

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

**“Kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə
keçid - Azərbaycan nümunəsi”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Ədilzadə Tinatin Adil

BAKİ – 2019

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

BMDM-in direktoru

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

_____ **imza**

“ ___ ” _____ 20__ - cu il

**“Kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə
keçid - Azərbaycan nümunəsi”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi

Qrup: 202

Magistrant

Ədilzadə Tinatin Adil qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər

i.ü.f.d., dos. Qasımov Rəqif

Xanbala oğlu

_____ **imza**

Program rəhbəri

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

_____ **imza**

Kafedra müdiri

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

_____ **imza**

BAKİ – 2019

Transition from Personnel Management to Human Resources Management – Evidence from Azerbaijan

Summary

Relevance of the research - In last ten years, associations have been actively changing personal department into HR departments - assuming that they have survived with new developments in managerial science. Since the early 1990s, many firms have begun to create HR sections with the thought of that if rival companies have HR sections, we also must have.

Purpose and Objectives of the Research - The purpose of this research is to determine the level of transition from managing the personal to human resource management in Baku companies, to determine the role of transition from HRM to personal management in increasing company productivity, what models are more effective in managing HRM to evaluate.

Research methods used - Data from primary sources were obtained, analyzed using the empirical research method.

Research Database - Literatures, articles related to managing HRM for the development of research has been analyzed in detail, shared with the e-mail, social network (facebook, linkedin).

Research Restrictions - The study was conducted in 11 public, private enterprises operating in Baku. The results obtained from these enterprises can't be applied to all enterprises.

The results of the research - Have shown the most optimal, relevant model in transition of HRM.

Scientific and Practical Importance of the Results - The research is important in determining ways to address the shortcomings in this field by exploring the problems that arise from managing HR in public, private enterprises that are operating in Baku.

Key words: *personal management, hrm models, hard and soft model*

İXTİSARLAR

İR – İnsan Resursları

İRİE – İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi

ABŞ – Amerika Birləşmiş Ştatları

HR – Human Resources

HRM – Human Resources Management

MÜNDƏRİCAT

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| | GİRİŞ..... | 7 |
| I FƏSİL. | İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ..... | 11 |
| 1.1. | İnsan resurslarının tarixi inkişafı..... | 11 |
| 1.2. | Kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidi sürətləndirən amillər..... | 14 |
| 1.3. | İnsan resurslarının idarə edilməsinin kadrların idarə edilməsindən fərqi..... | 19 |
| 1.4. | İnsan resurslarının idarə edilməsi və kadrların idarə edilməsi arasındakı oxşarlıqlar..... | 20 |
| 1.5. | İnsan resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları..... | 21 |
| II FƏSİL. | İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ MODELLƏRİ | 27 |
| 2.1. | İnsan resurslarının idarə edilməsinin modellərinin təsnifatı..... | 27 |
| 2.2. | Sərt (Miçiqan) və yumşaq (Harvard) insan resursları modelinin komponentləri.... | 33 |
| 2.3. | Fərqlilik və oxşarlıqları dəstəkləyən modellər..... | 52 |
| 2.4. | Brewster modelinin xüsusiyyətləri..... | 65 |
| 2.5. | Fərqli ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsi tətbiqi..... | 67 |
| III FƏSİL. | AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT VƏ ÖZƏL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏN İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ KEÇİDDƏ YARANAN PROBLƏMLƏR VƏ HƏLLİ YOLLARI..... | 73 |
| 3.1. | Dissertasiyanın məqsədi..... | 73 |
| 3.2. | Dissertasiyanın metodu..... | 73 |
| 3.3. | Dissertasiyada əldə edilən məlumatlar və onların şərhı..... | 74 |
| | NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR..... | 80 |
| | İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT..... | 82 |
| | ƏLAVƏLƏR..... | 85 |
| | Cədvəllərin siyahısı..... | 89 |
| | Sxemlərin siyahısı..... | 89 |
| | Şəkillərin siyahısı..... | 89 |

GİRİŞ

Tədqiqatın aktuallığı: Son on ildir müəssisələr aktiv şəkildə kadr departamentlərini – idarəetmə elmindəki yeni inkişaflarla ayaqlaşdıqlarını zənn edərək – insan resursları departamentlərinə dəyişirlər. Əsas düşüncəni başa düşmədən, mənimsəmədən lövhə dəyişiklikləri ilə yaradılan kağızdan qüllələr, ilk böhran küləyi ilə də birlikdə yerlə bir olur. Ölkəmizdə 90 – cı illərin əvvəllərindən etibarən bir çox firma “Rəqib şirkətlərdə varsa, bizdə də olsun!..” məntiqi ilə İR bölmələrini yaratmağa başladı. Və İR – nin trendi də beləcə artmağa başladı. Aparılan tədqiqatlar, müxtəlif insan resurslarının idarə edilməsi modellərinin tətbiq edildikləri ölkələrin fərqli xüsusiyyətlərindən təsirləndiyi və özlərinin də fərqliliklər nümayiş etdiyini göstərir.

Azərbaycanda hazırda bəzi müəssisələrdə kadrların şöbəsi həm ad dəyişikliyi həm də daxili funksiyalar baxımından insan resurslarının idarə edilməsinə keçsə də, bir çox müəssisələr ya heç bir dəyişikliyə yol verməmiş, ya da sadəcə ad dəyişikliyindən istifadə etmişdir. Bu vəziyyət isə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid mövzusunun aktuallığını və vacibliyini bir daha təsdiqləmişdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Aparılan araşdırmanın inkişaf etdirilməsi üçün kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidlə bağlı bir sıra ədəbiyyat və məqalələr detallı şəkildə təhlil edilmişdir. Anket tərtib edilmiş, e – mail və sosial şəbəkə (facebook, linkedin) vasitəsilə tədqiqat obyektini kimi seçilən Bakıdakı dövlət və özəl müəssisələrlə paylaşılmış və lazımı məlumatlar əldə edilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Məlum olduğu kimi, hər idarəetmə tətbiqi, daxilində olduğu mədəni və iqtisadi şərtlərdən təsirlənir. Müstəqilliyini 1991-ci il oktyabrın 18 – də qazanmış və sosialist sistemdən kapitalist sistemə keçid dövründə yaşayan Azərbaycandakı bir çox müəssisə tətbiqləri kimi İRİE tətbiqləri də yenidir. Müəssisələrin iş qurma forma və tətbiqlərini dəyişdirmələri və yeni şərtlərə uyğunlaşmaları üçün mikro, makro (milli) və beynəlxalq şərtləri

dəyərləndirilməlidir. Bu tədqiqatın məqsədi Bakıdakı şirkətlərdə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid səviyyəsini müəyyən etmək, şirkət məhsuldarlığının artırılmasında kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidin rolunu müəyyən etmək və kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə hansı modellərin daha effektiv olduğunu müəyyən etməkdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı Bakıdakı dövlət və özəl müəssisələri, predmeti isə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid səviyyəsini müəyyən etməkdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işinin nəzəri hissəsində yerli və xarici ədəbiyyatlardan, elektron resurslardan və kitabxana materiallarından məlumatlar əldə edilmişdir.

Tədqiqat metodları: Dissertasiya işinin elmi – tədqiqat hissəsində təşkilati amilləri dəyərləndirmək üçün empirik tədqiqat metodundan istifadə edərək anket ilə ilkin mənbələrdən məlumatlar əldə edilmişdir. Bakıdakı 20 müəssisəyə e – mail və sosial şəbəkə vasitəsi ilə “Azərbaycandakı kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid səviyyəsini müəyyən edilməsi” anketi göndərilmiş və İR rəhbərlərinin və müəssisə rəhbərlərinin bu anketi cavablandırmaqları istənilmişdir. 20 müəssisədən 11 – nin İR rəhbəri və rəhbərləri anketi cavablandırmaqla tədqiqata qoşulmuşdur. Nəzərə alaq ki, bu məlumatlar sonrakı illərdə dəyişiləcək.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat Bakıda fəaliyyət göstərən 11 dövlət və özəl müəssisələrdə aparılmışdır. Bu müəssisələrdən əldə edilən nəticələri bütün müəssisələrə şamil etmək olmaz.

Nəticələrin elmi – praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqat Bakıda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrdə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə yaşanan problemləri araşdırmaqla bu sahədəki çatışmazlıqlara uyğun həll yollarını müəyyən etmək baxımından vacibdir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: İRIE, insan resurslarından ən effektiv şəkildə faydalanmaq, ehtiyac olduğunda bu resursa malik olmaq, insanı inkişaf etdirmək ilə bağlı siyasətlər yaradan, planlama, təşkil etmə, istiqamətləndirmə və nəzarət etmə kimi fəaliyyətləri əhatə edən bir sistemdir. İnsan resurslarının idarə edilməsinə fərqli perspektivlər mövcuddur və bu perspektivlər fərqli insan resursları modelləri yaratmışdır. Bunlardan bəziləri İRIE – nin “resurs” tərəfini vurğulayarkən, bəziləri isə “insan” tərəfini vurğulayır. Ya da bəzi modellər dövlət müdaxiləsini proqnozlaşdırarkən, bəzi modellər dövlət müdaxiləsindən imtina edir. Bundan əlavə modellər sənaye bölgələrindəki idarəetmə modellərinə görə formalaşdığı kimi, modeli inkişaf etdirən (yaradan, təkmilləşdirən) müəlliflərə görə də formalaşa bilər. Dissertasiya işi elmi – tədqiqat istiqamətli reallaşdırılıb; 3 fəsildən, onları əhatə edən alt başlıqlardan, nəticə və təkliflərdən, ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Həcmi 90 səhifədir.

İlk fəsildə insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı məlumatlar verilmişdir. Bu fəsildə insan resurslarının idarə edilməsinin tarixi inkişafı, kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidi sürətləndirən amillər, insan resurslarının və kadrların idarə edilməsi arasındakı oxşarlıqlar və fərqliliklər və insan resurslarının idarə edilməsinin funksiyalarından bəhs edilmişdir.

İkinci fəsildə insan resurslarının idarə edilməsi modelləri üzərində araşdırma aparılmışdır. Bu fəsildə insan resurslarının idarə edilməsi modellərinin ümumi təsnifatı, sonra isə bu təsnifatdan yola çıxaraq fərqlilik və oxşarlığı dəstəkləyən modellər araşdırılmışdır. İlk olaraq idarəetmə tərzlərinin iqtisadi məhdudiyyətlər, yaşanan oxşar sənayeləşmə prosesləri və qloballaşma ilə birlikdə getdikcə bir – birinə bənzəyəcəyini iddia edən oxşarlıq modelləri, daha sonra isə idarəetmə tərzləri arasındakı fərqliliklərin mədəni və təşkilati məhdudiyyətlərə bağlı olaraq heç vaxt itməyəcəyini iddia edən fərqlilik modelləri araşdırılmışdır. Davam edən bölmələrdə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə baza sayılan sərt və yumşaq insan resursları modelləri, uyğun olaraq Miçiqan və Harvard modeli əsasında izah edilmişdir. Daha sonra Brewster

modelinin xüsusiyyətləri ətraflı izah olunmuşdur. Son olaraq da sənayə bölgələrinə görə insan resurslarının idarə edilməsinə təsir göstərən idarəetmə modelləri araşdırılmışdır. Asiya regionundan Yaponiya, Avropa regionundan isə İtaliya, Fransa və Almaniya da tətbiq edilən insan resursları modelləri arasındakı fərqlilik və oxşarlıqlar araşdırılmışdır.

Tədqiqatın üçüncü fəslində nəzəriyyə hissəsində təqdim edilən məlumatların aparılan tədqiqat zamanı tətbiqini dəstəkləmək üçün tədqiqat məlumatlarının toplanması və təhlili, dəyərləndirilməsindən ibarətdir. Azərbaycanda dövlət və özəl müəssisələrində kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə yaranan problemlər və onların həlli yolları araşdırılmışdır.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin tarixi inkişafı

İnsan resurslarının idarə edilməsi son vaxtlarda tez – tez tələffüz edilən və müəssisələr tərəfindən hər gün daha çox əhəmiyyət verilən yeni bir idarəetmə sistemidir. İRİE, yeni inkişaf edən və keçid dövrü yaşayan bir anlayış olduğundan ümumi qəbul edilən bir tərif vermək asan deyil, xüsusilə də keçid dövrü yaşayan elm sahələrində ortaq bir terminologiyanın olmaması, bunu daha da çətinləşdirir. Bunun nəticəsi olaraq İRİE – nə fərqli təriflərin verildiyini görürük. Onlardan bəzilərini aşağıdakı kimi sıralamaq mümkündür: (Tortop, 2013: s.15)

“İRİE, insan resurslarının təşkilatın hədəfləri istiqamətində ən səmərəli şəkildə istifadə edilməsinin və işçilərin ehtiyaclarının qarşılınmasının və peşə baxımından inkişaflarının təmin edilməsidir” (Palmer – Winters, 1993: s.25).

“İnsan resursunun idarə edilməsi yanaşması, kadrların idarə edilməsinə müasir bir baxış bucağıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı “insan” amilini təşkilatın mərkəzində görən, onu ön plana çıxaran bir yanaşmadır (...)” (Canman, 1995: s.55).

“İRİE, təşkilatın məqsədlərini reallaşdırmaq üçün, yeni insan resursları təmin etməyi, sahib olduğu insan resurslarını qorumağı və inkişaf etdirməyi əhatə edən fəaliyyətlərdən ibarətdir” (Belanger, 1979: s.13).

“İRİE, təşkilatın insan resursları sahəsində, təşkilatın məqsədlərinə effektiv bir şəkildə çatmaq üçün, fərdi, təşkilati və ekoloji çərçivədə ayrı – seçkilik etmədən reallaşdırılan fəaliyyətlər və vəzifələrdir” (Schuller, 1981: s.5).

“İRİE, daha keyfiyyətli və daha səmərəli bir nəticə əldə etmək üçün, idarəedənlərlə idarəedilənlər arasında etibarlı və effektiv bir harmoniya təmin etməyi hədəfləyən təşkilatın bir funksiyasıdır” (Tortop, 2013: s.16).

Bu təriflərin çoxluğu, İRİE –yə verilən əhəmiyyətdən qaynaqlanır. Hazırkı dövrdə bir təşkilatın digər maddi resursları nə qədər sağlam olursa olsun, insan

resursları kifayət qədər effektiv olmazsa, müvəffəqiyyətli olma ehtimalı da o nisbətdə aşağı düşər.

Bugün həm milli bazara sahib həm də yerli kütləyə hakim böyük, orta hətta kiçik müəssisələr insan resurslarının idarə edilməsinin artan tendensiyasının təsirinə məruz qalmış və təşkilatda İR departamentini çox zəruri bir ehtiyac olaraq qəbul etmişlər. İRIE konsepsiyasının ifadə edilməsində aşağıdakıları vurğulamaq olar: (<http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-dunu-bugunu-ve-yarini/10495450>, 2018)

- ⇒ İRIE, kadrların idarə edilməsinin struktur və əməliyyat baxımından bölünməsinə aradan qaldırmaq, əhatəliliyini və bütövlüyünü vurğulamaq məqsədi ilə 20 – ci əsrin sonuncu rübündə qəbul edilmiş bir idarəetmə yanaşmasıdır.
- ⇒ İRIE, kadrların idarə edilməsi və sənaye əlaqələrinin birləşməsindən yaranan və rəhbərlik tərəfindən təklif edilən yeni bir formadır (idarəetmə sistemidir).
- ⇒ İRIE, geniş şəkildə məşğulluq əlaqələrini (employment relations) təmsil edən və fərdi iş əlaqələrinin inkişafına yardım edərək təşkilati inteqrasiyanı reallaşdırmağa çalışan yeni bir işçi – idarəçi əlaqələr zənciridir.

Bu terminin adətən II Dünya müharibəsindən sonra ortaya çıxdığı bilinir, halbuki tarixi daha qədim dövrlərə gedib çıxır. Misal üçün Babilistanlı Hammurapi qanunlarında əmək haqqı sistemlərinə, e.ə. 1600-cü illərdə Çində ilk əmək bölgüsü və ixtisaslaşmaya rast gəlirik (Ferik, 2002).

Elmi cəhətdən İnsan Resursları anlayışı ilk olaraq Sənaye inqilabı ilə ortaya çıxdı. Bu dövrdə iqtisadi həyat sürətlə inkişaf edir, əhəmiyyətli sənaye müəssisələri yaranır və insanlar evləri yerinə fabrikələrdə işləməyə başlayırdılar (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>, 2018).

Elə həmin illərdə I Dünya müharibəsi başlamış, orduya qəbul edilən əsgərlərin ən münasib olanını seçmək üçün psixoloji testlər tətbiq edilmişdir. Orduda istifadə olunsada işçi seçimi ədəbiyyatda ilk dəfə yerini almışdır (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>, 2018).

İnsan Resursları anlayışının ilk dəfə 1817-ci ildə tanınmış iqtisadçı Springer tərəfindən istifadə edildi, lakin İRİE anlayışının F.W. Taylor və H. Fayolun idarəetmə və təşkilat sahəsindəki ideyaları ilə birlikdə inkişaf etdiyi ifadə edilir (Şimşek, 2011: s.1).

1881-ci ildə Harvard Business Schoolda "İnsan resurslarının idarə olunması" dərslərinin açılmasıyla İRİE deyimi iş dünyasındakı yerini almağa başlamışdır.

1920-ci illərin sonlarına doğru; Elton Mayo və iş yoldaşları, Hawthorne araşdırmalarının nəticəsi olaraq təşkilatdakı insan əlaqələrinin əhəmiyyətini ortaya qoyduqlarında, eyni zamanda yeni bir rəhbərlik anlayışının da təməlini atmış olurdular.

II Dünya müharibəsi ilə birlikdə əlavə qazanclar ortaya çıxdı. İşçilərin motivasiyasını yüksəldərək işə olan bağlılıqlarını artırmaq üçün geyim, tətillər, yol xərci kimi əlavə qazanclar verilməyə başlandı (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>, 2018).

1950-ci illərdə ABŞ – da (çox aydın olmasa da) hiss edilən bu ehtiyac ancaq 1980-ci illərdə aydınlaşmış və nəzərə çarpmışdır. Eyni illərdə bu mövzu İngiltərədə də qaldırılmışdır. "Mövzunun ortaya çıxmasında 1980-1982-ci illərdə yaşanan və məhsul bazarında görülən təzyiqlər və birliklərin (həmkarların) getdikcə daha az işçi əldə etməsi ən vacib səbəblərdən biri olmuşdur (Fındıqçı, 2002: s.9).

Sənaye cəmiyyətində texnologiyanın çatdığı maşın ilə maşın istehsalı mərhələsi, insanın getdikcə düşüncə və məlumat lazım olan işlərdə işləməsinə, fiziki gücə əsaslanan işlərin azalmasına yol açmışdır. Sürətli inkişaf və dəyişiklik, dəyişikliyə uyğunlaşma problemlərini ortaya çıxarmışdır. Bu dövrdə də insan ünsürünün hər hadisədəki ən mühüm ünsür olma xüsusiyyəti də daha aydın şəkildə ortaya çıxmışdır (Fındıqçı, 2002 : s.9).

Kadrların idarə edilməsi departamentinə 1980-ci illərdə mövcudluğunu davam etdirmək istəyən, inkişafa açıq, böyük şirkətlər diqqət göstərməyə başladı. Kadrların idarə edilməsi anlayışı isə 1990-cı illərdə İnsan resurslarının idarə

edilməsi olaraq dəyişməyə başlamışdı. İnsan resurslarının idarə edilməsi bu dövrdən sonra özünü inkişaf etdirməyə davam etmişdir. Yeni funksiyalar əldə edərək (mükafatlandırma, motivasiya və s.) öz daxilində yeni anlayışlar yaratmışdır. Daha çox inkişaf etməkdə İnsan resurslarının idarə edilməsi departamentinin əsas məqsədi; iş yerində səmərəliliyi artıraraq, işçilərin də məmnun olmasını təmin etməkdir. Yəni, işəgötürən və işçi arasındakı bir körpüdür (<http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>, 2018).

1.2. Kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidi sürətləndirən amillər

İRİE, müxtəlif amillər nəticəsində ortaya çıxan, ənənəvi kadr idarə edilməsinin əhatə etdiyindən fərqli anlayışları əhatə edən bir termindir. Cəmiyyətdəki və rəqabət mühitindəki dəyişikliklərə cavab verə bilmək üçün ilk dəfə 1981 – ci ildə Harvard Bussiness Schoolda “İnsan resurslarının idarə edilməsi” adı altında yeni bir dərslər açılmışdır. Dünyanın bu qabaqcıl biznes məktəbinin əsas dərsləri arasına bu dərslərin də əlavə edilməsi, bu sahədəki bilik və bacarıqlarda qeyd olunan dəyişikliklərin dərəcəsini göstərir (<http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/AZERBAYCAN-ISLETMELRINDE-PERSONEL-YONETIMINDEN-INSAN-KAYNAKLARI-YONETIMINE-GEÇIS.pdf>, 2018).

İRİE qısa müddətdə bir peşə sahəsi olaraq mənimsənilmişdir. Ənənəvi kadr menecerləri belə, özlərini insan resursları departamenti meneceri, şefi və ya müdürü olaraq təqdim edərkən belə əldə etdikləri dəyişməni vurğulamağa çalışırdılar. Tarixi inkişaf prosesi araşdırılan İRİE, idarəetmə cəhətdən bir inkişafın nəticəsi olmuşdur. Lakin bu amilə əlavə olaraq İRİE yanaşmasına keçidi sürətləndirən çox sayda amil vardır. Bu amillər arasında qloballaşma və rəqabət, işgücünün struktur dəyişikliyi, idarəetmə və istehsal mərhələlərindəki dəyişikliklər sayıla bilər.

İRİE – nə keçidi sürətləndirən səbəbləri digər bir perspektivə görə 4 başlıq altında araşdırmaq mümkündür: (<http://personelyonemligi.blogspot.com/2013/10/insan-kaynaklar-yonetimine-gecisi.html>, 2018)

- a) İşgücü ilə bağlı xərclərdəki dəyişikliklər (texnologiya, avtomatlaşdırma kimi inkişafın işgücünə olan ehtiyacın yaranmasına yol açmışdır)
- b) Səmərəliliyin əhəmiyyəti (məmnunluq səviyyəsi aşağı, uğur motivasiyası aşağı bir işgücünün səmərəli olması gözlənilməz)
- c) Dəyişikliklər (idarəetmə və istehsal)
- d) İşgücünə mənfi təsir edən digər amillər (səmərəsizlik, yadlaşma, qeyri – məmnunluq kimi anlayışlara həll yolu tapılması)

Müəssisələrin ətrafında və daxilində meydana gələn bu dəyişikliklər, işçilərin idarəetmə ilə bağlı problemlərində ənənəvi kadr idarə edilməsinin kifayət etməməsinə və insan resursları idarə edilməsi adı altında yeni – yeni anlayışların yaranmasına səbəb olmuşdur.

Müəssisə xarici amillər – Müəssisələr davamlı ətraflarında meydana gələn dəyişikliklərə uyğunlaşmaq məcburiyyətindədirlər. İRIE yanaşmasına keçidi sürətləndirən çoxlu müəssisə xarici amillər vardır. Bu amillərin bir hissəsi qısa müddətdə bir hissəsi isə uzun müddətdə yaranmışdır: ([http://www.isguc.org/?lg=eng&lg_old=eng&lg_old_old=eng&lg_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old_old=eng&p=article&id=275&vol=4&num=1&year=2002](http://www.isguc.org/?lg=eng&lg_old=eng&lg_old_old=eng&lg_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old_old=eng&p=article&id=275&vol=4&num=1&year=2002), 2018)

⇒ *Qloballaşma* – 1970 və 1980-ci illərdə sürətlə təsirini hiss etdirən qloballaşma, bir çox sahəyə yayılmış bir fəaliyyətdir. Həm də bu anlayış, XX əsrin son rübündə ən çox müzakirə edilən bir mövzu olmuşdur. Xüsusilə istehsal və idarəetmə modellərinin müxtəlif səbəblərə bağlı olaraq yaşadıkları dəyişiklik mərhələləri, qloballaşma anlayışının daha çox tələffüz edilməsinə yol açmışdır. Beynəlxalq sistem və idarəetmə modelləri, hazırda natamam bir dəyişiklik yaşayırlar. Yaşadığımız bu dəyişiklik prosesinin necə nəticələnəcəyi və harada dayanacağını proqnozlaşdırmaq olduqca çətinidir. Qloballaşma da bu dəyişikliyin bir məhsuludur. Qloballaşmanı məcburi hala gətirən dəyişikliklər; telekommunikasiya, daha ucuz, daha yaxşı, daha etibarlı nəqliyyat, idxalın genişlənməsi, ixracat və istehsalın bölünməsidir.

Qloballaşma müəssisələrin beynəlxalq və dünya bazarlarında uğur əldə etmələrini hədəfləyir. Bu məqsəd üçün təşkilatlar idarəetmə anlayışında da inkişafı açığa çıxaran siyasətlər izləmişdir.

- ⇒ *İdarəetmə və istehsal modellərindəki dəyişikliklər* – texnoloji inkişaf, qloballaşma və rəqabət kimi anlayışlar, idarəetmə və istehsal modellərində əhəmiyyətli dəyişikliklərə gətirib çıxarmışdır. Xüsusilə texnoloji inkişaf, istehsal modelində əhəmiyyətli dəyişikliyə imkan yaratmışdır. Belə ki məqsəd daha qısa müddətdə daha ucuz qiymətə standartlaşdırılmış məhsulun əksinə müştərilərin arzu və tələblərinə uyğun istehsal reallaşdırma bilməkdir.
- ⇒ *İstehsal və idarəetmə sahəsindəki dəyişikliklər yeni modellərin inkişafına imkan yaratmışdır.* Bu inkişaf bir vahid olaraq dəyərləndirildiyində, bir çox amilin bir – biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olduqları və hər birinin əhəmiyyətli səviyyədə İRIE-nin inkişafında töhfələrinin olduğunu görmək mümkündür.
- ⇒ *Texnoloji dəyişikliklər* – Rəqabətin artması, istehsal üsullarındakı dəyişiklik və təşkilatların yenidən qurulması texnoloji dəyişiklikləri də gündəmə gətirdi. Bu isə dolayı yolla müəssisədəki həyata və işçi – işə götürən əlaqələrinə təsir göstərmişdir.
- ⇒ Ümumiyyətlə, son illərdə geniş yayılmış yeni texnologiyaların tətbiqi İRIE siyasətlərinə birbaşa təsir göstərmişdir. İşin yenidən qurulması ilə birlikdə komanda işi gündəmə gəlmiş və işçilərin iştirak proqramları texnoloji inkişaf üçün zəruri bir vasitə olaraq qəbul edilmişdir. Texnoloji inkişaf paralel olaraq, yeni texnologiyaların tətbiqində işçilərin razılığının alınması ehtiyacını artırmış, bu da dolayı olaraq işçilərin iş yerində idarəetmə qərarlarına həmkarlar ittifaqı yolu ilə və ya birbaşa kommunikasiya ilə təsir etmə imkanının inkişafına səbəb olmuşdur.
- ⇒ *İqtisadi dəyişikliklər* – Xüsusilə ABŞ – da iqtisadi sahədə müəssisələrə ən çox təsir göstərən dəyişikliklər səmərəlilikdə azalma və inflyasiya təsirləridir. Beynəlxalq rəqabət və xüsusilə Yaponiya firmalarının səmərəlilik sahəsindəki uğurları, müəssisələri insan resurslarının daha

effektiv necə istifadə edilə biləcəyi sualı ilə qarşı qarşıya qoymuşdur. Üst menecerdən ən aşağı işçiyə qədər bütün işçiləri daha yaradıcı, daha effektiv, xərcə və keyfiyyətə diqqət edən kadrlara çevirməyin sirrləri araşdırılır. Bununla yanaşı, əmək bazarında qarşılaşdıqları dövrü dəyişikliklər müəssisələri bu dəyişikliklərə uyğunlaşma problemi ilə baş başa qoymuşdur. Məsələn, böyümə sürətinin yavaşlaması, bəzi bazarların kiçilməsi ilə potensialı yüksək işçilərə irəliləmə imkanlarının məhdudlaşdırılması kimi problemlər yaranmışdır.

