

Leyla Çingiz qızı MURADOVA

Milli Müdafiə Universitetinin magistrantı, Bakı, Azərbaycan

E-mail: namazovaleyla1721@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-2371-6050

TƏŞKİLAT MƏDƏNİYYƏTİNİN İNSAN RESURSLARI İDARƏÇİLİYİNƏ TƏSİRİ

Xülasə

Məqalədə təşkilat mədəniyyətinin insan resursları idarəçiliyinə təsiri kompleks şəkildə təhlil edilmişdir. Tədqiqat göstərir ki, təşkilat mədəniyyəti işçilərin davranışlarını, dəyərlər sistemini və iş mühitini formalaşdıran əsas daxili amillərdən biridir və insan resursları idarəçiliyinin bütün funksional sahələrinə birbaşa təsir göstərir. İşə qəbul, təlim və inkişaf, performansın qiymətləndirilməsi, motivasiya və liderlik üslubu kimi İRİ prosesləri təşkilat mədəniyyətinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq fərqli şəkildə formalaşır. Eyni zamanda, insan resursları idarəçiliyi də təşkilat mədəniyyətinin inkişafında mühüm rol oynayır. Effektiv İRİ sistemi işçilər arasında sağlam iş mühitinin yaradılmasına, əməkdaşlıq və loyallığın güclənməsinə, eləcə də innovativ düşüncə tərzinin formalaşmasına şərait yaradır. Araşdırma nəticəsində belə qənaətə gəlinir ki, təşkilat mədəniyyəti və insan resursları idarəçiliyi qarşılıqlı şəkildə bir-birini gücləndirən sistemlərdir və onların harmonik fəaliyyəti təşkilatın ümumi səmərəliliyini və rəqabət qabiliyyətini artırır.

Açar sözlər: təşkilat mədəniyyəti, insan resursları idarəçiliyi, motivasiya, liderlik, təşkilati davranış.

UOT: 005.32; 005.96; 316.7

JEL: M14, M12, D23

DOI: <https://doi.org/10.54414/FVIX5704>

Giriş

Müasir idarəetmə sistemlərində təşkilatların uğuru yalnız maddi, maliyyə və texniki resursların mövcudluğu ilə izah edilmir, əksinə, insan amilinin səmərəli şəkildə idarə olunması və onun potensialından düzgün istifadə edilməsi əsas həlledici faktor kimi qəbul edilir. Qloballaşma proseslərinin sürətlənməsi, rəqəmsallaşmanın genişlənməsi, süni intellekt və avtomatlaşdırma texnologiyalarının inkişafı, həmçinin qlobal rəqabətin kəskinləşməsi təşkilatları daha çevik, innovativ və insan yönümlü idarəetmə modellərinə keçməyə məcbur edir. Bu şəraitdə təşkilatların dayanıqlı inkişafı təkcə texnoloji üstünlüklərlə deyil, eyni zamanda insan kapitalının keyfiyyəti, onun inkişaf səviyyəsi və təşkilat daxilində formalaşdırılan mədəni mühitlə birbaşa əlaqədardır. Təşkilat mədəniyyəti və insan resursları idarəçiliyi (İRİ) bu baxımdan müasir idarəetmə nəzəriyyəsinin ən mühüm və bir-biri ilə sıx əlaqəli iki fundamental dayağı kimi çıxış edir. Onların qarşılıqlı təsiri

təşkilatlarda strateji məqsədlərin daha səmərəli həyata keçirilməsinə, daxili koordinasiyanın gücləndirilməsinə və uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünün formalaşdırılmasına imkan yaradır. Eyni zamanda bu iki amilin düzgün inteqrasiyası təşkilatlarda innovasiya potensialını artırır, dəyişikliklərə adaptasiya qabiliyyətini gücləndirir və ümumi idarəetmə effektivliyini yüksəldir.

