UOT: 338.36:338.33

Şəfiqə Fuat qızı RƏSULZADƏ
Azərbaycan Texniki Universiteti, doktorant
https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-7481-4966
shafiga.rasulzada@gmail.com
https://doi.org/10.30546/4.71.731.03.2026.39

AZƏRBAYCANDA NƏQLİYYAT MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYASI

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi müəssisələrin strateji məqsədlərinə nail olunması və onların rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün insan resurslarının idarə olunması strategiyalarının formalaşdırılmasına dair elmi-metodiki və praktik tövsiyələrin hazırlanmasıdır.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti. Müasir biznes modellərinin formalaşması və onların həm yerli, həm də beynəlxalq şirkətlərdə tətbiqi təşkilati və kadr idarəetmə strategiyalarına dair mövcud elmi yanaşmaların yenidən nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Bu proses strategiyanın inkişafına yeni baxışların yaranmasını və strateji yönümlü kadr potensialının formalaşdırılmasını tələb edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Hazırda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bir çox sənaye müəssisələrində insan resurslarının idarə olunması qlobal biznes mühitində baş verən dəyişikliklər nəzərə alınmadan həyata keçirilir. Nəticədə isə qərarların keyfiyyəti, əmək məhsuldarlığı, innovativlik səviyyəsi və xərclərin səmərəliliyi kimi göstəricilərdə zəifləmə müşahidə olunur ki, bu da müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə mənfi təsir göstərir.

Tədqiqatın nəticələri irəli sürülən tövsiyələr əsasən kiçik biznes subyektlərinin innovasiya potensialının artırılması istiqamətində tətbiq oluna bilər.

Aparılmış tədqiqat işində insan resurslarının effektiv idarə olunması strategiyalarının formalaşdırılmasına dair yeni yanaşmalar təqdim olunmuş, bu sahədə metodiki əsasların təkmilləşdirilməsi istiqamətində praktik nəticələr əldə edilmişdir.

Tədqiqat nəticələri uzunmüddətli inkişaf və rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsinə yönəlmiş insan resurslarının idarə olunması strategiyalarının hazırlanması və tətbiqi prosesində müxtəlif təşkilatlarda istifadə edilə bilər. Bu yanaşma insan resurslarının inkişafını və səmərəli istifadəsini təmin etməyə xidmət edir.

Açar sözlər: müəssisə, insan resursları, strategiya.

Giriş

Heyətin idarə olunması sistemi hər bir müəssisənin ümumi idarəetmə strukturunun ayrılmaz və ən mühüm tərkib hissələrindən biridir. Bu sistem həm iri korporativ strukturlarda, həmçinin də işçi sayı 50 nəfərə kimi olan kiçik müəssisələrdə də eyni səviyyədə əhəmiyyət kəsb edir. Kadrların idarə olunması sisteminin tədqiqi təşkilatın effektiv fəaliyyətinin təmin edilməsi baxımından vacib hesab olunur.

Heyətin idarə olunması mexanizmi müəssisənin müəyyən dövr ərzində tələb olunan say və keyfiyyət göstəricilərinə uyğun işçi qüvvəsi ilə təmin edilməsinə yönəlmiş idarəetmə orqanları və alətlərinin məcmusudur. Bu sistemin obyekti həm ayrı-ayrı işçilər, həm də vahid əmək kollektivi kimi çıxış edən işçi qruplarıdır [1, s. 255].

Təşkilatda çalışan insanların potensialının inkişaf etdirilməsi üçün müxtəlif istiqamətlər üzrə əlaqələndirilmiş fəaliyyətin həyata keçirilməsi tələb olunur ki, bu da səmərəli kadr idarəetmə sisteminin formalaşmasına xidmət edir. Bu sistemin əsasında rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilən strateji məqsədlər dayanır. Aydın və yazılı şəkildə hazırlanmış strategiya kadr siyasəti çərçivəsində həll olunacaq vəzifələrin müəyyənləşdirilməsinə imkan yaradır. Ümumilikdə, kadrların idarə olunması sistemi bu sahədəki bütün funksiyaların icrasını özündə birləşdirir [2, s. 156].

Kadr idarəetmə sistemində idarə edən (subyekt) və idarə olunan (obyekt) tərəflər mövcuddur. İdarəetmə subyekti funksional və xətt menecerlərindən ibarət olub idarəetmə təsirlərini həyata keçirir, obyekt isə təşkilati məqsədlərin reallaşdırılmasında iştirak edən bütün icraçılar hesab olunur. Beləliklə, kadr idarəetmə sisteminin əsas elementlərinə aşağıdakılar daxildir: idarəetmə aparatının əməkdaşları; əmək kollektivi; qarşılıqlı əlaqəni təmin edən texniki vasitələr; kadr idarəçiliyinin informasiya, hüquqi və metodoloji təminatı.

