

## RƏQƏMSAL ÇAĞDA DAVAMLI İNKİŞAFIN TƏMİN OLUNMASINDA İNSAN RESURSLARININ ROLU

**Həsənov M.İ.**

*Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında*

*Dövlət İdarəçilik Akademiyasının*

*“Dövlət qulluğu və kadr siyasəti” kafedrasının dosenti,*

*siyasi elmlər üzrə fəlsəfə doktoru*

*e-mail: m\_hasanoglu@yahoo.com.tr*

*Dövlət idarəetməsinin müasir modelinin ortaya çıxması, ictimai sektorun islahatının əhatə dairəsini və səmərəliliyini artırmışdır. İRİ-nin dövlət idarəçiliyinə tətbiq edilməsi hökumət xərclərinin azaldılması ilə yanaşı, kadrların və əməliyyatların daha səmərəliliyini təmin etməklə dövlət sektorunda islahatların və yenidən təşəbbüslərin sistemli inkişafına xidmət edir. Hal-hazırda, İRİ-nin dövlət sektorunda tətbiqi daha dərindən öyrənilərək, beynəlxalq səviyyədə müzakirə edilir. Bu çalışmada rəqəmsal çağda davamlı inkişafın təmin olunmasında insan resurslarının idarə edilməsinin keçmişdən günümüzdə qədəri konseptual inkişafı müzakirə olunur. İnformasiya cəmiyyəti ilə birlikdə inkişaf edən texnologiyanın bugünkü insan resurslarının idarə edilməsi proseslərində necə istifadə edildiyi, özəl şirkətlərin və dövlət qurumlarının diqqət mərkəzi kimi təsvir olunmağa çalışılmışdır. İnkişaf edən texnologiyanın dövlət qurumlarında insan resurslarının idarə edilməsinə təsiri hansı formadaadır və həmin bu təsirlər dövlət qurumlarında insan resurslarının idarə edilməsini gələcəkdə necə formalaşdıracaq formasında hazırlanmışdır.*

**Açar sözlər:** *dövlət idarəçiliyi, insan resursları, davamlı inkişaf, planlaşdırma, informasiya cəmiyyəti*

### **Giriş**

Çağdaş dövrdə, rəqəmsal cəmiyyətdə strateji önəm daşıyan, tükənməyən və davamlı olaraq təkmilləşən təbii sərvətlər arasında ən böyük əhəmiyyətə malik olanı məhz insan potensialıdır. İnsan amili hər zaman inkişafın həlledici amili kimi çıxış edib və indi də etməkdədir. Ölkənin inkişafı, əhalinin həyat səviyyəsi və rifahı bilik və bacarıqdan asılıdır. Yeni biliklərin yaradılması, bu biliyin bacarığa çevrilməsi və bunların əsasında yaradılan məhsulların, həmçinin yeni texnologiyaların müxtəlif ölkələrə ixrac edilməsi iqtisadiyyatın gəlirli istiqamətinə çevrilib.

İyirminci (XX) əsrin ikinci yarısından etibarən bütün dünyada, qloballaşma, beynəlxalq rəqabət, informasiya, istehsal və xidmət sahələrindəki texnologiyaların sürətli inkişafı, kapitalistləşmə həvəsi və modasının təsiri nəticəsində

inkişaf etmiş olsun və ya inkişaf etməkdə olan olsun bir çox ölkənin iqtisadi, siyasi, sosial, mədəni, texniki və inzibati sistemlərində köklü dəyişiklikləri reallaşdırma yolunda əhəmiyyətli addımlar atılmışdır. Bu dəyişikliklər digər sahələrdə olduğu kimi dövlət idarəçiliyi sahəsində də reallaşdırılması üçün müəyyən paradıqmaları özünü birlikdə gətirmişdir. Ümumi olaraq dövlət idarəçiliyi sahəsində yeni paradıqmaların ortaya çıxarılmasının əsas səbəblərindən biri, mövcud idarəçilik sisteminin işləməsi nəticəsində meydana gələn siyasi, iqtisadi, hüquqi, sosial, mədəni sahələrdəki böhranları aradan qaldırmaq və təkmilləşdirilməsindən ibarətdir.

Təşkilatların ən vacib məqsədi olan işçilərin işə götürülməsi, yerləşdirilməsi, qiymətləndirməsi kimi bir çox proseslə məşğul olan insan resurslarının idarə edilməsi idarəetmə funksiyasının ayrılmaz bir hissəsinə çevrilmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bir təşkilatın insan resurslarının və bu resursların sahib olduğu bilik, təcrübə, bacarıq kimi qabiliyyətlərin və təşkilatın sahib olduğu digər resurslarla (maliyyə, istehsal müəssisələri, avadanlıqlar və s.) birlikdə necə istifadə olunacağı və idarə ediləcəyinə dair əsas məlumatlar verməkdədir.

Texnologiyanın qlobal təsirləri zaman keçdikcə insan resurslarının idarə edilməsi anlayışına, tətbiq edilməsinə və həyata keçirilmə müddətlərinə yeniliklər gətirmişdir. İşçilərin seçilməsi, təlimi, hazırlanması, bacarıqlarının, biliklərinin inkişaf etdirilməsi, karyeranın idarə edilməsi, planlaşdırılması, işçilərin performanslarının qiymətləndirilməsi, işdən çıxarılaçaq kadrların müəyyənləşdirilməsi kimi bir çox prosesdə texnoloji əsaslı proqramlar insan resursları üzrə ixtisaslaşan menecerlər tərəfindən istifadə edilir.

