

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

“İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ
İNNOVATİV YANAŞMALAR”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Eyvaz-zadə Eltun Tahir oğlu

BAKİ – 2020

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

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fəriz Saleh
_____ **imza**
“ ” _____ **2020-ci il**

“İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ
İNNOVATİV YANAŞMALAR”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 - Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin idarə oluması

Qrup: 204

Magistrant:
Eyvaz-zadə Eltun Tahir oğlu
_____ **imza**

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

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

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

BAKİ - 2020

Elm andı

Mən, Eyvaz-zadə Eltun Tahir oğlu and içirəm ki, “İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmalar” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

“İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ İNNOVATİV YANAŞMALAR”

XÜLASƏ

Mövzunun aktuallığı: İnsan resurslarının idarə edilməsində həyata keçirilən tədqiqatlar, müxtəlif təcrübələrin tətbiq edilməsini və müxtəlif yanaşmaların mövcudluğuna şərait yaratmış olur. Qloballaşma, dəyişən rəqabət şərtləri, məlumat və rabitə texnologiyalarının davamlı inkişafı, insan resursları rəhbərliyinin işçilərinə olan dünya görüşünü dəyişdirmişdir və qeyd olunan proseslər mövzunun aktual olduğunu göstərir.

Tədqiqatın məqsədi: Bu mövzuda yazılan dissertasiya işinin məqsədi İRİE sistemində innovativ yanaşmalar və idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi sahəsində araşdırmalar aparmaq bu sahəni təhlil etməkdir. Tətbiq olunan yeniliklər təkcə yeni bilik və bacarıqlara sahib olmağa deyil, eyni zamanda, insan resurslarının idarə edilməsində fikir və məlumat mübadiləsini də təşviq edir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: İnsan resurslarının idarə edilməsində innovativ yanaşmaları tətbiqi məqsədlə tədqiqatın gedişatında abstrakt məntiqi, empirik, iqtisadi statistik metodlardan, habelə ekspert qiymətləndirmə metodu, struktur, funksional və statistik təhlil üsullarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını Azərbaycanın və xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin insan resurslarının idarə olunması sahəsində dərc edilmiş elmi tədqiqatları, o cümlədən V.Sombart, D.Ulrich, Schneider B, William G. Ouchi, G.Myurdel, D.Norton, M.Porter, Mortensen, P, Leonard R. Sayles, F.Hayek, və s. bir sıra alimlərin, təşkilatların mövzu ilə bağlı yayınlanmış nəşrlərindən də tədqiqatın gedişatında geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda və dünyada bu sahənin yeni inkişaf etməyə başlaması müvafiq informasiyaların təmin edilməsində müəyyən məhdudiyyətlər yaratmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqat zamanı müvafiq metodlar vasitəsilə və tərtib olunmuş sorğunun nəticələrinə əsasən müvafiq şərhlər verilmişdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: İRİE-də işçilərin intellektual potensialının yüksəldilməsinə istiqamətlənmiş tədbirləri nəzərdə tutan innovativ yanaşmaların hazırlanması tədqiqatın gözlənilən elmi nəticələrinə aid olacaqdır.

Açar sözlər: innovasiya, innovativ idarəetmə modeli, İRİE texnologiyaları, rəqəmsal insan resurslarının idarə edilməsi

INNOVATIVE APPROACHES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

SUMMARY

The actuality of the subject: Looking at the experience of a number of countries, it is clear that in some cases the economic development of resource-rich countries lags behind those of countries with almost no resources.. This situation has once again confirmed the relevance and importance of the application of innovative approaches and other innovations in human resource management.

Purpose and tasks of the research: The experience gained in the world through innovative human resource management model's characteristics, innovation competitiveness has been studied, success stories, indicators have been studied, and their importance has been determined in the past.

Used research methods: Information base of the dissertation work consists of materials and programs, Ministry of Economy, Ministry of Taxes, State Statistical Committee, information on innovative activities in the Internet. In the research process, systematic analysis, logical summarization and grouping, comparison, dynamics, statistical analysis methods were used. Also in the course of research survey was complied by author.

The information base of the research: Theoretical and methodological bases of the research are based on the published scientific researches of Azerbaijani and foreign economists in the field of human resource management, including V.Sombart, D.Ulrich, Schneider B, William G.Ouchi, G.Murdel, D.Norton, M.Porter , Mortensen, P, Leonard R. Sayles, F. Hayek, et al. Publications of a number of scientists and organizations on the subject were also widely used in the research.

Restrictions of research: The problems that arise as a result of the relative lack of materials in the Azerbaijani language in terms of the main problems encountered during the research. The fact that some of the participants in the survey did not answer the questions mentioned in the survey caused deviations in the results of the survey.

The novelty and practical results of investigation: In the course of the research, the features of the innovative model of human resource management were widely studied, the current situation and problems were analyzed in detail.

Scientific-practical significance of results: The scientifically-practical significance of the results is that recommendations and suggestions on innovation activities can be important in exploring the challenges of increasing the competitiveness of the economy. The development of innovative approaches to comprehensive measures aimed at increasing the intellectual potential of employees at HRM will be related to the expected scientific results of the study.

Key words: *innovative human resource management, innovation, innovative work behavior, digital HRM*

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

BVF	Beynəlxalq Valyuta Fondu
E-HRM	Electronic Human Resources Management
GII	Global İnnovation Index
HCI	Human Capital Index
ICC	International Couching Community
İRİE	İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SMAC	Social Mobile Analitic Cloud
UNEC	United Nations Economic Commission
WIPO	Word International Property Organization

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN İNKİŞAFINA UYGUN OLARAQ İNNOVATİV YANAŞMALARIN NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLARI	Ошибка! Закладка не определена.13
1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin məqsədi, funksiyaları və struktu	Ошибка! Закладка не определена.13
1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində müxtəlif yanaşmalar və onların müasir şəraitdəki xüsusiyyətləri.....	19
1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmaları zəruri edən şərtlər	27
II FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ İNNOVATİV MEXANİZMLƏRİN TƏHLİLİ.....	36
2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin innovativ idarəetmə modeli və onun təşkilatın ümumi strategiyasındakı rolu	36
2.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində daxili və xarici amillərdən asılı olaraq innovativ yanaşmaların əsaslandırılması.....	48
2.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin milli xüsusiyyətləri və xarici ölkə təcrübələri	56
III FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ BAXIMINDAN İNNOVATİV YANAŞMANIN PERSPEKTİVLƏRİ.....	О
шибка! Закладка не определена.5	
3.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmanın çevikliyinin təminatı məsələləri	Ошибка! Закладка не определена.5
3.2. Azərbaycan Respublikasında insan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmanın təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	Ошибка! Закладка не определена.7
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	Ошибка! Закладка не определена.3
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	Ошибка! Закладка не определена.5
ƏLAVƏLƏR.....	8
Ошибка! Закладка не определена.	
Cədvəllərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.1
Şəkillərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.1
Qrafiklərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.1

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Bir sıra ölkələrin təcrübələrinə nəzər yetirdikdə aydın olur ki, bəzi hallarda resurslarla zəngin olan ölkələrin iqtisadi inkişafı demək olar ki, heç bir resursu olmayan ölkələrə nəzərən dəfələrlə geri qalır. İnsan resurslarının idarə edilməsində həyata keçirilən tədqiqatlar, müxtəlif təcrübələrin tətbiq edilməsini və müxtəlif yanaşmaların mövcudluğuna şərait yaratmış olur. Diqqət yetirilərsə ölkəmizdə fəaliyyət göstərən təşkilatlarda insan resursları idarə edilməsi prosesinin məqsəd və funksiya baxımından əvvəlki idarəetmə sistemlərindən elə də fərqlənmədiyini görürük. Mövcud vəziyyət isə insan resurslarının idarə edilməsində innovativ yanaşmaların və digər yeniliklərin tətbiqinin aktuallığını və vacibliyini bir daha ön plana çəkmiş olur. Qloballaşma, dəyişən rəqabət şərtləri, məlumat və rabitə texnologiyalarının davamlı inkişafı, insan resursları rəhbərliyinin işçilərinə olan dünya görüşünü dəyişdirmişdir. İşçilərin “maşın” kimi istifadə edilməsi konsepsiyası istedadların idarə olunması ilə əvəz edilmişdir. İşçilər artıq özlərini təkmilləşdirilməsi, davamlı öyrənmə biləcəkləri metodları seçim etməkdə və liderlərindən də özlərinə dəyər vermələrini, fikirlərinə hörmət göstərmələrini, onları təşviq etmələrini gözləyirlər. Müəssisə və təşkilatların səmərəli və məhsuldar fəaliyyətinin, o cümlədən bazar şəraitində rəqiblər arasında rəqabətdə qalib olması və digər göstəricilərdə üstün olmaları təşkilatların maliyyə, texnoloji resurslarla yanaşı insan resurslarında səmərəli idarəedilməsi vacibdir. Bütün bu qeyd edilənləri nəzərə alaraq İRİE-nə diqqət göstərilməli və yeniliklərin mütəmadi tətbiq edilməsi daim diqqətdə saxlanılmalıdır.

Ümumiyyətlə, bu sahədə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, innovasiya fəaliyyətini mütəmadi təşviq edən, yeniliklərin tətbiq edilməsinə daim şərait yaradan və mövcud infrastrukturda texnologiyalardan səmərəli istifadə edən təşkilatlar qlobal dəyər zəncirində mühüm yerlərdən birini tutmalarına səbəb olur. Bu və digər səbəbləri nəzərə alaraq iqtisadi inkişaf yolunu keçən Azərbaycan, bu kimi digər ölkələrin İRİE-də yeniliklərin həyata keçirilməsi mühim rol oynayır. Innovasiyaların

istehsal və digər idarəetmə sahələrinə geniş tətbiqi, elmi texniki tərəqqinin vüsət aldığı bir dövrdə səmərəliliyin xüsusi çəkisinin artırılmasında innovasiyaların rolunun artması bu mövzuda yazılan dissertasiya işinin müasir dövrdə aktual olduğunu deməyə əsas verir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Aparılan araşdırmanın inkişaf etdirilməsi üçün insan resurslarının idarə edilməsinə innovativ yanaşmaların tətbiqi ilə bağlı bir sıra ədəbiyyat və məqalələr ətraflı şəkildə təhlil edilmişdir. Bir sıra xarici təşkilatların və müəlliflərin əsərləri araşdırılaraq lazımi məlumatlar əldə edilmişdir. O cümlədən bu mövzu ilə bağlı kompleks tədbirlərin reallaşdırılması ilə bağlı qanunvericilik bazasının nisbətən zəif olduğuna görə tədqiqat mühüm xarakter daşıyır. Azərbaycanda müəssisələrin insan resurslarının idarə edilməsində innovasiya fəaliyyətinin nəzəri və praktiki baxımdan kifayət qədər tədqiq edilməməsinin başlıca səbəbi olaraq təşkilatlarda innovasiya yönümlü bazasının zəif inkişaf etməsini göstərmək olar. Məhz qeyd olunanları əsas götürərək təşkilatlarda innovasiya tipli kompleks tədbirlərin reallaşdırılması və dövlət tərəfindən təşviq olunaraq dəstəklənməsi, o cümlədən digər beynəlxalq təcrübələrin həyata keçirilməsi baxımından bu sahədə tədqiqatların həyata keçirilməsinə ehtiyac duyulur.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Bu mövzuda yazılan dissertasiya işinin məqsədi İRİE sistemində innovativ yanaşmalar və idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi sahəsində araşdırmalar aparmaq bu sahəni təhlil etməkdir. Məlum olduğu kimi əhalinin rifah səviyyəsinin artırılması, insan resurslarının müasir texnologiyaların beynəlxalq təcrübədə olduğu kimi tətbi edilməsi və digər üsullarla davamlı iqtisadi və dayanıqlı inkişafın təmin edilməsi ölkəmiz qarşısında duran əsas vəzifələrdəndir. İstər dövlət sektorunda, istərsə də özəl sektorda qeyd edilən vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün bir sıra proqramlar və tədbirlər mövcuddur. Bu yeniliklər tək-cə yeni bilik və bacarıqlara sahib olmağa deyil, eyni zamanda, insan resurslarının idarə edilməsində fikir və məlumat mübadiləsini də təşviq edir. İnnovativ yanaşma başlıca olaraq ən yeni, müasir tələblərə yüksək səviyyədə cavab

verən texnologiyaların və idarəetmə qaydalarının, idarəetmə prosesinə, xüsusilə də İRIE sisteminə müvəffəqiyyətlə tətbiq edilməsi ilə əlaqəlidir.

Azərbaycanda insan kapitalının mütərəqqi inkişafının təmin edilməsi istiqamətində qəbul edilən inkişaf konsepsiyasına uyğun olaraq insanlara ona lazım olan bilik və bacarıqların əlçatanlığının təmin edilməsi məqsədi ilə təhsil sisteminin institusional əsasları, o cümlədən sistemin mövcud infrastrukturunu təkmilləşdirilməli, İRIE sistemi təkmilləşdirilərək mütərəqqi və müasir tələblərə cavab verən innovativ metodlar genişmiqyaslı tətbiq olunmalı və inkişaf etdirilməlidir.

Qeyd olunanları nəzərə alaraq son dövrlərdə insan kapitalının inkişafına investisiya qoyuluşunun artırılması ölkənin dünya üzrə insan kapitalı indeksi üzrə yüksək pillələrdə olmasına gətirib çıxaracaqdır. Məhz bu istiqamətdə görülən işlərin nəticəsidir ki, Azərbaycan Dünya Bankı tərəfindən tərtib olunan insan kapitalı indeksi (HDI) üzrə 70-ci pillədə qərarlaşmışdır. İqtisadi rəqabətqabiliyyətlilik, insan resursları sahəsində innovasiya strategiyası, innovasiyaların rəqabətqabiliyyətliliyə təsiri ilə bağlı dünya üzrə əldə olunmuş təcrübə, müvafiq metodlar, göstəricilər sistemi öyrənilmiş və onların respublikamız üçün əhəmiyyət kəsb edən inkişaf meylləri müəyyənləşdirilmişdir. Daha ətraflı aşağıdakı məsələlər tədqiq edilmişdir:

- ❖ İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin tərkib hissələri, müxtəlif yanaşmalar, o cümlədən insan resurslarının innovasiya potensialının qiymətləndirilməsi;
- ❖ İnnovasiyalara müxtəlif formalardan, prizmalardan baxış;
- ❖ Biznes strategiyalarında və müəssisələrin İRIE siyasətində mövcud realıq nəzərə alınaraq innovasiyaların qiymətləndirilməsi və effektiv idarə olunması;
- ❖ Azərbaycan iqtisadiyyatında insan resurslarının idarə edilməsində innovasiyaların tətbiqi imkanları və mövcud vəziyyət.

Tədqiqat obyektı və predmeti: Bu mövzuda yazılan dissertasiya işinin obyektı insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin innovativ inkişafı təşkil edir. Tədqiqatın predmeti insan resurslarının innovativ inkişafın təmin edilməsində meydana çıxan təşkilati-iqtisadi münasibətlər təşkil edir.

Tədqiqat metodları: İnsan resurslarının idarə edilməsində innovativ yanaşmaları tətbiqi məqsədilə tədqiqatın gedişatında abstrakt məntiqi, empirik, iqtisadi statistik metodlardan, habelə ekspert qiymətləndirmə metodu, struktur, funksional və statistik təhlil üsullarından istifadə edilmişdir. Tədqiqat ilə bağlı bir sıra elmi əsərlərdən geniş istifadə olunmuşdur. Belə ki, tədqiqat ilə bağlı məlumatlar yığcam şəkildə ümumiləşdirilərək qruplaşdırılmış və daha sonra analiz metodu vasitəsilə tədqiqatın predmetinə aid olan hissələr müəyyən edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycanın və xarici ölkələrin iqtisadçı İRIE sahəsində dərc edilmiş elmi tədqiqatları, onların nəzəri və praktiki fikirləri, mövzuya dair idarəetmə nöqteyi nəzərdən qəbul etdikləri normativ aktlar təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində ətraflı təhlil edilmiş, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir. O cümlədən, V.Sombart, H.Кондратьев, J.Commons, C. Marshall, E. Mansfield, G.Muardel, D.Norton, E. Байсман, E M.Porter, P.Samuelson, B.Santos, П.Сорокин, С. Струмилин, F.Найек, J.Schumpeter, Л. Абалкин, С.Глазьев və s. bir sıra alimlərin, təşkilatların mövzu ilə bağlı yayınlanmış nəşrlərindən də tədqiqatın gedişatında geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda və dünyada bu sahənin yeni inkişaf etməyə başlaması müvafiq informasiyaların təmin edilməsində müəyyən məhdudiyyətlər yaratmışdır. Eyni zamanda mövzu ilə bağlı tərtib edilən anket sorğusunda iştirak edənlər tərəfindən sualların cavablandırılmasında müəyyən kənarlaşmalar olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, insan resurslarının elektron idarə edilməsi (e-hrm) sistemi son zamanlar geniş yayılmış və çalışanların bir çoxunun bu sistem barədə məlumatı vardır. Tərtib edilən anketdən aydın olur ki, işçilərin müəyyən bir hissəsi özünü çalışdığı yerdə dəyərli olaraq görür, ona daim yüksək qiymət verildiyini düşünür. Eyni zamanda tərtib edilən anketdə verilən cavablara əsaslanaraq insan resurslarının idarə edilməsində innovativ yanaşmaların tətbiqinin vacib olduğunu qeyd etmək olar. Təhlil zamanı insan resursları sahəsində proqram təminatından istifadə edənlərin xüsusi çəkisi

fərqlənməkdədir. Eyni zamanda aydın olur ki, Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsində innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsi, işəqəbul sisteminin elektronlaşdırılması şəffaf işəqəbulun təmin edilməsinə müsbət təsir göstərəcəkdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: İRIE-də işçilərin intellektual potensialının yüksəldilməsinə istiqamətlənmiş kompleks tədbirləri nəzərdə tutan innovativ yanaşmaların işlənilib hazırlanması tədqiqatın gözlənilən elmi nəticələrinə aid olacaqdır. İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmalar üzrə işlənilib hazırlanan müddəalara əsaslanan nəticə və təkliflərin hazırlanması, eyni zamanda müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin yenilənməsi, rasionallaşdırılması bu sahə üzrə tövsiyələrin verilməsi kimi istifadə oluna bilər. Bu baxımdan elmi yeniliyə aid fikirlərdən aşağıdakıları göstərmək olar:

- ❖ İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmaları zəruri edən şərtlərin müəyyən edilməsi;
- ❖ İRIE sistemində innovativ yanaşmalara təsir edən daxili və xarici amillər;
- ❖ İşgüzar fəallıq göstəricilərinin yaxşılaşdırılması yolları;
- ❖ Qloballaşan və rəqabətqabiliyyətliliyin artdığı müasir dünyada İRIE sistemində yeniliklərin tətbiqinin xarici ölkə təcrübələri;
- ❖ Qloballaşan və rəqabətqabiliyyətliliyin artdığı müasir dünyada İRIE sistemində yeniliklərin tətbiqinin xarici ölkə təcrübəsi və bu təcrübənin ölkəmizdə tətbiqi imkanlarının genişləndirilməsi.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN İNKİŞAFINA UYGUN OLARAQ İNNOVATİV YANAŞMALARIN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin məqsədi, funksiyaları və strukturu

İnsan resurslarının idarə edilməsi, bir təşkilatdakı işçilərin idarə edilməsi və inkişafını təsvir etmək üçün istifadə olunan müasir bir termindir. İnsan resursları termini ilk dəfə 1960-cı illərdə əmək münasibətlərinin geniş yayılmağa başladığı və motivasiya, təşkilati davranış və işçilərin qiymətləndirmə sistemi kimi anlayışların formalaşmağa başladığı zamana təsadüf edilmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi məzmun etibarilə hər bir təşkilat üçün vacib elementlərdən biri olan – insan kapitalının idarə edilməsi və insan kapitalına yatırım edilməsi ilə bağlı münasibətlərin idarə edilməsi kimi də təzahür etməkdədir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bir təşkilatın strategiyasında nəzərdə tutulan istiqamətlərin səmərəliliyini artırmaq üçün hazırlanan xüsusi proqramların hazırlanması və idarə edilməsini əhatə edir. Eyni zamanda bu özünü insan resurslarının strategiyası olaraq işəgötürən-işçi münasibətlərinin yaradılması, idarə edilməsi, işçilərin seçilməsi, motivasiyası və s. göstərir. İnsan resurslarının potensialının səmərəli idarə olunması istənilən təşkilatın uğur qazanması üçün vacibdir (David G. C, Geoffrey W, 2009).

Təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi ilə məşğul olan şəxslər vardır ki, bu da menecer olaraq başa düşülür və əsas məqsədi işçilərin iş həyatına hazırlanması, onların yeni bilik, bacarıqlara yiyələnməsi və ya mövcud bilik və bacarıqların daimi inkişafı və təlimlərin keçirilməsi, idarəçilik qabiliyyətlərinin genişləndirilməsidir. Təlimin və inkişafın təmin edilməsi, təşkilatın işçilərini dəyərli hesab etdiklərini və onlara investisiya qoymağa hazır olduqlarını göstərir (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert & Vandenberghe, 2010).

Həmçinin insan resurslarının idarə edilməsi həm insanları idarə etmək, həm də iş yerləri mədəniyyəti və ətraf mühitlə əlaqəli həm strateji, həm də hərtərəfli yanaşmaları əhatə edir. İnsan resursları mütəxəssislərinin rolu, şirkətin ən vacib

resursunun - insan kapitalının inkişaf etdirilməsini və proqramların, siyasətlərin və prosedurların yaradılması və idarə olunması və effektiv işçi-işəgötürən vasitəsi ilə müsbət iş mühitinin təşkili və idarəedilməsi yolu ilə dəstəklənməsini təmin etməkdir.

İRİE ilk növbədə demoqrafik və makroiqtisadi siyasətlə, insanların mütəmadi inkişafı və digər məsələlərlə birbaşa olaraq əlaqəlidir. İRİE-nin inkişaf etdiyi dövrdə artıq iki formada kadrların idarə edilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi kimi oxşar anlayışlar yaranmağa başlamışdır. Məzmun etibarilə bu iki forma bir-bir ilə əlaqəli olaraq fəaliyyət göstərirlər. Təşkilatlarda İRİE siyasətini resursların fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi ilə əlaqəli şöbələr birbaşa olaraq həyata keçirməkdədir. Beynəlxalq təcrübəyə nəzər salsaq görürük ki, bir sıra təşkilatlar, müəssisələr üçün insan resurslarının səmərəli idarə edilməsinin əsas məqsədi aşağıda qeyd olunmuş istiqamətlərin reallaşdırılmasıdır ki, eyni zamanda bu istiqamətlərlə də məhdudlaşmır:

- ❖ İşəqəbul, işçilərin seçimi və işəqəbuldan sonrakı mərhələdə təşkilata adaptasiyasının idarə edilməsi;
- ❖ İşçilərin təlim və inkişaf proqramlarını idarə etmək və nəzarət etmək;
- ❖ Kadr siyasətini inkişaf etdirmək, təşviq etmək və yenilikləri tətbiq etmək;
- ❖ İşçilərin karyerasının yüksəldilməsi və onların stimullaşdırılması;
- ❖ İşçilər üçün oriyentasiya proqramlarının həyata keçirilməsi;
- ❖ İntizam tədbirləri görüldüyü təqdirdə müvafiq olaraq rəhbərliyə məlumat verilməsi və səbəblərin araşdırılması;
- ❖ İş yerindəki xəsarət və ya qəzaların nisbətinin azaldılması kimi digər tədbirləri həyata keçirmək;
- ❖ Ümumi iş strategiyası ilə bərabər olaraq İRİE strategiyalarını müəyyənləşdirmək və inkişaf etdirmək;
- ❖ İRİE-ni həm təşkilat daxilində, həm də xarici mühitində olan şəxslər və qruplar arasında əlaqələrə açıq olmaq;

Bir sıra alim, tədqiqatçılar insan resursları menecmentini müxtəlif yollarla və fərqli formada yanaşmış, lakin insan resurslarının idarə edilməsinin əsas məğzini təşkilatdakı insanları və ya işçiləri necə idarə etməklə əlaqədar olduğunu qeyd

edirlər. "Personalın idarə olunması prinsipləri" (Principles of personnel management) kitabının müəllifi olan Edwin Flippo, İRİE-ni fərdi, təşkilati, iqtisadi və sosial hədəflərə çatmaq üçün insan resurslarının planlaşdırılması, təşkili, təlimləndirilməsi, onların inkişafı, yeniliklərə inteqrasiyası kimi qiymətləndirirdi (Flippo B. E, 1961).

"İRİE-nin fundamental əsasları" (Fundamentals of Human Resource Management) kitabının yazarları olan D.A.Deconzo və Stephen. P. Robbinsə görə isə hər bir təşkilat fərdlərdən ibarət olduğundan, işçilərin xidmətlərindən yararlanmaq, onların bacarıqlarını inkişaf etdirmək, fəaliyyətlərini daha yüksək səviyyələrə çatdırmaq və onların təşkilata sadıqlığını davam etdirmələrini təmin etmək strateji məqsədlərə çatmaq üçün vacibdir (David A.D., Stephen P.R., 2011).

İRİE-nin təməl məqsədlərindən biri də ilk növbədə insan kapitalına investisiya yatırmaqla təşkilatın fəaliyyətini genişləndirməkdir. Ona görə də İRİE sahəsində çalışan mütəxəssislər istedadlı, yüksək bilik və bacarıqlara malik işçilərin seçilməsi və iş prosesinə cəlb edilməsi, işçilərə öz vəzifələrində uğur qazanmaları və yaxşı iş şəraitinin təmin edilməsi üçün lazım olan keyfiyyətlərə nail olunması üçün çalışırlar. Məlum olduğu kimi müəssisələr bir-birilə qarşılıqlı fəaliyyətdə olan maliyyə, avadanlıqların təchiz edilməsi sistemi, strateji hədəflərin müəyyən edilməsi və bu hədəflərin idarə edilməsi kimi sahələrin mövcud olması ilə yanaşı insan kapitalının optimal, o cümlədən məhsuldar idarə edilməsi məqsədilə İRİE şöbələri də vardır ki, bu şöbələr müasir dövrümüzdə geniş yayılmışdır.

İRİE-nin funksiyalarından biri də işçi qüvvəsinin (labor force) planlaşdırılmasıdır ki, bu da özünü xarici ədəbiyyatlarda HR planning, workforce planning olaraq göstərir. İRİE-nin bu funksiyası təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyinin genişləndirilməsi və uzunmüddətli dövrdə təşkilatın həyatda qalması və rəqibləri ilə sağlam rəqabət apara bilməsi üçün müəyyən edilən strateji hədəflərə uyğun olaraq insan resursları sahəsində cari vəziyyət və gələcək üçün həyata keçirilən işlərin planlaşdırılması, o cümlədən iş qüvvəsinin planlaşdırılması, iş normalarının müəyyən edilməsi, müəssisənin restrukturizasiyası, işçi təlimatlarının hazırlanması və motivasiya kimi məsələlər nəzərdə tutulur (David F., 2015).

İRİE-nin digər vacib funksiyası isə işçilərin təşkilata qəbul edilməsinin, seçilməsinin, iş fəaliyyətinə başlamasını əhatə edir. Xarici nəşrlərdə bu funksiya işə qəbul (recruitment) və seçmə (selection) olaraq təzahür edir. Təşkilatlarda çalışan işçilərin mütəmadi olaraq rotasiyasının həyata keçirilməsi nəticəsində vakant iş yerləri üçün işçilərin seçilməsi prosesinin həyata keçirilməsi, müvafiq vakant vəzifəyə uyğun olaraq vəzifə təlimatlarının müəyyənləşdirilməsi və s. ikinci funksiyanın tərkibini əhatə edir. Eyni zamanda işə qəbul prosesi vakansiyanın müəyyənləşdirilməsi, işə tələblərinin təhlili, edilən müraciətlərə baxılması, namizədlərin analiz edilməsi və uyğun namizədin seçilməsi prosesidir. İRİE üzrə beynəlxalq təcrübədə işə qəbul prosesi 4R ilə də təsvir edilir. Bunlar aşağıdakılardır:

- ❖ Uyğun şəxs (right person) – mövcud vakant yer üçün tələb olunan bilik, bacarıq, savada malik olan şəxslərin cəlb edilməsini özündə ehtiva edir;
- ❖ Uyğun vakansiya (right position) – hər bir işçinin bacarıqlarına uyğun olaraq rotasiya edilməsi və digər vəzifələrdə işləməsi üçün şərait yaradılması nəzərdə tutulur;
- ❖ Uyğun vaxtda (right time)– təşkilatın uzunmüddətli dövrdə ona lazım olan işçiyə ehtiyac duyulduğu təqdirdə tez bir zamanda və operativ şəkildə işə qəbulun həyata keçirilməsidir;
- ❖ Uyğun, münasib xərclərlə (right cost) - vakant yerlərin təşkilatın mövcud maliyyə vəziyyəti ilə ayaqlaşması üçün işə qəbul prosesində diqqət yetirilir.

