

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

Əlyazması hüququnda

RZA İSMAYIL OĞLU SADIQ

AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN
XARİCİ NEFT KOMPANİYALARINDA HEYƏTİN
İDARƏ EDİLMƏSİNƏ İNNOVATİV YANAŞMA

İxtisas: 5308.01 - Ümumi iqtisadiyyat

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

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

BAKİ – 2016

Dissertasiya işi Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Menecment" kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Şəmsəddin Hümmət oğlu Hacıyev

Rəsmi opponentlər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Məhiş Alış oğlu Əhmədov

iqtisad elmləri namizədi, dosent
Loğman İmran oğlu Abdullayev

Aparıcı təşkilat: **Azərbaycan Respublikasının
İqtisadiyyat Nazirliyinin İqtisadi
İslahatlar Elmi-Tədqiqat İnstitutu**

Dissertasiyanın müdafiəsi "29" iyun 2016-cı il saat 14:00-da Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin D02.051 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: AZ1001, Bakı şəhəri, İstiqlaliyyət küçəsi 6, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti.

Dissertasiya işi ilə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat " ____ " may 2016-cı il tarixində göndərilmişdir.

**D 02.051 Dissertasiya
şurasının elmi katibi, i.e.n.,**

dosent M.M.Sadıqov

İşin ümumi xarakteristikası

Tədqiqat mövzusunun aktuallığı. XXI əsrin əvvəlində ölkəmizin iqtisadi inkişafının müasir mərhələsi iki mühüm məqamla xarakterizə edilir: birincisi, ixrac yönümlü və müəssisə heyətinin inkişafında aşağı səviyyəyə uyğun xammal iqtisadiyyatı modeli öz inkişafının sonuna yaxınlaşır. Ölkənin gələcək dayanıqlı inkişafının təmin edilməsi müasir texniki-texnoloji əsasda, diversifikasiyalı iqtisadiyyatın yaradılması yolu ilə mümkündür, burada inkişaf etmiş bazar prinsipləri yüksək ixtisaslı heyətlə ayrılmaz vəhdət təşkil etməlidir. İkincisi, Azərbaycanın Dünya Ticarət Təşkilatına yaxınlaşmaqda olan üzvlüyü, milli iqtisadi sistemimizin Avropa və dünya iqtisadiyyatına dərinləşməkdə olan inteqrasiyası onun zəruri rəqabət qabiliyyətlik səviyyəsini tələb edir. Dünya təcrübəsinə görə isə rəqabət qabiliyyətli, yüksək motivasiyalı işçilər olmadan bu səviyyəyə çatmaq qeyri-mümkündür.

Qeyd olunan problemlərin uğurlu həlli bir çox məsələlərdən asılıdır, lakin onların ən mühümlərindən biri heyətin idarə edilməsidir. Problemin aktuallığı onunla təsdiqlənir ki, dünyanın bütün yüksək inkişaf etmiş ölkələri rəqabət qabiliyyətli və sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatının yaradılmasına artıq nail olmuşdur və ya bu yoldadır. Belə iqtisadiyyatın başlıca prinsipi insanların imkanlarının maksimal realizasiyasına təminatın yaradılmasıdır.

Fikrimizcə, neft sahəsinin strateji əhəmiyyəti yaxın gələcəkdə də saxlanılacaqdır. Ona görə də, dünya miqyasında bu sferada tanınan və heyətin idarə edilməsi sahəsində böyük təcrübə toplamış firma və kompaniyaların Azərbaycan iqtisadiyyatında iştirakı olduqca önəmli məsələdir. Qeyd etmək lazımdır ki, neft hasilatı şərtlərinin və istehsalının fasiləsiz olaraq çətinləşməsi bu sahədə çalışan şirkətlərdən öz fəaliyyətinin bütün sferalarında innovasiyaların fasiləsiz tətbiqini tələb edir. Hesab edirik ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən tanınmış xarici neft müəssisələri və kompaniyalarının heyətin idarə edilməsi təcrübəsi və praktikasının səlis tədqiqi, daha uğurlu forma və metodların seçilməsinə innovativ yanaşma, ölkənin neft və qeyri-neft müəssisələrində onların implementasiyası imkanları ölkəmizdə müəssisə heyətinin əmək səmərəliliyinin artırılmasında mühüm töhvə verə bilər.

Ölkə müəssisələrində heyətin idarə edilməsi səviyyəsinin qabaqcıl xarici firmaların və kompaniyaların səviyyəsinə çıxarılması müəssisələrin idarə edilməsinin digər sahələrində də innovasiyaların sürətli tətbiqi üçün əlverişli şərait yaratmağa imkan yaradacaq, onların yüksək rəqabət qabiliyyətini və dayanıqlı iqtisadi inkişafını təmin edəcəkdir. 2008-2009-cu illərin dərin dünya iqtisadi böhranı və 2011-2012-ci illə-

rin növbəti depressiyası göstərmişdir ki, daha dayanıqlı və stabil inkişaf, dayanıqlı məşğulluq heyətin idarə edilməsində daha yüksək səmərəliliyin əldə edildiyi, işçilərin təhsilinə, inkişafına və motivasiyasına daha çox önəm verildiyi firma və kompaniyalarda təmin edilmişdir. Beləliklə qeyd olunanlar, dissertasiya mövzusunun elmi və praktiki əhəmiyyətini, aktuallığını və ölkə iqtisadiyyatında sosial-iqtisadi perspektivliyini təsdiqləyir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. Heyətin idarə edilməsi probleminin aktuallığı və praktiki əhəmiyyəti milli və xarici tədqiqatçıların diqqətini daima cəlb etməkdədir. Ölkəmizdə heyətin idarə olunması nəzəriyyəsi və praktikasının müxtəlif aspektləri ilə iqtisadçı alimlərdən Z.Ə.Səmədzadə, Ş.R.Muradov, Ş.H.Hacıyev, T.Ə.Quliyev, K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov və başqaları məşğul olmuşdur.

Bu problematika ilə məşğul olan xarici müəlliflər arasında İ.Ansoff, M.Armstrong, C.Duqlas, Q.Emerson, A.Fayol, D.Xanta, F.və L.Hilbert, Q.Minsberq, M.Porter, F.Teylor o cümlədən, rus alimləri İ.Balandin, Y.Dmitriyev, Q.Qaqarinskaya, N.Qorelov, M.Qraçev, O.Qromov, O.Vixanski və başqalarını qeyd etmək olar.

Bu müəlliflərin əsərlərində heyətin idarə edilməsi konsepsiyasının formalaşdırılması, heyətin idarə edilməsi sisteminin qurulması, heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinə metodoloji yanaşma üsulunun hazırlanması, heyətdən istifadə səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və s. problemlər kifayət qədər dərinləndirilmişdir. Bununla belə, hələ indiyədək ölkəmizdə "heyətin idarə edilməsi" parametrlərinin qiymətləndirilməsi meyarının mahiyyəti barədə vahid yanaşma, heyətin idarə edilməsində xarici təcrübənin tədqiqi üzrə işlər yoxdur, sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinə onun təsiri səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi isə sistemə xarakter daşımır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin əsas məqsədi Azərbaycan iqtisadiyyatında fəaliyyət göstərən xarici neft-qaz şirkətlərində heyətin idarə edilməsində innovasiyalı yanaşmaya əsaslanan müasir təcrübənin tədqiqi əsasında yerli müəssisələrdə onun implementasiyası üçün metodoloji və əməli tövsiyələrin hazırlanması kimi müəyyənləşdirilmişdir. Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün aşağıdakı tədqiqat vəzifələri seçilmişdir:

- heyətin idarə edilməsi məzmununa olan elmi baxışların təkamülünə nəzəri yanaşmaların tədqiqi və qiymətləndirilməsi;

- Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında heyətin idarə edilməsinə innovasiyalı yanaşma elementlərinin tədqiqi və ümumiləşdirilməsi;

- xarici neft kompaniyalarında motivasiya və sosial inkişaf

proqramlarının dominant elementlərinin tədqiqi;

- xarici neft şirkətlərində heyətin idarə edilməsinə yanaşmanın innovativ üsul kimi sosial proqramların tədqiqi və qiymətləndirilməsi;

- xarici neft kompaniyalarında heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin mövcud metod və formalarının sistemləşdirilməsi;

- Azərbaycanda işləyən neft kompaniyaları qarşısında duran çağırışların xarakterinin qiymətləndirilməsi;

- Ölkəmizin sənaye müəssisələrində heyətin idarə edilməsi üzrə innovasiyalı xarici təcrübənin implementasiyası üzrə tövsiyələr kompleksinin formalaşdırılması.

Tədqiqat işinin obyektı və predmeti. Dissertasiya işinin obyektı olaraq Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında heyətin idarə edilməsi çıxış edir. Tədqiqat işinin predmetini isə ölkəmizin neft sənayesində heyətin idarə edilməsinə innovasiyalı yanaşmanın nəzəri və metodiki aspektləri təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını yerli və xarici alimlərin elmi əsərləri, dövrü mətbuatdakı nəşrlər, heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirməsinə dair nəzəri məsələlərə və praktiki problemlərə həsr edilmiş beynəlxalq və respublika elmi-praktiki konfransların materialları, dünyada tanınmış və ixtisaslaşmış iri neft-qaz şirkətlərinin heyətin idarə edilməsi üzrə əməli metodoloji-təlimat bazası, respublika hökumətinin müvafiq proqram sənədləri təşkil edir.

Tədqiqat prosesində dialektik məntiq, sistemli və funksional təhlil, qruplaşdırma, müqayisəetmə, tədqiqat nəticələrinin qrafiki və iqtisadi-statistik ümumiləşdirmələri və s. kimi ümumi və xüsusi metodlarından ibarət elmi aparat istifadə edilmişdir.

Tədqiqat işinin informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının əmək və məşğulluq problemləri üzrə normativ-hüquqi aktlar, Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, beynəlxalq təşkilatların, neft-qaz sahəsində çalışan və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin analitik məruzələri və dövrü hesabatları təşkil etmişdir.

Dissertasiya işinin elmi yeniliyi ilk növbədə ölkəmizdə fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında heyətin idarə edilməsinə tətbiq edilmiş innovasiyalı yanaşmanın elementlərinin ümumiləşdirilməsi ilə müəyyənləşir. Belə yanaşmanın müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin təmin edilməsi, o cümlədən, böhran şəraitində qiymətləndirilməsi əsasında yerli müəssisələrdə onun implementasiyası üçün nəzəri və praktiki tövsiyələr formalaşdırılmışdır.

Tədqiqat işinin yeniliyini müəyyənləşdirən əsas nəticələr aşağıdakılardan ibarətdir:

- heyətin idarə edilməsi haqda əsas elmi konsepsiyaların

müqayisəli tədqiqi aparılmışdır;

- sahibkarın istəkləri və istehsalın məqsədləri əsasında bütün əməkdaşların "eyni tərəflilərin" vəhdəti kimi birləşməsinə ehtiva edən "müəssisə heyəti" anlayışı dəqiqləşdirilmişdir. Beləliklə, "heyətin idarə olunmasına" idarəetmə fəaliyyətinin bir növü, mühüm resurs kimi işçilərin cəlbə, bölgüsü, təhsili və inkişafı, onların istehsal məqsədlərinin yerinə yetirilməsinə maksimum stimullaşdırılması və qiymətləndirilməsi prizmasında baxılması zəruri hesab edilmişdir.

- heyətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə kompaniyanın imkanları və strateji məqsədlərini ehtiva edən inkişaf mərhələləri nəzərə alınmaqla, kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətlərinin vəhdəti kimi baxılmasını əks etdirən metodoloji yanaşma təklif edilmişdir;

- Azərbaycanda işləyən xarici neft kompaniyalarında heyətin məşğulluq xüsusiyyətləri sistemli öyrənilmiş və onun əsas rəqabət üstünlükləri aşkarlanmışdır;

- işçilərin motivasiyasındakı ölkədaxili və xarici sistemlərin tədqiqi əsasında müəssisələrin innovasiyalı inkişafının stimullaşdırılmasında qreyd sisteminin rəqabət üstünlükləri aşkar edilmişdir;

- istehsalın artan intellektuallaşması və bağlanmış müqavilə müddətlərinin bitməsinin yaxınlaşması şəraitində heyətin idarə edilməsində xarici və ölkə kompaniyaları qarşısında duran əsas çağırışlar müəyyən edilmişdir;

- ölkə və xarici neft kompaniyaları heyətinin karyera artımı proqramlarındakı müasir vəziyyət qiymətləndirilmiş, onların gələcək təşəkkülü istiqamətləri aydınlaşdırılmışdır;

- xarici neft kompaniyalarının sosial inkişaf proqramlarının əsas tendensiyaları müəyyən edilmiş, onların zəif və güclü tərəfləri aşkar edilmişdir;

- ölkəmizin neft-sənaye müəssisələrində heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri üzrə xarici təcrübənin innovasiya elementləri nəzərə alınmaqla konkret tövsiyələr hazırlanmışdır.