Təşkilat mədəniyyəti təşkilat daxilində formalaşan dəyərlər sistemi, davranış normaları, etik prinsiplər, inanclar, simvollar və sosial ənənələrin kompleks məcmusunu ifadə edir. O, formal qaydalarla yanaşı, işçilərin gündəlik davranışlarını istiqamətləndirən, lakin çox vaxt yazılmamış formada mövcud olan güclü sosial mexanizm kimi çıxış edir. Təşkilat mədəniyyəti işçilərin qərarvermə proseslərinə yanaşmasını, riskə münasibətini, kommunikasiya üslubunu və əməkdaşlıq davranışlarını birbaşa və dolaylı şəkildə formalaşdırır. Güclü təşkilat mədəniyyəti

əməkdaşlar arasında qarşılıqlı etimadın formalaşmasına, komanda ruhunun güclənməsinə, təşkilati məqsədlərin daha aydın qəbul edilməsinə və ümumi performansın yüksəlməsinə şərait yaradır. Belə mühitlərdə işçilər özlərini təşkilatın ayrılmaz hissəsi kimi qəbul edir, bu isə həm motivasiyanın, həm də təşkilata bağlılığın artmasına səbəb olur. Eyni zamanda, təşkilat mədəniyyəti dəyişikliklərin idarə olunmasında da mühüm rol oynayır, çünki güclü mədəniyyətə malik təşkilatlar yeni şəraitə daha tez uyğunlaşa bilir və transformasiya proseslərini daha az müqavimətlə həyata keçirir.

İnsan resursları idarəçiliyi isə təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olunması üçün insan kapitalının planlaşdırılması, cəlb edilməsi, seçilməsi, inkişaf etdirilməsi, motivasiyası, qiymətləndirilməsi və saxlanması kimi kompleks funksiyaları əhatə edən sistemli idarəetmə sahəsidir. Müasir dövrdə İRİ artıq yalnız inzibati və əməliyyat funksiyalarını yerinə yetirən sahə deyil, eyni zamanda təşkilatın uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünü formalaşdıran strateji idarəetmə istiqamətinə çevrilmişdir. Effektiv İRİ sistemi işçilərin fərdi potensialının üzə çıxarılmasına, onların peşəkar bacarıqlarının inkişafına, motivasiya səviyyəsinin yüksəldilməsinə və yüksək performanslı iş mühitinin yaradılmasına xidmət edir. Bundan əlavə, İRİ təşkilat daxilində ədalətli qiymətləndirmə sistemlərinin qurulması, karyera inkişaf imkanlarının genişləndirilməsi və əməkdaşların təşkilata bağlılığının gücləndirilməsi baxımından da mühüm rol oynayır. Bu proseslər təşkilatın insan kapitalını daha səmərəli istifadə etməsinə və strateji məqsədlərə daha tez çatmasına imkan yaradır.

Bu iki anlayış – təşkilat mədəniyyəti və insan resursları idarəçiliyi – arasında qarşılıqlı və dinamik əlaqə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, təşkilat mədəniyyəti İRİ siyasətlərinin formalaşmasında və tətbiqində əsas daxili mühit amili kimi çıxış edir, yəni hansı idarəetmə üslubunun seçiləcəyi, motivasiya mexanizmlərinin necə qurulacağı və əməkdaşlarla münasibətlərin hansı prinsiplərə əsaslanacağı məhz mədəniyyət tərəfindən müəyyən olunur. Digər tərəfdən, effektiv insan resursları idarəçiliyi də təşkilat mədəniyyətinin

inkişafına, möhkəmlənməsinə və zamanla transformasiyasına birbaşa təsir göstərir, çünki düzgün kadr seçimi, təlim və inkişaf proqramları, ədalətli qiymətləndirmə və motivasiya sistemləri təşkilat daxilində müəyyən dəyərlərin formalaşmasını sürətləndirir. Nəticə etibarilə, bu qarşılıqlı təsir təşkilatın ümumi performansını, işçi məmnuniyyətini, təşkilati loyallığı və strateji dayanıqlığını müəyyən edən əsas determinantlardan biri kimi çıxış edir və müasir idarəetmə sistemlərində uğurun əsas şərtlərindən biri hesab olunur.