Subyekt və obyekt arasında qarşılıqlı münasibətlər hüquq və vəzifələrin düzgün bölgüsü əsasında qurulur. Bu əlaqə müəssisənin yüksək ixtisaslı, məsuliyyətli və motivasiyalı işçi heyəti ilə təmin olunmasına, eyni zamanda onların sosial ehtiyaclarının ödənilməsinə və sosial-iqtisadi məqsədlərin həyata keçirilməsinə xidmət edir [3, s. 341].

Kadrların idarə olunmasının əsas məqsədi işçi potensialının formalaşdırılması, səmərəli istifadəsi və davamlı inkişafını təmin etməkdir. Bu isə öz növbəsində müəssisənin bazarda uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü əldə etməsinə və gəlirliliyinin artırılmasına şərait yaradır.

Cədvəl 1.

Kadr idarəetmə sisteminin funksional altsistemləri

1. Kadr strategiyasının formalaşdırılması altsistemi. Bu altsistem müəssisənin ümumi məqsədlərinə nail olmaq üçün kadr siyasətinin həyata keçirilmə istiqamətlərini və alətlərini müəyyən edir. Kadr siyasəti təşkilatın ümumi strategiyası və strateji hədəfləri ilə sıx bağlıdır və məhz bu hədəflərə çatmaq üçün zəruri insan resurslarının təmin edilməsinə xidmət edir.
2. Kadr tələbatının müəyyənləşdirilməsi altsistemi. İnsan resurslarının planlaşdırılması vasitəsilə təşkilatın məqsəd və vəzifələri konkret fəaliyyət istiqamətlərinə çevrilir. Bu altsistem kadr ehtiyacının həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından düzgün müəyyənləşdirilməsi və uyğun planlaşdırma metodlarının seçilməsini əhatə edir.
3. Kadr təminatı (cəlb etmə) altsistemi. Əmək bazarı üzrə məlumatların toplanması və təhlili həyata keçirilir. Mövcud tələbatın ödənilməsi üçün müvafiq mexanizmlər hazırlanır, tələb olunan bilik, bacarıq və təcrübəyə malik namizədlərin axtarışı, seçilməsi və işə cəlb olunması təmin edilir.
4. Uyğunlaşma (adaptasiya) altsistemi. Yeni işçilərin təşkilata, kollektivə və onların üzərinə düşən vəzifələrə qısa müddətdə uyğunlaşmasını təmin edir və onların effektiv fəaliyyətə inteqrasiyasını sürətləndirir.
5. Təlim və inkişaf altsistemi. İşçilərin peşəkar inkişafı, karyera planlaşdırılması və irəliləyişinin təşkili bu altsistem çərçivəsində həyata keçirilir. Eyni zamanda, təlim proqramlarının təşkili işçi potensialının artırılması ilə yanaşı, onların motivasiyasını və təşkilata bağlılığını gücləndirir.
6. Kadrların istifadəsi, qiymətləndirilməsi və nəzarət altsistemi. Əmək fəaliyyətinin məzmunu və nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi, işlərin təşkili və normalaşdırılması, əməyin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, performans göstəricilərinin qiymətləndirilməsi və əmək intizamına nəzarət bu altsistemin əsas funksiyalarını təşkil edir.
7. Motivasiya altsistemi. İşçilərin əmək davranışının idarə olunması, motivasiya mexanizmlərinin tətbiqi, münaqişələrin idarə olunması, həm maddi, həm də qeyri-maddi stimullaşdırma vasitələrinin istifadəsini əhatə edir.
8. Sosial inkişafın idarə olunması altsistemi. İşçilərin sosial rifahının yüksəldilməsinə yönəlmiş fəaliyyətləri əhatə edir. Buraya iaşə xidmətləri, yaşayış təminatı, mədəni və idman tədbirləri, sağlamlıq və istirahət imkanları, sosial təminat və sosial problemlərin həlli daxildir.
9. Hüquqi və informasiya təminatı altsistemi. Əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi, kadr uçotu və statistik məlumatların aparılması, məlumatların daxili və xarici tərəflərə ötürülməsi, həmçinin kadr siyasətinin təkmilləşdirilməsi bu altsistem çərçivəsində həyata keçirilir.

Mənbə: *Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами, 2013, s. 39*

Bu baxımdan, kadr idarəetmə sistemi bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan əsas mərhələləri əhatə edir: kadrların formalaşdırılması, istifadəsi və inkişafı [4, s. 658].

Kadr idarəetmə sisteminin tətbiqinin məqsədəuyğunluğu bir sıra amillərlə müəyyən edilir. Bunlara rəhbərliyin insan resurslarının potensialından istifadə etməyə hazır olması, bu sistemin qurulması üçün maliyyə imkanlarının mövcudluğu və peşəkar kadr mütəxəssislərinin cəlb olunması daxildir.

