

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ
İDARƏ OLUNMASININ MİLLİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Məlikzadə Nigar Ceyhun

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**
“ _____ ” _____ **2021-ci il**

“BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ
İDARƏ OLUNMASININ MİLLİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə

Qrup: 216

Magistrant:
Məlikzadə Nigar Ceyhun qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.e.d., prof. Quliyeva Şəfa
Tofiq qızı
_____ **imza**

Program rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar
Atakişi oğlu
_____ **imza**

Elm andı

Mən, Məlikzadə Nigar Ceyhun qızı and içirəm ki, “Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə olunmasının milli xüsusiyyətləri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ MİLLİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının formalaşmış milli modellərə uyğun şəkildə idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Müasir şəraitdə ABŞ, Yaponiya və Qərbi Avropanın bir çox ölkələrinin idarəetmə modellərində insan amili diqqət mərkəzində dayanır. Bu yüksək inkişaf etmiş ölkələrin insan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində qabaqcıl təcrübələrinin öyrənilməsi ölkəmizdə bu sahədə innovativ yanaşmaların tətbiqinə təkan vermək baxımından çox əhəmiyyətlidir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın əsas məqsədi bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin tətbiqinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yollarının araşdırılması, həyata keçirilən funksiyaların tətbiqi dərəcələri əsasında mövcud vəziyyətini təhlil etməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat prosesində empirik tədqiqat metodlarından (müşahidə, müsahibə, eksperiment), o cümlədən nəzəri tədqiqat metodlarından (ümumiləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisə etmə, təhlil və s.) metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın aparılmasında informasiya bazası kimi yerli və əcnəbi müəlliflərin elmi əsərlərindən və məqalələrindən, dərs vəsaitlərindən, Avropa MMC və Azercell-in rəsmi internet rəhifələrindən, mövzu üzrə bir sıra internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Araşdırma zamanı tədqiqat aparılan müəssisə bəzi məlumatları verməkdən imtina etmiş, bir sıra vacib statistik məlumatları əldə etmək mümkün olmamışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Azərbaycan müəssisələrində xarici ölkə modellərinin tətbiqi imkanları və yolları əsaslandırılmışdır.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti ölkəmizdə insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində problemlərin aradan qaldırılması, yeni istiqamətlərin seçilməsi ilə müəyyən olunur. Tədqiqatın praktiki nəticələrindən Azərbaycan müəssisələrində insan resurslarının idarə olunması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: İnsan resurslarının idarə edilməsi, insan resursları, menecment

NATIONAL FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A MARKET ECONOMY

SUMMARY

The actuality of the subject: In a market economy, the management of human resources in accordance with established national models is issue of particular importance. In modern conditions, in United States, Japan and many Western European countries the human factor is in center of attention of the governance models. The study of HR governance models of such developed countries may positively contribute to the application of innovative human resources management approaches in our country.

Purpose and tasks of the research: The ultimate purpose of the research is to investigate the possible ways to increase effectiveness of the national human resource management model, and analyze the current the efficiency of current situation.

Used research methods: Empirical research methods (observation, interview, experiment), as well as theoretical research methods (generalization, systematization, grouping, comparison, analysis, etc.) were used in the research process.

The information base of the research: Scientific works and articles of local and foreign authors, textbooks, official websites of Aurora LLC and Azercell, internet resources were used as information base in research.

Restrictions of research: During the study, the research institution refused to provide full information, and a number of important statistics could not be obtained.

The novelty and practical results of investigation: Possibilities and ways of application of foreign models in Azerbaijani enterprises are substantiated.

Scientific-practical significance of results: The practical results of the research can be used to improve human resource management systems in Azerbaijani enterprises.

Key words: Human resource management, human resources, management

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
HRM	Human Resources Management
İRİE	İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi
İR	İnsan Resursları
KSM	Korporativ Sosial Məsuliyyət

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ MİLLİ MODELƏRİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI.....	12
1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin konseptual aspektləri	12
1.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin formalaşması mexanizmi	17
1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin xüsusiyyətləri.....	24
II FƏSİL. BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN MİLLİ XÜSUSİYYƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ VƏ ONLARIN AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQİNİN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ.....	31
2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin müqayisəli təhlili ...	31
2.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin xarici ölkə təcrübələrinin Azərbaycan müəssisələrində tətbiqi xüsusiyyətləri	35
2.3. Müasir şəraitdə insan resurslarının idarə edilməsinin Azərbaycan modelinin xarakterik cəhətləri	41
III FƏSİL. BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN MİLLİ MODELƏRİNİN TƏTBİQİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ YOLLARI	54
3.1. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsində xarici ölkə təcrübələrinin tətbiqi perspektivləri.....	54
3.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin Azərbaycan modelinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	57
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	63
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	66
ƏLAVƏLƏR.....	69
Cədvəllərin siyahısı	72
Qrafiklərin siyahısı.....	72

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının formalaşmış milli modellərə uyğun şəkildə idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Müasir müəssisələrin məqsədlərinə çatmaq üçün istifadə etdikləri əsas qaynaq insandır. Buna görə də şirkətlər üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən insan elementi ilə məşğul olan və qiymətləndirən yeganə amil insan resurslarıdır. Maddi vəziyyətləri nə qədər yaxşı olsa da, müəssisələr mövcud fürsətlərdən ən yaxşı şəkildə istifadə etmək və dəyişikliklərlə ayaqlaşmaq üçün effektiv insan resursları idarəçiliyinə ehtiyac duyurlar. İnsan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir. Bu səbəbdən, son illərdə müəssisələrdə insan resurslarına olan sədaqətini artırmaq, işin strateji hədəflərini insan resurslarının hədəfləri ilə birləşdirmək və şirkətin strategiyalarına uyğun olaraq insan resurslarını aktivləşdirmək zərurətə çevrilmişdir. İnsan resursları proseslərinin bir müəssisədə müvəffəq olması üçün yuxarı rəhbərlik bu proseslərin zəruri olduğuna inanmalı, bu tətbiqlər üçün tələb olunan büdcələri təsdiqləməli və insan resursları şöbəsini strateji qərarlarda strateji tərəfdaş kimi görməlidir.

Dünya “kiçilir” və “kiçilən” dünyada şirkətlər, həmçinin transmilli şirkətlər beynəlxalq güclər arasında həlledici rol oynamağa və dövlətlər üzərində əhəmiyyətli bir təsirə malik olmağa başlayırlar. Şirkətlərin bu cür böyüməsi və qloballaşması bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resursları strukturlarında da dəyişikliklər tələb edir. Dəyişən dünyaya uyğunlaşmaq istəyən və fürsəti qaçırmamaq istəməyən şirkətlər insan resurslarına sərmayə qoyur və korporativ mədəniyyətlərini beynəlxalq mübadilə üçün açırlar.

Müasir şəraitdə ABŞ, Yaponiya və Qərbi Avropanın bir çox ölkələrinin idarəetmə modellərində insan amili diqqət mərkəzində dayanır. Bu yüksək inkişaf etmiş ölkələrin insan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində qabaqcıl təcrübələrinin öyrənilməsi ölkəmizdə bu sahədə innovativ yanaşmaların tətbiqinə təkan vermək baxımından çox əhəmiyyətlidir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Aparılan tədqiqatda insan resurslarının idarə olunması sahəsində mövcud olan tendensiyalar, müasir menecmentin milli modelləri araşdırılmışdır. Xüsusən də Yaponiya və Amerika modellərinin qabaqcıl təcrübələri izah edilmiş və Azərbaycan müəssisələrində onların tətbiqi potensialı göstərilmişdir.

Dissertasiya işində tədqiq olunan mövzu müasir dövrün ən aktual və əhəmiyyətli məsələsi olduğu üçün aparılan araşdırmalar göstərir ki, qeyd olunan mövzu istər yerli, istərsə də xarici alimlər, iqtisadçılar, sosioloqlar, idarəçilər və s. tərəfindən davamlı olaraq tədqiq olunur. Xarici mənbələrə nəzər salsaq bir sıra tədqiqatçıların bu mövzuda tədqiq olunan araşdırmalarına rast gəlmək mümkündür.

Həmid Həmidov və Məhəmməd Əliyevin “İnsan resurslarının idarə edilməsi” kitabında (2002-ci il), T. Quliyevin “İnsan resurslarının idarə edilməsi” (2013-cü il) kitabında ölkəmizdəki insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində mövcud olan strategiyalar və problemlər, Ş.Quliyevanın məqaləsində menecmentin milli modellərinin xüsusiyyətləri tədqiq olunmuşdur. John Bratton və Jeff Goldun “İnsan resurslarının idarə edilməsi: nəzəriyyə və praktika” kitabında (2012-ci il) insan resurslarının idarə edilməsinin funksional fəaliyyəti bağlı hərtərəfli nəzəri və praktik məlumatlar verilmişdir. Bundan başqa G.Uysal, V.Eren, A.Володина, В.Годзоев, M.Powell, C.Moriguchi və digər bir sıra xarici müəlliflərin elmi əsərləri və məqalələrində dünya təcrübəsində menecmentin milli modellərinin xüsusiyyətləri haqqında məsələlərə geniş yer verilmişdir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin tətbiqinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yollarının araşdırılması, həyata keçirilən funksiyaların tətbiqi dərəcələri əsasında mövcud vəziyyətini təhlil etməkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr qarşıya qoyulmuşdur:

- insan resurslarının idarə edilməsinin konseptual əsaslarının açıqlanması
- bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin formalaşması xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi

- insan resurslarının idarə edilməsinin xarici ölkə təcrübələrinin Azərbaycan müəssisələrində tətbiqi xüsusiyyətlərinin araşdırılması
- müasir şəraitdə insan resurslarının idarə edilməsinin Azərbaycan modelinin xarakterik cəhətlərinin tədqiq edilməsi
- bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin Azərbaycan modelinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin araşdırılması

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqat obyektı kimi bir sıra yerli və xarici təşkilatlar seçilmişdir. Obyektlərlə aparılan tədqiqatın predmetini isə bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə olunmasının milli modellərinin xüsusiyyətləri və müqayisəli təhlili təşkil edir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat prosesində empirik tədqiqat metodlarından (müşahidə, müsahibə, eksperiment), o cümlədən nəzəri tədqiqat metodlarından (ümumiləşdirmə, sistemləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisə etmə, təhlil və s.) metodlardan istifadə edilmişdir. Bundan başqa tədqiqat zamanı müqayisəli təhlil, qrafik tədqiqatlar, anket sorğu və ümumiləşdirmə metodlarından istifadə olunmuşdur.

Tədqiqat obyektı olaraq Avrora MMC şirkəti seçilmiş və həmin müəssisənin İRİE sistemi üzərində araşdırma aparılmışdır. Müəssisənin insan resursları nümayəndələri ilə görüşlər keçirilərək müsahibə metodu ilə şirkətin İRİE sistemi haqqında ətraflı məlumat əldə edilmişdir. Ölkəmizdə mövcud olan İRİE modelinin hansı xarici ölkə modelinin xüsusiyyətləri əsasında formalaşdığını aydınlaşdırmaq üçün anket sorğusu hazırlanmış və şirkətin işçiləri tərəfindən cavablandırılmışdır. Anket sorğusu Google Forms platformunda yerləşdirilmişdir və respondentlərə online şəkildə göndərilmişdir. Ümumilikdə 30 sualdan ibarət olan anket sorğusunda şirkətin 93 əməkdaşı iştirak etmişdir. Anket cavabları SPSS proqramı vasitəsilə analiz olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın aparılmasında informasiya bazası kimi yerli və əcnəbi müəlliflərin elmi əsərlərindən və məqalələrindən, dərslər vəsaitlərindən, beynəlxalq təşkilatların hesabatlarından, Avrora MMC və Azercell-

in rəsmi internet rəhifələrindən, mövzu üzrə bir sıra internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat obyektı olaraq müraciət olunan bir neçə müəssisə həmin müəssisə üzərində araşdırma aparılmasına razı olmamışdır. Araşdırma zamanı tədqiqat aparılan müəssisə bəzi məlumatları verməkdən imtina etmiş, bir sıra vacib statistik məlumatları əldə etmək mümkün olmamışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatda bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin oxşar və fərqli cəhətləri araşdırılaraq Azərbaycan müəssisələrində xarici ölkə modellərinin tətbiqi imkanları və yolları əsaslandırılmışdır.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın nəticələri Azərbaycan şirkətlərində, dövlət qurumlarında kadrların idarəçiliyi sahəsindəki zəif cəhətləri, nöqsanları, çatışmazlıqları müəyyən etməkdə, problemlərin aradan qaldırılmasında, yeni istiqamətlərin seçilməsində önəmli rol oynaya bilər.

Tədqiqatın praktiki nəticələrindən Azərbaycanın həm özəl müəssisələrində, həm də dövlət müəssisələrində insan resurslarının idarə olunması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi, korporativ idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılması, kadr idarəçiliyi sahəsində problemlərin aradan qaldırılması və bütün bunların nəticəsində bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrin rəqabət qabiliyyətliliyinin qorunub saxlanması üçün istifadə oluna bilər.

I FƏSİL. BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ MİLLİ MODELƏRİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin konseptual aspektləri

20-ci əsrin son rübündən bəri dünyamız dəyişiklik fenomeninin təsiri altındadır. Dəyişiklik, təşkilatların bütün dinamiklərini kökündən dəyişdirir. Təşkilatlara həyat verən əsas mənbə insanlardır. Bu səbəbdən dəyişiklik və inkişaf əlaqəli hər bir proses iş həyatındakı insanlara da təsir edir. Günümüzdə bütün müəssisələr sıx rəqabət mühitində fəaliyyət göstərir. Bu rəqabət mühitində üstün bir mövqeyə çatmalarını təmin edəcək əsas element insan resurslarıdır.

Hal-hazırda insan kapitalı istehsalın ən vacib komponenti, hər bir təşkilatın ən dəyərli mənbəyidir, rəqabət qabiliyyətinin, iqtisadi böyümənin və səmərəliliyin göstəricisi rolunu oynayır.

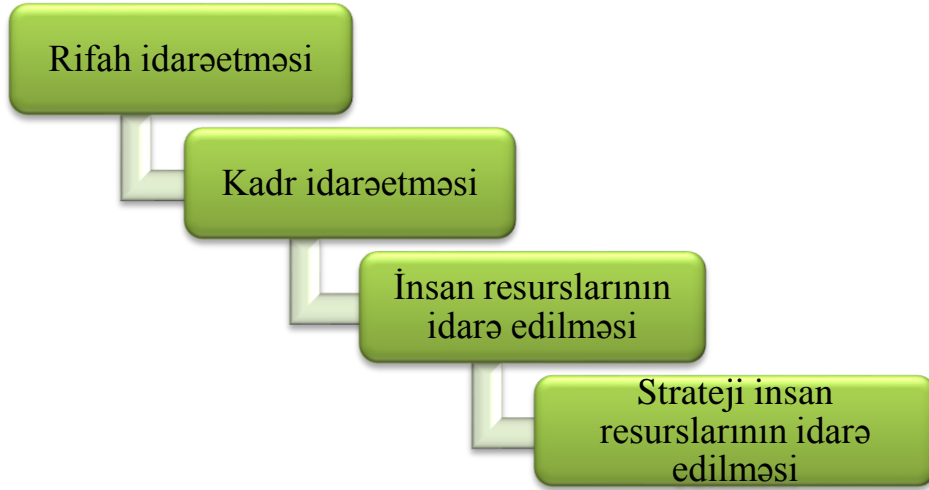
Səriştəli şəkildə qurulmuş insan resursları idarəetmə sistemi şirkətə işçilərinin daxili intellektual potensialından təkrarlanan bir mənbə kimi istifadə etməyə imkan verir ki, bu da şirkətin iqtisadi səmərəliliyinin artmasına və keyfiyyətə çevrilməsinə kömək edir.

İnsan resursları idarəetməsinin inkişaf prosesi araşdırıldıqda, kadr idarəçiliyinin bir uzantısı olaraq ortaya çıxdığı müşahidə olunur. Kadr idarəçiliyindən insan resursları idarəçiliyinə çevirmə və insan resursları idarəçiliyinin bugünkü anlayışla inkişafı uzun müddət, müxtəlif mərhələlərdən keçdikdən sonra mümkün olmuşdur.

İnsan resursları termini ilk dəfə 1960-cı illərdə əmək münasibətləri dəyərinin diqqət çəkməyə başladığı və motivasiya, təşkilati davranış və seçim qiymətləndirmələri kimi anlayışların formalaşmağa başladığı dövrdə meydana gəlmişdir. Bir çox insan insan resurslarının idarə olunmasını nisbətən müasir bir yenilik kimi düşünə bilər. Lakin insan resursları tarixinə nəzər saldıqda, nizam-intizamın əsasını qoyan fikirlərin bəşər tarixinin özü qədər uzandığını görmək olar. İşçi potensialının və insanların idarə edilməsinin artırılması qədim zamanlardan bəri

davam edən bir narahatlıqdır. Bu fikirlər 18-ci əsrdən başlayaraq daha da inkişaf etdirilmiş və bugünkü insan resurslarının idarə olunması şöbələrini formalaşması ilə sona çatmışdır (Çetinel G., 2003).

Qrafik 1: İRIE-nin təkamülü



Mənbə: Çetinel G., 2003

Müasir insan qaynaqlarının ən aydın keçmişi, ehtimal ki, sənaye inqilabı fonunda işçinin rifahının işçi məhsuldarlığı üçün vacib olduğu fikrini hazırlayan iki adamın - Charles Babbeding və Robert Owen-in əməyidir. 19-cu və 20-ci əsrin əvvəllərində iş yerlərindəki insan qaynaqlarına bənzər təşəbbüslərin ilk adları arasında "sənaye rifahı", "kadr idarəetməsi" və "elmi idarəetmə" yer alırdı.

18. əsrin ortalarında İngiltərədə başlayan və daha sonra Avropaya və bütün dünyaya yayılan sənaye inqilabı iş həyatında və sosial həyatda bir çox dəyişikliyə səbəb oldu. Həm də bu dəyişikliyə görə kadrlarla əlaqəli problemlər əhəmiyyət qazandı. Dəyişiklik bugünkü mənada İRIE tətbiqetmələrinin ilk nümunələrini ortaya qoydu (Özgen və başqaları, 2002).

Sənaye inqilabının ilk mərhələlərini təşkil edən maşın texnikasına keçid dövrü (1870-ci illər) emalatxanaların və kiçik müəssisələrin böyüməsinə və fabriklərin yaranmasına səbəb oldu. Beləliklə, kənd təsərrüfatı işindən fabrik işinə çevrilmə baş verdi. Bu dövrdə işə götürmə, işdən çıxarma və qeydlərin aparılması kimi insan

resurslarının idarəedilməsi funksiyaları xətti menecerlər tərəfindən həyata keçirilmişdir.

Eyni dövrdə, müəssisələrin və fabriklərin böyüməsinə paralel olaraq böyümənin yaratdığı təşkilati problemlər əhəmiyyət qazanmağa başladı. Bu müddətdə fəvqəladə dərəcədə pis iş şəraiti səbəbindən işçilərin birlik axtarışı daha da gücləndi. Bu axtarışların nəticəsi olan ilk dəfə İngiltərədə həmkarlar ittifaqı ortaya çıxdı və digər ölkələrə yayıldı.

