
JEL Classification Codes: J24, M12, O32

HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ INNOVATİV ÜSULLARIN TƏTBİQİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

Nurcan Abdullayeva

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)

Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi, II kurs

Xülasə

Güclü rəqabətin olduğu və texnologiyanın sürətlə inkişaf etdiyi qlobal dünya bazarında müəssisələrin bir çoxu heyətin düzgün idarə edilməməsi səbəbindən müflisləşərək iflasa uğrayırlar. Bu səbəbdən, müəssisələr innovasiyaların tətbiqi vasitəsilə rəqabətqabiliyyətliliklərini artırmağa çalışırlar. Məqalənin məqsədi təşkilatın şəxsi heyətinin formalaşmasını təmin edən müasir innovativ texnologiyaların elmi-nəzəri təhlili, heyətin idarə edilməsində innovasiyanın effektivliyinin müəyyən edilməsi, innovativ metodlardan səmərəli istifadə etmək və təkmilləşdirməklə firmaların inkişafını yüksəltmək, daimi rəqabət üstünlüyünə nail olmaq məsələlərini araşdırmaqdır. Məqalədə göstərilir ki, innovativ texnologiyalar heyətin perspektiv formalaşmasında mühüm rol oynayır. Həmçinin, məqalədə müəssisə və təşkilatlarda sözügedən innovasiyanın işlənilib hazırlanması, həyata keçirilməsi və bu istiqamətdə təkliflərin irəli sürülməsi prosesinin əhəmiyyətinin həm tədqiqatçılar, həm də ayrı-ayrı menecerlər tərəfindən fərqli formalarda dərk edildiyi məsələsinə də toxunulmuşdur. Bu istiqamətdə xeyli sayda tədqiqatların aparılmasına baxmayaraq, innovativ heyətin idarə edilməsinin bir çox nəzəri və metodoloji aspektləri tam şəkildə açıqlanmır. Buna görə də, HR-nin innovativ potensialının formalaşması və müəssisədə inkişafı mexanizmini nəzərdən keçirmək vacibdir.

***Açar sözlər:** İnnovasiya, innovativ heyətin idarə edilməsi, insan resursları təcrübələri, rəqəmsal texnologiya, effektiv innovativ inkişaf*

Abstract

In the global market, where there is strong competition and rapid development of technology, many enterprises go bankrupt due to improper management of personnel. For this reason, enterprises try to increase their competitiveness through the application of innovations. The purpose

of the article is to analyze the scientific, and theoretical analysis of modern innovative technologies that ensure the formation of the personnel of the organization, to determine the effectiveness of innovation in personnel management, to improve the development of companies by effectively using and improving innovative methods, and to investigate the issues of achieving permanent competitive advantage. The article shows that innovative technologies play an important role in the perspective formation of the staff. Also, in the article, the issue of the importance of the process of developing, implementing and putting forward proposals in this direction in enterprises and organizations is also touched upon by both researchers and individual managers in different ways. Despite the large number of studies conducted in this direction, many theoretical and methodological aspects of innovative personnel management are not fully explained. Therefore, it is important to consider the mechanism of formation and development of the innovative potential of HR in the enterprise.

Keywords: *Innovation, innovative personnel management, human resource practices, digital technology, effective innovative development*

Giriş

Texnologiyanın sürətli şəkildə inkişaf etdiyi qlobal sistemdə rəqabətlik daha da ön plana çıxır. Buna görə də, innovativ vasitələrdən istifadə vacib hesab edilir. İnnovasiya müasir dünyada bir çox sahədə özünü göstərən bir anlayış olaraq ortaya çıxır. Müasir şirkətlərin uğurunun əsas amili innovasiyadır. Müasir biznesdə bəzi qlobal dəyişikliklər, məsələn, xidmətlərin, biliklərin, yaradıcılığın və rəqəmsallaşmanın artan əhəmiyyəti yeni növ iqtisadiyyat yaradır. İqtisadiyyatın bu yeni növündə innovasiya əhəmiyyət kəsb edir. İnnovativ həllər daha çox səmərəliliyə və rəqabətə gətirib çıxarır, şirkət üçün müsbət reputasiya yaradır və daha yüksək işçi məmnuniyyətinə töhfə verir.

Bir şirkətin yeniliklərə açıq olması və yeni ideyaları qəbul etməsi, müştərilərin təkliflərinə diqqət yetirməsi və iş proseslərini sürətləndirməsi onu müasir bir şirkət halına gətirə bilər. Hər bir sahədə olduğu kimi heyətin idarə edilməsi sahəsi də yenilik tələb edir. Heyətin idarə edilməsi prosesində innovativ texnologiyalardan istifadə səmərəli heyət idarəçiliyinin prioritet sahəsi kimi qəbul edilir. Bu, qanunvericilikdə dəyişikliklərin olması, rəqəmsallaşma və texnologiyanın sürətli inkişafı ilə bağlıdır. Heyət innovativ fikirləri dəstəkləməli, yeni texnologiyalardan istifadə etməli və bunları proseslərində tətbiq etməlidir. Bununla yanaşı, heyət üzvləri arasında yaxşı bir kommunikasiya və əməkdaşlıq mühüm rol oynayır. Bu, yeni ideyaların müzakirə edilməsinə kömək edərək daha effektiv iş prosesləri, yeni məhsul və xidmətlərin yaradılmasına yol açar.

İnnovasiya nədir?

İş dünyası üçün uğurun əsas və vacib amillərindən biri hesab edilən innovasiya haqqında bir çox tədqiqatçılar müxtəlif təriflər vermişlər və son vaxtlar bu istiqamətdə tədqiqatlar intensivləşmişdir. İnnovasiya termini elmi-texniki inkişaf, keyfiyyəti artırmaq və mövcud sistemi daha da təkmilləşdirmək mənasını ifadə edir. Başqa bir ifadə ilə yeni ideyaların, təkliflərin, elmi-texniki inkişaf nəzəriyyələrinin praktiki tətbiq edilməsinin kompleks həyata keçirilməsi prosesidir. OECD və Avropa Komissiyası tərəfindən hazırlanan Oslo Təlimatında innovasiya aşağıdakı kimi izah edilirdi (Soylu A., Öztürk Göl M., 2010: s.3-4):

İnnovasiya yeni və ya əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirilmiş məhsulun(mal və ya xidmətin) və ya prosesin, yeni marketinq metodunun və ya daxili biznes təcrübələrində, iş yerinin təşkilində və ya xarici əlaqələrdə yeni təşkilati metodun tətbiqidir.

Davamlı yenilik və təkmilləşdirmə biznesdə dəyər yaratmaq üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Uğurlu innovasiya idarəetməsi biznes üçün müxtəlif resursların yaradılması, işçilərin sədaqətinin artırılması, proseslərin optimallaşdırılması, müştəri loyallığının yaradılması və mövcud məhsul və ya xidmətlərin təkmilləşdirilməsi baxımından faydalı hesab edilir. İnnovasiyanın əsas məqsədi aşağıdakılardır:

- Məsələnin yeni həlli yolunu tapmaq;
- Təcrübə və elmi-tədqiqat işlərinin aparılması;
- Satışın təşkil edilməsi;
- Bazarda yeni brendlərin yer tutması.