İRİE-nin hal-hazırkı dönmə üçün zəruri funksiyalarından biri də öyrənmə və inkişafdır. İşçilərin düzgün istiqamətdə yönləndirilməsi, onların perspektivlərini açığa çıxarmaq, mövcud potensialdan tam istifadə etmək, inkişafına nail olmaq, iş yerinə adaptasiya məqsədilə təlimlərə cəlb olunması kimi məsələlər bu funksiyanın tərkib hissəsidir. İRİE-nin alt çoxluğu olan öyrənmə və inkişaf əsasən işçilərin bacarıq və biliklərin artırılması, o cümlədən qrup və fərdi fəaliyyətlərin yaxşılaşdırması məqsədi daşıyır. Bəzi xarici ədəbiyyatlarda təlim və inkişaf adlanan bir təşkilatın xarici və daxili mühitdə idarəetmə strategiyasının bir hissəsini təşkil edir, təşkilatın ümumi gələcək yönümlü məqsədləri ilə realizə edilməsi üçün hazırlanmışdır. Təşkilatda çalışan işçilərin inkişafı davam edən bir proses

olduğundan müasir dövəmdə zəruriliyi İRIE-nin bu funksiyasının zəruriliyi artmaqdadır. Bugünkü təşkilatların rastlaşdığı sürətlə baş verən dəyişiklikləri nəzərə alaraq, işçilər daim yeni məlumat əldə etməyə və qarşıya çıxan problemlərin öhdəsindən gəlməyə imkan verən bacarıqlara malik olmalı və daim inkişafda olmalıdırlar. Bu yüksək potensialı olan işçiləri gələcəkdə irəliləməyə daha da yaxşı hazırlayır.

Təşkilatda baş verən yeniliklərin mütəmadi olaraq tətbiq edilməsi, o cümlədən işçilərin fəaliyyətlərinə uyğun olaraq qiymətləndirilməsi İRIE-nin fəaliyyətin qiymətləndirilməsi funksiyasını zəruri edir. Əlbəttə ki, hər bir işçi daim uğur qazanmaq üçün yüksək səylə çalışır və gördüyü işin bəhrəsini görmək üçün mükafatlandırılmasını istəyir. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi işçi üçün maddi və mənəvi motivasiya mənbəyi olaraq da işçinin daha məhsuldar olmasına da gətirib çıxarır. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi (performance appraisal) - işçinin iş fəaliyyətinin və təşkilata ümumi faydasının müntəzəm olaraq nəzərdən keçirilməsi və qiymətləndirilməsidir. Performans qiymətləndirilməsinin əsas məqsədi şirkətə layiq olan və daha məhsuldar olan bir sıra xüsusiyyətlərə əsasən işçinin qiymətləndirilməsidir. Bu amillər arasında – işçinin işə davamiyyəti, faydalılıq əmsali, kollektivə münasibət, işin keyfiyyəti kimi amilləri göstərmək olar. Sistemli bir qiymətləndirmə prosesinin olması idarəçilərə işçilərin fəaliyyətini sistemlik şəkildə onların qabiliyyətlərinə uyğun olaraq və çatışmayan cəhətləri düzgün müəyyənləşdirməyə kömək edir. Performansın qiymətləndirilməsi işçilərə inkişaf etdirmələri lazım olan sahələri müəyyənləşdirməyə kömək edir.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün ümumi qəbul edilmiş qiymətləndirmə metodu olmasa da, əksər təşkilatlar qiymətləndirmənin Leonard. R. Sayles və George Strauss tərəfindən müəyyən edilən formalarını tətbiq edirlər. George Strauss və Leonard R. Sayles performans qiymətləndirmə metodlarını ənənəvi (traditional) və müasir (modern) olmaqla iki kateqoriyaya kimi təsnif edilir. Ənənəvi qiymətləndirmə metodlarına göstəricilərin sıralanması, tapşırıqların icrasına nəzarət siyahıları, anket, sorğu-sual və digər üsulları aid edilir (Leonard R. S, Strauss G, 1977).

Müasir qiymətləndirmə metodları isə əsasən fərdi xüsusiyyətlərə (yaradıcılıq, hədəfə yönəlmiş yanaşma, liderlik keyfiyyətləri, idarəetmə bacarıqları və s.) əsaslanaraq aşağıdakı formaları vardır:

1. Məqsədlərə görə idarəetmə - (Management by objectives (MBO) menecerlərin və işçilərin birlikdə hədəfləri müəyyənləşdirdikləri, planlaşdırdıqları, təşkil etdikləri və ünsiyyət qurduqları qiymətləndirmə metodudur. Aydın hədəflər təyin edildikdən sonra idarəçilər və tabeliyində olanlar vaxtaşırı məqsədə uyğunluq üzərində nəzarət və müzakirə etməklə əldə olunan nailiyyətləri müzakirə edirlər.

2. 360 dərəcə qiymətləndirmə - (360 performance appraisal) işçilərin anonim olaraq qiymətləndirdiyi, əsas mahiyyəti təşkilatda olan işçilərin və menecerlərin işçinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin bir növüdür. Daha sonra bu məlumat həmin şəxsin fəaliyyətlərin icmalına daxil edilir.

3. Qiymətləndirmə Mərkəzi Metodu – (Assessment Centre Method) işçilərin sosial yönümlü proseslərlə, problem həlletmə, qərarvermə bacarığı, etika, dözümlülük və s. göstəricilərə əsasən qiymətləndirilməsi metodudur.

4. Psixoloji qiymətləndirmə - (Psychological Appraisals) işçilərin gizli potensialını müəyyənləşdirmək üçün psixoloji qiymətləndirmələr lazımlıdır. Bu metod, işçinin əvvəlki fəaliyyətindən əlavə gələcək fəaliyyətini təhlil etməyə yönəlmişdir. İxtisaslı psixoloqlar işçinin emosional, intellektual və digər əlaqəli xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif testlər (müsahibələr, psixoloji testlər, müzakirələr və sair) keçirirlər. Bununla birlikdə, olduqca yavaş və mürəkkəb bir prosesdir və nəticələrin keyfiyyəti proseduru idarə edən psixoloqdan çox asılıdır.

5. İnsan Resurslarının (Human-Resource Accounting Method) uçotu metodu - işçinin şirkətə verdiyi maddi və digər faydaları müəyyən edərək təhlil edilməsidir. Bu, işçinin saxlanması xərcini (şirkətə dəyəri) və bir təşkilatın müəyyən bir işçidən müəyyən etdiyi pul mükafatlarını (töhfələrini) müqayisə etməklə əldə edilir.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində müxtəlif yanaşmalar və onların müasir şəraitdəki xüsusiyyətləri

Xarici ədəbiyyatlarda insan resursları sahəsində idarəetməyə yeni yanaşmalar hər zaman mövcud olmuşdur və onlar ümumilikdə 2 böyük qrupa bölünür. Bu yanaşmaları iqtisadi və təşkilati nəzəriyyələrdən yaranan yanaşmalar olaraq təsnifləşdirilir. Birinci yanaşma özündə iqtisadi artımın və mənfəətin insan amilinə kapital qoyuluşundan asılılığında özündə ehtiva edir. Müxtəlif müəssisə və firmanın öz əməkdaşlarının analiz edilməsinə investisiya qoyuluşuna cəhd etməsi nəticə etibarilə, daha yüksək əmək məhsuldarlığına, işçilərin işə sadıqlıqına gətirib çıxarır. Bu yanaşma intellektual inkişaf səviyyəsinin yüksəlməsi sayəsində müəssisə və təşkilatlarda inkişafa zəmin yaradır. İkinci digər yanaşma üsulu isə əmək bazarında daxili amillərlə bağlıdır. Bu yanaşmanı əsas götürən idarəetmə iqtisadi fəaliyyət subyektlərində kadrların seçimi, düzgün yerləşdirilməsi, öyrədilməsi kimi funksiyalar onların özləri tərəfindən həyata keçirilir.

İnsan resurslarının idarəedilməsinə innovativ yanaşmalara adekvat olaraq yuxarıda qeyd edilən ümumi yanaşmalardan fərqli olaraq sonralar bu sahədə olan elmi tədqiqatlar özlüyündə yeni yanaşmaların yaranmasını şərtləndirdi. Başqa sözlə 20-ci əsrin sonlarında biznes və iş dünyasında əhəmiyyətli dərəcə kəmiyyət və keyfiyyət dəyişikliklərinin baş verdiyini qeyd edə bilərik. Bu əsasda, beynəlxalq müstəvidə yeni istiqamətlərin formalaşması nəticəsində yerli və regional rəqabətlik qlobal rəqabətlə daha da dərinləşirdi. Həmçinin biznesə və idarəetməyə elmi-texniki tərəqqinin tətbiqi sayəsində müxtəlif peşələr və iş yerləri ləğv olundu, yerdə qalanlar isə müasirləri ilə əvəz olunmağa başladı. İstehsal və xidmət sahələri arasında olan balansın qeyri-bərabərləşməsi birincinin xeyrinə dəyişilməklə nəticələndi. Digər bir aspektdən isə ictimai-sosial müstəvidə baş verən dəyişikliklər əmək bazarında özünü adekvat şəkildə göstərməyə başladı. Məsələn, cins, irqi, milli ayrı-seçkiliyin azalması və miqrant axınlarında artım əmək bazarının müxtəlif və rəngarəng olmasına gətirib çıxardı. Bütün bu amillərin fonunda əmək qüvvəsinin səmərəli və effektiv idarə edilməsinə müasir yanaşmaları şərtləndirirdi.

1. İqtisadi yanaşma - Bu yanaşmanın tərəfdarlarına görə, bir mexanizm kimi hərəkət etməli olan mexaniki münasibətlər toplusudur: alqoritmləşdirilmiş, səmərəli, etibarlı və proqnozlaşdırıla bilən.

2. Təşkilati yanaşma - şəxsi heyətin idarə olunması konsepsiyasını genişləndirərək, əmək və əmək haqqının təşkili ənənəvi funksiyalarından kənara çıxaraq, personal idarəçiliyi təşkilatının integrasiya olunmuş bir təşkilata keçməsinə yönəlmiş insana xüsusi marağı nəzərdə tutur. İRIE-nin funksiyası tədricən inkişaf edərək işçilərin axtarışı və seçilməsinə, karyeralarının planlaşdırılmasına, işçilərin qiymətləndirilməsinə və ixtisaslarının artırılmasına yönəlmişdir.

3. Humanist yanaşma – bir sıra ölkələrdə, humanist bir yanaşma inkişaf edir ki, bu da təşkilatın və kadrların idarə edilməsində mövcud olan böhranı aradan qaldırmaq üçün nəzərdə tutulan tədbirləri əhatə edir. Yeni yanaşmanın mahiyyəti, idarəetmə rasionallığına əsaslanan texnokratik düşüncədən uzaqlaşmaqdır (yəni, istehsalın rəşional təşkili, maya dəyərinin azaldılması, ixtisaslaşmanın inkişafı və digər ənənəvi tədbirlər hesabına şirkətin uğurlarına nail olmaq kimi nüanslar). Eyni zamanda, idarəetmənin əsas obyektı proseslər, insanlar və onların istehsal fəaliyyəti deyil, korporativ mədəniyyətdir. Daha əvvəl qeyd edildiyi kimi, bu, yeni bir anlayışın - korporativ mədəniyyətin rolunun diqqətə çatdırılması nəzərdə tutulur. Bu yanaşmalar əsasən aşağıdakıları əhatə edirdi:

- ❖ Kadrların idarə edilməsi, təşkilatın strateji məqsədlərinə əsaslanmalı və ortaya çıxan problemlərə proaktiv cavab verən bir idarəetmə hərəkəti olmalıdır;
- ❖ insan resursları yalnız xərc amili kimi deyil, təşkilatın ən dəyərli, lazımlı resursları olaraq hesab edilməlidir;
- ❖ İR hər hansı kiçik şöbələrin birləşməsi kimi deyil, idarəetmənin əsas funksiyaları kimi qəbul edilməlidir.

İnsan resurslarının idarə olunması sistemindəki innovativ dəyişikliklərin təhlili təşkilatda çalışan işçilərin innovativ potensialının idarə olunması üçün effektiv mexanizmin inkişafı yalnız obyektiv qiymətləndirildikdə və ona təsir edən amillər müəyyən edildikdə mümkündür. Bu baxımdan innovasiya potensialının inkişafı və qiymətləndirilməsi innovativ idarəetmənin həyata keçirilməsinə zəmin yaradır. Bu

yanaşma nöqteyi-nəzərindən, kadr idarəciliyi, təşkilatın strateji inkişafının məqsədlərini həyata keçirmək və taktiki tapşırıqları yerinə yetirməyə yönəlmiş müxtəlif qurumların qarşılıqlı fəaliyyəti hesab olunur. İRIE- innovativ yanaşma bir sıra idarəetmə funksiyalarının bölüşdürülməsinə, təşkilatın daxilindəki məqsədlərə və fəaliyyət planına uyğun olaraq hədəflərinə əsaslanaraq qurulmuş yanaşmadan fərqli olaraq, bu hədəflərə çatmaq üçün hansı hərəkətlərin, proseslərin aparılmalı olduğunu göstərir. İnnovativ idarəetmədə iştirak edən idarəetmə obyekti əsasən sosial münasibətlər, proseslər, qruplar, həmçinin sosial mənbələr və qaçılmaz olaraq sosial münasibətlərdə, sosial proseslərdə və qruplarda, resursların həyata keçirilməsində iştirak edən şəxsdir.

İqtisadi subyektin, daha dəqiq deyilsə təşkilatın rəqabətqabiliyyəti, daxili mənbələrindən və formalaşmış mövcud xarici institusional dəstəyindən ən yaxşı şəkildə istifadə edərək, indiki və gələcəkdə rəqabətin digər subyektlərinə, istehlakçılara, təchizatçılara və investorlara münasibətdə daha cəlbedici olmağa imkan verən rəqabət üstünlükləri yaratmaq qabiliyyətini başa düşməlidir (Байсман Е. Д., 2010).

Təşkilatın innovativ potensialının formalaşması üçün şərait əsasən təşkilatın daxili mühitinin amilləri tərəfindən yaradılır və onun həyata keçirilməsi üçün tələb olunan şərtlər siə xarici mühitdən irəli gəlir. Nəzərə alsaq ki, innovativ potensialın formalaşdırılması bir sıra suallara cavab verməyi tələb edir:

- ❖ bazarda nəyi təbliğ etmək, yəni müəssisə üçün hansı innovativ məhsulu inkişaf etdirmək məqsədəuyğundur və kim üçün nəzərdə tutulur;
- ❖ innovativ məhsulun və ya xidmətin istehsalı necə təşkil edilməlidir, yəni hansı texnoloji, strateji siyasət seçilməlidir;
- ❖ yeniliklərin inkişafı və tətbiqi problemi ilə kim məşğul olmalıdır
- ❖ bu iş hansı mənbələr hesabına maliyyələşdirilməlidir.

İnnovativ inkişaf modelini yaratmağa yönəlmiş bu müəssisələrin idarəetmə sistemlərinin hər biri şərti olaraq yönəldilmişdir. İnnovativ bir idarəetmə modelin formalaşmasına yönəlmiş idarəetmə sistemləri, ilk növbədə hər tərəfdən innovasiyanın inkişafına maraq göstərilməsi zəruridir. İnnovativ potensialın

formalaşması üçün vacib şərt zəruri mənbələr mənbəyinin olmasıdır. Bu mənbələrə əsasən maliyyə, maddi və intellektual amillər aid edilir. Təşkilatın işçilərinə innovativ məhsulun inkişafı, istehsalı və təbliği istiqamətində bir sıra işlərin aparılmasına imkan verən alətlər dəstinin olması da vacibdir. Bu alətlər, geniş mənada istifadə olunur, yəni bütün əsas idarəetmə metodlarını əhatə edir. İnnovativ idarəetmədə əsas vacib rollardan biri də informasiyalardır. İnformasiya mənbələri hər hansı idarəetmə prosesində və onun inkişaf mərhələlərində mühüm rol oynayır, bu da məlumatı digər bir amilə ayırmaq üçün əlçatmaz görünür.

Bu sahədə aparılan araşdırmalar göstərir ki, rəqabət nəzəriyyəsinin inkişaf istiqaməti dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün yaradılmasında intellektual komponentin böyüməsinə yönəlmişdir. Yəni müasir şəraitdə iqtisadi rifahın əsas mənbəyi sistemləşdirilmiş və unikal bilikdir. Dünyanın əksər inkişaf etmiş ölkələrində bu gün bilik, bacarıq və yaradıcı həllər sayəsində rəqabət üstünlüyü 60%-dən çox təşkil edir. Bu model müəssisənin innovativ potensialını onun formalaşması üçün mövcud şərtlərin (daxili mühit amilləri) və həyata keçirilmə şərtlərinin (xarici mühit amillərinin) qiymətləndirilməsi məcmusu kimi qiymətləndirməyə imkan verir.

İnsan resursları hər hansı bir təşkilatın ayrılmaz hissəsidir və innovativ inkişaf üçün ən dəyərli mənbələrdən birini təmsil edir. Bu gün idarə heyəti inkişafında yeni yanaşmaların axtarışı hər hansı bir qurumun uğurlu işləməsi üçün vacib şərtədir. İnnovativ təşkilatların rəhbərliyi üçün təxirəsalınmaz vəzifə olan kadr idarəetməsinin innovativ metodlarına keçid olmadan bu problemin həlli mümkün deyil. Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatının inkişafı kontekstində istənilən istehsalın sosial-iqtisadi səmərəliliyini artırmağa imkan verən müasir kadr idarəetmə formalarının praktik istifadəsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İqtisadi islahatların həyata keçirilməsi tədbirləri sistemində insan resurslarının iş səviyyəsinin yüksəldilməsinə, bu işin möhkəm əlaqələr üzərində qurulmasına və uzun illər ərzində toplanmış yerli və xarici təcrübədən istifadə olunmasına xüsusi əhəmiyyət verilir. Qeyd edilən yanaşma nöqtəyi-nəzərindən insan resursları idarəçiliyi əmək fəaliyyətinin səmərəliliyini və müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini təmin edən qarşılıqlı iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji metodların məcmusu kimi müəyyən

edilə bilər. İnnovativ bir idarəetmə də obyekt və subyektin qarşılıqlı əlaqəsindən bəhs olunur, kadr idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi üçün mexanizmlər, texnologiyalar, alətlər və prosedurlar nəzərdən keçirilir.

İnsan resurslarının idarə olunması sosial olmaqla bir neçə cəhətdən ibarətdir. Xüsusilə, İRIE-nin aşağıdakı aspektləri fərqləndirilir:

- ❖ texniki və iqtisadi - müəyyən bir istehsalın, xüsusən də orada istifadə olunan avadanlıq və texnologiyaların, istehsal şəraitinin və s. inkişaf səviyyəsini əks etdirir;
- ❖ təşkilati və iqtisadi - işçilərin sayının və tərkibinin planlaşdırılması, onların mənəvi və maddi həvəsləndirmə, iş vaxtının istifadəsi və s. ilə bağlı sualları ehtiva edir;
- ❖ hüquqi – bu aspektə insan resurslarının iş şəraitində əmək qanunvericiliyinə uyğunluq məsələləri aid edilir;
- ❖ sosial-psixoloji - personalın idarə edilməsinə sosial-psixoloji dəstək, iş təcrübəsinə müxtəlif sosioloji və psixoloji prosedurların tətbiqi məsələləri əks etdirir;
- ❖ pedaqoji - kadr hazırlığı, təlim, tərbiyə və s. ilə bağlı məsələlərin həllini əhatə edir.

Məlum olduğu kimi, innovativ idarəetmə prosesində rəhbərliyin və şəxsi heyətinin maksimum dəstəyi və qarşıdan gələn dəyişikliklər barədə ən dolğun məlumat verməsi zəruridir. Həm də heyətin innovasiya fəaliyyətinə təsir edən bir sıra amilləri nəzərə almaq lazımdır. Yeniliyə mane olan amillər aşağıdakılardır:

- ❖ rəhbərlərin işçilər tərəfindən irəli sürülən fikirlərə inamsızlığı;
- ❖ yeni fikirlər üçün çox sayda təsdiqlənməyə ehtiyac;
- ❖ yenilikçi təkliflərin qiymətləndirilməsində digər amillərin müdaxiləsi;
- ❖ novatorun addımlarına hər mərhələdə nəzarət edilməsi;

Gücləndirici amillər aşağıdakılardır:

- ❖ işçilərin davamlı təlim istəyini rəhbərlik tərəfindən inkişaf etdirmək və dəstəkləmək;
- ❖ işçilərin davam edən dəyişikliklərlə bağlı öz fikirlərini bildirmək imkanı;

- ❖ maneələri aşmaq və funksional vəzifələr arasındakı "sərhədləri bulandırmaq"
- ❖ işçi qruplarının iclaslarının sistemli şəkildə keçirilməsi;
- ❖ dəyişməyə həssaslıq mühitinə davamlı dəstək

Yeniliklərin tətbiqi qərarı əsasən təşkilatın xüsusiyyətlərindən asılıdır. İdarəetmə metodlarını və formalarını daha tez və tez mənimsəyən təşkilatlar yeniliklərə daha həssasdırlar və güclü innovativ potensiala malikdirlər. İnnovativ potensiala əlavə olaraq, yaradıcı ideya mənbəyinin olması innovasiyanın həyat fəaliyyətinə təsir edən amillər kimi qeyd olunur (yaradıcılıq olmadan heç bir yenilik ola bilməz); effektiv layihə seçimi və qiymətləndirmə sistemi; effektiv layihə idarəetməsi və nəzarəti; təşkilatın məqsədlərinə uyğunluq; fərdi və kollektiv məsuliyyət. İnnovasiyanın səmərəli həyata keçirilməsində həlledici amil təşkilatın işçiləri və onlara olan münasibətidir. Buna görə də, yenilikləri tətbiq etməkdə rəhbərlərin vəzifəsi, yeniliyi həyata keçirməyin istehsal və iqtisadi zəruriliyi, yeniliyin fərdi və kollektiv əhəmiyyəti, habelə şəxsən innovasiyanı özündə birləşdirməyin yolları ilə tanış olan kadrların psixoloji hazırlığını formalaşdırmaqdır.

Yeniliyə ehtiyac həm xarici amillərin (rəqabətin artması, iqtisadiyyatdakı dəyişikliklər, yeni qanunvericilik aktlarının meydana çıxması və s.), Həm də daxili (məhsuldarlığın azalması, münaqişə vəziyyətlərinin mövcudluğu və s.) Təzyiq altında həyata keçirilə bilər. Yeniliyə ehtiyac olduğunu dərk etdikdən sonra problemlərin əsl səbəblərini müəyyənləşdirmək üçün diaqnostika aparmaq (müvafiq məlumat toplamaq) lazımdır. Müəyyən olunmuş problemləri aradan qaldırmaq üçün bu problemlərin yeni və bənzərsiz həll yollarını axtaran, yəni yeniliyin inkişafında bilavasitə iştirak edən innovativ komanda yaradılır. İnnovasiyanın inkişafı onun tətbiqi ilə başa çatır. İcra prosesində, monitoring mexanizmlərindən istifadə etməklə, planlaşdırılan dəyişikliklərin məmnun olmayan vəziyyətin düzəldilməsinə nə dərəcədə kömək etdiyi, necə qəbul edildiyi və həyata keçirilməsinin necə yaxşılaşdırıla biləcəyi müəyyənləşdirilir. Beləliklə, həyata keçirilmə müddətində daha yüksək səmərəliliyə nail olmaq üçün yenilik bəzi dəyişikliklərə məruz qala

bilər. Yeniliklərin tətbiqi zamanı təşviqedic mexanizmlərdən istifadə etməklə heyət tərəfindən yeniliklərin dəstəklənməsi və qəbul edilməsinə nail olmaq lazımdır.

Müasir dövrdə müxtəlif iqtisadi sistemlərdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar müəyyən sahə üzrə ixtisaslaşan mütəxəssislərin vahid yaradıcı kollektivə cəlb olunmasına üstünlük verirlər. Bu cür yanaşma adxokratiya olaraq tərənnüm edilir. Adxokratiya təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişiklik tempinə uyğun olaraq yaranan və fəaliyyətlərini dayandıran bir çox müvəqqəti işçi qruplarının fəaliyyətini əlaqələndirən bir idarəetmə formasıdır. Adxokratiya termini ilk dəfə 1985-ci ildə Olvin Toffler tərəfindən işlədilmişdir. Adxokratiya, innovasiya prosesinin inkişafı kontekstində fəaliyyətin səmərəli təşkili məqsədilə təqdim olunan yeniliyin istehlakçılara çatdırılmasına xidmət edən, innovativ təkəkkürlü yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət kiçik (təxminən 4-10 nəfər) idarəetmə qruplarının yaradılmasıdır. Bu cür idarəetmə quruluşu, xarici mühitdəki dəyişikliklərə çevik və sürətli reaksiya verməyə imkan verir (Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., 2006).

Əlbətdə ki, innovativ mühit ümumi təşkilati mədəniyyətin tərkib hissəsidir və ona təsir göstərməkdədir. Ən əlverişli innovasiya iqlimi, birgə səylər nəticəsində əldə edilən, habelə yüksək qarşılıqlı etimad, mərkəzləşdirilməmiş qərar qəbulu yeniliyə ümumi bir diqqət ayrılması ilə xarakterizə olunur.

Müasir şəraitdə rəqabəti qorumaq üçün müəssisələr bütün növ mənbələrdən və hər şeydən əvvəl insan resurslarından maksimum və səmərəli istifadəyə ehtiyac duyurlar. İnsanlar təşkilatın ən dəyərli və vacib resurslarıdır. Bir çox ölkələrdə "kadr" anlayışının əvəzinə "insan resursları" termini istifadə olunur. Günümüzdə bir sıra məşhur alimlər və tədqiqatçılar davamlı olaraq innovasiya fəaliyyətinin vacibliyini vurğulayırlar, eyni zamanda mövcud iqtisadi vəziyyətdə işçilərin təşkilatda yaradıcı və innovasiyaya meyilli rolu onların iş mühitində davranışında uğurlu olmalarına səbəb olur. Son bir neçə onilliyə nəzər salsaq təşkilatların rəqabətə davamlı olaraq tab gətirməsi, uğurlu fəaliyyət göstərə bilmələri üçün istehsal edilən məhsulların, göstərilən xidmətlərin və ümumi olaraq iş proseslərini yenilənməsi vacib bir əhəmiyyət kəsb etməkdədir.

İnsan kapitalının innovasiyaları hansı formada təşviq etdiyini və insan resurslarının məhsuldar idarəedilməsi (HRM) təcrübələrinin müəssisə daxilində hər hansı bir innovasiya fəaliyyətinin istənilən səviyyəsini yarada biləcəyini anlamaq vacibdir. Müəssisənin özünəməxsus təşkilati quruluşu, xüsusilə də İRIE təcrübəsi, insan kapitalın innovasiya fəaliyyətinə verdiyi töhfədən də asılıdır. Beləliklə, təşkilat rəhbərləri innovasiya ilə bağlı bir sıra təlim və tədbirlər həyata keçirir, mükafatlandırma sistemini tətbiq edir, xüsusi komandaların işinə üstünlük verir, hər bir işçi üçün qərarvermə hüququnu verir və sair bu kimi tənzimləmələr insan kapitalının innovasiyaya töhfəsinə təsir göstərir. Təşkilatlar üçün mövcud olduqları resurslarının innovativ və səmərəli, o cümlədən effektiv idarə edilməsi vaxt gəldikcə qəliz hərəkətlər toplusu olmağa başlayırdı. Bu qəliz idarəetmənin yaranmasının özünəməxsus, spesifikliyi yaranmaqda idi. El və texnologiyanın bizə məlum olan yenilikləri idarəetməyə də öz təsirini göstərməyə başlayırdı. Təşkilatların müasir informasiya tərkibi yenisi ilə əvəzlənməli, bazar konyukturasına uyğun olaraq ətraf mühitin təsiredici amillərinə və digər komponentlərə adekvat cavab ötürə biləcək bir idarəetmə kompleksinin yaranmasına zərurət yaranırdı (Quliyev T.Ə., 2013).

İnformasiya texnologiyaları və onların idarəetmə proseslərində tətbiqi tamamilə yeni və ya mövcud elementlərin təmərküzləşməsi kimi yeniliklərin meydana çıxdığı sosial yeniliyə səbəb ola bilər. Təşkilat, informasiya ehtiyatlarını inkişafına yönəltməyi, daxili və xarici məlumat axınlarını birləşdirməyi və müəyyən bir şirkətin özünəməxsus xüsusiyyətlərini və dəyərlərini informasiya texnologiyaları ilə birləşdirməyi rəşional şəkildə öyrənməlidir. İnsan Resurslarının innovativ idarəedilməsi idarəetmə üçün cavabdeh olan heyət tərəfindən yerinə yetirilən təşkilati bir funksiyadır və işə qəbul, təlim, əmək haqqı və motivasiya və digər hüquqi məsələlər kimi bir sıra sahələri əhatə edir. Qloballaşma, texnologiyanın inkişafı, o cümlədən rəqabət şəraitində istifadə edilməsi ən təsirli fəaliyyət sferalarını davamlı nəzərdən keçirməyə, axtarmağa, və qlobal meylləri izləməyə və bununla uyğunlaşmağa və ya təkmilləşdirməyə kömək edir. İnsan resurslarının idarəedilməsi üçün müasir texnologiyalardan istifadə etmək və ən yeni İR idarəetmə

tədqiqatlarının nəticələrinə əsaslanmaq lazımdır İnsan resurslarının elektron şəkildə, eyni zamanda internet texnologiyalarına əsaslanaraq idarə edilməsi idarəetmə prosesinin tətbiqi və idarəetmə sisteminin sadələşdirilməsi kimi müəyyən edilmişdir. İnsan resurslarının elektron şəkildə idarəedilməsinə beynəlxalq təcrübədə “e- human resource management” olaraq təsnifləşdirilmişdir və ilkin olaraq insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının tərtibatı, tətbiqi və əlaqələndirilməsi üçün hər hansı bir informasiya texnologiyasından istifadə edilərək idarəetmə kimi başa düşülür. Təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olmaq və fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün menecerlər İRIE sistemlərini daha anlaşıqlı, başa düşülən, qanuni və əlaqəli şəkildə həyata keçirməlidirlər" İnsan resurslarının idarə edilməsinin nədən ibarət olduğunu və yeni informasiya texnologiyaları tərəfindən hansı imkanların təklif olunduğunu bilməkdən əlavə, bu cür yeniliyin nə dərəcədə uğurlu olacağını müəyyənləşdirmək lazımdır. İnnovasiyanı daha uğurla həyata keçirmək üçün daxili və xarici mühitin təhlili və potensialın inkişafı nəzərə alınmalı olan əsas meyarlardandır.

