

HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏN İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ KEÇİD: TARİXİ İNKİŞAF, STRATEJİ UYĞUNLUQ VƏ TƏTBİQ MEXANİZMLƏRİ

DOI: <https://doi.org/10.71447/2413-7235-2025-1-55>

Şahin C. Kərimov

İqtisadi Elmi Tədqiqat İnstitutu, doktorant

Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin Çağrı Mərkəzi, məsləhətçi

E-mail: sahinkarimov@gmail.com

ORCID: 0009-0002-2439-6823

Xülasə

Məqalədə insan resurslarının idarə edilməsinin (HRM) formalaşması və inkişaf mərhələləri, “heyətin idarə edilməsi” (Personnel Management – PM) konsepsiyasından strateji HRM modelinə keçidin tarixi zərurəti, elmi əsasları və tətbiq mexanizmləri geniş şəkildə araşdırılmışdır. Əsas məqsəd idarəetmənin paradigma dəyişikliklərini, təşkilati məqsədlərlə insan resurslarının strateji uyğunluğunu təmin edən mexanizmləri və müasir rəqəmsal yanaşmaların idarəetmədə yaratdığı yeni imkanları təhlil etməkdir. Tədqiqatın metodoloji bazasını sistemli, tarixi-müqayisəli, analitik və struktur-funksional yanaşmalar təşkil edir. Araşdırma zamanı Armstrong (2020), Ulrich (1997), Jabbour (2008), Beer və digərlərinin modelləri, həmçinin yerli alimlərin tədqiqatları müqayisəli şəkildə təhlil olunmuşdur.

Nəticələr göstərir ki, HRM-in təkamülü sadəcə idarəetmə strukturunda dəyişiklik deyil, həm də təşkilati mədəniyyətin, qərarvermə proseslərinin və liderlik modellərinin modernləşməsini zəruri edir. Müasir mərhələdə İnsan Resursları İnformasiya Sistemi (HRIS), Namizədlərin İzlənməsi Sistemi (ATS), Təlimlərin İdarə Edilməsi Sistemi (LMS) və Müəssisə Resurslarının Planlaşdırılması Sistemi (ERP) kimi rəqəmsal texnologiyalar işçi məlumatlarının mərkəzləşdirilmiş formada idarə edilməsinə, performansın real vaxt rejimində izlənməsinə və resursların optimallaşdırılmasına şərait yaradır. HR analitika və KPI əsaslı qiymətləndirmə modelləri isə səmərəliliyin artırılması, motivasiya mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi və idarəetmədə şəffaflığın yüksəldilməsinə imkan verir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi müəllif tərəfindən Azərbaycanın sənaye müəssisələri üçün təklif edilən HRM-in strateji uyğunluq və rəqəmsal integrasiya modelidir. Bu model insan kapitalının idarə olunmasında məlumat əsaslı qərarverməni, strateji məqsədlərlə resurs potensialı arasında tarazlığın yaradılmasını və dayanıqlı inkişafın təmin olunmasını hədəfləyir. Məqalənin tətbiqi əhəmiyyəti isə təşkilatlarda məhsuldarlığın yüksəldilməsi, insan potensialının optimallaşdırılması və idarəetmə proseslərinin çevikləşdirilməsidir.

Açar sözlər: *İnsan resurslarının idarə edilməsi (HRM), strateji uyğunluq və rəqəmsal integrasiya, idarəetmədə paradigma dəyişiklikləri, HRIS, ATS, LMS, ERP texnologiyaları, performans və insan kapitalının idarə edilməsi.*

FROM PERSONNEL MANAGEMENT TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: HISTORICAL DEVELOPMENT, STRATEGIC ALIGNMENT AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

Shahin J. Karimov

Call Center of the Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

E-mail: sahinkarimov@gmail.com

ORCID: 0009-0002-2439-6823

Abstract

The article comprehensively examines the formation and development stages of Human Resource Management (HRM), as well as the historical necessity, theoretical foundations, and implementation mechanisms of the transition from the concept of “Personnel Management” (PM) to the model of Strategic HRM. The main objective of the study is to identify paradigm shifts in management, determine the mechanisms that ensure strategic alignment between organizational goals and human resources, and analyze the new opportunities created by modern digital approaches in management. The methodological framework of the research consists of systematic, historical-comparative, analytical, and structural-functional approaches. The models of Armstrong (2020), Ulrich (1997), Jabbour (2008), Beer and others, as well as studies by local researchers, were comparatively analyzed. The results reveal that the evolution of HRM requires not only changes in organizational structures but also modernization of management culture, decision-making processes, and leadership models. At the present stage, digital technologies such as the Human Resource Information System (HRIS), Applicant Tracking System (ATS), Learning Management System (LMS), and Enterprise Resource Planning (ERP) provide opportunities for the centralized management of employee data, real-time performance monitoring, and resource optimization. HR analytics and KPI-based evaluation models contribute to improving efficiency, enhancing motivation mechanisms, and increasing transparency in management. The scientific novelty of the study lies in the author’s proposed model of strategic alignment and digital integration of HRM for industrial enterprises in Azerbaijan. This model aims to ensure data-driven decision-making in managing human capital, balance strategic objectives with resource potential, and promote sustainable development. The practical significance of the article lies in improving productivity, optimizing human potential, and increasing flexibility and transparency in management processes.

