

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ RAYONLARDA YENİ YARADILAN
MÜƏSSİSƏLƏRDƏ PERSONALIN İNNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİ”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Əhmədov Siracəddin Əhmədali

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 EDİLMİŞ RAYONLARDA YENİ YARADILAN
MÜƏSSİSƏLƏRDƏ PERSONALIN İNNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: İnnovasiyaların və layihələrin idarə olunması

Qrup: 228

Magistrant:
Əhmədov Siracəddin Əhmədali oğlu
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
**i.ü.f.d., dos. Ağarzayev Azər
Hüseyn oğlu**
_____ **imza**

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

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

BAKİ – 2022

Elm andı

Mən, Əhmədov Siracəddin Əhmədali oğlu and içirəm ki, “İşğaldan azad edilmiş rayonlarda yeni yaradılan müəssisələrdə personalın innovativ idarə edilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ RAYONLARDA YENİ YARADILAN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ PERSONALIN İNNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: İnsan resurslarının idarə edilməsində müəssisənin aparıcı şəxslərinin rolu çox böyükdür. İR menecerlərinin peşakarlıq səviyyəsi birbaşa olaraq şirkətin kadr potensialını təyin edir. Təssüflər olsun ki, yerli bazarda bu sahə üzrə çox böyük boşluqlar vardır. Bu boşluqların doldurulması üçün bir sıra mühüm addımlar atılmalıdır. Mövzu içərisində bu boşluqların doldurulması və Qarabağ ərazisində innovativ idarəetmə ilə bağlı bir sıra fikirlər irəli sürülmüşdür.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi yerli bazarın bu sahədə olan boşluqlarını aşkara çıxarmaq və bu boşluqların doldurulması üzrə müəyyən təkliflər verməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Verilən fikir və ideyaların səmərəli, məqsədə uyğun olmasını yoxlamaq və analiz etmək vacib amillərdəndir. Bu məqsədlə, tədqiqatda təhlil və sintez, deduksiya və induksiya və məntiqi ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilməsi məqsədə uyğundur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işinin formalaşmasında bir çox xarici ədəbiyyatlardan və yerli ədəbiyyatlardan, beynəlxalq təşkilatların hesabatlarından və internet resurslarından istifadə edilmişdir. Bu fəsilə bir çox ölkələrin, o cümlədən ABŞ, Azərbaycan, Avstraliya və Avropa İttifaqı ölkələrinin iqtisadçılarından tədqiqatı və təcrübələrindən, elmi yanaşmalarından əsaslar götürülmüşdür.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın əsas məhdudiyyəti işğaldan azad olunmuş ərazilərdə demək olar ki, heç bir sənaye obyektinin olmaması və çox az sayda kommersiya obyektlərinin olmasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqata əsasən yerli bazarda yeni idarəetmə üsullarının geniş yayılması əsas gözləntilərdəndir. Xarici şirkətlərin təcrübəsini yerli bazara sintez etmək bir o qədər də asan məsələ deyil. Hal-hazırki situasiyada çox az şirkət bu riskə girməyi gözə ala bilər. Bu baxımdan praktiki nəticə kimi Qarabağda açılacaq yeni iş yerlərini prototip kimi yanaşmaq olar. Açılacaq yeni müəssisələrdə dünya ölkələrinin qabaqcıl idarəetmə üsullarını tətbiq çox daha məqsədə uyğundur. Bu, yalnız Qarabağ ərazisi üçün deyil bütün respublika üçün idarəetmə sahəsində yeni bir yol ola bilər.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: İstehsal, xidmət, dövlət sektorlarında istifadə edilə bilər.

Açar sözlər: insan resursları, innovativ, menecment, metod.

INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN NEWLY ESTABLISHED ENTERPRISES IN OCCUPIED REGIONS

SUMMARY

The actuality of the subject: The role of enterprise leaders in human resource management is enormous. The level of professionalism of HR managers directly determines the human resources of the company. Unfortunately, there are huge gaps in the local market in this area. A number of important steps need to be taken to fill these gaps. Within the topic, a number of ideas were put forward to fill these gaps and innovative governance in the territory of Karabakh.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the study is to identify gaps in the local market in this area and to make specific proposals to fill these gaps.

Used research methods: One of the important factors is to check and analyze the effectiveness and expediency of the given ideas and thoughts. For this purpose, it is expedient to use the methods of analysis and synthesis, deduction and induction, and logical generalization in research.

The information base of the research: Many foreign and local literature, reports of international organizations and Internet resources were used in the formation of the dissertation. This chapter is based on the research, experience and scientific approaches of economists from many countries, including the United States, Azerbaijan, Australia and the European Union.

Restrictions of research: The main limitation of the study is that there are almost no industrial facilities in the liberated areas and very few commercial facilities.

The novelty and practical results of investigation: According to the study, the widespread use of new management methods in the local market is one of the main expectations. It is not an easy task to synthesize the experience of foreign companies in the local market. In the current situation, very few companies can afford to take this risk. From this point of view, as a practical result, new jobs to be created in Karabakh can be approached as a prototype. It is much more expedient to apply advanced management methods of the world countries in the new enterprises to be opened. This can be a new way of governing not only for the territory of Karabakh, but for the whole republic.

Scientific-practical significance of results: Can be used in production, services, public sectors.

Keywords: human resources, innovative, management, method.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

HRM	Human Resource Management
SHRM	Strategic Human Resource Management
İEÖ	İnkişaf Etmiş Ölkələr
CODAP	Common Online Data Analysis Platform
HRIS	Human Resource Information System
ERP	Enterprise Resource Planning
SNQ	System of National Qualification
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
Aİ	Avropa İttifaqı
KOM	Kiçik və Orta Müəssisələr
KPI	Key Performance Indicator
HRD	Human Resource Development
İEOÖ	İnkişaf Etməkdə Olan Ölkələr

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	Ошибка! Закладка не определена.
I FƏSİL. YENİ YARADILAN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ PERSONALIN İNNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLAR	Ошибка! Закладка не определена.0
1.1. Personalın idarə edilməsinin nəzəri metodoloji əsasları	Ошибка! Закладка не определена.0
1.2. Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində (İEÖ) insan resurslarının ənənəvi və müasir üsullarla idarə edilməsinin tətbiqi vəziyyəti	Ошибка! Закладка не определена.9
II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN İŞ PROSESİNƏ TƏSİRİ	29
2.1. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində müasir texnologiyaların tətbiqinin cari vəziyyəti	29
2.2. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsində mövcud problemlər	35
III FƏSİL. AZƏRBAYCANIN İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİNDƏ PERSONALIN İNNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏHLİLİ VƏ SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI	41
3.1. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə personallara innovativ idarəetmə üsullarının perspektivləri	41
3.2. İnnovativ idarəetmə üsullarının təhlili və onun potensial nəticələrinin qiymətləndirilməsi.....	Ошибка! Закладка не определена.
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	62
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI ..	Ошибка! Закладка не определена.4
Cədvəllərin siyahısı	Ошибка! Закладка не определена.9
Qrafiklərin siyahısı	70

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsi üzrə bir sıra metodlar, strategiyalar, üsullar vardır. Bu metodların bir qismi uzun müddətdir istifadə olunsada, bir qisim metodlar isə yeni işıq üzü görür. İnsan resurslarının idarə edilməsində müəssisənin aparıcı şəxslərinin rolu çox böyükdür. İR menecerlərinin peşakarlıq səviyyəsi birbaşa olaraq şirkətin kadr potensialını təyin edir. Təəssüflər olsun ki, yerli bazarda bu sahə üzrə çox böyük boşluqlar vardır. Bu boşluqların doldurulması üçün bir sıra mühüm addımlar atılmalıdır.

Mövzü içərisində bu boşluqların doldurulması və Qarabağ ərazisində innovativ idarəetmə ilə bağlı bir sıra fikirlər irəli sürülmüşdür. Beynəlxalq təcrübədə tətbiq olunan metodlardan alınan nəticələr əsasında rahatlıqla qeyd etmək olar ki, bu metodların yerli bazara tətbiqi müsbət nəticə verəcəkdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Hazırda insan resurslarının idarə edilməsi regiondan və şirkətdən daha çox asılıdır. Son dövrlərdə bəzi şirkətlər bu sahədə müəyyən innovativ addımlar atmağa başlayıblar. Bu sahənin öyrənilməsində T.Quliyev, Ç.İsmayılov, Ə.Abdullayev, G.Qurbanova, X.Hüseynova, E.Zeynalova, F.Nağıyev, M.Seyidzadə kimi bir çox insan tədqiqat aparmışdır. Həmçinin J.Levashina, M.Campion, P.Taticchi, T.Keebler və başqaları da bu sahənin öyrənilməsinə öz töhfələrini vermişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi yerli bazarın bu sahədə olan boşluqlarını aşkara çıxarmaq və bu boşluqların doldurulması üzrə müəyyən təkliflər verməkdir.

Tədqiqatın əsas vəzifəsi isə dünya üzərində istifadə edilən yeni idarəetmə prinsiplərini, yenidən qurulan Qarabağda tətbiq etməkdir.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Tədqiqatın obyekt – ölkə daxilində mövcud olan müəssisələrin idarəetmə üsullarıdır. Tədqiqatın predmeti isə insan resurslarının idarə edilməsi üzrə keçirilən tədbirlər, təsir istiqamətləri, təhlili və qiymətləndirilməsidir.

Tədqiqat metodları: Dissertasiya işinin tədqiqi zamanı nəzəri tədqiqat metodlarından, eyni zamanda, təhlil və sintez, deduksiya və induksiya və məntiqi ümumiləşdirmə metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: İnformasiyalar internet resurslarından, o cümlədən elektron kitabxanalardan, dərsliklərdən əldə edilir. Belə ki, bu mövzuda ilkin nəzəri və praktiki biliklərin tədqiqi məqsədi ilə müxtəlif müəlliflərin məqalələri nəzərdən keçirilir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: İşğaldan azad olunmuş ərazilərdə müəssisə və infrastrukturun olmaması tədqiqat işinin aparılmasında çətinliklər yaratmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Aparılmış tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, beynəlxalq təcrübədən yararlanaraq yerli müəssisələrdə insan resurslarının idarə olunmasında innovativ üsullardan istifadə etmək mümkündür.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqata əsasən yerli bazarda yeni idarəetmə üsullarının geniş yayılması əsas gözləntilərdəndir. Xarici şirkətlərin təcrübəsini yerli bazara sintez etmək bir o qədər də asan məsələ deyil. Hal-hazırkı situasiyada çox az şirkət bu riskə girməyi gözə ala bilər. Bu baxımdan praktiki nəticə kimi Qarabağda açılacaq yeni iş yerlərini prototip kimi yanaşmaq olar. Açılacaq yeni müəssisələrdə dünya ölkələrinin qabaqcıl idarəetmə üsullarını tətbiq çox daha məqsədə uyğundur. Bu, yalnız Qarabağ ərazisi üçün deyil bütün respublika üçün idarəetmə sahəsində yeni bir yol ola bilər.

I FƏSİL.YENİ YARADILAN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ PERSONALIN INNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLAR

1.1.Personalın idarə edilməsinin nəzəri metodoloji əsasları

30 ildir hər bir azərbaycanlının qəlbində böyük bir yara var idi. Bu yaranın adı Qarabağ idi. Sovet rejimi dağıldıqdan sonra müstəqilliyini geri qazanan Azərbaycan öz iqtisadiyyatını, siyasi vəziyyətini toparlaya bilmədən müharibə ilə qarşı-qarşıya gəldi. 90-cı illərin əvvəlində I Qarabağ müharibəsində yaşanan acı məğlubiyyət hər birimizin qəlbində dərin bir yara buraxmışdı.

Təqvim yarpaqları 27 Sentyabr 2020 – ci ili göstərəndə artıq Qarabağı geri qazanmanın vaxtı gəlib çatmışdı. Azərbaycan Respublikasının prezidenti, Ali baş komandan İlham Əliyevin əmri ilə rəşadətli Azərbaycan ordusu irəli atılaraq 44 gün ərzində Qarabağ ərazisini düşmən tapdağından azad etdi. Bu tarixi qələbə Azərbaycan tarixinə qızıl hərflərlə düşdü.

Hal-hazırda Azərbaycanın əsas missiyası II Qarabağ müharibəsi zamanı işğaldan azad edilmiş əraziləri yenidən dirçəltməkdir. Artıq bu yöndə bir sıra böyük addımlar atılmışdır, Qarabağ torpağı yenidən çiçəklənməyə başlamışdır. Bu ərazilərdə planlanan və qurulmağa başlayan bir sıra sənaye obyektləri, sosial yönümlü obyektlər, yaşayış binaları və s. vardır.

Bugünkü gündə dünyanın əsas məsələlərindən biri də insan resurslarının idarə olunmasıdır. Hər bir ölkənin özünə məxsus idarəetmə forması vardır. Bəzi ölkələr innovativ idarəetmə formalarından istifadə etdiyi halda, digər ölkələr ənənəvi və ya qeyri-innovativ idarəetmə formalarından istifadə edirlər. Qarabağda qurulacaq yeni sənaye obyektlərinin məhsuldarlığı, mənfəətliliyi insan resurslarından çox asılıdır.

Hazırda, dəyişən bazar xüsusiyyətləri dövründə, rəqabət yönümlü mühitində insan resurslarına nəzarət hər hansı bir təşkilatın güclü şəkildə artması, böyüməsi üçün kritik dəyişənə çevrilir. İşçi qüvvəsinin planlanması qədim dövrlərdə istifadə edilən ilk anlayışlardan biri idi. Zaman keçdikcə xüsusiyyətlər kəskin şəkildə

dəyişdi və kadrların planlanması anlayışı təkamül keçərək şəxsi idarəetməyə çevrildi. İndi şəxsi nəzarət İnsan resurslarının idarə edilməsi kimi adlanır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi bəşər tarixi yarandığı zamandan bu formada olmamışdır. Hər bir sahə kimi bu sahə də çox uzun inkişaf yolu keçmişdir. Eramızdan əvvəl II minillikdən başlayaraq günümüzdə qədər bir sıra inkişaf mərhələləri keçmişdir. Eramızdan əvvəl 2000-ci ildən 1500-cü ilə qədər yunanlar şagird sistemindən, çinlilər isə işçi yoxlama üsullarından istifadə edirdilər (History of Human Resource Management, 2010). Bu tədbirlər fərdlərin iş üçün seçilməsi və öyrədilməsi ehtiyacını qəbul etdi. İlk işçi peşəkarlara kadr menecerləri (və ya kadr idarəçiləri) deyilirdi və bu termin hələ də çox saylı müzakirələrdə istifadə olunur. “Kadrların idarə edilməsi”-nə işə qəbul, seçim, əmək haqqının idarə edilməsi, işçilər arasında münasibətin tənzimlənməsi, təlim və s. kimi tez-tez effektiv şəkildə yerinə yetirilən təşkilati fəaliyyətlər aiddir (Aslam et al, 2014). Birləşmiş Krallıq və Birləşmiş Ştatlar daxilindəki sənaye inqilablarının nəticəsi olaraq, insan resurslarına nəzarət Avstraliya və Asiya-Sakit Okean regionu ilə müqayisədə əvvəlcədən və daha böyük ölçüdə mənimsənilməsinə səbəb olmuşdur. İnkilablar zamanı inkişaf etdirilən yeni texnologiya malların əvvəlkindən daha ucuz istehsal edilməsinə imkan verdi. Nəticə etibarlı ilə müəssisə daxilində bir çox monoton, qeyri-sağlam və ya bəlkə də riskli iş yerləri yaradılmışdır ki, bu da nəzarət və əməliyyat sinfi arasında bəzi fikir ayrılıqlarına səbəb olmuşdur. Zavodlarda insanların toplanması əhalinin məşğulluq vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına marağı artırdı və insanları daha yüksək şəraitlər əldə etmək üçün birlikdə davranmağa məcbur etdi. 1900-cü illərin əvvəllərindəki humanitar, kooperativ və marksist nəzəriyyələr qabaqcıl müəssisələrdə insanlar və işəgötürənlər arasında potensial gərginliyi və ən müasir HRM-nin maksimum kritik amillərindən biri olan kommersiya cihazının inkişafı üçün vəziyyətləri vurğulayırdı. (Nankervis, 2011).

Bu problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün Böyük Britaniya və ABŞ hökumətləri qızların və uşaqların iş saatlarını dəyişdirmək, bunun müqabilində minimum əmək haqqı təyin etmək və işçiləri pis və ya riskli iş vəziyyətlərindən qorumaq üçün bəzi hüquqi qaydalar qəbul ediblər. Zamanla, Avstraliyanın əyalət

və ölkə hökumətləri 1900-cü illərin əvvəllərindən başlayaraq tamamilə yeni bir tendensiyaya riayət etməyə başladılar.

Bu dövrdə Birləşmiş Ştatlar və Böyük Britaniya daxilindəki müəssisə nəzəriyyəçiləri, ilk növbədə, tamamilə yeni psixi və sosioloji tədqiqatlara əsaslanan işlərin, iş sistemlərinin modellərini hazırlamağa başladılar. Bu nəzəriyyələrin necə inkişaf etdirilməsi və yüksək səviyyəli menecerlər və HR mütəxəssisləri vasitəsilə necə həyata keçirildiyi işlərə, iş yanaşmalarına və təşkilati strukturlara çevrilən münasibətləri göstərir. Klassik məktəb nəzəriyyəçiləri diqqəti işin özünə və işçilərin iş proseslərinə səmərəli uyğunlaşmasına yönəldir, Davranış məktəbi nəzəriyyəçiləri isə heyətin və əlavə təşkilati məhsuldarlıq əldə etmək məqsədilə onların istəklərinin qarşılınmasına diqqət yetirir. Sonrakı idarəetmə nəzəriyyələri (məsələn, sistem nəzəriyyəsi, fəvqəladə vəziyyət yanaşmaları) həm işçilərə, həm də onların təşkilatlarına fayda gətirmək məqsədilə əvvəlki ideyalara əsaslanaraq qurulmağa çalışır. Fəvqəladə vəziyyət, Mükəmməllik və Ümumi Keyfiyyət İdarəetmə (TQM) nəzəriyyəçiləri bu fikirləri dəqiq maliyyə vəziyyətləri və kollektiv fərziyyələrlə dəqiq sənaye və müəssisələr və ya çoxsaylı sosial-maliyyə qurumları üçün həyata keçirmişlər. Bu nəzəriyyələrin HRM-ə uyğunluğu iki yönümlüdür. Birincisi, kadrların idarə edilməsi tarixən idarəetmə nəzəriyyələrini (xüsusilə strateji idarəetmə) özündə birləşdirərək insan resurslarının idarə edilməsinə çevrilmişdir. İkincisi, bu nəzəriyyələrin əsaslı təcrübəsi HR menecerlərinə öz təcrübələrini təşkilati ehtiyaclara və reallıqlara daha səmərəli şəkildə uyğunlaşdırmağa kömək edə bilər (Nankervis, 2011).

Avstraliya və Sakit Okean regionunda insan resurslarına nəzarət ABŞ və Böyük Britaniya həmkarlarından daha üstündür, lakin təkmilləşmə səviyyələri və sosial, iqtisadi, siyasi və biznes ailə üzvləri faktorlarının təsiri daxilində bir neçə fərq var (Davis, Frolova, Callahan, 2016). Birləşmiş Ştatlar daxilində HRM təkmilləşdirilməsinin iki əsas funksiyası 1980 və 1990-cı illərdə daha təhlükəsiz, əlavə biznes yönümlü və əlavə ekspert metodundan istifadə etməklə müşahidə edilən yüksək səviyyəli nəzarətə ilkin diqqət yetirməkdir. Oxşar proseslər Birləşmiş Krallıqda yaşandı. Asiya ölkələrində iqtisadi sistem və sənaye

strukturları daxilində hökumətin müdaxiləsinin həcmindən, təkmilləşmə səviyyələrinə, mədəniyyətlərindən asılı olaraq ölkələr arasında dəyişən inzibati, kooperativ və biznes yönümlü HRM-nin məcmusu bir idarəetmə forması ola bilər (Nankervis, 2011).

Avstraliyada HRM-in aşağıdakı inkişaf mərhələləri olmuşdur.

- Birinci mərhələ (1900-1940-cı illər): idarəetmə mərhələsi;
- İkinci mərhələ (1940-1970-ci illərin ortaları): rifah və idarəetmə mərhələsi;
- Üçüncü mərhələ (1970-ci illərin ortaları – 1990-cı illərin sonu): insan resurslarının və strateji insan resursların idarə edilməsi (SHRM);
- Dördüncü mərhələ (2000-ci ildən sonra): gələcəyə doğru insan resurslarının strateji idarə edilməsi.

1900-1940-cı illərdə kadr funksiyaları kadr və ya insan resurslarının idarə edilməsi “peşəsini” təmsil edən milli assosiasiyaların yaradılmasından çox əvvəl nəzarətçilər, sahə menecerləri və ilkin mütəxəssislər (məsələn, işə qəbul üzrə məsul işçilər, təlimçilər, rifah üzrə məsul işçilər) tərəfindən yerinə yetirilirdi (Aslam et al, 2014). İlkin idarəetmə nəzəriyyəçiləri daha sonra işçilərin nəzarət konsepsiyası və praktikasına inteqrasiya oluna biləcək düşüncələrlə çıxış etmişlər. Elmi idarəetmə, qurulmuş mükafat sistemləri, “elmi” seçim metodları ilə dəstəklənən proses planı, xüsusilə peşəkar işçilərin işə qəbulu və yerləşdirilməsi insan resurslarının idarə olunması və nəzarət üsullarını inkişaf etdirmişdir. Davranış texnologiyası nou-hausu zehni sınaq və motivasiya strukturlarını insan resurslarının idarə olunması prosesinə əlavə etmişdir.

