

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

“ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİ PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ
YOLLARI”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

BAKİ - 2023

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

UNEC Biznes Məktəbinin direktoru

i.e.n., dosent Hacıyev Nazim Özbəy

“ _____ ”

“ ___ ” _____ 2023-cü il

“ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİ PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ
YOLLARI”
mövzusunda
MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

İxtisasın şifri və adı: 060409-“Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma: “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”(menecment üzrə)

Qrup: A4/2-21

Magistrant :
İsgəndərova Şəbnəm Mürvət qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
Mirzəyev Anar Faiq oğlu
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.f.d., Şərifzadə Elnurə Vaqif qızı
_____ **imza**

Kafedra müdiri :
i.e.n., Məmmədova Sevər Mömin qızı
_____ **imza**

BAKI – 2023

“ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİ PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ YOLLARI”

Xülasə

Dissertasiya işinin aktuallığı: Dissertasiyanın tədqiqat mövzusunun aktuallığı həyatın və sosial münasibətlərin strukturunu dəyişdirən köklü texnoloji dəyişikliklərlə bağlıdır. Əmək münasibətləri sisteminin öyrənilməsinin aktuallığı bir çox səbəblərlə bağlıdır və bu, vaxtında və cəmiyyətin rifahı və əhalinin həyat keyfiyyəti üçün iş sahəsinin böyük əhəmiyyət kəsb etməsidir. Mövcud mürəkkəb epidemioloji vəziyyətin məşğulluq strukturunun transformasiyası, işsizliyin artması və gəlirlərin azalması ilə ifadə olunan çağırışları fəvqəladə tədbirlərin görülməsini gündəmə gətirməyi zəruri etməsi ilə yanaşı, onlar həmçinin əmək münasibətlərinin inkişafının nəzəri və metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanmasının gündəliyə daxil edilməsini də zəruri etməkdədir ki, onun da prioriteti həyat və sağlamlığın qorunması olmalıdır.

Dissertasiya işinin məqsədi: Tədqiqatın məqsədi əmək münasibətləri proseslərinin idarə edilməsi yollarını xarici və yerli təcrübədə öyrənməkdir.

Dissertasiya işində istifadə edilmiş biznes tədqiqat metodları: Tədqiqatda induksiya, ümumiləşdirmə, analiz, deduksiya, müqayisə və sintez metodlarından istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin informasiya bazası: Tədqiqatımın informasiya bazasını həm yerli, həm də xarici müəlliflərin əsərləri: kitabları, məqalələri, monoqrafiya və müxtəlif internet resursları təşkil edir.

Dissertasiya işinin məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – müvafiq mövzuda yerli ədəbiyyatın yetərsizliyidir.

Dissertasiya işinin praktik nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi Azərbaycanda əmək münasibətləri proseslərinin tənzimlənməsi və idarə edilməsi yollarının xarici təcrübə ilə müqayisəli şəkildə öyrənilməsidir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi təşkilat, müəssisə və biznes sahələr: Nəticələr özəl və dövlət təşkilatlarında əmək konfliktlərinin və digər əmək münasibətləri proseslərində yaranan problem və məsələlərin həllində tətbiq edilə bilər.

Açar sözlər: Əmək münasibətləri; ƏMAS sistemi; Əmək münasibətləri prosesləri.

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	5
I FƏSİL. ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİ VƏ ONLARIN BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ TƏNZİMLƏNMƏSİNİN ƏSASLARI	8
1.1. Əmək münasibətləri sistemi və onların xüsusiyyətləri	8
1.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinin forma və üsulları	16
1.3. Əmək münasibətlərinin öyrənilməsində beynəlxalq təcrübə.....	19
II FƏSİL. ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ.....	23
2.1. Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsi istiqamətləri	23
2.2. Əmək münasibətlərinin idarə edilməsində hüquqi mexanizmin təhlili	30
2.3. İşəgötürən – işçi münasibətlərinin səmərəli idarə edilməsi istiqamətləri	35
III FƏSİL. MÜASİR ŞƏRAİTDƏ ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	44
3.1. Distant iş şəraitində təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin təkmilləşdirilməsi	44
3.2. Əmək münasibətlərinin elektronlaşması fonunda “Əmək və Məşğulluq” altsisteminin (ƏMAS) tətbiqi istiqamətləri.....	57
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	66
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	68

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Dissertasiyanın tədqiqat mövzusunun aktuallığı həyatın və sosial münasibətlərin strukturunu dəyişdirən köklü texnoloji dəyişikliklərlə bağlıdır.

Əmək münasibətləri sisteminin öyrənilməsinin aktuallığı bir çox səbəblərlə bağlıdır və bu, vaxtında və cəmiyyətin rifahı və əhalinin həyat keyfiyyəti üçün iş sahəsinin böyük əhəmiyyət kəsb etməsidir. Mövcud mürəkkəb epidemioloji vəziyyətin məşğulluq strukturunun transformasiyası, işsizliyin artması və gəlirlərin azalması ilə ifadə olunan çağırışları fəvqəladə tədbirlərin görülməsini gündəmə gətirməyi zəruri etməsi ilə yanaşı, onlar həmçinin əmək münasibətlərinin inkişafının nəzəri və metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanmasının gündəliyə daxil edilməsini də zəruri etməkdədir ki, onun da prioriteti həyat və sağlamlığın qorunması olmalıdır.

Transformasiya dəyişikliklərinin öyrənilməsi əmək sahəsində dövlət siyasətinin müəyyən edilməsi, ona qanunvericilik əsasında “sosial tənzimləmə” statusunun verilməsi, innovativ transformasiyalara töhfə verən əmək münasibətlərinin inkişaf etdirilməsi yollarının əsaslandırılması üçün xüsusilə zəruridir.

Bu baxımdan əmək münasibətlərinin formalaşmasında sosial siyasətin məzmununu müəyyən etmək, şəxsin mənafeyini əks etdirən sosial göstəricilərin təsir xüsusiyyətlərini və müəssisələrdə sosial münasibətlərin inkişaf dərəcəsini nəzərə almaq lazımdır. Ümumiyyətlə, dövlət siyasəti ölkənin əsas milli sərvəti olan əmək potensialının əsasını insan potensialı və onun inkişafı təşkil etdiyindən mülkiyyət formasından asılı olmayaraq insanı iş yerində qorunmalıdır. İşçilərin bu cür müdafiəsinin təminatı əmək həvəsinin azaldılmasında vəziyyəti dəyişməyə, maddi istehsal sahəsində əmək fəaliyyətini bərpa etməyə, ən əsası isə qarşıdan gələn dəyişikliklər şəraitində fərdi əməyin səmərəliliyini artırmağa imkan verəcəkdir.

Azərbaycanda əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi mexanizminin tədqiqi ümumi əmək bazarının yaradılmasında vahid iqtisadi məkan iştirakçıları arasında qarşılıqlı fəaliyyət yollarının müəyyən edilməsi üçün də aktualdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Mövcud problemlə əlaqədar yerli alimlərdən və müəlliflərdən “Mahmudov R., Şirəliyeva A., Əliquliyev R., Əmiraslanova D.A., Cəbrayıllova Z., Əliyev M., Həmidov H., Kazımov T., Bayramova T., Hüseynzadə F.M., Nəbiyeva İ., Qasımov N.A., Mütəllimova A.A., Məmmədova M., Cəbrayıllova Z., Şimiyev H.V., Nigar E., Səmədova T.” və başqalarının tədqiqatlarında; xarici müəlliflərdən isə “Barnea A., Aleinik V.E., Baron R., Rubin A., Johnson B., Byrne D., Binh W., Beck D.E., Mouton J.S., Blake R.R., Duke C., Danelin A.A., Glasl F., Frik O.V., Thomas K.U., Kilmann R.H., Melin M.M., Kolb D.M., Roe M.J., Omene G.R., Tlustenko A.A., Shein E.V., Budak G., Altıntaş M., Kozak A.M., Çevik S., Alper M., Çolak Z., Kahya C., Ertürk M., Özdemir E., Buzkan K., Андреев В.К., АКИМОВА Ю.Н., Андреева Г.М., Лаптев В.А., Душкин А.В., Балан В.П., Новосельцев В.И., Сумин В.И.” və başqalarının tədqiqatlarında araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi əmək münasibətləri proseslərinin idarə edilməsi yollarını xarici və yerli təcrübədə öyrənməkdir. Məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələr yerinə yetirilmişdir:

- Əmək münasibətləri sisteminin və xüsusiyyətlərinin araşdırılması;
- Əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi formalarının öyrənilməsi;
- Əmək münasibətlərinin öyrənilməsində beynəlxalq təcrübənin tədqiqi;
- Əmək münasibətlərinin tənzimlənməsində hüquqi mexanizmlərinin rolunun araşdırılması;
- Əmək münasibətlərinin elektronlaşması fonunda “Əmək və Məşğulluq” altsisteminin (ƏMAS) tətbiqi istiqamətlərini tədqiqi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı əmək münasibətləri prosesində fəaliyyət göstərən işəgötürən və işçilər, eləcə də onların tənzimlənməsində üçüncü şəxs kimi iştirak edən dövlət və digər təşkilatlardır.

Tədqiqatın predmeti isə əmək proseslərinin öyrənilməsində formalaşan təşkilati-iqtisadi və sosial-siyasi münasibətlərin məcmusudur.

Tədqiqat metodları: Tədqiqatda induksiya, ümumiləşdirmə, analiz, deduksiya, müqayisə və sintez metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatımın informasiya bazasını həm yerli, həm də xarici müəlliflərin əsərləri: kitabları, məqalələri, monoqrafiya və müxtəlif internet resursları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – müvafiq mövzuda yerli ədəbiyyatın yetərsizliyidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi Azərbaycanda əmək münasibətləri proseslərinin tənzimlənməsi və diarə edilməsi yollarının xarici təcrübə ilə müqayisəli şəkildə öyrənilməsidir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Nəticələr özəl və dövlət təşkilatlarında əmək konfliktlərinin və digər əmək münasibətləri proseslərində yaranan problem və məsələlərin həllində tətbiq edilə bilər.

I FƏSİL. ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİ VƏ ONLARIN BAZAR İQTİSADİYYATI ŞƏRAİTİNDƏ TƏNZİMLƏNMƏSİNİN ƏSASLARI

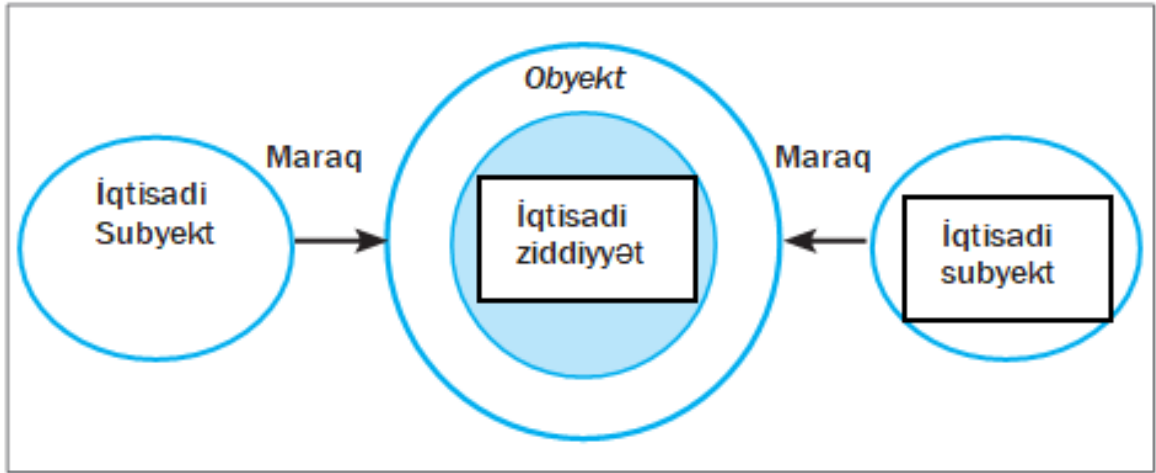
1.1. Əmək münasibətləri sistemi və onların xüsusiyyətləri

Əmək münasibətləri sistemi əsas və müəyyənədicə fəaliyyət növü olan, işçi qüvvəsindən istifadə prosesi kimi çıxış edən, şüurluluğu, məqsədəuyğunluğu, müəyyən nəticə əldə etməyə yönəldilməsi ilə seçilən əmək fəaliyyəti prosesində formalaşır (Zemlyanukhina S.G. 2003: s.16).

Karl Marks qeyd edirdi ki, əmək hər şeydən əvvəl insanla təbiət arasında baş verən prosesdir, insanla təbiət arasında maddələr mübadiləsinin ümumi şərti, təbiətin verdiyi şeylərin insanın ehtiyacları üçün mənimsənilməsidir. Onun fikrincə, əmək təkcə maddi dəyərlərin yaradılması, təbii obyektlərin çevrilməsi deyil, həm də mənəvi dəyərlərin istehsalı, informasiya, xidmətlər, ictimai proseslərin nizam-intizamıdır (Marx K. 1957: s.43).

İstənilən əmək fəaliyyətinin məzmunu onun işçi qüvvəsi, əmək obyektləri və əmək vasitələri kimi əsas elementlərinin məcmusunda təmsil oluna bilər. Əmək fəaliyyəti strukturunun bu elementləri əməyin həyata keçirildiyi ictimai münasibətlərdən asılı olmayaraq ayrıca əmək münasibətlərinin strukturunu xarakterizə edir. Yəni əmək insanla təbiət arasında olan, insanla təbiət arasında maddələrin mənimsənilməsi və mübadiləsinin baş verdiyi münasibət kimi təqdim olunur. Lakin əmək münasibətlərinin tam səciyyələndirilməsi üçün əmək prosesinin sadə və mücərrəd məqamlarının göstərilməsi kifayət deyil, baxılan münasibətlərin subyektlərini və obyektlərini xarakterizə etmək lazımdır. Həmçinin subyektlərə xas olan iqtisadi maraqları və onların qarşılıqlı əlaqəsi əsasında yaranan ziddiyyətləri, yəni ayrıca əmək münasibətlərinin tam strukturunu xarakterizə etmək lazımdır (Şəkil 1).

Şəkil 1: Ayrı-ayrı əmək münasibətlərinin strukturu



Mənbə: şəkil “Землянухина С.Г. 2021: s.10” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Əmək münasibətlərinin yuxarıdakı strukturu istənilən əmək fəaliyyətinin reallaşdırılmasının məhz icbari və əhəmiyyətli komponentləridir. Bu struktur özündə əmək münasibətlərinin elementlərini ehtiva edir. Bu əsas struktur əmək münasibətlərinin bütün sisteminin inkişafı üçün əsaslar qoyur, çünki maddi və şəxsi istehsal amillərinin subyektləri arasındakı ziddiyyətlər onların əlaqəsi və fəaliyyəti prosesində inkişaf mənbəyi kimi çıxış edir.

Hesab edirəm ki, əmək münasibətləri sisteminin inkişafının öyrənilməsi metodologiyası sistemli və dialektik yanaşmaların vəhdətdə tətbiqinə əsaslanmalıdır. Sistem yanaşması əmək münasibətlərinin nisbətən təcrid olunmuş muxtar elementlər sistemi kimi öyrənilməsinə yönəlmişdir. Bu elementlər bir-biri ilə bağlıdır və qarşılıqlı əlaqədə olur, bu qarşılıqlı əlaqə nəticəsində iqtisadi münasibətlər sisteminin, eləcə də bütövlükdə iqtisadi sistemin alt sistemi (elementi) kimi çıxış edən ayrılmaz vəhdət təşkil edir. Əmək münasibətlərinin belə ayrılmaz vəhdəti işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı sistemində inkişaf edən əmək münasibətləri ilə təmsil olunur.

Maddi istehsal sferasının prosesi kimi, işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı da dörd mərhələdən ibarətdir (Землянухина С.Г. 2021: s.10).

- istehsal (həm insan orqanizminin özünün istehsalı, həm uşaqların doğulması və tərbiyəsi, həm də təhsil və ixtisasların əldə edilməsi);
- işçi qüvvəsinin sektorlar və fəaliyyətlər arasında bölgüsü;

- mübadilə (cəmiyyətin müasir inkişafı dövründə bu mərhələ əməyin alınib-satıldığı əmək bazarının mövcudluğunu nəzərdə tutur);
- əmək fəaliyyəti prosesində işçi qüvvəsinin istehlakı, istifadəsi (cədvəl 1).

Fərdi istehlak mərhələsi işçi qüvvəsinin istehsalının və təkrar istehsalının əsasını təşkil edir, burada ailənin yaradılması, uşaqların doğulması, tərbiyəsi, inkişafı və sosiallaşması prosesində, əmək xərclərinin ödənilməsi və iş qabiliyyətinin bərpası prosesində potensial, işçi qüvvəsi formalaşır, inkişaf etdirilir və saxlanılır. Burada həyat tərzilə müəyyən edilən genetik sağlamlığın və insan orqanizminin qorunub saxlanmasının parametrləri qoyulur, təhsil və mədəniyyət motivləri formalaşır, müstəqil iş, özünütərbiyə yolu ilə təhsil almaq prosesi həyata keçirilir. əmək ehtiyatlarının keyfiyyət xüsusiyyətlərinin əsasını təşkil edən ən mühüm şəxsiyyət xüsusiyyətləri formalaşır.

Qismən, işçi qüvvəsinin istehsalı və təkrar istehsalı da işçi qüvvəsinin məhsuldar istehlakı prosesində həyata keçirilir, çünki insan məhz əməkdə öz biliklərini (səriştələrini), təcrübəsini, bacarıqlarını əldə edir, saxlayır və inkişaf etdirir, deməli, formalaşır və işləmək qabiliyyətini dərk edir. İşçi qüvvəsinin bölgüsü və mübadiləsi mərhələlərində məşğulluğun formalaşması, onun strukturu, habelə işsiz əhalinin yerləşdirilməsi həyata keçirilir. Bölüşdürmə mərhələsində əmək ehtiyatlarının ixtisas və peşə xüsusiyyətləri yerli ərazilərin, sənaye sahələrinin və fəaliyyət sahələrinin sənaye xüsusiyyətlərinə uyğun olmalıdır. Deməli, əmək münasibətləri çərçivəsində işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı davamlı prosesdir. Bu, insanın fiziki və əqli qabiliyyətlərinin formalaşması, bərpası və saxlanması, onun əmək ixtisasının daim yenilənməsi və təkmilləşdirilməsi, onun təhsil və peşə səviyyəsinin yüksəldilməsini təmin etmək, əmək prosesində əməyin istifadəsi prosesidir. Bu, həm də onun sosial əməyin tətbiqi sahələri, iqtisadiyyatın sektorları və ölkənin regionları üzrə bölgüsüdür.

Cədvəl 1: İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mərhələləri

İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mərhələləri (mərhələləri).			
İstehsal	Bölgü	Mübadilə	İstehlak
İşçi qüvvəsinin istehsalı (maddi nemətlərin və xidmətlərin şəxsi istehlakı, uşaqların doğulması və tərbiyəsi, təhsil və ixtisasların əldə edilməsi).	Sosial əməyin tətbiqi sahələri, iqtisadiyyatın sektorları və ölkənin regionları üzrə işçi qüvvəsinin bölgüsü.	Əməyin mübadiləsi (əmək bazarının mövcudluğu, məşğulluğun formalaşması, fəaliyyət və qabiliyyətlərin mübadiləsi şəraitində əməyin alqı-satqısı).	Əmək fəaliyyətinin gedişində işçi qüvvəsinin istehlakı, istifadəsi, əmək qabiliyyətlərinin formalaşması və reallaşdırılması.

Mənbə: şəkil “(Землянухина С.Г. 2021: s.11)” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Sistem yanaşması bilavasitə sistemin inkişafının nəzərə alınmasına yönəldilmir, lakin strukturun qurulması, elementlərin bir-biri ilə əlaqəsi inkişafın öyrənilməsi üçün zəruri şərtidir.

Professor Buzgalin qeyd etdiyi kimi, sosial-iqtisadi sistemlərin təhlili üçün dialektik-materialist metoddan istifadə sosial-iqtisadi prosesləri öyrənməyə imkan verir. O, həm də hadisələri fraqmentar modellər və xüsusiyyətlərin, illüstrasiyaların köməyi ilə deyil, əlaqəli kateqoriyalar və qanunlar sisteminin köməyi ilə tədqiq etməyə imkan verir. Bizim vəziyyətimizdə işçi qüvvəsinin təkrar istehsalına sistemli yanaşmadan istifadə edərək, onu dialektikanın elementi kimi nəzərdən keçirmək hüququna maliklik (Buzgalin A.V. 2009: s.205).

Məlumdur ki, inkişaf bir keyfiyyət vəziyyətindən digərinə keçidlə bağlı sistemdə təbii keyfiyyət dəyişikliyidir. Əmək münasibətləri sisteminin keyfiyyət vəziyyəti ilə onun spesifikliyini səciyyələndirən və sərhədlərini aydın şəkildə müəyyən edən tədqiqat obyektini kimi keyfiyyət müəyyənliyini ayırd etmək lazımdır. Bəzən iqtisadi sistemin digər sosial və təbii sistemlərlə müqayisədə özəlliyi ondan ibarətdir ki, o, insanların tələbatını ödəmək üçün maddi və mənəvi nemətlər istehsal etmək üçün resurslardan istifadə olunduğu iqtisadi fəaliyyət sahəsində fəaliyyət göstərir. Bu zaman əmək münasibətləri sisteminin keyfiyyəti məhz istehsal və əmək amillərinin qarşılıqlı əlaqəsi zamanı formalaşır.

Əmək münasibətləri sisteminin fəaliyyətinə ilkin təkan insanın tələbatının ödənilməsinə və təkrar istehsalın bütün mərhələlərini hərəkətə gətirən istehsal prosesinin həyata keçirilməsinə ehtiyac yaradır. Təkrar istehsal prosesində sosial ehtiyacların müəyyən edilməsi, məhdud resursların müxtəlif əmək növləri arasında bölüşdürülməsi, əmək prosesinin ən rasional şəkildə həyata keçirilməsi və səmərəliliyin əldə edilməsi, istehsal olunan məhsulun bölüşdürülməsi, istehsal və istehlak arasında əlaqənin qurulması vəzifələrini maksimum dərəcədə artırmaq məqsədi daşıyır. Bu zaman cəmiyyətin ehtiyaclarının ödənilməsi həll edilir. Təkrar istehsalın bütün mərhələləri qarşılıqlı əlaqə və fəaliyyət prosesində iştirak edir ki, bu da onun yeniləşməsinə və davamlılığını, o cümlədən əmək münasibətlərinin əsas elementi kimi işçi qüvvəsinin təkrar istehsalını təmin edir.

