

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

**“İŞĞALDAN AZAD OLUNMUŞ ƏRAZİLƏRİNİN SOSİAL-İQTİSADI
İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİNDƏ İNSAN RESURSLARININ
STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ROLU”**
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Qarayev Adil Arzu

BAKİ – 2022

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

BMDM-in direktoru

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

_____ **imza**

“ _____ ” _____ **20__ -ci il**

“İŞĞALDAN AZAD OLUNMUŞ ƏRAZİLƏRİNİN SOSİAL-İQTİSADI
İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİNDƏ İNSAN RESURSLARININ
STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ROLU”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi

Qrup: 208

Magistrant:

Qarayev Adil Arzu oğlu
_____ **imza**

Elmi rəhbər:

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

Proqram rəhbəri:

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

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Kəlbəliyev Yaşar
Atakişi oğlu
_____ **imza**

BAKİ - 2022

Elm Andı

Mən, Qarayev Adil Arzu oğlu and içirəm ki, “İşğaldan azad olunmuş ərazilərinin sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsində insan resurslarının strateji idarə edilməsinin rolu” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normaları və istinad qaydalarına tamamilə riayət edərək və istifadə etdiyim mənbələrin hamısını ədəbiyyat siyahısında əks etdirərək yazmışam.

“İŞĞALDAN AZAD OLUNMUŞ ƏRAZİLƏRİNİN SOSIAL-İQTİSADI İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİNDƏ İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ROLU”

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: 1980-ci illərdə yarandığı vaxtdan insan resurslarının strateji idarə edilməsi (İRSİE) - təşkilatların biznes mühitində rəqabət qabiliyyətliliyinin və ətraf mühit dəyişikliklərinə adaptasiyasının təmin edilməsi baxımından insan resurslarının idarə edilməsinin getdikcə artan rolu və strateji təfəkkürün formalaşmasının zəruriliyi ilə əlaqədardır. Mövzusunun aktuallığı Qarabağ və ətraf rayonların İAEƏ-in sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsinə insan resurslarının strateji idarə edilməsinin əhəmiyyətli tövhəsi ilə əlaqədardır.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri kadrların idarə edilməsinə innovativ yönümlü yanaşmanın mühüm amili kimi işçilərin strateji idarəetmə üsullarının tətbiqinin əhəmiyyətini əsaslandırmaq və təkliflərin hazırlanması və onun işğaldan azad olunmuş Qarabağ və ətraf rayonlarında tətbiqi mexanizmini müəyyən etməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: İşdə təhlil və sintez üsullarından, müqayisəli təhlil və statistik metodlarından istifadə edilmişdir. Tədqiqat işində sorğu anketi aparılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın məlumat bazasını yerli və xarici ədəbiyyatın materialları, dövrü nəşrlərin nəşrləri, AR qanunvericilik və normativ sənədləri təşkil etmişdir. Bundan əlavə, dissertasiya üzərində işləyərək elmi-iqtisadi ədəbiyyatdan və qəzet, jurnallarda dərc olunmuş müvafiq nəşrlərdən, habelə müvafiq internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: İAE Qarabağ və ətraf rayonlarında iqtisadiyyatın bərpası üzrə yenidən qurma işləri 30 ildən sonra ilk dəfə aparılacağı üçün informasiya məlumatları məhdudiyyət təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyinə onu qeyd edə bilərik ki, Qarabağın işğaldan azad olunmuş ərazilərinin sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsində insan resurslarının strateji idarə edilməsinə təşkilatların məqsədinə nail olması aləti kimi çıxış edən və daxili və xarici amillərlə şərtlənən səmərəli bir yanaşma kimi nəzərdən keçirilir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqatın nəticələrinin elmi və praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, dissertasiya işinin təhlili zamanı verilən təkliflər və bu tövsiyələr işğaldan azad olunmuş Qarabağ və ətraf rayonlarda iqtisadiyyatın bərpası üzrə yenidənqurma işləri aparılarkən insan resurslarının strateji idarə olunması zamanı istifadə oluna bilər.

Açar sözlər: Qarabağ, azad edilmiş ərazilər, İR, strateji idarəetmə

“THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN ENSURING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE OCCUPIED AREAS”

SUMMARY

The actuality of the subject: Since its inception in the mid-1980 years, the concept of Human Resource Management has been of great interest by both management theorists and practical managers. The relevance of the topic is that the strategic management of human resources is one of the important nuances in ensuring the socio-economic development of the IRFO in Karabakh and surrounding regions after 30 years.

Purpose and tasks of the research: The goals and objectives of the study are to substantiate the importance of the application of strategic management methods of employees as an important factor of the innovative oriented approach to Personnel Management and to prepare proposals and determine the mechanism of its application in the liberated Karabakh and surrounding regions.

Used research methods: In the work, methods of analysis and synthesis, comparative analysis and static methods were used. In the research work, a questionnaire survey was conducted.

The information base of the research: The information base of the study was made up of materials of domestic and foreign literature, publications of periodicals, legislative and regulatory documents of AR. In addition, when working on the dissertation, scientific and economic literature and relevant publications published in newspapers, magazines, as well as relevant internet resources were used.

Restrictions of research: Information information is limited as the reconstruction planning work at the IRFO Karabakh and surrounding roynons will be carried out for the first time in 30 years.

The novelty and practical results of investigation: The scientific novelty of the study can be noted that students, people can receive information when conducting research on the planning of strategic management of human resources in ensuring the socio-economic development of the liberated territories.

Scientific-practical significance of results: The scientific and practical significance of the results of the research is that the proposals made during the analysis of the dissertation work and these recommendations can be used in the creation of human resources when planning in the liberated Karabakh and surrounding regions.

Keywords: Karabakh, liberated territories, HR, Strategic Management

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

AR	Azərbaycan Respublikası
DSK	Dövlət Statistika Komitəsi
İR	İnsan Resursları
İRİE	İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi
İRSİE	İnsan Resurslarının Strateji İdarə Edilməsi
İT	İnformasiya Texnologiyaları
KİE	Kadrların İdarə Edilməsi
RKS	Regionların Kadr siyasəti
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ STRATEJİ İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ -KONSEPTUAL ƏSASLARI	11
1.1. İnsan resurslarının strateji idarə olunmasının mahiyyəti, əhəmiyyəti, məqsədləri.....	11
1.2. İnsan resurslarının strateji idarə olunmasına konseptual yanaşmalar.....	17
1.3. İnsan resurslarının strateji idarə olunması-təşkilatların məqsədəçatma aləti kimi.....	23
II FƏSİL. QARABAĞ VƏ ƏTRAF RAYONLARIN İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİNİN SOSIAL-İQTİSADI İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİ NÖQTEYİ-NƏZƏRİNDƏN İNSAN RESURLARININ STRATEJİ İDARƏ OLUNMASININ TƏHLİLİ	27
2.1. İşğaldan azad edilmiş ərazilərin əmək potensialının-regionun sosial-iqtisadi potensialının tərkib elementi kimi təhlili.....	27
2.2. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunmasının formalaşmasının əsası kimi kadr siyasətinin əsas istiqamətlərinin təhlili	42
2.3. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunması və regionun sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsinin kompleks təhlili	50
III FƏSİL. QARABAĞ VƏ ƏTRAF RAYONLARIN İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİNDƏ SOSIAL-İQTİSADI İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİNDƏ İNSAN RESURLARININ STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRIORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ	59
3.1. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunması mexanizminin təkmilləşdirilməsi yolları.....	59
3.2. Müasir şəraitdə korporativ mədəniyyət və liderlik üslubunun insan resurslarının strateji idarə edilməsi prosesinə təsiri perspektivləri	67
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	76
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	79
ƏLAVƏLƏR.....	84
Cədvəllərin siyahısı.....	86
Şəkillərin siyahısı.....	86
Sxemlərin siyahısı.....	86
Qrafiklərin siyahısı.....	86

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: 1980-ci illərin ortalarında yarandığı gündən insan resurslarının idarə edilməsi (İRİE) konsepsiyası həm idarəetmə nəzəriyyəçiləri, həm də praktiki menecerlər tərəfindən böyük maraq doğurmuşdur. Kadr işinin yenidən qurulması məsələləri xüsusi aktuallıq kəsb etmişdir. Əməyin səmərəliliyinin artırılması, varlı və kasıb insan resurslarından daha yaxşı istifadə problemləri prioritetdir, müəssisələrin inkişafı və onlar üçün yeni, davamlı iqtisadi vəziyyətə nail olması üçün əsas əhəmiyyət kəsb etmişdir.

Müasir idarəetmə təcrübəsi təşkilat səviyyəsində mürəkkəb sosial-iqtisadi problemlərin ənənəvi həllərinin qeyri-kafi effektivliyini əks etdirir ki, bu da onun bütün alt sistemlərində, o cümlədən insan resurslarının idarə edilməsində özünü göstərir. Bunu onlardan qeyri-rasional istifadənin davam edən tendensiyası sübut edir: bir tərəfdən işçilərin qabiliyyətləri potensial səviyyədən aşağı reallaşdırılır, digər tərəfdən isə insan kapitalının mövcud potensialı konkret əmək funksiyalarını yerinə yetirmək üçün məhdudlaşır. Güclənən rəqabət və müxtəlif mülkiyyət formaları sahiblər, menecerlər və adi işçilər üçün fərqli məqsədlər vektoru yaradır. Kadrların idarə olunmasında onların yaradıcı potensialının reallaşdırılmasına, əmək məhsuldarlığının artırılmasına, təşkilatın və kadrların maraqlarının inteqrasiyasına yönəldilmiş innovativ yanaşmaların olmaması dissertasiya tədqiqatı probleminin vacibliyini vurğulayır.

Bu dissertasiyanın mövzusunun aktuallığı ondan ibarətdir ki, 30 ildən sonra Qarabağın və ətrafı rayonların İAEƏ-in sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsində insan resurslarının strateji idarə edilməsi vacib nüanslardandır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Bu dissertasiyanın yazılmasının nəzəri əsasını Maykl Armstronq, P.Druker, V.R.Vesnin, A.Y.Kibanov, A.M. Karyakin, İ.A.Epişkin, K.A.Şahbazov, T.Quliyev, İsmayılzadə A.A. işçilərin strateji idarə edilməsi məsələlərinin xarici ədəbiyyatda kifayət qədər tam təsvir olunmasına baxmayaraq, yerli ədəbiyyatda onlara praktiki olaraq toxunulmur, bu da bu mövzunun seçilməsini çox aktual edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqat işinin əsas məqsədi Qarabağ və ətraf rayonların işğaldan azad edilmiş ərazilərinin sosial-iqtisadi inkişafı istiqamətində insan resurslarının strateji idarə edilməsinin rolunun əsaslandırılması üzrə nəzəri-konseptual müddəalar, metodiki yanaşma və praktiki tövsiyələrin işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün uyğun olaraq aşağıdakı vəzifələrin həlli tələb olunur:

-İnsan resurslarının strateji idarə edilməsinin mahiyyəti və məzmununun aydınlaşdırılması;

-İnsan resurslarının strateji idarə edilməsinə konseptual cəhətdən yanaşmaların sərgilənməsi;

-İnsan resurslarının strateji idarə edilməsinin-təşkilatın məqsədəçatma aləti və biznes strategiyasının əhəmiyyətli tərkib hissəsi kimi nəzərdən keçirilməsi;

-İşğaldan azad edilmiş ərazilərin əmək potensialının regionun sosial-iqtisadi potensialının tərkib elementi kimi nəzərdən keçirilməklə təhlili;

-Qarabağ və ətraf rayonların işğaldan azad edilmiş ərazilərinin insan resurslarının strateji idarə olunması istiqamətində kadr siyasətinin təhlili;

-İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə edilməsi mexanizminin təkmilləşdirilməsi üzrə müəllif mövqeyinin formalaşdırılması.

Tədqiqat metodları: İşdə təhlil və sintez üsullarından, müqayisəli təhlil və statistik metodlarından istifadə edilmişdir. Tədqiqat işində sorğu anketi aparılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın məlumat bazasını yerli və xarici ədəbiyyatın materialları, dövrü nəşrlərin nəşrləri, AR qanunvericilik və normativ sənədləri təşkil etmişdir. Bundan əlavə, dissertasiya üzərində işləyərkən elmi-iqtisadi ədəbiyyatdan və qəzet, jurnallarda dərc olunmuş müvafiq nəşrlərdən, habelə müvafiq internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: İAE Qarabağ və ətraf rayonlarında yenidən qurma planlaşdırma işləri 30 ildən sonra ilk dəfə aparılacağı üçün informasiya məlumatları məhdudiyyət təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi Qarabağın işğaldan azad olunmuş ərazilərinin sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsində insan resurslarının strateji idarə edilməsinə təşkilatların məqsədinə nail olması aləti kimi çıxış edən və daxili və xarici amillərlə şərtlənən kompleks bir yanaşma kimi nəzərdən keçirilməsi ilə əlaqədardır.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın nəticələrinin elmi və praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, dissertasiya işinin təhlili zamanı verilən təkliflər və bu tövsiyələr işğaldan azad olunmuş Qarabağ və ətraf rayonlarda iqtisadiyyatın bərpası üzrə insan resurslarının idarə olunması zamanı istifadə edilə bilər.

I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ STRATEJİ İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ – KONSEPTUAL ƏSASLARI

1.1. İnsan resurslarının strateji idarə olunmasının mahiyyəti, əhəmiyyəti, məqsədləri

İRSİE konsepsiyasının əsası kimi təşkilatların ən dəyərli aktivləri hesab edilən insan resurslarının idarə edilməsinin strateji təbiəti və kadr strategiyasının təşkilati strategiya ilə inteqrasiyası çıxış edir. İRIE təşkilati məqsədlərə çatmağa fərdi və kollektiv tövhə verən insanların idarə edilməsinə strateji və kompleks yanaşmadan ibarətdir. İRSİE biznes mühitində rəqabət mübarizəsinin kəskinləşdiyi şəraitdə təşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyinin təmin olunması məqsədi ilə ətraf mühit dəyişikliklərinə adekvat reaksiya və adaptasiya zərurəti ilə əlaqədardır. İRIE termini XX əsrin 80-ci illərində kadr idarəçiliyi anlayışına yeni, daha geniş mənə vermək üçün yaranmışdır. Biznesin təşkili şərtlərinin dəyişilməsi, idarəetmə praktikasında strateji idarəetmənin zəruriliyi ilə şərtlənən dəyişikliklərlə əlaqədar olaraq KİE ənənəvi mexanizmləri zamanın tələblərinə cavab vermirdi. Münasibətlərin sərt reqlamentasiyası tabeliyində olan rəhbər kiçik qruplarda əməkdaşlıq mühiti, kadrların müəssisənin niyyətlərinə nail olunmasına cəlb edilməsi, tabeliyində olan şəxslərin məsuliyyətinin bölüşdürülməsi, özünü tənzimləyən komandaların formalaşdırılması ilə əvəzlənmişdi.

70-ci illərdə idarəetməyə humanist yanaşma inkişaf etməyə başladı ki, bu da təşkilatda heyətin əhəmiyyətinin artması demək idi. Biznes liderləri başa düşdülər ki, istehsalın səmərəliliyinin artırılmasında həlledici amil təşkilatda işləyən insanlardır. Ənənəvi kadr şöbələri KİE şöbələri ilə əvəzlənməyə başladı, lakin təkcə adı dəyişmədi, ən vacibi KİE işinin məzmununun dəyişilməsi idi. Uzunmüddətli kadr planlaşdırılması, heyətin inkişaf proqramları, karyera planlaşdırılması, əməkdaşların idarəetməyə cəlb edilməsi kimi fəaliyyət növləri mövcuddur. (Gaughey E M.2018: p.396).

80-ci illərdə biz aşağıda təsvir edəcəyimiz İRIE ilk modelləri yaradıldı.

90-cı illər İRIE nəzəriyyələrinin ideyalarının geniş tətbiq olunması ilə səciyyələnirdi. İR anlayışının meydana çıxmasına 90-cı illərin qloballaşma, qlobal rəqabət, texniki tərəqqinin sürətlənməsi, informasiya texnologiyalarının sürətli inkişafı, qlobal internetin yaranması kimi hadisələri səbəb oldu. Yəni müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi, əməkdaşların idarə olunması lazım olan mühit dəyişmişdir və əlbəttə ki, müəssisədə insanları idarə etmək üçün əsas məqsəd təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq idi. Bu hadisələr təkcə işin xarakterini deyil, həm də rəhbərlə tabeçiliyindəki münasibətləri dəyişdi.

Yuxarıda deyilənlərə baxmayaraq, KİE və İRIE terminlərindəki fərqlər radikal deyil və təkamül xarakteri daşıyır. Demək olar ki, təşkilatın İRIE və KİE termininə yeni əhəmiyyət verir. Bu terminlərdə fərq təşkilatın İRIE müxtəlif yanaşmalara aiddir və bu fəaliyyətin mahiyyətinə heç cür toxunmur. Karen Legg bu məsələ ilə bağlı ixtisaslaşdırılmış ədəbiyyatın icmalına əsaslanan işində KİE və İRIE terminlərində üç fərq qoyur: (Kaufman, Bruce E.2001: p.256)

1. İRIE kadrların idarə olunmasından daha çox rəhbər işçilərə yönəldilmişdir;

2. Əgər KİE direktiv qaydada bölmə rəhbərlərinə təsir edirsə, İRIE bölmə menecerlərinin fəaliyyətini çətinləşdirir və onlara əməkdaşlara təsir sahəsində daha çox səlahiyyət verir;

3. İRIE sosial-psixoloji iş üsullarına, təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsinə böyük əhəmiyyət verir. Bu məsələdə ali idarəetməyə xüsusi rol ayrılır. Kadr idarəçiliyində əməkdaşlarla iş sahəsində fəaliyyətin bu aspektlərinə heç vaxt o qədər də əhəmiyyət verilməmişdir.

Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi, HR idarəetməsi üzrə ilk modellər 80-ci illərdə Maykl Armstronq özünün "İRIE praktikası" işində İR iki idarəetmə modelini təhlil edib. Bu uyğunluq modeli və Harvard sxemidir.

Miçiqaan məktəbinə uyğunluq modeli daxildir. Bu modelə əsasən, təşkilatın strukturu və yaradılmış İR idarəetmə sisteminin, bir qayda olaraq, müəssisənin strategiyasına tabe olduğu iddia edildi. Bu modeldə İR-da istənilən müəssisədə

həyata keçirilən dörd proses var və onları İR dövrü adlandırıblar. Bu proseslərin (funksiyaların)mahiyyətini ətraflı nəzərdən keçirək: (Armstrong M.2006: p.12).

- seçim: vakansiyalar mövcud kadrlara uyğun gəlir;
- qiymətləndirmə: işçilərin performans göstəricilərinin uçuğu və idarə edilməsi;
- mükafatlandırma: əməkdaşların fəaliyyətinin stimullaşdırılması yalnız qısamüddətli perspektivdə deyil, uzunmüddətli perspektivdə də həyata keçirilir. Müəssisədə fəaliyyət göstərən əmək haqqı sistemi Tez-tez səmərəsizdir və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmur.
- inkişaf: yüksək səviyyəli əməkdaşların eyni vaxtda ayrılması zamanı işçilərin potensialının yaradıcı şəkildə artması üçün şəraitin yaradılması.

Harvard sxemi adlanan İR idarəetmə üzrə digər model Harvard məktəbi alimləri tərəfindən hazırlanmışdır (M. Beer və başqaları). Belə bir fikir bildirilib ki, İRIE üzrə strateji baxış və fəlsəfə olmadan, onun işlənməsi və tətbiqi üçün, ilk növbədə, ali rəhbərlik məsuliyyət daşıyır və müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsi mümkün deyil. Alimlər iddia edirdilər ki, iyerarxiyanın bütün pillələrində menecerlər İR idarəçiliyinə cəlb olunmalı olsalar da, aparıcı rol orta səviyyəli rəhbərlərə məxsusdur. Harvard məktəbinin əsas xüsusiyyətləri: (Армстронг М. 2009: с.34).

- Xətti menecerlər təşkilati strategiyanın kadr siyasəti ilə əlaqələndirilməsi istiqamətində daha çox məsuliyyət daşıyırlar.
- Kadr fəaliyyətinin daxili inteqrasiya olunmuş sisteminin inkişafını müəyyən edən siyasətin yaradılması missiyasına uyğun olaraq kadr xidməti rəhbərliyi həyata keçirir.

Harvard modelinin üstünlüyü: (Gaughey E M.2018: p.409).

- iyerarxiyanın bütün mərhələlərində bütün işçilərin və rəhbərlərin maraqlarını nəzərə alır;
- bütün təsir qrupları, əməkdaşlar və menecerlər arasında kompromisin tətbiqinə diqqət yetirir;

- strategiya haqqında qərar qəbul edərkən, idarəetmənin sosial-mədəni amillərin uçotunun əhəmiyyəti tanınır;
- strateji seçimə diqqət yetirir.

Harvard məktəbi alimləri tərəfindən çıxarılan nəticələr praktik menecerlər üçün böyük əhəmiyyətə malik idi və Harvard modeli KİE bütün səviyyələrdə menecerlərlə məşğul olmasını göstərdi (Armstrong M.2006: p.18).

Sonrakı illərdə alimlər İRİE problemlərini araşdırmağa davam etdilər və mövcud modelləri yeni praktiki tövsiyələrlə tamamladılar.

David Gest, Harvard modeli əsasında İRİE sahəsində dörd strateji hədəfi qeyd etdi:

- strateji inteqrasiya, yəni strateji plan tərtib və təsdiq olunarkən rəhbərlik mütləq İRİE fəaliyyətini nəzərə almalı və bu planları əhatə etməli, ümumi strategiyaya inteqrasiya etməlidir;

- yüksək öhdəlik (sədaqət), ilk növbədə davranış öhdəliyi deməkdir, təşkilat ilə özünü eyniləşdirmə;

- yalnız keyfiyyətli məhsulun buraxılmasına və ya keyfiyyətli xidmətin göstərilməsinə deyil, həm də müəssisənin bütün fəaliyyətinə, o cümlədən İRİE keyfiyyətli işçilərin formalaşdırılmasına qoyulan sərmayələrə şamil edilən yüksək keyfiyyət;

- çeviklik, ilk növbədə, bazarın çağırışlarına cavab olaraq yeniliklərin və innovasiyaların tətbiqi, təşkilati dəyişikliklərin heyəti tərəfindən qəbul edilməsi, adaptiv təşkilati strukturun yaradılması məsələsidir.

Karen legge öz əsərlərində qeyd edirdi ki, əmək resursları şirkətin əsas rəqabət üstünlüyüdür, təşkilat əməkdaşlarının iştirakını yaratmaq və saxlamaq vacibdir. Müəssisənin uzunmüddətli planlarına personalın strateji inkişaf planları daxil edilməlidir, onlar qarşılıqlı əlaqədə olmalı və müvafiq təşkilati mədəniyyət planlarına əsaslanmalıdır. O, biznesdə dəyişikliklərin KİE üsullarını dərhal dəyişməli olduğunu söyləyib. Karen legge İRİE üç xarakterik xüsusiyyətini qeyd etdi: (Armstrong M.2006: p.18)

- menecment işində çeviklik;

- komandaların yaradılması, etimad və işçilərin öhdəliyi əsasında fəaliyyət qurmaq;

- təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi.

İR üzrə mütəxəssislər C.Hendri və E.Pettigryu hesab edirdilər ki, "strukturların ən yaxşı təsviri və mürəkkəb təşkilatlarda strategiyanın yaradılması, eləcə də onların anlama sistemlərinin yaradılması İRIE əsas bünövrəsidir.

C.Stori öz əsərlərində İRIE fəaliyyətində dörd mühüm cəhəti qeyd edib:

- ideologiya və hipotezlərin birləşməsi;
- etimad və məlumatlılıq strategiyasına əsaslanan İRIE qərarlarının qəbul edilməsi;

- orta menecerlərin işində top menecmentin iştirakı;

- iş resurslarının yaradılması zamanı klassik iş münasibətləri sistemlərindən fərqli Yeni təsir üsullarından və rəqaqlarından istifadə edilməsi.

Yuxarıda təsvir olunan bütün İRIE konsepsiyaları bir-birinə zidd deyil, hər biri digərinə tamamlanır və müxtəlif yanaşmaları vurğulayır. Kadr şöbəsi İRIE və şirkətin ümumi strategiyasına inteqrasiya etmək üçün uzunmüddətli strategiyanın qurulmasının zəruriliyini vurğulayır. Eyni zamanda, biznesin idarə edilməsi konsepsiyasının dəyişdirilməsi və ümumi strategiyada dəyişikliklər edilməsi ilə, kadrların idarə edilməsi strategiyası da dəyişməlidir.

Kadr idarəciliyi və İRIE təcrübəsində əsas fərqlər Cədvəl 1-də təqdim olunur.

İRIE ilk növbədə, KİE strateji yanaşmadır. Heyət təşkilatın muzzdlu işçilərinin şəxsi heyətidir. Bildiyimiz kimi, müəssisənin əsas və dövriyyə fondları, o cümlədən kapital, texnologiyalar, xammal istehsal prosesi zamanı köhnədir. Onlardan fərqli olaraq, insanlar, insan kapitalı son nəticədə əldə edilmiş bilik və bacarıqlardan daha səmərəli işləyirlər.

Əsas prinsiplər üzrə idarə İR belə ifadə etmək olar: (Ансофф Н. 2014: с. 149)

- insanlar təşkilatın səmərəliliyi və məhsuldarlığının əsas amilidir;
- İRIE strateji yanaşma;
- Sosial tərəfdaşlıq;
- Əməyin humanistləşdirilməsi;

- İşçilərin davamlı təhsili və inkişafı;
- Professional fəaliyyət kimi işçilərin idarə edilməsi.

Cədvəl 1: İRIE və KİE fərqləri

№	Xarakteristikası	KİE	İRİE
1	Strategiya	- əsasən gündəlik problemlərin həlli - qısamüddətli perspektivə yönəlmiş reaktiv idarəetmə	- idarəetmə funksiyaları ilə aktiv idarəetmə və inteqrasiya zamanı gündəlik problemlərin həlli
2	Psixoloji müqavilə	İşçilərin uyğunluğu əsasında	İşçilərin arzusu əsasında dar peşəkar
3	İşlərin layihələndirilməsi	Teylorizm prinsipləri üzərində	Komanda əsasında
4	Təşkilati strukturu mükafat	- İyerarxiya - Şaquli inteqrasiyası	- müəyyən edilmiş səlahiyyətlər çərçivəsində rəhbərlə təbəçiliyindəki əməkdaşlar arasında etimad münasibətləri - autsorsinq
5	İnkişaf	- Vəzifəyə görə - Teylor sisteminə görə əlavə bonuslar	- fərdi və ya kollektiv - şəxsi töhfə əsasında
6	İş münasibətləri	- yüksək professional, işçilərin müəyyən bir kateqoriya üçün, qısa müddət ərzində	- professional, şəxsi, liderlik inkişafına, uzunmüddətli inkişafa əlavə olaraq - davamlı təlim
7	Funksiyaları yerinə yetirmək	Plüralizm əsasında, aşağı etimad	Unitarist yanaşma əsasında yüksək etimad
8	Göstəricilər	- bürokratiya və mərkəzləşdirmə əsasında - xətti menecerlərdən ayrı	- KİE məsələlərinin həllində xətti menecerlərlə güclü inteqrasiya -İRİE üzrə kadr siyasətini işləyib hazırlayan peşəkar mütəxəssislər qrupu
9	Xarakteristikası	RİE xərclərinin azaldılması	İRİE xərclərinə nəzarət, eyni zamanda İR uzunmüddətli maksimum istifadəsi

Mənbə: (Armstrong. M. 2009 Müəllif hazırlamışdır).

