

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

“Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin optimallaşdırılması” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Əliyev Azər Azad oğlu

BAKİ – 2019

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

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

“Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin optimallaşdırılması” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409-Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarəedilməsi

Qrup: 110

Magistrant

Əliyev Azər Azad oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər

i.ü.f.d., dos. Hüseynli Aytən Təyyar qızı

_____ **imza**

Proqram 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-cu il

The Optimization of Human Resource Management procedures in the Azerbaijani Organizations

Summary

The actuality of the subject. In today's world of rapid change, enterprises recognize that businesses are able to make a difference, gain new and creative ideas and gain the key factors in the global competitive environment - the ability to get the most out of the key factors and make the best use of them for business purposes they started to arrive.

Purpose of the study. The purpose of the research is to determine the level of strategic management of human resources in Azerbaijani companies.

Methods of research include methods of comparison, observation and summarization.

Research Information Database. The research database is a collection of national and foreign literature and works by different scholars. During the study of local literature, it is determined that research materials in our country are very low.

Research restrictions. The main constraints of the research were the lack of intensive development of the concept in the current national literature, the lack of the necessary information base as well as the confidentiality of the human resources of the enterprises in our country.

The results of the study. In determining the optimization of the process for managing human resources, reactive, proactive and adaptive / integrated approaches can be used.

Scientific-practical significance of the results. The human resources management process at the enterprise level will only be effective if there is a relationship between strategy, policy and governance.

Key Words: human resources, enterprise, process, performance

İXTİSARLAR

ARDNŞ	Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti
ASC	Açıq Səhmdar Cəmiyyəti
ERP	Korporativ Resurs Rəhbərliyi
İEOÖ	İnkişaf Etməkdə Olan Ölkələr
İEÖ	İnkişaf Etmiş Ölkələr
İR	Beynəlxalq Maliyyə Mühasibatlığı Standartları Komitəsi
HRM	İnsan Resursları Menecmenti
KOS	Kiçik və Orta Sahibkarlıq
MDB	Müstəqil Dövlətlər Birliyi
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul
ROI	Geri Qayıdan İnvestisiya

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	7
I FƏSİL.	İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ PROSES ANLAYIŞI.....	10
1.1.	İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı və təməl hədəfləri.....	10
1.2.	İnsan resurslarının idarə edilməsində əsas proseslər.....	15
II FƏSİL.	İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ VƏ OPTİMALLAŞDIRILMASI.....	25
2.1.	İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyası.....	25
2.2.	İnsan resurslarının idarə edilməsi xərclərinin qiymətləndirilməsi.....	31
2.3.	İnsan resurslarının idarəedilməsinin səmərəliliyinin artırılması və qlobal miqyasda optimallaşdırılması.....	39
III FƏSİL.	AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ.....	50
3.1.	Tədqiqat obyektı.....	50
3.2.	Araşdırmanın hipotezləri.....	51
3.3.	Araşdırmanın modeli və metodları.....	53
3.4.	Anket nəticələri və analizi.....	54
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	63
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	66
	ƏLAVƏLƏR.....	68
	Cədvəllərin siyahısı.....	75
	Qrafiklərin siyahısı.....	75
	Sxemlərin siyahısı.....	75

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Dəyişmənin çox sürətli yaşandığı günümüz dünyasında müəssisələr, müştərilərinə qarşı fərq yaratmalarını təmin edəcək, yeni və yaradıcı fikirlərlə özlərini müvəffəqiyyətə gətirəcək və global rəqabət mühitində üstünlük göstərmələrinə ən böyük töhfəni edəcək təməl faktorun, qabiliyyətli işçiləri əldə tutmaq və onlardan müəssisə məqsədləri istiqamətində ən yaxşı şəkildə faydalanmaq olduğunun fərqi varmağa başlamışlar. Qloballaşma, dəyişən rəqabət şərtləri, məlumat və rabitə texnologiyalarının davamlı inkişafı, insan resursları rəhbərliyinin işçilərinə olan dünyagörüşünü dəyişdirmişdir. Keçmiş dünyagörüşlərində xərc olaraq görülən çalışanlar, daha sonra müəssisələrin ən qiymətli varlıqları halına gəlmiş, hal-hazırda isə hər çalışan müəssisədə əlavə dəyər yaradan bir qabiliyyət olaraq dəyərləndirilməyə başlanmışdır. İşçilərin resurs kimi istifadə edilməsi konsepsiyası istedadların idarə olunması ilə əvəz edilmişdir. Günümüz müəssisələri üçün "fərd" müvəffəqiyyətə çatmağın səbəbinə çevrilmişdir. Bundan əlavə, ayrıca rəhbərlik tədbiqlərindəki inkişaf da fərdə yönəlmənin vacibliyini ortaya qoymaqladadır. Bu səbəblə də biznes qabiliyyətli fərdləri özlərinə çəkmək və sahib olduqları çalışanlardan təsirli bir şəkildə istifadə etmək üçün onlara müxtəlif fürsətlər təqdim etməyə başlamışlar.

Müəssisələrin prioritetli mövzularından biri halına gələn istedadlı işçilərin istismara çəkilməsi, müəssisədə tutulması və bağlılıqlarının təmin edilməsində, təhsil və karyera inkişaf imkanlarının varlığı və liderlərin işçilərinə təlim edə bilməsi əhəmiyyətli nöqtələr olaraq qiymətləndirilməkdədir. Çalışanlar artıq özlərini təkmilləşdirilməsi, yeniləyəbiləcəkləri və davamlı öyrənə biləcəkləri müəssisə vasitələrini seçim etməkdə və liderlərindən də özlərinə dəyər vermələrini, fikirlərinə hörmət göstərmələrini və onları təşviq etmələrini gözləyirlər. Müəssisələr arasında insan qaynaqları mövzusunda yaşanan rəqabətə baxıldığında da, işçilərinə bu mühiti təmin edə bilməyən müəssisələrin müvəffəqiyyət qazana bilməməsi deyilə biləndir. Artan insan resurslarının müvəffəqiyyəti işçilərin fərdi inkişafından asılıdır. İnsan faktorunun inkişafı və özünü tanıması, qabiliyyətlərinin fərqi olmasa son dərəcə əhəmiyyətlidir və bunun özü də qabiliyyət rəhbərliyidir.

Bu işdə əvvəlcə qabiliyyətə söykənən insan qaynaqları rəhbərliyinə keçid prosesi və bu dünyagörüşünün əhəmiyyət qazanmasının səbəbləri müzakirə olunacaq, sonra qabiliyyətin nə olduğuna, qabiliyyətli işçilərin istismara çəkilməsi və müəssisədə tutulmasında nələr edilməsi lazım olduğuna toxunulacaq, daha sonra isə qabiliyyət rəhbərliyində liderliyin rolu və əhəmiyyətindən bəhs ediləcəkdir. Son olaraq isə qabiliyyət rəhbərliyinə söykənən bir müəssisə yaratmanın şərtləri ilə qabiliyyət iqtisadiyyatı anlayışı müzakirə olunacaqdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: İnsan resurslarının idarə olunmasının müəssisələrə təsiri aktuallığı son illərdə artan məsələlərdən biridir. O cümlədən bu mövzunun öyrənilmə sferası ölkəmizdə olduqca dar prizmada olduğu üçün tədqiqat mühüm xarakter daşıyır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi Azərbaycan firmalarında insan resurslarının strateji idarəedilməsi səviyyəsini təyin etməkdir.

Qarşıya qoyulmuş məqsədin gerçəkləşdirilməsi üçün aşağıdakı vəzifələr təyin olunubdur:

- Müəssisələrdə insan resurslarının idarə olunmasının yeri və rolunu təyin etmək
- İnsan resursları idarəçiliyinə təsir edən daxili və xarici şərait faktorlarını araşdırmaq
- Müəssisələr üzrə insan resurslarının strateji önəmini göstərmək
- İnsan resurslarının strateji idarə olunmasının elmi-nəzəri əsaslarına nəzər yetirmək
- İnsan resurslarının strateji idarəçiliyi prosesini öyrənmək
- Müəssisələrdə insan resurslarının stratejik idarə edilməsinin spesifik xüsusiyyətləri və onun müəssisələrin fəaliyyət nəticələrinə effektini müəyyən etmək

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Ölkədəki müəssisələr tədqiqat obyektini, bu müəssisələrlə əlaqəli aparılan anket sorğusu isə tədqiqatın predmetini təşkil etməkdədir.

Tədqiqatın metodları: Tədqiqatın işlənməsi metodlarına isə müqayisə, müşahidə, anket sorğu və ümumiləşdirmə metodları daxildir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın məlumat bazası milli və xarici ədəbiyyatlar, fərqli alimlərin əsərləridir. Yerli ədəbiyyatın öyrənilməsi zamanı təyin olunmuşdur ki, bu mövzu ilə əlaqəli ölkəmizdə tədqiqat materialları çox azdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Cari milli ədəbiyyatlarda konsepsiyanın intensiv işlənilməməsi, lazım olan informasiya bazasının məhdudluğu, eləcə də ölkəmizdəki müəssisələrin insan resursları haqqında konfidensiallıqları tədqiqatın əsas məhdudiyyətləri olmuşdur.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: İnsan resurslarının idarə olunmasında prosesin optimallaşdırılmasını təyin edərkən reaktiv, proaktiv və adaptasiya/inteqrasiya yanaşmalarından istifadə oluna bilər. Reaktiv yanaşmaya əsasən, insan resurslarının funksiyası müəssisə və firma səviyyəsində strategiyaları izləyir. Öncə bu strategiyalar təyin edilir və bu strategiyalara əsasən insan resurslarının idarə edilməsi siyasətləri və tətbiqi formalaşdırılır. Proaktiv yanaşmada, insan resurslarının idarə edilməsi rəhbərləri siyasət yaratmaq prosesinə aktiv qoşulurlar və strategiya təyin edilərkən insan resurslarının idarə olunmasının xarakteristikaları diqqətə alınır. İnteqrasiya/adaptasiya yanaşmasına əsasən isə, insan resurslarının idarə edilməsi siyasətləri və təşkilati strategiyalar arasında bir harmoniklik, yəni inteqrasiya mövcuddur.

Müəssisədə insan resurslarının idarə olunması prosesi yalnızca strategiya, siyasət və idarəetmə sistemi arasında münasibətlər olduğu təqdirdə effektiv olacaqdır. Məqsədlərin doğru qurulması zəruridir və insan resurslarının idarə olunması sistemi bu hədəflə işləmək üçün ərsəyə gətirilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi Giriş, üç Fəsil və altfəsillərdən, Nəticə və Təkliflərdən və İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 75 səhifə təşkil edir.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ PROSES ANLAYIŞI

1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı və təməl hədəfləri

Günümüzün iqtisadi şəraitində insan resursları müəssisələrin ən qiymətli qaynaqlarından birinə çevrilmişdir. Yalnız müəyyən vəzifələri yerinə yetirən şəxslər kimi görülən işçilər problemləri təhlil edən və həll təklif edən fərdlər hesab olunurlar. Təşkilatdakı proseslərin və onların daha səmərəli idarə olunması işçilərin təkmilləşdirilməsi tədbirlərində effektiv iştirakını tələb edir. Bunun səbəbi yerinə yetirilən işin ən dəqiq və ən əhatəli qiymətləndirməsini yerinə yetirən insanların həyata keçirə bilməsidir. Başqa sözlə, işçilər təşkilat üçün ən vacib məlumat mənbələrindən biri hesab olunur, şikayət və təcrübə ilə, korporativ transformasiya fəaliyyətində daha vacib rol oynayır. Fərdi yanaşmaların (sənaye əlaqələri, kadrların idarə edilməsi, biznesin idarə edilməsi və s.) qeyri- kafi olması insan hadisələri və hadisələri bütöv bir baxımdan qiymətləndirməyi tələb etmişdir. Bu rəqurs 1950-ci illərdə ABŞ-da ilk dəfə qeyd olunmuş, lakin yalnız 1980-ci illərdə bu mövzuda ciddi işlər görülmüşdür. İR üzrə ilk araşdırmalar Birləşmiş Ştatlar və Birləşmiş Krallıqda aparılıb (Benli A.,Şahin L. (2004) pp.114-124). Bu tədqiqatlar geniş yayıldığı üçün təşkilatların perspektivləri əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdi. Bu baxımdan, təşkilatın əməkdaşları metod kadrlarının progressiv idarəçiliyindən çox insan idarəetmə vasitəsi kimi müəyyən edilmiş və bu resursların idarə edilməsinə aid vasitələr, üsullar və texnika yenidən formalaşmışdır. Beləliklə, HRM idarəetmənin hərtərəfli başa düşülməsinə anlamına gəldi.

İnsan kapitalının əsas komponenti olan intellektual kapital institutlar üçün ən əhəmiyyətli kapital növlərindən biri hesab olunur və gələcək inkişafa imkan verəcək əsas amildir (Büyüküslü Ali Rıza(1998). s.127.). Bununla yanaşı, dəyişiklikləri nəzərdə tutan və ona uyğunlaşmaq qabiliyyəti institutlar üçün zəruri qabiliyyətlər deməkdir. Bu bacarıqların yaranması insan kapitalının ən səmərəli idarə edilməsini tələb edir, belə ki, HRM müəssisələr üçün daha da vacibdir.

Dəyişmənin çox sürətli yaşandığı günümüz dünyasında müəssisələr, müştərilərinə qarşı fərq yaratmalarını təmin edəcək, yeni və yaradıcı fikirlərlə özlərini müvəffəqiyyətə götürecək və global rəqabət mühitində üstünlük göstərmələrinə ən böyük töhfəni edəcək təməl faktorun, qabiliyyətli işçiləri əldə tutmaq və onlardan müəssisə məqsədləri istiqamətində ən yaxşı şəkildə faydalanmaq olduğunun fərqinə varmağa başlamışlar. Qloballaşma, rəqabət şəraitinin dəyişməsi, informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının davamlı inkişafı insan resurslarının idarəçiliyi işçilərinə perspektivini dəyişdirmişdir. Keçmiş dünyagörüşlərində xərc olaraq görülən çalışanlar, daha sonra müəssisələrin ən qiymətli varlıqları halına gəlmiş, hal-hazırda isə hər çalışan müəssisədə əlavə dəyər yaradan bir qabiliyyət olaraq dəyərləndirilməyə başlanmışdır. İşçilərin resurs kimi istifadə etməsi konsepsiyası istedadların idarə olunması ilə əvəz edilmişdir. Günümüz müəssisələri üçün "fərd" müvəffəqiyyətə çatmağın səbəbinə çevrilmişdir. Bundan əlavə, ayrıca rəhbərlik tədbiqlərindəki inkişaf da fərdə yönəlmənin vacibliyini ortaya qoymaqladır. Bu səbəbdən müəssisələr istedadlı şəxsləri özlərinə cəlb etmək və effektiv işçilərdən faydalanmaq üçün müxtəlif imkanlar təklif etməyə başladılar.

Müəssisələrin prioritetli mövzularından biri halına gələn istedadlı işçilərin istismara çəkilməsi, müəssisədə tutulması və bağlılıqlarının təmin edilməsində, təhsil və karyera inkişaf imkanlarının varlığı və liderlərin işçilərinə təlim edə bilməsi əhəmiyyətli nöqtələr olaraq qiymətləndirilməkdədir. Çalışanlar artıq özlərini təkmilləşdirilməsi, yeniləyəbiləcəkləri və davamlı öyrənə biləcəkləri müəssisə vasitələrini seçim etməkdə və liderlərindən də özlərinə dəyər vermələrini, fikirlərinə hörmət göstərmələrini və onları təşviq etmələrini gözləyirlər. Müəssisələr arasında insan qaynaqları mövzusunda yaşanan rəqabətə baxıldığında da, işçilərinə bu mühiti təmin edə bilməyən müəssisələrin müvəffəqiyyət qazana bilməməsi deyilə biləndir. Artan insan resurslarının müvəffəqiyyəti işçilərin fərdi inkişafından asılıdır. İnsan faktorunun inkişafı və özünü tanıması, qabiliyyətlərinin fərqində olması son dərəcə əhəmiyyətlidir və bunun özü də qabiliyyət rəhbərliyidir.

Ənənəvi personal rəhbərliyindən insan qaynaqları rəhbərliyinə keçid və

insan qaynaqları rəhbərliyinin bugünkü anlayışla inkişaf edə bilməsi uzun bir dövrdə, müxtəlif mərhələlərdən keçdikdən sonra mümkün ola bilmişdir. Başlanğıcda personal rəhbərliyi çalışanlar haqqında qeyd tutma fəaliyyəti olaraq görülüb personalın ödənişi, yan ödənişləri, sığorta ayırmaları kimi mühasibat uçotu ilə aldığı icazələr, raporlu olduğu gün sayı, işə məzuniyyətlər və gec qalma kimi ödəniş və digər ödənişlərin təsiri baxımından qiymətləndirilən mövzularda qeydiyyat tutmaqdan irəli getməmişdir. Kadr idarəçiliyi anlayışı işçilərini xərc elementi hesab edir. Ancaq müasir insan resurslarının idarə edilməsi anlayışında insan, inkişaf edən və dəyişən ekoloji şərtlərə müəssisənin uyğunlaşma təmin etməsində ən dinamik faktor olaraq görülməyə başlamışdır (Ferecov R. (2011) 161 s.).

Ənənəvi kadr idarəçiliyi və insan resurslarının idarə edilməsi arasında əsas fərq ekspertlərin diqqət mərkəzindədir. Kadr idarəçiliyi əsasən müəssisənin işçilərini hədəfə alsada da, insan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin ehtiyacı olan insan resurslarını nəzərə alır. Beləliklə, insan resurslarının idarə edilməsi potensial işçilərdən kənar olan və potensial işçilərini tərk edən geniş hədəf qrupuna aiddir (Nazlı Ayşe, Ayyıldız Ünnü və Tamer Keçecəoğlu (2009)).

Kadrlar idarəçiliyi və insan resurslarının idarə edilməsi arasında əlaqələr ümumiyyətlə aşağıdakılardır (Nazlı Ayşe, Ayyıldız Ünnü və Tamer Keçecəoğlu (2009)):

- İşçilərin idarə olunması, daha çox siyasətin həyata keçirilməsinə və istiqamətləndirilməsini fokuslanan praktik, faydalı alətlər ilə maraqlanmaqda, buna qarşılıq insan resurslarının idarə edilməsi müəssisə içindəki insan qaynağının bütün olaraq məşğulluğu ilə maraqlanmaqdadır.

- Personalın idarə edilməsi mütləq auditoriya və reaksiyadır; əmək qanunvericiliyində, həmkarlar ittifaqı hərəkətində, inzibati tənzimləmələrdə və digər ətraf mühit təsirlərində dəyişikliklərə uyğundur. İnsan resurslarının idarə olunmasına rəhbərlik edən strategiyalar, yeni fəaliyyətlər və yeni ideyaların inkişafı ilə bağlıdır.

- İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisədə işçi əlaqələrinə dair ümumi siyasəti ehtiva edir. Beləliklə, müəssisədə çalışanların iştirakı və əməkdaşlığına imkan verən bir mədəniyyətin yaradılması tələb olunur. Buna qarşılıq personal

rəhbərliyi işlətməyə duyulan məsuliyyət və bağlılıqdan çox, çalışanlara bağlı qayda və təlimatlara itaət göstərilməsinə prioritet verməkdə və bu istiqaməti ilə tənqid olunmaqdadır.

- Personal rəhbərliyində münasibətlər qısa dövrlü ikən, insan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin insan ilə əlaqəli mövzularını tutarlı bir bütün içərisində birləşdirmə və işçilərin üst səviyyə məqsədlərinin həyata keçirilməsi yollarını axtaran uzun dövrlü bir yanaşmaya malikdir.

Müəssisələrdə işə qəbul, işdən çıxarma və personal qeydlərinin tutulması kimi az sayda funksiyanı əhatə edən və istismara istiqamətli qərarlarda hər hansı bir vəzifə üstlənməyən ənənəvi personal rəhbərliyi anlayışı, günümüz şərtlərinə və dəyişməyə ayaq uyğunlaşmada qeyri-kafi qalmışdır (Armstrong M. (2006), 196 p.). Müəssisələr böyümüş, texnoloji dəyişikliklər və yeniliklər artmış, milli və beynəlxalq rəqabət sıxlaşmış, işçi qüvvəsinin quruluşu dəyişmiş, fərdlərin təhsil səviyyəsi yüksəlmiş və bu səbəbdən bu inkişaf müəssisələrdə, ənənəvi personal rəhbərliyindən müasir insan qaynaqları rəhbərliyinə keçisi ortaya çıxarmışdır (Armstrong M. (2006), 196 p.).

Müasir insan resurslarının idarə edilməsi (Aycan Z. (2001) pp. 252-260.), müəssisənin insan qaynaqları ehtiyaclarının qiymətləndirildiyi, aradan qaldırıldığı, işə alınan heyətdən ən yaxşı sərəmənin alınma bilməsi üçün lazımlı təşviq və iş mühitinin təmin edildiyi bir müddət olub, digər müəssisə funksiyaları olan istehsal, marketinq və maliyyə kimi biznes məqsədlərinin reallaşmasına yardım olan bir müəssisə funksiyasıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi, işə qəbul, işdən çıxarma, ödəniş ödəmə və işçi-işəgötürən əlaqələri kimi ənənəvi vəzifələrinə əlavə olaraq, istismara yeni texnologiyalar təqdim etmək, işləri təşkil etmək, işçilərə karyera planlaşdırma və inkişaf etdirməyə kömək etmək, gələcəyin idarəçilərini yetişdirmək və inkişaf etdirmək vəzifələrini boynuna götürmüşdür.

İnsan resurslarının idarə edilməsində və yeni istedadların tətbiq olunmasında istedadlı işçilərin işə qəbulu bu günə qədər əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. Ənənəvi kadr idarəçiliyinin dəyəri hesab olunan işçilər müasir insan resurslarının

idarə olunmasında müəssisələrin ən dəyərli aktivləri hesab olunurlar. İstedadlara əsaslanan insan resurslarının idarə olunmasında işçilər daha məlumatlı olurlar.

HRM-in əsas vəzifələri məhsuldarlığın artırılması və iş həyatının keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması kimi göstərilə bilər. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün hər iki məqsəd çərçivəsində hazırlanan meyarlar istifadə olunur. Adı çəkilən meyarlar, iş görən performans, iş görən təmini və iş görən sağlamlığı qruplarında toplana bilər. Kriteriyalar göstəricilərlə özlərini ifadə edirlər. Bu göstəricilərdən bəziləri aşağıdakılardır: abituriyentlik, peşə qəzaları, peşə xəstəlikləri və s. Göstəricilərdə yüksək indikatorlar yüksək xərclərə və məhsuldarlığın azalmasına səbəb ola bilər (Cabrera, Elizabeth F. ve Angel Cabrera.(2003), pp. 41-50.). HRM çərçivəsində bu dərəcələrə gətirib çıxaran səbəblər araşdırılmalı və onları aradan qaldırmaq üçün lazımi işlər aparılmalıdır. Beləliklə, təşkilatın ən vacib resurslarından biri olan insan resurslarının idarə olunmasında əhəmiyyətli bir addım qeydə alınacaqdır.