⇒ *Demoqrafik dəyişikliklər* – İşçilərin əsas demoqrafik xüsusiyyətləri təhsil səviyyəsi, yaş, irq, cinsiyyət, işçi qüvvəsində iştirak edənlərin faiz səviyyəsidir. Bu xüsusiyyətlərdəki dəyişikliklər uzun müddətli dövrdə ortaya çıxdığı və ölçülə bildiyi üçün əvvəlcədən bilinir. İşləyən əhaliyə görə ən yüksək faiz göstərən 25 – 44 yaş qrupu daha yaxşı mövqelər üçün yaşlıları ilə rəqabət apardığından, insan resursları menecerləri bu insanlar arasında daha yaxşı seçim etməlidirlər. Dəyişməkdə olan bir digər demoqrafik xüsusiyyət təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsidir.

Müəssisə daxili amillər – Xarici amillər müəssisələrin daxilində də müəyyən dəyişikliklərə yol açmışdır. Siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji dəyişikliklərin sürəti müəssisələri xarici ətraf dəyişikliklərinə asanlıqla uyğunlaşmağa sövq etmişdir. Sözü gedən dəyişikliklər, iş şəraitində və işçi qüvvəsinin strukturunda da dəyişikliklər yaradır. Burada izah edilən iş sistemlərində, işçi qüvvəsinin struktur dəyişikliklərində və iş yerlərindəki yeniliklər müəssisədə işçilərin idarə edilməsinin də yeni yanaşmalarını tələb edir. Bu yeni yanaşmaları təmsil etmək üçün kadrların idarə edilməsinin adı insan resurslarının idarə edilməsi olaraq dəyişir: (<http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/AZERBAYCAN-ISLETMELRINDE-PERSONEL-YONETIMINDEN-INSAN-KAYNAKLARI-YONETIMINE-GEÇIS.pdf>, 2018)

⇒ *İş sistemləri* – Müəssisələrdə müxtəlif iş sistemləri sınaqdan keçirilir. Köhnə iş sistemi modeli ilə yeni iş sistemi modelini qarşılaşdırmaqla, dəyişən iş sistemlərinin yeni xüsusiyyətlərini öyrənmək daha asandır. Köhnə sistem

ənənəvi Taylorun prinsiplərinə əsaslanır və ümumilikdə hazırda hakim iş sistemidir. İşçilər dar bir çərçivə ilə məzmunu məhdudlaşdırılmış işlər görür, və tərəqqi və ya yerdəyişmə olmadığı müddətcə işlərində qalırlar. Əmək haqqı görülən işin növünə uyğun müəyyənləşdirilmişdir və bəzən də fərdi performansla görə dəyişir. İşçi yaxın nəzarət altında olur və performansı da nəzarətçisi tərəfindən dəyərləndirilir. İşçinin karyerası müəyyən bir işdə ixtisaslaşmaqdır, bundan başqa bacarıqlarını inkişaf etdirməsi imkanı yoxdur. İyerarxik sistemi gücləndirmək üçün statuslardan istifadə edilir və işçilərə az mövzuda söz haqqı verilir.

⇒ *İşçi qüvvəsinin struktur dəyişiklikləri* – Texnoloji dəyişikliklərə bağlı olaraq 1970-ci illərdən etibarən işçi qüvvəsinin strukturunda da dəyişiklik və inkişafın olduğunu söyləmək mümkündür. Xüsusilə “mavi yaxalı” işçi qüvvəsi olaraq xarakterizə edilən bədən gücünə əsaslanan işçi qüvvəsindən; daha çox zehni potensialını istifadə edən “ağ yaxalı” işçi qüvvəsinə doğru dəyişiklik yaşanmışdır. Hazırda “ağ yaxalı” işçilərin nisbəti inkişaf etmiş ölkələrdə ümumi işçi qüvvəsinin $\frac{3}{4}$ hissəsini əhatə edir. Ağ yaxalı işçilərdə həm xidmətin ölçülüb dəyərləndirilməsi çətin olduğundan, həm də səmərəliliyin artırılması üçün daha inkişaf etmiş və təcrübəli “insan resursları” tətbiqlərinə ehtiyac yaranmışdır. Bu zaman işçi qüvvəsinin dəyişən strukturu, mövcud idarəetmə modelləri dəyişən strukturda effektiv ola bilməmiş və insan mərkəzli yeni idarəetmə modellərinin inkişafını sürətləndirmişdir.

⇒ *İş yerlərinin dəyişdirilməsi* – İstehsal sektorunda müxtəlif səbəblərlə ortaya çıxan işçi qüvvəsindəki məhdudiyətlər və xidmət sektorundakı inkişaf, fiziki bacarıqlardan çox bilik, intellektual istiqamətli bacarıqlara diqqət yetirən informasiya istifadəsindəki sıx artım, bazarda axtarılan iş növləri və dolayı yolla iş tələblərini də dəyişdirir. İşlə bağlı fəaliyyətlərin xüsusiyyətlərinə görə işə fərdlər üçün müxtəlif seçimlər yaranır.

1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi və kadrların idarə edilməsinin fərqi

İRİE və Kadrların idarə edilməsi bir birinə tamamilə zidd anlayışlar deyildir. Hər iki anlayış arasında bəzi oxşarlıqlar olmasına baxmayaraq, kadrların idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərq Cədvəl 1. – də verilmişdir.

Cədvəl 1: Kadrların idarə edilməsi və İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərq

| | Kadrların idarə edilməsi | İnsan resurslarının idarə edilməsi |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | İşə fokuslanma | İnsana fokuslanma |
| 2 | Qeydiyyat sistemi | Resurs anlayışı |
| 3 | Statik quruluş | Dinamik quruluş |
| 4 | Şablonlar, normalar | Misiyon və dəyərlər |
| 5 | Klassik idarəetmə | Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi |
| 6 | İşdə işləyən insan | İşi istiqamətləndirən insan |
| 7 | Daxili planlama | Stratejik planlama |

Mənbə: [https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/\(26.12.2018\)](https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/(26.12.2018))

Klassik kadrların idarə edilməsi son illərdə forma və məzmun dəyişdirərək, insan resurslarının idarə edilməsinə çevrilmişdir. Kadrların idarə edilməsi, İRİE – nin inkişafı ilə fərqli bir miqyas əldə etmişdir. Təşkilatdakı kadr siyasətinin yerini təlim və inkişafın da olduğu, strateji mövqeyə sahib bir quruluş almışdır. Ancaq kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə təşkilat miqyasının da əhəmiyyətli olduğunu vurğulamaq lazımdır. Xüsusilə də ailə təşkilatları və kiçik miqyaslı təşkilatlarda kadrların idarə edilməsi tətbiqlərinin davam edəcəyi müşahidə olunur (<https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/>, 2018).

İnsan resurslarının idarə edilməsi bir çox strateji missiya və vizyonu təmsil etməklə birlikdə, klassik kadrların idarə edilməsinin məhdud qalan funksiyalarının genişlənməsinə yol açmışdır. Bu baxımdan bugünkü insan resurslarının idarə edilməsinin təşkilatlarda əhəmiyyətli bir vəzifəni yerinə yetirdiyini söyləmək mümkündür.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, təşkilatın kadr seçimi, təlim və inkişafı, kariyeranın idarə edilməsi, performansın idarə edilməsi, əmək haqqının idarə edilməsi, sağlamlıq və təhlükəsizlik kimi müasir idarəetmə fəaliyyətləri ilə ənənəvi kadrların idarəetmə strategiyalarının birləşdiyi bir idarəetmə anlayışı olaraq, kadrların idarə edilməsinin yüksək səviyyəli inkişaf etmiş bir versiyası olaraq İRIE sistemi kimi tətbiq olunur.

1.4. İnsan resurslarının idarə edilməsi və kadrların idarə edilməsi arasındakı oxşarlıqlar

İRIE, kadrların idarə edilməsinin yerini alan, daha geniş əhatəli bir rol olaraq təşkilati idarəetmə və strateji planlama prosesi ilə birləşən bir idarəetmə anlayışıdır. Bəzi ekspert və tədqiqatçılara görə insan resurslarının idarə edilməsi kadrların idarə edilməsindən fərqli bir idarəetmə deyil, lakin bir çox ekspert və tədqiqatçı insan resurslarının idarə edilməsinin kadrların idarə edilməsindən olduqca fərqli olduğunu bildirir. Bu iki idarəetmə anlayışı bənzərliklərə sahib olsa da, bir – birindən fərqlənir.

Kadrların idarə edilməsi anlayışı sadəcə işçilərin iş fəaliyyətlərinə və iş siyasətlərinə əhəmiyyət verərkən, İRIE, bütün təşkilatın iş quruluşu ilə işçisindən idarəçisinə qədər hər kəslə maraqlanır. Kadrların idarə edilməsi yanaşması plüralist və praktik bir yanaşmadır, insan resurslarının idarə edilməsi isə vahid və strateji əhəmiyyət daşıyır. Kadrların idarə edilməsinin effektivliyini, işçilərin əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş siyasəti nə qədər müvəffəqiyyətlə tətbiq etdiyi deyil, təşkilatın əldə etdiyi uğur səviyyəsi göstərir. Buna görə də kadrların idarə edilməsinin ənənəvi strukturuna insan resurslarının idarə edilməsi ilə yeni bir baxış bucağı gəlmişdir.

Kadrların idarə edilməsi ilə İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı bənzərliklər aşağıdakı kimi sadalana bilər: (Tortop, 2013: s.26)

- ⇒ Hər ikisi də, bölmə menecerlərinin kadrların idarə edilməsindən məsul olduğunu, kadr fəaliyyətinin, menecerlərin məsuliyyətlərini yerinə yetirmələrində məsləhət və dəstək xidməti təmin etdiyini qəbul edir.
- ⇒ Hər kəsi öz peşə biliyi və ixtisaslaşdığı sahədə işlətmək, hər ikisinin də ortaq məqsədidir. Beləliklə, təşkilatın insan resursları, həmişə dəyişən təşkilati ehtiyaclara uyğunlaşa biləcək.
- ⇒ Kadr seçimi, qiymətləndirmə, təlim, idarəetmə inkişafı və əmək haqqının idarə edilməsi metodları hər ikisində də mövcuddur.
- ⇒ İnsan resurslarının idarə edilməsindəki kimi, kadrların idarə edilməsi də iş əlaqələri sistemində ünsiyyət və iştirak proseslərinə əhəmiyyət verir.

1.5. İnsan resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları

Ədəbiyyatda İRİE – nin ümumi olaraq; planlama, işçi seçmə, performans dəyərləndirməsi, mükafatlandırma, təlim və inkişaf, sənaye əlaqələri funksiyalarından ibarət olduğunu görürük. Təşkilatlarda bu funksiyaları həyata keçirmək vəzifəsi üst səviyyə menecerlərin öhdəliyinə buraxılmışdır. Üst səviyyə rəhbərlik, təşkilatlarda siyasətləri və hədəfləri təyin edən və bunları reallaşdıracaq strategiyaların müəyyənləşdirilməsindən məsuldar olan orqanlardır. Təşkilatın uğuru bu orqanların, sözü gedən fəaliyyətlərə verdikləri əhəmiyyətə görə dəyişir. Buna görə də, üst səviyyə rəhbərliyin İRİE – nə baxışı və münasibəti, bu sahədə həyata keçiriləcək funksiyalara birbaşa təsir göstərəcəkdir (Tortop,2013 : s.22).

Təşkilatlarda kadrlar şöbəsi, sənaye əlaqələri departamenti, insan resursları bölməsi, heyət başçısı kimi fərqli adlar verilə bilən bu bölmələr İRİE prosesində müvəfəqiyyətli ola bilmək üçün bu funksiyaları həyata keçirməlidirlər: (Tortop, 2013 : s.22)

- ⇒ Təşkilatın hədəflərinə uyğun insan resursları siyasətlərinin təyin edilməsi üçün lazımı araşdırmalarn etmək və məlumatları üst rəhbərliyə təqdim etmək
- ⇒ Müəyyənləşdirilən siyasətlərə uyğun proqramları və işləri təşkil etmək və həyata keçirmək

- ⇒ Bunlara nəzarət etmək və qiymətləndirmək
- ⇒ İnsan resursları ilə bağlı yenilikləri izləmək və lazım olduqunda tətbiq etmək
- ⇒ İnsan resursları ilə bağlı müntəzəm işləri həyata keçirərək digər menecerlərin iş yükünü azaltmaq
- ⇒ Yaxşı təlim keçmiş və yaxşı motivasiya edilmiş işçi əldə edərək təşkilatın səmərəsini artırmaq
- ⇒ İşçi qüvvəsinin effektiv istifadəsi ilə əmək xərcini nəzarət altına almaq
- ⇒ İşçi işəgötürən münasibətlərində hüquqi problemləri həll etmək

İnsan resurslarının idarə edilməsi, bugünkü iş həyatında adını hər kəsin bildiyi lakin, funksiyalarının qarışdırıldığı bir təşkilati idarəetmədir. İRİE funksiyaları əsasən müəssisənin istehsal və / və ya xidmət yarada bilməsi və təklif edə bilməsi üçün ehtiyac duyduğu ən əsas resurs olan insanı təmsil edir. Bu nöqtədə insan resursları təşkilat baxımından idarəetməsi ən kritik olan prosesləri əhatə edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarını nəzərdən keçirək: (<http://scientifichr.com/foto-blog/insan-kaynaklari-fonksiyonlari/>, 2018)

1. İş analizi və iş dizaynı – İş analizi; müəyyən bir işin ən kiçik detallarına qədər araşdırılıb, öyrənilməsi mərhələsidir. İş analizi, müəssisədə yerinə yetiriləcək, hər bir işin xüsusiyyəti, işin ümumi vəziyyəti və işin yerinə yetiriləcəyi ətraf mühit və iş şəraiti haqqında məlumat toplanması, toplanan məlumatların sisteməlik şəkildə araşdırılması, qiymətləndirilməsi və bunlara bağlı məlumatların yazılı hala gətirildiyi bir zaman dilimidir. Bu mənada iş analizi İRİE funksiyaları arasında kritik bir əhəmiyyət təşkil edir. İş analizdən sonra hansı özəlliklərdə nə qədər insan resursu ehtiyacının olduğu daha aydın bir hala gəlib çıxır.

İş dizaynı; iş ilə o işi görən və ya görəcək olan insan resursu arasındakı harmoniyanı təmin etmək və ya gücləndirmək məqsədi ilə işin xüsusiyyətlərinin tənzimlənməsini əhatə edir. Bu zaman mövcud iş və resurs arasında səmərə təmin edəcək harmoniya yoxdursa, iş asanlaşdırılması, iş rotasyonu, iş genişləndirilməsi və ya iş zənginləşdirilməsi kimi bəzi üsullara baş vurula bilər. İş dizaynının əsas

elementlərindən biri olan “işçi” iş dizaynı prosesində nə qədər fəal rol oynayarsa rola uyğunlaşması da o qədər yüksək olacaq. Buna görə də işçilərin iş dizaynı proseslərinə daxil edilməsi tövsiyə olunur.

2. İnsan resursları planlaması, işə qəbul prosesi – İRİE funksiyaları arasında yer alan insan resursları planlaması, müəssisənin fəaliyyətlərinin hamısını nəzərə alaraq ehtiyac duyulan insan resursunun kəmiyyət və keyfiyyətə müəyyənləşdirilməsi və necə qarşılınması ilə əlaqədar prosesləri əhatə edir. Buradan əldə edilən nəticələr əsasında işə qəbul prosesləri müəyyənləşdirilir.

İşə qəbul prosesi doğru işə doğru insanların yerləşdirilməsini hədəfləyir. Sektora və ya müəssisənin göstərdiyi fəaliyyətlərə görə işə alma prosesləri tərtib edilə və fərqliləşdirilə bilər. Hər müəssisənin özünəməxsus işə qəbul prosesləri ola bilər. Texniki bacarıqlar tələb edilən işlərdə texniki müsahibələr kimi fərqli işə qəbul prosesləri həyata keçirilə bilər.

3. Adaptasiya (Oriyentasiya) – İRİE funksiyalarından digəri oriyentasiya (adaptasiya) prosesidir. Bəzi müəssisələr bu prosesə çox səy sərf etmək istəməzlər, lakin müəssisə böyüdükcə İRİE funksiyaları arasında adaptasiyanın dəyəri daha da artır. İşə qəbul prosesi başa çatdıqdan sonra namizədin özünü ən səmərəli şəkildə göstərə bilməsi üçün şirkətə uyğunlaşması vacibdir. Doğru iş üçün doğru insan resursunun təmin edilməsi, həmin insanın bu işdə müvəffəqiyyətli olacağına təminat vermir. Oriyentasiya proseslərində müəssisəyə yeni qəbul olunan namizədlər şirkətin missiya, vizyon, mədəniyyət və təşkilati quruluşu mənimsəməyə başlayar. Şirkətin dəyərləri işçiyə izah edilir və beləliklə aidiyyət duyğusu daha sürətli inkişaf edir və qısa müddətdə işçi potensialını ortaya çıxarır.

4. Təlim və inkişaf – İRİE funksiyaları baxımından təlim işçilərin iş ilə bağlı ehtiyac duyduqları və ya duyacaqları məlumat, bacarıq və qabiliyyətlərin öyrənilməsinə köməkçi olacaq planlı fəaliyyətlərdir. Təlim fəaliyyətləri işin xüsusiyyətinə görə texniki və ya davranış qabiliyyətlərinə əsaslanaraq baş verə bilər.

İnkişaf işə, İRIE funksiyaları baxımından işçilərin qabiliyyətlərinin, bacarıqlarının və potensiallarının təlim fəaliyyətləri və iş təcrübəsi ilə inkişaf etdirilməsidir.

Təlim və inkişaf funksiyaları insan resursları üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təlim və inkişaf proseslərinin effektiv idarə edilməsi təşkilat içində işçilərin bağlılıqlarını artırdığı kimi yüksək performans və səmərə əldə edilməsini də təmin edir. Hazırda bəzi təşkilatlar öyrənmə təşəbbüslü müəssisə, davamlı inkişaf kimi anlayışlar ilə təlim və inkişaf proseslərini təşkilatın mərkəzi halına gətiriblər. Bunu həyata keçirən şirkətlər araşdırıldığında, işçilərin davamlı özlərini inkişaf etdirdikləri üçün işdən çıxma hallarının da az olduğu nəzərə çarpır.

5. Performans dəyərləndirilməsi – İRIE proseslərində performans, müəssisə daxilində işçilərə verilən məsuliyyətləri nə dərəcədə reallaşdırdıqları ilə bağlıdır. Şirkətin hədəflərinə uyğun olaraq işçilərin bu hədəflərə çatması üçün nələr etməli olduğu müəyyən edilir. Hədəflər işə işçilər əsasında yenilənir. İşçilər öz məqsədlərinə uyğun olaraq nə etməli olduğunu bilirlər və il ərzində bu istiqamətdə performans göstərməyə çalışırlar.

Müəssisələrdə performans idarə etmə sisteminə uyğun olaraq müəyyən dövrlərdə hədəflər və performanslar dəyərləndirilir və işçilərin hədəflərini nə dərəcədə reallaşdırdıqlarını müəyyən edilir. Hədəflər işçilərin nəyi nə üçün etdikləri barədə məlumatlandırır. Eyni zamanda çatmalı olduqları hədəf olduğunda iş baxımından motivasiya edici bir yerə malikdir.

Performans dəyərləndirmə prosesləri işçilərin performanslarının ədalətli və şəffaf formada dəyərləndirilməsini təmin edir. İşçilərin davamlı inkişafını təmin etdiyi üçün müəssisəyə də uğur qazanmağa köməklik göstərir.

6. Kariyera inkişafı və planlaması – Hazırkı iş dünyasında sadəcə işçi şirkətə deyil, şirkət də işçiyə müəyyən köməkliklər göstərməlidir. Buna görə də İRIE funksiyaları sadəcə təşkilata deyil, eyni zamanda işçiyə istiqamətli olaraq da tərtib edilməkdədir.

Kariyera, bir fərdin peşə fəaliyyətində bütün göstərdiyi səylər və keçirdiyi vaxt ilə əldə etdiyi müvəffəqiyyət və mərhələlər olaraq müəyyənləşdirilə bilər. Hazırki dövrdə təşkilatlar arasında bu müddət və mərhələlərin bir standartı yoxdur.

Kariyera planlaması işçilərin şirkət daxilində kifayət qədər təcrübə və bacarığa topladıqlarında bir üst pilləyə çıxmalarını təmin etdiyi kimi, eyni zamanda işçilərin özləri üçün fərdi hədəflər yaratmasına kömək edir.

7. Əmək haqqı sistemi / Əlavə faydalar – Əmək haqqı sistemi və əlavə faydalar İRIE funksiyaları arasında kritik bir yerə sahibdir. İş prosesləri dəyərləndirilib işin tələb etdiyi xüsusiyyətlər nəzərə alınaraq əmək haqq müəyyənləşdirilir. Əslində hazırda əmək bazarında əmək haqqının müəyyən edilməsi üçün iş xüsusiyyətləri kifayət deyil. Bu məqamda əmək haqqları təşkilatlar arasında rəqabət amili halına gəlmişdir. Eyni sektorda oxşar iş quruluşuna sahib şirkətlər əmək haqqı siyasətlərini bazar şərtlərinə görə müəyyənləşdirməli olurlar.

Müəssisələr işin tələblərini də nəzərə alaraq işçilərinə bəzi əlavə faydalar təklif edirlər. Bunlardan bəziləri bütün şirkət üçün standart bir əlavə fayda paketinə daxildir, bəziləri isə sadəcə müəyyən işçilər üçündür. Məsələn, bütün şirkət işçiləri fərdi tibbi sığortaya malikdirlər, sadəcə satış qruplarının isə maşın və benzin haqqı var.

Hazırki dövrdə işçini əldə tutmaq üçün əmək haqqı qədər əlavə faydalar da əhəmiyyət kəsb edir. İş müəssisələrində bəzi namizədlər xüsusilə avtomobil, mobil telefon, fərdi tibbi sığorta kimi əlavə faydalar haqqında məlumat alıb qərar vermə prosesində bunları da dəyərləndirirlər. Bu baxımdan əslində şirkətlərə üçün əmək haqqı qədər əlavə faydalar da rəqabət amili halına gəlmişdir.

Bir çox araşdırmalar nəticəsində hazırda ümumi fikir, əmək haqqı və əlavə faydaların motivasiya edici olmadığı, gigiyena faktoru olduğudur. Qısaca işçini motivasiya etmək üçün bunların tək başına mövcudluğu kifayət deyilsə də, yoxluğu da ciddi bir problem halına gələ bilər.

8. Hüquqi proseslər – Hazırki sistemin bütün ticarət proseslərində hüququn üstünlüyü əsas mövqedə yerini almaqdadır. Şirkətin yaradılmasından

bağlanılmasına qədər bütün proseslərdə hüquqi çərçivədən kənara çıxılmamalıdır. Bu proseslər İRIE funksiyalarına da aiddir.

İRIE müəssisələrin işçi ilə əlaqəli olan bütün hüquqi proseslərinin monitorinqindən və tətbiq edilməsindən məsuldur.

Yuxarıda qeyd edilən İRIE funksiyaları, müəssisələrin ölçüsünə görə ayrı – ayrı və ya bir – biri ilə yaxın funksiyaların birlikdə tətbiqi ilə təşkil edilə bilər. Məsələn bəzi müəssisələr əmək haqqı və əlavə fayda ilə hüquqi prosesləri tək bir işçiyə həvalə edərkən, bəzi müəssisələrdə hər bir funksiyanı üçün 2 – 3 nəfərlik qruplar idarə edirlər. Bu vəziyyət hər bir müəssisənin öz ehtiyac və imkanlarına uyğun qurulması ilə bağlıdır (<http://scientifichr.com/foto-blog/insan-kaynaklari-fonksiyonlari/>, 2018).

II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ MODELLƏRİ

2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi modellərinin təsnifatı

Ədəbiyyatda İRİE modellərinin müxtəlif yollarla təsnifləşdirildiyini görürük. Bu təsnifatlardakı mühüm məsələ, təsnifatlaşdırma aparılarkən eyni məktəb, yanaşma və ya modelə müxtəlif yazıçılar tərəfindən fərqli adlar verilməsidir. Məsələn; eyni model – Harvard modeli, Harvard məktəbi yanaşması, elastik İRİE modeli, İRİE – nin elastik variantı kimi müxtəlif üsullarda adlarla ədəbiyyata daxil edilmişdir. Müxtəlif yazıçılar tərəfindən edilən təsnifatlaşdırmanın bəziləri aşağıdakı kimidir: (Qasımov R., 2011: s.14)

Brabet Avropa ölkələrində mənimsənilən 3 fərqli İRİE modeli olduğunu ifadə edərək, bu modelləri “ideal tiplər” olaraq adlandırır. Bu modellər: (Aykaç, 1999: s.43)

- ↪ Instrumental model
- ↪ İdarəçi arbitraj model
- ↪ Ziddiyətlərin idarə edilməsi modelləridir.

Budwar və Debrah İRİE modellərini Strateji uyğunluq və sərt İRİE variantı, Warwick modeli, 5 – P modeli və Avropa İRİE modeli kimi təsnifləşdirmişdir. Digər bir araşdırmada isə İRİE modelləri Harvard modeli, Miçiqaq modeli, Guest modeli və Seçim modeli kimi təsnifləşdirilmişdir (Ivo, 2006).

Sparrow və Hiltrop isə, ətraflı bir araşdırma vasitəsi ilə İRİE modellərini Anglo – Sakson modellər və Avropa İRİE modelləri adlı 2 qrup şəklində təsnifləşdirir. Anglo – Sakson modellər qrupu daxilində, Miçiqaq və New York məktəbləri yanaşması, Harvard məktəbi yanaşması, Warwick məktəbi yanaşması və Schuller məktəbi yanaşmaları müzakirə edilmişdir. Avropa İRİE modeləri qrupuna isə Paternalist model, Mekanist model, İnsan əlaqələri modeli, Bürokratik model və İştirakçı model daxildir (Aykaç, 1999: s.46).

Argon və Eren, İRİE yanaşmalarını təsnifləşdirmədən; Miçiqaq və New York məktəbi yanaşması, Harvard məktəbi yanaşması, Guestin İRİE yanaşması, Storeyin İRİE yanaşması, Schuller məktəbi yanaşması, Warwick məktəbi

yanaşması, Armstronqun İRIE yanaşması, Werther və Davisin İRIE yanaşması modeli, DeCenzo və Robbinsin İRIE yanaşması kimi təsadüfi formada izah etmişlər (Qasimov R., 2011: s.15).

Çakır isə İRIE modellərini Amerika və Avropa İRIE modelləri kimi təsnifləndirmişdir. Müəllif Amerika İRIE modelləri tərkibində Matching modellerini, onun da tərkibinə Miçiqan modeli və Nyu York modelini və Harvard modelini müzakirə etmişdir. Avropa İRIE modelləri tərkibində isə, uyğunlaşdırılmış Harvard modeli, Brewster modeli, Clark və Mollary modelini müzakirə etmişdir (Çakır 1999; 2001).