İR idarəetmə xidmətlərinin işi onların təşkilatın ümumi idarəetmə qaydalarına əsaslanan, lakin öz xüsusiyyətlərinə malik müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsi üzərində qurulur. İRIE xidmətləri aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir: (Армстронг М. 2009: с.40)

- işçilərin sayının proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması;

- kadrların seçilməsi və işə götürülməsi;
- yeni işçilərin uyğunlaşdırılması;
- işçilərin attestasiyası;
- işçilərin əməyinin qorunması, tibbi və sosial xidməti;
- əmək haqqı və mükafat sisteminin yaradılması;
- heyətin inkişafı (ümumi və peşəkar), tədris proqramlarının təşkili;
- karyera idarə edilməsi.

Beləliklə, İR xidmətlərinin işi menecmentin bütün səviyyələri ilə bağlıdır, onlar xətti menecerlərlə birlikdə işə götürmə, yerdəyişmə, işdən çıxarılma, motivasiya, əməkdaşların təlimi kimi vacib məsələlərlə bağlı qərarlar qəbul edirlər.

1.2. İnsan resurslarının strateji idarə olunmasına konseptual yanaşmalar

SHRM konsepsiyasını başa düşmək onun əsas kateqoriyası olan İR nəzərə alınmadan mümkün deyil. A. Y. Kibanov qeyd edir ki, "İR - istənilən cəmiyyətin əsas sərvətini əks etdirən anlayışdır, hər bir insanın maraqları nəzərə alınmaqla, bu resursun istehsalı, inkişafı, istifadəsi üçün şərait yaradarkən onun çiçəklənməsi mümkündür".

İR termini ilk dəfə 1937-ci ildə Bostonda oxuduğu səkkiz mühazirənin ümumiləşdirildiyi inzibati (klassik) menecment məktəbinin nümayəndəsi Ç. İ. Barnardın işində qeyd edilmişdir. Lakin sonradan (1960-cı illərdən başlayaraq) İR anlayışı qərbdə, ilk növbədə, təşkilati və istehsalat (sənaye) psixologiyasına münasibətdə möhkəm kök salmışdır. M. P. Folletin liderlik və konstruktiv münasibət konsepsiyalarının "insan münasibətləri" məktəbi çərçivəsində intensiv inkişafı, A. Maslounun motivasiyası, D. Makqreqorun liderlik üslubları, effektiv əməyin təşkili E. Meyo, istehsalın səmərəli təşkili və təşkilatın idarə olunması ilə birlikdə işçilərin davranışının idarə olunmasının əhəmiyyətinə diqqət çəkdi. Menecment nəzəriyyəsi və təcrübəsində belə bir anlayış formalaşmış ki, təşkilatın əməkdaşına onun dəstəyinə və inkişafına əsaslanan fərdi yanaşma lazımdır (Армстронг М. 2009: с.29).

Təşkilatlarda İR dəyərində münasibət çox fərqlidir. İR xərclərin obyektini kimi başa düşülməsi iqtisadi səmərəliliyin məntiqi üzərində qurulub ki, bu da təşkilati fəaliyyətin xərclərin səviyyəsinin aşağı salınması (və ya ən azı, sabit olması) zamanı nəticənin müsbət dinamikasını nəzərdə tutur. Təşkilat qaçınılmaz olaraq işçilərin xərclərini (əmək haqqının ödənilməsi, vergi ayırmaları, tətillər və uşaq xərcləri) minimuma endirmək məqsədi daşıyır.

Birinci yanaşma təşkilatda milli əmək qanunvericiliyi ilə tələb olunan sənəd dövriyyəsinin təşkilinə düşən kadr funksiyasının mövcudluğunu nəzərdə tutur. İkinci yanaşma - işçi heyəti mühüm təşkilati resurslardan biri kimi - əmək bazarında İR çatışmazlığı üçün yüksək rəqabət ideyasına əsaslanır. İR təşkilatın dəyərini artırma bilər, bu isə o deməkdir ki, ixtisaslı əməkdaşların cəlb edilməsi, istifadəsi və saxlanması üzrə tədbirlər təşkil edilməlidir. Təşkilatın kadr siyasəti və işçilərin təlimi, inkişafı və stimullaşdırılması da daxil olmaqla, İRIE funksiyalarının genişləndirilmiş bir dəsti olduğu ehtimal olunur.

Üçüncü yanaşma - heyətin investisiya obyektini kimi yozulması - insan kapitalı nəzəriyyəsinə əsaslanır, Bu nəzəriyyəyə əsasən, işçilərin bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinə qoyulan investisiyalar uzunmüddətli investisiyalardır və onların geri qaytarılması maddi və maliyyə aktivlərindən əldə edilən gəlirdən dəfələrlə yüksək ola bilər (Ансофф Н. 2014: с. 164).

Təşkilat öz əməkdaşlarının təliminə və inkişafına xeyli vəsait qoyur, bilik və təcrübə mübadiləsi, fərdi və komanda işinin müxtəlif təcrübələrindən istifadə etməklə şəxsi cəlb olunmanın artırılması üçün əlverişli mühit yaradır. Bu yanaşma əslində reaktiv xarakter daşıyır: bu gün insan kapitalına sərmayə yatırmaqla təşkilat əmək bazarında uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətini təmin etməyə çalışır. Onun məntiqi SHRM konsepsiyasının prinsiplərində əks olunur.

Strateji idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafının müasir mərhələsi tədqiqatçıların firmanın resurs konsepsiyasına artan marağı ilə xarakterizə olunur. V. S. Katkallonun vurğuladığı kimi, “son 15 ildə resurs yanaşması strateji idarəetmə nəzəriyyəsinə əsas paradigma olmuşdur” (Gaughey E M.2018: 9.436). Firmanın resurs konsepsiyası sənaye təşkilatı nəzəriyyəsinin alternativini kimi yaranmışdır ki,

burada konkret sahənin daxilində rəqabətli mühitdə firmanın strategiyasının müəyyən edilməsində xarici mühit amillərinin vacibliyi vurğulanırdı. Yeni yanaşma hər bir təşkilat onun strategiyası üçün əsas təmin edir və onun gəlirlilik əsas mənbəyi kimi çıxış unikal resursları və potensial bir sıra ki, fərziyyə əsaslanır. Bazarın seçilmiş segmentində rəqabət üstünlüyü şirkətin daxili resurslarının və qabiliyyətlərinin fərqləndirici xüsusiyyətlərinin, onların potensialının dəqiq müəyyənləşdirilməsi və müvafiq strategiyanın seçilməsi ilə təmin edilmişdir.

Resurs konsepsiyasının meydana gəlməsinə E. Penrouzun əsərləri əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Penrouza görə, firma inzibati təşkilat və istehsal resurslarının toplusudur.

Resurs konsepsiyasının banilərindən C.Barney sözlərinə görə, resurs – “bütün aktivlər, qabiliyyətlər, təşkilati proseslər, firma atributları, informasiya, bilik və s., onun səmərəliliyinin və məhsuldarlığının artırılması strategiyalarına nail olmaq və həyata keçirmək məqsədi ilə firma tərəfindən idarə olunur”. Təşkilati resurslar dörd xüsusiyyətə malikdir: dəyər, nadirlik, yamsılamanın mümkünsüzlüyü (surəti), əvəzlənmənin mümkünsüzlüyü (əvəzləmə) və üç qrupa bölünə bilər: fiziki, insan və təşkilati kapital.

Barney rəqabət rəqib surəti bilməz fərqli resursların alınması və səmərəli istifadə nəticəsində yarandığını iddia edir. O, insan kapitalına təhsil, peşəkarlıq təcrübəsi, baxışları, intellekti, münasibətləri, təşkilati proseslərin menecerləri və əməkdaşları tərəfindən anlaşılmasını aid edir (Ансофф Н. 2014: с. 169).

Resurs konsepsiyasının digər banilərinin işində Q. Hamela və K. Praxalada qeyd edilir ki, əgər firma İR əldə etsə və inkişaf etdirsə, rəqabətdə üstünlüklərə nail olmaq mümkündür ki, bu da öz biliklərini rəqiblərdən daha tez öyrənməyə və daha səmərəli istifadə etməyə imkan verir. Beləliklə, resurs konsepsiyasının nümayəndələri hesab edirlər ki, İR bazarda rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üçün təşkilatdır. Bu alimlərin fikirlərinin uzlaşmasına baxmayaraq, onların işlərində bir sıra mühüm suallara cavab verilməyib: (Армстронг М. 2009: с.34)

- Təşkilatın strategiyası İRİE üzrə tədbirlərlə necə bağlıdır;

- Təşkilatın uzunmüddətli rəqabət üstünlüklərini təmin etmək üçün əməkdaşların davranışını idarə etmək üçün hansı tədbirlər zəruridir.

İRİE üzrə tədbirlər təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrinə necə təsir göstərir? Buna baxmayaraq, “Təşkilatın resurs konsepsiyası şirkətin strateji aktivini kimi İRİE potensial rolunun əsas nəzəri cəhətdən əsaslandırılmış interpretasiyası olmuşdur”.

Konsepsiyanın formalaşması:

1990-cı illər SHRM konsepsiyasının təkamülündə aşağıdakı tendensiyalarla xarakterizə edilmişdir: (Becker B., Huselid M. 2006: p. 968)

- Strateji idarəetmə prosesini İRİE funksiyası ilə əlaqələndirən aparıcı nəzəri yanaşma kimi strateji idarəetmə resurs konsepsiyasının ayrılması;

- “Strateji İRİE” və “İRİE strategiyası” anlayışlarının mövzu sahəsini və məzmununu daha aydın şəkildə müəyyən etmək və onun strategiyalarının növlərini vurğulamaq cəhdləri;

- İRİE (“situativ”, “universal” və “konfigurasiya”) strategiyalarının hazırlanmasına yanaşmaların müəyyən edilməsi;

- Ümumi biznes strategiyası (“şaqli uzlaşma”) və bir-biri ilə (“üfqi uzlaşma”) ilə tədris strategiyalarının ikiqat inteqrasiyasının zəruriliyi barədə diskussiyaların davamı.

1992-ci ildə nəşr olunan Armstronqun monoqrafiyası sonradan dəfələrlə redaktə edilmiş, səkkiz dəfədən çox yenidən nəşr edilmiş və hal-hazırda konsepsiyanın ən mühüm nəzəri və praktiki aspektlərinin ümumiləşdirildiyi SHRM üzrə ən geniş və populyar vəsaitdir. Kitabda İRİE, “strategiya”, “strateji idarəetmə” kimi ümumi kateqoriyaların ətraflı təsviri, həmçinin SHRM kateqoriyasının, İRİE strategiyalarının formalaşdırılması üçün yanaşmaların, İRİE strategiyalarının müxtəlif növlərinin ətraflı təsviri var. Armstronq konsepsiyasında deyilir ki, “strateji müəllim təşkilatın insanların köməyi ilə öz biznes məqsədlərinə nail olmaq üçün niyyətlərini və planlarını müəyyənləşdirir. Bu, üç zəminə əsaslanır: birincisi, insan kapitalı rəqabət üstünlüklərinin əsas mənbəyidir, ikincisi, strateji planı həyata keçirən insanlar var və üçüncüsü, sistemli yanaşma təşkilatın inkişaf istiqamətini dəstəkləməlidir...” (Armstronq.M. 2009: c. 31).

Öz məqaləsində Rayt və Makmahan diqqəti 1990-cı illərin əvvəllərinə qədər tədqiqatçılar arasında SHRM-in vahid anlayışının olmamasına yönəltdilər. Bəzi tədqiqatçılar, məsələn, həmmüəlliflər olan Butler, böyük təşkilatlarda İRIE funksiyasına makroiqtisadi yanaşma baxımından SHRM-ni müəyyən etdi. Digərləri-məsələn, D.Gest SHRM-ni strateji planlaşdırma ilə İRIE funksiyasının inteqrasiyası kimi xarakterizə etdi. Reit və Makmahan profil ədəbi mənbələrinin əhəmiyyətli sayının təhlilini apararaq, "SHRM-ni təşkilatın İR aid planlaşdırılan tədbirlər və tədbirlərin modelinə, məqsədlərinə nail olmaq üçün" kimi müəyyənləşdirmişlər. Qeyd etmək lazımdır ki, müəlliflər SHRM konsepsiyasının formalaşması üçün özünəməxsus nəzəri əsas olan nəzəriyyələri kifayət qədər əsaslı şəkildə müzakirə edirlər. Onlara Strateji idarəetmə resurs konsepsiyası ilə yanaşı, situasiya nəzəriyyəsini, kibernetik sistemlər nəzəriyyəsini, agent nəzəriyyəsini və transaksiya xərcləri nəzəriyyəsini də aid ediblər.

M. Uizlid, S. Cekson və R. Şuler İRIE ənənəvi və strateji yanaşmaların arasındakı fərqləri təhlil edərək, "maraqlı tərəflərin qruplarının tədris siyasətinə və praktikasına təsir dərəcəsini" meyar kimi fərqləndirirlər. İRIE ənənəvi üsulları: müvafiq qrupların cəlb edilməsi, seçilməsi, fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, kompensasiyaların və güzəştlərin öyrədilməsi və inzibatlaşdırılması - xarici (dövlət, peşəkar assosiasiyalar) və daxili (ali rəhbərlik, xətti rəhbərlik) ciddi təsir altındadır. Maraqlı tərəflər təşkilati innovasiyalar kimi İRIE üzrə strateji təcrübələrə ciddi təzyiq göstərə bilmirlər. Bunlara işin komanda Təşkilatı, çevik məşğulluq formaları, keyfiyyətin artırılması metodları, işçilərin səlahiyyətlərinin verilməsi, istedadların inkişafı daxildir (Kaufman, Bruce E.2001: p.286).

Resurs konsepsiyasının nümayəndələrinin insan kapitalının şirkətin rəqabətli üstünlüklərə nail olmasını təmin edə biləcəyi ideyasını dəstəkləyərək, Hublid, Cekson və Schuler C. Barney əsaslandırıcı məntiqini davam etdirir. Barney, şirkətin daxili resurslarının təkrarlanmasının qeyri-adi və mümkünsüzlüyü haqqında aşağıdakı şərhə: "... Firmalar istedadlarını müəyyən etmək üçün nadir olan yüksək ixtisaslı işçilərin seçilməsi üçün kadrların idarə olunması üçün texniki tədbirlərdən istifadə edə bilirlər... və işçilərin lazımı unikal bacarıqlara malik

olduqları şəkildə öyrədilməsidir. Eyni zamanda, İRİE üzrə strateji tədbirlər İR şirkətini təmin etməyə kömək edir, hansılar ki, təqlid etmək çətindir" olduğunu qeyd edir (Becker B., Huselid M. 2006: p. 870).

1990-cı illərdə SHRM tədqiqatçıları tərəfindən İRİE strategiyalarının iki əsas növü - ümumi və spesifik strategiyaları ayrılmışdır. "Ümumi strategiyalar təşkilatın insanları necə idarə etmək və onları necə inkişaf etdirmək və hansı addımlar atmaq lazım olduğunu, təşkilatın ehtiyacı olan insanları cəlb etmək və saxlamaq və mümkün qədər tez öhdəlik, maraq və işçilərin cəlb edilməsini təmin etmək üçün əsas niyyətlərini təsvir edir".

Cədvəl 2: 1980-1990-cı illərdə SHRM konsepsiyasının təkamülü

İRSİE kateqoriyalar	1980-ci illərdə SHRM	1990-cı illərdə SHRM
1	2	3
SHRM formalaşmasında resurs konsepsiyasının rolu	Əhəmiyyət verməmək	Əsas götürülür
SHARM Məzmunu haqqında	Təşkilatın rəqabət qabiliyyətini təmin edən strateji resurs kimi işçilərin görmə prosesi	Təşkilatın İR ilə bağlı planlaşdırılan tədbirlər və tədbirlər model, onun məqsədlərinə nail olmaq üçün istifadə
İRİE strategiyasının məzmunlu şərh	Aydın tərif yoxdur	İRİE hissəsində məqsədlərə nail olmaq üçün uzunmüddətli məqsədlər və fəaliyyət planı
Xarici mühit faktorlarının İRİE strategiyasının seçilməsinə təsiri	Üstünlük təşkil edir	Daxili-təşkilati amillərlə yanaşı, əhəmiyyətlidir
Şaquli inteqrasiya	SHARM prioritet vəzifəsi	Üfüqi inteqrasiya ilə yanaşı, əhəmiyyətlidir
Üfüqi inteqrasiya	1980-ci illərin axırlarında epizodik olaraq müzakirə edilir.	Şaquli inteqrasiya ilə yanaşı, əhəmiyyətlidir
SHARM-də kadr idarəçiliyi xidmətinin rolu	Dəstəkləyici, metodik	Xidmətin rəhbərliyi ümumi və spesifik strategiyaların inkişafı üçün məsuliyyət daşıyır
İRİE ümumi strategiyaları	Araşdırılmır	İşçilərin idarəetmə üslubunu müəyyənləşdirir
İRİE xüsusi strategiyaları	Araşdırılmır	Uzunmüddətli məqsədlər və fəaliyyət planlarını müəyyənləşdirir

Mənbə: (Армстронг М. 2009, əsasında müəllif hazırlamışdır).

Beləliklə, 1990-cı illər SHRM formalaşmasında əsas kimi resurs konsepsiyasının ayrılması ilə qeyd edilmişdir. SHRM-in məzmun interpretasiyası konkretləşdirilir, şaquli inteqrasiyanın əhəmiyyətinə diqqət yetirilir və eyni zamanda fərdi kadrların idarə edilməsi strategiyalarının üfüqi inteqrasiyasının vacibliyi vurğulanır. SHARM-də kadr idarəçiliyi xidmətinin kadrların idarə edilməsi üzrə ümumi və konkret strategiyaların işlənilib hazırlanmasına cavabdeh olan bir təşkilat kimi roluna münasibət dəyişir.

1.3. İnsan resurslarının strateji idarə olunması - təşkilatların məqsədə çatma aləti kimi

"Strateji idarəetmə" anlayışı XX əsrin 60-70-ci illərində yaranmışdır. Onun sayəsində müəssisə ətraf aləmin (xarici mühitin) dəyişkənliyini, qeyri-müəyyənliyini və mürəkkəbliyini nəzərə alaraq daha səmərəli və daha məhsuldar işləməyə qadirdir. Müəssisənin fəaliyyətinin strateji rəhbərliyi (idarə edilməsi) insan amilinin nəzərə alınmasıdır, daimi dəyişikliklərdir, uzunmüddətli məqsədlərdir, istehlakçı ehtiyaclarında dəyişikliklərin izlənilməsidir.

Müəssisənin işçiləri strategiyanın tərkib hissəsidir. Məhz şirkətdə işləyən əməkdaşlar biznes strategiyasını həyata keçirir, müəssisənin vəzifələrinin yerinə yetirilməsi onların işindən asılıdır. Məlumdur ki, müəssisədə çalışan əməkdaşlar gələcək fasiləsiz səmərəli inkişafın mühüm amilidir. İR rəhbərliyi təşkilatın mədəniyyətini tətbiq edir, şəxsi və peşə inkişafı ilə bağlı təlim tədbirləri həyata keçirir. İR rəhbərliyinin müəyyənləşdirən amilləri bunlardır: (Андрюник А.П., Гордеев А.Е., Черданцев В.П. 2015: с.156)

- Müəssisədə şirkətin rəqabət üstünlüyü kimi çalışan əməkdaşlar;
- İR strategiyası müəssisənin strategiyası üzərində qurulur və ondan asılıdır.

İR idarəçiliyinin əsasında strateji nöqtəyi-nəzərdən, bazarda rəqabət aparan işçi qüvvəsinin yaranması durur. İR-in strateji rəhbərliyinin həyata keçirilməsində aşağıdakı məsələlər ardıcıl olaraq həll olunur:

- müəssisənin biznes strategiyasına əsasən zəruri kadr tərkibi yaradılır;

- əməkdaşların yaradıcılıq potensialının inkişafı üzrə tədbirlərin keçirilməsində vacib olan təşkilatın korporativ mədəniyyəti yaradılır;

- çevik təşkilati strukturların yaradılması;

- öhdəliklər və məsuliyyət aydın bölgüsü. Yəni strateji xarakterli məsələlərin İR idarəetmə şöbəsinə, cari məsələlərin həlli isə xətti bölmələrə ötürülməsi.

Müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmaq əsasən kadrların strateji idarə olunmasından asılıdır. Mühüm rol işçilərin bacarıqlarının artırılmasına verilir. Peşəkar səriştəlilik-işçinin ixtisas səviyyəsinin göstəricisidir. Bu, əməkdaşın bilik, bacarıq və vərdislərinin cəmidir, onun xidməti vəzifələrini yerinə yetirmək, dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq qabiliyyətidir.

İR xidmətləri tez-tez bəzi problemlərlə üzləşməli olurlar: (Becker B., Huselid M. 2006: p. 871)

- peşələrin əsaslı yeni növlərinin ortaya çıxması;

- təşkilata uyğun əməkdaşların cəlb edilməsi ilə bağlı problemlər;

- xarici mühit amillərinin tez-tez dəyişməsi işçilərin işdən çıxarılmasına səbəb olur;

- işçilərin işdən çıxarılması vasitələrinin çatışmazlığı şəraitində;

- tələb olunan işçilərin uzunmüddətli planlaşdırılmasının mürəkkəbliyi.

Müəssisədə bu cür çətinliklərin səbəbləri aşağıdakılardır:

- Rəhbərlik tez-tez ətrafdakı amillərin dəyişkənliyini və qeyri-müəyyənliyini nəzərə almır və ya daha sonra onlara reaksiya verirlər;

- İR xüsusiyyətlərini nəzərə almır ki, bu resurslara yatırımlar uzunmüddətli xarakter daşıyır;

- İRSİE üzrə hazırlanmış konkret texnologiyaların olmaması;

- Təcrübənin olmaması, bu sahədə biliklərin olmaması;

- İR üzrə ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmazlığı;

- Strateji idarəetmə sisteminin özünün olmadığı müəssisələr var.

Kadr strukturlarının işinin səmərəsizliyi daha çox müəssisənin əməkdaşlarına strateji idarəetmənin verilməsi kimi yanaşmada özünü göstərir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, İR təşkilatının strateji rəhbərliyinin əsas vəzifəsi rəqabət qabiliyyətli əmək resurslarının, təşkilatının rəqabət üstünlüyünü təmin edən kadrların yaradılmasıdır. İR-in strateji rəhbərliyinin funksiyaları bölünə bilər: (Kaufman, Bruce E.2001: p.306)

1) kadr funksiyaları; 2) heyətin inkişafı; 3) işçilərin əməyindən istifadə funksiyaları.

İR-in strateji rəhbərliyi təşkilatın müvafiq strukturu üzərində qurulmalıdır. Struktur strategiyaya tabedir və digər tələblərin ortaya çıxması ilə dəyişməlidir. Belə strukturların növləri aşağıda təsvir olunur:

1. Strateji idarəetmənin yalnız strategiya ilə bağlı məsələlərlə məşğul olacaq tam ayrıca bölməsinin yaradılması;

2. Mövcud struktur çərçivəsində bölmənin yaradılması;

3. Əgər müəssisədə İRSİE lazımı diqqət göstərilmirsə, onda yeni bölmənin yaradılmasına ehtiyac yoxdur.

İRSİE yüksək keyfiyyətli əməkdaşların formalaşdırılması üzrə tədbirləri özündə saxlayır, lazımı istehsal funksiyalarını səmərəli yerinə yetirir və qoyulmuş vəzifələri yerinə yetirə bilirlər. Strateji kadr idarəçiliyi daxildir:

- uzunmüddətli perspektivdə işçilərin qavrayışını, münasibətini və dəyərlərini dəyişdirmək üçün çox vaxt tələb olunur;

- şirkətin strategiya əlaqələri.

Məlumdur ki, İRİE strategiyası müəssisənin strategiyasının ayrılmaz hissəsidir. Burada iki mümkün variant:

- əvvəlcə təşkilatın ümumi strategiyası işlənilib hazırlanır, sonra onun altında İRİE strategiyası düzəldilir;

- və ya İRİE strategiyası müəssisənin strategiyası ilə birgə hazırlanır və həyata keçirilir. Bu iş İR menecerləri tərəfindən ali rəhbərliklə birlikdə həyata keçirilir.

İR strategiyası bu yolla formalaşır: (Kaufman, Bruce E.2001: p.321)

- əvvəlcə ümumi strategiya formalaşdıqdan sonra onun əsasında İR strategiyası;

• çoxprofilli, çoxşaxəli şirkətlərdə ayrı-ayrı funksional sahələr üçün strategiya kimi.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, İR rəhbərliyinə dair strategiyanın formalaşdırılmasına iki yanaşma mövcuddur və ya strategiya müəssisənin strategiyası ilə birlikdə və ya təşkilatın ümumi strategiyası müəyyənləşdirildikdən sonra işlənib hazırlanır. Hər iki halda, İR rəhbərliyinin strategiyası şirkətin strategiyasına əsaslanır.

Cədvəl 3: Planlaşdırma növlərindən asılı olaraq İR fəaliyyətinin xüsusiyyətləri

Rəhbərlik növü	Kadr seçimi	Dəstəklənməsi və stimullaşdırılması	Attestasiya	Kadrın inkişafı	Karyerasını planlaşdırmaq
Strateji	Təşkilatın hansı xüsusiyyətlərə ehtiyac duyacağını işçilərə proqnozlaşdırmaq	Gələcəkdə ödəniş sistemləri	Gələcək üçün proqnozların tərfi	Üzvi dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması	Təşkilati strategiya ilə bağlı karyera
Taktiki	kadrın prinsiplərə görə necə seçilməsi	əmək haqqı və stimullaşdırma sistemləri	kadrların real və ədalətli qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılması	Əməkdaşların özünü təkmilləşdirməyə həvəsləndirilməsi	İşçilərin fərdi tələbatlarının dekonstruksiya üzrə təşkilatın vəzifələri
Əməliyyat	İşəgötürmə planı	əmək haqqı	Gündəlik nəzarət sistemi	Təhsil təlimləri və kurslar	Rotasiya və karyera inkişafı

Mənbə: (Armstrong M. 2009 əsasında müəllif tərtib edilmişdir).