Əmək münasibətləri sistemində sabit, davamlı əlaqələr onun strukturunun dəyişməz bir tərəfidir ki, bu sistemin digər sosial sistemlər arasında özünəməxsusluğunu, unikallığını qoruyub saxlamaq və onun inkişafı prosesində davamlılığı təmin etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Bu əlaqələrin və xassələrin bu sistemin inkişafında oynadığı rol, irsiyyət daşıyıcısı olduqları üçün struktur və genetik kimi xarakterizə edilə bilər.

Əmək münasibətləri sisteminin keyfiyyətə müəyyənliyini ifadə edən xüsusiyyətlərlə yanaşı, bu sistemin başqa bir spesifik xüsusiyyəti, yəni konkret tarixi inkişafın müəyyən mərhələsində keyfiyyət vəziyyəti, dəyişmədə sabitlik anını təyin edir. İnkişaf prinsipinin tətbiqi təkcə keçmişdə tarixi ardıcılığı izləməyə və inkişafın tarixi mərhələlərinin xüsusiyyətlərini səciyyələndirməyə deyil, həm də gələcək dəyişikliklərin meyl və istiqamətlərini müəyyən etməyə imkan verir. Bir obyektin keyfiyyət vəziyyəti inkişaf prosesində onun spesifikliyini, yəni obyektin keyfiyyət müəyyənliyini qoruyaraq bir vəziyyətdən digərinə keçidini təyin edir. Əmək münasibətləri sisteminin keyfiyyətə müəyyənliyi ondan ibarətdir ki, cəmiyyətin və onun ayrı-ayrı üzvlərinin həyatı üçün fayda yaradan əmək fəaliyyətidir. Bu sistemin keyfiyyət halları isə məhsuldar qüvvələrin inkişaf səviyyəsi ilə müəyyən edilir və əmək münasibətlərinin xüsusiyyətlərində ifadə olunur. Bir istehsal üsulundan digərinə keçid prosesində

əmək münasibətləri sisteminin müxtəlif spesifik keyfiyyət halları formalaşır. Onların inkişafının əsası əmək prosesində, istehsal vasitələrinin və işçi qüvvəsinin fəaliyyətində qoyulur.

Əmək münasibətləri sisteminin inkişafının obyektiv prosesi bu sistemin dərin əsas elementlərini və əlaqələrini saxlamaqla sistemin yeni spesifik keyfiyyət vəziyyətinin formalaşmasından ibarətdir. Bu struktur-genetik əlaqələr irsiyyət daşıyıcısı kimi çıxış edir. Həmçinin onların əsasında sistemin yeni spesifik xüsusiyyətlərinin və xüsusiyyətlərinin inkişafı və formalaşması baş verir, onlar inkişafı ciddi şəkildə müəyyən edilmiş yol ilə istiqamətləndirir, sistemin bir keyfiyyət vəziyyətindən digərinə keçidinin obyektiv məntiqinin əsasını təşkil edir.

Əmək münasibətləri sistemində spesifiklik ümumidən ayrı mövcud deyil, ümuminin mövcudluğu və həyata keçirilməsi formasıdır. Əgər əmək münasibətlərinin ümumi sistemi (struktur-genetik aspekt) inkişafın əsasıdırsa, spesifik inkişafın özünü xarakterizə edir. İnkişaf prosesində sistemin bir keyfiyyət vəziyyətindən digərinə keçidi onunla ifadə olunur ki, əvvəlki konkret vəziyyətin müsbəti qorunub ümumi vəziyyətə əlavə olunur, bununla əlaqədar olaraq ümumi zənginləşir və mürəkkəbləşir. Deməli, əmək münasibətləri sisteminin ən ümumi, əsas strukturu, yəni işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı fazalarında münasibətlərin qarşılıqlı əlaqəsi sistemin yeni səviyyələrinin yaranması ilə əlaqədar inkişaf prosesində zənginləşir.

Ümumilikdə, əmək münasibətləri sisteminin öyrənilməsi üçün əmək münasibətlərinin həyata keçirildiyi tərəflər arasında olan əlaqələrin tədqiqini zəruri edir. Bu əlaqələr inkişaf prosesində (işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının əlaqələri) və sistemin xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsində bu sistemin qorunub saxlanmasını eyni zamanda davamlılığını təmin edir. Onlar bunu həm tarixi aspektdə, həm də onun struktur elementləri baxımından, yəni sistemin müxtəlif səviyyələri (səviyyə yanaşması), ərazi birləşmələri (məkan yanaşması) və əmək fəaliyyətinin sənaye və sferaları baxımından edirlər.

Struktur-genetik əlaqələr iqtisadi sistemin irsi özəyi kimi təqdim oluna bilər, onlar sistemin keyfiyyət müəyyənliyini təşkil edir, irsiləşir və onun istənilən

keyfiyyət vəziyyətində saxlanılır. Belə əlaqələrə əmək münasibətləri sisteminin strukturunun təkcə reproduktiv aspekti (istehsalın, bölgü, mübadilə və istehlakın əlaqəsi və qarşılıqlı asılılığı) deyil, həm də strukturun dinamik aspekti daxil edilməlidir. Əmək münasibətləri strukturunun reproduktiv aspekti sistemin statikliyini, əmək proseslərinin davamlı olaraq yenilənməsini və təkrarlanmasını, sistemin bütün elementlərinin bütövlüyünü, təsadüfiliyini, ardıcılığını, onların səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün şəraiti xarakterizə edir. Əmək münasibətləri sisteminin strukturunun dinamik aspekti məhsuldar qüvvələrin və əmək münasibətlərinin qarşılıqlı əlaqəsini əks etdirir və əmək münasibətlərinin yeni spesifik xüsusiyyətlərinin, əlamətlərinin formalaşmasının əsasını təşkil edir. Əmək münasibətləri sistemi məhsuldar qüvvələrin inkişafının və onların bilavasitə təsiri altında baş verən dəyişikliklərin bilavasitə formasıdır. Dinamik aspektdə əmək münasibətləri sistemi əmək münasibətlərinin müxtəlif aspektlərinin, yəni texno-əmək, təşkilati, əmək və sosial əmək münasibətlərinin vəhdətini və qarşılıqlı əlaqəsini təmsil edir (şək. 2).

Şəkil 2: Əmək münasibətləri sisteminin strukturunun dinamik aspekti



Mənbə: şəkil “Землянухина С.Г. 2021: s.14” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Əmək münasibətləri insanların əmək prosesində istehsal funksiyalarını yerinə yetirməsi və əməyin təşkili ilə əlaqədar formalaşır. İstehsal funksiyaları bilavasitə istehsalın texnikası və texnologiyasından, işçi qüvvəsinin və istehsal vasitələrinin inkişaf səviyyəsindən asılıdır. Buna görə də yeni əmək vasitələrinin və obyektlərinin yaranması həmçinin istifadəsi, istehsal texnikası və texnologiyasındakı dəyişikliklər müəyyən bir məhsuldarlığı müəyyən edir.

Texno-əmək münasibətləri, öz növbəsində, əmək prosesində təşkilati fəaliyyətlə əlaqəli insanlar arasında münasibətlərin xüsusi sferasında inkişaf edən əməyin təşkilinin müəyyən formalarını, təşkilati və əmək münasibətlərini müəyyən edir. Onlar planlaşdırma, əməyin normalaşdırılması, iş və istirahət şəraitinin müəyyən edilməsi, əmək haqqının forma və sistemlərinin müəyyən edilməsi, əmək intizamı normalarının müəyyən edilməsi üzrə işlərdə özünü göstərir. Əməyin təşkilinin spesifik formaları istehsal amillərinin inkişaf səviyyəsindən və onun təsiri altında dəyişməsindən də birbaşa asılıdır.

Həm texno-əmək, həm də təşkilati-əmək münasibətləri məhsuldar qüvvələrin inkişafının bilavasitə təsiri altında dəyişir. Əgər texno-əmək münasibətləri əməyin məzmununu əks etdirirsə, sosial və əmək münasibətləri məhz təşkilati-əmək münasibətlərinin sosial tərəfini əks etdirir. Yəni işin xarakteri, işdən məmnunluq, motivasiya, insanın işə münasibəti, iş prosesində özünü və başqalarını qavraması prosesləri məhz təşkilati-əmək münasibətlərinin təzahürüdür. Bu, məsələn, özünü aşağıdakılarda göstərməkdədir:

- işçinin işçi qüvvəsindən istifadə müqabilində əmək haqqının mənimsənilməsi zamanı;
- işəgötürən tərəfindən əmək prosesində işçi qüvvəsinə sərəncam vermək hüququnun verilməsində;
- muzzdlu işçilərin əməyinin məhsullarının mənimsənilməsində.

İşçilərə pulsuz tibbi xidmətin təşkili həm də mənimsəmə münasibətini nəzərdə tutur, çünki işçi bu faydanı almaq hüququnu təyin edir. Sosial və əmək münasibətləri həm istehsal amillərinin, həm də istehsal nəticələrinin bu

münasibətlərin subyektləri tərəfindən mənimsənilməsinin müəyyən sərhədlərini müəyyən edir.

Bundan başqa, sosial və əmək münasibətləri də qismən mülkiyyət münasibətlərinə daxildir. Beləliklə, işçi qüvvəsinin mülkiyyətinin elementləri kimi iş qüvvəsinin sərəncam və istifadə münasibətləri həm də sosial və əmək münasibətlərinin elementləri kimi çıxış edir. Ümumiyyətlə, mülkiyyət münasibətləri əmək münasibətləri sisteminin sosial-iqtisadi forması kimi çıxış edir. Əmək münasibətləri sisteminin sosial-iqtisadi forması kimi mülkiyyətin funksiyası əmək fəaliyyətinin amillərinin və nəticələrinin mülkiyyət münasibətlərinin subyektləri ilə eyni vaxtda fəaliyyət göstərən əmək münasibətlərinin subyektlərinə aid olub-olmamasını müəyyən etməkdən ibarətdir. Əmlak əmək münasibətlərinin subyektləri tərəfindən mənimsənilmə münasibəti kimi mülkiyyət, sərəncam, amillərdən və əmək fəaliyyətinin nəticələrindən istifadə funksiyaları ilə müəyyən edilir.

1.2. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinin forma və üsulları

Bazar iqtisadiyyatında, əmək münasibətləri vasitəsilə məhsuldar qüvvələrin dəyişməsi, iqtisadi münasibətlər ilə mülkiyyət münasibətləri arasında bir ziddiyyət yaradır. Bu, məhsuldar qüvvələrin inkişafı ilə gələn dəyişikliklərin təsiri ilə baş verir. Yəni, məhsuldar qüvvələrin tərəqqisi, mülkiyyət münasibətlərindəki daxili ziddiyyətləri daha da artırır. Bu, tərəqqi mənbəyi kimi çıxış edən əmək münasibətləri ilə mülkiyyət münasibətləri və əmək münasibətləri sistemi ilə bütövlükdə bütün iqtisadi sistem arasında ziddiyyətin əsasını təşkil edir.

Maddi və şəxsi istehsal amillərinin birləşməsi və fəaliyyət göstərməsi prosesində onların yeni keyfiyyət vəziyyəti ardıcıl olaraq texno-əmək, daha sonra təşkilati-əmək, daha sonra isə ictimai-əmək münasibətlərində, nəhayət, təsərrüfat mülkiyyət münasibətlərində dəyişikliklərə səbəb olur. Beləliklə, istehsal amillərinin, ilk növbədə maddi istehsal amilinin inkişafının iqtisadi və siyasi-hüquqi mülkiyyət münasibətlərinə müəyyənədicə təsiri həyata keçirilir. İstehsal

amillərinin birləşdirilməsi prosesində inkişaf edən mülkiyyət münasibətləri təkcə əmək münasibətlərinin deyil, həm də bütün sosial sistemin xüsusiyyətlərini müəyyən edir. Bu, həm istehsal vasitələrinə mülkiyyətə, həm də ən mühüm istehsal amili kimi işçi qüvvəsinə sahibliyə aiddir. Sosial-iqtisadi sistemin inkişafı üçün impulslar məhz bu amildən qaynaqlandığı üçün yeni əmək alətlərinin və əşyalarının yaranması məhz insanların onları istehsal etmək və istifadə etmək qabiliyyətinin inkişafı hesabına mümkün olur. İstehsal vasitələrinin və işçi qüvvəsinin əmək münasibətləri vasitəsilə əlaqəsi və fəaliyyət göstərməsi prosesində yeni keyfiyyət vəziyyəti mülkiyyət münasibətlərinə keçir və mülkiyyət hüquqlarının hüquqi qeydiyyatında, müəyyən mülkiyyət formalarının dövlət hüquqi sənədlərində təsbitində öz ifadəsini tapır. Öz növbəsində, formalaşmış mülkiyyət münasibətləri sistemi həm bütün iqtisadi sistemin, həm də əmək münasibətləri sisteminin xüsusiyyətlərini müəyyən edir.

Əmək münasibətlərinin innovativ formaları müasir iqtisadiyyatda bazarın özünütənzimləməsi, dövlət tənzimlənməsi və kollektiv sövdələşmələrin tənzimlənməsi də daxil olmaqla müxtəlif yollarla tənzimləyə bilər.

Əmək qarşılıqlı münasibətlərinin yaradıcı formalarına dövlət nəzarətinin məhdudiyətlərini başa düşmək “özünütənzimləmə” kateqoriyasını zəruri edir. Tədqiqatımızda özünütənzimləmə işçilərin və işəgötürənlərin (sosial və əmək münasibətlərinin yeni formalarının subyektləri), eləcə də qeyri-dövlət təsərrüfat subyektlərinin davranış standartlarına riayət olunmasına nəzarət etmək üçün müstəqil və təşəbbüskar fəaliyyəti kimi müəyyən edilir. Aşağıdakı məsələlərin həllini təmin etmək üçün dövlət tənzimləməsinin zəruriliyi mütləqdir (Berdimuradovna U.N. 2021: s.129):

- ictimai maraqları təmin etmək (“ictimai seçim nəzəriyyəsi”);
- ikincisi, iqtisadiyyatın müəyyən sektorlarını saxlamaq və təzyiq qrupları arasında rəqabəti sabitləşdirmək (Çikaqo tənzimləmə nəzəriyyəsi);
- üçüncüsü, istehsal və istehlak sferasında resursların bölüşdürülməsinin səmərəlilik dərəcəsini artırmaq və dövlət orqanları tərəfindən siyasi renta-gəlir dividendləri əldə etmək prosesini sadələşdirmək.

Belə ki, dövlət tənzimlənməsi işçilərin və işəgötürənlərin distant və agent əmək münasibətlərinin maraqlarını təmin edir, iqtisadiyyatın yeni sahələrinə dəstək verir, əmək resurslarının biznes sahələri, təşkilatlar arasında bölgüsünün səmərəliliyini artırır. Dövlətdən kənar tənzimləmə kimi özünütənzimləmə də mühüm rol oynayır.

Əmək münasibətlərinin innovativ formalarının tənzimlənməsi dedikdə, nizam-intizamı təmin etmək, biznesin və işçilərin maraqlarını tarazlaşdırmaq və iş həyatının keyfiyyətini artırmaq, müsbət təsirləri maksimuma çatdırmaq üçün tənzimləmə subyektinin sosial və əmək münasibətlərinin tərkib obyektlərinə təsirini başa düşürük. İqtisadiyyatda sosial-əmək münasibətlərinin innovativ formalarının dövlət tərəfindən tənzimlənməsinin davamlılığı və səmərəliliyi xüsusi texnika ilə bağlı müxtəlif subyektlər arasında qarşılıqlı əlaqənin yeni normalarının, formalarının, mexanizmlərinin və üsullarının tapılmasından asılı olacaqdır. Tənzimləmənin nəticəsi həm sosial-əmək münasibətlərinin innovativ formalarının ("təhlükəsizlik-səmərəlilik", "çeviklik və təhlükəsizlik" balansı) miqyasında, strukturunda, dinamikasında və keyfiyyət xüsusiyyətlərində dəyişiklik ola bilər.

Əmək münasibətlərinin yeni formalarının "çeviklik-təhlükəsizlik" aspektində tarazlığının təmin edilməsinin şərtlərindən biri onların hüquqi və iqtisadi üsullarla dövlət tənzimlənməsinin gücləndirilməsidir. Əmək münasibətlərinin innovativ formalarının dövlət tənzimlənməsi, bir tərəfdən, tənzimləmə subyektini və obyektləri arasında çoxsaylı qarşılıqlı əlaqənin nəticəsidir, digər tərəfdən, bu münasibətlərin subyektlərinin davranışının müəyyən edilməsi və korreksiyasının daimi prosesidir. Əmək münasibətlərinin bu formalarının tənzimlənməsi problemlərinin həlli yeni prinsiplərin və tənzimləyici tədbirlərin, o cümlədən mövcud xarici təcrübənin işlənilib hazırlanması və praktiki tətbiqi əsasında işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Bununla belə, qurumların idxalı problemləri və mümkün institusional tələlər nəzərə alınmalıdır. Eyni zamanda, tənzimləmə forma və üsullarının seçilməsində prioritet vəzifə işçilər üçün layiqli əmək şəraitinin və müasir biznesin və cəmiyyətin maraqlarının tarazlığının təmin edilməsi olmalıdır.

Təhlil göstərir ki, əmək münasibətlərinin innovativ formalarının yaranması ilə çeviklik amili mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Beləliklə, diqqətin məşğulluğun qorunmasından əmək bazarının səmərəliliyinin təmin edilməsinə yönəldilməsi əmək münasibətlərinin dövlət tənzimlənməsi komponentlərinin yenidən qiymətləndirilməsinə səbəb olmuşdur. Digər məsələlərlə yanaşı, bu, məşğulluğun müdafiəsi ilə bağlı qanunvericiliyin, işsizlikdən sığorta sisteminin, özəl məşğulluq agentliklərinin fəaliyyətinin tənzimlənməsinin və aktiv məşğulluq proqramlarının yenidən qiymətləndirilməsinə gətirib çıxardı. İkincisi, işçilərin vəziyyəti və onların sosial müdafiəsi dərəcəsi "ənənəvi" əmək münasibətlərinin işçiləri ilə müqayisədə çox vaxt pisləşir. Üçüncüsü, "ənənəvi" əmək münasibətləri modeli, xüsusən də agentlik əmək formatından istifadə edərkən sual altındadır. İnkişaf etmiş ölkələr (ABŞ, Avstraliya, Almaniya, Avstriya, Hollandiya) həmkarlar ittifaqlarının əmək münasibətlərinin yeni çevik formalarından əvvəllərdə imtina etmələrinə baxmayaraq, innovativ iqtisadi inkişaf şəraitində hələ də çevik əmək münasibətlərinin artan rolunu nəzərə alırlar. Xaricdə əmək münasibətlərinin innovativ formalarının tənzimlənməsinin vacibliyinin tanınması həm agentlik işinin, həm də uzaqdan məşğulluğun tənzimlənməsi mexanizmlərinin və institutlarının yaradılmasında özünü göstərir. Bu, normativ-hüquqi bazanın inkişafında özünü göstərir. Və nəhayət, bu, yeni məşğulluq formaları ilə bağlı problemlərin monitorinqi və öyrənilməsi ilə məşğul olan tədqiqat mərkəzləri və təşkilatların yaradılması üçün vəsaitlərin ayrılmasında özünü göstərir.

1.3. Əmək münasibətlərinin öyrənilməsində beynəlxalq təcrübə

Əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin effektivliyi bütün dünyada müxtəlif yanaşma və nəticələrdən istifadə edilməklə öyrənilmiş və tətbiq edilmişdir. Uğurlu əmək münasibətlərinin idarə edilməsinə nümunələrdən birini kollektiv sövdələşmənin geniş yayıldığı və hökumətin ədalətli əmək praktikasının təmin edilməsində fəal rol oynadığı İsveçdə görmək olar. Yaponiyada diqqət yüksək dərəcədə iş təhlükəsizliyi və ömür boyu məşğulluq ilə güclü işgötürən-işçi münasibətlərinin qurulmasına yönəlib ki, bu da bir çox sənaye sahələrində

yayılmışdır. Bu yanaşmanın Yaponiyanın iqtisadi uğurlarına töhfə vermədiyini hesab edilir. Almaniya əmək münasibətlərinin idarə edilməsi işçi şuraları və müşahidə şuraları vasitəsilə şirkət qərarlarında söz hüququ verən birgə qərar sistemi ilə xarakterizə olunur. Bunun daha ahəngdar və məhsuldar iş mühiti yaratmağa kömək etdiyi güman edilir. Birləşmiş Ştatlarda əmək münasibətlərinin idarə edilməsi işəgötürənlər və işçilər arasında münaqişə tarixi ilə formalaşmış, həmkarlar ittifaqları və kollektiv sövdələşmələr bir çox sənaye sahələrində mühüm rol oynayır. Bununla belə, həmkarlar ittifaqı üzvlüyünün və təsirinin azalması əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin işçilərin iştirakı və inklüziv proqramlar kimi alternativ formalara keçməsinə səbəb olmuşdur. Çində hökumət işçilərin hüquqlarını qorumaq və ədalətli rəftarı təmin etmək üçün qanunlar və qaydalar vasitəsilə əmək münasibətlərinin tənzimlənməsində mühüm rol oynayır. Bununla belə, icranın qeyri-bərabər olduğu və müstəqil həmkarlar ittifaqlarının olmamasının işçilərin daha yaxşı iş şəraiti və əmək haqqı ilə bağlı danışıqlar aparmaq imkanlarını məhdudlaşdırdığına dair tənqidlər var (Omarova A.T. 2021).

Xarici ölkələrin təcrübəsi dövlət hakimiyyəti orqanları ilə təhsil müəssisələri arasında qarşılıqlı əlaqədən, təhsil müəssisələrində mütəxəssis hazırlığının təşkilatı, metodiki və digər əsaslarının tənzimlənməsindən, ilk növbədə, kadr ehtiyatının yaradılmasına yönəldiyini göstərir. Dünyanın müxtəlif ölkələrində artıq dövlət aparatında çalışan mütəxəssislərin ixtisasartırma işləri aparılır. Bu baxımdan, dövlət qulluqçularının kadr təminatının idarə edilməsi prosesinin təşkili baxımından xarici ölkələrin toplanmış müsbət təcrübəsinin mövcud şəraitə uyğunlaşdırılmasını nəzərdən keçirməyə dəyər.