İnnovasiyanın əsas əhəmiyyəti şirkətlərin rəqabət gücünü artırmaq və müştərilərin tələblərini qarşılamaq üçün yeni və fərqli yollar axtarmaqdır. Bu, şirkətlərin yeni və sərfəli yollarla məhsullar və xidmətlər təqdim edərək, iş proseslərində effektivliyi artıraraq qazancını artırmağı hədəfləyir. Mövcud dünyada innovasiya müxtəlif sahələrdəki şirkətlərin həyatını dəyişdirən bir qüvvədir. İnnovativ fikirlər və texnologiyaların tətbiqi ilə bir çox yeni məhsullar yaradılıb və dünya əhalisinin həyatı təsirlənib.

Müəssisələrdə innovasiyaların idarə edilməsi üsulları artımlı, sıçrayışlı və pozucu ola bilər (<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-management>):

- Artımlı: Bu innovasiyalar cari məhsulları, xidmətləri, prosesləri və ya metodları daim təkmilləşdirməklə onların inkişafına kömək edir.
- Sıçrayışlı: Bu innovasiyalar mövcud kateqoriya daxilində məhsul və ya xidmətin səviyyəsini rəqiblərini qabaqlaya biləcək dərəcədə irəliləyişlərdir.

- Dağıdıcı: Bu innovasiyalar həyata keçirildikdən sonra bazar davranışını kökündən dəyişdirə bilən ideyalardır.

Heyətin idarə edilməsində innovasiya

“Human resource” anlayışı ilk dəfə elmdə Amerikalı John Commons tərəfindən 1893-cü ildə özünün “Distribution of Wealth” kitabında işlədilmiş, lakin o, bu termini elmi cəhətdən inkişaf etdirə bilməmişdir. Termin müasir anlamda Amerikalı iqtisadçı-sosioloq Edward Wight Bakkenin məqalələrində yer almışdır(<https://hrclub.az/az/blog/93>).

İnsan resursları anlayışı müəssisənin istehsal və ya xidmət prosesində qarşıya qoyduğu məqsədinə çatması üçün lazım olan resurslardan insanı əhatə edir. Buraya təşkilatda olan bütün işçi qüvvəsi aid edilir. Əsas məqsəd onların potensialından və yaradıcılığından maksimum dərəcədə istifadə edilməsi və eyni zamanda inkişaf etdirməsidir (Əliyev M., Həmidov H. 2013: s.11). İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsası fərdlər arasında olan münasibətlərdən ibarətdir.

1800-cü illərdə sənaye sahəsində baş verən sənaye inqilabından əvvəl istehsal kənd təsərrüfatı və kiçik əl emalatxanaları ilə təmin edilirdi. Həm kənd təsərrüfatı istehsalında, həm də emalatxanalarda istehsalda iştirak edənlərin sayı az idi və onlar ailə üzvlərindən, yaxın ətrafdan seçilirdilər. Buna görə də istehsalda iştirak edən kadrların idarə olunmasına ehtiyac qalmırdı.

XVIII əsrin sonlarında kiçik emalatxanalar öz yerini böyük fabriklərə verdi. Kəndlərdə yaşayan və kənd təsərrüfatı ilə ehtiyaclarını ödəyən insanlar şəhərlərdə tikilmiş iri zavodlara yönəldilmişdi. İstehsalda iştirak edənlərin sayının artırması onların idarə edilməsinə zəmin yaratmışdır. Beləliklə, 1911-ci ildən məhdud sayda kadr idarələri qurulmağa başlamış və işçilərin işəqəbul tarixləri, tutduğu mövqeləri, sağlamlıq məlumatları və digər əsas məlumatlar qeyd edilirdi (Ertuğrul Yeşilkaya. 2017: s.2).

Heyətin idarə edilməsi fəaliyyəti idarəetmənin ən vacib hissəsi hesab olunur, qarşıya qoyulan məqsədə və müəssisənin inkişafına uyğunlaşdırılmış insanlardan ibarət olan müəssisəyə məqsədyönlü təsirdir. Başqa sözlə desək, müəyyən üsullar, prinsiplər, funksiyalar, səlahiyyətlər çərçivəsində müxtəlif işçi kateqoriyası ilə aparılan işlərin məcmusu, sistemidir. Latın dilindən “personalis”-xüsusi, şəxsi mənasını verən heyət müəssisələrin, təşkilatların, idarələrin bütünlükdə şəxsi tərkibi, yaxud bir peşəyə mənsub hissəsidir. Müvəqqəti və daimi, qeyri-ixtisaslı və ixtisaslı işçilər heyət adlanır (Həcəmova Z. 2018: s.1). Bu idarəetmə sosial, iqtisadi, təşkilati, psixoloji və hüquqi məsələləri özündə birləşdirir.

Müəssisələrdə heyətin yeni idarə edilməsi sisteminə keçidin əsas zərurəti, işçilərin təhsil səviyyələrinin artımı ilə əlaqəli idi. Müasir təşkilatlarda işçilər öz vəzifələrini daha yaxşı yerinə yetirir, müasir informasiya texnologiyalarından fəal istifadə edir, əmək fəaliyyətlərində daha yaxşı istiqamətləndirilirlər (Şahkərəmli Ş. 2020: s.1).

Qlobal rəqabətin artması və həmin mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşma heyətin idarə edilməsini daha aktual edir. Bu da bacarıqlara, biliklərə malik işçiləri tələb edir. Yeniliklərə açıq olan HR təşkilatın dəyişikliklərə uyğunlaşması üçün işçilərin müstəqilliyinin və bacarıqlarının artırılmasını qarşısına məqsəd qoyur.

Kadrların idarə edilməsi sahəsində yeniliklər məhsul və texnoloji innovasiyalardan onunla fərqlənir ki, onlar (<https://econom-lib.ru/organizational-personnel-management/4-44/>):

- Adətən daha aşağı birdəfəlik xərclərlə həyata keçirilir;
- Həyata keçirilməzdən əvvəl iqtisadi cəhətdən əsaslandırmaq və ondan sonra qiymətləndirmək daha çətinliklidir;
- Onların yaradıldığı təşkilata xasdır;
- Həyata keçirmə prosesi maddi yeniliklərdən daha nəzərəcarpacaq dərəcədə özünü göstərən dəyişikliyə müqavimətlə ifadə olunan psixoloji amillə çətinləşir.

Heyətin idarə edilməsi şirkətdə əhəmiyyətli olduğu üçün müəssisə və təşkilatların işçiləri ilə iş sahəsində daim təkmilləşdirmə, yenilənmə və yeni yanaşmaların, ideyaların axtarışı prosesi gedir. Heyətin idarə edilməsinə innovativ baxışa əsaslanan müasir yanaşmalar insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji, mədəni, inzibati və digər aspektləri sferalarında olan məsələlərini əhatə edir. Şübhəsiz ki, mövcud yanaşmaların hər biri bütövlükdə onun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin səmərəliliyi məqsədilə heyətin idarə edilməsinin istiqamətlərini təkmilləşdirməyi tələb edir. Bu da öz növbəsində innovativ yanaşmaların daha dərinlən tədqiqatını tələb edir.