Müəssisənin ümumi strategiyasının formalaşdırılması, daha sonra həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsi üzərində iş davamlı dövriyyə prosesidir. Strateji məqsədlərdən taktiki məqsədlər irəli gəlir, taktiki məqsədlərə nail olmaq isə yenilərinin hazırlanması və ya strateji hədəflərə yenidən baxılması üçün əsas olur. İR mütləq müvafiq planlarda hazırlanır. İR rəhbərliyinə dair strategiya şirkətin strategiyasında konkretləşdirilir (Андруник А.П., Гордеев А.Е., Черданцев В.П. 2015: с.257). İR strategiyasının formalaşdırılması və həyata keçirilməsinin əsas vəzifəsi işçinin işdə müəyyən davranışının yaradılmasına çalışmaqdır. Bu, şirkətə

sadiqliyin formalasdirilmasi, emekdasin isine celb olunmasi, yaradici inkişafa yardım edilməsi, qabiliyyət və istedadın tam açıqlanması deməkdir. Plan növündən asılı olaraq, kadr xidmətlərinin vəzifələri və metodları dəyişir. Kadr şöbəsinin fəaliyyət xüsusiyyətləri planların növündən asılı olaraq aşağıda verilmişdir. Kadr strategiyası həm daxili dəyişənlərin, həm də xarici situasiya amillərinin dərin təhlilinə əsaslanır.

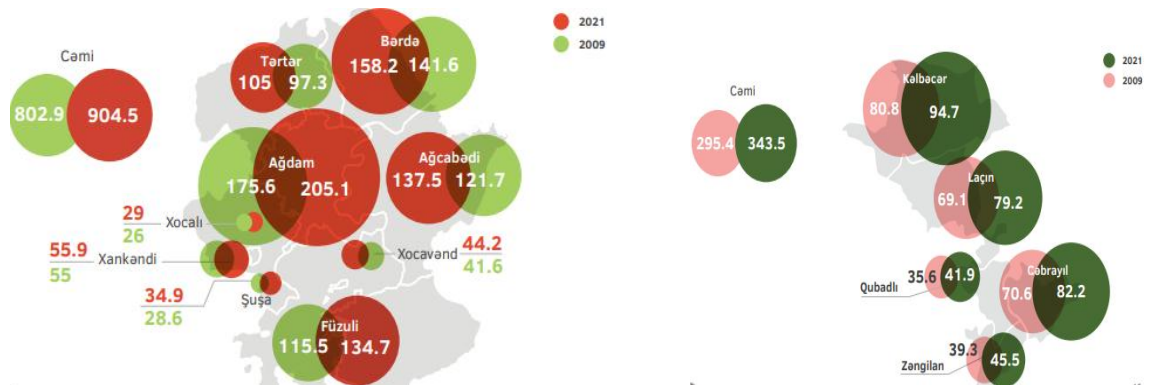
II FƏSİL. QARABAĞ VƏ ƏTRAF RAYONLARIN İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİNİN SOSIAL-İQTİSADI İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİ NÖQTEYİ – NƏZƏRİNDƏN İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ OLUNMASININ TƏHLİLİ

2.1. İşğaldan azad edilmiş ərazilərin əmək potensialının-regionun sosial-iqtisadi potensialının tərkib elementi kimi təhlili

İqtisadi kateqoriya kimi əmək potensialı əhalini əmək qabiliyyətini müəyyən edən bütün keyfiyyətlərin məcmusu əsasında maddi nemətlərin istehsalçıları kimi, ümumi və xüsusi biliklərin, əmək vərdislərinin və bacarıqların həcmi ilə psixoloji və fizioloji potensialını əks etdirməsi ilə səciyyələndirir. Bu halda insanın əmək potensialı – intellektual və fiziki qabiliyyətlərin, həmçinin insanın mənəvi keyfiyyətlərinin inkişaf səviyyəsinin qiymətləndirilməsi deməkdir.

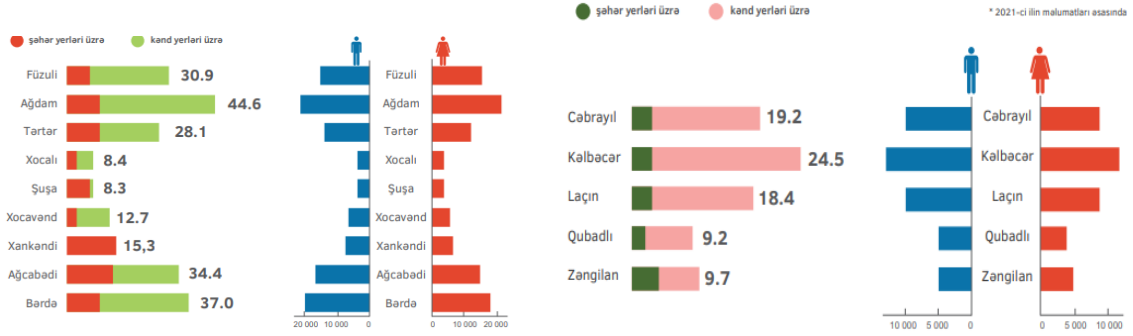
Region iqtisadiyyatının inkişafında əmək potensialının keyfiyyəti xüsusi rol oynayır. O, işçi qüvvəsinin belə xarakteristikalarında ixtisas, ixtisaslaşma, ailə vəziyyəti, təhsilin səviyyəsi və s. açıqlanır. Keyfiyyət müəyyənliyi istehsalat tələbatının, işçi qüvvəsinə tələbatın təsiri, ictimai və peşə təhsili və tərbiyə sisteminin inkişafı əsasında formalaşır. Kəmiyyət tərəfi demoqrafik amillərlə, işçi qüvvəsində istehsal tələbatları və əmək qabiliyyətli əhalinin ödənilməsi imkanları ilə müəyyən edilir. Əmək potensialı bu iqtisadi ərazinin sərhədlərində fiziki şəxslərin sayına görə sayına görə kəmiyyətə xarakterizə olunur.

Şəkil 1: Qarabağ və Şərqi Zəngəzur əhalisinin sayı (2009-2021-ci illər)



Mənbə: (<https://ereforms.gov.az/files/review/pdf/az/50106b9302c648fb32645cc9493f2dad.pdf>)

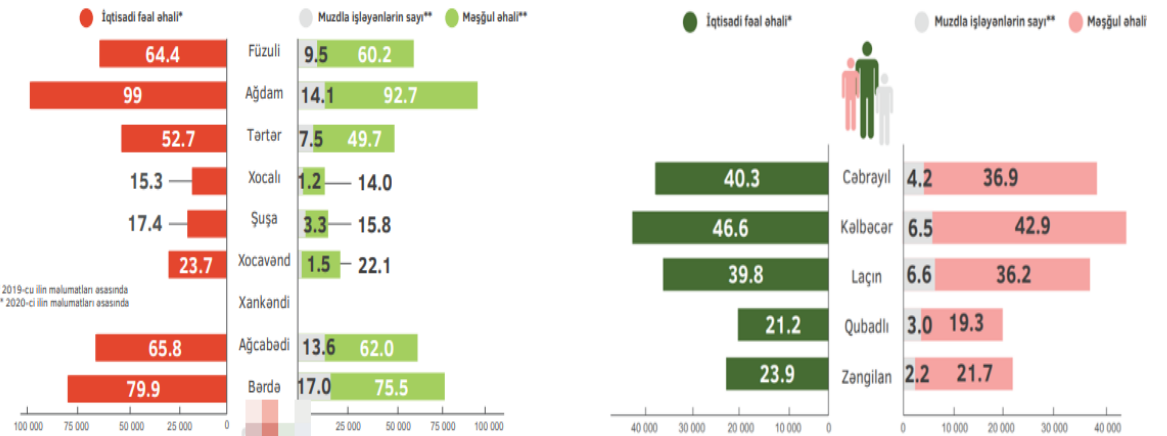
Şəkil 2: Qarabağ və Şərqi Zəngəzurda qeydiyyatda olan gənclərin sayı



Mənbə: (<https://ereforms.gov.az/files/review/pdf/az/50106b9302c648fb32645cc9493f2dad.pdf>)

İşçilərin hazırlanması iki şəkildə həyata keçirilir: peşə məktəblərində yaxud şirkətlərin özlərində. Effektiv kadr hazırlığını təmin etmək üçün bir sıra ilkin işlər aparılır. Təbii ki, peşə təhsili təşkili şirkətin müəyyən ixtisaslar üzrə kadrlara olan ehtiyaclarının hesablanması ilə başlamalıdır. Çünki, təhsilin miqyasını təyin edən meyar hər kateqoriyada kadrlara olan tələb həcmi ola bilər. Peşə təhsilinə mütəşəkkil bir şəkildə başlamaq və başa çatdırmaq üçün bir tədris planı hazırlanır və bu əsasda həyata keçirilir.

Şəkil 3: Qarabağ və Şərqi Zəngəzur əhalisinin əmək bazarı üzrə müqayisəli təhlili (2020-ci il)



Mənbə: (<https://ereforms.gov.az/files/review/pdf/az/50106b9302c648fb32645cc9493f2dad.pdf>)

İAEƏ sosial-iqtisadi potensialının tərkib hissəsi əmək potensialıdır ki, bu da əhalinin əməyə ümumi qabiliyyətinin ümumiləşdirici xarakteristikasına xidmət

edir və onun iqtisadi fəaliyyətdə istifadə imkanlarını müəyyən edir. Əmək resursları əmək potensialının konkret daşıyıcıları qismində çıxış edir.

İstənilən regionun və bütövlükdə ölkənin əmək potensialı əmək resurslarının əhalinin tələbatının ödənilməsi və region iqtisadiyyatının davamlı inkişafının təmin edilməsi üçün zəruri olan malların və xidmətlərin bu şəraitdə maksimum mümkün olan həcmnin istehsalına məcmu qabiliyyəti ilə səciyyələnir. Regionun əmək potensialının bu cür müəyyən edilməsi təkcə ehtiyatların deyil, həm də əmək potensialının keyfiyyətli tərkibinin nəzərə alınmasına istiqamət verir (Магомедов М.М. 2005: с.9).

Əmək potensialının qiymətləndirilməsi əmək resurslarının - potensial daşıyıcılarının statistikasına, əmək bazarının statistikasına, məşğulluq və işsizlik statistikasına əsaslanır. Bu halda işsizliyin say göstəriciləri əmək potensialının itkilərinin hesablanması və bütövlükdə İAEƏ-lərin iqtisadiyyatına vurulan zərərin hesablanması mövqeyindən nəzərdən keçirilir.

Əmək potensialını müəyyən edərkən onun daşıyıcılarının ümumi məcmusunun müəyyən edilməsi məsələsi hələ də müzakirə olunan məsələdir. Bəzi mütəxəssislərin fikrincə, bu kateqoriyanı müəyyən edərkən regionun əmək resurslarının sayından çıxış etmək lazımdır, başqalarının fikrincə, əmək qabiliyyətli əhalinin sayından çıxış etmək lazımdır, üçüncüsü isə əmək qabiliyyətli əhalinin nəzərə alınması məqsədəuyğundur. Bütün bu təkliflər qeyri-müəyyənlik və qeyri-dəqiqlikdən əziyyət çəkir (cədvəl 4).

Əmək potensial yüksəldikcə əməyin keyfiyyəti də, onun səmərəliliyi də yüksəlmiş olur. Odur ki, bu mütənasiblik daim diqqət mərkəzində olmalı, əmək potensialının yüksəlməsi üçün lazım olan bütün tədbirlər həyata keçirilməlidir.

Regionun əmək potensialı iqtisadi cəhətdən fəal əhalidir ki, bu da məhsul və xidmətlərin istehsalı üçün işçi qüvvəsinin təklifini təmin edən bütün şəxsləri, yəni iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olan əhalini və işsizləri əhatə edir. İqtisadi cəhətdən fəal və effektiv olmayan əhali qrupları arasındakı nisbət region əhalisinin iqtisadi fəallığının xarakteristikası üçün istifadə olunur. İqtisadi cəhətdən fəal əhalinin

əksəriyyətini iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olan şəxslər təşkil edir (Mahmudov M.M., Mahmudova İ.M. 2012: s.46).

Cədvəl 4: Əmək potensialına dair əsas aspektlər

Əmək potensialının tərkib hissəsi	Təhlil obyektləri və onun müvafiq göstəriciləri		
	İnsan	Müəssisə	Cəmiyyət
Sağlamlıq	Əmək qabiliyyəti. Xəstəliyə görə işə çıxمامa	Xəstəliyyə və zədələnməyə görə iş vaxtı itkiləri. Heyətin sağlamlığına çəkilən xərclər.	Orta yaşayış müddəti səhiyyəyə çəkilən xərclər. Yaşa görə ölüm halları
Mənəviyyət	Ətrafdakılara münasibət	Əməkdaşlar arasında qarşılıqlı münasibətlər. Münaqişələrə görə itkilər. Fırıldaqçılıq.	Qocalara, uşaqlara və əlillərə münasibət. Cinayətkarlıq, sosial gərginlik.
Yaradıcı potensialı fəallıq	Yaradıcı qabiliyyət. Qabiliyyətin reallaşmasına çalışmaq Təşəbbüskarlıq	Bir nəfər işləyəne düşən kəşflər, patentlər, pasional təkliflər, yeni məhsullar. Təşəbbüskarlıq.	Müəlliflik hüququndan gəlirlər. Patentlər və beynəlxalq mükafatlar.
Təşkilatçılıq	Səliqəlilik, pasionallıq, İntizamlılıq, xeyirxahlıq, dəqiqlik. Ləyaqətlilik	İntizamsızlığa görə itkilər. Təmizlik. İcraçılıq. Əməkdaşlığın səmərəsi	Qanunvericilik yolların və nəqliyyat vasitələrinin miqdarı. Qanun və müqavilələrin göstərilməsi.
Təhsil	Biliklər ali təhsil müəssisələrində və məktəblərdə təhsilin müddəti	Ümumi işçilərin sayında ali təhsilli və orta ixtisas təhsilli mütəxəssislərin payı. Heyətin ixtisasının artırılmasına xərclər.	Ali təhsil müəssisələrində və məktəblərdə orta təhsil müddəti Dövlət büdcəsində təhsilə ayrılan xərclərin payı.
Peşəkarlıq	Bacarıq. İxtisaslaşma səviyyəsi	Məhsulun keyfiyyəti və miqdarı zay məhsula görə itkilər	İxracdan gələn gəlirlər. Qəzalardan itkilər
İş vaxtı itkiləri	İl ərzində məşğulluq vaxtı	Əməkdaşların sayı. Bir əməkdaşın il ərzindəki iş saatlarının miqdarı	Əməkqabiliyyətli əhali. Məsul olanların sayı. İşsizliyin səviyyəsi

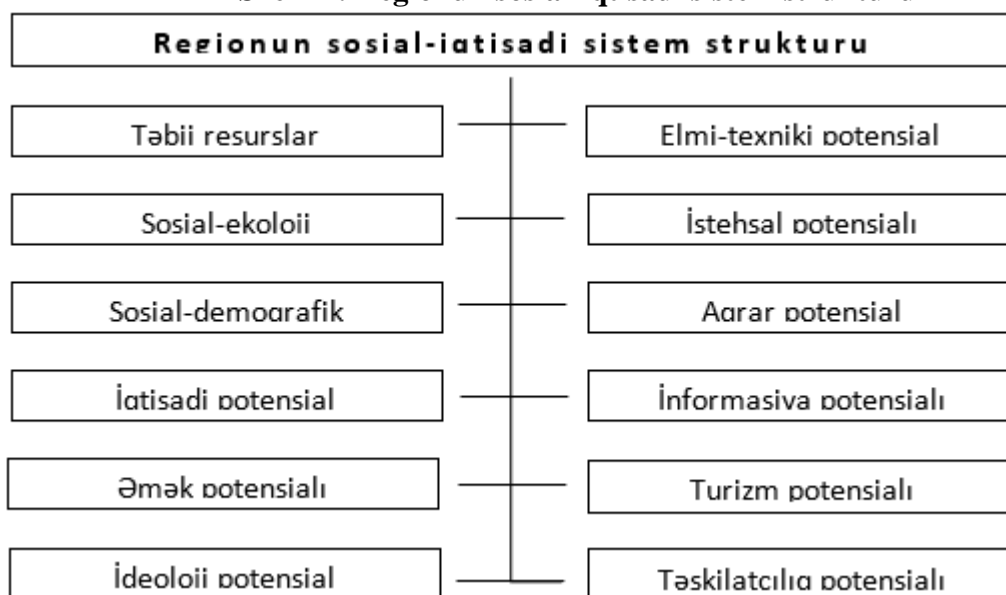
Mənbə: (Гродский В. С. 2018: с.43)

Regionun əmək statistikasında statistik informasiya mənbələri regional dövlət statistika orqanları tərəfindən aparılan əmək, əhalinin siyahıya alınması, seçmə müayinələr və məşğulluq problemləri üzrə xüsusi təşkil edilmiş müşahidələr üzrə cari hesabatlardır. Regionun idarə statistikasında da müəyyən məlumatlar var.

İqtisadi fəal əhali haqqında məlumatların toplanmasının və emalının əsas məqsədi regionun işçi qüvvəsinin ölçüsü və strukturu haqqında məlumat əldə etməkdən ibarətdir. Bu məlumatlar əmək potensialının qiymətləndirilməsi və təhlili üçün baza yaradır, əhalinin məşğulluğu haqqında məlumatlar isə aparılan dəyişikliklərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi, əhalinin gəlirləri, əməyin ictimai məhsuldarlığının hesablanması və s. baxımından istifadə olunur. Bir sıra amillər vardır ki, onlar regionun sosial-iqtisadi inkişafında müstəsna rol oynamaqla yanaşı, həm də qruplaşaraq müəyyən bir sistem təşkil edirlər.

Həmin sistemin önəmli strukturlarından biri də məhz əmək potensialı hesab olunur.

Sxem 1: Regionun sosial-iqtisadi sistem strukturu



Mənbə: (Магомедов М.М. 2005: с.10)

Əmək potensialının yüksəlməsinə bilavasitə təsir göstərən mühit sırasında iş kollektivi, ailə və dövlət dayanır. Ümumilikdə isə hər bir insanın iş potensialı onun kollektivinin, hətta bütün cəmiyyətin əmək potensialı ilə qarşılıqlı şəkildə əlaqəlidir.

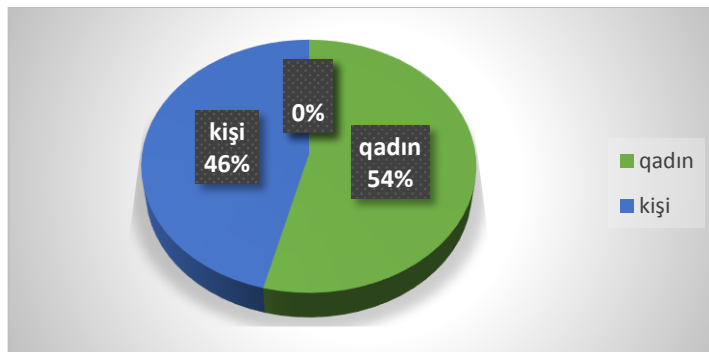
Bu komponentlərin əks olunduğu göstəricilər nəinki bütün insan və müxtəlif kollektivlərə, hətta müəssisələrin şəxsi heyətlərinə və bütün ölkə əhalisinə şamil oluna bilər. Məlum olduğu kimi, sosial-iqtisadi inkişaf sistemdə əmək potensialı labüd strukturlardan biridir. Çünki sadalanan bütün elementlərin mərkəzində əmək potensialı, başqa sözlə desək işçi qüvvəsi dayanır. Məhz bu səbəbdən sosial-iqtisadi inkişafa təsir edən vacib amillər sırasında demografik amil xüsusi yer tutur. Odur ki, əhalisi çox olan yerlər daha çox gəlir və adam başına düşən ÜDM-ə malik olur. (Cədvəl 3)

Nəzərə almaq lazımdır ki, hələ rəsmi statistik məlumatlarda ölkə əhalisinin 12.4 faizi (1.20 mln) qaçqın və məcburi köçkün sayılır. Təsəvvür etsək ki, dünyada 122 nəfərdən biri qaçqındır, Azərbaycanda bu rəqəm hər 8 nəfərdən bir deməkdir. Bu insanların içərisində nə qədər yüksək əmək potensialına malik şəxslər olduğunu hesabladıqda böyük rəqəmlərlə qarşılaşırıq. Onların işğaldan azad olunmuş ərazilərə geri qaytarılması və sosial həyat ilə təmin olunması, asan məsələ olmasa da, həyata keçirilməsi vacibdir. Çünki regionun sosial-iqtisadi inkişafı baxımından insan resursları olduqca önəmlidir.

Bu məqsədlə də İAEƏ-in əmək potensialının-regionun sosial-iqtisadi potensialının tərkib elementi kimi nəzərdən keçirilməsi kontekstində 30 sualdan ibarət anket sorğusu hazırlanmış və Bakı şəhərində yaşayan 120 məcburi köçkün tərəfindən cavablandırılmışdır.

1. Cavab verən şəxsin soyadı atasının adı, ata adı (könüllü)
2. Respondentlərin cinsi: a) qadın b) kişi

Qrafik 1: Hansı respondentlərin daha çox olduğunu adları ilə müəyyən etdik

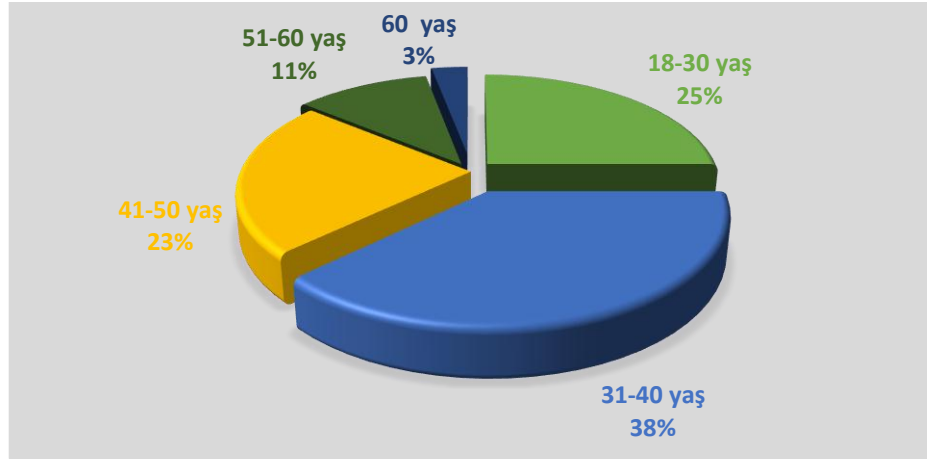


Mənbə: (Müəllif tərəfindən sorğuya əsasən tərtib olunmuşdur)

Respondentlərin məlumatlarının təhlilinə əsasən sorğuda iştirak edənlərin əksəriyyətinin qadınlar təşkil etdiyini görürük.

3. Respondentlərin yaşı?

Qrafik 2: Respondentlərin yaşı



Mənbə: (Müəllif tərəfindən sorğuya əsasən tərtib olunmuşdur)

Sorğuda iştirak edən respondentlərin ən çox orta yaş təbəqəsinin nümayəndələrinin təşkil etdiyini görürük.

4. Doğulduğu il?

Cədvəl 5: Respondentlərin doğulduğu il

İllər	Faiz
1962	3%
1962-1971	11%
1972-1981	23%
1982-1991	38%
1992-2004	25%

Mənbə: (Müəllif tərəfindən sorğuya əsasən tərtib olunmuşdur)

5. Ailə vəziyyəti?

Bu suala cavab olaraq respondentlərin çox hissəsi 85% evli olduqlarının qeyd elədilər. Qalanları isə 35% subay olduqlarını bildirmişdir.

6. Ailə üzvlərinin sayı? (nəfər)

Respodentlər 18 nəfəri ailədə 3-4 nəfər (43%) olduğunu, 48 nəfər 4-5 nəfər (40%), 54 nəfər isə 5-6 nəfər (45%) olduğunu bildirmişdir.

Cədvəl 6: Respodentlərin ailə üzvlərinin sayı

	Say (nəfər)	Faiz
3-4	18	43%
4-5	48	40%
5-6	54	45%
Cəmi	120	100%

Mənbə: (Müəllif tərəfindən sorğuya əsasən tərtib olunmuşdur)

7. Himayəsinə olan uşaqların sayı?

Cədvəl 7: Respodentlərin himayəsində olan uşaqların sayı

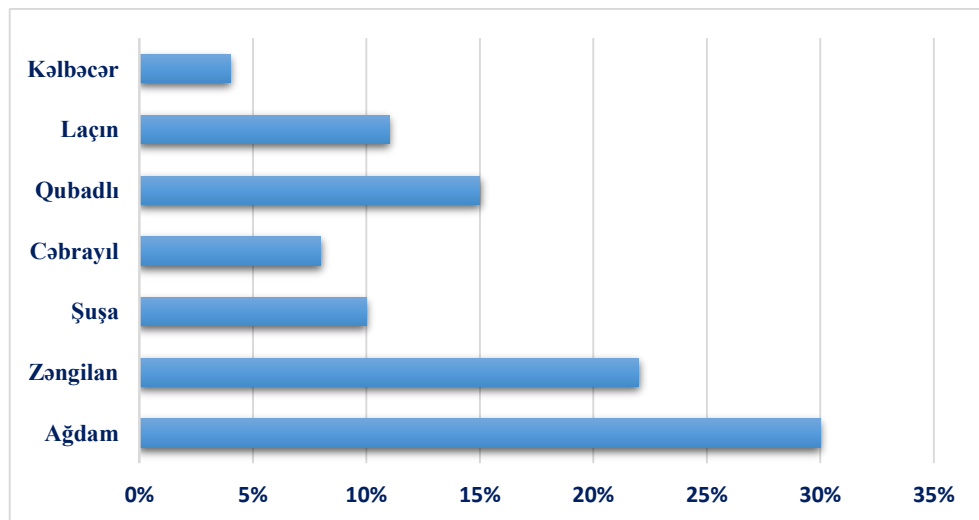
	Say (nəfər)	Faiz
1-2	50	42%
3-4	38	32%
5-6	12	10%
yoxdur	20	17%

Mənbə: (Müəllif tərəfindən sorğuya əsasən tərtib olunmuşdur)

Respodentlərdən 50 nəfər 1-2 aralığında, 38 nəfəri 3-4 aralığında, 12 nəfəri 5-6 aralığı, 20 nəfər isə yoxdur sualına cavab vermişdir.

8. Respodentlərin məskunlaşdığı yerlər?

Qrafik 3: Respodentlərin məskunlaşdığı yer



Mənbə: (Müəllif tərəfindən sorğuya əsasən tərtib olunmuşdur)

9. Təhsili?

Cədvəl 8: Respodentlərin təhsili

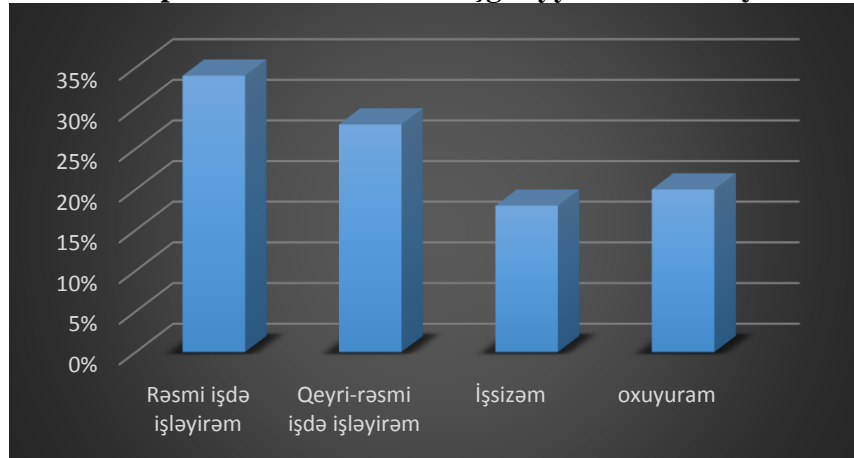
	Say (nəfər)	Faiz
Ibtidai	18	15%
tam orta	48	40%
ali	54	45%
Cəmi	120	100%

Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Cədvəl 1-də respodentlərin təhsil səviyyələri qeyd edilmişdir. Göründüyü kimi burda ən çox üstünlüyü ali təhsil 54 nəfər (45%) təşkil edir. İkinci yerdə isə orta məktəbi bitirənlər 48 nəfər 40 % təşkil etmişdir. Ən az səviyyə isə ibtidai təhsil 18 nəfər 15% olmuşdur. Göründüyü kimi ali təhsil üstünlük təşkil edir.