Həmin dövrdə bir sıra nüfuzlu sosial şüurlu işəgötürənlər, 1889-cu ildə ABŞ-da Amerika Sosial Xidmətlər İnstitutu tərəfindən təklif olunan "sosial xidmət işçisi" fikrini tətbiq etməyə başladılar. İlk ixtisaslaşmış insan resursları məmurları kimi qəbul edilə bilən sosial işçilərin məşğulluğu ilk sənaye dövründə geniş yayılmışdır.

Sosial xidmət işçiləri rəhbərlər və işçilər arasında vasitəçi rolunu yerinə yetirirdilər. Bu məmurlar bir tərəfdən işçilərin sağlamlığı, mənzil, maliyyə və s. problemlərinin həllinə kömək edərkən, digər tərəfdən, rəhbərliyin onlara verdiyi dəyəri təmsil edirdilər. Sosial xidmət təcrübəsi həm işçilər, həm də işəgötürənlər tərəfindən qəbul edilən bir təcrübə olmuş və müasir dövrün insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarını yerinə yetirən mütəxəssisləri iş həyatına gətirmişdir. Başlanğıcda peşənin müəyyən bir meyarı olmasa da, 1893-cü ildə Amerikada ilk sosial xidmət işçiləri konfransı təşkil edildi, 1913-cü ildə İngiltərədə ilk sosial xidmət işçiləri dərnişini quruldu və sosial xidmət peşəsi kurumsallaşma müddətinə girdi.

Sənaye inqilabının ikinci mərhələsi və idarəetmə sahəsindəki inkişafın insan resursları idarəedilməsi anlayışını sosial xidmət tətbiqindən daha yeni istiqamətlərə tərəf yönəltdi. XIX əsrin sonlarına doğru meydana çıxan elmi idarəetmə hərəkatı, kadr idarəçiliyinin peşəkar inkişafına kömək etdi. Yanaşmanın qabaqcıl nümayəndələrindən bir olan Teylor məhsuldarlığı artırmaq üçün insan resurslarına yönəlmiş, işçi qüvvəsinin daha yaxşı təşkil edildiyində, təhsilli və motivasiyalı olduqda daha effektiv nəticə göstərə biləcəyini irəli sürmüşdür. Frederick W. Taylor, 1911-ci ildə "Müəssisələrin Elmi İdarə Edilməsi" adlı işi ilə o zamana qədər işlərini ümumiləşdirdi. Hərəkat, seqmentasiya, standartlaşdırma, iş ilə işçi arasında

uyğunluq, işə uyğun kadr seçimi, təlim, əmək haqqı sistemləri kimi anlayışlardan istifadə edərək işçilərin məhsuldarlığını artıracaq mütəxəssislərə ehtiyac olduğunu ortaya qoydu. Bu ehtiyacın nəticəsi olaraq, ilk dəfə 1912-ci ildə "kadrlar şöbəsi" ayrı bir şöbə olaraq təşkilatlarda yaradılmağa başladı.

1920-ci illərdə şirkətlər kadrlar şöbələri yaratmağa davam etmiş və bir neçə universitetlər "kadrların idarə edilməsi" adı altında kurslar təşkil etməyə başlamışlar. Kurslarda nəzər salınan əsas mövzular əsasən kadrların seçilməsi, onların təhsili və işçilərin mənafeələrinin qorunması ilə bağlı olan məsələlər idi. Ancaq ən çox diqqətə alınan mövzu işçi heyətinin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə bağlı olan hissə idi. Günümüzdə də işçilərin sağlamlıq və təhlükəsizliyinin təmin olunması insan resurslarının idarə edilməsi departamentləri tərəfindən dəstəklənir (Çetinel G., 2003).

1920-1930-cu illərdə Elton Mayo və F.J.Roethlisberger tərəfindən aparılan araşdırmalar və Western Electric şirkətinin Hawtorne fabrikindəki təcrübələri, "təşkilat bir sosial sistemdir və insan bu sistemin ən vacib amilidir" fikrini ortaya qoydu. 1923-cü ildə Western Electric şirkətində başlanan Hawthorne təcrübələrinin ən aydın məqsədi, işıqlandırma və havalandırma sistemlərinin məhsuldarlığa təsirlərini araşdırmaq idi. Bu tarixi təcrübələrin nəticəsində məhsuldarlığa təsir göstərən ən önəmli faktorun iş şəraitindən daha çox işçilərin maraqlarına hörmət edən rəhbərliklə əlaqəli olduğu aşkar edilmişdir. Bununla da müəssisələr hər bir işçinin önəmini dərk edib, müəyyən səviyyədə diqqət və hörmətə layiq olduqlarını hiss etməyə başladılar. Bu araşdırmalar insan resurslarının idarə edilməsində əldə olunan irəliləmənin əsasını təşkil etmişdir.

Birinci Dünya Müharibəsi zamanı ABŞ-ın hərbi kadr seçimində ilk dəfə psixoloji testlərdən istifadə etməsi kadrlar şöbəsini ayrıca bir şöbə kimi təşkil etməyin vacibliyini vurğulayan bir inkişaf olmuşdur. 1920-ci ildə "Personal Management" kitabının nəşri də kadr idarəçiliyinin inkişafına kömək edən mühüm bir addımdır. Bu inkişaflarla yanaşı, idarəetmə ədəbiyyatında da artıq "kadr idarəçiliyi" anlayışı öz yerini tutmuşdur (Çetinel G., 2003).

ABŞ-da insan resurslarının idarə edilməsi sahəsindəki bütün inkişafılar ikinci dünya müharibəsi dövründə baş vermişdir. Kişilər orduda xidmət üçün çağırıldıqda iş yerlərində qadın işçilərin sayı artmışdır. İxtisasız kadrlara yeni avadanlıqlardan istifadə etməyi öyrətmək üçün istifadə edilən və daha səmərəli hesab edilən təlim texnikaları, təhsil və inkişafda böyük irəliləyişlərə səbəb oldu.

İnsan resursları idarə olunmasının tarixi inkişafına nəzər salsaq, 1980-ci illərə qədər "kadr menecmenti", "kadr idarəetməsi və sənaye əlaqələri" və s. konsepsiyalardan geniş istifadə olunmasına baxmayaraq, 1950-ci illərdən bəri yeni axtarışların başladığı müşahidə edilə bilər. Bu mənada 1950-ci illərin sonlarından etibarən Myers və Harbison kimi bəzi sənaye əlaqələri və iqtisadiyyat mütəxəssisləri əmək mövzusunda araşdırmalarında "insan resursları" ifadəsini istifadə etməyə başladılar (Eren V., 2006).

1980-ci illərə nəzər salsaq görərik ki, həmin dövrdə artıq digər şöələrdə çalışan menecerlər ilə kadr menecerləri arasında illərdir mövcud olan bərabərsizliklər ortadan qalxmışdır. Bunun əsas səbəbi digər menecerlərin kadr menecerləri ilə ortaq bir məqsəd üçün çalışdıqlarını dərk etmələri idi. Artıq kadrlar şöbəsinə sadəcə işə qəbul və işdən azad etmə funksiyalarını yerinə yetirən bir şöbə kimi baxılmırdı. Bu dövrdə şirkətlər üçün onların korporativ mədəniyyətinə uyğun olan işçilər seçmək olduqca önəmli idi. Kadr menecerləri seçdikləri kadrların vəzifələrini uğurla yerinə yetirmək üçün lazımlı bütün bilik və bacarıqlara sahib olmasına diqqət yetirirdilər. Karyera inkişafının yalnız menecerlər üçün deyil, bütün işçilər üçün lazım olduğu anlayışı üstünlük təşkil etməyə başlamışdır. Kadr menecerləri artıq işçiləri əsl insan resursu kimi görməyə başladılar (Geylan R. və başqaları, 2013).

Cədvəl 1: Kadr idarəetməsi və İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqlər

Kadr idarəetməsi	İnsan resurslarının idarə edilməsi
İşə istiqamətlənən	İnsana istiqamətlənən
Qayda və qanunlar	Təşkilatın missiyası və dəyərləri
Qısamüddətli planlar	Strateji planlar
İşdə çalışan insan	İşi yönləndirən insan
Xərc amili olaraq insan	Ən önəmli resurs olaraq insan
Klassik idarəetmə	Keyfiyyət idarəetməsi

Mənbə: Uyargil və başqaları, 2008

1990-cı illərə qədər işləyən insanların psixoloji tərəfini ortaya qoyan bir çox araşdırma aparılsa da, iş yerlərində insan faktoru ilə məşğul olan yeganə departament olan kadrlar şöbəsi əmək haqqı və şəxsi işlər kimi əsas funksiyaları həyata keçirməkdən kənara çıxıb bilmirdi. Hətta bəzi şirkətlərdə kadrlar şöbəsi yox idi. 90-cı illərdə isə artıq şirkətlər insan amilinə daha çox diqqət yetirməyə başladılar. Kadr şöbələri artıq adlarını insan resursları şöbələri olaraq dəyişdirməyə başlamışdı. Sözü gedən şöbələr adlarını insan resursları olaraq dəyişdirsələr, hələ uzun bir müddət kadrların idarə edilməsinə aid olan təməl işlərdən yaxa qurtara bilməmişdilər. Ancaq mükafatlandırma, performans qiymətləndirmə, karyeranın idarə olunması kimi yeni anlayışlar həyata keçirdikləri funksiyalar sırasına daxil olmağa başlamışdır. İnsan resurslarının önəmi artdıqca doğru işə doğru işçi seçimi insan resursları şöbələrinin ən başlıca məqsədlərindən birinə çevrilirdi. İşçi heyətinə edilən investisiyaların şirkətin məhsuldarlığını və gəlirliliyini artırdığını anlayan rəhbərlər artıq təhsilə xüsusi önəm verməyə başladılar (Demirkaya H., 2006).

1.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin formalaşması mexanizmi

İqtisadi sistemlər içərisində ən geniş yayılanı bazar iqtisadiyyatı sistemidir. Bazar iqtisadiyyatının ən əsas xüsusiyyətləri onun azad sahibkarlığa və çoxnövli mülkiyyətə əsaslanmasıdır. Bundan əlavə bazar iqtisadiyyatında tələb və təklif bazarın özü tərəfindən tənzimlənir, yəni bazar tələblidir. Başqa sözlə desək, bazar tələb və təklifin məcmusu olaraq başa düşülür.

Bazar iqtisadiyyatının əsas özəlliklərindən biri özəl mülkiyyətdir. Bazar iqtisadiyyatı özəl mülkiyyət hüququ olmadan düşünülə bilməz, bu da alıcılara mal almaq və istehsalçılara isə satışdan qazanc əldə etmək imkanı verir.

Digər xüsusiyyət sahibkarlıq azadlığıdır. Sahibkarlıq, insanların qazanc əldə etməsinə yönəlmiş müstəqil fəaliyyətidir. Sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsi həm təşkilat şəklində, həm də onsuz mümkündür. İstənilən sahibkarlıq fəaliyyəti risklə əlaqələndirilir. Satıcı işindəki bütün maliyyə investisiyalarından

cavabdehdir, yəni malları alıcılar tərəfindən tələb olunmadığı təqdirdə kimsə ona zərərini ödəməyəcəkdir.

Bazar iqtisadiyyatının ən önəmli faktorlarından biri rəqabətdir. Rəqabət bir növ bəhsləşmə olaraq da başa düşülə bilər. Rəqabət bazarın təbiətinə xas olan bir xüsusiyyət olub bazar iqtisadiyyatını inkişaf etdirən mühüm amillərdən biridir.

Rəqabət istehsalçılar və istehlakçılar arasındakı rəqabətdir. İstehsalçılar məhsulun qiymətini başqalarından ucuzlaşdırmaqla, malların keyfiyyətini artırmaqla, məhsulu məşhur və tanınan bir hala gətirməklə və yaxud da bazara unikal bir məhsul təklif etməklə mümkün qədər çox alıcı cəlb etməyə çalışırlar.

Sağlam bazar iqtisadiyyatı məhsulu saxtalaşdırmaq və ya rəqiblərin məhsulları haqqında yalan məlumatlar yaymaq kimi haqsız rəqabət yollarını qadağan edir.

Bazar iqtisadiyyatında bazar qiyməti sərbəst formalaşır yəni bazar qiyməti həm satıcıların, həm də alıcıların maraqları nəzərə alınmaqla formalaşdırılmalıdır. Bu isə bazar iqtisadiyyatının iki əsas göstəricisindən asılıdır:

- tələb - yəni alıcıların istədiyi və müəyyən bir müddətə ala biləcəyi malların miqdarı
- təklif - yəni satıcının müəyyən bir müddət ərzində müəyyən bir qiymətə istehsal edib sata biləcəyi mallar

Bazarda alıcıların ehtiyacından daha çox məhsul varsa, qiyməti aşağı düşür. Mal almaq istəyənlərin sayı bazardakı malların sayından çox olarsa, kəsir yaranır və malların qiyməti artır.

Müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir təşkilatın əsas məqsədi bazar tələblərinə uyğun şəkildə mallar və xidmətlər istehsal etmək, ən əsası da güclü rəqabətə davam gətirərək bazarda öz payını qoruyub saxlaya bilməkdir. Bu baxımdan hər bir təşkilatın bütün şöbələri bu istiqamətə yönəlmişdir. Hal-hazırda təşkilatların ən önəmli resursu insandır. Buna görə də təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi sistemləri də məhz rəqabətə davamlı bir fəaliyyət üçün istiqamətləndirilməlidir.

Bu gün əksər ölkələrin iqtisadiyyatının inkişafında ən əhəmiyyətli problemlərdən biri insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı olan məsələlərdir.

Fərqli mədəniyyətlərdə, ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsinə yanaşmalar və idarəetmə metodları əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir.

Vaxt keçdikcə, müəyyən ölkələrin öz standartları və kadr idarəetmə sistemlərinin ənənələri formalaşmışdır. Bu gün xarici ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin necə formalaşdığını bilmək xüsusilə maraqlıdır.

Dünyanın müxtəlif ölkələrində insan resurslarının idarə olunması praktikası aşağıdakı amillər qruplarına görə bir sıra xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur:

1. Mədəni (işə münasibət, komandadakı münasibətlər, ədalət və dürüstlük anlayışları, əmək haqqı və motivasiya)

2. Qanunvericilik (personalın idarə edilməsi, əməyin mühafizəsi və müxtəlif kateqoriyalı işçilərin hüquqlarının qorunması sahəsində müxtəlif təlimat və qanunlar)

3. İqtisadi (işsizlik nisbəti, iqtisadi artım tempi, daxili bazarlarda rəqabət və s.)

4. İşəgötürənlər və işçilər arasındakı münasibət, əmək mübahisələrinin və münaqişələrin həllinə dövlətin müdaxilə dərəcəsi, həmkarlar ittifaqlarının inkişaf dərəcəsi.

Ən məşhur və geniş yayılmış insan resurslarının idarə edilməsi modelləri aşağıdakılardır:

- ABŞ
- Yaponiya
- Avropa (Almaniya)

İlk olaraq Amerika modelinə nəzər salmaq. Sürətlə böyüyən ABŞ iqtisadiyyatının dünyanın ən yaxşısı olduğu güman edilir. Digər ölkələrin bu iqtisadiyyata yetişmək istəyi "ABŞ tərzini" anlayışlarını və tətbiqmələrini sürətlə yaymağa məcbur etmişdir. Xüsusilə, idarəetmə sahəsindəki ABŞ tipli idarəedici fəaliyyətlər geniş şəkildə qəbul edilir və təsdiqlənir (Orhan K., 2010).

XIX əsrdə milyonlarla insan daha yaxşı bir həyat yaşamaq məqsəd ilə Amerikaya köçdü və bununla da nəhəng bir əmək bazarı yarandı. Paralel olaraq, böyük sənaye və şirkətlərin yaranması davam edirdi. Bütün bu şərtlər iyirminci əsrin

əvvəllərində idarəetmə elminin ilk dəfə ABŞ-da meydana gəlməsinə səbəb oldu. Bir çox idarəetmə konsepsiyası kimi, İRIE də ABŞ mənşəlidir.

Springerə (1995) görə, İRIE-nin əsası həm mənşəyi, həm də tətbiqi baxımından ABŞ-da qoyulmuşdur. Mülkiyyət hüquqları, azad sahibkarlıq, fərdiyyətçilik Amerika dəyərlərinin əsasını təşkil edir. Bu əsas dəyərlər bu gün də təsirli olmağa davam edir. Obyektiv, qərəzsiz, standartlaşdırılmış sistemlər qurulur və bununla da müəssisənin maksimum fayda təmin etməsi hədəflənir. İRIE-in əsasları ABŞ-da da bu zəmində hazırlanmışdır.

1900-cü illərdə ABŞ-da sosial və sənaye çevrilməsiylə işə qəbul, təlim və ödənişlə bağlı qərarlar menecerlər tərəfindən verilməyə başlandı. 1885-ci ildən başlayaraq Taylor və digərləri "daha səmərəli işləməyə, iş qəzalarının daha az yaşanmasına və beləliklə məhsuldarlığı artırmağa" kömək etməyə çalışdılar. Təşkilatların böyüməsi ilə kadrlar və ya satın alma kimi bəzi idarəetmə funksiyaları artıq müvafiq mütəxəssislərə verilmişdir. Beləliklə, kadr şöbələri 1910-cu illərdə qurulmağa başlamışdır.

Bu dövrdə, Commons ABŞ işçilərinin sinif şüurundan daha çox əmək haqqı şüurlu olduğunu təyin etdi. Cəmiyyəti tənzimləyən qurumların vacib olduğunu və həmkarlar ittifaqlarının sosial inkişafın mənbəyi olduğunu vurğuladı. Amerika sisteminə uyğun gəlmədiyi üçün kollektiv müqaviləni sistemdən uzaqlaşdırdı. Bununla birlikdə, ittifaqları sənaye əsaslı deyil, peşə əsaslı olaraq qəbul etdi.

Başlanğıcda HRM-də üç modeldən danışmaq mümkündür. Michigan, New York və Harvard Modelləri. Bu modellərdən Michigan və New York modelləri birlikdə nəzərdən keçirilə bilər.

Miçiqan modeli işçilərə təşkilat strategiyasına nail olmaq üçün bir vasitə olaraq, hesablayıcı və tamamilə rəşional bir şəkildə istifadə olunan bir mənbə kimi yanaşmağı vurğuladığı üçün "sərt" HRM olaraq xarakterizə edilir. Sərt HRM, yumşaq HRM-dən daha çox insanın resurs kimi və təşkilatın rəqabət müvəffəqiyyəti yolunda bir vasitə olaraq istifadə edilməsinə yönəlmişdir. Bu modelə görə insanlar əvəzlilik və xammal kimi idarə edilməlidir. Mümkün qədər ucuz alınmalı, az

istifadə edilməli və mümkün qədər inkişaf etdirilməli və istismar edilməlidir (Kidombo V., 2009).

Michigan modeli insan resurslarının idarə edilməsinə “uyğun model” və ya “ən uyğun” yanaşma olaraq da bilinir. Əslində insan resursları strategiyalarının işin ümumi strategiyalarına çox uyğun gəlməsini tələb edir. Beləliklə, İRİE-nin rolunu reaktiv, təşkilati funksiya ilə məhdudlaşdırır və ictimai və digər xarici amillərin əhəmiyyətini daha az vurğulayır.

Model aşağıdakı əsas prinsiplərə əsaslanır;

1. İşə qəbul və seçim
2. Fəaliyyətin monitorinqi
3. Mükafatlar
4. İnkişaf və təlimlər

Modelin üstünlüyü onun bazar performansına və təşkilati böyüməyə bağlılığıdır. Həmçinin, insan resursları da eyni ilə digər resurslar kimi nəzərə alındığı üçün ən iqtisadi və ən ucuz formada əldə olunur və bununla da məsrəfləri minimum endirməyə imkan verir.

