

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

AZƏRBAYCANDA İŞÇİLƏRİN ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN ONLARIN FƏRDİ İNKİŞAFINA TƏSİRLƏRİ

İxtisas: 5308.01- Ümumi iqtisadiyyat

Elm sahəsi: İqtisad elmləri

İddiaçı: **Şəhriyar Ağaisa oğlu Şahkərəmli**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün
təqdim edilmiş dissertasiyanın

A V T O R E F E R A T I

Bakı – 2024

Dissertasiya işi Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin “İqtisadiyyat və vergi işi” kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Eldar Allahyar oğlu Quliyev

Rəsmi opponentlər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Pəri Əmirəhməd qızı Həsənova

iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Nərminə Həmid qızı Abbasova

iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Vilayət Bədir oğlu Mirzəyev

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin və Bakı Biznes Universitetinin ED 2.46 Birgə dissertasiya şurası.

Birgə Dissertasiya şurasının
sədri:



AMEA-nın həqiqi üzvü,
iqtisad elmləri doktoru, professor
Ziyad Əliabbas oğlu Səmədzadə

Birgə Dissertasiya şurasının
elm. katibi:

iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə
doktoru, dosent
Samirə Yaşar qızı Məmmədova

Elmi seminarın sədri:

iqtisad elmləri doktoru, dosent
Elşən Əli oğlu İbrahimov

İŞİN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Dünya iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliklər nəticəsində sosial inkişafın istiqamətlərində insanın innovativ proseslərdə fəal rolunun, onun intellektinin, ən son biliklərinin və yaradıcılıq qabiliyyətlərinin xeyrinə dəyişiklik baş verir. Müasir global proseslərin təzahürlərindən biri əməyin məzmununun intellektual və innovativ xarakter alan transformasiyası, işçilərin peşə səriştələrinə tələblərin artırılması, davamlı öyrənmə üçün inkişaf etmiş qabiliyyətlərin olmasıdır. Bu şəraitdə müəssisələrdə motivasiya idarəetməsinin hədəf istiqamətləri əsaslı şəkildə dəyişir. Uğurlu korporasiya və firmaların rəhbərləri yaxşı başa düşürlər ki, bu gün təkcə kadrların əmək fəaliyyətini stimullaşdırmaq kifayət deyil, həm də onların fərdi inkişafı da təmin olunmalıdır.

Global innovativ dəyişikliklər şəraitində motivasiya idarəetməsinin kadrların davamlı peşəkar inkişafı vəzifələrinə tabe olmasını təmin etmək son dərəcə vacibdir. İşçilərin fərdi peşəkar inkişafını lazımi şəkildə motivasiya etməyən ölkələr və korporasiyalar geridə qalmağa məhkumdur. Bütün bunlar, əksər iş yerlərinin texniki və texnoloji geriliyi ilə birləşərək, işçilərin dünya əmək bazarında rəqabət aparmasının, dünyanın səriştələr, motivasiya və bacarıqlarla, həyatı boyu daim öyrənməklə bağlı artan tələblərinə cavab verməsinin son dərəcə çətin olmasına səbəb olur. Buna görə də obyektiv olaraq, Azərbaycanda müəssisələrin kadrlarının peşəkarlığının artırılması probleminin həlli və motivasiya idarəetmə sistemində belə inkişafın tənzimləyicilərinin təkmilləşdirilməsi üçün yeni yanaşmaların elmi axtarışına ehtiyac vardır.

Dünya təcrübəsi sübut edir ki, müəssisələrin rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılmasının ən mühüm mənbəyi öz səriştələrinə görə qarşıya qoyulan vəzifələri peşəkarcasına həll etməyə qadir kadrlar və davamlı peşəkar inkişaf üçün motivasiyadır. Azərbaycanın seçdiyi avrointeqrasiya kursu həm mühüm müsbət imkanları – müəssisələrin dünya bazarlarına çıxış perspektivlərini, həm də xüsusən işçilərin aşağı rəqabət qabiliyyəti təhlükəsi ilə bağlı mümkün təhlükələri ortaya qoyur.

Azərbaycanda müəssisələrin kadrları üçün peşəkar təlimin həcmi və keyfiyyəti dünyanın sivil əmək bazarlarının artan tələblərindən geri qalır. Bu vəziyyətin səbəbləri çox faktordur: müəssisələr kadrların peşəkarlığının artırılması üçün kapital qoyuluşlarına olan ehtiyacı daha az qarşılıyır; işçilərin bu cür inkişaf üçün motivasiyası aşağı düşür və mövcud bilik, bacarıq və qabiliyyətləri zamanla zəifləyir və əmək bazarından rəqabətliliyi azaldır. Bütün bunlar, əksər iş yerlərinin texniki və texnoloji geriliyi ilə birləşərək, Azərbaycanlı işçilərin yerli və dünya əmək bazarında rəqabət aparmasını, dünyanın səriştlər, motivasiya və həyat boyu daim öyrənmək qabiliyyəti ilə bağlı artan tələblərinə cavab verməsini son dərəcə çətinləşdirir. Buna görə də, Azərbaycanın Avropaya inteqrasiyası mərhələsində davamlı peşəkar inkişaf üçün kadrların motivasiyasını artırmaq yollarının tapılmasına əməli ehtiyac var. Məhz bu aspektdən yanaşdıqda belə ehtiyacın uğurla qarşılınması üçün Azərbaycanda işçilərin əmək fəaliyyətinin onların fərdi inkişafına təsirlərinin araşdırılması məsələsi ön plana çıxır.

İşçilərin əmək fəaliyyətinin aspektləri, xüsusən də onların fərdi inkişafına təsirləri bir çox iqtisadçıların tədqiqat obyektinə çevrilmişdir. Bu məsələlərin xarici tədqiqatçıları arasında ən məşhurları M.Armstrong, S.Taylor, S.Beausaert, T.W.Schultz, M.Segers, M.Barron, M.Beer, B.Spector, P.Lawrence, P.Cappelli, E.Ayrancı, O.Adıgüzel, E.Öge, J.Arnold, S. Bayraktaroglu, R.Ferecov, A. R. Noe, E.D. Özler, N.Mercan, B.Seçer, E. Çınar, D.Taşcı, A.V.Borşeva, A.V.Kibanov, V.R.Vesnina, B.M.Qenkin, V.Qerçikov, L.V.Qutsalenko, S.İvanova, A.P.Eqorşina O.N.Qromova, S.P. Deşina və s.

İşçilərin əmək fəaliyyətinin fərqli aspektlərini, onların fərdi inkişafı problemlərini araşdıran Azərbaycanlı müəlliflərin tədqiqatları arasında Z.Ə.Səmədzadənin, Ş.M.Muradovun, T.Ə.Quliyevin, E.A.Quliyevin, N.Müzəffərlinin, R.Ə.İsgəndərovun, B.X.Ataşovun, G.A. Əzizovanın, R.Ş. Muradovun, M.Əliyevin, H.Həmidovun, A.Bəkirlinin və başqalarının əsərləri xüsusilə diqqəti cəlb edir.

Peşəkar inkişaf üçün kadrların motivasiyası problemi K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, C.B. Quliyev, V.R. Rzayev, G.Ə.İbrahimli və başqa alimlər tərəfindən fəal şəkildə araşdırılır.

Bununla belə, alimlərin mühüm elmi nailiyyətlərinə baxmayaraq, peşəkar fərdi inkişafın motivasiyasının elmi-metodoloji bazası hələ də

zəif tədqiq olunur. Azərbaycanın beynəlxalq sivil əmək bazarına inteqrasiyası vəzifələrinə uyğunlaşdırılmış kadrların peşəkar inkişafı üçün motivasiya mexanizminin formalaşdırılması imkanları kifayət qədər öyrənilməmişdir. Deməli, elmi problemin aktuallığı və kifayət qədər öyrənilməməsi dissertasiyanın mövzusunun, onun məqsəd və vəzifələrinin seçilməsinə səbəb olmuşdur.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı SOCAR-ın timsalında işçilərinin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi və qiymətləndirilməsi ilə bilavasitə məşğul olan müəssisə və təşkilatların toplusudur.

Tədqiqatın predmetini isə Azərbaycanın beynəlxalq əmək bazarına inteqrasiyası şəraitində işçilərin əmək fəaliyyətinin və bununla bağlı fərdi inkişafının motivasiyasının nəzəri-metodiki, tətbiqi üsul və vasitələrinin, həmçinin qanuna uyğunluqlarının məcmusun təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Dissertasiyanın məqsədi işçinin əmək fəaliyyətinin ayrı-ayrı aspektləri haqqında nəzəri və metodoloji prinsiplərin ümumiləşdirilməsi və müəssisə işçilərinin onların peşəkar inkişafına təsirlərinin araşdırılması əsasında elmi və praktiki cəhətdən əsaslandırılmış təkmil motivasiya tədbirlərinin hazırlanmasından ibarətdir.

Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr qarşıya qoyulmuş və həll edilmişdir:

- müəssisə işçilərinin əmək fəaliyyətinin fərqli aspektlərinin və fərdi inkişafının mahiyyətini açmaq;
- işçilərin peşəkar inkişafının motivasiya xüsusiyyətlərini aydınlaşdırmaq;
- kadrların motivasiyasının və peşəkarlığının artırılmasının idarə edilməsi üsullarını və texnologiyalarını müəyyən etmək;
- beynəlxalq əmək bazarı ilə müqayisədə Azərbaycanda müəssisə işçilərinin peşəkar inkişafının cari vəziyyətini qiymətləndirmək;
- mikroiqisadi səviyyədə kadrların peşəkar inkişafı üçün motivasiyanın effektivliyini qiymətləndirmək;
- beynəlxalq əmək bazarına inteqrasiya şərtlərinə uyğunlaşdırılmış kadrların peşəkar inkişafı üçün motivasiya mexanizminin formalaşdırılması imkanlarını öyrənmək;
- Azərbaycan müəssisələrində karyeranın idarə edilməsi sistemini

və onun əsas komponentləri təhlil edərək qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqat metodları. Qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həlli zamanı ümumi elmi və xüsusi tədqiqat metodlarından istifadə etməklə həyata keçirilmişdir, o cümlədən: əmək fəaliyyəti və fərdin inkişafı haqqında elmi məlumatların toplanması, işlənməsi və sistemləşdirilməsi zamanı analitik və dialektik; kadrların qiymətləndirilməsi metodları və texnologiyalarının sistemləşdirilməsi, onların motivasiyasının idarə edilməsi zamanı təsnifat və analitik; Azərbaycanda və beynəlxalq səviyyədə müəssisə işçilərinin fərdi peşəkar inkişafı tendensiyalarının müqayisəli qiymətləndirilməsi məqsədi ilə iqtisadi və statistik; kadrların peşəkar inkişafının motivasiyasının səmərəliliyinin diaqnostikası zamanı sosioloji və ekspert qiymətləndirmələri; tədqiq olunan proseslərin təsviri məqsədi ilə qrafik-analitik; kadrların peşəkar inkişafı motivasiyasının təkmilləşdirilməsi üçün təkliflərin hazırlanması prosesində sistemli yanaşma.

Tədqiqatın metodoloji əsasını xarici və yerli müəlliflərin müəssisə işçilərinin əmək fəaliyyəti, fərdi inkişafı, motivasiyası, eləcə də onların peşəkar inkişafı, sosial məsuliyyət və sosial-əmək münasibətlərinə həsr olunmuş elmi əsərləri, Azərbaycanın qanunvericilik aktları, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, Beynəlxalq əmək təşkilatının məlumatları, SOCAR üzrə aparılan ekspert qiymətləndirmələrinin və sosioloji araşdırmaların nəticələri, illik, dayanıqlı inkişaf və maliyyə hesabatları təşkil edir.

Müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalar. Dissertasiya işinin müdafiyyə çıxarılan əsas müddəalarına aşağıdakıları şamil etmək olar.

1. Hazırda ölkə ərazisində insan resurslarını idarə etmək üçün konseptual olaraq işlənmiş metodologiya, proses və effektiv iqtisadi mexanizm mövcud olmadığına görə global şirkətlər tərəfindən tətbiq olunmaqda olan ən yaxşı praktikaların nəzərə alaraq insan resursları sahəsində müasir biznesin təşkili modellərini və idarəetmə qərarlarının iqtisadi əsaslandırılması metodlarının işlənməsini zəruri edir.

2. İstedadlı işçilərin idarəetmə strategiyası biznes strategiyasına inteqrasiya olunmalıdır. İstedadlı işçilərin idarə edilməsinin uğurlu təcrübələri uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü yaradır, gəlirləri və satışları artırır, xərcləri azaldır, yenilik prosesini sürətləndirir, daha az uğurlu təcrübələr və ya bunların olmaması şirkətin hədəflərinə çatmasına mane

olur, nəticədə insan resurslarının planlamasına, kadr axınına mənfi təsir göstərir və rəqabət passivliyinin mənbəyinə çevrilir.

3. İstedadlı işçiləri motivasiya etmək üçün ən vacib element, həmin işçiləri müəyyən etməklə yanaşı, bu təzahürləri qəbul edib inkişaf etdirə bilən uyğun şirkət mühiti yaratmaqdır.

4. Fərdi İnkişaf Planının (FİP) fəaliyyət müddəti və inkişaf fəaliyyətləri bitdikdə, inkişaf hədəflərinə nail olub-olmadığını, işçinin ixtisaslarının müəssisənin tələblərinə cavab verib-vermədiyini müəyyənləşdirmək üçün işçinin səriştələri və peşəkar fəaliyyətinin yenidən qiymətləndirilməsi aparılmalıdır.

5. Korporativ mədəniyyətin strateji idarə edilməsi müasir iqtisadi şəraitdə sosial və əmək münasibətlərini dəyişdirməyin ən təsirli yoludur.

6. SOCAR-ın birbaşa kadr idarəetmə sistemini daha yaxşı qurmaq üçün bu şirkət kadrların idarə edilməsinin informasiya təminatının effektiv modelini tətbiq etməlidir. Şirkətin kadr idarəçiliyinin informasiya modeli effektiv idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün məlumat ötürülməsinin geniş kanal və üsullarından istifadəni təmin etməlidir.

7. Müəssisədə kadr siyasətinin səmərəli idarə edilməsi əmək kollektivinin yüksək səviyyədə birliyini, eləcə də sənaye müəssisəsinin texnoloji prosesinin fasiləsizliyinin təmin edilməsi ilə bağlı bütün vacib məsələlərdə rəhbərlərin və tabeliyində olanların kifayət qədər qarşılıqlı məlumatlılığını yaradacaqdır.

8. Hər hansı bir müəssisədə stimül yalnız o zaman motivə çevrilir ki, bu stimül insan tərəfindən başa düşülərək onun tərəfindən qəbul edilir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi əmək fəaliyyəti üzrə nəzəri və metodoloji prinsiplərin ümumiləşdirilməsi əsasında müəssisə işçilərinin fərdi inkişafına təsirlərin araşdırılmasından və bu əsasda kadrların peşəkar inkişafının motivasiyasının təkmilləşdirilməsi üçün tətbiqi istiqamətlərin işlənib hazırlanmasından ibarətdir. Elmi yenilikləri xarakterizə edən əsas nəticələr aşağıdakılardır:

- işçilərin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi və qiymətləndirilməsi prosesinə nəzəri-metodoloji yanaşmalar sistemləşdirilməklə onlardan sahəvi istifadə nəticələri müəyyənləşdirilmişdir;
- işçilərin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirmə nəticələrindən

kadrların hazırlanması və inkişafında istifadənin əsas xüsusiyyətləri aşkara çıxarılmışdır;

- müəssisədə istedadlı mütəxəssislərinin fərdi inkişafının təmin olunması üsulları, fərdi inkişaf planları və onların tərtib olunması mexanizmi dəqiqləşdirilmişdir;
- Azərbaycan müəssisələrində işçilərin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması kontekstində korporativ mədəniyyətin qiymətləndirilməsi texnologiyasının tətbiqi imkanları aşkara çıxarılmışdır;
- Azərbaycandakı müəssisələrin kadrlarının peşəkarlığının artırılmasının motivasiya təminatının yaxşılaşdırılması üçün müvafiq təkliflər əsaslandırılmışdır.

Tədqiqatın nəzəri və praktik əhəmiyyəti. Əldə olunan nəticələrin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar müəssisə işçilərinin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və idarəetməsində avtomatlaşdırılmış texnologiyaların təkmilləşdirilməsinə və insan resurslarının davamlı olaraq peşəkar inkişafının təmin edilməsində və maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyətinin gücləndirilməsində istifadə oluna bilər.

Müəllifin işləmələri praktik fəaliyyətlərdə, o cümlədən: Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin kollektiv və müqavilə əmək tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsi tədbirlərinin hazırlanması zamanı, əmək qabiliyyətli vətəndaşların davamlı olaraq hazırlanmasına və yeni ixtisas biliklərinin artırılması üçün əlverişli şəraitin təmin edilməsi; kollektiv müqavilənin işlənilməsi zamanı hazırlanması prosesində müəssisənin əməkdaşlarının inkişafı prosesində istifadə edilə bilər.

Tədqiqat işinin nəticələri “Əməyin iqtisadiyyatı”, “Əməyin sosiologiyası” və s. fənlərin tədris prosesində istifadə edilə bilər.

