UOT. 331.101.3:005.6; JEL: M12, J24, M10

Səxavət Tofiq qızı MƏMMƏDOVA
Sumqayıt Dövlət Universitetinin baş müəllimi
Azərbaycan Universitetinin müəllimi
E-mail: saxavat.mammadova@sdu.edu.az
https://doi.org/10.30546/4.71.73001.2026.005.069

MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi - müasir dövrdə müəssisələrin perspektiv inkişaf hədəflərinin əsasını təşkil edən insan resurslarının səmərəli idarə edilməsi ilə bağlı məsələləri araşdırmaqdır, çünki, sürətlə dəyişən mühitə uyğun fəaliyyət istiqamətləri haqqında qərarların qəbul edilməsi məhz, səmərəli təşkilatlanmış komandadan və bu kamandanı irəli apara biləcək liderlərdən asılıdır. Qabaqcıl şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, yüksək ixtisaslı kadrların formalaşdırılması, istifadəsi və qorunub saxlanması üçün mövcud üsulların təkmilləşdirilməsi, müasir alət və mexanizmlərin tətbiqi daha səmərəli nəticələrin əldə edilməsi üçün yeni imkanlar yarada bilər.

Tədqiqatın metodologiyası - müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsində istifadə olunan əsas üsullar, metodoloji yanaşmalar və qiymətləndirmə meyarlarının təhlilinə, Azərbaycan müəssisələrində bu istiqamətdə müasir tendensiyaların tədqiq edilməsinə əsaslanır.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti - ondan ibarətdir ki, əldə olunmuş nəticələr müəssisələrdə insan resursları strategiyasının həyata keçirilməsi zamanı istifadə edildikdə idarəetmə sistemində koordinasiya və şəffaflığın artmasına, işçi motivasiyası və məsuliyyət hissinin güclənməsinə, kadr axıcılığının azalmasına və korporativ bağlılığın yüksəlməsinə, qərarların icra tempinin sürətlənməsinə, ümumi məhsuldarlıq və innovasiya səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb ola bilər.

Tədqiqatın nəticələri baxımından - isə qlobal iqtisadiyyatın geniş vüsət aldığı bir şəraitdə müəssisələrin real vəziyyəti, inkişaf istiqamətlərinin qiymətləndirilməsi mövqeyindən insan resurslarının idarə edilməsində ənənəvi üsullardan çıxaraq müasir alətlərdən istifadə edilməsi və bu sahədə müəyyən təkmilləşdirmə aparılması üçün müasir proqramların hazırlanması, tətbiqi məsələləri qaçılmazdır.

Tədqiqatın orjinallığı və elmi yeniliyi - baxımından qeyd etməliyik ki, insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmaq üçün tətbiq edilə bilən analitik və strateji üsullar sistemləşdirilmiş, insan resurslarından səmərəli istifadə məqsədi ilə müasir təkmilləşdirmə istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir. İnsan resursları strategiyasına təsir edən amillər araşdırılmış, təkmilləşdirmə istiqamətlərinin formalaşdırılması mərhələləri qruplaşdırılmış, müasir təkmilləşdirmə üsulları əsasında Azərbaycan mühitinə uyğun olaraq müəyyən nəticələr əldə edilərək təklif və tövsiyələr hazırlanmışdır.

Açar sözlər: insan resursları, insan kapitalı, insan resurslarının idarə edilməsi strategiyası , təkmilləşdirmə, qiymətləndirmə üsulları, strateji yanaşma.

Giriş

Müasir iqtisadi şəraitdə müəssisələrin rəqabət üstünlüyü əsasən insan kapitalının keyfiyyəti və idarəetmə mexanizmlərinin səmərəliliyindən asılıdır. Bu baxımdan da istənilən müəssisə fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən edən zaman insan resursları üzrə məsələlərə daha ciddi yanaşaraq strateji hədəflərini düzgün müəyyən etməlidir[1]. Müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi inzibati funksiya olmaqla bərabər, həmçinin strateji baxımdan qərarvermə prosesinin tərkib hissəsi kimi qəbul edilməlidir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi müəssisələrin uzunmüddətli inkişaf strategiyalarında prioritet məsələlərdən birinə

çevrilməlidir. Bu prioritet məqsədlərə çatmaq üçün ən dəyərli resurs insan kapitalıdır. Bu baxımdan da insan resurslarından istifadə edilməsi məqsədi ilə optimal, motivasiyalı metodoloji yanaşmaları tətbiq etmək zərurudir, yəni əvvəlcə insan resursları strategiyasına təsir edən amillər təhlil edilməli, sonra isə zərurətə əsaslanaraq müasir alət və üsullarla təkmilləşdirmə istiqamətləri müəyyən edilməlidir.

İnsan resursları strategiyası və ona təsir edən amillər

İnsan resursları strategiyası müəssisənin ümumi strateji məqsədlərinə uyğun olaraq insan kapitalının formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və effektiv istifadəsini təmin edən uzunmüddətli idarəetmə yanaşmasıdır. Bu strategiyanın uğurlu şəkildə həyata keçirilməsi bir sıra daxili və xarici amillərdən asılıdır.

Xarici amillər (iqtisadi, hüquqi və normativ, texnoloji, sosial və demoqrafik) insan resursları strategiyasına bilavasitə təsir edərək onun gələcək inkişaf istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsində xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Xarici amillərin hər birinin müəyyən təsir xüsusiyyətləri mövcuddur və əlaqəli olaraq sistemli yanaşmanı tələb edir.

