

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

**“Ölkə səviyyəsində insan resurslarından istifadənin tənzimlənməsi
mexanizmləri” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Piriyev Qəhrəman Məhəmməd

BAKİ – 2019 il

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

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. F.S.Əhmədov
_____ **imza**
“ ___ ” _____ **2019-cu il**

“Ölkə səviyyəsində insan resurslarından istifadənin tənzimlənməsi
mexanizmləri ” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə

Qrup: 212

Magistrant
Piriyev Qəhrəman Məhəmməd
oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər
i.e.n, dos. Hüseyn Afaq Camaləddin qızı

_____ **imza**

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

_____ **imza**

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

_____ **imza**

BAKI – 2019

REGULATION OF THE USE OF HUMAN RESOURCES AT THE COUNTRY LEVEL MECHANISMS

SUMMARY

The actuality of the research: By determining the changes in the world, the rapid development of technology, the strong competition in the global marketplace as well as in the local markets, determining the socio-economic development of the professional and creative people ,resulting in an increase in international migration rates, and steps taken to form a knowledge society in the field of human resources management it requires a reassessment of all theoretical approaches and practical measures.

Purpose and tasks of the research: Based on international experience in identifying existing problems in organizing for improving economic effectiveness, identifying factors that affect human resources use, identifying strategical planning, analyzing the current situation, improving economic efficiency are the main duties.

Research methods: Systematic analysis, logical summarization and grouping, comparison, dynamics, statistical analysis methods were used.

Information base of research: It consists of materials and programs of the Ministry of Economics, State Statistical Committee, works of many scientists, modern management methods on Internet and management strategies.

Research restrictions: Over the past twenty years, the idea of "human capital" has been developed to increase human potential worldwide, change of people's qualities, and administrative, economic, socio-psychological approaches to managing human resources, approaches to the application of governance were considered.

Research results : Economic, socio-psychological approaches to managing human resources, approaches to the application of governance were considered.

Scientific-practical significance of the results: The work done to improve the knowledge of the workforce to give maximum effectiveness during the correct orientation.

Key words: human resources, development, worker, staff

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

İRİE: İnsan resurslarının idarə edilməsi

İRİO: İnsan resurslarının idarə olunması

İR: İnsan resursları

ÜDM: Ümumi daxili məhsul

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	7
I FƏSİL. İNSAN RESURLARINDAN İSTİFADƏ EDİLMƏSİNƏ NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ YANAŞMALAR.....	10
1.1. İnsan resurslarının mahiyyəti və istifadəsinin tənzimlənməsinə dair nəzəri yanaşma.....	10
1.2. İnsan resurslarından istifadəyə və onun inkişafına təsir göstərən amillər.....	20
1.3. İnsan resurslarının strateji planlaşdırılması və səmərəli idarə edilməsi metodları.....	23
II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURLARINDAN İSTİFADƏNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ İSTİQAMƏTLƏRİ.....	26
2.1. Azərbaycan iqtisadiyyatında insan resurslarından istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlili.....	26
2.2. Dövlət səviyyəsində insan resurslarının istifadəsinin tənzimlənməsinin hüquqi təmini sahəsində mövcud vəziyyət.....	31
2.3. İqtisadi səmərəliliyin artırılması üçün insan resurslarının rəasional istifadəsinin təşkilində mövcud problemlərin təhlili.....	37
III FƏSİL. ÖLKƏ SƏVİYYƏSİNDƏ İNSAN RESURLARINDAN İSTİFADƏNİN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN PERSPEKTİVLƏRİ.....	47
3.1. Beynəlxalq təcrübə əsasında ölkədə insan resurslarından istifadəyə strateji yanaşma.....	47
3.2. İnsan resurslarından istifadənin tənzimlənməsində hədəflər və tənzimləmə mexanizmlərinin istiqamətləri.....	52
3.3. Dövlət və qeyri-dövlət orqanlarında insan resurslarının idarə edilməsində müasir metodların tətbiq dərəcəsi.....	58
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	64
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	67
ƏLAVƏLƏR.....	69
Cədvəllərin siyahısı.....	70
Şəkillərin siyahısı.....	70

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Qloballaşma adı altında dünyada gedən dəyişikliklər, peşəkar və kreativ insanların sosial-iqtisadi inkişafa və ölkələrarası rəqabətə təsiri nəzərə alınaraq yerdəyişməsi, nəticədə beynəlxalq səviyyədə miqrasiya templərinin artması, bilik cəmiyyətinin formalaşdırılması istiqamətində atılan addımlar insan resurslarının idarəedilməsi üzrə olan bütün nəzəri yanaşmaların və əməli tədbirlərin yenidən dəyərləndirilməsini tələb edir. Beləki, bəşəriyyət yaranandan indiyə kimi insanların bacarıq və biliklərinin inkişaf etdirilməsi, innovasiya sahələrinin get-gedə artması və işçilərdə yeni kompetensiyaların formalaşdırılması, insanların potensialının üzə çıxarılması və inkişaf etdirilməsi üçün həm mikro, həm də makro səviyyələrdə insanlardan istifadənin tənzimlənməsi forma və metodlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətində araşdırmaların aparılmasını vacib edir. Ölkədaxili və xarici rəqabətin güclü olduğu bir dövrdə istehsal, xidmət və digər sahələrdə birinciliyi qorumaq məhz insan resurslarının necə idarə olunması ilə bağlıdır. Bu səbəbdən dövlətlər, iri şirkətlər insan resurslarının istifadəsi məsələsinə böyük əhəmiyyət verir, bu istiqamətdə tənzimləmə mexanizmlərinin daim təkmilləşdirilməsini həyata keçirirlər.

Son iyirmi ildə dünya miqyasında insan potensialının artırılması üçün «insan sərmayəsi» düşüncəsinin formalaşması, insanlarda axtarılan keyfiyyətlərin dəyişməsi, insan resurslarının idarə edilməsində inzibati, iqtisadi, sosial-psixoloji üsullarla yanaşı yeni innovasiya əsaslı idarəetmənin tətbiqinə başlanılmışdır. İşçi qüvvəsinin düzgün istiqamətləndirilməsi və fəaliyyəti müddətində maksimum səmərə verməsi üçün biliyin artırılması və təkmilləşdirilməsi istiqamətində görülən işlər insan resurslarından istifadəyə verilən önəmin artdığını göstərir.

Bütün dünyada olduğu kimi, Azərbaycanda da bugün insan amilinə böyük diqqət yetirilir və insan resurslarının istifadəsinin tənzimlənməsi istiqamətində böyük işlər görülür. Ölkəmizin iqtisadi cəhətdən inkişaf etməsi və qlobal rəqabətə qoşulması, təhsil səviyyəsinə tələbin yüksəlməsi, iqtisadi və sosial məkanda yeni texnologiyaların tətbiqi və yuxarıda qeyd etdiyimiz digər məqamlar “Ölkə

səviyyəsində insan resurslarından istifadənin tənzimlənməsi mexanizmləri” magistr dissertasiya işinin mövzusunun aktual olduğunu təsdiqləyir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilməsi: İnsan Resurslarının idarə edilməsi sistemi və mexanizmlər, inkişafı istiqamətləri və onun aspektləri və iqtisadiyyatın inkişaf sürətinin artırılmasına təsirləri daim bir çox alim və tədqiqatçıların diqqət mərkəzində olmuşdur. M.Gregorun «X və Y» nəzəriyyəsi, Maslounun «Ehtiyaclar piramidası» insanların idarəedilməsi mövzusunda düşüncələrinə yenilik gətirmiş, Stephen P. Robbins, L.Gratton, M. Armstrong, T.Vatson, L.Harris, J.Leopold, Levent Şahin, Ömer Faruk Ünal, Nuri Tortop, Lucy Adams, Linda Holbeche, Susan Scott, Kostin L.A., Genkin B.M., İlyina L.O. və digərlərinin xidmətləri böyükdür. Yerli alimlərdən A.A.Nadirov, Z.Ə.Səmədzadə, Ş.Muradov, İ.N.Alıyev, Ə.X.Nuriyev, N.İmanov, M.Q.Meybullayev, İ.A.Kərimli, T.Ə.Quliyev, S.İ.Səfərov, A.Ş.Şəkərəliyev, R.Muradov və digərləri insan amilinin vacibliyi, insan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları və effektiv idarə edilməsi üçün lazım olan tədbirlərin öyrənilməsi, tətbiq edilməsi ilə bağlı mühüm tədqiqatlar həyata keçirmişlər.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi ölkə səviyyəsində insan resursları və potensialının idarə edilməsi istiqamətində görülən işlərin təhlilini aparmaqla yanaşı, insan resurslarının səmərəli istifadəsini təmin edəcək tənzimləmə mexanizmlərinin müəyyən edilməsidir. Bunun üçün aşağıdakı vəzifələrin reallaşdırılması nəzərdə tutulur:

- İnsan resurslarından istifadəyə və onun inkişafına təsir göstərən amillərin müəyyən edilməsi;
- İnsan resurslarının strateji planlaşdırılması və səmərəli idarə edilməsi metodlarının təyini;
- Azərbaycan iqtisadiyyatında insan resurslarından istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlilini aparmaq;

-Dövlət səviyyəsində insan resurslarının istifadəsinin tənzimlənməsinin hüquqi təmini sahəsində mövcud vəziyyəti üzə çıxarmaq və zəruri təklifləri formalaşdırmaq;

- İqtisadi səmərəliliyin artırılması üçün insan resurslarının rasional istifadəsinin təşkilində mövcud problemlərin təhlilini vermək və onların aradan qaldırılması istiqamətində beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq tövsiyələr hazırlamaq.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Ölkəmizdə insan resurslarından istifadənin beynəlxalq idarəetmə standartlarına nə dərəcədə uyğun olduğunun təhlili, mövcud problemlərin müəyyənləşdirilərək həlli yollarının araşdırılmaqdan ibarətdir

Tədqiqat metodları: Tədqiqat prosesində araşdırılaraq əldə olunmuş məlumatların analizi, onların müqayisəsi və qruplaşdırılması, həmçinin statistik məlumatlara əsaslanan analizlərdən, eyni zamanda müxtəlif tədqiqat üsullarından istifadə olunacaqdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işinin informasiya əsasını Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin, İqtisadiyyat, Dövlət Statistika Komitəsinin və Təhsil Nazirliyinin materialları və proqramları, bir çox alimlərin əsərləri, İnternet şəbəkəsində müasir idarəetmə metodları və insan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları və fəaliyyəti bağlı elmi məqalə və məlumatlar özündə birləşdirir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat aparılmış obyektlərin sayı məhdud olduğu üçün müəyyən edilmiş problemləri bütün müəssisə və təşkilatlara aid etmək olmaz.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqat nəticəsində bir sıra problemlər aşkarlanmış və ölkə səviyyəsində onların həlli üçün istifadə edilə biləcək metodlar təklif olunmuşdur

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işinin strukturu giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflərdən istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla həcmi 71 səhifə təşkil edir.

I FƏSİL.İNSAN RESURLARINDAN İSTİFADƏ EDİLMƏSİNƏ NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ YANAŞMALAR

1.1 İnsan resurslarının mahiyyəti və istifadəsinin tənzimlənməsinə dair nəzəri yanaşması

İqtisadi ədəbiyyatların bir çoxunda "insan resursları" termini bir şəxsin müəssisənin məhsul və xidmət istehsalında məqsədinə nail olmaq üçün istifadə etdiyi resurslardan biri kimi ifadə edir. İnsan amili istehsalat və xidmət sektorunun əsas tərkib hissəsidir. İnsan resursları müəssisədə ən yüksək vəzifəli şəxsdən ən aşağı vəzifəli şəxsə qədər, hərکəsi özündə birləşdirir. Digər tərəfdən insan resurslarının idarə edilməsi – bu təşkilatın elə formal idarəetmə layihələşməsidir ki, insan biliyindən, bacarıq və istedadından effektiv istifadə edərək məqsədə nail olmaqdır.Yəni insan resursları dedikdə təşkilatda işləyən insanların bilik, təcrübə, vərdiş, qabiliyyətlərinin və ağıllarının yığılı nəzərdə tutulur. İnsan resurslarının idarə edilməsinin son məqsədi təşkilatın son məqsədi ilə üst-üstə düşür. Bu isə uzunmüddətli prespektivdə təşkilatın davamlı və stabil inkişafını təmin edir.

İnsan resurslarının idarəedilməsində bilavasitə məqsəd müəssisəni lazımi heyətlə təmin etmək, sıx əlaqəli aspektli kollektiv yaratmaq, planlaşdırılmış məqsədə layiqli çatmağa nail olmaqdır.

İnsan Resurslarının idarə edilməsi; İşəgötürənin strateji məqsədlərinə uyğun olaraq işçilərin işini maksimum dərəcədə artırmaq üçün təşkilatların təşkil etdiyi bir prosesdir. İnsan Resurslarının idarə edilməsi konsepsiyası 1980-ci illərin əvvəllərində ortaya çıxmışdır. Təşkilatın və ya şirkətin insan resurslarına olan ehtiyaclarının qiymətləndirildiyi bir proses olaraq , insan resursları ehtiyacının qarşılandığı və yeni işə alınan işçidən ən çox faydalanmaq üçün gərəkli təşviq və iş mühiti ilə təmin edilir.

İnsan Resursları konsepsiyasını istehsalat, marketinq və maliyyə kimi təşkilati məqsədlərin həyata keçirilməsinə kömək edən bir iş funksiyası olaraq da qiymətləndirə bilərik. Başqa sözlə, insan resurslarının idarəedilməsi ənənəvi

kadrların idarə olunmasının mühasibat hissəsinin daha zəiflətməmiş, lakin insan resurslarının idarə olunması daha geniş bir anlayışa gətirilmişdir.

Klassik kadrların idarə edilməsi, işə giriş və işdən çıxma qeydiyyatları, maaşlar, işçilərin şəxsi məlumatları və intizam cəzalarının qeydiyyatları ilə məhdudlanan bir anlayış idi. İnsan Resurslarının idarə edilməsi isə daha dinamik bir prosesdir.

Cədvəl 1: İnsan resurslarının inkişaf cədvəli

İNSAN RESURSLARININ TARİXİ İNKİŞAFI		
İLLƏR	ÜNVAN	VƏZİFƏ
1940-cı illər	Büro işçisi	Qeydiyyat aparmaq
1950-ci illər	Büro işçisi	Heyət işləri
1960-cı illər	Şef	Heyət işləri, işçilərin günlük problemləri
1970-ci illər	Şef	Əsas işlər, Sənayenin təşkili
1980-ci illər	Müdir	Əsas işlər, Sənayenin təşkili
1990-cı illər	Müdir/Direktor	İnsan Resurslarının idarə edilməsi, əsas işlər
2000-ci illər	Zaman İdarəçisi	İnsan resurslarının idarəsi, məhsuldarlıq, təhsil və keyfiyyət

Mənbə: Müəllif tərəfindən insan resurslarının inkişaf tarixinə əsasən tərtib edilmişdir

İnsan resurslarının idarə edilməsi idarəetmənin konkret funksiyasını özündə əks etdirir. Son vaxtlar bu funksiya böyük məna kəsb edir, belə ki, təşkilatın effektivliyi, onun rəqabətə davamlı olması onun əsas insan resurslarının effektivliyindən aslıdır. Bununla əlaqədar olaraq işçilərə qarşı tələb də artır, əməyə, yüksək səviyyəli professionallığa olan yaradıcı yanaşmanın məna dəyəri artır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin funksiyası çətinləşir, kadr xidmətinin rəhbərinin rol və yeri dəyişir. O, bunun əsas idarəçisinə çevrilir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyasının məzmunu idarəetmənin istehsal şərtləri və məqsədləri ilə birlikdə dəyişdi. 19-20 əsrlərdən 20-ci illərə kimi insan resurslarının idarə edilməsi onların stimullaşdırılması və hazırlanması, intizam sisteminin yaradılması ilə məhdudlaşdı, belə ki, idarəetmənin əsas qayğısı

əmək məhsuldarlığının artırılması və hər bir işçinin əmək qabiliyyətinin yüksəlməsi, ümumilikdə istehsalın effektivliyindən ibarətdir.

20-ci əsrin 50-60-cı illərində idarəetmənin başlıca məsələsi təşkilatda insan münasibətlərinin yaradılması olub. Ona görə də idarəetmədə əsas məqsəd kollektivdə xoşagələm mühit yaratmaq idi, qrupda əməkdaşlığın yaradılması əsas idi. Bunun üçün də dəqiq, incə yanaşan, taktiki tərbiyələnmiş menecerlərin hazırlanması həyata keçirilirdi.

60-70-ci illərdə əsas planda “İştirak” problemi meydana çıxır. Ona görə də əsas fikir iştirak idarəetməsinə yönəlir, harada ki, qərar qəbulu prosesində işçilər iştirak edirlər. “İştirak” problemi yüksək ixtisaslı işçilər tələb edirdi ki, bu da yeni tədris proqramı, yenidən ixtisasartırma və heyətin inkişafı məsələsinin işlənməsini zəruri edirdi.

70-80-ci illərdə əsas məsələ mürəkkəb, yaradıcı işdə təcəllidə olan işçilərdən ideyaların, fikirlərin götürülməsi idi. Bu periodda əməyin qiymətləndirilməsi proqramı işlənir, xüsusi komanda qurulur.

80-90-cı illərdə iş yerlərinin ixtisar olunması, iqtisadi tənəzzül, texnikanın inkişafı, ölkələrarası rəqabət nəticəsində işçilərin sıxlığı o problemə gətirir ki, işçiləri ixtisar etmək lazım olur. İş yerinin itirilməsi ilə bağlı stresin yumşaldılması üçün ölçülər götürmək lazım olur, bu ölçülər müxtəlif kompensasiyalar vermək, xüsusi seminarlar təşkil etmək, təqaüdə çıxmaq, yeni sferaya uyğun olaraq yenidən hazırlanma aiddir.

1990-2000-ci illərdə əsas problem işçi qüvvələrinə dəyişiklik və ümumiyyətlə işçi qüvvəsinin çatışmazlığı məsələsi idi.

İnsan resurslarının idarə olunmasının strategiyası, qulluqçuların hüquqlarının həyata keçirilməsi, hüquqlarının genişləndirilməsi, çevik işçi cədvəlinin olması və güzəştlərin verilməsi və həmçinin kompüterləşmə prosesi idarəetmənin öndə olan funksiyalarıdır.

Keçmişdə kadr idarə olunma departamenti işçiləri “məaliyyət” olaraq görürdüsə, dövrümüzdəki insan resursları departamenti “inkişaf etdirilməsi gərəkli

resurs” olaraq görülür və onların biliyi, bacarıq və qabiliyyətlərini artırmağa çalışır. Müstəqilliyimizə qədərki dövrdə (Sovetlər ölkəsinin tərkibində olduğumuz vaxtlar) insan resurslarının idarə olunması funksiyalarını əhalini işə düzəltmə orqanları və müəssisələrdə kadr şöbələri həyata keçirirdilər. Onlar vahid dövlət məsələsi ilə xalq təsərrüfatı sahələrini lazımi kadrlarla təmin etmək, vətəndaşların əmək hüquqlarının yerinə yetirilməsi ilə (məşğuliyyətlərini təmin etmək) məşğul olurdular.

Əksər müəssisələrdə kadr şöbələrinin fəaliyyəti (bu günə kimi) əsasən işçinin işə qəbulu və onların işdən çıxarılması məsələlərinin həlli və kadr sənədlərinin işlənməsi məsələləri ilə məhdudlaşır. Bu işə kadr siyasətində yeni tələblərə, insan resurslarının idarə olunmasında yeni funksiyalara uyğun gəlmir. İnsan resurslarının idarə olunmasında vahid sistem mövcud deyil. Hər şeydən əvvəl işçilərin işgüzarlıq fəaliyyətinə və şəxsi keyfiyyətinə uyğun olaraq onların peşəkarlığı üzrə və vəzifələri üzrə irəliləməsi elmi əsaslarla nəyə qadir olmasını və yönümünü müəyyənləşdirən vahid bir idarəetmə sistemi mövcud deyil.

Əksər müəssisələrdə təxirə salınmaz məsələ yenidənqurma və kadr şöbələrinin rolunu artırmaq, insan resurslarının idarə olunması şöbəsinin yaradılmasıdır ki, bu da müəssisələrin iqtisadi və sosial şərtlərinin dəyişməyi ilə əlaqədardır.

