

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

“Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin artırılması” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Əhmədov Vadim Tofik

BAKİ – 2020

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

BMDM-in direktoru

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

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **2020-ci il**

“Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin artırılması” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060404 –“İqtisadiyyat”

İxtisaslaşma: Əməyin iqtisadiyyatı

Qrup: 92

Magistrant
Əhmədov Vadim Tofik

_____ **imza**

Elmi Rəhbər
i.e.n., b.m. Hüseynov Rəşad Aktiv

_____ **imza**

Program Rəhbəri
i.ü.f.d., dos. Hübətova Suqra İnqilab

_____ **imza**

Kafedra Müdiri
i.e.d, prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi

_____ **imza**

BAKİ – 2020

Elm andı

Mən, Əhmədov Vadim Tofik oğlu and içirəm ki, “Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin artırılması” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

MÜƏSSİSƏDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI

Xülasə

Mövzunun aktuallığı: İnsan resurslarının idarə edilməsi həm tədris, həm də elmi fənnlərdən biri hesab olunur. İnsan resurslarının idarəsi bəzi Qərb və ümumdünya ölkələrində müxtəlif adla və həmçinin eyni zamanda yuxarıda göstərilən ad ilə tədris olunur. İnsan resurslarının idarəsinin səmərəliliyinin artırılması müəssisə və təşkilatların fəalliyəti zamanı əsas əhəmiyyətə malikdir. Bu səbəbdən insan resurslarının idarəsi sisteminin səmərəliliyini inkişaf etdirilib, formalaşdırılması bu sahənin inkişafında vacib məsələlərdən biri hesab edilir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Dissertasiya işində əsas məqsəd müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılması prosesi, başlıca vəzifələr isə bu mövzu ilə bağlı mövcud bilikləri sistemləşdirərək insan resurslarının idarəsinin mövcud vəziyyətinin təhlil olunması, bu mövzuda nəzəri metodoloji əsasların tətbiqi və bu mənbələrin idarəsi sistemində səmərəliliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindən ibarətdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat işində sorğu, müşahidə, qruplaşdırma və s. metodlardan istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Araşdırma işinin informasiya bazasının əsasını təşkilatlarda insan resurslarının idarəsində səmərəliliyin təmin edilməsi sahəsində yerli və xarici nəzəriyyəçilərin ədəbiyyatları, məqalələr, eyni zamanda da bu sahədə hazırlanmış elmi çıxışlar təşkil edir. Tədqiqat işinin yazılmasında internet informasiya ehtiyatlarının da məlumatlarından kifayət qədər istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Araşdırmalardan belə nəticəyə gəlirik ki, tədqiqatın əsas məhdudiyyəti bu mövzuda Azərbaycan dilində ədəbiyyatın yetəri qədər olmamasıdır.

Tədqiqatın nəticələri: Tədqiqat işi zamanı əldə olunan nəticələr mövzunun müəyyən uyğun paragraflarında statistik nəticələr kimi qeyd olunmuşdur. Mövzu ilə əlaqəli mövcud olan elmi məlumatlar bir sistem altında öyrənilmiş və mövzuya ən yeni elmi ədəbiyyat əsasında müasir elmi faktlar və məlumatlar əlavə edilmişdir.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Qeyd etdiyimiz elmi və praktiki məlumatlar mövzu ətrafında bir çox elmi ədəbiyyata və müxtəlif nəzəriyyələrə əsaslanır. Seçdiyimiz mövzunun araşdırılmasında hasil olunan nəticələr, müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsini öyrənmək baxımından əlverişli elmi mənbə hesab edilə bilər. Tədqiqat zamanı müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətinin konseptual əsasları müəyyən olunmuşdur, müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin hazırki vəziyyəti müəyyən olunmuşdur, müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri müəyyən olunmuşdur. Bunlar böyük elmi və praktik əhəmiyyət daşıyır.

Açar sözlər: İnsan resursları, kadrların təşkili, idarəçilik sistemi

IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE

Summary

The actuality of the subject: Resource management is one of both educational and scientific disciplines. Human resource management is taught under a variety of names in a number of Western and global countries, as well as under the same name as above. Improving the efficiency of the human resource sector is important in the operation of enterprises and organizations. Therefore, the effectiveness of the human resource sector has been developed, the formation of which is considered one of the important issues in the development of this area. Problem statement and level of study.

Objectives of the research: The basic aim of the thesis is to increase the efficiency of the human resource sector in the enterprise, and the main tasks are to analyze the current state of the human resource management sector by systematizing the existing knowledge on this topic, to apply theoretical and methodological bases and to improve the efficiency. Theoretical and methodological bases of research work. All groups of methods used in writing the dissertation serve the realization of the main didactic purposes.

Research methods used: Survey, observation, grouping, etc. methods were used in the research.

Research database: The basis of the research base is the literature, articles of local and foreign theorists in the field of ensuring the effectiveness of human resource management in organizations, as well as scientific papers prepared in this field. The information of internet information resources was also used in writing the research work.

Limitations of the research: We conclude from research that the main limitation of they research is the lack of literature on the subject in the Azerbaijani language.

Conclusion of the research: All of the results obtained during the dissertation are recorded as statistical results in certain relevant paragraphs of the topic. Existing scientific information related to the topic was studied under one system and modern scientific facts and information were added to the topic on the basic of the latest scientific literature.

Scientific and practical significance of the results: The scientific and practical information we have mentioned in the research is based on many scientific literature and various theories on the subject. The results obtained in the study of the chosen topic can be considered a useful scientific source in terms of studying human resource management in the company. During the research, the conceptual bases of human resource management activities in the enterprise were identified, the present state of human resource management in the enterprise was determined, the directions of improving human resource management in the enterprise were identified. These are of great scientific and practical importance.

Keywords: Human resources, personnel management, management system

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ERP	Müəssisə Resurslarının Planlaşdırılması
ETT	Elmi Texniki Tərəqqi
İRD	İnsan Resursları Departamenti
İRİE	İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi
İRP	İnsan Resurslarının Planlaşdırılması
HR	İnsan Resursları
SAP	İnsan Kapitalının İdarə Edilməsi

MÜNDƏRICAT

Giriş.....	8
I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN FORMALAŞDIRILMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	11
1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemli yanaşma kontekstində.....	11
1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin əsas elementləri və alt sistemləri.....	15
1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təşkili xüsusiyyətləri.....	19
II FƏSİL. MÜƏSSİSƏDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ.....	22
2.1. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin spesifik xüsusiyyətləri və cəhətləri.....	22
2.2. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodikası.....	28
2.3. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin səmərəliliyinin təhlili.....	40
III FƏSİL. MÜƏSSİSƏDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ SƏMƏRƏLİLİYİN ARTIRILMASI YOLLARI.....	46
3.1. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	46
3.2. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sistemində fəaliyyət səmərəliliyinin təmin edilməsi.....	51
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	64
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	68
Cədvəllərin siyahısı.....	71
Şəkillərin siyahısı.....	71

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: İnsan resurslarının idarə edilməsi həm tədris, həm də elmi fənlərdən biridir. Bu ehtiyatların idarə olunması bəzi Qərb və dünya ölkələrində fərqli adlar altında, habelə yuxarıda göstərilən eyni ad altında tədris olunur. Məsələn, aşağıdakı nümunələri vermək məqsədəuyğundur: "kadr iqtisadiyyatı", "personalın idarə edilməsi", "İRİE sahəsində idarəetmə", "personalın idarə edilməsi", "İRİE sahəsində siyasət", "Kadrların idarə edilməsi". Göründüyü kimi, bu adlar sinonimdir. Çünki burada adlar fərqli olsa da, idarəetmə obyektı eynidir - bir şəxs, bir işçi, bir heyət. İdarəetmə metodlarında, prinsiplərində və qaydalarında da əsaslı oxşarlıq var və deyə bilərik ki, onlar hamısı eynidir. Bütün bunlarla əlaqədar olaraq, hamısının aşağıda göstərilən cəhətləri də eynidir: funksionallıq, təşkilati və təhsil aspektləri. Sadalanan cəhətlər bir-biri ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Burada funksional münasibətlər əsas rol oynayır. Bu sistemin idarəsinin səmərəliliyinin artırılması müəssisə və təşkilatların fəalliyəti zamanı mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bunun üçün də bu sistemin idarəsi səmərəliliyini inkişaf etdirilib, formalaşdırılması bu sahənin inkişafında vacib məsələlərdən biri hesab edilir.

Problemin qoyulması və öyrənilmə səviyyəsi: Sözü gedən dissertasiya mövzusu çox aktual mövzulardan biri hesab olunur. Bu tədqiqat mövzusu əvvəllər çox işlənmişdir. Bu səbəbdən də yeni metodlar əsasında tədqiqatların aparılmasına ehtiyac var. Hal-hazırda modern dövr üçün mövzunun aktuallığı bunu tələb edir. Məhz bu cəhətdən də mövzunun işlənməsi vacibdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqat işində əsas məqsəd təşkilatlarda insan resurslarının idarəsinin səmərəliliyinin artırılması prosesi, başlıca vəzifələr isə bu mövzu ilə bağlı mövcud bilikləri sistemləşdirərək bu sistemin mövcud vəziyyətinin təhlil olunması, bu mövzuda nəzəri metodoloji əsasların tətbiqi və bu sistemlərin idarəsi sistemində səmərəliliyinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərindən ibarətdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı müəssisədə insan qaynaqlarının idarə edilməsi, predmeti isə idarəçilik sisteminin səmərəliliyinin artırılmasından ibarətdir.

Tədqiqatın metodları: Tədqiqat işində sorğu, müşahidə, qruplaşdırma və s. metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin informasiya bazası: Tədqiqat işinin informasiya bazasının əsasını təşkilatlarda insan resurslarının idarəsində səmərəliliyin təmin olunması istiqamətində yerli və xarici nəzəriyyəçilərin ədəbiyyatları, məqalələr, həmçinin də bu sahədə hazırlanmış elmi çıxışlar təşkil edir. Tədqiqat işinin yazılmasında internet informasiya bazalarının da məlumatlarından kifayət qədər istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Araşdırmalardan belə nəticəyə gəlirik ki, tədqiqatın əsas məhdudiyyəti bu mövzuda Azərbaycan dilində ədəbiyyatın yetəri qədər olmamasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Dissertasiyada qeyd etdiyimiz elmi və praktiki məlumatlar mövzu ətrafında bir çox elmi ədəbiyyata və müxtəlif nəzəriyyələrə əsaslanır. Seçdiyimiz mövzunun araşdırılmasında hasil olunan nəticələr, müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsini öyrənmək baxımından əlverişli elmi mənbə hesab edilə bilər. Dissertasiyanın elmi yeniliyinin əsası aşağıdakılardan ibarətdir:

1) müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətinin konseptual əsasları müəyyən olunmuşdur;

2) müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin mövcud vəziyyəti müəyyən olunmuşdur;

3) müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri müəyyən olunmuşdur;

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiqi sahələri: Dissertasiyanın yazılmasında istifadə edilmiş bütün metodlar qrupu əsas didaktik məqsədlərin həyata keçirilməsinə xidmət göstərir. Nəzəri metodoloji əsasdan yanaşsaq belə deyərik, bu mənbələrin idarəsinin səmərəliliyinin təşkilati əsalarında dövlət idarəçiliyi üsullarının çox hissəsi ilə əlaqəli məsələlərin uyğun formada dəyərləndirmək, həmçinin islahatların tədricən tətbiqinin gedişatını izləmə fürsətini

bizə təqdim edən metodoloji əsas təqdim olunur. Metodoloji əsas dedikdə, xarici ekspert dəstəyiylə birlikdə yaxud özünü-qiymətləndirməni dəstəkləmək məqsədi ilə istifadə edilə bilən aspekt başa düşülür. Metodoloji əsas keyfiyyət və kəmiyyət göstəriciləri təqdim edir. Tədqiqat işi zamanı əldə olunan nəticələr isə mövzunun müəyyən uyğun paragraflarında statistik nəticələr kimi qeyd olunmuşdur. Mövzu ilə əlaqəli mövcud olan elmi məlumatlar bir sistem altında öyrənilmiş və mövzuya ən yeni elmi ədəbiyyat əsasında müasir elmi faktlar və məlumatlar əlavə edilmişdir. Bunlar böyük elmi və praktik əhəmiyyət daşıyır.

FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN FORMALAŞDIRILMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi –sistemli yanaşma kontekstində

İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemli yanaşma kontekstində İnsan resurslarının idarə olunmasına dair müasir yanaşmalardan söhbət açarkən, sistem halında yanaşma aktivliyindən söhbət açmaq yerinə düşər. Bir sistem altında yeni yanaşma insan resurslarının məqsədlərinin, funksiya və üsullarının tam formada birgə əlaqələndirilməsini nəzərdə tutmaqdadır. Mürəkkəb, sistem halında uyğunlaşmanı ancaq üsul deyil, xüsusiyyət də hesab etmək olar.

Ümumiyyətlə, idarəetmə obyektinin bütövlükdə idarəetmə prosesində öyrənilməsi bütün vacib amillərin elementlərinin nəzərə alınmasını tələb edir (Əliyev T.N., 2004: s.33). Bu o deməkdir ki, təsərrüfat rəhbəri konkret vəziyyəti düzgün qiymətləndirə və bütün prosesləri ardıcıl şəkildə öyrənərək müsbət qərar verə bilər. Əsas etibarını ilə, istənilən qərarın qəbulu birtərəfli uyğunlaşma maraqlarının yox edilməsi məqsədi ilə başlıca təminat hesab olunur. İnsan resursları fəaliyyətləri də müəyyən məhdudiyyətlərə malik açıq bir sistemdə ola bilər. Bu fəaliyyətlər həm bir-birinə qarşılıqlı təsir edir, eləcə də ətraf mühit amillərinin təsiri altında işləməyə davam edir.

Ümumi baxsaq bir sistemin alt sistemləri olduğu kimi, insan resursları fəaliyyətinin də alt sistemləri mövcuddur. Bu alt sistemlər də bir-birlərinə təsir göstərir. Məsələn, seçmə alt sistemlər inkişaf və qiymətləndirmə alt sistemlərinə təsir göstərir. Sistemli bir yanaşma, müəssisədəki işçilər tərəfindən görülən işlərin planlaşdırılması, təşkili və stimullaşdırılması üçün hərtərəfli tədbirlər sistemini, idarəetmənin müxtəlif aspektlərini və son məqsədə çatmaq yollarını əhatə edir. Ümumiyyətlə, insan resurslarını idarəetmə sisteminin əsas elementi kadrıdır. Bunun əsas səbəbi kadrların həm obyekt, həm də idarəetmə obyektini kimi çıxış etməsidir. Əsasən, müəssisə işçiləri idarəetmə obyektini kimi çıxış edirlər, çünki onlar istehsal prosesinin vacib hissəsidir. Bu vəziyyətdə, insan resurslarının əvvəlcədən planlaşdırılması, formalaşdırılması, yenidən bölgüsü və səmərəli istifadəsi

istehsalda insan qaynaqlarının idarə edilməsinin əsas tərkib hissəsidir. Bu baxımdan, istehsalın idarə edilməsinin analoqu kimi qəbul edilir (Əliyev T.H., 2004: s.53). Bir insanın müəssisəyə və cəmiyyətə təsiri, müəssisənin cəmiyyətə təsiri sistem daxilində dəyər qazanır. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə də əsasən əlaqəli olan ekoloji amillər əsasən rəqabət, hökumət, qanun normaları, sosial mühit, iqtisadi mühit və s.

İnsan resurslarının idarə edilməsinə ünsiyyətin psixoloji xarakteristikası kimi də baxmaq mümkündür. Biz ünsiyyət dediyimiz zaman nitq və ondan başqa təsir dəstəyi ilə icra olunan qarşılıqlı münasibəti nəzərdə tuturuq. Ümumiyyətlə, ünsiyyət insanlarda toxunuşun yaranması və inkişafı halı formasında meydana çıxmaqdadır. İstənilən insan topluluğu oradakı şəxslərlə toxunuş olunmadan qarşılıqlı fəaliyyəti icra edə bilməz. Bu halda hansısa bir qarşılıqlı anlaşmadan danışmaq mümkün deyil. Bu proses şəxslər arasında qarşılıqlı fəaliyyət uyğunlaşmasından meydana çıxan toxunuşun müxtəlif şəxsi inkişaf hadisəsidir. Digər mənada desək, ünsiyyət hadisəsi bir neçə şəxsin qarşılıqlı münasibəti kimi başa düşülür. Bu zaman bir neçə şəxs iştirak etməklə öz bacarıqlarını əlaqələndirməyə və cəmləşdirməyə istiqamətlənmiş birgə təsirinə deyilir. Sözsüz ki, ünsiyyət müxtəlif vasitələrlə reallaşdırılır. Onların içərisində nitq xüsusi mühüm yer tutur. Ünsiyyətin xüsusi mimikalar vasitələri də mühüm hesab olunur. Bu zaman hadisəsində öz əksini tapır.

Ünsiyyət zamanı insanlar zəmin haqqında məlumat əldə edir, həmçinin fərqli adət və ənənələrə sahiblənir ki, bunlar da həqiqi varlığın qavranılmasına əsas yön verir. Belə bir nəticə çıxara bilərik ki, ünsiyyət hər şeydən əvvəl məqsəd varlığın dərkinə yaradan başlıca şərtidir. Həyati faktlar əsas gətirir ki, bu proses həm də psixi hadisələrin izahında özünəməxsus üslubda iştirak edir. Ümumi məzmunca ünsiyyət psixoloji hadisələrin hərəkətinə şərait yaradır və onları məqsədə uyğun edir. Bu hadisə həm də şəxsiyyətin formalaşmasına da müəyyən üslubda istiqamət verir. Belə də, deyə bilərik ki, şəxsiyyətin inkişafı ünsiyyət prosesinin məhsuludur. Beləliklə, ünsiyyətə görə insan keyfiyyət quruluşu baxımından dəyişir, onun hərtərəfli, rəngarəngliyinin inkişafı mümkün olur, təcrübəsi və həyat fəaliyyəti inkişaf edir. Bu barədə aydın təsəvvür qazanmaq məqsəd ilə tənhalığın bəzi halları ilə tanış olmaq

yetərlidir (Əliyev T.N., 2001: s.69). Bunun iki növü olan, həm fiziki həm də, psixoloji növlərini fərqləndirirlər. Birinci forma psixoloji tənhalıqdır. Bu növ tənhalıq ən ağır növə aiddir. Yəni, şəxs başqa şəxslər ətrafında olmasına baxmayaraq, özünü tək sayır. Elə bu hal ən ağır hal sayılır. Məsələn üçün, insanın qrup tərkibində olması onun digər insanlarla münasibətdə olması demək deyildir.

Qrup tərkibində şəxsiyyət öz tənhalığından çıxmır. Ümumi məzmunca, cəmiyyətdə insanın tənhalığı yox edilmir, ancaq müəyyən mənada tənhalıq haqqında biliklər cəmləşdirilir. Yəni, tənhalığın 3 xüsusiyyəti fərqləndirməyi lazım bilir: davamlı, vəziyyətdən asılı və keçici tənhalıq. Davamlı tənhalıq forması kimi olan tənhalıq növü insanın çox zaman digərləri ilə ünsiyyət formalaşdırmamasının nəticəsi kimi nümayiş etdirir. Vəziyyətdən asılı tənhalıq insanın artıq eyni sosial ünsiyyət modelinin məhvinin nəticəsidir. Üçüncü növ olan keçici tənhalıq isə zamandan asılı olaraq çox insanlarda təsadüfi özünü nümayiş etdirən ötürü bir haldır. Bu vəziyyətin iki növünü fərqləndirə bilərik: şəxsi formada ünsiyyət və cəm formasında fəaliyyət göstərən ünsiyyət.

Ümumən, şəxsi ünsiyyətin əksər halda, iki səviyyəsini fərqləndirirlər. İlk səviyyədəki ünsiyyət formasında 2 və daha artıq şəxsin vasitəsiz toxunuşu kimi yaranır və hissi forma daşıyır. İkinci səviyyədə isə daha çox hissi ünsiyyət şəraitində şəxslər öz məqsədlərini izah etməyə, müdafiə etməyə, qarşılıqlı düşüncələrini müəyyən cəhətdən dəyərləndirməyə başlayırlar. Bu fəaliyyət şəraitində ünsiyyət çox şaxəli xarakter kəsb edir, yəni onun mövzusu eyni fəaliyyətin quruluşu ilə müəyyən olunur. Sistem halında yanaşma insan resurslarının məqsədlərinin, çox şaxəliliyi, üsullarının tam halında qarşılıqlı olaraq əlaqələndirilməsini qeyd olunur (Əliyev T.N., 2004: s.52). Mürəkkəb, sistem halındakı formaları yalnız üsul deyil, xüsusiyyət də adlandırmaq olar. Çünki idarəetmənin icraatı zamanı idarəetmə quruluşunun bütöv halında öyrənilməsi bütün mühüm xüsusiyyətlərin, iradəetmə əlamətlərinin nəzərə alınmasıdır. Buda, təsərrüfat rəhbəri həqiqi vəziyyəti yalnız bütün icraatları əlaqəli şəkildə öyrəndiyi üslubda düzgün qiymətləndirə və müsbət qərar qəbul edir. Bu istənilən qərarların qəbulunda birtərəfli yanaşma üsullarının yox edilməsi üçün əsas əməldir. İnsan resurslarının fəaliyyəti də müəyyən məhdudiyyətlərlə paralel olaraq

açıq bir sistem hesab olunur. Bu fəaliyyətlər həm bir-birinə təsir göstərir və həm də ətraf aləmin quruluşunun təsiri altında işlərini davam etdirir.