Keywords: *Human Resource Management (HRM), strategic alignment and digital integration, paradigm shifts in management, HRIS, ATS, LMS, ERP technologies, performance and human capital management.*

ПЕРЕХОД ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Шахин Дж. Керимов

Колл-центр Министерства экономики Азербайджанской Республики

E-mail: sahinkarimov@gmail.com

ORCID: 0009-0002-2439-6823

Резюме

В статье всесторонне исследуются этапы формирования и развития управления человеческими ресурсами (HRM), а также историческая необходимость, теоретические основы и механизмы перехода от концепции «управления персоналом» (Personnel Management – PM) к модели стратегического управления человеческими ресурсами (Strategic HRM). Цель исследования заключается в выявлении парадигмальных изменений в управлении, определении механизмов стратегического согласования целей организации с управлением человеческими ресурсами и анализе возможностей, создаваемых современными цифровыми подходами в менеджменте. Методологическую основу исследования составляют системный, историко-сравнительный, аналитический и структурно-функциональный подходы. Модели Армстронга (2020), Ульриха (1997), Джаббура (2008), Бира и других авторов, а также исследования местных учёных были проанализированы в сравнительном аспекте.

Результаты показывают, что эволюция HRM требует не только изменений в организационной структуре, но и модернизации управленческой культуры, процессов принятия решений и моделей лидерства. На современном этапе такие цифровые технологии, как системы управления человеческими ресурсами (HRIS), отслеживания кандидатов (ATS), обучения (LMS) и планирования ресурсов предприятия (ERP), способствуют централизованному управлению данными о сотрудниках, мониторингу производительности в режиме реального времени и оптимизации ресурсов. HR-аналитика и модели оценки на основе KPI позволяют повысить эффективность, усовершенствовать механизмы мотивации и повысить прозрачность управления.

Научная новизна исследования заключается в предложенной автором модели стратегического согласования и цифровой интеграции HRM для промышленных предприятий Азербайджана. Данная модель направлена на обеспечение принятия решений на основе данных, баланс между стратегическими целями и ресурсным потенциалом, а также достижение устойчивого развития. Практическая значимость статьи заключается в повышении производительности, оптимизации человеческого потенциала и повышении гибкости и прозрачности управленческих процессов.

Ключевые слова: *Управление человеческими ресурсами (HRM), стратегическое согласование и цифровая интеграция, парадигмальные изменения в управлении, технологии HRIS, ATS, LMS, ERP, управление эффективностью и человеческим капиталом.*

GİRİŞ

İqtisadiyyatın qloballaşması, texnoloji inkişaf və əmək bazarının çevikləşməsi şəraitində idarəetmənin klassik “heyətin idarə edilməsi” anlayışı öz funksional imkanlarını tədricən itirmiş və onun yerini daha çevik, strateji yönümlü və insan kapitalı mərkəzli “insan resurslarının idarə edilməsi” konsepsiyası almışdır. Əgər XX əsrin ortalarına qədər müəssisələrdə əsas məqsəd əmək nizam-intizamını qorumaq və inzibati nəzarəti təmin etmək idisə, bu gün əsas məqsəd əmək potensialının strateji inkişafı, rəqabət üstünlüyü və təşkilati dayanıqlılığın formalaşdırılmasıdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı ilk dəfə 1980-ci illərdə ABŞ və Böyük Britaniya kimi sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə formalaşmış və daha sonra bütün dünyada “insan kapitalı” anlayışının genişlənməsi ilə paralel şəkildə inkişaf etmişdir (Armstrong, 2020; Ulrich, 2016). HRM-in fərqləndirici xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, o, təkcə işçilərin seçimi, əmək haqqı və intizam məsələlərini deyil, həm də təşkilatın uzunmüddətli məqsədlərinə uyğun insan potensialının planlaşdırılması, motivasiya sistemlərinin yaradılması və innovativ iş mühitinin formalaşdırılmasını əhatə edir (Jabbour, 2008).

XXI əsrin başlanğıcında baş verən rəqəmsal transformasiya və süni intellekt texnologiyalarının tətbiqi HRM sistemlərinin mahiyyətini dəyişmişdir. İnsan resursları (HR) analitikası, HRIS, LMS və ATS kimi alətlər idarəetmənin qərarvermə mexanizmini məlumat əsaslı (data-driven) formaya gətirmişdir. Nəticədə müəssisələrdə HRM artıq yalnız əməliyyat səviyyəsində deyil, strateji səviyyədə təşkilatın ümumi inkişaf strategiyasının ayrılmaz hissəsinə çevrilmişdir (Renwick & Maguire, 2013; Tang et al., 2018).