☆ *İRIE-də Fombrun, Tichy və Devanna modeli*

İRIE-nin erkən dövrlərində hazırlanmış bu modelinsan resursları fəaliyyətlərinin bir biri ilə əlaqəsi və davamlılığına əhəmiyyət verir. Strateji uyğunlaşma nəzəriyyələri (Strategic Matching Theories) adı da verilən bu modelin İRIE – i 4 komponentdən ibarətdir: (<https://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>, 2019)

- ↳ Seçmə
- ↳ Qiymətləndirmə
- ↳ İnkişaf
- ↳ Mükafatlandırma

Seçmə, performans qiymətləndirmə, mükafatlandırma və inkişaf funksiyalarına əhəmiyyət verib tətbiq edən bir modeldir. Bu dörd funksiyanın məqsədi, təşkilati performans artırmaqdır. Fombrun və digərləri, təklif etdikləri Sərt modeldə, İRIE fəaliyyətlərini bu dörd amillə məhdudlaşdıraraq modeldə zəif bir nöqtə yaratmış oldular. Bunun səbəbi isə, təşkilati performans üzərində effektiv olduğu düşünüülən, səhmdarların maraqları, situasiya amilləri və idarəetmənin strateji seçimləri kimi amillərin nəzərə alınmaması bazardakı uğursuzluğa yol açma ehtimalıdır. Bu modelin güclü tərəfi isə, təşkilat daxili İRIE siyasətlərinin uyğunluğunu vurğulaması və təşkilat daxili insan resursları siyasəti ilə xarici

əlaqələr strategiyası və tətbiqləri arasında müqayisə etmək imkanı verməsidir. Bundan əlavə bu modelin kompleks olmayan (sadə dövrü), son dərəcə mürəkkəb olan insan resursları praktikasının təbiətinin daha aydın olan və başa düşülən (izah edilə bilən) hala gətirilməsi üçün lazım olan akademik tədqiqatlara imkan verməsi baxımından dəyərləndirildiyində, bir üstünlük olaraq ələ alınmalıdır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

☆ *Harvey və Bowinin Uğur Sistemi (Success System) Modeli*

Model Harvey və Bowinin İRİE ilə bağlı tədqiqatlarının nəticəsində əldə etdikləri vəziyyətlərə əsaslanır. Modelə görə İRİE, təşkilatlar üçün imtina edilməz əhəmiyyətə malik bir amildir və gələcəkdə (bügün olduğu kimi) təşkilatların performansları, işçi qüvvəsi/insan resursları seçimi, inkişafı, işçi qüvvəsinin xüsusiyyətlərinin artırılması kimi kritik amillərin təsiri altında qalacaqdır.

Bir İRİE proqramının uzunmüddətli və davamlı fəaliyyəti əhatə etməsini nəzərdə tutan “Uğur sistemi” modeli, təşkilat daxilindəki mexaniki əlaqələr və insan əlaqələri sisteminin ahəngini əsas götürür. Modelinin bir digər xüsusiyyəti də insan resursları mütəxəssislərinin təcrübələrindən təsirlənmiş olmasıdır. Uğur sistemi modeli, İRİE fəaliyyətlərini 7 mərhələdə təsvir və təşkil edir: (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019)

1) Təxmini mərhələ ⇒ bu mərhələ effektiv İRİE sistemi inkişaf etdirmək üçün gələcəkdə yarana biləcək ehtimal edilən mühüm dəyişmələrin (ekoloji, təşkilati, işçi qüvvəsi xüsusiyyətləri və s.) təxmin edilməsi və gələcəkdə üzləşməsi ehtimal edilən şərtlərə hazırlıq proqramlarının hazırlanması mərhələsidir.

2) Yüksək performanslı işçi qüvvəsini cəlb etmək ⇒ modelin ikinci mərhələsi təşkilatın ehtiyac duyacağı keyfiyyətdəki və saydakı bacarıqlı işçi qüvvəsinin təşkilata qazandırılması üzrə funksiyalanmış İRİE fəaliyyətini əhatə edir. Bu mərhələnin əsas fərziyyəsi, “təşkilatın hərəkətverici qüvvəsi insandır”. Model bu mərhələdə insan resursları əldə etmə (recruitment / cəlb etmə) və seçmə eləcə də, başlanğıc səviyyədəki hüquqi işlərin edilməsini də proqramlaşdırır.

3) Yüksək performans yaradılması (inkişaf etdirilməsi) ⇒ modelə görə, bir təşkilatın prioriteti ixtisaslı işçi qüvvəsini təşkilata qazandırmaqdırsa, daha sonrakı prioritet təşkilata qazandırılan bu ixtisaslı işçi qüvvəsini performansının artırılması olmalıdır. Buna görə də İRIE-nin bu mərhələsi idarəçilərin və işçilərin ixtisaslarını artırmaq (və ya inkışaf etdirmək) üzrə öyrədilməsi (inkışafalarını təmin etmək üçün mümkün olan fəaliyyətlər) təlim və tədqiqatlarını əhatə etməlidir.

4) Yüksək performans sisteminin motivasiyası ⇒ yüksək performans idarəetmə sisteminin əsas ünsürü səmərəliliyi yaradacaq (səmərəli işləməyə motivasiya edəcək) təşkilati və fərdi qüvvələrin anlaşılmasıdır. Bu mərhələdə İRIE – nin uğuru üçün nisbi bir əmək haqqı və mükafatlandırma sisteminin qurulması lazım olduğu vurğulanır. Model məşğulluq xərclərinin təşkilatın həyati bir parçası olduğunu bu səbəblə də keçmiş anlayışlardan (sabit əmək haqqımiqdarına bağlı ödənişlər) fərqli olaraq, səmərəlilik və əmək haqqı arasındakı əlaqə (performansa əsaslanan əmək haqqı və s.) qurulmasının vacib olduğunu qeyd edir.

5) Yüksək performans tətbiqlərini davam etdirmə ⇒ İRIE effektiv vəziyyətdəki məşğulluq əlaqələrini, ünsiyyət kanallarını açıq tutmaq yolu ilə davam etdirilməlidir. Çünki iş əlaqələrinin keyfiyyəti, digər təşkilati sahələrdə olduğu kimi, insan resursları sahəsində də həm işçilərin həm də menecerlərin performanslarına təsir göstərir. İş əlaqələri (əmək münasibətləri) işçilərin təşkilatları / həmkarlar ittifaqları əsas olduğunda daha qarışıq vəziyyətdə olur. İşçi birlikləri olan həmkarlar ittifaqları və təşkilat arasındakı əlaqələr, təşkilati səviyyədə (formal səviyyədə) təmsili bir xüsusiyyət daşıyır. Yəni, təşkilat daxilində işçilərin yaratdığı qrup birlikləri tərəfindən təmsil edilir. Təbii olaraq vəziyyət, kollektiv danışıqlarında təşkilat və birlik arasındakı əlaqələrin qarşılıqlı hörmət əsasında qurulmasını da zəruri hala gətirmişdir. Oxşar şəkildə işçilərin iş təhlükəsizlikləri və sağlamlıqlarının qorunması eyni kateqoriya daxilində yer alan bir İRIE sahəsidir.

6) Uğur üçün dəyişiklik ⇒ Dəyişən ətraf mühit çərçivəsində İRIE yanaşmalarında yeni strategiyalar yaranır. Təşkilati mühit dəyişir və işçi qüvvəsinin müxtəlifliyi artır. Bu vəziyyət, mövcud paradigmaya uyğun olaraq qlobal bir

prespektivdən nəzər alındıqda isə, həm təşkilati və həm də işçi qüvvəsinin keyfiyyət və xüsusiyyətləri baxımından (xərc – səmərəlilik tarazlığı və s. kimi mövzularda) mühüm bir problem olaraq qarşımıza çıxır. Yaranan qlobal miqyaslı, ekoloji (ətraf mühiti) dəyişikliklərə uyğunlaşma problemi İRIE-ni mühüm bir amil halına gətirir. Bu vəziyyətdə isə, təşkilat və işçilər arasındakı vizyon paylaşımı, səlahiyyət bölgüsü və işçilər arasındakı əlaqələrin inkişaf etdirilməsi kimi mövzuları həll edir.

7) Gələcəyə istiqamətli yüksək performans ⇔ Dəyərləndirilən insan resursları fəaliyyətləri ilə bağlı qiymətləndirmələr, təşkilati performansın qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Bu səbəblə, müxtəlif sahələrdə hazırlanmış davranış münasibətlərinin kəmiyyəti formal insan resursları fəaliyyətləri daxilində istifadə edilməlidir. İnsan resursları meneceri bölmə menecerləri ilə birbaşa işləyərək təşkilat üçün doğru insanları tapmaq məqsədi ilə rəqabət şərtlərinin yaradılması reallaşdırıla bilər.

İnsan resursları meneceri təşkilatın dəyişən şərtlərə uyğunlaşmasında qabaqcıl və fəal rol oynamalıdır. Bununla yanaşı, dəyişən insan resursları proqramları və ya siyasətlərində strateji planlama və proqramlaşdırma etmək üçün insan resursları menecerinə ehtiyac vardır.

Uğur sisteminin modeli hazırlandığı II minilliyin son dövründə yaranan konyuktura uyğun olaraq praqmatist bir xarakter daşıyır. Bu səbəblə İRIE-ni bir proses olaraq və davranış prespektivindən tərtib edir. Bu vəziyyət nəzəri perspektiv çatışmazlığı ilə zəif bir nöqtə meydana gətirsə də, praqmatik xarakteri güclü tərəfini yaradır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

☆ *İRİE-nin 5P modeli*

Schuler tərəfindən hazırlanan bu model, insan resurslarının idarə edilməsini “P” hərfi ilə başlayan 5 anlayışa əsaslanaraq izah edir: (<https://mohamed-sabry.com/blog/models-of-human-resource-management/>, 2019)

⇨ Philosophy (fəlsəfə)

- ⇒ Policies (siyasətlər)
- ⇒ Programs (proqramlar)
- ⇒ Practices (praktikalar / tətbiqlər)
- ⇒ Processes (Proseslər)

Modeldə “P” ilə başlayan bu 5 anlayış strateji baxımdan müzakirə edilərək məzmunu izah edilir və modelləşdirilir: (<https://mohamed-sabry.com/blog/models-of-human-resource-management/>, 2019)

İRİE fəlsəfəsi ⇒ təşkilatın insan resursunu necə gördüyü və müzakirə etdiyi, insan resursunun təşkilatın uğurunda oynadığı rol və insan resursunun necə idarə edilməsini izah edir.

İRİE siyasətləri ⇒ insan resursuna necə davranılması ilə bağlı təlimatdır. Eyni zamanda strateji ehtiyacları əsaslanaraq formalaşmış İRİE proqramlarının və tətbiqlərinin inkişafı üçün də izlənən yollardır.

İRİE proqramları ⇒ İRİE siyasətləri tərəfindən formalaşdırılan proqramlardır və strateji ehtiyacları üçün lazım olan təşkilati dəyişiklik səylərini, idarə etmək üçün koodinasiya edilmiş İRİE səylərini əhatə edir.

İRİE tətbiqləri ⇒ İRİE siyasət və proqramlarını tətbiq etmək üçün, reallaşdırılan fəaliyyətlərdir. Resursların təmin edilməsi, təlim və inkişaf, performans idarə edilməsi və mükafatlandırma, işçi əlaqələri və inzibati vəzifələr kimi tədbirlər (fəaliyyətləri) əhatə edir.

İRİE prosesləri ⇒ İRİE strateji planların və siyasətlərini tətbiq etmək üçün istifadə edilən rəsmi (formal) prosedurlar və metodlardır.

Bu *modelin birinci mərhələsində*, təşkilat strategiyası baxımından daxili və xarici mühit xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq, təşkilatın strateji ehtiyacları müəyyənləşdirilir. Təşkilatın bu strateji ehtiyacları, təşkilatın gələcək ilə bağlı vizyonunda olan fəaliyyətlər / fəaliyyət sahələri və ya vəzifələri nəzərə alınaraq müəyyənləşdirilir. Yəni, Uğur sistemi modelində olduğu kimi bu mərhələ təxmin / proqnozlaşdırma mərhələsidir. *Modelin ikinci mərhələsi*, əsas anlayışlar olaraq

qəbul etdiyi (5P) anlayışların konsepsiyalarını və xaricə necə əks olunduqlarını dəyərləndirir. Beləliklə model, İRIE-nin bəzi strateji anlayışlar əsasında necə işləməli olduğunu izah edir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

2.2. Sərt (Miçiqa) və yumşaq (Harvard) insan resurslarının idarə edilməsi modelinin komponentləri

İRİE sahəsindəki strateji istiqamətlənmə, Amerika ədəbiyyatında fərqli yanaşmaların yaranmasına səbəb olmuşdur. Sözü gedən yanaşmalar, Sərt (Miçiqa modeli) və Yumşaq (Harvard modeli) olaraq 2 fərqli modelin yaranmasına əsas olmuşdur (Wright ve Kehoe, 2007: s.7-15).

Bu 2 fərqli İRIE modelinin yaranmasına baza olan əsas amil isə, 1980-ci illərdə Yaponiyanın güclü bir rəqib olaraq dünya bazarına girməsi ilə gündəmə gələn “mükəmməllik modelləri”dir. Bu çərçivədə, təşkilatda güclü bir mədəniyyət yaratmaq söyləri, xanım (qadın) işçilərin artması, xidmət sektorunun əhəmiyyətinin artması və qabaqcıl texnologiyadan istifadənin yayılması ilə birlikdə işçi qüvvəsi profillərində və görülən işin keyfiyyətində meydana gələn dəyişikliklər, İRIE yanaşmalarında fərqli perspektivlərə və strukturlaşmalara yol açmışdır (Wright ve McMahan, 1992: s.98).

Mükəmməllik modellərinin gündəmə gəlməsi ilə, Peter Waterman 1982-ci ildə “Mükəmməllik Axtarışı” (In Search of Excellence) adlı bir araşdırma nəşr etdirmişdir. Bu araşdırmada “mükəmməllik axtarışı” vasitəsi ilə, yəni işçilərlə ortaq dəyərlərə sahib olmağa çalışaraq, kadr siyasətlərini strategiyalarla əlaqələndirərək və insan amilinin təşkilatın ən dəyərli varlığı olduğu reallığını qəbul edərək, təşkilatda sürətli və çevik bir quruluş qurmaq, rəqabət üstünlüyü qazanmaq və beləliklə mükəmməlliyə çatmaq ifadə edilmişdir (Keenoy, 1990: 363-384). Beləliklə təşkilatlardakı insan amilinin əhəmiyyəti yenidən kəşf edilmiş, bu kəşf sərt və yumşaq İRIE modellərinin digər bir başlanğıc nöqtəsi olmuşdur. Bütün bu mülahizələr, 1984-cü ildə Fombrun və digərləri tərəfindən Miçiqa Universitetində, Beer və digərləri tərəfindən də 1985-ci ildə Harvard Universiteti

MBA proqramında, akademik olaraq inkişaf etdirilmişdir. Beləliklə, sərt və yumşaq İRIE modellərinin akademik təməlləri atılmışdır (Pettigrew, 1992: s.5-16).

Bununla yanaşı, modellərin fərqləndiyi nöqtələrə baxıldığında, insan təbiətinin və inzibati idarəetmə sistemlərinin bu fərqlənmənin əsasını təşkil edən mühüm bir amil olduğu görülür. Bu çərçivədə, sərt model (Miçiqaq modeli), ciddi strateji nəzarət və McGregorun “X nəzəriyyəsi”ndəki iqtisadi insanı və strateji nəzarəti baza hesab edərkən, yumşaq model (Harvard modeli) insanı McGregorun “Y nəzəriyyəsi”ndəki kimi qiymətləndirir və model, nəzarətin təşkilati bağlılıq vasitəsi ilə əldə tutulduğuna əsaslanır (Rüzgar N., 2018: s.8).

Bundan başqa, hər 2 modelin təmsil etdiyi Amerika və Avropa qitələrinin, fərqli adət–ənənələrə sahib olmağı da, mövcud fərqləndirməni nəzərə yetirir. “Miçiqaq Modeli” olaraq da bilinən sərt İRIE modeli Amerika adət–ənənəsini (Fombrun vd., 1984), “Harvard Modeli” olaraq da bilinən yumşaq İRIE Avropa adət – ənənəsini (Beer vd., 1985) əks etdirir. Amerika adət – ənənəsinə əsaslanan sərt İRIE modeli, ənənəvi kadr idarə edilməsi anlayışını əsas götürərək, Avropa adət–ənənəsinə əsaslanan yumşaq İRIE modeli isə, ənənəvi sənaye əlaqələrini əsas götürərək inkişaf etmişdir (Fombrun və d., 1984).

Sərt modeldə İRIE, təşkilatların strateji hədəflərinə çatmağı təmin edən faydalı bir vasitə, insan resursu da istehsalın digər funksiyalarından fərqli olmayan bir təşkilat resursu olaraq dəyərləndirilir. Sərt İRIE modeli, dahavahid bir perspektivdə idarəetmənin düşüncə və qərarlarına əhəmiyyət verib dəstəkləyir (Hendry və Pettigrew, 1990: s.17-43). Daha insanpərvər bir yanaşmaya sahib olan yumşaq modeldə isə İRIE, təşkilatın digər bölmələri ilə qarşılıqlı təsirini, harmoniyasını və eyni zamanda rəqabət üstünlüyünü təmin edən mühüm bir təşkilat funksiyası, insan resursu da inkişafa açıq olması səbəbi ilə təşkilatların ən dəyərli varlığı olaraq görülür. İnsan əlaqələri məktəbinə əsaslanan yumşaq (Harvard) İRIE modeli əlaqə, komanda işi və fərdi bacarıqlardan maksimum dərəcədə faydalanılmasını vurğulayır (Tayeb, 2005).

Digər bölmələrdə sərt İRİE modeli və yumşaq İRİE modeli haqqında ətraflı açıqlamalara yer verilmiş, hər iki modelin də tərifləri və tarixlərinə əlavə olaraq faydaları, çatışmazlıqları və bu modellərin tətbiq edildikləri təşkilatlardakı menecerlərin xüsusiyyətləri çərçivəsində nəzər yetirilmişdir.

🕒 ***Sərt insan resurslarının idarə edilməsi modelinin (Miçiqaq modeli) tərifi və tarixi***

Fombrun və digərləri (1984) tərəfindən təklif edilən sərt İRİE modeli, “Miçiqaq məktəbi modeli” olaraq da adlandırılır. Bu modelin yaranması, Alfred Chandlerin struktur idarəetmə strategiyasından ilhamlanır. Buna görə strategiya, təşkilat daxili qərarlarda həll edicidir və təşkilati quruluş ona bağlı bir dəyişkəndir. Sənaye quruluşu və rəqabət şərtləri və bunlarda meydana gələ biləcək dəyişikliklər, strategiyaya təsir göstərən ən mühüm qüvvələrdir. Bu qüvvələrə bağlı olaraq seçilən strategiya, təşkilatın hansı məqsədləri reallaşdırdığını və bunun üçün hansı funksiyaları yerinə yetirməli olduğunu, beləliklə iş bölgüsünün necə olacağını müəyyənləşdirir. Qısaca təşkilat daxilindəki fərqləndirmənin əsasını strategiya meydana gətirir və struktur isə izləyir (Ballıoğlu, 2012; www.academia.edu, 2019). Sərt İRİE modelinin əsas nöqtəsi də, işçilərə təşkilati məqsədlərə çatmaqda bir vasitə olaraq baxılmasıdır.

Sərt modelin, insan təbiətinin fərqliliyinə əsaslanan digər bir başlanğıc nöqtəsi də McGregorun “X nəzəriyyəsi”dir. Bu nəzəriyyəyə görə idarəetmə, işçiləri təmbəl və hər fürsətdə işdən qaçan, işləməyi sevməyən insanlar olaraq görür. Bu modeldəki əsas nöqtə, insanların eynən digər istehsal amilləri kimi görüldüyü və beləliklə iqtisadi mənfəət üçün rəşional, hesablıana bilən və vasitə formasında istifadə edilməli olduğu müəyyənləşdirilən “resurs” digər resurslardan üstündür. İnsan resurslarını dəyərləndirmək üçün vasitələr tapmaq, mükafatlar, fərdi performans dəyərləndirmələri və performans ödənişləri kimi tətbiqlər mühümdür və Taylorist fikirlərin tətbiqini əks etdirir (Gill, 1999: s.5).

Guest (1989), Storey (1992) və Beardwell, Holden və Claydon (2004), sərt İRIE modelinin ətraf mühit təhlilinin aparıldığı və iş planının insan resursları ilə inteqrasiya olduğu təşkilati strategiya və iş siyasəti fikrindən qaynaqlandığını bildirirlər. Bu inteqrasiya İRIE-nə, effektiv istehsalı hədəfləyən kəmiyyət, strateji və hesablana bilən bir xüsusiyyət gətirir (Wright və Kehoe, 2007: s.7-15).

Xarici resurslara istiqamətlənmə (outsourcing), yanmüqavilələr və başqa bir təşkilata müqavilə ilə verilən istehsal və satış haqqı (franchising) bu modeldə, yumşaq modelə nəzərən daha çox istifadə edilir. Sərt modeldə, yumşaq modelin əksinə işə almalar xarici işçi qüvvəsi bazaları hesabına reallaşdırılır. Uzun müddətə deyil, qısa müddətə fokuslanan sərt İRIE modeli bu xüsusiyyətinə görə insan resurslarına investisiya qoymağa istəksizdir (Rüzgar N., 2018: s.10).

Sərt İRIE modelinin ən diqqətə çarpan xüsusiyyəti olan təşkilati strategiyaları reallaşdırmaq üçün işçilərin bir vasitə olaraq istifadə edilməsinə əlavə olaraq, təşkilat daxilində nümayiş etdiilməsi istənilən davranışların mənimsədilməsi üçün mükafatlandırmadan istifadə edilməsi, bu modelin fərqləndirən xüsusiyyətlərdəndir. Bununla birlikdə, strateji seçim, strateji dəyərləndirmə və strateji inkişaf kimi İRIE funksiyaları, təşkilatın strateji, idarəetmə və texniki olaraq üçə ayrılan qərar vermə səviyyələrində özünü göstərir (Clark, 1999: s.290-307).

Sərt (Miçiqaq) İRIE modeli, fərqli iş strategiyalarının və təşkilati strukturların seçmə, qiymətləndirmə, mükafatlandırma və inkişaf kimi İRIE fəaliyyətlərində zidd stillərə səbəb ola biləcəyini iddia edir. Məsələn, tək məhsul istehsal edən və ənənəvi bir funksional struktura malik bir təşkilat, işçilərini onların ixtisaslarına və bəzi funksiyalarına uyğun seçir. Çox ölçülü struktur və diversifikasiya strategiyasını mənimsəmiş bir təşkilat, daha fərqli bir İRIE sistemə malikdir. Personal seçimi sistemədir və həm funksional, həm də ümumi idarəetmə bacarıqlarına əsaslanır. Qiymətləndirmə sistemi formal və fərdi deyil, məhsuldarlıq kimi kəmiyyət və fərdi performans kimi keyfiyyət xüsusiyyətlərini ələ alır. Mükafatlandırma sistemi, diversifikasiya strategiyasına olan töfhəyə görə mükafatlandırmanı mənimsəmiş və mənfəət məqsədləri əldə edilincəyə qədər də

əlavə faydaların ödənilməsini təmin edir. İşçilərin təlim və inkişafı, tək məhsul strategiyasına sahib firmalara nəzərən daha qarışıq və sistematikdir. (Öztoprak və Lundmark, 2007: s.21)

🕒 *Sərt İRIE-nin faydaları*

Modelin əsas faydası, bazar performansını və təşkilati böyüməyə olan bağlılıq olaraq ifadə edilir. Əlavə olaraq, eyni ilə digər resurslar kimi nəzərə alınmış ən iqtisadi və ən ucuz formada əldə olunmağa çalışıldığı üçün məsrəflər minimuma endirilir (İvo, 2006: s.16).

Modelin digər bir böyük avantajı da xərc effektivliyi və menecerlərin sürətli qərarlar qəbul edə bilməsidir. Eyni zamanda, xarici resurslardan əldə etmə (outsourcing) yolu ilə işçi dəyişikliyi, işçilərin kriz dövründə təlimatlandırılmasına vaxt ayırmaq əvəzinə, krizdən çıxmaq üçün daha effektiv strategiyalar yaratmağı təmin edir. Bu modeli tətbiq edən təşkilatlar, təşkilatın iş strategiyası ilə uyğunluğuna zəmanət verə bilmək üçün işçi təlim və inkişafına sərmayə qoyulmasına əhəmiyyət verir (Rüzgar N., 2018: s.12). Sərt İRIE, təşkilati ehtiyacların ən vacib ehtiyac olduğunu və artan məhsuldarlığın, idarəetmənin İRIE-ni inkişaf etdirməsi üçün əsas səbəb və hərəkətverici qüvvə olduğunu müdafiə edir (Kidombo, 2009: 43-58).

Bu modelin digər bir güclü tərəfi və üstünlüyü, təşkilati İRIE siyasətlərinin uyğunluğunun vurğulanması və uyğun əlaqəli İRIE siyasətləri ilə, xarici əlaqələr strategiyaları və tətbiqləri arasında müqayisələr aparmağa imkan yaratmasıdır. Bundan əlavə bu model, sadə, tətbiqi asan bir dövrə malikdir. Bu xüsusiyyəti, hazırkı qarışıq İRIE təbiətinin, daha başa düşülən və izah edilə bilən hala gətirilməsi üçün lazım olan akademik araşdırmalara imkan yaradır (Bratton və Gold, 2003).

Bəzi tədqiqatçılar bu modeli, insan amilini göz ardı etdiyi üçün mənfi olaraq tənqid edirlər. Ancaq digər tədqiqatçılar, bu modelin sağlam düşüncəyə əsaslandığını və sağlam düşüncənin də təşkilat uğuru üçün tək yol olduğunu

müdafiə edirlər (Rüzgar N., 2018: s.12). Başqa tədqiqatçılar isə sərt İRIE modelinin, həm idarəetmənin imtiyazlarını gücləndirmək həm də pis vəziyyətdə olan işçi münasibətlərini düzəltmək üçün istifadə edildiyini iddia edir (Kidombo, 2009: 43-58).

🕒 *Sərt İRIE modelinin çatışmazlıqları*

Model, rasionel və mexaniki bir təşkilati qərar vermə şəklindədir. Əslində isə qərar vermə prosesinin daha mürəkkəb olmağına görə tənqid olunur. Eyni zamanda modelin əsas fokus nöqtəsi inzibati fəaliyyətlər olduğuna görə, işçi əlaqələrini nəzərə almadığı üçün unitarist olaraq tənqid edilir. Buna görə model, İRIE-nə “sərt” olaraq yanaşır və işçiləri digər təşkilat resurslarından fərqləndirmir. İnsanlar təşkilatın sərmayə qoyduğu bir resurs olaraq qiymətləndirilir və təşkilat, etdiyi bu sərmayenin qarşılığını rəqabət avantajı olaraq qiymətləndirməyi hədəfləyir. İşçilər həm istismar olunmalı, həm də səmərəli mənbələr hesab olunur. Buna görə işçilər çox ciddi bir sistemlə qiymətləndirilir və nəzarət edilir (Rüzgar N., 2018: 13).

Nəzarət və təzyiq yüksək olanda, işçilərin sadıqlığı və təşkilata olan inamları azalır. Bu da öz növbəsində, xüsusilə yaradıcılıq tələb edən işlərdə performansın zəif olmağına səbəb olur. İşçilərin ehtiyaclarına demək olar ki, tamamilə laqeyd qalındığı üçün də motivasiya əskikliyi, zəif bağlılıq və zəif etimad səviyyəsi müşahidə olunur. İşçilərin davamiyyət nisbəti də yüksək olur. Bütün bu vəziyyətlər də aşağı performans səbəb olur. İşçilərin performansı, mənfə və ya müsbət qərarlar verən bir sistem vasitəsi ilə qiymətləndirilir. İstənilən performansı göstərməyən işçilər isə, işdən çıxarılır (Noon, 1992: s.16-32).

