

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

“İnsan resurslarının idarə edilməsinin təlim və karyera inkişafının təşkili:

SOCAR təmsalında” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Mahmudzadə Məhsəti Şəfəq

BAKI – 2019-cu il

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

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Fariz Əhmədov

“___” _____ 2019-cu il

**“İnsan resurslarının idarə edilməsinin təlim və karyera inkişafının təşkili:
SOCAR timsalında” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Menecment (sahələr üzrə)

Qrup: 232

Magistrant

Mamudzadə Məhsəti Şəfəq qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər

i.ü.f.d. Bəşirov Xəqani Sərdarxan oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri

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

_____ **imza**

Kafedra müdiri

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

_____ **imza**

BAKİ – 2019-cu il

SUMMARY

The relevance of the research: Because of the importance of human resources in the process of achieving the sustainability of each company, training and career growth of the company's human resources are especially important. Because educated staff takes every company into the future.

Purpose and tasks of the research: The goal of the study is to explore issues of training and career development in human resource management and analyze these problems in SOCAR, one of the most developed companies in the field of human resource management.

The objectives of the study are as follows:

1. Analysis of the concept of human resources and its role for enterprises;
2. Study of issues of personnel education and career development;
4. Discussion of issues of training and career development in the framework of the Transformation of Human Resources in SOCAR.

Used research methods: The study used the methods of survey, correlation, regression.

Research restrictions: The problem that arises during the research is the difficulty in obtaining the company's data.

The results of the research: The study showed that each company in any case depends on the level of human resources development.

The scientifically - practical significance of the results obtained is that it is possible to optimize the personnel management process through training and career growth, thereby improving the quality of work.

Keywords: human resources, training, career, company, management

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	6
I FƏSİL. İNSAN RESURLARI İDARƏÇİLİYİNDƏ TƏLİM VƏ KARYERA İNKİŞAFININ ELMİ-NƏZƏRİ ƏSASLARI.....	9
1.1. İnsan resursu anlayışı, onun müəssisələr üçün əhəmiyyəti və rolu	9
1.2. İnsan resursları idarəçiliyinin məqsədi və funksiyaları	16
1.3. İnsan resurslarının təlimi və karyera inkişafı	23
II FƏSİL. SOCAR-DA TƏLİM VƏ KARYERA İNKİŞAFININ ƏSAS XÜSUSİYYƏTLƏRİ VƏ TƏŞKİLİ.....	33
2.1. SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin tarixi inkişafı.....	33
2.2. İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı və onun əsas tərkib hissələri	43
2.3. SOCAR-da İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı çərçivəsində insan resurslarının təlim və karyera inkişafı məsələləri.....	46
III FƏSİL. SOCAR-DA İNSAN RESURLARININ TƏLİMİ VƏ KARYERA İNKİŞAFININ TƏŞKİLİNƏ DAİR ARAŞDIRMA.....	54
3.1. Araşdırmanın məqsədi və əhəmiyyəti	54
3.2. Araşdırmanın hipotezləri	54
3.3. Araşdırmanın əhatə dairəsi və ehtimalları	54
3.4. Araşdırmadakı məhdudiyətlər	54
3.5. Araşdırmanın modeli və dəyişənləri.....	55
3.6. Araşdırmanın baş və seçmə kütləsi	55
3.7. Məlumatlar, onların ölçülməsi və toplanması	55
3.8. Məlumatların işlənilməsi, emalı və şərhı.....	56
3.9. Tapıntılar və izahı.....	56
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	67
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	70
ƏLAVƏLƏR	73
Cədvəllərin siyahısı	73

İXTİSARLAR

SOCAR	State Oil Company Azerbaijan Republic
VİF	Variance Inflation Factor
HR	Human Resources
FİP	Fərdi İnkişaf Planında
KİV	Kommunikasiya İnformasiya Vasitələri
FİN	Fərdi İdentifikasiya Nömrəsini

GİRİŞ

Mözunun aktuallığı: Müasir dövrdə olan müəssisələrin və firmaların fəaliyyətində heyətin rolunun artımı, insan amilinin, onun intellektual həmçinin yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan daha çox irəli gəlir. İdarəetmə birinci növbədə adamların və işçilərin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və həmçinin təşkilidir. Bu isə o deməkdir ki, əmək ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə olunması bununla yanaşı insan amilinin nəzərə alınması hətta insan münasibətləri, əməyin təşkil edilməsi, sosial inkişafı və yaxud əmək davranışı da, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi ən vacib problemləri əhatə edə bilir. Heyət istehsal, idarəçilik, onlar da öz növbəsində uyğun olaraq əsas və köməkçi həmçinin xidmətedici fəhlələrdən hətta rəhbər işçilər bununla yanaşı mütəxəssislərdən ibarətdir.

Heyətin idarə edilməsi istehsal, texniki-texnoloji sistemlərin idarə edilməsindən çətin və məsuliyyətli bir işdir, prosesdir. Heyətin idarə edilməsi ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmusudur, sistemidir. Bu birinci növbədə firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə, yəni heyətin seçilməsi, qiymətləndirilməsi, yerləşdirilməsi, təlimatlandırılması ilə üzvi şəkildə bağlıdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi rəhbərliyin ehtiyac duyduğu İnsan resurslarını təmin etmək istiqamətində fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə əsaslanır. İnsan gücünə olan tələbat nəzərə alınır. Planlaşdırma, izləmə və nəzarət fəaliyyətləri burada daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsan resurslarıyla əlaqədar meydana çıxan problemlərin həll edilməsində məsuliyyət daşıyan şəxslər rəhbər işçilərdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi iş həyatını qanəedicici bir səviyyəyə çatdırmaq, keyfiyyət və məhsuldarlığın yüksəlməsinə nail olmaq üçün tələb olunan işçilərin işə götürülməsi, adaptasiyası, inkişaf etdirilməsi, motivasiyası kimi fəaliyyətlərin məcmusudur.

Hər bir şirkətin davamlılığa nail olması prosesində insan resursları əhəmiyyət daşıdığı üçün, şirkətin kadr potensialının təlim və karyerasının inkişaf etdirilməsi xüsusi diqqətə layiqdir. Çünki savadlı kadr hər bir şirkəti gələcəyə aparar. Bu baxımdan tədqiqatın mövzusu əhəmiyyət daşıyır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Tədqiqat işi ilə bağlı olaraq yerli və xarici alimlərin tədqiqat işləri, iqtisadçıların elmi əsərləri araşdırılmışdır. Bu mənada eyni zamanda tədqiqat obyektini kimi seçilən şirkətin rəsmi sahifəsindən də əlavə məlumatlar əldə edilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi insan resurslarının idarə olunmasında təlim və karyera inkişafının təşkili məsələlərini araşdırmaq və bu məsələləri insan resurslarının idarə olunması sahəsində inkişaf etmiş şirkətlərdən biri olan SOCAR təmsalında təhlil etməkdir.

Məqsəddən irəli gələn vəzifələr isə aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İnsan resursları anlayışının təhlili və onun müəssisələr üçün rolunun araşdırılması;

2. İnsan resurslarının idarə olunmasının məqsəd və funksiyalarının müzakirə edilməsi;

3. İnsan resurslarının təlimi və karyera inkişafı məsələlərinin tədqiqi;

4. SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin analizi;

5. İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı və onun əsas tərkib hissələrinin təhlili;

6. SOCAR-da İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı çərçivəsində insan resurslarının təlim və karyera inkişafı məsələlərinin müzakirəsi.

Tədqiqatın obyektini və predmetini: Tədqiqatın obyektini SOCAR, predmetini isə insan resurslarının idarə edilməsində təlim və karyera inkişafının təşkili məsələlərini öyrənməkdir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı sorğu (anket), korelyasiya, reqressiya metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını dərsliklər, internet resursları və kitabxana materialları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat zamanı məhdudiyyət yaradan məsələ tədqiqat obyektini olan şirkətin məlumatlarını əldə etməkdə çətinliklərin yaranmasıdır.

Nəticələrin elmi və praktiki əhəmiyyəti: Nəticələrin nəzəri və praktiki əhəmiyyəti ondadır ki, təlim və karyera inkişafı vasitəsilə insan resurslarının idarə

olunması prosesini optimallaşdırmaq və bununla da işin keyfiyyətini artırmaq olar. Bu tədqiqat işində də məsələ ilə bağlı məsləhətlər verilməyə çalışılmışdır.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Həcmi 77 səhifədir.

I FƏSİL. İNSAN RESURLARI İDARƏÇİLİYİNDƏ TƏLİM VƏ KARYERA İNKİŞAFININ ELMİ-NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resursu anlayışı, onun müəssisələr üçün əhəmiyyəti və rolu

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın məhsuldarlığının artırılması və rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsi məqsədilə həyata keçirilir. Bu proses, lazımı sayda və keyfiyyətdə insan resurslarının təmin edilməsi, seçilməsi, yerləşdirilməsi, inkişafı üçün şirkət fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkil edilməsi, həyata keçirilməsi və icrasına nəzarəti özündə birləşdirir. İnsan resurslarının idarə edilməsilə bağlı fəaliyyətlər həm biznesin qarşıya qoyduğu məqsədləri həyata keçirilməsini təmin etməli, həm işçilərin ehtiyaclarına cavab verməli və həm də müəssisənin cəmiyyət qarşısındakı məsuliyyətini yerinə yetirməyə imkan yaratmalıdır. Bu fəaliyyətlərin hər birini keyfiyyətli şəkildə həyata keçirmək üçün müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsi ilə məşğul olan ixtisaslaşmış struktur bölməyə ehtiyac vardır (Dessler G., 2013: s. 45-46).

İnsan resurslarının idarə edilməsinin səmərəli təşkil olunması müəssisədaxili şöbələrin qarşılıqlı əlaqələrindən asılıdır. Ümumən, təşkilatların məqsədinə nail olması üçün qərar verən, verilən qərarları icra edən də insan olduğuna görə, insan faktoru təşkilatın fəaliyyətinin əsasında dayanır. Ona görə də idarəçilər tərəfindən insan resursları ilə bağlı verilən hər hansı bir qərar bütün sahələrə bu və ya digər dərəcədə təsir göstərir. Bu baxımdan, insan resurslarının fəaliyyəti bariz şəkildə nəzərə çarpmır. Ancaq bu şöbə şirkətdə arxa planda çalışaraq, şirkətin əsas vəzifələrini yerinə yetirən digər şöbələrində dəstək göstərən bir struktur bölmə kimi çıxış edir (Armstrong.M., 2012: s.6).

Kadr idarəçiliyi anlayışından insan resurslarının idarə edilməsinə keçid uzun müddət ərzində müxtəlif mərhələlərdən keçdikdən sonra bugünkü inkişaf səviyyəsinə çatmışdır. Kadr idarəçiliyi anlayışı mühafizəkarlıq fəaliyyəti kimi qiymətləndirilməlidir. Bu anlayış əmək haqqı, sığorta haqları, sığorta hesabatları, işə davamlılıq və işə gecikmə kimi ödəmələrə təsir edə biləcək məsələlərə aid məsələlərdən irəli gedə bilməmişdir. Burada əsas məsələ, işçinin maliyyə elementi

olaraq qiymətləndirilməsidir. İnsan faktoru hər bir təşkilatın dəyişən və inkişaf edən şərtlərə uyğunlaşması üçün ən dinamik qaynaqdır. Bu fikirləri nəzərə alaraq, insan resurslarının idarə olunmasında insanlara yanaşma tərzinin daha sistemli olduğunu qeyd edə bilərik (Johnson.R.D., Guetal.H.G., 2012: s.16).

Kadr idarəetməsindən insan resurslarının idarə olunmasına keçid bazarda şirkətlərin rəqabət mühitinin artırılmasının və rəqabətə davamlılıqda insan faktorunun önə çıxması zəruriliyi ilə bərabər işçilərin hüquqlarına dair sosial gözləntilərinin dəyişməsi də təsir göstərmişdir. Kadrların idarə olunması konsepsiyası müasir dövrdə personal seçmə və yerləşdirmə üsullarının təhlili, işçilərin bacarıqlarının qiymətləndirməsi, əmək haqqı tədqiqatları və ya mübahisələrin həllinə yönəlmiş dar bir yanaşma kimi qiymətləndirilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyası isə kadrları idarəetmə texnikaları və təcrübələri ilə yanaşı, işçilərin müəssisə ilə münasibətlərinin strateji idarəetmədəki rolunu da nəzərə alır. Başqa sözlə, insan resurslarının idarə edilməsi prosesi işçilərin idarə edilməsi üçün lazım olan dinamik və yaradıcı təcrübələrə, eləcə də kadrların idarə olunmasına dair müntəzəm fəaliyyətlərə yönəldilmişdir (Noe R.A., John R.H., 2013: s.102).

Rəqabət mühitində istehsalatın digər amillərinin məhdudiyətlərini üstələyə bilmək üçün insan resurslarının potensialından, insanların yaradıcı bacarıq və istedadlarından istifadə etmək lazımdır. Bu halda, təşkilat dəyişən insan davranışlarını anlamaq, şərh etmək, inkişaf etdirmək və idarə etmək üçün vahid bir anlayış tətbiq etməli və ya mədəniyyət mühiti formalaşdırmalıdır. Göründüyü kimi, bu yanaşma insan resursları konsepsiyasına daha yaxındır. Bu vəziyyətdə təşkilat personalının fəaliyyətinin istiqamətləri daha da genişlənir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bir tərəfdən öz vəzifələrini yerinə yetirir, digər tərəfdən təşkilatın digər bölmələri ilə qarşılıqlı təsirdə olur. Bundan əlavə, təşkilat konsepsiyasındakı dəyişikliklər də insan resurslarının idarə olunması düşüncəsinin formalaşmasına kömək etmişdir (Cappelli P., Keller J.R., 2013: s. 98).

Yapon firmalarının insan resurslarının daha effektiv idarə edilməsi siyasətindən yararlanan bəzi Amerika şirkətlərinin əldə etdikləri uğurlar

qənaətbəxşdir. Bu şirkətlər işçilərinin müəssisəyə bağlılığı, fəaliyyətlərinin səmərəliliyi və keyfiyyəti kimi mövzularda müvəffəqiyyətlər qazandılar. Bu təcrübələr müəssisələrdəki insan resurslarından daha düzgün istifadə olunma məsələlərinin əhəmiyyət qazanmasına səbəb olmuşdur. Təşkilati davranış və onun inkişafı, kadr idarəçiliyi və işəgötürənlə işçi əlaqələri kimi məsələlər idarəetmə orqanının birbaşa nəzarəti altındadır. Bu sahədə meydana gələn müasir inkişaf tendensiyaları insan resurslarının idarə edilməsi məsələlərini tək bir çərçivəyə yığmaq və bütün çalışanların əhatə olunduğu insan resursları strategiyasına çevirməkdən ibarətdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi üst səviyyə menecerlər tərəfindən qəbul edilən ümumi bir fəlsəfə və ya strategiya ilə həyata keçirilməlidir.

İnsan resurslarının və kadrların idarə olunmasının əsas maraqları müəssisənin humanitar aspektidir. Hər ikisi də insanlarla məşğul olur və işçilərlə bağlı problemləri həll etməyə çalışırlar. Lakin insan resurslarının idarə edilməsi bu günün tələblərinə daha yaxşı uyğunlaşdırılmışdır və insan resursları kadrların idarə edilməsinə nisbətən daha inkişaf etmiş bir intizamı təmin edir. Əlavə olaraq, insan resurslarının idarə edilməsi müəssisədə kadrların idarə olunmasından daha çox iş görür. Kadrların idarə edilməsi bir çox cəhətdən ənənəvi işi çox vacib iş mənbəyi kimi qəbul edir. Bu mənada insan resursları böyük bir dəyişiklik və yenilik ifadə edir. Kollektiv işgüzar münasibətləri rədd etməyən kadr idarəçiliyindən fərqli olaraq, insan resurslarının idarə edilməsinin digər bir xüsusiyyəti də onun daha çox fərdi səciyyə daşmasıdır. Bu iki anlayış arasındakı fərqi Əlavə 1-dəki cədvəldən nəzərdən keçirə bilərik (Dessler G., 2013: s. 30-31):

Müasir dövrdə tələb olunan insan resursları, işçinin yalnız peşəkar bacarıqlarının istifadəsindən səmərəliliyin artmasına gətirən peşə bacarıqlarından deyil, həm də şəxsi keyfiyyətlərindən ibarətdir. Müasir şəraitdə, müxtəlif ixtisaslaşmış kurslar, master-klaslar və ya əlavə peşə inkişafı kursları insan resursları üçün norma halına çevrilir. Belə peşəkar inkişaf insanların əldə etdikləri karyera mövqelərini qorumaları üçün lazım olan zərurətə çevrilir. Həmçinin peşə bacarıqlarının artırılması əməyin səmərəliliyinin artırılmasına və təşkilatın kadr potensialının keyfiyyətinin yüksəldilməsinə təsir göstərir. Bir qayda olaraq

istehsalın yüksək ixtisaslı iştirakçıları dəyişən texnoloji və iqtisadi şərtlərə daha asan uyğunlaşırlar.

Əlavə biliklərin əldə olunması əlavə maliyyə xərcləri tələb edir, beləliklə, işləyən əhalinin ödəmə qabiliyyətinə sahib olması onlara öz resurslarının keyfiyyətini artırmaq üçün daha çox imkanlar yaradır. İşəgötürənlərin strategiyasından asılı olaraq, onlar insan resurslarının inkişafında çox və ya az dərəcədə iştirak edirlər. Bəzi şirkətlər maliyyə resurslarını mövcud istehsalatın ehtiyaclarına yönəldir və gələcək üçün keyfiyyətli insan resurslarının hazırlanmasına istifadə edilmir. Bəzi şirkətlər isə, insan resurslarının yeni keyfiyyətlərinin formalaşmasında iştirakının xidmət və məhsulların keyfiyyətini yüksəldərək müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artmasına səbəb olduğunu anlayır və buna görə də insan resurslarının inkişafına vəsait ayırırlar. Bununla yanaşı, işçi yalnız bu müəssisədə deyil, həm də əmək bazarında karyera perspektivlərini genişləndirmək, eləcə də öz seçdiyi fəaliyyət sahəsində peşəkar kimi reallaşmaq imkanı qazanır.

Yeniliklərin özlərinin də insan resurslarının nəticəsi olduğunu qeyd etmək lazımdır, bu səbəbdən elmin maliyyələşməsinin aşağı səviyyədə olması innovativ sənayenin gərəkli templərlə inkişafına mane olur. İnsan resurslarının bütün təzahür formalarından istifadə edə bilmək üçün müvafiq sosial-iqtisadi şərait yaratmaq lazımdır. Yeni sosial-iqtisadi şəraitin inkişafı məhsuldar qüvvələrin və istehsal münasibətlərinin dinamikası nəticəsində baş verir. Burada məhsuldar qüvvələr insan resursları kimi təmsil olunaraq istehsal münasibətlərinin dəyişməsində aparıcı rol oynayırlar.

İnnovativ iqtisadiyyatın reallaşdırılması üçün sosial-iqtisadi şəraitin yaradılması müxtəlif peşə səviyyəsinə malik insan resurslarının birgə fəaliyyətinin nəticəsidir. Prezidentdən başlayaraq xadiməyə qədər insan faktoru və onun sosial-iqtisadi əlaqələr sistemindəki yeri nəzərə alınmalıdır. Yəni, cəmiyyətin fəaliyyətinin nəticəsi olan insan bu cəmiyyətin yaradılması və formalaşmasında fəal iştirak edir.

Müasir istehsal sosial-iqtisadi transformasiyanın aparıcı faktoru kimi insan resurslarının əhəmiyyətini gücləndirməyi, istehsal amillərinin ənənəvi strukturlarını

yenidən nəzərdən keçirməyi tələb edir. Nəticədə, müasir şəraitdə, istehsal faktorlarının yenidən strukturlaşması zəruri hal alır. Bir tərəfdən istehsalın əsas amillərindən biri olan əmək, torpaq və kapital müasir resursların əldə edilməsi və istifadəsi sahəsində yeni əlaqələr spekterini əhatə edə bilməz, digər tərəfdən, insan resursları, idarəetmə bacarığı və informasiya resursları ənənəvi istehsal faktorlarına aid etmək də çətindir. Çünki insan resursları məhz istehsalın özünü idarə edir, ona görə də insan istehsal amili ola bilməz, o idarəedicidir.

Yaradıcı xarakterli innovativ iqtisadiyyat, ənənəvi amilləri ikinci plana ataraq, tamamilə yeni ictimai istehsal növünü təmsil edir. Bununla bərabər, insan məlumat daşıyıcılarından və islahatçılardan ən vacibidir. Yaradıcı iqtisadiyyatda insan resurslarının artan rolu yeni sosial istehsal növünün formalaşmasının təbii nəticəsidir. Beləliklə, istehsalatın maddi amilləri olan torpaq ehtiyatı, maliyyə və istehsal kapitalı ilə yanaşı, insan resurslarının cəmi kimi insan kapitalı, əmək, insan potensialı, sahibkarlıq bacarıqları isə istehsalın insan amili olaraq çıxış edirlər.

Müasir dünyada istehsal münasibətlərinin dəyişməsi tətbiq olunan insan resurslarının strukturunu da dəyişdirmək ehtiyacı yaradır. İstehsalatda sadə iş qüvvəsi ilə yanaşı, insan kapitalının da daxil olduğu insan resurslarına tələbat artır. İnsan resursları və insan kapitalının məcmusu müəssisə personalının cəmi kimi xarakterizə edilir. Ən rəqabətli müəssisələr cəlb etdikləri insan resurslarını təkmilləşdirməyə çalışırlar, mümkün olduğu təqdirdə təşkilatın məqsədləri üçün yararlı olan insan potensialını meydana çıxarırlar. İnsan resursları ilə insan kapitalının fərqi ondadır ki, insan resursları məhz insanı, insan kapitalı isə onun biliyini ehtiva edir.

Son illər şirkətlərin insan resursları sahəsində mədəni və istehsalat məsələləri ilə bağlı həll yolları axtardıkları dövr kimi yadda qalmışdır, insan resurslarında böyük dəyişikliklər baş vermişdir. Bunların ən əhəmiyyətlisi İnsan Resurslarının idarə edilməsi prosesində texnologiyalara diqqətin artırılmasıdır. Beləliklə, “işə qəbul, işçilərlə əlaqə və ya ixtisaslı işçilərin cəlb edilməsi kimi kritik məsələlərdə hansı texnologiyalardan necə istifadə olunacaq?” sualı insan resursları sahəsində yenilikçi addımların atılmasına səbəb olmuşdur. Uzun illərdir texnologiya gündəlik

vəzifələri həll etmək üçün bir vasitə kimi xidmət edirdi, lakin son illərdə texnologiyalara iş yerinin həyat təzi kimi yanaşılacaq.