Digər ölkələrin təcrübəsinin göstərdiyi kimi, əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin səmərəliliyi icbari və davamlı təlim prosesindən və onun karyera inkişafı ilə birbaşa əlaqəsindən asılıdır. Xarici təcrübədə əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin müxtəlif ölkələr arasında müqayisəsi göstərir ki, onlar struktur baxımından, demək olar ki, eyni model təşkil edir və onların tərkibi idarəçilik fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq dəyişir.

Cədvəl 2: Əmək münasibətlərinin idarə edilməsi prosesinin təşkilinin xarici təcrübəsi

Ölkə	İdarəetmə forması	Əmək münasibətlərinin idarə edilməsi prosesinin nəticəsi
Fransa	Əmək münasibətləri məqsədyönlü şəkildə idarə edilir və bu da işçilərdə siyasi təfəkkürün formalaşmasına gətirib çıxarır	İşçilər haqqında vətəndaşlarda müəyyən bir xalqın qulluqçusu mentaliteti var, hansı ki vətəndaşlara kömək etmək ehtiyacını reallaşdırmaqdadır.
Almaniya	Burada özəl və dövlət idarələrində əmək münasibətlərinin idarəçiliyində diqqət təkcə zəruri biliklərin ötürülməsinə deyil, həm də müvafiq rütbəli məmurların müəyyən düşüncə tərzinin və davranışının formalaşmasına yönəldilmişdir.	Əsas diqqət bu dövlətin inzibati idarəçiliyində işlərin real vəziyyətinə ən çox uyğun gələn hüquq hazırlığına yönəldilir.
Böyük Britaniya	Təlim proqramlarının məzmununun fərqləndirici xüsusiyyətləri vurğulanır və onlar çevikdir, mövcud siyasi və sosial-iqtisadi vəziyyətin məqsəd və vəzifələrinə operativ reaksiya verməyə imkan verir.	Alınan təhsilin keyfiyyətinə nəzarətin aydın sistemi mövcuddur.
ABŞ	Sosial təminat sisteminin əhatə etdiyi siyasi təyinatlar sistemi.	Hökumətin qanunvericilik, icra və məhkəmə qolları arasında səlahiyyətlərin dəqiq bölgüsü, dövlət qulluğunun və özəl şirkətlərin əmək münasibətlərinə dair qanunlarının etik kodeksinin tətbiqi.
Yaponiya	Onun özünəməxsus xüsusiyyətləri və ənənələri var, dövlət idarəçiliyinin yeni modelinə uyğun olaraq konkret siyasi təyinatlar tətbiq edilib.	Onun effektivliyinin iki əsas indikativ göstəricisinə əsaslanır: onun cəmiyyət üçün dəyərinin azaldılması və səmərəliliyin artırılması.

Mənbə: Cədvəl “(Omarova A.T. 2021: s.138)” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Qeyd edək ki, Qərbi Avropa təhsil müəssisələri də təhsil proqramlarının sosial-iqtisadi, siyasi və mədəni şəraitə uyğunlaşdırılması nəticəsində özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir. Beləliklə, əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin və tənzimlənməsinin xarici təcrübədə öyrənilməsi zamanı aşağıdakı nəticələrə gəlmək mümkündür:

- Birincisi, əmək münasibətlərinin idarəçiliyi və kadrların işə götürülməsi formasında fərqlər mövcuddur. Avropa konsepsiyası əsasən rəhbər vəzifələrdə təlim keçmiş şəxslərdən (menecerləri) ibarət inzibati və idarəetmə elitanın formalaşmasını təklif edir;

– ikincisi, bir çox ölkələrdə təşkilatda peşə hazırlığı və ixtisasartırma məcburidir və təlimin müddəti müvafiq təşkilatın əməkdaşlarının təlim və

ixtisasartırma müddətindən asılıdır. Təlim nəzəri və praktiki peşəkar yanaşmanı birləşdirir ki, bu da mütəxəssislərin hazırlanmasına müsbət təsir göstərir;

- üçüncüsü, təlim prosesi elə qurulub ki, müəyyən funksiyaları yerinə yetirmək üçün zəruri olan müvafiq səlahiyyətlər toplusuna əsaslanaraq peşə hazırlığının məqsədlərini təşkilati fəaliyyətin icrasının praktiki sferasına köçürmək üsullarını tətbiq etmək mümkün olsun.

Əməyin beynəlxalq hüquqi tənzimlənməsi bir sıra hüquqi aktların məcmusu kimi təqdim olunur, bunlara aşağıdakılar daxildir (КОНОВАЛОВА Е А. 2021: s.175):

- BMT-nin hüquqi aktları;
- BƏT-in (Beynəlxalq Əmək Təşkilatı) hüquqi aktları;
- paktlar, bəyannamələr və qətnamələr ola bilən ikitərəfli beynəlxalq və dövlətlərarası müqavilələr.

Yuxarıda təqdim olunan sənədlər müəyyən dövlətdə qəbul edilib ratifikasiya edildikdə və ya bu dövlət beynəlxalq müqavilənin iştirakçısıdırsa, əmək münasibətlərinin iştirakçıları üçün məcburi xarakter daşıyır (Филипова И.А. 2016: s.116).

Qeyd etmək lazımdır ki, beynəlxalq səviyyədə əmək hüququ standartları daha əvvəl qeyd etdiyimiz Beynəlxalq Əmək Təşkilatı tərəfindən hazırlanır, çünki bu qurum bu məsələdə ən səlahiyyətli qurumdur. Bununla yanaşı, aydınlaşdırmaq lazımdır ki, bu təşkilata üzv olan və onun tamhüquqlu üzvləri olan ölkələr də əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi üçün vahid standartların hazırlanmasında iştirak edə bilirlər. Beynəlxalq Əmək Təşkilatına üzv ölkələr əmək konvensiyasını ratifikasiya etməli və öz ərazilərində ona hüquqi qüvvə verməlidirlər.

Bir faktı qeyd edirik ki, əmək münasibətlərinin beynəlxalq hüquqi tənzimlənməsi insan əmək hüquqlarının və müvafiq olaraq işçinin hüquqi statusunun ən səmərəli müdafiəsini təmin etməyə yönəlmişdir, çünki o, təqdim olunan hüquq münasibətlərində daha zəif və müdafiə olunmayan tərəfdir. Beləliklə, əmək münasibətlərində üçtərəfli əməkdaşlığın gücləndirilməsi BƏT-in prioritet məqsədidir. Bu halda, işəgötürən, işçi və dövləti anlamaq lazımdır.

II FƏSİL. ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ

2.1. Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsi istiqamətləri

Bu yarımfəslin aktuallığı təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin təşkilatın fəaliyyəti performansının yüksəldilməsi istiqamətində inkişafının zəruriliyi ilə əlaqədardır. Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsi istiqamətlərinin ən səmərəli yolunun seçilməsi təşkilatın bazar rəqabəti şəraitində üstünlük əldə etməsinə müsbət təsir göstərəcəkdir.

Müasir şəraitdə təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin rolu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdi: insan müəssisədə istehsal prosesinin ən vacib elementi deyil, həm də əsas strateji resursdur. İnsan resurslarına investisiyalar müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin uzunmüddətli amilinə çevrilir.

Təşkilatdaxili əmək münasibətləri təşkilatın əmək münasibətləri sahəsində niyyətləri və planları ilə bağlı qərarların qəbulu, habelə işə qəbul, təlim, inkişaf, performansın idarə edilməsi, fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və şəxslərlərarası münasibətlər sahələrində siyasət və təcrübələrin formalaşdırılmasına yanaşmadır. Bu yanaşma şirkətin korporativ və ya biznes strategiyasının əsas komponentlərindən biridir. Təşkilatdaxili strateji əmək münasibətlərinin maraq dairəsinə şirkətdə insan resurslarının idarə edilməsi və strateji idarəetmə arasındakı əlaqə daxildir. Təşkilatdaxili strateji əmək münasibətlərinin insanların idarə edilməsi vasitəsilə şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün ümumi istiqamətini göstərir. Məlumdur ki, insan kapitalı rəqabət üstünlüyünün ən güclü mənbəyidir və son tədqiqatların göstərdiyi kimi, strateji planları həyata keçirən insanlardır, ona görə də top-menecerlər korporativ strategiyalar hazırlayarkən bu amilləri tam nəzərə almalıdırlar. Təşkilatdaxili strateji əmək münasibətlərinin strateji planlarının tərkib hissəsidir.

Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin strateji idarə edilməsi prinsipləri müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi təsərrüfat sahəsindən asılı olaraq dəyişir.

Məsələn kənd təsərrüfatının təşkilatdaxili əmək münasibətlərindən istifadənin idarə edilməsinin yeri və rolu istehsalda insan amilinin artan əhəmiyyəti, kənd təsərrüfatı müəssisələrinin fəaliyyətinin əməyin keyfiyyətindən, motivasiyasından və istifadəsinin xarakterindən asılılığının artması ilə müəyyən edilir (Лукашевич В.В. 2017: s.111).

Əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadənin idarə edilməsi prinsiplər olaraq yeni, uzunmüddətli vəzifələrin həllinə, müəssisənin iqtisadi və sosial səmərəliliyinin artırılmasına, onun xarici mühitlə tarazlığının qorunmasına yönəldilmişdir. Əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyalarının müasir məzmunu müəssisənin əsas resursu, onun rəqabət üstünlüyünün mənbələri kimi əmək ehtiyatlarının nisbəti ilə müəyyən edilir. Bir çox müəssisələrin fəaliyyətinin nəticələri və onların kadrlarla işinin toplanmış təcrübəsi göstərir ki, istehsal kollektivlərinin formalaşdırılması, kadr potensialının yüksək keyfiyyətlə təmin edilməsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsində həlledici amillərdəndir. Müəssisənin məqsədlərini təyin edərkən rəhbərlik onlara nail olmaq üçün lazım olan resursları müəyyən etməlidir (Шовкопляс А. III. 2022: s.281).

Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə olunması vəziyyətinin öyrənilməsi öz növbəsində metodlar qruplarına aid edilən metodlardan istifadə etməklə həyata keçirmək məqsədəuyğundur. Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsi prinsipləri əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən kadrların idarə edilməsinə tələbləri xarakterizə edən iki qrupdan ibarətdir.

Birinci qrup prinsiplərə aşağıdakılar daxildir (Бариннов В.А. 2007: s.26):

- kadrların idarə edilməsi funksiyalarının istehsal məqsədlərinə uyğunluğu;
- idarəetmə istiqamətlərinin optimal nisbəti;
- gəlirlilik;
- mütərəqqilik;
- perspektivlilik;
- səmərəlilik;
- mürəkkəblilik;

- optimallıq;
- elmilik;
- ardıcılıq;
- davamlılıq;
- şəffaflyq;
- rahatlıq.

İkinci qrupun prinsipləri bunlardır (Бариннов В.А. 2007: s.27):

- konsentrasiya;
- ixtisaslaşma;
- paralellik;
- davamlılıq çevikliyi;
- ritm
- məqsədyönlülük.

Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin yuxarıda göstərilən bütün prinsipləri qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirilir, onların nisbəti müəssisənin konkret şəraitindən asılıdır.

Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmaq üçün bütün bu prosesi ümumi qəbul edilmiş mərhələlərə uyğun həyata keçirmək lazımdır, baxmayaraq ki, kadrların idarə edilməsinin özünəməxsus xüsusiyyətləri var (Бариннов В.А. 2007: s.19).

- kadrların idarə edilməsi praktiki fəaliyyətə yönəldilir, müəssisənin problemlərinin həllində mühüm nəticələr verir;

- kadrların idarə edilməsi fərdiliyə və onun məmnunluğuna yönəldilmişdir;

- strateji məqsədlərin işlənilib hazırlanmasında kadrların idarə edilməsi uzunmüddətli idarəetməni rəhbər tutur.

Kadrların idarə edilməsinin nəzəri əsaslarına aşağıdakı funksiyalar daxildir (Бариннов В.А. 2007: s.19).

- planlaşdırma;
- təşkilat;
- idarəetmə;

- nəzarət;
- tənzimləmə.

Gördüyünüz kimi, müəssisələrdə, o cümlədən spirtli içkilərdə idarəetmənin səmərəliliyi bu funksiyaların yalnız daha ətraflı şəkildə yerinə yetirilməsi şərti ilə əldə edilir, yəni (Бариннов В.А. 2007: s.20).

- kadrların planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması;
- kadr marketinqi;
- kadrların inkişafı;
- əməyin motivasiyası vasitələrinin təhlili və işlənilib hazırlanması;
- optimal iş şəraitinin yaradılması;
- kadrların qeydiyyatı və uçotu;
- əmək münasibətlərinin təhlili və tənzimlənməsi;
- təşkilati idarəetmə strukturlarının inkişafı;
- hüquqi xidmətlərin göstərilməsi;
- sosial xidmətlərin inkişafı.

Beləliklə, təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin müasir iqtisadi konsepsiyası məhz insan amilinin rolunu, işçinin şəxsiyyətini, onun motivasiyasını bilmək və onu müəssisənin problemlərinin həllinə yönəltmək bacarığını artırmaqdır. İstehsal prosesi əsasən birlikdə həyata keçirilən müxtəlif hallar və ya amillər vasitəsilə müəssisənin personalına təsir göstərir.

Birinci amilin mahiyyəti aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

- təşkilatın iyerarxik strukturu;
- hakimiyyət orqanları ilə əlaqələr;
- şəxsin hakimiyyət tərəfindən məcbur edilməsi;
- sistem nəzarəti.

İkinci amil aşağıdakılarla müəyyən edilir:

- şifahi ümumi;
- sosial normalar;
- davranış qurğuları və onun tənzimlənməsi.

Üçüncü amil aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- münasibətlərin bərabərliyi və onların mülkiyyəti;
- tərəflərin balansı;
- iqtisadi vəziyyətin nəzərə alınması.

Resursların idarə edilməsinin məqsədi təşkilatın özünün ehtiyaclarına, mövcud qanunvericiliyin tələblərinə və əməyin vəziyyətinə uyğun olaraq inkişafında kadrların ədədi və keyfiyyət tərkibinin yenilənməsi və saxlanması prosesləri arasında optimal tarazlığı təmin etməkdir.

Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə edilməsi aşağıdakı iş addımlarının ardıcılığından ibarətdir (Литвак Б.Г. 2018: s.51).

- əmək ehtiyatlarının idarə edilməsinin ümumi prinsiplərinin işlənilib hazırlanması, məqsədlərin prioritetlərinin müəyyən edilməsi;

- təşkilati və kadr siyasəti: əmək ehtiyatlarına olan tələbatın planlaşdırılması, strukturun və ştatın formalaşdırılması, təyinatlar, ehtiyatın yaradılması, yerdəyişmə;

- informasiya siyasəti: kadrların informasiya hərəkəti sisteminin yaradılması və dəstəklənməsi;

- maliyyə siyasəti: vəsaitlərin bölüşdürülməsi prinsiplərinin formalaşdırılması, əməyin həvəsləndirilməsinin səmərəli sisteminin təmin edilməsi;

- kadrların inkişafı siyasəti: inkişaf proqramının təmin edilməsi, işçilərin karyera rəhbərliyi və uyğunlaşması, fərdi irəliləyişin planlaşdırılması, komandanın qurulması, peşəkar təlim və təkmilləşdirmə;

- fəaliyyətin qiymətləndirilməsi: kadr siyasətinin və təşkilatın strategiyasının uyğunluğunun təhlili, kadr işində problemlərin müəyyən edilməsi, insan resurslarının qiymətləndirilməsi.

İl ərzində məşğulluğun dolğunluğuna mövsümliliyin təsirini azaltmaq üçün istehsalın işçi qüvvəsi və işçilərin maksimum iş yükü ilə optimal təminatına şərait yaratmaq idarəetmə sisteminin mühüm vəzifələridir. Məsələn, istehsal (yəni sənaye) müəssisələrində bunun üçün işçi qüvvəsinin mümkün səviyyəsi və əmək funksiyalarının işçi heyəti arasında bölüşdürülməsi əsasında istehsal olunan məhsul növləri arasında konkret müəssisə üçün ən məqbul nisbəti müəyyən etməklə

istehsalın strukturunu işləyib hazırlamaq lazımdır. Bu, istehsalın optimal strukturunu seçməyə, onu lazımi keyfiyyətlərlə təmin etməyə yanaşmaları düzəltməyə və onlardan daha səmərəli istifadə üçün şərait yaratmağa imkan verəcəkdir.

İnzibati aparatın həddindən artıq artmasının qarşısını almaq, habelə menecerlərin məsuliyyətini artırmağa və idarəetmənin saxlanması xərclərini azaltmağa kömək etmək üçün müəssisələrin menecerlərə və mütəxəssislərə ehtiyacını müəyyən etmək lazımdır. Bu, müəyyən bir müəssisənin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq təkrarlanan vəzifələri birləşdirməklə əldə edilir.

İnsan resurslarının formalaşdırılması və istifadəsi ilə bağlı kadrların idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş mühüm tədbir işçilərin ixtisaslarının artırılmasını stimullaşdırmaq, müəssisənin qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi imkanlarının təkmilləşdirilməsinə, əmək məhsuldarlığının və idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasına kömək etməkdir. Kadr potensialının saxlanması və artırılması yolunda mövcud problemlər fonunda müəssisələrin kadrlarının ixtisasının artırılması prioritet vəzifədir. İxtisasların yüksəldilməsi üçün stimullar, görülən işə görə daha yüksək mükafat almaq imkanı, habelə yüksəliş olmalıdır. Rəhbərlik (idarəetmə) ilk növbədə müəssisədə mövcud olan texniki vasitələrin və texnologiyanın xüsusiyyətlərinin, habelə istehsal proseslərinin təşkili sisteminin qiymətləndirilməsi əsasında kadrların ixtisasının artırılması ehtiyacını müəyyən etməlidir. Buradan belə nəticə çıxır ki, müəssisələr texniki və texnoloji təchizatda geridə qaldıqda, istehsal münasibətlərinin təşkilinin bu sisteminin tələblərinə uyğun gəlmədikdə yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsindən istifadə səmərəsiz olacaqdır ki, bu da müəssisələrin inkişafının indiki mərhələsində müşahidə olunur (Литвак Б.Г. 2018: s.44).

Həmçinin müəssisələrin mövcud işçilərinin gizli qabiliyyətlərinin üzə çıxarılmasına şərait yaratmaq, əmək haqqı ilə yaradıcılığın inkişafını stimullaşdırmaq və öyrənməyə həvəsləndirmək lazımdır.

Təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin strateji idarə edilməsi şirkətin bütün səviyyələrində kadrların idarə edilməsi prosesi ilə əlaqəli olan və rəqabət

üstünlüyünün yaradılmasına və saxlanmasına yönəlmiş bütün məsələləri və fəaliyyətləri əhatə edir (Armstrong M. 2006: s.29).

İnsan resurslarının yeni növünün formalaşması üçün əsas orijinal ideyalar, elementlər, modellər yaratmaq və tətbiq etmək bacarığı, mövcud texnologiyaların yeni təşkili olmalıdır. Bu yanaşma ilə biliyə sahib olmaq deyil, onu yaratmaq bacarığı ön plana çıxır, başqa sözlə desək, hər hansı bir təşkilatın intensiv daxili inkişaf, rəqabət üstünlüyü əldə etmək baxımından öz innovativ və yaradıcı resurslarının formalaşdırılması ən mühüm vəzifələrindən biridir. İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, məhsuldarlığa ən çox təsir edən insan inkişafının səviyyəsidir. Əslində bu o deməkdir ki, insan potensialının toplanması və səmərəli istifadəsi üçün lazımı şərait yaradan istənilən qurum iqtisadi inkişaf sahəsində uğur qazana bilər.

Bir çox böyük təşkilatlarda təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin strateji idarə edilməsi yüksək menecmentin (sədr müavini səviyyəsinin) nəzarəti altında ixtisaslaşmış strukturlara həvalə edilir ki, bu da bu fəaliyyət sahəsinin strateji əhəmiyyətini göstərə bilər. Bu nöqteyi-nəzərdən strateji əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin gələcək istiqamətin seçilməsi ilə bağlı təşkilatın niyyətlərinə uyğun olaraq insan resurslarının idarə edilməsinə ümumi yanaşma kimi baxmaq olar. Bu tip idarəetmə daha uzunmüddətli kadr məsələləri ilə məşğul olur və şirkətin strateji idarəetmə prosesinin bir hissəsidir. Bu fəaliyyətlərdən irəli gələn qərarlar şirkətin insan resurslarının davranışını formalaşdırır və lazım olan xüsusi insan resursları strategiyalarının hazırlanma istiqamətini müəyyən edir. İnsan resursları maraqlarının makro miqyasına strukturlar, dəyərlər, mədəniyyət, keyfiyyət, öhdəlik, səmərəlilik, səlahiyyətlər və liderliyin inkişafı kimi aspektlər daxildir.

Beləliklə, söyləyə bilərik ki, təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin strateji menecmenti məhz biznes strategiyaları ilə birlikdə təşkilatın birbaşa məqsədlərinə nail olunmasına töhfə verən belə insan resursları strategiyalarının hazırlanması və həyata keçirilməsinə olan bir yanaşmadır. Bu, insan resurslarının idarə edilməsi strategiyasının və şirkətin biznes strategiyasının inteqrasiyasıdır. Yüksək

texnologiyalı cəmiyyətin müasir inkişafı istər-istəməz işçi qüvvəsinin strukturunda və keyfiyyətində transformasiyaya, işçilərin peşə və ixtisas səviyyəsinə, əmək intizamına olan tələblərin artmasına gətirib çıxarır.

2.2. Əmək münasibətlərinin idarə edilməsində hüquqi mexanizmin təhlili

Bu yarımfaslin aktuallığı təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin idarə olunmasında və işəgötürən-işçi münasibətlərinin tənzimlənməsində hüquqi mexanizmlərin, daha dolğun desək qanunvericiliyin qoyduğu tələblərin mərkəzi mövqedə durmalı olduğu prinsipi ilə əlaqədardır. Belə ki, təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin həm səmərəli inkişafında, həm də daha az münaqişəli bir korporativ iş mühitinin formalaşmasında məhz hüquqi mexanizmlər böyük əhəmiyyət daşıyır.