Təşkilatda heyətin idarə edilməsində innovativ yanaşmaların tətbiqi, əsasən, aşağıdakılarda təmin edilir:

- heyətin daim təkmilləşməsi və inkişaf etməsi qabiliyyətinə görə təşkilatın səmərəliliyi;
- şirkət və işçi heyəti arasında ikitərəfli qarşılıqlı əlaqə prosesi;
- işçinin təşkilatın məqsədləri ilə razılaşdırılmış məqsədlərini təmin etməklə işçi ilə işəgötürən arasındakı münasibətlərin uzunmüddətli xarakteri;
- işçi heyəti üçün əlverişli iş şəraiti və karyera yüksəlişi imkanı, gələcəkdə lazımi təminat səviyyəsi.

Müəssisələrdə davamçıların hazırlanması heyətin idarə edilməsinin inkişafına təsir göstərir. Davamçılar müəssisələrin strateji məqsədlərinə uyğun seçilmiş, müəssisənin məqsədləri və hədəflərinin reallaşdırılması üçün daim özünün üzərində işləyən, mentorluq, təlim və bunun kimi digər proqramlarda iştirak edərək bacarıq və biliklərini artıran, hər zaman yüksək vəzifə axtaran qruplardır. Davamçıların hazırlanması və inkişafında vacib bacarıqlar vardır ki, bunlara şəxsi keyfiyyət, təşkilati bacarıqlar, qərarvermə, problem həll etmə, liderlik, analitik düşünmə, ünsiyyət və s. aid edilir. Zəruri olan biliklər isə dil biliyi, texniki bilik, nəzəri bilik, təlimlər hesab edilir (Mustafayev T. Əlizadə Z. 2022: s.3).

Cədvəl 1-də heyətin idarə edilməsinin inkişafına təsir edən innovativ metodlar göstərilmişdir (Aktaş B.N. Ülgen B. 2021: s.5):

Cədvəl 1. Heyətin idarə edilməsinin inkişafına təsir edən innovativ metodlar

Təlim	İşçilərə sürətli məlumat ötürülməsi, fərqli perspektivlər və maarifləndirmə
Komanda işi	Məqsəd və iştiraka diqqət yetirin
Təklif Sistemləri	Çox yönlü ünsiyyət, dəyər yaratma və uzaqgörənlik bacarığı
Sosial Fəaliyyətlər	İşçilərin “fərdlər” kimi qiymətləndirilməsi və sosiallaşma
Performans əsasında Əmək haqqı	Motivasiya və karyera planlaması
Yaradıcılıq	İstedadları cəlb etmək və saxlamaq, innovasiya mədəniyyətini mənimsəmək
Gücləndirmə	Peşəkar inkişaf və davamlı təşəbbüsdən istifadə hərəkət
Sosial Məsuliyyət	Sosial həssaslıq/cəmiyyətə hörmət
İş Rotasiyası	Təcrübə, yaradıcılıq və məlumatlılıq

Mənbə: Aktaş B.N. Ülgen B. 2021: s.5

İnnovativ texnologiyalar peşəkar təşəbbüsləri stimullaşdırmaqla, işçinin peşəkar inkişaf və karyera yüksəlişində maraqlarını nəzərə alır, səmərəliliyin artırılmasında, təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsində və rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsində menecerlərin maraqlarını təmin edir.

Lakin bəzi maneələr də var. Mövcud bazar maneələri daha yüksək artım templərinə nail olmaq şanslarını azaldır. Bu, ilk növbədə, heyətin idarə edilməsi sahəsində menecerlərin yetkin olmamasıdır. Bəzi şirkətlər köhnə üsullardan istifadə etməyə davam edir, məsələn, CV-ləri kağız üzərində çap etmək. Digər maneə HR sektoru üçün hərtərəfli strategiyanın həyata keçirilməsi üçün büdcənin olmaması ilə ifadə olunur. Eyni zamanda, HRM məsələlərinin kifayət qədər öyrənilməməsi işçilərin ehtiyaclarının tam ödənilməməsinə gətirib çıxarır ki, bu da onların fəaliyyətinin səmərəliliyini azaldır (S.N.Kaznacheeva, I.B.Bicheva, Zh.V.Smironova, E.A.Chelnokova. 2020: p.1).

İnsan resursları təcrübələri

Artan rəqabət əsrində xüsusilə vurğulanır ki, effektiv HR menecmenti artıq yalnız standart təcrübələr dəsti ilə kifayətlənməməlidir. Rəqabətə davamlı olmaq üçün yeni və təkmilləşdirilmiş HR təcrübələrinin işlənilib hazırlanmasına və tətbiqinə daimi ehtiyac var. Bəzi akademiklər insan resursları təcrübələrini müstəqil səviyyədə araşdırmışlar (Aktaş B.N., Ülgen B. 2021: p.4-5). Agarwala (2003) təşkilatlarda 14 yenilikçi insan resursları təcrübəsini müəyyən etmiş və onları məlumatlılıq, icra və nəticələrin məmnunluğu kimi üç ölçü altında araşdırmışdır.

Sharma və Khera (2019) innovativ təcrübələrin təşkilati öhdəliklərə təsir edən mühüm amil olduğunu vurğuladılar. İnnovativ HR təcrübələrinə istirahət fəaliyyətləri və motivasiya proqramları, məcburi məzuniyyətlər, işçi və ailə sağlamlığı üçün investisiya planları, iş yerində çeviklik, idarəetmə inkişafının fərdi ehtiyaclarla əlaqələndirilməsi, davranışın təkmilləşdirilməsi üzrə təlim proqramları daxildir.

Zheng və başqaları (2009) üçün performans əsaslanan təzminat, faydalar, təlim və inkişaf, performansın qiymətləndirilməsi, qərarların qəbulunda işçilərin iştirakının təşviq edilməsi, həmkarlar ittifaqı ilə əlaqələr və strateji işə qəbul və seçim innovativ HR təcrübələri kimi qəbul edilmişdir.

Agarwalanın (2003) araşdırmasına əsaslanaraq, Pelenk (2016) biznes mədəniyyətini innovativ zəminə gətirəcək və bu araşdırmanın məlumatların yaradılmasına əsaslandığı HRM təcrübələrini müəyyənləşdirdi. O da üç ölçüdə araşdırmışdır: məlumatlılıq, icra və nəticələrin məmnunluğu. Məlumatlılıq müəssisədə təcrübələrin təşviqi və işçilərin gözləntiləri ilə vəzifələr arasında müqayisə prosesidir. İcra icra prosesidir. Nəticələrin qane olması o deməkdir ki, rəhbərlik və işçilər müraciətlər nəticəsində əldə edilən nəticələrdən razıdırlar.

Heyətin idarə edilməsində rəqəmsal texnologiyanın tətbiqi

Heyətin idarə edilməsi transformasiyası bir təşkilat daxilində bütün insan resursları funksiyasını dəyişdirmək və təkmilləşdirmək üçün texnologiya, məlumat və rəqəmsal alətlərdən istifadənin strateji prosesidir. O, işə qəbuldan tutmuş, istedadların idarə edilməsinə, işçilərin cəlb edilməsinə və işçi qüvvəsinin planlaşdırılmasına qədər HR proseslərini sadələşdirmək üçün qabaqcıl proqram təminatının, avtomatlaşdırmanın, analitikanın və süni intellektin qəbulunu əhatə edir (<https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>).