Avstraliyada isə bu xarici təsirlər 1940-cı illərə qədər cüzi idi. İkinci Dünya Müharibəsindən əvvəl kadrların idarə edilməsi funksiyaları əsasən dağınıq vəziyyətdə idi və çox vaxt ümumi idarəetmə öhdəliklərinin bir hissəsi kimi şöbə menecerləri tərəfindən həyata keçirilirdi. O zaman Avstraliyada kənd təsərrüfatı və məhdud istehsal məhsulları üçün müəyyən bazarlar Böyük Britaniya və Avropada olan bazarlara nisbətən sabit iqtisadiyyata malik idi. Bu bazarlar Birinci Dünya Müharibəsi və Böyük Depressiya (1930-cu illər) tərəfindən pozulsa da, cəmiyyət ümumilikdə sabit idi. 1930-cu illərə qədər işəgötürənlərin işçi qüvvəsinə ehtiyacı

olduğu üçün işsizlik səviyyəsi aşağı idi. Həmkarlar ittifaqları əsasən əmək haqqı və iş şəraiti məsələlərinə diqqət yetirirdi. Bu dövrdə kadr funksiyaları birbaşa inzibati sahələrlə (məsələn, əmək haqqı qeydləri, kargüzarlıq və işçilərin rifahı ilə bağlı fəaliyyətlər) məhdudlaşdırılmışdır (Davis, Frolova, Callahan, 2016).

1940-1960-ci illər, İkinci Dünya Müharibəsi xaricə gedənlər, xüsusən də biznes, iqtisadiyyat və əmək bazarı qismində geridə qalanlar üçün əhəmiyyətli təsirlərə malik oldu. İkinci Dünya Müharibəsi illərində döyüş sursatı və qida kimi vacib sənayelər ilə yanaşı digər mühüm sənaye sahələri üçün işçi qüvvəsi çatışmazlığı, mövcud işçilər üçün artan çətinliklər və məhsuldarlığın azalması müşahidə edilmişdir. Ümumiyyətlə, bu dövrün müəyyən bir nöqtəsində İnsan Münasibətləri Hərəkatı dövrün idarəçilik etikasını formalaşdırdı. Rifah məsələlərində ixtisaslaşan çoxsaylı motivasiya üsulları vasitəsilə işçilərin məhsuldarlığına vurğu, işə qəbul və seçimi təkmilləşdirən fəaliyyət təsvirlərinin ortaya çıxması, kompensasiya və qiymətləndirmə strategiyalarının ortaya çıxması, müstəsna ölkələrdə, əsasən də Böyük Britaniya və ABŞ-da həmkarlar ittifaqlarının rəsmi tanınması, işçilərin rifahının artırılması üçün kollektiv sövdələşmənin yaranması, xeyli sayda əmək qanunvericiliyinin qəbulu, kompüterin yaranması, uçotun aparılmasında texnologiyadan istifadə, tapşırıqlar təhlilinin qurulması, işçi qruplarının işə qəbulu, təlim, əmək münasibətləri, müavinətlər və hökumət əlaqələri, ABŞ-da əsasən iş təsvirləri və rolların təyin edilməsi üçün hazırlanmış ilk HRM proqramı Kompleks Peşə Məlumatlarının Təhlili Proqramı (CODAP); əmək haqqı, inventar və hesabları daxil etmək üçün kompüter texnologiyasının inkişafı və s. kimi yeniliklər olmuşdur.

1963-1980-ci illərdə əsas yadda qalan və önəmli hadisələrdən biri də 1964-cü ildə ABŞ-da vətəndaş hüquqları aktının qəbul edilməsi idi. Aktın formalaşmasındakı əsas məqsəd iş yerlərindəki dini, irqi, cinsi və milli etnik məsələlərdə olan diskriminasiyanın qarşısının alınması idi. Bu dövrdə bərabər məşğulluq imkanları təmin edildi və ayrı-seçkiliyə aid bütün formalarının qarşısı alındı. Bunlardan başqa bu dövrdə HR məlumatlarının dəqiqliyi, əlavə surətlərinin saxlanması və hesabat verilməsi üçün HR funksiyasının rəqəmsallaşdırılmasının

artırması, Kadrların idarə edilməsi üzrə informasiya sisteminin (HRIS) inkişafı, həmkarlar ittifaqlarının inkişafı ilə iş şəraitinin və məşğulluğun yaxşılaşdırılması, əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyi, pensiya və vergi qaydaları ilə bağlı müxtəlif qanunların qəbulu, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində işçilərin iştirakının yaranması, işçilərin təlimi və səlahiyyətlərinin artırılması və s. bir sıra yeniliklər oldu. Hal – hazırda insan resurslarının idarə olunmasında istifadə olunan sistemlərin, qanunvericiliklərin böyük bir qismi bu dövrdə meydana gəlmişdir.

1980 – 1990-cı illərdə dünyanın bir çox ölkəsində istehsalın artırılması məqsədilə iş yerinin avtomatlaşdırılması artırılırdı. Yeni texnologiyaların mənimsənilməsi ilə işçilərin məhsuldarlığına və effektivliyinə diqqət də artmışdı. Bu dövrdə idarəetmədə sərt və yumşaq HR yanaşmaları, işçilərə geniş sərmayələrin qoyulması və bir sıra digər məsələlər üzrə müzakirələr aparılırdı.

90-cı illərdən başlayaraq global bazarda texnologiyanın inkişafında başlayan böyük artım nəticəsində meydana çıxan sürətli dəyişikliklər, səmərəliliyin artırmaq istəyi, bazardakı artan kəskin rəqabət HRM – də böyük dəyişikliklərə, strateji HRM – in yaranmasına gətirib çıxardı. Biznes proseslərinin yenidən qurulması, strategiyaların yaranması, intellektual kapitalın daha da tanınması, təkmilləşdirilmiş mükafatlar və motivasiya strategiyaları, istedadların axtarışı, tapılması, cəlb edilməsi və inkişaf etdirilməsi, ERP kimi bir sıra yeni texnologiyaların tətbiqi, insan resurslarının planlaşdırılması üsulları, onlayn mü sahibə, təlim və işlərin yaranması, iş – həyat balansı, etika, təkmilləşdirilmiş şəbəkə, yaşıl iqtisadiyyat, kütləvi informasiya mənbələri və s. kimi bir sıra prioritetlərin yaranması bu dövrdə baş vermişdir və yeni üsul və prioritetlərin yaranması davam edəcəkdir.

Strateji əməliyyatların bir hissəsi kimi insan resurslarının idarə edilməsi (HRM) bu gün müəssisə ekspertləri arasında müntəzəm olaraq müzakirə olunur. 1970-ci ildən HRM inzibati roldan HR menecmenti adlandırılan tamamilə yeni bir rola çevrildi. Vəzifə və məsuliyyətlərin genişlənməsi ilə İnsan Resursları (HR) şəbəkəsinin mövqeyi daha da məsuliyyətli hala gəlib (Rees, Smith 2014). Strateji idarəetmənin bir hissəsi olaraq, HRM artıq müəssisəyə kadr axınından daha çox

işdə iştirak edir. O, həm də motivasiya, təlim, nəzarət və təşkilatçılıq mədəniyyətinin mənbəyidir və bəzi hallarda hətta HR mütəxəssislərinin dəstəyi müştəri xidmətlərinin mənbəyidir (Ulrich, Brockbank 2005).

Bu gün kiçik və orta sahibkarlıq (KOB) və transmilli şirkətlərin dünyanın tamamilə fərqli yerlərində uğurla biznes fəaliyyəti ilə məşğul olmasına dair çoxlu nümunələr var. Şübhəsiz ki, qloballaşmanın aşkar üstünlükləri var. Məsələn, xərc səmərəliliyi, müştəri artımı və xammala asan çıxış. Digər tərəfdən, beynəlxalq bazara girişinizi planlaşdırarkən nəzərə alınmalı bir çox amillər var. Hər bir şirkətin strategiyası və məqsədləri planlaşdırma tələb edir və qlobal mənada bu planlaşdırma kənar elementlər və mürəkkəb bazar təhlili ilə daha da mürəkkəbləşir (Griffin, Pustay 2010).

Korporasiyaların yeni bazarlara girərkən qarşılaşdıqları çətin vəziyyətlərdən biri HR və HRM ilə əlaqələndirilir. Milli resursların təkmilləşdirilməsi üsulları qlobal bazarda çox güclü deyil. Mədəni və maliyyə keçmiş bazar fərqlərinə görə komanda işi rəvan getmir. Nəticədə kollektiv motivasiya azalır, şirkət işçiləri bundan faydalana bilmir və sonra şirkət itkilərlə üzləşir (Rees, Smith 2014). Şirkətin uğurlu beynəlmilləşməsi üçün beynəlxalq HRM problemlərinin öhdəsindən gəlmək üçün nəzərə alınmalı olan bir çox digər mühüm amillər var (Griffin, Pustay 2010).

İnsan resurslarının idarəetmə sahəsi daim dəyişir və ətrafdakı hər şöbə insan resurslarının idarə edilməsinin əhəmiyyətini dərk edir. Ticarət funksiyalarını inkişaf etdirmək üçün bu gün bir çox şirkət insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində yenilikçi texnika və vasitələrin tətbiqi ilə gündəmə gəlir. Bu HRM vasitələri və üsulları iş mədəniyyətinin improvizasiyasını, iş məhsuldarlığının artırılmasını, sağlam və pozitiv iş mədəniyyətinin yetişdirilməsini, şəffaf işgüzar ünsiyyətin qurulmasını və s. təmin edir. Müasir dünyada innovativ idarəetmə biznes tədqiqatının bütün sahələrində ayrılmaz bir termindir. Daha dəqiq desək, innovativ idarəetmə təşkilatlar üçün uzunmüddətli performansını yerinə yetirmək və mövcudluğunu saxlamaq üçün çox vacibdir (Anderson, Potočnik, Zhou, 2014). İnsan resurslarının idarəetmənin ən son üsullarını mənimsəməsi, şirkətin müasir

dünyanın sərt rəqabəti şəraitində uğurlu olacağını böyük ölçüdə təmin edir. Bu taktikalardan məhrum olan digər şirkətlər insan resurslarının idarə edilməsi yarışındakı məğlubiyyəti qəbul etməli olurlar.

İnsan resurslarının inkişafı (HRD), işçi qüvvənizi gücləndirərək iş vəzifələrini yüksək səviyyədə yerinə yetirəcək və təşkilatınızın səmərəli fəaliyyət göstərməsinə kömək edəcək bilik, bacarıq və təcrübəyə sahib olmaqdır. İşçilərinizi daha məhsuldar etmək üçün çalışan digər HRD metodlarına effektiv işçi mükafatlandırma sistemlərinin və işçilərin sağlamlıq proqramlarının istifadəsi daxildir. Layihə rəhbərləri motivasiyanın biznes üçün mühüm uğur faktoru olduğuna inanırlar (B.Frey, M.Osterloh, 2002).

Yaradıcı işçilərin dövriyyəsinin artması səbəbindən təşkilati performansın artırılması məqsədilə insan resurslarının idarə edilməsi (HRM) təcrübələrinə getdikcə daha çox diqqət yetirilir ki, bu iş üçün zəruri olan bacarıq və səriştelərə malik olan ixtisaslı insanları müəyyən etmək, cəlb etmək və ilk növbədə onları saxlamaq daha rahat olsun. İşçilərin yüksək dövriyyə sürəti firmaların rəqabət mühitinə reaksiya sürətini azalda bilər. Nəticə etibarilə, şirkətlərə ən yaxşı işçiləri saxlamağa kömək edə biləcək təcrübələri müəyyən etmək, şirkətlər üçün rəqabət üstünlüyü əldə etmək çox vacib hala gəlib. HRM – in əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Biznes strategiyası (strateji HRM) ilə inteqrasiya olunmuş insan resursları (HR) strategiyalarını işləyib hazırlamaq və həyata keçirməklə təşkilata məqsədlərinə nail olmaqda dəstək olmaq;

- Yüksək məhsuldar mədəniyyətin yaradılmasına dəstək vermək;

- Təşkilatın ehtiyac duyduğu, onun üçün əhəmiyyətli olan istedadlı, bacarıqlı və çalışqan insanların olmasını təmin etmək;

- Rəhbərlik və işçilər arasında müsbət əmək münasibətləri və qarşılıqlı etimad mühiti yaratmaq;

- İnsanların idarə edilməsinə etik yanaşmanın tətbiqini təşviq etmək.

Menecerlər bir növ insanları nəyin motivasiya etdiyini, onların motivasiya səviyyəsinə hansı elementlərin təsir etdiyini və motivasiyanı yüksəltmək və

qənaətbəxş səviyyəni saxlamaq üçün hansı addımların atıla biləcəyini yaxşı başa düşməlidirlər (Molander, 1996), (Latham, 2007). Bu təkrarolunmaz mənbənin (işçilərin biliyi) düzgün nəzarəti təşkilatlara daha yaxşı mənimsəmə qabiliyyəti ifadələrində rəqabət şəraitində aqressiv qazanc təmin edə bilər (Foss, Husted, Michailova 2010), (Hislop, 2003), (Teece, 1998).

Təşkilati idarəetmənin bir hissəsi kimi HRM-nin əsas məqsədləri işçilərin səlahiyyətlərini artırmaq, kadrları ruhlandırmaq, ən yaxşı insanları işə götürmək, qanuni məşğulluq məsələləri və ayrı-seçkilik məsələlərini həll etməklə işçilərin ən yüksək fədakarlıq səviyyəsinə çatmasını təmin etməkdir (Dessler, 2013).

1999-2008-ci illərdə bilik mübadiləsi və HRM ilə bağlı araşdırmalar göstərir ki, HRM kontekstində informasiya dəyişikliyinə öncüllərini tanımaq üçün əlavə kəmiyyət tədqiqatı tələb olunur. Bundan əlavə, HRM tədqiqatlarının əksəriyyəti əvvəllər bütünlükdə yüksək səviyyəli rəhbərliyin qavrayışına, rəylərinə əsaslanırdı və bu sahədə işçilərin perspektivi ilə bağlı araşdırma çatışmazlığı var (Perez, Sanchez, Carnicer, 2002), (Riege, 2005).

İşçilər iş yerlərində gündəlik tapşırıqlar zamanı, xüsusən də qeyri-sənaye təşkilatlarında rəsmi görüşlər və qeyri-rəsmi söhbətlər vasitəsilə öz biliklərini bölüşürlər. Xüsusi HRM təcrübələri qrupu bu görüş və söhbətlərdən əldə edilən məlumatlarla işçilərin bacarıq və biliklərindən istifadə etmək üçün onların digər işçilərlə qarşılıqlı əlaqəsini gücləndirə bilər (Cabrera, Cabrera, 2005), (Minbaeva 2003).

Bu illər ərzində tədqiqatçılar və alimlər təşkilatlarda insan resurslarının innovativ idarə edilməsinin öyrənilməsinə çox diqqət yetirmişlər. Bu gün innovativ idarəetmə məhsuldarlığı qorumaq üçün vacib amildir və eyni zamanda müştəri yönümlü firmalarda mənfəətliliyi inkişaf etdirmək üçün güclü strategiyadır (Hadjimanolis, 1999), (Keizer et al, 2002). Təşkilatın irimiqyaslı olub-olmamasından asılı olmayaraq, innovasiyaların idarə edilməsi həmişə narahatlıq doğurur. Bütün təşkilat təkmilləşdirməyə və islahat etməyə hazır olduqda, o, getdikcə firmaların transformasiyası üçün vacib alətə çevrilir (Freel, 2002), (Bilton və Cummings, 2010). Ümumiyyətlə, nəhəng təşkilatlarda kadrların innovativ idarə edilməsi çox mürəkkəb bir proses olduğu üçün strateji dəyişikliklər alternativ kimi müəyyən

edilir, kiçik firmalar üçün isə innovativ idarəetmə daha rahat olduğu üçün böyük bir irəliləyiş kimi hesab oluna bilər.

HRM insan resurslarının planlaşdırılması, işin təhlili, işə qəbul, seçim, oriyentasiya, kompensasiya, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, təlim və inkişaf və əmək münasibətləri daxil olmaqla, idarəetmə mövqeyinin insan resursları aspektlərinin həyata keçirilməsində iştirak edən siyasət və təcrübələrə istinad edir (Dessler, 2013).

Bu innovativ HRM təcrübələrinin cəlb etmək, saxlamaq və dəyər əlavə etmək üçün bugünkü bilik təşkilatlarında tətbiq edilməsi tələb olunur, burada dəyərin işçi qüvvəsinin istedad və bacarıqlarına əsaslandığı, ən yaxşı HRM təcrübələri yalnız biznes təşkilatlarının davamlı uğurunu təmin edə bilər (Dessler, 2013).

Hər hansı bir təşkilat üçün məmnun, məhsuldar və səmərəli işçi qüvvəsi yaratmaq üçün müvafiq HRM siyasətləri və təcrübələri lazımdır. Məmnun və səmərəli insan resursları hər hansı bir təşkilatın bu günün daim dəyişən mühitinin çağırışları ilə üzləşməsi üçün əsas amillərdir. Üstəlik, təşkilatın böyüməsi, inkişafı və genişlənməsi onların fəaliyyətindən çox asılıdır. Bundan əlavə, işçilərin fəaliyyəti işçilərin məmnunluğu ilə bağlıdır (Dessler, 2013).

1.2. Dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində (İEÖ) insan resurslarının ənənəvi və müasir üsullarla idarə edilməsinin tətbiqi vəziyyəti

Dünyanın hər bir ölkəsində insan resurslarının idarə edilməsi üzrə müəyyən üsullar, formalar vardır. Bu üsul və formaların meydana çıxmasının müəyyən səbəbləri vardır. İnkişaf etmiş ölkələrdə yaranan problemlər, meydana gələn böhranlar insan resurslarının idarə edilməsində yeni üsul və formalar yaranmasına səbəb olmuşdur. Əlbəttə, hər hansı bir idarəetmə üsulunu dünyadakı istənilən ölkəyə tətbiq etmək mümkün deyildir. Buna səbəb həmin formanın yarandığı ölkənin iqtisadi və sosial vəziyyətidir. İqtisadi modellərdən bildiyimiz üzrə liberal idarəetmə modelinə sahib olan ABŞ-da yaranan hər hansı bir idarəetmə formasını sosial-iqtisadi idarəetmə modelinə sahib olan Almaniyaya birbaşa tətbiq etmək mümkün deyildir. Bu baxımdan yeni innovativ idarəetmə üsulu tətbiq edilən

zaman, həmin üsul dərindən analiz edilməli və tətbiq ediləcək ölkənin iqtisadi və sosial vəziyyətinə uyğunlaşdırılmalıdır.

İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsi ilə bağlı üsulların ölkələrə tətbiqində yaranan problemlərdən bir digəri də həmin ölkənin insanların təhsil səviyyəsi, ümumilikdə həmin ölkənin təhsil və bacarıq səviyyəsindən asılıdır.

Bu gün ənənəvi təşkilati işə götürmə, seçim və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosedurları motivatorları və liderlik bacarıqlarını fərqləndirmək üçün innovativ üsullarla tamamlana bilər. Mütəxəssis standartlarının proqram təminatının bir hissəsi olaraq, işçilərin inqilabi idarəetmə texnologiyası, ilk növbədə, işçilərin daxili istedadlarının və motivasiyalarının parametrik və struktur transformasiyasına əsaslanan yüksək səviyyəli bir komponentin təkmilləşdirilməsinə əsaslanmalıdır. Bu baxımdan, korporasiyanın uzun müddət aqressiv üstünlük yarada bilməsi üçün işçiləri, onların təcrübələrini və istedadlarını manipulyasiya etmək çox vacibdir.

Bu baxımdan, dəyişikliyə hazırlığın inkişafın atributu kimi qəbul edildiyi belə bir təşkilatdaxili inkişaf mühitini modelləşdirmək lazımdır. 2017-ci ildə RAEX-600 reytingində (istehsal həcminə görə) siyahıya alınmış 196 Rusiya sənaye şirkətinin baş menecerləri və insan resursları menecerləri timsalında aparılmış sorğuya əsasən insan resurslarının idarə edilməsi sahələri üzrə yeni texnologiyaların istifadəsi göstəriciləri aşağıdakı kimidir.

Kadr texnologiyalarının milli kvalifikasiya sisteminə (SNQ) uyğunlaşdırılması səviyyəsinin müəyyən edilməsi beş ballıq şkala üzrə aparılmışdır: 1 – Uyğunlaşdırılmamış; 2 - Aşağı uyğunlaşdırılmış; 3- Tam uyğunlaşmamış; 4 – Lazımi səviyyədə həyata keçirilir, lakin təkmilləşdirmə tələb olunur; 5 - Tam uyğunlaşdırılmışdır.

Cədvəl 1: Rusiyada kadr texnologiyalarının SNQ-yə uyğunlaşma səviyyəsinin qiymətləndirilməsi

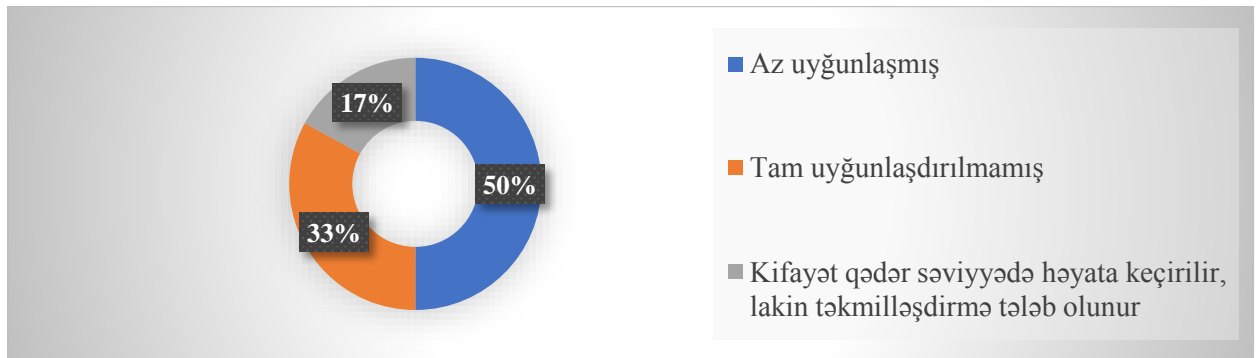
Kadr texnologiyasının adı	Ümumi nəticə
Yeni işçilərin seçilməsi və qəbulu	3.7
İşçilərin motivasiyası	2.3
Kadrların inkişafı	2.4
Kadrların qiymətləndirilməsi	3.1
Kadr ehtiyatının formalaşdırılması	2.4
Karyera inkişafı	2.9

Mənbə: Y.Y.Savchenko, O.G.Goleva, I.A.Korchagina, A.V.Ovsyannikova, Y.S.Lobanova Innovative technologies of personnel management of industrial enterprises in terms of introducing professional standards. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 2019.