Modelin üstün cəhətlərindən biri də effektiv xərc sistemi və menecerlərin sürətli qərar vermə bacarığının olmasıdır. Sərt modeli tətbiq edən müəssisələr, əməkdaşların iş strategiyası ilə uyğunluğunu təmin edə bilmək üçün işçi heyətinin təlim və inkişafına xüsusi diqqət yetirirlər (Rüzgar N., 2018).

1980-ci illərdə Harvard Universitetində menecerlərin həm cəmiyyətdə həm də rəqabət mühitində olan dəyişikliklərlə mübarizə aparmasına yardım edəcək yeni dərslər proqramına ehtiyac olduğuna qərar verilmişdir. Bu baxımdan 1981 – ci ildə Harvard biznes fakültəsi tərəfindən, MBA dərslər proqramına yeni İRİE dərsləri əlavə olundu.

Yumşaq model olaraq da adlandırılan bu model şəxslərarası ünsiyyəti və motivasiyanı vurğulayan insan əlaqələri məktəbinə əsaslanır. Bu model işçiləri ən dəyərli təşkilati varlıq hesab edir və rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün onları çox dəyərli bir qaynaq olaraq görür, yüksək sədaqət və etibar səviyyəsinə sahib olmaq üçün işçilərin ehtiyaclarını nəzərə alır, ünsiyyəti artırır və müxtəlif motivasiya metodlarından istifadə edir. İşçilərin səlahiyyətlərinin artırılması da bu modelin

vacib aspektlərindən biridir. Həmçinin bu modelin tərəfdarları təşkilat daxilindəki qərarvermə prosesində işçilərin tam iştirakının təmin olunması leyhinədir. Əsas fokus nöqtəsi, idarəetmənin maraqları ilə işçilərin maraqlarının kəsişməsidir. Başqa sözlə, işçilər eyni məqsəd üçün və qarşılıqlı harmoniyada çalışırlar (Storey J., 1992).

İndi isə Avropa modelinə diqqət yetirək. Bütün coğrafi bölgələrin özünəməxsus xüsusiyyətləri var və təbii ki, Avropa da istisna deyil. Avropa, nisbətən kiçik bir məkana yığılmış ən çox millətli dövlətləri olan, bəzi ölkələrin geniş imperatorluğa sahib olduğu uzun və mübahisəli bir tarixə sahib olan qitədir. Bəziləri tez-tez qonşuları ilə müharibələr etmiş və ya onları müstəmləkə etmişlər. Avropalılar tez-tez digər Avropa ölkələrinə səyahət edirlər və Avropa Birliyinin meydana gəlməsi və genişlənməsi o deməkdir ki, bu cür səyahətlər və digər Avropa ölkələrində iş tapmaq onlar üçün asanlaşır. Bütün bunlar da öz növbəsində Avropalıları xarakter və dünyagörüşü baxımından daha fərqli edir. Bu baxımdan Avropa Birliyi mallar, xidmətlər, kapital və işçi qüvvəsi üçün geniş vahid bazar yaratmağa nail olmuşdur. Bununla yanaşı, başqa ölkələrdən fərqli olaraq məşğulluq sahəsində geniş bir qanun şəbəkəsi qurmuşdur.

Avropa ölkələrinin əksəriyyəti, bütün AB üzvləri üçün insan resurslarının idarə edilməsinin ümumi prinsiplərini şərtləndirən Avropa Birliyinin üzvüdür. Bu birliyin əsas nəticəsi işçi qüvvəsinin sərbəst miqrasiyasıdır. Müxtəlif AB ölkələrində kadr idarəciliyindəki fərqlər zehniyyətdən asılıdır. Məsələn, fransızlar pulsuz və az yüklü bir iş qrafikini sevirlər, Almanlar qrafiki ciddi şəkildə izləyirlərsə, İngilislər iş verdiyiniz töhfədən asılı olaraq maaş verir, Skandinaviya ölkələrində isə tutduğu vəzifədən asılı olaraq əmək haqqı verilir. Bu tədqiqatda biz Almaniyaya nümunəsini istifadə edərək Avropa insan resursları idarəetmə modelinə baxacağıq.

İndi isə yapon İRIE modelinə diqqət yetirək. Yaponiya və ABŞ-dakı insanların ideoloji və mədəni dəyərlərini müqayisə etsək, yaponların kollektivizm ideologiyasına həmişə inandıqlarını görürük. Qrupun rifahı, əməkdaşlığı və münasibətlərin dəyəri fərdi faydalardan üstündür. Yaponlar kifayət qədər mühafizəkar və emosional olma meylinə sahibdirlər və problemləri həll etmək üçün əməkdaşlıq və ortaq səylərə inanırlar. Bu dəyərlər, kiçik qəbilələr və kəndlərin yaxın

qruplarında yaşadıkları antik dövrlərə aid edilə bilər.

(https://studme.org/154051/menedzhment/model_yaponskogo_menedzhmenta)

İkinci Dünya Müharibəsi dövründə Yaponiyada ciddi əmək bazarı qaydaları mövcud idi və mavi yaxalılarla ağ yaxalı işçilər arasında həm əmək haqqı, həm də iş şəraiti baxımından əhəmiyyətli bir fərq var idi. Bütün işçiləri əhatə edən həmkarlar ittifaqlarının yaradılması ilə mavi yaxalı və ağ yaxalı işçilər arasındakı bu fərqlər pozuldu. Həm də bu dövrdə ömürlük işləmək təcrübəsi ortaya çıxdı.

1950-1960-cı illərdə Yaponiya iqtisadiyyatı əhəmiyyətli bir böyümə yaşadı. Adambaşına düşən ÜDM ildə ortalama yüzdə 7 nisbətində artdı və bu yüksək böyümə dövründə ənənəvi Yapon insan resursları təcrübələri inkişaf etdirildi. Yüksək böyümə, iş təhlükəsizliyi, karyera inkişafı və keyfiyyət idarəetmə sistemlərinə vurğu kimi təcrübələrin inkişafına təkan verən insan resurslarının idarə edilməsi kimi iş məsələləri üçün uzun müddətli düşüncə tərzinə imkan verdi.

1980-ci illərdə, Yaponiyanın güclü iqtisadi şərtləri sayəsində üstün performans göstərdikləri üçün Yapon şirkətləri insan resurslarının idarə edilməsinə yanaşmalarına görə dünya səviyyəsində diqqəti cəlb etdilər.

1990-cı illərdə Yaponiya iqtisadiyyatı böyük zərər gördü. Bu, Yaponiyada on illik tənəzzülə səbəb oldu. Bu iqtisadi enişlə yanaşı, 1980-ci illərin sonunda qloballaşma ortaya çıxdı və dünya iqtisadiyyatı açıldıqca, Yaponiya bütün dünyadakı şirkətlərin rəqabəti ilə üz-üzə qaldı. Azalan daxili tələb ilə birlikdə Yapon firmaları üçün maliyyə təzyiqləri gücləndirildi və səmərəlilik həmişəkindən daha çox dəstəkləndi. 1990-cı illərin tənəzzülü Yaponiyanın ənənəvi insan resursları idarəetmə modelinin təkamülünün başlanğıcı idi.

1980-ci illərdə yapon şirkətlərinin müvəffəqiyyətinin əsası olaraq görülən Yaponiyanın ənənəvi insan resursları modeli, sonralar yapon iqtisadiyyatının çətinliklərlə üzləşməsinə səbəb olan maneə kimi görülmüşdür. Qlobal rəqabət və sıx maliyyə təzyiqləri qarşısında insan resurslarını idarə etmək üçün 'tipik Yapon' üsulu dəyişməyə başladı.

1990-cı illərdə ağır iqtisadi dövrlərin, habelə 2008-ci ildəki qlobal maliyyə böhranının və 2011-ci ildəki şiddətli zəlzələnin yaşanmasına baxmayaraq, Yaponiya

Asiyanın ən inkişaf etmiş və ikinci böyük iqtisadiyyatı olaraq qalır. Bununla yanaşı Yaponiya, ilk növbədə əhalinin demoqrafik qocalması problemləri ilə qarşılaşır. Bu da öz növbəsində işçi qüvvəsinin azalması, həmçinin vergi gəlirlərində də azalmaya səbəb olduğu üçün yapon iqtisadiyyatına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir (Powell M., 2016).

1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin xüsusiyyətləri

İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalaşmasına Amerikan yanaşmasının əsasını fərdiyyətçilik prinsipi təşkil edir. Amerikan təşkilatları işə qəbulda verilən tapşırıqları həll edən və istənilən müsbət nəticələrə gətirəcək fikirləri olan parlaq və yaradıcı, orijinal və yaradıcı yanaşma qabiliyyətinə sahib olan parlaq, xarizmatik şəxsləri seçirlər.

Müəssisə və təşkilatlarda kadr idarəçiliyi aşağıdakı bir-biri ilə əlaqəli fəaliyyət sahələrini əhatə edir: işə qəbul, müraciət edənlərin seçilməsi, əmək haqqı və xidmət sistemlərinin qurulması, işçilərin karyera planlaşdırması və sosial adaptasiyası, təlim və təhsil, işçilərin performansının qiymətləndirilməsi, idarəetmə təhsili, menecerlərin və mütəxəssislərin, insan resurslarının idarə edilməsi xidmətlərinin və digərlərinin işinin qiymətləndirilməsi (Mitu E. və Vasic M., 2018).

Amerika şirkətlərinin hazırda qarşılaşdıqları bir neçə İRIE problemi var. Böyük transmilli şirkətlər əsas problemlərdən biridir. Əmək məhsuldarlığının artmasına komandadakı və şirkətdəki sosial və psixoloji mühit böyük təsir göstərir. Buna görə, çoxmillətli şirkətlərin iqtisadiyyatın əsasını təşkil etdiyi Amerikada insan resursları idarə edilməsinin əsas vəzifəsi komandada formalaşan müxtəlif qrupların strukturunda kadrların uyğunlaşmasını və uyğunlaşmasını asanlaşdıran, komanda qurmağı və içindəki ziddiyyətləri aradan qaldıran mexanizmlər inkişaf etdirməkdir.

İnsan resurslarının idarə olunması sahəsində amerikalı tədqiqatçılar daha bir vacib problemi - işçi qüvvəsinin müxtəlifliyini müəyyənləşdirdilər. Məşğulluq ayrıl-seçkiliyini qadağan edən federal qanunvericiliyə keçid etməklə, işə qəbul qaydaları və sistemləri yetkinlik yaşına çatmayanların və qadın namizədlərin işlə təmin olunmasına, işçi qüvvəsinin ən sürətlə böyüyən hissəsinə və işə qəbul

menecerlərinin ehtiyaclarını ödəmək üçün məsuliyyətə girməyə imkan verəcək şəkildə dəyişdirildi. ABŞ-da doğum nisbətinin azalması və qloballaşma prosesinin daha güclənməsi ilə daha çox Latin Amerikalı, Asiyalı və digər qürbətçilər iş axtarmağa başladılar.

Amerikada insan resurslarının idarə edilməsi sistemində işlə təmin olunmadan karyera yüksəlişinə qədər bütün mərhələlərdə müxtəlif anketlər və testlər təşkil olunur. Və demək olar ki, bütün şirkətlər və müəssisələr qeyri-adi düşüncə tərzinə, stresə davamlı və müstəqil olaraq şirkətin bazarda sabitliyinə və rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına kömək edəcək, əhəmiyyətli idarəetmə qərarları və yenilikçi fikirlər vermək bacarığı olan kadrlar tapmağa çalışırlar.

Amerika şirkətlərində kadr siyasəti ənənəvi prinsiplərə əsaslanır. Mütəxəssislərin işə götürülməsi üçün əsas meyarlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- İxtisas bilikləri
- Professional Bacarıqlar
- Təhsil
- İş təcrübəsi
- Əvvəlki iş yerindən tövsiyələr
- Psixoloji uyğunluq

İdarəetmə heyəti təyin edilərkən, yuxarıda sadalanan keyfiyyətlərə əlavə olaraq namizədlərdə təşkilatçılıq qabiliyyətləri də yoxlanılır.

İşçi seçimi bir qayda olaraq, daha az müvəffəq olan oxşar şirkətlərin işçilərini cəlb etməklə, lazımı kadrları axtaran ixtisaslaşmış qurumlar vasitəsilə həyata keçirilir. İşə qəbul qeyd olunan mərhələlərdən ibarətdir. Namizədlər menecerlə əvvəlcədən görüşmək üçün elanda göstərilən üsuldən istifadə edərək şirkətlə əlaqə qururlar. Menecer növbəti görüşlər üçün 10-15 nəfərlik bir neçə qrup təşkil edir. İlk müsahibə ümumiyyətlə test və ya müsahibə yolu ilə həyata keçirilir. Bu mərhələdə namizəd aşağıdakı keyfiyyətlərinə görə qiymətləndirilir:

- Görünüş
- Ünsiyyət bacarıqları
- Stresli vəziyyətlərdə davranış

- Motivasiya
- Başqa insanlarla ortaq bir dil tapmaq bacarığı
- İntellektual qabiliyyət
- Sosial vəziyyət

Bu mərhələdən keçənlərin nəticələrinə əsasən peşə uyğunluğunun ilkin qiymətləndirilməsi aparılır. Namizədlər kompüter testindən keçir və psixoloqla görüşürlər. Bütün seçim mərhələlərini uğurla başa vurması halında, 3 ay sınaq müddəti olmaqla bir il müddətinə bir müqavilə bağlanılır. Beləliklə, namizədlər qabiliyyət və bacarıqlarının hərtərəfli öyrənilməsi müddətində sınaqdan keçirilir.

İşə qəbul olunduqdan sonra yeni işçi öz vəzifələri öhdəlikləri ilə tanış olur. Bu mərhələnin bir xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, təlim dar bir ixtisaslaşma çərçivəsində aparılır və şirkətin ümumi hədəflərini və təşkilati mədəniyyətini özündə ehtiva etmir.

<https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/amerikanskaya-model-upravleniya-personalom-metody-i-osobennosti.html>

Amerika modelində əmək haqqı sistemi əsasən aşağıdakı xüsusiyyətlərinə görə xarakterizə oluna bilər:

- əmək haqqı miqdarı ilə işin fərdi nəticələri arasında sıx əlaqənin olması
- işçilərin əsasən saatlıq əmək haqqı alması
- minimum əmək haqqının qanunla tənzimlənməsi
- orta əmək haqqının müəyyən bir coğrafi ərazidəki digər firmalar nəzərə alınmaqla və əmək bazarındakı tələbə uyğun olaraq müəyyən edilməsi
- hər il performansına müsbət qiymətləndirilən bütün işçilər üçün əmək haqqı artımının həyata keçirilməsi
- idarə heyəti ilə işçilərin əmək haqqı miqdarı arasında böyük bir fərqin olması.

Alman İRIE modeli Alman pedantriyasından təsirlənir. Menecerlər işçiləri qarşısında aydın və başa düşülən vəzifələr qoyurlar ki, işçilər də onları aydın bir şəkildə yerinə yetirirlər. Bu sistemdə tapşırıqların yerinə yetirilməsində gecikmə hallarının yaşanması yol verilməzdir.

Alman şirkətlərində işçilərin hüquqi müdafiəsinin yüksək səviyyədə təmin olunması İRIE-nin əsas xüsusiyyətlərindən biridir. Bu ölkədə işçilərin işini tənzimləyən qanun və qaydaların sayı digər Avropa ölkələrinə nisbətən çoxdur.

Alman müəssisələrindəki İRIE sistemində şirkət rəhbərliyi ilə əlaqə yaxşı inkişaf etmişdir. İş prosesi və işin nəticəsi rəhbər tərəfindən ciddi şəkildə idarə olunur. İşçi performansla əlaqəli tətbiq olunan səylərə görə qiymətləndirilir və yüksəldilir. Eyni zamanda, işçinin özü müəssisəsi haqqında hər şeyi bilmək hüququna malikdir: onun iqtisadi vəziyyəti, məqsədləri və vəzifələri. Sərt idarəetmə iyerarxiyasına baxmayaraq, işçi strateji qərarların qəbul edilməsində, müəssisənin kadr və xarici siyasətinin inkişafında iştirak edir. (<https://xreferat.com/60/2774-1-praktika-upravleniya-personalom-evropeyskaya-model.html>)

İnsan resurslarının idarə edilməsində Alman menecerlər işçinin şəxsiyyətini rəhbər tuturlar. Maddi maraq və sosial müdafiəyə əsaslanan işçinin düzgün motivasiyası üçün lazım olan hər bir işçinin şəxsi məqsəd və maraqlarını bilmək onlar üçün vacibdir.

Bu ölkədə bütün İRIE məsələləri xüsusi bir xidmət tərəfindən idarə olunur, İRIE işçilərinin sayı şirkətdəki ümumi işçilərin sayından asılıdır - 140 işçiyə təxminən 1 rəhbər. İRIE xidmətinin səlahiyyətlərinə mühasibat və əmək haqqı məsələləri də daxil ola bilər.

Menecerlərin təyin edilməsində başlıca prinsip, bilik və təcrübələri əsasında tam səlahiyyət və məsuliyyətə sahib ola biləcək insanları işə götürməkdir. İkincisi onların hədəfləri təşkilatın hədəfləri ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Nəticədə, Avropa təşkilatlarında qlobal bir İR siyasəti yoxdur. Alman təşkilatlarının vacib bir xüsusiyyətlərindən biri də əsasən öz sıralarından olan insanları yüksək vəzifələrə təyin etməyə meyillidirlər, nadir hallarda kənardan işə götürməyə müraciət edirlər.

Avropa modeli əmək haqqının xüsusiyyətlərini özündə əks etdirir. İşçilərin xərcləri, işçilərə sosial müavinətlərin verilməsinə və ixtisasartırma təhsilinə xərclənən əsas və əlavə əmək haqqı olaraq iki yerə ayrılır. Müqavilədə əmək haqqı barədə digər işçilərə məlumat verilməməsi barədə şərt öz əksini tapır. İşçilərin

qiymətləndirilməsi və attestasiyası gizli olaraq həyata keçirilir. Bu halda işçi işinin qiymətləndirilməsi ilə razılaşmalıdır. Əks təqdirdə üst rəhbərliyə müraciət edilir.

Avropa ölkələrində təcrübə mübadiləsi üçün çox populyar olan kadr idarəetmə xidmətləri dərnəkləri yaradılır – Almaniyadakı dərnəklərdə 5 mindən çox insan var. Böyük təşkilatlarda əmək haqlarının qorunması şərti ilə işçilərin müxtəlif vəzifələr üçün rotasiyası tətbiq olunur.

Avropa İR rəhbərliyinin ortaq bir xüsusiyyəti desentralizasiya da adlandırıla bilər: hər bölmə öz İR siyasətini həyata keçirməkdə sərbəstdir, rəhbərlik səviyyəsində yalnız ümumi tövsiyələr və təlimatlar verilir.

Yapon mədəniyyəti qədim və mürəkkəbdir. Zəngin ənənələri onların bənzərsiz insan resurslarının idarə olunması təcrübələri sistemində özünü büruzə vermişdir. Yapon insan resursları idarəçiliyinin bəzi əsas xüsusiyyətləri arasında ömür boyu işləmə, iş təcrübəsinə əsaslanan əmək haqqı və irəli çəkilmə, həmkarlar ittifaqı, keyfiyyət idarə etmə sistemi, fikir birliyinə əsasən qərar vermə, işçilərin təşkilatı bağlılığı, iş yerində gender bərabərliyinin pozulması məsələləri yer alır (Powell M., 2016).

