

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ,
HAZIRLANMASI VƏ MOTİVASİYASI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Hüseynova Zərniyar Seymur

BAKİ - 2021

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

BMDM-in direktoru

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

_____ **imza**

“ _____ ” _____ **20__-ci il**

**“RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ,
HAZIRLANMASI VƏ MOTİVASİYASI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060410-Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Dövlət strukturlarında menecment

Qrup: 254

Magistrant:

Zərniyar Hüseynova

Seymur qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.e.d, prof. Şahbazov Kamil

Ağazaman oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:

i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə

Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar

Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ - 2021

Elm andı

Mən, Zərniyar Hüseynova Seymur qızı and içirəm ki, “Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

“RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ, HAZIRLANMASI VƏ MOTİVASİYASI”

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Rəqəmsal iqtisadiyyat internet və digər kommunikasiya texnologiyalarının vasitəsilə həyata keçirilən iqtisadi, sosial, mədəni fəaliyyətləri əhatə edir. Beləliklə, rəqəmsal iqtisadiyyatın konkret bir tərifini yoxdur. Bu prosesdə sistemin düzgün qurulması üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası mütləqdir. Bu baxımdan mövzu, müasir dövrümüz üçün öz aktuallığını qoruyub saxlamaqla ətraflı tətqiqat tələb edir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın əsas məqsədi rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası mövzusunun müəyyən etməkdən ibarətdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatın aparılması zamanı yerli və xarici ədəbiyyatların araşdırılmasından, tarixi-müqayisəli təhlil, GZİT analizi və s. metodlardan geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası ilə əlaqəli araşdırma, innovativ fikirlər, nəzəriyyə və təcrübə problemləri üzərində işi təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat işiylə bağlı əsas məhdudiyyət rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası ilə bağlı kifayət qədər ədəbiyyatın olmamasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi bu sahədə təkmilləşdirmə ilə bağlı müasir metod və vasitələrin istifadəsidir. Praktiki araşdırmalar əsasında qeyd etməliyik ki, rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası ilə bağlı əldə edilən nəticələri statistik göstəricilərdən görmək mümkündür.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqatın nəticələrindən, rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişaf etdirilməsinə dair strategiyaların hazırlanmasında istifadə edilə bilər.

Açar sözlər: rəqəmsal iqtisadiyyat, kadrlar heyəti, kadr motivasiyası

“SELECTION, TRAINING AND MOTIVATION OF PERSONNEL FOR THE DIGITAL ECONOMY”

SUMMARY

The actuality of the subject: Digital economy covers economic, social and cultural activities carried out through the Internet and other communication technologies. Thus, there is no specific definition of the digital economy. In this process, the selection, training and motivation of personnel is essential for the proper establishment of the system.

Purpose and tasks of the research: The main purpose of the research is to determine the topic of selection, training and motivation of personnel for the digital economy.

Used research methods: From the study of local and foreign literature, historical-comparative analysis, SWOT analysis, etc. during the research. methods have been widely used.

The information base of the research: Organizes research on innovative ideas, theories and practices related to the selection, training and motivation of personnel for the digital economy.

Restrictions of research: The main limitation of the research is the lack of literature on the selection, training and motivation of personnel for the digital economy.

The novelty and practical results of investigation: The scientific novelty of the research is the use of modern methods and tools for improvement in this field. Based on practical research, it should be noted that the results obtained in the selection, training and motivation of personnel for the digital economy can be seen in the statistics.

Scientific-practical significance of results: The results of the research can be used to develop strategies for the development of the digital economy.

Keywords: *digital economy, staffing, staff motivation*

İXTİSARLARIN SİYAHISI

AR

Azərbaycan Respublikası

ÜƏT

Ümumdünya Əmək Təşkilatı

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. KADRLARIN HAZIRLANMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	13
1.1. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması konsepsiyası	13
1.2. Azərbaycanda və dünyada idarəetmə kadrlarının hazırlanması xüsusiyyətləri	21
1.3. Kadrların hazırlanmasının müasir metodları və onların qarşılıqlı əlaqəsi.....	27
II FƏSİL. RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ, HAZIRLANMASI VƏ MOTİVASİYASI.....	33
2.1. Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolu.....	33
2.2. İKT və onun Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafında kadr motivasiyasının rolu	40
2.3. Rəqəmsal iqtisadiyyatın tətbiqi proqramlarından istifadədə kadrların iş prosesi.. ..	45
III FƏSİL. RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	51
3.1. Kadrlar seçimində innovativ metodlar	51
3.2. Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi analizi.....	58
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	63
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	65
Cədvəllərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.
Şəkillərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.
Sxemlərin Siyahısı.....	Ошибка! Закладка не определена.
Qrafiklərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Rəqəmsal iqtisadiyyat, kompüter texnologiyasına əsaslanan iqtisadi fəaliyyət olmaqla yanaşı, insanlar, müəssisələr, məlumatlar və proseslər arasındakı milyardlarla gündəlik internet bağlantısının nəticəsidir.

İnternet bağlantısı ilə idarə olunduğu üçün rəqəmsal iqtisadiyyata bəzən internet iqtisadiyyatı, yeni iqtisadiyyat və ya veb iqtisadiyyatı da deyilir.

Bununla birlikdə, iqtisadçılar və mütəxəssislər internetdən əldə edilən rəqəmsal iqtisadiyyatın internet iqtisadiyyatından daha inkişaf etmiş və mürəkkəb bir anlayış olduğunu söyləyirlər. Çünki rəqəmsal iqtisadiyyat üçüncü sənaye inqilabından dördüncü sənaye inqilabına keçidi əks etdirir. Rəqəmsal iqtisadiyyat internet və digər kommunikasiya texnologiyalarının vasitəsilə həyata keçirilən iqtisadi, sosial, mədəni fəaliyyətləri əhatə edir. Beləliklə, rəqəmsal iqtisadiyyatın konkret bir tərfi yoxdur.

Burada əsas məsələ kadr idarəetmə sistemində səmərəliliyin yüksəldilməsində və işçilərin rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi əsasında əmək məhsuldarlığının artmasına kömək edəcək praktiki təlimatların hazırlanmasıdır.

Tədqiqat işində iqtisadiyyatın rəqəmsal çevriliş təsiri ilə ortaya çıxan kadrların rolu xüsusilə vurğulanmışdır. Burada işçilər tərəfindən kompüter vasitəsilə sərbəst işə keçidin xüsusiyyətləri, üstünlükləri və mənfi cəhətləri təhlil edilmişdir. Burada əsas məsələ təşkilatın rəqəmsal vasitələrlə idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmaq üçün istifadəsi tövsiyə olunan müasir rəqəmsal texnologiyaların nəzərdən keçirilməsidir.

Tədqiqatın aktuallığı ondan ibarətdir ki, təşkilat işçilərinin əmək məhsuldarlığındakı artım və bütövlükdə rəqəmsal texnologiyaların istifadəsi ilə nəticələnən kadr idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin artması təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin artması ilə nəticələnir.

Azərbaycanda əmək bazarı üçün yeni rəqəmsal texnologiyaların yaranmasından qaynaqlanan əsas nəticələrdən birinin təşkilat işçilərinin internet üzərindən işləməsi üçün imkanlarının mövcudluğunu qeyd etməkdir. Rəqəmsal dünyada, bu cür iş formaları, sərbəst və outsorsinq kimi populyarlıq qazanır.

Ümumdünya Əmək Təşkilatına (ÜƏT) görə dünya miqyasında internet vasitəsilə işdəyənlərin sayı 17% təşkil edir, Yaponiya və ABŞ-da isə bu rəqəm artıq 40%-ə çatıb.

İnternet vasitəsilə işləyən kadrların idarə olunmasını yeni müasir yanaşmalardan istifadə edərək araşdırmaq olduqca vacibdir. Bu prosesdə sistemin düzgün qurulması üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası mütləqdir. Bu baxımdan mövzu, müasir dövrümüz üçün öz aktuallığını qoruyub saxlamaqla ətraflı tətqiqat tələb edir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası müxtəlif yerli və xarici yazıçıların elmi əsərlərində öz əksini tapmışdır. Bunlara Ağamalıyev K.M., Mahmudov B.N., Əliquliyev R.M., Əliyev T.N., Quliyev T.A., Yeremin B.L., Bazarov T.Y., Barber D.A., Bennet P.F., Lientz K.P., Ehnert I.H., Marchington M.A., Susan E.M., Simon S.Y., Terhan O.N., Taşdemir S.P., Geylan R.L., Nur Y.R., Гришнова А.А., Еркулова Г.С., Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П. və başqalarını nümunə göstərmək olar.

Araşdırmalardan məlum olur ki, mövzuyla bağlı çoxlu sayda Türk, Azərbaycan, İngilis dilində elmi yazılar, məqalə və jurnallar çap edilmişdir. Bütün bunlar tətqiqatın aparılmasını olduqca asanlaşdırır.

Tədqiqatın əsasında mövzu ilə bağlı yerli və xarici mütəxəssislərin elmi əsərləri, yerli və xarici mətbuatda yer almış rəsmi internet saytlarında qeyd olunan məlumatlar təşkil edir.

Tədqiqatının məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi aşağıdakılardır:

1. Kadrların hazırlanmasının nəzəri-metodoloji əsaslarını müəyyənləşdirmək;
2. Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyasını araşdırmaq;
3. Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyənləşdirmək;
4. Kadr potensialının gücləndirilməsi yollarını araşdırmaq.

Tədqiqatın əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

1. Azərbaycanda və dünyada idarəetmə kadrlarının hazırlanması xüsusiyyətlərini araşdırmaq;

2. Kadrların hazırlanmasının müasir metodları və onların qarşılıqlı əlaqəsini müəyyənləşdirmək;

3. Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolunu araşdırmaq;

4. İKT və onun Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafında kadr motivasiyasının rolunu müəyyənləşdirmək;

5. Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi analizini aparmaq.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı kadrlar heyəti, predmeti isə rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası mövzusunı müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat işi bir neçə metodlardan istifadə edilərək tədqiq ediləcəkdir, bunlardan birincisi təhlil metodudur. Bu metod tədqiqat işlərində geniş formada istifadə olunan metodlardanıdır. Tədqiqat işində təhlil metodları, rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması prosesini konkret şəkildə öyrənmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

İkinci metod sintez metodudur. Əvvəlki metoddan fərqli olaraq sintez, daha detallı bir araşdırma üçün fərdi elementləri (xassələri, atributları) vahid bütöv hala gətirmək üçün istifadə edilir.

İstifadə edilmiş digər metod isə müqayisəli metoddur. Burada müxtəlif ölkələrdə kadr siyasəti qarşılaşdırılmışdır.

Tədqiqat işinin yerinə yetirilməsində Dövlət Statistika Komitəsinin, şirkətlərin statistik və analitik-proqnoz məlumatları, aidiyyəti olan normativ aktlar, dövlət proqramları və onların icrasının nəticələri ilə bağlı materiallar, şirkətlərin inkişaf göstəriciləri üzrə internet resurslardakı uyğun məlumatlar təşkil etmişdir.

İstifadə etdiyimiz digər bir metod (üsul) problemin aydınlaşdırılması metodudur. Dissertasiyanın yazılması zamanı məqsəd və vəzifələri təyin etmək üçün problemləri düzgün müəyyənləşdirmək və təhlil etmək vacibdir.

Seçdiyimiz mövzuda problemlər rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası prosesinin təkmilləşdirilməsinin

institusional imkanları ilə bağlı ola bilər. Bu problemləri təhlil etmək və problemlərin həlli üçün tədbirlər görmək həm xidmətin keyfiyyətini, həm də şirkətlərin inkişaf imkanlarını artıracaqdır.

İşin yekun hissəsində təkcə Azərbaycanda deyil, ümumdünyada şirkətlərin kadrlar şöbəsinin strukturuna əsasən SWOT analizi aparılacaqdır. Bu analiz vasitəsilə şirkətlərin bu sahədə çatışmazlıqları, iqtisadiyyata yararlı əsas müsbət, habelə mənfi tərəflər, mövcud olan problemlərin aradan qaldırılması üçün istifadə edilə biləcək imkanlar və s. qeyd olunacaqdır.

Materialların geniş formada şərh edilməsi zamanı iqtisadi təhlil, analiz-sintez üsullarından və ehtiyac olduqda digər tədqiqat metod və üsullardan istifadə olunacaqdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası üzərində apardıqları işlər təşkil etmişdir.

Tədqiqatda Türk, İngilis və Azərbaycand dillərində qələmə alınmış kitablar və xarici məqalə materiallarından geniş istifadə edilmişdir. Məlumat bazası eyni zamanda elmi və praktik konfransların materialları, internet saytları və statistik materiallarıdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat işiylə bağlı əsas məhdudiyyət rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası ilə bağlı kifayət qədər ədəbiyyatın olmamasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın əsas elmi yeniliyini aşağıdakı kimi əks etdirə bilərik:

1. Mövzunun konseptual və nəzəri-metodoloji əsasına, müasir vəziyyətinə aydınlıq gətirildi:

a) “Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası” mövzusuna müəllifin şəxsi yanaşması formalaşdırıldı.

b) mövzuyla bağlı konsepsiya, prinsiplər və təkmilləşdirmə yolları araşdırılmışdır.

2. Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası üçün mövcud metod və modellərin sintezinə əsaslanaraq mövzunun

tədqiqinə metodik bir yanaşma hazırlanmışdır.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın aparılması zamanı əldə olunan nəticələr və qeyd olunmuş təkliflər rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası probleminə dair müasir yenilik potensialı üçün istifadə edilə bilər.

Tədqiqat işinin başlıca müddəalarından rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyasına yönəlmiş uzunmüddətli strategiyaların hazırlanmasında və həyata keçirilməsində istifadə edilə bilər.

Bununla belə mövzudan müəllimlər, tələbə və bu sahəylə maraqlanan digər şəxslər faydalana bilər.

I FƏSİL. KADRLARIN HAZIRLANMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması konsepsiyası

Məlum olduğu kimi, müasir əmək bazarında yüksək ixtisaslı idarəetmə kadrlarına xüsusi tələb var və bu tələbat ildən-ilə artır. Şirkətlər yeni kadr hazırlığına məhsuldarlığı, gəlirliliyi artırmaq və yüksək nəticələr əldə etmək məqsədi ilə başlıca vasitə kimi baxırlar. Bəs əsas problem kimi kadr hazırlığı xərclərini ödəmək məqsədi ilə təlim prosesi necə təşkil edilməlidir? Bu səbəbdən kadr hazırlığında müasir konsepsiya və yanaşmalardan istifadə etmək vacibdir. Bununla birlikdə, rəhbər heyəti yetişdirmədən əvvəl birbaşa təşkilatın mövcud vəziyyətini analiz etmək çox vacibdir. İdarəetmə təlimi konsepsiyasına idarəetmə təliminin elementlərinin öyrənilməsi, eyni zamanda təşkilatın qarşısında duran vəzifələrə uyğun olaraq idarəetmə heyətinin formalaşdırılması və istiqamətləndirilməsi daxildir.

Kadrlar anlayışı hər hansı bir şirkətdə və ya təşkilatda çalışan insanları və işçilərlə əlaqəli qaynaqları idarə etməkdən məsul olan şöbəni təsvir etmək üçün istifadə olunur. Kadrlar konsepsiyası ilk dəfə 1960-cı illərdə - işgüzar münasibətlərin diqqət qazanmağa başladığında ortaya çıxdı və bununla da motivasiya, təşkilati davranış və seçim qiymətləndirmələri kimi anlayışlar formalaşmağa başladı (Əliquliyev R.M. 2019: s.37).

Kadrların idarəedilməsi, insanları strukturlaşdırılmış bir şəkildə idarə etmək üçün təşkilatın ən vacib funksiyalarından birinə çevrilmişdir. İndiki mövcud vəziyyətdə, insan resurslarının idarəedilməsi, performans idarəetməsində artan nəzarət, işçilərin və bütövlükdə rəhbərliyin effektiv münasibətlərinin artan əhəmiyyəti sayəsində strateji əhəmiyyət qazanmışdır.

Kadrların idarəedilməsi 1950-ci illərdə müəyyən bir konsepsiya olaraq tanındılsa da, 1980-ci illərdən bəri ABŞ və Avropa müəssisələrində geniş tətbiq olunur (Əliquliyev R.M. 2019: s.38). Kadrların idarəedilməsinin əhəmiyyətinin 1980-ci illərin ortalarından bəri artmasının bir çox səbəbi var. Bunlardan ən əhəmiyyətlisi: iqtisadi geriləmə, beynəlxalq rəqabətin artması, bir çox ölkələrdə məhsuldarlığın

durğunluğu, həmkarlar ittifaqlarının kollektiv məşğulluq münasibətlərinə təsirlərinin azalması və s.

Heyətin idarəetmə konsepsiyasına rəhbərlik, onun təşkilatın qarşısında duran vəzifələrə uyğun şəkildə formalaşması və istiqamətləndirilməsi, həmçinin idarəetmə təliminin elementlərinin araşdırılması daxildir.

İdarəetmə təlimi anlayışı təlimin mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, meyarlarını, prinsiplərini və metodlarını başa düşməyə və müəyyənləşdirməyə əsaslanan nəzəri və metodoloji baxış sistemidir. Buraya həmçinin idarəetmə kadrlarının hazırlanması üçün metodologiyanın seçilməsi, idarəetmə təlim sisteminin qurulması və idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında yenilikçi metod və texnologiyaların inkişafı daxildir. Müəssisənin kadr heyətinin hazırlanmasının əsas vəzifələri aşağıdakılardır (Əliquliyev R.M. 2019: s.56):

- ✓ müxtəlif səviyyələrdə kadrların problemlə vəziyyətlərin həlli və məzmunu barədə biliklərini artırmaq, struktur bölmələrinin tapşırıqlarını yerinə yetirərkən fəaliyyətlərini təşkil etmək;

- ✓ müəssisənin struktur idarəetmə vahidlərində işçilərin idarəetmə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və müxtəlif vəziyyətlərdə onlara təlim keçilməsi;

- ✓ müasir rabitə alətlərindən və avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemindən istifadə edərək müəssisənin rəhbərliyi və struktur bölmələri arasında qarşılıqlı ünsiyyət fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün bacarıqların inkişafı.

Müasir dövrdə bir sıra təşkilatlar 20-30 il əvvəllə müqayisədə çox fərqli funksiyalar yerinə yetirməyə çalışırlar. 20-30 il əvvəl kadrlar şöbəsinin funksiyası əmək haqqı siyasəti, yeni işçilərin işə qəbulu və işdən çıxarılması, kadr məlumatlarının saxlanması və işçilərə sosial yardımla əlaqəli olduğu halda, bu gün kadrlar şöbəsinin funksiyaları günbəgün artmaqdadır. David Qeste görə; İndiki dövrdə kadrların idarəciliyinin prioritetinə aşağıdakı məsələlər aiddir (Əliquliyev R.M. 2019: s.56):

- ✓ İşçilərin çalışdıqları şirkətlə daima bağlantıda olmasını təmin etmək;
- ✓ İşçiləri iş dəyərlərinə, hədəflərinə yönəldərək yaxşı bir iş mühiti yaratmaq;
- ✓ Yüksək dərəcədə təhlükəsiz bir mühit inkişaf etdirmək;

- ✓ İşçi vəzifələrinin dəyişə biləcəyi çevik bir iş quruluşu yaratmaq;
- ✓ Sabit bir təşkilati quruluş formalaşdırmaq.

Kadrların idarəedilməsi, bir iş daxilində işçilərin idarə olunması üçün yaradılan rəsmi sistemləri təyin etmək məqsədi ilə istifadə edilən anlayışdır. Kadrların idarəedilməsinin əsas məqsədi işçilərin səmərəliliyini ən yaxşı şəkildə optimallaşdıraraq hansısa bir təşkilatın səmərəliliyini artırmaqdır. Səmərəliliyin artırılması həm şirkət rəhbərləri, həm də kadrlar üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də, təşkilat rəhbərləri ilə kadrların əl-ələ verib çalışması şirkətin iqtisadi baxımdan inkişafı üçün mütləqdir.

Sxem 1: İdarəetmədə təlim konsepsiyası



Mənbə: <https://www.volkanturker.com.tr> -İnsan kaynaklarının esas konusu 2018

İndiki iqtisadi şəraitdə insan resursları təşkilatlar daxilində ən dəyərli mənbələrdən birinə çevrilmişdir. Övvəllər yalnız müəyyən işlər görən insanlar kimi görülən işçilər, indi mövcud problemləri həll etmək üçün təkliflər verən şəxslər olaraq qəbul edilir.

