

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASINDA KADR  
POTENSİALININ ROLU: MÜASİR PROBLEMLƏR VƏ HƏLL  
YOLLARI” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Quliyeva Cəmilə Sərdar qızı**

**BAKİ – 2020**

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

**BMDM-in direktoru**

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

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_ -ci il**

**“İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASINDA KADR  
POTENSİALININ ROLU: MÜASİR PROBLEMLƏR VƏ HƏLL  
YOLLARI” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407 - Heyətin idarə edilməsi

**İxtisaslaşma:** Heyətin idarə edilməsi

**Qrup:** 204

**Magistrant:**

**Quliyeva Cəmilə Sərdar qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**h.ü.f.d., dos. Məmmədov Oruc**

**Cəmil oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**

**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar**

**Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

## **Elm andı**

Mən, Quliyeva Cəmilə Sərdar qızı and içirəm ki, “İnsan resurslarının idarə olunmasında kadr potensialının rolu: müasir problemlər və həll yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>FİN</b>	Fərdi İdentifikasiya Nömrəsini
<b>FİP</b>	Fərdi İnkişaf Planında
<b>HR</b>	Human Resources
<b>KİV</b>	Kommunikasiya İnformasiya Vasitələri
<b>MMC</b>	Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyət
<b>VİF</b>	Variance Inflation Factor

# İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASINDA KADR POTENSIALININ ROLU: MÜASİR PROBLEMLƏR VƏ HƏLL YOLLARI

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarını idarə etməkdə əsas məqsəd onların imkanlarından, yaradıcı insanlardan lazımi qədər istifadə olunmasıdır. Müəssisə, şirkət və firmaların fəaliyyətində kadrların artan rolu insan amilinə, onun intellektual və yaradıcı funksiyasına olan ehtiyacdən qaynaqlanır. İnsan resursları müəssisə və təşkilatların həyatında son dərəcə vacibdir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqatın məqsədi insan resursunun idarə olunmasında təlim və kadr potensialı məsələsini araşdırmaq və bu məsələni onun idarə edilməsi bölməsində tərəqqi eləmiş şirkətlərin təmsalında təhlil etməkdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqatın aparılmasında qrafikli statistik modelləşdirmə, sintez, analiz və mühakimə, məntiqi müqayisə, ümumiləşdirmə üsullarından, həmçinin sorğu metodundan istifadə edilmiş, Etibarlılıq və ANOVA testi, Korrelyasiya və Frekans analizləri aparılaraq alınan nəticələr SSPS proqramı ilə təhlil edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazasını müxtəlif internet resursları, elmi jurnallar, xarici və yerli kitablar, fərqli dillərdə yazılmış məqalələr, həmçinin DSK-nin, Veysəloğlu Qrup MMC-nin rəsmi hesabatları təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** tədqiqat obyektini hesab edilən şirkətin informasiyalarını almaqda problemlərin meydana gəlməsidir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması, ölçülməsi, qiymətləndirilməsi, mükafatlandırılması və inkişaf etdirilməsi istiqamətləri müəyyən edilmişdir, insan resurslarının idarəçiliyi və kadr potensialının roluna dair araşdırma aparılaraq SSPS proqramı ilə təhlil edilmişdir.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Nəticənin nəzəri və praktiki önəmi ondan ibarətdir ki, təlim və karyera inkişafı yardımı ilə insan resursunun idarə edilməsi prosedurunun optimal vəziyyətə gətirmək və bunun ilə də çalışmanın keyfiyyətini yüksəltmək olar. Tədqiqatdan müəssisələrdə insan resurslarının idarəedilməsinə dair tədbirlər planının hazırlanmasında istifadə olunma bilər.

*Açar sözlər: insan, resursu, kadr, potensial*

# **THE ROLE OF HUMAN POTENTIAL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: MODERN PROBLEMS AND SOLUTIONS**

## **SUMMARY**

**Relevance of the research:** The main purpose of managing human resources in a market economy is to make the most of their opportunities, creative people. The growing role of personnel in the activities of enterprises, companies and firms stems from the need for the human factor, its intellectual and creative function. Human resources are extremely important in the life of enterprises and organizations.

**The purpose of the study:** The purpose of the study is to investigate the issue of training and human resources in human resource management and to analyze this issue on the example of companies that have developed in the field of its management.

**Research methods used:** Graphical statistical modeling, synthesis, analysis and judgment, logical comparison, generalization methods, as well as survey method were used in the research. Reliability and ANOVA test, Correlation and Frequency analysis were analyzed by SSPS program.

**Research database:** The research database consists of various Internet resources, scientific journals, foreign and local books, articles written in different languages, as well as official reports of the ConEC, Veyselglu Group LLC.

**Limitations of the research:** there are problems in obtaining information about the company that is the object of research. Scientific novelty and practical results of the research: The directions of planning, measuring, evaluating, rewarding and developing labor activity were identified, the role of human resource management and human resources was researched and analyzed by SSPS program.

**Areas where the results can be used:** The theoretical and practical significance of the result is that with the help of training and career development, the human resource management procedure can be optimized and thus the quality of work can be improved.

The research can be used to develop an action plan for human resource management in enterprises.

*Keywords: human, resource, staff, potential*

## MÜNDƏRİCAT

	<b>GİRİŞ.....</b>	8
<b>I FƏSİL.</b>	<b>İNSAN RESURLARININ İDARƏ OLUNMASININ ELMİ-NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI.....</b>	12
1.1.	İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı.....	12
1.2.	İnsan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri aspektləri.....	21
1.3.	İnsan resursları idarəçiliyinin yerinə yetirdiyi funksiyalar.....	28
1.4.	İnsan resurslarının idarəedilməsində kadr potensialının rolunu müəyyən edən amillər.....	33
<b>II FƏSİL.</b>	<b>İNSAN RESURLARININ İDARƏ OLUNMASINDA KADR POTENSİALININ ROLUNUN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ VƏ MÜASİR PROBLEMLƏRİ.....</b>	38
2.1.	Kadr siyasətinin əsas istiqamətlərinin təhlili.....	38
2.2.	Kadr potensialının qiymətləndirilməsi və əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması problemləri və həlli istiqamətləri.....	41
2.3.	İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin hüquqi aspektləri.....	49
<b>III FƏSİL.</b>	<b>İNSAN RESURLARININ TƏLİMİ VƏ KADR POTENSİALININ ROLUNA DAİR ARAŞDIRMA.....</b>	54
3.1.	Araşdırmanın mahiyyəti və məqsədi.....	54
3.2.	Araşdırmanın hipotezləri.....	56
3.3.	Araşdırmanın əhatə dairəsi və ehtimalları.....	58
3.4.	Araşdırmadakı məhdudiyyətlər.....	58
3.5.	Araşdırmanın modeli və dəyişənləri.....	58
3.6.	Məlumatlar, onların ölçülməsi və toplanması.....	59
3.7.	Məlumatların işlənməsi, emalı və şərhı.....	59
3.8.	Tapıntılar və izahı.....	60
	<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	69
	<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI.....</b>	72
	Cədvəllərin siyahısı.....	75
	Qrafiklərin siyahısı.....	75
	Şəkillərin siyahısı.....	75
	Diaqramların siyahısı.....	75

## GİRİŞ

**Mözunun aktuallığı:** Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resurslarını idarə etməkdə əsas məqsəd onların imkanlarından, yaradıcı insanlardan lazımi qədər istifadə olunmasıdır. Günümüzdə müəssisə, şirkət və firmaların fəaliyyətində kadrların artan rolu insan amilinə, onun intellektual və yaradıcı funksiyasına olan ehtiyacdən qaynaqlanır. İnsan resursları müəssisə və təşkilatların həyatında son dərəcə vacibdir. Bu nöqteyi-nəzərdən əsas vəzifələrdən biri müəssisənin səmərəliliyini və ümumi keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq üçün istiqamətini təmin etməkdir.

İR-nin doğru şəkildə idarə olunması əsasən ədalətli və məntiqli menecment strategiyası sayəsində mümkündür, bu halda isə şirkət, bölmə və yaxud təşkilatın son məhsulunun və ümumi məhsuldarlığının artması qaçılmazdır. Kapitalist cəmiyyətində və müasir iş mühitində kadr idarəetmə konsepsiyası getdikcə daha vacib olmağa başlamış, davamlı olaraq yeni ofislər açılır və əksəriyyəti də bağlanır, bu mərkəzlərin fəaliyyətlərinə son qoyma səbəbləri arasında kadr imkanlarının doğru şəkildə idarə oluna bilməməsi də gəlir. Demokratik, əlverişli, ədalətli, bərabər, o cümlədən də, liberal iş şəraitinin yaradılması, kadrların effektiv idarə olunması üçün vacib şərtlərdən biridir və buna görə insan resursları adlanan idarəetmə sahəsi getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. AR avrozonaya inteqrasiya olunduğundan və ölkədəki biznes mühiti müasir Qərb modeli əsasında təkrar qurulduğundan, kadr idarəetməsinin təşkil edilməsi üçün lap təsirli yolların axtarışı qaçılmaz hala gəlir və nəticədə bu mövzu həm global, həm də milli səviyyədə çox aktual və vacibdir.

Müasir iqtisadi inkişaf şəraitində fəaliyyət göstərən şirkətlərin və qurumların çalışmalarında heyətin əsas çıxışının çoxalması, insan elementinin, onun bacarıq həm də yaradıcı çalışmasına olan lazımi ehtiyacdən daha çox irəli gəlir. İdarəçilik birinci olaraq insanların və çalışanların işlərinin əlaqələndirilməsi və həm də təşkil edilməsidir. Bu o sözləməkdir ki, əmək ehtiyatından daha əlverişli istifadə edilməsi bunun ilə birlikdə insan komponentinin diqqətə alınması həmçinin də insan əlaqələri, əməyin təşkili, sosial inkişaf etməsi və ya da əmək davranışı da,



kadr planı, əmək bazarı kimi ən önəmli məsələləri əhatə eləyə bilir. Heyət hasiletmə, idarəetmə, onlar da öz sırasında münasib olaraq əsas və yardımçı həm də xidmətdən fəhlələrdən həmçinin rəhbər çalışanlar bunun ilə birlikdə mütəxəssisdən ibarətdir.

İstənilən firmanın davamlı fəaliyyətinə müvəffəq olması prosedurunda insan resursu önəm daşdığına görə, firmanın kadr imkanlarının təlim və karyeralarının tərəqqi etdirilməsi ayrıca diqqətə layiq hesab edilir. Ona görə ki bilikli kadr istənilən şirkəti gözəl yerlərə aparar. Bu cəhətdən tədqiqatın mövzusu olduqca aktualdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Müəssisələrdə kadr potensialının düzgün qiymətləndirilməsi əsasən iş keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, xidmət səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına və nəticədə əmək məhsuldarlığın çoxalmasına xidmət göstərir, bu faktların özü də qeyd edilən sahənin vacibliyini vurğulayır. İR-nın idarə olunması bugünün biznes menecmentində əsas və yaxud prioritet sektorlardan biri hesab edilir və davamlı olaraq elmi tədqiqatların mövzusu olur. Menecment və idarəetmə arasındakı terminoloji və semantik fərqləri gözardı edilərsə, tam olaraq kadr imkanlarının idarə olunması və yaxud menecmenti dedikdə eyni anlayış başa düşülür. İR-nın idarə olunmasından söz açarkən əmək və onun növləri barəsində məsələlərə də istinad etmək zəruridir, çünki, əməyin həyatımızda və ictimailəşməyimizdə rolunu inkar etmək qeyri-mümkündür və kadr imkanlarının doğru şəkildə qiymətləndirilməsi dedikdə ancaq idarəçilik və yaxud menecment deyil, o cümlədən, onunla üzvi əlaqəli əmək, onun təşkil edilməsi və əlverişli məhsuldarlığı əldə etmək kimi anlayışlar da önə çəkilir.

Tədqiqat işi ilə əlaqədar yerli və xarici alimlərin tədqiqat çalışmaları, iqtisadçıların elmi yazıları tədqiq edilmişdir. Bu anlamda eyni anda tədqiq etmə obyeki olaraq seçilmiş təşkilatın rəsmi saytından da əlavə materiallar alınmışdır. Tədqiqata dair yerli araşdırmalardan Əliyeva Ş, Quliyev T, Əliyev Ə, Həmidov H, Əliyev R, Muradov R, Muradov Ş, Mehbaliyev S, rus dilli tədqiqatçılardan Литвинюк А, Базарова П, Еремина Б, Охотского Е, türk dilli tədqiqatçılardan

Acar E, Mukaddes Ç, Ramazan G, Deniz K, Barış B, Derya E, Ahmet B, Cavide U, Berna Ö, Eroğlu F, Aktan C və.s. qeyd etmək olar.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın məqsədi insan resursunun idarə olunmasında təlim və kadr potensialı məsələsini araşdırmaq və bu məsələni onun idarə edilməsi bölməsində tərəqqi eləmiş şirkətlərin təmsalında təhlil etməkdir.

Tədqiqata dair aşağıdakı vəzifələri qeyd edə bilərik:

- İnsan resursunun idarə edilməsinin məqsəd və funksiyasının diskussiya olunması;
- İnsan resursunun təlimi və karyera tərəqqisi məsələsinin tədqiq olunması;
- İnsan resurslarının idarəedilməsində kadr potensialının rolunu müəyyən edən amillərin tədqiq olunması;
- Kadr potensialının qiymətləndirilməsi və əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması problemləri və həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi
- İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin hüquqi aspektlərinin araşdırılması
- İnsan resurslarının idarəçiliyi və kadr potensialının roluna dair araşdırma edilməsi;

**Tədqiqatın obyekt və predmeti:** Tədqiqatın obyektı Veysəloğlu şirkətlər qrupu, predmeti isə insan resursunun idarə olunmasında kadr potensialının rolu məsələsini tədqiqidir.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqatın aparılmasında qrafikli statistik modelləşdirmə, sintez, analiz və mühakimə, məntiqi müqayisə, ümumiləşdirmə üsullarından, həmçinin sorğu metodundan istifadə edilmiş, Etibarlılıq və ANOVA testi, Korrelyasiya və Frekans analizləri aparılaraq alınan nəticələr SSPS proqramı ilə təhlil edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazasını müxtəlif internet resursları, elmi jurnallar, xarici və yerli kitablar, fərqli dillərdə yazılmış məqalələr, həmçinin DSK-nin, Veysəloğlu şirkətlər qrupunun rəsmi hesabatları təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat vaxtı məhdudiyyət meydana çıxardan məsələ tədqiqat obyektini hesab edilən şirkətin informasiyalarını almaqda problemlərin meydana gəlməsidir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:**

- İnsan resursları idarəçiliyi və kadr potensialı sisteminin nəzəri-metodoloji əsasları araşdırılmışdır;
- Əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması, ölçülməsi və qiymətləndirilməsi, əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması və inkişaf etdirilməsi istiqamətləri müəyyən edilmişdir;
- Veysələli şirkətlər qrupunda insan resurslarının idarəçiliyi və kadr potensialının roluna dair araşdırma aparılaraq SSPS proqramı ilə təhlil edilmişdir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Nəticənin nəzəri və praktiki önəmi ondan ibarətdir ki, təlim və karyera inkişafı yardımı ilə insan resursunun idarə edilməsi proseduru optimal vəziyyətə gətirmək və bunun ilə də çalışmanın keyfiyyətini yüksəltmək olar. Tədqiqatdan müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinə dair tədbirlər planının hazırlanmasında istifadə oluna bilər.

# I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ ELMİ-NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı

İnsan resursları çalışanların əmək fəaliyyəti vaxtı inkişafını əks etdirir. Bu potensialı olan insana bütöv təbii, həmçinin də ictimai formada təqdim edilir. Əmək potensialı altdakı məsələlər ilə bağlıdır:

- əmək xidmətinin sürətləndirilməsinin əsas şərtindən biri olaraq;
- istehsal göstəricisi olaraq;
- insanların ixtisaslaşdırma və peşə dərəcəsi şəklində;
- sosial-iqtisadi mexanizmlərinin amili şəklində;
- insan ünsürünün dövriyyəsi olaraq, əməkdəki qabiliyyətin şəkli olaraq;
- əmək bazarındakı insan bacarığının ticarət obyektinə şəklində;
- çalışanların bacarıqlı və fiziki imkanlarının təzahür nümunəsi şəklində;
- əmək birliyi və insanların resurs fondu şəklində.

Əmək resursları anlayışıyla işçi qüvvəsi anlamı arasında olan fərqi izah etməyə zəruri tələbat vardır. Əmək resursları daha çox əhaliylə əlaqədardır, demoqrafik əlamətlər ilə, seqmentlər ilə fərqlənir. İşçi qüvvəsi söyləndikdə, əsasən məşğul olanlar, fəaliyyət göstərənlər və onların əmək potensialı diqqətdə tutulur.

Əmək resursları həqiqi deyil, potensial işçi qüvvəsi olaraq özünü büruzə verir, digər ifadə ilə həm fəaliyyətdə olan, həmçinin də potensial işçi qüvvələrini özündə göstərir. Bununla paralel, işçi qüvvəsi anlayışını əmək resursları anlayışıyla müqayisə elədikdə daha çox sosial və iqtisadi məzmun kəsb edir. Yəni, bir qayda kimi işçi qüvvəsinin alışı və satışı deyilir. Ancaq əmək resursları barəsində bu sözü işlətmək olmur. Həmçinin də işçi qüvvəsi bütün formalarda bu cür sövdələşmə obyektinə dönüşür. Tarixin müəyyən zamanlarında, işçi qüvvəsi fiziki bədənə sahib fərddə yox, ona malik olan quldarın mülkiyyətində olub. Hazırda isə işçi qüvvəsi fərdin, yəni onun əsl sahibinin əmtəəsinə dönüşmüşdür. Bunun ilə belə, iş qüvvəsi bir istehsal əlaməti olaraq bütün istehsal sistemlərində,

metodlarında vacib fizioloji, psixoloji keyfiyyətlərə uyğun peşə və bilik təcrübəsinə sahib olmalıdır.

Əmək resursundan əlverişli istifadə olunması qəliz və çoxmiqyaslı bir problem hesab edilir. Bu kimi məsələnin həlli vaxtı fərqli iqtisadi və demoqrafik üsürləri əsas almaq, həmçinin də istənilən bir region və milli iqtisadiyyatın bölməsinin dəqiq iqtisadi və coğrafi xüsusiyyətlərini bilmək, həm də bunun əsasında cəmiyyətin əmək resursundan və işçi qüvvəsindən istifadə etmənin ən yaxşı alternativlərini müəyyənləşdirmək tələb edilir. Əmək ehtiyatlarının əsas payını əmək qabiliyyəti yaşındakı əhali təşkil eləyir. İnsanların ən az və ən yüksək əmək bacarığı limiti müəyyən insan kütləsində yaranan fizioloji və ictimai-iqtisadi üsürlərlə müəyyənləşdirilir (Охотченко Е. В. 2017).

Əmək resurslarından əlverişli istifadə olunmasının planlaşdırılması onların milli iqtisadiyyatın bölmələr və regionları üzrə paylanmasını və istifadə olunmasını, qeyri-maddi istehsal və milli iqtisadiyyatın bölmələrinin işçi qüvvəsinə olan tələbinin müəyyən edilməsi və əhali məşğulliyətini həmçinin az əmək sərf etməklə mənfəət əldə etməkdən ötrü uyğun tədbirlərin reallaşdırılmasını özündə birləşdirir.

Əmək resursundan istifadə altdakıları özündə birləşdirir: Təhsil sahəsində çalışan insanların spesifik çəkisi;

- əmək məhsuldarlıqlarının göstəricisi;
- əmək bacarığı yaşındakı yaş sinifləri üzrə kişi və qadınının məşğulluq imkanları;

Çalışanların iş zamanı fondundan istifadə olunması (Koçel, T. 2013s.201).

İşçi qüvvəsi və Əmək resurslarından istifadə olunma arasında üzvi bağlantı mövcuddur. Digər ifadəylə, əmək ehtiyatından istifadə söylədikdə, üstə qeyd olunan məsələ əsas alındığı vəziyyətdə, işçi gücündən istifadə edilmə məsələsiyə özündə əməkdaşın işzamanından səmərəli istifadə olunmasını diqqətdə tutur. İş zamanından istifadə edilməsi isə işçi gücünün əlverişli istifadə olunmasını, iş zamanı itkisinin- əlverişsiz yaxud qeyri-məhsuldar əmək sərfiyatının ortadan götürülməsi ilə əlaqədardır ki, bu da ilkin şəkildə, istehsal və əməklərin elmi təşkil

olunması, istehsal prosedurunda ahəngdarlığın təmin olunması vasitəsilə gerçəkləşdirilir.

İş qüvvəsindən əlverişli istifadə olunması, həmçinin də, kadrların yerbəyer edilməsi prinsiplərinə riayət olunması vasitəsilə də təmin olunur. Bu ilk olaraq, işçinin uyğun ixtisasının, onun reallaşdırdığı işin mürəkkəbliyə dərəcəsinə müvafiq gəlməsi, müəssisələrdə kadr strukturunun inkişaf etdirilməsi, onların ixtisasının çoxaldılması, iş miqdarının işçilərin aralarında əlverişli nisbətdə paylaşdırılması, yəni işçilərin ixtisaslar və peşələr üzrə iş tapşırıqlarının bölüşdürülməsi üsuluyla gerçəkləşdirilir.

İş qüvvəsi, həmçinin əmək ehtiyatından istifadə etmənin ən önəmli məsələsindən biri də elmi texniki tərəqqilə əlaqədar olan fərqli istehsal sektorlarında işçi gücünə olan istəyin azaldılmasının proqnozu, bundan əlaqəli olaraq işçi qüvvəsinin bölmələr üzrə, peşələrarası və peşələr, həmçinin də peşədaxili hərəkətinin tədqiqatı və onların təkrarən bölüşdürülməsindən ibarətdir.