Nəhayət, müəssisənin kadr idarəetmə sistemi konkret funksiyaları yerinə yetirir. Bu funksiyalar əsasən təşkilatın struktur bölmələrinin rəhbərləri tərəfindən icra olunur və insan resurslarının idarə olunması ilə bağlı əsas vəzifələri əhatə edir [5, s. 56].

Kadrların idarə olunması sistemi məqsədlər, funksiyalar və təşkilati struktur elementlərinin vəhdətini əhatə etməklə yanaşı, idarəetmə qərarlarının əsaslandırılması, hazırlanması, qəbulu və icrası prosesində menecerlərlə mütəxəssislər arasında həm şaquli, həm də üfüqi funksional münasibətlərin formalaşdırılmasını təmin edir [9, s. 261].

Cədvəl 2.

Kadr idarə olunma sisteminin əsas vəzifələri

• təşkilatın ixtisaslı insan resursları ilə təmin edilməsi; • işçilərdə bilik, bacarıq, həmçinin onların təcrübəsindən maksimum fayda üçün uyğun şəraitin təmini; • motivasiya və promosiya mexanizmlərinin inkişafı; • mövcud kateqoriyalara aid işçilərin əmək məmnunluğunun yüksəldilməsi; • işçilərin peşəkar inkişafı, əlavə təhsil və karyera irəliləyişi üçün imkanların təmin edilməsi, yaradıcı fəaliyyətin təşviqi; • sağlam mənəvi-psixoloji mühitin formalaşdırılması və qorunması; • kadrların qiymətləndirilməsi üsullarının təkmilləşdirilməsi; • daxili kadr hərəkətinin və karyera inkişafının idarə olunması; • təşkilati strategiyaların hazırlanması prosesində iştirak.

Mənbə: *Кибанов А.Я. (2012) “Основы управления персоналом”: Учебник. -М.: ИНФРА-М, 231 стр.*

Kadrlar dedikdə işəgötürənlə əmək münasibətində olan və müəyyən peşəkar keyfiyyətlərə malik işçilər nəzərdə tutulur. İşçilərin əsas xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxildir: əmək müqaviləsi əsasında formalaşan əmək münasibətlərinin mövcudluğu; təhsil səviyyəsi, bilik həcmi, peşə bacarığı və iş təcrübəsi ilə müəyyən olunan peşəkar keyfiyyətlər; şəxsi və peşə maraqları, karyera inkişafı və digər motivasiya amilləri; fiziki, zehni və intellektual yüklənməni qəbul etmə, diqqəti cəmləmə və yaddaş qabiliyyəti kimi intellektual xüsusiyyətlər; konkret iş fəaliyyətini həyata keçirmək üçün zəruri olan fərdi xüsusiyyətlər. Rəqabət qabiliyyətinin artırılması, iqtisadi inkişafın təmin edilməsi və istehsal səmərəliliyinin yüksəldilməsi birbaşa olaraq peşəkar insan resurslarının mövcudluğu ilə bağlıdır. Bu baxımdan, kadrların effektiv idarə olunması müəssisədə işə qəbul mərhələsindən başlayaraq karyeranın sonuna qədər davam edən vahid idarəetmə sisteminin mövcudluğunu tələb edir [6, s. 64].

- Müasir kadr idarəetmə sisteminin formalaşdırılması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

• işçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsində səmərəliliyin təmin olunması;
• ədalətli əməkhaqqı və motivasiya sisteminin qurulması, həm fərdi, həm də kollektiv nailiyyətlərin mükafatlandırılması;
• işçilərin əməyinin nəticələrinə, ixtisasına, qabiliyyətlərinə və müəssisələrin ehtiyaclarına görə stimullaşdırılması;
• HR problemlərinin operativ və faydalı şəkildə həlli.

İnsan resurslarının idarə olunması ilə aid olduğu sistemin təşkilati quruluşu bu sahədə fəaliyyət göstərən bölmələr və vəzifəli şəxslər arasında qarşılıqlı əlaqəni əks etdirir. Bu struktur kadrların hüquq və vəzifələrinin bölgüsünü, onların rol və funksiyalarını müəyyən edir və vahid sistem daxilində inteqrasiyasını təmin edir. Müəssisənin ölçüsü, fəaliyyət istiqaməti, məqsədləri və xarici mühitin təsiri nəzərə alınmaqla müxtəlif təşkilati strukturlar tətbiq oluna bilər [8, s. 222].

Cədvəl 3.