Kadr heyəti, təşkilatdakı işçilərin motivasiya fəaliyyətində fəal iştirakı, təşkilat prosesləri və əməliyyatlarının daha təsirli bir şəkildə idarə olunmasına səbəb olur. Bunun səbəbi şirkətdə görülən işlər barədə doğru və hərtərəfli qiymətləndirmələrin bu işləri şirkətdə həyata keçirən şəxslər tərəfindən həyata keçirilməsidir. Başqa sözlə, işçilər şirkətlər üçün məlumat əldə etməyin vacib vasitələrindən biridir. İşçilərin təşkilati fəaliyyətə verdiyi töhfələr, iş həyatındakı çatışmazlıqlar və təcrübələrini ifadə etmələri ilə artır.

İdarəetmə haqqında təlim konsepsiyalarından istifadə olunmasının əsas məqsədi müasir iqtisadi vəziyyətdə müəssisənin fəaliyyəti ilə əlaqəli çoxşaxəli idarəetmə heyəti formalaşdırmaqdır.

Nəzərinizə çatdırıraq ki, müəssisələrdə başlıca idarəetmə fəaliyyəti, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsidir. Bu səbəbdən də, bugünkü idarəetmə heyəti təliminin başlıca məqsədi müəyyən şərtlərin təsiri ilə və ehtimalların mövcudluğundan asılı olmadan məlumatlı və düzgün idarəetmə qərarları qəbul etmək bacarığını inkişaf etdirməkdir. Müəssisələrin idarəetmə təlim prosesinin həyata keçirilməsi müəyyən mərhələlərinin ardıcılığına əsaslanır: başlanğıc, praktika, yüksək səviyyəli bilik (Quliyev T.A. 2014: s.63).

Ümumiyyətlə, kadrların birbaşa hazırlığını təmin edən spesifik pedaqoji fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi mərhələsinə kadr hazırlığı və stimullaşdırılması, kadrların inkişafı, müəyyən bir struktur bölməsinin idarə olunması üçün idarəetmə bacarıqlarının inkişafı daxildir.

Kadrların idarəedilməsi, təşkilatdakı bütün işçilər arasındakı əlaqələrin necə həyata keçirildiyini və necə mövcud olmalarını anlamağa çalışan təşkilat rəhbərliyinin diqqət etdiyi strateji bir yanaşmadır.

Kadrların idarəedilməsi yanaşması, bugünkü iş dünyasında daha çox diqqət cəlb edən bir idarəetmə yanaşmasıdır. Tarixi baxımdan idarəetmə fəlsəfəsi elmi idarəetmə yanaşması ilə başlamış və mövcud kadrların idarəedilməsi mərhələsinə keçmişdir.

Kadrların idarəedilməsi dünya tərəfindən qəbul edilmiş müasir bir idarəetmə mənasını əhatə edir. Bu proses, şirkətlərdə çalışan işçilərin ehtiyacları, təlim və inkişaf kimi vacib məsələlərlə məşğul olur.

Şirkətlərin sahib olduğu əsas varlıq insandır. Hər hansı bir şirkətin qurulması, həyatda qalması və hədəflərinə çatması üçün işçi heyətinə ehtiyac var. Bunu da unutmamalıyıq ki, həmişə işçilərini inkişaf etdirən və onlara əhəmiyyət verən şirkətlər bazardakı rəqiblərindən bir addım öndə olurlar.

Kadrların idarəedilməsini iş və işçilər arasındakı münasibətlərə təsir edən bütün idarəetmə qərarları olaraq təyin etmək mümkündür. Düzgün ifadə edilmiş qısa tərifə anlamaq baxımından kadrların idarəedilməsinin dörd əsas xüsusiyyətini aşağıda göstərildiyi kimi ifadə edə bilərik (Quliyev T.A. 2014: s.76):

- ✓ Kadrların idarəedilməsi kadr funksiyalarının əsasını dəyişdirmir;
- ✓ Kadrların idarəedilməsi, idarəetmə məsələlərinə diqqət yetirərək əmək iqtisadiyyatı və kadr idarəciliyinin sintezini təmsil edir;
- ✓ Kadrların idarəedilməsi, bir tərəfdən müəssisənin xərclərini azaltmaq və digər tərəfdən isə işçilərin şəxsi istək və maraqlarını qarşılamaqla məşğulluğa əsaslanan resurs idarəetməsini başa düşməkdir;
- ✓ Kadrların idarəedilməsi, müəssisənin vacib idarəetmə siyasətlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsində strateji idarəetmə funksiyasıdır.

Kadrların idarəedilməsi, təşkilat üçün yararlı olan işçiləri tapmaq, inkişaf etdirmək üçün irəli sürülən fəaliyyətlər məcmusudur. İşə qəbul olunan işçilərin istedadı və müvəffəqiyyəti ilə təşkilatın əldə edəcəyi uğur arasında birbaşa əlaqə mövcuddur. Kadrların düzgün, effektiv və səmərəli idarə olunması baxımından təlim və inkişaf böyük əhəmiyyətə malikdir. Təhsil bu gün əsas ehtiyaclar arasında getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir.

Kadr menecmenti anlayışının ortaya çıxmasından bəri fərqli təcrübələr nəticəsində bir çox qaydalar qəbul edilmişdir. Kadrların idarə olunması qaydaları barədə fikir birliyi yoxdur. Bu barədə hər bir elm adamı müxtəlif fikirlər söyləyirlər. Ancaq bir çox elm adamının ortaq fikirlərinə əsasən kadrların idarə olunmasına dair aşağıdakı prinsipləri əsas götürə bilərik aşağıdakı kimidir (Quliyev T.A. 2014: 86):

Effektivlik prinsipi - Bu prinsip işçilərin fiziki və zehni amillərdən yüksək səviyyədə istifadə etməsini təmin edir.

İnsani davranış prinsipi - Şirkətdəki işçilərdən səmərəli nəticələr əldə etmək üçün işçiləri və onların şirkətdən gözləntilərini düzgün müəyyənləşdirmək lazımdır. Kadr heyəti həyat səviyyəsini yüksəltmək, təhlükəsizlik təmin etmək, işçilərarası münasibətləri artırmaq, işçinin özünü anlamasına kömək etmək, şirkətdə müəyyən bir güc qazanmaq və yaxşı bir iş mühiti yaratmaqla işçiləri ön sıralara çıxarmalıdır.

Bərabərlik prinsipi - işçilər arasında iş, dil, irq, cinsiyyət, fikir, inanc və din ayrı-seçkiliyi olmadan, işə qəbuldan sona qədər tərəfsiz şəkildə özünü göstərməkdir.

Zəmanət prinsipi - Bütün müəssisələrdəki işçilər iş yerindəki statuslarını daimi olaraq qoruyub saxlamaq istəyirlər. Əlbətdə ki, bu vəziyyətdə işçilər şirkətin maraqlarına uyğun hərəkət etməlidirlər.

İşini itirmək qorxusu ilə xidmət edən işçidən məhsuldar iş gözləmək mümkün deyil. Buna görə şirkətlər işçiləri üçün elə bir iş mühiti yaratmalıdırlar ki, işçi işindən zövq alsın və şirkətin hər an ortaya çıxacağı pis vəziyyətlərdə şirkətin əvvəlcədən hazırladığı sosial təminatdan yararlansın.

Məxfilik Siyasəti - İşçi və müəssisələrlə əlaqəli məlumat və sənədlərin, bu işlərdən məsul olanlar istisna olmaqla, işlə əlaqəsi olmayan insanlara verilməməsidir. Müəssisələrdə məxfilik siyasətinin tətbiq edilməsi qəribə görünə bilər, çox vacibdir. Bunlar ən çox maliyyə və işçi məlumatlarından asılı vəziyyətdə olur.

Təhsilə əhəmiyyət verməyən təşkilatların işçilərinin müvəffəqiyyətini və səmərəliliyini artırması və bu səbəbdən gərgin rəqabət şəraitində mövcudluğunu qoruyub saxlaması çox çətindir və ya qeyri-mümkündür. İşə qəbulda ən uyğun seçim edilsə də, dəyişikliklərə tab gətirmək və daha yüksək vəzifələrə keçmək üçün işçilər üçün təlim keçməlidir. Əks təqdirdə, müəssisələrin hədəflərinə çatmasını gözləmək olmaz.

Təhsilin təsirli və səmərəli olması üçün müəssisələr tədris sistemləri yaratmalı və korporativ hədəflərinə uyğun olaraq təlim proqramları təşkil etməlidirlər. Təlim proqramları işçilərin bilik, bacarıq və şəxsiyyət xüsusiyyətlərini yaxşılaşdırmaq,

performanslarını artırmaq, işdən məmnunluq və məhsuldarlığı artırmaq üçün istifadə olunan vasitələrdir. Strateji olaraq düşünəlsə, təlimin müəssisəyə faydaları onun dəyərindən çoxdur. Təlim sayəsində işçilər işlərini daha yaxşı edir və bu, müəssisənin məhsuldarlığına birbaşa təsir göstərir.

Müəssisələrdəki təlim və inkişaf funksiyası problemlərin həlli, qərar qəbul etmə, yeni situasiyaya uyğunlaşma, iş siyasətləri və prosedurlarının başa düşülməsi və dərk olunması ilə bağlı işləri əhatə edir. Müəssisələrdəki təhsil funksiyası işçilərin fərdi və peşəkar inkişafını təmin etməklə yanaşı təşkilati səmərəliliyin yüksəlməsinə kömək edir.

Təşkilatın təlim və inkişaf fəaliyyətləri bu tələb təzyiqinə cavab verməyə kömək edir. Bundan əlavə, rəqabət üstünlüyünün əsas açarı olan təşkilatın intellektual kapitalını təmsil edən işçilər bu əhəmiyyətini davamlı təlim və inkişaf səyləri ilə qoruyurlar. Təcrübədə yeni texnologiyaların geniş tətbiqi artıq aradan qaldırılması lazım olmayan bacarıqları olan çoxlu sayda işçinin cəlb edilməsinə səbəb olur.

Bu səbəblə təşkilatların işçilərini itirməmək üçün təlim və inkişaf proqramları təşkil etmələri vacibdir. İnsan resurslarını tapmaq, seçmək və işə cəlb etmək kadrlardan faydalanmağın yalnız başlanğıcı mərhələsidir.

Yuxarıda göstərilənlərə əlavə olaraq kadrlar heyəti aşağıdakı bacarıqlara sahib olmalıdır (Quliyev T.A. 2014: s.95):

- ✓ səlahiyyətlərini müəyyənləşdirmək, mövcud vəziyyəti qiymətləndirmək, təkliflər hazırlamaq və səlahiyyətləri daxilində qərarlar qəbul etmək;
- ✓ müəssisənin idarə olunan struktur bölmələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması və onların təmin edilməsi;
- ✓ təyin olunmuş tapşırıqları yerinə yetirərkən struktur bölmələrin fəaliyyətlərinin təmin edilməsinin təşkili üçün vəzifələrin qoyulması;
- ✓ vəzifələrin yerinə yetirilməsi və həyata keçirilmə müddətində struktur bölmələr arasında qarşılıqlı əlaqələrin təşkili;
- ✓ verilən tapşırıqların icrası zamanı idarəetmə qərarlarını struktur bölmələr ilə həyata keçirmək;

✓ təyin olunmuş vəzifələrin həllində idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı sənədlərin hazırlanması.

İdarə heyəti, hər hansı bir təşkilatın inkişafı və qəbul edilmiş qərarlarda təşkilati qərarların həyata keçirilməsinin müvəffəqiyyəti üçün birbaşa məsuliyyət daşıyır. İdarə heyətinin vəzifəsi tapşırıqlar vermək və onların icrası üçün alətlər seçmək, müəssisənin işində prioritetləri təyin etmək və qəbul etdiyi qərarların mümkün nəticələrini proqnozlaşdırmaqdır. Kadr heyəti hadisələri qabaqcadan görməli və planlaşdırmada çevik olmalıdır.

Şəkil 1: İxtisaslı kadrın hazırlıq mərhələləri



Mənbə: <https://unec.edu.az/application/uploads/2018/12/M-mm-dov-K-nan-xav-t.pdf> - kadrların idarə edilməsi 2018

Yuxarıda göstərilən sxemdən də məlum olduğu kimi, istənilən kadrın bacarıqlı işçi olaraq formalaşmasında 2 əsas mərhələ mühüm rol oynayır ki, bunlardan birincisi diplomdan əvvəlki təhsildir. Diplom almazdan öncəki təhsil dedikdə işçinin təhsil aldığı müddət boyunca əldə etdiyi nəzəri və metodiki biliklər başa düşülür.

Aspirantura təhsili işçinin bu sahədə qazandığı nəzəri biliklərin praktik tətbiqi ilə yanaşı, peşəkar inkişaf və təkmilləşdirmə kurslarında iştirak prosesidir. Bu iki mərhələni hərtərəfli başa vuran işçilər yüksək ixtisaslı kadrlar olmaqla yanaşı, istənilən müəssisənin alternativ olmayan işçilər kateqoriyasına aid edirlər.

Rəqabətin artması ilə təşkilatlarda təlim və inkişafın əhəmiyyəti də artır. Təşkilatlar rəqabətə tab gətirmək üçün texnoloji dəyişikliklərə uyğunlaşmalı və bu çərçivədə işçilərini təlim və inkişafa tabe etməlidirlər. Texnoloji dəyişikliklər və rəqabət mühitinin davamlı dəyişməsi ilə təşkilatlar tədris və inkişafda davamlı olmalıdırlar.

Təlim və inkişaf işçilərin texniki və peşəkar biliklərini artırmaqla yanaşı, onların ümumi mədəniyyətini və fiziki qabiliyyətlərini də artırır. Təlim və inkişaf işçilərə yüksəliş, mükafatlandırma, motivasiya və daha yaxşı əmək haqqı imkanları təqdim edir. Bəlkə də bu, ən əsas işçilər arasında ünsiyyət, qarşılıqlı əlaqə və sosial həmrəylik təmin edir.

Təşkilatlardakı təlim və inkişaf fəaliyyətlərinin əsas məqamı bütün işçilərin işlərini daha yaxşı yerinə yetirmək üçün səy göstərməsidir. Aydındır ki, bu səy müəyyən bir araşdırma ilə yanaşı fərdi tədqiqatlar da tələb edir. İşçilər təşkilat tərəfindən verilən təhsil imkanları ilə özlərini inkişaf etdirmək üçün imkanlar tapmalıdırlar.

Beləliklə, təhsildə və inkişafda məqsəd, insanların özlərini inkişaf etdirmək üçün müəyyən stimula sahib olmaları və ömür boyu öyrənmə vərdisləri qazanmalarıdır. Təhsilin təsirli və səmərəli olması üçün müəssisələr tədris sistemləri yaratmalı və korporativ hədəflərinə uyğun olaraq təlim proqramları təşkil etməlidirlər.

Təlim proqramları kadrların bilik, bacarıq və şəxsiyyət xüsusiyyətlərini yaxşılaşdırmaq, performanslarını artırmaq, işdən məmnunluq və məhsuldarlığı artırmaq üçün istifadə olunan vasitələrdir.

Müəssisələr üçün məhsuldarlığı artırmaq məqsədi ilə vacib olan təlim proqramları, yalnız davranışları dəyişdirərək effektivliyə nail olmaq üçün deyil, həm də fərdlərin inkişafı, bilik tutumunu artırmaq, bacarıq və səriştələrini inkişaf etdirmək üçün təşkil edilməlidir.

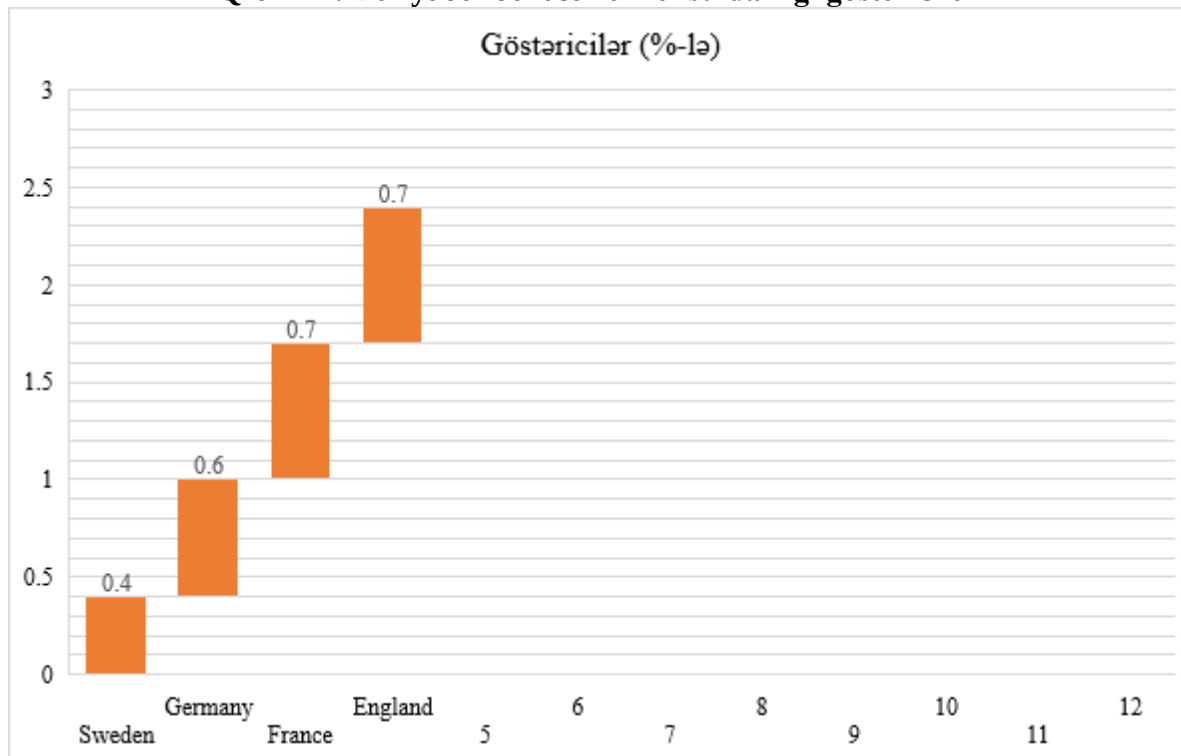
Təşkilatı uğurlu və ya uğursuzluğa aparan ən vacib amil insan resurslarıdır. Təlim əksər müəssisələrdə maliyyə elementi kimi görülür. Ancaq təhsilə xərclənən pul, bir maliyyə faktoru deyil, bir investisiya kimi qəbul edilməlidir. Belə olduqda, müəssisələrin iqtisadi baxımdan inkişafına nail olmaq mümkündür.

1.2. Azərbaycanca və dünyada idarəetmə kadrlarının hazırlanması xüsusiyyətləri

Keçən əsrin ikinci yarısından bəri xarici ölkələrdə idarəetmə kadrları ilə bağlı hazırlıq miqyası xeyli genişlənmişdir. İqtisadi baxımdan təkmilləşmiş bir çox

ölkələrdə müəssisə səviyyəsində fəaliyyət göstərən magistr və doktorantura dərəcələri olan idarəetmə işçilərinin sayında əhəmiyyətli bir artım olmuşdur və təlimlərdə ən böyük artım göstərənlər yüksək rəhbərlik qrupundadır.

Qrafik 1: Dünyada idarəetmə məhsuldarlığı göstəriciləri



Mənbə: <https://www.theknowledgeacademy.com/az/courses/leadership-training/> - Leadership training 2019

Məşhur fransız publisisti C.A.Servan-Şrayber, “Amerikanın Çağırışı” kitabında, ABŞ-da idarəetmənin məhsuldarlığının İsveç üçün 40%, Almaniya üçün 60%, Fransa və İngiltərə üçün 70% olduğunu bildirir. Məsələn, 30 böyük Avropa şirkəti və ya 10 Yapon şirkəti təxminən 2,8 milyard dollar gəlir əldə etmək üçün 400.000 işçiyə ehtiyac duyur (Ehnert I.H. 2014: s.144).

Beləliklə, araşdırmaya əsasən, istehsalın səmərəliliyinin artırılmasında ən mühüm amil, araşdırmaya görə kapitalın və ya əməyin kəmiyyət artımı deyil, birbaşa idarəetmə kadrları ilə bağlı hazırlıq fəaliyyətinin inkişafıdır. Müəllif analizinin əsas məqsədi istehsalın səmərəliliyinin artırılması üçün ən effektiv idarəetmə sisteminin və idarəetmə sahəsindəki kadrların inkişaf etdirilməsinin zəruriliyini göstərməkdir.