Aprobasiyası və tətbiqi. Dissertasiyanın əsas elmi-nəzəri müddəaları, nəticə və təklifləri Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının tövsiyə etdiyi nüfuzlu jurnallar və konfrans materiallarında dərc olunmuş 6 məqalədə (1-i xaricdə olmaqla) və 4 tezisdə (3-ü xaricdə olmaqla) öz əksini tapmışdır. Konfrans materialları sırasında “Вопросы совершенствования управления карьерой с учетом поэтапного продвижения” (Полтава, 2020), “Роль системы управления карьерой сотрудников

в хозяйственной деятельности предприятия. (Осло, 2020), “Внешний опыт системы оценки сотрудников” (Манчестер, 2020), “Turizmdə effektiv kadr siyasəti: formalaşması prinsipləri, məqsəd və vəzifələri” (Bakı, 2023) adlı tezisləri göstərmək olar.

Tədqiqat zamanı müəllifin həmçinin “Heyətin idarə edilməsi sistemindən insan resurslarının idarə edilməsi sisteminə keçidin reallaşması xüsusiyyətləri” (Bakı, 2020), “İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə metodiki yanaşmalar” (Bakı, 2021), “Müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətində işçi karyerasının idarə edilməsi sisteminin əhəmiyyəti” (Bakı, 2021), “Azərbaycan müəssisələrində karyeranın idarə edilməsi sisteminin əsas komponentləri üzrə karyera inkişafının tədqiqi” (Bakı, 2021), “Совершенствование процедур разработки планов индивидуального развития сотрудников предприятия” (Москва, 2022) adlı məqalələri dərc olunmuşdur.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı: Azərbaycan Kooperasiya Universiteti

Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi. Giriş – 12975 işarə, 3 fəsil (I fəsil – 62120 işarə, II fəsil – 92330 işarə, III fəsil – 60386 işarə), nəticə – 8033 işarə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı – 29480 işarə olmaqla ümumilikdə 284069 işarədir. Dissertasiyada 17 cədvəl, 9 şəkildən istifadə olunmuşdur. Dissertasiyanın işarə sayı cədvəllər, şəkillər, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı istisna olmaqla 235844 işarədir.

İŞİN ƏSAS MƏZMUNU

Dissertasiya işinin **Giriş** hissəsində mövzunun aktuallığı, işlənmə dərəcəsi əsaslandırılmış, obyekt və predmeti, məqsəd və vəzifələri, tədqiqat metodları, müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar müəyyənləşdirilmiş, elmi yeniliyi, nəzəri və praktiki əhəmiyyəti, aprobasiyası və tətbiqi, yerinə yetirildiyi təşkilatın adı, quruluşu və həcmi barədə məlumatlar təqdim olunmuşdur.

Dissertasiyanın **“İşçilərin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi və qiymətləndirilməsinin nəzəri-konseptual əsasları”** adlı I fəslində işçilərin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi və qiymətləndirilməsi

prosesinə nəzəri yanaşmaların təkamülü araşdırılmış, əməyin qiymətləndirilməsi metodları və onun nəticələrinin istifadə olunduğu sahələr müəyyənləşdirilmiş, işçilərin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirmə nəticələrindən kadrların hazırlanması və inkişafında istifadənin əsas xüsusiyyətləri dəyərləndirilmişdir.

Hazırda müəssisənin kadrlarını idarə etmək üçün effektiv iqtisadi mexanizm mövcud olmadığına görə, müasir biznesin təşkili modelləri kadr sahəsində idarəetmə qərarlarının iqtisadi əsaslandırılması metodlarının işlənməsini zəruri edir.

İstənilən iqtisadi sistemin fəaliyyəti özündə “xərclər - nəticələr - məqsədlər” zəncirini ehtiva edir. Səmərəlilik anlayışı avtomatik olaraq bu zəncirin tamlığı ilə bağlanır. Yəni, nəinki xərclərin uğurla nəticələrə çevrildiyi, həm də əldə edilən nəticələrin idarəetmə sisteminin və bütün müəssisənin məqsədlərinə uyğun olduğu halda, iqtisadi baxımdan işçilərin idarə edilməsi səmərəli hesab edilə bilər¹.

Beləliklə, ən ümumi formada, işçilərin idarə edilməsinə iqtisadi yanaşma, optimal kadr xərcləri ilə şirkətin məqsədlərinə çatmaq deməkdir.

İşçilərin idarə edilməsinin iqtisadi metodları aşağıdakı formalarda olur: planlaşdırma, təhlil, işçilərin öz əməyinin nəticələrinə, o cümlədən maddi nəticələrinə maraq göstərməsinə səbəb olan iqtisadi müstəqillik.

İşçilərin idarə edilməsinin iqtisadi metodları resurslardan qənaətli istifadə, mal və xidmətlərin keyfiyyətini və rəqabət qabiliyyətini artırmağa yönəldilmişdir. Başqa sözlə, iqtisadi metodlarda ən başlıcası idarəetmə qərarlarının optimallaşdırılması və işçilərin onu həyata keçirməyə həvəsləndirməsidir².

Müasir şəraitdə təşkilatlar, işçilərə xərclərini investisiya olaraq qəbul edir, buna görə müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq şəklində gəlir gətirməlidir. Nəticə etibarilə, işçilərin

¹ Дешина, С.П. Эффективность управления персоналом организации: концептуальные подходы /С.П. Дешина// Журнал экономической теории. - 2014. - № 2. - С. 30.

² Можейкина, М.В. Методы управления персоналом /М.В.Можейкина// Управлении человеческими ресурсами. - 2017. - № 2. - С. 357.

idarəetmə sisteminin ən vacib iqtisadi məqsədlərindən biri bu investisiyaların gəlirliliyini artırmaqdır. Buna görə də işçilərin idarə edilməsinə iqtisadi yanaşma aktualdır³.

Müasir ədəbiyyatın araşdırması əsasında məlum oldu ki, hazırda müəssisənin kadrlarını idarə etmək üçün effektiv iqtisadi mexanizm mövcud deyil.

İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı metodologiyanı və xarici təcrübəni nəzərdən keçirdikdə, aydın olur ki, Azərbaycan hələ də işçilərin fəaliyyətinin idarə edilməsinin vahid sisteminə və ölkəmizin mentalitetinə əsaslanmaqla kadr qiymətləndirməsi sahəsində ciddi fərqlərə malik olaraq qalır⁴.

Hazırkı şəraitdə işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirməsi müasir şirkətin səmərəli idarə edilməsinin ən vacib vasitəsinə çevrilməsinə rəğmən Azərbaycan şirkətlərinin kadr qiymətləndirilməsi sistemində bir sıra problemlər hələ də mövcuddur. Azərbaycan şirkətlərində kadr qiymətləndirilməsi sistemlərinin daha da təkmilləşdirilməsi qiymətləndirmə, səlahiyyətlərin genişləndirilməsi, kadr qiymətləndirməsindəki mövcud sistemlərin nəzərdən keçirilməsi və tamamilə mükəmməl bir səviyyəyə çatdırılması ilə məşğul olan işçilərin peşəkarlığının yüksəldilməsini tələb edir⁵.

Azərbaycan şirkətlərində işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemlərini təkmilləşdirmək üçün əsasən Qərbi Avropa və Amerika şirkətlərinin təcrübəsindəki xarici texnologiyaların tətbiqi mümkündür. Yerli şirkətlərdə işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirmə sistemlərinin yenidən qurulmasında aşağıdakı xarici təcrübəni tətbiq etmək olar: qiymətləndirmə proseduru diqqətlə planlaşdırmaq; işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi və onların məmnunluğu ilə əlaqədar sorğular keçirmək; qiymətləndirmə metodları toplusunu ənənəvi müsahibələrdən kadrların qiymətləndirilməsi üçün daha

³ Бородинская, О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала /О.Н. Бородинская// Вестник Омского университета. - 2013. - № 4. - С. 216-219.

⁴ Şahkərəmli Ş. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə metodiki yanaşmalar. // Geostrategiya. Beynəlxalq ictimai-siyasi, elmi nəzəri jurnal, №01(61) səh. 108. 12.04.21

⁵ Yənə orada

mürəkkəb inteqrasiya olunmuş metodlara (hədəfin idarə edilməsi, qiymətləndirmə mərkəzi) doğru genişləndirmək; sübuta yetirilmiş etibarlı qiymətləndirmə metodlarından (strukturlaşdırılmış müsahibələr və s.) istifadə etmək; işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirməsi sahəsindəki mütəxəssisləri qiymətləndirmə komissiyalarına (o cümlədən ölkədə işləyən xarici məsləhət agentlikləri tərəfindən) dəvət etmək; qiymətləndirmənin açıqlığını (qiymətləndirmə qaydaları, nəticələri barədə bütün işçilərə məlumat verilməsi) təmin etmək; qiymətləndirmə prosedurunun nəticələrini kompleks təhlil etmək⁶.