Müvafiq olaraq texnologiyanın qlobal təsirləri zaman keçdikcə insan resurslarının idarə edilməsi anlayışına, tətbiq edilməsinə və həyata keçirilmə müddətlərinə yeniliklər gətirmişdir. İşçilərin seçilməsi, təlimi, hazırlanması, bacarıqlarının, biliklərinin inkişaf etdirilməsi, karyeranın idarə edilməsi, planlaşdırılması, işçilərin performanslarının qiymətləndirilməsi, işdən çıxarılaçaq kadrların müəyyənləşdirilməsi kimi bir çox prosesdə texnoloji əsaslı proqramlar insan resursları üzrə ixtisaslaşan menecerlər tərəfindən istifadə edilir.

### **Davamlı inkişaf və Azərbaycan**

XX əsrin sonların başlayaraq insanlar arasında sosial bərabərsizliyin daha da dərinləşməsi, iqtisadi və sosial amillərin bir-biri ilə uyğunlaşmaması, təbiətin bizə verdiyi resurslardan səmərəsiz istifadə nəticəsində yaranan problemlər ortaya çıxdı, buda gələcək üçün ciddi təhlükə yaradacaqdı. Bununla da “dağıtmadan inkişaf” prinsipi yaradıldı və davamlı inkişaf konsepsiyası meydana gəldi. Digər keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə olduğu kimi müstəqil Azərbaycanda da davamlı (dayanıqlı) inkişafın təmin edilməsi əsas prinsiplərdən birinə çevrildi.

Davamlı İnkişaf Məqsədləri (DİM), başqa sözlə Qlobal Məqsədlər, yoxsulluğu aradan qaldırmaq, planetimizi qorumaq və bütün insanların sülh və firavanlıq içində yaşamalarını təmin etmək üçün universal fəaliyyətə çağırışıdır.

“Davamlı inkişaf” (sustainable development) termin kimi ilk dəfə Qru Xarlem Bruntland tərəfindən 1983-cü ildə xüsusi olaraq yaradılmış “Ətraf mühitin mühafizəsi üzrə Beynəlxalq Komissiya”nın hazırladığı hesabatda işləndi.

“Davamlı inkişaf” nədir? bu terminə bir çox təriflər verilmişdir lakin, onun mahiyyəti haqqında birmənalı, hamı tərəfindən qəbul olunmuş fikir hələki yoxdur. Davamlı inkişaf elə inkişaf formasıdır ki, gələcək nəsillərin tələbatlarını ödəməsinə təhlükə altına salmadan indiki zamanın tələblərini ödəyən inkişaf nəzərdə tutulur. Davamlı inkişafa 2 anlayış daxildir: tələbatlar və məhdudiyətlər. Yəni, sonsuz tələbatların məhdud resurslarla ödənilməsidir.

Davamlı inkişaf cəmiyyətin iqtisadi və ekoloji təhlükəsizliyi olmaqla yanaşı, sosial inkişafda sabillikdir. Buradan aydın olduğu kimi, davamlı inkişaf konsepsiyası 3 əsas məqsədin birləşməsindən yaranıb: iqtisadi, ekoloji və sosial. Davamlı inkişafın vəziyyəti bu elementlərin qarşılıqlı fəaliyyətində müəyyən olunur.

Davamlı inkişaf iqtisadiyyatın artımının və insan fəaliyyətinin idarə edilməsinin elə bir formasıdır ki, o, çağdaş nəsillərin tələblərini ödəməyə qadirdir və eyni zamanda, gələcək nəsillərin də öz tələbatlarını ödəməsi üçün əngəllər yaratmır [13 səh 34]. Buradan aydın olduğu kimi, ətraf mühitin qorunmasını və resurslardan son dərəcə səmərəli istifadə olunması, eyni zamanda insanın inkişafı üçün əlverişli sosial mühitin yaradılmasını nəzərdə tutulur.

BMT-nin 2015-ci ilin sentyabrında keçirilən əhəmiyyətli sammitində dünya liderləri tərəfindən qəbul edilmiş “2030-cu ilədək dayanıqlı inkişaf sahəsində Gündəlik”də əks olunan Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri rəsmi şəkildə 1 yanvar 2016-cı ildə qüvvəyə mindi. Hər kəsi əhatə edən və universal xarakter daşıyan bu Məqsədlər fondu əhatə edəcəyi 15 il ərzində “heç kəsi kənarında qoymamaq” prinsipini özünə rəhbər tutmuşdu [12]. Məqsədlər əsasən yoxsulluğun bütün formaların aradan qaldırmaqla bərabərsizliyə qarşı tədbirlər görmək və iqlim dəyişikliyi ilə mübarizə aparmaq yönündədir. Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri özündə 17 məqsədi və 169 hədəfi cəmləşdirir ki, bunlar dövlətlər arasında icrası zəruri deyildir ancaq, dövlətlər bu məqsədləri qəbul etmək və nəticələrinə nail olmaq, təhlil etmək üçün milli çərçivələr yaratmalıdırlar:

1. Yoxsulluğa son – yoxsulluğun bütün formalarına hər yerdə son qoymaq;
2. Aclığa son –ərzaq təhlükəsizliyinə və yaxşı keyfiyyətli qidalanmaya, dayanıqlı kənd təsərrüfatı inkişafına nail olmaq;
3. Yaxşı səhiyyə və rifah – yaşından asılı olmayaraq hər kəsin sağlamlığının və rifahının yüksək olmasını təmin etmək;
4. Keyfiyyətli təhsil – hər kəsi ömür boyu təhsilə təşviq edərək inklüziv və keyfiyyətli təhsili təmin etmək;