Azərbaycan iqtisadiyyatı kontekstində bu keçid xüsusilə 1990-cı illərin sonlarından etibarən özünü göstərməyə başlamışdır. Planlı təsərrüfatdan bazar iqtisadiyyatına keçid, özəlləşmə və müəssisələrin müstəqil qərarvermə səlahiyyətlərinin genişlənməsi insan resurslarının idarə edilməsinin yeni modelini zəruri etmişdir. 2000-ci illərdən etibarən dövlət və özəl sektorda HR şöbələrinin yaradılması, təlim və inkişaf sistemlərinin tətbiqi, performans qiymətləndirmə və motivasiya mexanizmlərinin formalaşdırılması bu istiqamətdə mühüm addımlar olmuşdur (Məmmədov, 2019; Abbasov, 2020).

Lakin bu gün də müəssisələrin bir hissəsində HRM prosesləri hələ də ənənəvi “kadr uçotu və nizamnamə funksiyaları” səviyyəsində qalır. Bu isə HRM-in strateji potensialının tam reallaşmasına mane olur. Tədqiqatın aktuallığı da məhz buradan qaynaqlanır — yəni insan resurslarının idarə edilməsinin inzibati mərhələdən strateji və rəqəmsal mərhələyə keçidi üçün optimal model və tətbiq mexanizmlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqatın məqsədi – heyətin idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidin tarixi, nəzəri və metodoloji əsaslarını təhlil etmək, strateji uyğunluq mexanizmlərini müəyyənləşdirmək və Azərbaycanın sənaye müəssisələri üçün tətbiq mexanizmini təklif etməkdir.

Tədqiqatın vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. HRM-in tarixi inkişaf mərhələlərini və idarəetmə paradigmasının dəyişimini araşdırmaq;
2. Strateji uyğunluq və HR funksiyalarının integrasiyasını təhlil etmək;
3. Beynəlxalq modellərin (Armstrong, Ulrich, Jabbour və s.) nəzəri çərçivəsini müəyyənləşdirmək;
4. Azərbaycanın sənaye müəssisələri kontekstində tətbiq mexanizmlərini təklif etmək.

Tədqiqat metodologiyası sistemli, analitik, tarixi-müqayisəli və induktiv yanaşmalar əsasında qurulmuşdur. Həm beynəlxalq, həm də yerli təcrübələr müqayisə edilərək HRM-in strateji uyğunluq modeli formalaşdırılmışdır.

Beləliklə, bu məqalə insan resurslarının idarə edilməsində baş verən paradigma dəyişikliklərini nəzəri və praktik baxımdan araşdırmaqla, strateji uyğunluq mexanizmlərinin tətbiqi yollarını və rəqəmsal idarəetmə alətlərinin rolunu üzə çıxarır.

PM-dən HRM-ə keçid: tarixi inkişaf

İdarəetmə nəzəriyyəsində “heyətin idarə edilməsi” anlayışı uzun illər boyunca iqtisadi fəaliyyətin ayrılmaz elementi olmuşdur. XX əsrin əvvəllərində əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi və sosial sabitliyin təmin olunması məqsədilə formalaşan bu yanaşma, əsasən, inzibati nəzarət və kadr uçotu

prinsiplərinə əsaslanırdı. Bu mərhələdə insan resursları iqtisadi prosesin “əmək faktoru” kimi qəbul edilir, onların inkişafı və motivasiyası idarəetmənin prioritet istiqaməti hesab olunmurdu (Taylor, 1911).

İnsan resurslarının idarə edilməsinə keçid tarixi baxımdan dörd əsas mərhələdə cəmləşdirilə bilər:

I mərhələ – Kadr idarəetməsi dövrü (1900–1950)

Bu mərhələdə əsas məqsəd işçilərin sayının uçotu, intizamın qorunması və əmək müqavilələrinin icrasına nəzarət idi. F. Teylorun “elmi idarəetmə” nəzəriyyəsi (scientific management) və H. Fayolun inzibati idarəetmə prinsipləri bu dövrün metodoloji bazasını təşkil edirdi. İşçi, iqtisadi səmərəliliyin mexaniki elementi kimi qəbul edilir, fərdi motivasiya və yaradıcılıq kimi amillərə az diqqət yetirilirdi. Bununla belə, 1940–50-ci illərdə E. Mayo-nun “İnsan münasibətləri məktəbi” idarəetməyə psixoloji yanaşmanın vacibliyini önə çıxardı və əmək məhsuldarlığının motivasiya və sosial mühitlə birbaşa bağlı olduğunu sübut etdi (Mayo, 1945).