Hər hansı bir sistemin alt sistemlərində olduğu kimi, bu sistemdə də fəaliyyətlərin alt sistemləri mövcuddur və bu alt sistemlər bir-birinə ilə qarşılıqlı təsir bağışlayır. Məsələn, seçmə alt sistemi inkişaf və qiymətləndirmə alt sistemlərinə təsir göstərir. Bu sistemin idarəetmə sisteminin əsas xüsusiyyəti kadrdir. Çünki onlar eyni zamanda həm idarəetmə məzmunu, həm də şəxsiyyəti kimi çıxış edirlər. Şirkət işçiləri istehsalın əsas hissəsini təşkil etdikləri üçün idarəetmənin məzmunu kimi çıxış edirlər. Həm də burada sosial və psixoloji xüsusiyyətlər əsas rol oynayır, çünki işçi qrupu ilk növbədə fərdlərdən ibarətdir və onların kompleks fərdi keyfiyyətlərinin quruluşunu özündə cəmləşdirir. Fərdin firmaya və cəmiyyətə təsiri, firmanın cəmiyyətə təsiri sistem daxilində qiymətləndirilir. Bu sistemin idarə olunmasına təsir edən ekoloji xüsusiyyətlər əsasən rəqabət, dövlət, hüquq normaları, sosial mühit, iqtisadi mühit və s. məxsusdur.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin əsas elementləri və alt sistemləri

Başlıca olaraq insan qaynaqlarının idarə olunması sisteminin alt elementləri dedikdə idarəetmə zamanı yaranacaq anlaşılmazlıqlar yaxud başqa cür desək,

meydana çıxan münaqişələr nəzərdə tutulur. Əsas elementlər dedikdə isə idarəçiliyin inkişafına təkan göstərən əsas amillər nəzərdə tutulur. Əsas elementlərlə bağlı məlumatlara növbəti paragraflarda rast gələ bilərsiniz. Münaqişə dedikdə nə nəzərdə tutulur?- hərəkət və məqsədlərin qavranılan əksi ümumi məzmunca, baş verən münaqişələrə qarşı mövcud olan yanaşmalardan biri odur ki, onun qarşısını almaq mümkün olmur.

Başqa bir nöqtəyi-nəzərdən deyə bilərik ki, münaqişə qaçılmazdır və onu tamamilə yox etmək üçün bir yol yoxdur. Üçüncü nöqtəyi nəzərə görə, konfliktin müəyyən bir səviyyədə olması təşkilat üçün faydalı ola bilər. Ayrıca, qarşıdurmanın həddindən artıq yüksək səviyyəyə çatması və ya ümumiyyətlə mövcud olmaması, şirkətin səmərəliliyinə mane olur. Mübahisələrin müəyyən növləri dəstəklənməlidir, digərləri isə tamamilə ortadan qaldırılmalıdır. Ümumiyyətlə, münaqişə bir sıra mərhələlərdən ibarət dinamik bir prosesdir: Fikir ayrılıqlarının ortaya çıxması. Bir münasibətdə yarana biləcək gərginliyi maksimum dərəcədə artırmaq. Vəziyyətin ən azı iştirakçılardan biri tərəfindən münaqişə kimi qəbul edilməsi.

Xüsusi münaqişə tipli qarşılıqlı əlaqə. Münaqişənin nəticəsi (həll yolu). Bir qayda olaraq, müəssisədə aşağıdakı tip qarşıdurmalar yaranır: fərdi, insanlararası və qruplararası, hər bir insanın nümunəsində ümumiyyətlə rəqabəti təşviq edən ehtiyaclar və rollar; həvəsləndirici motivləri və rolları ifadə etməyin müxtəlif yolları; həvəsləndirici motiv və məqsəd arasında fərqli sərhədlər; arzu olunan hədəf haqqında müsbət və mənfi hisslər cəmlənir. Bütün bunlar insanın uyğunlaşma prosesini çətinləşdirir və tez-tez qarşıdurmaya səbəb olur. Şəxslərarası qarşıdurma formaları, məyusluq modeli, həmçinin məqsəd və rol kimi anlayışlardan istifadə edərək təhlil edilə bilər. Şəxslərarası qarşıdurmanın digər ümumi mənbəyi həm üstün, həm də zəif xüsusiyyətlərə sahib bir məqsəd və ya iki və ya həmçinin bir neçə rəqib hədəfdir.

Əgər mənfi hadisələr zamanı yeganə həvəsləndirici motiv məqsədə çatana qədər təcrid olunarsa, iki və ya daha artıq səbəb bir-birini məqsəd toqquşmasında təcrid edə bilər. Ümumiyyətlə, rol qarşıdurmasının üç əsas növünü qeyd edə bilərik. Birinci növ - bir şəxs və müəyyən bir rol arasında ziddiyyətlər. Bu şəxsiyyət və rol

haqqında gözləntilərin ziddiyyəti ola bilər. İkinci növ, roldaxili qarşıdurmalardır. Bu və ya həmçinin digər rolu necə oynamaq barədə ziddiyyətli fikirlər ortaya çıxır, yəni sual yaranır: yeni usta işçilərə totalitar və ya demokrat kimi yanaşılmalıdır? Aşağıdakılardan hansı daha düzgün hesab olunur? Çox vaxt, belə bir qarşıdurma, əlaqəli olmayan amillərlə şərtlənən iş və rollar arasında yaranır.

Cəmiyyətdə fərdlər arasında dörd münaqişə mənbəyi var. Onları qısaca belə təsvir edə bilərik: fərdi fərqlər, məlumatların olmaması, rolların uyğunsuzluğu, ətraf mühitə uyğunsuzluq. Joseph Luft və Hary Ingham (buna görə də adı Johari) tərəfindən hazırlanmış, bu model kişilərarası münaqişələrin təhlilində xüsusilə faydalıdır (Əliquliyev R.M., 2009: s.56).

Onu da nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, digər şəxslər və ya, doğrusu, kadrlar arasındakı münaqişələri izah etmək yollarını təklif edir. Səmərəli idarəetmə, səfərbər edilmiş mənbələrdən (insan, maliyyə, maddi) əvvəlcədən düşünülmüş şəkildə daha yaxşı istifadə olunmasına zəmin yaradır.

Başqa sözlə, bu gün normal bir şəkildə görülən işlər sabah daha yaxşı bir şəkildə edilməlidir. Belə bir təminat fərqli növlərə meyldən yaranır. Müxtəlif sahələrdə çalışan müasir təşkilatlar xarici mühitin yaratdığı qeyri-müəyyənlik, dinamizm və çətinlik şəraitində fəaliyyət göstərirlər. Ümumiyyətlə, kütləvi idxalçıları tədricən fərdi idxalçılar əvəz edə bilər. Bu həm məhsullarda, həm də xidmətlərdə (birinci növ yeniliklər) və istehsalda və xidmətlərdə (ikinci növ yeniliklər) dəyişiklikləri stimullaşdırır. Elektron şəffaf bir bazarın meydana çıxması (istənilən məhsul haqqında məlumatı dərhal əldə etmək imkanı verir) istehsalçılar arasında rəqabətə səbəb olur. Bir çox təşkilat, strukturlarını və iş texnologiyasını yenidən qurmağa, strategiyaları dəyişdirməyə (üçüncü tip yeniliklər), psixologiya və işçi davranışı ilə əlaqəli kompleks əməliyyatlar (dördüncü tip yeniliklər) etməyə məcburdur. Dəyişiklik həmişə risklə müşayiət oluna bilər. Ancaq dəyişməmək daha böyük bir risk almaq deməkdir. Hər bir qurum balansını qorumağa çalışır. Balans fərdin istənilən vəziyyətə daha tez uyğunlaşmasına imkan verir.

Dəyişikliklər yeni bir balans tələb edir. Ümumiyyətlə, idarəetmədə müəyyən dəyişikliklər edərkən aşağıdakı hədəflərə diqqət yetirmək vacibdir: Dəyişiklik qəbul edilməsinə nail olmaq;

Qrup tarazlığını və fərdi uyğunlaşmanı bərpa etmək. Həmçinin qeyd edilməlidir ki, insan resurslarının idarə edilməsi prosesində ortaya çıxan bir sıra münaqişə növləri vardır. Ümumiyyətlə, insanlar ümumiyyətlə nəinki dəyişiklikdən, həm də onun nəticələrindən qorxurlar. İnsanlar da şəxsi itkilərə səbəb ola biləcək dəyişiklikdən qorxurlar. Dəyişməyə müqavimət göstərməyin səbəbləri homeostaz baxımından izah edilir.

Homeostazis daxili mühitin daimi tərkibi və xüsusiyyətlərini, həmçinin sistemin əsas funksiyalarının müntəzəm xarakterizə edilməsini bildirir. İnsanlar xarici və daxili vəziyyətlərə uyğunlaşmağa öyrəşirlər. Bu səbəblə, homeostaz üçün real təhlükə yarada biləcək dəyişiklikləri qəbul etmirlər. Dəyişməyə müqavimət göstərməyin əsas səbəblərindən biri də kooperativ mədəniyyətidir. Bu mədəniyyət dəyişikliyin qarşısını almaqla yanaşı, təşkilat üçün müdafiə rolunu oynayır. Dəyişməyə müqavimət göstərmək üsulları fərqli ola bilər. Məsələn, deyə bilərik ki, dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin sərt, avtoritar bir forması, məlumatın olmaması kimi bir çox metod demək olar ki, adi işçilərin onların həyata keçirilməsində iştirak etmir. Əlbəttə ki, bütün dəyişikliklər müqavimətlə qarşılanmır və bəziləri əvvəlcədən mövcud olan müsbət reallıq kimi qəbul edilir. Dəyişməyə qarşı müqavimətin üç vacib forması müəyyən edilmişdir. Ümumiyyətlə, bu dəyişikliklərə qarşı müqavimət göstərməyin ən yaxşı vaxtı baş verməzdən əvvəldir. Uğurlu dəyişikliklər etmək üçün liderlər aşağıdakı addımları atmağa çalışmalıdırlar:

Mövcud təşkilatda vəziyyəti təhlil edin və təklif olunan dəyişikliyə mümkün müqaviməti gözləyin. Mümkün qədər müqaviməti minimuma endirin (potensial və real). İnsan resurslarının idarə edilməsində yarana biləcək münaqişələrin həlli üçün bir sıra xüsusi üsullar mövcuddur. Münaqişənin həlli yollarından biri danışıqlar yolu ilə aparılır. Söhbət əsnasında insanlar və ilk növbədə liderlər əvvəlcədən müəyyən edilmiş mənfi fikirləri eşitməyə və xüsusi səhvlər etməyə hazırdırlar. Bu, onların effektiv fəaliyyət göstərmələrinə və konkret vəziyyətdən ən yaxşı şəkildə istifadə

etmələrinə mane olur. Tədqiqat tərəfindən aşkar edilən ən çox yayılmış səhvlər bunlardır: Danışıklarda iştirak edən insanlar verilən məlumatlar formasına çox mənfi münasibət göstərilər; istədiklərinə yalnız qarşı tərəfin hesabına nail ola biləcəyini düşünürlər. Buna görə tərəflər arasında qarşılıqlı mübadilə imkanları laqeyd qalır. Qəbul edilmiş anlayışlarla əlaqəli ümumi problemlərə əlavə olaraq, danışıklar aparənlər ənənəvi olaraq ya bölücü yanaşmaya, ya da mövqeli sövdələşmə yanaşmasına üstünlük verirlər. Güzəştə getmək, güc tətbiq etmək, uyğunlaşma və ya qaçınmaq kimi münaqişələrin idarə edilməsi üsulları ümumiyyətlə bölünən işlər strategiyası ilə əlaqələndirilir (Əliyev T.N., 2004: s.44).

Ümumiyyətlə, geniş yayılmış mövqe sövdələşmə yanaşması distribyutor yanaşma ilə sıx bağlıdır. Bu vəziyyətdə yanaşma budur ki, tərəflər ardıcıl olaraq bir sıra mövqelərə üstünlük verirlər və sonra onları tərk edirlər. Buna bir nümunə, insanların bazarda alış-veriş etmələridir. Lakin eyni zamanda, beynəlxalq diplomatiyada mövqelərli sövdələşmədən geniş istifadə olunur.

Mövqeyli bir sövdələşmə faydalı hesab edilə bilər. Onun vasitəsi ilə bir tərəf digərinə istədiyi şeyi izah etməyə çalışır və sonra qeyri-müəyyən və gərgin vəziyyətdə dəstək göstərə bilər. Nəticədə uyğun bir müqavilə bağlamaq üçün əlverişli şərait yaranır. İndi insanlar başa düşürlər ki, ənənəvi bölücü və mövqeli sövdələşmələrə əlavə olaraq sərt və yumşaq mövqelərə qarşı müəyyən alternativlər də vardır. Məsələn, integrasiya olunmuş bir yanaşma təklif olunur. Birgə strategiyaya əsaslanan uyğun yanaşma danışیق aparənlər şəxslərdən tələb edir: daha yüksək hədəflər təyin etmə bacarığına sahib olmaq; insanlar və problemlərlə əlaqəli məsələlərin daha mütləq tərifi; mövqelərə deyil, maraqlara diqqət yetirmək; qarşılıqlı faydalı həllər tapmaq; obyektiv meyarların istifadəsi kimi vərdişlərin mövcudluğunu tələb edir. Yuxarıda göstərilən vacib bacarıqlara əlavə olaraq, səmərəli danışıklar aparmaq üçün mövqelərli sövdələşmələrə və yumşaq və ya sərt mövqe strategiyalarına alternativlər mövcuddur. Bu alternativ danışیق modeli Harvard layihəsi çərçivəsində hazırlanmışdır. Ümumiyyətlə, danışıklara ənənəvi yanaşmanın alternativinə prinsipial dialoq və ya mövzuya əsaslanan danışیق deyilir. Bəhs etdiyimiz alternativ yanaşma dörd əsas prinsipə əsaslanır. Bunlar: İnsanlar-

İştirakçılar və mövzu arasında bir sərhəd olmalıdır. Maraqlar-Düşüncələr mövqelərə deyil, maraqlara yönəldilməlidir. Seçimlər-Nə edəcəyinizə qərar vermədən əvvəl əhatə dairəsi seçilməlidir. Meyarlar-Nəticələr istənilən müvafiq normaya əsaslanmalıdır.

1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təşkili xüsusiyyətləri

Yuxarıda göstərilənlərdən aydın olduğu kimi, insan resurslarının idarə olunması prosesinin öz xüsusiyyətləri vardır. Dəyişən şəraitdə insan resursları şöbəsi dəyişir və bu sahədə idarəetmənin rolu dəyişir. Bu dəyişikliyin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır: Müəssisənin tam bir müəssisə olduğunu başa düşmək; Ümumiyyətlə, təkcə peşəkar deyil, həm də mükəmməl bir iş adamı olaraq, bir çox cəhətdən düşünməyi bacarmaq; İnsan resursları proqramlarının müəssisə məqsədlərinə və alt xəttinə necə təsir etdiyini nəzərə almaq; Mövcud dəyişiklikləri əvvəlcədən proqnozlaşdırmaq və dəyişikliklərə vaxtında adaptasiya; Müəssisənin mədəni mühitinin inkişafı üçün əlverişli mühit yaratmaq; Davranış və qabiliyyətləri yaxşıya doğru dəyişdirə biləcək xüsusi bir potensiala sahib olmaq; Paralel olaraq digər şöbələr və şöbə müdirləri ilə əməkdaşlıq etmək (Barber, D., 2006: s.42);

İnsan resursları ilə bağlı idarəçilərə kömək etmək; Problemləri həll etmək üçün yaradıcı qabiliyyətə sahib olmalı; Strategiyaların hazırlanmasında uzaqgörənlik; Məhsuldarlıq və xərclərlə əlaqəli plan və proqramların işlənməsi; Şirkətin insan resurslarına olan ehtiyacını müəyyənləşdirmək;

Gələcək fəaliyyətləri inkişaf planlarında əks etdirin və həyata keçirilməsini təmin edin. İnsan resurslarının idarə olunmasında əsas mövcud fəaliyyətlər. Bu cür fəaliyyətlərə planlaşdırma, insan resurslarının seçimi, təhsil, inkişaf, məşğulluğun yaxşılaşdırılması, əmək haqqının təşkili, əməyin mühafizəsi və bəzi köməkçi fəaliyyətlər kimi əsas fəaliyyətlər daxildir. Bu dəstək fəaliyyətlərinə aşağıdakılar daxildir: İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları. Bu strategiyalar uzunmüddətli inkişaf tədbirlərinin hansı istiqamətə yönəldiləcəyini müəyyən etmək üçün dizayn və insan resurslarının idarə edilməsi işlərində istifadə olunur. Təşkilatın

quruluşu. Təşkilatın quruluşunun bir daha gözdən keçirilməsi və müəyyən işlərin təhlilinə nail olmaq.

Mədəni mühitin idarə edilməsi. Çalışanlar inkişaf və mükafatlandırma qabiliyyətlərin dəyərləndirilməsi kimi qanunlarla insanların bacarıqlarına olan müsbət təsirləri formalaşdırmaq. Bu cür reallaşdırılması planlaşdırılan missiyanın müəyyənləşdirilməsi, dərk edilməsi və qəbuluna nail olmaq. Dəyişikliklərə uyğunlaşın. Həm texniki, həm də iqtisadi cəhətdən sürətlə dəyişən cəmiyyətdə fəaliyyət göstərmək üçün müəssisə və təşkilatlar dəyişməlidir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas vəzifələrindən biri mənbələrin bu dəyişikliklərə uyğunlaşmasını təmin etmək, bilik və bacarıqlardan istifadə etmək və dəyişikliyə cavab verən proqram və metodları inkişaf etdirməkdir. Bir komanda olaraq işləmək, insanların bir yerdə işləmələri üçün imkanlar yaratmaq;

Keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına istiqamətləndirmə. Resursların keyfiyyətini artırmaq üçün idarəetmə tədbirlərini həyata keçirin. İnsan resurslarının inkişafı. Fərdi və təşkilatın proqramların fəaliyyətindəki ehtiyaclarını nəzərə alaraq hər hansı bir şəxs üçün təhsil və inkişaf proqramlarını tətbiq etməklə təşkilatın insan bazasının inkişaf etdirilməsi. Mükafat-İşçilərin uğurlarını qiymətləndirmək, düzgün və qabaqcıl işçiləri mükafatlandırmaq. İnsanlar arasında münasibətlərin inkişafı. İnsan resurslarının birgə əməkdaşlığına nail olmaq. Müəssisənin rəhbərliyi əsas nəticələrə istənilən real əsasda yönəldilmişdir.

Bu sistemin dəstəyi ilə rəhbərlik bütün mərhələlərdə icraya nəzarət zamanı önümüzdə duran əsas məqsədlərin icrasına təsir göstərməyə çalışır. Ümumiyyətlə, xidmətə və zəminə yönəlimli idarəni biz təcrübə zamanı xidmətin idarəsi adlandırırıq. Şəxsi fəaliyyətimizi nə dərəcədə yaxşı idarə etsək, ona digər şəxslərin qarışması da bir o qədər əsas olacaqdır. Məlumdur ki, bu hadisələr bizim öz işimizi yaxşı bacardığımızı ifadə edir. Ümumən, təcrübə zamanı müəyyən işləri həyata keçirmək məqsədi ilə çalışma mühitində hər bir kəsin rəhbərə ehtiyacı vardır (Geylan, Ramazan.,; 2004: s. 33).

Eyni iş qruplarında nə qədər insan işləyirsə, kimsə qrup şəklində və ya fərqli işçilər səviyyəsində rəhbərlik etməlidir. Beləliklə, işçilərin idarə edilməsi düzgün

formada qurulmayıbsa, təşkilat rəhbərliyi uğurlu hesab edilə bilməz. Bu, təşkilatın işçilərinin rəhbərliyi şəxslərin hesabına idarə olunması deməkdir. Təşkilat rəhbərliyinin bu sahəsini daha çox bir liderin işi adlandırmaq bilərik. İdarəetmə hissəsini idarəetmə hissələrinə, bütün şöbələrdəki qruplara və işçilərə bölək. Əslində bir şöbənin və ya təşkilatın bütün işçiləri birlikdə hesab olunur. Finlandiyada bir çox lider insanların idarəçiliyi ümumilikdə idarəetmənin ayrılmaz hissəsi kimi kifayət qədər göstərmədiyi bir idarəetmə forması var (Əliyev T.N., 2004: s.112).