İnsan resurslarının əsas məqsədi məhsuldarlığın artırılması, iş həyatının keyfiyyətinin artırılması, rəqabət avantajı qazanmaq, hüquqi uyğunlaşmaq olaraq qəbul edilmişdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemi təşkilatın əsas baza qaydalarına əsasən formalaşır, hansı ki, kadr siyasəti ilə müəyyən olunur. Kadr siyasəti uzunmüddətli perspektivdə işçi heyətlə işdə ümumi xətt və prinsipial qaydaları müəyyən edir. **Kadr siyasətinin elementlərinə** belə yanaşmaq olar:

- 1) müəssisənin məqsəd və məsələləri
- 2) əməkdaşların hüquqlarının bəyannaməsi
- 3) iş yerlərinin formalaşdırılması

- 4) ödəmə prinsipləri və əməyin qiymətləndirilməsi
- 5) əmək şəraiti
- 6) sosial zəmanət

Bu baza qaydalarına əsaslanaraq təşkilatda insanların idarə edilməsinin məqsəd və məsələlərini ayırmaq olar.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin funksional məqsədi təşkilatın məqsədinə çatmaq və missiyanın realizəsinə kömək edilməsi - əməkdaşların saxlanması və motivasiya olunması, cəlb edilməsi köməyi ilə.

Məqsədin realizə olunması üçün növbəti əsas məsələlər həll olunmalıdır:

- 1) komplektləşmə- lazımi vaxtda, lazımi yerdə, lazımi keyfiyyətdə olan əməkdaşlarla təşkilatın təchiz olunması
- 2) təşkilat işi- iş mühitinin yaradılması, heyətin effektiv işinə kömək məqsədilə
- 3) tədris, inkişaf- işçilərin bilik və bacarıqlarının təchizi, effektiv iş üçün zəruri, davranış modelləri
- 4) mükafatlandırma- heyətin motivasiya sisteminin yaradılması, şəxsi, qrup, təşkilat məqsədlərinə çatmağa cəlb edilmə
- 5) effektiv əmək münasibətləri sisteminin yaradılması və saxlanması- sosial mühitin təchizi, heyətin effektiv işinə kömək edən və təşkilatın təsərrüfat fəaliyyətinin effektivliyinin artımı

İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində sadalanmış məsələlərin həlli üçün strategiyalar, alətlər, texnika və əməliyyat hansı ki, insanı nəticəyə görə işləməyə vadar edir, hansı ki həm təşkilata lazımdır həm də işçinin maraqlarını nəzərə alır.

İşçilərin məhsuldarlığının artırılması istiqamətində şirkətlər və ya təşkilatlar hər işçi üçün əlavə təlimlər və kurslar təşkil olunur. Bu təlimlər eyni zamanda iş həyatının heyfiyyət artımına da təsirini göstərir.

İnsan resurslarının funksiyaları:

- Biznes analizi və biznes dizaynı

- Planlaşdırma
- İşçi seçimi və işəgötürmə
- Təlim və inkişaf
- Performans qiymətləndirilməsi
- Karyera inkişafı
- Biznesin qiymətləndirilməsi
- Əmək haqqının idarə olunması
- İntizam
- İşçi sağlamlığı və işçi təhlükəsizliyi
- İnsan resurslarının idarə olunmasının hüquqi aspektləri
- İnsan resurslarının informasiya sistemi və elektron insan resursları
- Beynəlxalq insan resursları idarəsi

Biznes analizi müəyyən bir işin ən kiçik komponentləri ilə birlikdə layihələndirilib araşdırılmasıdır. Görüləcək hər bir işin xüsusiyyəti, işin ümumi vəziyyəti və xüsusiyyətləri, işin aparıldığı ətraf mühit və iş şəraiti haqqında məlumat toplamaq, toplanan məlumatları sistemli şəkildə yoxlamaq və qiymətləndirmək və onlar haqqında məlumatların yazılması biznes analizinin əsas funksiyalarındandır. Biznes analizi insan resurslarının planlaşdırılmasına, təlim ehtiyacının müəyyən edilməsinə, karyera planlarının hazırlanmasına, işçiyə veriləcək aylıq məbləğin müəyyən olunmasına kömək olur.

İnsan resurslarının planlaşdırılmasında əsas üç hədəf nəzərdə tutulur ki, buna doğru yer, doğru zaman və doğru insandır. Ümumi insan resurslarında planlaşdırmanın əsas devizi “ən pis plan,plansızlıqdır” olaraq göstərilir. İnsan resurslarının planlaşdırılması təşkilatın məqsəqlərini məhsuldar bir şəkildə reallaşdırmaq üçün uyğun yer və zamanda, uyğun say və xüsusiyyətdə işçi məhsuldarlığının əldə edilməsinə istiqamətlənmiş şüurlu bir fəaliyyətdir. İnsan resursları ehtiyacının həm keyfiyyət həm də kəmiyyət cəhətdən təxmini insan resursları planlaşdırılması funksiyasının görəcəyi işlər arasındadır.

İnsan resurslarının planlaşdırılması müddəti:

- İnsan resurslarının təhcizatının müəyyənləşdirilməsi
- İnsan resurslarının tələbinin müəyyənləşdirilməsi
- İnsan resursları təhcizat və tələbinin müəyyən olunması

İnsan resurslarının təhcizatının müəyyənləşdirilməsində təşkilat cədvəli və iş təsviri, ümumi əmək inventarı, əmək bacarıqları inventarı, kadr dəyişikliyi dərəcəsi, davamlılıq dərəcəsi kimi aspektlər əsas rol oynuyur. Ümumi əmək inventarı gələcək işçi qüvvəsi hərəkətlərini müəyyən etmək üçün mövcud işçi qüvvəsinin miqdarı və keyfiyyəti baxımından araşdırılmasıdır. Əmək qabiliyyətinin dərəcəsi müəyyən bir dövrdə işdən çıxan işçilərin sayının yüzdə biri olaraq hesablanır. Davamlılıq dərəcəsi işə gəlməyən proqramlaşdırılmış personalın işə gəlməmə vəziyyətidir.

İnsan resurslarının tələbinin müəyyənləşdirilməsi bəzi tələblərdən ibarətdir:

• Real işçi tələbləri: görülməsi lazım olan işin yerinə yetirən insan resurslarının miqdarıdır. Hazırda olan işçi miqdarı ilə olması lazım olan işçi miqdarının bərabərləşdirilməsidir.

• Ehtiyat işçi tələbi: davamiyyətdən irəli gələn tələbi yerinə yetirmək üçün kadr tələbi müəyyənləşdirilir.

• Əlavə işçi tələbi: müxtəlif səbəblərdən işdən çıxanlardan yaranan tələbdir. Kadr dəyişikliyi dərəcəsi bunun üçün önəmli mənbədir.

• Yeni işçi tələbləri: yeni investisiyalar, yeni texnologiyalar, istehsal və ya satış artımı, təşkilati struktur dəyişikliyi zamanı ortaya çıxan yeni işçi tələbidir.

Ümumiyyətlə insan resursları planları deyilən zaman təhcizat və tələb qarşılaşdırılması anlaşılır. Təhcizat artıqlığında və ya tələb artıqlığında insan resursları planları fərqli qərarlar qəbul edir.

İnsan resurslarında işə alma müddətində iki fərqli mənbələrdən istifadə edilir. Bu daxili və xarici mənbələrdir. Daxili və xarici mənbələrdən yenə işçi alınan zaman müsbət və mənfi aspektlər ortaya çıxır.

Daxili mənbələrə şirkət daxilində olan işçilərdən olan müraciətlər əsasında vəzifə dəyişikliyi edilir. Daxili mənbədən alınan işçinin müsbət tərəfi şirkətdə yüksəlmə ehtimalı, motivasiya, şirkətdaxili mədəniyyət birliyi və şirkətə bağlılıqdır. Daxili mənbədən işçi alma zamanı ortaya çıxacaq mənfi tərəflərə isə eyni pozisiyaya edilən bir neçə müraciətlərdən seçilən namizəddən başqa digər namizədlərin motivasiyasının aşağı düşməsidir.

Xarici mənbələr, yeni dəyişiklik, inkişaf, şöbə yaradılması ilə fərqli ixtisaslı insanlara olan ehtiyac, psixoloji səbəblərlə yeni iştirakın yüksək motivasiya olacağı ideyası, müxtəlif düşüncə strukturlarının təşkilinə yeni fikirlər və ölçülər əlavə etmək imkanı və daha rahat şərtlərlə işçi tapmaq kimi müsbət tərəfləri vardır. Yeni işçi alma yolları:

- Nazirliyə və Müdirliyə bildiriş (ictimai qurum)
- Daxili anonslar (elan tablosu, ümumi iclaslar, şöbə iclasları)
- Biznes elanlar (vəb səhifə, qəzet)
- İnsan resursları şirkətləri
- İşçilərin təklif və məsləhətləri
- Həmkarlar ittifaqları, peşə qurumları, universitetlər, icbari xidmətlər, təcrübə

programında olanlar

İşçi seçilən zaman təhsil, iş təcrübəsi və şəxsi keyfiyyətlər nəzərə alınacaq əsas faktorlardır. Müraciət və seçim prosesi kadrların çatışmamazlığı ilə əlaqədar olaraq tələb yaradılması ilə başlanılır. Lazım olan pozisiyaya aid namizədlərin tərcümeyi hal və CV-lər toplanılır və incələnir. Bundan sorakı addım isə ilk görüşmələrin keçirilməsidir. İlk görüşmədən keçən namizədlərə imtahan edilə bilər. Sonrakı addım isə müsahibədir. Müsahibədən keçən namizədlərin referans incələməsi ilə davam edən mərhələdən sonra namizəddən sağlamlıq müayinəsi tələb olunur. Bundan sonrakı mərhələ isə namizədin işə başlamasıdır.

Namizədlərlə keçirilən müsahibələrin bir neçə növü vardır.

- Sərbəst müsahibə: suallar məhdudlaşdırılmır, hər mövzuda ola bilər hətta namizəd də sual verə bilər. Ümumilikdə bu mühasibə forması 20-40 dəqiqə arası

çəkə bilər. Bəzi hallarda birdən çox müsahibəci ola bilər. İşlə birbaşa əlaqəsi olmayan və ya işdəki performansına yansımayan suallar sorula bilməz. Mümkün qədər açıqclu suallar verilməlidir. Bu mühasibə formasında namizədin keçmiş uğurlarının və ya uğursuzluqlarının incəliklərinin soruşulmasına ehtiyac yoxdur.

- Sərhədli müsahibə: Suallar əvvəlcədən hazırlanır və cavablar bir forma içində qeydə alınır. Müsahibəci və namizədlər bir-biriləri haqqında geniş məlumat ala bilməzlər.

- Situasiya müsahibəsi: Namizədin qarşılaşabiləcəyi kritik situasiyaların öhdəsindən gəlib gələ bilməyəcəyi örnək situasiyalar üzərindən araşdırılır.

Oriyentasiya təlimləri: Şirkət, menecerlər, insan resursları tətbiqləri, işyeri qayda və tətbiqləri haqqında yeni iş götürülən işçiyə məlumatların verilməsidir. Oriyentasiya təlimlərinin 2 növü vardır.

1. Ümumi oriyentasiya: Departament rəhbəri və ya İnsan resursları departamentinin rəhbəri tərəfindən aparılır.

2. İş mərkəzli oriyentasiya: supervisor və ya digər işçilər tərəfindən aparıla bilər.

Oriyentasiyada istifadə olunan bəzi üsullar vardır ki bunlardan birincisi biznes nəşrləridir. Digər üsul isə konfrans və ya iclasların keçirilməsidir. Bu addım insan resurslarında işə bir deyil bir neçə işçini eyni zamanda götürərkən həyata keçirilir. Müsahibə formasında olan oriyentasiya üsulu zamanı təkə-tək müsahibə ilə sualların cavabı verilir. Son oriyentasiya üsulu isə işbaşında keçirilən oriyentasiya təlimidir. İnsan resurslarında bu üsul ən çox yayılan üsuldur və bu üsulda oriyentasiya işçiyə vəzifə sahibi tərəfindən keçirilir.

Uğursuz bir oriyentasiya programının törədə biləcəyi problemlərə daxildir:

- Zaman itkisi: Yetərsiz təhsil işin vaxtında yerinə yetirilməsini maneə törədir.
- Performans itkisi: iş haqqında yetərsiz məlumat və özünü işyerinə yad hissetməsi performans itkisinə səbəb olur.
- Xərc itkisi: zaman və performans itkisi birbaşa xərc itkisinə səbəb olur.

•Güvən itkisi: səmərəsizlik və bağlılıq azalması nəticəsində işçinin müəssisəyə etibarı azalır və ya bu situasianın tərsi də ola bilər.

İşə yeni götürülən işçidən əlavə şirkətdə hal-hazırda işləyən işçi də oriyentasiya təlimi görür. Bu təlimin əsas məqsədi şəxsi inkişaf, peşə inkişafı və texniki bacarıq inkişafıdır. İşbaşında və işin xaricində olmaqla 2 yöndə aparılır.

İşbaşında olan təlim zamanı işçi, işinin başından ayrılmadan işlədiyi zaman təlim keçərək daha səlahiyyətli vəziyyətə gətirilir. Bu təlim üsulunun müsbət və mənfi tərəfləri vardır. İşçinin mahsuldarlığı davam edir, təlimlərin standartlaşdırılması təmin edilir və xüsusi təlimçiyə ehtiyac olmadığı üçün xərclərinin az olması bu təlim üsulunun müsbət tərəfləridir.

İş xaricində təlimin müsbət cəhəti, işçilər təlimə daha diqqət yetirirlər. Mənfi cəhəti isə iş xaricində olan təlimin iş yerinə uyğunlaşdırılmasındakı uğursuzluq ola bilər.

Performans qiymətləndirilməsi: Bir işi edən bir fərdin, bir qrupun ya da bir şirkətin, o işlə nəzərdə tutulan hədəfə istiqamətli olaraq nəyə çatdırdığını, nəyi təmin edə biləcəyini kəmiyyət və keyfiyyət olaraq ifadə edən bir anlayışdır. Performansı inkişaf etdirmək və nəticələrə görə ödəniş, qalxma, işdən çıxarma kimi qərarları vermək məqsədiylə performans qiymətləndirilməsi edilir. Performans qiymətləndirilməsi sadəcə işçilər üçün deyil menecer və idarəçilərin də özlərini qiymətləndirmək üçün edilə bilər. Performans qiymətləndirilməsi işçilərin təlim ehtiyaclarını ortaya çıxarır. Performansın hansı məqsədlə qiymətləndirilməsi əvvəlcədən müəyyən olunmalıdır.

Performansın planlaşdırılması iki növdə aparılır:

1. Şirkət performansının planlaşdırılması: Misiya, vizion, strateji məqsəd, hədəf və strategiyalar müəyyən edilir və işçilərə ötürülür. Fəaliyyət planları, proqramlar, büdcələr və hədəflər hazırlanır.

2. Şəxsi performansın planlaşdırılması: Performans meyarları müəyyən olunur. Şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə uyğun meyarlara doğruluq, dürüstlük, zəka və sürət daxildir. Davranışlara uyğun meyarlara birlikdə işləmək, komanda ruhunu hiss etmək

və təşəbbüskar olmaq kimi meyarlar daxildir. Səlahiyyətlərə əsaslanan meyarlara isə liderlik, problemlərin həlli və qərar vermə kimi meyarlar daxildir.

1.2. İnsan resurslarından istifadəyə və onun inkişafına təsir göstərən amillər

İnsan resurslarının idarə edilməsinin formalaşmasına təsir göstərən amilləri iki yerə : **daxili və xarici amillərə** bölmək olar.

Daxili faktorlar təşkilata təsir göstərən əsas faktorların bir növüdür. Daha vacib olan **daxili amillər**: təşkilatın tipi, idarəetmənin stil və metodları, müəssisənin təşkilatı strukturu, müəssisədə sosial -əmək münasibətləri aiddir.

Xarici amillər təşkilat tərəfindən qabaqcadan müəyyən edilə bilməyən faktorlardır: dövlət tənzimlənməsi, bazar təzyiqi (rəqabət), sosial-demoqrafik tendensiya, həmkərlər ittifaqının fəaliyyəti və s.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin müxtəlif formaları olmasına baxmayaraq, onların **ümumi cəhətləri** var:

1) İnsan resursları idarəedilməsi sisteminin əsas məqsədi təşkilatın məqsədi ilə üst-üstə düşür.

2) Heyətin idarə edilməsi istənilən təşkilatda idarəetmənin birinci təbəqəsini təşkil edir, belə ki, məhz insanlar, ümumi məqsədlər ətrafında birləşən, bu təşkilatı təşkil edənlər və məhz onlar vasitəsilə informasiya, material, maliyyə axınına təsir göstərilir.

3) Heyətin idarə edilməsi təşkilatın fəaliyyətinin bütün funksional sferalarında iştirak edir: istehsalda, marketinqdə, maliyyə sahəsində, mühasibatda, innovasiya sahəsində

4) Heyətin idarə edilməsi bütün sistemlərdə ümumi cəhətlərə malikdir; insan kollektivlərinə aid olan: ünsiyyətə olan tələbat, konfliktlərin yaranması imkanı və s.

İnsan resurslarından istifadəyə təsir göstərən bir çox amil vardır. Bunlardan dövrümüzdə təsir qüvvəsi ən çox olanlar aşağıdakılardır.

1. Qlobal rəqabət. Günümüzdə şirkətlər üçün öz nüfuzlarını qoruyub saxlamaq çətinidir. Rəqabətdə üstünlük bir başa olaraq insan resurslarının düzgün və səmərəli istifadə edilməsi ilə bağlıdır. Məlumdur ki, təşkilatların iqtisadi nəticələri həmin şirkət və qurumların işçi heyətinin fəaliyyəti ilə bağlıdır.

2. Texnoloji tərəqqi. Texnoloji xidmətlər nə qədər yeni olsa da unutmamaq lazımdır ki, insan faktorundan asılıdır. Müəssisələrdə yeni texnologiyalardan istifadə və onların yaratdığı yeniliklər insan resurslarının istifadə edilməsinə də təsir edərək, bir sıra dəyişikliklər yaradır.

3. İşçi qüvvəsi struktur dəyişiklikləri. Belə struktur dəyişikliklərinin düzgün müşahidə olunması idarə etmənin obyektivliyini artırır. Struktur dəyişiklikləri dedikdə ağıla ilk gələn demoqrafik dəyişiklikdir. Baş verən bütün dəyişiklikləri vaxtında müşahidə edib, lazım olan tədbirləri görmək lazımdır.

4. Müəssisə və təşkilatların inkişaf edərək böyüməsi. Artıq iri müəssisə və təşkilatlar xüsusi bir sistem yaradaraq idarəetməni vahid mərkəzdən etməyə çalışırlar.

5. İş yerində hüquqi normalar. Müəssisə öz işçiləri ilə münasibəti hüquqi normalara uyğun olaraq tənzimləyir. Həm işə götürən, həm də işçilərin məsuliyyətli olduğu vəzifələrin müəyyən edilmə şəkli dəyişmişdir. İşə götürmə prosesi daha sistemli hala keçmiş, və işçi qüvvəsinin haqları artmışdır.

6. Təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi. Keçmişdən bugünə işçilərdə axtarılan xüsusiyyətlər, özəlliklər, bir sözlə tələbat dəyişmişdir. Bu da dünyada baş verən sosial və iqtisadi inqilabla əlaqəlidir. Texnoloji inkişaf da öz növbəsində artıq yeni biliklərin əldə olunmasına, təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi və inkişafına səbəb olmuşdur.

İnsan resurslarının doğru şəkildə planlaşdırılması, buna görə də həyata keçirilən iş analizlərinin aparılması və vakansiyaların müəyyən edilməsi, insan resurslarının seçilməsi məqsədi ilə iş elanlarının verilməsi, müraciət edənlərlə görüşlərin keçirilməsi, işə adaptasiya, təhsil və karyera işləri, qabiliyyətinin ölçülməsi, vəzifə dəyişikliyi və yüksəlməsi, işdən azad edilmə, əməkhaqqı, sosial-mədəni fəaliyyətlər və tibbi xidmət kimi işləri əhatə edir.