Tədqiqat işinin nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqat işinin nəzəri əhəmiyyəti onda müasir dövrdə iri şirkətlərdə heyətin idarə edilməsinə innovativ yanaşmanın əhəmiyyətinin nəzəri cəhətdən sübut olunmasındadır. Dissertasiyanın əsas nəticələri və tövsiyələr, fikrimizcə, əməyin təşkili və ödənilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi proqramlarında, yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmasında, Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi, Təhsil Nazirliyi kimi dövlət orqanları tərəfindən və həmçinin, yerli müəssisələr tərəfindən sosial inkişaf proqramlarının hazırlanmasında istifadə edilə bilər. Dissertasiya işinin materialları ali təhsil müəssisələrinin

tədris prosesində, "Heyətin idarə edilməsi", "İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi" və digər kursların tədrisində istifadə edilə bilər.

Tədqiqat işi nəticələrinin aprobeiasiyası. Dissertasiyanın əsas nəticələri və məqamları 2011-2015-ci illər ərzində ölkəmizdə, o cümlədən, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti və digər universitetlərdə keçirilmiş beynəlxalq elmi-praktiki konfranslarda, "Menecment" kafedrasının seminarlarında müəllifin çıxışlarında və müvafiq elmi nəşrlərdə əksini tapmışdır. Dissertasiyanın əsas məqamları 5 çap vərəqi həcmində nəşr edilmiş 14 elmi əsərdə öz əksini tapmışdır.

Dissertasiyanın strukturu və həcmi. Dissertasiya işi həcmi 169 səhifədən ibarət olmaqla, giriş, üç fəsil, doqquz paraqraf, 3 şəkil, 38 cədvəl, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Dissertasiyanın strukturu

Giriş

I fəsil. Müəssisə heyətinin idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları

1.1. Müəssisə heyəti kateqoriyasının yaranması və təkamülünün nəzəri əsasları

1.2. Heyətin idarə edilməsinə dair müasir konsepsiyalarının təsnifatı

1.3. Heyətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin metodoloji problemləri

II fəsil. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında heyətin idarə edilməsinin təşkilinin qiymətləndirilməsi

2.1. Azərbaycanda xarici neft kompaniyalarında heyətin məşğulluğu xüsusiyyətləri

2.2. İri neft şirkətlərində heyətin motivasiyasının təşkili

2.3. Xarici neft kompaniyalarında əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi

III fəsil. Neft kompaniyalarında heyətin idarə edilməsinə innovativ yanaşmaların əsas istiqamətləri

3.1. Neft istehsalında intellektuallaşmanın yüksəlməsi şəraitində heyətin idarə edilməsinin müasir hədəfləri

3.2. Neft biznesinin qloballaşması prosesində heyətin karyera artımı vəzifələrinin təkamülü

3.3. Heyətin idarə edilməsində sosial proseslərin artan rolu innovativlik göstəricisi kimi

Nəticə və təkliflər

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

Tədqiqatın əsas məzmunu

1. "Müəssisənin heyəti" kateqoriyasının mahiyyəti və təşəkkülünün nəzəri əsaslarının tədqiq olunması. Dissertasiyadakı araşdırmalar göstərir ki, heyətin idarə edilməsində səmərəliliyin artırılması məsələləri Azərbaycanın müasir inkişafı şəraitində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Klassik siyasi iqtisadiyyatda, xüsusilə K.Marksın və onun davamçılarının əsərlərində işçinin yalnız fiziki əməyi əlavə dəyər mənbəyi kimi nəzərdən keçirilirdisə, Q.Beyker, T.Şuls kimi müasir iqtisadçıların formalaşdırdığı "insan kapitalı" nəzəriyyəsində insanın, heyətin yaradıcılıq, düşünmə fəaliyyəti, müasir innovasiya müəssisələrində böyük əlavə gəlir mənbəyi kimi qəbul edilir. Yaradıcı, motivasiyalı, səmərəli idarə edilən işçilər digər müəssisələrin işçilərinə nisbətən daha çox əlavə dəyər yaradır.

Uzun tarixi müddət ərzində XIX əsrin sonunadək insana istehsal ehtiyatlarının biri kimi baxılırdı və hesab edilirdi ki, işçilərin xüsusi idarə edilməsinə heç bir zərurət yoxdur. Əsası 1895-ci ildə F.Teylor tərəfindən qoyulmuş elmi idarəetmədə ilk dəfə ixtisaslaşmış və ixtisaslaşmamış əməyin tədqiqi, sistemləşdirilməsi və digər icraçıya ötürülməsi imkanı bəyan olunmuşdur. İlk dəfə F.Teylor, işçilərin ixtisaslaşması və idarəetmə funksiyalarının sahibkar funksiyasından ayrılması və gələcəkdə menecer adlandırılacaq xüsusi hazırlanmış insanlara verilməsi zərurətini sübut etmişdir. İdarəetmə əməyinin inzibitləşdirilməsində elmi prinsiplərin banisi olan A.Fayol isə bütün fəaliyyət səviyyələrində idarəetmə funksiyalarının mövcudluğunu əsas götürərək, idarəetmə strukturlarının, müəssisənin üzvü tərkib hissəsi olması müddəasını irəli sürmüşdür. Bununla o, müəssisə heyətinin istehsal işçiləri və idarəetmə heyətinin toplusu kimi anlaşılmasını şərtləndirmişdir. A.Fayolun idarəetmə konsepsiyası inzibati idarəetmə fəaliyyətinin 14 prinsipində əksini tapmışdır. A.Fayolun prinsipləri işçilərin stimullaşdırılmasında ədalətli metodların tətbiqi, işçi maraqlarının, təşkilatın maraqlarına xidmətə yönləndirilməsini, rəhbərliyin təcəssümləndirilməsini, ədalətliyini, əmək haqqının uyğunlaşmasını, əmək şərtlərinin təkmilləşdirilməsi və heyətin axınının azalmasına istiqamətlənmiş təşəbbüskarlığın genişləndirilməsini ehtiva edir. Onun vacib xidmətlərinə funksional idarəetmənin əsaslarının hazırlanmasını da aid etmək olar.

XX əsrin 50-ci illərində bir çox iri müəssisələrdə tətbiq edilmiş klassik menecment ideyaları onun istehsalın idarə edilməsi və təkmilləşdirilməsi məsələlərinə fəal cəlb edilməsi zəruriliyini şərtləndirdi. Çünki, idarəetmənin ekstensiv metodları ilə sıx bağlı olan əmək proseslərinin intensivləşdirilməsi öz daxili hədlərinə, işçilərin müqavimətinin artımı, heyətin axını, istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin artırılma-

sına marağın azaldılması kimi məhdudiyətlərə malikdir. İşçinin əmək məhsuldarlığının "insan münasibətlərindən" və şəxsiyyətlərin daxili motivasiyadan birbaşa asılılığı amerikalı alim E.Meyo tərəfindən sübut edilmişdir. Bununla da müəssisə heyətinə, sərt texniki sistem kimi baxılan klassik yanaşmadan, sərbəst qərar qəbul etməyə və həyata keçirməyə qadir canlı, düşünən varlıqların toplusu kimi baxan yeni yanaşmaya keçid başlanmışdır. E.Meyonun, əmək məhsuldarlığının artımındakı sosial-psixoloji amillərin müəssisədə olması ideyası, yeni elmi istiqamətin – sənaye psixologiyası və sosiologiyasının inkişafı üçün başlanğıc oldu.

Müəssisənin heyətinə sosial yanaşma "bihevizizm" və ya davranış tədqiqatları nəzəriyyəsində ötən əsrin 50-ci illərində öz sonrakı davamını tapmışdır. Bu nəzəriyyəyə görə insan istehsal ehtiyatlarının digər növlərindən fərqli olaraq, üçlü xasiyyətə malikdir. Onun birinci xasiyyəti, təbii bioloji mənşəyə malik olmasıdır. İlk dəfə A.Fayolun tədqiqatları göstərmişdir ki, istənilən əmək fəaliyyəti əqli və fiziki əməyin uyğunlaşmasıdır. Ona görə də əməyin və təhsilin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə differensial yanaşma vacibdir. İnsanın ikinci xasiyyəti, əmək fəaliyyətinin tarixi inkişafında və onun bioloji xasiyyətinin transformasiyasından yaranmış sosial mənşəyidir. E.Meyo və Ç.Barnardın "insan münasibətləri" nəzəriyyəsi, bu baxımdan sosial qarşılıqlı münasibətlərin təkmilləşməsini işçilərin kollektivə qovuşması istiqamətində aparılmasını, fərdi stimullaşdırmanı qrupun stimullaşdırması ilə əvəzləməyi, mənəvi stimullaşdırma metodlarının geniş tətbiqini, işçilər və rəhbərlik arasında münaqişələrin aradan qaldırılmasına yönəlmiş demokratik idarəetmə praktikasını təbliğ etməyi təklif edir. İnsanın üçüncü xasiyyəti onun psixologiyasıdır. O da insanın sosial və əmək həyatının inkişafı nəticəsidir. Onun əsasında insanın yaradıcı fəaliyyət qabiliyyəti durur. İnsanın bu xasiyyəti öz tədqiqinin başlanğıc mərhələsindədir. Burada insan əməyinin məhsuldarlığının böyük ehtiyatları vardır. Belə ki, ekspert qiymətləndirmələrinə görə adi fəaliyyət rejimində insanlar intellektual imkanlarının ən çoxu 10%-ni istifadə edir.

Qloballaşmanın sürətləndiyi XX əsrin 60-70-ci illərində insanın yaradıcı qabiliyyəti, sosial xüsusiyyətləri, istehsalda artan rolundan dolğun istifadə edilməsi cəhdləri, iqtisadi inkişafda yeni mənbələrin, ehtiyatların axtarışını stimullaşdırdı. Bu cəhətdən qeyd edildiyi kimi, müvafiq iqtisadi təfəkkürün inkişafında ən vacib məqamlardan biri "insan kapitalı" nəzəriyyəsi olmuşdur. Eyni zamanda, bu dövrdə formalaşmış "situasiyalı yanaşma" nəzəriyyəsini, M.Birin və B.Spektorun "dördüfəlik strukturu"nu qeyd etməyi məqsəduyğun hesab edirik.

Menecmentin 80-ci illərdə formalaşmış mühüm sistemli konsepsiyası

siyalarından biri T. Pitors və R. Uotermenin irəli sürdüyü "7-S" nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyəyə görə səmərəli təşkilat: strategiya –struktur – sistemlər –ştat –stil – səriştəlilik-ümumi dəyərlər kimi yeddi qarşılıqlı əlaqəli tərkib hissəsi əsasında formalaşır. 1980-ci illərin ortalarından isə müəssisə heyətinin idarə edilməsinə Fombrunun təklif etdiyi strateji yanaşma nəzəriyyəsi inkişaf etməyə başlayır. Bu nəzəriyyəyə görə kompaniyanın səmərəli idarə edilməsi üç həlledici məqama əsaslanmalıdır: missiya və strategiya-təşkilati struktur- heyətin idarə edilməsi. Yanaşmanın əsas fərziyyəsinə görə - müəssisə heyəti və təşkilati strukturun idarə edilməsi biznes-strategiya ilə əlaqələndirilməlidir. Beləliklə, strateji uyğunlaşma, "şaqlı inteqrasiya" ideyası irəli sürülmüşdür .

Rəqabət üstünlüyü konsepsiyasına görə isə (M. Porter) rəqabət üstünlüyü istehlak dəyərinin yaradılması prosesinin xarakteri ilə formalaşır. Firmalar rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün rəqiblərindən fərqləndiyi bazarları seçir və bazar mövqeyini fasiləsiz təkmilləşdirməklə "hərəkət edən hədəfə" çevrilir. Belə yanaşma heyətin idarə edilməsi və M.Porterın təklif etdiyi innovasiyalar, artan keyfiyyət və məsərəflərdə liderlik strategiyaları arasında asılılığı nəzərə alır.

Menecementin müasir konsepsiyaları cərgəsində sahibkarlıq, innovasiyalı idarəetmə haqqında nəzəriyyə mühüm yer tutur. Bu nəzəriyyəyə görə heyətin idarə edilməsini iki aspektdən qiymətləndirmək olar: A. Onun məqsədi əməyin səmərəli təşkili çərçivəsində insanların söylərini birləşdirməklə inkişaf etdirmək, işçinin rifahını nəzərə alaraq, kompaniyanın mənafeyi baxımından daha səmərəli çalışmasına nail olmaqdan ibarətdir. Bu, heyətin idarə edilməsi siyasətin, institutların praktikada əmək psixologiyası prinsiplərini tətbiq etməyə imkan yaradan prosedurların toplusudur.

