

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

**“Müəssisədə kadr potensialı, onun qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi**  
**SOCAR təmsalında” mövzusunda**  
**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Nifəliyev Sultan Qurban**

**BAKİ – 2019**

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

**BMDM-in direktoru**  
**i.ü.f.d.,dos. Əhmədov Fariz Saleh**  
\_\_\_\_\_ **imza**  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2019-cu il**

**“Müəssisədə kadr potensialı, onun qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi**  
**SOCAR timsalında” mövzusunda**  
**magistr dissertasiyası**

**İxtisasın şifrəsi və adı: 060405 “Sənayenin təşkili və idarə edilməsi”**

**İxtisaslaşma: Müəssisə iqtisadiyyatı**

**Qrup: 500**

**Magistrant**  
**Niftəliyev Sultan Qurban**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**  
**i.ü.f.d. Bəşirov Xəqani Sərdarxan**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri**  
**i.ü.f.d.,b.m Hübətova Suqra İnqilab**  
\_\_\_\_\_ **İmza**

**Kafedra müdiri**  
**i.e.d.,prof. Kəlbəliyev Yaşar Atakişi**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ – 2019**



**Staffing potential in enterprises,its assessment and management  
(exemplification in SOCAR)**

**Summary**

**The relevance of research:** Proper assessment of personnel potential in enterprises primarily serves to improve quality of work, increase service level and ultimately increase productivity, and these facts once again highlight the importance of the field.

**Purpose and tasks of the research:** The subject of the dissertation is the criteria for correct assessment of the personnel potential of the enterprises and the criteria that these assessments converge to the future productive activity of the enterprise. In addition, the subject of the dissertation includes the theoretical and legal aspects of managing human resources and the managing mechanisms of SOCAR human resources.

**Used research metods:** Dissertation was analyzed by various methods, including synthesis, analysis and also by induction and deduction methods.

**Research information base:** The legislative acts of the Republic of Azerbaijan related to the relevant field as the database of the dissertation work, as well as other normative-legal acts, the intellectual result obtained by the author independently in the research process, referring to or reliable on the subject previously studied, can be displayed.

**Research restrictious:** The dissertation consists of a general summary of Azerbaijani, Russian and English, entry, chapter 3, section 17, conclusion and list of used literature.

**Research results:** Scientific innovation in the research is not simply a theoretical study of human resources management and human resources assessment, but also a scientific and analytical study of management strategy in a particular enterprise

**Keywords:** performance, appraisal, staffing potential.

## **İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR**

**AR**

- Azərbaycan Respublikası

**ARDSK**

- Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistikası Komitəsi

**AİŞ**

- Azərbaycan İnvestisiya Şirkəti

**SOCAR**

-Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>7</b>
<b>I Fəsil İNSAN RESURLARI İDARƏÇİLİYİ VƏ ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ.....</b>	<b>12</b>
1.1. İnsan resursu və insan resurslarının idarə edilməsi anlayışları.....	12
1.2. İnsan resursları idarəçiliyinin funksiyaları.....	16
1.3. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi sistemi və onun tərkib hissələri.....	22
1.4. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin nəticələrinin istifadə edildiyi fəaliyyət sahələri .....	24
<b>II Fəsil MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İNSAN RESURLARININ ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ELMİ-NƏZƏRİ VƏ HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması .....	29
2.2. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi ....	36
2.3. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması və inkişaf etdirilməsi.....	38
2.4. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin hüquqi aspektləri	48
<b>III Fəsil SOCAR-DA İNSAN RESURLARININ ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ DAİR ARAŞDIRMA .....</b>	<b>53</b>
3.1. Araşdırmanın məqsədi və əhəmiyyəti.....	53
3.2. Araşdırmanın hipotezləri.....	55
3.3. Araşdırmanın əhatə dairəsi və ehtimalları .....	56
3.4. Araşdırmadakı məhdudiyətlər.....	57
3.5. Araşdırmanın modeli və dəyişənləri .....	58
3.6. Araşdırmanın baş və seçmə kütləsi.....	58
3.7. Məlumatlar, onların ölçülməsi və toplanması.....	58
3.8. Məlumatların işlənməsi, emalı və şərhı.....	59
3.9. Təsvir və izahat .....	60
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>70</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT .....</b>	<b>74</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	76
Şəkillərin siyahısı.....	77

## GİRİŞ

Bazar münasibətləri şəraitində insan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı insanlardan maksimum istifadə edilməsidir. Müasir dövrdə müəssisələrin, firma və şirkətlərin fəaliyyətində kadrların rolunun artması insan amilinin, onun intellektual yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. Kadr potensialı müəssisə və təşkilatların həyatında müstəsna əhəmiyyəti vardır. Bu baxımdan müəssisədaxili səmərəliliyi təmin etmək və bunu ümumi keyfiyyətinin yüksəldilməsinə doğru istiqamətləndirmək ən əsas vəzifələrdəndir.

**Problemin qoyuluşu.** Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi ilk növbədə iş keyfiyyətinin artırılmasına, xidmət səviyyəsinin yüksəldilməsinə və sonnda məhsuldarlığın artmasına xidmət edir, məhz bu sadalanan faktlar özlüyündə sözügedən sahənin nə qədər əhəmiyyətli olduğunu bir daha vurğulayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi günümüzün biznes menecmentində aparıcı və ya prioritet sahələrdən biridir və mütəmadi şəkildə akademik araşdırmaların mövzusu olur. İdarəetmə və menecment arasında terminoloji və mənə fərqləri nəzərə alınmasa, ümumilikdə götürdükdə, kadr potensialının idarə edilməsi və ya menecmenti dedikdə eyni bir məfhum nəzərdə tutulur. İnsan resurslarının idarə edilməsindən danışarkən əmək və onun növləri haqqında məsələlərə də toxunmaq lazımdır, belə ki, əməyin həyatımızda və ictimailəşməyimizdəki rolunu danmaq mümkün deyildir və kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi dedikdə sadəcə idarəçilik və ya menecment deyil, onunla üzvi bağlılıqda olan əmək, onun təşkili və səmərəli məhsuldarlığa nail olmaq kimi anlayışlar da ön plana çıxır.

**Mövzunun aktuallığı.** Kadr potensialının düzgün idarə edilməsi ilkin növbədə ədalətli və düşünülmüş menecment strategiyası ilə mümkündür, bu olduqda isə müəssisə, idarə və ya təşkilatın yekun məhsulunun və ya ümumi məhsuldarlığının artması qaçınılmazdır. Kapitalizm cəmiyyətində və modern biznes mühitində kadr potensialının idarə edilməsi anlayışı öz əhəmiyyətini getdikcə artırır; hər gün yeni iş yerləri açılır və bir çoxu da bağlanır, bağlanan müəssisələrin fəaliyyətlərini dayandırma səbəbləri arasında kadr potensialının düzgün idarə edilə

bilməməsi də gəlir. Demokratik, səmərəli, ədalət və bərabərlik prinsipinə söykənən və liberal iş mühitinin yaradılması səmərəli kadr idarəçiliyinin ilkin şərtlərindən biridir və insan resursları adlanan menecment sahəsinin get-gedə daha da aktuallaşması da bu səbəbdəndir. Azərbaycan Avrozonaya inteqrasiya etdikcə və ölkədəki biznes mühiti modern Qərb modeli əsasında yenidən qurulduqca kadr menecmentinin daha səmərəli təşkili yollarının axtarılması qaçınılmaz olur və nəticə etibarilə, sözügedən mövzu istər qlobal, istər ölkə səviyyəsi və kontekstində olduqca aktual və əhəmiyyətlidir.

**Tədqiqat işinin predmeti.** Dissertasiya işinin predmeti müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi üsulları və aparılan bu qiymətləndirmələrin müəssisənin gələcək məhsuldar fəaliyyətini şərtləndirməsi meyarlardır. Bunlardan əlavə, dissertasiya işinin predmetinə insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri və hüquqi aspektləri və SOCAR-ın insan resurslarını idarə etmə mexanizmləri də daxildir.

**Tədqiqat işinin obyektı.** Dissertasiya işinin obyektinə insan resurslarının idarə olunması üçün müəssisədaxili islahat və tədbirlər və tətbiq olunan effektiv mexanizmlər daxildir. Məlum olduğu kimi, kadr potensialının qiymətləndirilməsi və insan resurslarının səmərəli menecmenti müəssisənin gələcək uğur və inkişafını şərtləndirən başlıca amillərdən biri hesab olunur və düzgün menecment strategiyasının hazırlanması məhz bu səbəbdən həyati əhəmiyyətə malikdir. SOCAR Azərbaycanın ən nüfuzlu və zəngin şirkətlərindən biri olaraq kadr potensialının səmərəli idarə olunması və qiymətləndirilməsi haqqında özünəməxsus mexanizm və üsullara malikdir və onun təcrübəsinin öyrənilməsi bir çox başqa müəssisələrdə də effektiv siyasət yürüdülməsinə səbəb ola bilər.

**Dissertasiya işinin məqsəd və vəzifələri.** Dissertasiya işinin başlıca məqsədi kimi müəssisələrdə kadr potensialının qiymətləndirilməsi mexanizmləri və konkret olaraq SOCAR-ın kadr menecmenti siyasətinin analizi göstərilə bilər.

Dissertasiya işinin digər bir məqsədi insan resurslarının idarə edilməsinin hüquqi və nəzəri aspektlərini araşdırmaq və müvafiq nəticələrə gəlmək, həmçinin,



SOCAR-ın sözügedən sahədə qazandığı müvəffəqiyyətləri model və ya nümunə kimi təqdim etmək və həmin sahədəki çatışmazlıqları qeyd etməklə gələcək fəaliyyət müddətində həmin çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına töhfə verməkdir.

Tədqiqatın əsas vəzifəsi müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün aşağıda sıralanan vəzifələrin məcmuudur:

- 1) İnsan resursları anlayışı və insan resurslarının idarə edilməsi qaydalarını araşdırmaq və müvafiq analizlər aparmaq;
- 2) Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi mexanizmlərini və bu tədbirlərin effektivliyini təhlil etmək;
- 3) İnsan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri əsaslarını və hüquqi aspektlərini araşdıraraq sözügedən sahənin elm və hüquqa söykənən təməllərini tədqiq etmək;
- 4) SOCAR-ın insan resurslarının idarə edilməsi siyasəti ilə yaxından tanış olmaq və sahib olduqları strategiyanın üstün və çatışmayan cəhətlərini araşdırmaq.

**Tədqiqat metodları.** Dissertasiya işində mövcud ədəbiyyat icmal araşdırılmaqla konkret olaraq SOCAR nümunəsi üzərində dayanılmış və elmi tədqiqatların müşahidə-analiz metodundan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqat işinin informasiya bazası.** Dissertasiya işinin informasiya bazası kimi müvafiq sahə ilə bağlı Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktları, həmçinin digər normativ-hüquqi aktlar, mövzu üzrə yazılmış Azərbaycan, rus və ingilis dillərindəki kitablar, internet resursları və monoqrafiya tipli materiallar, yerli və xarici nəşrlərin insan resurslarının səmərəli idarəçiliyi və qiymətləndirilməsi, kadr potensialının üzə çıxarılması və effektiv menecment qaydaları və s. məsələləri işıqlandıran materialları, həmçinin, tədqiqat prosesində müəllifin müstəqil olaraq əldə etdiyi, araşdırdığı mövzu üzrə özündən əvvəlki etibarlı mənbə və ədəbiyyatlara istinad edən və ya onlara söykənən əqli nəticəsi və s. göstərilə bilər.

**Tədqiqat işinin elmi-praktiki əhəmiyyəti.** Tədqiqat işinin praktiki əhəmiyyəti olduqca böyükdür, belə ki, istər dövlət, istər özəl müəssisələrdə uğur və

effektiv menecmentin ayrılmaz bir parçası olaraq insan resurslarının idarə edilməsi və fəaliyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi olduqca vacib və aktual bir məsələdir və ölkənin biznes mühitinin inkişaf etdirilməsinə və insan resurslarının idarə edilməsi mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsinə öz töhfəsini verə bilər. Həmçinin, tədqiqat işində SOCAR-ın təmsalında insan resursları departamentinin iş mexanizmi və strukturu, insan resurslarının səmərəli idarəçiliyi və s. məsələlərə praktiki baxış və təhlil həyata keçirilir ki, bunlar da işin praktiki və tətbiqi əhəmiyyətini artırır.

**Tədqiqat işinin elmi və nəzəri əhəmiyyəti və elmi yeniliyi.** Dissertasiya işinin elmi və nəzəri əhəmiyyəti olduqca böyükdür, belə ki, sözügedən sahədə Azərbaycandilli ədəbiyyatda yetərinə mənbənin olmaması və bu sahədəki elmi boşluğu azaltmaq gərəyi özlüyündə dissertasiya işinin elmi əhəmiyyətini artırır. Tədqiqat işinin elmi yeniliyi insan resurslarının idarə edilməsi və kadr potensialının qiymətləndirilməsi məsələlərini sadəcə nəzəri olaraq araşdırmaq deyil, həmçinin konkret müəssisə təmsalında menecment strategiyasının elmi-analitik tədqiqidir. Ümumilikdə götürdükdə, tədqiqat işinin elmi yeniliyini aşağıdakı bəndlər əsasında sıralamaq mümkündür:

- 1) Dissertasiya işində dünya və Azərbaycan təcrübələri əsasında insan resurslarının idarə edilməsi mexanizmləri və kadr potensialının səmərəli qiymətləndirilməsi siyasətinin məqsəd və vəzifələri araşdırılmışdır;
- 2) İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində əldə olunan nailiyyətlər və SOCAR-ın sözügedən sahədəki siyasətini formalaşdıran amillər tədqiq olunmuş və kadr potensialının idarə edilməsi bu aspektdə müqayisəli şəkildə daha aydın başa düşülmüşdür, bu isə onun təsirinin analitik olaraq qiymətləndirilməsinə şərait yaratmışdır;
- 3) İnsan resurslarının idarə edilməsi və kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsinə effektiv menecment siyasətinin prioritet məsələsi kimi təsdiq olunması daha düzgün əqli nəticəyə gəlmək üçün əsas yaratmışdır.

**Tədqiqat işinin strukturu.** Dissertasiya işi ümumilikdə Azərbaycan, rus və ingilis dillərində yazılmış xülasə, giriş, 3 fəsil, 17 bölmə, nəticə və istifadə olunmuş

ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işinin I fəslində insan resursu və insan resurslarının idarə edilməsi anlayışları, insan resursları idarəçiliyinin funksiyaları, insan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi sistemi və onun tərkib hissələri və s. məsələlər araşdırılır. II fəsilə insan resurslarının əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması, əmək fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi, əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması, inkişaf etdirilməsi və hüquqi aspektləri kimi məsələlər tədqiq olunur. Nəhayət, dissertasiya işin III fəslə praktiki əhəmiyyətə malikdir və SOCAR-da insan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin araşdırılmasına həsr olunmuşdur. Nəticə bölməsində isə insan resurslarının idarə olunması və müəssisə daxilində kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi istiqamətində əldə olunmuş nəticələr və təkliflər göstərilmişdir.

# I Fəsil İNSAN RESURSLARI İDARƏÇİLİYİ VƏ ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ

## 1.1. İnsan resursu və insan resurslarının idarə edilməsi anlayışları

İnsan resurslarının idarə edilməsi müasir dünyamızın biznes sferasının ən vacib çağırışlarından biridir. İnsan resurslarının düzgün idarə edilməsi rəqib şirkətlər arasındakı rəqabətin artan fonunda onların üstünlüklərini şərtləndirən başlıca faktorlardan biridir; hər hansı bir biznesin istehsal etdiyi məhsul və ya təklif etdiyi xidmətlə birlikdə, müəssisədaxili insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəli strategiyasının qurulması da onun gələcək uğurlarının təməlinə dayanır. Biznes mühiti olduqca elastik və dəyişkəndir. Hər bir təşkilat bu dəyişiklikləri keçmişə nisbətən sürətlə mənimsəmək qabiliyyətinə malik olmalı, sadəcə öz uğurlarını sübut etmək üçün deyil, eyni zamanda dinamik iş dünyasındakı mövcudluğunu əsaslandırmaq üçün də hər cür dəyişikliklə hesablaşmalıdır. İstər böyük, istərsə də kiçik bütün təşkilatlar bu çağırışı qəbul edə bilən səlahiyyətli insanların – menecerlərin onların şirkətlərində təmsil olunmasına çalışmalıdırlar. İnsan resurslarının idarə edilməsi və kadr potensialının idarə edilməsi nisbətən müasir anlayışlardır ki, bunların da əsasında işçi heyətinin idarə edilməsində istifadə olunan ideyalar və praktikalar dayanır. İnsan resursu hər hansı bir təşkilatın ən dəyərli resursudur, çünki yalnız təşkilatlarda əmək fəaliyyətini icra edən sadəcə insanlardır (Quliyev T., 2013). İnsan resurslarının idarə edilməsi bir təşkilatın insan qaynaqları ilə əlaqəli rəhbərliyinin tərkib hissəsi kimi tanınmağa başlamışdır. Onun oriyentasiyası təşkilatda həyati məqsədlərin həyata keçirilməsində öz töhfələrini optimallaşdırmaq üçün insan resursları ilə bağlı siyasətin, prosedurların və proqramların hazırlanması, tətbiqi və qiymətləndirilməsi yolu ilə təşkilatda daha yaxşı işçilərarası və işçi-rəhbərlik arasındakı əlaqələrinin təmin olunmasıdır. Başqa sözlə, insan resurslarının idarə edilməsi heyətlə əməkdaşlıq etmək yolu ilə daha yaxşı nəticələr əldə etmək istəyidir. İş yerində kadrlarla qurulan əlaqələr idarəetmənin

sadəcə vacib strukturu deyil, həmçinin, ayrılmaz tərkib hissəsidir. İnsan resurslarının idarə edilməsi maksimum fərdi inkişafa, işçilər və işəgötürənlər, işçilər və işçilər arasında istənilən iş əlaqəsinə və fiziki qaynaqlara zidd olaraq insan resurslarının effektiv modelləşdirilməsinə kömək edir. Təşkilat tərəfindən insan resurslarının seçilməsi, inkişaf etdirilməsi, istifadəsi, kompensasiyası və motivasiyası buraya daxildir (Quliyev T., 2013).

İnsan resurslarının idarə olunması dedikdə nə başa düşülür? XX əsrin sonlarından etibarən öz aktuallığını qazanan və əsrin sənayeləşmə dövründən etibarən keçən əsrin sonlarına qədər davam edən ənənəvi “personel/heyət idarə etməsi” anlayışının modernizasiya olunmuş bir forması olaraq qarşımıza çıxan bu məfhum barədə bir çox mübahisəli fikirlər mövcuddur. İnsan resurslarının idarə olunması heyətin davamlı iş uğuru üçün son dərəcə əhəmiyyətli olduğundan, bu yanaşma pragmatizmə əsaslanan insan idarəçiliyi fəlsəfəsidir. Bir təşkilat öz işçi qüvvəsindən səmərəli istifadə edərək və aydın şəkildə müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün öz təcrübələrindən istifadə edərək rəqabət üstünlüyü əldə edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bacarıqlı, çevik və sadıq insanları cəlb etmək məqsədi daşıyır. Performansları idarə etmək, qiymətləndirmək, əsas səlahiyyətləri inkişaf etdirmək və s. buraya daxildir.

İnsan resurslarının idarə olunması məfhumunun tarixi XIX əsrin əvvəllərində İngiltərədə baş verən sənaye inqilabına qədər gedib çıxır. 1878-ci ildə uşaq və qadın əməyini (iş saatını) həftədə 60 saata endirən qanun tənzipləməsi qəbul edildi. Get-gedə kapitalizm şəraitində sənaye işçilərinin təşkilatlanması və həmkarlar ittifaqları da daxil olmaqla, öz hüquqlarını müdafiə etmək üçün bir çox xüsusi təşkilatlarda birləşməsi insan resurslarının idarə edilməsi fenomenini daha da aktualaşdırdı. 1921-ci ildə insanın intellekt əmsalının və iş qabiliyyətinin psixoloji testlərlə ilk dəfə ölçülməsindən sonra müasir terminlər kimi işlətdiyimiz “test”, “müsaibə”, “təlim” anlayışları aktuallaşmağa başladı. 1970-ci illərdə insan resursları haqqında (işə qəbul etmə qaydaları, işdən azad etmə qaydaları və s.) müvafiq konvensiya və qanunvericilik aktları beynəlxalq səviyyədə tanındıqdan sonra iş saatlarında

düzəlişlərə gedildi (Quliyev T., 2013). İnternet əsri başladıqdan sonra gündə 9-8 saat, həftədə beş gün işləmək və vahid bir mərkəz olmadan sərbəst iş qrafiklərinə sahib olmaq kimi yeni anlayışlar insan həyatına daxil oldu. 2000-ci illərdən bu yana ənənəvi uzun iş saatlarının getdikcə azalması, sərbəst qrafikli işlərin və onlara olan meylin artması və kadr menecmenti sahəsində elmi araşdırmaların artması müşahidə olunur ki, bu da günü-gündən daha effektiv strategiyaların hazırlanmasına və sözügedən sahənin inkişaf etdirilməsinə səbəb olur.