Əsas hissə

Müasir idarəetmə nəzəriyyələrində təşkilatların effektivliyi yalnız texniki, maliyyə və texnoloji resursların mövcudluğu ilə izah edilmir, əksinə, insan amilinin düzgün idarə olunması və onun potensialından səmərəli istifadə edilməsi əsas strateji faktor kimi qəbul edilir. Qloballaşma proseslərinin sürətlənməsi, rəqabətin kəskinləşməsi, rəqəmsal transformasiya və innovasiya yönümlü iqtisadiyyatın formalaşması təşkilatları insan kapitalına daha çox diqqət yetirməyə məcbur edir. Bu şəraitdə təşkilatların davamlı inkişafı əməkdaşların bilik, bacarıq, kompetensiya və yaradıcı potensialından birbaşa asılı vəziyyətə gəlmişdir. Təşkilat mədəniyyəti və insan resursları idarəçiliyi (İRİ) bu kontekstdə bir-biri ilə sıx bağlı olan, qarşılıqlı təsir göstərən və bir-birini tamamlayan iki əsas sistem kimi çıxış edir [2, s.99]. Təşkilat mədəniyyəti əməkdaşların davranışlarını, işə münasibətini, motivasiya səviyyəsini və ümumi iş mühitini formalaşdırdığı halda, insan resursları idarəçiliyi həmin mühit daxilində insan kapitalının planlı, məqsədyönlü və ölçülə bilən şəkildə idarə olunmasını təmin edir. Bu iki sistemin harmonik şəkildə fəaliyyət göstərməsi təşkilatlarda sinerji effekti yaradır, yəni təkcə ayrı-ayrı proseslərin deyil, bütövlükdə təşkilati sistemin effektivliyini artırır. Nəticə etibarilə, güclü təşkilat mədəniyyəti ilə dəstəklənən effektiv İRİ sistemi məhsuldarlığın yüksəlməsinə, işçi məmnunluğunun artmasına, kadr axınının azalmasına və uzunmüddətli təşkilati sabitliyin formalaşmasına şərait yaradır.



Təşkilat mədəniyyəti təşkilat daxilində formalaşan və əməkdaşların gündəlik davranışlarını istiqamətləndirən dəyərlər, normalar, inanclar, simvollar və davranış modelləri sistemidir. O, çox zaman yazılmamış “görünməz qaydalar” kimi çıxış edərək iş mühitində hansı davranışların qəbul edilən, hansılarının isə qeyri-uyğun olduğunu müəyyənləşdirir və beləliklə, təşkilat daxilində davranış standartlarını formalaşdırır. Güclü təşkilat mədəniyyəti əməkdaşların təşkilata bağlılığını artırır, ümumi məqsədlər ətrafında birləşməni təmin edir, daxili koordinasiyanı gücləndirir və əməkdaşlıq mühitini daha dayanıqlı edir. Edqar Şeyn təşkilat mədəniyyətini üç əsas səviyyədə izah edir: artefaktlar (görünən strukturlar, rituallar, simvollar və davranış nümunələri), bəyan edilmiş dəyərlər (strategiyalar, məqsədlər və təşkilatın rəsmi prinsipləri) və əsas fundamental inanclar (şüuraltı qəbul edilmiş və dəyişməsi ən çətin olan dəyərlər sistemi) [8, s.60]. Onun yanaşmasına görə, təşkilat mədəniyyəti yalnız formal qaydalar toplusu deyil, eyni zamanda təşkilatın psixoloji, sosial və davranış əsaslarını formalaşdıran kompleks və çoxqatlı sistemdir. Bu baxımdan mədəniyyət təşkilatın “görünməyən idarəetmə mexanizmi” kimi çıxış edir və bütün idarəetmə proseslərinə dolayı yolla təsir göstərir. Digər tərəfdən, Hofstede mədəniyyətin təşkilati davranışlara təsirini daha geniş və müqayisəli kontekstdə təhlil edərək göstərir ki, milli və təşkilati mədəniyyət fərqləri idarəetmə üslubuna, kommunikasiya formalarına, qərarvermə proseslərinə və əmək münasibətlərinin strukturuna ciddi şəkildə təsir göstərir [6, s.120]. Onun tədqiqatları xüsusilə fərqli mədəniyyət mühitlərində fəaliyyət göstərən beynəlxalq təşkilatların İRİ siyasətlərini necə uyğunlaşdırdığını izah etmək baxımından mühüm nəzəri və praktiki əhəmiyyət daşıyır və göstərir ki, effektiv idarəetmə universal deyil, kontekstə uyğunlaşdırılmış yanaşma tələb edir.