Kadrların idarəsində tərkibcə bir sıra funksional bölmə

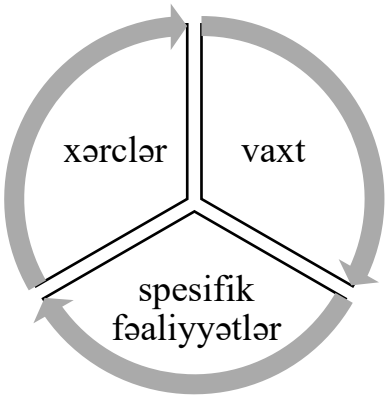
1. Kadrların müəyyənləşdirilməsi (əldə olunma, təhsil, təlim, işdən azad olunma).
2. Kadrların bölmə paylanması və təkrar bölüşdürülməsi (ilkin olaraq yerləşdirmə, peşəkar olaraq uyğunlaşma, hərəkət).
3. Kadrların idarə olunmasına şərait yaratmaq üçün bölmə (mühafizə, tibbi və sosial sahələrin təşkili, tətbiq metodlarının inkişafı).
4. Kadrlara uyğun standartların hazırlanması üzrə sektorlar (məhsuldarlıq, vaxt istehlakı, əməkhaqqı).
5. Struktur və idarəolunma sisteminin müəyyənləşdirilməsi və onların təkmilləşdirilməsi ilə yanaşı, dizaynının hazırlanmasını və formalaşma proseslərinin idarə olunmasını təmin edən bölmə.

Mənbə: Кибанов А.Я. (2012) “Основы-управлениуа персоналом”: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 342 стр

1.1. Strateji hədəflər üzrə parametrlər

Strateji insan resurslarının idarə olunması prosesində alternativ strategiyaların hazırlanması mərhələsi bir çox müəssisələr tərəfindən kifayət qədər nəzərə alınmır. Halbuki, yalnız bir strategiyanın seçilməsi və ona əsaslanaraq fəaliyyətin qurulması, xarici mühit amillərində dəyişiklik baş verdikdə və strategiyanın operativ şəkildə yenilənməsi zərurəti yarandıqda təşkilatın mümkün fəaliyyət variantlarını əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırır.

Bu mərhələnin əhəmiyyəti onunla izah olunur ki, strateji məqsədlərə nail olmaq üçün bir neçə alternativ yol mövcuddur və bu yollar müxtəlif meyarlar üzrə fərqlənirlər:



Sxem 1: Bir sıra strateji hədəflərin lazımi fərqli parametrləri

Mənbə: *Кибанов А.Я. (2012) “Основı управления-персоналом”: Учебник*

1.2. Strategiyaların müəyyənləşdirilməsi

Kadrların idarə olunması strategiyasının alternativ variantları hazırlanarkən ilkin mərhələdə strateji təhlilin nəticələrinin birbaşa təsiri minimuma endirilməlidir ki, bu nəticələr seçim prosesinə məhdudlaşdırıcı təsir göstərməsin və yaradıcı yanaşmaya mane olmasın. Növbəti mərhələdə isə xarici və daxili mühitdə baş verən tendensiyalar üzrə proqnozlar nəzərə alınmaqla strategiya portfelinin keyfiyyət baxımından qiymətləndirilməsi həyata keçirilməlidir.

Uyğunsuz, təkrarlanan və ya bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən strategiyalar aradan qaldırıldıqdan sonra, hər bir strateji məqsəd üzrə insan resurslarının idarə olunması istiqamətində bir neçə alternativ fəaliyyət sahəsi formalaşdırmaq mümkün olur [8, s. 214].

Kadrların idarə olunması sisteminin səmərəliliyinin qrafik təsviri üçölçülü koordinat sistemində, birinci kvadratda yerləşən kub şəklində təqdim olunur. Bu modeldə oxlar məhsul (X), müəssisə (Y) və işçi qüvvəsi (Z) göstəricilərinin dinamikasını əks etdirir (bax: Şəkil 1). Digər bütün vəziyyətlər isə kadr idarəetmə sisteminin qeyri-effektiv fəaliyyətini göstərir və təşkilatın arzu olunan rəqabət səviyyəsindən uzaqlaşmasının səbəblərinin əlavə təhlilini tələb edir.

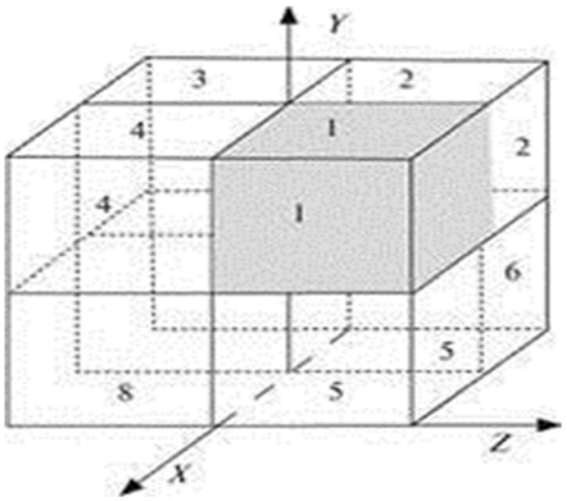
Təklif edilən yanaşma müəssisə fəaliyyətinin ənənəvi “Resurslar üzrə – hazır məhsul (xərclər və nəticə)” modelindən “Kadrlar – hədəflər – idarə olunma” modelinə keçid kimi izah oluna bilər. Bu yanaşma insan faktorunun strateji əhəmiyyətini ön plana çıxarır.