Məhz hüquqi mexanizm təşkilatdaxili sağlam rəqabətin formalaşmasında, işçilərin öz potensiallarını maksimum ortaya qoymasında, onların fəaliyyəti performansında, təşkilatın inkişafında, habelə təşkilatdaxili yaranan mübahisə və münaqişələrin həllində rol oynayır.

Müasir cəmiyyət öz inkişaf prosesində müxtəlif problemlərlə üzləşir. Sosial xarakterli aktual mövzulardan biri də əmək hüququ, əmək münasibətləridir. Hamımız başa düşürük ki, hər bir insan üçün əmək fəaliyyəti onun həyatının əsasını təşkil edir və dövlət hər bir vətəndaşa bu hüququn təmin edilməsinə təminatları həyata keçirərək, əmək münasibətlərini tənzimləyən birbaşa və ya dolayısı ilə qanunvericiliyi daim təkmilləşdirir.

Hüquq elmində və hüquq təhsilində hüququn insanın və cəmiyyətin inkişafında, insan həyatının layiqli səviyyəsinin və keyfiyyətinin təmin edilməsində roluna kifayət qədər diqqət yetirilir. 21-ci əsrdə hüququn inkişafını təhlil edən elm mövcud tendensiyaları və yeni çağırışları məhz aşağıdakı aspektlərdə araşdırır (Крылов К.Д. 2022: s.32).

- qanunvericilikdə;
- sosial-iqtisadi inkişafda və hüquqi mühitin keyfiyyətində;

- konstitusiyaya müddəalarının qanunun aliliyinə, o cümlədən əmək və sosial təminat sahəsinə təsirində;

- bir çox digər hüquqi aspektlərdə.

Əməyin beynəlxalq hüquqi tənzimlənməsi bir sıra hüquqi aktların məcmusu kimi təqdim olunur, bunlara aşağıdakılar daxildir (КОНОВАЛОВА Е.А. 2021: s.175).

- BMT-nin hüquqi aktları;

- BƏT-in (Beynəlxalq Əmək Təşkilatı) hüquqi aktları;

- bəyannamələr, habelə qətnamələr ola bilən ikitərəfli beynəlxalq və dövlətlərarası müqavilələr.

Yuxarıda təqdim olunan sənədlər müəyyən dövlətdə qəbul edilib ratifikasiya edildikdə və ya bu dövlət beynəlxalq müqavilənin iştirakçısıdırsa, əmək münasibətlərinin iştirakçıları üçün məcburi xarakter daşıyır (Филипова И.А. 2016: s.16):

Qeyd etmək lazımdır ki, beynəlxalq səviyyədə əmək hüququ standartları daha əvvəl qeyd etdiyimiz Beynəlxalq Əmək Təşkilatı tərəfindən hazırlanır, çünki bu qurum bu məsələdə ən səlahiyyətli qurumdur. Bununla yanaşı, aydınlaşdırmaq lazımdır ki, bu təşkilata üzv olan və onun tamhüquqlu üzvü olan ölkələr də əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi üçün vahid standartların hazırlanmasında iştirak edə bilirlər. Beynəlxalq Əmək Təşkilatına üzv olan ölkələr əmək konvensiyasını ratifikasiya etməli və bütün ərazilərində ona hüquqi qüvvə verməlidirlər.

Əmək bazarının daimi monitorinqinə və hüquqi tənzimləməyə ehtiyacı var. Əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi əmək hüququnun normaları ilə müəyyən edilir. Əmək müqaviləsi əsas sənəddir, onun hüquqi forması işəgötürənlə işçi arasında münasibətləri müəyyən edir və onların həyata keçirilməsi şərtlərini müəyyən edir.

Ümumilikdə təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin tənzimlənməsində əmək müqaviləsi olduqca əhəmiyyətli rol oynamaqdadır. Əmək müqaviləsi əmək hüququ sahəsinin mərkəzi kateqoriyasıdır. Məhz onun mülki hüquq müqavilələrindən fərqli olan hüquqi mahiyyətinin orijinallığının əsaslandırılması əmək hüququnun

müstəqil hüquq sahəsi kimi meydana çıxmasını əvvəlcədən müəyyən etmişdir. Əmək müqaviləsi işçinin işəgötürənlə münasibətlərini tənzimləyən əsas rəsmi sənəddir. Əmək müqaviləsinə məhz aşağıdakılar daxil edilir:

- əmək şəraiti. Buraya daxildir:

- iş saatları;
- fəaliyyətin həyata keçirildiyi təşkilatın yerləşdiyi yerin şəraiti.
- iş günləri;
- məzuniyyət günləri.

- işçinin funksiyaları. Buraya aiddir:

- işçinin yerinə yetirməli olduğu vəzifələr
- işçinin öhdəlikləri.

- əməyin ödənilməsi şərtləri. Buraya daxildir:

- işçinin sabit əmək haqqısı;
- işçinin yerinə yetirdiyi işə görə əlavələr (bonuslar, mükafatlar, 13-cü maaş, sairə əlavələr və s.);
- işçinin qeyri-iş saatlarında, qeyri-iş günlərində, habelə, bayramlarda, hüzn günlərində, sairə digər rəsmi olaraq qeyri-iş günü elan edilmiş günlərdə işləməyinə görə ödənilən ödənişlər.

- işçinin hüquqları. Buraya aşağıdakılar daxil edilməkdədir:

• əməkdaşların təşkilatdaxili fəaliyyəti ilə əlaqədar olan müəyyən edilmiş hüquqları haqqında müddəalar;

• əməkdaşların əmək müqaviləsində göstərilməyən şərtləri yerinə yetirməkdən imtina etmək haqqında müddəalar;

• əməkdaşların əmək müqaviləsində göstəriləndiyi şərtlərin işəgötürən tərəfindən yerinə yetirilmədiyi halda Həmkarlar İttifaqına, habelə əməyin hüququnun tənzimlənməsini həyata keçirilməsi fəaliyyətini həyata keçirən müvafiq dövlət orqanlarına müraciət etmək haqqında müddəalar;

• Əmək müqaviləsində göstərilən ödənişlərin göstərilən tarixdə vaxtı-vaxtında almaqla bağlı müddəa.

- əmək müqaviləsinə xitam verilməsi şərtləri. Bu bəndə aşağıdakılar daxil edilməlidir:

- əmək müqaviləsinə xitam verilən zaman işçiyə ödənilən ödənişlər (əmək haqqı, məzuniyyət və .s);
- işçinin əmək müqaviləsinə xitam verə bildiyi hallar və bu halların hər biri zamanı xitam müqaviləsinin icrası müddətinin fərqləndirilməsi;
- əmək müqaviləsinə işəgötürən tərəfindən xitam verilə biləcək qanunla müəyyən edilmiş hallar;
- əmək müqaviləsinə xitam verilməsinin mümkünsüz və ya qanunla qadağan olunan hallar.

Əmək müqaviləsinin xitamı üçün müəyyən şərtlərin mövcud olması və ya onun əsas sənəddə olmaması bir çox işəgötürən tərəfindən müəyyən bir nöqtəyə qədər nəzərə alınmır. Bəzi hallarda, işəgötürən tərəflərin razılığı ilə müqaviləyə xitam verildikdə kompensasiyanın ödənilməsi şərtləri haqqında əlavə müqavilə bağlayır. Tərəflərin razılığı ilə əmək müqaviləsinə xitam verilməsi əmək münasibətlərinə xitam vermənin münaqişəsiz yollarından biridir, çünki imzalanmış sənəddə hər iki tərəfin könüllü olaraq razılaşdığı şərtlər var. Müqavilənin şərtləri arasında belə bir müddəə var ki, tərəflər bir-birlərinə qarşı iddialarının olmadığını təsdiq edirlər və müqavilənin özü onların könüllü iradə ifadəsidir.

Azərbaycan müəssisələrində ən aktual məsələlərdən biri də məhz müqavilə şərtlərinin tərəflərin razılığı olmadan dəyişdirilə bilinməsidir. Belə ki, müqavilədə əlavə olaraq müddəə qoyulur ki, bu şərtlər ikitərəfli olsa da, təşkilat tərəfindən istənilən vaxt dəyişdirilə bilər. Belə olan halda isə işçinin ona etiraz etmək hüququ olmur və ya etiraz etdikdə işəgötürən müqavilənin xitamını və işçinin işdən ayrılmasını həll yolu olaraq təklif edir. Zənnimcə, təşkilatdaxili münasibətlərin hüquqi tənzimlənməsində bu məsələyə daha çox diqqət ayrılmalı və artıq imzalanmış əmək müqaviləsinin ən azından yenilənən dövrə qədər tək tərəfli dəyişdirilməsinin mümkünsüzlüyü kimi müddəalar qanunvericiliyə daxil edilməlidir.

Əmək müqaviləsi əmək münasibətlərinin tərəfləri tərəfindən sənədin imzalandığı andan yaranan əmək münasibətləri faktını müəyyən edir. Əmək müqaviləsi işəgötürənlə işçi arasındakı münasibətləri tənzimləyən sənəddir. Əmək müqaviləsi onun çərçivəsində tərəflərin qarşılıqlı əlaqəsi üçün əsasları müəyyən edir. Yəni, əmək müqaviləsi fərdin əməyindən, təcrübəsindən, bacarıqlarından, peşəkar keyfiyyətlərindən və daha dəqiq desək, işəgötürən tərəfindən müvəqqəti olaraq “axtarılan”lardan istifadə şərtləri haqqında razılış kimi çıxış edir. Yəni insan əməyi işəgötürənin xeyrinə satılan bir əmtədir. Əmək müqaviləsi işçi və işəgötürən üçün bərabər imkanlar təmin edir, çünki işəgötürən işçini öz mülahizəsinə uyğun olaraq, əmək bacarıqlarına görə öz istəyinə uyğun seçməkdə sərbəstdir və işçi işəgötürən seçimində azaddır, ona görə də, əmək müqaviləsi vətəndaşın öz qabiliyyət və imkanlarından istifadə ilə bağlı iradəsinin müstəqil ifadə forması sayıla bilər (НИКИТИНА А.А. 2016: s.80).

Beləliklə, təşkilatda əmək müqaviləsi həm işçi, həm də işəgötürən üçün ən yaxından diqqətə layiq olan hüquq mühafizəsinin bir çox nüanslarına malikdir.

Azərbaycanda təşkilatlarda əmək hüququ məhz Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasının 35-ci maddəsi və Əmək Məcəlləsi ilə tənzimlənəkdədir (<https://www.e-qanun.az/framework/897>).

Azərbaycanda tam iş vaxtı həftəlik 40 saat, gündəlik isə 8 saat müəyyən edilmişdir. Ölkəmizdə işçilərin 5 günlük iş həftəsində gündəlik 8 saatdan çox olmadan, 6 günlük iş həftəsində isə gündəlik 7 saatdan çox olmadan işləmək hüquqları mövcuddur (<https://www.e-qanun.az/framework/46943>).

Lakin ölkədə fəaliyyət göstərən təşkilatlarda əmək münasibətlərini idarə edilməsinin hüquqi tənzimlənməsi mexanizmi heç də qanunlarımızda yazıldığı kimi işləmir. Bir çox təşkilatlar iş saatları, işçilərin istirahət və məzuniyyət hüquqlarını pozur və ya ölkə üzrə müəyyən edilmiş minimum əmək haqqından (300 AZN) daha aşağı məbləğdə əmək haqqı qarşılığında iş təklifləri edirər (və ya işçiləri işə götürürlər).

Buna görə də hələlik təşkilatlarda əmək münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi məsələlərində nəzarət edilməsi və dəyişikliklər tətbiq edilməsi

gərəkən bir çox nüasnlr mövcuddur, hansı ki onlar haqqında irəlindəki fəsildə danışacağıq.

Beləliklə, təşkilatda işçilər özlərinin üstünlüklərinə, arzularına, bacarıqlarına, müəyyən əmək haqqına olan ehtiyaclarına diqqət yetirərək gələcək iş yerini seçən kimi əmək müqaviləsi bağlamaq üçün işəgötürənə gəlir. İşəgötürənin işçi haqqında fikri müəyyən bir gözlənti səviyyəsi ilə, gələcək işçinin hazır xüsusiyyətləri, gözlənilən bacarıqlar, əmək funksiyalarını yerinə yetirmək üçün lazım olan iş təcrübəsi ilə əlaqələndirilir. Əmək müqaviləsi işəgötürənin müqavilə bağlandığı vaxta qədər razılaşdığı və işçinin hazır olduğu tələblərini əks etdirir.

2.3. İşəgötürən – işçi münasibətlərinin səmərəli idarə edilməsi istiqamətləri

İşəgötürən-işçi münasibətləri nə qədər səmərəli idarə olunarsa, bir o qədər də həm işçilərin performansları yüksək olacaqdır, həm də təşkilat daha yüksək nəticələr əldə edərək bazarda rəqabətdə üstünlük əldə edə biləcəkdir.

İşəgötürən-işçi münasibətlərinin səmərəliliyi – təşkilatda insan resurslarının idarə edilməsi tipindən, təşkilatın ölçüsündən (kiçik, mikro, orta, böyük, holdinq və s.), işçilərin motivasiyasından, onların karyera inkişafı istiqamətlərindən və s. kimi faktorlardan asılı olaraq dəyişir.

İşəgötürən və işçi arasında münasibətlərin səmərəliliyinin yüksəldilməsində əsas rol oynayan faktorlardan biri də işəgötürən-işçi münasibətlərinin əsas modelləridir.

Bu gün inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadi inkişafında işəgötürən və işçi arasında əmək münasibətlərinin əsas üç modelini ayırd etmək olar (Курбанов А.Б. 2021: s.16).

1. Liberal model.

Bu modelin fərqli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, həmkarlar ittifaqlarının rolu çox yüksək olmayacaq, bu model üçün xüsusi mülkiyyətin üstünlüyü mərkəzi mövqedir. Bu model əsasən ABŞ, Böyük Britaniya və İrlandiyada keçərlidir. Son illərdə bu ölkələrdə azad əmək münasibətlərinə dair hərtərəfli qanunvericilik hazırlanıb.

İşəgötürən-işçi münasibətlərinin səmərəli idarə olunmasının liberal modeli fərdi azadlığı və çevikliyi vurğulayır, kollektiv sövdələşmədən daha çox fərdi müqavilələr və sövdələşmələri önə çəkir. Bu modelə əsasən, işəgötürənlər və işçilər bərabərhüquqlu tərəflər kimi rəftar edilir, onların hər biri danışıqlar aparmaq və əmək şərtlərini müəyyən etmək hüququna malikdir. Liberal modelin əsas prinsiplərindən biri budur ki, bazar dövlətin az və ya heç bir müdaxiləsi olmadan əmək haqqı və iş şəraitini müəyyən etməlidir. Bu o deməkdir ki, işəgötürənlər öz maaşlarını və iş şəraitlərini təyin edə, işçilər isə öz seçimlərinə əsasən iş təkliflərini qəbul edə və ya rədd edə bilərlər. Liberal model həmçinin fərdi məsuliyyəti vurğulayır, burada hər bir işçi öz karyera inkişafı və uğuru üçün məsuliyyət daşıyır. Bu o deməkdir ki, işçilər öz əmək haqqı və müavinətlərini müzakirə etməkdə, öyrənmə və inkişaf imkanlarını axtarmaqda fəal olmalıdırlar. Liberal modelin digər əsas cəhəti həm işəgötürənlər arasında, həm də işçilər arasında rəqabətin vurğulanmasıdır. İşəgötürənlərin cəlbədicə maaşlar və müavinətlər təklif edərək ən yaxşı işçilər üçün yarışması gözlənilir, işçilər isə yüksəliş və yüksəliş imkanları üçün bir-biri ilə rəqabət aparmalıdırlar. Praktikiada əmək münasibətlərinin idarə edilməsinin liberal modeli həmkarlar ittifaqı və kollektiv sövdələşmənin aşağı səviyyələri, fərdi müqavilələr və sövdələşmələrə daha çox diqqət yetirilməsi ilə əlaqələndirilmişdir. Liberal modelin bəzi tərəfdarları bunun daha çox innovasiya və məhsuldarlığa səbəb olduğunu iddia edir, digərləri isə onu daha çox gəlir bərabərsizliyinə və işçilər üçün iş etibarsızlığına səbəb olduğuna görə tənqid edirlər. Ümumiyyətlə, liberal əmək münasibətlərinin idarə edilməsi modeli bazar həlləri və fərdi müqavilələrə diqqət yetirməklə fərdi azadlığı, çevikliyi və məsuliyyəti vurğulayır. Bəzi sənaye və ölkələrdə uğurlu olsa da, daha çox gəlir bərabərsizliyinə və işçilər üçün iş etibarsızlığına səbəb olduğu üçün tənqid edilmişdir (Alstott A.L. 1999).

Azərbaycandakı təşkilatlarda bu modelin tətbiqini müşahidə etmək bir qədər çətinidir. Azərbaycanda daha çox kiçik və orta sahibkarlıqda, işçilərin kollektiv fəaliyyətinin təşkilatın performansında bir o qədər də fərq yaratmadığı şirkətlərdə bu model tətbiq edilmişdir.

2. Korporativ model.

Bu model bazar sistemində üstünlük təşkil edir və dövlət iqtisadiyyatda fəal iştirak edir. Onun iki əsas növünü ayırd etmək olar:

a) demokratik və ya sosial cəhətdən islah edilmiş korporasiya;

b) iyerarxik korporasiya.

Demokratik istiqamət üzrə sosial konsensus, yəni qarşılıqlı razılaşma əldə etmək üçün əla yer var. Bu sistem əmək bazarında proseslərin tənzimlənməsini əlaqələndirmək, bu sistemdə ümumi sosial rifaha nail olmaq üçün ictimai və şəxsi maraqların əlaqələndirilməsinə əsaslanır.

İerarxik korporasiya isə məhz Yaponiya kimi bir ölkədə mövcuddur və resurslardan istifadənin tənzimlənməsi ilə xarakterizə olunur. Eyni zamanda, dövlət əməyin inkişafına böyük önəm verir, lakin biznes şəbəkəsində daha az iştirak edir. Əmək bazarında unikalıq ondan ibarətdir ki, firmada bütün sektorlar üzrə əmək müqavilələri müşahidə olunur.

3. Sosial bazar şəbəkəsi modeli.

Bu isə liberal model ilə korporativ modelin arasında qərarlaşmış olan bir modeldir.

Əsasən Almaniyada tətbiq edilir.

Ümumiyyətlə, İşəgötürən-işçi münasibətlərinin səmərəliliyində “Etika Kodeksi (İşçilərin davranış kodeksi)” mühüm rol oynayır.

Etika Kodeksi işçilərin peşə fəaliyyətinin etik standartlarını müəyyən etmək məqsədi daşıyır:

- humanizm və insan hüquqlarının tanınması prinsiplərinə əsaslanan korporativ mədəniyyətin və peşəkar dəyərlərin inkişafı;
- iqtisadiyyatın qloballaşması kontekstində ümumi dəyərlər sisteminin inkişaf etdirilməsi proseslərinin təşkilat tərəfindən qəbul edilməsinə kömək etmək;
- öz iş fəaliyyətlərində peşəkar və etik davranışa nail olmaq üçün işçilərin təlimini təşviq etmək.

Hər bir etik kodeksin əsas prinsipləri arasında məhz aşağıdakılar mövcud olmalıdır:

- Qanunilik – işçinin öz əmək vəzifələrini təşkilatın qəbul edilmiş daxili nizamnamə qaydalarına uyğun yerinə yetirməsi;

- Loyallıq - işçi dövlət siyasəti ilə və xüsusən də qanuna tabe olan dövlət prinsiplərinə əsaslanan şirkət siyasəti ilə əməkdaşlıq edir;

- Dürüstlük – işçi ona həvalə edilmiş funksiyalardan asılı olaraq, ona həvalə edilmiş vəzifələri yerinə yetirir, qeyri-etik davranışın aradan qaldırılmasına və təşkilata etimadın gücləndirilməsinə yönəlmiş təkliflər verir və qərarlar qəbul edir;

- Obyektivlik - işçi şəxsi və ya kənar maraqların təsirindən yayınaraq, vəzifəsi ilə bağlı bütün faktları və halları dəqiq və obyektiv toplamaq, təhlil etmək və qiymətləndirmək üçün səy göstərdiyi üçün öz vəzifələrini obyektiv və vicdanla yerinə yetirir;

- Kompetensiya - işçinin öz bilik və təcrübəsindən istifadə edərək və tətbiq etməklə öz vəzifələrini yerinə yetirməsi, vətəndaşların mənafeyinə uyğun olaraq peşə ixtisas və bacarıqlarını daim təkmilləşdirməsi;

- Siyasi neytrallıq - işçi işinə öz və ya xarici siyasi maraqlarının təsirinə yol vermir;

- Məsuliyyət - işçinin təkə əmək vəzifələrini yerinə yetirərkən deyil, həm də ictimai və şəxsi həyatda öz şirkətinin nüfuzuna xələl gətirməyəcək şəkildə davranması;

- Fərdə hörmət - öz vəzifələrini yerinə yetirərkən işçi hər kəsə qarşı nəzakətli və hörmətli olmalı, fərdin hüquq və ləyaqətinə hörmət etməli, heç bir ayrı-seçkiliyə yol verməməlidir;

- Aydınlıq - işçi öz əmək vəzifələrini elə yerinə yetirir ki, onun hərəkətlərinə və görülən işin nəticələrinə nəzarət etmək mümkün olsun.

Etika kodeksinə görə, menecer-işçi münasibətlərinə münasibətdə işçi idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsində peşəkar, qərəzsiz və aktiv fəaliyyət göstərməlidir. Təşkilatda vəzifələrin icrası menecerləri inandırmalıdır ki, işçiyə etibar etmək olar və ona etibar etmək olar. İşçi iş zamanı yaranan problemləri menecerlər və bilavasitə rəhbəri ilə açıq və dürüst müzakirə etməlidir (Радостева М.В. 2018: s.168).

İşgötürən-işçi münasibətləri etibar, dürüstlük və dözümlülük tələb edir ki, bu da o deməkdir ki, fərdin ləyaqətinə və hüquqlarına xələl gətirəcək davranışa yol verilmir. İşçi özünə xas olan səriştəsi ilə həmkarlarına iş vəzifələrini yerinə yetirməkdə kömək etməyə və kömək etməyə hazır olmalıdır. İşçilər öz aralarında münaqişə vəziyyətlərinin qarşısını almağa çalışmalıdırlar. İşçilər arasında dürüst və peşəkar münasibətlərə görə məsuliyyət birbaşa rəhbərlərin üzərinə düşür. Rəhbər vəzifə borcunu vicdanla və vaxtında yerinə yetirməklə, yüksək məsuliyyət hissi nümayiş etdirərək, idarənin digər əməkdaşlarına nümunə olmalıdır.