Diqqət mərkəzi insan resursu yerinə görülən iş olduğu üçün, mövcud və gələcəkdəki işçi ehtiyaclarına dair İRIE planlaması minimum səviyyədə olur (Kidombo, 2009: s.43-58).

Aparılan empirik tədqiqatlar, BT (British Telecommunications), Citibank, Glaxo, Hewlett – Packard və Lloyds Bank kimi böyük təşkilatlarda işçilərin, təşkilati məqsədlərə çatma bilmək üçün güclü və təsirli bir şəkildə istiqamətləndirilmələrinə baxmayaraq, təşkilatların əslində sistemli və sabit şəkildə

Sərt İRIE modelini tətbiq etmədiklərini ortaya qoymuşdur. Çünki Sərt İRIE modeli tətbiq edən bir təşkilat, işçilərini hesablı şəkildə idarə edən idarəetmə stilinə malikdir, işçiləri təşkilat məqsədlərə çatmaqda bir vasitə olaraq gören bir təşkilatdır. Üst idarəetmə, təşkilatı rəasional formada idarəetməyi və təşkilatın strategiyası, quruluşu və İRIE sistemləri arasında uyğunluğu təmin etməyi hədəfləyir (İvo, 2006: s.16).

⌚ *Sərt İRIE tətbiq edən menecerlərin xüsusiyyətləri*

Hope-Hailey və digərləri (1997), Truss və digərləri (1997), Budhwar və Sparrow (1997) və Storey (1992), sərt İRIE modelində idarəetmənin xətt menecerlərinə (line managers) ötürülməsinin faydalarını vurğulamışlar. Üst idarəetmə üçün tək ələ alınıb başa düşülməsi çox qarışıq olan mövzuları müəyyənləşdirmək, daha çox motivasiya edilmiş işçilər və daha effektiv nəzarət təmin etmək, yerli menecerlərin yerli problem və şərtlərə daha tez qarşılıq verə bilməsini təmin etmək, təkrarlanan problemləri ən başından müəyyənləşdirib həll etmək strateji funksiyaları reallaşdırmaq üçün daha çox vaxt təmin etmək, İRIE mütəxəssislərinin stillərini müşahidə etmək və lazımı tövsiyələr vermək, təşkilatı effektivliyi inkişaf etdirmək, menceer namizədlərinə qərar vermə bacarıqlarını inkişaf etdirmə imkanı təmin edərək onları hazır vəziyyətə gətirmək və ənənəvi mərkəzi bürokratik kadrların funksiyalarını yenidən istiqamətləndirərək xərcləri azaltmağa kömək etmək bu faydalardan sayıla bilər (Rüzgar N., 2018: s.20).

Sərt İRIE modeli xətt menecerlərinin insan resursunu idarəetmə və inkişaf etdirmə, xüsusilə də əsas nəticələrə olan töhfələrini nəzərə alma məsuliyyətinə sahib olmaqlarını vurğulayır (Keenoy, 1990: s.363-384). Bu vurğunun, adətən daha strateji tələbləri olan, təşkilatın ehtiyaclarına və xüsusilə də mənfəət əldə etməyə fokuslanan sərt İRIE ilə harmoniyada olduğu da deyilə bilər (Torrington, 1988 : s.3-9).

İRIE funksiyasından çox xətt menecerlərinin roluna verilən daha böyük əhəmiyyətə görə sərt İRIE modeli, işçilər (fərdi və ya komanda) və İRIE mütəxəssisləri arasındakı əlaqəyə sıx bağlıdır. Buna görə də Storey, İRIE-nin

əsasən – işçilərin əksinə – menecerlərin idarə edilməsi ilə, onların təlimi və inkişafı ilə, təcrübəli üsullardan istifadə edərək seçilmələri ilə və performans idarə edilməsi və karyera inkişafı ilə bağlı olduğunu bildirir. İRIE – nin tətbiq forması xətt menecerləri və İRIE mütəxəssisləri arasında paylaşıldığında, İRIE fəaliyyətlərində böyük bir təsir yarada biləcəyini də əlavə edir (Storey, 1992).

Bu sıralanan faydalara baxmayaraq, İRIE-nin xətt menecerlərinə dövr edilməsi bir çox təşkilatda reallaşdırılmır. Böyük Britaniyada bu mövzuda aparılan tədqiqatları araşdıran Truss və digərləri (1997), İRIE – nin xətt menecerlərinə dövr edilməsinin təşkilatdakı xərclərin azaldılması kimi qısamüddətli mənfiliklərə yol açması, İRIE mütəxəssislərinin texniki məlumatlarının və təhsillərinin kifayətsizliyi və xətt menecerləri ilə İRIE mütəxəssisləri arasındakı təlim və səlahiyyət mübarizəsi ilə məhdudlaşdığını vurğulayırlar (Rüzgar N., 2018: s.12).

Qısaca sərt İRIE modeli, rəqabətə, şəxsi inkişafa, materializmə, mənfəət əldə etməyə, özünə inama və hərəkətə yönəldilmiş tətbiqlərə dəyər verən, insanı rasional perspektiv ilə iqtisadi amil olaraq ələ alan, keyfiyyətə istiqamətli və strateji “rasional” idarəetmə anlayışını əhatə edən bir modeldir. Modelə görə, insan resursu da eynən digər resurslar kimi idarə edilməli, ucuz olmalı, ən yaxşı şəkildə istifadə edilməli, inkişaf etdirilməli və tamamilə istismar edilməlidir. Daxili İRIE siyasətlərinin xarici iş strategiyaları ilə birləşdirilib uyğunlaşdırılması da müdafiə olunur (Leeds və d., 2007: s.20).

Guest (1993), İRIE-nin işçinin əmtəə olaraq görüldüyü uzun müddətli kapitalist ənənəsini əks etdirdiyini ifadə edir. Beləliklə də, əsas vurğu, inzibati maraqlar; iş strategiyası ilə uyğun strateji yanaşma mənimsəmək; İRIE inkişaf etdirmək və performans idarə edilməsi vasitəsi ilə insanlardan əlavə dəyər əldə etmək və missiya və vizyon təriflərində bildirilən ünsiyyət, təlim və performans idarə edilməsi prosesləri ilə gücləndirilən mədəniyyətə malik olmaq kimi amillər üzərindədir (Rüzgar N., 2018: s.21).

Bu modelə görə İRIE, daxili və xarici mühitə uyğun formada qarşılıq verə bilməlidir. Miçiqaq modelinin “Sərt” olaraq adlandırılmasının səbəbi; strateji

nəzarət, təşkilati quruluş və insanları idarə etmək üçün yaradılan sistemləri əsas götürməsidir. İnsanları motivasiya etməyin və mükafatlandırmağın əhəmiyyətini təsdiqləsə də, daha çox strateji hədəflərə çatmaq üçün insanı yaxşı idarə etmənin əhəmiyyətini fokuslanmışdır. Bu xüsusiyyətləri ilə modelin Taylorist fikirlərdən təsirləndiyini demək mümkündür (Kidombo, 2009: s.43-58).

Sərt modelin İRIE – nin “resurs” amilinə fokuslanmasını, Legge, “Fayda təmin edən Instrumentalizm” (Pragmatic Instrumentalism) olaraq ifadə edir. Bu model, İRIE – nin ən mühüm xüsusiyyətlərindən olan insan resursları siyasətlərinin, sistemlərinin və fəaliyyətlərinin, təşkilat strategiyası ilə inteqrasiyasına diqqəti artırır. Bu baxımdan insan resursları; böyük miqdarda istehsal amili, istehsal amillərini dəyərlərə çevirən resursdan əlavə, iş görmə xərci olaraq da ələ alınır (Legge, 1995).

🕒 *Yumşaq İRIE modeli (Harvard Modeli) tərif və tarixi*

1980-ci illərin əvvəllərində Harvard Universiteti, menecerlərin həm cəmiyyətdə həm də rəqabət mühitində olan dəyişikliklərlə mübarizə aparmağa kömək olacaq yeni bir dərslərin zərurətinə qərar vermişdir. Buna uyğun olaraq 1981 – ci ildə Harvard biznes fakültəsi, MBA dərslərinə yeni bir İRIE dərsləri əlavə etdi. Bu çərçivədə isə Harvard MBA fakültəsindən Beer və digərlərinin (1985) əsas məqsədi, menecerlərin İRIE-ni başa düşmələri və öz təşkilatlarında tətbiq etmələridir (Rüzgar N., 2018: s.22).

Yumşaq modelin kökləri; ünsiyyəti, motivasiyanı və liderliyi vurğulayan insan əlaqələri məktəbinə əsaslanır. Storey (1989) tərəfindən tərif edildiyi kimi, işçilərə dəyərli bir varlıq və bağlılıqları, harmoniyaları və yüksək keyfiyyətləri sayəsində rəqabət üstünlüyü resursu kimi davranmağı əhatə edir. Yumşaq model; əlaqə, yüksək bağlılıq və inam yaradacaq digər metodları tətbiq edərək işçilərin sadıqlığını, yəni qəlblərini və zehinlərini qazanmağın vacibliyini vurğulayır. Əsas fokus nöqtəsi, idarəetmənin maraqları ilə işçilərin maraqlarının kəsişməsidir. Buna görə də pülarilist bir yanaşmadır. Təşkilatlar, bütün işçilərin ortaq təşkilati

məqsədləri paylaşdıqları və komanda üzvlərinin harmoniyalı və inteqrasiya şəklində işlədikləri bir quruluş olmalıdırlar (Storey, 1989).

Yumşaq model; menecerlərin, işçilərinin işlə iç – içə olduğunu və təşkilat tərəfindən inkişaf etdirildiyini görmək istədikləri bir perspektivi əsas götürərək formalaşan strateji bir İRİE çərçivəsidir. Beləliklə, ənənəvi kadr idarə edilməsinin mənfi tərəflərinin öhdəsində gələ biləcəyinə inanılır. Bu modelin əsas təklifləri: (Rüzgar N., 2018: s.23)

- ↳ İqtisadi (rəqabət şərtləri, sahiblik və nəzarət, təşkilatın böyüklüyü və quruluşu, təşkilatın böyümə mərhələləri, sənayenin quruluşu), texnoloji (istehsal sistemlərinin növü) və sosial – siyasi (milli təlim və inkişaf sistemləri) amillərin İRİE strategiyalarındakı təsirini ortaya qoymaq
- ↳ Təşkilati ehtiyat planlarının (böyümə, İRİE – nin və İRİE strategiyalarının yerləşdirilməsi) və İRİE strategiyalarının arasındakı əlaqəni ortaya qoymaq

Model, İRİE-nin insan faktoru üzərində dayanması səbəbilə “İnkişaf İstiqamətli Humanizm” (Developmental Humanism) olaraq da adlandırılır. Modelə görə insanlar, təşkilatın sahib olduğu digər resurslar kimi deyil və daha çox xərc tələb edir. Bir insan belə təşkilat üçün dəyər yarada bilər düşüncəsinin hakim olduğu bu model; insanın yaradıcılığı, sadıqlığı və bacarığı ilə rəqabət üstünlüyü təmin edəcək tək resurs olduğunu düşünməsi səbəbilə, İRİE tətbiqlərinin (diqqətli seçmə, geniş maraq və inkişaf, uyğun mükafatlar) təşkilatla vahidləşdirilməli olduğunu müdafiə edir.

Yumşaq İRİE modeli, McGregorun “Y nəzəriyyəsi” ilə də əlaqələndirilir. Yumşaq model, işçilərin bağlılıqları yüksək olanda, ən səmərəli şəkildə işləyəcəklərini və buna görə də təşkilati performansın artacağını iddia edirlər (Rüzgar N., 2018: s.24).

Dunham və Smith (1979), Guest (1989), Legge (1995), Walton və Lawrance (1985) Turss və digərləri (1997), İRİE sistemi altında işləyənlərin sadəcə təşkilatın istəklərinə riayət etməyəcəyini, eyni zamanda pozitiv və effektiv bir şəkildə

işverənlərin məqsəd və dəyərlərinə bağlılıq göstərəcəyini, beləliklə də təşkilata əlavə dəyər qatacaqlarını bildirirlər. Yumşaq model, bu bağlılığın işçilərə inanıldığı, işçilərin təlim və inkişaf etdirildikləri və müstəqil şəkildə işləyib, işlərinə özləri nəzarət etdiyi müddət ərzində davamlı olacağını müdafiə edir. Yumşaq model, sərt modelin əksinə, nəzarətin bağlılıqdan yarandığını dəstəkləyir (Boxall və Purcell, 2000: s.183-203).

🕒 *İRİE-nin Harvard modeli*

Əsasən İngiltərədə qəbul edilən (Aykaç, 1999:48) və Beer və dostlarının analitik tədqiqatları tərəfindən formalaşan Yumşaq (Harvard) modeldə İRİE 6 əsas ünsürdən ibarətdir: (<http://www.simplinotes.com/hrm-models/>, 2019)

1. Situasiya amilləri
2. Səhmdarların maraqları
3. İRİE siyasətlərinin seçimləri
4. İRİE nəticələri
5. Uzunmüddətli gəlirlər
6. Nəticələrin təşkilat və ya səhmdarlara olan birbaşa töhfələri ilə bağlı geri bildiriş (feedback)

Situasiya amilləri ⇔ idarəetmənin insan resursları strategiyaları içindəki seçimlərini və ya seçimlərinin təsirlərini ifadə edir. Normativ xarakterli bu model iş qüvvəsi xarakteristikalarını, idarəetmə fəlsəfəsini, əmək bazarındakı tənzimləmələri, “məhsul bazarı” və “sosial – mədəni məntiq” oxunda cəmləməkdir. Analitik baxımdan nəzərdən keçirildikdə Yumşaq (Harvard) modelin İRİE nəzəriyyə və praktikasını sistemli bir strukturda ələ alaraq bir araya gətirməyi hədəflədiyi görünür. Çünki həm nəzəriyyədə həm də praktikada ehtiyac duyulacaq bütün dəyişənlər bilinən halıyla Harvard modelində yer alır. İşçi bazarı, həmkarlar nümayəndəliyi, qanunlar və sosial dəyərlər kimi amilləri əhatə edən işçi qüvvəsi xarakteristikasını əhatə edir. İqtisadi şərtlər, təşkilatı istiqamətləndirən strateji mövzular və təşkilatın fəaliyyətini təmin edən idarəetmə fəlsəfəsi kimi iş mühitini yaradan amillər də nəzərə alınır. Texnologiya və iş sistemləri də, işçilərin səmərəli

və məhsuldar işləyə bilmələri üçün qiymətləndirilir. Bütün bunlar; işçi təsiri, insan resursu axını, mükafatlandırma sistemləri və iş sistemlərindən ibarət İRIE siyasəti seçimlərinə gətirib çıxarır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

Səhmdarların maraqları ⇒ həm səhmdarların işçilərlə həm də işçilərin həmkarlar ittifaqları ilə əlaqələrində, açıq və ya gizli maraqlarının bir hissəsindən imtina etmələri (bəlkə də qarşılıqlı fədakarlıq etmələri) və nəticədə, ortaq nöqtələrdə razılaşmanın təşkilatlar baxımından əhəmiyyətini vurğulayan bir amil olaraq dəyərləndirilməlidir. Bu amil modeli hər nə qədər “unitarist” kimi göstərsə də, əslində modellərin əksəriyyətindən daha çox “plüralist” bir xüsusiyyətə sahibdir. Sərt modelin əksinə, idarəetmə maraqlarını vurğulayan, kəmiyyət modeli olmadığı bir daha nəzərə çarpır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

İRIE siyasətlərinə bağlı seçimlər ⇒ idarəetmənin İRIE prosesindəki seçimləri (qərarları) və bu seçimlərin (qərarların) nəticəsində ortaya çıxan fəaliyyətlərin təşkilatların sahibi olduğu məhdudiyyətlər və seçimlər arasındakı qarşılıqlı təsirin bir nəticəsi olaraq qəbul edilir. Yəni modelə görə təşkilati – idarəetmə insan resursları ilə bağlı qərar alıb hərəkətə keçəndə, sahib olduqları və sahib olmadıqları imkanlara uyğun seçimlər edir. Bundan başqa model; İRIE-ni, ətraf mühit və təşkilati parametrlərin (müşətilər, tədarükçülər, rəqiblər, sosial – siyasi qruplar, texnologiya, məqsəd, hədəflər, strategiyalar, təşkilati quruluş, sistemlər) təsir etdiyi, lakin zamanla bu parametrlərə təsir edə bilmə gücü qazanacaq real bir aktyor kimi ələ alaraq ifadə edir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

İRIE nəticələri ⇒ modeldə iştirak edən bu amil, təşkilati məqsədlərə nail olmağı təmin edəcək gücün, işçilərin yüksək səviyyədə harmoniyada olmaları və təşkilatın ehtiyacı olan, təşkilati məhsuldarlılığı təmin edəcək mal və xidmətlərin istehsalını reallaşdıracaq fərdi performans olduğunu vurğulayır. Burada qəbul edilən əsas fərziyyə, işçilərin iş zamanı nadir hallarda istifadə etdikləri bacarıqlara malik olduqları və iş təcrübələrini və peşə inkişafalarını artırmaq üçün olan

istəkləridir. İRIE menecerləri bu məqamda özlərinə bəzi suallar verməlidir; (Rüzgar N., 2018: s.26).

- ⇒ işçilərin sadıqlığını necə qazanmalı?
- ⇒ təhsilli və bacarıqlı işçilərə malik olub olmadığından necə əmin olunmalı?
- ⇒ işçilərin həm bir birilə həm də idarəetmə forması ilə uyğunlaşmasını necə sürətli etməli?
- ⇒ iş məmnuniyyətini təmin etməyə çalışarkən xərcləri necə aşağı səviyyədə saxlamalı?

Buna görə Harvardın İRIE modeli, işçiləri McGregorun “Y” nəzəriyyəsi əsasında nəzərdən keçirilib, qiymətləndirilməsinin vacibliyini vurğulayır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

Uzun müddətli gəlirlər ⇒ modelin bu amili 3 fərqli səviyyəni bir birindən ayırır: (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

- ⇒ Fərdi
- ⇒ Təşkilati
- ⇒ İctimai (sosial)

Fərdi səviyyədə ⇒ uzunmüddətli gəlirlər, işçilərin müxtəlif iş səviyyələrində əldə etdikləri psixoloji mükafatları (əmək haqqı artımı, mənfəətdə iştirak, mükafat, status, qərarlarda iştirak, təlim, səlahiyyət ötürülməsi və s.) ifadə etmək üçün istifadə edilir.

Təşkilati səviyyədəki ⇒ uzunmüddətli gəlirlər, təşkilatın artan fəaliyyət səviyyəsinə bağlı olaraq təşkilatın davamlılığını ifadə etmək üçün istifadə edilir.

İctimai səviyyədəki ⇒ uzunmüddətli gəlirlər isə, işçilərin öz fəaliyyətlərində effektiv və müvəffəqiyyətli olmasını təmin etməklə, bəzi sosial prosesləri və məqsədləri reallaşdırmağa istiqamətlənmişdir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

Harvard modelinin altıncı amili olan geri bildiriş feedback ⇒ İRIE siyasətləri və seçimlərinin təsiri altındakı vəziyyət amillərini (işçi qüvvəsi xarakteristikaları, idarəetmə fəlsəfəsi, əmək bazarındakı tənzimləmələr və s.) və həmkarlar ittifaqlarının sosial dəyər və quruluşlarını (işçi bazarı, həmkarlar nümayəndəliyi, qanunlar və sosial dəyərlər və s.) ifadə etmək üçün istifadə edilir. Bununla birlikdə uzunmüddətli gəlirlər də vəziyyət amilləri, səhmdar maraqları və İRIE siyasətlərinə təsir göstərə bilirlər (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>, 2019).

Harvard modeli həqiqətən heç şübhəsiz cəlbədicidir. Model bütövlükdə isə İRIE tədqiqatları üçün yüksək səviyyədə açıq bir analitik model olmaq xüsusiyyətinə və modeldəki ünsürlərin də hər biri tək analitik və təsvir etmə xüsusiyyətinə malikdir (Baykal B., 2007: s.19).

Guest ikinci bir yumşaq İRIE modeli də inkişaf etdirmişdir. İnsan resurslarının əsas elementləri olaraq yeni təkliflər qəbul etmişdir. Bunları, işçilərin özlərini təşkilata ortaq olaraq görmələrini və beləliklə də məhsuldarlıq səviyyələrinin yüksək olmasını təmin edən *işçilərin təşkilata yüksək bağlılığı*; İRIE siyasətləri ilə təşkilati siyasətlərinin inteqrasiyasına əhəmiyyət verən *strateji inteqrasiya*; təşkilatın dəyişmələrə sürətli və təsirli cavab verə bilməsi üçün işçilərin uyğunlaşa bilməsi mənasına gələn *işçi qüvvəsini yüksək elastikliyi və uyğunlaşa bilməsi* və məhsul və xidmətlərin ən yaxşı keyfiyyətdə reallaşdırılmasını təmin edən *yüksək keyfiyyətli işçi qüvvəsi* olaraq təyin etmişdir.

Bu İRIE elementlərinin; yüksək iş performansını, daha güclü problem həll etmə qabiliyyəti, strateji məqsədlərə uyğun olaraq daha böyük dəyişiklər və qiymət səmərəliliyi kimi istənilən İRIE nəticələrini reallaşdıracağını bildirmişdir (Rüzgar N., 2018: s.27).

Keenoy (1990), Guest modelini çox sadə və qeyri-real cəhətdən tənqid edir. Real iş mühitində bunların tətbiq edilməsinin demək olar ki, mümkünsüz olduğunu vurğulamışdır. Bunun əvəzində isə, Guest (1999), İngiltərədəki İRIE siyasətlərinin inteqrasiyasının yavaş olduğunu, yumşaq İRIE-nin işləyə bilməsi üçün rəhbərlərin

sosial bazar davranışlarını nəzərə alaraq işçi qüvvəsindən də məsləhət almaqla uzunmüddətli qərarların qəbul edilməsinin vacibliyini bildirmişdir (Guest, 1999: s.5-25).

🕒 *Yumşaq İRIE modelinin faydaları*

Yumşaq İRIE, işçiləri ən dəyərli təşkilat varlığı kimi ələ alaraq onları rəqabət üstünlüyü təmin etməkdə çox qiymətli bir resurs olaraq gördüyü üçün, işçilərin yüksək sədaqət və yüksəkinam səviyyəsinə sahib olmaqları üçün ehtiyaclarını nəzərə alır, əlaqəni artırır və müxtəlif motivasiya üsullarından istifadə edir. İşçilərin təşkilat daxilindəki qərarlarda tam iştirakını təmin edərək söz haqqına sahib olmaqları da bu modelin üstünlüklərindəndir. Başqa bir sözlə yumşaq İRIE modeli, yüksək iqtisadi performans; motivasiya edilmiş, bağlılıq səviyyəsi yüksək və məhsuldar bir işçi qüvvəsi vasitəsi ilə əldə etməyi hədəfləyir. İşçilər eyni məqsəd istiqamətində və uyğun bir formada işləyirlər. Bu vəziyyət, işçilərin öz bağlılıqlarını və inam səviyyələrini xarici təzyiqlərə məruz qalmadan yaratdıqları “yüksək bağlılıqlı olduğu bir iş sistemi” ilə bərabərdir (Rüzgar N., 2018: s.28).

Beer və digərləri (1985), yumşaq modeli, işçi əlaqələrində daha plüralist bir yanaşmaya malik olan analitik bir model olaraq ifadə etmişlər. Yəni, təşkilatların və şəxslərin fərqli ehtiyacları dəyərləndirilib, bu ehtiyaclar qarşılanmağa çalışılır. İRIE siyasətləri və digər təşkilati amillər arasında daha konseptual əlaqələr yaranmasını təmin edir. Pettigrew də yumşaq İRIE modelinin analitik olan bu hissəsini bir avantaj olaraq görür (Rüzgar N., 2018: s.29).

Yumşaq modeldə, üfüqi təşkilati quruluşa malik olduğu üçün, paylaşılan güclü bir təşkilati mədəniyyət mövcuddur. Menecerlərin mənimsədiyi liderlik stili demokratik olub güclü və nizamlı iki tərəfli əlaqə sistemini mənimsəmişdir. Qiymətləndirmə sistemləri müsbət və mənfi hökmlər verməyə fokuslanmaq yerinə təlim və inkişaf ehtiyaclarına fokuslanır. Oxşar şəkildə məşğulluğun əsası da tələb edilən performansla çatıb – çatmamağına deyil, davranışlara və komanda uyğunluğuna əsaslanır. Bütün bunlar, işçilərin motivasiyasının yüksək olmağını,

bağlılıq səviyyələrinin yüksək və güclü olmağını və gözəl və müsbət işçi müsahibələri sayəsində məşğulluq gücünün artmağını təmin edir (Armstrong, 2007).

Boxall-ın (1993) bildirdiyi kimi,

“Harvard modeli insan resursları siyasətləri və digər təşkilati dəyişiklər arasındakı əlaqənin konseptuallaşdırılmasını daha inkişaf etmiş olaraq təmin edir. İRIE strategiyasının iş strategiyası ilə əlaqəli olması fikri təqdim edilir, lakin işçi qüvvəsi və həmkarların istəklərinin qiymətləndirilməsi və uzlaşmaya olan ehtiyac da nəzərə alınır”.

🕒 *Yumşaq İRIE modelinin çatışmazlıqları*

Yumşaq İRIE modeli, resurs əsaslıperspektiv səbəbindən və idarəetməyə daha az fokuslandığına görə, xərcləri artırıb, mənfəəti azaldacağı riskinə görə tənqidlərə məruz qalmışdır. Bunlara əlavə olaraq, yumşaq model, sərt modeldən daha qarışıqdır, çünki, çoxlu maraqlı tərəflər və çoxölçülü performans qurulması kimi kontekstual anlayışlarla bağlıdır. Qarışıq olmağı, müasir strateji İRIE tədqiqatlarında da nisbi olaraq populyarlığını itirməsinə səbəb olur (Rüzgar N., 2018: s.29).

Yumşaq İRIE modeli, işçilərin bu cür bir tətbiqə keçməyə hələ hazır olmama ehtimalına görə bəzi təşkilatlar üçün çox da uyğun görülür. Model, böyük anlayış və tətbiq bacarığı tələb etdiyinə görə işlərin istənilən kimi davam etməməsinə və axsaqlıqlara yolaça bilər. İşçilər, mıhsuldar bolmaq əvəzinə intizamsız davranırlar. Bu vəziyyət, təşkilatın maliyyə cəhətdən çətinliklərə sürüklənməsinə səbəb ola bilər (Kidombo, 2009: s.43-58).

Buna əlavə olaraq yumşaq İRIE modeli; bacarıqların inkişaf etdirilməsi, təlim vermək və performans mükafatlandırmaq kimi tətbiqlər səbəbi ilə xərcləri artırır. Bundan başqa, qərar vermə mərhələsində həm menecerlərin həm də işçilərin fikirlərinin sintez edilməsi bəzən vaxt ala bilər və qərarlar gecikə bilər. Sıxılıqla işçilərlə məsləhətləşmək və fikirlərini almaq, işlərin daha uzun müddətdə yerinə yetirilməsinə səbəb ola bilər. Bununla bərabər, işçilər, qərarlarda iştirak etmək

istəyə bilər, yalnız deyilən işi görüb mükafatlandırılmağı da gözləyə bilər (Brewster və Boselie, 2013).

🕒 *Yumşaq İRİE tətbiq edən menecerlərin xüsusiyyətləri*

Sərt və yumşaq İRİE modelləri arasındakı fərq ilə müxtəlif idarəetmə perspektivləri arasındakı fərq anlaşıldığında, İRİE menecerlərinin rollarının inzibati deyil strateji; kadr yığma deyil seçmə və işə qəbul; işçiləri sadəcə öyrətmək deyil, həm özləri, həm təşkilatları həm də cəmiyyət üçün inkişaf etdirmək; ənənəvi idarəetmədə olduğu kimi sadəcə qiymətləndirmək deyil, qiymətləndirməklə bərabər motivasiya etmək və şəxslərarası əlaqələri və dəyişikliyi idarə etmək olduğu başa düşülür (Rüzgar N., 2018: s.37).