İnsan resurslarının idarə edilməsi – gələcək əməkdaşın işə cəlb edilməsi, işçinin seçilməsi, düzgün istiqamətləndirilməsi və induksiya, müvafiq təlim və inkişaf etmək bacarığı, işçinin qiymətləndirilməsi (qiymətləndirmənin aparılması), müvafiq kompensasiya və müavinətlərin verilməsi, əmək münasibətlərinin qorunması, dövlətin və ya ölkənin əmək qanunvericiliyinə uyğun olaraq, həmkarlar ittifaqları ilə əməkdaşlıq edərək işçilərin təhlükəsizliyini, rifahı və sağlamlığının qorunmasını təmin edir. Bir çox tədqiqatçılar insan resurslarının idarə edilməsini müxtəlif yollarla və vasitələrlə müəyyənləşdirdir, lakin insan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi -ən sadə şəkildə- təşkilatda heyəti və ya işçiləri idarə etməklə effektiv məhsuldarlığa nail olmaqdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi insan resurslarından səmərəli istifadə ilə bağlıdır. Onun əhəmiyyəti aşağıdakı bəndlər əsasında sıralana bilər (Paauwe J. və digərləri, 2009):

1. Özəl təşkilatlar üçün əhəmiyyəti. İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsədi olaraq daha səmərəli və effektiv şəkildə idarə etmək prinsipi göstərilməklə, bu mexanizmi qurmaq üçün aşağıdakı yollar istifadə edilə bilər:
  - a) İşə qəbul, seçim, işçinin yerləşdirilməsi, induksiya, təlim, təzminat və təşviq siyasəti vasitəsilə tələb olunan istedadların “satın alınması”;
  - b) məqsədlərə nail olmaq üçün təşkilatın bütün işçilərinin əməkdaşlığını təmin etmək;
  - c) müəssisənin uğuru üçün insan resurslarından düzgün istifadə;

d) təşkilat üçün tələb olunan səriştəli və bacarıqlı işçilərin gələcək qrupunu müəyyən etmək.

2. Peşə əhəmiyyəti. İşçilər arasında peşə bacarıqları aşağıdakı yollarla inkişaf etdirilə bilər:

a) İnsan resurslarının idarə edilməsi işçilərə kadrların inkişafı üçün maksimum imkanlar verir;

b) İşçilər arasında sağlam münasibətlərin təmin edilməsi;

c) İşçilərin arasında düzgün əmək bölgüsü;

d) İşçilərin fərdi inkişafı üçün təlim imkanlarının təmin edilməsi.

3. Sosial əhəmiyyət. İnsan resurslarının idarə edilməsi sosial baxımdan da vacibdir. Bu, aşağıdakı aspektləri əhatə edir:

a) İnsan resurslarının idarə edilməsi əməyin və işçinin "ləyaqət"ini artırır;

b) Müvafiq şəxsə uyğun işin təklif edilməsilə işçilərin psixoloji və sosial təminatını qarşılamağa kömək edir;

c) İşçilərin yaxşı həyat səviyyəsinə və maddi rifaha çatmalarına kömək edən ağılabatan təzminat təmin etməyə kömək edir;

d) İş və iş axtaranlar arasında tələb, ixtisas, bacarıq və s. baxımından balansın qorunmasına kömək edir;

e) İşçilərin fiziki və psixi sağlamlığını təmin edən sağlamlıq və təhlükəsizlik tədbirləri təmin edilir.

4. Milli və ölkə səviyyəsində əhəmiyyəti. İnsan resurslarının effektiv idarə olunması dövlətin iqtisadi artımını (dolayısıyla, millətin rifahını) sürətləndirir. Bu, öz növbəsində daha yaxşı həyat standartlarına və daha çox iş imkanlarına gətirib çıxarır.

**İnsan resursları fəaliyyətləri.** Yuxarıda göstərilən məqsədlərə nail olmaq üçün insan resurslarının idarə edilməsi departamenti (və ya sektoru) aşağıdakı fəaliyyətləri həyata keçirir (Paauwe J. və digərləri, 2009):

1. İnsan resursları və ya işçi heyət planlaması;

2. Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi;

3. İşçilərin hazırlanması və inkişaf etdirilməsi;
4. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi;
5. Bir işdən digərinə “köçürülmə” üçün müvafiq tənzimləmələrin aparılması;
6. İşçilərin mükafatlandırılması;
7. Sosial təminat və işçilərin rifahı;
8. Təşkilati əlaqələr üçün ümumi və xüsusi idarəetmə siyasətinin qurulması;
9. Kollektiv müqavilə, müqavilə danışıqları və şikayətlərin təmin edilməsi;
10. Təşkilatı “kadrlaşdırmaq” (müvafiq kadrlarla təmin etmək);
11. Bütün səviyyələrdə işçilərin özünü inkişafına yardım etmək;
12. İşçilərin motivasiyasını inkişaf etdirmək və yüksək həddə saxlamaq;
13. Təşkilatdakı kadr potensialını nəzərdən keçirmək və yoxlamaq;
14. Müvafiq iş yerlərinin axtarışı;
15. İşçilərin rotasiyası;
16. Keyfiyyətli idarə etmə yolu ilə təşkilatın inkişafı və iş həyatının keyfiyyət standartının yüksəldilməsi.

## **1.2. İnsan resursları idarəçiliyinin funksiyaları**

İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

1. *İdarəetmə funksiyaları;*
2. *Operativ funksiyalar;*
3. *Tövsiyə xarakterli (məşvərətçi) funksiyalar* (Гавриилов Р., 2005).

İnsan resursları və ya personalın idarə edilməsi şöbəsi – İnsan resursları üzrə Menecer kimi tanınan icraçının əlində cəmlənməklə təşkilatların əksəriyyətində çəkiyə malikdir. Bu şöbə insan resurslarının səmərəli idarə edilməsində həlledici rol oynayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi şöbəsi təşkilatın ümumi işinə yardım göstərir və digər iş yerlərində də kadr məsələləri üzrə xidmətlər göstərir. Kadr və ya insan resursları meneceri vəzifəsi müəssisənin digər şöbələri ilə əlaqədə fəaliyyət göstərən bir vəzifə olsa da, onun daxil olduğu kadrlar departamentinin özünəməxsus



qaydaları və strukturu da mövcuddur. Beləliklə, insan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

1. İdarəetmə funksiyaları: İnsan resursları meneceri təşkilati rəhbərliyin üzvüdür. Beləliklə, kadrlar şöbəsinə aid planlaşdırma, təşkilatçılıq, rəhbərlik və nəzarətin əsas idarəetmə funksiyaları insan resursları meneceri tərəfindən yerinə yetirməlidir. İdarəetmə funksiyasının qısa xarakteristikası aşağıdakı kimidir:

1.1 Planlaşdırma: Müəssisənin icra etdiyi işləri yerinə yetirən işçilərin idarə edilməsi ilə məşğul olmaq üçün bilavasitə seçilmiş bir şəxs – insan resursları meneceri ön planda olmalı və işçilərin idarə olunması plan və strategiyasını əvvəlcədən planlaşdırmalıdır. Səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədlərini müəyyənləşdirmək və həmin məqsədlərə çatmaq üçün siyasət və prosedurların qoyulması da bu planlaşdırmaya daxildir. İnsan resursları üzrə menecerin planlaşdırma strategiyası dedikdə, müəssisənin məqsədlərinə nail olmaq, yəni boşluqları və çatışmazlıqları aradan qaldırmaq, işəgötürənlərin tələblərini müəyyənləşdirmək, inzibati və yardımçı vəzifə bölgülərini və işə qəbul qaydalarının müəyyənləşdirilməsinə töhfə verəcək kadrlarla işə dair proqramların müəyyənləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Kadrlarla işin planlaşdırılması prosesi üç əsas addımda icra edilir: Birincisi, hər bir iş kateqoriyası üçün təklif və tələb proqnozu verilir. Bu addım həm əmək bazarının şərtlərinə, həm də təşkilatın strateji mövqeyinə və məqsədlərinə müvafiqdir. İkincisi, işçi kateqoriyasına görə çatışmazlıq (işçi azlığı) və ya kadrların çoxluğu müəyyən bir vaxt çərçivəsi nəzərə alınmaqla proqnozlaşdırılır. Nəhayət, proqnozlaşdırılan çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün müəyyən planlar hazırlanır.

1.2. Təşkilatçılıq: İnsan resursları üzrə menecer hədəflər qoyduqdan və onlara çatmaq üçün planlar və proqramlar hazırladıqdan sonra, müxtəlif əməliyyatları həyata keçirmək üçün təşkilat strukturunu hazırlamalı və inkişaf etdirməlidir.

Təşkilatçılıq funksiyası əsasən aşağıdakıları əhatə edir:

- (i) personal fəaliyyətini məntiqi şəkildə və vəzifələrə görə qruplaşdırmaq;
- (ii) müxtəlif kadrların müxtəlif funksiyalarının təyin edilməsi (bölgü aparmaq);

(iii) vəzifə öhdəliklərinə uyğun olaraq səlahiyyətli nümayəndə təyin etmək;

(iv) fərqli şəxslərin fəaliyyətinin koordinasiyasını təşkil etmək.

1.3. Rəhbərlik: Planlar insanlar tərəfindən anlaşılacaq şəkildə tərtib edilməlidir. Ancaq planların necə yerinə yetirilməsi və ya icra olunması isə heyətin motivasiyasından asılıdır. İnsan resursları menecerinin rəhbərlik funksiyası işçilərdə müəssisənin məqsədləri üçün həvəslə və səmərəli işləmək meylini təşviq etməlidir. Başqa sözlə, rəhbərlik funksiyası insanlara kadr proqramlarını yerinə yetirmək üçün rəhbərlik etmək və onları lazımınca motivasiya etməkdir. Kadrlar departamentinin müdiri və ya insan resursları meneceri işçilərin peşə planlaşdırması, əmək haqqı məsələləri, işçi motivasiyasının təmin edilməsi, koordinativ əlaqələrin inkişaf etdirilməsi və təhlükəsizlik tələblərinin təmin edilməsi, həmçinin, işçilərin rifahı vasitəsilə bir təşkilatın uğurlarının artırılmasına töhfə vermək və s. kimi funksiyaları icra edir. Motivasiya funksiyası hər hansı bir menecer üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Kadrlarla iş departamentinin müdiri işçilərin ehtiyaclarını və bu ehtiyacları təmin edən vasitələr və metodları müəyyən etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır. Motivasiya davamlı bir prosesdir, belə ki, işçilər hansısa bir məqsədə çatdıqda, onlar arasında daim yeni ehtiyac və gözləntilər də ortaya çıxır.

1.4. İdarəetmə: İdarəetmə, təşkilatın məqsədlərinə əsasən tərtib edilmiş planlara uyğun fəaliyyətlərin tənzimlənməsi ilə bağlıdır. Beləliklə, nəzarət dövrü başa çatır və planlaşdırmaya qayıdılır. Bu, nəticələrin müşahidəsi və müqayisə edilməsini və standartlara uyğun dəyişikliklərin əldə olunmasını ehtiva edir. Nəzarət heyəti müxtəlif əməliyyat funksiyaları baxımından kadr şöbəsinin fəaliyyətini qiymətləndirməyə kömək edir. Buraya qiymətləndirmə, kadr uçotunun tənzimlənməsi, statistika və kadrlara nəzarət daxildir.

## 2. Əməliyyat funksiyaları:

Əməliyyat funksiyaları xüsusilə insan resurslarına və ya kadr şöbəsinə əmanət edilən vəzifələrdir. Bunlar təşkilatın işçilərinin məşğulluğu, inkişafı, kompensasiyası, inteqrasiyası və saxlanması ilə bağlıdır.

İnsan resurslarının və ya kadr şöbəsinin əməliyyat funksiyalarına aşağıdakılar daxildir:

2.1. Əməkdaşlıq: İnsan resurslarının ilk əməliyyat funksiyası təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün lazımi növ və şəxslərin sayının artırılmasıdır. Buraya kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, rotasiyası və s. daxildir. Bu proseslər yerinə yetirilməmişdən əvvəl həm kadrların sayı, həm də keyfiyyəti baxımından əmək qabiliyyətinə olan tələbləri müəyyən etmək daha məqbuldur. İşə qəbul və iş yerinin seçilməsi - işi təmin edən şirkət və ya müəssisələr və ya müxtəlif iş yerləri üçün “doğru” və “arzuolunan” kadrları seçmək üçün nəzərdə tutulmuş prosesləri əhatə edir.

2.2. İnkişaf: Kadrların hazırlanması və təkmilləşdirilməsi onların fərdi inkişaf etdirilməsinin bir tərkib hissəsidir. Hər bir işçinin əmək vəzifəsi qəbul edildiyi iş üçün texniki bacarıqların inkişaf etdirilməsi və təşkilatdakı yüksək vəzifələr üçün özünü təkmilləşdirməsidir ki, burada insan resursları menecerinin yürütdüyü ədalətli siyasətin də mühüm rolu vardır. Kadrların düzgün inkişaf etdirilməsini və onların yüksəliş tələbatlarının təmin etmək üçün bacarıqlarını artırmaları lazımdır. Bu məqsədlə kadr şöbələri uyğun təlim proqramları tətbiq edir. Təlimin məqsədləri üçün bir çox iş və işdən kənar iş üsulları mövcuddur. Yaxşı bir təlim proqramı hər iki metodun birləşməsinə ehtiva etməlidir. Kadrlar şöbəsi yalnız yeni işçiləri deyil, həmçinin, köhnə işçiləri də yeni texnikanın istifadəsi, yeni biliklərin əldə olunması və s. üçün təlimlərə cəlb etməyi özünə bir vəzifə kimi qəbul etməlidir.

2.3. Kompensasiya: Bu funksiya təşkilatçılıq məqsədləri arasında özünəməxsus bir yerə sahib olmaqla, əməkdaşların adekvat və ədalətli haqlarının müəyyənləşdirilməsinə xidmət edir. Kadrlar həm pul, həm də digər növ mükafatlar baxımından kompensasiya edilə bilər. İşçilərin mükafatlandırılması zamanı nəzərə alınmalı olan amillər onların əsas ehtiyacları, işin tələbləri, minimum əmək haqqı ilə bağlı qanuni müddəalar, təşkilatın ödəmə qabiliyyəti, rəqiblər tərəfindən verilmiş əmək haqqı səviyyələri və s.-dir ki, bu zaman kadrlar şöbəsi əməyin qiymətləndirilməsi kimi müəyyən üsullardan istifadə edə bilər.

2.4. Təhlükəsizlik (İş şəraiti): Kadrların yalnız təyin edilməsi və təlimə cəlb olunması kifayət deyil; onlar işi və iş yerini sevə bilmələri və fəaliyyətlərində səmərəliliyini təmin etmək üçün müvafiq şəraitlə də təmin edilməlidir. Əmək şəraiti, əlbəttə, işçilərin motivasiyasına və mənəviyyatına təsir göstərir. Bunlara səhiyyə, təhlükəsizlik və işçi qüvvəsinin rahatlığı üçün alınan tədbirlər daxildir. Kadrlar şöbəsi həmçinin, işçilərin fiziki və sosial rifahı ilə bağlı müxtəlif sosial xidmətləri də təmin edir. Bunlara yeməxana, istirahət otağı, məsləhətləşmə otağı, işçilərin uşaqları üçün ayrılmış əlavə yerlər, istirahət obyektləri və s. daxil ola bilər.

2.5. Motivasiya: Müəssisənin işçiləri, bir qayda olaraq, həmin təşkilatın ehtiyaclarını ödəmək üçün çalışırlar. Bir çox hallarda, təşkilatın məqsədlərinə mümkün qədər çox töhfə verməyən işçilər də ortaya çıxır. Bu, işçilərin kifayət qədər motivasiya olunmadıqları üçün baş verir. İnsan resursları meneceri müxtəlif idarələrin rəhbərlərinə işçilərin həvəsləndirilməsi üçün maliyyə və qeyri-maddi mükafatlar sistemini hazırlamağa kömək edir.

2.6. Kadrların qeydiyyatı: İnsan resursları və ya kadr şöbəsi müəssisədə çalışan işçilərin qeydiyyatını və onlar haqqında məlumatları özündə saxlayır. Buraya keçirilən təlimlər, nailiyyətlər, iş yerinin dəyişməsi, təşviqat və s. haqqında məlumatlar daxildir. Həmçinin, insan resursları meneceri tərəfindən işçilərin iş gündəlik davamiyyətləri, əmək dövriyyəsi və təşkilatın kadr proqram və siyasəti ilə əlaqədar bir çox digər qeydlər aparılır.

2.7. Biznes əlaqələri: Bu gün yaxşı biznes əlaqələrinin saxlanılması məsuliyyəti əsasən insan resursları menecerinin üzərinə düşür. İnsan resursları meneceri, ehtiyac duyulduqda, kollektiv danışıqlarda, birgə məsləhətləşmələrdə və mübahisələrin həllində iştirak edə bilər. Bunun səbəbi, insan resursları menecerinin kadrlarla bağlı tam məlumatlara sahib olması və müxtəlif əmək müqavilələrinin tərtibatı üzrə biliklərə malik olmasıdır.

İnsan resursları meneceri və ya kadrlar şöbəsinin müdiri intizam, əmək rifahı, təhlükəsizlik, işçilərin şikayətləri və s. haqqında müxtəlif məlumatlara dərinlən malik olduğu üçün təşkilatdakı əlverişli biznes mühitini qoruyub saxlaya biləcək bir

çox şey edə bilər. O, narazılıqları aradan qaldırmaq üçün təşkilat və ya korporasiya rəhbərlərinə etibarlı və dürüst məlumatlar verərək müxtəlif iş problemləri ilə bağlı rəyləri rəhbərliyə çatdırır.

2.8. İşdən ayrılmada köməklik: İnsan resurslarının idarə olunmasının ilk funksiyası işçilərin işlə təmin edilməsi olduğundan, sonuncu funksiyanın da məhz işçilərin işdən ayrıldıqdan sonra da cəmiyyətə qaytarılmasıdır. Təşkilat ayrılıqda lazımi prosesin müəyyən tələblərinə cavab verməsinə, həmçinin işdən ayrılmış şəxsin mümkün qədər yaxşı halda öz təqaüd dövrünü yaşamasına görə məsuldur. Kadrlar şöbəsinin müdiri təqaüdcü yaşına çatan işçilərin vaxtında təqaüdə çıxmağını təmin etməlidir.

### 3. Məsləhət funksiyaları:

İnsan resursları meneceri insan resurslarının idarə edilməsində ixtisaslaşmış təhsil və təlimə malikdir. O, öz sahəsində ekspertdir və təşkilatın insan resursları ilə bağlı məsələlərində səlahiyyət sahibidir.

İnsan resursları meneceri aşağıdakı məzmununda öz tövsiyələrini təklif edə bilər:

1. Səmərəli idarəetmə üçün tövsiyələr: İnsan resursları meneceri heyətin idarə olunmasına dair proqramların, siyasətin və prosedurların formalaşdırılması və qiymətləndirilməsi üçün şirkət rəhbərliyinə lazımi məsləhətlə verir. Buraya, həmçinin, yaxşı təşkil olunmuş insanlararası əlaqələr və yüksək motivasiyalı iş mühitinə nail olmaq üçün verilən məsləhətlər də daxildir.

2. İnzibati heyət/Rəhbər şəxslərə məsləhət: İnsan resursları meneceri kadr planlaşdırması, görülən işin təhlili və düzgün qurulması, işə götürmə və işçi seçmə, onu yerləşdirmə, təlim, qiymətləndirmə və s. kimi məsələlərdə müxtəlif şöbələrə rəhbərlərinə və ya rəhbər şəxsin birbaşa özünə məsləhətlər verir.

### **1.3. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi sistemi və onun tərkib hissələri**

İnsan resurslarının planlaşdırılması və ya işgüzar planlaşdırma təşkilatın ümumi menecmentində müvafiq islahatların aparılmasını və təşkilatın ümumi məqsədinə çatmasına kömək edən ayrıca, davamlı bir prosesdir. Buraya təşkilatın inkişaf və maddi rifaha nail olmaq üçün məqsədlərini inkişaf etdirmək, təşkilatı müvafiq insan resursları ilə təmin etmək, kadrların potensialını inkişaf etdirmək və s. kimi strategiyalar daxildir.

İnsan resurslarının planlaşdırılması nə üçün vacibdir:

1. İnsan resurslarının planlaşdırılması idarəetmə funksiyalarının açarıdır - İdarəetmə funksiyalarının hamısı, yəni planlaşdırma, təşkil etmək, idarə etmək işçi qüvvəsinə əsaslanır. İnsan resursları bütün bu idarəetmə fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsinə kömək edir. Buna görə də müəssisədə kadr bütün idarə funksiyalarının “açar”ıdır.

2. Effektiv istifadə - Kadrlardan səmərəli idarə edilməsi bu günün sənayeləşmə dünyasında vacib funksiyalardan biridir. Böyük miqyaslı müəssisələrin yaradılması böyük miqyaslı insan potensialının idarə edilməsini tələb edir. Bu, kadrların idarə edilməsinin planlaşdırılması funksiyası vasitəsilə effektiv şəkildə həyata keçirilə bilər.

3. Motivasiya - Personelin funksiyası yalnız doğru işçiləri düzgün işə qoymaqla yanaşı motivasiya proqramlarından ibarətdir, yəni narahatlıq içində işçilərin daha da iştirak və məşğulluğu üçün nəzərdə tutulacaq təşviq planlarıdır. Buna görə, bütün növ təşviq planları kadrların funksiyasının tərkib hissəsidir.

4. Daha yaxşı insan münasibətləri – Kadrlararası münasibətlərin ən müsbət səviyyədə qurulması müəssisənin ümumi iş və uğuruna birbaşa təsir edir. İşçilərarası əlaqələrə nəzarət, aydın ünsiyyət, effektiv qiymətləndirmə və s. sadəcə liderlik xüsusiyyətinə məxsus menecerlərdə mövcuddur. Əməkdaşlıq funksiyası işgüzar əməkdaşlığı inkişaf etdirməyə və səmərəli işçilərarası əlaqələrə gətirib çıxaran işçi qüvvəsinin təhsillərindən və inkişafından asılıdır.

