

DOI: <https://doi.org/10.36719/2789-6919/46/128-130>

Namiq Vəlixanov

Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti
magistrant

<https://orcid.org/0009-0004-8925-7597>
namigvelikhanov@gmail.com

Turizm sektorunda İR idarə edilməsi strategiyasının yeni şəraitə uyğunlaşması

Xülasə

Bu məqalədə müasir dövrün tələblərinə cavab verən insan resurslarının idarə edilməsi strategiyalarının turizm sektorunda necə uyğunlaşdırıldığı təhlil olunur. COVID-19 pandemiyası, rəqəmsallaşma və əmək bazarındakı dəyişikliklər İR siyasətini yenidən düşünməyi zəruri etmişdir. Ənənəvi yanaşmalar yerini çevik iş rejimləri, texnoloji bacarıqların inkişafı və psixoloji rifahı nəzərə alan insanmərkəzli strategiyalara verir.

Azərbaycanın turizm sektorunda bu transformasiya müxtəlif səviyyələrdə həyata keçirilir. Dövlət strategiyaları, regional təlim proqramları və beynəlxalq əməkdaşlıq vasitəsilə kadrların ixtisas səviyyəsi və uyğunlaşma potensialı artırılır. Kompetensiya əsaslı seçim, davamlı təlim və sosial məsuliyyətə yönəlik yanaşmalar İR idarəçiliyində mühüm yer tutur.

Məqalə həm yerli, həm də beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq turizmdə insan kapitalının inkişafının əhəmiyyətini vurğulayır. Nəticə olaraq, turizm müəssisələrinin rəqəbətliliyi işçilərin bilik və bacarıqları, rifahı və texnologiyaya adaptasiyası ilə sıx bağlıdır.

Açar sözlər: *insan resurslarının idarə edilməsi, turizm sektoru, rəqəmsallaşma və texnoloji bacarıqlar, çevik iş rejimi, kompetensiya əsaslı yanaşma, davamlı təlim və inkişaf, işçi rifahı və psixoloji dayanıqlılıq, regional təlim proqramları, insan kapitalı*

Namig Valikhanov

Azerbaijan University of Tourism and Management
Master student

<https://orcid.org/0009-0004-8925-7597>
namigvelikhanov@gmail.com

Adaptation of HR Management Strategy to New Conditions in the Tourism Sector

Abstract

This article analyzes how human resource management strategies that meet the requirements of the modern era are being adapted in the tourism sector. The COVID-19 pandemic, digitalization and changes in the labor market have necessitated a rethinking of HR policies. Traditional approaches are giving way to people-centered strategies that take into account flexible work modes, technological skills development and psychological well-being.

This transformation is taking place in the tourism sector of Azerbaijan at different levels. The qualification level and adaptability of personnel are being increased through state strategies, regional training programs and international cooperation. Competency-based selection, continuous training and socially responsible approaches play an important role in HR management.

The article emphasizes the importance of human capital development in tourism, based on both local and international experience. As a result, the competitiveness of tourism enterprises is closely related to the knowledge and skills of employees, their well-being and adaptation to technology.

Keywords: *human resource management, tourism sector, digitalization and technological skills, flexible working mode, competency-based approach, continuous learning and development, employee well-being and psychological resilience, regional training programs, human capital.*

Giriş

Son illər qlobal miqyasda baş verən pandemiya, texnoloji transformasiya və əmək bazarında müşahidə olunan struktur dəyişiklikləri bir çox sahələr kimi, turizm sektoruna da öz təsirini göstərmişdir. Xüsusilə, COVID-19 pandemiyası sektorun fəaliyyəti üçün ciddi çətinliklər yaratmış, turizm müəssisələri və orada çalışan insan resursları öncədən planlaşdırılmamış sınaqlarla üz-üzə qalmışdır. Bu şəraitdə ən çox zərər çəkən komponentlərdən biri insan resursları olmuş və bu sahədə idarəetmə yanaşmalarının yenidən dəyərləndirilməsi zərurəti yaranmışdır.