Müasir dövrdə bir çox şirkət mümkün qədər prosesin avtomatlaşdırılmasına diqqət yetirən rəqəmsal HRM texnologiyalarından istifadə edir. Rəqəmsal HRM, HRM funksiyalarını yerinə yetirmək üçün kompüter sistemlərindən, telekommunikasiya şəbəkələrindən və interaktiv elektron mediadan istifadə kimi başa düşülür. Bu, vaxta qənaət edir, xərcləri azaldır və HRM funksiyalarının məhsuldarlığını artırır. Rəqəmsal texnologiya məlumatların toplanması və ötürülməsi, həmçinin

işçilərlə ünsiyyəti sadələşdirib və sürətləndirib. Ən əhəmiyyətli, bu texnologiya HR departamentinin yükünü azaltmaq potensialına malikdir.

HRM texnologiyası üç əsas funksional komponentdən ibarətdir (Guliyeva A. Rzayeva U. Abdulova A. 2020: p.2):

1. Giriş funksiyası - kadrlar haqqında məlumatların insan resursları verilənlər bazasına daxil edilməsi,
2. Emal funksiyası - yeni məlumatların əlavə edilməsi və verilənlər bazasının yenilənməsi,
3. Çıxış funksiyası - nəticədə məlumatın yaradılması.

“Rəqəmsal işçi qüvvəsi” termini yeni rəqəmsal texnologiyaların təsirinə məruz qalan, onların münasibətlərinə, bacarıqlarına və hərəkətlərinə təsir edən bir qrup fərdləri təmsil edir (Zhang J. Chen Z. 2023: p.4). İnternetdən geniş istifadə olunduğu üçün şirkətlərdə işə qəbul prosesi də dəyişdi. Belə ki, internet kəşf edilməmişdən əvvəl istedadların işə götürülməsi əsasən iş elanları və qəzetlər kimi ənənəvi üsullarla aparılırdı. Sonralar isə peşəkar şəbəkə və məşğulluq veb saytlarının vasitəsilə onlayn mühitdə inkişaf etmişdir.

Bir çox dünya şirkətləri artıq öz işlərində rəqəmsal sistemlərdən fəal istifadə edirlər. Lakin, Azərbaycanda əksər HR departamentləri ənənəvi alətlərdən istifadə etməyə davam edir və hələ də rəqəmsal HR-ni öz işlərinə inteqrasiya etməyə hazır deyillər. Bununla belə, Azərbaycanda bu yeniliklərin həyata keçirilməsi sürətinə maneçilik törədən bir sıra obyektiv amillər var. Bunlara qanunvericilik bazasındakı boşluqlar, iqtisadi qeyri-sabitlik, tədqiqat və inkişaf üçün hökumətin daha az maliyyə ayırması, İT sahəsində idarəetmə bacarıqlarının kifayət qədər olmaması, insan resurslarının inkişafı və kompüter avadanlığı, rabitə sahəsində Qərbə nisbətən geri qalmasını daxil etmək olar (Guliyeva A. Rzayeva U. Abdulova A. 2020: p.2).

İnnovativ inkişafın effektivliyi

Bəzi tədqiqatçılar təşkilatın innovativ inkişafının effektivliyini artırmaq üçün innovativ heyət idarəetmə sisteminə ehtiyac olduğunu vurğulayırlar. Bu, aşağıdakı müddəaların nəzərə alınmasını nəzərdə tutur (Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Smirnova Zh.V., Chelnokova E.A., 2020: p.2):

- ✓ Şirkət və işçi heyəti üçün ümumi inkişaf strategiyalarının müəyyən edilməsi, onların qarşılıqlı əlaqəsinin təmin edilməsi;
- ✓ Bölüşdürülmə xərclərinin işçi heyətinə və iqtisadi səviyyəyə təsir səviyyəsini müəyyən etmək üçün qiymətləndirmənin həyata keçirilməsi;
- ✓ Ən uğurlu iş üçün zəruri və kifayət qədər sayda səriştələrin və peşəkar bacarıqların inkişafı.
- ✓ Müəssisədə heyətin formalaşmasının əsas məqsədi işçilərin öz fəaliyyətlərini yerinə yetirərkən uyğunsuzluq halında itkiləri minimuma endirməkdir. Buna görə də, heyətin

formalaşması prosesi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır (Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Smirnova Zh.V., Chelnokova E.A., 2020: p.2):

- ✓ İşçilərin sayının yerinə yetirilən işlərin həcminə və onların ixtisaslarına nisbətini, əmək funksiyalarının mürəkkəbliyi səviyyəsini əks etdirən uyğunluq prinsipi;
- ✓ İşçilərin davamlı gələcək təliminə və peşəkarlığının artırılmasına şərait yaratmağa yönəlmiş fasiləsizlik prinsipi;
- ✓ İş vaxtından maksimum istifadəni müəyyən edən səmərəlilik prinsipi.

Uğurlu innovasiya idarəetməsi üçün, hər şeydən əvvəl, rəhbərlik prosesi qəbul etməli və lazımı resursları ayırmalıdır. Çünki ola bilər ki, işçilər yeni bir prosesi həyata keçirmək istəsin, lakin rəhbərlik bunun üçün kifayət qədər resurs ayırmırsın. Bundan əlavə, rəhbərlik qarşısına real hədəflər qoymalı, prosesi əqləbatan məqsədlər çərçivəsində müəyyən etməlidir. Əgər şirkət çox qısa müddətdə çox böyük məqsədlərə nail olmaq istəyirsə, bu çətin ola bilər. Rəhbərlikdən sonra, yeni bir məhsul və ya proses zamanı işçilərin bu dəyişikliyə uyğunlaşa bilməsi vacibdir. Ona görə də şirkət yenilikləri, dəyişiklikləri ilk qəbul edəcək effektiv işçi qrupu yaradaraq onlarla işə başlamalıdır. Daha sonra həmin qrup digər işçilərə də tədricən təsir edərək onların da prosesi mənimsəməsinə səbəb olacaqdır.

Heyət idarəçiliyində innovativ metodların tətbiqinin müasir vəziyyətini təhlil etmək məqsədilə anket sorğusu keçirilmişdir. Anket sorğusunda 152 nəfər iştirak etmişdir. Sorğudan belə nəticəyə gəlmək mümkündür ki, müəssisələrdə yeniliklərin tətbiqi orta-yüksək olaraq qiymətləndirilir. Respondentlərin cavablarına əsasən deyə bilərik ki, heyətin idarə edilməsində innovativ metodların tətbiqi, xüsusilə, bank sektorunda daha geniş yayılmışdır. Daha çox uğur qazanan banklar siyahısına Kapital bank, Paşa bank və Azərbaycan Beynəlxalq Bankını misal göstərə bilərik. Həmçinin, bu siyahıya Tesla, Google, Apple, Socar, Veysəloğlu, Azərsun, Soliton LTD MMC, Open AI, Microsoft, Amazon, Samsung, Xiaomi və s. kimi dünya və yerli şirkətləri aid edə bilərik.

İlk öncə sorğuda iştirak edənlərin demoqrafik göstəricilərinə nəzər yetirək (Cədvəl 2).