10. Hazırkı məşğuliyyət vəziyyəti?

Qrafik 4: Respodentlərin hazırkı məşğuliyyət üzrə verdiyi cavablar



Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Respodentlərin cavablarına istinadən deyə bilərik ki, rəsmi işdəyənlər daha çoxdur. Onların faiz dərəcəsi 34% təşkil edir. Qeyri-rəsmi işləyənlər isə 28% təşkil edir. İşsizlər (15%) və oxuyanlar (20%) olduqlarını bildirmişdir.

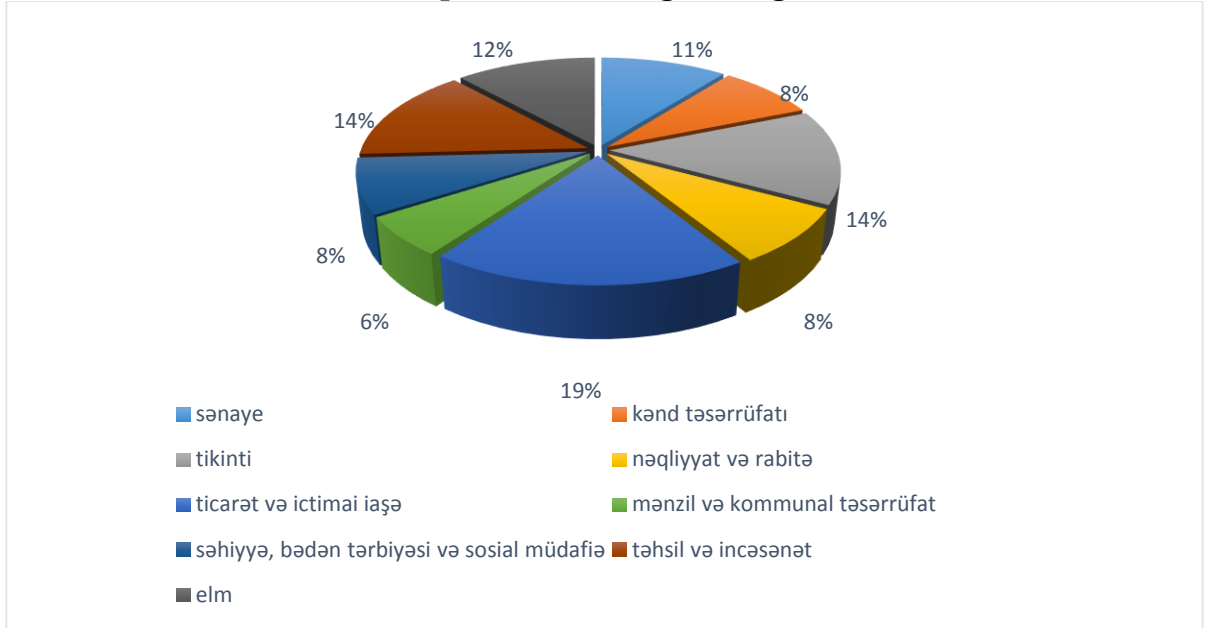
11. Məşğul olduğu müəssisənin mülkiyyət forması?

- a) Dövlət b) özəl c) xarici şirkət d) fərdi sahibkarlıq e) digər

Respodentlərin çoxu fərdi sahibkarlıq fəaliyyəti məşğul olduqlarını bildirdilər. Bununla yanaşı dövlət sektourunda işləyənlər sayı çoxluq təşkil edirdi.

12.Hansı fəaliyyət növü ilə məşğulsunuz?

Qrafik 5: Respodentlərin məşğul olduğu sahələr

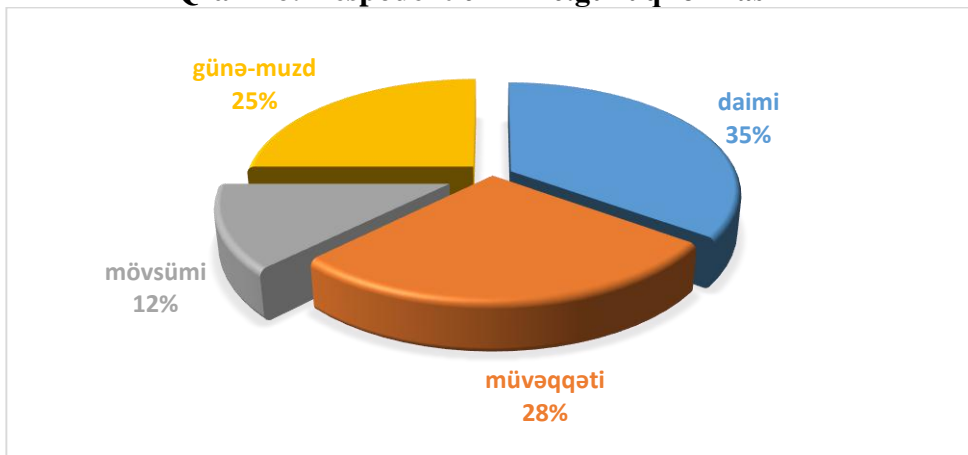


Mənbə: (Sorğuya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Qrafikdən göründüyü kimi respodentlərin çoxu sənaye sahəsində (19%) sahəsində işləyir. Digər çoxluq isə təhsil və incəsənət(14%) və nəqliyyat və rabitə (14%) sahəsində işləyənlər olmuşdur. Ən az sahə isə mənzil və kommunal sahə üzrə işləyənlər (8%) olmuşdur. Deməli sənaye sahəsi üzrə işləyənlər daha çoxdur.

13.Məşğulluq forması hansılardır?

Qrafik 6: Respodentlərin məşğulluq forması



Mənbə: (Sorğuya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Respodentlərin çoxu 35% daimi işlədiyini, 27% müvəqqəti işlədiyini, 13% mövsümi, 25% isə günə-muzd işlədiyini qeyd etmişdir.

14. İş stajınızın müddəti nə qədərdir?

Cədvəl 9: Responentlərin iş staj müddətləri

	Say (nəfər)	Faiz
0-5 il	58	48.3%
11-15 il	15	12.5%
6-12 il	47	39.16%
Cəmi	120	100%

Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Cədvəl 2-də responentlərin stajları qeyd edilmişdir. Göründüyü kimi burada ən çox üstünlüyü ali təhsil 0-5 il aralığında 58 nəfər (48.3%) təşkil edir. İkinci yerdə isə 6-12 il aralığında 47 nəfər (39.16 %) təşkil etmişdir. Ən az səviyyə isə 11-15 aralığında 15 nəfər (12.5%) olmuşdur.

15.Sizin işiniz əməyin hansı növünə aiddir?

- a) fiziki əmək b) zehni əmək

Bu suala cavab olaraq responentlərin çoxu 58%-i fiziki iş olaraq, 42%-i isə zehni iş olaraq cavab vermişdir.

16. İşiniz ixtisasınıza uyğundurmu?

Cədvəl 10: Responentlərin verdikləri cavab

	Say (nəfər)	Faiz
tam uyğundur	23	19.2%
uyğundur	36	30%
uyğun deyil	43	36%
bilmirəm, məlumatım yoxdur	18	15%

Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

17. Hal-hazırkı işinizdən məmnunsunuzmu?

Cədvəl 11: Responentlərin verdikləri cavab

	Say (nəfər)	Faiz
bəli	43	36%
xeyr	35	29.2%
Qismən	42	35%
Cəmi	120	100%

Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Responentlərin çoxu 43 nəfər (36%) bəli cavabı, 42 nəfər (35%) qismən, 35 nəfər (29.2%) isə xeyr cavabı vermişdir.

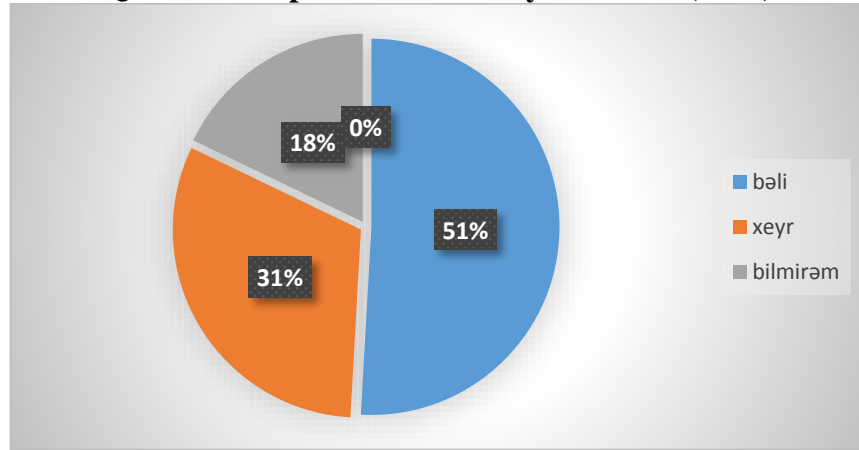
18. Məmnun olmamaq səbəbləri?

- a) aşağı səviyyəli əmək haqqı
- b) əlverişsiz əmək şəraiti
- c) kollektivdə qeyri-stabil psixoloji iqlim
- d) işin maraqsız olmağı
- e) digər

Respondentlərin bu suala cavab olaraq aşağı səviyyəli əmək haqqını əsas 65%-i götürmüşlər. 10% əlverişsiz əmək şəraiti, 5%-i, kollektivdə qeyri-stabil psixoloji iqlim, 40% isə digər səbəbləri qeyd etmişlər.

19. İş yerində inkişaf üçün imkanlar mövcuddurmu?

Qrafik 7: Respondentlərin verdiyi cavablar (%-lə)



Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Qrafikdən göründüyü respondentlərin 51%-i iş yerində inkişaf üçün imkanlar olduğunu bildirmişdir. Digər respondentlər isə 31% xeyr və 18% isə bilmirəm cavabı veriblər.

20.İşsizliyin səbəbləri? (işsizlər arasında)

- a) təhsilin aşağı səviyyəsi
- b) əllilik
- c) ailə vəziyyəti ilə əlaqədar
- d) başqa səbəblər

Respondentlərin 11%-i əllilik səbəbindən, 25%-i ailə vəziyyəti ilə əlaqəli olduğunu, 30% təhsilin aşağı olmasını, digərləri 54%-i isə başqa səbəblər göstərmişdir.

21. İşə düzəlmək üçün hansı quruma müraciət etmişiniz?

- a) Məşğulluq xidməti b) qaçqınlar komitəsi c) birbaşa müəssisələr

Respondentlərin verdiyi cavablara əsasən deyə bilərik ki, Məşğulluq xidmətinə və qaçqınlar komitəsinə müraciət edənlərin sayı çoxluq təşkil edir. Digərləri isə birbaşa müəssisələrə müraciət ediblər.

22. Nəticə necə oldu?

Cədvəl 12: Respondentlərin verdiyi cavablar

	Say (nəfər)	Faiz
işə düzəlmişəm	38	32%
işə düzəlməmişəm	27	22.5%
məcburi köçkünlər üçün imkan var	55	46%

Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Cədvəldən göründüyü kimi respondentlərin çoxu 55 nəfəri (46%-i) məcburi köçkünlər üçün imkan olduğunu cavablamışdır. 38 nəfər (32%) işə düzəldiklərini, 27 nəfər isə (22.5%) isə bəzi səbəblərdən ötrü işə düzələ bilmədiklərinin qeyd etmişdir.

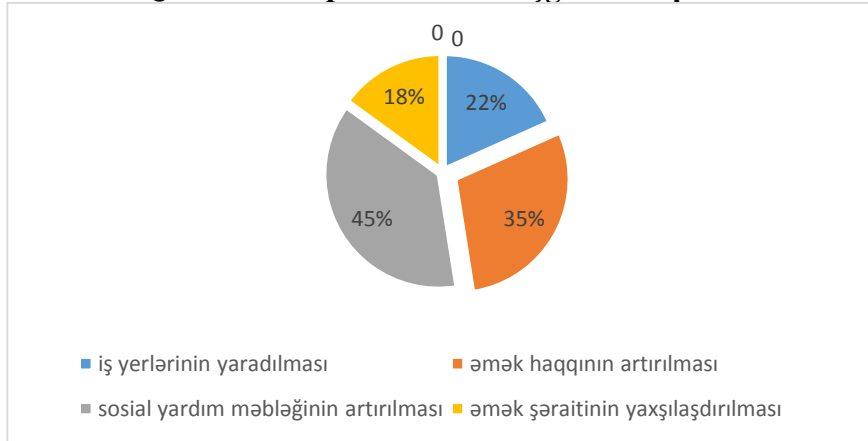
23. Sizin üçün ən vacib problemlər?

- a) təhsil almaq imkanlarının məhdudluğu
b) işin olmaması
c) yüksək qazanc əldə etmə imkanlarının məhdudluğu
d) yaşayış şəraitinin əlverişli olmaması

Respondentlərin çoxu yüksək qazanc əldə etmə imkanlarının məhdudluğunu qeyd ediblər.

24. Sizin sosial iqtisadi vəziyyətinizi yaxşılaşdırmaq üçün hansı tədbirlər görülməlidir?

Qrafik 8: Respodentlərin məşğul olmaq istədikləri sahələr

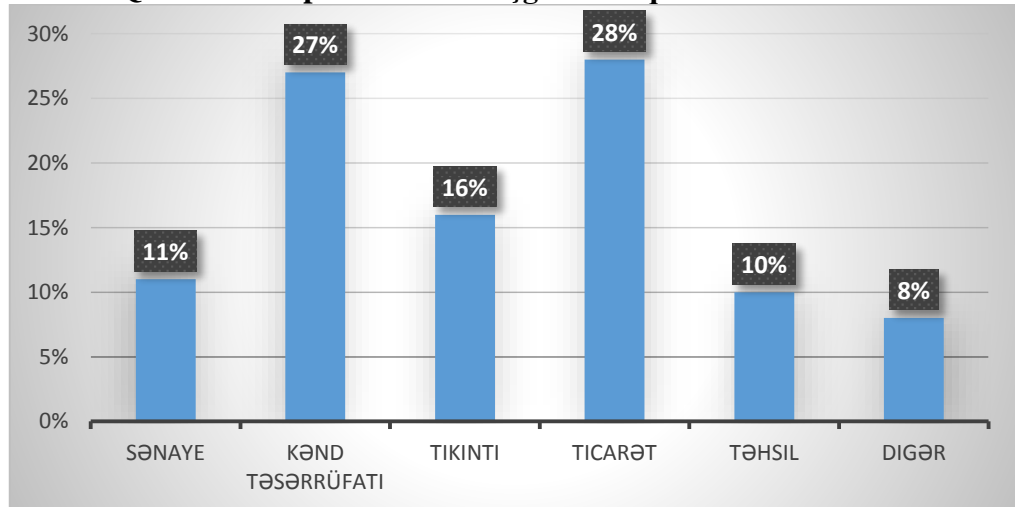


Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Respodentlərin 45%-i sosial yardım məbləğinin artırılmasını, 35%-i əmək haqqının artırılmasını, 22%-i isə iş yerlərinin yaradılmasının və 18%-i isə əmək şəraitinin artırılmasını cavablamışdır.

25. Hansı sahədə məşğul olmaq istərdiniz?

Qrafik 9: Respodentlərin məşğul olmaq istədikləri sahələr

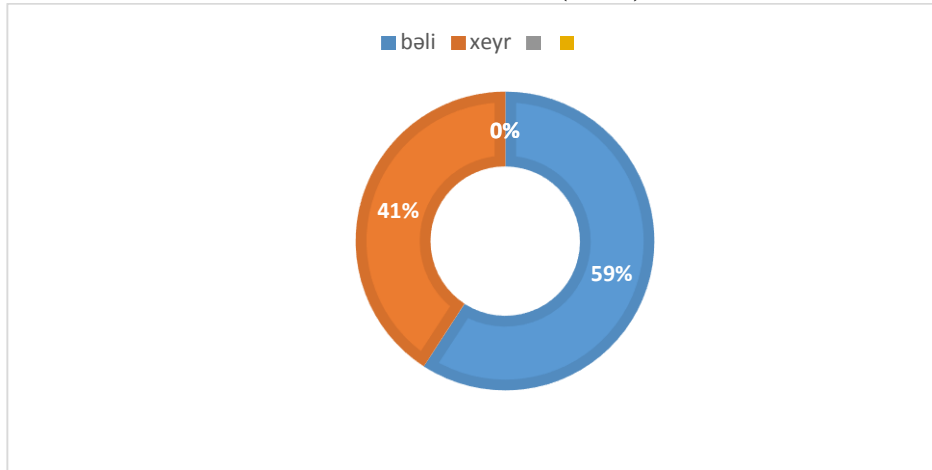


Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Qrafikdən görüldüyü kimi respodentlərin çoxluğu ticarət (28%) üzrə işləmək istədiklərinin bildirmişdir. Ən aşağı səviyyə isə digər (8%) sahələr ilə məşğul olmaq istədiklərini bildirmişdir.

26. Yeni ixtisasa yiyələnmək və ya ixtisasınızı artırmaq istərinizmi?

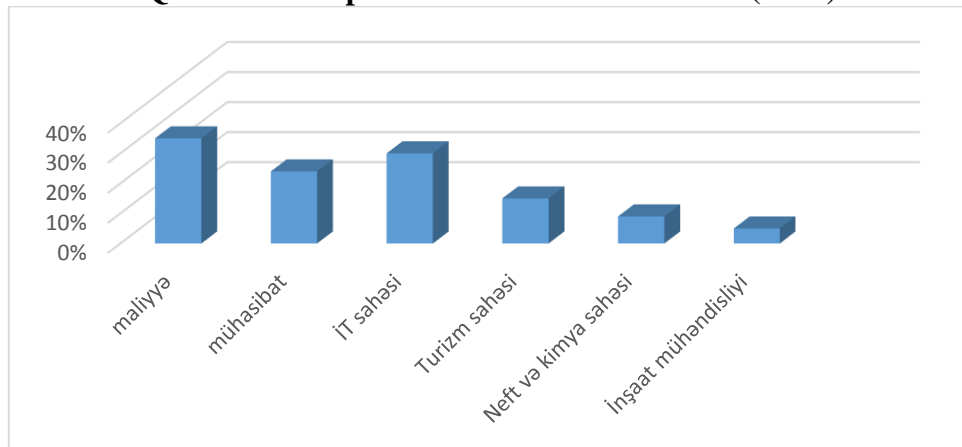
Qrafik 10: Responentlərin yeni ixtisasa yiyələnmək və ya ixtisasınızı artırmaq üzrə verdiyi cavablar (%-lə)



Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

27.Hansı ixtisasa?

Qrafik 11: Responentlərin istədikləri ixtisas (%-lə)



Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Responentlərin çoxu IT 40%-i IT ixtisasa yiyələnmək istədiklərinin bildirmişdir. Digər ixtisas üzrə faiz dərəcələri qrafikdə qeyd edilmişdir.

28.Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün hansı addımları atmısınız?

Sahibkarlıqla məşğul olan responentlər 27%-i sahibkarlıq fəaliyyəti üzrə müəyyən addımlar atdığını, ilk olaraq müəssisə (obyekt) açdıqlarını, təsərrüfatın inkişafına pul vəsaitinin cəlb etdiklərini, öz sahələri üzrə biznes həyata keçirdiklərini bildirmişdir.

29.Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün hansı tədbirlərin görülməsinin vacib hesab edirsiniz?

a) Sahibkarlıq fəaliyyətinin qurulmasında vergi güzəştləri

- b) əlverişli şərtlərlə kredit
- c) torpaq və ya istehsal sahəsinin ayrılması
- d) xüsusi təlim kurslarının təşkili

Respondentlərin 52%-i sahibkarlıq fəaliyyətinin qurulmasında vergi güzəştlərinin aşağı salınması vacib hesab etmişdir. 40% respondent isə əlverişli şərtlərlə kredit verilməsini vurğulamışdır. 2% respondent isə torpaq və ya istehsal sahəsinin ayrılmasını və xüsusi təlim kurslarının təşkili olduğunu cavablamışdır.

30.İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə quruculuq işləri bitdikdən sonra yaşadığınız yerə qayıdacaqsınız mı?

Respondentlərin çoxu (77.5%) 93 nəfər işğaldan azad edilmiş ərazilərinə qayıtmaq istədiklərini bildirmişdir. Onlar öz yurdlarına qayıdıb orda yaşamaq istədiklərini bildirdi. 10 nəfər (8%) isə getmək istəmədiklərini Bakıda qalmaq istədiklərini bildirdi. 17 nəfər (14.16%) isə təhsil aldıklarını daha bu haqda düşünmədiklərini bildirdi.

Cədvəl 13: Respondentlərin verdikləri cavab

	Say (nəfər)	Faiz
bəli	93	77.5%
xeyr	10	8%
bilmirəm	17	14.16%
Cəmi	120	100%

Mənbə: (Sorguya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir)

Tədqiqat zamanı müəyyən olunmuşdur ki, qaçqın və məcburi köçkünlər onlara yaradılan şəraitdən razı olduqlarını bildirdilər. Lakin buna baxmayaraq öz doğma vətənlərinə geri qayıtmaq istədiklərini orada öz sahələri üzrə işləmək istədiklərini bildirmişdir. Kadrların istiqamətləri üzrə işçilərin işə olan marağını qorumağa yönəldilmişdir.

Təbii ki, insan resurslarının potensialı sadəcə kəmiyyət ilə deyil, keyfiyyət ilə xarakterizə olunur. Müasir dövrdə sürətlə inkişaf elm və texnologiya, yeniliklər, kəşf və ixtiralar yalnız yüksək ixtisaslı və xüsusi təlim keçmiş kadrlar tələb edir. Odur ki, KİE məsələsində peşə hazırlığı ön plana çəkilir. Yəni təşkilatın fəaliyyətini normal təmin edə bilməsi üçün işçilərin öz bilik-bacarıqlarını daim yüksəltməsi, şirkət üçün ixtisaslı kadrlara çevrilməsi şərtidir.

2.2. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunmasının formalaşmasının əsası kimi kadr siyasətinin əsas istiqamətlərinin təhlili

Məlum olduğu kimi, əmək fəaliyyətinin təşkili və icrasında insan qüvvəsi əsasında icra olunur. Odur ki, insan resursları da iqtisadi-inkişafda önəmli faktor hesab edilərək idarə olunması zəruri olan bir sahədir. Buna görə də sahə ilə bağlı xüsusi strategiya irəli sürülməlidir. Bu strategiyayı düzgün yönləndirən şirkət mütləqdir ki, biznes fərqi yaradaraq, həmişə rəqiblərindən bir addım öndə olacaqdır.

Məhz bu səbəbdəndir ki, İRIE sahəsinə tələbat gün-gündən böyüyüb genişlənməkdədir. İRIE strateji innovasiya və çevikliyi təbliğ edərək, təşkilat mədəniyyətinin inkişafı və təşkilat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, eləcə də təşkilatın strateji məqsədləri ilə İnsan Resurslarının İdarə olunması arasında əlaqə yaradır.

İRIE əsas məqsədi işçilərə dair problemləri həll edərək ümumi perspektivlik təqdim etməkdir. Həmçinin İRIE təşkilatın biznes strategiyası ilə insan resurslarını birləşdirir. Bundan əlavə, məhsuldarlığı artırmaq, işçiləri bilik-bacarıqlarla təmin etmək, işçilərin davamiyyət və dövrüyyəsinə tənzimləmək bu təşkilatın görəcəyi xidmətlər sırasındadır. Eləcə də işçilər arasında daha bilikli və daha keyfiyyətli xidmət göstərən işçiləri seçərək, onların səlahiyyətlərini artırmaq, habelə ixtisaslı kadra çevirmək üçün onları xüsusi təlimlərə cəlb etmək də İnsan Resursları İdarəetməsinin məqsədlərinə daxildir (Cədvəl 4).

Cədvəl 14: İRIE strategiyası

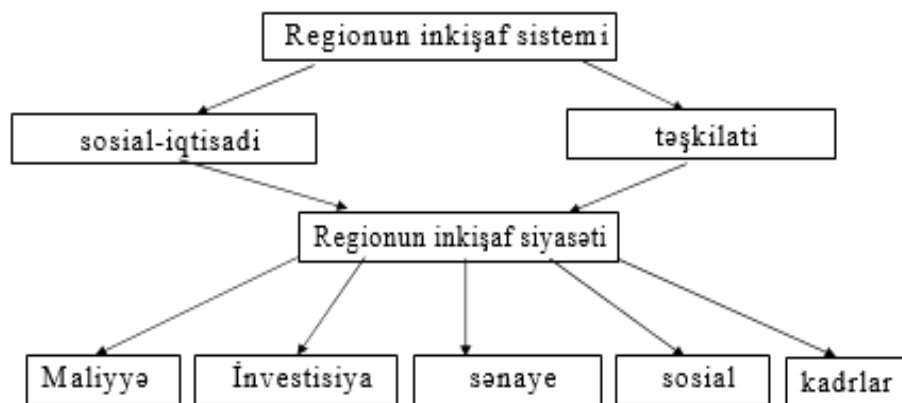
İRIE strategiyası	
İR fəlsəfəsi: Təşkilati dəyərləri və mədəniyyəti müəyyən etmək	İnsanlara qarşı davranış tərzi və onun qiymətləndirilməsi deməkdir.
İR siyasəti: Paylaşılan dəyərləri ifadə etmək	İnsanlar ilə bağlı iş məsələlərinə və insan kapitalı proqramlarına rəhbərlik edir.
İR proqramları: İnsan Resursları strategiyaları kimi ifadə edilən məsələlər	İnsanlarla əlaqəli əsas biznes məsələlərini göstərərək, bu məsələlərdəki dəyişiklikləri tənzimləyər.
İR fəaliyyətləri: Liderlik, idarəetmə və vəzifə fəaliyyətlərini müəyyən etmək	Ehtiyac duyulan vəzifə formalarını aktivləşdirər.