Aşağıda göstərilənlər qarşıdakı beş il ərzində İnsan Resursları sahəsində ehtimal olunan ən vacib beş tendensiyadır və bunların hər biri texnologiya ilə bağlıdır (<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#5a93523c21b3> – 2018):

1. Potensial namizədlər. Geniş iş təcrübəsinə malik olan, lakin fəal şəkildə iş axtarmayan namizədlərin istifadəsi həmişə İnsan Resurslarının gündəliyində olmuşdur. Amma bu namizədlərə çatmaq üçün vasitələr ancaq CV-lərlə məhdudlaşmır. Sosial media, namizədlərə çatmaq üçün daha güclü vasitədir. İndi çox qısa zaman ərzində ictimai media platformalarında sub-qruplar və ya sektor səhifələrində peşəkar namizədlərlə online əlaqə yaratmaq çox asandır. Bu növ axtarışlar həm işə götürən, həm də işçinin qarşılıqlı olaraq maraqlarının və hədəflərinin təmin olunması prinsipinə əsaslanır.

2. Uzaqdan işçi qüvvəsi. Evdən, kafedən, hətta uzaq bir ölkədən işləmək, xüsusən, Amerikada sürətlə artan bir tendensiyadır. Müvafiq məlumatlara baxdıqımızda; Amerikada son 20 ildə evdə işləyən insanların sayı dörd dəfə artıb və 37% -ə çatıb. Bu vəziyyət şirkətlərin, mütəxəssisləri istədikləri yerdə və zamanda iş mühitinə cəlb etmək imkanlarını artırır. Ekspertlərin fikrincə, korporativ prespektivdən baxdıqda, bu vəziyyət namizədlərin önünü açır və yeni iş imkanları təklif edir. Bəzi texnoloji vasitələrin (HR Venue) köməyi ilə uzaqdakı namizədlərlə iş görüşməsi edən HR mütəxəssisinin vəzifəsi asanlaşdırıla bilər.

3. Kor – “Blind” işəgötürmə texnikası. İnsan Resursları mütəxəssislərinin gündəliyində həmişə vacib yer tutan digər bir sual da “ İşə qəbul proseslərində aldatma və səhv anlamanın qarşısı necə alınır?” sualıdır. 2018-ci ildən tətbiq olunmağa başlayan bir digər görkəmli trend olan kor işə qəbul (blind hiring) bu sualın cavabı olaraq düşünülür. Bəs bu tendensiyada işə qəbul prosesi nə üçün “kor” hesab olunur? Ekspertlərin fikrincə, standart qəbul prosedurlarında namizədlərə görünüş, təhsil, cins, yaş və irq kimi bir çox meyarlara görə yanaşıla bilər. Bu bir çox hallarda yanlış qərarlara gətirib çıxarır. Prosesi korlaşdırmaq namizədin inkişaf

prosesi və bacarığı istisna olmaqla, bütün digər meyarların aradan qaldırılması deməkdir və yalnız bu iki meyara diqqət yetirmək mənasına gəlir. Bu məqsəd üçün hazırlanmış və namizədin anonimləşməsinə imkan verən, yalnız peşə xüsusiyyətlərinə diqqət yetirən işə qəbul proqramlarının sayı sürətlə artır. Blind işəgötürmə iş yerində müxtəlifliyi təmin etmək, işəgötürmə prosesində ədalətli olaraq qərəzli olmağın qarşısını almaq baxımından çox vacibdir.

4. Oyunlaşdırma (gamefikasiya). Oyunlaşdırma müasir dünyada çox əhəmiyyətli anlayışdır. Oyun vasitəsilə işçilərdə korporativ sadıqlığın gücləndirilməsi, işə olan marağın canlı tutulması və rəqabət əzminin artırılması məqsədləri təmin edilir. Oyunlaşdırma istər təhsil səviyyəsinin, istərsə də peşəkar keyfiyyətlərin artırılması üçün çox faydalı üsuldür. İş həyatında oyunlaşdırma hər hansı bir fəaliyyətin reallaşdırılması üçün lazım olan səriştələr oyun və əyləncə ilə birləşdirir və namizədlərin özlərini stressiz şəraitdə təqdim etməsini təmin edir. Oyunlaşdırma namizədlərə özlərini göstərmələri üçün əyləncəli səbəb verərkən işəgötürənlərə də namizədlərin davranışını və xüsusiyyətlərini müşahidə və təhlil etmək üçün müvafiq platforma təqdim edir.

5. Gələcəyə hazırlıq. Bu gün texnologiyanın sürətlə inkişafı nəticəsində bir çox peşə növü məşğulluq sahəsindən çıxır. Əməliyyat və müntəzəm işlərin qarşısında süni intellekt yer alarkən, proqnozlaşdırmaya əsaslanan sistemlərin də idarəetmə və qərar qəbul etmə proseslərini əvəz etməsi nəzərdə tutulur. “Kompüterləşdirilmiş istehsal prosesi daha da təkmilləşdikcə, insan əsaslı işçi qüvvəsi harada yerləşdiriləcəkdir?” -sualı ortaya çıxır. Bu səbəbdən, 2019-cu ildən etibarən şirkətlərin İnsan Resursları öz mütəxəssislərini gələcəyin standartlarına uyğun olaraq hazırlamalıdırlar. Hazırlanacaq bu işçi qruplarının insan və maşın biliyinin yer alacağı müxtəlif iş sahələrini yaxşı bilməsi və yeni sahələrdə ixtisaslaşaraq müxtəlif bacarıqlar qazanması şirkətlərin texnoloji dəyişmədə üstünlük əldə etməsi üçün çox vacibdir. Şirkətlərin gələcəyə istiqamətli planlar qurması- keçid dövründə hansı bacarıqlara sahib işçiyə ehtiyac duymasını, hansı sahələrdə texnologiyanın daha üstün olmasını yaxşı başa düşməsi və maddi itkilərdən qorunması baxımından əhəmiyyətlidir.

Yaşadığımız 2019-cu il bu texnologiyalara yönəldilən maraq və meyllər İnsan Resursları sektoruna dərindən təsir edəcəkdir. Bu tendensiyaların bir qismini şirkət proseslərinə uyğunlaşdıraraq biznesdə birinci olmaq üçün ediləcək ən ağıllı, məqsədəuyğun hərəkətlər müvafiq resursları müəyyən etmək, zamanı planlamaq və sabaha hazırlaşmaqdır.

1.2. İnsan resursları idarəçiliyinin məqsədi və funksiyaları

Müasir müəssisələrdə resurslar 5M olaraq adlandırılır, lakin insan resurslarının digər resurslar arasında çox fərqli bir mövqe tutduğu və dəyəərə sahib olduğu bilinir. Bu resurslar arasında insan resurslarının yeri heç vaxt başqa mənbə ilə doldurula bilməz. Çünki insan digər bütün resursları təmin edir, planlayır, yönləndirir, işləyir və bütün daxilolmaları idarə edir. Bir anlıq işçi qüvvəsinin şirkətdən uzaqlaşdırıldığını düşünsək, şirkətdə yalnız daş, torpaq və dəmir qalacaq. O daş və dəmirə həyat verən, biznes quran, malları və xidmətləri idarə edən və nəticədə mal və xidmətləri istehlak edən insandır. Həmin 5M-lər aşağıdakılardır: (Веснин В.Р., 2011: s.688)

Machine - Məhsul və xidmətlərin istehsalında mütərəqqi texnologiya

Money (Kapital) – işçinin fərdi məmnuniyyəti, əmək haqqından razılığı

Material – materialın, xammalın keyfiyyəti, əlçatanlığı

Method (Management) – hər bir işin görülməsinin doğru üsulu menecmentdə metod adlanır, prosedur və təlimatların cəmi metod kimi qəbul olunur.

Man - İnsan (Məlumat)

İnsan 5M olaraq təyin edilən resursların ən qiymətli qaynağı olaraq müəyyənləşdirilə bilər.

İnsan resurslarının idarə edilməsi iki əsas məqsədi həyata keçirir:

1. Şirkətin məqsədinə uyğun olaraq insan potensialından səmərəli istifadə;
2. İşçilərin ehtiyaclarını ödəmək və onların inkişafını təmin etmək (Dessler G.A, 2013: s. 45-46).

İnsan resursları zehni və ya fiziki fəaliyyət baxımından insanın potensial bacarıqlarını ifadə edir. İnsan resursları insanın müəyyən növ fəaliyyət sahəsində

bacarıqlarını xarakterizə edən xüsusiyyətlər və keyfiyyətlər məcmusudur. Bundan əlavə, bu konsepsiyanın ayrı təşkilat və ya ümumi olaraq dövlət və region kontekstində nəzərdən keçirilməsinin vacibliyini qeyd etmək lazımdır. İnsan resurslarına bir neçə perspektivdən baxmaq olar. Belə ki, tək bir şəxsin fərdi potensialı olduqca böyük maraq doğurur.

Hər hansı müəssisənin fəaliyyəti insan amilinə əsaslandığı üçün, bu prosesi tənzimləmək obyektiv bir ehtiyac yaradır. İnsan resurslarının idarə edilməsi iqtisadi faydanı maksimum dərəcədə təmin etmək üçün kadrların işindən daha səmərəli istifadə etmək məqsədi daşıyır. Bu proses təkcə kəmiyyət və keyfiyyət baxımından bir komanda təşkil etmək bacarığına deyil, psixoloji üsullardan istifadə etmək qabiliyyətinə də əsaslanır. Hər bir idarəedici kadrların idarə olunmasının istehsalın texnoloji hissəsini idarə etməkdən daha mürəkkəb bir proses olmasına hazır olmalıdır. Bu, həm işdə, həm də şəxsi məsələlərdə münaqişə vəziyyətinin yaranmasının yüksək ehtimalı ilə bağlıdır.

Çox vaxt insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsinin tətbiq edilməsində, kadr və insan resursları konsepsiyası arasındakı sərhəd bir qədər fərqləndirilir. Buna baxmayaraq, onlar heç də eynimənalı deyillər və aralarındakı fərqləri dəqiq bilmək lazımdır. Beləliklə, şəxsi heyətdən danışarkən bunların yalnız formalaşmış əmək münasibətləri əsasında müəssisədə işləyən şəxsləri əhatə etdiyini qeyd etmək lazımdır. Lakin heyət haqqında danışırıqsa, burada idarə personalı ilə yanaşı ştatdankənar işçilər də nəzərə alınır (Analoui F., 2007: s.116).

İnsan resursları anlayışı daha geniş və həcmliyədir. Bu anlayış işçinin istehsal fəaliyyətlərində effektiv iştirak etməsinə kömək edən fiziki, zehni və emosional fəaliyyəti ilə bağlı bacarıq və potensialını əhatə edir. Kadrları və insan resurslarını idarəetmə baxımından nəzərə alsaq, ilk növbədə qlobal uzunmüddətli vəzifələr həll edilir, daha sonra isə əməli vəzifələrə diqqət yetirilir.

Planlaşdırma müəyyən bir nöqtədə insan resurslarının ehtiyac və xərclərinin dəqiq təyin olunmasını nəzərdə tutur. Yalnız miqdar deyil, həmçinin keyfiyyət göstəriciləri də hesablanır. Effektiv planlaşdırma müəssisənin fəaliyyətinə aşağıdakı kimi təsir göstərir: işçilərin dəqiq tələb olunan miqdarını müəyyən etmək

üçün istehsal prosesinin optimallaşdırılması; təşkilatın ehtiyaclarını tam qarşılayan işçilərin işə götürülməsinə imkan verən kadr seçim mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi; yeni işçilərin hazırlanması üçün təlim sisteminin qurulması, həmçinin mövcud kadrların hazırlığının inkişaf etdirilməsi; gələcək kadr vəziyyətinin proqnozlaşdırılmasına imkan verən retrospektiv göstəricilərin öyrənilməsi və tendensiyaların müəyyən edilməsi; kadrları idarəetmə siyasətinin xərclərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldılması və müəssisənin iqtisadi səmərəliliyini artırılması.

İnsanların idarə olunması olduqca mürəkkəb bir prosedur olduğundan, insan resursları sistemi kimi bir təzahürün varlığını söyləmək ədalətlidir. Onu təşkilat baxımından nəzərdən keçirsək aşağıdakı əsas vəzifələrini fərqləndirə bilərik:

- Mövcud ehtiyatların qiymətləndirilməsi, habelə gələcək üçün planlaşdırma ehtiyacı; əmək bazarının vəziyyətinin öyrənilməsi;
- psixoloji və peşəkar xüsusiyyətlərə görə kadrların seçilməsi;
- heyətin işini yaxşılaşdırmaq üçün tədbirlərin görülməsi;
- işçilərin həyat səviyyəsinin öyrənilməsi və onu təkmilləşdirmək məqsədi ilə tədbirlərin təşkili;
- işçilərin səmərəli işləməsini təşviq etmək və ya mövcud mexanizmin təkmilləşdirilməsi üçün mövcud olan mexanizmin təkmilləşdirilməsi;
- innovasiyaların təşviq edilməsi, habelə novatorluq işlərinə stimulun yaradılması (Gramberg V., Teicher J., 2014: s.2247).

İnsan resurslarının idarə olunması sisteminin iki əsas məqsədi var: təşkilat tərəfindən kadrların vaxtlı-vaxtında təmin olunması üçün onların vəziyyətinin davamlı təhlil edilməsi və əmək və intellektual potensialı effektiv şəkildə həyata keçirə biləcək işçilər üçün rahat şəraitin yaradılması. Təşkilatda insan resurslarının idarə edilməsinin effektiv olması üçün bir sıra məcburi şərtlərə riayət etmək lazımdır: məqsədlər aydın şəkildə formalaşdırılmalı və real məqsədəuyğun sərhədlərə malik olmalıdır; müəssisənin işi dərin və kompleks şəkildə təhlil edilməlidir; işçiləri iş üçün lazımi bütün resurslarla tam təmin etməlidir; hər bir

işçi öz ixtisasına uyğun olan vəzifələri yerinə yetirməlidir; əmək prosesi ən müasir texnologiyalardan istifadə etməklə həyata keçirilməlidir.

İnsan potensialı davamlı olaraq artma tendensiyasına malikdir. Bu, zaman keçdikcə müəssisə və ya təşkilatın öz işçilərindən gəlirlərinin daha çox artmasını tələb etməsiylə əlaqədardır. Ona görə insan resurslarının inkişafı möhkəm idarəetmənin əsas məsələlərindən biridir.

Hər hansı bir işçinin ən çətin dövrlərindən biri onun müəssisəyə uyğunlaşmasıdır. Yeni işçilər həm bütün təşkilati məsələlərlə tanış olmalı, həm də kollektivdə müəyyən bir yer tutmalı və ciddi psixoloji təzyiqlərdən keçməlidirlər. Bu proseslər zamanı həmin məsələlər üzrə şirkət rəhbərliyinin siyasəti böyük əhəmiyyət kəsb edir. Dostluq mühiti də vacibdir, metodik dəstək də lazımdır. Məsələn, böyük firmalar yeni işçilər üçün mühazirələr və seminarlar keçirmək, eləcə də təlim proqramlarının tətbiqi kimi bir təcrübəyə malikdirlər.

Bir müəssisənin insan resurslarının qarşısında duran ən vacib problemlərdən biri bu məsələyə kifayət qədər diqqətin yetirilməməsidir. Bunun üçün, insanları idarə etmək xüsusi bilik, bacarıq və mexanizmlər tələb edir. Belə ki, bu işçilərin şəxsi əlaqələri əsnasında deyil, işlə bağlı olmalıdır. Təəssüf ki, yerli müəssisələr çox vaxt buna laqeyd yanaşırlar. Təşkilatın digər vacib problemi insan resurslarının idarə edilməsinə olan zərurətə diqqətin az olması və ya tamamilə məhəl qoyulmamasıdır. Bu mövzuda açıq bir siyasət qəbul olunmalıdır. Müasir idarəetmənin ən ciddi çatışmazlıqlarından biri də təşkilatın işçilərdən ayrılıqda gözdən keçirilməsidir. Bəzən işçilər müəssisənin işindəki dəyişikliklərdən xəbərsiz olurlar.

Kadr hazırlığı konsepsiyası bir neçə aspektdən ibarətdir: iqtisadi komponent; tək bir idarəçiyə tabe olmaq; aydın idarəetmə iyerarxiyasının müəyyənləşdirilməsi; intizam normalarının, habelə həvəsləndirmə və cəza sisteminin inkişafı; hər bir işçinin səlahiyyət sahəsinin dəqiqləşdirilməsi; personalın əmək kollektivinin birliyini hiss edəcəyi təşkilati mədəniyyətin inkişaf etdirilməsi (Розарёнова Т.В., 2011: s. 19).

Müəssisənin işində insan komponentinin qiymətləndirilməməsi ən böyük səhv hesab edilə bilər. Rəhbərliyin buna laqeyd yanaşması tez-tez ciddi iqtisadi problemlərə səbəb olur

Təşkilatın insan resurslarını təşkilatın digər resurslarından fərqləndirən bir sıra xüsusiyyətlər vardır: insanlar müəssisənin işindəki müəyyən dəyişikliklərə emosional və bəzən gözlənilməz şəkildə cavab verirlər; insanın intellekt sahibi olduğundan, davamlı olaraq idarəetmə dəstəyi ilə birlikdə bilik və bacarıqlarını təkmilləşdirir; işçilər fəaliyyət seçimlərinə şüurlu şəkildə yanaşırlar. Kadrların idarə olunmasında hörmət prinsipi rəhbər tutulmalıdır. Bu mövzuda aparıcı xarici şirkətlərin təcrübəsini də öyrənmək lazımdır.

Müəssisədə insan resurslarından səmərəli istifadə etmək üçün rəhbərlər öz fəaliyyətlərində bir sıra tövsiyələri rəhbər tutmalıdırlar: işçilər üçün ən yaxşı motivasiya rəhbərliyin karyera inkişafı olacaqdır (işçilər öz məqsədlərini müəyyənləşdirməlidirlər və ona çatmağın reallığını dərk etməlidirlər); ən mühüm aspektlərdən biri əmək haqlarıdır (hətta ən çətin və böhranlı dövrlərdə də işçilər məvaciblərini almalı, təşkilatdakı dəyərlərini anlamalıdırlar); işçilər öz şirkətləri haqqında, eləcə də onun mənfəət əldə etmək mexanizmi haqqında ətraflı məlumatlandırılmalıdırlar (işçilərin biliklərinin onların fəaliyyətləri ilə məhdudlaşmamalıdır); işçilərdən hər biri ilə ünsiyyətdə hörmətlə davranılmalıdır, çünki hər bir işçinin hər hansı digər təşkilata getmə ehtimalı var. İnsan resurslarının rolu hər səviyyədə aydın şəkildə dərk olunmalıdır. Bu, tək-cə fərdi müəssisənin deyil, bütövlükdə dövlətin fəaliyyətinin ən vacib elementlərindən biridir. İnsan ən yüksək dəyərdir və onun bacarıq və intellekti iqtisadi cəhətdən daha çox maraq doğurur.

İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas məqsədi təşkilatın əsas məqsədi ilə bir birinə uyğun gəlir. Bu da təşkilatın uzunmüddətli fəaliyyətini və davamlı inkişafını təmin edir. İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas məqsədi şirkətdə planlaşdırılan məqsədlərə nail olacaq hərtərəfli və səmərəli işləyən bir qrup yaratmaq və onu lazımı kadrlarla təmin etməkdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatda iki rol oynayır: strateji və əməliyyat rolu. Strateji rolu qlobal, uzunmüddətli, innovativdir. İnsanlar təşkilatın əsas resurslarına çevrilirlər və təşkilatın rəqabət üstünlüyü bu resursların düzgün idarə olunmasıyla əlaqədardır. Bu rol İR planlaması kimi fəaliyyətlər vasitəsilə həyata keçirilir; insanları idarə etməklə bağlı hüquqi məsələlərin inkişaf etdirilməsi; iş qüvvəsinin dəyişmə meyllərinin öyrənilməsi; birləşmə və satınalma problemlərinin həlli; müəssisənin yenidən qurulması və ölçüsünün azaldılması; mükafatlandırma sistemi. İR strateji idarə edilməsi təşkilatın ehtiyaclarına uyğun kadr hazırlamağa imkan verən insan resurslarının planlaşdırılmış inkişaf strategiyası ilə təmin edilir.

Əməliyyat rolu İR-nın idarə olunmasının ənənəvi görünüşünə daha çox uyğundur. İnsanların idarə olunması və hazırlanmış strategiyanın həyata keçirilməsinə yönəldilmiş müxtəlif cari fəaliyyətlərlə əlaqəli inzibati, qısamüddətli roldur. Bu rol aşağıdakı fəaliyyətlər vasitəsilə həyata keçirilir: mövcud vakansiyaların doldurulması üçün kadrların seçilməsi və adaptasiyası; peşə və sosial yönümün tətbiqi və uyğunlaşma; qəza təhlükəsizliyi hesabatlarının nəzərdən keçirilməsi; əlavə yardım proqramlarının idarə edilməsi; heyət və rəhbərlik arasında kollektivdə əlverişli əmək münasibətlərinin yaradılması; şikayətlərin araşdırılması; əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.