Yuxarıda göstərilən əsas məqsədlərdən başqa, qanuna riayət olunması HRM-in ən mühüm hədəflərindən biridir. Hər bir ölkədə iş həyatında müxtəlif qanuni qaydalar var. Bu qaydalar insan resursları idarələrinin fəaliyyətində nəzərə alınmalı və bu fəaliyyətlər qanunvericiliyə uyğun olaraq həyata keçirilməlidir. İndiki vaxtda iqtisadiyyatın qloballaşmasını insan resursları şöbələri yalnız təşkilat mərkəzinin yerləşdiyi ölkələrdə deyil, bütün ölkələrdə qanuni qaydaları nəzərə almalıdır. Hüquqi qaydalardakı dəyişikliklərə institusional proseslər və fəaliyyətlər uyğunlaşdırılmalıdır (Caldwell, R. (2003) pp.983-1004.).

Bu məqsədlərə dair tədqiqatlar müəssisələrdə kadr şöbələri tərəfindən həyata keçirilir və koordinasiya olunur. İnsan Resursları Departamentinin məqsədi digər şöbələrin məqsədlərindən daha geniş və mürəkkəbdir. Çünki bütün məqsədlər insan kontekstində hədəflərdir . Bu mürəkkəbliyin insan strukturunun mürəkkəbliyi ilə sıx bağlıdır. İK departamentləri həm təşkilatın ümumi məqsədlərinə xidmət etmək, həm də həyata keçirməklə bağlı öz xüsusi məqsədlərinə çatmaq üçün məsuliyyət daşıyırlar (Caldwell, R. (2003) pp.983-1004.).

İR-nin məqsədlərinin qiymətləndirilməsi bugünkü rəqabət şəraiti baxımından təhlil edildikdə HRM-in əsas məqsədi təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırmaq olduğunu söyləmək yanlış olardı. Yuxarıda göstərilən məqsədlərə səmərəli işlər (məhsuldarlıq, iş həyatının keyfiyyəti, qanuna riayət olunması) təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin yaxşılaşdırılmasına əhəmiyyətli dərəcədə kömək edəcəkdir. Bundan əlavə, “Total Quality Management”, “Change Management” və s. digər idarəetmə yanaşmaları da əsas hədəf olaraq insan resurslarının idarə olunmasında yetkinliyin inkişafını nəzərdə tutur.

Başqa sözlə, hər hansı transformasiya fəaliyyəti birbaşa və ya dolayısı ilə təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırmaq məqsədi daşıyır. Buna görə də, bu transformasiya tədbirləri çərçivəsində, bütün proseslərin və proseslərin rəqabətə qatqılarının kontekstində təhlili gündəmə gətirilir. Rəqabətdə üstünlük qazanmaq və onu qorumaq istəyən təşkilatlar HRM-ni strateji idarəetmə anlayışı kimi dəyərləndirir və işçilərin bilik və bacarıqlarını artırmaqla ətraf mühit şəraitində dəyişikliklərə sürətlə uyğunlaşa biləcək bir struktura nail olmaq məqsədi daşıyır.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsində əsas proseslər

İnsan resurslarının idarə edilməsi, personal üzərində əməliyyatlar kimi ənənəvi vəzifələrinə əlavə olaraq, istismara yeni texnologiyalar təqdim etmək, işləri təşkil etmək, işçilərə karyera planlaşdırma və inkişaf etdirməyə kömək etmək, gələcəyin idarəçilərini yetişdirmək və inkişaf etdirmək vəzifələrini boynuna götürmüşdür. İnsan resurslarının idarə olunmasındakı proseslər müəssisələrdə məqsədlərə çatma bilmək üçün, müəssisədəki insan qaynaqlarını ən təsirli və məhsuldar şəkildə hərəkətə keçirəcək fəaliyyətləri təşkil və icra etməkdədir (Baird, Lloyd and I. Meshoulam. (1988) pp. 116-128.).

İnsana fokuslanan insan resurslarının idarə edilməsi dünya gündəminə 1960-cı illərdə, ölkəmiz gündəminə də 90-cı illərdə girmişdir. Biznes üçün, işçilərin qabiliyyətlərindən, həyata və iş sevinci yaradaraq ən təsirli şəkildə istifadə etmək fərq yaradan ünsürlərdən biri halına gəlmişdir. İnsan erkən dövrlərdə və son 50 ildə bir mənbə kimi xərc kimi qiymətləndirilmişdir. Artıq, insan müəssisələrdə istehlak

edilən bir qaynaq deyil, müəssisənin davamlı inkişaf edən və zənginləşən öz dəyəri halına gəlmişdir. İstedad rəhbərliyi qabiliyyətli insanları təşkilata çəkmə, təşkilatda tutmanın yanında qurumun hansı sahələrdə kritik qabiliyyətlərə / ixtisas ehtiyacı olduğunu təsbit edib, işçilərin qabiliyyət / yetərliyyətləri ilə iş üçün lazımlı qabiliyyət / yetərliyyətlərin üst-üstə düşməsinə / inteqrasiya olunmasını təmin edən insan məhsuldarlığını artırmaq olduğu deyilə bilər.

Müəssisələrin müvəffəqiyyət təmin etməsində açar rola sahib işçilərin işə qəbulu, öyrədilməsi, inkişaf etdirilməsi və qabiliyyətlərindən uyğun bir şəkildə faydalanılması müddətini əhatə edən qabiliyyət rəhbərliyi anlayışı bu gün insan qaynaqları rəhbərliyində təməl müvəffəqiyyət faktoru halına gəlmişdir.

Müəssisələrin bacarıqları / ixtisas ehtiyaclarına cavab verilməsi texnologiyanın yeni iqtisadiyyatın idarəedici elementi kimi təsirli olması planlaşdırılır. Şəbəkə texnologiyasının inkişafı ilə bəzi işlərin, zamandan və məkandan müstəqil olaraq şəbəkə üzərindən virtual çalışanlar vasitəçiliyi ilə edilməsi imkanı yaranmışdır. Qabiliyyətə söykənən insan resurslarının idarə edilməsi anlayışı, müəssisələrin kritik müvəffəqiyyət faktorlarından biri halına gəlmiş və bir çox müəssisənin ajandasında iştirak etməyə başlamışdır. Ən əhəmiyyətli fərqlərdən biri, hər sahədə tez hərəkət etmək qabiliyyətidir.

Yuxarıda bəhs edildiyi kimi qabiliyyət rəhbərliyi modelini qəbul etməklə birlikdə işləyənlərdə TALENT (müvəffəqiyyət, bacarıq, liderlik, praktiklik, yaradıcılıq və vaxtı yaxşı istifadə) ilə açıqlana biləcək bir çox qabiliyyət / ixtisas var. Hər bir işçinin TALENT-ı daşımalarını gözləmək qeyri-realdır. Həqiqi olan, işçilərimizin güclü istiqamətlərini fərqli deyişlə qabiliyyətlərini, fürsətlər ilə üst-üstə düşən iş görmə şəkillərini təsbit etmək, zəif istiqamətlərini inkişaf yerinə güclü istiqamətlərindən optimal səviyyədə istifadə etmək, işə uyğunlaşdırmaq, layihə və proses əsaslı iş etmə sisteminə görə qabiliyyət ehtiyaclarını müəyyən etmək, qaynaq kəsirlərini aradan qaldırma yollarını və strategiyalarını inkişaf etdirməkdir (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.).

İstedad idarəçiliyi yalnız İnsan Resursları təşkilatında həyata keçirilə bilməz. İşçilərini ən yaxından izləyən idarəçi mövqeyinin kəslərin, bir sistem və təşkilati

quruluş üzərindən müşahidələrini / ehtiyaclarını İnsan Resursları müəssisəsinə çatdıraraq birlikdə işləri çox əhəmiyyətlidir. Bunun təşkilati hala gətirilməsi və idarəçilərin qənaətlərini asan ifadə edəcəkləri iş platformlarının yaradılması müasir İnsan Ehtiyatlarının gərəkliyindəndir.

Dünyanın rəqəmsal texnologiyalarının inkişafı istedad idarəçiliyinin tətbiqini asanlaşdırdı. Korporativ Resurs Rəhbərliyi (ERP) proqramlarının içində ümumi tətbiq qabiliyyət rəhbərliyi ilə əlaqədar modullar mövcuddur. Yeni investisiya sahələrində iştirak edəcək əməkdaşları müəyyənləşdirmək; qabiliyyət / kafilik tutumunu analiz edən ağıllı bir sistemə sahib olmaq, fərsətlərin qiymətləndirilməsi nöqtəsində şirkətlər üçün çox əhəmiyyətli bir rəqabət ünsürü olacağı şübhəsizdir.

Ayrıca işə alma, yüksəlmə, performans rəhbərliyi kimi insan qaynaqları funksiyaları da, qabiliyyət rəhbərliyini birbaşa maraqlandırır. İşin məhsuldar və təsirli edilməsini hədəf alarkən, işçilərin sevdiyi və edərkən həyəcan duyduğu işlərdə məşğulluğunun təmin edilməsi, məhsuldarlığı artıracaq əhəmiyyətli bir ünsürdür.

İşə qəbul prosesi. İstedad rəhbərliyinin ilk addımıdır. Kifayət qədər ixtisaslı işçilərin aşkarlanması və işə çıxarılması yaxşı bir prosesin əlamətidir. Buna görə istedad idarə prosesinin keyfiyyəti işə qəbulun əhəmiyyətini müəyyənləşdirir. Düzgün qurulmayan işə qəbul prosesi əvvəllər istedad rəhbərliyinə mane olur.

Qloballaşan dünyada rəqabət qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək üçün rəqabət lazımdır. Buna görə firmalar ən yaxşı və ixtisaslı işçiləri seçmək üçün müxtəlif testlər və imtahanlar seçirlər.

Bir çox firma mövqeyində işçi çatışmazlığı meydana gələ bilər. Bu boşluğu ixtisaslı işçilərlə əvəz etmək, işə qəbul prosesinin ən vacib vəzifəsi və yekun nəticəsidir. Buna görə müvafiq vakansiyaların vəzifələrə cəlb edilməsi və uyğunluq təmin edilməlidir (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.).

İşə qəbul prosesi adətən aşağıdakı qaydada həyata keçirilir;

- namizədlərin toplanması,
- seçilməsi,
- yönləndirilməsi

- yerləşdirilməsi.

İşçinin əldə saxlanması prosesi. Şirkətin siyasəti istedadlı işçilərini qorumaqdır, lakin orta dərəcəli menecerlərdə çətinlik varsa, bu vəziyyət komanda üzərində əks olunur.

İstedadlı işçiləri idarə etmək rəqiblərinə fərq qoymaq istəyən şirkətlərin ən böyük problemlərindən biridir. Şirkətlərin çoxu kimi istedadlı hovuzları olduğu kimi, yeni ideyalar istehsal etmək və şirkətin yeni vizyona keçməsi gözlənilən ulduz firma işçiləri tapmaq da çətindir. Şirkətlərin yeni işəgötürmə prosesi həm bahalı, həm də çox vaxt tələb edir.

Bu prosesdə 4 əhəmiyyətli mərhələ var. Bunlar (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.):

- korporativ əxlaq
- mövcud menecer
- vəzifə artımı
- fərd-kollektiv harmoniyası.

Korporativ əxlaq. Korporativ əxlaq təşkilatdakı insanların davranışını yönəldən normalar, davranışlar, dəyərlər, inanclar və vərdişlər sistemidir. Bütün işçilər bir-birinə bağlanan və təşkilatda ayrılmaz bir rol oynayan bir mənada eyni dəyərləri və eyni ətrafda eyni iş görmə qabiliyyətinə sahibdirlər.

Korporativ mədəniyyət konsepsiyasını təşkil edən bir çox amillər var. Bir sözlə, bunlar əsas dəyərlər, normalar, inanclar, fərziyyələr, miflər, liderlər, simvollar və mərasimlərdir (Schuler, Randall S.(2012) pp. 86-97.).

Korporativ mədəniyyət sayəsində əməkdaşlar arasında bağ daha güclənir. Təşkilata işçilərin mənəvi bağlılığı artır. Korporativ mədəniyyət, holding prosesində ən vacib elementlərdən biridir.

Mövcud menecer. Menecer təşkilatın insan resurslarını və digər resurslarını şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün səmərəli şəkildə təmin edən şəxsdir. Şirkət strukturunda düzgün iş görən şəxs kimi müəyyən edilir. Yaxşı bilikli bir istedad meneceri şirkətin böyüməsi və rentabelliği üçün bir yardımçısıdır və şirkət gələcəyə güvənərək baxır (Schuler, Randall S.(2012) pp. 86-97.).

Müdür istedadlı işçilərin saxlanılmasında mühüm rol oynayır. Müdir işçinin razı qaldığını və istedadlı işçinin sadıqlığını artırmasını təmin etmək üçün işçinin doğru zamanda vəzifələrini yerinə yetirir.

Vəzifə yüksəlişi. Yüksəliş işçinin məsuliyyətini və əmək haqqını mövcud vəziyyətdən daha yüksək səviyyəyə qaldırmaq üçün müəyyən edilən kateqoriyadır. Yüksəliş prosesindən əvvəl işçilər izlənilir və kifayət qədər irəliləyiş əldə edənlər müəyyən vəzifələrə yüksəlirlər. Yüksəliş, həmçinin, yerli resurslardan istifadə etməklə işçinin ehtiyacına olan bir mövqenin aradan qaldırılmasını nəzərdə tutur. Doğru tanıtım seçimi şirkətin daha uğurlu olmasını təmin edə bilər (Schuler, Randall S.(2012) pp. 86-97.).

Fərd-kollektiv harmoniyası. İstedadlı idarəetmə yanaşmasını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün doğru insan doğru işlərə təyin edilməlidir. İşçinin xüsusiyyətləri yerinə yetirməməsi və biznes mühitinə uyğun gəlməməsi problemlərin mərkəzindədir.

Bu tapşırıq prosesində müvafiq tapşırığın TALENT-ə uyğunluğu ən yaxşı şəkildə həyata keçirilməlidir və iş tapşırığı barədə məlumatlandırılmalıdır. Bu proses talent idarəçiliyinin kritik uğurlu amillərindən biridir (Ulrich D. ve Beatty D.(2011) pp.293-307.).

Yetkinlik Konsepsiyası və Qiymətləndirmə Prosesi. Bacarıq anlayışı istənilən nəticələrə nail olmaq üçün göstərilmək üçün lazım olan davranışdır. Bu, insanı kifayət qədər işləyən şəxsin xüsusiyyətlərini göstərir. Bir sözlə, yetkinliklər, əldə edilən nəticələrdən daha effektiv bir işə nail olmaq üçün bir insanın nümayiş etdirdiyi davranışlarla daha çox maraqlanır. Yetkinlik anlayışı insanların işlə uyğunlaşmasına kömək edir. Bu vəziyyət həm şirkət, həm də işçi üçün vacibdir. Öz səlahiyyətlərinə uyğun vəzifələrdə yerləşdirilən işçilər daha məhsuldardır və onların işi artır.

Yetkinlik qiymətləndirmə prosesində qabiliyyət testi əvvəlcə işçiyə tətbiq edilir. Birinin səlahiyyətləri müəyyənləşdirilir. Daha sonra, bacarıq boşluğu təhlili analizi, şəxsin səlahiyyətlərinə uyğun müvafiq mövqe müəyyən edilərək tətbiq edilir.

Təlim və İnkişaf İmkanları. İnsan qaynaqları üzrə təlim, gələcəkdə işçilərin və işçi qruplarının qarşılaşdığı məsuliyyət və problemlər, problemlərin həlli istiqamətində rəşional düşünmə, qərar qəbul edilməsi və s. ehtiva edir. Onlar təhsil təcrübəsinə tabe olurlar (Wei, L.Q. (2006), pp. 49-60).

Bu baxımdan inkişafa açıq olan işçilərin aspektlərini müəyyənləşdirmək və onlara bu aspektləri inkişaf etdirmək imkanı verən əsas məqamdır.

Məşqçilik (Coaching). Müştərinin fərdi və peşəkar potensialını ortaya çıxarmaq və maksimum dərəcədə artırmaq üçün müştərinin dərindən düşünərək müştəridə mövcud olan həlləri tapan düşüncə və yaradıcı bir prosesdə bir yoldaş olmaqdır.

Bu gün hər sahədə peşəkar məşqçilik istifadə olunur. İnkişafa yönəldilmiş müəssisələrin göstərdiyi peşəkar məşqçilik xidmətləri nəticəsində müəssisələrin fəaliyyəti əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır.

Praktiki fəaliyyət təcrübəsi sahəsində daha az təcrübəli (mentee) biri inkişaf prosesində yığılmış təcrübə, rəhbərlik və təcrübə mübadiləsi adlanır.

Dəqiqləşmiş mövqe. Şirkətin məqsəd və strategiyalarını nəzərə alaraq istedadlı işçilərin müvafiq vəzifələrə gətirilməsidir. İşçilər, vəzifələrini yerinə yetirmək üçün uyğun olduqları üçün başqalarının vəzifələrini və məsuliyyətlərini yerinə yetirmək üçün qarışıqlıq kimi qarşısını alır (Wei, L.Q. (2006), pp. 49-60.).

Məhsuldarlıq konsepsiyası və qiymətləndirmə prosesi. Ümumiyyətlə, fəaliyyət məqsədli və planlaşdırılmış fəaliyyətin nəticəsini kəmiyyət və ya keyfiyyətə müəyyən edən konsepsiyadır. Şirkətin müvəffəqiyyəti üçün performansın ölçülməsi və onu əvvəlki performansla müqayisə etməsi həyati əhəmiyyət daşıyır.

Müəyyən kriteriyalar ilə həyata keçirilən performansın ölçülməsi nəticəsində istedadlı və həssas işçiləri digər işçilərdən ayırır.

Tanınma və mükafatlandırma. Performansın qiymətləndirilməsinin nəticələrinin geribildirişi şəxsin çatışmazlıqlarını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Biri tanıyarkən, bir karyera xəritəsi yaradılır. Şirkətin məqsədləri üçün yaradılan bu xəritə şəxsin planlaşdırılmış gələcəyinə aiddir. Bu proses zamanı hər

bir işçidən ən çox fəaliyyət göstərmək və istedadlıları şirkətin yuxarı səviyyəsində təhsillə təmin etmək məqsədi daşıyır (Wright, P. M., ve Sherman, W. S.(2013) pp. 53-74).

Neft sektorunda ümumi biznes profillərinə tətbiq edilən istedad xəritələri var. Coğrafiyanın coğrafi xəritələri var ki, bu sektorda tanınan bəzi şirkətlər marketinq edir. Böyük enerji şirkətlərini əhatə edən 7-8 neft şirkətinin dəstəklədiyi iş təsviri yönümlü istedad xəritələrini işləyən şirkətlərdən söz etmək mümkündür. ERP proqramları həmçinin layihə və biznesə əsaslanan qabiliyyət / bacarıq hesabatlarını və bacarıq / ixtisas tələblərinə dair modulları da əhatə edir. Bunların bənzərliyi ölkəmizin neft sektoru üçün çətin deyil.

Talent idarəçiliyi bir çox mənbələrdə yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi bənzər bir şəkildə təsvir edilmişdir. Bizim əsas problemimiz istedadın müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə olunan 6 xüsusiyyətdən 6-sı bir şəxsə / işçidə deyil, “Nə etməliyik? Mövcudları necə müəyyən etməliyik? Hansı qabiliyyətləri inkişaf etdirməliyik? Təkmilləşdirməliyikmi? Təşkilatdakı hər bir işçi yuxarıda göstərilən tərifi (TALENT) uyğun ola bilərmi? İstedad idarəçiliyi, istedadlı insanların idarə olunması və ya işçilərin istedadlarının / keyfiyyətlərinin idarə olunmasını başa düşə bilərmi? Bizim biznes mərkəzli qabiliyyətimizi kiçik hissəciklərdən (molekulyar) ibarət olan xəritələrə necə ehtiyac var? Müəssisənin ehtiyaclarını və səhmlərini tək bir ekranda görə biləyimiz bir sistem varmı? Qurulma / əməliyyat üçün xüsusi bir sistem qurmaq mümkündürmü? Model necə qurulacaq? Proqram texnologiyalarından istifadəni nəzərə alaraq, sistemin təxminən alqoritmi nə olmalıdır?”

Jurnalistlikdə istifadə olunan məntiqə baxdığımızda, nə, necə, nə vaxt, harada, necə və kim ilə bağlı suallara cavab axtaracağıq. İstedad / səlahiyyətləri idarəetmə modelinin formalaşmasında dörd ümumi mərhələdən danışmaq olar.

İlk addım / mərhələ: iş profillərinin müəyyən edilməsi və qurumda / sektorda tələb olunan bacarıqların / keyfiyyətlərin müəyyənləşdirilməsi və düzəldilməsi. Bu mərhələdə işə yönəldilmiş bacarıq və bacarıqların tərifi kiçik hissələr (molekulyar) kimi müəyyən olunmalı və bacarıq / hövzəsi yaradılmalıdır. İş profilləri və anlayışlara uyğun olaraq, kiçik və alt biznes ailələri müəyyən

edilməli və təşkilatın insan resurslarına əsaslanan tələbləri avtomatik olaraq təyin edilməlidir. Adı çəkilən profildə qabiliyyət və yetərliliklərin performans gözləmələri, təhsil və inkişaf tələbləri, sertifikatlar, o profilə işə yeni təyin olunacaqlara imtahanda soruşulacaq suallar kimi detallar da təyin olunmalıdır. Bu model, yeni bir layihə və iş dizaynı edilərkən hovuzdan bir "addım" bacarığıyla seçiləcək işlərə asanca ehtiyac duyulan qabiliyyət hesabət edəcək, həm də, bu qabiliyyətlərin kimlərdə olduğunu və hansı layihələrdə işlək olduqlarını hesabət edəcək. Nümunə verəcək olsaq, Geologiya və Geofizika Mühəndisləri üçün 60 bal ətrafında qabiliyyət / kafilik xəritəsindən söz edilməkdədir. Hər qabiliyyət üçün lazımlı məlumat səviyyələri, lazımlı sertifikatlar, alınması lazım olan təhsillər, qabiliyyətə sahib olan adamda maksimum gözlənilən performans, etməsi gözlənilən işlər, işləri daha təsirli məhsuldar etməsi üçün inkişaf proqramları təyin edilir (Benli A., Şahin L. (2004) pp.114-124).

Sektorun ehtiyaclarını qarşılamaq üçün ölkəmizdə birgə seminarlar təşkil edilə bilər. Universitetlərdən müvafiq şöbələrin səlahiyyətləri dəvət olunmalı və inkişaf modelləri də yenidən nəzərdən keçirilməlidir. Universitetlər sektorun tətbiq ehtiyacları üçün ən azı seçmə kursları verməlidirlər. Seçməli kursların məzmunu sektorun iş profillərinin bacarıqları / ixtisas ehtiyaclarını qarşılamağa yönəldilməlidir.

Bir təklif olaraq, sektor İnkişafı Komissiyası adı altında bir işçi qrupu yaradılmalıdır. Komanda, sektorun qabaqcıl qurumları, peşə ixtisas təsisatları, universitetlərin coğrafiya bölmələri təmsil edilməlidir. Sektorun qabiliyyət və ixtisas ehtiyacları universitet təhsili zamanı daha effektiv və səmərəli olmalıdır, mövzu müzakirə olunmalı və sektor daha çox universitetlərimizə qapılarını açmalıdır. Müəssisələr və universitetlər korporativ istedadların / bacarıqların daha effektiv, səmərəli, nəticələrə yönəldilməsi və çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün birgə hərəkət etməlidirlər. İnkişaf proqramları yaradılacaq bu iş qrupu tərəfindən akkreditasiya edilməli və hər təşkilat öz dersliyi, öz inkişaf vasitə / vəsaitlərinə investisiya etmək yerinə, universitetlərimizin və xüsusi sektorun təyin olunan standartlar çərçivəsində təşkil fəaliyyətlərdən yararlanmalıdır.

