

SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İNSAN KAPİTALININ STRATEJİ PLANLAŞDIRILMASINA TƏSİR EDƏN AMİLLƏRƏ UYGUN İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBULU

Giriş

Cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklər, iqtisadi konyunkturanın dəyişmə dinamikası və ondan irəli gələn qeyri-müəyyənliklər sənaye müəssisələrində strateji planlaşdırmaya, eləcə də strateji idarəetmənin sürətli inkişafına təsir göstərir. Bütün bu dəyişikliklərin nəticəsi olaraq insan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyasının inkişafı yeni idarəetmə mərhələsinə keçir ki, bu da insan resurslarının idarə olunmasının uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin formalaşması və müəssisədə rentabelliliyin qorunub saxlanması, iqtisadi böyüməsi məqsədi baxımından çox vacib olduğunu xəbər verir. Buna görə də strateji idarəetmənin düzgün planlaşdırılması və fəaliyyətin gözlənilən nəticələrinin xüsusiyyəti xarakterinə görə onların strateji mahiyyətini ifadə edir.

Sənaye müəssisələrindəki strateji qərarlar fiziki, maddi, təşkilati və insan resurslarının cəlb edilməsi baxımından əhəmiyyətlidir. Müvafiq fəaliyyətin düzgün planlaşdırılması və məqsədlərə nail olunması baxımından yeni fəaliyyət sahələrinin genişlənməsi, həmçinin müəssisə rəhbərliyinin məsuliyyətinin artmasına da əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Davamlı rentabellik məqsədilə müəssisələr xüsusilə, insan resurslarına tələbdə dəyişiklik ehtiyaclarını müəyyən etməli və onlara uyğunlaşa bilməlidirlər. Sənaye müəssisəsində strateji idarəetmənin təşkil edilməsi məqsədi ilə menecerlər müəssisənin insan resurslarının daxili güclü imkanlardan tam istifadə edəcəyi və daxili zəiflikləri, eləcə də kənar neqativ təsirləri minimuma endirəcək qərarlar qəbul edə bilməlidirlər.

Hazırda sənaye müəssisələri arasında kəskin rəqabət nəticəsində tələb odur ki, insan resursları müasir dövrə uyğun müəyyən bacarıqlara malik olmalıdır. O cümlədən insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı müəssisənin fəaliyyətinin davamlılığının təmin olunması məqsədilə səmərəli tətbiq oluna biləcək və faydalı olacaq optimal strateji qərarlar qəbul etmək bacarığından istifadə edilməlidir.

UOT: 33
DOI: <https://doi.org/10.30546/3006-0346.2025.1.85.0115>

ELŞAD YUSİFOV

*Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti,
i.ü.f.d., dosent*

E-mail: elshad.yusifov@azmiu.edu.az

ORCID ID: 0000-0003-1946-2937

VƏSİLƏ QASIMOVA

*Azərbaycan Universiteti,
magistr*

E-mail: vesile.gasimova84@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-4766-8532

İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyasının formalaşdırılması

Sənaye subyektlərinin insan resurslarının strateji planlaşdırılmasının obyektı, predmeti və məqsədinin nədən ibarət olduğunu düzgün aydınlaşdırmaq səmərəlilik baxımından çox vacibdir. İstehsalın istənilən sahəsində əsas resurs olaraq müəssisənin kadrları, ümumi şəkildə insan resursları və ya insan kapitalını təmsil edən və obyektiv şəkildə qiymətləndirilə bilən işçi qüvvəsi qeyd olunmalıdır. Burada məqsəd düzgün strategiyanın tətbiqi, onun planlaşdırılması və həyata keçirilməsi yolu ilə insan resurslarının idarə olunmasının keyfiyyətinin yüksəldilməsidir [4].

Sənaye müəssisəsinin insan resursları onun insan kapitalını formalaşdırır. Ümumiyyətlə, insan resursları müəssisənin işçi heyətinə, lakin kəmiyyət və ya funksional və texniki cəhətdən deyil, keyfiyyətcə aiddir. İnsan resursları kompleksinin elementləri aşağıdakı aspektlərlə əlaqələndirilə bilən spesifik xüsusiyyətlərlə əlaqədardır:

- yaradıcılıq qabiliyyəti, işçilərin hərtərəfli inkişafı potensialı;
- işçilərin ümumi mədəniyyəti və mənəvi etibarlılığı;
- komandada əməkdaşlıq və özünütəşkilin müəyyən təsiri, yəni işin təşkili və qərar qəbulunun kollektiv formalarından istifadə etmək bacarığı;
- kollektiv daxilində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılması;
- həvəsləndirmələr;
- təşəbbüskarlıq.