Şirkətdə kadr qiymətləndirməsi müəssisənin səmərəliliyinə birbaşa təsir edən əsas amil olmalıdır, çünki bu, təkcə işçinin vəzifəyə uyğunluğunu aşkar etmir, həm də onun potensialını və karyera artımının perspektivlərini qiymətləndirməyə imkan verir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, tədqiq olunan nəzəri-metodoloji aspektlər əsasında aşağıdakılar aşkar edildi: kadr siyasətinin təkmilləşdirilməsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə təsir edən aşağıdakı amilləri əhatə edir ki, bu da fəaliyyət səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır:

1. İstehsalda fasiləsiz işin təmin edilməsi üçün işçilər ştatının formalaşdırılması;

2. Müəssisə kollektivinin müəyyən əmək potensialının yaradılması xərclərinin minimuma endirilməsi;

3. İşçilərin maraqlarının nəzərə alınması, korporativ güzəştlərin əldə edilməsi və peşəkarlığın artması - komandanın bu sabitləşməsi səbəbindən;

4. Motivasiya sisteminin yaradılması;

5. Müəssisənin uzunmüddətli planlarının həyata keçirilməsində işçilərin bilik və təcrübələrindən tam istifadə.

Beləliklə, kadr siyasəti təşkilat tərəfindən iqtisadi fəaliyyətin xüsusiyyətlərinə, idarəetmənin təşkilati quruluşuna, ünsiyyət sisteminə, təşkilati mədəniyyətə, motivasiya və stimullaşdırma sisteminə, dəyişən şərtlərə uyğunlaşma və s. uyğun olaraq formalaşır.

⁶ Şahkərəmli Ş. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə metodiki yanaşmalar. // Geostrategiya. Beynəlxalq ictimai-siyasi, elmi nəzəri jurnal, №01(61) səh. 109. 12.04.21

Bundan əlavə, təşkilatın kadr siyasəti işçilərin heyətin idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi sahəsindəki səlahiyyətlərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanır:

- Kadr seçimində vəzifəyə görə iddiaçının qiymətləndirməsi daha qənaətcil işçi əldə etməyə imkan verir;
- Kadrların qiymətləndirilməsi effektiv kadr inkişafı sisteminin hazırlanmasında, təlim proqramlarının tərtib olunması və kadrların ixtisasının artırılmasında əvvəldir;
- Qiymətləndirmə əsasında təşkilatın işçiləri üçün motivasiya və stimullaşdırma sistemləri formalaşır və s.⁷

Yuxarıda göstərilənlərə əsasən belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün təşkilatlar mövcuddur, onların əsas xarakterinin həyata keçirilməsində isə təşkilatın işçiləri əsasdır. Bu hədəflərin həyata keçirilmə dərəcəsi şirkətin səmərəliliyini, yəni mövcud resurslardan səriştəli istifadəsini göstərir. Belə ki, şirkətdə kadr qiymətləndirməsi müəssisənin səmərəliliyinə birbaşa təsir edən əsas prosedur olmalıdır, çünki bu, təkcə işçinin vəzifəyə uyğunluğunu aşkar etmir, həm də onun potensialını və karyera artımının perspektivlərini qiymətləndirməyə imkan verir.

Beləliklə, şirkətin insan resurslarından ümumi istifadəni artırmaq üçün kadr qiymətləndirməsi zəruridir. Eyni zamanda, işçilərin qiymətləndirilməsində məqsəd seçilmiş fəaliyyət növünü həyata keçirməyə hazırlaşma səviyyəsini, inkişaf imkanlarını və inkişaf perspektivlərini öyrənməkdir.

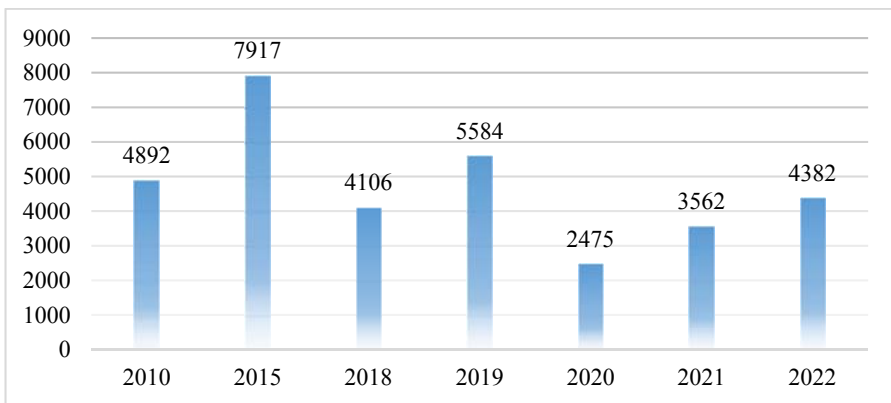
Dissertasiyanın **“Azərbaycanda işçilərin fərdi inkişafının təmin olunmasının mövcud vəziyyətin təhlili və qiymətləndirilməsi”** adlanan II fəslində Azərbaycanda karyeranın idarə edilməsi sistemi və onun əsas komponentlərinin təhlili aparılmış, istedadlı mütəxəssislərin müəyyənləşdirilməsi və onların fərdi inkişafının təmin olunması üsulları araşdırılaraq qiymətləndirilmiş və işçilərin fərdi inkişaf planları və onların tərtib olunması mexanizmi əsaslandırılmışdır.

Hesab edilir ki, müasir şəraitdə ölkəmizin ayrı-ayrı müəssisələrində və bütövlükdə Azərbaycanda elmə, təhsilə ayrılan xərclər, eləcə də

⁷ Şahkərəmli Ş.A. Kadr siyasəti müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyi amili kimi. // “Kooperasiya” elmi-praktiki jurnalı. Bakı. 2020-ci il. №4 (59) – səh. 25-34.

texnoloji innovasiya xərclərinin artması həm də müəssisələrin illik ümumi məhsul buraxılışını artırmaqla yanaşı, ÜDM-in ilbəil artımına səbəb olur. Əslində mikro səviyyədə elmə, təhsilə və texnoloji innovasiyalara yönəldilən investisiyaların artırılması kontekstində işçilərin əmək fəaliyyətinin daha da genişləndirilməsi, mükafatlandırılması, stimullaşdırma imkanları, dəyərləndirmə kriteriyalarının çoxaldılması şansları yüksəlir ki, bu da müəssisələrin illik gəlirlərinin artırılması motivasiyasına gətirib çıxarır. Nəticədə bu tədbirlər makro səviyyədə həmin istiqamətlərə yönəlik sərmayələrin həcmi artırmaqla, işçilərin fərdi inkişafı yönündə uğurlu addımların atılmasına imkan yaradır. Bu isə öz bariz ifadəsini ÜDM-in həcmi ilbəil artım dinamikasının yüksəlməsində, başqa sözlə, daha təkmil davamlı inkişaf mexanizminin formalaşmasında tapır. Oudur ki, Azərbaycan müəssisələrində çalışan işçilərin əmək fəaliyyətinin onların fərdi inkişafına təsiri kontekstində qiymətləndirməni aparmaq üçün son illərin statistik göstəricilərinə uyğun olaraq peşə hazırlığı keçmiş işçilərə yönəldilən investisiyalar barədə mövcud vəziyyəti araşdırmağa çalışaq. Bu baxımdan da respublikamızda 2010-2022-ci illər üzrə peşə hazırlığı keçmiş işçilərin dinamikası xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. (Şəkil 1)

2010-2022-ci illər üzrə peşə hazırlığına cəlb olunmuşların dinamikası onu göstərir ki, minimum göstərici 2475 nəfər 2020-ci ildə, maksimum göstərici isə 7917 nəfərlə 2015-ci ildə olmuşdur. 2020-ci ildən etibarən artan göstərici onu ehtiva edir ki, işçilərin peşə hazırlığına cəlb olunması tendensiyası artım istiqamətində davam etməkdədir. 2020-ci ildə peşə hazırlığının minimum həddə çatmasında dünyada baş verən Covid-19 virusunun da öz təsiri olduğu qaçılmazdır. Belə ki, həmin dövrdə bir çox şirkətlər investisiyanı azaltması səbəbindən işçilərin yeni bilik, bacarıq və qabiliyyətlərə yiyələnməsi bir o qədər əhəmiyyət kəsb etməmişdir. Lakin son illərdə bir çox sferada olan yenidən dirçəliş/artım dinamikası onu göstərir ki, artıq təşkilatlar işçilərini peşə hazırlığına cəlb etməklə yeni funksional biliklərin əldə olunmasında maraqlıdırlar. Bununla bağlı daha detallı məlumatları aşağıdakı Cədvəl 1-də görə bilərik.