İnsan resurslarının idarəedilməsi funksiyası idarəetmə fəaliyyətinin məzmunudur və obyekt üzərində nəzarət tədbirlərinin həyata keçirilməsinə imkan yaradır. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində ümumi, xarici və daxili, əsas və yardımçı, faydalı və faydasız, zərərli, qeyri-xarakterik və təkrarlanan funksiyaları fərqləndirilirlər. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ümumi funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- proqnozlaşdırma funksiyaları - gələcək vəziyyətlərin müəyyən edilməsi, proseslərin inkişaf tendensiyaları və idarəetmə orqanlarının fəaliyyətinin nəticələri;
- planlaşdırma funksiyaları - işçilərin say tərkibinin müəyyən edilməsi, onların təlim və təşviqi, vəzifələri həll etmək üçün fəaliyyətlərinin məzmununu müəyyənləşdirmək;

- tənzimləmə funksiyası - idarəetmə işçilərinin peşəkar fəaliyyətində norma və standartların yaradılması və qurulmasıdır;
- təşkilati funksiyalar - işlərin, prosedurların, proseslərin, göstərilən vaxt ərzində həll edilməsi üçün insan resurslarının rəasional istifadəsi;
- nəzarət funksiyaları - prosedur və idarəetmə vəzifələrini həll etdikdən sonra miqyasın və müəyyən edilmiş normadan və standartlardan kənara çıxmanın qeydiyyatı;
- müxtəlif informasiya daşıyıcılarında obyektlərin və subyektlərin dövlət mühasibat uçotunun aparılması və qeydiyyatı, fəaliyyət prosedur və prosesləri;
- analiz funksiyaları - vəzifələrin, vəziyyətlərin, proseslərin, idarəetmə obyektlərinin məzmununun tədqiqi, o cümlədən bütünü parçalara ayırma və onlar arasındakı əlaqələrin yaradılması;
- tənzimləyici funksiyalar - idarəetmə fəaliyyətində normalar və standartlardan kənara çıxmamaları üçün uyğun idarəetmə qərarlarının axtarışı və inkişafı;
- koordinasiya funksiyaları - idarəetmə qərarlarının icrası üçün subyektlərin və idarəetmə obyektlərinin fəaliyyətində rəasional qarşılıqlı təsirin yaradılması;
- motivasiya funksiyaları - təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün vəzifələrin yerinə yetirilməsində işçilər üçün mənəvi və maddi stimulların tətbiq edilməsi (Pozarëнова Т.В., 2011: s. 8).

İnsan resurslarının idarə olunmasının xarici funksiyaları təşkilatın əlaqələri, kollektivinin və üst səviyyəli orqanlarla birlikdə məsələlərin həllinin həyata keçirilməsinə yönəlmişdir.

İnsan resurslarının idarə olunmasının daxili funksiyaları müxtəlif idarəetmə səviyyələrində təşkilatların qrupları və şöbələri arasında özünü göstərir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları - bu funksiyaların həyata keçirilməsi üçün idarəetmə obyektləri: qruplar, şöbələr, kollektivlər, təşkilatlar yaradılır. Yardımçı idarəetmə funksiyaları böyük əhəmiyyətə malikdir. İnsan resurslarının idarəedilməsinin faydalı funksiyaları, obyektlərin mahiyyəti

(bölmə, komanda), onların məqsədi, çalışmaq bacarığı, həm obyektin, həm də təşkilatın effektiv fəaliyyətini təmin edilməsini əks etdirir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin faydasız funksiyaları obyektlərin və idarəetmə subyektlərinin mahiyyətini əks etdirmir, onların fəaliyyətinə təsir göstərmir, lakin idarəetmə aparatının saxlanılması xərclərin artmasına gətirib çıxarır.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin zərərli funksiyaları idarəetmə obyektlərinin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir, idarəetmə subyektlərinin xərclərini artırır və onların fəaliyyətinin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin qeyri-xarakterik funksiyaları obyektlərin və idarəetmə subyektlərinin mahiyyətini və məqsədini əks etdirmir və digər (müvafiq) obyektlərə və idarəetmə subyektlərinə ötürülməlidir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkrarlanan funksiyaları lazımsız funksiyalardır, mahiyyət və məqsəd etibarını ilə bir və ya daha çox fəaliyyət göstərən obyektlərə aiddir.

Təkrarlanan funksiyalar idarəetmə aparatının saxlanılması üçün əsassız və əlavə xərclərə gətirib çıxarır, çünki eyni funksiyalar iki və ya daha çox nəzarət predmeti həyata keçirir. Beləliklə, insan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları təşkilatın işçilərinə hədəfə çatmaq üçün təsir göstərən idarəetmə və nəzarət sisteminin vəzifələridir.

1.3. İnsan resurslarının təlimi və karyera inkişafı

Menecerlər təşkilatda ən qiymətli qaynağın insan olduğu düşüncəsi ilə hərəkət etməlidirlər və təşkilatın məhsuldarlığının insan resurslarının idarə edilməsində əldə olunan uğurdan asılı olduğunu unutulmamalıdır. Təşkilatın məqsədləri yerinə yetirilirsə, fərdi tələblər və gözləntilər də təmin edilməli və nəzərə alınmalıdır. İşçilər yalnız maddi deyil, həm də mənəvi mükafatlarla da motivasiya edilməlidirlər. Əksər fərdlər üçün karyera uğurlarının maddiyyatdan daha vacib olduğunu

müəssisələr diqqətdə saxlamalıdır. Effektiv karyera idarəetməsi ilə işçilər motivasiya edilə bilər və onların performansını artırıla bilər.

Yaxşı bir karyera idarə edilməsi şəffaf, qərəzsiz və dəstəkləyici, həm də ədalətli olmalıdır. Karyera imkanları və fürsətləri hər kəsə təmin edilməlidir və karyera kanalları bütün işçilər üçün açıq olmalıdır. Karyera qurma imkanları təşkilatın heyətini cəlb etməklə yanaşı, təşkilata ixtisaslı insanları da cəlb edəcəkdir. Karyera addımları üçün tələb olunan qabiliyyətlər əvvəlcədən təyin olunmalı və təşkilatın karyera addımları üçün istifadə olunacaq fərdi məlumatlar realist və dəqiq olmalıdır. Karyera idarəetməsi prosesində subyektiv qiymətləndirmələrdən qaçmaq lazımdır.

Şirkət işçilərinin hazırlanması və işçilərin daim təkmilləşdirilməsi İnsan Resursları fəaliyyətinin vacib hissəsidir. Şirkətdə işləyən şəxslər işə qəbul olunduqdan şirkətdəki son günlərinə qədər davamlı və planlı şəkildə təhsil almalıdırlar. Bu təlimlər sayəsində işçilərin köhnə məlumatları yenilənəcək və davamlı öyrənmə fəlsəfəsini qəbul etmək daha asan olacaqdır.

Hər hansı şirkətin uğuru tamamilə kadrların inkişaf səviyyəsindən asılıdır. Bu məsələnin vacibliyi dövrümüzdə peşə bilik və qabiliyyətlərinin əvvəlki kimi dəyəərə malik olmaması və işçilərin hər zaman işdə yeniliklər öyrənmə ehtiyacları ilə təsdiqlənə bilər. İxtisasız işçi şirkətə zərər verir və ilk növbədə ixtisara düşür. Kadrların inkişaf mahiyyəti bundan ibarətdir.

Ən böyük korporasiyalar kadrların hazırlanması və inkişafı üçün çox pul və səy sərf edirlər. Apple, Samsung və IBM kimi tanınmış dünya markaları yüksək səviyyəli işçilərin bacarıqlarını qoruyub saxlamağı ən vacib məqsəd olaraq seçirlər. Onlar öz universitetlərini yaratmaqla, yaxşı nəticələr əldə edirlər. Tədqiq olunan sahədə personalın inkişafı işçilərin dünyagörüşlərini genişləndirmək prosesidir. Bu proses aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

- sonrakı vəzifəyə alınma üçün personalın yenidən dəyərləndirilməsi;
- işçilərin yeni iş yerinə uyğunlaşması;
- təlim, təhsil və ixtisas artırma təlimləri;
- həvəsləndirmə tədbirləri ilə kadr işinin səmərəliliyinin artırılması;

- yeni vakansiyaların yaradılması; mövcud kadrların öyrənilməsi;
- karyera perspektivlərinin tədqiqi və planlaşdırılması (Кибанов А.Я., 2011: s. 304).

Bundan əlavə, şirkətin ümumi inkişaf strategiyası, eləcə də hər bir işçinin peşəkarlığının fərdi səviyyədə nəzərə alınması lazımdır. Bütün bunlar hər bir işçinin bacarıqlarının tədqiqindən və bütün kadr kateqoriyaları üçün bu qabiliyyətlərin modelləşdirmə bacarığının analizindən başlayır. Bu yanaşma şirkətə istənilən nəticəyə nail olmaq üçün ehtiyac duyulan lazımi vəsaitin dəqiq məbləğini hesablamağa imkan verir.

Kadrların inkişaf etdirilməsinin məqsədi müəssisənin inkişafına yönəldilmiş ixtisaslı işçilərin əldə olunmasıdır. Personalın inkişaf məqsədləri bunlardır:

- şirkətin bütün sahələrində qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həlli üçün işçilərin iş göstəricilərinin təkmilləşdirilməsi;
- məhsuldarlığı artırmaq;
- hər bir işçinin iş müddətini artırmaq;
- gələcək idarəetmə və gənc nəsil işçilərin hazırlanması;
- xüsusi əmək bazarına nail olmaq;
- yeni texnologiyaların tətbiqi;
- işçilərin narazılığını aradan qaldırmaq və onların sosial vəziyyətini yaxşılaşdırmaq və s.

Personalın inkişaf etdirilməsi üçün vacib olan tədbirlər kompleksi aşağıdakılardır:

- əməkdaşların səmərəli fəaliyyət imkanlarını qoruyub saxlamaq;
- işçilərin yeni iş şəraitinə uyğunlaşdırılması;
- işçilərin yerinə yetirdiyi işlərin mürəkkəbliyini artırmaq, onların hazırlanması;
- ekstremal şəraitdə çalışan işçilərə psixoloji dəstək vermək (Cappelli P., Keller J.R., 2013: s. 98).

Kadrların inkişafının əsas prinsipləri: bütün növ kadrların eyni vaxtda inkişaf etdirilməsi, inkişafın yeni formalarının alınması; elmi-texniki sahənin proqnozlarına əsasən kadr hazırlığı və inkişafı; müxtəlif mərhələlərdə istifadə imkanları ilə uyğun

inkişaf sistemi yaratmaq; əməyin təşviqi və motivasiyası; gələcək imkanları və inkişaf strategiyası baxımından müəssisə personalının inkişaf sisteminin yaradılması.

Heyətin inkişafına olan ehtiyaclara təsir edən amillər: bazar rəqabəti; informasiya texnologiyalarının inkişafından şirkətin ciddi geriliyi; insan resurslarının bölüşdürülməsi və onların təşkilatı məsələlərinə dair hərtərəfli həll yollarının tapılması; təcili inkişaf strategiyalarının yaradılması; bütün menecerlər tərəfindən strateji məsələlərin həllində iştirak, kadrlar şöbəsində ümumi siyasətin həyata keçirilməsi; insan resurslarının optimal yerləşdirilməsi üçün geniş xidmətlər sahəsi ilə məsləhət şəbəkələrinin yaradılması.

Təşkilatdakı kadrların inkişafı birbaşa müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərir. Kadrların inkişaf proqramı hər bir işçinin məhsuldarlığını artırır və bütünlüklə insan resurslarının dəyərini yüksəldir. Bu, personalın yaxşı motivasiyası və iş üçün layiqli əmək haqqı təyin edilməsi yolu ilə əldə edilir. Bu gün personalın inkişafına sərmayə qoymaqla bütün şirkətin gələcəyinə sərmayə qoyulur və bu da bizi arzu olunan nəticəyə gətirib çıxaracaq.

Kadrların ixtisasartırması: işçilərə pul xərcləmək və ya investisiya qoymaq. Şirkətin bu inkişaf yolunu seçərək əldə edə biləcəyi üstünlüklər aşağıdakılardır: şirkət işinin nəzərəçarpan nəticələri; kadrların məhsuldarlığının yüksək səviyyəsi; əməkdaşlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin artması; effektiv motivasiya sisteminin əldə edilməsi; işçilərin bacarıq və qabiliyyətlərini artırmaq; müəssisə işçilərinin sadıqlığı.

Kadrların inkişaf konsepsiyası insan kapitalı sahiblərinin ehtiyacları əsasında yaradılmış bir müəssisə strategiyasıdır.

İstehsal konsepsiyası və ya insan kapitalının (kadrların inkişafı) toplanması prosesinin təkmilləşdirilməsi konsepsiyasının məqsədi müəssisədə boş iş yerinin qalmamasıdır. Bu üsuldən istifadə etmək üçün, işəgötürən ucuz işçi qüvvəsi toplayır. Hər bir işçi bir neçə istiqamətdə təlim keçməlidir və bir neçə istiqamətdə fəaliyyət göstərə bilməlidir.

Məhsuldarlıq konsepsiyası və ya insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi konsepsiyası, işəgötürənin yüksək keyfiyyətli iş təqdim edən işçilərin

şirkətə cəlb edilməsində maraqlı olduğunu nəzərdə tutur. Bu tələb onları iş üçün əlavə bilik və hazırlığa ehtiyac olmayan bir məhsul istiqamətində seçim etməyə məcbur edir. Beləliklə, müəssisəyə ən böyük fayda gətirə biləcək işçilər seçilir.

Ticarət konsepsiyası və ya artan insan kapitalının istifadəsinin təşviqi konsepsiyası, “işçi qüvvəsinin” sahibinin müstəqil şəkildə personal seçməsinin tələbatı azalda biləcəyi və ya dəyişdirməyəcəyi fikrini dəstəkləyir.

Ənənəvi marketinq konsepsiyası və ya işəgötürənin istək və üstünlüklərini təmin etmək səmərəliliyi konsepsiyası, kadr istehlak strategiyasının dəyişdirilməsinin səbəbi olaraq iş prosesindən alınan vəsaiti təməl sayır.

Sosial konsepsiya və ya kadrların sosial və etik inkişaf konsepsiyası müəssisənin bütün təbəqələrinin istək, tələb və maddi ehtiyaclarının nəzərə alınmasını və yaranan münaqişələrin həll olunmasını əsas vəzifə sayır. İşçi siniflər arasındakı fikir ayrılığı işəgötürənin davranışının rahatlığını xarakterizə edir. Nə qədər çox fikir ayrılıqları yaranarsa, aralarında razılığa gəlmək üçün daha çox tədbirlər görülür.

Peşəyönümlü konsepsiyası və ya peşəkar istedadların əldə edilməsi konsepsiyası əldə edilmiş bilik, bacarıq və təcrübə daşıyıcılarına daha yüksək vəzifələr tutma imkanı yaradılmalıdır.

İşçi heyətinin inkişafının kommunikativ konsepsiyası əməyə olan tələbatı yüksəltmək üçün bütün mümkün vasitələrdən istifadə edir. Bunlara reklam, sosial iş, təbliğat daxildir. Bu metodun yalnız sistemli yanaşma vəziyyətində işlədiyini vurğulamaq vacibdir.

İş qüvvəsinin xidmət konsepsiyasının tətbiqi zamanı işəgötürən bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürür və rəqabətə davamlı kadrların inkişafı üçün şərait yaradır.

Kadrların inkişafının müasir konsepsiyası işəgötürənin razılığını təmin etməklə yanaşı bazarı keyfiyyətli və yetərli iş qüvvəsi ilə təmin edir.

İnsanın həyat fəaliyyəti onu bir çox yeni şəraitə uyğunlaşmağa məcbur edir: məktəb, universitet, iş və s. Sosial adaptasiya işçinin iş mühiti üçün davamlı fəaliyyət sahəsinə yeni addım atma prosesidir və aşağıdakı addımları əhatə edir:

- işçinin yeni mühitə daxil olması;
- yerli vərdişləri, qoyulmuş məqsədləri və ətraf mühiti müəyyənləşdirmək;
- ümumi məqsədlərə nail olmaq və maraqlara cavab vermək üçün kadrların qarşılıqlı əlaqəsi (Веснин В.Р., 2011: s.329).

Personalın adaptasiyası - yeni bir işçinin təşkilata, işə və psixo-emosional mühitə uyğunlaşması; iş qüvvəsinin yeni nümayəndəsinin istehsal prosesinə daxil edilməsidir. Bu konsepsiya ilə yalnız prosesin özü deyil, həm də onun nəticəsi nəzərdə tutulur. İşgötürən və müəssisə əməkdaşı münaqişə yaşamadan sakit bir şəkildə yola gedəndə uyğunlaşma prosesinin tamamlandığı başa düşülür. Ancaq hər zaman hər şey mükəmməl ola bilməz və bu hal əksinə də çevrilə bilər. İstənilən zaman kollektivdə fikir ayrılığı yarana bilər və ya münaqişə baş verə bilər.

“İşgüzar karyera” termininin mənası işçini karyera nərdivanında qaldırmaq üçün alınmış bir sıra tədbirləri nəzərdə tutur. Karyera peşə sahəsində fərdi böyüməyi, iş bacarıqlarının inkişaf etdirilməsini, təhsil sahəsindəki irəliləyişi, müəssisə iyerarxiyasında irəliləməyə təşviqi, mükafatların alınmasını və etibarlılığı nəzərdə tutur.

Kadrların formalaşmasına iki növ faktor təsir edir: subyektiv və obyektiv faktorlar. Onları daha yaxından araşdıraq. Obyektiv amillər ətraf mühit şəraitindən və digər işçilərin fikirlərindən asılı deyillər, subyektiv amillər isə əksinə bu faktorlardan aslıdırlar.

Karyera planlaması üç növ hədəf təyin edir: şəxsi, əyani, vasitəçi hədəflər. İşçinin karyeraları planlamasında əsas hərəkətverici amillər bunlardır: karyera artımı sürəti, daha yaxşı iş imkanları, perspektiv hədəflərə yönəlmə, istənilən vəzifəyə irəliləyiş, işçiyə uyğun vəzifənin qorunması, özünü inkişaf, müvəffəqiyyətli karyera, özünü reallaşdırmaq, güc qazanmaq, pul qazanmaq və s. Karyera növü birbaşa ölkənin mövcud iqtisadi vəziyyətindən, qazancın formasından, kadrların inkişaf istiqamətindən və işçinin arzusundan asılıdır.

Karyerada irəliləmə həmişə bir işçinin peşəkar olaraq böyüməsi mənasına gəlmir. Bir fəaliyyətdə özünü inkişaf etdirən şəxs digər sahələrdə peşəkar olmağa bilər. Karyera inkişafını mərhələlərə ayırmaq vacibdir, bu mərhələlərin hər birində

insan müxtəlif ehtiyaclara cavab verir. Həmçinin personalın müxtəlif inkişaf səviyyələri də var. Karyera planlaşdırmasının idarə olunmasında bir neçə mərhələ vurğulanır: Müəssisənin məqsəd və ehtiyacları ilə bağlı işçilərin təlimləri. Karyera inkişaf planının hazırlanması. Hazırlanan planın həyata keçirilməsi. Nəticələrin qiymətləndirilməsi və sonrakı məqsədlərin tənzimlənməsi. Karyera planlaması - müəssisənin ehtiyaclarına uyğun işçilərin hərəkəti planlaşdırılır, yeni bir işçinin işə qəbulundan işdən çıxmasına qədər vəzifələrin iyerarxiyasında üfüqi və şaquli irəliləmələri xarakterizə edilir.

Belə planlaşdırma subyektə həm işçilər, həm də onların rəhbərləridir. Personalın idarə edilməsi mexanizmi müəssisə əməkdaşının iş qüvvəsinin və bacarıqlarının səmərəli istifadəsi üçün üsul və tədbirlərin cəmidir. Bu mexanizm işçinin peşə perspektivlərini həyata keçirir və nəticələri isə işçinin karyeraqramında əks olunur. Karyeraqram, hər bir işçinin fərdi olaraq karyera inkişaf mərhələləri haqqında qeydlər sistemidir.

İşgüzar karyeranın idarə edilməsi müəssisənin məqsədləri, strategiyaları və planları, habelə işçinin maraq və keyfiyyətləri ilə bağlı kadrların təşkili, planlaşdırılması və idarə olunması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üçün insan resursları şöbəsi tərəfindən həyata keçirilən bir sıra tədbirlərdən ibarətdir. Bir təşkilatın işçilərinin inkişaf etdirilməsi idarə rəhbərliyinin səyini tələb edir. Karyera inkişaf planının əsas vəzifəsi peşəkar və təşkilat daxili karyeranın qarşılıqlı əlaqəsini yaratmaqdır. Kadrların inkişafının səmərəliliyi düzgün planlaşdırılmış plandan asılıdır. Fərdi karyera planı üç komponentdən ibarətdir: mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi, istənilən məqsədlərin, xüsusi məqsədlərin və hədəflərin müəyyən edilməsi. Kadrların idarəetmə sistemi işgüzar karyeranın idarə olunması üçün öz funksiyalarını yaradır. Bu funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün kadrların idarəedilməsi şöbəsi, funksional şöbələrin və əlaqə mərkəzlərinin rəhbərləri məsuliyyət daşıyırlar

Personalın motivasiyasını idarə etmək: saat mexanizmi kimi işləyən komandanı necə yaratmaq olar?

Xidməti peşəkar inkişaf - müəssisənin vəzifələr iyerarxiyasındakı bütün üfüqi və şaquli hərəkətlərinin cəmidir. Peşəkar inkişaf əməkdaşların şəxsi inkişafına və bütün heyətin peşəkar inkişafına təsir göstərir. Professional irəliləmə sistemi personalın inkişafı üçün bütün mümkün üsulları nəzərə alır. Vəzifədə yüksəlmənin yalnız iki növü var: idarəçinin irəliləməsi və mütəxəssisin irəliləməsi (Gramberg V., Teicher J., 2014: s.2276).

Müəssisəni iş qüvvəsi ilə təmin etmək üçün yeganə şərt məntiqli idarəetmə sisteminin yaradılmasıdır. Hər bir işçinin istedadını inkişaf etdirmək üçün kifayət qədər adi üsullar tətbiq edilərək şəffaf bir kadr idarəetmə sistemi yaratmaq lazımdır: işə götürmə, kadrların bacarıq, qabiliyyətinin və inkişafının qiymətləndirilməsi, səmərəliliyin öyrənilməsi və s. İşçilərin istedadlarını inkişaf etdirmək üsullarını xüsusi bir şəkildə müəyyənləşdirmək lazımdır, çünki terminologiyaya və metodologiyada dəqiqlik olmadan, şirkət üçün bütün parametrlərə uyğun bir strategiya yaratmaq mümkün deyildir.

Müəssisədə kadrların inkişaf sistemini necə təşkil etmək olar?