II mərhələ – Personal idarəetməsi dövrü (1950–1980)

Bu mərhələ “Personnel Administration” anlayışı ilə səciyyələnir. Artıq müəssisələr işçilərin sosial rifahı, iş şəraiti və əməkhaqqı siyasəti kimi məsələlərə daha çox diqqət ayırmağa başlayır. İşçi münasibətləri, kollektiv müqavilələr və sosial tərəfdaşlıq konsepsiyası idarəetmə prosesinə daxil olur. Bu dövrdə HR şöbələri əməliyyat xarakterli fəaliyyətlərə – sənədləşmə, təlimlərin təşkili, əmək qanunvericiliyinə riayət və işçi uçotuna yönəlmişdi. Strateji integrasiya hələ formalaşmamışdı (Beer et al., 1984).

III mərhələ – HRM dövrü (1980–2000)

1980-ci illərdən başlayaraq “Human Resource Management” anlayışı formalaşmağa başladı. Bu mərhələnin əsas ideyası insanın yalnız “əmək qüvvəsi” deyil, həm də “strateji resurs” olmasıdır. M. Armstrong (1987) və D. Ulrich (1997) HRM-i təşkilatın strateji məqsədlərinə xidmət edən, insan kapitalını planlaşdıran və onun inkişafını təmin edən sistem kimi izah etmişlər.

HRM konsepsiyası üç əsas prinsipə əsaslanırdı:

1. İnsan kapitalının dəyərinin tanınması;
2. İşçilərin təşkilati məqsədlərlə strateji uyğunluğunun təmin edilməsi;
3. Motivasiya və innovasiya əsaslı təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması.

Bu yanaşma, xüsusilə ABŞ, Böyük Britaniya və Yaponiya kimi ölkələrdə iqtisadi səmərəliliyin yüksəlməsində mühüm rol oynamışdır.

IV mərhələ – Strateji və rəqəmsal HRM dövrü (2000–indiyə qədər)

XXI əsrdə HRM-in təkamülü rəqəmsal transformasiya ilə sıx bağlı olmuşdur. HR analitikası, süni intellekt, HRIS, LMS və ERP sistemlərinin tətbiqi idarəetməni çevik, məlumat əsaslı və nəticəyönümlü formaya gətirmişdir (Dumont et al., 2017). HRM artıq yalnız əməliyyat idarəetməsi deyil, korporativ strategiyanın mərkəzi komponentidir. Strateji HRM (SHRM) anlayışı yarandı və insan resurslarının idarə edilməsinin biznes nəticələri ilə integrasiyası təmin olundu (Jackson et al., 2011). Bu mərhələdə HR menecerləri “insan kapitalının strateqləri” kimi çıxış edir, qərarların qəbulu HR analitikası və süni intellekt alətləri vasitəsilə dəstəklənir. Rəqəmsallaşma eyni zamanda şəffaflıq, hesabatlılıq və performans idarəetməsinin obyektivliyini təmin edir.

Azərbaycan təcrübəsində HRM-in inkişaf mərhələləri

Azərbaycan Respublikasında insan resurslarının idarə edilməsinə keçid mərhələli şəkildə baş vermişdir:

- **1990–2000-ci illər:** dövlət müəssisələrində “kadr şöbələri”nin formalaşması;
- **2000–2010-cu illər:** özəl sektorda HR departamentlərinin yaranması və beynəlxalq standartların tətbiqi;
- **2010–2020-ci illər:** korporativ idarəetmədə performans, motivasiya və təlim sistemlərinin integrasiyası;
- **2020–indiki dövr:** rəqəmsal HRM sistemləri, elektron əmək müqavilələri, dövlət sektorunda HR analitikası alətlərinin tətbiqi (Nuriyev & Əliyeva, 2018; Abbasov, 2020).

Bu təkamül prosesi göstərir ki, HRM-in uğurlu tətbiqi yalnız texnoloji vasitələrin deyil, həm də idarəetmə mədəniyyəti, liderlik bacarıqları və strateji düşüncə tərzinin formalaşmasını tələb edir. PM-dən HRM-ə keçid sadəcə terminoloji dəyişiklik deyil, idarəetmə fəlsəfəsinin köklü transformasiyasıdır. Müasir mərhələdə HRM təşkilatın rəqabət qabiliyyətini müəyyən edən strateji funksiya kimi çıxış edir.

Strateji uyğunluq və HRM-in təşkilati integrasiyası

HRM-in əsas məqsədi yalnız işçi potensialının idarə olunması deyil, həm də təşkilatın strateji məqsədləri ilə bu potensialın optimal uyğunlaşdırılmasıdır. “Strateji uyğunluq” (strategic alignment) anlayışı HRM-in funksional çərçivəsini korporativ strategiyaya integrasiya edən əsas konseptual yanaşmadır.

Strateji uyğunluq modelinə görə, HRM sistemləri təşkilatın missiyası, vizyonu və məqsədləri ilə birbaşa əlaqələndirilməlidir. HR siyasətləri biznesin məqsədlərinə xidmət etdiyi zaman idarəetmənin sinergetik effekti formalaşır (Wright & Snell, 1998).