İşçi öz vəzifələrini yerinə yetirərkən və ictimai həyatda şirkətin nüfuzuna xələl gətirməməli, həm təşkilat daxilində, həm də ondan kənar qəbul edilmiş əxlaq normalarına uyğun olmayan şəxsi davranışa yol verməməlidir. İşçi münaqişələrin qarşısını almağa çalışmalıdır, lakin onlar yaranarsa, onları etik qaydada həll etməlidir. Etika kodeksi ciddi şəkildə yerinə yetirilməlidir, çünki o, təşkilatın bütün rəhbərləri və işçiləri tərəfindən könüllü olaraq qəbul edilmişdir, çünki burada təsvir olunan müddəaların hər hansı bir pozulması intizam məsuliyyətinə cəlb etmək üçün motiv hesab olunur.

Etika kodeksi olan müvafiq nəzarət mexanizminin tətbiqi idarəetmə ünsiyyətində qeyri-sabitliyin qarşısını almağa kömək edə bilər. Müsbət idarəedici ünsiyyət arasında ağlabatan tarazlığa nail olmaq, komanda əməkdaşlığının yüksək səviyyəsini stimullaşdırmaq, təşkilatda qəbul edilmiş normaların pozulması hallarını aşkar etmək və aradan qaldırmaq məqsədi daşıyan qanuni etik davranış qaydaları sistemidir. Prinsipcə, məcəllə normativ və məcburi akt deyil, lakin bu, rəhbərləri və işçilərini məsuliyyətdən azad etmir (Смурьгина Е.А. 2017: s.131).

Təşkilati etik kodlar etik dəyərləri birləşdirir, əlaqələndirir və təşkil edir. Onlar inancları təmsil edir və işçilərin məsuliyyətlərini müəyyən edir. Təşkilati Dəyərlər Kodeksi əhəmiyyətinə görə iyerarxik şəkildə təşkil edilmiş əsas prioritetlər sistemidir. Bu, yalnız şirkətin strategiyasındakı vurğulara istinad edən sabit strukturdur. Kodeksdəki dəyərlər prinsiplər, ümumi göstərişlər və fəaliyyət tələbləri, davranış normaları və standartları şəklində təqdim olunur. Etik davranış

kodeksinə daxil edilməli olan əsas prinsiplər arasında altruizm, dürüstlük və səmimiyyət, obyektivlik, məsuliyyət və açıqlıq var.

Bir təşkilatda etik davranışın əsasını təşkil etməli olan bəzi ümumi prinsiplər bunlardır (Cədvəl №3):

Cədvəl 3: Bir təşkilatda etik davranışın əsasını təşkil etməli olan bəzi ümumi prinsiplər

№	Prinsiplər
1.	Həmişə təşkilatın etik prinsiplərinə uyğun işləmək;
2.	İş vəzifələrini qanunvericiliyə uyğun və təşkilati dəyərlərə və qaydalara diqqət yetirməklə yerinə yetirmək;
3.	İşəgötürən(lər)ə qarşı dürüst və sadıq olmaq və kollektivin faydası üçün çalışmaq;
4.	Lazımi peşəkar səriştəliliyi qoruyub saxlamağa və peşəkar bacarıqlarını daim təkmilləşdirməyə çalışmaq;
5.	Menecerlərin tələblərinə cavab vermək və lazımi hazırlığı, yeni bilik və bacarıqları qəbul etmək;
6.	Əmr və tapşırıqları obyektiv və davamlı şəkildə yerinə yetirmək;
7.	Təşkilatın əsas məqsədini tanımaq və ona əməl etmək;
8.	Öz səlahiyyətlərinə və təcrübəyə uyğun qərarlar qəbul etmək və lazım gələrsə, həmkarlarına qarşılıqlı anlaşma və əməkdaşlıq ruhunda məsləhətlər vermək, dəstək olmaq;
9.	Təşkilatın müsbət ictimai imicini qorumaq.

Mənbə: cədvəl “(Мясоедов А.И. 2021: s.62-63)” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Etika kodeksi müəyyən bir təşkilatın bütün işçiləri tərəfindən qəbul edilməli və imzalanmalıdır. Beləliklə, hər bir işçi etik davranışın lazımi əsasına sahib olacaq və ona əməl edərkən nə gözlədiyini biləcək və müvafiq olaraq, kodun müddəalarına zidd olan heç bir davranışa yol verilməyəcəkdir. Buna görə də, Etika Kodeksi işçilərinin etik prinsiplərinə və davranış normalarına uyğun gələn hər bir təşkilat üçün başlanğıc nöqtəsi və zəruri əsasdır.

Rəhbərlər tərəfindən tədbirlər görülməli, onlar şəxsi nümunə göstərməli, işçilərə qarşı xoş münasibət göstərməli, kobudluqdan, təkəbbürdən, vəzifə səlahiyyətlərindən sui-istifadədən çəkinməlidirlər. Düzgün davranış və ədalətli idarəetmə qərarları inam yaradır. Bu cür idarəetmə qərarları etik kodeksin əsasını təşkil edir. Buna nümunə kimi daxili nəzarətə tabe və təşkilatın strukturundan ən azı üç müxtəlif səviyyəli nümayəndədən ibarət bir orqan və ya bölmə yaratmaq məqsədəuyğundur. Onlar etik münaqişələr zamanı etika komitəsi kimi çıxış etməli və etik kodeksin praktiki tətbiqinə nəzarət etməlidirlər.

Hal-hazırda mövcud etik kodekslər kifayət qədər ümumidir və praktiki olaraq tətbiq edilə bilən spesifik elementləri ehtiva etmir. Bununla əlaqədar olaraq, idarəetmə orqanı aydın və adekvat tədbirlər təklif etməli və qəbul etməlidir ki, bu da məcəllədə icra oluna bilən kimi göstərilməlidir. Qeyri-etik davranışın müəyyən edilməsi və cəzalandırılması mexanizmləri də olmalıdır ki, bu mexanizmlər etik kodeksindən asılı olanlar tərəfindən hazırlanmalı və təklif edilməlidir. Artıq qeyd edildiyi kimi, Etika Komitəsi (yaxud Etik Davranışın Nəzarət Komitəsi) yaradılmalıdır. O, Etik Davranış Kodeksinə riayət olunmasına və onun prinsiplərinin tətbiqinə nəzarət edir. Bu, aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirən üç üzvdən ibarət bir komitə ola bilər (Мясоедов А.И. 2021: s.63).

- obyektiv şəkildə işləmək;
- etik davranış kodeksində qəbul edilmiş tədbirlərə əməl etmək;
- təşkilatda yüksək etika səviyyəsini qorumaq;
- şirkətin dəyərlərinin və mədəniyyətinin gücləndirilməsi;
- menecerlərin və işçilərin davranışlarını həm etik, həm də qeyri-etik yollarla izləmək və qiymətləndirmək;
- daha effektiv etik fəaliyyətə səbəb ola biləcək tədbirlər təklif etmək;
- əmək vəzifələrini etik qaydada yerinə yetirən işçilərlə bağlı qəbul edilmiş qərarlar barədə məlumat vermək;
- etik və qeyri-etik davranışlar barədə siqnallar almaq və qanuna və əxlaqa uyğun hərəkət etmək.

Komitə təşkilatın bütün üzvləri arasından seçilir və ümumi yığıncaqda hamıya hesabat verir. Etika mexanizmləri və etik komitənin etik davranışa nəzarət etmək səyləri yalnız idarəetmə orqanı və şirkətin mədəniyyəti tərəfindən dəstəkləndikdə uğurlu olacaqdır. Etik davranışı dəstəkləyən vasitələrdən biri etikanın idarə olunması üçün struktur mexanizminin yaradılmasıdır. Etika komitəsi kimi strukturun əsas vəzifələri aşağıdakılar olmalıdır:

- etik mövqelərlə bağlı rəhbər orqana məsləhətlər vermək;
- işçilərin etik davranışına nəzarət etmək;
- etik standartların pozulması barədə məlumat vermək;

- etik siyasət yürütmək;
- peşəkar etikaya meyllilik.

Kodeksin yaradılması və təsdiqlənməsi təlim, mükafat və cəzaların dəqiqləşdirilməsi, şikayətlərin verilməsi mexanizmi və təşkilatda etik davranış pozuntularının qeydə alınması tələb olunan prosesdir. Belə bir mexanizmin rolunu təşkilat daxilində ayrı-ayrı işlərə baxmaq və məcəllədə təsvir olunan tədbirləri tətbiq etmək hüququ olan etika komitəsi öz üzərinə götürür. Etika kodeksi müəyyən bir təşkilatda işçilərin davranışlarına təsir etmək və tənzimləmək üçün aydın etik parametrləri təqdim etmək üçün bir vasitədir. Dürüstlük, ədalət və nəzakət mənəvi əsası təşkil edir ki, bu da təşkilatda qarşılıqlı maraqla yanaşı, etikanın əsasını təşkil edir. İdarəetmə qərarı ilə etik davranış arasında güclü əlaqə var və etika olmadan idarəetmə mümkün deyil. Etika Kodeksi dinamik bir sənəddir və müasir iş dünyasındakı daimi dəyişiklikləri, həmçinin müəyyən bir təşkilatın xüsusiyyətlərini və artıq mövcud olan korporativ mədəniyyəti nəzərə almalıdır. Etika kodeksinin səmərəliliyi əsasən aşağıdakılarla ifadə olunur:

- onun insan amilinə birləşdirici təsiri - ümumi ideallardan, fəaliyyətdə ümumi idarəetmə prinsiplərinin mövcudluğu hissindən irəli gəlir;
- inam və sədaqəti gücləndirir;
- əmək fəaliyyətində aydınlıq və düzgün oriyentasiya yaradır;
- ümumi qiymətləndirmə meyarlarını formalaşdırır;
- şirkətin imicinə müsbət təsir göstərir və onun uzunmüddətli uğuruna töhfə verir.

Etika kodeksi hamı tərəfindən qəbul edilməli, işçilər də ona uyğun davranmalıdırlar. Kodeks düzgün etik davranışın ümumi prinsipi kimi çətinliklərin və münaqişəli vəziyyətlərin aradan qaldırılması, eləcə də müxtəlif etik dilemmalar yarandıqda həll yollarının tapılması yolu ilə daha yaxşı və səmərəli idarəetmə prosesinə töhfə verir. Etik kodekslər adi sənədlərdən nəzəriyyələrə çevrilərək praktiki təhsil, tərbiyə və ünsiyyət vasitələrinə çevrilir. Onlar təşkilatın etik fəlsəfəsinin ən bariz sübutudur. Etika kodeksinin tətbiq oluna bilən və mənalı olması üçün qaydaların və etik tələblərin aydın təsvirinə malik olmaq lazımdır.

İşçilərin etik davranışları ilə bağlı gözləntiləri real olmalıdır və potensial etik dilemmaların həlli etikanın xeyrinə konkret nəticələrə gətirib çıxarmalıdır. İşçilər etik kodeksin məzmunu ilə əvvəlcədən tanışdırlar, seçə bilirlər və ona əməl etməli olduqlarını bilirlər.

Bu o deməkdir ki, kodun məzmunu müxtəlif dəyər sistemləri, şirkət məqsədləri, strategiya və təşkilati xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla diqqətlə hazırlanmalıdır. Effektiv olması üçün etik kodekslər açıq şəkildə, daha çox maraqlanan insanların iştirakı ilə yaradılmalıdır. Çünki hamı sual verir, təkliflər verir. Bəzi təşkilatlarda liderlər ayrı-ayrı şöbələri xüsusi etik dilemmalarla məşğul olmaq üçün öz kodlarına malik olmağa təşviq edirlər.

Bu, təşkilatda etik davranışın təsirini və əhəmiyyətini gücləndirir. Bugünkü iqtisadi və sosial reallıqda münasibətlərdə etikaya ehtiyac həm dövlət, həm də özəl sektorda getdikcə daha çox qəbul edilir. Dinamik iqtisadi mühit şirkət rəhbərlərini etik dilemma ilə qarşı-qarşıya qoyur ki, onlar etik nümunə kimi olsunlar, yoxsa vəziyyətin və şəraitin təzyiqlərinə boyun əyib öz maraqlarına və maddi mənfəətlərinə uyğun hərəkət etsinlər. Bu, müasir cəmiyyətin ən mühüm etik problemdir. Bununla belə, yüksək etik standartların uzunmüddətli inkişaf üçün müsbət amillər olduğuna şübhə yoxdur.

Beləliklə, işəgötürən – işçi münasibətlərinin səmərəliliyinin formalaşmasında, göründüyü kimi, Etika Kodeksinin formalaşması əhəmiyyətli rol oynamaqdadır. Buna görə də bütün təşkilatlar Etika Kodeksini formalaşdırmalı və işçilərin həmin kodeksə əməl etməsini stimullaşdırılmasını həyata keçirməli və onun daima təkmilləşdirilməsi istiqamətində addımlar atmalıdırlar.

III FƏSİL. MÜASİR ŞƏRAİTDƏ ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Distant iş şəraitində təşkilatdaxili əmək münasibətlərinin təkmilləşdirilməsi

Bu yarım fəsildə biz distan iş şərtlərinin Kapital Bank nümunəsini nəzərdən keçirəcəyik.

Bildiyimiz kimi, COVID-19 pandemiyası bir çox işçini evdən işləməyə məcbur etdiyindən, uzaqdan iş bir çox təşkilatlar üçün məşhur seçim halına gəldi. Uzaqdan işləmə çeviklik və xərclərə qənaət kimi bir çox üstünlüklər təqdim etsə də, əmək münasibətləri üçün problemlər yarada bilər.

Distant iş mühitində iş yeri münasibətlərinin yaxşılaşdırılması distant çalışan işçilərin unikal ehtiyaclarını nəzərə alan strateji yanaşma tələb edir. Uzaqdan işləyərkən əmək münasibətlərini yaxşılaşdırmaq üçün bəzi məsləhətlər:

Ünsiyyət: Ünsiyyət uzaqdan işləyərkən yaxşı iş münasibətlərinin qorunmasının açarındır. Menecerlər bütün distant işləyənlərə kommunikasiyanı eyni rabitə kanalı vasitəsilə ötürməlidirlər. Bura video konfrans, ani mesajlaşma və e-poçt daxildir.

Kapital Bankda da pandemiya elan ediləndən cəmi 2 həftə sonra arxa ofis işçilərinin demək olar ki 50%-dən çoxu distant və ya hibrid iş rejimi sisteminə keçid etdilər. İlk başlarda Kapital Bankda distant əmək münasibətlərinin inkişafında müəyyən problemlər yaranırdı ki, bunlardan biri də məhz işçilər arasında və həmçinin işçilərlə rəhbərlik arasında olan kommunikasiyada öz əksini tapmaqda idi. Kapital Bank server və məlumat təhlükəsizliyinə xüsusilə önəm verdiyindən və distant iş rejimi bir çox struktur bölmələrdə pandemiya qabaq formalaşma bilmədiyindən dolayı heç bir bankdaxili sistemə uzaqdan giriş mümkün deyildi. Buna görə də ilk başlarda ofisdəki iş kompüterləri işlək vəziyyətdə qoyulur və işçilər evdən öz iş kompüterlərinə uzaqdan server vasitəsilə qoşulurdular.

Kapital Bankda əsas kommunikasiya vasitəsi Skype sayılır və ilk dövərdə distant işin uzaqdan iş kompüterinə qoşulmaq kimi iş şərtləri hökm sürdüyünə görə

burada işçilərin Skype proqramına çıxışları yox idi və kommunikasiya məcburi olaraq instant messengerlər (WhatsApp, Telegram və sairə) kimi tətbiqlər vasitəsilə həyata keçirilirdi.

Artıq təhlükəsizliklə bağlı bütün tədbirlər öz yerini alandan sonra Skype tətbiqi yenidən aktuallaşdı və işçilər bir-biriləri ilə müvafiq tətbiq vasitəsilə əlaqə saxlamağa davam etdilər.

Bundan başqa, Kapital Bankda rəsmi kommunikasiya mənbəyi məhz korporativ e-mail oldu. Demək olar ki bütün rəsmi məlumatlar, xəbərlər, tapşırıqlar, nəticələr məhz mail vasitəsilə kommunikasiya edilirdi. Distant şəraitdə işləyən işçilərin evdən işə başladıklarında ilk etməli olduqları şey məhz Microsoft Outlook proqramının hazır vəziyyətə gətirilməsi idi.

Ünsiyyət distant iş mühitində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasında mühüm elementdir. Uzaqdan iş işçilərdən həm həmkarları, həm də rəhbərləri ilə səmərəli ünsiyyət qurmağı tələb edir. Uzaqdan iş mühitində ünsiyyət e-poçt, anı mesajlaşma, video konfrans və telefon zəngləri kimi bir çox formada ola bilər.

İşəgötürənlərin distant iş mühitində ünsiyyəti təkmilləşdirməsinin bir neçə yolu var:

1. Kommunikasiya vasitələri ilə təmin etmək.

Menecerlər distant formada fəaliyyət göstərən həmkarları ilə tez-tez görüşlər keçirmək üçün ən optimal kommunikasiya vasitəsi seçməlidirlər. Bura video konfrans, anı mesajlaşma və e-poçt daxildir. Bu alətlər distant işçilərə öz həmkarları və rəhbərləri ilə əlaqə saxlamağa və real vaxt rejimində ünsiyyəti asanlaşdırmağa kömək edə bilər.

Dediyimiz kimi, Kapital Bankda bankdaxili Skype proqramı bu istiqamətdə ən optimal həll yoluna çevrildi.

Aydın ünsiyyət protokolları qurmaq: İşəgötürənlər uzaqdan işləyən işçilərin öz həmkarları və rəhbərləri ilə nə vaxt və necə əlaqə saxlamalı olduqlarını müəyyən edən aydın rabitə protokolları yaratmalıdırlar. Buraya gözlənilən cavab vaxtlarının təyin edilməsi və müxtəlif rabitə kanallarının istifadəsi üçün qaydaların müəyyən edilməsi daxil ola bilər.

Kapital Bankda təəsüflər olsun ki günü bu gün də distant iş və əmək münasibətləri ilə bağlı hər hansısa protokol mövcud deyildir. Belə ki, əmək münasibətləri ofis rejimində iş şərtlərini əhatə edən müqavilə şərtləri əsasında əmək münasibətləri tənzimlənir və buna görə də distant işlə əlaqədar rəsmi nizam-intizam qaydaları mövcud deyildir. Lakin gözlənilən cavab vaxtlarının təyin olunması qaydaları rəsmi olmasa da ciddi şəkildə öz əksini tapmışdır. İşçilərin mobil telefonları səhər iş saati başlayan vaxta 15 dəqiqə qalmışdan aktiv olmalı, bu telefona rəhbərlik və həmkar yoldaşları tərəfindən iş saatları daxilində gələn zənglər mütləq şəkildə cavablandırılmalıdır.

Bundan başqa, rəhbərlik tərəfindən yazılan e-maillər anında incələnməli və əgər cavab yazılmağa zərurət mövcuddursa mütləq şəkildə icra olunmalıdır.

Müntəzəm yoxlamaları təşviq etmək: Daimi yoxlamalar distant işləyən işçilərə öz həmkarları və rəhbərləri ilə əlaqə saxlamağa və hər kəsin eyni səhifədə olduğundan əmin olmağa kömək edə bilər. İşəgötürənlər distant işləyən işçilər və onların rəhbərləri arasında müntəzəm görüşləri təşviq etməli və distant işləyən işçilərə öz həmkarları ilə əlaqə yaratmaq imkanları yaratmalıdırlar.

Kapital Bankda distant formada işləyən işçilərin gündəlik yoxlaması səmərəli şəkildə həyata keçirilir. Distant kredit satışlarını həyata keçirən işçilərin iş şərtlərini müşahidə etdiyimizdə aşağıdakı faktları ortaya çıxartdıq:

- İşçilərin autocal sistemi iş saatlarında açıq olmalıdır. Belə ki, 196-dan kredit/kredit kartı müraciətləri gəldikdə həmin müraciətlər məhz təsadüfi şəkildə cari vaxtda zəngdə olmayan əməkdaşlara yönləndirilir ki, əməkdaşların da vəzifəsi bu zəngləri qəbul edib müraciətləri aidiyyəti üzrə və dəqiqliklə cavablamaqdır. Əməkdaş üzrlü səbəbdən və ya 5-10 dəqiqəlik bir fasilə üçün kompüter başından ayrılırsa, bu halda o, sistemdə “Do not disturb”, yəni “narahat etmə” rejimini aktiv edir və bundan sonra iş kompüterindən ayrıla bilər. Rəhbərlər nəzarət edirlər ki, bu fasilələr uzun olmasın və işçi işdən yayınmasın;

- İşçilərin zənglərinin monitorinqi həyata keçirilir. Distant formada işləyən işçilərin ofis rejimində işləyən əməkdaşlar kimi zəngləri mütəmadi olaraq dinlənir və onların zəngləri həmin zəngin keyfiyyəti əsasında qiymətləndirilir. Sözügedən

qiymətləndirmə isə məhz işçinin birbaşa olaraq maddi motivasiyasına (bonus, mükafat) və həmçinin karyera artımına təsir göstərir;

- İşçilərin işə gecikmələrinin qarşısının alınması üçün onların serverə qoşulma vaxtları incələnir və 08:45-də (iş saati 9-da başlayan əməkdaşlardan gedir söhbət) serverə qoşulmamış əməkdaşlara zəng olunaraq bunun səbəbi soruşulur və ya müvafiq nizam-intizam tədbiri həyata keçirilir.

Şəffaflıq mədəniyyətini təşviq etmək: İşəgötürənlər şəffaflıq mədəniyyətini inkişaf etdirməlidirlər ki, burada distant işləyən işçilər öz fikir və ideyalarını rahatlıqla bölüşürlər. Bu, distant işləyən işçilər, onların həmyaşlıqları və nəzarətçiləri arasında etimadın qurulmasına və əməkdaşlığın inkişafına kömək edə bilər.