Ömür boyu iş

Ənənəvi olaraq, Yapon şirkətləri məzunları işə götürür və onlara bütün karyeraları boyunca həmin şirkətdə işləmək təminatı verilir. Həm işçilər, həm də şirkət üçün ömürlük iş təcrübəsinin bir sıra üstünlükləri vardır. Ömür boyu məşğulluğun davamlılığı işçilərdə təşkilatı bağlılıq və sədaqət hissi yaratdığına görə həm şirkət bundan faydalanır və bu da işçilərin daha yaxşı fəaliyyət göstərməsinə səbəb olur. Həmçinin işçilərə davamlı olaraq şirkətin digər sahələri ilə bağlı təhsil verilir və beləliklə müxtəlif bilik və bacarıqlara sahib çoxyönlü işçilərə sahib olurlar. Ömür boyu məşğulluq həm də şirkətin dövriyyə nisbətinin azalmasına gətirib çıxarır ki, bu da istedadın şirkət daxilində saxlanılması deməkdir, buna görə də şirkət sərmayə qoyduğu insan resurslarından bir gəlir əldə edir. İşçilər üçün ömür boyu işləməyin əsas üstünlüyü sabitlikdir - işçilərin təqaüdə çıxdıqdan sonra pensiya almasına qarantıya verilir.

Təcrübəyə görə əmək haqqı və karyerada inkişaf sistemi

İşçilər bir şirkətdə zaman keçdikcə bilik və təcrübə qazandıqları üçün vəzifədə yüksəliş və maaş artımı kimi yeni imkanlar qazanırlar. Bu sistemin faydası, şirkətdə əhəmiyyətli bir müddət çalışan işçilər üçün karyera inkişafına və maaş artımlarına zəmanət verməkdir.

Həmkarlar ittifaqı

Müəssisə həmkarlar ittifaqları demək olar ki, hər bir Yapon şirkətində mövcuddur və işçilər (rəhbərlik xaricində) ilə şirkət (rəhbərlik) arasında vasitəçi rolunu oynayır. Menecerlər əmək haqqı, strategiya və işçi hüquqları kimi məsələləri müzakirə etmək üçün həmkarlar ittifaqı ilə görüşürlər.

Keyfiyyət idarəetmə sistemi

Yüksək keyfiyyətli istehsal Yaponiya iqtisadiyyatının əsas gücüdür. Bu, Yaponiya insan resursları təcrübəsində keyfiyyət idarəçiliyinə yönəldilə bilər. Yapon şirkətlərində könüllü olaraq altıdan on iki nəfərədək (yuxarı rəhbərlikdən adi işçilərə qədər) işçilərdən ibarət keyfiyyət nəzarət dairələri yaradılır. Həftədə bir dəfə təşkil olunan iclaslarda dairədəki işçilər şirkətin rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün istehsalın hər mərhələsində hansı yeniliklər edilə biləcəyinə dair fikirlərini bildirirlər. Keyfiyyət nəzarət dairələrinin faydası, şirkətin müxtəlif səviyyələrdəki üzvləri arasında qarşılıqlı hörməti artırmaqdır. Bu sistem kollektiv güvən və bağlılıq hissini gücləndirir.

Konsensus qərar vermə

Yapon mədəniyyətində və iş dünyasında fikir birliyinə əsasən qərar qəbul edilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Şirkətdəki hər kəs şirkətin məqsədləri və qərarları barədə kollektiv olaraq razılaşmalı və bütün qarşıdurmalardan qaçınılmalıdır. Bu konsensus sistemi Yaponiyada “ringi sistemi” olaraq bilinir və Yaponiyada ən vacib insan resurslarının idarə olunması təcrübələrindən biridir. Yaponiyada iş qərarları strukturlaşdırılmış, məntiqli və düşünülmüş bir müddətdə qəbul edilir.

İşçilərin təşkilati bağlılığı

Yaponiyadakı şirkətlər şirkətdəki işçilərin ‘ailə’ olduğu fəlsəfəsi üzərində qurulur. Buna görə işçilər şirkətlərinə son dərəcə sadıqdirlər və bütövlükdə şirkətin fəaliyyətinə yüksək əhəmiyyət verirlər. Firmada (və ümumiyyətlə Yapon

cəmiyyətində) ümumi kollektiv bir düşüncə var ki, bunun sayəsində fərdlər nadir hallarda tərifi və ya günah üçün seçilir. İşçilər tez-tez şirkətin rifahına töhfə vermək üçün maaşsız iş vaxtından çox işləyirlər.

İş yerində gender bərabərliyinin olmaması

Ənənəvi olaraq, Yaponiyanın işgüzar mühitində qadınlar kişilərlə bərabər sayılmır. Məzun qadınlar üçün uyğun iş imkanları tapmaq çətinidir və “Yapon iş adətləri qadınların həm ailə, həm də karyera sahibi olmasını demək olar ki, mümkünsüz edir” fikri formalaşmışdır (Powell M., 2016).

II FƏSİL. BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN MİLLİ XÜSUSİYYƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ VƏ ONLARIN AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQİNİN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ

2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin milli modellərinin müqayisəli təhlili

Dünyada müəyyən bir ölkənin milli xüsusiyyətlərini nəzərə alan müxtəlif idarəetmə modelləri mövcuddur. Bu, ilk növbədə müxtəlif xalqların korporativ mədəniyyətinin xüsusiyyətlərindən irəli gəlir. Müasir dünyada ən çox Amerika və Yapon idarəetmə modelləri ən özünü göstərir.

Mütəxəssislərin fikrincə, Yapon menecmenti ən çox nəzərə çarpan milli xüsusiyyətlərə malikdir. Amerika menecmentinin prinsip və metodları isə dünyada ən geniş yayılmış hesab olunur. Bununla birlikdə, məsələn, Sinqapur, Cənubi Koreya, Tayland, Tayvan və s. kimi ölkələrdə Yapon idarəçiliyi daha geniş yayılmışdır.

ABŞ və Yaponiya menecment modelləri hal - hazırda dünyada lider mövqedədir və digər ölkələrdə idarəetmə inkişafı standartı kimi qəbul edilir. Bu iki idarəetmə modelinin xüsusiyyətlərini müqayisə etsək oxşar və fərqli cəhətlərini görə bilərik (Uysal G., 2009).

ABŞ və Yapon idarəçilik modelləri arasında müəyyən oxşarlıq var. Hər bir model daima yeniliklərə, insan amilini aktivləşdirməyə, istehsal olunan məhsul və xidmətlərin çeşidini genişləndirməyə, strateji və uzunmüddətli planların hazırlanması və həyata keçirilməsini rəhbər tuturlar. Cədvəl 2-də isə hər iki modelin fərqli cəhətləri göstərilmişdir.

Amerika menecment sisteminin əsasında fərdiyyətçilik prinsipi dayanır. Bu Amerika cəmiyyətində XVIII-XIX əsrlərdə yüz minlərlə immiqrantın ABŞ-a kütləvi köç etməsi zamanı meydana çıxmışdır. Yeni ərazilərin inkişafı mərhələsində təşəbbüs və fərdiyyətçilik kimi milli xüsusiyyətləri inkişaf etdirildi. Amerikalılar fərdin xarici amillərin və digər insanların əsassız təsirinə məruz qalmamasına, “öz qərarını özü

verməsinə“ və “istədiyi kimi davranmasına” xüsusi diqqət göstərirlər (Годзоев В., 2014).

Cədvəl 2: Yapon və Amerikan modellərinin müqayisəsi

Yapon idarəetmə modeli	Amerikan idarəetmə modeli
Kollektiv qərarvermə	Fərdi qərarvermə
Kollektiv məsuliyyət	Fərdi məsuliyyət
Xüsusi, çevik idarəetmə quruluşu	Qəti şəkildə rəsmiləşdirilmiş idarəetmə quruluşu
Qeyri-formal nəzarət	Formal nəzarət
Kollektiv nəzarət	Rəhbərin fərdi nəzarəti
Yavaş karyera yüksəlişi	Sürətli karyera yüksəlişi
Liderin əsas keyfiyyəti hərəkətləri və nəzarəti koordinasiya etmək bacarığıdır	Liderin əsas keyfiyyəti peşəkarlıqdır
Tabəçiliyində olanlarla qeyri-rəsmi münasibətlər	Tabəçiliyində olanlarla rəsmi münasibətlər
Təcrübə və xidmət müddətinə görə karyera yüksəlişi	Şəxsi nəticələrə görə karyera yüksəlişi
Universal menecerlərin hazırlanması	Yüksək ixtisaslaşmış menecerlərin hazırlanması
Qrupun performans göstəricilərinə əsasən mükafatlandırma	Fərdi nailiyyətlər üçün mükafatlandırma

Mənbə: <http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html>

Yaponiyada 19-cu əsrin sonuna qədər feodalizm hökm sürdüyü üçün onların ictimai şüurunda kollektivizmə - müəyyən bir sosial qrupa mənsub ənənəvi münasibət hələ də qalmışdır. Yapon cəmiyyəti 1854-cü ilə qədər təcrid olunmuş bir cəmiyyət idi. Buna görə də cəmiyyət və onun mədəniyyəti əsasən öz-özünə inkişaf etmişdir. Bu məhdud və təcrid olunmuş məkanda əməkdaşlıq etmək və digərləri ilə ahəngdar olmaq asan idi. Bütün bunlar yapon mədəniyyətinin əsasını təşkil edən kollektivizmi formalaşdırdı. Bu sosial ruh komanda işinə verilən dəyərdə də öz əksini tapır. Həmçinin ailəyə və əcdadlara olan hörmət yaponların əhəmiyyətli dərəcədə vacib milli xüsusiyyətlərindən biridir (Moriguchi, 2014).

Böhranlı vəziyyətlərdə Amerikalı menecerlər təşkilatlarının xərclərini azaltmaq və daha rəqabətli etmək üçün işçilərinin bir hissəsini ixtisar etməyə çalışırlar.

Yapon menecmentində isə ən əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən biri “ömürlük iş” adlanan bir xüsusiyyətin olmasıdır. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər hansı

bir şirkətdə kadrlar təşkilatda ən ali dəyər hesab edilir və şirkət rəhbərliyi hətta böhran vəziyyətlərində belə işçilərini şirkətdə saxlaya bilmək üçün mümkün ola biləcək hər şeyi edir. Nəticədə, işçilər ümumiyyətlə bütün iş həyatı boyunca bir müəssisədə işləyirlər və başqa bir təşkilata keçmək onlar üçün qeyri-etik hal hesab olunur. Amerika şirkətlərinin işçiləri müqaviləyə uyğun olaraq və yalnız öz funksional vəzifələri çərçivəsində işləyirlər, lakin Yapon işçiləri yalnız öz vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirməklə yanaşı, həm də şirkətləri üçün digər bir faydalı iş görməyə çalışırlar. Məsələn, hər hansı amerikalı usta və ya mühəndis hətta boş vaxtı olsa da, heç vaxt dükan döşəməsini təmizləyən bir iş görməyəcəkdir. Lakin əsas fəaliyyətindən asudə vaxtı olan bir yapon mütəxəssisi mütləq şirkəti üçün faydalı bir şey edəcəkdir, çünki diqqətini qəti şəkildə göstərilən funksional vəzifələri yerinə yetirməyə deyil, şirkətinin xeyrinə işləməyə yönəldir (Powell M., 2016).

Ümumiyyətlə amerikalı işçilər bir neçə ildən bir iş yerlərini dəyişdirirlər, belə ki, daha yaxşı iş şərtləri və yüksək əmək haqqı təklif edən digər şirkətlərə üz tuturlar. Bunun səbəbi odur ki, Amerika təcrübəsində yalnız ,bir qayda olaraq, şaquli karyeralar uğurlu hesab olunur. Təqaüd yaşına çatmasa da, şirkətdə 20-25 il işləyən işçilərin təqaüdə çıxarılması normal haldır. Bu yolla şirkət rəhbərliyi gənc mütəxəssislərin karyera inkişafı üçün şərait yaratmağa və onları öz təşkilatlarında saxlamağa çalışır. Yaponiyada işçilər ümumiyyətlə bütün ömürlərini bir müəssisədə çalışırlar və başqa bir təşkilata köçürülmə etikadan kənar hesab olunur. Yapon mütəxəssisin karyerası daha çox üfüqi xarakter daşıyır (məsələn, orta menecer əvvəlki statusuna bərabər vəzifələr tutaraq 4-5 ildən bir digər şöbələrə keçir). Bu, şirkətə şöbələr və xidmətlər arasındakı üfüqi əlaqələr sistemini inkişaf etdirməyə, geniş profilli mütəxəssislər yetişdirməyə, bir-birinin əvəzlənməsi problemini həll etməyə və komandadakı mənəvi mühiti yaxşılaşdırmağa imkan verir. Təqaüd yaşına çatmış insanlar nadir hallarda təqaüdə çıxırlar, gücü olduğu qədər və hər hansı bir sahədə və vəzifədə şirkətin xeyrinə işləməyə çalışırlar. (<https://works.doklad.ru/view/MOtE2vfwIfc.html>)

Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə “ömürlük iş” prinsipi artıq XXI əsrin əvvəllərindən öncəki qədər geniş yayılmayıb. Yapon iş adamlarının fikrincə, indi yalnız ölkənin bəzi böyük müəssisələrində bu ənənə qorunur.

Bəhs olunan mədəni xüsusiyyətlərin praktikada necə nəticə verməsi və sənaye fəaliyyətlərində yaratdığı fərqliliklərə diqqət yetirək. Amerikan idarəetməsi və yapon idarəetməsi arasındakı fərqliliklərə iki şirkətin təmsalında nəzər salaq. Yapon mədəniyyətinə xas olan Yalın istehsal və Amerika istehsal sistemi Fordizm, yəni 1910-cu illərdən 1970-ci illərədək effektivliyini davam etdirən kütləvi istehsal arasındakı fərqlər daha çox diqqət çəkir.

Fordist istehsal sistemində rəhbər-menecer, menecer-işçi arasındakı fərq daha çox gözə çarpır. Menecer imtiyazlı bir vəzifəyə malikdir və bütün sistemin dizaynını, işçilərin işə götürülməsini və ya işdən çıxarılmasını və ciddi nəzarəti öz üzərinə götürür. Rəhbərlik ciddi təlimat verməli və işçilər də onlara əməl etməlidirlər. Bundan əlavə, işçilər sistemin sərtliyində ömürləri boyu işçi mövqeyində qalırlar və onlara tapşırılan işlərdən kənara çıxıb bilmirlər.

Yalın istehsal sistemi anlayışı isə ilk dəfə 1940-1950-ci illərdə Yaponiyanın Toyota Motor şirkətində meydana gəlmişdir. 1950-ci ildə Eiji Toyotanın Fordu araşdırmaq üçün ABŞ-a səfəri zamanı qazandığı məlumatlar əsasında, əsrin əvvəllərindən bu yana Fordun öndə getdiyi "kütləvi istehsal" sisteminin Yaponiya üçün qətiyyənlə uyğun olmadığını qərarına gəlir. Yaponların fikrinə görə, kütləvi istehsalda hər istehsal amilindən mümkün qədər çox istifadə olunur və istehsal bir çox lazımsız amillərdən və israfçılıqdan ibarətdir. Bu israfçılığın mənbəyi olaraq sistemin həddindən artıq əmək bölgüsünə söykənməsi, yəni həm maşınlar, həm də işçilərin yalnız vahid bir əməliyyatı həyata keçirmək üçün hazırlanması göstərilmişdir. Belə bir sistem istehsalda həddindən artıq sərtliyə və iyerarxiyaya səbəb olmuşdur. Bu mühitdə işçilər də dəyişən bir istehsal amili kimi qəbul edilir və beyin gücündən asılı olmayaraq, işlər pis getdikdə asanlıqla işdən çıxara bilirdilər.

Daha əlverişsiz maddi imkanlara sahib olan Yaponiyada Ohno və Toyotanın rəhbərlik etdiyi istehsal proseslərinin diqqətlə araşdırılması bu gün Yalın istehsal adlanan sistemin ortaya çıxmasına və bütün dünyaya yayılmasına səbəb oldu.

1986-cı ildə Massachusetts Texnologiya İnstitutu (MIT) hər iki istehsal sistemi arasındakı fərqləri müqayisə etmək üçün General Motor-un Framingham zavodu və Toyota-nın Takaoka zavodunda tədqiqat aparmışdır. Framingham zavodunda tamamilə kütləvi istehsal sistemi, Takaoka fabrikində isə Yalın istehsal sistemi tətbiq olunurdu.

Cədvəl 3: General Motors və Toyota şirkətlərində istehsal prosesindəki göstəricilər

	General Motors Kütləvi istehsal	Toyota Yalın istehsal
Yer	ABŞ	Yaponiya
Hər avtomobil başına düşən quraşdırılma saati	31	16
Hər 100 avtomobil başına düşən quraşdırılma səhvi sayı	150	45
Hər avtomobil başına düşən quraşdırılma sahəsi	0,75	0,45
Hissə ehtiyatı (ortalama)	2 həftə	2 saat
Təmir sahəsi	15%	Yoxdur
Davamsızlıq	15%	Yoxdur

Mənbə: Jindal S., Laveena L. və Aggarwal A., 2015

Cədvəl 3-dən görüldüyü kimi müqayisə nəticəsində Toyota Takaoka zavodunun, General Motors Framingham zavodundan təxminən iki dəfə daha məhsuldar və üç dəfə daha dəqiq və istehsal sahəsi baxımından 40% daha səmərəli olduğu aşkar olunmuşdur.

2.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin xarici ölkə təcrübələrinin Azərbaycan müəssisələrində tətbiqi xüsusiyyətləri

Təşkilatda Azərbaycanda İRİE-nin inkişafı mərhələsi iki dövr üçün qiymətləndirilə bilər. Bunlar Sovet dövrü və müstəqillik əldə edildikdən sonrakı dövrlərdir. Yetmiş il Sovet İttifaqının tərkibində olması digər sahələrdə olduğu kimi İRİE sahəsində də özünü bürüzə verir və həmin dövrdən qalma bir sıra idarəetmə təcrübələri bu günə qədər davam edir. Bu baxımdan, Azərbaycanda İRİE təcrübələrinin mövcud vəziyyəti barədə məlumat verməzdən əvvəl Sovet dövründəki İRİE təcrübələri haqqında qısa məlumat vermək faydalı olardı.

Mərkəzi planlaşdırma sisteminin hakim olduğu Sovet dövründə İRIE funksiyası istehsal funksiyasından sonra digər iş funksiyaları arasında hər zaman qabaqcıl yer tutmuşdur. Bu səbəbdən bu funksiya yüksək dərəcədə mərkəzləşmişdir. Bu mərkəzləşmə yerli kommunist partiya təşkilatları ilə əldə edildi. Hər yerli kommunist partiya təşkilatına ümumi sosial mühitə nəzarət etmək tapşırılmışdı (Domsch və Lidokhover, 2007).