İkinci addım / mərhələ: İş yerinə yetirən şəxsə tapılmış bacarıq və səlahiyyətlər müəyyən edilməlidir. Daha əvvəl müəyyən edilmiş və hazırlanmış işlərə (texniki və fərdi) ehtiyac duyulan bacarıq və səlahiyyətlər açıqlanmalı və şəxslərin istedad xəritələri aşkar edilməlidir. Bunun üçün müxtəlif texnikalar istifadə edilməkdədir. İş görənin fərdi və texniki olaraq qabiliyyət təsbit edilərək, İnsan Resursları verilənlər bazasına işlənməlidir. Fərd qabiliyyət / kafilik parçalarının inteqrasiya olunması olaraq təyin olunmalı, hansı qabiliyyətləri var, səviyyəsi nədir, müəyyən edilməlidir (Benli A., Şahin L. (2004) pp.114-124).

İşçilərin inkişafı davamlı təqib edilərək inkişaf açıqları lazım olsa, işbaşında təmin oluna bilməlidir. Bu tamamilə sektorda təşkilat içi tətbiq istiqamətlidir. Təşkilatın özü də edə bilər və ya sektorun meydana gətirdiyi ortaq inkişaf Akademiyasından də kömək alın bilər.

Ayrıca bu yanaşma, sektorun qabiliyyət ehtiyac standartlarını kobudca ortaya qoyduğu üçün, universitetlərimizin də, dərs proqramlarındakı məzmun seçimlərini müsbət istiqamətdə təsir edəcək və qaynaqların israfını önləyəcək.

Üçüncü addım / mərhələ: İşin tələb etdiyi qabiliyyət ilə o işi edən şəxslərdəki qabiliyyət müqayisəsi inkişaf açıqlarının təsbit edilməsidir. Təşkilat üçün hansı qabiliyyətdən neçə dənə olduğunun bilinməsi əhəmiyyətli bir fərq yaradıcı xüsusiyyətdir. Gələcək strateji planları nəzərə alaraq hansı qabiliyyətləri qorumaq və inkişaf etdirmək lazım olduğunu bilmək, həyati bir faktır. Məlumat texnologiyaları istifadə, işlərə, kəsləri təyin etmək yerinə, qabiliyyətlər təyin etməsi edilə bilməlidir. Bir adam, bir çox qabiliyyətə sahib olduğu üçün fərqli layihələrdə, digital iş platformlarının da dəstəyi ilə qatqı təyin edilə bilməlidir. Bu addım daha irəli gedərək, virtual çalışan modeli müzakirə edilə bilməlidir. Bir proyektə istifadə qabiliyyətləri bildiyinizi, sistem, anlıq olaraq, sizə bu sahədə nə qədər qabiliyyətiniz / kafiliyiniz olduğunu və inkişaf etdirilməsi lazım olan qabiliyyətlərin nələr olduğunu hesabat etməlidir. Karvanın yolda düzülməsi yanaşmasının, sürətli və çevik davranmanın ən böyük fərq yaradan ünsür olduğu dövrümüzdə strateji qarşılığının olmadığı bilinməlidir.

Dördüncü addım / mərhələ: Sistem qurulduqdan sonrakı rutinlerinden biri ölçmə, qiymətləndirmə, daimi inkişaf və dəyişikliyin gətirdiyi yeniliklərə uyğunlaşdırma mərhələsidir.

E-learning digər adı ilə e-inkişaf sistemləri çağımızın ən əhəmiyyətli məlumat əldə etmə vasitələrindən biri halına gəlmişdir. İqtisadiyyat, sıx şəkildə şəbəkə üzərinə daşınarkən, öyrənmə də, şəbəkə üzərinə daşınır. Universitetlərin şagirdlərə təqdim etmiş olduqları e-öyrənmə sistemləri, indiki vaxtda, iş dünyasında da yavaş-yavaş yerini almağa başlamışdır. Davamlı dəyişmə, təbiəti etibarlı ilə davamlı öyrənmə və davamlı inkişafı zəruri etməkdədir. E-öyrənmənin mekansız və vaxtsız interaktiv hala gəlməsi üçün, e-öyrənmə modelinin də hazırlanması lazımdır (Benli A.,Şahin L. (2004) pp.114-124).

Ən əhəmiyyətli ünsür fikir, xidmət və mal istehsalının əsas əmri olan insan qabiliyyətlərinin doğru zamanda, doğru yerdə istifadə edilməsidir. Bunun içində təşkilatın ehtiyacı olan qabiliyyətlərin nələr olduğu, hansından nə qədər ehtiyac olduğu, istifadə sıxlığı və prosesi, mövqe, layihə, təkrarlanan işlər nəzərə alınaraq anlıq hesabatları tərtib edilməlidir.

II FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ VƏ OPTİMALLAŞDIRILMASI

2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyası

Bu gün müəssisələr sıx və eyni zamanda qlobal rəqabətdə həyatlarını davam etdirməlidirlər. Qlobal mühitdə rəqabət üstünlüyünə malik olmaq üçün müəssisələrdəki insan resurslarının bilik, bacarıq və qabiliyyətlərini maksimuma çatdırmaq və işçilərin motivasiyasını təmin etməklə işçilərin məhsuldarlığını artırmaq mümkün olacaqdır. Müəssisələrdəki insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsi ilə biznes qurumları öz məqsədlərinə daha asan çatdırma biləcəklər. Buna görə insan qaynaqlarının əhəmiyyəti bu gün də artmaqdadır.

Ənənəvi kadr idarəetməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə çevrilməsi sürətlə dəyişən ətraf mühit şəraitində kifayət deyil. Yarışmada bir söz söyləmək, yarışdan geridə qalmamaq və ən başlıcası sağ qalmaq üçün təşkilatların insan qaynaqlarına strateji baxımdan sahib olması lazımdır. Dəyişən idarəetmə üsulları və istehsal prosesləri ilə rəqabət sürətlə intensivləşir, müəssisələrdə idarəetmə yanaşmasını fərqləndirir və insan resurslarının idarə olunmasını biznesin strateji elementi təşkil edir (Caldwell, R. (2003) pp.983-1004.).

İnsan resurslarının idarə olunması sahəsində strateji yanaşma təşkilatlarda əhəmiyyətli dəyişikliklərin effektiv şəkildə aparılmasına kömək edəcək bir anlayışa səbəb olacaqdır. Məhdud bir sahədə təcrübə və dəstək xidməti verən bir vahid olmağından başqa, strateji yanaşma insan resursları şöbəsini təşkilatla inteqrasiya olunmuş və vahid və fərdlərə vizion, missiya və məqsədlər daşıyır.

Strateji insan resurslarının idarə edilməsi təhlil edildikdə, İnsan Resursları İdarəetməsi strateji üstünlük təşkil edəcəkdir. Ətraf mühit təhlillərini detallandırmaq, daxili və xarici mühiti bilmək, dəyişməyə uyğunlaşma, uzunmüddətli planlar hazırlamaq, insanlara diqqət etmək, biznes strategiyalarını uyğunlaşdırmaq strategiyanın daxilindədir. Bu strategiyalarla iş bir fərq təşkil edəcək. Fərq etməyən işlər daha da artacaq, həmişə rəqiblərindən qabaqda olacaqlar. Bu fərqi yaratmaq üçün insan resursları strateji bir yol olmalıdır. Buna

görə İnsan Resursları İdarəetməsinin rolu daha strateji və Strateji İnsan Resursları İdarəetmə istiqamətinə keçiddir (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.). Strateji İnsan Resursları İdarəetmə ilə fərqlilik yaradan təşkilat bazarda effektiv bir şəkildə təqib edilə bilər və daha da qalıcıdır və bazar liderləri arasında danışılacaqdır.

İnsan resursları idarəetmə yanaşmasının strateji xarakteri insan resursları təcrübələrinin maliyyə performansını, əmək köçürməsi və səmərəliliyi kimi sahələrdə təşkilati performans üçün vacib olduğunu vurğulamışdır. Bu, təşkilatın ümumi fəaliyyəti bütün digər təşkilati dəyişənlərdən daha çox insan resursları təcrübəsinin təsirindədir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin strateji quruluşu 1980-ci illərdən başlayaraq bir çox tədqiqatların mövzusu olmuşdur və bir çox tədqiqatçı tərəfindən izah edilməyə çalışılmışdır. İnsan resursları praktikalarının fərqli strateji vəziyyətləri və onların firma performansını ilə əlaqələri ilə uyğunluğunu nümayiş etdirmək üçün tədqiqatlar aparılmışdır (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.).

Universal yanaşma. Universalist yanaşmaya baxarkən, strateji insan resurslarının idarə olunması ilə bağlı ən sadə yanaşmadır. Delery və Doty, bu yanaşmanı ənənəvi insan resursları tətbiqlərini məhdud bir sıra düzgün prosedurlara və siyasətlərə çevirmə prosesi kimi izah etməyə çalışmışlar. Ədəbiyyatın ən yaxşı insan resurslarının tətbiqinin təşkilatın fəaliyyətini artırdığı çox empirik tədqiqatlar olmasına baxmayaraq, ən yaxşı təcrübələrin tətbiqi haqqında bir fikir birliyi yoxdur (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.).

Birbaşa yanaşma. Bu universal ünsiyyət anlayışı, ən yaxşı insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsinin təşkilati performansını birbaşa təsir göstərdiyini, situasionalist yanaşma isə bu əlaqənin situasiya dəyişənlərindən təsirləndiyini iddia edir. Situasionalist yanaşma, insan resurslarının idarə edilməsi ilə məhsuldarlıq arasındakı əlaqənin uzunmüddətli müddətdə etibarlı olmadığını və situasiya dəyişkənliklərinin göstəricilərindən asılı olaraq fərqləndiyini iddia edərək, təşkilati performansına təsir göstərən ən yaxşı insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsinin mövcudluğunu təkzib edir (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.). Bu şərti yanaşmaya görə, insan resurslarının idarə edilməsi ilə performans arasında

əlaqələr uzun müddət sabit qalmayıb və situasiya dəyişənləri adlanan üçüncü dəyişənlərə görə dəyişir (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.).

Əlavə yanaşma. Resurs əsaslı yanaşmanın əsas məqamları aşağıdakılardır: "Təşkilat, onun işçiləri, bu resursları işi təşkil edən bütün resursları birləşdirərək yaxud onları bir araya gətirərək, bu resursları çətinləşdirə bilər, beləliklə, bu resurslar davamlı rəqabət üstünlüyü mənbəyidir. Resurs əsaslı bir yanaşmada, təşkilatlar keyfiyyətli və ixtisaslı kadrların işə salınması ilə rəqabət üstünlüyü təmin edir. Bu yanaşma yəni resurs bazasına əsaslanan biznes modeli ,1980-ci illərdən sonra inkişaf etdirdiyini və rəqabət qabiliyyətli rəqabət üstünlüyünə sahib bir müəssisəni vahid sənaye bazasında təcəssüm edir (Özgen və Yalçın, 2011).

Formalaşdırma üsulu. Digər yanaşmalardan fərqli olaraq (Configurational) yanaşma İnsan Resursları funksiyasını mürəkkəb və interaktiv sistem kimi işlətməyi və təhlil etmək əvəzinə təşkilat haqqında toplanan məlumatları sintez etməyə cəhd etmişdir və bütöv bir perspektivə gətirib çıxarmışdır. Formativ perspektiv universal və situasiya yanaşmalarından daha mürəkkəbdir. Modellər ehtiyat yanaşmalarını inkar etmir, eyni zamanda, İnsan Resursları funksiyasını bərabərlik prinsipi kontekstində kompleks və interaktiv sistem kimi müəyyənləşdirirlər. Universal baxımdan "ən yaxşı təcrübənin" fərziyyəsi bərabərlik kontekstində və bir sistemin fərqli və orijinal başlanğıc nöqtələrindən eyni son vəziyyətə çatması və orijinal konfigurasiyaları maksimum nəticə əldə edə bilməsi halında rədd edilir. Bu yanaşma ilə irəli sürülən ən mühüm fikirlərdən biri təşkilata istiqamətli strategiya hazırlayarkən insan resurslarının prosesə daxil edilməsidir. Bunun səbəbi təşkilatın vəzifəsinə nail olmaq üçün alt sistemlərin, yəni insan resurslarının inteqrasiyasını təmin edəcəkdir. Bu yanaşmanın təklifləri universalist təkliflərdən daha mürəkkəbdir. Çünki bu yanaşma universalist yanaşma kimi sadə xətti münasibətlərdən daha mürəkkəb əlaqələrə yönəlir. Bu yanaşmada, işləyən modellər müstəqil və liberal dəyişənlərlə məhdudlaşmır, lakin bir aralıq dəyişən var. Belə tədqiqatlarda daxili harmoniya və xarici harmoniya və onlara çatma yolları axtarılır. İnsan qaynaqlarının tətbiqinin təşkilati və ekoloji faktorlara uyğunlaşması bu axtarışlardan biridir (Büyüküslü Ali Rıza(1998). s.127.).

Kontekstli yanaşma. Bu yanaşma strateji insan resurslarına təsviri və qlobal izahat təqdim etdi və daha geniş, müxtəlif coğrafi və sənaye şərtlərinə başqalarına tətbiq edilə biləcək daha geniş bir model təklif etdi. C. Rol bu fikri mənimsəyən yazarlara görə, strateji insan resurslarının idarə olunmasına yalnız daxili funksiya və məqsədlərinə çatmaq üçün təşkilatın roluna diqqət yetirmək kifayət deyil. Kontekstli yanaşma strateji insan resurslarının idarə edilməsi ilə ətraf mühit arasında əlaqəni yenidən nəzərdən keçirmiş və təşkilati səviyyədən kənara çıxan və daha böyük bir makro sistemin bir hissəsi kimi bir izahat verilmişdir. Bu yanaşmada insan resursları strategiyaları yalnız təşkilatın fəaliyyətinə verdiyi töhfə kontekstində deyil, həm də təşkilatın elementləri və xarici mühitinə olan təsirləri ilə izah edilməlidir. Təbii təməlləri sənaye əlaqələri sahəsində daha yaxın olan bu yanaşma əvvəlki tədqiqatlarda nəzərə alınmayan ictimai müəssisələr, həmkarlar ittifaqları, sosial və institusional inkişafın mühüm ekoloji faktorlarının vacibliyini təkrarladı. Kontekstli yanaşma oxşar institusional fondları ehtiva edir və əvvəllər müzakirə edilən universal, şərti və konstruktiv yanaşmaların (V. Qasımlı (2014) Bakı: 312 s.) hesab edildiyi zaman rasiona və normativ nəzəriyyəni tənqid edir.

Müxtəlif perspektivlərdən strateji insan resurslarının idarə olunmasını aparan yanaşmalar ümumilikdə yuxarıda açıqlanmağa çalışılır. Strateji insan resurslarının idarə edilməsini izah etmək üçün bir yanaşma adekvat və doğru olduğunu söyləmək mümkün deyil. Hər bir yanaşma daha yaxşı anlaşma, daha yaxşı açıqlanması və strateji insan resurslarının idarə olunması konsepsiyasının inkişafına yardım etmişdir.

Strateji insan resursları tətbiqlərinin işçilərin məhsuldarlığına təsiri araşdırıldıqda, həyatın səmərəliliyi konsepsiyası bu günə qədər çox həyat keçdi ki, bu konsepsiyayı eşitməyən və ya nəzərə almayan bir nəfər yoxdur. Xüsusilə istehsal və xidmət sektorunda olan bütün təşkilatlar anlayır və səmərəliliyin əldə olunmasına çalışırlar. Bu söylərin mənbəyində effektivliyin əhəmiyyətini tapmaq mümkündür. Məhsuldarlıq ümumiyyətlə çıxışlar və girişlər arasındakı nisbətdir, yəni istehsal prosesinin sonunda əldə edilmiş nəticələrə nail olmaq üçün istehsal

prosesinə daxil olanlardır. Çıxışlar və girişlər arasındakı əlaqənin fiziki və ya pul tərifli, istehsal növü, siyasi və ya iqtisadi sistem nə olursa olsun, məhsuldarlığın tərifli dəyişməzdir. Bu səbəblə, məhsuldarlıq fərqli kəslər üçün fərqli mənalara gəlsə də əsas konsepsiyası daima, istehsal olunan mal və xidmətlərin miqdar və keyfiyyəti ilə bunları çıxarmaq üçün istifadə edilən mənbələr arasındakı əlaqə olaraq qalar (Ferecov R. (2011) 161 s.).

Strateji insan resursları təcrübəsinin işçilərin məhsuldarlığına təsir və qatqısı gündən-günə artmaqdadır. Şirkətin strateji məqsədlərinə uyğunluğu strateji insan resursları tətbiqləri ilə inteqrasiya edildikdə həm biznes həm də kadr baxımından çox vacibdir. İnsan qaynaqlarının insan resurslarından istifadəsi ilə istifadə edilməsi, kadrların dəyərinin azaldılmasını azaldır. Beləliklə, ixtisaslı kadrların işləməsi ilə müəssisənin və işçilərin strateji məqsədləri eyni siyasətdə birləşdirilir və müəssisənin strateji məqsədləri və strateji insan resursları siyasəti birləşdirilir. Bu kontekstdə iki element haqqında danışa bilərik. Birincisi, İnsan Resursları və Məhsuldarlıq, ikincisi isə Səmərəliliyin Təkmilləşdirilməsi Metodlarıdır.

Avropa İttifaqı ölkələrinə və Birləşmiş Ştatlara nisbətən milli və özəl sektor səviyyəsində məhsuldarlığın aşağı olduğu ölkəmizdə insan resurslarının ən mənalı, başqa sözlə, ölkəyə ən uyğun və faydalı şəkildə istifadə edilməsini təmin etməklə məhsuldarlığı böyük ölçüdə artırıla bilər. İnsan resurslarının səmərəli istifadəsi və idarə olunması, əsasən, bu resursların fəaliyyətinin müəyyənləşdirilməsini tələb edir. İnsan resursları bir çox vəzifələri və fəaliyyətlərini əhatə edir. İnsan resurslarının idarə edilməsində tam istifadə, səmərəlilik və məhsuldarlıq paralel anlayışlardır. Bir çox müəssisədə səmərəliliyin artırılması və vaxt və resursların sərf edilməsi məqsədi ilə insan resurslarının tam istifadəsini qəbul edənlərin sayı azdır. İki element müəssisələrdəki insan növbələrindən tam istifadə olunmasını və səmərəliliyinin artırılmasını təmin etmək üçün yüksək səviyyəli və ardıcıl planın başlanğıc nöqtəsi hesab edilməlidir. Birincisi, şirkətin şəxsi əlaqələrinin aydın fəlsəfəsinin inkişafıdır. Tam istifadə konsepsiyası bu fəlsəfənin əsasları kimi təqdim edilə

bilər. İkincisi, bu fəlsəfənin mahiyyətini hər bir idarəçiyə və hər bir işçi heyətinə çatdırmaqdır (Ferecov R. (2011) 161 s.).

Strateji İnsan Resursları İdarəetməsi ilə bağlı məsələləri nəzərə alaraq, həm təşkilatın, həm də işçilərin gözləntilərini qarşılamaq məqsədi daşıyır. Buna görə, strateji insan resurslarının idarə edilməsi əməliyyat fəaliyyətini artırmaq məqsədi daşıyır. Strateji insan resurslarının idarə edilməsi baxımından baxdığımızda, insan resursları strategiyaları aşağıdakı hallarda təşkilatın fəaliyyətini artırmağa bilər (Mondy, R. (2009)., p.12).

HR strategiyaları və korporativ strategiyalar arasında harmoniyanın gücləndirilməsi üçün (Niniger, J.R. (2010), pp.33-46.):

- Korporativ strategiyalar və İR strategiyaları arasında uyğun bir uyğunlaşma prosesinin qurulması

- İR strategiyalarının təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi sahəyə uyğunluğu
- İR strategiyalarının qurumun xüsusi bacarıq və imkanlarından istifadəsi bacarığı

- HR strategiyaları bir-birinə güclü ola bilər

- İqtisadi strategiyaları institusional xüsusiyyətlərə görə tərtib etmək.

Bu şərhərdən aydın olduğu kimi, biznes strategiyaları və strateji insan resurslarının idarə edilməsi siyasətləri arasında güclü harmoniya təmin edən qurumlar müəssisələrin məhsuldarlığını, səmərəliliyini və fəaliyyətini artıracaqdır. Müəssisədə həyata keçirilən insan resursları strategiyaları arasında harmoniya da məhsuldarlıq və performansə təsir göstərir. Heç bir insan resursu strategiyası özündə yaxşı və ya pis deyildir. İnsan resurslarının strategiyasının uğuru vəziyyətə və onun istifadə olunduğu kontekstə görə dəyişir. Başqa sözlə, insan resursları strategiyasının təşkilatı performansə təsiri həmişə digər amillər üçün son dərəcədə vacibdir. Uyğunluq daha yaxşı bir performans deməkdir, uyğunsuzluq ziddiyyətlərə və pis performansə gətirib çıxarır. Uyğunluq insan resursları strategiyaları və biznesin digər aspektləri arasında uyğunluq deməkdir. İnsan resursları strategiyasının bir təşkilatın fəaliyyətinə qatqısı bu strategiyanın təşkilatın ümumi strategiyaları, təşkilatdakı ekoloji amillərə

uyğunluğu, müəssisənin orijinal institusional xüsusiyyətləri və mədəniyyəti ilə uyğunluğu və müəssisənin həlledici və fərqli səlahiyyətlərinə uyğunluğu ilə artacaqdır. Bundan əlavə, insan resursları strategiyalarının ardıcılığı və qarşılıqlı möhkəmləndirilməsi bu strategiyanın müəssisənin ümumi fəaliyyətinə qatqısını artıracaqdır (Niniger, J.R. (2010), pp.33-46).

2.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi xərclərinin qiymətləndirilməsi

İnsan Resursları xərclərinin ölçülməsi (İnsan Resursları xərcləri də adlandırılan kadr xərcləri) HR uçotunun əsas komponentidir. Ənənəvi olaraq insan resursları şöbəsi bir xərc mərkəzi və ya işəgötürən kimi tanınır. Buna görə də, İK-da hər zaman böyük bir azalma var. Burada insan qaynaqlarının xərcləri daxildir.