Effektiv ünsiyyət üçün təlim vermək: Effektiv ünsiyyət öyrənilə və inkişaf etdirilə bilən bir bacarıqdır. İşəgötürənlər uzaqdan işləyən işçilərin daha effektiv ünsiyyət qurmasına və anlaşılmaqların qarşısını almaq üçün effektiv ünsiyyət təlimi təmin etməlidirlər.

Video konfransdan istifadə etmək: Video konfrans uzaqdan işləyən işçilərə öz həmkarları və rəhbərləri ilə daha bağlı və əlaqəli hiss etmələrinə kömək edə bilər. İşəgötürənlər görüşlər və digər kommunikasiyalar üçün videokonfransdan istifadəni təşviq etməli və uzaqdan işləyən işçilərin səmərəli iştirakını təmin etmək üçün lazımi resursları və dəstəyi təmin etməlidirlər.

2. Çeviklik.

Distant işləyən əməkdaşlar əgər frilanser işçilərdirlərsə, onlar tam ştatlı işçilər kimi standart 8 saatlıq (məsələn 9-6) iş rejimində işləməkdən imtina edəcəklər. İşəgötürənlər əmək münasibətlərini yaxşılaşdırmaq üçün bu fərqlərə uyğunlaşmaqda çevik olmalıdırlar. Buraya iş qrafiklərinin tənzimlənməsi və ya distant işləyən işçilərə daha çox muxtariyyət verilməsi daxil ola bilər.

Kapital Bankın müşahidə apardığımız struktur bölməsində işçilərin iş qrafikləri o qədər də çevik olmasa da, yəni standart olsa da, bəzi hallarda Umicobankdan gələn müraciətlərə görə onların arasında növbətçilər 18:00-dan

22:00-a qədər işləyirdilər. Bu zaman həmin həmkarların iş saatları ənənəvi vaxtda, yəni 9-da deyil, məhz 1-də başlayırdı.

Çeviklik distant işləyən iş mühitində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılması üçün digər vacib elementdir. Distant işləyən işçilərin canlı formada işləyənlərdən daha fərqli cədvəlləri və daha fərqli iş üsulları olur və buna görə də menecerlər təşkilati fəaliyyətin istiqamətlərini buna uyğunlaşdırmalıdırlar. İşəgötürənlər çeviklik təmin etməklə, distant işləyən işçilərə iş-həyat balansını saxlamağa və onların ümumi rifahını yaxşılaşdırmağa kömək edə bilər ki, bu da məhsuldarlığın və iş məmnunluğunun artmasına səbəb ola bilər.

İşəgötürənlərin distant iş üçün rahatlıq təmin edə biləcəkləri müvafiq istiqamətlər mövcuddur:

Çevik iş saatları: İşəgötürənlər distant işləyən işçilərə ən məhsuldar olduqda və ya onlar üçün ən əlverişli olduqda işləməyə imkan verən çevik iş saatlarını təmin etməyi düşünməlidirlər. Buraya uzaqdan işləyən işçilərə öz cədvəllərini təyin etməyə icazə verilməsi və ya çevik başlanğıc və bitmə vaxtı seçimlərinin təmin edilməsi daxil ola bilər.

Alternativ iş formaları: İşəgötürənlər distant işləyən işçilərə ehtiyaclarına ən uyğun şəkildə işləməyə imkan verən alternativ iş formalarını nəzərdən keçirməlidirlər. Buraya part-time iş, birgə iş və ya sıxılmış iş həftələri daxil ola bilər.

Oflayn iş: Uzaqdan işləyən işçilər məhsuldar olmaq üçün tez-tez saytda işləyənlərdən daha çox muxtariyyətə ehtiyac duyurlar. İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri məlumat, alətlər və təlimlərə çıxış kimi oflayn işləmək üçün lazım olan resurslar və dəstəyi təmin etməlidirlər.

İş yükünün idarə edilməsi: İşəgötürənlər distant işləyən işçilərin iş-həyat balansını saxlamağa imkan verən idarə edilə bilən iş yükünün olmasını təmin etməlidirlər. Buraya işin yenidən bölüşdürülməsi və ya distant işləyən işçilərin tapşırıqlarını yerinə yetirmək üçün lazım olan dəstəyi almasını təmin etmək üçün əlavə resursların təmin edilməsi daxil ola bilər.

Asudə vaxt: İşəgötürənlər distant işləyən işçilərə məzuniyyət və ya şəxsi günlər kimi vaxt ayırmaq imkanı verməlidir. Bu, distant işləyən işçilərə tükənmişlikdən qaçmağa və ümumi rifahı qorumağa kömək edə bilər.

3. Güvən.

Etibarlılıq effektiv uzaqdan iş üçün vacibdir. İşəgötürənlər distant işləyən işçilərinə işlərini vaxtında və yüksək standartlara uyğun başa çatdırmaq üçün etibar etməlidirlər. Bu, distant işləyən işçilərə uğur qazanmaq üçün lazım olan resursları və dəstəyi vermək, həmçinin onların işləri üçün müntəzəm rəy və tanınma deməkdir.

Etibar distant iş mühitində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasında mühüm elementdir. İşçilər uzaqdan işləyərkən özlərini həmyaşıdlarından və rəhbərlərindən təcrid olunmuş və ya qopmuş hiss edə bilərlər ki, bu da etibarını sarsıda bilər. İşəgötürənlər dəstəkləyici iş mühiti yaratmaq, icma və aidiyyət hissini gücləndirmək üçün distant işləyən işçilərlə inam yaratmalıdırlar.

İşəgötürənlərin distant işləyən işçilərlə aralarında inam yaratmasının bir neçə yolu var:

Aydın kommunikasiya: İşəgötürənlər aydın rabitə kanalları və protokollar yaratmalıdırlar ki, uzaqdan olan işçilər öz həmkarları və rəhbərləri ilə effektiv ünsiyyət qura bilsinlər. Buraya müntəzəm rəy təqdim etmək, gözləntiləri təyin etmək və e-poçt və mesajlara dərhal cavab vermək daxildir.

Hesabatlılıq: İşəgötürənlər uzaqdan işləyən işçiləri öz işlərinə görə məsuliyyət daşımaları və onların sahə işçiləri ilə eyni standartlara cavab verməsini təmin etməlidirlər. Buraya aydın məqsədlərin və son tarixlərin müəyyən edilməsi, performansla bağlı rəy bildirilməsi və peşəkar inkişaf imkanlarının təmin edilməsi daxil ola bilər.

Kapital Bankın müşahidə apardığımız müvafiq struktur bölməsində işçilərin satışları, zəng monitorinqləri, habelə KPI göstəriciləri ilə bağlı tez-tez (demək olar hər gün) işçilərə mail vasitəsilə rəsmi hesabat göndərilir və həmin hesabat əsasında işçi özünün cari performans göstəriciləri və perspektiv karyera artımı ilə bağlı məlumatları əldə edə bilər.

Səlahiyyət: İşəgötürənlər distant işləyən işçilərlə qərar qəbul etmələri və işlərinə görə məsuliyyət daşımaları üçün səlahiyyət verməlidirlər. Bu, distant işləyən işçilərə öz işlərində daha çox məşğul və maraq hiss etmələrinə kömək edə bilər və eyni zamanda onların ümumi iş məmnunluğunu artırabilir.

Kapital Bankda apardığımız təcrübə qrup rəhbərlərinin məhz distant işləyən əməkdaşların bir lider kimi yetişmə bilmələri üçün (xüsusilə təcrübəli əməkdaşlardan söhbət gedir) onlara müəyyən tapşırıqlar və həmçinin mövcud vəziyyətə nəzarət kimi səlahiyyətlər verilir.

Tanınma: İşəgötürənlər distant formada işləyən işçilərin töhfələrini tanımalı və mükafatlandırmalıdırlar. Bu, distant işləyən işçilərə dəyərli və dəyərli olduqlarını hiss etməyə kömək edə bilər və icma və aidiyyət hissini gücləndirə bilər. Kapital Bankda distant işləyən işçilərin tanınmaları nisbətən mübahisəli sayılan nüanslardan biridir. Belə ki, təşkilatda vəzifə artımına layiq olan əməkdaşların seçilməsi əsasən ənənəvi formada, yəni ofis mühitində baş verir ki, bu da distant işləyən əməkdaşların uzun müddət karyera inkişafından məhrum olmasına və ya onların artımının ləngiməsinə gətirib çıxarır.

Texnologiya: İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri öz işlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün lazım olan texnologiya və alətlərlə təmin etməlidirlər. Buraya təhlükəsiz şəbəkələrə girişin təmin edilməsi, əməkdaşlıq alətləri və bu alətlərdən istifadə üzrə təlim daxildir.

Kapital Bankda ilk əvvəl evdən şəxsi kompüterlə iş yerindəki kompüterlərə qoşularaq işləmə ənənəsi tendensiyası işləyirdisə, artıq 1 il sonra bu tendensiya dəyişdi. İşçilərə bank hesabına iş prosesində istifadə üçün kompüterlər təqdim edildi, bununla da Google Authentication və Global sistemləri vasitəsilə onlar artıq birbaşa kompüterdəki proqramlar vasitəsilə öz işlərini həyata keçirə bilməkdə idilər.

Bundan başqa, yeni texnologiyalar formalaşdıqca onların tətbiq edilmələri üçün distant işləyən əməkdaşlarla Zoom/Google Meet və ya Teams vasitəsilə onlayn görüşlər keçirilir və bu görüşlər əsasında əməkdaşlara yeni

texnologiyalardan istifadə qaydaları öyrədilərək həmin proqramların quraşdırılmasına və istifadəsinin başlanılmasına dair təlimatlar verilir.

Beləliklə, distant formada işləyən işçilərlə etibarlı münasibət qurmaqla işəgötürənlər məşğulluğu, məhsuldarlığı və iş məmnunluğunu təşviq edən dəstəkləyici iş mühiti yarada bilərlər. Bununla belə, etimadın qurulması vaxt və daimi səy tələb edir. İşəgötürənlər səbirli olmalı və distant işləyən işçilərlə əlaqələr qurmağa sadıq olmalı, inamı qorumaq, cəmiyyət və sahiblik hissi yaratmaq üçün aydın və müntəzəm ünsiyyət qurmalıdırlar.

4. Əməkdaşlıq.

Distant iş mühitində əmək münasibətlərini yaxşı formada saxlamaq üçün əməkdaşlıq vacibdir. İşəgötürənlər uzaqdan işləyən işçiləri layihələrdə əməkdaşlığa təşviq etməli və onları səmərəli əməkdaşlıq etmək üçün lazım olan alətlər və resurslarla təmin etməlidirlər.

Əməkdaşlıq uzaqdan işləmə mühitlərində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılması üçün çox vacibdir. İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri video konfrans proqramı, anı mesajlaşma proqramları və layihə idarəetmə alətləri kimi alətlərlə təmin etməlidir. Bu alətlər distant işləyən işçilərə əlaqə saxlamağa və səmərəli işləməyə kömək edir. İşəgötürənlər cari layihələri müzakirə etmək və yeni ideyalar üzərində əməkdaşlıq etmək üçün distant işləyən işçilərlə müntəzəm görüşlər planlaşdırmalıdırlar. Bu, distant işləyən işçilərə öz həmkarları ilə bağlı hiss etməyə və ümumi iş keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa kömək edə bilər. İşəgötürənlər həmçinin distant işləyən işçilər arasında inam və əməkdaşlıq yaratmaq üçün komanda qurma fəaliyyətlərini təşviq etməlidirlər. Bu fəaliyyətlərə virtual komanda qurma tədbirləri, icma tədbirləri və ya maraq qrupları daxil ola bilər.

Kapital Bankda bölmə rəhbərləri, şöbə rəisləri, habelə departament direktorları və həmçinin İdarə heyəti üzvləri tez-tez distant işləyən işçilərlə görüşlər keçirərək onlarla əməkdaşlığın gözləntilərini vurğulayır və korporativ dəyər və prinsipləri mütəmadi olaraq xatırladırlar.

5. Təlim.

Uzaqdan işləyən işçilər öz rollarını uğurla yerinə yetirmək üçün əlavə təlim və dəstək tələb edə bilər. İşəgötürənlər uzaqdan işləyən işçilərə işlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirmək və uzaqdan işləməyin unikal problemlərinə uyğunlaşmaq üçün lazım olan təlimləri verməlidirlər.

Təlim distant iş mühitində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasının vacib aspektidir. İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri öz işlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün lazım olan təlim və resurslarla təmin etməlidirlər. Bura yeni proqram təminatı, alətlər və ya proseslərdən necə istifadə etməyi öyrənmək daxildir. İşəgötürənlər həmçinin uzaqdan işləyən işçilərə sənaye inkişafı ilə bağlı xəbərdar olmaq və bacarıqlarını artırmaqda kömək etmək üçün onlayn kurslar və ya vebinarlar kimi resurslara çıxışı təmin etməlidirlər. Bu, distant işləyən işçilərə öz karyeralarına dəstək və töhfə hiss etmələrinə kömək edə bilər. Effektiv təlim, həmçinin distant işləyən işçilərə öz bacarıq və biliklərini təkmilləşdirə biləcəkləri sahələri müəyyənləşdirməkdə kömək etmək üçün menecerlər və nəzarətçilərin müntəzəm rəylərini əhatə edir. İşəgötürənlər aydın gözləntilər təyin etməli və distant işləyən işçilərin öz rollarını uğurla yerinə yetirə bilmələri üçün davamlı dəstək göstərməlidirlər. Təlim həm də distant işləyən işçilər arasında icma və aidiyyət hissini yaratmağa kömək edə bilər. Virtual öyrənmə və inkişaf imkanları təklif etməklə işəgötürənlər distant işləyən işçiləri həmkarları ilə əlaqə və əməkdaşlıq etməyə təşviq edə bilərlər. Ümumiyyətlə, təlim distant işləyən iş mühitində əmək münasibətlərinin təkmilləşdirilməsinin vacib komponentidir. İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri uğur qazanmaq üçün lazım olan resurslarla təmin etməyə və davamlı öyrənmə və inkişaf mədəniyyətini inkişaf etdirməyə üstünlük verməlidirlər.

Kapital Bankda distant işləyən həmkarlar məhz elə distant formada müəyyən təlimlərə cəlb edirlər. Bu təlimlərə aşağıdakılar daxil edilməkdədir:

- İşdə peşə ixtisas səviyyənə artırmaqla bağlı təlimlər;
- Yumşaq bacarıqları artırmaq üçün lazım olan təlimlər;
- Bankın təhlükəsizliyinin öyrənilməsi və biliklərinin möhkəmləndirilməsi məqsədi ilə keçirilən təlimlər;

- Yeni formalaşmaqda olan məhsul və xidmətlərin, eləcə də kampaniyaların təşviqi və qaranlıq qalan məsələlərin aydınlaşdırılması ilə bağlı təlimlər;
- Rəqəmsal bilik və bacarıqların formalaşdırılması məqsədini daşıyan müvafiq təlimlər.

6. Tanınma.

Uzaqdan işləyən işçilər tez-tez həmkarlarından və təşkilatlarından təcrid olunmuş və əlaqəsi kəsilmiş hiss edirlər. İşəgötürənlər distant işləyən işçilərin töhfəsini tanımalı və onlara komanda quruculuğu tədbirləri və icma tədbirləri kimi korporativ mədəniyyətdə iştirak etmək imkanları yaratmalıdırlar.

Tanınma uzaqdan iş mühitində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasında mühüm amildir. Distant işçilər həmkarlarından təcrid olunmuş və ya əlaqəsi kəsilmiş hiss edə bilər və tanınma onlara töhfələrinin qiymətləndirildiyini və qiymətləndirildiyini hiss etməyə kömək edə bilər. İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri zəhmətlərinə və nailiyyətlərinə görə tanıyan bir tanınma proqramı yaratmalıdırlar. Buraya müntəzəm rəylər, performans rəyləri və ya müstəsna performansla görə mükafatlar daxil ola bilər. İşəgötürənlər həmçinin iş ildönümləri və ya layihənin başa çatması kimi mühüm mərhələləri qeyd etmək üçün səy göstərməlidirlər. Uzaqdan olan işçiləri ictimaiyyətə tanımaq vacibdir ki, digər işçilər onların töhfələrindən xəbərdar olsunlar. İşəgötürənlər tanınmaları bölüşmək və uğurları qeyd etmək üçün sosial media və ya digər daxili kommunikasiya kanallarından istifadə edə bilərlər. Tanınma proqramları işçilərin qiymətləndirilməsi üçün aydın meyarlarla ədalətli və ardıcıl olmalıdır. İşəgötürənlər, hətta müxtəlif vaxt zonalarında işləsələr və ya fərqli cədvəllərə malik olsalar belə, işçilərin töhfələrini tanımaq və mükafatlandırmaq üçün səy göstərməlidirlər. Ümumiyyətlə, tanınma distant iş mühitində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasının vacib komponentidir. İşəgötürənlər distant işləyən işçilərə dəyərli olduqlarını hiss etmələrinə və çox çalışmaq üçün motivasiya etmələrinə kömək etmək üçün qiymətləndirmə və tanınma mədəniyyəti yaratmalıdırlar.

7. İş-həyat balansı.

Uzaqdan işləyən işçilər sağlam iş-həyat balansını saxlamaqda çətinlik çəkə bilirlər. İşəgötürənlər distant işləyən işçiləri fasilələrə həvəsləndirmək, iş və şəxsi vaxt arasında aydın sərhədlər yaratmaq və psixi sağlamlıq və rifahı dəstəkləməklə iş-həyat balansını təşviq etməlidirlər.

İşçilərin uzaqdan işləmə rejiminə keçməsi üç mühüm problemin həllini nəzərdə tutur:

- əmək qanunvericiliyinə riayət edilməsi - bu növ məşğulluq üçün mütəxəssisin yazılı razılığı;

- informasiya təhlükəsizliyinin təmin edilməsi - şirkətin məlumatlarının qorunması üçün etibarlı və qanuni tədbirlərin görülməsi;

- istifadə olunan texnologiyaların uyğunlaşdırılması - hər bir müəssisə texniki və texnoloji cəhətdən uzaqdan işləməyə hazır deyil.

Kapital Bankda apardığımız tədqiqat göstərdi ki, burada ofis rejimində işləyən işçilərlə distant işləyən işçilərin iş-şəxsi balansları arasında kəskin fərq mövcuddur. Ofis şəraitində işləyən işçilər qeyri-ış saatında iş kompüterini bağlayıb, bir sözlə, “iş işdə qoyub evə gedə bildikləri” halda, evdən işləyən həmkarlar bəzən gecə saatlarına qədər işləyir və ya iş problemlərini həll edirlər. Düşünürəm ki, bununla bağlı müəyyən addımlar atılmalı və mütləq distant formada işləyən həmkarların iş-şəxsi həyat balansının qorunması üçün yeni qaydalar işlənib hazırlanmalı və tətbiq edilməlidir.

Bundan əlavə, iki şəxsi problem var:

- özünütəcrid şəraitində bəzi işçilər gücünü itirir, mütəşəkkillik və intizam zəifləyir, əmək məhsuldarlığı əhəmiyyətli dərəcədə azalır;

- məcburi özünütəcridin neqativlərindən “qaçan” başqaları daha intensiv işləyirlər ki, bu da onların sürətli “tükənməsində” gətirib çıxarır, buraxılmış səhvləri və səhvləri artırmaqla hədələyir.

Pandemiyanın şərtləri onu da göstərdi ki, bir sıra sənaye sahələrində uzaq məşğulluq forması prinsipə qeyri-mümkündür. İstirahət, səhiyyə, kənd təsərrüfatı, sənaye və nəqliyyat sahələrində bu faktiki olaraq qeyri-realdır. Bundan əlavə, uzaq

əmək bazarının inkişafı ilə bağlı əhəmiyyətli risklər müəyyən edilmişdir. Onların arasında ən əhəmiyyətliləri bunlardır:

- işçilərin iş keyfiyyətinin və müvafiq olaraq təşkilatın imicinin azalması;
- əmək məhsuldarlığının, iqtisadi və maliyyə göstəricilərinin aşağı düşməsi;
- işçilərin peşəkar inkişafı imkanlarının daraldılması və onların səlahiyyətlərinin artırılması;
- müəssisənin statistik və digər məlumat və materiallarının mühafizəsi problemi.

Ümumiyyətlə, uzaqdan fəaliyyətin idarəetməsi məhz aşağıdakı üç əsas şərti qəbul edir:

- I. heyətin tam özünə cavabdeh olması;
- II. işəgötürəndə iş yerinin olmaması;
- III. qlobal kompüter şəbəkəsi İnternetdən istifadə etməklə öz işinin nəticələrini ifadə etmək və ötürmək bacarığı.

Uzaqdan işləmək imkanı olan peşə və ixtisasların dairəsi, uzaq məşğulluq formasında olduğu kimi, obyektiv olaraq məhduddur. Eyni zamanda, pandemiya təcrübəsinin göstərdiyi kimi, distant iş forması da yeni imkanlar açır: o, rəqəmsallaşmanın inkişafında motivasiya faktoruna çevrilir. Bu təsir ilk növbədə onunla bağlıdır ki, əmək nəticələrini internet vasitəsilə ötürmək imkanı uzaqdan işdən istifadə üçün əsas şərtidir. Və pandemiya təhlükələri və itkilərinin təzyiqi altında bu, şirkətin rəqəmsallaşdırılması üçün işçilərin səylərini gücləndirmək üçün motivatora çevrilir. Üstəlik, həm işçilərini “uzaqdan işə” göndərən işəgötürənlər, həm də yeni iş formasının xüsusiyyətlərini öyrənmək istəyən işçilər rəqəmsal texnologiyalara sürətlə yiyələnməyə məcbur olurlar və bununla da rəqəmsallaşmanın inkişafının ümumi proseslərinə töhfə verirlər. İşəgötürənin iş yeri, onun müasir tənzimləməsi, yuxarıda qeyd edildiyi kimi, uzaqdan işləməyi uzaqdan işdən fərqləndirən mühüm meyar xüsusiyyətidir.