İqtisadi amillər ölkənin makroiqtisadi vəziyyəti, inflyasiya səviyyəsi, əmək bazarındakı vəziyyət, əməkhaqqı səviyyələri və işsizlik göstəriciləri insan resursları strategiyasına bilavasitə təsir edir. İqtisadi sabitlik müəssisələrə uzunmüddətli insan resursları planlaşdırması aparmağa imkan yaradır. Əksinə, iqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində müəssisələr daha çevik və adaptiv strategiyalar seçməyə məcbur olur [11].

İqtisadi stabillik nəticəsində müəssisələrin qəbul etdikləri qərarlar müəyyən perspektivdə öz aktuallığını qoruyub saxladığı üçün insan resursları üzrə uzunmüddətli planların reallaşdırılmasına da zəmin yaranır.

Hüquqi və normativ amillər əmək qanunvericiliyi, sosial müdafiə və təhlükəsizlik qaydaları, işəgötürənlərin məsuliyyəti və kollektiv müqavilə mexanizmləri insan resursları siyasətinin formalaşmasına təsir göstərən mühüm hüquqi amillərdir. Müəssisə insan resursları strategiyasını bu tənzimləyici çərçivələrə uyğun qurmalıdır [6].

Hüquqi və normativ aktlar hər bir strategiyada olduğu kimi insan resursları strategiyasına da ciddi təsirini göstərə bilir. Hər bir strategiya həm hüquqi və normativ aktlar çərçivəsində fəaliyyət göstərməli, həmçinin hüquqla müdafiə olunmalıdır.

Texnoloji amillər müasir dövrün ən aktual amilləri hesab edilən rəqəmsallaşma, avtomatlaşdırma və süni intellekt texnologiyalarının tətbiqi insan resursları strategiyalarında yeni istiqamətlər müəyyən edir. Müasir dövrdə HRIS (Human Resource Information System) və ERP (Enterprise Resource Planning) sistemlərinin istifadəsi işçi heyətinin idarə edilməsində çevikliyi artırır [7].

Zaman keçdikcə yeni idarəetmə alətləri formalaşır və realizə edilir, bu baxımdan tez-tez baş verən dəyişikliklərə çevik reaksiya verə bilən texnoloji sistemlərin yaradılması günün əsas tələbinə çevrilir. İnformasiya iqtisadiyyatı şəraitində işçi heyətinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üçün belə sistemlərə böyük ehtiyac yaranır.

Sosial və demoqrafik amillər insan resursları strategiyasına sosial amillər baxımından təhsil səviyyəsi, gender balansı, yaş strukturu və mövcud əmək dəyərlərinin dəyişməsi təsir göstərə bilər.

Müəssisələrin həm idarəetmə, həm də istehsal heyətində “gəncləşmə” siyasətinin, yeni təhsil, peşə istiqamətlərinin, işə qəbul proseslərinin həyata keçirilməsi əmək bazarında köklü dəyişikliklərə səbəb olur ki, nəticədə də müasir tələblər baxımından strategiyaların formalaşdırılması zərurəti yaranır. Buna baxmayaraq, yeni iş mədəniyyəti ilə yanaşı ənənəvi dəyərlər də qorunub saxlanmalıdır.

Daxili amillər isə müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinə, eyni zamanda insan resursları strategiyasına birbaşa təsir edir, işçi heyətinin formalaşdırılması, istifadəsi, təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini müəyyən edir. Bu amillərə misal olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

Müəssisənin ümumi strategiyası və məqsədləri - insan resursları strategiyası müəssisənin bütün funksional bölmələrinin strateji məqsədləri ilə əlaqəlidir, ümumi məqsəd innovasiyalı inkişafa doğrudursa, onda insan resursları strategiyası da kreativ, müasir düşüncəli, səriştəli, bacarıqlı mütəxəssislərin cəlb edilməsinə və istifadəsinə yönəlməlidir.

Korporativ mədəniyyət və təşkilati struktur- müəssisənin korporativ mədəniyyəti, qəbul etdiyi qərarlar və idarəetmə modeli işçi davranışlarına təsir edərək, motivasiyanı və təşəbbüskarlıq meyarlarını müəyyən edir, komandanın keyfiyyətli işini səmərəli istiqamətə yönəldir. İşçi bağlılığına, ədalətli əmək münasibətlərinə və əməkdaşlığa əsaslanan idarəetmə modellərində insan resursları strategiyaları daha çox səmərə verə bilir.

Rəhbərliyin viziyonu və dəyərləri - əgər müəssisə rəhbərliyi insan kapitalını artırmağı prioritet müəyyən edərsə və digər resursları bu istiqamətə uyğun olaraq əlaqələndirərsə, onda insan resursları strategiyası işçi heyətin inkişafı və rifahı baxımından dəyərləndirilə bilər. Rəhbər və işçilər, müəssisə ilə işçi bağlılığı sadiqliyi formalaşdırır, mükəmməl komanda yaradır, nəticədə yüksək səmərə əldə edilir.