Əmək resursundan istifadənin ən önəmli problemlərindən biri bütün ölkə və iqtisadi rayonlar üzrə məhsuldar qüvvələrin faydalı istehsalın ümumi səmərəsinin yüksəldilməsi və yerləşdirilməsiylə işçi qüvvəsindən faydalı formada istifadə arasında doğru bağlantının formalaşdırılmasından ibarətdir.

Dövlətin iqtisadiyyatının ümumi inkişafıyla əmək resursu arasında bağlantı ikiistiqamətli olur. İlk olaraq, onun ixtisaslaşması və yerləşdirilməsi əmək resursundan bütöv və əlverişli formada istifadə mərhələsini müəyyənləşdirir. İkinci olaraq, tam tərsinə əmək resursundan bütöv və əlverişli istifadə edilmə vacibiyyət ərazi əmək bölgülərinə uyğun olaraq iqtisadiyyatın ixtisaslaşması, həmçinin də tərəqqi sürətini müəyyən edir. Bəlli olduğu şəkildə hər 2 vəziyyət bir-birindən bağlı və həmçinin də bir-birinə tərs olan vəziyyətlərdir. O səbəbdən də, təsərrüfatın ümumi şəkildə inkişaf etməsi müəyyənləşdirilərkən ictimai istehsal olunmanın əlverişliliyi ölçüsünün müəyyən olunması zərurəti ortaya çıxır.

Əmək resursunun idarə olunmasının əsas vəzifəsi altdakılardan ibarətdir:

➤ Əmək potensialından faydalı istifadə olunmasında bazar və qeyri-bazar sistemlərinin doğru formada əlaqələndirilməsi;

- Əhalinin iş qüvvəsinin yenidən istehsalın prosedurunun fazalarından ötrü dövlətvə ailənin məsuliyyətinin bərabər səviyyədə artırılması;
- Sahə quruluşu, investisiya siyasətiylə çalışma quruluşunun əlverişli formada əlaqələndirilməsi, işçilərə gerçək istəyin proqnozu;
- Gənc və qadınların işlə təmininə dair spesifik proqramların işlənilməsi;
- Əmək resursunun digər iqtisadi resursa müqayisədə önəmli sayılması;
- Əmək resursunun ümummilli düşüncəsi olaraq qiymətləndirilməsi;
- Əmək resursu mühitində aktiv sosial siyasətin reallaşdırılması;
- Əmək resursu, işçi qüvvəsi mexanizmləriylə yarım-mexanizmlərinin bir-birinin tamamlanmasının təmini;
- Əmək rezervləri, demoqrafik prosedurları proqnozlaşdırmaq məqsədiylə başlanğıc əmək rezervlərinin proqnoz edilməsi;
- Müəssisə və firmalarda işçilərin idarə edilməsində gerçək vəziyyəti diqqətə almaqla Yaponiya idarəçilik metodu və modelindən tətbiq edilməsi.

Kadr idarəetmə sisteminin vəzifələri :

- müəssisəni ixtisaslı kadrlarla təmin etmək ;
- kadrların bacarıq və bacarıqlarını maksimum istifadə;
- işlə təmin olunma səviyyəsini artırmaq;
- şirkətdə yaxşı bir mühitin qorunması;
- kadrların inkişafının effektiv metodlarının inkişafı;
- xidmətdə kadrların vaxtında təşviq edilməsi imkanı;
- işçilərin yaradıcılıq fəaliyyətinin artırılması;
- məqbul iş şəraitinin təşkili.

Kadr idarəetmə sisteminin strukturu.

İbtidai - kiçik müəssisələrdə istifadə olunur; lideri və icraçısı - bir nəfər;

- xətti - şaquli əlaqələr, çox istiqamətli istehsal;
- funksional - funksiyalara uyğun əməklərin dərin bölünməsi.
- Kadrların idarə edilməsi metodları :
- inzibati - heyətin intizamı əsasında və ədalətə gətirmək;

➤ sosial-psixoloji - sosial idarəetmə mexanizmi istifadə olunur, personalın sosial ehtiyacları, komanda içində olan münasibətlər sistemi və s (Глазов М.М., Фирова И.П., 2017: s.185).

#### Xidmətə çağırış

Bu bölmədə kadr idarə seçilməsi kadr ətraflı təhlilini tələb edir HR–menedzherom vaxt və gələcəkdə hakimiyyəti təşkilat xilas edəcək əlaqə tamamilə yararsız namizədlərin çox erkən mərhələdə üçün potensial işçi kimi.

Bir neçə mərhələdən ibarətdir:

➤ kadrlara olan tələbatın təhlili - müəyyən bir vəzifə üçün kadr ehtiyacının müəyyən edilməsi;

➤ kadrlara olan tələbatın tərfi - namizədlərin seçilməsi üçün aydın meyarların yaradılması;

➤ axtarış və cəlb edilməsi - heyət almaq istədikləri yerlərin təşkilinin tərfi; gənc mütəxəssislərin işə götürülməsini təmin etmək; reklam yerlərinin yerləşdirilməsi;

➤ namizədlərin qiymətləndirilməsi - xülasə, müsahibə, test və tövsiyələrin təhlili daxil olmaqla, namizədlər arasında çoxsaylı mərhələ seçimi aparmaq;

➤ Qərar qəbul edilməsi iş şəraitinin və vəzifəyə təyin olunma tarixinin müzakirə edildiyi və işçinin müqavilə bağlamasının son mərhələsidir.

İşgötürmə ilə bağlı çətinliklər yarandıqda aşağıdakı amillər qeyd olunmalıdır:

➤ əmək haqqı (bəlkə də çox aşağı);

➤ karyera inkişafı üçün imkanlar;

➤ iş şəraitinin qəbul edilməsi;

➤ təşkilatın təsviri;

➤ işin populyarlığı;

➤ reklamın keyfiyyəti;

➤ alınma qaynağının seçilməsi.

#### Müsahibə



Müsahibə - mühüm mərhələ doldurulması prosesində, ekspert, onun şəxsi keyfiyyətləri, əmək qabiliyyətinin hazırlanması dərəcəsi tapmaq üçün kömək edir; Bu, onun əvvəlki təcrübə, həyat tərz, münasibət və istəkləri bir fikir verir əsasında əldə bilik müəyyən bir işçi üçün ehtiyac haqqında bağlana bilər.

Müsahibə zamanı HR meneceri aşağıdakı üsullardan istifadə edə bilər:

Qısa cavab tələb edən qapalı suallar - yəni bəli ya yox, məsələn: Sabah işə başlaya bilərsinizmi?

- Daha ətraflı cavab tələb edən açıq suallar, məsələn, çərçivənin ətraflı cavabını təklif edən bir sualdır: Özünüz haqqında bizə məlumat verin?

- Əvvəlki iş təcrübəsi ilə bağlı suallar - bir adam əvvəlki işlərə uyğun olaraq işləmək bacarığını müəyyən edə biləcək bir sual. Məsələn: Necəsiniz?

- Çərçivənin zəif tərəfləri ilə bağlı suallar - bunun üçün suallar: Əgər siz paralel olmadıqda bu hallar barədə danışa bilərsinizmi?

- Çərçivənin mənfi xüsusiyyətlərini açıqlamaq - əgər namizədin həyatdan çox xoşagəlməz anlar söyləyib və onun düzgünlüyündən şübhə doğurursa, onda şəxsən daha dəqiq bir şəkil çəkmək üçün bu istiqamətdə müsahibə aparmağa davam etməliyik. Misal: Bu həddindən artıq maraqlıdır, gəlin həyat boyu bu vəziyyətlərə daha yaxın baxaq.

- Yansıtıcı suallar - söhbəti düzgün istiqamətə çevirməyə kömək edir. Misal: Bizə vaxtımız var, hazırda digər bir məsələni müzakirə edə bilərsiniz?. Bu, Bəli refleksi ilə izlənəcək.

- Yansıtma və ya ifadələrin təkrarlanması - HR- menecerini əsas bəyanatın təkrarlanması, mübahisənin müşahidəsi ilə mütəmadi olaraq ona çatmaqla. Misal: Əgər iki saat gecikirsinizsə, işi sonlandırmaqdan ötrü gecikdirəcəksiniz?

- Alternativ suallar, bir insanın alternativ seçə biləcəyini müəyyənləşdirməyə kömək edən suallardır. Adətən, seçmək üçün iki pis obyekt var, məsələn: Nə pisdür: oğurluq və ya aldatma?.

- Yansıtıcı suallar doğru məlumatlarla –HR menecerinə kompleks, əlaqəsiz və ya qərribə insanlarla danışmağa imkan verir. Misal: Mənim düşüncəm ki,

müştəri xidməti qanun proyektini ödədikdən sonra baş verməlidir, mənim ilə razısınızmı?

- Başlıca suallar - məsələn, müəyyən bir cavab növünə istinad edərək, daha ətraflı məlumat üçün və ya işçinin işin ciddiliyi barədə düşünmək üçün, məsələn: Bizim şirkətimiz böyük bir yüksəliş yaşayır və biz işçilərdən yüksək gəlir tələb edirik. Stress ilə başa düşəcəksinizmi?

Sualı təkrarlamaq - bu sual növü şəxslə daha tam tanış olmaqdır. Əsas nöqtə bəli və ya heç bir cavab verə biləcək sualdan çəkinir. Müsahibən hiss etməməlidir, ondan hansı cavab gözlənilir (Базарова Т.Ю., Б. 2012: s.125).

- Suallar zəlişlər sual səmərəsiz və bacarıqsız ünsiyyətçiləri pozmaq üçün vacibdir. Misal: bizə bu haqqda daha ətraflı informasiya təqdim edin, ya da davamını dinləmək çox maraqlıdır?

Kadrların uyğunlaşdırılması

Təşkilatın xərclərini azaltmaq, yəni işçilərin dövriyyəsinə azaltmaq məqsədilə kadrların uyğunlaşdırılması aparılır.

Uyğunlaşma prosesi işçi və şirkətin özü üçün də faydalıdır. Uyğunlaşma keçdikdən sonra, kadrlar müəssisənin ümumi mədəniyyəti, yeni fəaliyyətinin təməl prinsipləri haqqında tam məlumat əldə edir, bu da həmkarları ilə münasibətlərin qurulmasına, iş səmərəliliyinin artırılmasına və yeni iş yerində müdiri təsdiqləməyə kömək edir. Bütün bunlar, yeni işçilərin işdən razı qalmaları üçün son dərəcə əhəmiyyətlidir.

Şirkətin özü üçün, adaptasiya sistemi sayəsində yeni işçinin potensialının dərəcəsini tez bir şəkildə qiymətləndirə bilər; işə qəbul prosesində qüsurları müəyyənləşdirmək; şirkətin işçiləri və işçiləri arasındakı əlaqələrin inkişafı üçün ən əlverişli şərait yaratmaq (Литвинюк А.А, 2014: s.189).

Uyğunlaşma bir neçə növü var:

- korporativ-şirkət haqqında ümumi məlumatın yeni işçisinin alınması ilə bağlıdır: onun strukturu, fəaliyyəti, bazarda yer;

- sosial- işçi kollektivində yaradılmış ünsiyyət və davranış normalarının işçisinin qəbul edilməsi; korporativ mədəniyyətlə tanışlıq;

- Təşkilatı- şirkətin fəaliyyətinin təşkilati aspektləri ilə tanış olmaq (əmək haqqı cədvəli, nahar saati və s.) ilə tanış olmaq;

- müəssisənin avadanlıq və avadanlıqları ilə texniki-tanışlıq; anbar avadanlığının və proqram təminatının inkişafı;

- peşəkar –işçinin peşə hazırlığı tələb olunan tələblərə və onun böyüməsinin perspektivlərinə cavab verən dərəcənin aydınlaşdırılması. İşçinin tərəfdarı - şirkətin fəaliyyətinin texnologiyaları və normalarını mənimsəməsi;

psixofizioloji - yeni iş şəraiti asılılıq əməkdaşı (səyahət, xüsusilə uzun, gecə növbədə, layihə işləri, uzun iş saatları) (Gürer, H.2016: 91-105).

**İşçilərin qiymətləndirilməsi:**

Kadrların qiymətləndirilməsi müəssisənin işçilərinin işinin effektivliyini müəyyən etmək üçün kadr idarəçisinin fəaliyyəti.

Attestasiya işçilərin işlədiyi mövqeyə uyğunluğunun dərəcəsini müəyyənləşdirmə prosesidir.

İşçilərə sonradan təlim, təşviqi və ya əksinə, azaldılması əsasında qiymətləndirmə; düzgün davranış və pozuntuları düzəltmək; şirkətin ümumi inkişafını planlaşdırır.

Kadrların qiymətləndirilməsi iki üsulla həyata keçirilir:

- Müqayisəli-qiymətləndirilməsi metodudur çərçivəsində HR -menedzherom, onlar bir-biri ilə müqayisə edilir. Kadr siyasətinin bu çox sadə üsulu tətbiq edildikdə ədalətsiz subyektiv qiymətləndirmə riski qalır.

- mütləq – işçinin xüsusiyyətlərini və bacarıqlarını aydın şəkildə müəyyən edilmiş standartlarla müqayisə etmək.

Özünü qiymətləndirmə işçinin fəaliyyətinin effektivliyinin dərəcəsini və onun fəaliyyətinə sonradan düzəlişlərin özünü təhlilində işçinin fəaliyyətidir.

**Kadrların hazırlanması və inkişafı**

Təşkilatın uğurlu inkişafı işçilərin peşə bacarıqlarının daim təkmilləşdirilməsini tələb edir.

Kadrların hazırlanması və inkişafı kimi kadrların idarə olunması sahəsində belə bir sahə var:

- peşə inkişafı - işin həyata keçirilməsi prosesində işçilərin bilik və bacarıqlarını daim təkmilləşdirmək qabiliyyəti;

- peşə təhsili - müəyyən bir sahədə ixtisaslaşmış təlim vasitəsilə işçilərin bacarıqlarının artırılması.

Bir işçinin iş yerində birbaşa təlim edərkən HR meneceri istifadə edilə bilər:

- brifinq - daha təcrübəli işçinin vəzifələrinə daxil edilmiş əsas əməliyyatlar və prosedurların aydınlaşdırılması ;

- metodiki yardımlar - işçinin təlim üçün zəruri olan vizual material.

Şirkətdən kənarında bir işçinin təlim metodları arasında:

- mühazirələr - gələcək təlim üçün zəruri olan materialın gedişatını dinləmək;

- Case-Study- xüsusi bir nümunəni nəzərdən keçirərkən mühazirə materiallarının istifadə edilməsi;

- biznes oyunları;

- video təlim - işçilərə praktik məşğələlərin video təhlili aparmağa imkan verir.

- müstəqil təlim şirkət üçün daha az xərclidir, lakin kadrların hazırlanması üçün zəruri olan bütün məlumatların təmin edilməsini tələb edir.

Korporativ Mədəniyyət:

Korporativ mədəniyyət, dəyərlərin və təşkilati standartların bir sıra. Onlar müəssisənin işçilərindən öz fəaliyyətlərini həyata keçirərkən onlara lazımi qaydada müraciət etməyi xahiş edirlər.

Korporativ mədəniyyət şirkətin əhatəsinə, onun inkişaf mərhələsinə, menecerin şəxsiyyətinə və digər amillərə bağlıdır.

Onun formalaşdırılması məqsədi ilə işçilərin təşəbbüsünü təşviq etmək məqsədi ilə müxtəlif korporativ konfranslar, seminarlar, müsabiqələr keçirilir .

Şirkətin müvəffəqiyyəti sadıqlığını, şirkətdə iştirakını nəzərdə tutan işçilərin öhdəliyinə əsaslanır; işçilərin hədəfləri və bu hədəflərin arxasınca çalışanların aydın şüurlandırılması.

İşçilərin motivasiyası:

İşçilərin motivasiyası onların effektivliyini, işin yerinə yetirilməsinə marağını artırmaq, onların fəaliyyətindən məmnun olmaq məqsədi ilə həyata keçirilir.

Müvəffəqiyyətli motivasiya üçün işçini aşağıdakılarla təmin etmək lazımdır:

- müştərilərlə işləmək, müzakirə etmək, müştərilərlə işləmək üçün sərbəst ifadə etmək, problemlərin mahiyyətini nəzərə almaq;
- özünə ən maraqlı olan işi etmək imkanı verir, özü də özünü peşəkar hiss edir;
- onların nailiyyətləri üçün tanınmaq imkanı;
- təşəbbüskarlıq etmək, təşkilatın işini təkmilləşdirmək üçün yeni ideyalar təqdim etmək imkanı;
- liderlik üçün əhəmiyyətini hiss etmək imkanı;
- məqsədləri təyin etmək və yerinə yetirmək bacarığı;
- müvəffəqiyyət üçün tam mükafat;
- tam və vaxtında məlumat əldə etmək imkanı;
- iş yerində öz-özünə nəzarət imkanları;
- yüksək səviyyəli tapşırıqları qəbul etmək qabiliyyəti

## **1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri aspektləri**

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas nəzəri müddəaları T.Şuls, U.Bouen, M.Blauq, B.Veysbrod, E.Denison, C.Kendrik, H.Bekker, C.Minser, Q.Psaxaropulas, L.Turou, M.Fişer və başqa iqtisadçılar tərəfindən işlənib hazırlanmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, insan məqsədi hələ qədimdən klassiklərin də əsas tədqiqat sahələrindən olmuşdur. A.Marşal yazırdı : öz tələbatlarımızı ödəmək üçün malik olduğumuz nemətlər bir vasitə kimi insan cəmiyyətinin məqsədi üçün istifadə edilməlidir (Kiraz, M. 2017: s.143).

Hətta çox qədim filosofları da, o cümlədən, Aristotel və Platonu, daha sonra Leonardo da Vinçi və Maks Veberi, B.İ.Vernadski və Heri Bekkeri, Teodor U.Şuls və Serafim Sarovskini və digər tanınmış alimləri insanlar və onların yaşayışının müxtəlif aspektləri (psixoloji, sosioloji, iqtisadi, istehlakçı, yaradıcı və s.), inkişaf

xüsusiyyətləri,tələbatları,təbiət və kosmos, texnika ilə qarşılıqlı əlaqələri çox maraqlandırmışdır. Bütün bunlarla bağlı olaraq onlar qiymətli nəticələr əldə etmiş, çox dəyərli fikirlər irəli sürmüşlər və cəmiyyətin inkişafında insan amilinə böyük əhəmiyyət vermişlər.

Hələ A.Smit tərəfindən insanın məhsuldar qabiliyyətində investisiyanın xüsusi rolu haqqında tezis irəli sürülmüşdür. O, insanların bilik və ustalıqlarını sahibini dəyişmədən gəlir gətirən, əsas kapitalla daxil edilən istehsal elementi kimi də müəyyən etmişdir. Əslində, insanlar olmadan, onun işləri həyata keçirilmədən heç bir insan kütləsi, iqtisadiyyat, iqtisadi mexanizmin mövcud olması qeyri-mümkündür. İnsan kapitalı iqtisadi məlumatların əsas diskusiyaya hissəsi hesab edilən hər tip kapitalın ilk olaraq mövcud olma mənbələri və yaradıcı qüvvəsi hesab edilir. O insanların sənaye inqilabı, təzə texnologiyanın istifadəsiylə əlaqədar sənaye tərəqqi zamanında ilk dəfə iqtisadi insanın metodu yaratmağa başlamışdır. Bu tərz təyinatın əsası bir istiqamətli şəkildə hələ 18-ci əsrdə marjinalist və neoklassik təhsil ocaqlarının çalışmaları qoyulmuşdur (Ewen A.J. 2013).

O kompetent hesab edilməklə bacarığa, məlumata sahibdir, onu əlverişli yönə tətbiq eləyə bilər. Onun iqtisadi çalışması hər zaman iqtisadiyyatın baş paradoksları yaxud əsas problemlərin mövcud olması, yəni onun vəziyyətində digər ifadəylə, istehlakın və ehtiyacın mütəmadi şəkildə artdığı və maddi məhsulların çatışmazlığı olduğu insanlar kütləsində baş verir. Bununla, insanın iqtisadi işlərinin anlamını, onun səciyyəvi xarakterlərini altdakılar müəyyən eləyir:

- Resursun, maddi nemətin məhdud olması;
- Niyyətin, seçimin önəmi;
- Şəraitə uyğun olmasının dəyəri ( imtina eləmə, qurban) (Mukaddes Çiçək 2012).

İqtisadi inkişafının müasir mərhələsinin başlıca meyli olan qloballaşma proseslərinin perspektivləri dövlətlərin davamlı inkişafına, idarəetmə sistemlərinin stabilliyinin təmin olunmasına, iqtisadi münasibətlərdə ayrı-seçkiliyin aradan qaldırılmasına, xalqların rifah halının yaxşılaşdırılmasına kömək etməlidir. Bütün bu məqsədlərin həyata keçirilməsi insan kapitalının davamlı inkişafa təsiri problemlərinin araşdırılmasının aktuallığı ilə sıx bağlıdır. Hal hazırda

müəssisələrin global mübarizə vəziyyətində nailiyyətlərə müvəffəq olmaq kifayət qədər qəliz prosesdir. Bir digər sözlə ilə, şirkətin hazırki idarəçilik texnikaları ilə global mübarizəyə davam gətirməsi mümkünsüzə dönməyə başlayır. Bu hal müəssisələri uğurla nail olmağı yönündə bir sıra metodlara müraciət etmə önəmini özüylə gətirmişdir. İstifadə edilməkdə olan ən müvəffəqiyyətli model insan resursunun idarə edilməsi modelidir.