5. Gender bərabərliyi;
6. Təmiz su və sanitariya;
7. Sərfəli və təmiz enerji – hər kəsin sərfəli, etibarlı və müasir enerji mənbələrinə çıxışını təmin etmək;
8. Layıqlı əmək və iqtisadi artım – hər kəsi layıqlı əməyə təşviq etməklə məşğulluğun səviyyəsinin artırılması, inklüziv və dayanıqlı iqtisadi inkişaf;
9. Sənaye innovasiya və infrastruktur – dayanıqlı infrastruktur yaratmaq, inklüziv və dayanıqlı sənayeləşməni təşviq etmək və innovasiyaların inkişafına dəstək vermək;
10. Bərabərsizliyin azaldılması;
11. Dayanıqlı şəhərlər;
12. Məsuliyyətli istehlak və istehsal;
13. İqlim dəyişikliyinə qarşı mübarizə – iqlim dəyişikliyi və onun təsirlərinə qarşı mübarizə aparmaq üçün ardıcıl tədbirlər həyata keçirmək;
14. Dəniz ekosisteminin mühafizəsi;
15. Torpaq ekosisteminin mühafizəsi;
16. Sülh, ədalət və səmərəli institutlar;
17. Məqsədlər üçün tərəfdaşlıq [12].

Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 1066 nömrəli Fərmanı ilə 6 oktyabr 2016-cı ildə Dayanıqlı İnkişaf üzrə Milli Əlaqələndirmə Şurası yaradıldı. Şuranın məqsədi ölkədə həyata keçirilən strategiyaların və dövlət proqramlarının Dayanıqlı İnkişaf Məqsədləri ilə uzlaşdırılmasını təmin etmək və məqsədlərə nail olunması barədə illik hesabatları hazırlamaqdır.

Azərbaycan öz uğurlu inkişaf strategiyası əsasında BMT-nin “Davamlı inkişaf hesabatı 2020” sənədində 166 ölkə arasında “davamlı inkişaf məqsədləri indeksi” üzrə mümkün 100 baldan 72.6 bal toplayaraq 54-cü pillədə qərarlaşıb. Bu indeksə görə dünya ölkələri arasında mühüm nəticə nümayiş etdirərək regional liderdir və qonşu ölkələri geridə qoyur. Azərbaycan Respublikası səhiyyə, yoxsulluq, qidalanma, təmiz su, enerji, ədalət və s. kimi sahələrdə irəliləyiş edib. Hesabatda Rusiya 57-ci, Gürcüstan 58-ci, İran 59-cu, Qazaxıstan 65-ci, Türkiyə 70-ci, Ermənistan 75-ci, Türkmənistan 114-cü mövqedədir. Şərqi Avropa və Mərkəzi Asiyada orta göstərici isə 70.9 baldır.

2019-cu ildə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti və Azərbaycanın Birinci vitse-prezidentinin rəhbərliyi və təşəbbüsü ilə iki sosial paket tətbiq olundu, buda xüsusilə sosial indekslərin yaxşılaşdırılmasına və vətəndaşların sosial təminatını daha da gücləndirdi. O paketlər həm minimum əmək haqqı, həm də orta aylıq əmək haqqı məbləğlərinin təxminən 2 dəfəyə yaxın artımları ilə nəticələndi. Orta aylıq əmək haqqı və minimum pensiyada 93 faizdən çox artım qeydə alındı.

Azərbaycanın əldə etdiyi uğurların səbəbi isə 2003-cü ildən bu günümüzdə qədər ardıcıl, çox şaxəli, bir-birini tamamlayan nəticələrə əsaslanır. Təbii ki,

inkişafın səbəbi düzgün, şəffaf, məqsədyönlü islahatların aparılması, nailiyyətlərin əldə olunmasıdır. İnsanlar arasındakı bərabərsizliyi ölçən Cini əmsali Azərbaycanda 38.6 olması ölkəmizdə keçirilən sosial siyasətin uğurundan xəbər verir.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyev çıxışlarında 2019-cu ili islahatlar ili kimi səciyyələndirib. Bütün bunlarla yanaşı, məşğulluq səviyyəsini artırmaqla yoxsulluğun aradan qaldırılması, səhiyyə sisteminin müasir standartlara uyğun yenidən qurulması, əhalinin kommunal problemlərinin, o cümlədən içməli su probleminin səmərəli həlli, ölkənin enerji təhlükəsizliyinin təmin olunması, mövcud olan təhlükəsizlik, milli həmrəylik mühiti, ümumiyyətlə, son 18 il ərzində Azərbaycanın inkişaf strategiyasının uğurla reallaşdırılması beynəlxalq səviyyədə, dünyanın aparıcı siyasi, iqtisadi, maliyyə və digər qurumları tərəfindən də etiraf olunub [15].

### **Keçmişdən günümüzdə qədər insan resurslarının idarə edilməsi**

Təşkilatın fəaliyyət sahələrində ən vacib resurs həmişə insan olmuşdur. İstər idarəetmə anlayışının başqa bir anlayışla əvəzlənməsiylə, istərsə də ölkələrin sürətlə dəyişən siyasi qərarlarının nəticəsində təşkilatlar sahib olduqları resursları idarəetmə qaydalarında müasir dövrlə adaptasiya olmaq üçün dəyişikliklər etdilər.