Cədvəl 2. Sorğu iştirakçılarının demoqrafik göstəriciləri

Demoqrafik qruplar	Demoqrafik kateqoriyalar	Tezlik	Faiz
Cins	Qadın	85	55.9%
	Kişi	67	44.1%
Yaş qrupları	<20	3	2%
	20-30	128	84.2%

	31-45	14	9.2%
	46 yaş və üzəri	7	4.6%
Təhsil	Orta ixtisas	11	7.2%
	Ali təhsil	62	40.8%
	Magistratura təhsili	79	52%
	Doktorantura təhsili	0	0%

Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilmiş anket əsasında hazırlanmışdır.

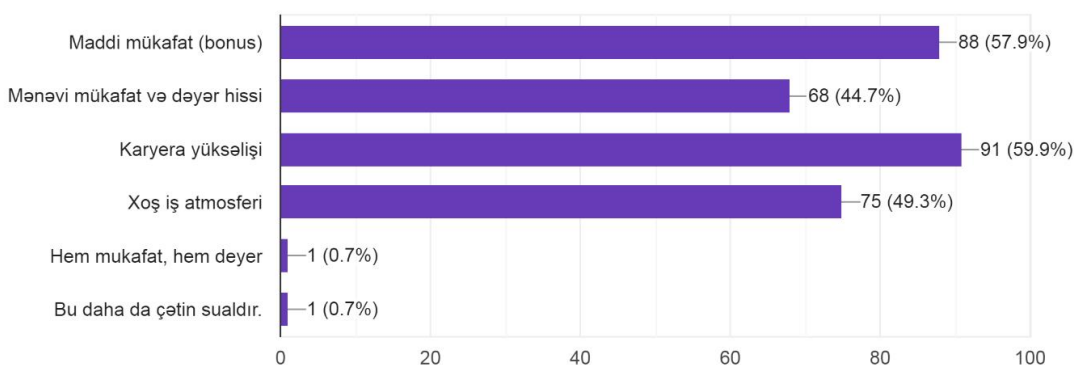
Cədvəldən göründüyü kimi, sorğuda iştirak edən 152 nəfərin 85-i qadın, 67-si kişidir. Bu, 55.9% qadın, 44.1% kişi deməkdir. Yaş kateqoriyasına nəzər salsaq, 3 nəfər 20 yaşdan aşağı, 128 nəfər 20-30 yaş, 14 nəfər 31-45 yaş, 7 nəfər isə 46 yaş və üzəridir. Başqa sözlə, 20 yaşdan aşağı 2%, 20-30 yaş aralığı 84.2%, 31-45 yaş aralığı 9.2%, 46 yaş və üzəri 4.6% təşkil edir. Bu da, o deməkdir ki, sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti gənc çalışanlardır. Sorğuda iştirak edənlərdən 11 nəfər respondent orta ixtisas təhsilli, 62 nəfər respondent ali təhsilli, 79 nəfər respondent magistratura təhsillidir. Bu, 7.2% orta ixtisas təhsilli, 40.8% ali təhsilli, 52% magistratura təhsilli deməkdir. Sorğunun yalnız işləyən insanlar arasında keçirildiyini nəzərə alsaq, belə nəticəyə gələ bilərik ki, müəssisələr ali təhsilə, xüsusilə də, magistratura təhsilinə üstünlük verir və orta ixtisas təhsilinin azlıq təşkil etməsi sevindirici haldır.

“Çalışdığınız müəssisədə motivasiya vasitəsinin nə olduğunu düşünürsünüz?” sualına 59.9% respondent karyera yüksəlişi, 57.9% respondent maddi mükafat (bonus), 49.3% respondent xoş iş atmosferi, 44.7% respondent mənəvi mükafat və dəyər hissi cavabını vermişdir. 1 nəfər respondent həm mükafat, həm dəyər qeyd etmiş, 1 nəfər isə cavab verməkdən imtina etmişdir (Şəkil 1).

Şəkil 1: Şirkətdə motivasiya vasitələri

Şirkətdə motivasiya vasitəsinin nə olduğunu düşünürsünüz?

152 responses



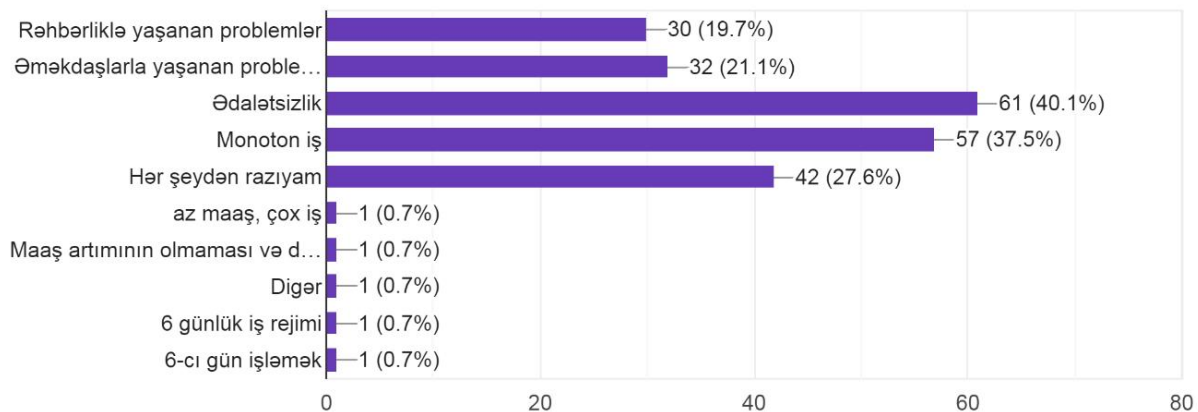
Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilmiş anket əsasında hazırlanmışdır.

Burdan belə nəticəyə gələ bilərik ki, müəssisələr işçilərinə dəyər verir və onların motivasiyasını yüksək saxlamaq üçün bəzi addımlar atır. Motivasiyası yüksək olan işçilər işlərində daha həvəsli olurlar ki, bu da, onların yeni fikirlər irəli sürməsinə, şirkətin isə yeniliklər tətbiq etməsinə və rəqabətqabiliyyətliliklərini artırmasına səbəb olur. Bununla yanaşı, təbii ki, sorğuda respondentləri müəssisədə demotivasiya edən faktorlar da müəyyənləşdirilmişdir (Şəkil 2).

Şəkil 2: Şirkətdə demotivasiya faktorları

Şirkətdə sizi demotivasiya edən nədir?

152 responses



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilmiş anket əsasında hazırlanmışdır.