Tədqiqat

Müasir dövrdə turizm yalnız iqtisadi fəaliyyət deyil eyni zamanda, sosial və mədəni mübadilə vasitəsidir. Bu komplekslik insan resurslarının yalnız əməyin icraçısı deyil, xidmətin keyfiyyətini formalaşdıran əsas faktor olduğunu bir daha ön plana çıxarır (Google Scholar, 2021; OECD, 2021). Bu baxımdan, turizm müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün insan resurslarının idarə edilməsi strategiyalarının çevik, innovativ və şəraitə uyğun adaptasiya olunması vacibdir. Araşdırmanın məqsədi Azərbaycanın turizm sektorunda insan resurslarının idarə edilməsi strategiyalarının dəyişən qlobal və yerli trendlərə necə uyğunlaşdığını təhlil etməkdir. Məqalə həm pandemiya sonrakı dövrdə formalaşan yeni reallıqları, həm də rəqəmsallaşma, əmək bazarındakı nəsil dəyişiklikləri və beynəlxalq təcrübələri nəzərə alaraq, bu sahədə tətbiq olunan yanaşmaları multidissiplinar əsasda qiymətləndirir. Yeni şəraitin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

A) *Pandemiyadan sonrakı dövrün təsiri.* COVID-19 pandemiyası turizm sektorunu ən çox zərər alan sahələrdən biri etdi. Bu dövrdə tətbiq olunan səyahət məhdudiyyətləri, gigiyena və sosial məsafə qaydaları turizm müəssisələrinin fəaliyyətini məhdudlaşdırdı (Bayramov, 2022). Nəticədə, işçilərin bir hissəsi uzaqdan işləməyə keçdi, digərləri isə işlərini itirdi. Bu vəziyyət İR idarəetməsində çevik iş modellərinin, psixoloji dəstək proqramlarının və böhran menecmentinin əhəmiyyətini artırdı.

B) *Rəqəmsallaşma və texnoloji transformasiya.* Turizm sahəsində rəqəmsallaşma sürətləndi. Onlayn rezervasiya sistemləri, süni intellektlə çalışan müştəri xidmətləri (chatbotlar), virtual turlar və mobil tətbiqlər işçilərdən yeni texnoloji bacarıqlar tələb edir. Bu isə İR strategiyalarında rəqəmsal savadlılığın artırılmasını prioritetə çevirir.

C) *Əmək bazarındakı dəyişikliklər.* Yeni nəsil işçilər, xüsusilə, “Z nəsli” daha çox çeviklik, iş və şəxsi həyat balansı, sosial məsuliyyət və inkişaf imkanları axtarır. Bu dəyişikliklər İR siyasətində motivasiyaedici mühitin yaradılmasını və fərdi yanaşmanın tətbiqini zəruri edir (Solnet, Baum, Robinson, 2016).

İnsan resurslarının idarə edilməsində yeni strategiyalar:

a) *Kompetensiya əsaslı yanaşma.* Ənənəvi vəzifə təsvirləri artıq kifayət etmir. Müasir İR idarəetməsi işçilərin yalnız texniki bacarıqlarını deyil, həm də yumşaq bacarıqlarını (komanda işi, liderlik, emosional zəka) nəzərə alır. Bu yanaşma iş qəbulda və karyera inkişafında daha obyektiv və effektiv qərarlar qəbul etməyə imkan verir; b) *Davamlı təlim və inkişaf.* Turizm sektorunda xidmət keyfiyyəti birbaşa işçilərin bilik və bacarıqlarından asılıdır. Bu səbəbdən, müəssisələr əməkdaşlarına mütəmadi təlimlər, sertifikatlaşdırma proqramları və mentorluq imkanları təqdim etməlidirlər. Məsələn, Azərbaycan Turizm Bürosu tərəfindən təşkil olunan “Turizm könüllüləri” proqramı bu sahədə uğurlu nümunədir; c) *İşçi rifahı və psixoloji dayanıqlılıq.* Pandemiya sonrakı işçilərin emosional rifahı daha çox diqqət mərkəzinə gəldi. İş yerində stresin azaldılması, psixoloji dəstək xidmətləri və balanslı iş qrafiki İR strategiyalarının ayrılmaz hissəsinə çevrilib. Bu yanaşma işçi məmnuniyyətini və məhsuldarlığını artırır.