İdarəetmə prosesi planlaşdırma, təşkil etmə, nəzarət etmə və kadr kimi bir çox funksiyaları əhatə edən mürəkkəb, kompleks bir prosesi ifadə edir. Müasir dövrdə kadr funksiyası insan resurslarının idarə edilməsi kimi istifadə edilir. Eyni zamanda kadr funksiyası işçilərin işə qəbul edilməsi, təlimi, hazırlanması, mükafatlandırılması və qiymətləndirilməsi kimi funksiyaları özündə birləşdirir [5].

İnsan resurslarının idarə edilməsinin keçmişdən bu günə qədər olan inkişafını izah edərkən bu inkişaf tarixi hadisələr çərçivəsində şərh edilir. Müəllifin fikrincə, insan resursları idarə edilməsi xüsusilə 1900-cü illərin əvvəllərində I Dünya müharibəsinin təsiri ilə sistemə olaraq inkişaf etməyə başlamışdır. Müharibəyə hazırlaşan ölkələrdə silahdan ərzəq istehsalına qədər ümumi bir döyüş hazırlığı başlamış və bu hazırlıq çərçivəsində istehsal prosesini öz öhdəsinə götürən müəssisələr və şirkətlər arasında şəbəkələr yaradılmağa başlanmışdı. Yaranan şəbəkələrdə işləyən kadrların sayı da yaradılmış şəbəkələrdən asılı olaraq artmışdı. Bunun nəticəsində ilk olaraq “rifah orqanları” təyin edildi və ofislər yaradıldı.

Müharibədən sonra xüsusən 1920-ci illərdən 1930-cu illərin ortalarına qədər istehsal gücünü artırmaq məqsədi ilə insan resursları üzərində bir idarəetməyə ehtiyac duyulmağa başlanmışdı və bunun nəticəsində “personal idarəsinin” hakim olduğu dövr olmuşdur. “Personal idarəsinin” meydana çıxmasında işə qəbul, təlim, kadr uçotunun aparılması, kadrların motivasiyası, işçilərə

nəzarət və inkişafı kimi funksiyaların idarə edilməsinin zəruriliyi təsir etdi [14].

1930-cu illərin sonu 1940-cı illərdə xüsusilə də II Dünya Müharibəsi dövründə və sonrasında görülməli işlərdə təcrübə, təşkilati səmərəlilik və iş performansını kimi xüsusiyyətlər əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. Bu xüsusiyyətlərin əhəmiyyət qazanmasında o dövrdə aparılan akademik tədqiqatlardan və bu tədqiqatları aparən alimlərin maraq göstərdikləri insan davranışlarının və nəhayət Elton Mayo və Kurt Lewin rəhbərlik etdiyi İnsan Münasibətləri Məktəbinin təsirləri olmuşdur. Bu təsirlərin nəticəsi olaraq, personal idarəsi “kadr idarəetməsi” ilə əvəz edilmişdir. Kadr idarəetməsi kadrların idarə işlərini personal idarəsinə görə daha əhatəli və çox ölçülü bir formada (kadrların öz aralarındakı münasibətləri, kadr psixologiyası və s.) əhatə edir [14].

1950-1960-cı illər isə kadr idarəetməsi sahəsində aparılan akademik tədqiqatların intensivləşdiyi illər olmuşdur. Kadr idarəetməsi nəzəriyyələri, təcrübələri, prosesləri, eləcə də təşkilati inkişaf, idarəetmənin inkişaf etdirilməsi və bu istiqamətdə təlimlərin aparılması kimi əsas məsələlər bu tədqiqatların əsas mövzularını təşkil etmişlər. Tədqiqatlar geniş vüsət aldıqdan sonra kadr idarəetməsi anlayışı 1960-cı illərdən sonra “kadr / insan resurslarının idarə edilməsi” kimi adlandırılmağa başlanmışdır.

1990-cı illərdə isə əvvəlki illərdə tətbiq edilən kadr idarəetməsi tədqiqatlarının təşkil etdiyi məlumatlarla birlikdə kadr idarəetməsi ayrı bir intizam olaraq qəbul edilmişdir. 1995-ci ildə Michael Armstrong kadr idarəetməsinin ümumi tərifini təqdim etmişdir. Armstrong'a görə, kadr idarəetməsi insanların bir təşkilata daxil edilməsinin, qiymətləndirilməsinin, fəaliyyətlərinin mükafatlandırılmasının və təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün bu insanların hazırlanmasının, öyrədilməsinin bir prosesidir. 2000-ci illərdən sonra insan resurslarının idarə edilməsi idarəetmə sahəsindəki tədqiqatların intensivləşdiyi “strateji idarəetmə” anlayışının təsiri ilə birlikdə “strateji insan resurslarının idarə edilməsi” olaraq adlanmağa və araşdırılmağa başlandı [14].

### **İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsədi və funksiyaları**

İnsan resurslarının idarə edilməsi (HRM) təşkilatdakı rəqabət üstünlüklərini təmin etmək məqsədi ilə lazımi insan resurslarının müəyyən edilməsi, istifadə edilməsi və inkişafı ilə əlaqəli siyasətin qurulması, planlaşdırılması, təşkili, istiqamətləndirilməsi və nəzarət fəaliyyətlərini özündə cəmləşdirən bir intizamdır. Bu fəaliyyətlər elə bir şəkildə təşkil edilməlidir ki, bir tərəfdən təşkilati məqsədlər həyata keçirilə bilsin, digər tərəfdən işçilərin ehtiyaclarını təmin olunsun və eyni zamanda müəssisənin cəmiyyət qarşısında məsuliyyətini yerinə yetirilə bilsin.