Ümumiyyətlə, bir forma kimi başlıca səbəbi budur ki, bu başçılar vəzifələrinə hər hansı bir ixtisasa əsasən işləyən fərd kimi, yaxud da birbaşa idarə etmə öyrədən, ancaq, cəmiyyətin idarə edilməsinə aid təcrübə olaraq heç nə verməyən təhsil təşkilatlarından gəlirlər. Ümumi məzmunca bir çoxları şəxsi təcrübə fikri əsasında idarəetməyə aid məsələlər təşkilatın inkişafı meydana çıxır. Bu idarəetmə növünün spesifik bilikləri, yeni məlumatlar əldə etmək yolunda nə qədər çox olarsa, daha sonra bunu həyata keçirməyə daha az zaman sərf olunur və idarəetmənin yerini məntiqi iş alır. Ümumiyyətlə, fəaliyyətin şəxslərin yaxud cəmiyyətin idarəsindən asılı olmayaraq idarəetmə böyük təfəkkür bacarıq tələb edir. Təşkilatın bacarığı baxımından insanların idarəsi onların işində daha üstün nəticələr əldə edilməsidir. Səlahiyyətli şəxsin işi, həm də insanların əmək quruluşlarının maraqlarına uyğunluğuyla istəklərinə nail olmasıdır. Yəni rəhbərin işi təkcə təşkilatın işindən deyil, eyni zamanda də işçilərin şəxsi istəklərindən də vacibdir (Quliyev Tofiq., 2013: s. 52).

II FƏSİL. MÜƏSSİSƏDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ

2.1. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin spesifik xüsusiyyətləri və cəhətləri

Bu mənbələr sosial və iqtisadi sinif olub respublikanın var olan fiziki və məntiqi imkanlarının cəmini təşkil edir. Onun tərkibində əsas tərəfi hər iki cəhətdən cəhətdən inkişaf etmiş və əmək qabiliyyəti olan əmək qabiliyyətli insanlar vardır. Belə deyə bilərik ki, həqiqi sosial və iqtisadi inkişaf zamanı hansı respublikada

ictimai istehsalın əsasını təşkil edən şəxslərin fiziki və məntiqi cəhətdən inkişafda olan hissəsi olarsa, bu ölkədə daha çox ehtiyatlar mövcuddur.

Cəmiyyətdəki insanlar və onların istedadı respublikanın ən dəyərli mənbəyidir. Bu səbəbdən dolayı bütün ölkələrdə və regionda həmin mənbələrin idarəsi və onlardan uyğun istifadə əhəmiyyətli vəzifəyə uyğunlaşmışdır. Onların xüsusiyyəti ilk öncə belədir, əgər çalışanlar nə qədər peşə fəaliyyəti ilə məşğuldurlarsa, həmin şəxslər bir o qədər də həyatda iş təcrübəsi əldə edir. Bir müddət zaman ötdükdən sonra vəzifələrini daha yaxşı formada həyata keçirir, təşkilat üçün daha çox qiymətlər yaradırlar; İkinci xüsus insanlar idarəetmə formasının ən çətin formasıdır; üçüncüsü, insanların peşakarlaşması üçün fəaliyyət növlərinin peşakarlaşması, onlara çoxlu yatırım tələb edir; dördüncüsü, ixtisaslaşmış şəxslərin fəaliyyətinin bacarığının yüksəkliyi onların imkanlarının doğru idarəsinin yaradılması ilə əldə edilir (Əliyev T.N., 2004: s.52).

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilati mühitin bütün sahələrini əhatə edir və özündən məhrum bir yanaşma tələb edir. Ona görə ki, klassik iqtisadi nəzəriyyə təmsilçilərinin çoxunun fikrincə, beynəlxalq rəqabətin böyüməsində milli rəqabət qabiliyyətinin amilləri torpaq, investisiya mənbələri deyil, yüksək peşəkar insan resurslarıdır. Respublikanın iqtisadi və digər xüsusiyyətləri bu mənbələrin dəyərindən və xüsusiyyətlərindən asılıdır. İnsan resurslarının idarə əsi biznesstrategiyasıyla əlaqəlidir Bu səbəbdən o yatırım məzmunu daşıyır və yekun məqsəd kimi ölkənin iqtisadi nəticələrinin artırılması və insanların istəklərinin ödənilməsi vəzifəsini məqsəd qoyur. Bu səbəblə istənilən idarəetmə məsələsi həll edilərkən insanların imkanı və işçilərə təsir nəzərə alınmalıdır. Bu mənbələrin idarəsi iqtisadi və təşkilati nəzəriyyələrdən yaranan 2 qarşılıqlı fikirə əsaslanır. İlk yanaşma özünü iqtisadi inkişafın tədqiqatlarının və karın insane yatırım qoyuluşundan asılılığında özünü göstərir. Eyni sinifdən olan digər təşkilat çalışanlarının öyrənilməsində gəlir qoymağa səy göstərməsi onunla əlaqələndir ki, əsl iqtisadi nəticə, digər bir mənada deyəsi olsaq, daha yuxarı əmək bacarığı olanların oxumasına sərf olunan vəsaitləri üstələyir, təşkilatın hesabına öyrədilən, hazırlanan şəxslər isə ondan qıraqda iş axtarmırlar. Həmin üslubda icra olunan strategiya həmin

adamların çalışdıqları təşkilatlarda yüksək bir vəzifə tutmasına şərait yaradır və onların məntiqi inkişaf səviyyəsinin artırılmasına köməklik göstərir. Digər üsul ölkənin daxili əmək bazarına təsir göstərən xüsusiyyətlərlə əlaqədardır.

Bu formada icra olunan idarəetmədə təşkilatlarında işçilərin seçilməsi, öyrədilməsi və yerləşdirilməsi bacarıqları onların özləri tərəfindən icra edilir. Bütün bu yuxarıda deyilənləri bir nöqtədə cəmləşdirəsi olsaq, müasir mərhələdə bu mənbələrin idarəsinin başlıca tərəflərinin aşağıdakılardan təşkil olduğunu deməyə əsas verir. Təşkilat yuxarı vəzifədə rəhbərliyin idarəetməsi ilə əlaqədar həll etdiyi bütün məsələlər bu təşkilatlarla onların işçiləri arasındakı münasibətləri göstərir; İnsan resurslarının təşkilat və idarələrin strategiya və təşkilat quruluşunun çalışmasına şərait yaradır;

Təşkilatın idarəedilməsi onların tək fəaliyyət proqramı əsasında uyğun və mürəkkəb vəziyyətdə həll edilməsi və s.İndiki dövrdə ölkədə var olan insan resurslarının idarəsi strategiya kimi qarşıda duran başlıca vəzifə bu mənbələrdən ümumilikdə cəmiyyətin və hər kəsin əhəmiyyəti baxımından daha doğru və yararlı formada istifadə etməkdən ibarətdir. Bunun əsas səbəbi budur ki, əvvəllərdə qeyd etdiyimiz kimi, kadr imkanının inkişafı və insan resurslarından uyğun istifadəsi dövlətin fəal siyasətinin başlıca yönlərindəndir. Bu xüsusda əsas olan əhalinin peşə səviyyəsinin yüksəldilməsi, əməyin həvəsləndirilməsinin gücləndirilməsi, peşə imkanının quruluşu və dəyərlərinə dövlətin təsirinin artırılması, kadrlarının beynəlxalq formalara uyğunlaşması, insan resurslarının ümumi və bölgə formalı quruluş proqramlarının çalışması və icrası, peşə istiqamətli faydalı sistemin yaradılması, çalışan və ya çalışmayan əhalinin hazırlanması və yenidən bərpaasının inkişafı ilə həmin mənbələrdən daha etibarlı istifadə edilməsini təmin etməkdir. Bu yol şəxsin vətəndaş və peşəkar kimi inkişafı mənasında idarəsi və özünü idarəni nəzarət altında saxlayır və insanlarla olan münasibətdə ictimai şüurda tam şəkildə yeni quruluşun, insan mənbələrinin idarəsi quruluşunun formalaşdığını göstərir. Sosial siyasətin real tərəflərinin həll edilməsi məqsədi ilə formaya həyat şəraiti və fərqli fərqlərin, habelə sosial qrupların fəaliyyətinə; fərqli fəaliyyət sahələrində

şəxslərlə münasibətlərə və şəxslərin nizamlanması hadisənin inkişafına təsir göstərməyə şərait yaradır.

Üçlü əlaqə öz quruluş xüsusiyyətlərini fərqli fəaliyyət dairələrində şəxslərin təhsil, iş, istirahət və s. büruzə verməklə göstərilir. İctimai istehsal fəaliyyətinin əsas səbəbi olan şəxslər vətəndaş və mütəxəssis formasında təhsil və məşğulluq sahəsində, əsasən də təhsildən bacarığa və tərsinə keçmək hadisələri və mexanizmləri insan resurslarının rəhbərinə çevirirlər. Bu vəzifələrin həllində sosial mexanizmlərinin olması idarəetmə sistemini tələb edir. Həmin mexanizmlərin çalışması qarşılıqlı yaxınlaşmaqda olan insan barəsində ümumi elmlərin fəal sütununa, daha doğru desək bir tərəfdən iqtisad elminin və tətbiqi olan elmlərin, digər tərəfdən isə insan psixologiyası və insan əməyi psixologiyası, şəxsiyyət psixologiyası da daxil olmaqla psixologiyanın nəzəri və tətbiqi sahəsi ilə birgə digər elmlərin köməkliyinə əsaslanmaqdadır.

Kadr imkanlarının nizamlanması, habelə ondan uyğun istifadəsinə dövlət təsirinə nəzər saldıqda isə bu ümumi xarakter daşıaraq idarəetmə sisteminin bütün səviyyələrini özündə cəmləşdirir. Bu mənada bu mənbələrin idarəsi doğrudan da, yalnız başqa idarə və təşkilatlardakı iş sahiblərinin bacarıqlarını deyil, də eyni zamanda istənilən yerdə və iqtisadi fəaliyyətdə insanların yaşamıyla əlaqədar sosial hərəkətlərin idarəsinə çevrilir. İnsan resurslarının idarəsinin əsas xarakteristikası insan varlığını vacib tutmasıdır. Amma bu, təşkilatın istəklərinin əhəmiyyətsiz olması mənasını ifadə etmir. Bu üslub insanın iş yerinin dəyərini özünüküləşdirməsi xoşbəxt və sağlayan edilən formada yaşaması işin dəyərini də təsir edəcəyini göstərir.

Şəkil 1: İnsan resurslarının idarə funksiyaları



Mənbə: <https://oneclick.az/news/Serishteliklerin+IR+idare+edilmesi+sistemine+inteqrasiyasi+722?hl=az>

Var olan bütün təşkilatların ortaq varlığı insandır. İnsan təşkilatların ən mənalı varlığı olmaqla birlikdə eyni zamanda başqa fiziki varlıqları, məhsuldar qüvvələri müəssisənin məqsədinə uyğun olaraq formada cəmləyən təsirli, həm də keyfiyyətli bir formada birgə çalışmalarını təmin edən yeni bir üsuldur.

Ümumiyyətlə müəssisələrin məqsədlərinə çatmaq üçün düzgün planlanan, seçilmiş və peşəkarlaşmış insanları təşkilatda saxlamaq və məqsədyönlü formada istiqamətləndirmək vacibdir. Həmin fəaliyyətlər insan resurslarının idarəsinin başlıca şərtidir.

Bu mənbələrin idarəsi funksiyaları bunlardır: İş analizləri; İnsan resurslarının planlanması; İnsan resurslarının seçilməsi, habelə yerləşdirilməsi; İnsan resurslarının təhsili və ixtisaslaşdırılması (tədris);

- Oriyentasiya
- Adaptasiya
- Xidməti fəaliyyətin dəyərləndirilməsi;
- Əməyin ödənilməsi; Əməyin motivləşdirilməsi və həmçinin stimullaşdırma;
- Əməyin mühafizəsi;
- Davranış məəcəlləsi.

Əvvəllər kadr İdarəçiliyi adlandırılan bölmənin vəzifəsi təşkilatların fəaliyyətini inkişaf etdirmək məqsədilə hazırlanan proqramları inkişaf etdirmək və idarəsini yaratmaqdır.

Bu mənbələrin mənası artıq iş yerlərində bir forma halına gəldi; təşkilatlarda, insanların tək-cə işəgötürmə ilə məhdudlaşdırdığı kadr nəzarətindən daha çox əhatə və uyğunluq ifadə edir. Bu vaxtlar, insan mənbələri peşəkarların, təşkilatlarına iştirak və varlıqlarını göstərmək məqsədiylə özlərinin və şöbənin rolunu

fikirleşmələrinin artıq zamanı çatmışdı. Respublikamızın da içində olduğu böhran şəraitində böyük şəkli görə bilmək və bu şəkli hədəf alan qaynaqları təyin etmək insan resursları üçün hər vaxtkından daha çox ehtiyac duyulur.

Əgər hal-hazırda iş görənlərinizə insan resursları bölməsinin nə etdiyini soruşduqda dəqiq cavablar verə bilmirsə, bu vəziyyətdə həmin bölmənin rolunun təkrar-təkrar düşünülmesi və bacarıqlarını tanımaq məqsədi ilə öz tərkibində bir neçə araşdırmalar etməsi vacibdir. Bu məqamda bir sıra suallarla işə başlamaq mümkündür.

İnsan resursları bölməsinin işçilər arasındakı təsviri nədən ibarətdir? Çalışanlar, təşkilat fəaliyyətini və bacarıqlarını qabağa apararkən müəssisənin hər zamanki dəstəkçisi olan insan resursları bölməsinin əhəmiyyətini başa düşüb, bəyənirlərmə? İnsan Resursları bölməsinin, bacarıqlarını təşkilata tanımaq məqsədi ilə bir cəhd göstərirmi? Bu şöbə, özünü təşkilata təsirini artırmaqdan ötrü başlıca addım olaraq ofisindən kənarlaşmalı və işçilərinin arasına daxil olmalıdır :İstənilən bacarıqdakı işçilərlə söhbətləşməli və özünü göstərməlidir. Onların ehtiyac olduğu şeyləri diqqətləcə dinləməli; neynədiyini, çox şaxəli olduğunu və nələr edə biləcəyini göstərməli, işçilərin təşkilatın qabiliyyətləri və buraya təsirləri mövzusunda öyrətməlidir. Tədris zamanı bacara biləcəklərinin nələr olmasını başa salaraq başlamaq lazımdır. Bu şöbənin əməkdaşlara özünə xas qabiliyyət, imkanlarını tam formada istifadə etmək və bu bacarıqlarını üzə çıxarmaq məqsədi ilə vacib iş şəraitini yaradır, ona görə bu cür iş şəraiti uzun müddət ərzində həm təşkilata, həm də işçilərə fayda verəcəkdir. Onların funksiyasına fərqli formada baxılmaz və mütləq idarəetmə zamanı bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərməlidir.

Şəkil 2: İRD-nin xidmət sahələri

Mənbə: <https://www.slideserve.com/gloria-sweet/nsan-resurslar-n-n-idar-edilm-sinin-funksiyalar>

Son zamanlarda bu idarənin rolu tam inzibati dəstəkdən daha vacib oldu. Müasir dövrdə insan resursları yalnız məşğulluq, təlim, mükafatlandırma, sağlamlıq kimi əlverişli xidmətlər göstərməməli, həm də təşkilatın məqsədlərinə çatma bilmək üçün ən yaxşı imkan və siyasətlərin müəyyənləşdirilməsində iştirak etməlidir. Şöbənin əsas məqsədi aşağıdakı istiqamətlərdə xidmətlər göstərməkdir:

Cədvəl 1: "Kadrların idarə edilməsi" və "İnsan resurslarının idarə edilməsi" anlayışlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri

İnsan resursları menecmenti	İnsan resurslarının idarə edilməsi
Reaktiv, dəstəkləyici rol	Proaktiv, yenilikçi rol
Prosedurlara diqqət yetirmək	Strategiyaya vurğu
Xüsusi şöbə	Bütün rəhbərliyin fəaliyyəti
Kadrların ehtiyac və hüquqlarına diqqət yetirmək	İş məqsədləri işığında kadr tələblərinə diqqət
Kadrlara nəzarət edilməli olan xərclər kimi baxılır	Kadrlar inkişaf etdirilməli olan bir investisiya olaraq görülür
Qarşıdurma halları top menecer səviyyəsində tənzimlənir.	Münaqişələr işçi qrup rəhbərləri tərəfindən tənzimlənir.
Əmək haqqı və iş şəraitinin əlaqələndirilməsi kollektiv danışıqlar zamanı baş verir	İnsan resurslarının və məşğulluq şəraitinin planlaşdırılması rəhbərlik səviyyəsində baş verir
Məvacib, təşkilatın daxili amillərindən asılı olaraq təyin olunur	Rəqibləri qabaqlamaq üçün rəqabətli əmək haqqı və məşğulluq şərtləri qurulur

Digər şöbələr üçün dəstək funksiyası	Əlavə olunmuş iş dəyərinə töhfə
Dəyişməni təşviq etmək	Dəyişiklik stimullaşdırır
İş məqsədlərini işçilərin təsiri nəzərə alınmaqla təyin etmək	İş məqsədlərinə tam bağlılıq
Kadrların inkişafına ciddi yanaşma	Çevik kadr inkişafı

Mənbə: www.grandars.ru >

2.2. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodikası

Respublikanın bazar iqtisadiyyatı şəraitində qarşıda duran başlıca sosial-iqtisadi vəzifələrinə yeni təsərrüfat formalarının təşkil edilməsi, iqtisadiyyatın bazar strukturunu inkişaf etdirmək, istehsal, sosial-məişət və bazar infrastrukturlarını təkçilləşdirmək, bazar münasibətləri şəraitində fəaliyyət göstərəcək yüksəkixtisaslı kadrların hazırlanması və ixtisaslaşdırılmasıyla əlaqədardır. Müasir dövrdə təkmilləşmiş dövlətlərdə istehsalat və yaşamın başqa sektorlarında insan resurslarının idarəsi məsələsi ilk planlar qeydlərindədir.

Sözsüz ki, Azərbaycan da beynəlxalq aləmin tərkib hissəsi olaraq buna xüsusi vaciblik verir. Hazırda regional çərçivədən çıxan beynəlxalq təşkilatlar öz fəaliyyətlərində insan mənbələrinin idarəsinə olan marağı daha da inkişaf etdirir. Hazırda işçilərin seçilməsi, işə qəbul prosesi, yerləşdirilməsi və yerdəyişməsi peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması və idarəsi üzrə başqa işlərin inkişafı üçün bu sahənin formalaşdırılmasına və inkişafına ehtiyac daima artmaqdadır. Bu sektorda beynəlxalq uyğunlaşmalara cavab verə biləcək planlama sistemlərinin hazırlanması təşkilatların bu istiqamətdə fəaliyyətin uyğunlaşdırılmasına istiqamətlənən ümumi norma, tələb və qaydaları təyin edən uyğun sənədlərin hazırlanmasında, qəbulunda və tətbiq edilməsində çevikliyi təmin edəcək, fəaliyyətin inkişafına dəstək göstərəcəkdir.

Hazırkı təşkilat resurslarının planlaşdırılması sistemləri quraşdırılması zamanı başlıca diqqət xas olan ədəbiyyatlar ilə beynəlxalq təcrübəyə istiqamətlənmişdir. Ümumiyyətlə, bu vəsait xüsusi təşkilat sahiblərinə yardım üçün sahə üzrə rəhbər nəzərdə tutulur. Bu sahə iqtisadi yöndən inkişaf edən ölkələrdə çox yayılmışdır ki,

bu halda onun əsas vacibliyini və iqtisadi əhəmiyyətini göstərir. Məsələn üçün işçilərin idarəsinin vəzifə dairəsinin işçilər şöbəsinin vəzifələriylə heç bir uyğunluğu olmasada, son bir neçə ildə sahə üzrə peşəkar idarəetmə fəaliyyətinin yuxarı maaşlı növünə çevrilmişdir. Zaman keçdikcə bazarın tələbatı və təşkilatların istehsal və xidmət fəaliyyətləri inkişaf edir və bu səbəbdən bacarıq və icraatların rəhbər idarəsi mümkünsüz hal alırdı. Bu səbəblə bəzi şəxslər bu sahəyə aid olunurdu. Fərqli ticarət bacarığı fərdi bacarığı məxsusi edir. Nəticə etibarilə iri təşkilatlarda bir nəfər başçı kimi qeyd edilir və digər şəxslər də fərqli formada və dərəcələrdə ona kömək etməkdən dolayı qeydiyyatla alınır. Bu səbəbdən fərqli bacarıq növləri inkişaf edilib.