Tarixi tərəqqi proseduruna baxıldığında, insan yaşamı tarixində əksər idarəçilik modeli işlənmişdir. Bu modellə başlayan bu prosedur, XXI əsri yaşadığımız bu zamanda İnsan resurslarının idarə olunması şəklində davam etməkdədir. Bu proseduru daha gözəl anlamaqdan ötrü, idarəçilik mahiyyətini izah etmək lazımdır.

Bir baxışa əsasən idarəçilik, məqsədlərə insanla birgə nail olmaq sənətidir. Başqa bir baxış üçün isə idarəçilik Bir təşkilatda məqsədə müvəffəq olmaq yönündə gedən çalışanların təşkil olunması və ortaq niyyətə istiqamətləndirilməsi zamanıdır. Ortaq bir niyyətə istiqamətləndirmə mahiyyəti, müəssisənin rəqabət sferasında üstünlüyün təmin edilməsi əsaslarına söykənir. İdarəçilik elmlərinin populyarlıq əldə elədiyi hazırki vəziyyətdə getdikcə xeyli idarəçi problemini həll etməkdən ötrü təzə idarəçilik üsul və texnikasına müraciət eləyir. Texnikaya müraciətdə olan əsas amillər, kadrın təşkilat içində daha təsirli və məhsuldar hala salınması, kadrın motivasiyalarının yüksəldilməsi, təşkilatı daha mənfəət qazanan və bazarda rəqibinə yönəlik dözümlü vəziyyətə gətirilməsi şəklində sıralana bilər. Bu zamanda idarəçilik modelini tarixi tərəqqi proseduru perspektivində tədqiq etmək əlverişli olacaq. Klassik idarəçilik modellərinin nümayəndələri Frederick W. Taylor, elmi idarəetmə modelini tərəqqisinə səbəb olmuşdur. Taylor istehsalı yüksəltməkdən ötrü niyyətilə vaxt/ hərəkət tədqiqatı təlabatını meydana çıxarmışdır. Taylorizm fəaliyyət yerində olan sosioloji-psixoloji səbəbləri diqqətə götürməməklə və çalışanlarla idarəçi arasında bütün şeylərə baxmayaraq qazanc qarşıdurması hesab edilə biləcəyini hesaba qatmaması amiliylə tənqid edilmişdir (Deery M.İ 2013). Klassik idarəçilik modelinə cavab kimi, Elton Mayo rəhbərliyində tərəqqi olunan Neoklassik məktəbə əsasən, məcmu və demokratik

idarəçilik hesabında daha üstün bir bəşəri razılığın qazanılması və təşkilat hədəfinin daha effektiv formada gerçəkləşdirilməsi mümkün olur. Hawthorne Araşdırmasıyla insan münasibətləri mahiyyəti önəm əldə etmişdir. Bu tədqiqatlar, bəşəri münasibət hərəkatının və bir yandan da müəssisə nəzəriyyələrində Neoklassik hərəkatın ilk hissəsini təşkil etmişdir. O, müəssisədə kadrın önəmi üstündə durmuşdur.

Douglas Mc Gregor, Neoklassik məktəbi tərəqqi elətdirərək, insan resursundan ən üstün dərəcədə və ən müsbət formada istifadə etməsinin nə cür gerçəkləşə biləcəyi mövzusunda bu zamana kimi həyata keçirilən araşdırmadan qazanılan nəticəni yığarkən, başqa yandan bu problemə istəqli nəzəri model daxil etmişdir. Mc Gregor kadrları, X və Y nəzəriyyəsiylə 2 fərqli qrupda tədqiq etmişdir (Malen. C., And Adams L.J., 2018).

X nəzəriyyəsi, Klassik İdarə Modelini rəhbər sayaraq kadrın işləməyi sevməməsini cavabdehlikdən qaçmasını, cəza və monitorinqi daha yaxşı idarə eləyəcəyini diqqətdə saxlayarkən; Y nəzəriyyəsiyə, kadrın işləməkdən, iştirak etməkdən, cavabdehlik götürməkdən və özünü tərəqqi elətdirməkdən yana bir tutum daxilində olmasını söyləyir. Y nəzəriyyəsi çalışanların ictimai yönlərini diqqətə götürmə mövzusunda, özündən öncəki rəhbərlik mahiyyətinə təzə təkliflər təqdim etmişdir.

William Ouch, Z nəzəriyyəsiylə McGregorun X və Y nəzəriyyəsini tərəqqi elətdirmiş və təşkilatlar daxili kadrların üstün səviyyədə iştirak eləməsini və çalışmasını diqqətdə tutmuşdur. Ouchinin nəzəriyyələrində şirkətdə kadrın yüksələn önəminə nəzər yetirilmişdir. Başqa yandan Z nəzəriyyəsi, hazırkı zamanımızda insan resursunun idarə edilməsi modelinə nail olmasına önəmli töhfələr təqdim edilmişdir. Əsas olaraq 80-lərdə ixtisaslaşmış və Dr. Edwards Deming'in tərəqqi elətdirib Yaponiyada istifadə elədiyi Ümumi Keyfiyyət idarəeləməsi modeli, dünyanın hər bir yerində idarəçilik sektorunda önəmli yenilik gətirmişdir (Lingle J., William A., 2018).

Ümumi Keyfiyyət idarəolunmasının əsas fəlsəfələri, müəssisənin hər sektorunda keyfiyyəti yüksəltməkdir. Keyfiyyəti yüksəltmə cəhdi eləyən müəssisə, mütamadi bir tərəqqi və innovasiya içərisindədir. Bu modelində, təhsil sistemində



daha çox önəm göstərilməkdə və müəssisələrdə kadrlara daimi təhsil proqramı icra edilməlidir. Ona görə ki şirkətdəki keyfiyyətin artırılmasında çalışanların hamısı cavabdehlik daşıyır. Cavabdehliyin gerçəkləşdirilməsi yalnız üstün səviyyədə istifadə ediləcək təhsil proqramlarıyla təmin edilir. Altdakı cədvəldə idarəçiliyə elmi-nəzəri yanaşmalar özünü göstərmişdir.

**Cədvəl 1: İdarəetmə elminin tarixi inkişaf prosesi**

<b>İl</b>	<b>İdarəetmə nəzəri modelinin adı</b>	<b>Nəzəri modelin təmsilçisi</b>	<b>İdarəetmə elminə töhfəsi</b>
1900-1920	Elmi-idarəetmə	Frederic W. Taylor	İstehsal və məhsuldarlıqları, əmək bölgüsülərinin yardımıyla yüksəltmək
1930-1940	Bəşəri münasibətlər	Elton Mayo	İnsan amilini təkə iqtisadi varlıq hesab edilmədən həddindən artıq ictimai və iqtisadi varlıq kimi səciyyələndirir
1950-1960	X-Y nəzəriyyəsi	Douglas McGregor	Müəssisədə şəxsin psixoloji və sosioloji əlamətlərinə də önəm göstərilməsinə diqqət yetirilmişdir.
1960-1970	Z nəzəriyyəsi	William Ouchi	Kadrların müəssisədə önəminin yüksəldiyini söyləmişdir
1980-1990	Ümumi keyfiyyət idarəetməsi	Edwards Deming	Müəssisənin rəqabətdə ən önəmli silahının keyfiyyət olmasını söyləmişdir. Bu modeldə keyfiyyətlərə kadrların hər biri məsuldur.
1990 və Sonrası	İnsan resurslarının idarə edilməsi	-	Müəssisədə işləyənlər arasında olan münasibətlərə təsir eləyən bütün rəhbərlik qərar və hərəkətlərini ehtiva edir, müəssisədə insan faktorunun əhəmiyyətini vurğulayır.

**Mənbə:** Əliyev M, Həmidov H. 2012: s.78

Kadr ehtiyatlarından, təşkilatın hədəf və məqsədləri istiqamətində məhsuldar və effektiv bir şəkildə istifadə edilməsi məqsədinə xidmət edən İnsan resurslarının idarə edilməsi, kadrların ehtiyaclarının qarşılınması və peşə baxımdan inkişaf etmələrinin təmin edilməsi kimi məsuliyyətləri də öz üzərinə götürür. İnsan Resursları idarəetməsi, indiki vaxtda həyəcan verici, dinamik bir peşədir. Bu

peşənin mürəkkəbliyi və həyati əhəmiyyəti, İnsan Resursları menecerindən çox şey gözləyir. İnsan Resursları menecerləri, dünyadakı inkişafyönlü prosesləri izləyərək bu proseslərin içindəki öz yerini araşdıran və görən idarəçilər olmalıdır. Bu mövzularda son qərarı verən üst idarəedici rəhbərləri : istiqamətləndirən, razı salan, dəyişmə plan və strategiyalarını əvvəldən və vaxtında təyin edib tətbiq edə bilən, rəqiblərinin üstünlüklərini onların rəhbərlik fəlsəfələrində axtara bilən tipdə idarəçilər, bu idarəetmə modellərinin idarəçiləri olacaqdır.

İnsan Resursları Şöbəsi ilə Kadrların idarə edilməsi arasında olduqca ciddi fərqlər olmasına baxmayaraq bu iki anlayış bir-biriylə tez-tez qarışdırılmışdır. Kadr Şöbəsi, şirkətlərdə iştirak edən insan resurslarının gündəlik rəhbərliyiylə əlaqədar fəaliyyətlərini özündə ehtiva edərkən, insan resurslarının idarə edilməsi, insan resurslarının strateji planlaşdırılmasını və idarə olunmasını əhatə eləyir. Digər bir deyimlə, müəssisə taktikaların müəyyən olunması, tətbiq olunması və nəzarət edilməsi kimi mövzularda fəaliyyətləri olan İnsan Resursları Şöbəsinə qarşı Kadr Şöbəsi, yalnız fərdə aid bir sıra əməliyyatların edildiyi bir qurum olmaqdan irəli gedə bilməmişdir ( Akdemir Ali. 2013).

Kadrların idarə olunması ilə əlaqədar nəzəriyyələrin əsasını kadrlarla iş təşkil edir. Kadrların tapılması, əmək haqqının təyini, əmək şəraitinin üstün dərəcədə təşkil olunması kimi kadrlarla bağlı bütün fəaliyyətlər izah olunur. İnsan resursunun idarə olunması ilə əlaqədar nəzəriyyələrdə isə, kadrlara ayrı-ayrı olaraq fərd kimi yanaşılır. Hər kadrın şirkətə verdiyi töhfə, gəlirliliyi artırılmağa çalışılır. Kadrların idarə olunması fəaliyyəti idarəçilik ilə yanaşı təzahür etmir. Bu səbəbdən kadrlarla rəhbərlik arasında əlaqə yaradıcı rolunu oynayır.

İnsan resursunun idarə olunması şirkətə lazım olan insan ehtiyatlarını təmin etmək yönündə işlərin reallaşdırılmasına əsaslanır, insan kapitalına olan ehtiyac diqqətə alınır. Planlaşdırma, müşahidə və nəzarət çalışmaları bu işdə zəruri çıxışdır. İnsan resurslarıyla bağlı ortaya çıxan problemin həll edilməsində məsuliyyəti rəhbər işçilər daşıyır.

Rəhbər şəxslərlə kadrlar arasındakı əlaqələri inkişaf etdirmə öhdəçiliyini insan resursları şöbəsi öz üzərinə götürür. Həmin rəhbər işçi birləşdirici

funksiyasını reallaşdıraraq şirkəti bir vahid halında ələ alır, effektivliyin yüksəldilməsi yönündə çalışmalarını reallaşdırmaqdan ötrü qalan şöbələrin rəhbərləri ilə iş birliyi qurur. İnsan resursunun idarə olunması professional şəkildə aktivdir. Başqa sözlə, hadisələr baş verməmişdən qabaq planlar hazırlanır və həll olunma istiqamətində tələblər hazırlanır. Kadrların idarə olunması isə yenidən aktiv olandır. Problemlər yarandığı zaman həll olunma haqqında düşünülür.

**Cədvəl 2: İnsan resursunun idarə edilməsi ilə Kadrların idarə edilməsi arasında olan fərq**

<b>Kadrların idarə edilməsi</b>	<b>İnsan resurslarının idarə edilməsi</b>
Əlaqə quran	Birləşdirici
Reaktiv	Proaktiv
Taktiki	Strateji
Təklif əsas alınır	Tələb nəzərə alınır
Xidmət mövcud deyil	Xidmət mərkəzi
İyerarxiya münasibətləri	Hədəflər

**Mənbə:** Getz, D.A. 2017: s.101

### **Yekun olaraq, kadrların idarə edilməsində:**

- Kadrları əsas nəticə olaraq nəzərə alırlar ;
- Kadrların tapılması, təhsili və onların əmək haqqıyla təmin olunmasına nəzarət olunur ;
- Kadrlardan gözləntilərin nədən ibarət olduğu onlara bildirilir ;
- Rəhbərlik fəaliyyətləri aydın şəkildə izah olunur ;
- Müdir əlaqələndirici vəzifəni reallaşdırır.

### **İnsan resurslarının idarə olunması isə:**

- Şirkətin ümumi strategiya və planlarının işçilərlə bağlı strategiya və plana inteqrasiya edilməsi;
- Birləşdirici vəzifənin yerinə yetirilməsi;
- Şirkət daxilində qrupların meydana gəlməsi və inkişaf məqsədli işgüzar birliyin qurulması kimi məsələlər zəruri əhəmiyyətə malikdir.

### **1.3. İnsan resursları idarəçiliyinin yerinə yetirdiyi funksiyalar**

İnsan resurslarının idarə edilməsi üçün vacib funksiyaları idarəetmə, operativ və tövsiyə - məşvərətçi xarakterli funksiyalar kimi qruplaşdırıla bilər.

İR və yaxud personalın idarə olunması şöbəsi – İR üzrə Menecer kimi bilinən icraçı tərəfin əlində cəmlənməklə qurumların bir çoxunda xüsusi çəkiyə sahibdir. Bu şöbə İR-nin səmərəli şəkildə idarə olunmasında mühüm rol oynayır. İR-nin idarə olunması şöbəsi təşkilatın ümumi gördüyü işə dəstək olur və başqa bir sıra iş yerlərində də kadr məsələlərinə aid xidmətlər təqdim edir. Kadr meneceri yaxud İR meneceri vəzifəsi şirkətin başqa şöbələri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərən vəzifə olmasına baxmayaraq, onun daxil olduğu kadrlar şöbəsinin xüsusi qayda-qanunları və quruluşu da vardır. Bununla belə, İR-nin idarə olunmasının vacib funksiyaları bunlardır:

#### **1. İdarəetmə funksiyaları:**

İR meneceri təşkilatı rəhbərliyin üzvü hesab edilir. Bununla belə, kadrlar departamentinə aid olan təşkilatçılıq, planlaşdırma, rəhbərlik və nəzarətin idarəetmə funksiyaları İR meneceri tərəfindən icra olunmalıdır. İdarəetmə funksiyasının qısa məzmunu belədir:

1.1 Planlaşdırma: Şirkətin icra etdiyi işləri icra edən işçilərin idarə olunması ilə məşğul olmaq məqsədilə xüsusilə təyin edilən bir şəxs – İR meneceri əsas götürülməli və işçilərin idarə edilməsi plan və strategiyasını qabaqcadan mütləq şəkildə planlaşdırmalıdır. Bu tənzimləmə, komanda daxilində birliyin məqsədlərini xarakterizə edən və bu məqsədləri yerinə yetirmək üçün tənzimləmə və sistemləri özündə birləşdirir. İR nəzarətçisinin tənzimləmə sistemi dedikdə, təşkilatın məqsədlərini yerinə yetirməsinə, yəni boşluqları və çatışmazlıqları doldurmasına, müəssisələrin ehtiyaclarını tanımasına, səlahiyyətli və köməkçi vəzifələri və qeydiyyat strategiyalarını xarakterizə etməsinə imkan verəcək kadr proqramlarını ayırmaq başa düşülür. Kadrlar ilə işin təşkili yolu üç əsas irəliləyişlə tamamlanır:

1. İşin təsnifatı üçün üçün təklif və tələb proqnozları irəli sürülür. Bu irəliləyiş həm işin reklam olunduğu vəziyyətə, həm də birliyin əsas mövqeyi və hədəflərinə uyğundur.

2. Müəyyən bir vaxt aralığını nəzərə alaraq, bir oşçının təsnifatı ilə çatışmazlıq (həddən artıq işləmə) və ya həddən artıq işləmə, nəhayət, gözlənilən çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün müəyyən planlar hazırlanır.

1.2. Təşkilatçılıq: İR üzrə menecer hədəflər sürdükdən və onlara çatmaq üçün planlar və proqramlar tərtib etdikdən dərhal sonra, fərqli əməliyyatları aparmaq üçün təşkilat quruluşunu tərtib etməli və tərəqqi etdirməlidir.

Təşkilatçılıq funksiyası daha çox aşağıdakılardan ibarətdir:

- (i) personal fəaliyyətini məntiqi şəkildə və vəzifələrə görə qruplaşdırmaq;
- (ii) müxtəlif kadrların müxtəlif funksiyalarının təyin edilməsi (bölgü aparmaq);
- (iii) vəzifə öhdəliklərinə uyğun olaraq səlahiyyətli nümayəndə təyin etmək;
- (iv) fərqli şəxslərin fəaliyyətinin koordinasiyasını təşkil etmək.

1.3. Rəhbərlik: Fərdi şəxslərin başa düşə biləcəyi şəkildə planlar hazırlanmalıdır. Lakin planların necə icra edilməsi və yaxud aktuallaşdırılması isə heyətin motivasiyasından çox asılıdır. İR menecerinin rəhbərlik funksiyası işçiləri şirkətin hədəfləri üçün canla-başla və əlverişli şəkildə işləməyə çağırmalıdır. Yəni, rəhbərliyin əsas funksiyası insanlara kədr proqramlarını icra etmək üçün başçılıq etmək və onları yetəri qədər motivasiya etməkdir. İR ofisinin rəhbəri və ya İR nəzarətçisi işçilərin bacarıqlı təşkili, əmək haqlarının ödənilməsi, nümayəndələrin ilhamına zəmanət vermək, planlaşdırma əlaqələri yaratmaq və təhlükəsizlik şərtlərini təmin etmək üçün məsuliyyət daşıyır, o cümlədən, işçilərin rifahı ilə bir təşkilatın müvəffəqiyyətinin artırılmasına dəstək olmaq və s. kimi funksiyaları yerinə yetirir. Motivasiya funksiyası hər hansı bir menecer üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Kadrlar şöbəsinin rəhbərinin nümayəndələrin ehtiyaclarını və bu problemləri həll edən metod və texnikaları tanımaq qabiliyyəti olmalıdır. Motivasiya mütəmadi baş verən bir prosesdir, buna görə işçilər bir məqsədə çatdıqda, hər vəziyyətdə aralarında yeni ehtiyaclar və istəklər olur.

1.4. İdarəetmə: İdarəetmə, təşkilatın məqsədlərinə əsasən tərtib edilmiş planlara uyğun fəaliyyətlərin tənzimlənməsi ilə bağlıdır. Beləliklə, nəzarət dövrü başa çatır və planlaşdırmaya qayıdılır. Bu, nəticələrin müşahidəsi və müqayisə

edilməsini və standartlara uyğun dəyişikliklərin əldə olunmasını ehtiva edir. Nəzarət heyəti müxtəlif əməliyyat funksiyaları baxımından kadr şöbəsinin fəaliyyətini qiymətləndirməyə kömək edir. Buraya qiymətləndirmə, kadr uçotunun tənzimləməsi, statistika və kadrlara nəzarət daxildir.

## **2. Əməliyyat- operativ funksiyalar:**

Əməliyyat funksiyaları açıq şəkildə İR-na və yaxud kadr şöbəsinə əmanət olunan vəzifələrdir. Bunlar birliyin nümayəndələrinin işi, inkişafı, kompensasiyası və saxlanması ilə müəyyən edilir.

İR-nın və yaxud kadr şöbəsinin əməliyyat funksiyalarına bunlar aiddir:

2.1. Əməkdaşlıq: İR-nın ilk əməliyyat funksiyası qurumun məqsədlərinə çatmaq üçün zəruri növ və şəxslərin sayının çoxaldılmasıdır. Buraya kadrların təyin edilməsi, yerləşdirilməsi, onların rotasiya olunması və s. aiddir. Bu prosedurlar tamamlanmazdan əvvəl işçilərin sayı və xarakteri baxımından iş limiti üçün ilkin şərtləri qərar vermək tədricən düzgündür. Şə qəbul və məşğulluğun müəyyənləşdirilməsi - fəaliyyət göstərən və ya müxtəlif peşələr üçün düzgün və cazibədar fakültənin seçilməsi yolunu özündə cəmləşdirir.

2.2. İnkişaf: Kadr hazırlığı və təkmilləşmə hadisələrin fərdi növbəsinin zəruri bir hissəsidir. Bütün işçilərin əmək vəzifəsi qəbul olunduğu iş üçün texniki bacarıqların təkmilləşdirilməsi və qurumdakı yüksək vəzifələr üçün özünü inkişaf etdirməsidir ki, burada İR menecerinin irəli sürdüyü dürüst siyasətin də vacib rolu vardır. Kadrların doğru şəkildə tərəqqi etdirilməsini və onların yüksəliş tələbatlarını ödəmək üçün bacarıqlarını yüksək tutmaları zəruridir. Bunun üçün kadr departamentləri müvafiq təlim proqramları yaradır. Təlimin məqsədləri üçün bəzi iş və işdən kənar iş metodları vardır. azımi bir hazırlıq sistemi iki strategiyanın bir qarışığını daxil etməlidir. Kadrlar şöbəsi ancaq yeni işçiləri deyil, o cümlədən, köhnə işçiləri də təzə texnikanın istifadə edilməsi, müasir biliklərin qazanılması və s. üçün təlimlərə dəvət etməyi özünə borc bilməlidir.