Aparılan sorğu nəticəsində görünür ki, 6 kadr texnologiyasından 1 – i Kifayət edici səviyyədə həyata keçirilir, lakin təkmilləşdirmə tələb olunur, 2 – i tam uyğunlaşmamış, qalanları isə SNQ - yə zəif uyğunlaşdırılmış vəziyyətdədir.

Rusiya sənaye müəssisələrində kadr texnologiyalarının SNQ-yə uyğunlaşdırılmasının qarışıq qiymətləndirilməsi Qrafik 1-də təqdim olunur.

Qrafik 1: Rusiya sənaye müəssisələrində kadr texnologiyalarının milli ixtisas sistemində uyğunlaşdırılmasının xülasə qiymətləndirilməsi



Mənbə: Y.Y.Savchenko, O.G.Goleva, I.A.Korchagina, A.V.Ovsyannikova, Y.S.Lobanova Innovative technologies of personnel management of industrial enterprises in terms of introducing professional standards. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 2019.

Alınan nəticələr göstərdi ki, Rusiya sənaye müəssisələrində çoxlu sayda mövcud olan peşəkar standartları nəzərə alaraq, kadr texnologiyaları düzgün dərəcədə tətbiq olunmur. Bununla belə, hər hansı bir sistemin səmərəli fəaliyyətinin əsas elementlərindən biri SNQ-yə agentliklərin işçi texnologiyalarının

uyğunlaşdırılmasıdır. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi milli ixtisas sisteminin tətbiqindən irəli gələn göstəricilərdən birinə çevrilməlidir. Rusiyada, eləcə də Avropanın bir çox ölkələrində əmək qabiliyyətli insanların sayının azalması ilə xarakterizə olunan mürəkkəb demoqrafik vəziyyət mövcuddur. Bununla belə, Avropa ölkələrindən fərqli olaraq, Rusiyada aşağı əmək məhsuldarlığı izlənilir. SNQ-nin təkmilləşdirilməsi və tətbiqinin əsas məqsədi işçi qüvvəsinin peşə hazırlığı vasitəsilə əmək məhsuldarlığının artırılmasına kömək etməkdir.

Peşəkar standartların tətbiqinin kadrların peşəkarlığının artırılması hesabına əmək məhsuldarlığının artmasına səbəb olub-olmayacağı böyük bir sual olaraq qalır. Hazırda Rusiya iqtisadiyyatında həll olunmamış problemlər həddən artıq çoxdur. Rusiya sənaye müəssisələrinin məhsuldarlığını artırmaq qabiliyyəti istehsal proseslərinin səmərəli təşkilini, modernləşdirilməsini və texniki yenidən təchiz edilməsini tələb edir. Sənaye müəssisələrinin rəhbərləri bu vəzifələri özlərinin əsas vəzifəsi hesab edirlər. Beləliklə, biz peşəkar standartların praktikaya tətbiqi probleminə minimal diqqət yetiririk. “Atı suya apara bilərsən, amma onu ata içdirə bilməzsən”. Hal-hazırda Rusiya biznes təşkilatlarının rəqabət qabiliyyəti, ilk növbədə, artıq ixtisaslara deyil, tamamilə müstəsna parametrlərə əsaslanır.

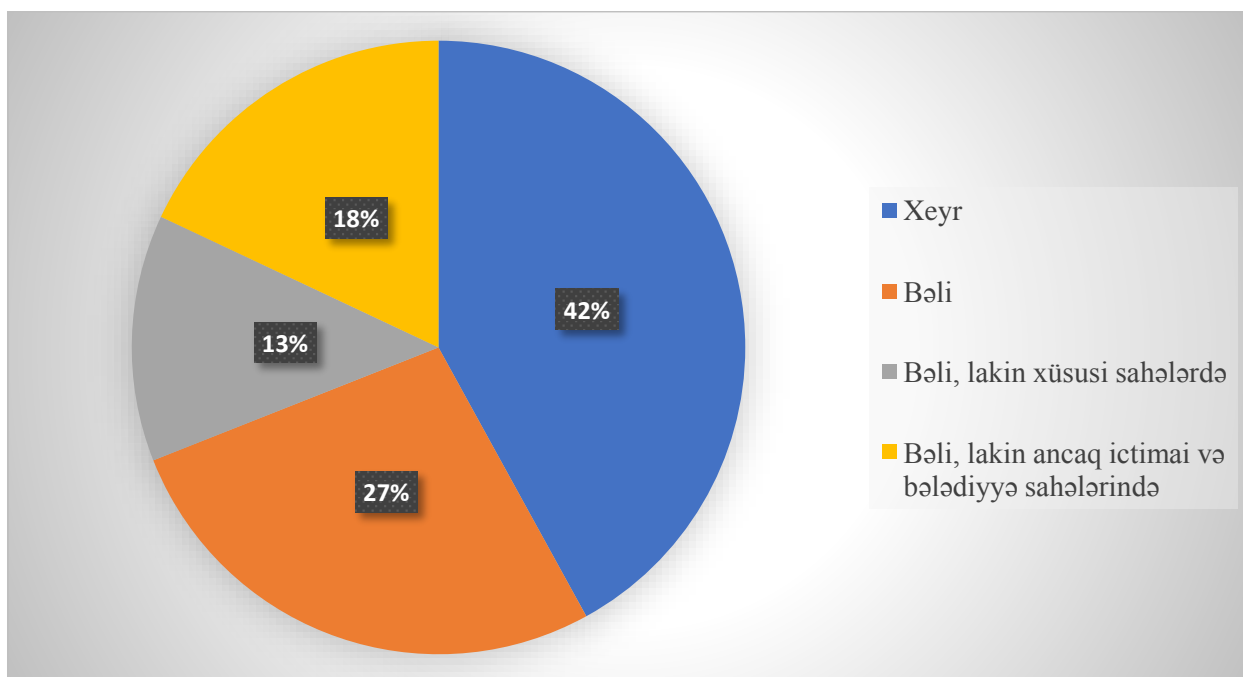
Belə bir fikir var ki, müəssisələrin praktiki fəaliyyətinə ekspert tələblərinin tətbiqi də mənfi təsir göstərə bilər. Bu gün dövlət ölkə miqyasında milli keyfiyyətlər sisteminin əsas alıcısı və tənzimləyicisi olaraq qalır. Bununla belə, peşəkar standartların tətbiqi təşkilatlar üçün prioritet məsələyə çevrilməyib və müvafiq olaraq, müasir işçi texnologiyalarının yaranmasına səbəb olmur. Dövlətin cəlbedici funksiyası bu cür sistemlərin yaranması və təkmilləşdirilməsi daxilində çox mühümdür və olmalıdır.

Milli ixtisaslar sisteminin yaradılmasının prioritet məqsədi peşə təhsili sisteminin məhsulunun təşkilatların tələblərinə maksimum uyğunluğuna nail olmaqdır. Hal-hazırki dövrdə kadr hazırlığı prosesində formalaşmış səlahiyyətlər qəbul edilmiş federal dövlət təhsil və peşə standartlarına uyğun olaraq qiymətləndirilir. Amma burada da istifadə olunan qiymətləndirmə vasitələrinin, o cümlədən işəgötürənlər tərəfindən istehsal olunanların etibarlılığı və obyektivliyi

məsələsi ilə qarşılaşırıq. Müstəqil sertifikatlaşdırma mərkəzləri şəbəkəsi inkişaf etdirildikdən sonra bu məsələ qismən həll olunacaq.

Beynəlxalq təşkilatlarda müzakirələr ekspert tələblərinin məcburi proqram təminatı problemindən ibarətdir. Belə ki, Aİ ölkələrində iş yerlərinin təxminən 21%-i işçinin akkreditasiyası, lisenziyası və ya sertifikatlaşdırılmasını tələb edir. Böyük Britaniyada bu göstərici Avropa standartından demək olar ki, yaxşıdır və 29% təşkil edir. Rusiyada peşəkar standartların praktikaya tətbiqi prosesləri kifayət qədər uzun müddət əvvəl başlamışdır, lakin işəgötürənlər bu proqram paketinin tətbiqində kifayət qədər maraqlı deyillər. İşəgötürənlər hələ də peşə təhsili sistemi ilə əmək bazarı arasında vasitəçi rolunun öhdəsindən gələ bilmirlər. Müxtəlif sənaye sahələrində bir çox işəgötürən "korporativ" standartları modelləşdirməni prioritet hesab edir. Şirkətlərdə standartların tətbiqi səviyyəsini ölçmək məqsədilə "Peşəkar standartların tətbiqi ideyasını münasibətiniz necədir?" sualı ilə sorğu keçirildi və cavablar aşağıdakı kimi paylandı.

Qrafik 2: Sənaye müəssisələrinin kadrlar şöbəsinin rəhbərlərinin və ekspertlərinin peşəkar standartların tətbiqi ideyasına münasibəti



Mənbə: Y.Y.Savchenko, O.G.Goleva, I.A.Korchagina, A.V.Ovsiannikova, Y.S.Lobanova Innovative technologies of personnel management of industrial enterprises in terms of introducing professional standards. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 2019.

İctimai sektor müəssisələri adətən ictimai missiyalarını yerinə yetirmək üçün yeni yanaşmalar axtarırlar. Bütün dövlət idarələrində böyük dəyişikliklərin baş verməsinə bir sıra səbəblər olmuşdur. Bu səbəblərə İkinci Dünya Müharibəsindən sonra Avropanın yenidən qurulması, ABŞ-da Yeni Sövdələşmə, dövlətlərin sosial tərəfinin yaxşılaşdırılması, yeni dövlət idarəçiliyində təcrübələr, e-hökumətin yüksəlişi və başqa digər hadisələri misal göstərmək olar. Cəmiyyətdə ictimai dəyər yaratmaq və yaxşıya doğru dəyişikliklərə təsir etmək üçün yeni siyasətlər, texnologiyalar, proseslər, institusional tənzimləmələr, idarəetmə alətləri və ideyalar sınaqdan keçirilmişdir. Bu nümunələrin hər biri OECD ölkələrində oxşar yeniliklərə təşviq edən ictimai təşkilatların köməyi ilə həyata keçirilən geniş çeşidli təkmilləşdirmələri göstərmək üçün bir-birindən ayrıla bilər.

Son tədqiqatlar dövlət sektorunda innovasiyaların əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olduğunu göstərir. Avropa İttifaqının (AI) 2010-cu il innovometri müəyyən edib ki, AI-də təşkilatların orta hesabla 66 faizi xidmət innovasiyasını həyata keçirib. Birləşmiş Krallıqdakı yerli hökumət orqanları və milli səhiyyə xidməti təşkilatlarının iştirakı ilə 2011-ci ildə həyata keçirilən Nestanın pilot sorğusunun nəticəsi olaraq iştirak edən təşkilatların 90 faizindən çoxu innovasiya üçün xidmət, proses və ya idarəetmə texnikası barədə məlumat verərək, çox yüksək səviyyəli innovasiya tətbiq edildiyini bildirir.

Hökumətlərdə insan resurslarının innovativ idarə edilməsi necə baş verdiyini daha yaxşı başa düşmək həm siyasətçilər, həm də tədqiqatçılar üçün maraqlıdır. Bu tendensiya göstərir ki, dövlət siyasəti problemlərinin həllinə dair bəzi ənənəvi yanaşmalar hökumətlərin bu gün üzləşdiyi mürəkkəb problemləri həll edə bilmir. HIV və əhalinin qocalması, iqlim dəyişikliyi, yoxsulluq kimi “pis” problemlər tez-tez kollektiv şəkildə işləmək üçün yeni və bənzərsiz strategiyalar tələb edir. Dövlət və özəl qurumlar dünyanın bir sıra çətin problemlərinin bəzilərini həll etmək məqsədilə yeni təşkilati formaların, idarəetmə sistemləri, investisiya mexanizmlərinin, siyasət yanaşmalarının, tərəfdaşlıqların və hesabatlılıq strukturlarını genişləndirməyə çalışırlar. Bununla belə, bu həll yolları axtarırlarkən, onlar forma, struktur və mexanizmlər arasında şərti variasiyaları qarışdırırlar.

Texnoloji irəliləyişlərin əvvəllər heç vaxt görülməmiş sürətlə irəliləməsi hökumətlər üzərində böyük təzyiqlər yaratsa da, onlara yeni alətlər və strategiyalar tətbiq etmək üçün yüksək səviyyəli imkanlar açır.

İnnovasiya, təşkilat mədəniyyəti, liderlik və insan resursları arasında əlaqəni empirik şəkildə qurmaq çətindir, bu riskin qəbulu və ondan çəkinmə ilə çox əlaqəsi var. Avstraliya hökumətinin hesabatında deyilir ki, riskdən çəkinən mədəniyyət işçiləri innovativ ideyaları irəli sürmək, innovativ qərar qəbul etməkdən çəkinir. Struktur və institusional amillər riskdən çəkinməyi təşviq edən "həvəsləndirici" strukturu gücləndirir. İnnovativ idarəetmə bir konsepsiya kimi asanlıqla ölçülmədiyi üçün fərdi səviyyədə yaxşı izlənməyə və ya mükafatlandırılmaya bilər.

Müasir korporasiyaların adətən qeyd olunan xüsusiyyəti sınaq və səhv yolu ilə tanış olmalarıdır. İnnovasiya təcrübədə doğru olanı sınağa və yoxlamağa üstünlük verməyi tələb edir. Məqsəd bütövlükdə cəmiyyət üçün təhlükələrin azaldılmasından istifadə etməklə sınaqlara icazə vermək üçün yanaşmalar tapmaqdır. Müvafiq problem, hətta uğurlu olmasa belə, yaxşı strukturlaşdırılmış təcrübə aparan dövlət qulluqçularını mükafatlandırmağın yollarını tapmaqdır.

Kanadanın açıq siyasətinin inkişafı innovasiyası mədəniyyət dəyişikliyi ideyasını ifadə edir. Kiçikdən nəhəngə keçid daha dərin bir problemi, yəni mədəni dəyişikliyi tələb edir. Təsadüflərdən çəkinmə və iyerarxiyanı özündə birləşdirən mədəni imkanlar bir çox kütləvi müəssisələrdə göz qabağındadır və dəyişmək üçün böyük sərhədlərdir. Bu, xüsusilə açıq siyasətin təkmilləşdirilməsi, onun şifahi mübadilə və qarşılıqlı əlaqəni aradan qaldırmaq söyləri ilə bağlıdır. Yüksək səviyyəli idarəetmə və yardım mədəni perspektivləri dəyişdirmək üçün çox vacibdir. Uğursuzluğu məqbul və maarifləndirici bir nəticə kimi nəzərdə tutan ağıllı riskə diqqət yetirilməlidir. Risk mövzusunda ağıllı olmaq lazımdır (Kanadanın açıq siyasəti).

Belçikanın "Sağlam iş" innovasiya ambisiyaları qruplarla və bir sıra səhiyyə mütəxəssisləri ilə əməkdaşlıq edən tibb işçiləri təminatçılarını öyrənmək məqsədi

daşıyır. Bu yenilik mənimsəməyi mütləq qiymətləndirən və prioritetləşdirən təşkilati ənənənin tətbiqini nəzərdə tutur:

“Biz böyük tələbkar vəziyyətlərlə üzləşən, lakin onları həll etmək üçün gözəl nəzarət qabiliyyətinə malik qrupları (təchizatçıları) öyrənmək istəyirdik. Çətin bir sahədə işlərini necə idarə edə bilirlər?” (Belçika, “Sağlam iş” layihəsi).

“Seminarların ardıcılığına əlavə olaraq, “Kind en Gezin” təşkilatın innovativ mənimsəmə ənənəsinə malik olub-olmadığını öyrənmək üçün sorğu yayımlandı. Yaradıcı öyrənmə mədəniyyəti özünü idarə edən komandalarda sağlam iş üçün kritik uğur faktorudur.” (Belçika, “Sağlam iş” layihəsi).

“Bundan əlavə, biz özünüidarə qruplarında nəzarət və idarəetmə şüuruna başladığımız. Biz ekstradisiya nəzarətinə kömək etmək üçün mütərəqqi təşəbbüslər irəli sürdük.” (Belçika, “Sağlam iş” layihəsi).

Qruplara yenilik etmək imkanı vermək üçün mənimsəmə ənənəsini inkişaf etdirməyə diqqət yetirilməsi tibb peşələrindən kənara ötürülə bilən təcrübələri təklif edə bilər. Belçika təqdimatı mürəkkəb əhatə problemlərinə artan mütərəqqi cavablar vermək vəzifəsi daşıyan hər hansı bir qrup üçün faydalı təlimatların bəzilərini sadalayır:

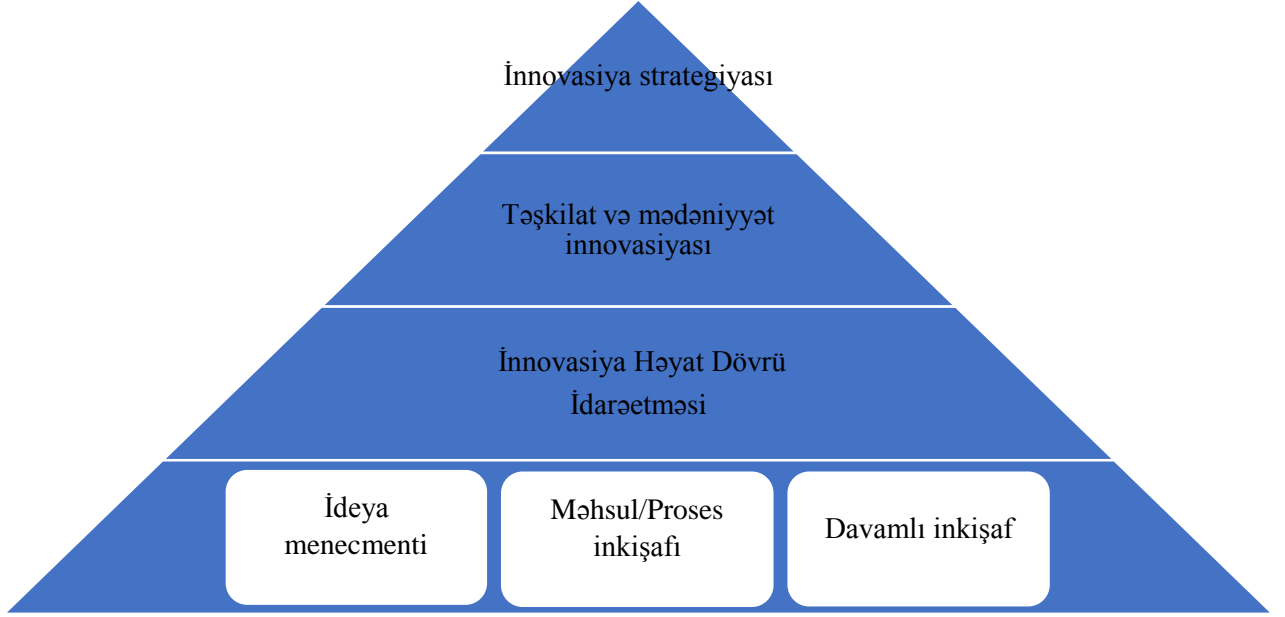
“İnnovasiya davam edən bir sistemdir. Onu buraxdığınız zaman proses dayanır. Nəzarət qrupu ona tam kömək etdiyi halda, innovasiya ən müvəffəq olur. Qrupun özünə nəzarətini başa düşdüyünüz zaman, işçilər daha böyük işlər görə bildiklərini anlayırlar.” (Belçika, “Sağlam iş” layihəsi). “Düzgün bir mükafatlandırma (təşviq) sistemi vacibdir. Biz yanaşmamızı dəyişərdikmi Layihə zamanı daha çox gəlir gətirən strukturlar quraşdırma və layihənin məqsədləri haqqında daha yüksək danışıqlar bilirik. Layihənin icrası boyu onun üzərində işləyirik.” (Belçika, “Sağlam iş” layihəsi).

Avstraliya Hökuməti əsas tapıntıları əks etdirən daxili təlimatlarını (2007) hərtərəfli nəzərdən keçirmiş bir neçə dövlətdən biridir və bu analizdən 2 nəticə ortaya çıxır. Birincisi, daxili təlimatların tərtib edilməsi texnikası artıq kifayət qədər müntəzəm və ya sistematik deyil. İkincisi, bu daxili tənzimləmə ehtiyacları mütəmadi olaraq müəssisənin işçi heyəti tərəfindən zəif başa düşülür. Təhlükədən

qaçınmaq onları mövcud daxili tənzipləmə ilə tamamilə tələb olunmayan qeyri-adi çətin prosedurları qəbul etməyə məcbur edir. Avstraliya Dövlət Xidməti vasitəsilə müəssisələrə cari nəzər saldıqda, bir çox satınalma komandasının işçilərin bir neçə mütərəqqi nəzarət praktikasının satınalma praktikasının təlimatlarını pozduğu fikri təsirinin altında qaldığını aşkar etdi, amma reallıqda isə belə olmadığı qənaətinədəirlər. Bu nümunələr göstərir ki, təlimatlar qeyri-müəyyən və ya ziddiyyətli olduqda, ictimai iasə işçilərinin qanunun yanlış aspektində olmamaq üçün onları konservativ şəkildə şərh etmələri təbii tendensiyadır.

Dünya miqyasında maliyyə xidmətləri göstərən şirkətlərdən biri olan Manulife-da yanaşma işçi öhdəliyinin ixtisasını təşkil edir (Latham, 2007). Bundan əlavə, Kim Dongho-nun (2006) "İşçilərin motivasiyası" məqaləsində deyilir ki, Amerikanın internet üzərindən xidmət göstərən şirkəti eBay hər il nəzərəçarpacaq dərəcədə inkişaf edir və bunun həyata keçirilməsinə töhfə verən amillərdən biri işəgötürənin 2,400 işçisinin səlahiyyətlərinin artırılmasıdır. Bunun nəticəsində eBay-də yüksək motivə edici təsirə məruz qalmış işçilər milyonlarla müştərini cəlb etmiş və son bir il ərzində qazancı 129 milyon dollar artırmışdır (Dongho, 2006). 2021-ci ildə isə eBay şirkətinin hansı səviyyəyə çatdığını bir çoxumuz yaxşı bilir. Vaxtında edilən innovativ addım şirkəti uzun müddətli dövrdə çox böyük yerlərə gətirə bilir. Bu nümunələr işçilər üzərində motivə edici təsirin vacibliyini vurğulayır.