Birinci addım: kadr hazırlığının məqsədlərini müəyyənləşdirilməsi. Hazırda yeni biznes texnologiyalarının formalaşması əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Buna görə kadrların inkişafının daha sürətli və effektiv metodlarını icad etmək lazımdır. Belə üsullardan istifadə etməyin bir çox üstünlükləri var. Birincisi, işçilərin məhsuldarlıq göstəricisi əhəmiyyətli dərəcədə artır. İkincisi, işçilərin motivasiyası da artdığı üçün kadr dəyişkənliyi azalır. Üçüncüsü, işçilər iş prosesini sürətləndirən yeni istehsal texnologiyalarına uyğunlaşırlar. Hər halda, müəssisənin uğurlu fəaliyyəti bir neçə şərtdən aslıdır: mütəxəssislərin inkişaf sisteminin bütövlüyü və tutarlılığı; inkişaf yollarının və formalarının elastikliyi; işçilərin həvəsləndirilməsi (həm maddi, həm də qeyri-maddi üsullarla) və s.

İkinci addım: kadrların inkişaf metodlarının seçilməsi. Kadrların inkişaf sistemlərinin hazırlanması təşkilatın real imkanlarını nəzərə alaraq həyata keçirilməlidir, çünki onlar işçilərin təlim formaları və metodlarının seçilməsinə birbaşa təsir göstərir. Müasir dövrün ən məşhur metodları:

- iş yerində təlim və mentorluq;

- xarici mütəxəssislərin iştirakı ilə təlim kursları, seminarlar və master-klaslar;
- audio və video kurslar; mütəxəssislərin rotasiyaları; məlumat mübadiləsinin həyata keçirildiyi şirkət tədbirləri (Mathis R.L., John H.J., 2014: s.87).

Diqqəti metodlardan hər hansısa birində dayandırmaq məqsədəuyğun deyildir: layiqli nəticə əldə etmək üçün auditoryanın xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq fərqli üsullar birləşdirilməlidir. Məsələn, tətbiq olunan bacarıqların inkişafına gəldikdə, bilikləri möhkəmləndirmək və tətbiqi sahələrini genişləndirmək üçün təcrübəli və nüfuzlu mütəxəssislər tərəfindən video təlimlə aparılan master klasları birləşdirmək lazımdır.

Əməkdaşların effektiv motivasiyası: məvacibləri yüksəltmədən personalı əldə tutmaq yolları. Yaradıcı müsabiqələr və ixtisaslaşdırılmış konfranslarda mütəmadi olaraq iştirak satış, reklam və inkişaf sahəsində çalışanların peşəkar keyfiyyətinin artırılmasına kömək edəcəkdir. Kadr hazırlığı və inkişafının qeyri-tipik metodları üst rəhbərliyin peşəkar səviyyəsini artırmağı əsas məqsəd hesab edən şirkətlər üçün ən uyğun seçimdir. Teatral tamaşalar, metaforik iş oyunları və digər qeyri-standart təlimlər hətta ən təcrübəli və inamlı menecerlərə də karyera və şəxsi inkişaf üçün mükəmməl stimül yaradacaqdır. İdeal olaraq, personalın inkişaf sxemi modul olmalıdır: işçilər hər bir mərhələdə özlərinə verilən tapşırıqları daha asan başa düşmələri və tədricən özlərinə lazım olan bacarıq və biliklər əldə edə bilmələri üçün bütün təlim texnologiyaları ayrı-ayrı hissələrə bölünür.

Üçüncü addım: heyətin öyrənməyə həvəsləndirilməsi. Personalın inkişafının idarə edilməsinə dair şirkətin təyin etdiyi məqsədlərə nail olmaq üçün yalnız təlim proqramı yaratmaq kifayət deyil. Sistemin səmərəli işləməsi üçün işçiləri yeni bilik və bacarıqları əldə etməyə həvəsləndirmək vacibdir, çünki tədris prosesi təəssüf ki, işçinin əsas və yeganə motivasiya qaynağı deyil.

Buna görə mütəxəssisin inkişafı üçün əsas həvəsləndirmə meyarı, bir qayda olaraq, özü üçün yeni bir mövzuda qazanacağı nəticədir. İşçilərin motivasiya səviyyəsinə müsbət və ya mənfi təsir göstərən bütün amilləri üç qrupa bölə bilərik - fərdi (aktivlik səviyyəsi, öyrənmə həvəsi, yeni məlumat əldə etmək istəyi),

demoqrafik (insanın yaşı artdıqca diqqətini daha çox peşəkar bacarıqlarına yönləndirir) və situasiya.

Birinci və ikinci faktorlara təsir etmək mümkün olmasada situasiya faktoru ilə işləmək mümkündür. Bunun üçün kadr hazırlığının idarə olunması üçün sınıanmış metodlar mövcuddur. Situasiya faktorları aşağıdakılardır: öz üzərində işləmək üçün stimulun olması və ya olmaması; stress (həyəcan, təlaş öyrənmək qabiliyyət və istəklərini azaldır, stress faktorlarının olmaması isə - artırır); rəhbərliyin qeyri-maddi dəstəyi (tərifləmə, işçinin əhəmiyyətli olması hissini artırılması); şirkətin ümumi mədəni təşkilati səviyyəsi.

Əməkdaşların potensialının inkişafı hər hansı bir şirkətin vacib aspektidir. Bu gün, İR büdcəsinin azaldılmasına yönəlik ümumi tendensiyaya baxmayaraq, bir işəgötürən daxili təlim prosesini yaxşılaşdırmağa və ona sərmayə qoymağa hazırdır. Şirkətlər potensialın inkişafı üçün işəgötürmə və karyera planlaşdırma prosesini daha şəffaf etməlidirlər.

Uğurlu bir şirkətin kadrlarının effektiv inkişaf strategiyası - işçilərin perspektiv inkişafı və bacarıqlarının müəyyən edilməsi üçün işəgötürənin maliyyələşdirməyə hazır olduğu inkişaf variantlarının geniş siyahısını əhatə edir. İşçi öz inkişafını müstəqil şəkildə planlaşdırmaq və ən güclü təşviq olan öz işi üzərində tam məsuliyyət daşımaq imkanı qazanır. İşin təşkilində belə bir mütərəqqi yanaşma, ilk növbədə, ona ehtiyacı olanlara - yüksək potensiala malik işçilərə özlərini reallaşdırmaq imkan verir.

II FƏSİL. SOCAR-DA TƏLİM VƏ KARYERA İNKİŞAFININ ƏSAS XÜSUSİYYƏTLƏRİ VƏ TƏŞKİLİ

2.1. SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin tarixi inkişafı

Ulu öndər Heydər Əliyevin başçılığı ilə işlənib hazırlanmış yeni neft strategiyasının əsası olan “Əsrin müqaviləsi” daxilində ilkin neftin hasilatı Azərbaycanda neft hasilatının sürətli tərəqqisinə dəstək vermiş və ölkəmizin siyasi və iqtisadi azadlığının möhkəmləndirilməsinə zəmin yaratmışdır. Bu gün də həmin uğurlarımız dövlət rəhbərimiz cənab İlham Əliyevin başçılığı ilə ildən-ilə artan xətt üzrə davam etdirilməkdədir. Həmçinin həm ölkə daxili, həm də dövlətimizin hüdudlarından kənarında reallaşdırılan bir çox irimiqyaslı proqram və tədbirlərin ən yüksək səviyyədə icrası ilə bağlı olaraq, məlumdur ki, ilk öncə ixtisaslı kadrlara ehtiyac duyulurdu. Bununla əlaqədar dünyanın BP, “Statoil”, “Total” və b. beynəlxalq neft-qaz firmaları, həmçinin insan resurslarının idarə olunması üzrə ixtisaslaşmış məsləhətçi müəssisələrlə daimi görüşlər keçirilir və müzakirələr aparılırdı. İnsan resurslarının idarə olunması sisteminin SOCAR üzrə tətbiqi olduqca riskli və məsuliyyətli addım idi.

Dövlət sahəsində ölkə iqtisadiyyatının aparıcı siması olan SOCAR bu mürəkkəb və şərəfli öhdəliyi öz üzərinə götürdü. SOCAR-da “Heyətin idarə olunması” sistemindən “İnsan resurslarının idarə olunması” sisteminə keçid vaciblikdən doğan bir qərar idi ki, bu iş yüksək zəhmət, hər şeydən əvvəl isə rəhbərlik tərəfindən tam dəstək gözləyirdi (Bəkiri A., 2016: s.25). Uğurlu neft-qaz siyasəti sayəsində SOCAR yatırımlar cəlb edən müəssisədən daxildə və xaricdə kapital yatıran bir təşkilat kimi fəaliyyət göstərməkdən ötrü çevik idarəetmə sisteminə və ixtisaslı, güclü motivasiyaya sahib insan resurslarının idarə olunması sisteminin tətbiqinə ehtiyac var idi. Nüfuzlu beynəlxalq audit müəssisələrinin tövsiyələrinə əsasən iki pilləli idarəetmə sahəsindən bir pilləli sistemə keçid hədəf olaraq götürülmüşdür.

Yekunda, SOCAR-ın qlobal neft-qaz və neft-kimya müəssisəsinə çevrilməsi üçün vacib amillərdən biri sayılan rəqabət qabiliyyətli insan resurslarının idarə olunması sisteminin yaranması, səriştəli insan kapitalının formalaşması amalı ilə

SOCAR-ın 18 aprel 2011-ci il tarixli, 44 sayılı əmri ilə sahə üzrə əlaqələri tənzimləyən standart sənədlər qəbul olundu. Fəaliyyətin koordinasiya edilməsi, ona ümumi rəhbərliyin olunması və uyğun standart sənədlərin icra vəziyyətinə nəzarətin təşkil olunması səbəbilə SOCAR prezidentinin 28 aprel 2011-ci il tarixli uyğun əmri ilə müəssisənin Baş ofisinin tərkibində İnsan Resursları Departamenti (İRD) yaradıldı (http://anl.az/down/meqale/iki_sahil/2014/oktyabr/395016.htm - 2018).

Ölkəmizin ən iri dövlət şirkəti olan SOCAR İnsan resurslarının idarə olunması sistemini tətbiq edən birinci dövlət şirkətlərindən oldu. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsinin tətbiqinə ilk öncə SOCAR-ın İnsan Resursları Departamentindən başlandı və departamentdə çalışan bütün mütəxəssislər müsabiqə metodu ilə işə qəbul olundu.

İnsan Resursları Departamenti yaradılarkən onun önündə dayanan əsas vəzifələrdən biri SOCAR üzrə işə qəbul proqramının mərkəzləşdirilmiş üsulda və şəffaf formada təşkili idi və department həmin işin öhdəsindən yüksək səviyyədə gəldi. Nəticədə, SOCAR-da indinin və gələcəyin tələblərinə uyğun kadrların seçilməsi, hazırlanması və saxlanılması üçün tədbirlər indi də uğurla reallaşdırılmaqdadır. Şirkət uyğun vakansiya üzrə iddialı sayılan dinindən, irqindən və əqidəsindən fərqli olmayaraq hər bir Azərbaycan vətəndaşına müsabiqədə iştirak və tələb edilən bilik və bacarığına müvafiq olaraq SOCAR-də işə qəbul edilmək şansını verir.

SOCAR-da daimi olaraq ortaya çıxan boş iş yerləri üzrə vakansiyalar müəssisənin korporativ veb sahifəsində (www.socar.az) elan olunur. Bununla bərabər olaraq vakansiya barədə təbliğat fərqli sosial şəbəkələrdə, kütləvi informasiya vasitələrində və SOCAR-ın fəaliyyət göstərdiyi əmək yarmarkalarında da yerinə yetirilir (məsələn, facebookda -<https://www.facebook.com/careers.socar/> - 2018). Namizədlər tərəfindən elektron formada doldurulmuş minlərlə müraciətlərin vakansiyanın şərtlərinə uyğunluğu avtomatlaşdırılmış proqram təminatıyla yoxlanılır və müvafiq olan namizədlər test imtahanına dəvət edilirlər. Test imtahanında uyğun keçid balını yığmış namizədlər müsabiqənin sonrakı mərhələsinə buraxılırlar. Xüsusi təcrübi bacarıqların yoxlanılması üçün peşə sınaq

imtahanları təşkil edilir. Fərdi müsahibələr vaxtı isə namizədlərin uyğun sektor üzrə bilik, qabiliyyət və fərdi davranış keyfiyyətləri yoxlanılır. Müsahibələrdə nəzarətçi kimi iştirak etmək istəyən sərbəst tərəflərin - QHT və sahə üzrə ekspertlərin iştirakı üçün də bütün şərait vardır. Müsabiqənin nəticəsi olaraq yüzlərlə namizəddən tək-cə biri seçilərək işə qəbul edilir, yüksək nəticə göstərən başqa namizədlər isə Kadr ehtiyatı bazasına (KEB) daxil olunur (Daha sonra KEB-ə daxil olunan namizədlər eyniadlı vakansiya üzrə bilavasitə işə qəbul olunurlar).

Məlumdur ki, müsabiqənin gedişatından razı qalmayan vətəndaşlar da olur və bu normaldır, çünki sonda yüzlərlə namizəddən tək-cə biri seçilir. Narazı vətəndaşların elektron, yazılı və şifahi müraciətləri mərkəzləşdirilmiş şəkildə operativ surətdə araşdırılır və cavablandırılır. Bundan ötrü departamentdə Apelyasiya Komissiyası çalışır.

Aydın olduğu kimi, ölkəmizin Əmək Məcəlləsinə əsasən işçi ilə əmək müqaviləsi imzalayan, onu işə qəbul edən işəgötürəndir. Lakin SOCAR-da işə qəbul forması İnsan Resursları Departamenti tərəfindən yerinə yetirilir və müsabiqədən keçən vətəndaşların əmək müqaviləsi bağlanılmaqla işə qəbulu şirkət tərəfindən rəsmiləşdirilir.

Bununla bərabər olaraq 2012-ci ildən başlayaraq beynəlxalq audit müəssisələrinin tövsiyəsi və iki pilləli idarəetmə sahəsindən bir pilləli sistemə keçid ilə bağlı olaraq SOCAR-da struktur dəyişiklikləri yerinə yetirilir. Struktur dəyişiklikləri yekununda sərbəstləşən işçilərin yerləşdirilməsi vaxtı öncə Əmək Məcəlləsinin uyğun tələbləri gözlənilir. Belə ki, qanunla işdən azad edilməsi qadağan edilmiş işçilər yeni strukturda bilavasitə işlə təmin edilirlər, başqa işçilər isə tələb edilən ixtisasın və peşəkarlıq səviyyəsinin daha yüksəyinə sahib olan işçiləri təyin etmək üçün test imtahanına cəlb edilir və imtahan yekunlarına əsasən yerləşdirilirlər (İnsan Resurslarının idarə edilməsində Avtomatlaşdırma – <http://blog.pasha.li/fe/wp-content/uploads/2016/11/HR-Forum-Baku-2016-Asif-B%C6%8FK%C4%B0RL%C4%B0.pdf> – 2016).

Bütün həmin görülən işlərlə bərabər olaraq, İnsan resurslarının idarə olunması sisteminin daha da faydalı təşkil edilməsi üçün vacib struktur dəyişiklikləri

inkar olunmazdır. Təbii ki, həmin dəyişikliklərin reallaşdırılması yolunda obyektiv səbəblərdən yaranan fərqli maneələr və sədlər çıxacaqdır. Lakin SOCAR rəhbərliyinin həmin məsələlərdə mövcud birmənalı mövqeyi yolumuza davam etməkdə əsas amildir. Hədəflərə çatmaq üçün SOCAR-ın struktur sahələrində İnsan resurslarının idarə olunmasının gələcək konsepsiyasına müvafiq olaraq maarifləndirmə işləri ardıcıl olaraq aparılmalı, onlar üçün daimi təlimlər təşkil edilməlidir. Ona görə ki, İnsan resurslarının idarə olunması sisteminin beynəlxalq standartlara müvafiq və çevik formada fəaliyyəti üçün SOCAR-ın firma və təşkilatlarında mövcud aidiyyəti struktur sahələrinin (ənənəvi kadr şöbələrinin) İnsan Resursları xidmətləri ilə əvəz edilməsi vacibdir.

SOCAR-da əmək fəaliyyətlərində vacib olan bu fundamental formasiya əmək sahəsinin iştirakçıları tərəfindən birmənalı şəkildə qəbul edilmir. Təbii ki, bu başa düşülən bir haldır. Belə ki, hər hansı bir əsaslı dəyişilmə (Change management) cari sistemin daşıyıcıları tərəfindən birmənalı qəbul olunan deyil. Müəyyən inkişaf tarixi keçmiş hər hansı bir sistem yekun nəticədə stabilləşmə mərhələsinə girir və zaman keçdikcə sabit dəyərləri olan bir instituta dönür. Başqa cür söyləsək insanlar özləri əmələ gətirdiyi “rahat” şəraiti tərk etmək və ya onu dəyişmək arzusunda belə deyillər.

Hazırda SOCAR-da fərqli vəzifə və peşələr üzrə meydana çıxan vakansiyalara müraciət etmiş 135 171 nəfərdən işə qəbul edilən 2986 nəfəri SOCAR-da təşkil edilən işə qəbul müsabiqələrində təmin edilən düzgünlüyün və şəffaflığın şahidi olublar və belə keyfiyyətli kadrların seçilib müəssisənin strukturlarında yerləşdirilməsi yüksək nailiyyətdir (Career-At SOCAR: <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/personnel-policy> -2018).

Bundan savayı, Azərbaycan iqtisadiyyatında əsas yer tutan neft sənayesinin və siyasətinin səmərəli aparılmasından ötrü yüksək kadr potensialının yaradılması işinə də SOCAR mütləq sürətdə həssas yanaşır. Aydın ki, neftin birinci şahidi neftçi fəhlələrdir. Bu yönümdən nefti əvvəl qarşılayan fəhlələrin qabiliyyətli və yüksək peşəkarlığa malik olmasından ötrü Dövlət Neft Şirkətində fəhlə kadrların hazırlanması işinə ciddi önəm verilir. SOCAR-ın daxilində neft sənayesi üzrə

ixtisaslı fəhlələr hazırlayan Təlim, Tədris və Sertifikatlaşdırma İdarəsinin Kadr hazırlığının təşkili mərkəzi, Qobustan Təlim-Tədris Mərkəzi və Sumqayıt Təlim-Tədris Mərkəzi peşə məktəbinin də nüfuzunun böyüməsində başlıca rol oynayır. Həmin unikal tədris mərkəzlərində təhsilə yiyələnməyin bir sıra digər üstünlükləri də mövcuddur. Şagirdlərə aylıq təqaüdün ödənilməsi, xüsusi geyimin, gündəlik yeməyin təşkili və yekun olaraq SOCAR-da işlə təmin olunma bu qəbildəndir.

Peşəkar fəhlə kadrlarının hazırlanması ilə paralel, müəssisənin mühəndis-texniki işçilərə olan tələbatının qarşılınması istiqamətində görülən işlərdən biri olaraq SOCAR-ın maliyyə dəstəyi ilə dövlət hüduqlarından xaricdə nüfuzlu ali məktəblərdə gənc kadrların hazırlanması, ixtisaslarının genişlənməsi və yekunda hazır mütəxəssis olaraq işlə təmin edilməsi prosesi də səmərəli layihə kimi reallaşdırılır. İndiyədək həmin layihə daxilində 179 gənc xaricdə təhsilini uğurla başa vurub və SOCAR-da işlə təmin ediləblər (“SOCAR-da İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminə keçid zərurətdən doğan qərar idi” http://anl.az/down/meqale/iki_sahil/2014/oktyabr/395016.htm 2014). Həmçinin Azərbaycanın ali məktəblərində geniş potensialı müsabiqə əsasında təyin edilən tələbələrə SOCAR-ın aylıq təqaüdünün ödənilməsi, onların yay təttilində müəssisənin istehsalat müəssisələrində ödənişli yay praktikasına cəlb edilməsi və sonda gənc mütəxəssis olaraq işlə təmin edilməsi reallaşdırılır.

SOCAR-a keyfiyyətli, potensiallı mütəxəssislərin cəlb edilməsi, kadr hazırlığı işləri ilə paralel şirkətin daxili işçilərin də karyeralarının inkişaf etdirilməsi, işgötürənlə işçi arasında əlaqələrin operativ tənzimlənməsi sahəsində də müəyyən uğurlu işlər görülüb. SOCAR-da işçilərin karyerasının idarə olunması fəaliyyəti tənzimlənməsi, işçinin xidməti və fərdi keyfiyyət əlamətlərinə müvafiq olaraq xidməti irəliləyiş sahəsinin planlaşdırılması və kompleks işlərin həyata keçirilməsi səbəbi ilə Karyeranın idarə olunması sistemi hazırlanıb. Karyeranın idarə olunması sisteminin müvəffəqiyyətlə tətbiqi və eyni anda işə qəbul fəaliyyətinin də kompetensiyalara əsaslanmaqla daha səmərəli həyata keçirilməsi üçün tələb edilən şirkət üzrə vəzifə və peşə standartlarının yaradılması üçün işçi qrupu hazırlanıb və bu istiqamətdə layihə müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilir.

İnsan kapitalını özünün daha dəyərli aktivisi sayan SOCAR heyətin inkişafına qoyulan investisiyaları şəxsi gələcəyinə sərf edilən investisiyalar tək qəbul edir. Şirkət heyətin sosial rifahının artırılmasını mütəmadi diqqət mərkəzində tutur, heyətin peşəkar inkişaf şəraitini və karyera irəliləyişinin öz fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərindən sayır. İnsan resurslarının idarə olunması mərkəzləşdirilmiş formada SOCAR-ın baş ofisi səviyyəsində yerinə yetirilir. Şirkətdə Kadrların idarə olunması komitəsi və İnsan Resursları Departamenti (İRD) fəaliyyətdədir. Kadrların idarə olunması komitəsinin başlıca vəzifəsi Şirkətin baş ofisini böyük ixtisaslı kadrlarla təmin etmək və struktur vahidlərdə başçı vəzifələrə namizədlər aramaqla paralel, SOCAR-ın kadr siyasətinin struktur sahələrinin uyğun xidmətlərində həyata reallaşdırılmasına nəzarət etməkdir.

Strukturunda Personalın uçotu, İşə qəbul və yerləşdirmə, Təlim və inkişaf, Testləşdirmənin təşkili, Karyera planlama və İşçilərlə əlaqələr şöbələr ilə çalışan İnsan Resursları Departamenti personalın seçilməsi və işə götürülməsi, heyətin karyera inkişafının layihələndirilməsi və onların əmək prosesinin qiymətləndirilməsi, həmçinin də Şirkətdə kadrların idarə olunması fəaliyyətinin gələcəkdə təkmilləşdirilməsi, personalın təklif və rəylərinin baxılması səbəbilə təsis olunmuşdur. Bu məqsədlərə çatmaqdan ötrü Şirkət İRD – nin birbaşa təşkilatçılığı ilə aşağıdakı proqram və layihələri reallaşdırır (<http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2012.pdf>).