### **İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsədi**

Təşkilati struktur daxilindəki vəzifələri nə olursa olsun və hansı bölmədə çalışmasından asılı olmayaraq, müəssisədəki hər bir insan insan resurslarının idarə edilməsinə daxil olur. İnsan resurslarının idarə edilməsi (HRM) hər hansı bir işçinin işə daxil olmasından pensiyaya çıxmasına qədər, hətta pensiyaya çıxdıqdan sonra belə vacib vəzifələr tutmaqda, onların effektiv, məhsuldar və səmərəli işləmələri üçün müasir metodlar hazırlayır və tətbiq edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi iki əsas fəlsəfə üzərində qurulur [9]:

- Müəssisənin məqsədinə uyğun olaraq işçi qüvvəsindən səmərəli istifadə olunması;
- İşçilərin ehtiyaclarının qarşılınması və inkişafının təmin edilməsi.

Yuxarıdakılara əsaslanaraq qeyd edək ki, insan resurslarının idarə edilməsinin iki məqsədi var. Bunlardan birincisi, təşkilatda çalışan insanların bilik, bacarıq və qabiliyyətlərini rəşional şəkildə istifadə etməklə təşkilata olan faydalarını maksimum səviyyəyə qaldırmaq, ikincisi təşkilatda çalışanların mümkün qədər öz vəzifələrindən məmnun olmasını təmin etməkdir. Başqa sözlə, insan resurslarının idarə edilməsi bir tərəfdən işçilərin təşkilatda yüksək performansla işləməyini, digər tərəfdən işçilərin həyat səviyyəsini artırmağı qarşısına məqsəd qoyur.

Bütün bu fəaliyyətlərin hamısını həyata keçirmək üçün müəssisələr səmərəli işçi qüvvəsi planı hazırlamaq məcburiyyətindədirlər. Təşkilatdakı menecerlərin özləri işçi qüvvəsinə birbaşa çata bilmələri və işçiləri işə götürərək qiymətləndirmələri çox çətinidir. Bu səbəbdən də təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi adı altında ixtisaslaşmış bir şöbənin fəaliyyət göstərməsinə ehtiyac hiss olunmuşdur.

### **İnsan resursları idarə edilməsinin funksiyaları**

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsindəki işləri ən uyğun şəkildə yerinə yetirilə bilməsi üçün bəzi əsas funksiyaları həyata keçirilməsi lazımdır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları bunlardır: İnsan resurslarının planlaşdırılması, kadr hazırlığı, ölçmə və qiymətləndirilməsi, mükafatlandırılması, təlimi, inkişafı, mühafizə və sənaye əlaqələri. Bundan əlavə son illərdə əhəmiyyət kəsb etməyə başlayan informasiya sistemləri də insan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları sırasında qiymətləndirilir.

İdarəçilik sahəsində insan resurslarının idarə edilməsinin funksiyalarını yerinə yetirərkən insan resurslarının idarə edilməsi sahəsinə daxil olan məsələlərdə digər şöbələrlə fikir mübadiləsi aparılır, müxtəlif şöbələr arasında insan resursları idarə edilməsi funksiyalarının uyğun şəkildə təşkil olunması təmin edilir [16].

İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqəli bütün funksiyaların məqsədi müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi biznes sahəsində rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və həyat səviyyəsinin daha yaxşı vəziyyətdə olmasını təmin etməkdir. Bunun bir nəticəsi olaraq, yeni məhsul və texnologiyaların yaradıla və istifadə edilə biləcək, yeni bazarlarda uyğun şəkildə rəqabət edə biləcək, böyümə və inkişafa nail ola biləcək və bütün bu funksiyaları bir-biri ilə uyğun şəkildə yerinə yetirə biləcək işçi qüvvəsini, insan resursunu müəssisəyə qazandırmaq və onlardan səmərəli istifadə etmək ən vacib məsələlərdən biridir. Buna görə də ənənəvi funksiyasından əlavə İnsan resurslarının idarə edilməsinin strateji bir funksiyası vardır [14].

İdarəçilik sahəsində insan resursları məhsuldarlıq və keyfiyyətin əsas göstəricisidir. Buna görə də bu resurslardan effektiv və səmərəli şəkildə istifadə etmək və onu inkişaf etdirmək müəssisənin əsas məqsədlərindən biri olmalıdır. Xüsusilə insan resursları idarə edilməsinin funksiyaları müəssisələrdə əsas məqsəd olaraq həyata keçirilməkdədir.

### **İnsan Resurslarının Planlaşdırılması**

İnsan Resurslarının planlaşdırılması mərhələsində, planlar, proqramlar hazırlayaraq iş analizləri və iş təhlilləri aparıla bilər. İnsan Resurslarının planlaşdırılmasında mövcud işçi qüvvəsinin hazırkı vəziyyəti müəyyən edilərək gələcəkdə müəssisənin ehtiyac duyacağı İnsan Resurslarının miqdarı və keyfiyyəti müəyyən edilir. İş analizinin və iş təhlilinin aparılmasında isə müəssisədə görülən işlər ayrı-ayrılıqda və detallı şəkildə müəyyən edilərək işin xüsusiyyətləri aşkara çıxarılır. Buna əsasən mövcud işin, İnsan Resurslarının analizi, təhlili aparılmış olur.

Müəssisələrin sahib olduqları insan resurslarından daha səmərəli şəkildə istifadə edilməsinin vacib bir yolu olan planlaşdırma müəyyən bir zamanda və yerdə ən uyğun sayda və keyfiyyətdə işçi qüvvəsinin olması, təşkilatdakı mövcud İnsan Resurslarının bilik və bacarıqlarından ən uyğun şəkildə istifadə edilə bilməsidir. Bundan əlavə, İnsan Resurslarının planlaşdırması, təşkilatdakı İnsan Resurslarının xərc amili olmasından yayındıran və istehsal amilinə çevirən bir funksiyadır [4].