Qrafik 3: A.T.Kearney'nin İnnovasiya Evi



Mənbə: İ.İsgəndərov, M.Əsgər, N.Şıxəliyev "İnsan resursları menecmenti monoqrafiya" Bakı-2017.

Qrafik 3 – də göstərilən Kerninin "İnnovasiya Evi" modeli davamlı və gəlirli artıma yönəlmiş innovasiyaların idarə edilməsinin bütün ölçülərini əhatə edir. Bu evin əsas blokları bunlardır:

1. İnnovasiya strategiyası;
2. İnnovasiyanın təşkili və mədəniyyəti;
3. İnnovasiyanın həyat dövrünün idarə edilməsi;
4. İnnovasiyaya imkan verənlər.

Bu vahid yanaşmaya görə, təşkilatlar davamlı innovasiya dalğasına əmin olmaq üçün bütün bu 4 ölçünü davamlı və sistemli şəkildə manipulyasiya etmək istəyirlər.

Bu xüsusi tədqiqatda yalnız KOM-lar iştirak etsə də, əklif olunan innovasiyaya nəzarət çərçivəsinin amilləri böyük müəssisələrə eyni dərəcədə tətbiq olunmaq üçün kifayət qədər ümumidir. Yalnız onların xüsusi problemləri bir qədər fərqlidir.

İnnovasiya Strategiyası müəssisə metodu və şirkətin a) yeni xidmətlər və ya məhsullar; b) yeni bazarlarda təqdim ediləcək xidmətlər və ya məhsullar c) yeni və

ya təkmil prosedurların daha yaxşı gəlir artımı sürəti əldə edə biləcəyi maksimum perspektivli regionları dərk etməkdə mühüm rol oynayır.

 irk tin Təşkilat və Mədəniyyəti gəlir artımı məqsədlərinə nail olmaq  c n bu innovasiya metoduna kömək etməlidir. Şirkətlər innovasiyaları manipulyasiya etmək və kənar partnyorları təkmilləşdirmə prosedurlarında birləşdirəcək sistemlərə malik olmalıdırlar. Onların mədəniyyəti haradan gəlməsindən asılı olmayaraq yeni ideyalara açıq olmalıdır. Müəssisə tanınma sahələri  c n maksimum perspektivli fikirləri həyata keçirmək  c n innovasiya metodunu ortaya qoymalıdır.

Innovasiya Həyat Dövrünün İdarəedilməsi düşüncələr yaratmaq, məhsulları genişləndirmək, onları bazara çıxarmaq və indi sərfəli olmayan xidmət və məhsulların qarşısını almaq  c n davamlı olaraq imkanları inkişaf etdirən üsuldan istifadə edir. Burada əsas novatorlar s m r sizlikd n uzaqlaşır və qısa müddətli gəlirliliyə əmin olurlar, eyni zamanda ümumi statistik korporasiya isə yalnız bazara  ixma müddətinə diqqət yetirə bilər və innovasiyanın işə salınmasından sonra həyat dövrünün düzgün idarə edilməsini unuda bilər.

II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN İŞ PROSESİNƏ TƏSİRİ

2.1. Azərbaycanca insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində müasir texnologiyaların tətbiqinin cari vəziyyəti

Qlobal inkişaf ayaq uydurmaq hər bir ölkənin əsas məqsədidir. Yeni standartların tətbiqi ilə Azərbaycan müəssisələrinin kadr idarəçiliyi sisteminin innovasiyalara açıq olmasını, dəyişikliklərə rahat adaptasiya olmasını məcbur qılır. İnsan resurslarının düzgün şəkildə idarə edilməsinin bir sıra müsbət cəhətləri vardır. Düzgün idarəetmə vasitəsilə işçilərin əmək məhsuldarlığını artırmaq, bunun vasitəsilə də şirkətin gəlirlilik səviyyəsini artırmaq mümkündür.

Sovet Respublikasının süqutundan və Azərbaycanın öz müstəqilliyini bərpa etməsindən sonra ölkədə mövcud olan kadr idarəetmə sistemində müəyyən dəyişikliklər olmuşdur. Sovet dönəmində bu sahəyə kadrlar şöbəsi baxırdı və onların işləri maaşların, məzuniyyətlərin hesablanması kimi bəsit işlər idi. Müstəqillik bərpa edildikdən sonra dünya ölkələri ilə münasibətlərin yaranması və möhkəmlənməsi, xarici investisiyalı şirkətlərin ölkə bazarına daxil olması, inkişaf etmiş ölkələrdə təhsil almış, peşəkar mütəxəssislərin öz bilik və təcrübələrinin tətbiqi nəticəsində ölkədə insan resurslarının idarə edilməsi yeni bir səviyyə qazandı.

Azərbaycanda əmək fəaliyyətinə müasir texnologiyaların geniş şəkildə tətbiqi 90-cı illərdən başlamışdır. Müstəqilliyimizi qazandıqdan sonra qlobal bazara uyğunlaşmaq üçün bu addımın atılması məcburi idi. Hal – hazırda Azərbaycanda yerləşən şirkətlərin demək olar ki, hamısı müasir texnologiyalardan istifadə edir. Müasir texnologiyaların tətbiqi əmək fəaliyyətinin rahatlaşmasına və vaxt itkisinin qarşısını almağa səbəb olur. Bir sıra sahələrdə dünya təcrübəsindən istifadə edərək edilən yeniliklər artıq öz bəhrəsini verməyə başlamışdır.

Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində müasir texnologiyaların tətbiqinin cari vəziyyəti müəyyən sahələrdə çox yaxşı inkişaf etsə

də, bəzi sahələrdə müəyyən problemlər hələ də qalmaqdadır. Bu problemlər daha çox kənd təsərrüfatı və istehsalat sahələrində hiss olunur.

Artıq bir sıra şirkət və müəssisələr insan resurslarının idarə edilməsində effektiv üsullardan istifadə edirlər. Onlar işçilərinin məhsuldarlığını yüksək səviyyədə olmasını təmin etmək məqsədilə müxtəlif motivasiya üsullarından (maddi və mənəvi) istifadə edirlər. Bu motivasiya üsullarına mükafatlar, sosial proqramlar, təlimlər və s. aiddir.

İnsan resurslarının idarə edilməsində texnoloji və yeniliklər cəhətdən aşağıdakı nüanslara toxunmaq lazımdır:

- Müəssisədə ERP sisteminin mövcudluğu;
- İşçinin performansının dəyərləndirilməsi sisteminin mövcud olması (KPI);
- Fəaliyyət zamanı işin aparılması üçün metodlardan istifadənin mövcud olması (Agile, Agile-scrum, Kanban və s.);
- Sərbəst iş qrafiki;
- Əməkdaşlar üçün təlimlərin təşkil edilməsi;
- Təlimlərin nəticələrinə uyğun olaraq mükafatlandırma;
- İşçilərin idarə olunmasında şəffaf və ədalətli sistem.

ERP sisteminin mövcudluğu kadrların işini asanlaşdırır. ERP sistemindən istifadə edərək işçilər eyni vaxtda daha çox iş görə bilirlər. Bu baxımdan ERP həm əmək məhsuldarlığını artırır, həm də vaxt itkisinin qarşısını alır. Azərbaycanda bir sıra şirkətlər artıq ERP sistemindən istifadə edirlər. Bu sistemdən istifadə edən şirkətlər bütün pul axınına nəzarət edə bilirlər. Bunun nəticəsində onlar böyük pul itkilərindən yayınmış olurlar.

KPI sistemi işçilərin motivasiyasında mühüm rol oynayır. KPI – ın tətbiqi işçilərin əmək məhsuldarlığının yuxarı qalxmasında əsas pay sahiblərindəndir. KPI digər tərəfdən şirkətə də gəlir gətirir. İşçilərin KPI – na onların gördüyü işin keyfiyyəti, işləmə saati, işinə məsuliyyətli yanaşması, problemlərin aradan qaldırılması, şirkətə qazanc əldə etdirəcək layihələr, fikirlər və ideyalar, işi nə qədər zamana görməsi və s. təsir edir. KPI – yı yüksək olan işçilər müxtəlif

mükafatlar verilir. KPI sisteminin mövcudluğu əsas şərt deyil, ondan istifadə bacarığı əsas şərtədir. Azərbaycanda hələki çox az şirkətdə bu sistemdən istifadə edilir. KPI sistemini intensiv şəkildə istifadə edən şirkətlərdə əmək məhsuldarlığındakı artım gözlə görünəcək dərəcədə çoxdur. Bu səbəbdən bu sistem digər şirkətlər tərəfindən də istifadə olunmağa başlanmalıdır. Bu sistemin tətbiqinin digər bir səbəbi də qlobal bazarla ayaqlaşmaqdır.

Layihələrin idarə edilməsi metodlarından istifadə (Agile, Agile-scrum, Kanban və s.) işçilərin iş prosesini tənzimləməkdə böyük rol oynayır. Metodlar vasitəsilə işçilərin 1 aya qədər iş planını rahatlıqda vermək mümkündür. Hazır planı, təqvimə olan bir işçi ay ərzində öz iş qrafikini rahatlıqla bölüb yerinə yetirə bilər. Bu metodlardan istifadə işçilərin artıq yüklənməsinin də qarşısını alır. Azərbaycan iqtisadiyyatında bu üsullardan daha çox yeni, innovativ şirkətlər istifadə edirlər (məs. IT şirkətləri).

Bir digər məsələlərdən biri də sərbəst iş qrafikidir. Dünya təcrübəsində artıq bir sıra şirkətlər 9-6 və ya 8-5 prinsipindən imtina edirlər. Onlar daha çox sərbəst iş qrafikinə üstünlük verirlər. İşçilər də sərbəst iş qrafikini daha üstün tuturlar. Çünki, sərbəst iş qrafiki vasitəsilə onlar öz iş-sosial həyat balansını rahatlıqla idarə edə bilirlər. Azərbaycanda bu üsulu daha çox xarici şirkətlər edirlər. Yerli şirkətlərin çox az bir hissəsində sərbəst iş qrafikinə rast gəlinir.

İşçilərin biliklərinin daim yeni tutulması üçün şirkət tərəfindən təlimlərin təşkili mütləqdir. Bu təlimlər şirkət daxilində, xaricində və ya başqa bir ölkədə ola bilər. İşçilər üçün təlim məqsədilə başqa bir ölkəyə səyahət ayrı bir motivasiya mənbəyidir. İşçinin xaricdəki təlimdən öyrəndiyi yeni məlumatların iş gedişatına tətbiqi və işçinin yüksək əhval-ruhiyyəsi iş şəraitinə müsbət təsir göstərir.

Cədvəl 2: İş prosesinin təkamülü

Keçmiş	Gələcək
9 – dan 6 – ya qədər işləmək	İstədiyiniz zaman işləmək
İş yeri daxilində işləmək	İstənilən yerdən işləmək
Təşkilat sistemindən istifadə etmək	Öz müasir qadjetlarınızdan və tələblərinizdən istifadə etmək
Girişlərə diqqət yetirmək	Çıxışlara diqqət yetirmək
Korporativ nərdivanla qalxmaq	Karyera üçün öz nərdivanınızı yaratmaq
Əvvəlcədən təyin olunmuş iş	Xüsusi iş
Məlumat yığılır	Məlumat paylaşır
Səs yoxdur	Lider ola bilər
Biliyə fokuslanmışdır	Adaptiv öyrənməyə fokuslanmışdır

Mənbə: Müəllif iş prosesinin təkamülü prosesinə əsasən tərtib etmişdir.

Hal – hazırda Azərbaycandakı şirkətlərin 85 %-i keçmiş iş prosesi ilə fəaliyyətini davam etdirir. Bu iş prosesi zamanı şirkət xeyli miqdarda vəsait, işçilər itirir. Bu proses davam etdikcə şirkətin iflas etməsi hadisəsi belə baş verir.

Günümüzün aktual mövzularından biri də evdən işləməkdir. COVID – 19 virusunun yayılmasından sonra bu mövzu daha da aktuallaşdı. 2020 – 2021 – ci illər ərzində bir sıra şirkətlər işçilərini evdən işləmə rejiminə keçirdi. Bəzi mənfi hallar olsa da, şirkətlərin 90 %-i bu addımdan böyük qazanclar əldə etdi. Bu addım həm də məcburi atılmış bir addım idi. Bu hadisələrdən sonra “işləyən hər yerdən işləyər” başlığı ilə ofisdən işləmə adəti yavaş – yavaş qırılmağa başlamış oldu. Bu pandemiya dövrü bir sıra vərdişləri yaranmasına səbəb oldu. ZOOM, Skype, Google Meet kimi proqramların vasitəsilə onlayn görüşlərin keçirilməsi, idarəetmə metodlarının veb üzərindən tətbiqi, tapşırıqların onlayn sistemdən verilməsi və s. kimi vərdişlər bu dövrdə daha da geniş yayılmağa başladı.

Təhsil ölkənin kadr ehtiyatının formalaşmasında mühüm amillərdən biridir. Əhalinin təhsil alma dövründə aldığı təhsil və qazandığı bilik onların formalaşmasında mühüm rol oynayır. Artıq bir sıra universitetlər öz tədris proseslərində müasir fənlərə daha çox yer verirlər. Bir çox universitetin tədris materialları yenilənmiş və müasirləşdirilmişdir. Azərbaycanda da bu proses inkişaf

etmiş ölkələrin sistemi ilə paralel gedir. Nümunə kimi götürülən ölkələri təhsil sistemi araşdırılır, öyrənilir, təhlil edilir və sonda mümkün variantlar ölkənin təhsil sistemində əlavə edilir. Orta məktəb təhsilində bu fərq gözlə görünəcək qədər dəyişmişdir. Onlarda təhsil sistemi tamamilə yenilənmiş və müasirləşdirilmişdir. Universitetlərdə də bu prosesə başlanmışdır. Artıq bir neçə universitetimiz bu sahədə mühüm addımlar atmış, dövlət tərəfindən bir sıra müasir universitetlər açılmışdır. Gələcəkdə də bu proses inamla davam etdiriləcəkdir.

Aparılan tədqiqatlar və araşdırmalara əsasən görünür ki, dövlət sektorunda işləyən kadrların özəl sektorda işləyən kadrlara nəzərən qərar qəbuletmədə azadlıqları aşağıdır. Bu baxımdan dövlət sektoru işçilərində yenilikçilik və təşəbbüskarlıq səviyyəsi özəl sektor işçilərinə nəzərən aşağıdır. Bunun bir digər səbəbi də özəl sektorda işləyən işçilərin fəaliyyətinin müxtəlif yolla stimullaşdırılmasıdır. Özəl sektorda işçinin inkişafı baxımından imkanlar dövlət sektoruna nəzərən daha çoxdur. Bunun özü belə işçinin motivasiya olmasındakı amillərdən biridir.

Araşdırmalara əsasən dövlət sektorunda motivə edici amillər aşağıdakılardır:

- Pul formasında verilən mükafatlar. Motivə edici amillər arasında işçilər üçün ən vacib olanı pul mükafatlarıdır. Maaşdan əlavə qazanılan mükafat işçinin motivasiyasında birbaşa rol oynayır və işini daha həvəslə görməsinə səbəb olur.

- Vəzifədə yüksəlmə potensialı. Əgər struktur üzrə belə bir imkan varsa işçi bu yüksəlməni əldə etmək üçün motivasiyalı çalışır.

- Təşəkkürnamələr, müxtəlif pul olmayan mükafatlar. Bu kimi mükafatlar işçilərin işə qarşı olan razılıq hissini artırır.

Azərbaycanın biznes mühitində əsas amillərdən biri də karyera idarəçiliyidir. Karyera idarəçiliyin inkişafı şirkətdə mövcud olan sistem və mühitdən çox asılıdır. Düzgün qurulmuş sistemdə karyera idarəçiliyi vasitəsilə peşəkar işçi qüvvəsinin saxlanması, motivasiyanı artırmaq və şirkətə əlavə qazanc gətirmək rahatlıqla mümkündür. Şirkət idarəetməsinin güclü prinsiplərə əsaslanması və işçi qüvvəsində bu prinsiplərə güclü inam olması karyera idarəetməsində effektiv

nəticələr almasında mühüm rol oynayacaqdır. Bu məqamlara əsaslanaraq karyera idarəetməsində ki əsas məsələlər aşağıdakılardır:

- İşçiləri karyeranın şəffaf, ədalətli idarəetmə strategiyasına inandırmaq;
- Şəxsi karyera planları ilə təşkilatın planlarını inteqrasiyanı təmin etmək;
- Karyeranın inkişaf meyarlarını bütün sahələrdə informativliyini yüksəltmək;
- İşçi karyerası və təşkilati öhdəlik arasında əlaqələrin səviyyəsini müəyyən etmək.

Azərbaycandakı biznes müəssisələrində mövcud olan karyera idarəetmə təcrübəsini qiymətləndirmək məqsədilə yuxarıdakı göstəricilər əsas götürülərək anket hazırlanmış və tətbiq edilmişdir. Anketdə işçilərdən şirkətdə karyera idarəetmə sisteminin mövcudluğu barədə soruşulmuşdur. Anketin nəticəsi aşağıdakı kimidir:

Cədvəl 3: Azərbaycanın biznes mühitində karyeranın idarə edilməsi sistemi

Şirkətinizdə karyera idarəetmə sistemi varmı?	Səs	Faizlə(%)
Bəli	68	58.6%
Xeyr	34	29.3%
Bilmirəm	14	12.1%
Cəmi	116	100%

Mənbə: Aygun Abdulova, Impacting Of Human Resource Department's Career Developing Strategy To Firm's Competitive Power (In Azerbaijan Firms Example), 2018, s 35-36.

Cədvəldən də göründüyü kimi, Azərbaycan müəssisələrinin yarısından çoxunda karyera idarəetmə sistemi mövcuddur.

Peşə nəzarəti ilə bağlı ən vacib problemlərdən biri hər bir insanın peşə inkişafı standartlarından tamamilə xəbərdar olub-olmamasıdır. Bu sual orta hesabla 2,95 olaraq ortaya çıxdı. Bu nisbətə aşağı səviyyədə olması əlavə olaraq sübut edir ki, Azərbaycan müəssisələrinin kadrları tərəfindən peşə inkişafı standartları tanınmır. Biznes müəssisəsinin kadrların peşə planlarına kömək edib-etməməsinə dair ümumi reytinginin orta bal səviyyəsi də aşağı olub. Bu nəticə göstərir ki, kadrlar üçün peşə planları kifayət qədər dəstəklənmir.

Cədvəl 4: Azərbaycanda biznes mühitində karyera idarəetməsi

	Orta	Kənarlaşma
Karyera inkişafı meyarlarının hərəkət tərəfindən bilinirmi?	2.95	1.20
Biznesinizdə işçilər üçün karyera planlarına dair məsləhətlər nəzərə alınır mı?	3.00	1.36
Karyeraya dəstək olmaq təşkilata olan sadıqlığı artırır mı?	4.22	1.94
Əməkdaşın karyerasını yüksəltmək sizin biznesdə göstərilən iş fəaliyyətinə uyğun olaraq həyata keçirilirmi?	2.61	1.16
İşçinin karyerasındakı yüksəliş işdə qazanılan təcrübəyə uyğun olaraq həyata keçirilir?	2.77	1.66

Mənbə: Aygun Abdulova, Impacting Of Human Resource Department's Career Developing Strategy To Firm's Competitive Power (In Azerbaijan Firms Example), 2018, s 35-36.

Peşə nəzarəti ilə personalın təşkilati öhdəliyi arasında əlaqəni müəyyən etmək üçün peşə yardımının təşkilati öhdəliyi artırıb-artırmayacağına dair sorğu tərtib olunur. Orta qiymət yüksək səviyyədə 4,22 olub. Bu nəticə göstərir ki, Azərbaycanda işçilərə biznes karyerasında dəstək verilsə, təşkilati yardım daha yüksək ola bilər.

İşçilərin fəaliyyətinə əsaslanan karyera yüksəlişinin aşağı olub-olmaması ilə bağlı sual üçün orta göstərici 2.61-dir. Nəticələr bir daha göstərir ki, işçi karyera yüksəlişi meyarlarından xəbərsizdir. İşçilərin təcrübəsinə uyğun olaraq həyata keçirilən biznes karyeranızda irəliləyişlə bağlı suala cavablar üzrə orta göstərici 2,77-dən aşağı olub. Bu nəticə bir daha göstərir ki, işçilərin karyera yüksəlişi meyarları ilə bağlı konkret məlumatı olmayıb.

Cədvəl yarmarkasını araşdırdığımız zaman Azərbaycanda müəssisələrdə karyera idarəçiliyi aşağı səviyyədə ümumi orta göstəricinin 3:1 nisbətində olduğu görülür. Bu, HR menecerlərinin ədalətli karyera idarəçiliyində tərəddüd etdiyini göstərir.

İlk anketə əsasən işçilərə görə Azərbaycandakı müəssisələrin 50 %-dən çoxunda karyera idarəetmə sisteminin olması deyilirdi. Lakin daha konkret suallar verdikdə ortaya çıxır ki, bu göstərici 50 % deyildə 30 % civarındadır. Bu göstərici karyera idarəetmə təcrübəsinin bir çox cəhətdən əskikliyi göstərir.

2.2. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsində mövcud problemlər

Qlobal inkişaf və rəqabətin əsas amilə çevrilməsi, eləcə də tətbiq edilən yeni standartlar Azərbaycan şirkətlərində mövcud kadr idarəetmə sistemini innovasiyalara, qabaqcıl təcrübə və texnologiyadan istifadəyə açıq edir. Təbii ki, innovasiyaların tətbiqi şirkətləri və ümumilikdə dövləti yeni qərarlar qəbul etməyə və idarəetmə sistemlərini təkmilləşdirməyə sövq edir. İşçi qüvvəsinin hərəkətverici qüvvə kimi rolunun artırılması, onların fəaliyyətinin həvəsləndirilməsi və stimullaşdırılması üçün son illər istər istehsal, istərsə də xidmət sahələrində xüsusi aktualıq kəsb edən insan kapitalının inkişafı şirkətlər səviyyəsində həll edilir.