Nəticədə, 1971-ci illərdən başlayaraq əksər xarici ölkələrdə idarəetmədə kadrlar ilə bağlı hazırlıq təliminin təşkilatı formaları, məzmunu və metodlarında ciddi inqilabi dəyişikliklər baş verdi. İdarəetmə təlimi konsepsiyasındakı innovativ dəyişikliklərin əsas məqsədi sürətlə inkişaf edən elmi-texniki inqilaba və dəyişən idarəetmə sisteminə, habelə istehsal şərtlərinə uyğunlaşmaqdır.

Hər bir ölkədə müəssisələrin kadr sisteminin yenidən qurulması və onların vəzifəyə hazırlanması üçün özünəməxsus metodlar var. Bu, o ölkənin milli xüsusiyyətlərindən, mədəniyyətindən, ənənələrindən, tarixindən, siyasi sistemindən və digər elementlərindən qaynaqlanır. Bu baxımdan Azərbaycanda kadr sisteminin yenidən qurulması və bu sahədə islahatlar aparılması prosesində diqqətli olmaq lazımdır.

Keçmişdə olmayan bir sistem qurmaq, cəmiyyət tərəfindən qəbul edilmək və ən əsası bu sistemin günün tələblərinə uyğun olaraq rəvan işləməsi çətin bir işdir. Bununla əlaqədar olaraq, Azərbaycanda bütün müəssisələrdə idarəçilik yenidən qurularkən, kadr rejimi ilə əlaqədar qanun 21 iyul 2000-ci ildə qəbul edildi (Quliyev T.A., 2014: 88 s.). Bu qanun indiyə qədər mövcud olmayan Dövlət Şəxsi İdarəetmə Sisteminin yaradılması və inkişafı üçün vacib bir addım hesab edilə bilər.

Tədqiqatla bağlı ədəbiyyatlara hərtərəfli nəzər saldıqda, Azərbaycanda idarəetmə kadrlarının idarə olunması ilə bağlı geniş elmi tədqiqatların aparılmadığını görürük. Xüsusilə bu mövzuda yazılı mənbələr çox azdır. Bunun ən vacib səbəbi bu mövzunun Azərbaycanda elmi sahədə yeni olması və bu mövzuda araşdırma aparacaq kifayət qədər elmi mütəxəssisinin olmamasıdır. Bu vəziyyəti nəzərə alaraq elmi araşdırmanın çətin şərtlərdə aparıldığını söyləmək olar.

Ümumiyyətlə baxsaq, müstəqilliyin ilk illərində Azərbaycanda mövcud olan kadr rejiminin xüsusiyyətlərini belə ümumiləşdirmək mümkündür (Ehnert I.H. 2014: 14):

1. Kadr idarələri (kadrlar təşkilatı) peşəkarlıqdan uzaq prinsiplər əsasında fəaliyyət göstərirlər. Ləyaqət prinsipi əsasında quruma ehtiyacı olan istedadlı kadrların işə qəbulu üçün lazımi qayğı göstərilmir və kadrlar müəssisə rəhbərinin tələbi ilə seçilir. Bəzən təyinatlar qohumluq, dostluq və regional münasibətlər daxil

olmaqla müxtəlif korrupsiya yolu ilə həyata keçirilir. Son illərdə bu vəziyyəti Korrupsiyaya Qarşı Mübarizə vasitəsi ilə həll etmək üçün xüsusi qayğı göstərilir.

2. Müəssisələrdə vakant vəzifələrə dövlət qulluqçularının işə qəbulu üçün imtahan elanı verilsə də, işə qəbul çox vaxtı dövlət qurumunun rəhbərinin tələbi ilə aparılır. Eyni zamanda, bəzi qurumlara dövlət qulluqçularının işə qəbulu üçün yazılı imtahan verilsə də, şifahi imtahan və ya müsahibə zamanı bir sıra korrupsiya hallarının olduğu müşahidə olunur.

3. Qurumların əksəriyyətində dövlət qulluqçuları üçün vəzifə qaydaları yox idi.

4. Müəssisələrdə ixtisasartırma təlimlərinə lazımi əhəmiyyət verilmir.

İmtahan yolu ilə müəssisə xidmətləri üçün kadrların qəbulu səriştəlilik və bərabərlik prinsiplərinin həyata keçirilməsini təmin edən vacib vasitədir. İmtahanla işə qəbul ilk dəfə qədim Çində tətbiq edilmişdir. Bu proses 1849-cu ildə Fransada, 1854-cü ildə İngiltərədə tətbiq olunmağa başlandı. Sınaqla işə qəbul Belçikada 1937-ci ildən tətbiq olunur (Ehnert I.H. 2014: p.24).

İmtahan konkret tapşırıqlar, müəyyən şərtləri olan şəxslərin bilik və səriştələrini aşkar etmək və ən yaxşı kadrları seçmək üçün aparılır. İmtahanlarda suallar iş strukturuna uyğun olmalı və namizədin bilik, bacarıq və ümumi mədəniyyətinin müəyyənləşdirməsinə imkan verməlidir. İmtahan nəticələrinin təsirli olması üçün imtahanların etibarlı və şəffaf aparılması mühüm şərtidir.

Müəssisələrə işə qəbul, imtahan olmadan da həyata keçirilə bilər. Kadrların imtahansız işə qəbulu ümumiyyətlə daimi olmayan, gizli təyinatlarla, yüksək vəzifəli məmurlara tətbiq edilir.

Azərbaycanda vəzifələrə kadrların qəbulu üçün imtahan proseduru ilə yanaşı, dövlət məmurlarını imtahansız işə qəbul üsulu da geniş tətbiq olunur. İmtahansız işə qəbul ümumiyyətlə yüksək səviyyəli dövlət qulluqçularına edilən təyinalarda və bəzi xüsusiyyətlərə sahib gizli vəzifələrə verilən tapşırıqlarda görülür.

Məsələn, müəllimlər, səhiyyə işçiləri, rayon rəhbərləri dövlət xidmətlərinə rəqabət imtahanı olmadan girirlər. Eyni zamanda, burada bir məqamı da qeyd etmək faydalıdır ki, Azərbaycanda imtahan sistemi beş ildən az müddətdə tətbiq olunduğu

üçün, hətta bir çox dövlət müəssisələrində imtahanla aparılması lazım olan kadrlar da imtahansız təyin olunur.

Azərbaycanda müəssisələrdə kadr hazırlığının ifadə etdiyi əhəmiyyət, bu çərçivədə xidmət təlimi ilə dəyişən şərtlərə uyğun olaraq yetişdirmək olaraq ortaya çıxır. Bu istiqamətdə ümumi məqsədlər ixtisasartırma təhsilinin veriləcəyi qurumun siyasətinə və hədəflərinə uyğun olaraq müəyyən edilir. Milli inkişaf üçün yalnız dövlət məmurlarının deyil, həm də bütün xalqın iş gücünün təhsil və təlim almaq imkanı olması böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Müxtəlif ixtisaslaşmış kadrları bir yerə toplayan, müasir dövlət idarəçiliyi orqanı daxilində iş bölgüsünü tamamlayan, ümumi bir məqsədə uyğun ümumi anlayış və davranışların yaradılmasına kömək edəcək xidmət içi təhsil fəaliyyətləri, xüsusilə müstəqillik qazanmış bir respublikanın dövlət qurumları üçün xüsusilə vacibdir. Türkiyədə kadr hazırlığı ümumiyyətlə şirkət daxilində və iş zamanı işçilərin iş sahəsi daxilində aparılır (Ehnert I.H. 2014: p.84).

İş yerində işçilər üçün təlim dedikdə, şirkət daxilində tətbiq olunan kadr hazırlığı təbii mühitdə həyata keçirildiyi üçün daha sürətli öyrənməyə, öyrənilənləri dərhal tətbiq etməyə və təcrübəni yaxşılaşdırmağa, səhvləri asanlıqla aşkar etməyə və iş prosesini davam etdirməyə imkan verir. İş yerində kadr hazırlığı tətbiqetməsinin yeganə dezavantajı ümumiyyətlə səs-küylü və işçi mühitində işləyən kadr hazırlığının asanlıqla yayındırıla bilməsidir. Bu vəziyyətin qarşısını almaq üçün təlim keçmiş kadrları daha təcrid olunmuş bir mühitə dəvət etmək mümkündür.

Kadr təlimi praktikasına sayəsində nəzəri biliklərin öyrənilməsi ümumiyyətlə daha asan və daha sürətli olur. Habelə pedaqoji metodlarla məşq etmək burada daha asan olur və işçilər təlim aldıklarını daha aydın hiss edə bilirlər. Konfrans və seminarlar, laboratoriya metodları ən çox seçilən işdənkənar təlim metodlarıdır.

Amerikada idarəetmə kadrlarının hazırlanması biznes və idarəçilik məktəbləri əsasında həyata keçirilir və böyük əksəriyyəti daha böyük miqyaslı təhsil müəssisələrinin struktur bölmələrində aparılır. Bu funksiyanın həyata keçirilməsi əsasən dolayı yaxud birbaşa dövlətin nəzarəti altında aparılır.

ABŞ-da idarəetmə təhsili prosesi hər hansı bir idarəetmə işi üçün zəruri bir təməl olaraq görülür. Digər tərəfdən, hər il şirkətlər rəhbər işçilərinin təxminən 20 faizini idarəetmə fəaliyyətindən kənarlaşdırmaq məcburiyyətində qalırlar. Bu, əsasən idarəetmə kadrlarının bacarıq nisbətlərinin aşağı olması və bu cür şirkətlərin yüksək səviyyəli idarə heyəti yetişdirmək (və ya yenidən hazırlamaq) imkanlarının olmaması ilə əlaqədardır. Əsas idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlanmasında işgüzar təşkilatlar və korporasiyaların rolu olduqca yüksəkdir.

Burada qabaqcıl və yenilikçi kadr hazırlığına dair korporativ siyasət aşağıda qeyd olunan prinsiplərə əsaslanır (Ehnert I.H. 2014: p.58):

- ✓ şirkətin yüksək səviyyəli rəhbər heyətinin təlim və tədris prosesinə cəlb olunması;
- ✓ korporativ təlim fəlsəfəsi və strategiyasının əsas müddəalarını əks etdirmək;
- ✓ fərdi təhsili peşəkar perspektivlərlə sıx əlaqələndirmək;
- ✓ təlimin nəticələrinə, idarəetmənin inkişaf səviyyəsinə və təşkilatların subyektiv olaraq dəyərləndirilməsinə əsaslanan təlim metodlarının daha da təkmilləşdirilməsi.

ABŞ-da idarəetmə işçilərinin peşəkar bacarıqlarına aid tələblər aşağıdakılardır:

- ✓ əsas idarəetmə bacarıqlarının mövcudluğu, habelə iqtisadi təhsil səviyyəsi;
- ✓ idarəetməyə dair qərarlarının qəbul edilməsinin effektivliyi;
- ✓ təşkilatda strateji planlaşdırma bacarıqları;
- ✓ istehsalın sosial-iqtisadi, habelə təşkilati-texnoloji inkişafıyla əlaqədar məlumatları düzgün təhlil etmək və problemləri vaxtında həll etmək bacarığı.

Yaponyada kadrlar heyəti və mütəxəssislərin hazırlığı 2 əsas mərhələdən ibarətdir. İlk mərhələdə kadrlar heyəti universitetdə xüsusi təhsil alır. İdarəetmə sahəsindəki ən böyük məktəb İdarəetmə Akademiyasıdır və bu akademiya aşağı, orta və yuxarı səviyyəli idarəetmə mütəxəssisləri yetişdirir. Yüksək səviyyəli heyət insan amilinin təzahürünün müxtəlif aspektlərini öyrənməyə yönəlmişdir.

Yaponiyadakı idarəetmə akademiyaalarının rəhbərləri rəhbər kadrların hazırlanmasının ilk olaraq ali təhsil sistemində həyata keçirilməli olduğuna inanırlar. Xüsusilə, yüksək səviyyəli rəhbər kadrların hazırlanması K. Matsuşita adına Dövlət

İdarəetmə Məktəbində həyata keçirilir. Yaponiyada təşkilat daxilində idarəetmə təhsili və qrup təhsili metodları geniş yayılmışdır.

Yaponiyada idarəetmə mütəxəssislərinin təhsili və ya bacarıqlarının inkişafı Yapon şirkətlərinin rəhbərliyinin təşkilati yanaşma xüsusiyyətləriylə müəyyənləşdirilir. Yapon idarəetmə mütəxəssislərinin təlimi ən azı kollektiv qərar vermə və komanda lideri olmaq bacarığına əsaslanır. Yaponiya tarixinin və milli inkişafının xüsusiyyətlərinə görə idarəetmə kadrları ilə təşkilatın ümumi heyətinin integrasiyası əsasında idarəetmə sahəsindəki problemləri həll etməyə əlverişli şərait daima mövcuddur.

Yapon modelindəki təlim prosesinin fərqli cəhəti odur ki, yuxarı və orta səviyyəli idarəçiliyin hazırlanması üçün təlim proqramları arasında ciddi fərqlər mövcuddur və idarəetmə səviyyəsindəki hər bir işçi bu kateqoriyaların xüsusiyyətlərinə görə təlim prosesinə cəlb olunur.

Ölkəmizdə idarəetmə təlim sisteminin yenilənməsi istiqamətində mühüm işlər görülür. Ümumiyyətlə, inzibati idarəetmə sahəsində peşəkar idarəetmə kadrları yetişdirən təhsil müəssisələrinin yaradılması və bu sahədə ali təhsil müəssisələrində kadr hazırlığının həyata keçirilməsi məqsədiylə bir sıra yeni ixtisaslar yaradılmışdır.

Eyni zamanda, öz şəxsi ehtiyacları əsasında qurulan digər təşkilatlarda müxtəlif səviyyəli idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlanması məqsədi ilə qabaqcıl təlim və inkişaf proqramları həyata keçirilir.

İdarə heyətinin təlim və tərbiyə metodları ilə əlaqəli seminarlar, qrup müzakirələri, iş metodları, mühazirələr beyin fırtınası, proqramlaşdırılmış təlimat və s. bu cür təlimlərdə istifadə olunan forma və metodlardan ölkəmizdə geniş istifadə olunur.

1.3. Kadrların hazırlanmasının müasir metodları və onların qarşılıqlı əlaqəsi

Kadr təlimi işçi təcrübəsinin ən vacib aspektlərindən biridir. Mövcud işçilərin də yeni bacarıqları öyrənmək, mövcud olanları təkmilləşdirmək və zamanla innovativ inkişafa davam etmək üçün davamlı təlimlərə ehtiyacları var. Bəs təlim prosesini asanlaşdırmağın ən yaxşı yolu nədir?

Müasir dövrdə texnoloji inkişaf, menecerlərə hər zamankindən daha çox təlim metodu seçimləri verən təhsil sektorunda yeni bir inqilab yaratdı. Artıq şirkətlər təlim videoları və kompüter əsaslı təlimlər kimi hər cür rəqəmsal vasitələrdən istifadə edərək ənənəvi sinif təlimi kimi sınıanmış metodlardan istifadə edə bilirlər. Bu məqamda təlimçilər 3 əsas öyrənmə tərzini də nəzərə almalıdırlar; əyani (görmə ilə öyrənmə), eşitmə (eşitmə ilə öyrənmə) və kinaestetik (etməklə öyrənmə).

Dünyada idarəetmədə kadrların hazırlanması üçün istifadə olunan ən məşhur təlim metodları aşağıdakılardır (Marchington M.A. 2016: p.95):

1. Təlimatçı rəhbərliyi ilə sinif təlimi

Sinif tərzli təlim ənənəvi və geniş istifadə olunan təlim metodudur. Bu metod digər təlim üsulları ilə oxşar xüsusiyyətlərə sahibdir. Burada mütəxəsislər PowerPoint vasitəsi ilə mühazirə tərzində təqdimat hazırlayır və bir qrup kadrlar qarşısında təqdim edir.

Bu metod iştirakçılara interaktiv olmayan bir forumda cavabsız qala biləcək suallar vermək üçün təlimatçılarla qarşılıqlı əlaqə qurmaq üçün doğru mühit yaradır.

Mühazirə tərzli təlimi yeni səviyyəyə qaldıran şirkətlərdən biri də dünyada bir nömrəli kişi geyim markası olan Bonobosdur.

2. İnteraktiv metodlar

Bu təlim metodu interaktiv və qrup fəaliyyətlərini təlim təcrübəsinə əlavə edərək sinif tərzli mühazirələri yeni səviyyəyə qaldırır. Populyar interaktiv metodlara kiçik qrup müzakirələri, nümunə araşdırmaları, rol oynama, testlər və nümayişlər daxildir. Hər 3 işçidən 1-i təlimin tez-tez ruhlandırıcı olmadığını və öyrənməyi qadağan etdiyini söylədiyindən, bu yanaşma təlim prosesinə əyləncəli və maraqlı təcrübələr əlavə etmək üçün əla bir yoldur.

İnteraktiv təlim, kadrların hazırlanmasında ən effektiv metodlar sırasındadır. Çünki bu metod vasitəsilə biliklər söhbət şəklində qruplarda qarşılıqlı əlaqələri gücləndirərək iştirakçıların hamısının bir-birindən öyrənmələrinə imkan yaradır.

Bu metod daha çox aktiv şəxslər üçün daha əlverişlidir. Sakit və az danışan qruplar burada passiv fəaliyyət göstərərək elə də çox şey öyrənmə bilmirlər.

3. Praktiki təlim

Praktiki təlim konseptuallığı üstələyərək, özünü birbaşa praktikada göstərir. Bu da, kadrların öyrəndiklərini tez bir zamanda istifadə etmələrini təmin edir. Bu yanaşma işçilər tərəfindən geniş şəkildə istifadə olunur; Şirkət işçilərinin 56%-i bu metodun ən yaxşı vasitə olduğunu söyləyirlər.

Bu təlimə başlamazdan əvvəl metodun iştirakçılara uyğun olub-olmadığını sınaqdan keçirmək lazımdır. Əks halda heç bir effektivlik əldə edilməyəcəkdir.

Praktik yanaşmadan istifadə edən ən nümunəvi şirkət, dünyaca məşhur onkoloji dərman və texnologiya şirkəti olan “Seattle Genetics”-dir. Burada proqram vasitəsilə kadrlar təcrübəli təlimçilərlə bir araya gələrək marketinq strategiyaları, məlumat analitikası və risklərin idarə edilməsi planları kimi öyrənmə prosesini ilk gündən sürətləndirmək üçün ənənəvi sinif təlimlərini əvvəlcədən tamamlayırlar.

4. Kompüter əsaslı təhsil

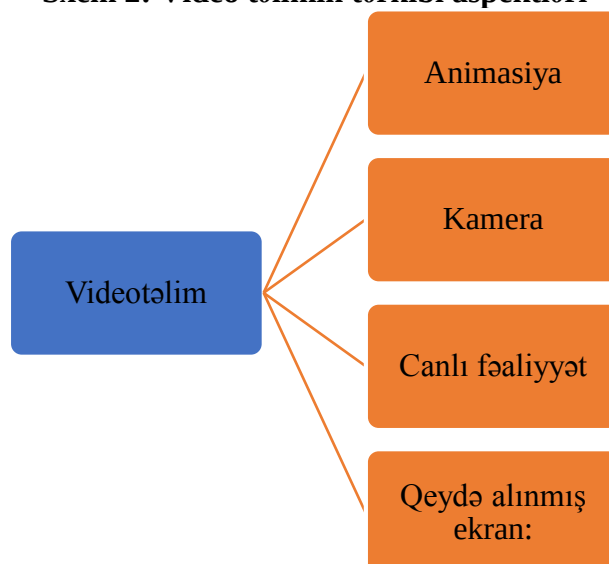
Bu təhsil metodu müasir dövrdə işəgötürənlər tərəfindən geniş şəkildə istifadə olunur. İnternet resurslardan aparılan araşdırmalar əsasında, Amerikada şirkətlərin 77%-nin professional inkişaf vasitəsi olaraq onlayn təlimdən istifadə etdiklərinin şahidi oluruq (Quliyev T.Ə. 2011: s.96).

Buna CBT öyrənmə platformalarının bir çox tərkib hissəsini misal gətirə bilərik: Məsələn, LinkedIn-in, Lynda.com mütəxəssislərin dizayn, proqramlaşdırma, iş, karyera inkişafı, liderlik və daha çox mövzuda dərs ala və öyrənmə biləcəyi davamlı bir təhsil platformasıdır. Bir çox şirkətlərdə kadrların hazırlanmasında Lynda.com kimi mövcud e-tədris platformalarından istifadə olduqca geniş yayılmışdır.