Yəni insan resursları anlayışının məzmunu işçiyə funksional, texnokratik münasibətlə bağlıdır və onun planlaşdırılması zamanı spesifik xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır. Müəssisədə mövcud olan

digər resurslarla müqayisədə insan resurslarının özünəməxsusluğu gözlənilməz dəyişikliklərə səbəb ola bildiyindən gözlənilməzliklərə qarşı adaptiv idarəetmə sisteminin tətbiqi imkanları mütəmadi dəyərləndirilməlidir [2, s. 42].

Sənaye müəssisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin və insan kapitalının inkişafı strategiyasının olması insan kapitalının səmərəli inkişafına zəmanət vermir, çünki həm insan resursları ilə işin təşkilində, həm də kadrların ixtisasında problemlər yarana bilər. Bu o deməkdir ki, kadr idarəçiliyi yalnız iki əsas amil nəzərə alındıqda və ondan istifadə edildikdə səmərəli olacaqdır. Birincisi, insan resursları üzrə rəhbərliyin həll etməli olduğu konkret istehsal vəzifəsidir. İkinci amil müəssisənin müvafiq strategiyasının həyata keçirilməsinə yönəlmiş əsas ideyadır və bu müəssisənin bütün cari vəzifələrini həll etmək üçün lazımi şərait yaradaraq, kadr idarəetməsinin bütün forma və növlərini birləşdirir. Strategiyaya uyğun olaraq yaxın gələcəkdə yaranacaq və ya yaranması proqnozlaşdırılan problemləri həll etməyə hazırlığı təmin edirlər. İnsan resurslarının idarə edilməsində ən böyük effekt yalnız təqdim olunan iki amil ahəngdar şəkildə əlaqəli olduqda əldə ediləcəkdir. Birinci amil insan resursları menecmentinin prioritet istiqamətini təmin edəcək, ikincisi isə müəssisənin strategiyasının səmərəli həyata keçirilməsini təmin edəcək.

İnsan kapitalına transformasiya prosesinin əsas amilləri

Səmərəlilik üçün sənaye müəssisəsinin idarəetmə prosesində bütün maraqlı tərəflərin müxtəlif səviyyə və formalarda iştirakı məqsədəuyğundur. Müəssisə daxilində əməkdaşlıq, onun inkişafı üçün rəqabət üstünlüyü əldə etmək baxımından çox vacibdir. İdarəetmə prosesi əməliyyatların səmərəliliyi, müsbət nəticələrin təmin edilməsi üçün menecerlər və müvafiq şəxslərin birgə iştirakı ilə müxtəlif aspektlərdə inkişafı əhatə etməlidir [5, s. 153]. Menecerlər, işçilər və digər maraqlı tərəflər istehsal, eləcə də digər əməliyyatlarda əməkdaşlıq etdikdə ümumi məqsədlərə çatmaq üçün tapşırıqları effektiv şəkildə idarə edirlər. Buraya təşkilati idarəetmənin planlaşdırılmasında iştirak etmək, müəssisəyə rəhbərlik etmək, nəzarəti təmin etmək, məlumat mübadiləsi və idarəetmə, eləcə də ümumilikdə fəaliyyətin səmərəliliyini artıran müəssisədaxili korporativ

ünsiyyət daxildir. Sənaye müəssisəsində əməkdaşlıq insan resurslarının birgə səmərəli işləmək bacarığını nümayiş etdirməsi üçün platforma rolunu oynayır. Əməkdaşlıq qabiliyyətinin səviyyəsi müəssisənin fərdlərinə sənaye biznes proseslərində məhsuldar və səmərəli şəkildə iştirak etməyə kömək edir. Uğurlu nəticə əməkdaşlıq və qarşılıqlı hörmət ruhunu tələb edir [1, s. 131]. Menecerlər adətən müəssisənin bir hissəsi olmaq istəyən və şəxsi uğuru, eləcə də qrup məqsədləri arasında tarazlıq yaratmağa can atan səmərəlilikdə maraqlı olan işçilər axtarır. Müəssisədaxili uğurlu əməkdaşlığa təkan verən amillərə aşağıdakıları aid edə bilərik:

- fərdlərin əməkdaşlıq prosesindəki rolları ilə bağlı aydın razılışmaların yaradılması;
- işin icrası üçün vacib olan aydın daxili ünsiyyətin təmin edilməsi;
- layihə və ya tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün məqsəd və üsullarla bağlı görüşlərin və ya məsləhətləşmələrin keçirilməsi;
- bütün əməkdaşlıq edən insan resurslarının iştirakının təmin edilməsi;
- qrup məqsədlərini fərdi məmnuniyyətdən üstün tutmaq.