### **İşə qəbul**

İnsan Resurslarının işə qəbulu prosesi kadrların müəyyənləşdirilməsi, seçilməsi, müəyyən vəzifədə yerləşdirilməsi və istiqamətləndirilməsi kimi əsas fəaliyyətlərdən ibarətdir. Kadrların müəyyənləşdirilməsi işə qəbulu prosesində hər hansı bir iş üçün müraciət edən namizədlərin qəbul edilməsidir. Müəyyən vəzifədə yerləşdirilməsi isə işə uyğun hesab edilən namizədlərin işə başlamasıdır.

Müraciətlər namizədlər tərəfindən elektron formada təşkil edilə biləcəyi kimi, həm də ərizə formalarının doldurulması ilə də həyata keçirilir. Müsahi-

bədən sonra işə götürülməyə layiq olanlar sağlamlıq və psixotexniki müayinələrdən sonra işə başlamağa hüquqları vardır. İşə yeni başlayan şəxslərə iş yerini və şərtlərini öyrənməsi üçün həyata keçirilən təlimə "Oriyentasiya təlimi" deyilir [3].

### **İnsan Resurslarının Təlimi və İnkişafı**

İnsan resurslarının idarə edilməsində informasiya cəmiyyətinə keçid ilə tələb olunan inkişafın təmin olunmasında Təlim və inkişaf funksiyası həlledici rola malikdir. Təlimin nəticəsi daha bilikli, daha bacarıqlı, nəzərdə tutulan davranışları nümayiş etdirən, bir sözlə, daha bacarıqlı, ixtisaslı kadrlardır [9].

Bir müəssisədə İnsan Resursları sahəsində tətbiq olunan təlim və inkişaf funksiyaları çərçivəsində qiymətləndirilən digər vacib bir araşdırmada karyeranın planlaşdırılmasıdır. Karyera planlaşdırması işçinin sahib olduğu bilik, istedad, bacarıq və motivlərinin inkişafı ilə işlədiyi təşkilatdaxilində irəliləyişin və ya konkret olaraq yüksəlişin planlaşdırılmasıdır.

Psixotexnik, yəni işçinin bilik və maraq dairəsi təhlil etməklə müəssisədə işçi-insan harmoniyasını asanlaşdırma funksiyasını da təlim funksiyası daxilində qiymətləndirmək mümkündür [1].

### **İnsan resurslarının qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması**

Müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi, işçinin özündən gözlənilən vəzifələri nə dərəcədə yaxşı yerinə yetirdiyini müəyyənləşdirən bir prosesdir. Nailiyyətin qiymətləndirilməsinin məqsədləri ümumiyyətlə qiymətləndirmə və inkişaf məqsədləri formasında iki əsas qrupa bölünür. Qiymətləndirmə məqsədləri pul mükafatı, mükafatlandırma, vəzifədə yüksəliş, ixtisar, işdən azad olmaq kimi məsələlərlə əlaqədardır. İnkişaf məqsədləri isə idarəetmənin inkişafı, müvəffəqiyyətin inkişaf etdirilməsi, əks əlaqə kimi proseslərlə əlaqədardır.

İnsan Resurslarının seçimi və təlimində göstərilən qayğıya baxmayaraq, işçilərin eyni performans göstərmələri gözlənilməz. İnsanların fitri qabiliyyətləri, işə marağı və uyğunlaşma xüsusiyyətləri həmişə bir-birindən fərqlənir. İnsan resurslarının idarə edilməsi işçilər arasındakı bu fərqləri izləməli, ölçməli və obyektiv meyarlara əsaslanaraq qiymətləndirmək məcburiyyətindədir [9].

### **İnsan resursları və sənaye əlaqələri**

Sənaye əlaqələri anlayışı geniş və dar mənada olmaqla iki formada olunur. Dar mənada sənaye əlaqələri sənaye sektorunda çalışanların iş şəraitini təyin edilməsidir. Geniş mənada isə bütün əmək haqqı alan işçilərin əlaqələri olan fərdi əlaqələr, həmkarlar ittifaqları ilə işəgötürənlər arasındakı kollektiv əlaqələr və dövlət orqanlarının tənzimləmələri daxildir.

Başqa sözlə, sənaye əlaqələri əmək münasibətlərinin məzmunu və tənzimlənməsi ilə fiziki ehtiyatların, insan resurslarının istifadəsinə və paylanmasına

təsir edən işçi qüvvələrinin, müəssisələrin və hökumətlərin strateji qərarlarına, kollektiv hərəkətlərinə bağlı olan, münaqişə, əməkdaşlıq və qarşılıqlı güc münasibətləri kontekstində təhlil edilməsi vacib olan bir araşdırma sahəsidir [6]. Müasir dövrdə həm işəgötürənlərin, həm də işçilərin nümayəndələri ümumilikdə həmkarlar ittifaqlarıdır.

### **İnsan resurslarının müdafiəsi**

İnsan resurslarının müəssisədə səmərəli və effektiv işləməsi üçün sağlamlıq və təhlükəsizlik məsələlərinin daxil olduğu müdafiə funksiyasının tətbiq edilməsi vacibdir. İşçilərin sağlamlığı bütün peşələrdə işçilərin fiziki, psixoloji və sosial rifahının ən yüksək səviyyədə olmasını iş şəraiti və istifadə olunan zərərli maddələrə görə işçilərin sağlamlığına vurula biləcək hər hansı bir zərərin qarşısının alınmasını, işçinin psixoloji və fizioloji xüsusiyyətlərinə uyğun yerləşdirilməsini tələb edir [10].