Armstrong (2020) qeyd edir ki, “HR strategiyası yalnız sənəd deyil, təşkilatın bütün idarəetmə strukturlarını və qərarvermə proseslərini formalaşdıran canlı mexanizmdir”. HR strategiyası və biznes strategiyası arasında uzlaşma dörd səviyyədə həyata keçirilir:

1. **Funksional səviyyə** – işə qəbul, təlim, motivasiya, performans qiymətləndirmə kimi əməliyyat proseslərinin biznes məqsədlərinə uyğunlaşdırılması;
2. **Proses səviyyəsi** – HR siyasətlərinin qərarvermə və innovasiya proseslərinə integrasiyası;
3. **Mədəniyyət səviyyəsi** – təşkilatdaxili davranış normalarının strateji hədəflərlə uzlaşdırılması;
4. **Rəqəmsal səviyyə** – HR analitikası, süni intellekt və Müəssisə Resurslarının Planlaşdırılması Sistemi (ERP) sistemlərinin strateji planlaşdırma alətinə çevrilməsi.

Ulrich modelinə əsaslanan HR funksiyalarının transformasiyası

D. Ulrich (1997) HR menecerlərinin rolunu “dördölçülük” modeldə müəyyən etmişdir. Bu modelə əsasən, müasir HR şöbəsi yalnız inzibati orqan deyil, eyni zamanda təşkilatın strateji tərəfdaşı və dəyişikliklərin idarəedicisidir (Cədvəl 1).

Cədvəl 1. Ulrich modelinə görə HR rolları və məqsədləri

HR rol növü	Əsas funksiyalar	Məqsəd
Strateji tərəfdaş	HR siyasətlərini biznes strategiyasına uyğunlaşdırmaq	İnsan kapitalını nəticələrə bağlamaq
Dəyişiklik agent	Mədəniyyətin yenilənməsi, transformasiyanın idarəsi	Adaptasiya və innovasiya
İnzibati ekspert	Proseslərin standartlaşdırılması və avtomatlaşdırılması	Effektivlik və şəffaflıq
İşçi tərəfdaşı	Motivasiya, rifah, iştirakçılıq	Bağlılıq və dayanıqlıq

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Bu modelin tətbiqi nəticəsində HR şöbəsi yalnız əməliyyat funksiyalarını yerinə yetirən strukturdan çıxaraq, təşkilati dəyəryaratma prosesinin əsas komponentinə çevrilir.

“Best-fit” və “Best-practice” yanaşmaları

İnsan resurslarının idarə edilməsində strateji uyğunluğun təmin olunması üçün iki nəzəri yanaşma mühüm əhəmiyyət daşıyır:

- **“Best-fit” yanaşması** təşkilatın daxili və xarici mühit amillərinə uyğun HR siyasətlərinin seçilməsini nəzərdə tutur. Bu yanaşmaya görə, hər bir təşkilat üçün universal HR modeli yoxdur; hər müəssisə öz strukturu, sektoru və mədəniyyətinə əsaslanaraq fərqli HR strategiyası formalaşdırmalıdır (Boxall & Purcell, 2011).
- **“Best-practice” yanaşması** isə müəyyən universal HR siyasətlərinin (məsələn, performans əsaslanan motivasiya, təlim və inkişaf, çevik iş mühiti, əməkdaşların iştirakı) bütün təşkilatlarda yüksək nəticə verdiyini müdafiə edir (Pfeffer, 1998).

Müasir təcrübə göstərir ki, ən optimal model bu iki yanaşmanın sintezidir — yəni “kontekstual çevik best-practice”. Bu model həm çevik uyğunlaşmanı, həm də beynəlxalq təcrübənin üstünlüklərini özündə cəmləşdirir.

Azərbaycanın sənaye müəssisələrində strateji uyğunluq nümunələri

Azərbaycanın sənaye sektorunda HR strategiyalarının korporativ strategiyalarla uyğunlaşdırılması prosesinə tədricən keçid müşahidə olunur.

- **SOCAR** müəssisələrində “Kompetensiya əsaslı idarəetmə sistemi” tətbiq edilmiş, bu sistem çərçivəsində HR və istehsal məqsədləri uzlaşdırılmışdır.
- **Azərsun Holding**-də performans əsaslanan motivasiya, təlim və inkişaf proqramları strateji planlaşdırma ilə inteqrasiya olunmuşdur.
- **Sumqayıt Kimya Sənaye Parkı** rezidentləri arasında isə HR analitikası, rəqəmsal iş qəbul sistemləri və KPI əsaslı performans qiymətləndirmə alətləri tətbiq olunur (Məmmədov & Quliyev, 2019).

Bu təcrübələr göstərir ki, strateji uyğunluq yalnız idarəetmə strukturunun deyil, həm də korporativ mədəniyyətin və liderlik modellərinin çevik adaptasiyasını tələb edir.