Müəssisədə əməkdaşlıq mühiti iqtisadi əməliyyatlarda və inkişafda həlledici amildir [3, s. 462]. Çünki işçilər sərbəst ünsiyyət və əməkdaşlıq etməyə imkan verən mühitdə işlədikdə səmərəli nəticə baş verir. Tərəfdaşlarla müsbət əməkdaşlıq təcrübələrinin artırılması, biznes proseslərinin təkmilləşdirilməsi və ya yeni biznes modellərinin yaradılması kimi müəssisənin müxtəlif aspektlərini təkmilləşdirmək və ya inkişaf etdirmək üçün insan resurslarının idarə edilməsi prosesinə rəqəmsal texnologiyanın inteqrasiyası vacibdir.

Rəqəmsal mühitdə insan kapitalının idarə olunmasının mühüm aspektləri

Müasir sənaye müəssisələrində tətbiq olunan yeni biznes idarəetmə modellərinə uyğunlaşmaq üçün təşkilati mədəniyyəti uyğunlaşdırma, müəssisədə onu irəli aparmağa hazır olan işçilərin olması ilə yanaşı, işçilərin müəssisənin iqtisadi mühitindəki dəyişikliklərin təzyiqinə tab gətirə bilməsini təmin etmək üçün çox vacibdir. Müəssisələr yarana biləcək proqnozlaşdırılan və təsadüfi hadisələrə, eləcə də yeni biznes proseslərə adaptasiya olmaq məqsədilə davamlı təkmilləşdirmələr aparmalıdır.

Post "Covid" dövründə distant işin təşkili, təlim və inkişaf proqramları çərçivəsində, o cümlədən müəssisədaxili kommunikatív məqsədlər üçün onlayn kanallardan istifadə və müxtəlif işçilər arasında birgə işin prioritetləşdirilməsi kimi yeni şəraitdə fəaliyyətin həyata keçirilməsinə hesablanan idarəetmə məsələləri aktualıq qazanır. Müasir dövr yeni iqtisadi münasibətlərin reallaşdırılması vəziyyətində olan müəssisələrdə işçilərin işə getmək əvəzinə rəqəmsal sistemlər vasitəsilə əməkdaşlığa meyil etdiyini deməyə əsas verir. Müəssisələr rəqəmsal mühitə transformasiya olunan, eləcə də əhəmiyyətli və ya qismən dəyişdirilmiş biznes modellərini dəstəkləyən, lakin yenə də hər kəs eyni yerdə işləyirmiş kimi işçilər arasında birgə iş təcrübələrini təşviq edən yeni təşkilati mədəniyyəti qəbul etməlidir. Bundan əlavə, rəqəmsal transformasiya rejimində müəssisələr arasında innovasiyaya əsaslanan rəqabət səbəbindən, işçilərə yaradıcı düşüncədən istifadə etmək, yeni biznes innovasiyalarını inkişaf etdirmək və ənənəvi işdən çıxmaq baxımından imkanlar təmin etmək üçün təşkilati mədəniyyət çərçivələri tənzimlənməlidir [6, s. 16]. Bacarıqların işçilər tərəfində yeni mühitə adaptasiya olunması, uğurlu və məmnunedici işin nəticələri deməyə əsas verir ki, müəssisələr bu istiqamətdə təşviq prosesini davam etdirməlidir.

Ümumiyyətlə, işçilərin iş yerində uyğunlaşması fərdin öz məqsədlərinə çatmaq üçün göstərdiyi səydir və fərdlərlə ətraf mühit arasında münasibətləri gücləndirmək üçün davranışa müəyyən düzəlişlər tələb edir. Rəqəmsal texnologiyaya əsaslanan iş mühitinə keçid zamanı bütün iş prosesləri onlayn rejimə keçir. Müəssisələrin işçilər üçün əsas rəqəmsal texnologiya bacarıqlarını inkişaf etdirmə zərurəti onlayn təlim və inkişaf yanaşmalarının artmasına səbəb olur. Hazırda müəssisələr texnoloji dəyişikliklər kimi sürətli dəyişikliklərə məruz qalır ki, bu da işçilərin daha tez uyğunlaşmağa və işlərini daha yaxşı başa düşməsinə səbəb olur. Buna görə də iş yerində uyğunlaşma bacarıqları çox vacibdir. Çünki işçilərdən səmərəli olmaq üçün sistematik şəkildə özlərini inkişaf etdirmələri və daim dəyişən şərtlərə uyğunlaşmaq üçün öz bacarıqlarını davamlı olaraq təkmilləşdirmələri tələb olunur.