Təşkilat mədəniyyətinin əsas komponentləri aşağıdakılardır: ortağ dəyərlər və inanclar, davranış normaları, liderlik və idarəetmə üslubu, kommunikasiya formaları, təşkilati ənənələr və simvollar. Bu komponentlər birlikdə təşkilatın daxili “kimliyini” formalaşdıraraq onun həm daxili fəaliyyətinə,

həm də xarici imicinə ciddi təsir göstərir [4, s.3]. Başqa sözlə, təşkilat mədəniyyəti yalnız formal qaydalar sistemi deyil, eyni zamanda əməkdaşların gündəlik davranışlarını istiqamətləndirən sosial-psixoloji mühitdir. Güclü təşkilat mədəniyyəti işçilər arasında qarşılıqlı etimadı gücləndirir, əməkdaşlıq və komanda ruhunu inkişaf etdirir, təşkilata sadıqlıq hissinə artırır. Belə mühitdə işçilər özlərini təşkilatın bir hissəsi kimi qəbul edir və ümumi məqsədlərə daha yüksək motivasiya ilə yönəliirlər [3, s.90]. Əksinə, zəif təşkilat mədəniyyəti isə qeyri-müəyyənlik yaradır, qərarvermə proseslərini çətinləşdirir, işçilər arasında etibarın azalmasına və konfliktlərin artmasına səbəb olur ki, bu da ümumi məhsuldarlığa mənfi təsir göstərir.

İnsan resursları idarəçiliyi təşkilatın strateji məqsədlərinə çatması üçün insan kapitalının planlaşdırılması, inkişafı, motivasiyası və qiymətləndirilməsi proseslərini əhatə edən kompleks idarəetmə sistemidir. Müasir yanaşmalara görə, insan resursları artıq yalnız operativ kadr işləri ilə məhdudlaşmır, əksinə təşkilatın rəqabət üstünlüyünü təmin edən strateji resursa çevrilmişdir. Armstrong və Taylor qeyd edirlər ki, İRİ müasir dövrdə təşkilatın uzunmüddətli uğurunu müəyyən edən əsas idarəetmə funksiyalarından biri kimi çıxış edir və onun rolu getdikcə daha da stratejiləşir [1, s.65]. İRİ-nin əsas funksiyalarına işçi qüvvəsinin planlaşdırılması və seçimi, işçilərin təlim və inkişafı, performansın qiymətləndirilməsi, motivasiya və əmək haqqı sistemlərinin idarə olunması, eləcə də əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi daxildir. Bu funksiyalar bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərərək təşkilatda insan resurslarının daha səmərəli istifadəsini təmin edir və ümumi təşkilati məqsədlərə çatmağa xidmət edir. Aşağıdakı cədvəl 1-də təşkilat mədəniyyətinin İRİ funksiyalarına təsiri ümumiləşdirilmişdir.

Cədvəl 1 təşkilat mədəniyyətinin insan resursları idarəçiliyinin (İRİ) əsas funksiyalarına göstərdiyi təsiri ümumiləşdirilmiş formada əks etdirir. Burada xüsusilə vurğulanır ki, işə qəbul və seçim prosesində mədəni uyğunluq əsas meyarlardan birinə çevrilir. Edqar Şeyn qeyd edir ki, təşkilat

mədəniyyəti işçilərin davranışlarını yönləndirən əsas “görünməz sistem”dir və bu səbəbdən namizədin təşkilat dəyərlərinə uyğunluğu onun uzunmüddətli uğurunda həlledici rol oynayır [8, s.60]. Bu yanaşma işçinin təşkilata daha sürətli integrasiyasına, sabit əmək münasibətlərinin formalaşmasına

və kadr axınının azalmasına şərait yaradır. Eyni zamanda, təlim və inkişaf sahəsində də təşkilat mədəniyyəti mühüm rol oynayır; öyrənməyə açıq və innovativ mədəniyyətlər işçilərin davamlı inkişafını təşviq edir və onların peşəkar bacarıqlarının artırılmasını təşkilati prioritetə çevirir

Cədvəl 1. Təşkilat mədəniyyətinin İRİ funksiyalarına təsiri.

İRİ funksiyası	Təşkilat mədəniyyətinin təsiri
İşə qəbul və seçim	Mədəni uyğunluq (cultural fit) əsas meyar kimi çıxış edir
Təlim və inkişaf	Öyrənməyə açıq mədəniyyətlər davamlı inkişafı təşviq edir
Performans qiymətləndirilməsi	Şəffaf və ədalətli mədəniyyət obyektiv qiymətləndirməni təmin edir
Motivasiya	Dəstəkverici mədəniyyət işçi motivasiyasını artırır
Liderlik	Mədəniyyət idarəetmə üslubunu müəyyən edir

Mənbə: [1] mənbə əsasında hazırlanmışdır.