2.3. Kompensasiya: Bu funksiya iyerarxik məqsədlər arasında qeyri-adi bir yerə sahibdir və işçilərin kifayət qədər və ağlabatan imtiyazlarını təyin etməyə xidmət edir. İşçilər həm pul, həm də müxtəlif növ mükafatlar ala bilər.

Nümayəndələrə kompensasiya verərkən nəzərə alınacaq komponentlər, işin tələbləri, ən aşağı maaş ilə əlaqəli qanuni tənzimləmələr, qurumun ödəyə bilmə qabiliyyəti, rəqiblər tərəfindən ödənilən maaş səviyyələri və s.-dir ki, bu zaman kadrlar şöbəsi görülən işin qiymətləndirilməsi kimi bir sıra xüsusi üsullardan faydalana bilər.

2.4. Təhlükəsizlik (İş şəraiti): İşçi heyəti seçmək və hazırlamaq bəs etmir; eynilə onlara işlərinə və iş mühitinə heyran olmaları və məşqlərində güclü olmaları üçün uyğun şərait verilməlidir. İş şəraiti, sözsüz ki, nümayəndələrin motivasiyasına və mənəviyyətinə təsir edir. Bunlara işçi qüvvəsinin rifahı, təhlükəsizliyi və rahatlığı üçün alınan qiymətləndirmələr daxildir. Eyni zamanda, kadrlar şöbəsi nümayəndələrin fiziki və sosial rifahı ilə müəyyən edilmiş müxtəlif sosial yardım növləri təklif edir. Məsələn, buna istirahət otağı, yeməkhana, məsləhət otağı, işçilərin övladları üçün nəzərdə tutulan əlavə yerlər, istirahət obyektləri və s. daxil ola bilər.

2.5. Motivasiya: Ümumiyyətlə şirkət işçiləri, bu qurumun problemlərini həll etməyə çalışırlar. Bir çox hallarda, assosiasiyanın hədəflərinə gözlənilən qədər töhfə verməyən nümayəndələr var. Bu hal işçilərin yetərinə motivasiya edilmədikləri zaman yaranır. adrlar şöbəsinin müdiri, işçilərini ruhlandırmaq üçün pulla əlaqəli və keçilməz kompensasiyaların təşkilində müxtəlif ofis rəhbərlərinə kömək edir.

2.6. Kadrların qeydiyyatı: İR və yaxud kadr şöbəsi şirkətdə fəaliyyət göstərən işçilərin qeydiyyatını və onlar barəsində mövcud informasiyaları özündə saxlayır. Burada təlimlər, müvəffəqiyyətlər, iş mühitinin dəyişdirilməsi, döyüş və s. haqqında məlumatları özündə birləşdirir. O cümlədən, İR meneceri tərəfindən işçilərin işdə gündəlik iştirakları, əmək dövriyyəsi və qurumun kadr proqram və siyasəti ilə bağlı bəzi fərqli digər qeydlər aparılır.

2.7. Biznes əlaqələri: Günümüzdə böyük iş əlaqələrini saxlamaq vəzifəsi əsas etibarilə HR idarəçisinə aiddir. İR meneceri, ehtiyac duyulduqda, ümumi birlik ilə, ortaq konfranslarda və debatların həllində maraqlı ola bilər. Bunun əsas

səbəbi, İR nəzarətçisinin işçi qüvvəsi və fərqli iş müqavilələri planı haqqında məlumatların olmasıdır.

İR meneceri və yaxud kadrlar şöbəsinin rəhbəri intizam, əmək rifahı, təhlükəsizlik, işçilərin şikayətləri və s. barəsində fərqli informasiyalara dərinlən sahib olduğundan qurumdakı mövcud səmərəli iş mühitini müdafiə edə biləcək bir çox iş görə bilər. O, şikayətləri müəyyənləşdirmək üçün dərnək və ya müəssisə rəhbərliyinə qəti və dəqiq məlumatlar verir və müxtəlif iş məsələlərinə dair şuraya giriş verir..

2.8. İşdən ayrılımda köməklik: İR-nın idarə olunmasının əsas funksiyası nümayəndələrə iş vermək olduğundan, son imkan işçiləri ayrıldıqdan sonra cəmiyyətə qaytarmaqdır. Birlik ayrıca istefa vermiş şəxsin pensiya müddətini ən ideal vəziyyətdə yaşaması üçün zəruri prosedurun müəyyən tələblərinə cavab verməsi üçün ayrıca cavabdehdir. İş qüvvələri idarəsinin rəhbəri, pensiya yaşına çatan nümayəndələrin vaxtında istefa etmələrinə zəmanət verməlidir.

### **3. Məsləhət funksiyaları:**

İR meneceri İR-nın idarə olunmasında ixtisaslaşmış xüsusi təhsil və təlimə sahibdir. O, öz sektorunda peşəkardır və təşkilatın kadrlar şöbəsinə rəhbərlik edir.

İR meneceri aşağıdakı kimi öz tövsiyələrini irəli sürə bilər:

1. Səmərəli idarəetmə üçün tövsiyələr: İR meneceri heyətin idarə edilməsinə aid təşkilat rəhbərliyinə layihələrini, tənzimləmələrini və metodologiyasını planlaşdırmaq və qiymətləndirmək üçün vacib məsləhətlər verir. Əlavə olaraq səmərəli bir əlaqənin və olduqca pozitiv bir iş yerinin necə qurulacağına dair rəhbərliyə fikirlər verir.

2. İnzibati heyətə/Rəhbər şəxslərə məsləhət: İR meneceri kadr planlaşdırması, icra edilən işin təhlil edilməsi və doğru şəkildə qurulması, iş qəbul etmə və işçi təyinat etmə, onu yerləşdirmə, təlim vermə, qiymətləndirmə və s. kimi mövzularda fərqli departamentlərin rəhbərlərinə və yaxud rəhbər şəxsin məhz özünə xüsusi məlumatlar təqdim edir.



#### **1.4. İnsan resurslarının idarəedilməsində kadr potesialının rolunu müəyyən edən amillər**

İR və kadr imkanlarının idarə olunması, bəşəriyyətin başlanğıcından bəri bərabər şəkildə yaradılmışdır. İR-nın idarə olunması, firmanın tələbinə uyğun olan işçilərin seçilməsi, təkmilləşdirilməsi, təhsilinin verilməsi, dəyərləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin edilməsi və mükafatlandırılması kimi əsas funksiyalarının icra olunmasında iş qüvvəsi ilə əlaqədar fərqli problemlərin yoluna qoyulması üçün şirkət və qurumların daxilində bu bölməyə ciddi tələbat vardır.

Bütövlükdə firmanın və ya sahibkarlığın məqsədlərini həyata keçirmək üçün hər şeyi təşəbbüskar, seçilmiş və cəmləşdirilmiş şəxslərə yönəltmək və söylərini bilərəkdən idarə etmək vacibdir. Bu təlimlər işçi qüvvələrinin ən əhəmiyyətli vəziyyətlərindən biridir. Şirkət rəhbərləri İR strategiyasının irəliləməsində müəyyən komponentlərin inkişaf etməkdə olan əhəmiyyətini dərk etdilər. Bunlara, məsələn, nümayəndələrin təhlükəsizliyi, onların müvafiq qiymətləndirilməsi, gündəlik rahatlıq gözləntilərinə görə əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi, hər bir işçinin ekvivalent davranışı və iş yerində xoşbəxtliyin olması daxildir. İdarə dəyişiklikləri, aktiv prosedur və planlardan sürətli istifadəni təmin edən idarəçilərin təlimlərini nümayiş etdirir.

Məlumdur ki, keçmişdə tələbatlara önəm verilsədə, zaman keçdikcə insanlar arasındakı mövcud əlaqələr önə çəkilməmişdir. Nəticə etibarilə Həmkarlar İttifaqına oxşar təşkilatlar (sendikalar) yaranmışdır. Bu hərəkət 1950-ci illərə qədər qeyri-kafi şəkildə inkişaf etdi və 1970-ci illərdə bu təlimlərdə bir dönüş etdi. Bu dəyişikliyin səbəbi, şirkət və qurumlarda fərdlərə verilən dəyərin artmasıdır. Artıq insan şirkət üçün vasitə və sərmayədir. İnsanın şirkətdaxili fəaliyyətlərə göstərdiyi təsir qüvvəsi danılmazdır. Nəticə etibarilə bir şəxs müəssisənin məqsədlərinə çatmaqda əsas amildir. Bu cür xüsusi vəziyyətdə, hər bir işçinin müəssisənin təlimlərinə təsiri gücləndirilməlidir, getdikcə daha yaxşı və qazanclı bir iş metodu yerinə yetirilməlidir.

İR-nın düzgün idarə olunması ilə şirkət və qurumlar başqaları ilə rəqabətdə bir sıra üstünlüklər qazana bilirlər. İşçilərlə əlaqədar qeydlər aparmaq, onların

fəaliyyətlərini müşayiət kimi bir sıra tədbirlər görülmüşdür. Təşkilat üzvlərinin hər birini açıq-aşkar təyin olunan məqsədlərə müvafiq çalışmalarının təmin olunması, idarəçilik və idarəetmə əməliyyatlarının əhəmiyyətli olması və bu sahədə təşkil olunan tərəqqi tədbirləri ilə sıx şəkildə bağlıdır. İnnovativ irəliləyiş və seqment dəyişiklikləri, İR tələbinin həllində əhəmiyyətli olduqlarını təsdiqləyir. İşçilərin sayı və digər ixtisaslaşmış mütəxəssislərin köməyi ilə işləmə standartı, nümayəndələrin sayı və imkanları arasında uyğunluq yaratmaq niyyətindədir, bu ixtisaslaşmış irəliləyişin inkişaf dərəcəsinə əsaslanır. 1980-ci illərdən bəri, insan aktivi lövhəsi və bu bölmənin təşəbbüslərdə təməli insan varlığını qiymətləndirməyi genişləndirdi. İR-nın idarə olunması ilə əlaqədar nəzəriyyələrdə kadrlar müxtəlif cür izah olunur. İstənilən işçinin təşkilata verdiyi yararı ən yüksək səviyyəyə qalxmasına səy göstərir. Bu şəkildə nümayəndələr və icraçılar arasındakı əlaqə istehsalçı tərəfindən edilir.

İdarə heyəti, təşkilatın lazımi heyətlə təmin edilməsi üçün firmanın təlimlərindən asılıdır. Əməyə maraq nəzərə alınır. Təlimlərin təşkili, müşahidə edilməsi və idarə olunması burada çox mütərəqqi əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlər insan aktivləri məsələlərini həll etmək üçün məsuliyyət daşıyırlar. Direktorlar və işçilər arasında əlaqə yaratma tapşırığını rəhbər işçilər tərəfindən aparılır.

Bu idarəetmə işində təcrübə, bütünlükdə birliyə nəzarəti, qazancı artırmaq üçün təlimləri tamamlamaq üçün hər digər bölmənin rəhbərliyi ilə birləşməyi tələb edir. Kadrlar heyəti burda aktiv olurr. Başqa sözlə desək, hadisələr baş verməzdən əvvəl, vəziyyətin təmin edilməsi üçün planlar hazırlanır və ilkin şərtlər qurulur. Hər halda idarəçilər əməyi qəbul edirlər. Vəziyyətlərin və problemlərin ortaya çıxdığı nöqtədə tənzipləmə axtarılır. Qeyd edilən fərqliliklər aşağıda daha aydın şəkildə izah olunur.

Müəssisədə işçilər mahiyyəti artıran amil kimi deyil, sərmayə, yəni investisiya qoyuluşu tələb olunan bir mənbə kimi qəbul edilməlidir. Bu səbəbdən də İR-nın dəyərləndirilməsində əsas diqqət olunan fəaliyyətlər aşağıdakılardır:

- işçilərin seçilməsi,
- işgörmə qabiliyyətinin təyini,
- inkişaf və mükafatlandırma.

İnsanın mənəvi inkişafının mənbəyi təhsildir. O cümlədən də, müxtəlif fərdlərin mənəvi qazancı deyil, tam olaraq cəmiyyətin, ölkənin, sosial-iqtisadi və mənəvi tərəqqisinə əsasdır. Bu səbəbdən də təhsil səviyyəsinin artırılması və insanın təkmilləşməsi istənilən ölkədə iqtisadi artımın əsas qüvvəsi hesab edilir. Təhsilin tərəqqi səviyyəsi ilə ölkədaxili gəlir arasında əlaqə olması danılmaz gerçəklikdir. dünya Bankının 193 ölkənin araşdırmasına görə, planetdəki pul inkişafının 16% -i fiziki kapitalın, 20% -i xarakterik aktivlərin və 64% -i insan kapitalının hesabına baş verir. 1979-cu ildə Nobel İqtisadiyyat Mükafatını qazanan insan kapitalı fərziyyəsinin yaradıcılarından biri olan T. Schulstin göstərdiyi kimi, insan kapitalı ABŞ iqtisadiyyatına fiziki gəlir qazandırır. Üstəlik, qərbdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, yaradılan xalqlarda insan kapitalında mənfəət dərəcəsi hər halda dəyəri gəlişini iki dəfə artırır. Aydındır ki, bu, əvvəlki on il ərzində hər il ABŞ-da təlimlərə 100 milyard dollardan çox vəsait xərclənməsinin səbəbidir. Beləliklə, ABŞ-da xərclər son illər ərzində 14,7 dəfə (qabaqcıl təhsil xərclərini saymaqla) genişlənməmişdir. Azərbaycanda tədris üçün paylanmış aktivlərin ölçüsü gec gec başlayaraq genişlənməsinə baxmayaraq, adambaşına təlim xərcləri, ümumiyyətlə, Avropadakından aşağı olur. Misal üçün, XX əsrin axırlarında əhalinin adambaşına düşən təlim xərcləri dünya üzrə təxminən 230 dollar, həmçinin ABŞ-da 600 dollar, Avropada 800 dollar olubsa, hesablamalara əsasən son 5 il ərzində AR-da bu məbləğ 30 dolları keçməyib. Azərbaycanda təlim üçün bu qədər zəif bir pul bazası, açıq aktivlərin israfsız istifadəsi kimi, ümumiyyətlə, təlimlərin təbiətinin yaxşılaşdırılmasına ciddi maneə ola bilər. Burada çatışmayan ən vacib məsələlərdən biri də Azərbaycanda özəl firma və təşkilatların kadr hazırlığı və yenidən hazırlanmasına həvəsinin olmamasıdır. Təşkilatların hamısı uğursuz olduqda təlim olmağı düşünür. Bu ola bilər kimi, böyük şirkətlər resursları ehtiyaclarından biri olmaq üçün təlimat verməyə inanırlar. ABŞ-ın

nəhəng təşkilatları Harvard Universitetində təhsil alan ixtisaslı işçilərin təhsil alması və gələcək iştiraklarına inandırmaq üçün bütün xərcləri ödəməyə zəmanət verirlər. Azərbaycanda biznes qurmaq istəyən təşkilatlar üçün kadr hazırlığına nadir hallarda fikir vermək vacibdir.

Təhsilə istiqamətləndirilən investisiyaların əsas cəhəti odur ki, bir yandan fərdlərin özünü doğrultma potensialları və sosial statusunu çoxaldır, cəmiyyətin intellektual-mənəvi imkanlarının təkrar istehsalını həyata keçirir, digər yandan mütəmadi proses kimi, istehsalda və texnologiyada yaranan yeniliklərə adekvat şəkildə kadrların keyfiyyət baxımından inkişaf etməsinə xidmət göstərir. Beləliklə, ABŞ-da fiziki işlərin mütləq iş gücünə nisbəti 27%, təcrübəsiz mütəxəssislərin payı 10%, Rusiyada bu rəqəmlər ayrı-ayrılıqda 69% və 46% olur.

Son dövrlər peşə məktəblərinin sayı ilə yanaşı, peşə təhsili görənlərin də sayı azalmışdır. Bu, səriştəsiz və mövcud şərtlərə cavab verməyən bir genişlənməni nəzərdə tutur. Müəssisələr və şirkətlər bu cür şəraitin yaranmasında günahkardır. Tədqiqatlardan məlum olur ki, biznes strukturları işçilərin hazırlığına vəsait sərf etməkdənsə, işçiləri mütəmadi olaraq dəyişməyə önəm verirlər. İnsan kapitalının faydası onun xərcləri hesabına qiymətləndirilir. Buraya təlim və hazırlıq xərcləri, əlavə olaraq istintaq müddətində itirilən əmək haqqı xərcləri daxil edilir. Yaradılmış xalqların təcrübəsi göstərir ki, işçilərin mütəxəssis irəliləməsi və ekspert quruluşunun optimallığı insan kapitalına birbaşa marağın həcmi və səviyyəsinə əsaslanır. Bu, yeni tədarük və texnologiya ehtiyaclarına cavab verən müəllim hazırlığının və keyfiyyətinin yüksəldilməsinin təlimat çərçivəsinin köməyi ilə mümkün olduğunu göstərir. Uzun müddət davam edən araşdırmalardan sonra Qərb analitikləri qərara gəldilər ki, tam istəyə bağlı təlimlərə sahib olan şəxslər parçalanmış köməkçi təlimlərə nisbətən iki dəfə tez strategiyaları öyrənirlər və səmərəliliyi 20-30% daha yüksəkdir. Amerikalı tədqiqatçıların dediyinə görə, yalnız qalan əsrin 80-90-cı illərində ölkələrində ən diqqətəlayiq əmək haqqı 40%, ən az ödənilən işçilərin əmək haqqı isə 5% genişləndi.

İnsan tərəqqisinin dəyərləndirilməsində istifadə edilən 3 vacib göstəricilərdən biri məhz (o biri göstəricilər: doğulduqdan sonra nəzərdə tutulan ömür uzunluğu

və adambaşına düşən ÜDM) ölkə əhalisinin təhsil səviyyəsidir. BƏT-nin 1975-ci ildə İR-nın inkişafı ilə bağlı müraciətində təhsilin inkişafı da vurğulanmışdır. Buna görə də ixtisaslı kadrların hazırlanması və onların səmərəli idarə olunması Azərbaycanda iqtisadiyyatın inkişafında xüsusi əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdən biridir. Bu səbəbdən də müəssisələr və şirkətlər peşə məktəblərinin tərəqqisi ilə bərabər, öz kadr imkanlarının nizamlı təlim kurslarında təhsil almasına xüsusi imkanlar yaratmalıdırlar. O cümlədən, işçilərin müasir avadanlıq və texnologiyaları mənimsəmələri üçün xarici şirkətlərdə təcrübə qazanması lazımdır. İndiki vaxtda geniş maliyyə mənbələrinə sahib olan biznes strukturları deyil, həm də yüksək ixtisaslı kadrlar rəqabətə tab gətirə bilər. Yer üzündəki mövcud global maliyyə böhranı öz növbəsində bu yanaşmanı təsdiqləməkdədir.

## II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASINDA KADR POTENSİALININ ROLUNUN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ VƏ MÜASİR PROBLEMLƏRİ

### 2.1. Kadr siyasətinin əsas istiqamətlərinin təhlili

Dissertasiyada tədqiqat obyektini olaraq Veysəloğlu şirkətlər qrupunu seçilmişdir.

Veysəloğlu şirkətlər qrupunun kadr siyasəti – kadrların ehtiyat bazalarının qurulması, kadr imkanlarının təyin edilməsi, əmək məhsuldarlığının artırılmasından ötrü tələb olunan ixtisas və peşələr üzrə peşəkar kadrların mütərəqqi üsullarla işə cəlb edilməsi, kadrların tərəqqisindən ötrü zəruri vəziyyətin yaradılması və insan resursunun daha faydalı idarə edilməsindən ötrü reallaşdırılması diqqətdə tutulan başqa əlaqədar kompleks tədbirlər məcmusudur.

**İstiqamətlər:** (<https://www.veyselolu.az/az/pages/bizim-ksm-yanashmamiz/>).

İnsan resursunun müəyyən edilməsi – eyni şəraitin qurulması prinsipinə uyğun şəkildə müsabiqə (müsaibə və peşə sınaq imtahanı) nəticəsində çalışanların müəyyən edilməsi;

mütamadi tərəqqi – çalışanların hazırlıq və mütəxəssisliyini inkişaf etdirəcək təlimin müəyyən edilməsi və təşkil olunması;

Karyera artımının planlaşması–çalışanların xidməti işlərinin dəyərləndirilməsi hesabına funksiyanın tətbiq edilmə halının və səriştəsinin müəyyən edilməsi hesabına vəzifəyə qabağa getməsi;

Həvəsləndirmənin idarə olunması – çalışanların maddi və maddi olmayan (psixososial) tələblərini təyin eləyərək onun əlverişli çalışmasını təmin eləyən motivasiya sisteminin yaradılması və tətbiq edilməsi;

Sosial təminat – əmək kollektivində çalışanların əlverişli çalışmasını və hüququnun mühafizə edilməsini təmin eləyən sosial-təminat mexanizminin inkişafı;

**Fəaliyyət istiqamətlərinə dair tədbir:** (<http://Veysəloğlu+şirkətlər+qrupunun+kadr+siyasəti&oq>)

- 1.Kadr imkanlarına və işçilərə olan ehtiyacın keyfiyyət və kəmiyyətə dair müəyyən edilməsi, təhlil və istifadə olunması;
- 2.Vakant vəzifələrə çalışanların seçimi və yerləşdirilməsi mexanizminin yaradılması və tətbiq olunması;
- 3.Çalışanların təşəbbüsü ilə lazımi istedad, bilik və davranışının əldə olunması məqsədilə təlim və tərəqqi planının işlənilməsi;
4. Funksiyanın tətbiqi vaxtı beynəlxalq normalara uyğun olmasının təmin edilməsi, təxirə salınmaz şərait yaradan təzə texnologiyanın icrası, prosedurların avtomatlaşdırılması;
- 5.İnsan resurslarının idarə olunması proseslərinin ARDNŞ-nin strukturların hər birinin vahidində müasir üsullar ilə, bərabər prinsip əsasında plan olunması, reallaşdırılması və nəzarət altında tutulması;
- 6.Çalışanların qeyri-maddi və maddi təltif edilməsi, sığortalanması, tibbi xidmətlər ilə təmin olunması, mənzil vəziyyətinin yaxşı hala gətirilməsi və təqaüdə çıxmış çalışanlara maddi yardımın edilməsi;
- 7.Kollektivdə əmək stresinin göstəricisinin müəyyən olunması;
- 8.Sağlamlıq, ətraf aləmin mühafizəsi, təhlükəsizlik prinsipinə münasib iş imkanlarının təmin olunması.