Dünya təcrübəsinin təhlili göstərir ki, distant iş öz bacarıqlı, peşəkar təşkilatçılığı ilə yeni rəqəmsal iş yerlərinin formalaşmasına təkan verə bilər. Bu hələ də həll olunmamış bir anlayışdır, müxtəlif şərtləri var. Fikrimizcə, rəqəmsal iş

yeri müasir bazar tələbinə və tənzimləyici tələblərə cavab verən rəqəmsal məhsul yaratmaq imkanını təmin edən şərtlər toplusu kimi müəyyən edilə bilər. Eyni zamanda, belə bir yeri formalaşdıran əsas amillər nəzərə alınmalıdır: işçilər üçün lazım olan alətlər, metodlar və üsullar, bacarıqlar və iş mədəniyyəti (istənilən nəticəni əldə etmək üçün). Yeni rəqəmsal iş yerləri şirkətlərə iqtisadiyyatın rəqəmsallaşması kontekstində öz bizneslərini davam etdirməyə, işçilərin marağını artırmağa, onların məhsuldarlığını artırmağa və nəticədə bu təşkilatın ümumi iqtisadi göstəricilərini və milli iqtisadiyyatın səmərəliliyini yaxşılaşdırmağa kömək edəcək.

Bununla belə, pandemiya şəraitində rəqəmsal yerlərin yaradılmasının sürətlənməsi onların tamlıq və keyfiyyətsizliyi, habelə işçinin kifayət qədər hazırlığı və səriştəsinin olmaması səbəbindən istifadə səviyyəsinin aşağı olması kimi risklərlə müşayiət oluna bilər. Nəticədə rəqəmsal iş yerinin aşağı və ya hətta mənfi iqtisadi səmərəliliyi formalaşa bilər. Rəqəmsal transformasiyanın aparıcı qüvvəsi kollektivin yaradıcı və innovativ fəaliyyətidir. O, iki əsas amilin sinerji qarşılıqlı əlaqəsi əsasında formalaşır: müvafiq potensialın olması (bu, 6-cı texnoloji sıraya keçid zamanı xüsusilə vacibdir), həmçinin rəqəmsal “yenidənqurma” üçün güclü motivasiya, hansı ki, bir qayda olaraq, işçi kimi adi ənənəvi fəaliyyəti, eləcə də müəssisə və idarəetmə sistemlərini ağırlaşdırır. Belə sinerjinin mühüm xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, əməyin nəticəsi də xüsusi olur, çünki o, bir neçə vacib effekti ehtiva edir:

- yeniləmələr (yeni məhsulun inkişafı);
- dəyərlər;
- rəqəmsal əsrdə yeni bir işçi tipinin formalaşması.

Beləliklə, pandemiya öz vurğularını əmək sahəsinə, tələb və təklifə yönəldir. Güman etmək olar ki, müasir şəraitdə arxaikləşmiş məşğulluq sahəsində gedən transformasiyalar və yeni dəyişikliklər, xüsusən də distant iş formaları nəzərdən keçirilən fenomenlə bağlı gələcək tədqiqatların mövzusu olacaqdır.

3.2. Əmək münasibətlərinin elektronlaşması fonunda “Əmək və Məşğulluq” altsisteminin (ƏMAS) tətbiqi istiqamətləri

“Əmək münasibətlərinin elektronlaşdırılması” rəqəmsal texnologiyaların işəgötürənlə işçi arasındakı münasibətlərin müxtəlif aspektlərinə inteqrasiyasını nəzərdə tutur. İş yerinin rəqəmsallaşdırılması rabitə, performans izləmə, məlumatların saxlanması və işçi qüvvəsi ilə əlaqəli digər funksiyaları sadələşdirmək və təkmilləşdirmək üçün proqram, aparat və digər elektron cihazların istifadəsini nəzərdə tutur. Əmək münasibətlərinin elektronlaşdırılması həm işəgötürənlər, həm də işçilər üçün səmərəliliyin artırılması, ünsiyyətin yaxşılaşdırılması, səhvlərin azaldılması, gündəlik işlərin avtomatlaşdırılması və uzaqdan işin asanlaşdırılması kimi müxtəlif faydalar verə bilər. Məşğulluğun rəqəmsallaşmasının ümumi nümunələrindən bəzilərinə işə qəbul və işə götürmə üçün rəqəmsal platformaların istifadəsi, performansın idarə edilməsi, vaxt və davamiyyət, əmək haqqı və müavinətlərin idarə edilməsi daxildir. Bu üstünlüklərə əlavə olaraq, əmək münasibətlərinin elektronlaşdırılması məxfilik, məlumatların qorunması və kibertəhlükəsizlik problemlərini də gündəmə gətirir. İşəgötürənlər iş yerində rəqəmsal həllər tətbiq edərkən məlumatların qorunması və məxfiliyə dair qanuni tələblərə əməl etmələrini təmin etməlidirlər. Bundan əlavə, iş münasibətlərinin rəqəmsallaşdırılması həm də işin özünün təbiətinin dəyişməsinə, o cümlədən müəyyən tapşırıqların avtomatlaşdırılmasına görə iş yerlərinin potensial yerdəyişməsinə səbəb ola bilər. Beləliklə, işəgötürənlər rəqəmsal həllərin işçi qüvvəsinə təsirini diqqətlə nəzərdən keçirməli və işçilərin bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün təlim keçməsinə və təchiz olunmasını təmin etmək üçün addımlar atmalıdırlar. Ümumilikdə, iş yerinin rəqəmsallaşması davamlı tendensiyadır və texnologiya iş yerini inkişaf etdirməyə və transformasiya etməyə davam etdikcə davam edəcək. Bu, işəgötürənlər və işçilər üçün həm imkanlar, həm də problemlər təqdim edir və onun bütün iştirakçı tərəflərə fayda gətirəcək şəkildə həyata keçirilməsini təmin etmək üçün diqqətli idarəetmə tələb edir (Клочкова И.Д. 2019).

ƏMAS və ya EMAS “Elektron Monitoring və Təhlil Sistemi” mənasını verir və Azərbaycanda Əmək və Məşğulluq İnformasiya Sisteminin alt sistemidir. O, əmək bazarındakı tendensiyaları, o cümlədən məşğulluq dərəcələrini, vakansiyaları və əmək bazarına təsir edən digər amilləri izləmək və təhlil etmək üçün nəzərdə tutulub (<https://emas.sosial.gov.az/>).

“Əmək və Məşğulluq“ (ƏMAS) adlandırılan müvafiq altsistem – məhz “əmək fəaliyyətlərində olan müvafiq münasibətlərinin nizamlanması, habelə məşğulluq fəaliyyətinin təmin olunması prosesləri üzrə həmkarların” və “bu həmkarların işəgötürənlərinin, həmçinin işaxtaranların və faktiki olaraq işsiz kimi qeydiyyatda alınanların mərkəzləşdirilmiş elektron bir platformada cəmləşmələrinə, HR-la işin təşkilatçılığına və sözügedən sahə üzrə şəffaflıq göstəricisinin artırılması və ona nəzarətinə zəmin formalaşdıran bir elektron platformadır”. “ƏMAS platforması əməkdaşlarla onların işəgötürənlərinin aralarında müvafiq e-govda əmək müqavilələrinin imzalanmasını, habelə rəqəmsal əmək resursu uçotu üzrə vahid sistemin formalaşdırılmasını, işin həm mühafizəsi həm də təşkilində qlobal standartların tətbiq olunmasını, habelə işçilərin əməklərinin ödənilməsini təmin etməkdədir”. Dövlət üzrə məşğulluq platformasını, habelə onun məşğulluq xəritəsini və Azərbaycan Respublikası üzrə bütün məşğul şəxslərin ümumi bir reyestrini məhz bu sistem özündə ehtiva etməkdədir (<https://dma.gov.az/layiheler/reqemsal-layiheler/emas?hl=az>).

Azərbaycanda əmək münasibətlərinin elektronlaşdırılması işəgötürənlər və işçilər arasında rabitə və informasiya mübadiləsini sadələşdirib. Bu, işə qəbulun səmərəliliyinin yüksəldilməsi, daha yaxşı iş şəraiti və işçilərin məşğulluq imkanlarının artması ilə nəticələndi. EMAS əmək bazarı tendensiyaları haqqında real vaxt məlumatları təqdim etməklə və müdaxilənin lazım ola biləcəyi sahələri müəyyən etməyə kömək etməklə bu prosesdə mühüm rol oynayır (<https://emas.sosial.gov.az/>).

ƏMAS-ın əsas üstünlüklərindən biri odur ki, o, işəgötürənlərə işçilərinin fəaliyyətinə nəzarət etməyə və onların performans səviyyələrinə nəzarət etməyə imkan verir. Bundan əlavə, sistem işçilərə texnologiya və maliyyə kimi yeni

sənayelər də daxil olmaqla geniş məşğulluq imkanlarına çıxış imkanı verir (<https://emas.sosial.gov.az/>).

ƏMAS-ın digər mühüm xüsusiyyəti əmək bazarı tendensiyaları haqqında real vaxt məlumatları təqdim etmək qabiliyyətidir. Bu məlumatlar siyasətçilər tərəfindən minimum əmək haqqı qanunları və işsizlik müavinətləri kimi əmək bazarı siyasətləri haqqında məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün istifadə edilə bilər. O, həmçinin işəgötürənlər tərəfindən resursların işə götürülməsi və bölüşdürülməsi ilə bağlı strateji qərarlar qəbul etmək üçün istifadə edilə bilər (<https://emas.sosial.gov.az/>).

Beləliklə, ƏMAS-ın üstünlüklərini sistemləşdirək (<https://dma.gov.az/layiheler/reqemsal-layiheler/emas?hl=az>).

- Proseslərin Sadələşdirilməsi: “Elektron Əmək və Məşğulluq Sistemi əmək və məşğulluqla bağlı prosesləri sadələşdirir, işçilər və işəgötürənlər üçün işə götürmə, işdən çıxarma və sosial təminat kimi müxtəlif fəaliyyətləri başa çatdırmağı asanlaşdırır”. “Bir çox tapşırıqları rəqəmsallaşdırmaq və avtomatlaşdırmaqla sistem iş icazələrinin verilməsi, işçilərin qeydiyyatı və işsizlik müavinətlərinin işlənməsi kimi müxtəlif inzibati vəzifələri yerinə yetirmək üçün tələb olunan vaxt və digər resursları azaltmışdır”.

- Təkmilləşdirilmiş Giriş: “Sistem işçiləri, işəgötürənləri və hökuməti məşğulluqla bağlı məlumatlara daxil olmaq və idarə etmək üçün mərkəzləşdirilmiş platforma ilə təmin edir. Bu, təkmil kommunikasiya, əməkdaşlıq və qərar qəbul etməyə imkan verir”. “Odur ki, sözügedən bu altsistem iş axtaranlar və işəgötürənlər üçün onlayn kommunikasiya portalı təqdim etməklə, iş axtaranların iş imkanları tapmasını və işəgötürənlərin uyğun namizədlər tapmasını asanlaşdırmışdır”.

- Artan şəffaflıq: “Sistem vakansiyalar, CV və müraciətlər kimi məşğulluqla bağlı fəaliyyətlər haqqında məlumatlara real vaxt rejimində çıxış təmin etməklə şəffaflığı təşviq edir. Bu, əmək bazarının ədalətliliyini və rəqabət qabiliyyətini artırır”. “Əlavə olaraq, sistem işçilərin qeydlərinin və əmək əməliyyatlarının idarə

edilməsi üçün mərkəzləşdirilmiş platforma təmin etməklə, korrupsiya və digər sui-istifadə formaları potensialını azaltmışdır”.

Xərclərə qənaət: “Sistem məşğulluqla bağlı müxtəlif fəaliyyətlər üçün tələb olunan vaxt və səyləri azaldır, nəticədə həm işəgötürənlər, həm də işçilər üçün xərclərə qənaət edilir”.






Gücləndirilmiş Təhlükəsizlik: “Elektron Əmək Sistemi şifrələmə və digər təhlükəsizlik tədbirlərindən istifadə etməklə şəxsi və işlə bağlı məlumatların təhlükəsizliyini təmin edir. Bu, məlumat sızması və şəxsiyyət oğurluğu riskini azaldır”.

Bu sistemin işə salınmasının və fəaliyyətinin səmərəliliyi məhz pandemiya dövrünün başlanğıcına təsadüf etmişdir. Belə ki, qapanmalarla əlaqədar olaraq, bir çox iş yerlərində işdənçıxarma, ixtisar halları, habelə müəssisələrin bağlanması kimi hallar baş verdiyindən və işsizlik səviyyəsi yüksəldiyindən onlara dövlət tərəfindən birdəfəlik yardım verilməsi məsələsi aktuallaşdı. Lakin bu yardımın verilməsi üçün hər zamankı kimi dövlət müəssisəsinin qəbuluna düşmək lazım idi ki, pandemiya səbəbindən dolayı, dövlət müəssisələrində vətəndaş qəbulu bir müddət ümumiyyətlə dayandırılmış, sonra isə qismən bərpa edilmişdir. Ona görə də bu altsistem formalaşdırılmaqla müvafiq bürokratik prosesin, habelə əlavə vaxt və maddi-mənəvi resurs itkisinin qarşısı alınmış və bu yardımlar sistem üzərindən elektron verilməyə başlanılmışdır.

Həmin dövrdə qeyri-rəsmi fəaliyyət göstərən sahibkarlar da rəsmi fəaliyyət göstərmədiklərinə görə birdəfəlik yardım ala bilmədiklərindən artıq bu sistemdə qeydiyyatdan keçməyin və ümumilikdə rəsmi şəkildə fəaliyyət göstərməyin zəruriliyini dərk etmişlər.

Şəkil 3: ƏMAS altsisteminə giriş (log in) üsulları

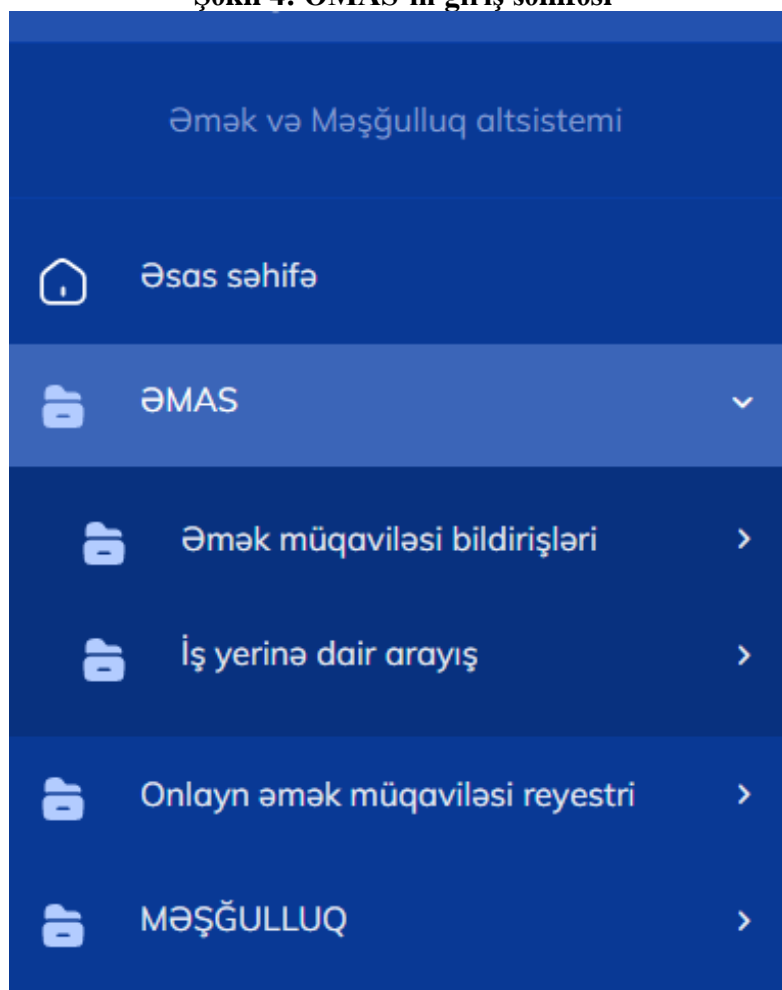


	İdentifikasiya nömrəsi ilə Hesabınıza identifikasiya nömrəsi ilə daxil olun	Qeydiyyat Ətraflı
	SiMA Rəqəmsal İmza ilə Hesabınıza SiMA Rəqəmsal İmza ilə daxil olun	Ətraflı
	Asan İmza ilə Hesabınıza Asan İmza ilə daxil olun	Ətraflı
	SiMA Token (Elektron İmza) ilə Hesabınıza SiMA Token (Elektron İmza) ilə daxil olun	Ətraflı
	BSXM Elektron İmza ilə Hesabınıza BSXM-in imzası ilə daxil olun	Ətraflı

Mənbə: <https://asanlogin.my.gov.az/auth?origin=https:%2F%2Feroom.sosial.gov.az%2Fss%2Fdashboard>

Gördüyümüz kimi, ƏMAS sistemində giriş və ya qeydiyyat əsasən rəqəmsal imza, elektron imza, habelə Asan imza, SiMA və identifikasiya nömrəsi ilə mümkündür. Sonuncudan başqa, qalanlarının hamısı tam etibarlı və təhlükəsiz olduğundan sadəcə bir kliklə müəyyən giriş üçün tələb olunan mərhələləri keçdikdən sonra asanlıqla giriş etmək olur. Sonuncunun isə təhlükəsizliyi digərləri ilə nisbətdə çox aşağı olduğundan sistem log in yerinə qeydiyyat təklif edir, hansı ki, burada istifadəçi video qeydiyyat edir və video qeydiyyat təsdiqləndikdən sonra sistemə giriş edə bilir.

Şəkil 4: ƏMAS-ın giriş səhifəsi



Mənbə: şəkil ƏMAS sisteminə giriş etdikdən sonra əldə edilmişdir.

Gördüyümüz kimi, burada “ƏMAS”, “Onlayn əmək müqaviləsi reyestri” və “Məşğulluq” adlı əsas bölmələr mövcuddur.

“ƏMAS” bölməsi iki əsas altbölmədən ibarətdir, bunlar – “Əmək müqaviləsi bildirişləri” və “İş yerinə dair arayış”dır. Birinci altbölmədə istifadəçi özünün cari aktiv iş yeri üzrə olan və keçmiş iş yerlərinin əmək müqaviləsi bildirişlərinə nəzər yetirə bilər. Bu bölmədə hər müqavilə üzrə - “müqavilənin statusu, müqavilənin sənəd nömrəsi, işəgötürənin adı, işçinin gros əmək haqqısı, habelə müqavilənin bağlanma və xitam tarixi” əks etdirilmişdir. “İş yerindən arayış” adlı altbölmədən isə istifadəçi hazırda faktiki olaraq işlədiyi müəssisədən elektron iş yerindən arayış əldə edə bilər.

“Onlayn əmək müqaviləsi reyestri” bölməsi də 2 altbölmədən ibarətdir və bunlar – “Təsdiq gözləyən onlayn əmək müqaviləsi bildirişləri” və “Bütün əmək

müqavilələri”dir. Bu bölmədə istifadəçi özünün onlayn bağladığı əmək müqaviləsi bildirişləri ilə tanış ola bilər.

“Məşğulluq” bölməsi isə 3 altbölmədən ibarətdir ki, bunlar da “Şəxsi anket”, “göndərişlər” və “müraciət”dir. “Şəxsi anket” altbölməsində istifadəçinin şəxsi məlumatları əks olunmuşdur. “Müraciət” altbölməsində işaxtaran kimi vakansiyalara edilən müraciətlər əks etdirilir. “Göndərişlər” altbölməsində isə işaxtaran kimi qeydə alınandan sonra müraciət edilən vakansiyalardan gələn geridönüşlər əsasında Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin işaxtaran üçün həyata keçirdiyi geridönüşlər və onların cari statusları haqqında məlumat əks olunur.

Ümumilikdə əmək münasibətlərinin elektronlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə aparıla bilər:

1. Kadrların idarə olunması üçün inteqrasiya olunmuş proqram təminatının tətbiqi.

HR proseslərini sadələşdirmək üçün şirkətlər HR tapşırıqlarını bir mərkəzdən avtomatlaşdırma və idarə edə bilən inteqrasiya olunmuş HR proqramını tətbiq etməyi düşünməlidirlər. Bu, çoxsaylı sistemlərə və məlumatların əl ilə daxil edilməsinə ehtiyacı aradan qaldırmağa, səhv riskini azaltmağa və səmərəliliyi artırmağa kömək edə bilər.

2. Rəqəmsal imza texnologiyasından istifadə.

Müqavilələrin, formaların və digər sənədlərin imzalanması prosesini daha sürətli və təhlükəsiz etmək üçün elektron imza texnologiyasından istifadə edilə bilər. Bu, işçilərə sənədləri çap etmədən, imzalamadan və skan etmədən istənilən yerdən və istənilən cihazdan sənədləri imzalamağa imkan verir.

3. İşçilərin özünəxidmət portallarının tətbiqi.

İşçilərin özünəxidmət portalları işçilərə şəxsi məlumatlarına, faydalarına və əmək haqqı məlumatlarına çıxış imkanı verir. Bu, HR işçilərinin üzərinə düşən yükü azalda və işçilərin ehtiyac duyduqları məlumatlara çıxışını asanlaşdırma bilər.

4. Süni intellektdən (AI – Artificial Intelligence) və maşın öyrənməsindən istifadə.

CV-ləri təhlil edərək və ən uyğun namizədləri müəyyən etməklə işə qəbul prosesini avtomatlaşdırmaq üçün süni intellekt və maşın öyrənməsindən istifadə edilə bilər. Onlar həmçinin işçi məlumatlarını təhlil etməklə və fərdi tövsiyələr verməklə işçilərin cəlb edilməsini və performansın idarə edilməsini yaxşılaşdırmağa kömək edə bilərlər.

5. Məlumatların təhlükəsizliyinin təmin edilməsi.

Texnologiyadan istifadənin artması ilə işçilərin məlumatlarının təhlükəsizliyini təmin etmək vacibdir. Şirkətlər şəxsi və maliyyə məlumatları kimi həssas məlumatları icazəsiz girişdən və ya oğurluqdan qorumaq üçün siyasət və prosedurlara malik olmalıdırlar.

6. Təlim və dəstəyin təmin edilməsi.

İşçilərin elektron sistemlərdən səmərəli istifadə etməsi üçün şirkətlər təlim və dəstək verməlidir. Bu, qəbulu artırmağa və səhvləri və məyusluqları azaltmağa kömək edə bilər.