- Daxili və xarici təqaüd proqramları;
- Ödənişli yay təcrübəsi proqramı;
- SOCAR yay məktəbi layihəsi;
- Karyeranın idarə edilməsi layihəsi;
- Gələcəyin mühəndisləri layihəsi.

İnsan Resursları Departamenti SOCAR-ın kadr təminatı, potensial personalın cəlb edilməsi, gənclərin SOCAR üçün prioritet ixtisaslara həvəsinin çoxaldılması istiqamətində də çalışır. Perspektivli gənc neftçi kadrlarının hazırlanması, tələbələrin neft-qaz sənayesi, emal və neft kimyası bölmələrində müasir elmi və praktiki biliklərə sahiblənməyə həvəsləndirilməsi, eyni anda tələbələrin sosial

vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına dəstək səbəbi ilə ölkəmizin ali təhsil müəssisələrinin tələbələri üçün Təqaüd Proqramları reallaşdırılır. 2017-2018-ci tədris ilinin I semestr nəticələrinə əsasən Daxili Təqaüd Proqramı üzrə sənəd qəbulu prosesi həyata keçirilmişdir. Proqrama iştirak üçün Azərbaycanın 20 ali təhsil müəssisəsindən 2014 nəfər tələbə müraciət etmiş, onlardan 1709 nəfər tələbə proqramın tələblərinə və qaydalarına uyğun gəldiyi üçün Dövlət imtahan Mərkəzinin təşkil etdiyi test imtahanına buraxılmış və 1483 nəfər imtahanda iştirak etmişdir. Komissiyanın müəyyən etdiyi keçid balını toplayan 384 nəfər tələbə növbəti, yəni müsahibə mərhələsinə dəvət almışlar. Müsahibə müddətində 184 tələbəyə təqaüdcü adı verilib, onlardan 83-i SOCAR-ın təqaüdcüsü seçilib. 2017-2018-ci tədris ili nəticələrinə görə Daxili Təqaüd Proqramına əsasən ilk dəfə SOCAR-ın təqaüdcüsü adını almış 83 tələbəyə təqaüd kartları verilmişdir. Bununla birlikdə SOCAR tələbələrin yay təttilini faydalı təşkil etmək səbəbilə 2010-cu ildən başlayaraq “Ödənişli Yay Təcrübəsi” proqramını reallaşdırır. Hər ildə olduğu kimi 2018-ci ildə də Azərbaycanın və xarici ölkələrin müvafiq ali məktəblərində neft və qaz, neft-qaz qurğusu, geofizika, qazma, proseslərin avtomatlaşdırılması, geologiya, kompüter, inşaat, ekologiya, boru kəmərləri, neft-kimya, kimya mühəndisliyi, iqtisadiyyat, energetika, proqramçı, insan resurslarının idarə olunması ixtisasları üzrə təhsil alan, eyni zamanda Azərbaycanlı tələbələrin iştirakı ilə yay təttili zamanı istehsalat praktikası keçmək məqsədilə “Ödənişli Yay Təcrübəsi” proqramının icrasına başlanılmışdır. Proqramla, neft sənayesinin müxtəlif sahələrində iştirakçıların praktiki biliklər qazanmasına, onların real iş prosesi ilə tanış olmasına, onların nəzəri biliklərini test etmələrinə və SOCAR-da işləməyin müsbət tərəflərini görmələri üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Proqramın şərtlərinə uyğun olaraq, müvəqqəti məşğulluq müqavilələri bağlanır və onlar aşağı ixtisaslı mütəxəssis kimi işə götürülür. Təcrübəçiyə əmək haqqı vaxt və vəzifəsindən asılı olaraq ödənilir. Eyni zamanda, SOCAR-ın işçiləri üçün mövcud olan bütün faydalar da praktikantlara tətbiq edilir. Seçilən namizəddən 237 nəfəri proqramda iştirak etmişdir. Tələbələr 19 müəssisədə 1 (bir) və ya 2 (iki) aylıq ödənişli təcrübə keçmişlər. SOCAR-ın “Ödənişli Yay Təcrübəsi” proqramının

ölkə KİV-də təbliği üçün Media Plan hazırlanmışdır. Media-plana əsasən müəyyən vaxt periodu ərzində, SOCAR-ın əməkdaşları KİV nümayəndələri ilə birlikdə tələbələrin istehsalat təcrübəsində olduqları müəssisələrə getmiş, tələbələrin iş rejimləri ilə ətraflı tanış olmaqla “Ödənişli Yay Təcrübəsi proqramı”nı mediada işıqlandırmışlar. “Ödənişli Yay Təcrübəsi” Proqramı bitdikdən sonra hər bir tələbə barəsində onun təcrübə keçdiyi müəssisədən təcrübə hesabatları alınaraq sistemləşdirilmişdir.

Hesabatda təcrübəçi tələbə barəsində ətraflı məlumatlar, yerinə yetirdiyi işlər, kollektivdə işləmə qabiliyyəti, şəxsi keyfiyyətləri və s. haqqında məlumatlar yer almışdır. Əvvəlki illərdə olduğu kimi, 2018-ci il üzrə də “Ödənişli Yay Təcrübəsi” Proqramı bitdikdən sonra “Mənim SOCAR-da Yay Təcrübəm 2018” adlı inşa müsabiqəsi keçirilmişdir. Təcrübəçi tələbələr inşa müsabiqəsinə qoşulmaq üçün müraciət etmişlər. İnşa müsabiqəsinə 21 nəfər təcrübəçi tələbə qatılmışdır. Müsabiqə əsasında daxil olan inşalar orijinallıq, məntiqilik, mövzuya kreativ yanaşma və struktur meyarları baxımından 5 ballıq sistem üzrə qiymətləndirilmişdir. Yekunda inşalara verilən qiymətlər üzrə orta bal müəyyən edilmişdir.

Qiymətləndirməyə əsasən müsabiqədə 21 inşadan 3-ü, müvafiq olaraq, I, II və III yerlərə layiq görülmüşdür. “Ödənişli Yay Təcrübəsi” proqramının iştirakçıları arasında anonim sorğu həyata keçirilmiş, sorğuda iştirak edən 90 nəfər tərəfindən “Ödənişli Yay Təcrübəsi” layihəsinin ildən-ilə daha da inkişaf etdirilməsinə Şirkətin yardımçı olması arzu edilmişdir. SOCAR-ın 2018-ci ildə gördüyü işlər arasında hər il olduğu kimi “SOCAR Yay Məktəbi” layihəsi də xüsusi yer tutur. “SOCAR Yay Məktəbi 2018” layihəsinə sənəd qəbulu həyata keçirilmişdir. “SOCAR Yay Məktəbi 2018” layihəsini ötən illərdə keçirilən analogi layihələrdən fərqləndirən cəhətlərdən biri tələbələrlə yanaşı SOCAR işçilərinin də layihədə iştirak etməsi olmuşdur.

“SOCAR Yay Məktəbi” layihəsinə seçim bir neçə mərhələdən ibarətdir. Layihənin I mərhələsində ilkin şərtlərə cavab verən namizədlərin məntiqi təfəkkürünün yoxlanılması üzrə test imtahanları keçirilir. II mərhələdə isə SOCAR-ın mütəxəssisləri tərəfindən müsahibələr aparılır. “SOCAR Yay Məktəbi” layihəsi

daxilində iştirakçıların yay tətilinin effektiv təşkili ilə bərabər, SOCAR-ın Xarici Təqaüd Proqramının məzunları və digər mütəxəssisləri tərəfindən tələbələrə Neft-qaz üzrə danışıqlar, hüquqi aspektlər, Geoloji axtarış, kəşfiyyat, Neft və qazın hasilatı və nəqli, Sosial layihələrin inkişafı, bununla yanaşı Kapital qoyuluşları və iqtisadi əməliyyatlar, Neft-Qaz emalı və Neft-Kimya, Strateji inkişaf və Ekologiya, İnsan Resurslarının İdarə olunması və s. mövzular ətrafında geniş mühazirələr də oxunmuşdur. Bundan əlavə iştirakçılara SOCAR-ın seçilmiş müəssisə və qurumlarına ekskursiyalar təşkil olunmuşdur. “Yay Məktəbi 2018” layihəsinə 39 ölkədaxili və xarici universitetlərdə təhsil alan 272 nəfər namizəd müraciət etmişdir. (2016-cı ildə 23 universitet, 2017-ci ildə isə 31 universitetdən müraciət olunmuşdur). Müraciət edənlərdən ilkin şərtlərə cavab verən 208 nəfər namizədin məntiqi təfəkkürünün yoxlanılması məqsədilə “SOCAR Yay Məktəbi 2018” layihəsinin birinci turu həyata keçirilmişdir. Namizədlərə məntiqi təfəkkür üzrə 50 test sualı təqdim olunmuşdur.

Layihənin 1-ci turundan ixtisas qrupları üzrə olan müvafiq keçid balını toplayana bilən 81 nəfər namizəd 2-ci tura - müsahibələrə buraxılmışdır. Müsahibələr SOCAR-ın İnsan Resursları Departamentində mütəxəssislər tərəfindən keçirilmişdir. Müsahibələrdə namizədlər bilik və dünyagörüş, ixtisas və davranış və s. kriteriyalar əsasında qiymətləşdirilmişdir. Müsahibələrdə özünü doğrulda bilən, mütəxəssislərin suallarına daha dəqiq və düzgün cavablar verə bilən 36 namizəd iştirakçı seçilə bilmək hüququ qazanmışdır.

Bu layihə çərçivəsində iştirakçılara təlim və mühazirələr 10 gün ərzində Ramada-Baku otelində keçirilmişdir. Kadrların yetişdirilməsinə aşağı yaşlarda başlanılması məqsədilə orta məktəblərdə “Gələcəyin mühəndisləri” layihəsi həyata keçirilmişdir. Bu layihənin əsas məqsədi 9-11-ci sinif şagirdlərini ölkə və SOCAR üçün prioritet olan “Mühəndislik” ixtisasına yönəltmək, gələcək mühəndisləri müxtəlif proqramlar əsasında hazırlamaqdır (Career-At SOCAR: <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/personnel-policy> 2018).

SOCAR tərəfindən həyata keçirilən bütün proqram və layihələr üzrə keçirilən test imtahanlarının operativliyinin təmin olunması, məxfiliyin qorunması və kənar

müdaxilələrin qarşısının alınması məqsədi ilə 2012-ci ildə İnsan Resursları Departamentində Testləşdirmənin təşkili şöbəsi yaradılmış və Şirkətdaxili test imtahanlarının təşkili, test tapşırıqlarının hazırlanması, (İxtisas, məntiqi təfəkkürün yoxlanılması, Azərbaycan və SOCAR-ın fəaliyyət sahəsi, komputer bilikləri, Əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik texnikası, milli dövlətçilik, tarix və digər fənnlər üzrə) ekspertizası və test nəticələrinin avtomatik olaraq imtahanda iştirak edən vətəndaşların elektron poçt ünvanlarına göndərilməsinə başlanmışdır. 2012-ci ildə insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində “SOCAR-ın struktur bölmələrində başqa işə keçirilmə haqqında” və “SOCAR-ın struktur bölmələrində işçilərə növbəti əməyin ödənilməsi və ixtisas dərəcələrinin verilməsi haqqında” qaydalar işlənib hazırlanmış və tətbiq edilmişdir. Bundan əlavə 2012-ci ildə “SOCAR-da karyeranın idarə edilməsi haqqında” qaydaların lahiyə versiyası işlənib hazırlanmış və karyeranın idarə edilməsi sisteminin pilot layihəsi SOCAR-ın Ekologiya, İnformasiya Texnologiyaları və Rabitə İdarələrində tətbiq edilmişdir.

Beləliklə 2018-ci ilin yekunu olaraq 2017-2018-ci tədris ilindən etibarən SOCAR-ın həyata keçirdiyi layihələrdə iştirak etmiş, fəallığı, eyni zamanda da təhsil nailiyyətləri ilə fərqlənən gənclər üçün “Şərəf lövhəsi” bölməsi təsis edilmişdir. Adları “Şərəf lövhəsi”ndə olan tələbələrə əlavə başqa bir imtiyaz verilməsə də, “Şərəf lövhəsi” onların gələcək layihələrdə daha fəal olmalarına, digər tələbələr üçün isə fərqli bir motivasiya rolu oynamasına səbəb olmuşdur. Bütün bunlarla bərabər Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə müvafiq olaraq işlənib hazırlanmış və Şirkətin daxili prosedur və normativlərinə əsaslanan Heyətin idarə edilməsi siyasəti təsdiq edilmişdir. Siyasətin həyata keçirilməsi üzrə məsuliyyəti kadrların idarə edilməsi üzrə məsul qurumlar, eləcə də heyətlə qarşılıqlı əlaqə proseslərinin ümumi rəhbərliyini həyata keçirən struktur bölmələrin rəhbərləri daşıyır. SOCAR-ın müəssisələrində işçilərin sayının optimallaşdırılması ilə bağlı aparılan işlər 2018-ci ildə də davam etdirilmiş, “Azərikimya” İstehsalat Birliyi, Geofizika və geologiya İdarəsi, Neft Kəmərləri İdarəsi, Sosial İnkişaf İdarəsi, Kompleks Qazma İşləri Trestinə üzrə işçilərin sayının yenidən optimallaşdırılması aparılmış, Marketing və İqtisadi Əməliyyatlar İdarəsi üzrə optimal say müəyyən

edilmişdir. SOCAR-da aparılan struktur dəyişiklikləri ilə bağlı mütəmadi olaraq müəssisələr üzrə müəyyən edilmiş optimal saylara yenidən baxılmışdır. SOCAR Azərbaycanda ən iri işə götürənlərdən biri olaraq, minlərlə insanı iş yerləri və qənaətbəxş əmək haqqı ilə təmin edir. Öz işçiləri qarşısında olan məsuliyyətini dərk edərək, Şirkət optimallaşdırma zamanı mənfi nəticələrin minimuma endirilməsi üçün bütün mümkün tədbirləri görmüşdür. Belə ki, Şirkətdən çıxan işçilərə əmək haqqının beş misli həcmində kompensasiya ödənilmişdir.

2.2. İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı və onun əsas tərkib hissələri

Son zamanlar informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının sürətlə inkişafının təsiri nəticəsində bir çox sahələrdə layihələr keçirilir. Belə layihələrdən xüsusilə diqqətə cəsarət da SOCAR-da həyata keçirilən və Azərbaycanda həm həcmi, həm mürəkkəbliyi, həm də səmərəlilik səviyyəsinə görə fərqlənən “İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı” layihəsidir. Bu layihənin əsas məqsədi insan resurslarının idarə edilməsi səmərəliliyinin yüksəldilməsi, mütəxəssislərin inkişafı və qorunması üçün fundamental mənbəyin yaradılmasının təmin edilməsidir. Eyni zamanda SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin avtomatlaşdırılması biznesin keyfiyyətini yüksəldir. Bu məqsədlə özündə önəmli məsələləri əks etdirməklə əsas istiqamətləri “Səriştəliliyin idarə edilməsi”, “Effektivliyin idarə edilməsi”, “Təlim və inkişafın idarə edilməsi” və “İşə qəbul, yerləşdirmə və adaptasiyanın idarə edilməsi” tərkib hissələrinin avtomatlaşdırılıb inteqrasiya edilərək sistemli şəkildə idarə olunması layihənin məqsədini təşkil edir. Bu kimi və digər əməliyyatların həyata keçirilməsi və ümumiyyətlə, layihənin tam tətbiq olunması zamanı yaranacaq risklərin müəyyən edilərək qiymətləndirilməsi və idarə olunması da vacib şərtlərdəndir.

SOCAR davamlı inkişaf etməni təmin etmək üçün şirkətdə fəaliyyətdə olan əməkdaşları nəzərə alaraq “İnsan resursları funksiyasının transformasiya proqramı” layihəsinin həyata keçirilməsini təşkil edir. Bölmə rəhbərləri də daxil edilməklə

bütün əməkdaşları əhatə edən layihə əməkdaşların öz hədəfləri ilə şirkətin hədəflərinin bir-birinə uyğunlaşdırılması ilə bərabər, onların karyeralarının sistemli inkişafı üçün əməliyyatların həyata keçirilməsini də hədəf seçmişdir. Layihənin əsas tərkib hissələri aşağıdakılardır:

1. Səriştəliliyin idarə edilməsi - burada məqsəd personalın bilik və bacarıqlarının şirkətin tələblərinə uyğun şəkildə inkişaf etdirilməsindən ibarətdir;

2. Fəaliyyətin effektivliyi - burada işçilər üçün ayrıca hədəflərin müəyyənləşdirilməsi və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi əsas məqsəddir;

3. İşə qəbulun idarə edilməsi - Bura əsas vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi və o vəzifələrə davamçıların hazırlanması prosesi aiddir. Həmçinin, burada yaxşı nəticə göstərən personalın karyera imkanlarının artırılması da nəzərdə tutulmuşdur;

4. Təlim və inkişafın idarə edilməsi - Burada layihənin əsas məqsədi əməkdaşların təlimə olan ehtiyaclarını müəyyənləşdirərək, onların fəaliyyətlərinin və fərdi keyfiyyətlərinin də nəzərə alınması ilə, hər bir işçi üçün inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Məlumdur ki, layihənin ümumi effektivliyi ayrılıqda hər bir mərhələnin effektivliyindən asılıdır. SOCAR-ın işçiləri üçün indiki mərhələdə olduğumuz layihənin tam həyata keçirilməsindən sonra göstərilən məqsədimizə nail olmaq böyük önəm daşıyır. Bütün kateqoriyaları əhatə edən işçi heyətin bilik, bacarıq və təcrübəsinin yüksəldilməsi heyətin idarə edilməsinin əsas meyarıdır. Buna görə, layihə üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən “Səriştəliliyin idarə edilməsi” prosesi həm obyektiv, həm funksional cəhətdən kadrların hazırlıq səviyyəsinin artmasına gətirib çıxarır. Bu, səməliliyin yüksəldilməsinə zəmin yaradır.

Səriştəliliyin idarə edilməsi keyfiyyət və vaxtında kadr hazırlığı ehtiyaclarını təşkil etmək və saxlamaqda müsbət rol oynayır. Səriştəliyi qiymətləndirmək üçün əsas meyar kimi, SOCAR tərəfindən hazırlanmış və rəhbərlik tərəfindən təsdiq olunmuş iş standartları diqqətə alınır.

Eyni zamanda dürüstlük, etik davranış, məsuliyyət, özünüifadə, peşəkarlıq və qaydalara riayət etmək kimi altı əsas meyar bütün işçilərə aid edilir. Qiymətləndirmənin obyektiv və şəffaf olması, hesabatlılıq və karyera inkişafı, eləcə

də müvafiq təlim bacarıqlarının istifadə edilməsi işçilərə məsuliyyət hissələrini artırmağa və daim yaxşılaşdırmağa kömək edir. Yüksək kadr və yüksək səviyyəli rəhbər tərəfindən tövsiyə olunan 360 dərəcə qiymətləndirmə bu prosesin əhəmiyyətini daha da artıracaqdır. Layihə SOCAR-ın əsas strukturlarının və proseslərinin imkanlarından səmərəli istifadəsinin təmin edilməsi, fərdi inkişaf planlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi, insan resurslarının idarə olunmasının keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün prioritetləri müəyyənləşdirmişdir. Bundan əlavə, bu prosesin məqsədi fərdi və qrup məqsədlərini şirkətin strateji məqsədlərinə uyğun olaraq qurmaq, bu məqsədlərə nail olmaq üçün əsas effektivliyin təmin edilməsi və işçilərin təliminə, karyera inkişafına və mükafatlandırılmasına fərqli yanaşma tətbiq etməkdir. Bu halda SOCAR-da maksimum səmərəliliyi təmin etmək üçün müntəzəm qiymətləndirmənin nəticələri qəbul ediləcəkdir. Aydındır ki, proseslərin lazımi səviyədə icrası üçün səriştəlilik və səmərəlilik arasında balans olmalıdır.

Eyni zamanda, elm, texnika və texnologiyanın, xüsusilə kompüter texnologiyasının hər bir sferaya təsirinin artdığı bir şəraitdə onun verdiyi üstünlüklər sayəsində çevik olmaq, zamanın tələblərinə uyğunlaşmaq, özünü inkişaf etdirməklə uğur qazanmaq üçün əlverişli şərait yarada bilərik (Aston, 2002: s. 6).

SOCAR tərəfindən həyata keçirilmiş bu layihənin “Təlimin İdarə Edilməsi” prosesi işçilərin təlim fəaliyyətini həyata keçirmək, şirkətin strateji və operativ məqsədlərinin səviyyəsini artırmaq üçün bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirmək məqsədilə zəruri olan vasitələri təqdim edir. Həmçinin, buraya biznes proseslərinin öyrənmə ehtiyacları, tədris planlarını və təlim resurs kataloqu, büdcə və təlim planı, daxili və xarici təlimlərin təşkili və keçirilməsi, təlim nəticələrini ümumiləşdirmək üçün tədbirlər daxildir. Buradaki əsas prinsip, təlimin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri səriştəlilik və səmərəliliyin idarə olunmasında xüsusi rol oynayır. Xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, təlimə ehtiyacı olmayan işçi yoxdur və bu proses müxtəlifdir və daim təşkil olunur və dəstəklənir. Müvafiq təlimlər var və onları davamlı saxlamaq vacibdir. Bu təlimlər əsasən davranış, sağlamlıq, əməyin təhlükəsizliyi və ətraf mühit təhsili ilə bağlıdır.

Yuxarıda göstərilən proseslərə əlavə olaraq, SOCAR 2011-ci ildə SAP HR Transformasiyası layihəsi işə başlamışdır. Bu proses davamlı olaraq inkişaf etdirilir və prosesi əhəmiyyətli edən kadrların seçilməsi zamanı tələb olunan standartlarda bilik, bacarıq, qabiliyyəti olan namizədlərin seçilməsi, habelə obyektivliyin təmin edilməsi və ümumiyyətlə bu prosesdə şəffaflıq həyata keçirilməsidir. Müvafiq kadr seçimi təlim keçmiş səriştəli kadrların səmərəli fəaliyyətini təmin edir. Layihədə mühüm amillərdən biri insan resurslarının idarə edilməsi üçün vacib olan mükafatlandırmanın idarə olunması prosesidir. Məqsədi işçilərin əmək haqqının ədalətliyini təmin etmək bazarında şirkətin işçi qüvvəsinin motivasiya və rəqabət qabiliyyətini artırmaqdır.