5. Yüksək məhsuldarlıq - Resursların ən yaxşı şəkildə istifadəsi ümumi məhsuldarlıq səviyyəsini artırır. Yüksək məhsuldarlıq minimum vaxt, pul, səy və enerjinin nəticəsidir. Bu, kadrların və onunla əlaqəli fəaliyyətlərin (kadrların potensiallarının qiymətləndirilməsi, təlim və inkişaf, qənaətbəxş və yüksək məvacib) vasitəsilə mümkündür (АВДЕЕВ, В., 2006).

**Əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi.** Əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi yalnız kadr potensialını təhlil etmir, həm də insan potensialının gələcək inkişafı üçün proqnozlar verir və bununla da məşğulluq proqramlarını tərtib edir. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması aşağıdakı qaydada möhkəmləndirilməlidir:

1. Cəld və obyektiv reaksiya vermək üçün təşkilatdakı çatışmazlıqlara diqqət yetirilir.

2. Bütün işə qəbul və seçim aparılması proqramları insan potensialının planlaşdırılmasına əsaslanır.

3. Təlim proqramları vasitəsilə iş yerindəki xüsusi istedadlı şəxslər aşkarlana, onların istedadları inkişaf etdirilə bilər.

4. Əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi biznesin inkişafı və diversifikasiyasına kömək edir.

5. Əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi insan gücünə əsaslanan idarəçiliyinin əhəmiyyətini dərk etməyə kömək edir, nəticədə iş yerindəki sabitliyə kömək edir.

Əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinə maneələr. İşgüzar planlaşdırma və idarəetmə prosesində təşkilatların qarşısında duran əsas maneələr aşağıdakılardır:

1. Kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməməsi: İnsan potensialının planlaşdırılması halında ən böyük maneədir, belə ki, ümumdünya sənayesi öz işçi qüvvəsini optimal şəkildə istifadə etmir və insan potensialının planlaşdırılması gec başlayır ki, bu da nəticədə kadr potensialından istifadənin zəifləməsilə müşahidə olunur.

2. Absenteizm dərəcəsinin yüksəkliyi: Son illərdə dünyada və ölkəmizdə absenteizmə meyil halları olduqca yüksəkdir və getdikcə artmaqdadır.

3. Müvafiq təhsilin və bacarığın çatışmazlığı: Təcrübəli və ixtisaslı kadrlar əvəzinə müvafiq vəzifələrə savadsız insanların təyin olunması digər işçilərin də motivasiya və məhsuldarlıqlarına mənfi təsir göstərir. Aşağı məhsuldarlıq isə insan potensialının planlaşdırılmasına mənfi təsir göstərir.

4. Əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinə nəzarət:

a. İnsan potensialının qiymətləndirilməsi idarəetmənin ən yüksək səviyyəsində nəzərə alınır;

b. İnsan resursları idarəçiliyinin planları əsasında kadr büdcələri hazırlanır. Bunlar işçi qüvvəsini müəyyən edilmiş məhdudiyyətlər əsasında nəzarətdə saxlamağa imkan verir.

c. Hər hansı bir təşkilatın məhsuldarlığı adətən aşağıdakı formula ilə hesablanır:  $\text{Məhsuldarlıq} = \text{Giriş} / \text{Çıxış}$ . İşçilərin məhsuldarlığı indeksi isə aşağıdakı kimi hesablanır:  $\text{İşçilərin məhsuldarlığı} = \text{Ümumi istehsal} / \text{Ümumi işçilərin sayı}$ .

d. İşçinin işə davamiyyəti, məhsuldarlığı, təhsili və s. kimi meyar və faktorları nəzərə almaqla əmək fəaliyyətinin daha düzgün idarə olunmasına nail olmaq mümkündür.

e. Görülən artıq işlərin miqdarı: Ümumilikdə ödənilən əmək haqqı və əlavə iş saatları arasında bir uyğunluq olduqda işçilərin motivasiyası aşağı düşə bilər. Ona görə əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması zamanı çox vaxt statistik hesabatlar və mühasibatlıq sənədlərinin diqqətlə araşdırılması tələb olunur (Гаврииллов Р., 2005).

#### **1.4. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin nəticələrinin istifadə edildiyi fəaliyyət sahələri**

Əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının planlaşdırılması kadr potensialının proqnozlaşdırılması, kadr təminatının qiymətləndirilməsi və müxtəlif kadrlarla əlaqəli proqramlar vasitəsilə təchizat və tələbatın razılaşdırılmasını nəzərdə tutur. İşçi heyətinin planlaşdırma prosesinə təşkilatın strateji idarəetmə qərarları və ətraf mühitə bağlı qeyri-müəyyənliklər təsir göstərir. Bu iki faktor, öz növbəsində,



planlaşdırmanın mürəkkəbliyini, kadr hazırlayanlar üçün mövcud məlumatın növü və keyfiyyətini və doldurulacaq işlərin xarakterini müəyyən edir. İşçi qüvvəsi tələblərinin proqnozlaşdırılması və tədarükün qiymətləndirilməsi davamlı şəkildə monitoring edilməlidir, belə ki, kadr potensialının təminatı üçün tərtib edilən proqram və strategiyalarda mütəmadi düzəlişlər edilməlidir. Beləliklə, müəssisədə əmək fəaliyyətinin idarə olunması sisteminin nəticələrinin istifadə olunduğu fəaliyyət sahələri kimi aşağıdakı qazanılmış biliklər göstərilə bilər:

1. İşçi qüvvəsi ehtiyaclarını proqnozlaşdırmaq: İşçi qüvvəsi tələbatı müəyyən bir müddət ərzində təşkilatın ümumi insan resurslarına olan ehtiyacını nəzərdə tutur. Bir təşkilatın kadr potensialına olan tələbatının dəqiqliyi müxtəlif amillərdən asılıdır. İşçi qüvvəsinə olan tələbatı təsir göstərən amillər müəyyənləşdirildikdən sonra proqnozlaşdırma üsulları layihələndirilə və həyata keçirilə bilər. Xarici amillərə rəqabət (xarici və yerli), iqtisadi mühit, qanunvericilikdə edilən dəyişikliklər və texnoloji dəyişikliklər daxildir. Daxili amillər büdcə məhdudiyyətləri, istehsal səviyyələri, yeni məhsul və xidmətlər və təşkilati strukturlardır.

2. Qısamüddətli proqnozlaşdırma: Qısamüddətli proqnozlar adətən normal büdcə proqnozlarından yaranır. Əmək fəaliyyətini təmin etməyə və işçi qüvvəsini saxlamağa lazım olan büdcə və proqnozlar ümumiyyətlə iş yüklərinin təxminlərinə (istehsal planları, sərnişin yükləri, əməliyyatlardakı genişlənmələr və ya sızmalar) əsaslanır.

İş yükü məlumatlarını əmək fəaliyyətinə olan tələbatın təxmini təsvirinə çevirən əmsallar qısa müddətli bir tələb proqnozu üçün istifadə edilə bilər. Məsələn, müəyyən bir faizlə satışlar artdıqca, bir müəssisənin müəyyən bölmələrində və ya sektorlarında çalışanların sayı da artmalıdır və beləliklə, əmək fəaliyyətinin idarə olunması strategiyası yenidən gözdən keçirilməlidir.

Təşkilatın bütün bölmə və sektorlarına tələb olunan işçilərin sayını həm də müxtəlif səviyyələrdə, şöbə və yerlərdə tələb olunan xüsusi ixtisaslı kadrlara olan tələbatı diqqətlə müəyyənləşdirmək vacibdir. Əmək fəaliyyətinin

qiymətləndirilməsi planlar bu baxımdan ümidvericidir, çünki gələcək işçilərin təhsil, təcrübə və bacarıq tələbləri bu yolla müəyyənləşdirilir.

3. Uzunmüddətli proqnozlaşdırma: Bu, riyazi və statistik modellərlə aparılır. Ümumiyyətlə, zəruri düzəlişlərə olan qısamüddətli tələbatların proqnozlaşdırılmasından fərqli olaraq, müəyyən vakansiyaların doldurulmasını təmin etmək üçün uzunmüddətli proqnozlar daha məqsədəuyğundur.

İnsan resurslarına olan tələbin və əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının proqnozlaşdırılmasında istifadə olunan riyazi modellər təşkilatın ümumi işçi ehtiyaclarına təsir göstərən seçilmiş əsas dəyişənlərə əsaslanır. Bəzi modellər həm daxili, həm də xarici dəyişənləri ehtiva edir.

4. “Düzgün reqressiya”: Bir başqa kəmiyyətə söykənən yanaşma, xətti reqressiya analizi, satış, çıxış və ya göstərilən xidmətlər kimi amillərə əsaslanaraq gələcək zamanda lazım olan kadr potensialını qiymətləndirmək üçün də istifadə edilə bilər.

5. İşçi qüvvəsinə olan tələbatın proqnozlaşdırılması: İşçi qüvvələri planlaşdırıcıları həm xarici tədarükü, həm də insan resurslarının daxili təchizatı (təşkilatın mövcud işçilərini) nəzərə almalıdırlar (Paauwe J. və digərləri, 2009).

Əmək fəaliyyətinin idarə olunmasını təmin edən insan resursları menecerləri kadr təminatı sahəsində dəyişiklikləri təxmin etmək və dəqiqləşdirmək xüsusiyyətlərinə malik olmalıdırlar. Bunu etmək üçün müxtəlif üsullar mövcuddur. Əmək fəaliyyətinin idarə olunması və planlaşdırılması təşkilatda vəzifələri doldurmaq üçün kifayət qədər işçilərin olması ilə əlaqəli olsa da, iş üçün düzgün şəxsin təmin edilməsi ilə bərabər maraqlanır. İnsan potensialının planlaşdırılmasının əsas məqsədi təşkilatın qısa və uzunmüddətli ehtiyacları nəzərə alınmaqla mövcud işçilərin bacarıq və qabiliyyətlərini araşdırmaqdır.

İşçinin sahib olduğu bacarıqları, qabiliyyətləri, onların təşkilata verdikləri potensial töhfəni müəyyənləşdirmək, kadrlarla bağlı praqmatik qərarlar qəbul etmək və ümumilikdə təşkilatın kadr təminatını qiymətləndirmək üçün əmək fəaliyyətinin idarə olunması sisteminə malik olmaq olduqca vacibdir.

6. İşçi qüvvəsinin təmin edilməsi və tələbin balanslaşdırılması: Təşkilatın işçi qüvvəsinə olan ehtiyacları (tələbat) müəyyən edildikdən və işçilərin hazırkı təminatı və məhsuldarlığı qiymətləndirildikdən sonra vakansiyaların doğru işçi tərəfindən vaxtında doldurulmasını təmin etmək üçün kadr potensialı və tələbi balanslaşdırılmış olmalıdır. Təminat və tələbatın balansı, əsasən, istənilən nəticələrə nail olmaq üçün müxtəlif kadrlarla bağlı proqramların planlaşdırılması, vaxt meyarına riayət olunması və istifadəsi məsələsidir.

Yuxarıda sadalanan əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının istifadə olunduğu sahələr insan resursları menecerlərinə bir neçə yolla kömək edir:

1. İdarəçilər və ya menecerlər kadr çatışmazlığını və ya vakant yerləri vaxtında təyin edə və problemlər yaranmadan iş fəaliyyətinin davam etdirilməsi və ya müvafiq vakansiyanın “doldurulması” üçün hərəkət edə bilirlər;

2. Menecerlər kadrlara lazım olan təlim və inkişaf proqramlarını qabaqcadan təyin edə bilirlər;

3. Menecerlər işçilərinin effektiv karyera yollarını inkişaf etdirmək üçün xüsusi bacarıq və qabiliyyətlərini müəyyən edə bilirlər;

4. Menecerlər insan resursları şöbəsinin aldığı qərarların işçilər üzərində təsirini qiymətləndirə və zəruri dəyişikliklər edə bilirlər;

5. İşçilərin bacarıqlarının inventarlaşdırılması tez-tez kompüter fayllarında saxlanılır. Buraya hər bir işçinin təhsili və təlim təcrübələri, iş təcrübəsi və xüsusi bacarıqları (məsələn, xarici dil biliyi) haqqında məlumatlar daxildir. Bu kimi məxsusi sənədlərdən istifadə etməklə insan resursları menecerləri daxili əmək bazarında hansı növdə işçilərin üstünlük təşkil etdiyini və xarici əmək bazarından hansı bacarıqların idxal edilməsini asanlıqla müəyyən edə bilirlər.

6. Təqaüd zamanının yetişməsi, uzunmüddətli xəstəlik halları (ödənişsiz məzuniyyətlər) və bəzən işçinin şəxsi həyatındakı problemlər işdəki məhsuldarlığına mənfi təsir etdikdə də kadr dəyişiklikləri də nəzərdə tutulmalıdır. Bunun üçün işçilərin yaşını izləmək, mövcud heyətin əmək haqqlarının və onlara edilən əlavələrin ümumi gəlirə təsirini qiymətləndirmək lazımdır. Bununla yanaşı, kadr

d y şiklikləri struktur və ya Ő b lərd ki  mumi d y şikliklər  baęlı olduqda, kadrların planlaŐdırılması v  əmək fəaliyyətinin idarə olunması daha da  t nl Őir. Müəssisənin büdcəsinin imkan verdiyi miqdarda iŐçinin saxlanması və minimalizasiyaya gedilməsi bu zaman  n məqbul yoldur.

## **II Fəsil MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ELMİ-NƏZƏRİ VƏ HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ**

### **2.1. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması**

İnsanın sosial həyatda özünü təsdiqi və yaradıcılıq fəaliyyəti ilk növbədə əmək fəaliyyətində özünü büruzə verir. Əmək fəaliyyəti, əsasən, aşağıdakılarla şərtlənir:

1) Əmək fəaliyyəti ümumilikdə götürdükdə insan potensialı və bu potensialın realizasiyasının əsas meyarı və ya ölçüsüdür. Məsələn, əmək fəaliyyəti əsnasında insanın ümumi peşə fəaliyyəti, əməklə bağlı motiv və məqsədləri, sosial-iqtisadi və siyasi mühit, bütövlükdə isə, əmək münasibətləri özünü daha aşkarşəkildə göstərir;

2) “İnsan-əmək-fəaliyyət” triadası sistemi təşkilatlarda və müəssisələrdə başlıca problemlərlə qarşılıqlı münasibətdə özünü daha aydın göstərir. Məsələn, əmək və iş sferasında bu və ya digər iqtisadi münasibət tipi daha sürətli və aydın nəzərə çarpır. Hətta bu zaman əmək karyerası, peşə təlimi, məşğulluq problemi, işsizlik məsələsi və s. özünü daha qabarıq vəziyyətdə göstərmiş olur.

Yuxarıdakıları nəzərə alaraq, əmək prosesinin sosioloji tədqiq və tətbiqi situativ menecment baxımından böyük mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman işçinin hər hansı bir təşkilat qarşısında əmək fəaliyyəti ilə əlaqədar irəli sürmüş olduğu tələblər onun həm də əmək fəaliyyətinin bir subyekti olmasını nümayiş etdirir. Məlum olduğu kimi, insan resurslarının əmək fəaliyyətinin sosioloji-iqtisadi təhlili geniş əhatəli problemləri özündə əks etdirir. Bunu aşağıdakı istiqamətlərdən, təsnifatdan görmək olar:

1) əmək və fəaliyyət arasında əlaqənin məzmun və məqsəd baxımından təhlil edilməsi;

2) əmək fəaliyyətini təşkil edən başlıca tərkib hissələrinin (fəaliyyət məqsədi və motivləndirilmə, əmək dəyərləri, iş şərait və mühiti, əməyin subyekti və s.) sistemli şəkildə təhlili;

3) əməyin bölgüsü və kooperasiyası arasında mövcud olan əlaqənin təzahür formaları. Bunlar öz növbələrində nəticə etibarilə aşağıda qeyd olunan problemlərlə əlaqədardır: əmək fəaliyyəti prosesində məqsəd və motivlərin formalaşması xüsusiyyətləri ilə, fəaliyyətin informasiya təminatı ilə, əməyinmotivləşdirilməsinin və stimullaşdırılmasının tələbat və mənafeyi ilə, dəyərlər və meyarlar ilə əlaqələndirilməsi ilə, əmək fəaliyyətinin sosial-iqtisadi, təşkilati-texnoloji, sosial-psixoloji mühitlə düzgün əlaqələndirilməsi ilə və s. (Quliyev T., 2013).

İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin sosial, psixoloji və iqtisadi mexanizmləri bir-birilə üzvi şəkildə bağlıdır, hətta əmək fəaliyyətinin ölçülməsi və öyrənilməsi metodları da (əmək proseslərinin layihələşdirilməsi, xronometraj, iş gününün fotoqrafiyası, əmək nəticələrinin təhlil olunması metodları və s.) nəticə etibarilə əmək fəaliyyəti ilə birbaşa əlaqədardır. Burada insan resurslarının əmək fəaliyyətinin fərdi-kollektiv subyektləri, onların motivasiya, stimullaşdırma problemləri də əmək fəaliyyətinin sistemli şəkildə təhlilini nəzərdə tutur. Bu səbəbdən də, burada təşkilatlar, xüsusi olaraq istehsal kollektivləri və istehsalat qruplarının struktural-formal səciyyəsi və onların sosial-psixoloji inteqrasiyası olduqca ciddi səviyyədə bazar tipli iqtisadi münasibətlərlə şərtlənir. Bu isə əmək kollektivlərinin idarə olunmasının sosial-iqtisadi mexanizmlərə, əmək situasiyaları və əmək davranışlarına yeni qayda ilə yanaşmağı, sosial nəzarət və sanksiyaların yeni mexanizmlərinin işlənilməsinə hazırlanmasını öz növbəsində tələb edir. Hətta indiki dövrdə əmək davranışının sosial səmərəlilik problemi irəli sürülür, bəzi mütəxəssislər, sosioloq və iqtisadçılar əməyə uyğunlaşmanı və işçinin əmək sferasına adaptasiyası imkanını əmək davranışının tərkib hissəsi kimi qiymətləndirirlər. Bu fikri müəyyən anlamda doğru hesab etmək olar, çünki əməyə uyğunlaşma bərabər şərait daxilində insanların şəxsi keyfiyyətlərində asılıdır.

Təcrübə göstərməkdədir ki, əmək münaqişələrinin xeyli cəhətləri hər hansı bir işçinin şəxsi və ya məxsusi keyfiyyəti və davranışından asılı olur. Bu zaman xüsusilə gənclərin özünü peşə müəyyənliyi, peşə mənafeyi və peşə seçimində mikro-makro mühitin, peşə strategiyası və ümumilikdə, peşə meyilinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Bu səbəbdən də bazar sistemi, əmək bazarı adamların, xüsusilə də, gənclərin təhsil və peşə təlimlərinə, onların peşə artımı və karyerasına yeni tələblər və çağırışlar irəli sürür. İnsan artıq yeni bir kollektivə daxil olduqda öz fəaliyyətində yeni ruh və canlanma hiss edir və kollektivin bəlli tələblərinə müvafiq olaraq onun qaydalarını qəbul edir. Adətən, təşkilat üçün yeni olan şəxs başlıc adiqqətini əmək intizamı, iş yeri, işçilərin xarakteri və peşə fəaliyyətinə yönəldir, bu prosesdə və gedişatda bir sıra çətinliklərlə də üzləşir, çünki əmək fəaliyyətinin başlanğıcında obyektiv, habelə, subyektiv səbəblərə görə bir sıra problemlər meydana çıxır. Yeni əməkdaş heç də bütün hallarda sözügedən problemləri tezliklə aradan qaldırmaq iqtidarında olmur. Bu səbəbdən də yeni işçinin ümumi hazırlıq səviyyəsinin vaxtında və düzgün qiymətləndirilməsi adaptasiya prosesini daha da effektiv edir. Əgər yeni əməkdaş əvvəllər digər oxşar işlərdə ümumi iş təcrübəsinə malikdirsə, onda onun adaptasiya dövründə az olur. Bununla birlikdə, bu təqdirdə də yeni iş yerində artıq ona məlum işlərə vərdiş etmək üçün müəyyən müddət tələb olunur. Həmçinin, fəaliyyət müxtəlifliyi, yeni bir struktur, texnologiya, ümumi infrastruktur, təşkilatın bəzi xüsusiyyətləri, kommunikativ şəbəkəyə qoşulmaq və yeni işçi heyət kimi bir sıra parametrlərdən asılı olaraq yeni gələn əməkdaş müəyyən anlamda ona tanış olmayan bir şəraitdə işləməli olur. Yeni əməkdaşın yeni təşkilatın şərait və qaydalarına adaptasiyası da problemlidir. Bu məqsədlə təşkilat sözügedən prosesin idarə olunması üzrə xidməti bir bölmə yaradır. Hər iki tərəf - işçi və rəhbərlik müəyyən öhdəliklər götürürlər, bunun üçün isə orientasiya proqramı tərtib edilir (Quliyev T., 2013). Orientasiya proqramında, adətən, aşağıdakılar nəzərdə tutulur: müəssisə, iş yeri və ya təşkilat haqqında ümumi məlumatlar, onların əsas fəlsəfəsi, məqsədləri, prioritetləri, problemləri, normaları, standartları, məhsul və onun istehlakçıları, həmçinin, fəaliyyətin digər növləri, texnika, avadanlıq və qurğular, bölmə strukturu, əlaqələri və s. Burada, habelə, kadr siyasəti prinsipləri, işçi heyətin peşəkarlığı, ixtisas artırılması, işçilərin məsuliyyəti, iş vaxtından müxtəlif məqsədlərə görə istifadə qaydaları, əməyin ödənməsi, stimullaşdırılması,

əlavə güzəşt və imtiyazlar, sığortalanma, müavinətlər, əmək təhlükəsizliyi və texniki təhlükəsizliyə riayət kimi bir çox məsələlər bu proqramda əksini tapmalıdır.

Əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması zamanı kadr planlaşdırmasının da önəmi üzə çıxır. Kadr planlaşdırılmasının əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçilərə onların qabiliyyətləri, meylləri və əməyin (istehsalın) təşkili formasından asılı olaraq, lazımı vaxtda və istənilən sayda iş yeri təklif edilir. İş yerləri məhsuldarlıq, səmərəlilik və əmək motivləri baxımından əməkdaşların qabiliyyətlərinin ortaya çıxmasında, əməyin səmərəliyinin yüksəldilməsinə və məşğulluq üçün normal bir əmək şəraitinin yaradılmasına təminat verməlidir. Kadr planlaşdırılması həm müəssisənin, həm də heyətin mənafeyinə uyğun şəkildə həyata keçirilir. Bunun vasitəsilə əsas məqsədə çatmaq üçün zəruriyyət təşkil edən istehsalat məsələlərinin həlli təmin olunur. Kadr planlaşdırılması daha yüksək məhsuldarlığa nail olmağı və işçinin iş yerindən razı qalmasını təmin etməlidir (Quliyev T., 2013).

Kadr planlaşdırılması, bir qayda olaraq, aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

1. Hansı ixtisas üzrə nə qədər işçi nə vaxt və necə istifadə olunmalıdır?
2. Sosial zərbə vurmadan əlavə sayda işçiləri azad etmək və gərəkli işçiləri işə qəbul etmək hansı yolla mümkündür?
3. Heyətin qabiliyyətinə müvafiq olaraq ondan necə daha səmərəli istifadə etmək mümkündür?
4. Daha yüksək ixtisaslaşma tələb edən işləri yerinə yetirmək üçün kadrların inkişaf etdirilməsinə hansı yollarla nail olmaq olar?

Elmi ədəbiyyatlarda və təcrübədə “kadr planlaşdırılması” və “kadr siyasəti” anlayışları arasında kəskin fərqlər qoyulmur. Kadr siyasəti təməl məqsədin planlaşdırılması əsasında müəyyən edilir. Odur ki, kadr siyasəti, yaxud məqsədin planlaşdırılması bəzən kadrların uzunmüddətli strateji planlaşdırılması ilə də eyniləşdirilir. Perspektiv dövr nəzərə alındıqda, kadr qərarları uzunmüddətli planlaşdırmaya söykənir. Beləliklə, artıq kadr planlaşdırılması kadr siyasəti təsdiq olunduqdan sonra yox, onunla eyni vaxtda həyata keçirilmiş olur.



Məqsədlər daim planlaşdırılmalıdır. Bu məqsədlərə təşkilatın ümumi məqsədi və heyətin məqsədləri daxildir. Məqsədin planlaşdırılmasında hüquqi normaların tələbləri, habelə, təşkilatın kadr siyasətinin baza prinsipləri əsas götürülür. Kadr sahəsində məqsədlərin formalaşdırılması müxtəlif səviyyədə hakimiyyət potensialı olan bütün maraqlı tərəflərin də iştirakilə geniş dairədə məsələlər ilə əlaqədar danışıqlar və müzakirələr aparmaq yolu ilə müəyyən edilir. Bu iş mütəmadi həyata keçirilməklə əsas məqsəd müəyyənləşdirilir. Bu, özlüyündə, aşağıdakı proses-mərhələlərdən keçir:

- məqsədin axtarışı;
- məqsədin təhlil və dəqiqləşdirilməsi;
- onun realizasiya imkanlarının qiymətləndirilməsi;
- məqsədin seçilməsi;
- məqsədin icra edilməsi;
- məqsəd üzərində nəzarət (Paauwe J. və digərləri, 2009).

Strateji planlaşdırmada əsas söhbət baş məqsəddən gedir. Onun seçilməsindən sonra taktiki və operativ planlaşdırma konkretləşdirilir. Tədbirlərin planlaşdırılması, əsasən, müxtəlif kadr funksiyalarının həyata keçirilməsini təmin edən proqramların hazırlanmasını nəzərdə tutur. Funksional yarım sistem üzrə kompleks və sistemli kadr tədbirləri planlaşdırmaq üçün heyətin idarə olunması sahəsində istehsal sistemi məqsədinin təhlili həyata keçirilir.

Kadr potensialının planlaşdırılması zamanı aşağıdakı əsas məsələlər konkretləşdirilir:

1. kadr potensialının strateji inkişafı;
2. stimullaşdırma sistemi;
3. idarəetmədə əməkdaşların da iştirakına imkan yaradılması;
4. qrup və fərdi işçilər arasında məsuliyyətinin artırılması;
5. kadr potensialının inkişaf etdirilməsi üçün kadrların məqsədəuyğun şəkildə seçilməsi;

6. müəssisənin uğurlu fəaliyyət göstərməsini təmin edəcək kadrların seçimi (Paauwe J. və digərləri, 2009).

Kadr potensialının planlaşdırılması gələcək vəzifə və işləri yerinə yetirmək üçün zəruri bilik, bacarıq və davranış qaydalarını əhatə edir. Strateji planlaşdırma, bir qayda olaraq, problem istiqamətli məsələləri və həmçinin uzunmüddətli dövrü əhatə edir (3 ildən - 5 ilə qədər). Strateji planlaşdırma, ən əsası, problemlərin həllinə istiqamətləndirilməlidir. Bu planlaşdırma daha çox kənar amillərdən, yəni iqtisadi, texnoloji, sosial və s. amillərdən asılı olur. İnkişafın ən başlıca meyarlarının vaxtında və düzgün başa düşülməsi, onların keyfiyyətə qiymətləndirilməsi strateji planlaşdırmanın ən prioritet vəzifəsidir. Strateji kadr planlaşdırılması təşkilatların strateji planlaşdırmasına daxil edilir, idarəetmə qərarları və taktiki planlaşdırmanın da əsasını təşkil edir. Taktiki planlaşdırma heyətin idarə olunmasının kadr strategiyasının konkret problemlərin həllini nəzərdə tutur. Taktiki planın tərtibatında strateji kadr planına nisbətən kadrlar üzrə tədbirlər aydın və differensiallaşdırılmış formada qeyd olunur. Taktiki planlaşdırma operativ planlaşdırma və strateji planlaşdırma arasında əlaqə, yaxud körpü yaradır. Operativ kadr planlaşdırması, əsasən, qısamüddətlik ilə xarakterizə olunur və operativ məqsədin həyata keçirilməsini təmin edir. Heyətin operativ planları kompleks qarşılıqlı və üzvi əlaqədə olan kadr tədbirlərinin məcmuu olmaqla, təşkilatın və hər bir əməkdaşın məqsədinin həyata keçirilməsinə yönəldilməlidir. Bu planlaşdırma təşkilatın əməkdaşlarının bütün işlərinin planlaşdırılmasını əhatələyir və illik qaydada tərtib olunur. Operativ planın işlənməsi üçün aşağıda qeyd olunan məlumatları xüsusi tərtib olunmuş anketlər vasitəsilə toplamaq lazım gəlir:

1. Heyətin daimi tərkibi haqqında məlumatlar: ad, soyad, yaşadığı ünvan, yaş, işə qəbul olunma tarixi və s.

2. Heyətin strukturu: ixtisas, yaş, cins, milli tərkib, fiziki qüsurlu insanların xüsusi çəkisi, fəhlələrin, mütəxəsislərin, qulluqçuların, yüksək ixtisaslı fəhlələrin xüsusi çəkisi və s.

3. Kadrların axıcılığı;

4. Müxtəlif səbəblərə görə iş vaxtı itkiləri;
5. İş vaxtının davamlılığı (tam və ya natamam iş rejimi);
6. İşçilərin əmək haqqları barədə məlumatlar;
7. Sosial xarakterli xidmətlər və sosial ödəmələr.

Informasiyalar aşağıda qeyd olunan tələblərə cavab verməlidir:

1. Sadəlik;
2. Əyanilik;
3. Birmənalılıq, aydın və başa düşülən;
4. Müqayisə olunma qabiliyyəti;
5. Vahid forma və strukturun gözlənilməsi;
6. Aktualıq – cari, operativ və vaxtında təqdim edilmə (Гавриилов, 2005).

Kadr planlaşdırılmasının əsas mərhələləri:

**I mərhələ**- kadrlara tələbat üzrə planlaşdırılmanın aparılmasıdır. Bu zaman aşağıdakı məlumatlardan istifadə olunur: mövcud və planlaşdırılan iş yerlərinin cəmi sayı, texniki-təşkilatı tədbirlərin həyata keçirilmə planı; ştat cədvəli və baş vəzifələrin tutulma planı;

**II mərhələ** - istiqamətləndirmə. Burada başlıca məsələ işçinin müəssisədəki şəraitə uyğunlaşdırılmasıdır. Bu zaman yeni işçi tədricən yeni peşə və sosial-iqtisadi şəraitə uyğunlaşır. Əməyə uyğunlaşma və ya adaptasiyanın 2 forması vardır: Birincisi, ilkin uyğunlaşmadır, bu - gənc, yeni işə qəbul olunmuş işçilərin onlar üçün yeni olan şəraitə uyğunlaşmasıdır. İkincisi, sonradan baş verən uyğunlaşmadır, bu isə işçinin işini dəyişməsi nəticəsində başqa bir iş və ya pozisiyaya keçməsilə əlaqədar yeni şəraitə adaptasiyasıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində daha çox ikinci uyğunlaşma formasının rolu artmaqdadır. Əməy fəaliyyətinə uyğunlaşma, bir qayda olaraq, 3 mərhələdən keçir:

1. Tanış olma mərhələsi – iş yeri, əmək fəaliyyəti şəraiti, əmək rejimi, əməyin təşkili, stimullaşma şərtləri, kollektiv norma və ənənələrlə ümumi tanışlıq;
2. Qiymətləndirmə mərhələsi – peşə bacarıqlarının tam mənimsənilməsi, öz imkanlarının və gələcək perspektivlərin qiymətləndirilməsi;

3. Son mərhələ və ya identifikasiya mərhələsi – sabit əmək göstəricilərinin əldə olunması, kollektivin normalarının və dəyərlərinin tamamilə mənimsənməsi, kollektivin seçilən və müvəffəqiyyətli kadrları sırasına daxil olma və s.

## **2.2. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi**

Kadr xidməti heyətinin başlıca vəzifəsi daha istedadlı və səriştəli kadrları seçməkdir. Bu kadrlar təşkilatın planlaşdırdığı yüksək istehsalat nəticələrini əldə etməyə yönəldilməlidir. Bu cəhətdən kadrların əmək fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi ən əsas məsələlərdən biridir. Qiymətləndirmə zamanı aşağıdakı prinsiplər gözlənilməlidir:

1. Obyektivlik;
2. Etibarlıq;
3. Fəaliyyətə göstərilən münasibət;
4. Proqnozlaşdırıla bilmə mümkünlüyü;
5. Komplekslik;

Qiymətləndirmə tədbirlərinin icra edilməsi kollektivin işini pozmamalıdır.

Yeni namizədlərin işə qəbulu zamanı aşağıdakı mərhələlər vardır: söhbət etmək, ərizə və rəqini doldurmaq, müsahibə aparmaq, testdən keçirilmək, tövsiyənin yoxlanılması, tibbi müayinəyə cəlb edilmə, qərar qəbul edilməsi və s.

Əməkdaşın ümumi fəaliyyəti qiymətləndirildikdə aşağıdakı üsullardan istifadə olunur:

1. Heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.
2. Peşəyə yiyələnməyi müəyyənləşdirən yararlılıq testi. Bu testin köməklili ilə işçinin psixofizioloji vacib keyfiyyətləri və qabiliyyəti qiymətləndirilir.
3. Qabiliyyətlər üzrə ümumi test. Bu test vasitəsi ilə əməkdaşın ümumi inkişaf səviyyəsi, diqqət, yaddaş və digər psixi keyfiyyətləri müəyyənləşdirilir.
4. Bioqrafik test. Bu zaman ailə vəziyyəti, təhsil, fiziki inkişaf, əsas maraq və tələbat, ünsiyyət və s. öyrənilir.

5. İndividual test. Müəyyən şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi məqsədilə psixodiagnostik testlərdən istifadə olunur.

6. Müsahibə. Müsahibə vasitəsilə namizədin ümumi iş təcrübəsi, bilik səviyyəsi, peşəsi üzrə lazım olan məlumatların öyrənilməsi və s. təmin olunur.

7. Tövsiyə. Tövsiyənin haradan və kim tərəfdən verilməsi vacib şərtlərdən biridir.

Müsabiqə zamanı vakant vəzifəni tutmaq üçün iki və ya daha çox namizədlər arasında yarış keçirilir. Müsabiqə, əsasən, aşağıdakılara təminat verir:

1. Vəzifənin aktualıq səviyyəsini artırmaq;
2. Müraciət edən namizədlərin sayının çoxaltmaq;
3. İşə qəbulun obyektiv şəkildə və şəffaf aparılması;
4. Heyətin idarə olunması sferasının demokratikləşdirilməsi;
5. Kadr işlərində yeni texnologiyaların tətbiq edilməsi;
6. Heyətin idarə olunmasında informasiya toplanmasının intensivləşdirilməsi;
7. Yeni komandanın formalaşması.

Müsabiqənin keçirilməsinin başlıca üsürləri aşağıdakılardır:

1. Müsabiqə üzrə namizədliyini verənlərin sayı;
2. Müsabiqəni keçirən orqan və ya komissiya;
3. Namizədlərin əsasən üstün cəhətlərinin qiymətləndirilməsi və müvafiq qərarın qəbul edilməsi;
4. Müsabiqənin keçirilməsi mexanizmi (Гавриилов Р.В ,2005).

Mexanizmin keçirilməsi, əsasən, aşağıdakı üsulları vardır:

1. Seçkili üsul. Rəhbər işçinin vakant vəzifəni müsabiqə yolu ilə tutması üçün ən sadə, effektiv və ənənəvi üsuldur. Müvafiq namizəd sınaqdan keçirilir və səs vermənin nəticələri əsas götürülür. Səslərin ümumən  $\frac{2}{3}$  –ni toplaya bilən namizəd seçilmiş hesab olunur.

2. Seçmə üsulu. Bu üsul zamanı namizəd haqqında qərarı müvafiq komissiya verir. Həmçinin, namizədin özü ilə söhbət aparılır və müəyyən testlərdən də istifadə olunur.

Kadr müsabiqəsi 3 əsas mərhələni əhatələyir:

1. Müsabiqəyə hazırlıq;
2. Müsabiqənin keçirilməsi;
3. Nəticənin yekunlaşdırılması və elan edilməsi.

İşçilərin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ən effektiv yollarından biri kimi attestasiya üsulundan da istifadə olunur. Rəhbər işçilərin attestasiyası zamanı aşağıda qeyd olunanlara xüsusilə diqqət yetirilməlidir:

1. müvafiq əmr və göstərişlərin verilməsi, habelə, əsasnamə və təlimatların tərtib olunması;

2. ünsiyyət qura bilmə bacarığı - kollektivin qarşısında çıxış etməyi, işgüzar yığıncaqlar keçirməyi, həmçinin, başqasını dinləməyi bacarmaq, danışıqlar və işgüzar söhbətləri uğurla aparmaq və s.

3. idarəetməni “ələ almaq” (nəzarətə götürmək) və saxlamaq texnikası, habelə, rəqiblərlə mübarizə aparmağın texnika və strategiyası, heyətin motivasiyasının təmin edilməsi;

4. istehsalın təşkili - namizədləri düzgün qaydada qiymətləndirmək və işə qəbul etmək, texnologiyaların təhlili, müvafiq əmək haqqı sisteminin seçilməsi, əməyin stimullaşdırılması, əmək fəaliyyətinin təşkil edilməsi və təhlili;

5. kommersiya fəaliyyəti - kredit və bank işləri, həmçinin, material (əmtəə) təchizatı, qiymət, tarif və vergi siyasəti, mülkiyyət uçotu və onun mühafizəsi, reklam texnologiyası və s. (Гавриилов Р.В, 2005).

### **2.3. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması və inkişaf etdirilməsi**

Kadrların ümumi və işgüzar bilik və səriştələrinin yoxlanılması prosesi qiymətləndirilmə adlanır. Digər bir sözlə, əvvəlcədən müəyyənləşdirilən standartlar (və ya kriteriyalar) əsasında fərdlər (və ya kadrlar) haqqında sistemli məlumatların toplanılması və xüsusi metodologiya əsasında müqayisə edilməsi qiymətləndirmə sayılır. Qiymətləndirmənin nəticələrini insanların işə götürülməsində, vəzifələrin

artırılmasında, fərdi karyera planlaşdırmasında, əsas maaşın formalaşdırılmasında və d. məqsədlər üçün istifadə etmək mümkündür. Xidməti əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi müasir menecmentin bir kateqoriyası kimi ilk dəfə 1871-ci ildə ABŞ-da dövlət sektorunda tətbiq olunmuşdur. İqtisadi və sosioloji ədəbiyyatlarda qiymətləndirmənin dörd əsas metodu 1930-cu ilə qədər inkişaf etdirilərək gəlmişdir. Qiymətləndirmə metodlarından günümüzdə kimi ən çox istifadə olunan metod - Ball sistemi ilə qiymətləndirmədir. Həmin metod ilk dəfə 1924-cü ildə Meril Lott, faktorların müqayisəli təhlil olunması metodu isə 1926-cı ildə Yevgeni Benj tərəfindən tətbiq olunmuşdur. Digər iki qiymətləndirmə metodları - qruplaşdırma və sıralama metodları isə ilk dəfə 1871-ci ildə tətbiq olunmuşdur. Hazırda istehsal texnologiyalarının mürəkkəbləşməsi və inkişaf etməsi yeni məhsullarla yanaşı, yeni peşə və ixtisasların yaranmasına da rəvac olmuşdur. Bu cür intensiv inkişaf müəssisələrdə qiymətləndirmə metodlarının düzgün seçilməsinin vacibliyini daha da vurğulayır. Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi proqramları insan qaynaqlarının idarə olunmasının mühüm bir tərkib hissəsidir. Onlar həm müəssisə, həm də fərdi işçi səviyəsində fəaliyyəti təkmilləşdirmə üçün əhəmiyyətli imkanların yaranmasını şərtləndirir. Müəssisə üçün əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi hər bir əməkdaşı gördüyü işə görə qiymətləndirmənin ən təməl yoludur və eyni zamanda əməkdaşın perspektiv inkişafı üçün lazımi treninqlərin təyin edilməsi və karyera inkişafının müzakirə edilməsi üçün əhəmiyyətli imkanlar yaradır (Legge, K., 2004).

Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən başlıca göstəricilər qiymət meyarları adlanır. Onlara görülən işin keyfiyyəti də daxil olmaq şərtilə, onun kəmiyyəti və nəticələrinin əhəmiyyəti aiddir. Məsələn: satış departamentinin əməkdaşının əməyinin səmərəliliyini qiymətləndirilmək üçün işin əsas həcmi (məsələn, satış üzrə agentin ziyarət etdiyi müəssisələrin sayı) və onun əsas nəticələrini (məsələn, gəlirə təsiri) əhatə edən çoxlu meyarlar istifadə oluna bilər. Bu səbəbdən, qiymət meyarları seçilərkən, ilk olaraq, qiymətləndirmə nəticələrindən (əməkhaqqlarının artırılması, xidmətdə yüksəliş, işdən azad edilmə və s.) konkret olaraq hansı məsələlərin həlli üçün istifadə edildiyini, ikincisi isə, işçinin əmək

fəaliyyətinin mürəkkəbliyi, məsuliyyət və təbiətindən asılı olaraq onların differensiasiya olunacaqlarını nəzərə alaraq hansı dərəcə və vəzifənin işçiləri üçün meyarların müəyyənləşdirildiyini diqqətlə nəzərə almaq lazımdır. İdarəetmə işçilərini, bir qayda olaraq, üç təbəqəyə ayırırlar: rəhbərlər, mütəxəssis və ya qulluqçular və fəhlələr. Bu dərəcələrin hər hansı birindən olan işçilərin idarəetmə prosesində mütləq şəkildə öz payları vardır: mütəxəssislər qərarı işləyib hazırlayır, digər qulluqçular onu tərtib edir, fəhlələr qəbul edilmiş qərarları icra edir, nəhayət, rəhbərlər isə qərar qəbul edir, onun keyfiyyət səviyyəsini qiymətləndirir və icra müddətini nəzarətdə saxlayırlar.

İdarəetmədə əməyin bölüşdürülməsi ilə əlaqədar olaraq rəhbərin əməyinin nəticəsi, ənənəvi olaraq, təşkilat və ya bölmənin istehsalat-təsərrüfat və başqa fəaliyyətinin nəticələri (mənfəət üzrə planın yerinə yetirilməsi, müştərilərin ümumi sayının artırılması və s.), eləcə də, onun tabeliyində olan işçilərin sosial-iqtisadi əmək şəraiti və ya mühiti vasitəsilə (əməyin ödənmə səviyyəsi, müəyyən bir heyətin işə qəbul edilməsinin əsaslandırılması və s.) ifadə olunur. Mütəxəssislərin əməklərinin nəticəsi onlara tapşırılan vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinin ümumi həcmi, tamlığı, keyfiyyəti və vaxtlı-vaxtında icra edilməsindən asılı olaraq müəyyənləşdirilir. Rəhbərlər və mütəxəssislərin əməyinin başlıca nəticələrini səciyyələndirən göstəriciləri seçərkən aşağıda qeyd edilənləri də nəzərə almaq lazımdır:

- Onlar təşkilat və ya müəssisənin bütün fəaliyyətinin nəticəsinə bilavasitə və həlledici yolla təsir göstərir;

- Onlar şəxsi heyətin məşğulluğunu təmin edir;

- Onların ümumi sayı nisbətən azdır (4-6 arası);

- Onlar bütün təşkilat üzrə nəticələrin təqribən 80%-ni təşkil edir;

- Onlar müəssisə və ya şöbənin məqsədlərinə nail olunmasına gətirib çıxarır

(Paauwe J. və digərləri, 2009).