İR metodları: Digər fəaliyyətləri formalaşdırmaq və icra etmək	Fəaliyyətlərin həyata keçirilmə üsullarını müəyyən edər.
--	--

Mənbə: (Гродский В. С. 2018: s.48)

İRİE prosesində ən vacib məsələ düzgün kadr seçimi və kadr siyasətidir. İş analizi zamanı kadrların xüsusiyyətlərini düzgün müəyyən edib işə qəbul etmək lazımdır. Düzgün kadr seçimi, təbii ki, potensial inkişaf üçün bir təkan deməkdir. Bundan əlavə, kadrların karyera planlaması, yüksəliş düşüncələri də gözərdi edilməməlidir. İşçilər özlərini təşkilat üçün təhlükəsiz və dəyərli hiss etməlidirlər ki, istər zehni, istərsə də fiziki potensiallarını tətbiq edə bilsinlər. Ümumiyyətlə, idarəçilik elə təşkil olunmalıdır ki, bütün işçilər onlardan və onların şirkətdən nə gözlədiklərini, gələcək perspektivliyi bilə bilsinlər.

Sxem 2: Regionun inkişafının müəyyənedici amilləri



Mənbə: (Армстронг М. 2002: с.97)

Regionun kadr siyasəti (RKS) - əhalinin müxtəlif təbəqələrinin sosial və iqtisadi maraqlarının və münasibətlərinin regional, idarə, qrup, fərdi maraqların və kadr potensialının inkişafı üçün tələbatların optimal uyğunlaşması; regional və yerli qurumların kadrlarla işinin məqsədləri, vəzifələri, mühüm istiqamətləri və prinsipləri kadr kontekstində ifadəsidir.

Kadr siyasətinin istiqamətləri müəyyən bir təşkilatda kadr işinin istiqamətləri ilə üst-üstə düşür. Başqa sözlə, konkret təşkilatın kadr siyasətinin istiqamətləri bu təşkilatda fəaliyyət göstərən kadrların idarə edilməsi sisteminin funksiyalarına uyğundur.

Sosial-iqtisadi məkanın qloballaşması, yeni texnologiyaların fəal tətbiqi, informasiya resursunun əhəmiyyətinin artması, regional bazarda rəqabətin artması - bu amillər rəqabət üstünlüklərinə nail olmaq amillərinin axtarışını intensivləşdirir, onların arasında insan xüsusi yer tutur.

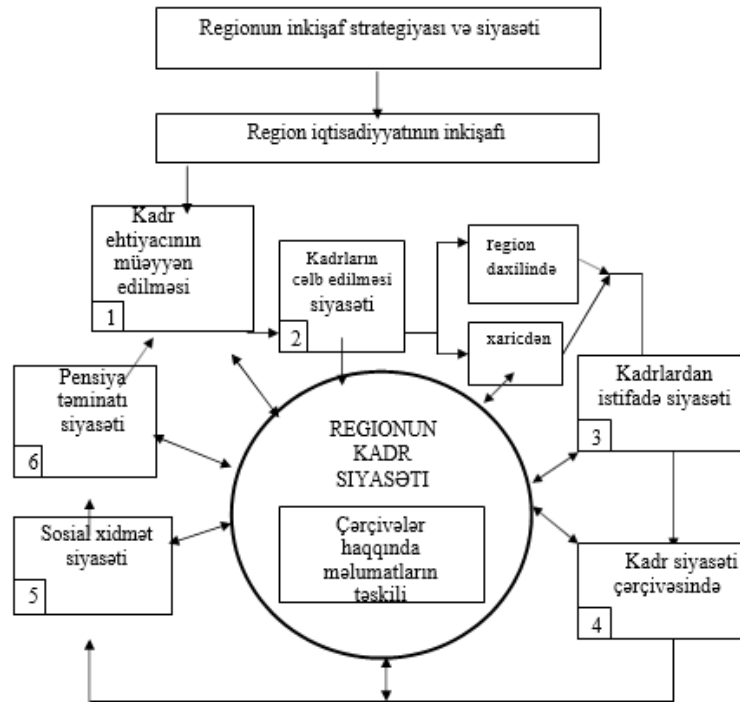
Cədvəl 15: Kadr siyasətinin istiqamətləri

İstiqamətlər	Prinsiplər	Xarakterik
1. Təşkilatın KİE	Fərdi və təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün bərabər ehtiyac prinsipi (əsas)	Rəhbərlik və işçilər arasında ədalətli kompromislər axtarmaq və təşkilatın maraqlarına üstünlük verməmək ehtiyacı
2. Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi	Prinsip: -uyğunluq -peşəkar səriştə -praktik nailiyyətlər -fərdilik	1. Tapşırıqların, səlahiyyətlərin və öhdəliklərin həcmnin insan imkanlarına uyğunluğu 2. Vəzifənin tələblərinə uyğun bilik səviyyəsi 3. Tələb olunan təcrübə, liderlik qabiliyyəti (öz işinin və tabeliyində olanların işinin təşkili) 4. Görünüş, intellektual xüsusiyyətlər, xarakter, niyyətlər, liderlik tərz
3. Rəhbər vəzifələrə irəli çəkilmək üçün ehtiyatın formalaşdırılması və hazırlanması	Prinsip: -rəqabət qabiliyyəti -fırlanma -fərdi məşq -akt yoxlamaları -mövqeyinə uyğunluq -fərdi keyfiyyət imkanların qiymətləndirilməsinin qanunauyğunluğu	1. Namizədlərin müsabiqə əsasında seçilməsi 2. Vəzifələrin şaquli və üfüqi istiqamətdə sistemli dəyişməsi Fərdi proqrama uyğun olaraq konkret vəzifə üçün ehtiyatın hazırlanması 3. Rəhbər vəzifələrdə səmərəli təcrübə 4. Hazırda namizədin vəzifəyə uyğunluq dərəcəsi 5. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, müsahibələr, meyllərin müəyyən edilməsi və s.
4. Kadrların qiymətləndirilməsi və sertifikatlaşdırılması	Prinsip: -qiymətləndirmə göstəricilərinin seçilməsi -ixtisas qiymətləndirməsi -tapşırıqların qiymətləndirilməsi	1. Qiymətləndirmələrin məqsədini, qiymətləndirmə meyarlarını, qiymətləndirmələrin tezliyini nəzərə alan göstəricilər sistemi 2. Bu fəaliyyət növünü yerinə yetirmək üçün lazım olan biliklərin uyğunluğu, müəyyən edilməsi 3. Performansın qiymətləndirilməsi
5. Kadrların inkişafı	Prinsip: -qabaqcıl təlim -özünü ifadə etmək -şəxsi inkişaf	1. Kadrların davamlı inkişafı üçün vəzifə təlimatlarına vaxtaşırı yenidən baxılması ehtiyacı 2. Müstəqillik, özünə nəzarət, ifa üsullarının formalaşmasına təsir 3. Özünü inkişaf etdirmək bacarığı və imkanı
6. Kadrların motivasiyası və stimullaşdırılması, əməyin ödənilməsi.	Əmək haqqının yerinə yetirilən işin həcminə və mürəkkəbliyinə uyğunlaşdırılması prinsipi -Həvəs və sanksiyaların bərabər qarışığı prinsipi	Effektiv əmək haqqı sistemi -Tapşırıqların, öhdəliklərin və göstəricilərin təsvirinin spesifikliyi

	-Motivasiya prinsipi	-Əməyin səmərəliliyinin artırılmasına təsir edən həvəsləndirici amillər
--	----------------------	---

Mənbə: (<https://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovaya-politika-organizacii.html>)

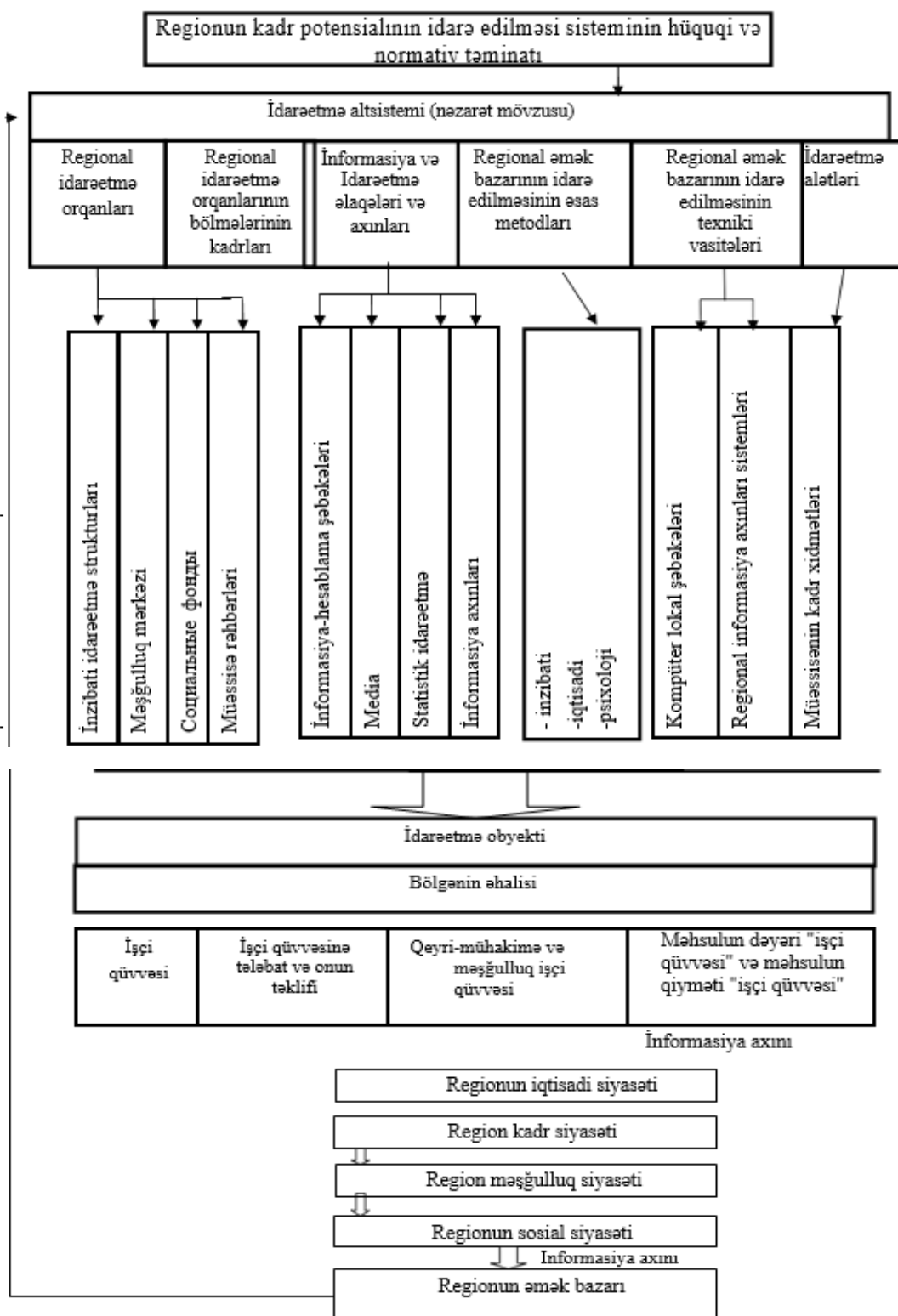
Sxem 3: Kadr siyasətinin əsas xüsusiyyətləri



Mənbə: (Базарова Т. Ю. Еремина Б. Л. (2005), 123 с)

RKS konsepsiyası kadr fəaliyyətinin yalnız aparıcı mövqelərindən ibarətdir ki, bu da onun dövlət kadr siyasəti və regionun həyat fəaliyyətinin xüsusiyyətləri ilə münasibətlərini müəyyənləşdirir (Sxem 3).

Sxem 4: RKS idarə edilməsi sisteminin strukturu və fəaliyyəti prosesi



Mənbə: (Армстронг М. 2002: с.115)

RKS konsepsiyasını müəyyən edir:

- Region iqtisadiyyatının inkişaf istiqamətinin prioritetliyi;

- RKS iqtisadiyyatın islahatının tərkib hissəsi kimi işlənməsinə obyektiv ehtiyac (bu, real vəziyyətin təhlilini, orada müsbət və mənfi tendensiyaların, inkişaf perspektivlərinin aşkar edilməsini tələb edir);

- Kadr siyasətinin subyektivi və obyektivi, onların qarşılıqlı əlaqəsi və kadr proseslərində qarşılıqlı münasibətləri;

- Regionun kadr siyasətinin inkişaf strategiyası və məqsədləri;

- Bölgənin kadr siyasətində əsas xüsusiyyət və prinsiplərin xüsusiyyətləri;

- Dövlətin, bölgənin və müəssisənin kadr siyasətinin qarşılıqlı əlaqəsi.

RKS formalaşdırılmasında struktur bölmələri, administrasiya, müəssisələrin müdiriyyəti, istehsalat assosiasiyalarının məsləhətləri və burada iştirak etməlidir. Bu institutların kadr işi əsasən bu müəssisə və müəssisələrin işçi heyətinin çərçivəsi ilə məhdudlaşır. Lakin onların hamısı demokratik institutlar vasitəsilə kadr siyasətinin formalaşdırılmasında öz təklifləri, təcrübəsi ilə iştirak edə bilərlər. Deməli, regionun kadr siyasətinin həyata keçirilməsinin aləti və vasitəsi son nəticədə kadr xidmətləridir – idarəetmə aparatlarında kadrlarla bütün operativ işi yerinə yetirən əsas struktur bölmələridir.

RKS əsas məqsədi – idarəetmə prosesinin yüksək peşəkarlığını və əmək fəaliyyətinin bütün sahələrini regionun iqtisadiyyatının sabitləşməsinə və istehsalın artmasına səbəb ola biləcək ixtisaslı, fəal fəaliyyət göstərən işçilərlə təmin etməkdir. Bunun üçün lazımdır: (Арметрофф М. 2002: с.119)

- dövlət və regionun kadr siyasətinin strateji məqsəd və vəzifələrini müəyyən etmək;

- hər bir işçini əmlak və güclə birləşdirmək;

- insanın, vətəndaşların maraqlarını və iradəsini nəzərə alaraq, harada işləmələrini özləri həll etməlidirlər;

- ciddi xüsusi təhsil sistemi yenidən (xüsusilə universitet), yenidən hazırlanma və bütün kadrların ixtisasartırma;

- dövlət kadr siyasətinin mərkəzləşdirilməsinə, kadr iş sisteminin, mürəkkəbliyi verən bir sıra ümumi mövqeləri qoruyarkən, kadr işlərinin əhəmiyyətli bir hissəsini yerə köçürmək.

Müasir şəraitdə əmək resurslarından istifadə dərəcəsi, onların formalaşması, istifadəsi və vahid xalq təsərrüfatı kompleksinin sahələri və müəssisələri arasında bölüşdürülməsi proseslərinin idarə edilməsi imkanları regional əmək bazarının idarəetmə sisteminin səmərəliliyi ilə müəyyən edilir. Bu proseslər regionda təsərrüfat subyektləri ilə obyektlər arasındakı münasibətlərin dəyişməsindən qırılmaz surətdə bağlıdır və asılıdır.

Regional əmək bazarının yeni vəziyyəti idarəetmə sisteminin adekvatlığını tələb edir. Bu idarəetmə sisteminin əsas komponentləri obyekt, mövzu, məqsəd və idarəetmə mexanizmidir. Onun əhalisinin konkret ərazi sosial-iqtisadi təhsili səviyyəsində idarəetmə obyektini kimi qəbul edilməsinin zəruriliyi onunla bağlıdır ki, əmək resurslarının kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin formalaşdırılması üçün məhz əhali əsas bazadır. Regionun bütün strukturlarının əlaqələndirmə fəaliyyəti aşağıdakılara yönəldilməlidir (Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. 2009: с.90):

- regionda iş yerlərinin sayının artırılması və məşğulluğun artımının stimullaşdırılması (vergi güzəştləri, ünvanlı investisiya və güzəştli kreditləşmə sistemi vasitəsilə);
 - gənclərin peşə istiqamətləndirilməsi;
 - işçi qüvvəsinin hazırlanması və yenidən hazırlanması;
 - işçi qüvvəsinin işə götürülməsinə yardım (məşğulluq mərkəzlərinin, əmək birjalarının, işəgötürmə agentliklərinin effektiv işinin stimullaşdırılması);
 - işsiz müavinətlərin ödənilməsi.

RKS işlənilib hazırlanmasında ona müəyyən əsas xüsusiyyət verən bir sıra tələblərə əməl olunması zəruridir. Birincisi, regional kadr siyasəti dövlət kadr siyasəti ilə çox sıx bağlıdır və bu əlaqə olmadıqda ortaya çıxan ziddiyyətlər olduqca dağıdıcı nəticələrə gətirib çıxara bilər. İkincisi, müasir regional kadr siyasəti elmi cəhətdən əsaslandırılmış, ölkə iqtisadiyyatının və İAEƏ-də islahatların təmin edilməsi üçün kadrlara olan tələbatını nəzərə almalıdır. kadr potensialının hazırlanması və yenidən hazırlanması, bütün səviyyələrdə qiymətləndirmə və rotasiya sistemi işlənilib hazırlanmalıdır. Deməli, müasir kadr siyasəti fəal işləməlidir. Üçüncüsü, kadr siyasəti elmin artmaqda olan tərəqqisini

və dövlət və regional idarəetmə funksiyalarının dəyişməsinə nəzərə almaqla idarəçilərin, mütəxəssislərin nəsilələrinin dəyişməsinin təmin edilməsinin əsasını qoymalıdır. Deməli, o qabaqlayıcı xarakter daşmalıdır. Yadda saxlamaq lazımdır ki, kadr siyasətinin səmərəliliyi uzun illərdən sonra əhəmiyyətli dərəcədə özünü göstərir.

Dördüncüsü, siyasət kadrlarla işin məqsəd, prinsip və formalarının vəhdətinin təmin edilməsinə əsaslanan sistemli, kompleks olmalıdır. Regionun kadr siyasəti kadr problemlərinə tək cə təşkilati - siyasi nöqtəyi-nəzərdən deyil, hərtərəfli baxmalıdır. burada iqtisadi, sosial, idarəetmə, hüquqi, sosial-psixoloji, əxlaqi və digər aspektləri görmək vacibdir. beşincisi, bu siyasət universal, çoxsəviyyəli olmalıdır, bütün kadr səviyyəsini və kadr proseslərini əhatə etməlidir.

Regionun kadr siyasətinin formalaşmasının xüsusiyyətləri ondan asılıdır (Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. 2009: с.93):

- Regionun maddi, təbii və əmək ehtiyatlarının unikallığı;
- Dövlətin və ərazinin inkişafının bütövlüyünü qoruyaraq, regionun inkişaf strukturunu dəyişmək qabiliyyəti;
- Regionun inkişafının ayrı - ayrı sosial-iqtisadi parametrlərinin dəyişkənliyi;
- Dövlət səviyyəsində (xarici mühit) və ərazi səviyyəsində (daxili mühit)baş verən dəyişikliklərə daha çevik uyğunlaşma qabiliyyəti;
- Dövlətin və regionun inkişaf məqsəd və vəzifələrinin tarazlığı.

Beləliklə, RKS-nin formalaşması məsələləri iqtisadi inkişaf qanunları ilə bağlıdır və bu qanunauyğunluqların əsas aspekti regional təkrarlanmanın xüsusiyyətləridir. iqtisadiyyatda istehsal-maddi nemətlərin, işçi qüvvəsinin, istehsal münasibətlərinin istehsalı prosesinin fasiləsiz hərəkəti və bərpasıdır.

2.3.İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunması və regionun sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsinin kompleks təhlili

İAEƏ-də layihələrin icrası üçün insan kapitalının rolu çox önəmlidir. Odur ki, insan resurslarının düzgün şəkildə idarə edilməsi və yararlı, peşəkar kadrların

ərsəyə gətirilməsi əsas planda olmalıdır. Bütün bunlar üçün də təbii ki, davamlı təhsil sisteminin tətbiqi şərtidir.

Məhz davamlı təhsil insanı sürətlə dəyişən və inkişaf edən dünya ilə ayaqlaşdırır, istər işçi kimi, istərsə də cəmiyyətə yararlı şəxsiyyət kimi formalaşdırır. İnsan kapitalının formalaşmasında bilavasitə rol oynayan amillər aşağıdakılardır (Савельченко И. А. 2017: с.431):

- demoqrafik və əmək şəraiti;
- yaşayış minimumunu əks etdirən iqtisadi şərait;
- ətraf mühit şəraiti (zərərli qazların atmosferə atılması səviyyəsi);
- sağlamlıq şəraiti;
- azadlıq, siyasi rahatlıq şəraiti;
- təhsil alaraq öz bilik-bacarıqlarını inkişaf etdirmək və tətbiq edə bilmək imkanı;
- ölkədaxili investisiya şərtləri;
- mənzilə sahib ola bilmə imkanı

Sadalanın şərtlər işğaldan azad olunmuş ərazilərə qayıdacaq insanlar üçün də tam şəkildə təmin olunmalıdır ki, həmin yerlərdə əmək potensialını tənzimləmək, sosial-iqtisadi inkişafa təkan vermək mümkün olsun.

İRİE üçün əsas sayılan prinsiplərə gəlincə aşağıdakı cədvəldə ətraflı şəkildə bəhs olunmuşdur. Bu prinsiplərinin müəyyən olunması qeyd olunan sahədə nəzərə çarpan meylləri iqtisadi sistemin innovativ inkişaf maraqlarına uyğun şəkildə tənzimləməyə imkan yaradır.

Ümumiyyətlə, İAEƏ-də sosial-iqtisadi inkişafı yüksəltmək üçün ilk növbədə əhaliyə xidmət göstərən sənaye sahələri prioritet seçilməlidir. Belə ki, birinci mərhələdə sənayenin yenidən qurulması probleminin həlli üçün iqtisadiyyatın önəmli və digər sahələri üzrə istehsalın tarazlı artımını təmin etmək üçün aparıcı müəssisələrin müəyyən edilməsi nəzərdə tutulur. Aparıcı müəssisələrə dəstək region iqtisadiyyatında zəruri maliyyə dayanıqlığını yaradacaq, əhalinin məşğulluğunu artıraraq, maliyyə resurslarını cəmləşdirən mənbəyə çevriləcəkdir.

Bu cür dəstək regionun bütün müəssisələrinin mərhələli şəkildə inkişaf prosesinə inteqrasiyası üçün nəzərdə tutulmalıdır. Habelə eyni sektorda fəaliyyət göstərən müəssisələr arasında və sektorlararası əməkdaşlıq çərçivəsində daha sıx əlaqələrin qurulmasına yönəlməlidir.

Prinsiplər	Prinsiplərin tərkibi
İnsan resurslarının idarə edilməsinin metodoloji prinsipləri.	1. İnsan resurslarının idarə edilməsinə strateji yanaşmaya istiqamətləndirmə. 2. İşçiyə təşkilatın səmərəliliyi və rəqabət qabiliyyətinin həlledici amili kimi yanaşma. 3. İnsan resurslarının formalaşması və inkişafına qoyulan investisiyaların iqtisadi məqsədəuyğunluğu. 4. Sosial tərəfdaşlıq və idarəetmənin demokratikləşdirilməsi. 5. Əməyin zənginləşdirilməsi və iş həyatının keyfiyyətinin yüksəldilməsi. 6. Fasiləsiz təlim və insan resurslarının inkişafı. 7. İnsan resurslarının idarə edilməsinin peşəkarlığı
Təşkilatın kadr idarəçiliyinin ümumi prinsipləri.	1. Elmi. 2. Demokratik mərkəzçilik. 3. Planlaşdırma. 4. Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi. 5. Xətti və funksional idarəetmə. 6. Qərarların icrasına nəzarət. 7. Heyətin idarə edilməsinə strateji yanaşma. 8. İşçiyə təşkilatın səmərəliliyi və rəqabət qabiliyyətinin həlledici amili kimi yanaşma. 9. İnsan resurslarının formalaşması və inkişafına qoyulan investisiyaların iqtisadi məqsədəuyğunluğu. 10. Sosial tərəfdaşlıq və idarəetmənin demokratikləşdirilməsi. 11. Əməyin zənginləşdirilməsi və iş həyatının keyfiyyətinin yüksəldilməsi; 12. Davamlı təlim və insan resurslarının inkişafı 13. Kadr idarəetməsinin peşəkarlığı.
Təşkilatın kadr idarəetməsinin əsas prinsipləri.	1. Şəxsi və iş keyfiyyətlərinə görə kadr seçimi prinsipi. 2. Komandalarda təcrübəli və gənc işçilərin birləşməsinə əsaslanan kadrların davamlılığı prinsipi. 3. Kadrların peşə və karyera yüksəlişi prinsipi: iş və peşə ixtisaslarının daim yüksəldilməsi üçün şəraitin yaradılması; işçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün məqbul meyarların istifadəsi. 4. Açıq rəqabət prinsipi, buna görə təşkilat öz kadr potensialını artırmağa çalışaraq rəhbər mövqe tutmaq istəyən işçilər arasında açıq rəqabəti təşviq etməlidir. 5. Kadrlar ilə işin demokratikləşdirilməsi prinsipi. 6. Kadrlar ilə sistemli iş prinsipi. 7. Müasir iqtisadi mexanizmin şərtlərinə uyğunlaşma prinsipi.
Kadrların idarəetmə sisteminin formalaşması üçün tələbləri müəyyən	1. Rentabellilik. 2. Hərtərəflilik. 3. Sadəlik - idarəetmə sistemi nə qədər sadə qurulsa, bir o qədər yaxşı işləyir. 4. Elmilik - idarəetmə sahəsində elmin müasir nailiyyətlərinə istiqamətləndirmə. 5. Şəffaflıq - sistem vahid konsepsiya üzərində qurulmalıdır. 6. Muxtariyyət - strukturların

Cədvəl 16: İRİE üçün əsas sayılan prinsiplər

Mənbə: (Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. 2009: с.93)

Əksər sənaye sahələrində kütləvi və irimiqyaslı istehsal böhran dövründə kifayət qədər gəlir gətirmir. Buna görə də müxtəlif fəaliyyət sahələrində kiçik müəssisələrin sayının eyni vaxtda artması ilə istehsalın ixtisar edilməsi siyasətini dəstəkləmək lazımdır (Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж. 2000: с.146).

Regionda istehsalın səmərəliliyini və əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün kiçik və orta sahibkarlıq mütləq şəkildə dəstəklənməlidir. Çünki kiçik müəssisələrin, istehsal və xidmət sahələrində çalışan əhalinin məşğulluğunu təmin etmə imkanları genişdir. Həm də yerli istehsalçılara dəstək iqtisadiyyatın sabitliyini qoruyur, onun xarici bazarlardan asılılığını azaldaraq, regionda maliyyə axınlarının intensivləşməsinə, nəticədə büdcənin dəyişməz qalmasına səbəb olur. Təbii ki, bu hal, yəni daxili istehsala və istehlaka dəstək istiqamətinin dəyişməsi iqtisadi əlaqələrin qloballaşdığı bir zamanda, praktiki olaraq qeyri-real olan qapalı bazara istiqamətlənməni nəzərdə tutmur. Söhbət iqtisadi əlaqələrin tənzimlənməsindən, məhsulların idxalı və ixracı arasında ictimai marağın yaradılmasından, habelə onun region iqtisadiyyatına təsiri baxımından balanssızlıqların aradan qaldırılmasından gedir.