**Cədvəl 3: Veysəloğlu şirkətlər qrupunun 2015 -2018 -ci illərdə işçilərinin sayı, nəfər**

İllər	İşçi sayı
2015	54 714
2016	52 104
2017	50 735
2018	50 424

**Mənbə:** Veysəloğlu şirkətlər qrupu <https://www.veyseloglu.az/> insan resurslarının idarəedilməsi şöbəindən əldə edilən hesabatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub

Veysəloğlu Şirkətlər Qrupu 2013-cü ildən bəri Veysəloğlu Tələbə Təqaüd Proqramını (VTTP) təşkil etmişdir. Təqaüd proqramının bir hissəsi olaraq, ölkədə və xaricdə ali təhsil müəssisələrinə daxil olan şirkət işçilərinin övladlarının təhsili üçün illik və eyni zamanda da aylıq təqaüdlər qarşılıdır. Hal-hazırda 50-dən çox

tələbə VTTP üzvüdür və yaxın dövrlərdə bu proqramda iştirak edənlərin sayının artıracağı nəzərdə tutulur.

**Veyselöglü Şirkətlər Qrupu** hər zaman işçilərin bilik, bacarıq və peşə səviyyələrini artırmağa ciddi əhəmiyyət verir. Bu məqsədlə də ölkədə və ölkədən kənarında kurslar, məşğələlər, təlimlər keçirir, fərqli tədbirlər təşkil edir. Şirkətlər Qrupunun işçiləri üçün tərəqqi və karyera planlaşdırması, illik təlim həyata keçirir. Misal üçün, 2018-ci il ərzində ŞQ-da tərəqqi mexanizmləri bir neçə hissədən təşkil olunmuşdur. Tərəqqi təlimləri – bu təlimlərə vaxt idarəetmə, ünsiyyət və emosional idarəetmə də daxil olmaqla şirkətin demək olar ki, bütün işçilərini əhatə edən təlimlər daxildir. Bundan əlavə, şöbə regional menecer və yüksək vəzifələri əhatə edən idarəetmə təlimlərimiz vardır.

İş təlimləri – bu təlimlər, müəyyən sahələrdə işçilərin bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirməyə yönəldilmişdir.

Xüsusi Proqramlar – Oriyentasiya ilə yanaşı, satıcılar və kassirlər üçün təlim proqramları, unikal VİA proqramı, İlk addım Veyselöglü də vardır.. VİA-nın əsas məqsədi təyin edilmiş universitetin, uyğun fakültələrinin məzunlarını işə qəbul etmək, eyni zamanda şirkətlər qrupunun bəzi şöbələrinə peşəkar və daimi işçi heyəti verməkdir. Faydaları da çoxdur. Veyselöglü Qrup MMC-nin aparıcı rəhbərliyi, şöbələrinin hər birində mentorun yönləndirməsi ilə öyrədici və pullu təcrübə, orientasiya təhsili, logistika, ümumi idarəetmə, maliyyə menecmenti, kadr idarəetməsi, hüquq, emosional zəka, alıcı məmnuniyyəti, ünsiyyət və digər vacib iş təlimləri, dəvət olunmuş qonaqlar kimi şirkət rəhbərlərinin iştirakı ilə müzakirə bacarıqları, strateji düşüncə və təqdimat bacarıqlarını inkişaf etdirməyə yönəlmiş vəzifələr və s.

Veyselöglü Qrup MMC-də işçilərin fərdi və peşəkar təkmilləşməsinə yönəlmiş seminarlar, təlimlər, fərqli tədris proyektlərinin təşkili ilə maraqlanan Veyselöglü İnkişaf Mərkəzi (VİM) mövcuddur. Bu mərkəzin fəaliyyəti praktik olaraq işçilərin motivasiyasına böyük təsir etməkdədir.

Ümumilikdə Veyselöglü Qrup MMC-nin kadr imkanlarında əsas praktiki rol daşıyan məsələlər bunlardır:



1. mövcud əməkdaşlığına və əmək bölgəsinə əsasən işçilərin düzgün yerləşdirilməsi;
2. təşkilata və hər bir bölməsinə hansı peşə-ixtisasdan və neçə işçiyə ehtiyac duyulduğunu təyin etmək;
3. nə qədər təzə peşəli işçinin işə götürülmək və keçmiş işçilərdən nə qədər çıxarmaq;
4. işçiləri öz imkanlarına müvafiq olaraq çalışdırmaq;
5. əmək ehtiyatlarının, kadrların yüksək keyfiyyətli inkişafı, bunun üçün zəruri xərcləri təyin etmək;
6. kadr ehtiyaclarını (operativ və strateji) planlaşdırmaq;
7. İşə qəbul prosesinin xarici və daxili mənbələrini araşdırmaq və müəyyən etmək.

## **2.2. Kadr potensialının qiymətləndirilməsi və əmək fəaliyyətinin mükafatlandırılması problemləri və həlli istiqamətləri**

Heyətin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi şəxsiyyətin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin (xarakter, qabiliyyət, bacarıq, motivasiya) yerinə yetirilən təşkilati rolun tələblərinə uyğunluğunun məqsədyönlü şəkildə müəyyənləşdirilməsi prosesidir. Belə bir qiymətləndirmə həm işçinin cari fəaliyyəti, həm də xüsusi sertifikatlaşdırma tədbirləri zamanı həyata keçirilə bilər. Bu tədbirlərdən sonra cari nəzarət və attestasiyanın nəticələrinin təhlili aparılır və bu qiymətləndirmə nəticələri əməkdaşlara çatdırılır.

Hər bir konkret işəgötürən maliyyə imkanlarından asılı olaraq qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş maddi təşviqat növləri ilə yanaşı təşkilatın mənfəətindən faiz ödənilməsi və s. kimi əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi göstəricilərinin tətbiqinə əsaslanan əməkdaşların təşviq sistemlərini qura bilər.

İşəgötürən tərəfindən qurulmuş qiymətləndirmə göstəricilərinə əsaslanan maddi təşviq sisteminin səmərəli işləməsinin əsas şərti bütün meyarların hər bir işçi üçün sadəliyi və aydınlığı olmalıdır. Bundan başqa stimullaşdırma məbləği iqtisadi və psixoloji cəhətdən də əsaslandırılmalıdır.

Təşkilatda istifadə olunan qiymətləndirmə göstəriciləri sistemi işçilərdə maddi mükafatlandırmanın ədalətli olması hissini yaratmalı və heyətin yalnız fərdi deyil, həm də kollektiv işi yaxşılaşdırmaq üçün marağının yüksəlməsinə yardım etməlidir.

İşgötürən tərəfindən yaradılmış belə maddi stimullaşdırma sistemi əmək və ya kollektiv müqavilədə, yaxud da təşkilatın digər normativ aktlarında əksini tapmalıdır. Əvvəlcədən təyin edilmiş qiymətləndirmə göstəricilər əsasında nəticələrin əldə edilməsi zamanı əmək haqqı və mükafatlar hesablanır, əgər konkret bir göstəriciyə nail olunmazsa mükafat haqqı da yaranmaz.

Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və təhlilinin əsas məqsədi əməkdaşların işinin nəticələri alınması, bu nəticələrə nail olunması üçün tələb edilən səylər, bu səylərin işçilərin peşəkarlıq səviyyəsinə və sağlamlığına uyğunluğu, işçilərin əmək şəraitindən və əldə etdikləri mükafatlardan məmnunluğu haqqında obyektiv informasiyanın alınmasıdır (Berna Özsöz 2016).

Qiymətləndirmə sistemlərinin tətbiqində ən böyük çətinlik işçi tərəfindən yerinə yetirilən işin ölçülməsi üsullarının tapılmasındadır. Belə qiymətləndirmə kimi əmək məhsuldarlığı çıxış edə bilər, lakin onun ölçülməsi həmişə asan deyil. Universitetdə mühazirə oxuyan professorun, otel administratorunun və ya menecerin əmək məhsuldarlığını necə qiymətləndirmək olar? Konkret fəaliyyət növlərində, məsələn, daha çox səhvsiz səhifə mətn yazan, daha çox qüsursuz mikroprosessor yığan və ya müəyyən bir müddət ərzində digər işçilərdən daha çox məhsul satan bir işçi, şübhəsiz ki, daha yüksək məhsuldarlığı göstərir.

Bu baxımdan heyətin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirmə göstəricilərinin müxtəlifliyini üç qrupa bölmək olar (Литвинюк А.А., 2016: s.164):

- 1) şəxsi keyfiyyətlərin xüsusiyyətləri;
- 2) professional davranış;
- 3) əməyin nəticəliliyi.

Fərdi keyfiyyət göstəricilərini müəyyənləşdirmək daha çətinidir, çünki şəxsiyyətin daha çox peşə fəaliyyətinin nəticələrini müəyyənləşdirən keyfiyyət

xüsusiyyətlərini seçmək lazımdır. Problem də budur ki, şəxsiyyətin keyfiyyətləri birbaşa müşahidə edilə və ölçülə bilməz.

Professional davranışın göstəriciləri fəaliyyətin əməkdaşlıq arzusu, qərar qəbul edilməsində müstəqillik, əlavə məsuliyyət qəbul etməyə hazır olmaq və s. kimi cəhətlərini əhatə edir.

Əmək nəticələrinin qiymətləndirilməsində subyektiv və obyektiv göstəriciləri fərqləndirmək olar.

Subyektiv göstəricilər fəaliyyətin səmərəliliyinin kəmiyyət meyarlarının müəyyən edilməsinin olduqca çətin olduğu şöbələrdə (planlaşdırma şöbəsi, hüquqi xidmət, baş konstruktorun şöbəsi) fəaliyyətin qiymətləndirilməsi zamanı istifadə olunur. Obyektiv göstəricilər digərlərində daha asandır, çünki onlar kifayət qədər asanlıqla ölçülə bilirlər. Bu cür göstəricilər müəssisənin istehsalçı heyətinin və fəaliyyətinin nəticələrinin kəmiyyət ifadəsinə sahib olduğu funksional şöbələrin (məhsulun buraxılmasına dair istehsal planının yerinə yetirilməsi və plandan artıq yerinə yetirilməsi, texniki cəhətdən əsaslandırılmış emal normalarının yerinə yetirilməsi, mütərəqqi emal normalarının mənimsənilməsi və. s.) qiymətləndirilməsində istifadə olunur. Belə göstəricilər satış həcmi, əldə edilmiş mənfəət, xidmət sürəti və s. ola bilər.

Göstəricilərdən hər birinin öz üstünlüyü və çatışmayan cəhətləri vardır, buna görə göstəriciləri seçərkən hər bir təşkilat öz meyarlarına əsaslanır.

Əgər işəgötürən üçün məqsəd əməyin intensivliyini artırmaqdırsa, qiymətləndirmə göstərici kimi yerinə yetirilən işin həcmi seçilə bilər. Belə qiymətləndirmə göstəricisi zamanı işçi yalnız əməyinin intensivliyinin deyil, eyni zamanda ixtisasının da artırılmasına təşviq edilir. Belə sistem işçinin özü üçün aydın və asandır, lakin yerinə yetirilən işin keyfiyyətinin aşağı düşməsi təhlükəsi də mövcuddur.

Qiymətləndirmə göstəricisi kimi əldə edilmiş mənfəət təşkilatın və işçinin özünün məqsədlərinin vahidliyini nəzərdə tutur və təşkilatın xərclərinin azalmasına kömək edir. Digər tərəfdən təşkilatın mənfəətini əks etdirən sənədlər gizlidir və mənfəətin kriminallaşdırılması kimi bir anlayış da var. Bunun nəticəsində işçinin

mənfəət əsasında ödənişini yoxlamaq çətindir. Həmçinin, təşkilatda mənfəət yaratmayan işçilər də olur (Cavide Uyargil 2014).

İşin sürəti qiymətləndirmə göstəricisi kimi seçildiyi zaman işçi işini ola bildiyincə tez bir zamanda yerinə yetirməyə maraqlıdır. Belə bir göstərici işçinin əmək haqqısının əmək haqqının akkord sistemi əsasında hesablanmasını mümkün edir. Mənfi tərəfi isə əməkdaşların işində çox sayda səhvlərin olması, yerinə yetirilən işin keyfiyyətinin azalması və əməkdaşlarda reproduktiv tormozlanmanın yaranması ehtimalıdır.

Əməyin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və idarəçilərin istifadə etdiyi meyarlar onların təbçiliyində olanların işinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Buna görə iş nəticələrinin düzgün qiymətləndirilməsi çox vacibdir, çünki o, işçilərin motivasiyasına birbaşa təsir göstərir.

Bir çox işəgötürən heyətin qiymətləndirilməsini onların qabiliyyətləri və işin keyfiyyəti baxımından qiymətləndirir, belə ki, təşkilat rəhbərləri təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrini öz işçilərinin potensialı ilə vasitəsilə yaxşılaşdırmaq istəyirlər. Əməyin qiymətləndirilməsi yalnız rəhbərlər üçün deyil, həm də onun vasitəsilə öz işinin nəticələri, ixtisaslaşma dərəcələri və potensialları barədə məlumat əldə əldə edən əməkdaşlar üçün də lazımlıdır. Nəticələrin qiymətləndirilməsi müntəzəm mükafatların ödənilməsi üçün əsasdır və bu səbəbdən işçilərin daha çox qazanma imkanı var və işçinin ixtisas və potensialının qiymətləndirilməsi onun təlimi və karyera yerdəyişmələrinə dair qərarların qəbul olunması üçün əsasdır.

Heyətin səmərəli fəaliyyəti eləcə də effektivliyin açar göstəricilərinin qiymətləndirilməsi proseduru vasitəsi ilə müəyyən edilə bilər. Heyətin əməyinin effektivliyin açar göstəricilərinə əsasən qiymətləndirilməsi günümüzdə aktualdır, lakin onları istifadə edərkən təşkilatın işçi heyətinin fəaliyyətinin bütün nəticələrini əhatə edə və ölçə bilməsi üçün doğru göstəriciləri seçməsi lazımdır.

KPI (key performance indicator) – effektivliyin açar göstəricidir. Bu göstərici həyata keçirilən tədbirlərin effektivliyini qiymətləndirməyə imkan verir. KPI-nin tətbiqi həm bütün şirkətin, onun ayrı-ayrı bölmələrinin, həm də konkret işçilərin

işini qiymətləndirmək üçün mümkündür. KPI sisteminin köməyi ilə yalnız həyata keçirilən tədbirlərin effektivliyinə nəzarət etmək və onları qiymətləndirmək deyil, həm də əmək haqqı effektiv ödənilməsi sistemini qurmaq olar.

Effektivliyin açar göstəriciləri bir sıra vəzifələrin həllinə yönəlmişdir

- heyətin effektiv fəaliyyətini göstərmək;
- heyət və təşkilat tərəfindən hədəflərə nail olmaq istiqamətində tərəqqini ölçmək;
- təşkilatın işinə sistem xarakteri vermək.

Əməkdaşların əməyinin qiymətləndirilməsinin kifayət qədər tam və adekvat olması üçün bütün açar göstəricilər motivasiya edici olmalıdır, yəni bütün işçilər müəyyən göstəricilərin onların əmək haqqına, mükafatlarına və bütövlükdə təşkilatın inkişafına necə təsir göstərdiyini aydın şəkildə başa düşürlər.

Təşkilatda səmərəli idarəedilməsində kadrların işini arzu edilən istiqamətə yönəltmək, onları işə motivasiya etmək vacibdir. Ona görə ki işin nəticəsi də, qurumun məhsuldar fəaliyyəti və nüfuzu da, ilk olaraq, kadrların işi ilə bağlıdır. Kadrların fəaliyyətini istiqamətləndirmək və iş prosedurunda səmərəni qaldırmaqdan ötrü ən mühüm mexanizmlərdən biriysə motivasiyadır. Kadrların razılığı motivasiya vasitəsi ilə təmin edilir ki, bu da özünü bu qurumun işinin məhsuldar olmasında və cəmiyyətdə onun işindən meydana gələn məmnunluqda göstərir. Maaş, mükafat, maaşa əlavələr olaraq stimül ilə təmin edilir. Ancaq burada lazımlı bir hissə mövcuddur. Əgər əməyə görə mükafatlandırma dərhal, adekvat, açıq formada həyata keçirilməzsə, məhsuldar çalışanlarla çalışmayanlar arasında müqayisə aparılmazsa stimül əksstimula dönüşə bilər. Yəni təşkilat müəyyən miqdarda maddi vəsait xərcləməsinə baxmayaraq, əməkdaşlar ruhlandırma yerinə ruhlandırılmamağa başlayırlar. Müxtəlif struktur bölmələrdə bərabər vəzifəni tutan iki çalışan müxtəlif iş yükünü aparırsa, şəxsi keyfiyyətində və işgüzarlıq fəaliyyətində seçilsə, onlara eyni məbləğdə mükafatın tətbiq edilməsi şirkətdə demotivasiya olmağa yol açan amillərdən hesab edilə bilər. Ona görə ki motivasiyada sosial ədalət xüsusi önəm daşıyır. Tədqiqat prosesində müəssisədə

kecirilən müsahibələr vaxtı altdakı suallardan istifadə olunmuşdur: (Mukaddes Çiçək, 2012: s.145)

1. Şirkətinizdə ruhlandırmanın önəmi barədə nə söyləyə bilərsiniz?
2. Şirkətdə nə cür motivasiya metodundan tətbiq edilir?
3. İstifadə olunan ruhlandırma metod və üsullarının süərliliyi və çevikliyi hansı göstəricidədir?
4. Çalışanların ruhlandırmasında digər quruluş sahələrinin əsas işi nədir?
5. Əgər idarə heyəti və çalışanlar arasındakı kommunikasiya səviyyəsini 1-dən 5-dək dəyərləndirmə şkalasıyla qiymətləndirmə eləsək sizin təşkilatınızda bu dəyər neçə olar və nə səbəbə?
6. Çalışanların məşğuliyyət nəticəsini nə cür üsullarla ölçürsünüz?
7. Sizcə, ruhlandırma vasitələri xidmət nəticəsinə təsir gücü necədir?
8. Şirkətinizdə çalışanlar fərdi və ya kollektiv formada tərif edilmirmi?
9. Çalışanların məşğuliyyət nəticəsinin səviyyəsini seçmək və onların işlərinin nəticələrini dəyərləndirmək niyyətilə korporativ məlumat şəbəkənizi inkişaf etdirməyi planlaşdırmısınız mı və bunu inkişaf etdirmə hansı yöndə aparılacaq

Müsahibələrin aparılması prosedurunda müəssisədə ruhlandırmanın önəmi alınan informasiyaya əsasən müəyyənləşdirilmişdir. Müsahibə keçirdiyimiz rəhbərlərin düşüncəsinə görə, menecerlər tərəfindən işçilərə istənilən mənəvi yardım edilməlidir, çünki ki onlar təşkilatın bölünməz, önəmli tərkibidirlər. Şirkətdə çalışanlar arasındakı əlaqələr dostluq formasında, bir-birlərinə yardım olunmalı və uzunmüddətlik prinsipləri əsasında qurulmalıdır. Bu əsasən də, dəyişkən iş vəziyyəti və məzuniyyətlər çoxluq təşkil edən yay fəslində, özünü xeyli göstərir. Vurğulamaq önəmlidir ki, mövcud şirkət formalar, normalar və korporativ siyasət şirkətiçi nizamının təmin olunmasında önəmli çıxış edir. Aydın məsələdir ki ki, bu qayda rəhbər çalışanlar və təbəçiliyindəkilər arasında əlaqələri saxlamaq, onların davamlılığını təmin eləmək və qüvvətləndirməyə xidmət eləməlidir.

Həm də bir çox rəhbərlər bu cür nümunə gətirdilər ki, çalışanlardan hansısa birinə bonus ilə mükafatlandırılmaqdan ötrü məqsədlərə müvəffəq olmaq vacib olduğu vəziyyətdə onun başqa həmkarları, təbii ki, bu niyyətə çatmaqda ona yardım edəcəklər ( Eroğlu, Feyzullah. 2014).

Rəhbərlər qeyd eləyirlər ki, bu tərz hallar işçilərdə rəhbərlikdən mükafatlandırılma haqqında böyük gözləntilərin meydana çıxmasına gətirib çıxara bilər. Sonda, çalışanlar rəhbərliyin təşəbbüsü ilə onlara təqdim olunacaq hədiyyə, sürpriz, faizlər və tərifləri sebirsiz olaraq gözləmə yerinə keçəcəklər, buysa şirkətdə idarə heyəti və çalışanlar arasında arzu edilməz məsələlərin yaranmasına səbəb olaraq, çalışanların ruhdan düşməsinə səbəb ola bilər.

Başqa bir cəhətsə, sual başqa struktur sektorları və şöbənin şirkətin çalışanlarının ruhlandırılmasında rolu nədir? şəklində qoyulduqda mü sahibə apardığımız menecerin zənnincə, sözsüz, maliyyə şöbəsi şirkətin çalışanlarının hamısının sevimlisi hesab edilir. Rəhbər heyətin belə qərara gəlməsinin əsas göstəricisi bu şöbənin çalışanların əsas ehtiyaclarını qarşılayan maliyyə köməyi və bonusu təmin etməsidir.