Əməyin səmərəliyinin qiymətləndirilməsi prosesi aşağıda göstərilən məcburi şərtlər əsasında səmərəli olacaqdır:



a) hər bir vəzifə (və ya iş yeri) və onun qiymət meyarları üçün əməyin dəqiq səmərəlik “standartlarının” müəyyənləşdirilməsi;

b) əməyin səmərəliyinin qiymətləndirilməsinin prosesdur qaydalarının hazırlanması (qiymətləndirməni kim, nə vaxt və necə aparacaq, qiymətləndirmə üsulları və s.);

c) əməyin səmərəliyi haqqında qiymətləndirmə aparana tam, obyektiv və düzgün informasiyanın verilməsi;

d) qiymətləndirmənin nəticələrinin işçi ilə bərabər müzakirə olunması;

e) qiymətləndirmənin əsas nəticələri üzrə müvafiq qərarın qəbul edilməsi və qiymətləndirmənin sənədləşdirilməsi.

Hər bir müəssisə rəhbəri bilir ki, onun hər hansı bir ideyası həmin ideyanın əmtəəyə çevrilməsi üçün ixtisaslı işçilər olmadan gerçəkləşdirilə bilməz. Əmək və ya xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi rəsmi olaraq ildə bir, yaxud iki dəfə keçirilir. Bu proses, adətən, aşağıda qeyd olunan üç mərhələdən ibarətdir:

- Fəaliyyət vəzifələri, məqsədləri və tələblərinin müəyyən edilməsi;
- Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə görüşlərin həyata keçirilməsi;
- Qiymətləndirmənin mükafatlarla, habelə, əməkhaqqında artım, stimullaşdırma proqramları və s. ilə yekunlaşdırılması.

İşçilərin qiymətləndirilməsi prosesi, bir qayda olaraq, departament səviyyəsində həyata keçirilir. İnsan resursları departamenti (və ya şöbəsi) bütün sənədlərlə (kağız və elektron formada), cədvəllərlə və digər inzibati elementlərlə düzgün rəftar edilməsinə təminat vermək üçün əlaqələndirici vəzifəsi və ya rolunda çıxış edir. Bu, sözügedən prosesin işçi və təşkilat üçün əhəmiyyətini tam şəkildə başa düşərək onun obyektiv həyata keçirilməsini təmin edir. İnsan resursları departamenti bu prosesin idarə olunmasında, həmçinin, əlaqələndirilməsində məsuliyyət daşıyır. Ayrı-ayrı fəaliyyətlərə dair hədəf və məqsədlərin yaradılması, departament rəhbərləri tərəfindən bilavasitə olaraq işçilərlə birgə həmin vəzifələri və məqsədləri departament və müəssisənin strateji məqsədlərilə əlaqələndirməklə yerinə yetirilir.

Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi planlaşdırılan məqsədlər, standartlar və səriştəlilik tələbləri çərçivəsində olan fəaliyyəti idarə etməklə əməkdaşlar, işçi qrupları və həmçinin, müəssisədən ən yaxşı nəticələrin əldə olunması üsuludur. Sözügedən proses işçilərin əmək nəticələrinin bir tərkib hissəsi kimi diqqətlə sənədləşdirilməli və qeydiyyatata alınmalıdır. Çünki bu qiymətləndirmə əməkdaşların nələrə nail olması və ya qadir olması haqqında birgə anlayışın yaranması üçün mühüm sayılır. Bundan əlavə, qiymətləndirmə işçilərin ixtisas artırılmasının qısa və ya uzun müddət ərzində nail olunacağına olan ehtimalı artırır və onların idarə edilməsi strategiyasını müəyyənləşdirir. Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi effektiv əksəlaqə məqsədlərinin tənzimlənməsi, o cümlədən, mükafatlar, əmək haqqlarının artırılması və vəzifələrin bölgüsü ilə bağlı qərarların qəbul edilməsi imkanlarını yaradır. Əməkdaşlar onlardan gözlənilən fəaliyyətin qiymətləndirilməsi metodları, yaxşı, orta və ya zəif fəaliyyətin müəyyənləşdirilməsi meyarları və fəaliyyətin müxtəlif səviyyələrini hansı mükafatın müşayiət edə biləcəyi barədə məlumatlandırılmalıdırlar. İşçilərlə fərdi və ya individual hədəflər üzərində razılaşarkən, nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, yaxşı ifadə edilmiş məqsədlər “SMART” olmalıdır. Şirkətlər, birmənalı şəkildə, qiymətləndirmə prosesini yarımillik və illik keçirməyi nəzərdə tutmalıdırlar. İllik qiymətləndirmə proseduru, adətən, maliyyə ilinə uyğun olmalıdır ki, müvafiq mükafatlandırmalar da həmin prosesin bir hissəsi kimi meydana çıxsın. Əksər hallarda, ilin ortasında aparılmış qiymətləndirmələr fikir söyləmək və ya məqsədləri yeniləmək üçün imkan yaradır, yekun qiymətləndirmə isə mükafatları, təlim ehtiyaclarını, vəzifə yüksəlişi ehtimalını və s.-i müəyyənləşdirir (Quliyev T., 2013).

Motivasiya işləri, əksər hallarda, işçinin bir-başa hesabat verdiyi müdir və ya rəhbəri tərəfindən həyata keçirilir. Qiymətləndirmə prosesinin dərk olunmasını və praktikada tətbiqini asanlaşdırmaq üçün insan resursları şöbəsi aydın və istifadə üçün asan qiymətləndirmə forması yaratmalıdır. Həmin forma ilin başlanğıcında yaradılmış sənədlərlə yaxından əlaqələndirilməlidir. Bu cür formanı ən yaxşı dizayn və ya quruluşda yaratmaq üçün qiymətləndirənin və qiymətləndirilənin müstəqil

mülahizələrinə ayrılmış sahələr də daxil olmaqla, məcburi seçimlərdən ibarət yoxlama cədvəli tərtib etmək mümkündür. İnsan resursları departamenti, habelə, qiymətləndirmə nəticələri, fəaliyyəti qiymətləndirənlə müzakirə olunması və imzalanmasını təmin etmək üçün bütün formaların düzgün və qaydalara uyğun doldurulmasına və vaxtında təhvil verilməsinə nəzarət etməlidir. İnsan resursları şöbəsi əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi prosesi üçün müvafiq təlimatlar hazırlamalı və işçilərə çatdırılmalıdır (Legge, K., 2004).

Bir çox təşkilatlarda qiymətləndirmə forması hər bir məqsəd və ya səriştəyə dərəcələrin verilməsini tələb edir. Özünüqiymətləndirmə prosesində əməkdaş vəzifələr və məqsədlərin necə yerinə yetirildiyinə dair onların şəxsi qiymətləndirilməsini qeyd etməklə, qiymətləndirmə blank-formasını doldurur. Bu zaman gərək olduqda işçinin rəhbərliyi altında işlədiyi digər yoldaşları tərəfindən verilən səhih məlumatlar da daxil edilir. Rəhbər sonradan işçinin fərdi qiymətləndirmə nəticələrini qeyd etdikdən sonra nəticəni onunla müzakirə edir. Kadrların qiymətləndirilməsini aparan şəxslər isə, öz növbələrində, effektiv və obyektiv qiymətləndirmə strukturunu təmin etmək üçün lazımi təlimlərə və səriştələrə malik olmalıdır. Qiymətləndirici şəxslər qiymətləndirmə iclaslarında əvvəl bütün zəruri materialları və məlumatları hazırlamalı və işçilərə bu barədə məlumat verməlidirlər. İnsan resursları şöbəsi hər iki tərəf üçün: qiymətləndiricilər və qiymətləndirilənlər üçün rəsmi təlim, habelə, təlimat materiallarını hazırlayır.

Kadrların fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi nəticəsi, adətən, aşağıda qeyd olunan qiymətləndirmə formasından ibarətdir:

- Fəaliyyətin bəribaşdan razılaşıdırılan məqsədlərə qarşı qiymətləndirilməsi. Buraya, bir qayda olaraq, maliyyə və keyfiyyət məqsədləri daxildir. Bundan başqa, cari bacarıq və səriştələrin qiymətləndirilməsi (məsələn, texniki səriştə, problem həllətmə, səlahiyyət vermə, qərar qəbulu, kreativlik, rabitə, qrup işi və s.) aparılmalıdır. Bundan əlavə, yayınmalar üzrə səbəblər də qeyd olunmalıdır;

- Təlimlərə xüsusi ehtiyac vurğulayan və işçinin karyerasının əsas məqsədləri ilə uyğun gələn ixtisasartırma planı. Buraya, habelə, menecerin işçi haqqında onun vəzifəsinin qaldırılmasına hazır olması barədə rəyi daxil edilə bilər;

- Müəssisənin hədəfləri və məqsədlərini dəstəkləyən, tamamlayan, həyata keçirən növbəti qiymətləndirilmə müddəti üçün razılaşıdırılan fərdi məqsədlər. Bu görə, biznes fəaliyyətin idarə olunması sisteminin səmərəliliyi, yəni əməkdaşları fərdi və korporativ məqsədlərə çatmağa ruhlandırmaq və ya sövq etmək üçün onların fəaliyyətinin nəticələri birbaşa şəkildə maddi mükafatlara

əlaqələndirilməlidir. Mükafatlar aşağıda qeyd olunan formalarda ola bilər:

- Fəaliyyətə görə əlavə ödəniş (maaş artımı və ya stimül artımları);
- Kadrla əlaqəli individual qərarlar (vəzifədə yüksəliş, üfüqi transfer və fəaliyyətin dayandırılması);

- Təlim və ya ixtisasartırma tədbirləri (Quliyev T., 2013).

Mükafatlandırma və işçilərin iş yerində saxlanması. Hər hansı bir vəzifə və ya onun səviyyəsi üzrə məvaciblər, ümumilikdə isə, müəssisənin mükafat strukturu üzrə idarə heyətinə təklif vermək insan resursları şöbəsinin (İRŞ) birbaşa məsuliyyətinə daxildir. İRŞ-nin vəzifəsi təşkilatın mükafatlandırma sisteminin (stimullaşdırıcı plan və tədbirlər, dərəcələndirilmə strukturu və ya maaş artımı siyasəti) müddəa və prinsiplərini əks etdirən xüsusi siyasət və strategiyaları hazırlamaq və tətbiq etməkdir. Bu cür təkliflər kənar mənbələrdən toplanmış informasiyalara (məsələn, digər müəssisələrdə maaş səviyyəsi), mükafatlandırma sistemi üzrə təşkilatın strategiyasına, həmçinin, işçilərin stimullaşdırılması (motivasiyalaşdırılmasına) üzrə digər nümunələrə əsaslanmalıdır.

Əməyi qiymətləndirmə metodları əməyin mürəkkəbliyi, dəqiqliyi və gərginliyini nəzərə alaraq baza maaşın formalaşmasında elmi mənbə kimi çıxış etməkdədir. Bu metodlar — analitik və qeyri-analitik metodlar olaraq iki qrupa bölünür. Qruplaşdırma və sıralama metodları —qeyri-analitik metodlara aiddir.

1. Sıralama metodu. Sıralama metodunda cari işlər iş yeri nəzərə alınmaqla onları müəyyənləşdirən faktorlara müvafiq olaraq vaciblik sırasına görə

qruplaşdırılmaqla qiymətləndirilir. Bacarıq və məsuliyyət kimi amillər də nəzərə alınır və işlər qruplaşdırılmaqla dərəcələndirilir. Qruplaşdırma mərhələsində işin məzmun və xüsusiyyətlərinin aid olduğu qrupların ümumi xüsusiyyətləri ilə müqayisə olunaraq onun dərəcəsi müəyyənləşdirilir. Ən sadə və ən ucuz üsullardan biridir. İşlərin sayı nisbətən az olduğu zamanlarda daha effektiv olur. Bu metodda işlərin əhəmiyyəti və dərəcəsini diqqətə almaqla müvafiq sıralama aparılır. İşlərin (və ya vəzifələrin) sayı 20-30-a qədər olan təşkilatlarda bu üsul olduqca geniş tətbiq edilir. Sıralama zamanı heç bir standart və ya norma nəzərə alınmır. Sıranın ən üst pillələrində ən çox əhəmiyyət kəsb edən işlər yer alır, üst pillələrdən aşağıya endikcə işlərin əhəmiyyət dərəcələri müvafiq olaraq azalır. Sıralama üsulu zamanı bəzən müqayisə yolu ilə də işlərin qiymətləndirilməsi yerinə yetirilə bilər. Bu zaman iki fərqli işi bir-biri ilə müqayisə edirlər. Əldə edilən “cütlər” içərisində daha çox əhəmiyyət kəsb edən işlər işarələnir. Müqayisənin yekununda isə hansı işin daha çox işarələndiyinə diqqət olunur. Ən çox işarələnmiş iş ilk pillədə, ən az işarələnmiş iş son pillədə yer alır. Yerdə qalan digər işlər bu iki pillənin arasında müvafiq yerlərdə yerləşdirilir.

Bu üsulun başlıca üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Çox sadə bir üsul olduğuna görə olduqca tez-tez və asan tətbiq edilir;
- Az vaxt kəsiyində az sayda kadrlar üçün tətbiq olunduğu təqdirdə çox ucuz başa gəlir;
- Yekunlar həm rəhbərlik və ya inzibati rəhbər, həm də işçilər tərəfindən olduqca tez mənimsənilir;
- Az sayda işlərin qiymətləndirilməsi əsnasında daha müsbət nəticələr verir.

Sözügədən üsulun nöqsanlı tərəfləri isə aşağıdakılardır:

- İşlərin çox və ya qarışıq olduğu təşkilatlarda bu cür işləri sıralamaq o qədər də asan olmur;
- Sıralama prosesi zamanı bütün faktorlar diqqətə alınmır. Buna görə də, tam obyektiv bir üsul deyil;

- Qiymətləndirmə prosesini həyata keçirən şəxslər işləri deyil, bu işləri icra edən əməkdaşları qiymətləndirməyə məruz qala bilərlər;

- Bəzi kateqoriyalardan istifadə edilmədiyinə görə mövcud işlərdə baş vermə ehtimalı olan dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi lazım gəldikdə, demək olar ki, təsirsiz və ya effektiv bir üsula çevrilir.

2. Qruplaşdırma metodu. Bu üsul da öz növbəsində sıralama üsuluna bənzəyir, lakin bəzi kəskin fərqləri vardır. Qruplaşdırma üsulunda işlər tək-tək deyil, qrup şəklində qiymətləndirilir. Bu üsulun bəzi üstünlük və nöqsanlı tərəfləri vardır. Əsas üstünlükləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- Asan tətbiq olunmaqla az vaxt aparır;
- Mövcud işlərlə baş verə bilən dəyişikliklərlə və ya yeni işlərin meydana gəlməsi hallarına siniflərin xüsusiyyətinə görə və siniflərə daxil olan başqa əməkdaşlarla müqayisələr aparmaqla işlərin qiymətləndirilməsinə nail olmaq olar;
- Siniflər müəyyən faktor və göstəricilərə görə təyin edildiyi üçün, sıralama üsuluna nisbətən burada daha obyektiv nəticələrin əldə olunması mümkündür.

Qruplaşdırma metodunun nöqsanlı tərəfləri bunlardır:

- İşlər bütöv bir şəkildə qruplaşdırıldığı üçün aralarındakı fərqləndirici indikatorlar diqqətə alınmır;
- Sinifləndirmədə sadəcə bir faktor nəzərə alınır;
- Təşkilat daxilində olan işləri bütün detalları və ya təfəsilatı ilə bilmək mümkün deyildir. Buna səbəbdən, qiymətləndirmə fəaliyyətini həyata keçirən şəxslər bu baxımdan öz işlərini tam və müfəssəl şəkildə gerçəkləşdirmək iqtidarında deyillər, yəni hər şeyi tam əhatələyə bilməzlər.

3. Analitik metodlar. Analitik metodlarda əsasən işlərin qiymətləndirilməsinə görə təyin olunan faktorlardan istifadə olunur. Bu metodlar öz növbəsində balla qiymətləndirmə və faktor müqayisəsi olaraq iki növə bölünür.

3.1. Balla qiymətləndirmə metodu. Bu metod iş və vəzifələrin qiymətləndirilməsində ən çox istifadə edilən metodlardan biridir. Balla qiymətləndirmə metodunda işin dəyəri, bir çox faktorun iştirakı və həmçinin, hər bir

faktora müəyyən sistem içində ədədi bal verilməsilə təyin olunur. Bu üsul, əsasən, mövcud işlərin nisbi qiymətləndirilməsi nəticəsində formalaşmış hər bir işin faktor, altfaktor və faktor dərəcələrinə görə təhlil edilərək bal vermək yolu ilə dərəcələndirilməsidir. Sözügedən metod işlərin nisbi dəyərlərini təyin etmək üçün hər bir faktorun öz içindəki dərəcələndirilməsindən və faktor üzrə qruplaşdırılmasından ibarətdir. Dərəcə səviyyələri - hər iş üzrə faktorların təyin edilməsində meydana gələn fərqləri əks elətdirən və getdikcə yüksələn balla ifadə olunur və dərəcələndirilir. Məhz bundan sonra müxtəlif bal aralıklarına uyğun dərəcə qrupları və bu qrupların pulla ifadəsi təyin oluna bilər. Məsələn: 0-100 bal aralığındakı işlər birinci və ya ilkin dərəcəli işlər olaraq təyin edilə bilər.

3.2. Faktor müqayisəsi metodu. Faktor müqayisəsi metod bir neçə təyin olunmuş faktorlara əsaslanan bir üsuldur və digər üsullardan daha dəqiqdir. İşə aid olan düzgün təyin olunmuş hər hansı bir faktordan da istifadə edilə bilər. Ancaq bu metodda, bir qayda olaraq, dörd faktordan istifadə edilir. Bunlar - qabiliyyət, səy, məsuliyyət və iş şəraitidir. Faktor müqayisəsi metodu bu faktorlara uyğun olaraq hər işi digər bir işlə müqayisə edərək müəyyən bir qruplaşdırma formalaşdırır. Bu metod zamanı işlər pulla ifadə olunan müxtəlif faktorlara görə qiymətləndirilir. Bu metodda beş ardıcıl mərhələdən - qiymətləndirmə üçün istifadə olunacaq faktorların seçilməsi və təyini; əsas işlərin seçilməsi; faktorlara müvafiq şəkildə əsas işlərin sıralanması; faktorların pul qarşılıqlarının təyin edilməsi; digər işlərin sıralanması - istifadə olunur. İşlərin qiymətləndirilməsi ilə ödənəcək əməkhaqqı arasında əlaqə yaradılmalıdır. Diaqramlar və qrafiklərin köməyi ilə təyin olunmuş ballar üçün ödənəcək miqdar müəyyən edilir.

Bal limitləri ən aşağı bal ilə ən yuxarı ball arasında müəyyənləşdirilir. Ən yüksək balda ən az bal çıxılır, alınan rəqəm işlərin pillələrin sayına bölünür, hər bir pillə üçün başlanğıc və son ballar müəyyənləşdirilir.

Əməkhaqqı ilə əlaqədar təhlil nəticələri, pillə sayları və əməkhaqqı qrupları təyin edildikdən sonra işlərin pulla qarşılığı müəyyən edilir. Əməkhaqqı müəyyən olduğu zaman ondan tutulan standard ödənişlər də

nəzərə alınır. Qeyd eləmək lazımdır ki, əməkhaqqından tutulan ödənişlərin miqdarı müxtəlif hüquqi normalarla da məhdudlaşdırılır. Əməkdaşların əməkhaqqından tutulan ödənişlərin bir qismi aşağıda qeyd olunmuşdur:

- Qanunvericiliklə müəyyən olunmuş müvafiq vergilər, əsasən də, gəlir vergisi;
- Sosial sığorta haqqları;
- Məhkəmə qətnaməsi ilə icra sənədlərində müəyyənləşdirilmiş miqdar;
- İşçilərin hüquqlarını qoruyan təşkilatların nəzdində ödənen ödənişlər və s.

(АВДЕЕВ, В.В., 2006).

#### **2.4. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin hüquqi aspektləri**

İnsan resurslarının idarə edilməsində əmək müqaviləsi bağlanmasının əhəmiyyəti. Əmək müqavilələri sərbəst şəkildə bağlanır. Əmək münasibətləri yaratmayan, yaxud yaratmaq istəməyən heç bir kəs əmək müqaviləsi bağlamağa məcbur edilə bilməz. Əmək müqaviləsinin tərəflərindən biri işəgötürən tərəf, digəri isə işçi hesab olunur. Konstitusiyamıza əsasən, on beş yaşına çatmış hər kəs işçi kimi əmək müqaviləsinin tərəflərindən biri ola bilər. Qanunvericiliklə müəyyən olunmuş qaydada fəaliyyət qabiliyyəti olmayan şəxs hesab edilən şəxslərlə əmək müqaviləsi bağlana bilməz və həmçinin, tam fəaliyyət qabiliyyəti olmayan şəxs işəgötürən qismində çıxış edə bilməz. Əmək müqaviləsi, bir qayda olaraq, yazılı formada bağlanır. Tərəflərin razılığı əsas götürülməklə əmək müqaviləsi Əmək Məcəlləsində qeyd olunmuş nümunəvi formaya uyğun şəkildə tərtib edilir. Əmək müqaviləsi minimum iki nüsxədə tərtib olunub tərəflərin imzası (və ya möhürü) ilə təsdiq edilir və onun nüsxələrindən biri işçidə, digəri isə işəgötürəndə saxlanılır.