Mövcud kadr potensialı - müəssisənin kadr potensialı, yəni işçi heyətin keyfiyyət səviyyəsi, peşəkarlığı və peşə hazırlığı və təcrübə göstəriciləri insan resursları strategiyasının istiqamətini müəyyənləşdirən əsas amillər hesab edilir. Müəssisə inkişaf istiqamətləri haqqında qərar qəbul edən zaman kadr potensialını müasir tələblərə uyğunlaşdıraraq strategiyada insan kapitalının artırılması üçün təlim və inkişaf proqramlarına da maliyyə ayrılmasını nəzərdə saxlamalıdır, çünki insan kapitalı perspektiv fəaliyyətin ən dəyərli resursudur, kadr potensialının keyfiyyət tərəfidir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirmə istiqamətlərinin müəyyən edilməsi üsulları

İnsan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində bir çox həm yerli, həm də xarici nəzəri tədqiqatlar və araşdırmalar mövcuddur [8; 10; 12; 14; 16].

İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi dedikdə, idarəetmə proseslərinin optimallaşdırılması, işçi potensialının səmərəli istifadəsi, motivasiya və inkişaf sistemlərinin modernləşdirilməsi başa düşülür [5].

Deməli, işçi potensialı üzə çıxarılmalı və ondan səmərəli istifadə imkanları müasir tələblərə uyğun olaraq müəyyənləşdirilməlidir. Bu prosesin məqsədi müəssisədə insan kapitalının keyfiyyətini artırmaq, işçi performansını yüksəltmək və idarəetməni rəqəmsal transformasiya ilə uyğunlaşdırmaqdır. Müəssisənin kadr siyasətinə uyğun olaraq insan resursları dizaynı məsələlərində yaranan boşluqların, kənarlaşmaların aradan qaldırılması müəyyən təkmilləşdirmənin aparılmasını tələb edir ki, bu proses də məqsədəuyğun metodların və üsulların tətbiqinin vacibliyi ilə şərtlənir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirmə istiqamətlərinin müəyyən edilməsi üsullarını aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. Analitik və diaqnostik üsullar - bu üsulların köməyindən istifadə etməklə müəyyən təhlillər, araşdırmalar həyata keçirlərək insan resursları sisteminin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. Qeyd etdiyimiz üsulun tətbiq edilməsində müxtəlif metodlardan istifadə edilə bilər:

- SWOT təhlili – insan resursları idarəetməsinin güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhdidlərinin müəyyənləşdirilməsi [4]. Benchmarking – müəssisənin insan resursları göstəricilərinin digər uğurlu şirkətlərin nəticələri ilə müqayisəsi.
- İşçi məmnunluğu sorğuları – əməkdaşların motivasiya və rifah səviyyəsinin qiymətləndirilməsi.

2. İqtisadi-statistik üsullar – bu üsul tətbiq edilən zaman insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün iqtisadi göstəricilər təhlil olunur ki, həmin göstəricilərin ən əsaslarına isə aşağıdakıları aid etmək olar [13]:

- Əmək məhsuldarlığı (əmək tutumu),
- Dövriyyə nisbəti (işçi axını səviyyəsi),
- Təlim xərclərinin gəlirliliyi (ROI of training),
- Motivasiya indeksi (işçi məmnunluğu əsasında).

Mathis və Jacksonun fikrincə, bu göstəricilər insan resursları siyasətinin müəssisənin maliyyə nəticələrinə təsirini ölçmək üçün əsasdır.

3. Keyfiyyət və sosioloji üsullar - bu qrup üsullara müsahibələr, fokus qrupları, ekspert qiymətləndirmələri və təşkilati mədəniyyətin analizi daxildir.Bu yanaşma müəssisənin daxili iqlimini və əməkdaşların psixoloji vəziyyətini öyrənməyə imkan verir [17].

Nəticədə, idarəetmə proseslərinin insan amilinə əsaslanan təkmilləşdirmə istiqamətləri müəyyən edilir.

Təkmilləşdirmə istiqamətləri və onların formalaşdırılması mərhələləri

Strateji idarəetmə yanaşmaları - insan resurslarının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri müəssisənin ümumi strategiyası ilə uzlaşdırılmalıdır. Bu məqsədlə aşağıdakı modellərdən istifadə olunur [9]:

- Balanced Scorecard (BSC) – HR fəaliyyətinin strateji məqsədlərlə əlaqələndirilməsi.
- Competency-based approach – işçilərin bacarıq və səriştə səviyyəsinə əsaslanan inkişaf planları.
- Digital HR Analytics – rəqəmsal məlumatların təhlili əsasında idarəetmə qərarlarının verilməsi.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri müəyyən ardıcıl mərhələləri əhatə etməlidir. Bunun üçün əvvəlcə mövcud vəziyyətin diaqnostikası və problem sahələrinin müəyyən edilərək insan resursları strategiyası müəssisə məqsədləri ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Sonra isə,məqsədlərə uyğun olaraq təlim, motivasiya və inkişaf sistemləri yenilənməlidir. Fəaliyyətin reallaşdırılmasında HRIS, ERP, AI kimi rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ən vacib məsələ kimi nəzərə alınmalıdır. Qiymətləndirmə və işin gedişinə və nəticələrə nəzarət baxımından səmərəlilik göstəricilərinin (KPI) və monitorinq mexanizmlərinin yaradılması məsələləri diqqət mərkəzində olmalıdır.