Sovet dövründə hər bir iri müəssisədə kadr işləri ilə məşğul olan dörd şöbə var idi. Bunlardan birincisi işçilərin işə qəbulu, işdən çıxarılması və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı qanuni prosedurları həyata keçirən kadrlar şöbəsi idi. İkincisi, işçilərin sosial məsələləri ilə məşğul olan həmkarlar ittifaqları, yəni tətillər, uşaq bağçaları, idman və ictimai fəaliyyətlər və ən əsası işçilərin ev sahibi olması üçün lazımlı fəaliyyətlər həyata keçirirdi. Digər bir şöbə isə əmək haqqı şöbəsi, maaşların vaxtında ödənilməsi və idarə edilməsi ilə məsul olan şöbə idi. Nəhayət, baş mühəndis tərəfindən idarə olunan işlərin dizaynı və iş təhlükəsizliyi ilə məşğul olan şöbə. Bu şöbələrdən və fəaliyyətlərindən göründüyü kimi Sovet dövründə müəssisə səviyyəsində müəyyən edilmiş İRIE strategiyası yox idi (Domsch və Lidokhover, 2007).

Sovet İttifaqının dağılması ilə qeyd olunan bütün funksiyalar öz əhəmiyyətini itirmişdir. Yalnız işçilərlə əlaqəli hüquqi əməliyyatlar aparmaq məcburiyyətində olan kadrlar şöbəsi, Sovet İttifaqı dövründən Azərbaycanda müəssisələrinə miras qalmışdır. Əmək haqqı bölmələri də bir çox müəssisədə mühasibat şöbələrinə verilmişdir.

1990-cı illərdə müəssisələrdə insan amili ilə əlaqəli yeganə şöbə kadrlar şöbəsi – hələ də işçilərin yalnızca əmək haqqı və şəxsi işləri ilə məşğul olan şöbə olaraq qalmaqda idi. Hətta bəzi təşkilatlarda kadrlar şöbəsi belə yox idi və işçilərin bütün şəxsi işləri bir mühasib tərəfindən idarə olunurdu. 1990-cı illərdən etibarən keyfiyyətin ən aşağı səviyyədə ən yüksək səviyyəyə yayılması fikrini irəli sürən Keyfiyyət İdarəetmə Sistemi anlayışı sayəsində insan amili şirkətlərdə ön plana çıxmağa başladı. Zaman keçdikcə müəssisələrin kadrlar şöbəsi adlarını insan resursları şöbəsinə dəyişdirsə də, bir çox şirkətin fəaliyyəti hələ də işçilərin şəxsi

işlərini idarə etməklə məhdudlaşdı. Lakin bununla birlikdə İRIE şöbələrinin həyata keçirdiyi funksiyalar sırasına mükafatlandırma, performans qiymətləndirmə və karyeranın idarə olunması kimi yeni anlayışlar da daxil olmağa başlamışdır. Daha sonra zaman keçdikcə insan anlayışının əhəmiyyəti artdı və uyğun iş üçün uyğun insanı seçmək insan resursları şöbəsinin əsas vəzifələrindən biri oldu. İşçilərinə yatırılan kapitalın şirkətin hədəflərinin reallaşmasında səmərəliliyi artırdığını başa düşən menecerlər işçilərin davranışlarına diqqət yetirməyə başladılar. Hətta sonradan bəzi böyük şirkətlərdə təlim və inkişaf şöbəsi daha da inkişaf etdirilmiş və insan resursları idarəetməsinin aktiv bir qolu kimi fəaliyyət göstərməyə başlamışdır. Müasir dövrdə bir çox şirkət insanları rəqabətdə geri qalmamaq üçün idarə olunan bir qaynaqdan daha çox sərmayə qoyulması lazım olan bir kapital kimi görməyə başladı. Beləliklə bu düşüncə tərzini insan resursları idarəçiliyinin şirkətlərin əsas qollarından birinə çevrilməsinin ən qabarıq göstəricisidir (Kasimov R., 2011).

Hal-hazırda ölkəmizdə müasir müəssisələrdə İRIE sahəsində cari vəziyyətin necə olduğunu təhlil etmək üçün Avrora MMC şirkəti seçilmiş və həmin müəssisənin İRIE sistemi üzərində araşdırma aparılmışdır. Avrora şirkəti 1993-cü ildə yaradılmışdır. Şirkət 2001-ci ildə fəaliyyət istiqamətlərini genişləndirmək üçün rebrendinq etmiş və hal-hazırda Avrora MMC olaraq fəaliyyət göstərir. Avrora MMC milli və xarici müəssisələrin istehsal etdiyi məhsulların ölkəmizdə dağıtımınının təşkili ilə öz fəaliyyətinə başlamışdır. Hal-hazırda Avrora Qrup ölkəmizin qabaqcıl distribyutor şirkətlərindən biri olaraq tanınır.

Avrora MMC hal-hazırda 3 istiqamətdə fəaliyyət göstərir: Distribyutor, İstehsal və Pərakəndə sahəsi. Şirkət distribyutor fəaliyyətini daha operativ və peşəkar şəkildə həyata keçirmək üçün mərkəzi ofisi olan Bakıdan başqa bir sıra digər bölgələrdə də fəaliyyət göstərir (Gəncə, Lənkəran, Bərdə, Quba, Göyçay, Şəki və Saatlı). Şirkət ümumi sahəsi 20437 kv/m olan logistika mərkəzlərinə malikdir. Avrora MMC hal-hazırda 12000-dən çox ticarət nöqtəsinə distribyutor fəaliyyəti çərçivəsində 800-dən çox brendin satışını həyata keçirir.

Avrora MMC həmçinin ölkəmizin aparıcı istehsal şirkətlərindən biri olaraq fəaliyyət göstərir. Avrora Qrup-un Makaron fabriki, Qənnadı fabriki, Qazlı içkilər fabriki və Un istehsalı fabriki vardır. (<http://avrora.az/az/about>)

Müəssisənin idarəetmə strukturu 8 direktorluqdan ibarətdir:

- Əməliyyatlar
- İstehsalat
- Logistika və Planlama
- Maliyyə
- Audit
- Kommersiya
- Satınalma və Xarici Logistika
- Rəqəmsal transformasiya

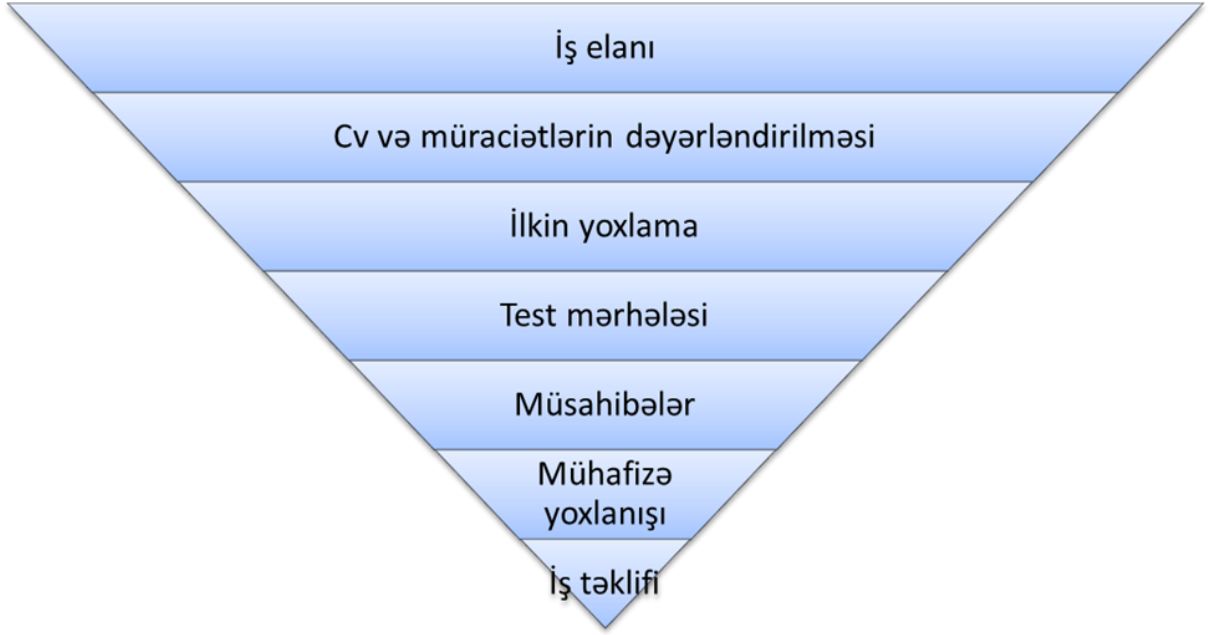
2700-dən çox işçinin çalışdığı şirkətdə İRIE-nin aşağıdakı əsas funksiyaları tətbiq edilir:

- ✓ İşçi ehtiyacının müəyyənləşdirilməsi
- ✓ İşçilərin seçilməsi, yerləşdirilməsi və adaptasiyası
- ✓ Əməkdaşların təlim və inkişafının təşkili
- ✓ İşçilərin performans fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi
- ✓ İnsan resurslarının motivləşdirilməsi və stimullaşdırılması
- ✓ Əməyin mühafizəsi

Müəssisədə bu funksiyaların icrasını həyata keçirən struktur bölmə İnsan Resursları və Ümumi işlər Departamentidir.

İşə qəbul. İnsan Resursları və Ümumi işlər Departamenti heyətin işə qəbulunun və seçilməsinin peşəkar, vaxtında və operativ şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir. İşə qəbul prosesi, həm büdcədə nəzərdə tutulmuş işçi sayının həm də büdcədən kənar hallarda (işçinin istefa verməsi, işdən çıxarılma, yeni vəzifənin yaranması və s.) kimi halların olması səbəbindən baş verə biləcək vakansiyanın müəyyənləşdirilməsi ilə başlayır. Seçim prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

Qrafik 2: İşə qəbul mərhələləri



Mənbə: Tədqiqat aparılan müəssisədən əldə edilən məlumat əsasında hazırlanmışdır.

İşə qəbulda həm daxili, həm də xarici mənbələrdən istifadə olunur. İşə qəbul üçün xarici mənbə şirkətin rəsmi saytında vakansiyaların elanından, şirkətin sosial şəbəkə hesablarından, işə qəbul saytlarından ibarətdir.

- ✓ İlk olaraq bütün namizədlərdən müraciət formaları toplanır və vakansiyanın tələblərinə uyğun olan namizədlər ilkin seçim müsahibələrinə dəvət olunurlar.
- ✓ Namizədlərin sayından və elan olunmuş vakansiyadan asılı olaraq namizədlərin bilik və bacarıqlarının səviyyəsini təyin edən testlər həyata keçirilir.
- ✓ Bu mərhələləri uğurla keçən namizədlər növbəti fərdi müsahibələrə dəvət olunur.
- ✓ Yüksək nəticə əldə edən namizədlərə iş təklifi edilir və rəsmi formada müqavilə əsasında işlə təmin olunurlar.

Aşağıdakı cədvəldə şirkətin 2020-ci ildə aylar üzrə işçi dövriyyəsi nisbəti göstərilmişdir. İşçi dövriyyəsi nisbəti müəyyən bir müddət ərzində təşkilatı tərk edən işçilərin sayının ölçülməsidir. Bu göstərici müəyyən bir müddətdə (ay, rüb, il və s.) ayrılan işçilərin sayının cəminin seçilmiş vaxt çərçivəsində işləyən işçilərin orta sayına bölünməklə hesablanır.

Cədvəl 4: İşçi dövriyyəsi nisbəti

Direktorluq	Yanvar	Mart	May	İyul	Sentyabr	Noyabr	Dekabr
Əməliyyatlar Direktorluğu	6.70%	5.80%	4.80%	3.50%	5.90%	2.20%	1.40%
İstehsalat Direktorluğu	3.40%	2.30%	1.40%	3.10%	4.70%	0.80%	1.40%
Audit Direktorluğu	0.00%	2.10%	1.10%	4.60%	1.50%	0.00%	1.10%
Kommersiya Direktorluğu	6.70%	4.10%	0.90%	1.80%	1.90%	1.00%	1.10%
Tədarük Zənciri Direktorluğu	10.50%	1.50%	1.10%	5.40%	5.00%	0.90%	1.40%
Maliyyə Direktorluğu	0.00%	3.40%	2.70%	5.20%	2.70%	0.00%	0.50%
İnzibati İdarəetmə	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%	3.80%
Tikinti və İnvestisiyalar Şöbəsi	13.30%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ümumi	5.10%	2.40%	1.50%	4.20%	2.70%	0.60%	1.40%

Mənbə: Tədqiqat aparılan müəssisədən əldə edilən məlumat əsasında hazırlanmışdır.

Təlim və inkişaf. Şirkətin strateji hədəflərinə nail olmaq, əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsini artırmaq, peşəkar karyera yüksəlişinə dəstək olmaq məqsədilə işçilərin təlim və inkişafı prosesinə xüsusi diqqət yetirilir. Təlim və inkişaf prosesi ilk olaraq şirkətin təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi ilə başlayır. Bunun üçün öncəliklə biznes strategiyalarına görə şirkətin cari ilə olan hədəfləri müəyyən olunur və həmin hədəflərə əsasən işçilərdə inkişaf etdirilməli olan bilik və bacarıqlar təyin olunur. Növbəti mərhələdə şirkətin təlim planı hazırlanır, təlim ehtiyaclarının hansı mənbələr vasitəsilə təmin olunacağı və təlim planı üçün ayrılacaq büdcə müəyyən olunur. Son olaraq, təlimlərin ilin hansı dövrlərində həyata keçiriləcəyi və hansı işçilərin təlim proseslərinə cəlb olunacağı təyin olunur.

Performans qiymətləndirmə sistemi. Şirkət əməkdaşlarının performansının qiymətləndirilməsi üçün Hədəf əsaslı İdarəetmə (Management by Objectives) modelindən istifadə olunur. Qiymətləndirmə prosesi aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilir: Bu proses ilkin olaraq hədəf təyinetmə mərhələsi ilə başlayır. Şirkətin hər ilin əvvəlində korporativ hədəfləri müəyyən olunur. Bu hədəflər müxtəlif şöbələr, bölmələr və strukturlar arasında bölünür və daxili proqram təminatına əlavə olunur. İlin müxtəlif dövrlərində rüblük yoxlamalar vasitəsilə təyin olunan hədəflərin nə dərəcədə aktual olduğu yoxlanılır, yeni hədəflər varsa əlavə olunur, aktuallığını itirənlər ləğv olunur və s. Növbəti mərhələdə isə il ərzində müəyyən olunmuş

hədəflərə əsasən qiymətləndirmə həyata keçirilir. Nəticələrə əsasən şirkətin performans xəritəsi hazırlanır. Bu zaman yüksək nəticə göstərən əməkdaşlar mükafatlandırılır, zəif nəticə əldə edən əməkdaşlar üçün isə zəif performansın inkişafı planı hazırlanır.

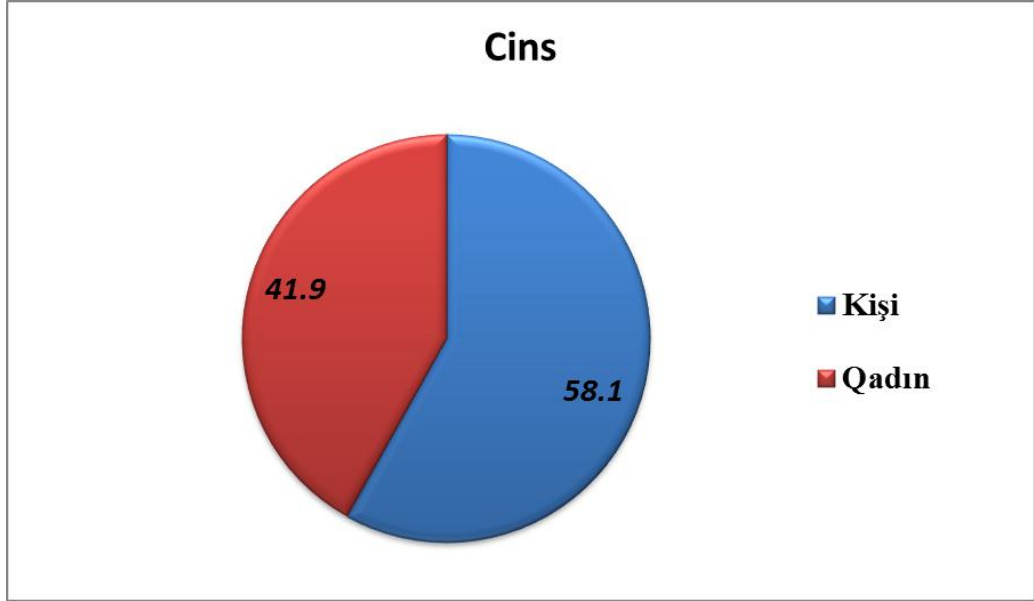
Şirkət əməkdaşlarının fəaliyyətinin stimullaşdırılması bir sıra motivasiyaedici tədbirlər həyata keçirilir. Şirkətdə həm maddi, həm də mənəvi stimullaşdırmadan istifadə olunur. Performans qiymətləndirilməsində yüksək nəticə göstərən əməkdaşlara maddi mükafatlar, performans əsaslı bonuslar, yazılı təşəkkürnamələr təqdim edilir. Kommersiya departamentində satış təmsilçiləri arasında fəaliyyətlərinin stimullaşdırılması üçün “ilin ən yaxşı satış təmsilçisi”, “ayın ən yaxşı satış təmsilçisi” seçilir. Bu işçilərə müxtəlif hədiyyələr, pul mükafatları, xarici ölkələrə səfərlər, direktorla şam yeməyi və s. kimi müxtəlif motivasiyaedici mükafatlar təqdim olunur. Ümumilikdə bütün şirkət işçilərinin motivasiya olunması üçün müxtəlif gəzintilər, turnirlər, korporativ tədbirlər təşkil olunur.

2.3. Müasir şəraitdə insan resurslarının idarə edilməsinin Azərbaycan modelinin xarakterik cəhətləri

Anket məlumatlarının təhlili. Ölkəmizdə mövcud olan İRİE modelinin hansı xarici ölkə modelinin xüsusiyyətləri əsasında formalaşdığını aydınlaşdırmaq üçün anket sorğusu hazırlanmış və Avropa şirkətinin işçiləri tərəfindən cavablandırılmışdır. Şirkətin 93 işçisindən alınan cavablar əsasında məlumatlar təhlil edilmişdir. İlk olaraq demoqrafik suallara nəzər salaq.

Anketin ilk sualı respondentlərin cins kateqoriyasını əks etdirir. Nəticələrə görə kişilərin sayı qadınların sayına nisbətən çoxluq təşkil edir. Belə ki, anket sorğusunda 58,1% kişilər, 41,9% isə qadınlar iştirak etmişdir.