Yuxarıda göstərilənlər yalnız SOCAR-da kadrların idarə edilməsi sahəsində həyata keçirilən SAP HR Transformasiyası layihəsinin ümumi ideyasını yarada bilər. Bütün prosesin çoxsaylı sub-proseslər və mürəkkəbliklər daxil olmaqla on minlərlə işçinin də daxil olduğu geniş sahələri əhatə etdiyini nəzərə alsaq, o vaxt layihənin həcmi və əhəmiyyəti aydın olur.

2.3. SOCAR-da İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramı çərçivəsində insan resurslarının təlim və karyera inkişafı məsələləri

SOCAR davamlı inkişaf prinsipini əsas götürərək İnsan Resurslarının idarə edilməsi sahəsində də innovativ həllərin tətbiqinə başlayıb. Belə ki, Şirkətdə çalışan bütün işçiləri nəzərə alan “İnsan resursları funksiyasının transformasiya proqramı” layihəsinin ilkin olaraq, pilot versiya şəklində SOCAR-ın “Azneft” İstehsalat Birliyinin idarəetmə aparatında, “28 May” və Ə.C.Əmirov adına NQÇİ-də tətbiq edilərək icrasına start verilib. Şirkət üzrə, təxminən, rəhbər işçilər də daxil olmaqla, 51 min nəfəri əhatə edəcək layihə çərçivəsində, işçilərin hədəf, məqsəd, inkişaf etdirə biləcəkləri sahələr onlarla rəhbərlər arasında razılaşdırılmış və tərtib edilmiş Fərdi İnkişaf Planında (FİP) öz əksini tapacaq (“SOCAR-da İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminə keçid zərurətdən doğan qərar idi ” http://anl.az/down/meqale/iki_sahi/2014/oktyabr/395016.htm 2014).

Bu Plana əsasən, səriştəliliyin qeyd edilməsi və müəyyən edilmiş dövrün yekununda müvafiq meyarlara görə qiymətləndirməsi nəzərdə tutulub. Əməkdaşların fərdi hədəfləri müəssisənin və şirkətin hədəfləri ilə əlaqələndirilməklə yanaşı, fərdi inkişaf tədbirləri həyata keçiriləcək. İşçilərin sistemli karyera inkişafı və gördükləri işə uyğun olaraq bütün işçi kateqoriyalarına eyni qaydada hesablanmış (iş stajından asılı olaraq) həvəsləndirici ödəmələr təmin ediləcək. Görülən işlərin beynəlxalq standartlara cavab verəcək şəkildə tamamlanması nəzərdə tutulduğu üçün prosesə beynəlxalq məsləhətçi olan SAP MDB şirkəti cəlb edilib. Layihənin 2016-2019-cu illər ərzində İnsan Resursları (İR) proseslərinin proqram təminatı (SAP Human Capital Management) tətbiq etməklə, həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Proqram təminatının tətbiq edilməsi proseslərin şəffaflığını təmin etməyə yönəlib. Ümumilikdə, layihə aşağıdakı 4 istiqaməti əhatə edir:

Səriştəliliyin idarə edilməsi - layihənin əsas məqsədi işçilərin bilik, bacarıq və davranışlarını Şirkətin tələbləri səviyyəsində inkişaf etdirməkdən ibarətdir. Qiymətləndirmə prosesində hər vəzifəyə uyğun olaraq SOCAR üzrə ümumilikdə 54 davranış səriştəliliyinin qiymətləndirilməsi planlaşdırılır.

Fəaliyyətin effektivliyi - Effektivliyin idarə edilməsi ilə hər bir işçi üçün konkret hədəflər müəyyən ediləcək və xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi aparılacaq. Öz hədəflərinə çatmış işçilərin müxtəlif formalarda mükafatlandırılması da nəzərdə tutulub.

İşə qəbulun idarə edilməsi - Vacib vəzifələr müəyyən edilərək, həmin vəzifələrə davamçıların hazırlanması nəzərdə tutulacaq. Hər bir vəzifə üçün karyera inkişaf imkanları vəzifə standartlarında aydın təsvir edilib. Bundan başqa, işçilər arasında daha yüksək nəticələr göstərən əməkdaşların karyera imkanlarının da artırılması nəzərdə tutulur.

Təlim və inkişafın idarə edilməsi - Layihənin tətbiqi nəticəsində, işçilərin təlimə olan ehtiyacları daha peşəkar formada müəyyən ediləcək. Belə ki, xidməti fəaliyyəti və işçinin fərdi xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq, hər bir işçi üçün inkişaf proqramları hazırlanacaq. Həmçinin, “İnsan resursları funksiyasının transformasiya proqramı” layihəsinin çərçivəsində SOCAR işçilərinin istifadəsi üçün yeni özünə

xidmət portalı formalaşdırılmaqdadır. Hazırda layihənin gedişatı ilə bağlı xəbərlər İnsan Resursları Portalına yeni əlavə edilmiş “Xəbərlər” bölməsində mütəmadi olaraq öz əksini tapır, yaranan suallar ilə bağlı Karyera planlama və personalla əlaqələr şöbəsinə müraciətlər qəbul olunur (Career-At SOCAR: <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/personnel-policy>: 2018).

SOCAR-ın böyük infrastrukturunu, onun diversifikasiya edilmiş işçi qüvvəsini, fəaliyyətinin müxtəlifliyini, yüzlərlə iş yeri və peşəsini, eləcə də böyük və qlobal layihələrin həyata keçirilməsini nəzərə alaraq, şirkət insan resurslarını idarə etmək üçün müvafiq tədbirlər görür. İnsan Resursları Departamentinin əsas vəzifəsi insan resurslarının idarə edilməsinə dair öhdəliklərin müvafiq qanunvericiliklə təsdiq edilmiş normativ aktların tələblərinə uyğun olaraq düzgün, obyektiv, şəffaf və mərkəzləşdirilmiş həyata keçirilməsini təmin etməkdir. Bu işin əsas məqsədi hər bir vətəndaşımızın potensialını və qabiliyyətlərini nümayiş etdirmək üçün kifayət qədər şərait yaratmaq və mövcud vakant yerlərə ən layiqli namizəd təyin etməkdir. Nəticədə xüsusi bilik və bacarıqları olan ixtisaslı heyət seçmək mümkündür.

Namizədlərin seçilməsi üçün əsas meyarlar müsabiqəyə təqdim olunan vakansiyalara görə müraciət edən namizədlərin ixtisaslaşması üçün zəruri olan keyfiyyət göstəriciləridir. Bununla yanaşı SOCAR-də işə başlayan namizədin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi bir neçə mərhələdə tənzimlənir. Beləliklə, prosedur qaydalarına uyğun olaraq SOCAR-nin işçilərinin karyera artımını təmin etmək məqsədi ilə işəgötürən işin təsviri formasını doldurduqdan sonra vacib olan vəzifələr şirkətin daxili portalında yerləşdirilir. Namizədin şirkətə uyğunluğu yoxdursa, şirkətin korporativ saytında, “İki sahil” qəzeti və digər media vasitəsi ilə işəgötürənlərə məlumat verilir (<https://careers.socar.az/VacancyList>).

Bütün tender prosedurlarını müvəffəqiyyətlə tamamladıqdan sonra namizədlər işə təqdim edilir. Müsabiqənin hər mərhələsi müəyyən bir müddət ərzində keçirilir. Müsabiqənin hər bir mərhələsi müraciət edənlərin sayından asılı olaraq təxminən 15 iş günü ərzində başa çatır. Sənədlərin seçilməsi vacib yerlərə olan tələbləri nəzərə alaraq xüsusi proqramda həyata keçirilir.

Müsabiqənin ilkin seçmə mərhələsindən sonra birinci mərhələ test imtahanıdır. Test imtahanlarında test sualları vakansiyaların “qulluqçu” və “fəhlə” olub-olmadığına əsasən müəyyən edilir.

Qulluqçu kateqoriyalarında (məsləhətçi, mütəxəssis və texnik) test imtahanı zamanı namizədlərə təqdim edilən test sualları 4 blokdan ibarət 40 test sualından ibarətdir:

- İxtisas üzrə suallar (vakansiyaya görə tələb edilən bilik və bacarıqlar) - 20 sual;
- Məntiqi düşünmə bacarıqlarının yoxlanılması üzrə suallar - 10 sual;
- Azərbaycanın tarixi və SOCAR-ın fəaliyyəti barədə suallar - 5 sual;
- Kompüter biliklərinin yoxlanması üzrə suallar - 5 sual.

Qulluqçu kateqoriyası vakansiyaları üzrə imtahanlarda test suallarının cavablandırılmasına ayrılan zaman 60 dəqiqədir (Career-At SOCAR: <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/personnel-policy>: 2018).

Fəhlə kateqoriyası vakansiyaları üzrə təşkil edilən müsabiqənin test mərhələsi zamanı iştirakçılara təqdim olunan test sualları 2 (iki) blokdan təşkil edilməklə, ümumiyyətlə, 20 test sualından ibarətdir:

- İxtisas üzrə (vakansiyaya görə tələb edilən bilik və bacarıqlar) - 15 sual;
- Azərbaycanın tarixi və SOCAR-ın fəaliyyəti üzrə - 5 sual.

Fəhlə kateqoriyası vakansiyaları üzrə imtahanlarda test suallarının cavablandırılmasına ayrılan zaman 40 dəqiqədir. Hər bir düzgün cavab test cavablarını qiymətləndirərkən bir balla qiymətləndirilir. Namizədin səhv cavab verdikləri test suallarının sayı düzgün cavab verdiyi test cavablarına təsir etmir.

Test imtahanında iştirak edən bəzi namizədlər eyni hesaba sahib olduqda, Azərbaycan və SOCAR haqqında, məntiq, fəaliyyət sahəsi, həmçinin kompüter bacarıqları test sualları üzrə ən çox bal toplayan namizədlər növbəti mərhələyə (peşəkar test imtahanları və müsahibə) buraxılırlar.

Testdən sonra müsabiqənin növbəti mərhələsi işçi bazarında boşluq və rəqabətin xüsusiyyətlərinə, həmçinin namizədlərin topladığı ballar və istəklərdən

asılı olaraq, peşə sınaq imtahanı və ya müsahibə mərhələsində boş yerlərin sayı ilə müəyyən edilir.

SOCAR-ın işə qəbulun son mərhələsində nəzəri bilik və praktiki bacarıqların ölçülməsi vacib olan peşə sınaq imtahanları keçirilir (bəzi praktiki bacarıqların test edilməsini tələb etməyən vacib istisnalar olmaqla).

Peşə Sınaq İmtahanında iştirakçının iddia etdiyi vakansiyaya görə tələb edilən nəzəri peşə bilikləri, həm də təcrübi peşə bacarıqları sahəyə görə mütəxəssislər və SOCAR-nin İnsan Resursları Departamenti nümayəndəsindən ibarət olan qrup vasitəsilə yoxlanılır.

SOCAR-da işə qəbul müsabiqəsinin axırncı mərhələsi (test imtahanından sonra) müsahibə olub, “panel müsahibəsi” formatında həyata keçirilir. Bu mərhələdə iştirakçıların müvafiq vakansiyaya aid olan bilik, bacarıq və vərdişləri, həm də şirkətin idarəetmə ruhuna və işin xarakterinə uyğun olan fərdi bacarıqları yoxlanılır. İştirakçının sahə üzrə bilikləri nəzəri, vəziyyətə uyğun və praktiki suallarla meydana çıxarılır. İştirakçının fərdi bacarıqları davranış sualları vasitəsilə müəyyən olunur. Davranış suallarının vasitəsilə namizədin iş və şirkətin idarəetmə ruhuna müvafiq olan fərdi bacarıqları, (“ünsiyyət qurmaq bacarığı”, “qərar qəbul etmək bacarığı”, “problemləri həll etmək bacarığı” və s.) aşkar edilir.

Müsabiqənin bütün mərhələlərindən uğurla keçən iştirakçılar iş yeri və şəraiti ilə tanışlıqdan sonra imzalanmaq üçün onlara iş təklifi təqdim edilir və işə qəbul rəsmiləşdirilir.

İşə qəbul edilmə ilə bağlı Test, Peşə Sınaq İmtahanı, Müsahibələrin ünvanı, tarixi və zamanı barədə məlumat ilkin seçmədən (müraciət formasında təqdim olunan məlumatların vakansiyanın tələblərinə müvafiqliyinin yoxlanılması) keçmiş iştirakçının elektron poçt adresinə və mobil telefonuna (SMS) uyğun bildirişlər şəklində imtahan zamanından ən gec 3 gün öncədən göndərilir. Həm də iştirakçı müsabiqə mərhələlərinin yekun nəticələrini www.socar.az veb-saytının “karyera” bölməsində “işə qəbul” bölməsinin “müsabiqə nəticələri” alt bölməsindən vakansiyaya müraciət edərkən təqdim olunan Fərdi İdentifikasiya Nömrəsini (FİN) və şifrəsini yazmaqla öyrənə bilər (Career-At SOCAR: <http://www.socar.az/socar>

/az/careers/career-at-socar/personnel-policy:2018). Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinə müvafiq olaraq, müsabiqə yolu ilə işə qəbul edilən vətəndaşlara sınaq müddəti təyin edilmir. İşə qəbul rəsmiləşdikdən sonra həmin iştirakçılar SOCAR-nin uyğun təlim, tədris mərkəzlərində əməyin təhlükəsizliyi və mühafizəsi texnikası ilə əlaqəli müvafiq kurslar keçirlər.

SOCAR-da mövcud işə qəbul prosedurlarına görə müsabiqədə işə qəbul edilməsi tövsiyə edilmiş namizələrə nisbətən qiymətləndirmədə daha az bal toplamış, amma müvafiq keçid balını toplayaraq müsbət rəy alan iştirakçılar Kadr Ehtiyat Bazasına daxil olunurlar. Bir il içərisində şirkət eyni dövrdə bir vakansiya varsa, namizədlərə müsabiqə xaricində iş təklif edilir. Həmin dövrdə eyni adı olan (şərti olaraq ixtisaslı) boş yer olmadığında, vətəndaşın namizədliyi kadr ehtiyatı bazasından çıxarılır. Kadr ehtiyatı bazası şirkətin vəzifə və peşə planlarına uyğun olaraq formalaşdırıldığı üçün bazaya daxil edilənlər qarşısında heç bir öhdəlik yoxdur.

Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərlə yanaşı, SOCAR iş təcrübəsi olmayan vətəndaşları da işə götürməyə imkan yaradır. Bu məqsədlə, ödənişli və ya pulsuz təcrübə proqramı çərçivəsində iş təcrübəsi üçün tələb olunmayan vakansiyalar, aşağı ödənişli vakant yerlər, həmçinin institut və təşkilatlarda məzunların iştirakı təmin edilir.

Eyni zamanda, SOCAR gənclərin işə götürülməsi üçün təqaüd proqramları da təşkil edir. Xarici təqaüd proqramlarına görə, şirkət tərəfindən verilən təqaüdü alan gənc mütəxəssislər müqavilənin şərtlərinə uyğun olaraq rəqabətə davamlı işlərlə təmin olunur və SOCAR-da müəyyən müddət ərzində işləməlidir. Bu mövqelər şirkətin vitse-prezidentlərinə və müvafiq menecerlərdən ibarət olan komissiyaya təqdim olunur və onların hansı strukturda öz karyerasına başlamaq qərarına gəlir. Bundan əlavə, Azərbaycan universitetlərində də təcrübə proqramı həyata keçirilir. Müəyyən mərhələləri keçən bu tələbələr, ən azından son semestrdə təqaüdcü olmaq şərti ilə universiteti bitirdikdən sonra işə götürülür.

Bununla yanaşı, SOCAR əmək qabiliyyətinə olan tələbin effektiv və tez bir zamanda ödənilməsi üçün peşəkar işçilərin hazırlanması üçün SOCAR-ın təlim

mərkəzlərinə şagird qəbulu üçün müsabiqələr təşkil edir. Mövcud tənzimləyici sənədlərə əsasən, SOCAR-ın kadrların idarə olunması üzrə komissiyası şirkətin təlim mərkəzlərinə, qəbul komissiyasına və şagird qəbulu ilə bağlı bütün növ müsabiqələr üzrə vətəndaşların şikayətlərini araşdırır və qeydiyyatdan keçirir.

SOCAR-ın təlim mərkəzlərində peşə hazırlığı keçmiş şagirdlərin yekun imtahanlarına görə nəzəri test imtahanları təlim-tədris mərkəzinin müvafiq şöbəsi olan kompüter şöbəsi tərəfindən aparılır. Testdən sonra praktiki imtahanlar SOCAR-ın Təlim və Tədris Departamenti tərəfindən yaradılan imtahan komissiyası tərəfindən təşkil edilir. Təcrübə imtahanlarına sahə üzrə mütəxəssislər və SOCAR-ın kadr şöbəsinin nümayəndələri iştirak etmək üçün dəvət olunurlar.

Buraxılış imtahanlarının sonunda məzunlara SOCAR İnsan Resursları İdarəetmə Komitəsinin qərarı ilə peşə təhsilinin sonunda müvafiq sertifikatlaşdırma sənədləri (sertifikatlar) verilir və müəssisənin ehtiyaclarını nəzərə alaraq struktur dəyişiklikləri nəticəsində işdən çıxarılan işçilərin yerlədirilməsi mümkün olmadığında onlar işlə təmin olunur.

Qeyd edək ki, təlim mərkəzlərinə qəbul imtahanları SOCAR-ın İnsan Resursları Departamentinin struktur bölməsindəki əməliyyat proqramları və tam şəffaf formatda xüsusi proqramlardan istifadə etməklə fərdi kompüterlər tərəfindən təşkil olunur və aparılır.

Həmçinin SOCAR-da işçilərin digər işə köçürülməsi müəssisənin mövcud əmək qanunvericiliyinə və şirkətin daxili normativ sənədlərinə uyğun olaraq həyata keçirilir və təşkilatın normal iş saatları ilə təmin edilir, namizədin potensialını maksimum dərəcədə artırır, karyera inkişafı üçün şərait yaradır. İşçiləri başqa bir işə köçürərkən, təhsilin effektivliyi və işçilərin iş təcrübəsi təklif olunan işin (peşə) tələblərinə uyğun olaraq yoxlanılır.

İşçilərə əməyin ödənilməsi dərəcəsi SOCAR-nin müəssisələrində və təşkilatlarında fəaliyyət göstərən tariflər üzrə ixtisas komissiyalarının iclaslarında nəzərə alınır. İclasda işçilərin məlumatları yoxlanılır və komissiyanın əlavə sualları verilir.

Beynəlxalq audit müəssisələrinin rəyi nəzərə alınmaqla SOCAR-ın strukturuna daxil edilən bəzi müəssisələrdə müvafiq struktur dəyişiklikləri edilir. Struktur dəyişiklikləri ilə əlaqəli ştat vahidlərinin ixtisar edilməsi və ya ləğv olunmuş struktur bölməsinin bazasında yeni struktur bölmələri yarandıqda Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin tələblərinə müvafiq olaraq işçilərin fəaliyyət dərəcəsi İnsan Resursları Departamenti vasitəsilə müəssisə ilə birgə müsabiqə ilə yoxlanılır. Müsabiqənin nəticələrinə görə işçilərin yerləşdirilməsi təşkil edilir. Regionlardakı struktur bölmələrində gedən struktur dəyişiklikləri vaxtı isə vətəndaşların yığdığı balla bərabər, onların şəraitləri də nəzərə alınır. Əgər işçinin yerləşdiyi rayona görə işlə təmin edilməsi qeyri-mümkündürsə, əraziyə görə başqa yaxın rayonlara göndərilir. Gələcək zamanda eyni rayon üzrə müvafiq vakansiya açıldığı zaman müəssisə ilk olaraq həmin işçilərin yerləşdirilməsini həyata keçirilir.

Yuxarıda deyilənlərdən aydın olur ki, SOCAR-da İnsan Resurslarının İdarə olunmasında İnsan Resursları Departamentinin reallaşdırdığı bütün proseslər məhz mövcud qanunvericilik və şirkət daxilindəki hüquqi-normativ sənədlərin ölçülərinə müvafiq olaraq şəffaf həyata keçirilir və uyğun qaydada sənədləşdirilir.

III FƏSİL. SOCAR-DA İNSAN RESURSLARININ TƏLİMİ VƏ KARYERA İNKİŞAFININ TƏŞKİLİNƏ DAİR ARAŞDIRMA

3.1. Araşdırmanın məqsədi və əhəmiyyəti

Araşdırmanın məqsədi insan resurslarının idarə olunmasında təlim və karyera inkişafının təşkili məsələlərini araşdırmaq və bu məsələləri insan resurslarının idarə olunması sahəsində inkişaf etmiş şirkətlərdən biri olan SOCAR timsalında təhlil etməkdir.

Araşdırmanın əhəmiyyəti ondadır ki, təlim və karyera inkişafı vasitəsilə insan resurslarının idarə olunması prosesini optimallaşdırmaq və bununla da işin keyfiyyətini artırmaq olar. Bu tədqiqat işində də məsələ ilə bağlı təkliflər verilməyə çalışılmışdır.

3.2. Araşdırmanın hipotezləri

H1: Keyfiyyətli təlimlə insan resurslarının idarə olunması arasında müsbət əlaqə vardır.

H2: Təlim üçün rəhbərlik dəstəyi ilə insan resurslarının idarə olunması arasında müsbət əlaqə vardır.

H3: Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ilə insan resurslarının idarə olunması arasında müsbət əlaqə vardır.

H4: Təlim və karyera proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası ilə insan resurslarının inkişafı arasında müsbət əlaqə vardır.

H5: Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və insan resurslarının inkişafı arasında müsbət əlaqə vardır.

H6: Tətbiq olunan təlim fəaliyyəti ilə karyera inkişafı arasında müsbət əlaqə vardır.

3.3. Araşdırmanın əhatə dairəsi və ehtimalları

Araşdırmanın əhatə dairəsini SOCAR şirkəti və orada işləyən işçilər təşkil edir. Əsasən araşdırmada 154 nəfər işçiyə anket vərəqəsi paylanmışdır. Onlardan 108 nəfərinin cavabı bizə qayıtmışdır. Bu da əsas kütlənin 70 faizini təşkil edir.