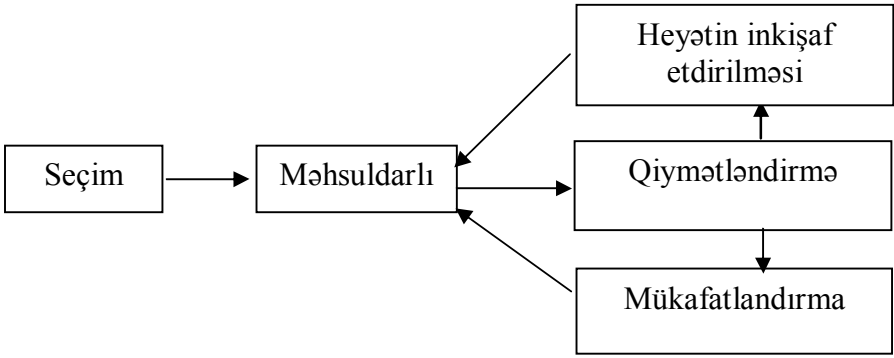
Heyətin idarə edilməsinin inkişafının davamı kimi insan ehtiyatlarının idarə edilməsi nəzəriyyəsi XX əsrin 80-90-cı illəri ərəfəsində formalaşmışdır. "İnsan ehtiyatlarının idarə edilməsi" termininin geniş yayılmasına baxmayaraq, bu anlayışın mahiyyəti hələ də mübahisəlidir. X.T.Qrekhem, R.Bennett və başqaları hesab edir ki, "heyətin idarə edilməsi geniş anlamda – insan ehtiyatlarının idarə edilməsini təcəssüm etdirir". Müasir praktikada bu terminlər bir çox hallarda sinonimlər kimi istifadə edilir.

Beləliklə, araşdırmalarımıza əsasən belə qənaətə gəlirik ki, insanın üçlü xarakterinin təşkilatın məqsədlərinə təsirləri kontekstində əsas problem "heyətin idarə edilməsi" vəzifələrinin düzgün formalaşması və əmək məhsuldarlığının artırılmasında ən yaxşı metodların seçimindən ibarətdir.

2. Heyətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində metodoloji

problemlərin tədqiqi.

Heyətin idarə edilməsindəki vacib funksiyalardan biri müəssisə heyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsidir. Səmərəliliyi məsrəflər və iqtisadi nəticələr arasındakı ən sərfəli nisbəti kimi ifadə edən Q.Emerson məhsuldarlığın 12 prinsipini vermişdir. Heyətin idarə edilməsinin müasir elmi nəzəriyyəsinin təmsilçiləri Helbreyt və Natanson hesab edir ki, heyətin idarə edilməsinin dörd əsas strateji subfunksiyası var: heyətin seçimi, qiymətləndirilməsi, mükafatlandırılması və inkişafı. Fombrun və həmkarlarının heyətin idarə edilməsi modelinə görə bütün idarəetmə silsiləsi təşkilatın məhsuldarlığını müəyyənləşdirən 4 əsas komponentdən ibarətdir (bax şəkil 1).



Şəkil 1. Fombr, Tiç və Divann nəzəriyyələrinə görə heyətin idarə edilməsi modeli (1984)

Bu modelə görə təşkilatın məhsuldarlığı onun heyətindən asılıdır. Belə ki, məhsuldarlıq, heyətin inkişafı və həvələndirilməsinin nəticəsi kimi əldə edilir, əsas istiqamətləri isə qiymətləndirmə prosesində zəif yerlərin və çatışmazlıqların aşkar edilməsi ilə müəyyənləşdirilir. Beləliklə, heyətin qiymətləndirilməsinə fikrimizcə, idarəetmədə həlledici elementlərdən biri kimi baxmaq lazımdır. İstənilən təşkilatın səmərəli fəaliyyəti kadrların cəlbə, yerləşdirilməsi, irəliləyişi, təlimi, stimullaşdırılması, ödənişi və işdən azad edilməsi kimi mühüm məsələlər üzrə obyektiv qərarların qəbulunu nəzərdə tutur.

Hazırda inkişaf etmiş ölkələrdə heyətin idarə edilməsində amerikalı, Avropa və yapon modelləri daha çox istifadə edilir. Bu modellər yanaşma fəlsəfəsinə və strategiyasına, tətbiq edilən idarəetmə formalarına və metodlarına görə fərqləndirilir. Amerikan modeli daha fərdiy-

yətçidir. O, işçinin fərdi keyfiyyətləri və qabiliyyətinin inkişafına, özünü təsdiqə, sərbəst qərar qəbul etmə bacarığına, idarəetmə məsrəflərinin minimallaşdırılmasına yönəlmişdir. AB-nin nisbətən inkişaf etmiş ölkələrində heyətin idarə edilməsi fəlsəfəsi vahid genetik köklərin olmasına baxmayaraq, daha çox sosial yönümlü xarakter daşıyır. İnsan burada istehsalın əhəmiyyətinə görə getdikcə daha da artan ehtiyat, resurs amili kimi qəbul edilir, istehsal potensialının inkişafı onun bilik və qabiliyyətinin inkişafından asılıdır. Yaponiyada isə heyətin idarə edilməsi öz fəlsəfəsinə görə daha çox insan yönümlüdür. Yapon menecment sistemində bütün inzibati səylər, mərkəzi ox kimi insanın inkişafına yönəlmişdir. Yaponların apriori formalaşdırdıqları model ABŞ və Qərbi Avropanın "insan kapitalı" və "insan münasibətləri" nəzəriyyəsinə öz elmi təsdiqini tapır. Bu idarəetmə modellərində işçilərin qiymətləndirilməsinə yanaşma və metodların prinsipləri fərqlənir. Yapon kompaniyalarında nəzarət sırası işçilərin əllərində cəmlənməsi və "prosesə yönümlülüüyü" ilə fərqlənir. Kompaniya daxilində qərarların qəbulu, informasiya mübadiləsi, müntəzəm kontaktlar və konsensus prinsipi əsasında baş verir. Bütövlükdə fikrimizcə, işçilərin qiymətləndirilməsinin yapon sistemi üçün üç xüsusiyyət xasdır: Birincisi, heyətin qiymətləndirilməsində işçinin əmək məhsuldarlığı və ya fərqli xüsusiyyətlərinə deyil, kollektivdə işləmək qabiliyyəti, istehsal məqsədlərinə nail olmaqda kollektivin səylərinə töhfəsi əsas hesab edilir. İkincisi qiymətləndirmədə formal və qeyri-formal xarakterlərin uyğunlaşdırılmasıdır. Üçüncü vacib xüsusiyyət isə təlim proqramlarının müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə işçinin peşə hazırlığında zəif yerlərinin aşkar edilməsidir. Beləliklə, təhsilin fasiləsizliyi işə qəbulun ömürlük sistemi kimi heyətin idarə edilməsində yapon sisteminin ayrılmaz elementləridir. İşdə aparılmış tədqiqatlar belə nəticə çıxarmağa imkan verir ki, istehsalın yapon keyfiyyəti və səmərəliliyinin əsasında qiymətləndirmə sistemi və heyətin təhsili və motivasiyası sistemi durur.

Amerika və Avropada XX əsrin 50-ci illərində "Assessment center" metodu ilə heyətin qiymətləndirilməsi texnologiyası geniş yayılmışdır. Ekspert rəylərinə görə bu həm ayrı-ayrı əməkdaşların şəxsi-ışğuzar keyfiyyətləri, həm də təşkilatın kadr tərkibi keyfiyyətinin onun fəaliyyət məqsədləri və fəlsəfəsinə uyğunluğu haqqında etibarlı informasiya almağa imkan yaradan daha obyektiv qiymətləndirmə texnologiyasıdır. Bu texnologiyanın əsas xüsusiyyətini peşə keyfiyyətlərinin maksimal təzahürü imkanları və qiymətləndirilənin iş şəraitini modelləşdirən tapşırıqlara və işğuzar oyunlara cəlb edilməsi təşkil edir. Belə yanaşmanın mühüm əlaməti sınaqdan keçirilənlərin maksimal cəlbinə yönümlü tapşırıq və işğuzar oyunlarda interaktiv üsulun geniş istifadə

edilməsidir. Bu, iddiaçıların yalnız işgüzar keyfiyyətlərini deyil, həmçinin xarakterindəki şəxsi xüsusiyyətləri aşkarlamağa və işçinin real keyfiyyətlərinin kompleks qiymətləndirilməsinə imkan yaradır. Bu texnologiyanın çatışmazlığı, bizim fikrimizcə, qiymətləndirmənin aparıldığı zamanın davamlılığı və bahalıdır.

3. Azərbaycan iqtisadiyyatında neft amilinin rolunun qiymətləndirilməsi. Məlum olduğu kimi Azərbaycanda yanacaq ehtiyatlarının əsas növlərinin – neft və qazın istehsalı 160 illik inkişaf tarixinə malikdir. Milli neft sənayesinin inkişafındakı yeni səhifə XX əsrin 90-cı illərində Azərbaycan xalqının Ümummilli Lideri Heydər Əliyevin dahiyənə neft strategiyasının realizasiyası, o cümlədən, xarici neft kompaniyalarının ölkəmizə gəlməsi ilə açılmışdır. Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyaları Azərbaycana bir çox sahələrdə yeniliklər gətirmişdir. Bu baxımdan, heyətin idarə olunması və məsuldarlığın yüksəldilməsi istiqamətində görülmüş işlərin əhəmiyyəti, fikrimizcə olduqca əlamətdardır.

Dissertasiya işinin məqsəd və vəzifələrini əsas götürərək, tədqiqatlarımızda xarici neft kompaniyalarının bizim üçün örnək ola biləcək bir istiqamətini araşdırmışıq. Belə ki, xarici kompaniyaların milli iqtisadiyyata gətirdiyi ən mühüm yeniliklərdən biri, xüsusi istehsal əlamətlərinə malik olan, texnoloji-innovasiya yönümlü neft sənayesində işçi personalın idarəçiliyi və istifadəsinə yanaşmaların özəlliyi ilə bağlıdır. Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarındakı heyətin məşğulluq xüsusiyyətləri böyük innovativ potensiala malik olmaqla, iki mühüm amilin: milli iqtisadiyyatda neft sənayesinin rolu, əhəmiyyəti və müasir texnologiyanın, qabaqcıl təcrübənin daşıyıcısı kimi, müxtəlif sosiomədəni və etnoslara məxsus əməkdaşları özündə birləşdirən xarici kompaniyaların rolunun qarşılıqlı təsiri ilə müəyyən edilir.

Neft sənayesinin Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün strateji əhəmiyyəti neft sektorunun ÜDM istehsalındakı xüsusi çəkisinin dinamika-sında ifadə olunur (bax Cədvəl 1).

Cədvəl 1

Ümumi daxili məhsul istehsalının dinamikası (cari qiymətlərlə, mln man)

| | 2000 | 2005 | 2008 | 2010 | 2011 | 2013 |
|--------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ÜDM | 4718 | 12523 | 40137 | 42465 | 52082 | 57708 |
| o cümlədən: | | | | | | |
| neft-qaz sektoru | 1371 | 5521 | 22251 | 20410 | 25830 | 24035 |
| xüsusi çəki %-lə | 29 | 44 | 55 | 48 | 50 | 42 |
| qeyri-neft sektoru | 3056 | 6055 | 15197 | 19179 | 23196 | 29983 |
| xüsusi çəki %-lə | 65 | 48 | 38 | 45 | 45 | 52 |

Mənbə: Cədvəl statistik məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Cədvəl 1-dən göründüyü kimi, neft sənayesi mütləq və nisbi planda milli iqtisadiyyatın struktur yaradıcı lideridir. Əgər 2000-ci ilə qədər respublikanın ümumi daxili məhsulunun ən çoxu 29%-i onun payına düşürdüsə, 2007-2011-ci illərdə bu, 50%-dən çox təşkil edir. Yalnız 2013-cü ildə ÜDM-n 42%-i bu sektorda istehsal edilmişdir. Eyni zamanda bu sahədə artımın yüksək dinamizmi xasdır. Belə ki, 2005-2013-cü illərdə ÜDM-n artımı 4.61 dəfə, neft-qaz sektorunda isə 4.35 dəfə təşkil etmişdir. Son 8 ildə sənaye istehsalı həcmində neft sənayesinin xüsusi çəkisinin fasiləsiz artımı müşahidə edilir (bax Cədvəl 2). Belə ki, 2005-2013-cü illərdə o, 63.8%-dən 2013-ci ildəki 74.1%-dək artmışdır.