Əmək müqaviləsinin bağlanması üçün işçinin hansı vacib sənədləri təqdim etməli olduğu işə qəbul prosedurası üçün əsas məsələlərdəndir. Bu rəsmi prosedura üçün işçi aşağıda qeyd olunan sənədləri təqdim etməlidir:

1. İşçi əmək kitabçası, dövlət sosial sığorta şəhadətnaməsi və şəxsiyyəti təsdiq edən sənədini təqdim etməlidir;

2. Əmək müqaviləsinin bağlanması işçinin hər hansı bir və ya müvafiq yaşayış məntəqəsində qeydiyyatda olub-olmaması ilə şərtləndirilə bilməz;

3. Məcburi köçkün, habelə, onlara bərabər tutulan şəxs, yaxud qaçqın statusu olan, habelə Azərbaycan Respublikasında ilk dəfə olaraq əmək fəaliyyətinə başlamış işçilər, əcnəbilər və vətəndaşlığı olmayan şəxslərlə əmək kitabçası təqdim olunmadan əmək müqaviləsi bağlana bilər;

4. Əmək müqaviləsi bağlanarkən işçinin əmək funksiyası xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq peşə hazırlığı və ya təhsilinin olması zəruri hesab olunan hallarda işçi aldığı təhsil barədə müvafiq sənədi də təqdim etməlidir;

5. İşçinin səhhəti və ya sağlamlığına mənfi təsir göstərə bilən ağır, zərərli və təhlükəli əmək şəraitinə malik iş yerlərində, həmçinin, əhalinin sağlamlığının mühafizəsi məqsədi ilə yeyinti-qida sənayesi, ictimai iaşə, səhiyyə, ticarət və s. bu qəbildən olan iş yerlərində əmək müqaviləsi bağlanarkən işçi öz sağlamlığı haqqında tibbi arayış da təqdim etməlidir. Belə əmək şəraitinə malik olan peşə və iş yerlərinin siyahısı müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən təsdiq olunur;

6. Əmək münasibətlərinə girərkən işçi tərəfindən Əmək Məcəlləsində nəzərdə tutulmayan, həmçinin, işin xüsusiyyətlərinə uyğun gəlməyən başqa əlavə sənədlərin tələb olunması qadağandır.

İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsində əmək müqaviləsinin tənzimlənmə mexanizmi. Əmək müqaviləsinin bağlanma tarixi ilə işçinin işə başlama tarixi fərqli də ola bilər. Mümkündür ki, müqavilə əvvəl bağlanmış olsun, işçi isə daha sonrakı tarixlərdə işə başlasın. Bir çox hallarda, müqavilədə işəgötürən işçinin ilk 2 ayını sınaq müddəti kimi müəyyənləşdirir. Sınaq müddəti ərzində yeni kadr özünü doğrulda bilməsə, onda işçiyə 3 gün

əvvəlcədən müvafiq xəbərdarlıq edilmək şərtilə müqavilə birtərəfli surətdə ləğv edilə bilər. Bu, Əmək Məcəlləsinin “Sınaq müddəti” adlı 51-ci maddəsilə tənzimlənir. Həmin maddədə aşağıdakılar qeyd olunmuşdur:

- Əmək müqaviləsi işçi və ya kadrın peşəkarlıq səviyyəsi və müvafiq əmək funksiyasını icra etmək bacarığını yoxlamaq məqsədilə sınaq müddəti müəyyən olunmaqla bağlana bilər. Sınaq müddəti 3 aydan artıq olmamaq şərtilə müəyyən edilir;

- Sınaq müddəti işçinin faktiki surətdə əmək funksiyasını icra etdiyi iş vaxtından ibarətdir. İşçinin əmək qabiliyyətini müvəqqəti itirdiyi, həmçinin, iş yeri və orta əməkhaqqı saxlanmaqla işdə olmadığı dövrlər sınaq müddətinə daxil edilmir;

- Sınaq müddəti göstərilməyən bağlanmış əmək müqaviləsi sınaq müddəti müəyyən edilmədən bağlanmış hesab olunur.

İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsində iş vaxtının tənzimlənməsi mexanizmi. Tam iş vaxtı müddəti Əmək Məcəlləsində nəzərdə tutulan həftəlik və ya gündəlik iş saatları ərzində işçilərin əmək funksiyasını yerinə yetirməsi üçün müəyyən olunmuş zamandır. Gündəlik normal iş vaxtının ümumi müddəti səkkiz saatdan artıq ola bilməz. Gündəlik normal iş vaxtına müvafiq olan həftəlik normal iş vaxtının müddəti isə 40 saatdan artıq müəyyən edilə bilməz. Əmək müqaviləsi bağlanılan zaman nəzərə alınmalı vacib şərtlərdən biri iş vaxtıdır. İşçinin bir gündə və bir həftədə neçə saat işləyəcəyini, yəni əmək funksiyalarını hansı müddətdə yerinə yetirməli olduğunu mütləq əvvəlcədən dəqiqləşdirməlidir. Əmək Məcəlləsində hər bir işçi üçün gündəlik norma iş vaxtı 8 saat, həftəlik norma iş vaxtı isə 40 saat göstərilmişdir. Bəzi təşkilatlarda beşgünlük və ya bəzilərinə hətta altıgünlük iş vaxtı nəzərdə tutulur. Əsasən, büdcə təşkilatlarında və büdcədən maliyyələşən dövlət müəssisələri və qurumlarında beşgünlük iş həftəsi müəyyən olunur. Bir məsələni də diqqətdən qaçıрмаq olmaz ki, Əmək Məcəlləsinə əsasən, altıgünlük iş həftəsində həftəlik iş norması 40 saat olduqda, gündəlik iş vaxtının müddəti 7, həftəlik iş norması 36 saat olduqda

gündəlik iş vaxtının müddəti 6, həftəlik iş norması 24 saat olduqda isə gündəlik iş vaxtı müddəti 4 saatdan artıq ola bilməz.

İnsan resurslarının idarə edilməsində əlavə iş vaxtının tənzimlənməsi mexanizmi. Əmək müqaviləsinin əsas məsələlərindən biri də işçinin iş vaxtından artıq işlədilməsi məsələsidir. Bu, hazırda işçilərlə işəgötürənlər arasında olan ən aktual problemlərdən biri hesab olunur. Təcrübədə dəfələrlə işçinin normadan və ya iş vaxtından artıq işlədilməsinin düzgün olub-olmaması, bu zaman hansı ödəmələrin və necə həyata keçirilməsilə bağlı suallarla qarşılaşmaq mümkündür. Əmək Məcəlləsində bütün bunlar əksini tapmış olsa da, işçi işə qəbul olan zaman bu məsələləri mütləq surətdə işəgötürənlə razılaşdırmalıdır. Fərz edək ki, əmək müqaviləsində normadan artıq işlədilən işçiyə ikiqat norma ilə əməkhaqqı ödənməsi göstərilib. Bir faktı qeyd olunmalıdır ki, Əmək Məcəlləsində normadan artıq işlədilən işçilər üçün ikiqat normadan az olmamaq şərti ilə əməkhaqqı ödənməsi öz əksini tapmışdır. Bu isə o deməkdir ki, qarşılıqlı razılaşmaya söykənməklə müəssisədə üçqat, yaxud daha böyük norma ilə əməkhaqqı ödənməsi mümkündür. Ona görə də əmək müqaviləsi bağlanan zaman bu şərtlər müvafiq sənəddə əksini tapmalıdır.

Əmək müqaviləsi bağlanan zaman hökmən işçi ilə işəgötürən iş vaxtından artıq işlə bağlı məsələyə aydınlıq gətirməli, qeyd edilən bu hal ayrıca maddə kimi əmək müqaviləsində əksini tapmalıdır. İş vaxtından artıq və ya əlavə iş dedikdə nə başa düşülür? İşçinin normal iş vaxtı əmək müqaviləsinə müvafiq olaraq 8 saatdır və iş vaxtı saat 18.00-da yekunlaşır, işəgötürənin işçini daha bir saat əmək fəaliyyətinə cəlb etməsi isə iş vaxtından artıq iş sayılır (АВДЕЕВ, В.В., 2006).

Bir daha qeyd olunmalıdır ki, iş vaxtından artıq iş işçinin bir iş günü ərzində əmək müqaviləsində nəzərdə tutulmayan iş saati normasından daha çox işlədiyi vaxtdır. İşçinin iş vaxtından artıq işlədilməsi işəgötürənin müvafiq əmri ilə rəsmiləşdirilməlidir. Əmrin nümunəvi forması aşağıdakı kimi ola bilər:

“Bu məsələdə maraqlı məqamlardan biri də işəgötürənin hansı hallarda işçini iş vaxtından artıq müddətə işə cəlb edə bilməsidir.”

İşəgötürən tərəfindən işçinin iş vaxtından artıq müddətə işə cəlb edilməsinə dövlət müdafiəsinin təmin olunması, təbii fəlakət və istehsalat qəzasının qarşısının alınması və ya onların nəticələrinin aradan qaldırılması üçün yerinə yetirilməsi zəruri olan ən vacib tədbirlərin görülməsi, həmçinin, su, qaz, elektrik təchizatı, isitmə, kanalizasiya, rabitə və digər kommunal müəssisələrdə işlərin, xidmətlərin pozulmasına səbəb ola bilən gözlənilməz hadisələrin nəticələrinin aradan qaldırılması üçün zəruri işlərin görülməsi hallarında, başlamış və istehsalın texniki şərait və imkanlarına görə iş gününün sonuna qədər tamamlana bilməyən işlərin dayandırılmasına avadanlıq və əmtəələrin qarşısı alınmaz korlanması, sıradan çıxması təhlükəsi zamanı işlərin yekunlaşdırılması zəruriyyəti yarandıqda, işlərin dayandırılmasına səbəb olan sıradan çıxmış mexanizm və qurğuların təmiri, həmçinin, bərpası ilə əlaqədar işlərin görülməsi ehtiyacı meydana gəldikdə, əvəz eləyən işçinin işə çıxmaması ilə əlaqədar işə fasilə verilməsi mümkün olmadıqda yol verilir. Misal kimi bunu qeyd etmək olar: hər hansı bir tikinti şirkəti inşaat işlərinin aparılması məqsədi ilə beton almışdır. Şirkətdə iş vaxtı saat 18.00-də başa çatacaqdır, beton isə saat 17.30-da gətirilmişdir. Bu halda şirkətin inzibati rəhbərliyi əmr verir ki, işçilər saat 19.00-a kimi çalışıb cari işi başa çatdırmalıdırlar. Şirkət rəhbərinin bu cür əmri qanuna uyğundurmu? Beton tez xarab olan bir məhsul olduğuna görə vaxtında istifadə olunması zəruridir. Deməli, şirkət rəhbərinin əmri qanuna uyğun hesab edilməlidir.

### III Fəsil “SOCAR”-DA İNSAN RESURSLARININ ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ DAİR ARAŞDIRMA

#### 3.1. Araşdırmanın məqsədi və əhəmiyyəti

Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi və idarə olunması müasir dövrimüzdə idarəetmənin ən mühüm problemlərindən biridir. Məlumdur ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitinin diktə etdiyi şərtlər əsasında öz təməlini quran hər bir müəssisədə ayrıca kadrların idarə olunması strategiyası hazırlanmalı və peşəkar mütəxəssislər tərəfindən icra edilməlidir. Ümumilikdə, kadr potensialı sadəcə nəzəri məsələ deyil, kadrlar istənilən müəssisənin əsasını təşkil edir və əmək prosesinin əsas, birbaşa subyektivi hesab olunur. Müəssisəni yaradan, işlədən və inkişaf elətdirən məhz kadrlardır. Bu zaman texniki avadanlıqlar (kömpüterlər, maşınlar və s.) sadəcə köməkçi rolunda çıxış edirlər. Belə ki, kadrlar olmadan hər hansı bir müəssisənin varlığından söhbət belə gedə bilməz. Kadrların idarə olunması strategiyasının ayrılmaz və bəlkə də, mərkəzi xətti isə onların potensialının düzgün qiymətləndirilməsi, bacarıqlarının üzə çıxarılması və fəaliyyətlərinin istiqamətləndirilməsini əhatə edən kompleks siyasətdir. Bütün bu sadalanan faktorlar araşdırmanın olduqca aktualıq kəsb etdiyini göstərir. Beləliklə, araşdırmanın başlıca məqsədi Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində (SOCAR) kadr potensialı, onun qiymətləndirilməsi və düzgün idarə olunması üçün tətbiq edilən daxili qaydalar və strategiyalarla tanış olmaq və onların effektivliyini qiymətləndirməkdir.

Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi ilk növbədə iş keyfiyyətinin artırılmasına, xidmət səviyyəsinin yüksəldilməsinə və sonda məhsuldarlığın artmasına xidmət edir. Məhz bu sadalanan faktlar özlüyündə sözügedən sahənin nə qədər əhəmiyyətli olduğunu bir daha vurğulayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi günümüzdə biznesin idarə edilməsinin aparıcı sahələrindən biridir və mütəmadi şəkildə akademik araşdırmaların mövzusu olur.

İnsan resurslarının idarə edilməsindən danışıarkən əmək və onun növləri haqqında məsələlərə də toxunmaq lazımdır. Belə ki, əməyin həyatımızda və ictimailəşməyimizdəki rolunu danmaq olmaz. Kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi dedikdə, sadəcə idarəçilik deyil, onunla üzvi bağlı olan əmək, onun təşkili və səmərəli məhsuldarlığa nail olması ön plana çıxır.

Müəssisələrdə kadr potensialının idarə olunması üçün müvafiq strategiya olmalıdır. Məlumdur ki, hər bir nüfuzlu təşkilatda kadrların idarə olunmasının daxili nizamnaməsi və ya ayrıca strategiyası olur və sözügedən məsələ ilə kadrlar departamentinin müdiri və ya müvafiq ixtisaslı mütəxəssisi məşğul olur. Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq hər bir təşkilatda kadr siyasətini müəyyənləşdirən və onu həyata keçirən peşəkar bir mütəxəssisə ehtiyac duyulur. Bunun çoxlu sayda adlandırması olsa da (“kadrlar üzrə mütəxəssis”, “kadr məsələləri üzrə məsləhətçi”, “kadrlar şöbəsinin müdiri”, “kadrlarla iş departamentinin mütəxəssisi” və s.), mahiyyət prinsip etibarilə dəyişməz qalır: hər bir müəssisədə, daha çox iş əməkdaşlarının ümumi say həddi çox olan müəssisələrdə kadrlarla məşğul olmaq üçün ayrıca bir departament və ya bölmə olur, həmin bölmənin iş rəhbər və müvafiq işçiləri (bəzən kiçik müəssisələrdə ehtiyac olmadığından kadr strategiyası ilə sadəcə bir nəfər məşğul olur və onu hansısa departamentin nəzdində yox, inzibati idarəetmə heyətinin tərkibində təqdim edirlər) qeyd olunan sahədə fəaliyyət göstərirlər. Dolayısı ilə, kadr strategiyasının düzgün qurulması müəssisənin gələcək fəaliyyətini istiqamətləndirir, onun uğurlarını şərtləndirir və nəticə etibarilə, sağlam rəqabət qabiliyyətliliyini müəyyən edir.

Kadr potensialının düzgün idarə edilməsi ilkin növbədə ədalətli və düşünülmüş idarəetmə strategiyası ilə mümkündür. Bu olduqda iş müəssisə, idarə və ya təşkilatın yekun məhsulunun və ya ümumi məhsuldarlığının artması qaçınılmazdır. Kapitalizm cəmiyyətində və modern biznes mühitində kadr potensialının idarə edilməsi anlayışı öz əhəmiyyətini getdikcə artırır, hər gün yeni iş yerləri açılır və bir çoxu da bağlanır. Bağlanan müəssisələrin fəaliyyətlərini dayandırma səbəbləri arasında kadr potensialının düzgün idarə edilə bilməməsi də

gəlir. Demokratik, səmərəli, ədalət və bərabərlik prinsipinə söykənən və liberal iş mühitinin yaradılması səmərəli kadr idarəçiliyinin ilkin şərtlərindən biridir və insan resursları idarəçiliyinin get-gedə daha da aktuallaşması da bu səbəbdəndir. Azərbaycan Avrozonaya inteqrasiya etdikcə və ölkədəki biznes mühiti modern Qərb modeli əsasında yenidən qurulduqca bu sahənin daha səmərəli təşkili yollarının axtarılması qaçınılmaz olur və nəticə etibarilə sözügedən mövzu istər qlobal, istər ölkə səviyyəsi və kontekstində olduqca aktual və əhəmiyyətlidir. Bu baxımdan, araşdırmanın mərkəzi obyektini olan SOCAR qərb ənənələrinə əsaslanan müasir və innovativ bir şirkətdir və dolayısı ilə şirkətin digər bütün departamentləri kimi, İnsan resursları departamentinin də fəaliyyəti müasir idarəetmənin tələbləri əsasında qurulub.

### **3.2. Araşdırmanın hipotezləri**

Tədqiqatın başlıca hipotezləri kimi aşağıdakılar göstərilə bilər:

1-ci hipotez – Müəssisələrdə kadr potensialının qiymətləndirilməsi və idarə olunması ilə sadəcə peşəkar və ixtisaslı mütəxəssislər məşğul olmalıdır. Belə ki, şirkət əməkdaşlarını vaxtaşırı akkreditasiya və yoxlamadan keçirəcək və fəaliyyətlərini qiymətləndirəcək bir şəxsin özünün müvafiq sahədə lazımı bilik, bacarıq və səriştəyə malik olması qaçınılmaz şərtidir;

2-cü hipotez – Müəssisələrin sahib olduğu reputasiya, nüfuz və malik olduqları maddi imkanlar onların daxili siyasətlərinə və dolayısı ilə kadr menecmentinə birbaşa təsir edir. Belə ki, hər hansı bir şirkət nə qədər maddi baxımdan yüksək gəlirli, gələcək vəd edən, perspektivli və ölkə və beynəlxalq aləmdə nüfuzludursa, həmin müəssisədə çalışmaq istəyən insanların sayı da düz mütənasib şəkildə çoxalmaqda davam edir və bu, özlüyündə, əmək bazarında dominantlıq etmək və bazarın əsas qaydalarını müəyyənləşdirməklə nəticələnir;

3-cü hipotez– Kadr potensialının qiymətləndirilməsi və idarə olunmasında mütəmadi qiymətləndirmə və yoxlamaların aparılması, lazım olduqda, şirkətin

özünün kadrlar şöbəsinin fəaliyyətinin tez-tez yoxlamaya tabe tutulması, şirkətin demoqrafik vəziyyətinin analizi və nəzarəti şirkətin gələcək işini yaxşılaşdırır və istiqamətləndirir.

Ana hipotezlərdən qaynaqlanaraq bu alt hipotezləri qeyd etmək olar:

1-Şirkətin işçilərinin yaş tərkibi şirkətin kadrlarla işinə və şirkətin idarəedilməsinə birbaşa təsir göstərir.

2-Şirkətin işçilərinin cins tərkibi, Kişi və qadın işçilərin ümumi payda proporsiyası və bunun balanslaşdırılması kadrlarla işə və şirkətin idarəedilməsinə təsir göstərir.

3-Kadrların təhsil səviyyəsi, bu istiqamətdə marifləndirici treninqlər, kadrların ixtisas səviyyəsinin artırılması şirkətə müsbət təsir edəcək olan faktorlardır.

4-Kadrların işə təşviqi, onların motivasiya edilməsi, işə həvəsləndirmə, nəticələrin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırma SOCAR-ın əmək münasibətlərinə müsbət təsir edəcəkdir.

5- Kadr potensialının düzgün idarə olunması və bunun nəzdində strategiyaların dolğun şəkildə implementasiya olunması SOCAR şirkətinin mənfəət qazanması, nəgd pulu olan likvidliyin artırılması, borc payının azalması, səhmlərinin qiymətinin bahalaşması ilə qarşılıqlı əlaqəlidir və bir-birindən asılı amillərdir.

6. İşçilərin ixtisarı şirkətin ümumi imicinə, reputasiyasına zərər verən amildir.

### **3.3. Araşdırmanın əhatə dairəsi və ehtimalları**

Kadr potensialının idarə olunmasının praktiki məsələləri araşdırılan zaman aparılan tədqiqatın bütün detallarına diqqət yetirmək lazımdır. Bu baxımdan, aparılan araşdırmanın əhatə dairəsi və mümkün ehtimallarını xüsusilə vurğulamaq lazımdır. Aparılan araşdırma Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) ilə məhdudlaşmışdır. Beləliklə, alınan nəticələr və gəlinən qənaətləri ümumilikdə bütün cari sektora və ölkənin bütün müəssisələrinə şamil etmək mümkün deyildir. SOCAR-da kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi və idarə olunması strategiyası və ya siyasəti ümumilikdə respublikanın dövlət şirkətlərindəki kadr



idarəetməsi prosesi haqqında müəyyən məlumatlar versə də, bu, onun bütün dövlət sektoru müəssisələri üçün birmənalı qaydalar və nəticələr olması demək deyildir. Nəzərə almaq lazımdır ki, SOCAR istər nüfuzuna, istər maddi imkanlarına, istərsə də ölkə iqtisadiyyatı üçün əhəmiyyətinə görə digər bütün dövlət şirkətlərindən fərqlənir. Sözügedən şirkətin daxili kadr idarəetməsi qaydaları bir çox digər şirkətlər üçün örnək təşkil edə bilər, lakin icbarilikdən söhbət gedə bilməz. Araşdırma SOCAR-da kadr potensialının tənzimlənməsi və düzgün idarə olunması ilə şirkətin qazandığı uğurlar arasında birbaşa əlaqənin olması ehtimalına söykənərək aparılmışdır.

### **3.4. Araşdırmadakı məhdudiyyətlər**

Aparılan araşdırma ümumilikdə dövlət sektoru müəssisələrində kadr strategiyalarının hazırlanması və həyata keçirilməsini əhatə etmir. Belə ki, sektor olduqca böyük, müəssisələrin daxili qayda və nizamnamələri isə fərqli olduğundan bu cür araşdırmanın aparılması olduqca çətinidir. Araşdırma sadəcə Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti ilə məhdudlaşmışdır və tapıntı və nəticələr də birbaşa həmin şirkətə şamil olunur.