5. Video təlimatı.

Son bir neçə ildə videolar həm xarici istifadə üçün (marketinq və satış kimi) həm də kadrların hazırlanmasında şirkət daxili istifadə üçün effektiv vasitədir. İdarəçilərin 44% -i videonun önümüzdəki beş ildə daxili ünsiyyət forması olacağını qətiyyətlə qəbul edir və müəssisələrin 96% -i videonun işçiləri daha yaxşı və daha sürətli yetişdirmələrinə kömək etdiyini söyləyir.

Sxem 2: Video təlimin tərkibi aspektləri



Mənbə: <https://www.wyzowl.com/employee-training-methods/>- Employee Training methods 2018

Animasiya: Bu tip təlim videosu asanlıqla qeyd olunan, vizual olmayan mürəkkəb mövzuları izah etmək üçün idealdır. Video animasiya qrafika, GIF və səslərdən istifadə edərək mürəkkəb mövzuları izah etməyə kömək edə bilər.

Canlı fəaliyyət: Bu stil videolar işçilərlə müştərilər arasında qarşılıqlı əlaqə kimi rol oynayan mövzuları göstərmək üçün əla seçimdir.

Kamera: Bu metod vasitəsilə mütəxəssislər birbaşa olaraq mövzunu izləyiciyə danışaraq izah edir.

Qeydə alınmış ekran: Bu metod, işçilərin yeni rəqəmsal alətlərdən necə istifadə etmələri barədə addım atmasına imkan verən kompüterdə həyata keçirilən hərəkətləri qeyd edir.

İdarəetmə sistemində hər bir təşkilat, müəssisə özünün kadr siyasətini həyata keçirərkən bir sıra istiqamətləri əlində rəhbər kimi tutur. Şirkətlərin kadr siyasətinin formalaşmasında iştirak edən bir sıra əsas istiqamətlər vardır.

Şəkil 2: Şirkətlərin kadr siyasətinin formalaşmasında əsas istiqamətlər



Mənbə: <https://unec.edu.az/application/uploads/2018/12/M-mm-dov-K-nan-xav-t.pdf> – Kadr təlimi 2018

Kadrların düzgün yetişdirilməsi ixtisas, bilik səviyyəsindən asılı olaraq işçilərin vakansiyalara və ya struktur bölmələrə yerləşdirilməsi siyasəti deməkdir.

İşçilərin yerləşdirilməsi mərhələsində əsasən aşağıdakı aspektlər nəzərə alınır (Quliyev T. Ə. 2011: s.98): işçilərin ixtisas səviyyəsi, problem həll etmə bacarıqları, xidmət biliklərinə münasibət, görülməli işə uyğunluq səviyyəsinin yoxlanılması və digər bu kimi amillər. Bu mərhələdə aşağıdakıları nəzərə almaq xüsusilə vacibdir (Quliyev T. Ə. 2011: s.99):

- ✓ İşçilərin nəzərdə tutulan işi yerinə yetirmək üçün xəsarət alıb-almamasının müəyyənəndirilməsi;
- ✓ Fərsət dərəcəsi nəzərə alınmaqla işçilər haqqında lazımi məlumatların toplanması;
- ✓ Namizədlərin şəxsi keyfiyyətlərinin və digər keyfiyyət amillərinin qiymətləndirilməsi;
- ✓ Namizəd vəzifəsinin ümumi keyfiyyətinin müqayisəsi;

✓ Bütün müraciət edənlərin müqayisəsi və aralarında ən layiq olanının seçilməsi;

Şəxsiyyət keyfiyyətinin öyrənilməsində beş əsas istiqamət var (Quliyev T. Ə. 2011: s.128):

✓ Bacarıq: texniki, təşkilati və ya evristik yaradıcılıq;

✓ Yaradıcılıq: düşüncə, diqqət və yaddaş, eləcə də psixofizioloji komponentlər;

✓ Xarakter: məqsədyönlülük, idealizm, təşəbbüskarlıq;

✓ Sosial xarakter: işə, özünə və digər insanlara münasibət və mənəvi keyfiyyət;

✓ Peşə təhsili: praktik iş təcrübəsi, elmi və nəzəri biliklər.

Yuxarıda göstərilənlərin hər bir xüsusiyyətlərin kadr seçimi və kadrların hazırlanmasında öz əhəmiyyəti var. Bütün qeyd olunan aspektlərin nəzərə alınmasıyla kadrların hazırlanması və seçilməsində nəliyyət əldə etmək mümkündür.

II FƏSİL. RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ, HAZIRLANMASI VƏ MOTİVASİYASI

2.1. Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolu

Bu paraqrafda kadr idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsində mühüm rol oynayacaq və rəqəmsal texnologiyaların istifadəsi əsasında işçilərin əmək məhsuldarlığının artmasına kömək edəcək hansı bir təşkilatda kadrların rolu vurğulanacaqdır (Əliquliyev R.M. 2019: s.118). Burada işçilərin uzaq məsafədən və sərbəst iş keçidin xüsusiyyətləri (xüsusilə də, pandemiya dövründə), üstünlükləri və mənfi cəhətləri təhlil edilmişdir.

Rəqəmsallaşdırma yeni biliklərin və yeni iş metodlarının uyğunlaşdırılmasını və inkişaf etdirilməsini tələb edir. Rəqəmsal texnologiyalar insanları işə götürmə, idarə etmə və dəstəkləmə təşkilatı tərəfindən tətbiq olunan daim dəyişən metod üçün nəzərdə tutulan müasir vasitələrdir.

Bir çox prosesin avtomatlaşdırılması, əməliyyat sürətinin artırılması, müxtəlif imkanlar, rahatlıq - bunların hamısı rəqəmsallaşdırmanın müsbət tərəfləridir. Bunun mənfi tərəfləri idarəetmə prosesinin daha mürəkkəb hala gətirilməsindən, kadr idarəçiliyi ilə işləyən ixtisaslı işçilərin çatışmazlığından, toplanmış məlumatların böyük bir hissəsindən ibarətdir (Əliquliyev R.M. 2019: s.119).

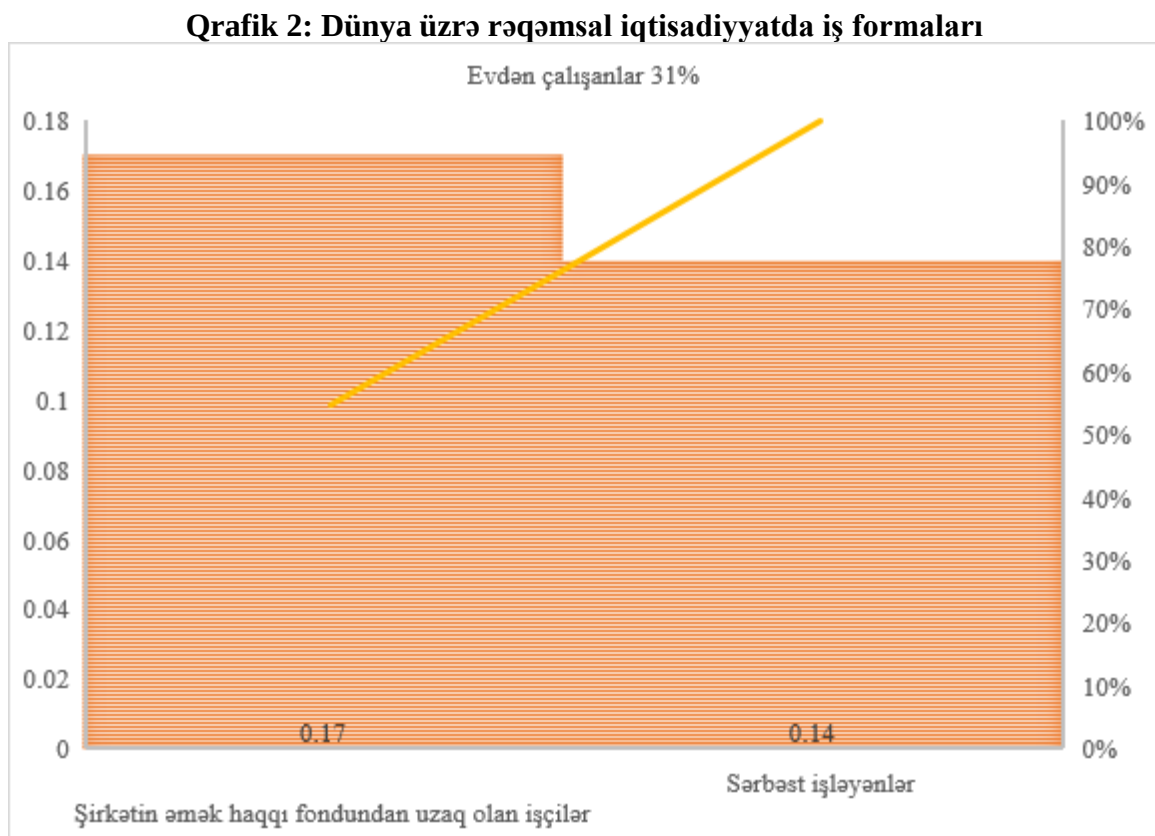
Tədqiqatın əsası ondan ibarətdir ki, təşkilat işçilərinin əmək məhsuldarlığındakı artım və ümumilikdə rəqəmsal texnologiyaların istifadəsi ilə nəticələnən kadr idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin artması təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin artması ilə nəticələnir.

Azərbaycanda və dünyanın bir sıra ölkələrində əmək bazarı üçün yeni rəqəmsal texnologiyaların yaranmasından qaynaqlanan əsas nəticələrdən biri təşkilat işçilərinin uzaq məsafədən işləmə imkanlarının olmasıdır. Rəqəmsal iqtisadiyyatda, bu cür iş formaları, sərbəst və outsorsinq kimi populyarlıq qazanır.

Ümumdünya Əmək Təşkilatına görə, dünya miqyasında uzaqdan işləyən işçilərin sayı 17% təşkil edir, Yaponiya və ABŞ-da isə bu rəqəm artıq 40% -ə çatıb (Əliquliyev R.M. 2019: s.120).

Dünya Statistik məlumatlarına sübut edir ki, 2019 -cu ilin sonu, 2020 - ci ilin əvvəllərindən etibarən iş axtaranların 31% -i evdən işləmək istəyir. Onlardan 14% - i sərbəst işləyənlər, 17% -i şirkətlərin əmək haqqı fondundan kənarda qalan işçilərdir (Əliquliyev R.M. 2019: s.124).

İşçilərin xeyli hissəsinin - uzaqdan işləyən kadrların idarə olunmasında yeni müasir yanaşmalardan istifadə etmək və bu işin xüsusiyyətlərini nəzərə alınmaq olduqca zəruri hesab edilir.



Mənbə: https://www.researchgate.net/publication_Personnel_Managem.pdf - Digital technology 2020

Nəzərinizə çatdıraq ki, COVID - 19 pandemiyasından sonra rəqəmsal iqtisadiyyat - evdən çalışma, şəxsi onlayn biznes və s. bu kimi imkanlar daha da artdı. Bu halda şirkətlərin hər birində texnologiya imkanlarından düzgün istifadə edən işçilərə böyük ehtiyac yarandı (Əliquliyev R.M., 2019: 124 s.).

Azərbaycanda pandemiya bəri şirkət işçiləri rəqəmsal sərəşələrinə, müştərilərinə və digər əməkdaşlarına bağılı olaraq bütün risklərdən özlərini qorumaq və dəyə biləcək ziyanları minimuma endirmək üçün müəyyən tədbirlər görür.

İşçilərinə uzaq məsafədən / evdən işləməyə icazə verən şirkətlərin əvvəlki illərdə də buna imkan verəcək texnoloji infrastrukturunu quran və ən azı işçilərinin məsafədən işləməsinə icazə verən şirkətlər olduğu müşahidə edildi.

Bu şirkətlərin əvvəlki illərdə virtual işi və ünsiyyəti dəstəkləyən vasitələrə qoyduqları investisiyalar, belə bir böhrana sürətli cavab vermələrini təmin etdi. Mövcud vəziyyətdə, xəstəliyə yoluxmuş işçilər, hətta yoluxmadıqlarına şübhə edənlər də, təbii olaraq diaqnoz və müalicə prosesləri zamanı işsiz qalmağa səbəb olurlar ki, bu da ofis işçiləri üçün olduqca uzun vaxt itkisidir.

Əslində mövsümi qrip başda olmaqla bir çox fərqli xəstəlik və sağlamlıq problemi, şirkətlərə hər il ən azı vaxtaşırı müəyyən səviyyələrdə təsir edir. Ancaq bunlara əlavə olaraq belə bir “mega pandemiya” təzyiqi adi səviyyələrin üstünə çıxır (Əliquliyev R.M. 2019: s.126).

Şəkil 3: Pandemiya dövründə bank xidmətləri



Mənbə: https://www.researchgate.net/publication_Personnel_Managem.pdf - Digital technology 2020

Bundan əlavə, xəstəliyi olan hər bir işçi, digər işçilərə yoluxduraraq vəziyyəti daha da çətinləşdirə və riskləri artırma bilər. Bu müddətdə işçilərin sağlamlığını qorumaq və riskləri azaltmaq üçün şirkətlərin virtual və uzaqdan işləyən tətbiqetmələrə keçidini genişləndirməli, hansı vasitə və tətbiqetmələrin virtual və uzaqdan işləməyə dəstək verəcəyini təyin etməlidirlər.

Rəqəmsal texnologiya ilə çalışan işçilərə pandemiya dövründə daha çox banklarda rast gəlinirdi. Pandemiya dövründə banklarda maksimum 5 nəfər əsas xidməti işlər görürdülər (ofisdə).

Qalan işçilər isə eyni işləri evdən onlayn şəkildə yerinə yetirirdilər. Bunlara yuxarıdakı şəkildən də göründüyü kimi, evdən operativ şəkildə xidməti sualların cavablandırılması, mühasibat hesablarının hazırlanması, bank tərəfindən yönləndirilən işlərin yerinə yetirilməsi və s. misal göstərmək olar.

Azərbaycanda və dünyada Skype, Cisco, Microsoft, Teams, Zoom və s. kimi rabitə təmin edən vasitələr var. Bu vasitələrin funksiyası həm işin davamlılığını təmin etmək, həm də işçilərin gündəlik həyatlarında qüsursuz bir əlaqə təmin edərək bacardıqları peşə və sosial qarşılıqlı əlaqələri qurmalarına kömək etməkdir.

Əsas etibarlı ilə ölkəmizdə rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolu özünü pandemiya dövründə daha aydın şəkildə göstərdi. 2019-cu ilin dekabrından bəri haqqında danışmağa başladığımız COVID-19 epidemiyasının iqtisadi təsirləri ölkəmizdə hiss olunmağa başladı.

Şübhəsiz ki, hər ölkə, hər sektor və bunların nəticəsi olaraq hər bir şirkət eyni səviyyədə təsir görməyəcəkdir. Ancaq mövcud vəziyyətdə dünya iqtisadiyyatı xeyli ziyan çəkdi.

İlk dəfə Çində başlayan bu epidemiyanın təsiri, Çin fabriklərinin bağlanması nəticəsində Çindən idxal olunan məhsulların tədarük edilməməsi ilə hiss olunmağa başladı. Təsirə məruz qalanlar arasında aviasiya və turizm sektorları da var. Azərbaycan əhəlisinə toplu olaraq edilən #evdəqal çağırışları ilə təhsil, qida - içki və pərakəndə satış sektorları da sırayla çətinlik yaşamağa başladı.

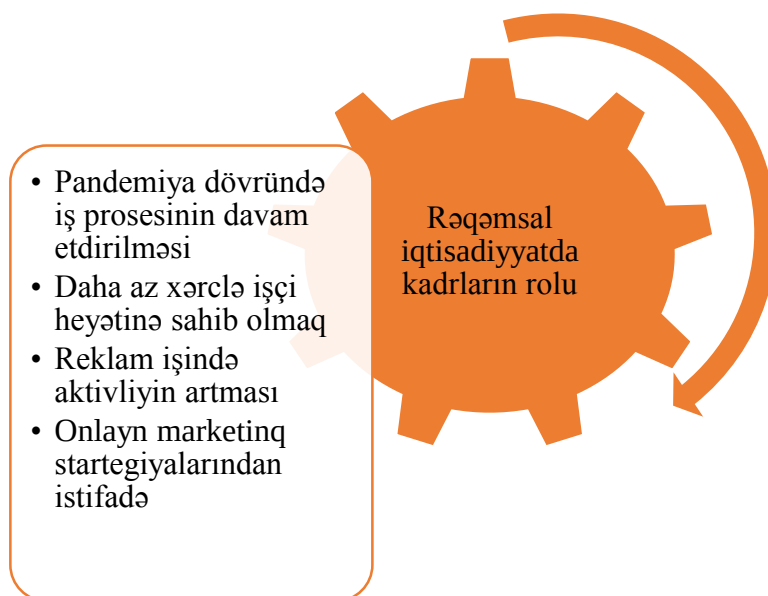
Şirkətlərin fəaliyyətlərini qorumaq üçün sürətli qərarlar verə biləcək mərkəzi qərar mexanizmləri qurması, şirkət üçün uyğun ola biləcək pul vəsaitlərini

müəyyənləşdirməsi, təsnif etməsi və qiymətləndirməsi, rəqəmsal iqtisadi ssenariləri müəyyənləşdirməsi, gəlirliliyin proqnozlaşdırılan maliyyə təsirlərinin modelləşdirməsində likvidlik elementləri müəyyənləşdirilməli və qorunmalıdır.

Maliyyə davamlılığı vəziyyətində şirkətlər müştəriləri ilə rəqəmsal yolla əlaqə quraraq, işçilərini başa düşərək, onları dəstəkləyərək, təchizat zənciri problemlərinə həll yollarını inkişaf etdirərək, rəqəmsal səlahiyyətləri gücləndirərək və eyni ekosistemdəki digər müəssisələrlə əlaqə saxlayaraq iş davamlılığını qorumalıdır.

Bunları edərkən şirkətlərin məqsədi həm işçiləri, həm də müştəriləri saxlayaraq bu prosesdən çox zərər görmədən çıxmaq olmalıdır (Armstrong's handbook. 2015: s.59). Rəqəmsal görünürsənlik və onlayn satış kanallarının istifadəsi bu sahədə ön plana çıxdı və bu satış kanalı ilə müştərilərinə xidmət edə bilən şirkətlər işlərinə davam etdilər. Onlayn satış kanalları, texnoloji tətbiqetmələri və uzaqdan işləyən infrastrukturunu olmayan şirkətlər təbii olaraq bu müddətdə daha çox çətinliklə üzləşdilər. Nəticə etibarilə, rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolunu aşağıdakı kimi təsnif edə bilərik:

Sxem 3: Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolu



Mənbə: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/978926425182> - Dijital ekonomi 2020

Pandemiya dövründə iş prosesinin davam etdirilməsi

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi, pandemiya dövründə iş yerlərinin çoxusu öz fəaliyyətini dayandırmış, işçilərin çoxu işdən çıxarılmış, işçilərin motivasiyası azalmışdır. Ancaq rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafı nəticəsində bəzi şirkətlər öz fəaliyyətini birəbeş artırmış, evdən çalışmağa davam etmişdirlər. Bu sahədə nailiyyət etmiş sahələrin başında konsol oyunlarının satışını nümunə göstərə bilərik.

Bu şirkətlərdən ən məşhuru T. Poladın rəhbərlik etdiyi “Konsoloyun.az” şirkətidir. Şirkətin özünün rəsmi veb sahifəsi olmaqla yanaşı instagram hesabından satışları həyata keçirir.

Pandemiya dövründə bu və bu kimi şirkətlərin gəliri ötən illə müqayisədə birə - beş artmışdır. Çünki pandemiya dövründə insanlar evdə vaxt keçirmək üçün bu cür oyunlara daha çox üstünlük verməyə başladılar. Əslinə qalsa bu cür oyunların satışında ofisin yerində fəaliyyətindən çox, onlayn saytlarda, sosial şəbəkələrdə etdikləri reklamlar, oyun qiymətlərinin və tərkib hissələrinin nümayişi daha çox diqqət tələb edir.

Qeyd: Qeyd edilən məlumatlar “Konsoloyun.az” yaradıcısı T. Poladla aparılan sorğu əsasında hazırlanmışdır.

Daha az xərclə işçi həyatına sahib olmaq

Turizm şirkətlərinin çoxunda ən azı 2 yaxud 3 nəfər menecer fəaliyyət göstərir. Təbii ki, gündəlik olaraq ofis fəaliyyət göstərdikdə ofisin icarə ödənişi ilə bərabər, yemək pulu, təmizlik və s. də əlavə xərclər sırasındadır.