Dövlətin ən böyük sərmayəsi insandır.Çünki hər bir dövlətin siyasi, iqtisadi,sosial rifahi ölkə vətəndaşlarından asılıdır. Məhz buna görə də, insan kapitalı anlayışı yaranmışdır. İnkişaf etmiş ölkələrə nəzər salsaq, işçilərinin fərdi inkişafı üçün nə qədər çox kapital qoyulduğunu görürük.İnsanların inkişafı ölkənin təhsil sistemindən və iş yerində İnsan Resurslarının düzgün və səmərəli idarə olunmasından asılıdır. İnsan Resurslarının inkişafı üçün işə götürülən insandan əmək fəaliyyəti müddətində maksimum performans əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilən təlimlər önəmlidir. Məhz buna görədir ki, son zamanlar yerli və beynəlxalq kurs və seminarlara maraq kifayət qədər böyükdür.

İnsan Resurslarının inkişafında ən önəmli faktor təhsildir.Təhsilə lazımı önəm verməyən müəssisələrdə işçilərin müvafəqiyyətinin və iş səmərəliliyinin artırmaq və ya güclü rəqabət olduqda həmin müəssisə və təşkilatın rəqabət aparmaq qabiliyyəti çox azdır. Həyata keçən texnoloji dəyişikliklər nəticəsində insanların yeni müasir avadanlıqlarla işləyə bilməsi də məhz əldə olunan yeni bilik və praktiki təcrübələrdən asılıdır.

Tanınmış, yüksək gəlirli şirkətlərə nəzər yetirsək, İnsan Resursları departamentinin şirkətin onurğa sütunu olduğunu görürük.

İnsan Resurslarının həyata keçirdikləri təlimlərin məqsədi:

- İşçiyə vəzifələrinə uyğun bacarıq, bilik və davranışların qazandırılması
- Müəssisələrdə meydana çıxan xətalara qarşısını almaq
- Məhsul və xidmət keyfiyyətinin artırılması
- Personalın işdən çıxma sayının azaldılması
- Personalın yeniliklərə uyğunlaşma vaxtının qısaldılması
- Personalın özünəgüvən hissəsinin və motivasiyasının yüksəldilməsi

Təhsil-təlim ehtiyacının düzgün müəyyən edilməsi ən önəmli addımdır. Bu ehtiyac mövcud olan performans ilə arzu olunan performans arasındakı fərqlə bağlıdır.

Təlim ehtiyacı=Lazımı nəticə - mövcud nəticə

İnsan resurslarının inkişafına təsir edən amillərdən ən başlıcası texnoloji tərəqqi, iqtisadi inqilab və qlobal rəqabətdir. Belə ki, rəqabət apara bilən şirkətlərin ən başlıca məqsədi yenilik yaratmaqdır. Çünki çox zaman şirkətlər bir qədər dəyişikliklər edərək rəqiblərində olan ən əsas strategiyaları təkrarlayır. Yenilik yaratmaq üçün şirkət maksimum dərəcədə işçi heyətini professional kadr kimi yetişdirməyə çalışır. Personalın sosial, mədəni və elmi inkişafına yönələn təlimlər həm də şirkətin tanınmasına səbəb olur. Belə ki, təlimdə iştirak edən həm də işlədiyi müəssisə və ya təşkilatı təmsil edir.

Müəssisə daxilində hər kəs öz işini ən yüksək səviyyədə və səmərəli şəkildə görsə əlavə işçi potensialına ehtiyac olmaz. Bu da həm maddi həm də vaxta qənaət deməkdir. Yəni, insan resurslarında kəmiyyət yox, keyfiyyət prinsipi tətbiq edilməsi məqsədə uyğundur.

Dünyada baş verən iqtisadi tərəqqinin özü ilə birlikdə gətirdiyi texnoloji tərəqqi də artıq insanlarda axtarılan xüsusiyyətləri dəyişməyə səbəb oldu. Kompüter dəstəklili olan sənayə dövrümüzdə insanların texnoloji avadanlıqlardan düzgün və səmərəli istifadə etmə bacarığı daha ön plandadır. Bunun üçün də mütəxəssislər tərəfindən keçirilən təlimlər böyük əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan resursları ilə məsul olan şəxslərin qurduqları sistem peşəkar olmalıdır. Çünki bu sistem həm şirkətin öz rifahı və maraqlarına, eyni zamanda da işçi heyətinin maraqlarına cavab verməlidir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinə aid strategiyaların inkişaf edilməsinə geniş layihə kimi baxılmalıdır. Belə layihənin insan resursları mütəxəssisi və eyni zamanda müasir informasiya texnologiyaları peşəkarlarının cəlb edilməsi çox vacibdir.

1.3. İnsan resurslarının strateji planlaşdırılması və səmərəli idarə edilməsi metodları

Strateji yol – qlobal, uzunmüddətli, innovativ.

Bu ondan irəli gəlir ki, təşkilatın əsas resursu insanlardır, məhz insan resurslarının düzgün idarə edilməsi müəssisənin rəqabət üstünlüyünü yaradır. Bu rol aşağıdakı fəaliyyət növləri ilə realizə olunur; insan resurslarının planlaşdırılması, insanların idarə edilməsi ilə bağlı hüquqi məsələlərinin işlənməsi, işçi qüvvəsinin dəyişmə meylinin öyrənilməsi, əldə olunma və birləşdirilmə məsələlərinin həlli, müəssisənin ölçüsünün ixtisar edilməsi və yenidən strukturlaşması prosesinə təsir etmək; mükafatlandırmanın idarə olunması. İnsan resurslarının strateji idarəetməsi təşkilatın insan resurslarının planlı inkişaf strategiyasını təmin edir ki, bu da müəssisənin tələbatına uyğun olaraq təlimlənmiş heyət yaratmağa imkan verir.

Operativ yol – insan resurslarının idarə edilməsinin ənənəvi baxışına uyğun gəlir. Bu izibati və qısamüddətli rol olub, insanların idarəedilməsi üzrə müxtəlif cari fəaliyyətlə əlaqədardır və ümumiyyətlə işlənmiş strategiyaların həyata keçirilməsinə yönəlmişdir.

Bu rol növbəti fəaliyyət növləri ilə həyata keçirilir: mövcud vakansiyaların doldurulması məqsədi ilə işçi heyətin qəbul olunması və seçilməsi, peşəkarlıq və sosial səmtinin müəyyən edilməsi, həmçinin işə uyğunlaşmasının həyata keçirilməsi; bədbəxt hadisələr zamanı texniki təhlükəsizlik üzrə məruzələrin müzakirəyə qoyulması, əlavə güzəştlər proqramlarının idarə edilməsi; kollektivdə rəhbərliklə işçi heyəti arasında xoşagələm əmək münasibətlərinin yaradılması; şikayətlərə baxılması; əmək fəaliyyətin qiymətləndirilməsi.

İnsan resurslarının idarə olunmasının mərhələləri

1) İnsan resurslarının planlaşdırılması –gələcəkdə insan resurslarına tələbatın yerinə yetirilməsi planının işlənməsi.

2) İşçi heyətinin yığılması – bütün vəzifələr (qulluqlar) üzrə potensial namizədlərin ehtiyatını yaratmaq.

3) Seçmə - iş yerlərində namizədlərin qiymətləndirilməsi və ehtiyat namizədlərdən yaxşılarının seçilməsi

4) Lazımi işçilərin saxlanması, işdə qalmağına marağın yaradılması məqsədilə əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi və əlavə güzəştlərin edilməsi

5) Sosial uyğunlaşma və peşəkar istiqamət –müəssisə tərəfindən işə götürülən işçi başa düşməlidir ki, işçidən müəssisə nə gözləyir və onun hansı əməyi qiymətləndiriləcəkdir.

6) Öyrətmə - işin effektiv yerinə yetirilməsi məqsədilə vacib olan əmək vərdişlərinin öyrənilməsi proqramının işlənməsi və həyata keçirilməsi.

7) Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi – fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üsullarının işlənməsi və işçilərə çatdırılması.

8) İşdə irəliləmə, vəzifənin aşağı salınması, başqa işə keçirilmə, işdən azad olunma – işçilərin böyük və kiçik məsuliyyətli vəzifələrə yerləşdirilməsi üsullarının işlənməsi, peşəkarlıq təcrübələrinin inkişaf etdirilməsi.

9) Rəhbər kadrların hazırlanması, karyeranın idarə olunması – Rəhbər işçinin əməyinin səmərəliliyinin və bacarığının artırılması istiqamətində proqramın işlənməsi.

Azərbaycanda İnsan resurslarının planlaşdırılmasının əsasında müəssisənin xarici mühitinin dəyişməsi və müəssisənin məqsədlərinin dəyişməsi durur.

Müəssisə qeyri sabit şəraitdə, rəqabətli mühitdə və təhlükə gözlənilən mühitdə fəaliyyət göstərməlidir. Belə hallar isə işçilərin qarşısında xüsusi tələblər qoyur.

Risk etməyi bacarmaq, yeni məhsul yatarmaq, yeni ideyalar təklif etmək, təşəbbüs göstərmək, yaradıcı yanaşma, marketinq bacarıqları olan şəraitdə yaşaya bilən biznes bacarıqları dəyərli olur.

II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURLARINDAN İSTİFADƏNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ İSTİQAMƏTLƏRİ

2.1. Azərbaycan iqtisadiyyatında insan resurslarından istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlili

Düzgün şəkildə aparılan İnsan resurslarından istifadə siyasəti ölkədə əmək məhsuldarlığının çoxalmasına və ölkə səviyyəsində gəlirlərin yüksəlməsinə səbəb ola bilər. Əmək məhsuldarlığı dedikdə səmərəli iş nəzərdə tutulur.

Heç bir əmək fəaliyyəti işin düzgün təşkili olmadan tələb olunan səmərəni verməz. Bunun üçün də başlıca şərtlərdən biri insan resurslarından düzgün istifadə etməkdir. Məhz bunun sayəsində İnsan Resurslarında səmərəli və düzgün istifadə Azərbaycanın bütün ictimai-iqtisadi sistemlərində son zamanlar diqqət yetirilən başlıca tələbdir. Əməyin təşkili də insan kapitalından asılı olub qarşılıqlı vəhdət içərisində mürəkkəb sistemdir.

Ölkə ərazisində bütün müəssisə və iş yerlərində kadrların seçimi, onların əmək fəaliyyətlərinin inkişafı və yaxşılaşdırılması ,düzgün qiymətləndirilməsi ölkəmizdə ictimai əmək təşkilinin inkişafının nəticəsidir.

Əvvəlki dövrlərlə müqayisədə iqtisadiyyatımızda tələbatlar dəyişmişdir və buna görə də insan resurslarının idarə edilmə strategiyasının yaranmasına da səbəb olmuşdur. 1980-1990-cı illərdən başlayaraq insan resursları ən vacib və əhəmiyyətli resurs kimi dəyərləndirilmişdir.

Kadr siyasəti həm dövlət miqyasında həm də irili-xırdalı bütün müəssisələrdə ən önəmli mövqeyə malikdir. Kadr siyasətini demoqrafik siyasət,məşğulluq siyasəti, təhsil və mədəniyyət sahəsindəki kadr siyasəti əhatə edir.

Əhalinin təhsil səviyyəsi ölkəmizin işçi qüvvəsinə təsir göstərən amillərdəndir.Təhsil səviyyəsi dedikdə insanların illərlə qazandığı təhsil və biliyin məmüsudur.Məhz buna görədir ki, işə qəbul olarkən insanlar orta, ali və natamam təhsil qruplarına bölünür. Sənayəsi və iqtisadiyyatı günü-gündən inkişaf etməkdə

olan ölkəmizdə işçi qüvvəsinə strateji baxımdan yanaşılır. Onlara sadəcə işi yerinə yetirən kimi yanaşılır.

Bu səbəbdən son zamanlar insan kapitalı anlayışı formalaşaraq insanlara, işçi qüvvəsinə investisiyalar qoyularaq əmək məhsuldarlığı və keyfiyyəti artırılır.

Bazar iqtisadiyyatı dedikdə ağıla ilk gələn amillərdən biri rəqabət qabiliyyətidir. Müəssisələrin rəqabət aparma qabiliyyəti də məhz işçi heyətindən asılıdır. Ona görə də, insan resurslarının idarə edilməsində tək cə iş qəbul, işdən azad olunma yox, işçilərin hər tərəfli dinamik inkişaf siyasətinə önəm verilməlidir.

İşsizlik hər bir dövlət üçün zərərli haldır. Bu milli gəlirin azalması ilə yanaşı, həm də əhalinin yaşayış səviyyəsinə, ailə vəziyyətinə pis təsir göstərir. İşsizlik probleminin başlıca səbəbi tələb və təklifin uyğunsuzluğudur. İşçi qüvvəsindən düzgün və səmərəli istifadə olunmaması da bu problemlə üzləşməyə gətirib çıxarır. Diplomlu mütəxəssislərin fəhlə kimi işləməsi, öz ixtisasına uyğun olmayan işlə təmin olunan işçilərin olması, iş yerlərində aparılan vəzifə ixtisarlari, müəssisə və təşkilatlarda tələb olunan daha çox işçi qüvvəsinin olması işçi potensialından düzgün istifadə olunmamağa gətirib çıxarır.

Azərbaycanda bir çox ölkələrdə olan işsizlik problemi yoxdur. Bələki, ölkəmizdə işsizlik 5% təşkil edərək bir çox inkişaf etmiş ölkələrlə müqayisədə işsizlik və yoxulluq problemi daha aşağı səviyyə ilə səciyyələnir. Aşağıdakı cədvəldə ümumi əhalinin işsiz qalma səbəblərinin illərə görə necə dəyişildiyi qeyd edilib.

Cədvəl 2: Əhalinin işsiz qalma səbəbləri göstəriciləri

İllər	Öz arzusu ilə işdən azad olanlar	Struktur dəyişikliklərinə görə işdən azad olanlar	Əmək intizamını pozduğuna görə işdən azad olanlar	Başqa səbəblərə görə işdən azad olanlar
2005	52%	32,8%	15%	0,2%
2009	43%	42,1%	10,7%	4,2%
2011	44,6%	45,9%	10%	0,5%
2016	32,1%	48,2%	14,5%	5,2%

Mənbə: Müəllif tərəfindən Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin- əhalinin illər üzrə işsizlik faizinə əsasən tərtib edilmişdir

Cənab Prezidentimiz İlham Əliyevin yeritdiyi uğurlu sosial və iqtisadi siyasət nəticəsində əmək bazarının stabilliyi qorunmuş, işsizlik və yoxsulluğun artmasının qarşısı alınmışdır. Qeyri-neft sektoruna da göstərilən diqqət yeni iş yerlərinin, istehsalat və xidmət sahələrinin inkişafına səbəb olmuşdur. Ölkəmizdə insanların iş problemlərinin həlli üçün cənab prezidentimiz bir çox mühüm tədbirlər həyata keçirmiş, bu istiqamətdə əhəmiyyətli sərəncamlar vermiş və nəticədə ötən illərlə müqayisədə işsizlik faizinin iki dəfə aşağı düşməsinə gətirib çıxarmışdır. Hər il olmaqla minlərlə yeni iş yerləri yaradılır və ilk növbədə uzun müddət işsiz və iş axtarılan insanlar cəlb olunur, vakant iş yerlərinə qəbul tam şəffaf halda aparılır.

Ölkəmizdə sahibkarlığın inkişafı üçün atılan addımlar da təqdирə layıqdır. Xüsusilə də gənc sahibkarlara yardım və dəstək məqsədilə ayrılan kreditlər yüz minlərlə yeni iş yerlərinin yaranmasına səbəb olub.

Ölkənin ümumi işçi qüvvəsinə təsir edən amillərdən biri də miqrasiyadır. Miqrasiya prosesində əsasən inkişaf etməkdə olan ölkələrdən inkişaf etmiş ölkələrə "beyin köçü" və ya "beyin axını" işçi potensialına təsir edir. Bunun da səbəbi yüksək ixtisaslı kadrların öz ölkəsində istədikləri iş və həyat tərzini qura bilməməkləridir. Azərbaycan iqtisadiyyatında da bu 2000-ci illərdə bu axın intensiv olsa da hazırda çox azdır. Beləki 2000-ci ildə bu göstərici 5,2 % təşkil etsə də indi bu göstərici 1,7 %-ə enib. Dünya Bankının iqtisadçıları Azərbaycan Respublikasının beyin köçünün ən aşağı səviyyədə olan ölkələrdən biri olduğunu deyir. Bu həm də son illər ərzində Azərbaycanda olan təhsil və əhalinin məşğulluğu üzrə aparılan düzgün strategiyanın nəticəsidir.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi nəzdində yaradılmış cədvələ (Cədvəl 3) əsasən Azərbaycandan xarici ölkələrə daimi yaşamaq üçün gedən əhalinin sayı illər üzrə qeyd olunub.

Əməyin məhsuldarlığının artırılması əməyin mühafizəsi ilə bağlıdır. Əməyin mühafizəsi, işçi qüvvəsinin davamlı inkişaf edə bilməsi onun sağlamlığından da asılıdır. Bununla bağlı olaraq əhalinin sağlamlığının qorunması və yaxşılaşdırılması dövlət səviyyəsində bütün müəssisələrin başlıca diqqət yetirdiyi sahələrdən biri

olmalıdır. Xəstələnmənin və iş yerində baş verə bilən bedbaxt hadisələrin qarşısı alınmaqla iş vaxtı itkilərinin qarşısı alınır və bununla işin məhsuldarlığı, əlavə məhsul istehsalı artır. Bunun üçün bir sıra tədbirlər görülməlidir. Əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması, texniki təhlükəsizlik, xəstəlik hallarının araşdırılması və qarşısının alınması üçün görülən tədbirlər bunlara aid ola bilər. Tibbi sığorta əhalinin sağlamlığının mühafizəsi üçün mühüm rol oynayır. Tibbi sığortalanma təkcə profilaktik yox həm də müalicəvi tədbirləri özündə birləşdirir. Tibbi sığortalanma ölkəmizdə iki qayda üzrə həyata keçirilir. Məcburi və könüllü. Məcburi tibbi sığortalanma dövlət tərəfindən nəzarətdə olan təşkilat və fondlarda həyata keçirilir. Əslində tibbi sığorta özü insan kapitalına edilən investisiyadır. Azərbaycan Respublikası bu sahədə inkişaf etmiş ölkələrdən geri qalmır.

Bugünkü dövrdə kadr təminatı şirkət və müəssisə daxilində müsabiqə qaydasında aparılır. Burada yoxlayıcı testlərin böyük əhəmiyyəti vardır. Yeni işçilərin işə qəbulu zamanı onların bilik və bacarıq səviyyəsi ilə yanaşı fərdi xüsusiyyətləri də nəzərə alınır. İşə qəbul zamanı yeni kadrların bitirdiyi ixtisasın iş yerindəki vəzifəyə uyğun olub olmadığına mütləq surətdə əmin olmaq lazımdır. Burada işə qəbul edən şəxslər də mühüm rol oynayır. Buna görədir ki, bir çox xarici ölkələrdə iş yerlərində insan resursları ilə bağlı məsləhətçilər olur. Çünki kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi iş yerindəki gələcək əmək məhsuldarlığına təsir edən başlıca amillərdəndir. Ölkəmizdə də artıq müəssisələr içərisində ən əsas şöbələrdən biri Kadrlar şöbəsi və ya insan resursları departamentidir. Söhbət əmək münasibətləri, işçi və işə götürəndən gedirsə burada əmək haqqı böyük rol oynayır. Beləki, bazar iqtisadiyyatı daxilində insanları işləməyə ən başlıca sövq edən amil əmək haqqıdır. Əmək haqqı elə nizamlanmalıdır ki, işçilərin şəxsi maddi marağına cavab verə bilsin. Əmək haqqı əməyə qiymət deməkdir. Yəni, iş şəraitindən, işin çətinliyindən, məhsuldarlığından asılı olaraq əmək haqqı arasında fərq qoyulmalıdır. Dövlət Statistika Komitəsinə istinadən hazırda Azərbaycan Respublikasında ötən ilə nəzərən işçilərin orta aylıq əməkhaqqı 3,7% artaraq 542,3 manat təşkil edir. Minimum əmək haqqı isə 38,5% artaraq 180 manat təşkil

edir. Əhalinin artım rəqəmlərinə nəzər yetirərkən görürük ki, 1990cı ilə nəzərən bu göstərici nəzərə çarpacaq dərəcədə artmışdır və bu da özünü həm onların sayında biruzə vermiş, həm də strukturunda özünü göstərmişdir. Son zamanlarda bu artım özünü həm muzzdlu işçilərin artımında, həm işləyən əhali sayında göstərmişdir. Odur ki, bu artım davam etdiyi müddətdə və belə artıma görə gələcəkdə bəzi tədbirlərin yerinə yetirilməsi gərəkəcəkdir.