Büdcə münasibətləri subsidiyaların və transfertlərin ölkənin bölgələrə bölüşdürülməsi probleminin həllini tələb edir. Bu cəhətin həyata keçirilməsi üçün regionun gəlir və xərclərinə ciddi nəzarət edilməli, rayonda əmlakın idarə olunmasının səmərəliliyi artırılmalıdır.

Regionda iqtisadi inkişafı yüksəltmək üçün müasir texnologiyaların tətbiqindən də istifadə etmək olar. Müasir texnika tətbiqi xərclərin azalmasına, iş səmərəliyinin isə yüksəlməsinə səbəb olur. Ümumiyyətlə, istənilən regionda, eləcə də işğaldan azad edilən ərazilərdə inkişaf əldə etmək üçün sosial-iqtisadi inkişafa dair strategiyalar hazırlanmalıdır. Belə ki: (Армстронг М. 2002: с.213)

- elmi-texniki və investisiya siyasətini həyata keçirmək;
- iqtisadiyyatda islahatlar aparılarkən sosial problemləri nəzərə almaq;
- iqtisadiyyatın real sektorunda işgüzar fəallığı artırmaq və s.

Nəzərə almaq lazımdır ki, sosial problemlərin həlli ölkədə aparılan islahatların səmərəliliyinin artırılması üçün ən mühüm bir meyarıdır. Odur ki, mütəmadi olaraq, bu və ya digər məqsədlər müəyyən edilə və sosial problemlərin həlli üçün tədbirlər planlaşdırıla bilər.

Hal-hazırda İAEƏ-də investisiya cəlb edilməsi amili sosial-iqtisadi inkişafa əvəzsiz təsir göstərmiş olar. Məlumdur ki, Regionların sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsi, demək olar ki, xarici investisiyaları cəlb etməklə yüksəlir. Məhz investisiya nəticəsində istər regionun ümumi məhsullarında, istər büdcə gəlirlərində, istərsə də əhalinin məşğulluq sahəsində artım əldə olunur.

Regionun inkişafı mürəkkəb bir proses olaraq, strateji idarəetmə sisteminin formalaşması nəticəsində meydana çıxır. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi isə müəyyən prinsiplər əsasında reallaşır. Bu tip strateji planlar, əslində, region inkişafının müxtəlif tərəflərini bir-biri ilə əlaqələndirən idarəetmə sənədidir. Belə bir sənədin hazırlanması üçün sadalanan şərtlər labüddür: (Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж. 2000: с.126)

- regionun inkişafı üçün müəyyən məqsədlərin olması;
- qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olma yollarının müəyyən edilməsi;
- həyata keçirildiyi zaman uğur əldə etməyə imkan verəcək potensial imkanların təhlili;
- seçilmiş istiqamətlərdə hərəkətin tənzimlənmə üsullarının işlənilib hazırlanması;
- resurslardan istifadənin rəşional yollarının təsdiqi.

Regionun sosial-iqtisadi inkişafının strateji planı region rəhbərliyi ilə region əhalisinin birgə fəaliyyət göstərməsinə imkan verməlidir. Bu tip planlar cari problemlərin həlli üçün bütün aktorların balanslaşdırılmış və əlaqələndirilmiş fəaliyyətlərini nəzərdə tutmalı, tərəfdaşlıq əlaqələrinin qurulması üçün bir vasitə olmalıdır.

Həmçinin regionda həyatın bütün sahələrində effektiv strateji fəaliyyətləri müəyyən etməli, onların icrasını təşkil edən mexanizm rolunu oynamalıdır (Cədvəl 7).

Cədvəl 17: Regionun sosial-iqtisadi inkişafının strateji prinsipləri

Ardıcılıq prinsipi	Regional səviyyədə sənaye və təsərrüfat fəaliyyətinin bütün sahələrini, tendensiyalarını, dəyişiklikləri və rəyləri əhatə etməyə, habelə fəaliyyətin məqsədlərini, onların tabeçiliyini müəyyən etməyə, qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün alternativ üsulları müqayisə etməyə imkan verməli
Davamlılıq prinsipi	Həm rayonun sosial-iqtisadi sistemində, həm də ondan kənarında baş verən dəyişikliklər əsasında hazırlanmış uzunmüddətli planları vaxtında həyata keçirmək, habelə uzunmüddətli, ortamüddətli və illik planların ardıcılığını təmin etmək
İcra edilmiş uzunmüddətli inkişaf planlarının qarşılıqlı əlaqə prinsipi	Şaquli (region, bütövlükdə iqtisadiyyat) və üfüqi (müəssisə, məhsul təchizatçıları və istehlakçıları) inkişaf etdirmək
Sosial tərəfdaşlıq prinsipi	Hökumət, biznes, eləcə də əhali arasında yeni tipli münasibətlərin qurulması, onların maraq, habelə məqsədlərinin koordinasiyasının təmin edilməsi, resursların birləşdirilməsi, birgə fəaliyyətlərin inkişafı və məsuliyyətin bölüşdürülməsi
Sistemin özünün adekvatlıq prinsipi	Planlaşdırmanın obyektı olan, planlaşdırma və proqnozlaşdırmanın bütün əhəmiyyətli üsullarının təhlilini, həmçinin yeni prosedurların və model aparatlarının işlənilib hazırlanmasını tələb edilməsi
Uçot tələbatı prinsipi	Müəyyən bir bölgənin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, maksimum fayda və üstünlüklərə nail olmaq üçün bölgənin qlobal, federal, regionlararası sosial-iqtisadi proseslərə daxil edilməsi.

Mənbə: (Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. (2009), 120 с)

Regionun sosial-iqtisadi inkişafının strateji planlarına dair xüsusiyyətlər isə aşağıdakılardır: (Чульдум А. 2012: s.4)

- Regionun iqtisadiyyatının güclü və zəif tərəflərini vurğulayaraq, ilk növbədə insanlar üçün daha yaxşı həyat şəraitinin yaradılmasına diqqət yetirmək, regionun rəqabət üstünlüklərini gücləndirməyə, inkişaf etdirməyə və formalaşdırmağa çalışmaq;

- Əmtəə və xidmət istehsalçılarını, investorları, hökuməti və ictimaiyyəti istiqamətləndirən, onlara gələcək inkişafa baxış əsasında qərarların icrasına kömək edən qısa ideya və prinsiplər təqdim etmək;

- Bütün regional güclərin tərəfdaşlığını, qarşılıqlı fəaliyyətini təşkil etmək.

Regionun sosial-iqtisadi inkişafı üçün strateji planlar hazırlanarkən proses mərhələli şəkildə icra olunur. İlk olaraq, rayonun sosial-iqtisadi inkişaf baxımından mövcud səviyyəsi və xüsusiyyətləri qiymətləndirilərək bu inkişafın resurs bazası təhlil olunur. Daha sonra regional iqtisadiyyatın inkişaf konsepsiyası hazırlanır və regional iqtisadiyyatın modernləşdirilmə ssenarilərinin işlənilməsi üçün sonuncunun yeni regionlararası əlaqələr və qarşılıqlı asılılıq sistemində uyğunlaşdırılır. Sonda isə ərazinin gələcək inkişafına dair təlimatlar seçilərək diqqətdən keçirilir (Mahmudov M.M., Mahmudova İ.M. 2012: s.55).

Konsepsiya hazırlanan zaman başlanğıc nöqtə sektoral prioritetlərin (regionun inkişafının “qütübü”), eləcə də regionun inkişaf hədəflərinin müəyyən edilməsi olmalıdır. Regionun inkişafı üzrə strateji planın əsas məqsədi rayon əhalisinin həyat səviyyəsinin və yaşam keyfiyyətinin yüksəldilməsidir. Əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün “sosial sifariş”in yaradılması və yerinə yetirilməsi təklif edilir. “Sosial sifariş” anlayışı əhalinin normal yaşayışını təmin etmək üçün zəruri olan xidmətlər kompleksini ehtiva edir.

Regionların sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı problemlərə gəlincə, qeyd etmək lazımdır ki, regionlarda uzunmüddət davamlı şəkildə sosial-iqtisadi inkişafın təmin edilməsi regional idarəetmədə ən mühüm problemlərdən biridir. Bilirik ki, regional inkişaf mümkün qədər insan həyatının hər bir sahəsini əhatə etmiş olur. Odur ki, hər bir regionun sosial-iqtisadi inkişaf baxımından davamlı və daimi olması üçün xüsusi metodlar və bu metodların əsasında tərtib olunmuş inkişaf xətti nəzərdə tutulmalıdır ki, həmin trayektoriya ilə hərəkəti təşkil edən amillər müəyyən edilə bilsin. Çünki həmin amillər regionda sosial-iqtisadi inkişaf üçün çox önəmlidir.

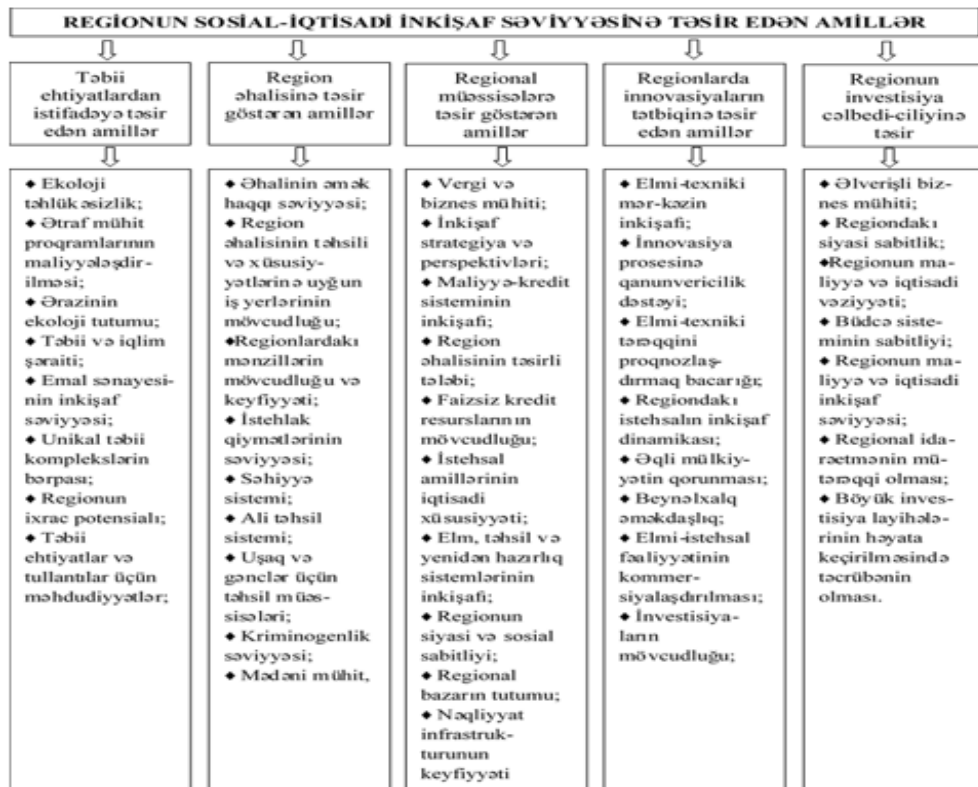
Qeyd etmək lazımdır ki, regional sosial-iqtisadi inkişaf üçün ümumiləşdirilmiş formada nəzərdə tutulmuş alternativ yollar da nəzərdə tutulmuşdur. Belə ki: (Qarayev A.A. 2022: s.254)

1) Əvvəlki il göstəricilərinə nisbətən qısa və uzunmüddətli hədəf parametrləri səviyyəsini nəzərə çarpan dərəcədə üstələmiş artım strategiyası (Bir qayda olaraq, dinamik inkişaf edən regionlarda istifadə olunur.) əhəmiyyətli potensiala malikdir;

2) İnflyasiyaya uyğunlaşdırılmış, mövcud səviyyədə hədəflərin müəyyən edilməsi ilə xarakterizə olunan məhdud artım strategiyası (Bu strategiya, əsasən, inkişaf variantlarını seçməkdə çox risk götürmək istəməyən sabit iqtisadi vəziyyətə malik regionlar tərəfindən seçilir);

3) Azalma strategiyası (bölgədə hasilat qaçılmaz olaraq dayanarsa, mənfi nəticələri azaltmaq üçün bu alternativ seçilir və qarşıya qoyulan hədəflərin səviyyəsi əvvəlki illərdə əldə ediləndən daha aşağı olduğuna görə son çarə strategiyası adlanır).

Şəkil 4: Regionun sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsinə əsir edən amilləri



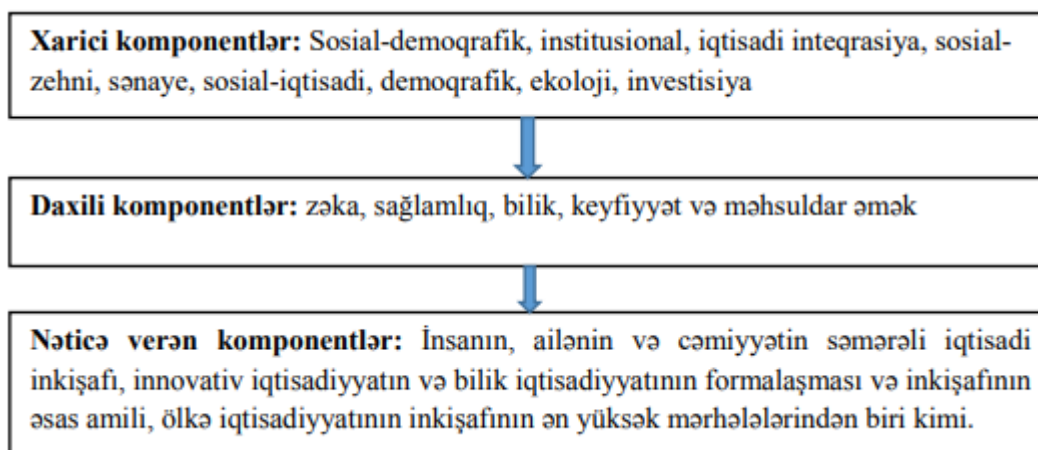
Mənbə: (Hayмова е.Ю. 2012: с.139)

Bu strategiyanın da bir neçə variantı ola bilər:

- Qeyri-aktiv istehsalı yenidən təşkil etmək və ya tamamilə ləğv etmək;

- Əlavə xərclərdən uzaqlaşmaq, yəni iqtisadi səmərəsizliyi bütövlükdə region üçün aşağı nəticələrə səbəb olan sənaye sahələrinin azaldılması;
- İxtisar və istiqamətin dəyişdirilməsi;
- Buraxılmış vəsaitlərin rayonda yenidən qurulan və modernləşdirilmiş müəssisələrə ayrılması ilə istehsal müəssisələrinin bir hissəsinin ləğvi.

Sxem 5: İnsan kapitalının məzmununu müəyyən edən komponentlər



Mənbə: (Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. 2005: с.100).

Sosial sahələrdə inkişafın mühüm prinsipi odur ki, bu sektorlar üçün büdcədən maliyyə ayrımının artması ilə sektorların regional büdcəyə təzyiqi də azalacaq. Sadalanan müddəanın da tətbiqi o deməkdir ki: (Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж. 2000: с.136)

a) Sosial sahələr üçün mümkün maliyyə mənbələrinin genişləndirilməsi, sosial sahənin büdcə sektorlarında qarışıq kapitalı müəssisələrin yaradılmasınadək əhalinin müəssisələrdən qarşılıqlı faydalı şərtlərlə vəsaitlərinin çıxarması;

b) Resursa qənaət rejimi hesabına sosial sahənin xərclərinin azaldılması, məqsədyönlü sosial tədbirlərin keçirilməsi, özünütəsərrüfat fəaliyyətinin yenidən qurulması və genişləndirilməsi.

c) Xidmətlərin keyfiyyətinə regional hakimiyyət orqanları tərəfindən məcburi nəzarət ilə sosial xidmətlər bazarında rəqabətin təşviq siyasətini həyata keçirmək;

d) Sosial xidmətlər üçün inhisar bazarlarında rəqabət mühitinin yaradılmasının təşviq etmək;

e) Sosial xidmətlər göstərmək hüququ üçün tenderlərin təşkili.

Məlumdur ki, 90-cı illərdə mövcud vəziyyətdən istifadə edən ermənilər torpaqlarımızın 20 %-ni işğal etmişdilər. Beləliklə də, Qarabağ və ətraf yeddi rayon (Ağdamın ərazisindən 73%, Füzulinin isə 79%-i), eləcə də Tərtər rayonundan 13, Qazax rayonundan 7, Naxçıvan MR-dan isə 1 kənd uzun illər düşmən tərəfindən qeyri-qanuni olaraq istismar olunmuşdur.

III FƏSİL. QARABAĞ VƏ ƏTRAF RAYONLARIN İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİNDƏ SOSIAL-İQTİSADI İNKİŞAFININ TƏMİN EDİLMƏSİNDƏ İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİNİN PRIORİTET İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunması mexanizminin təkmilləşdirilməsi yolları

Hal-hazırda, təşkilatın inkişafı və fəaliyyətinin həlledici amil İRİE olduğu qəbul edilir. İstehsalın və cəmiyyətin inkişafı ilə şirkətin fəaliyyətində insanın rolu keyfiyyətə dəyişdi. Hazırda insan resurslarının səmərəli idarə edilməsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini əsasən müəyyənləşdirir. İnsan potensialının müəssisələrin uğurunun strateji amili kimi rolunun güclənməsi şəraitdə artıb:

- qloballaşma və iqtisadiyyatın beynəlmilləşdirilməsi;
- elm və texnologiyanın inkişafını sürətləndirmək;
- IT inkişafı;
- rəqabətin gücləndirilməsi və s.

Bu şəraitdə istənilən təşkilatın uğuru getdikcə daha çox əməkdaşlardan asılı olacaq. Bu gün təşkilatın fəaliyyətinin texniki, iqtisadi və maliyyə aspektlərini anlamaq və əməkdaşların davranışını müəyyən edən mexanizmi idarə etməyi öyrənmək kifayət deyil.

İnsan resurslarının səmərəli idarə edilməsi və əmək kollektivindən səmərəli istifadə edilməsi üçün tək-cə insanın (qrupun) təbiəti haqqında bilik kifayət deyildir. Ona görə ki, işçi məqsəd kimi yox, nailiyyət vasitəsi kimi tədqiq olunur. Bu insan resurslarının idarə vəzifələri müəyyən edir (Савельченко И. А., Никифорова Л. Е. 2017: с.256):

- insan potensialının səmərəli istifadəsi;
- insan davranışını xarici (sosial) və daxili (təşkilati) tələblərə uyğun düzgün tənzimləmək bacarığı.

İşçiyə xarici tələblər - peşə tələblərinə riayət etmək, qrupda işləmək bacarığı və ünsiyyət bacarığıdır. Daxili tələblər - fəaliyyətin səmərəliliyi, vəzifə öhdəliklərinin vicdanla yerinə yetirilməsi, təşkilatın norma və standartlarına riayət olunmasıdır. Əsas rol təşkilati tələblərə məxsusdur. İRIE-in ən mühüm vəzifəsi insanları idarə etmək üçün mükəmməl texnologiyaların tətbiq edilməsidir. İRIE-nin təşkilatda insan davranışının sosial tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş peşəkar fəaliyyətdir.

Yuxarıda göstərilənlərə əsasən, İRIE üzrə mütəxəssisin, ilk növbədə, davranış elmləri (psixologiya, sosiologiya, kulturologiya, hüquq, iqtisadiyyat və s.) sahəsində geniş biliklərə malik olması, eləcə də şəxsiyyətin diaqnostikası vasitələri ilə işləməyi bacarması və davranışını tənzimləmək bacarığı olmalıdır (Hayмова е.Ю. 2012: с.130).

Bundan başqa, effektiv tədris üçün təşkilati və xüsusi idarəetmə intizamlarını (təşkilati layihələndirmə, kadr marketinqi, kadr strategiyasının formalaşdırılması, əmək bazarının təhlili, əmək motivasiyası, əmək münaqişələrinin həlli, personalın idarə edilməsi metodları və s.) bilmək lazımdır.

Davranışın iqtisadi tənzimlənməsinin mexanizm və vasitələri, dəyər münasibətlərinin mahiyyəti, əmək bazarında və təşkilatlarda münasibətlər anlayışı üçün iqtisad elmləri (ümumi iqtisadi nəzəriyyə, mikro və makroiqtisadiyyat, əmək iqtisadiyyatı) bilikləri çox vacibdir. İRIE ilkin olaraq bir tərəfdən təşkilatlarda müvafiq xidmət və funksional bölmələrin formalaşdırılmasını, digər tərəfdən isə ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasını nəzərdə tutur.

İstənilən strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün ən azı iki əsas şərt yerinə yetirilməlidir.

1. Bütün səviyyələrdə menecerlər təşkilatın strategiyasını aydın strateji göstərişlər sistemi şəklində almalı və bu cür göstərişləri strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üzrə cari əməliyyat planına uyğun olaraq ciddi şəkildə həyata keçirməlidirlər (Дуракова И.Б. 2010: с.187).

Təşkilatın rəhbərliyi strategiyanın həyata keçirilməsinin bütün prosesi ərzində bu prosesin bütün lazımi resursları tam şəkildə almasını təmin etməyə borcludur.

Menecerlər strategiyanın həyata keçirilməsi prosesinə xüsusi dəstəyi tətbiq etməlidirlər ki, bu da mütləq daxil olmalıdır: bütün strateji məqsədlərə və bu məqsədlərə əməli şəkildə nail olmağa yönəlmiş adekvat çevik həllərə nəzarət etməklə onun faktiki icrasına nəzarətdir.

2. Korporativ strategiyanın bütün əsas məqamları və xüsusilə onun cari strateji istiqamətləri təşkilatın bütün əməkdaşlarına yaxşı çatdırılmalıdır.

Təşkilatın ümumi strategiyasının səmərəliliyin bütün meyarlarına cavab verməsi arzu edilir.

Başqa sözlə, təşkilatın bütün işçilərinin bu xüsusi strategiyanı həyata keçirmək üçün kifayət qədər motivasiyası onun uğurla həyata keçirilməsi üçün vacib, mütləq zəruri şərtidir.

Strategiyanın işə salınması strateji idarəetmənin əsas qərarlarından biridir.

Ümumi strategiyanın işə salınması mərhələsində təşkilatın hər bir idarəetmə səviyyəsi özünün konkret vəzifələrini həll etməlidir. Amma eyni zamanda menecerlər səviyyəsində qərarlar böyük rol oynayır.

Strategiyanın həyata keçirilməsinin bu mərhələsində təşkilatın menecerləri aşağıdakı məsələləri həll etməlidirlər.

Birinci, menecerlər korporativ strategiyanın təqdim olunan versiyası ilə müqayisədə təşkilatın xarici mühitinin yekun cari təhlilini aparırlar.

İkincisi, onlar həm də bütün əsas strateji məqsədləri vurğulayaraq ona lazımı dəyişikliklər etməklə strategiyanın yekun korreksiyasını həyata keçirirlər. Eyni zamanda, strategiyanın məqsədlər baxımından yekun korreksiyası həm də bütün zəruri resursların təmin edilməsi baxımından onun yekun balanslaşdırılması deməkdir (Добровинский А.П. 2011: с.112).

Üçüncüsü, yekun düzəlişdən sonra ümumi strategiya əvvəlcə təşkilatın yüksək səviyyəli rəhbərləri tərəfindən təsdiqlənir, sonra isə bütün təşkilatda sözdə “qanuni başlanğıc”, yəni strategiyanın fəaliyyətə başlaması barədə dəqiq əmr verilir.

Təşkilatın bütün səviyyələrində və onun bütün ixtisaslaşdırılmış alt sistemləri üçün müvafiq səlahiyyətlər çərçivəsində konkret korporativ strategiyanın həyata

keçirilməsi prosesinin rəsmi başlanmasından sonra bu konkret strategiyanın sistemli şəkildə həyata keçirilməsi üçün zəruri işlər aparılır.

Strategiyanın həyata keçirilməsinin hazırkı mərhələsində fəaliyyətin əsas məzmunu bu konkret strategiyada nəzərdə tutulmuş bütün əsas strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsindən ibarətdir, hansı ki, bu konkret müddət ərzində həyata keçirilir (Добровинский А.П. 2011: с.114).

Müasir strateji idarəetmə qanunlarına uyğun olaraq həyata keçirilən strategiyanın çevik korreksiyası daim həyata keçirilir. Praktikada bu, həm təşkilatın fərdi ixtisaslaşmış strategiyaları baxımından, həm də bütövlükdə onun ümumi strategiyasında real vaxt rejimində həyata keçirilən zəruri spesifik dəyişikliklər şəklində özünü göstərir.

Ancaq eyni zamanda, həmişə yadda saxlamaq lazımdır ki, müəyyən bir strategiyanın həyata keçirilməsinin davamlı prosesi zamanı real iş təcrübəsində həyata keçirilən hər hansı bir spesifik dəyişikliklər yalnız iki keyfiyyətə fərqli strateji tipə aiddir.

Birinci növ dəyişikliklər bu konkret strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində həyata keçirilən, onun xüsusi ilkin keyfiyyətinin həddlərində qalan praktiki dəyişikliklərdir, yəni situasiya baxımından keyfiyyətə ilkin strategiyanın cari nəticələridir.

İkinci növ dəyişikliklər bu konkret strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində həyata keçirilən, lakin məzmununa görə onun xüsusi ilkin keyfiyyətinin həddlərindən kənara çıxan praktiki dəyişikliklərdir, yəni situasiya baxımından keyfiyyətə yeni strategiyanın cari nəticələridir (Наумова е.Ю. 2012: с.134).

Beləliklə, ikinci növ taktiki dəyişikliklərin həyata keçirilməsi faktının özü, mahiyyətə, situasiya baxımından ilkin strategiyadan fərqli ikinci dərəcəli strategiyaya praktiki keçidin artıq baş verdiyini bildirir, mahiyyətə özünün xüsusi - keyfiyyətə yeni - spesifik sistem məzmunu ilə səciyyələnən strategiyadır.

İstənilən konkret kommersiya təşkilatı özünün xüsusi ixtisaslaşdırılmış fəaliyyəti prosesində gec-tez, şüurlu və ya şüursuz, lakin həmişə öz inkişafının

təkcə taktiki cəhətdən fərqli deyil, həm də strateji cəhətdən fərqli mərhələlərini keçir.

Məhz belə strateji keçidlər sistemli strateji dəyişikliklərdir, keyfiyyətə müəyyən edilmiş bir strategiyadan digər keyfiyyətə fərqli strategiyaya mürəkkəb keçidlərdir. Strateji idarəetmə baxımından bu cür keçidlərin spesifik formaları əsaslı şəkildə fərqli ola bilər.

Düzgün qurulmuş, yəni yaxşı, strateji idarəetmə ilə bir korporativ strategiyadan digərinə keçid şüurlu, peşəkar və son nəticədə effektiv şəkildə həyata keçirilir.

Zəif strateji idarəetmə ilə strategiyada keyfiyyət dəyişiklikləri ya şüursuz, ya da şüurlu şəkildə baş verə bilər, lakin kifayət qədər peşəkar deyil. Bu, həmişə təşkilatın tam iflasına qədər səmərəliliyinin əhəmiyyətli dərəcədə azalması ilə müşayiət olunur (Савельченко И. А., Никифорова Л. Е. 2017: с.264).