Fəaliyyət sahələri inkişaf edib və bu işləri yerinə yetirmək məqsədilə bir çox insanlara ehtiyac meydana gəlib. Bu səbəbdən, dünyanın tanınmış təşkilatları kompyuter proqramlarına böyük həcmdə yatırım qoyuluşunu icra edirlər. Məlumat texnikası və texnologiyalarının cəld inkişafı təşkilatların imkanına şərait göstərmişdir. Mövcud dəyişikliklər eyni vəziyyətdə təşkilatların fəaliyyət mühitinin çətinləşməsinə səbəb yaradır. Bu səbəbdən təşkilatların fərqli sahələri arasında yaxşı əlaqə yaratmaq və məlumatın təmin edilməsini yüngülləşdirməkdən dolayı başlıca sistemlərin yaradılmasına əsas vardır.

Həmin elementlər adı ilə uyğunlaşdırılır. Bu sistem uyğunluq əmələ gətirir ki, başçı əsas məlumatlardan istənilən yerdə və istənilən zaman fərqli qərarların qəbulunda istifadə etsin. Planlaşdırma sistemləri 90-cı illərdə məlumat texnologiyalarının inkişafının əsas xüsusiyyəti kimi qiymətləndirilə bilər. Sistemlərə olunan bu cür diqqət sistemin hazırkı təşkilatların məlumat və ticarət sektorlarının inkişafındakı əhəmiyyətinin əsas göstəricisidir.

Müəssisələrin müasir dövrdəki güclü rəqabət dünyasında başlıca rəqibləri, müştəriləri şərikləri tərəfindən bir çox problemlər vəziyyətində bu sistem əlverişli, həmçinin təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem olaraq əsas xarakter göstərir. İqtisadi sistemin idarəsində yeni idarə metodları və xüsusilə planlaşdırma sistemindən istifadə əsasdır. Bu planlama sisteminin təşkilatların fəaliyyətində əsas rolu ilə birgə unutmamaq vacib deyildir ki, bu formadan doğru olaraq istifadə

təşkilatın əsaslarının tam formada aradan qaldırılmasına səbəb yarada bilər. Təşkilatın planlaması təşkilatın bütün bölmələrinin fəaliyyətini bir proqram əsasında bir formada cəmləşdirir və hər bölmənin tələbatına cavab verir. Bu ortaya qoyulan böyük bir fikir hesab edilir ki, kompüter məlumat maliyyə sektorunda çalışanların və insan resurslarının tələbatını təmin etmiş olsun.

Texniki sistemin istənilən bölməsinin özünəməxsus fəaliyyəti mövcuddur. Amma planlama forması bu bölmələri tək bir texnologiyada birləşdirir. Bu proqram fərqli bölmələrin cəmləşdiyi bazada icra edilir. Bu səbəbdən fərqli bölmələr məlumatı asan olaraq müştərəyə istifadəyə verə və qarşılıqlı kontakt yaradır. Proqramın təşkilatlar tərəfindən düzgün formada qurulduğunda ondan əlverişli yönələri vardır. Məsələn, müştərilərdən sifarişin qəbulu. Müştərilər sifariş verdiyi zaman sifarişlər kağız formasında yaxud elektron formada bir bölmədən başqa bölməyə keçid alır. Bu hadisə müştəri sifarişlərinə dəqiq və düzgün vaxtında cavab verməyi gecikdirir. Belə olduqda təşkilatın fərqli bölmələrində çalışanların heç biri bilmir.

Həmin sifarişin icrası fərqli bölümlərdə hansı formadadır. Təşkilatın planlama sistemi kompyuterdəki maliyyə, insan mənbələri, baza sahələrinə aid müstəqil formaları ləğv edir və onun yerinə yalnız bir kompüter proqramını eyni edir. Maliyyə, anbar və başqa bölümlərinin öz proqramları olur, Amma bu fərqlə ki, həmin təyinatlarla birgə əlaqə qururlar. Bu zaman pul sahəsi anbar bölməsinə müraciət forması hazırlayaraq sifarişin yerinə yetirilməsində məlumat əldə oluna bilər. Planlamanın bir sıra proqramları fərqli formada istifadəyə uyğundur və onu əsas şəkildə qazanmadan da bəzi hissələrindən istifadə etmək olar (Marchington M., 2016: s. 44).

Bu planlama formasının tam şəkildə uyğunlaşdırmaq çətindir. Peşəkarlar bu sistemə fərqli qaydaları göstərmişdilər ki, bu qaydalar onun fərqli hissələrini əhatə etmişdir. Bu sistemin təşkilatın fərqli bölümlərində özünəməxsusluğu və bacarıq qabiliyyətiylə uyğunluq gələcəkdə həmin formanın əsas şəkildə tanınmasına kömək edə bilər. Planlama proqramlarında təşkilatın daxilindəki bütün sahələr və bacarıqlar uyğunlaşdırılır ki, texnikanın tək bir formasında qeyd edilsin. Fərqli hissələr mövcuddur ki, özünə məxsus sistemə malik olsunlar, onlara uyğun işlər görülür.

Lakin planlama sisteminin onların hamısını fərqli hissələrdən təşkil olunan bazaya uyğun tək bir proqramın daxilində cəmləşir. Bu vəziyyətdə fərqli sahələr məlumat şərikli istifadəyə icazə verir və qarşılıqlı əlaqədə olurlar. Gerçəklikdə planlama məlumat texnologiyasına əsaslanan bir sistemdir ki, təşkilatın mənbələrini bu forma vasitəsilə qarşılıqlı uyğunlaşır.

Güclü sürət, keyfiyyət və diqqət şəraitində təşkilatın fərqli səviyyələrdə olan müdirlərinin nəzarəti altında saxlayır.

Bu təşkilatın idarə və proqramlaşdırma işlərini lazımi formada həyata keçirə bilsinlər. Bu sistem kompyuter proqramı vahid bölümlər toplamından hazırlanaraq və öncədən proqramlaşdırılaraq təşkilatın bütün sahələrini əhatələyir. Həmin proqramdan istifadə zamanı onun imkanlarından çox faydalanmaq üçün onu təşkilatın tələbatıyla uyğunlaşdırmaq çətindir. Mövcud sistem təşkilat üçün məlumat baxımından tək bir fəaliyyət sahəsində və həqiqi zaman formasında çox böyük yardım göstərmişdir. Baş verənlərdə onu göstərir ki, bir cəmləmə və ya bir uyğunlaşma proqramıdır.

Məlumat texnologiyası ədəbiyyatlarında uyuşma müstəqil, lakin qarşılıqlı əlaqəyə girən proqramlar toplusudur. Həmin təyinatlar arasında məlumatların sürətli mübadiləsi və oxşar fəaliyyət sahəsi bu toplumun daha çox özünə xas xüsusiyyəti hesab olunur. Bu proqramlarının hər biri fərqli məqsədlər üçün təyin edilmişdir. Lakin eyni zamanda onların arasında məlumatların dəyişməsi çox rahatlıqla icra olunur. Quruluşu və ya istifadəçi onların hamısında qarşılıqlı oxşardır (Marchington M., 2016: s. 64). Proqramlar belə bir özünə məxsusluğa sahibdirlər ki, müstəqil proqramdan təşkil olunan lakin qarşılıqlı uyğunluq toplumlarıdır, onların arasında məlumat dəyişməsi uyğunluqla icra olunur. Planlama sistemi üçün göstərilən qaydada nümunələrin quruluşundan məqsəd bir-birindən azad olan müxtəlif proqramların olmasını təyin etməkdir.

Həmin anlamda fərqli proqram sistemi yaxud təyinatların, həm də maliyyə, insan resursları, əməliyyat və istehsalın nəzarət altına alınması, proqramların planlama toplumunun daxili struktrunda olmasına baxmayaraq, onun sahələrinin təşkilatda inkişafına fərq qoymur. Yekunda, təşkilatın planlama sisteminin

toplaminin içindən, bu toplamdan misal gətirmədən də uyğun olan proqramı seçib istifadə edilir. Elementlərin quruluşu bu şəraiti yaradır ki, fərqli elementlər fərqli təminedicilərdən hazırlayıb və ardınca onların toplusunu qarşılıqlı formada yerləşdirmək mümkün ola bilər. Bu istehsalın proqram təmin ediciləri və satıcıları tərəfindən standartlara uyğunluğu bu işdə təyin olunan uyğunlaşdırmaların meydana gəlməsi səbəb olmuşdur. İndiki dövrdə bəzi təşkilatlar vardır ki, öz planlama sistemlərinin fərqli sahələrini, hətta bir neçə hissədən uyğun vasitə hazırlayıb onları qarşılıqlı formada yanında cəmləşdirirlər. Təyinatların planlaşdırma formasında tək bir fərqli mənada olur.

Bu uyğunluq müasir formaların əlavə edilməsi şəraitində, müəssisənin müəyyən hissəsinin lazımı icraatların dəqiq formada əhatə edilməsi, bəzi icraatların təkrarlanmaması, məlumat baxımından vahidlik, bütöv bir sistemdə bölümlərin təkrarlanmaması, və b., ola bilər. Ümumiyyətlə, ERP sistemlərinin ən çox var olan hallardan dolayı və ya fərqli sənayedə ən yaxşı təcrübə əsasında təyin olunmuşdur. Bu mənada müəssisə mənbələrinin planlanması proqramı toplamındakı müəssisənin bir sıra məqsədlərlə düzgün bacarıqlarına köməklik göstərən hallar stabil üsullara əsaslanaraq proqramlaşdırılaraq təcrübədə sübuta yetmişdir ki, bu eyni hal üçün ən effektiv üsuldür. Modern biznes şəraitində təşkilatın uğurlu fəaliyyəti məqsədi ilə əməkdaşlıq mənbələrinin mürəkkəb formalı idarəsini icra edəcək tək məlumat məkanının yaradılması əsasdır. Bu məsələ təşkilati quruluşunun istənilən səviyyələrində iş sahəsinin idarəsi tək bir aralıq həllər forma-laşdıran uyğunlaşması məlumat sistemlərinin tətbiqini vacib sayır.

Başqa əsas məsələlərin həlli üçün bu birləşmə təşkilatın resurslarının planlaşdırılmasını nəzərdə tutub. ERP - müəssisə sahəsinin uyğun xüsusiyyətlərini və həqiqi iş- məsələlərini, göstərdiyi fəaliyyət avadanlıqlarının, ölçüsünü, habelə coğrafiyasını nəzərə alan ümumi idarəetmə formasıdır. Ümumiyyətlə o, menecment xüsusiyyətlərinin global standartlaşdırılmasını, texnoloji proseslərin avtomatlaşdırılmasını, habelə biznesin səmərəliliyinin inkişafını təmin etməyə şərait yaradır. ERP uğurla ümumdünya standartına döndərir. Planlama sinifdən olan sistemlərin əsas fürsətləriylə eyni təşkilatın planlama sistemlərinin tətbiqi ilə

təşkilatın iqtisadiyyatda nüfuzunun inkişafı ilə əlaqəlidir (Marchington M., 2016: s. 54). Son zamanlar yerli təşkilatlar ERP sistemlərinə əsas maraq göstərməyə çalışıblar. Bu formadan olan uyuşmalara tələbatın yaranması planlaşdırma sistemlərinin biznes inkişafının təhlükə alətinə çevrildiyini sübut edir. Firma güclü, tez uyğunlaşa bilən, tam funksional planlamaların həllərinin tətbiqinə şərait yaranıb. Ötən illərdə təşkilatlarda tətbiq olunan idarə sistemi, bəzi əlaqədar sektorlarda yaranan yeniliklərə uyğun formada dəyişmişdir.

Dəyişkən şərtlər daxilində insan resurslarının idarəsini necə icra etmək olar? Bu sistemin idarəsi sahəsində olan bütün fəaliyyətlərin dəqiq və doğru şəkildə yönləndirilməsi üçün işin tədqiqi əsas əhəmiyyət kəsb edir. İşin tədqiqində irəli sürülən məlumatlar insanların təmin edilməsi, seçilməsi, dəyərləndirilməsi, təhsili və inkişafı kimi fəaliyyətlərin icrasında istifadə olunur. İş tədqiqi, işlərin doğru, təsirli və ətraflı şəkildə ölçülməsi üçün, müəssisədə yer tutan hər bir işin fərqli xarakteristikasının, tələblərinin, məsuliyyətinin, habelə iş şərtlərinin elmi üsullarla analiz edilməsidir. İş prosesində müşahidə, sorğu, anket toplama və bir sıra mix metodlardan istifadə olunur. İşin təhlili nəticəsiylə hansısa bir işdə fəaliyyət göstərən işçinin: nə etməsi, necə etməsi, iş təhlili fəaliyyətlərini reallaşdırmaq üçün müəssisənin daxili əməlləri əsasında tərkibi, rəhbərliyi təmsil etmə bacarığına sahib olacaq şəxslərdən və savadlı mütəxəssislərdən ibarət olan komissiya təşkil olunur.

Təşkilatın əsasnaməsi formalaşdırılır və bu şərtlərinə uyğun olaraq təşkilatın sədri təsdiq edilir. Təşkilatın hər bir üzvünün sayının müəyyənləşdirilməsi mühümdür və bu say analiz ediləcək vəzifə, səlahiyyət və fəaliyyətlərin ölçüsünə, gündəlik olaraq icra olunacaq müsahibələrin orta ölçülərinə və onların zamanına uyğun olaraq müəyyən edilir. Qrup üzvlərinin sayının təyin olunması məqsədiylə aşağıda qeyd olunan düsturlardan istifadə etmək məqsədəuyğundur (Кулиев Т.А., 2000: s. 44):

Niyə belə etdiyi, niyə bu qədər bacarıqlı olmasının əhəmiyyəti, müəyyən olunur. 1978-cu ildə işin tədqiqiylə əlaqədar olaraq ümumi qəbul olunan bir terminologiya təkmilləşmişdir. Buna görə vəzifə, müəyyən bir məqsəd istiqamətinə uyğun olaraq icra edilən fəaliyyətlərdir. Mövqe təşkilat tərəfindən bir şəxsin

öhdəsinə verilən məsuliyyət və öhdəlikləri əhatə edir. Biznes təşkilatı daxilində eyni səviyyədəki mövqelərindən meydana çıxır. Ümumiyyətlə, peşə, fərqli zamanlardakı müxtəlif işlərin yekunudur (Еркулова Г.С., 2009: s.55).

İşin tədqiqi zamanı spesifik xüsusiyyətləri barəsində ümumi məlumat əldə olunur və toplanan informasiyalar işin analiz edilməsi və xüsusişdirilərək qruplaşdırılması mərhələlərində istifadə olunur. İşin təhli olunması işin predmetinin təyin edilməsiylə birgə, onu spesifikləşdirilərək qruplaşdırılması hazırki işi icra etmək məqsədiylə bir şəxsin hansı üslubda işə qəbul ediləcəyinin təyin edilməsi hadisəsidir. Əgər bir az da ümumiləşdirmə aparsaq işin analiz edilməsi ona aid xüsusiyyətləri və iş şərtlərini əhatə edir. Onu analiz edərkən beş əsas nəzərə alınmalıdır: adres, fəaliyyətlər, fiziki ətraf, ictimai ətraf və biznes şərtləri daxildir. Onun spesifik olaraq formalaşdırılması isə, işin insani həcmiylə birbaşa əlaqəlidir. Məsəl üçün, rəhbər şəxsin təhsil səviyyəsi, bacarığı, şəxsiyyətini əhatə edir. Teylorun elmi rəhbərlik qanunu işin spesifikləşdirilməsinə olan diqqətin artmasını təmin etmişdir. Bir təşkilat biznes analizi, işin müəyyənləşdirilməsi və iş xüsusişdirməsi periodlarını tamamladıqdan sonra əldə olunan informasiyaları mövcud işlərin dizaynı yaxud yenidən dizayn edilməsi məqsədi ilə istifadə oluna bilər.

Dizayn, bir işin tamamlanması məqsədi ilə hansı vəzifələrin reallaşdırılmasının vacibliyini göstərir. Dizayn işçinin səriştəsini və iş keyfiyyətini artırmaq məqsədilə mövcud bir işin vəzifələrini formalaşdıracaq formada inkişaf etdirməlidir. Onun dəyərləndirilməsi iş tədqiqi məlumatlarının daha çox istifadə formasıdır. Bu yöndə biznes təyinatları müəyyən işin təşkilat üçün qiymətinin təyin edilməsində istifadə olunur. Bəzi vaxtlar işin tədqiqi, iş dəyərləndirməsi və habelə fərdi qiymətləndirmə nəticələri bir-birinə uyuşmaqdadır. Başlıca bir iş üçün əsas vəzifələrin müəyyənləşdirilməsində, ikincisi işlərin dəyərinin ödənilməsi səbəbləri üçün qruplaşdırılmasında və sonuncusu isə təyin edilən biznes vəzifələrinə uyğun olan şəxslərin müəyyənləşdirilməsində istifadə olunur (Кулиев Т.А., 2012: s. 33):

Təşkilatı ümumi olaraq əhatə edən bir tədqiqat tətbiq etmək; Tədqiq edilməsi mühüm olan işləri müəyyənləşdirmək; İşlər haqqında məlumat toplamaq; İş tədqiq olunduğu zaman nəzərə alınması vacib hesab olunan altı istiqamət vardır.

Başlıca olaraq yön, müsahibə üsullarından istifadə edərək işçilərə işlərin predmeti barəsində suallar verməkdən ibarətdir. Bir sıra işlərə uyğun olaraq bu baxımdan müsahibə üsullarından istifadə etmək ən çox üstünlük verilən işin tədqiqi üsullarındandır.

İkinci yön isə hazır olan norma və xüsusi vasitələrdən istifadə olunaraq müsahibə aparmaqdan ibarətdir. Xüsusi normalardan istifadə etmək işin uyğunluğu üçün nəzərə alınan fəaliyyətləri əhatə etməkdədir. Bu suallara cavab verən şəxs fəaliyyətlərin nə qədər çox tətbiq edildiyini və iş çox əsas formada dəyərləndirir. Cavablandırılan suallar istiqamətində işin məzmunu barəsində məlumatlar qazanılır.

Mövcud səbəbdən bu istiqamət müxtəlif işlərin müqayisə edilməsi zamanı ən rahat üsuldur. Üçüncü yön birbaşa olaraq müşahidə üsuludur və işçilər işlərinin icrası zamanı müdaxilə edilmədən baxılır. Bu üsul işçilərin hansı şərait altında işlərinin icra səviyyəsini müəyyənləşdirmək baxımından mükəmməl bir üsul olmasına baxmayaraq, bu davranışların meydana çıxma səbəbləri müəyyənləşdirilmir. Digər bir istiqamət, qrupu təşkil olunan görüşmə üsuludur. Bu üsul fərdi müsahibəyə bənzəsə də, bu üsulda işçilərlə kiçik qruplar formasında müsahibələr həyata keçirilir. İşin tədqiqi zamanı tətbiq ediləcək başqa bir istiqamət, texniki iclas üsuludur.

Bu üsulun icrası zamanı yüksək ixtisaslı peşəkarlardan tədqiq ediləcək işlərin xüsusiyyətləri barəsində məlumat əldə edilir. İşin tədqiqi zamanı istifadə edilən digər istiqamət işi icra edən şəxsdən gündəlik iş fəaliyyətlərini gündəliyinə qeyd edilməsi tələb edilir. Sözü gedən bu üsul ən az üstünlük verilən işin tədqiqi üsuludur. Bunun əsas səbəbi hər kəsin fərqli olaraq qeyd etmə və işi fərqli icra etmə üsulu olduğundan mövcud olan fəaliyyətlərin uyğunlaşması çətinləşir. İşin tədqiqi zamanı yuxarıda qeyd olunan üsullardan istifadə edilir.

-Xüsusi ilə işin tədqiqi vasitələrini iş və işçi mərkəzli icraatlar olmaqla 2-yə ayırmaq olar. İş mərkəzli xüsusiyyətlərində bir işin tələb etdiyi fəaliyyətləri 400-500 vəzifəyə ayıra biləcək şəkildə siyahılar formalaşdırılır və vəzifə tədqiq olaraq adlandırılır. İşçi mərkəzli xüsusiyyətlər işçilərin o işi həyata keçirməsi məqsədi ilə lazımlı olan fərdi xüsusiyyət və qabiliyyətlərinin siyahısıdır. İşçi mərkəzli iş

tədqiqinə nümunə olaraq McCormick, Jeanneret və Meham tərəfindən 1972-ci ildə təkmilləşdirilən

"Position Analysis Questionnaire"

dır. İş mərkəzli, habelə işçi mərkəzli proseduralar iş analizinin meyarlarını ərsəyə gətirmək məqsədi ilə parallel olaraq istifadə edilə oluna bilər. İşə yönləndirmə işçilərin uyğun bir formada insanın iş dəyişməsi mərhələsidir. İşin məqsədi xüsusi nəticədə inkişaf edən işçilərin boş dayanmalarını ən aşağı səviyyəyə gətirməkdən ibarətdir.