Son illərdə də təqribi olaraq 1 milyona yaxın təzə və daimi iş yerləri açılmışdır ki, onların da çox bir hissəsi bölgələrə məxsusdur və ən vacibli sahələri əhatə etməklə həm iqtisadiyyatda işsizlik faizini aşağı salmış, həm də önəmli sahələrimizin inkişafına təkan vermişdir. Yeni iş yerlərinin açılması əhalinin məşğulluğunun artmasına vacib dərəcədə təsir göstərmiş və nəticədə məşğulluq səviyyəsinə aşağı enməsi ilə nəticələnmişdir.

İqtisadiyyatın dəyişikliyindən sonra fərdi sahibkarların sayı da artmış və bu da insan resurslarının da əhəmiyyətli dərəcədə dəyişkənliyə uğramasına və dövlət işində çalışanların azalmasına, qeyri dğvlər orqanlarında fəaliyyət göstərən işçilərin isə artmasına gətirib çıxarmışdır. Bu ildə yeni iş yerlərinin 70 faizdən çoxu fərdi sahibkarların sayəsində artıb. Burada həmçinin cinsi ayrışekiliyin olmaması üçün şərait yaradılmış, fərqlər aradan qaldırılmışdır. Bu istiqamətdə məşğul əhali arasında zərif cinsin nümayəndələrinin də rəqəmlərində yüksəlmə müşahidə edilib. İşə qəbul edilərkən qadınların fəaliyyəti ilə kişilərin fəaliyyətinə göstərilən ayrışekilik faizi aşağı enmişdir. Buna baxmayaraq, hal-hazırda işçi qüvvəsinin sayında kişilərin sayı qadınların sayına nəzərən az da olsa çoxluq təşkil etməkdədir.

İşçilərin istəklərinin və mənəvi ehtiyaclarının ödənilməsi sahəsində bir çox mühüm tədbirlər yerinə yetirilmiş, onların ailə vəziyyətlərinə əsasən sığortalınması, qorunması və təhlükəsizlikləri istiqamətində mühüm addımlar atılmış, iş yerlərində iş prosesinin daha da təkmilləşdirilməsində əhəmiyyətli tədbirlər hazırlanıb həyata keçirilmişdir. Bütün bunlardan əlavə, son zamanlarda işçilərin işə qəbulu zamanı, həmçinin öz fəaliyyətləri dövründə iş normalarına, qayda və qanunlarına uyğun

olaraq çalışmaları istiqamətində işlər görülmüş, əmək müqavilələrinin rəsmiləşdirilməsi, sığorta və digər proseslərin daha da dəqiq və planlı şəkildə həyata keçirilərək inkişaf etdirilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Böhranlarla əlaqədar olaraq və həmçinin də neftin dünya bazarında qiymətinin aşağı düşməsi ölkəmizə mənfi təsir etsə də, ölkəmizdə işçilərin iş yerlərinin və onlara olan ehtiyacın stabil saxlanılması istiqamətində aparılan tədbirlər ölkə iqtisadiyyatında əhəmiyyətli rol oynamışdır.

2.2. Dövlət səviyyəsində insan resurslarının istifadəsinin tənzimlənməsinin hüquqi təmini sahəsində mövcud vəziyyətinin təhlili

İnsan resursları dedikdə qurum daxilində çalışanlara yönəlmiş olan fəaliyyət növü başa düşülür. Buraya müvafiq olan qurumun daxilində yəni insan resurslarının planlaması həmçinin, bunun üçün lazımlı olan iş analizlərinin və həm də öhdəliklərin müəyyənəşdirilməsi ilə birlikdə insan resurslarının seçilməsi üçün lazım olan iş elanlarının verilməsi və iş üçün müraciət edən insanların qəbul edilməsi ilə birlikdə işə qəbul və yaxud vəzifəsinin artırılması ilə əlaqədar görüşlərin aparılması və işə uyğunlaşma həmçinin təhsil və inkişaf işləri və uğur, iş qabiliyyətinin ölçülməsi həmçinin vəzifədə, iş dəyişdirmə və ya işdən çıxarılma, işi qiymətləndirmə ilə birlikdə əmək haqqı, nizam-intizam hətta sosial-mədəni fəaliyyətlər birlikdə tibbi xidmət və ya başqa oxşar işləri daxildir.

Ölkənin ümumi inkişafı və onun bütün müəssisə və ya müəssisələrinin fəaliyyətinin əsas keyfiyyət göstəricilərindən çox asılı olur. Bu gün var olan bütün dünyada olduğu kimi həm də, Azərbaycanda da dövlət və həmçinin özəl müəssisələr inkişaf etməkdə maraqlı olurlar.

Onların rəhbərləri çox yaxşı bilirlər ki, əsas fəaliyyətlərinə dövlət nəzarəti vardır. Bu inkişafı yaradan isə əsas insanlardır. Ona görə də bu insan resurslardan düzgün və həmçinin səmərəli istifadə oluna bilməsi dövrün tələbidir.

İnsan resursları anlayışı, bu günümüzdə müəssisənin məhsul istehsalında əsasən qarşıya qoyulan məqsədə çata bilməsi üçün istifadə etmək üçün əsas

məcburiyyətində olduğu resurslardan başlıca olan biri insan amilini ehtiva etməkdədir. İnsan istehsal prosesinin əsas ayrılmaz bir hissəsi kimi, eyni zamanda, istehsalın hədəfi olur. İnsanlar müəssisə üçün o vaxt qiymətli hesab edilir ki, onlara həvalə edilmiş sahədə ən əsas müvafiq kompetensiyaya malik ola bilsinlər, vəzifələrini layiqincə düzgün yerinə yetirə bilsinlər. Bunun üçün vacib olan insan resurslarının düzgün idarə edilməsinin vacib əhəmiyyəti böyükdür.

İnsan resurslarının idarə edilə bilməsi iş yerində insana yönəlmiş həmçinin bütün məsələləri əhatə edə bilər. Buraya daxildir insan resurslarının planlaşdırılması və öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi həmçinin insan resurslarının seçilə bilməsi üçün iş elanlarının verilməsi həmdə ki, iş üçün müraciət edənlərin işə qəbul edilməsi, hətta görüşlərin aparılması, bununla yanaşı işə uyğunlaşma, təhsil və ya inkişaf işləri, uğur və həmçinin iş qabiliyyətinin ölçülə bilməsi, vəzifədə yüksəlmə, iş dəyişdirmə kimi hallar, işdən çıxarılma, işi qiymətləndirmə halları, əmək haqqı, nizam-intizam və sosial-mədəni fəaliyyətlər həmçinin tibbi xidmət və başqa oxşar məsələlər daxil edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib xüsusiyyəti insanın insanı əsas tuta bilməsidir.

Fəaliyyət növündən asılı olmayaraq burada olan bütün müəssisə və təşkilatlarda olan insan resurslarının düzgün idarə edilə bilməsinə nail olmaq üçün ilkin mərhələ olan işçilərin işə qəbul edilməsinin həyata keçirilməsi mexanizmi ən rol oynayır. Bu proses zamanı insanların ilkin müraciət etməsindən tutmuş həmçinin işə qəbul edilməsi ilə bağlı olaraq onunla bağlanmış əmək müqaviləsinin mövcud şəkildə ikitərəfli imzalanıb iş yerinə göndərilə bilməsi və iş yeri ilə tanışlığa qədər olan bütün mərhələləri əhatə edə bilər ki və bu da sonrakı addımlarda öz təsirini hər zaman göstərir. Yəni işə qəbul zamanı ən əsas prinsip kimi, tələb oluna bilən vakansiya üzrə olan işə götürüləcək şəxsin təhsil və bilik, bacarıq həmçinin səriştəliliyi ilə yanaşı burada müəssisənin kadr siyasətinə və hətta vəzifə (peşə) standartlarına uyğun olan şəxsi keyfiyyət göstəriciləri də çox önəmlidir.

Hesab edilir ki, müəssisənin xadiməsindən tutmuş rəhbərliyinə daxil olan bütün işçiləri vəzifə öhdəlikləri üzrə lazımi kriteriyalara cavab verməlidirlər. Bir sözlə, bütün sahələrdə peşəkarların çalışmasına nail olmaq vacib məsələlərdən biridir.

Məhz bunun üçün də müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsini əsas tənzimləyən insan resursları xidmətlərinin əsasən üzərinə böyük məsuliyyət düşə bilər. Ancaq ki, təkcə bu qurumların yaradılması və hətta fəaliyyəti ilə məsələlər həll edilə bilmir. Burada insan resurslarının əsas idarə edilməsi xidmətlərinin işçiləri də, mövcud sahədə müvafiq bilik və səriştə həmçinin aşağıda sadalana bilən bir çox keyfiyyətlərə malik olmaları şərtidir. Onlar bir şəxs kimi dövlətçiliyin qorunmasına və hətta mövcud qanunvericilikdə nəzərdə tutula bilmiş şəkildə vəzifə öhdəliklərinə və həmçinin çalışdığı müəssisənin ümumi mövcud siyasətinə sadıq olmalı və hər zaman düzgünlüyü hətta obyektivliyi əsas meyar kimi rəhbər tutmaları vacibdir. Bu məsələlərdə qeyd oluna bilən nüanslar işçilərin bilik və bacarıq həçinin səriştəlilik keyfiyyətləri ilə tamamlandıqda birlikdə əldə edilə bilən fayda əvəzsizdir. Amma ki, müəssisənin ümumi inkişafının əsas təmin edilməsi üçün vacib olan insan resurslarının idarə edilməsi kimi xidmətləri ilə yanaşı burada müəssisədaxili digər xidmətlərin də həmçinin peşəkar fəaliyyət göstərmələri və hətta işə qəbul edilə bilmiş, eyni zamanda damüəssisədə çalışa bilən işçilərin əmək şəraitindən tutmuş, orda olanların sağlamlığının qorunması sahəsində də, müvafiq normativ-hüquqi sənədlərdə vacibliyə nəzərdə tutulmuş tədbirlər həyata keçirilə bilməlidir. Çünki, burada işçinin mütəxəssis kimi yetişdirilməsi ən vacib müəssisə və insanın özü də enerji və vaxt sərf edirlər. Belə ki, burada işçi işə qəbul olunan anadək istər ölkədə və istərsə də xaricdə ali təhsil müəssisələrində təhsil ala bilər (buraya digər orta-texniki və həmçinin peşə təhsili də daxil edilir), sonra isə işlədiyi müəssisədə təcrübə toplayır və hətta bunlarla yanaşı burada işlədiyi müddətdə müvafiq təlimlər zaanı iştirak edərək də öz karyera yüksəlişi vacib dərəcədə təmin etmək uğrunda mübarizə apara bilirlər.

İnsan resurslarının idarə olunması sistemlərində işçilərin fərdi məlumatlarının xarakteri, onların qorunması və informasiya təhlükəsizliyi problemlərinə önəmlidir. Bu sistemlər təşkilatda kadrların idarə olunması ilə bağlı məsələlərin həllində nə qədər əhəmiyyətlidirsə, işçilər haqqında fərdi məlumatların yayılmasında bir o qədər təhlükələr yaradır. Qabaqcıl təcrübəyə istinad etməklə Azərbaycan Respublikasının əmək məcəlləsində “işçilərin fərdi məlumatlarının qorunması” ilə bağlı maddələrin olması təklif olunur və hər bir təşkilatda müvafiq əsasnamənin işlənməsinin zəruriliyi göstərilir.

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının mövcud olan 32-ci maddəsində “şəxsin toxunulmazlıq hüququ” bəndində deyilir ki, “öz razılığı ilə olmadan kimsənin şəxsi həyatı haqqında məlumatın toplanıla bilməsi və saxlanılmasına, istifadəsinə və həmçinin yayılmasına yol verilmir” (2).

“İnformasiya azadlığı haqqında” olan Azərbaycan Respublikasının Qanununun 11.1.5-ci bəndinə əsasən “vətəndaşların şəxsi həyatına dair sirlər (fərdi məlumatlar)” “alınması məhdudlaşdırılan informasiyalar”a aid edilir (11-ci maddə) (4).

“İnformasiya, informasiyalaşdırma və informasiyanın mühafizəsi haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununun 5-ci fəslə “informasiyanın mühafizəsi” adlanır və burada 4 maddə yer alır ki, Bu maddələrin əsasını İnformasiya ehtiyatları və prosesləri sahəsində mühafizənin məqsədləri, mühafizəsinin təşkili, informasiyanın mühafizəsi sahəsində subyektlərin hüquq və vəzifələri və informasiyalaşdırma mühitində subyektlərin hüquqlarının müdafiəsi kimi maddələr əsas tutulur.

Azərbaycanda fərdi məlumatların, o cümlədən işçilərin fərdi məlumatlarının qorunması problemləri bu maddələrlə tənzimlənir. Lakin Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsində işçinin fərdi məlumatlarının qorunması ilə bağlı bir maddəyə rast gəlinmir (3). Halbuki bu, təşkilatlarda “işçinin fərdi məlumatlarının qorunması haqqında əsasnamə”nin işlənməsinin və müvafiq olaraq İRİO sistemlərinin yaradılmasında işçinin fərdi məlumatlarının qorunması və

informasiya təhlükəsizliyi siyasətinin formalaşması üçün vahid normativ-hüquqi baza ola bilər.

Bu əsasnamənin mövcudluğunu tələb edən məqamlardan biri də bu gün Azərbaycanda formalaşan kadr uçotu auditidir. Azərbaycanda kadr uçotuna dair auditin vəzifələri haqqında məlumatda oxuyuruq: “kadr auditinə aşağıdakılar daxildir: şirkətin lokal normativ aktlarından (Daxili Əmək İntizamı Qaydaları və İşçilərin Şəxsi Məlumatlarının Qorunması haqqında olan Əsasnamə həmçinin İşçilərin Əmək Haqqı haqqında olan Əsasnamə həmçinin Əməyin Mühafizəsi haqqında Əsasnamə və s.kimi) mövcudluğunun və hətta düzgün tərtib edilib-edilmədiyinin yoxlanıla bilməsi...” (4).

İnsan resurslarının idarəsi iş yerlərində, müəssisələrdə iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasına, inkişafına və eləcə də işçilərlə işə gətirənlərin qarşılıqlı münasibətlərinin yüksək səviyyədə olmasına, işsizlik dərəcəsinin aşağı salınmasına, fəal əhalinin iş qabiliyyətlərinin yüksəldilməsinə, məhsuldarlığın artmasına və işçilərin ixtisaslaşdırılmasına istiqamətləndirilmişdir. Dövlət təhsil və əmək, həmçinin məşğulluq siyasətlərini icra edilərək, qeyd olunan vəzifələrlə yanaşı burada insan resurslarının əmək bazarında mövcud olan bölgüsünü və həmçinin yenidən bölgüsünü hətta əmək ehtiyatlarından daha dolğun istifadə etməklə yanaşı əhalinin səmərəli məşğulluğuna yönəle bilən tədbirləri həyata keçirirlər. Bununla belə, yalnız orta və böyük şirkətlərdə deyil, həmçinin dövlət müəssisələrində də bu işlərin yüksək səviyyədə təşkil edilməsində çox vacib və əhəmiyyətli rol oynayır.

“Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış” adı altında inkişaf prosesində insanların yaşam tərzinin və iş həyatlarının təkmilləşdirilməsi, onların əmək haqqlarının təmənnsəz, vaxtılı-vaxtında və düzgün ödənilməsi, iş yerlərində təhlükəsizlik qaydalarına ciddi əməl olunaraq fəaliyyət göstərilməsinin təminatı, müqaviləsiz və qeyri-rəsmi şəkildə fəaliyyət göstərilməsinə ciddi nəzarət olunması, kişi və qadın bərabərliyinin qorunması və onlar üçün yaradılan iş imkanlarının bərabərliyinin təmini ölkəmizdə ən vacib və mühüm istiqamətlər olaraq dəyərləndirilmişdir. Son

zamanlarda bu sahədə gərəkli olan bir çox işlər yerinə yetirilməkdədir. İnsan resursları menecmenti çox əhəmiyyətli bir sahə olaraq bir çox amilləri özündə birləşdirir ki, bunlara insanların intellektual səviyyələrinin inkişafı, fiziki fəaliyyətləri, iş yerlərində davranı qayda və qanunlarını, onların işçiyə uyğunluğunu və həmçinin əksinə də işçilərin iş prosesinə uyğunluğunu, onlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin düzgün formalaşmasını, digər təşkilatlarda olan şəraitlə müqayisəsini, və bütün bunların inkişafına yönələn addımların məcmusunu qeyd edə bilərik. Bu iş həm uzun müddət tələb edən və çətin bir proses olmasına baxmayaraq, uzunmüddətli dövrdə həm şirkətin inkişafına, həm də gəlirlərinin artmasına vəsile olacaq bir prosesdir. Bütün bunlardan əlavə bu departament işçilərin motivasiyasını, onların gördükləri işə həvəslə yanaşmasını, şirkətin fəaliyyətinə zərər olmayan müddətdə işin düzgün qiymətləndirilməsini və hər kəsi qane edə biləcək əmək haqqı miqdarının müəyyənləşdirilməsini və işlərin düzgün bölgüsünü özündə cəmləyən bir fəaliyyət sahəsi kimi çıxış etməlidir. Ona görə də bu sahə üzrə bütün baş verə biləcək risklər hesablanmalı, onların idarəsi və azaldılması istiqamətində tədbirlər planı hazırlanmalı, həmçinin bu istiqamətdə fəaliyyət göstərən səlahiyyətli şəxslərin bu sahənin inkişafında gərəkli olan strategiyalar öyrənilməli, əmək ehtiyatlarının idarəsi ilə insan resursları menecmenti arasındakı fərq bilinməli, inkişaf üçün lazım olan strategiyaların öyrənilməsi və formalaşması üçün qlobal səviyyədə baş verən dəyişikliklərin öyrənilməsi çox əhəmiyyətlidir. Eləcə də, bu sahənin düzgün idarə olunması üçün rəhbər şəxslərin və səlahiyyətli nümayəndələrin düzgün meyarlar əsasında seçilməsi də mühüm işlərdəndir. Ona görə ki, departamentin idarə edilməsi həmin şəxsdən birbaşa asılıdır. Dünya təcrübəsindən məlumatı olan, beynəlxalq şirkətlərdə idarəetmə metodlarından xəbərdar olan şəxs, hər bir müəssisənin inkişafında çox əhəmiyyətli rol oyanacaq və şirkətin inkişaf tempini daha da sürətləndirəcəkdir.

Azərbaycanda əmək ehtiyatları və resursları çox zəngindir: Odur ki, BMT öz hesabatlarında Azərbaycanı insanların inkişaf səviyyəsinin yüksək olduğu ölkələrin arasına daxil etmişdir. Bu hal insanların əsas yaşam tərzlərini ÜDM-dən də daha

geniş formada özündə ehtiva edə bilir və onların inkişafında üç əsas istiqaməti birləşdirir ki, uzun-müddətli və sağlam ömür (orta yaşayış müddətinə görə hesablaşmaq olur); təhsilin səviyyəsi (ölkə səviyyəsində ali, orta və ibtidai təhsil alanların sayına görə müəyyən edilir); düzgün yaşam standartlarına əsasən (insanların alıcılıq qabiliyyəti əsasında müəyyən edilə bilər).

2.3. İqtisadi səmərəliliyin artırılması üçün insan resurslarının rəşional istifadəsinin təşkilində mövcud problemlərin təhlili

Bir müddət əvvələ qayıtsaq görə bilərik ki, iqtisadiyyatda "əmək bazarı" məvhumu mövcud olmayıb. Bazar iqtisadiyyatının inkişaf etməsi ilə əlaqədar bazarlar, həmçinin tələb-təklif münasibətinin ərsəyə gəlməsi ilə əmək ehtiyatları bazarı yarandı və onların sahələr üzrə bölüşdürülməsi ən mühüm problemlərdən birinə çevrildi. Hal hazırda işçi qüvvəsi dövlətin və ya onun digər strukturlarının qərarları ilə işlə təmin olunurlar, əmək bazarına daxil olurlarki, burada da tələb və təklif münasibətlərinin olduğu şəraitdə onlar arasında rəqabət yaranır.