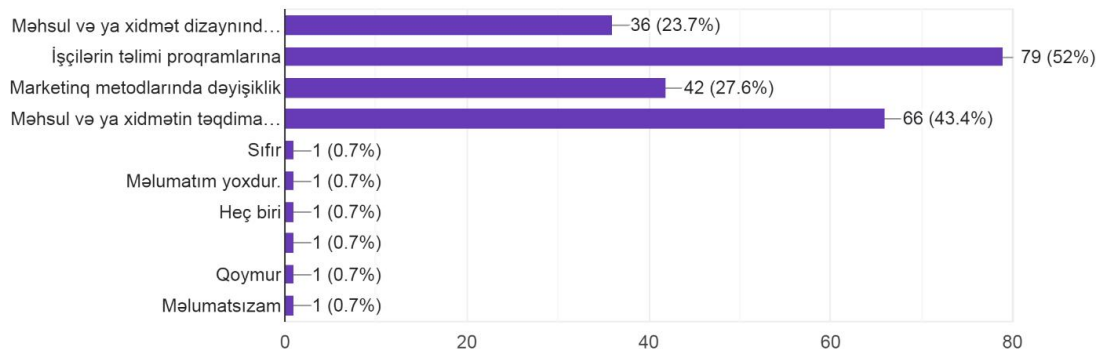
Şəkil 2-dən göründüyü kimi, bir çox müəssisələrdə ədalətsizliyin hökm sürməsi və ayrılıqda işçilər üçün monoton iş olması onları motivasiyadan salır. Həmçinin, 30 nəfərin iş yerində rəhbərliklə problem yaşaması, 32 nəfərin isə əməkdaşlarla problem yaşaması şirkətin yenilikləri axtarır-tapması və tətbiq etməsini azaldır və ya qarşısını alır. 152 nəfər respondentən 42 nəfərin iş yerində bir problem yaşamaması, hər şeydən razı olmasa yaxşı haldır.

Sorğuda digər sual belədir ki, “Şirkətiniz cari və ya gələcək innovasiya məqsədləri üçün hansına sərmayə qoyur?”(Şəkil 3).

Şəkil 3: Şirkətin innovasiya məqsədləri üçün sərmayə qoyduğu istiqamətlər

Şirkətiniz cari və ya gələcək innovasiya məqsədləri üçün hansına sərmayə qoyur?

152 responses



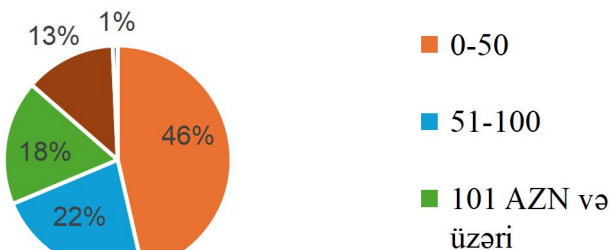
Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilmiş anket əsasında hazırlanmışdır.

Bu sualda böyük əksəriyyət, yəni 52% işçilərin təlimi proqramına cavabını vermişdir. İşçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması üçün onlara təlim keçmək və bu təlimlərə vəsait ayırmaq yaxşı bir haldır. Çünki, şirkətdə yeniliklərin tətbiqi işçilərdən asılıdır. Şirkətdə işçi əsas rol oynayır. Texnologiya inkişaf etsə də, onlar köməkçi rolu oynayır. İnsanlar bu texnologiyayı daim təkmilləşdirərək işlərini daha səmərəli yerinə yetirirlər. Bundan əlavə bəzi müəssisələr məhsul və ya xidmətin istər dizaynı ilə bağlı, istərsə də onun reklamına vəsait sərf edir. Belə ki, 36 nəfər respondent işlədiyi müəssisənin məhsul və ya xidmət dizaynında dəyişikliyə, 66 nəfər respondent məhsul və ya xidmətin təqdimatı üçün reklama, 42 nəfər respondent isə marketinq metodlarında dəyişikliyə sərmayə qoyduğunu qeyd etmişdir. Çox az olsa da, ümumiyyətlə bu istiqamətdə addım atmayan müəssisələr də vardır.

“Şirkətiniz işçilərin təlimi proqramlarına vəsait ayırırsa, bunun hansı hissəsini özünüz qarşılamağa hazırsınız?” sualına (Şəkil 4) 46.7% iştirakçı 0-50 AZN, 22.4% iştirakçı 51-100 AZN, 17.8% iştirakçı 101 AZN və üzəri, 13.1%-i isə qarşılamaq istəmədiyini bildirmişdir. Qarşılamaq istəməyən iştirakçıların faizinin aşağı olması müsbət haldır.

Şəkil 4: İşçilərin şirkətdə təlim proqramlarına ayıracağı vəsait

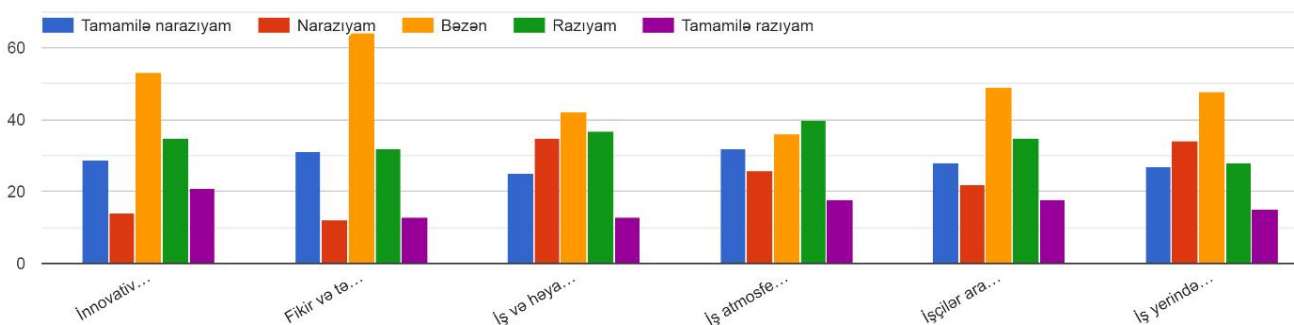
Şirkətiniz işçilərin təlimi proqramlarına vəsait ayırırsa, bunun hansı hissəsini özünüz qarşılamağa hazırsınız?



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilmiş anket əsasında hazırlanmışdır.

İşçilərin özlərinin də onların təlimi proqramlarına vəsait ayırmaq istəməklərini bilik və bacarıqlarının artırılaraq təkmilləşdirilməsinə daha çox zəmin yaradır. Təbii ki, şirkətlər də işçinin rəqabətli bazarda daim dəyişikliklərə uyğunlaşması üçün onları daha yaxşı təlimlərə yönləndirməli, işçinin özünüinkişaf proqramlarında iştirakına şərait yaratmalıdır. Çünki şirkətlər bilməlidir ki, onların inkişafı, uğuru işçidən asılıdır. Belə olan halda, işçiyə dəyər verən şirkətlər digərlərindən daha üst pilləyə çıxır və innovativ metodları daha tez və daha mükəmməl şəkildə tətbiq edərək rəqabətdə üstünlüyü ələ alır.

Şəkil 5: Likert formatlı sual



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilmiş anket əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 5-ə diqqət yetirsək, görürük ki, hər bir sualda əksəriyyət “bəzən” cavabını seçmişdir. Bu, əslində orta qiymətləndirilir. Belə ki, “Şirkət innovativ prosesləri dəstəkləyir.” sualında bu cavab 53 nəfər təşkil edir ki, bu, 34.9% deməkdir. Bundan əlavə, “razıyam” cavabını seçənlərin “narazıyam” seçənlərdən daha çox olması yüksək qiymətləndirilir. “Bəzən” cavabını seçənlər “Şirkət fikir və təkliflərimi qəbul edir və nəzərə alır.” sualında 64 nəfər, “Şirkət iş və həyat balansımı qoruyur.” sualında 42 nəfər, “Şirkət iş atmosferinin yaxşılaşdırılması üçün yeniliklər tətbiq edir.” sualında 36 nəfər, “Şirkət işçilər arasındakı ünsiyyətin inkişafı üçün tədbirlər görür.” sualında 49 nəfər, “Şirkət iş yerində stressin azaldılması və ya qarşısının alınması istiqamətində tədbirlər görür.” sualında 48 nəfər təşkil edir. “Razıyam” və ya “Tam razıyam” seçənlərin də üstünlük təşkil etməsi o deməkdir ki, şirkət işçiyə dəyər verir. Şirkətin işçiyə dəyər verməsi işçidə özgüvən yaradır ki, bununla da işçi şirkətə daha sadıq olur, həmçinin bazarda baş verən dəyişikliklərə daha tez uyğunlaşır və yenilikləri, rəqəmsal texnologiyanı daha tez qəbul edir.