Müasir dövrdə insan resursları menecmenti müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini və davamlı inkişafını təmin edən əsas amillərdən biridir. Qlobal rəqəmsallaşma, əmək bazarındakı çeviklik və işçi gözləntilərinin dəyişməsi Hinsan resursları üzrə idarəetmə sistemlərinin davamlı yenilənməsini zəruri edir [2]. İnsan resursları menecmentinin təkmilləşdirilməsi üçün ilk mərhələ mövcud vəziyyətin diaqnostikası və problem sahələrinin dəqiq müəyyən edilməsidir.

İnsan resursları sisteminin diaqnostikası müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin cari vəziyyətinin qiymətləndirilməsi prosesidir. Bu mərhələdə bir sıra ardıcıl istiqamətlər üzrə təhlillər aparılmalıdır.

Başlanğıc mərhələdə insan resursları şöbəsinin təşkilati strukturu və səlahiyyət bölgüsünün aydınlığı, kadr siyasətinin müəssisənin strateji məqsədləri ilə uyğunluğu, işə qəbul, təlim, motivasiya və qiymətləndirmə sistemlərinin inteqrasiya səviyyəsi təhlil edilir. Nəticədə insan resursları üzrə təşkilati məsələlərin planlaşdırılmış strategiyaya uyğunluğu aşkara çıxarılır.

İkinci mərhələdə isə əsasən insan kapitalı göstəriciləri araşdırılmalı, insan kapitalının formalaşması və ondan səmərəli istifadə göstəriciləri müəyyən edilərək təhlil edilməli, müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə təsiri məyyənləşdirilməlidir. İnsan kapitalı göstəricilərinə işçi dövriyyəsi səviyyəsi, kadrların ixtisas səviyyəsi və təlim göstəriciləri, motivasiya və işçi məmnuniyyəti indeksləri, əmək məhsuldarlığı və KPI-lərin yerinə yetirilmə dərəcəsi aid edilir.

Növbəti mərhələ rəqəmsal hazırlıq və texnoloji infrastruktur məsələlərinin təhlilini əhatə etməlidir. Təhlil zamanı HRIS və ERP sistemlərinin tətbiqi səviyyəsi, HR analitikasının istifadəsi imkanları, məlumatların idarə olunması və qərarvermə üçün analitik alətlərin səmərəliliyi müəyyən edilir.

Bütün bu proseslərin reallaşdırılmasında mədəni və sosial mühit amilləri diqqətdən kənarda qalmamalıdır, təhlil olunaraq korporativ mədəniyyətin dəyərləri, əmək münasibətləri, psixoloji iqlim və komanda əməkdaşlığının səviyyəsi araşdırılmalıdır.

Diaqnostik təhlil nəticəsində müəyyən problemli sahələr üzə çıxarılır və onların həlli üçün müəyyən tədbirlər sisteminin tətbiqi üçün qərar verilir. Diaqnostika nəticəsində adətən müəssisələrdə aşağıdakı əsas problem sahələri aşkar edilir:

- Strategiya və kadr siyasəti arasında uyğunsuzluq. Bir çox müəssisələrdə kadr siyasəti strateji məqsədlərlə tam inteqrasiya olunmur. Nəticədə insan kapitalı potensialı korporativ inkişafla sinxronlaşmır [17].
- Rəqəmsal transformasiyanın zəifliyi. İnsan resursları proseslərində rəqəmsallaşma səviyyəsi aşağı olduqda, məlumat axını gecikir və qərarvermə səmərəsiz olur. Rəqəmsal HRIS sistemlərinin

olmaması insan resurslarının təhlilində məhdudiyyət yaradır.

- Motivasiya və performans idarəetməsində çatışmazlıqlar. Əməkhaqqı, təşviq və qiymətləndirmə mexanizmləri çox zaman ədalətli və şəffaf şəkildə qurulmur. Bu isə işçi məmnuniyyəti və motivasiyasını azaldır.

- Təlim və inkişaf sisteminin zəifliyi. Təlim proqramları çox zaman strateji bacarıqlara yönəlmir. İşçilərin peşəkar inkişafı üçün fərdi inkişaf planları və kompetensiya xəritələri tətbiq edilmir.

- Analitik idarəetmənin məhdudluğu. İnsan resurslarının idarə edilməsində ölçüləbilən göstəricilərin (KPİ, ROİ, işçi məhsuldarlığı) izlənməsi zəifdir. Bu da səmərəli qərarverməni çətinləşdirir [3].

Diaqnostika nəticələri göstərir ki, insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üçün aşağıdakı istiqamətlər prioritet hesab olunur:

1. HR strategiyasının müəssisə strategiyası ilə inteqrasiyası;
2. Rəqəmsal HR texnologiyalarının tətbiqi (AI, HR analytics, ERP(enterprise resource planning) inteqrasiyası);
3. Ədalətli və şəffaf performans qiymətləndirmə və motivasiya sisteminin qurulması;
4. Kadrların inkişafı və bilik menecmentinin gücləndirilməsi;
5. KPİ (Key Performance Indicators) əsaslı monitorinq və hesabat sisteminin formalaşdırılması.

Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsinin müasir tendensiyalarının müəyyən edilməsi istiqamətləri

Müasir dövrdə müəssisə və təşkilatlar yalnız maddi və maliyyə resurslarına deyil, həmçinin insan kapitalına əsaslanaraq rəqabət üstünlüyü əldə edirlər. Bu baxımdan, insan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları ənənəvi “kadr işi” anlayışından çıxaraq strateji yönümlü və transformativ fəaliyyətlərə çevrilmişdir. Azərbaycan mühitində yeni normativlər və təcrübələr (dövlət standartları və təlim proqramları) bu transformasiyanı əks etdirir. Yeni metodlar insan resurslarının idarə edilməsinin müasir mərhələlərini müəyyən etməyə imkan verir:

İnsan kapitalına dair hesabatlılıq və analitika- müasir insan resurslarının idarə eilməsində vacib istiqamətlərdən biri insan kapitalının ölçülməsi və hesabatlılıq prosesidir. Azərbaycanda qəbul edilən AZS ISO 30414:2024 standartı bu istiqaməti dəstəkləyir - insan kapitalına dair daxili və xarici hesabat qaydalarını müəyyən edir [18].

Bu kontekstdə insan resurslarının məlumatlarının sistemli toplanması və verilənlər bazasının qurulması, insan resursları üzrə performans və səmərəlilik göstəricilərinin analizi (məsələn, dövriyyə, kadrların inkişaf səviyyəsi, motivasiya səviyyəsi), təşkilatlar üçün insan kapitalını strateji aktiv kimi qəbul edərək, onun dəyərini ölçən alətlərin tətbiqi məsələləri ön plana çıxır

Bu yanaşma insan resurslarının idarə edilməsini sadəcə inzibati funksiya kimi deyil, strateji idarəetmənin bir hissəsi kimi mövqeləndirir.

Seçim-işə qəbul və adaptasiyanın müasirləşməsi.

Müasir dövrdə işə qəbul və adaptasiya prosesləri yalnız vakant vəzifənin doldurulması ilə kifayətlənməməli, müəssisə üçün uyğun bacarıq və səriştəyə malik namizədlərin seçilməsi və onlara sürətli inteqrasiya imkanı verilməsi vacib amil kimi qəbul edilməlidir. Azərbaycan mühitində, məsələn, Dövlət İdarəçilik Akademiyasında “Dövlət idarəçiliyində insan resurslarının idarə edilməsi” mövzusunda keçilmiş təlimlərdə bu məqamlar vurğulanmışdır [19].

Bu istiqamətdə kompetensiya yönümlü seçim metodlarının tətbiqi, bacarıqların, bilik və davranışların namizədlər üzrə dəqiqləşdirilməsi, işçinin ilk dövrlərdə təşkilata adaptasiyası üçün strukturlaşdırılmış on-boarding proqramlarının hazırlanması, qabiliyyətin müşahidəsi və ilkin inkişaf proqramlarının tətbiq edilməsi önəmli addımlar kimi dəyərləndirilməlidir.

Belə yanaşma işçi bağlılığının artırılmasına, dövriyyənin azalmasına və təşkilatın insan resurslarından maksimum istifadə etməsinə imkan verir.

Təlim, inkişaf və davamlı öyrənmə

Müasir istiqamətlərdən biri – işçilərin peşəkar bilik və bacarıqlarının davamlı artırılması, həmçinin öyrənmə mühitinin təşkili. Azərbaycanda bir çox dövlət qurumu insan resurslarının

inkişafına xüsusi diqqət ayırmışdır, məsələn, Vergilər Nazirliyi tərəfindən hazırlanmış “İnsan resurslarının inkişafı strategiyası”nda bu sahəyə aid elementlər qeyd edilmişdir [20]. Daxili və xarici təlimlər, mentorluq, rotasiya proqramları vasitəsilə işçinin inkişafına sərmayə qoyulması, öyrənmə mədəniyyətinin təşviqi yəni, işçilərin özünü inkişaf etdirməyə təşviq edilməsi, rəqəmsal təlim platformaları və mikro-öyrənmə (micro-learning) formatlarının tətbiqi insan resurslarının inkişaf strategiyasının əsas hədəfləri kimi qəbul edilməlidir.

Bu yanaşma təşkilata yalnız bugünkü bacarıq ehtiyaclarını deyil, həm də gələcək dəyişikliklərə adaptasiyanı təmin edir.

Rəqəmsal texnologiyalar və HR analitikası

Texnologiyanın inkişafı insan resurslarının idarə edilməsində yeni imkanlar açır. Azərbaycanda dövlət qurumları tərəfindən keçirilmiş təlimlərdə idarəetmədə informasiya texnologiyalarının tətbiqi müzakirə edilmişdir; məsələn, Energetika Nazirliyinin kadr şöbəsinin iştirakı ilə keçirilmiş “İnsan resurslarının idarə edilməsinə ümumi baxış” mövzusunda təlimdə bu mövzulara toxunulmuşdur [21].

Bu istiqamətdə isə aşağıdakı əsas trendləri göstərə bilərik:

- HR IS (Human Resource Information Systems) və bulud əsaslı sistemlərin tətbiqi- personal məlumatlarının mərkəzləşdirilmiş idarə olunması.
- Böyük verilənlər (Big Data) və analitika vasitəsilə insan resursları proseslərinin təhlili.
- Süni intellekt və maşın öyrənmə alətlərinin işçi davranışlarının proqnozlaşdırılmasında və kadr qərarlarının dəstəklənməsində tətbiqi.