Əvvəlki dövrlərlə müqayisədə ölkə iqtisadiyyatında insan resurslarının rolu hazırkı dövrdə mühüm yerə malikdir. İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə əmək fəaliyyətinin rolu danılmazdır. Bu baxımdan ölkədə hər bir şirkətin müəyyən bir kadr siyasəti olmalıdır. Kadr siyasətini müəyyən edən amillərə demoqrafik vəziyyət, təhsil və mədəniyyət səviyyəsi, məşğulluq səviyyəsi və s. misal göstərmək olar.

Ölkənin demoqrafik vəziyyəti şirkətlərin kadr siyasətində mühüm yer tutur. Ölkəmizdə bir çox şirkət və müəssisələr artıq yeni nəsilin savadlı kadrlarına üstünlük verməyə başlamışdır. Azərbaycanın demoqrafik vəziyyəti İEOÖ – lərin demoqrafik vəziyyətinə uyğun gəldiyi üçün əhalinin böyük hissəsi gənclərdən ibarətdir. Rəqabətli iqtisadiyyat şəraitində artıq işçilər arasında da müəyyən rəqabətlər yaranmışdır. Belə ki, artıq gənclərin universitet bitirməsi onlara üstünlük qazandırmır. Bir sıra özəl şirkətlər işçi axtaran zaman ali təhsildən savayı namizədlərdən əlavə biliklər, göstəricilər tələb edirlər. Bunlara 2 və daha çox xarici dil biliyi, sahəsinə uyğun olaraq beynəlxalq sertifikatlar aiddir. Bu baxımdan gənc nəslin nümayəndələri çalışırlar ki, onları digər gənclərdən fərqləndirəcək müəyyən bir göstəricilər əldə etsinlər.

Ölkədəki şirkət və müəssisələrdə insan resurslarının innovativ idarə edilməsi ilə bağlı müəyyən addımlar atılsada, hələ də bir sıra problemlər iş rejimində özünü büruzə verməkdədir. 70 illik Sovet dönəmi zamanı işçilərin idarə

edilməsi indiki zamanla nisbətdə fərqli idi. Bəzi dövlət müəssisələrində və özəl şirkətlərdə bu idarəetmə sisteminin hələ də izləri qalmışdır. Bu problemlərə aşağıdakıları misal göstərmək olar:

- Rəhbər – işçi arasında düzgün əlaqənin qurulmaması;
- Systemsizlik;
- Empatiyanın qurulmaması;
- Adaptasiyanın çətin olması;
- Tapşırıqların düzgün bölüşdürülməməsi;
- Müəyyən proseslərin şəffaf olmaması;
- Ədalətliyin hər kəsə eyni olmaması;
- Yeniliklərə açıq olunmaması;
- İşçilərin maraqlarına diqqət yetirilməməsi;
- Əmək motivasiyasının olmaması;
- İş şəraitinin zəif olması.

İlk olaraq rəhbər – işçi arasındakı münasibətdən başlayaq. Bəzi müəssisələrdə bu münasibət çox məsafəli şəkildə həyata keçirilir, işçi öz rəhbəri ilə əlaqə yaratmaqdan çəkinir. Bu kimi halların olmasına əsas səbəb rəhbər şəxslərin ünsiyyət qabiliyyətlərinin aşağı olmasından irəli gəlir. İşçiləri qorxu ilə idarə etmək effekt vermir və müəyyən zaman keçdikdən sonra işçinin işdən ayrılmasına səbəb olur. Belə münasibətlər zamanı işçilər etdikləri səhvləri rəhbərə bildirmək yerinə gizləməyə çalışırlar. Belə olduğu halda müəyyən zaman keçdikdən sonra bu edilmiş səhvlər özlüyündə problemlər yaratmağa başlayır. Bu problemlər də şirkətin iş prosesinə mənfi təsir göstərir, mənfəətin aşağı düşməsinə səbəb olur. Halbuki işçi etdiyi səhvi vaxtında rəhbərinə bildirmə imkanı olsa, şirkət belə problemlərlə üzləşməz. İyerarxiya arası məsafələrin çox olması belə şəraitlərin yaranmasına gətirib çıxarır. Öz növbəsində işçilər də bu şəraitdən razı olurlar. İşçilərdə narazılıqların olması onların əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə gətirib çıxarır ki, bu da öz növbəsində şirkətin mənfəət göstəricisinə təsir edir.

Sistemi olmayan hər bir şirkət iflas etməyə məhkumdur. Qısamüddətli periodda mənfəət qazanılsa da, uzunmüddətli periodda vəziyyət əksinə olur və şirkətlər iflasa uğrayır. Heç bir şirkət hərc-mərclik şəraitində idarə oluna bilməz. Sistemsizlik zamanı işçilər arasında əlaqə qırılışı, iş prosesinin gedişatına nəzarətin məhdudluğu, yeyintilər yaranır. Bu kimi hadisələrin qarşısının alınması üçün ilk öncə fəaliyyətə başlamazdan əvvəl vahid bir sistem qurulmalıdır.

Rəhbər şəxslərin şəxsi keyfiyyətlərindən biri də insanları tanımaq bacarığı olmalıdır. Hər bir işçi müəyyən bir psixologiyaya malikdir. Onlar əsəbi, mülayim, kövrək, sərt, egoist, özündən razı, tənbel, çalışqan və s. xarakterə malik ola bilərlər. Bu baxımdan rəhbərlərin empatiya bacarığı mütləq şəkildə olmalıdır. Hər hansı bir qərar verərkən özünü onların yerinə qoyaraq vəziyyəti analiz etməli və ona uyğun bir qərar qəbul etməlidir. Təəssüflər olsun ki, ölkəmizdəki şirkətlərdə rəhbər vəzifədə çalışan şəxslərin yarısından çoxunda bu qabiliyyət yoxdur. Bu qabiliyyəti olmayan insanlar empatiya qurmadan qərarlar qəbul edir və bu qərarlara görə müəssisə daxilində müəyyən naraçılıqlar, şikayətlər və problemlər yaranır. Bu problemlərin həll edilməsinə sərf edilən zaman isə boşadır. Bu zaman daxilində daha effektiv işlər görmək mümkündür.

Elə şirkətlər vardır ki, orada yeni gələn işçilər üçün adaptasiya prosesi çətin olur və ya bəzən olmur. Yuxarıda sadaladığımız şirkətlərdə bu proses çətin gedir. Adaptasiya prosesi zəif gedən şirkətlərdə işçi likvidliyi yüksək olur ki, bu da şirkət üçün yaxşı göstərici sayılmır. Hər gələn yeni işçinin iş prosesinə öyrəşməsi müəyyən zaman alır və qısa bir müddət keçdikdən sonra həmin işçinin işə davam etmək istəməməsi ona sərf edilən vaxtın boş getməsi deməkdir və bu proses daim təkrarlanır. Nəticədə itirən yenə şirkət və sahibkar olur.

Şirkətlərdəki problemlərdən bir digəri də işlərin düzgün bölüşdürülməməsidir. Bir işçinin həddindən artıq yüklənməsi, digər işçidə isə boş vaxtın çox olması istər – istəməz işçilər arasında narazılıqların yaranmasına səbəb olur. Konfliktlər hər zaman iş prosesi və mühitinə mənfi təsir göstərmiş, əmək məhsuldarlığını aşağı salmışdır. Bu kimi hallar əsasən rəhbər şəxslər tərəfindən iş prosesinə öz qohum,

tanışlarını gətirəndə daha çox olur. Digər işçilər bu haldan narazılıqlarını bildirmələri normal haldır.

Şəffaflıq iş prosesində mühüm amillərdəndir. Hər bir işçi iş prosesində ədalətli, şəffaf bir mühit istəyir. Bu baxımdan iş prosesində işin bölüşdürülməsi, işçilərə mükafatların verilməsi, əmək haqqının təyin edilməsi, vəzifənin qaldırılması prosesləri şəffaf və ədalətli olmalıdır. Azərbaycanda şəffaf və ədalətli olmayan iş mühitlərinə rast gəlinir. Buna görə işçilər çalışırlar ki, bu kimi şirkətlərdən uzaq dursunlar.

Yeniliklərə açıq olmamaq şirkətlər tərəfindən atılan ən böyük səhv addımlardan biridir. Köhnə üsulla idarə işçilər arasında motivasiya səviyyəsinin aşağı düşməsinə səbəb olur. İşə giriş – çıxış vaxtlarına məhdudiyyətlərin qoyulması, belə gecikmələrə görə işçinin maaşından tutulması, xəbərdarlıqlar və töhmətlər verilməsi işçilərin şirkətə olan münasibətini soyudur və işə olan motivasiyasını aşağı salır. Belə ciddi rejim tətbiq edən şirkətlərdə işçilər uzun müddət işləmək həvəsində olmurlar. Bu da öz növbəsində şirkətdəki iş prosesinə mənfi təsir edir, ləngimələrə səbəb olur. Azərbaycanda bəzi şirkətlər bu üsullardan istifadə edirlər və nəticəsi heç də yaxşı deyil. İşçilər arasında belə rejim narazılıq, işə qeyri – ciddi yanaşma, vaxtın boşa keçirilməsi kimi problemlər yaradır. İşçiləri belə rejimdən uzaq tutaraq, sərbəst iş qrafiki və başqa üsullardan istifadə edərək işçilərin motivasiyasını müəyyən qədər qaldırmaq mümkündür.

İşçilərin maraqlarına diqqət yetirilməməsi şirkətlər tərəfindən atılan səhv addımlardan biridir. Rəhbər şəxslər tərəfindən işçilər haqqında qərar qəbul edilən zaman qərarın ədalətliyinə uyğun işçilərdən geridönüş reaksiyaları alınır. Halbuki anonim sorğu və digər üsullarla çox rahat şəkildə işçilərin fikirləri alınır. Bu addım işçilərin özlərini dəyərli hiss etməsinə səbəb olur. Azərbaycanda bir çox şirkət rəhbərləri işçilərinin maraqlarına diqqət yetirmirlər. İşçilərin bu maraqları maddi və qeyri – maddi ola bilər. Bu maraqlara əməkhaqqı, təlim, tədbirlər, mükafatlar, ideyalar və s. aid ola bilər.

Əmək motivasiyasının olmaması və ya aşağı olması işçilər arasında ruh düşkünlüyünə səbəb olur. Əmək motivasiyasının aşağı olmasına əməkhaqqının az

olması, mükafat sisteminin olmaması, işçilərə yanaşma və s. amillər təsir edir. Əmək haqqı faktoru bütün bu sadalanan göstəricilər arasında ən vacibidir. Ölkəmizdə bir sıra şirkətlər işçilərə az əməkhaqqı verməyə çalışırlar ki, beynəlxalq praktikada bu yanaşma tamamilə inkar edilir. İşçinin ən böyük motivasiya mənbəyi əməkhaqqı olduğu üçün yüksək əməkhaqqı alan işçinin motivasiyası çox zaman yüksək olur.

İş şəraiti işçilər üçün mühüm məsələlərdən biridir. İş yerinin rahatlığı, texnologiyalar ilə təmini, təmizliyi, genişliyi, dizaynı işçilərin əhval ruhiyyəsinə birbaşa təsir edir. Hər bir işçi əla iş şəraitində işləməkdən zövq alır. Bu baxımdan onların rahatlığını təmin etmək çox vacibdir. Lakin Azərbaycanda da bəzi şirkətlər bu amillərə diqqət yetirmirlər. İş şəraiti işçilərin işdən ayrılmasına birbaşa təsir etməsə də müəyyən bir rol oynayır.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANIN İŞĞALDAN AZAD EDİLMİŞ ƏRAZİLƏRİNDƏ PERSONALIN İNNOVATİV İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏHLİLİ VƏ SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI

3.1. İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə personallara innovativ idarəetmə üsullarının perspektivləri

Dünyada daimi inkişaf və rəqabətin mühüm rol oynaması, tətbiq edilən standartlar 3-cü dünya ölkəsi olan Azərbaycanın da iqtisadiyyatına təsir göstərir. İnkişaf edən iqtisadiyyat nəzdində şirkətlərin bu yeniliklərə açıq olması mühüm faktordur. Bu yeniliklər bir çox sahəni əhatə edir. İnformasiya texnologiyaları, maliyyə, menecment, insan resursları, istehsalat, kommersiya, hüquq və s. kimi sahələr bu yeniliklərdən öz payını alırlar.

Şirkətin fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq onun əsas kapitalı insandır. Texnologiya inkişaf etdikcə şirkətlərin insan resursları şöbəsi bu inkişafa uyğunlaşır. Qlobal COVID 19 pandemiyası, HR mütəxəssislərini iş prioritetlərinə dərhal cavab verməyə, işçi qüvvəsindəki dəyişiklikləri idarə etməyə və ən son texnologiyalardan istifadə etməyə məcbur etdi.

Bütün dünyada işəgötürənlər işçilərini idarə etmək, işə götürmək və işə cəlb etmək üçün texnoloji üsullara ehtiyac duyurlar. Süni intellekt, müxtəliflik, bulud əsaslı İR texnologiyası və məhsuldarlıq bacarıqları son dövrlərdə İR idarəçiliyini strategiyalar hazırlamağa, həyata keçirməyə və iş şəraitini inkişaf etdirmək üçün işçilərlə əlaqəni yaxşılaşdırmağa yönəldilmişdir.

İşçilərə müsbət təcrübə qazanılmasında şirkət mədəniyyətinin rolu böyükdür. Şirkətlər fərqli yaşda, cinsiyyətdə, irqdə və mədəniyyətə sahib olan işçilərini bir cəmiyyətə aid olduqlarını hiss elətdirməlidir. Bu mühitin təmin olunmasında HR mütəxəssislərinin üzərinə böyük yük düşür. Araşdırmalar göstərir ki, vahid iş mədəniyyəti mühiti işçilərin performansını 56 %-ə qədər artırır, dövrü riskini isə 50 %-ə qədər azalda bilər. Bu baxımdan şirkətdə vahid bir iş mədəniyyətinin yaradılması və işçilərin bu mədəniyyətə cəlb olunması vacibdir.

Cədvəl 5: İnsan resurslarının idarəsi xülasəsi və onların mümkün istifadəsi

Tədbirlər	Mümkün istifadə: fəaliyyətə aparan təhlil
İşçi qüvvəsinin tərkibi – cins, irq, yaş, tam iş günü, yarım iş günü	Müxtəlifliyin miqyasını təhlil etmək, müxtəlif yaş qruplarında işçilərin üstünlük təşkil etməsinin nəticələrini, məsələn, təqaüdə çıxma zamanı itkilərin dərəcəsini qiymətləndirmək, təşkilatın yarım iş günü işçilərə nə dərəcədə etibar etdiyini qiymətləndirin
Xidmətin paylanması uzunluğu	İşçilərin saxlanması uğur səviyyəsini göstərmək, uzun və ya qısa müddətli işləyən işçilərin üstünlük təşkil etdiyini göstərmək, daha təcrübəli işçilərin fəaliyyətinin təhlilini qiymətləndirməyə imkan verin
Bacarıqların təhlili/qiymətləndirilməsi – məzunlar, peşəkar/tekniki ixtisaslı, ixtisaslı işçilər	Bacarıq səviyyələrini tələblərə uyğun olaraq qiymətləndirin. Çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün hansı addımların atılacağını göstərin
İşdən çıxma – müxtəlif kateqoriyalı menecerlər və işçilər üçün işçi dövriyyəsi dərəcələri	Saxlama dərəcələrini artırmaq üçün addımların atılması olduğu sahələri göstərin. Öhdəlik səviyyələrini qiymətləndirmək üçün əsas təmin edin
Köhnəlmə - dəyəri	Köhnəlməni azaltmaq üçün addımlar atmaq üçün biznesə dəstək olun
İşdən çıxma/xəstəlik nisbətləri	Problemləri və daha effektiv davamiyyətin idarə edilməsi siyasətlərinə ehtiyacı müəyyən edin
Ümumi işçi qüvvəsinin faizi kimi vakansiyaların orta sayı	Potensial çatışmazlıq problem sahələrini müəyyənləşdirin
Ümumi əmək haqqı xərcləri (ödəniş və müavinətlər)	Məhsuldarlığın təhlili üçün məlumat təqdim edin
Müqayisəli nisbət – siyasət dərəcələrinin faizi kimi faktiki ödəniş dərəcələri	Ödəniş strukturunun idarə edilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsini təmin etmək
Şərti ödənişin müxtəlif kateqoriyalarında işçilərin faizi və ya nəticəyə görə ödəniş sxemləri	Təşkilatın ödənişin töhfə ilə əlaqəli olması lazım olduğuna nə dərəcədə inandığını nümayiş etdirin
Müxtəlif kateqoriyalı işçilər üçün ümumi əmək haqqının nəzərdən keçirilməsi maaşın faizi kimi artır	Büdcədə nəzərdə tutulmuş əmək haqqı artımı xərcləri ilə faktiki müqayisə edin. Benchmark maaşı artır
Müxtəlif kateqoriyalı menecerlər və işçilər üçün əsas əmək haqqının %-i kimi orta bonuslar və ya şərti əmək haqqı mükafatları	Şərti ödənişin dəyərini təhlil edin. Həqiqi və büdcə artımlarını müqayisə edin. Benchmark artır
Bərabər ödənişlərin nəzərdən keçirilməsinin nəticəsi	Kişi və qadın işçilər arasında maaş fərqini aşkar edin
Fərdi inkişaf planları	Öyrənmə və inkişaf fəaliyyətinin səviyyəsini göstərin
İşçi başına təlim saatları	Təlim fəaliyyətinin faktiki həcmi göstərin (qeyd edək ki, bu, əldə edilmiş təlimin keyfiyyətini və ya onun təsirini aşkar etmir)
Rəsmi idarəetmənin inkişafı proqramlarında iştirak edən	Öyrənmə və inkişaf fəaliyyətinin səviyyəsini göstərin

menecerlərin faizi	
Daxili təşviq dərəcəsi (daxili təqdimatların faizi)	İstedadların idarə edilməsi proqramlarının nə dərəcədə uğurlu olduğunu göstərin
Vərəsəliyin planlaşdırılması əhatəsi (varislərin müəyyən edildiyi idarəedici işlərin %-i)	İstedadların idarə edilməsi proqramlarının nə dərəcədə uğurlu olduğunu göstərin
Rəsmi performans yoxlamalarında iştirak edən işçilərin faizi	Performansın idarə edilməsi fəaliyyətinin səviyyəsini göstərin
İşçilərin və şöbələrin kateqoriyası üzrə performans reytinglərinin bölgüsü	Qiymətləndirmələrdə uyğunsuzluqları, şübhəli paylanmaları və meylləri göstərin
Qəzaların şiddəti və tezliyi	Sağlamlıq və təhlükəsizlik proqramlarını qiymətləndirin
İşçilərin təklif sxemləri nəticəsində xərclərə qənaət/gəlir artımı	İşçilərin yaratdığı dəyəri ölçün

Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

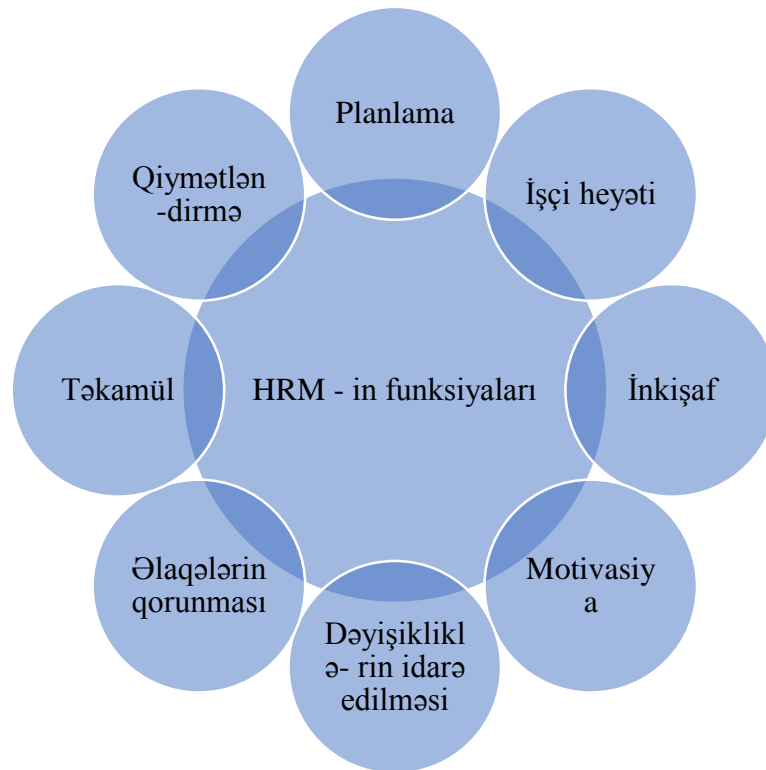
Artıq beynəlxalq təcrübədə iş mədəniyyəti baxımından işçiləri işə götürən zaman onları qəbul prosesində də müəyyən yeniliklər vardır. Belə ki, Azərbaycanda işçi işə qəbul prosesində bir və ya iki mərhələdən keçə bilər (şirkətin böyüklüyündən asılı olaraq). Kiçik şirkətlərdə bu qəbul prosesi müsahibə vasitəsilə aparıldığı halda, böyük şirkətlərdə ilk mərhələ olaraq test və testdən uğurla keçildiyi halda işçini müsahibəyə dəvət edirlər. Müəyyən şirkətlərdə vardır ki, onlarda işə qəbul prosesi 3 mərhələdən ibarətdir. Buna misal olaraq Big 4 şirkətlərini göstərmək olar. Orada qəbul prosesi ardıcıl olaraq test, müsahibə və yekun müsahibə olaraq aparılır. Son dövrlərdə beynəlxalq şirkətlərdə qəbul prosesində işçinin şirkətin korporativ mədəniyyətinə uyğunluğunun yoxlanılması məqsədilə qəbul prosesinə yeni mərhələ əlavə edilir. P&G və digər şirkətlərdə qəbul prosesi zamanı ilk mərhələdə müəyyən situasiyalar üzrə suallar verilir və iştirakçı öz düşüncəsinə uyğun test suallarını cavablandırır. Əgər namizəd onların təyin etdiyi standartlara cavab verirsə namizəd öz ixtisası üzrə test mərhələsinə keçid edir və proses nəticələrinə uyğun olaraq davam edir.

İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə müəssisələrin olmaması və yenidən qurulmaqda olması yeni idarəetmə formalarının həmin müəssisələrdə tətbiqi üçün münbit şərait yaradır. İlk illər Qarabağdakı müəssisələrdə yeni idarəetmə metodlarını tətbiq etməklə, oradan qazanılacaq təcrübə ilə yaxın gələcəkdə həmin idarəetmə metodlarını bütün Azərbaycan ərazisində tətbiq etmək mümkün

olacaqdır. Hal-hazırda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə bu tip addımların atılması risklidir və müəssisə rəhbərliyi bu addımı atmağa çəkinirlər. Çünki tətbiq ediləcək yeni metodlar özünü doğrultmaya və ya müəssisənin mədəniyyətinə, fəaliyyət sferasına uyğun olmaya bilər. Bu baxımdan Qarabağ ərazisində qurulacaq müəssisələrdə bu sınaqların aparılması bir çox cəhətdən məqsədə uyğundur.

HRD təşkilatı səviyyədə agentliklərə və işçilərə bir sıra üstünlüklər təqdim edir. Güclü HRD paketlərinə sahib olan şirkətlər daha aqressiv ola bilər, çünki onlar çevrilən sənayelərə təkamül etmək imkanlarını təhlil edir və onların işçi heyəti daha məhsuldar, məsuliyyətli və məmnun olmağa davam edir. Biznes müəssisəsi, işçilərin bacarıqlarını təcrübədən keçirdikdən və biznes müəssisəsinin onların peşə xəyallarına və öyrənməsinə kömək etdiyini başa düşdükdən sonra kadr əldə etməyi asanlaşır. Bundan əlavə, HRD, faktların qiymətləndirilməsi və təlim fəaliyyəti ilə əlaqədar planlar qurmağa imkan verir, vacib vəzifələrə bir neçə əsas müraciət edəndən xəbərdar olmaq qabiliyyətinə malik olmaqla yanaşı, yüksək qiymətli işə qəbul sistemindən uzaq durur.

Qrafik 4: HRM funksiyaları



Mənbə: Müəllif İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarına əsasən tərtib etmişdir.

İnsan resurslarına nəzarətin yeni üsullarından biri olan Məqsədlərin İdarə Edilməsi (MBO) menecerlərin və personalın uzun müddət ərzində hədəflərdən xəbərdar olmaq, planlaşdırmaq, təşkil etmək və danışmaq üçün birlikdə fəaliyyət göstərdiyi bir qiymətləndirmə yanaşmasıdır. Aydın hədəflər təyin etdikdən sonra menecerlər və tabeliyində olanlar vaxtaşırı olaraq müəyyən edilmiş hədəflərə çatmaq imkanını vizuallaşdırır və əldə olunan inkişafı müzakirə edirlər.

Bir digər metod olan Qiymətləndirmə mərkəzi konsepsiyası, 1930-cu illərdə Alman Ordusu vasitəsilə ərəsəyə gətirilmiş, lakin cilalanmış və müasir mühitə uyğunlaşdırılmışdır. Qiymətləndirmənin orta yanaşması personala başqalarının onlara baxma tərzinin və onların iş təsirinin təmiz şəklini əldə etməyə imkan verir. Bu yanaşmanın əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, artıq fərdin ən qabaqcıl ümumi performansını yoxlamayacaq, əlavə olaraq fərdin ümumi gələcək performansı haqqında proqnozlar verəcəkdir.

İnsan resursları (maya dəyəri) uçotu yanaşması işçinin biznes müəssisəsinə verdiyi pul faydaları vasitəsilə onun ümumi fəaliyyətini təhlil edir. Bu, işçinin saxlanması ilə maliyyənin (şirkətin xərcləri) və bir iş müəssisəsinin həmin işçidən əldə etdiyi pul müavinətlərini (töhfələrini) qiymətləndirməklə əldə edilir. haqqı ilk növbədə tamamilə mühasibat uçotu üsullarına əsaslanaraq qiymətləndirildikdə, vahid baxımından orta xidmət dəyəri, keyfiyyət, ümumi məsrəflər, şəxsiyyətlərarası münasibətlər və s. daxil olmaqla elementlər nəzərə alınır. Ödəniş və qazancın qiymətləndirilməsindən və analitikin xatırlama potensialından hədsiz asılılıq insan resurslarının uçotu yanaşmasının çatışmazlığıdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin yeni yanaşmalardan bir digəri 360 dərəcə əlaqədir. Çoxölçülü ümumi fəaliyyətin qiymətləndirilməsi yanaşması işçinin təsir dairəsindən, yəni menecerlərdən, həmyaşıdlardan, müştərilərdən və birbaşa hesabatlılardan toplanmış şərhlərin istifadəsi ilə işçini qiymətləndirir. Bu yanaşma yalnız ümumi performans rəylərində qərəzliyi ən sadə şəkildə aradan qaldırmayacaq, hətta insanın səriştələri haqqında təmiz nou-hau təklif edə bilər.

Qrafik 5: Performans dəyərləndirmə tərəfləri



Mənbə: “İnsan kaynakları yönetimi” İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), 2011.

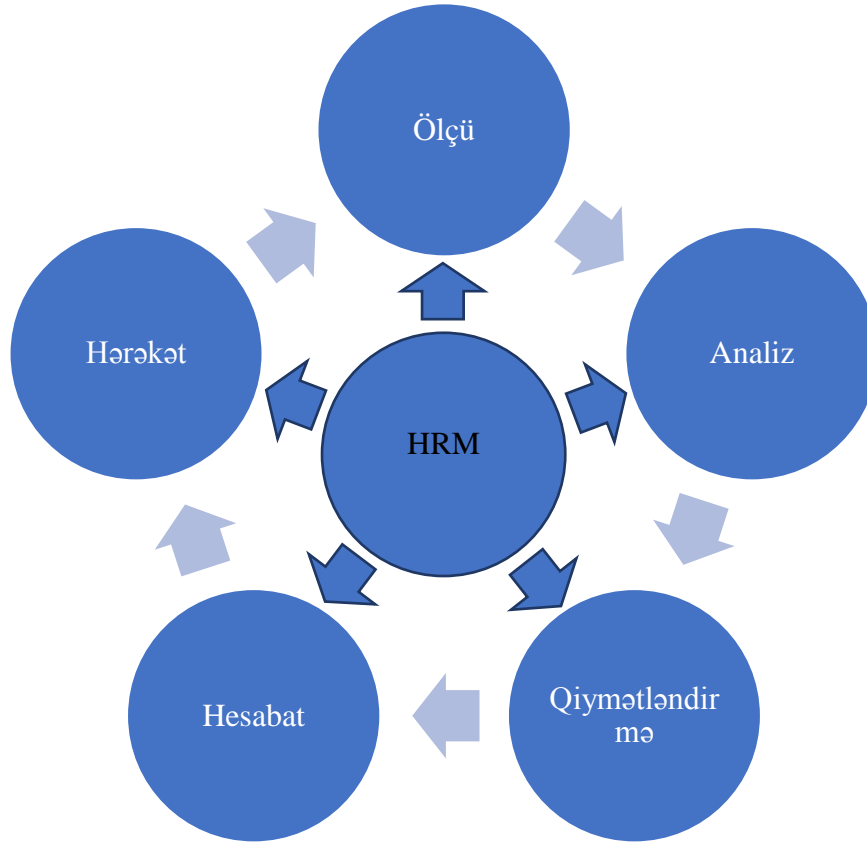
Yeni innovativ idarəetmə metodlarının istedadlı kadrların üzərində tətbiqi araşdırmanın əsas amillərindən biridir. İstedadlı kadrlar idarə edilməsi çox mühümdür, bu baxımdan istedadlı gənclərin idarəetmə sistemini tətbiq etmək vacibdir. Bu sistemin qurulması zamanı əsas 4 mərhələni nəzərə almaq lazımdır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. İdarəetmə sisteminin məqsədi;
2. İstedadların idarə olunması strategiyası;
3. İstedadların idarə olunması siyasəti;
4. İstedadların planlaşdırılması.

İstedadlara nəzarət agentliyin öz müəssisə məqsədlərinə çatmaq üçün arzuladığı təcrübəli kadrlara malik olmasını təmin edən sistemdir. İstedadın idarə edilməsi prosesi “Ən yaxşı insanlara sahib olanlar qalib gəlir.” təklifinə əsaslanır. Bu, 1990-cı illərin sortalarında McKinsey və Company "bacarıqlar üzərində mübarizə" terminindən istifadə edərkən ortaya çıxdı. Bu, qeyri-adi bir yanaşma olmasa da, bir neçə insan hesab edir ki, bacarıqlara nəzarət hər kəsi əhatə edir, çünki tamamilə hər kəsin bacarıqları var və bacarıqlara nəzarət fəaliyyəti artıq az sayda akkreditə olunmuş insanlarla məhdudlaşdırılmamalıdır. Bacarıqlara nəzarətin bir çox variantı var, lakin tək və ya hər hansı bir şəkildə o, potensialın

qiymətləndirilməsi, idarəetmə və nəzarətin inkişafı, kolleksiyanın planlaşdırılması və peşə planlamasını əhatə edən standart HRM fəaliyyətlərini birləşdirir.

Qrafik 6: İnsan resurslarının idarə edilməsi prosesi



Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

İstedada nəzarət strategiyası, istedadın idarə edilməsi prosesinin planlaşdırma, audit, resurs, varisliyin planlaşdırılması və inkişafının ümumi məqsədə çatmaq üçün necə bir araya gəlməsinə dair əsaslandırma bəyanatını ehtiva edir. Bir-birindən asılı olan siyasət və təcrübə ilə istedadın əldə edilməsi, inkişaf etdirilməsi və harada lazımlı olması müəyyənləşdirilir. Cədvəl 6 vasitəsilə strategiya üçün müzakirə yaratmaq və ümumi fikirlər əldə etmək mümkündür.

Cədvəl 6: İstedadların idarə edilməsi strategiyası məqsədləri üçün reyting çərçivəsi

Məqsədlər	Əhəmiyyət	Effektivlik
Təşkilati məqsədlərə yerinə yetirilməsini gücləndirmək		
Ümumi performans nəzarət və qabiliyyətin qiymətləndirilməsi prosesləri vasitəsilə istedadlı insanları müəyyən etmək		
İstedadlı insanları işə götürmək və saxlamaq		
Təşkilat daxilində arzu olunan istedadın mövcud olduğundan əmin olmaq		
İdarəetmə ardıcılığını təmin etmək		
İnsanlara öz qabiliyyətlərini istifadə etməyə və artırmağa imkan verən və onlara muxtariyyət, hobbii və rəqabət təklif edən işlərin və artan rolların dizaynı		
Karyera idarəçiliyinə bələdçilik		
Peşəni təkmilləşdirmək və inkişaf etdirmək imkanları olan istedadlı işçi qüvvəsi təklif etmək		
Sistemli idarəetmə və nəzarətin təkmilləşdirilməsi proqramları vasitəsilə idarəetmə və nəzarət bacarıqlarını inkişaf etdirmək		
Mükəmməlliyi, müəssisəni və nailiyyətləri mükafatlandırmaqla istedadlıları tanımaq		
İstedadlara nəzarət qaydalarını işçilərə çatdırmaq		
Tətbiqlərə effektiv nəzarət etmək		
Ekspertiza nəzarəti fəaliyyətlərinə ixtisaslı xətt menecerlərini cəlb etmək		

Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

İstedadların idarə olunması siyasətini quran zaman ilk öncə rəhbərlik tərəfindən müəyyən suallar cavablandırılmalıdır. Bu suallar vasitəsilə ilkin idarə olunma siyasətlərini təyin etmək mümkündür. Bu sualların verilməsi sorğu şəklində həyata keçirilməlidir. Bu sorğuya nümunə kimi Cədvəl 7 misal göstərmək olar.

Cədvəl 7: İstedadların idarə edilməsi siyasətinə nəzarət siyahısı

Siyasət sualları	Cavab
Bu təşkilatda istedad dedikdə nəyi nəzərdə tutma bilirik?	Rəhbərliyin cavabı
Bu təşkilatda bacarıqlara nəzarət dedikdə nəyi nəzərdə tutma bilirik?	Rəhbərliyin cavabı
İstedadların idarə edilməsi proqramı çərçivəsində kimlər əhatə olunmalıdır?	Rəhbərliyin cavabı
İstedadın idarə olunmasına kim cavabdeh olmalıdır?	Rəhbərliyin cavabı
Əhatənin yaradılması və ya alınması, yəni onun daxilə böyüdülməsi və ya xaricdən işə götürülməsi əhatə dairəsi nə qədərdir?	Rəhbərliyin cavabı

Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

İstedad planlarının yaradılması indi və gələcəkdə nə qədər və hansı növ istedadlı insanların istəndiyini anlamaq üsuludur. Bu prosesdə planlaşdırmanın düzgün qurulması çox vacibdir, çünki düzgün qurulmayan plan vasitəsilə nəzərdə tutulmayacaq xərclər və proqrama daxil oluna bilməyəcək işçilər ola bilər. Bu baxımdan planın qurulması üçün Cədvəl 8-dəki sualların cavablandırılması vacibdir.

Cədvəl 8: İstedad planlaması yoxlama siyahısı

Suallar	Cavab
Bir təşkilatda istedadlar necə təsnif edilir?	
İndi hər bir istedad sinfində nə qədər insan ola bilər?	
Hər bir dövr üçün nə qədər insan arzu olunandır?	Bir il ərzində
	İki il ərzində
	Üç il ərzində
	Beş il və daha sonra
Tələb olunan istedadı əldə etməkdə hansı problemlərlə üzləşə bilərik?	
Bu problemlərlə necə məşğul olmalıyıq?	

Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

İstedad auditləri tez-tez ümumi performans idarəçiliyi vasitəsilə təcrübə və qabiliyyətə malik insanları aşkar edir. Bu, peşə planları hazırlamaq və təkmilləşdirmək üçün əsas bazadır. İstedad audit, istedadlı insanların gələcəkdə əlavə stresli rolları yerinə yetirmək məqsədilə təchiz edilməsi üçün təlim və məktəb proqramları vasitəsi ilə tamamlanan bir araşdırma zəncirinə sahib olduğuna zəmanət verir. İstedad audit edən zaman ilk olaraq aşağıdakı suallar cavablandırılmalıdır:

- İstedad və potensialın qiymətləndirilməsi sistemi mövcuddurmu?
- Sistemdən xətt rəhbərləri nə dərəcədə düzgün istifadə edirlər?
- İstedadlı insanlar sistemə görə necə təsnif edilir?
- Hər sinif üzrə neçə nəfər qiymətləndirilib?
- Daha yaxşı siniflər daxilindəki rəqəmlər adekvatdırımı?

• Yuxarıdakı sualların həlli çərçivəsində qaldırılan problemlərdən hər hansı biri ilə bağlı nə etmək lazımdır?

Öyrənmə və təkmilləşdirmə qaydaları və tətbiqləri, insanların istədikləri istedadların toplanmasına və gücləndirməsinə əmin olmaq üçün ekspertizanın idarə edilməsi metodu daxilində vacib əlavələrdir. Siyasətlər, ilk növbədə, istedadları təsvir edən və inkişaf etdirmək istənən xüsusiyyətlərin konturlarını əks etdirən “işçilərin uğur profillərinə” əsaslanmalıdır. İşçilərin yerinə yetirilməsi profilləri funksiya profillərində əhatə oluna bilər. Bu siyasətlərin gedişatını izləmək baxımından həm menecerlərə, həm də işçilərə müəyyən sorğular keçirilməlidir. Bu sorğunun sualları aşağıdakı kimi olmalıdır:

• Yaxşı quraşdırılmış idarəetmə və nəzarət təkmilləşdirmə paketləri varmı?

• Hər hansı paketin effektivliyi qiymətləndirilibmi və əgər belədirsə, nəticə nə olub?

• Təkmilləşdirmə paketləri hökumətin təlimini və ya mentorluğunu əhatə edirmi? Əgər belədirsə, onlar nə qədər güclüdürlər?

• Peşə planlaşdırma/nəzarət üsulları vəd edənlərə təcrübə və öyrənmə fəaliyyətləri ardıcılığını təmin edəcək və onları əldə edə biləcəkləri öhdəlik dərəcəsinə çatmaq üçün təchiz edəcəkmi?

• Potensiallara aspekt hərəkətləri (tapşırıq fırlanması) və ya unikal tapşırıqlar vasitəsilə təcrübələrini genişləndirmək və bacarıqlarını artırmaq imkanı verilmirmi?

Burada sorğunun hər iki tərəfə keçirilməsinin məqsədi menecer və işçinin cavabları ilə nəticələri obyektiv şəkildə görməkdir. Yuxarıda bütün sadalananları ümumiləşdirsək aşağıdakı nəticələri almış olarıq:

• Müəssisə, ekspertiza nəzarəti təlimatlarından istifadə etməklə onun ətrafında hansı istedadların nəzərdə tutulduğunu və kimlərin istedadlı insanlara daxil ola biləcəyini tanımaq istəyir;

• İstedad nəzarəti müəssisə metodundan və müəssisənin tələb etdiyi bacarıqlı insanların ifadələri ilə başlanır;

- Təşkilat üçün lazım olan istedad axınıni təmin edən resurslarla təminat, saxlama planlaması, karyera planlaması və öyrənmə və inkişaf (xüsusilə liderlik və idarəetmənin inkişafı) proseslərindən ibarət yaxşı təsvir olunmuş istedad xətti mövcud olmalıdır;

- İstedadların cəlb edilməsi və saxlanması üçün siyasətlərin işlənilib hazırlanmasına və istedad auditləri ilə izlənən gələcək tələblərin müəyyən edilməsinə nəzarət etmək üçün təlimatların təkmilləşdirilməsinə səbəb olan ekspertiza planlarının yaradılması yanaşmaları olmalıdır. Onlar əlavə olaraq, bacarıqlı insanlardan istifadə etməklə yerinə yetirilən işlərin təkmilləşdirilməsinə təsir göstərir;

- Ekspertizanın audit üsulu bacarıqlı olanları effektiv şəkildə müəyyən edir və peşə planlarının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi üçün ilham verir;

- İstedad münasibətlərinin idarə edilməsi fəaliyyətləri öz rollarında olan insanlarla effektiv əlaqələr qurur. Onlar kişi və ya qadın işçilərin qiymətini dərk edir, böyümək üçün imkanlar təklif edir, onlarla ədalətli davranır və insanların öz işlərinə və təşkilatlarına sadıq olmasını təmin edərək “istedadın cəlb edilməsinə” nail olurlar;

- 360 dərəcə geri bildirim kimi performans nəzarət yanaşmaları insanlarla əlaqə qurmaq, təcrübə və bacarıqları aşkar etmək, təhsili və fəaliyyətini təkmilləşdirməyi planlaşdırmaq və müəssisənin malik olduğu istedadın maksimum yararlanmaq üçün imkanlar təklif edir;

- “İşçilərin Müvəffəqiyyət Profilləri” ilk növbədə həddindən artıq qabiliyyətli kimi təsnif edilmək üçün tələb olunan qabiliyyət və xüsusiyyətlərə əsaslanır;

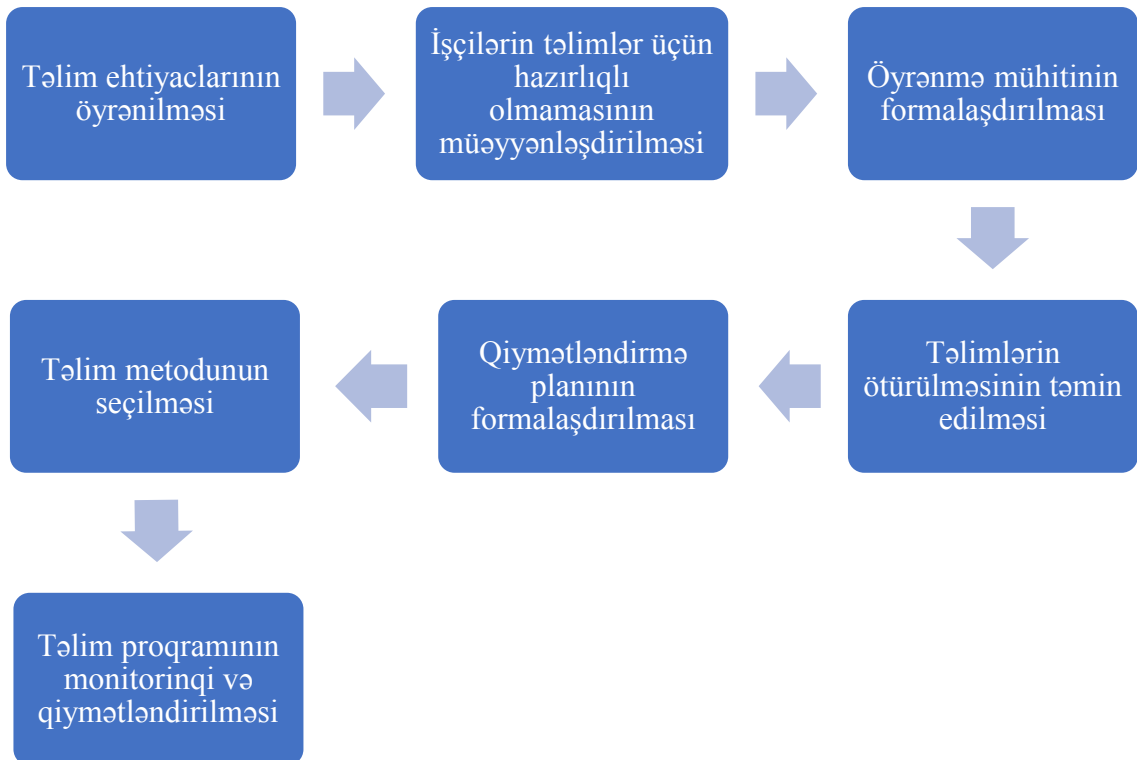
- İstedadlı insanlar gələcəkdə daha tələbkar rolları yerinə yetirmək üçün onları təchiz etmək məqsədi ilə kouçinq, mentorluq və məktəb proqramlarından istifadə yardımını ilə tamamlanan təcrübə ardıcılığı ilə təmin edilir.