Yumşaq model; insan əlaqələri, fərdi bacarıqlar və iş həvəslərilə maraqlanan bir modeldir. Strateji bir istiqamətlənməni mənimsəyən bu sistem mütəxəssisləri, təşkilatın ehtiyaclarının və məhdudiyyətlərinin fərqudə olub mövcud fürsətləri doğru şəkildə dəyərləndirmək məcburiyyətindədirlər. Bu səbəblə, İRİE mütəxəssislərinin müxtəlif peşə xüsusiyyətlərinə və fərqləndirici şəxsi bacarıqlara malik olmaları gözlənilir. İxtisas bacarıqları və ya profesional bacarıqlar; işi (və ya təşkilatı) bilmək, insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində ixtisas məlumatına sahib olmaq dəyişikliyi proqnozlaşdırmaq, işçi rollarını məsuliyyətlərini bir – birindən ayırmaq, məlumat bazalı qərarlar almaq, təşkilat uğuruna edilən töhfənin fərqudə olmaq və müştəri istiqamətli olmaq kimi İRİE departamentlərinin tətbiqlərini vurğulayan bacarıqlardır (Ulrich, 1987: s.169-184).

Yumşaq model (Harvard modeli), İRİE – nin 2 əsas xarakteristikasını təsvir edir. Birincisi, xətt menecerlərinin rəqabət strategiyaları və işçi siyasətlərini uyğunlaşdırmaqdan məsul olduqlarıdır. İkincisi, işçi fəaliyyətlərinin necə inkişaf etdirildiyi və tətbiq edildiyi ilə bağlı bəzi siyasətlər müəyyənləşdirmələridir. İRİE siyasətlərinə qərar verərkən menecerlər “4C” – ni dəyərləndirməlidirlər: bağlılıq (commitment), səlahiyyət (competence), uyğunluq (congruence, compatibility) və

aşağı qiymət (cost – effectiveness) (<https://ru.scribd.com/document/281286879/76279190-4-c-model>, 2019).

Yumşaq İRİE modeli, xətt menecerlərinə və üst səviyyə menecerlərə İRİE-nin nə olduğu və nəyi hədəflədiyi haqqında ən yaxşı fikri təmin edən ehtimal ki, tək model olaraq görülür. Tək və ən böyük laqeyd sahəsi, təlim və inkişaf üstünə çox düşünülməməyidir (Henderson, 2011).

Hər iki model müqayisə edildikdə, sərt (Miçiqa) İRİE modeli; təşkilatdakı İRİE fəaliyyətləri və seçmə qiymətləndirmə, inkişaf və mükafatlandırmağa fokuslanan İRİE dövrü arasında qarşılıqlı əlaqə və harmoniyanın vacibliyini vurğulayır. Buna əlavə olaraq təşkilatda tətbiq edilən İRİE siyasətləri və bu siyasətlərin və strategiyaların təşkilatın xarici mühit şərtləri ilə və strategiyaları ilə uyğun hala gətirilməsinə də böyük əhəmiyyət verir. Sərt model, görüləcək işlərin paylaşdırılması, performans, izləmə, işçilərin izlənməsi və performansın zəifləməməsinə görə mükafatların bəqabər paylanması kimi amillərlə də bağlıdır. Lakin Truss və digərləri (1997) sərt modelin uzaqgörən, qaydaçı olduğunu müdafiə edərkən, Legge (1995), Pinnigton və Edwards (2000) bu modelin tətbiqçisi olaraq təsnifatlaşdırmağı seçirlər (Rüzgar N., 2018: s.38).

Bu modelin əsasında 2 fərziyyə belədir: (Marchington və Wilkinson, 2008)

1. İnsanları ən yaxşı şəkildə idarəetmək bir təşkilatın digər təşkilata fərqlilik nümayiş etdirməsidir.
2. Təşkilati kontekstdə və ortaq məqsədlər üçün bərabər işləmək kimi unitarist fərziyyəyə bağlıdır.

Sərt modelin əksinə yumşaq model, insan əlaqələri ilə bağlıdır. Şəxsi bacarıqların maksimum edilməsinə əsaslanır. Walton və Lawrence (1985), yumşaq İRİE modelini “Yüksək bağlılıq iş sistemi” olaraq ifadə edir və modelin tətbiq edildiyi təşkilatlarda xarici amillər və təzyiqlərin təmin etməyə çalışdığı bağlılıq əvəzinə, şəxsin öz bağlılıq səviyyəsini yaratdığı, öz – özünə nəzarət edə bildiyi və bununla təşkilati inamın da ən üst səviyyədə olduğunu bildirirlər (Wood, 1996).

Model bütün menecerlərə işçiləri ilə olan əlaqələrində strateji xəritə olaraq yol göstərir və İRIE – nin insan, yəni yumşaq formasına fokuslanır (Beer və d., 1985). İşçilərin nəzarətinə deyil, bağlılığına əhəmiyyət verir (Wood, 1996). Eyni zamanda işçilərin harmoniyalı, kafi və iqtisadi olmaqlarına əhəmiyyət verir. Təşkilat daxilindəki İRIE axını; işə alma, seçmə, yerləşdirmə, mükafatlandırma və təşkilat xaricində də təzminat və pensiya üçün istifadə edilir. Mükafatlandırma sistemi, işçiləri əldə saxlamaq üçün maraq oyadıcı və motivasiyalandırıcı şəkildə yaradılır. Vəzifə təlimatları da sadəcə klassik yanaşmalara uyğun deyil, daha ətraflı təsəvvürlər əsasında təsvir edilir. Bu sistemin ən böyük üstünlüyü ondadır ki, işçi sadıqlığını artırır və buna görə də işçilər daha yaxşı performans göstəririlər (Beardwell və d., 2004).

Müəyyənləşdirilmiş işlər üçün o işləri ən yaxşı görəcək işçiləri seçib vəzifələndirmək, təşkilati fəaliyyətə yol açır. Mükafatlandırma sistemi də işçilərin marağını cəlb etməyi və motivasiyalandırağı hədəfləyir. Qiymətləndirməni klassik bir vasitə olaraq istifadə etmək əvəzinə, performans qiymətləndirməsinə əhəmiyyət verir (Ihuah, 2014: s.16-23).

Harvard modeli, “Yumşaq” olaraq ifadə edilir; çünki insanların faydalana biləcəyi nəticələr üzərində dayanır. İş performansını və ya tərəflərin maraqlarını dərəcələndirmir; çünki onları dərnlər və həmkarlar kimi digər qanuni mənfəət qruplarından üstün görmür. Bu səbəbdən bir təşkilatın bu modeli tətbiq etməsi demək, işçilərinin prosesdə və qərarlarda iştirakını hədəfləməsi deməkdir. Model, İRIE – nin tərəfini vurğulayır və işçi – işverən əlaqələri ilə daha çox maraqlanır. Model, təşkilatla əlaqəsi olan səhmdarlar, idarəetmə, işçi qrupları, hökumət, birliklər və həmkarlar kimi fərqli tərəflərin mənfəətlərinə və bu mənfəətlərin təşkilatla necə əlaqədə olduğuna əhəmiyyət verir. Modelin bu tərəfi, ortaq qərar almağın (co – determination) əhəmiyyətinin fərqi təmin edir (Rüzgar N., 2018: s.38).

Yumşaq modeldə; uzun müddətli sadıqlıq, öhdəlik, təlim və inkişafa investisiya qoyulur. İşçilərin fəal olduğu modeldə daxili işçi qüvvəsi bazarına

əhəmiyyət verilir; əlaqələr, əmək haqqı, mükafatlandırma, qiymətləndirmə və inkişaf, güclü İRİE siyasətləri ilə həyata keçirilir (Gill, 1999: s.27).

Qısaca yumşaq model; yüksək səviyyədə bağlılıq, iş yerində öyrənmə və liderlik (yol göstərən) əsas prinsipləri əhatə edir. Bütün bu xüsusiyyətlərə görə modelin, insan əlaqələri məktəbinin fikirlərindən təsirləndiyini demək mümkündür (Baykal B., 2007: s.19).

Yumşaq İRİE, “insan” amilini vurğulayır və Herzberg və McGregorun insan əlaqələri məktəbi ilə əlaqələndirir. Legge bu modeli “İnkişaf Humanizmi” (Developmental Humanism) olaraq ifadə edir. İRİE siyasətlərinin təşkilat məqsədləri ilə inteqrasiya edilməsinin əhəmiyyətini vurğulayan yumşaq İRİE modeli, işçilərə dəyərli bir təşkilat varlığı olaraq davranılmasına və sadıqlıklarının yüksək olub təşkilatla harmoniya içində işləyərək yüksək performans göstərmələri və beləcə, təşkilati səmərəliliyi artırması səbəbindən rəqabət üstünlüyü resursu olaraq görülməsinə böyük əhəmiyyət verir (Rüzgar N., 2018: s.40).

2.3. Fərqlilik və oxşarlıqları dəstəkləyən modellər

Qloballaşma ilə qarşı qarşıya qalan təşkilatlar qlobal və yerli İRİE tətbiq və siyasətləri arasında tarazlıq qurmağa çalışırlar. Bu vəziyyət həm milli həm də beynəlxalq fəaliyyət göstərən təşkilatlar üçün çox kritik əhəmiyyətə malikdir. Bəzi təşkilatlar İRİE tətbiqlərində standartlaşdırmanı hədəfləyərkən, digər tərəfdən insan resursları siyasətlərinin dizaynında milli mədəni fərqləri nəzərə almaq məcburiyyətindədirlər (Qasimov R., 2011: s.11).

İRİE tətbiqlərində fərqlilik və oxşarlıqların mənbələrinin nələr ola biləcəyi bizi 2 əsas fikrə gətirib çıxarmışdır. Bunlar fərqlilik və oxşarlıq fikirləridir (Harris və d., 2003).

Oxşarlığı dəstəkləyən tədqiqatçılar, ölkələr arasında fərqliliklərin çox az olduğunu və qloballaşmanın artması ilə bərabər cəmiyyətin işləmə üsullarının və insan resurslarını idarəetmə formalarının getdikcə bir birinə oxşadığını müdafiə edir. Fərqliliyi dəstəkləyən tədqiqatçılar isə, belə bir oxşarlığın çox az olduğunu və

bunun əksinə ölkələrin getdikcə daha da fərqliləşdiyini və hətta özünəməxsus hala gəldiklərini iddia edirlər (Poole, 1986).

Oxşarlıq nəzəriyyəsinə görə sənayeləşməkdə olan millətlər qərbin kapitalist ölkələri ilə sıx əlaqələr qurur və qərbin sərbəst sahibkarlıq sistemini və tətbiqlərini nümunə götürür. Bu səbəbdən də, sənayeləşməkdə olan ölkələrin İRIE tətbiqləri, qərbin bazar iqtisadiyyatının əsasında yaranan İRIE tətbiqlərinə böyük bir sürətlə adaptasiya olmağa çalışacaqdırlar (Dunphy, 1987: s.445-459). Oxşarlıq nəzəriyyəsinə dəstəkləyən tədqiqatçılara görə yaşanan sənayeləşmə prosesi, sənayeləşməkdə olan ölkələrin İRIE tətbiqlərini sənayeləşmiş ölkələrin İRIE tətbiqlərinə uyğunlaşmağa məcburdur (Kordonsky, 1992: s.85-95).

Fərqlilik nəzəriyyəsinə görə isə, insan resursları tətbiqlərində həlledici amil təkcə iqtisadi ideologiya ilə sənayeləşmə prosesi və dərəcəsi deyil; milli mədəniyyətlər, ətraf mühit faktorları və ya korporativ tətbiqlərdir. Fərqliliyi dəstəkləyən tədqiqatçılar, milli mədəniyyətin və ya korporativ tətbiqlərin unikallığını vurğulamışlar (Lincoln, 1978: s.819-847).

Oxşarlıqları dəstəkləyən modellərin ən əsas fokus nöqtələri, İRIE və təşkilati strategiya arasındakı əlaqədir. Yəni bu modellərə görə İRIE təşkilati strategiyanın reallaşdırılmasına töhfə verə bildiyi qədər müvəffəqiyyətli olur. Oxşarlıqları dəstəkləyən İRIE modellərinin müdafiə etdikləri əsas iddia isə, bu modellərin universal resept olduqlarıdır. Başqa bir ifadə ilə, bu modelləri reallaşdıran məktəblər və ya yazıçılar bu modelləri dünyanın hər yerində tətbiq etməklə İRIE tətbiqlərində müvəffəqiyyət təmin edilə biləcəyini müdafiə edirlər. Oxşarlığı dəstəkləyən modellərin digər bir xüsusiyyəti isə bu modellərdə, İRIE – nin reallaşdırılmasında təsirli olan ətraf mühit faktorları ya heç nəzərə alınmır, nəzərə alınsa belə bu faktorların İRIE tətbiqlərindəki təsiri haqqında hər hansı bir izahın edilməməsidir. Başqa bir ifadə ilə, oxşarlığı dəstəkləyən modellərdə İRIE tətbiqlərinin reallaşdırılmasında ətraf mühit amilləri müəyyənləşdirici olaraq görülmür (Qasimov R., 2011: s.15-16).

Fərqliliyi dəstəkləyən modellərin ən əsas fokus nöqtələri isə, müxtəlif ətraf mühit amillərinin (beynəlxalq, milli, milli İRIE və s.) İRIE tətbiqlərində təsirli olduğu və İRIE – nin müvəffəqiyyət təmin edə bilməsi üçün bu amilləri nəzərə almalıdır. Fərqliliyi dəstəkləyən İRIE modellərinin müdafiə etdikləri əsas iddia isə müəyyən bir ölkədə inkişaf etdirilən (daha çox Amerikada) İRIE modellərinin ayrı ölkələrdə fərqli nəticələr verə biləcəyidir (Qasımov R., 2011: s.16).

Oxşarlıqları dəstəkləyən modellər

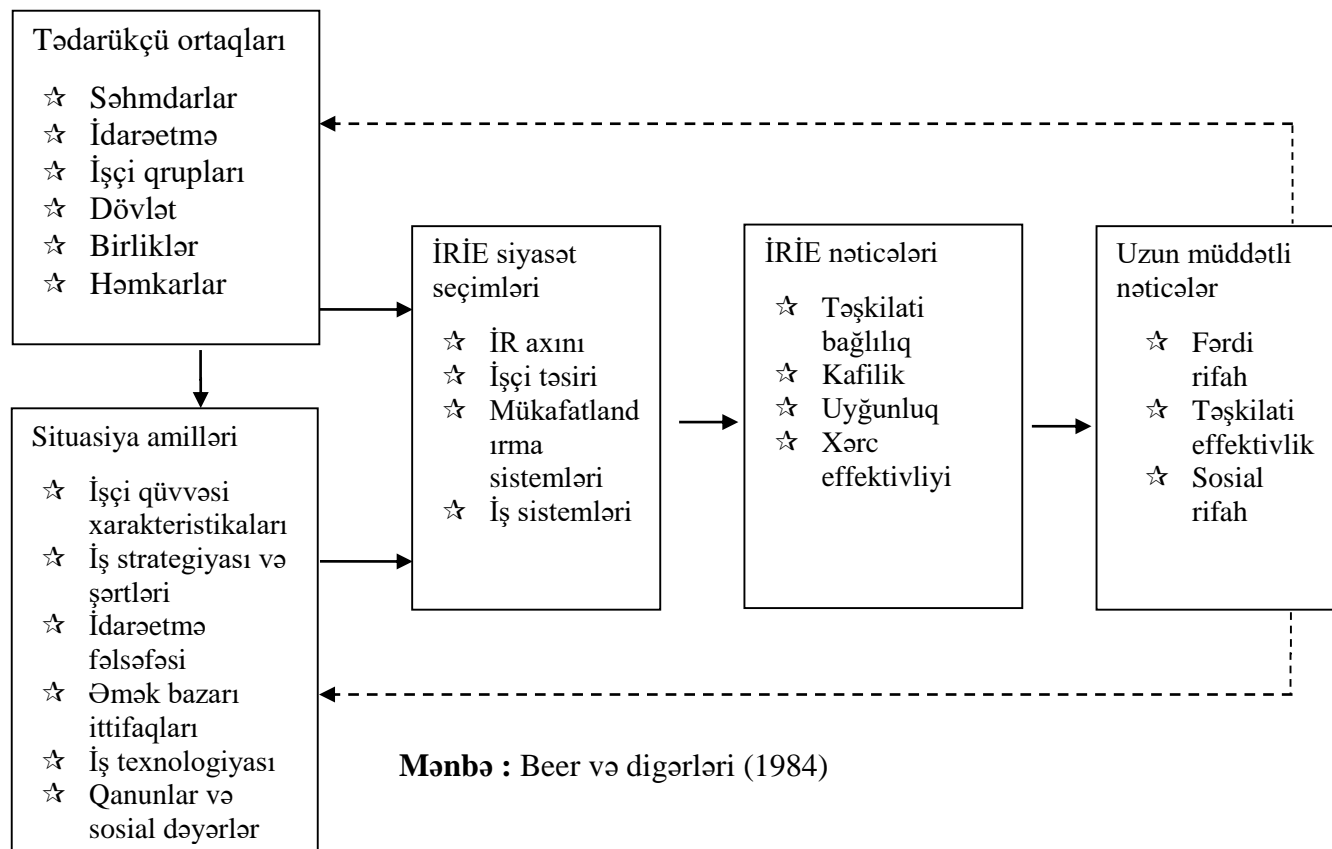
↪ Harvard modeli

Harvard modeli Beer və digərləri (1984) tərəfindən hazırlanmışdır. Model, insan resursunun “insan” tərəfini vurğulayır və daha çox işverən – işgörən əlaqələrinə diqqət yetirir. Buna görə də model yumşaq (soft) İRIE olaraq da adlandırılır. Model müxtəlif tərəflərin (məs., səhmdarlar, idarəetmə, işçi qrupları, dövlət və həmkarlar) təşkilatdakı maraqlarını və bu maraqların təşkilati məqsədlərlə əlaqələrini ortaya çıxarmağa çalışır (Qasımov R., 2011: s.17).

Bu modeldə təşkilatın müxtəlif səviyyələrində olan menecerlər, şirkətin səhmdarları kimi nəzərə alınır, menecerlərin müxtəlif işçi qrupları, dövlət rəsmiləri, həmkarlar və cəmiyyətin müxtəlif təbəqələri ilə harmonik əlaqələr qurmaqları, İRIE – nin əsas vəzifələri olaraq qiymətləndirilir (Aykaç, 1999: s.48). Ədəbiyyatda “Harvard xəritəsi” olaraq bilinən və İRIE – nin siyasətləri və nəticələrinin uzunmüddətli nəticələr, tədarükçülər və situasiya amilləri çərçivəsində İRIE xəritəsi (Sxem 1.) aşağıda göstərilmişdir: (<http://www.simplinotes.com/hrm-models/>, 2019).

Situasiya amilləri ilə tədarükçü ortaqlar arasındakı əlaqənin, İRIE siyasət seçimlərini meydana gətirdiyi düşüncəsi, Harvard modelinin mahiyyətini təşkil edir. Buna görə də İRIE tətbiqlərini formalaşdıran siyasətlərin müxtəlifliyi və məzmunu situasiya amillərinə və tədarükçü ortaqlarına bağlıdır. Bu modelə görə İRIE – ni 4 siyasi sahə əhatə edir.

Sxem 1: İRIE xəritəsi



Bunlar insan resursları axını, mükafatlandırma sistemləri, işçi təsiri və iş sistemləridir. Hər bir siyasət sahəsi menecerlərin etməli olduğu bir neçə vəzifəni əhatə edir. Bu 4 siyasət sahəsinin çatmaq istədiyi nəticələr təşkilati bağlılıq, kafilik, uyğunluq və xərc effektivliyidir. Bu nəticələrin məqsədi qarşılıqlı inamı inkişaf etdirmək və davam etdirmək, fərdi / qrup performanslarını ən az xərclə inkişaf etdirmək və bunların nəticəsində də fərdi rifah səviyyəsini, təşkilati effektivliyi və sosial rifah səviyyəsini bacarmaqdır (Qasımov R., 2011: s.17-18).

Yuxarıda göstərilən əsas meyarlar çərçivəsində dəyərləndirildiyində bu modelin oxşarlığı dəstəkləyən modellər içində analiz edilməsinin səbəbləri aşağıdakı kimidir: (Qasımov R., 2011: s.18).

- 1) Modelin əsas fokus nöqtəsi müxtəlif tərəflərin (səhmdarlar, idarəetmə və işçi qrupları, dövlət və həmkarlar) təşkilatdakı maraqlarını və bu maraqların təşkilati maraqlarla əlaqələrini ortaya qoyur.
- 2) Model İRIE tətbiqlərinin varlığını tərəflərin maraqlarını maksimum dərəcə artırmağa əsaslandırır. Bu təklifi ilə də, bütün dünyada İRIE tətbiqlərinin

uğurunun tərəflərin maraqlarını maksimum etmək ilə ölçülə biləcəyinə işarə edir.

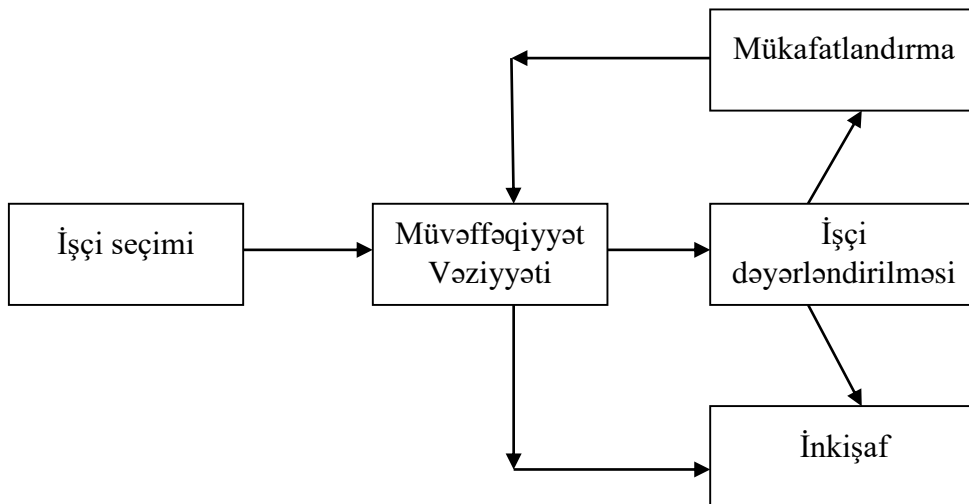
- 3) Model İRİE tətbiqlərində effektiv ola biləcək ətraf mühit amillərini nəzərə almır və beləliklə də fərqli ölkələrdə tərəflərin maraqlarının necə dəyişə biləcəyini açıqlamır. Modeldə, situasiya amillərinə (işçi qüvvəsi xüsusiyyətləri, iş strategiyası, qanunlar və sosial dəyərlər) yer verilsə də, situasiya amilləri ilə tərəflərin maraqları arasındakı qarşılıqlı təsir açıqlanmır.

Harvard modeli İRİE – nin oxşarlıqları dəstəkləyən modelləri içərisində fərqliliyi dəstəkləyən modellərə ən yaxın olan modeldir. Necə ki, Harvard modeli fərqliliyi dəstəkləyən ən mühüm modellərdən biri olan Warwick modelinə böyük təsir göstərmişdir (Qasımov R., 2011: s.18).

↳ *Miçiqan modeli və New York məktəbləri*

Fombrun və digərlərinin (1984) hazırladığı model İRİE – nin “resurs” tərəfini və təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün insan resurslarının ən səmərəli şəkildə istifadə edilməsinin zəruriliyini vurğulayır. Modelə görə, digər təşkilati resurslar kimi insan resursları da ucuz şəkildə əldə edilməli, səmərəli şəkildə istifadə olunmalı, inkişaf etdirilməli və onlardan mümkün qədər yararlanılmalıdır (Sparrow və Hiltrop, 1994 : s.7-8).

Sxem 2: Miçiqan modeli



Mənbə: Raqif Qasımov . Azərbaycandakı işlətmələrdə İKY uygulamaları ulusal düzeyde çözüm önerileri. doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2011 s.19

Bu modeldəki insan resursları dövrü 4 mühüm komponentdən ibarətdir: işçi seçmə, qiymətləndirmə, inkişaf və mükafatlandırma. Bu 4 insan resursları funksiyası təşkilati performansını artırmaq məqsədi daşıyır (Bratton və Gold, 1999: s.18).

Bu model bir çox səbəbdən tənqid edilmişdir. Boxall (1992) modelin çox qaydaçı olduğunu və iddialarının adətən ənənəvi olduğunu vurğulayarkən, Guest (1997) bu modelin insan resurslarının “insan” tərəfinə əhəmiyyət verdiyi üçün İRİE – nin sərt modeli adını aldığını vurğulamışdır. Modelin digər zəif nöqtəsi isə sadəcə 4 funksiya üzərində cəmlənməsi və insan resursları idarəetməsində effektiv olan mədəni, sosial, iqtisadi və siyasi/hüquqi təzyiqlərin İRİE tətbiqlərini necə və hansı istiqamətdə təsir etdiyi haqqında heç bir açıqlamaya yer verməməsidir (İvo, 2006).

Yuxarıda müəyyənləşdirilən əsas amillər çərçivəsində dəyərləndirildiyində bu modelin oxşarlığı dəstəkləyən modellərin tərkibində analiz edilməsinin səbənləri aşağıdakı kimidir: (Qasimov R., 2011: s.20).

1. Modelin əsas fokus mərkəzi təşkilati məqsədlər və İRİE tətbiqləri arasındakı harmoniyadır;
2. Model 4 İRİE funksiyasını analiz edərək bu funksiyaların tətbiqi ilə İRİE tətbiqlərində müvəffəqiyyətin təmin ediləcəyini vurğulamışdır;
3. Modeldə İRİE tətbiqlərində effektiv olan ətraf mühit faktorlarına yer verilir.

↪ ***Guestin İRİE modeli***

David Guestin (1989 – 1997) nəzəri perspektivli tədqiqatları nəticəsində inkişaf etdirdiyi model, İRİE praktikasının müvəffəqiyyətini təşkilati və fərdi uğurun inteqrasiyasında axtaran (inteqrasiyası olaraq düşünən) bir fikri əks etdirir. Guestin insan resurslarının idarə edilməsi anlayışı, ortodoks kadrların idarə edilməsi anlayışından və bu ortodoks kadrların idarə edilməsi ənənəsindən təsirlənmiş İRİE anlayışından fərqlənir. Bu səbəblə də Guest kadrların idarə

edilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı stereotipləri qarşılaşdıraraq təsvir etmişdir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

Guest, bütün insan resurslarının idarə edilməsi modellərində təşkilati iştirakın mərkəzdə olduğunu və bu xüsusiyyətin, İRIE – ni ənənəvi kadrların idarə edilməsi və ənənəvi sənaye əlaqələri sistemindən fərqləndirdiyini bildirir (Qasimov R., 2011: s.20).