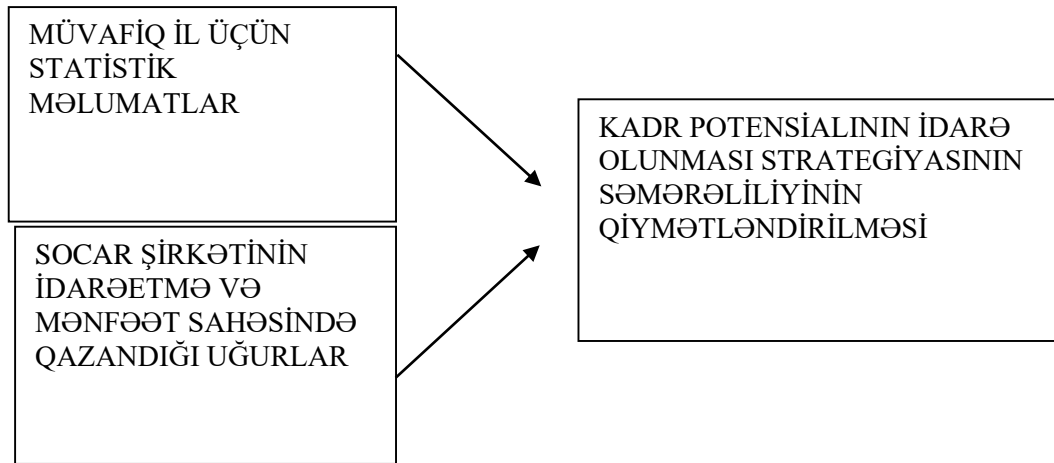
Araşdırmanın zaman məhdudiyyəti isə SOCAR-ın rəsmi internet səhifəsində hər il mütəmadi şəkildə yerləşdirilən illik davamlı inkişaf üzrə hesabatı ilə bağlıdır. Belə ki, sözügedən hesabat araşdırmanın aparılmasında başlıca mənbə rolunu oynadığından və statistik məlumatların bilavasitə mənbəyi olduğundan, araşdırma əsas etibarilə həmin hesabatla söykənir. Hazırda isə sözügedən hesabatın sadəcə 2017-ci il üçün hazırlanmış versiyası ictimaiyyətə açıqdır. Dolayısıyla, araşdırma 2017-ci ili əhatə edir.

Bundan əlavə araşdırma sadəcə bir dövlət müəssisəsi ilə bağlı olduğu üçün əldə olunan nəticələr və hasil olan qənaətləri induktiv hesab etmək daha məqsəduyğundur.

### 3.5. Araşdırmanın modeli və dəyişənləri

Araşdırmanın modeli əsasən statistik və elmi məlumatların müşahidə və analiz metoduna söykənir. Belə ki, SOCAR-ın özünün illik hazırladığı statistik hesabatlarla istinad edən araşdırma bu zaman rəsmi təqdim edilmiş statistik dəyişənlərdən istifadə edir. Beləliklə, statistik və elmi məlumatların təhlili əsasında müəssisənin kadr potensialı, ondan istifadə və şirkətin qazandığı uğurlar arasında əlaqə qurulmaq yolu ilə araşdırma öz hipotezlərini təsdiqləyir və bu zaman statistik məlumatlar və dəyişənlər əsas mənbə kimi götürülür.

**Cədvəl 1. Statistik və elmi məlumatların təhlili əsasında müəssisənin kadr potensialı üzrə araşdırma**



**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

### 3.6. Araşdırmanın baş və seçmə kütləsi

Araşdırmanın baş kütləsini Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) və onun kadr strategiyası təşkil edir. SOCAR neft, qaz və neft-kimya sənayesinin müxtəlif sahələri üzrə həm ölkə daxilində, həm də xaricdə fəaliyyət göstərir və iri həcmli investisiyalar yatıraraq fəaliyyət göstərdiyi regionlarda iqtisadiyyatın inkişafında mühüm rol oynayır. Ölkə ərazisində SOCAR neft və qaz yataqlarının axtarışı, kəşfiyyatı və işlənməsi, neft, qaz və qaz kondensatının hasilatı, emalı və nəqli, həmçinin neft, qaz və neft-kimya məhsullarının daxili və xarici bazarlarda satışını həyata keçirir. Ümumilikdə, SOCAR ölkənin ən böyük şirkəti olaraq Azərbaycan Respublikasının dayanıqlı inkişafında mühüm rol oynayır. 2015-ci ildə dünya

liderləri Dayanıqlı İnkişaf üzrə 2030-cu ilədək yoxsulluğa son qoyacaq, inkişaf və insanların rifahını təşviq edəcək, eyni zamanda ətraf mühiti qoruyacaq yeni məqsədin müəyyən edildiyi gündəliyə dair razılığa gəlmişlər. Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin sərəncamı ilə 2016-cı ildə yaradılmış Dayanıqlı İnkişaf üzrə Milli Əlaqələndirmə Şurası ölkədə məhz bu Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinin implementasiyasına və inkişafına nəzarət edir. Dünyanın ən iri 50 neft şirkətlərindən biri olan, respublikanın bütün ərazisində, o cümlədən quruda və dənizdə neft və qaz yataqlarının axtarışı, kəşfiyyatı və işlənməsi, neftin, qazın, qaz kondensatının hasilatı, emalı və nəqli, həmçinin onlardan alınan məhsulların daxili və xarici bazarlarda satışı ilə məşğul olan, bir sözlə, ölkə iqtisadiyyatının inkişafında birbaşa rol oynayan SOCAR dövlətin dayanıqlı inkişaf istiqamətində gördüyü işlərdə də böyük rol oynayır. SOCAR üçün ən böyük əhəmiyyət kəsb edən Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri aşağıda qeyd edilmiş və bu məqsədlər üzrə SOCAR-ın verdiyi və verə biləcəyi töhfələr təsvir olunmuşdur.

Araşdırmanın seçmə kütləsini SOCAR-ın kadr potensialının idarə olunması və kadrlar haqqında əsas statistik məlumatları ehtiva edən illik davamlı inkişaf üzrə hesabatı təşkil edir. Sözügedən statistik hesabatın müvafiq bəndləri və ya bölmələri üzərinə aparılan araşdırmalar və məlumatların təhlili nəticəsində şirkətin kadr strategiyasının səmərəlilik və effektivliyinin qiymətləndirilməsi və yaxın gələcək üçün müvafiq tövsiyələrin verilməsi mümkün olur.

### **3.7. Məlumatlar, onların ölçülməsi və toplanması**

Araşdırmada istifadə olunan əsas məlumatlar SOCAR-ın son illər üçün tərtib etdiyi rəsmi hesabatlardır. Əsas məlumat mənbəyi kimi isə şirkətin özü tərəfindən hazırlanan və etibarlılıq səviyyəsi olduqca yüksək hesab edilən dayanıqlı inkişaf üzrə hesabatlar(2015,2016,2017) istifadə olunur. Ordan toplanan məlumatların ölçülməsi zamanı müvafiq cədvəllər və qrafiklərin müqayisəli təhlili aparılır və sonda müvafiq nəticə və qənaət əldə edilərək təkliflər hazırlanır.

### 3.8. Məlumatların işlənməsi, emalı və şərh

Araşdırma nəticəsində əldə olunan məlumatların emalı və şərh edilməsi üçün statistik müşahidə, sənədlərin öyrənilməsi, sistem struktur və müqayisəli analiz metodlarından istifadə olunur. Qeyd olunduğu kimi, lazımi məlumatlar birbaşa şirkət tərəfindən hazırlanan rəsmi hesabatlardan birindən götürülür və dolayısıyla, etibarlılığını yoxlamaq üçün mümkün olan yeganə yol şirkətin iqtisadi mənfəət və idarəetmə sahəsindəki uğurlarına istinad etməkdir. Müvafiq statistik məlumatlar ayrıca cədvəllər şəklində əyani surətdə tərtib olunur, onların emalı üçün isə müqayisəli analiz metodundan istifadə edilir və sonda sözügedən məlumatlar şərh olunur və nəticə hasil olur.

### 3.9. Təsvir və izahat

SOCAR-da insan resurslarının idarə olunması prosesini öyrənmək üçün əvvəlcə sözügedən prosesə sistem kimi yanaşmaq və lazımi statistik məlumatları toplamaq lazımdır. SOCAR Şirkətinin mərkəzində idarəetmə sistemi, personal və rəhbərlik dayanır, daha sonra rəqiblər və investorlar, sonra müştərilər və onlarla əlaqə gəlir. Bütün bu sözügedən faktorları dövlət öz “çevrə”sinə alır – unutmamaq olmaz ki, SOCAR dövlət şirkətidir və korporativ məsuliyyəti də ilk olaraq burdan doğur.

Şəkil 1. SOCAR şirkətinin korporativ mühiti



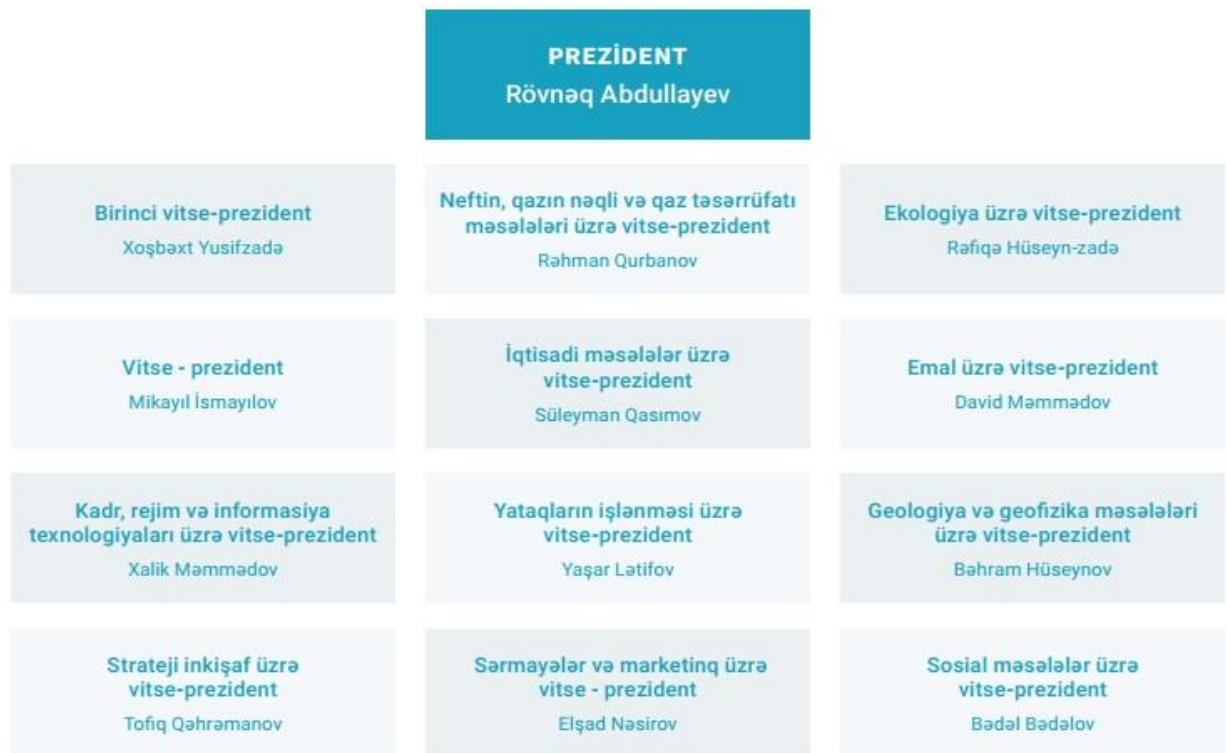
**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

Şirkətin idarəetmə strukturu onun kadr məsələləri üzrə strategiyasından məsul olan şəxsi də əhatə etməklə ümumilikdə, şirkət üzrə biznes portfeli və nüfuzunun formalaşdırılmasında həlledici təsirə malikdir. SOCAR-ın inzibati rəhbərliyi prezident və onun müfaviq sahələri üzrə köməkçiləri qismində vitse-prezidentlərdən ibarətdir. Özlüyündə bu sadə və effektiv struktur şirkətin fəaliyyətini də daha səmərəli və axıcı edir.

Aşağıdakı cədvəldə SOCAR-ın inzibati idarəetmə şəbəkəsi göstərilmişdir (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 2. SOCAR-ın inzibati idarəetmə strukturu**



**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

Şirkətə inzibati qaydada rəhbərliyi həyata keçirən bu şəxslərin fəaliyyətləri isə onların müvafiq komitələrə və ya alt qurumlara göstərişləri ilə şərtlənir. SOCAR-da inzibati qaydada tənzimləmə funksiyasını həyata keçirən beş komitə vardır və bu komitələr birlikdə şirkətin strategiyasına uyğun olaraq fəaliyyət göstərirlər. Bu komitələrin hər biri həm ayrı-ayrılıqda, həm də bir-birləriylə qarşılıqlı olaraq fəaliyyət göstərirlər. Həmin komitələr aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir:

**Cədvəl 3. SOCAR-ın inzibati idarəetmə strukturunun əsas seqmentləri qismində çıxış edən komitələr**



**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

Kadr, rejim və informasiya texnologiyaları üzrə vitse-prezident kadr məsələləri barədə son qərarı verən həlledici şəxs olsa da, kadr planlaması və strategiyalarının işlənilib hazırlanması əsasən kadrların idarə edilməsi komitəsində həyata keçirilir.

SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi üzrə başlıca funksiyalar aşağıdakı məlumatlandırıcı qrafikdə daha aydın göstərilmişdir (SOCAR, 2017):

**Şəkil 2. SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi üzrə əsas funksiyalar**



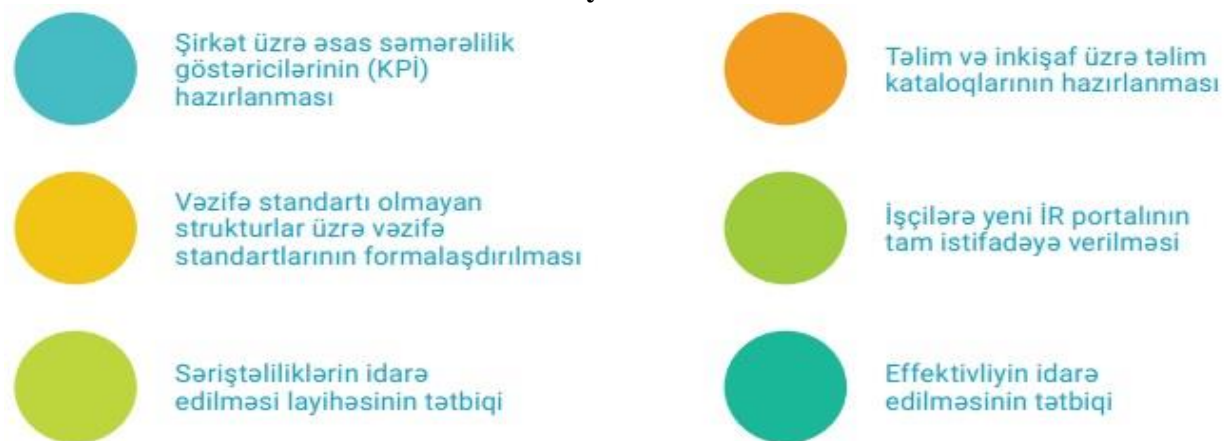
**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)



Qrafikdən də görüldüyü kimi, insan resurslarının idarə edilməsi üzrə funksiyalara “işə qəbul və yerləşdirmə”, “İR portalının istifadəyə verilməsi”, “təlim və inkişaf”, “xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi”, “kadr xidmətləri/hesabatlar” və “test imtahanlarının təşkili” daxildir. Bu qrafikdən aydın olur ki, şirkətin kadr menecmenti strategiyası ən son texnologiya və elmi nailiyyətlərə əsaslanaraq hazırlanır və bunun özü də sözügedən siyasətin effektivliyi şərtləndirən başlıca amildir. İşçilərlə bağlı kadr əməliyyatları SAP elektron sistemi vasitəsilə tənzimlənir və xidməti fəaliyyətin keyfiyyəti mütəmadi şəkildə qiymətləndirilir. Şirkətdə insan resurslarının transformasiyası çərçivəsində bəzi layihələr planlaşdırılır ki, bunların da 2019-cu ildən istifadəyə verilməsi gözlənilir. Həmin layihələr aşağıdakı qrafikdə göstərilmişdir:

**Şəkil 3. SOCAR-da İR-in transformasiyası çərçivəsində planlaşdırılan gələcək layihələr**



**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

Göründüyü kimi, tamamilə innovativ, gələcəyə yönəlmiş və yenilikçi bir rəhbərlik strukturu və rəhbərlik-işçi heyəti münasibəti modeli qurmağı hədəfləyən SOCAR-ın yaxın gələcək üçün müəyyənləşdirdiyi perspektivlər insan resursları strategiyasının daha da təkmilləşməsinə və kadr potensialından daha da səmərəli istifadəyə xidmət edəcək. İndi isə insan resursları ilə bağlı daha empirik və statistik məlumatlara nəzər salaq.

SOCAR-da 2015-2017-ci illər arasında işçilərin ümumi sayının dinamikası aşağıdakı cədvəldəki kimi olmuşdur (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 4. SOCAR-da işçilərin say dinamikası**

	2015	2016	2017
Qadın	8 941	8 532	8 421
Kişi	43 163	42 203	42 003
Cəmi	52 104	50 735	50 424

**Mənbə:**Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:**[www.socar.az](http://www.socar.az)

Azərbaycanda 2015-ci ildə baş verən devalvasiya fonunda iqtisadi böhrandan sonra ümumi işçi sayında müəyyən azalma müşahidə edilmiş (52.104-dən 50.424-ə), lakin bu rəqəm psixoloji həddə yaxınlaşmamış və ümumi işçilərin cəminə nisbətə kiçik olmuşdur. Qeyri-neft sektorunun inkişafının ÜDM-dakı payının yaxın illərdə artacağı proqnozlaşdırılsa da, Azərbaycan neftdən asılı bir ölkə olduğundan 2015-ci ildə neftin qiymətinin kəskin şəkildə azalması ölkə iqtisadiyyatına böyük zərbə vurmaqla yanaşı, SOCAR şirkətində də özünü büruzə vermişdir. Şirkətdə qadınların kişilərin ümumi sayına nisbəti isə təqribən eyni qalmışdır: təqribən hər beş işçidən biri qadındır. İşgüzar mühitdə gender bərabərliyinin təmin olunması naminə bu rəqəm yaxın gələcəkdə daha da artırıla bilər. Şirkətdə 2017-ci il ərzində işçilərin əmək müqaviləsinin növünə görə bölgüsü aşağıdakı kimi olmuşdur (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 5. SOCAR-da 2017-ci il üçün işçilərin əmək müqaviləsinin növünə görə bölgüsü**

	Qadın	Kişi
Daimi işçilərin sayı	8 334	41 783
Müvəqqəti işçilərin sayı	87	220
Tamştat	8 420	42 002
Yarımtat	1	1

**Mənbə:**Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:**[www.socar.az](http://www.socar.az)



Cədvəldən görüldüyü kimi, şirkətdə daimi qadın işçilərin sayı əksəriyyətlə çoxluq təşkil edir və müvəqqəti qadın işçilərlə daimi işçilərin nisbəti təqribən 8/1-ə bərabərdir və ya 80%-in üstündədir. Analoji şəkildə, 41.783 daimi kişi işçi ilə bərabər 220 müvəqqəti işçi vardır. Bütün şirkət üzrə yarımştat qismində isə sadəcə bir nəfər qeyd olunmuşdur.

2017-ci ilin statistik məlumatlarına görə, işçilərin yaş qruplarına görə bölgüsü isə aşağıdakı kimi olmuşdur (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 6. SOCAR-da işçilərin yaş qruplarına görə bölgüsü**

30 yaşdan aşağı	4 839
30-50 yaş arası	25 326
50 yaşdan yuxarı	20 259

**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

Şirkətin əməkdaşlarının əksəriyyətlə 30-50 yaş arasında olması və çox cüzi bir qismin 30 yaşdan aşağı olması özlüyündə SOCAR-da əksəriyyətlə peşəkar və təcrübəli kadrların təmsil olunduğunu göstərir. Lakin bununla birlikdə, 30 yaşdan aşağı gənclər və 50 yaşdan yuxarı əməkdaşların say tərkibi arasında təqribən beş dəfəyə yaxın bir fərqin olması o qədər də məqbul bir göstərici deyil; Azərbaycanda neft-qaz sahəsi üzrə müxtəlif universitetlərdə yetərincə kadrların hazırlandığı nəzərə alındıqda, bu nisbətə gənclərin xeyrinə dəyişməsi üçün müvafiq addımlar atmaq lazımdır. Kadr strategiyası, daxili və xarici təqaüd proqramları və gəncləri həvəsləndirilməsi kimi addımlar da bu istiqamətə yönəlmişdir və yaxın gələcəkdə aparılan mütərəqqi islahatların və hazırlanan yeni strategiyaların öz bəhrəsini verməsi gözlənilir.

SOCAR-da bütün növ işçilərin (rəhbərdən tutmuş fəhləyədək) cinsi kateqoriya üzrə bölgüsü də olduqca maraqlıdır. Aşağıdakı cədvəldən də görüldüyü kimi, rəhbər işçilər arasında təqribən hər 10 nəfərdən biri qadındırsa, mütəxəssislər

arasında bu fərq xeyli azalır və yarı faizə yaxınlaşır. Texniki icraçılar arasında isə qadınlar əhəmiyyətli üstünlük təşkil edirlər. Fəhlələr arasında böyük əksəriyyətin kişilərlə təmsil olunması isə tamamilə gözləniləndir.