Cədvəl 2

Sənaye istehsalının sahə strukturu

| | 2005 | 2008 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Bütün sənaye (%) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mədənçıxarma sənayesi | 67.4 | 78.4 | 78.9 | 80.5 | 78.8 | 77.2 |
| Xam neft və təbii qaz hasilatı | 63.8 | 76.7 | 76.4 | 78 | 76.2 | 74.1 |
| Emal sənayesi | 25.9 | 16.6 | 15.9 | 14.3 | 15.3 | 16.5 |
| Elektrik enerjisi, qaz paylama və təchizatı | 5.7 | 4.4 | 4.6 | 4.7 | 5.3 | 5.6 |

Mənbə: Sənaye statistikasına əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Ötən illər ərzində ixracın daha böyük hissəsi neft məhsulları hesabına həyata keçirilirdi. Neft məhsullarının ixracı üzrə pik 2011-ci ildə, ümumi ixracın 94.1%-ni təşkil etmişdir, 2013-cü ildə bir qədər azalaraq, 93.0%-ə düşmüşdür (bax Cədvəl 3). Beləliklə, bəzi qonşularımız tərəfindən dayanmayan təhlükələr şəraitində neft sənayesi bizim üçün əsl

strateji əhəmiyyət kəsb etmişdir. Birincisi, bütün maşın və mexanizmlər məlum olduğu kimi neft məhsulları ilə işləyir, ikincisi, əsas ixrac məhsulu olmaqla ölkəyə böyük həcmdə xarici valyuta axınını şərtləndirir. Bütcdə gəlirlərinin xeyli hissəsi neft sənayesi hesabına formalaşır.

Cədvəl 3

İxracın əmtəə strukturu

(mln ABŞ dolları)

| Mal qrupları | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2013 |
|--|-------|-------|--------|--------|--------|
| Cəmi | 1 745 | 4 347 | 21 360 | 26 571 | 23 976 |
| o cümlədən, %-lə | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mineral məhsullar | 1 485 | 3 339 | 20 120 | 25 113 | 22 256 |
| o cümlədən, %-lə | 85 | 77 | 94 | 95 | 92 |
| Mineral yanacaq, neft və neft məhsulları | 1 485 | 3 337 | 20 110 | 25 089 | 22 230 |
| o cümlədən %-lə | 85 | 77 | 94 | 94 | 93 |

Mənbə: Cədvəl statistik məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Neft sənayesi vətəndaşlarımızın rifahına da ciddi müsbət təsir göstərir. İlk növbədə bilavasitə neft məhsullarının hasilatı və daşınması sferasında məşğul olan işçilərin həyat səviyyəsinin sürətlə yaxşılaşması qeyd oluna bilər. Belə ki, neft hasilatında ölkəmizin iqtisadi cəhətdən fəal əhalisinin təqribən 1%-i, nəqliyyat ilə birlikdə isə təqribən 2%-i məşğuldur. Bu sənaye sahələri üçün yüksək orta əmək haqqı xasdır. 2012-ci ildə orta nominal əmək haqqı ölkə üzrə 398 manat, emaledici sənayedə isə 3.5 dəfə çox, 1402 manat təşkil etmişdir.

1994-cü ildə xalqımızın Ümummillə Lideri dahi Heydər Əliyevin səyi ilə bağlanmış "Əsrin müqaviləsi" neft sənayesinin intensiv inkişafı və milli iqtisadiyyatın aparıcı ölkələrdən dərinləşməkdə olan geriləməsinin dayandırılması və sonrakı inkişafının əsasını qoydu. Neft yataqlarının "Əsrin müqaviləsi" üzrə birgə işlənilməsi 30 ilə, 2024-cü ilədək nəzərdə tutulmuşdur. Hazırda "Azəri", "Çıraq", "Günəşli"nin neft ehtiyatları 1 trln.tonadək həcmdə qiymətləndirilir. Müqavilədə layihəyə ilkin olaraq 7.5 mlrd. dollar kapital qoyuluşu planlaşdırılırdısa, SOCAR-ın məlumatlarına görə 1995-ci ildən 2013-cü ilədək investisiyalar 51.6 mlrd.ABŞ dolları təşkil etmişdir .

Azərbaycan üçün müqavilənin iqtisadi səmərəliliyi həm də onunla xarakterizə olunur ki, 2009-cu ildən başlayaraq, gəlir neftin 80%-ə qədəri ölkəmizdə qalır. Bununla yanaşı 5.5 mlrd.kub metr həcmində neftlə bərabər hasil edilən qaz Azərbaycana pulsuz ötürülür.

Ümumilikdə Azərbaycanın gəliri 30 il ərzində o vaxtkı qiymətlərə görə 34 mlrd. ABŞ dolları ilə qiymətləndirilirdi, halbuki Azərbaycanın strateji qızıl valyuta ehtiyatları 2014-cü ilin əvvəllərində, Dövlət Neft Fondunun aktivləri nəzərə alınmaqla, təqribən 50 mlrd. ABŞ dolları təşkil etmiş və bununla da tarixi maksimuma çatmışdır. Neft strategiyası yerli müəssisələrin müasir texnologiyalarla təchiz edilməsinə, iri və mobil infrastrukturun yaranmasına səbəb olmuşdur. Bakı dərin özüllər zavodu modernləşdirilmiş, platforma və üzən qazma qurğuları tikilmişdir, Səngəçaldı tutumu 100 min tondan çox neft olan yeni müasir neft terminalı istismara verilmişdir.

Eyni zamanda məlumdur ki, milli iqtisadi inkişafın dayanıqlığı və effektivliyinin yüksəldilməsi baxımından, milli iqtisadi sistemin kompleksliyinin təmin olunması son dərəcə vacibdir. Ona görə də son illərdə Azərbaycanda qeyri-neft sektorunun inkişafının prioritetliyinin elan olunması tamamilə təbiidir və gərəklidir. Lakin iqtisadi potensial baxımından qeyri-neft sektorunun inkişafı hesabına bütövlükdə milli iqtisadiyyatımızın normal inkişaf səviyyəsinə qaldırılması üçün xeyli zaman və böyük investisiyalar gərəkdir. Ona görə də hesab edirik ki, Azərbaycanda qeyri-neft sektorunun prioritetliyini qəbul etməklə yanaşı, neft sektorunun inkişafına heç bir halda maneə yaratmaq olmaz. Hesab edirik ki, ilk növbədə, əhalinin cari və zəruri tələblərini ödəyən və yüksək keyfiyyətli yerli xammalın emalına əsaslanmaqla onu ixrac etməyə imkan verən məhsulların istehsalı sahələrinin inkişafı vacibdir. Bu baxımdan, aşağıdakı istiqamətlərdə geniş fəaliyyət məqsədəuyğun hesab edilir:

- iqtisadiyyatın neft sektorunda mövcud olan bütün ehtiyatların daha səmərəli idarə edilməsi və istehsalın çeşidinin genişləndirilməsi;

- neft istehsalı sahəsində toplanmış bilik, qabiliyyət və maliyyə resurslarının, o cümlədən, mürəkkəb texniki və sosiomədəni şəraitdə heyətin idarə edilməsi üzrə böyük təcrübədən qeyri-neft sənayesi sahəsinin inkişafı üçün istifadə olunması.

Neft sənayesinin inkişafındakı böyük ehtiyatlar yalnız istehsal qüvvələri və neftin dərin təkrar emalının qeyri-qənaətbəxş səviyyəsi, qabaqcıl texnologiyanın zəif tətbiqi ilə əlaqədar deyildir. İşin mahiyyətinə görə heyətin strateji menecmenti yoxdur, bunun nəticəsində onun qocalması səbəbindən de-ixtisaslaşması, cavanlaşması üzrə tədbirlərin görülməməsi, eləcə də yeni ixtisaslaşmış mütəxəssislərin hazırlanması və mövcud olanların təkrar hazırlığına investisiyalar qeyri-qənaətbəxşdir. Araşdırmalar göstərir ki, fəhlə peşələri mütəxəssislərinin hazırlığının həyata keçirildiyi orta ixtisas təhsil müəssisələrinin sayı son 13 il ərzində 17% azalmışdır. Burada təhsil alanların sayı mütləq ifadədə 31%

artmış, lakin 10000 nəfər əhaliyə hesabda 26% azalmışdır. Araşdırmalar həmçinin göstərir ki, ölkəmizin inkişafında yaranmış trendlərə əsasən, yaxın 15-20 ildə neft sənayesinin həlledici rolu saxlanılacaqdır. Məsələn, yalnız "Şahdəniz-2" layihəsi çərçivəsində ümumilikdə təqribən gözlənilən 45 milyard dollar investisiya yatırımı və onunla bağlı 10000-dən çox yeni iş yerlərinin yaradılması perspektivləri, neft sənayesinin strateji əhəmiyyəti hələ uzun müddət davam edəcəyini sübut edir.

4. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında heyətin məşğulluğu və motivasiyasının idarə edilməsinin təşkili xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi. XX əsrin 90-ci illərinin əvvəllərində neft sənayesində, eləcə də ümumilikdə ölkəmizdə formalaşmış, heyətin hazırlanması və idarə edilməsi sistemi, yaxın 20-30 il ərzində neft-qaz sənayesinin uzunmüddətli inkişaf strategiyasının və müvafiq olaraq, yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması strategiyasının olmaması, ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmazlığı, işçilərin və mühəndislərin hazırlanmasında mənəvi cəhətdən köhnəlmiş sistemin mövcudluğu kimi xüsusiyyətlərə malik idi.

Heyətin idarə edilməsi probleminin müasir dövrdə həllinin zəruriliyi, fikrimizcə, Azərbaycanda işləyən xarici neft kompaniyalarının məşğulluq xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi və istifadə imkanlarının müəyyənləşdirilməsini aktuallaşdırır. "Əsrin müqaviləsində" həlledici rola malik, BP, Chevron, ExxonMobil kimi üç kompaniyanın məlumatları təsdiqləyir ki, onlar neft məhsullarının hasilatı və satışı həcminə görə iri, istehsal xarakterli və heyətlə iş sahəsində qabaqcıl texnologiyalardan tətbiqində aparıcı kompaniyalardır.

Hazırda Azərbaycanda neft və qazın hasilatı artan çətinliklər və maddi məsrəflər şəraitində həyata keçirilir. Ehtiyatların 70%-dən çoxu 100-dən 500 metrədək olan dərinlikdə 3000-6000 metr dərinlikli quyulardan hasil edilir. Bütün bunlar mürəkkəb müasir texnikanın tətbiqini tələb edir. Eləcə də sahilləri sıx məskunlaşmış Xəzər dənizi şəraitində mümkün fəlakətlərin təhlükəli ekoloji nəticələrini unutmaq olmaz. Müasir istehsal 10-20 il bundan əvvəlkinə nisbətən daha texnoloji və innovasiyalı olmuşdur. Bütün bunlar yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinə olan tələbi xeyli artırır. Ona görə də dünyada neft hasilatının böyük hissəsini təmin edən 10 aparıcı kompaniyanın 4-nün Azərbaycanın neft layihələrinə cəlb edilməsini fikrimizcə, bir avantaj hesab edərək onların de-fakto yaratdığı imkanlardan, problemin uğurlu həlli üçün fəal istifadə etmək vacibdir. Rəqabətin fasiləsiz kəskinləşməsi şəraitində "sağ qalma" və inkişaf yalnız yüksək ixtisaslı işçilərin cəlb edilməsi, adaptasiyası və səmərəli motivasiyası hesabına təmin edilə bilər. Beləliklə, təşkilat öz işçiləri üçün bazarın tələbləri baxımından rəqabət qabiliyyətli,

ədalətli kompensasiyanın yaradılmasına çalışır. Kompensasiya sisteminin idarə edilməsi (compensation or reward system) müəssisə heyətinin bütövlükdə idarə edilməsi sisteminin özəyini təşkil edir. Tam kompensasiya paketi (compensation package) işçilərin yerinə yetirdikləri əmək fəaliyyəti müqabilində, psixoloji xarakterli həvəsləndirmə daxil olmaqla, bütün pul və qeyri ödənişləri əhatə edir.