Azərbaycanda hal hazırda çox güclü şəkildə işsizlik problemi demək olarki yoxdur. Amma buna baxmayaraq əmək bazarında keyfiyyət problemi var, insan resursları iqtisadiyyat tələblərinə tam olaraq cavab vermir və bununla yanaşı bir sıra problemlər də vardır ki, mütləq şəkildə həll olunmalıdır. Bu problemlərdən biri də ondan ibarətdir ki, hər hansı bir ixtisas və ya sahə üzrə kadr ehtiyatı həddindən artıq çoxdur, lakin digər bir sahə kadr çatışmazlığı problemi ilə üz-üzə qalmaqdadır.

Elə bu səbəbdəndir ki, hal hazırda da Azərbaycana xaricdən əmək ehtiyatlarının gəlməsi davam etməkdədir. Əvvəlcədən planlaşdırılmamış insan resursları hər bir ölkənin iqtisadiyyatına mənfi təsir edə bilər, əmək ehtiyatlarının azalmasına və gəlir səviyyəsinin aşağı düşməsinə gətirib çıxara bilər. Buna görə də hal-hazırda bütün iri şirkətlərdə və müəssisələrdə kadr siyasəti və onun inkişafı ən mühüm və ən əhəmiyyətli məsələlərdən biridir.

Respublikamızın bir çox bölgələrində əmək ehtiyatlarının çatışmamazlığı problemi vardır, bəzilərinə isə bunun əksinə olaraq insan resurslarının artıqlığı müşahidə olunmaqdadır. Əmək ehtiyatlarına ölkənin demoqrafik vəziyyətinin də böyük təsiri vardır. Keçən illər ərzində ölkədə əhalinin artım sürəti nəzərə çarpacaq dərəcədə aşağı enmişdir. Bu azalmanın səbəbini isə Azərbaycanın Ermənistanla müharibə şəraitində olması və eyni zamanda da gənclərin digər xarici ölkələrə üz tutması ilə əlaqələndirmək olar. Həm xarici, həmçinin də daxildə baş verən miqrasiyalar respublika üzrə əmək ehtiyatlarının paylanılmasında bərabərlik prinsipinin pozulmasına ciddi təsir göstərir. 1989-cu ildən bəri respublikada miqrasiya daha da sürətini artırmağa başlamışdır. Miqrasiyanın artmasına bir tərəfdən milli münaqişələr, o biri tərəfdən isə sosial problemlərin həllini keçmiş SSSR-i və Rusiya, həmçinin də digər xarici ölkələrdə gören vətəndaşların həmin ölkələrə axını böyük təsir göstərmişdir. Ona görə də ölkəmizdə əmək ehtiyatlarının sayı kəskin sürətdə azalmışdır. Lakin, əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi son illərdə bu axın öz sürətini azaltmışdır. Respublikamızın bölgələrində layihələr keçirilərkən (məsələn, inşaat, ətraf mühit, tikinti və s) çox vaxt ixtisaslı kadr və sahə üzrə mütəxəssis tapmaq mümkün olmur. Paytaxt şəhərimiz olan Bakı respublikada ən inkişaf etmiş şəhər olduğuna görə bütün kadrlar burada toplanmışdır. Bölgələrdə və ən əsası kəndlərdə əmək səviyyəsinin aşağı olmasına səbəb onlar üçün düzgün iş rejiminin yaradılmaması, innovativ texnika və texnologiyaların tətbiq olunmaması, peşə yönümlü ixtisasların nəzərdən kənar tutulması, əməyin mühafizəsinin qayda və qanunlarına düzgün əməl edilməməsi, yeni iş yerlərinin yaradılmaması və eyni zamanda mövcud iş yerlərinin lazımi səviyyədə inkişaf etməməsidir. Yeni iş yerlərinin açılması məqsədi ilə gələcəkdə müəssisələrin filiallarını və ya sexlərini mərkəzdən kənar digər bölgələrdə, kiçik şəhərlərdə, qəsəbələrdə və həmçinin də kəndlərdə yaradılması həmin ərazilərdə olan əmək ehtiyatlarının işlə təmin olunmasına böyük təsir göstərməklə yanaşı, miqrasiyanın da nisbətən azalmasına gətirib çıxarar.

Güclü mütəxəssislər hər bir zaman dövlətin ən vacib tərəfidir. Bu səbəbdən də, dövlət məşğulluq siyasətinin ən əsas vəzifələrindən biri ixtisaslı və inkişaf etmiş kadrları hazırlamaq və onlardan düzgün istifadə edilməsini təşkil etməkdir. Əmək ehtiyatlarından düzgün istifadə etmək və insanların səmərəli şəkildə işlə təmin etmək məqsədi ilə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin sərəncamı ilə "Azərbaycan Respublikasının Məşğulluq Strategiyası təsdiqlənmiş, bu strategiyanın reallaşdırılması üçün proqram hazırlanmış və qısa müddət ərzində sərəncamla öz təsdiqini tapmışdır. Ölkəmizdə son zamanlarda təhsil səviyyəsi xeyli inkişaf etmiş, tədris metodlarında xarici ölkələrin üsul və metodlarından istifadə artmışdır. İndiki dövrdə artıq insanların analitik düşünmə qabiliyyətlərinin artırılmasına, onların təhlillər apararaq analiz etməsinə və tədqiqat aparma qabiliyyətlərinin inkişafına yönələn sistem formalaşmaqdadır.

Yüksək ixtisaslı kadr hazırlığı və onların artması rəqabəti azaltmır, əksinə olaraq əmək bazarında rəqabətliliyi daha da artırır. İnkişaf etmiş ölkələrin strategiyasına və iqtisadi güclərinə nəzər salsaq görərik ki, hər zaman yüksək ixtisaslı kadrları çox olan ölkə qalibdir, və hər zaman irəlidədir. Bu səbəbdən də təsadüfi deyil ki, insan kapitalına edilən investisiyalar ən gəlirli sahə olaraq dəyərləndirilir. Yüksək ixtisaslı kadrlar bütün sahələrdə hər bir müəssisənin ən dəyərli resursları sayılırlar. Gələcəkdə də onların artması ölkə iqtisadiyyatının daha da inkişafına və canlanmasına, dünyanın qabaqcıl ölkələri ilə rəqabət gücünün artmasına səbəb olacaqdır.

Son zamanlarda nəyinki dövlət, eləcə də özəl sektorların da üzləşdiyi ən mühüm problemlərdən biri də insan resurslarının çatışmamazlığıdır. Hal-hazırda ölkəmizdə insan kapitalının yetişib formalaşmasında, yüksək ixtisaslı və peşəkar kadrların hazırlanmasında beynəlxalq təlim mərkəzlərinin, müəssisələrin təşkil etdiyi təcrübə proqramlarının və ölkəmizdəki bəzi ali məktəblərin rolu çox yüksəkdir.

Müxtəlif sektorlarda insan resurslarından istifadənin kasadlığı və mövcud problemlər ölkəmizdə vətəndaşların formalaşmasında ən mühüm və vacib

problemlərdən birinə çevrilmişdir. Ölkəmizdə də bir çox yerli və xarici təşkilatların təlimləri kadrların hazırlanmasında yüksək təsir göstərmişdir, lakin yalnız bununla kifayətlənmək doğru addım olmaz.

Son illərdə bir çox faktarı göstərməklə öz tədris fəaliyyətlərini yüksək inkişaf etdirmiş ali məktəblərin və beynəlxalq təlim-tədris mərkəzlərinin bu sahədə atdığı addımları dəyərləndirə bilərik. Onların davamlı həyata keçirdikləri seminarlar, təlimlər, treyninqlər, elmi-pedaqoji və elmi-praktiki konfranslar, debatlar və bir çox beynəlxalq və yerli layihələri buna sübut olaraq göstərmək mümkündür. Ölkəmizdə bir çox müəssisələr də var ki, onlar üçün özlərinə lazım olan ixtisaslı kadrların yetişməsi elə onların özündə həyata keçir. Ölkəmizdə praktiki cəhətdən yüksək ixtisaslı kadr hazırlamaq üçün ali məktəblərdə qazınan nəzəri biliklər tam kifayət etmir, ona görə də kadrlar bu təşkilatlarda və müəssisələrdə işləyə-işləyə yüksək səviyyəli mütəxəssislərə çevrilirlər. Sözsüz ki buna qısa müddətdə deyil, bu sahədə uzun fəaliyyətdən sonra nail olunur.

Lakin, elə müəssisələr də mövcuddur ki, burada stabil layihələrin mövcud olmaması, maliyyə sahəsində çatışmamazlıqlar, işlərin qeyri-bərabər paylanması və dəyərləndirilməsi və digər səbəblər burada dayanıqlı insan resurslarının olmamasına gətirib çıxarır. Bu sahədə işləyən və öz ixtisasları üzrə peşəkarlara çevrilən insan resurslarının çoxu əmək haqqının yüksək və davamlı olduğu, daha gəlirli beynəlxalq və ya yerli təşkilatlara keçir, bəziləri isə şəxsi biznes sahələrini inkişaf etdirməklə həmin müəssisələrdən ayrılırlar. Bu hallar son zamanlarda daha sürətlə artmışdır. Bu istiqamətlərdə aparılan müşahidələr və tədqiqatlar göstərir ki, bu tipli problemlərin cərəyan etdiyi sektorlarda formalaşmış yüksək ixtisaslı kadrların elə burada da qalıb davamlı olaraq çalışması real deyil.

Bir çox təşkilatlar maliyyə və mühasibatlıq yönündən ciddi əziyyət çəkirlər. Hazırkı şərtlər və vəziyyət bu təşkilatlara davamlı olaraq mühasiblərinin qoruyub saxlamağa imkan vermir, günümüzdə elə təşkilatlar da mövcudur ki, onların mühasibləri belə yoxdur, və bu günədək heç olmayıb. Bu təşkilatların maliyyə və texniki baxımdan zəif olmaqlarının da nəticəsidir ki, onlarda heç ofis

menecerlərinin də işi ürəkaçan vəziyyətdə deyil. Günümüzdə bir çox tədbirlərdə çalışanların çox hissəsini könüllülər, tələbələr, gənclər tutur ki, bu da daimi deyildir. Ümumiyyətlə, bu sektorlarda olan insan kapitalı və yüksək ixtisaslı kadr çatışmamazlığı siyahısını böyütmək də olar. Bu da onu göstərir ki, bu təşkilatlarda yüksək ixtisaslı kadrları gələcək üçün qoruyub saxlamaq maddi baxımdan çox vəsait tələb etdiyi üçün çox çətin bir işdir.

Kadr çatışmamazlığı probleminin də başlıca səbəblərindən biri elə bu təşkilatların özləri ilə bağlıdır. Məsələn, hər hansı bir yerli layihədə iştirak etmək üçün yüksək ixtisaslı ekspert dəvət edilir, əgər bu ekspert yerli peşəkarların arasındadırsa az məbləğ, xarici ekspertdirsə yüksək məbləğdə vəsait təklif edilir. Sözsüz ki, bu vəziyyət yerli mütəxəssislərin böyük narazılığına səbəb olur və onlar da qısa zaman ərzində bu şirkətləri tərk etmək məcburiyyətində qalırlar.

Günümüzdə bir çox fəaliyyət göstərən müəssisələrə rast gəlinir ki, onların mütəxəssisləri həmin təşkilatlardan aralanıblar və həmin şəxslər yüksək dövlət qurumlarında, beynəlxalq təşkilatlarda, yüksək biznes sahələrində və digər böyük şirkətlərdə öz fəaliyyətlərinə davam etməkdədirlər.. Bir çox təşkilatlar yalnız hər hansı bir layihənin baş tutduğu dövrlərdə ekspertlər dəvət edirlər və bir çox təşkilatlar da heç öz mütəxəssislərini əlində saxlaya biləcək gücə malik deyil.

Araşdırmalara görə son zamanlarda ölkəmizdə nüfuzlu, öz sahəsində mütəxəssis və yüksək ixtisaslı kadrların yetişməsinə baxmayaraq, qeyd olunan səbəblərdən onlar bir çox dövlət qurumlarına, özəl sektorlara və əsasən də xarici ölkələrə üz tutmuşal. Buradan da bu nəticəyə gələ bilərik ki, öz təhsillərini uğurla başa vuran gənclərimiz üçün onların elmi-praktiki təcrübələrə yiyələnmələri üçün şərait yaradılmalı, müvafiq tədbirlər seçilməli və təcrübə imkanları yaradılmalıdır. Demək ki, insan kapitalının inkişafı və formalaşması öz gücü ilə formalaşmış inkişaf etməkdə çox çətinlik çəkməkdədir. Ona görə də bu sahə üzrə çox ciddi və mühüm islahatlara ehtiyac duyulmaqdadır. Özəl şirkətlər, dövlət qurumları və ümumilikdə bütün təşkilatlar insan kapitalının inkişafı və müəssisələrin daxilində insan resursları departamentinin formalaşmasına nəzər yetirməli və onların da inkişafına

təkan verməkdə vasitəçi olmalıdırlar. Bütün müəssisə və təşkilatlar çalışmalıdırlar ki, onların işçilərinin çalışdıqları qurum onlar üçün həm bilik , həm təcrübə məktəbi, həm də gəlir mənbəyi olsun. Bu təşkilatlarda fəaliyyətə başlayan kadrların yüksək ixtisaslı mütəxəssis və öz sahələrində peşəkar bir kadra çevrilməsində şirkətlərin fəaliyyətləri əhəmiyyətli yer tutur. Bu həm onların işçilərinin məhsuldarlığını artırmaqla yanaşı, müəssisələrin özlərinə də böyük miqdarda mənfəət gətirmək üçün atılan addımlardır.

Araşdırmaların nəticələrinə fikir verərək görə bilərik ki, kiçik şirkətlər çox iş görmək niyyətində olan, maliyyə, davamlılıq və məhsuldarlıq baxımından öndə olan işçilərdən düzgün şəkildə istifadə etmək bacarığına malik olsalar, idarəetmə sistemində və insan kapitalının düzgün yönləndirilməsi və fəaliyyəti nəticəsində inkişaf edərək böyük nəaliyyətlər əldə edə bilərlər. Belə inkişafa nail olmağın birinci yolu da effektiv insan resursları idarə edilməsinə nail olmaqdan başlayır.

Təsadüfi deyilki, hazırda ölkəmizdə rəqabət qabiliyyəti yüksək olan malların xaricə ixracında yaşanan problemlər monopoliyaların mövcudluğudursa, digər başlıca problemlərdən biri də insan resursları idarəetməsində olan boşluqlar, nasazlıqlar, səriştəsizlik və insan resursları departamentlərinin öz işini lazımı səviyyədə görə bilməməsidir. İstər dövlət qurumları olsun, istərsə də özəl sektorlar üçün bu boşluqların mövcudluğunu hər iki sahə üzrə aid edə bilərik. Bu problemləri analiz edərək müəyyən başlıqlar altında nəzər yetirsək görürük ki, işə qəbul zamanı ortaya çıxan qeyri-obyektivlik və heç də düzgün olmayan tələblər, işçinin işə uyğun olub-olmamasını yoxlamaq üçün seçilmiş kriteriyaların düzgün olmaması, işə alınan işçinin qəbul olduğu pozisiya və ümumilikdə işə şirkətin fəaliyyəti, missiyası və müəssisə dəyərləri ilə tanış edilməməsi, və performansın qiymətləndirilməsinin düzgün yerinə yetirilməməsi ən başlıca və vacib problemlərdəndir. Həmçinin işə qəbul proseslərinin təşkilində də bir sıra məsələlər vardır ki, hər zaman onlara diqqət yetirilməlidir. İşçinin müəssisə ilə münasibəti və əlaqələri, şirkət haqqında tam və dolğun məlumatlara sahib olması, şirkətin əsas hədəf və məqsədlərini bilməsi və eyni zamanda özünün də gələcəkdə inkişafı üçün

əsas məqsədlərinin olması diqqət yetiriləcək mövzular sırasına daxildir. Bundan əlavə istənilən insan resursları departamenti menecmenti psixoloji dəyərlər və motivləşdirici bacarıqlara sahib olmalıdır ki, işə alınan işçini müəssisəyə hazırlasın. Dəyişən iqtisadiyyat, eləcə də yerli və global irəliləyişlər səbəbindən, insan resursları məsələlərini geniş şəkildə təsir edən bir çox dəyişiklik var. Dünyadakı Kadr İdarəetmə Assosiasiyaları (WFPMA) Federasiyası adından Pricewaterhouse Coopers tərəfindən aparılan sorğuda: İnsan resurslarının idarə olunması üçün bir sıra problemlər aşkar edilmişdir. "Milli və regional fərqliliklərə baxmayaraq, əlbəttə ki, yekdilliklə qarşılanmışdır", bu tədqiqat insan resurslarının idarə edilməsinə dair aşağıdakı ən mühüm 10 problemi açıqlayıb:

Şirkətlərin çətinlikləri%

1. Dəyişikliklərin idarə edilməsi 48%
2. Liderlik inkişafı 35%
3. İnsan resursları effektivliyinin ölçülməsi 27%
4. Təşkilatın effektivliyi 25%
5. Təzminat 24%
6. Kadr hazırlığı: Təcrübəli yerli işçilərin işə qəbulu və mövcudluğu 24%
7. Ardıcılığın planlaşdırılması 20%
8. Öyrənmə və inkişaf 19%
9. Əməkdaşlıq: Saxlama 16%
10. Xərclər: Sağlamlıq və rifah 13%

Bu, ümumilikdə insan resurslarının peşə hazırlığı və inkişafı üçün bir mərkəz deyildir, dəyişikliklərin idarə olunması kadrların idarə olunması üçün xüsusi bir problemdir. WFPMA hesab edir ki, "Bu da ən önəmli məsələdir, çünki insan resursları şirkətlərin irəliləməsinə kömək etməyə çalışır. Dəyişikliklərin idarə edilməsi ilə məşğul olmaq üçün əlavə səlahiyyətləri inkişaf etdirmək və təlimlərə intensiv diqqət yetirilməlidir. "İnsan resurslarının idarə edilməsi üçün ən böyük problemlərin ikincisi olaraq liderlik inkişafı kritik bir strateji təşəbbüs olmalıdır. İR mütəxəssisləri ən yaxşı seçim etmək və təşkilatın gələcək liderlərini inkişaf

etdirmək üçün əsas strukturları, prosesləri, vasitələrini və baxışlarını təmin etməyi planlaşdırır. WFPMA hesabatında deyilir ki, "dünya liderlərinin inkişafı zamanı düzgün işçilərin saxlanılmasını təmin etmək üçün tənqidi bir strateji təşəbbüs kimi müəyyən edilmişdir ki, təşkilatın mədəniyyəti bazar mövqeyini qazanmaq üçün işlə təmin edir və menecerlər təşkilatın gələcəkdə liderlik rolları üzərində qurulmasıdır. "

İnsan kapitalından şirkət üçün vacib olanlardan ən əsasları qazanc ,bazarda sağlam konkurensiyada uğurlu iştirakı ,istehsal edilən malın keyfiyyəti də asılıdır. Sonunda müasir zamanda şirkətin yalnız 25% gəliri onun maliyyə sistemindən və 75%-i onun insan resurslarından asılıdır.Araşdırmalardan da bu qənaətə gələ bilirik ki,ölkədə ciddi kadr çatışmamazlığı mövcuddur. Bu problemin bir çox səbəbləri vardır. Bunlardan biri də qısa zamanda bir nəslin və anlayışların yerinin digəri ilə əvəz edilməsi baş verdiyindən irəli gəlir. Bu boşluq hər bir sahədə, məsələn, ağır texnikanın istehsalında,qurğulan düzəldilməsində də özünü biruzə verir. Mövcud problem çoxşaxəlidir.Bir tərəfdən yeni texnologiyaların inkişafı nəticəsində bir çox işəgötürənlər canlı qüvvədən deyil maşın qüvvəsindən istifadə etməyi daha məqsədyönlü görür. O biri tərəfdən ucuz insan əməyindən istifadə edərək qaydasız və vaxt aparan əl ilə görülən işlərin azaldılmasına maneə törədir. Yeni texnologiyalara əsaslanan iş yerlərinin açılması öz növbəsində planlı kadr siyasətinin istifadəsinə yol açır. Çünki bu cür texnologiyalar kadr hazırlığını tələb edir. Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, reallıqda mövcud layihələrin uzunömürlüyunü qeyd etsək bəzən bu cür kadrların hazırlanmasında 8-10 il sərf edilir.Aydın olur ki , kadr hazırlığı bu cür iş yerlərinin açılmasından çox-çox öncə həyata keçirilməlidir.