Ancaq rəqəmsal iqtisadiyyata əsaslanaraq pandemiya dövründə fəaliyyətini evdən davam etdirən menecerlər şirkətə xərcləri azaldaraq daha çox gəlir əldə etmə imkanı verir. Çünki nəticə etibarilə, menecerlər ofisdə yaxud evdə eyni işləri yerinə yetirirlər.

Reklam işində aktivliyin artması

Rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafı, şirkətlərin öz fəaliyyətini təndirmasına böyük tövə verir. Rəqəmsal reklamın üstünlükləri ənənəvi reklamdan xeyli yüksəkdir. Şirkətlər markalarını və ya məhsullarını qısa müddətdə geniş auditoriyaya çatdırmaq, rəqəmsal mühitdə ənənəvi reklamdan daha az büdcə ilə reklam vermək, çatmaq istədikləri hədəf kütləyə asanlıqla çatmaq, pul və vaxta qənaət etmək,

peşəkar rəqəmsal reklamlarla işləmək bacarığına sahibdirlər. Buna görə rəqəmsal reklam şirkətlərə satışlarını və markalarını artırmaq üçün ciddi imkanlar təqdim edir.

Şirkətlər müraciət etmək istədikləri hədəf auditoriyasına lazımi zamanda və düzgün mesajla - rəqəmsal reklamla çatırlar. Televiziya reklamları qısamüddətli və bahalı olduğundan, hədəf auditoriyaya çatmaq bəla başa gəlir. Rəqəmsal reklam ilə bu xərclər əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Beləliklə, rəqəmsal reklam optimal büdcə ilə aparılır və istənilən geniş auditoriyaya çatır.

Agentliklər kampaniyalar yolu ilə şirkətlərin markaları adından rəqəmsal reklam platformaları yaradır və bu platformalar vasitəsilə şirkətləri potensial hədəf auditoriyası ilə bir araya gətirir.

Rəqəmsal reklam vasitəsiylə müştərilər peşəkar formada vizual və mətnlərlə heyran edilir və şirkətlərin hədəf müştərilərinə çatmalarını və marka dəyərini artırmalarını təmin edir. Bu sahədə peşəkar kadrların seçilməsi olduqca vacibdir. Bu kadrların bilməli olduğu proqramlar (Armstrong's handbook. 2015: .s57):

- ✓ Picsart;
- ✓ Photoshop;
- ✓ Photoslide;
- ✓ Lightroom CC və s.

Onlayn marketing startegiylarından istifadə

Həm ensiklopediya, həm də Vikipediyanı bilən yeni nəsil kadrlar heyəti ənənəvi və rəqəmsal metodlardan istifadə edir, beləliklə rəqəmsal marketing sahəsinin ən aktiv üzvü olur. Yeni nəsil kadrlar heyəti bir çox digər sahələrdə olduğu kimi marketingdə də inqilabi tətbiqetmələr irəli sürür.

Cari dövrdə hər şeyin texnologiya ilə integrasiya olunmasına üstünlük verilir. Yeni nəsil işçilər (kadrlar heyəti); texnologiyaya müsbət baxmayan və texnologiyadan necə yararlanacağını bilməyən markaların və ya qurumların xilaskarıdır.

Bu səbəbdən texnologiyanın dinamikasından xəbərsiz olan markalar yeni nəsil kadrlarla işləmək üçün müəyyən bir strategiya qura bilər. Çünki yeni nəsil kadrlar bir markanın istehlakçıların diqqət mərkəzində olması və markanın hər zaman öndə

olması üçün hansı addımların atılacağını yaxşı bilir və inkişaf edən texnologiyaya xas marketing strategiyalarını müəyyənləşdirir.

Ənənəvi marketing metodları son illərdə istehlakçıların sosial mediada olması səbəbindən rəqəmsal marketinglə əvəzlənir. Bu yeni rəqəmsal dünyada yaradıcı kadrlar heyətinə olduqca böyük tələbat var. Yeni nəsil işçi heyəti bu tələbatı qarşılayır və yeni marketing metodlarından istifadə edir.

10-15 il əvvəl markaların marketing strategiyaları daha çox qəzet, jurnal və televiziya sөykənirdi (Armstrong's handbook., 2015: 58 s.). İstehlakçının rəğbətini qazanan və mediaya uyğun olan yaradıcı məzmun rəqəmsal marketing quruluşunun vacib bir elementi olsa da, yeni nəsil kadrlar heyəti marketing strategiyalarına bir çox yenilik əlavə edir.

Bütün bu qeyd olunanlar kadrların rəqəmsal iqtisadiyyatda (xüsusi ilə pandemiya dövründə) rolunu vurğulayır. Bu sahədə yeni startegiyaların hazırlanması, kadrların rəqəmsal iqtisadiyyatda fəaliyyətinin artırılması müasir dövrümüz və pandemiya dövrü üçün olduqca məqsədəuyğun hesab edilir.

2.2. İKT və onun Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafında kadr motivasiyasının rolu

İnformasiya texnologiyaları artan rəqabət və qloballaşma şəraitində iş dünyasının ortaya çıxan tələblərinə cavab verə biləcək sistemlər olaraq ortaya çıxır. Bu gün informasiya texnologiyalarının köməyi ilə qat-qat artan və davamlı olaraq istehsal oluna və paylaşıla bilən bir dəyər halına gəldi.

Bu gün informasiya texnologiyaları ilə funksionallığın artması müəssisələrin ən vacib silahına çevrilib. İnformasiya texnologiyaları bu gün dəyər yaratmağın, dəyişməyin, yenilənməyin ən vacib vasitəsi kimi istifadə olunur (Terhan O.N. 2019: s.121).

İdarəetmə məlumat sistemlərindən istifadə iqtisadi təhlillər və proqnozlar, müəssisələrə yeni bir strateji yol açacaq strategiyaların müəyyənləşdirilməsinə imkan verir (Terhan O.N., 2019: s.121). Doğru avadanlıqla qurulmuş bir idarəetmə

məlumat sistemi lazımi komanda tərəfindən idarə olunduqda, müəssisələrdə iqtisadi inkişaf yolunda daha dəqiq nəticələr əldə edilir.

İqtisadiyyatda informasiya texnologiyalarından və idarəetmə informasiya sistemlərindən maksimum səviyyədə istifadə etmək və informasiya texnologiyalarını həyatın bütün sahələrində istifadə olunan bir vasitə halına gətirmək günümüzün informasiya cəmiyyətində inkişafın ən vacib tələbidir (Terhan O.N. 2019: s.124). Bu tələbi yerinə yetirmək üçün informasiya texnologiyalarını mənimsəyən və istifadə edən kadr heyətinin məşğulluğu, habelə onların motivasiyası olduqca vacibdir (Əliquliyev R.M. 2019: s.90). İşçilərin informasiya texnologiyalarına uyğunlaşmasını təmin edəcək amillərin müəyyənləşdirilməsi və bu istiqamətdə yeniliklərin tətbiqi müəssisələrin fərqlənməsinə imkan verən vacib parametrlərdən biridir.

İnformasiya texnologiyalarının istifadəsi rəqəmsal iqtisadiyyatda yalnız texniki bir dəyişiklik deyil, həm də konseptual bir zehni transformasiya tələb edir. İnformasiya texnologiyaları ilə kadrlar arasındakı əlaqəni bu aspektdən nəzərdən keçirmək lazımdır.

İnformasiya texnologiyalarının tətbiqi üçün prioritet şərt işçilərin və menecerlərin yeniliyə açıq olmasıdır. İnformasiya texnologiyaları işçilər tərəfindən başa düşülərək qəbul edildiyi üçün idarəetmə informasiya sistemlərindən səmərəli istifadə olunur.

2015-ci ildə rəqəmsal texnologiyanın, xüsusən daxili və xarici sosial texnologiyalarla əlaqənin təsiri müxtəlif iqtisadi sahələrdə işin, istedad rəhbərliyinin və şirkətin tanınılmasını ən çox dəyişdirəcək amildir (Terhan O.N. 2019: s.128).

Rəqəmsallaşma, İKT şöbəsinin rolunu dəyişdirəcək yeni hiper əlaqəli təşkilat və kollektiv istedad idarəçiliyi formasını təmsil edir. Rəqəmsal sektor bu dəyişikliyə rəhbərlik etməli və təşkilat üzvlərinə texnoloji təsirin yaratdığı mədəni və təşkilati dəyişiklikləri həyata keçirilməsi zamanı kömək etməlidir.

Amerika Birləşmiş Ştatlarının İnsan Resursları İdarəetmə Cəmiyyəti, 2015-ci il üçün İnsan Kapitalının İdarəetmə sektorunda müəyyənləşdirilən 10 tendensiyadan

6-nın iqtisadiyyatın rəqəmsallaşdırılması ilə əlaqəli olduğunu elan etdi (Terhan O.N. 2019: s.124).

İKT vasitəsilə iqtisadi nəliyyətlərin əldə edilməsi, rəqəmsallaşma və bu kimi digər iqtisadi irəliləyişlərdə kadrların (işçi heyətinin) motivasiyası olduqca vacibdir (Əliquliyev R.M., 2019: 92 s.). Baxmayaraq ki, texnologiya XXI əsrdə hər cür biznesin idarə edilməsinə kömək edir, ancaq bunu da qeyd etməliyik ki, işçi heyəti olmadan da bu vasitələr heç bir fayda verə bilməz. Bu səbəbdən də kadrların motivasiyasının gücləndirilməsi olduqca vacibdir (xüsusilə də, pandemiya dövründə) (Terhan O.N. 2019: s.129).

Beləliklə, məlumatlar çoxsaylı yenilikçi iş təcrübələrinin və İKT-nin işçilərin motivasiyasına təsirini modelləşdirməyə imkan verir. Bir tərəfdən yenilikçi iş tətbiqetmələrində iştirak və İKT istifadəsi ilə digər tərəfdən motivasiya arasındakı potensial vəziyyət, əks səbəbi nəzərə almağa imkan verən orijinal empirik çərçivə dairəsi və təlimlə bağlı mövcud sübutların olduğunu göstərir.

Nəticələr işçilərin müsbət münasibətləri və əmək haqqı stimullarının müsbət rolu ilə komanda işi, keyfiyyət normaları, rəsmi qiymətləndirmə, rəhbərliyin tanınması və ya ailəyə uyğun siyasət kimi iş təcrübələrinin müsbət rolunu təsdiqləyir (Əliquliyev R.M. 2019: s.93). İş prosesi, internet və e-poçt kimi məlumat əldə etməyi asanlaşdıran İKT istifadə edən işçilər başqalarından daha çox motivasiyaya sahibdirlər.

Araşdırmalar daxili məlumat əldə etməyi asanlaşdıran texnologiyalar və işçilərin motivasiyaları (xarici tənzimləmə istisna olmaqla) arasında yalnız bir iş prosesinin aparılması üçün pozitiv bir əlaqə olduğunu vurğulayır. Daha doğrusu, iş prosesi vasitələrinə əsaslanan işçilər arasındakı əlverişli koordinasiyanın günahkarlıq və öz dəyərinə görə təzyiqi artırdığı və tapşırıqları daha maraqlı hala gətirdiyi görünür.

İş yerində geniş bir İKT istifadəsi və yenilikçi iş təcrübələrindən əl çəkməyin, müəyyən texnologiyalar və işçilərin iş nəticələri arasındakı əlaqənin həddindən artıq qiymətləndirilməsinə səbəb ola biləcəyini göstərir (Əliquliyev R.M., 2019: 95 s.).

Alman alimi A. Bloom və digərlərinin iddia etdiyi kimi, daxili rabitə xərclərini azaldan bir texnologiyanın istifadəsi işçilərin daha az güclənməsinə gətirib çıxarır və beləliklə motivasiyalarını azaldır (Terhan O.N. 2019: s.131).

İnternetdən istifadə işçilərə məlumat və bilikləri asanlıqla toplamaq imkanı verir və motivasiyaların artmasına şərait yaradır.

Eyni şəkildə, e-poçt istifadəsi xarici tənzimləmə istisna olmaqla motivasiyanı artırma bilər. Yenilikçi iş təcrübələrinin və İKT-nin istifadəsinin birgə təsirlərini daha da araşdırmaq üçün qarşılıqlı dəyişənlər əlavə edilə bilər (Əliquliyev R.M. 2019: s.95). Nəticələr ekzogen yenilikçi iş təcrübələrində intensiv iştirakın və İKT-nin avtonom motivasiya üzərində intensiv istifadəsinin mənfi təsirini ortaya qoyur.

Daxili rabitə xərclərini azaldan qrup proqramı bütün motivasiyalara mənfi təsir göstərir. Veb konfransı vasitələri işçiləri daxili cəhətdən motivasiya edir, eyni zamanda müəyyən edilmiş tənzimləməni azaldır.

Nəticə etibarlı ilə, sənaye inqilabı ilə inkişaf etmiş və sürətli inkişaf yolu tutan informasiya və kommunikasiya texnologiyaları son 50 ildə ən dinamik dövrünü yaşayır. Son vaxtlar və xüsusilə də kompüterin, internetin və ağıllı cihazların ixtirası, milli sərhədlərin itməsindən, xüsusən də ana rabitə xəttinə qədər bir çox sahədə inqilabi xarakter daşıyır (Terhan O.N. 2019: s.134). Bu çərçivədə dünyanın harasında olmaqdan asılı olmadan, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları sayəsində təhsildən iqtisadi əlaqələrə, sağlamlıqdan ünsiyyətə, bank əməliyyatlarından ticarətə qədər bir çox sahədə xidmət almaq mümkün olmuşdur.

Beləliklə, informasiya və kommunikasiya texnologiyalarındakı bu inkişaf göstəriciləri insan həyatının demək olar ki, istənilən mərhələsinə ciddi şəkildə təsir etmişdir. Bu istiqamətdə, texnologiya inkişaf etdikcə, sənayelərin texnoloji intensiv istehsalı, kapital axınının sürətlənməsi və kapitalın milli sərhədləri aşması kimi inkişafalar iqtisadiyyatın rəqəmsallaşdırılmasında mühüm irəliləyişlərin əldə edilməsiylə üst-üstə düşür (Əliquliyev R.M. 2019: s.96).

Xüsusilə son dövrlərdə ağıllı cihazların çoxalması və inkişafı; elektron ticarət, elektron bankçılıq və elektron şirkətlər elektron iqtisadi fəaliyyətə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. İnsanlar artıq banka getmədən bank əməliyyatları həyata

keçirə bilsələr də, internetdə demək olar ki, bütün fərdi ehtiyaclarını ödəyə biləcək əməliyyatları həyata keçirə bilirlər.

Nəticələr, motivasiya mühitinin tərifində komanda işi, keyfiyyət normaları, rəsmi qiymətləndirmə, rəhbərliyin tanınması və ya ailəyə uyğun siyasət kimi iş təcrübələrinin müsbət rolunu təsdiqləyir (Terhan O.N. 2019: s.136). İKT ilə əlaqəli nəticələr, motivasiya mühitinin inkişafına ən çox kömək edən İKT növlərinin daxili məlumatlara giriş (iş axını), daxili və xarici bilikləri (İnternet və e-poçt) əldə etməyi asanlaşdıran bir proses olduğunu vurğulayır (Əliquliyev R.M. 2019: s.97).

İşçilərindən daha yüksək performans səviyyələri əldə etmək üçün menecerlər, hər şeydən əvvəl muxtar motivasiyaları inkişaf etdirən bir iş mühiti dizayn etməlidirlər (müəyyən edilmiş tənzimləmə və daxili motivasiya). Bu motivasiyalar işəgötürənlər üçün daha çox məlumat mübadiləsi, daha çox əməkdaşlıq, daha çox daxili və əlavə rol, daha az iştirak və aşağı dövrəyə niyyəti yaratdıqları üçün həqiqətən çox dəyərlidir.

Nəticələr motivasiyaedici iş mühitinin komanda işinə və ümumi keyfiyyət idarəçiliyinə müraciət etməyi nəzərdə tutduğu fərziyyəsini təsdiqləyir. Ailə dostu siyasət həm də firmalara motivasiya iş mühiti yaratmağa kömək edir (Terhan O.N. 2019: s.138). Maddi mükafatlara gəldikdə, nəticələr maaş təşviqinin işçiləri motivasiya etdiyini göstərir.

İKT-ni nəzərdən keçirməyə davam etdikcə nəticələr, daxili məlumatlara, daxili və xarici biliklərə giriş imkanlarını asanlaşdıran texnologiyaların müsbət təsirlərini vurğulayır.

Bu mövzunun əsas məhdudiyyəti tək bir kəsişmənin istifadəsidir (Əliquliyev R.M. 2019: s.98). Yəni biz mövzuya ancaq ümumi konseptdən yanaşa bildik. Buna görə texnoloji və təşkilati dəyişikliklərin dinamikasını və onların işçilərin davranışları üzərindəki nəticələrini təhlil etmək elə də mümkün deyil. Bu məhdudiyyət panel məlumatlarından istifadə edərək gələcək tədqiqatlarla aradan qaldırıla bilər. Bunun üçün ən yaxşı vasitə hər hansı bir şirkətin daxili strukturunu və kadr idarəçiliyini analiz etməkdir.

2.3. Rəqəmsal iqtisadiyyatın tətbiqi proqramlarından istifadədə kadrların iş prosesi

İnformasiya texnologiyalarının inkişafı və post-sənaye çevrilişini müşayiət edən qloballaşma fenomeni iqtisadi və sosial quruluşlarla yanaşı iş həyatına da təsir etdi. Yeni texnologiyaların tətbiqi, sənaye və xidmət istehsalının qlobal miqyasda yayılması, müəssisələrin idarəetmə və təşkilat strukturlarında dəyişiklik və istehlakçıların tələbatını ödəmək üçün istehsalın çevikliyi iş həyatını yüksək səviyyədə dəyişdirdi (Ergin A.M. 2019: s.127).

Bu zaman, makro səviyyədə tətbiq olunan neoliberal siyasətlər, ardıcıl iqtisadi böhranlar və dünyada artan işsizlik, tənzimləmə, müəssisə səviyyəsində çevik tətbiqetmələr və insan resursları yanaşması həmkarlar ittifaqlarının gücünü zəiflətdi.

Rəqəmsallaşma prosesinin iş həyatı ilə əlaqəli əks olunması, iş mühitinin rəqəmsal texnologiyalar vasitəsilə izlənilməsi və idarə edilməsidir. İş yerlərində və ofislərdə quraşdırılmış kameralar və müxtəlif sensorlar vasitəsilə iş mühitinin izlənilməsinin təhlükəsizlik üstünlükləri vardır (Ergin A.M. 2019: s.128). Ancaq bu mövzuda insanın gizliliyinə məhəl qoymamaq, kameralar vasitəsilə işçilərin davamlı izlənməsi iş prosesində kadrlar üçün ciddi bir problemdir.

Bəs rəqəmsal iqtisadiyyatın tətbiqi proqramlarından istifadə zamanı kadrların iş prosesi necə dəyişdi? Rəqəmsallaşma ilə başlayan və sürətlə rəqəmsal çevrilişə doğru irəliləyən proses iqtisadi, sosial və mədəni quruluşlarda çox əhəmiyyətli dəyişiklikləri ortaya qoyur. Çünki rəqəmsallaşdırma fenomeni bir tərəfdən iqtisadi struktur, istehsal metodu, iş və iş yerlərinin müəyyənləşdirilməsi, əmək bazarlarına təsir edir və onları dəyişdirir, eyni zamanda ictimai həyatı və mədəni quruluşu da müasir səviyyədə formalaşdırır. Bu təsirlərin mərkəzində texnologiyanın məlumat toplama, saxlama, mübadilə və istifadədə oynadığı rol olduqca vacibdir.

Rəqəmsal texnologiya xüsusi bir gücə malikdir, çünki firmaların və işçilərin istehsalının təşkilatı, analitik və idarəetmə aspektlərini yaxşılaşdıraraq dəyər qazandırır və digər işlərin əhəmiyyətini azaldır. Bu çərçivədə rəqəmsal texnologiya günümüzdə iqtisadiyyatın ən əhəmiyyətli hərəkətverici qüvvəsi olaraq ortaya çıxdı (Ergin A.M. 2019: s.129). Bu vəziyyət iş yerlərinə böyük təsir göstərsə və qurulmuş iş

təcrübələrini pozsa da, iş yerlərində məlumat idarəetməsini və qaydalara əsaslanan əməliyyatları xeyli yaxşılaşdırmaq gücünə malikdir.