HRM-in təşkilati inteqrasiyası və dəyəryaratma funksiyası

Müasir yanaşmada HRM təşkilati dəyəryaratmanın üç istiqamətində çıxış edir:

1. **İqtisadi dəyəryaratma:** əmək məhsuldarlığının və ROI göstəricilərinin artması;
2. **İctimai dəyəryaratma:** işçilərin rifahı və sosial məsuliyyətin yüksəldilməsi;
3. **İnnovativ dəyəryaratma:** yeni ideyaların və biliklərin təşviqi.

HRM-in inteqrasiya səviyyəsi aşağıdakı kimi təsvir oluna bilər (Şəkil 1):

Şəkil 1. HRM-in strateji inteqrasiyası modeli



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Strateji uyğunluq yalnız HR siyasətlərinin uyğunlaşdırılması deyil, həm də təşkilatın bütün idarəetmə mexanizmlərinin insan mərkəzli yanaşma ilə yenidən qurulması prosesidir. HRM bu gün artıq “dəstək funksiyası” deyil, təşkilatın strateji tərəfdaşı və rəqabət üstünlüyünün formalaşdırıcısıdır.

Tətbiq mexanizmləri və təkmilləşdirmə istiqamətləri

Bu bölmə “keçid”in praktik tərəfini – yəni HRM sistemlərinin real tətbiqi mexanizmlərini, rəqəmsallaşmanı, KPI və kompetensiya əsaslı idarəetmə alətlərini və beynəlxalq modellərin Azərbaycan sənaye müəssisələrinə uyğunlaşdırılmasını əhatə edir.

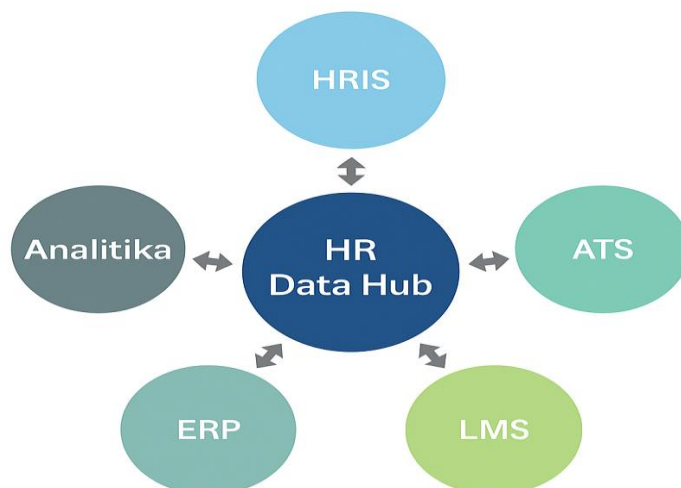
İnsan resurslarının idarə edilməsinin rəqəmsallaşdırılması

Rəqəmsal texnologiyalar HRM-in mahiyyətini tam dəyişdirərək onu analitik və proqnozlaşdırıcı sistemə çevirmişdir. HRIS, ATS və LMS kimi alətlər artıq bir çox qabaqcıl müəssisələrdə integrasiya olunmuş şəkildə fəaliyyət göstərir (Şəkil 2)

Bu sistemlərin tətbiqi aşağıdakı üstünlükləri yaradır:

- İşə qəbul və seçim prosesinin avtomatlaşdırılması;
- Məlumat əsaslı qərarvermə (data-driven decision-making);
- Performans göstəricilərinin real vaxtda monitorinqi;
- Təlim ehtiyaclarının analitik əsaslarla müəyyənəndirilməsi;
- Resursların çevik planlaşdırılması və xərclərin optimallaşdırılması.

Şəkil 2. HR rəqəmsallaşmasının integrasiya modeli



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Azərbaycan təcrübəsində bu yanaşmanın elementləri artıq müşahidə olunur. Xüsusilə SOCAR və “Azərsun Holding” kimi müəssisələrdə işçi məlumat bazalarının mərkəzləşdirilməsi, elektron performans dəyərləndirmə və rəqəmsal təlim modulları tətbiq olunur (Məmmədov & Quliyev, 2019).

Əsas Performans Göstəricisi (KPI) performans idarəetmə sistemi

Performans idarəetməsi HRM-in strateji funksiyasının əsas elementidir. Effektiv KPI (Key Performance Indicator) sistemi həm fərdi, həm də təşkilati səviyyədə nəticəyönlü idarəetməni təmin edir.

Aşağıdakı cədvəl Azərbaycan sənaye müəssisələri üçün tipik KPI-lərin quruluşunu göstərir (Cədvəl 2):

Cədvəl 2. KPI sistemi: tərif, formula, dövr və mənbələr

Strateji istiqamət	KPI göstəricisi	Tərif	Formula	Ölçmə dövrü	Mənbə
--------------------	-----------------	-------	---------	-------------	-------