Şəkil 1. Azərbaycan Respublikası üzrə peşə hazırlığı keçmiş işçilərin sayı, nəfərlə

Mənbə: Şəkil Azərbaycan Respublikasınının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

**Cədvəl 1
Azərbaycan Respublikasında Kadrların peşə hazırlığı (nəfər)**

	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2022
Peşə hazırlığı keçmişlər – cəmi	4892	7917	4106	5584	2475	3562	4382
onlardan:							
yenidən hazırlanmışdır	1503	4029	804	1228	640	795	601
İxtisaslarını artırmışlar	3389	3888	3302	4356	1835	2767	3781
Peşə hazırlığı keçmiş və ixtisaslarını artırmış işçilərin ümumi sayından təhsil almışdır:	8181	11781	9943	11040	6883	8083	10842
bilavasitə müəssisədə	2153	4164	2847	1834	2595	2098	2715
xarici ölkədə	118	33	44	209	18	14	100
təhsil müəssisələrində	186	4002	1437	1975	594	997	1019
ixtisasartırma institutlarında	...	218	694	646	320	479	399
ixtisasartırma kurslarında	...	2924	3909	4822	1786	2892	4920
qadımlar	712	440	1012	1554	1570	1603	1689

Mənbə: Azərbaycan Respublikasınının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin illər üzrə hesabatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Digər bir məqam isə 2018-2022-ci illər üzrə öz peşə istiqaməti üzrə ixtisasını artırmış şəxslərin sayı yenidən hazırlanmaya cəlb olunanların sayından maksimum 6 dəfə, minimum isə 3 dəfə çox olmuşdur. Bu da onu göstərir ki, işçilər daha çox öz peşə sahələri üzrə yeni biliklərə yiyələnərkən maraqlıdırlar. Bundan əlavə olaraq, son dövrlərdə əmək bazarına çox sayda qadın işçilərin də daxil olması müəssisə olaraq inklüzivlik və müxtəlifliyə olan marağın artmasına səbəb olmuşdur. Belə ki, peşə hazırlığı keçmiş və ixtisaslarını artırmış qadınların sayında 2018-ci ildə 1012 nəfər olduğu halda, iştirakçı sayında artım tendensiyası davam etmiş və 2022-ci ildə 1689 nəfər qadın müxtəlif təlimlərə cəlb olunaraq peşə biliklərini artırmışdır.

Əmək bazarının sosial-iqtisadi göstəricilərinə diqqət yetirdikdə (cədvəl 2) görmək olar ki, məşğulluğu olan əhəlinin illər üzrə bölgüsündə qeyri-dövlət sektoruna düşən pay daha yüksəkdir.

Cədvəl 2

Azərbaycan Respublikasında Əmək bazarının əsas sosial-iqtisadi göstəriciləri (min nəfər)

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
İşçi qüvvəsinin sayı	4587,4	4915,3	5012,7	5073,8	5133,1	5037,7	5089,9	5141,6	5194,4
Məşğul əhəlinin sayı	4329,1	4671,6	4759,9	4822,1	4879,3	4785,6	4721,2	4831,1	4901,1
onlardan:									
dövlət	1142,7	1176,1	1171,4	1158,4	1154,9	1146,1	1116,4	1089,2	1075,7
qeyri-dövlət	3186,4	3495,5	3588,5	3663,7	3724,4	3639,5	3604,8	3741,9	3825,4

Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhəlinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin illər üzrə hesabatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Beləliklə yuxarıda qeyd olunan cədvəllərdən belə qənaətə gəlmək olar ki, işçilərin idarəedilməsi strategiyası şirkətlərin biznes strategiyasına inteqrasiya olunmalıdır. İstedadlı işçilərin idarə edilməsinin uğurlu təcrübələri uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü yaradır, gəlirləri və satışları artırır, xərcləri azaldır, yenilik prosesini sürətləndirir, daha az uğurlu təcrübələr və ya bunların olmaması

şirkətin hədəflərinə çatmasına mane olur, nəticədə mənfi təsir göstərir və rəqabət passivliyinin mənəbəyinə çevrilir.

Tədqiqatın nəticələrini təhlil edərək, istedadlı işçiləri idarə etmək strategiyasının gələcəyə yönəldiyini açıq şəkildə deyə bilərik. Həm də nəticələr göstərir ki, kadr inkişafında çox vaxt lider olmağa yönəlmiş və istedadlı adlandırılan az sayda işçi ilə məhdudlaşır.

Tədqiqat obyektini olan SOCAR-da istedadlıların idarə olunması prosesinə başlamaq üçün ilkin olaraq biznesə təsir edən kritik vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi zəruridir. Aşağıdakı cədvəldə 2021-2023-cü illər üzrə SOCAR-ın strukturuna daxil olan müəssisələrdə kritik vəzifələrin dinamikasını görmək mümkündür (cədvəl 3).

Cədvəl 3.

SOCAR-ın kritik vəzifələrlə bağlı 2021-2023-ci illər üzrə statistik məlumatları

İl	Kritik vəzifə		Davamçı		Təyinat	
	Say	Əvvəlki ilə faiz nisbəti	Say	Əvvəlki ilə faiz nisbəti	Say	Əvvəlki ilə faiz nisbəti
2021	1504		2024		65	
2022	1320	88%	1918	95%	60	92%
2023	900	68%	1830	95%	45	75%

Mənbə: SOCAR-ın məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Kritik vəzifələr ekspert qiymətləndirmə və sıralama metodu ilə operativ təsir, bacarıq kritikliyi, ehtiyat kritikliyi və stratejilik kimi meyarlara görə qiymətləndirilir. biznes üçün kritik vəzifələr aşağıdakı kimi xarakterizə olunur:

- Gəlir gətirən;
- Ehtiyatın uzunmüddətli hazırlanmasını tələb edən (5 ildən çox, daha az 1-3 il);
- Əmək bazarında yoxdur və ya azdır;
- Müəssisə strategiyasının hazırlanmasında və həyata keçirilməsində iştirak etmək;

Cədvəldə qeyd olunmuş göstəricilərə əsasən SOCAR-da kritik vəzifələrin siyahısında azalma istiqamətində tendensiya

izlənilməkdədir. Tədqiqat dövründə təcrübə onu göstərdi ki, kritik vəzifələrin sayında azalmanın əsas kök səbəbi yuxarıda qeyd olunmuş kriteriyalar üzrə vəzifələr seçən zaman ilk illərdə subyektivliyə yol verilmişdir. Və buna uyğun olaraq da davamçı siyahısında azalmışdır. 2021-2023-cü illər ərzində Davamçıların boşalmış kritik vəzifələrə təyin edilmə məsələsi barədə daha obyektiv və şəffaf qərar verilməsini təmin etmək məqsədilə müvafiq metodikaya uyğun olaraq karyera müsahibələri təşkil edilmiş və bunun nəticəsi olaraq FİP-ni icra etmiş 170 nəfər davamçı olduğu vəzifəyə təyin edilmişdir. Beləliklə onu demək olar ki, fərdi inkişaf planlarında qeyd olunmuş fəaliyyət planlarını tam olaraq icra etmiş istedadlı işçilər karyera inkişafına da nail olmuşdur.

Bu gün ixtisaslı işçilərə artan ehtiyac ilə bir çox təşkilatlar kadrlarla işində marketinq yanaşmasından istifadə edir ki, bu da alıcıların 20% -inin təşkilata gəlirin 80% -ni gətirdiyini və şirkətin maksimum vaxt və səy sərf etməsinin məhz bu 20% -nin payına düşdüyünü göstərir. Kadrlarla iş də eynidir. Təşkilatda işçilər iyerarxik prinsipə görə deyil, şirkətin nailiyyətlərindəki töhfələrinə görə sıralanır. Şirkətlər diqqətini bu işçilərə yönəltməyə və onlara xüsusi təlim və peşəkar inkişaf imkanları təqdim etməyə çalışır.

İstedadlı işçiləri motivasiya etmək üçün ən vacib element, işçiləri istedad göstərməyə təşviq etməklə yanaşı, bu təzahürləri qəbul edib inkişaf etdirə bilən uyğun şirkət mühiti yaratmaqdır. İstedadlara kifayət qədər diqqət yetirməli və onları öz daxili müştəriniz hesab etməlisiniz. Unutmamalıyıq ki, istehsalçının satacağı nə isə işçilərin biliklərindən asılıdır.

İstedadlı işçiləri onları şirkətlə əlaqələndirərək motivasiya etməli, yəni işçi şirkətin həyatı ilə əlaqəli olduğunu hiss etməli, şirkətin nəticələrini yaxşılaşdırmağa çalışmalıdır (mümkün qədər), təşəbbüskar olmalıdır (şirkətin fəaliyyətinin optimallaşdırılması üçün fikirlər təklif etmək). Eyni zamanda, şirkət işçilərin “super güclərini” stimullaşdırmaqla belə bir effektdə nail ola bilər ki, həyata keçirilən tədbirlər istedad üçün də hiss olunan nəticə versin (normanın həddindən artıq yerinə yetirilməsi üçün - bonus, ideya üçün - sertifikatlar, çox yaxşı ideya üçün - nəticədən faiz, vəzifələrin və tələblərin şəffaf bir iyerarxiyası, bütün işçilərə bərabər münasibət,

işçilərin öz sahələrində performansını artırmaq üçün təlim imkanları və s.)