Rəqəmsallaşmanın iqtisadi, sosial və mədəni quruluş sahəsində yaratdığı dəyişikliyə görə çağdaş dövrün əsas xüsusiyyəti hesab etmək olar. Rəqəmsal media hazırda global kapital axınlarının mərkəzində olsa da, rəqəmsallaşma fərqli sektorların yaxınlaşmasına təkan verdi.

İnformasiya texnologiyaları və rəqəmsallaşdırma prosesinin ən böyük təsiri iqtisadi quruluşda görülür. Əvvəlki paraqraflarda da bildirildiyi kimi, sənaye çevrilişi və qloballaşma prosesi ilə iqtisadi strukturlarda çeviklik, daha çox istehsal, artan istehsal avtomatlaşdırması və s. dəyişikliklər rəqəmsallaşdırma prosesi ilə fərqli bir ölçü qazandı.

Rəqəmsallaşma fenomeni texnoloji yeniliklərlə yeni iş yerləri və yeni peşələr yaradarkən, iş və iş ilə əlaqəli təşkilati quruluş, vəzifə təlimatları və sərəfşələri, mal və xidmətlər istehsalının məkan ölçüsü, istehsal metodu, istehsal prosesi, marketinq şəbəkəsi, istehsal olunan mal və xidmətlərə çatma yolu, istehlak anlayışı və s. bir çox şeyi, qısacası iqtisadi quruluşu sürətlə dəyişdirir. Bu dəyişikliyin yaratdığı çevriliş, sənaye inqilabının dördüncü mərhələsi olaraq xarakterizə olunur.

“Rəqəmsal iqtisadi inqilab”- ın əsas məqsədi, fəaliyyətini əks etdirə biləcək ağıllı satış şəbəkələri tətbiq etməkdir. Yeni proses, insan əməyindən ən az istifadə edildiyi, lakin ən yüksək əmək məhsuldarlığının əldə edildiyi yüksək dərəcədə avtomatlaşdırılmış iş formalarına əsaslanır.

20-ci əsrin son rübündən bəri inkişaf edən informasiya texnologiyaları iqtisadi quruluşlarla iş həyatını dəyişdirsə də, 2000-ci illərdə başlayan rəqəmsallaşdırma prosesi bu dəyişikliyə fərqli bir sürət verdi (Ergin A.M., 2019: 131 s.). Rəqəmsallaşdırma artan avtomatlaşdırma iş proseslərini dəyişdirməklə yanaşı ümumilikdə bütün iş proseslərini də dəyişdirir.

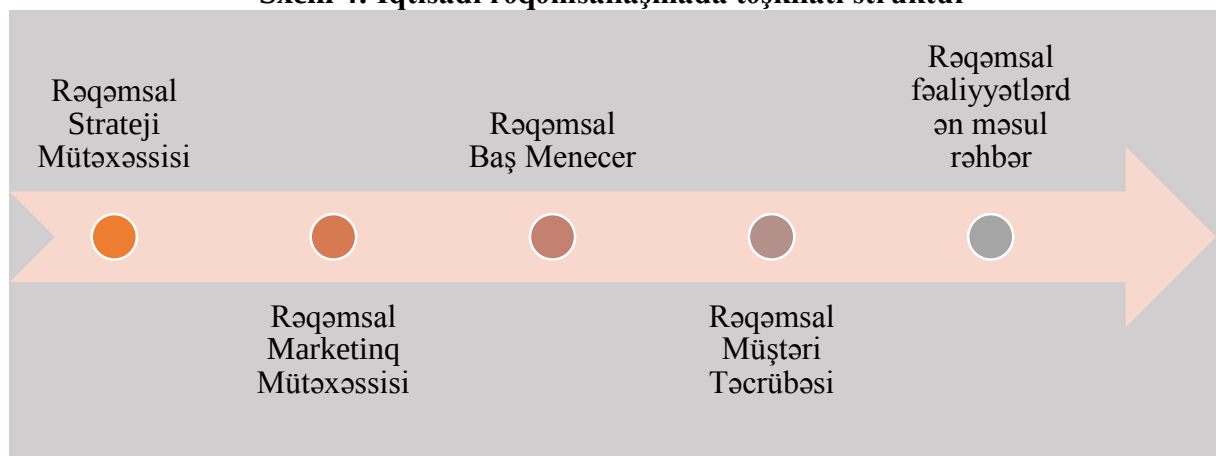
Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə təşkilati strukturlarda dəyişiklik müştəri yönümlü strateji iş qrafikini tələb edir. Həqiqətən, rəqəmsal çevriliş, təşkilatın ümumilikdə dəyişikliyin daha yaxşı öhdəsindən gəlməsi üçün əsas sərəfşənin yaradılmasını və əsasən birbaşa müştəriyə yönəldilməsini tələb edir. Buna görə

məlumatların rəqəmsallaşdırılması, bir müəssisənin fəaliyyətini təşkil edən proseslər və rollar, işin rəqəmsal çevrilişini və iş strategiyasını özündə gətirir, eyni zamanda iş modeli dəyişikliyinə səbəb olur.

Beləliklə rəqəmsallaşdırma ilə başlayan və iş həyatının rəqəmsallaşdırılması ilə davam edən bu müddət rəqəmsal çevrilişi ortaya qoyur, eyni zamanda xidmət sektorunun genişlənməsinə gətirib çıxarır, bir çox peşənin ləvğ edilməsinə səbəb olur.

Rəqəmsal çevriliş prosesi şirkət rəhbərliyini və təşkilati strukturunu da dəyişdirir. Məsələn, idarəetmə səviyyəsində, Rəqəmsal Strateji Mütəxəssisi, Rəqəmsal Marketing Mütəxəssisi, Rəqəmsal Baş Menecer və ya Rəqəmsal Müştəri Təcrübəsi kimi müxtəlif adlar altında işləyə bilən “Rəqəmsal fəaliyyətlərdən məsul rəhbər” və ya qısa müddətdə CDO (Baş Rəqəmsal Məmur) dayanır (Ergin A.M. 2019: s.132).

Sxem 4: İqtisadi rəqəmsallaşmada təşkilati struktur

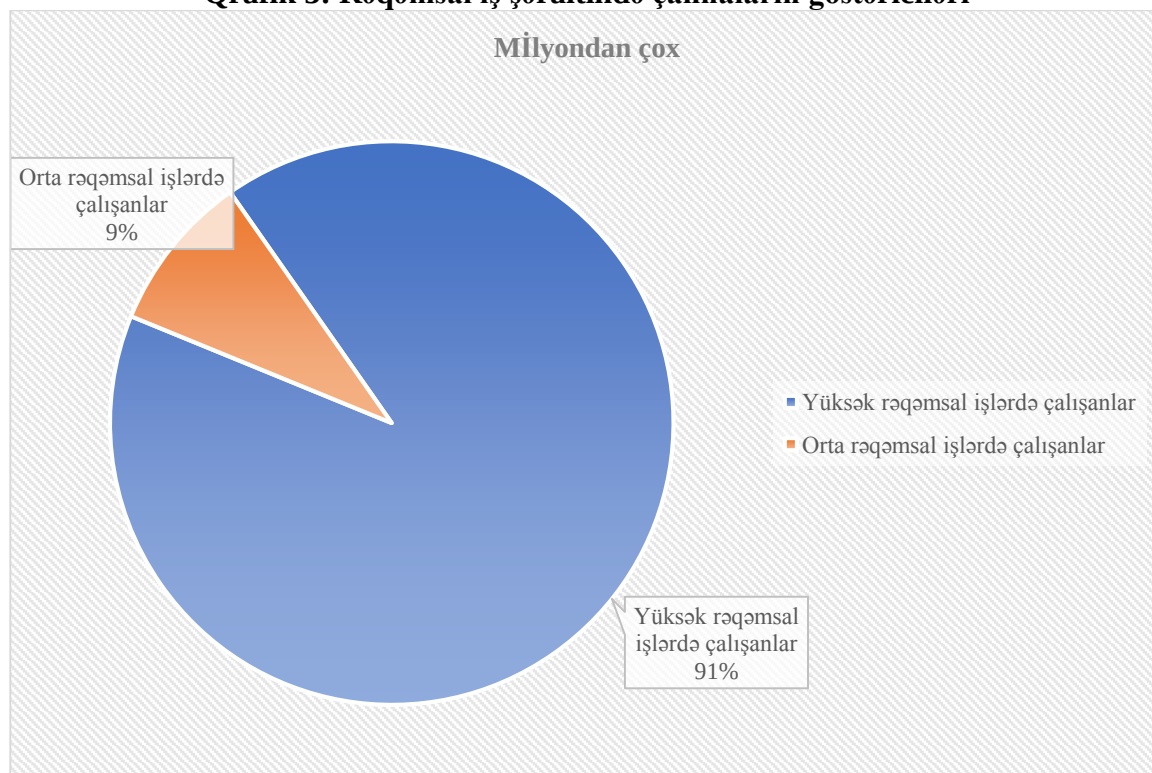


Mənbə: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/639636> - Kadrlarda peşə məşğulluğu 2020

2018-ci illə müqayisədə 2019 - cu ildə yüksək rəqəmsal məzmunu olan peşələrdə məşğulluğun 4,8% -dən 23% -ə, orta rəqəmsal məzmundakı peşələrdə 39,5% -dən 47,5% -ə yüksəldiyi görülür (<http://www.erctr-az.gov-iqtisadi>). Əksinə, rəqəmsal məzmunu az olan kadrlar arasında peşə məşğulluq səviyyəsi 55,7% -dən 29,5% -ə düşdü (<http://www.erctr-az.gov-iqtisadi>).

Mütləq ifadədə 32 milyondan çox işçi yüksək rəqəmsal işlərdə, təxminən 66 milyon isə orta rəqəmsal işlərdə çalışır (<http://www.erctr-az.gov-iqtisadi>).

Qrafik 3: Rəqəmsal iş şəraitində çalışanların göstəriciləri



Mənbə: <https://www.azstat.org/portal/> - Rəqəmsal iş şəraiti 2020

Bu tendensiyalara uyğun olaraq, rəqəmsal yönümlü peşələr son bir neçə ildə biznesin çevriliş və yaradılış prosesinə böyük dəstək verdi.

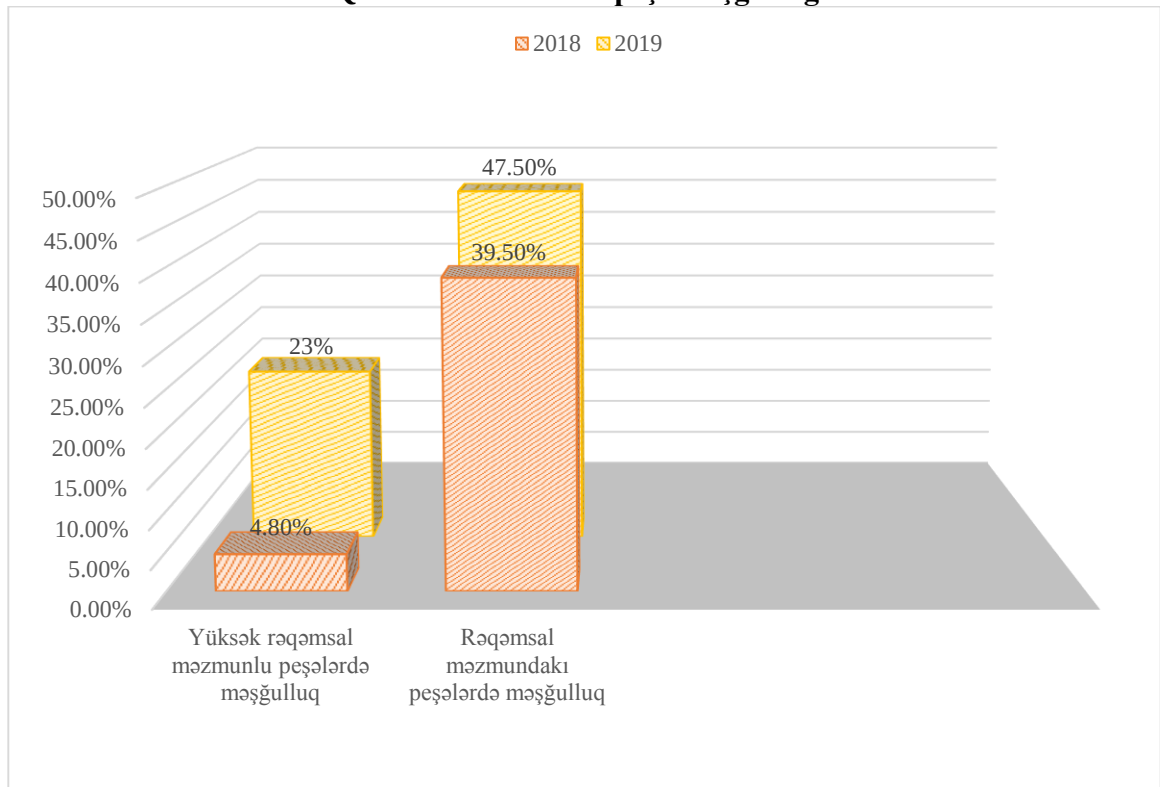
Konkret olaraq, 2010-cu ildən bəri ölkədə yaradılan 13 milyon yeni iş yeri, təxminən 4 milyon yüksək səviyyəli rəqəmsal bacarıqlara ehtiyac duyur və yeni iş yerlərinin təxminən üçdə ikisi ya yüksək, ya da orta rəqəmsal bacarıqlar tələb edir (<http://www.erctr-az.gov-iqtisadi>).

Rəqəmsal çevriliş prosesi ilə işin saati bitdikdə belə, işçilər evdə yaxud tətildə olarkən elektron poçt və ya digər sosial şəbəkələrə girməklə işlətinə görürlər. Aydındır ki, bu iş vaxtını əlavə vaxt konsepsiyasından kənara çıxardır. Bundan əlavə, bu vəziyyət işçilər üzərində əks təsirlərə səbəb olur.

İş saatları xaricində e-poçtlarını yoxlamaq və cavab vermək məcburiyyətində qalan işçilərin bu iş saati üçün əlavə əmək haqqı verilməməsi xaricində stres, bitkinlik, yuxu problemi və münasibət çətinliklərinə səbəb olduğu ifadə edilir.

Bu vəziyyətə qarşı həmkarlar ittifaqlarının kollektiv müqavilələri ilə bağlı xüsusi müddəalar verməyə başladıkları və hətta Fransada bu məsələylə bağlı artıq qanunların hazırlandığı qeydə alınır.

Qrafik 4: Kadrların peşə məşğulluğu



Mənbə: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/639636> - Kadrlarda peşə məşğulluğu 2020

İş həyatının rəqəmsallaşdırılmasının bir başqa ölçüsü də “süni intellekt” və robot texnologiyaları mövzudur. Məsələn, bank sektorundakı ATM-lər (Avtomatlaşdırılmış Bankomat) və müxtəlif fabriklərdə, xüsusən də avtomobil sənayesində insan əzələ gücünün gərgin olduğu yerlərdə istifadə olunan robot qolları uzun müddət işçi qüvvəsini əvəz etmişdir.

Yenilik, rəqəmsal çevriliş ilə ortaya çıxan ağıllı şirkətlərdə, bankçılıq, səhiyyə sektorunda və bir çox digər sahələrdə “süni zəka” və robotların istifadəsinin

sürətləndirilməsi, ssenarilərin yaradılması və müzakirələrin intensivləşməsidir (Ergin A.M. 2019: s.145).

Son illərdə aparılan akademik tədqiqatlar göstərir ki, rəqəmsallaşma sayəsində fərdi işçilər iş dəyişikliyinə mahiyyətini və mükafatlarını tez bir zamanda görə bilirlər. Buna görə rəqəmsal texnologiyanın yayılması, işçilər, firmalar, sənaye sahələri, iqtisadi - ticari əlaqələr, əmək bazarları və bütün bölgələr üzərində əhəmiyyətli təsir göstərməyə meyllidir. 1970, 1980, 1990 və 2000-ci illərdəki əmək bazarlarını araşdıran mühüm tədbirlər göstərir ki, iş yerində kompüterdən istifadə edən işçilər daha çox qazanırlar (Ergin A.M. 2019: s.170).

Nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, rəqəmsallaşma prosesinin iş həyatına və ya iş həyatının rəqəmsallaşmasına təsirləri barədə mübahisələrin gələcəkdə daha da güclənəcəyi və bu mövzuda araşdırmaların müəyyən bir ədəbiyyat zənginliyi yaradacağı məlum məsələdir.

Rəqəmsallaşma son dərəcə vacib bir tendensiya olsa da, bu prosesin hara gedəcəyi ilə bağlı bəzi qeyri-müəyyənliklər var. Bu səbəbdən bu prosesi transformasiya kimi ifadə etmək hələ tezdir. Çünki bu proses hələ də davam edir, müxtəlif dəyişikliklərə məruz qalır. Son illərdə rəqəmsallaşdırma prosesinin iş həyatına təsirlərinə dair işlər, məsələnin daha çox məşğulluq aspektləri ilə seçilir. Bunlardan bəziləri gələcəklə bağlı proqnozlardan ibarətdir.

Mövzunun fərqli ölçülərdə dərinlən araşdırılması üçün rəqəmsal çevriliş və buna görə dördüncü sənaye inqilabı olaraq xarakterizə edilən proses daha da təkmilləşməlidir (Ergin A.M. 2019: s.173).

Başqa sözlə, rəqəmsal çevriliş prosesinin iş həyatına və məşğulluq daxil olmaqla sənaye münasibətlərinə təsirini qiymətləndirmək üçün, iş həyatını ola biləcək iqtisadi, sosial və mədəni quruluşlarla müəyyən dərəcədə “sabit” saxlamaq lazımdır.

III FƏSİL. RƏQƏMSAL İQTİSADİYYAT ÜÇÜN KADRLARIN SEÇİLMƏSİ PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Kadrlar seçimində innovativ metodlar

Rəqəmsal iqtisadiyyatın inkişafı, texnoloji inkişaf və demoqrafik dəyişikliklər iş dünyasına ciddi mənada təsir göstərir. Bu, mövcud meqatrendlərin sayını, keyfiyyətini, necə yerinə yetirildiyini və gələcəkdə işçilərin rəqabət mühitində uğur qazanması üçün lazım olan bacarıqlara da təsir edir.

Bu inkişafın vaxtı və tempi ölkələr arasında dəyişsə də, əmək bazarında artımın inkişaf etmiş və az inkişaf etmiş ölkələrə təsir göstərəcəyi gözlənilir. Bu dəyişikliklərə uyğun olaraq işçi səriştələrinin əmək bazarının tələblərinə effektiv şəkildə uyğunlaşdırılmasını təmin etmək getdikcə daha vacib hal alır.

Son illərdə sürətli texnoloji dəyişikliklər, istehsal prosesinə yeni rəqəmsal yeniliklərin tətbiqi, istehsal və xidmət sahələrinin rəqəmsallaşdırılması kimi təşəbbüskarlar, rəqəmsal bacarıqlara və informasiya texnologiyalarına sahib istedadlı işçiləri cəlb etmək üçün iş sahələrini diqqət mərkəzində saxlamağa başladılar.

İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı tərəfindən yayımlanan hesabatda təqdim olunan empirik dəlillər mövcud əmək bazarı və iqtisadi dəyişikliklərin səriştəlilik və təklif arasında böyük bir tarazlıq yaratdığını göstərir.

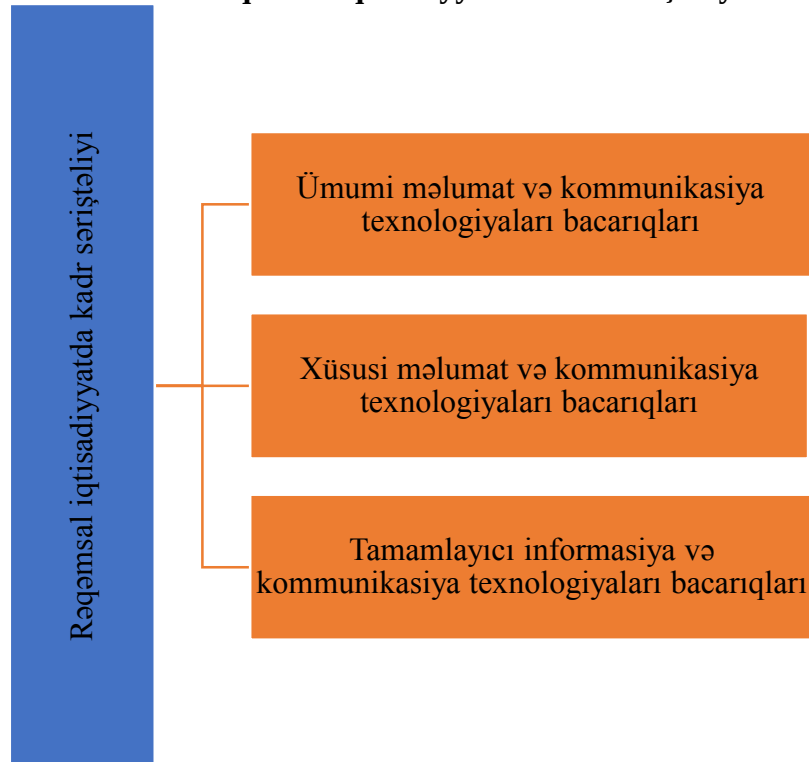
İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı, habelə Avropa Birliyi ölkələrində kompüter və elektronika (bilik və proqram təminatı, proqramlaşdırma və istifadə) biliklərinə və qərar qəbul etmə bacarıqlarına böyük ehtiyac var. Bu səbəbdən müəssisələr yeni üsullardan istifadə etmək və yeni texnologiyalarla işləmək üçün lazımi səlahiyyətlərə sahib işçiləri tapmaqda çətinlik çəkirlər.