Digər tərəfdən, cədvəl 1 göstərir ki, performansın qiymətləndirilməsi, motivasiya və liderlik funksiyaları da təşkilat mədəniyyətindən birbaşa asılıdır. Herzbergin iki faktorlu nəzəriyyəsinə əsasən, tanınma, inkişaf və ədalətli münasibət kimi amillər işçilərin motivasiyasını gücləndirən əsas faktorlar hesab olunur və bu faktorların formalaşması təşkilat mədəniyyətinin keyfiyyəti ilə sıx bağlıdır [5, s.85]. Güclü və şəffaf mədəniyyət performans qiymətləndirilməsində obyektivliyi təmin edir, işçilərin ədalətli şəkildə dəyərləndirilməsinə imkan yaradır. Liderlik funksiyası isə təşkilat mədəniyyətinin xarakterinə uyğun formalaşır; Hofstede qeyd edir ki, mədəni dəyərlər idarəetmə üslubunu müəyyən edir və demokratik mədəniyyətlərdə iştirakçı idarəetmə, iyerarxik mədəniyyətlərdə isə daha mərkəzləşdirilmiş yanaşmalar üstünlük təşkil edir. Beləliklə, cədvəl göstərir ki, təşkilat mədəniyyəti İRİ-nin bütün funksiyalarının effektivliyini müəyyən edən əsas strateji amildir [6, s.120].

Təşkilat mədəniyyəti insan resursları idarəçiliyi (İRİ) proseslərinin effektivliyinə birbaşa təsir etməklə yanaşı, işçilərin davranış modellərinin formalaşmasında da həlledici rol oynayır. Müasir təşkilatlarda insan resurslarının idarə olunması artıq yalnız texniki prosedurlar toplusu deyil, eyni zamanda təşkilatın dəyərlər sisteminə əsaslanan strateji yanaşmadır. Bu baxımdan işə qəbul prosesi təkcə namizədin peşə bacarıqları və təcrübəsi ilə deyil, eyni zamanda onun təşkilatın mədəni dəyərlərinə uyğunluğu ilə də qiymətləndirilir.

Edqar Şeyn qeyd edir ki, təşkilat mədəniyyəti işçilərin davranışlarını yönləndirən əsas “görünməz mexanizm” kimi çıxış edir və bu uyğunluq təşkilat daxilində sabitliyin təmin olunmasında mühüm rol oynayır [8, s.60]. “Mədəni uyğunluq” prinsipi təşkilatla işçi arasında uzunmüddətli harmoniyanın təmin olunmasına xidmət edir. Belə uyğunluq işçinin təşkilata daha tez integrasiya olunmasına, əməkdaşlıq mühitinə uyğunlaşmasına və yüksək performans göstərməsinə şərait yaradır. Nəticədə həm işçi axını azalır, həm də təşkilatda daha stabil və dayanıqlı iş mühiti formalaşır.

Motivasiya və işçi bağlılığı təşkilat mədəniyyətinin ən həssas və birbaşa təsir göstərdiyi insan resursları idarəçiliyi (İRİ) sahələrindən biridir. Müsbət, inklüziv və dəstəkləyici təşkilat mədəniyyəti işçilərdə təşkilata qarşı emosional və peşəkar sadıqlıqın formalaşmasına güclü təsir göstərir [3, s.90]. Belə mühitlərdə əməkdaşlar özlərini təşkilatın bir hissəsi kimi hiss edir, qərarvermə proseslərində dəyərli subyekt kimi qəbul olunduqlarını düşünür və bu da daxili motivasiyanın yüksəlməsinə şərait yaradır. Şəffaflıq, ədalətlik, qarşılıqlı hörmət və açıq kommunikasiya prinsiplərinə əsaslanan təşkilat mühiti əməkdaşların işdən məmnunluq səviyyəsini artırmaqla yanaşı, onların təşkilati məqsədlərə daha fəal şəkildə töhfə verməsinə imkan yaradır. Herzbergin iki faktorlu nəzəriyyəsinə əsasən, gigiyenik amillər (əmək şəraiti, əməkhaqqı, idarəetmə münasibətləri) narazılığı azaldır, motivasiyaedici amillər isə –

tanınma, inkişaf imkanları, məsuliyyət və nailiyyət hissi – işçinin daxili motivasiyasını formalaşdıran əsas komponentlərdir [5, s.85]. Bu amillərin effektiv şəkildə formalaşması isə bilavasitə təşkilat mədəniyyətinin keyfiyyəti ilə bağlıdır. Yəni, güclü təşkilat mədəniyyəti olmayan mühitdə hətta yüksək əməkhaqqı və sosial təminat belə uzunmüddətli motivasiya yarada bilmir, əksinə, emosional uzaqlaşma və işçi axınına səbəb ola bilər.