Fikrimcə Qarabağda qurulacaq yeni müəssisələrdə bu sorğuların keçirilməsi vacibdir. Sorğu əsasında müəssisələrdə çalışan menecer və işçilərin fikirlərinin

toplanması, onların analiz edilməsi və nəticəyə uyğun olaraq idarəetmədəki boşluqların doldurulması mümkündür.

İnkişaf edən qlobal dünyada şirkətlərin bazarla ayaqlaşması üçün işçilərə təlimlər keçirilməsi labüddür. Təlimlər hər sahənin işçilərini əhatə edəcək şəkildə keçirilməlidir. Şirkət tərəfdən təlimlərin baş tutması işçilər tərəfindən müsbət qarşılır və bunun bir sıra müsbət cəhətləri vardır. Bu müsbət cəhətlərə işçilərin motivasiyasının artması, müştərilərlə əlaqələrin güclənməsi, işçi axınının sürətinin azalması, maliyyə qazancları, şirkətin bazarda reputasiyasının artması və s. aid edilə bilər. Lakin yalnız təlimlərin keçirilməsi ilə iş bitmir. Təlimin effektivliyinin ölçülməsi, nəticələrinə nəzarət mütləq şəkildə edilməlidir. Əgər keçirilən təlimlər işçilərin marağını çəkməyəcəksə və onlar tərəfindən diqqət yetirilməyəcəksə onların keçirilməsinin bir mənası qalmır. Bu yalnız şirkət tərəfindən əlavə xərclərin çəkilməsi kimi qiymətləndirilir. Bu baxımdan təlimlər təşkil edilərkən işçilər arasında kiçik sorğular aparılmalı, onların fikirləri alınmalı və buna uyğun olaraq aktual, vacib təlimlər təşkil edilməlidir.

Qrafik 7: Təlimlərin təşkili prosesi



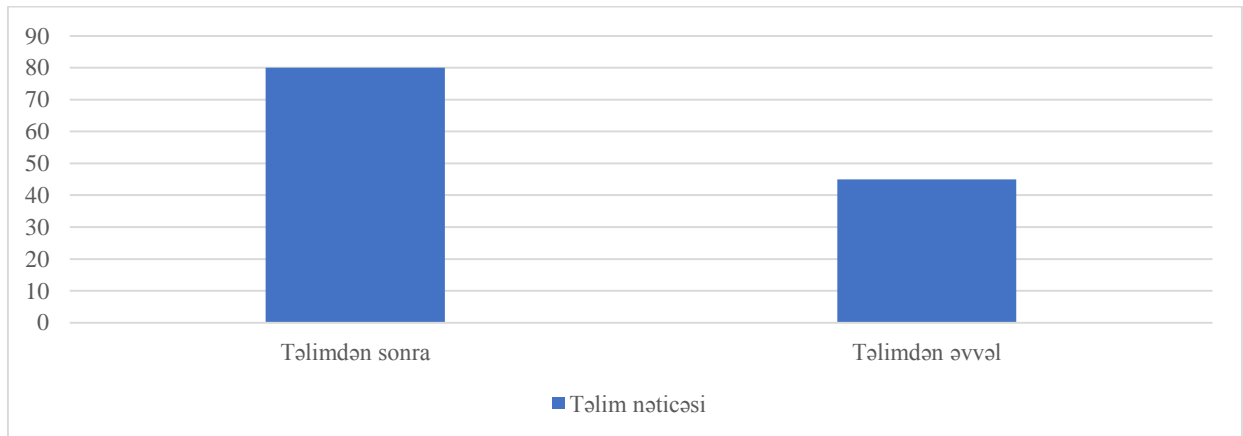
Mənbə: İ.İsgəndərov, M.Əsgər, N.Şıxəliyev "İnsan resursları menecmenti monoqrafiya" Bakı-2017.

Keçirilən təlimlərin qiymətləndirilməsi bir sıra üsullar həyata keçirilir. Bu üsullardan biri də Kirkpatrick modelidir. Model 4 mərhələdən ibarətdir və şirkətin büdcəsinə uyğun olduğu təqdirdə bütün mərhələlərin keçirilməsi məqsədə uyğundur.

Modelin ilk mərhələsi reaksiya mərhələsidir. Bu mərhələdə təlimdə iştirak edən işçilərin təlimə olan ilkin reaksiyaları öyrənilir. “Təlimi bəyəndinizmi?”, “Təlimin gedişatı xoşunuza gəldimi?” və ya “Təlimdə verilən materiallar sizi qane edirmi?” kimi suallara cavab axtarılır. Gələcəkdəki təlimləri təkmilləşdirmək məqsədi ilə bu suallara cavab tapılması çox vacibdir.

İkinci mərhələ öyrənmə mərhələsidir. Təlimdə iştirakçıların mövzunu nə qədər qavradıqları və nə qədər bilik əldə etdiklərini ölçmək məqsədilə iştirakçılara təlim başlamamışdan əvvəl və bittikdən sonra test tapşırıqları verilir. Burada artıq iştirakçıların məmnuniyyəti deyil, onların təlimdən qazandıqları bacarıq, bilik və səriştələr ölçülür.

Qrafik 8: Təlimdən əvvəl və təlimdən sonra



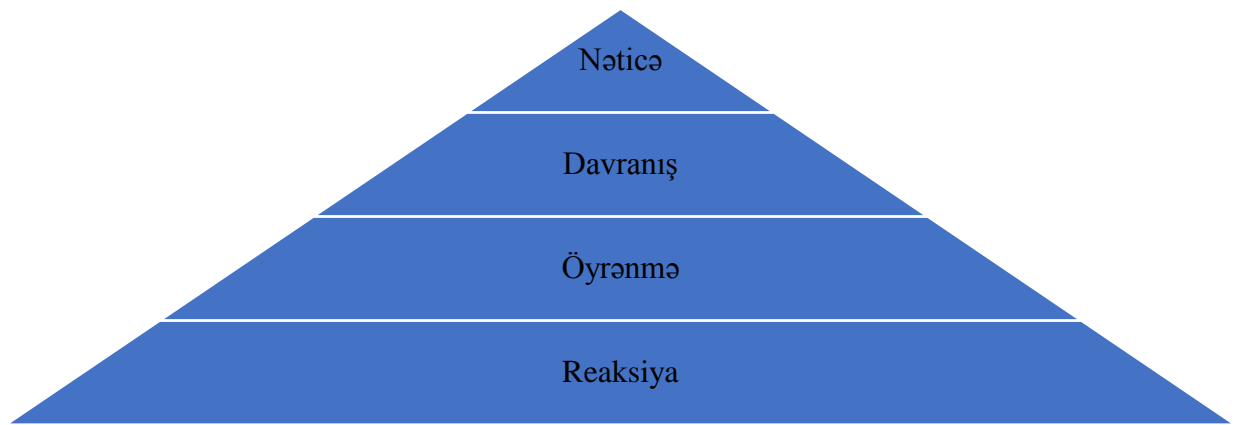
Mənbə: İ.İsgəndərov, M.Əsgər, N.Şıxəliyev “İnsan resursları menecmenti monoqrafiya” Bakı-2017.

Davranış bu modelin üçüncü mərhələsidir. Bu mərhələnin keçirilməsində məqsəd iştirakçıların təlimdən qazandıqlarını öz gündəlik həyatlarında nə dərəcədə tətbiq etmələrinin nəticəsini öyrənilir. Bu mərhələdə ölçmə bir çox menecerlər üçün təlimin əsas effektivliyinin ortaya çıxması aydın göstərir. Lakin bu mərhələdə ölçmə digər mərhələlərə nisbətən daha çətindir. Çünki davranışlardakı dəyişikliyi

nə zaman meydana çıxacağını proqnoz etmək çox çətinidir. Buna görə də bu mərhələnin aparılması təlim bittikdən sonra 1-2 ay çəkə bilər.

Modelin sonuncu mərhələsi nəticədir. Bu mərhələdə artıq keçirilən təlimin şirkət tərəfindən məqsədə çatıb-çatmaması araşdırılır və proqramın uğuru öyrənilir. Uğurun ölçülməsi üçün bir sıra prioritetlər vardır. Bu prioritetlərə istehsal artımı, xərclərin azalması, qazancın artması, keyfiyyətin artması, məhsuldarlığın yüksəlməsi, qəzaların azalması və s. misal göstərmək olar. Bu göstəricilərin ölçülməsi ilə təlimin ümumi yekun göstəricisi çıxarılır və rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilir.

Qrafik 9: Nəticənin qiymətləndirilməsi



Mənbə: İ.İsgəndərov, M.Əsgər, N.Şıxəliyev “İnsan resursları menecmenti monoqrafiya” Bakı-2017.

Bu modeli nəinki yalnız Qarabağ ərazisində bütün Azərbaycan ərazisindəki müəssisələrdə rahatlıqla tətbiq etmək mümkündür. Təlimlərin işçilər üzərindəki effektini qiymətləndirmək hər bir şirkət üçün müəyyən nəticələrə çıxmalarına yardımçı olacaqdır.

Bütün bizneslər fərqli olduğu kimi, bütün mükafat üsulları da fərqlidir. Əlbəttə ki, mükafatın müqayisə edilə bilən komponentləri müxtəlif bizneslərin texnikaları daxilində əhatə oluna bilər, lakin bizneslər arasında kontekstlərdə, müəssisə texnikalarında və mədəniyyətlərdəki dəyişikliklərə uyğun olaraq başqa cür həll ediləcək. Lakin mükafat yanaşmasının həqiqəti ondan ibarətdir ki, bu, bəzilərinin düşündüyü qədər aydın bir proses deyil. O, təkamül edir, modifikasiya edir və hər daim reaktiv olmalıdır. Mükafat strategiyası çox vaxt şübhəsiz ki,

ziddiyyətli istəklər üçün balanslaşdırıcı bir hərəkət olmalıdır. Məsələn, xaricdə rəqabətə davamlı və daxili ədalətli olmaq kimi rəqabətli iddiaları uzlaşdırmaq lazım ola bilər. Bazarda dəyişiklik təzyiqlərini əks etdirmək üçün ekspertə əlavə pul ödəmək daxili nisbilyi poza bilər. Yaxud ümumdünyada tətbiq olunan mükafat sisteminə ehtiyacın olması, seqmentləşdirmə siyasətinin qəbul edilməsi ehtiyacı ilə ziddiyyət təşkil edə bilər.

Mükafat strategiyası üç əsas istəyi əldə etmək üçün mükafat sisteminin tərtibatını və işləməsinə təşviq verir: performans, rəqabət qabiliyyəti və ədalətlik. Bunlar iki əsas suala cavab vermək məqsədi daşıyır:

- 1) Dəyərli təcrübələrimizin uyğun olmasına əmin olmaq üçün nə etməliyik?
- 2) Bunu necə etmək niyyətində ola bilərik?

Bu, müəssisənin istəklərini əldə etmək və maraqlı tərəflərin istəklərini yerinə yetirmək üçün tərif siyasətlərini, təcrübələrini və texnikalarını artırmaq və tətbiq etmək üçün müəssisənin taleyi daxilində nə etmək niyyətində olduğunu müəyyənləşdirən bir məqsəd bəyannaməsidir. Bu yanaşma, ilk növbədə, müəssisənin və onun işçi heyətinin istəklərin yaxşı şəkildə qarşılana biləcəyi məlumatlar əsasında qurulur. Yaxşı tərtib edilmiş mükafat yanaşması, ilk növbədə, bütünlüklə aşağıdakı sualların həllinə əsaslanmalıdır:

- Onun artım dəyəri necə olacaq?
- Necə qüvvəyə minəcək?
- Hansı yardım üsulları arzu edilə bilər və onlar mövcud ola bilər?
- Proqram təminatı daxilində kimlər iştirak edəcək?
- Biz üzvlərin nə etmək istədiklərini, nə üçün bunu gözlədiklərini başa düşdüklərinə, bunun çox dəyərli olduğunu həqiqət kimi qəbul etmələrinə və bunu etmək üçün imkanlara malik olduqlarına necə əmin ola bilərik?
- İnsanlar təklif olunan yanaşmaya mənfi reaksiya verə bilərmisə və əgər belədirsə, biz onların narahatlıqlarının öhdəsindən necə gələ bilərik?
- Nə qədər vaxt aparacaq? Nə qədər çox vaxtımız ola bilər?

- Hər hansı əlavə mənbələr tələb olunacaqmı və onlar istifadəyə verilə bilərmı?

- Program təminatı ilə bağlı hər hansı problem və onların həlli yolları varmı?

Bütün bu suallar rəhbərlik tərəfindən cavablandıqdan sonra mükafat sisteminin qurulmasına keçilə bilər.

Qrafik 10-də təsdiq edildiyi kimi, o, şirkətin və orada sənətkarların xeyrinə mükafatların effektiv manipulyasiyasına əmin olmaq üçün birləşən bir-biri ilə əlaqəli texnika və təcrübələrdən ibarətdir. Sistem, öz növbəsində, mükafat metodunu idarə edən biznes strategiyası ilə idarə olunur. Aşağıda təsvir olunduğu kimi, onun əsas komponentləri ümumi mükafat sistemi yaratmaq üçün birləşdirilən maliyyə və qeyri-maliyyə mükafatlarıdır. Performans manipulyasiyası qeyri-maliyyə mükafatların dəstəklənməsi üçün vacib bir xüsusiyyətdir və orta ümumi performans haqqı qərarlarını məlumatlandırmaq üçün istifadə edilə bilər. Bu komponentlərin hamısı birləşərək orta ümumi performans səviyyələrinə təsir edir.

Maliyyə mükafatları işin dəyəri ilə əlaqədar ödənişi təmin edən işə əsaslanan ödənişdən və fərdin töhfəsini tanıyan mükafatları təmin edən şəxs əsaslı ödənişdən ibarətdir. Bunlara həmçinin işçilərin müavinətləri, pensiyaları və maliyyə tanınması sxemləri daxildir. İş və şəxsi əmək haqqının idarə edilməsi aşağıdakıları əhatə edir:

- Ödənişin müəyyən edilməsi – bazar xərclərini hesablamaq və rəsmləri müqayisə etmək yolu ilə işlərin təxminən qiymətini seçmək.

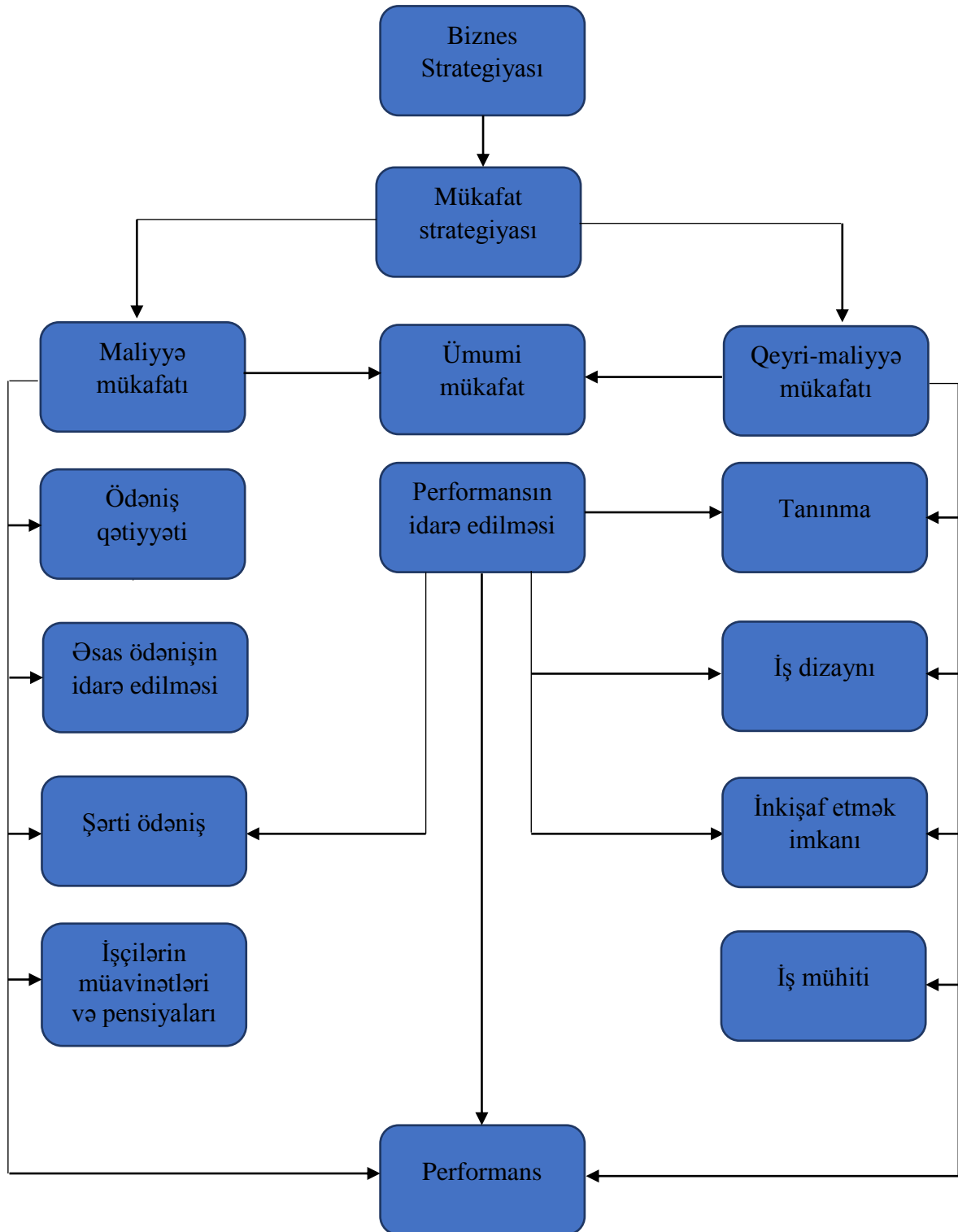
- Əsas əmək haqqının idarə edilməsi – iş yerlərini daxili və xarici nisbətlərə uyğun olaraq dərəcələr və qruplar üzrə təşkil edən və adətən maaş artımlarını təklif edən əmək haqqı sistemlərinin təkmilləşdirilməsi və istismarı.

- Şərti ödəniş – performans, töhfə, səriştə, bacarıq və ya xidmət stajı ilə bağlı ödəniş artımını təmin edən planların planlaşdırılması və idarə edilməsi.

Əmək iqtisadçıları iqtisadi mükafatların stimullaşdırıcı təsirini (əlavə məşğulluğu və səyi inkişaf etdirmək) və çeşidləmə təsirini (daha yüksək işçiləri cəlb etmək) fərqləndirirlər. Əsas sual iqtisadi stimulların hansı həcmdə

stimullaşdırıcı təsirə malik olmasıdır. Çeşidləmə təsiri vacibdir, lakin daha az mübahisəli və müəyyən etmək daha çətin ola bilər.

Qrafik 10: Mükafat sistemi



Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

Qeyri-maddi mükafatlar diqqəti insanların populyarlıq, nailiyyətlər, qeyri-ictimai təkmilləşdirmə və uyğun iş şəraiti üçün xüsusi istəklərinə yönəldir. Bunlar nailiyyətlərin qeyri-maddi populyarlığından, yerinə yetirilən əməyin planından, insanlara öz istedadlarını və karyeralarını genişləndirmək üçün imkanlar verməkdən və iş və şəxsi həyat təzləri arasında düzgün bir keçiddən ibarətdir (İş-Həyat balansı).

Ümumi mükafatlar işçilərə təqdim edilən maliyyə və qeyri-maliyyə mükafatlarının qarışığıdır. Mükafatın çoxsaylı amilləri, yəni əsas əmək haqqı, şərti ödəniş, işçilərə verilən mükafatlar və qeyri-maliyyə işin özündən əldə edilən daxili mükafatları ehtiva edən mükafatlar bir-biri ilə əlaqələndirilir, inteqrasiya olunmuş və ardıcıl bütöv kimi qəbul edilir. Ümumi mükafatlar konsepsiyası iş təcrübəsinin bütün aspektlərini dəyərli hesab etmək zərurətini vurğulayan mükafat idarəetmə yanaşmasını təsvir edir. O, mükafatın maliyyə və qeyri-maliyyə elementlərini vahid bütövlükdə birləşdirməyi hədəfləyir. Qrafik 10-də göstəriləndiyi kimi ümumi mükafatlandırma yanaşması pul mükafatlarını (ödəniş və müavinətləri) düzgün əldə etməyin zəruri olduğunu qəbul edir. Bununla belə, o, insanlara iş mühitindən (onların gördüyü işlər və onları idarə etmə üsulları) dəyərli təcrübələr, bacarıqlar və karyeralar artırmaq imkanı təklif etməyin əhəmiyyətini əlavə olaraq yüksək qiymətləndirir. Bir işçi, istedadlı insanların şirkət üçün niyə işləməsinin lazım olduğuna təmiz və qanuni səbəb verən xərc təklifinin təkmilləşdirilməsinə töhfə verir.

Bütün sadalanan üsulları texnologiya adı altında cəmləsək ortaya aşağıdakı nəticələr çıxacaqdır:

Cədvəl 9: Kadr texnologiyalarının əsas növlərinin xüsusiyyətləri

Kadr texnologiyalarının elementləri	Kadr texnologiyalarının növləri	
	Ənənəvi	Müasir
Nəzarət obyektı	Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasına yönəldilmiş planlı qaydada peşəkar inkişaf	Peşəkar standartların tələblərinə yönəlmiş və geniş hazırlıqlı kadr hazırlığı proqramı
Peşə planlaması	Minimal funksiyalar, iyerarxik səviyyələrdə hərəkət	Karyera qurma planları, ilk növbədə, iş yerini nəzərə alaraq, tamamilə bacarıqlara əsaslanan, Akademik qurumlar və səlahiyyətli mərkəzlərlə şəbəkə qurmaq
Motivasiya	Standartlaşdırılmış iş göstəriciləri əsasında qiymətləndirmə və mükafatlandırma	İnsan ehtiyaclarını, innovativ ideyaları, kütləvi layihələri, ekspert təkmilləşdirmə imkanlarını, yaradıcılıq və peşənin təkmilləşdirilməsini nəzərə alan bir insan texnikası ilə inqilabi müəssisə üsullarının təşviqi
Seçim	Peşə xüsusiyyətlərini qiymətləndirmək üçün standart üsul. Seçim və işə qəbul.	Namizədlərin qiymətləndirilməsinə proses yanaşması, namizədin bacarıqları, o cümlədən innovasiya potensialı, liderlik bacarıqları. Baş ovçuluq. Bacarıqlara əsaslanan qiymətləndirmə modeli.
Qiymətləndirmə	Mövcud iş qaydalarına və peşəkar standartlara uyğunluq	Potensial imkanları və yaradıcı təşəbbüsləri qiymətləndirilməsi
Təlim	İşçilərin bilik və bacarıqlarının peşəkar standartların tələblərinə uyğunluğunu təmin etmək	İnsan resurslarının inkişafının təşviqi

Mənbə: Y.Y.Savchenko, O.G.Goleva, I.A.Korchagina, A.V.Ovsiyannikova, Y.S.Lobanova Innovative technologies of personnel management of industrial enterprises in terms of introducing professional standards. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 2019.