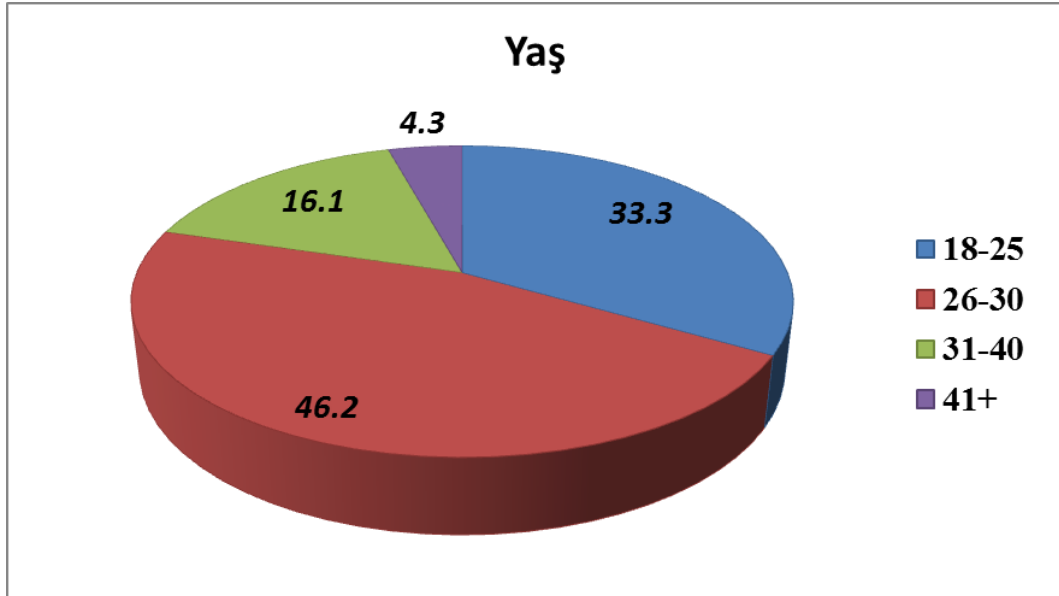
Qrafik 3: Cins



Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Anketin ikinci sualı iştirakçıların yaş kateqoriyasını göstərir. Qrafik 4-dən görünür ki, iştirakçılar arasında 26-30 yaş qrupu çoxluq təşkil edir (46,2%). 33,3% 18-25 yaş, 16,1% 31-40 yaş aralığında, 4,3% isə 41 yaşdan yuxarıdır.

Qrafik 4: Yaş



Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Anketin üçüncü sualı respondentlərin ailə vəziyyətini göstərir. Nəticələrdən aydın olur ki, iştirakçıların 52,7%-i subay, 47,3%-i isə evlidir.

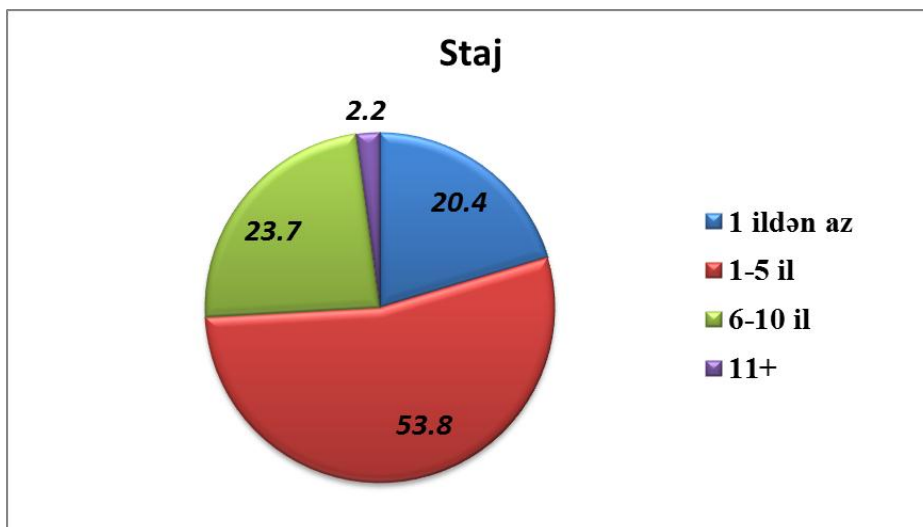
Qrafik 5: Ailə vəziyyəti



Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Anketin dördüncü sualında respondentlərin iş stajı göstərilir. Qrafik 6-ya əsasən ən çox 1-5 il arası stajı olan işçilərin sorğuda iştirak etdiyini görürük (53,8%). Daha sonra 23,7%-lə 6-10 il arası, 20,4%-lə stajı 1 ildən az olanlar və 2,2%-lə stajı 11 ildən çox olan işçilər anketdə iştirak etmişdir.

Qrafik 6: Staj



Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Anketin 5-14 aralığındakı sualları şirkətin əsasən hansı idarəetmə modelinə uyğun şəkildə idarə olunmasını təyin etməyə imkan verir. Bu suallara ətraflı nəzər salaq.

Cədvəl 5: Qərar qəbulunda hansı formaya daha çox üstünlük verilir?

	Say (nəfər)	Faiz
Kollektiv	62	66,7
Fərdi	31	33,3
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 5-də “Qərar qəbulunda hansı formaya daha çox üstünlük verilir?” sualı verilmişdir. İştirakçılardan 62 nəfər (66,7%) kollektiv, 31 nəfər (33,3%) isə fərdi cavabını vermişdir.

Cədvəl 6: Şirkətiniz hansı idarəetmə strukturuna malikdir?

	Say (nəfər)	Faiz
Qeyri-standart, çevik idarəetmə quruluşu	66	71
Standart, formal idarəetmə quruluşu	27	29
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 6-də “Şirkətiniz hansı idarəetmə strukturuna malikdir?” sualı verilmişdir. Respondentlərin 66 nəfəri (71%) qeyri-standart, çevik idarəetmə quruluşu, 27 nəfəri (29%) isə standart, formal idarəetmə quruluşu cavabını seçmişdir.

Cədvəl 7: Nəzarətin hansı növünə üstünlük verilir?

	Say (nəfər)	Faiz
Kollektiv nəzarət (Qeyri-formal)	57	61,3
Rəhbərin fərdi nəzarəti (Formal)	36	38,7
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 7-də “Nəzarətin hansı növünə üstünlük verilir?” başlığı altında sual verilmişdir. Sual 93 respondent tərəfindən cavablandırılmışdır. Onlardan 57 nəfər

(61,3%) kollektiv nəzarət (qeyri-formal), 36 nəfər (38,7%) isə rəhbərin fərdi nəzarəti (formal) cavabını vermişdir.

Cədvəl 8: İşçilərin motivasiyasında əsasən hansı stimullaşdırmaya üstünlük verilir?

	Say (nəfər)	Faiz
Mənəvi stimullaşdırma	27	29
Maddi (pul) stimullaşdırma	66	71
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 8-da “İşçilərin motivasiyasında əsasən hansı stimullaşdırmaya üstünlük verilir?” sualı respondentlərə ünvanlanmışdır. Onların 27 nəfəri (29%) mənəvi stimullaşdırma, 66 nəfəri (71%) isə maddi (pul) stimullaşdırma cavabını vermişdir.

Cədvəl 9: Əsasən hansı nəticələrə daha çox diqqət yetirilir?

	Say (nəfər)	Faiz
Kollektiv nəticələr	60	64,5
Fərdi nəticələr	33	35,5
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 9-də “Əsasən hansı nəticələrə daha çox diqqət yetirilir?” Sualı verilmişdir. İştirakçılardan 60 nəfər (64,5%) kollektiv nəticələr, 33 nəfər (35,5%) isə fərdi nəticələr cavabını vermişdir.

Cədvəl 10: Karyera yüksəlişi nəyə əsasən həyata keçirilir?

	Say (nəfər)	Faiz
Təcrübə və xidmət müddətinə görə	26	28
Şəxsi nəticələrə görə	67	72
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 10-də “Karyera yüksəlişi nəyə əsasən həyata keçirilir?” başlığı altında sual verildiyini görürük. Bu suala 26 nəfər (28%) respondent təcrübə və xidmət müddətinə görə, 67 nəfər (72%) respondent isə şəxsi nəticələrə görə cavabını vermişdir.

Cədvəl 11: Karyera yüksəlişi imkanları necədir?

	Say (nəfər)	Faiz
Sürətli karyera yüksəlişi	61	65,6
Tədrisi, daha uzun zaman kəsiyində karyera yüksəlişi	32	34,4
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 11-da “Karyera yüksəlişi imkanları necədir?” sualı verilmişdir. Respondentlərdən 61 nəfər (65,6%) sürətli karyera yüksəlişi, 32 nəfər (34,4%) isə tədrisi, daha uzun zaman kəsiyində karyera yüksəlişi cavabını seçmişdir.

Cədvəl 12: İşçilərin hansı istiqamətdə hazırlanmasına üstünlük verilir?

	Say (nəfər)	Faiz
Universal tipli işçilər	59	63,4
Dar ixtisaslaşma tipli işçilər	34	36,6
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 12-da “İşçilərin hansı istiqamətdə hazırlanmasına üstünlük verilir?” sualı iştirakçılara ünvanlanmışdır. Onlardan 59 nəfər (63,4%) universal tipli işçilər, 34 nəfər (36,6%) isə dar ixtisaslaşma tipli işçilər cavabını vermişdir.

Cədvəl 13: Rəhbərin hansı xüsusiyyəti daha üstündür?

	Say (nəfər)	Faiz
Koordinasiya etmək bacarığı	60	64,5
Peşəkarlıq	33	35,5
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 13-də “Rəhbərin hansı xüsusiyyəti daha üstündür?” başlığı altında sual verilmişdir. Anket iştirakçılarında 60 nəfər (64,5%) koordinasiya etmək bacarığı, 33 nəfər (35,5%) isə peşəkarlıq cavabını vermişdir.

Cədvəl 14: Rəhbərlərin işçilərə qarşı münasibəti necədir?

	Say (nəfər)	Faiz
Rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər	61	65,6
Yalnız rəsmi münasibətlər	32	34,4
Cəmi	93	100,0

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 14-də “Rəhbərlərin işçilərə qarşı münasibəti necədir?” sualı iştirakçılara ünvanlanmışdır. Nəticələrə əsasən 61 nəfər (65,6%) rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər, 32 nəfər (34,4%) isə yalnız rəsmi münasibətlər cavabını vermişdir.

Anketin digər sualları isə Likert tipli suallar şəklində tərtib olunaraq respondentlərə ünvanlanmışdır.

Cədvəl 15: Çalışdığım təşkilat mənə hörmət və diqqətlə yanaşır

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	2
Razı deyiləm	15
Nə razıyam nə razı deyiləm	17
Razıyam	36
Tam razıyam	23
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 15-də respondentlərə “Çalışdığım təşkilat mənə hörmət və diqqətlə yanaşır” başlığı altında sual verilmişdir. Cədvəldən görüldüyü kimi razıyam və tam razıyam cavabına daha çox üstünlük verilmişdir.

Cədvəl 16: Çalışdığım qurumda rəhbərlər və işçilər qarşılıqlı arasında anlaşma və inam mühiti mövcuddur

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	1
Razı deyiləm	12
Nə razıyam nə razı deyiləm	25
Razıyam	35
Tam razıyam	20
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 16-da “Çalışdığım qurumda rəhbərlər və işçilər qarşılıqlı arasında anlaşma və inam mühiti mövcuddur” sualı iştirakçılara ünvanlanmışdır. Nəticələrdən razıyam və tam razıyam cavabına üstünlük verənlərin çox olduğunu müşahidə edirik.

Cədvəl 17: Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	0
Razı deyiləm	13
Nə razıyam nə razı deyiləm	19
Razıyam	44
Tam razıyam	17
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 17-də “Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir” sualının verildiyini görürük. Nəticələrdən aydın olur ki, iştirakçıların 65,6 faizi bu fikirlə razıdır.

Cədvəl 18: Təşkilatımızda komanda işi üstünlük təşkil edir

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	1
Razı deyiləm	6
Nə razıyam nə razı deyiləm	16
Razıyam	44
Tam razıyam	26
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 18-də “Təşkilatımızda komanda işi üstünlük təşkil edir” başlığı altında sual verilmişdir. Cədvəldə müşahidə etdiyimiz rəqəmlər araşdırma aparılan müəssisədə komanda işinə üstünlük verildiyini deməyə imkan verir

Cədvəl 19: İşçilərin qiymətləndirilməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur.

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	1
Razı deyiləm	9
Nə razıyam nə razı deyiləm	16
Razıyam	50
Tam razıyam	17
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 19-da “İşçilərin qiymətləndirilməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur” sualı iştirakçılara ünvanlanmış və 50 nəfər razıyam, 17 nəfər isə tam razıyam cavabını vermişdir. Belə nəticəyə gələ bilərik ki, Avrora şirkətinin anketdə

iştirak edən əməkdaşları şirkətin performans qiymətləndirmə sistemləri və motivasiya üsullarından razıdır.

Cədvəl 20: Çalışdığım təşkilat qərar vermə və problem həllində iştirakımı təşviq edir.

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	0
Razı deyiləm	14
Nə razıyam nə razı deyiləm	28
Razıyam	42
Tam razıyam	9
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 20-də “Çalışdığım təşkilat qərar vermə və problem həllində iştirakımı təşviq edir” sualı verilmişdir. Cədvəldən görünür ki, razı olanlar daha çox üstünlük təşkil edir, lakin neytral mövqedə olanlar da kifayət qədərdir (30,1%).

Cədvəl 21: Bu şirkətin mənim üçün çox mənəvi dəyəri var.

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	4
Razı deyiləm	18
Nə razıyam nə razı deyiləm	21
Razıyam	37
Tam razıyam	13
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 21-də “Bu şirkətin mənim üçün çox mənəvi dəyəri var” sualını görürük. Cədvəldən aydın olur ki, ümumilikdə bu fikirlə razı olmayanlar respondentlərin 23,7%-ni, razı olanlar 57,8%-ni, neytral mövqedə olanlar isə 22,6%-ni təşkil edir.

Cədvəl 22: Həqiqətən şirkətin probleminin mənim problemim olduğunu hiss edirəm

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	2
Razı deyiləm	19
Nə razıyam nə razı deyiləm	25
Razıyam	33
Tam razıyam	14
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 22-də “Həqiqətən şirkətin probleminin mənim problemim olduğunu hiss edirəm” sualı respondentlərə ünvanlanmışdır. Nəticələrdən görünür ki, bu fikirlə razı olanlar daha çox üstünlük təşkil edir, lakin 26,9 faiz iştirakçı neytral mövqedə dayanır.

Cədvəl 23: Lazım olduqda işi başa çatdırmaq üçün vaxtından artıq işləməyə hazırım.

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	3
Razı deyiləm	14
Nə razıyam nə razı deyiləm	24
Razıyam	36
Tam razıyam	16
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 23-də “Lazım olduqda işi başa çatdırmaq üçün vaxtından artıq işləməyə hazırım” sualı verilmişdir. Cədvələ nəzər salsaq görürük ki, ümumilikdə 52 nəfər bu fikirlə razıdır.

Cədvəl 24: Özümü şirkətdə “ailənin bir hissəsi” kimi hiss edirəm.

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	8
Razı deyiləm	14
Nə razıyam nə razı deyiləm	28
Razıyam	28
Tam razıyam	15
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 24-də “Özümü şirkətdə “ailənin bir hissəsi” kimi hiss edirəm” sualının ünvanlandığını görürük. Cədvəldən görüldüyü kimi, ümumilikdə 46,2% bu fikirlə razı, 23,7% isə razı deyil.

Cədvəl 25-də “Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır”

Cədvəl 25: Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	1
Razı deyiləm	11
Nə razıyam nə razı deyiləm	27
Razıyam	44
Tam razıyam	10
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 26: Karyeramı bu şirkətdə başa vurmaqdan məmnun olardım

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	3
Razı deyiləm	19
Nə razıyam nə razı deyiləm	22
Razıyam	27
Tam razıyam	22
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 26-da şirkət əməkdaşlarının təşkilati bağlılığını ölçmək üçün “Karyeramı bu şirkətdə başa vurmaqdan məmnun olardım” başlığı altında sual verilmişdir. Nəticələrdən görünür ki, ümumilikdə 49 nəfər bu fikirlə razı, 22 nəfər razı deyil, 22 nəfər isə neytral mövqedədir.

Cədvəl 27: Şirkətimə qarşı güclü bir aid olma hissi hiss etmirəm

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	19
Razı deyiləm	29
Nə razıyam nə razı deyiləm	24
Razıyam	20
Tam razıyam	1
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 27-də “Şirkətimə qarşı güclü bir aid olma hissi hiss etmirəm” sualı verilmişdir. Nəticələr nəzər salsaq görürük ki, bu fikirlə razı olmayanların sayı (51,6%) daha çox üstünlük təşkil edir.

Cədvəl 28: Şirkətim ilə qürur duyuram

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	2
Razı deyiləm	16
Nə razıyam nə razı deyiləm	30
Razıyam	34
Tam razıyam	11
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 28-də iştirakçılara “Şirkətim ilə qürur duyuram” başlığı ilə sual ünvanlanmışdır. Cədvəldən görünür ki, ümumilikdə anketdə iştirak edənlərdən 18 nəfər razı deyil, 30 nəfər neytral mövqedədir, 45 nəfər isə bu fikirlə razıdır.

Cədvəl 29: İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	1
Razı deyiləm	13
Nə razıyam nə razı deyiləm	24
Razıyam	36
Tam razıyam	19
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 29-da “İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir” sualı verilmiş və ümumilikdə anketdə iştirak edən 59,1 faiz əməkdaşın bu fikirlə razı olduğunu görürük.

Cədvəl 30: Şəxsi və ailə həyatım iş həyatımdan ayrılır

	Say (Nəfər)
Qətiyyən razı deyiləm	0
Razı deyiləm	18
Nə razıyam nə razı deyiləm	23
Razıyam	27
Tam razıyam	25
Cəmi	93

Mənbə: Keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 30-da “Şəxsi və ailə həyatım iş həyatımdan ayrılır” başlığı altında sual verilmişdir. Nəticələrdən görünürdü ki, ümumilikdə 52 nəfər respondent bu fikirlə razı, 18 nəfər razı deyil, 23 nəfər isə neytral mövqedədir.

III FƏSİL. BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN MİLLİ MODELLƏRİNİN TƏTBİQİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ YOLLARI

3.1. Azərbaycanla insan resurslarının idarə edilməsində xarici ölkə təcrübələrinin tətbiqi perspektivləri

Dünyada müəyyən bir ölkənin milli xüsusiyyətlərini nəzərə alan müxtəlif idarəetmə modelləri mövcuddur. Bu, ilk növbədə müxtəlif xalqların korporativ mədəniyyətinin xüsusiyyətlərindən irəli gəlir. Milli xüsusiyyətlər hər bir ölkədəki menecerlərin işinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Digər fəsillərdə müxtəlif ölkələrdə mövcud olan idarəetmə modellərinin milli xüsusiyyətlərini ətraflı şəkildə izah etdik. İndi isə keçirilən anket sorğusunun nəticələrinə əsaslanaraq Azərbaycan modelində bu xüsusiyyətlərin nə dərəcədə özünü büruzə verdiyinə nəzər salaq.

ABŞ-da effektiv idarəetmə, liderlik keyfiyyətləri sayəsində təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa qadir olan bir idarəçinin fəaliyyətinə əsaslanır. Yaponiyada isə menecerlər komanda işinə və bütövlükdə təşkilata daha çox diqqət yetirirlər. Bu fərqlər qərar qəbuletmə proseslərində də özünü göstərir. Amerikalı menecerlər fərdi, sürətli və böyük risk altında qərar verməyə meyllidirlər. Yapon firmalarında qərar qrup tərəfindən verilir. Təbii olanlar təkliflərini hazırlayır və maraqlı tərəflərə ötürürlər. (https://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm)

Yaponiyada menecerlər son qərar vermədən əvvəl uzun müddət məsləhətləşməyi və müsbət və mənfi cəhətləri ölçməyi üstün tuturlar. Araşdırılan müəssisədə qərar qəbuletmə prosesində hansı formaya daha çox üstünlük verilir sualının cavabları Cədvəl 5-də göstərilmişdir.