Kommersiya təşkilatının birinci və ikinci növlərin nəzərəcarpacaq strateji dəyişikliklərini ayırd etmək və qabaqcadan görmək və müvafiq olaraq bir strategiyadan digərinə (yəni keyfiyyətə yeni) kifayət qədər peşəkar keçidlər etmək bacarığı ən incə və xüsusən də biridir.

Bu qabiliyyət konkret təşkilat üçün strateji rəqabət üstünlüyü yaradılmasında ilkin və əsas amillərdən biridir.

Strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində idarəetmənin hər bir səviyyəsi özünəməxsus vəzifələri həll edir və ona həvalə edilmiş funksiyaları yerinə yetirir. Strategiyanın həyata keçirilməsinin təşkilində həlledici rol menecmentə məxsusdur. Onun bu mərhələdəki fəaliyyəti beş ardıcıl addım şəklində təmsil oluna bilər.

İlk addım ətraf mühitin vəziyyətinin, məqsədlərin, hazırlanmış strategiyaların dərindən öyrənilməsidir. Birinci addımı həyata keçirərkən aşağıdakı əsas vəzifələr həll olunur: (Kucherov D.G. 2015: p.20)

- Müəyyən məqsədlərin, işlənilmiş hazırlanmış strategiyaların mahiyyətinin, onların düzgünlüyünün və bir-birinə uyğunluğunun, habelə ətraf mühitin vəziyyətinin yekun aydınlaşdırılmasıdır. Bunun vasitəsilə, sanki, strategiyaların

həyata keçirilməsinə son “davam” verilir. Eyni zamanda, ətraf mühitdə dəyişikliklər baş verdikdə, eləcə də məqsəd və strategiyaların əvvəlki təhlili və işlənilib hazırlanması zamanı çatışmazlıqlar aşkar edildikdə düzəlişlər mümkündür;

- Strategiyaların həyata keçirilməsi prosesinə işçilərin hərtərəfli cəlb edilməsi üçün zəmin hazırlamaq üçün strategiya ideyalarının və məqsədlərin mənasının şirkət işçilərinə daha geniş şəkildə çatdırılması.

İkinci addım yuxarı menecmentin təşkilatın resurslarından səmərəli istifadə ilə bağlı qərarlar qəbul etməsidir. İkinci mərhələdə resursların qiymətləndirilməsi aparılır, onların bölüşdürülməsi, habelə işçilərin strategiyaların həyata keçirilməsi prosesinə maraqlı cəlb edilməsi üçün şəraitin yaradılması barədə qərarlar qəbul edilir. Bu halda mühüm vəzifə resursları həyata keçirilən strategiyalara uyğunlaşdırmaqdır. Bunun üçün xüsusi proqramlar hazırlanır, onların həyata keçirilməsi əlavə resursların əldə edilməsinə və ya mövcud olanların inkişafına kömək etməlidir. Məsələn, işçilər üçün təlim proqramları ola bilər.

Üçüncü addımda yuxarı rəhbərlik təşkilati strukturla bağlı qərarlar qəbul edir. Mövcud təşkilati strukturun həyata keçirilməsi üçün qəbul edilmiş strategiyalara uyğunluğu aydınlaşdırılır və zəruri hallarda şirkətin təşkilati strukturunda müvafiq dəyişikliklər edilir (Дуракова И.Б. 2010: с.190).

Dördüncü addım təşkilatda lazımi dəyişikliklərin edilməsidir, onsuz strategiyanın həyata keçirilməsinə başlamaq mümkün deyil. Dəyişiklik problemi son dərəcə incə, mürəkkəb və ağırlıdır. Belə dəyişikliklərin şərtlərini və imkanlarını müəyyən edən obyektiv amillər nəzərə alınmadan dəyişikliklər həyata keçirilə bilməz. Bir firmada əsaslı dəyişiklik etmək çox vaxt bir neçə il çəkir.

Dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə qərar verərkən təkcə dəyişikliklərin nə üçün lazım olduğuna, nəyə gətirib çıxarmalı olduğuna, nəyi və necə dəyişdirilməli olduğuna deyil, həm də dəyişikliklərin necə qəbul ediləcəyinə, hansı qüvvələr və hansı formada olacağına diqqət yetirmək çox vacibdir. Onlara müqavimət göstərmək, hansı dəyişiklik tərzini seçmək və hansı üsullarla həyata keçirmək lazımdır.

Beşinci addım, yeni şərtlər təcili olaraq bunu tələb edərsə, yuxarı rəhbərliyin strategiyanın icra planını nəzərdən keçirməsidir. Strateji plan dogma deyil və təbii ki, o, müəyyən şərtlər daxilində dəyişdirilə bilər və edilməlidir. Bununla belə, yeni vəziyyətlər yarandıqda planı dəyişməkdən çəkinmək də vacibdir. Mövcud plandan əhəmiyyətli dərəcədə daha çox qazanc imkanları təqdim etdikdə yeni plan qəbul oluna bilər.

İqtisadi böhrandan çıxmaq üçün taktiki (operativ) tədbirlər aşağıdakılar ola bilər: xərclərin azaldılması, bölmələrin bağlanması, işçilərin ixtisarı, istehsalın və satışın həcmının azaldılması, aktiv marketinq tədqiqatları, məhsulların qiymətlərinin artırılması, daxili ehtiyatların aşkar edilməsi və istifadəsi, modernləşdirilməsi, mütəxəssislərin cəlb edilməsi, kreditlərin alınması, nizam-intizamın gücləndirilməsidir.

Strateji və əməliyyat planlaşdırması bir-biri ilə əlaqəlidir və biri ilə digərindən təcrid olunmuş şəkildə məşğul olmaq mümkün deyil. Seçilmiş strategiya çərçivəsində taktiki planlaşdırma aparılmalıdır. İqtisadi böhrandan çıxmaq üçün operativ tədbirlər strateji hədəflərdən təcrid olunmuş şəkildə həyata keçirilərsə, bu, maliyyə vəziyyətinin qısamüddətli yaxşılaşmasına səbəb ola bilər, lakin böhranın əsas səbəblərini aradan qaldırmayacaq (Kucherov D.G. 2015: p.26).

Seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsində menecerlərin fəaliyyətinə aşağıdakı vəzifələr daxildir:

- İşlənmiş antiböhran strategiyası və məqsədləri, onların bir-birinə uyğunluğu haqqında yekun anlayış;
- Antiböhran strategiyasının həyata keçirilməsi prosesinə işçilərin cəlb olunmasının gücləndirilməsi üçün zəmin hazırlamaq üçün yeni strategiyanın ideyalarının və məqsədlərin mənasının işçilərə daha geniş şəkildə çatdırılması;
- Resursların davam edən antiböhran strategiyasına uyğunlaşdırılması;
- Təşkilat strukturu haqqında qərar qəbul etmək.

Yeni strategiya həyata keçirərkən dəyişikliklərin necə qəbul ediləcəyinə, hansı qüvvələrin müqavimət göstərəcəyinə, hansı davranış tərzinin seçilməsinə

diqqət yetirmək lazımdır. Dəyişikliyin növündən, xarakterindən və məzmunundan asılı olmayaraq müqavimət minimuma endirilməli və ya aradan qaldırılmalıdır.

İdarəetmə sistemləri strategiyanın həyata keçirilməsinə kömək edir və ya mane olur. Bir tərəfdən, bürokratik idarəetmə tərzinin çiçəkləndiyi müəssisələrdə aşağı səviyyəli kadrların ən sadə qərarları və xərcləri belə yuxarı səviyyəli menecer tərəfindən təsdiqlənməlidir. Bir şəxs uzun müddət bu tip strukturda işləyirsə, çətin ki, əlavə məsuliyyət və təşəbbüsü öz üzərinə götürmək istəməsin. Bu şərtlərdə, yeni problemlərdən və məsuliyyətlərdən qorunmaq, bunun vəzifə öhdəliklərinin bir hissəsi olmadığı üçün bəhanə olacaqdır. Digər tərəfdən, sistemlərin və sənədlərin olmaması işçinin müəssisə daxilində işdən çıxması və ya başqa işə keçməsi halında artıq görülmüş işlərin təkrarlanmasına və ya məlumatların itirilməsinə səbəb ola bilər (Дуракова И.Б. 2010: с.198).

İdarəetmə mədəniyyəti əhəmiyyətli hərəkətverici qüvvə ola bilər. Lakin unutmamaq lazımdır ki, müəssisənin idarəetmə mədəniyyəti uzun tarixə malik olan və bir anda dəyişdirilə bilməyən ənənələr nəticəsində yaranmışdır. İdarəetmə mədəniyyəti müəssisənin böhran əleyhinə strategiyası ilə ziddiyyət təşkil edərsə, problemlər yarana bilər.

Fərqli təşkilatların öz idarəetmə tərzini var. O, təşkilatın strategiyasına yaxşı uyğunlaşa bilər və ya onunla ziddiyyət təşkil edə bilər. Bəzi hallarda bir üslubun üstünlük təşkil etməsi problemlərə səbəb ola bilər. Hesab edilir ki, avtokratik üslub yalnız müqavimətin dərhal aradan qaldırılmasını tələb edən vəziyyətlərdə, çox vacib dəyişikliklər edərəkən faydalı ola bilər (Савельченко И. А, Никифорова Л. Е. 2017: с.310)

Bacarıqlar və resurslar da antiböhran strategiyasına böyük təsir göstərir, çünki onlardan düzgün istifadə təşkilatın uğuru üçün çox vacibdir.

Menecer müəssisənin resurslarını maksimum dərəcədə səfərbər etməli və ən böyük effekt verəcək şəkildə bölüşdürməlidir. Müəssisənin resurs potensialından istifadə mexanizmi davam edən antiböhran strategiyasına uyğunlaşdırılıb. Müəssisə daxilində resursların hərəkətini idarə edən funksional bölmələrə yeni vəzifələr gətirilməlidir. Eyni zamanda, onların müqavimətini aradan qaldırmaq və

yeni strategiyanın həyata keçirilməsində səmərəli iştirakın zəruriliyinə inandırmaq üçün müvafiq hazırlıq işləri aparılmalıdır.

3.2. Müasir şəraitdə korporativ mədəniyyət və liderlik üslubunun insan resurslarının strateji idarə edilməsi prosesinə təsiri perspektivləri

Korporativ mədəniyyət təşkilatın simasıdır. Bu, təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərin fəaliyyətləri, prosesləri və iş mühitinin məcmusudur. Buraya həmçinin təşkilatın işçilər, müştərilər və icma ilə necə qarşılıqlı əlaqəsi, habelə onların təşkilatın haqqında təsəvvürləri daxildir.

Korporativ mədəniyyətin əsas nümayəndələri - şirkətin əməkdaşlarıdır. Savadlı korporativ mədəniyyətin üstünlüklərinə əməkdaşların fəal cəlb olunması, işlə təmin olunması və dərin birlik hissi daxildir.

Yaxşı korporativ mədəniyyətə malik olan təşkilatlar məmnuniyyətlə işləyən və şirkətlə vəhdət hiss edən əməkdaşları cəlb edirlər. Beləliklə, onlar öz şirkətlərinin "ambassadorları" olur, onun nüfuzunu artırır və yüksək ixtisaslı kadrları cəlb edirlər.

Korporativ mədəniyyətə münasibətdə dəyərlər hədəf və arzuolunan hadisə kimi müəyyən edilə bilər, çünki insan həmişə öz xarici mühitinin bütün elementlərinə münasibətdə qiymətləndirmə mövqeyi tutur. Bu vəziyyətdə dəyərlər hər cür qarşılıqlı əlaqə üçün stimül, zəruri şərt kimi xidmət edir.

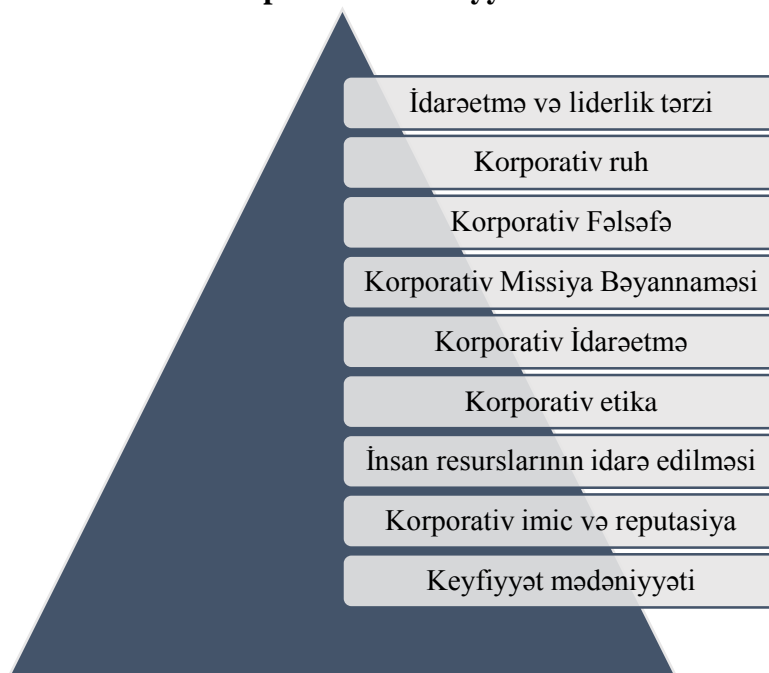
Dəyərlər strukturun (əsas) əsasını təşkil edir. Sonuncular təşkilatda müşahidə edilməli olan normalar ideyasını müəyyənləşdirir və bu fikirlər işçilərin davranışında həyata keçirilir (Блондель Ж. 2000: с.135).

Beləliklə, əgər şəxsi heyətin müəyyən davranışına nail olmaq lazımdırsa, müvafiq qayda, norma və standartların yaradılması kifayət deyil. Norma və qaydalarla yanaşı, "dəyər bazası"nı formalaşdırmaq lazımdır. Eyni şey haqqında fərqli danışarkən, dəyərlər ümumiləşdirilmiş fəaliyyət istiqamətini təyin edir və qaydalar, normalar və standartlar bu dəyərləri müəyyənləşdirir.

Bütövlükdə nəzərə alınan korporativ mədəniyyət öz tərkibində təkcə işçilərin davranışının idarə olunmasını təmin edən elementlərin "tam dəsti"yə malik deyil:

həm əməl edilməli olan normalar, həm də bu normalara (dəyərlərə) əməl etmək üçün daxili stimullardır. Bundan əlavə, korporativ mədəniyyət işçilərin şüuruna dəyərlərin daxil olmasını təmin edən elementləri (rituallar, adət-ənənələr, təşkilatın “mifləri və əfsanələri”, “qəhrəmanları”) ehtiva edir. Bu elementlər kortəbii və ya məqsədyönlü şəkildə formalaşır və təşkilat üzvlərinin (həm rəhbərliyin, həm də sıravı üzvlərin) şüurunda mövcud olan dəyərləri əks etdirir.

Sxem 6: Korporativ mədəniyyətin elementləri



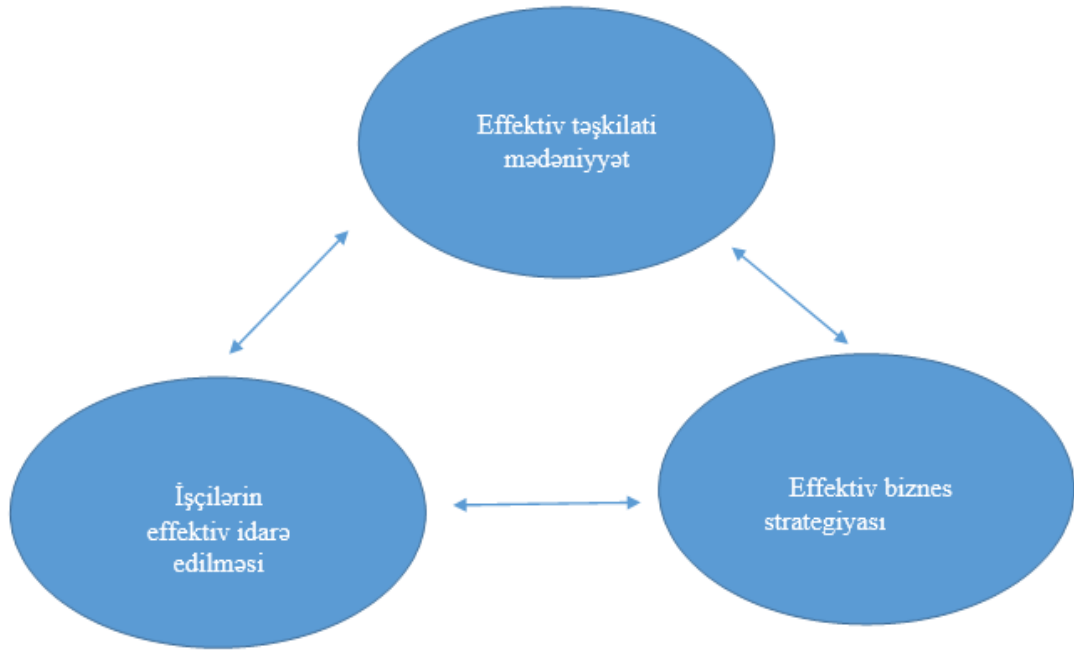
Mənbə: (Фрейд З. 2003: с.110)

Əgər korporativ mədəniyyəti bir sistem hesab etsək, onda onun əsas amili onun bütün digər elementlərinə (normalar, qaydalar, standartlar, miflər, əfsanələr, davranış nümunələri, ünsiyyət modelləri və s.) nüfuz edən dəyərlərdir.

Korporativ mədəniyyətin model versiyası təşkilat mədəniyyəti ilə kifayət qədər aydın bir fərq qoymağa kömək edir, eyni zamanda birincinin praktik tətbiqini və onu formalaşdırmaq üçün mümkün tədbirlərin miqyasını vizual şəkildə təqdim edir. İdarəetmədə bu, öz növbəsində, korporativ mədəniyyətin faydalılığını və effektivliyini gözləyərək, xərclərin və satınalmaların cəmini proqnozlaşdırmağa imkan verir.

Effektiv korporativ mədəniyyət uęurlu layihələr v  prosesləri yaratmaęa, həyata keęirm y  v  miqyasına salmaęa, gəlirliliyi artırmaęa v  biznesin davamlılıęını qorumaęa imkan verir. Bu, həmçinin iřil rin baęlılıęını artırır, xoř m řt ri və maraqlı tərəf təcrübəsini təmin edir və ümumi məmnuniyyəti artırır.

Sxem 7: Korporativ mədəniyyətin, biznes strategiyasının v  İR strategiyasının qarřılıqlı əlaqəsi



Mənbə: (Koull D .2014: s.129 materialları, əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmıřdır)

Möhkəm korporativ mədəniyyət iř sahəsinə yenicə daxil olan gənc nəsil  c n çox vacibdir. Gənclər sabit maařı olan iři qiym tl ndirs l r də, onları iř  həvəsləndirmək  c n mədəniyyətə və emosional məzmununa daha çox əhəmiyyət verirlər.

Korporativ mədəniyyətin 4 ümumi n v  var. R.Quinn və K.Cameron bu mövzuda fundamental tədqiqat aparmıř və korporativ mədəniyyətin əsas növlərini müəyyən etmiřl r:

-  m kdařlıq mədəniyyəti: Klan və ya ailə mədəniyyəti də adlandırılan bu növ komanda iřini v  birliyi vuręulayır. İřil r özlərini ailəyə aid hiss edir, əsas prioritetlər ř xi münasibətlər, əxlaq, fəal iřtirak v  konsensus axtarıřı kimi dəyərlərdir. Korporativ  m kdařlıq mədəniyyəti iřil r, menecerlər, layihə menecerləri v  t chizat lılar arasında qarřılıqlı əlaqəni t řviq edir.

- Yaradıcılıq mədəniyyəti: Adxokratik mədəniyyəti də adlanır, bu tip korporativ mədəniyyətdə sahibkarlıq ruhu stimullaşdırılır. İşçilər yeni ideyaları araşdırmaq azadlığına malikdirlər və risk götürdükləri üçün mükafatlandırılırlar. Bu mədəniyyət uğur qazanmaq üçün yeniliyə, öyrənməyə və böyüməyə arxalanan startaplar arasında populyardır.

- Rəqabət Mədəniyyəti: Bazar mədəniyyəti də adlandırılan bu növ nəticə əldə etməkdir. Rəqabət mədəniyyətinə malik şirkətlərdə çalışanlar uğura və tanınmağa diqqət yetirir və ardıcıl olaraq layihə hədəflərini üstələyirlər. Menecerlər şirkətin uğur məqsədlərinə çatmaq üçün ciddi və sərt tələblər qoya bilər.

- Tənzimləmə mədəniyyəti: Korporativ tənzimləmə mədəniyyətinə malik təşkilatlar adətən iyerarxik quruluşa malikdirlər. Belə bir iş mühiti üçün qaydalar və proseslər müəyyən edilir. İşçilər müəyyən edilmiş prosedurlara əməl etdikləri üçün mükafatlandırılır, yenilik və riskdən çəkindirilir (Блондель Ж. 2000: с.130).

İdarəetmə liderlik fenomeninin isə əhəmiyyəti hələ qədim dövrlərdə dərk edilmişdir. "İdeal hökmdar" problemi siyasi düşüncə tarixində, antik dövrdən bu günə qədər mərkəzi yerlərdən birini tuturdu. Görkəmli şəxsiyyətlərin əməlləri nəticəsində insan tarixi haqqında təsəvvürlər tarixin özü kimi qədimdir.

Liderlik üslubu təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün effektiv prosesi təmin etməklə müxtəlif idarəetmə üsullarının (təşkilati-sərəncamverici, iqtisadi, sosial-psixoloji) həyata keçirilməsi formasına xidmət edir.

Lider - müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün nəzarət etdiyi fərd qrupunun fəaliyyətini istənilən istiqamətə yönəltməyə qadir olan insandır.

Liderlik və hakimiyyət - Çünki hakimiyyət real liderliyi ifadə edir. Lider və ardıcılıqları arasındakı əlaqələrin əsas xüsusiyyəti, bu hakimiyyət münasibətlərinin olmasıdır. Güc insanların davranışına təsir etmək imkanındır. Güc zövq gətirir, çünki, enerji, həqiqətən, hər bir fərdi çalışır. Əldə edilmiş güc həzz mənbəyinə çevrilir, öz məqsədlərinə çatmaq üçün imkan yaradır. Yazdığı kimi, ingilis politoloq C. Blondel, "bəlkə də bütün hakimiyyət münasibətləri liderlik münasibətləri ilə əlaqəli deyil, lakin liderliyin əsas əlaməti hakimiyyətdir". Əgər

hakimiyyət münasibətlərinə əsaslanan hərəkət baş verirsə, psixologiyada təsirdən danışmaq adətdir (Фрейд З. 2003: с.106).

Təsir-ayrı-ayrı insanın davranışına, münasibətlərinə, hisslərinə və s. dəyişikliklər edə biləcək davranışdır. Hakimiyyətin xarakteri insanlar arasında yaranan iyerarxiya münasibətləri kimi müəyyən edilə bilər. Hakimiyyət, hətta fəaliyyətdən çox, qeyri-müəyyən fəaliyyət ehtimalından çox deyil. Hakimiyyəti olan əmr verərək istifadə edə bilər, lakin çəkinməyə bilər.

Lider qapalı qalmalıdır, onun əhval-ruhiyyəsi və niyyəti heç kim bilməməlidir. Lider nəinki özünü ifadə edir, həm də öz qrupunun və ya təşkilatın maraqlarının ifadəçisidir. Lider olmaq üçün qrupun əsas norma və dəyərlərini qəbul etmək kifayət deyil. Yalnız hər kəs kimi deyil, hamıdan yaxşı olmaq lazımdır, çünki yalnız görkəmli şəxsiyyət kimi təsəvvür edərək, qrup üçün nümunə ola və "atanı" simvolizə edə bilərsiniz (Блондель Ж. 2000: с.135). Qrupun işinin effektiv idarə olunması və kooperasiyasını həyata keçirmək üçün də "ən yaxşı" olmaq lazımdır. Birincisi, " çox ağıllı ""bizdən biri" kimi qəbul edilmir. İkincisi, bu halda onun maraqları qrupun problemlərindən uzaq ola bilər. Nəhayət, " həddindən artıq " ağıllı lider qrupun qəbul edilməsinə hazır olmaya biləcəyi yeniliklər edəcək, çünki onlar yaranmış qrup ideologiyası ilə ziddiyyət təşkil edir.

Formal və qeyri-formal liderlik - İnsanlara təşkilatda tutduğu vəzifədən təsir prosesi formal liderlik adlanır. Rəhbər olmaq hələ təşkilatda lider olmaq demək deyil. Şəxsi qabiliyyətlər və bacarıqlar vasitəsilə təsir prosesi qeyri-rəsmi liderlik kimi müəyyən edilir. Təşkilatda formal liderlə yanaşı, qeyri-formal liderin də mövcudluğu adi hal sayılır. Formal liderin nüfuzunun qeyri-formal liderin nüfuzundan aşağı düşməsi, onun mənfi yönümünü müəyyən etməsi halları da az deyil. Rəhbərin tabeliyindəkindən az təsiri olan vəziyyətin məntiqsizliyi münaqişəyə gətirib çıxarır (Ларионов В.Г. (2001: с.39).

Nüfuz və liderlik - Səlahiyyət (lat. auctoritas-hakimiyyət, təsir) - fərdlərin, ictimai qrupların, sosial institutların və onun daimi təsdiqinə ehtiyacı olmayan təşkilatların işdə onun sübutuna malik olmasının əhəmiyyətidir. Nüfuzun təmali fərqlidir, lakin onun əsas xüsusiyyəti başqalarının hərəkətlərini idarə etmək

qabiliyyətidir. Nüfuzdan, böyük bilik və qabiliyyətlər sayəsində başqalarına nə və necə etmək lazım olduğunu göstərə biləcəyini və onun məsləhətlərinin düzgünlüyünü praktikada təsdiqləyəcəyini gözləyir. Lakin hakimiyyət həm də bu rolu oynayan şəxsiyyətin psixoloji vəziyyətidir. Özünü nüfuz hesab edən insan öz gücünə, doğruluğuna əmindir ki, o, ətrafdakılardan daha çox bilir və daha yaxşı başa düşür. Lakin o, belə hesab etməyə məcburdur ki, o da səhv edə bilər, özünü hansısa şeyləri bilməməsi və yanlış qərarlar yaradan hadisələrin gedişinin dəqiqsiz öncədən sezilməsi ilə təhlükəyə sala bilər.

Liderlik səmərəliliyi - Liderin rolu "fərdlərin minimum pul, vaxt, səy və materialların sərf edilməsi ilə, eləcə də minimum narahatçılıqlarla qrup məqsədlərinə nail olmaq, öz töhfələrini vermək, qrup fəaliyyəti üçün ətraf şərait yaratmaqdan ibarətdir". Liderin səmərəliliyi birbaşa nüfuzundan, həmçinin rəhbərlik stilinin mükəmməlliyindən və təsir üsullarından asılıdır. Rəhbərliyin üslubu rəhbərliyin davranışının adi tərzidir, hansı ki, tabeliyində olanlara təsir edir və onları təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa sövq edir. Rəhbərliyin üslubundan, liderin insanlarla münasibətlərinin xarakterindən onun nüfuzu və təsiri asılıdır. Təsirin effektiv olması üçün liderlər hakimiyyətə əsaslanır. Liderlik daha effektivdir, lider qrup üzvlərinin tələbatlarının ödənilməsini qrup məqsədlərinə nail olmaq ilə əlaqələndirə bilər. Qrupun maraqlarını nəzərə alaraq, lider, şəxsi məqsədlərinə nail olmaq üçün onları manipulyasiya edir. Bəzən qismən, bəzən tamamilə lider qrup məqsədlərini öz şəxsi məqsədləri ilə əvəz edir.