Eyni zamanda İRIE-ni iqtisadi fəaliyyətlərin tənzimlənməsi amillərinin idarə olunması kimi də anlamaq olar. Bu kimi səbəblərə görə təşkilatların İRIE fəaliyyəti innovasiya cəhətlərə malik olmalı, ümdə məqsədlərindən isə ölkə ərazisində mövcud olan resursların, fərdlərin ümumi səmərəliliyinin artırılması, insanların rifahının və tələbatının qarşılanması kimi öhdəlikləri daşıyır (Əliyev M, Həmidov H, 2013).

1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmaları zəruri edən şərtlər

İnnovativ inkişafın üstün olduğu təşkilatda insan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyası bir sıra yeniliklərin reallaşdırılmasına mane olan amillərin qarşısının alınmasına yönəlmiş uzunmüddətli strategiyanın həyata keçirilməsidir. Bu strategiya əlbəttə ki, innovasiya yönümlü bir təşkilatda insan resurslarının idarə edilməsinin təşkilinə əsaslı və fərqli bir yanaşma tələb edir. Müasir dövrdə innovasiya menecmenti və insan resurslarının idarə edilməsi idarəetmə elminin vacib sahələrindən biri olaraq formalaşmaqdadır.

İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsi işçilərin yaradıcı, yenilikçi (novator) potensialını inkişaf etdirmək və insan resurslarının innovativ davranışlarını stimullaşdırmaq məqsədilə insan resursları ilə iş mühitində idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş bir fəaliyyətdir. Uğurlu innovasiya menecmentinin əsas şərti kimi təşkilatda əlverişli xüsusiyyətlərə özündə cəmləşdirən innovasiya mühitinin yaradılması və davamlı olaraq inkişaf etdirilməsi, o cümlədən innovasiya prosesinin iştirakçıları arasında əlaqələrin uyğunlaşdırılması nümunə göstərilə bilər. Müasir dövrdə innovasiya təşkilatın fəaliyyətinin vacib bir elementidir. Belə ki, innovasiya təşkilatın hər bir bölməsinin və idarəetmə səviyyəsinin funksiyalarından biri kimi təşkil edilməlidir. Belə olmadığı təqdirdə, yeniliklər ya kağız üzərində qalır və ya rəhbərlik tərəfindən rədd edilir. Təhsillə yanaşı ən başlıcası insan sağlamlığına qoyulan investisiyalardır. İnsan kapitalının inkişafı üçün işçilərin sağlamlıq göstəricilərinin əhəmiyyəti danılmazdır. Eyni zamanda ölkə ərazisində gözlənilən ömür uzunluğunun aşağı səviyyədə olması, insanın ömrünün uzadılmasına və dolayısı ilə insan resurslarının işləmə müddətinin uzanmasına kömək edən prioritet xərc kimi sağlamlığın qorunmasına qoyulan investisiyaları özündə cəmləşdirir. Sağlamlığın zəif olması eyni zamanda əmək məhsuldarlığını azalmasına da təsir göstərir. Fiziki cəhətdən zəif işçilər öz potensiallarını tam şəkildə reallaşdırma bilmirlər, bu səbəbdən müəssisə rəhbərliyi işçilərin sağlamlığına investisiya qoyulmasına iqtisadi cəhətdən maraqlı olmalıdır. Bu baxımdan işçilərinin fiziki vəziyyətinin saxlanması xərcləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir: peşə xəstəliklərinin qarşısının alınması, fərdi işçilərin pəhriz qidalanması və s. İRİE-nin innovativ və tələb olunan formada idarə olunması bir növ innovativ idarəetmə və təşkilatın ümumi idarəedilməsi arasında körpü rolunu oynayır. Resursların innovativ idarə edilməsi əvvəllər mövcud olan texnokratik rəhbərlik və idarəetmə prinsiplərindən keyfiyyətə fərqlənir. Müəssisə strateji hədəflərə nail olması və güclü rəqabət şəraitində bazarda rəqiblər arasında istehlakçı uğrunda mübarizə nəticəsində innovativ yeniliklərin tətbiqini zəruri etmişdir. Bu mübarizədə bir növ yeni texnologiyaların mənimsənilməsində yenilikçi potensiala sahib olan və yeni texnologiyaları tez mənimsəyən, iqtisadi və sosial-psixoloji

mühitdə fəaliyyətinin ən rasional rejimlərinə uyğun yeni istehsal sistemlərini inkişaf etdirmək bacarığı olan müəssisə və təşkilatlar rəqiblərindən bir addım öndə olurlar.

Bütövlükdə insan resurslarının innovativ idarə edilməsi aşağıda qeyd olunanları əhatə edir:

- ❖ Yeniliklərin həyata keçirilməsi məqsədilə gələcək məqsədlər üçün innovativ xarakterli proqramların, layihələrin işlənərək hazırlanması;
- ❖ yeniliklərin inkişafına və onların tətbiqinə nəzarət etmək;
- ❖ vahid innovasiya siyasətinin həyata keçirilməsi: istehsal sahələrində bu cür fəaliyyətin əlaqələndirilməsi;
- ❖ innovasiya proqramları üçün maliyyə və maddi mənbələrin təmin edilməsi;
- ❖ heyətin ixtisaslı kadrlara və innovativ yönümlü işçilərlə təmin edilməsi;
- ❖ innovativ problemlərin hərtərəfli həlli üçün müvəqqəti hədəf qruplarının yaradılması.

Qloballaşan dövrdə mövcud tələblərə vaxtında cavab verməyən müəssisə böhran vəziyyətində olur. Strategiya seçimi innovasiya idarəetmə dövrünün ən vacib komponentidir. Heyətin idarə edilməsində innovasiya menecmenti, təşkilatın kadr potensialının və resursların inkişaf etdirilməsinə, o cümlədən səmərəli istifadəsinə yönəlmiş idarəetmənin müddəalarına əsaslanır. Hal-hazırkı dövrdə İRİE-də bir neçə idarəetmə səviyyəsi təsnif olunur: əməliyyat (personal işinin üstünlük təşkil etdiyi); taktiki (personal rəhbərliyi üstünlük təşkil edir); strateji (insan resurslarının idarə olunmasının üstünlük təşkil etdiyi yer); korporativ idarəetmənin siyasi səviyyəsi (kadr siyasətinin həyata keçirilməsinin inkişafı və monitorinqi). İnnovativ kadrların idarəedilməsi bütün bu idarəetmə səviyyələrində nəzərə çarpır. İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsinin obyektə təşkilatların və digər sosial-iqtisadi strukturların İRİE sistemləri, işçilər, şöbələr, sektorlar, qruplar, mütəxəssislərdir.

Geniş mənada innovasiya müxtəlif yeniliklərin tətbiqi əsasında sosial, iqtisadi, idarəetmə və digər sahələrin uğurlu inkişafı üçün vacib rol oynayır. Qeyd olunanlara əsaslanaraq innovativ inkişaf ilk növbədə tətbiq olunan yeniliklər zənciri kimi başa düşülür. İnnovasiya müxtəlif sahələri (idarəetmə, marketinq, kadr hazırlığı, maliyyə və s.) əhatə etdikdə və geniş spektrli olduqda daha uğurlu olur. Ümumi olaraq

innovasiya, bazara təqdim olunan yeni və ya təkmilləşdirilmiş bir məhsul şəklində təcəssüm etdirilən, praktik olaraq istifadə edilən yeni və ya təkmilləşdirilmiş texnoloji bir proses şəklində tətbiq olunan innovasiya fəaliyyətinin son nəticəsidir. İRIE-də innovasiya aşağıdakı xüsusiyyətlərə görə təsnif edilir:

- ❖ **Peşə təhsili yeniliklərinə** diqqət yetirilərsə, buraya universitetlərdə, məktəblərdə və digər tədris mərkəzlərində peşə təhsili ilə bağlı həyata keçirilən yeniliklər aid edilir.
- ❖ **İnsan resurslarının axtarışı və seçimi ilə bağlı innovasiya**, insan resurslarının müəssisədaxili və xarici axtarışı və cəlb edilməsi zamanı tətbiq edilən yenilikləri təcəssüm edir.
- ❖ **Əmək prosesində innovativ yeniliklər.** Bu alt qrupa yeni texnologiya və resursların istifadəsi zamanı işçilərlə çalışmanın yeni metodları, mövcud idarəetmə quruluşunda əməyin funksiyaları, səlahiyyətlərin yeni bölgüsü, işçilərin motivasiyası və stimullaşdırılması üsulları, yeni vəzifə təlimatların hazırlanması, bacarıqlı işçilərlə işin təkmilləşdirilməsi daxildir.
- ❖ **İnsan resurslarının yenidən hazırlanması və ixtisasartırma ilə əlaqəli yeniliklər.** Bu qrupa işçilərin yenidən hazırlığı və ixtisasartırma formaları və metodlarında kadr yenilikləri, bu sahədəki ehtiyacın müəyyənləşdirilməsi metodları, o cümlədən işçilərin yenidən hazırlanması və ixtisasartırma hazırlığından sonra əmək prosesinə cəlb edilməsi üçün metodlar, o cümlədən yeni strukturların yaradılması və s. aid edilir.

İRIE-də innovativ yanaşmaların olması bir sıra müsbət təsirlərə səbəb olmasına baxmayaraq bəzən təşkilatın insan resurslarında yalnız innovativ yeniliklər, yəni psevdo innovasiyalar olur ki, idarəetmədə tətbiq olunan yeniliklər müəyyən müddət keçdikdən sonra yenidən əvvəlki sistemə meyillər yaranmış olur və bunun nəticəsi olaraq innovasiya prosesi yarımçıq baş vermiş olur. Bəzi hallarda isə təşkilatda rəhbərlər köhnə idarəetmə metodlarını nisbətən fərqli formada təqdim edərək müəyyən qədər yenilikləri tətbiq etməyə çalışırlar. Əlbəttə ki, rəhbərlərin bu cür davranış sərgiləməsi normal haldır, çünki rəhbərlər də innovativ yanaşmaların

tətbiqinə elədə əhəmiyyət vermir və əlavə xərclərdən yayınmaq məqsədilə bu addımı atmış olurlar.

İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə yanaşı digər sahələrdə də innovasiyayönümlü idarəetmənin tətbiqinin genişləndirilməsi siyasəti “Azərbaycan Respublikasının millı iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi”- də də xüsusi olaraq qeyd olunmuşdur. Belə ki, ilk öncə təhsil sisteminin təkmilləşdirilməsi nəticəsində innovasiyaya əsaslanan iqtisadiyyatın mərhələli inkişafına nail olmaq olar. Bir sıra Avropa ölkələrində əhalinin gəlirlərinin digər ölkələrlə müqayisədə yüksək olduğu məlumdur ki, bununda əsas səbəbi həmin ölkələrdə insan kapitalına xüsusi diqqət yetirilməsi, iqtisadiyyatın bütün sahələrində innovasiyaya meyilli siyasətin reallaşdırılmasıdır.

Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, insan resurslarına, insan kapitalına innovativ yanaşmaların tətbiqi ölkəmiz üçün gələcəkdə yüksəkixtisaslı, innovativ işçi qüvvəsi ilə təmin olunma baxımından, o cümlədən ölkəmizin beynəlxalq arenada qlobal dəyər zəncirinə integrasiyasına da öz müsbət təsirini göstərəcəkdir. Həmçinin Strateji Yol Xəritəsində nəzərdə tutulmuş Tədbirlər Planında “Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini təmin etmək üçün insan kapitalının inkişafının stimullaşdırılması”, və “Ali təhsil müəssisələrində “təhsil-tədqiqat-innovasiya” formatında inkişafın təşviqi” başlıqları altında həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuş tədbirləri xüsusi vurğulamaq lazımdır (<https://static.president.az/pdf/38542.pdf>).

Təşkilatların insan resurslarında savadlı və lazımı bilik, bacarıqlara malik, ixtisaslı kadrlara daim ehtiyac vardır. Məhz bu səbəblərə görə ali təhsil müəssisələrində resursların, texnologiyaların müasir tələblərə cavab verməsi məqsədilə mütəmadi olaraq yeniliklərin tətbiqi vacib məsələlərdəndir. İlk olaraq müəssisənin insan kapitalının inkişaf etdirilməsi üçün xüsusi ixtisaslı şəxslərin olmasını qeyd etmək lazımdır. Müəssisədə ixtisaslı mütəxəssislərin olması, yeni biliklərin təzahür etməsinə, bu biliklərin təşkilatdaxili ötürülməsi baxımından vacib rola malikdir. Təşkilatlarda proseslərin öyrənilməsinin praktiki olaraq işçilərə aşılınması işçilərin prosesi daha yaxından anlamağa və mütəmadi olaraq öz üzərində işləməsinə, yeni ideayaların yaranmasına yardımçı olur. Yeni fikirlərin

formalaşması isə öz növbəsində müəssisədaxili rəqabətin artmasına, motivasiya, işçilərin stimullaşdırılması kimi məsələlərə də təsir göstərir.

Qloballaşan dünyada iqtisadi sistemlərin innovativ fəaliyyətin bərabər şəkildə bölüşdürülməsi üçün təşkilatlar bütün rəsursları ilə səfərbər olmalıdırlar. Təşkilatın insan rəsurslarında innovasiya potensialının səmərəli istifadə edilməsi öz növbəsində qısamüddətli və uzunmüddətli dövrdə xərclərin azaldılmasına və optimal şəkildə bölüşdürülməsinə də töhfəsini vermiş olur. Bu baxımdan insan rəsurslarında innovasiyaların tətbiqinin genişləndirilməsi zəruridir. Eyni zamanda innovativ fəaliyyətin iştirakçıları arasında əlaqələrin inkişafı, o cümlədən innovasiya yönümlü məhsulların istehsal edilməsi baxımından da təşkilatın innovasiya potensialının idarə edilməsi vacibdir. İnnovativ yanaşmaların tətbiqinin təşkilat üçün həm mikro səviyyədə, həm də makro səviyyədə təsirləri mövcuddur. Belə ki, mikro səviyyədə innovasiyaların tətbiq edilməsi bazarda digər rəqabət şəraitində uğur qazanmasına, makro səviyyədə isə beynəlxalq aləmdə, o cümlədən qlobal dəyər zəncirinə aktiv şəkildə integrasiya etməsinə səbəb olur. Qloballaşan dünyada bazar iqtisadiyyatı şəraitində vacib mövqeni qoruyub saxlamaq məqsədilə köhnəlmiş, ənənəvi idarəetmə sistemlərindən kənarlaşaraq, yeni, innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsi vacibdir. Beynəlxalq təcrübədə bazar iqtisadiyyatı şəraitində önəmli mövqeyə malik olan təşkilatların daxili və xarici strategiyası elmi-texniki tərəqqinin inkişafını, istehsal olunan məhsulların rəqabət qabiliyyətliliyini təmin edən innovativ yanaşmaların tətbiqini tələb edir. O cümlədən innovasiyanın geniş tətbiqinin genişləndirilməsi ölkə üzrə kiçik və yüksək səviyyəli elmtutumlu sənaye sferalarında məşğul olan sahibkarlar sinfini formalaşdırmış olur (D. Ulrich., J. Allen., W.Brockbank., J.Younger., M. Nyman., 2009).

Bir sıra xarici ölkələrin təcrübəsinə nəzər salsaq aydın olur ki, innovativ xidmətlərin və məhsulların istifadəsinin genişləndirilməsinə innovasiya potensialının düzgün istiqamətdə idarə edilməsi nəticəsində nail olmaq olar. Təəssüf ki, hal - hazırkı dövrdə Azərbaycanda innovasiya fəaliyyətini özündə ehtiva edən qanunvericilik bazası olmadığından özəl təşkilatlarda, o cümlədən dövlət müəssisələrində innovasiya fəaliyyətinin zəif həyata keçirilməsinə səbəb olur. Əlavə

olaraq “Patent haqqında”, “Elm haqqında”, “Əqli mülkiyyət hüquqlarının təminatı və pircatçılığa qarşı mübarizə haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanunlarını qeyd edə bilərik ki, məhz bu qanunlar vasitəsilə müəyyən qədər innovasiya proseslərini stimullaşdırılmasına öz töhfəsini vermiş olur. Qarşıdakı illərdə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan əsas istiqamətlərdən biri də bəzi ölkələrdə geniş yayılmış vençur kapitalı sahələrinin yaradılmasıdır.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə insan resurları sahəsində tarixən formalaşmış bir sıra problemlər mövcuddur ki, bu problemlər də müəyyən qədər inkişafa mane olur. İş yerlərində bəzi hallarda yaranmış vakant yer üçün işin təsviri bölümündə (job description) ixtisas, bilik və bacarıqlardan əlavə tələblər də müəyyən edilir ki, buda öz növbəsində mövcud vakansiya üçün müraciət edən şəxsin işəqəbul edilməməsinə və əlavə vaxt itkisinə səbəb olur. Məsələn, istehsal prosesində mütəmadi olaraq texnologiya ilə çalışan bir işçi üçün əlavə sertifikatların olmasının tələb edilməsi kimi halları nümunə göstərə bilərik. İşçilər çalışdıqları müddət ərzində iş yerində özünü müəssisənin vacib bir hissəsi kimi hiss etməli və işçinin gördüyü hər bir iş rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməlidir. Bir sıra özəl müəssisələrdə yeni işə başlayan şəxslər üçün sınaq müddətinin müəyyən olunması normal haldır, lakin bəzi hallarda bu müddət uzadılır və müəssisə rəhbərləri belə düşünürlər ki, bu yolla xərclərə qənaət edilə bilər. Eyni zamanda işəqəbul prosesinin mərhələli olması bir sıra ölkə təcrübələrində geniş rast gəlinmişdir, bəzi hallarda isə əlavə və lazımsız test mərhələləri tətbiq edilir ki, buda uyğun işçinin seçilməsində kənarlaşmalara səbəb olur. Təşkilatda işçinin innovasiyaya meyilli olması, o cümlədən innovasiya potensialı yeni məlumatları qavramaq, mövcud biliklərini artırmaq, digər işçilərlə rəqabət aparmaq məqsədilə daim yeni idea və fikirlərini irəli sürmək, yaranmış problemlərin həllinə ənənəvi həll yolları ilə deyil, daha fərqli formada aradan qaldırılması kimi məsələlər əsasında müəyyən edilir.

İRİE - də innovasiya proseslərinin səmərəliliyini artırılması məqsədilə səmərəli və məhsuldar iş üçün lazımlı və kifayət qədər psixoloji keyfiyyətlərə sahib olacaq yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət yaradıcı qrupların yaradılması vacibdir (Loewenberger P, 2016).

İnsan resurslarının innovasiya yönümlü yaradıcı qrupların yerinə yetirdiyi funksiyalardan asılı olaraq müxtəlif növləri vardır:

- ❖ Birinci qrupa yaradıcı, kreativ olan, yeni ideoloji fikirlər irəli sürən “fikir idarediciləri” aid edilir .
- ❖ İkinci qrup işçilər isə yenilikləri bir proses kimi idarə edə bilən yenilikçi menecerlərdən ibarətdir . Qeyri-müəyyən bir vəziyyət yarandığı təqdirdə düzgün qərar qəbul edən, maliyyə və sahibkarlıq yönümlü riskləri öz üzərinə götürməyi, təşkilati və psixoloji çətinlikləri aradan qaldırmağı bacaran insanlardır.
- ❖ Üçüncü qrup işçilərə isə informasiya dəstəyi, xarici mühitin və daxili imkanların təhlili ilə peşəkar şəkildə məşğul olan və yeniliklərin praktik tətbiqini həyata sərbəst şəkildə həyata keçirən işçilər aid edilir.

Bildiyimiz kimi işçilərin əmək məhsuldarlığının artırılması, o cümlədən onların motivasiyası və mükafatlandırılması məqsədilə onların fəaliyyəti rəhbərlər tərəfindən mütəmadi olaraq qiymətləndirilməlidir. Bu məqsədlə işçilərin irəli sürdüyü yenilikləri, innovativ yanaşmaların tətbiqinin nə dərəcədə təsirli olacağını da müəyyənləşdirmək lazımdır. Məlumdur ki, innovativ yanaşmaların tətbiqinin qiymətləndirilməsi aparılarkən təşkilatın maliyyə xərclərinin səviyyəsi, innovasiya nəticəsində qoyulmuş kapitalın gəlirlilik göstəricisi və s. nəzərə alınmalıdır. İşçilər arasında innovativ proseslərin tətbiqini sürətləndirmək üçün ilk olaraq innovativ şüur formalaşmalıdır. İnnovativ şüur prosesin modernləşdirilməsi və ya tamamilə dəyişdirilməsi məqsədi ilə onun struktur, funksional, institusional, dəyişikliklərin həyata keçirməyə yönəlmiş məqsədləri, motivləri, istiqamətləri və münasibətləri özündə cəmləşdirən bir şüur kimi başa düşülür. İnnovativ şüur innovativ davranışın tənzimləyicisi rolunu oynayır (Ulrich D, 2013).

Yeni fikirlərin yaranması innovativ düşüncə, innovatorun peşəkarlıq səviyyəsindən, sistematik olaraq yeni məlumat almaq qabiliyyətindən, uyğunlaşmaya deyil, inkişafa, yeni axtarışlara meyilli olmasından asılıdır. Təşkilat işçilərinin innovativ potensialı, kadrların yeni məlumatları müsbət tənqidi qəbul etmək, ümumi və peşəkar bilikləri artırmaq, yeni rəqabət fikirlərini irəli sürmək,

qeyri-standart problemlərə həll yolları, ənənəvi problemlərin həllində yeni metodlar tapmaq, biliklərdən istifadə etmək və yenilikləri həyata keçirmək bacarığıdır. Daim təcrübə qazanmaq arzusu, sağlam ambisiyaların olması, peşəkar mütəxəssis kimi formalaşmaq arzusu, geniş fikir və təcrübə mübadiləsi kimi yüksək innovativ keyfiyyətlərə malik olan işçi müəssisənin innovasiya siyasətini formalaşdırmaq və müvafiq innovativ yenilikləri inkişaf etdirilməsini həyata keçirə bilər. Strategiya nəzəri və empirik tədqiqatların başlanğıc nöqtəsidir. Təşkilatlar əsas qərar qəbul edənlərin innovasiya strategiyaları ilə necə əlaqəli olduqları ilə fərqlənə bilər. Innovasiya siyasətini həyata keçirilməsi rəhbərlik tərəfindən müsbət qiymətləndirilərsə yeniliyin qurumda tətbiq olunma ehtimalı artır. O cümlədən rəhbərlik qərar qəbul etmə prosesində iştirak etdikcə strateji və maliyyə məqsədlərinin əhəmiyyəti artmış olur.

II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ INNOVATİV MEXANİZMLƏRİN TƏHLİLİ

2.1. İnsan resurslarını idarə edilməsi sisteminin innovativ idarəetmə modeli və onun təşkilatın ümumi strategiyasındakı rolu

İş yerlərində İRIE-nin əsas vəzifəsi əmək potensialını qorumaq və artırmaqdan ibarətdir. İqtisadi fəaliyyətin rəqabətqabiliyyətliliyini və səmərəliliyini artırmaq üçün davamlı mübarizənin şərtləri, insan resurslarını idarəetmək üçün innovativ bir yanaşma yolu ilə problemləri həll etməyə məcbur edir. İnnovativ texnologiyalar müasir işçilərin dəyişən ehtiyaclarını və sosial maraqlarını təmin edən bir amillərdən başlıcasıdır. Onlar təkcə fərdi deyil, həm də korporativ məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün obyektiv imkanlar yaradır. (Божко Л. М., 2014). İnsan resurslarının innovativ idarəetmə modeli xarakterizə edən göstəricilər aşağıdakılardır:

1. İnsan resurslarının idarəedilməsi xidmətlərinin rolunun dəyişdirilməsi.

Müasir təşkilatlardakı insan resurslarının səmərəsiz idarə edilməsinin səbəbi, ənənəvi insan resurslarının idarəetmə sistemlərinin strateji problemlərin həll edilməsinə önəm verməyən təşkilatlar tərəfindən istifadəsidir. Ənənəvi idarəetmə sistemləri müasir tələblərə uyğunlaşa bilmir. Bürokratiya, iyerarxiya kimi amillər təşkilatın inkişaf prosesinə mane olur.

Bir sıra təşkilatlar işçilərə demək olar ki, məhdud olmayan bir resurs kimi yanaşırlar, rəhbərlik işçilərdən və potensiallarından daha səmərəli istifadəyə diqqət yetirmir, işçiləri həvəsləndirmək və stimullaşdırmaqdan daha çox yeni işçiləri işə götürməyi üstün tuturlar. İnnovativ idarəetmə modeli işçi heyətini idarəetmə strategiyasının ümumi təşkilati strategiyaya hazırlanmasına və birləşdirilməsinə yönəlmiş fəal idarəetmə siyasətini nəzərdə tutur. İRIE-nin rolunun dəyişdirilməsi - ənənəvi idarəetmə sistemlərinə keçid, funksiyaların genişləndirilməsi, təşkilatın strateji hədəflərinə çatmağa yönəlmiş geniş fəaliyyət sahələrinin yaradılması, İRIE xidmətlərinin ümumi idarəetmədə fəal iştirakçı kimi birləşdirilməsini əhatə edir.

2. Prioritet proqramların və layihələrin yeniləndirilməsi. Bir sıra proqram və layihələrin innovativ modelləri aşağıdakı problemləri həll etməyə yönəldilmişdir:

- ❖ təşkilatın intellektual kapitalının yaradılması;
- ❖ təşkilatın sosial kapitalının yaradılması;
- ❖ bilikyönlü idarəetmə kompleksinin yaradılması;
- ❖ hər bir işçinin fərdi dəyərinin və bütövlükdə təşkilatın insan kapitalının artması.

3. İR-da istifadə edilən texnologiyaların mahiyyətini dəyişdirmək.

Innovativ İRİE istifadə olunan texnologiyalar aşağıdakılardır:

- ❖ situasiya, yəni təşkilatın fəaliyyəti, inkişaf strategiyası, bazar vəziyyəti nəzərə alınmaqla;
- ❖ strateji yönümlü, yəni təşkilat üçün strateji hədəflərə çatmağa yönəldilmiş;
- ❖ proaktiv, yəni problemlə halların yaranmasının proqnozlaşdırılması.

4. Professional komanda qurma texnologiyası bir sıra vacib problemlərin həllinə yönəldilmişdir:

- ❖ işçilərin motivasiyasının artması;
- ❖ təşkilati mədəniyyət yaratmaq;
- ❖ ümumi komanda məqsədlərinə çatmaq üçün işçi heyəti yönləndirmək və birləşdirmək;
- ❖ yeni işçilərin uyğunlaşma prosesi;
- ❖ komandanın təhlili: komandadakı liderləri müəyyənləşdirmək, qrupun güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirmək.

5. Təşkilati mədəniyyətin yüksək səviyyədə formalaşması. Yüksək təşkilati mədəniyyət təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə zəmanət verir, yeni rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi üçün şərait yaradır, təşkilatın strateji inkişafı üçün bir vasitə rolunu oynayır və yeniliklərin və innovativ inkişaf metodlarının tətbiqinə yönəldilmişdir. Effektiv təşkilati mədəniyyət komandadakı qeyri-müəyyənlik dərəcəsini azaldır, komanda üzvlərinin gözləntilərinə aydınlıq gətirir, işçilərin daxili inteqrasiyası funksiyalarını yerinə yetirərək təşkilat daxilində məsuliyyət hissi yaradır (Чикунев А. А., 2018. səh 550–552).

6. İntensiv üfüqi əlaqələrin saxlanması və mərkəzləşdirilməsi. Bir təşkilatın innovativ fəaliyyətini həyata keçirmək qabiliyyəti onun təşkilati quruluşu ilə birbaşa

bağlıdır. Təşkilatın quruluşu, təşkilatın dəyişən ətraf mühit şərtlərinə tez uyğunlaşa biləcəyi şəkildə qurulmalıdır.