İnsan Resursları üçün xərcləri nəyə görə qiymətləndirirsiniz? İnsan resurslarının xərclərini ölçmək üçün dörd əsas səbəb var (Niniger, J.R. (2010), pp.33-46.):

- Şöbə xərclərinin monitorinqi
- Təsiri və ümumi müvəffəqiyyətim ölçülməsi
- Potensial xərclərin qiymətləndirilməsi
- Sərmayə geridönüşünün (ROI) hesablanması

Şöbənin xərclərinin monitorinqi. Maliyyənin monitorinqi kadr idarəsinə aid deyildir. Bu gün və müəyyən zaman intervalında hər şöbə və menecer xərcləri bilməlidir. Məsələn, büdcə məqsədləri üçün bu lazım ola bilər. İl başında bir şöbə xüsusi bir büdcə alır və ilin sonunda bu büdcənin necə xərcləndiyini bildirməlidir. Bu büdcə aşağıdakı kimi suallara cavab verməyə kömək edir: Pul müvafiq hədəflərə ayrılısınmı? Pulu ayırmaq birinci büdcəyə uyğun gəlirmi? Əgər yoxsa, nə üçün az və ya çox pul ayrılışdır? İnsan Resurslarının xərclərini təqib edərək, necə dəyişdiyini göstərmək asandır. Bu birbaşa növbəti mövqeyimizlə bağlıdır: xərclərin artması halında fəaliyyətimiz artacaq? (Niniger, J.R. (2010), pp.33-46.)

İnsan resurslarının səmərəliliyinin ölçülməsi. İK fəaliyyətinin azaldılmasında HR qiymətləri azalırsa, problemimiz var. Bu HR effektivliyinin azaldılması deməkdir. Səmərəlilik müəyyən bir məqsədə nail olmaq üçün lazım

olan resursların sayıdır. Bu məqsədə nail olmaq üçün bir çox mənbələrdən istifadə edildikdə, səmərəlilik azdır. Yalnız bir neçə resurs istifadə edilərsə məhsuldarlıq yüksəkdir. Bir nümunə vermək üçün: İki təşkilat işçilərin qidalanmasını azaltmağa çalışır. Bir təşkilat hər kəsə pulsuz bir fitness abunə təmin edir. O, digər qeyri-sağlam qəlyanaltıları yeməxanadan çıxarır və pulsuz meyvələr verir. Hər ikisi də müdaxilələrin 5% -ə düşməsinə azaldır. Ancaq ilk təşkilatın dəyəri ikincidən 4 dəfə yüksəkdir (Walsh K., Sturman M.C., Longstreet J (2016). pp. 394-414). Başqa sözlə desək, sonuncusu daha səmərəlidir. Demək, xərclərin ölçülməsi üçün ikinci səbəb HR tədbirlərinin effektivliyi haqqında fikir əldə etməkdir. Qeyd: Bu, bu proseslərin təsiri və ya ümumi uğuru haqqında heç nə demir! Hamımız çox pula xərclənən, lakin uğurlu olmaya biləcək layihələr barədə bilirik.

Potensial xərclərin qiymətləndirilməsi. İnsan resurslarının xərclərinin ölçülməsi üçün üçüncü səbəb gələcək xərcləri təxmin etməkdir. Bu olduqca sadədir: əgər eyni sayda adam gələcək il kimi eyni situasiyada olsa, xərclərin bərabər olacağı gözlənilir. Yeni insanları işə götürərkən daha böyük əhalinin dəyərini qiymətləndirə bilərsiniz. İşçilərin sayı 25% artaraq, İK yardım xərcləri eyni dərəcədə artacaq. Əlbəttə, reallıq daha çox nüanslıdır. Daha sonra bu yazıda pulun dəyərini zamanla oxuyacaqsınız. Pul, zamanla bugünkü pulun dəyərini azaldacaq inflyasiyadır (Walsh K., Sturman M.C., Longstreet J (2016). pp. 394-414).

Sərmayə geri dönüşünün hesablanması. Bir ROI hesablanması İnsan Resurslarının xərclərini qiymətləndirməkdə İR mütəxəssislərinin maraqlı olmasının son səbəbidir. Qiymət İR formulunda əhəmiyyətli bir elementdir. ROI cəmi İnsan Resursları Xərcinə bölünən net faydaya bərabərdir. YG-nin yuxarı hissəsinə xalis mənfəət adlanır. Xalis fayda ümumi dəyəri xərclərin ümumi dəyəridir. Xalis fayda ümumi xərclə bölünür.

Misal: Şirkət həkimləri ilə məsləhətləşdikdən sonra, İR, təşkilatda yüksək dərəcədə damar xəstəliyini müəyyən edir. Bu əsasən şirkətin əsasən orta yaşlı əhalisi sayəsində olur.

Buna cavab olaraq, bu problemlə mübarizə aparmaq üçün bir addım sayğac hesabı qurulub. Bu hesabatda bölmə və komanda tərəfindən atılan bir sağlam

rəqabətə səbəb olan addımlar göstərilir. Xərcləri hesablayaraq və belə müdaxilənin faydasını qiymətləndirə bilsəniz, investisiyaların qaytarılmasını hesablaya bilərsiniz.

ROI 1-dən (100% -ə bərabərdir) böyükdürsə, onda müsbət olur. 1-dən az olsaydı, 5 (50%), mənfidir. Xərclərin yalnız 50% -i kompensasiya edilərsə, bu, pis bir investisiyadır (<https://www.thebalancecareers.com> - Develop a Successful Human Resources Department Business Plan).

Xərclərin təsnif edilməsi barədə danışarkən, biz iqtisadiyyatdan gələn anlayışlardan danışırıq. Analitik ilə bağlı bacarıqları olan İK mütəxəssislərinə tələbat bu cari təchizatı çoxdan çoxdur.

Hər hansı bir layihə üçün ən mühüm fərq sabit və dəyişən xərclər arasındadır. Sabit xərclər, layihə içərisində olan fəaliyyətlərdən asılı olmayaraq, sabit qalan xərclərdir. Aktivliyin dəyişməsi kimi dəyişkən xərclər də dəyişir. Məsələn, təlim kursunun yaradılması müəyyən bir sabit dəyəri ehtiva edir. Bununla belə, iclasın verildiyi neçə nəfər dəyişkən xərclə bağlıdır. Ona görə də, seminarın keçirilməsində 20 nəfər üçün təlim xərclərindən daha yüksəkdir. Materialın yaranma dəyəri eynidir, lakin 1 yerinə 10 iş yerini verərək dəyişən xərclər 10 qat azalır (<https://www.thebalancecareers.com> - Develop a Successful Human Resources Department Business Plan).

Fürsət xərcləri, resursların digər məqsədlərə yönəldiyi hallarda həyata keçirilə biləcək potensial gəlirlərə aiddir. Misal üçün, satış işçilərinizin təlim edilməsi yalnız əmək haqqınızı ödəmir (AKA-ya işçinin vaxtının təxmini dəyəri). Xeyr, bunun da fürsət xərcləri var: təhsildə sərf etdikləri vaxt, onlar da bir müqaviləni bağlamış ola bilərlər. Bu sizin fürsətinizdir. Bu xərcləri müəyyənləşdirmək üçün, müdaxilə nəticəsində işçinin edə bilməyəcəyi bütün fəaliyyətlərin siyahısını təqdim etməlisiniz. Bundan sonra, bu fəaliyyətlərdən hər biri üçün fürsət xərclərini ölçə bilərsiniz. Misal üçün, bir satış işçisi, təlimdə olduğu üçün 5 saat az olsa və 40 min dollar gətirən bir razılaşma yaratmaq üçün ona ortalama 200 saat sürərsə, satış təliminin fürsət xərcləri 1 min dollar olacaq (Ulrich D. ve Beatty D.(2011) pp.293-307.).

Bütün bilirik ki, pul inflyasiyadan ötrü dəyərini qorumur. Lakin, pul bir İR müdaxiləsinə qoyulmayıb, lakin bankda saxlanarsa, daha çox pul qazanacaq. Bu demək olar ki, bankdakı pullar, adətən, investisiyaya daimi, müsbət gəlir gətirir. Yazı zamanı inflyasiya faizdən daha yüksək olduğundan bu, doğru deyildir.

Beləliklə, pulun dəyəri inflyasiya və faizlə bağlı zaman keçdikcə dəyişir. Ödəniş müddəti və ya investisiya xərclərini hesablayarkən bu nəzərə alınması vacibdir. Bunu etmək üsulu (xalis) bugünkü dəyər kimi istinad edilir.

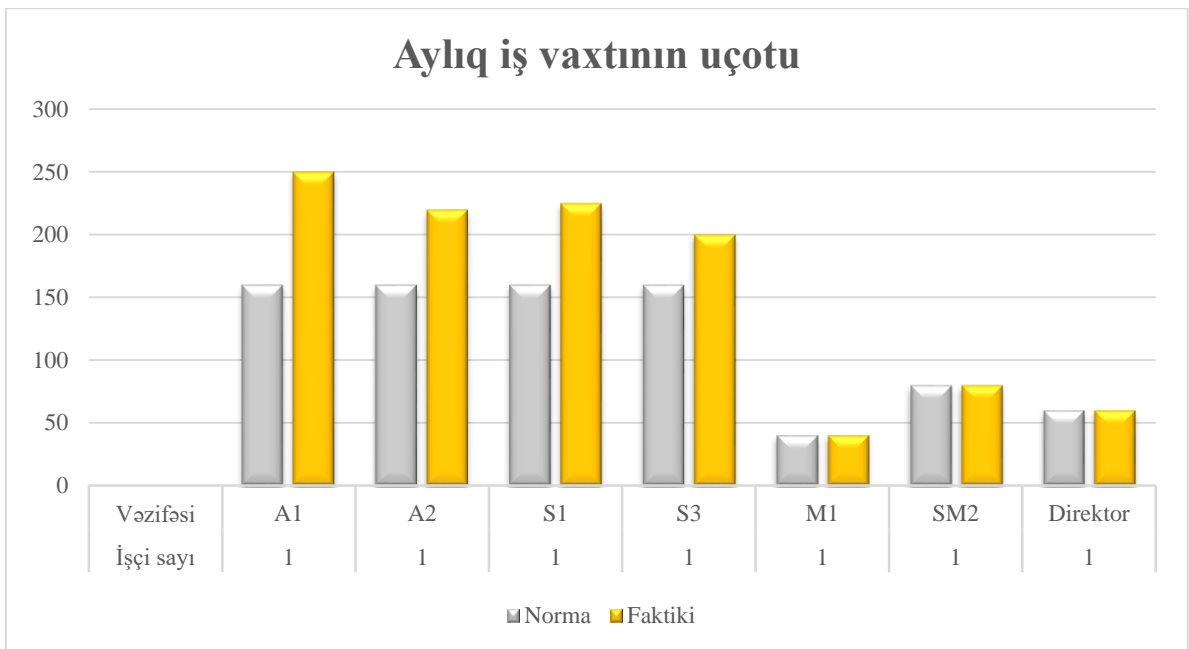
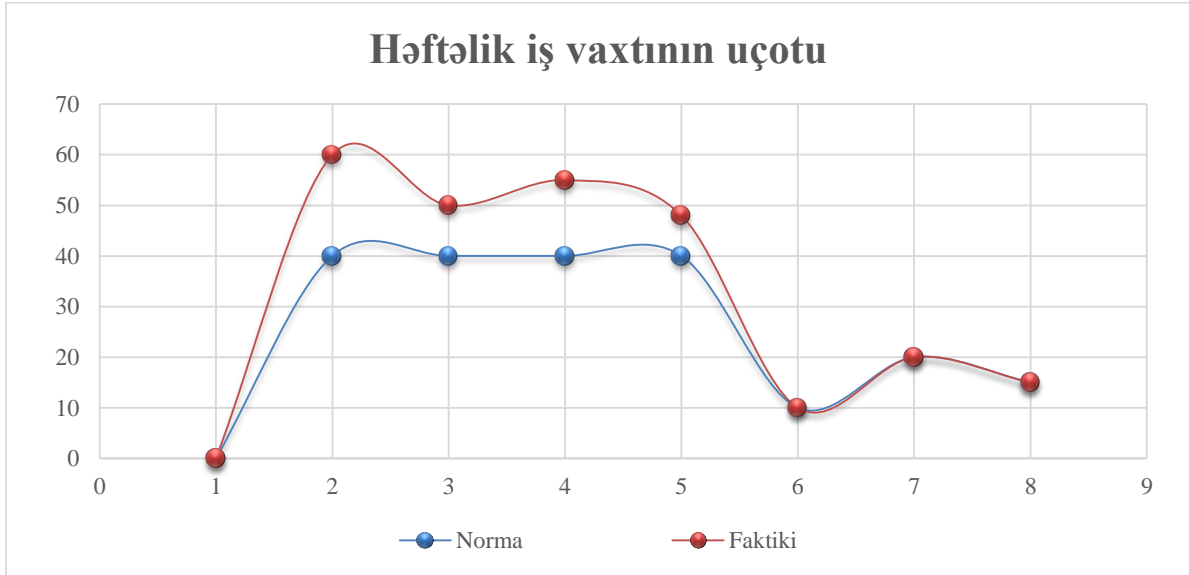
“Ernst&Young Holdings”in ölkədə qısamüddətdə nüfuz qazanmasının səbəblərini fərqli kriterialar nəznində analiz edə bilərik. Bu təməl spesifik xarakteristikalara, kriterialara nümunə kimi (<https://www.ey.com/az/en/home>):

- insanlara verilən dəyər;
- performansın ədalətli qiymətləndirilməsi;
- xidmət səviyyəsinin üstünlüyü;
- əməkdaşyonumlu siyasətin mövcudluğu;
- müştərilərin tələbatının öyrənilməsi və bu tələbatın ödənilməsi istiqamətində xidmət göstərilməsi;
- qərərsiz, tam dəqiq və şəffaf audit prosesinin aparılması;
- kardların xüsusi diqqətlə seçilməsi;
- işçilərin beynəlxalq səviyyədə sertifikatlaşdırılmasına dəstək olmaq və müxtəlif ixtisasyonumlu təlimlərdə iştirakını stimullaşdırmaq;
- şirkətin hədəfə yönəlmiş fəaliyyətinin uğurla davam etdirilməsi;
- şirkətin korporativ müştərilərə xidmət edən dəyərlərinin və konkret prinsiplərinin mövcudluğu.

“Ernst&Young Holdings”də insan resurlarından istifadənin cari vəziyyətinin analizi və qiymətləndirilməsi məqsədi ilə şirkətin audit departamentinin bir layihəsi üzrə işləyən əməkdaşların həftəlik və aylıq iş saatlarına nəzər yetirək (lahiyənin adı konfidensiallıq daşdığı üçün şərti olaraq X adlandırılacaqdır). Layihə Azərbaycan fəaliyyət göstərən bir müəssisənin 2018-ci il maliyyə hesabatlarının audit olunması

ilə əlaqədardır və komanda şəklində qurulan bir proyektidir. Bunun üçün aşağıdakı qrafiki əhatəli analiz edək:

Qrafik 1: “Ernst&Young Holdings”in 2019-cu il Fevral ayı ərzində X layihəsi üzrə əməkdaşların həftəlik və aylıq iş vaxtının uçotu:



Mənbə: Müəllifin apardığı tədqiqat nəticələrinə istinad edir

Qrafikdən görüldüyü kimi, X layihəsi üzrə əməkdaşların ümumi sayı, vəzifə dərəcələri (A1 – kiçik mütəxəssis, A2 – aparıcı mütəxəssis, S1 – baş mütəxəssis, S3 – heyət rəhbəri, M1 – kiçik menecer, SM2 – böyük menecer), onların aylıq və həftəlik işləməli olduğu saatlar və müvafiq olaraq faktiki işlədiyi saatlar əks olunmuşdur. Qrafiklərdən də görüldüyü kimi kiçik dərəcəli vəzifələrdə işləyən

əməkdaşların faktiki iş saatları norma iş saatlarını üstələmişdir. Belə ki, A1 kateqoriyalı işçidə utilization (işçidən yararlanma) səviyyəsi həftəlik 150%, aylıq isə 156%, A2 kateqoriyalı işçidə həftəlik 125%, aylıq 138%, S1 kateqoriyalı işçidə həftəlik 138%, aylıq 141%, S3 kateqoriyalı işçidə həftəlik 120%, aylıq 125%, M1, SM2 və Direktor kateqoriyalı əməkdaşlarda isə həm həftəlik, həm də aylıq utilization səviyyəsi 100% olmuşdur.

Anlaşıldığı üzrə X layihəsində heç bir əməkdaşda işdən yayınma halı olmamışdır. Lakin əsasən aşağı kateqoriyalı vəzifələrdə çalışan əməkdaşlarda normadan artıq utilization səviyyəsi müşahidə olunmuşdur ki, bu proses qısa müddətli dövrdə şirkətin biznes proseslərinin dinamik işləməsinə öz tövəsinin versə də, uzunmüddətli dövr üçün əməkdaşların fiziki göstəricilərindən qaynaqlanan son hədd faydalılığı – yəni marjinal faydanı azala bilər və bunun da nəticəsində paralel olaraq əməkdaşların effektivliyi azalacaqdır.

Növbəti addımda isə müəssisənin X layihəsinə görə əməkdaşlara ödəniləcək aylıq əmək haqqı büdcəsi əsasında formalaşan vəzifə maaşlarına və faktiki iş saatlarına (aylıq) görə çəkilən formalaşmış büdcəyə nəzər yetirək.

Cədvəl 1: X layihəsi üzrə işləyən əməkdaşların əmək haqqı göstəriciləri

Vəzifə	Vəzifə maaşı, AZN	Rate	Norma	Faktiki	Faktiki, Aylıq	Büdcə	Fərq
A1	600	3.8	160	250	938	600	(338)
A2	700	4.4	160	220	963	700	(263)
S1	900	5.6	160	225	1,266	900	(366)
S3	1,200	7.5	160	200	1,500	1,200	(300)
M1	2,000	12.5	40	40	500	500	-
SM2	3,000	18.8	80	80	1,500	1,500	-
Direktor	4,000	25.0	60	60	1,500	1,500	-
Cəm	12,400	77.5	820	1,075	8,166	6,900	(1,266)

Mənbə: Müəllifin apardığı tədqiqat nəticələrinə istinad edir

Cədvəldən göründüyü kimi müəssisənin X layihəsi əsasında əməkdaşlara əmək haqqlarının ödənilməsi üçün nəzərdə tutduğu büdcəsi 6,900 AZN olmuşdur.

Lakin layihənin gedişi prosesində bir sıra əlavə çətinliklər və məsələlər yarandığı üçün işçilərin utilization səviyyəsi normanı aşmışdır. Buna müvafiq olaraq müəssisənin əməkdaşların əmək haqqılarını ödənilməsi üçün çəkdiyi xərc artmış və 8,166 AZN olmuşdur. Və X layihəsinin real dəyərinin 13,500 AZN olduğunu nəzərə alsaq və bu məbləğdən bütün digər maliyyə xərcləri ilə birlikdə müəssisənin əməkdaşların əmək haqqılarını ödənilməsi üçün ayırdığı büdcə məbləğini çıxsaq, onun xalis gəliri 3,100 AZN (22.96%) olmalı idi. Lakin indiki halda əməkdaşların utilization səviyyəsi artdığı üçün müəssisənin əməkdaşlara ödədiyi əmək haqqıların cəmi 8,166 AZN olmuş və bunun da nəticəsində xalis gəlir 1,266 AZN azalaraq 1,834 AZN (13.59%) olmuşdur. Nəticədə şirkətin xalis gəliri gözləniləndən 41% az olmuşdur. Buradan anlaşıldığı üzrə müəssisədə insan resurslarının idarə olunması prosesində disbalans yaranmışdır. Bu problemin həlli üçün isə permanent həll yolu işlənib hazırlanmalıdır. Bundan əlavə, cədvəlin təhlili əsasında müşahidə olunur ki, S1 və S3 vəzifə kateqoriyalı əməkdaşların vəzifə maaşı nisbətən yuxarı olduğu üçün (900-1200 AZN) onların iş normasından artıq işləməsi müəssisə xərclərinin artmasına daha çox təsir göstərmişdir. Bu problemin həlli üçün S1 və S3 vəzifə kateqoriyalı əməkdaşların iş yükü azaldılmalıdır. Bu iki əməkdaşın iş yükü azaldılarsa, nəzəri cəhətdən mümkün 3 ssenari formalaşacaqdır. Birinci ssenari bu iki əməkdaşın iş yükünün daha yuxarı kateqoriyalı – yəni M1 və SM2 vəzifə kateqoriyalı əməkdaşlar arasında bölüşdürülməsidir. Lakin bu ssenari həm praktiki cəhətdən mümkün deyil (vəzifə reputasiyası və işçilərin şəxsi motivasiyasına görə), həm də maliyyə cəhətdən səmərəsizdir. Çünki yuxarı kateqoriyalı işçilərin vəzifə maaşları yüksək olduğundan iş yükü daha az saatlar indeksində belə onlar arasında paylanarsa, bu yenə məntiqi olaraq maliyyə xərclərini artıracaqdır. İkinci ssenari S1 və S3 vəzifə kateqoriyalı əməkdaşların boşalan iş yükünü daha aşağı kateqoriyalı (A1 və A2) əməkdaşları arasında bölüşdürməkdir. Bu ssenari maliyyə xərclərinin optimallaşdırılması aspektindən səmərəli görünsə də, lakin insan resurslarının idarə edilməsi rakursundan qeyri effektivdir. Çünki hər bir fərdin fiziki olaraq çata biləcəyi potensial iş yükü var. Daha artığını əməkdaşlar üzərinə yükləmək onların işə olan marağını və

məsuliyyətini, elədə də diqqətini azaldacaqdır. Bu səbəbdən bu ssenari də faydasızdır. Üçüncü ssenari isə yeni bir A1 vəzifə kateqoriyalı əməkdaşın layihəyə cəlb edilməsidir. Bu proses ilk baxışdan müəssisənin birbaşa olaraq maliyyə xərcini artıracağı kimi görünə bilər. Lakin uzunmüddətli perspektivdə əməkdaşların iş yükünü azaldacağı üçün daha məqbul həll yoludur. Bunu biz aşağıdakı cədvəldə vizual olaraq müşahidə edə bilərik.

Cədvəl 2: X layihəsinin üçüncü ssenariyə əsasən nizamlanmış maliyyə göstəriciləri

Vəzifə	Vəzifə maaşı, AZN	Rate	Norma	Faktiki	Faktiki, A	Büdcə	Fərq
A1	600	3.8	160	160	600	600	-
A2	700	4.4	160	160	700	700	-
A1	600	3.8	160	160	600	-	600
S1	900	5.6	160	160	900	900	-
S3	1,200	7.5	160	160	1,200	1,200	-
M1	2,000	12.5	40	40	500	500	-
SM2	3,000	18.8	80	80	1,500	1,500	-
Direktor	4,000	25.0	60	60	1,500	1,500	-
Cəm	13,000	81.3	980	980	7,500	6,900	(600)

Mənbə: Müəllifin apardığı tədqiqat nəticələrinə istinad edir

Cədvəldən görüldüyü üzrə A1 vəzifə kateqoriyalı əməkdaşın layihəyə cəlb olunması ilə birlikdə büdcədən yayınma cəmi 600 AZN olmuşdur. Lakin layihənin gedişi prosesində bir sıra əlavə çətinliklər və məsələlər yaranmasına baxmayaraq əməkdaşların heç birinin utilization səviyyəsi normanı aşmamışdır. Buna müvafiq olaraq müəssisənin əməkdaşların əmək haqqılarını ödənilməsi üçün çəkdiyi xərc əsas proseslərə nəzərən azalmış və 7,500 AZN olmuşdur. X layihəsinin real dəyərinin 13,500 AZN olduğunu nəzərə alsaq və bu məbləğdən bütün digər maliyyə xərcləri ilə birlikdə müəssisənin əməkdaşların əmək haqqılarını ödənilməsi üçün ayırdığı büdcə məbləğini çıxsaq, onun xalis gəliri 1,834 AZN (13,59%) olmuşdursa (əsas ssenariyə əsasən), hazırkı ssenariyə əsasən xalis gəlir

artaraq 2,500 AZN (18,52%) olmuşdur. Nəticədə bu ssenariyə əsasən şirkətin xalis gəliri gözlənilən səviyyəyə yaxınlaşır.