Azərbaycan kontekstində İR idarəetməsinin transformasiyası:

a) Milli strategiyalar və dövlət təşəbbüsləri. “Azərbaycan Respublikasının Turizm Strategiyası 2023-2026” (Azərbaycan Respublikasının Turizm Strategiyası 2023-2026, 2021) sənədində insan kapitalının inkişafı əsas prioritetlərdən biri kimi göstərilir. Strategiyada regionlarda turizm təhsili, peşəkar kadr hazırlığı və xidmət keyfiyyətinin artırılması xüsusi vurğulanır.

b) Təlim və sertifikatlaşdırma proqramları. Dövlət Turizm Agentliyi və digər qurumlar tərəfindən təşkil olunan təlimlər, xüsusilə regionlarda fəaliyyət göstərən turizm obyektləri üçün əhəmiyyətlidir (Azərbaycan Respublikası Sosial-İqtisadi İnkişaf Strategiyası, 2021). Bu proqramlar vasitəsilə yerli əhali turizm sahəsində peşəkar biliklər əldə edir və məşğulluq imkanları artır.

c) Regionlarda İR potensialının gücləndirilməsi. Quba, Şəki, Lənkəran kimi regionlarda turizm potensialı yüksəkdir. Bu bölgələrdə yerli kadrların hazırlanması üçün dövlət və özəl sektor əməkdaşlığı çərçivəsində layihələr həyata keçirilir. Məsələn, Suqovuşan Turizm Kompleksi layihəsi həm infrastruktur, həm də insan kapitalı baxımından əhəmiyyətlidir.

Beynəlxalq təcrübə və müqayisəli yanaşma: a) CAREC 2030 turizm strategiyası. Bu regional təşəbbüs çərçivəsində iştirakçı ölkələr arasında İR sahəsində təcrübə mübadiləsi, təlim proqramları və ortaq standartların tətbiqi təşviq olunur; b) Avropa İttifaqı ölkələri. Aİ ölkələrində İR strategiyaları gender bərabərliyi, inklüzivlik və rəqəmsal bacarıqların artırılması üzərində qurulub (European Training Foundation, 2022; European Commission, 2022). Məsələn, İspaniyada turizm işçiləri üçün onlayn təlim platformaları geniş yayılıb; c) BƏƏ və Sinqapur nümunələri. Bu ölkələr texnologiya əsaslı İR idarəetməsində liderdir. Otel və hava limanı işçiləri üçün süni intellektlə dəstəklənən performans qiymətləndirmə sistemləri tətbiq olunur (International Labour Organization, 2023; UNWTO, 2024; WTTC, 2024). Bu yanaşma xidmət keyfiyyətini və müştəri məmnuniyyətini artırır.

Nəticə

Tədqiqat göstərir ki, turizm sektorunda insan resurslarının idarə edilməsi müasir dövrün çağırışlarına uyğun şəkildə yenidən qurulmalıdır. Pandemiya sonrakı dövrdə yaranan qeyri-müəyyənlik, texnoloji yeniliklərin sürətli tətbiqi və əmək bazarındakı nəsil dəyişiklikləri İR strategiyalarının çevik, inklüziv və texnologiya əsaslı olmasını zəruri edir. Ənənəvi idarəetmə modelləri artıq kifayət etmir və müəssisələr işçilərin rifahı, psixoloji dayanıqlılığı və peşəkar inkişafına yönəlmiş yanaşmalar tətbiq etməlidirlər. Azərbaycanın turizm sektorunda bu transformasiya dövlət strategiyaları, regional təşəbbüslər və beynəlxalq əməkdaşlıq vasitəsilə həyata keçirilir. “Azərbaycan Respublikasının Turizm Strategiyası 2023-2026” sənədində insan kapitalının inkişafı prioritet istiqamət kimi müəyyən olunmuşdur. Bu yanaşma həm xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, həm də sektorun dayanıqlı inkişafına töhfə verir.

Ədəbiyyat

1. *Azərbaycan Respublikasının Turizm Strategiyası 2023-2026*. (2021).
2. *Azərbaycan Respublikası Sosial-İqtisadi İnkişaf Strategiyası 2022-2026*. (2021).
3. Bayramov, T. (2022). *Turizmin inkişafında dövlətin rolu və İR idarəetməsi*.
4. *CAREC Tourism Strategy 2030*. (n.d.).
5. European Training Foundation. (2022). *Skills Development in Tourism*.
6. European Commission. (2022). *Skills and Competencies in the Tourism Sector*.
7. Google Scholar. (2021). *Generation Z and The Future of Work in Tourism*.
8. International Labour Organization. (2023). *Skills for Tourism: A Global Outlook*.
9. OECD. (2021). *Tourism Employment After COVID-19*.
10. Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. (2016). *Innovation in human resource management*.
11. UNWTO. (2024). *Tourism and Human Capital: Building Resilience*.
12. WTTC. (2024). *Travel and Tourism Economic Impact Report*.

Daxil oldu: 12.03.2025

Qəbul edildi: 18.06.25