3.4. Araşdırmadakı məhdudiyyətlər

Aşağıdakı məhdudiyyətlər gözləne bilər:

1. Araşdırmadakı iştirakçıların sualları səmimi cavablandırılmaması;
2. Araşdırmanın yalnız SOCAR-da İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramına cəlb olunan işçiləri əhatə etməsi.

3.5. Araşdırmanın modeli və dəyişənləri

Araşdırmanın aparılma modeli anket sorğu vasitəsilədir. Bu zaman insan resursları ilə təlim və karyera arasındakı əlaqələri öyrənmək üçün korelyasiya, reqressiya analizlərindən istifadə edilmişdir. Anket forması Əlavə 5-də göstərilmişdir.

Anket forması iki hissədən ibarətdir. Birinci hissədə insan resurslarının idarə edilməsində təlim və karyera fəaliyyətinin səviyyəsini ölçmək məqsədilə Bartlett (1999) tərəfindən inkişaf etdirilmiş ölçü yer almışdır. İnsan resurslarında idarə edilməsində təlim və karyera ölçüsü qəbul edilən təhsil imkanları, təlim üçün qəbul edilən rəhbərlik dəstəyi, təlim üçün qəbul edilən iş yoldaşlarının dəstəyi, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və təlim ilə bağlı karyera gözləntiləri olmaq üzrə beş ölçü və cəmi 30 sözdən ibarətdir. 5 ballıq ölçü istifadə edilmişdir (1.Tamamilə razı deyiləm, 2. Razı deyiləm, 3. Nə razıyam, nə də narazı, 4.Razıyam, 5.Tamamilə razıyam).

Anketin ikinci hissəsində iştirakçıların cinsiyyəti, mədəni vəziyyəti, yaşı, təhsil səviyyəsi, iş təcrübəsi, çalışdıqları bölmə və müəssisədəki vəzifəsini müəyyən etməyə yönəlmiş suallar vardır.

3.6. Araşdırmanın baş və seçmə kütləsi

Araşdırmanın tədqiqat baş kütləsini SOCAR-da çalışan işçilər, seçmə kütləsini isə SOCAR-ın İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya Proqramına cəlb olunan işçi heyəti rəşkil edir.

3.7. Məlumatlar, onların ölçülməsi və toplanması

İnsan resursları və təlim və karyera arasındakı əlaqələri öyrənmək üçün korelyasiya, təlim və karyera inkişafının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini öyrənmək üçün isə reqressiya üsulundan istifadə edilmişdir.

3.8. Məlumatların işlənməsi, emalı və şərhı

Korelyasiya və regressiya analizlərinin nəticələrinin hər biri ayrılıqda cədvəllərdə göstərilmiş və təhlil edilmişdir.

Anketdə istifadə olunan ölçülərin etibarlılıq təhlili nəticəsində müəyyən edilən Cronbach Alpha (α) əmsalları aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir.

Cədvəl 2:İstifadə edilən ölçülərin etibarlılıq təhlili nəticələri

Ölçülər	Maddə sayı	Cronbach Alpha (α)
İnsan resurslarının idarə edilməsində təlim və karyera	30	0,94
Qəbul edilən təlim imkanları	4	0,62
Təlim üçün rəhbərlik dəstəyi	5	0,89
Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi	5	0,60
Təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası	5	0,94
Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar	6	0,85
Təlimlə bağlı karyera gözləntiləri	5	0,87

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 2-dən görüldüyü kimi təlim üçün rəhbərlik dəstəyi, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, təlimlə bağlı karyera gözləntilərində etibarlılıq yüksək, digərlərində isə aşağı səviyyədədir.

3.9. Tapıntılar və izahı

Araşdırma ilə bağlı tapıntılar aşağıda göstərilmişdir.

İştirakçıların demoqrafik xüsusiyyətləri ilə bağlı tapıntılar Cədvəl 3-də verilmişdir.

Cədvəl 3-dəki demoqrafik xüsusiyyətlər ilə bağlı araşdırma tapıntıları təhlil edildikdə aydın olur ki, anketdə iştirak edənlərin 74,8%-inin kişi, 25,2%-inin qadın olduğu görülür. Mədəni vəziyyət baxımından isə 61,5%-in evli, 38,5%-in isə subay olduğu müəyyən edilmişdir. Yaş intervalı baxımından baxdıqda isə, 3,7%-nin 18-22 yaş arası, 36,1%-nin 23-27 yaş arası, 33,3%-nin 28-32 yaş arası, 13,9%-nin 33-37 yaş arası və 13,0%-nin isə 38 yaş və daha yuxarı yaş qruplarında olduğu görünür. İştirakçıların 9,3%-nin orta məktəb, 18,5%-nin orta-ixtisas, 12,0%-nin ali təhsil, 39,8%-nin magistratura və 20,4%-nin doktorantura səviyyəsində təhsilə malik olduqları müəyyən edilmişdir. İş təcrübəsi baxımından tədqiq edildikdə isə, 51,9%-

nin 5 il və daha az, 31,5%-nin 6-10 il arası, 12,0%-nin 11-15 il arası və 4,6%-nin 16 il və daha çox təcrübəyə malik olduğu görülür. Müəssisədəki vəzifələri ilə bağlı araşdırma nəticələri araşdırılarkən 7,5%-nin bölmə müdiri, 24,6%-nin rəis və 67,9%-nin işçi olduğu görünür.

Cədvəl 3:İştirakçıların demografik xüsusiyyətləri

Xüsusiyyətlər	N	%
<i>Cinsiyyət</i>		
Kişi	80	74,8
Qadın	27	25,2
<i>Yaş</i>		
18-22 yaş arası	4	3,7
23-27 yaş arası	39	36,1
28-32 yaş arası	36	33,3
33-37 yaş arası	15	13,9
38 yaş və yuxarı	14	13,0
<i>Müəssisədəki vəzifəsi</i>		
Bölmə müdiri	8	7,5
Sahə rəisi	26	24,6
İşçi heyəti	72	67,9
<i>Mədəni vəziyyəti</i>		
Evli	64	61,5
Subay	40	38,5
<i>Təhsil səviyyəsi</i>		
Orta təhsil	10	9,3
Orta-ixtisas	20	18,5
Ali təhsil	13	12,0
Magistratura	43	39,8
Doktorantura	22	20,4
<i>İş təcrübəsi</i>		
5 il və daha az	56	51,9
6-10 il arası	34	31,5
11-15 il arası	13	12,0
16 il və daha çox	5	4,6

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Təhsil və karyera fəaliyyətinin ölçüləri olaraq qəbul edilən təlim imkanları, təlim üçün qəbul edilən rəhbərlik dəstəyi, təlim üçün qəbul edilən iş yoldaşlarının dəstəyi, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və təlim ilə bağlı karyera gözləntilərinə dair faizlər, standart yayınmalar və riyazi orta ölçüləri aşağıdakı cədvəllərdə təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 4: Təhsil və karyera fəaliyyətinin ölçülərinə dair standart yayınmalar və riyazi orta ölçüləri

Təlim və karyera fəaliyyətləri	Standart yayınma	Riyazi orta
təlim imkanları	0,80	3,10
təlim üçün qəbul edilən rəhbərlik dəstəyi	0,92	3,73
təlim üçün qəbul edilən iş yoldaşlarının dəstəyi	0,61	3,62
təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası	0,83	4,16
təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar	0,81	3,82
təlim ilə bağlı karyera gözləntiləri	0,91	3,44

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 4-dəki riyazi orta qiymətlərinə baxdıqda, təlim və karyera fəaliyyətinin ümumi hesablamasının 3,67 olduğu, həmçinin ölçülər arasında 4,16 riyazi orta ilə ən yüksək orta təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, ən aşağı riyazi orta isə 3,10 ilə qəbul edilən təlim imkanlarının olduğu görünür.

**Cədvəl 5
Təlim imkanları ilə bağlı faiz və riyazi orta sıralamaları**

Təlim imkanları ilə bağlı fikirlər	Tamamilə razı deyiləm, %	Razı deyiləm, %	Nə razıyam, nə də narazı, %	Razıyam, %	Tamamilə razıyam, %	Standart yayınma, %	Riyazi orta, %	Riyazi orta sırası, %
İşlədiyim müəssisədə hər bir işçiyə bərabər təlim imkanları yaradılır	10,2	23,1	13,0	47,2	6,5	1,16	3,17	3
Növbəti dövr üçün iştirak edəcəyim təlimlərin sayı və növü ilə bağlı məlumatım var	28,7	39,8	11,1	13,0	7,4	1,23	2,31	4
İştirak edəcəyim təlimlərin sayı və növü ilə bağlı siyasət müəssisə tərəfindən təyin edilir	8,4	10,3	14,0	55,1	12,1	1,10	3,52	1
İşlədiyim müəssisədə sağlam öyrənmə və əlaqə şəraiti mövcuddur	3,7	23,1	19,4	37,0	16,7	1,13	3,40	2

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 5-dəki məlumatlara görə, təlim imkanları ilə bağlı fikirlərdən “iştirak edəcəyim təlimlərin sayı və növü bağlı siyasətlər işlədiyim müəssisə tərəfindən

müəyyən edilir” fikrinin 3,52 orta hesabla ilk sırada olduğu görünür. Həmçinin iştirakçıların 67,2%-i bu praktikaya qatıldıklarını ifadə etmişlər. İkinci yerdə “işlədiyim müəssisədə yaxşı öyrənmə və əlaqə şəraiti mövcuddur”, üçüncü yerdə “işlədiyim müəssisədə bütün işləyənlərə bərabər təlim imkanları yaradılır” və son sırada “növbəti dövr iştirak edəcəyim təlimlərin sayı və növü haqqında məlumatım var” fikrinin olduğu müəyyən edilmişdir.

Təlim üçün rəhbərliyin dəstəyi ölçüsünün maddələri ilə bağlı faiz, standart yayınma və riyazi orta sıralamaları Cədvəl 6-da verilmişdir.

Cədvəl 6: Təlim üçün rəhbərliyin dəstəyi ölçüsünün maddələri ilə bağlı faiz, standart yayınma və riyazi orta sıralamaları

Təlim üçün rəhbərliyin dəstəyi ilə bağlı fikirlər	Tamamilə razı deyiləm, %	Razı deyiləm, %	Nə razıyam, nə də narazı, %	Razıyam, %	Tamamilə razıyam, %	Standart yayınma, %	Riyazi orta, %	Riyazi orta sırası, %
Rəhbərlik mənim təlimlərdə iştirak etməmi məmnuniyyətlə dəstəkləyir	5,6	11,1	12,0	38,9	32,4	1,17	3,81	2
Zəif olduğum məsələlərlə bağlı rəhbərlikdən sərbəst məsləhət ala bilərəm	6,5	3,7	9,3	41,7	38,9	1,11	4,03	1
Müdirim etdiyim bir xətanın gələcək uğursuzluqların qarşısını alacaq və fəaliyyəti artıracaq bir təcrübə olduğuna inanır	5,6	5,6	26,9	47,2	14,8	0,99	3,60	4
Müdirim keçmişdə işimi düzgün şəkildə necə edəcəyimi anlamamda mənə yardımçı olmuşdur	2,8	14,8	27,8	29,6	25,0	1,10	3,59	5
Təlimdə nəzərdə tutulan bilik və bacarıqları əldə etmədə müdirimin mənə kömək edəcəyinə inanıram	7,4	12,0	12,0	47,2	21,3	1,16	3,63	3

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 6-dan görüldüyü kimi, təlim üçün rəhbərlik dəstəyi ölçüsünə dair fikirlərdən “Zəif olduğum məsələlərlə bağlı rəhbərlikdən sərbəst məsləhət ala bilərəm” ifadəsi ilk sırada yer almaqda olub, anketdə iştirak edənlərin 80,6%-i bu praktikanı dəstəklədiklərini dilə gətirmişlər. Bu yöndə son sırada isə “müdirim

keçmişdə işimi düzgün şəkildə necə edəcəyimi anlamamda mənə yardımçı olmuşdur” ifadəsinin yer aldığı görünür.

Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ölçünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri Cədvəl 7-də təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 7: Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ölçünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri

Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ilə bağlı fikirlər	Tamamilə razı deyiləm, %	Razı deyiləm, %	Nə razıyam, nə də narazı, %	Razıyam, %	Tamamilə razıyam, %	Standart yayınma, %	Riyazi orta, %	Riyazi orta sırası, %
Təlim proqramlarında verilən bilik və bacarıqları əldə etməkdə iş yoldaşları mənə kömək edəcəklərinə inanıram	1,9	8,3	14,8	61,1	13,9	0,86	3,77	2
Əldə etdiyim təlim nəticəsində yaxşı dostluqlar qurdum	8,3	13,9	32,4	38,0	7,4	1,05	3,22	5
Vəzifələrimi yerinə yetirərkən iş yoldaşları ehtiyac duyduğum məsələlərdə mənə kömək edəcəklərinə inanıram	2,8	6,5	7,4	63,9	19,4	0,88	3,91	1
Məndən daha təcrübəli olan iş yoldaşları mənə yol göstərmə mövzusunda maraqlı deyillər	4,7	8,5	21,7	45,3	19,8	1,04	3,67	3
Adətən həmkarları təlimi vaxt itkisi kimi görürlər	3,7	13,0	25,9	38,0	19,4	1,06	3,56	4

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 7-dəki təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ifadələrinə dair riyazi orta qiymətlərinə baxdıqda, 3,91 riyazi orta hesabı ilə birinci yerdə “vəzifəmi yerinə yetirərkən iş yoldaşları ehtiyac duyduğum məsələlərdə mənə kömək edəcəklərinə inanıram” ifadəsi durur, iştirakçıların 83,3%-nin bu ifadə ilə razılaşdıqları müəyyən edilmişdir. Son sırada isə “əldə etdiyim təlim sayəsində yaxşı dostluqlar qurdum” ifadəsi 3,22 riyazi orta hesabla yer alır.

Öyrənmə motivasiyası ölçünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta hesabla dəyərləri Cədvəl 8-də təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 8-dəki məlumatlara görə, öyrənmə motivasiyası ifadələrindən “bacarığımı inkişaf etdirmək üçün təlim proqramlarında lazımı səy göstərməyə

hazırım” ifadəsinin 4,30 orta hesabla ilk sırada yer aldığı görünür. Həmçinin iştirakçıların 88,9%-ni bu ifadəyə qatıldıklarını ifadə etmişlər. İkinci sırada “təlim proqramlarına qoşularaq bacarığımı inkişaf etdirə biləcəyimə inanıram”, üçüncü sırada “təlim proqramlarında nəzərdə tutulan bacarıqları qazanmağa əsasən istəklidem”, dördüncü sırada “təlim proqramlarından mümkün qədər çox öyrənməyə çalışıram” və son sırada “təlim proqramlarından bir çox insana nisbətən daha çox öyrənməyə meyllidem” ifadəsinin yer aldığı müəyyən edilmişdir.

Cədvəl 8: Öyrənmə motivasiyası ölçünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta hesablamaya dəyərləri

Öyrənmə motivasiyası ilə bağlı fikirlər	Tamamilə razı deyiləm, %	Razı deyiləm, %	Nə razıyam, nə də narazı, %	Razıyam, %	Tamamilə razıyam, %	Standart yayınma, %	Riyazi orta, %	Riyazi orta sırası, %
Təlim proqramlarından mümkün qədər daha çox öyrənməyə çalışıram	4,6	5,6	7,4	38,9	43,5	1,07	4,11	4
Təlim proqramlarından bir insana nisbətən daha çox öyrənməyə meyllidem	2,8	2,8	12,0	54,6	27,8	0,88	4,02	5
Təlim proqramlarında nəzərdə tutulan bacarıqları qazanmağa əsasən istəklidem	1,9	3,7	8,4	51,4	34,6	0,86	4,13	3
Bacarığımı inkişaf etdirmək üçün təlim proqramlarında lazımı səy göstərməyə hazırım	1,9	4,6	4,6	39,8	49,1	0,90	4,30	1
Təlim proqramlarına qoşularaq bacarığımı inkişaf etdirə biləcəyimə inanıram	3,7	3,7	3,7	43,5	45,4	0,96	4,23	2

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri Cədvəl 9-da təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 9- dakı təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar ifadələrinə dair riyazi orta qiymətlərinə baxdıqda, 4,25 riyazi orta hesabla birinci yerdə “təlim proqramlarına qoşulmaq fərdi inkişafıma kömək edir” ifadəsinin yer aldığı görünür. “Təlim proq-

ramlarına qoşulmaq işimi daha yaxşı etməyimə yardımçı olur” və “təlim proqramlarına qoşulmaq işimlə bağlı yeni proseslər, üsullar və məhsullar haqqında məlumatların yenilənməsinə kömək edir” ifadələrinin 4,14 eyni hesabla ikinci sırada olduğu müəyyən edilmişdir. Son sırada isə “təlim proqramlarına qoşulmaq yoldaşlarımın rəğbətini qazanmağı təmin edir” 3,21 riyazi orta hesabla yer alır.

Cədvəl 9: Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri

Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar ilə bağlı fikirlər	Tamamilə razı deyiləm, %	Razı deyiləm, %	Nə razıyam, nə də narazı, %	Razıyam, %	Tamamilə razıyam, %	Standart yayınma, %	Riyazi orta, %	Riyazi orta surası, %
Təlim proqramlarına qoşulmaq fərdi inkişafıma kömək edir	4,6	2,8	3,7	40,7	48,1	0,99	4,25	1
Təlim proqramlarına qoşulmaq işimi daha yaxşı etməyimə yardımçı olur	3,7	3,7	7,4	45,4	39,8	0,97	4,14	2
Təlim proqramlarına qoşulmaq yoldaşlarımın rəğbətini qazanmağı təmin edir	11,1	11,1	32,4	36,1	9,3	1,12	3,21	5
Təlim proqramlarına qoşulmaq müdirimin rəğbətini qazanmağı təmin edir,	13,0	7,4	28,7	38,0	13,0	1,19	3,31	4
Təlim proqramlarına qoşulmaq digər işçilərlə əlaqə qurmama yardımçı olur	3,7	6,5	12,1	52,3	25,2	0,98	3,89	3
Təlim proqramlarına qoşulmaq işimlə bağlı yeni proseslər, üsullar və məhsullar haqqında məlumatların yenilənməsinə yardımçı olur	3,7	3,7	8,4	43,0	41,1	0,99	4,14	2

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Təlimdən gözlənilən karyera gözləntiləri ölçünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri Cədvəl 10-da təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 10-dakı “təlimdən gözlənilən karyera gözləntiləri” ifadələrinə dair riyazi orta qiymətlərinə baxdıqda, 3,76 riyazi orta hesabla birinci yerdə “təlim proqramlarına qoşulmaq karyera hədəflərimə çata bilməmə yardımçı olur” ifadəsi yer almaqda olub, iştirakçıların 72,2%-nin bu ifadə ilə razılaşdıqları müəyyən

edilmişdir. Son sırada isə “təlim proqramlarına qoşulmaq maaş artımına yardımçı olur” 2,68 riyazi orta hesabla yer alır.

Cədvəl 10: Təlimdən gözlənilən karyera gözləntiləri ölçünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri

Təlimdən gözlənilən karyera gözləntiləri ilə bağlı fikirlər	Tamamilə razı deyiləm, %	Razı deyiləm, %	Nə razıyam, nə də narazı, %	Razıyam, %	Tamamilə razıyam, %	Standart yayınma, %	Riyazi orta, %	Riyazi orta surası, %
Təlim proqramlarına qoşulmaq vəzifədə yüksəlmək şansımı yüksəldir	12,0	11,1	23,1	38,0	15,7	1,22	3,34	4
Təlim proqramlarına qoşulmaq maaş artımına yardımçı olur	20,4	23,1	31,5	18,5	6,5	1,18	2,68	5
Təlim proqramlarına qoşulmaq fərqli karyera yolları üçün imkanlar yaradır	8,3	3,7	16,7	50,9	20,4	1,09	3,71	3
Təlim proqramlarına qoşulmaq əldə etmək istədiyim karyera yolu haqqında mənə daha yaxşı fikir verir	5,6	3,7	18,5	56,5	15,7	0,96	3,73	2
Təlim proqramlarına qoşulmaq karyera hədəflərimə çata bilməmə yardımçı olur	8,3	4,6	14,8	47,2	25,0	1,13	3,76	1

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 10-dakı "təlimdən gözlənilən karyera gözləntiləri" ifadələrinə dair riyazi orta qiymətlərinə baxdıqda, 3,76 riyazi orta hesabla birinci yerdə "təlim proqramlarına qoşulmaq karyera hədəflərimə çata bilməmə yardımçı olur" ifadəsi yer almaqda olub, iştirakçıların 72,2%-nin bu ifadə ilə razılaşıqları müəyyən edilmişdir. Son sırada isə “təlim proqramlarına qoşulmaq maaş artımına yardımçı olur” 2,68 hesabla yer alır.

İnsan resurslarının idarə olunmasında təlim və karyera fəaliyyətləri və onların ölçüləri olan təlim imkanları, təlim üçün rəhbərliyin dəstəyi, təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və təlim ilə bağlı karyera gözləntilərinin riyazi orta hesablamaları, standart yayınmaları və korelyasiya əmsalları Cədvəl 11-də təqdim olunmuşdur.

Cədvəl 11-də görüldüyü kimi, Pearson korelyasiya təhlili nəticəsində, təlim və karyera fəaliyyətinin ölçüsü olan təlim imkanları ilə insan resurslarının idarə olunması arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H1-i təsdiqləyir. Bənzər şəkildə Təlim üçün rəhbərlik dəstəyi ilə insan resurslarının idarə olunması arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H2-ni təsdiqləyir. Eyni zamanda təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ilə insan resurslarının idarə olunması arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H3-ü təsdiqləyir. Həm də təlim və karyera proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası ilə insan resurslarının inkişafı arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H4-ü təsdiqləyir. Digər göstəriciyə görə təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və insan resurslarının inkişafı arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H5-i təsdiqləyir. Son olaraq tətbiq olunan təlim fəaliyyəti ilə karyera inkişafı arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H6-nı təsdiqləyir.