X layihəsi üzrə insan resurslarının tədqiqi bizə göstərmişdir ki, əməkdaşların iş yükünün proporsional bölgüsü yüksək əhəmiyyət daşıyır. Təhlilimizin nəticələrinə əsasən şirkətin layihə üzrə əməkdaşların əmək haqqlarının ödənilməsinə ayırdığı büdcə xərclərini optimallaşdırması üçün yuxarı vəzifə kateqoriyalı işçilərin iş yüklərinin artmasına imkan verməməlidir və şirkətə yeni əməkdaş cəlb etməkdən çəkinməməlidir. Aşağı vəzifə kateqoriyalı əməkdaşların sayının artması müəssisənin marjinal xərclərini azaldacağı kimi, əməkdaşlar arasında rəqabəti artıraraq iş effektivliyinin çoxalmasına zəmin yaradacaq və layihələrin daha tez təhvil verilməsinə, bununla birlikdə şirkətin birbaşa maliyyə gəlirlərinin və nüfuzunun artmasında səbəb olacaqdır.

2.3. İnsan resurslarının idarəedilməsinin səmərəliliyinin artırılması və global miqyasda optimallaşdırılması

Səmərəliliyin artırılması üsulları baxımından müəssisələr məhsuldarlıq səviyyələrini istənilən səviyyəyə çatdırmaq üçün müxtəlif üsullar tətbiq edirlər. Bu metodlar biznes növlərinə və işlə təmin olunmasına görə dəyişə bilər. Bununla bərabər, müəssisələrin tam strukturlaşdırılmış ehtiyacları insan resurslarının tam istifadəsinin inkişafına uyğun olaraq artacaqdır. Səmərəliliyin artırılması üçün tətbiq olunan metodların etibarlılığı üsulun uğurlu olması üçün ilk şərtidir. Daha sonra bu üsul şirkətin bütün işçilərinə yaxşı bir şəkildə ötürülməlidir. Aşağıda məhsuldarlığı artırmaq üçün tətbiq oluna biləcək müxtəlif üsullar və yanaşmalar qısa olaraq qeyd ediləcək (Büyüksü Ali Rıza(1998). s.127.).

Daha yaxşı iş üsullarının təkmilləşdirilməsi: Məhsuldarlıq probleminə ideal yanaşma idarə olunan işdir. Buna baxmayaraq, bir çox müəssisələrdə daha yaxşı iş metodlarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi yolu ilə məhsuldarlığı artırmaq üçün inkişaf məhduddur. Rəqəmsal və effektiv metodlara malik olan müəssisələrdə müxtəlif iş üsulları işlənmişdir. Buna görə, metodun inkişafı bizneslərin əksəriyyətində aparılacaq bir iş sayılır və müəssisə

prosesində dəyişiklik tələb edərkən yalnız məhsul, avadanlıq, maddi və digər amillər tənzimlənir (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.).

Səmərəsiz təcrübələrin aradan qaldırılması: Bütün iqtisadiyyatdakı müəssisələrin nəzərdən keçirildiyi zaman, son illərdə maşınların istifadəsi və yaxşı iş metodları vasitəsilə məhsuldarlığın əhəmiyyətli dərəcədə artdığını nəzərə alsaq, iş sistemlərində bir çox səmərəsiz tətbiqlər istifadə olunmuş və geniş istifadə edilməkdədir. Ümumiyyətlə, bir çox müəssisəyə təsir göstərən səmərəsiz tətbiqlərin üç əsas mənbəyini qeyd etmək olar. Səmərəliliyi azaldan tətbiqləri məhdudlaşdıran ən mühüm tərəfdarlardan biri dövlətdir. İkincisi, səmərəsiz tətbiqlərin ortaya çıxmasına imkan verən müəssisələrin özləridir. Üçüncüsü, həmkarlar ittifaqları və müəssisələr arasındakı müqavilələr sayılır (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.).

İnsan resurslarının daha səmərəli istifadəsi: Məhsuldarlığın artmasına ən əhəmiyyətli təsir göstərən dördüncü fəaliyyət sahəsi insan resurslarının daha yaxşı idarə olunmasıdır. İnsan resurslarının daha yaxşı idarə olunması, kadrların daha yaxşı idarə olunması və biznes imkanlarının daha səmərəli istifadəsi deməkdir. İnsan resurslarından daha yaxşı istifadə etməklə səmərəliliyin artırılması bu işin mərkəzindədir. Səmərəliliyin artırılması üçün mövcud tədqiqatların nəticələrindən istifadə edərək yeni metodlar və insan resurslarının daha yaxşı biliklər əldə etmək mümkündür. Bundan əlavə, səmərəliliyin artırılması üçün insan resurslarının idarə edilməsində istifadə olunan üsullar və tətbiqlər kapitalın quraşdırılmasını tələb etmir və faydalı olduqda əvəz edilməsi lazım olan fiziki avadanlıqların quraşdırılması tələb olunur. Başqa sözlə, insan resurslarının daha yaxşı istifadəsi və daha yüksək effektivliyə nail olmaq üçün səylər yarana biləcək riskləri azaldacaqdır.

Bu baxımdan, müəssisələrin işçilərin səmərəliliyinin artırılması və keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin göstərilməsi və xərclərin azaldılması üçün səylər göstərmək üçün müəssisələri fərqləndirmək lazımdır. İşçilərin ehtiyaclarını müəyyənləşdirməyə və onlara cavab verən müəssisələrin iş həyatının keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq üçün daha müvəffəqiyyətli nəticələr əldə etdiyinə dair müəyyən

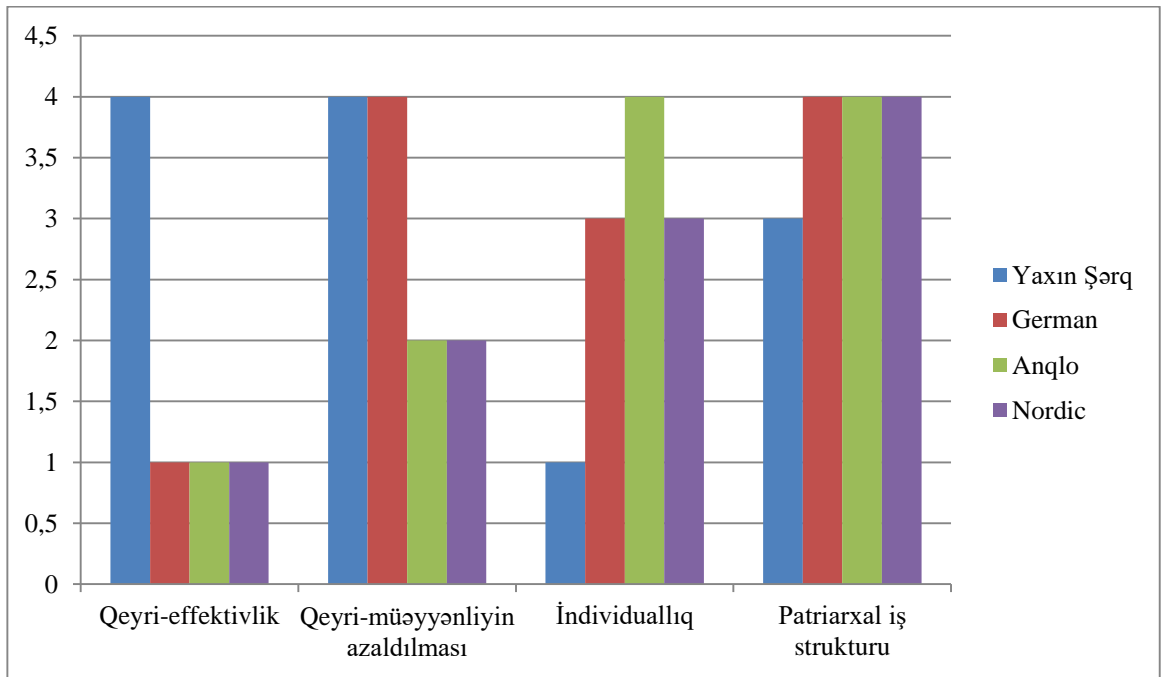
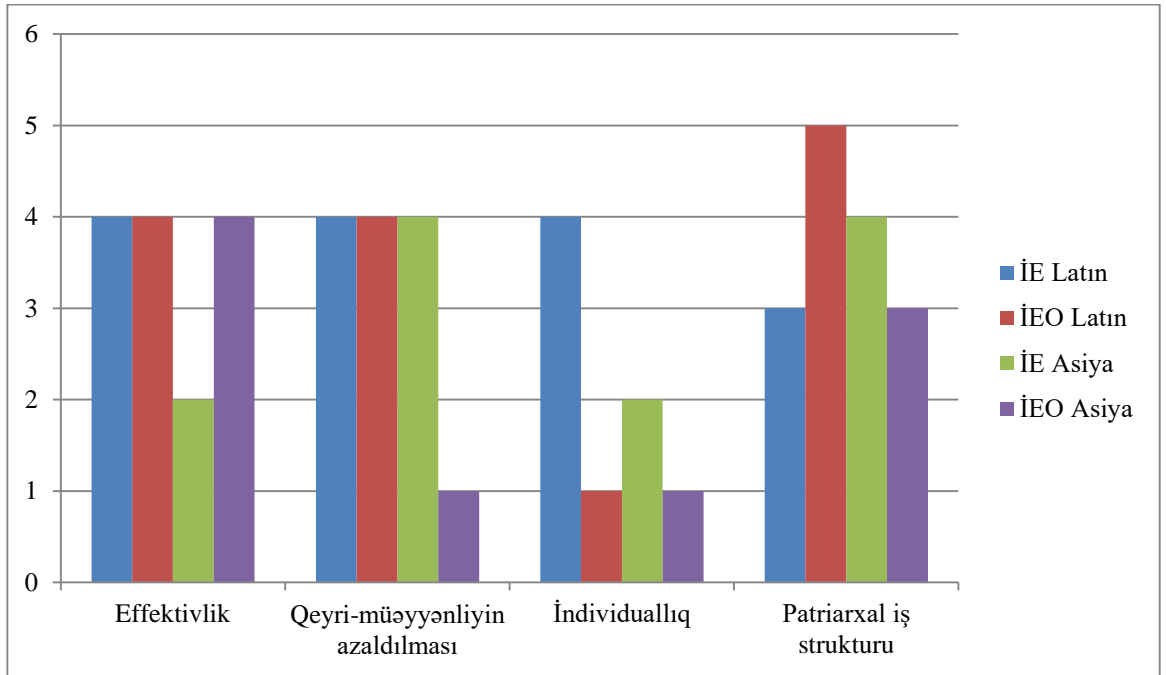
edilmişdir. Məlumdur ki, iş həyatının keyfiyyəti ilə bağlı müəyyən şüurlu olan müəssisələr işçilərin fikirlərinə əhəmiyyət verir və qərarların qəbul edilməsi prosesində iştirak etmələrinə diqqət yetirirlər. Bundan əlavə, müəssisələr öz işçilərini davamlı şəkildə təlimləndirərək və bacarıq əsaslı ödəniş sistemləri inkişaf etdirərək, müəssisədə addımların sayının azaldılmasını və komanda işini təşviq etməklə iş həyatının keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa bilər. Yüksək keyfiyyətli iş yerlərində məmnuniyyət səviyyəsi və işçilərin öhdəliyi yüksək səviyyədə olacaq (Miller, E.L. (2007) pp. 46-52.).

Qlobal və ya beynəlxalq insan resurslarının idarə edilməsi beynəlxalq və ya qlobal təşkilatlarda insanları işə salmaq, inkişaf etdirmək və mükafatlandırma prosesidir. Bu, dünya miqyasında insanların idarə olunması ilə deyil, yalnız xaricilərin rəhbərliyini əhatə edir. Beynəlxalq təşkilat və ya firma, xarici şirkətlərdə fəaliyyət göstərən, ana şirkətin biznes təcrübəsinə və ya istehsal qabiliyyətinə əsaslanan əməliyyatlardan biridir. Bu cür şirkətlər və ya təşkilatlar onlarla öz rəhbərliyi və biznes tərzlərini gətirirlər. Belə təşkilatların insan resursları menecerləri işlərinə beynəlxalq təsirləri nəzərə almırlar.

Beynəlxalq təşkilatlarla qarşılaşdıqları bir məsələ isə insan resursları (İR) praktikası olmalıdır, birləşməni fərqləndirmək üçün disossasiyaları olmalıdır və ya yerli ehtiyaclara yer üzündə hər yerdə eyni olmalıdır. Ana şirkətdə əsas qərarların təbiətini formalaşdırmaq üçün idarəetmə ənənələri üçün təbii meyil mövcuddur, lakin yerli ehtiyacların kifayət qədər nəzərə alınmasını təmin etmək üçün mümkün olan qədər yerli muxtariyyət vermək üçün güclü arqumentlər mövcuddur. (Bu, qlobal / yerli dilemma kimi tanınır). Buna aşağıdakı amillər nəticəsində yaxınlaşmaq ola bilər (Aycan Z. (2001) pp. 252-260):

- Bazarların gücü
- Xərclərin əhəmiyyəti
- Keyfiyyət və məhsuldarlıq təzyiqləri
- Bənzər beynəlxalq kadrların hazırlanması
- Məşhur "ən yaxşı təcrübə" müqayisə etmə tətbiqi
- Qlobal miqyasda olan dəyişikliklərə adaptasiya.

Qrafik 2: Dünyanın müxtəlif regionlarında insan resurslarının idarə olunması səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi



Mənbə: Walsh K., Sturman M.C., Longstreet J (2016). pp. 394-414

Göründüyü kimi İR idarə edilməsi səmərəliliyinin artırılması meyarlarında beynəlxalq səviyyədə bir çox müxtəliflik vardır. Bu fərqliliyin aradan qaldırılması üçün bir sıra meyarlar təyin edilmişdir.

Bu balanslaşdırma aktına nail olmaq üçün firmaların beynəlxalq fəaliyyətləri inteqrasiya etməyə və cəmləşdirməyə imkan verən altı imkanı var və həmçinin

yerli fəaliyyətləri ayırmaq və qəbul etmək imkanları var (Walsh K., Sturman M.C., Longstreet J (2016). pp. 394-414):

- Əsas fəaliyyəti və baza fəaliyyət göstərməməsi,
- Rahatlıq təmin edərkən uyğunlaşmaya nail olmaq,
- Yerli gömrük və qanunlara hörmət edərkən qlobal marka bərabərliyinin yaradılması,
- Fokus əldə edərkən leverage (daha yaxşıdır) əldə etmək,
- Öyrənmə və yeni biliklər yaratmaq,
- Yerli hesabatlılığı təmin edərkən qlobal bir perspektivə yanaşmaq.

Qloballaşma, qloballaşmanın ən əhəmiyyətli aktyorları olan beynəlxalq şirkətlər, qloballaşmanın əsas səbəbi olan texnoloji inkişaf, xüsusilə də kommunikasiya və informasiya texnologiyaları sahəsində yeniliklər, işçi qüvvəsinin strukturunda, istehsalında və idarəetmə modellərində dəyişikliklərə səbəb olmuş və insan resurslarının idarə edilməsinə təsir göstərmişdir. Qloballaşma və informasiya texnologiyalarının inkişafı ilə informasiya cəmiyyətinə keçid işçi qüvvəsinin strukturunu dəyişdi, müəssisələrin ixtisaslı işçilərinə olan ehtiyac artdı və insan resurslarının effektiv istifadə edilməsi lazım olan çox vacib bir element olduğunu başa düşdü.

Qloballaşma, dünyanın hər sahəsində siyasi mühit, iqtisadi, sosial və mədəni sahələrdə inteqrasiyasını izah edən bir anlayışdır. Qloballaşma ilə vaxt və məkan anlayışları köhnə mənasını itirdi, sərhədlər yox oldu və yer üzündə bütün insanların və ölkələrin bir-birindən asılılığı artdı (Mondy, R. (2009)., p.12).

Rabitə və nəqliyyat sahəsində inkişaf, çox uzaq yerlər arasında məsafələrin azaldılmasında təsirli olmuşdur. Bu inkişaf, tarif və kvotaların ləğv edilməsi, ticarətin və kapital hərəkətlərinin liberallaşdırılması qloballaşma artımını sürətləndirdi.

Qloballaşma sərhədlərin, məhsulların, xidmətlərin, fikirlərin, biliklərin və insanların milli sərhədlərdəki sərbəst hərəkəti kimi müəyyənləşdirdi. İqtisadiyyat qloballaşdıqca və rəqabət beynəlxalq arenaya keçirsə, işçilərin bilik, bacarıq və imkanları bir şirkətin ən vacib rəqabət resursları halına çevrilmişdir. Qloballaşma

ilə yanaşı, iqtisadi və sosial sahələrdə dəyişikliklər və texnoloji inkişaf lar şirkətlərə öz məqsədlərinə çatmaq üçün insan resurslarına daha çox asılılıq gətirdi (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.). Daha əvvəl qeyd etdiyimiz kimi, insan resursları onun qeyri-bərabər və əvəzolunmaz xüsusiyyətləri sayəsində rəqabət üstünlüyünü saxlamağa mühüm töhfələr verir. Qloballaşma istehsal və idarə modellərində də dəyişikliklərə gətirib çıxardı. 1980-ci ilədək ucuz və standart mallar istehsal olunduqdan sonra, 1980-ci ildən sonra istehsal məhsul çeşidi və müştəri tələblərinə uyğun olaraq önə çıxmağa başladı. Məhsulu ən yaxşı keyfiyyətlə istehsal etmək və müştəriyə ən qısa zamanda çatdırmaq vacibdir. Bunu həyata keçirmək üçün təşkilatların yeniliklərə açıq olması, sürətlə dəyişən şəraitə asanlıqla uyğunlaşması və çevik olması lazımdır (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.). İşçilərin biliklərindən və bacarıqlarından asılı olan çeviklik, insan resurslarının idarə edilməsində ortaya çıxan perspektivdə əhəmiyyətli rol oynayır.

İnsan resurslarının idarə olunmasının digər rolu qloballaşmanın faktorlarından biri olan çoxmillətli şirkətlərlə əməkdaşları təmin etmək prosesindədir. Çoxmillətli şirkətlərdə yaş, təcrübə və təhsil kimi işləyəcək, xarici ölkə və xarici ölkənin mədəniyyətinə, istəklərinə, özünə inamına və liderliyinə uyğunlaşa biləcək şəxslər də əhəmiyyətli şəxsi xüsusiyyətlərdir (Martin-Alcazar, Fernando and Sanchez-Gardey G. (2005)).

Doğru işçilərin / şəxslərin cəlb edilməsi üçün düzgün və etibarlı seçim sistemində ehtiyac var. Xüsusilə, psixoloji testlərin istifadəsi effektiv ola bilər. Bundan əlavə, xaricdə işləyən işçilərin müxtəlif təlim proqramlarına tabe olması çox vacibdir. Məsələn, ölkənin mədəniyyəti və adətlərinə maraq göstərənlərə məlumat verilə bilər. Bilik yeni yaradıcı iqtisadiyyatın açarıdır. Hər bir ölkə, hər firma və hər bir insan getdikcə məlumatlardan asılıdır. Yeni iqtisadiyyatın ən vacib xüsusiyyəti intellektual kapitaldır. Kömür mədənləri kimi fiziki qaynaqlar müxtəlif maraqlı qruplarına malik ola bilər, lakin insanlara gəldikdə, onların real sahibləri yoxdur. Bu halda, şirkətin edə biləcəyi ən yaxşı şey ən yaxşı insanların işləmək istədikləri bir mühit yaratmaqdır. Bu, insan resurslarının idarə olunmasından asılıdır (Mondy, R. (2009)., p.12).

İşçilərə təlim imkanları təmin edərək, fərdi və peşəkar inkişafı təmin etməklə, işçilərini maddi və mənəvi elementləri ilə həvəsləndirmək, işçilərlə yaxşı ünsiyyət qurmaq, işçilər və işəgötürənlər arasında əməkdaşlığı məqsədəuyğun hesab etmək, fərdi və yeniliklərə açıq olan insan resurslarının idarə edilməsi, artırmaqdadır.

İstehsal üsullarını və alətlərini əhatə edən məlumat kimi təyin olunan texnologiya, istehsalla əlaqəli məlumatların real həyatda istifadə edilməsi ilə bağlı olan texnikaların ümumi sayını nəzərdə tutur. İnsanın müxtəlif alətlər və qurğuların formalaşdırılmasında biliklərini aktivləşdirmək, onun mühitini dəyişdirmək və nəzarət etmək məqsədi də texnologiyanın tərifinə daxildir. Texnoloji inkişaf, istehsal üsulları və alətlər daxil olmaqla məlumatın inkişafı kimi izah olunur (Mondy, R. (2009)., p.12).

Hal-hazırda texnologiya, xüsusilə informasiya texnologiyaları, sürətlə inkişaf edir. "İnformasiya texnologiyası kompüter, mikro elektronika və telekommunikasiya texnologiyasına aiddir. Ayrı-ayrı inkişaf etdirilən bu üç texnologiya elektron texnologiyaların inkişafı ilə birləşdirilmişdir." İnformasiya texnologiyaları toplanması, emal edilməsi, saxlanılması, zəruri hallarda çağırılması və ünsiyyətdə əsas yenilikləri təklif edir. İnformasiya texnologiyaları məhsul və istehsal prosesinin yeniliklərini əhatə edən sektorlar arasında sürətlə yayılmaqda olan yeni bir texnologiya sistemi kimi ortaya çıxır və müəssisədə xərclərin azaldılmasına və məhsuldarlığın artırılmasına və milli və beynəlxalq bazarlarda rəqabət üstünlüyünə səbəb olur (Morgan G., Frost P.J. ve Pondy L.R. (2013) p.24).

İstehsalat sektorunda və ya xidmət sektorunda, fərdi və ya ictimai, kiçik və ya böyük olsun, bütün müəssisələr bir şey istehsal etmək üçün texnologiya şəklində işləyirlər (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.). Buna görə də, texnologiyanın dəyişməsi iqtisadiyyatdakı bütün sahələri, iş yerləri və işçilərini təsir edir. Xidmət sektoru qısa müddətdə yeni texnologiyalardan ən çox təsirlənən sektordur. Çünki bu sektorda səmərəlilik sıxlığı aşağı, məhsuldarlıq aşağı və əmək xərcləri istehsal və kənd təsərrüfatı sektorundan daha yüksəkdir (Tokol, 2000). Son

illərdə informasiya texnologiyasındakı inkişaf istehsal sektoruna nisbətən xidmət sektorunun ağırlığını artırdı.