Belə yanaşma təşkilatlara insan resursları idarəçiliyində daha çevik, məlumat-əsaslı qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

Karyera idarəçiliyi, varislik və talent menecmenti

Gələcək uğur yalnız mövcud kadrlara deyil, həm də gələcək liderlərin yetişdirilməsinə bağlıdır. Azərbaycanda məsələn, Silahlı Qüvvələrin Hərbi Akademiyası tərəfindən çap olunmuş məqalədə varislik planlaşdırılmasının və karyera inkişafının önəmi vurğulanmışdır [15]. Bu istiqamətdə isə müəyyən vacib məqamlar nəzərə alınmalıdır. Belə ki, istedadlı şəxslərin müəyyən edilməsi və onlara inkişaf proqramlarının hazırlanması, kritik vəzifələr üçün varislik (succession) planlarının qurulması, yəni rəhbər postların doldurulmasında daxili mənbələrin hazırlanması, açıq karyera yol xəritələrinin hazırlanması və işçilərə irəliləyiş imkanlarının təqdim edilməsi kimi strategiyalar karyeranın inkişafı istiqamətlərinin müəyyən edilməsində müəyyən nəticələr verə bilər.

Bu strategiyalar təşkilatın sabitliyini, davamlılığını və innovativliyini dəstəkləyən, perspektiv qərarların verilməsində məqsədyönlü hesab edilən fəaliyyət istiqamətləri hesab edilməlidir.

Əmək münasibətləri, təşkilati mədəniyyət və insan-mərkəzli yanaşma

Müasir insan resurslarının idarə edilməsini yalnız texniki funksiyalardan ibarət olan bir sahə kimi deyil, əmək münasibətləri, təşkilati mədəniyyət, işçi təcrübəsi və insan-mərkəzli yanaşma baxımından dəyərləndirdiyimiz üçün Azərbaycan müəssisələrində də bu mövzular diqqət mərkəzində olmalıdır. Məsələn, Dövlət İmtahan Mərkəzi tərəfindən keçirilmiş treyninqdə vəzifə təlimatlarının hazırlanması, kadrların seçilməsi, səriştələrin analiz edilməsi kimi mövzular müzakirə edilmişdir [22].

Burada vacib məqamlara nəzər yetirsək bu sahənin diaqnostikasının nə qədər əsaslı olduğunu müəyyən etmiş olarıq. İdarəetmə və kadr siyasətinin təşkilati dəyərlər, əməkdaşların məmnunluğu və bağlılığı ilə uyğunlaşdırılması, liderlik bacarıqlarının, komandaların formalaşdırılmasının təşviqi, işçi təcrübəsinin optimallaşdırılması, yəni motivasiya, iş şəraiti, işçi-rəhbərlik münasibətlərinin inkişaf etdirilməsi səmərəli əmək münaibətlərinin formalaşmasına səbəb ola bilər.

Bu komponentlər təşkilatda insan kapitalının tam potensialla istifadəsinə töhfə verə bilər. Azərbaycanda bu istiqamətlərə dair normativ baza, təlimlər və praktik tətbiqlər formalaşmaqdadır və onlar insan resurslarının idarə edilməsi sistemlərinin səmərəliliyinin artırılması üçün əsas çərçivədir. Müəssisə və təşkilatlar bu istiqamətlərə sistemli yanaşarlarsa, insan kapitalını rəqabət üstünlüyünə çevirmək imkanına malik ola bilərlər.

Nəticə

İnsan resursları strategiyasına təsir edən amillər bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədədir və bu amillərin düzgün təhlili müəssisəyə çevik, məqsədyönlü və uzunmüddətli kadr siyasəti formalaşdırmağa imkan yaradır. Strategiyanın uğuru, əsasən, bu amillərin vaxtında dəyərləndirilməsi və dəyişən şəraitə uyğun adaptasiyası ilə müəyyən olunur, ona görə də mütəmadi olaraq təkmilləşdirilmə və müvafiq tədbirlər həyata keçirilməlidir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün ilkin mərhələdə diaqnostik yanaşma vacibdir. Bu yanaşma müəssisəyə problem sahələrini müəyyən etməyə və səmərəli insan kapitalı strategiyası formalaşdırmağa imkan verir. Diaqnostikanın nəticələri həm strateji qərarların, həm də əməliyyat planlarının elmi əsaslandırılmasına xidmət edir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi kompleks və davamlı bir proses olaraq analitik, iqtisadi və sosioloji üsulların birgə tətbiqini tələb edir. Həmin üsulların hər biri isə insan resursları strategiyasının həyata keçirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir, müəssisə məqsədləri ilə düzgün uzlaşdırılaraq aşağıdakı nəticələrə səbəb olur:

- İdarəetmə sistemində koordinasiya və şəffaflıq artır;
- İşçi motivasiyası və məsuliyyət hissi güclənir;
- Kadr axıcılığı azalır və korporativ bağlılıq yüksəlir;
- Qərarların icra tempi sürətlənir;
- Ümumi məhsuldarlıq və innovasiya səviyyəsi yüksəlir.

İnsan resursları strategiyasının müəssisə məqsədləri ilə uyğunlaşdırılması təşkilatın strateji idarə edilməsinin əsas komponentidir. Bu uyğunluq idarəetmədə çevikliyi təmin edir, insan potensialını müəssisənin uzunmüddətli hədəflərinə yönəldir və nəticədə təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyini artırır. Bu səbəbdən insan resursları strategiyası sadəcə idarəetmə aləti deyil, həm də müəssisənin strateji inkişaf mexanizminin ayrılmaz hissəsi olaraq strategiyanın ən başlıca hədəflərindən biri olan təlim və inkişafa geniş yer verməlidir.