Adı keçən hər bir metod, üsul və funksiya işğaldan azad edilmiş ərazilərdəki yeni qurulacaq müəssisələrdə tətbiqi rahatlıqla mümkündür.

3.2. İnnovativ idarəetmə üsullarının təhlili və onun potensial nəticələrinin qiymətləndirilməsi

3.1 fəsilə qeyd olunan metodlar, üsullar, funksiyalar, sorğuların əsas məqsədi insan resurslarının innovativ və daha effektiv idarə olunmasıdır. Yenidən qurulan Qarabağda açılacaq müəssisələrdəki iş yerləri üçün insanlara maraq

oyadacaq təkliflər etmək məqsədə uyğundur. Lakin bütün bunlardan əvvəl ilk öncə işğaldan azad olunmuş ərazilərdə lazımi infrastruktur qurulmalıdır. Buraya köçəcək əhali üçün ən vacib məsələlər oradakı yaşam keyfiyyəti, təchizatlanma səviyyəsi, əlçatanlıq, əməkhaqqı və s. olacaqdır. İşçiləri ora cəlb etmək məqsədilə əmək haqqı üzərindən müəyyən əmsallar əlavə edilə bilər. Məsələn Bakıda eyni işi görən bir işçinin maaşı 1 əmsalla hesablanırsa, Qarabağda bu işçinin maaşı 1.5-2 arası əmsalla hesablanmalıdır. Fikrimcə yaxın gələcək üçün bu tip yanaşmaların edilməsi məqsədə uyğundur.

Əlbəttə Qarabağ ərazisində yalnız dövlət müəssisələri olmayacaqdır. Bura özəl investisiyaları cəlb etmək üçün xüsusi təklif paketləri hazırlanmalıdır. Bu təkliflərə vergi güzəşti, müəyyən dövlət yardımları, ticarətdə güzəştlər və s. aid ola bilər. Bu kimi güzəştlərin edilməsi sahibkarlar üçün də cəlb edici olacaqdır.

Qarabağ ərazisində müəssisələri açıqdan bir müddət sonra artıq müəssisənin özünə xarakterik olaraq işçilərin işə qəbul prosesində dəyişiklik etmək olar. İnsan resurslarının innovativ idarə olunması ilk prosesdən başlamaqla bütün mərhələlərdə tətbiq edilməlidir. Müəyyən bir müddət keçdikdən sonra yeni şirkətlərin müəssisələrində korporativ mədəniyyət formalaşacaqdır. Bu korporativ mədəniyyət formalaşdıqdan sonra müəssisələr artıq öz iş prosesinin xarakterinə uyğun müsahibə və ya test mərhələsini reallaşdırmağa bilər. Bu mərhələnin formalaşması işçinin öz praktika və elmi bilik və bacarığından başqa, həm də onun dünyagörüşü, situasiyalara uyğun qərar qəbul etmə qabiliyyəti, riskin idarə edilməsi, zamanın idarə edilməsi və s. kimi şəxsi keyfiyyətlərini ölçmək üçün vacibdir. Əlbəttə müəssisə namizəddən hansı cavabları istədiyini əvvəlcədən bilməlidir. Təyin olunan cavablara uyğun namizədin cavabları qiymətləndirilir, qənaətbəxşdirsə növbəti mərhələyə keçirilir.

İşğaldan azad olunmuş ərazilərdə insan resurslarını innovativ idarə etmək istəyiriksə, o zaman 3.1 fəsildə qeyd olunan sorğuların keçirilməsi vacibdir. Təlimlər, seminarlar, görüşlər və ya gəzintilər təşkil edildikdə bu tədbirlərə başlamamışdan əvvəl və bitdikdən sonra işçilər arasında sorğuların aparılması

tədbirlərin effektivliyinin ölçülməsində mühüm rol oynayır. Bütün bu sorğular hər müəssisənin öz strukturuna uyğun şəkildə aparılması mümkündür.

Bütün bu sadalanan metod, üsul, funksiyaların təhlilini apararaq aşağıdakı nəticəyə çıxmış olarıq.

Cədvəl 10: Təşkilati inkişaf fəaliyyətləri

Təşkilatın inkişafı fəaliyyəti	Qısa təsviri	Məqsəd
Biznes versiyasının innovasiyası	Tamamilə yeni bir kommersiya versiyasını artırmaq və ya mövcud olan versiyaya modifikasiyalar üçün bir təşkilatın izlədiyi proses.	Biznes müəssisəsinin üzlaşdığı biznes problemləri ilə bağlı anlayışlar əldə etmək və bu məsələlərlə bağlı olan praktik müdaxilələr üçün planlar hazırlamaq.
Dəyişiklik nəzarəti	Dəyişikliklərə qarşı müqavimət göstərmə ehtimalını düşünərək planların hazırlanması və sistematik şəkildə həyata keçirilməsi.	Dəyişikliyin təmiz həyata keçirilməsinə nail olmaq.
Mədəniyyət dəyişikliyi	Biznes müəssisəsinin ənənəsini dəyərlər, normalar və inanclar forması daxilində çevirmək üsulu.	Təşkilat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi - mövcud resurslardan səmərəli istifadə yolu ilə biznes müəssisəsinin arzularını əldə etmək qabiliyyəti.
Nişanlama, təkmilləşdirmə	Təkmilləşdirilmiş iş və təşkilati məşğulluq səviyyələrinin inkişafı.	İnsanların öz işlərinə və işgüzar fəaliyyətlərinə sadıq olmalarını və həddindən artıq performans əldə etmək üçün təsirə məruz qalmalarını təmin etmək.
Yüksək performanslı iş	Personalın tam potensialını əldə etməsinə əmin olmaq üçün proseslər, təcrübələr və təlimatlar hazırlamaq.	Məhsuldarlıq, keyfiyyət, müştəri xidmətinin dərəcəsi, artım və mənfəətlə birlikdə bölgələrdəki kadrları vasitəsilə biznes müəssisəsinin işinə təsir etmək.
Bilik idarəetməsi	Bir təşkilatda onun prosesləri, texnikaları və əməliyyatları haqqında toplanmış müdriklik, anlayış və təcrübənin saxlanması və paylaşılması.	Təcrübəyə malik olanlardan təşkilati effektivliyi artırmaq istəyən şəxslərdən biliklər qazanmaq.
Təmiz	Davamlı təkmilləşdirməyə, tullantıların azaldılmasına və istehsal axınının təmin edilməsinə yönəlmiş prosesin təkmilləşdirilməsi metodologiyası.	Müştərilərə dəyər təklif etmək.

Təşkilati mənimsəmə	Təcrübə, nou-hau, strategiya və təcrübələrin əldə edilməsi və təkmilləşdirilməsi.	Ümumi performans artırmağa və strateji istiqamətdə əsas düzəlişləri etməyə kömək etmək.
Təşkilat quruluşu	Vəzifələrin insanlara və insan qruplarına bölünməsi və ümumi tapşırığı yerinə yetirmək üçün onlar arasındakı münasibətlərin xüsusiyyətləri ifadələri ilə agentliklərin formalaşdırılması üsulunu müəyyən etmək üsulu.	Təşkilatın ümumi məqsədinə nail olmaq üçün insanların birlikdə səmərəli işləməsindən əmin olmaq.
Performansa nəzarət	Ümumi performans koordinasiya gözləntilərinə aid sistemik metod və bu gözləntilərin necə qarşılandığını müşahidə etmək.	İnsanların və qrupların ümumi performans artımından istifadə etməklə təşkilatın ümumi fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq.
İntellektual iş	Şəxsi heyətin avadanlıq və iş mühitinin optimallaşdırılması ilə paralel olaraq çeviklik, müstəqillik və əməkdaşlığı birləşdirən biznes müəssisəsinin iş texnikası.	İş nəticələrinə nail olmaqla daha çox səmərəlilik və effektivliyə nail olmaq.
Komanda yığmaq	Komandalardakı insanların davranış tərzini təkmilləşdirmək üçün interaktiv bacarıqların öyrədilməsi üsullarından istifadə etmək	Təşkilat birliyini, qarşılıqlı yardımını və əməkdaşlığı artırmaq.
Ümumi mükafatlar	Personal üçün mövcud olan maliyyə və qeyri-maliyyə mükafatları qarışığının olması.	Fəaliyyət zövqünə və ümumi performans daha güclü və daha uzunmüddətli təsir göstərmək üçün mükafatın maliyyə və qeyri-maliyyə amillərini bütövlükdə iş mühitinə birləşdirmək.

Mənbə: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition.

Artıq bir çox xarici şirkətlər və bəzi yerli şirkətlər bu təkamül prosesinə başlayıb və bəziləri artıq bitirmişdir. Dövriyyələri böyük olan xarici şirkətlərin təklif etdikləri karyera imkanlarına baxdıqda bu təkamülü rahatlıqla görmək mümkündür.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsi üzrə üsullar qısa şəkildə aşağıdakı kimidir:

- Məqsədlərə görə İdarəetmə (MBO);
- Qiymətləndirmə Mərkəzi Metodu;
- 360 dərəcə Əlaqə;
- İstedadların idarə edilməsi;
- Təkmilləşdirilmiş mükafat sistemi;
- İnsan Resursları (Xərc) Mühasibat Metodu və s.

Bir sıra nəhəng şirkətlər öz fəaliyyətlərində artıq bu metodlardan istifadə edirlər. Pərakəndə nəhəngi Walmart, yüksək, orta və birinci dərəcəli menecerlərin fəaliyyətini manipulasiya etmək üçün geniş bir MBO iştirakçı texnikasından istifadə edir. Müstəsna qeyri-dövlət təşkilatları, RBS, Sainsbury's və G4S kimi özəl təşkilatlar işçinin ümumi performansını qiymətləndirmək üçün 360 dərəcə, çox mərhələli performans geri bildirimindən istifadə edirlər. Microsoft, Philips və bəzi digər təşkilatlar işçi qüvvəsində gələcək liderləri müəyyən etmək üçün qiymətləndirmə mərkəzi təcrübəsindən istifadə edirlər. Ford Motors, Exxon Mobil, Procter & Gamble işçilərinin şəxsiyyətini və performansını yoxlamaq üçün psixoloji testlərdən istifadə edirlər.

Göründüyü kimi bəzi metodların birbaşa misallar çəkildi. Digər metodlarda bir sıra xarici şirkətlər tərəfindən istifadə edilir. Yerli şirkətlərimizin bu sahədə yenidən strukturlaşmaya və işğaldan azad olunmuş ərazilərdə açılacaq müəssisələrdə yeni üsul strukturlardan istifadəyə ehtiyacı vardır. Çünki bir sıra şirkətlərdə kadrların idarə edilməsində böyük problemlər vardır. Kadr siyasəti zəif olan şirkətlərdə işçilərin orada işləmə müddəti 3 – 4 ayı keçmir. Rəhbərliyin kadrlara qarşı olan yanlış strategiyası şirkət daxilindəki münasibətlərə öz mənfi təsirini göstərir. Belə halların qarşısını almaqdan ötrü şirkət rəhbərlərinin də seminarlarda və təlimlərdə iştirak etməsi məqsədə uyğundur. Bu metodların tətbiqi ilə müəssisələrdə aşağıdakı kimi müsbət effektlər almaq mümkündür:

- Fərdin necə performans göstərdiyi və bunun digər maraqlı tərəflər üzərində təsiri barədə məlumatlılığının artırılması;
- İşçilərin öz təkmilləşdirmələrinə pul sərf etməyə həvəsləndirmək və bu barədə rəhbərliyə məlumat vermək;
- İcinəqapalı və ya utancaq işçilərə diqqət çəkmək və potensiallarını göstərmək üçün platforma təklif etmək;
- Aydın standartlardan, inkişaf etmiş əlavələrdən, düzgün ümumi performans qiymətləndirməsindən və davamlı qiymətləndirmədən həzz alınması;
- Bir iştirakçının biliklərinin, düşüncə müddətinin və işçilərin səmərəliliyinin artırılması;
- Təşkilatın əsasını təşkil edən işçinin fəaliyyətinin iqtisadi effektini dərk etməyə kömək etmək.

Son olaraq işçilər üçün ən vacib məsələlərdən biri də motivasiyadır. Onların maddi və qeyri-maddi yolla motivə edilməsi performanslarında çox böyük bir müsbət təsir göstərir. Bu amil nöqteyi-nəzərindən Qarabağda qurulacaq müəssisələrdə təkmilləşdirilmiş mükafatlar sistemini tətbiq etmək və onun nəticələrini analiz etmək vacibdir. Bütün bu üsulların tətbiqi hər sahəyə uyğun olaraq öz pozitiv təsirini göstərəcəkdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Əliyev Ə., Şahverdiyeva R. (2014), “İnnovativ strukturların fəaliyyətinin idarə edilməsinin konseptual əsasları”, Bakı, AMEA İnformasiya Texnologiyaları İnstitutu, “İnformasiya cəmiyyəti problemləri” jurnalı. №1, s. 33-42.
2. Əliyev M., Həmidov H. (2013), “Biznesdə insan resurslarının idarə olunması”, Bakı, s. 190.
3. İmran A., (2007), “Menecment”, Bakı, s. 442.
4. İsgəndərov İ., Əsgər M., Şixəliyev N. (2017), “İnsan resursları menecmenti monoqrafiya”, Bakı.
5. İsmayılov Ç., Abdullayev Ə., Qurbanova G., Hüseynova X., Zeynalova E., Nağıyev F., Seyidzadə M., Həsənov A. (2018), “Davamlı inkişaf naminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli”, Bakı, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondu, s. 252.
6. Məmmədova M., Cəbrayılova Z. (2016), “İnsan resurslarının idarə olunması məsələlərinin həllində böyük verilənlərin istifadəsi imkanları və problemləri”, Bakı, AMEA İnformasiya Texnologiyaları İnstitutu, İnformasiya texnologiyaları problemləri, №1, s. 39–48.
7. Muradov R. (2006), “Müasir mərhələdə əhalinin məşğulluq quruluşunun formalaşması və təkmilləşdirilməsi problemləri”, Bakı, s. 294.
8. Quliyev T. (2013), “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı, s. 367.
9. Şahbazov K., Məmmədov M., Həsənov H. (2007), “Menecment”, Bakı, s. 1000.

İngilis dilində

1. Abdulova A. (2018), “Impacting Of Human Resource Department’s Career Developing Strategy To Firm’s Competitive Power (In Azerbaijan Firms Example)”, p. 11.

2. Armstrong M. (2014), "Handbook of human resource management practice", 13th edition, p. 880.
3. Anderson N., Potočnik K., Zhou J. (2014), "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework." *Journal of Management*, 40(5), p.1297–1333.
4. Aslam H., Aslam M., Ali N., Habib B., Jabeen M. (2014), "A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review." *International Journal of Human Resource Studies*, p. 212.
5. Bilton C., Cummings S. (2010), "Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation". John Wiley & Sons, Chichester, p. 274.
6. Cabrera E., Cabrera A. (2005), "Fostering knowledge sharing through people management practices.", *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), p. 720-735.
7. Davis P., Frolova Y., Callahan W. (2016), "Workplace diversity management in Australia: What do managers think and what are organisations doing?", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 35(2), pp. 81-98.
8. Dessler G. (2013), "Framework for Human Resource Management", 6th edition, FIU, pp. 1-9.
9. Diedrichs E., Engel K., Wagner K. (2006), "European Innovation Management Landscape. Assessment of current practices in Innovation Management consulting Approaches and Self-Assessment tools in Europe to define the requirements for future best practices." Europe INNOVA Paper No. 2, published by European Union.
10. Engel K., Diedrichs E., Brunswicker S. (2010), "Improve: A European Project with Impact. 50 Success Stories on Innovation Management." Europe INNOVA Paper No. 14, published by European Union.
11. Freel M. (2002), "Barriers to product innovation in small manufacturing firms." *International Small Business Journal*, Vol.18 No.2 pp60-80.

12. Frey B., Osterloh M. (2002), "Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Motivation", Berlin, p. 297.
13. Foss N., Husted K., Michailova S. (2010), "Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions.", *Journal of Management Studies*, 47(3), 455-482.
14. Griffin R., Pustay M. (2015), "International Business: A Managerial Perspective" 8th edition, p. 624.
15. Hadjimanolis A. (1999), "Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus)", *Technovation*, Vol. 19, pp. 561-70.
16. Hislop D. (2003), "Linking Human Resource Management and Knowledge Management" via Commitment: A REVIEW and Research Agenda. *Employee Relations*, 182-202.
17. Karna S., Junnonen M. (2016), "Benchmarking construction industry, company and project performance by participants' evaluation.", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 23(7), pp. 2092-2108.
18. Keebler T., Rhodes W. (2002), "E-HR becoming the "path of least resistance"", *Employment Relations Today*, Vol. 29(2), pp. 57-66.
19. Keizer J., Dijkstra L., Halman J. (2002), "Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands.", *Technovation*, Vol. 22, pp. 1-13.
20. Latham G. (2007), "Work motivation: History, theory, research, and practice", p. 323.
21. Levashina J., Campion M. (2009), "Expected practices in background checking: Review of the human resource management literature", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 21(3), pp. 231-249.
22. Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C., Park H. (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM.", *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-600.

23. Molander R. (1996), "Strategic Information Warfare: A New Face of War", p. 113.
24. Nankervis A. (2011), "Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: Perceptions of managers in Singapore", *Asia Pacific Business Review*, p. 171.
25. Nilsson R., Nithenius T. (2016), "Selection of Local and Expatriate Managers of MNEs in the Post-Entry Phase", *Halmstad*, p. 64.
26. Perez M., Sanchez A., Luis Carnicer M. (2002), "Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy.", *Technovation*, 22(12), 775-783.
27. Rees G., Smith P. (2014), "Strategic human resource management: an international perspective", *Los Angeles*, p. 72-100.
28. Riege A. (2005), "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider.", *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
29. Rotich K. (2015), "History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective" *Global Journal of Human Resource Management*, pp. 58-73.
30. Savchenko Y., Goleva O., Korchagina I., Ovsyannikova A., Lobanova Y. (2019), "Innovative technologies of personnel management of industrial enterprises in terms of introducing professional standards". *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*.
31. Taticchi P. (2008), "Business performance measurement and management: New contexts, themes and challenges." *Heidelberg: Springer*, p. 376.
32. Teece D. (1998), "Capturing value from knowledge assets.", *California management review*, 40(3), 55-79.
33. Ulrich D., Brockbank W. (2005), "The HR Value Proposition", *Harvard Business Press*, p. 336.

Türk dilinde

1. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK) (2011), “İnsan kaynakları yönetimi”, s. 46.

İnternet resursları

1. <https://bizfluent.com/about-6297846-training-function-hr.html>, (2021).
2. <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/corporate/mandate/policies-operational-instructions-agreements/public-policies.html>, (2022).
3. <https://www.cultureamp.com/blog/do-you-know-these-3-modern-hr-practices/>, (2020).
4. <https://hbr.org/1981/09/managing-human-resources>, (1981).
5. <https://kissflow.com/hr/performance-management/employee-performance-appraisal-method/>, (2020).
6. <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>, (2021).
7. <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>, (2021).
8. <https://www.openhrms.com/blog/new-techniques-for-improving-hrm>, (2020).
9. <https://www.sciensano.be/en/projects/belgian-health-status-project>, (2019).
10. <https://www.sinap-sys.com/en/content/techniques-improving-human-resource-management-enterprise>, (2021);
11. <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>, (2020).

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Rusiyada kadr texnologiyalarının SNQ-yə uyğunlaşma səviyyəsinin qiymətləndirilməsi.....	20
Cədvəl 2: İş prosesinin təkamülü. Ошибка! Закладка не определена.	
Cədvəl 3: Azərbaycanın biznes mühitində karyeranın idarə edilməsi sistemi.....	34
Cədvəl 4: Azərbaycanda biznes mühitində karyera idarəetməsi.....	34
Cədvəl 5: İnsan resurslarının idarəsi xülasəsi və onların mümkün istifadəsi	42
Cədvəl 5: İstedadların idarə edilməsi strategiyası məqsədləri üçün reyting çərçivəsi.....	47
Cədvəl 7: İstedadların idarə edilməsi siyasətinə nəzarət siyahısı.....	48
Cədvəl 8: İstedad planlaması yoxlama siyahısı.....	49
Cədvəl 9: Kadr texnologiyalarının əsas növlərinin xüsusiyyətləri.....	58
Cədvəl 10: Təşkilati inkişaf fəaliyyətləri.....	61

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Rusiya sənaye müəssisələrində kadr texnologiyalarının milli ixtisas sistemində uyğunlaşdırılmasının xülasə qiymətləndirilməsi	21
Qrafik 2: Sənaye müəssisələrinin kadrlar şöbələrinin rəhbərləri və mütəxəssislərinin peşəkar standartların tətbiqi ideyasına münasibəti.....	23
Qrafik 3: A.T. Kearney'nin İnnovasiya Evi	27
Qrafik 4: HRM funksiyaları.....	44
Qrafik 5: Performans dəyərləndirmə tərəfləri.. ..	46
Qrafik 6: İnsan resurslarının idarə edilməsi prosesi.....	47
Qrafik 7: Təlimlərin təşkili prosesi.....	52
Qrafik 8: Təlimdən əvvəl və təlimdən sonra.....	53
Qrafik 9: Nəticənin qiymətləndirilməsi.....	54
Qrafik 10: Mükafat sistemi.....	56