Məhsuldarlıq	İşçi başına əlavə dəyər	Ümumi çıxış / işçilərin sayı	$V = (\bar{U} / X) / \text{işçi sayı}$	Rüblük	Maliyyə şöbəsi
Təlim və inkişaf	Təlimə cəlb olunan işçilərin faizi	Təlimdə iştirak edənlərin ümumi işçi sayına nisbəti	$(T / N) \times 100$	İllik	HR və LMS sistemi
Dövriyyə	İşçi dövriyyə əmsali	İşdən çıxanların sayı / orta işçi sayı	$(\bar{C} / N) \times 100$	İllik	HRIS
Motivasiya	İşçi məmuniyyət indeksi	Sorğular üzrə orta bal	$\sum M / N$	Rüblük	Daxili HR sorğuları
Effektivlik	Performans planının icra faizi	Yerinə yetirilən tapşırıqlar / planlaşdırılmış iş tapşırıqları	$(Y / P) \times 100$	İllik	KPI hesabatları

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu cədvəldəki göstəricilər müəssisələrin HR strategiyasını biznes məqsədləri ilə əlaqələndirməyə imkan yaradır. KPI-lərin avtomatlaşdırılmış HRIS-lə inteqrasiyası həm şəffaflığı, həm də hesabatlılığı təmin edir.

Kompetensiya əsaslı idarəetmə və bacarıq xəritələşdirmə

1. Kompetensiya əsaslı idarəetmə modeli insan resurslarının yalnız vəzifəyə deyil, bacarıq və potensiala görə qiymətləndirilməsini təmin edir. Bu yanaşmada hər bir vəzifə üçün **“kompetensiya xəritəsi”** tərtib olunur və bu xəritə üzrə işçilərin inkişaf planları hazırlanır (Boyatzis, 2008).
2. Kompetensiya sistemi aşağıdakı mərhələlər üzrə qurulur:
3. Əsas və funksional kompetensiyaların müəyyən edilməsi (liderlik, analitik düşüncə, komanda işi, texniki bilik və s.);
4. İşçilərin mövcud bacarıq səviyyəsinin ölçülməsi;
5. Boşluqların (gap analysis) təhlili və fərdi inkişaf planlarının tərtibi;
6. Təlimlərin bu planlara əsasən həyata keçirilməsi;
7. Nəticələrin performans göstəriciləri ilə uzlaşdırılması.
8. Bu model əmək bazarında çeviklik və səmərəlilik yaradır, həmçinin təlim və inkişaf xərclərinin daha məqsədyönlü istifadəsini təmin edir.

Beynəlxalq modellərin Azərbaycan reallığına uyğunlaşdırılması

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, HRM modellərinin uğurlu tətbiqi üçün lokal iqtisadi, sosial və mədəni xüsusiyyətlərin nəzərə alınması vacibdir. Məsələn:

- ABŞ və Avropa modelləri “fərdi performans” və “maddi stimullaşdırma”ya əsaslanır;
- Yaponiya və Cənubi Koreya modelləri “kollektiv məsuliyyət” və “mədəni bağlılıq” prinsiplərini önə çəkir;
- Skandinaviya ölkələrində “işçi rifahı və iş-həyat balansı” əsas dəyərlər sırasındadır.

Azərbaycan reallığında HRM modeli bu elementlərin sintezini tələb edir: həm nəticəyönümlü KPI sistemi, həm də kollektiv dəyərləri qoruyan sosial komponentlər vacibdir. Ulrich modelinin “strateji tərəfdaşlıq” və “dəyişiklik agent” funksiyaları xüsusilə sənaye müəssisələri üçün aktualdır.

Təkmilləşdirmə istiqamətləri

Azərbaycanın sənaye müəssisələrində HRM sistemlərinin effektivliyini artırmaq üçün aşağıdakı istiqamətlər təklif olunur:

1. HR analitikasının geniş tətbiqi (predictive analytics və data-driven HR strategiyaları);
2. Elektron performans idarəetməsi və KPI-lərin avtomatlaşdırılması;
3. Kompetensiya əsaslı təlim və inkişaf proqramlarının tətbiqi;
4. HR şöbələrinin qərarvermə səviyyəsində strateji iştirakının təmin edilməsi;
5. Davamlı inkişaf və yaşıl HRM prinsiplərinin integrasiyası (enerji qənaəti, sosial məsuliyyət, gender balansı və s.);
6. HRM sistemlərinin beynəlxalq ISO 30414 (“Human Capital Reporting”) standartlarına uyğunlaşdırılması.

İnsan resurslarının idarə edilməsində tətbiq mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi müəssisələrin strateji çevikliyini, rəqabət qabiliyyətini və dayanıqlığını təmin edir. Rəqəmsal texnologiyalar və kompetensiya əsaslı yanaşmaların birgə tətbiqi HRM-i təşkilatın innovasiya ekosisteminin ayrılmaz hissəsinə çevirir.

NƏTİCƏ

Aparılan tədqiqat nəticəsində məlum olmuşdur ki, heyətin idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid təkcə idarəetmə üsullarının dəyişməsi deyil, həm də təşkilati dəyərlərin və idarəetmə fəlsəfəsinin köklü transformasiyasıdır. HRM sistemlərinin tarixi inkişafı göstərir ki, bu keçid mərhələli şəkildə – inzibati nəzarət, sosial məsuliyyət, strateji planlaşdırma və rəqəmsallaşma istiqamətlərində baş vermişdir.