Təlim və inkişaf sahəsi də təşkilat mədəniyyətinin strateji təsir göstərdiyi əsas İRİ istiqamətlərindən biridir. İnnovasiyaya açıq, çevik və öyrənməyə yönəlmiş təşkilat mədəniyyətləri işçilərin davamlı peşəkar inkişafını təşviq edir və onların bilik, bacarıq və kompetensiyalarının sistemli şəkildə artırılmasına əlverişli şərait yaradır. Belə təşkilatlarda təlim yalnız formal prosedur və ya icbari fəaliyyət kimi deyil, təşkilatın uzunmüddətli inkişaf strategiyasının ayrılmaz hissəsi kimi qəbul olunur. Peter Senge tərəfindən irəli sürülən “öyrənən təşkilat” konsepsiyasına əsasən, davamlı öyrənmə və bilik paylaşımı təşkilatın adaptasiya qabiliyyətini artırır və onun rəqabət üstünlüyünü möhkəmləndirir [9, s.150]. Bu yanaşmada əməkdaşlar yalnız mövcud vəzifələri icra edən subyektlər deyil, eyni zamanda bilik yaradan və təşkilati innovasiyaya töhfə verən aktiv iştirakçılar kimi çıxış edirlər. Əksinə, ənənəvi, sərt iyerarxiyaya əsaslanan və dəyişikliklərə qapalı təşkilat mədəniyyətlərində təlim fəaliyyəti çox vaxt formal

xarakter daşıyır, real davranış dəyişikliklərinə və performans artımına zəif təsir göstərir. Belə mühitlərdə öyrənmə motivasiyası aşağı olur və əməkdaşların inkişaf prosesinə fəal cəlbə məhdudlaşır.

Eyni zamanda, performansın qiymətləndirilməsi sistemləri də təşkilat mədəniyyətinin keyfiyyətindən birbaşa asılı olaraq formalaşır və inkişaf edir. Güclü təşkilat mədəniyyətinə malik müəssisələrdə performans qiymətləndirilməsi obyektiv meyarlara, ölçülə bilən nəticələrə və şəffaf indikatorlara əsaslanır. Bu yanaşma həm ədalətlik hissini gücləndirir, həm də əməkdaşların öz fəaliyyətlərini daha aydın şəkildə qiymətləndirməsinə və inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməsinə imkan yaradır. Belə sistemlərdə geribildirim mədəniyyəti (feedback culture) də inkişaf etmiş olur və bu, işçilərin davamlı inkişafına töhfə verir [7, s.20]. Əksinə, zəif təşkilat mədəniyyətlərində performans qiymətləndirilməsi çox vaxt subyektiv yanaşmalara, şəxsi münasibətlərə və qeyri-müəyyən meyarlara əsaslanır. Bu isə işçilər arasında ədalətsizlik hissi yaradır, motivasiyanı azaldır və təşkilati etimadı zəiflədir. Nəticə etibarilə, performans idarəetmə sistemlərinin effektivliyi birbaşa təşkilat mədəniyyətinin yetkinlik səviyyəsindən asılı olur və bu iki komponent bir-birini qarşılıqlı şəkildə gücləndirən strateji elementlər kimi çıxış edir. Aşağıdakı cədvəl 2-də təşkilat mədəniyyətinin növləri ilə İRİ-yə təsiri müqayisə edilir:

Cədvəl 2. Təşkilat mədəniyyəti tiplərinin İRİ-yə təsiri.

Mədəniyyət tipi	İRİ-yə təsiri
Güclü mədəniyyət	Yüksək motivasiya, aşağı kadr axını, şəffaf idarəetmə
Zəif mədəniyyət	Motivasiya azalması, yüksək dövryyə, qeyri-müəyyən qərarlar
İnnovativ mədəniyyət	Davamlı öyrənmə, kreativlik və inkişaf
İyerarxik mədəniyyət	Sərt nəzarət, formal prosedurlar, məhdud çeviklik

Mənbə: [8] mənbə əsasında hazırlanmışdır.