Texnoloji inkişafdan əlavə, müəyyən məhsullar və standart və qiymət rəqabətinə əsaslanan kütlələr üçün hazırlanmış maşınlar, hərəkətli montaj xətti sayəsində, birgə istehsal sahəsini keyfiyyət və rəqabətə əsaslanan istehsal və idarəetmə modelinə buraxdılar ki, burada rahatlıq və səmərəliliyin birgə həyata keçirilməsinə çalışılır (Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü və Tamer Keçecəoğlu (2009)). Bu yeni istehsal və idarəetmə modelləri sayəsində müəssisələr dəyişən şərtlərə uyğunlaşa və rəqabət üstünlüyünə nail ola bilərlər. Bundan əlavə, bu modellər tərəfindən qəbul edilən ümumi keyfiyyətin idarə olunması, vaxtında istehsal, keyfiyyət dairələri, idarəetməyə və davamlı inkişafa iştirak edilməsi işçilərin müəssisəyə birləşdirilməsinə yönəlib. Sürətlə dəyişən texnologiya yeni iş yerləri yaradır. Bu yeni işlərin fərqli xüsusiyyətlərə ehtiyacı var. İş yerini yeni iş yerləri yaratmaq bacarıqları ilə təmin etmək həmişə asan deyil (Lengnick-Hall Mark L., (2009) pp. 1-22.). Burada etibarlı seçmə üsulları sayəsində, doğru işçiləri işə götürmək, onların biliklərini, bacarıqlarını artırmaq imkanlarını təmin etmək və ixtisaslı işçilərin təşkilatda saxlanılması vacibdir və bu səbəbdən insan resurslarının idarə edilməsi böyük rol oynayır.

Texnologiya xüsusilə informasiya texnologiyaları sahəsində inkişaf edərkən, kompüter dəstəklidizayn və istehsal işə başlamış və maşınlar istehsalda daha çox iştirak etmişlər. Xidmət sektoru da ağırlıq qazanmışdır (Benli A.,Şahin L. (2004) pp.114-124). Xidmət sektoru istehsal sektoruna nisbətən ağırlıq qazanması mavi yaxalı işçilərin sayının azaldılmasına gətirib çıxardı və ağ rəngli işçilərin sayı artdı. Nəticədə, əzələ funksiyalarına olan tələbat azaldı, zehni funksiyalara və biliyə ehtiyac artdı. Yüksək ixtisaslı texniki və peşə işçi qüvvəsi, qadınlar və gənclər iş həyatına qoşulmuşdur. Bununla yanaşı, yeni texnologiyalar işçi qüvvəsinin strukturunu və qeyri-standart iş növlərini dəyişdirmişdir. Part-time iş, ev işləri, tele-tədqiqat və sabit iş kimi tipik iş növləri kütləvi istehsal və standart olmayan informasiya cəmiyyəti ilə çevik istehsala əsaslanan artmışdır (Armstrong M. (2006),

196 p.). İnsan resurslarının idarə olunması bu cür işçilərin ehtiyaclarını müxtəlif proqram və çevik strukturlarla təmin edə bilər.

Əvvəl qeyd edildiyi kimi, müsabiqə 1980-ci ildən bəri sürətli artmışdır və beynəlxalq arenaya yayılmışdır. Bugünkü yüksək rəqabət bazarında şirkətlər texnologiya, təbii ehtiyatlar və miqyaslı iqtisadiyyat kimi ənənəvi resursların üstünlüyünü qorumaq üçün kifayət etmədiyini və insanın bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinə, davamlı rəqabət üstünlüyünün yeni mənbəyinə diqqət yetirdiyini başa düşdülər. Təşkilata yüksək ixtisaslı işçiləri cəlb etmək, onların inkişaf ehtiyaclarına cavab vermək, motivasiya təmin etmək və onları təşkilatda saxlamaq və buna görə rəqabət qabiliyyətini saxlamaq və şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün insan resurslarının idarə edilməsinin strateji əhəmiyyətini bir daha göstərdi.

Nəhayət, yuxarıda göstərilən çərçivədə müzakirə etdiyimiz bir xülasə edərsək (Armstrong M. (2006), 196 p.):

- İdarəetmə ədəbiyyatında yerinə yetirilən uzunmüddətli planlaşdırma deməkdir ki, stratejiya şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün üst səviyyə idarəçilərin yerinə yetirəcək fəaliyyətlərini müəyyənləşdirir.

- Strateji idarəetmə, zəif və güclü aspektləri, yaradılmış strategiyaların həyata keçirilməsi və nəticənin performansının istənilən performansla qiymətləndirilməsinə uyğun olaraq, təşkilatın təyin edilmiş missiyaları və məqsədlərinə nail olmaq üçün xarici mühitdən gələn təhlükələri və imkanları davamlı təhlil edərək strateji variantların yaradılması prosesidir.

- Tərifdən başa düşülən kimi, strateji idarəetmə prosesi beş addımdan ibarətdir. Bunlar missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsi, daxili və xarici mühitin təhlili, strategiyanın formalaşdırılması, strategiyanın həyata keçirilməsi və strategiyanın qiymətləndirilməsidir.

- Strateji insan resurslarının idarə edilməsi təşkilati performansın yaxşılaşdırılması və rəqabət üstünlüyünü təmin etmək məqsədilə insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı təşkilatın strateji məqsədlərinə aid olan seçmə və yerləşdirmə, təlim və inkişaf, motivasiya və işçi iştirakı kimi harmonik və tamamlayıcı praktika və siyasətlərin həyata keçirilməsidir.

- Strateji insan resurslarının idarə olunması bir çox tədqiqatların mövzusu olmuşdur və müxtəlif modellər hazırlanmışdır. Biz dörd qrupda strateji insan resurslarının idarə edilməsinə dair yanaşmaları nəzərdən keçirmişik. Bunlar universal yanaşma, situasiya yanaşması, yanaşma və kontekstli yanaşmadır.

- Universal yanaşma, insan resursları təcrübələri və performans arasında birbaşa əlaqə qurur və "yaxşı insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsi" üstün işə gətirib çıxarır.

- Situasiya yanaşması həmişə hər hansı bir vəziyyətə uyğun olan "ən yaxşı təcrübələrin" varlığını inkar edir və insan resurslarının idarə edilməsi ilə məhsuldarlığı arasında əlaqələrin strateji, xarici və təşkilati dəyişənlər kimi adlandırılan situasiya dəyişənlərinə görə dəyişdiyini göstərir.

- Fövqəladə nəzəriyyənin genişləndirilməsi hesab olunan formalaşma yanaşması insan resurslarının funksiyasını kompleks və interaktiv sistem kimi qiymətləndirir və bütöv bir perspektiv təmin edir. Hər hansı bir amil təşkilatın tək başına rəhbərlik edə bilməyəcəyini və sistemin həm ətraf mühit, həm də təşkilati şərtlərlə və daxili olaraq ardıcıl tutulmalı olduğunu müdafiə edir. Bu yanaşma strategiyaların hazırlanmasında insan resurslarının idarə edilməsi üçün vacibdir.

- Rabitə və nəqliyyat sahəsindəki inkişaflarla təcil qazanan qloballaşma, çoxmillətli şirkətlərdə və qloballaşmanın ən əhəmiyyətli aktyorlarından biri olan beynəlxalq arenada elastikliyə olan ehtiyacın artmasına və yeni istehsal və idarəetmə modelləri yaradılmasına səbəb olmuşdur. Texnologiyadakı sürətli inkişaf, xüsusilə də informasiya texnologiyaları, istehsal sektoruna nisbətən xidmət sektoruna ağırlıq gətirdi və yüksək ixtisaslı işçi və informasiya işçilərinin ehtiyacını artırdı. Bu nöqtədə insan qaynaqları dövrəyə daxil edilir. Müvafiq namizədlərin / işçilərinin təşkili, onları təşkilatda saxlama, inkişafı və motivasiyasını effektiv və etibarlı seçmə metodları ilə təmin etməklə, insan resurslarının idarə edilməsi işçilərin ehtiyaclarına cavab verir və təşkilatın fəaliyyətinə kömək edir. Buna görə təbii qaynaqlar, texnologiya və miqyas iqtisadiyyatı kimi ənənəvi qaynaqlar rəqabət üstünlüyünün qorunmasında köhnə əhəmiyyətini itirmişdir. Digər tərəfdən, insan resurslarının asanlıqla

köçürülməməsi və əvəzədləmə olma xüsusiyyətləri ilə dəyərli olduğu aydın olur. Onları bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək imkanları ilə təmin etmək, motivasiya kimi müxtəlif tətbiqlər vasitəsilə insan resurslarının idarə edilməsi, təşkilati hədəflərə nail olmaq üçün kömək etmək, təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin və iş həyatının qorunmasına kömək etmək imkanlarını təmin etmək, onların doğru biliklərini, bacarıqlarını və qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək imkanlarını təmin etmək keyfiyyəti yaxşılaşdırır. Bu mənada insan resurslarının idarə edilməsi yalnız təşkilatın digər funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün dəstək deyil, həm də strategiyanın yaradılması və həyata keçirilməsi prosesinə daxil edilməli olan strateji idarəetmə formasıdır.

Təcrübə, performans qiymətləndirmələri və keyfiyyətləri ilə ərzində dövlət qulluqçularının bütün sinifləri üçün təşviq qərarlarına təsir edir. İş kateqoriyalarının dəyişdirilməsi üçün işçilərin imtahan verməsi və minimum təhsil tələbləri tətbiq olunmalıdır. Açıqlar şəffaf bir lövhəyə yerləşdirilib, bu da hökumətdə geniş yayılmışdır. Kadrlar şöbəsi namizədlərin qısa siyahısını tərtib edir, panellərdən sistemli istifadə olunur, qiymətləndirmə mərkəzlərindən istifadə edir və panel / mərkəzin qərarı vacibdir.

Nəticədə, müəssisə baxımından səmərəliliyin artırılması üçün ən vacib amillərdən biri ixtisaslı kadrların istifadəsidir. Bunu etmək üçün müəssisələr strateji insan resurslarının düzgün planlaşdırılmasını və kadr xərclərinin minimuma endirilməsini və müəssisənin strateji məqsədlərinə cavab verən əməkdaşları seçməlidir. İnsan resurslarının səmərəli və düzgün istifadə edilməsi nəticəsində, işçilərin və biznesin ümumi məxrəcdə birləşdirildiyi iş hədəflərinə daha sistemli, daha sabit və ən əsas işə daha səmərəli nəticələr əldə etməyə imkan verəcəkdir.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

3.1. Tədqiqat obyektı

Ölkədəki müəssisələr tədqiqat obyektini, bu müəssisələrlə əlaqəli aparılan anket sorğusu isə tədqiqatın predmetini təşkil etməkdədir.

İqtisadi, texnoloji və sosial sferada baş verən transformasiyalar, müəssisələrin hədəflərinə çatmalarında insan resursuna olan bağlılığı artırmışdır. Müəssisələr insan resursları tətbiq olunmalarını, proseslərini və sistemləri müəssisənin tələblərini diqqətə alaraq tərəqqi etdirdikləri və tətbiq elədikləri hədəflərinə çatırlar. Amma, bu tək başına kifayət etmir, təşkilati strategiyanın təyin olunmasında və realizasiyasında da insan resurslarının idarə olunmasına münasibətin güclü və zəif tərəfləri diqqətə alınmalıdır.

Bu situasiyalar insan resurslarının idarə olunmasıyla strateji idarəetmə sferasının bütünləşməsini vacib etmişdir və insan resursları ilə əlaqəli strateji idarəetmə gündəmə gəlmişdir. İR strateji idarə edilməsi konsepsiyasına əsasən, insan resurslarının idarə olunması tətbiq etmələri həm müəssisənin strategiyaları, həm də bu strategiyalara dəstək olmaq üçün bir-biri ilə əlaqədədir.

İnsan resurslarının strateji idarə olunmasında müəssisə işçiləri strateji bir mənbə kimi görünür və əməkdaşların müəssisə performansının yüksəldilməsində vacib önəmi vurğulanır. Səmərəli formada rəqabət aparmaq istəyən firmalar, xərclərini minimallaşdıraraq, keyfiyyəti yüksəldərək, məhsul və xidmətləri müxtəlifləşdirərək imkanlarını tərəqqi etdirmək məcburiyyətindədirlər. Bununla da, insan resurslarının strateji idarə olunması təşkilati rəqabət üstünlüyü qazanmanın yollarından birisidir və təşkilati performans insan resurslarının idarə olunması-təşkilati strategiya bütünləşməsindən təsirlənir.

Bununla birlikdə, insan resurslarının strateji idarə olunması müəssisələrin sahibkarlıq performansları / daxili sahibkarlıq üzərində də effektivdir. İnsan resursları fəaliyyətlərinin bir-biriylə və strateji məqsədlərlə harmoniyası innovativliyi və elastikliyi dəstəkləyərək biznes performanslarına kömək edə bilər.

Daxili sahibkarlıq ilə nail olunan innovativlik və fərqliləşdirmə firma üzrə vacib rəqabət üstünlüyü ərsəyə gətirir. Rəqabət üstünlüyü müxtəlifləmə, xərc liderliyi, transformasiyaya tez reaksiya göstərmə, təşkilati öyrənmə, təzə iş aparma üsulları və yeni strateji prioritet tapma kimi müxtəlif şəkillərdə özünü göstərir. Bununla da, daxili sahibkarlıq müəssisə daxili ehtiyatların effektiv istifadəsini təmin etməkdə və ərsəyə gətirdiyi öyrənmə əyrisi nəticəsində qurum əməkdaşlarının məmnunluq dərəcəsini yüksəldir. Bundan əlavə, daxili sahibkarlıq müəssisələrin maliyyə potensiallarını artırmaqda performansın təbii nəticəsi kimi böyümə və gəlir yüksəlişi baş tutur(V Qasımlı (2014) Bakı: 312 s.).

Göründüyü üzrə, maksimal təşkilati və sahibkarlıq performansı müəssisələrin davamlı rəqabət üstünlüyü qazanmalarında, özlərini yeniləmələrində və kənar mühitə daha tez uyğunlaşmalarında önəmli töhfələri olan iki faktordur. Bu iki faktorun müəssisə nəzdindəki öncüllərindən biri də insan resurslarının stratejik idarəolunmasıdır. Bu səbəbdən araşdırma mövzusu önəmli və üzərində durulması vacib olan bir məsələ qismində görünür.

Bu konspektdə tədqiqatın təməl məqsədi nümunə kontekstində yer almış təşkilatların insan resurslarının strateji idarəolunmasının tətbiqi səviyyələrini təyin edərək insan resurslarının strateji idarəolunması səviyyəsini təyin etməkdir.

Ədəbiyyatda insan resurslarının strateji idarəolunmasının səviyyəsinin təyin edilməsi və test etməyə istiqamətlənən fərqli işlər olmaqla birgə, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən firmaların bu parametrlər aspekti ilə içində olduqları halı göstərən çox az sayda əməkdaş vardır. Bu aspektdən keçirilən işin ədəbiyyatda təyin edilən natamamlığı aradan qaldırma yönündə bir töhvə verəcəyi güman olunur. Amma, iş ümumi müəssisə performansını və sahibkarlıq potensialını yüksəltmək istəyən firma rəhbərlərinə insan resurslarının strateji idarəolunmasını bir alternativ kimi necə qiymətləndirmələri lazım olduğu konseptində də yol göstərici ola bilər.

3.2. Araşdırmanın hipotezləri

Bu işin təməl məqsədi məsələ kontekstində yer alan firmaların insan resursu

strateji idarəedilməsinin tətbiq olunması səviyyələrini təyin edərək insan resurslarının strateji idarəolunması səviyyəsinin təyinarını ortaya qoymaqladır.

Tədqiqat içərisində insan resurslarının stratejik rolunu qiymətləndirən bir neçə transformativ (dəyişkən) yer alır. Bu dəyişkənlər:

1. işəgötürmə tədqiqatları
2. firmadakı insan fəaliyyəti;
3. təlim və tərəqqi etdirmək siyasətinin təyin edilməsində insan resurslarının məsuliyyəti;
4. maaş və bonusların təyin edilməsində insan resurslarının məsuliyyəti;
5. əməkdaş-ışəgötürən əlaqələri
6. firma ilə əlaqəli detallar

Bu xüsusda tədqiqatda test edilmək üçün inkişaf etdirilən birinci hipotez və ona bağlı olan alt hipotezlər aşağıdakı formadaqladır:

Hipotez 1: İR strateji idarəçiliyi qavranılan təşkilati performans üçün pozitiv effektdə sahibdir.

Hipotez 2: İR funksiyalarından biri kimi performans dəyərləndirmə sistemi təşkilatların 85 %-ində mövcud deyildir.

Hipotez 3: Firmalarda işçi sayının minimallaşdırılması üçün işə qəbul prosesinin dayandırılması tətbiq edilir.

Hipotez 4: Təşkilatlarda sosial tərəqqi proqramlarının tətbiq olunması qənaətbəxş səviyyədədir.

Hipotez 5: Firmalarda Həmkarlar ittifaqının biznes prosesə bir təsir qüvvəsi yoxdur.

Hipotez 6: Resursların təlim və tərəqqi səviyyəsiylə əməkdaş-ışəgötürən əlaqələri arasında pozitiv münasibət mövcuddur.

İnsan resurslarının idarəedilməsi ilə bağlı stratejiya təşkilati səviyyədəki təşəbbüskarlığı və innovativliyi sistematik bir formada dəstəkləyir və sadələşdirir. Xüsusən bəzi insan resurslarının idarəolunma təcrübələri başqalarından daha stratejik olaraq qəbul olunur və firmanın təyin etdiyi sahibkarlıq / yenilik strategiyasıyla daha yüksək harmoniya göstərir. Buradakı təməl fikir təyin edilmiş

insan resurslarının idarə olunması tətbiqinin eynilə müəssisənin performansında olduğu üzrə, firmaların daha yenilikçi olmalarına effektidir. Bu halda firmalar kadr təminatı, performans, iştirak, təlim, dəyərləndirmə və qiymətqoyma olaraq fərqli insan resurslarının stratejik idarə olunması fəaliyyətlərindən istifadə etməklə əməkdaşları kreativ düşünmə və yeniləmə prosesində çıxış etmələri nöqtəsində motivasiya edərək bağlılıqları yüksəldirlər.

Bu halda o, demək mümkündür ki, insan resurslarının idarə olunması tətbiq etmələri arasındakı daxili stabilliyə yəni, insan resurslarının idarə olunması tətbiq etmələrinin bir-birini möhkəmləndirməsi üfüqi harmonikliyi ifadə edir və bir-birinə müvafiq insan resurslarının idarə olunması tətbiq etmələrinin birləşdirildiyi insan resurslarının idarə edilməsi sistemlərinin ərsəyə gətirilməsi və tətbiq edilməsi müəssisələrin sahibkarlıq performansına pozitiv istiqamətdə effekt göstərir.

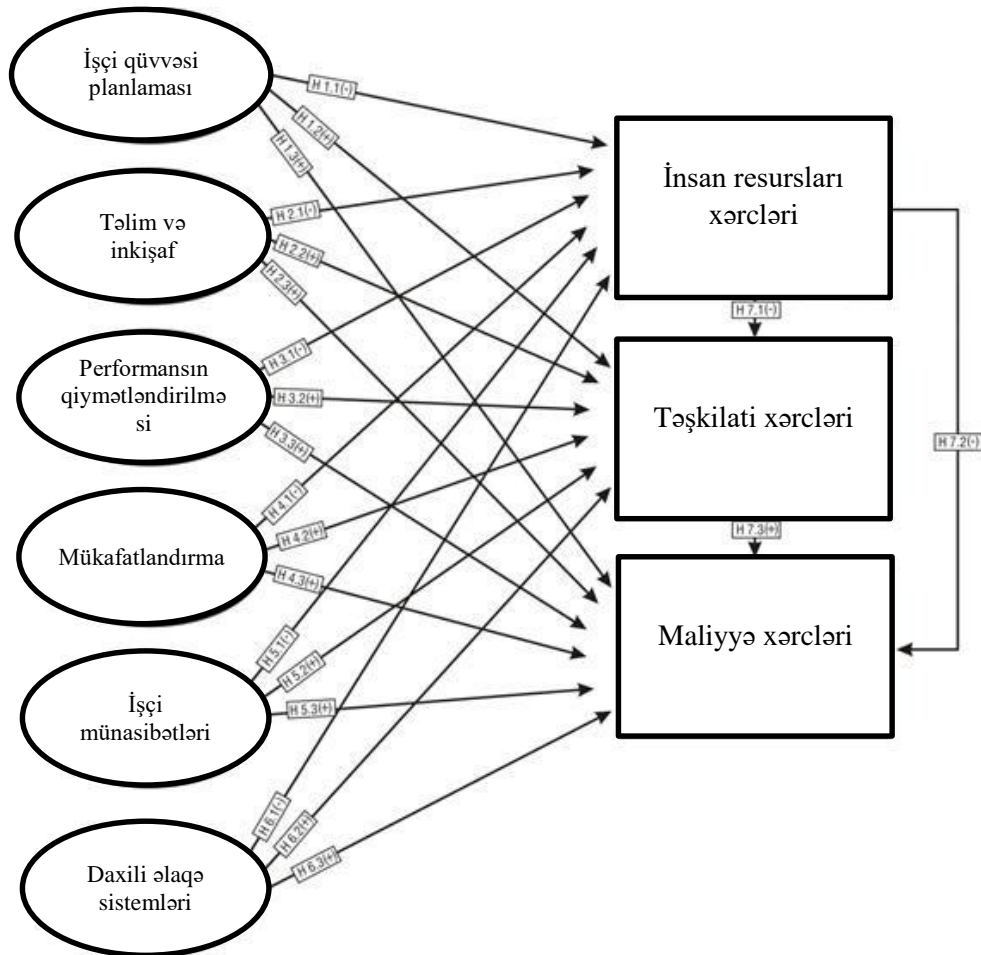
İnsan resurslarının stratejik idarə olunması, təşkilatın strateji məqsədlə insan resurslarının idarə olunması funksiyası arasındakı adekvatlığı nəzərə alan bir konsepsiyadır. İnsan resursları funksiyası və strateji hədəflər arasındakı münasibət də innovativliyi və elastikliyi dəstəkləyərək biznes performansına yardım edir. Bəzi işlərdə rəqabət strategiyalarıyla insan resursları praktikaları arasında adekvat bir harmoniya olan firmaların sahibkarlıq istiqamətli bir strategiyaya getmə ehtimallarının, yəni daxili sahibkarlıq yönümlərinin daha yuxarı olacağı ifadə olunur. Bu aspektdən şaquli adekvatlığa nail olub, insan resurslarının idarə olunması funksiyası ilə təşkilatın strateji hədəfləri arasında adekvatlığı təmin edən müəssisələrin sahibkarlıq performansının daha çox ola biləcəyi hesab edilə bilər.

3.3. Araşdırmanın modeli və metodları

Araşdırmada, ilk öncə araşdırmaya qatılan İR ekspertlərinin xüsusiyyətlərinə ad tezlik və faizlər verilmişdir. Bu tədqiqatda, istifadə olunan ölçüdə yer alan dəyişənlərin firmalarda insan resurslarının strateji idarə olunması səviyyəsinin təyin edilməsi təsvir edici təhlil (tezlik, faizi) qiymətləndirilmişdir.

Bu tədqiqatda istifadə olunan sərbəst transformativlər işçi qüvvəsinin planlandırılması, təlim və tərəqqi etdirmək, performans tətbiqetmələri, mükafat və bonus verilməsi, firma-həmkar münasibəti, daxili ünsiyyət sistemi olub, asılı dəyişən qismində şəxsi heyətin dövr tempi, əmək effektivliyi və satışlardır. Araşdırma modeli Sxem 1-dəki formada yaradılmışdır.