Nəticə

Sənaye sektorundakı müəssisələr sistematik və davamlı strateji planlaşdırma həyata keçirməlidir ki, bu da istehsal və xidmətlərin təqdim edilməsi fəaliyyətini müasir dövrdə sürətlə dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq üçün kifayət qədər çeviklik nümayiş etdirməsi ilə nəticələnməlidir. Belə ki, kadrların bacarıq və qabiliyyətlərinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı strateji planlaşdırma sənaye sahələri daxilində sürətli dəyişikliklər, eləcə də getdikcə mürəkkəbləşən iqtisadi münasibətlər ilə xarakterik olan hazırkı dövrdə xüsusilə vacibdir. Nəticə etibarilə, insan resurslarının bacarıq və qabiliyyətlərinin inkişafına investisiya yönəltmək, gələcək biznes layihələri üçün möhkəm zəmin yaratmağa yönəlmiş mühüm amil kimi ortaya çıxır.

Müəssisələr insan resursları idarəetmə fəaliyyəti daxilində rəqəmsal texnologiyanın təşviqinə üstünlük verməlidirlər ki, bu da müasir dövrdə xüsusilə vacibdir. Bu əhəmiyyət rəqəmsal texnologiyanın gətirdiyi sürətli və geniş dəyişikliklərdən irəli gəlir və buna görə də müəssisənin biznes əməliyyatlarının hər tərəfinə təsir göstərir. Nəticə etibarilə, müəssisə daxilində rəqəmsal texnologiyanın tətbiqi onlara rəqəmsal dövrün təqdim etdiyi imkanlardan tam istifadə etməyə imkan verə bilər. Rəqəmsal texnologiyanın avtomatlaşdırılmış istehsal proseslərinə inteqrasiyası, əməliyyat səmərəliliyini artırmaq və səhvləri azaltmaq üçün resurslarının planlaşdırılması sistemlərinin tətbiqi, müəssisə daxilində müxtəlif strukturlar arasında səmərəli ünsiyyəti asanlaşdırmaq üçün platformalar və ya rəqəmsal sistemlərin yaradılması düzgün idarəetmə qərarlarından ciddi şəkildə asılıdır. Müəssisə daxilində rəqəmsal texnologiyanın təşviqi təkcə biznesin səmərəliliyini artıraraq xərcləri azaltmır, həm də rəqabət qabiliyyətini gücləndirir və cari rəqəmsallaşma dövründə bazar tələblərinə adekvat cavab verir.

Sənayenin müxtəlif sahələrindəki müəssisələr qarşılıqlı əlaqəni təşviq edən və birgə işi dəstəkləyən, gücü mərkəzləşdirməyən və qərar qəbul etmə və ya planlaşdırma proseslərini asanlaşdıran inklüziv təşkilati mədəniyyəti inkişaf etdirməklə öz iqtisadi subyektləri daxilində münbit mühiti təşviq etməlidir. Bu yanaşma müəssisənin inkişafı prosesində işçilər arasında mülkiyyət hissini təşviq edir və nəticədə ümumi təşkilati səmərəliliyi artırır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Quliyev, R. H. *İnsan resurslarının idarə edilməsi. Dərslük. Bakı, 2022, 580 s.*
2. Буткенова, А. К. *Стратегическое планирование человеческого капитала на промышленных предприятиях, Журнал Espacios, Том 39 (4) 2018. с. 37-44*
3. Gallardo, E., Tunnissen, M., and Scullion, H. *Talent management: context matters. J. Hum. Resour. Manag. 2020. 31, p. 457-473. doi: 10.1080/09585192.2019.1642645*
4. Khoruzhy L.I., Kubrushko P.F., Karataeva O.G. *Comparative analysis of human capital management strategies in the context of digitalization of the national economy. Front. Sociol. (2023).8:1114301. doi: 10.3389/fsoc.2023.1114301*
5. Rinny Dharma Diani, Ketut R Sudiarditha. *The role of human resources in human capital management, Siber Journal of Advanced Multidisciplinary (SJAM) vol. 2, No. 1, April - June 2024, p. 145-160*
6. Staffenová, N., Kucharcíková, A. *Digitalization in the Human Capital Management. Systems 2023,11, 337. p. 19 <https://doi.org/10.3390/systems11070337>*