Guestin insan resurslarının idarəedilməsi modelinin əsasında yer alan hipotez belədir; inteqrasiya olmuş (yəni, təşkilati və fərdi məqsədlərin birləşməsi) bir İRIE tətbiqi yüksək keyfiyyət, sərbəst iş qaydası, yüksək səviyyədə məsuliyyət (öhdəlik) və yüksək səviyyədə fərdi performans kimi, təşkilatın normativ (planlanan) hədəflərinə çatmasına imkan yaradacaq nəticələrə yol açacaqdır. Bütün bunlar isə, heç şübhəsiz, yüksək bir təşkilati performansla həyata keçiriləcəkdir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

David Guestin İRIE modeli 6 dəyişən ilə xarakterizə olunur: (http://www.hrmguidance.co.uk/introduction_to_hrm/guest-hrm.htm, 2019)

- 1) İRIE strategiyası
- 2) İRIE təcrübələri
- 3) İRIE nəticələri
- 4) Davranışnəticələri
- 5) Performansa bağlı nəticələr
- 6) Maliyyə nəticələri

Göründüyü kimi, Guestin İRIE modeli insan resursları strategiyaları ilə fərqliləşmə (xidmət/məhsul fərqliləşməsi, təşkilati yeniləşmə), fokuslaşma tipi və xərc kimi ümumi iş strategiyaları arasında daha yaxın əlaqə qurur. Beer və digərləri kimi Guest də, işçilərin yüksək təşkilati bağlılıqlarını İRIE – nin nəticəsi olaraq görür (Qasimov R., 2011: s.21). Bu əlaqəni, təşkilati məqsədlərə bağlılıq (sadiqlik), əməkdaşlıq, təşkilati vətəndaşlıq və sözlərə istiqamətli davranışların davam etdirilməsi kimi sahələrə də genişləndirə bilərik. İşçilərin üstün yüksək keyfiyyətə sahib olmağına imkan yaradan “işyerində öyrənmə”, keyfiyyət, ixtisaslı işçi

qüvvəsi, xidmət və məhsullarda keyfiyyət kimi təşkilati ehtiyacları qarşılamağa da imkan verir. Sərbəstlik isə işçilərin yenilikləri və dəyişmələri qəbul etmə vəziyyəti ilə əlaqəli olub “Atkinsonun terminologiyasında” (1984) “Funksional sərbəstlik” olaraq ifadə edilir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

Guest modelində adı gedən “fokus” anlayışı, İRİE və performans arasındakı əlaqələri ifadə etmək üzrə istifadə edilir. Modelin təşkil etdiyi hər 3 İRİE nəticəsinin də (bağlılıq, sərbəstlik və keyfiyyət) davranış dəyişikliyi və yüksək performans kimi nəticələrin ortaya çıxmasına nəzarət etdikləri düşünülür və qurulan bu əlaqə modelin güclü tərəflərindən birini ifadə edir. Modelin digər bir güclü tərəfi, yüksək performans və maliyyə nəticələri arasındakı əlaqəni bir vahid olaraq ələ almasıdır. Modelin vahid olaraq ələ aldığı əlaqələr haqqındakı fərziyyələr belədir: (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019)

- 1) Vahid bir strategiya bu dörd siyasi hədəfə çatmağa imkan verir;
- 2) İş strategiyaları arasında tam inteqrasiya;
- 3) İdarəetmənin hət işçisi tərəfindən təmin edilən dəstək;
- 4) Yüksək səmərəlilik və təşkilat tərəfindən arzu edilən sənaye uğuruna çatmaq.

Modeldə əsas diqqət İRİE tətbiqləri və təşkilati performans arasındakı əlaqədədir. Guestə görə İRİE, sadəcə “yaxşı” seçmə və yerləşdirmə ilə deyil, “İRİE-nin təşkilati məqsədləri reallaşdırma bilməsi” ilə bağlıdır.

Guestə görə İRİE siyasətlərindən, seçmə və təlimin əhəmiyyəti çox vacibdir. Ona görə bu 2 anlayış İRİE siyasətləri içərisində hədəflərə çatmaq üzrə nizamlanmalıdırlar. Modelin bu mövzudakı açar anlayışı İRİE tətbiqlərinin fərqliləşdirilməsidir; yəni vacib olan, bir təşkilatda seçmə ya da təlimin varlığı deyil, daha yaxşı təlim və daha uyğun bir seçmə sisteminin varlığıdır. Modeldəki yüksək performans və bağlılıq anlayışları keyfiyyətə fərqləndirməni vurğulamaq üçün istifadə edilmişdir. Guest modeli haqqında araşdırılma edilərsə bir neçə fikir

formalaşar; ilk növbədə Guest modeli həddən artıq unitarizmvə işçi mərkəzli dəyərlər sistemi ilə qurulmuşdur. Bundan başqa uzun müddətli fərdi və birlikdə inkişafa əhəmiyyət verən modeldə fərdi performansın dəyəri ilə İRIE daxilində həmkarlar ittifaqının vəziyyəti qeyri müəyyəndir və sual olaraq qalır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489,2019>). Digər bir fikir isə bir çox araşdırmalarla sübut olunmuş, təşkilati bağlılığın hər zaman yüksək performansla nəticələnmədiyidir.

Guest modelinin oxşarlıqları dəstəkləyən modellər içində analiz edilməsinin səbəbləri aşağıdakı kimidir: (Qasimov R., 2011: s.22).

1. Modelin əsas fokus nöqtəsi İRIE tətbiqləri və təşkilati performans arasındakı əlaqədir. Fərdi və təşkilati inteqrasiyanı İRIE tətbiqlərinin əsas vəzifəsi olaraq görür.

2. Modelin əsas fokus nöqtəsindən də bilindi ki kimi univarsal modeldir. Yəni bütün dünyadakı təşkilatlarda fərdi və təşkilati performansların inteqrasiyası ilə İRIE tətbiqlərində uğurun təmin edilə biləcəyini müdafiə edir.

3. Modeldən də görüldüyü kimi model İRIE tətbiqlərində effektiv olan ətraf mühit faktorlarına əhəmiyyət vermir.

↪ *Storey-in İRIE modeli*

Storey-in İRIE modeli ümumi modernist ifadənin İRIE ilə bağlı spekulativ mübahisələrindən yaranmışdır. Model, Storey tərəfindən tərif verilən “kadrların idar edilməsi və sənaye əlaqələri” konsepsiyaları (anlayışları) və İRIE paradigması arasındakı fərqləri nəzərə alaraq müzakirə edir. Storey-in modeli İRIE-nin semantik analizinə əsaslanır, təkliflər ehtiva edir və İRIE-ni tərif, prinsip və məntiqi nəticələrin qarışığı olaraq araşdırır. Bu baxımdan İRIE, işçilərin istiqamətləndirilməsindəki inanc və fərziyyələri, prioritetləri müəyyənləşdirir və tətbiqlərdən nəticələr çıxarır (Argon və Eren, 2004: s.90).

İRIE – nin Storey modeli 4 əsas ünsürdən meydana gəlmişdir: (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489,2019>).

- ⇒ Hökmlər / inanclar və fərziyyələr
- ⇒ Strateji baxışlar
- ⇒ İyerarxik sıralamadakı idarəçilər
- ⇒ Əsas nəticələr

Cədvəl 2: Storey İRIE modeli

| |
|---|
| <p>1. İnanclar və fərziyyələr</p> <p>a. Rəqabət üstünlüklərini yaradan insan resurslarıdır.</p> <p>b. Məqsəd artıq müvafiq qaydalar deyil, işçi iştirakı olmalıdır.</p> <p>c. Buna görə işçilər çox diqqətli seçilməli və inkişaf etdirilməlidir.</p> |
| <p>2. Strateji xüsusiyyətlər</p> <p>a. Yuxarıda ifadə edilən amillərə görə, insan resursları qərarları strateji əhəmiyyət daşıyır.</p> <p>b. Üst səviyyədəki rəhbərliyin iştirakı vacibdir.</p> <p>c. İnsan resursları strategiyaları iş strategiyasına daxil edilməlidir. Ona təməl olmalı, hətta ona kömək etməlidir.</p> |
| <p>3. Menecerlərin tənqidi rolları</p> <p>a. İnsan resursları tətbiqləri, iş fəaliyyətlərindəki əhəmiyyətinə görə, yalnız kadr idarə edilməsində qalmayacaq qədər mühümdür.</p> <p>b. Bütün menecerlər, insan resursları siyasətlərinin həm tətbiq edicisi, həm də yaradıcısı olaraq bir birlərinə yaxın olmalıdır.</p> <p>c. Menecerlər öz rəhbərliklərinə daha çox diqqət və əhəmiyyət verməlidirlər.</p> |
| <p>4. Əsas nəticələr</p> <p>a. Mədəniyyəti idarəetmək, tətbiqləri və sistemləri idarəetməkdən daha mühümdür.</p> <p>b. Seçmə, ünsiyyət, təlim, mükafat və inkişafa dair inteqrasiya olmuş davranışlar</p> <p>c. Səlahiyyət və məsuliyyətin ötürülməsi üçün, işin yenidən təşkili və yenidən qurulması.</p> |

Mənbə: John Storey . Human Resource Management: Still Marching On Or Marching Out. Human Resource Management A Critical Text. Routledge Publishing . 1995 . s. 6

İRİE ilə bağlı hazırkı hökmlər (inanclar və fərziyyələr) Guestin unitarist fikirlərindən yaranır. Storey tərəfindən konseptuallaşdırılmış müqayisəli stereotiplər (hökmlər / inanclar və fərziyyələr) isə, İRIE – nə artan inancı, işçilərin təşkilatla əlaqələrində öhdəliklərini və təşkilat ilə işçi arasında reallaşan müqavilədə müqavilədən kənar məqsəd və mənalara təsvir edir. İnanclar və fərziyyələr, bütün amillər arasında yalnız insan resursunun istehalda fərq yaratdığı düşüncəsinə əsaslanır. Bu çərçivədə, insan resursunun effektiv iştirakı və imkanları uğurlu təşkilatları digərlərindən fərqləndirir. Bu halda, inzibati diqqət və vaxta layiq olan xüsusi bir resurs kimi insan resursuna lazımi diqqət yetirilməlidir. Bununla yanaşı, insan resursu sadəcə xərc ünsürü kimi deyil, qiymətli bir varlıq olaraq görülür (Qasimov R., 2011: s.22).

İRİE – nin Storey modelinin strateji baxışı birlikdə planlamağı İRİE modelinin mərkəzinə qoymuşdur (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019). İRİE – nin strateji əhəmiyyətə malik olduğu fikri, xüsusilə üst səviyyədəki və bütün inzibati səviyyələrdəki proseslərə diqqəti artırmışdır.

Modelin üçüncü komponenti olan iyerarxik sistemdəki (pillədəki) idarəçilər anlayışı, insan resursları mütəxəssislərinə, təşkilat içində “transformasiyalı lider” rolu verir. Model təşkilatlar üçün ümumi idarəçilərin və iyerarxik sistemdəki (pillədəki) idarəçilərin İRİE baxımından demək olar hər mövzuda əsas oyunçular olduğunu bildirir. Menecərlərin rolları ilə əlaqəli olan bu komponent, İRİE-nin sadəcə bir departamentin ala biləcəyi qərarlar və texniki səviyyədəki tətbiqlərdən ibarət olmayacaq qədər mühüm olduğu fikrini ortaya qoyur (Qasimov R., 2011: s.23).

Model tərəfindən tərif edilən “əsas nəticələr” anlayışı isə, model içərisində lazımi əhəmiyyəti görməmiş kimi görünür (çox diqqətə cəsarət deyil). Bu səbəbdən strateji İRİE modeli həm bu “əsas nəticələr” mövzusunda, həm də texniki çətinliklər mövzusunda açıq ya da qapalı müzakirə edilən bir model olaraq bilinir. Əlavə olaraq Storey modeli, “əsas nəticələr” (performansa əsaslanan ödəniş, şərtlərin harmoniyası və öyrənən təşkilatlar) anlayışını daxili uyğunluq baxımından da mühüm sayıla biləcək qeyri müəyyənliliklər daşıyır.

Storey-in İRİE modelinin oxşarlıqları dəstəkləyən modellər içində analiz edilməsinin səbəbləri aşağıdakı kimidir: (Qasimov R., 2011: s.24)

1. Modelin əsas fokus nöqtəsi İRİE və “kadrların idarə edilməsi və sənaye əlaqələri” arasındakı konseptual fərqlilikləri ortaya qoyur.
2. Storey-in İRİE ilə bağlı etibarlı inanc və fərziyyələri Guestin İRİE ilə bağlı unitarist fikirlərindən əsaslanır.
3. Modeldən də görüldüyü kimi modeldə İRİE tətbiqlərində effektiv olan ətraf mühit amillərinə əhəmiyyət verilmir.

Fərqliliyi dəstəkləyən modellər

İRİE ədəbiyyatı araşdırıldığında fərqliliyi dəstəkləyən bir çox İRİE modelinin hazırlandığını görə bilərik. Fərqlilikləri dəstəkləyən modellərin ən mühüm xüsusiyyətləri İRİE tətbiqlərinə təsir edən ətraf mühit amillərini də tərkibinə daxil etməsi və bu amillərin İRİE tətbiqlərini fərqli ölkələrdə fərqli tətbiq edilməsini vurğulayır (Qasimov R., 2011: s.24).

↪ Warwick İRİE modeli

Model Warwick universitetinin, birgə dəyişmə və strateji tədqiqatlar mərkəzinin 2 tədqiqatçısı Hendry və Pettigrewin tədqiqatlarına əsaslanır (<https://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>, 2019). Modelin malik olduğu 5 ünsür və insan resursları analizi idarəetməsinin inkişafı Harvard tədqiqatlarının tənqidinə qədər genişlənir (Aykaç, 1999: s.49).

Modelin 5 ünsürü bunlardır: (<https://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>, 2019)

- ↪ Xarici kontekst (sistem)
- ↪ Daxili kontekst (sistem)
- ↪ Təşkilat strategiyalarının konteksti
- ↪ İRİE konteksti (sistemi)
- ↪ İRİE məzmunu

İnsan resursları iş strategiyalarını və insan resursları praktikasını (tətbiqlərini) birlikdə müzakirə edən Warwick modeli, daxili və xarici kontekst adını verdiyi iki sistemdə yaranan dəyişmələri, prosesdə yaranandəyişmələri və məzmun və kontekstdə meydana gələn dəyişmələri əhatə edir. Dəyişiklik prosesinə fokuslanan model, dəyişmədə İRİE-nin xarici kontekstinin (sosial ekonomik, texniki, hüquqi siyasi) onun daxili kontekstinə (mədəniyyət, struktur, siyasətlər və liderlik, texnoloji) təsir göstərdiyini müdafiə edir və təşkilatların müvəffəqiyyət dərəcəsinin xarici kontekstə uyğunlaşdırılması dərəcəsi ilə ölçülməsini vurğulayır. Bu modelə görə, təşkilat strategiyası konteksti (məqsədlər, məhsul – bazar tərkibi, strategiya və taktikalar) birbaşa İRİE kontekstinə (İR axınları, biznes sistemləri,

mükafatlandırma sistemləri) təsir göstərir. Qarşılıqlı olaraq təşkilat strategiyası konteksti də daxili kontekstin təsiri altındadır (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

Warwick modelinin güclü tərəfi, İRİE üzərindəki mühüm ətraf mühit təsirlərini izah etməsi və təsnifatlandırmasıdır. Hendry və Pettigrewin tədqiqatlarının mərkəzindəki kontekst xəritələri, daxili (təşkilati) və xarici (ətraf mühit) kontekstlər və İRİE-nin dəyişən kontekstlərə uyğunlaşması kimi mövzular modeldə öz əksini tapır. Bu 2 yazıçıya görə, hazırladıqları model, təşkilati sistem çərçivəsində strategiyaların inkişafı və strukturun daha yaxşı təsvir edilməsi üçün lazımi şəraitin təmin edilməsidir ki, bu İRİE – nin analizinə imkan verən əsas dinamikdir. Bu məqamda ifadə edilməlidir ki, model təşkilati müvəffəqiyyət səviyyəsinin daxili və xarici kontekstlər arasındakı yüksək performanslı bir əlaqənin nəticəsində müəyyənləşə biləcəyini, bu proseslərin olmadığı ya da zəif olduğu bir İRİE modelində insan resursları praktikası və iş nəticələri arasındakı əlaqənin ya da performansın inkişaf etməsinin mümkün olmadığını göstərir (<http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489>, 2019).

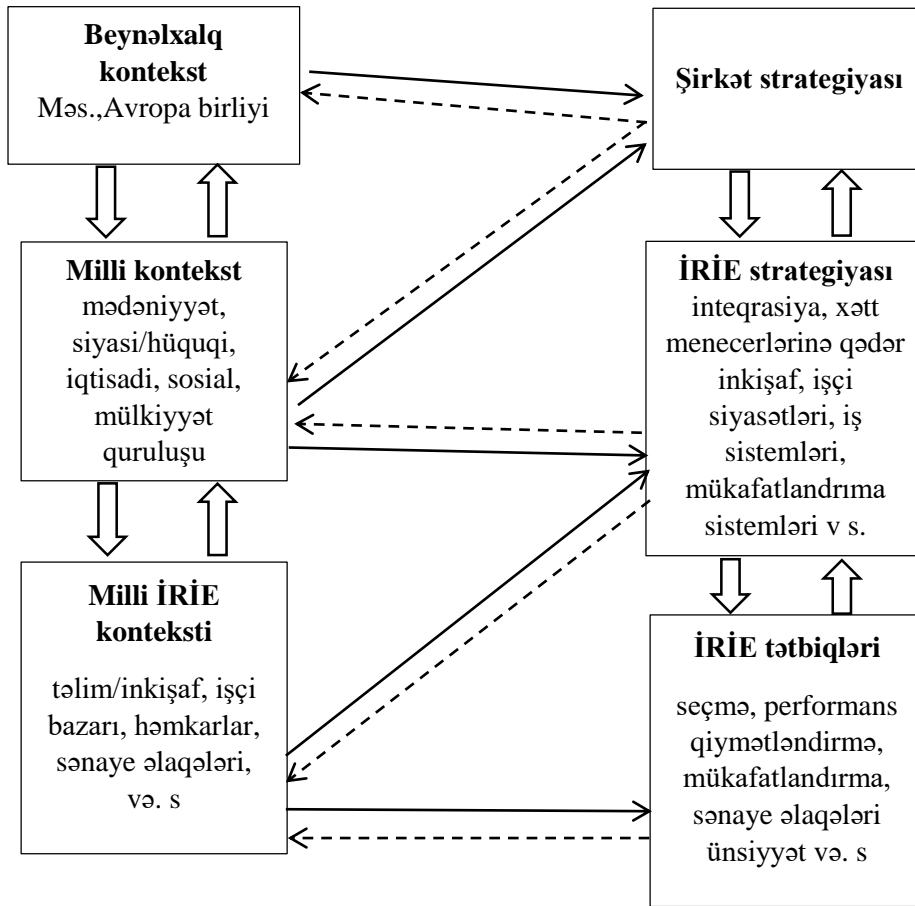
Modelin digər modellərdən ən əhəmiyyətli fərqi, milli ənənələrin və idarəetmə formalarının İRİE tətbiqlərində nə qədər təsirli olduğunu göstərməyə çalışmasıdır. Modelin ən güclü tərəfi isə, çox mühüm ekoloji faktorları müəyyənləşdirməsi, təsnifləşdirməsi və İRİE – nin bu amillərə necə uyğunlaşmasını izah etməsidir (Loosemore, 2003).

↳ *İRİE – nin Avropa modeli*

Amerika perspektivinin əvəzinə İRİE – ni Avropa perspektivindən başa düşmək ehtiyacı ədəbiyyatda son dövrlərdə ən mühüm mövzulardan biri olmuşdur. Brewster, regional və milli fərqliliklərdən başqa, Avropa İRİE tətbiqləri ilə Amerika İRİE tətbiqləri arasında fərq olduğunu vurğulayır və bu fərqi İRİE – nin Avropa modeli haqqında bəhs etmə imkanı təmin etdiyini vurğulayır (Brewster, 1995: s.1-21).

Bu model, İR strategiyaları ilə şirkət strategiyaları arasındakı əlaqələri göstərir. Model eyni zamanda şirkət strategiyası, İR strategiyası və tətbiqlərinin bir biri ilə əlaqəli olduğunu və bunların milli mədəniyyət, güc sistemləri, qanunlar, təhsil, işçi iştirakı və s. kimi ətraf mühit amilləri altında fəaliyyət göstərdiyini vurğulayır (Brewster, 1995: s.1-21).

Sxem 3: İRIE – nin Avropa modeli

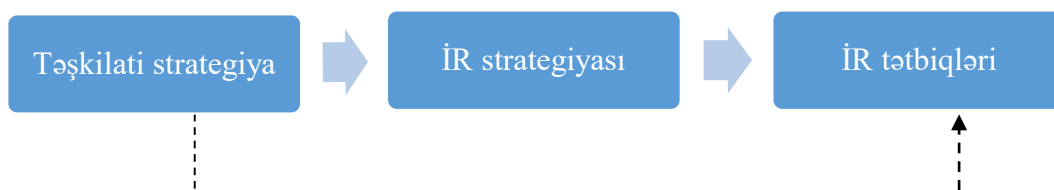


Mənbə: https://www.researchgate.net/figure/European-contextual-human-resource-management-model-Brewster-et-al-2004_fig3_268602980 (23.02.2019)

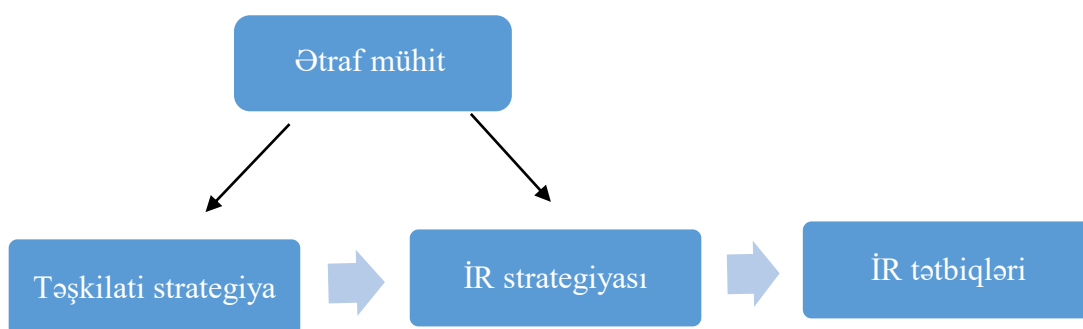
2.4. Brewster modelinin xüsusiyyətləri

1980 - ci illərdə bir çox yazıçı (Nkomo, 1980; Tichy və d., 1982; tərcümə: Brewster, 1993) İRIE-nin ətraf mühit amillərini nəzərə almasının zəruriliyini müdafiə etməyə başladı. Beamont (1991) əvvəlki tədqiqatlarda nəzərə alınmasa da bundan sonrakı tədqiqatlarda İRIE tətbiqlərində effektiv olan iqtisadi və ətraf mühit amillərinin təsirinin yox sayılmasının mümkün olmayacağını vurğuladı. Bu inkişaflarla da Sxem 4. Sxem 5. – dəki kimi dəyişmişdir:

Sxem 4: Populyar İRIE modeli



Sxem 5: Amerika ekoloji İRIE modelləri



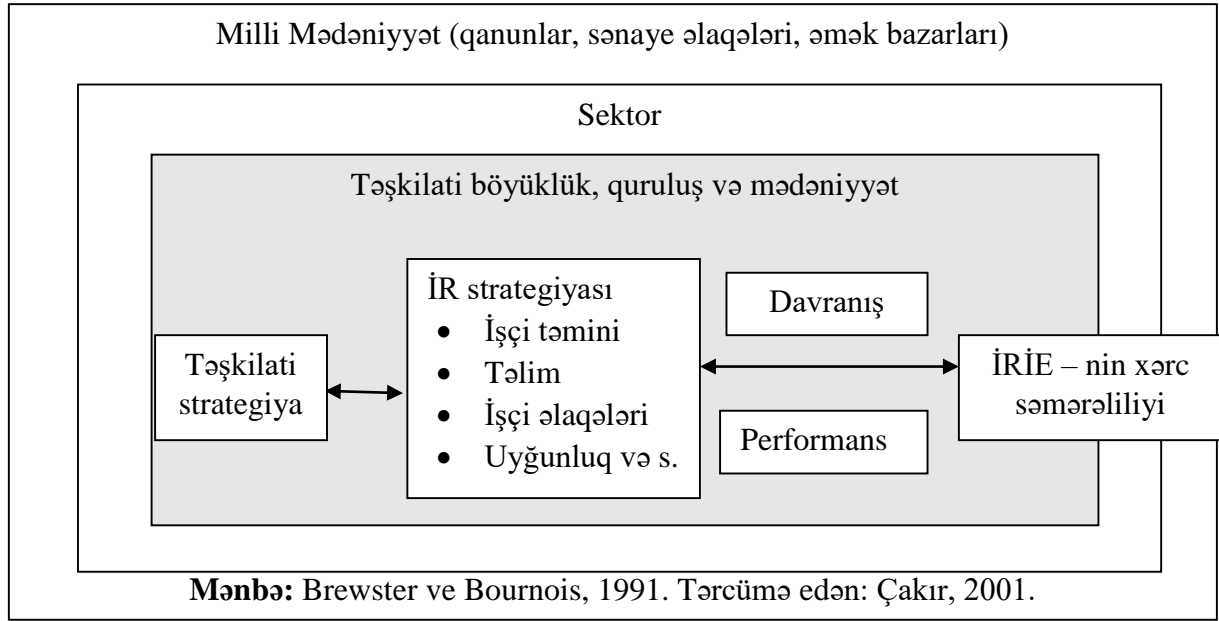
Mənbə: Nkomo, 1980; Tichy və d., 1982; tərcümə: Brewster, 1993

Amerika modelləri ətraf mühit amilləri içərisində mədəni, sosial, siyasi, hüquqi və s.ətraf mühit amillərini ələ almaq əvəzinə "tərəfdarların maraqlarını" (Harvard modeli) ələ alaraq İRIE tətbiqlərinin tərəfdarların maraqlarını maksimum etdiyi qədər uğurlu ola biləcəyini qəbul etmişdilər. Digər bir ifadə ilə, Amerika modelləri İRIE tətbiqlərində effektiv olan ətraf mühit amillərinə əhəmiyyət vermirdilər (Qasımov R., 2011: s.51).

Avropada Amerika mənşəli modellərə qarşı ilk reaksiyalardan biri Pool (1990) tərəfindən ortaya qoyulmuşdur. Pool (1990) Harvard modelinin İRIE – ni sadəcə işverən maraqları perspektivindən ələ aldığı və bunu da Amerika mənşəli olmadığından əsələndiyini vurğulayaraq, Harvard modelini sənaye əlaqələri sahəsindəki tədqiqatı ilə Avropa kontekstinə yenidən uyğunlaşdırmışdır.Poolun uyğunlaşdırmalarını kifayət hesab etməyən Brewster və Bournois, 1991 – ci ildə

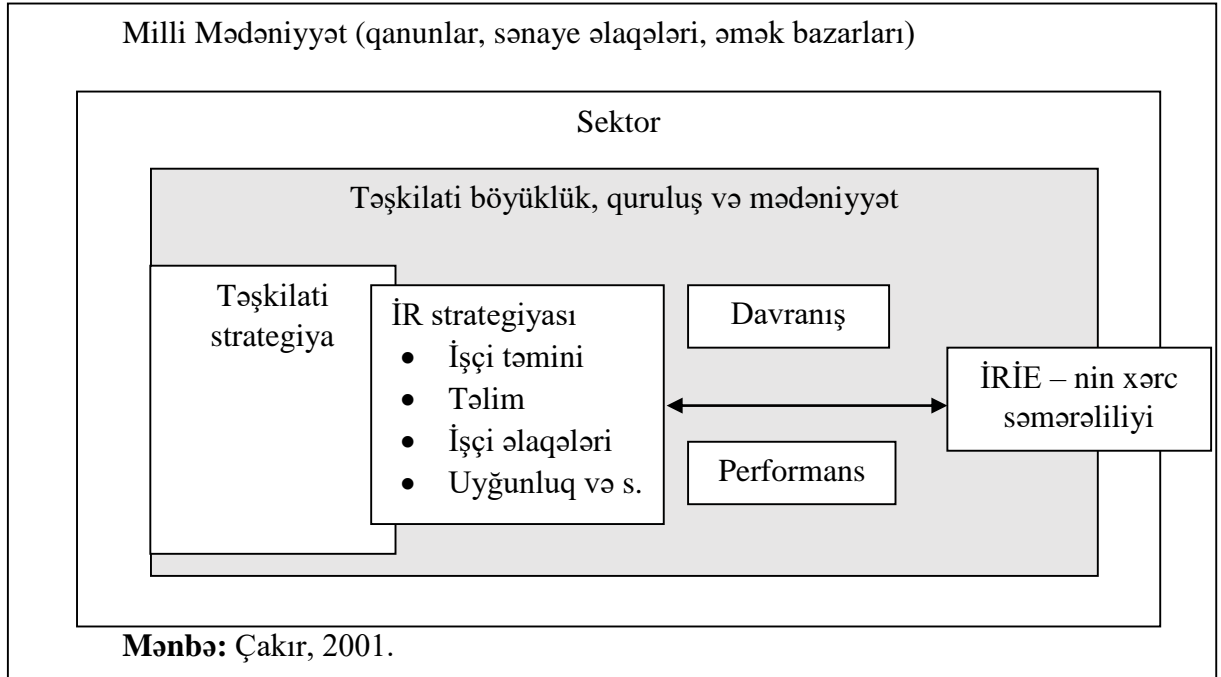
Cranfield tədqiqatlarını əsas götürərək Avropa İRİE tətbiqlərini araşdırmaq üçün bir model hazırladılar (Qasımov R., 2011: s.52).