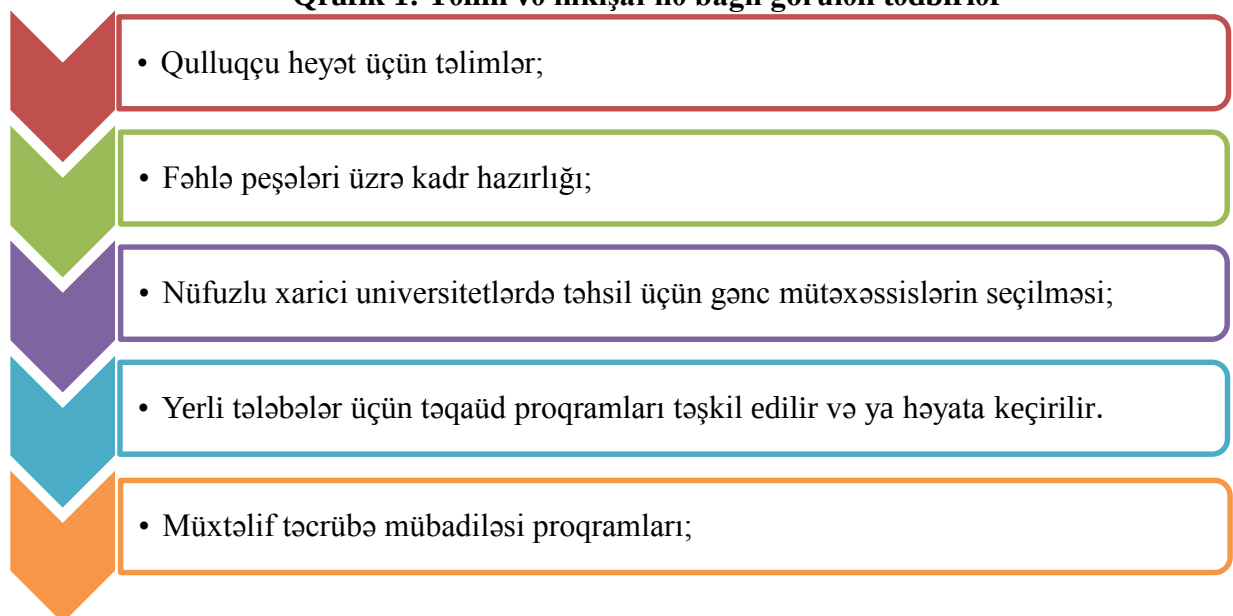
İnsan resurslarının idarə edilməsinin innovativ modelinin yaradılması bütün səviyyələrdə işçilərin geniş cəlb edilməsini tələb edir. Bu modeldə heç bir müşahidəçi olmamalıdır, modelin uğuru üçün yalnız iştirakçılar olmalıdır. İnnovativ idarəetməyə keçid ehtiyacı prosesdə iştirak edən bütün işçilərə izah edilməlidir. İzahat nə qədər sadə və aydın olsa, anlaşılmazlıq az olarsa, işçilər tərəfindən göstərilən müqavimət azalır və keçid prosesi daha effektiv olur. İnsan resurslarının idarə edilməsinin innovativ modelinin yaradılması bütün mərhələlərdə işçilərin cəlb edilməsini tələb edir. Bu modeldə heç bir müşahidəçi olmamalıdır, modelin uğurlu tətbiq edilməsi üçün yalnız iştirakçılar olmalıdır. İnnovativ idarəetməyə keçid ehtiyacı prosesdə iştirak edən bütün işçilərə ətraflı izah edilməlidir: izahat nə qədər sadə və başa düşülən olsa, innovativ modelə keçid prosesi daha effektiv olacaq. İRIE sahəsində innovativ modelin düzgün idarə edilməsi aşağıdakı problemləri həll edilməsinə gətirib çıxarır:

- ❖ yeniliklər üçün şəraitin və keyfiyyətin yaxşılaşdırılması;
- ❖ yeniliklərin tətbiqi və inkişafı;
- ❖ yeniliklərin tətbiqi strategiyasının hazırlanması;
- ❖ yenilikləri həyata keçirmək üçün işçilərin inkişafı, yerləşdirilməsi, seçilməsi və istifadəsi;
- ❖ yeniliklərin formalaşdırılması və inkişaf istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Qeyd olunları ümumiləşdirsək İRIE-nin innovativ modelin tətbiqi üçün insan idarəetmə texnologiyalarının geniş tətbiqi, yüksək səviyyədə təşkilati mədəniyyətin formalaşması, komanda mühitinin yaradılması, təlim və inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsi vacib amillərdəndir. İRIE-nin innovativ modelin tətbiqini SOCAR timsalında qısaca nəzərdən keçirək. SOCAR-da həyata keçirilən insan resurslarının idarəedilməsi siyasəti şirkətin mövcud insan resurslarının saxlanılmasına, onların inkişaf etdirilməsinə, insan resursları imkanlarından daha səmərəli istifadə edilməsinə, eyni zamanda beynəlxalq standartlara və zamanın

dəyişən tələblərinə cavab verən və SOCAR-ın inkişaf strategiyasına uyğun personalın idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsinə yönəlmişdir. Qeyd olunan inkişaf strategiyasına uyğun olaraq şirkətdə həyata keçirilən funksiyalar təlim və inkişaf, test imtahanları, kadr xidmətləri, insan resursları portalı, işəqəbul və işçilərin rotasiyası, xidməti fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsi sahələrini əhatə etməklə şirkətin inkişaf strategiyasında vacib rol oynayır. Əvvəldə də qeyd edildiyi kimi insan resurslarının idarə edilməsinin innovativ idarəetmə modelinin inkişaf etdirilməsi, işçilərin innovativ potensialını aşkara çıxarmaq, inkişaf etdirmək məqsədilə təlim və inkişaf funksiyası mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Innovativ idarəetmə modeli çərçivəsində təlim və inkişaf ilə bağlı kompleks tədbirlər əsasən aşağıda qeyd edilən sahələri əhatə etməkdədir.

Qrafik 1: Təlim və inkişaf ilə bağlı görülən tədbirlər



Mənbə: SOCAR, illik hesabatlar. <http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/>

Məlum olduğu kimi bir sıra şirkətlərdə olduğu kimi SOCAR-da işçi heyəti qulluqçu və fəhlə kateqoriyası üzrə bölünmüşdür. Hər bir işçi heyət üzrə təlimlərin fərqli mövzuları əhatə etməsi işçilərin daha çox bilik əldə etməsinə, öz potensialını daha da inkişaf etdirmələri üçün şərait yaradır. Belə ki, SOCAR-da işə qəbul Azərbaycan Respublikasının əmək qanunvericiliyinin tələbləri nəzərə alınmaqla,

Şirkətin müvafiq standartlarına və digər normativ sənədlərinə uyğun olaraq müsabiqə yolu ilə həyata keçirilir.

SOCAR hər il olduğu kimi, 2018-2019 tədris illərində də gənc mütəxəssislərin hazırlanması istiqamətində bir sıra addımlar atmışdır. 2018-2019-cu il ərzində SOCAR-ın Xarici Təqaüd Proqramına 7 nəfər qoşulmuşdur. Onlar dünyanın öndə gedən və bir sıra təhsil indikatorları üzrə fərqlənən qabaqcıl universitetlərində - Melbourne Universiteti, Harvard Universitetinin Kennedi Məktəbi, Mines Paristech Universiteti, Toronto Universitetin East Anglia Universiteti, London İmperial Kollecində təhsil almaq üçün göndərilmişdirlər. Eyni zamanda SOCAR-da Xarici Təqaüd Proqramını uğurla başa vuran gənc tələbələr müvafiq olaraq SOCAR-da ixtisasları üzrə işlə təmin edilmişdir. İşçilərin işə qəbulu və rotasiyası, onların attestasiyası, təqaüd proqramlarının qaliblərinin seçilməsi zamanı məntiqi, ixtisas və şirkət ilə bağlı biliklərin yoxlanması məqsədi ilə elektron test imtahanları keçirilir.

Son zamanlar Azərbaycan da fəaliyyət göstərən şirkətlərdə və dövlət orqanlarında işçilərin bir biri ilə effektiv kommunikasiyasının təmin edilməsi məqsədilə proqram təminatları və portallar istifadə edilməsi geniş yayılmışdır. SOCAR-da İnsan Resursları Portalı istifadəyə verilməsi də işçilər arasında informasiya təminatının möhkənlənməsinə səbəb olmuşdur.

Ali təhsilli gənclərin məşğulluğunun təmin edilməsi məqsədi ilə cari ildən yenilənmiş formatda keçirilən "Gənclərin ödənişli istehsalat təcrübəsi" proqramı çərçivəsində 2021 nəfər namizəd proqrama müraciət etmiş, onlardan 215 nəfəri ilkin müsabiqədən uğurla keçərək təcrübə proqramına cəlb olunmuşdur. Həmçinin, Daxili Təqaüd proqramı qalibi olmuş 10 nəfər namizəd təcrübə proqramında müsabiqədən kənar iştirak etmişdir.

SAP İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiyası layihəsinin Təlim və inkişafın idarə edilməsi prosesi üzrə 700 nəfərdən çox SOCAR əməkdaşına təlimlər keçirilmiş, 530 təlim əməkdaşların istifadəsi üçün sistemə yüklənmiş,

1000-dən çox istifadəçiyə yeni sistemə keçidlə bağlı dəstək verilmiş, 1082 şəriştəlilik 530 təlimlə əlaqələndirilmiş, yeni sistemdən rahat istifadə üçün 57 elektron təlim hazırlanmış və SOCAR işçiləri üçün 13000-dən çox istifadəçi adları

yaradılmışdır. SOCAR və beynəlxalq məsləhətçi “SAP MDB” şirkəti arasında 2015-ci ildə bağlanmış müqaviləyə əsasən avtomatlaşdırılmış şəkildə icra olunan İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiya (İRFT) proqramı Şəkil 2 - də göstərilən alt-layihələrdən ibarətdir.

Şəkil 1: SOCAR-ın İR Transformasiya Proqramı



Mənbə: <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>

Getdikcə artan qlobal rəqabət və baş verən dəyişikliklərlə cəld reaksiya verilməsi təşkilatlarda İRİE strategiyasının aktuallığını artırmış oldu. Artıq təkcə insan resursları sahəsində idarəetmə ilə yanaşı digər sahələrdə də innovasiya vacib rol almağa başladı. İnnovasiyanın geniş vüsət alması bir sıra beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən innovasiya proseslərini müqayisə etməyə yardımçı olan indeksin təklif olunması ilə nəticələndi. Təklif olunan indekslərdən biri də Qlobal İnnovasiya İndeksidir. Qlobal İnnovasiya İndeksi hər il ABŞ-ın Kornell Universiteti, Fransanın İNSEAD Biznes məktəbinin və Ümumdünya Əqli Mülkiyyət Təşkilatı tərəfindən birgə nəşr edilir. Qlobal İnnovasiya İndeksi innovasiyanın müxtəlif

altqruplarını inkişaf etdirmək və uzunmüddətli məhsul artımını, səmərəliliyi artırmaq məqsədilə innovasiya fəaliyyətini stimullaşdırmağa kömək edə biləcək kompleks tədbirlərin təqdim edilməsini nəzərdə tutur. Qlobal İnnovasiya İndeksi (Qİİ) dünya üzrə 129 ölkənin və iqtisadiyyatın müxtəlif sahələri üzrə innovasiya göstəricilərini xarakterizə edir. 2019-cu ilin yekunlarına əsasən İsveçrə (67), İsveç (63), Amerika Birləşmiş Ştatlar (ABŞ 61.73), Hollandiya (61.4) və Birləşmiş Krallıq (UK 61.3) və Finlandiya (59) Qlobal İnnovasiya İndeksinə görə dünyanın ən yenilikçi ölkələri hesab olunur.

Azərbaycan isə 30.2 göstərici ilə 84-cü yerdə qərarlaşmışdır. Xüsusi diqqət yetirilməli məqamlardan biri kimi Çinin ikinci onluqda, yəni 14-cü sırada qərarlaşması deyilə bilər. Qİİ müxtəlif sahələr üzrə göstəricilərin yekun nəticələrinə əsasən hesablanır. Şəkil 3-də Qİİ-nin qrupları və altqrupları qeyd edilmişdir. Göründüyü kimi Qlobal İnnovasiya İndeksi “İnnovasiya resursları” və “İnnovasiya nəticələri” başlıqlı iki qrup göstəricilərə bölünür.

İnnovasiya resursları innovativ fəaliyyətə imkan verən milli iqtisadiyyatın vacib elementlərini özündə cəmləşdirir. İnnovasiya resursları qrupu da müvafiq olaraq aşağıda qeyd olunmuş altqruplara bölünür:

1) İnstitutlar - Biznesin daha faydalı və düzgün idarəedilməsi məqsədilə müxtəlif təşviq və stimullaşdırıcı tədbirlərin, o cümlədən biznesin genişləndirilməsinə dəstək verən institusional bir çərçivənin mövcudluğu innovativ fəaliyyət üçün vacibdir.

2) İnsan kapitalı - Ali təhsil, iqtisadiyyatın sadə istehsal proseslərindən və məhsullardan kənarda dəyər zəncirini irəliləməsi üçün çox vacibdir. Bir ölkədə təhsil və tədqiqat fəaliyyətinin səviyyəsi və standartı həmin ölkənin inovasiya qabiliyyətinin müəyyən edən əsas amillərdəndir. Bu altqrup həmçinin ölkələrin insan kapitalını ölçməyə də imkan verir.

3) İnfrastruktur - qrupa üç altqrup daxil edilir: informasiya və kommunikasiya texnologiyaları (İKT), ümumi infrastruktur və ekoloji dayanıqlıq. Yaxşı və ekoloji cəhətdən sərfəli rabitə, nəqliyyat və enerji infrastrukturları məhsuldarlığı və səmərəliliyi artırmaq, əməliyyat xərclərini azaltmaq, bazarlara

daha yaxşı çıxış müxtəlif xidmətlərin və məhsulların istehsalını və innovasiya sisteminə inteqrasiyasını asanlaşdırır.

4) Daxili bazarın inkişafı - İnvestisiya, beynəlxalq bazara çıxış, rəqabət və bazar miqyasını dəstəkləyən kredit və mühitin mövcudluğu müəssisələrin inkişafı və innovasiyanın baş verməsi üçün vacibdir. Kredit altqrupuna kredit almağın asanlığı ilə bağlı kompleks tədbirlər daxildir. Müvafiq olaraq girov və iflas qanunvericiliyinin borc alanların və borc verənlərin hüquqlarını, habelə kredit məlumatlarının əhatə dairəsinə və əldə olunmasına təsir göstərən qaydaları nəzərdə tutur, eyni zamanda kreditləşmənin asanlaşma dərəcəsini ölçmək məqsədi daşıyır.

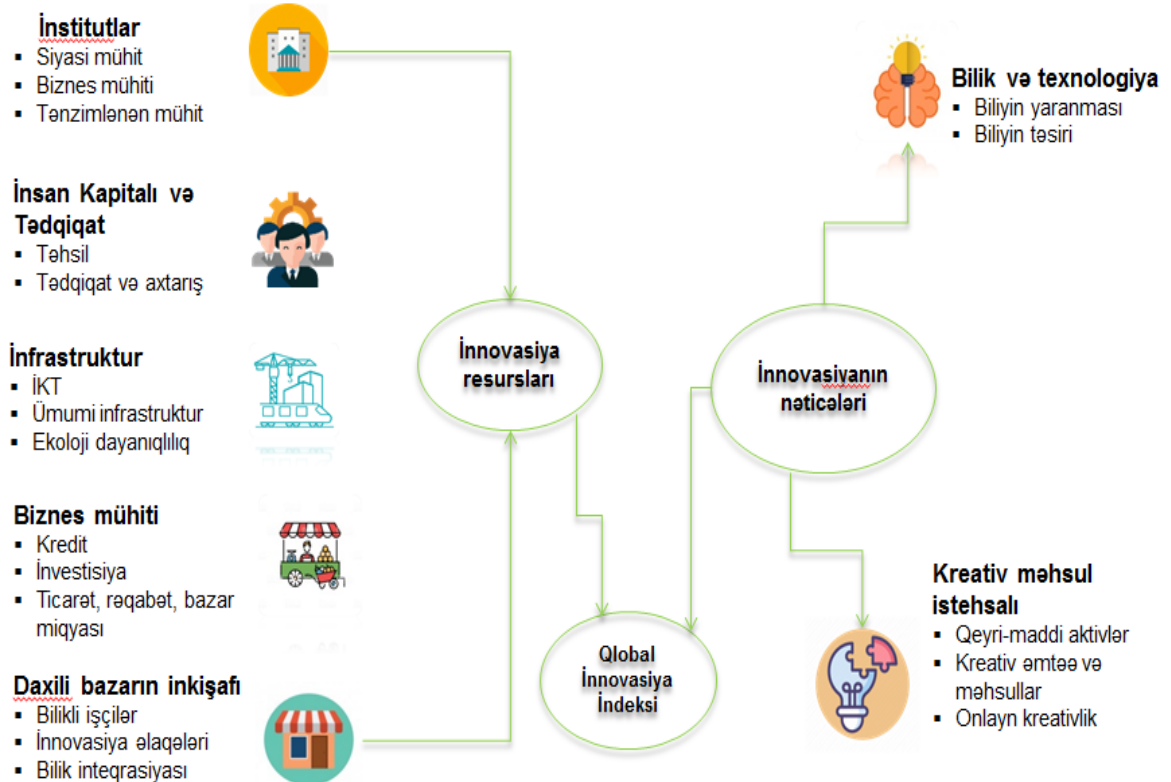
5) Biznesin inkişafı - Bu altqrupda yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin işə cəlb edilməsi ilə məhsuldarlığı, rəqabət qabiliyyətini və innovasiya potensialını inkişaf etdirilməsi kimi məsələlər nəzərdə tutulur.

Innovasiya nəticələri altqrupu isə iqtisadiyyatdakı innovativ fəaliyyətlərin nəticəsində istehsal olunan məhsul və təqdim edilən yeni xidmətlərdir. “Innovasiya nəticələri” altqrupu innovasiya fəaliyyətini iki qrup üzrə - texnologiyaların inkişafı və biliklər və kreativ fəaliyyətin nəticələri üzrə bölməklə, bu fəaliyyətin faktiki nəticələrini əks etdirir. (<https://finans.az/xeber/azerbaycan-84-cu-oldu-qlobal-innovasiya-indeksi-2019.html>).

Əsas diqqət yetirilməli olan qruplardan biri də məhz biznesin inkişafı qrupudur. Bu qrup özündə bir sıra altqruplara bölünür.

Müəssisələr arasında rəqabətin bilik və insan kapitalının idarə edilməsi sahəsinə davamlı getdiyi bir şəraitdə, insan resursları idarəçiliyindəki yeniliklər uğur üçün həlledici amilə çevrilir. Resursların idarə edilməsində innovativ yanaşmaların yaradılması prosesi texnoloji yenilikdən daha az vacib deyil, çünki məhsuldarlığı yalnız kəmiyyət göstəricilərini artırmaqla artırmaq artıq mümkün deyil. İdarəetmə sistemində yenilikləri şirkətlərin strategiyasının daha uğurlu həyata keçirilməsi və səmərəliliyinə müsbət təsir göstərir.

Şəkil 2: Qlobal İnnovasiya İndeksinin qrupları və altqrupları



Mənbə: Ümumdünya Əqli Mülkiyyət Təşkilatı

<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2019.pdf>

İnnovativ texnologiyalar (insan resurslarının personalın idarə edilməsi də daxil olmaqla), hər şeydən əvvəl, müəyyən bir yeniliyin həyata keçirilmə mərhələlərini dəstəkləməyə yönəlmiş metodlar toplusudur. Dar mənada, innovasiyanı xərcləri minimuma endirmək və müəssisənin fəaliyyətinin məhsuldarlığı üçün geniş istifadə olunan hər hansı bir texnologiya adlandırmaq olar. Yeni texnologiyaların inkişafı ilə və şirkətlərin innovativ fəaliyyəti nəticəsində innovativ məhsullar müəyyən bir məzmununda və ya digər formada yaradılır. Bu gün müəssisələrin İRIE bir sıra əsas problemləri effektiv şəkildə həll etməlidir: əmək ehtiyatlarının planlaşdırılmasında zamanı yaranan problemlər, istehsalın inkişafı strategiyasından asılı olaraq işçi yaranan ehtiyacın müəyyən edilməsi; insan resursları ehtiyatının (baza) yaradılması, namizədlərin seçilməsi, ehtiyat qruplarından işçilərin seçimi, əmək müqavilələrinin qeydiyyatı, hər bir işçinin əməyinin qiymətləndirilməsi; əməyin nəticələrindən asılı olaraq rotasiya,

əməkhaqqı artımı, işdən çıxarılma, karyera rəhbərliyi və uyğunlaşma, kadrların hazırlığı, təlim, inkişaf, liderlik və daha çox.

Bu cür problemləri uğurla həll etmək üçün bir sıra innovativ bacarıqların olması tələb olunur. Bildiyiniz kimi, müvəffəqiyyətlə inkişaf etmək üçün bir müəssisə seçim, təlim, qiymətləndirmə və mükafatlandırmanı idarə etməlidir, yəni bu proseslərin təşkili üçün xüsusi metodlar, prosedurlar, proqramlar yaratmağı, istifadə etməyi və inkişaf etdirməyi bacarmalıdır. Yenilikçi bir təşkilatda İRİE peşəkar uğur probleminə fərqli bir baxımdan baxmağa imkan verir və bu baxımdan işçilərin seçilməsi, yenidən hazırlanması və sosial uyğunlaşması xüsusi bir sistem formalaşır. İR idarə edilməsindəki yeniliklər ənənəvi idarəetməyə imkan verən prinsiplərə əsaslanmalı, bir sıra geniş yayılmış metod və proseslər daxil olmaqla sistemli olmalıdır, davam edən bir innovativ prosesinin bir hissəsi olmalıdır.

Müəssisənin innovativ fəaliyyətinin intensivləşməsi resurslarının səmərəli idarə olunması formaları və metodlarında da əsaslı dəyişiklikləri öncədən müəyyənləşdirməsini tələb edir. Məsələyə makroiqtisadi səpkidən yanaşıllarsa innovativ prosesləri daha çox iqtisadiyyatın sektorları üzrə məşğulluq strukturundakı dəyişikliklərin dinamikasında, əsasən məhsul istehsalına yönəlmiş iqtisadiyyatdan xidmətlər yaradan iqtisadiyyata keçiddə müşahidə etmək olar. Daimi sosial-iqtisadi, elmi, texniki və texnoloji inkişaf əməyin tərkibindəki dəyişikliklərə, keyfiyyətə yeni iş yerlərinin yaranmasına, işçilərin təhsil və ixtisas səviyyələrində dəyişikliklərə, yeni ixtisas və peşələrin yaranmasına, işçilərin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin dəyişməsinə səbəb olur.

Mikroiqtisadi səviyyədə davam edən dəyişikliklər İR idarəetmə problemləri ilə yanaşı innovativ yanaşmalar bu problemlərin vaxtında müəyyənləşdirilməsini tələb edir. Bu baxımdan ortaya çıxan problemlər arasında yeni istehsalın texniki səviyyəsi ilə mövcud kadr hazırlığı səviyyəsi, təhsil müəssisələrinin təlim, yenidən hazırlıq və ixtisasartırma qabiliyyəti ilə tələb olunan kadr ixtisasları arasında, keyfiyyətə yeni kadr hazırlığı vəzifələri ilə idarəetmə xidməti hazırlığı səviyyəsinin qeyri-kafi səviyyələri arasındakı ziddiyyətləri qeyd etmək olar. Güclü rəqabət şəraitində fəaliyyətini uğurla davam etdirmək istəyən hər bir təşkilat daim fəaliyyətini

yaxşılaşdırmağın yollarını axtarmalıdır. Belə bir vəziyyətdə şirkətin sərəncamında olan bütün növ ehtiyatlardan səmərəli istifadəyə diqqət yetirilməlidir. Bir təşkilatın müvəffəqiyyətli olmasında əsas rol sahibi bacarıqları, qabiliyyətləri, innovativ, ideoloji fikirləri olan insan resurslarıdır. İnsan resurslarının daim inkişafı, onların idarə edilməsinə yeni yanaşmaların axtarışı təşkilatın uğurlu fəaliyyətinin vacib atributlarıdır. İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı (İƏİT, OECD) üzv olan ölkənin İRIE sistemində tətbiq etdikləri xüsusi metodlar, proqramlar barədə məlumatları təqdim edir. İƏİT tərəfindən təqdim olunan hesabatlardakı məlumatlara diqqət yetirilərsə bu təşkilata üzv olan ölkələrin İRIE sistemi üzrə bir sıra göstəricilər üzrə qiymətləndirildiyi görünür. Bu göstəricilərə təlim və inkişaf proqramları, işəqəbul strategiyası, performans qiymətləndirilməsi, inkişaf kriteriyası, liderlik və inkişaf proqramları aid edilir. 2019-cu il üçün təqdim olunan məlumatlarda bir sıra ölkələrin, xüsusilə də ABŞ, Lüksemburq, Kanada, Finlandiya kimi ölkələrin təlim və liderlik proqramları üzrə İRIE-nin geniş tətbiqini spyləmək olar. Araşdırmalara görə qlobal şirkətlər, transmilli korporasiyalar və digər beynəlxalq aləmdə öz sözünü demiş şirkətlər əldə etdikləri gəlirlərin təxminən 2-10% -ni işçilərin təlim və inkişafına xərcləyirlər. Eyni zamanda əvvəlki dövrlərə nisbətən təlimlərə qatılan işçilərin sayındada artım vardır (25-30%).

Azərbaycanda insan resurslarının səmərəli idarəedilməsi sahəsində yeni idarəetmə formalarının tətbiqinin geniş vüsət aldığı bir zaman kəsiyində İRIE-də bir sıra yeniliklər özünü göstərmişdir. İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatı tərəfindən insan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ, təlim və inkişaf performans qiymətləndirilməsi kimi proqramların həyata keçirilməsi üzrə təqdim olunan hesabatlarda bu cür proqramların həyata keçirilməsi üzrə fərqlənən ölkələr qeyd olunmuşdur.

Azərbaycanda təşkilatlar üzrə fəaliyyət istiqamətləri və tətbiq edilməsi istiqamətləri üzrə texnoloji innovasiyalara sərf edilən xərclər barədə məlumatlar qeyd olunmuşdur. Qeyd olunmuş məlumatlara əsasən yeni məhsulların, xidmətlərin, yeni proseslərin tətbiqi və işlənməsi üzrə çəkilən xərclərin məbləğinin dəyişməsi, son zamanlar istehsalda və digər sahələrdə innovativ proseslərə tələbin artmasına

gətirib çıxarır. Diqqətlə baxsaq 2010-cu ildə yeni məhsulların, xidmətlərin, yeni proseslərin tətbiqi və işlənməsi üzrə çəkilən xərclər 2551 min manat olmuşdursa, 2017-ci ildə isə bu göstərici 3 dəfə artaraq 7880.1 min manat olmuşdur. Bu isə onu deməyə əsas verir ki, son dövrlərdə bir sıra sahələrdə innovativ mexanizmlərin tətbiqi sürətlənmişdir.

Cədvəl 1: Fəaliyyət növləri və tətbiqi istiqamətləri üzrə texnoloji innovasiyalara çəkilən xərclər, min manat

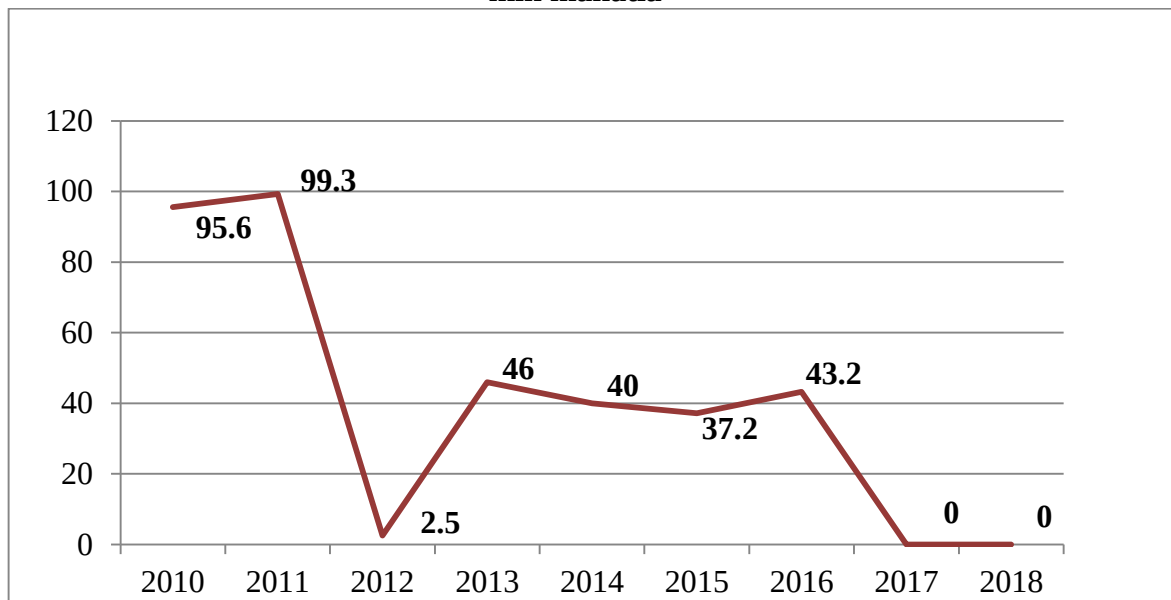
Bütün sənaye sahələri üzrə	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
yeni məhsulların, xidmətlərin, proseslərin tətbiqi və işlənməsi	2 551	3 328	529,3	9035,7	12232,3	13283,3	5655	7880	11119
innovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı	95,6	99,3	2,5	46	40	37,2	43,2	-	-

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
https://www.stat.gov.az/source/industry/az/016_4.xls

Qrafik 4-də innovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı üzrə çəkilən xərclərin dinamikası barədə məlumat verilmişdir. Bu məlumatlara əsasən demək olar ki, innovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı üzrə çəkilən xərclərin 2010-2011-ci illər ərazində digər illərlə müqayisədə yuxarı olması diqqət çəkir. Son illərdə isə bu göstəricilərdə kəskin azalma müşahidə edildiyi görülməkdədir. Belə ki, 2010-cu il ilə innovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı üzrə çəkilən xərclərin məbləği 95.6 min manat olmuşdur. Yeni məhsulların, xidmətlərin, yeni proseslərin tətbiqi və işlənməsi üzrə göstəricilərə diqqətlə baxsaq görürük ki, 2016 və 2017-ci illər ərazində digər illərlə müqayisədə kəskin azalma müşahidə olunmuşdur. Buna səbəb olaraq həmin illər ərazində ölkədə baş verən iqtisadi durğunluq və s. səbəb ola bilər. 2017 və 2018-ci illər ərazində isə innovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı üzrə xərclər çəkilməmişdir.