Mü sahibələrin aparılması sonunda bəlli oldu ki, müəssisədə çalışanların əsas maddi ruhlandırma metodu olaraq maaşına əlavələr-bonus sxemi icra eləyir. Əgər personal müəssisə fəaliyyətləri üzrə əməliyyatın aparılmasında, müəyyən satış miqdarına gələrlərsə, müəssisə bu çalışanlara bonuslar verir.

Həm də, müəyyən sıralanma ilə aparılan imtahan və binardan sonra aparılan fərqli testlər müəssisənin təşəbbüsü ilə işlər formasında təşkil edilir. Müəssisənin rəhbər heyətindən təşkil edilən testlərə aid olunan sualdan ibarət yoxlamadan çalışanlar əvvəlcədən informasiyasız olurlar. Yeni müəssisə fəaliyyətləri barədə təlimdən ibarət olan vebinar-internet çıxışları sonlandırdıqdan sonra, bu təlimin vəsaitləri əsasında imtahan reallaşdırır. Burada üstün göstəricilər vermiş çalışanlar müxtəlif üsullarla təltif edirlər.

Bir sıra rəhbərlər müəssisədə qeyri-maddi ruhlandırma metodunun önəmini qeyd eləmişdilər. Bu metoddan ən vacibi rəhbər heyət və tabeliyində olan çalışanların arasında yaranan birgə münasibət, onun səviyyəsinin

müəyyənləşdirilməsi niyyətilə müsahibə həyərə keçirən menecerdən bu səviyyəni 1-dən 5-dək qiymətləndirmə ölçüsünə münasib qiymətləndirməsi rica olunmuşdur. Onlar, səviyyəni fərqli şəkildə dəyərləndirmişdirlər. Belə ki, çalışanlarla öz bilavasitə rəhbəri arasında olan kommunikasiya dərəcəsi 5, çalışanların başqa struktur sahələrinin rəhbəri və baş direktor arasında olan kommunikasiya səviyyəsiyə 4 bal ilə dəyərləndirilmişdir.

Çalışanların işlərinin nəticəsinə münasib mükafatlandırılmasına baxdıqda isə bu islahatlara çalışanların müəssisənin korporativ məlumat şəbəkəsi və facebook ünvanı üsulu ilə müştərilərin təşəbbüsü ilə yaxşı qiymətləndirildikdə onların, əmək birliklərinin başqa iştirakçıları və müəssisənin şöbə və filialının hamısının çalışanları önündə təriflənməsi aid edilir.

Rəhbərin cavabına əsas kimi, çalışanların məşğuliyyət nəticəsinə telefon zəngi vasitəsilə nəzarət edilir və istənilən vaxt nəzərdə tutulur. Ona görə ki, bir sıra vəziyyətlərdə çalışanların müştəriylə əlaqəsi, onun təklif elədiyi fəaliyyətlər və digər problemlər barədə ətraflı informasiya təqdim etməkləri, onların xidmət nəticəsinin qiymətləndirilməsindən ötrü yoxlanılır.

Yekunda, müəssisənin baş meneceri çalışanların xidmət nəticəsinin qiymətləndirilməsindən ötrü təşkilatın korporativ məlumat mexanizminin inkişafı barədə informasiya təqdim etmişdir. O, çalışanların xidmət nəticəsinin müəyyən edilməsinin önəmli amili sayılan internet seminarın aparılmasından sonra fərqli təzə növlü yoxlama testin və imtahanın istifadə olunduğunu qeyd eləmişdir.

İndiki dövrdə müəssisə və təşkilatın faydalı fəaliyyətində məqsədli idarəeləmə strategiyasının işlənməsində, idarəetmə sxeminin bütün komponentlərinin, prinsipləri spesifik önəm daşımağa başlayır. Onun niyyəti müəssisənin tərəqqi hüdudunun üzə çıxarılması, qərarların qəbul edilməsinin alternativ üsulların və yeni maliyyələşdirmə istiqamətinin, işçi heyətin motivasiyasının faydalı metodlarının axtarışından ibarətdir.

Müəssisə və təşkilatların ən yeni idarəetmə quruluşları əsas və dövriyyə vəsaiti, əmək və maddi resurs və s. hər zaman dəyişən və bir-biriylə sıx qarşılıqlı bağlantılı ayrı-ayrı tərkib komponentlərindən ibarət olan qəliz təşkilati sistemlərdir.



Bazar iqtisadiyyatı vəziyyətində müəssisə və təşkilatların fəaliyyəti bütün istehsal və texniki prosedurların, həmçinin də də əmək resurslarının idarə edilməsinin kompleks avtomatlaşdırılması əsasında idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi sektorunda qarşıya təzə vəzifələr qoydu.

Bazar iqtisadiyyatının inkişafı istehsalın təşkili, təchizatçılar və istehlakçılarla əlaqələrin qurulması sahəsində həyata keçirilən tədbirlərin mürəkkəbləşməsinə və həcmnin artmasına gətirib çıxarır. Bu prosedurların operativ idarə edilməsi idarəetmənin ən yeni informasiya sistemləri təşkil edilmədən qeyri-mümkündür.

Bu sektorda hər bir yönü xüsusi formada diqqətdən keçirdikdə söyləmək lazımdır ki, məlumat resursunun idarə olunması idarəçilik prosedurunda məlumatın yığılması, ötürülməsi, emal edilməsi, tutulması, təqdim edilməsinin müəyyən vasitəsinin istifadə edilməsinə əsaslanan uyğun texnologiyanın toplusunun olmasını tələb eləyir. Sadalanan informasiya prosedurlarının hansısa birinin üstünlük təşkil etməsi, onun tezliyi və mühümlüyündən bağlı şəkildə onların həyata keçirilməsinin texniki üsulları seçilir.

### **2.3. İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin hüquqi aspektləri**

İnsan resurslarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinin hüquqi aspektlərini tədqiq edərkən ilk növbədə kadr idarəçiliyində ə əmək müqaviləsi imzalanmasının faydasını araşdırırıq. Əmək müqavilələri müstəqil olaraq tərəflər arasında imzalanır. İş əlaqələri qurmayan və ya qurmaq yaratmaq istəməyən heç kim əmək müqaviləsi imzalanmağa məcbur deyildir. Əmək müqaviləsi tərəfdarlarından biri işəgötürən tərəf, o biri isə işçi sayılır. Konstitusiyamıza görə, 15 yaşı olan hər bir kəs işçi kimi əmək müqaviləsinin tərəfdarı olar bilər. Qanunla müəyyən edilmiş qaydada fəaliyyət qabiliyyəti olmayan şəxslərlə əmək müqaviləsi bağlana bilməz və qanuni olaraq səriştəsi olmayan şəxs işəgötürən qismində çıxış edə bilməz. Əmək müqaviləsi ümumiyyətlə yazılı şəkildə verilir. Tərəflərin razılığı ilə əmək müqaviləsi Əmək Məcəlləsində göstərilən standart formaya uyğun şəkildə tərtib olunur. mək müqaviləsi ən azı iki nüsxədə tərtib edilir və tərəflər tərəfindən

imzalanır (və ya möhür) və onun nüsxələrindən biri işçidə, o biri isə işəgötürəndə qalır.

İşçinin əmək müqaviləsinə təqdim etməsi vacib sənədlər işə qəbul prosedurunun əsas məsələlərindən biridir. Bu rəsmi əməliyyat üçün işçi aşağıda göstərilən sənədləri qarşı tərəfə verməlidir:

1. Hər bir işçi dövlət sosial sığorta şəhadətnaməsi, əmək kitabçası və şəxsiyyəti

təsdiqləyən sənədlərini verməlidir;

2. İşçinin müəyyən yaxud müvafiq yaşayış məntəqəsində qeydiyyatda düşüb-düşməməsi ilə əmək müqaviləsinin bağlanması xarakterizə oluna bilməz;

3. Əmək müqaviləsi məcburi köçkünlərlə, bərabər hüquqlu şəxs və ya qaçqın statusu almış bir işçi ilə, habelə AR-da ilk dəfə əmək kitabçası təqdim etmədən işə başlayan şəxslər, xarici vətəndaşlar və vətəndaşlığı olmayan şəxslər ilə bağlana bilər;

4. Əmək müqaviləsi bağlanan zaman işçi heyətinin əmək funksiyası əlamətlərinə əsasən peşə təhsilinin və yaxud orta təhsilinin olması vacib sayılan vəziyyətlərdə işçi aldığı təhsil haqqında uyğun sənədi də verməlidir;

5. İşçinin sağlamlığına və yaxud səhhətinə neqativ təsir edəcək çətin, ağır ziyanlı və təhlükəli iş şəraitinə sahib iş yerlərində, habelə, ölkə əhalisinin sağlamlığının qorunması üçün səhiyyə, ictimai iaşə, qida sənayesi, ticarət və s. bu kimi iş yerlərində əmək müqaviləsi imzalanan zaman işçi öz sağlamlığı barəsində tibbi arayış da verməlidir. Bu cür iş şəraitinə sahib olan peşələrin və iş yerlərinin siyahısı uyğun icra hakimiyyəti idarəsi tərəfindən təsdiqlənir;

6. İş əlaqələri qurarkən işçi tərəfindən Əmək Məcəlləsində olmayan, o cümlədən, işin əlamətlərinə uyğun olmayan digər bir sıra əlavə sənədlərin tələb edilməsi qadağandır.

HR-nın əmək fəaliyyətinin idarə olunması zamanı əmək müqaviləsinin qaydalarının nizamlanması mexanizmi. İş müqaviləsinin bitmə tarixi, işə başlama tarixi ilə eyni ola bilməz. Ola bilər ki, müqavilənin əvvəlcədən qeyd olunduğu

düşünülsün və nümayəndəsi çox uzaq olmayan bir müddətdə işə başlasın. Ümumiyyətlə, razılaşma işçinin ilkin 2 ayını sınaq müddəti kimi təyin edir.

Sınaq müddəti zamanı yeni heyət özünü gözlənilməli kimi doğrulda bilməsə, onda işçiyə 3 gün qabaqcadan xəbərdarlıq olunmaq şərti ilə müqavilə birtərəfli şəkildə ləğv oluna bilər. Bu hal, Əmək Məcəlləsinin 51-ci maddəsi, yəni Sınaq müddəti ilə nizamlanır. Sözügedən maddədə bunlar xüsusilə göstərilmişdir:

➤ İşçinin və yaxud kadrın peşəkarlıq səviyyəsi və uyğun əmək funksiyasını yerinə yetirmək bacarığını müşayiət etmək üçün sınaq müddəti təyin edilməklə əmək müqaviləsi bağlanır. Sınaq müddəti 3 aydan çox olmamaqla təyin olunur;

➤ Sınaq müddəti işçinin əslində əmək funksiyasını yerinə yetirdiyi işdir. İşçinin qısa müddətlik əmək qabiliyyətini itirdiyi, o cümlədən, iş yeri və orta əməkhaqqı sabit saxlanmaqla işdə olmadığı vaxtlar sınaq müddətinə əlavə olunmur;

➤ Sınaq müddəti qeyd edilməyən imzalanan əmək müqaviləsi sınaq müddəti təyin olunmadan bağlanmış sayılır.

HR-nın əmək fəaliyyətinin idarə olunması zamanı iş vaxtının qaydaya salınması mexanizmi. Bütöv iş müddəti Əmək Məcəlləsində göstərilən həftəlik və yaxud gündəlik iş saatlarında işçilərin əmək funksiyasını icra etməsi üçün təyin edilmiş zaman intervalıdır. Normal iş gününün vaxtının tam müddəti 8 saatdan çox olmamalıdır. Normal gündəlik iş saatları ilə uyğun gələn normal həftəlik iş saatlarının müddəti 40 saatdan çox ola bilməz. Əmək müqaviləsi bağlanarkən nəzərə alınmalı olan əsas şərtlərdən biri də məşğulluqdur. İşçinin 1 gün və 1 həftə ərzində nə qədər işləyəcəyini, başqa sözlə desək əmək funksiyalarını hansı müddətdə icra etməli olduğunu qabaqcadan bilmək şərtidir. Əmək Məcəlləsi hər işçi üçün gündəlik dərəcəni 8 saat, həftəlik məzənnəni 40 saat müəyyən edir. Bir sıra təşkilatlarda 5 günlük, habelə 6 günlük iş vaxtı düşünülür. Daha çox, büdcədən maliyyələşən dövlət mərkəzlərində, büdcə təşkilatlarında və qurumlarında 5 günlük iş həftəsi təyin edilir. Unutmaq olmaz ki, Əmək Məcəlləsinə uyğun olaraq altı günlük iş həftəsində həftədə 40 saat, gündəlik iş yükü 7 saat, həftəlik iş yükü 36

saat, gündəlik iş yükü 6 saat, həftəlik 24 saat iş yükü olduqda isə gündəlik iş vaxtı müddəti 4 saatdan çox olmamalıdır.

İnsan resurslarının idarə olunması zamanı əlavə iş vaxtının qaydaya salınması mexanizmi. Əmək müqaviləsinin mühüm şərtlərindən biri həddən artıq çox işləməsi problemidir. Bu, günümüzdə işçilər və işəgötürənlər arasında ən aktual problemlərdən biridir. Təcrübədə, bir işçinin iş vaxtından artıq və ya daha çox işləməsinin düzgün olub-olmadığı, hansı ödənişlərin edildiyi və necə edildiyi barədə suallar ilə üzləşmək olar. Bütün bunlar Əmək Məcəlləsində əksini tapsa da, işçi işə götürərkən işəgötürənlə razılaşmalıdır. Tutaq ki, əmək müqaviləsində həddən artıq iş üçün 2 qat maaş nəzərdə tutulur. Qeyd etmək lazımdır ki, Əmək Məcəlləsində normadan ən azı iki dəfə çox olması şərti ilə iş vaxtından artıq işçilərə əmək haqqının ödənilməsi əks olunmuşdur. Yəni, müəssisədə qarşılıqlı razılıq əsasında üç dəfə və ya daha yüksək maaş ala bilərsiniz. Buna görə, əmək müqaviləsi bağlayarkən bu şərtlər müvafiq sənəddə əks olunmalıdır.

Əmək müqaviləsi bağlayarkən işəgötürən işçi ilə həddən artıq iş məsələsinə aydınlıq gətirməlidir və bu fakt əmək müqaviləsində ayrıca bir maddə kimi əks olunmalıdır. İş vaxtı və ya işdən artıq iş nə deməkdir? Bir işçinin adi iş vaxtı əmək müqaviləsinə uyğun olaraq 8 saatdır və saat 18.00-da başa çatır və işçinin işəgötürəndən sonrakı saatda işə cəlb olunması iş vaxtı hesab olunur (Avdeev, V..B., 2016).

Qeyd etmək lazımdır ki, artıq iş bir iş günü ərzində işçinin əmək müqaviləsində göstərilməmiş iş vaxtından çox işləməsi vaxtıdır. İşçinin əlavə iş vaxtı işəgötürən tərəfin əmri ilə mütləq şəkildə qanuniləşdirilməlidir. Əmrin hər hansı düzgün forması bu cür ola bilər:

Bu mövzuda əsas məqamlardan biri işəgötürənin bir işçini daha çox işləmək üçün işə götürə biləcəyi şərtlərdir.

İşəgötürən tərəfindən işçinin iş müddətindən çox işə cəlb olunmasına dövlət müdafiəsinin təmin edilməsi, istehsalat qəzasının və təbii fəlakətlərin qarşısının alınması və yaxud onların nəticələrinin ləğv edilməsi üçün icra olunması vacib sayılan ən mühüm tədbirlərin həyata keçirilməsi, o cümlədən, qaz, su, elektrik

təchizatı, kanalizasiya, istilik, rabitə və başqa kommunal mərkəzlərdə işlərin, xidmətlərin göstərilməməsinə gətirib çıxaracaq qəfil hadisələrin nəticələrinin yox edilməsi üçün vacib işlərin icra edilməsi zamanı, başlamış və istehsalın mexaniki mühitinə və potensialına görə iş gününün axırınadək bitməyən işlərin sonlandırılmasına avadanlıq və əmtəələrin sıradan çıxması təhlükəsi hallarında işlərin sonlandırılması vacibliyyəti ortaya çıxdıqda, işlərin saxlanmasına səbəb olan xarab mexanizm və qurğuların təmir edilməsi, eyni zamanda da onların bərpa olunması ilə bağlı işlərin icra edilməsi ehtiyacı yarandıqda, əvəz olunan işçinin işə çıxmaması ilə bağlı işə ara verilməsi qeyri-mümkün olduqda yol verilir. Nümunə olaraq, vurğulayaq ki: müəyyən bir inşaat şirkəti tikinti işlərinin görülməsi üçün beton almışdır. Şirkətin iş saatları 6-da başa çatacaq, beton isə 6-nın yarsında təhvil verilib. Bu vəziyyətdə şirkət rəhbərliyi işçilərin saat 19.00-a qədər işləmələrini və cari işləri başa çatdırmağı əmr edir. Şirkət rəhbərinin əmri qanuna uyğundurmu? Beton tez sıradan çıxan bir məhsul olduğundan vaxtlı-vaxtında istifadə edilməsi vacibdir. Buna görə, müəssisə rəhbərinin əmri qanunauyğun sayılmalıdır.

## **III FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ TƏLİMİ VƏ KADR POTENSIALININ ROLUNA DAİR ARAŞDIRMA**

### **3.1. Araşdırmanın mahiyyəti və məqsədi**

İnsan resurslarının idarə olunmasında təşkilatın hədəflərinə çatması üçün vəzifələri ən yaxşı şəkildə yerinə yetirərək təşkilati mənbələrin seçilməsi və qiymətləndirilməsi prosesidir. Qurumların müvəffəqiyyət səviyyələrini artırmaq üçün yaradılan, müəyyən bir müddətdə görülən işləri izləyən, bunun nəticəsində müəyyən standartlar qoyan və qurumları buna uyğun istiqamətləndirən bir texnikadır (Uygur və Sümerli Sarıgül, 2015).

Günümüzdə müəssisə daxilində insan resurslarının doğru şəkildə qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi idarəetmənin ən vacib mövzulardan biridir. Bazar iqtisadiyyatı dövlətlərinin istiqamətləndirdiyi şərtlərdən asılı olan hər bir işdə idarəçilərin metodologiyası mütəxəssislər tərəfindən yaradılmalı və aktuallaşdırılmalıdır. Bütövlükdə, insan resursları yalnız hipotetik bir məsələ deyil, heyət hər hansı bir müəssisənin məkanıdır və iş prosedurunun əsas, birbaşa mövzusu kimi qəbul edilir. Təşkilatı quran, idarə edən və tərəqqi etdirən işçi heyətidir. Bu vəziyyətdə texniki vasitələr (maşınlar, kompüterlər və s.) yalnız köməkçi rolunda iştirak edirlər. Buna görə, heyət olmadan hər hansı bir səyin mövcudluğunu müzakirə etmək çətindir. İdarə heyəti texnikasının əvəz edilməz və bəlkə də əsas məsələsi, onların gizli qabiliyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsini, qabiliyyətlərinin fərqləndirici sübutlarını və fəaliyyətlərini özündə cəmləşdirən hərtərəfli strategiyadır. Bu komponentlərin hər biri araşdırmanın olduqca vacib olduğunu göstərir. Buna görə, tədqiqatın əsas səbəbi, Veysəloğlu şirkətlər qrupunun işçi qüvvəsi qaydaları, qiymətləndirmə və müvafiq idarəetmə qaydaları və sistemləri ilə tanış olmaq və onların adekvatlığını araşdırmaqdır.

Müəssisələrdə insan resurslarının doğru şəkildə qiymətləndirilməsi əsasən işin xarakterini yaxşılaşdırmağa, idarəetmə dərəcəsini artırmağa və son nəticədə səmərəliliyə xidmət edir. Qeyd edilən faktlar bu sektorun əhəmiyyətini qətiyyətlə vurğulayır. HR-nın idarə olunması müasir dövrdə biznesin idarə olunmasının əsas

sektorlarından biri hesab edilir və davamlı olaraq elmi araşdırmaların mövzusu kimi çıxış edir. HR-nın idarə olunmasından söz edərkən əmək və onun növləri barəsində mövzulara da istinad etmək zəruridir. Qeyd edək ki, əməyin həyatımızda və ictimailəşməyimizdəki rolunu rədd etmək olmaz. Kadr imkanlarının doğru şəkildə qiymətləndirilməsi dedikdə, yalnızca idarəçilik deyil, onunla üzvi əlaqəli olan əmək, onun təşkil edilməsi və əlvrişli məhsuldarlığı əldə etməsi önə çıxır.

Müəssisələr insan resurslarının idarə edilməsi üçün uyğun strategiyaya sahib olmalıdır. Hər bir müəyyən assosiasiyanın daxili sanksiya və ya işçi qüvvəsi üçün fərqli bir texnikaya sahib olduğu və heyət bölməsinin rəhbəri və ya müvafiq səlahiyyətli orqanın bu məsələni idarə etdiyi aydın olur. Sahibkarlıq növünə baxmayaraq, hər bir dərnək heyət strategiyasını xarakterizə edən və aktuallaşdıran bir mütəxəssisə ehtiyac duyur. Çox sayda ada sahib olmasına baxmayaraq (HR müdiri, Kadrlar şöbəsinin müdiri, HR mütəxəssisi və s.), maddə əvvəllər olduğu kimi fundamental bir səviyyədə davam edir: hər bir təşkilatda, daha çox isə mütləq işçilərinin ümumi say həddi maksimum olan təşkilatlarda işçi heyəti məşğul olmaq üçün xüsusi bir şöbə və yaxud bölmə mövcud olur, bu bölmənin isə direktor və mövcud işçiləri (bəzi hallarda xırda müəssisələrdə gərək duyulmadığından kadr strategiyası ilə yalnız bir nəfər maraqlanır və onu hansısa şöbənin nəzdində yox, inzibati idarəetmə heyətində təqdim edirlər) qeyd olunan sahədə fəaliyyət göstərirlər. Kadr strategiyasının doğru şəkildə qurulması təşkilatın gələcək fəaliyyətini müəyyən edir, onun uğurlarını əsaslandırır və nəticədə, sağlam intensivliyini təyin edir.