Təlim, motivasiya və inkişaf sistemlərinin yenilənməsi müəssisələrin dayanıqlı inkişafının əsasını təşkil edir. Bu sistemlərin müasir tələblərə uyğunlaşdırılması insan kapitalının effektivliyini artırır, əmək məhsuldarlığını yüksəldir və əmək münasibətlərində qarşılıqlı inamı gücləndirir. Yenilənmiş sistemlər nəticə yönümlü, çevik və innovativ idarəetmənin formalaşmasına xidmət edir.

İnsan resurslarının idarə edilməsində rəqəmsal texnologiyalardan istifadə insan potensialının təlim ehtiyaclarının tez bir zamanda aşkara çıxarılmasında mühüm vasitə hesab edilir. Deməli, rəqəmsal texnologiyalar – HRIS, ERP və AI insan resurslarının idarə edilməsində inqilabi dəyişikliklər yaradır. Bu sistemlər yalnız inzibati funksiyaları deyil, həm də strateji qərarları dəstəkləyərək müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini artırır, həmçinin rəqəmsallaşma nəticəsində insan resursları idarəçiliyinin daha şəffaf, analitik və səmərəli olmasına şərait yaradır. Nəticə etibarilə, rəqəmsal texnologiyalar müəssisələrin davamlı inkişafının əsas sütunlarından birinə çevrilir.

İnsan resurslarının təkmilləşdirilməsində KPİ və monitorinq mexanizmlərinin yaradılması müəssisə idarəçiliyinin səmərəliliyini artıran əsas alətlərdəndir. KPİ-lər fəaliyyətin ölçülə bilən tərəflərini müəyyən edir, monitorinq isə bu göstəricilərin davamlı izlənməsini təmin edir. Rəqəmsal texnologiyaların, xüsusilə HRİS və Aİ əsaslı sistemlərin tətbiqi bu prosesləri avtomatlaşdıraraq idarəetmədə çeviklik və şəffaflıq yaradır. Nəticədə müəssisələr daha strateji, məlumat əsaslı və davamlı inkişaf edən insan resursları idarəetmə modelinə sahib olur. Bu model isə müasir tələbləri dəstəkləyən və insan resurslarının səmərəli idarə edilməsi üzrə təkmil istiqamətə çevrilir.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Standartlaşdırma İnstitutu. Müvafiq normativ sənəd.[Elektron resurs] / URL: https://azstand.gov.az/uploads/documents/149768545766d6b7b78ed5c.pdf (Müraciət tarixi: 26.10.2025).
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Vergi Xidməti. İnsan resurslarının inkişaf strategiyası.

[Elektron resurs] / URL: https://taxes.gov.az/uploads/metbuat/insan_resurslarinin_inkshafi_strategiyasi.pdf (Müraciət tarixi: 17.10.2025).
3. Azərbaycan Respublikası Energetika Nazirliyi. İnsan resurslarının idarə edilməsi mövzusunda təlim keçirilib.
[Elektron resurs] / URL: https://minenergy.gov.az/az/xeberler-arxivi/00384 (Müraciət tarixi: 18.10.2024).
4. Dövlət İdarəçilik Akademiyası. Arxiv materialları.
[Elektron resurs] / URL: https://dia.edu.az/en/arxivl%C9%99r/20467 (Müraciət tarixi: 20.10.2025).
5. Dövlət İmtahan Mərkəzi. İnsan resurslarının idarə edilməsinə ümumi baxış mövzusunda təlim təşkil olunub.
[Elektron resurs] / URL: https://dim.gov.az/az/metbuat/xeberler/insan-resurslarinin-idare-edilmesine-umumi-baxis-movzusunda-telim-teskil-olunub-10 (Müraciət tarixi: 20.10.2025).
6. Əliyeva, S. İnsan resurslarının hüquqi tənzimlənməsi məsələləri // Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Elmi Əsərləri. – 2020. №3, – s. 142–148.
7. Həsənov, E. Rəqəmsal transformasiya şəraitində insan resurslarının idarə edilməsinin yeni tendensiyaları // Bakı Biznes Universitetinin Elmi Xəbərləri. – 2022. №2, – s. 53–60.
8. Quliyev, A. İnsan resurslarının idarə edilməsi. – Bakı: ADİU Nəşriyyatı, – 2021. – 87 s.
9. Quliyev, T. İnsan resurslarının idarə edilməsi. – Bakı: Nağıl Evi, – 2013. – 828 s.
10. Muradov, Ş. İnsan potensialı: əsas meyllər, reallıqlar, problemlər. – Bakı: Elm,-2004.– 660 s.
11. Rəsulov, M. Azərbaycan Ordusunda insan resurslarının idarə edilməsi prosesinə müasir yanaşmalar // Milli Təhlükəsizlik və Hərbi Elmlər. – 2019. №1(5).[Elektron resurs] / URL: https://mod.gov.az/images/pdf/4e0d3ef1cccfc45f9ef008846cc269f3.pdf (Müraciət tarixi: 26.10.2025).
12. Armstrong, M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, – 2020. – 15th ed.
13. Armstrong, M., Taylor, S. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page Publishers, – 2023. – 16th ed.
14. Becker, B.E., Huselid, M.A. High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications // Research in Personnel and Human Resources Management. – 2020. Vol. 38, – p. 53–101.
15. Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. – London: Palgrave Macmillan, – 2016. – 4th ed.
16. Dessler, G. Human Resource Management. – Boston: Pearson Education, – 2019. – 16th ed.
17. Heizer, J., Render, B., Munson, C. Əməliyyatların idarə edilməsi prinsipləri. – Bakı: TEAS Press, – 2020. – 768 s.
18. Kaplan, R.S., Norton, D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston: Harvard Business School Press, – 2004.
19. Kassio, U.F. İnsan resurslarının idarə edilməsi. – Bakı: TEAS Press, – 2020. – 735 s.
20. Mathis, R.L., Jackson, J.H. Human Resource Management. – Boston: Cengage Learning, – 2020. – 15th ed.
21. Robbins, S.P., Coulter, M., DeCenzo, D.A. İdarəetmənin əsasları. – Bakı: TEAS Press, – 2019. – 528 s.
22. Ulrich, D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. – New York: McGraw-Hill Education, – 2017.