X oxu (məhsul göstəriciləri) ilə Z oxu (sosial-iqtisadi, yəni insan resursları göstəriciləri) arasındakı əlaqə daha geniş şəkildə təhlil oluna bilər. Əsas məqsəd məhsulun həcmi, strukturu və bazar yönümlülüyü üzrə, həmçinin keyfiyyət göstəriciləri nəzərə alınmaqla rəqabətqabiliyyətli səviyyəyə çatmaqdır. Bu məqsədlərə nail olunması istehsal və innovasiya potensialının səviyyəsindən, iqtisadi sistemin strukturundan və idarəetmə subyektinin obyektə təsir imkanlarından asılıdır. Bu kontekstdə idarəetmə obyekti maddi və informasiya resursları, subyekt isə əmək fəaliyyəti vasitəsilə öz potensialını reallaşdıran insan hesab olunur. Bu iki tərəf arasında əlaqələndirici mexanizm isə idarəetmədir.

Y oxu müəssisənin maliyyə vəziyyətini ifadə edir və onun bazar iştirakçıları qarşısında etibarlılığını və işgüzar fəallığını əks etdirərək ümumi rəqabət qabiliyyətini xarakterizə edir. Y və Z oxlarının qarşılıqlı əlaqəsi resursların maliyyə baxımından idarə olunmasını ifadə edir. Bu idarəetmənin nəticələri müəssisənin maliyyə hesabatları əsasında qiymətləndirilə və maraqlı tərəflər tərəfindən təhlil edilə bilər. Bu halda da maliyyə və informasiya resursları idarəetmə obyekti, insan isə idarəetmə subyekti kimi çıxış edir.

X və Y oxları arasındakı qarşılıqlı əlaqə isə insanın – yəni idarəetmə subyekti üzrə maddi və informasiya, maliyyə və informasiya mühitlərində qəbul etdiyi idarəetmə qərarlarının nəticəsi kimi formalaşır.

Məhsullar üzrə (K1), müəssisə üzrə (K2) və işçi qüvvəsi üzrə (K3) rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün fərqli metodlar əsasında həyata keçirilə bilər. Bu metodlar arasında məsafə üsulları və çoxmeyarlı (ekspert-statistik) qiymətləndirmə yanaşmaları daha geniş tətbiq olunur.



Şəkil 1: Kadr idarə olunması üzrə səmərəlilik qrafiki üzrə şərh

Mənbə: *Теебекин А. В., 2014, с.214*

Məsafə adlı bu metod, hər hansı bir obyektin seçilmiş standartla müqayisəsi əsasında ona yaxınlıq səviyyəsinin müəyyən edilməsinə əsaslanır. Standart kimi bütün göstəriciləri üzrə maksimum dəyərlərə malik şərti və ya real obyekt qəbul oluna bilər. Məsafələr isə müvafiq düsturlar vasitəsilə hesablanır:

$$K_i = |\sum(t - x_{ij}/(x_{ij})_{max})^{2}|^{0,5}$$

Burada: j – istinad məsafəsini ifadə edir və təhlil olunan istiqamət üzrə rəqabət qabiliyyətini xarakterizə edir (i = 1, 2, 3); x_{ij} – həmin istiqamət üzrə seçilmiş meyar göstəricisinin qiymətidir (j = 1, …, m); m – göstəricilərin sayını göstərir; $(x_{ij})max$ – göstəricinin istinad (maksimal) dəyərini ifadə edir (i = 1, 2, 3; j = 1, …, m).

Strateji insan resurslarının idarə edilməsi (HRM) üçün əsas şərt, insan resurslarının idarə olunmasına uzunmüddətli yanaşmaların formalaşdırılması üçün etibarlı və əsaslandırılmış bazanın yaradılmasıdır. Bu bazanın mərkəzində HRM vasitəsilə rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi ideyası dayanır. Rəqabət üstünlüyü isə təşkilatın rəqabət strategiyasının əsasını təşkil edərək, onun bazarda yaranan imkanlardan faydalanmasına və potensial təhlükələrin təsirini minimuma endirməsinə şərait yaradır. Bu üstünlük təşkilatın malik olduğu resurslar, qabiliyyətlər, idarəetmə qərarları və qarşılıqlı münasibətlər sistemi ilə müəyyən olunur. Bu baxımdan, strateji HRM-də resurs yönümlü yanaşma rəqabət üstünlüyünün formalaşdırılmasının əsas mexanizmlərindən biri hesab edilir.