İşçilərin əmək məsrəflərinin kompensasiyası üzrə məsrəflər təşkilatın daimi məsrəflərinə aid edildiyindən onun komponentlərinin hər biri (baza və stimullaşdırıcı; dolay – imtiyazlı güzəşt xarakterli) müəssisənin inkişaf proqramının məqsədlərinə uyğun gəlməli, iqtisadi cəhətdən səmərəli olmalıdır. Proqram məqsədləri təşkilatın öz üzərinə götürdüyü missiya və fəaliyyət fəlsəfəsini əks etdirməlidir. Əməyin baza ödənişinin müəyyənləşdirilməsinin əsasında işçinin əmək mürəkkəbliyinin qiymətləndirilməsi dayanır. Əmək mürəkkəbliyinin qiymətləndirilməsinə əsaslanmış ödəniş sistemi işçilərə fəaliyyətdə nəyin təşkilat üçün gözlənilən nəticəni verdiyini başa düşməyə imkan yaradır, xidmət üzrə irəliləyişin görünən perspektivlərini qurur və əməyin ödənilməsində ədalətlik səviyyəsini formalaşdırır. Bu, işçiləri daha məhsuldar əməyə həvəsləndirir. Əməyin mürəkkəbliyinin qiymətləndirilməsi onun reduksiyası vasitəsilə aparılır. Əməyin reduksiyası – əməyin müxtəlif növlərinin etalon kimi qəbul edilən əməyə uyğunlaşdırılması mexanizmidir. Belə etalon, müvafiq təşkilati-texniki şəraitdə əməyin normal faydalılığının işçi tərəfindən əldə edilməsi məqsədilə işçi qüvvəsinin tələb edilən kəmiyyət və keyfiyyətdə təkrar istehsalını təmin edir. Reduksiya və inkişaf etmiş ölkələrdə geniş tətbiq olunmuş əməyin qiymətləndirilməsinin digər forması qreydləşdirmədir ("grading"). Qreydinq – təşkilatda əməyin ödənişinin standartlaşdırılması məqsədilə vəzifələrin müəyyən əsaslar üzrə qruplaşdırılmasıdır ("çəkinin" müəyyənləşdirilməsi, təsnifləşdirmə və s.). Yəni, mahiyyətinə görə, əməyin tariflə nizamlanması ilə müxbirləşdirilir (amma qreydinq əməyin tariflə nizamlanmasından fərqli olaraq, bütövlükdə iqtisadiyyat üzrə deyil, təşkilat miqyasında həyata keçirilir). Araşdırmalar göstərir ki, mürəkkəbliyinə görə əmək haqqının differensiallaşdırılmasındakı bu metod vəzifənin təsviri, xarakteri, namizədlərə tələblərin təsviri və vəzifənin qiymətləndirilməsini (nisbi qiymətlərlə və pul vahidlərilə) ehtiva etməlidir.

Ölkəmizdə xarici kapitalın iştirakı ilə iki iri neft-qaz layihəsinin əsas operatoru olan BP Azərbaycan kompaniyasının fəlsəfəsi həm işçilər, həm də ətraf mühit üçün tam təhlükəsiz əmək şəraiti halında, işlərin yüksək keyfiyyətinin və yüksək ixtisaslı əməyin bazar nöqtəyi nəzərdən motivasiyasının təmin edilməsindən ibarətdir. BP kompaniyası işçilərinin əmək haqqının təşkili yuxarıda göstərilmiş qreyd sisteminə əsasla-

nır və iki hissədən ibarətdir: birbaşa və dolayı ödənişlər. Neft və qaz hasilatı öz inkişafının müasir mərhələsində geoloji şəraitin, ehtiyatların hasil edilməsi dərinliklərinin artması səbəbindən mürəkkəb, ekoloji cəhətdən təhlükəsiz, müasir texnologiyanın tətbiqini tələb edir. Həm də nəzərə almaq vacibdir ki, axtarış-kəşfiyyat və qazma-istismar işlərinin aparılması zamanı gözlənilməz qəza və itki riskləri də artır. Neft-qaz ehtiyatlarının hasilatında bütün sadalanan risk və problemlər, istehsalın yüksək rentabellik norması ilə kompensasiya edilir. Neft müəssisələrinin əlverişli iqtisadi şərtləri belə şəraitdə yüksək ixtisaslı əməyin stimullaşdırılması üçün zəruri əsasları yaradır.

Cədvəl 4

Neft sənayesində orta əmək haqqı

| Sənaye sahələri | 2000 | 2010 | 2013 |
|--------------------------------|-------|--------|-------|
| Ölkə iqtisadiyyatı üzrə, manat | 123.6 | 331.5 | 425.1 |
| o cümlədən, neft sənayesi üzrə | 507.3 | 1008.2 | 1516 |
| Emaledici sənaye üzrə | 115.9 | 320.5 | 439.3 |

Cədvəl azstat.gov.az məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Müstəqillik illərinin statistik məlumatları ümumilikdə iqtisadiyyatda və neft sənayesində çalışan işçilərin əmək haqqı səviyyəsindəki böyük fərqi göstərir. Lakin son 15 il ərzində bu fərqi bir qədər azalması müşahidə olunur (bax cədvəl 4). Belə ki, cədvəl 4-dən görüldüyü kimi, əgər 2000-ci ildə göstərilən nisbət 4.1:1 təşkil edirdisə, onda 2013-ci ildə bu 3.57:1 idi. Son 13 il ərzində göstərilən fəaliyyət sferasındakı işçilərin əmək haqqındakı fərq 14%-dək aşağı düşmüşdür. Bu, peşəkar səviyyəli işçilərin artımı, həm də onların orta əmək haqqının bərabərləşməsinin nəticəsidir ki, BP kimi xarici kompaniyalar bu işə xüsusilə böyük töhvə verir.

Tədqiqat işindəki araşdırmalar göstərir ki, ölkəmizdə ən yüksək orta əmək haqqı neft hasilatı sahəsindədir. Lakin qeyd etmək vacibdir ki, burada işçilərin eyni ağır şəraitdə çalışmasına baxmayaraq, orta əmək haqqı kompaniyadan asılı olaraq xeyli differensiallaşmışdır. Nisbətən yüksək ödəniş xarici kompaniyalarda müşahidə edilir. Məsələn, BP işçilərinin orta əmək haqqı ARDNŞ-dən təxminən 2.2 dəfə çoxdur. Məhz xarici kompaniyalarda yüksək ödəniş səviyyəsi milli neft sənayesi üzrə ümumilikdə əmək haqqının yüksək orta səviyyəsini şərtləndirir. İlk baxışdan bu faktın məntiqi izahı yoxdur. Belə ki, ARDNŞ öz neftini BP kimi dünya qiymətlərinə satır, maşın və avadanlığı da dünya qiymətlərinə alır. Bununla belə, BP öz əməkdaşları üçün daha əlverişli əmək şəraiti yaradır. Beləliklə, yaxşı əmək şəraiti və mühüm fiziki tələblərin

ödənilməsi imkanı əmək fəaliyyətinin güclü motivatoruna çevirilir. Məsələn, BP-də əməyin təşkili sahəsində əlavə tədbirlərlə tamamlanmış maddi motivasiyanın yüksək səviyyəsi, iş vaxtı itkisini minimuma endirməyə imkan vermişdir. 2008-2013-cü illər ərzində BP heyəti tərəfindən iş adam-saatların sayı 7.13 mln. saatdan 5.7 mln. saata, yəni 59%, onun podratçıları tərəfindən isə 9% endirilmişdir. Bütün səbəblərə görə iş vaxtının ümumi itkisi 0.29% təşkil etmişdir. Lakin, iş vaxtı itkilərinin 2008-ci ildə 0.29%-dən 2013-cü ildəki 0.14%-dək azalması tendensiyası müşahidə edilir. Beləliklə, 2008-2013-cü illər ərzində iş vaxtı itkilərinin xüsusi çəkisi 48% aşağı düşmüşdür. İşçilərin öz günahları səbəbindən iş vaxtının itirilməsi olduqca azdır. Bu qrupa heyətin axını, əmək intizamının pozulması, ali rəhbərlərin sərəncamına tabesizlik ilə şərtlənən itkilər daxildir. Sadalanan itkilər iş vaxtı məsrəflərinin ümumi həcmdə 0.01%-dən kiçik hissəsini təşkil edir. Bütün bunlar əmək haqqının yüksək səviyyəsinin təsdiqləyicisi və nəticəsi, işçilərin öz iş yerini qoruma cəhdidir.

Tapşırıqların icra səviyyəsi bütövlükdə BP-də görülmüş işlərin həcmi, keyfiyyəti, işlərin icra müddətinə ciddi riayəti göstərir. İş vaxtının ümumi həcmi ilə müqayisədə itkilərin mütləq və nisbi qiymətinin azalması, fikrimizcə, BP-də əmək haqqının yüksək səviyyəsi ilə şərtlənir.

Beləliklə, dissertasiya tədqiqatları çərçivəsində aparılmış araşdırmalar nəticəsində müəyyənləşdirilmişdir ki, əməyin mürəkkəbliyinin qreydlə qiymətləndirilməsi sayəsində BP-də əməyin ödənişi, ixtisaslı rəqabətqabiliyyətli əməyi motivləşdirir.

5. Əmək məhsuldarlığının və intellektualaşmanın artması şəraitində heyətin idarə edilməsi metodikası. Neft hasilatının xüsusiyyətləri işçilərin məhsuldarlığında və istehsal prosesinin idarə edilməsində əks olunur. Məhsulun keyfiyyəti və istehsal həcmi kimi amillər çox hallarda obyektiv xarakter daşıyan təbii amillərlə müəyyənləşdirilir. Belə ki, BP-nin məlumatlarına görə şirkətin dünya üzrə səpələnmiş debitinə görə daha məhsuldar 20 quyudan 11-i Azərbaycanın sahil sularında, 5 quyu isə Şahdəniz qaz yatağındadır. Apardığımız araşdırmalar göstərir ki, belə şəraitdə işçilərin məhsuldarlıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi texnokratik anlamda əmək məhsuldarlığı səviyyəsinin bir işçiyə hesabda neft məhsullarının istehsal həcmi kimi müəyyən edilməsi; geniş mənada bazar iqtisadiyyatı baxımından məhsulların satış dəyərinin istehsalın ümumi məsrəflərinə olan nisbəti kimi müəyyən edilməsi kimi iki istiqamətdə aparılmalıdır.

Cədvəl 5

Əmək məhsuldarlığının dinamikası

| Göstəricilər | 2008 | 2010 | 2011 | 2013 | 2013/2008, % |
|--------------|------|------|------|------|-----------------|
|--------------|------|------|------|------|-----------------|

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|---------|-----|
| BP Azərbaycan işçilərinin sayı, nəfər | 2849 | 299 | 3332 | 4143 | 134 |
| Əmək məhsuldarlığı, min t/nəfər | 13,62 | 15,97 | 12,58 | 10 | 74 |
| ARDNŞ işçilərin sayı, nəfər | 60 | 65 | 70 | 68 | 115 |
| Əmək məhsuldarlığı, min t/nəfər | 0,13 | 0,13 | 0,12 | 0,11 | 92 |
| Əmək məhsuldarlığı nisbəti BP-Azərbaycan/ARDNŞ | 105 dəfə | 123 dəfə | 105 dəfə | 91 dəfə | 81 |

AR DSK və BP-Azərbaycan məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

İşdəki araşdırmalar göstərir ki, ACG müqaviləsi üzrə xarici partnyorlarda əmək məhsuldarlığı ARDNŞ-ə nisbətən 91-105 dəfə yuxarıdır (bax cədvəl 5). Əlbəttə, bu yalnız müasir hasilat texnologiyaların yox, həm də heyətinin idarə edilməsi və quyuların yüksək məhsuldarlığının nəticəsidir. Qeyd etmək kifayətdir ki, daha mürəkkəb şəraitdə işləyən BP Azərbaycan neft istehsalı həcmnin 4 dəfədən çox artımı halında ARDNŞ-ə nisbətən 20 dəfə az işçi sayına malikdir. Natural göstəricilər üzrə əmək məhsuldarlığının hesablanması metodikasının məhdud xarakterini, istehsal məsrəfləri və nəticələri, heyətin istehsalat-əmək fəaliyyətinin nəticəsi, tələb və təklifin bazar amillərini nəzərə alaraq dissertasiya işində daha obyektiv metodika hesab edilən məhsulun dəyərinin istehsal məsrəflərinə nisbəti kimi qiymətləndirilməsi aparılmışdır. Təcrübə göstərir ki, heyətin işində səmərəliliyin artırılması adətən investisiyaların azalması ilə müşayiət olunur. İstehsalın məqsədinin maksimal gəlir əldə etmək olması dəyər göstəricilərinin universallığını və əmək məhsuldarlığında obyektiv göstəricilərin alınması üçün istifadənin məqsədəuyğunluğunu şərtləndirir.