Əsas narahatlıq yaradan məqamlardan biri kimi məhz bu statistikanı nümunə göstərmək olar.

Qrafik 2: İnnovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı üzrə çəkilən xərclər, min manatla



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
https://www.stat.gov.az/source/industry/az/016_4.xls

2.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində daxili və xarici amillərdən asılı olaraq innovativ yanaşmanın əsaslandırılması

İnformasiya texnologiyalarının sürətlə inkişaf etdiyi bir zaman çərçivəsində təşkilatlar insanresurslarının idarəedilməsi strategiyasında innovativ mexanizmlərdən geniş şəkildə istifadə etməyə başlayırlar. İşəqəbul, seçim metodları, təlim və inkişaf prosesləri kimi məsələlər elektron forma almağa başlamışdır. Təşkilati yeniliklər və yaxud təşkilatda baş verən yeniliklər anlayışı Oslo Təlimatında (Oslo Manual) təşkilatın məhsul və ya xidmətlərin təkmilləşdirilməsi üçün yeni bir ideya həyata keçirməsi və yeni bir təşkilati proses və ya metod olaraq təyin edilmişdir. Təşkilati yenilik, yeni yaradıcı ideya, proses və innovasiya fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasına səbəb ola biləcək üsulları araşdıran yeni bir fikir və ya termin kimi müəyyən edilir (Mortensen P, Bloch W, 2005). Müasir dövrdə şirkətlərin İRIE sistemində innovasiyaları stimullaşdıran bir sıra daxili və xarici amillər vardır. Daxili amillərə əsasən müəssisənin strategiyasının hazırlanmasında,

ümumi idarəetmənin həyata keçirilərkən istifadə olunan resurslar nəzərdə tutulur. Son zamanlar insan resurslarında əsas diqqət yetirilməli məqamlardan biri də qərarvermə (***decision making***) bacarıqlarıdır. Belə ki, istənilən halda qərarlar qəbul edilərkən qərarın mövcud riskləri gözə alaraq nə ilə nəticələncəyini əvvəlcədən proqnozlaşdırmaq mütləqdir. Çünki müasir qlobal dəyər zəncirində qəbul ediləcək istənilən qərar zəif belə olsa təsirini göstərəcəkdir. Eyni zamanda hal-hazırkı dövrdə informasiya kommunikasiya texnologiyalarının inkişaf etdiyi bir vaxtda müəssisənin zəruri texnologiyalarla təmin olunması insan resurslarının effektiv və səmərəli idarəedilməsində vacibdir. İRIE- nin innovativ modelinə əsasən bir sıra vacib komponentlərin adlarını çəkmək olar:

- ❖ Elektron işçi profilinin yaradılması - Şirkətdə çalışan hər bir işçi işə başladığı gündən etibarən onun xüsusi profili yaradılır. İşçinin profilində onunla bağlı bütün qeydlər, əldə etdiyi nailiyyətlər, təltif olunduğu sertifikatlar, təhsili, elmi dərəcəsi (olduğu təqdirdə), iştirak etdiyi tədbirlər, məzuniyyət və s. məlumatlar qeyd olunur. Qeyd olunan məlumatların köməyi ilə hər bir barədə məlumatlar qısa vaxt kəsiyində əldə olunur və istifadə edilir. Son zamanlar bir sıra dövlət orqanları, şirkətlərdə İRIE-də SAP proqramından istifadə edilməkdədir. Nümunə olaraq Azərsun Holdingi göstərmək olar.
- ❖ Elektron işəqəbul – elan olunan vakansiyaların şirkətlərin veb saytında və ya işəqəbul üzrə mütəxəssisin veb saytında yerləşdirilməsinə və namizədlərə öz CV-lərini elektron poçtla göndərməsinə imkan verir. Bəzi hallarda şirkətlər işəqəbul platformaları ilə tərəfdaşlıq edirlər və iş elanları bu platformalarda da yayımlanır. Əvvəllər mövcud olan qəzetlərdə və kağız daşıyıcılarda elanların verilməsi artıq o qədər də prioritet deyildir. Onlayn işə qəbul olaraq da bilinən elektron işə qəbul, namizəd namizədlərin cəlb edilməsi, qiymətləndirilməsi, seçilməsi, işə götürülməsi və işə qəbul edilməsi üçün müxtəlif proseslər üçün veb əsaslı texnologiyanın istifadəsinə aiddir. Eyni zamanda son zamanlar geniş istifadəçi toplusuna malik olan LinkedIn sosial şəbəkəsi vasitəsilə işçilərin elektron işəqəbulu həyata keçirilməkdədir.

- ❖ Elektron seçim - işəgötürənlərin əksəriyyəti işçilərini onlayn iş axtarış sistemlərindən işə götürülmələrini nəzərdə tutur. Yəni bu cür seçim prosesi, namizədlərin biliklərini, davranışlarını, yoxlayaraq onlayn testlər aparır. Elektron seçim əsasən xərclərin azaldılmasına yönəlik bir sistem olaraq təzahür edilir.
- ❖ Elektron təlim (inkışaf) - elektron təlimlər onlayn olaraq məlumatların əldə edilməsi, ötürülməsi üçün elektron cihazların, tətbiqlərin və proseslərin istifadə olunduğu hər hansı bir təlim, təlim və ya təhsilə aiddir. Elektron təlimə əsasən işçilərin hər hansı bir yerə getmədən, eyni zamanda iş yerlərində belə təlimlərə texnologiyaların vasitəsilə məzmunun video, audio formasında işçiyə çatdırılması nəzərdə tutulur. Bu bir növ təlim keçən şəxslərə əlavə ödəniş etməyin və çap materiallarına qənaət etmək kimi məqsədləri əsas tutur. Performansın elektron qiymətləndirilməsi - menecerlərə bir performans qiymətləndirməsinin necə aparılması, verilmiş mövqelərin və rolların konkret meyarları və ölçmələri, habelə nümunələr və modellər barədə məlumat verə bilər (Joma M, Noof Y, Faisal M, 2017).

Ümumiyyətlə şirkətlər işçilərin işdə olma müddətinə daim nəzarət etməkdə çətinlik çəkirlər. Lakin son dövrlərdə şirkətlər xüsusi kart sisteminə və ya xüsusi barmaq izi prinsipinə keçərək işçilərin hansı müddətlərdə işdə olduqlarına, onların işə gecikmələrinə nəzarət edə bilirlər. Bəzi hallarda şirkətdə iş yükünün həddən artıq olması işçilərdə bir sıra psixoloji narahatlıqlara səbəb olur. Bu məqsədlə bir sıra iş yerlərində xüsusi psixoloqlar, mentorlar fəaliyyət göstərir və işçilərə lazım olan konsultasiya xidmətlərini göstərir.

Əlbəttə işçinin psixoloji baxımdan problemlərinin olması onun məhsuldarlığına təsir edən başlıca amillərdəndir. Təcrübədə rast gəlinən məqamlardan biri kimi işçilər tərəfindən onları istiqamətləndirə biləcək birinə ehtiyacın duyulmasıdır. İRİE üzrə xarici təcrübədə bu, kouçinq olaraq adlandırılır. Kouçinqin əsas mahiyyəti bir insanın istədiyi şəkildə dəyişməsinə kömək etmək və istədikləri istiqamətə getməsinə yardımçı olmaqdır. İşçinin performansını artırmaq üçün onun potensialını üzə çıxarır. Kouçinq işçilərə öyrətməkdən çox öyrənməyə

kömək edir. müştəriyə şəxsi ən yaxşısını əldə etməyə və şəxsi və peşə həyatlarında istədikləri nəticələri çıxarmağa kömək edir. Kouçinq müştərinin ən yaxşısını verə biləcəyini, istədiyi şəkildə öyrənməsini və inkişaf etdirməsini təmin edir.

(<https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>)

İnnovativ idarəetmə prosesindən ətraflı müzakirələr aparılırsa bu zaman son zamanlar yeni anlayış olan kouçinq xidməti barədə danışmaq yerinə düşər. Belə ki, peşəkar kouçinq fəaliyyəti insan resurslarına onların özlərini potensialının artırılması istədiyi sahələri müəyyən etməyə imkan verir. Qeyd olunan xüsusiyyətlərə əsasən bu xidmətdən yararlanmaq istəyən şəxslərin əsas inkişaf etdirmək istədikləri sahələr inkişaf etmək istədiyiniz sahə üzrə aydın təsəvvür və fürsətlər təqdim edir: operativ və dəqiq qərar qəbul etmə, problemin əvvəlcədən müəyyən edilməsi və həll etmə, baş verə biləcək konfliktlərin idarə olunması və strateji məqsədlərə uyğun olaraq iş mühitində danışıqların aparılması və bu kimi digər sahələri əhatə edir (<https://www.coaching.az/haminin-kouca-ehiyaci-var/>).

Son illərdə İRİE-də baş verən intensiv dəyişikliklər və inkişaf "İnsan amili" "istehlak və istismar ediləcək bir ünsür" deyil, "İnsan amili" inkişaf etdirilməli olan bir dəyərdir" fikirlərini sürətləndirdi. Müəssisələrdə ən vacib resursun insan olduğu fikri, şirkətin idarə olunması üçün açar və strateji rolunu fəda etməyə başladı. İdarəetmədə insan amilinə fokuslanmağın vacib olduğu bir daha ön plana çəkildi. İnsan resurslarının idarə edilməsinin səciyyəsi, insanların inamla irəliyə baxması, gələcəyə planlaması və şirkət daxilində karyera planlarını inkişaf etdirmələri üçün imkanlar yaratmaqdır (Ahmedov F, Abdulova A, 2019).

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində innovativ yanaşmaların geniş şəkildə müqayisəli təhlilin aparılması məqsədilə anket tərtib olunmuşdur. Sorğunun yekununda 160 nəfərin iştirak etdiyi məlum olmuşdur.

Cədvəl 2: Cins bölgüsü

Cins	Respondentlərin sayı	Faiz nisbəti
Kişi	96	60%
Qadın	64	40%
Cəmi	160	100%

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur.

Tərtib olunmuş anket sorğusunun nəticələrinə əsasən sorğuda iştirak edənlərin 96 nəfəri yəni 60%-i kişi, 64 nəfəri yəni 40%- isə qadınlar təşkil edir.

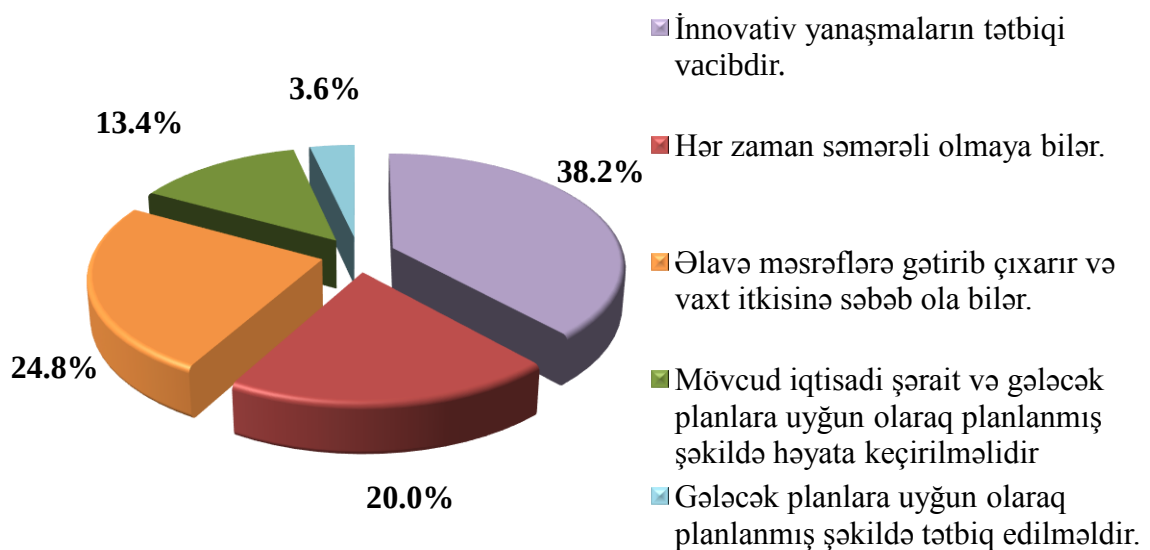
Cədvəl 3: Respondentlərin təhsil səviyyəsi

Təhsil səviyyəsi	Say	Faiz
Orta	21	8,1%
Bakalavr	82	54,2%
Magistratura	35	29,2%
Doktoratura	22	8,5%

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur.

Sorğuda iştirak edənlərin 8.1%-i orta, 91.9%-i ali təhsilə malikdirlər. Eyni zamanda respondentlərin 35.3% özəl sektorda, 49.1% dövlət sektorunda və 15.5% isə heç bir yerdə işləməyənlərdir. Respondentlərin cavablarına əsasən demək olar ki, bir çox işçilərin 20%-nin fikrincə insan resurslarının effektiv idarəedilməsində innovativ yanaşmaların tətbiqinin səmərəli olmaması qənaətinədiirlər. Eyni zamanda digər sorğuda iştirak edənlərin 38.2%-i belə düşünür ki, insan resurslarının idarəedilməsində innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsi vacibdir.

Qrafik 3: İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi sistemində innovativ yanaşmaların tətbiqinin qiymətləndirilməsi

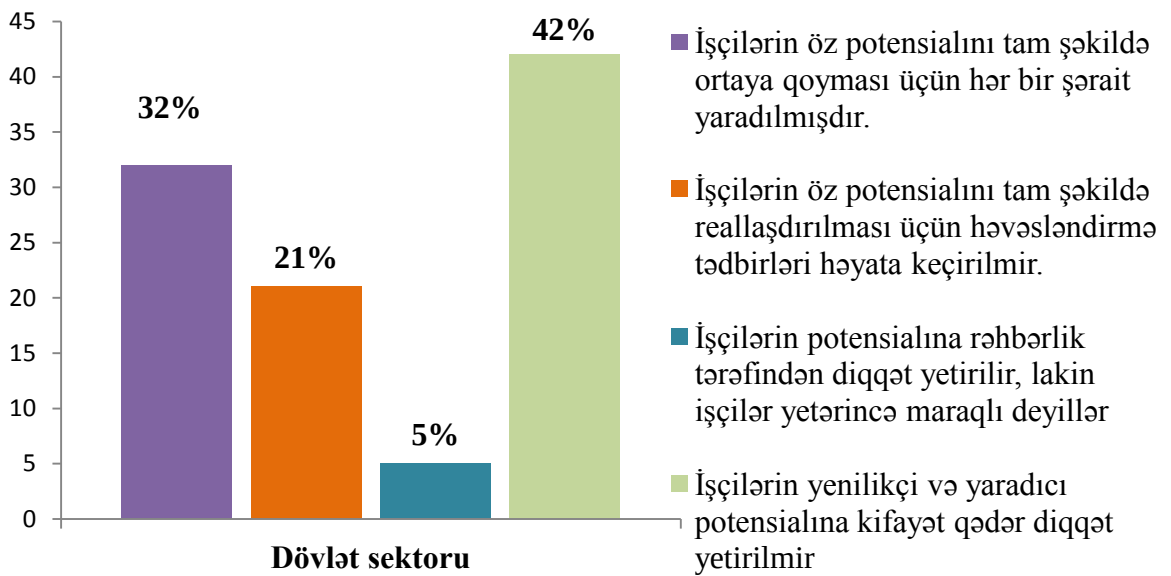


Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur.

Qeyd edək ki, bu fəsildə İRIE sistemində daha çevik və müasir texnologiya, proqram təminatından istifadə barədə ətraflı qeyd edilmişdir. Tərtib edilən sorğunun nəticələrindən belə aydın olur ki, İRIE-də proqram təminatından istifadə geniş yayılmışdır. Respondentlərin əksəriyyəti iş yerində SAP HR və ERP proqramlarından istifadə edirlər. İRIE-nin elektron şəkildə idarəedilməsi xarici ölkələrdə olduğu kimi artıq Azərbaycanda da getdikcə geniş istifadə edilməyə başlayır. Sorğuda iştirak edənlərin təxminən 70.8% -nin insan resurslarının elektron idarəedilməsi barədə məlumatı vardır. Sorğunun nəticələri təhlil edilən zaman xüsusi diqqət çəkən məqam isə iştirakçıların çalışdıqları yerdə yaradıcı və yenilikçi potensialına münasibətin necə olduğu barədə verilən cavablar olmuşdur. İştirakçıların əksəriyyətinin cavablarından aydın olur ki, iş yerlərində işçilərin öz potensialını tam şəkildə ortaya qoyması üçün hər bir şərait yaradılmışdır (41.8%). Digər bir yandan isə iştirakçıların 33.6% hissəsi işçilərin yenilikçi və yaradıcı potensialına kifayət qədər diqqət yetirilmədiyi qənaətinə gəlmişdir. Bu mənfi tendensiya öz növbəsində İRIE inkişafa müəyyən qədər təsir göstərir. Özəl sektora nisbətən dövlət orqanlarında bu tendensiya müşahidə edilməkdədir. Məlum olduğu kimi iş yerlərində iş yükünün çox olması gərginliyin artmasına və məhsuldarlığın

aşağı olmasına bilavasitə təsir göstərir. Bir sıra xarici şirkətlərdə müəyyən iş rejiminə uyğun olaraq fasilələr verilir. Məsələn Google, Apple kimi şirkətlərdə işçilər əyləncəli oyunlar, çay, kofe fasiləsi kimi kiçik fasilələr verərək müəyyən qədər özlərini gərginlikdən uzaqlaşdırırlar. Sorğuda məhz bu məsələyə diqqət yetirilmiş və respondentlərin 44.8% hissəsi müxtəlif oyunlar vasitəsilə fasilələr verirlər. Lakin digər qisim iştirakçıların nəticələrinə əsasən gərginlik olduğu təqdirdə belə heç bir fasilə verilmədiyi qeyd olunmuşdur.

Qrafik 4. Dövlət sektorunda çalışan işçilərin yaradıcı və yenilikçi potensialına münasibət

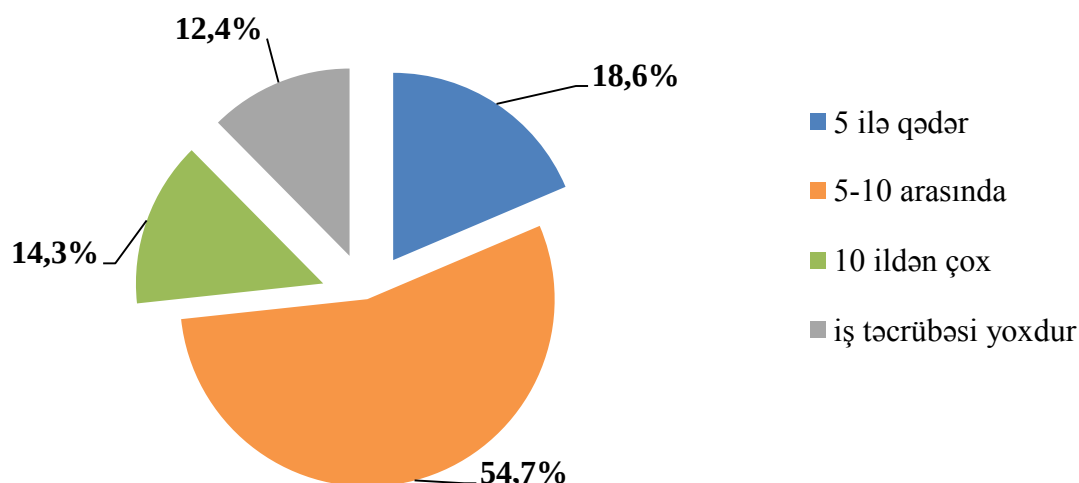


Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur.

Dövlət sektorunda çalışan işçilərin 32 % verdiyi cavablara əsasən dövlət sektorunda işçilərin öz potensialını tam şəkildə ortaya qoyması üçün hər bir şərait yaradılmışdır. Dövlət sektoru ilə müqayisədə özəl sektorda isə bu göstərici 63 % olmuşdur. İşçilərin öz potensialını tam şəkildə reallaşdırılması üçün həvəsləndirmə tədbirlərinin həyata keçirilməməsi hallarına dövlət sektorundan daha çox rast gəlinməkdədir. Belə ki, dövlət sektorunda olan iş yerlərində çalışan respondentlərin 21%-i belə düşünürsə, özəl sektorda isə çalışan respondentlərin 15%-nin fikrinə görə işçilərin innovasiya potensialının tam şəkildə ortaya qoymaları üçün kifayət qədər həvəsləndirmə tədbirləri keçirilmir. Müqayisə zamanı aydın olur ki, özəl

sektorda işçilərin yenilikçi və yaradıcı potensialına digər sektorlara nisbətə daha çox diqqət yetirilir.

Qrafik 5: Sorğuda iştirak edən respondentlərin iş təcrübəsi barədə məlumat

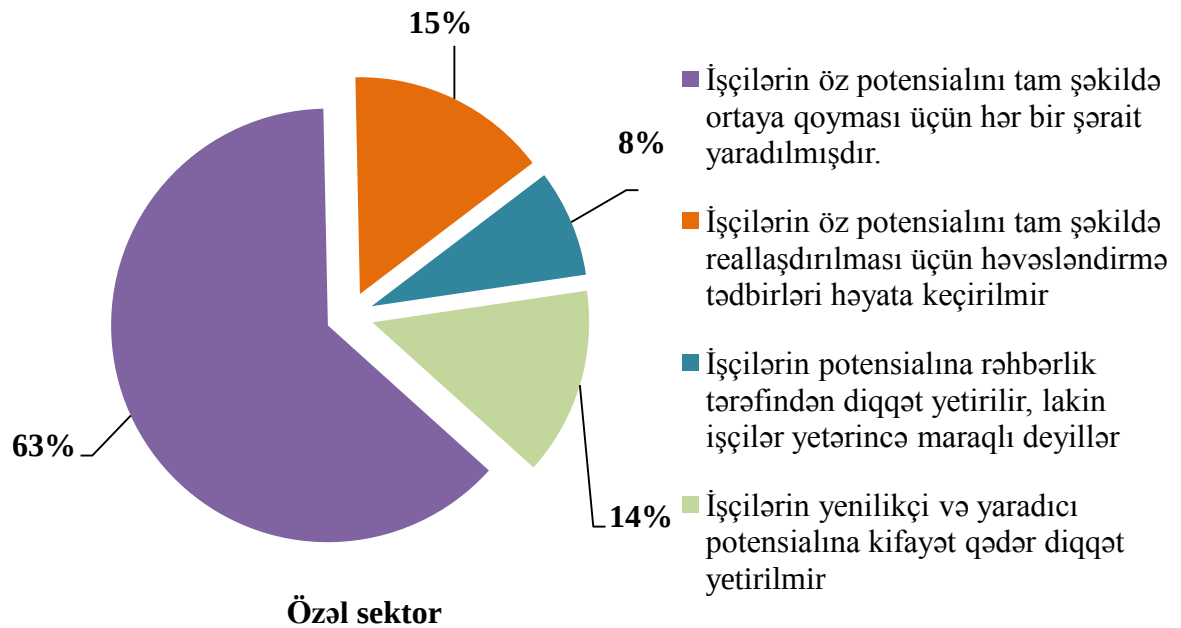


Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur

Müəllif tərəfindən tərtib olunan sorğunun nəticələrinə əsasən qeyd olunan qrafikdə göründüyü kimi respondentlərin 18.6%-nin 5 ilə qədər, 54.7%-nin 5-10 il arasında, 14.3%-nin 10 ildən çox, 12.4%-nin isə ümumiyyətlə iş təcrübəsi yoxdur. 5-10 ilə qədər iş təcrübəsi olan respondentlərin 26%-nin verdiyi cavablara əsasən iştirakçıların 27%-i elektron İRIE sistemi barədə məlumatları var və innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsinin vacibliyini vurğulamışlar.

Ümumi olaraq tərtib olunna anket sorğusuna əsasən demək olar ki, iştirak edən respondentlərin əksəriyyətinin iş təcrübəsi kifayət qədər vardır. Və iştirakçıların suallara təqdim etdiyi cavablara əsasən onların innovativ yanaşmaların zərurəti ilə bağlı müəyyən qədər təcrübələri formalaşmışdır və bu sahədə yaranan və formalaşmış problemlərin həllini də insan resurslarının idarəedilməsində məhz innovativ yanaşmaların tətbiq edilməsində görürlər.

Qrafik 6. Özəl sektorda çalışan işçilərin yaradıcı və yenilikçi potensialına münasibət



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur.

Qrafikə diqqət yetirsək görürük ki, dövlət sektoru ilə müqayisədə özəl sektorda çalışan işçilərin yenilikçi və yaradıcı potensialına diqqət yetirilmir seçiminə respondentlərin 14%-i cavab vermişdirsə, dövlət sektorunda bu rəqəm 3 dəfə çox, yəni 42 % olmuşdur. Bu isə onu deməyə əsas verir ki, dövlət sektorunda çalışan respondentlərin verdiyi cavablara əsasən özəl sektorla müqayisədə işçilərin potensialını kifayət qədər diqqət yetirilmir.

2.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin milli xüsusiyyətləri və xarici ölkə təcrübələri

Hər bir ölkədə olduğu kimi Azərbaycanda da əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi, insan resurslarının ilkin peşə hazırlığının yüksəldilməsi, ixtisaslı insan resurslarına yönəlik idarəetmənin həyata keçirilməsi qarşıda duran prioritet məqsədlərdən biridir. Məhz bu məqsədlərə nail olmaq, İRİE sahəsində innovativ inkişafı sürətləndirmək məqsədilə bir sıra qanunvericilik aktları qəbul olunmuşdur. Məşğulluq sahəsində qəbul olunan qanunvericilik aktlarına Məşğulluq haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, o cümlədən AR Prezidentinin 2018-ci il 30 oktyabr tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş “ 2019–2030-cu illər üçün Azərbaycan

Respublikasının Məşğulluq Strategiyası” xüsusi vurğulamaq lazımdır. Məşğulluq haqqında AR Qanununda məşğulluq sahəsində dövlətin vəzifələri olaraq aşağıdakıları qısaca qeyd etmək vacibdir:

- ❖ məşğulluq sahəsində normativ hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi;
- ❖ istehsal qüvvələrinin səmərəli yerləşdirilməsinə, yeni texnologiyaların yaradılmasına, peşə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə, fərdi qaydada sahibkarlığın və əmək fəaliyyətinin təşkilinə və inkişafına, çevik iş rejiminin tətbiqinin həvəsləndirilməsinə yönəldilən maliyyə-kredit, sığorta, investisiya və vergi siyasəti tədbirlərinin hazırlanması;
- ❖ işəgötürənlərə yeni iş yerlərinin yaradılmasına, mövcud iş yerlərinin saxlanılmasına və inkişaf etdirilməsinə köməklik göstərən tədbirlərin hazırlanması;
- ❖ işaxtaran və işsiz şəxslərin sosial müdafiəsinin təmin edilməsi, işə düzəlməkdə çətinlik çəkən şəxslərin məşğulluğunun təmin edilməsinə köməklik göstərən tədbirlərin görülməsi
- ❖ təhsil sisteminin əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması və s. (Məşğulluq haqqında AR Qanunu maddə 8).

Bir sıra özəl şirkətlərlə müqayisədə dövlət sektorunda innovasiya və məsləhət xidmətlərindən zəif istifadə edilməsi, eləcə də işçi qüvvəsinin əksəriyyətinin ixtisasız olması ilə əlaqələndirilir. Aparılan araşdırmalara əsasən təhsilini başa vurmuş gənc kadrların özəl şirkətlərdə çalışmağa daha çox meyilli olması müşahidə olunur. Bu isə dövlət sektorunda özəl şirkətlərlə müqayisədə gənc kadrların az olması, işçilərin yeniliyə, innovativ proseslərə marağın olmaması, özünü inkişaf etdirilməsi baxımından şəraitin zəif olması kimi amilləri misal göstərə bilərik. Məhz məşğulluq sahəsində nəzərdə tutulan strategiyanın əsas məqsədləri qeyd olunan problemlərin aradan qaldırılması, əmək ehtiyatlarının səmərəli yerləşdirilməsi kimi prioritet istiqamətlərin reallaşdırılması məqsədilə kompleks tədbirlər planı hazırlanmışdır.