Resurs yönümlü yanaşmaya əsasən, təşkilat yalnız o halda davamlı rəqabət üstünlüyü əldə edə bilər ki, o, rəqiblərindən daha sürətli öyrənən, əldə etdiyi bilikləri daha effektiv tətbiq edən və bu bilikləri inkişaf etdirən insan resurslarına malik olsun. Davamlı üstünlük isə rəqiblər tərəfindən asanlıqla təqlid edilə bilməyən unikal resursların əldə edilməsi və səmərəli istifadəsi nəticəsində formalaşır. İşçilərin fərdi qabiliyyətləri, innovativ düşüncə tərzi, çeviklik, yüksək məhsuldarlıq və keyfiyyətli müştəri xidmətləri göstərmək bacarığı təşkilatın bazarda güclü mövqe qazanmasında mühüm rol oynayır.

HR strategiyaları, siyasətləri və praktikaları təşkilat daxilində proseslərin, prosedurların, idarəetmə üslublarının və korporativ mədəniyyətin formalaşmasına təsir göstərir. Rəqabət üstünlüyünün əldə olunmasının əsas şərtlərindən biri təşkilatın müştərilərə təqdim etdiyi dəyəri rəqiblərdən fərqləndirə bilməsidir. Bu fərqləndirmə aşağıdakı istiqamətlər üzrə təmin oluna bilər:

- təşkilatın işçi heyətinin keyfiyyətinin rəqiblərlə müqayisədə daha yüksək olması;
- unikal intellektual kapitalın formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və effektiv istifadəsi;
- təşkilati öyrənməni dəstəkləyən və təşviq edən korporativ mədəniyyətin yaradılması.

Resurs yönümlü yanaşmanın əsas məqsədi resursların keyfiyyətinin artırılması, mövcud imkanlarla strateji uyğunlaşmanın təmin edilməsi və resursların optimal bölüşdürülməsi vasitəsilə əlavə dəyərin yaradılmasıdır. İntellektual kapital nəzəriyyəsinə uyğun olaraq, insan resurslarına qoyulan investisiyalar təşkilatın ümumi dəyərinin artmasına birbaşa təsir göstərir. Bu yanaşma strateji imkanların inkişaf etdirilməsinə də şərait yaradır.

1.3. Kadrların idarə olunması

Beləliklə, strateji məqsəd daha bilikli, çevik və rəqabətədavamlı işçi qüvvəsinə malik olan təşkilatların formalaşdırılmasıdır. Bu isə işçilərin düzgün seçilməsi, onların peşəkar bacarıqlarının davamlı inkişaf etdirilməsi və potensiallarının genişləndirilməsi yolu ilə təmin edilir. Kadr idarəçiliyinin iqtisadi səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün geniş istifadə olunan göstəricilərdən biri bir işçiyə düşən orta illik məhsul göstəricisidir. Bu göstərici müəssisənin ümumi satış həcminin işçilərin orta sayına nisbəti kimi müəyyən olunur və əmək məhsuldarlığının ümumiləşdirilmiş ifadəsi hesab edilir. Onun əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, müxtəlif müəssisələr üzrə müqayisə aparmaq üçün universal xarakter daşıyır və hesablanma metodikası ümumi qəbul olunmuşdur.

$$V_{oim} = \frac{U}{R}$$

Burada:

V_{oim}– bir işçiyə düşən orta illik məhsul həcmini ifadə edir;

U– məhsul və ya xidmətlərin orta illik satış həcmini göstərir;

R– işçilərin orta sayını bildirir.

Kadr idarə olunması sosial səmərəliliyini önə qoyan əsas göstəricilərdən biri kadr dövriyyəsi əmsalıdır. Bu göstərici işçi heyətinin dəyişmə dinamikasını əks etdirməklə yanaşı, dolayı şəkildə əmək məhsuldarlığına da təsir göstərir və ümumilikdə təşkilatda sosial vəziyyətin indikatoru kimi çıxış edir.

$$K_T = \frac{R_v}{R} \times 100\%$$

Burada:

K_T– kadr dövriyyəsi əmsalı;

R_v– müəyyən dövr ərzində işdən çıxarılan işçilərin sayı;

R– işçilərin orta sayıdır.

Mövcud orijinal kadr axını (ildə əsasən 3–5%) bütün kollektiv üzrə yenilənməyə müsbət təsir göstərir və xüsusi müdaxilə tələb etmir. Lakin yüksək səviyyəli dövriyyə (5%-dən artıq) təşkilat üçün həm iqtisadi itkilərə, həm də idarəetmə, texnoloji və sosial-psixoloji problemlərə səbəb olur.

Araşdırmalar göstərir ki, yüksək kadr axıcılığı yalnız işdən ayrılanlara deyil, həm də təşkilatda qalan işçilərin motivasiyasına, işə münasibətinə və ümumi məhsuldarlığına mənfi təsir edir. Bu, eyni zamanda effektiv komandanın formalaşmasına mane olur və korporativ mədəniyyətin zəifləməsinə gətirib çıxarır.