İşin inkişafı Herzberqin həvəsləndirmə qaydasına istinad olaraq təkmilləşmişdir və burada başlıca məqsəd işçilərin məsuliyyətləri yüksəldikcə onların motivasiyalarının da artacağı danılmazdır. Bu hadisə işçilərin gördükləri iş üzərində daha çox nəzarət, məsuliyyət, inkişaf və tanınma sahibi olmağı təmin edir. Ümumi məzmunca işi inkişaf etdirmənin başlıca məqsəd işə təşkilatın yox, işçinin uyğunluğu baxmağı formalaşdırmaqdır. İşin xarakteristikası baxımından yanaşma, bir işçinin həvəsləndirilməsini, etibarlılığını, işin keyfiyyətini artıracaq və bunun əksi olaraq işə davamiyyəti artıraraq işdən çıxma istəyini azaldacaq meyarları formalaşdıracaqdır (Marchington M., 2016: s. 14):

- Qabiliyyətlərin fərqliliyi;
- Vəzifənin təyin edilməsi;
- Vəzifənin vacibliyi;
- Avtonomluq;
- Geri elan

Ümumiyyətlə, qabiliyyətlərin fərqliliyi bir işin icrası üçün əsas olan fərqli qabiliyyətlərin dərəcəsidir. Əsas olaraq, vəzifənin təyinatı işin əvvəldən sonuna kimi yekunlaşdırılması məqsədi ilə tələb olunan zamanı əhatə etməkdədir. Vəzifənin mahiyyəti, müəyyən işin başqalarının işləri üzərindəki başlıca dərəcəsidir. Cavabdeh şəxs bir işin işçilərə təmin etdiyi azadlıq, müstəqillik və təqdir səlahiyyətinin dərəcəsidir.

Geri elan bir işçinin bacarıqları haqqında birbaşa və dəqiq məlumatı müəyyənləşdirmə dərəcəsidir. Genişləndirmə, təşkilatın mövcud işini yenidən təşkil etmək mənasında istifadə olunur.

Genişləndirmə, işçilərin bir tapşırığı başa çatdırması üçün tələb olunan bir iş sahəsinin inkişafıdır. İşə istiqamətləndirmə kimi məsələnin genişləndirilməsində əsas məqsəd işçinin işinin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq və darıxdırıcı və birtərəfli fəaliyyətləri aradan qaldırmaqdır. Təşkilatın daxili əmrinə əsasən, təşkilatın daxili təhlili işlərini yerinə yetirmək üçün rəhbərliyi təmsil edə biləcək şəxslərdən və yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət bir komissiya yaradılır.

Təşkilatın nizamnaməsi formalaşdırılır və təşkilatın sədri və üzvləri bu şərtlərə uyğun olaraq təsdiq edilir. Təşkilat üzvlərinin sayını təyin etmək vacibdir və bu say təhlil ediləcək vəzifələr, səlahiyyətlər və fəaliyyət sahələrinə, gün ərzində ediləcək müsahibələrin orta ölçüsünə və vaxtlarına uyğun olaraq müəyyən edilir. Qrup üzvlərinin sayının təyin edilməsi üçün aşağıda qeyd olunan düsturdan istifadə etmək olar (Marchington M., 2016: s. 64):

$$N = I / G \times S$$

Burada,

işçi sayı-**I**,

Gün ərzində orta görüşmə sayı-**G**,

İş analizinin ümumi yekunlaşma müddəti-**S**.

Misal üçün, təşkilatda görülməli işçilərin ümumi sayı 120 nəfər, gün ərzində hər işçi yaxud işçi qrupları üzrə sayı dörd dəfə olarsa və ümumi yekunlaşma müddəti 10 gün olarsa, iş tədqiqi üçün tələb olunan qrup üzvünün sayını aşağıda qeyd edildiyi üzrə müəyyənləşdirilir:

$$N = 120 / 4 \times 10 = 3 \text{ komissiya üzvü}$$

İşin təhlili zamanı birinci mərhələ məlumatların toplanmasıdır. Məlumat toplama aşağıda qeyd olunan sahələrlə əlaqədardır (Кулиев Т.А., 2000с):

1. Fəaliyyətlərin və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi;
2. İş yerinin müəyyənləşdirilməsi (ofis şəraiti, açıq hava, ayaqda yaxud oturulu vəziyyət);
3. İstifadə ediləcək alət və texniki ləvazimatın müəyyən edilməsi;
4. İşin necə icra ediləcəyinin müəyyən edilməsi;
5. İşin keyfiyyətli olaraq icra edilməsi məqsədi ilə işçidən tələb edilən şəxsi keyfiyyətlər;
6. İşin spesifik xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

İşin tədqiqi zamanı əldə olunan məlumatların hər birinin vəzifə təlimatlarında yer almasına heç bir səbəb yoxdur. Ümumiyyətlə, vəzifə təlimatlarının təcrübi əhəmiyyətini təmin etmək məqsədi ilə onu daha qısa və düzgün hazırlamaq məqsədəuyğun hesab olunur. İş təhlilindəki başlıca məqsədləri aşağıda qeyd olunduğu kimi qruplaşdırmaq olar: İnsan resurslarının planlaşdırılması məqsədi ilə vacib olan kadr ehtiyacını müəyyən edir; İşçi seçmə və yerləşdirmə mərhələsi üçün dəqiq və əsaslı kriteriyalar müəyyən olunur;

Mövcud və gələcəkdə yaranacaq training ehtiyacını müəyyən edir; Performans standartlarını müəyyənləşdirmək məqsədi ilə istifadə edilir; Peşəkar karyeranın əvvəlcədən planlaşdırılması məqsədi ilə istifadə edilir; Lazımsız fəaliyyətləri aradan qaldırır;

İş dəyərləndirilməsi məqsədi ilə dəqiq kriteriyalar müəyyənləşdirilərək işləri səmərəlilik dərəcəsinə görə qruplaşdırır;

İşçi və işlə əlaqədar olan qanuni qadağaları müəyyənləşdirir.

İşçi və iş ilə əlaqəli qanuni qadağaları müəyyən edir.

Müasir şəraitdə

İnsan resurslarının idarəsinin fəaliyyətinin səmərəliliyi və daim qiymətləndirilməsi müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyində və inkişafında üstünlük təşkil edən amilə çevrilir.

Cədvəl 2: Kadrların tədqiqatında məqsəd və metodların əlaqəsi

Məqsədlər	Hadisələr	Metodlar
-----------	-----------	----------

İşçi münasibətləri haqqında məlumat almaq	İşçilər arasında sorğuların və müsahibələrin təşkili	Strukturlaşdırılmış və qurulmamış müsahibələr, sənəd təhlili
Ödəniş sisteminin təhlili	Əmək və əmək münasibətlərinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi	Kadrların qiymətləndirilməsinin və sənədlərin təhlilinin müxtəlif üsulları
Kadrların inkişafı ehtiyatlarının öyrənilməsi	Testləşdirmə	İşçilərin iş keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi üsulları
İşçilərin ixtisas səviyyələrinin və uyğunluq dərəcələrinin müəyyən edilməsi	Əmək prosesinin analitik qiymətləndirilməsi, davranış, münasibət və nəticələrin qiymətləndirilməsi	Sənədlərin təhlili (həll ediləcək vəzifələrin quruluşunun fərdi qiymətləndirilməsi, işçilərin qiymətləndirilməsi)
Zəif bölmələrin müxtəlif meyarlar üzrə müəyyən edilməsi	Bənzər vahidlərlə müqayisəli qiymətləndirmə	İstehsal və statistik analiz və müqayisə metodları
Əmək bazarı quruluşunun öyrənilməsi	Əmək bazarının monitorinqinin təşkili	Onlayn təhlillərin yayımlanması

Mənbə: novainfo.ru ›

Cədvəl 3: Kadr idarəetmə keyfiyyətinin təhlili istiqamətləri və meyarları

Təhlil istiqaməti	Təhlil meyarları
Kadr idarəetmə təcrübəsi və kadr siyasətinin müəssisənin mövcud məqsəd və vəzifələrinə uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi	- məqsədə çatmağın yolları; - məqsədlər arasında ziddiyyətlərin olmaması; - məqsədlərə çatmaqda ardıcılıq
Kadrların işini tənzimləyən sənədlərin keyfiyyəti	- sənədlərin təqdim olunmasının aydınlığı və tamlığı; - Respublikanın əmək kodeksinə uyğunluq
İnsan resursları qaydaları və prosedurları	- müəssisənin fəaliyyəti; = heyətin performansı
İşçilərin təşkilatçılıq mədəniyyəti	- iş etikası; - komandadakı psixoloji şərait
Keyfiyyət menecmenti heyəti	- kadr məmnuniyyəti; - şirkət imici; - əmək göstəriciləri

Mənbə: novainfo.ru

2.3. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi proseslərinin səmərəliliyinin təhlili

Müasir dövrdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində ölkədə fəaliyyətdə olan və öz fəaliyyətində uzun ömürlülüyü ilə seçilən ticarət təşkilatlarından biri də Azərsun Holdingdir. Qeyd olunan ticarət təşkilatları bu günkü uğurlu fəaliyyətinə daim rəqabət yarışmasında uğurlu taktikalar icra etməklə nail olmuşdur. Belə ki, təşkilatın idarəsi yüksək ixtisaslı rəhbərə həvalə edilmişdir ki, bunun da nəticəsi olaraq təşkilat hazırda uğurla fəaliyyətini davam etdirir.

Təşkilatın idarəsi sahəsində onun fəaliyyətinin təşkilində insan resurslarının idarəsi şöbəsi durur. Bu şöbənin fəaliyyətinin əsasında təşkilata yeni kadrların cəlb edilməsidir. Holding işçi işə götürən zaman birinci növbədə öz vəzifələrinin düzgün qəbul edilməsini başa düşən işçiləri seçməyə çalışır. Beləliklə təşkilatın insan resurslarının idarəsi şöbəni birbaşa olaraq boş iş yerlərinə kadr seçimi prosesində diqqət yetirir. Buda kadrlarla təşkilatı təmin etsin ki, bu işçilər təşkilatın uzunömürlü və hər zamanki fəaliyyətində əsas rol oynasınlar və eyni vaxtda da təşkilata yalnız maaş kimi baxmasınlar.

Haqqında danışdığımız təşkilatda kadrların seçilməsi və onların idarəsi xüsusiyyətləri yetərli dərəcədə çətinidir. Belə ki, ilk əvvəl müəssisənin insan qaynaqlarının idarə edilməsi şöbəsi mövcud işçilərin müəssisənin missiyasının qavranılması istiqamətində mühim addımlar atır, öz idarə etmə sistemlərində daha çox innovativ metodlardan üstünlük verirlər. Belə ki, təşkilatın uğurlu idarəetmə siyasətinin əsasında yenilikçi tədbirlərin icrası vacib hesab edir. Hazırda kadr hazırlığı zamanı əsasən diqqət iş qüvvəsinin kəmiyyət yox, keyfiyyət baxımdan artırılmasıdır. Ona görə, müasir iqtisadi sistemin ən öndə tələblərindən biri kadr və peşəkar hazırlığıyla elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərinə uyğun olaraq istehsal vasitələrinin ardıcıl formada inkişafına nail olmaqdan ibarətdir.

Bütün bunlar əmək ehtiyatlarının ümumi olaraq təhsil səviyyəsi və ixtisasının inkişafı baxımından ali təhsil alan yaxud da, ali təhsil ala bilməyən orta təhsili olan çalışanların sayının artmasıyla birgə keyfiyyətli iş heyətinin təkrar olaraq istehsalı mənasını daşıyır. Bu durumda elmi texniki tərəqqinin istehsalata tətbiq edilməsi əmək şəraitinin formalaşdırılması, ciddi əl əməyinin yox edilməsi, eyni zamanda zehni və fiziki əmək arasındakı mürəkkəbliyin səviyyəsində fərqlərin çoxalmasına

zəmin yaradır. Bu elmi texniki tərəqqinin insana təsirini, kadr hazırlanmasına təzə yöndən baxılmasını vacib edir. Ümumiyyətlə, sahibkarlığın inkişaf etdiyi bir durumda az əmək və minimum zaman sərfiyyatıyla yuxarı gəlir qazanmaq vəzifələrinin yüksəlməsi işçi heyətinin keyfiyyəti istiqamətindən iş vaxtı bazasından uyğun formada istifadə etmə çətinliyini məqsəd seçmişdir. Onun üçün ki, iş vaxtından faydalı istifadə qazancın artırılması, məhsul vahidinin özünəməxsus dəyərinin azaldırılması, əsudə vaxtın artırılmasıyla sıx formada bağlantılıdır. Bütün bunlar isə özlüyündə insanların həyat şəraitinin artırılmasının əsas xarakterik şərtlərindəndir.

Bu şəraitdə işçi hazırlığı zamanı dövlət istiqamətindən planlaşdırılmış formada idarəetmənin ləvğ edilməsi əmək bazarındaki tələb və təklifin diqqətdə saxlanılmasını vacib edir. Bu vaxt işçi tələbinə təsir göstərən xüsus mütləq şəkildə diqqətə alınmalıdır. Əsas etibarıyla, kadrların rəqabət qabiliyyətinə uyğunluğu, adı çəkilənin elmi texniki tərəqqinin nailiyyətləri ilə tanışlığı və öncəki illərdən fərqlənərək məntiqi səviyyəsinin yuxarı səviyyəsi belə bu üsullardan hesab olunur.

Dövlətin iqtisadi inkişafı sosialyönümünün inkişaf etdirilməsində daxili və dünyəvi bazarların tələblərinə uyğun peşəkar kadrlar hazırlanması problemi diqqətdədir. Müasir dövrdə dövlətimizin əsas məqsədi istehsal zamanı qıraqda olan əmək qabiliyyətli əhəlinin bütöv və faydalı məşğulluğuna nail olmağa şərait yaradır. Buna görə əmək bazarının rolu əvəz edilməzdir. Dünya ölkələrinin təcrübəsindən də görüldüyü kimi, əmək bazarının inkişafı son olaraq əhəlinin rifah halının xeyli yüksəlməyinə təsir edir.

Qeyd edildiyi kimi bazar iqtisadiyyatı sərt rəqabət mühiti yaradır. Əhəlinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılması üçün dövlət cəmiyyət məsələlərinin həlli ilə əlaqədar olaraq əsas tədbirlər icra etməsi ilə birgə həm də, işçi qüvvəsinin keyfiyyətini yüksəltməklə onun rəqabət qabiliyyətini artırmağa əhəlinin faydalı məşğulluğunu təminatından dolayı yeni iş məkanlarının yaradılmasına hər cür yardım etməlidir. Dünya təcrübəsi də göstərir ki, bazar rəqabəti olmasa sosial və iqtisadi inkişafı yaratmaq qeyri-mümkündür.

Təşkilat rəqabətə dözmək, daha çox qazanc qazanmaqdan ötrü əmək məhsuldarlığını artırır . Buda özlüyündə daha yeni və etibarlı müasir texnologiyalardan istifadəni vacib sayır. Nəticə etibarlı ilə aktiv işçi uyğun olaraq öz peşəkarlığını yüksəltmək zərurəti ilə nəticələnir.

Deyilənləri nəzərə alaraq qeyd edə bilərik ki, inkişaf etmiş ölkələrdə ali təhsili və ixtisas təhsili olan işçilər yüksəkdəyərləndirilir və işə qəbulda onlara üstünlük verilir. Maaşın artırılması da birbaşa təhsillə birgə əlaqələndirilir. Elə səbəbdən Amerikada 25 yaşında işə başlaya bilən əsas hər hansı bir mühəndis 40 yaşınadək 8 dəfə ixtisaslaşma kursu bitirməli olur. Əgər bunlar olmasatəşkilat təxmini hər 5 ildən bir öz kadrlarını bütünlüklə dəyişmək məcburiyyətində ola bilər.

Çünki texniki tərəqqi hərəkətsiz dayanmır və texnologiya təxmini 5 ildən bir yenisi ilə əvəz oluna bilər. Azərsun Holdinqdə insan resurslarının işlə təmin edilməsi prosesi elektron qaydada aparılır. Yəni təşkilat var olan vakansiyalar barədə həmin təşkilatın elektron saytında daimi olaraq məlumatlar yerləşdirilir. Boş yerlər haqqında əhali ilə məlumat yalnız bu formada çatdırılır və eyni vaxtda da təkilat tez-tez peşə sərgilərində də özünün boş işçi yerləri haqqında məlumat vermiş olur.

Peşə sərgilərinin icrasında təşkilatın əsas məqsəi kadrların hansı səbəbdən Azərsun Holdinq ticarət müəssisəsinin tərkibinə yardımçı olmalarıdır. Təşkilatın daim yeni biliklərə malik, məntiqi, yaradıcı düşüncə qabiliyyətinə malik kadrların axtarışındadır. Bunun üçün təşkilatda uğurla fəaliyyət göstərən insan qaynaqları bölməsi fəaliyyət göstərməkdədir. Kadr qüvvəsindən istifadə olunmasını qiymətləndirmək məqsədilə qrup indikatorlarından istifadə edilir.

Bu indikatorlar vasitəsilə işçi qüvvəsindən istifadə edilməsinin kəmiyyət və keyfiyyət tərəfləri ayrı-ayrılıqda müəyyənləşdirilir. Ümumiyyətlə, işçi qüvvəsindən istifadənin kəmiyyət ilə də tərəfi 2 indikator vasitəsilə xarakterizə olunur: İstehsal proseslərinə işçi qüvvələrinin cəlb edilmə səviyyəsi. Bu indikator istehsal sahəsində məşqul olan insanların ümumi işçilərin tərkibində olan xüsusi çəkini təyin etməyə şərait yaradır. İl boyu iş vaxtı ərzində fonddan istifadə səviyyəsi. Qeyd edilən göstəricilər haqqında olduqca çox fikir söyləndiyi üçün, onların üzərində yenidən dayanmağa ehtiyac qalmır. Təkcə işçi qüvvəsindən istifadə sisteminin keyfiyyət

tərəfini qeyd edəcəyik. Deyə bilərik ki, keyfiyyət indikatoru işçi qüvvəsinin məşğulluq səviyyəsində ictimai istehsalın əsasən nəticəsini özündə əks cəmləşdirir. Bu göstərici orta illik bir işçinin sayına düşən ümumi məhsulun mütləq dəyərindən ibarət olurr. Belə deyə bilərik ki, işçi qüvvəsindən istifadə zamanı əmək məhsuldarlığı göstəricisini bildirir. Ümumiyyətlə, məşğulluğun səviyyəsində istənilən həqiqi və uğurlu işçiyə düşə bilən əsas ictimai istehsalın nəticəsini əks etdirir.

Cədvəl 4: Təhlil və göstəricilər

Təhlil istiqaməti	Göstəricilər
Əmək məhsuldarlığı	İşçiyə satış həcmi və onun dinamikası, vergidən əvvəl mənfəət və onun dinamikası
Məhsulların, xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması	Şikayətlərin və məmnuniyyətlərin sayı və onların dinamikası
Heyət xərcləri (işçi heyəti xərcləri)	Şirkətin dövr üçün kadr xərcləri. Dövrün satış həcmində şirkətin kadr xərclərinin payı. Bir işçiyə düşən xərclər və onların dinamikası
İdarəetmə Proqramının effektivliyi	Fərdi sahələrin xərcləri və bir işçiyə kadr idarəetmə xidmətlərinin fəaliyyət proqramı. Fərdi proqramların işçilərin və ümumilikdə müəssisənin fəaliyyətinə təsiri
Komandadakı sosial-psixoloji kollektiv	Həmkarları ilə münasibətlər. İdarəetmə ilə münasibət. Müştəri münasibətləri
Heyət məmnuniyyəti	Təşkilati və şəxsi məqsədlərə uyğunluq. Kadrların növbə nisbəti və onun dinamikası. Absenteizm Komandadakı qarşıdurma səviyyəsi. İşçilərdən gələn şikayətlərin sayı

Kadr idarəçiliyinin səmərəliliyini səciyyələndirən təsirli bir göstəricisi kimi, vahidin orta illik satış həcmnin orta sayına nisbəti olaraq bir çalışan şəxsin payına düşən orta məhsul dəyəri əsas götürülür.

Seçiminin lehinə, əmək məhsuldarlığının bu göstəricisinin bütün müəssisələr üçün ortaq rolunu oynaya biləcəyi və bunun hesablanması metodologiyasının ümumiyyətlə tanınmasıdır. Kadr dəyişikliyi təhlil olunarkən kadrların hansı "keyfiyyət" dən kənarlaşdıqlarını və təşkilatda qaldıqlarını, kadr keyfiyyətində dəyişiklik meylinin müəssisənin strateji hədəflərinə uyğunluğunun olub olmadığını qiymətləndirmək vacibdir. Bu, mövcud məhsuldarlıq səviyyəsinin müsbət və ya neqativ bir hadisə olub olmadığını aydınlaşdırır.