Сахават Тофиг кызы Мамедова
Старший преподаватель Сумгаитского Государственного Университета
Преподаватель Азербайджанского Университета
E-mail: sakhavat.mammadova@sdu.edu.az

Направления совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятиях

Резюме

Цель исследования - заключается в изучении вопросов, связанных с эффективным управлением человеческими ресурсами, которые в современных условиях составляют основу перспективных целей развития предприятий, поскольку принятие решений о направлениях деятельности в условиях быстро меняющейся среды напрямую зависит от эффективно организованной команды и лидеров, способных вести эту команду вперёд. Опыт передовых компаний показывает, что совершенствование существующих методов формирования, использования и удержания высококвалифицированных кадров, а также применение современных инструментов и механизмов могут создать новые возможности для достижения более эффективных результатов.

Методология исследования - основана на анализе основных методов, методологических подходов и критериев оценки, используемых при определении направлений совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятиях, а также на изучении современных тенденций в данной сфере на предприятиях Азербайджана.

Практическая значимость исследования - заключается в том, что использование полученных результатов при реализации стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях может способствовать повышению уровня координации и прозрачности в системе управления, усилению мотивации работников и чувства ответственности, снижению текучести кадров и росту корпоративной приверженности, ускорению темпов исполнения управленческих решений, повышению общей производительности и уровня инновационности.

С точки зрения результатов исследования, в условиях расширения масштабов глобальной экономики неизбежными становятся вопросы использования современных инструментов управления человеческими ресурсами вместо традиционных методов, оценки реального состояния предприятий и направлений их развития, а также разработки и внедрения современных программ, направленных на совершенствование данной сферы.

С позиции оригинальности и научной новизны исследования - следует отметить, что были систематизированы аналитические и стратегические методы, применимые для повышения эффективности управления человеческими ресурсами, определены современные направления совершенствования с целью их более эффективного использования. Исследованы факторы, влияющие на стратегию управления человеческими ресурсами, сгруппированы этапы формирования направлений совершенствования, а также на основе современных методов модернизации с учётом азербайджанской среды получены определённые результаты, на основе которых разработаны предложения и рекомендации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, человеческий капитал, стратегия управления человеческими ресурсами, совершенствование, методы оценки, стратегический подход.

Sakhavat Tofig Mammadova
Senior lecturer at Sumgayit State University
Teacher of Azerbaijan University
E-mail: sakhavat.mammadova@sdu.edu.az

Improvement directions of human resource management in enterprises

Summary

The purpose of the research - is to examine issues related to the effective management of human resources, which form the basis of the prospective development goals of enterprises in the modern era, since decision-making regarding directions of activity in a rapidly changing environment largely depends on an effectively organized team and leaders capable of guiding this team forward. The experience of leading companies shows that improving existing methods for the formation, utilization, and retention of highly qualified personnel, as well as the application of modern tools and mechanisms, can create new opportunities for achieving more efficient results.

The research methodology - is based on the analysis of the main methods, methodological approaches, and evaluation criteria used to identify directions for improving human resource management in enterprises, as well as on the study of modern trends in this field at enterprises in Azerbaijan.

The practical significance of the research - lies in the fact that the use of the obtained results in the implementation of a human resource strategy at enterprises can contribute to increased coordination and transparency in the management system, strengthened employee motivation and sense of responsibility, reduced staff turnover and enhanced corporate commitment, accelerated execution of managerial decisions, and increased overall productivity and level of innovation.

From the perspective of the research results - under conditions of expanding globalization of the economy, it becomes inevitable to move away from traditional methods of human resource management toward the use of modern tools, to assess the real condition of enterprises and their development directions, and to develop and implement modern programs aimed at improving this field.

In terms of originality and scientific novelty - it should be noted that analytical and strategic methods applicable to increasing the effectiveness of human resource management have been systematized, and modern directions for improvement aimed at the efficient use of human resources have been identified. Factors influencing the human resource strategy have been examined, stages in the formation of improvement directions have been grouped, and, based on modern improvement methods adapted to the Azerbaijani context, specific results have been obtained, on the basis of which proposals and recommendations have been developed.

Keywords: human resources, human capital, human resource management strategy, improvement, methods of assessment, strategic approach.