Bu alt-dəyişikliklər daha çox qeyri-zorakı metodlarla, əqidə yolu ilə, yəni qrup üzvlərinin hər bir ayrıca götürülmüş fərdin şəxsi məqsədlərinin və bütövlükdə qrupun məqsədlərinin eyniliyinin ən azı illüziyası ilə yaranması ilə həyata keçirilir. Qrup məqsədi qrup üzvlərinin söylərini bu işə yönəltməklə öz şəxsi söylərini müqayisəedilməz dərəcədə az sərf edir. Bu, yalnız Homo Sapiens növünə deyil, həm də sosial təşkilatın ən azı inkişaf etməmiş əlamətlərini aşkar edən planetdə bütün canlılara xas olan hakimiyyətsevərliyin köklərini axtarmaq lazımdır. Liderin qrup maraqlarını və şəxsi maraqlarını birləşdirmək bacarığı liderliyin effektivliyini müəyyən edir (Ларионов В.Г. (2001: с.40).

Liderliyin arxa tərəfi - Liderliyin həyata keçirilməsinin mürəkkəbliyi ondan ibarətdir ki, ardıcılıarı həmişə rəhbərlə manipulyasiya etməyə çalışırlar. Öz məqsədlərinə nail olmaq üçün onlar yalnız öz həqiqi hissələrini və niyyətlərini gizlədə bilmirlər, lakin tez-tez intriqaqlar hörürlər və tələlər düzəldirlər.

Cədvəl 18: Liderlik üslublarını müasir modelləri

	Xarakteristikası
Liderlik tərzi	<ul style="list-style-type: none"> • Menecerlər insanları cəza hədəsi, mükafatlardan istifadə etməklə motivasiya edir və onlar öz qərarlarını verirlər. • Menecerlər özünə güvənir və tabeliyində olanlara güvənir, motivasiya və həvəsləndirmənin əsaslarını tətbiq edir. Tabeliyində olanların fikirlərindən istifadə edir.
Demokratik	Menecerlər tabeliyində olanlara müəyyən etimad göstərir, onların ideya və baxış nöqtələrindən istifadə edir, idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində tabeliyində olanlarla məsləhətləşirlər.
Avtoritar	Avtoritar liderlər, həmçinin avtokratik adlanırlar, aydın komanda yanaşması və həmkarları üzərində nəzarəti ilə xarakterizə olunur. Qərar vermə prosesləri mərkəzləşdirilmişdir, yəni ən vacib qərarlar bir şəxs tərəfindən qəbul edilir. Avtoritar liderin böyük mənzərəni aydın təsəvvürü var, lakin qalan işçilər yalnız lazım gəldikdə fərdi tapşırıqları yerinə yetirmək üçün orada iştirak edirlər.
Liberal	<p>Liberal liderlər nadir hallarda kollektivə hər hansı bir istiqamət verirlər. Onlar işçilərə qərar vermək üçün tam sərbəstlik verirlər.</p> <p>Liberal liderlər komandadan çəkilir və layihənin nəzarət prosesində iştirak etməməyə üstünlük verirlər. Onlardan çox nadir hallarda şərh eşidirsən. Layihə başa çatdıqda, işçilər belə bir liderin necə olduğunu unuda bilirlər.</p>

Mənbə: <https://asana.com/ru/resources/leadership-styles>

Liberal lider aşağıdakı ifadələrlə xarakterizə olunur:

- Komanda özü üçün nəyin daha yaxşı olduğuna qərar verə bilər, amma mən parlaq nəticə gözləyirəm;
- Şirkətdə fikir ayrılığı olarsa, başqaları mənsiz də qərar verə bilər;
- Komandanın ixtiyarında olan bütün resursları köçürürəm. Ona görə də mən istəyirəm ki, işçilər özləri təşəbbüs göstərsinlər və nə etmək lazım olduğunu bilsinlər;
- Fərqli fikirdə olanlar öz metodlarından fərdi şəkildə istifadə edə bilərlər.

Avtoritar lider aşağıdakı ifadələrlə xarakterizə olunur: (Фрейд 3. 2003: с.119)

- Mən vəziyyəti hamıdan yaxşı bilirəm;
- Şirkətdə fikir ayrılığı olanda mən adətən haqlı oluram;
- Bu qədər səsle biz işi heç vaxt yerinə yetirə bilməyəcəyik;
- Məsul olduğum layihə ilə bağlı müxalif fikirləri qəbul etmirəm;

Avtoritar rəhbərliyin üstünlükləri:

- Avtoritar liderlər layihələri qısa müddətdə başa çatdırırlar;
- Bu üslub qətiyyətli hərəkətə ehtiyac olduqda faydalıdır;
- Avtokratik liderlik o zaman uğurlu ola bilər ki, lider komandanın qalan

hissəsi haqqında ən dolğun biliyə malik olsun.

Cədvəldə qeyd olunan demokratik liderlik üslubu Levinin kollegial rəhbərliyi ilə eyni anlayışdır. Komanda bütün iştirakçıların fəal iştirakını və fikir mübadiləsini təşviq edir. Buna görə də, liderin səsinin son nəticədə həlledici olmasına baxmayaraq, bütün komanda iştirak hiss edir.

Demokratik liderlik üslubu məhsuldar töhfə verə bilən yüksək ixtisaslı üzvləri olan komandalarda təsirli olur. Ancaq bu sahədə bu qədər böyük biliyə malik olmayan daha az təcrübəli işçilər üçün daha az uğur qazanır. Bundan əlavə, təcili tədbirlər tələb edən hallarda istifadə edilməməlidir.

Demokratik liderlik üslubunun Faydaları: (Ларионов В.Г. 2001: с.49).

- Əməkdaşlıq atmosferi yaradıcılığı və yeniliyi təşviq edir;
- İşçilər arasında yüksək səviyyədə bağlılıq və etimad qorunur;
- Ortaq məqsədlər yüksək səviyyədə hesabatlılığı və məhsuldarlığı təmin edir.

Demokratik liderlik üslubunun çatışmazlıqları:

- Əməkdaşlıq daha çox vaxt aparır;
- Rəhbər iştirakçıların iştirakı olmadan qərarlar qəbul edərsə, iştirakçıların etibarını itirə bilər;
- Komanda üzvləri lazımi keyfiyyətlərə malik deyilsə, demokratik liderlik üslubu səmərəsizdir.

Beləliklə, liderlik üslubu liderlik bacarıqlarının praktikada necə istifadə olunduğunun təsnifatıdır. Artıq bildiyimiz kimi, liderlərin bir çox güclü tərəfləri var. Onlar özlərini işçiləri həvəsləndirmək və yaradıcı düşünməkdən tutmuş

problemləri həll etməyə və riskli qərarlar qəbul etməyə qədər olan vəzifələrə həsr edirlər. Eyni zamanda, iki tamamilə eyni lider yoxdur: fərqli liderlər üçün eyni tapşırıqlar toplusuna yanaşma əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilər.

Beləliklə, liderlik fenomeni İnsan Resursları sisteminin istənilən səviyyəsində idarəetmədə həlledici rol oynayır. Marksizmə xas olan şəxsiyyətin rolunun düzgün qiymətləndirilməməsi formal və qeyri-rəsmi liderlər arasında hakimiyyət uğrunda mübarizədə şəxsi münaqişələrin səbəb olduğu gözlənilməz toqquşmalar və sarsıntılardan xəbər verən tarixi təcrübəyə əsassız məhəl qoymur. Yaxın qohumlar ən qəddar amansız düşmən olurlar.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Strateji İRIE regionda iqtisadi idarəetmənin ümumi sisteminin əsas komponentlərindən biridir. Yalnız insanlar zəruri bilik, bacarıq və bacarıqlara malik olan və region iqtisadiyyatı üçün rəqabətqabiliyyətlilik yaradan və davamlı iqtisadi inkişaf potensialını təmin edən resursdur.

- Əmək potensialının qiymətləndirilməsi əmək resurslarının - potensial daşıyıcılarının statistikasına, əmək bazarının statistikasına, məşğulluq və işsizlik statistikasına əsaslanır. Bu halda işsizliyin say göstəriciləri əmək potensialının itkilərinin hesablanması və bütövlükdə İAEƏ-lərin iqtisadiyyatına vurulan zərərin hesablanması mövqeyindən nəzərdən keçirilir.

- Regionun kadr siyasəti - əhalinin müxtəlif təbəqələrinin sosial və iqtisadi maraqlarının və münasibətlərinin regional, idarə, qrup, fərdi maraqların və kadr potensialının inkişafı üçün tələbatların optimal uyğunlaşması; regional və yerli qurumların kadrlarla işinin məqsədləri, vəzifələri, mühüm istiqamətləri və prinsipləri kadr kontekstində ifadəsidir.

- Regionun kadr siyasətinin formalaşdırılmasında struktur bölmələri, administrasiya, müəssisələrin müdiriyyəti, istehsalat assosiasiyalarının məsləhətləri və burada iştirak etməlidir. Bu institutların kadr işi əsasən bu müəssisə və müəssisələrin işçi heyətinin çərçivəsi ilə məhdudlaşır. Lakin onların hamısı demokratik institutlar vasitəsilə kadr siyasətinin formalaşdırılmasında öz təklifləri, təcrübəsi ilə iştirak edə bilərlər.

- Hal-hazırda işğaldan azad edilmiş ərazilərdə investisiya cəlb edilməsi amili sosial-iqtisadi inkişafa əvəzsiz təsir göstərmiş olar. Məlumdur ki, Regionların sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsi, demək olar ki, xarici investisiyaları cəlb etməklə yüksəlir. Məhz investisiya nəticəsində istər regionun ümumi məhsullarında, istər büdcə gəlirlərində, istərsə də əhalinin məşğulluq sahəsində artım əldə olunur.

- Regionların sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı problemlərə gəlincə, qeyd etmək lazımdır ki, regionlarda uzunmüddət davamlı şəkildə sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsi regional idarəetmədə ən mühüm problemlərdən biridir. Bilirik ki, regional inkişaf mümkün qədər insan həyatının hər bir sahəsini əhatə etmiş olur.

Odur ki, hər bir regionun sosial-iqtisadi inkişaf baxımından davamlı və daimi olması üçün xüsusi metodlar və bu metodların əsasında tərtib olunmuş inkişaf xətti nəzərdə tutulmalıdır ki, həmin trayektoriya ilə hərəkəti təşkil edən amillər müəyyən edilə bilsin. Çünki həmin amillər regionda sosial-iqtisadi inkişaf üçün çox önəmlidir.

Müəllifin şəxsən əldə etdiyi və tədqiqatın yeniliyini müəyyən edən ən mühüm elmi nəticələrə aşağıdakılar daxildir:

- IRSİE konsepsiyasına müəllif tərəfindən tərif verilir və mövcud iqtisadi paradigma nəzərə alınmaqla IRSİE prinsipləri əlavə olunur;

- Təşkilatın missiyasına nail olmaqda bir vasitə kimi İRİE-in rolunu əsaslandırır; şirkətlərin fəaliyyət mühitinin (xarici və daxili amillər) KİE strateji yanaşmanın həyata keçirilməsi prosesinə təsirini nəzərə almağa imkan verən İRSİE istiqamətləri onun prinsiplərinə uyğun olaraq işlənib hazırlanmışdır;

- Şirkətlərə xas olan korporativ mədəniyyət və liderlik üslubunda İRİE üçün təklif olunan ən uyğun növlər əsaslandırılmışdır;

Korporativ mədəniyyətin, biznes strategiyasının və İR strategiyasının qarşılıqlı əlaqəsindən aşağıdakı nəticə alınmışdır:

- Effektiv təşkilati mədəniyyət;
- İşçilərin effektiv idarə edilməsi;
- Effektiv biznes strategiyası.

İAEƏ-lərin bərpası üzrə əldə edilmiş nəticələrin təhlili imkan verir:

Müəyyən edilmiş bir sıra problemləri, ilk növbədə, səhiyyə, peşə təhsili, əhalinin real gəlirlərində artımın olmamasını qeyd etmək lazımdır. Nəticədə, regionda sonrakı illərdə davam edən əhalinin təbii azalması müşahidə olunur. Buna uyğun olaraq göstərilən problemlərin aradan qaldırılması üzrə aşağıdakı işlər görülməlidir:

- Regionun bərpası və istifadəsi üzrə həyata keçirilən sosial siyasətin səmərəliliyini qiymətləndirmək;

- Sosial siyasətin prioritet istiqamətlərini səhiyyə, təhsil və həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində uzunmüddətli perspektiv üçün planlaşdırmaq.

- Yuxarıda sadalanan vəzifələr siyahısının həlli obyektə subyekt arasında idarəetmədə anlaşılmazlığın aradan qaldırılması vasitəsilə məqsədə nail olmağa, uçuşun xüsusiyyətlərini açmağa, region üçün unikal tədris mexanizmi yaratmağa, verilmiş məqsədlərə cavab verən tədris metodlarını müəyyənləşdirməyə imkan verəcək.

- Ümumiyyətlə, İAEƏ-də sosial-iqtisadi inkişafı yüksəltmək üçün ilk növbədə əhaliyə xidmət göstərən sənaye sahələri prioritet seçilməlidir. Belə ki, birinci mərhələdə sənayenin yenidən qurulması probleminin həlli üçün iqtisadiyyatın önəmli və digər sahələri üzrə istehsalın tarazlı artımını təmin etmək üçün aparıcı müəssisələrin müəyyən edilməsi nəzərdə tutulur. Aparıcı müəssisələrə dəstək region iqtisadiyyatında zəruri maliyyə dayanıqlığını yaradacaq, əhəlinin məşğulluğunu artıraraq, maliyyə resurslarını cəmləşdirən mənbəyə çevriləcəkdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində:

1. Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi. Regionlarının 2019-2023-cü illərdə sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramı. Bakı, 2019, 35 s.
2. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi Sumqayıt Dövlət Universiteti (2021), Konfrans materialları, №2, 456 s.
3. Azərbaycanın regionları (2019), ARDSK-nın məcmuəsi, Bakı, 806 s.
4. Kənd təsərrüfatının iqtisadiyyatı 2020, № 4 (34) Agricultural Economics.
5. Qarayev A.A (2022), İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə insan resurslarının strateji idarə olunması və regionun sosial-iqtisadi inkişafının təmin edilməsinin kompleks təhlili, məqalə, Bakı, 254-261 səh.
6. Quliyev T.Ə. İnsan resurslarının idarə edilməsi. /T.Ə.Quliyev. Bakı, Nağıl evi, 2013, 828 s.
7. Quliyeva Ş.T (2018), İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası, Bakı, 304 s.
8. Mahmudov M.M., Mahmudova İ.M. (2012), Regionların sosial-iqtisadi inkişafının tənzimlənməsi. Bakı, 269 s.
9. Mirzəyev A., Eminov A., Süleymanov E., Qocayeva E. (2019), Müasir Azərbaycan iqtisadiyyatının əsasları. Bakı, 440 s.
10. Muradov Ş., Nadirov A., Ələsgərov A., Nuriyev Ə., Hüseynov T.(2003), Azərbaycan iqtisadiyyatı.” Bakı, 344 s.
11. Osman N.A., O.N., Süleymanov E. (2016), Azərbaycan iqtisadiyyatı. Bakı, 412 s.
12. Səmədzadə Z.,(2000), “Dağlıq Qarabağ: naməlum həqiqətlər”, Bakı, “Vətən” nəşriyyatı, 165 s.
13. Zeynallı Ə.T. (2005), Azərbaycan kənd təsərrüfatı coğrafiyasının müasir problemləri. Bakı 392 s.

İngilis dilində:

1. Armstrong M. (2006), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. London: Kogan Page, 421 p.
2. Becker B., Huselid M. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here // Journal of Management. Vol. 32. N 6. P. 898-925.
3. Boxall P., Purcell J. (2000), Strategic Human Resource Management: Where Have We Come from and Where Should We Be Going // International Journal of Management Reviews. Vol. 2. N 2. P. 183–203.
4. Gaughey E M., (2018), "A Human is not a Resource" Centre for Business Research, University of Cambridge Working 497 p.
5. Kaufman, Bruce E. (2001). "Human resources and industrial relations: Commonalities and differences" (PDF) 421 p.
6. Kaufman, Bruce E. (2008). Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry. Ithaca, New York: Cornell University Press. p. 312
7. Radhakrishna, A., and SatyaRaju R.(2015), "A Study On TheEffect Of HumanResourceDevelopment On EmploymentRelations." IUP Journal of ManagementResearch, 28-42 p.
8. Story.J (1995), Human resource managemen, still marching on or marching out, Human resource management. Rhetorics and realities, London, 465 p.

Rus dilində:

1. Адамчук В.В. (2016), Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 457с.
2. Акбердин Р.З. (2015), «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования», Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. — М.: ГАУ, 321 с.

3. Андруник А.П., Гордеев А.Е., Черданцев В.П., (2015), «Управление человеческими ресурсами», «Альбом графических схем», Пермь 421 с.
4. Ансофф Н. (2014), «Стратегическое управление», Н.Ансофф. — М.: Экономика, 276 с.
5. Армстронг М. (2009), Практика управления человеческими ресурсами, 9-е издание, Питер, 429 с.
6. Базарова Т. Ю. Еремина Б. Л. (2000), Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 423 с.
7. Баранчеев В.П. (2009), Управление инновациями. М.: Юрайт-Издат, 711 с.
8. Гродский В. С. (2018), Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под ред. проф. В. С. Гродского и проф. Н. В. Солововой. — М.: РИОР: ИНФРА-М. С.63.
9. Добровинский А.П. (2011), Управление персоналом в организации. – Томск: ТПУ, 416 с.
10. Дуракова И.Б. (2010), Управление персоналом: Учебник / О.Н. Полякова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, Л.И. Стадниченко, С.М. Талтынов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 570 с.
11. Егоршин А. П. (2016), Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, С.71
12. Еремин В.И. (2018), Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. М.:ИНФРА-М, С.54.
13. Кибанов А. Я. (2014), Основы управления персоналом: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, С.64.
14. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.

15. Косманев А.Л. (2012), Туристская инфраструктура в региональных исследованиях. Вестник ВГУ, Серия: География. Геоэкология, № 2, с.12
16. Магомедов М.М. (2005), Трудовой потенциал в стратегии социально-экономического развития (региональный аспект): Автореф. дис. д.э.н. – Москва, 14 с.
17. Маслов В.И. (2005), Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 342 с.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (2002), Основы менеджмента – М: Дело, 704 с.
19. Наумова е.Ю. (2012), К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы»// Изв. волгогр. гос. техн. ун-та. Сер: актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива). вып. 13. №7, 139-145 с.
20. Панов А.И. (2010), Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 240 с.
21. Ременников В.Б. (2002), Разработка управленческого решения: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 140 с.
22. Савельченко И. А., Никифорова Л. Е. (2017), Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации // Креативная экономика. № 7. С. 735
23. Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В. (2005), Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование. М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 513 с
24. Томпсон А.А. Стрикленд А. Дж. (2000), Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 576 с.
25. Усков Т.В., Дубиничев Л.В., Орлов В.С. Социально-экономический ресурс туризма. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2011, 182 с.

26. Фролова Е.В., Кабанова Е.Е., (2015), Направления и механизмы развития туристической привлекательности территории. Актуальные проблемы экономики, №5 (167), 297-305 с.

İnternet mənbələri:

1. <https://ereforms.gov.az/files/review/pdf/az/50106b9302c648fb32645cc9493f2dad.pdf>

2. <https://meclis.info/news/deputat-qarabag-regionun-inkisaf-ucun-kadr-potensial-yetisdirilmli-ixtisaslar-bolgnin-spesifikasna-uygun-formada-muyynsmlidir/>

3. <https://www.stat.gov.az/source/regions/>

4. <https://kaspi.az/az/azad-edilmis-erazilerde-quruculuun-insaat-sektoruna-tesiri>

5. <https://meclis.info/news/deputat-qarabag-regionun-inkisaf-ucun-kadr-potensial-yetisdirilmli-ixtisaslar-bolgnin-spesifikasna-uygun-formada-muyynsmlidir/>

6. https://azertag.az/xeber/Isgaldan_azad_olunmus_Fuzuli_rayonunun_a_qrar_potensialini_TAHLIL-1706815

ƏLAVƏLƏR

1. Cavab verən şəxsin soyadı atasının adı, ata adı (kənüllü)
2. Respondentlərin cinsi:
 - a) qadın
 - b) kişi
3. Respondentlərin yaşı?
4. Doğulduğu il?
5. Ailə vəziyyəti?
6. Ailə üzvlərinin sayı? (nəfər)
7. Himayəsinə olan uşaqların sayı?
8. Respondentlərin məskunlaşdığı yerlər?
9. Təhsili?
10. Hazırkı məşğuliyyət vəziyyəti?
11. Məşğul olduğu müəssisənin mülkiyyət forması?
 - a) Dövlət
 - b) özəl
 - c) xarici şirkət
 - d) fərdi sahibkarlıq
 - e) digər
12. Hansı fəaliyyət növü ilə məşğulsunuz?
13. Məşğulluq forması hansılardır?
14. İş stajınızın müddəti nə qədərdir?
15. Sizin işiniz əməyin hansı növünə aiddir?
 - a) fiziki əmək
 - b) zehni əmək
16. İşiniz ixtisasınıza uyğundurmu?
17. Hal-hazırkı işinizdən məmnunsunuzmu?
18. Məmnun olmamaq səbəbləri?
 - aşağı səviyyəli əmək haqqı
 - əlverişsiz əmək şəraiti
 - kollektivdə qeyri-stabil psixoloji iqlim
 - işin maraqsız olmağı
 - digər
19. İş yerində inkişaf üçün imkanlar mövcuddurmu?
20. İşsizliyin səbəbləri? (işsizlər arasında)
 - təhsilin aşağı səviyyəsi

- əllilik
- ailə vəziyyəti ilə əlaqədar
- başqa səbəblər

21. İşə düzəlmək üçün hansı quruma müraciət etmişiniz?

- a) Məşğulluq xidməti b) qaçqınlar komitəsi c) birbaşa müəssisələr

22. Nəticə necə oldu?

23. Sizin üçün ən vacib problemlər?

- a) təhsil almaq imkanlarının məhdudiyyəti
b) işin olmaması
c) yüksək qazanc əldə etmə imkanlarının məhdudluğu
d) yaşayış şəraitinin əlverişli olmaması

24. Sizin sosial iqtisadi vəziyyətinizi yaxşılaşdırmaq üçün hansı tədbirlər görülməlidir?

25. Hansı sahədə məşğul olmaq istərdiniz?

26. Yeni ixtisasa yiyələnmək və ya ixtisasınızı artırmaq istərinizmi?

27. Hansı ixtisasa?

28. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün hansı addımları atmısınız?

29. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün hansı tədbirlərin görülməsinin vacib hesab edirsiniz?

- a) Sahibkarlıq fəaliyyətinin qurulmasında vergi güzəştləri
b) əlverişli şərtlərlə kredit
c) torpaq və ya istehsal sahəsinin ayrılması
d) xüsusi təlim kurslarının təşkili

30. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə quruculuq işləri bitdikdən sonra yaşadığınız yerə qayıdacaqsınız mı?

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: İRİE və KİE fərqləri.....	16
Cədvəl 2: 1980-1990-cı illərdə SHRM konsepsiyasının təkamülü.....	22
Cədvəl 3: Planlaşdırma növlərindən asılı olaraq İR fəaliyyətinin xüsusiyyətləri.....	26
Cədvəl 4: Əmək potensialına dair əsas aspektlər.....	30
Cədvəl 5: Respondentlərin doğulduğu il.....	33
Cədvəl 6: Respondentlərin ailə üzvlərinin sayı.....	34
Cədvəl 7: Respondentlərin himayəsində olan uşaqların sayı.....	34
Cədvəl 8: Respondentlərin təhsili.....	35
Cədvəl 9: Respondentlərin iş staj müddətləri.....	37
Cədvəl 10: Respondentlərin verdikləri cavab.....	37
Cədvəl 11: Respondentlərin verdikləri cavab.....	37
Cədvəl 12: Respondentlərin verdiyi cavablar.....	39
Cədvəl 13: Respondentlərin verdikləri cavab.....	42
Cədvəl 14: İRİE strategiyası.....	43
Cədvəl 15: Kadr siyasətinin istiqamətləri.....	45
Cədvəl 16: İRİE üçün əsas sayılan prinsiplər.....	52
Cədvəl 17: Regionun sosial-iqtisadi inkişafının strateji prinsipləri.....	55
Cədvəl 18: Liderlik üslublarını müasir modelləri.....	73

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Qarabağ və Şərqi Zəngəzur əhalisinin sayı (2009-2021-ci illər).....	27
Şəkil 2: Qarabağ və Şərqi Zəngəzurdə qeydiyyatda olan gənclərin sayı.....	28
Şəkil 3: Qarabağ və Şərqi Zəngəzur əhalisinin əmək bazarı üzrə müqayisəli təhlili.....	28
Şəkil 4: Regionun sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsinə əsir edən amilləri.....	57

Sxemlərin siyahısı

Sxem 1: Regionun sosial-iqtisadi sistem strukturu.....	31
Sxem 2: Regionun inkişafının müəyyənedici amilləri.....	44
Sxem 3: Kadr siyasətinin əsas xüsusiyyətləri.....	46
Sxem 4: RKS idarə edilməsi sisteminin strukturu və fəaliyyəti prosesi.....	47
Sxem 5: İnsan kapitalının məzmununu müəyyən edən komponentlər.....	58
Sxem 6: Korporativ mədəniyyətin elementləri.....	68
Sxem 7: Korporativ mədəniyyətin, biznes strategiyasının və İR strategiyasının qarşılıqlı əlaqəsi.....	69

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Hansı respondentlərin daha çox olduğunu adları ilə müəyyən etdik.....	32
Qrafik 2: Respondentlərin yaşı.....	33
Qrafik 3: Respondentlərin məskunlaşdığı yer.....	34
Qrafik 4: Respondentlərin hazırkı məşğuliyyət üzrə verdiyi cavablar.....	35
Qrafik 5: Respondentlərin məşğul olduğu sahələr.....	36
Qrafik 6: Respondentlərin məşğullük forması.....	36
Qrafik 7: Respondentlərin verdiyi cavablar (%-lə).....	38
Qrafik 8: Respondentlərin məşğul olmaq istədikləri sahələr.....	39
Qrafik 9: Respondentlərin məşğul olmaq istədikləri sahələr.....	40
Qrafik 10: Respondentlərin yeni ixtisasa yiyələnmək və ya ixtisasını artırmaq üzrə.....	40
Qrafik 11: Respondentlərin istədikləri ixtisas (%-lə).....	41