Şəkil 1: İRİE strategiyalarını araşdırmaq üçün Brewster və Bournois modeli



Model 1994 – cü ildə Brewster ve Hegerwisch tərəfindən aşağıdakı kimi dəyişdirilmişdir.

Şəkil 2: İRİE strategiyalarını araşdırmaq üçün model: Avropa mühiti



2.5. Fərqli ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsi tətbiqi

Əslində İRİE-də mövcud olan fərqliliklətin ən vacib mənbəyi millətlərin insana, insan resursuna olan baxışı ilə bağlıdır. İşçilərlə müəssisələr arasında sıx

əlaqələr olmadığı İngiltərə, ABŞ kimi qərb cəmiyyətlərinin insan resursuna baxışı ilə şərq cəmiyyətlərinin insan resursuna yaxınlaşması və işçilərin müəssisəyə baxışları fərqlilik göstərir. Qərbdə işləyənlər işlədikləri müəssisələrlə emosional bir əlaqə yaratmırlar. Şərq cəmiyyətlərindən biri olan Yaponiyada bir işçinin işlədiyi müəssisə onun ailəsi və idarəçilər isə atası kimi görülür. Türk cəmiyyəti haqqında şərh etmək lazım gələrsə, Edebalinin bu mövzuda bildirdiyi fikri bizə ipucu verə bilər. Edebalinin “insanı yaşat ki dövlət yaşasın” sözü müəssisələr üçün insan resursları hökumət daxilində vətəndaşın dəyərini vurğulayır (Sekmen,2003: s.54). Bəzi ölkələrin ümumi İRIE xüsusiyyətlərinin qısa bir xülasəsi fəslin növbəti hissəsində təqdim edilir.

☆ *Yaponiyada İRIE tətbiqi*

Yaponiyanı digər ölkələrdən fərqləndirən ən mühüm xüsusiyyətlərdən biri homogen əhali quruluşuna sahib olmasıdır və digər ölkələrdən gələn insanların sayı ölkə əhalisinin çox az hissəsini yəni yüzdə birini təşkil edir. Nəticədə, yaponlara aid hər hansı bir xüsusiyyət ölkə əhalisinin payına düşür. Bu xüsusiyyətlərə homogen mədəniyyət, yoxsul sinif şüuru (yada aşağı təbəqənin şüuru), qrup yönümlü mədəniyyət misal ola bilər. Əlbəttə bu xüsusiyyətlər İRIE tətbiqlərinin formalaşmasında böyük təsirə malikdir. İnsan resursları tətbiqləri araşdırıldıqda Yapon İRIE sistemini Qərb İRIE tətbiqlərindən fərqləndirən ən vacib xüsusiyyətlər iş həyatının təhlükəsizliyi, yəni ömür boyu məşğulluğun tətbiq edilməsi, vəzifə artımı və əmək haqqı sisteminin sistemə uyğun davamlı verilməsi, kadr hazırlığına verilən həddindən artıq əhəmiyyət, işçi seçimi tətbiqləri ilə sənaye əlaqələrindəki fərqlər sayılır (www.bilgiyonetimi.org, 2018).

20 – ci əsrin əvvəllərindən etibarən Yapon İRIE sisteminin ən əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən biri də uzunmüddətli məşğulluqdur. Uzunmüddətli məşğulluq modeli sənayeləşmə prosesində olan Yaponiyanın işçi qüvvəsinə sabit bir quruluş yaratmaq məqsədilə hazırlanmışdır. Böyük firmalar və ya dövlət işçi qüvvəsi ehtiyacını nüfuzlu universitetlərdən və ya liseylərdən məzun olan gəncləri işə götürərək qarşılayırlar. Yalnız müəyyən məktəbləri bitirənlər müəyyən işlərə daxil

ola bilirlər. Məktəb ilə işəgötürənlər arasında qarşılıqlı inam əlaqəsi qurulmuşdur. Məzunlar bir firmada ən aşağı səviyyədə işə başlayaraq müxtəlif vəzifələrdə işlədikdən sonra təxminən 10 il ərzində uzunmüddətli vəzifə artımı olur. Bu səbəbdən işçi qüvvəsi dövriyyəsi çox aşağıdır. İşə alınan işçi təqaüdə çıxana qədər o şirkətdə qalır. İşçi əsaslı bir səhv etmədiyi halda vəzifədən azad edilməz. İşdən azad etmək çox ağır bir cəzadır. Bu formada işini itirən şəxs oxşar bir firmada yenidən iş tapa bilməyəcəyi üçün ancaq daha aşağı əmək haqqı ilə balaca bir şirkətdə işləyə bilər (<https://dergipark.org.tr/download/article-file/9621>, 2019).

Yaponiyadakı müəssisələrdə əmək haqqı və vəzifə artımı sistemi karyera və ləyaqətə görə həyata keçirilir. Bu sistem yaponca Nenko adlanır. Yaponca "Nen" karyera, "ko" isə ləyaqət mənasındadır. Nenko sistemilə əmək haqqı artırılması və karyera yüksəlişi obyektiv meyarlara əsaslanır. Beləliklə, uzunmüddətli məşğulluq təhlükəsizliyinə malik olan işçilər karyera artımı, daha çox əmək haqqı ala bilmək üçün bir – birilərlə konstruktiv rəqabət aparırlar. İşçilərə ödənilən ödənişlər əsas əmək haqqından, bonuslardan, sosial yardımlardan ibarətdir. Əsas əmək haqqında əsas götürülən meyar karyeraya əsaslanırsa, bonusda ləyaqət meyarı əsas götürülür (Qasımov R., 2011: s.39).

Məhdud resurslara malik olan yaponların əlində ən vacib və yeganə resurs mənbəyi insandır. Bütün uşaqlara ilk növbədə Yaponiyanın kasıb bir ölkə olduğu və ölkənin yaşaması üçün onların işləmələrinin vacib olduğu öyrədilir. Yapon təlim-təhsil sistemi dünyanın ən yaxşı təlimləri arasında yer tutur. Uşaqların 94%-i təhsillərini universitet səviyyəsinə qədər davam etdirirlər. Bu nisbət dünyanın ən yüksək göstəricisidir. İlk, orta, lisey təhsili çox çətin olsa da, universitet təhsili müqayisə olunmaz dərəcədə asandır. Mühüm olan tələbənin yaxşı universitetə daxil olması və məzun olmasıdır. Şəxsin işə başlamazdan əvvəl aldığı təlim o qədər də əhəmiyyətli sayılmır. Namizədə adətən ağ kağız kimi yanaşılır. Namizədin təlimə ehtiyacı vardır və təlim də şirkətdə başlayır. Şirkətə qəbul olana qədər, universitet də daxil olmaqla şəxsin aldığı təlim peşə ixtisasından əlavə daha çox ümumidir. Şirkətlər işçilərini xüsusilə yeni işçilərini peşəkar ixtisasla təmin

etmək məqsədi ilə çox böyük resurslar ayırırlar. Təhsilə verdikləri əhəmiyyət müəssisələrin ölçüsünün artması ilə düz mütənasibdir. Uzunmüddətli məşğulluq qərantisini verən müəssisə üçün müəssisəyə bağlı olan işçilərin təlimləndirilməsi və bunun üçün resurs ayırması problem deyil. Adaptasiya təlimi olaraq ifadə edilən orientasiya təlimi Yaponiyada daha ağır verilir. Xüsusilə orta və böyük Yapon şirkətləri işçilərin hamısına davamlı təlim verirlər. Ən geniş yayılan təlim iş zamanı verilən təlimdir. Yapon şirkətlərinin əsas fəlsəfəsi iş zamanı öyrənilir və təcrübəli ustalar bütün məlumatlarını, bacarıqlarını, təcrübələrini yeni işçilərlə paylaşırlar. Yapon müəssisələrini digər qərbi müəssisələrindən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlərdən biri də təlim metodu olaraq qarşılaşdığımız iş rotasiyasıdır. Bu təlim təkcə işçilərə deyil, bütün əməkdaşlara (menecerlərə, rəhbərlərə) tətbiq edilir. Bu rotasiya işçilərin şirkətin bütün vahidlərini tanımalarına və hərtərəfli inkişaf etmələrinə imkan verir. Xüsusilə rəhbərlərə tətbiq olunan bu üsullar şirkətin gələcəyindən tam məsuliyyətli olanlara verəcəkləri qərarlarda daha diqqətli olmalarına və şirkəti daha yaxşı idarə etmələrinə imkan verir. Yaponiyada şirkətlərin işəgötürmə meyarları namizədlərin şəxsiyyətindən və xarakterindən cəmlənmişdir. Korporativ mühitə uyğunlaşa biləcək və onu korlamayacaq namizədlər seçilir. Başqa sözlə, Yapon şirkətləri namizədlərin təlim-təhsilindən daha çox onların xarakterilə maraqlanır. Onsuz da təlim müəssisədə verilir. Vacib olan namizədin şirkətə adaptasiya olmasıdır və bu zaman problem yaşamamasıdır, mümkün olan ən yaxşı məktəblərdən məzun olmasıdır. Yaxşı universitetdən məzun olması namizədin çalışqan olduğunu əks etdirən göstəricidir (www.bilgiyonetimi.org, 2018).

☆ *Almaniyada İRİE tətbiqi*

Almaniya İRİE tətbiqlərinin ən vacib xüsusiyyətlərindən biri İRİE tətbiqlərinin çox böyük təşkilati təzyiqlər altında həyata keçirilməsidir. Almaniyada İRİE tətbiqlərini başa düşmək üçün bu təşkilati təzyiqlərin nələr olduğuna diqqət yetirmək lazımdır. Bu təşkilati təzyiqlər kollektiv müqavilə sazişləri, işçilərin idarəetmədə iştirakı, peşə müəssisələri kimi göstərilir.

Almaniyada hər 3 işçidən ikisi həmkarlar ittifaqının üzvləridir. Bu isə həmkarlar ittifaqının çox güclü olmasına və kollektiv müqavilə sazişlərində üstünlük əldə etməsinə səbəb olur. İşçilərin idarəetmədə iştirakı qərarvermə mexanizmlərinə işçilərin daxil edilməsini nəzərdə tutur (Giardini, 2005).

Peşə müəssisələri isə ümumiyyətlə peşə otaqları və həmkarlar ittifaqlarından ibarətdir, universitet məzunlarına 2 və 3 illik təlimlər keçərək işə qəbul edilmələri üçün müəssisələrə təzyiq (hətta siyasi təzyiq) göstərirlər. Wever (1995) Almaniya İRIE sistemini çox kurumlaşmış olaraq təsvir edir və bunun dezavantajlarını zəif dəyişiklik, yüksək bürokratiya, məhdud təşəbbüs kimi sıralayır. Scholz və Böhm də (2008) həmkarlar ittifaqlarının böyük gücə sahib olmasını, işçilərin idarəetmədə iştirakının, işçi şuralarının və yüksək əmək haqqı səviyyələrinin xarici investisiyalar üçün də cəlbedici olmadığını vurğulayırlar. Bütün bu təzyiqlərə baxmayaraq Almaniyada tətbiqlərdə xərcləri azaltmaq üçün qısamüddət ərzində işçi axtarmaq əvəzinə uzunmüddətə və keyfiyyətə fokuslanmağa, yaşlı işçilərin işləməsi yerinə gənc işçilərə üstünlük verməyə və İRIE rəhbərləri arasında peşəkarlığı artırmağa meyillidir (Qasimov R., 2011: s.44).

☆ *Fransada İRIE tətbiqi*

Almaniyadan fərqli olaraq Fransada İRIE tətbiqlərini ümumi olaraq "Sərt İRIE" olaraq adlandıran Gooderman (1999) Fransız İRIE tətbiqlərinin İngiltərə İRIE tətbiqlərinə oxşadığını vurğulayır. İRIE – nin sərt modeli digər resurslar kimi insan resurslarına ucuz şəkildə təmin edilib, mümkün qədər daha çox fayda əldə edilməsi lazım olan resurs kimi yanaşır (Scholz və Böhm, 2008: s.155).

Fransada Fransada qabaqcıl İRIE tətbiqləri və onların xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi təsnif edilir:

Fransada işçi tedarüku vasitəsi olaraq internetdən istifadə xüsusilə də böyük müəssisələrdə yüksək səviyyədədir. ANPE (milli məşğulluq agentliyi) və APEC (idarəedici məşğulluq agentliyi) veb saytlarının çox böyük auditoriyaları var. İşçilərin seçilməsində isə müsahibə metodu və işçinin performansına cavabdeh

olacaq rəhbərin işə götürmə qərarı mühüm rol oynayır. Fransada qanunlar müəssisələrin təlim və inkişaf tətbiqlərinə böyük təsir göstərir. Qanunlara görə işçilərin əmək haqqının ən azı 1,5 % - i təlim xərcləri üçün ayrılmalıdır. Amma müəssisələr bu göstəricini 3 faizə qədər qaldırırlar. Fərdi qiymətləndirməyə görə Fransa müəssisələri Avropa ölkələri arasında birincidir. Fərdi performans çox yüksək qiymətləndirilir. Fərdçilik özünü karyera idarəsində də göstərir. Belə ki, Fransadakı müəssisələrdə ümumiyyətlə fərdlərin öz karyeraları üçün məsuliyyətli olduqları qəbul edilir. Təbii ki İnsan Resursları idarəsi də işçilərə bu karyera mərhələlərini keçməkdə köməkçi bir vəzifə icra edir (Cerdin və Peretti, 2001: s.216-225).

☆ *İtaliyada İRIE tətbiqi*

İtaliyadakı insan resursları Fransada olanlara oxşar şəkildə tətbiq olunur. İtaliyada yüksək fərdçilik dərəcəsinin əks olunması kimi komanda işinin çox geniş yayılan tətbiq olmadığı görülür. Performans qiymətləndirmədə ümumiyyətlə fərdi qiymətləndirmələr nəzərə alınır. İtaliyada karyera həm vəzifə artımında, həm də əmək haqqının müəyyənləşdirilməsində təsirli amildir. Bunlara əlavə olaraq balaca ailə müəssisələrində işləyənlər böyük müəssisəyə malik ailənin fərdlərindən ibarətdir. Dövlət sektorunda isə təyinatlarda və vəzifə artımında siyasi üstünlüklərin çox təsirli olduğu görülür. İtaliya da xüsusilə son illərdə müəssisələr arasında işçi hərəkəti arasında aşağı olmaqla yanaşı həmkarlar ittifaqının da güc itirməsinə ilə əlaqədar olaraq azaltma üsulu çox tez – tez tətbiq edilən idarəetmə üsulu halına gəlmişdir (Lawrence və Edwards, 2000: s.61-63).

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT VƏ ÖZƏL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏN İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ KEÇİDDƏ YARANAN PROBLƏMLƏR VƏ HƏLLİ YOLLARI

3.1. Dissertasiyanın məqsədi

İnsan resurslarının idarə edilməsi II Dünya müharibəsindən sonra yaranan idarəetmə qaydalarının nəticəsində inkişaf edən bir anlayış kimi görünə də kökləri daha da qədim dövrlərə gedib çıxır. Azərbaycanda İRİE inkişafı 2 dövr istiqamətində dəyərləndirilir: Sovet dövrü və müstəqillik qazandıqdan sonrakı dövr. Çünki yetmiş il SSRİ tərkibində yaşayan Azərbaycanın hər sahədə olduğu kimi İRİE sahəsində də o dövrdən qalan bir çox tətbiqləri bugünkü gündə də davam edir. Bugün artıq bir çox müəssisə rəqabətdə geridə qalmamaq üçün insanı idarə edilməli bir resursdan çox, investisiya qoyulmalı bir kapital olaraq görməyə başlamışdır. Bu düşüncə tərzini insan resurslarının idarə edilməsinin müəssisələrin əsas şöbələrindən biri halına gəlməsinin ən aydın göstəricisidir.

Nəticə olaraq deyə bilərik ki, Azərbaycanda İRİE tətbiqləri xüsusilə xarici sərmayəli müəssisələrin köməkliyi ilə müasir tətbiqlərə keçərkən, Sovet tətbiqlərindən də tam xilas ola bilməmiş və bu ikisinin qarışığı halını almışdır.

İRİE bugün böyük əhəmiyyətə malikdir. Çünki insan resursu müəssisələrin mühüm bir hissəsi halına gəlmişdir. Müəssisələrdə işləyən işçilərin keyfiyyəti nə qədər yüksək olarsa, müəssisə də o qədər səmərəli fəaliyyət göstərir. Bu anlayış Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrə də aiddir. Tədqiqatın məqsədi araşdırılan modellər çərçivəsində Azərbaycanda kadrların idarə edilməsindən İRİE – nə keçidin formalaşmasında effektiv olan modellərin aşkarlanmasıdır.

3.2. Dissertasiyanın metodu

Tədqiqatın məqsədindən də başa düşüləcəyi kimi tədqiqatda, Bakıda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrdə İRİE funksiyalarının hansı səviyyədə tətbiq edildiyi, kadrların idarə edilməsindən İRİE keçidin tətbiqində hansı modelin əsas götürüldüyü araşdırılır. Tədqiqatın tətbiq hissəsində mövzu ilə bağlı bir sıra

ədəbiyyat və məqalələr detallı şəkildə təhlil edilmiş və təhlil əsasında anket tərtib edilib, e – mail və sosial şəbəkə vasitəsi ilə paylanılıb. Bu zaman aparılan sorğu ilə bağlı qısa məlumat verilib. Tədqiqat Bakıdakı dövlət və özəl müəssisələri əhatə edir. Anket şəxsi məlumatlar, müəssisə ilə bağlı ümumi məlumatlar, İRIE şöbəsi və fəaliyyətləri ilə bağlı məlumatlar və hansı İRIE modellərinin tətbiq edildiyinin müəyyən edilməsi ilə bağlı təqdim olunan suallardan ibarətdir. Aparılan anket sorğusu anonimlik təşkil etdiyindən respondentlərin şəxsi məlumatları (ad, soyad), müəssisələrin adı ilə bağlı bəzi suallar qeyd olunmayıb.

3.3. Dissertasiyada əldə edilən məlumatlar və onların şərh

Aparılan sorğunun məqsədi insanların suallara tam və aydın şəkildə cavab verməsini təmin etmək, fikirlərinin üçüncü şəxslərə ötürülə biləcəyi şübhəsini aradan qaldırmaq və ən doğru nəticələri əldə etməkdir. Sorğu 2019 – cu ilin aprel – may aylarında keçirilib və 11 müəssisənin İRIE rəhbərləri və müəssisələrin rəhbərlikləri anketdə iştirak etmişdir.

Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri ilə bağlı suallara cavabları Cədvəl 3. – də öz əksini tapmışdır. Cavablardan aydın olur ki, anketdə iştirak edənlərin 54,5 % – ini kişi, 45,5 % – ini isə qadın respondentlər təşkil edir. Yaş aralığına baxdıqda isə, 18,2 % – nin 15 – 25 yaş arası, 45,5 % – nin 26 – 35 yaş arası, 36,4 % – nin isə 36 – 45 yaş arası olduğunu görürük. Anketdə iştirak edənlərin 45,5 % – nin bakalavr, 36,4 % – nin magistratura, 18,2 % – nin isə doktorantura səviyyəsində təhsil almış olduqları müəyyən edilmişdir. Müəssisədə tutduqları vəzifə ilə bağlı araşdırmanın nəticələrinə baxdıqda isə 54,6 % – nin direktor, 45,5 % – nin isə insan resursları şöbəsi mütəxəssisi olduqları aşkarlanmışdır.

Kadrların idarə edilməsindən İRIE-nə keçid səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi üzrə hazırlanan anketdə müəssisələr haqqında qeyd olunan-müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sahə, müəssisənin neçə ildir fəaliyyət göstərir, mülkiyyət formasına görə müəssisənin və s.-suallarla bağlı anketdə iştirak edən respondentlərin fikirlərinə Cədvəl 4.-də nəzər yetirək.

Cədvəl 3: Respondentlərin demografik xüsusiyyətləri

| SUALLAR | CAVAB VARIANTLARI | % |
|-----------------------|-------------------|--------|
| Cinsiyət | Kişi | 54,5 % |
| | Qadın | 45,5 % |
| Yaş | 15 – 25 | 18,2 % |
| | 26 – 35 | 45,5 % |
| | 36 – 45 | 36,4 % |
| Təhsil səviyyəsi | bakalavr | 45,5 % |
| | magistratura | 36,4 % |
| | doktorantura | 18,2 % |
| Müəssisədəki vəzifəsi | Direktor | 54,6 % |
| | İR mütəxəssisi | 45,5 % |

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Cədvəl 4: Müəssisələr haqqında ümumi məlumat

| SUALLAR | CAVAB VARIANTLARI | % |
|--|----------------------|--------|
| Müəssisənizin fəaliyyət göstərdiyi sahə: | Mədəniyyət | 35 % |
| | Qida | 25 % |
| | Xidmət | 25 % |
| | Bank – Maliyyə | 5 % |
| | Turizm | 5 % |
| | Digər | 5 % |
| Müəssisəniz neçə ildir fəaliyyət göstərir? | 1 – 5 | 18,2 % |
| | 5 – 10 | 9,1 % |
| | 10 – 15 | 9,1 % |
| | 15 – 20 | 27,3 % |
| | Daha çox | 36,4 % |
| Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz: | Dövlət | 45,5 % |
| | Özəl | 54,5 % |
| Müəssisələrdə işçi sayı: | 1 – 9 | 5 % |
| | 10 – 29 | 5 % |
| | 30 – 99 | 19 % |
| | 100 – 149 | 14 % |
| | 150 + | 57% |
| Qurulma sərmayəsinə görə müəssisəniz | xarici sərmayə | 27,3 % |
| | yerli sərmayə | 54,5 % |
| | həm yerli həm xarici | 18,2 % |

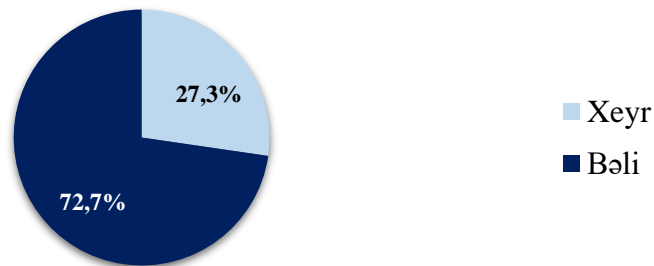
Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

İnsan resursları şöbəsi və fəaliyyətləri:

Anketin bu bölməsində respondentlərə insan resursları şöbəsinin mövcudluğu və ya bu bölmənin funksiyalarını həyata keçirən digər şöbə haqqında məlumat, insan resursları şöbəsinin fəaliyyəti, işçilərə əmək haqqları nəyə görə müəyyən edilir, müəssisələrdə hazırda hansı İR funksiyalarının həyata keçirilməsi ilə bağlı suallar təqdim edilmiş və aşağıdakı cavablar əldə edilmişdir.

Şəkil 3: Müəssisələrdəki insan resursları / kadrlar şöbəsinin mövcudluğu

Müəssisənizdə insan resursları / kadrlar şöbəsi var?

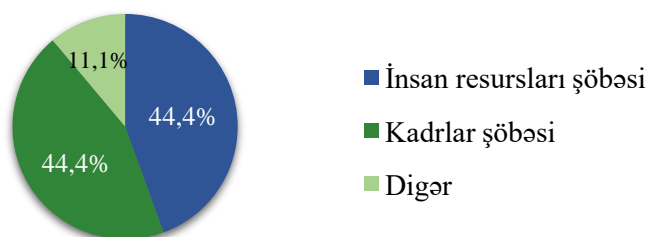


Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Şəklə əsasən deyə bilərik ki, 72,7 % (8) respondent müəssisələrində insan resursları şöbəsinin / kadrlar şöbəsinin olduğunu vurğulayarkən, 27,3 % (3) belə bir departamentin olmadığını vurğulamışdır. Bununla birlikdə qeyd edək ki, insan resursları şöbəsinin / kadrlar şöbəsinin olmadığı müəssisələrdə insan resursları ilə bağlı funksiyaları mühasibatlıq şöbəsi həyata keçirir. Və 44,1 % müəssisədə sözü gedən şöbə insan resursları şöbəsi, 44,1 % müəssisədə kadrlar şöbəsi, 11,1 % müəssisədə isə əməliyyat şöbəsi adlandırılıb.

Şəkil 4: Müəssisələrdə İR şöbəsinin adlandırılması statistikas

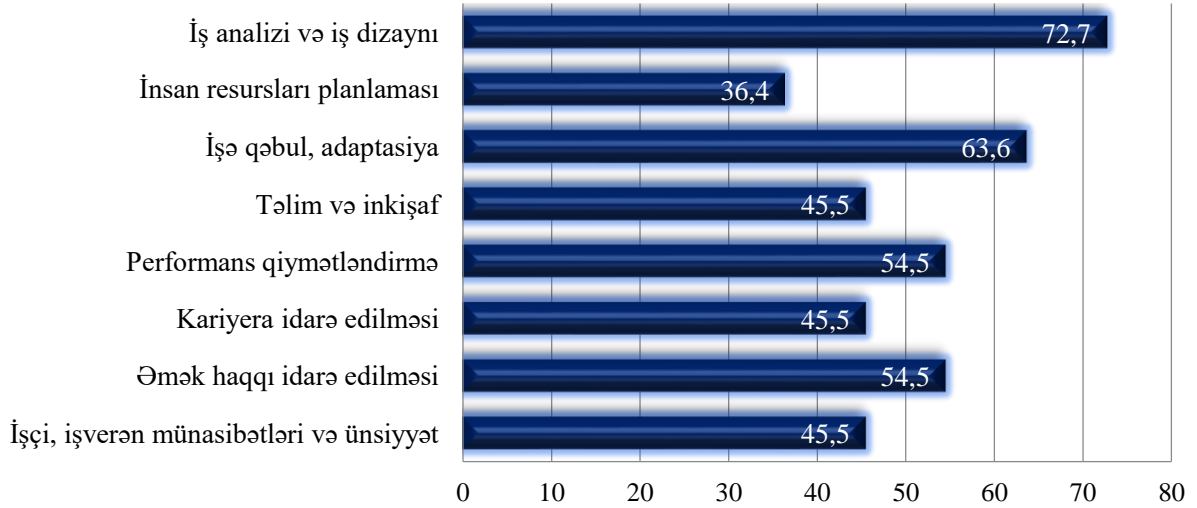
İnsan resursları şöbəsi varsa müəssisə daxili necə adlandırılıb?