Cədvəl 2 təşkilat mədəniyyətinin müxtəlif tiplərinin insan resursları idarəçiliyinə (İRİ) təsirini müqayisəli şəkildə göstərir və bu təsirin təşkilatın ümumi idarəetmə effektivliyində necə fərqli nəticələr yaratdığını sistemli şəkildə izah edir. Müasir idarəetmə yanaşmalarında təşkilat mədəniyyəti yalnız daxili davranış normalarını müəyyən edən

faktor deyil, eyni zamanda strateji idarəetmə aləti kimi qəbul olunur. Güclü təşkilat mədəniyyəti yüksək motivasiya səviyyəsi, işçilərin təşkilata bağlılığı, aşağı kadr axını və daha şəffaf qərarvermə mexanizmləri ilə xarakterizə olunur. Edqar Şeyn qeyd edir ki, güclü mədəniyyət təşkilat daxilində ortaq

dəyərlər sistemini formalaşdıraraq əməkdaşların davranışlarını sabitləşdirir, onların qərarvermə proseslərini daha proqnozlaşdırıla bilən edir və bunun nəticəsində idarəetmə səmərəliliyi yüksəlir [8, s.60]. Bu tip mədəniyyətlərdə insan resurslarının idarə olunması daha sistemli şəkildə həyata keçirilir, çünki əməkdaşlar təşkilatın məqsədlərini öz fərdi məqsədləri ilə uyğunlaşdırmağa daha meyilli olurlar. Eyni zamanda, innovativ mədəniyyətlər bu baxımdan xüsusi əhəmiyyət daşıyır, çünki onlar davamlı öyrənmə, yaradıcı düşüncə, dəyişikliklərə adaptasiya və təşəbbüskarlığı təşviq edərək insan kapitalının potensialını maksimum səviyyədə reallaşdırmağa imkan verir.

Digər tərəfdən, zəif təşkilat mədəniyyəti insan resursları idarəçiliyində ciddi problemlərin yaranmasına səbəb olur. Belə mühitlərdə əməkdaşların motivasiyası aşağı olur, təşkilata bağlılıq zəifləyir və nəticədə kadr dövriyyəsi artır. Qərarvermə prosesləri isə çox vaxt qeyri-müəyyən və koordinasiyasız şəkildə həyata keçirilir ki, bu da İRİ funksiyalarının effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır. Bu cür təşkilatlarda strateji insan resursları planlaşdırılması da zəif olur, nəticədə əməkdaşların inkişafı və performansın qiymətləndirilməsi systemsiz xarakter daşıyır. İyerarxik mədəniyyətlərdə isə sərt nəzarət mexanizmləri, yüksək dərəcədə formal prosedurlar və aşağı çeviklik səviyyəsi üstünlük təşkil edir. Hofstede bu tip mədəniyyətləri yüksək güc məsafəsi ilə əlaqələndirərək qeyd edir ki, belə strukturlarda qərarvermə əsasən yuxarı rəhbərlikdə cəmləşir və aşağı səviyyəli əməkdaşların proseslərə təsir imkanları məhduddur. Nəticə etibarilə, bu yanaşma innovasiya potensialını azaldır və insan resurslarının inkişafını ləngidir. Beləliklə, müqayisəli təhlil göstərir ki, təşkilat mədəniyyətinin tipi insan resursları idarəçiliyinin səmərəliliyini birbaşa və əhəmiyyətli şəkildə müəyyən edən əsas amillərdən biridir [6, s.120].

Bu yanaşmadan çıxış edərək qeyd etmək olar ki, təşkilat mədəniyyəti və insan resursları idarəçiliyi bir-biri ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə olan və bir-birini tamamlayan vahid sistem kimi fəaliyyət göstərir. Güclü və sağlam təşkilat mədəniyyəti İRİ proseslərinin daha effektiv, sistemli və nəticəyönümlü şəkildə həyata

keçirilməsinə şərait yaradır, eyni zamanda işçilərin təşkilata bağlılığını və peşəkar inkişafını gücləndirir. Digər tərəfdən, effektiv insan resursları idarəçiliyi düzgün seçilmiş kadr siyasəti, motivasiya sistemləri, təlim və inkişaf proqramları, performansın obyektiv qiymətləndirilməsi kimi mexanizmlər vasitəsilə təşkilat mədəniyyətinin formalaşmasına və davamlı olaraq möhkəmlənməsinə mühüm töhfə verir. Bu qarşılıqlı təsir nəticəsində təşkilatlarda daha yüksək məhsuldarlıq, dayanıqlı iş mühiti, əməkdaşlar arasında güclü loyallıq hissi və innovativ inkişaf mühiti formalaşır. Beləliklə, təşkilat mədəniyyəti və İRİ arasında sinerji əlaqə təşkilati effektivliyin yüksəldilməsində həlledici rol oynayır və müasir idarəetmə sistemlərinin əsas uğur faktorlarından biri kimi çıxış edir.