Cədvəl 11: Dəyişənlər arasındakı korelyasiya dəyərləri

	Ort.	Yay.	1	2	3	4	5	6	7
Təlim imkanları	3,10	0,80	1						
Təlim üçün rəhbərlik dəstəyi	3,73	0,92	,536**	1					
Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi	3,62	0,61	,281**	,552**	1				
Təlim və karyera proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası	4,16	0,83	,282**	,543**	,563**	1			
Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar	3,82	0,81	,383**	,512**	,583**	,761**	1		
Təlimlə bağlı karyera gözləntiləri	3,44	0,91	,265**	,425**	,496	,597**	,736**	1	
Təlim və karyera (cəmi)	3,67	0,63	,566**	,781**	,741**	,835**	,887**	,786**	1
İnsan resurslarının idarə edilməsi	3,96	0,76	,429**	,486**	,498**	,713**	,647**	,415**	,695**

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

** Korelyasiya 0.01 səviyyəsində mənalıdır.

Həmçinin, təlim və karyera fəaliyyətləri ayrı ölçüdə, insan resurslarının idarə edilməsi də ayrı bir ölçüdə toplanaraq, bu iki dəyişən arasındakı əlaqə təhlil edildikdə, təlim və karyera fəaliyyətləri ilə insan resurslarının idarə edilməsi arasında ($r=0,694$, $p<0,01$) müsbət istiqamətli və mənalı bir əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu nəticələrdən hərəkət edərək deyə bilərik ki, təlim və karyera fəaliyyətləri artdıqca, insan resurslarının idarə edilməsi səviyyəsinin də artacağı ifadə edilə bilər. Korelyasiya təhlili nəticələrinə görə altı hipoteza da qəbul edilmişdir. Təlim və karyera inkişafının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini müəyyən etmək üçün edilən sadə regressiya analizinin nəticələri Cədvəl 12-də verilmişdir.

Cədvəl 12: Təlim və karyera inkişafının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini müəyyən etmək üçün regressiya analizinin nəticələri

Asılı olmayan dəyişənlər	β	Standart xəta	t dəyəri	Sig.	Dözümlülük	VIF
Təlim imkanları	0,217*	0,074	2,793*	0,007	0,669	1,498
Təlim üçün rəhbərlik dəstəyi	-0,021	0,076	-0,222	0,827	0,487	2,058
Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi	0,102	0,106	1,193	0,237	0,561	1,787
Təlim və karyera proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası	0,523*	0,094	5,135*	0,000	0,389	2,579
Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar	0,256*	0,112	2,169*	0,034	0,288	3,466
Təlimlə bağlı karyera gözləntiləri	-0,179	0,078	-1,914	0,058	0,461	2,173

Mənbə: müəllif tərəfindən keçirilən anket sorğuya əsasən tərtib edilmişdir.

Asılı dəyişən insan resurslarının idarə edilməsi

* $p<0,01$

Təlim və karyera fəaliyyətinin ölçülərinin insan resurslarının idarə edilməsi üzərindəki təsirini müəyyən etmək məqsədilə regressiya təhlili aparılmışdır. Qəbul edilən təlim imkanları, təlim üçün rəhbərlik dəstəyi, təhsil üçün iş yoldaşlarının dəstəyi, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, təlimdən gözlənilən fərdi

qazanclar və təlim ilə baĒlı karyera gözləntiləri Őaklind  sadalanan təlim və karyera fəaliyyətinin ölçüləri müstəqil d yiŐ n kimi daxil olduqda, təlim imkanları 0,217, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası 0,523 v  təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar 0,256 ölçülərinin insan resurslarının idarə edilməsinə müsbət istiqamətli təsir etdiyi müəyyən edilmiŐdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat zamanı aşağıdakı nəticələrə gəlinmişdir:

1. Ümumən, təşkilatların fəaliyyətlərinin əsas qayəsi insandır. Müəssisənin rəqabət üstünlüyü əldə etməsində insan resurslarının əhəmiyyəti son illərdə çox artmışdır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin səmərəli təşkil olunması müəssisənin digər şöbələri ilə qarşılıqlı əlaqələrdən asılıdır. Ona görə də idarəçilər tərəfindən insan resursları ilə bağlı verilən hər hansı bir qərar bütün sahələrə bu və ya digər dərəcədə təsir göstərir.

2. Bir müəssisənin insan resurslarının qarşısında duran ən vacib problemlərdən biri bu məsələyə kifayət qədər diqqətin yetirilməməsidir. Bununla belə, insanları idarə etmək xüsusi bilik, bacarıq və mexanizmlər tələb edir. Bu, işçilərin şəxsi əlaqələri əsnasında deyil, işlə bağlı olmalıdır. Təəssüf ki, yerli müəssisələr çox vaxt buna laqeyd yanaşırlar. Təşkilatın digər vacib problemi insan resurslarının idarə edilməsinə olan zərurətə diqqətin az olması və ya tamamilə məhəl qoyulmamasıdır. Buna baxmayaraq, kadrların özünü tənzimləmək bacarığına sahib olmadıqlarını anlamaq lazımdır. Bu mövzuda müəssisənin aydın təsəvvürü, fəlsəfi olmalıdır. Müasir idarəetmənin ən ciddi çatışmamazlıqlarından biri də təşkilatın fəaliyyətinin işçilərdən ayrılıqda nəzərdən keçirilməsidir. Halbuki, müəssisənin fəaliyyəti insan resursları ilə vəhdət təşkil edir.

3. Yaxşı bir karyera idarəetməsi şəffaf, qərəzsiz və dəstəkləyici, həm də ədalətli olmalıdır. Karyera imkanları və fürsətləri hər kəsə təmin edilməlidir və karyera kanalları bütün işçilər üçün açıq olmalıdır. Karyera qurma imkanlarının açıqlığı və hər kəsə bərabər olması təşkilatın heyətini motivasiya etməklə yanaşı, təşkilata ixtisaslı insanları da cəlb edəcəkdir. Karyera addımları üçün tələb olunan qabiliyyətlər əvvəlcədən təyin olunmalı və təşkilatın karyera addımları üçün istifadə olunacaq fərdi məlumatlar realist və dəqiq olmalıdır. Karyera idarəetməsi prosesində subyektiv qiymətləndirmələrdən qaçmaq lazımdır.

4. Azərbaycanın ən böyük dövlət şirkəti olan SOCAR insan resurslarının idarə edilməsi sistemini tətbiq edən ilk dövlət müəssisələrindən biri oldu. İnsan

Resurslarının İdarə Edilməsi sisteminin tətbiqinə ilk növbədə SOCAR-ın İnsan Resursları Departamentindən başlandı və departamətdə işləyən bütün mütəxəssislər müsabiqə yolu ilə işə qəbul edildi.

5. İnsan kapitalını özünün ən dəyərli aktivi hesab edən SOCAR personalın inkişafına qoyulan investisiyaları öz gələcəyinə qoyulan investisiyalar kimi qəbul edir. Şirkət işçilərin sosial rifahının yaxşılaşdırılmasını daim diqqət mərkəzində saxlayır, personalın peşəkar inkişaf imkanlarını və karyera yüksəlişini öz fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərindən hesab edir.

6. İnsan Resursları Departamenti SOCAR-ın kadr təminatı, potensial personalın cəlb edilməsi, gənclərin SOCAR üçün prioritet ixtisaslara həvəsinin çoxaldılması istiqamətində də çalışır. Perspektivli gənc neftçi kadrlarının hazırlanması, tələbələrin neft-qaz sənayesi, emal və neft kimyası bölmələrində müasir elmi və praktiki biliklərə sahiblənməyə həvəsləndirilməsi, eyni anda tələbələrin sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına dəstək səbəbi ilə ölkəmizin ali təhsil müəssisələrinin tələbələri üçün Təqaüd Proqramları reallaşdırılır.

7. SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin avtomatlaşdırılması biznesin keyfiyyətini yüksəldir. Bu məqsədlə özündə önəmli məsələləri əks etdirməklə əsas istiqamətlər olan “Səriştəliliyin idarə edilməsi”, “Effektivliyin idarə edilməsi”, “Təlim və inkişafın idarə edilməsi” və “İşə qəbul, yerləşdirmə və adaptasiyanın idarə edilməsi” tərkib hissələrinin avtomatlaşdırılıb inteqrasiya edilərək sistemli şəkildə idarə olunması layihənin məqsədini təşkil edir.

8. Pearson korelyasiya təhlili nəticəsində, təlim və karyera fəaliyyətinin ölçüsü olan təlim imkanları ilə insan resurslarının idarə olunması arasında 0,01 mənəvilik səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H1-i təsdiqləyir. Bənzər şəkildə Təlim üçün rəhbərlik dəstəyi ilə insan resurslarının idarə olunması arasında 0,01 mənəvilik səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H2-ni təsdiqləyir. Eyni zamanda təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ilə insan resurslarının idarə olunması arasında 0,01 mənəvilik səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H3-ü təsdiqləyir. Həm də təlim və karyera proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası ilə insan resurslarının inkişafı

arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H4-ü təsdiqləyir. Digər göstəriciyə görə təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və insan resurslarının inkişafı arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H5-i təsdiqləyir. Son olaraq tətbiq olunan təlim fəaliyyəti ilə karyera inkişafı arasında 0,01 mənalılıq səviyyəsində müsbət istiqamətli əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu H6-nı təsdiqləyir.

9. Həmçinin, təlim və karyera fəaliyyətləri ayrı ölçüdə, insan resurslarının idarə edilməsi də ayrı bir ölçüdə toplanaraq, bu iki dəyişən arasındakı əlaqə təhlil edildikdə də, təlim və karyera fəaliyyətləri ilə insan resurslarının idarə edilməsi arasında ($r=0,694$, $p<0,01$) müsbət istiqamətli və mənalı bir əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Bu nəticələrdən hərəkət edərək deyə bilərik ki, təlim və karyera fəaliyyətləri artdıqca, insan resurslarının idarə edilməsi səviyyəsinin də artacağı ifadə edilə bilər. Korelyasiya təhlili nəticələrinə görə altı hipotez də qəbul edilmişdir.

10. Təlim və karyera fəaliyyətinin ölçülərinin insan resurslarının idarə edilməsi üzərindəki təsirini müəyyən etmək məqsədilə reqressiya təhlili aparılmışdır. Qəbul edilən təlim imkanları, təlim üçün rəhbərlik dəstəyi, təhsil üçün iş yoldaşlarının dəstəyi, təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası, təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar və təlim ilə bağlı karyera gözləntiləri şəklində sadalanan təlim və karyera fəaliyyətinin ölçüləri müstəqil dəyişən kimi daxil olduqda, təlim imkanları (0,217), təlim proqramlarındakı öyrənmə motivasiyası (0,523) və təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar (0,256) ölçülərinin insan resurslarının idarə edilməsinə müsbət istiqamətli təsir etdiyi müəyyən edilmişdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində

1. Bəkirlı A. (10.10.2014). “ARDNŞ-də İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində keçid zərurətdən doğan qərar idi”. İki sahil qəzeti, s 14.
2. Bəkirlı A. (2016), İnsan resurslarının idarə edilməsi: nəzəriyyədən praktikaya, Bakı. “Elm və təhsil” nəşriyyatı, 304 s.
3. Quliyev T. (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı, “Nağıl evi” şirkəti, 828 s.

Türk dilində

1. Turgut Özal Üniversitesi. Kariyer planlama uygulama ve araştırma merkezi (karmer). Kariyer planlama ve geliştirme el kitabı, Ankara, 2011, 58 s.

İngilis dilində

1. Analoui F.(2007) ,Strategic Human Resource Management, UK. “International Thomson Business Press” , 343 p.
2. Appelbaum S., Wohl L., “Transformation or change: some prescriptions for health care organizations”. MCB UP Ltd, Vol 10(5),2000, p. 279-298.
3. Armstrong M. (2012), Armstrong's handbook of strategic human resource management, London, “Kogan Page” 440 p.
4. Aston C. , “HR transformation at AT&T Consumer Services”. Human Resource Management International Digest, Vol 10(5), 2002, p. 6-11.
5. Beer, M. , “The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role”. Human Resource Management, Vol 36(1), 1997, p. 49-56.
6. Cappelli, P. and Keller, J. R. (2013). “Classifying work in the new economy”, Academy of Management Review, Vol 38(4), 2013, 96-575 p.
7. Dessler G. (2013). Human resource management. 13th ed. London , “McGraw Hill; Edition Unstated edition” , 321 p

8. Pearson, Dessler, Gary. (2014), Human Resource Management , “Pearson Education Limited”, 801 p.
9. Lewin, B. (2014), Transforming People Management – Lessons Learnt and predictions for future success, 59 p.
10. Mathis R., and John H. (2014). Human Resource Management. 14th ed. Stamford. “Cengage Learning”, 623 p.
11. Noe R., Hollenbeck, Gerhart, Wright. (2013), Human Resource Management, 9th ed, New York, “McGraw-Hill/Irwin”, 832 p.
12. Rowley, C., Bae, J. “Globalization and transformation of human resource management in South Korea”. International Journal of Human Resource Management, Vol 13(3), 2002, 522-549 p.
13. Sagie, A., Weisberg, J. , “The transformation in human resource management in Israel. International Journal of Manpower”, Vol 22(3), 2001, 226-234 p.
14. Gramberg B., Teicher J., “Managing electronic communications: A new challenge for human resource managers”, The International Journal of Human Resource Management, Vol 25(16), 2014, 2234 – 2252 p.

Rus dilində

1. Веснин, В. Р. (2011). Управление персоналом. Теория и практика, Москва, “Изд-во Проспект”, 688 с.
2. Кибанов, А.Я. (2011). Основы управления персоналом. Москва. ” ИНФРА-М”, 304 с.
3. Розарёнова Т.В. (2011). Основы управления персоналом. М: ГАСБУ, 30 с.

İnternet resursları

1. Career-At SOCAR: <http://www.SOCAR.az/SOCAR/az/careers/career-at-SOCAR/personnel-policy -2018>
2. Global Business Driven HR Transformation The Journey Continues <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf>
3. <http://www.sterrenstages.net/manager/files/books/transforming-people-management.pdf>

4. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#5a93523c21b3>
5. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/People/2011_global_business_hr_deloitte_ireland.pdf
6. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in consulting-hc-hrt-business-enabler-noexp.pdf>
7. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/global-business-driven-hr-transformation.pdf>
8. İnsan Resurslarının idarə edilməsində Avtomatlaşdırma - <http://blog.pasha.life/wp-content/uploads/2016/11/HR-Forum-Baku-2016-Asif-B%C6%8FK%C4%B0RL%C4%B0.pdf> - 2016
9. Johnson R., Guetal H. Transforming HR Through Technology. 2012. Retrieved from https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr_tech_epg-final.pdf

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 1. Kadrların idarə edilməsi və İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqlər

Kadrların idarə edilməsi	İnsan resurslarının idarə edilməsi
Taktikalı	Daha strategiyalı
Qısa müddətlidir və başqalarının reaksiyasından asılıdır	Uzunmüddətlidir, siyasət formalaşdırır və təşəbbüskardır
Ənənəvi əlaqə üsullarından yararlanır	Müxtəlif əlaqə vasitələrindən istifadə edir
İşçilərin qərar qəbul edilməsində iştirak etmədiyi ənənəvi idarəetməyə əsaslanan müəssisələrdir	İşçilərinin müəssisənin fəaliyyəti ilə bağlı vacib qərarların qəbul edilməsində iştirakına xüsusi önəm verilir.
Ənənəvi peşələr olan iş yerlərinə uyğundur	Peşələrə deyil, fərdi iş əlaqələrinə önəm verilir.
Ənənəvi əmək haqqı ödəmə üsullarını əsas tutur	Naliyyətlərə görə əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi və müxtəlif ödəmələrlə motivasiyanı əsas tutur
Statusunu qoruyur və dəyişməyə qarşıdır	Dəyişmək istəyir və çeviklik önəmlidir
Bənzərsiz perspektiv ilə insanları ortaq məqsədinə yönləndirməyə çalışdığı üçün peşə və fərqli fikirlərə önəm vermir	Plüralist yanaşma ilə hər kəsin fikrini almaq istəyir
Bütün işçi qrupları üçün eyni şərtləri təqdim edir	Fərdi xidmət müqavilələrinə və əmək haqqı və mükafat sistemlərinə önəm verir
Çətin vəziyyətdə olanlara kömək etməyi əsas tutur	Üzvlərə çətin vəziyyətlərdə necə davranmaq qaydalarını öyrədir

Mənbə: Dessler G., 2013: s. 30-31

Anket forması

Dəyərli iştirakçı,

Bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində “İnsan resurslarının idarə edilməsində təlim və karyera inkişafının təşkili” mövzusu üçün məlumat toplamaq məqsədilə tərtib edilmişdir. Araşdırma zamanı edəcəyiniz köməyə görə sizə əvvəlcədən öz təşəkkürümü bildirirəm.

Anketdəki suallar:

Təlim və karyera ilə bağlı aşağıdakı fikirlərlə razılışma dərəcənizi sağ tərəfdə olan xanalarda “X”-lə işarə edin.

Təlim və karyera haqqında fikirlər	Tamamilə razı deyiləm	Razı deyiləm	Ne raziyam, ne də narazi	Razıyam	Tamamilə razıyam
1.İşlədiyim müəssisədə hər bir işçiyə bərabər təlim imkanları yaradılır					
2.Növbəti dövr üçün iştirak edəcəyim təlimlərin sayı və növü ilə bağlı məlumatım var					
3.İştirak edəcəyim təlimlərin sayı və növü ilə bağlı siyasət müəssisə tərəfindən təyin edilir					
4.İşlədiyim müəssisədə sağlam öyrənmə və əlaqə şəraiti mövcuddur					
5.Rəhbərlik mənim təlimlərdə iştirak etməyimi məmnuniyyətlə dəstəkləyir					
6.Zəif olduğum məsələlərlə bağlı rəhbərlikdən sərbəst məsləhət ala bilərəm					
7.Müdirim etdiyim bir xətanın gələcək uğursuzluqların qarşısını alacaq və fəaliyyəti artıracaq bir təcrübə olduğuna inanır					
8.Müdirim keçmişdə işimi düzgün şəkildə necə edəcəyimi anlamamda mənə yardımçı olmuşdur					
9.Təlimdə nəzərdə tutulan bilik və bacarıqları əldə etmədə müdirimin mənə kömək edəcəyinə inanıram					
10. Təlim proqramlarında verilən bilik və bacarıqları əldə etməkdə iş yoldaşlarımdan mənə kömək edəcəklərinə inanıram					
11. Əldə etdiyim təlim nəticəsində yaxşı dostluqlar qurdum					

12. Vəzifələrimi yerinə yetirərkən iş yoldaşlarımla ehtiyac duyduğum məsələlərdə mənə kömək edəcəklərinə inanıram					
13. Məndən daha təcrübəli olan iş yoldaşlarımla mənə yol göstərmə mövzusunda maraqlı deyillər					
14. Adətən həmkarlarımla təlimi vaxt itkisi kimi görürlər					
15. Təlim proqramlarından mümkün qədər daha çox öyrənməyə çalışıram,					
16. Təlim proqramlarından bir insana nisbətən daha çox öyrənməyə meylliyəm					
17. Təlim proqramlarında nəzərdə tutulan bacarıqları qazanmağa əsasən istəklidim					
18. Bacarığımı inkişaf etdirmək üçün təlim proqramlarında lazımı səy göstərməyə hazırım					
19. Təlim proqramlarına qoşularaq bacarığımı inkişaf etdirə biləcəyimə inanıram					
20. Təlim proqramlarına qoşulmaq fərdi inkişafıma kömək edir					
21. Təlim proqramlarına qoşulmaq işimi daha yaxşı etməyimə yardımçı olur					
22. Təlim proqramlarına qoşulmaq yoldaşlarımla rəğbətini qazanmağı təmin edir					
23. Təlim proqramlarına qoşulmaq müdirimin rəğbətini qazanmağı təmin edir,					
24. Təlim proqramlarına qoşulmaq digər işçilərlə əlaqə qurmama yardımçı olur					
25. Təlim proqramlarına qoşulmaq işimlə bağlı yeni proseslər, üsullar və məhsullar haqqında məlumatlarım yenilənməsinə yardımçı olur					
26. Təlim proqramlarına qoşulmaq vəzifədə yüksəlmək şansımı yüksəldir					
27. Təlim proqramlarına qoşulmaq maaş artımına yardımçı olur					
28. Təlim proqramlarına qoşulmaq fərqli karyera yolları üçün imkanlar yaradır					
29. Təlim proqramlarına qoşulmaq əldə etmək istədiyim karyera yolu haqqında mənə daha yaxşı fikir verir					
30. Təlim proqramlarına qoşulmaq karyera hədəflərimə çatmağıma yardımçı olur					

Demoqrafik xüsusiyyətlərlə bağlı suallar:

1. Cinsiyətiniz: kişi qadın
2. Mədəni vəziyyətiniz: evli subay
3. Yaşınız: 18-22 arası 23-27 arası 28-32 arası 33-37 arası
4. Təhsil səviyyəniz: orta orta ixtisas ali təhsil magistratura

doktorantura

5. İş təcrübəniz: 5 il və daha az 6-10 il 11-15 il 16 il və daha çox

6. Müəssisədəki vəzifəniz: Bölmə müdiri Sahə rəisi İşçi

Köməyiniz üçün təşəkkür edirik.

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Kadrların idarə edilməsi və İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqlər	71
Cədvəl 2 İstifadə edilən ölçülərin etibarlılıq təhlili nəticələri	56
Cədvəl 3 İştirakçıların demoqrafik xüsusiyyətləri.....	57
Cədvəl 4 Təhsil və karyera fəaliyyətinin ölçülərinə dair standart yayınmalar və riyazi orta ölçüləri.....	58
Cədvəl 5 Təlim imkanları ilə bağlı faiz və riyazi orta sıralamaları	58
Cədvəl 6 Təlim üçün rəhbərliyə dəstəyi ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta sıralamaları	59
Cədvəl 7 Təlim üçün iş yoldaşlarının dəstəyi ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri	60
Cədvəl 8 Öyrənmə motivasiyası ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta hesabla dəyərləri	61
Cədvəl 9 Təlimdən gözlənilən fərdi qazanclar ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri	62
Cədvəl 10 Təlimdən gözlənilən karyera gözləntiləri ölçüsünün maddələrinə dair faiz, standart yayınma və riyazi orta dəyərləri	63
Cədvəl 11 Dəyişənlər arasındakı korelyasiya dəyərləri	64
Cədvəl 12 Təlim və karyera inkişafının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini müəyyən etmək üçün reqressiya analizinin nəticələri	65