**Cədvəl 7. SOCAR- işçilərin cins və kateqoriyalara görə bölgüsü**

	Qadın	Kişi
Rəhbər işçilər	525	5 443
Mütəxəssislər	3 252	6 159
Texniki icraçılar	262	16
Fəhlələr	4 382	30 385

**Mənbə:**Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:**[www.socar.az](http://www.socar.az)

Daha bir maraqlı bölgü isə ali idarəetmə orqanı üzvlərinin yaş kateqoriyasına görə bölgüsüdür (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 8. SOCAR-da ali idarəetmə orqanı üzvlərinin cins və yaş kateqoriyalarına görə bölgüsü**

Qadın	1
Kişi	12
30 yaşdan aşağı	-
30-50 yaş arası	-
50 yaşdan yuxarı	13

**Mənbə:**Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:**[www.socar.az](http://www.socar.az)

Ali idarəetmə orqanında bir nəfər xanım təmsil olunur (Ekologiya üzrə vitse-prezident Rəfiqə Hüseynzadə) və onların hamısı 50 yaşını ötmüş insanlardır. Ali idarəetmə böyük təcrübə, peşəkarlıq və səriştə tələb etdiyindən, əksəriyyətin orta yaşın üzərində insanlar olması başadüşüləndir. Əsas idarəetmə strukturunda gənc bir

əməkdaşı görmək isə olduqca xoş olar, həmçinin, gənclərimizi gələcəkdə bu kimi yüksək vəzifələr tutmaq uğrunda səylə işləməyə ruhlandırard.

SOCAR-ın kadr strategiyasını müəyyən edən əsas faktor və göstəricilərdən biri də işə qəbul olma və işdən azad olma intensivliyi və statistikasındır. Aşağıda 2015-2017-ci illər ərzində, devalvasiyadan və iqtisadi böhrandan sonra SOCAR-da işə qəbul edilmiş və işdən azad olunmuş işçilərin statistikasını göstərilməmişdir (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 9. 2015-2017-ci illərdə işə qəbul edilmiş və işdən azad olunmuş işçilərin sayı**

	2015	2016	2017
<b>İşə qəbul edilmiş işçilər</b>	1 639	1 920	1 728
<b>İşdən azad olunmuş işçilər</b>	7 834	1 350	1 083

**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

2015-ci il böhranı ilə bağlı analoji mənzərəni burada da görürük. 2015-ci ildə 1.639 nəfər işə qəbul edildiyi halda, 7.834 nəfər işdən azad olunmuşdur. Sonrakı illərdə bu mənfi tendensiya azalmağa başlamışdır. 2016-cı ildə 1.920 nəfər işə qəbul edilmiş, 1.350 nəfər azad edilmişdir və aradakı nisbət müsbət anlamda dəyişmişdir. 2017-ci ildə isə bu nisbət daha da müsbətə doğru dəyişmiş, 1.728 nəfər işə qəbul edildiyi halda, 1.083 nəfər işdən azad olunmuşdur.

SOCAR-da 2015-2017-ci illər ərzində kadr axınına nəzərdən keçirərkən onu da nəzərə almaq lazımdır ki, 2015-ci ilə qədər ölkənin iqtisadiyyatı (neft iqtisadiyyatı) ən yüksək həddə inkişaf etmiş, ölkə əhalisinin ÜDM-u digər illərdə görülmədiyi qədər yüksək olmuş, dövlətin və əhalinin maddi durumu olduqca yaxşı qiymətləndirilmişdir, lakin 2015-ci ilin devalvasiyasından sonra sözügedən göstəricilərdə azalma və ya enmə müşahidə olunmuşdur. Göründüyü kimi, 2015-ci il üçün şirkətə kadr axını əvvəlki ilə nisbətdə 15 faiz çoxalmış, daha sonra isə labüd azalma müşahidə olunmağa başlamışdır (SOCAR, 2017).

**Cədvəl 10. 2015-2017-ci illər ərzində şirkətə kadr axını (özündən əvvəlki illə %-lə müqayisədə)**

2015	15
2016	3
2017	2

**Mənbə:**Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan Toplanmışdır

**Link:**[www.socar.az](http://www.socar.az)

2018-ci ilin əvvəlinə olan məlumata əsasən, SOCAR-a işə qəbul edilmiş yeni işçilərin cins və yaş tərkibi isə aşağıdakı kimi olmuşdur (SOCAR, 2017):

**Cədvəl 11. 2018-ci ilin əvvəlinə olan məlumata əsasən, SOCAR-a işə qəbul edilmiş işçilərin cins və yaş kateqoriyasına görə bölgüsü**

Qadın	242
Kişi	1 486
30 yaşdan aşağı	723
30-50 yaş arası	608
50 yaşdan yuxarı	397

**Mənbə:**Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:**[www.socar.az](http://www.socar.az)

Cədvəldən görüldüyü kimi 9 kişi və qadın cinsləri arasında nisbət yenə də ürəkəçən deyil: hər altı nəfərdən sadəcə biri qadın olmuşdur. Lakin burada xüsusi diqqət yetirilməli bir məqam var: 30 yaşdan aşağı gənclərin işə qəbulu digər yaş qruplarını üstələmişdir ki, bunun özü də olduqca müsbət bir tendensiyadır və yaxın gələcəkdə artan xətlə davam etməsi gözlənilir.

Kadr strategiyasının səmərəliliyini və işçilərin inkişafına otiyentasiya olunub-olunmadığını qiymətləndirmək üçün hər işçiyə düşən orta təlim saatını qiymətləndirmək məqsədəuyğundur. Bildiyimiz kimi hər bir şirkətdə işçilərin təlim saatlarının çox olması ,təlimə və kadrların peşakarlığının artırılmasına yönəldilən

fəaliyyətlər şirkətin kadr potensialının artırılmasına ,işçilərin öz ixtisasları və peşələrində professionallaşmasına gətirib çıxaracaqdır.

Bu da öz növbəsində şirkətin kadrların bacarıqlarından səmərəli və maksimum dərəcədə istifadəsinə gətirəcəkdir. Dolayısı ilə bu bacarıqlardan istifadə şirkətin düzgün idarə olunmasına və sonda şirkətin performansına təsir edəcəkdir. Bu baxımdan təlim saalarının artırılması və buna qayğı hər bir şirkət üçün vacib məsələlərdəndir. Bu səbəblərdən dolayı SOCAR şirkəti işçilərə düşən orta saat təlimlərinə xüsusi qayğı göstərir. 2017-ci il üzrə SOCAR-da göstərici aşağıdakı kimi olmuşdur.(SOCAR, 2017):

**Cədvəl 12. 2017-ci ildə şirkətdə hər işçiyə düşən orta təlim saati (peşə və yaş kateqoriyalarına müvafiq olaraq)**

Rəhbər işçilər	9
Mütəxəssislər	11
Texniki icraçılar	13
Fəhlələr	5
Qadın	4
Kişi	7

**Mənbə:** Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin hazırladığı hesabatlar əsasında məlumatlardan toplanmışdır

**Link:** [www.socar.az](http://www.socar.az)

Cədvəldən də görüldüyü kimi, rəhbər işçilər arasında orta təlim saati 9, mütəxəssislər arasında 11, texniki icraçılar arasında 13 və nəhayət, fəhlələr arasında 5 saat təşkil etmişdir. Burada texniki icraçıların praktiki işlərə xüsusilə cəlb olunması nəzərə alındıqda, onlar üçün ortalama təlim saatının daha çox olması başadüşüləndir. Əlbəttə, bu saylar illik göstərici olduğu nəzərə alındıqda o qədər də yuxarı deyildir, buna görə də, işçilərin peşəkarlıq səviyyələrinin yüksəldilməsi üçün mütəmadi təlimlərin davam etdirilməsi və gələcəkdə daha da çoxaldılması mövcud kadr strategiyasının tərkib hissəsidir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi ilk növbədə iş keyfiyyətinin artırılmasına, xidmət səviyyəsinin yüksəldilməsinə və sonda məhsuldarlığın artmasına xidmət edir. Məhz bu sadalanan faktlar özlüyündə sözügedən sahənin nə qədər əhəmiyyətli olduğunu bir daha vurğulayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi günümüzün biznesin idarə edilməsi prosesində aparıcı və ya prioritet sahələrdən biridir və mütəmadi şəkildə akademik araşdırmaların mövzusu olur. İnsan resurslarının idarə edilməsindən danışarkən əmək və onun növləri haqqında məsələlərə də toxunmaq lazımdır. Belə ki, əməyin həyatımızda və ictimailəşməyimizdəki rolunu danmaq mümkün deyildir və kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi dedikdə, sadəcə idarəçilik və ya menecment deyil, onunla üzvi bağlılıqda olan əmək, onun təşkili və səmərəli məhsuldarlığa nail olmaq kimi anlayışlar da ön plana çıxır.

Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi və idarə olunması müasir dövrümüzdə idarəetmənin ən mühüm problemlərindən biridir. Məlumdur ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitinin diktə etdiyi dəqmalar əsasında öz təməlini quran hər bir müəssisədə ayrıca kadrların idarə olunması strategiyası hazırlanmalı və peşəkar mütəxəssislər tərəfindən icra edilməlidir. Ümumilikdə, kadr potensialı sadəcə nəzəri məsələ deyil, kadrlar istənilən müəssisənin əsasını təşkil edir və əmək prosesinin əsas, birbaşa subyekti hesab olunurlar. Müəssisəni yaradan, işlədən və inkişaf elətdirən məhz kadrlardır. Bu zaman texniki avadanlıqlar (kömpüterlər, maşınlar və s.) sadəcə köməkçi rolunda çıxış edirlər, Belə ki, kadrlar olmadan hər hansı bir müəssisənin varlığından belə söhbət gedə bilməz. Kadrların idarə olunması strategiyasının ayrılmaz və bəlkə də mərkəzi xətti isə onların potensiallarının düzgün qiymətləndirilməsi, bacarıqlarının üzə çıxarılması və fəaliyyətlərinin istiqamətləndirilməsini əhatə edən kompleks siyasətdir. Dissertasiya işinin başlıca məqsədi Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində (SOCAR) kadr potensialı,

onun qiymətləndirilməsi və düzgün idarə olunması üçün tətbiq edilən daxili qaydalar və strategiyalarla tanış olmaq və onların effektivliyini qiymətləndirməkdir.

Aparılan tədqiqat nəticəsində aşağıdakı nəticələrə gəlinmişdir:

-SOCAR-da kadr potensialının tənzimlənməsi ən müasir texnologiyalar, innovativ idarəetmə və yenilikçi yanaşmalara əsasən aparılır;

-Kadr, rejim və informasiya texnologiyaları üzrə vitse-prezident kadr məsələləri barədə son qərarı verən həlledici şəxs olsa da kadr planlaması və strategiyalarının işlənilib hazırlanması əsasən kadrların idarə edilməsi komitəsində həyata keçirilir;

-SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi üzrə əsas funksiyalar kimi “işə qəbul və yerləşdirmə”, “İR portalının istifadəyə verilməsi”, “təlim və inkişaf”, “xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi”, “kadr xidmətləri/hesabatlar” və “test imtahanlarının təşkili” qeyd olunur və bunlar məhz kadr strategiyasının mərkəzi elementləri hesab olunur;

-Şirkətdə insan resurslarının transformasiyası çərçivəsində bəzi layihələr (səmərəlilik göstəricilərinin hazırlanması, bütün vəzifələr üçün vəzifə standartlarının hazırlanması, səriştəliliklərin idarə edilməsi layihəsi, təlim və inkişaf üzrə kataloqların hazırlanması, işçilər üçün yeni İR portalının istifadəyə verilməsi və effektivliyin idarə edilməsinin tətbiqi) planlaşdırılır ki, bunların da 2019-cu ildən istifadəyə verilməsi gözlənilir;

-Azərbaycanda 2015-ci ildə baş verən devalvasiya fonunda iqtisadi böhrandan sonra ümumi işçi sayında müəyyən azalma müşahidə edilmiş (52.104-dən 50.424-ə), lakin bu rəqəm psixoloji həddə yaxınlaşmamış və ümumi işçilərin cəminə nisbətə kiçik olmuşdur. Qeyri-neft sektorunun inkişafının ÜDM-dakı payının yaxın illərdə artacağı proqnozlaşdırılsa da, Azərbaycan neftdən asılı bir ölkə olduğundan 2015-ci ildə neftin qiymətinin kəskin şəkildə azalması ölkə iqtisadiyyatına böyük zərbə vurmaqla yanaşı, SOCAR şirkətində də özünü büruzə vermişdir. Şirkətdə qadınların kişilərin ümumi sayına nisbəti isə təqribən eyni qalmışdır: təqribən hər beş işçidən biri qadındır;

-Şirkətdə daimi qadın işçilərin sayı əksəriyyətlə çoxluq təşkil edir və müvəqqəti qadın işçilərlə daimi işçilərin nisbəti təqribən 8/1-ə bərabərdir və ya 80%-in üstündədir. Analoji şəkildə, 41.783 daimi kişi işçi ilə bərabər 220 müvəqqəti işçi vardır;

-Şirkətin əməkdaşlarının əksəriyyətlə 30-50 yaş arasında olması və çox cüzi bir qismin 30 yaşdan aşağı olması özlüyündə SOCAR-da əksəriyyətlə peşəkar və təcrübəli kadrların təmsil olunduğunu göstərir;

-SOCAR-da bütün növ işçilərin (rəhbərdən tutmuş fəhləyədək) cinsi kateqoriya üzrə bölgüsü də olduqca maraqlıdır. Aşağıdakı cədvəldən də görüldüyü kimi, rəhbər işçilər arasında təqribən hər 10 nəfərdən biri qadındırsa, mütəxəssislər arasında bu fərq xeyli azalır və yarı faizə yaxınlaşır. Texniki icraçılar arasında isə qadınlar əhəmiyyətli üstünlük təşkil edirlər;

-Rəhbər işçilər arasında orta təlim saati 9, mütəxəssislər arasında 11, texniki icraçılar arasında 13 və nəhayət, fəhlələr arasında 5 saat təşkil etmişdir. Burada texniki icraçıların praktiki işlərə xüsusilə cəlb olunması nəzərə alındıqda, onlar üçün ortalama təlim saatinin daha çox olması başadüşüləndir.

#### Təkliflər:

-Şirkətdə 30 yaşdan aşağı gənclər və 50 yaşdan yuxarı əməkdaşların say tərkibi arasında təqribən beş dəfəyə yaxın bir fərqi olması o qədər də məqbul bir göstərici deyil; Azərbaycanda neft-qaz sahəsi üzrə müxtəlif universitetlərdə yetərincə kadrların hazırlandığı nəzərə alındıqda, bu nisbətə gənclərin xeyrinə dəyişməsi üçün müvafiq addımlar atmaq lazımdır. Kadr strategiyası, daxili və xarici təqaüd proqramları və gəncləri həvəsləndirilməsi kimi addımlar da bu istiqamətə yönəlmişdir və yaxın gələcəkdə aparılan mütərəqqi islahatların və hazırlanan yeni strategiyaların öz bəhrəsini verməsi gözlənilir;

-Şirkətdə əməkdaşları arasında hər işçiyə düşən orta təlim saatinin göstəriciləri o qədər də yuxarı deyildir, buna görə də, işçilərin peşəkarlıq səviyyələrinin yüksəldilməsi üçün mütəmadi təlimlərin davam etdirilməsi və gələcəkdə daha da çoxaldılması mövcud kadr strategiyasının tərkib hissəsidir;



-Ali idarəetmə böyük təcrübə, peşəkarlıq və səriştə tələb etdiyindən, şirkətdə əksər ali idarəetmə orqanı üzvlərinin orta yaşın üzərində insanlar olması başadüşüləndir. Əsas idarəetmə strukturunda gənc bir əməkdaşı görmək isə olduqca xoş olar, həmçinin, gənclərimizi gələcəkdə bu kimi yüksək vəzifələr tutmaq uğrunda səylə işləməyə ruhlandırardı;

-Şirkətdə kişi və qadın əməkdaşlar arasında nisbət olan nisbət o qədər də ürəkaçan deyil: 2018-ci ilin əvvəlinə olan məlumata əsasən, SOCAR-a işə qəbul edilən hər altı nəfərdən sadəcə biri qadın olmuşdur. Lakin burada xüsusi diqqət yetirilməli bir məqam var: 30 yaşdan aşağı gənclərin işə qəbulu digər yaş qruplarını üstələmişdir ki, bunun özü də olduqca müsbət bir tendensiyadır və yaxın gələcəkdə artan xətlə davam etməsi gözlənilir. Ümumilikdə, qadın əməkdaşların sayının artırılması gələcəkdə işgüzar mühitdə gender bərabərliyinin təmin olunmasına və balanslaşdırmaya müsbət mənada töhfə verə bilər;

-Şirkətə kadr axını 2015-ci ildən bəri kəskin şəkildə azalmışdır, buna görə də daxili və xarici təqaüd proqramlarının əhatə dairəsinin genişləndirilməsi, könüllülük proqramları, işə qəbul müsabiqələri və s.-in mütəmadi şəkildə təşkil olunması və s. nəticəsində şirkətə yenidən kadr axınını artırmaq və gənclər arasında populyarlıq və nüfuzunu yüksəltmək olar.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı – 1995
2. Bazarov T.Y., Yeremin B.L.-in redaktorluğu ilə (Müəlliflər toplusu). “Heyətin idarə edilməsi”. Ali təhsil müəssisələri üçün dərslik. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2012.-508 səh.
3. Hüseynov T., «Sənayenin iqtisadiyyatı», Bakı – 2000
4. «Məşğulluq haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı – 2001
5. Quliyev T. “İnsan resurslarının idarə edilməsi”. Bakı, “Nağıl evi” şirkəti, 2013, 828 səh.
6. Quliyev T., «Əməyin iqtisadiyyatı». Bakı – 2003
7. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment”, Bakı – 2007;

## Xarici dildə

1. Dessler, G., 1997. Human Resources Management, Prentice Hall
2. Legge, K. “Human Resource Management: Rhetorics and Realities” (Paperback special edition, 16 November 2004).
3. Morris, D. S., 2011. Now is the time to challenge HRM Orthodoxy. International Journal of Applied HRM. 1(1). 72  
<http://www.managementjournals.com/journals/hrm/article51.php>.
4. Paauwe, J., Boon, C., Collins D.G. and Wood G. “Strategic HRM – A critical review” – 2009

5. Schuller S. R. ve Florkowski, G. W., 1999. International Human Resources Management, Massachusetts, Blackwell Publishers
  6. Springer, B., 1995. US HRM and the EU Social Policy: A case study of the works council directive. European Union Studies Association Biennial Conference. 4(th) May, Charleston, South Carolina.
  7. Van der Linden, G. ve Parker, P., 1998. On paradoxes between human resources management, postmodernism, and HR information systems. Account Manage. Info. Tech. 8
  8. Wirth, L., 2001. Breaking through the glass ceiling: Women in Management. Geneva. International Labour Office.
  9. Wren, D. A., 1979. The evolution of management thought. 2nd ed. New York: Wiley
1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. 2006 - 960 с
  2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда М., ЮНИТИ, 2008. 407 с.
  3. Веснин В.Р. Менеджмент. М., 2009.
  4. Гавриилов Р.В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения. - М., Экономика, 2005.

### **İnternet resursları**

1. [www.humanresources.org](http://www.humanresources.org)
2. [www.mlspp.gov.az](http://www.mlspp.gov.az)
3. [socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/Davamlı\\_inkışaf\\_üzrə\\_hesabat - 2017-ci il.pdf](http://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/Davamlı_inkışaf_üzrə_hesabat_-_2017-ci_il.pdf)
4. [socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/Davamlı\\_inkışaf\\_üzrə\\_hesabat - 2016-ci il.pdf](http://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/Davamlı_inkışaf_üzrə_hesabat_-_2016-ci_il.pdf)

## Cədvəllərin siyahısı

<b>Cədvəl 1.</b> Statistika və elmi məlumatların təhlili əsasında müəssisənin kadr potensialı üzrə araşdırma.....	58
<b>Cədvəl 2.</b> SOCAR-ın inzibati idarəetmə strukturu.....	61
<b>Cədvəl 3.</b> SOCAR-ın inzibati idarəetmə strukturunun əsas seqmentləri qismində çıxış edən komitələr.....	62
<b>Cədvəl 4.</b> SOCAR-da işçilərin say dinamikası.....	64
<b>Cədvəl 5.</b> SOCAR-da 2017-ci il üçün işçilərin əmək müqaviləsinin növünə görə bölgüsü.....	64
<b>Cədvəl 6.</b> SOCAR-da işçilərin yaş qruplarına görə bölgüsü.....	65
<b>Cədvəl 7.</b> SOCAR- işçilərin cins və kateqoriyalara görə bölgüsü.....	66
<b>Cədvəl 8.</b> SOCAR-da ali idarəetmə orqanı üzvlərinin cins və yaş kateqoriyalarına görə bölgüsü.....	66
<b>Cədvəl 9.</b> 2015-2017-ci illərdə işə qəbul edilmiş və işdən azad olunmuş işçilərin sayı.....	67
<b>Cədvəl 10.</b> 2015-2017-ci illər ərzində şirkətə kadr axını (özündən əvvəlki illə %-lə müqayisədə).....	68
<b>Cədvəl 11.</b> 2018-ci ilin əvvəlinə olan məlumata əsasən, SOCAR-a işə qəbul edilmiş işçilərin cins və yaş kateqoriyasına görə bölgüsü.....	68
<b>Cədvəl 12.</b> 2017-ci ildə şirkətdə hər işçiyə düşən orta təlim saati (peşə və yaş kateqoriyalarına müvafiq olaraq).....	69

## **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1.</b> SOCAR şirkətinin korporativ mühiti.....	60
<b>Şəkil 2.</b> SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi üzrə əsas funskiyalar.....	62
<b>Şəkil 3.</b> SOCAR-da İR-ın transformasiyası çərçivəsində planlaşdırılan gələcək layihələr.....	63