HR bir neçə yolla innovasiya performansına töhfə verə bilər. Birincisi, düzgün bacarıq və təcrübəyə malik işçilərin seçilməsi və işə götürülməsi ilə təşkilatlar yeni ideyalar və həllər yarada bilən müxtəlif istedadlı işçi qüvvəsi yarada bilirlər. İkincisi, təlim və inkişaf imkanlarını təmin etməklə HR işçilərə innovasiya və dəyər yaratmaq üçün lazım olan bacarıq və bilikləri əldə etməyə kömək edə bilər. Üçüncüsü, əməkdaşlıq və komanda işi mədəniyyətini inkişaf etdirməklə HR işçiləri öz ideyalarını bölüşməyə və mürəkkəb problemləri həll etmək üçün birlikdə işləməyə təşviq

edə bilər. Nəhayət, yenilik və yaradıcılığı mükafatlandıran performans idarəetmə sistemlərini tətbiq etməklə HR işçiləri təşkilatın innovasiya performansına töhfə verməyə həvəsləndirə bilər. Yenilikçi HR təcrübələrini və yanaşmalarını mənimsəməklə, təşkilatlar bugünkü sürətlə dəyişən biznes mühitində yeni ideyalar yarada, dəyər yaratmağa və rəqəbat üstünlüyünü qorumağa qadir olan işçi qüvvəsi yarada bilər (Aslam M. və b. 2023: p.2-3).

Heyətin idarə olunması sisteminin inkişafı effektivliyinin ölçülməsinin və qiymətləndirilməsinin verdiyi imkanlara nəzər salaq:

- Kadr idarəçiliyi sisteminin tətbiqində yaranmış problemlərin diaqnostikasının vaxtında aparılması və aradan qaldırmaq üçün bu sistemin mövcud olan vəziyyətinə təsir etmək;
- Sistemdə hər hansı dəyişikliklərlə əlaqədar operativ qərarların qəbulu və onların kadr idarəçiliyinin parametrlərinə təsirinin proqnozlaşdırılması;
- Kadrlar xidmətinin işini daha da təkmilləşdirilmək üçün planlaşdırmanın həyata keçirilməsi.

Təşkilatda heyət idarəçiliyi siyasətinin effektivliyinin artması və azalması səbəblərini müəyyənləşdirmək üçün ona təsir edən müxtəlif amillərə nəzər salmaq məqsəduyğundur:

- Əmək bazarında vəziyyət (demoqrafik amillər, təhsil siyasəti, həmkarlar ittifaqı ilə əlaqə);
- İqtisadi tərəqqi tendensiyaları;
- Elmi-texniki inkişaf (kadr hazırlığı imkanlarına və ehtiyaclarına təsir edən işin məzmunu və xarakteri);
- İşçilərin iştirak etdiyi peşə və ictimai birliklər;
- Normativ-hüquqi baza (əmək qanunvericiliyi, sosial təminat, məşğulluq);
- İşçilərin fəaliyyət səmərəliliyinin artırılması;
- İş vaxtının optimallaşdırılması;
- Yüksək səviyyədə komandalara təşkil;
- Fəaliyyətə innovativ yanaşma təmin etmək;
- Dağıdıcı münasibətin azaldılması, təşkilatda mühitin stressə dözümlülüyünün artırılması;
- İşçilərin müəssisə fəaliyyəti haqqında məlumatlılıq səviyyəsinin artırılması;
- Kadr sadiqliyinin yaradılması.

Bu amilləri daxili və xarici olmaqla 2 yerə bölmək olar. Daxili mühit amillərinə əmək məhsuldarlığının artırılmasını, psixoloji iqlimin yaxşılaşdırılmasını, məhsul və xidmətlər keyfiyyətinin artırılmasını, bazar payının artırılmasını, yeni məhsulun buraxılışının mənimsənilməsinə, xarici mühit amillərinə isə mənfəətin artmasını, faiz dərəcəsinin azalmasını, xammal qiymətində nisbi azalmanı, rəqiblərin vəziyyətinin dayanıqlığını aid edə bilərik (Şahkəramli Ş. 2020: s.29-30).

Cədvəl 3: Kadr siyasətinə təsir edən amillər

Amillər	Parametrlər
Təşkilat strategiyası	İnnovativ strategiya, Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması strategiyası, Xərclərin azaldılması strategiyası, Yeni texnologiyaların tətbiqi strategiyası, İstehlakçılara qulluq strategiyası
Təşkilatın həyat dövrü	Formalaşma mərhələsi, Artım mərhələsi, Yetkinlik mərhələsi, Böhran mərhələsi
Təşkilatın ölçüsü	Kiçik, Orta, Böyük
İdarəetmə tərzı	Avtoritar, Demokratik, Liberal, Mərkəzləşdirmə, Mərkəzsizləşdirmə
Tətbiq olunan texnologiya səviyyəsi	Müasir, Ənənəvi
Müəssisənin məqsədləri	Sürətli qazanc əldə etmək, Təşkilatın tədricən inkişafı
Kadrlarla münasibətin növü	İstehlakçı, İştirakçı
Təşkilatın mədəniyyəti	Liderlik üslubu, Qərar qəbulətmə prosesi, İnsanlara münasibət, Nəzarət qaydası, İdarəetmə xərcləri

Mənbə: Şahkərəmli Ş. 2020: s.30

Heyətin idarə edilməsində innovasiyanı təkmilləşdirmək daimi öyrənmə və uyğunlaşma tələb edən davamlı bir prosesdir. Təşkilat insan inkişafı vasitəsilə innovasiyaya təkan verən dəstəkləyici amillər olmadan uğurlu ola bilməz.

1. Təşkilatda rəhbərlərdən tutmuş bütün səviyyələrdəki işçilərə, xüsusən də dünya dinamikası ilə ayaqlaşmaq üçün insan resursları strategiyalarının tənzimlənməsində mühüm rol oynayan insan resursları departamentinin yenilikçi baxışı.
2. Təşkilat strukturunu məhsul və xidmət inkişafını vurğulayan, mümkün qədər tez işləyən və innovativ mədəniyyəti inkişaf etdirən Çevikliyin əsas konsepsiyasına uyğun olaraq tənzimləmək.
3. Təşkilat üçün uyğun olan HR işini asanlaşdırmaq üçün texnologiyanın ağıllı şəkildə istifadəsinə paralel olaraq innovasiyalarda yeni insan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları.
4. Bilik mübadiləsi, daxili və xarici komandalar arasında şəbəkə kimi əlaqə yaratmaq, xaricdən yeni perspektivləri qəbul etməklə, sonda innovasiya təşkilatını formalaşdırmaq üçün daxili ideyaları qarışdırmaqla güclü öyrənmə təşkilatının təməli qoymaq.