Müasir mərhələdə insan resurslarının idarə edilməsi artıq əməliyyat səviyyəsində deyil, strateji qərarvermənin mərkəzində dayanır. Bu prosesin effektivliyi HR strategiyasının korporativ məqsədlərlə uyğunluğundan, rəqəmsal idarəetmə texnologiyalarının tətbiqindən və kompetensiya əsaslı idarəetmə modelindən asılıdır.

Tədqiqat nəticəsində əldə olunan əsas elmi və praktik nəticələr aşağıdakılardır:

1. HRM-in təkamülü idarəetmə paradigmasının dəyişməsi ilə səciyyələnir: işçi resursu anlayışı “əmək qüvvəsi”ndən “insan kapitalı” konsepsiyasına keçmişdir.
2. HRM-in strateji səviyyəyə keçidi üçün “strateji uyğunluq” modeli zəruridir. Bu model HR siyasətlərinin korporativ məqsədlərlə integrasiyasını təmin edir.
3. D. Ulrich-in “dördölçülü” HR modeli müasir sənaye müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin struktur əsasını təşkil edir və HR menecerlərinin “strateji tərəfdaş” kimi rolunu gücləndirir.
4. Rəqəmsal texnologiyalar (HRIS, ATS, LMS, ERP və HR analitika) HRM sistemlərini məlumat əsaslı, şəffaf və nəticəyönümlü formaya gətirir.
5. KPI əsaslı performans idarəetməsi və kompetensiya modelləri təşkilatlarda səmərəliliyin yüksəldilməsində əsas mexanizm kimi çıxış edir.
6. Azərbaycanın sənaye müəssisələrində HRM sistemlərinin inkişafı mərhələli olub və 2020-ci ildən sonra rəqəmsallaşma və strateji integrasiyanın güclənməsi müşahidə edilir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, Azərbaycanın sənaye müəssisələrinin reallığına uyğun strateji uyğunluq və rəqəmsal HRM integrasiya modelini təklif edir. Bu model HR funksiyalarının biznes strategiyası ilə uzlaşdırılmasını, HRIS və KPI sistemlərinin vahid idarəetmə

platformasında birləşdirilməsini və qərarvermə proseslərinin süni intellekt dəstəyi ilə aparılmasını nəzərdə tutur.

Təklif olunan modelin tətbiqi aşağıdakı nəticələrə gətirib çıxara bilər:

- İşçi məhsuldarlığının 10–15% artması və əməyin optimallaşdırılması;
- HR əməliyyat xərclərinin 20–25% azalması;
- Təlim və inkişaf proqramlarının səmərəliliyinin yüksəlməsi;
- Kadr döviyyəsinin azalması və təşkilatı sabitliyin güclənməsi;
- Qərarvermədə obyektivliyin artması və şəffaf hesabatlılıq.

Bu nəticələr bir daha sübut edir ki, insan resurslarının idarə edilməsi müasir iqtisadiyyatın əsas strateji komponentlərindən biridir və onun effektivliyi milli rəqəbat qabiliyyətinə bilavasitə təsir göstərir.

Heyətin idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçid idarəetmənin “insan mərkəzli” mərhələsini formalaşdırmışdır. Gələcəkdə HRM sistemlərinin uğurlu tətbiqi üçün əsas istiqamətlər rəqəmsallaşmanın dərinləşdirilməsi, süni intellekt alətlərinin integrasiyası, davamlı inkişaf və yaşıl HRM prinsiplərinin genişləndirilməsidir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Abbasov, E. (2020). Davamlı inkişafın təmin olunmasında insan resurslarının idarə edilməsi. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Elmi Xəbərlər Jurnalı, 12(3), 45–53.
2. Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). London: Kogan Page.
3. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). Managing Human Assets. New York: The Free Press.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and Human Resource Management (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
5. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12.
6. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. Human Resource Management, 56(4), 613–627.
7. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. German Journal of Human Resource Management, 25(2), 99–116.
8. Jabbour, C. J. C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. The International Journal of Human Resource Management, 19(12), 2133–2154.
9. Mayo, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. Harvard University Press.
10. Məmmədov, A., & Quliyev, R. (2019). Azərbaycan sənaye müəssisələrində yaşıl idarəetmə təcrübələri və davamlılıq. Azərbaycan İqtisadçıları Assosiasiyası Jurnalı, 8(2), 78–87.
11. Nuriyev, S., & Əliyeva, L. (2018). Azərbaycan müəssisələrində ekoloji məsuliyyətin artırılması yolları: Yaşıl HRM yanaşması. Qafqaz Universiteti Elmi Jurnalı, 10(4), 66–73.
12. Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press.
13. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1–14.
14. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. Asia Pacific Journal of Human Resources, 56(1), 31–55.
15. Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.

16. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.
17. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2016). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill Education.
18. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.