Cədvəl 5-dən görünürdü ki, iştirakçıların 66,7%-i kollektiv cavabını verdiyi üçün nəticədən aydın olur ki, Azərbaycanda araşdırdığımız müəssisədə bu meyar üzrə yapon modelinin xüsusiyyəti daha çox üstünlük təşkil edir.

Amerika şirkətləri aydın şəkildə müəyyən edilmiş funksiyaları olan sərt idarəetmə strukturlarına sahibdirlər. Yapon firmalarında idarəetmə strukturları daha

elastikdir. Təşkilati strukturlar tez-tez yaradılır və sonra konkret tapşırıqlar yerinə yetirildikdən sonra dağıdılır (Володина А., 2010). Cədvəl 6-ya diqqət yetirsək, respondentlərin böyük əksəriyyətinin (71%) qeyri-standart, çevik idarəetmə quruluşu cavabını seçdiyini görürük. Cədvəldən aydın olduğu kimi, qeyri-standart, çevik idarəetmə quruluşu cavabına daha çox üstünlük verildiyi üçün tədqiqat aparılan müəssisədə idarəetmə quruluşunun yenə də yapon modelinə uyğun olduğunu görürük.

Yapon idarəçiliyində əksər hallarda kollektiv nəzarətə üstünlük verilir. Amerika təcrübəsində isə rəhbərlər tabeçiliyində olan şəxslərin davranışlarına və fəaliyyətinə bilavasitə nəzarət edir. Keçirilən anket sorğusunda bu istiqamətdə sual respondentlərə ünvanlanmış və nəticələr Cədvəl 7-də əks olunmuşdur. Tədqiqat aparılan müəssisədə nəzarətin hansı növünün daha çox üstünlük təşkil etdiyi sualına iştirakçıların əksəriyyəti, yəni 61,3%-i kollektiv nəzarət olaraq cavab vermişdir.

Amerika şirkətlərinin işçiləri və menecerləri üçün əsas stimül iqtisadi (yəni, pul) amildir. Yaponlar üçün isə sosial və psixoloji amillər, bir komandaya aid olma hissi, şirkətləri ilə qürur duyma və s. kimi amillər daha əhəmiyyətli bir rol oynayır. Yapon müəssisələrinin işçiləri öz firması qarşısında məsuliyyət hiss edir və şəxsi maraqlarını kollektivin mənafeyinə uyğunlaşdırmağa çalışırlar. Cədvəl 8-ə nəzər salaraq. Gördüyümüz kimi maddi (pul) stimullaşdırmaya cavab verənlər (71%) respondentlərin çox hissəsini təşkil edir. Bu nəticələr tədqiqat aparılan müəssisə əsasında Azərbaycanda mənəvi stimullaşdırmadan çox maddi stimullaşdırmaya üstünlük verildiyini deməyə imkan verir ki, bu da Amerikan modelinə məxsus olan bir xüsusiyyət olaraq nəzərə alınır.

Yaponiyada komanda işi üstünlük təşkil edir, hüquq və vəzifələrin ciddi şəkildə bölüşdürülməsi yoxdur. Bu baxımdan yapon idarəçiliyində fərdi nailiyyətlər deyil, komandanın birgə nailiyyətləri nəzərə alınır. Amerikada isə işçilər arasında rəqabət mühiti mövcuddur və fərdi nəticələrə daha çox diqqət yetirilir (Васильев С., 2007: s.8).

Cədvəl 9-dan tədqiqat obyektı olan müəssisədə əsasən hansı nəticələrə daha çox diqqət yetirildiyini müşahidə edə bilərik. İştirakçılardan 60 nəfər (64,5%) kollektiv nəticələr, 33 nəfər (35,5%) isə fərdi nəticələr cavabını vermişdir.

Nəticələrə əsasən bu meyar üzrə Avrora şirkətinin idarəçilik sisteminin yapon idarəçiliyinə daha çox uyğun gəldiyini deyə bilərik.

Amerikan idarəçiliyi sürətli "şaquli" karyera artımı (tədricən və ya kəskin yüksəliş) ilə xarakterizə olunur, yapon mütəxəssis və menecerlərin karyerası isə çox vaxt "üfüqi" olur. Cədvəl 10 və 11-də karyera yüksəlişi imkanları əks etdirilmişdir.

Cədvəl 10-da "Karyera yüksəlişi nəyə əsasən həyata keçirilir?" başlığı altında sual verildiyini görürük. Respondentlərin əksəriyyəti (72%) şəxsi nəticələrə görə cavabını vermişdir.

Cədvəl 11-də isə "Karyera yüksəlişi imkanları necədir?" sualı verilmişdir. Bu sualda isə iştirakçıların böyük hissəsi (65,6%) sürətli karyera yüksəlişi cavabına daha çox üstünlük verilmişdir.

Hər iki cədvəldə çoxluq təşkil edən cavabların Amerikan modelinin xüsusiyyətlərinə uyğun gəldiyi gəldiyini müşahidə edirik.

Yaponiyada orta hesabla hər bir menecer 4-5 ildən bir firmanın digər şöbələrinə keçir və orada əvvəlki statusuna bərabər vəzifələr tutur. Nəticədə, şirkətinin bütün xüsusiyyətlərini bilən və hər hansı bir problemi həll edə bilən hərtərəfli bir mütəxəssis olur. Və yalnız bundan sonra nəzərə çarpan bir karyera artımı gözlənilə bilər. Yaponiyada təqaüd yaşına çatmış insanlar nadir hallarda təqaüdə çıxırlar, onlar gücləri olduğu müddətdə şirkətlərində istənilən sahədə və vəzifədə çalışırlar. Amerika müəssisələri isə yüksək ixtisaslaşma və vəzifələrin ciddi şəkildə müəyyənləşdirilməsi yolu ilə səmərəliliyə can atır. (<http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html>)

Bu xüsusiyyətin Avrora şirkətinin timsalında özünü necə büruzə verdiyini görmək üçün Cədvəl 12-yə nəzər salaq. Burada respondentlərin 59 nəfəri (63,4%) universal tipli işçilər, 34 nəfəri (36,6%) isə dar ixtisaslaşma tipli işçilər cavabını vermişdir. Respondentlərin fikrincə onların çalışdığı şirkətdə universal tipli işçilərin hazırlanmasına daha çox üstünlük verilir. Nəticələrdən aydın olur ki, bu meyar üzrə Avrora şirkəti yapon təcrübəsinə daha yaxındır.

3.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin

Azərbaycan modelinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Bazar iqtisadiyyatı əmtəə təsərrüfatının genişlənməsi, iqtisadi azadlıq, tələb və təklifin dinamikliyi, bazar infrastrukturunun geniş inkişafı, rəqabətin hərəkətverici qüvvəyə çevrilməsinə əsaslanır. Bazar hər şeydən əvvəl rəqabət deməkdir (Şəkəraliyev A., Əliyev A., 2002: s.10).

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabətin çox olduğu bu dövrdə yalnız effektiv şəkildə idarə olunan təşkilatlar varlığını qoruyub saxlaya bilirlər. Mövcud qloballaşma şəraitində hər bir beynəlxalq təşkilat rəqabət qabiliyyətliliyini təmin etmək üçün menecmentin ayrı-ayrı ölkələrə xas olan milli xüsusiyyətlərinin öz fəaliyyətində mütləq nəzərə alınmalıdır.

Qloballaşma dövründə müasir Azərbaycan iqtisadiyyatı dünya iqtisadiyyatına daimi olaraq inteqrasiya edir. Uzun müddət planlı iqtisadiyyat və qatı mərkəzləşdirilmiş rejimdə idarə olunmasına baxmayaraq, bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində müasir Azərbaycan menecmenti qısa bir zamanda formalaşmışdır. Bu görə də Azərbaycanın milli menecmentində keçmiş inzibati sistemin bir sıra xüsusiyyətlərinin hələ də mövcud olduğunu görürük. Müasir dövrdə mövcud olan bir çox yerli təşkilatlar keçmiş sovet müəssisələrinin əsasında yaradılmışdır. Ancaq bu müəssisələrin əksər hissəsi artıq uzun müddət bazar iqtisadiyyatı şəraitinə uyğun şəkildə idarə olunduğu üçün həmin şirkətlər dünya miqyasında rəqabətə tab gətirmə qabiliyyətinə malikdirlər (Quliyeva Ş., 2019).

Uzun illərdir ki, Azərbaycanın milli menecmenti əsasən Qərbi ölkələrinin müasir təcrübələrindən istifadə etməklə inkişaf etməkdədir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, birdən-birə başqa bir sistemin hazır idarəetmə modelini götürüb onu tamamilə eyni şəkildə tətbiq edərək şirkətləri idarə etmək olmaz. Hər modelin özünəməxsus məzmunu var və buna görə də Azərbaycan modeli də bizim milli mentalitetimizə və dəyərlərimizə uyğun formada idarə olunmalıdır.

Belə olduqda Qərbi modelini ilə yerli etnik, mədəni və dini elementlərin xüsusiyyətlərini özündə ehtiva edən idarəetmə modeli alınır. Müsəlman mədəniyyətinin bizim mental dəyərlərimizə güclü təsirinə əsasən deyə bilərik ki,

Şərq xüsusiyyətləri bizim milli menecmentimizdə üstünlük təşkil edir. Bu xüsusiyyətlər sırasında həmçinin “itaətkarlıq”, “təbəçilik”, “şəxsi münasibətlərin təsiri” və s. var. Ancaq Qərb menecment modelinin əsasında rəqabət, “güclü qalib gəlir” prinsipləri dayanır. Bundan başqa ətraflı şəkildə məlumat verdiyimiz yapon idarəetmə modelinin də əsasında loyallıq, sədaqətlik və kollektiv nəticələrin əsas götürülməsi kimi meyarlar durur.

Təşkilatın insan resurslarının inkişafı, şirkətin bu sahədəki siyasətinin təkmilləşdirilməsi, onun rəqabət qabiliyyətinin təmin olunmasında həlledici rol oynayır. Müasir təşkilatlarda işçi yüksək ixtisas və texniki bacarıqlara sahib olmaqla yanaşı, həmçinin üstün ünsiyyət bacarıqlarına, strateji düşüncəyə və yüksək mədəniyyətə sahib olmalıdır. Bu baxımdan şirkətin insan resurslarının idarəedilməsi intellektual kapitalı artırmağı hədəfləməlidir (КЫНТИКОВ, 2010).

Hal-hazırda Azərbaycan menecmentində zamanı fərdi nəzarət və şəxsiyyətə yönümlük kimi meyarlara xüsusi diqqət verilməlidir. İdarəetmədə iş münasibətləri və şəxsi münasibətlər bir-birindən fərqləndirilməlidir. Başa düşmək lazımdır ki, bacarıqlı mütəxəssislər təyin olunmur, onların şirkət daxilində yetişdirilməsi və hazırlanması daha məqsədə uyğundur. Bundan başqa bizdə əməkdaşın vəzifəsinin artırılması ilə onun məvəcibi də mütləq artırılmalıdır kimi fikirlər formalaşmışdır, lakin bu kimi stereotiplərdən qurtulmaq lazımdır. Əgər işçi yeni vəzifələrin öhdəsindən gəlsə, onun əmək haqqısı da tezliklə artırılacaqdır.

Bizim idarəetmə təcrübəmizdə belə hesab olunur ki, müəyyən funksiyaları uzun müddət yerinə yetirmiş işçinin bacarıqlı yeni işçidən fərqli olaraq karyera yüksəlişi şansı daha çoxdur. Belə bir xüsusiyyəti yapon modelində də müşahidə etmişdik. Lakin əməkdaşı loyallığa görə yüksəltmək düzgün deyil. Bu baxımdan hər bir işçiyə fərdi yanaşma tələb olunur.

Azərbaycan təcrübəsində menecmentin universal prinsiplərinin nə dərəcədə uğurlu istifadəsini tətbiq olunduğu göstərmək üçün bir sıra şirkətləri nümunə gətirmək olar.

İlk olaraq Accessbank-ın idarəetmə təcrübəsinə diqqət yetirək. Belə ki, bu şirkətdə rəhbər işçilər kənardan təyin olunmur, kollektiv daxilindən seçilir, bununla

da karyera yüksəlişi üçün imkanlar yaranır. Həmçinin əməkdaşların peşəkar inkişafı üçün daimi olaraq təlim və treninqlər təşkil olunur, yüksək korporativ mədəniyyətə xüsusi önəm verilir.

İnsan Resurslarının idarə edilməsində strategiyasında Accessbank Avropa prinsiplərini əsas götürən beynəlxalq səhmdarları olan bir təşkilatdır. Bank güclü korporativ mədəniyyəti ilə seçilir.

Bu sahədə bankın məqsədləri aşağıdakı kimidir:

- İstedadlı və ixtisaslaşmış əməkdaşların cəlb edilməsi;
- Təlim və inkişafa xüsusi diqqət verilərək əməkdaşların bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi;
- Şirkətdaxili ünsiyyətin təkmilləşdirilməsi ilə İRİE proseslərinin mükəmməl şəkildə həyata keçirilməsi;
- Ədalətli performans qiymətləndirmə metodları, mükafatlandırma və nəticələrə əsaslanan korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması;
- Ortaq dəyərlərə və məqsədlərə malik işçilərin cəlb edilməsi.

<https://www.accessbank.az/documents/Other/AccessBank-strateji-plan.pdf>

Ölkəmizdə mobil operatorlar sahəsində rəqabət qabiliyyətliliyinə görə lider olan “Azercell Telekom” yarandığı gündən həm insan resurslarının idarə olunması sahəsində, həm də şirkətin bütövlükdə korporativ idarəetmə sistemində beynəlxalq təcrübədən yararlanmışdır. Şirkətin mövcud idarəçilik sistemi və həyata keçirdiyi bütün strategiyalar müasir beynəlxalq təcrübəyə uyğun şəkildə həyata keçirilir. Azərbaycanda qeyri-neft sektorunda ən böyük vergi ödəyicisi və mobil operatorlar sırasında lider mövqedə dayanan Azercell şirkəti 1996-cı ildə yaradılmışdır. Hal-Hal-hazırda 5 milyon abunəçi və 49% bazar payı ilə Azercell bazarda liderliyini qoruyub saxlayır. Şirkətin ölkə ərazisi üzrə əhatə dairəsi 89.3%, ölkə əhalisi üzrə əhatə dairəsi isə 99,8%-dir.

Aşağıdakı cədvəldə 31 dekabr 2019-cu il tarixində başa çatan il üzrə Azercell şirkətinin mənfəət və məcmu gəliri haqqında məlumatlar əks olunmuşdur.

Cədvəl 31: Azercell-də 2019-cu il tarixində başa çatan il üzrə mənfəət və ya zərər və digər məcmu gəlirlər (min Azərbaycan Manatı ilə)

	2019	2018
Gəlir	435,681	421,193
Cəmi xərc və məsrəflər	306,694	286,206
Əməliyyatlar üzrə mənfəət	128,987	134,987
Mənfəət vergisindən əvvəl mənfəət	130,298	135,733
İl üzrə mənfəət/(zərər)	101,178	100,235
İl üzrə cəmi məcmu gəlir	101,178	100,235

Mənbə: Azercell-in rəsmi maliyyə hesabatı (<file:///C:/Users/MAX/Downloads/azercell-telecom-llc-2019-fs-aze.pdf>)

Əmək haqqı səviyyəsinin yüksək olması, əməkdaşların peşəkar hazırlığı üçün daim şərait yaradılması, sosial imkanların təmin olunması kimi amillərə görə iş axtaranlar Azercell şirkətinin əməkdaşı olmağa can atırlar.

Azercell də əməkdaşların fərdi inkişafına xüsusi diqqət yetirilir. Əməkdaşların peşəkar inkişafı üçün 70-20-10 prinsipindən istifadə edilir. Bu prinsipə əsasən, 70% səlahiyyət və məsuliyyətlərini genişləndirməklə işçinin bilavasitə iş yerində təlimə cəlb olunması, həmçinin yeni layihələrin təqdim olunması və s. kimi amilləri özündə ehtiva edir. İşçinin digər əməkdaşlarla qarşılıqlı əlaqəsi (kouçinq, mentorluq) 20% və sadəcə 10% birbaşa təlimlər təşkil edilir. Bununla yanaşı, şirkət hər il əməkdaşların inkişafına 1 milyon manat vəsait ayırır.

“Azercell Telekom” MMC 10 ildən artıqdır ki, hər il “Tələbə Təqaüdü” proqramı həyata keçirir. Təqaüd proqramı müxtəlif sahələr üzrə ali təhsil müəssisələrində təhsil alan , əsasən yüksək göstəriciləri olan tələbələrə əhatə edir. Bu il isə Azercell-də ənənəvi qaydadan fərqli olaraq həmin təqaüdlər 44 günlük “Vətən Müharibəsi”ndə iştirak etdiyi üçün təhsilini yarımçıq qoyan tələbələrə təyin olunmuşdur. Nəticədə, həm Bakıda, həm müxtəlif bölgələrdəki ali təhsil müəssisələrində təhsil alan 23 tələbəyə təqaüd verilməsi təsdiqlənmişdir. (<https://www.azercell.com/az/about-us/press-releases/news/azercell-meharibd-itirak-edn-tlblr-tqaed-ayirdi.html>)

Son illərdə Azercellin həm keyfiyyətli xidmət sahəsindəki fəaliyyəti, həm də kadrların inkişafı sahəsindəki fəaliyyəti beynəlxalq təşkilat və qurumlar tərəfindən yüksək qiymətləndirilir. 2020-ci ildə Azercell işçilərinin yüksək səviyyədə idarə

olunması, eləcə də güclü korporativ idarəçilik sahəsində yüksək performans göstərərək “Investors in People” (IIP) - İnsana Sərmayə Standartının əsas 9 fəaliyyət göstəricisi üzrə qiymətləndirilərək PLATİN sertifikatı ilə təltif olunmuşdur. “İnsana Sərmayə” standartı insan kapitalının idarə olunmasında şirkət performansının inkişafı, işçilərin müasir imkanlarla təmin edilməsi, qərar qəbuletmə prosesində işçilərin iştirakının təmin edilməsi, effektiv korporativ idarəetmə kimi prinsipləri ölçür və həmin meyarları inkişaf etdirməyə təşviq edir. Platin sertifikatı qeyd olunan akkreditasiya mərkəzinin ən yüksək pilləsi hesab olunur. Qeyd edək ki, belə bir uğura imza atan Azercell şirkəti həm ölkəmizdə, həm də MDB məkanında Platin sertifikatına layiq görülən ilk şirkətdir. Bundan əlavə şirkət 2004, 2011 və 2014-cü illərdə həmin mərkəzin Gümüş, 2018-ci ildə isə Qızıl sertifikatı ilə təltif olunmuşdur.