Azərbaycanda ƏMAS sistemi isə məhz aşağıda qeyd edilən istiqamətlər vasitəsilə təkmilləşdirilə bilər:

Rəqəmsallaşdırmanın intensivləşdirilməsi: ƏMAS sistemi vakansiyaların qeydiyyatı, vakansiyaların uyğunlaşdırılması və işsizlik müavinətlərinin ödənilməsi prosesini sadələşdirmək üçün tamamilə rəqəmsallaşdırıla bilər. Bu, tətbiqlərin əl ilə işlənməsi ilə bağlı vaxtı və xərcləri azaldacaq və sistemi daha səmərəli edəcəkdir.

Sistemin əhatə dairəsinin daha da çox genişləndirilməsi: ƏMAS hazırda əhatə olunmayan xidmətlərin icrasını təmin etmək üçün daha çox işçi kateqoriyasını, o cümlədən qeyri-rəsmi sektorda olanları əhatə etmək üçün genişləndirilə bilər.

İşə uyğunlaşdırma keyfiyyətinin daha da çox təkmilləşdirilməsi: sistem iş axtaranların uyğun iş tapması üçün təkmilləşdirilə bilər. Buna namizədlərin bacarıqlarını, təcrübəsini və üstünlüklərini nəzərə alan qabaqcıl alqoritmlərdən istifadə etməklə nail olmaq olar.

Təlim proqramlarının müvafiq təklifləri: ƏMAS istifadəçilərə öz bacarıqlarını və məşğulluq imkanlarını artırmaq üçün təlim proqramları təklif edə bilər. Bu, onlara ən yaxşı iş imkanlarını tapmağa və düzgün işi tapmaq şanslarını artırmağa kömək edəcək.

Əmək qanunvericiliyinin mühafizəsinin gücləndirilməsi: ƏMAS sistemi əmək qanunvericiliyinin, xüsusən də minimum əmək haqqı, iş saatları və əmək hüquqları ilə bağlı qanunların mühafizəsini gücləndirmək üçün digər qurumlarla birlikdə işləyə bilər. Bu, işçilərə ədalətli və ləyaqətli münasibəti təmin edəcək və əmək münasibətlərində baş verən qanunsuzluqların minimuma endirilməsinə gətirib çıxaracaqdır.

Sahibkarlığın təşviq edilməsi: ƏMAS sistemi sahibkarlara, xüsusən də öz biznesini qurmaqda maraqlı olan gənclərə dəstək təklif edə bilər. Buna biznes inkubasiya xidmətlərinin göstərilməsi, mentorluq və maliyyəyə çıxış yolu ilə nail olmaq olar.

Yekun olaraq qeyd edilməlidir ki, Azərbaycanda ƏMAS sistemi sistemin rəqəmsallaşdırılması, əhatə dairəsinin genişləndirilməsi, iş yerlərinin uyğunlaşdırılmasının keyfiyyətinin yüksəldilməsi, təlim proqramlarının təklif edilməsi, əmək qanunvericiliyinə riayət olunmasının gücləndirilməsi və sahibkarlığın təşviqi ilə təkmilləşdirilə bilər. Bu tədbirlər Azərbaycanda daha səmərəli, səmərəli və ədalətli əmək və məşğulluq sisteminin yaradılmasına kömək edəcək.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Beləliklə, əmək münasibətləri sisteminin inkişafının öyrənilməsi metodologiyası, fikrimizcə, sistemli və dialektik yanaşmaların vəhdətdə tətbiqinə əsaslanmalıdır. Əmək münasibətləri sisteminin işçi qüvvəsinin istehsalında şəxsi istehlakın rolunu nəzərə alaraq işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mərhələləri baxımından şərhli əmək münasibətlərini onun struktur elementləri və əlaqələrinin bütün bütövlüyündə təqdim etməyə imkan verir. . Ümumi və xüsusi dialektika ondan ibarətdir ki, əmək münasibətlərinin ümumi sistemləri inkişaf prosesində davamlılığın, irsiyyətin daşıyıcısı kimi çıxış edir. Onlar inkişafın əsasını təşkil edir, spesifik isə inkişafın özünü səciyyələndirir ki, bu da əvvəlki konkret vəziyyətin ümumi müsbət nəticəsinin qorunub saxlanılması və əlavə edilməsində ifadə olunur, bununla əlaqədar olaraq ümumi zənginləşir və mürəkkəbləşir. Əmək münasibətlərinin obyektiv inkişafı istehsal amillərinin birləşməsi və fəaliyyət göstərməsi prosesində texno-əmək, təşkilati-əmək və sosial-əmək münasibətlərinin keyfiyyət vəziyyətindəki dəyişikliklərin təsiri altında baş verir. Bu istehsal vasitələrinə və işçi qüvvəsinə mülkiyyət münasibətlərinin xüsusiyyətlərində özünü göstərir. Ümumi formada təqdim olunan əmək münasibətləri sisteminin inkişafında ümumi və xüsusi dialektika əmək münasibətlərinin formalaşması amillərinin və ziddiyyətlərinin həlli formalarının daha da konkretləşdirilməsinə ehtiyac duyur. Bunlar işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı sisteminin bütün mərhələlərində, inkişaf meyillərinin aydınlaşdırılmasında, informasiyalaşdırma və rəqəmsallaşma şəraitində əmək münasibətləri sisteminin bütün elementlərinin yeni keyfiyyət vəziyyətinin xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsində və aydınlaşdırılmasında münasibətlərdir.

Beləliklə, əmək münasibətləri proseslərinin səmərəli şəkildə idarə edilməsi üçün aşağıdakılar təklif olunur:

1. Aydın və universal əmək münasibətləri siyasətini hazırlamaq. Məşğulluq münasibətləri siyasəti həm işçilər, həm də rəhbərlik üçün aydın gözləntilər müəyyən etməyə kömək edə bilər. Siyasət əmək haqqı, müavinətlər, iş şəraiti və işçilərin şikayətləri kimi məsələlərdə şirkətin mövqeyini ifadə etməlidir.

2. Həmkarlar ittifaqı rəhbərləri ilə müsbət kommunikasiya formalaşdırılmalıdır. Həmkarlar ittifaqı liderləri ilə yaxşı münasibətlər qurmaq ünsiyyəti və əməkdaşlığı inkişaf etdirə bilər. Onlarla müntəzəm görüşlər təşkil edilməli və əməkdaşların niyyətləri, gözləntiləri və məhdudiyyətləri barəsində açıq ünsiyyət aparılmalıdır.

3. Təşkilatlarda menecerlərin müntəzəm olaraq əmək münasibətləri üzrə təlimləndirilməsi həyata keçirilməlidir. Menecerlər əmək münasibətləri ilə səmərəli məşğul olmaq üçün zəruri olan bilik və bacarıqlarla təchiz olunmalıdırlar. Menecerlərə şikayətləri necə idarə etmək, danışıqlar aparmaq və mübahisələri habelə münaqişələri aradan qaldırmaq yolları öyrədilməlidir.

4. Menecerlər əməkdaşlarla müntəzəm kommunikasiya formalaşdırmalıdırlar: İşçilərlə açıq ünsiyyət əmək münasibətlərini idarə etmək üçün vacibdir. Şirkət siyasətləri, prosedurlardakı dəyişikliklər və işçilərin narahatlıqları haqqında müntəzəm olaraq ünsiyyət qurulmalıdır. Şirkətin maliyyə vəziyyəti ilə bağlı şəffaf olmalı və mümkün olduqda hətta işçilər belə qərarların qəbulu prosesinə cəlb edilməlidirlər.

5. İşçilərin şikayətlərinə menecerlər tərəfindən operativ şəkildə reaksiya verilməlidir. İşçilərin şikayətləri onların artmasının qarşısını almaq üçün dərhal həll edilməlidir. Onların problemlərini dinləyin, məsələni araşdırın və müvafiq tədbirlər görsün. Şikayətlərin həll edilməməsi inciklik və inamsızlığa səbəb ola bilər ki, bu da əmək münasibətlərinə mənfi təsir göstərə bilər.

6. Əmək münasibətləri məlumatlarının monitorinqi müntəzəm olaraq aparılmalıdır. Potensial problemləri müəyyən etmək və tendensiyaları izləmək üçün əmək münasibətləri məlumatları toplanılmalı və təhlil olunmalıdır. Bu, təkmilləşdirməyə ehtiyacı olan sahələri müəyyən etməyə və problemlərin qarşısını almaq üçün fəal addımlar atmağa kömək edə bilər.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Cəbrayılova Z. “Elektron dövlətdə insan resurslarının formalaşması: Mövcud təcrübə, problemlər və perspektivlər”. İnformasiya texnologiyaları problemləri, 2015, 6(1), səh.48-55.
2. Ələkbərov U.K (2003), “İnsan inkişafı”. Fakültativ kursuna dair tədris vəsaiti, Bakı, 110 səh.
3. Əliquliyev R., Mahmudov R. “İnformasiya cəmiyyətində iqtisadiyyatın transformasiyası məsələləri”. Elektron dövlət quruculuğu problemləri, I Respublika elmi-praktiki konfransı, 2014, səh.178-181.
4. Əmiraslanova D.A. “Müasir korporativ idarəetmənin təşkili istiqamətləri”. İnformasiya cəmiyyətində iqtisadiyyatın davamlı inkişaf problemləri, 2021, səh.194-198.
5. Həmidov H., Əliyev M. (2002), “İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi”. Nurlan nəşriyyat, Bakı, 151 səh.
6. Kazımov T., Bayramova T. “Proqram təminatı işləyən komandalарın idarə edilməsi üçün metrikalar”. İnformasiya təhlükəsizliyinin aktual multidissiplinar elmi-praktiki problemləri IV respublika konfransı, 2018, səh.142-144.
7. Qasımov N.A., Nəbiyeva İ. “Əmək bazarının liberallaşması şəraitində işçi qüvvəsi keyfiyyətinin yüksəldilməsinin sosial-iqtisadi problemləri”. Scientific and practical journal of the State Committee of the Azerbaijan Republic Statistics news, 2018, səh.15-16.
8. Məmmədova M., Cəbrayılova Z. “Təşkilatda insan resurlarının idarə olunması qərarlarının dəstəklənməsində çoxkriteriyalı optimallaşdırma metodunun tətbiqi”. İnformasiya texnologiyaları problemləri, 2014, 5(1), səh.92-103.
9. Mütəllimova A.A. “Tələbə mühitində münaqişə problemi”. Konfrans materialları, 2021, səh.478-478.
10. Nigar E. “Müəssisənin idarə edilməsində yeni informasiya texnologiyalarının rolu”. Bakalavrların XX Respublika elmi konfransı, 2020, səh.166-167.

11. Səmədova T. “Rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində innovasiyaların rolu”. İpek Yolu, 2017, (3), səh.106-113.

12. Şimiyev H.V. “Şəxsiyyətdaxili münaqişələr”. Riyaziyyatın fundamental problemləri və təhsildə intellektual texnologiyalardan istifadə, 2020, səh.237-238.

13. Şirəliyeva A. (2022), “Korporativ sektorda işçi məmnuniyyətini formalaşdıran başlıca amillərin müəyyənləşdirilməsi”. Doktorluq dissertasiyası, Xəzər Universiteti, Bakı, 78 səh.

İngilis dilində

1. Aleinik V.E. “Factors of conflicts in the organization and methods of managing them.” Results of the XVI International Scientific and Practical Conference “Sovre”, 2021, p.588-593.

2. Alstott A.L. (1999). “Work vs. freedom: A liberal challenge to employment subsidies”. The Yale Law Journal, 108(5), p.967-1058.

3. Barnea A., Rubin A. “Corporate social responsibility as a conflict between shareholders.” Journal of business ethics, 2010, 97(1), p.71-86.

4. Baron R., Byrne D., Johnson B. (2019), “Social psychology.” Pearson; 4-th edition, Lodon, 384 p.

5. Beck D.E. “Spiral Dynamics.” Managing values and changes in the XXI century, Psychology, 2010, p.45-56.

6. Binh W. “Theoretical aspects of industrial conflicts.” Associate Professor Tashkent University of Information Technology Ferghana branch, 2020, p.204-208.

7. Blake R.R., Mouton J.S. “Management by Grid principles or situationalism: Which?” Group & Organization Studies, 1981, 6(4), p.439-455.

8. Danelin A.A. “Features of resolving corporate conflicts.” Eurasian Law Journal, 2015, 7(50), p.144-148.

9. Armstrong M. (2006), “A handbook of human resource management practice”. Kogan Page Publishers. 982p.

10. Duke C. "Organizational conflicts affecting technology commercialization from non-profit laboratories." *Journal of Product Brand Management*, 1999, 4(5), p.5-15.
11. Frik O.V. "Conflicts in organization and psychological methods of their prevention and regulation." *Management of socio-economic systems under uncertainty*, 2021, p.180-200.
12. Glasl F. "Development of conflict theory in the last decades." *Journal of Conflict Management*, 2017, 20(5), p.174-177.
13. Kilmann R.H., Thomas K.U. "The costs of organization structure: Dispelling the myths of independent divisions and organization-wide decision making." *Accounting, Organizations and Society*, 1983, 8(4), p.341-357.
14. Kolb D.M. "Corporate ombudsman and organization conflict resolution." *Journal of Conflict Resolution*, 1987, 31(4), p.673-691.
15. Melin M.M. "The business of peace: understanding corporate contributions to conflict management." *International Interactions*, 2021, 47(1), p.107-134.
16. Omene G.R. "Conflict management strategies as a prerequisite for effective organizational performance: An exploratory analysis." *International Journal of Business & Law Research*, 2021, 9 (4), p.187-199.
17. Roe M.J. "Corporate Purpose and Corporate Competition." *Wash. UL Rev.*, 2021, 99, p.223-225.
18. Shein E.V. "The concept and content of corporate conflict." *Bulletin of the Magistracy*, 2022, p.22-26.
19. Tlustenko A.A. "Mediation as a way to resolution corporate conflicts." *Legal fact*, 2020, (117), p.23-25.
20. Zemlyanukhina S.G. "A systematic approach to the study of labor relations". *Bulletin of the Omsk University*. 2003, (2), p.13–20
21. Marx K. (1957), "Wage labour and capital." *Foreign Languages Publishing House*, 43p.

22. Buzgalin A.V., & Kolganov A.I. “The Limits of Capital Methodology and Ontology”. Cultural Revolution, 2009, (680), p.201-208.

23. Berdimuradovna U.N. “The mechanism of regulation of social labor relations in the innovative economy”. In E-Conference Globe, 2021, p.129-133.

24. Omarova A.T., & Kim Y.Y. “Foreign experience in organizing the process of personnel management”. International Journal of the Humanities and Natural Sciences, 2021, 1(2), p.136-142

Türk dilinde

1. Altıntaş M. “Etik Liderlik ve Whistleblowing (Erdemli Raporlama): Yükseköğretimde Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2022, 13(35), s.864-892.

2. Budak G. (2016), “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”. Nobel Yayınları, 3.Basım, Ankara, 608 s.

3. Çevik S., Kozak A.M. “Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik”. Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.), 2010, (11), s.80-88.

4. Çolak Z., Alper M. “Yöneticilerin E-Liderlik Tutumlarının Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Uygulama”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2022, 14(3), s.1993-2012.

5. Ertürk M. “Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması”. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1994, (11), s.121-147.

6. Kahya C., Buzkan K. “Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2012, 26(1), s.77-91.

7. Özdemir E. “Liderlik ve etik”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, 22(2), s.151-168.

8. Şanlımeşhur Ö. (2015), “Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma”. Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 127 s.

Rus dilində

1. Акимова Ю.Н. “Психология управления: учебник и практикум для вузов”. Москва, Издательство Юрайт, 2020, 320 стр.
2. Андреев В.К., Лаптев В.А. “Корпоративное право монография”. 2-е изд., Перераб. и доп. М. Проспект, 2017, 352 стр.
3. Андреева Г.М. (2000), “Социальная психология Учеб. для студентов вузов”. М., Аспект-Пресс, 373 стр.
4. Крылов К.Д. “Правовое Обеспечение И Социальная Защита Благополучия Человека Труда”. Образование И Право. 2022, (3), стр.32-37
5. Коновалова Е.А. “Международно-правовое регулирование труда”. Modern Science, 2021, 6(2), стр.175-178
6. Шовкопляс А.Ш. “Элементы Управления Эффективным Использованием Трудовых Ресурсов Предприятия”. Организационный Комитет. 2022, стр.280-283
7. Баринов В.А. (2007), “Антикризисное управление персоналом: Учебное пособие”. М.ИД ФБК-ПРЕСС, 350 стр.
8. Литвак Б.Г. (2018), “Практические занятия по управлению. Мастер-класс: Учебное пособие”. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 355 стр.
9. Балан В.П., Душкин А.В., Новосельцев В.И., Сумин В.И. (2015), “Управление конфликтами”. Москва, Горячая линия Телеком, 160 стр.
10. Бунтовская Л.Л. (2017), “Организационно-экономический механизм управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнёрства”. Диссертация на соискание учёной степени канд. экон. Наук, Донецк, 456 стр.
11. Деревянкина А.Н. “Пути преодоления негативных последствий корпоративных конфликтов”. Молодой ученый, 2019, 4 (242), стр.295-297.
12. Зайнуллин С.Б. “Методологические проблемы разрешения корпоративных конфликтов”. Науковедение., Интернет-журнал, 2016, 8(2), стр.73-86.

13. Захарова Л.Н. (2020), “Психология управления: учеб. Пособие”. М., Логос, 376 стр.
14. Казакова А.А., Дариенко О.Л., Горбанев С.В. “Управление трудовыми конфликтами в организации через призму стиля руководства”. Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты, 2021, стр.176-183.
15. Козырев Г.И. (2020), “Конфликтология: учебник”. 3-е изд., испр. и доп. Москва, ИД “ФОРУМ”, ИНФРА-М, 289 стр.
16. Коноваленко М.Ю. (2020), “Психология управления персоналом: учебник для вузов”. 2-е изд., Москва, Издательство Юрайт, 2020, 369 стр.
17. Королев А.С. “Корпоративные конфликты и правовые способы их разрешения”. Журнал для акционеров, 2017, (8), стр.1-13.
18. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. (2001), “Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов”. М., Аспект Пресс, 318 стр.
19. Метлякова Л.А. (2016), “Конфликтология : учебно-методическое пособие”. Пермь, ПГГПУ, 208 стр.
20. Надворная А. “Теоретико-методологические подходы к изучению трудовых конфликтов”. Менеджер, 2021, (1), стр.207-213.
21. Петрухина С.Р. (2006), “Психология конструктивного конфликта”. Йошкар-Ола, МарГТУ, 88 стр.
22. Лукашевич В.В. (2017), “Управление персоналом: Учебное пособие для средних профессиональных учебных заведений”. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 255 стр.
23. Филипова И.А (2016), “Особенности правового регулирования труда по законодательству Франции. Сравнительно-правовое исследование”. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 115 стр
24. Никитина А.А. “Институциональный анализ трудового договора”. национальная ассоциация ученых. 2016, 8(24), стр.79-82

25. Турков М.А. “К вопросу о понятии корпоративного спора в арбитражном судопроизводстве”. Ленинградский юридический журнал, 2016, (2), стр.242-251.

26. Курбанов А.Б., & Эсанов Э.Д. “Формирование Трудовых Отношений В Экономической Системе”. Economics, 2021, 2(49),.14-18

27. Радостева М.В. “Производительность труда: основные тенденции и ключевые факторы развития на современном этапе”. Экономика и менеджмент систем управления. 2018, 29(3(1)), стр.162-172.

28. Смурыгина Е.А., Какадий И.И. “Основные принципы организации труда в системе государственного и муниципального управления”. Научный журнал «Дискурс». 2017, 2(4), стр.127-132

29. Мясоедов А.И. “Важность Кодекса Этики В Организации. Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет”. Серия: Гуманитарные науки, 2021, (17), стр.61-64

30. Хабаров А.Д. “Технологии управления и урегулирования трудовых конфликтов на основе переговорного процесса”. Студент года, 2022, стр.214-221.

31. Ключкова И.Д. (2019). “ЭЛЕКТРОНИЗАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЙ”. In Нравственные императивы в праве, образовании, науке и культуре. стр.293-296.

32. Цветков В.Л. (2019), “Конфликтология: учебное пособие”. Москва, ЮСТИЦИЯ, 184 стр.

33. Цветков В.Л. “Психология конфликта. От теории к практике”. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2015, 183 стр.

34. Землянухина С.Г., & Землянухина Н.С. Методологические проблемы исследования развития системы трудовых отношений. Социально-трудовые исследования, 2021, 4 (45), стр.8-18

35. Коновалова Е.А. “Международно-правовое регулирование труда”. Modern Science, 2021, 6(2), стр.175-178.

36. Филипова И.А. “Особенности правового регулирования труда по законодательству”. Сравнительно-правовое исследование. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2016, стр.115-116.

İnternet resursları

1. <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=46760>
2. <https://aiim.az/trainings/service/detail/28>
3. <https://bmschool.az/course/10/41/Konfliktlerin-Idare-Edilmesi>
4. <https://economy.gov.az/storage/files/files/1446/P6SJzTHpp4MQGH830aQjOIVzkmrAU2HMwBfKjS6s.pdf>
5. <https://facemark.az/site/news/638/is-yerinde-konflikt.html>
6. <https://www.alibi.az/page-services-29.html>
7. <https://www.brandingturkiye.com/kurumlarda-catisma-yonetimi-nasil-yapilir/>
8. <http://legalpilot.ru/en/konfl.php>
9. <https://www.igi-global.com/dictionary/economic-consequences-of-corporate-conflicts/69280>
10. <https://smallbusiness.chron.com/conflicts-between-corporate-management-shareholders-75063.html>
11. <https://www.kristinmacdermott.com/corporate-conflict/>
12. https://books.google.com/books/about/CORPORATE_CONFLICT_MANAGEMENT.html?id=yR5brQ8h7vEC
13. <https://www.squawkpoint.com/2017/12/corporate-conflict/>
14. <https://edubirdie.com/examples/causes-and-resolutions-of-corporate-conflicts/>
15. <https://prmmmediation.com/our-offerings/corporate-mediation/>
16. <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/09/28/conflict-as-a-catalyst-for-corporate-success/>
17. <https://asanlogin.my.gov.az/auth?origin=https:%2F%2Feroom.sosial.gov.az%2FssoAsan%2Fdashboard>

18. <https://dma.gov.az/layiheler/reqemsal-layiheler/emas?hl=az>
19. <https://emas.sosial.gov.az/>
20. <https://www.cbsnews.com/news/corporate-conflict/>
21. <https://www.e-qanun.az/framework/897>
22. <https://www.e-qanun.az/framework/46943>