Məzuniyyətə çoxdan çıxmalı olan işçilər dəqiqlirsə, təşkilat düzgün yoldadır; - əgər müəssisə, ən yaxşı kadrlarını itirirsə, onda işçi dəyişikliyi məsələsinə ciddi şəkildə nəzər yetirilməlidir. Aşağıdakı idarəetmə təcrübələri tətbiq edilməli və kadr dövriyyəsi minimuma endirilməlidir.

- ❖ Hər bir işçinin işdən ayrılmasının səbəblərini müəyyənləşdirmək və bu səbəblərin statistikasını aparmaq.
- ❖ İşdən çıxma göstəricilərini (ayda, rübdə, ildə), bölmə, vəzifəyə, iş təcrübəsinə görə işdən çıxma statistikasını aparmaq.
- ❖ Kadrların rotasiya proqramını inkişaf etdirmək.
- ❖ Kadrların seçimi və adaptasiyası sistemini inkişaf etdirmək.
- ❖ Daha təcrübəli kadrları cəlb etməklə "yeni gələnlər" üçün bir təlim sistemi yaratmaq.
- ❖ Əmək bazarında şirkətin imicini dəqiqləşdirmək və vacib hallarda onu uğurlu iş üçün formalaşdırmaq.
- ❖ Layihələr üzərində çalışmaq üçün müvəqqəti kadr qrupları yaratmaq.
- ❖ Bəzi işçilərdən şirkətin müxtəlif strukturlarında daxili məsləhətçi kimi istifadə etmək.
- ❖ Kadrların qiymətləndirilməsi sistemini aparmaq və kadr ehtiyatı formalaşdırmaq.

- ❖ Ayrılmış kadrların karyerasına (əmək qabiliyyətli) və əmək bazarındakı qiymətlərinə nəzarət etmək.
- ❖ Əgər işçilər işdən çıxarılsa, bəlkə də təşkilat digər şirkətlər üçün "kadr forması" na çevrilib. Beləliklə, karyera planlaşdırma və kadr inkişafında nöqsanlar var. İşçilər digər işə işə götürülsə, bu da geridə qalan bir şirkətin bir signalı və ya mənfi siyasətdəki dəyişikliklərin bir əlamətidir.
- ❖ Bir İnsan resursu menecerini işə almaq və ya resurs mütəxəssislərindən resurs konsultasiyasına müraciət etmək.

III FƏSİL. MÜƏSSİSƏDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ SƏMƏRƏLİLİYİN ARTIRILMASI YOLLARI

3.1. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Kadr ehtiyatlarının daha faydalı istifadəsinə, onun təkrar istehsalına, hər bir işçinin maraqları nəzərdə saxlanılmaqla zənginləşməsinə, əməyin dəyərləndirilməsinə və faydalılığın inkişafına zəmin yaradıldığı istənilən yerdə inkişaf var. Əmək mənbələrinin yenidən istehsalına, meydana gəlməsinə və istifadəsinə böyük səviyyədə, yəni ölkə və bölgə səviyyəsində baxılır. Eyni zamanda bazar iqtisadiyyatı formasında təşkilatlara tam formalı təsərrüfat müstəqilliyi verildiyindən əmək mənbələrinin idarəsi çox şaxəli yeni formada mərkəzi idarəetmə təşkilatlarından özünə keçir.

Nəticə etibarilə təşkilat tərkibində yaranan ilkin əmək bazarı, maliyyə bazarı və yatırımın tam bazar sisteminin ayrılmaz hissəsidir. Buda onların hər biri, eyni zamanda əmək bazarı təşkilat hədudlarından kənardakı bazarlarla quruluşla əlaqədərdir. Bu sahədə istənilən şəxsin rəqabətə uyğunluğu onun əmək qabiliyyətindən asılıdır. Şəxsin əmək bacarığı öz ifadəsini işçi mənasındadır. Onu insanın maliyyə və xidmətlərin istehsalında istifadə edilən fiziki və mənəvi keyfiyyətlərinin cəmi kimi təyin edirlər.

İşçinin qabiliyyəti barədə daha geniş təsəvvürü əmək imkanınıdır. Bütün bunlarla yanaşı əmək mənbələri, işçi qüvvəsi və əmək imkanları qavrayışının əsas etibarı ilə fərdin işçi və şəxsiyyət kimi dəyərlərinin öyrənilməsinə yönəlmişdir (Мурашко Н.И., 2005: s. 129).

Bu mənə etibarı ilə əmək imkanı olan, işçi qüvvəsinin sahibi, əmək mənbələrinin şəxsiləşmiş elementi formasında əmək şəxsi məzmunu daha təbiidir. Bunun formalaşdırılması ilk növbədə əmək imkannın tam formalaşmasına imkan verən sosial-psixoloji dəyərləri birinci plana çəkir. Bununla əlaqədar olaraq əməyin motivasiyası sisteminin meydana gəlməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Yəni əmək şəxsinin əməyə olan münasibəti uyğunlaşma vasitəsinin özəyi və özünü

gerçəkləşdirmə yolu formasında onun əsas xüsusiyyətidir. Şəxsiyyətin inkişafının öncəliyini qəbul edilməsindən çıxış edərək kadrlara onların şəxsi dəyərlərini və maraqlarını nəzərə almayan peşəkar formasında birtərəfli uyğunlaşmanın çox yayılmış təcrübəsindən imtina edilməlidir. Bu mənadan kökü birgə fəaliyyətdə olan şəxsiyyətlərin toplamından ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli qrup düşüncəsindən istifadə qanuna uyğunluğunu qəbul etmək məqsədə uyğundur.

Bazar münasibətlərində heyətin formalaşdırılması təşkilatın daxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə dayanır. Bu formada formanın mövcud olması və istifadəsi təşkilatın əhəmiyyətli kadrlarla təmin edilməsinin daha cəld formasının yaradılmasına şərait yaradır.

Ölkəmizdə icra olunan sosial-iqtisadi islahatlar zamanı bu qavrayışların özəyi təşkilatların struktur dəyişikliklərini aparılan peşəkarlar tərəfindən dərk edilməsinin böyük təcrübə məzmunu daşıyır. Yəni, təşkilat heyətinin formalaşdırılması işçilərin peşə quruluşunun, çox şaxəli quruluşunun, sosial quruluşunun, işçilərə olan tələbatın və onların şəxsi tərkibinin təyinatını tələb edir. Bu qrupların formalaşdırılmasının başlıca elementlərindən biri onun tələbi səviyyəyə, yəni hər 1 işçinin düşüncələri ilə təşkilatın tələbatının uyğunluq səviyyəsinin qanuna uyğunluğunun zəmanətidir. Bu məqsədlə işçilərin və iş yerlərinin qəbulunun aparılması vacibdir. Həm də peşə, quruluş və sosial quruluş baxımından heyətin siniflər ilə daxili bazarda təhlili edilir. Bu vaxt quruluş dəyişikliklərlə bağlı olaraq ixtisar edilmiş işçilərin işə qaytarılması və çatışmayan işçilərlə təmin olunmaq üçün bölgədə əmək bazarına müraciət də tədqiq olunur. Həmin işlərin həllində əməyin çox şaxəli təhlilinin böyük əhəmiyyətini vurğulamaq lazımdır (Мырашкo H.И., 2005: 23).

Əməyin çox şaxəli təhlili ilkin mərhələ kimi onların müəyyən edilməsini, qiymətləndirilməsini və yenidən təşkil olunmasını əhatə edir. Bu təhlilin davamı kimi əmək şəraitinin təhlili aparılır. Bu vaxt işin və icraatın seçilməsi, müşahidəsi, mövcud olan nəticələrin araşdırılması, təhlili və bir çox icraatların ləğv olunması və təzə əmək texnologiyasının layihələşdirilməsi qeyd olunur. İşçilərə olan tələbatın təyin olunmasında ehtimal edilən təşkilati strukturun çox hissəsini qeyd etmək lazımdır. Təşkilatın strukturu istehsal strukturunu və idarə etmə strukturunu ehtiva

edir. Beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq hər bir təşkilatın strukturunu məhz onun strategiyası təyin edir. Eyni zamanda uyğun üslubun seçilməsinə təşkilatın ölçüləri, istehsal miqdarı və mənfəətin həcmi də təsir edir.

Təşkilatın strategiyası onun resurslarının əldə etmək üçün ümumi fəaliyyət modelidir. Onun təyinatı: təşkilatda tətbiq olunan texnika və texnologiyada, kadrların idarəsi, mənbələrin bölünməsi, əmək münasibətləri və s. təhlükəli nöqtələrin təyin edilməsidir; daxili və xarici inkişaf xüsusiyyətlərinin dəyərləndirilməsini və onların quruluşunun təyin edilməsini; təşkilatın daxili mühitin və qüvvələr nisbətinin ilkin təhlilini tələb edir. Yəni öz fəaliyyətini əsasən hesabat və işçilərin işə qəbulu, onların azad olunması üçün lazım olan sənədlərin tərtibatı funksiyaları ilə yekunlaşmış hesab edən kadrlar şöbəindən fərqli olaraq təşkilat heyəti ilə əlverişli işin aparılmasının təşkili və bu xidmət sahəsinin təyin olunmasına tamamilə müasir bir yanaşma tələb edilir.

Düşüncəmlə yeni iqtisadi formada kadrlarla iş üzrə xidmətin fəaliyyəti: Kadrlara olan tələbatın əsaslandırılmış qaydada müəyyən olunmasına və proqnozlaşdırılmasına; İşəgötürənin təyin etdiyi və işçinin icraata qəbul etdiyi funksiyaların, vəzifələrin (tapşırıqların), işin məzmununun və həmçinin tərkibinin təhlilinə;

Daxili və xarici əmək bazarından istifadə edərək heyətin komplektləşdirməsinə;

Peşə diagnostikası və peşə istiqamətinin müəyyən edilməsinə;

Kadrların peşə hazırlığının təşkili, işçilərin potensial imkanlarından istifadənin dəyərləndirilməsinə (yerlərdə işçilərdən səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və bununla yanaşı vəzifə üzrə irəli çəkilmə şanslarının araşdırılması) istiqamətlənməlidir.

Dövlətin sosial siyasətinin gücləndirilməsi, insan rolunun artması və həmçinin əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin artırılması icra olunan iqtisadi islahatlardan asılıdır. Amirlik adlı idarə etmədən və mərkəzləşdirilmiş tək bir iqtisadi idarəetmə sistemindən fərqlənən Azərbaycanın iqtisadi yüksəlməsində insan xüsusiyyətinin əsas rol oynaması cəmiyyətin əsas faydalı qüvvəsi kadrların təkrar istehsalının aktuallığını xeyli artırmışdır.

Hazırkı vəziyyətdə kadr hazırlığında əsas diqqət iş qüvvəsinin kəmiyyəti yox, keyfiyyət cəhətdən yüksəldilməlidir. Bunun əsas səbəbi, yeni iqtisadi sistemin daha vacib hissələrindən biri kadr və mütəxəssis hazırlığıyla elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərinə uyğun olaraq istehsal vasitələrinin ardıcıl olaraq təkmilləşməsinə nail olmaqdan ibarətdir. Qeyd etdiyimiz uyğunluq əmək ehtiyatlarının ümumtəhsil səviyyəsi və ixtisasartırma baxımından ali təhsili olan yaxud olmayan işçilərin say çoxalması ilə birgə yuxarı keyfiyyətli işçilərin təkrar istehsalı mənasını kəsb edir (<http://www.socar.az>).

Bazar münasibətləri mühitində elmi texniki tərəqqinin istehsala təsiri əmək mühitinin yaxşılaşması, ağır fiziki əməyin ləvğ edilməsi həmçinin zehni və fiziki əmək arasındakı mürəkkəblik səviyyəsinə əsaslanaraq fərqi artmasına səbəb olmaqdadır.

Bu elmi texniki tərəqqinin insana təsirini və işçi hazırlanmağına yeni sahələrdən yanaşmanı vacib sayır. Ümumiyyətlə, sahibkarlığın inkişaf etdiyi dövrdə az miqdarda əmək və vaxt sərfiyyatıyla daha çox qazanc qazanmaq xüsusiyyətinin yüksəlməsi işçi qüvvəsinin keyfiyyəti yönündən iş vaxtı bazasından səmərəli istifadə edilməsini qarşıya qoya bilmişdir. Çünki, iş vaxtından əlverişli istifadə etmək faydalılığının qaldırılması məhsul vahidinin dəyərinin enməsi, boş zamanın çoxalması ilə sıx bağlıdır. Bunlar özlüyündə insanların yaşam səviyyələrinin inkişafının əsas ünsürlərindəndir.

Kadr hazırlanmasında əmək vaxtının azaldılması üçün əsas və dövriyyə fondlarından uyğun olaraq istifadəsi və əsas olaraq iş qüvvəsinə olan ekstra tələbatı artırır. Bu vaxt kadrlara olan tələbatə təsir göstərən xüsus mütəlak olaraq nəzərə alınmalıdır. Əsas etibarıyla, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə sahib olması, onun elmi texniki tərəqqinin nailiyyətləriylə tanış olması və ötən illərdən fərqli formada intellektual səviyyəsinin inkişafı belə amillərdən hesab edilə bilər (<http://www.academia.edu>). Respublikamızda yaşanan iqtisadi böhranla əlaqəli olaraq istehsal təşkilatlarında istehsalın dayanması, iş yerləri ilə kadr qüvvəsi arasında qeyri-bərabərliyin varlığı, iş yerlərində fəaliyyət işçilərin peşə və ixtisaslarındakı uyğunsuzluqlar kadr hazırlığının yaxşı inkişaf etdirilməsinə öz təsirini

göstərmişdir. Yəni kadra olan tələb və təklifinin dəqiqləşdirilməsi ilə birgə eyni vaxtda gənc nəsildə peşə təhsilinə yönəlmənin az olması son illərdə peşəkarlıq hazırlığına təsirini göstərir. Qeyd etdiklərimizi nəzərə alarsaq, iqtisadi bazar formasında peşə hazırlığında aşağıda qeyd olunan istiqamətlərə diqqət yetimək vacibdir (<http://au.edu.az/>):

Azərbaycanda düzgün kadr hazırlığı siyasətinin işlənilib hazırlanması vacibdir və burada əmək bazarında mövcud olan tələbat, təklif qismən nəzərə alınmalıdır. Ölkənin təkmilləşən xalq təsərrüfatı sahələrinin kadr tələbatı dəqiq şəkildə müəyyənləşdirilməlidir. Ümumiyyətlə, kadr hazırlığında dünya dövlətlərinin təcrübəsinə əsaslanaraq təşkil edilən işçi qüvvəsinin keyfiyyəti və rəqabəti artırmalı, ETT-nin müvəffəqiyyətləri nəzəri və təcrübi bacarıqlarla tədris edilməlidir.

İş vaxtından uyğun istifadə edilməsi prinsipi kadr hazırlığında mühüm şərt kimi qəbul edilməlidir. Ümumiyyətlə, gənclərdə peşə təhsilinə olan marağı və diqqəti çoxaltmaqla peşə təhsilinin dövlət və həmçinin özəl olaraq maliyyələşdirilməsi təmin olunmalıdır.

3.2. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi sistemində fəaliyyət səmərəliliyinin təmin edilməsi

İnsan resurslarının idarəsi, şəxsin şəxsin doğuluşundan etibarən bir çox mühit kimi xüsusiyyətlərdən asılı olaraq fərqli formalarda nümayiş etməklə inkişaf edir.

Cəmiyyətin var olduğu istənilən mərhələlərdə iş şəraiti sahəsində həmişə rəhbərlər və çalışanlar arasındakı münasibətlərdən meydana çıxan işin məhsuldarlığı və etibarlılıq indikatorları formalaşmışdır.

Ta qədim dövrlərdən belə bacarıqlı işçilərin cəlb olunması, kursların təşkil edilməsi, əməyin dəyərləndirilməsi, münbit iş quruluşunun formalaşdırılması, işçilərin həvəsləndirilməsi, savadlı işçilərin müdafiə olunması bu yaxud başqa formalarda reallaşdırılmışdır. Zaman keçdikcə bu problemlər ölkələrin inkişaf formalarına uyğun gələrək daha çox forma alaraq inkişaf etdirilmişdir. Buda təcrübə, həm də elmi şəkildə sübuta olunmuşdur ki, insan mənbələrinin düzgün formada idarəsi etibarlılığın zəmanətidir. Qədim zamanlardan indiyənə kimi reallaşdırılmasıyla mühüm dəyişikliklərə səbəb olan və daha dünyada başlamış 4-cü sənaye inqilabı təkmilləşmiş ölkələrin iqtisadiyyatında özünü göstərir.

Keçid mərhələsi müəyyən zaman tələb edən 4-cü sənaye inqilabının olması nəticəsiylə süni məntiq və yeni texnologiyanın iqtisadiyyat sektoruna daxil olmasıyla əmək qüvvəsinə tələbatın azaldılmasını qaçılmaz etsə də, əmək bazarında bütün siniflərdən olan bacarıqlı şəxslərə hər zaman ehtiyac vardır. Həmin səbəbdən dolayı həm bu günün, habelə gələcəyin istəklərinə uyğun olaraq öz varlığını qoruyub saxlamaq və inkişafından dolayı istifadə edilən texnologiya və icraatlar baş tutan dəyişikliklərlə uyğunlaşacaqdır.

Bacarıqlı işçilərin cəlb olunmasıyla onların idarəsini təşkil etmək təşkilatların başlıca öhdəliklərindən biridir. Bacarıqlı kadrlar deyildiyində təyin olunan bilik, bacarıq və qabiliyyəti özündə birləşdirən insanlar nəzərdə tutulur ki, bu şəxslərin də idarəsinin özü kifayət qədər müxtəlif proseslərdən ibarət olan mürəkkəb uyğunlaşma tələb etməkdədir.

Həm də elm sahəsinin inkişafı, istehsalatın texnoloji inkişafıyla birgə insanların da təhsilində, dünyagörüşlərində, istəklərində, başqa şəxsi keyfiyyətlərində müvafiq formada dəyişikliklərin gözlənilməsi də qeydə alınmalıdır. Yuxarıda qeyd etdiklərimizi nəzərə alsaq belə qərar verə bilərik ki, insanlar və onların bacarığı ölkənin ən dəyərli mənbəyidir. Həmin mənbələrin idarəsi və onlardan etibarlı istifadə olunması isə əsas vəzifədir.

Təcrübə göstərir ki, bu mənbələrin doğru idarəsi yuxarıda deyilənlərlə yanaşı eyni zamanda zamanın tələbinə uyğun islahatların aparılmasına şərait yaradır. Lakin bunu da deməliyik ki, məhz insan biliyinin məhsulu olan ən mürəkkəb texnologiya sistemləri belə insanın özü qədər nə düşüncəyə, nə də mürəkkəbliyə uyğundur. Bu səbəbdən insan resurslarının idarəsinin özü də mürəkkəb olmaqla, habelə eyni zamanda özünə xas yanaşma tələb edir. Bu səbəbdən iş yerində insana istiqamətlənmiş bütün fəaliyyətləri əhatə etməklə, təşkilat daxilində insanlara tələbatın təyin olunması, iş analizlərinin qeydiyyatı, məsuliyyətliliyin təyin olunması, namizədlərin cəlb edilməsi, seçimi və yerləşdirilməsi, onların təlimi, bacarıqlarının dəyərləndirilməsi, işin idarəsi, dəyərləndirilməsi sistemi, uyğun fəaliyyətlər kimi formaları özündə cəmləmək prosesi insanı əsas tutması olan bir təşkilatın yaradılması və lider tərəfindən uyğun formada dəstəklənməsi əsas məsələdir. Ancaq bu halda işçi iş yerini dəyərləndirərək təsirliliyinə və etibarlılığına qadir olacaqdır. Həmin səbəbdən dolayı dünyanın ən iri milli neft firmalarından biri olan SOCAR təşkilatında İR-nın idarəsi sahəsində həyata keçirilən işlər üzrə mübadilə layihəsi ölkəmizdə ölçüsünə, mürəkkəbliyinə, etibarlılığına əsaslanaraq müsbət mənada təqdirə layiqdir. Başlıca məqsədi işçilərin idarə edilməsinin etibarlılığının artırılması, savadlı kadrların inkişafı və saxlanması məqsədi ilə əsasın yaradılması bu layihəyə yetərli mənbələr uyğunlaşdırmaq işə qəbul və uyğunlaşma, təlim və inkişafın idarəsi, bacarıqların idarəsi kimi mərhələlərin getdikcə tətbiqi ilə birgə, təsirliliyinin idarəsi ilə hazırlıq prosesi tamamlanmış, hadisələr pilot zonada sınaqdan keçirilmiş və nəticələri təşkilatın prezidentinə təqdim olunmuşdur (<http://www.academia.edu>).