Azercell şirkəti KSM fəaliyyəti çərçivəsində də mühüm addımlar atan bir şirkət olaraq tanınır. Bu sahədə şirkətin atdığı təqdirəlayiq addımlarından biri 2016-cı ilin aprel döyüşlərində, eləcə də 2020-ci ildə Tovuz istiqamətində baş verən hərbi toqquşmalarda şəhid olan şəhidlərimizin tələbə övladlarına təhsil müddətlərinin sonuna qədər aylıq təqaüdlərin təyin olunmasıdır. Həmçinin bu döyüşlərdə qəhrəmancasına şəhid olan hərbiçilərimizin azyaşlı övladları da şirkət tərəfindən Bilik günü münasibətilə təbrik edilmiş, onlara daha keyfiyyətli tədris ala bilmələri üçün dərs ləvazimatları və planşetlər hədiyyə olunmuşdur. (<https://www.azercell.com/az/about-us/sustainability/corporate-social-responsibility/our-social-initiatives.html>)

Qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda yaşadığımız pandemiya şəraiti və 44 günlük “Vətən Müharibəsi” Azərbaycan xalqının həmrəyliyini, milli ruh yüksəkliyini, kollektivçilik ruhunu bir daha üzə çıxarmışdır. Bu periodda bütün yerli şirkətlər eləcə də xalqımız müharibə dövründə ordumuza, xalqımıza və vətənimizə istər maddi, istərsə də mənəvi dəstəklərini əsirgəməmişdir. Bir çox şirkətlər Vətən müharibəsi dövründə Silahlı Qüvvələrə Yardım Fonduna əhəmiyyətli miqdarda iaənələr etmiş, ön cəbhədə qəhrəmancasına döyüşən əsgərlərimizə və hərbiçilərimizə yardımlar göndərmişdir.

Hal-hazırda davam edən pandemiya şəraiti ölkəmizdə demək olar ki, bütün müəssisələrin fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Ölkə daxilində baş verən bu böhran bir çox istehsal sahələrinin öz fəaliyyətlərini dayandırmasına, istehalda fasilələrin yaranmasına, işçi ehtiyacının azalmasına, işçi sayı ilə mövcud olan iş yerlərinin sayı arasında qeyri bərabərliyin yaranmasına səbəb olmuşdur. Ancaq müasir dövrdə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində, xüsusilə də böhranlı vəziyyətlərdə yalnız baş verən dəyişikliklərə tez bir zamanda uyğunlaşa bilən çevik müəssisələr bazar paylarını qoruyub saxlaya bilər. Hal-hazırda Azərbaycan müəssisələri böhran vəziyyətində kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, onların peşə və ixtisas dərəcələrinin yüksəldilməsi, idarəetmə prosesində strateji qərarların gələcək istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, potensial risklərdən yayınma metodlarının araşdırılmasına xüsusi diqqət yetirməli və xarici təcrübədən yararlanmalıdırlar.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

İnsanları idarə etmək bugünkü bazar iqtisadiyyatı üçün çox vacibdir. İstedadlı fikirlər, ən yeni texnologiyalar, əlverişli xarici şərtlər ilə, lakin yaxşı təlim keçmiş kadrlar olmadan yüksək iş səmərəliliyi əldə edilə bilməz. İnsan resurslarına və işçi qüvvəsinə yatırımlar bir təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin və yaşamasının uzunmüddətli bir amilinə çevrilir.

Müasir dövrdə Amerika və Yaponiya idarəçiliyi ən çox nəzərə çarpan milli xüsusiyyətlərə malikdir. Bu tədqiqat işində hər iki modelin xüsusiyyətləri ətraflı şəkildə araşdırılmış və ölkəmizdəki İRİE modelinin hansı milli xüsusiyyətləri özündə ehtiva etdiyi aydınlaşdırılmışdır.

Tədqiqat obyektini olaraq seçilən müəssisədən əldə olunmuş məlumatlardan aydın olur ki, artıq rəqabətin çox olduğu müasir şəraitdə şirkətlər biznes hədəflərinə nail olmaq üçün insan resurslarının idarə olunmasına strateji cəhətdən yanaşır, İRİE sisteminin qurulmasında beynəlxalq təcrübəyə geniş diqqət ayırırlar.

Təhlililin nəticələrinə əsasən artıq yerli şirkətlərdə insan resursları fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, əmək məhsuldarlığının artırılması, daha yüksək vəzifələrə çəkilmək üçün kadr ehtiyatının formalaşdırılması və korporativ mədəniyyətin daha da inkişaf etdirilməsi üçün təlim və inkişafa xüsusi diqqət yetirildiyini, performans qiymətləndirilməsi sistemlərinin təkmilləşməsi istiqamətində tədbirlər həyata keçirildiyini, motivasiyaedici tədbirlərə daha geniş yer verildiyini deyə bilərik.

Anket sorğusu nəticəsində meydana çıxan nəticələrdən aydın olur ki, tədqiqat obyektini olan Avrora MMC-də İRİE sistemi həm yapon, həm də amerikan modelinin xüsusiyyətlərini özündə birləşdirir. Sorğudan alınan nəticələrə əsasən kollektiv nəticələrə daha çox diqqət yetirilməsi, qeyri-formal nəzarətin üstünlük təşkil etməsi, eləcə də rəhbər və işçilər arasında həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi münasibətlərin olmasına əsasən deyə bilərik ki, Avrora şirkətindəki idarəetmə modelinin xüsusiyyətləri yapon modeli ilə uyğunlaşır. Bundan başqa əsasən maddi stimullaşdırmaya üstünlük verilməsi, karyera yüksəlişində şəxsi nəticələrə daha çox

diqqət yetirilməsi tədqiqat aparılan müəssisədə mövcud olan İRIE modelini amerikan modelinə yaxınlaşdırır.

Yaponiya və Azərbaycanın milli dəyərlərini qısaca nəzərdən keçirsək, onların arasında bir sıra oxşar cəhətlərin olduğunu görürük. Məsələn, təşkilatlarda qapalı qiymətləndirmə, yaşlılara hörmət, kollektivçilik ənənələri hər iki cəmiyyətdə də var. Bu oxşarlıqları nəzərə alaraq Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafını təmin etmək üçün Yapon modellərindən istifadə etmək mümkündür. Əlbəttə ki, bu modellər tətbiq olunarkən olduğu kimi deyil, bizim milli dəyərlərimizə uyğunlaşdırılaraq istifadə olunmalıdır. Bunun üçün Azərbaycan şirkət və təşkilatlarında geniş tədqiqatlar aparılmalı, Yapon idarəetmə yanaşması ilə Azərbaycan idarəetmə yanaşması müqayisə olunmalı və ortaq cəhətlər tapılmalıdır.

Tədqiqatın aparılmasından ortaya çıxan nəticələrə əsasən Azərbaycan müəssisələrində insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi istiqamətində aşağıdakı təklifləri vermək olar:

- ✓ yerli müəssisələrdə korporativ idarəetmə sahəsində xarici ölkə modellərinin təcrübələrinin milli dəyərlərimizə uyğunlaşdırılmış şəkildə tətbiq olunması
- ✓ işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı fərdi nəticələrə və performansına daha çox diqqət yetirilməsi
- ✓ motivasiyaedici tədbirlər çərçivəsində maddi stimullaşdırma ilə yanaşı mənəvi stimullaşdırmaya da üstünlük verilməsi
- ✓ fərdi nəzarət və şəxsiyyətə yönümlülük kimi meyarlara diqqətin artırılması
- ✓ yerli müəssisələrdə situativ amillər nəzərə alınmaqla insan resurslarının idarə edilməsi sistemlərinin formalaşdırılması

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda İRIE modelinin formalaşdırılması prosesinə konkret bir cəhətdən yanaşmaq düzgün deyil. Bu zaman mütləq şəkildə yerli etnik, mədəni və dini, eləcə də situativ amillər nəzərə alınmalıdır.

Müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində hər bir təşkilatın əsas məqsədi bazar tələblərinə uyğun şəkildə mallar və xidmətlər istehsal etmək, ən əsası da güclü rəqabətə davam gətirərək bazarda öz payını qoruyub saxlaya bilməkdir. Buna görə də təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi sistemləri də məhz rəqabətə davamlı bir fəaliyyət üçün istiqamətləndirilməlidir.

Azərbaycanda hazırda insan resurslarının strateji idarə edilməsi istənilən səviyyədə olmasa da, zamanla və xarici təcrübələrin düzgün yanaşma əsasında tətbiqi ilə inkişaf edəcəkdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Əliyev A.Ə., Şəkərəliyev A.Ş. (2002). “Bazar iqtisadiyyatına keçid: Dövlətin iqtisadi siyasəti” Bakı, 440 səh.
2. Əliyev M., Həmidov H. (2002). “İnsan resurslarının idarə edilməsi” Bakı, 206 səh.
3. Quliyeva Ş.T. (2017). “Menecmentin əsasları” Bakı, 171 səh.
4. Quliyev T. (2013). “İnsan resurslarının idarə edilməsi” Bakı, 828 səh.
5. Muradov Ş.M. (2004). “İnsan potensialı; vacib meyillər, reallıqlar, problemlər” Bakı, 661 səh.

Türk dilində

1. Çetinel, G. F. “Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: Tarihsel bir perspektif”, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, Vol.19, s.175-200
2. Demirkaya, H. “Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006, Vol.27, s.1-23
3. Eren, V. “Personel rejiminde bürokratik modelden işletmecici anlayışa geçiş”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 2006, Vol.6, s.130-154
4. Ferecov R. (2002) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Azerbaycan’da bir işletmede uygulama”, Kütahya, Doktora tezi, 192 s.
5. Geylan, R., Tonus, Z., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B., Ergun, Özler D. (2013). “İnsan kaynakları yönetimi” Eskişehir, 253 s.
6. Hashimov S. (2009) “Azerbaycan’da Özel İşletmelerde Personel Alım Süreci”, Ankara, Yüksek lisans tezi, 123 s.
7. Kasimov, R. (2011). “Azerbaycan’da insan kaynaklari yönetimi: Ulusal düzeyde bir çözümleme”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, 209 s.

8. Rüzgar, N. (2018).“Çalışanların, insan kaynakları yönetimi modelleri ile yöneticilerinin mizah tarzlarına ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 222 s.

9. Orhan K. “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupada İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün müdür?” , Ege Akademik Bakış, 2010, Vol.10(1), s.271-301

10. Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk & Azmi Yalçın, (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Kitabevi, Adana, 448 s.

İngilis dilinde

1. Brewster C., “Towards a 'European' model of human resource management”, Journal of International Business Studies, 1995, p.1-21

2. Harzing A.W., Ruysseveldt J.V. (2004) “International Human Resource Management”, London: SAGE Publications, 518 p.

3. Jindal S., Laveena L., Aggarwal A. “A Comparitive Study Of Crisis Management- Toyota V/S General Motors”, Scholedge International Journal Of Management & Development, 2015, Vol.2, p.1-11

4. Mitu, E. I. ve Vasic, M. “Comparative Management of Human Resources between USA and Japan”, Valahian Journal of Economic Studies, 2018, Vol.9, p.93-100

5. Moriguchi, C. “Japanese-style human resource management and its historical origins”, Japan Institute for Labour Policy and Training, 2014, p.58-77

6. Nakamura K., Nitta M. "Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan", Employment Relations in a Changing World Economy, The MIT Press, 1995, p.325-358

7. Powell, M. “Human resource management practices in Japan: Are they really changing?”, Merici, 2016, Vol.2, p.77-90

8. Storey, J. (1992) “Developments in the management of human resources: An analytical review”, Cambridge MA: Blackwell, 324 p.

9. Uysal, G. “Human Resource Management in the US, Europe and Asia:

Differences and Characteristics”, Journal of American Academy of Business, 2009, Vol.14, p.112-117

Rus dilində

1. Володина, А. С. “Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента”, Молодой ученый, 2010, №1, стр.173-180
2. Годзоев, В. А. “Особенности менеджмента в компаниях США”, Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2014, №3, стр.123-135
3. Иванов, С. Д., Иванов, С. С. “Менеджмент в Японии”, Проблемы экономики и менеджмента, 2014, №12, стр.107-111
4. Кынтиков М.В. “Развитие человеческих ресурсов как фактор повышения конкурентоспособности”, Вестник РЭА, 2010, №3, стр.77-81
5. Макиева, М. Б. ve Хетеева, С. З. “Особенности американского менеджмента”, Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2015, №18, стр. 25-28

İnternet resursları

1. AccessBank-ın rəsmi səhifəsi, www.accessbank.az
2. Avrora MMC-nin rəsmi səhifəsi, www.avrora.az
3. Azercell-in rəsmi səhifəsi, www.azercell.com
4. <https://xreferat.com/60/2774-1-praktika-upravleniya-personalom-evropeyskaya-model.html>
5. <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/amerikanskaya-model-upravleniya-personalom-metody-i-osobennosti.html>
6. <https://works.doklad.ru/view/MOtE2vfwIfc.html>
7. https://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm
8. <http://menedzhmenti.ru/page47/page52/index.html>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

ANKET FORMASI

“Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarının idarə olunmasının milli xüsusiyyətləri” mövzusunda hazırlanmış bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti BMDM II kurs magistr tələbəsi Məlikzadə Nigar tərəfindən dissertasiya işi üçün hazırlanmışdır. Dəyərli vaxtınızı sərf edib sorğuda iştirak etdiyiniz üçün təşəkkür edirəm.

1. Cinsiniz:

- Kişi
- Qadın

2. Yaşınız:

- 12-25
- 26-30
- 31-40
- 41+

3. Ailə vəziyyətiniz:

- Evli
- Subay

4. Stajınız (toplam):

- 1 ildən az
- 1-5 il
- 6-10 il
- 11+

Hazırda işlədiyiniz təşkilatı nəzərə alaraq aşağıdakı sualları cavablandırın.

5. Qərar qəbulunda hansı formaya daha çox üstünlük verilir?

- Kollektiv
- Fərdi

6. Şirkətiniz hansı idarəetmə strukturuna malikdir?

- Qeyri-standart, çevik idarəetmə quruluşu
- Standart, formal idarəetmə quruluşu

7. Nəzarətin hansı növünə üstünlük verilir?

- Kollektiv nəzarət (Qeyri-formal)
- Rəhbərin fərdi nəzarəti (Formal)

8. İşçilərin motivasiyasında əsasən hansı stimullaşdırmaya üstünlük verilir?

- Mənəvi stimullaşdırma
- Maddi (pul) stimullaşdırma

9. Əsasən hansı nəticələrə daha çox diqqət yetirilir?

- Kollektiv nəticələr
 - Fərdi nəticələr
10. Karyera yüksəlişi nəyə əsasən həyata keçirilir?
- Təcrübə və xidmət müddətinə görə
 - Şəxsi nəticələrə görə
11. Karyera yüksəlişi imkanları necədir?
- Sürətli karyera yüksəlişi
 - Tədrisi, daha uzun zaman kəsiyində karyera yüksəlişi
12. İşçilərin hansı istiqamətdə hazırlanmasına üstünlük verilir?
- Universal tipli işçilər
 - Dar ixtisaslaşma tipli işçilər
13. Rəhbərin hansı xüsusiyyəti daha üstündür?
- Koordinasiya etmək bacarığı
 - Peşəkarlıq
14. Rəhbərlərin işçilərə qarşı münasibəti necədir?
- Rəsmi və qeyri-rəsmi münasibətlər
 - Yalnız rəsmi münasibətlər

Hazırda işlədiyiniz təşkilatı nəzərə alaraq aşağıdakı sualları cavablandırın ("1-Qətiyyən razı deyiləm, 2-Razı deyiləm, 3-Nə razıyam nə razı deyiləm, 4-Razıyam, 5-Tam razıyam "cavablarından birini seçəcəksiniz)

	Qətiyyən razı deyiləm	Razı deyiləm	Nə razıyam nə razı deyiləm	Razıyam	Tam razıyam
15. Çalışdığım təşkilat mənə hörmət və diqqətlə yanaşır.					
16. Çalışdığım qurumda rəhbərlər və işçilər qarşılıqlı arasında anlaşma və inam mühiti mövcuddur.					
17. Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir.					
18. Təşkilatımızda komanda işi üstünlük təşkil edir.					
19. İşçilərin qiymətləndirilməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur.					
20. Çalışdığım təşkilat qərar vermə və problem həllində iştirakımı təşviq edir.					
21. Bu şirkətin mənim üçün çox mənəvi dəyəri var.					
22. Həqiqətən şirkətin probleminin mənim problemim olduğunu hiss edirəm.					

23. Lazım olduqda işi başa çatdırmaq üçün vaxtından artıq işləməyə hazırım.					
24. Özümü şirkətdə "ailənin bir hissəsi" kimi hiss edirəm.					
25. Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır.					
26. Karyeramı bu şirkətdə başa vurmaqdan məmnun olardım.					
27. Şirkətimə qarşı güclü bir aid olma hissi hiss etmirəm.					
28. Şirkətim ilə qürur duyuram.					
29. İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir.					
30. Şəxsi və ailə həyatım iş həyatımdan ayrılır.					

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Kadr idarəetməsi və İnsan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqlər.....	16
Cədvəl 2: Yapon və Amerikan modellərinin müqayisəsi	32
Cədvəl 3: General Motors və Toyota şirkətlərində istehsal prosesindəki göstəricilər.....	35
Cədvəl 4: İşçi dövriyyəsi nisbəti.....	40
Cədvəl 5: Qərar qəbulunda hansı formaya daha çox üstünlük verilir.....	44
Cədvəl 6: Şirkətiniz hansı idarəetmə strukturuna malikdir.....	44
Cədvəl 7: Nəzarətin hansı növünə üstünlük verilir.....	44
Cədvəl 8: İşçilərin motivasiyasında əsasən hansı stimullaşdırmaya üstünlük verilir	45
Cədvəl 9: Əsasən hansı nəticələrə daha çox diqqət yetirilir	45
Cədvəl 10: Karyera yüksəlişi nəyə əsasən həyata keçirilir	45
Cədvəl 11: Karyera yüksəlişi imkanları necədir	46
Cədvəl 12: İşçilərin hansı istiqamətdə hazırlanmasına üstünlük verilir	46
Cədvəl 13: Rəhbərin hansı xüsusiyyəti daha üstündür	46
Cədvəl 14: Rəhbərlərin işçilərə qarşı münasibəti necədir.....	46
Cədvəl 15: Çalışdığım təşkilat mənə hörmət və diqqətlə yanaşır.....	47
Cədvəl 16: Çalışdığım qurumda rəhbərlər və işçilər qarşılıqlı arasında anlaşma və inam mühiti mövcuddur.....	47
Cədvəl 17: Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir	48
Cədvəl 18: Təşkilatımızda komanda işi üstünlük təşkil edir	48
Cədvəl 19: İşçilərin qiymətləndirilməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur.....	48
Cədvəl 20: Çalışdığım təşkilat qərar vermə və problem həllində iştirakımı təşviq edir.....	49
Cədvəl 21: Bu şirkətin mənim üçün çox mənəvi dəyəri var	49
Cədvəl 22: Həqiqətən şirkətin probleminin mənim problemim olduğunu hiss edirəm	49
Cədvəl 23: Lazım olduqda işi başa çatdırmaq üçün vaxtından artıq işləməyə hazırım	50
Cədvəl 24: Özümü şirkətdə “ailənin bir hissəsi” kimi hiss edirəm	50
Cədvəl 25: Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır	51
Cədvəl 26: Karyeramı bu şirkətdə başa vurmaqdan məmnun olardım.....	51
Cədvəl 27: Şirkətimə qarşı güclü bir aid olma hissi hiss etmirəm.....	51
Cədvəl 28: Şirkətim ilə qürur duyuram	52
Cədvəl 29: İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir.....	52
Cədvəl 30: Şəxsi və ailə həyatım iş həyatımdan ayrındır	52
Cədvəl 31: Azərçell-də 2019-cu il tarixində başa çatan il üzrə mənfəət və ya zərər və digər məcmu gəlirlər (min Azərbaycan Manatı ilə)	60

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: İRİE-nin təkamülü	13
Qrafik 2: İşə qəbul mərhələləri.....	39
Qrafik 3: Cins.....	42
Qrafik 4: Yaş	42
Qrafik 5: Ailə vəziyyəti.....	43
Qrafik 6: Staj.....	43