İstedadlı işçiləri motivasiya etmək üçün ən vacib element, işçiləri istedad göstərməyə təşviq etməklə yanaşı, bu təzahürləri qəbul edib inkişaf etdirə bilən uyğun şirkət mühiti yaratmaqdır. Yaxşı düşünülmüş təşviq forması ilə şirkətin problemlərini həll etmək üçün hər cür rəqabət proqramlarının yaradılmasına, əlaqə qutularının quraşdırılmasına ehtiyac vardır. İşçilər öz istedadlarını nümayiş etdirərək, onların ideyalarının, şirkətdə onun statusunun həmkarları tərəfindən bəyənilməsini gözləyirlər.

Tədqiqatın predmeti ilə bağlı ədəbiyyatın təhlili zamanı müəllif FİP tərtibində ən xarakterik mərhələləri müəyyənləşdirir. SOCAR işçiləri tərəfindən istifadə məqsədilə FİP tərtib etmək üçün metodika hazırlayarkən, müəllif zəruri prosedura riayət edir.

SOCAR-da işçilər üçün FİP-nin tərtib edilməsində təklif olunan metodikada 6 əsas mərhələdən ibarətdir və həyata keçirilmiş fəaliyyətlərin siyahıları, məsul şəxslər, minimum zəruri sənədlər və hər mərhələdə gözlənilən nəticənin təsviri ilə tamamlanır. Bu metodikayı hazırlayarkən SOCAR müəssisəsinin xüsusiyyəti nəzərə alınmışdır; kadrların səlahiyyətləri qiymətləndirilərkən, illik müsahibələr aparılarkən, inkişafın planlaşdırılması, həmçinin işçinin, onun birbaşa rəhbərinin və kadrlar şöbəsinin işçisinin məsuliyyət sahələri bölünərkən.

FİP tərtib edərkən, məsələn, təlimin intensivliyindən və ya əldə edilmiş bilik və bacarıqların həcmindən və ixtisasından asılı olaraq, planın həyata keçirilmə müddətini (üç aydan bir ilə qədər) kifayət qədər müəyyənləşdirmək vacibdir. 5 ilədək şirkət üzrə kritik vəzifələr üçün ehtiyat olaraq bir qrup işçi hazırlamaq lazımdırsa, hər bir işçi üçün bir il müddətinə FİP hazırlamaq və sonradan dəyişən təlim hədəflərinə uyğun olaraq əlavə etmək məsləhətdir (məsələn, yeni sərəfşətlərə yiyələnmək).

FİP-in fəaliyyət müddəti və inkişaf fəaliyyətləri bitdikdə, inkişaf hədəflərinə nail olub-olmadığını, işçinin ixtisaslarının müəssisənin tələblərinə cavab verib-vermədiyini müəyyənləşdirmək üçün işçinin sərəfşətləri və peşəkar fəaliyyətinin yenidən qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. Bununla birlikdə, işçi fəaliyyətinin effektivliyi və

peşəkar böyüməsi baxımından rəhbərinin (və ya işəgötürəninin) gözləntilərini qarşılasa da, peşəkar bilik və bacarıqları müəyyən bir səviyyədə saxlamaq və ya onları dərinləşdirmək üçün yeni bir FİP hazırlamaq məsləhətdir. Beləliklə, SOCAR-da FİP-nin sistemli istifadəsi və müəssisədə kadr inkişafı praktikasında daim mövcudluğu təmin edilir.

Dissertasiyanın **“Azərbaycanda İşçilərin əmək fəaliyyətinin onların fərdi inkişafına təsinin qiymətləndirilməsinin təkmilləşdirilməsi”** adlanan III fəslində işçilərin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması kontekstində korporativ mədəniyyətin qiymətləndirilməsi aparılmış, Azərbaycanda işçilərin əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi texnologiyasının tətbiqi imkanları araşdırılaraq üzə çıxarılmış və ölkədə işçilərin həvəsləndirmə və stimullaşdırma tədbirlərinin təkmilləşdirilməsi əsaslandırılmış və müvafiq təkliflər irəli sürülmüşdür.

Korporativ mədəniyyətin strateji idarə edilməsi müasir iqtisadi şəraitdə sosial və əmək münasibətlərini dəyişdirməyin ən təsirli yoludur.

Tədqiqat göstərdi ki, korporativ mədəniyyətin repressiv tipinə malik müəssisələrə şirkəti kimi təşkilatlarda mütərəqqi tipli korporativ mədəniyyət yaradılmışdır. Bu cür müəssisələr hər bir korporativ mədəniyyət növünə görə sosial və əmək münasibətlərini (SƏM-ni) təkmilləşdirmək üçün onun inkişafı məqsədilə müvafiq strategiya hazırlanmalı və həyata keçirilməlidir (Cədvəl 4).

Cədvəl 4-ə əsaslanaraq qeyd etmək olar ki, göstərir ki, korporativ mədəniyyətin mütərəqqi tipinə malik olan müəssisələr üçün korporativ mədəniyyətin innovasiyası və korporativ mədəniyyətin modernləşdirilməsi strategiyası, repressiv korporativ mədəniyyət növü olan müəssisələr üçün isə yeni demokratik mədəniyyətin formalaşdırılması strategiyası korporativ mədəniyyətin müvafiq transformasiyası, “borc” mədəniyyəti olan şirkətlərdə - dəyərlərin Qərb mədəniyyətinin Azərbaycan təcrübəsinin şərtlərinə və Azərbaycanlı işçinin əmək mentalitetinin xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılması strategiyası təklif etmək məqsəduyğundur.

**Sosial və əmək münasibətlərinin (SƏM) təkmilləşdirilməsi
istiqlamətində onun növləri üçün korporativ mədəniyyət (KM)
inhişafı strategiyaları**

KM növü	KM və SƏM-nin inhişafı strategiyası	SƏM-nin təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə KM-nin inhişafı üçün strateji istiqamətlər
Proqressiv	KM-in innovasiya strategiyası və SƏM-nin modernləşdirilməsi	<ul style="list-style-type: none"> - Komanda işinin səmərəliliyinin artırılması; - Yaradıcı mühitin yaradılması və yaradıcılığın inhişafı; - Sağlam həyat tərzinin saxlanması; - Korporativ tədbirlərin təşkili.
Regressiv	SƏM-nin müvafiq transformasiyası ilə KM-in demokratikləşməsi strategiyası	<ul style="list-style-type: none"> - Şirkət dəyərlərinin formalaşması və ötürülməsi; - Motivasiya sisteminin və sosial proqramların yenidən nəzərdən keçirilməsi; - Bazar biznes proseslərinin rəsmiləşdirilməsi; - Yeni işçilər üçün uyğunlaşma proqramlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi; - Menecerlə demokratik lider keyfiyyətlərinin inhişafı; - İnformasiya kanallarının inhişafı və yayılması; - müsbət işəgötürən brendinin formalaşması; - Daxili mühitdəki dəyişikliklərə qarşı müqaviməti aradan qaldırmaq; - Əlverişli iqlimin və sağlam həyat tərzinin qorunması
Qəbul edilmişdir	KM və SƏM-in Azərbaycan təcrübəsinin şərtlərinə uyğunlaşdırılması strategiyası	<ul style="list-style-type: none"> - KM-in xarici təzahürlərinin yaxşılaşdırılması; - Sosial dialoqun inhişafı; - Sosial müdafiənin gücləndirilməsi

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Mütərəqqi korporativ mədəniyyətə malik təşkilatlara SƏM-ni təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı tədbirləri tövsiyə edirik: komanda işinin effektivliyinin artırılması, əmək fəaliyyətinin innovativliyi; innovativ işin nəticələrini stimullaşdırmaqla yaradıcı mühit yaratmaq; işçilərin intellektual potensialının təkrar istehsalının xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq sağlam həyat tərzinin saxlanması; innovativ dəyərlərin formalaşmasına və yaradıcı təfəkkürün inkişafına yönəlmiş korporativ tədbirlərin təşkili.

Korporativ mədəniyyətin inkişafı və SƏM-nin transformasiyası strategiyalarının effektiv həyata keçirilməsi üçün onun nəticələrinə nəzarət etmək lazımdır. Korporativ mədəniyyət strategiyasının təkmilləşdirilməsi məqsədilə korporativ mədəniyyətin idarə edilməsi strategiyasının həyata keçirilməsinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi alqoritmi altı mərhələdən ibarətdir: korporativ mədəniyyət strategiyasının və korporativ mədəniyyət strategiyasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün parametrlərin seçilməsi, informasiya mənbələrinin, metodlarının, alətlərinin seçilməsi, qiymətləndirməyə tələblərin formalaşdırılması, korporativ mədəniyyətin idarə edilməsi strategiyası mədəniyyətinin həyata keçirilməsinin qiymətləndirilməsi və onun SƏM-ə təsiri, qiymətləndirmənin nəticələrinin təhlili, müvafiq tədbirlərin görülməsi ilə bağlı qərarların qəbulu.