Nəticə

Beləliklə, məqalədə heyətin idarə edilməsində innovasiyaların effektivliyinin müəyyən edilməsi, qiymətləndirilməsinə müasir yanaşmalar nəzərdən keçirilmişdir. Təcrübədə təşkilatlar insan resurslarının idarə edilməsində innovasiyaların effektivliyini qiymətləndirməkdə çətinliklərlə üzləşirlər. Mövcud metodlar innovasiya və onun son nəticəsi arasında səbəb-nəticə əlaqələrinin əldə edilməsi baxımından səmərəsiz kimi qəbul edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsində yeniliyin şirkətin fəaliyyətinə təsirini aydın əks etdirən və ya təşkilatın bu cür yenilik nəticəsində məqsədlərinə nə dərəcədə nail olduğunu aydın şəkildə əks etdirən göstəricilərdən istifadə etmək lazımdır.

İnnovativ texnologiyalar peşəkar təşəbbüsləri stimullaşdırmaqla işçinin peşəkar inkişaf və karyera yüksəlişində maraqlarını tam şəkildə nəzərə alır. Onlar işin səmərəliliyinin artırılmasında, təşkilat tərəfindən zəruri rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsində və bazarda rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsində mühüm rol oynayırlar.

Fikrimcə, perspektivli istiqamət gələcək menecerlərin hazırlanmasında innovativ texnologiyalardan istifadə edilməsidir. Peşə hazırlığının məzmununa müasir innovativ texnologiyaların praktiki məsələləri üzrə xüsusi kurslar və treninqlər daxil edilməlidir. Bu, gələcək mütəxəssislərə məqsəd qoymaq, layihələndirmək, idarə etmək, ünsiyyət qurmaq, düşünmək, dəyişikliklərə hazır olmaq, qabaqcadan düşünmək və vəziyyətin inkişafını, onun mümkün nəticələrini qabaqcadan görmək bacarığını formalaşdırmaq imkanı verəcəkdir.

Aparılan tədqiqatdan və keçirilmiş sorğuya respondentlərin verdiyi cavablara əsasən, bu nəticəyə gəlmək mümkündür ki, Azərbaycanda müəssisələr innovativ prosesləri bəzən dəstəkləyir və işçilərin fikir təkliflərini nəzərə alaraq, onlar üçün yaxşı iş atmosferinin yaradılması, işçilər arasında ünsiyyətin yaxşılaşdırılması və iş mühitində stressin azaldılması üçün addımlar atır. Bu da, işçi motivasiyasının artmasında və şirkətin rəqabətdə üstünlüyü ələ almasında mühüm rol oynayır.

HRM təcrübələri, siyasətləri və innovasiyalar arasında yaxşı qurulmuş əlaqə ilə yanaşı, HRM innovasiyası təşkilati innovasiya üçün vacibdir. Öz HR-lərini xarici və daxili uyğunluq yaratmaq üçün tənzimləyə bilən təşkilatlar yeni nəticələr əldə etmək qabiliyyətinə malik olacaqlar.

Araşdırmadan əsas tövsiyələr olaraq aşağıdakıları göstərə bilərik:

1. Heyətin idarə edilməsində tədricən internet platformalarına keçid, analitika, sosial və mobillik yanaşmasına əsaslanan rəqəmsallaşma;
2. HRM-nin bütün mərhələlərində- işə qəbul, mükafatlandırma, adaptasiya, inkişaf, işdən azad və s. rəqəmsal texnologiyalardan istifadə;
3. Lazım olan məlumatlara sərbəst çıxış, sosial öyrənmə və sıx əməkdaşlıq ilə işçilərin həyatı boyunca lazımi təcrübənin təmini;

4. İşçilərin inkişafını izləməyə, onları mükafatlandırmağa və uğur qazanmaq üçün lazımi alətlərlə təmin etməyə yönəlik bir texnologiya, vahid HR idarəetmə platformalarına keçid.
5. Müəssisədə təcrübənin və rəqəmsal strategiyaların paylaşılması;
6. Nəticələrə və həll yollarına real vaxtda çıxış imkanına diqqət yetirilməsi.

Ədəbiyyat

1. Aktaş B.N., Ülgen B. “Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolian Journal of Economics and Business*, 2021, Vol.5, p.49-73.
2. Aslam M. və b. “Impact of Innovation-Oriented Human Resource on Small and Medium Enterprises’ Performance”, *Sustainability*, 2023, 15, p.1-23.
3. Bazarov T.Y., Yeremin B.L. (2012), “Heyətin idarə edilməsi”, Bakı, “İqtisad Universiteti”, 508 səh.
4. Dildorakhon T. “Innovative approaches in human resource management of the modern company”, *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 2020, Vol.6, p.195-200.
5. Dinçer M., Süleymanov E., Heydərova A. “İnnovasiya menecmenti və Azərbaycanda tətbiqinin səmərəliliyi”, *Caucasus and Central Asia in Globalization Process IV International Congress*, 2014, 13 səh.
6. Guliyeva A., Rzayeva U., Abdulova A. “Impact of information technologies on HR Effectiveness: A case of Azerbaijan”, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 2020, Vol.11, №2, p.81-89.
7. Həcəmova Z. “Heyətin idarə edilməsinin əsas konsepsiyaları və funksiyaları”, *Elmi əsərlər*, 2018, №1(30), s.124-131.
8. Həmidov H., Əliyev M. (2013), “Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı, “İqtisad Universiteti”, 532 səh.
9. Hüseynzadə N. “İnsan Resurslarının səmərəli idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi metodları”, *Hüquq və idarəetmə, AUDİT* 2022, 4 (38), səh.139-146.
10. Kaznacheeva S.N., Bicheva I.B., Smirnova Zh.V., Chelnokova E.A. “Innovative Technologies of Human Resource Management”, *International Conference on Economics-Management and Technologies*, 2020, Vol.139, p.560-565.
11. Lazarova T. “Innovations in human resources management”, *Journal of International Scientific Publications*, 2019, Vol.13, p.215-223.

12. Mustafayev T., Əlizadə Z. “Müəssisələrdə insan resurslarının inkişafında davamçıların hazırlanması mexanizminin yaradılması”, Journal of Baku Engineering University-Economics and Administration, 2022, Vol.6, №2, s.107-113.
13. Pelenk S.E. “İnovatif (yenilikçi) insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2020, s.237-261.
14. Şahkərəmli Ş., “Kadr siyasəti müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyi amili kimi”, Kooperasiya, 2020, №4(59), s.25-34.
15. Soylyu A., Meryem G.M. “Yönetim inovasyonu”, Sosyo ekonomi, 2010-1, p.113-130.
16. Zhang J., Chen Z. “Exploring Human Resources Management digital transformation in the Digital age”, Journal of the Knowledge Economy, 2023.
17. <https://hrclub.az/az/blog/93>
18. <https://www.ilimvemedeniyyet.com/kamu-personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis.html>
19. <https://econom-lib.ru/organizational-personnel-management/4-44/>
20. <https://www.albertsolino.com/blog/inovasyon-nedir/>
21. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-management>
22. <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>