XÜLASƏ

Bazarda müəssisələr arasında gərgin rəqabətin hökm sürdüyü müasir iqtisadiyyatda gəlirli fəaliyyəti davam etdirmək məqsədilə əsas idarəetmə qərarları çevik və qətiyyətli qəbul edilmə xüsusiyyətinə malik olmalıdır. Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən qəbul edilən hər hansı bir qərar stratejidir, çünki o, müəssisənin mövcud insan resurslarını maksimum dərəcədə artırmalı, eyni zamanda ən aşağı risk dərəcəsini təmin etmək üçün tədbirlər görməlidir və bununla da müəssisəyə maksimum fayda gətirməlidir. Strateji qərarlar hər bir fərdin xarakterindən asılıdır və bu, onları təbiətə unikal edən səbəbdir. Hazırda intensiv inkişaf nəticəsində müəssisələrin fəaliyyətinə yanaşma tərzində də dəyişiklik baş verir. Bu məqalədə dəyişikliklərin zəruriliyi dərk olunaraq müəssisənin kapitalını öz biliyi, təcrübəsi, ideyası və yaradıcı potensialı ilə təmsil edən insan resursları tədqiqat obyektinə kimi qəbul olunmuşdur. Ona görə də insan resurslarının idarə olunması müəssisənin uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin formalaşması, mövqeyinin qorunub saxlanması, eləcə də fəaliyyət istiqamətlərinin şaxələndirilməsi baxı-

mından mühüm amil olması qeyd olunaraq ətraflı şərh olunmuşdur.

Açar sözlər: *strateji idarəetmə, insan kapitalına transformasiya, bacarıqların təkmilləşdirilməsi, rəqəmsal mühit, əməkdaşlıq.*

**Эльшад Масим оглу Юсифов
Васила Радин кызы Касимова
ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ,
ВЛИЯЮЩИХ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
КАПИТАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

РЕЗЮМЕ

Чтобы продолжать прибыльную деятельность в современной экономике, где конкуренция между предприятиями очень жесткая, ключевые управленческие решения должны приниматься быстро и решительно. Любое решение, принимаемое руководством предприятия, является стратегическим, поскольку оно должно максимально использовать имеющиеся человеческие ресурсы предприятия, одновременно принимая меры для обеспечения наименьшей степени риска, тем самым принося максимальную выгоду предприятию. Стратегические решения зависят от характера каждого человека, что делает их уникальными по своей природе. В настоящее время в результате интенсивного развития меняется и подход предприятий к своей деятельности. В данной статье, осознавая необходимость изменений, в качестве объекта исследования были взяты человеческие ресурсы, которые представляют собой капитал предприятия с их знаниями, опытом, идеями и творческим потенциалом. Поэтому было подробно разъяснено, что управление человеческими ресурсами является важным фактором с точки зрения формирования долгосрочной конкурентоспособности предприятия, сохранения его позиций, а также диверсификации его деятельности.

Ключевые слова: *стратегическое управление, трансформация человеческого капитала, развитие навыков, цифровая среда, сотрудничество.*

Elshad Masim Yusifov
Vasila Radin Gasimova

**ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS
ACCORDING TO THE FACTORS
AFFECTING THE STRATEGIC PLANNING
OF HUMAN CAPITAL IN INDUSTRIAL
ENTERPRISES**

SUMMARY

In order to continue profitable activity in a modern economy where intense competition between enterprises prevails in the market, key management decisions must be made flexibly and decisively. Any decision made by the management of the enterprise is strategic, because it must maximize the existing human resources of the enterprise, at the same time take measures to ensure the lowest risk level, and thus bring maximum benefit to the enterprise. Strategic decisions depend on the character of each individual, and this is the reason why they are unique by nature. Currently, as a result of intensive development, there is a change in the approach to the activities of enterprises. In this article, recognizing the need for changes, human resources, which represent the capital of the enterprise with their knowledge, experience, ideas and creative potential, were taken as the object of research. Therefore, it was noted and explained in detail that human resource management is an important factor in the formation of an enterprise's long-term competitiveness, maintaining its position, as well as diversifying its areas of activity.

Key words: *strategic management, transformation into human capital, skills development, digital environment, collaboration.*