İnsan resurslarının doğru idarə olunması ilk növbədə dürüst və düşünülmüş idarəetmə strategiyası ilə baş verə bilər. Bu vəziyyətdə, son məhsulun və yaxud müəssisə, şöbə və yaxud qurumun ümumi məhsuldarlığının çoxalması müşahidə edilə bilər. Kapitalist cəmiyyətində və müasir iş mühitində kadr imkanlarının idarə edilməsi anlayışı öz əhəmiyyətini getdikcə artırır, yeni ofislər açıldıqca və bir çoxu hər gün bağlandıqca personalın idarə olunması konsepsiyası getdikcə daha çox əhəmiyyət daşıyır. Qapalı müəssisələrin bağlanması səbəblərindən biri insan resurslarını düzgün idarə edə bilməməsidir. Müstəqil, əlvrişli, ədalətli, bərabər və

liberal iş mühitinin ərsəyə gətirilməsi insan resurslarının effektiv idarə olunmasının ilkin şərtlərindən biridir və buna görə də insan resurslarının idarə edilməsi getdikcə daha vacib olmağa başlayır. AR Avrozonaya inteqrasiya etdiyi və ölkədəki iş mühiti müasir Qərb modeli üzrə təkrar qurulduğu üçün bu sahənin daha təsirli yollar axtarmalı və nəticədə bu mövzu həm global, həm ölkə miqyası və çərçivəsində yetəri qədər aktual və vacibdir. Bu nöqteyi-nəzərdən, tədqiqatın mərkəzi obyektini olan Veysəloğlu şirkətlər qrupu qərb ənənələri üzrə yeni və innovativ bir şirkət hesab edilir və dolaylı olaraq şirkətin bütün başqa departamentləri kimi, kadrlar şöbəsinin də fəaliyyəti modern idarəetmənin tələbləri əsasında yaradılıb.

Fərdi iş performansını təşkilatın uğuru üçün çox vacibdir. Çünki işçilərin fərdi fəaliyyəti təşkilatın ümumi fəaliyyətini induktiv şəkildə müəyyənləşdirir. Buna görə də, əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi həm fərdi miqyasda, həm də institusional əsasda bir motivasiya vasitəsidir.

İnsan resurslarının idarə olunması və ya başqa sözlə, müvəffəqiyyət qiymətləndirilməsi, personalın bacarıqlarını göstərə biləcəyi bir iş mühiti, onların inkişafına kömək edəcək şəraitin yaradılması və işçilərin təşkilata töhfələrini artırılması kimi amillər səbəbindən xüsusilə insan resurslarının idarə edilməsində mühüm yer tutur. Hətta insan resursları təcrübəsinin ayrılmaz bir hissəsi olduğunu söyləmək olar (Yalçın A. 2012). Bu araşdırmanın əsas məqsədi insan resurslarının idarə edilməsində mühüm yerə malik İnsan resurslarının idarə olunmasında kadr potensialı aspektinin tədqiq edilməsidir.

### **3.2. Araşdırmanın hipotezləri**

Araşdırmanın əsas hipotezləri aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilmişdir.

Hipotez I - Yalnız peşəkar və ixtisaslı mütəxəssislər qiymətləndirmə və işçi heyəti ilə əlaqələndirilməlidir. Bu xətlər boyunca, təşkilat nümayəndələrini zaman-zaman səlahiyyət verən və araşdırma və təlimlərini qiymətləndirən bir insanın əhəmiyyətli sahədəki əsas məlumatlara, qabiliyyət və bacarıqlara sahib olması qaçılmazdır;



Hipotez II – Müəssisələrin notariat qaydaları və pul aktivləri birbaşa yerli tənzimləmələrə və sonradan işçilərin iş qüvvəsinə təsir göstərir. Beləliklə, bir təşkilat nə qədər faydalı, perspektivli, vəd edən və məcbur edən olarsa, dövlət səviyyəsində və dünya miqyasında olursa, bu təşkilatda daha çox fərd işləməlidir və bu da öz növbəsində əmək bazarında üstünlük qazanmağa imkan verir və bazarın əsas qaydalarını müəyyənləşdirməklə nəticələnir;

Hipotez III – Qiymətləndirmə və HR idarə heyətində müntəzəm qiymətləndirmə və araşdırmalar vacibdir, təşkilatın öz HR bölməsinin fəaliyyətini ziyarət etmək, təşkilatın seqment vəziyyətini araşdırmaq və müşahidə etmək təşkilatın gələcək fəaliyyətini və koordinasiyasını yaxşılaşdırır.

Fundamental nəzəriyyələr baxımından müşayiət olunan fərziyyələri qeyd etmək olar:

1- Təşkilat işçilərinin yaş səviyyəsi təşkilatın heyətinə və idarə heyətinə birbaşa təsir edir.

2- Təşkilat nümayəndələrinin cinsiyyəti, mütləq təklifdə kişi və qadın nümayəndələrinin dərəcəsi və ofset, kadrları və təşkilat rəhbərliyi ilə işinə təsir göstərir.

3- İşçilərin təlimat dərəcəsi, bu yola yönəlmiş təlimlər, işçi heyətinin nümayiş etdirmə bacarığı səviyyəsinin yüksəldilməsi təşkilata müsbət təsir edəcək elementlərdir.

4- İşə qəbul, motivasiya, icra təkanları, icra qiymətləndirməsi və mükafatlar ARDNŞ-nin iş münasibətlərinə müsbət təsir edəcəkdir.

5- Kadr potensialının düzgün idarə edilməsi və prosedurların tam istifadəsi ARDNŞ-in xeyrinə qarşılıqlı və etibarlıdır, real pulda likvidliyi genişləndirir, öhdəlik hissəsini azaldır, səhmdarlıq xərclərini artırır.

6. Çatışmazlıqlar təşkilatın ümumi mənzərəsinə və reputasiyasına ziyan verən bir faktordur.

### **3.3. Araşdırmanın əhatə dairəsi və ehtimalları**

Tədqiqat işi Veyselöglü şirkətlər qrupunda müxtəlif vəzifələrdə işləyən 115 nəfər arasında aparılmışdır. Tədqiqat qrupuna 115 nəfər daxil edilmişdir. Göndərilən anketlərdən hamısı cavablandırılmışdır. Cavablandırılan anketlərin 100-ü tədqiqat üçün yararlı olmuşdur. Bu araşdırma sorğu iştirakçılarının fikrinə əsasən insan resurslarının idarə olunmasında kadr potensialının rolunu, müasir problemlər və həll yollarını müəyyən etmək üçün həyata keçirilmişdir.

### **3.4. Araşdırmadakı məhdudiyyətlər**

Tədqiqat işi Veyselöglü şirkətlər qrupunda müxtəlif vəzifələrdə işləyən işçilərin fikirlərinə əsasən insan resurslarının idarə olunmasında kadr potensialının rolunu dəyərləndirilməsi ilə məhduddur. Toplanan məlumatlar və analizlər yalnız araşdırmanın aparıldığı 28.10.2019 - 10.01.2019-cu il dövrlərini əhatə edir.

### **3.5. Araşdırmanın modeli və dəyişənləri**

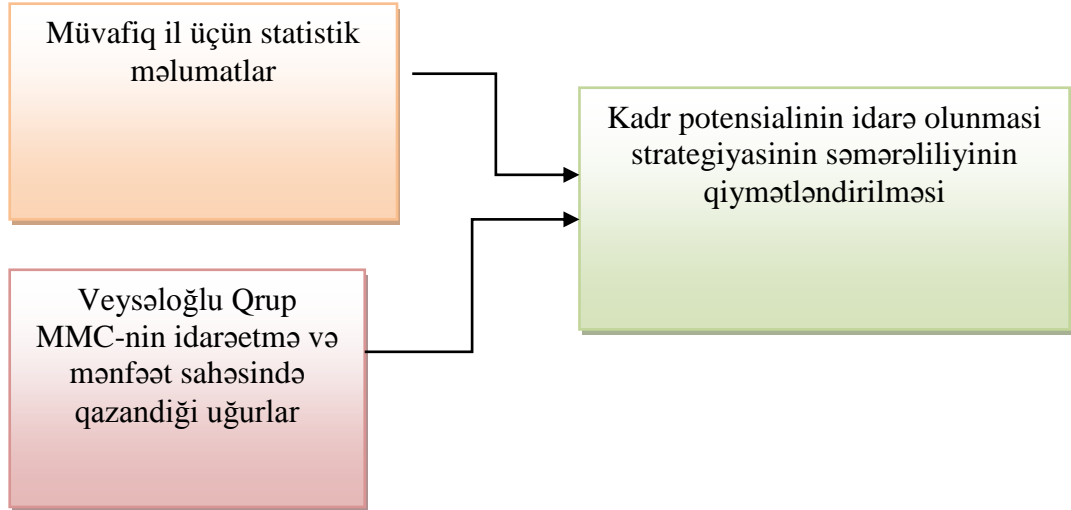
Bu araşdırma modeli ilə əmək fəaliyyətinin dəyərləndirməsinin sosial-iqtisadi təsirlərinə dair sorğu iştirakçılarının fikirləri öyrənilmişdir. Modelin dəyişənləri əmək fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi və işçilərin sosial-iqtisadi vəziyyətidir.

Əmək fəaliyyətinin dəyərləndirməsinin kadr potensialı aspektinin tətbiqi model vasitəsilə göstərilmişdir.

Tədqiqat işinin modeli aşağıdakı kimidir:

Araşdırmanın modeli əsasən ölçülə bilən və məntiqi məlumatların qavranılması və araşdırılması strategiyasına əsaslanır. Bu şəkildə, Veyselöglü şirkətləri tərəfindən təşkil edilən illik ölçülə bilən hesabatlarla işarə edən istintaq rəsmi olaraq təqdim olunan faktiki amillərdən istifadə edir. Buna görə, ölçülə bilən və məntiqi məlumatların araşdırılması baxımından müayinə müəssisənin HR, istifadəsi və təşkilatın əldə etdiyi nailiyyət arasında əlaqə quraraq nəzəriyyələrini təsdiqləyir və faktiki məlumatlar və amillər əsas mənbə kimi qəbul edilir.

**Qrafik 1: Statistik və elmi məlumatların təhlili əsasında müəssisənin kadr potensialı üzrə araşdırma**



**Mənbə:** Müəllif araşdırmaları əsasında tərtib olunub.

İndi isə modelin praktiki əsaslandırılmasına keçək.

### **3.6. Məlumatlar, onların ölçülməsi və toplanması**

Tədqiqat işində istifadə edilən məlumatlar anketi cavablandıran şəxslərin mövzu ilə əlaqəli fikirlərinə və bölüşdüyü məlumatlara əsaslanır. Bu məlumatlar ilkin mənbədən əldə edilmişdir.

Tədqiqat işinin anketi iki hissədən ibarətdir. Ümumi hissə adlanan birinci bölmədə tədqiqat işində iştirak edənlərin demografik xüsusiyyətləri müəyyən etmək üçün lazım olan məlumatlar əks olunmuşdur. İkinci hissədə isə əmək fəaliyyətinin dəyərləndirməsinin sosial-iqtisadi aspektlərinə dair suallar yer almışdır.

### **3.7. Məlumatların işlənməsi, emalı və şərh**

Sualların analizə uyğun hala gətirilməsi üçün Likert şkalasından istifadə edilmişdir. Likert tipli suallarda iştirakçıların mövzu ilə bağlı razılıq səviyyəsini təyin etmək üçün iki hədd arasında bir neçə variant təqdim olunur. Bu seçimlər ən aşağı həddən ən yuxarı həddə kimi sıralanır. Təhlil mərhələsində bu seçimlər

dərəcələrinə görə ədədi bir dəyər təyin etməklə kodlaşdırılır və beləliklə keyfiyyət məlumatları kəmiyyət məlumatlarına çevrilir və təhlil edilir.

Tədqiqat işi üçün əldə edilən məlumatlar SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsilə təhlil edilmişdir. Məlumatların təhlilində etibarlılıq analizi, frekans, ANOVA, korrelyasiya analizlərindən tətbiq olunmuşdur. Onların sonunda alınan başqa informasiyalar isə tədqiqat işinin Tapıntılar və İzahı bölməsində təqdim edilmişdir.

### 3.8. Tapıntılar və izahı

Veysəloğlu Qrup MMC-də insan resurslarının idarə edilməsini mənimsəmək üçün ilk növbədə sözügedən prosesə sistem olaraq yanaşmaq və zəruri olan statistik informasiyaları əldə etmək lazımdır. Veysəloğlu Qrup MMC-nin əsasında personal, idarəetmə sistemi və rəhbərlik durur, investorlar və rəqiblər, daha sonra alıcılar və onlarla əlaqə xüsusi yer tutur.

Şəkil 1: Veysəloğlu Qrup MMC-nin korporativ şəraiti



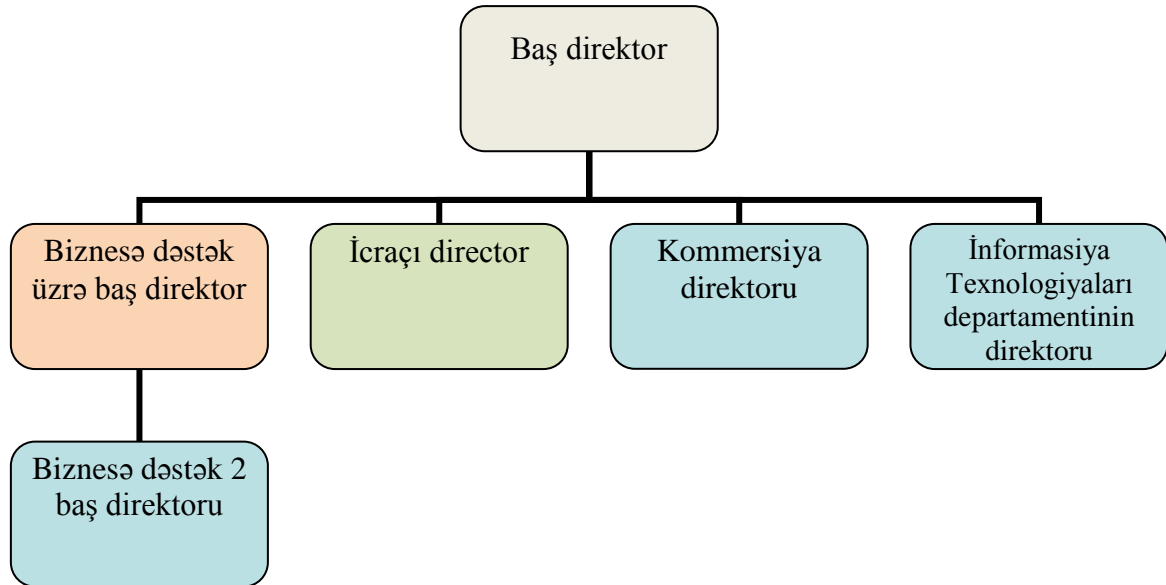
**Mənbə:** Veysəloğlu Şirkətlər qrupu, <https://www.veyseloglu.az/az/career-opportunities>

Təşkilatın idarəetmə quruluşu, o cümlədən işçi texnikasına görə cavabdeh olan şəxs, bir qayda olaraq təşkilatın biznes portfelinin tənzimlənməsinə və tanınmamasına təsir göstərir. Veyseləloğlu Şirkətlər Qrupunun tənzimləmə idarəsi Baş Direktordan və əhəmiyyətli sahələrdəki ortaqlarından ibarətdir. Özü də bu sadə

və cəlbedici quruluş təşkilatın fəaliyyətini tədricən peşəkar və likvid edir( <https://www.veyseloglu.az/az/structure>).

Qrafikdə inzibati idarəetmə şəbəkəsi təsvir edilmişdir (SOCAR, 2017):

**Qrafik 2: Veyselöglü Şirkətlər qrupunun inzibati idarəetmə strukturu**



**Mənbə:** Veyselöglü Şirkətlər qrupu, <https://www.veyseloglu.az/az/structure> 01.01.2020

Təşkilatla rəsmi şəkildə məşğul olan bu insanların məşqləri, istiqamətləri ilə etibarlı və ya tabeliyindəki qurumların vacib şuralarına uyğunlaşdırılır. Veyselöglü Şirkətlər Qrupunda idarəetmə inzibati potensialını həyata keçirən beş qəyyum şurası var və bu panellər altına yazılır:

**Qrafik 2: Veyselöglü Şirkətlər qrupunun inzibati idarəetmə quruluşunun əsas seqmentləri rolunda çıxış edənlər**



**Mənbə:** Veyselöglü Şirkətlər qrupu, <https://www.veyseloglu.az/az/structure>, 01.01.2020

Kadr, rejim və İKT üzrə vitse-prezidentin işçi qüvvəsi məsələlərində rəsmi bir nəticə tərtibçisi olmasına baxmayaraq, müəllimlərin təşkili və sistemin təkmilləşdirilməsi əsasən KİK tərəfindən həyata keçirilir..

Veysəloğlu Şirkətlər qrupunda İR-nın idarə olunması üzrə əsas funksiyalar aşağıdakı informasiyalandırıcı şəkildə daha yaxşı təsvir edilmişdir:

**Şəkil 2: Veysəloğlu Şirkətlər qrupunda İR-nın idarə olunması üzrə vacib funksiyalar**



**Mənbə:** Veysəloğlu Şirkətlər qrupu, <https://www.veyselovlu.az/az/structure> 01.01.2020

Şəkildən məlumdur ki, insan aktivlərinə rəhbər şəxslərin imkanları daxil edilməyi və vəzifəni, kadr girişinə göndərilməsini, hazırlanması və təkmilləşdirilməsini, icra qiymətləndirməsini, kadr idarəetmə / hesabatlarını və test qiymətləndirmələrini özündə cəmləşdirir. Bu diaqramdan aydın olur ki, təşkilatın müəllim heyəti rəhbərlərinin metodologiyası ən son yenilik və məntiqi nailiyyətlərdən asılıdır, bu yanaşmanın adekvatlığının əsas amilidir. Nümayəndələr ilə müəyyənləşdirilmiş iş qüvvələri vəzifələri SAP elektron çərçivəsi vasitəsilə yönəldilir və idarəetmə təlimlərinin xarakteri müntəzəm olaraq qiymətləndirilir. Təşkilat, kadr dəyişikliyi içərisində 2019-cu ildə aparılması tələb olunan bir neçə vəzifəni tənzimləyir. Bu fəaliyyətlər müşayiət olunan şəkildə görünür:

Məlumdur ki, Veyselöglü Şirkətlər Qrupunun bu qədər uzaq olmayan gələcək üçün verdiyi imkanlar, HR texnikasını əlavə olaraq inkişaf etdirməyə kömək edəcəkdir: Tamamilə ixtiraçı, irəli baxan və yaradıcı idarəetmə quruluşu və idarəçilər işçiləri ilə əlaqəli bir model istehsal etmək məqsədi daşıyır.

**Şəkil 3: Veyselöglü Şirkətlər qrupunda İR-in transformasiyası kontekstində planlaşdırılan növbəti projətlər**



**Mənbə:** Veyselöglü Şirkətlər qrupu, <https://www.veyseloglu.az/az/structure>, 01.01.2020

Veyselöglü Şirkətlər Qrupunun kadr metodologiyasına qərar verən prinsip elementlərindən biri də işə qəbul və imtinanın gücü və fikiridir. Veyselöglü Şirkətlər Qrupunda 2015-2017-ci illərdə köhnəlmiş və pul fəvqəladə vəziyyətindən sonra işə götürülən və xitam verilən işçilərin anlayışları aşağıdakılardır:

**Cədvəl 4: 2015-2017-ci illərdə işə qəbul edilmiş və işdən azad olunmuş işçilərin sayı**

İllər	2015	2016	2017
İşə götürülən işçilər	1341	1934	1824
İşdən çıxarılan işçilər	529	1363	1191

**Mənbə:** Veyselöglü Şirkətlər qrupunun insan resurslarının idarəedilməsi şöbəindən əldə edilən hesabatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Kadr hazırlığı prosedurunun adekvatlığını və hadisələrin nümayəndələr növbəsində mərkəzləşməsini araşdırmaq üçün hər işçiyə normal hazırlıq saati qiymətləndirmək uyğun gəlir. 2018-ci il üçün rəqəmlər belədir:

**Cədvəl 5. 2018-ci il ərzində müəssisədə hər işçiyə düşən orta təlim saati (peşə və yaş kateqoriyalarına əsasən)**

Rəhbər işçilər	9
Mütəxəssislər	11
Texniki icraçılar	13
Fəhlələr	5
Qadın	4
Kişi	7

**Mənbə:** Veysəloğlu Şirkətlər qrupunun insan resurslarının idarəedilməsi şöbəsindən əldə edilən hesabatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub.