Sxem 1: Araşdırmanın modeli



Mənbə: Niniger, J.R. (2010)

Bundan başqa, Azərbaycan müəssisələri ilə əlaqəli keçirilən anket sorğusunda çıxış edənlərin yaşı, cinsi, anket sorğusu nəticəsində yaranan məlumatlardakı indikatorlar da araşdırma dəyişənləridir.

3.4. Anket nəticələri və analizi

Anket sorğusu 21 oktyabr 2018 – 7 dekabr 2018 tarixləri arasında baş tutmuşdur. Anket sosial mediya da olan insan resursları ilə əlaqəli qruplarda da

paylaşılmışdır. 108 HR-a müraciət edilmiş anket haqqında məlumat verilərək köməklik göstərmələri xahiş olunmuşdur. Bu 108 nəfərə aşağıdakı vasitələr ilə müraciət edilmişdir: 108 nəfərdən 43 nəfərə instagram və 65 nəfərə Facebook vasitəsilə müraciət edilmişdir.

Tədqiqata baza yaradacaq məlumatların qazanılmasına aid İR məsuliyyəti daşıyan müəssisə və yaxud müəssisə vahidinin Personal / İR strategiyaları və tədqiqatları ilə əlaqəli anketdən istifadə olunmuşdur. Anket 7 hissə və 63 sualı ehtiva edir.

Anket formasının ilkin hissəsində anketə cavab verənlə əlaqəli təsvir edici suallar yer almışdır. Bu hissədə ümumən 5 maddə - yaş, cins, ailə durumu, təhsil dərəcəsi və ixtisasıyla əlaqəli informasiyalar özünə yer almışdır. Anketin 2-ci hissəsində 6 sektordan ibarət suallar ilə təşkilatda insan fəaliyyəti, işəqəbul tədqiqatları, təlim və tərəqqi, maaş və mükafatlar, əməkdaş-ışəgötürən əlaqələri, müəssisə ilə əlaqəli detallar ölçülmüşdür.

Anketdən alınan informasiyalar SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramında analiz olunmuşdur.

Aparılan bu analizlər aşağıda sırası ilə açıqlanmışdır. Qeyd olunduğu kimi, anketin ilkin hissəsi demoqrafik informasiyaları ehtiva edir.

Cədvəl 3-dən görüldüyü üzrə, sorğuda qadınlar 63 nəfərlə (58,3%) çoxluq təşkil edirlər. Kişilər isə 44 nəfər (41,7%)-dir. Sorğuda çıxış edən ən cavan İR mütəxəssisinin yaşı 20, ən yaşlısının yaşı isə 45-dir. Sorğuda çıxış edən İR 20-25 yaş intervalındadır – 35 nəfər (32,4 faiz). Sorğuda iştirak edənlərdən bir çoxunun maaş intervalı aralığı 900-1500 AZN-dir - 37 nəfər (34,5%). Ən aşağı maaşı olan 250-450 manatı 16 nəfər (14,8%) alır, ən yuxarı maaş alan 1500-2000 manatı 27 nəfər (25,2%) alır.

Sorğuda çıxış edənlərin 50,9 %-i (55 nəfər) şirkətlərində ən yuxarı səviyyə İR-dan məsul idarəçidir. Digər 53 nəfər (49,1 %) bu suala “yox” cavabını vermişdir. “Bəli” cavabını qeyd edənlərdən 55 nəfər (50,9 %) hansı akademik sektorda təhsil aldığını qeyd etməmişdir. Qeyd olunan sahələrdən hüquq bölməsində 13 nəfər (12,2%), iqtisadiyyat sahəsində 20 nəfər (18,5%), müəssisənin

idarə olunması sahəsində 12 nəfər (11,8%), mühəndislik sahəsində 10 nəfər (9,0%) təhsil almış kadrlardır. Sorğuda iştirak edənlərdən 78 nəfər (72,2%) universitet məzunudur. “Müəssisəniz daha iri bir şirkətlər qrupunun bir hissəsidir mi ?” sualına 54 nəfər “bəli”, 54 nəfər “xeyr” cavabını qeyd etmişdir. Anketin bu hissəsindən aydınlaşır ki, sorğuda çıxış edən İR ekspertlər adətən kişi cinsinə mənsubdurlar, gənc İR əməkdaşlar çoxluq təşkil edirlər, İR ekspertlərinin əksəriyyəti iqtisadiyyat sahəsindən məzunlardır və mütəxəssis olmaq üçün universitetdən məzun olmaq xüsusi önəm daşımaqdadır.

Anketin ilkin hissəsinə nəzər yetirdikdən sonra 2-ci hissəyə keçid edə bilərik. 2-ci hissə öncə qeyd etdiyimiz kimi 6 sahədən ibarətdir.

2-ci hissənin I sahəsi “Müəssisənizdəki insan fəaliyyəti”-dir. Bu bölmədə 6 suala cavab axtarılmışdır. Cədvəl 4-də göstərilənlərə əsasən, cavab verənlərin müəssisənizdə İR struktur bölgüsündə nə qədər kişi əməkdaş var sualına 10 nəfər bir cavabını vermiş (9,1%), ən çox kişi əməkdaş sayıysa 6 nəfər (6,2%), ən çox 4 nəfər cavabı alınmışdır – 42 nəfər (39,1%). Müəssisənizdə İR departamentində neçə qadın əməkdaş vardır sualına 2 nəfər yoxdur cavabını vermişdir. Ən çox iki nəfər qadın əməkdaş olduğu qeyd olunmuşdur – 52 nəfər (48,7%).

Ən üst səviyyə personalın hardan seçilməsi ən çoxu “Müəssisə kənarındakı İR mütəxəssisləri arasından” cavabı alınmışdır – 36 nəfər (33,3%). Ən az tezlikli cavab “Müəssisədəki İR mütəxəssisi olmayan başqa mütəxəssislər arasından” cavabı olmuşdur – 4 nəfər (3,2%).

“Aşağıdakı mövzularda müəssisə kənarından dəstək almağınız (outsourcing) son 3 ildə necə bir transformasiya göstərmişdir ?” sualına ən yuxarı tezlikli “İR Məlumat Sistemləri” xidməti müəyyən edilmişdir – 24 nəfər (21,6%). Bu sualı 2 nəfər cavablandırılmamışdır, ən aşağı seçilən cavab variantısa “İşdən çıxanlara dəstək göstərmə” və “Təlim və tərəqqi” cavab variantları olmuşdur – 13 nəfər (11,3%).

“Aşağıdakı mövzuların hansında təməl siyasi qərarların verilməsində başlıca məsuliyyət idarəçidədir?” sualınaysa 34 nəfər (1,1%) “Maaş və bonuslar”

cavabı vermişdir. Ən aşağı seçilən cavab “Əməkdaş təmini və seçimi” cavabı qeydə alınmışdır – 17 nəfər (15,1%).

Anketin I bölməsindən aydınlaşır ki, müəssisələrdə İR mütəxəssisləri firma rəhbəri tərəfindən və müəssisə kənarından seçilir. Təməl qərarların verilməsi isə müəssisə başçılarının səlahiyyətindədir.

Anketin II bölməsi “İşəgötürmə tədqiqatları”-dır. Cədvəl 5-də göstərilən informasiyalara əsasən, “Son 3 ildə ümumi əməkdaş sayınızda necə bir transformasiya baş tutub” 76 nəfər (69,7%) “dəyişməyib “cavabını, 17 nəfər (15,5%) “artıb” cavabını, 15 nəfər (13,8%) isə “azalıb” cavabını qeyd etmişdir. “Əgər əməkdaş sayınızda azalma baş veribsə, işçi qüvvəsinin azalması üzrə hansıları tətbiq etmisiz?” sualına 92 nəfər (86,3%) cavab verməmişdir, 8 nəfər (7,1%) “İşə qəbul prosesinin dayandırılması” cavabını, 5 nəfər (4,4%) “Müəssisə içi vəzifə dəyişikliyi” cavabını, 3 nəfər (2,5%) “Məcburi surətdə işdən çıxmaq” cavabını qeyd etmişdir. “Müəssisənizdə vakant yerlərə əməkdaşlar, adətən hansı yol vasitəsilə təmin olunur?” sualına 36 nəfər (33,3%) “Müəssisə daxili ehtiyatlardan, şöbə işçiləri” cavabını vermişdir. “Əməkdaş təmin edən veb saytlar vasitəsilə” 34 nəfər (31,6%), “Qəzetə elan verərək,şöbə əməkdaşları” 25 nəfər (23,1%), “Müəssisə daxili ehtiyatlardan, işçilər” 8 nəfər (7,1%) cavabını vermişdir. “Müəssisənizdə aşağıdakı əməkdaş kateqoriyası üzrə seçmə üsullarından hansılar istifadə edilir?” sualına ən sıx tezlikli “Müraciət forması, ekspertlər” cavabı verilmişdir – 60 nəfər (56,1%), ən aşağı isə “Qrup halında edilən müsahibə, idarəçilər” cavabı verilmişdir – 20 nəfər (18,4%). “Hansı qruplar üzrə müəssisənizdə hər hansı xüsusi proqram tətbiq olunur?” sualına ən çox “qadın əməkdaşlar” cavabı verilmişdir -90 nəfər (84,8%).

Anketin II bölməsindən məlum olur ki, müəssisələrdə son üç ildə əməkdaş sayında transformasiya olmamışdır, təməl səbəb işə qəbul prosesinin dayandırılması olmuşdur. Müəssisələrə əməkdaşlar müraciət forması (CV) vasitəsilə seçilir və xüsusi proqramlar adətən qadınlar üzrə tətbiq edilir. Müəssisələrdə əməkdaş sayında transformasiyanın olmaması və qəbul prosesinin dayandırılması Hipotez 3-ün doğruluğunu göstərən haldır.

Anketin III bölməsi “Təlim və tərəqqi” adlanır. Cədvəl 6-dan görüldüyü üzrə, anketdə çıxış edənlərin hamısı (108 nəfər) müəssisələrində performans dəyərləndirmə sisteminin olmadığını qeyd etmişdir. Təlim ehtiyaclarının təyin edilməsində fərdin özünün ən güclü effektdə sahib olduğu müəyyən olunmuşdur – 57 nəfər (52,8%). Fərddən sonra 36 nəfər (33%) idarəçilərin və 15 nəfər (13,8%) İR departamentinin güclü effektdə sahib olduğunu seçmişlər. Təlim fəaliyyətinin tətbiqi və planlaşdırılmasında isə 94 nəfər (87,8%) idarəçilərin, 14 nəfər (12,2%) isə İR departamentinin güclü effekti olduğunu bildirmişlər. 60 nəfər (55,9%) illik əmək haqqı və ödənişlərin təqribən 5-10 %-nin, 39 nəfər (35,8%) 10-15%-nin, 9 nəfər (7,5%) 15-20 %-nin təlimə xərcləndiyini bildirmişlər. 64 nəfər (59,5%) karyera tərəqqisində öyrənməyi təşviq edəcək özəl vəzifə, təşkilatlar vəzifələrə aid olma, komanda formasında layihələrə qatılma, sosial tərəqqi (networking), rəsmi karyera planlarından, qiymətləndirilmə mərkəzləri, ehtiya planları, planlanmış işçi əvəzetməsi, perspektiv vəd edən idarəçi namizədlərə istiqamətlənmiş proqramlar kimi üsullardan müəyyən dərəcədə istifadə edildiyini, 44 nəfər (40,5%) isə istifadə olunmadığını bildirmişdir. 64 nəfər (59,5 %) yoxlama xarakterli əvəzləmə proqramlarından müəyyən dərəcədə, 43 nəfər (40,5 %) isə əhəmiyyətli dərəcədə istifadə edildiyini bildirmişlər. Bu isə Hipotez 6-da olduğu kimi, təlim və tərəqqi səviyyəsi ilə əməkdaş-ışəgötürən əlaqələri arasında pozitiv asılılığın olduğunu göstərir. Zənnimcə, məhz işəgötürənin əməkdaşlarını təlim və tərəqqiyə cəlb etməsi sayəsində firma performansını da artır (çünki yüksək motivasiya əldə edilir) və əməkdaş-ışəgötürən əlaqələri arasında anlaşmazlıq və narazılıq ən aza endirilir.

Başqa firmalarda müvəqqəti formada vəzifə vermək cavabına 98 nəfər (92,4%) istifadə olunmur cavabını, 8 nəfər (7,6 %) isə müəyyən həddə istifadə olunur cavabını qeyd etmişlər.

Deyilənlərdən aydın olduğu üzrə, müəssisələrin heç birində performans qiymətləndirmə sistemi mövcud deyil. Bu da Hipotez 2-ni doğrulayır. Cədvəlin informasiyasına əsasən, sosial inkişaf proqramlarının tətbiq olunması müəyyən dərəcədə bir çox müəssisələrdə tətbiq edilir. Bu isə Hipotez 4-ə müvafiqdir.

2-ci hissənin IV bölməsi “Maaş və bonuslar” adlanır.

“Baza maaş müəssisənizdə idarəçilərlə hansı səviyyədə təyin olunur?” 50 nəfər (47,5%) cavab verməmişdir, 20 nəfər (18,7%) müəssisə / bölmə səviyyəsində, 19 nəfər (17,7%) fərdi səviyyədə, 13 nəfər (12,4%) regional səviyyədə ümumi bazara nisbətən, 4 nəfər (3,7%) iş yeri səviyyəsində cavabını təyin etmişdir. Bu sual professional əməkdaşlarla əlaqəli verildikdə 50 nəfər (47,5%) cavab verməmişdir, 18 nəfər (17,2%) ayrılıqda fərdi səviyyədə və müəssisə və s. səviyyəsində, 16 nəfər (15,3%) regional səviyyədə ümumi bazara nisbətən, 4 nəfər (3,7%) iş yeri səviyyəsində cavabını seçmişdir. “Baza maaş müəssisənizdə şöbə əməkdaşları ilə hansı səviyyədə təyin edilir?” sualına 36 nəfər (34,2%) müəssisə və s. səviyyəsində, 35 nəfər (33,1%) fərdi səviyyədə, 29 nəfər (26,4%) regional səviyyədə ümumi bazara nisbətən, 8 nəfər (7,4%) iş yeri səviyyəsində cavabını seçmişdir. Bu sual əməkdaşlarla əlaqəli ünvanlandıqda, 36 nəfər (34,2%) müəssisə və s. səviyyəsində, 35 nəfər (33,1 %) fərdi səviyyədə, 27 nəfər (25,4%) regional səviyyədə ümumi bazara nisbətən, 8 nəfər (7,4%) iş yeri səviyyəsində cavabını vermişdir.

“İdarəçilərə dəyişkən maaş (müəyyən zaman intervalına görə, Məs:illik, aylıq,həftəlik dəyişiklik göstərən maaş) tətbiq edirsiniz ?” sualına 40 nəfər (37,6%) müəssisə performans, 16 nəfər (15,2%) ayrılıqda fərdi səviyyədə, müəssisə və s. səviyyəsində və departament performans,14 nəfər (13,1%) regional səviyyədə ümumi bazara nisbətən, 4 nəfər (3,7%) iş yeri səviyyəsində cavabını seçmişdir. Bu sual professional əməkdaşlarla bağlı ünvanlandıqda, 26 nəfər (24,2%) fərdi performans, 19 nəfər (17,4%) müəssisə performans, 18 nəfər (16,9%) müəssisə və s. səviyyəsində, 16 nəfər (15,2%) fərdi səviyyədə, 12 nəfər (11,2%) regional səviyyədə ümumi bazara nisbətən, 11 nəfər (10,2%) departament performans, 4 nəfər isə (3,7%) iş yeri səviyyəsində cavabını vermişdir. Sual büro əməkdaşları ilə əlaqəli verildikdə, 55 nəfər (51,8%) müəssisə performans,26 nəfər (24,6%) fərdi performans, 25 nəfər (23,7%) departament performans cavabını təyin etmişdir. “Əməkdaşlara dəyişkən maaş (müəyyən zaman intervalına görə, Məsələn: illik intervalla, aylıq intervalla, həftəlik intervalla transformasiya göstərən maaş) tətbiq

edirsiniz?” sualına 50 nəfər (47,1%) fərdi performans, 34 nəfər (32,2%) müəssisə performansı, 22 nəfər (20,9%) departament performansı cavabını seçmişdir.

Buradan aydın olur ki, əməkdaşlara fərdi performansına və firma performansına görə dəyişkən maaşın verilməsi işçilərin üzərində pozitiv təsirə sahib olmuşdur. Bu isə Hipotez 1-in özünü doğrultmasını göstərir.

Anketin V bölməsi “Əməkdaş-İşəgötürən əlaqələri” adlanır. Cədvəl 8-dən aydın olur ki, “Müəssisənizdə əməkdaşların təqribi neçə faizi Həmkarlar ittifaqına üzvdür?” Sualına 58 nəfər (54,6%) üzv olan əməkdaşları olmadığını bildirmişlər. 16 nəfər işçilərinin (15,0%) 76-100%-nin, 14 nəfər (13,1%) 1-10%-nin, 10 nəfər (9,3%) 51-75%-nin, 6 nəfər (5,3%) 11-25%-nin, 2 nəfər (1,9%) 25-50%-nin Həmkarlar ittifaqına üzv olduğunu bildirmişlər. Həmkarlar İttifaqına üzvlüyün təşkilatdakı effekti ilə əlaqəli suala 96 nəfər (89,7%) effekti yoxdur, 10 nəfər (9,4%) eyni qalmışdır, 2 nəfər isə (1,9%) artdı cavabını seçmişdir. “Müəssisənizdə (toplu) saziş bağlayan səlahiyyətli Həmkarlar ittifaqı mövcuddur mu?” və “Müəssisənizdə ortaq konsultasiya komitələri yaxud da şura mövcuddur mu?” suallarına sorğuda çıxış edənlərin hamısı “xeyr” cavabını qeyd etmişdir. “Son 3 ildə önəmli məsələləri əməkdaşlarınıza çatdırma formasında hər hansı bir transformasiya olub mu?” sualına sorğuda çıxış edənlərin hamısı “eyni” cavabını seçmişdir. “Müəssisəniz Həmkarlar ittifaqına üzvdür mü?” sualına 58 nəfər (54,8%) “xeyr”, 48 nəfər (45,4%) “bəli” cavabını qeyd etmişdir. “Həmkarlar ittifaqından əldə etdiyiniz xidmət ehtiyaclarınızı nə dərəcədə ödəyir” sualına 60 nəfər (56,7%) cavab verməmişdir, 25 nəfər (23,5%) heç qarşılıq, 22 nəfər (19,7%) müəyyən bir həddə qarşılıq cavabını seçmişdir. Bu isə Hipotez 5-i doğrulayaraq Həmkarlar İttifaqının heç bir effektinin olmadığını göstərir.

Sorğuda çıxış edənlərin hamısı idarəçilərə stratejik və maliyyə performansı barəsində, professional əməkdaşlara, mütəxəssislərə, büro əməkdaşlarına işin təşkili barəsində rəsmi informasiya verildiyini qeyd etmişdir. Bundan əlavə qeyd olunan məlumatların cərgəsinə biz əməkdaşların fikirlərini, idealarını və təkliflərini çalışdıqları müəssisəyə və ya idarəyə çatdırmaq formasında dəyişikliyin olub olmamasını əlavə edə bilərik.

Anketin sonuncu- VI bölməsi “Təşkilat ilə əlaqəli detallar” adlanır.

Cədvəl 9: “Təşkilat ilə əlaqəli detallar” anket suallarının cavablarının nəticələri

Sual	Cavab	Tezlik (say)	Faiz
Əgər müəssisəniz dövlət sektorudursa	yerli	108	100,0
Fəaliyyət göstərdiyiniz sektoru bildirin	Bank işi,maliyyə,sığorta,müəssisə xidmətləri (məs:ictimaiyyətlə əlaqələr,hüquq məsələləri)	27	25,5
	Energetika və su	3	1,9
	Hökumət	5	3,8
	Nəqliyyat və rabitə	24	24,5
	Pərakəndə və paylama,otellər, restoranlar	23	22,6
	Təhsil (Universitet və yuxarı dərəcələr daxil)	12	10,4
	Yerli idarələr	13	11,3
Fəaliyyət xərclərinin neçə faizi əməkdaşlar üçün ayrılmışdır?	Bilmirəm	106	100,0
Əgər özəl sektor müəssisəsinizsə, son 3 ildəki ümumi hasilatınız üzrə aşağıdakılardan hansı realdır?		29	28,3
	Başabaş üçün yetərlidir	35	34,0
	Məhdud bir gəlir əldə etmək üçün kifayətdir	14	12,3
	Xərcləri önəmli dərəcədə qarşılamaqdadır	11	11,3
	Xərcləri tam qarşılamaqdadır	16	14,2
Müəssisənizin məhsul və yaxud xidmətlər bazarını nə kimi ifadə edərsiniz?	beynəlxalq	20	17,9
	regional	51	48,1
	Yerli	35	34,0
İçində olduğunuz bazarın tərəqqi istiqaməti necədir?	dəyişən	44	41,5
	inkişaf edən	62	58,5

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəl 9-un məlumatlarından məlum olur ki,sorğuda iştirak edən 108 şəxs müəssisələri dövlət müəssisəsi olduğu halda yerli dövlət müəssisəsi olduğunu qeyd etmişlər. Cədvəldən məlum olduğu kimi, sorğuda çıxış edən İR mütəxəssisindən 24-ü maliyyə bank sektorunda, 23 -ü nəqliyyat və rabitə sektorunda, 24 nəfər otelçilik və restoran sahəsində,13 –ü yerli idarələrdə, 12-i təhsil sahəsində 5 nəfər hökumət sahəsində, 3 nəfər energetika və su sahəsində fəaliyyət göstərirlər. Sorğuda çıxış edən 108 nəfər fəaliyyət xərclərinin neçə hissəsinin əməkdaşlar üçün ayrıldığını bilmədiyini qeyd etmişdir. Özəl sektorda çıxış edən İR

mütəxəssislərinin son 3 ildəki ümumi hasilatı üzrə nələrin keçərli olduğunu bilmək istədikdə, 29 nəfər bu suala cavab verməmiş, 35 nəfər başabaş məqsədlə kifayətdir cavabını,16 nəfər xərcləri kifayət dərəcədə qarşılamaqdadır cavabını,14 nəfər məhdud bir gəlir qazanmaq üçün kifayətdir cavabını,11 nəfərsə xərcləri kifayət qədər qarşılamaqdadır seçimini etmişdir. 51 nəfər firmaların məhsul və yaxud xidmətlər bazarını bölgə səviyyəsində, 35 nəfər lokal səviyyədə, 20 nəfərsə qlobal səviyyədə ifadə etmişdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

İnsan resurslarının idarə olunmasında prosesin optimallaşdırılmasını təyin edərkən reaktiv, proaktiv və adaptasiya/inteqrasiya yanaşmalarından istifadə oluna bilər. Reaktiv yanaşmaya əsasən, insan resurslarının funksiyası müəssisə və firma səviyyəsində strategiyaları izləyir. Öncə bu strategiyalar təyin edilir və bu strategiyalara əsasən insan resurslarının idarə edilməsi siyasətləri və tətbiqi formalaşdırılır. Proaktiv konsepsiyada, insan resurslarının idarə edilməsi rəhbərləri siyasət yaratmaq prosesinə aktiv qoşulurlar və strategiya təyin edilərkən insan resurslarının idarə olunmasının xarakteristikaları diqqətə alınır. İnteqrasiya /adaptasiya yanaşmasına əsasən isə, insan resurslarının idarə edilməsi siyasətləri və təşkilati strategiyalar arasında bir harmoniklik, yəni inteqrasiya mövcuddur.