SOCAR-ın birbaşa kadr idarəetmə sistemini daha yaxşı qurmaq üçün bu şirkət kadrların idarə edilməsinin informasiya təminatının effektiv modelini tətbiq etməlidir. Şirkətin kadr idarəçiliyinin informasiya modeli effektiv idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün məlumat ötürülməsinin geniş kanal və üsullarından istifadəni təmin etməlidir.

Həmçinin, təşkilatın səmərəli idarə edilməsi üçün kadrların idarə edilməsinin informasiya modelindən istifadə etmək mümkündür. Təşkilatın kadr idarəçiliyinin informasiya modeli müəssisədəki bütün mövcud məlumat axınlarını, məlumatların formalaşdırılması, qəbulu və şərh qaydalarını və alqoritmlərini özündə cəmləşdirən, məqsədyönlü xarakterə və daxili idarəetmə çevikliyinə malik olan müəssisə idarəetməsinin biznes modelinin bir növüdür.

Ümumiyyətlə, kadrların idarə edilməsinin informasiya modellərinin və müvafiq avtomatlaşdırılmış sistemlərin tətbiqi şirkətlərə aşağıdakı üstünlüklər verir:

- idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin səmərəliliyinin artırılması;
- informasiya təminatının aydınlığının artırılması;
- təşkilatın və ya onun bölmələrinin işində müəyyən dəyişikliklərə reaksiya sürətinin artırılması;
- personalın motivasiyasının yüksəldilməsi və s.

SOCAR-ın birbaşa kadr idarəetmə sistemini daha yaxşı qurmaq üçün bu şirkət kadrların idarə edilməsinin informasiya təminatının effektiv modelini tətbiq etməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, şirkətin kadr idarəçiliyinin informasiya modeli effektiv idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün məlumat ötürülməsinin geniş kanal və üsullarından istifadəni təmin etməlidir. Zavodda məlumatların ötürülməsi əmr, sorğu və hesabat formasında həyata keçirilir. Kadrların idarə edilməsi sisteminin informasiya təminatının tənzimlənməsi təlimatların və şirkətin daxili nizamnamələrinin köməyi ilə həyata keçirilir.

Uzunmüddətli perspektivdə sağ qalmaq istəyən hər bir şirkət öz işçilərinin sədaqətinə diqqət yetirməlidir. Bu zərurət, ilk növbədə, işçilərin keyfiyyətinin onların yüksək peşəkar motivasiyasının formalaşması üçün şərt olmasından irəli gəlir ki, bu da öz növbəsində fəaliyyətin bütün aspektlərində özünü göstərir. Yalnız öz təşkilatının məqsədlərinə sadıq olan sadıq işçiləri rəqiblər üzərində qələbə qazanmaq üçün bütün qabiliyyətlərini və bütün gücünü verməyə hazırdırlar. Kadrların sədaqətini bacarıqla idarə etmək bacarığı müasir menecerin əlində bütün müəssisə üçün mühüm uğur amilinə çevrilir.

Kadrların sədaqətini idarə etmək üçün mövcud sədaqət səviyyəsinin ardıcıl qiymətləndirilməsini, işçilərin sədaqətini artırmaq üçün proqramların formalaşdırılmasını, işlənilib hazırlanmasını, sənaye müəssisəsində çalışan işçilər üçün proqramların icrasına nəzarəti təmin edən müddətli perspektiv sistem təklif olunur.

Bu nöqtəyi-nəzərdən də, hər hansı bir müəssisədə stimuly yalnız o zaman motivə çevrilir ki, bu stimuly insan tərəfindən başa düşülərək onun tərəfindən qəbul edilir.

Buna görə də işçilərin fəaliyyətini qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq son nəticəyə yönəldən səmərəli motivasiya mexanizmi lazımdır. Və tədqiqatların göstərdiyi kimi, motivasiya, ilk növbədə, maddi marağı, yəni müvafiq əmək haqqı səviyyəsini və ümumilikdə maddi mükafatları təmin etməlidir. Beləliklə, işçinin müəssisədəki əhəmiyyətini və onun işinin səmərəliliyini xarakterizə edən göstəricilər sisteminin inkişafı effektiv motivasiya mexanizminin yaradılması ideyasının həyata keçirilməsi üçün zəruri istiqamətdir.

Kadrların həvəsləndirilməsi və stimullaşdırılması sisteminin formalaşdırılmasına yuxarıda təsvir edilən yanaşmalar, tərəfdaşları xarici investitorlarla yanaşı, Azərbaycan müəssisələri və sahibkarları olan McDonald's restoranlar şəbəkəsinin idarə edilməsi praktikasında müəyyən dərəcədə həyata keçirilir.

Bu şirkətdə əməyin həvəsləndirilməsi sisteminin vacib elementi, istisnasız olaraq, xüsusi yoxlama anketlərinin - yoxlanmış siyahılarının, yəni standart yoxlama suallarının siyahısının doldurulması və kadrlar üçün bütün əsas (yuxarıda göstərilən) tələblər təhlili əsasında bütün işçilərin yenidən sertifikatlaşdırılmasıdır. Anket hər bir işçi üçün onun bilavasitə rəhbəri tərəfindən doldurulur, o, həmkarlarının və sertifikatlaşdırılan şəxsin tabeliyində olanların rəyini də nəzərə alır. Anketdə qeyd olunan işçinin xüsusiyyətləri müəyyən sayda bal ilə qiymətləndirilir, sonra inteqral reyting göstəricisi müəyyən edilir, bunun əsasında onun peşəkar əhəmiyyəti və şirkət üçün faydalılıq səviyyəsi müəyyən edilir. Mümkün qiymətləndirmələr beş vaciblik səviyyəsinə bölünür, bunlara uyğun olaraq işçinin mükafatlandırılması və digər stimullaşdırma tədbirlərinin tətbiqi ilə bağlı qərarlar qəbul edilir (Cədvəl 5).

Göründüyü kimi ilk üç (yuxarı) qiymətləndirmə qrupunda yer alan işçilərə ilin, rübün yekunlarına əsasən birdəfəlik mükafat (dövlət müəssisələrində keçmişdə baş vermiş mükafata oxşar) verilir, həmçinin işin keyfiyyətinə görə əmək haqqına daimi şəxsi müavinətlər almaq (ilk iki qiymətləndirmə qrupu) təmin edilir.

Xüsusilə iddialı, məqsədyönlü işçilər üçün çox vacib stimullaşdırıcı vasitə, ilk iki qiymətləndirmə səviyyəsi ilə sertifikatlaşdırılmış işçilərin daha yüksək rütbəli vakant yerləri doldurmaq üçün ehtiyata daxil edilməsidir. Üstəlik, bu, boş formal alət deyil, məlum olduğu

kimi (əvvəllər keçirilmiş attestasiyaların nəticələrindən istifadə etməklə) icra edilməli olan rəhbərliyin real idarəetmə qərarıdır.

Cədvəl 5

McDonald` s restoranlar şəbəkəsinin sertifikatlaşdırmanın nəticələri nəzərə alınmaqla işçilərin əməyinin ödənilməsində dəyişikliklərin miqyası

S/s	İşçilərin qiymətləndirmə səviyyəsi	Sertifikatlaşdırmanın nəticələrinə əsasən birdəfəlik ödənişlərin məbləği	Əmək haqqı müavinətləri
1	Müstəsna səviyyə	Əmək haqqının 150%	60%
2	Əla iş	100% əmək haqqı	40%
3	Standartlara cavab verir	əmək haqqının 50%-i	
4	Təkmilləşdirmələrə ehtiyac var		
5	Qeyri-qənaətbəxş iş		

Mənbə: Cədvəl McDoland` s restoranlar şəbəkəsinin məlumatlarının təhlili əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Beləliklə, belə nəticəyə gəlmək olar ki, motivasiya proqramlarının təşkilinin ümumi prinsipləri aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

- menecerlər üçün motivasiya stimullaşdırma sistemləri bu təşkilatın dəyərli kadrlar uğrunda mübarizə apardığı digər şirkətlərlə rəqabətə davamlı olmalıdır;

- maliyyə həvəsləndirmə mexanizmi rəhbərliyi həm öz işində, həm də müəssisələrin və bütövlükdə şirkətin işində yekun nəticələr əldə etməyə istiqamətləndirməlidir;

- mənfəətin dəyişən hissəsi idarəetmədə biznes fəaliyyətinin nəticələrinə çevik reaksiya vermək üçün istifadə edilməli, yəni korporativ iyerarxiya rəhbərinin rütbəsinin artması ilə mükafatlar və əlavə ödənişlər artmalıdır.