Bildiyimiz kimi dövlət sektorunda çalışmaq istəyən hər bir şəxs Dövlət İmtahan Mərkəzi tərəfindən keçirilən müsabiqədə iştirak etməli və müvafiq kateqoriya üzrə

sertifikat əldə etməlidir. Əvvəlki qəbul qaydaları ilə müqayisədə hal-hazırkı qaydalarda müsbət yöndə müəyyən dəyişikliklər olmuşdur. Bir neçə il əvvələ qədər dövlət qulluğuna qəbul imtahanından müvəffəqiyyət əldə edən namizəd müsahibə mərhələsinə buraxılırdı. Müsahibə mərhələsində uğursuz olan namizəd qəbul qaydalarına əsasən müvafiq vakansiya üzrə müraciət edə bilmir və yenidən imtahan verməli olurdu. Yeni dəyişikliyə əsasən imtahandan müvəffəqiyyət əldə etmiş namizədə 5 il müddətinə sertifikat təqdim olunur ki, məhz bu sertifikat sayəsində də namizəd müsahibə mərhələlərində iştirak edə bilər.

Qeyd olunanları ümumiləşdirsək İRIE sahəsində, daha doğrusu işəqəbul mərhələsində innovativ məzmunlu tədbirlərin tətbiqinə bariz nümunədir. Bir sıra qonşu dövlətlərdə də bu cür mexanizimlərdən geniş istifadə olunur.

Azərbaycan reallığında daha çox rast gəlinən problemlərindən biri kimi işçilərin əmək müqaviləsi olmadam işlərə cəlb edilməsidir ki, məhz bu cür səbəblərə görə işçilər gələcəkdə təqaüd yaşına çatdıqda kapitalında kifayət qədər vəsait olmadığına görə həmin şəxslər təqaüd almaq hüququnu itirirlər və ya daha az məbləğdə təqaüd alırlar.

Bəzi işəgötürənlər işçi ilə sadəcə əmək müqaviləsi bağlamaqla kifayətlənirlər, halbuki əmək müqaviləsinin bağlanması əmək müqaviləsinin hüquqi qüvvəyə minməsi demək deyildir. AR Əmək Məcəlləsində qeyd edildiyi kimi əmək müqaviləsinin bağlanması, ona dəyişiklik edilməsi və ya xitam verilməsi bununla bağlı elektron informasiya sisteminə gücləndirilmiş elektron imza vasitəsi ilə daxil edilmiş əmək müqaviləsi bildirişinin həmin elektron informasiya sistemində qeydiyyatı alınmasından və bu barədə işəgötürənə elektron qaydada məlumat göndərilməsindən sonra hüquqi qüvvəyə minir (AR Əmək Məcəlləsi, maddə 49).

İşçilərin biliklərinə, bacarıqlarına və təcrübələrinə daxil olmaqdan əlavə, innovasiya istiqamətində təşkilat təcrübəsinin inkişafında insan kapitalının effektiv istifadəsini təmin edən bilik idarəetmə vasitələrini idarə etmək üçün yaxşı bir qabiliyyətə sahib olmaq lazımdır. Bilik menecmenti, təşkilatdakı açıq biliklərin köməyi ilə inkişaf etdirilən bilik və təcrübəni tarazlaşdırmaqla dəyər qatacaq bir yanaşmadır. Bilik idarəetmə bacarığı strateji insan resursları təcrübələri və

innovasiya fəaliyyəti arasında vasitəçi olaraq ortaya çıxır. Ümumi olaraq strateji insan resursları təcrübəsi, biliklərin idarə edilməsi və innovasiya fəaliyyəti üç istiqamət ilə birləşdirilir: intellektual kapital, intellektual kapitalın idarə edilməsi və intellektual kapitalın strateji idarə olunması. Təqdim olunan quruluş, bütün təşkilat səviyyələri strategiyalarının konfiqurasiyasını asanlaşdırır və mövcud mənbələri optimallaşdıraraq bilik idarəetməsini asanlaşdırır. İRIE təcrübəsi təşkilat üçün nəzərdən keçirilməli ən vacib resurs mənbəyidir və istənilən təşkilatın strateji məqsədlərin reallaşmasına əhəmiyyətli təsir göstərir. İş həyatında həvəsli, yenilikçi və sadıq işçilərlə zənginləşdirilmiş təşkilatlar istənilən rəqabət hədəflərinə və problemlərinə çata bilər. Müasir dövrdə təşkilatların uğurlarının başlıca səbəbi tamamilə insan resurslarının səmərəli və effektiv idarə edilməsindən asılıdır. Bundan əlavə, təşkilatlar strateji məqsədlərini, fəaliyyətlərini qorumaq üçün praktik tədbirlər tətbiq etməyə çalışırlar. Onlar həm də keçmiş təcrübələrindən, bacarıqlarından öyrənir və yeni innovasiya mühitlərini mənimsəməyə çalışırlar. Bu innovativ inkişaf mütərəqqi iş mühitində fasiləsizliyi, işçilərin bilik və bacarıqlarının genişləndirilməsini, yeni texnoloji avadanlıqların tətbiqi, innovativ ideyaların təfəkkürü və innovativ həllər tələb edir. İnnovativ təşkilati mühit işçilərin potensiallarından sərbəst şəkildə istifadə etmələrinə şərait yaratdığı üçün təşkilatın fəaliyyətinin vacib bir hissəsi kimi qəbul edilmişdir. İnnovativ iqlim iki kateqoriyaya bölünür:

- ❖ daxili innovativ iqlim;
- ❖ xarici innovativ iqlim.

Bununla birlikdə daxili innovativ iqlim təşkilati strategiyada daha vacibdir, çünki işçilərdə sərbəst düşüncə tərzini inkişaf etdirir. Əvvəlki araşdırmalar, dəstəkləyici bir təşkilati mühitin, işçilərin təşviq etdiyi yeni anlayışları əhatə etdiyini tapdı. Təşkilatlar işçilərə problemlərin qəbul edilməsini təşviq etmək, risk faktoru uğrunda rəqabət aparmaq üçün adekvat texnologiyaları təmin etmək və innovativ işçi yanaşmanın tətbiqi üçün çətin iş tapşırmaq üçün iş mühiti qurur. Belə bir yaradıcı iş mühiti innovativ bir mühit adlanır. İnnovativ iqlim termini düşüncə

davranışı, zehni idrak və qavrayış üçün yeni bir plan açır (Bajwa S, Kitchlew N, Shahzad K, Rehman K, 2018).

Dövlət orqanları tərəfindən bu cür tədbirlərin həyata keçirilməsi İRİE sistemində işçi-işəgötürən münasibətlərinin şəffaflaşdırılması istiqamətində atılmış addımlardandır. Bir sıra dövlət orqanlarında İRİE sistemində xüsusi proqram təminatlarından istifadə edilir. Bu proqram təminatı vasitəsilə işçilər haqqında ümumi və digər məlumatlar əks olunur. Nümunə olaraq Vergilər Nazirliyi tərəfindən istifadə edilən AVİS (Avtomatlaşdırılmış Vergi İnformasiya Sistemi) proqram təminatını göstərə bilərik. AVİS - Vergi sistemində informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının tətbiqi sahəsində ən mühüm nailiyyətlərdən olan AVİS-in əsas məqsədi büdcənin mədaxil hissəsinin tam və vaxtında formalaşdırılması, çevik və səmərəli vergi inzibatçılığının həyata keçirilməsi üçün səmərəli informasiya dəstəyinin təmin edilməsidir. Eyni zamanda AVİS vasitəsilə işçi öz məlumatlarına düzəliş edə bilər, məzuniyyət və digər məqsədlər üçün müraciətləri qeydə ala bilər. Sistemin elektronlaşdırılması sayəsində işçilər hər hansı əməliyyatı vaxt itkisinə məruz qalmadan həyata keçirə bilirlər. Proqram təminatı vasitəsilə eyni zamanda istifadəçinin vəzifə səlahiyyətlərindən asılı olaraq məlumatlara baxma imkanına məhdudiyyət qoyulması, məlumatların icazə verilməmiş baxışlardan və ehtiyatsızlıq nəticəsində məhv edilməkdən qorunması kimi təhlükəsizlik baxımından vacib məqamlar nəzərə alınmışdır.

<http://tedris.taxes.gov.az/assets/upload/files/Vergi%20Muzeyi/M%C3%BCasir%20merhele/i.aliyev/3.htm>

Eyni zamanda Azərsun Holdinqdə istifadə edilən SAP proqramını misal göstərə bilərik. Bu proqram təminatı vasitəsilə işçinin işəqəbul olduğu tarixdən işdən ayrıldığı vaxta qədər olan bütün məlumatlar əks olunur. Azərbaycanda bir sıra dövlət orqanları və özəl holdinqlərdə işçilərin işəqəbul prosesindən sonra onların karyera inkişafı baxımından təlimlərə cəlb edilməsi məqsədilə xüsusi tədris mərkəzləri, akademiya mövcuddur. Vergilər Nazirliyinin Tədris Mərkəzi, Dövlət Gömrük Komitəsinin Akademiyasını, Fövqaladə Hallar Nazirliyinin Təlim Tədris Mərkəzini və s haqqında ətraflı danışmaq olar. Təlim tədris mərkəzlərində işçilərin xüsusi bilik

və bacarıqlara yiyələnməsi, mövcud vəziyyətin yaxşılaşdırılması, şəxsi özünü inkişaf yönümlü təlimlərin tədrisi onların iş həyatına adaptasiyasına və idarəetməyə müsbət təsir göstərməkdədir. Eyni zamanda bir sıra özəl şirkətlərdə də bu sistem mövcuddur. Azərsun Holdingin tərkibində olan Azərsun Akademiyası hər il 18-20 min işçi, tələbə heyəti keçirilən tədbirlərə qatılır. Misal olaraq Azərsun Akademiyası Biznes Məktəbi layihəsinə qısaca diqqət yetirmək yerinə düşər. Azərsun Akademiyası Biznes Məktəbi müxtəlif universitetlərdən tələbələrin ilkin imtahan və müsahibə mərhələsinə, müxtəlif təlimlərə və iş təcrübəsinə cəlb olunaraq onları gələcək iş həyatına atılmalarında vacib rol oynayır. Ən vacib məqamlardan biri kimi tələbələrin AABM – ni uğurla bitirdikdən sonra holdinqdə müvafiq iş yerləri ilə təmin edilməsini xüsusi vurğulamaq lazımdır. Biznes məktəbinin gedişatında tələbələrə xüsusi araşdırma yönümlü tapşırıqlar verilir və akademiya rəhbərliyinin iştirakı ilə təqdimat həyata keçirilir. Məhz qeyd olunanları ümumiləşdirsək Azərsun Holdingdə İRIE sistemində bu cür innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsini müsbət qiymətləndirmək lazımdır.

<https://hr.azersun.com/pages/contentPage.aspx?ID=18&Lang=2>

Şirkətlərdə İRIE-də diqqət yetirilməli məqamlardan biri də ehtiyat kadr bazasının formalaşmasıdır. İş yerlərində mövcud vakant iş yerləri üçün işçilərə ehtiyac yarandığı halda daxili ehtiyatlar vasitəsilə işəqəbulun həyata keçirilməsi təcrübədə geniş yayılmış haldır. Ölkəmizdə də bu cür tədbirlərin həyata keçirilməsinə son zamanlar geniş yayılmışdır. Son zamanlar maraqla qarşılanan layihələrdən biri kimi Prezident İlham Əliyevin 26 iyul 2019-cu il 1354 № Sərəncamı ilə təsis edilmiş “Yüksəliş” müsabiqəsini xüsusi vurğulamaq lazımdır. Yüksəliş müsabiqəsi idarəetmə bacarıqları və intellektual səviyyəsi yüksək olan perspektivli şəxslərin müəyyən edilməsi, onların inkişaf etdirilməsi üzrə müsabiqədir. “Yüksəliş” müsabiqəsinin qaydalarına əsasən yaşı 21-51, ali təhsilli, Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ən azı 2 il idarəçilik təcrübəsinə malik olan Azərbaycan Respublikasının vətəndaşları müsabiqədə iştirak edə bilərlər. Müsabiqə bir neçə mərhələdən ibarətdir və bütün mərhələləri uğurla keçən iştirakçıların adları kadr ehtiyat bankına daxil ediləcəkdir. Eyni zamanda qaliblər bir sıra peşəkar

idarəçilərlə görüşmək şansını əldə edəcəklər. Bu müsabiqənin keçirilməsi xüsusi bilik və bacarıqlara malik işçilərdən ibarət vahid kadr bazasının yaradılmasına və İRIE sahəsində peşəkar idarəçilərə tələb yarandığı halda bu ehtiyat bazadan seçimlərin həyata keçirilməsinə yardımçı olacaqdır (<https://yukselish.az/competition.html>).

Xarici ölkələrin İRIE idarəedilməsi üzrə təcrübəsi araşdırıldıqda aydın olur ki, bir sıra modellər mövcuddur. Bu modellər arasında Yapon və Amerikan idarəetmə modelləri fərqləndirilir. İRIE – nin hər iki model üzrə qısaca nəzərdən keçirək. Yapon İRIE modelinin bir sıra fərqləndirici xüsusiyyətləri vardır. Digər ölkələrdə fərqli olaraq Yaponiyada 55 yaşına çatan işçilərin təqaüdə çıxmasıdır. Eyni zamanda İnsan işə götürüldükdən sonra yalnız uzun müddət keçdikdən sonra yüksələ bilər və bu müddətdə eyni vəzifədə işləyənlərdən daha yüksək maaş ala bilmir. Bir maraqlı məqam ondan ibarətdir ki, burada işçilər günün müəyyən saatında yuxu fasiləsi edə bilər. Araşdırmalara əsasən yuxu fasiləsi və ya iş vaxtına müəyyən fasilələrin verilməsi işin daha məhsuldar olmasına səbəb olur. Yaponiya əhalisinin tərkibi eynicinsli olduğundan digər xaqaların xüsusi çəkisi azlıq təşkil edir. Yapon idarəetmə modelində bütün işçilərə şirkətin dəyəri kimi yanaşılır və işçilərin dəyərləri qorunur. O cümlədən biliklərin idarə edilməsi insanlara və biliklərin necə ötürülməsi prosesinə aid olduğu üçün Yapon İRIE ilə sıx əlaqəlidir (Bebenroth R, T. Kanai, 2010).

Hər bir işçiyə həm işləyərkən, həm də işdən çıxdıqda bütün lazımı hüquqları verilir. İyeyarxik qaydada qərar qəbul edilməsi əvəzinə komanda işi üstünlük təşkil edir. Yəni bütün qərarların qəbulunda işçilərin fikirləri öyrənilir, dinlənilir və yekunda ümumi qərar qəbul olunur. İnsan kapitalına verilən ödəm Yaponiyada həddindən artıqdır. Dünya Bankının açıqlamasında qeyd olunduğu kimi Yaponiyada insan kapitalı indeksi 0.84 olmaqla yüksək göstəriciyə malikdir. Eyni zamanda Yaponiyada orta ömür müddəti də 81.25 olaraq müəyyən edilmişdir. Yapon İRIE modelində əsasən işçilərin ilk növbədə iş və həyat təhlükəsizliyi prinsipi ön plana çəkilir. (<https://data.worldbank.org/indicator/HD.HCI.OVRL>)

Yapon təşkilatlarında insan resurslarının idarə edilməsi sistemi William Ouchi tərəfindən "Z nəzəriyyəsi" adlandırılırdı. Bu nəzəriyyədən irəli gələn əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- ❖ İşçilərə uzunmüddətli məşğulluq
- ❖ Kollektiv qərar vermə
- ❖ İşçilərə dəyər vermək hissi yaratmaq
- ❖ Ailə mühitində əməkdaşlıq qurmaq
- ❖ Şəxsi məsuliyyət gözləntiləri
- ❖ İşçi ilə işəgötürən arasında qarşılıqlı etimad
- ❖ İdarəetmə səviyyəsi və idarəetmə mövqeyi sayının az olması.

Yapon müəssisələrinə işə qəbulda, müəssisə daxili mənbələrdən işəqəbul və yüksəliş kimi metodlardan istifadə olunur. Təşkilati işə qəbul meyarları ümumiyyətlə namizədlərin şəxsiyyətinə, xarakterinə və potensial qabiliyyətlərinə yönəldilir. Ancaq şəxsiyyət ümumiyyətlə daha vacibdir. Bu, yapon mədəniyyətinin kollektiv, ümumi mənafeələr naminə prinsipindən irəli gəlir. Təşkilati mühitə uyğunlaşacaq və onu korlamayacaq namizədlər seçilir. Başqa sözlə, namizədlərin xarakterləri təhsildən daha vacibdir. Yaponiyanın idarəetmə sistemində görə, təcrübəsiz və təlim keçə bilən insanlar şirkətə daxil olduğu üçün namizədlər məktəbi bitirən kimi iş üçün müraciət edirlər. Yaponiya müəssisələri üçün nəzərdə tutulan “xarici qaynaq” ın “universitetlər” olduğunu söyləmək yanlış olmaz, çünki müəssisələr də namizədlərlə bağlı təhsil müəssisələrinin təqdimatına əhəmiyyət verirlər (William G. Ouchi , 1993).

Təşkilati işəqəbul meyarları ümumiyyətlə namizədlərin şəxsiyyətinə, xarakterinə və potensial qabiliyyətlərinə yönəldilir. Ancaq işçilərin şəxs kimi formalaşması ümumiyyətlə daha vacibdir. Təşkilati mühitə uyğunlaşacaq və onu korlamayacaq namizədlər seçilir. Başqa sözlə, namizədlərin xarakterləri təhsildən daha vacibdir (Serkan B, 2014).

İRİE – nin Amerikan modelinə əsasən əgər şirkətin aydın şəkildə formalaşdırılmış bir missiyası varsa, o zaman işçiləri effektiv həvəsləndirə və yerinə yetirilən işin vacibliyinə inam verə bilər. Amerika şirkətlərində hər bir işçinin

özünəməxsus olduğu düşünülür, hər biri üçün fərdi idarəetmə üsulu istifadə edilməlidir. ABŞ-da hər kəsin özünə qulluq etdiyi fərdilik ruhu çox inkişaf etmişdir. General Electric şirkətinin direktoru Jack Welch, idarəetmənin 6 uğurlu prinsipini irəli sürürdü:

- ❖ əvvəlkini və ya görmək istədiyi şeyi iddia etmədən gerçəkliyi olduğu kimi qəbul etmək;
- ❖ idarə etməyin, amma yönəldin!
- ❖ hamı ilə səmimi olmağa çalışmaq;
- ❖ zəruri olana qədər dəyişikliklər etmək;
- ❖ rəqabət üstünlüyü olmadıqda rəqabətə girməmək;
- ❖ şəxslər özünə nəzarət etməlidir, əks təqdirdə idarəedici sizin üçün bunu edəcəkdir.

ABŞ-da ilk dövənlərdə İRIE - nin üç - Michigan, New-York və Harvard Modelləri modeli geniş yayılmışdır. Michigan modelində Fombrun və tərəfdarları "resurs" anlayışına xüsusi diqqət yetirirdilər. Bu yanaşmaya əsasən, insan resurslarının şirkətin digər resursları kimi minimum məsrəflərlə əldə edilməli və mümkün qədər inkişaf etdirilməli olduğunu qeyd olunurdu. İntellektual kapital, insan kapitalının inkişafı və bilik menecmenti vacib anlayışlara çevrilir (Kamil O, 2010).

III FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ BAXIMINDAN İNNOVATİV YANAŞMANIN PERSPEKTİVLƏRİ

3.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmanın çevikliyinə təminatı məsələləri

İnnovasiya prinsip etibarilə yenilik hesab olunan proseslərin müəyyən ümumi xarakteristikalarını özündə birləşdirməklə onun xüsusiyyətlərini, qarşılıqlı-əlaqə və münasibətlərini əks etdirir. Yeniliklərin ölkəmizə kütləvi axınını yarada bilən innovativ iqtisadiyyatın formalaşmasına tələb artmaqdadır. İdarəetmənin digər sahələrində olduğu kimi İRİE sistemində də formalaşmış ənənəvi idarəetmə metodlarının tətbiqi nəticəsində demək olar ki, insan resurslarının mövcud bilik və bacarıqlarından yetərinə istifadə edilmir, bu da öz növbəsində resursların mənəvi olaraq “köhnəlməsinə”, işçilərin motivasiyasının və məhsuldarlığının aşağı səviyyəyə enməsinə səbəb olur. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı beynəlxalq təcrübələrə uyğun olaraq idarəetmə o zaman səmərəli və mövcud tələblərə cavab verir ki, hər bir insan resursuna düşən məhsuldarlıq resursların saxlanılmasına çəkilən xərcləri üstələsin. Son zamanlar geniş yayılmış idarəetmə formalarından biri kimi insan resurslarının innovativ metodların tətbiqi ilə, bir sözlə innovativ idarəetmə modeli geniş rast gəlinməkdədir. İqtisadi fəaliyyətin rəqabətqabiliyyətliliyini və səmərəliliyini artırmaq üçün davamlı mübarizənin şərtləri, insan resurslarını idarə etmək üçün innovativ bir yanaşma yolu ilə problemləri həll etməyə məcbur edir. Azərbaycanda iqtisadi sistemin rəqabət üstünlüklərinin təkmilləşdirilməsi üçün innovasiyaların təsir üsullarının təhlili və qiymətləndirilməsi eyni zamanda praktik əhəmiyyətə malikdir ki, bu vasitə ilə ölkəmizdə İRİE-nə innovativ yanaşmaları tətbiqini sürətləndirmək mümkündür. İnnovasiya iqtisadiyyatı xüsusilə mədəni mühitin, elm və təhsil, yaradıcılıq azadlığı şərtlərinin, kəşf və ixtiraların tərəqqisini tələb edir. İqtisadi tərəqqinin yeni mərhələsində iqtisadiyyatın rəqabətqabiliyyətinin artırılması üçün innovasiyaların

idarə olunması ilə əlaqədar məsələlər metodoloji və elmi-nəzəri araşdırmaların aparılmasını tələb edir.

Qloballaşma, dəyişən rəqabət şərtləri, idarəetmə üçün vacib texnologiyalarının davamlı inkişafı, insan resursları rəhbərliyinin işçilərinə olan dünya görüşünü dəyişdirmişdir. İşçilərin “maşın” kimi istifadə edilməsi konsepsiyası istedadların idarə olunması ilə əvəz edilmişdir. İşçilər artıq özlərini təkmilləşdirilməsi, davamlı öyrənmə biləcəkləri metodları seçim etməkdə və liderlərindən də özlərinə dəyər vermələrini, fikirlərinə hörmət göstərmələrini, onları təşviq etmələrini gözləyirlər. Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin əlverişliliyi, yəni yüksək sosial-iqtisadi göstəricilərə nail olması məhz orada fəaliyyət göstərən heyətin bilik, bacarıq və qabiliyyətindən, peşəkarlıq səviyyəsindən xüsusilə asılıdır. Bütün bu sadalananları əsas götürərək, insan resurslarının formalaşması prosesinin inkişafına xüsusi diqqət ayrılmalı, bu sahədə baş verən yeniliklərdən geniş şəkildə istifadə edilməli və yeniliklər mütəmadi olaraq tətbiq edilməlidir. Mövcud realıq onu deməyə əsas verir ki, Azərbaycanda innovasiya fəaliyyəti ilə bağlı geniş tədbirlər həyata keçirilməsinə baxmayaraq hələ də innovasiya fəaliyyətini tənzimləyən qanunvericilik bazası tam olaraq formalaşmamışdır. Məhz bu səbəbdən idarəetmənin bütün səviyyələrində innovasiya yönümlü siyasətin həyata keçirilməsi nisbətən zəif inkişaf edir. “Azərbaycan Respublikasında peşə təhsili və təliminin inkişafına dair Strateji yol xəritəsi”-də də qeyd olunduğu kimi insan resurslarının inkişafını təmin edilməsinin başlanğıcı ilkin olaraq ali təhsil müəssisələrindən başlamalı, insan resurslarının inkişafında innovativ yanaşmaların tətbiqinin təşviq edilməsi yönümündə mütəmadi olaraq işlər aparılmalıdır (<https://static.president.az/pdf/38542.pdf>).

Əlavə olaraq “Azərbaycan Respublikasında innovativ inkişaf sahəsində koordinasiyanın təmin edilməsi haqqında” Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 10 yanvar 2019-cu il 881 nömrəli Sərəncamına əsasən demək olar ki, innovativ yanaşmaların tətbiqinə xüsusi diqqət yetirilməkdədir. Qeyd olunan Sərəncamın 1.4-cü bəndində işçilərinin innovasiya təşəbbüskarlığının və rəqəmsal texnologiyalardan istifadə bacarıqlarının təşviq edilməsi ilə bağlı tədbirlər görülməsi ilə bağlı bir sıra orqanlara göstəriş və tapşırıqlar verilmişdir. Dövlət orqanları ilə məlumatların

qarşılıqlı şəkildə elektron formada ötürülməsi vaxta qənaət edilməsinə də təsir göstərəcəkdir (<https://president.az/articles/31491>).

Təşkilatlarda İRIE təşkilatın vacib idarəetmə proseslərindən biridir, buna görə də bu prosesə ən çox diqqət yetirilməli və zamanla modernləşdirilməlidir. Təşkilatda kadr idarəçiliyinin əsas vəzifəsi işçi qüvvəsinin potensialını qorumaq və artırmaqdır. İqtisadi fəaliyyətin rəqabət qabiliyyətliliyinin və səmərəliliyinin səviyyəsini qorumaq və artırmaq üçün davamlı mübarizənin şərtləri, resursları idarə etmək üçün innovativ bir yanaşma yolu ilə əmək ehtiyatlarının potensialının açılması ilə əlaqəli problemləri həll etməyə məcbur edir. Müasir şəraitdə innovativ idarəetmə yanaşmaları tətbiq etməklə problemləri həll etmək və təşkilati hədəflərə çatmaq bazar konyukturasında ciddi rəqabət üstünlüyüdür. İnnovativ texnologiyalar müasir işçilərin dəyişən ehtiyaclarını və sosial maraqlarını təmin edən bir amil kimi çıxış edir. Onlar təkcə fərdi deyil, həm də korporativ məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün obyektiv imkanlar yaradırlar.

İnsan resurslarının idarə olunmasında ilk növbədə innovativ texnologiyaların tətbiqi idarəetmənin innovativ modelinə keçid barədə danışmağa imkan verir.

Müasir təşkilatlarda insan resurslarının səmərəsiz idarə edilməsinin səbəbi, ənənəvi insan resurslarının idarəetmə sistemlərinin strateji problemləri həll etməyə çalışmayan təşkilatlar tərəfindən istifadəsidir. Adi idarəetmə sistemləri müasir dövrün tələbləri ilə ayaqlaşa bilmir, və bu kimi amillər əksər hallarda təşkilatın inkişafına mane olur. Təşkilatlarda İRIE rolunun və funksiyasının dəyişdirilməsi və müasir formalarla əvəz olunması hal-hazırda tələb olunmaqdadır. Bu baxımdan yeni proqramlar hazırlanmalı, işçilərə təşkilatın dəyərli resursları olaraq yanaşılması prinsipi üzrə idarəetmə həyata keçirilməlidir. Məlum olduğu kimi qloballaşan dünyada bə bazar iqtisadiyyatında innovasiyaların və texnologiyaların tətbiq edilməməsi inkişafa mane olan əsas amillərdəndir. Məhz bu səbəbdən insan resurslarının səmərəli idarəedilməsinin funksiya və rollarının dəyişməsində innovasiya və texnologiyaların geniş tətbiqi də təşviq edilməlidir.

Bir çox təşkilat işçilərə faktiki olaraq məhdud olmayan bir resurs kimi baxmağa vərmişdir, rəhbərlik işçilərdən və potensiallarından daha səmərəli istifadə etməyə

çalışmadığı halda, mövcud insanları həvəsləndirmək və stimullaşdırmaqdan daha çox yeni insanları işə götürmək daha asan olur. Təşkilat təkcə insan resurslarından deyil, digər mövcud resurslardan səmərəli istifadə edilməsini təmin etməlidir. Günümüzdə bəzi hallarda perspektivli işçilərin özünü daha da təkmilləşdirmək, inkişaf etdirmək məqsədilə öz kariyerasında irəli getməyə can atması və bu baxımdan menecerlərdən əlavə şərtlər və fürsətlər tələb etməsi rəhbərlik tərəfindən normal qarşılanmır. Rəhbərlər belə başa düşürlər ki, məhdud olmayan heç bir resurs yoxdur, perspektivli bir işçinin yerini doldurmaq elə də çətin bir proses deyil. Əslində olan işə perspektivli işçinin əvəzinə işə götürülən işçinin həmin işçi səviyyəsinə gəlib çatması təşkilat üçün əlavə məsrəflərə və ən vacibi işə zaman itkisinə səbəb olacaqdır. Bu baxımdan insan resurslarına məhdud olmayan resurs kimi baxılması təşkilat üçün mənfi təsirlərinin olmasına səbəb olan amillərdən biri kimi çıxış edir.