Müəssisədə insan resurslarının idarə olunması prosesi yalnızca siyasət, strategiya və idarəetmə sistemi arasında münasibətlər olduğu təqdirdə effektiv olacaqdır. Məqsədlərin doğru qurulması zəruridir və insan resurslarının idarə olunması sistemi bu hədəflə işləmək üçün ərsəyə gətirilmişdir.

İnsan resurslarının idarə olunmasının təməl məqsədləri işçilərin karyera gözləntilərinin ödənilməsi, fərdlərin özlərini tərəqqi etdirmələrinin təmin olunması, işçilərin keyfiyyətlərinin artırılması yolu ilə əməkdaşların, həmçinin təşkilatın performansının təkmilləşdirilməsidir.

Müəssisələrin insan resurslarının stratejik idarə edilməsi konsepsiyası qəbul edərək nail olmaq istədikləri təməl məqsəd təşkilatın malik olduğu qabiliyyətli, aslılığı yaxşı və yüksək təşviq olmuş əməkdaşları müəssisəyə cəlb edərək və firmada tutaraq "strateji yetkinlik" bacarığını yüksəltməkdir. Çünki insan resurslarının stratejik idarə edilməsi anlayışına əsasən işçilər dayanıqlı rəqabət üstünlüyü və təşkilati uğurun determinantı ola bilərlər. Buna görə təşkilat içindəki insana bu tip bir önəm qazandırılması, insan resursunun bacarıq və qabiliyyətlərinin idarə edilməsi insan resurslarının stratejik idarə edilməsi aspektindən təməl hədəf halına gətirə bilər. İR strateji idarə edilməsinin rəqabət üstünlüyü qazanmaq və bu üstünlüyü saxlamaq, ümumi biznes strategiyasını dəstəkləmək, gündəlik məsələlər yerinə uzun müddətli strateji məsələlərə diqqət

etməyi bacarmaq, ekoloji transformasiyasını nəzərdə tutaraq bu dəyişməyə adaptasiya təmin etmək, strateji planlanma prosesinə bütün idarəçilərin aktiv iştirakını gerçəkləşdirmək və strateji planların uğurla hərəkətə çevrilməsinə yardım etmək məqsədi güdür.

Müəssisələri belə bir konsepsiyayı mənimsəməyə təkan verən nüanslar insan resurslarının strateji idarə edilməsinin təmin etdiyi mənfəətlərdir. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi konsepsiyasının qəbulu ilə birgə bir müəssisədə işləyən insanlar "qiymətli ehtiyatlar" olaraq qəbul olunur və strateji planlama prosesində insan resurslarının idarə edilməsi informasiyaları nəzərdə tutulur. İşçilərin təşkilati qərar qəbul etmə prosesinə qoşulmaları, əməkdaşlara daha yuxarı təhsil və karyera fərsətlərinin təqdimatı, əməkdaş-ışəgötürən qarşılıqlarının minimalizasiyası, daha rəşional performans dəyərləndirmə və mükafatlandırma sistemləri tərəqqi etdirilməsi işə, əməkdaşların performanslarını və innovativlik gətirmə perspektivlərini yüksəldir. Bundan başqa, insan resurslarının stratejik idarə edilməsi təşkilati və sahibkarlıq performansına pozitiv təsir edə bilər.

Anketin bu hissəsindən aydınlaşır ki, sorğuda çıxış edən İR ekspertlər adətən kişi cinsinə mənsubdurlar, gənc İR əməkdaşlar çoxluq təşkil edirlər, İR mütəxəssislərinin əksəriyyəti iqtisadiyyat sahəsindən məzunlardır və mütəxəssis olmaq üçün universitetdən məzun olmaq xüsusi önəm daşımaqdadır. Aydınlaşır ki, sorğuda çıxış edən İR ekspertlər adətən kişi cinsinə mənsubdurlar, gənc İR əməkdaşlar çoxluq təşkil edirlər, İR ekspertlərinin əksəriyyəti iqtisadiyyat sahəsindən məzunlardır və mütəxəssis olmaq üçün universitetdən məzun olmaq xüsusi önəm daşımaqdadır. Müəssisələrdə İR mütəxəssisləri firma rəhbəri tərəfindən və müəssisə kənarından seçilir. Təməl qərarların verilməsi işə müəssisə başçılarının səlahiyyətindədir. Anketin II bölməsindən məlum olur ki, müəssisələrdə son üç ildə əməkdaş sayında transformasiya olmamışdır, təməl səbəb işə qəbul prosesinin dayandırılması olmuşdur. Müəssisələrə əməkdaşlar müraciət forması (CV) vasitəsilə seçilir və xüsusi proqramlar adətən qadınlar üzrə tətbiq edilir. Müəssisələrdə əməkdaş sayında transformasiyanın olmaması və

qəbul prosesinin ayandırılması Hipotez 3-ün doğruluğunu göstərən haldır. Deyilənlərdən aydın olduğu üzrə, müəssisələrin heç birində performans qiymətləndirmə sistemi mövcud deyil. Bu da Hipotez 2-ni doğrulayır. Cədvəlin informasiyasına əsasən, sosial inkişaf proqramlarının tətbiq olunması müəyyən dərəcədə bir çox müəssisələrdə tətbiq edilir. Bu isə Hipotez 4-ə müvafiqdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. A. İsmayilov (2012) “Sosial bazar iqtisadiyyati kontekstində insan kapitalı və iqtisadi artım: nəzəri yanaşma” Qafqaz Universiteti
2. S. Abbasəliyeva (2017), “İnsan kapitalının inkişafı: nəzəri aspektləri və qiymətləndirmə metodologiyası” Bakı: “Çap ART” Nəşriyyatı, 28 s.
3. V Qasımlı (2014) “İqtisadi Modernizasiya”. Bakı: 312 s.

Türk dilində

1. Benli A., Şahin L. (2004) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, pp.114-124
2. Büyüksulu Ali Rıza(1998). “Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi”. İstanbul, s.127.
3. Ferecov R. (2011) “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama”. Qafqaz Üniversitesi, Bakü, 161 s.
4. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü ve Tamer Keçecgoğlu (2009). “İnsan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine dönüşüm”. Ege Akademik Bakış, S. 1171-1192

İngilis dilində

1. Armstrong M. (2006) “Human Resources Management Strategy&Action, Clays Ltd. London and Philadelphia”, 196 p.
2. Aycan Z. (2001) “Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. International Journal of Manpower”pp. 252-260.
3. Baird, Lloyd and I. Meshoulam. (1988) “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, The Academy of Management” pp. 116-128.
4. Cabrera, Elizabeth F. ve Angel Cabrera.(2003) “Strategic Human Resource Evaluation. Human Resource Planning”, pp. 41-50.
5. Caldwell, R. (2003) “The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties”. pp.983-1004.
6. Conner, J. and Dave Ulrich. (1996) “Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. Human Resource Planning”, pp. 38-49.
7. Lengnick-Hall Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade ve Brian Drake. (2009) “Strategic human resource management: The evolution of the field”, Human Resource Management Review, pp. 1-22.
8. Martin-Alcazar, Fernando, Romero-Fernandez P. M. and Sanchez-Gardey G. (2005) “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives”, International Journal of Human Resource pp. 633-659.

9. Miller, E.L. (2007) "Strategic HRM: What It Is and What It Isn't, Personnel Management, February", pp. 46-52.
10. Mondy, R. (2009). "Human Resource Management", New Jersey: A Simon&Schuster Company, p.12
11. Morgan G., Frost P.J. ve Pondy L.R. (2013) "Organizational Symbolism, Greenwich, CT: JAI Pres Inc" p.24
12. Niniger, J.R. (2010) "Human Resources and Strategic Planning: A Vital Link', Optimum", pp.33-46.
13. Schuler, Randall S.(2012) "Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", South Western Thomson Learning, Ohio, pp. 86-97.
14. Sean A. Waya,T, Diane E. Johnson (2005). "Theorizing about the impact of strategic human resource management" Pp. 1-19
15. Ulrich D. ve Beatty D.(2011) "From Partner to Players: Extending the HR Playing Field", Human Resource Management, pp.293-307.
16. Wei, L.Q. (2006) "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits", pp. 49-60.
17. Wright, P. M., ve Sherman, W. S.(2013) "Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems Strategic human resource management in the 21st century". Stamford, CT: JAI Press pp. 53-74
18. Walsh K., Sturman M.C., Longstreet J (2016). "Key Issues in Strategic Human Resources. The Cornell school of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy" pp. 394-414
19. Wright, P. M., McMahan G.C. (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management". Journal of management, pp 295-320

İnternet saytları

1. http://www.etla.fi/files/564_dp742.pdf - Sydanmaanlakka P. The New Challenges, Roles and Competencies of Human Resource Management", Keskusteluaiheita-Discussio Papers, 2000ETLA,
2. <http://rblnet.s3.amazonaws.com/hrcs/2012-> Ulrich D., Lake D., Younger J. and Wayne Brockbank. Change Insights and HR Implications, The RBL White PaperSeries, 2012
3. <https://www.ilimvemedenyet.com> - İnsan kaynakları yönetiminde modern bir perspektif: istedad yönetimi
4. <http://blog.milliyet.com.tr> - Değişen yönleriyle insan kaynakları yönetimi
5. <http://www.hrdergi.com> - İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend: İstedad/Yeterlilik Yönetimi
6. <https://www.thebalancecareers.com> - Develop a Successful Human Resources Department Business Plan
7. <https://www.ey.com/az/en/home> - Ernst & Young

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edənlərin şəxsi məlumatları

Sual	Cavab	Tezlik (say)	Faiz
Cinsiyyəti	Qadın	63	58,3
	Kişi	44	41,7
Yaş	20-25	35	32,4
	26-30	28	25,9
	31-35	23	21,2
	36-45	22	20,3
Maaş intervalı	250-450	16	14,8
	450-650	2	1,5
	650-900	26	24,0
	900-1400	37	34,5
	1400-2000	27	25,2
Şirkətinizdə ən üst dərəcə personal/İR-dan məsul idarəçi sizsiniz?	bəli	55	50,9
	xeyr	53	49,1
Əgər cavabınız "bəli"-dirsə aşağıdakı akademik bölmələrdən hansında təhsil almısınız?	-	55	50,9
	Hüquq	13	12,2
	İqtisadiyyat	20	18,5
	Müəssisə idarəedilməsi	12	11,8
	Mühəndislik	10	9,0
Universitetdən məzununuz ?	bəli	78	72,2
	xeyr	30	27,8
Müəssisəniz daha iri bir şirkətlər qrupunun bir hissəsidir mi ?	bəli	54	50
	xeyr	54	50

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəl 4: “Müəssisənizdəki insan fəaliyyəti” anket suallarının cavablarının nəticələri

Sual	Cavab	Tezlik (say)	Faiz
Müəssisənizdə insan resursları departamentində təqribi nə qədər kişi əməkdaş vardır ?	1	10	9,1
	2	12	10,9
	3	14	12,8
	4	42	39,1
	5	23	21,4
	6	7	6,2
Müəssisənizdə insan resursları departamentində təqribi nə qədər qadın əməkdaş vardır ?	0	2	1,9
	1	42	38,9
	2	52	48,7
	3	12	10,8
Ən yuxarı səviyyə personal və yaxud insan resursları idarəçisi haradan seçilmişdir	-	2	1,9
	Müəssisə xaricindəki personal/İR mütəxəssisi olmayan digər mütəxəssis arasından	34	31,7
	Müəssisə xaricindəki personal/İR mütəxəssisləri arasından	36	33,3
	Müəssisədəki personal/İR mütəxəssisi olmayan digər mütəxəssislər arasından	4	3,2
	Personal/İR Departamenti daxilindən	32	29,8
Aşağıdakı mövzularda müəssisə xarici dəstək almağınız (outsourcing) son 3 ildə necə bir transformasiya göstərmişdir ?	-	2	1,9
	Maaş	22	20,4
	İR Məlumat Sistemləri	24	21,6
	İşdən çıxanlara dəstək vermə	13	11,3
	Maaşa əlavə bonuslar	20	18,9
	Pensiya planları	14	12,2
	Təlim və tərəqqi	13	11,3
Aşağıdakı mövzuların hansında təməl siyasi qərarların verilməsində başlıca məsuliyyət idarəçidədir ?	İşçi təmini və seçimi	17	15,1
	İşçi-işəgötürən münasibətləri	28	25,4
	Maaş və bonuslar	34	31,1
	Təlim və İnkişaf	29	26,4

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəl 5: “İşəgötürmə tədqiqatları” anket suallarının cavablarının nəticələri

Sual	Cavab	Tezlik (say)	Faiz
Son 3 ildə ümumi əməkdaş sayınızda necə bir transformasiya baş verib	artıb	15	13,8
	azalıb	17	15,5
	dəyişməyib	76	69,7
Əgər əməkdaş sayınızda azalma yaşanıbsa, işçi qüvvəsinin azalması üçün hansıları tətbiq etmişiz?	-	92	86,3
	İşə qəbul prosesinin dondurulması	8	7,1
	Məcburi olaraq işdən çıxmaq	3	2,5
	Müəssisə daxili vəzifə dəyişikliyi	5	4,4
Əgər son 3 ildə işçilərin azalması üzrə xarici ehtiyatlardan (outsourcing) istifadə etmişinizsə, əməkdaş sayınızda nə dərəcədə bir minimalizasiya olub?	% 0	92	86,3
	% 0-5	10	9,0
	% 6-10	3	2,5
	% 21-50	3	2,5
Müəssisənizdə vakant yerlərə əməkdaşlar, adətən hansı yol vasitəsilə təmin olunur?	Müəssisə daxili resurslardan, şöbə işçiləri	3	2,5
	İşçi təmin edən web saytlardan, işçilər	34	31,6
	Müəssisə daxili resurslardan, işçilər	8	7,1
	Müəssisə daxili resurslardan, şöbə işçiləri	36	33,3
	Müəssisə daxili resurslardan, işçilər	2	1,9
	Qəzetə elan verərək, şöbə işçiləri	25	23,1
Müəssisənizdə aşağıdakı əməkdaş kateqoriyası üzrə seçmə üsullarından hansılar istifadə edilir?	Müraciət forması, mütəxəssislər	60	56,1
	Qrup halında edilən müsahibə, idarəçilər	20	18,4
	Tək adam tərəfindən edilən müsahibə, şöbə işçiləri	26	24,0
Hansı qruplar üzrə müəssisənizdə hər hansı xüsusi proqram tətbiq olunur?	Yaşlı işçilər	6	4,5
	Qadın işçilər	90	84,8
	Qüsurlular	12	11,2

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəl 6: “Təlim və tərəqqi” anket suallarının cavablarının nəticələri

Suallar	Cavablar	Tezlik (say)	%
Ümumi əməkdaşlarınızın rəsmi bir performans qiymətləndirmə sistemində cəlb olunanların dərəcəsi nədir?	Performans dəyərləndirmə sistemi yoxdur	108	100,0
Təlim ehtiyaclarının təyini	Fərd	57	52,8
	İdarəçilər	36	33,0
	İR departamenti	15	13,8
Təlim fəaliyyətlərinin tətbiq olunması	İdarəçilər	94	87,8
	İR departamenti	14	12,2
Təlim fəaliyyətlərinin planlaşdırılması	İdarəçilər	94	87,8
	İR departamenti	14	12,2
Təqribi olaraq illik əmək haqqı və ödənişlərin neçə faizi təlimə sərf edilir?	10-15 %	39	35,8
	15-20 %	9	7,5
	5-10 %	60	55,9
Öyrənməyi təşviq edəcək özəl vəzifələr/layihələr	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Təşkilatlar/funksiyalararası vəzifələrə aid olma	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Komanda şəklində projelərə Qoşulma	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Sosial tərəqqi (networking)	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Rəsmi karyera planları	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Qiymətləndirmə mərkəzləri	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Rezerv planları	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Planlaşdırılmış işçi əvəzləməsi	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Perspektiv vəd edən idarəçi namizədlərə isiqamətli proqramlar	İstifadə edilmir	44	40,5
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
Yoxlama xarakterli əvəzləmə Proqramları	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	64	59,5
	Önemli dərəcədə istifadə olunur	44	40,5
Başqa firmalarda müvəqqəti olaraq vəzifə vermək	İstifadə edilmir	99	92,4
	Müəyyən dərəcədə istifadə olunur	9	7,6

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəl 7: “Maaş və bonuslar” anket suallarının cavablarının nəticələri

Suallar	Cavablar	Tezlik (say)	%
Baza maaş müəssisənizdə idarəçilərlə hansı səviyyədə təyin edilir		52	47,5
	Fərdi səviyyədə	19	17,8
	İş yeri səviyyəsində	4	3,7
	Müəssisə/bölmə və s. Səviyyəsində	20	18,7
	Regional səviyyədə ümumi bazara nəzərən	13	12,4
Baza maaş müəssisənizdə profesional işçilər hansı səviyyədə təyin edilir	-	52	47,5
	Fərdi səviyyədə	18	17,2
	İş yeri səviyyəsində	4	3,4
	Müəssisə/bölmə və s. səviyyəsində	18	17,2
	Regional səviyyədə ümumi bazara nəzərən	16	15,3
Baza maaş müəssisənizdə şöbə işçiləriylə hansı səviyyədə təyin edilir	Fərdi səviyyədə	35	33,1
	İş yeri səviyyəsində	8	7,4
	Müəssisə/bölmə və s. səviyyəsində	36	34,2
	Regional səviyyədə ümumi bazara nəzərən	29	26,4
Baza maaş müəssisənizdə əməkdaşlar ilə hansı səviyyədə təyin edilir	Fərdi səviyyədə	35	33,1
	İş yeri səviyyəsində	8	7,4
	Müəssisə/bölmə və s. səviyyəsində	36	34,2
	Regional səviyyədə ümumi bazara nəzərən	27	25,4
İdarəçilərə dəyişkən maaş (müəyyən zaman intervalına görə, Məs:illik, aylıq,həftəlik dəyişiklik göstərən maaş) tətbiq edirsiniz mi?	Fərdi səviyyədə	16	15,0
	İş yeri səviyyəsində	6	4,8
	Müəssisə performansı	40	37,6
	Müəssisə/bölmə və s. səviyyəsində	16	15,0
	Qrup/Departament performansı	16	15,0
	Regional səviyyədə ümumi bazara nəzərən	14	13,1
Professional işçilərə transformativ maaş (müəyyən zaman intervalına görə, Məs:illik, aylıq,həftəlik dəyişiklik göstərən maaş) tətbiq edirsiniz mi?	Fərdi performans	26	24,2
	Fərdi səviyyədə	16	15,2
	İş yeri səviyyəsində	6	4,8
	Müəssisə performansı	19	17,4
	Müəssisə/bölmə və s. səviyyəsində	18	16,9
	Qrup/Departament performansı	11	10,2
	Regional səviyyədə ümumi bazara nəzərən	12	11,2

Büro əməkdaşlarına dəyişkən maaş (müəyyən zaman intervalına əsasən, Məs: illik, aylıq, həftəlik dəyişiklik göstərən maaş) tətbiq edirsiniz mi?	Fərdi performans	26	24,6
	Müəssisə performansı	55	51,8
	Qrup/Departament performansı	25	23,7
Əməkdaşlara dəyişkən maaş(müəyyən zaman aralıqlarına əsasən, Məs:illik, aylıq, həftəlik dəyişiklik göstərən maaş) tətbiq edirsiniz mi?	Fərdi performans	50	47,1
	Müəssisə performansı	34	32,2
	Qrup/Departament performansı	24	20,9

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəl 8: “Əməkdaş-ışəgötürən əlaqələri” anket suallarının cavablarının nəticələri

Sual	Cavab	Tezlik (say)	faiz
Müəssisənizdə əməkdaşların təqribi neçə faizi Həmkarlar ittifaqına üzvdür?	% 1-10	14	13,0
	% 11-25	6	5,3
	% 26-50	4	1,9
	% 51-75	10	9,2
	% 76-100	16	15,0
	-	58	54,6
Həmkarlar ittifaqının təşkilatdakı effekti son 3 ildə dəyişib mi?	Artdı	2	1,9
	Eyni qaldı	10	9,4
	Təsiri yoxdur	96	89,7
Müəssisənizdə (toplu) saziş bağlayan səlahiyyətli Həmkarlar ittifaqı mövcuddurmu?	xeyr	108	100,0
Müəssisənizdə ortaq konsultasiya komitələri yaxud da şura mövcuddurmu?	xeyr	108	100,0
Son 3 ildə önəmli məsələləri əməkdaşlarımıza çatdırma şəkildə hansısa bir dəyişiklik olubdur?	eyni	108	100,0
Müəssisəniz Həmkarlar ittifaqına üzvdür mü?	bəli	49	45,4
	xeyr	59	54,6
Həmkarlar ittifaqından aldığınız xidmət tələbinizi nə dərəcədə ödəyir?		60	56,5
	Heç qarşılıdır	25	23,5
	Müəyyən bir dərəcədə qarşılıdır	23	19,4
İdarəçilərə aşağıdakı mövzular barəsində rəsmi olaraq informasiya verilir	Strateji, Maliyyə performans	108	100,0
Professional əməkdaşlara, ekspertlərə aşağıdakı mövzular haqqında rəsmi şəkildə məlumat verilir	İşin təşkili	108	100,0
Büro əməkdaşlarına və əməkdaşlara aşağıdakı mövzular barəsində rəsmi surətdə informasiya verilir	İşin təşkili	108	100,0
Əməkdaşlarınızın fikirlərini idarəyə çatdırmaq formasında son 3 ildə hansısa bir dəyişiklik olubdur mu?	eyni	69	64,3
	istifadə edilmir	39	35,7

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğunun nəticələrinə istinad edir

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. X layihəsi üzrə işləyən əməkdaşların əmək haqqı göstəriciləri.....	36
Cədvəl 2. X layihəsinin üçüncü ssenariyə əsasən nizamlanmış maliyyə göstəriciləri.....	38
Cədvəl 3. Sorğuda iştirak edənlərin şəxsi məlumatları.....	68
Cədvəl 4. “Müəssisənizdə insan fəaliyyəti” anket suallarının cavablarının nəticələri.....	69
Cədvəl 5. “İşəgötürmə tədqiqatları” anket suallarının cavablarının nəticələri.....	70
Cədvəl 6. “Təlim və tərəqqi” anket suallarının cavablarının nəticələri.....	71
Cədvəl 7. “Maaş və bonuslar” anket suallarının cavablarının nəticələri.....	72
Cədvəl 8. “Əməkdaş-işəgötürən əlaqələri” anket suallarının cavablarının nəticələri.....	74
Cədvəl 9. “Təşkilat ilə əlaqəli detallar” anket suallarının cavablarının nəticələri.....	61

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1. “Ernst&Young Holdings”in 2019-cu il Fevral ayı ərzində X layihəsi üzrə əməkdaşlarının həftəlik və aylıq iş vaxtının uçotu.....	35
Qrafik 2. Dünyanın müxtəlif regionlarında insan resurslarının idarə olunması səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.....	42

Sxemlərin siyahısı

Sxem 1. Araşdırmanın modeli.....	54
----------------------------------	----