Qeyd etdiyimiz bu layihənin bütöv olaraq tətbiq edilməsinin ardınca dediyimiz məqsədə çatmaq üçün birgə hazırkı mərhələ də SOCAR çalışanları üçün olduqca böyük əhəmiyyət daşıyır. Yəni başqa icraatların birbaşa iştirakçısı, habelə icraçısı olan rəhbərlikdən tutmuş fəhlə sinifinə kimi işçi heyətinin hamısı bacarıqlılıq göstəricilərinin əsas məqsədi menecmentdə etibarlılığın artırılması, peşəkar işçilərin inkişafı və saxlanılmasında başlıca məqsəddir. Elə buna görə dolayı layihədə əsas məqsəd daşıyan bacarıqların idarəsi hadisəsi işçilərin davranışla

yanaşı, onların çox şaxəlilik cəhətdən məzmun olaraq dəyərləndirilməsini təmin etməklə ümumi səviyyənin artırılmasına şərait yaradır. Bu da təsirliliyin dəyərləndirilməsində yüksək göstəricilərə sahib olmaq məqsədiylə vacibdir.

Bəzi təşkilatlar üzrə təsirliliyin təminatı isə nəticə etibarilə bu təşkilatda etibarlılığa nail olunmasını vacib sayır ki, burada da istedadlar əsas rol oynayırlar. Əsasən demək istərdim ki, istənilən bir təşkilatda bacarıqlı işçilərin, həm də, istedadların axını problemi mövcuddur. Həmin prosesin təsirini aşağı endirmək üçün icra olunan tədbirlərdən biri də əməkdaşlıq mədəniyyəti təyin etməklə, sağlam iş şəraitinin yaradılması, həm də doğru həvəsləndirmə tədbirlərinin təminatı budur ki, burada maddi, və mənəvi həvəsləndirmə aiddir. Mövcud vəziyyətdən dolayı planlaşdırmanın əsas hissəsi olan bacarıqların və davamçıların müəyyənləşdirilərək idarəsi iş prosesinin etibarlılığının həqiqiləşdirilməsində mühüm dərəcədə rol oynayır. Həmin işlərin etibarlılığının yüksək dərəcədə təminatı ümumi olaraq iqtisadi istəklərinin özəyini təmin edir (www.socar.az). İnsan resurslarının inkişafı şəxsin təşkilata girişindən çıxışına kimi ötən zamanda, onun əməyinin etibarlılığının inkişafı üçün idarəetmə səviyyəsində edilən bacarıqların hamısı təyin edilə bilər. İnsan resurslarının inkişafı şəxsin təşkilata girişindən çıxışına kimi ötən zamanda, onun əməyinin etibarlılığının inkişafı üçün idarəetmə səviyyəsində edilən bacarıqların hamısı təyin oluna bilər.

Bu mənbələrin inkişafı təşkilatların ehtiyacları və mövcud olduğu siyasət vacib rol oynayır. Əsasən satış sahəsində çalışan təşkilatlarda təhsil sahələrini, az xərclə və peşəkar şəxslərə keyfiyyətli bir formaya etdirmək əhəmiyyətlidir. Ona görə ki, ticarət təşkilatlarda, edilən ödəmə sayəsində qazanılacaq nəticə və şəxslərə qazandırılacaq məlumat və bacarıq olduqca vacibdir. Bərabər mənanın ictimai təşkilatlara da qazandırılması, bu bölmələrdə təşkilati məhsuldarlıq baxımından çox vacibdir. Bu səbəblə istənilən təşkilatlar, daxilində bu mənbələrin faydalılığını artırmaq məqsədi ilə vacib bir təşkilat qurmağa məcburdurlar. İnsan resurslarının inkişafında işçilərin əməyinin etibarlılığı dəyərləndirilməsinin vacibli bir yeri var.

Təşkilatın icrasında şəxsin köməklik dərəcəsi barəsində məlumatlanmağa və şirkəti inkişaf etdirmək üçün əsas olan düşüncələri qəbul etməkdə məcburdur.

Beləliklə təşkilatın hərəkət quruluşunu əmələ gətirən insan resursunun inkişafı, mükafatlandırılması, cəzalandırılması kimi, inkişafa tərəf yönləndirici tədbirlər sayəsində qərarların qəbulu mümkündür. İşçilərin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi ümumi məzmunca uyğun və təyin olunan fəaliyyət nəticəsində qazanılan əsas olaraq təyin edən bir xüsuddur. Bir iş formasının fəaliyyəti, təyin olunan bir zaman ərzindəki xərc ya da işin nəticəsidir. Həmin vəziyyətdə çalışanların əməyinin etibarlılığının dəyərləndirilməsi, təşkilat məqsədlərinə uyğun olmaq üçün göstərilən bütün bacarıqların qiymətləndirilməsi olaraq da təyinat ola bilər.

Qiymətləndirmə ölçmə nəticələrini bir əsas olaraq, ölçülən xarakteristika haqqında bir dəyər fikrinə çatma zamanı olaraq təyin olunur. İşçilərin əməyinin etibarlılığının dəyərləndirilməsi isə, rəhbərin öncədən təyin olunmuş uyğunluqlarla nisbətdə və ölçmə yolu ilə şəxsin işdəki əməyinin etibarlılığının qiymətləndirilməsi vaxtıdır (<http://www.socar.az>). İşçilərin əməyinin dəyərləndirilməsi yoluyla, şəxsə yolu ilə təhsil ehtiyacını uyğunlaşdıraraq, hansı inkişaf etdirmə bacarıqlarının göstəriləcəyi mövzusunda ümumi bir forma təyin edilir və inkişaf etdirmə zərurəti xüsusi olaraq təyin olunur. Bu səbəbdən şəxsdəki çatışmazlıqlar ortaya qoyularaq, onları aradan qaldırılması üçün hansı xüsusi təhsil fəaliyyətlərinin təşkili ehtiyac olduğu qəbul edilir.

Bacarıqları qiymətləndirmədə mərkəz nöqtəsi insandır. Ona görə ki, təşkilatı təşkil edən maddələrin önündə şəxs gəlir. İdarənin təsiri, üzvü olan şəxslərin əməyinin etibarlılığının qiymətləndirilməsinin törəməsidir. Şəxsin işdəki etibarlılığını inkişaf etdirə bilmək üçün təşkilatda uyğun ölçmə və dəyərləndirmə sisteminin yaradılması əhəmiyyətlidir (Ağamalyev K.Q., 2009: s. 33).

Təşkilatda çalışanların idarəsi fərdin xarici mühitə uyğunlaşması ilə əlaqədar geniş əhatəli suallarını və təşkilatın idarəedilməsi sisteminin qurulmasının şəxsi uçotunu ümumiləşdirməyə və həqiqiləşdirməyə şərait yaradan fəaliyyət sahəsidir. İşçilərin idarəedilməsinin üsulları aşağıdakılardır: İnzibati üsul, İqtisadi üsul, Sosial - psixoloji üsul.

Ümumilikdə qeyd etmək vacibdir ki, təşkilatda çalışanların önündə duran bəzi vəzifə və bacarıqlar mövcuddur ki, onların icrası öncə qeyd etdiyimiz siyasətin

inkişafı kifayət qədər etibarlı ola bilər. Çalışanların gəlirləri də elə həmin işlərin icrası səviyyəsindən, həcmindən, təşkilatın istənilən bacarıqlardan asılıdır. Əmək mənbələrindən yararlanmanın iqtisadi cəhətdən yüksəldilməsinə təsir göstərən xüsurlardan biri də iş vaxtından doğru istifadəsidir. İş vaxtından doğru istifadəsi və iş vaxtı itkisinin olması təşkilatın istehsal həcminin artırılması imkanını minimuma endirir və əmək bazasının artırılmasına mənfi təsir edir. Bu vaxt təşkilatın istehsal planının icrası üçün normal formada tələb ediləndən artıq işçi qüvvəsi qorumaq məcburiyyətində qalır ki, həmin hal təsərrüfat fəaliyyəti üçün qənaətsiz hal kimidir. Bu hallarla əlaqədar olaraq iş vaxtından istifadəsinin forması iqtisadi təhlilin dəstəyi ilə əsaslı formada öyrənilməsi vacibdir. Əmək mənbələrindən istifadə birinci növbədə iş vaxtından istifadə dərəcəsindən asılıdır.

Hesabat zamanı mövcud əmək mənbələrindən istifadə hər bir işçi tərəfindən, işlənmiş şəxs zamanının və saatlarının sayına görə dəyərləndirilir. İşçilərin əməyinin dəyərləndirilməsi ümumi mənada uyğun və təyin olunmuş bir fəaliyyət sahəsində qeyd olunanı, əsas sayaraq təyin edən xüsurdur. Həmin vəziyyətdə işçilərin əməyinin dəyərləndirilməsi, təşkilatı istəklərinə çatmaq üçün göstərilən istənilən bacarıqların qiymətləndirilməsi olaraq da təyin oluna bilər.

Qiymətləndirmə, ölçmə nəticələrini bir xüsüs olaraq, ölçülən bacarıq haqqında bir dəyəərə uyğun zaman olaraq təyin edilir. İşçilərin əməyinin etibarlılığının dəyərləndirilməsi isə, bir rəhbərin əvvəldən təyin olunmuş uyğunluqlara nisbət və ölçmə yolu ilə şəxsin işdəki əməyinin etibarlılığının dəyərləndirilməsi müddətidir. İşçilərin bacarıqlarının dəyərləndirilməsi şəxsə təhsil yoluyla təyin olunaraq, hansı inkişaf etdirmə sahələrinin ediləcəyi mövzusunda ümumi bir xarakter təyin edilir və inkişaf etdirmə tələbi xüsusi olaraq qeyd olunur. Bu səbəbdən dolayı şəxsdəki çatışmazlıqlar ortaya qoyularaq, onları aradan qaldırılması üçün hansı xüsusi təhsil bacarıqlarının təşkil edilməsi vacib olduğu qərarlaşdırılır. Bacarıq qiymətləndirmədə mərkəz nöqtəsi insandır. Ona görə ki, təşkilatı xarakterizə edən maddələrin önündə şəxs gəlir.

Təşkilatın səmərəliliyinin və üzvlərinin işinin qiymətləndirilməsinin törəməsidir. İş adamının işçi qüvvəsinə inamını yaxşılaşdırmaq və qorumaq üçün

təşkilatda etibarlı ölçmə və qiymətləndirmə sisteminin qurulması vacibdir. Əməyin qiymətləndirilməsi menecer tərəfindən görülən bir sıra tədbirlərdən ibarətdir. Bunlar işçilərin xüsusi ehtiyaclarına cavab verə bilən maddi və bununla yanaşı mənəvi vasitələrdir. Eyni zamanda, bu tədbirlər işçinin şəxsiyyətinin və heyətinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Stimulasiyanın iqtisadi, sosial və mənəvi funksiyaları vardır. İqtisadi funksiya əməyin qiymətləndirilməsinin əmək bazasının və məhsul keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasında ifadə olunan istehsal səmərəliliyinin artırılmasına kömək etdiyini göstərir.

Əxlaqi fəaliyyət heyətin aktiv həyat mövqeyi, cəmiyyətdə yüksək mənəvi səviyyənin formalaşması ilə tənzimlənir. Ənənə və tarixi təcrübəyə əsaslanan dəqiq və ağılabatan bir fürsət sistemi təmin etmək vacibdir.

Sosial funksiya müxtəlif gəlir səviyyələrinə təsirdən asılı olan cəmiyyətin sosial quruluşunun formalaşmasına aiddir. Bundan əlavə, ehtiyacların ortaya çıxması və nəticədə fərdin inkişafı cəmiyyətdə işçi əlaqələrin qurulması ilə müəyyən edilir. İnkişaf, çox vaxt səmərəli işi təşviq etmək üçün işçinin xarici təsiri kimi qəbul edilir.

Stimulun əsas hissəsində müəyyən bir dualizm durur. Bu ikilik, bir tərəfdən müəssisənin idarə edilməsi üçün bir nəticənin sonu, digər tərəfdən işçinin təşviqləri əlavə fayda vermək şansını və ya itirilməsini nəzərdə tutur. Bu çərçivədə müsbət və mənfi stimulları ayırmaq mümkündür. Bu üstünlüklər insanların şüurundan və düşüncələrindən əmələ gəldikdə və onlar tərəfindən dəyişdirildikdə, və həmçinin işçinin davranışı üçün daxili səbəb və motivə çevrilirlər.

Motivlər hiss olunan stimuldur. Onlar və ehtiraslar həmişə kəsişməsə də, aralarında böyük fərq yoxdur. Bu, işçini iki şəkildə təsir edən və işçini göstərilən hərəkətləri etməyə məcbur edən iki sistemdən ibarətdir. Bu səbəbdən, işçilərə həvəsləndirici təsir əsasən də müəssisənin işçilərinin fəaliyyətini aktivləşdirmək məqsədi daşıyır və müəyyən bir problemi həll etmək üçün bir taktika rolunu oynayır, həvəsləndirici təsir isə işçilərin peşə və şəxsi inkişafını aktivləşdirmək məqsədi daşıyır.

Təcrübədə təşviq və fayda birləşdirən mexanizm və metodların istifadəsi daha təsirli sayılır.

Həvəsləndirmə maddi və adi ola bilər. Birinci qrupa maliyyə (maaşlar, bonuslar və s.) və maliyyə olmayan (pulsuz tibbi müalicə, nəqliyyat xərcləri və s.) fondlar daxildir. İkinci təşviq qrupuna aşağıdakılar daxil ola bilər: sosial xidmət nüfuzu, peşə və karyera inkişafı üçün imkan), mənəvi (başqalarından hörmət, qeyri-maddi mükafatlar) yaradıcılıq (özünü inkişaf etdirmə və özünü reallaşdırmaq). İş təşəbbüslərinin təşkili üçün müəyyən şərtlər mövcuddur. Mürəkkəblilik, müxtəliflik, rahatlıq və effektivlik stimulyasiya müəyyən prinsiplərə əsaslanır: Əlçatanlıq. Hər bir stimül bütün işçilərə çatdırılmalıdır. Həvəsləndirici şərtlər aydın və demokratik olmalıdır.

Fərqli qruplarda üstünlüyün təsiri əhəmiyyətli dərəcədə fərqlidir. Aşağı fayda həddini təyin edərkən bunu nəzərə almaq lazımdır: Maddi həvəsləndirmə həmişə yuxarıya doğru dəyişir, lakin nəzərə alınmalıdır ki, sonradan təsdiqlənməyən kəskin şişirdilmiş mükafat işçinin motivasiyasına mənfi təsir göstərəcək və mükafat gözləntilərinin artmasına səbəb olacaqdır.

İşin nəticəsi ilə ödəniş arasındakı fərqi minimuma endirmək vacibdir. Buna misal olaraq həftəlik ödənişdir. Bu uyğunluq öhdəliyi təşkilatın səviyyəsini azaltmağa imkan verir. Bu vəziyyətdə, prinsip heç olmasa hər zaman alınır.

Mükafat artımının araşdırmanın nəticəsi ilə əlaqəli olması güclü bir stimül ola bilər. Müsbət və mənfi stimulların birləşməsi xüsusilə vacibdir. Dünyadakı iqtisadi cəhətdən inkişaf edən ölkələrdə inkişafdən kənar qalmaq üçün stimullara keçid (işdən çıxmaq, cərimələrdən qorxmaq) çox yaygındır. Bu, cəmiyyətin və komandanın fikir və ənənələrindən asılıdır. İşçilərin əsas bacarıqları maddi mükafatlar və əlavə bacarıqlardır. Maddi mükafat işçinin əmək haqqına əsaslanır. Əmək haqqı, işçinin əməyinin məhsuldarlığına təsir edən vasitələrdən biri olan əmək haqqı və təşviq sisteminin ən vacib hissəsidir. Bu təşkilat üzvləri üçün təşviq sistemindəki modelin görünən bir hissəsidir, lakin bəzi hallarda əmək haqqı işçinin gəlirinin 70% -dən çox olmamalıdır.

Maaşdan əlavə bonuslar maddi stimulaş olaraq da daxil edilə bilər. Bonuslar çox vaxt on üçüncü əmək haqqını əvəz edir. Bonuslar əvvəlcədən qiymətləndirmə və ya mükafatlandırma yolu ilə həyata keçirilir. Bəzi şirkətlərdə bonuslar ildə bir dəfə işçi gəlirinin 20% -ni təşkil edir. Bəzən təşkilatın səhmlərinin alınması kimi müxtəlif dəyər formaları tətbiq olunur.

Qeyri-maddi stimullar tək-cə sosial uyğunluğa səbəb olmur, həm də vergi yükünün qanuni azaldılmasına şərait yaradır. Bu forma göndərmə xərclərini, insanların işlədiyi şirkətlərin istehsal etdiyi mallara və xidmətlərə endirimlər, səhiyyə, həyat sığortası, əlillik müavinətləri, tətillər, pensiyalar və s. Daxildir. Əmək haqqı, müəssisənin fəaliyyəti ilə əlaqədar işçilərin gördüyü işlərə görə təminatdır. Buna görə əmək haqqının əsas istiqaməti işçilərin səmərəli işləməsini təmin etməkdir.

Maaş aşağıdakı hallarda həvəsləndirici amil rolunu oynayır: verilən pul görülən işlərin nəticələrinə aiddirsə; işçi əmək haqqının faydalarından daha vacib olan mənfi hadisələrlə qarşılaşmırsa (fiziki güc, başqalarının mənfi örtülməsi); əmək haqqı vaxtında görülən işlə sıx əlaqəli olmalıdır (işin icrası ilə ödəniş arasında uzun boşluq olmamalıdır); əmək haqqı həqiqi, simvolik deyil və bir işçinin gəlirini artırır.

Hər hansı bir təşkilat daxilində bir ödəmə sisteminin təşkili, bir tərəfdən işçilərin səmərəli işləmələrini təşviq etmək, digər tərəfdən işlərinin nəticələrinin dəyərini iqtisadi cəhətdən əsaslandırmağa xidmət edən əmək haqqının ölçüsünü fərqləndirməkdir. Maaşın əsas hissəsinin müəyyənləşdirilməsində əsas xüsusiyyət qiymətləndirmədir. 1950-ci ildə hazırlanmış "Cenevrə planına" əsasən əməyin aşağıdakı xüsusiyyətləri fərqləndirilir: zehni-psixoloji və fiziki iş; xüsusi tədqiqatlar; Əmək alətlərinin məsuliyyəti, əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyinin nəticələri, ətraf mühit amillərinin işçilərə təsiri Əmək haqqı ilə əlaqəli tarif və tarif olmayan modellər mövcuddur. Bu forma əsas ödəməni mərkəzləşdirilmiş və ya yerli olaraq razılaşdırılmış qiymət sazişləri sisteminə görə müəyyənləşdirir.

Tarif olmayan model fərqli təşkilatlar tərəfindən hazırlanan quruluşa tətbiq olunur. əsas ödəniş; əlavə ödənişlər və iş şəraitinin şiddətinə görə kompensasiya;

istənilən əməyin tələb və təklifini əks etdirən bazar komponenti; işin görülməsi üçün ödənişlər və bonuslar; sosial ödənişlər; dividendlər.

İlk üç kombinasiya əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilir, qalanları dəyişkəndir, çünki bu, təşkilatın imkanlarından və motivasiya siyasətindən asılıdır. Maaşın iki əsas forması var: işə əsaslanan və vaxta əsaslanan. Birinci halda pul mükafatının miqdarı görülən işlərin həcmi ilə müəyyən edilir.

Vaxt əsaslı ödəniş şəklində ödəniş səviyyəsi iş saatları uzunluğuna aiddir. Bu formalar əsasında fərqli seçimlər və maaş birləşmələri yaradılır. Müasir dövrdə peşəkarlıq və ya çox peşəkar əmək haqqı ilə əlaqədar olaraq yeni bir ödəmə forması meydana gəldi. Eyni zamanda, ödəniş işçilərin bilik və bacarıqlarına, peşə bacarıqlarındakı fərqlərə əsaslanır. Bu əsasda, həm əsas vəzifələrin, həm də digər fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsində işçinin xüsusiyyətlərinə görə artırılabilən orta əmək haqqı. Bu formanı həyata keçirmək üçün işçilərə əlavə təlim imkanları təmin etmək və onların peşə səviyyələrinin məzmun qiymətləndirmə üsullarını müəyyənləşdirmək lazımdır.

Müasir istehsal prosesində insanın rolu daim daha mürəkkəbdir, inkişaf edir və fərqlənir. İnsan resursları yalnız peşəkar bacarıqları deyil, həm də şəxsiyyətin xüsusiyyətlərini qoruyur və peşəkar bacarıqların istifadəsinin faydalılığını artırmaq üçün şərait yaradır. Bir təşkilat rəhbərliyinin insan sərmayəsi olmadan istənilən təşkilatın yüksək rəqabət qabiliyyətinə çatması daha da çətindir. Bu ehtiyatlar insanların fərqli keyfiyyətlərinin birləşməsidir, maddi və mənəvi məhsulların istehsalında işləmək qabiliyyətlərini müəyyənləşdirir və ictimai istehsalın inkişafının ümumi göstəricisidir.