Kadr planlaşdırılması bu sahələəri əhatə etməlidir :

- Kadr ehtiyacı
- Personalın cəlb edilməsi və ya ixtisara salınması
- Personalın istifadəsi
- Kadrların inkişafı
- Kadrların saxlanılması üçün xərclər

Qeyd edək ki, hər bir təşkilat kadr planlaşdırılmasına müvafiq qaydada həyata keçirməlidir. Belə ki ,böyük şirkətlər kadr planlaşdırmasına daha dərin yanaşmalı,əksinə daha kiçik şirkətlər bu siyasəti daha az həyata keçirə bilərlər.

Kadrların cəlb edilməsi daxili və xarici resursların fəaliyyətə keçirilməsi ilə həyata keçirilir. Daxili resursların cəlb edilməsi daha məqsədyönlü hesab olunur. Çünki şirkət bu yolla işçilərini, loyallığıqni qoruyur və adaptasiyaya heç bir vaxt sərf olunmur.Hər bir vakansiya üçün şirkətin rezerv fondu olmalıdır ki, bu da yeni işçinin axtarılmasına sərf olunan zaman və iş itkisini kompensasiya edir. Bundan başqa biz arxayın olmalıyıq ki, şirkətin hesabına təhsil almış işçi öz bilikləri ilə konkurentlər üçün işləməyə getməyəcək. Yaponiya şirkətlərinin bunu üçün mövcud siyasəti vardır.Onlar üst pozisiyalara daha yaşlı işçiləri qəbul edərək onları iş təcrübərini bölüşməyə sövq edirlər. Çünki yaşlı işçilər cavanları özlərinə rəqib kimi görmürlər. Bu həm də sosialist ölkələrində qəbul edilmiş praktika idi. Əmək müqavilələri uzun müddətə bağlanırdı və insanlar özlərini sığortalanmış hiss edirdilər. Hazırkı təcrübə onu göstərir ki,müqavilələr qısa müddətlik bağlanır. Və bu da təcrübənin qazanılmasına maneə yaradır.

Mövcud problemlərdən biri də odur ki , çox zaman elan olunan vakansiyaya seçim heç də düzgün aparılmır. İşçinin təcrübəsindən çox onun kimliyinə daha çox üstünlük verilir.Belə ki bəzi kompaniyalar tanıdıqları insanlara iş verməyi daha üstün tutur.

Əslində dövlət siyasəti cavanların işə götürülməsinin tərəfdarıdır. Çünki məhz bu yaşda insanlar şəxsiyyət kimi formalaşırlar. Lakin çox zaman şirkətlər bunda çox da maraqlı olmurlar. Problemin həlli çox güman ki,dövlətin işəgötürənləri stimullaşdırmasındadır. Məsələn, hansısa yeni kvotanın vacib bilinməsi,vergi güzəşətlərini və s misal göstərə bilərik.

İnsan resurslarının istifadəsində mövcud problemlərdən biri də , işəgötürənin şirkət və kadrlar üçün işə ayrılan zamanın düzgün hesablaya bilməməsidir. Çünki düzgün hesablama zamanı bu fiziki və əqli fəaliyyətə sərf olunan zamanı minimuma endirir. Hədəfə ən qısa zamanda çatmaq olur.Vaxtında görülmüş iş

işçini daha da məqsədyönlü olmağa çağırır. Məhsuldarlıq artır. Mövcud problemin həlli kadr siyasətinin əvəzolunmaz hissəsidir.

Kadr siyasətinin bir aspekti də iş yerinin təhlili və planlaşdırılmasıdır. Yəni işçini işə götürməzdən öncə onun nə işlə məşğul olacağı, hansı texnikadan istifadə edəcəyi və bir detalın mövcud standartlara uyğun olması çox vacibdir. Nəhayət bütün bunlardan sonra, insan resurslarından rəşional istifadə olunmasında yaranan problemləri ümumiləşdirib sadalamaqla, onların həlli istiqamətində bəzi nəticələri qeyd etmək olar ki, bunlara bu müəssisələrlə bağı olan qanunvericiliyin daha da inkişaf etdirilməsi və insan resursları şöbəsində yeni qanunların qəbul edilməsi, yeni məktəblərin yaradılması yolu ilə orada kadr hazırlığında olan mövcud problemlərin həlli, məqsəd və vəzifələrinin və eyni zamanda idarə olunmasının tədrisi, özəl sektorlarla və bir çox dövlət qurumları ilə yeni və güclü əməkdaşlıqların qurulmasını qeyd edə bilərik. Gənc nəslin işlə təmin olunması istiqamətində işəgötürənlər üçün dövlət tərəfindən vergi güzəştlərinin tətbiq olunması, kvotaların ayrılması onların inkişafında mühüm rol oynayır. Əlillərin və xüsusi köməyə ehtiyacı olanların işə qəbulu və digər məsələlərin həlli üçün məşğulluq xidmətlərinin effektiv işi əsas faktorlardan biridir. Ölkə səviyyəsində “təcrübəsiz işə qəbul edilməmək” probleminin həlli olaraq ödənişsiz təcrübə proqramlarının hazırlanması və artırılması, işəgötürənlərin universitet, kollec, peşə məktəbləri ilə birgə fəaliyyəti insan resurslarının rəşional istifadəsi istiqamətində atılan mühüm addımlardır. İxtisasların daha dərinədən mənimsənilməsi üçün müvafiq kursların təşkil edilməsi, peşə ixtisaslarının daha dərinədən öyrədilməsi yolunda görülmə işlərin daha da artırılması məsələnin həlli yollarından biridir. Dünyada beynəlxalq sertifikatlaşdırma kursları fəaliyyət göstərir ki, Azərbaycanda da bu cür professional ixtisaslaşma sertifikatlarının da mövcudluğu məqsədəuyğundur.

III FƏSİL. ÖLKƏ SƏVİYYƏSİNDƏ İNSAN RESURLARINDAN İSTİFADƏNİN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN PERSPEKTİVLƏRİ

3.1. Beynəlxalq təcrübə əsasında ölkədə insan resurslarından istifadəyə strateji yanaşma

Düzgün kadr siyasəti və insan resurslarının təşkili onlardan səmərəli şəkildə və doğru istiqamətdə istifadənin ən vacib şərtlərindən biridir. Buna nail olmaq üçün isə həm dövlətin, həm də müxtəlif müəssisələrin elmi yöndən təsdiq olunmuş kadr siyasəti olmalıdır. Seçilmiş kadr siyasəti dövlət, cəmiyyət və qurumların qarşısında olan məqsədlərin, vəzifələrin həllinə istiqamətlənməli, onların uğurla yerinə yetirilməsinə xidmət etməlidir. Bu səbəbdən də kadr siyasəti dövlətin, müəssisə və təşkilatların ümumi məqsədlərinin ən vacib tərkib hissəsidir. Uzun zamanların təcrübəsi onu göstərir ki, həm müsbət və həm də mənfi nəticələrin əldə olunması, müxtəlif meyillər və ya qanunauyğunluqlar uyğun olaraq insan resurslarının nə dərəcədə yerinə yeririlməsinin səbəbləridir. Əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi insan resursları həm ayrı-ayrı müəssisələr və təşkilatlar, həm də ölkə səviyyəsində ən mühüm rola, ən vacib mövqeyə sahibdir. İnsan kapitalının hazırlanması, inkişafı və düzgün seçilməsi İnsan Resursları İdarəetməsinin inkişafıdır. Lakin onu da qeyd etməliyik ki, hazırki dövrdə İnsan Resursları İdarəetməsi müxtəlif funksiyalar arasında inteqrasiya yolunu tapmaqda çətinlik çəkir. Amma ümumi ölkə səviyyəsində buna nəzər yetirərkən görə bilərik ki, bir çox müəssisə və təşkilatlarda insan resursları departamenti funksiyalar arasında heç bir assimilyasiya və əlaqələndirmə olmadan təcrid vəziyyətində inkişaf etmişdir. Odur ki, bu çatışmamazlığı nəzərə alaraq, Strateji İnsan Resursları İdarəetməsi daha yaxşı bir şəkildə inteqrasiya yolunu tapmaq və metodları, funksiyaları və vasitələrini ümumi strategiyaya bağlamaq üçün yalnız hər bir funksiyanı təşkilati məqsədlərlə birləşdirərək gəldi. Dünya səviyyəsində İnsan resurslarının idarə edilməsi həmişə tədqiqatçılar tərəfindən təşkilati effektivliyə nail olmaq üçün ən vacib amillərdən biri kimi göstərilə də rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün kifayət

deyil. Strateji cəhətdən insan resurslarının düzgün idarə edilməsi və inkişafı ümumi strategiya və insan resursları tətbiqləri ilə uyğunlaşdırma fəaliyyətinin nəticəsində baş verə bilər . Odur ki, biznesin strateji ehtiyaclarını formalaşdırmaq və həyata keçirmək üçün səy göstərən şəxslərin davranışlarına təsir edən bütün fəaliyyətlərlə maraqlanılır ki, buna da İnsan resursları praktikası, insan kapitalının tərkibi, bu qərarın effektivliyi, bacarığı və ümumi biznes strategiyası barədə qərarlar daxildir. İnsan resurslarının idarə edilməsinə strateji yanaşma şirkətin insan resurslarının idarə olunması strategiyasını həyata keçirir. Bu yanaşma altı əsas elementə malikdir:

- Xarici mühitin təsirini açıq şəkildə tanıyır.
- Bu rəqabətin və əmək bazarının dinamikasının təsirini açıq şəkildə tanıyır.
- Uzun müddətli diqqət (3-5 il) var.
- Seçim və qərar verməyə diqqət yetirir
- Bütün heyət yalnız saat və ya işçilərdən ibarət deyil.
- Korporativ strategiya və funksional strategiyalar bir-biri ilə inteqrasiya olunmuşdur.

Bir firma tərəfindən qəbul edilən xüsusi insan resursları strategiyası şirkətin korporativ strategiyası ilə birləşdirilməlidir. Başqa sözlə, korporativ strategiya insan resurslarının strategiyasını aparmalıdır. Korporativ strategiya, Apple Computer-in 1980-ci illərdə baş verən strategiyası və ya 1990-cı illərdə Intel kimi bir bazar böyüməsi və üstünlük təşkil etməsi halında, insan resursları strategiyası işçilərin tez bir şəkildə əldə edilməsi və yerləşdirilməsinə yönəldilməlidir. Yenidənqurma strategiyadırsa, işə düzəlmə və ya işə götürmə işlərinin azaldılması və ya işdən çıxarılması strategiyadır.Əla koordinasiya və funksiyaların birləşməsi tez-tez sinerji kimi tanınan çox xüsusi bir fenomenə gətirib çıxarır, resursların effektiv şəkildə birləşdirildiyi və koordinasiya edildiyi zaman əlavə fayda və ya dəyər meydana çıxır. Münasiblik iqtisadiyyatı kimi tanınan bu konsepsiya, şirkətin bütöv bir hissəsini onun hissələrinin cəmindən daha qiymətli edir.Yuxarıda qeyd

edildi ki kimi, insan resursları üç strateji qrup ilə əlaqələrə malikdir: ətraf mühit, insan resursları davranışları -onların nəticələri və biznes strategiyası.Ətraf mühitin təsirlərinə- bazarların dəyişməsi, texnologiya, yenilik, siyasət və dövlət daxildir. Biznes strategiyası strateji qərar, uzunmüddətli qərar və ya iş yerində insanları idarə etmək üçün qərarları özündə birləşdirir. Son dəyişən insan resurslarıdır və bu strateji perspektiv ilk növbədə, insan resurslarının idarə olunmasının rolunu müəyyənləşdirməkdə təşkilati məqsədlərə yönəldilməlidir. Bu dövriyyə və ya performans kimi əhəmiyyətli İnsan resursları məsələləri müəyyən bir biznes strategiyasını tamamlamaq üçün nəzərdə tutulmuş təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün irəlilədilməlidir. Ancaq Strateji İnsan Resursları Anlayışını istifadə edən bir təşkilat iş strategiyası və insan resursu strategiyası arasındakı əlaqənin reaktiv olması lazım olduğunu xatırlamalıdır. Əslində, insan resursları təcrübələri, rəqabət mühiti və rəqabət üstünlüyü yaratmaq və yuxarıda göstərilən bütün şərtlərə əməl etmək üçün ümumi strategiya və məqsədlər ilə inteqrasiya edilməlidir. Bir şirkət içərisində bunlar dəqiqləşməyə qədər, dəyişikliklər hələ effekt verməyəcəkdir. Mədəniyyət dəyərinə və ənənəsinə, imicinə və işçilərini, xüsusən də yüksək ixtisaslı işçiləri cəlb etmək bacarığına təsir göstərən strateji bir təşkilatın yenidən qurulması lazımdır. İnsan resurslarında istifadəyə strateji yanaşma idarəetmə qrupunun bu anlayışlarla işləmək və dəyişikliklərlə üzləşməsini tələb edir. Planlaşdırma strateji idarəetmə, təşkilati struktur, mədəniyyət, dəyişikliklərin idarə edilməsi və insan resurslarının planlaşdırılması üzrə bilik və texnika tələb edir. İdarə heyəti, ətraf mühitdən yeni məlumatlar, təşkilat strukturundan, sistemdən və proseslərdən strateji qərar vermə prosesinə xüsusi insan resurslarına yönəldilmiş hesabatların nəzərdən keçirilməlidir. Təşkilatın yenidən təşkil edilməsi təşkilatın güc strukturunda və strateji planlaşdırma prosesində düzəlişlərə səbəb ola bilər.Strateji İnsan Resurslarının İdarəedilməsi ilə bağlı əvvəlki hissədə də qeyd edildiyi kimi, bu model rəqabət üstünlüyünə və təşkilati effektivliyə nail olmaq üçün bir şirkətin strateji və insan kapitalının dəyişdirilməsini nəzərdə tutur. Fərdi səlahiyyətlər və rol təyin edilməsi insan resurslarının planlaşdırılması və

strategiyasının əsas hissəsidir; bu yolla Strateji İnsan Resursları İdarəetmə fəaliyyəti, insan resursları imkanlarının biznes strategiyasını dəstəkləyən perspektivləri anlamaq yoludur. Onlara seçim, təlim və inkişaf prosesləri, motivasiya və mükafatlar və işçi əlaqələri kimi istinad edilə bilər. Alimlərin iddia etdiyi kimi, təşkilatlarda istedadlı işçiləri cəlb etmək və saxlamaq üçün rəqabət mühiti formalaşmış. Qlobal bir iqtisadiyyatda şirkət yeni böyümə imkanları axtarır və yeni işəgötürülənləri bu böyümə üçün kömək kimi görürlər. Təşkilat daxilində insan kapitalının cəlb edilməsi və aradakı xarakteristikasını müəyyən edən doğru namizədləri tapmaq üçün seçki prosesi hər bir şirkət tərəfindən istifadə olunur. Hal-hazırda, daxili və xarici təşkilatlarda bir çox dəyişikliklər var və rəhbərlik çox vaxt rolların düzgün bir tərifini tapmaqda çətinlik çəkir, ən əsası da tez-tez işçilərin edə biləcəklərindən daha çox fəaliyyət və qabiliyyətlərlə üzləşməsi istənilir. Lakin, bu proses təşkilat üçün vacibdir, çünki seçmə səhv bir şəkildə həyata keçirilirsə, prosesin təşkilat strategiyası ilə əlaqələndirilməsindən əldə olunan bütün faydalar pozula bilər, həmçinin də bununla bağlı olan strategiya keyfiyyətsizdir. Bütün sənaye sahələrində fərdi işçilər öz bacarıqlarını, motivasiyaları və s. lazım olan bütün keyfiyyətlərə malik olmalıdır ki, bu da onların firmalarının rəqabət qabiliyyətini artırması və bazarda rəqabət üstünlüyü yaratması və təşkilatın gələcəkdə gözlənilməz problemlərə uyğunlaşmasına kömək edəcəkdir. Bir çox şirkət üçün işə qəbul və seçmə onların mövcud strateji istiqamətlərinə nail olmaq və gələcəkdə yeniliklər və artımların davam etdirilməsi üçün zəruri olan insan resurslarına malik olmasını təmin etmək üçün əsas vasitədir. Bir şirkətin ilk prioriteti müxtəlif işçilər qruplarını müəyyən etmək və mövqelər arasındakı bilik, bacarıq və qabiliyyətlər arasındakı fərqləri açıq şəkildə ifadə etməkdir. Odur ki, bu unikal subunitsiyalardakı işçilərin qarşılaşdıqları informasiya qeyri-müəyyənlik səviyyəsinə nail olmaq üçün lazımi bacarıqları, qabiliyyətləri və imkanlarına malik olmasını təmin edəcək ən yaxşı işə qəbul və seçmə sistemini müəyyən etməkdir. Ümumilikdə ölkə səviyyəsində olan hər bir şirkət seçki namizədinin işi doğru bir şəkildə yerinə yetirəcəyini təxmin etməlidir, lakin insan resurslarının idarə

olunması üzrə mütəxəssisin namizədi qiymətləndirmək üçün doğru məlumat və etibarlı alətlərə malik olması da vacibdir. Seçim uzunmüddətli perspektivdə aparılmalıdır, çünki o, yalnız qısa müddətdə insan kapitalının tələbatını və namizədin adekvatlığını təmin etmək üçün dayandırıla bilməz, lakin şirkət namizədin qabiliyyətləri haqqında düşünməlidir və necə o təşkilat daxilində uyğun ola bilər. Beləliklə, yalnız peşəkar amillərə deyil, əsasən motivasiya və şəxsi xarakteristikaları qiymətləndirmək lazımdır. Ölkəmizdə ən əsas və vacib problemlərdən biri kimi təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi qədim metodlar əsasında aparılır. Hətta elə müəssisələr də mövcuddur ki, insan resursları departamenti mövcud deyil və ya bu işi maliyyə şöbəsi yerinə yetirir. Son illərdə həm dövlət, həm də qeyri-dövlət qurumları bu məsələlərə ciddi diqqət yetirməsinə baxmayaraq hələ də bəzi müəssisələr vardır ki, düzgün kadr siyasətini aparmaqda çətinlik çəkir. Bu gün dünya miqyasında və eləcə də ölkəmizdə yayılmış bəzi İRIE problemləri vardır ki, onlar həmişə diqqətdə saxlanılmalı və daima onların həlli üçün çalışılmalıdır. İnsan resursları idarəetməsi xüsusilə kiçik müəssisələr üçün çətin ola bilər. Onlar bir İnsan resursları işçisi ilə məhdudlaşa bilər və ya bu məsuliyyət hələ də CEO-ya aid ola bilər. Asılı olmayaraq, kiçik sahibkarlar özlərini, qarşılaşdıqları problemləri başa düşməlidirlər, beləliklə, insan resursları məsələlərini öz şirkətləri kimi həll etməyə hazırlaşsınlar və işçi qüvvəsi böyüyür. Bir çox işəgötürənlər məşğulluq qanunlarının bəzilərini görməməyi seçirlər və onların biznesinə müraciət etmədiklərinə inanırlar. Lakin bunu qanunvericiliyin pozulması deməkdir. Hal hazırda işə götürmə prosesindən və praktikasından tutmuş əməyin ödənilməsi, iş yerinin təhlükəsizliyinə qədər hər şey üzrə qaydalar var. İşinizin nə qədər böyük və ya kiçik olmasından asılı olmayaraq, yerli, dövlət və federal əmək qanunlarına uyğun olduğunuzdan əmin olmaq vacibdir. Araşdırmalara əsasən müəyyən edilmişdir ki, şirkətlərin üçdə biri öz iş prosesində və idarəetməsində liderlik inkişaf proqramlarını həyata keçirir. Liderlik inkişafı, idarə heyətini motivə etmək üçün çox vacibdir və gələcəkdə onları daha çox məsuliyyət götürməyə hazırladır. Odur ki, təşkilatlar onlara gündəlik güclərini istifadə etmək üçün

imkan yaratmalıdırlar. Məqsədlərinin yerinə yetirilməsi onları motivasiya edəcək və onlara bacarıqlarını inkişaf etdirmək imkanı yaradacaqdır. Alt səviyyəli işçilərin hazırlanması və inkişafına sərmayə qoymaq başqa bir İnsan resursları problemi. Bəzi müəssisələrdə bunu etmək üçün resurs tapmaqda çətinliklər mövcuddur. Ön xətdəki işçilər ən məşğul işçilərdir və təlimlərə, kurslara ayırmaq üçün vaxt məhdudiyətləri mövcuddur. Lakin təlim və inkişaf çox vaxt və ya pul tələb etmir. Odur ki, işçilər öz tempi ilə gedə biləcək şəkildə onlayn təlim kursları ilə təmin edilə bilər. İşçi qüvvəsinə qoyulmuş vəsait mütləq şəkildə əlavə dəyər və məhsuldar qüvvə şəklində geri dönəcəkdir. Texnologiya daima yenilənir və dəyişir. Müəssisələr öz rəqibləri tərəfindən tozda saxlanılmasına və ya təhlükəyə atılmasına tez hazır olmalıdırlar. Odur ki, təşkilatlar öz işçilərinin daimə yeniliklərdən və inkişafdan xəbərdar olmalarına diqqət yetirməli, onların yenilikləri daima vaxtında və rahat izləyə bilmələri üçün şərait yaratmalıdırlar. İndiki insan resursları problemlərini bilmək vacibdir, buna görə siz artıq doğru siyasət və prosedurları yerinə yetirə bilərsiniz. İşçilərin mükafatlandırılması, işə qəbul qanunları, liderlik inkişafı və digər sahələrin mürəkkəbliklərini başa düşmək, rəqabətdə qabaq sıralarda qalmağınıza, bu il və gələcək illərdə biznes məqsədlərinizə cavab verməyinizə kömək edəcəkdir.