Ölkəmizdəki bu vəziyyəti nəzərə alaraq, müxtəlif tədqiqatçılar işçilərin rəqəmsal dövrün tələb etdiyi səriştələrə uyğunlaşa bilmədən əmək bazarından kənarda qalmamaq üçün sahib olmalı olduqları səriştələri müəyyənləşdirdilər.

Aparılan araşdırma əsasında deyə bilərik ki, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı hesabatına əsasən, iş yerlərində rəqəmsal texnologiyaların artan istifadəsi

nəticəsində ortaya çıxan və zəruri hesab edilən yeni səriştəlilik tələbləri üç ölçüyə bölünür:

Sxem 5: Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadr səriştəliyi



Mənbə: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/913858> - Tez toplusu 2020

Ümumi məlumat və kommunikasiya texnologiyaları bacarıqları: Onlayn məlumat əldə etmək və ya gündəlik iş həyatında istifadə edilə bilən proqramlardan istifadə etmək kimi ümumi məlumat və kommunikasiya texnologiyaları bacarıqlarına sahib olmağı özündə əks etdirir.

Xüsusi məlumat və kommunikasiya texnologiyaları bacarıqları: Buraya proqram, veb səhifələr, elektron ticarət, riyazi hesablama və geniş məlumatlar kimi məhsul və xidmətlərin proqramlaşdırılması, tətbiqetmələrin inkişafı və şəbəkələrin idarəedilməsi aiddir (<http://www.scontrino-powell.com/2012/effective-employee-selection-methods/>).

Tamamlayıcı informasiya və kommunikasiya texnologiyaları bacarıqları: Mürəkkəb məlumatların işlənməsi, həmkarlar və müştərilərlə ünsiyyət qurma, problemlərin həlli, qabaqcadan planlaşdırma və planın sürətlə həyata keçirilməsi kimi tamamlayıcı bacarıqları əhatə edir.

Cədvəl 1: Rəqəmsal iqtisadiyyatda inkişaf etməkdə olan peşələrdə bacarıq tələbləri

Bacarıqlar	Tərif	Qabiliyyət	Tərif
Kompleks Problemlərin Həlli	Müvafiq məlumatları nəzərdən keçirmək və mürəkkəb problemləri müəyyənləşdirmək və seçimləri inkişaf etdirmək üçün həll yollarının tətbiqi	Proqramlaşdırma	Müxtəlif məqsədlər üçün kompüter proqramlarının yazılması
Tənqidi düşüncə	Alternativ həllərin güclü və zəif tərəflərini və əldə edilə bilən nəticələri izah edə biləcək səbəb-nəticə əlaqələrinin qurulması və problemlərə qarşı fərqli yanaşmalar inkişaf etdirə biləcək şəkildə düşüncə	Sosial Anlaşma	İnsanların reaksiyalarından xəbərdar olmaq və bu reaksiyaları niyə verdiklərini başa düşmək
Aktiv təlim	Problemlərin həlli və qərar qəbul edilməsi üçün tələb olunan yeni biliklərin tətbiqi barədə yeni bir anlayış inkişaf etdirmək	İnsan resurslarının idarə edilməsi	İnsanları işləyərkən motivasiya etmək və onları iş planı üzrə istiqamətləndirmək
Qərar vermə	Ən uyğun variantı seçmək üçün atılacaq addımların xərclərini və faydalarını hesablamaq	Xidmət yönümlülük	İnsanlara kömək etmək üçün aktiv bir axtarış aparmaq

Mənbə: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/913858> - Dijitalleşme 2020

Araşdırmadan bu nəticəyə gəlirik ki, rəqəmsal səriştələri üzə çıxarmaq üçün texniki səriştələrin rəqəmsal səriştənin mərkəzi komponenti kimi qəbul edə bilərik. Fikrimizcə, bu, digər vacib məsələlərə paralel şəkildə diqqət verilməməsinə səbəb olur.

Əslində rəqəmsal səriştəlilik daha geniş mənada çoxsahəli bir konsepsiya kimi qəbul edilməlidir, çünki yalnız texniki səriştə baxımından onu tam şəkildə qəbul edə bilmərik.

Rəqəmsal işçi qüvvəsinin səriştələrini müəyyənləşdirmək üçün aparılan araşdırmalarımıza əsasən rəqəmsal işçi qüvvəsi səlahiyyətlərini üç qrupa bölə bilərik:

1. Peşəkar bacarıq və informasiya texnologiyaları bilikləri: Buraya şəxsi münasibət, etibarlılıq, uyğunlaşma, tənqidi düşüncə, ömür boyu öyrənmə, innovasiya, ümumi ünsiyyət, problemin həlli, komanda işi, informasiya texnologiyaları, riyaziyyat və elm, informasiya hüququ və etika daxildir.

2. *İnformasiya texnologiyaları rəhbərliyi və dəstəyi*: Buraya rəqəmsal marketing, informasiya texnologiyaları risklərinin idarəedilməsi, rəqəmsal rabitə, informasiya dəstəyi, layihə idarəetməsi, əsas iş bilikləri aiddir.

3. *İnformasiya texnologiyalarının texniki bilikləri*: Buraya mobil texnologiya və tətbiqetmə, hardware/şəbəkə, program tətbiqetmələri, verilənlər bazası, informasiya texnologiyaları tətbiqetmələrindən istifadə üçün ingilis dili biliyi, işi aparmaq üçün əsas informasiya texnologiyaları bilikləri və s. aiddir.

İnsan resursları mütəxəssisləri hazırda rəqəmsal iqtisadiyyatda aktiv fəaliyyət göstərirlər. İnnovativ əməliyyat modelləri, rəqəmsal texnologiyalar və inkişaf etmiş işçi gözləntiləri yeni istedadlar, bacarıq və yeni perspektivləri özüylə gətirir (<http://www.http://ieryt.az>).

Cədvəl 2: Rəqəmsal Səriştənin komponentləri

Səriştəlilik	Tərif
Bilik İdarəetmə	Bunlar məlumatları müəyyənləşdirmək, tapmaq, əldə etmək, saxlamaq və təşkil etmək üçün tələb olunan bilik və bacarıqlardır.
Əməkdaşlıq	Bunlar digər istifadəçilərlə əlaqə qurmaq, şəbəkələrdə və onlayn layihələrdə iştirak etmək, habelə digər insanlarla konstruktiv və məsuliyyətlə qarşılıqlı əlaqə qurmaq üçün tələb olunan bilik, bacarıq və münasibətdir.
Ünsiyyət və paylaşma	Gizlilik, təhlükəsizlik və məxfilik nəzərə alınaraq onlayn vasitələrlə əlaqə qurmaq üçün tələb olunan bilik, bacarıq və münasibətdir.
Məzmun və məlumatın yaradılması	Bu yaradıcılığın ifadəsi olmaqla yanaşı, texnologiya və media vasitəsi ilə yeni biliklərin qurulması, eyni zamanda əvvəlki bilik və məzmunun integrasiyası və yenidən qurulması və onlayn vasitələrlə yayılmasıdır.
Etik məsuliyyət	Qanuni çərçivələrdən xəbərdar olduqda etik və məsuliyyətli davranışın vacib olduğu bilik, münasibət və bacarıqdır.
Qiymətləndirmə və problemin həlli	Müəyyən olunmuş problemi həll etmək və ya tapşırığı yerinə yetirmək üçün doğru texnologiyanın və / və ya mühitin müəyyənləşdirilməsi, habelə əldə edilmiş məlumatın və məsləhətləşilmiş media məhsulunun qiymətləndirilməsidir.
Texniki əməliyyatlar	Texnologiyadan və mediadan səmərəli, effektiv, təhlükəsiz və düzgün istifadə etmək üçün insanın ehtiyacı olan bilik, münasibət və bacarıqdır.

Mənbə: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/913858> - Dijitalleşme 2020

“Rəqəmsal işçi” konsepsiyasının ortaya çıxması ilə işçilər yeni texnologiyalarla qarşılıqlı əlaqə qurur və münasibətləri, davranışları və gözləntiləri dəyişir. İnnovativ texnologiya bu işçilərdən fərqli və rəqəmsal yaş səriştələrini tələb edir və bu, köhnə ilə yeni nəsil işçi qüvvəsi arasındakı fərqə səbəb olur.

Yaşanan rəqəmsallaşdırma fəaliyyətləri müəssisələrdə struktur və işçi qüvvəsi profilində bəzi dəyişikliklərə səbəb olsa da insan resursları mütəxəssislərinin səlahiyyətləri, rolları, vəzifələri və məsuliyyətlərində də bəzi dəyişikliklər baş verir. İnsan resursları sahəsindəki perspektivin insan resursları idarəetməsindən strateji idarəetməyə keçməsi bir çox vəzifələri qarşıya qoyur.

İnsan resursları mütəxəssislərinin bugünkü dünyada sahib olmaları lazım olan səlahiyyətləri dörd kateqoriya altında toplaya bilərik:

- ✓ *İş bacarığı*: İnsan resursları mütəxəssisləri işin görmə qabiliyyətini başa düşməli və insan resursları strategiyalarını öz iş proseslərinə uyğunlaşdırmalıdırlar.

- ✓ *İnsan Resursları Ekspertizası*: İnsan resursları mütəxəssislərinin işə qəbulu, ödənişləri və işçi münasibətləri və s. insan resurslarının funksional fəaliyyətinin əsasını təşkil etməlidir.

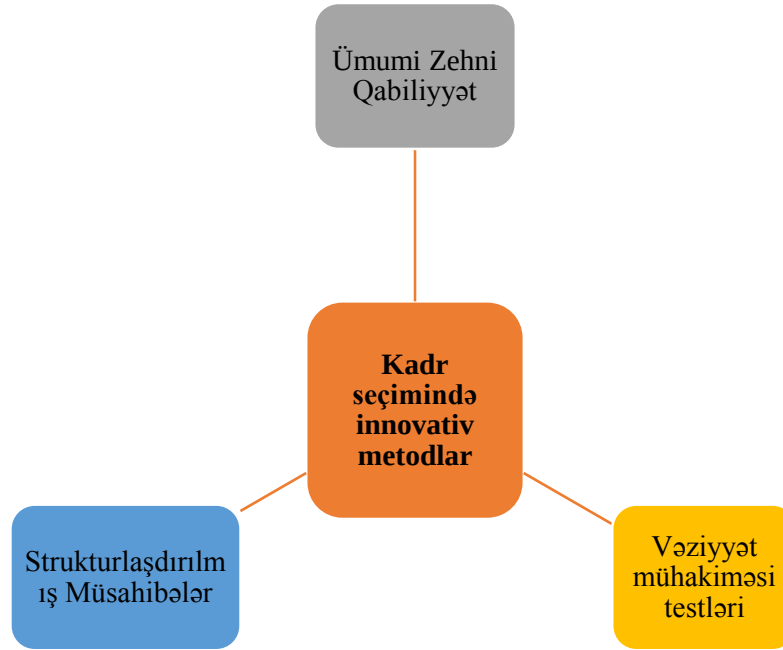
- ✓ *Dəyişiklik Rəhbərliyi*: İnsan resursları mütəxəssisləri, təşkilatda baş verə biləcək bir dəyişiklik üçün təşkilati hazırlıq yaratmaq qabiliyyətinə sahib olmalıdırlar.

- ✓ *Texnoloji Ekspertizası*: İnsan resursları mütəxəssisləri xidmətlərini işçilərə uğurla çatdırmaq üçün yeni texnoloji səriştələr inkişaf etdirməlidirlər. İnsan resursları mütəxəssisləri məlumat toplama mərhələsində rəqəmsal vasitələrin istifadəsi barədə biliklərə sahib olduqdan sonra, bu məlumatları strateji olaraq lazımlı məlumatlara çevirmə qabiliyyətinə sahib olacaqlar.

Effektiv və İnnovativ İşçi Seçmə Metodları

İş üçün müraciət edənlərin bacarıqlarını və uyğunluğunu qiymətləndirmək üçün daha dəqiq yollar olduğu halda seçim qərarlarını araşdırmaq üçün niyə sosial media profilləri kimi bir şey istifadə etmək lazımdır? Bunun əsas səbəbi, mövcud seçim testlərinin çoxluğu və növü ilə əlaqəli ola bilər. Bu halda iş prosesinə ən uyğun, innovativ metodu seçmək olduqca vacibdir. Bunlara daxildir:

Sxem 6: Kadr seçimində innovativ metodlar



Mənbə: <http://www.scontrino-powell.com/2012/effective-employee-selection-methods/> - İşçilərin seçilməsi və qiymətləndirilməsində 2020

1. Ümumi Zehni Qabiliyyət

ÜZQ, işçi seçimi üçün ən yaxşı vasitədir. Əslində, bu yanaşma hər iş növündə, bütün iş səviyyələrində və hər sənayedə gələcək performansı proqnozlaşdırmaqda olduqca təsirli olur. Ümumi Zehni Qabiliyyət, “Wonderlic” kimi 30 dəqiqəlik kağız və qələm testlərindən daha bahalı onlayn kompüter uyğunlaşma testlərinə qədər müxtəlif yollarla qiymətləndirilə bilər. Həm kompüter, həm də kağız və qələm testləri eyni dərəcədə etibarlıdır və bu da təşkilatların ən uyğun yanaşmanı seçməsinə imkan verir.

2. Strukturlaşdırılmış Müsahibələr

Bunlar “Yəni mənə özün haqqında danış ...” ilə başlayan standart müsahibələr deyil. Strukturlaşdırılmış və ya davranışa əsaslanan müsahibələrdə müraciət edənlərə bir sıra konkret, əvvəlcədən təyin edilmiş, işlə əlaqəli suallar verilir, cavabları isə ətraflı meyarlarla qiymətləndirilir. Burada 2-3 təlim keçmiş menecerin suallarını verdiyi və hər cavabı ayrı-ayrılıqda topladığı bir “reportaj paneli” yanaşması tez-tez istifadə olunur. Müsahibədən sonra tutarlılığı və ya internetdə

etibarlılığı təyin etmək üçün onların reytingləri müqayisə olunur. Cavablar tutarsız qiymətləndirildikdə, müsahibəçilər onların əsaslarını müzakirə edir və konsensusa gəlirlər.

3. Vəziyyət mühakiməsi testləri (VMT)

Bu testlər strukturlaşdırılmış müsahibələrdə çox seçimli ekvivalent kimi təsvir edilir. VMT - də müraciət edənlərdən hədəf işi ilə əlaqəli müxtəlif fərziyyə vəziyyətlərinə necə cavab verəcəklərini seçmələri istənilir. Nəticələr həmin müraciətçinin müəyyən vəziyyət və qərarlarla qarşılaşdıqda özünü necə aparacağını göstərir. Bu metoda müraciət edənlərin mürəkkəb qərarlara necə cavab verəcəyini proqnozlaşdırma qabiliyyəti VMT-ləri idarəetmə və texniki vəzifələr üçün ən yaxşı yanaşmalardan biri halına çevirir.

Qeyd etmək vacibdir ki, birdən çox vasitə və ya metodun birləşməsi işə qəbul prosesinin proqnozlaşdırıcı etibarlılığını xeyli yaxşılaşdırır. Məsələn, Ümumi Zehni Qabiliyyət testlərini strukturlaşdırılmış müsahibələrlə birləşdirmək, hər ikisini tək istifadə etməkdən daha təsirli olacaqdır. Bundan əlavə, bu üç metoddan hər hansı birini istifadə etmək, müraciət edənlərin tərcümeyi-hallarını qiymətləndirmək və strukturlaşdırılmamış müsahibələr və ya təsdiqlənməmiş hazır testlər verməkdən daha yaxşı olar.

Qərarlarla bağlı düzgün seçim etmək üçün saysız-hesabsız vasitə, metod və yanaşma var. Bununla birlikdə, tətbiq olunan təşkilati tədqiqatların onilliklərinə görə yuxarıda təsvir edilənlər bunları tapmaq üçün ən uğurlu, əlçatan metodlardır. Digər etibarlı metodların qəsdən kənarda qaldığını qeyd etmək olduca vacibdir.

İşçilərinə qarşı birbaşa məsuliyyət daşıyan insan resursları mütəxəssisləri bu innovativ insan resursları prinsiplərinə hazır olmalıdırlar. İnsan resursları mütəxəssisləri yeni rollara uyğunlaşmağı bacarırlarsa, rəqabət qabiliyyətində güc qazanmaqla yanaşı işlə əlaqəli tələbləri və işçi ehtiyaclarını da qarşılaya bilirlər.

Buna görə, insan resursları mütəxəssisləri və menecerləri istedad idarə etmə yanaşmalarını inkişaf etdirməli və genişləndirmələri lazım olduğunu söyləmək olar. Bu yanaşmalar inkişaf etdirilərkən, innovativ işçi qüvvəsi modellərinə və alternativ əmək ehtiyatlarına çatmaq, seçim meyarlarında dəyişiklik etmək və yaş şərtlərinə

uyğun olaraq əmək müqavilələri ilə bağlı razılaşmalar yaratmaq bacarıqlarına ehtiyac duyurlar. Bundan əlavə, bu işçi qüvvəsini saxlamaq üçün yeni təlim və inkişaf modellərinə, habelə yeni motivasiya vasitələrinə üstünlük verilməlidir.

Qeyd edilən bu cür innovativ üsullarla kadr seçiminin həyata keçirilməsi iş potensialını artırmaqla yanaşı şirkətin gələcək müqəddəratına da müsbət mənada təsir edəcəkdir.

3.2. Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi analizi

Kadrlarla işin səmərəliliyinə, onun verdiyi faydalara, yaratdığı iş nizamına nəzər saldıqda ilk öncə ağıla gələn innovativ metodlarla işə alınan kadrların göstərdiyi rəqəmsal performansdır.

Rəqəmsal platformada düzgün iş rejimi təşkilatın hədəflərinə uyğun olaraq fərdlərin və komanda fəaliyyətinin təyin edilməsi, ölçülməsi və yaxşılaşdırılması prosesidir. Performans idarəetməsinin məqsədi işçilərin motivasiyasını və bacarıqlarını yaxşılaşdırmaq, işə bağlılıq və məsuliyyət hissini gücləndirmək və buna görə şirkətin səmərəliliyini və müvəffəqiyyətini artırmaqdır.

Rəqəmsal performans rəhbərliyi səs-vizual kompüter sistemlərindən istifadə edən işçilərin, qrupun və ya təşkilatın fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün məlumatların toplanması, saxlanması, təhlili və hesabatının aparılmasını özündə əks etdirir. Performansın qiymətləndirilməsində texnologiyadan istifadənin əsas məqsədi, lazımi məlumat, texnika və metodlarla yanaşı dəstək sistemləri təmin edərək işçilərin fərdi fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmaqdır. Performans qiymətləndirmələrində rəqəmsal texnologiyanın istifadəsi həm işçilərin karyera hədəfləri, həm də işgüzar baxış üçün olduqca vacibdir.

İKT funksiyalarının elektron mühitə ötürülməsi, fəaliyyət qiymətləndirməsinin eyni vaxtda və bütövlükdə onlayn şəkildə aparılmasına imkan verir. Beləliklə, həm işçilər, həm də menecerlər onlayn imkanlar vasitəsilə insan resursları şöbələrinə performans qiymətləndirmə məlumatlarını təqdim edə bilirlər.