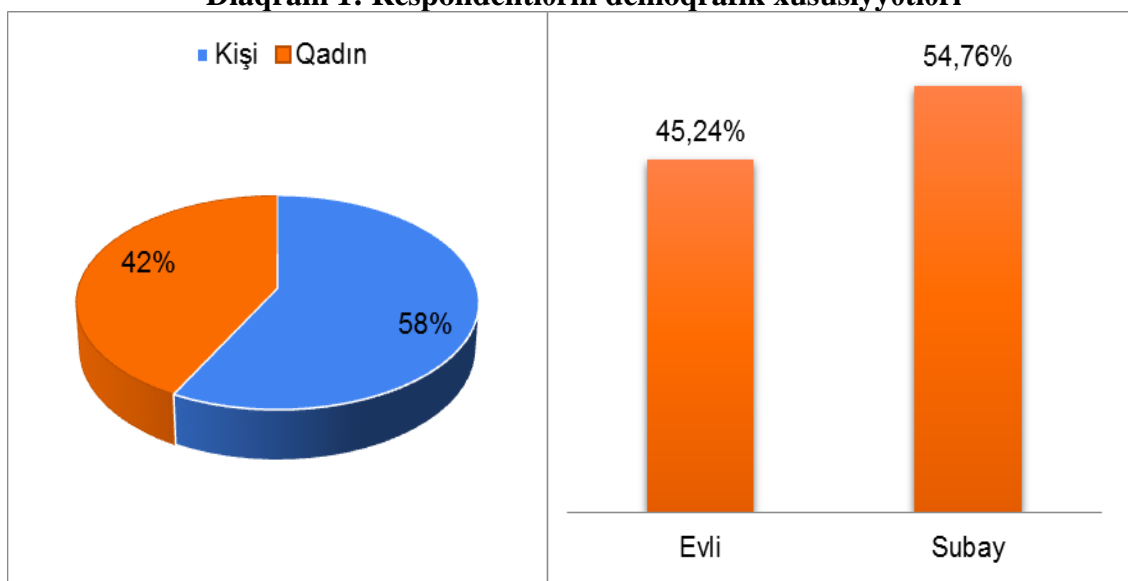
Yuxarıdakı cədvəldən də məlum olur ki, normal hazırlıq vaxtı rəislər üçün 9 saat, səlahiyyətliyə üçün 11 saat, ixtisaslaşdırılmış agentlər üçün 13 saat, sonda işçilər üçün 5 saat təşkil etmişdir. Yaşayışlı işlərdə ixtisaslaşmış agentlərin bənzərsiz birliyini nəzərə alaraq, onların getdikcə normal hazırlıq saatları keçirmələri məqbuldur. Aydın ki, illik rəqəm olduqlarını nəzərə alsaq, bu rəqəmlər çox deyildir, buna görə işçilərin cəmlənmiş metodologiyasını inkişaf etdirməyə hazırlaşan adi işlərin davamı və daha da artması hazırkı kadr strategiyasının bir parçasıdır.

İndisə Veysəloğlu Şirkətlər qrupunun kadr heyəti arasında aparılmış sorğunun analizinə keçək.

Respondentlərin cinsiyyət və ailə vəziyyəti haqqında məlumatlar şəkil 1-də əks etdirilmişdir. Şəkilə nəzər yetirdikdə görürük ki, sorğu iştirakçılarının 58 %-i kişi cinsinə, 42%-i isə qadın cinsinə mənsubdur. Sorğu iştirakçılarının 55%-i subay, 45%-i evlidir.



**Diqram 1: Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri**



**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Sorğu iştirakçılarının digər demoqrafik xüsusiyyətləri cədvəl 1-də əks etdirilmişdir.

**Cədvəl 6: Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri**

Demografik faktorlar	Alt qrupları	Frekans	Faiz göstəriciləri
Yaş	19-25 yaş	15	15 %
	26-35 yaş	63	63 %
	36-45 yaş	20	20 %
	45 yaş və daha çox	2	2 %
	<b>Cəmi</b>	<b>100</b>	<b>100.0 %</b>
Gəlir səviyyəsi	Aşağı	10	10%
	Orta	50	50%
	Yüksək	35	35%
	Çox Yüksək	5	5%
	<b>Cəmi</b>	<b>100</b>	<b>100.0 %</b>
Təhsil səviyyəsi	Bakalavr	68	68 %
	Magistratura	30	30 %
	Doktrantura	2	2%
	<b>Cəmi</b>	<b>100</b>	<b>100.0 %</b>

**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəl 6-a nəzər yetirdikdə görürük ki, təhsil səviyyəsinə görə sorğu iştirakçılarının 68%-i bakalavr, 30%-i magistratura, 2%-i doktrantura təhsil səviyyəsinə malikdir. Bakalavr təhsilinə sahib olan iştirakçılar üstünlük təşkil edir.

Sorğu iştirakçılarının yaş qruplarına nəzər yetirdikdə, 26-35 yaş qrupuna mənsub iştirakçıların üstünlük təşkil etdiyi görülür. Bu ümumi sorğu iştirakçılarının 63%-ni təşkil edir. Ümumi sorğu iştirakçılarının 20%-i 36-45 yaş qrupuna, 15%-i 19-25 yaş qrupuna, 2%-i 45 və daha çox yaş qrupuna daxildir.

İlk növbədə sorğunu təşkil edən sualların etibarlılığı test edilmişdir. Sualların etibarlılıq dərəcəsini müəyyən etmək üçün Cronbach alpha dəyəri müəyyənləşdirilməlidir. Bu dəyərin 0.7-dən böyük olması anketin yüksək etibarlılıq səviyyəsinə malik olduğunu göstərir. Cədvəl 2-də Likert şkalası ilə ölçülən sualların etibarlılıq səviyyəsi təqdim edilmişdir.

**Cədvəl 7: Etibarlılıq testi**

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	12

**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəldən görüldüyü kimi, Cronbach alpha dəyəri 0.88-dir. Bu anket sualların yüksək etibarlılıq səviyyəsinə malik olduğunu göstərir.

İlk öncə işçilərin gəlir səviyyəsinin tutduqları vəzifədən məmnunluq səviyyəsinə təsiri ANOVA testi vasitəsilə təhlil edilmişdir.

**Cədvəl 8: ANOVA testi**

İşçilərin sahib olduğu vəzifə və gəlir səviyyəsi əlaqəsi	F qiyməti	P dəyəri
		5.118

**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəl 8-də tək faktorlu variyans analizinin nəticələri göstərilmişdir. Analizin nəticələrinə əsasən işçilərin sahib olduqları vəzifədən məmnunluq dərəcəsi gəlir səviyyəsinə əsasən fərqlidir ( $p = 0.003 < 0.005$ ).

İnsan resurslarının idarə olunmasında kadr potensialının rolunun korrelyasiya analizi vasitəsilə təhlil edilmişdir. Korrelyasiya analizində Pearson əmsalından istifadə edilmişdir. Korrelyasiya əmsalı  $r$  ilə ifadə edilir və  $r$  dəyəri -1

ilə +1 aralığında dəyişir. Əmsalın 0.7-dən böyük olmağı dəyişənlər arasında güclü korrelyasiya əlaqəsinin olduğunu göstərir. Cədvəl 3.7-dən görüldüyü kimi korrelyasiya əmsalı 0.697-dir, yəni dəyişənlər arasında müsbət güclü əlaqə vardır. P qiymətinin 0.05-dən kiçik olması bu əlaqənin mənalı olduğunu göstərir. Beləliklə, tədqiqat işinin ilk hipotez qəbul olunur.

**Cədvəl 9: Korrelyasiya analizində**

		Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi	İşçilərin sosial-iqtisadi vəziyyəti
Əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi	Pearson Correlation	1	.697**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	210	210
İşçilərin sosial-iqtisadi vəziyyəti	Pearson Correlation	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Sorğu iştirakçılarının əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin işçilərin motivasiyası üzərində təsiri fikirləri cədvəl 5-də göstərilmişdir.

**Cədvəl 10: Frekans analizi 1**

<b>Mövcud əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi işçilərin motivasiyasına müsbət təsir edir.</b>				
	Frekans	Faiz	Etibarlı faiz	Kumulativ faiz
Tamamilə razı deyiləm	9	8.9%	9%	9%
Razı deyiləm	9	8.9%	9%	18%
Heç bir fikrim yoxdur	19	18.8%	19%	37%
Razıyam	41	40.6%	41%	78%
Tamamilə razıyam	22	21.8%	22%	100%
Cəmi	100	100.0%	100.0%	

**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəldən görüldüyü kimi ümumi sorğu iştirakçılarının 18%-i mövcud əmək dəyərləndirmə sisteminin işçilərin motivasiyasına təsir etmədiyini bildirərkən, 19%-i bu mövzuda qərarsızdır. Lakin sorğu iştirakçılarının 63%-i % mövcud əmək

dəyərləndirmə sisteminin işçilərin motivasiyasına müsbət təsir etdiyini düşünür. Bu da, araşdırmanın ikinci hipotezinin doğruluğunu təsdiqləyir.

Araşdırmanın 3-cü hipotezini test etmək üçün frekans analizindən istifadə edilmişdir. Nəticələr cədvəl 6-da əks etdirilmişdir.

**Cədvəl 11: Frekans analizi 2**

<b>Müəssisənin səmərəliliyi ilə kadrların əmək fəaliyyəti arasında mühüm bir əlaqə var.</b>				
	Frekans	Faiz	Etibarlı faiz	Kumuliyativ faiz
Tamamilə razı deyiləm	3	3.0%	3%	3%
Razı deyiləm	7	6.9%	7%	10%
Heç bir fikrim yoxdur	24	23.8%	24%	34%
Razıyam	47	46.5%	47%	81%
Tamamilə razıyam	19	18.8%	19%	100.0%
Cəmi	100	100.0%	100.0	

**Mənbə:** SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) proqramı vasitəsi ilə müəllifin hesablamaları əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəldən göründüyü kimi ümumi sorğu iştirakçılarının 10%-i müəssisənin səmərəliliyi ilə kadrların əmək fəaliyyəti arasında əlaqə olmadığını bildirərkən, 24%-i bu mövzuda məlumat sahibi deyil. Lakin sorğu iştirakçılarının 66%-i müəssisənin səmərəliliyi ilə kadrların əmək fəaliyyəti arasında mühüm əlaqə olduğunu düşünür. Bu da, araşdırmanın üçüncü hipotezinin doğruluğunu təsdiqləyir.

Ümumi olaraq sorğudan əldə olunan nəticələr göstərir ki, əmək fəaliyyətinin doğru şəkildə dəyərləndirilməsi işçilərin motivasiyasına müsbət təsir göstərir. Digər tərəfdən doğru qurlan sistem işləyənlə işləməyəni ayırd etməyə imkan verir ki, bu da işçilərin karyera inkişafı baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İşçilərin karyera inkişafı imkanları onların sosial və iqtisadi vəziyyətlərinə də müsbət təsir edə bilər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müəssisə daxilində kadr potensialının doğru şəkildə qiymətləndirilməsi əsasən iş keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, xidmət səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına və yükün olaraq məhsuldarlığın çoxalmasına xidmət göstərir. Sözügedən faktlar həmin sahənin nə qədər faydalı olduğunu bir daha nəzərə çatdırır. İnsan resurslarının idarə olunması müasir dövrdə biznesin idarə olunmasının əsas sektorlarından biri hesab edilir və davamlı olaraq elmi araşdırmaların mövzusu kimi çıxış edir. İnsan resurslarının idarə olunmasından söz edərkən əmək və onun növləri barəsində mövzulara da istinad etmək zəruridir. Qeyd edək ki, əməyin həyatımızda və ictimailəşməyimizdəki rolunu rədd etmək olmaz. Kadr imkanlarının doğru şəkildə qiymətləndirilməsi dedikdə, yalnızca idarəçilik deyil, onunla üzvi əlaqəli olan əmək, onun təşkil edilməsi və əlvrişli məhsuldarlığı əldə etməsi önə çıxır.

Müəssisələr insan resurslarının idarə edilməsi üçün uyğun strategiyaya sahib olmalıdır. Hər bir müəyyən assosiasiyanın daxili sanksiya və ya işçi qüvvəsi üçün fərqli bir texnikaya sahib olduğu və heyət bölməsinin rəhbəri və ya müvafiq səlahiyyətli orqanın bu məsələni idarə etdiyi aydın olur. Sahibkarlıq növünə baxmayaraq, hər bir dərnək heyət strategiyasını xarakterizə edən və aktuallaşdıran bir mütəxəssisə ehtiyac duyur. Bu vəziyyətdə texniki vasitələr (maşınlar, kompüterlər və s.) yalnız köməkçi rolunda iştirak edirlər. Buna görə, heyət olmadan hər hansı bir səyin mövcudluğunu müzakirə etmək çətindir. İdarə heyəti texnikasının əvəz edilməz və bəlkə də əsas məsələsi, onların gizli qabiliyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsini, qabiliyyətlərinin fərqləndirici sübutlarını və fəaliyyətlərini özündə cəmləşdirən hərtərəfli strategiyadır. Bu komponentlərin hər biri araşdırmanın olduqca vacib olduğunu göstərir. Buna görə, tədqiqatın əsas səbəbi, Veysəloğlu şirkətlər qrupunda işçi qüvvəsi qaydaları, qiymətləndirmə və müvafiq idarəetmə qaydaları və sistemləri ilə tanış olmaq və onların adekvatlığını araşdırmaqdır.

Edilən araşdırma nəticəsində bir sıra nəticələr əldə edilmişdir:

- Veysəloğlu şirkətlər qrupunda kadr imkanlarının qaydaya salınması ən yeni texnologiyalar, innovativ idarəetmə və müasir yanaşmalara uyğun olaraq həyata keçirilir;

-Kadr, rejim və İKT üzrə vitse-prezident kadr məsələləri haqqında yekun qərarı qəbul edən əsas şəxs olsa da kadr planlaması və strategiyalarının tərtib edilməsi daha çox kadrların idarə olunması komitəsində tətbiq edilir;

- Veysəloğlu şirkətlər qrupunda insan resurslarının idarə olunması üzrə vacib funksiyalar kimi insan resursları portalının açılması, işə qəbul prosesi və yerləşdirmə, təlim və tərəqqi, göstərilən xidmətin dəyərləndirilməsi, kadr xidmətləri/hesab kitabçaları və test imtahanlarının təşkil edilməsi qeyd edilir və bunlar kadr strategiyasının əsas elementləri sayılır;

-Müəssisədə İR-nın transformasiyası kontekstində bir sıra projətlər (əlvərişlilik göstəricilərinin tərtib edilməsi, bütün vəzifələr üçün vəzifə normativlərinin tərtib edilməsi, səriştəliliklərin idarə olunması projəti, təlim və tərəqqi üzrə kataloqların tərtib edilməsi, işçi heyəti üçün müasir İR portalının açılması və effektivliyin idarə olunmasının tətbiq edilməsi) nəzərdə tutulur ki, bunların da 2019-cu ildən yaradılması düşünülür;

Tədqiqata dair əsas təkliflər:

-Müəssisədə yaşı 30-dan az olan gənclər və 50-dən çox olanların say tərkibi arasında təqribən 5 dəfəlik fərqi olması elə də məqbul bir göstərici hesab edilmir. Kadrlar strategiyası, yerli və xarici təqaüd və gənclərin təşviqi proqramları kimi addımlar da bu sahəyə istiqamətləndirilmişdir və gələcək dövrlərdə həyata keçirilən mütərəqqi islahatların və tərtib edilən müasir strategiyaların öz bəhrəsini verməsi nəzərdə tutulur;

- Müəssə daxilində, işçilər arasında bir işçiyə düşən orta təhsil saatları o qədər də yüksək deyil, bu səbəbdən də, işçilərin peşəkarlığını artırmaq məqsədilə davamlı olaraq təlimlərin təşkil edilməsi və gələcək dövrlərdə lap da artırılması mövcud kadr strategiyasının ayrılmaz tərkib hissəsidir;

-Ali idarəetmə böyük təcrübə, xüsusi peşəkarlıq və səriştə istədiyindən, müəssisə daxilində bir çox ali idarəetmə orqanı nümayəndələrinin orta yaşın

üzərində insanlar olması adi haldır. Əsas idarəetmə strukturunda gənc işçi görmək çox yaxşı olardı, o cümlədən, gənclərimizi gələcək dövrlər ərzində bu cür yüksək vəzifələrə yiyələnmək uğrunda canla-başla çalışmağa həvəsləndirərdi.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Əliyev M., Həmidov H. (2013) Biznesdə İnsan resurslarının idarə edilməsi, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, Bakı, Elm,- 236 səh
2. Quliyev T.Ə. (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi Bakı, Çıraq,- 410 səh
3. Quliyev T.Ə., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T. (2012) İnsan resurlarının idarə edilməsi Bakı,Azırnəşr,- 300 səh
4. Mehbalıyev S. (2014) Əmək bazarı, Bakı.Çıraq,- 356 səh
5. Muradov R.Ş. (2016) Müasir şəraitdə Azərbaycan Respublikasında əmək bazarı problemləri, Bakı, Elm, - 453 səh
6. Muradov Ş.M. (2014) İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər, Bakı, Elm, - 660 səh.

## Türk dilində

1. Acar, Z. (2017) Personel /İnsan Kaynakları Yönetimi Çevre ve İşlevleri, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, -548 say
2. Ahmet B. (2015) İşletmelerde SİKY-de Eğitim ve Geliştirme, Selcuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı, Konya, -756 say
3. Akdemir A. (2013) İşletme Yöneticiliği, Eskişehir, -786 say
4. Aslan Z, (2013) İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Nedir? Ekoloji Çevre Dergisi, (8):ss. 22-34.
5. Ayşe C. (2013) SİKY ve SİKY-in örgütsel performans ve iş girişimcilik(girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma, Erciyes Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, 635 say
6. Bennet P. Lientz, K.P. (2011) Teknoloji Proje Yönetimi. Akademik Basın, - 756 say



7. Berna Ö. (2016) İşletmelerde SİKP ve Uygulamadan Bir Örnek, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, - 589 say
8. Can H. 360 Derece Geribildirim: Güçlü Yeni Çalışan Değerlendirme ve Performans İyileştirme Modeli, Human Resources Dergisi, 22 (4),2018: ss. 4-21.
9. Cavide U. (2014) İnsan Kaynakları Yönetimi, Levent, Eylül -, 312. say
10. Eroğlu F. (2014) Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine. MPM Anahtar, - 104 say
11. Kılbas S.İ. (2017) İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri: Yönetimsel, Operatif ve Danışma Fonksiyonu
12. Mukaddes Ç. (2012) Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş gerekliliyinin yeni kamu yönetimi anlayışı bağlamında değerlendirilmesi, Kamu Yönetimi, Erzincan Üniversitesi,- 364 say
13. Ramazan G, Zümrt T, Deniz K, Serap B, Barış B, Derya E. (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını,- 596 sah

### **Rus dilinde**

1. Базарова П.Т. Еремина Б.Л. (2012) Управление персоналом,. Москва: ЮНТИ, —660 стр
2. Литвинюк А.А. (2014) Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва: Юрайт, 398 стр
3. Охотского Е. В. (2017) Управлении персоналом государственной службы: метод. пособие. — Москва: Изд-во РАГС,- 436 стр.

### **İngilis dilinde**

1. Deery M.İ, Human Resources Management, Event Management, Vol.8, No.1, 2013, pp.23-37.
2. Ewen A.J., New Approaches and Industry in Performance Management of Employees An Application in Business, Event Management, Vol.8, No.1, 2013, pp.43-57.

3. Getz, D.A. (2017) Human Resources Management Cognizant Communication Corporation, New York, -305 pp
4. Lingle J., William A. (2018) Performance Management System in Business, John Wiley & Sons Australia Ltd., Brisbane,-258 pp
5. Malen. C., And Adams L.J. (2018) Sport, Recreation And Tourism Event Management: Theoretical And Practical Dimensions. Oxfort, -357 pp

#### **İnternet resursları**

1. <http://disszakazze.ru/dissertanstam/zashchitfas/kataleogs-dissertatsiy-na-sayte-vak/?,.yclid=1014347263815644432586146>
2. <http://eltajournalss.orgx.rs/wp-content/uploading/2019/11/.pdf>
3. <https://www.veyseloglu.az/az/pages/bizim-ksm-yanashmamiz/>
4. <https://www.veyseloglu.az/az/structure>

## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> İdarəetmə elminin tarixi inkişaf prosesi.....	25
<b>Cədvəl 2:</b> İnsan resursunun idarə edilməsi ilə Kadrların idarə edilməsi arasında olan.....	27
<b>Cədvəl 3:</b> Veysəloğlu şirkətlər qrupunun 2015-2018-ci illərdə işçilərinin sayı, nəfər.....	39
<b>Cədvəl 4:</b> 2015-2017-ci illərdə işə qəbul edilmiş və işdən azad olunmuş işçilərin sayı.....	64
<b>Cədvəl 5:</b> 2018-ci ildə şirkətdə hər işçiyə düşən orta təlim saati (peşə və yaş kateqoriyalarına müvafiq olaraq).....	64
<b>Cədvəl 6:</b> Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri.....	65
<b>Cədvəl 8:</b> Etibarlılıq testi.....	66
<b>Cədvəl 9:</b> ANOVA testi.....	67
<b>Cədvəl 10:</b> Korrelyasiya analizində.....	67
<b>Cədvəl 11:</b> Frekans analizi 1.....	68
<b>Cədvəl 12:</b> Frekans analizi 2.....	68

## **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1:</b> Veysəloğlu Qrup MMC-nin korporativ mühiti.....	60
<b>Şəkil 2:</b> Veysəloğlu Şirkətlər qrupunda insan resurslarının idarə edilməsi üzrə əsas funksiyalar.....	62
<b>Şəkil 3:</b> Veysəloğlu Şirkətlər qrupunda İR-ın transformasiyası çərçivəsində planlaşdırılan gələcək layihələr.....	63

## **Qrafiklərin siyahısı**

<b>Qrafik 1:</b> Statistik və elmi məlumatların təhlili əsasında müəssisənin kadr potensialı üzrə araşdırma.....	59
<b>Qrafik 2:</b> Veysəloğlu Qrup MMC-nin inzibati idarəetmə strukturu.....	61
<b>Qrafik 3:</b> Veysəloğlu Şirkətlər qrupunun inzibati idarəetmə strukturunun əsas seqmentləri qismində çıxış edən komitələr.....	62

## **Diaqramların siyahısı**

<b>Diaqram 1:</b> Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri.....	65
--	----