İnsan resurslarına dəyər vermənin bir göstəricisi olan işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi məsələlərində ciddi tədbirlər görülməsi vacibdir. Görülməsi vacib olan tədbirlərin həyata keçirilib-keçirilmədiyinin yoxlanılması səlahiyyəti də dövlətə aiddir. Türkiyədə həmin bu yoxlama əsas etibarilə dövlət adına səlahiyyətli təşkilatların iş müfəttişləri ilə yerinə yetirilir [7].

### **İnsan Resurslarında İnformasiya Sistemi**

Son illərdə vacib məsələyə çevrilməyə başlayan informasiya sistemləri İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları arasında qiymətləndirilir. İnsan resurslarında informasiya sistemi (HRIS) bir təşkilatın İnsan resursları, kadr fəaliyyəti, təşkilati bölmələri və xüsusiyyətləri ilə əlaqəli ehtiyacı olan məlumatların toplanması, saxlanması, qorunması, yenilənməsi və təhlil edilərək müxtəlif hesabatların hazırlanmasını təmin edən bir prosesdir.

Bu sistem İnsan Resurslarının əsas məqsədlərini həyata keçirilməsində istifadə olunan bir vasitədir. İnsan resurslarında informasiya sistemi kadr fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə başa çatmasına olan təsirini, təhlükəli vəziyyətlərdə görüləcək tədbirlərin müəyyən edilməsini və ya İnsan resursları sahəsində daha yaxşı qərar qəbul etməsi üçün lazım olanları qiymətləndirəcək məlumatları özündə cəmləşdirir. İnsan resurslarının hər bir funksiyasının sistemdə özünəməxsus xüsusi yeri vardır [11].

İnsan resursları informasiya sistemində olan İnsan resurslarının funksiyaları müəssisədən müəssisəyə dəyişə bilər. Bununla yanaşı, ideal olan strukturun əsas məqsədi müəssisədəki bütün İnsan resursları fəaliyyətini özündə cəmləşdirən bir sistemin qurulmasıdır. Bu çərçivədə İnsan resurslarında informasiya sisteminə daxil edilməli olan İnsan resursları fəaliyyətləri aşağıdakı kimi olmalıdır:

- Kadrın şəxsi məlumatları;
- Təhsil haqqında məlumatları;
- Ödəniş məlumatları;
- İş təcrübəsi haqqında məlumatları;
- Əlaqə məlumatları;
- İşə qəbul prosesi haqqında məlumatlar;
- Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi barədə məlumatlar;
- İş prosesi haqqında məlumatlar;
- Həmkarlar ittifaqı məlumatları;
- Sağlamlıq məlumatları;
- Əmək bazarı haqqında məlumatlar;
- İşdən ayrılma haqqında məlumatlar.

### **Nəticə**

Davamlı İnkişaf Məqsədləri başladığımız işi sona çatdırmaq və bu gün dünyamızın üzlədiyi bəzi ağır problemləri həll etmək üçün çox cəsarətli bir öhdəlikdir. Davamlı İnkişafın on yeddi məqsədləri bir-birinə bağlıdır; başqa sözlə, birində uğur başqalarına təsir edəcəkdir. Məsələn; İqlim dəyişikliyi təhlükəsinə qarşı tədbir görmək məhdud təbii ehtiyatlarımızı necə idarə etdiyimizə təsir edir; gender bərabərliyinin təmin edilməsi və ya ümumi sağlamlığın yaxşılaşdırılması yoxsulluğun aradan qaldırılmasına kömək edir. Davamlı inklüziv inkişaf sosial bərabərsizliyi azaldır və iqtisadi tərəqqini artırır və gələcək nəsillərin həyatını yaxşılaşdırmaq üçün ən böyük fürsətimizdir.

Hər bir təşkilat yaradıldığı zaman hansı məqsədlər üçün fəaliyyət göstərəcəyi müəyyən olunur. Təşkilati məqsədlər müəyyənləşdirildikdən sonra həmin məqsədlərə çatmaq üçün təşkilat fəaliyyətə başlayır. Təşkilatın fəaliyyətini həyata keçirən onun işçiləri olur ki, həmin işçilər də təşkilatın insan resurslarını təşkil edir. Təşkilatlar səmərəli fəaliyyətini təmin etmək üçün insan resursları sahəsində öz siyasətini hazırlamalı və həyata keçirməlidir.

Hər bir təşkilat öz məqsədlərini müəyyənləşdirdiyi zaman insan resurslarının idarə edilməsi də əsas məqsədlərindən biri kimi özünü göstərməlidir. Belə ki, təşkilatın fəaliyyətini insanlar, təşkilatın işçiləri həyata keçirir ki, həmin işçilər öz sahələrində nə qədər ixtisaslaşmış olsalar, təşkilatın yüksək səmərə ilə işləməsi bir o qədər yaxşı təmin olunur. Buna görə də insan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın əsas məqsədlərindən biri olmalıdır.