Cədvəl 4.

Kadr fəaliyyətinin bir sıra göstəriciləri

Performans üzrə göstəriciləri
Fəaliyyət üzrə əmək məhsuldarlığı: bir işçi üçün satış həcmi və həmçinin onun dinamikası; əlavə olaraq bir işçi üçün həm vergidən əvvəl mənfəət və həm də onun dəyişmə tendensiyası.
Məhsul və xidmət keyfiyyəti: şikayətlərin sayı və dinamikası; qüsur səviyyəsi və onun dəyişməsi.
Heyət xərcləri
müəssisənin müəyyən bir dövr üzrə kadr üçün xərcləri;
satış üzrə kadr xərclərinin payı;
bir işçi üçün lazımi xərclər və bunların dinamikası.
İdarəetmə proqramlarının effektivliyi
ayrı-ayrı istiqamətlər üzrə xərclər və kadr idarəetmə fəaliyyət proqramlarının bir işçiyə düşən dəyəri;
qeyd edilən proqramların həm işçilərin həm də ümumilikdə müəssisənin öz fəaliyyətinə təsiri.
Sosioloji-psixoloji mühit
işçilərin bir-biri ilə münasibətləri;
rəhbərliklə münasibətlər;
müştəri münasibətləri.
Heyət məmnuniyyəti
təşkilati və fərdi məqsədlərin uyğunluğu;
kadr dövriyyəsi və onun dinamikası;
işə davamiyyət (absenteizm);
kollektivdə konflikt səviyyəsi;
işçilər üzrə daxil olan əsaslı şikayətlərin sayı.

Mənbə: Карташова Л. В. *Управление сееловеческими ресурсами*

Kadr dövriyyəsi təsadüfi proses olmayıb, adətən təşkilat daxilində mövcud problemlərin göstəricisidir. İşçilərin işdən ayrılmasının əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

Rəqabətədavamlı olmayan əməkhaqqı; Ədalətsiz mükafatlandırma sistemi; Gəlirlərin qeyri-sabitliyi; Uzun və əlverişsiz iş qrafiki; Qeyri-qənaətbəxş iş şəraiti; Mənfi idarəetmə üslubu; İş yerinə çatım problemləri; Təlim, inkişaf və karyera imkanlarının məhdudluğu; İş yükünün qeyri-adekvat olması; Seçim və qiymətləndirmə prosedurlarının zəifliyi; Uyğunlaşma (adaptasiya) prosesinin qeyri-effektiv təşkili; Təşkilati dəyişikliklərin düzgün idarə olunmaması; İşə qəbul və işdən çıxarma proseslərində qeyri-sabitlik.

Nəticə

Nəticə etibarilə, müasir iqtisadi şəraitdə kadrların strateji idarə olunması təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsində əsas determinantlardan biri kimi çıxış edir. Aparılan təhlillər göstərir ki, insan resurslarının keyfiyyətli formalaşdırılması, düzgün yerləşdirilməsi və səmərəli