Xarici kompaniyalarda heyətin idarə edilməsində digər vacib üstünlük məhsuldarlığın idarə edilməsi sistemidir. Belə sistemdə düşünmə, əsaslanma, kreytivlik və komplekslik xarakterikdir. Əməkdaşların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi zamanı korporativ dəyərlərə xüsusi əhəmiyyət verilir. Xarici neft kompaniyalarında yüksək məhsuldarlığa nail olmaq metodları yalnız onlar arasında fərqlə görə deyil, nümayiş etdirdikləri yüksək istehsal mədəniyyətinə görə ölkənin neft kompaniyaları üçün ibrətamizdir.

Neft strategiyası iki amilin – neft və neft məhsullarına olan tələb və təklifin həcmi və müvafiq qiymətlərin uzunmüddətli qarşılıqlı təsiri ilə müəyyən edilir. Beynəlxalq Enerji Agentliyinin (BEA) proqnozlarına görə 2020-ci ilədək neftin qiymətləri 2008-2010 illərdəki qiymətlərə

qayıtmayacaq. Neft kompaniyaları qiymətlərin uzunmüddətli azalması tendensiyası ilə bağlı vəziyyətdən çıxışı neft emalının genişləndirilməsində görür. Hesab edilir ki, neft kompaniyalarının tərkibində emal strukturlarının yaradılması istehsalı diversifikasiya etməyə və hazır məhsul buraxmağa da imkan yaradacaq. Belə müəssisələrin xidmətləri neftin qiymətlərindən az asılıdır. Bloombergin statistik hesabatında qeyd edilir ki, "neft emalı firmaları 15% artmaqla bu il digər kompaniyaları xeyli qabaqlamışdır, halbuki, energetika sektoru ümumilikdə 20% zəifləmişdir". Nəticədə, bir çox layihələr ixtisara salınmış və ya dayandırılmış, xeyli sayda ştatlar ixtisara salınmışdır. Beləliklə, Bloomberg Businessin məlumatlarına görə ingilis-holland Shell-i 2015-ci ilin iyulunda kapital qoyuluşunu 7 mlrd. dollar kəsmiş, 6 min iş yeri ixtisara düşmüşdür.

Azərbaycanda xarici neft kompaniyalarının işlədiyi şəraitin müasir xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, neft məhsullarına olan tələbin azalması və qiymətlərdəki qlobal tendensiyalar neft hasilatının azaldılmasında regional tendensiyalarla üst-üstə düşmüşdür. Son beş il ərzində orta hesabla hər il Azərbaycanda neft hasilatının azalması templəri 17,5% təşkil etmişdir. Bu faktiki olaraq (neft qiymətlərinin azalmasının 60%-i nəzərə alınmaqla) BP və onun partnyorlarının gəlirliyinin 50%-dən çox azalmasında özünü göstərir. Nəticədə, kompaniya işçilərin ştatlarını 10%-dən çox ixtisara salmağa məcbur olmuşdur. Neft hasilatı həcmi və qiymətlərinin uzunmüddətli azalması tendensiyalarının təhlili göstərir ki, BP-də onun kəmiyyət və keyfiyyət tərkibinin optimallaşdırılması üzrə gələcək işlər davam edəcək. Belə bir şəraitdə isə hesab edirik ki, Azərbaycanda neft kompaniyaları ilə birlikdə mütəxəssis-neftçilərin hazırlanması və yerləşdirilməsi, səmərəli istifadə üzrə uzunmüddətli strategiya hazırlanmalıdır. Bütövlükdə isə neftə tələb və təklif, dünya bazarlarında qiymət dinamikasının təhlili, ölkəmizdə neft sənayesi qarşısında duran əsas vəzifələri aşağıdakılar kimi ifadə etməyə imkan verir. Uzunmüddətli planda neftə olan tələb və qiymətlər enməyə başlayacaq. Bu, neft sənayesinin diversifikasiyasını, neftin təkrar emalının sürətli inkişafını tələb edir. Qazın və alternativ enerjinin istehsalına olan tələbin artımı isə sabit tendensiyaya malikdir ki, bu da müvafiq investisiyaların artımını tələb edir. Uzunmüddətli planda neft hasilatı sahəsində çalışan işçilərin sayının azaldılması üzrə işlər davam edəcək.

Belə bir şəraitdə xarici və ölkə kompaniyaları ilə birlikdə neft hasilatı, həm də energetikanın yeni istiqamətlərinin inkişafı sahələrində işçilərin təkrar hazırlığı və məşğulluğu üzrə yeni uzunmüddətli strategiyaların hazırlanmasını tələb edir. 2024-cü ildə "Əsrin müqaviləsinin" bitməsi xarici mütəxəssislərin tam əvəzlənməsi məqsədi ilə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması proqramının hazırlanmasını zəruri edir.

Neft və qaz hasilatının texnoloji xüsusiyyətləri işçilərin sayını şərtləndirir. 2016-2024-cü illərdə plastların faydalı iş əmsallarının azalması səbəbindən neft və qazın hasil olunması şərtlərinin çətinləşməsi gözlənilir. Bütün bunlar yerli təcrübədə analoqu olmayan mürəkkəb müasir texnika və texnologiyanın tətbiqini tələb edir. Belə şəraitdə yeni işçilərin ixtisaslaşmasının artırılması, istehsal tapşırıqlarının spesifikasiyasının öyrənilməsi üzrə əlavə kursların təşkili zəruridir. Beləliklə, BP qarşısında yaxın 10 ildə: yeni qəbul edilən işçilərin hazırlığını genişləndirmək və xarici menecerlərin əvəzlənməsi üçün yüksək ixtisaslaşmış ali təhsilli mütəxəssislərin hazırlanması kimi iki çağırış durur.

Hər il BP-də yalnız təbii itki səbəbilə milli işçilərin əvəzlənməsinə 25 nəfər tələb olunur, lakin şirkət hazırda cəmi 51 mütəxəssis hazırlayır. Xarici mütəxəssislərin əvəzlənməsi zərurətini nəzərə aldıqda isə, 10 il ərzində itki nəzərə alınmaqla, hər il ən azı 70 mütəxəssis hazırlamaq lazımdır. Bizim təcrübəmizdə BP Azərbaycanda hər il yalnız xarici mütəxəssislərin ən çoxu 1% əvəzlənməsini təmin edir. Ona görə də onların ümumi sayı isə son 4 il ərzində hətta 25% artmışdır. Beləliklə, menecer mövqelərində çalışan xarici mütəxəssislərin tam əvəzlənməsi üçün göstərilən templərinin saxlanılması halında ən azı 50 il tələb ediləcək. BP ali ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasının belə templəri ilə, hətta yaxın 10 ildə, onların kəskin çatışmazlığı ilə üzləşə bilər. Məlumdur ki, istehsal edilən məhsulun keyfiyyəti, işçilərin məhsuldarlığı və digər tərəfdən, onların hazırlanması keyfiyyəti arasında sıx korrelyasiya vardır. Eyni zamanda, bizim araşdırmalar göstərir ki, ARDNŞ xarici kompaniyalarının təcrübəsinin mənimsənilməsi şərti ilə və təlim-treyninq məsələlərində ixtisaslaşmış xarici təhsil ocaqları ilə əməkdaşlıqda öz kədr məsələlərini həll etməyə qadirdir.

6. İnnovasiyalı karyera artımı proqramlarının təkamülü və heyətin idarə edilməsində innovativ yanaşma kimi sosial proseslərin artan rolu. Müasir insanın tələbləri strukturunda karyera əməyin və ümumilikdə həyatın təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Karyera artımında innovasiyalılıq işçini özünü reallaşdırma, hörmətə tələb, insanın şəxsiyyətində pozitiv başlanğıcların həyata keçirilməsi və inkişafı, uğuru kimi onun maddi və mənəvi tələblərinin ödənilməsi ilə təmin edir. Karyeranın idarə edilməsi prosesində heyətin işdən razılığı, texniki biliklər və təşkilatdaxili münasibətlərdə toplanmış təcrübənin ardıcılıqla ötürülməsi, daha vacib vəzifələr və texniki mövqelərin əvəzlənməsi, dəyişən bazar şərtləri şəraitində adaptasiyalıq və manevrlik kimi vacib problemlər həll edilir.

Karyeranın idarə edilməsi BP rəhbərliyinin daimi diqqət mərkəzində dayanan məsələdir. Bu kompaniyanın heyətin idarə edilməsi fəl-

səfəsinə görə, zəruri səriştələri olan insanlar müvafiq iş yerlərində olmaqla, əməli fəaliyyətdə yaxşı nəticələr əldə edə bilirlər. BP-də haqlı olaraq hesab edirlər ki, insanlar ümumi faydalılığın artırılması baxımından ən dəyərli istehsal amilidir. Kompaniya hesabatlarında BP-nin Azərbaycandakı uzunmüddətli uğurunun təməlinin işçilərin səriştə, peşəkarlıq, təcrübə və əzmkarlığı olmasını qətiyyətlə etiraf edir. BP işçilərinin karyera artımı proqramı: əməkdaşlarda işlərin təhlükəsiz və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsinə yönəlmiş peşə qabiliyyətinin daim yüksəldilməsi; yerli işçilərin peşəkarlığını onların xariciləri əvəzləyəcək səviyyəyədək çatdırılması yolu ilə, heyətin milliləşdirilməsi siyasətinin aparılması kimi iki məsələnin həllini ehtiva edir.

BP əməkdaşların karyera inkişafı baxımından bir sıra üstünlüklərə malikdir. Məsələn, liderlik qabiliyyətlərinin inkişafı, gələcək rəhbərlərə qayğıkeş münasibət, menecerlər tərəfindən onların inkişafına yardım məqsədi ilə BP-də rəhbərlərə qarşı dörd əsas tələb irəli sürən idarəetmənin vahid, ümumi modeli tətbiq edilir. Bu model peşəkar təcrübənin qiymətləndirilməsi, adamları arxasınca aparmaq, əzmlə hərəkət etmək, faydalılığı təmin etmək aspektlərini ehtiva edir. Kompaniyanın inkişaf istiqamətlərindən biri, əsasında prinsipiallıq, yüksək peşəkarlıq, müxtəliflik və ayrı-seçkiliyin olmadığı yanaşma dayanan yaradıcı atmosferinin təmin edilməsidir. Ləyaqətli şəxsiyyət kimi münasibət göstərildiyi və düşüncələri nəzərə alındığı zaman insanların yaxşı işləməsi fəlsəfəsi belə yanaşmanın əsasını təşkil edir. Əməkdaşlara münasibətdə belə davranış qaydaları, prinsipləri hər bir işçidə öz inkişafını kompaniyanın dayanıqlı inkişafı ilə təmin ediləcəyinə inam yaradır.

2010-2013-cü illərdə BP-nin treninqlərə məsrəflərinin qabaqlayıcı artımı və işçilərin karyera artımı müşahidə edilirdi. Belə pozitiv tendensiya bir əməkdaşa düşən məsrəfləri üç il ərzində 27% artırmağa və onu 1948 amerikan dollarına çatdırmağa imkan vermişdir. Müqayisə üçün qeyd etmək kifayətdir ki, Azərbaycanda yerli şirkətlərdə belə məqsədlərə orta hesabla 200 ABŞ dolları, dünyada isə təqribən 1000 ABŞ dolları xərclənir. Bu qədər mühüm məsrəflər, kompaniyanın öz biznesinə məsuliyyətli yanaşması və qəbul edilmiş şərtləri, istehsalın çətinliyi, proqnozlaşdırılması həmişə mümkün olmayan böyük risklərin olması ilə izah olunur. Hesab edilir ki, belə iri məsrəflər peşə artımı, işlərin keyfiyyətli və təhlükəsiz yerinə yetirilməsi mövcud risklərin təsirinin azadılması üçün əlverişli şərait yaradır.

Yerli kadrlardan ibarət heyətin inkişafına yatırılan maliyyə investisiyaları sayəsində Azərbaycanda BP və onun partnyorlarının 20 illik fəaliyyəti ərzində ixtisaslaşmış mütəxəssis yerlərinin 85%-ni əsasən ingilis dilli azərbaycanlılar tutmuşdur. 2013-cü ilin məlumatlarına görə

belə 2722 mütəxəssis milli iqtisadiyyatın inkişafında böyük rol oynaya bilər. Onların getdikcə böyük hissəsi ölkə şirkətlərin işinə cəlb edilir. Kompaniyada rəhbər menecer yerlərini tutan milli mütəxəssislərin də sayı artır. Son 5 il ərzində onların ümumi sayı 151-dən 197-dək artmış və menecer yerlərinin ümumi sayının 37%-ni təşkil etmişdir. Yerli mütəxəssislərin peşə və karyera artımı üçün digər ölkələrdəki kompaniya şöbələrində vəzifələrə illik ezamiyyəti böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, ancaq 2013-cü ildə belə ezamiyyətə 24 azərbaycanlı mütəxəssis göndərilmişdir. Mütəxəssislərinin karyera artımı üçün çox işlər görülməsinə baxmayaraq, 2024-cü ilədək orta səviyyədə xarici mütəxəssislərin 15%-ni, rəhbər səviyyədə isə daha çox 63%-ni, yəni, faktiki olaraq, xarici menecerlərin böyük hissəsini əvəz etmək məsələsi durur.