Təşkilatlarda səmərəli fəaliyyətin təmin edilməsində ilk addım öz sahələrində ixtisaslaşmış işçilərin seçilməsidir. İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində işçilərin seçilməsinin xüsusi rolu vardır. Bundan əlavə həmin işçilərin özlərini daim inkişaf etdirməsi üçün şəraitin yaradılması, onların təlimi, hazırlanması, bacarıqlarının, biliklərinin inkişaf etdirilməsi, karyeranın idarə

edilməsi, insan resurslarının planlaşdırılması, işçilərin fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi insan resurslarının idarə edilməsinin əsasını təşkil edir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində təşkilati siyasət hazırlanarkən ilkin növbədə insan resurslarının düzgün planlaşdırılması lazımdır. Planlaşdırma aparılarkən insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi, xərc amili nəzərə alınmalıdır. Daha sonra işçilərin işə qəbulu üçün müəyyən metod işlənilməlidir ki, həmin metod işçilərin seçiminin düzgün formada aparılması, onların işlərdə düzgün yerləşdirilməsini təmin edərək təşkilati məqsədə çatmağa köməklik etsin.

Bütün bunları nəzərə alaraq onu qeyd edə bilərik ki, hər bir təşkilat insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində öz siyasətini hazırlamalı və həmin siyasəti düzgün formada həyata keçirməlidir. Təşkilatlar mövcud insan resurslarından səmərəli istifadə etməli, onların özlərini inkişaf etdirməsi üçün təlimlər təşkil etməli, bacarıqlarını, biliklərini inkişaf etdirmələri üçün müəyyən metodlar hazırlamalı, işçilərə karyeranın planlaşdırılmasında köməklik etməlidir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi idarəetmə funksiyasının ayrılmaz tərkib hissəsi olmaqla yanaşı, həmçinin, hər bir təşkilatın səmərəli idarə edilməsində və əsas məqsədlərinə nail olmasında mühüm rol oynayır.

#### Ədəbiyyat:

1. Akyüz Ö.F., “Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001
2. Batur R., “İş Sağlığında ve Güvenliğinde Gelişmeler”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi, Nisan 2004
3. Bayraktaroglu S., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, Yargı Yayınları, 2003
4. Bingöl D., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 4.basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1998
5. Dessler, Gary, “Human Resource Management”, Prentice Hall, New Jersey, 10. Baskı, 2005
6. Erdut T., “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim”, İzmir, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, 2002
7. İtka, Josephat Stephen, “Fundamentals of Human Resources Management”, African Studies Center, Hollanda 2011
8. Naib Niftəliyev - Davamlı inkişaf strategiyası. Bu, hər bir Azərbaycan vətəndaşının sosial rifahının təmin edilməsinə yönəlib. Səs.- 2010.- 14 oktyabr.- S. 6
9. Palmer M., Winners K.T., “İnsan Kaynakları”, İstanbul, Rota Yayınları, 1993;
10. Sabuncuoğlu Z., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000
11. Tonus Z., “Temel İnsan Kaynakları İşlevlerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kullanımı ve Önemi”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2002

12. United Nations Azerbaijan rəsmi saytı: <http://unazerbaijan.org/en/>
13. Urxan Ələkbərov – Davamlı insan inkişafının əsasları, Bakı -2007
14. Ülgen H., MİRZE S.K., “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004
15. Vaqif Bayramov - Azərbaycan BMT-nin “Davamlı inkişaf məqsədləri indeksi”nə görə regional liderdir, “Xalq qəzeti”, <http://xalqqazeti.com/az/news/52050>
16. Yüksel, Ö., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000
17. <https://sherg.az/x%C9%99b%C9%99r/132515>

#### ABSTRACT

### THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE DIGITAL AGE

**Hasanov M.I.**

Department of Civil Service and Personnel Policy  
The Academy of Public Administration  
under the President of the Republic of Azerbaijan,  
Ph.D. in Political Sciences, Associate Professor

The emergence of a modern model of public administration has increased the scope and effectiveness of public sector reforms. Implementing HRM in public administration will reduce government expenditures and contribute to the systematic development of public sector reforms and initiatives while ensuring more efficient staffing and operations. Currently, the implementation of HRM in the public sector is being studied more deeply and is discussed internationally. This study examines the conceptual development of human resource management from the past to the present in ensuring sustainable development in the digital age. Together with the information society, it has sought to portray how technology evolves in today's human resource management processes as a focus of private companies and government agencies.

The article examines the impact of emerging technology on human resource management in government agencies. It demonstrates how those impacts have been formulated to shape human resource management in government agencies further.

**Keywords:** *Public Administration, Human Resources, Management, Sustainable Development, Planning, Information Society*

**РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ**

**Гасанов М.И.**

*Доцент кафедры «Государственная служба и кадровая политика» Академии Государственного Управления при Президенте Азербайджанской Республики, доктор философии по политическим наукам*

Появление современной модели государственного управления повысило охват и эффективность реформы общественного сектора. Внедрение УЧР в государственное управление наряду со снижением государственных расходов служит, обеспечивая большую эффективность кадров и операций, так же и системному развитию реформ и инициатив в государственном секторе. В настоящее время применение УЧР в государственном секторе изучается более глубоко и обсуждается на международном уровне. В этом исследовании рассматривается концептуальное развитие управления человеческими ресурсами от прошлого до настоящего в обеспечении устойчивого развития в эпоху цифровых технологий. Дается попытка описания вопроса о том, как использовать технологии, которые развивались наряду с информационным обществом, в процессах современного управления человеческими ресурсами, как центр внимания частных компаний и государственных структур. Была изучена степень воздействий развивающихся технологий на управление человеческими ресурсами, а также как эти воздействия создают дальнейшую форму управления человеческими ресурсами в государственных учреждениях.

**Ключевые слова:** *государственное управление, человеческие ресурсы, устойчивое развитие, планирование, информационное общество*