Aparılmış tədqiqatın yekunu olaraq, aşağıdakı nəticələr əldə edilmiş və müəyyən təkliflər irəli sürülmüşdür:

1. Hazırkı şəraitdə işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirməsi müasir şirkətin səmərəli idarə edilməsinin ən vacib vasitəsinə çevrilməsinə

rəğmən Azərbaycan şirkətlərinin kadr qiymətləndirilməsi sistemində bir sıra çatışmazlıqlar mövcuddur. Azərbaycan şirkətlərində kadr qiymətləndirilməsi sistemlərinin daha da təkmilləşdirilməsi qiymətləndirmə, səlahiyyətlərin genişləndirilməsi, kadr qiymətləndirməsindəki mövcud sistemlərin nəzərdən keçirilməsi və tamamilə mükəmməl bir səviyyəyə çatdırılması işçilərin peşəkarlığının yüksəldilməsini səbəb olacaqdır.

2. Şirkətin insan resurslarından ümumi istifadəni artırmaq üçün çalışanların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zəruridir. Eyni zamanda, işçilərin qiymətləndirilməsində məqsəd seçilmiş fəaliyyət növünü həyata keçirməyə hazırlaşma səviyyəsini, inkişaf imkanlarını və inkişaf perspektivlərini öyrənməkdir. Şirkət işçilərinin qiymətləndirməsinin effektivliyi bir neçə əsas dəyişəndən - işçilərin qabiliyyətindən, onların motivasiyasından, obyektiv imkanlarından və qiymətləndirmə prosesinin düzgün təşkilindən asılıdır. Belə ki, işçilərin qiymətləndirilməsi zamanı subyektivliyin baş verməsi nəticəsində müəssisələrin işçi heyətinin idarə olunması prosesində əsas problem olaraq qalmaqdadır.

3. İstedadlı işçiləri onları şirkətlə əlaqələndirərək motivasiya etməli, yəni işçi şirkətin həyatı ilə əlaqəli olduğunu hiss etməli, şirkətin nəticələrini yaxşılaşdırmağa çalışmalıdır (mümkün qədər), təşəbbüskar olmalıdır (şirkətin fəaliyyətinin optimallaşdırılması üçün fikirlər təklif etmək). Eyni zamanda, şirkət işçilərin “super güclərini” stimullaşdırmaqla belə bir effektdə nail ola bilər ki, həyata keçirilən tədbirlər istedad üçün də hiss olunan nəticə versin (normanın həddindən artıq yerinə yetirilməsi üçün - bonus, ideya üçün - sertifikatlar, çox yaxşı ideya üçün - nəticədən faiz, vəzifələrin və tələblərin şəffaf bir iyerarxiyası, bütün işçilərə bərabər münasibət, işçilərin öz sahələrində performansını artırmaq üçün təlim imkanları və s.).

4. FİP tərtib edərkən, məsələn, təlimin intensivliyindən və ya əldə edilmiş bilik və bacarıqların həcmindən və ixtisasından asılı olaraq, planın həyata keçirilmə müddətini (üç aydan bir ilə qədər) kifayət qədər müəyyənləşdirmək vacibdir. Şirkət üzrə müəyyən olunmuş kritik vəzifələr üçün uzunmüddətli ehtiyat olaraq bir qrup işçi hazırlamaq lazımdırsa, hər bir işçi üçün bir il müddətinə FİP

hazırlamaq və sonradan dəyişən təlim hədəflərinə uyğun olaraq əlavə etmək məsləhətdir (məsələn, yeni səriştələrə yiyələnmək).

5. Müəssisədə planlaşdırma və peşəkar seçim sisteminin səmərəliliyinin artırılması üzrə tədbirlər:

- ✓ İstehsal prosesinin rəvan aparılmasını təmin etmək məqsədilə tələb olunan işçilərin sayının daha dəqiq hesablanması (kadrların planlaşdırılması) üçün müəssisədə ekstrapolyasiya metodunun və ekspert qiymətləndirmələri metodunun tətbiqi;
- ✓ Yeni ideyalı gənc mütəxəssisləri cəlb etmək üçün ali təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıq;
- ✓ Şəhərin təhsil müəssisələri ilə peşəkar əlaqələrin qurulması və “Vakansiya yarmarkası” tədbirində fəal iştirak hesabına namizədlərin vakant vəzifələrə cəlb edilməsi imkanlarının genişləndirilməsi;

6. Motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün təkliflər:

- ✓ Xarici şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, vəzifəyə görə əmək haqqının məbləği təhsil səviyyəsi, diplomun keyfiyyəti (orta, ali, xüsusi təhsil müəssisəsi) ilə tənzimlənir.
- ✓ İş təcrübəsi əmək haqqı artımına da təsir edir, lakin dərəcələr müxtəlif kateqoriyalı menecerlər və mütəxəssislər üçün fərqlidir. Bu yanaşma olduqca özünü doğruldur, çünki istehsal strukturlarında (mağazalar, şöbələr) birbaşa iş müddətinin artırılması mütəxəssisin ixtisasının, təcrübəsinin, mümkün vəziyyətləri proqnozlaşdırmaq və iş problemlərinin vaxtında qarşısını almaq qabiliyyətinin yüksəldilməsinə təsir göstərir;
- ✓ Birləşmiş Krallığın müəssisələrində böyük paylanma hədiyyələr şəklində təşviqatlar etməklə işçilərin uğurlarından asılı olaraq həyata keçirilə bilər.

Dissertasiya işinin əsas müddəaları, əldə edilmiş nəticə və təkliflər müəllifin həmmüəllifsiz dərc olunmuş aşağıdakı əsərlərində öz əksini tapmışdır:

1. Heyətin idarə edilməsi sistemindən insan resurslarının idarə edilməsi sistemə keçidin reallaşması xüsusiyyətləri. // – Bakı: AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası, 2020 (sentyabr-oktyabr). – səh. 58-65.

2. Вопросы совершенствования управления карьерой с учетом поэтапного продвижения. // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції “Актуальні проблеми економіки, обліку, менеджменту та права”. 2020, – с. 51-53.

3. Роль системы управления карьерой сотрудников в хозяйственной деятельности предприятия. // Oslo, Norway: Scientific Collection “InterConf”, (37): with the Proceedings of the 1th International Scientific and Practical Conference “Recent Scientific Investigation” (December 6-8, 2020). Dagens næringsliv forlag, 2020. – с. 219-228.

4. Внешний опыт системы оценки сотрудников. // – Manchester, Great Britain: Scientific Collection “InterConf”, (39): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference “Science and Practice: Implementation to Modern Society” (December 26-28, 2020). Peal Press Ltd., 2020. 1851 p. C.347-351.

5. Şahkərəmli Ş.A. Kadr siyasəti müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyi amili kimi. // “Kooperasiya” elmi-praktiki jurnalı. Bakı. 2020-ci il. №4 (59) – səh. 25-34.

6. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə metodiki yanaşmalar. // Geostrategiya. Beynəlxalq ictimai-siyasi, elmi nəzəri jurnal, – Bakı: № 01(61) 2021. – səh. 101-109. 2021

7. Müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətində işçi karyerasının idarə edilməsi sisteminin əhəmiyyəti. // Geostrategiya. Beynəlxalq ictimai-siyasi, elmi nəzəri jurnal, – Bakı: №06 (66), 2021. – səh. 130-136.

8. Azərbaycan müəssisələrində karyeranın idarə edilməsi sisteminin əsas komponentləri üzrə karyera inkişafının tədqiqi. //

Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment. – Bakı: №4(17) 2021. – səh. 339-345.

9. Совершенствование процедур разработки планов индивидуального развития сотрудников предприятия. // Финансовая экономика. – Москва: №7, 2022. - с. 266-271.

10. Turizmdə effektiv kadr siyasəti: formalaşması prinsipləri, məqsəd və vəzifələri // – Bakı: “İşğaldan azad olunmuş ərazilərdə dayanıqlı inkişafın və reintegrasiyanın əsas prinsipləri” mövzusunda respublika elmi-praktiki konfrans, 2023.



Dissertasiyanın müdafiəsi 24 aprel 2024-cü il tarixində saat 14⁰⁰-da Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Kooperasiya Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən ED 2.46 Azərbaycan Kooperasiya Universiteti və Bakı Biznes Universitetinin birgə Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1106, Azərbaycan Respublikası, Bakı şəhəri, Nəcəf Nərimanov küçəsi, 93.

Dissertasiya ilə Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Avtoreferatın elektron versiyası Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin rəsmi internet saytında (www.aku.edu.az) yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 18 mart 2024-cü il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 15.03.2024

Kağızın formatı: 60x84

Həcm: 44686 işarə

Tiraj: 100 ədəd