İnsan resursları şöbəsi işçilərin iş yerindəki performansını, məhsuldarlıq səviyyəsini və ümumiyyətlə biznesin səmərəliliyinin azaldılmasına mane olan çoxsaylı məsələlərlə məşğul olmalıdır. Bu mənfi təsirin qarşısını almaq üçün kadr məsələlərini başa düşmək insan resursları işçiləri üçün vacibdir.

3.2 İnsan resurslarından istifadənin tənzimlənməsində hədəflər və tənzimlənmə mexanizmlərinin istiqamətləri

Müəssisə heyətinin formalaşdırılması fəhlələrin və mütəxəssislərin peşə strukturunun, funksional strukturunun, sosial strukturunun, işçilərə olan tələbatın və işçilərin şəxsi heyətinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisə heyətinin formalaşdırılmasının ən əsas elementlərindən biri də onun tələb olunan səviyyəyə, yəni hər bir işçinin maraqları ilə müəssisə tələbatının uyğunluq səviyyəsinin adekvatlığının təmin edilməsidir. Bunun üçün işçilərin və iş yerlərinin attestasiyasının aparılması zəruridir.

Eyni zamanda peşə, funksiya və sosial struktur baxımından heyətin kateqoriyalar üzrə daxili əmək bazarında təhlili aparılır.

Bu zaman struktur dəyişikliklərlə əlaqədar ixtisar edilmiş işçilərin işə düzəldilməsi və çatışmayan kadrlarla təmin olunmaq üçün regional əmək bazarına müraciət edilmə imkanları da araşdırılır.

Hər bir müəssisənin idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlərdən biri də müəssisənin işçi heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Bu baxımdan hər bir müəssisədə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi və idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görədir ki, bu gün uğurlu fəaliyyət göstərən müəssisələrin hər biri kadr siyasətini uğurla həyata keçirmiş olan təşkilatlardır. Elə isə, tədqiqatımızı idarəetmə sistemində kadrların hazırlanması, onların düzgün bölüşdürülməsi, eləcə də kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üzərində əhatəli təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaqla davam etdirək

Bazarda rəqabətin artması, texnologiyanın sürətli inkişafı bir çox iqtisadi tədbirlərin yerinə yetirilməsini tələb etmişdir. Bu tədbirlər dövlətin iqtisadi inkişafını və bu inkişafda insanların rolunun artmasını, onlardan səmərəli istifadə olunmasını tələb etməkdədir. Qədim idarəetmə metodlarından ayrılmış ölkəmizdə insan faktorunun bu qədər əhəmiyyətli rol oynaması və iqtisadi inkişafda birbaşa rolu insan resursları sahəsinin nə dərəcədə aktual bir sahə olduğunu və həmçinin də dövlətin siyasi və iqtisadi mövqeyində mühüm yer tutduğunu göstərir. Ən başlıca qüvvəsi insan amili olan idarəetmə metodlarının əhəmiyyəti də buradan aydın olur.

Iqtisadi inkişafın sosial yönümünün gücləndirilməsində daxili və beynəlxalq bazarların tələblərinə uyğun ixtisaslı kadrlar hazırlanması problemi diqqət mərkəzindədir. Hazırda dövlətimizin əsas məqsədi istehsal proseslərindən kənar qalan əmək qabiliyyətli əhalinin tam və səmərəli məşğulluğuna nail olmağa şərait

yaratmaqdır. Bunun üçün əmək bazarının rolu əvəzsizdir. Dünya ölkələrinin təcrübəsindən görüldüyü kimi, əmək bazarının formalaşması son nəticədə əhalinin rifah halının xeyli yaxşılaşdırılmasına təsir edir.

Məlum olduğu kimi, bazar iqtisadiyyatı çox sərt rəqabət şəraiti yaradır. Əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq üçün dövlət sosial məsələlərin həlli ilə bağlı zəruri tədbirlər həyata keçirməsi ilə yanaşı, həmçinin işçi qüvvəsinin keyfiyyətini artırmaqla onun rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə, əhalinin səmərəli məşğulluğunu təmin etmək məqsədi ilə yeni iş yerlərinin yaradılmasına hər cür köməklik göstərməlidir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, bazar rəqabəti olmadan sosial-iqtisadi inkişafı təmin etmək qeyri-mümkündür. Müəssisə rəqabətə dözmək, daha çox mənfəət götürmək üçün əmək məhsuldarlığını artırmağa çalışır. Bu isə öz növbəsində daha yeni və məhsuldar müasir texnologiyalardan istifadəni zəruri edir. Nəticədə fəal işçi ardıcıl olaraq öz peşəkarlığını artırmaq zərurəti ilə üzləşir. Belə ki, əmtəə bazarında olduğu kimi, əmək bazarında da ciddi rəqabət gedir. Təsadüfi deyildir ki, iqtisadi baxımdan inkişaf etmiş ölkələrdə həqiqi ali təhsilin və ixtisas diplomu olan işçilər çox yüksək qiymətləndirilirlər və işə götürülərkən onlara üstünlük verilir. əmək haqqının artırılması da birbaşa təhsillə paralel gedir. Elə buna görədir ki, ABŞ-da 25 yaşında fəaliyyətə başlayan hər hansı bir mühəndis 40 yaşına qədər 8 dəfə ixtisasartırma kursu keçməli olur. Əks təqdirdə, müəssisə təxminən hər beş ildən bir öz kadrlarını tamamilə dəyişmək məcburiyyətində qala bilər. Çünki texniki tərəqqi öz yerində dayanmır və texnologiya təxminən beş ildən bir yenisi ilə əvəz olunur.

Məlum olduğu kimi XXI əsr texniki əsri hesab olunur. Elmi-texniki tərəqqinin iqtisadiyyata tətbiq edilməsi kadrların işlənilib hazırlanmasında, seçilməsində, eləcə də ixtisaslı kadrların peşə-ixtisas səviyyələrinin qiymətləndirilməsində mühim amil hesab olunur. Bu baxımdan da hər bir müəssisə öz fəaliyyətində kadrların hazırlanması, xüsusilə də ixtisaslı rəhbər kadrların. İdarəetmə kadrlarının seçilməsi, hazırlanması və onların təhsilinin

artırılması sahəsində müxtəlif metodlardan, xüsusilə də innovativ proseslərdən istifadə edir. Belə ki, idarəetmə kadrlarının seçilməsində aşağıdakılar əsas hesab olunur :

- Rəhbər vəzifəyə və rəhbər işə namizədin həmin vəzifəyə uyğunluğunun müəyyən edilməsi. İlk baxışda bu çox sadə proses kimi qəbul olunsa da. əslində müəssisənin fəaliyyətində mühim əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. İdarəetmə kadrlarının seçilməsində əsas nüans seçiləcək işçinin peşəkarlıq səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsidir. Çünki idarəetmə kadri müəssisənin əsas rəhbər işçilərindən hesab olunur. Bu isə qərar qəbul etmək səlahiyyətlərinə malik olan şəxs anlamına gəlir. Odur ki, rəhbər işçi seçilərkən bu kriteriyalar nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin fəaliyyətində qərarlar mühim rol oynayır. Belə ki, qərar mövcud alternativ variantlardan ən səmərəlisinin seçilməsidir.

- Gənc kadrlar ilə yaşlı rəhbər işçilər arasında koordinasiyanın düzgün qurulması. əvvəlki paraqrafda da dediyimiz kimi yaşlı işçilər daha mühafizəkar olurlar və gənc kadrların asanlıqla öyrənmə və tətbiq etmə bacarıqlarının asanlıqla qəbul edə bilmirlər.

- Rəhbər namizədin idarəetmə obyektinin, müəssisə, idarə və təşkilatın, eləcə də digər təsərrüfat subyektlərinin rəhbərlik səviyyəsinə- direktor, müavin və s uyğunluğunun müəyyən edilməsi;

- Rəhbər işçinin keyfiyyətləri ilə onun təbəçiliyində olan işçilərin keyfiyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi.

İdarəetmə kadrların fərdi qabiliyyəti ixtisas səviyyəsindən asılıdır. Onların təhsili, intizamlılığı, ixtisas üzrə iş stajı və işlədikləri kollektivdə qarşılıqlı nümunəvi münasibətləri olmalıdır.

Bazar münasibətləri şəraitində peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərini yenidən qurub, kadrlara olan tələbatı təmin etmək lazımdır. Bunun üçün peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üçün aşağıdakı konseptual təklif və məsələlərə diqqəti artırmaq məqsədəuyğundur.

- Peşələr üzrə peşəkar-ixtisaslı kadrlara ümumi tələbatın müəyyən edilməsi;

- Peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin gələcək inkişafının elmi-texniki tərəqqi və istehsal texnologiyası ilə əlaqələndirilməsi;

- İxtisaslı kadrların hazırlanmasının peşəkar quruluşunun proqnozunun təmin edilməsi.

Əmək adamının formalaşdırılması ilk növbədə əmək potensialının tam realizə olunmasına imkan verən sosial-psixoloji keyfiyyətləri ön plana çəkir.

Bununla əlaqədar əməyin motivasiyası sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyətə malikdir.

Beləliklə əmək adamının əməyə olan münasibəti yaşama vasitəsinin mənbəyi və özünü realizə vasitəsi kimi onun səciyyəvi xüsusiyyətidir.

Şəxsiyyətin inkişafının prioritetliyinin qəbul edilməsindən çıxış edərək işçilərə onların şəxsi keyfiyyətlərini və maraqlarını nəzərə almayan “kadr” kimi birtərəfli yanaşmanın geniş yayılmış praktikasından imtina edilməlidir. Bu baxımdan kökü qarşılıqlı fəaliyyətdə olan fərdiyyətlərin (şəxsiyyətlərin) məcmusundan ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli “heyət” anlayışından istifadə edilməsinin qanuna uyğunluğunu qəbul etmək lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində heyətin formalaşdırılması müəssisədaxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə söykənir. Belə bir mexanizmin yaradılması və istifadə edilməsi müəssisənin zəruri kadrlarla təmin edilməsinin daha çevik formasının yaradılmasına imkan verir.

Fikrimizcə yeni iqtisadi şəraitdə heyətlə iş üzrə xidmətin fəaliyyəti:

- İşçilərə olan tələbatın əsaslandırılmış surətdə müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına;

- İşəgötürənin müəyyən etdiyi və işçinin icraya qəbul etdiyi vəzifələrin (tapşırıqların), funksiyaların, işin məzmununun və tərkibinin təhlilinə;

- Daxili və xarici əmək bazarından istifadə etməklə heyətin komplektləşdirilməsinə;

- Peşə diaqnostikası və peşə yönümünün müəyyən edilməsinə;

• İşçilərin peşə hazırlığının təşkili, onların potensial imkanlarından istifadənin qiymətləndirilməsinə (yerlərdə kadrlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və vəzifə üzrə irəli çəkilmə imkanlarının araşdırılması) yönəldilməlidir.

Kadrların idarə olunması bir çox psixoloji, elmi, iqtisadi tərəfləri özündə cəmləşdirir. Bu da aşağıdakı istiqamətlərə nəzərən qiymətləndirilə bilər:

1. Onların verimli istifadə olunması;
2. Onların qabiliyyətlərini müəyyənləşdirərək stimula vermə və motivasiya etmək;
3. İşçilərin işini müəssisə və ya təşkilatın əldə etdiyi nəticələrlə sintez etmək;
4. Müəssisənin öz iqtisadiyyatının bir hissəsi olaraq onların idarə olunması;
5. İşçilərə öz mənəvi, sosial və psixoloji durumlarını düşünərək və onların da

istəklərinin qorunması istiqamətində işlər apararaq və qabiliyyətlərini müəyyən edərək yanaşma.

Bunun üçün də işçilərin idarəsi mürəkkəb funksiya daşıyan anlayışları mövcuddur ki, bunlara aşağıdakılar daxildir:

- Əmək anlayışları
- İqtisadi anlayışlar
- İşçilərə verilən dəyəri müəyyənləşdirən anlayışlar
- İşçilərin idarə edilməsinin qanun daxilində yönləndirilməsi

Odur ki, əmək ehtiyatlarının idarəsi zamanı bu qaydalar və prinsiplər mütləq diqqətdə saxlanılmalıdır.

Kadrların idarə etmə sistemi ikili xarakter daşıyır. Həmçinin onlar fərqli prinsiplər altında təsnifata ayrılır. Onları əsasən iki səciyyəvi qrupa bölmək mümkündür:

- a) kadrların idarəsi üçün lazım olan tələb və qanunları cəmləyən prinsiplər;
- b) onların inkişafı yönündə əsas sahələri özündə cəmləyən prinsiplər.

İlk qrup aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

- 1) istehsal üçün işçilərin yönləndirilməsinin təyini;
- 2) işçilərin idarəsində beynəlxalq təcrübə və biliklərin, metodların tətbiqi;
- 3) Həmçinin irəlində dayıqlı və davamlı inkişafın təmin olunmasının planı;

4) İdarəetmədə bütün bölmələrin işinin düzgün aparılması və nəzarəti prinsipi;

5) Ehtiyatların qəbulunda saflığın qorunması.

Digər qrup isə aşağıdakılardan ibarətdir:

1) Vaxt probleminin aşkarlanması, problemin analizi və təhlili, eyni zamanda həlli yollarının tapılması;

2) İşçilərin idarəsində bərabər və lazımi qaydada iş bölgüsünün həyata keçirilməsi işi;

3) İşçinin idarə olunmasında müəssisənin məqsəd və vəzifələrində olan dəyişikliyə asan və tez uyğunlaşma prinsipləri.

3.3. Dövlət və qeyri-dövlət orqanlarında insan resurslarının idarə edilməsində müasir metodların tətbiq dərəcəsi

Hər bir müəssisənin idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlərdən biri də müəssisənin işçi heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Bu baxımdan hər bir müəssisədə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi və idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görədir ki, bu gün uğurlu fəaliyyət göstərən müəssisələrin hər biri kadr siyasətini uğurla həyata keçirmiş olan təşkilatlardır. Elə isə, tədqiqatımızı idarəetmə sistemində kadrların hazırlanması, onların düzgün bölüşdürülməsi, eləcə də kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üzərində əhatəli təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaqla davam etdirək.

Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də kadrların düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır.

Hər bir cəmiyyətin əsas məhsuldar qüvvəsi insan ehtiyatlarıdır. Bu ehtiyatların ən yaxşı istifadəsinə, onun təkrar istehsalına və hər bir şəxsin maraqları nəzərə alınmaqla zənginləşməsinə, əməyin yüksək qiymətləndirilməsinə və səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradıldığı hər bir yerdə tərəqqi var.

Əmək ehtiyatlarının təkrar istehsalına, formalaşdırılmasına və istifadəsinə makro səviyyədə, yəni ölkə və region səviyyəsində baxılır. Bununla yanaşı bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrə tam təsərrüfat müstəqilliyi verildiyindən, əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyası yeni formada mərkəzi idarəetmə orqanlarından müəssisələrin özünə keçir.

Nəticə etibarilə müəssisə (firma) daxilində formalaşan ilkin əmək bazarı, əmtəə bazarı və kapital bazarı ümumi bazar sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Yəni onların hər biri, o cümlədən əmək bazarı müəssisə həddlərindən kənardakı bazarlarla funksional əlaqədədir.

Əmək bazarında hər bir şəxsin rəqabətə davamlılığı onun əmək qabiliyyətindən asılıdır. İnsanın əmək qabiliyyəti öz ifadəsini işçi qüvvəsi anlayışında tapır. Onu insanın əmtəə və xidmətlərin istehsalında istifadə olunan fiziki və mənəvi keyfiyyətlərinin məcmusu kimi müəyyən edirlər. İşçi qüvvəsinin imkan və qabiliyyəti bəzəndə daha geniş təsəvvürü əmək potensialı ifadə edir. Bütün bunlarla yanaşı “əmək ehtiyatları”, “işçi qüvvəsi” və “əmək potensialı” anlayışları mahiyyət etibarilə insanın işçi və şəxsiyyət kimi keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə istiqamətlənmişdir.

İdarəetmədə əsas önəm daşıyan kadrların hazırlanması məsələsinə kompleks yanaşmanın həyata keçirilməsi müəssisənin yüksək ixtisaslı kadrlarla təmin olunmasında müstəsna rol oynayır. Bu baxımdan da hər bir müəssisədə, idarə və təşkilatlarda idarəetmə səviyyəsində kadr hazırlığının həyata keçirilməsi əsas prioritet sahələrdən hesab olunur və kadr hazırlığının həyata keçirilməsində əsas məqsəd müəssisənin profilə uyğun kadrlarla təmin olunma və eyni zamanda da uzunmüddətli dövrdə kadr ehtiyacının və ona olan tələbatın aradan qaldırılmasıdır. Bu baxımdan da müəssisələrdə, idarə və təşkilatlarda əsas hədəf uzunmüddətli dövrdə müəssisənin əmək fəaliyyətində işçilərə olan tələbatın ödənilməsini təmin edə biləcək kadr siyasətinin işlənib hazırlanmasının təmin olunması aktual məsələ olaraq qalmaqdadır.

İnkişaf etmiş dünya ölkələrinin əksəriyyətində, eləcə də meqabrend müəssisələrdə kadr hazırlığının həyata keçirilməsində innovativ metodlardan mütəmadi olaraq istifadə edilir. İnnovativ metodlar vasitəsilə kadrların hazırlanması uzunmüddətli və gələcəkdəki fəaliyyəti təmin edə biləcək kadrların formalaşmasında müstəsna rol oynayır. Bir çox hallarda qabaqcıl firma və təşkilatlar, eləcə də digər təsərrüfat subyektləri kadr hazırlığı sahəsində innovasiya siyasətini kadrların peşə ixtisasının, eləcə də onların təhsilinin artırılması sahəsində həyata keçirirlər .

İşçilərin təhsilinin artırılması sahəsində “Saxlayıcı” və “innovativ tədris” xüsusilə fərqləndirilir. Ümumilikdə dünya təcrübəsi sübut edir ki, işçilərin formalaşmasında və öz bilik və peşə təhsillərinin genişləndirilməsində iki əsas mərhələ xüsusilə rol oynayır. Həmin mərhələlər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunmuşdur .

Səkil 1: İxtisaslı kadrın hazırlıq mərhələləri



Mənbə: Ehnert Inna Harry. “Sustainability and Human Resources Management”. 2013 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib

Şəkil 1-dən də görüldüyü kimi hər bir kadrın ixtisaslı işçi kimi formalaşmasında iki əsas mərhələ mühim rol oynayır ki, bunlardan ilki diplomdan öncəki təhsil sayılır. Diplomdan öncəki təhsil dedikdə, işçinin təhsil aldığı müddətdə oxuduğu, yiyələndiyi nəzəri metodoloji bilikləri nəzərdə tutulur. Diplomdan sonrakı təhsil dedikdə isə, işçinin bu sahədə öyrəndiyi nəzəri biliklərin praktiki tətbiqi, eləcə də ixtisasartırma və təkmilləşdirmə kurslarında iştirakı prosesi başa düşülür. Bu iki mərhələni əhatəli şəkildə başa vurmuş işçilər yüksək

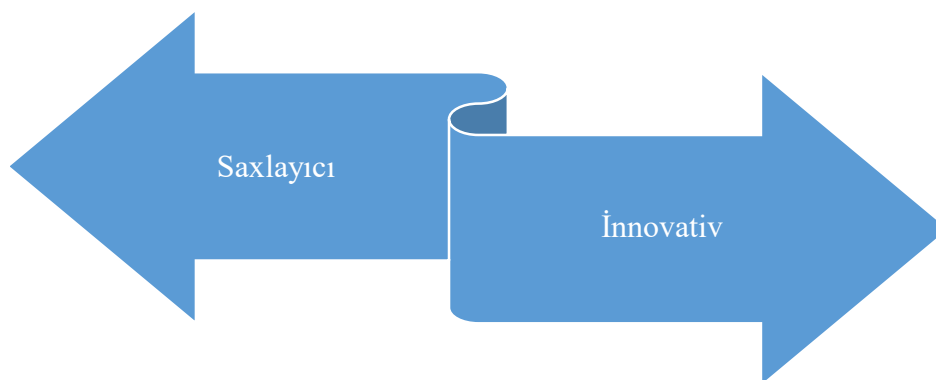
ixtisaslı kadr olmaqla yanaşı eyni zamanda da hər bir müəssisənin alternativini olmayan işçiləri kateqoriyasına aid edirlər.

Diplomdan sonrakı təhsildə tədrisin həyata keçirilməsinin iki əsas növünü qeyd etmək olar. Həmin növlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- Biliyin ötürülməsi;
- İşçilərin mövcud potensialının inkişafı və eləcə də müəyyən bacarıqlar toplusunun formalaşdırılması.

Diplomdan sonrakı təhsili iki əsas istiqamətdə həyata keçirmək olar. Həmin istiqamətlər aşağıdakı sxemdə əhatəli verilmişdir.

Şəkil 2: Diplomdan sonrakı təhsilin növləri



Mənbə: Mick Marchington. “Human Resources Management at Work” 2016 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Səkil 2-dən də göründüyü kimi diplomdan sonrakı təhsilin iki əsas növünü fərqləndirirlər. “Saxlayıcı” öyrətmə dedikdə, təyin edilmiş vasitələrin, baxışların və eləcə də qayda və metodların öyrənilməsi prosesi başa düşülür. “Saxlayıcı” metod əsasən, aktual problemlərin həllində, həmçinin də təkrar vəziyyətlərdə problemlərdən çıxış yolunun tapılmasında istifadə olunur. İşçilərdə mövcud olan köhnə fikirləri, yeni texnika və texnologiya ilə uzlaşmayan bilik və bacarıqların aradan qaldırılmasında əsas effektiv vasitələrdən biri hesab olunur.

Bu sahəni tədqiq edənlər belə düşünür ki, meqabrend müəssisələrdə, eləcə də daha uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələrdə “saxlayıcı” metod daha çox tədqiq olunur və praktiki olaraq daha yüksək əhəmiyyətə malikdir. Çünki bu metod müəssisələrdə, idarə və təşkilatlarda aktual olan vəziyyətin sabitliyinin qorunub

saxlanılmasına, kadrların hazırlanmasına və onların stabil vəziyyətinin saxlanmasına yönəldilib.

“Saxlayıcı” metod müəssisənin hal-hazırki aktual vəziyyətinin saxlanılmasına xidmət edirsə, “innovativ” təhsil metodu gələcəyə istiqamətlənib müəssisənin gələcəkdə daha uğurla fəaliyyət göstərməsinə şərait yaratmaqdadır.

Hazırda informasiya texnologiyalarının və insan resurslarının idarə olunması (İRİO) məsələlərinin kəşiməsində çoxlu sayda informasiya sistemləri, proqram məhsulları vardır ki, bunlar kadrların idarə olunması, məvəcibinin hesablanması və ödənilməsi, tabel uçotu və sənəd dövriyyəsi sahəsində biznes-prosesləri avtomatlaşdırmağa və təkmilləşdirməyə, optimal idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına imkan verir.

Belə proqramlar insan resurslarının idarə olunmasının aktual problemlərinin həlli və fəaliyyətin müxtəlif istiqamətləri üzrə biznes proseslərin optimallaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu proqram məhsulları qrupuna daxil olan kompleks informasiya sistemlərindən biri kadrların idarə olunması modullarıdır. Belə modullar həm kompleksin tərkibində (məsələn, Enterprize Resource Planning (ERP) sistemləri), həm də avtonom istifadə oluna bilirlər. Əmək ehtiyatlarının hesabatı üçün standart proqramlardan başqa, bu sistemlər həm də kadr menecmentinin bütün elementlərini: seçilməsi (yığılması), təlimi, qiymətləndirilməsi, motivasiyası və s. dəstəkləyir.

Bu cür sistemlərə misal olaraq SAP (Almaniyada yaradılmışdır ki, illik dövriyyələri 14 milyarddan çoxdur), Qartner (ABŞ), BAAN (Niderlandda yaradılmışdır), Scala (İsveçdə yaradılmışdır)və s. göstərmək olar.

İRİO sistemlərinin səmərəli istifadəsi xüsusi təşkilati dəstəyin (personalın fəaliyyətinə təşkilati dəstəyin dəyişilməsi, yeni korporativ təşkilati qaydaların işlənilməsi, personalın təhsilləndirilməsinin təşkili və s.) olmasını tələb etdiyi kimi, işçi haqqında toplanmış, onun həyatı, ailə vəziyyəti, maddi vəziyyəti, sağlamlığı və s. ilə bağlı, yayılması ona maddi və mənəvi ziyan gətirə biləcək informasiyaların qorunmasını və konfidensiallığını tələb edir. Bu istiqamətdə işlərin təşkilində hər

bir təşkilatda işçinin fərdi məlumatlarının qorunması və konfidensiallığı ilə bağlı olan normativ hüquqi sənədlərə önəm verilməli və bu sənədlər sistemin informasiya təhlükəsizliyi siyasətinin formalaşmasında baza prinsiplərini əks etdirməlidir.

Bunlar şirkətdə keyfiyyətə nəzarətin gücləndirilməsinə,artıq işçilərin müəyyənləşdirilməsinə,onların inkişafının hansı səviyyədə irəlilədiyini görməyə, resurslardan səmərəli istifadə edilməsinə və optimallaşdırılmasına,müasir üsulların tətbiq dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsinə, motivləşdirici işlərin yerinə yetirilməsinə,artıq və lazımsız işlərə çəkilən xərclərin azaldılmasına və ümumilikdə bütün funksiyalardan düzgün istifadə olunmasına, nəticələrin yerində və dəqiq analiz və təhlillərinin aparılmasına kömək edir.

İRİO sistemlərində kadrların seçilməsi (yığılması), işə qəbulu; əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi; tutduğu vəzifəyə uyğunluğu; irəli çəkilmək üçün daxili rezervin formalaşdırılması; mükafatlandırılması; təlimi, motivasiyası və s. məsələlərin həlli ilə bağlı qərarların qəbul olunmasını dəstəkləyən modullar yer alır. Sadalanan məsələlərin bazasını qoyulmuş məsələnin həlli və məqsədindən asılı olaraq işçini xarakterizə edən verilənlər, fərdi məlumatlar təşkil edir. Məsələn, işə qəbul olunmaq istəyən namizədləri xarakterizə edən fərdi məlumatlara aşağıdakılar aiddir: ümumi cəhətlər (cinsi, yaşı, yaşayış yeri, ailə vəziyyəti və s.), təhsili (ali, orta-ali, orta-texniki, sertifikat və s.), iş təcrübəsi (bu vəzifədə stajı var, bu vəzifəyə uyğun vəzifədə çalışıb, bu vəzifəyə uyğun peşə sahəsində çalışıb, stajı yoxdur və s.), xüsusi bacarıqları (fərdi kompüterdə işləyə bilməsi, xarici dil bilməsi, maşın sürə bilməsi, idmançı olması və s.), şəxsi keyfiyyətləri (təşəbbüskarlıq, qapalı olmaq, tez ünsiyyət yaratmaq və s.), sağlamlıq (tam sağlamdır, müəyyən xəstəlik keçirib, psixoloji problemləri var və s.).

İRİO məsələlərinin hər biri məsələnin məqsədinə uyğun uyğun olaraq işçi haqqında çoxlu sayda belə şəxsi məlumatlarla xarakterizə olunur. Bu halda işçinin bu qədər fərdi məlumatlarının toplandığı sistemlərdə onun məlumatları necə qorunur və necə qorunmalı olduğu mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Araşdırma zamanı insan resurslarının dövlətin, müəssisələrin və təşkilatların həm inkişafında, həm də fəaliyyətində çox əhəmiyyətli yer tutduğunu gördük. Bu sahənin inkişafına təsir edən həm mənfi, həm də müsbət amilləri nəzərdən keçirərək düzgün addımların seçilməsi çox vacibdir. Əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi doğru yer, doğru zaman, doğru insan prinsipinə daim nəzarət edilməlidir. İşçilərin motivləşdirilməsi, onların məqsəd və vəzifələrinin dərk edilməsi, düzgün iş bölgüsü və saati onların əmək fəaliyyətlərinin yüksəlməsinə və məhsuldarlığın artmasına kömək edəcəkdir. Həmçinin, yeni iş həytına atılan gənclərimiz üçün təcrübə və iş imkanlarının daha da genişləndirilməsi, ödənişli təcrübə proqramlarının artırılması da insan resurslarının ən vacib vəzifələrindən olmalıdır. Onların yalnız nəzəri deyil, praktiki olaraq da biliklərə yiyələnmələri üçün müvafiq işlər həyata keçirilməlidir. Bu həm onların fərdi inkişafına, gələcək fəaliyyətlərinə müsbət təsir etməklə yanaşı, ölkə iqtisadiyyatının da inkişafına təkan verəcək. Yerli mütəxəssislərin yetişdirilməsi və onların inkişafı ölkəmiz üçün həm faydalı olmaqla yanaşı xarici mütəxəssislərə tələbatı azaldacaq. Artıq fərdi sahibkarlıq sahələrinin inkişaf etdiyi bir zamanda işçilərin məhsuldarlığı və zamanın düzgün hesablanaraq idarə edilməsi həm gəlirin artması və yaşam tərzinin yüksəlməsi baxımından, həmçinin də görülən işin keyfiyyətinin artırılması baxımından çox vacib bir məsələ olaraq ortaya çıxarılmışdır. Bu da öz növbəsində iqtisadiyyatın inkişafı, istehsal olunan məhsula çəkilən xərcin aşağı enməsi və proses zamanı boş vaxtın azaldılması ilə birbaşa əlaqəlidir. Bunlar isə öz növbəsində əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin başlıca şərtlərindəndir. Ümumilikdə isə bu proseslərin hər biri bütövlükdə sistemə müsbət təsirini göstərərək ümumi məhsuldarlığı artırmış olur..

Beləliklə, öz fəaliyyətini əsasən uçot və işçilərin işə qəbulu və azad edilməsi üçün lazım olan sənədlərin tərtib edilməsi funksiyaları ilə bitmiş hesab edən ənənəvi kadrlar şöbəsindən fərqli olaraq müəssisə heyəti ilə mükəmməl

işin aparılmasının təşkili, bu xidmət sahəsinin formalaşdırılmasına tamamilə yeni bir yanaşma tələb olunur.

Bazar münasibətləri şəraitində kadr hazırlığında dövlət tərəfindən planlı qaydada idarəetmənin aradan qaldırılması əmək bazarında tələb və təklifin nəzərə alınmasını zəruri edir. Odur ki, işçi ehtiyacının müəyyən edilməsinə təsir edən göstəricilər mütləq şəkildə diqqətdə saxlanılmalıdır. Burada işçinin dünya görüşü, daima inkişafda olan texnika və texnologiyalarla nə dərəcədə tanış olması, bilik və bacarıqları və həçinin də özünü inkişaf etdirmə həvəsi əsas meyarlardandır.

Ölkə daxilindəki iqtisadi böhran bir çox istehsal sahələrinin öz fəaliyyətlərini dayandırmasına, işçi sayı ilə mövcud olan iş yerlərinin sayı arasında olan qeyri bərabərlik, fəaliyyətinin davam etdirən müəssisələrdə əmək ehtiyatlarının ixtisaslaşmalarında mövcud olan fərqlər və idarəetmənin düzgün aparılmamasına öz damğasını vurmuşdur. Habelə, gənclərimizdə peşə təhsili ilə bağlı olaraq maraqların azalması da buna misal olaraq göstərilə bilər. Son olaraq yuxarıda sadəlanları ümumiləşdirərək aşağıdakı istiqamətlər diqqətə alınmalıdır:

- Əmək bazarında işçilərə olan tələbat rəqəmləri ilə mövcud işçi sayının bərabərləşdirilməsi yöndə işlər aparılmalıdır.

- İnkişafına önəm verilməyən kənd təsərrüfatı sahələrimiz vardır ki, mütləq şəkildə diqqətə alınmalı və tələb olunan işçi sayı müəyyən edilməli, kadr çatışmamazlığı problemi öz həllini tapmalıdır.

- Onların inkişafında dünya dövlətlərinin təcrübəsinə, istifadə etdikləri metodlara diqqət yetirməli, tətbiqində yeni üsul və metodlardan istifadə edilməlidir.

- Ən vacib işlərdən biri də zamanın düzgün, səmərəli və yerində istifadə edilməsidir.

- Həmçinin, ölkədə peşə təhsilinin inkişafına diqqət yetirilməlidir.

İşə qəbul proseslərinin təkmilləşdirilməsi və işə qəbul zamanı müasir üsul və metodlardan istifadə edilməsi, insanlarda önəm veriləcək kriteriyaların dəqiq təsvir edilməsi, onların komandada və fərdi işləmə bacarıqlarının düzgün

qiymətləndirilməsi ən vacib faktorlardır. Həmçinin, universitetlərdə də ixtisaslaşmalarda bəzi islahatlar həyata keçirilməlidir. Məsələn, hər il bir ixtisas üzrə minlərlə tələbə məzun olur. Halbuki, əmək bazarında həmin ixtisas üzrə kifayət qədər əmək ehtiyatları mövcuddur. Ona görə də universitetlər yeni və yaxud ehtiyac olan sahələrə üstünlük verərək digər ixtisaslarda olan boşluqları və çatışmamazlıqları doldurmalıdırlar. Bu yolla əmək bazarında onlara olan tələb və təklifi nisbətən də olsa, bir-birinə yaxın olan rəqəmlərə gətirmək olar. Baarda olan mövcud artıqlıqla yanaşı, elə sahələr də mövcuddur ki, burada ixtisaslı kadr çatışmamazlığı problemi vardır. Bu sahələr də müəyyənləşdirilib onlar üzərində daha çox işləmək məqsədə uyğundur.

İSTİFADƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Muradov Ş.M..İnsan potensialı; vacib meyllər, reallıqlar, problemlər.Bakı:2004, 661 s.
2. Q.T.Ə. İnsanresurslarının idarə olunması Bakı-2013, 110 s.
3. Ə.M.Ə., HəmidovH.İ./ insan resurslarının idarə edilməsi., Bakı 2013, səh 74-97.
4. İsmayılzadəA.İ. IRIE və sosial inkişaf.,Bakı :2013, 164 s.
5. Muradov R.Ş. Müasir şəraitdə Azərbaycan Respublikasında əmək bazarı problemləri. Bakı, 2000, səh 78-90.
6. Muradov R.Ş. Müasir mərhələdə əhalinin məşğulluq quruluşunun formalaşması və təkmilləşdirilməsi problemləri», Bakı, 2006, 294 s.
7. Mehbalıyev S.S., İ. R.K. Əməy bazarı, Bakı, 2001, səh. 76-89
8. Mehbalıyev S.S., İ. R.K. İşsizlik. Bakı, 2001. səh 65-98
9. Mehbalıyev S.S., İ. R.K.Əmək bazarı, məşğulluq və işsizliyin elmi-nəzəri əsasları. Bakı, 2001. səh 71-89
10. Əliquliyev R.M. “Elmi kadr hazırlığı”. Bakı, İnformasiya texnologiyaları 2009, 142 s.

İngilis dilində

1. S. J. -1993. Improvement in the Management of Human Resources- An Analytic Review. Blackwell Publ., Oxford, UK, P. 45-49
2. W. T. (2005). Organisations, Strategies and Human Resourcing. In L. J., H. L. and W.T., The Strategic Managing of Human Resources.Pearson Education, London, UK, P. 78-90
- 3.Human Resource Management, Text & Cases, by A. K., T.Me G.Hill Publishing Company, 7th Edition, P.138-140.
4. D. David A. & S. Robbins P., Human Resources Management, J. Wiley & Soans. New York, 1994, P. 55-70
5. D. A. Decenso and S. P. Robbins, Human Resource Management, J. Wiley & Son, New York, 1994, P.56-60
6. S. S. Khanka, Human Resource Management, Sultan Chand and Co., New Delhi 2008, P.23-30
7. D. Gary. Human Resource Management.fourteenth ed. Upper Saddle River, NJ- Prentice Hall, 2014, P.90-99
8. N.Raymond A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.7th ed. New York: Mc.Graw-Hill, 2013. P87-95
9. M.Robert L, and J.H.Jackson. Human Resource Management.fourteenth ed. Stamford, CT-Cengage Learning, 2014. P 34-41
10. Arun Monappa and Mirza Saiyadin, Human Resource Management, Tata Me Graw Hill Publishing Co. 1985, P145-155

11. E.I. Harry. "Sustainability and Human Resources Management". 2013, P.97-103
12. S.Simon. "Personnel and Human Resources Management". 2001, P. 29-35
13. M. Marchington. "Human Resources Management at Work" 2016, P. 48-67
14. "İnsan resurslarının idarə edilməsi" Mühazirələr. Bakı-2014, P.102-106
15. Armstrong's handbook. "Human Resources Management Practice". 2016,P.122-130
16. E. Inna Harry. "Sustainability and Human Resources Management". 2013. P.21-29
17. S.Simon. "Personnel and Human Resources Management". 2001, P.42-78
18. M. Marchington. "Human Resources Management at Work" 2016, P.132-167
19. B. H. J. (2007). HRM: An Experiential Approach. McG.H., London, UK,P.87-120

Rus dilində

1. Азизова Г.А. Рынок труда Азербайджана, Баку, ЭЛМ, 2005, 303 с.
2. Г. Б.М. Экономика и социология труда,. Москва- 2002.
3. И. Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами- Москва – 2008. 205 с.

Türk dilində

1. Levent Şahin, İnsan kaynakları yönetiminde işi gören bulunması ve seçme, Bilgi Sosyal Bilimler Der., İstanbul 114-125, 2004
2. Ö. F. Ünal, Analitik Hiyerarşi Prosesi ile yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçimi, Atatürk Üniversitesi der. 28, İstanbul 133-165, 2014
3. N. Tortop., İnsan kaynakları yönetimi, Nobel Yaygın Dağıtım, Ankara 121-143, 2006

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 3: Xarici ölkələrə gedən əhalinin göstəriciləri

Ölkələr	2000	2003	2007	2010	2013	2015	2017
Cəmi	9947	3754	3083	799	781	1557	29
ABŞ	103	18	17	6	11	20	25
Almaniya	62	46	13	9	39	17	68
Belarusiya	148	95	116	17	10	52	1
Estoniya	1	-	-	-	-	1	31
Gürcüstan	97	10	6	2	15	17	-
İran	24	3	1	-	-	-	8
İsrail	199	31	5	6	-	3	474
Qazaxıstan	174	149	152	260	85	482	22
Qırğızıstan	31	25	4	1	12	10	1
Latviya	1	-	8	-	-	1	-
Litva	2	1	1	5	-	-	19
Moldova	7	6	2	-	6	9	31
Özbəkistan	46	13	5	3	27	20	-
Pakistan	-	-	-	-	3	-	-
Polşa	-	-	-	-	-	-	920
Rusiya Federasiyası	8393	3140	2620	430	439	782	-
Tacikistan	3	1	-	-	-	-	101
Türkiyə	23	6	2	10	37	66	28
Türkmənistan	63	13	6	2	12	17	102
Ukrayna	513	181	120	42	60	22	-
Yunanıstan	3	-	-	-	-	-	41
MDB ölkələrinə	54	16	5	6	25	38	1664

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. İnsan resurslarının inkişaf cədvəli.....	11
Cədvəl 2. Əhalinin işsiz qalma səbəbləri göstəriciləri.....	27

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. İxtisaslı kadrın hazırlıq mərhələləri.....	60
Şəkil 2. Diplomdan sonrakı təhsilin növləri.....	61