Sosial proseslərin istehsalın səmərəliliyinə təsirinin elmi əsası, XX əsrin 20-30-cu illərində aparılmış Hotorn eksperimentləri (E.Meyo) ilə qoyulmuşdur. Təcrübələr sübut etmişdir ki, müəssisə işçilərin məhsuldarlığının yalnız maddi motivasiyadan deyil, həm də öz əməyindən məmnunluğundan asılı olduğu mürəkkəb sosial təşkilat, iqtisadi və sosial-psixoloji sistemdir. Beləliklə, menecer funksiyalarının istehsal proqramlarının yerinə yetirilməsi ilə bağlı iqtisadi və işçilərin bir-birilə əməkdaşlıq edən, əməyindən məmnun olan, sosial cəhətdən stabil qruplarının yaradılması məqsədini güdən sosial funksiyalara bölünməsinin elmi əsası qoyulmuşdur. XX əsrin 60-70-ci illərində cəmiyyət qarşısında biznesin sosial məsuliyyəti kimi daha geniş tələb formalaşmışdır. Bu dövrdə, ABŞ, Böyük Britaniya, Yaponiya və Almaniyada sosial məsuliyyətli biznes konsepsiyası formalaşmağa başladı. Ümumi anlamda o, bir tərəfdən, gəlirin yaradılması, sosial cəhətdən əhəmiyyətli problemlərin həllinə dövlət tərəfindən bölüşdürülən vergilərin ödənişi; digər tərəfdən, cəmiyyət tərəfindən sosial ədalətsizliyə, iqtisadi bərabərsizliyə və ekoloji problemlərə, sosial zəif təbəqələrin iqtisadi adaptasiyası, ətraf mühitin mühafizəsinə görə məsuliyyətin bölüşdürülməsi zəruriliyi kimi qəbul edilir. Məsələn, BP kompaniyasında işçilərin və ailələrinin tibbi sığorta proqramı artıq 15 ildən çoxdur ki, fəaliyyət göstərir. Bununla belə, əgər 2011-ci ilə qədər təqdim edilən xidmətlərin dəyəri ildə 16 min ABŞ dolları təşkil edirdisə, 2012-ci ildə 100% artaraq 32 min dollara çatdırılmışdır.

Tədqiqat işindəki araşdırmalar göstərir ki, BP və partnyorlarının əmtəə və xidmətlərin alışına investisiyalarının artımı üç vacib məsələnin həllini təmin edir: müəssisələr təkrar silahlanmaya zəruri vəsaitlər əldə edir; istehsal edilən əmtəə və xidmətlərin keyfiyyəti yüksəldilir, beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılır; yeni iş yerləri açılır. Son beş il ərzində BP-nin Azərbaycanda istehsalın inkişafına investisiyaları 2.23

dəfə artmışdır. Kiçik və orta biznes sahələrində əmtəə və xidmətlərinin alışına qoyulmuş investisiyalar isə daha çox – 5.23 dəfə artmışdır. Birgə kapitallı yerli müəssisələrdən əmtəə və xidmətlərin alışına olan məsrəflər ümumi həcmdə 2013-cü ildə 41.7%, kiçik və orta müəssisələrdə isə 51.7%, dövlət müəssisələrində isə 6.6% təşkil etmişdir.

Özünün sosial inkişaf proqramı çərçivəsində son beş ili BP və onun partnyorları "BTC" (Bakı-Tiflis-Ceyhan) və Cənubi Qafqaz boru kəmərləri boyu yaşayan yerli əhalinin inkişafına xeyli səylər göstərmişdir. Lakin, 2012-ci ildə bu layihələrə cəmi 990 585 min ABŞ dolları, 2013-cü ildə isə 112 800 min ABŞ dolları və ya əvvəlki ilə nisbətən 89% az xərclənmişdir. 2012-2013-cü illər ərzində bu istiqamətdə: boru kəməri keçən rayonlarda yerli biznesin inkişafı; apırıcı yerli universitetlərdən 75 tələbənin Azərbaycanda işləyən xarici kompaniyalarda istehsal praktikası və stajkeçmənin maliyyələşdirilməsi; boru kəmərləri keçən rayonlarda bələdiyyələr üçün ekoloji və yerli idarəetmə proqramları; təhsil təşəbbüsləri kimi tədbirlər həyata keçirilmişdir.

BP və onun tərəfdaşları tərəfindən Azərbaycanda həyata keçirilən sosial inkişaf tədbirləri, neft kompaniyalarının sosial proqramlarının, yerli istehsalçılara yardımdan başlayaraq müxtəlif təhsil səviyyələrinin inkişafına, tədris prosesinin özünün motivasiyasına yönəlmiş fərqli tədris və mədəniyyət proqramlarına qədər müxtəlif istiqamətlərdən ibarət geniş əhatə dairəsini göstərir. Sadalanan proqramların əsas əlamətləri ondadır ki, onlar əksər hallarda BP-yə maliyyə məsrəflərinə yardımçı olan müxtəlif beynəlxalq agentliklərlə kooperasiyada həyata keçirilir.

Nəticə və təkliflər

1. Azərbaycan xalqının Ümummilli Lideri Heydər Əliyevin uğurlu neft strategiyasının ölkə iqtisadiyyatına müsbət təsirlərinin mühüm elementi dünyanın aparıcı neft şirkətlərinin menecmentinin, o cümlədən, heyətin idarədilməsi sahəsindəki mütərəqqi təcrübənin gətirilməsi hesab edilə bilər. Müasir dünya təcrübəsi göstərir ki, yalnız qabaqcıl kompaniyaların təcrübəsini tətbiq etməklə heyətin idarə edilməsinin yüksək səmərəliliyini təmin etmək olar.

2. Menecmentin inkişaf tarixində ilk dəfə olaraq XX əsrin əvvəllərində fransız alimi A.Fayol əmək fəaliyyətinin xarakterində fərqlərin olmasını əsas göstərərək, işçilərin iş qəbulunda və sonrakı təhsilində heyətin ayrı-ayrı qruplarının fərqləndirilməsini zəruri hesab etmişdir. XX əsrin 30-cu illərində aparılmış eksperimentlərin nəticəsi olaraq amerikan alimi E.Mayo müəssisəni-ışçilərin iqtisadi və sosial-psixoloji vəhdətini ehtiva edən mürəkkəb sosial təşkilat kimi

öyrənilməsinə təklif etmişdir. Çünki, işçilərin məhsuldarlığı yalnız maddi stimulla deyil, həm də öz əməklərinin nəticələri ilə qənaətlənməsindən asılıdır. Ona görə də, menecerlərin funksiyalarının iqtisadi və sosial istiqamətlərə ayrılması zərurəti yaranmışdır.

Aparadığımız araşdırmalar göstərir ki, heyətin idarə edilməsinə mövcud yanaşmalar, əsasən XX əsrin 60-80-cı illərində amerikalı alimləri tərəfindən formalaşdırılmış aşağıdakı elmi konsepsiyalara əsaslanır:

- açıq sistemlər nəzəriyyəsinə əsaslanan "*situasiyalı yanaşma*" nəzəriyyəsi;

- insana artan dəyərli amil kimi baxılmasını təmin etmiş və ona qoyulmuş sərmayələrin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi metodologiyasını ehtiva edən "*insan kapitalı*" nəzəriyyəsi;

- kompaniyanın səmərəli idarə edilməsi məqsədi ilə heyətinin idarə edilməsi strategiyalarının biznes-strategiyalarla uzlaşdırılmasını ehtiva edən *strateji yanaşma* nəzəriyyəsi;

- səmərəli idarəetmənin yalnız istehsalda innovasiyaların fasiləsizliyinin təmin edilməsi şəraitində mümkünlüyü konsepsiyası.

3. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında heyətin idarə edilməsi təcrübəsinin öyrənilməsinin zəruriliyi ölkə iqtisadiyyatında neft sənayesinin strateji rolu və enerji resurslarının istehsalında iştirak edən xarici şirkətlərin, müasir mürəkkəb texnologiyaların qabaqcıl təcrübənin daşıyıcıları kimi və müxtəlif sosiomədəni tiplər və xalqların nümayəndələrinin birləşməsi kimi iki mühüm əlamətlə xarakterizə olunur. Beləliklə, xarici neft şirkətlərinin heyətin idarə olunması sahəsində təcrübəsinin öyrənilməsi bir tərəfdən neft sənayesinin Azərbaycan iqtisadiyyatındakı strateji rolu ilə müəyyənləşirsə, digər tərəfdən bu təcrübənin, xüsusi ilə heyətin idarə olunması təcrübəsinin ölkəmizdə tətbiqinin, sənayenin bütün sahələrində istehsalın səmərəliliyinin artırılması üçün implementasiyası zərurəti ilə müəyyənləşir.

4. Müəyyənləşdirilmişdir ki, ixtisaslı kadrların çatışmazlığı hiss olunmaqdadır; mühəndis və fəhlələrin hazırlanmasında mənəvi köhnəlmiş sistem hələ də fəaliyyətdədir; köhnə texnokratik idarəetmə metodları, o cümlədən, heyətin hərəkəti, onun əməyinin normalaşdırılması və ödənilməsində uçot-kalkulyasiya yanaşması tətbiq edilməkdədir. Ona görə də hesab edirik ki, yaxın 20-30 il üçün milli neft-qaz sənayesi üçün kadr hazırlığının strateji inkişaf proqramı hazırlanmalıdır.

5. Kompensasiya və ya mükafatlandırma sisteminin idarə edilməsi bütün müəssisə heyətinin idarə edilməsi sisteminin özəyini təşkil edir. Ölkəmizdə çalışan qərb neft kompaniyalarında işçiyə onun

yerinə yetirdiyi işin əvəzinə təqdim edilən psixoloji xarakterli həvəsləndirmə də daxil olmaqla, qeyri-pul və pul ödənişlərini əhatə edən tam kompensasiya sistemi (compensation package) geniş tətbiq edilir. Belə ödəniş sistemi və ya tam kompensasiya paketi baza, yəni, əməyin mürəkkəbliyinin qreyd qiymətləndirilməsi əsasında qurulan hissə və işçinin əlavə həyatı tələblərinin ödənilməsinə yönəlmiş, işçinin həyat dövrü ilə bağlı olaraq zamana görə paylanmış xarakter daşıyan dolayı hissələrdən ibarətdir. Belə sistem əməyin ödənişinin tarif sistemində nisbətən kifayət qədər sadə olmaqla daha əsaslı hesab edilir.

6. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyaları belə bir "qızıl prinsipi" əsas tuturlar ki, heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi strategiyası neft biznesinin inkişafı strategiyasından asılıdır. Azərbaycanda belə uzunmüddətli strategiyanın əsas elementləri aşağıdakılar hesab edilir: ölkənin neft-qaz ehtiyatları daxili tələbləri üstələyir; milli iqtisadi inkişafda enerji ehtiyatlarının strateji əhəmiyyəti 2030-cu ilədək saxlanılacaqdır; 2030-cu ilə qədər dünyanın neft və qaz tələbatı artacaq; enerji ehtiyatlarının qiymətlərinin gələcək artımı gözlənilir və Avropa bazarı isə əvvəlki kimi enerji ehtiyatlarının daha likvidli bazarı olaraq qalacaqdır. Bu bazar uğrunda olan rəqabət mübarizəsi isə artacaqdır; neft məhsullarına olan tələb isə daha sürətli templərlə artacaq; böyük hissəsi sahilyanı zonada yerləşən neft və qazın hasilat şəraitinin çətinləşməsi, innovasiyaların artmaqda olan tətbiqi ilə müşayiət olunur ki, bu da işçilərin peşəkar hazırlıq səviyyəsinin yüksəlməsini tələb edir; 2024-2030-cu illərdə xarici kompaniyalarla müqavilələrin müddətinin bitməsi və sovet təhsili almış işçilərin təqaüdə çıxışı prosesinin sürətlənməsinin üst-üstə düşməsi gözlənilir; Azərbaycanın tarixi, coğrafi, dini-mental xüsusiyyətləri neft-qaz sektorundakı azərbaycanlı mütəxəssislərə beynəlxalq tələbin artımına səbəb olacaq.