Artan rəqabət şəraitində kadr siyasətinin ümumi iş strategiyasından ayrılması, kadr quruluşunun parçalanması şirkətin uğuruna mənfi təsir göstərir. İnnovasiya, işçi heyəti idarəetmə strategiyasının ümumi təşkilati strategiyaya hazırlanmasına və integrasiyasına yönəlmiş fəal kadr siyasətini nəzərdə tutur. İnsan resurslarının xidmətlərinin rolunun dəyişdirilməsi - ənənəvi kadr şöbələrindən kadr idarəetmə xidmətlərinə keçid, funksiyaların genişləndirilməsi, təşkilatın strateji hədəflərinə çatmağa yönəlmiş geniş fəaliyyət sahələrinin yaradılması, kadr xidmətlərinin ümumi idarəetmədə fəal iştirakçı kimi birləşdirilməsi və s.

İqtisadi subyektlərin rəqabət qabiliyyəti, öz mənbələrindən və formalaşmış daxili və mövcud xarici institusional dəstəyindən ən yaxşı şəkildə istifadə edərək, indiki və gələcəkdə xarici mühit amillərinə, o cümlədən istehlakçılara, təchizatçılara və investorlara münasibətdə daha cəlbədicə olmağa imkan verən rəqabət üstünlükləri yaratmaq qabiliyyətini başa düşməlidir. Bu məqsədlə mütəmadi olaraq insan resurslarını stimullaşdıracaq və onların bilik, bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi məqsədilə bir sıra prioritet proqram və layihələrin həyata keçirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Mütəmadi həyata keçirilən proqramlar və layihələrin innovativ modelləri aşağıdakı problemləri həll etməyə yönəldilmişdir:

- ❖ təşkilatın intellektual kapitalının yaradılması;

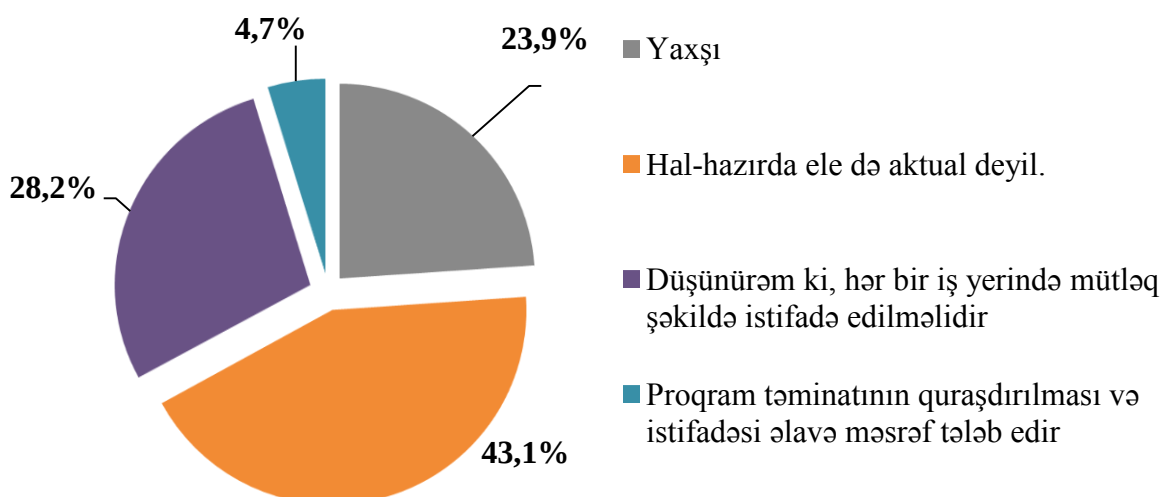
- ❖ təşkilatın sosial kapitalının yaradılması;
- ❖ təşkilatın bilik və idarəetmə kompleksinin yaradılması;
- ❖ hər bir işçinin resurs olaraq dəyərinin və bütövlükdə təşkilatın insan kapitalının artırılması.

İnsan resurslarının idarə edilməsində istifadə olunan texnologiyalar ənənəvi və innovativ olmaqla təsnifləşdirilə bilər. Son zamanlarda texnologiyalardan istifadənin rolunun artması innovativ texnologiyaların tətbiq edilməsi innovativ fəaliyyət, problemi yeni alternativ və effektiv metodlarla həll etmək üçün bir sıra tədbirlər təyin edilə bilər, məqsədi yeni texnoloji proseslərin yaradılması ilə cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsini artırmaqdır. Texnoloji yeniliklər təşkilatın idarəetmə sistemində onun fəaliyyət göstərməsi və inkişafı məqsədlərinə çatmaq üçün edilən, yəni təşkilatın fəaliyyətini və bazar şəraitində rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün idarəetmə sistemindəki dəyişikliklərdir. İRIE -nin innovativ modelinə xas olan texnologiyalar situasiyaya uyğun olan yəni təşkilatın fəaliyyəti, inkişaf strategiyası, bazar vəziyyəti nəzərə alınmaqla istifadə olunan texnologiyalardır. Eyni zamanda istifadə olunan texnologiyalar strateji yönümlü, yəni təşkilat üçün strateji hədəflərə çatmağa yönəldilmiş olmalıdır ki, gələcək strateji hədəflərə nail olmaq bir qədər də asanlaşmış olsun. Texnologiyaların tətbiqi elə səviyyə də olmalıdır ki, idarəetmə prosesində qarşıya çıxan biləcək problemləri əvvəlcədən müəyyən edərək aradan qaldırmaq mümkün olsun.

İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsinin əvvəlki fəsilə SOCAR-ın timsalında qısaca nəzərdən keçirmişdik. İRIE-nin innovativ modeli çərçivəsində qeyd edildiyi kimi proqram təminatlarından, informasiya kommunikasiya texnologiyalarından istifadə başlıca tələb olunan şərtlərdəndir. SOCAR timsalında da İRIE – də SAP İnsan Resursları Funksiyalarının Transformasiyası layihəsi həyata keçirilmişdir, Təlim və inkişafın idarə edilməsi prosesi çərçivəsində 700 nəfərdən çox SOCAR əməkdaşına təlimlər keçirilmiş, 530 təlim əməkdaşların istifadəsi üçün sistemə yüklənmiş, 1000-dən çox istifadəçiyə yeni sistemə keçidlə bağlı dəstək verilmiş, 13000-dən çox işçiyə işçi profili, adları yaradılmışdır.

Məlumat üçün qeyd edək ki, əvvəlki fəsildə İRIE-də istifadə olunan proqram təminatlarına, İRIE-də istifadə olunan texnologiyalara insanların münasibəti öyrənmək məqsədilə anket sorğusu tərtib olunmuşdur. Sorğuda bir sıra suallar qoyulmuş və nəticələri qısaca olaraq aşağıdakı qrafikdə qeyd olunmuşdur:

Qrafik 7: Respondentlərin İRIE –də hər hansı proqram təminatından (ERP, SAP və s.) istifadəyə münasibəti



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələri əsasında tərtib olunmuşdur.

Sorğunun nəticələrinə əsasən demək olar ki, iştirakçıların 52.1% idarəetmədə hər hansı proqram təminatından (ERP, SAP və s.) istifadənin vacibliyini qeyd etmişdir. Buna baxmayaraq digər cavablarla müqayisədə proqram təminatından istifadənin elə də aktual olmadığını vurğulayan respondentlərin də sayı kifayət qədərdir. Sorğunun nəticələrindən, o cümlədən insan resurslarının innovativ idarə edilməsi modeli çərçivəsində irəli sürülən təkliflərini nəzərə alaraq aydın olur ki, işçilərin əksəriyyəti informasiya texnologiyalarından, proqram təminatlarından istifadənin vacibliyini qeyd edirlər.

Effektiv təşkilati inkişaf üçün innovativ idarəetmənin perspektivli modeli, çərçivəsində komanda qurma vacib amillərdəndir. İnnovativ komandanın qurulması texnologiyası bir sıra vacib problemlərin həllinə yönəldilmişdir:

- ❖ işçilərin motivasiyasının artması;
- ❖ təşkilati mədəniyyətin formalaşması;

- ❖ ümumi komanda məqsədlərinə çatmaq üçün işçi heyəti yönləndirmək və birləşdirmək;
- ❖ yeni işçilərin uyğunlaşma prosesi;
- ❖ komandanın təhlili: komanda tərkibində liderləri müəyyənləşdirmək, qrupun güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirmək.

Innovasiya yönümlü insanları idarə etməkdə təşkilati mədəniyyətin əhəmiyyəti vacib rol oynayır, çünki təşkilati mədəniyyət, hətta bacarıqlı işçilər üçün də rəqabətin mühüm amillərindəndir. Güclü təşkilati mədəniyyət təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə zəmanət verir, yeni rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi üçün şərait yaradır, təşkilatın strateji inkişafı üçün bir vasitə rolunu oynayır, yeniliklərin və innovativ inkişaf metodlarını tətbiq etməyə yönəldilmişdir. Effektiv təşkilati mədəniyyət, komandadakı qeyri-müəyyənlik dərəcəsini azaldır, komanda üzvlərinin gözləntilərini aydınlaşdırır, işçilərin daxili inteqrasiya funksiyalarını yerinə yetirən, təşkilat daxilində vacib rol oynayır.

Təşkilat işçilərinə qarşı və cəmiyyətin digər üzvlərinə qarşı həssas davranmalı, beynəlxalq standartlarda olduğu kimi korporativ sosial məsuliyyət proqramlarını mütəmadi olaraq həyata keçirməlidir. Məhz bu cür proqramların həyata keçirilməsi işçilərin təşkilata inamını artırır, işçilər təşkilata sadıqlıq nümayiş etdirməyə başlayırlar. Nəticə etibarilə təşkilati mühit formalaşır. SOCAR təmsalında bu cür proqramlar mütəmadi olaraq həyata keçirilməkdədir. Belə ki, SOCAR-ın idarə və müəssisələrində çalışan işçilərin sosial rifahının yaxşılaşdırılması məqsədilə sosial obyektlərin saxlanması və fəaliyyətinin müasir tələblərə uyğunlaşdırılması üçün geniş miqyaslı işlər aparılmışdır (<http://www.socar.az/socar/az/social-responsibility/social-development/social-welfare>)

Təşkilati mədəniyyətin formalaşması təşkilatın fəaliyyətinin bütün növlərini tənzimləyən korporativ etik davranış qaydalarının tənzimlənməsindən irəli gəlir. Təşkilati mədəniyyət, idarəetmə prosesini təkmilləşdirmək, işçilərin təhsili və yeni qəbul edilmiş işçilərin sosial və işə uyğunlaşması sistemini inkişaf etdirmək, əmək haqqı sistemini təkmilləşdirmək və işçilərin performanslarını qiymətləndirməklə təşkilatın insan potensialını üzə çıxarmaq üçün zəruridir. Bu cür yeniliklər qrupuna

işçilərin sosial və məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması, təhlükəsizlik və sağlamlıq şəraitinin yaradılması, işçilərin asudə vaxtı yarandığı halda bu vaxtın səmərəli idarəedilməsi və s. daxildir. Təşkilatda çalışanların rəhbərlikdən aldıkları informasiyalar, gözlənilən, dəstəklənən və mükafatlandırılan davranışların əhəmiyyəti və növü haqqında məlumatlar bütün bunlar təşkilat mühiti anlayışında yer alır (Schneider B, Salvaggio A, Subirats M, 2002).

İR innovativ idarə edilməsi modelinin xüsusiyyətlərinə nəzər yetirdikdə müasir dövrdə təşkilatlarda əsasən komanda işinə üstünlük verilməsi məhsuldarlığın artmasına öz təsirini göstərəcəkdir. Bu barədə Queen's Universitetinin apardığı araşdırmalara əsasən komanda işinin ümumi məhsuldarlığa hansı dərəcə də təsir etdiyi ilə bağlı bir sıra statistik göstəricilər təqdim olunmuşdur:

1. Aparılan araşdırmaların nəticələrinə əsas işəgötürənlərin təxminən 75% -i komanda işi və əməkdaşlığı "çox vacib" qiymətləndirirlər.

2. İşçilərin və rəhbərlərin 86% -i iş yerindəki uğursuzluqların əsas səbəbi olaraq iş yerlərində əməkdaşlar arasında iş birliyinin olmamasını və ya səmərəsiz ünsiyyətin qurulmasını göstərirlər.

3. Müəssisələrin 80 faizi iş proseslərinin inkişaf etdirilməsi üçün sosial əməkdaşlıq vasitələrindən istifadə edir.

4. İşçilərin və idarəçilərin 97% -i komanda daxilində uyğunlaşmanın və əməkdaşlığın olmamasının təşkilatın icra etdiyi tapşırıq və ya layihənin nəticələrinə təsir etdiyinə inanırlar.

5. Sorğuda iştirak edən işçilərin 39% -i hesab edir ki, çalışdıqları iş yerlərində və təşkilatlarında əməkdaşlar bir biri ilə kifayət qədər əməkdaşlıq etmirlər.

6. İşçilərin 54% -i deyirlər ki, güclü bir cəmiyyət hissi (böyük iş yoldaşları, məqamları qeyd etmək, ümumi bir missiya) onları ən yaxşı mənada olduğundan daha uzun bir şirkətdə saxlamışdır.

7. 99.1% insanlar isə iş proseslərinin, məqsədlərin doğru və effektiv şəkildə müəyyənləşdirildiyi və müzakirə edildiyi bir iş yerlərinəinə üstünlük verirlər. 50% işçilər isə deyirlər ki, onların təşkilatı məsələləri düzgün və səmərəli şəkildə müzakirə edir.

8. Effektiv ünsiyyət şəraitini təmin edən şirkətlər və təşkilatlar ən yaxşı işçiləri saxlamaq qabiliyyəti digərləri ilə müqayisədə 4 -5 dəfə daha çoxdur.

9. İşçilərin 33% -i açıq, komanda daxilində şəffaf ünsiyyətin olmamasının işçilərin əhval-ruhiyyəsinə ən çox mənfi təsir amillərdən olduğunu söyləyirlər.

10. İş yerlərindən işə başlayan bir il müddət keçəndən sonra ayrılanların 27% -i təşkilatlara "bağlanmadıqlarını" bildirirlər (<https://www.alfresco.com/>).

Aparılan tədqiqatların nəticəsi bir daha göstərir ki, innovativ mühitin təmin edilməsi ilk növbədə komanda işinin qurulmasından başlayır. Komanda işinin nəticəsində hər hansı yeni bir fikir, ideya formalaşır və innovasiya üçün ilkin inkişaf göstəriciləri meydana gəlir. Bu isə ilk növbədə işin səmərəliliyinə və məhsuldar iş prosesinin yaranmasına gətirib çıxarır.

Həmçinin beynəlxalq standartlarda xüsusilə qeyd olunduğu kimi, təşkilatlar həm daxili həm də xarici mühitlə daim əlaqədə olmalı, korporativ sosial məsuliyyət kimi vacib nüanslara daim diqqət yetirməlidirlər. Eyni zamanda ISO 26000: 2010 beynəlxalq standartına uyğun olaraq, sosial məsuliyyət prinsipi təşkilatın fəaliyyətinin, aldığı qərarların cəmiyyətə və ətraf mühitə təsirinə görə təşkilatın məsuliyyəti hesab olunur. Beynəlxalq təcrübədə bu prinsip şəffaf və etik davranış yolu ilə, davamlı inkişaf və bütövlükdə cəmiyyətin rifahını, maraqlı tərəflərin gözləntilərini nəzərə alaraq həyata keçirilir.

Əvvəki fəsildə İRIE – nin bir sıra xarici modellərinə, xüsusilə Yapon və Amerika modellərini qısaca nəzərdən keçirmişdik. İRIE-nin Yapon modelində əsas diqqət yetirilməli məqamlardan biri kimi işçilərin işə götürülməsində istifadə olunan xarici mənbələrin universitetlər olduğunu qeyd edilmişdir. Yapon idarəetmə modelinə əsasən işçilərin işə götürülməsi məqsədilə təşkilatlar universitet tələbələrini cəlb etməli və onları tədricən yetişdirməlidirlər. Son zamanlar yuxarıda qeyd olunan təcrübələrin Azərbaycanda bir sıra özəl və dövlət orqanları tərəfindən geniş tətbiq edildiyi görülməkdədir. SOCAR tərəfindən tələbələrin bir sıra xarici universitetlərində təhsil almaları üçün hər bir şərait yaradılmışdır. Əlavə məlumat üçün qeyd edə bilərik ki, SOCAR tərəfindən gənclərin istehsalat təcrübəsinə cəlb olunması ilə bağlı tədbirlər həyata keçirilmiş və gənclər müvafiq strukturlarda işlə

təmin olunmuşlar. Analoji təcrübənin Azərsun Holdingdə də həyata keçirilməsi bizə məlumdur. Azərsun Holdingin tərkibində fəaliyyət göstərən Azərsun Akademiya hər il tələbələrə, o cümlədən işçilərə təlimlərin həyata keçirilməsi təmin edilmişdir. Özəl sektorla yanaşı dövlət orqanları tərəfindən tabeliklərində olan tədris mərkəzlərini də nümunə göstərə bilərik. Vergilər Nazirliyi, Dövlət Gömrük Komitəsi və digər dövlət orqanları tərəfindən tədris mərkəzlərində işçilərin müvafiq bilik və bacarıqlarının artırılması məqsədilə genişmiqyaslı kompleks tədbirlər həyata keçirilməsi davam etdirilir.

Bir təşkilatın innovativ fəaliyyətini həyata keçirmək qabiliyyəti onun təşkilati quruluşu ilə birbaşa bağlıdır. Müasir dövrdə təşkilatın quruluşu, təşkilatın dəyişən daxili və xaric mühit şərtlərinə tez uyğunlaşa biləcəyi formada qurulmalıdır. Təşkilatın strateji fəaliyyətini həyata keçirməsində aldığı mənfi təsirlər çox vaxt təşkilati və istehsal strukturlarının idarə edilməsinin səmərəliliyinin azalması ilə əlaqələndirilir. Təşkilatın idarəetmə quruluşu bir-biri ilə sabit münasibətdə olan, bütövlükdə idarəetmə prosesini və inkişafını təmin edən bir-biri ilə əlaqəli əlaqəli elementlərin məcmusu başa düşülür. Təşkilatın quruluşu işçilər, idarəetmə aparatlarının digər hissələridir və onlar arasında münasibətlər ümumiyyətlə üfüqi və şaquli bölünən münasibətlər sayəsində qorunur. Üfüqi münasibətlər əlaqələndirmə xarakterindədir və bir qayda olaraq tək səviyyəlidir. Şaquli münasibətlər isə tabe olan əlaqələrdir və ierarxik idarəetmə sistemində, yəni bir neçə nəzarət səviyyəsinin olması halında onlara ehtiyac yaranır. Təşkilati münasibətlərin üfüqi əlaqələrin mərkəzləşdirilməsi və sıx şəkildə formalaşdırılması idarəetmə prosesinin səmərəli olması ilə nəticələnə bilər.

Ümumiyyətlə yuxarıda qeyd olunanları nəzərə alaraq tədqiqatın gedişində innovativ idarəetmə modeli çərçivəsində özəl təşkilatlar və dövlət orqanları tərəfindən həyata keçirilməli olan kompleks tədbirlər barədə aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- ❖ İR-nın innovativ idarəetmə modeli çərçivəsində diqqət yetirilməli vacib məqamlardan biri kimi insan resurslarının ənənəvi və kök salmış idarəetmə sistemlərinin tədricən aradan qaldırılması;

- ❖ Ənənəvi və müasir dövrün çağırışlarına cavab verən idarəetmə çərçivəsində tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- ❖ İRİE – də istifadə edilən texnologiyaların yeni və daha təkmil formada olan texnologiyalarla əvəz olunması, o cümlədən proqram təminatlarından istifadə edilməsinin genişləndirilməsi;
- ❖ İnnovativ model çərçivəsində komanda işinin həyata keçirilməsi, o cümlədən işçilərin motivasiyasının artırılması,
- ❖ Təşkilati mədəniyyət və innovativ mühitin yaradılması, ümumi komanda məqsədlərinə çatmaq üçün işçi heyəti yönləndirmək və vahid cəbhədə birləşdirmək;
- ❖ Yeni işçilərin uyğunlaşma və oriyentasiya prosesinin qısa müddətdə və səmərəli həyata keçirilməsi, komandadakı liderləri müəyyənləşdirmək, qrupun güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirmək.

Güclü rəqabət şəraitində təşkilatlar fəaliyyətlərini inkişaf etdirməyə və səərəncamında olan resurs mənbələrindən daha səmərəli istifadə etməyə çalışırlar. Hər hansı bir təşkilatın ən vacib qaynaqlarından biri də onun insan resurslarıdır və təkcə ixtisası və sayı deyil, həm də İRİE-nin əsas proseslərinin həyata keçirilmə keyfiyyətidir. İnnovasiya proseslərinin əhəmiyyətini dərk edən şirkətlər, fəaliyyətlərini müxtəlif sahələrdə yeniliklər tətbiq edərək uzunmüddətli perspektivdə ən sərfəli mövqelərlə təmin edirlər. Bununla yanaşı, əsas diqqət məhsul və texnoloji yeniliklərə yönəldilir, insan resurslarının səmərəli idarə edilməsində yenilikləri özündə cəmləşdirən idarəetmə yeniliklərinin tətbiqi tempi xeyli geridə qalır. Hər hansı bir yeniliyi tətbiq etməkdə əsas məqsəd, ümumilikdə təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaqdır, yeniliklərin tətbiqi nəticəsində fərdi alt sistemlərin işi əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir, digərlərinin fəaliyyəti qismən və ya tamamilə təsir etmir. İnnovativ tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədilə təşkilatlar maliyyə vəsaitlərinə sahib olmalıdır. Son zamanlarda təşkilatların, innovasiya yönümlü startaplara investisiya, kapital yatırımları geniş yayılmışdır. Bu cür investisiya yatan təşkilatlar vençur təşkilatlar adlanmağa başladı. Vençur təşkilatları müxtəlif cür innovasiya fəaliyyətini həyata keçirən təşkilatlardır. Təşkilati idarəetmə

sistemində innovasiyalı idarəetmə modelinin inkişaf etdirilməsi məqsədilə bu cür vençur təşkilatlarının sayının artırılmasına ehtiyac vardır.

Bir sıra tədqiqatçılar tərəfindən aparılan araşdırmalardan məlum olur ki, təşkilat rəhbərlərinin yalnız 3% -nin insan resurslarının idarə olunması sahəsində yenilikləri tətbiq etməyə hazır olduqlarını bildirirlər. Əvvəlki fəsillərdə İRIE –də innovativ mühitin inkişaf etdirilməsi üçün motivasiya, mükafatlandırma sistemi, işçilər arasında informasiya məlumat mübadiləsi, rəhbərlik tərəfindən dəstəkləyici proqramların reallaşdırılması mütləqdir. Gənc nəsil sosial şəbəkələrdən və yeni texnologiyalardan istifadə etməkdə daha professionaldırlar. Gənc nəslin digərlərindən fərqli olaraq bir iş və karyera üçün daha fərqli gözləntiləri də ola bilər. Buna görə yeni nəslin cəlb edilməsi üçün stimullaşdırıcı, çevik və yenilikçi iş mühiti yaratmağa ehtiyac var (United Nations Economic Commission For Europe, 2013, 5).

Rəhbərlik tərəfindən işçilərin yenilikçi fikirlər irəli sürməsinin mükafatlandırılması bir növ işçiləri daha çox sövq edir. Mərkəzi fikir odur ki, kifayət qədər kompensasiya aldıklarını gören, təlim və inkişaf proqramları təklif olunur, məlumatın onlarla paylaşıldığını hiss edir və rəhbərinin onları dəstəklədiyini nəzərə alaraq təşkilatı yenilikçi davranışlarla mükafatlandırır.

Rəqəmsal İRIE (Digital HRM), idarəetməni daha səmərəli, təsirli və qarşılıqlı şəkildə əlaqəli etmək üçün sosial, mobil, analitik və bulud (SMAC) texnologiyalarının tətbiq olunduğu idarəetmə sisteminin optimallaşdırmasıdır. Ümumi olaraq isə elmi texnikiyeniliklərin baş verməsi özünü texnologiya terminin anlayışını meydana gəlməsi ilə nəticlənir. Çünki texnologiya elmin texnikaların inkişafı, ETT-nin nailiyyətlərinin iqtisadi fəaliyyətlərə tətbiq edilməsi, mövcud və daha yeni yeni texnologiyalardan istifadə olunması, o cümlədən innovasiyaların uğurlu tətbiqi və s. b kimi amillərin cəmi başa düşülür (İ.M.Abbasov, R.F.Sadiqov., 2013).

Bildiyimiz kimi insan resurslarında və digər sahələrdə çalışan rəhbərlər irihəcmli məlumatların saxlanması üçün xüsusi arxivlərdən istifadə edirlər. Bəzi hallarda məlumatların saxlanması üçün ayrıca bir otaq ayrılır. Hər hansı təbii və ya digər qarşısıalınmaz proseslərin baş verməsi bu arxivlərin məhv olmasına

nəticələnir. Məlumatların müasir texnologiyalardan, o cümlədən bulud texnologiyalardan istifadə edilməsi yolu ilə saxlanması, ötürülməsi vasitəsilə məlumatlar daha təhlükəsiz şəraitdə saxlanılır, ötürülür. Bir sözlə bulud texnologiyalarından istifadə rəhbərləri həm əlavə məsrəflərdən yaranmasının qarşısını almış olacaq həm də məlumatların daha təhlükəsiz saxlanılmasına səbəb olacaq.

Dave Ulrich-in sözlərinə görə, hər hansı bir şirkətin rəqəmsal İRIE dörd mərhələni əhatə edir:

- ❖ Resursların səmərəliliyi. Bu mərhələdə təşkilatlar İRIE proseslərini səmərəli idarə edən texnoloji platformalara investisiya qoyur və inkişaf etdirirlər;
- ❖ İnsan resurslarının idarə edilməsinin effektivliyi. Bu mərhələdə, insanlarda (kadr hazırlığı, təlim), performansın idarə edilməsində, ünsiyyətdə və işdə təcrübələrin yüksəldilməsi üçün bir sıra texnologiyadan istifadə olunur;
- ❖ Məlumat (informasiya) bolluğu. Bu mərhələdə, təşkilatın fəaliyyətinə təsir edən məlumatlar daxili və xarici mühitlə paylaşılır;
- ❖ Əlaqələrin genişlənməsi. Son mərhələdə rəqəmsal İRIE insanlar arasında əlaqə yaratmaq və daimi tətbiq üçün tətbiq olunur. Sosial şəbəkələr vasitəsilə, insanlar arasında təcrübələr yaranır və texnologiya daha güclü bir mövqe almış olur (<https://www.digitalhrtech.com/back-to-basics-what-is-digital-hr/>).