Nəticə

Təşkilat mədəniyyəti insan resursları idarəçiliyinin səmərəliliyini müəyyən edən ən mühüm strateji amillərdən biri kimi çıxış edir və təşkilatın ümumi fəaliyyətinə birbaşa təsir göstərir. Güclü və müsbət təşkilat mədəniyyəti insan kapitalının daha effektiv idarə olunmasına şərait yaradır, işçilər arasında qarşılıqlı etimadı gücləndirir, onların motivasiya səviyyəsini yüksəldir və təşkilati məqsədlərə çatmada daha yüksək nəticələrin əldə olunmasını təmin edir. Belə mədəni mühitdə işçilər özlərini təşkilatın ayrılmaz hissəsi kimi hiss edir, bu isə əmək məhsuldarlığının və təşkilati bağlılığın artmasına gətirib çıxarır. Eyni zamanda, düzgün formalaşmış təşkilat mədəniyyəti İRİ proseslərinin – işə qəbul, təlim, performans qiymətləndirilməsi və motivasiya sistemlərinin – daha obyektiv və səmərəli şəkildə həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Müasir rəqabət şəraitində təşkilatlar yalnız texnoloji və maliyyə üstünlüklərlə deyil, həm də güclü insan resursları sistemi və sağlam təşkilat mədəniyyəti ilə fərqlənirlər. Buna görə də dayanıqlı inkişaf və rəqabət üstünlüyü əldə etmək istəyən təşkilatlar həm effektiv İRİ sisteminin qurulmasına, həm də təşkilat daxilində müsbət, innovativ və inkişafyönümlü mədəniyyətin formalaşdırılmasına xüsusi diqqət yetirməlidirlər.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page, 2020;65–72.
2. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991;17(1):99–120.
3. Drucker P.F. Management challenges for the 21st century. HarperBusiness, 1999;90–105.
4. Guest D.E. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 2011;21(1):3–13.
5. Herzberg F. Work and the nature of man. World Publishing Company, 1966;85–95.
6. Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications, 2001;120–140.
7. Kotter J.P. *Leading change*. Harvard Business School Press, 1996;20–35.
8. Schein E.H. Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass, 2010;60–75.
9. Senge P.M. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday, 1990;150–165.

Leyla Chingis MURADOVA

Master's student at National Defense University, Baku, Azerbaijan

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The article comprehensively analyzes the impact of organizational culture on human resources management. The study shows that organizational culture is one of the main internal factors that shape the behavior, value system and work environment of employees and directly affects all functional areas of human resources management. HRM processes such as recruitment, training and development, performance appraisal, motivation and leadership style are formed differently depending on the characteristics of organizational culture. At the same time, human resources management also plays an important role in the development of organizational culture. An effective HRM system creates conditions for the creation of a healthy work environment among employees, strengthening cooperation and loyalty, as well as the formation of an innovative mindset. The study concludes that organizational culture and human resources management are mutually reinforcing systems, and their harmonious activity increases the overall efficiency and competitiveness of the organization.

Keywords: organizational culture, human resource management, motivation, leadership, organizational behavior.

Лейла Чингис МУРАДОВА

Национальный университет обороны, магистрант, Баку, Азербайджан

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Резюме

В статье всесторонне анализируется влияние организационной культуры на управление человеческими ресурсами. Исследование показывает, что организационная культура является

одним из основных внутренних факторов, формирующих поведение, систему ценностей и рабочую среду сотрудников, и напрямую влияет на все функциональные области управления человеческими ресурсами. Процессы управления человеческими ресурсами, такие как подбор персонала, обучение и развитие, оценка эффективности работы, мотивация и стиль руководства, формируются по-разному в зависимости от характеристик организационной культуры. В то же время управление человеческими ресурсами также играет важную роль в развитии организационной культуры. Эффективная система управления человеческими ресурсами создает условия для формирования здоровой рабочей среды среди сотрудников, укрепления сотрудничества и лояльности, а также формирования инновационного мышления. Исследование приходит к выводу, что организационная культура и управление человеческими ресурсами являются взаимоусиливающими системами, и их гармоничное взаимодействие повышает общую эффективность и конкурентоспособность организации.

Ключевые слова: организационная культура, управление человеческими ресурсами, мотивация, лидерство, организационное поведение.

Daxil olub: 15.05.2026