Müasir şəraitdə davamlı peşəkar inkişaf insan resursları daşıyıcıları üçün əlavə təlim kursları, ixtisasartırma kursları və əlavə peşə inkişafı şəklində normaya çevrilir. Belə peşəkar inkişaf əsasən istehsalda iştirak edən mənbələri xarakterizə edir və əldə olunan peşə mövqeyinin qorunması üçün vacibdir. Təhsilin bu forması əməyin faydalılığını artırmaq və təşkilatın insan resurslarının keyfiyyətini artırmaq təsirinə malikdir. Buna görə, böyük istehsal iştirakçıları dəyişən texnoloji və iqtisadi şərtlərə daha asan uyğunlaşırlar. (<http://www.academia.edu>).

İşgötürənlər işçilərin peşəkar keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması prosesində qismən iştirak edirlər, lakin bu çərçivədə təşkilatın xərcləri keyfiyyətli kadr istehsalına hazırkı və zəruri ehtiyaclarla əlaqədardır və gələcəkdə keyfiyyətli insan resursları yaratmağı planlaşdırmır. Bununla birlikdə, təşkilatın muzzdlu insan resurslarının yeni ixtisaslarının seçilməsində iştirakı müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına şərait yaradır. Bu da məhsulun keyfiyyətini yaxşılaşdırır.

Eyni zamanda, işçinin karyera perspektivlərini yalnız işlədiyi şirkətdə deyil, həm də şirkət xaricində genişləndirmək, seçilmiş fəaliyyət sahəsi üzrə peşəkar olmaq imkanı var. Bundan əlavə, insan resurslarına xərclənən pul kapitalı işçilərə və ailəyə yatırılır, lakin maddi istehsal ilə məşğul olanların bacarıqları, təcrübəsi və bilikləri təşkilatın inkişafında mühüm rol oynayır. Şübhəsiz ki, iş dünyasında insan resurslarının inkişafı sahəsində passiv fəaliyyətlərin səbəbləri investisiya qoyuluşu riski və arzu olunan nəticəni əldə etmək üçün gözlənilməzliyin yüksək olmasıdır.

Rəqabətin əmək bazarındakı mənfi təsiri bu bazarda insan resurslarının həddən artıq təchizatı ilə əlaqədardır, bu da məşğulluq keyfiyyətinə mənfi təsir göstərir və fərdi bacarıqların inkişafına mane olur. Müasir dövrdə insan sərmayəsinin icrası onun məzmunu üçün kifayət olmaya bilər, yəni bu ehtiyatların böyük əksəriyyəti əsas investisiya kimi istifadə olunur, lakin normal işçilər kimi ödənilir.

Bu ehtiyatların əmək bazarında yetərli olması və ucuzluğu müxtəlif yeniliklərin inkişafına və tətbiqinə mane olur. Bugünkü iqtisadiyyatda vacib ehtiyatların yaradılması cəmiyyətdə dəyişməyən bir insan təbiətinin yaranması ilə əlaqələndirilir. Bununla birlikdə, insan kapitalının zəif inkişafı maddi rifahın aşağı səviyyədə olması, zəif inkişaf etmiş sosial mühit, pis yaşayış şəraiti və ənənəvi sənayedə istehsalın azalması və yeni innovativ sahələrin inkişafının ləngiməsi ilə nəticələnə bilər.

Nəticədə, müasir şəraitdə istehsal amillərinin strukturunu yenidən təşkil etmək lazımdır. Bir tərəfdən istehsalın əsas amillərindən biri olan əmək, torpaq və kapital müasir mənbələrin əldə edilməsi və istifadəsi ilə bağlı yeni əlaqələri əhatə edə bilməz. Digər tərəfdən insan sərmayəsi, sahibkarlıq bacarıqları və informasiya

ehtiyatları kimi müasir mənbələri ənənəvi istehsal amillərinə uyğunlaşdırmaq mümkün deyil.

Müasir iqtisadiyyatda insan resurslarının rolunun artması yeni bir sosial istehsal növünün inkişafının təbii nəticəsidir. Buna görə insan kapitalı, insan potensialı, sahibkarlıq qabiliyyəti, torpaq, maliyyə və məhsuldar kapital kimi maddi amillər insan istehsal amilinin əsas amilləridir. Müasir şəraitdə istehsal münasibətlərinin dəyişməsi tətbiq olunan insan resurslarının strukturunun dəyişdirilməsinə ehtiyac yaradır. İstehsal zamanı sadə, bilik tələb edən işlərlə insan sərmayəsinə tələbatın davamlı artması müşahidə olunur (<http://www.academia.edu>).

İnsan resursları və insan kapitalı bir müəssisənin heyəti kimi xarakterizə olunan ümumi gücdür. Ən rəqabətçi təşkilatlar mümkün qədər çox mənbələri davamlı inkişaf etdirməyə və təşkilati məqsədlər üçün mümkün qədər çox insan bacarıqlarını almağa çalışırlar.

Rəqabətli üstünlüklər müəssisənin sahib olduğu maddi və qeyri-maddi aktivlərin strateji əhəmiyyətli fəaliyyət sahələrinin rəqabət aparmasına imkan verən şəkildə yaradılır. Buna görə rəqabət üstünlüyünün əsasını fəaliyyət göstərdiyi ərazilərdə biznesin və ya cari iş həyatının bənzərsiz aktivlərinin əsasını təşkil edən xüsusi qüvvələr təşkil edir. Rəqabət üstünlüyü, bir qayda olaraq, strateji biznes bölmələri səviyyəsində əldə edilir və şirkətin rəqabət strategiyasının əsasını təşkil edir.

Bununla birlikdə, rəqabət üstünlüyü daimi deyil, yalnız iş şəraitində bütün sahələrin davamlı inkişafı və bir qayda olaraq bahalı bir fenomen ilə qazanılır və saxlanılır. Rəqabətli üstünlükləri iki növə bölmək olar:

1) Yüksək dərəcənin üstünlüklərinə əsaslanan inkişaf etmiş marketinq (şirkətin yüksək nüfuzu, ixtisaslı kadrlar, patentlər, yeni texnologiyalar, müasir idarəetmə siyasəti, müştərilərlə uzunmüddətli münasibətlər və s.) Daha yüksək qazanc təmin edir;

2) Aşağı səviyyəli faydalar (ucuz iş, xammalın mövcudluğu və s.) Daimi deyildir və rəqiblər tərəfindən bölüşdürülə bilər və ya rəqiblər öz mənbələrini müəyyənləşdirərək təşkilatlarını bu üstünlüklərdən məhrum edə bilərlər. Bu

çərçivədə insan resursları yüksək səviyyəli bir üstünlük hesab edilə bilər, çünki bu, təşkilatın daxili mənbəyidir, çünki çoxalmaya və ya tam tutulmaya bilər .. İşçilərin motivasiyası, resurs idarəçiliyində ən müvəffəqlərdən biridir.

İşçiləri yaxşı, vicdanla işləməyə və enerjilərini artırmağa necə çağırmaq kimi suallar həmişə korporativ ardıcılığı təmin etmək üçün menecerlərin ən vacib prioritetlərindəndir. İş qabiliyyətini artırmaq üçün işçilərin məhsuldarlığını artırmaq vacib olduğundan bu, işçilərin məmnuniyyətini artırmaq məqsədi daşıyır. Motivasiya tədqiqatlarına müxtəlif yanaşmalar uzun müddətdir idarəetmə psixologiyasında tətbiq olunur. İşçi işinin nəticəsini - ehtiyaclarını ödəmək üçün bir mükafat almaq istəyir.

Bu ehtiyacları qarşılamaq, bir təşkilatın daha rəqabətli və daha güclü Amerika alimləri R. Woodworth və A. White, maliyyə ehtiyaclarına əlavə olaraq hər kəsin (görmə, eşitmə, duyğu və s.) Funksional ehtiyaclarına diqqət yetirməsinin açarıdır. düşündüyünüz kimi. Bu ehtiyaclar nəticə əldə etmək üçün deyil, tək hərəkət etmək üçündür. Prosedur ehtiyacları müvəqqəti deyil, onları qarşılamaq üçün edilən işlər nəticəsində şəxsiyyətləri inkişaf etdirir və inkişaf etdirir. (Myрашко Н.И., 2005: s. 125).

Daxili və xarici motivasiya sistemləri çox mürəkkəb əlaqələrə malikdir. Xarici motivlərin (maaslar, təriflər, mükafatlar) həyata keçirilməsi güclənir və daxili motivlərin həyata keçirilməsi yeni, daha mürəkkəb xarici motivlərin formalaşmasına səbəb olur. Bu iki motivasiya sisteminin uyğunsuzluğun təzahürü kimi xarici amillərin təsiri nəticəsində daxili motivasiya fenomeninə nəzər salmaq olar.

Hər hansı bir fəaliyyətin mükafatı subyektin həqiqi töhfəsini aşarsa, insanın fəaliyyətə marağı azalır, insanın həvəsləndirici keyfiyyətləri maddi həvəsləndirməyə keçirsə, ən başlıcası nəticəyə (mükafata) nail olmaqdır. Bu vəziyyətdə işçi kəmiyyət göstəricilərini keyfiyyət göstəricilərinə üstünlük verir. Həvəsləndirmə tədbirlərinin ən nümunəvi yolu xarici və daxili həvəsləndirmələrin birləşməsidir. Eyni zamanda insan resursların fəaliyyətində əsas nəzərəçarpan dəyişikliklər və onun idarəsi, cəmiyyətin məlumatlandırılmasını vacib edir. Eyni zamanda maddi istehsalın rolu getdikcə azalır və xidmət sferası əhəmiyyət əldə edir. Qeyd olunan hallar çalışanların ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi ilə yeni tələblər yaradır, xüsusən də

Çox geniŐ areala malik məlumat bazası v axınlarından istifadə əsas mövzuya çevrilir. Bu Őraitd insan qaynaqlarının səmərəli idarəsi bu iqtisadi mahiyyətin düzgün müəyyən olunmasından çox asılıdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Həm sosial, həm də çoxşaxəli işçi davranışı işçi qruplarında çoxşaxəli bir xüsusiyyətə malikdir. Bu vəziyyət müxtəlif amillərdən təsirlənir. Müasir dövrün ən vacib problemlərindən biri hər bir işçinin psixoloji işi, əmək fəaliyyətinin inkişafına vacib yanaşmaların tətbiqi.

Təşkilatın uğuru, bir qayda olaraq, işçilərin məhsuldarlığından artan rəqabət qabiliyyətindən asılıdır. Müasir təşkilatların heyəti daha çox yaradıcılıq və davamlı inkişaf tələb edir. Bunun üçün güclü bir motivasiya strategiyası yaratmaq vacibdir.

Bu gün beynəlxalq münasibətlər ictimai həyatın bütün sahələrində, xüsusən idarəetmə sahəsində yeni bir yanaşma və islahatlar tələb edir. Bu çərçivədə işçiləri həvəsləndirmək üçün yeni mexanizmlər və inkişaf vasitələrindən istifadə günün vacib tələbinə çevrilir. Bir neçə onilliklər əvvəl əmək haqqının artırılmasına və maliyyə təhlükəsizliyinə yönəlmiş işçilərin stimullaşdırılması yalnız işçilərin işçi qüvvəsi fəaliyyətinin səmərəli təşkili üçün kifayət deyildi.

Müasir təşkilatların hədəfləri bazarda güclü dəyər qazanmaq və eyni zamanda rəqabət qabiliyyətli bir məhsul təklif edildikdə güclü bir əməkdaşlıq idarəetmə sistemini gücləndirməkdir. Doğrudur, düzgün əmək haqqı siyasəti, işçilərin maddi ehtiyacları üçün sosial proqramlar əməyin gəlirliliyinə və qurumun bazarda uğur qazanmasına müsbət təsir göstərir. Bununla yanaşı, sosial təşviq müasir bir təşkilatda kadrların peşəkar fəaliyyətinin əsas stimullarından biridir.

Təşkilatın inkişafı və uğuru üçün lazım ola biləcəyini anlayaraq, təşkilatın idarə olunmasında iştirak etmək imkanına sahibdir, işçi qrupunun sosial motivi rolunu oynayır. Təşkilatın üzvü olmaqla, bir-biri ilə əməkdaşlıq edərək həmkarları və işçi heyəti ilə fəal qarşılıqlı əlaqəli fəaliyyətlərə üstünlük verirlər və ətrafdakı həmkarları ilə dostluq münasibətləri qurmağa çalışırlar.

Müasir dövrdə işçi qrupunun şəxsi uğuru kimi təşkilatın uğurunu təklif edən sosial stimullar təşkilatın insan resurslarının idarə edilməsində əsas cəhətlərdən biridir. İstehsal proseslərinin avtomatlaşdırılması səbəbindən kadrlara (ixtisaslı işçilərə) olan tələblər yalnız təcrübə sahəsində deyil, həm də ilkin peşə səviyyəsində də dəyişir.

İstehsalatın texniki bazasındakı dəyişikliklər ilə çoxdan var olan bir çox ənənəvi sahələrin məzmunu və əmək mühiti dəyisir, əməyin peşəkarlığı və məntiqliliyi artır, əmək funksiyasına olan tələblərin yayılması baş verir. Son zamanlar həm qeyri dövlət, həm də dövlət təşkilatlarında istehsalata daxil edilən texnikanın imkanları nəzərəçarpan dərəcədə artmışdır.

Bir neçə il ərzində ölkəmizdə istehsalat proseslərinin ümumi mexanikləşdirilməsi, avtomatlaşdırılması və robot texnologiyasından istifadəsi peşə məktəbi və liseylərində, həm də orta ixtisas müəssisələrində ümumtexniki və peşə məktəblərinin, istehsalat təliminin mahiyyətinin yeniləşdirilməsinə yeni bir yanaşma tələb edə bilər. Bu baxımdan peşə təhsilinin quruluşunda, məzmununda sənətkar hazırlığının inkişafı, dövlət standartlarının və ixtisaslaşma layihələri hazırlanmışdır.

Məktəblərdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, sənaye yönümlü peşələrin uğurla öyrənilməsi ilk növbədə şagirdlərin ümumi texniki hazırlığı ilə səciyyələnir. ETT şəraitində ixtisas deyimi öz məzmununu tez dəyişir. Texnika və texnologiyanın fasiləsiz yenilənməsi və istehsalatın yenidən təşkili fəhlə və texniklərin illərlə öyrəndikləri peşə bacarıqlarının artırılmasını tələb edir. Bu baxımdan texnika və texnologiyanın inkişafını nəzərdə tutmaqla, ixtisaslı fəhlə kadrlarının kiçik peşəkarların təhsil səviyyəsi, eyni zamanda onlara ümumi texniki biliklərinin keyfiyyətə yüksəldilməlidir.

İstehsal proseslərinin ümumi formada mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması mühitində yeni əmək alətləri və avadanlıqları, idarəetmə qurğuları yaranır, həddən artıq möhkəm və həmçinin kövrək materialların dəqiq emalında lazer texnologiyasından istifadə edilir. Xalq təsərrüfatında təsərrüfat alətlərinin geniş istifadəsi tətbiq olunur. Peşə məktəblərində metalın emalı ixtisaslarının öyrənilməsində materialşünaslıq, elektrotexnika, texniki rəsmxətt və s.kimi fənnlər tədris edilir. Bu fənnlərin tələbələr tərəfindən mənimsənilməsi, vacib ümumi texniki biliklərə yiyələnməsi ixtisas fənnlərinin öyrənilməsində etibarlılığının təminatı məqsədi əsas şərtidir.

Müasir dövrdə, mürəkkəb texnika və həmçinin texnologiyanın istehsalata daxil edildiyi bir şəraitdə şagirdlərə ümumi və xüsusi əhəmiyyətə malik

ümumtexniki biliklərin verilməsi vacibdir. Ümumi texniki biliklər ondan ibarətdir ki, o, əsas obyektlərdə texniki biliklərin nəzəri olaraq təsvirini verir. Bu mənə vasitəsi ilə təsvir olunan, keçmiş bilikərdə əks olunan texniki proses texniki biliklərin qazanıla bilməsi üçün mənbə olmaqdadır.

Texniki prosesi bütöv və hərtərəfli mənimsəyə bilmək üçün texniki biliklərin əsası kimi fəaliyyət göstərən sahələrin fərqli komponentlərini və elementlərini müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu istiqamətdə aşağıdakı problem və problemlərin həlli üçün əsas addım kimi xüsusi diqqət yetirməliyik:

1. İnkişafı işçi qrupunun ehtiyaclarına tətbiq etmək vacibdir. Təəssüf ki, bəzən inkişaf tədbirləri maddi ehtiyacların ödənilməsinə əsaslanır. Fərdi yanaşma strategiyaları bu gün işçilərə tətbiq edilmir. Bəzi hallarda, bir çox maddi ehtiyac müəyyən bir yaşdan sonra qarşılır və təşviq kimi qeyd edilmir. Bu vəziyyətdə bəzən təhlükəsizlik və ya digər tələblər daha vacibdir. Maddi inkişaf bir çox motivasiya tədbirlərindən yalnız biridir. Əxlaqi inkişaf tədbirləri işçilərə daha təşəbbüskar və yaradıcı yanaşma imkanı verir. Təqdimat, müəssisə daxilində iş şəraitində tez-tez dəyişikliklər, tətillə proqramına güzəştlər tətbiq etmək, əlavə məzuniyyət günləri vermək işçilərə peşəkarlıqlarını daha səmərəli şəkildə həyata keçirməyə imkan verə bilər.

2. Doğru mükafat sistemini tətbiq etmək. Bir qayda olaraq, işçilər işlərinə görə qiymətləndirilir və mükafatlandırılırlar. Təəssüf ki, bu vəziyyətdə mütəxəssisləri qurumu tərk etməyə aparan insanlara daha çox diqqət yetirilir. Ən əsası, məmurların fərdi qiymətləndirməsində bəzi çətinliklər var. Bu sahədə bir mexanizm inkişaf etdirməyə ehtiyac var.

3. Əsas məsələlərdən biri peşə təhsili gücləndirmək üçün təşkilatların işidir. Bu gün bir çox hallarda təşkilatlar kənar adamları axtarmağı üstün tutsalar da, bu problem işçiləri əlavə təlim və kurslara cəlb etməklə həll edilə bilər. Bu məsələnin bazilikasının seçiciliyi, işin təlimində və kurslarında iştirak edən personalın instituta daha çox bağlı olduqlarını hiss edir və işin uğurunu öz uğuru kimi qiymətləndirir.

4. Ölkəmizdə inkişaf etmiş ölkələrdə idarəetmədə iştirakın həyata keçirilməsi insan resurslarından səmərəli istifadə və motivasiyada mühüm rol oynaya bilər. Bu

vəziyyətdə işçi özünü təşkilatın vacib üzvü kimi hiss edir və qrupda təsirli ünsiyyət şəraitini yaradır.

5. Ən vacib məsələ hər bir təşkilat üçün fərdi motivasiya strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsidir. Müxtəlif sahələrdə fərqli təşviqlər yaradılmalı və inkişaf etdirilməlidir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYATIN SİYAHISI

Azərbaycan dilində:

1. Ağamalıyev K.M. “Azərbaycanda müasir peşə təhsili: kadr hazırlığı və idarəetmə”. Bakı, Qanun 2010. 423 s.

2. Barber, D. (2006). Portal Building- The implementation of an Enterprise Portal, 289 p.
3. Bennet P. Lientz, K. P. (2001). Breakthrough Technology Project Management, Academic Press. 128 p.
4. Ehnert Inna Harry. "Sustainability and Human Resources Management". 2013 454 p.
5. Humbatova, S., Hajiyevev, N., Gasimov, R. K., & Tanriverdiyev, S. (2018). Interaction of Production Cost, Price and Labour Factors in Increase of Competitiveness in Agrarian Sector of Azerbaijan. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 24(2018), 23-34.
6. Marchington M. "Human Resources Management at Work" 2016, 327 p.
7. Susan E. Jackson, (2008), Human Resource Management, London: Wiley-Blackwell, 2nd edition, 547 p.
8. Simon S. "Personnel and Human Resources Management". 2001, 256 p.

Rus dilində:

1. Гришнова А.А., (2001), Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки, Москва, Т-во «Знание», КОО, 254 с.
2. Еркулова Г.С., (2009), Организационно-экономические аспекты управления персоналом в нефтегазовых компаниях. Москва, 2009. 432 с.
3. Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П., (2006), Управление персоналом: учебное пособие, Киев, Кондор, 292 с.
4. Мурашко Н.И., (2005), Управление персоналом организации, Киев, Компас, 429 с
5. Салимбаева Б.К., (2013), Стратегия управления трудовыми ресурсами. 310 с.
6. Щекин Г.В., (2003), Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ., Второй изд., Стереотип., Киев, МАУП, 280 с.

İnternet resursları:

1. www.azersunn.com
2. www.socar.az
3. www.academia.edu
4. <http://au.edu.az>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1:	28
Cədvəl 2:	39
Cədvəl 3:	40

Cədvəl 4:.....44

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1:.....25

Şəkil 2:.....27