3.2. Azərbaycan Respublikasında insan resurslarının idarə edilməsi sistemində innovativ yanaşmanın təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Hər bir sahədə inkişafa nail olmaq üçün ilk növbədə mövcud potensial formalaşdırılmalı, resurslardan səmərəli şəkildə istifadə edərək qarşıya qoyulan məqsədlərin həyata keçirilməsi yolu ilə nail olmaq mümkündür. Əlbəttə bu inkişaf prosesində inkişafa mane olan bir sıra daxili və xarici amillər mövcuddur ki, məhz bu amillər nəticəsində də idarəetmə istənilən səviyyədə həyata keçirilmir. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində də ölkəmiz üçün xas olan müəyyən göstəricilər vardır ki, bu göstəricilər də innovasiyaların inkişafına öz mənfi təsirini

göstərməkdədir. İnnovasiyalara mane olan amillərə aşağıdakı kimi təsnifləşdirə bilərik: (https://www.stat.gov.az/source/industry/az/016_5.xls)

1. İqtisadi amillər:

- ❖ öz pul vəsaitinin kifayət qədər olmaması
- ❖ dövlət tərəfindən maliyyə yardımının kifayət qədər olmaması
- ❖ təzə məhsullara ödəniş qabiliyyətli tələbatın aşağı olması
- ❖ yüksək iqtisadi risk
- ❖ təzə məhsullara çəkilən xərclərin əvəzinin ödənilməsi müddətlərinin uzun olması

2. İstehsal amilləri:

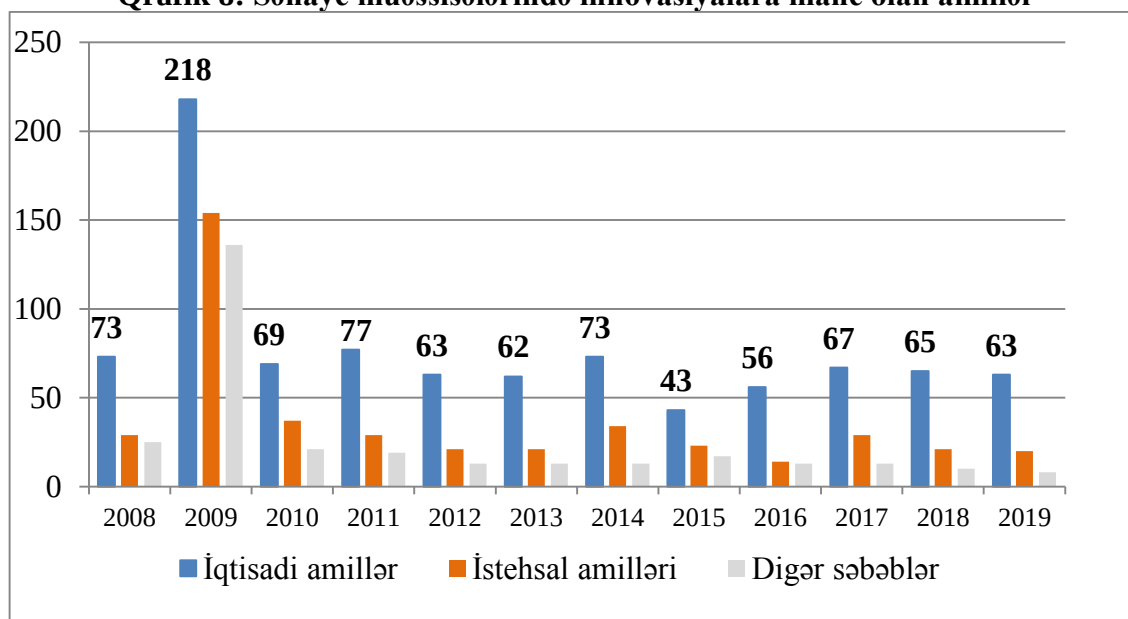
- ❖ müəssisənin innovasiya potensialının aşağı olması
- ❖ ixtisaslı işçilərin çatışmaması
- ❖ yeni texnologiyalar haqqında informasiyanın çatışmaması
- ❖ müəssisələr tərəfindən yeniliklərin qəbul edilməməsi
- ❖ satış bazarları haqqında informasiyanın çatışmaması

3. Digər səbəblər:

- ❖ daha əvvəlki innovasiyalar nəticəsində təzə məhsullara ehtiyacın olmaması
- ❖ innovasiya fəaliyyətini tənzimləyən və həvəsləndirən qanunvericilik və normativ- hüquqi sənədlərin olmaması
- ❖ innovasiya prosesi müddətinin qeyri-müəyyən olması
- ❖ innovasiya infrastrukturunun (vasitəçilik, informasiya, hüquq, bank və s.xidmətlərinin) inkişaf etməməsi
- ❖ texnologiyalar bazarının inkişaf etməməsi

Bu qrafikə diqqət yetirsək görərik ki, hər bir il üzrə innovasiyalara mane olan başlıca səbəb olaraq iqtisadi səbəblər ön plana çıxır. Eyni zamanda illər üzrə müqayisə aparılarkən ən yüksək göstərici 2009-cu ildə qeydə alınmışdır. Bu tendensiyanın əsas səbəbi kimi 2008-ci ildə baş verən global iqtisadi böhrandan sonrakı mərhələdə iqtisadi durğunluğun davam etməsini, o cümlədən innovasiyalara yatırım edilməsi üçün maliyyə vəsaitinin kifayət qədər olmaması və maraqların azalmasını qeyd etmək olar.

Qrafik 8: Sənaye müəssisələrində innovasiyalara mane olan amillər



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika
https://www.stat.gov.az/source/industry/az/016_5.xls

Məlum olduğu kimi hər bir müəssisə və təşkilatın idarəedilməsinin əsas məqsədi bazar mövqelərini yaxşılaşdırmaq və mənfəət əldə etməkdir. İnnovasiyalara mane olan iqtisadi amillər içərisində təşkilatların pul vəsaitlərinin kifayət qədər olmaması, innovasiyaların tətbiqi nəticəsində yaranan yüksək iqtisadi risk və s amilləri xüsusi vurğulamaq lazımdır. O cümlədən innovasiyaların tətbiqi edilməsi üçün əsas məqamlardan biri də ixtisaslaşmış işçi qüvvəsinin yetərincə olmamasıdır. Belə ki, ixtisaslaşmamış işçi qüvvələri hansı sahədə innovasiyaların tətbiqini reallaşdırılmalı olduğunu digər işçilərə nisbətən kifayət qədər bilik və bacarığa malik olurlar bu da nəticədə innovasiya prosesini ləngiməsinə səbəb olur. İnnovativ idarəetməyə mane olan digər əsas səbəblərdən biri kimi bəzi müəssisələrin yeniliklərin tətbiq edilməsini qəbul etməməsidir.

Nümunə olaraq Cənubi Koreyada baş verən hadisələri göstərmək olar. Belə ki, işçilərin gəlirlərinin artması insanların zəhnində və işə münasibətində nəzərə çarpan dəyişikliklərlə müşayiət olundu və 1990-cı illərin əvvəllərindən etibarən Cənubi Koreya şirkətləri idarəetmədə yenilik etməyə çalışdılar və İRIE sistemlərini “Yeni İnsan Resursları İdarəetmə Sistemi” adı altında formalaşdırmağa başladılar. Lakin bu cür söylər, əsasən təşkilatın yeniliyə olan həssas cəhdləri və işçilərin

etirazı səbəbindən şirkətlər korporativ rəqabət qabiliyyətini əhəmiyyətli dərəcədə artırma bilmədi. Bu şəraitdə xarici valyutanın qıtlığı səbəbindən sürətli iqtisadi tənəzzül, 1997-ci ildə Cənubi Koreya Beynəlxalq Valyuta Fondunu (BVF) tərk etmək məcburiyyətində qaldı (P.S Budhwar and Y.A Debrah, 34).

Yenilikləri qəbul etməyən müəssisə rəhbərləri belə düşünürlər ki, mövcud idarəetməni stabil saxlamaq ən yaxşı yollardan biridir. İnnovasiya fəaliyyətini tənzimləyən xüsusi standartların və qanunvericilik bazasının formalaşmamasını əvvəlki fəsilərdə qeyd etmişdik. Məsələn insan resurslarının idarəedilməsində proqram təminatlarından istifadənin mütləq şəkildə tətbiq edilməsinin vacibliyi qanunvericilikdə qeyd olunmalıdır. O cümlədən innovasiya indeksində də insan resurslarının informasiya sisteminin zəruriliyini əlavə etmək vacibdir. Belə ki, əgər müəssisələr bazarda rəqibləri ilə rəqabətdə uduzmamaq üçün insan resurslarının innovativ modelinin tətbiqini genişləndirməlidirlər. İRIE – də əsas funksiyalarından biri kimi işəgötürmə və işəqəbul olduğu məlumdur. Təşkilat müvafiq vakansiya yarandığı halda bu barədə sosial şəbəkələrdə və rəsmi internet saytında bu barədə məlumat yerləşdirir, namizədlər də öz müraciətlərini edirlər. Müraciətlərə baxılma mərhələsinə gəldikdə isə bəzi hallarda insan resurslarında çalışan işçilər tərəfindən namizədlərin müraciətlərində kortəbii seçim müşahidə olunur. Lakin İRIE – də proqram təminatından istifadə edildiyi təqdirdə proqram təminatı işçilərin ilkin seçim mərhələsinə uğurla keçməsinə yardımçı olacaqdır. Nəticə olaraq işəqəbul mərhələsinin şəffaf olaraq həyata keçirilməsinə və kənarlaşmaların sayının azalmasına gətirib çıxaracaqdır.

Məlum olduğu kimi ötən ilin sonlarından Çində yayılmağa başlayan və sonradan pandemiya adlanan COVID-19 virusu günümüzdə bir çox ölkələrə yayılmış və insan ölümü ilə, o cümlədən dünya da iqtisadi böhrana səbəb olmuşdur. Bir sıra ölkələrdə olduğu kimi, Azərbaycanda da virusun qarşısının alınması ilə bağlı tədbirlər görülür, orta məktəblər, universitetlər və digər təhsil müəssisələri, bir sıra dövlət orqanları, özəl təşkilatlar müvəqqəti olaraq fəaliyyətini dayandırmışdır. Prosesin gedişatında bir sıra problemlər yaranmağa başladı. Bu problemlərə misal olaraq bəzi özəl şirkətlərdə işçilər iş fəaliyyətini dayandıraraq

məsafədən, yəni karantin rejimini pozmadan evdən fəaliyyət göstərməyə məcbur olurlar. İnsan resurslarının idarə edilməsində və ya digər idarəetmə səviyyələrində informasiya kommunikasiya texnologiyalarından istifadə edilməsi məhz bu problemin aradan qaldırılmasında öz töhfəsini vermiş oldu. İşçilər artıq iş yerlərinə getmədən, tam təhlükəsiz bir şəraitdə məsafədən rəhbərliyin verdiyi tapşırıqları yerinə yetirərək müəyyən qədər şirkətin fəaliyyətini təmin etmiş olurlar. Bir sıra inkişaf etmiş xarici ölkələrin təcrübəsi onu deməyə əsasə verir ki, innovativ idarəetmə modeli çərçivəsində həyata keçirilən idarəetmə digər formalardan müsbət xarakteristikalarına görə fərqlənir. Bu fərqlilik bütün sahələrdə özünü göstərməkdədir.

İnsan resurslarının innovativ idarəedilməsi modelinə əsasən təşkilati mühitin formalaşması vacib şərtlərdəndir. Eyni zamanda innovativ mühit olaraq daim yeniliklərin tətbiqinə səy göstərən fərdlərin mövcudluğu idarəetmə prosesinin səmərəli olması ilə nəticələnəcək. İnsan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi və ondan səmərəli istifadə elmin və biliktutumlu istehsal (xidmət) sahələrinin inkişafına, əmək məhsuldarlığının və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə ciddi təsir göstərir. Müasir dövrdə intellektual potensial, intellektual resurslar daha çox innovasiyalı resursların tətbiqi, firma və şirkətlərin strateji məqsədlərinin həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Məhz insan resursu və ya insan potensialı muasir təşkilatın funksiyalaşma effektivliyinin yüksəldilməsinə üçün daha böyük ehtiyatın gizləndiyi təşkilat resursu olub (T.Y.Bazarov, B.L.Yereminin., 113).

Bu baxımdan intellektual potensial, intellektual resurs bir tərəfdən innovasiyalı proqramın hazırlanması, digər tərəfdən isə tələb və təklifə təsir edən amillərin formalaşması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qeyd olunanlar ümumiləşdirilərsə demək olar ki, innovativ yanaşmaların tətbiqi insan kapitalının inkişafına, işçilərin bir fərd olaraq inkişafına öz töhfəsini verə bilər. Eyni zamanda təşkilatlar, müəyyən münasibət və davranışları təşviq edən və digər arzuolunmaz davranışları qarşısını alan İRİE təcrübələrindən istifadə edərək arzu olunan davranışları təhrik edə və stimullaşdırı bilər (Lepak, Marone & Takeuchi, 2004).

İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsi ilə bağlı nəzərdə tutulan tədbirlər idarəetmənin bütün səviyyələrində tətbiq oluna bilər. Məlum olduğu kimi, elektronlaşma, o cümlədən informasiya kommunikasiya texnologiyalarından istifadənin səviyyəsi tam olmasa da qismən təmin edilmişdir. Hal-hazırda elektronlaşmanın səviyyəsinin artırılması ilə bağlı tədbirlər davam etdirilir. Bu məqsədlə həyata keçirilən tədbirlər onu göstərir ki, idarəetmədə proqram təminatlarından istifadə də elə də ciddi problemlər ortaya çıxmıyacaqdır. Son statistik göstəricilərə diqqət yetirsək ixtisaslı kadrların və savadlı əhəlinin sayının artmasını müşahidə etmiş olarıq və bu baxımdan təklif olunan məsələlərin tətbiqinə şərait yaranacaqdır. Son dövrlərdə baş verən proseslər bir daha onu göstərir ki, idarəetmə prosesində işçilərin iş yerlərində olmamağı sözügedən işlərin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsinə əngəl deyildir. İşçilər distant iş rejimində çalışaraq və mövcud imkanlardan istifadə edərək də işlərin vaxtında yerinə yetirə bilərlər. Mövcud infrastruktur və texnologiya, o cümlədən ETT imkanları distant rejimdə idarəetmənin həyata keçirilməsinə zəmin yaradır. Eyni zamanda işçilərin fərdi məsuliyyəti, işə yanaşma tərzində və s. amillər məsafədən idarəetmənin keyfiyyətinə təsir göstərən amillərdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Elmi texniki tərəqqinin sürətlə inkişaf etdiyi bir zamanda idarəetmə prosesində informasiya texnologiyalarından istifadənin artıq üstünlük deyil tələb olduğunu deməyə əsas verir. Hər bir innovasiyanın, yeniliyin tətbiq olunması üçün müvafiq olaraq baza formalaşması vacib şərtlərdəndir. Baza dedikdə isə əsasən innovasiya fəaliyyətinə yetəcək qədər maliyyə vəsaitinin olması, hüquqi aspektdən baxılırsa qanunvericilik bazasının olması, yeniliyi qavraya biləcək işçilərin olması və s. aid etmək olar. Aparılan tədqiqatlar, müxtəlif insan resurslarının idarəedilməsi modellərinin tətbiq edildikləri ölkələrin fərqli xüsusiyyətlərindən təsirləndiyi və özlərinin də fərqliliklər nümayiş etdiyini göstərir. Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin əlverişliliyi, yəni yüksək sosial-iqtisadi göstəricilərə nail olması məhz orada fəaliyyət göstərən heyətin bilik, bacarıq və qabiliyyətindən, peşəkarlıq səviyyəsindən xüsusilə asılıdır.

Ölkəmizdə də bu istiqamətdə həyata keçirilən kompleks tədbirlər onu deməyə əsas verir ki, yaxın zamanlar ərzində insan resurslarının idarə edilməsində müəyyən qədər dəyişikliklərin olması gözləniləndir. Gənc nəsil elm, texnologiyaya daha çox maraq göstərir, daim yeniliyə açıq olur və innovativ potensiallarından tam istifadə edilməyə çalışırlar. Azərbaycanda müəssisələrin insan resurslarının idarə edilməsində innovasiya fəaliyyətinin nəzəri və praktiki baxımdan indiyə kimi kifayət qədər araşdırılmamış olmasının səbəbi olaraq yerli müəssisələrdə innovasiya yönümlü informasiya bazasının olmamasını göstərmək olar. Ölkəmiz qarşısında duran əsas strateji vəzifə sosial-iqtisadi həyatın daha da modernləşdirilməsi və qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması yolu ilə davamlı iqtisadi inkişafın təmin edilməsi və əhəlinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsindən ibarətdir (Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası, 2013).

Innovativ fəaliyyət ilk növbədə qabaqcıl texnologiyaların və idarəetmə üsullarının, elmi nailiyyətlər əsasında yaradılan innovasiyaların ölkənin sosial-iqtisadi həyatına eləcə də İRIE sisteminə uğurlu tətbiqi ilə bağlıdır. Eyni zamanda elmtutumlu sahələrin inkişafını da diqqətdən kənarda qoymaq olmaz. İRIE

təşkilatlarda idarəetmə prosesinin əsas tərkib hissələrindən biri olmalı, bu sahəyə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Çünki, İRIE –nin əsas məqsədi təşkilatın insan resurslarının düzgün, səmərəli şəkildə idarəedilməsindən ibarətdir. İnsan resurslarının da təşkilatın vacib tərkib hissəsi olması danılmazdır. Məhz bu səbəblərə görə İRIE idarəetmənin ayrılmaz hissəsi olaraq planlanmalı, həyata keçirilməlidir. İRIE innovativ modelinin tətbiqi xüsusiyyətləri və xarakteristikaları barədə əvvəlki fəsillərdə geniş izahlar verilmişdir. İRIE innovativ modelin həyata keçirilməsi məqsədilə rəhbərlik tərəfindən xüsusi dəstəkləyici kompleks tədbirlərin görülməsi son dərəcə vacibdir. Bu istiqamətdə dəstəkləyici, stimullaşdırıcı tədbirlərə aşağıdakılar aid etmək olar:

- ❖ innovasiyaların inkişafında zəruri sərbəstliyi təmin etmək, innovatorları lazımi resurs və avadanlıqla təmin etmək, bu barədə təşkilat rəhbərliyi tərəfindən daimi dəstəyin göstərilməsi;
- ❖ innovasiya prosesləri ilə bağlı sistemli müzakirələr aparmaq və sərbəst, təşviq olunan fikir mübadiləsini həyata keçirmək;
- ❖ həmkarları, digər şöbələri, xarici elmi təşkilatları, universitetlər ilə səmərəli əlaqələrin qurulması;
- ❖ təşkilatın işçiləri arasında bir –biri ilə qarşılıqlı əlaqələrin gücləndirilməsi

Qeyd edilən müddəalara əlavə olaraq insan resurslarının innovativ idarə edilməsi sistemində innovativ iş mühitinin (Innovative Work Behaviour- IWB) formalaşmasına da xüsusi diqqət ayrılmalıdır (André A.R. Veenendaal, 2015).

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək məcəlləsi, (1999), səh 183.
2. Məşğulluq haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2018)
3. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası, 2013
4. Abbasov İ.M., Sadiqov R.F., (2013). Menecment. “Bakı Biznes Universiteti”, səh 205.
5. Bazarov T.Y., Yereminin B.L., (2012). Heyətin idarə edilməsi, Bakı, “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı - səh 508.
6. Əliyev M. və Həmidov H., (2013), Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi. Bakı, “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, - 532 səh.
7. SOCAR, Davamlı inkişaf üzrə illik hesabatlar, (2018-2019) – 112 səh.
8. Quliyev T.Ə., (2013), İnsan resurslarının idarə edilməsi. Bakı, “Nağil evi”-828 səh.

İngilis dilində

1. André A.R. Veenendaal (2015), Enhancing Innovation at Work through Human Resource Management, Twente - page 219.
2. Bajwa, S, Kitchlew N, Shahzad K, Rehman K, (2018) Public–Private Partnership (PPP) as an interdependent form (I-Form) organization, “International Journal of Public Administration”, page 859–867.
3. Bebenroth R, Kanai T, (2010), “Challenges of Human Resources Management in Japan”, Tokyo - page 18-27;
4. D. Ulrich., J. Allen., W.Brockbank., J.Younger., M. Nyman., (2009), HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources, New York, “McGraw-Hill Education” publications, page 336.
5. Dave Ulrich, (2013) Strategic Human Resource Development, “Springer-Verlag Berlin Heidelberg” publication., page 354.

6. David A.Deconzo., Stephen P.Robbins., (2011) Fundamentals of Human Resources Management, page 456.
7. David Farnham., (2015): Human Resource Management in Context: Insights, Strategy and Solutions, London, “Chartered Institute of Personnel and Development ” page 432.
8. David G. Collings., Geoffrey Wood., (2009), Human Resource Management: A Critical Approach, “Routledge publication”, page 336.
9. F. Ahmedov, A. Abdulova, (2019) “Impact of The Human Resource Department’s Career Development Strategy to Companies Competitive Power; Azerbaijan “, Journal Of Modern Developments in management and Accounting Vol. 1, No. 2, February.
10. Flippo, Edwin B., (1961) Principles of Personnel Management, first edition; New York, “McGraw-Hill Book Co” page 585.
11. Joma M, Noof Y, Faisal M, (2017) Electronic Human Resource Management (E-HRM) System, “International Journal of Economic Research”, Vol 14, Number 15.
12. Leonard R. Sayles., George Strauss., (1977), Managing Human Resources, New Jersey (USA), “Prentice Hall” nəşriyyatı səh. 528
13. Lepak, D.P., Marone, J.A., & Takeuchi, R. (2014). The Relativity of HR Systems: Conceptualising the Impact of Desired Employee Contributions and HR Philosophy. International Journal of Technology Management, 27(6/7), 639-655.
14. Loewenberger Pauline, (2016) Human Resource Development, Creativity and Innovation, London, “Palgrave Macmillan” səh. 345.
15. Mortensen, P.S.; Bloch, C.W, (2005) Oslo Manual-Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data; OECD: Paris - page 15.
16. P.S Budhwar and Y.A Debrah., (2011)., “Human Resource Management in Developing Countries”., page 285.

17. Peter N, (2016) “Managing human resources learning for innovation”, page 50.
18. Schneider, B., Salvaggio, A.N., & Subirats, M. (2002), ‘Climate strength: a new directions for climate research,’ Journal of Applied Psychology, 87(2), 220-229.
19. Tatjana B, Egle B, Gintare P, (2015) “Innovative Trends in Human Resources Management”, Latvia: Economics and Sociology, Vol. 8, No 4, page 94.
20. Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., & Vandenberghe, C. (2010), “The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and In-role and Extrarole Performance” International Journal of Human Resource Management, 21(3), page 405-433.
21. United Nations Economic Commission For Europe.,(2013) Human Resource Management and Training, page 280.
22. William G. Ouchi , Theory Z, (1993) : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Avon Books publications, page 255.

Türk dilinde

1. Kamil O. (2010), “A Comparison Of Human Resources Management Approches' In The United States And European Union: Is Actually European Approches Of The Human Resources Management Possible?” – s 125 .
2. Selçuk A., (2015), İnsan kaynaklarının yönetimi, İstanbul - s 272.;
3. Serkan B, (2014) “Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları” "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi – s 16;

Rus dilinde

1. Божко Л. М., (2015), Теоретико-методологические основы управления организационными изменениями: маркетинговый подход, монография., s 34-39.

2. Чикунов А. А., (2018), Инновационное управление персоналом, Современные научные исследования и разработки., s 550–552.
3. Спирина Д. А., (2017), Инновационные технологии управления персоналом в условиях кризиса., 196–198.
4. Вайсман, Е. Д. (2010), Управление конкурентоспособностью предприятия на основе упреждающего решения, s 34-47.

İnternet resursları

1. <https://static.president.az/pdf/38542.pdf>
2. <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>
3. (<https://finans.az/xeber/azerbaycan-84-cu-oldu-qlobal-innovasiya-indeksi-2019.html>).
4. <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2019.pdf>
5. https://www.stat.gov.az/source/industry/az/016_4.xls
6. <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>
7. <https://www.coaching.az/haminin-kouca-ehtiyaci-var/>.
8. <http://tedris.taxes.gov.az/assets/upload/files/Vergi%20Muzeyi/M%C3%BCasir%20merhele/i.aliyev/3.htm>
9. <https://hr.azersun.com/pages/contentPage.aspx?ID=18&Lang=2>
10. <https://yukselish.az/competition.html>
11. <https://data.worldbank.org/indicator/HD.HCI.OVRL>
12. <http://www.socar.az/socar/az/social-responsibility/social-development/social-welfare>
13. <https://www.alfresco.com/>
14. <https://www.digitalhrtech.com/back-to-basics-what-is-digital-hr/>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Anket Formu

İnsan resurslarının idarə edilməsində innovativ yanaşmaların tətbiqi barədə hazırlanmış bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzinin magistr tələbəsi Eltun Eyvaz-zadə tərəfindən tərtib edilmişdir. Dəyərli vaxtınızı sərf edib sorğuda iştirak etdiyiniz üçün dərin hörmət və sonsuz təşəkkürlərimi bildirirəm.

1. Cinsiyyətiniz :

- ☐ Kişi
- ☐ Qadın

2. Təhsil səviyyəniz

- ☐ Orta
- ☐ Ali (Bakalavriat)
- ☐ Ali (Magistratura)
- ☐ Ali (Doktorantura)

3. Hansı sektorda işləyirsiniz?

- ☐ Dövlət sektoru
- ☐ Özəl sektor
- ☐ Heç birində

4. Ümumi iş təcrübəniz neçə ildir?

- ☐ 5 ilə qədər
- ☐ 5-10 ilə qədər
- ☐ 10 ildən daha çox
- ☐ iş təcrübəm yoxdur.

5. İş yerinizdə əməkdaşların orta yaşı nə qədərdir?

- ☐ 25 - 35
- ☐ 35 - 45
- ☐ 45 - 55
- ☐ 55 yaş və daha çox

6. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi sistemində innovativ yanaşmaların tətbiqini necə qiymətləndirirsiniz ?

- ☐ İnnovativ yanaşmaların tətbiqi vacibdir.
- ☐ Hər zaman səmərəli olmaya bilər.
- ☐ Əlavə məsrəflərə gətirib çıxarır və vaxt itkisinə səbəb ola bilər
- ☐ Gələcək planlara uyğun olaraq planlanmış şəkildə tətbiq edilməlidir

7. Elektron İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi sistemi barədə məlumatınız varmı?

- ☐ Bəli
- ☐ Xeyr

8. İş yerinizdə insan resurslarının idarə edilməsi sistemində hər hansı proqram təminatından istifadə edirsiniz?

- ☐ ERP (Enterprise Resource Planning System)
- ☐ SAP HR

- ☐ BambooHR
- ☐ WebHR
- ☐ Lanteria HR
- ☐ Hər hansı xüsusi proqram təminatından istifadə edilmir.

9. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemində hər hansı proqram təminatından istifadəyə münasibətiniz ?

- ☐ Yaxşı
- ☐ Hal-hazırda ele də aktual deyil.
- ☐ Düşünürəm ki, hər bir iş yerində mütləq şəkildə istifadə edilməlidir.
- ☐ Proqram təminatının quraşdırılması və istifadəsi əlavə məsrəf tələb edir.

10. İşlədiyiniz yerdə işçilərin yaradıcı və yenilikçi potensialına münasibət ne cədir?

- ☐ İşçilərin öz potensialını tam şəkildə ortaya qoyması üçün hər bir şərait yaradılmışdır.
- ☐ İşçilərin yenilikçi və yaradıcı potensialına kifayət qədər diqqət yetirilmir.
- ☐ İşçilərin potensialına rəhbərlik tərəfindən diqqət yetirilir, lakin işçilər yetərincə maraqlı deyillər.
- ☐ İşçilərin öz potensialını tam şəkildə reallaşdırılması üçün həvəsləndirmə tədbirləri həyata keçirilmir.

11. İş yerinizdə təlimlərin elektron şəkildə aparılmasının hansı müsbət təsirləri ola bilər?

- ☐ Təlimlərin elektron şəkildə həyata keçirilməsi iş yerini tərk etmədən əlavə biliklərin əldə olunmasına səbəb ola bilər.
- ☐ Təlimlərin xüsusi auditoriyalarda keçirilməsi daha effektiv ola bilər
- ☐ İş yerlərində iş yükünü nəzərə alaraq asudə vaxtı səmərəli istifadəyə şərait yarada bilər
- ☐ Təlimlərin elektron şəkildə keçirilməsi effektiv olmaya bilər

12. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsində hansı innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsinin müsbət və mənfi tərəfləri hansılardır?

- ☐ Hal-hazırkı dövrdə iş yerlərinin bu cür yanaşmalara hazır olmadığını nəzərə alaraq, məqsəduyğun hesab etmirəm
- ☐ İşəqəbul sisteminin elektronlaşdırılması şəffaf işəqəbulun təmin edilməsinə müsbət təsir göstərəcəkdir.
- ☐ İnnovativ tədbirlər əlavə maliyyə vəsaiti tələb etdiyindən, eyni zamanda işçi qüvvəsinin bu cür yanaşmalara tam hazır olmaması səbəbindən bir sıra müəssisələr maraq göstərmirlər

13. İş yerinizdə hansı performans qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilir?

- ☐ Məqsədlərə görə qiymətləndirmə
- ☐ 360 dərəcə qiymətləndirmə metodu
- ☐ Düz sıralama metodu
- ☐ Psixoloji qiymətləndirmə metodları
- ☐ Balance Scorecard metodu

14. İş yerinizdə özünüzü şirkət (müəssisə) üçün dəyərli resurs olaraq görürsünüzmü?

- ☐ Bəli
- ☐ Xeyr

15. İş yerinizdə gərginlik və stress olduğu təqdirdə fasilə vaxtını (break) necə bölürsünüz?

- ☐ Çay/Kofe fasiləsi (tea/coffee break)
- ☐ Əyləncəli oyunlar oynayaraq
- ☐ Sosial şəbəkələrdə vaxt keçirərək
- ☐ Gərgin olduğunda belə fasilə verilmir

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Fəaliyyət növləri və tətbiqi istiqamətləri üzrə texnoloji innovasiyalara çəkilən xərclər.....	47
Cədvəl 2: Respondentlərin cins üzrə bölgüsü.....	52
Cədvəl 3: Respondentlərin təhsil səviyyəsi.....	52

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: SOCAR-ın İR Transformasiya Proqramı.....	41
Şəkil 2: Qlobal İnnovasiya İndeksinin qrupları və altqrupları.....	44

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Təlim və inkişaf ilə bağlı görülən tədbirlər	39
Qrafik 2: İnnovasiya ilə əlaqədar işçilərin öyrədilməsi və hazırlığı üzrə çəkilən xərclər.....	48
Qrafik 3: İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi sistemində innovativ yanaşmaların tətbiqinin qiymətləndirilməsi.....	53
Qrafik 4: Dövlət sektorunda çalışan işçilərin yaradıcı və yenilikçi potensialına münasibət	54
Qrafik 5: Sorğuda iştirak edən respondentlərin iş təcrübəsi barədə məlumat.....	55
Qrafik 6: Özəl sektorda çalışan işçilərin yaradıcı və yenilikçi potensialına münasibət.....	56
Qrafik 7: Respondentlərin İRIE –də hər hansı proqram təminatından (ERP, SAP və s.) istifadəyə münasibəti	70
Qrafik 8: Sənaye müəssisələrində innovasiyalara mane olan amillər	79