Performans qiymətləndirməsində istifadə olunan texnoloji infrastruktur və sistemlər, materialların paylanması və qiymətləndirilməsini asanlaşdırır və son

mərhələ olan işçilərə geribildirim verir. Məsələn, kompüterdə ön istifadəyə əsaslanan performans auditi başa çatmış işlər, əsas müvəffəqiyyət faktorları, vahid vaxt xərcləri kimi dəyişənləri saxlayaraq performans ölçməsinə asanlaşdırır.

Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi zamanı insan resursları funksiyalarının tədricən rəqəmsal çevrilməsi təşkilatların bu yeni tətbiqlərdən gözləntilərini artırdı. Burada əsas dörd hədəfə diqqət yetirilir.

Bu hədəflər rəqəmsal iqtisadiyyatın strateji yönümünü artırmaq, xərcləri azaltmaq / səmərəliliyi artırmaq, işçi və müştəri xidmətlərini yaxşılaşdırmaq və işçi rəhbərliyini asanlaşdırmaqdır. Əvvəlki akademik tədqiqatlar çərçivəsində, texnoloji alətlər və tətbiqetmələrin istifadəsi ilə yeni dövrün rəqəmsal iqtisadi fəaliyyətləri yalnız rəhbərliyin strateji tərəfdaşı deyil eyni zamanda;

- ✓ Davamlı öyrənmə, yenilik və inkişaf üçün açıq bir təşkilati mədəniyyət inkişaf etdirmək;
- ✓ Məlumat, öyrənmə, təkamül, karyera və mükafatlandırma siyasətlərində şəffaflığın qorunması;
- ✓ Çoxölçülü təşkilati rabitə təmin etmək;
- ✓ İş proseslərindəki xərcləri azaldaraq məlumat əldə etməyi asanlaşdıraraq qərar qəbul etmə müddətini dəstəkləmək imkanlarına sahib bir dəyişiklik vasitəsidir.

Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin ilk tədqiq olunduğu gündən bəri insan resurslarındakı dönüşümün ən maraqlı və soruşulan tərəfi fərdi və təşkilati faydalar olmuşdur. Tədqiqatlar rəqəmsal İR-nın (İnsan Resursları) nəticələri və faydaları haqqında ümumi fikir yaradır. Rəqəmsal İKT işçilərin fərdi olaraq bağlılığını, səriştəsini və harmoniyasını artırırsa da, təşkilati bir kontekstdə İKT sərmayələrini aşağıdakı şərtlərdə gücləndirir:

- ✓ İKT fəaliyyətlərini yenidən quraraq;
- ✓ İKT xidmətlərinin keyfiyyətini və səmərəliliyi artırmaqla;
- ✓ İKT funksiyalarını strateji bir iş ortağına çevirərək, habelə xərcləri azaldaraq fayda təmin etməklə.

İnformasiya texnologiyaları tərəfindən dəstəklənən performans qiymətləndirmə sistemləri, xüsusən balanslaşdırılmış nəticə kartı kimi çox fərqli

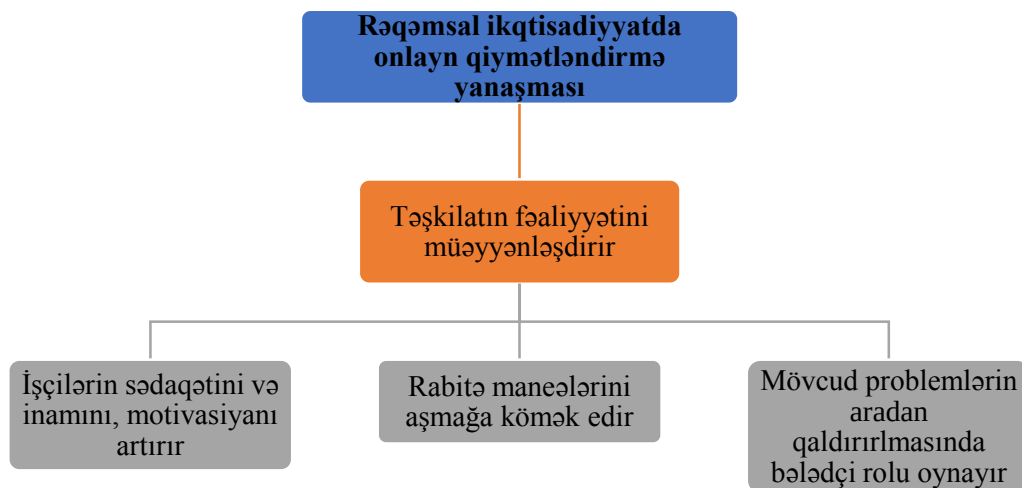
məlumat mənbələrinə əsaslanan performans qiymətləndirmələri üçün ideal istifadə imkanını verir və müvəffəqiyyəti artırır.

Tədqiqatlar göstərir ki, elektron performans qiymətləndirmə sistemləri müəssisələrin qiymətləndirmə prosesində həm vaxt, həm də maddi üstünlükləri təmin edir. Bundan əlavə, onlayn qiymətləndirmə yanaşması təşkilatın fəaliyyətini müəyyənləşdirir; İşçilərin sədaqətini və inamını, motivasiyanı artırır, rabitə maneələrini aşmağa və müəssisənin ümumi fəaliyyətinə kömək edir.

Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrlarla işin səmərəliliyini inkişaf etdirmək üçün 2020 - 2021 - ci illər üçün nəzərdə tutulan gələcək inkişaf trendləri kimi aşağıdakıları nümunə göstərə bilərik.

Robot Əsaslı Proses Avtomatlaşdırması: Süni Zəka istedad qazanma prosesini avtomatlaşdırmağı bacararkən, İKT şöbəsini əhatə edən əməliyyat proseslərini dəyişdirməyi də hədəfləyir. Bundan əlavə, İKT texnologiyası yeni işçilərin İKT şöbəsindən iş funksiyasına daha çox vaxt ayıra bilməsi üçün işçi qəbulu kimi vaxt aparan prosesləri qısaltmağa çalışır.

Sxem 7: Rəqəmsal iqtisadiyyatda onlayn qiymətləndirmə yanaşması



Mənbə: file:///C:/Users/User/Downloads/BAYARCELK-DijitalDnmnnsanKaynaklarYnetimi.pdf - Dijital dünyada insan kaynakları 2020

Robot əsaslı proses avtomatlaşdırmasının məqsədi, işçi bazasında yeni işçi qeydinin yaradılması, işçi sənədlərinin toplanması və İKT menecerlərinin 93% - nin

məşğul olduğu əmək haqqı sisteminə yeni işçi əlavə edilməsi kimi təkrarlanan tapşırıqların istifadəsini azaltmaqdır.

İKT Analitikası: Verilənlər son bir neçə ildə rəqəmsal iqtisadiyyatda mühüm əhəmiyyət qazanır. Rəqəmsal İKT, namizədin işə götürülməsindən istedad qazanma təhlilinə, yüksəldilməsinə, işçi rəhbərliyinə qədər işçilərin fəaliyyətinə qədər hər şey üçün insan qaynaqları rolunu məlumatlara əsaslanan insan rəhbərliyinə çevirməyi hədəfləyir. İnsan resursları texnologiyası, mövcud və potensial işçilər haqqında məlumatları araşdıraraq şirkətin məhsuldarlığını artırmağı hədəfləyir.

Analitik modellər şirkətlərə işçilərin performansını ilə bağlı kritik məlumatları aşkar etməyə kömək edir. İKT analitikasından istifadə edərək şirkətlər işçilərin işə qəbulunu proqnozlaşdıran yüksək performanslı nəticələrə gətirib çıxara biləcək işçi dəyişikliyinə aşkar edə və mövcud problemləri aradan qaldırmaq üçün lazımı təlimləri tövsiyə edə bilər.

Təlim və İnkişaf: Rəqəmsal işçi qüvvəsinin yaradılması prosesində təlim və inkişaf mühüm yer tutur. Şirkət içi süni intellekt, virtual gerçəklik və reallıq texnologiyaları ilə rəqəmsallaşdırılır, beləliklə işçilərin təlim tərzləri dəyişir. Təlim və inkişaf ənənəvi olaraq peşə tərəfindən tələb olunan bacarıqlarla əsaslanarsa da, işçilər özlərini karyera yolunda maraqlı təşəbbüslərə əsaslanaraq inkişaf etdirirlər.

İşəgötürənlərin rəqəmsallaşdırdığı və kompüter mühitinə köçürdüyü ilk İKT funksiyası əmək haqqı və işçilərin idarə olunmasıdır. Əmək haqqı və şəxsi işlərdə istifadə olunan məlumatların sayının müəssisə üçün dəyərli olması səbəbindən, əməliyyatları asanlaşdırmaq, prosesin sürətini artırmaq və informasiya təhlükəsizliyini təmin etmək üçün rəqəmsallaşdırmanın əhəmiyyəti olduqca böyükdür.

Əmək haqqı dərəcəsi, asılılıqlar, sosial hüquqlar, iş vaxtı, hər bir işçinin vergi və ailə vəziyyət, müəyyən edilmiş müavinətlər, məzuniyyət, iş vaxtından / işdən kənar vaxt, şöbə müdirlərindən ödəniş alınması tələbləri və ya əlavə ödənişlər fərdi olaraq hesablanır.

Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi zamanı əmək haqqı əməliyyatlarında müəssisənin bütün işçiləri haqqında məlumatları bir sistem

altında izlənilir və banklara avtomatik ödəmə tapşırıqları verən elektron bank sistemi qurularaq əmək haqqı hesabatları əldə edilir.

Bundan əlavə, personalın aldığı borc və avanslar bu sistem vasitəsilə izlənilir. Əmək haqqı proqramının istifadəsi, əməliyyatların tamamilə səhsiz, daha sürətli və daha az xərclə həyata keçirilməsinə imkan verir. Rəqəmsal əmək haqqı hesabı ilə, çox sayda işçisi olan böyük müəssisələr belə, bütün ödənişlərini tez və asanlıqla edə bilirlər.

Bütün bu qeyd etdiyimiz məlumatlar kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi baxımından olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Şirkətlərdə rəqəmsal iqtisadiyyata integrasiya mərhələsində bu yanaşmalara əsaslanaraq atılan hər bir addımda müvəffəqiyyət əldə etmək qaçılmazdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası ilə araşdırdığımız tədqiqat mövzusunun nəticələrinə əsasən deyə bilərik ki, rəqəmsallaşdırma yeni biliklərin və yeni iş metodlarının uyğunlaşdırılmasını və inkişaf etdirilməsini tələb edir. Rəqəmsal texnologiyalar insanları işə götürmə, idarə etmə və dəstəkləmə təşkilatı tərəfindən tətbiq olunan daim dəyişən metod üçün nəzərdə tutulan müasir vasitələrdir.

Kadrlar anlayışı hər hansı bir şirkətdə və ya təşkilatda çalışan insanları və işçilərlə əlaqəli qaynaqları idarə etməkdən məsul olan şöbəni təsvir etmək üçün istifadə olunur. Bu baxımdan tədqiqatın əsası ondan ibarətdir ki, təşkilat işçilərinin əmək məhsuldarlığındakı artım və ümumilikdə rəqəmsal texnologiyaların istifadəsi ilə nəticələnən kadr idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin artması təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin artması ilə nəticələnir.

Azərbaycanda və dünyanın bir sıra ölkələrində əmək bazarı üçün yeni rəqəmsal texnologiyaların yaranmasından qaynaqlanan əsas nəticələrdən biri təşkilat işçilərinin uzaq məsafədən işləmə imkanlarının olmasıdır. Rəqəmsal iqtisadiyyatda, bu cür iş formaları, sərbəst və outsorsinq kimi populyarlıq qazanır.

Rəqəmsallaşma, İKT şöbəsinin rolunu dəyişdirəcək yeni hiper əlaqəli təşkilat və kollektiv istedad idarəçiliyi formasını təmsil edir. Rəqəmsal sektor bu dəyişikliyə bir növ rəhbərlik etməli və təşkilat üzvlərinə texnoloji təsirin yaratdığı mədəni və təşkilati dəyişiklikləri həyata keçirilməsi zamanı kömək etməlidir.

Kadrlarla işin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin ilk tədqiq olunduğu gündən bəri insan resurslarındakı dönüşümün ən maraqlı və soruşulan tərəfi fərdi və təşkilati faydalar olmuşdur. Tədqiqatlar rəqəmsal İR-nın (İnsan Resursları) nəticələri və faydaları haqqında ümumi fikir yaradır. Rəqəmsal İKT işçilərin fərdi olaraq bağlılığını, səriştəsini və harmoniyasını artırırsa da, təşkilati bir kontekstdə İKT sərmayələrini aşğıdakı şərtlərdə gücləndirir:

- ✓ İKT fəaliyyətlərini yenidən quraraq;
- ✓ İKT xidmətlərinin keyfiyyətini və səmərəliliyi artırmaqla;

✓ İKT funksiyalarını strateji bir iş ortağına çevirərək, habelə xərcləri azaldaraq fayda təmin etməklə.

İnformasiya texnologiyaları tərəfindən dəstəklənən performans qiymətləndirmə sistemləri, xüsusən balanslaşdırılmış nəticə kartı kimi çox fərqli məlumat mənbələrinə əsaslanan performans qiymətləndirmələri üçün ideal istifadə imkanı verir və müvəffəqiyyəti artırır.

Rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə təşkilati strukturlarda dəyişiklik müştəri yönümlü strateji iş qrafikini tələb edir. Həqiqətən, rəqəmsal çevriliş, təşkilatın ümumilikdə dəyişikliyin daha yaxşı öhdəsindən gəlməsi üçün əsas səriştənin yaradılmasını və əsasən birbaşa müştəriyə yönəldilməsini tələb edir. Buna görə məlumatların rəqəmsallaşdırılması, bir müəssisənin fəaliyyətini təşkil edən proseslər və rollar, işin rəqəmsal çevrilişini və iş strategiyasını özündə gətirir, eyni zamanda iş modeli dəyişikliyinə səbəb olur.

Beləliklə rəqəmsallaşdırma ilə başlayan və iş həyatının rəqəmsallaşdırılması ilə davam edən bu müddət rəqəmsal çevrilişi ortaya qoyur, eyni zamanda xidmət sektorunun genişlənməsinə gətirib çıxarır, bir çox peşənin ləvğ edilməsinə səbəb olur.

Rəqəmsal iqtisadiyyat üçün kadrların seçilməsi, hazırlanması və motivasiyası ilə bağlı aşağıdakı təklifləri irəli sürə bilərik:

- ✓ Yeni strateji planın hazırlanması;
- ✓ İşçilərin arasında motivasiyanı artıracaq tədbirlərin görülməsi;
- ✓ Rəqəmsal iqtisadiyyatda dünya təcrübəsindən istifadə etmək;
- ✓ Xarici şirkətlərin əldə etdiyi metodlardan ölkəmizdə də istifadə edərək innovasiya sistemində təcrübələr aparmaq və s.

Bütün bu təklifləri nəzərə alaraq bu sahədə innovativ irəliləyişlər üçün tədbirlər görmək şirkətlərin inkişafını sürətləndirməklə yanaşı, ölkənin iqtisadi dinamikasına da təsir göstərəcəkdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Ağamaliyev K.M. (2011). “Azərbaycanda müasir peşə təhsili: kadr hazırlığı və idarəetmə”. Bakı, “Qanun”, 423 səh.
2. Əliquliyev R.M. (2019). “Elmi kadr hazırlığı”. Bakı, “İnformasiya texnologiyaları”, 289 səh.
3. Əliyev T.N. (2014). “Əməyin elmi təşkili”. Bakı, “Qanun”, 388 səh.
4. Quliyev T. Ə. (2011). “İdarəetmənin Əsasları”. Bakı, “Azərnəşr”, 654 səh.
5. Quliyev T.A. (2014). “İnsan resurslarının idarə edilməsi”. Bakı, “Maarif”, 276 səh.
6. Mahmudov B.N. (2011). “Elmi-texniki tərəqqi və sənaye işçilərinin quruluşunun dəyişməsi”. Bakı, Azərbaycan Elmi-Tədqiqat Elmi-Texniki İnformasiya İnstitutu, 347 səh.
7. Yeremin B.L., Bazarov T.Y (2012). “Heyətin idarə edilməsi”. Bakı, “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 357 səh.

İngilis dilində

1. Armstrong's handbook. (2015). “Human Resources Management Practice”. London: 378 p.
2. Barber, D. (2006). Portal Building- The implementation of an Enterprise Portal: 289 p.
3. Bennet P.F. Lientz K.P. (2011). Breakthrough Technology Project Management, Academic Press: 128 p.
4. Ehnert I.H. (2013). “Sustainability and Human Resources Management”. London: 454 p.
5. Marchington M.A. (2016). “Human Resources Management at Work”. London: 327 p.
6. Simon S.Y. (2011) “Personnel and Human Resources Management”. London: 256 p.

7. Susan E.M. (2018), Human Resource Management, London: Wiley-Blackwell, 2nd edition: 547 p.

Türk dilinde

1. Ceylan R.L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi. İstanbul, Bakan yayın evi: 346 s.

2. Ergin A.M. (2019). “Dijital ekonomide iş prensipleri”, İstanbul, Koçak yayın evi: 447 s.

3. İlhami F.A, (2019). “İnsan kaynakları yönetimi”. INö Baskı, İstanbul, Bas yayın evi: 378 s.

4. Nur Y.R. (2016). “İnsan kaynaklarının önemi”. İstanbul, Beta yayın evi: 451 s.

5. Reyhan U.N. (2012). “İnsan kaynakları”. Ankara, Ford yayın evi: 445 s.

6. Taşdemir S.P. (2014). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. istanbul, Baskı yayın evi: 235 s.

7. Terhan O.N. (2019). Motivasyonun geliştirilmesi: Psikolojik yaklaşım. Ankara, Rendem yayınları: 349 s.

Rus dilinde

1. Гришнова А.А. (2011), Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки, Москва, Т-во «Знание», КОО, 254 стр.

2. Еркулова Г.С. (2019), Организационно-экономические аспекты управления персоналом в нефтегазовых компаниях. Москва: 432 стр.

3. Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П. (2006), Управление персоналом: учебное пособие, Киев, Кондор: 292 стр.

4. Мурашко Н.И. (2015). Управление персоналом организации, Киев, Компас, 429 стр.

5. Салимбаева Б.К. (2013). Стратегия управления трудовыми ресурсами. 310 стр.

6. Щекин Г.В. (2013). Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ., Второй изд., Стереотип., Киев, МАУП, 280 стр.

İnternet resursları

1. [http:// www.http://ieryt.az-managment of staff](http://www.ieryt.az-managment of staff) 2020.
2. <http://www.economy.gov.az -working in a group> 2019.
3. <http://www.erctr-az.gov-iqtisadi inkişafın əsas göstəriciləri> 2017.
4. <http://www.stat.gov.az-using different methods to work better> 2018.
5. <http://www.tursab.org.tr-staff motivation> 2019.
6. <https://www.academia.com- motivation for work staff> 2017.
7. <https://www.adr.org- analysis> 2020.
8. <https://www.articles.com- motivation articles for company> 2003.
9. <https://www.mordeductaion.com- important educational articles> 2004.
10. <https://www.redtr.org- motivation process for company> 2005.
11. <https://www.tft.org- workin methods> 2007.
12. <http://www.scontrino-powell.com/2012/effective-employee-selection-methods/> - Effective methids for job in digital era 2020.

Sxemlərin Siyahısı

Sxem 1: İdarəetmədə təlim konsepsiyası.....	16
Sxem 2: Video təlimin tərkibi aspektləri.....	31
Sxem 3: Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadrların rolu.....	38
Sxem 4: İqtisadi rəqəmsallaşmada təşkilati struktur.....	48
Sxem 5: Rəqəmsal iqtisadiyyatda kadr səriştəliyi.....	53
Sxem 6: Kadr seçimində innovativ metodlar.....	57
Sxem 7: Rəqəmsal iqtisadiyyatda onlayn qiymətləndirmə yanaşması.....	62

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: İxtisaslı kadrların hazırlıq mərhələləri.....	20
Şəkil 2: Şirkətlərin kadr siyasətinin formalaşmasında əsas istiqamətlər.....	32
Şəkil 3: Pandemiya dövründə bank xidmətləri.....	36

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Dünyada idarəetmə məhsuldarlığı göstəriciləri.....	22
Qrafik 2: Dünya üzrə rəqəmsal iqtisadiyyatda iş formaları.....	35
Qrafik 3: Rəqəmsal iş şəraitində çalışanların göstəriciləri.....	49
Qrafik 4: Kadrların peşə məşğulluğu.....	50

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Rəqəmsal iqtisadiyyatda inkişaf etməkdə olan peşələrdə bacarıq tələbləri.....	54
Cədvəl 2: Rəqəmsal Səriştənin komponentləri.....	55