istifadəsi yalnız qısamüddətli nəticələrə deyil, həm də uzunmüddətli davamlı inkişafa birbaşa təsir göstərir. Ənənəvi kadr idarəçiliyi yanaşmalarının müasir dinamik və qeyri-müəyyən mühitdə effektiv olmadığı aydın olur və bu səbəbdən kadr strategiyasının ümumi təşkilati strategiya ilə inteqrasiyası zəruri hesab edilir. Tədqiqat nəticələri göstərir ki, strateji kadr idarəçiliyi yalnız planlaşdırma funksiyası ilə məhdudlaşmamalı, həm də qərar qəbuletmə və icra proseslərinin ayrılmaz hissəsinə çevrilməlidir. Bu yanaşma işçi potensialının daha səmərəli istifadəsinə, əmək məhsuldarlığının artmasına və təşkilati məqsədlərə çatma səviyyəsinin yüksəlməsinə şərait yaradır. Eyni zamanda, işçilərin strateji proseslərə cəlb olunması onların motivasiyasını artırır, təşkilata bağlılığını gücləndirir və korporativ mədəniyyətin inkişafını stimullaşdırır. Təklif olunur ki, müəssisələrdə kadr idarəetmə strategiyasının formalaşdırılması proses yanaşması əsasında həyata keçirilsin, alternativ strategiyaların hazırlanması və qiymətləndirilməsi sistemli şəkildə təşkil olunsun. Bununla yanaşı, əmək məhsuldarlığı, kadr dövriyyəsi və işçi məmnuniyyəti kimi əsas göstəricilər mütəmadi olaraq monitorinq edilməli və idarəetmə qərarlarında nəzərə alınmalıdır. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün beynəlxalq təcrübənin tətbiqi, innovativ HR texnologiyalarının inteqrasiyası və kadr siyasətinin çevikliyinin artırılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətdə kompleks və elmi əsaslandırılmış yanaşmaların tətbiqi təşkilatların davamlı inkişafını təmin edə bilər.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Bakirli, A. Sh. (2016). Human Resource Management: From Theory to Practice. Baku: Elm and Education Publishing, 306 p.
2. Aliyev, T. Q., Aliyeva, Sh. T., & Aliyev, R. T. (2012). Human Resource Management. Baku: ADNA, 303 p.
3. Ismayilzadeh, A. A. (2012). Human Resource Management and Social Development (monograph). Baku: Ganclik Publishing, 471 p.
4. Guliyev, T. A. (2013). Human Resource Management. Baku: Nagil Evi Publishing, 827 p.
5. Guliyeva, Sh. T. (2018). Management Psychology and Sociology (textbook). Baku: Azerbaijan State University of Economics Publishing, 222 p.
6. Majidbeyli, R. (2013). Human Resource Management. Baku: Bilik Publishing, 111 p.
7. Taghiyev, A. H., & Aslanzadeh, I. A. (2017). Innovation Management (Part I, textbook). Baku: Sharq and Gharb Publishing, 368 p.
8. Kartashova, L. V. (2013). Human Resource Management. Moscow: INFRA-M, 234 p.
9. Kibanov, A. Ya. (2022). Fundamentals of Personnel Management (textbook). Moscow: INFRA-M, 280 p.
10. Kibanov, A. Ya. (2012a). Fundamentals of Personnel Management (textbook). Moscow: INFRA-M, 231 p.
11. Kibanov, A. Ya. (2012b). Fundamentals of Personnel Management (textbook). Moscow: INFRA-M, 342 p.

Шафига Фуад кызы Расулзаде
Азербайджанский Технический Университет, докторант
https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-7481-4966
shafiga.rasulzada@gmail.com

Стратегия управления человеческими ресурсами в транспортных предприятиях Азербайджана

Резюме

Цель исследования: Цель данного исследования – разработка научно-методических и практических рекомендаций по формированию стратегий управления человеческими ресурсами, направленных на достижение стратегических целей предприятий и повышение их конкурентоспособности.

Практическая значимость: Формирование современных бизнес-моделей и их применение как в национальных, так и в международных компаниях требует пересмотра существующих научных подходов к организационной и кадровой стратегии. Этот процесс предполагает появление новых взглядов на разработку стратегии и формирование стратегически ориентированного кадрового потенциала.

Научная новизна: В настоящее время в ряде промышленных предприятий Азербайджана управление человеческими ресурсами осуществляется без учета изменений в глобальной бизнес-среде. В результате снижается качество принимаемых решений, производительность труда, уровень инноваций и эффективность затрат, что отрицательно влияет на конкурентоспособность предприятий.

Результаты исследования: Предложенные рекомендации могут применяться для повышения инновационного потенциала субъектов малого бизнеса. В работе представлены новые подходы к формированию эффективных стратегий управления персоналом, а также практические результаты по совершенствованию методологических основ в данной области. Результаты исследования могут использоваться в процессе разработки и внедрения стратегий управления человеческими ресурсами в различных организациях, ориентированных на долгосрочное развитие и обеспечение конкурентного преимущества, способствуя развитию и эффективному использованию человеческих ресурсов.

Ключевые слова: предприятие, человеческие ресурсы, стратегия.

Shafiga Fuad Rasulzada
Azerbaijan Technical University, PhD Student
https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-7481-4966
shafiga.rasulzada@gmail.com

Human resource management strategy in transport enterprises of Azerbaijan

Summary

Research Objective: The objective of this study is to develop scientific, methodological, and practical recommendations for forming human resource management strategies aimed at achieving the strategic goals of enterprises and enhancing their competitiveness.

Practical Significance: The formation of practical business models and that application in both land and international organizations necessitate a re-evaluation of existing scientific approaches to campaign, human resource management strategies. This process requires new perspectives on strategy development and the formation of strategically oriented human capital.

Scientific Novelty: Currently, in many industrial enterprises operating in Azerbaijan, human resource management is implemented without considering the changes occurring in the global business environment. As a result, indicators such as the quality of decisions, labor productivity, innovation levels, and cost efficiency weaken, which negatively affects the competitiveness of enterprises.

Research Results: The proposed recommendations can primarily be applied to enhance the innovation potential of small business entities. The study presents new approaches to form effective human resource management strategies and provides practical results for improving methodological foundations in this field. The research outcomes can be used in the development and implementation of human resource management strategies in various organizations aimed at long-term growth and ensuring competitive advantage. This approach facilitates the improvement, effective utilization of committee.

Key word: organization, hrm, strategic plan.