7. BP və onun partnyorları qarşısında 2024-cü ilə qədər işçilərin hazırlanmasında yeni qəbul edilmiş işçilərin hazırlığının gücləndirilməsi və təbii azalmanın kompensasiyası, həm də kompaniyada çalışan xarici mütəxəssislərin tam milliləşməsi üçün ali təhsilli mütəxəssislərin hazırlığı kimi iki strateji vəzifə dayanır.

Hazırda Azərbaycanda dünya standartlarına uyğun ali təhsilli neftçi mütəxəssislərin hazırlanmasında ciddi problemlər vardır. Ümumilikdə respublika neft-qaz sənaye sahəsi üçün heyətin 2030-cu ilə qədərki dövrə orta illik hazırlığına olan ümumi tələb 43% ödənilir. İşçi ixtisasları üzrə tələb 25% ödənilir, dünya standartlarına isə yeni işçilərin yalnız 17%-i uyğun gəlir. Ali təhsilli mütəxəssislərə görə tələb 75% ödənilir, bununla belə, dünya standartlarına təhsil alanların ən çoxu

15%-i uyğun gəlir. Hazırda bu problem qismən milli mütəxəssislərin trening proqramlarının təşkili hesabına həll edilir.

Bütövlükdə isə hesab edirik ki, yaxın 15-20 ilə neft-qaz sənaye sahəsi qarşısında duran əsas çağırışların ən vacib elementi zəruri yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması olan makro və mikroiqtişadi səviyyədə razılaşdırılmış heyətin idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması təmin edilməlidir.

8. Bizim araşdırmalar göstərir ki, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən xarici neft kompaniyalarında istifadə edilən müvafiq yanaşmaların yerli müəssisələrdə tətbiqi, işçilərin məhsuldarlığını ən azı 30-50% artırma bilər. Məsələn, BP-də kadrların toplanılmasından təlimləşdirmə, sertifikatlaşdırma və karyera artımı proqramının işlənməsinə qədər bütün mərhələlərdə heyətin idarə edilməsinə innovasiyalı, strateji yanaşma xarakterikdir. Bütün mərhələlərdə müvafiq fəaliyyət qabaqcıl təcrübə nəzərə alınmaqla qəbul edilmiş beynəlxalq standartlar üzrə təmin edilir. Kompaniyada ölkənin milli heyətin xüsusi çəkisini 2020-ci ilə qədər texniki mütəxəssislər arasında hazırkı 85%-dən 90%-dək; ali təhsilli mütəxəssislər arasında 37%-dən 50%-dək artırmaq nəzərdə tutulur.

9. Sosial proseslərin prioritetliyinin təmin edilməsi heyətin səmərəli idarə edilməsində əsas şərtlərdən biridir. Bu zərurilik insanların sosial təbiətindən qaynaqlanır. Tədqiqat işində göstərilir ki, BP-nin sosial siyasəti işçilərin sağlamlığının, təhsilinin inkişafına, onlara maddi yardıma və öz əməkdaşları ilə ikitərəfli dialoqun nizamlanmasına yönəlmiş daxili və yerli cəmiyyətin sosial inkişafına yönəlmiş xarici siyasət kimi iki hissədən ibarətdir. Belə ki, BP-nin qlobal strategiyası – işlədiyi ölkələrin həyatında müsbət dəyişikliklərə səbəb olmaqdır. Yerli cəmiyyətə yardım layihələrinin seçimində əsas meyarlar onların səmərəliliyi və insanların həyatına yeni keyfiyyət gətirəcək təsirin sabitliyidir. Yerli cəmiyyətlərə sərmayələrin qoyuluşunu kompaniya: əhalinin biznesin aparılması səriştlərinə öyrədilməsi və BP ilə işləmək imkanlarının yaradılması; təhsilə və sosial ehtiyaclara yardım; yerli hakimiyyətlərlə texniki təcrübə və bilik mübadiləsi kimi üç başlıca istiqamət üzrə həyata keçirir.

10. Bütövlükdə araşdırmalarımız göstərir ki, ölkəmizdə çalışan xarici neft kompaniyalarının daxili sosial siyasəti: - bütün işçilərin və ailə üzvlərinin tibbi sığortalanması; kompaniyada ən azı 3 il işləmiş işçilərə kreditlərin verilməsi; ailələrinin önəmli günlərində işçilərə maddi yardım – əlamətdar hadisələrlə əlaqədar böyük iş stajı olan işçilərə pul və qeyri-pul yardımlarının verilməsi; işçilərə kompaniyanın fəaliyyəti haqqında şəffaf və geniş informasiyanın

çatdırılması və s. kimi proqramlar vasitəsilə həyata keçirilir. Lakin qeyd etmək vacibdir ki, dünyada iqtisadi inkişafın çağdaş durumu neft kompaniyalarının sosial siyasətinə də mənfi təsir etmişdir. Məsələn, BP-də 2008-2013-cü illər ərzində sosial məsrəflərin xüsusi çəkisi əldə edilmiş təmiz gəlirin 0.032%-dən az olmuş və bu göstərici son 5 il ərzində 69% azalaraq 2013-cü ildə 0.01%-ə çatmışdır.

Bütövlükdə dissertasiya tədqiqatları çərçivəsində əldə olunan nəticələr göstərir ki, ümumilikdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən neft kompaniyalarının sosial siyasəti, kollektivin sosial inkişafının təmin edilməsi, yaradıcılıq və qarşılıqlı inam şəraitinin yaradılması, ciddi nizam-intizam qaydası və yerinə yetirilən iş, eləcə də yerli ictimaiyyətlə yaxşı münasibətlərin qurulmasına görə məsuliyyətin yüksəlməsi kimi xüsusiyyətləri baxımından yerli müəssisələr üçün yaxşı nümunə ola bilər.

Dissertasiya üzrə tədqiqatların əsas nəticələri müəllifin aşağıdakı elmi əsərlərində öz əksini tapmışdır:

1. G.D.Baxşiyev, R.İ.Sadiq “Sənaye müəssisəsinin biznes planı: strukturu və əsas məqsədləri” // Azərbaycan Texniki Universiteti. Elmi əsərlər №2, 2007, səh 107-110.

2. R.İ.Sadiq “Kommersiya müəssisəsinin maliyyə konsepsiyası haqqında” // Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti. Professor-müəllim heyətinin və aspirantların elmi konfransının materialları, 2007, səh 207-211.

3. Асланов Н.М., Садиг Р.И. “Основные методы оценки эффективности инвестиционных проектов” // ОАО "ВНИИОЭНГ" Москва, Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №3 2011, səh 39-46.

4. Садиг Р.И. “Научные подходы к возникновению инновационных процессов на предприятиях” // ОАО "ВНИИОЭНГ" Москва Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №8, 2011, səh 8-13.

5. Асланов Н.М., Садиг Р.И. “Интенсификация инновационной активности на предприятиях нефтегазового машиностроения” // ОАО "ВНИИОЭНГ" Москва, Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №8 2011, səh 13-18.

6. Садиг Р.И., Зейналов В.Р. “Анализ взаимосвязи уровня концентрации и инновационной активности в промышленности” // ОАО "ВНИИОЭНГ" Москва, Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №3, 2012, səh

21-26.

7. Зейналов В.Р., Садиг Р.И. “Методические положения экономической оценки эффективности инвестиционных проектов по освоению нефтегазовых объектов” // Нефтепромысловое дело, Москва, №5 2012, сәһ 54-56.

8. R.İ.Sadiq. “Yeni bazar münasibətləri şəraitində kadr siyasətinin məzmunu və başlıca vəzifələri” // Qafqaz Universiteti. Gənc tədqiqatçıların I beynəlxalq elmi konfransı. Materiallar. 25-26 aprel 2013, сәһ 80-81.

9. R.İ.Sadiq “Heyətin idarə edilməsində motivasiyadan istifadə edilməsi istiqamətləri” // AMEA İqtisadiyyat İnstitutu, Elmi əsərlər, II buraxılış 2013, сәһ 316-319.

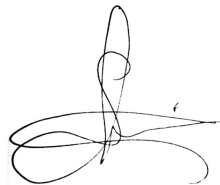
10.R.İ.Sadiq. “Müəssisənin inkişaf strategiyasında heyətin idarə edilməsinin yeri və rolu”// AMEA İqtisadiyyat İnstitutu, Elmi əsərlər, III buraxılış, 2013, сәһ 438-441.

11.“Heyətin idarə edilməsinin müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə artan təsiri” // ADİU, II Biznes inzibatçılığı və korporativ sosial məsuliyyət, Beynəlxalq elmi-praktiki konfrans, 30 aprel-2 may 2014, Bakı, 2014.

12.R.İ.Sadiq. “Heyətin idarə edilməsinin müasir konsepsiyalarının təsnifatı” // ADİU, Elmi Xəbərləri, iyul-sentyabr 2014, Bakı, 2014, сәһ 169-175.

13.R.İ.Sadiq. “Tarif və dərəcə (“grading”) əmək haqqı sistemlərinin müqayisəli təhlili” // AMEA Xəbərləri – İctimai Elmlər Seriyası, N1 2015, Bakı, 2014, сәһ 220-225.

14.Садиг Р.И. “Управление продуктивностью труда в отечественных и зарубежных нефтяных компаниях” // ОАО "ВНИИОЭНГ" Москва, Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, №3 2015, сәһ 32-36.



Rza Ismayil oghlu Sadig

**Innovative approach to personnel management in foreign oil
companies operating in Azerbaijan**

S U M M A R Y

Theoretical and methodical aspects of innovative approach to personnel management in oil sector if the country were explored in the present dissertation work. The goal, tasks, subject and object of research were determined by topicality of current problem as well as insufficiency of study.

The goal of the dissertational research is development of complex of methodological and practical recommendations based on studies of modern experience in personnel management at foreign oil enterprises operating in Azerbaijan for implementation of this experience in companies of the country.

Scientific innovation of disserational work is determined firstly by that elements of innovational approach applied to personnel management in foreign oil companies working in Azerbaijan are generalized. On the basis of evaluation of this approach for maintaining effective operation of enterprise, namely in crisis conditions, theoretical and practical suggestions were designed to be implemented in local enterprises.

Main conclusion and recommendations of dissertation may be used in programs for optimization of organization and pay of labor, in programs for preparation of high-skilled professionals, in designing social development programs of not only government entities such as Ministry of Labor and Social Security, Ministry of Education, but also private entities. Materials of the dissertation work may also be used in educational process in universities in courses such as “Personnel management”, “Government regulation of economy” etc.

Садиг Рза Исмаил оглы

**Инновативный подход к управлению персоналом
в зарубежных нефтяных компаниях действующих
в Азербайджане**

Р Е З Ю М Е

В настоящей исследовательской работе изучены теоретические и методические аспекты инновационного подхода к управлению персоналом в нефтяном секторе страны. Цели, задачи, предмет и объект исследования были predeterminedены актуальностью данной проблемы, а также недостаточностью ее проработанности.

Разработка комплекса методологических и практических рекомендаций на базе исследования современного опыта по управлению персоналом в зарубежных нефтяных предприятиях действующих в Азербайджане для имплементации этого опыта на предприятиях страны является целью диссертационного исследования.

Научная новизна диссертационной работы определяется в первую очередь тем, что обобщены элементы инновационного подхода примененные к управлению персоналом в зарубежных нефтяных компаниях которые имеют деятельность в Азербайджане. На базе оценки такого подхода для обеспечения эффективности деятельности предприятия, в частности в кризисных условиях, были разработаны теоретические и практические рекомендации для внедрения на местных предприятиях.

Основные выводы и рекомендации диссертации могут быть использованы в программах по усовершенствованию организации труда и оплаты, программах по подготовке высоко-квалифицированных кадров, в разработке програм социального развития как государственных органов, таких как Министерство Труда и Социального Развития, Министерство Образования Азербайджанской Республики, а так же частных предприятий. Материалы диссертационной работы могут быть так же использованы в образовательном процессе ВУЗ-ов в курсах «Управление персоналом», «Государственное регулирование экономики» и тд.

Formatı 60x84 ^{1/16}. Həcmi 1 ç.v.
Sayı 100. Sifariş 163.

“Ulu” istehsalat-kommersiya mətbəəsində
hazır diopozitivlərdən istifadə olunmaqla çap edilmişdir.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи

САДИГ РЗА ИСМАИЛ ОГЛЫ

**ИННОВАТИВНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ В ЗАРУБЕЖНЫХ НЕФТЯНЫХ
КОМПАНИЯХ ДЕЙСТВУЮЩИХ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ**

Специальность: 5308.01 – Общая экономика

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**диссертации на соискание научной степени
доктора философии по экономике**

БАКУ - 2016