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Müəssisələrinizdə insan resursları funksiyalarının hansılarının tətbiq olunduğu sorğusuna respondentlərin verdikləri cavaba əsasən deyə bilərik ki, funksiyalar içindən daha çox iş analizi və dizayn, işə qəbul, adaptasiya üstünlük təşkil edir.

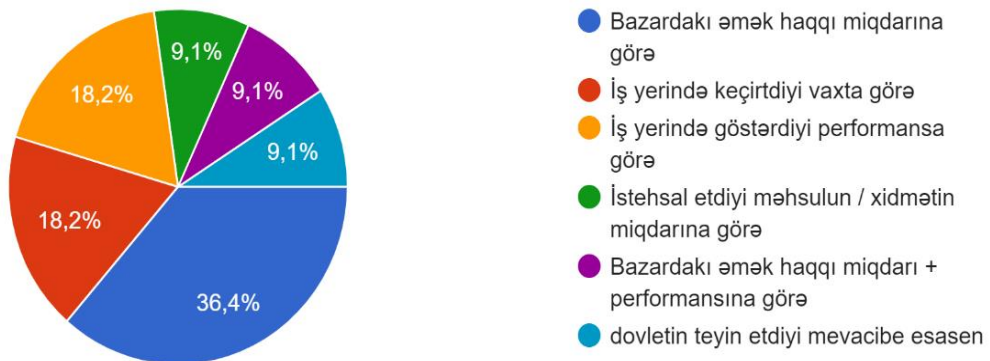
Şəkil 5: Müəssisələrdəki insan resursları funksiyaları



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Şəkildə görüldüyü kimi araşdırmada iştirak edən 11 müəssisə əmək haqqlarını ən çox bazardakı əmək haqqı miqdarına (36,4%) görə, işçilərin iş yerində keçirdiyi vaxta görə (18,2%) və işçilərin iş yerində göstərdiyi performansına görə təyin edir.

Şəkil 6: Müəssisələrdə işçilərə təyin edilən əmək haqqları

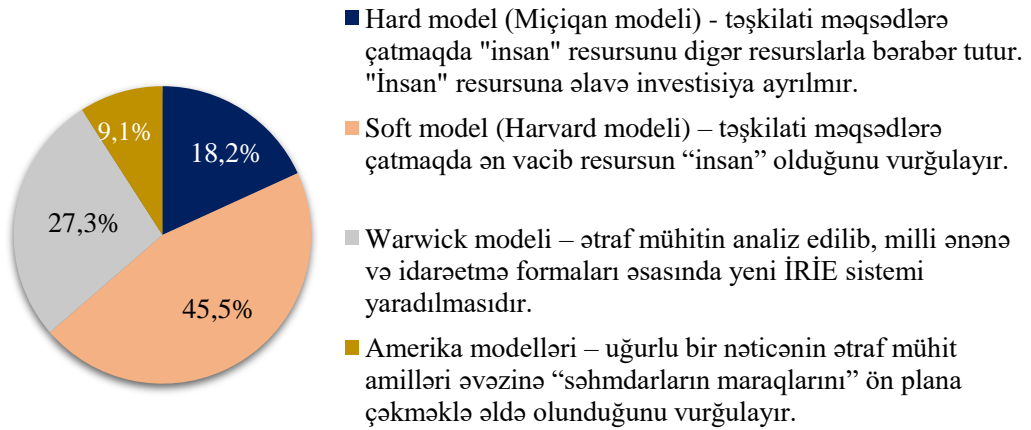


Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Anket sorğudakı “Sizcə hazırkı dövrdə müəssisənizdə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidi təmin edəcək model

hansıdır?” sualına verilən cavablardan alınan nəticəyə görə qeyd edilən qrafikdə daha çox Soft modeli (Harvard modeli) (45,5%) kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidi təmin edəcək model kimi görülür.

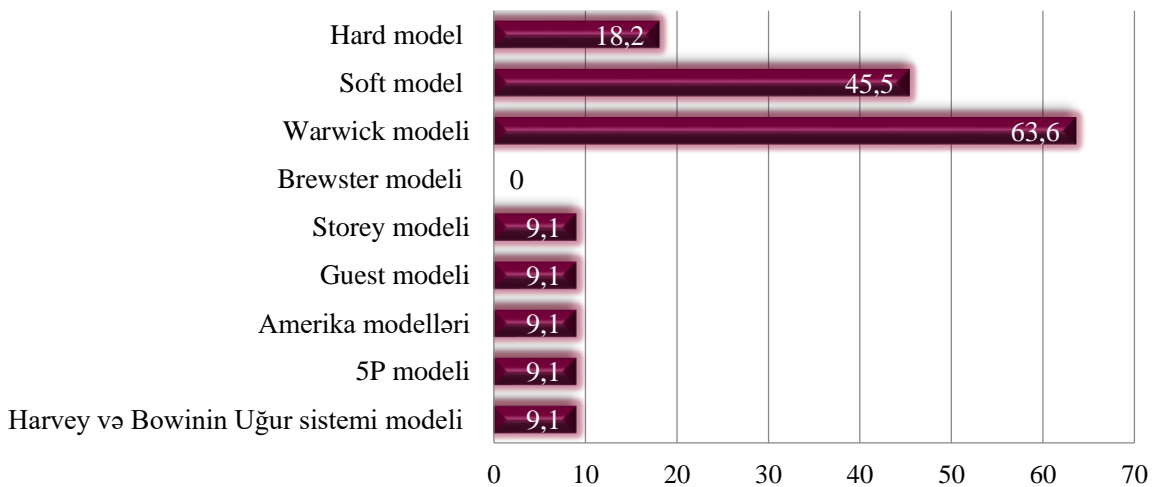
Şəkil 7: İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri (1)



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

“Keçmişdə müəssisənizin idarəetmə yanaşmasını hansı modelə uyğun tətbiq etmişiniz?” sualına respondentlərin cavabı isə Şəkil 8.-dəki qrafikdən də aydın olur. Bu sualda respondentlərə bir neçə variantı seçmə haqqı verilmişdir. Təqdim edilən qrafikə görə müəssisələrin bir çoxu keçmişdə Warwick modelini (63,6%) tətbiq ediblər.

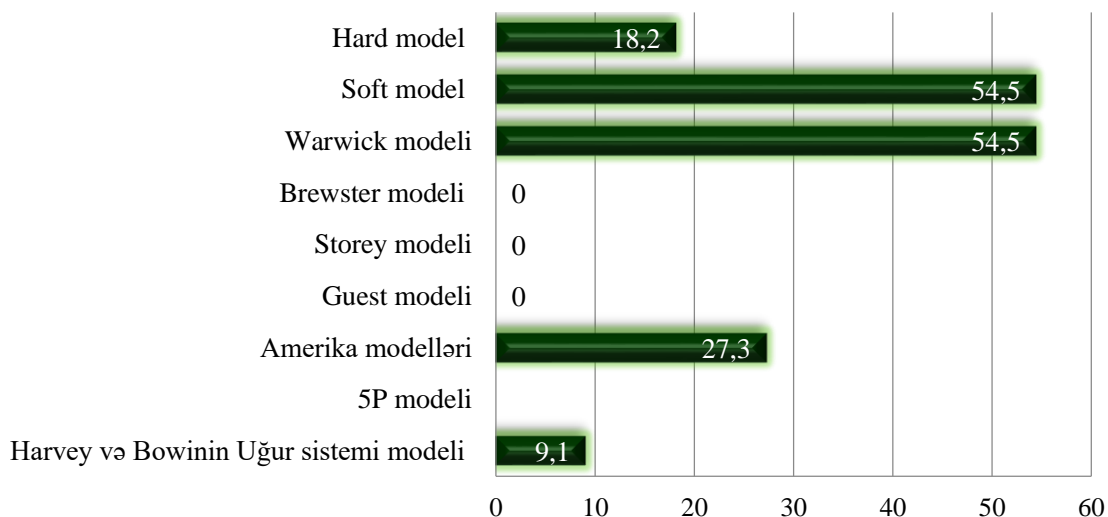
Şəkil 8: İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri (2)



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

“Hazırda müəssisənizin idarəetmə yanaşmasını hansı modelə uyğun götürmüşünüz?” sualına 11 müəssisənin rəhbərlik və insan resursları menecerləri idarəetmə yanaşmalarını Soft (54,5%) və Warwick (54,5%) modellərinə uyğun tətbiq etdikləri qeyd olunan qrafikdə göstərilmişdir.

Şəkil 9: İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri (3)



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Azərbaycan gənc bir dövlət olduğuna görə bir çox sahələrdəki kimi insan resurlarının idarə edilməsində də bəzi problemlər indi də davam edir. Əvvəla, qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda əmək bazarı hazırda yaxşı vəziyyətdə deyil. İşləmək istəyənlərin sayı çox, iş yeri isə azdır. Bu problemlər həm dövlət idarələrində, həm özəl müəssisələrdə həm də illərdir ölkəmizdə fəaliyyət göstərən qlobal şirkətlərdə müşahidə edilir.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə İRİE problemlərindən biri, hələ də SSRİ dövründəki fikirlərin davam etməsidir. Buradakı mühüm nöqtə kadrlar şöbəindən kənara çıxma bilməməkdir. Kadrlar şöbəi sadəcə işə qəbul, işdən çıxma / çıxarılma və digər formal xarakterli olan katiblik işlərini əhatə edir. Bu daha çox kiçik və orta müəssisələrdə və bəzi dövlət müəssisələrində müşahidə edilir. Təbii ki Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin hamısında vəziyyət belə deyil. İRİE departamentinin bütün vəzifə və məsuliyyətlərini tam şəkildə həyata keçirən müəssisələr də az deyil. Lakin belə nümunələri daha çox qlobal şirkətlərin Azərbaycan nümayəndəliklərində görürük. Bu problemin də həll edilməsi üçün məlumatlandırıcı seminarların artırılması və beynəlxalq İRİE proqramlarının ölkəmizdə tətbiqinin məcburi hala gətirilməsi həll yolu ola bilər.

Hazırda artan rəqabət, məlumatı istehsal edən və məlumatı paylayan insan amilini daha mühüm bir mövqeyə gətirib çıxardır. Təhsilli, öz – özünü idarə edə bilən, özünə inamlı işçilər, müəssisələr tərəfindən daha çox tələb edilir. Beləliklə, belə bir təşkilat mühitini təmin etmək üçün təşkilatlar, tələb etdikləri insan resurslarının idarə edilməsi siyasətlərinə və tətbiqlərinə uyğun İRİE modelləri seçməlidirlər. Bu tədqiqatda araşdırılan İRİE modelləri çərçivəsində, müəssisələrdə tətbiq edilən və keçidi təmin edəcək ən optimal modelin Soft və Warwick olduğu nəticəsi əldə edilmişdir. Soft modeli təşkilati məqsədlərə çatmaqda ən vacib resursun “insan” olduğunu vurğulayır. Warwick modelinə görə isə ətraf mühit analiz edilib, milli ənənə və idarəetmə formaları əsasında yeni İRİE sistemi yaradılmalıdır.

Aparılan araşdırmaya görə Azərbaycanda bir çox müəssisə İRİE modellərindən xəbərsizdir. Anketdən də görüldüyü kimi yalnız izahı verilən modellərin içindən işlədikləri müəssisəyə uyğun olanı seçmişlər. Hətta bəzi müəssisə rəhbərlikləri və İR mütəxəssisləri anketi doldurmamışdan əvvəl anket müəllifindən modellər haqqında ətraflı məlumat almışlar. Bu halda deyə bilərik ki, Azərbaycanda kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə yaranan əsas problemlərdən biri keçidi təmin edə biləcək modellərdən məlumatsız olmalarıdır. Bunun üçün də əvvəla müəssisə rəhbərlikləri və İR mütəxəssisləri modellər haqqında müxtəlif ədəbiyyatlardan, elmi məqalələrdən, jurnallardan ətraflı araşdırmalı, öyrənməli, xarici ölkələrdə tətbiq edilən İRİE modellərini izləməli və müəssisələrində tətbiq etməlidirlər.

Bu araşdırmamızın da İRİE modelləri haqqında məlumat almaq istəyən şəxslərə köməklik göstərəcəyini ümid edirik.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. Tortop Nuri. Aykaç Burhan. Yayman Hüseyin. Özer M.Akif. İnsan kaynakları yönetimi. Nobel Yayını. 5. Basım. 2013. s.576
2. Canman Doğan. Çağdaş personel yönetimi. TODAİE. Ankara. 1995. s.266
3. Tərcümə edən: Şahiner Doğan. Palmer Margaret. Winters Kenneth. İnsan kaynakları. Kişisel Gelişim ve Yönetim dizisi. İstanbul. 1993. s.207
4. Schuller Randall S. Personal Human Resources Management. West Publishing Company. St. Paul. 1981.s.736
5. Prof. Dr. M. Şerif Şimşek . Doç. Dr. H. Serdar Öge . İnsan Kaynakları Yönetimi. Eğitim Akademi Yayınları . 4 Basım. 2011.s.464
6. Raqif Qasimov. Azərbaycandakı işletmelerde İKY uygulamaları ulusal düzeyde çözüm önerileri . doktora tezi . Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . 2011.s.223
7. Aykaç Burhan. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması. Nobel Yayın Dağıtım. 1999.s.150
8. Sparrow P. Hiltrop J. European Human Resource Management in Transition. Prentice Hall. London. 1994.s.702
9. Patrick M. Wright. Rebecca R. Kehoe. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. CAHRS Working Paper. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. 2007. s. 7-15
10. Nuray Yapıcı – Akar, Onur Dirlık, Ashıhan Kıymalıođlu, Özlem Yurtseven, Hüseyın Boz. Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. Business and Economics Research Journal. Cild : 2. Sayı : 4. 2011.s.97-113
11. Tom Keenoy. HRM: Rhetoric, reality and contradiction. International Journal of Human Resource Management. 1990 : s. 363 – 384
12. Harriet J. Kidombo. Human resource management orientation and strategic responses to environmental change. African Journal of Business and Economics. 2009. s. 43 – 58
13. Chris Hendry. Andrew Pettigrew. Human resource management: an agenda for the 1990s. International Journal of Human Resource Management. 1990. s.17 – 43
14. Tuğba Öztoprak. Richard Lundmark. Reward and recognition strategies: A case study of GE healthcare in Umeå. Master thesis, Umeå University Faculty of Social Sciences. 2007. s.23-27
15. C. SCHOLZ. H. Böhm Human Resource Management in Europe; Imperative Analysis and Contextual Understanding. Routledge. U.S.A. and Canada. 2008. s. 15-19
16. Bora Ballıođlu. Stratejilerin uygulanması. 2012. s.15-18
17. Carol Gill. Use of hard and soft models of hrm to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management. Working Paper. RMIT Business. 1999 November. s.78
18. Arrey Mbongaya İvo . Best perspectives to Human Resource Management . African Center for community and development, Africa. 2006. s.12-16
19. İan Clark. Corporate human resources and “bottom line” financial performance. Personnel Review, Cild: 28. Sayı: 4. 1999. s. 290-307
20. John Bratton. Jeffrey Gold. Human Resource Management: Theory and Practice, Macmillan Press LTD, London. 1991. s.45-67
21. Leeds və d.(1994). Tərcümə edən : Beril Baykal. Uluslararası insan kaynakları yönetimi; yönelim, felsefe ve uygulamalar bakımından karşılaştırmalı bir inceleme. Yüksek lisans tezi, T.C Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. 2007. s.24-56
22. Randall Schuler. Working through diversity: Human resources management. New York: Guilford Publications. 1992. s.6-17

23. Nilüfer Rüzgar. Çalışanların, insan kaynakları yönetimi modelleri ile yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesini. 2018.s.222
24. Türkan Argon . Altay Eren . İnsan kaynakları Yönetimi. Nobel Yayını . N: 614 . 2004. s.310
25. Chris Brewster. ve Paul Boselie. At the crossroads at midnight: Strategic human resource management now. John H. Dunning Centre for International Business, Discussion Paper, 2013 – 010, June 2013.
26. Peter Boxall. The significance of human resource management: A reconsideration of the evidence. The International Journal of Human Resource Management. Buraxılış 3. 1993. s. 645-664.
27. David Guest . Human resource management: The workers verdict. Human Resource Management Journal,9(2), 1999. s.5-25,
28. Ferik Funda. İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci. 2002. (<https://www.perakendeokulum.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-gelisim-sureci/>)
29. Belanger Laurent. Gestion des Ressources Humaines Une Approches Systemique. Gaetan Morin Editeur. Paris. 1979. s.9-14
30. ÇAKIR E. A. American and European Models of Human Resource Management: which one is more suitable for the Turkish case? Marmara Journal of European Studies. Vol. 9. No. 1. 2001. 155-175
31. Pettigrew Andrew.M. The character and significance of strategy process research. Strategic Management Journal. 13 (Special Issue).1992. 5-16.
32. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. Strategic human resource management. New York: John Wiley and Sons. 1984 s.335
33. Tayeb, M. International human resource management: A multinational company perspective. New York: Oxford University Press. 2005. s.5-9
34. Bratton, J. ve Gold, J. Human resource management: Theory and practice. (3rd ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan. 2003.s.505
35. Noon, M. HRM: A map, model or theory? In P. Blyton and P. Turnbull, (Eds.). Reassessing human resource management (s.16-32). London: Sage.1992
36. Torrington, D. How does human resource management change the personnel function? Personnel Review. 19(6). 1988. s.3-9.
37. Storey, J. New perspectives on human resource management. London: Routledge. 1989
38. Legge Karen. HRM: Rhetorics and realities. Basingstoke, England: Macmillan Business. 1995. s.430
39. Boxall, P. ve Purcell, J. Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? International Journal of Management Reviews, 2(2), 2000. 183-203.
40. Guest D. Human resource management: The workers verdict. Human Resource Management Journal,9(2), 1999. 5-25.
41. CERDIN J. ve J. PERETTI. Trends and Emerging Values in Human Resource Management in France, International Journal of Manpower, Vol. 22, No. 3, 2001. 216-225

İnternet resursları

1. www.academia.edu (16.02.2019)
2. https://www.academia.edu/19524980/Human_resource_management_-_the_workers_verdict (16.02.2019)
3. <http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-dunu-bugunu-ve-yarini/10495450>(26.12.2018)
4. <http://melike-iky.blogspot.com/2011/02/insan-kaynaklar-yonetiminin-tarihcesi.html>(26.12.2018)

5. <http://scientifichr.com/foto-blog/insan-kaynaklari-fonksiyonlari/>(26.12.2018)
6. <https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/insan-kaynaklari-yonetimi-ile-personel-yonetimi-arasindaki-farklar/>(26.12.2018)
7. <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/AZERBAYCAN-ISLETMELRINDE-PERSONEL-YONETIMINDEN-INSAN-KAYNAKLARI-YONETIMINE-GECIS.pdf>(03.03.2018)
8. http://www.isguc.org/?lg=eng&lg_old=eng&lg_old_old=eng&lg_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old=eng&lg_old_old_old_old_old_old_old_old=eng&p=article&id=275&vol=4&num=1&year=2002(27.12.2018)
9. <http://personelyonetmeligi.blogspot.com/2013/10/insan-kaynaklar-yonetimine-gecisi.html> (27.12.2018)
10. <https://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>(16.02.2019)
11. http://www.hrmguide.co.uk/introduction_to_hrm/guest-hrm.htm (16.02.2019)
12. <http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-2/315493>(16.02.2019)
13. <http://drbulentbayat.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetimi-modelleri-3/315489> (16.02.2019)
14. <https://mohamed-sabry.com/blog/models-of-human-resource-management/> (16.02.2019)
15. <https://ru.scribd.com/document/281286879/76279190-4-c-model> (16.02.2019)
16. <https://books.google.az/books?id=pWkABAAAQBAJ&pg=PA240&lpg=PA240&dq=Developmental+Humanism+Legge&source=bl&ots=xnzvS1xeeE&sig=ACfU3U2Z7WMOUMtrN3DUvYS9peCXdg2Kpg&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwifyfyX4OzgAhVF6qQKHYeKBmsQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=Developmental%20Humanism%20Legge&f=false> (16.02.2019)
17. <http://www.simplinotes.com/hrm-models/> (16.02.2019)
18. http://www.insankaynaklari.com/bireyler/makale/ik_gelisimsureci.asp (05.03.2011)

“Azərbaycanda kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid səviyyəsinin müəyyən edilməsi” anketi

Hörmətli respondent, bu anket ADİU–nun dosenti Raqif Qasimovun elmi rəhbərliyi altında Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Beynəlxalq Magistratura və Doktrantura Mərkəzinin tələbəsi Ədilzadə Tinatin (tinaazade94@gmail.com) tərəfindən “Azərbaycanda kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid” adlı dissertasiya işinin tədqiqat bölməsi üçün lazımi məlumatların toplanması məqsədilə hazırlanmışdır.

Araşdırmanın əsas məqsədi;

a) Şirkətlərdə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid səviyyəsini müəyyən etmək

b) Şirkət məhsuldarlığının artırılmasında kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidin rolunu müəyyən etmək

c) Kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidin işçi səmərəliliyinə təsirlərini müəyyən etmək

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

MÜƏSSİSƏ HAQQINDA

1. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sahə:

- Qida
- Bank – Maliyyə
- Mədəniyyət
- Xidmət
- Turizm
- Digər

2. Müəssisənizdəki işçi sayı:

- 1-9
- 10-29
- 30-99
- 100-149
- 150+

3. Müəssisəniz neçə ildir fəaliyyət göstərir:

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- Daha çox

4. Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz:

- Dövlət
- Özəl

5. Qurulma sərmayəsinə görə müəssisəniz:

- Yerli sərmayə
- Xarici sərmayə

Digər

SƏXSİ MƏLUMAT

6. Cinsiyyətiniz:

- Kişi
 Qadın

7. Yaşınız:

- 15-25
 26-35
 36-45
 46+

8. Təhsiliniz:

- Orta
 Bakalavr
 Magistr
 Doktrantura

9. Vəzifəniz: _____

İNSAN RESURSLARI ŞÖBƏSİ VƏ FƏALİYYƏTLƏRİ:

10. Müəssisənidə insan resursları / kadrlar şöbəsi var?

- Bəli
 Xeyr

11. Müəssisənidə ayrıca insan resursları / kadrlar şöbəsi yoxdursa zəhmət olmasa kadrlarla bağlı işləri hansı bölmənin həyata keçirdiyini yazın.

- Mühasibatlıq
 Marketing
 Hüquq
 Rəhbərlik
 Digər

12. İnsan resursları şöbəsi varsa müəssisədaxili necə adlandırılıb?

- İnsan resursları şöbəsi
 Kadrlar şöbəsi
 Digər (zəhmət olmasa adını qeyd edin): _____

13. Aşağıdakı İR funksiyalarından hansı müəssisənidə tətbiq edilir? (Bir neçə variant qeyd edə bilərsiniz)

| | | | |
|------------------------------|-----|--|-----|
| 1. İş analizi və dizayn | () | 6. Kariyera idarə edilməsi | () |
| 2. İR planlaması | () | 7. Əmək haqqı idarə edilməsi | () |
| 3. İşə qəbul, adaptasiya | () | 8. İşçi, işverən münasibətləri və ünsiyyət | () |
| 4. Təlim və inkişaf | () | 9. Digər (_____) | () |
| 5. Performans qiymətləndirmə | () | | () |

- 14. Müəssisənizdə işə yeni alınanlara işə alışdırma təlimləri keçirilirmi?**
- Bəli Xeyr
- 15. Müəssisənizdə işçilərin performansını müəyyən zaman ərzində dəyərləndirən performans dəyərləndirmə sistemi var mı?**
- Bəli
 Xeyr
 Bilmirəm
- 16. Müəssisənizdə işçilərin əmək haqqlarını nəyə görə təyin edirsiniz?**
- Bazardakı əmək haqqı miqdarına görə
 İş yerində keçirdiyi vaxta görə
 İş yerində göstərdiyi performansına görə
 İstehsal etdiyi məhsulun miqdarına / xidmətin miqdarına görə
- 17. Müəssisənizdə işçilərə əlavə təlimlər keçirilirmi?**
- Bəli
 Xeyr
 Bilmirəm
- 18. Müəssisənizdə işçilərin işlərinə qarşı motivasiyasının yüksəldilməsi sizin üçün önəmlidir mi?**
- Bəli
 Xeyr
- 19. Sizcə hazırkı dövrdə müəssisənizdə kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidi təmin edəcək model hansıdır?**
- Hard model (Miçiqaq modeli) – təşkilati məqsədlərə çatmaqda “insan” resursunu digər resurslarla bərabər tutur. “İnsan” resursuna əlavə investisiya ayrılır.
 Soft model (Harvard modeli) – təşkilati məqsədlərə çatmaqda ən vacib resursun “insan” olduğunu vurğulayır.
 Warwick modeli – ətraf mühitin analiz edilib, milli ənənə və idarəetmə formaları əsasında yeni İRİE sistemi yaradılmasıdır.
 Amerika modelləri – uğurlu bir nəticənin ətraf mühit amilləri əvəzinə “səhmdarların maraqlarını” ön plana çəkməklə əldə olunduğunu vurğulayır.
 Digər _____
- 20. Keçmişdə müəssisənizin idarəetmə yanaşmasını hansı modelə uyğun tətbiq etmişiniz? (Bir neçə variant qeyd edə bilərsiniz)**
- Hard model
 Soft model
 Warwick modeli
 Brewster modeli
 Storey
 Guest
 Amerika modelləri
 5P modeli
 Harvey və Bowinin Uğur sistemi modeli
 Digər _____
- 21. Hazırda müəssisənizin idarəetmə yanaşmasını hansı modelə uyğun götürmüşünüz? (bir neçə variant qeyd edə bilərsiniz)**

- Hard model
- Soft model
- Warwick modeli
- Brewster modeli
- Storey
- Guest
- Amerika modelleri
- 5P modeli
- Harvey və Bowinin Uğur sistemi modeli
- Digər

Cədvəllərin siyahısı

| | | |
|-----------|--|----|
| Cədvəl 1: | Kadrların idarə edilməsi və İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərq | 19 |
| Cədvəl 2: | Storey İRİE modeli | 61 |
| Cədvəl 3: | Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri | 75 |
| Cədvəl 4: | Müəssisələr haqqında ümumi məlumat | 75 |

Sxemlərin siyahısı

| | | |
|---------|--------------------------------|----|
| Sxem 1: | İRİE xəritəsi | |
| Sxem 2: | Miçiqa model | 56 |
| Sxem 3: | İRİE – nin Avropa modeli | 65 |
| Sxem 4: | Populyar İRİE modeli | 66 |
| Sxem 5: | Amerika İRİE ekoloji modelləri | 66 |

Şəkillərin siyahısı

| | | |
|----------|---|----|
| Şəkil 1: | İRİE strategiyalarını araşdırmaq üçün Brewster və Bournois modeli | 67 |
| Şəkil 2: | İRİE strategiyalarını araşdırmaq üçün model : Avropa mühiti | 67 |
| Şəkil 3: | Müəssisələrdəki insan resursları / kadrlar şöbəsinin mövcudluğu | 76 |
| Şəkil 4: | Müəssisələrdə İR şöbəsinin adlandırılması statistikas | 76 |
| Şəkil 5: | Müəssisələrdəki insan resursları funksiyaları | 77 |
| Şəkil 6: | Müəssisələrdə işçilərə təyin edilən əmək haqqları | 77 |
| Şəkil 7: | İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri (1) | 78 |
| Şəkil 8: | İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri (2) | 78 |
| Şəkil 9: | İnsan resurslarının idarə edilməsi modelləri (3) | 79 |