

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

AZƏRBAYCANDA BİZNES MÜHİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İNNOVATİV İDARƏETMƏ İSTİQAMƏTLƏRİ

İxtisas: 5308.01 - "Ümumi iqtisadiyyat"
Elm sahəsi: 53 – İqtisad elmləri
İddiaçı: **Aygün Ağasadiq qızı Abdulova**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün
təqdim edilmiş dissertasiyanın

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

BAKİ – 2025

Dissertasiya işi Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin “İqtisadi və texnoloji elmlər” kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri namizədi, dosent
Həmid İnsaf oğlu Həmidov

Rəsmi opponentlər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Səfər Həsən oğlu Pürhani

iqtisad elmləri doktoru, professor
Gülşən Zahid qızı Yüzbaşıyeva

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru
Azər Marif oğlu Pənahov

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən ED 2.10 Dissertasiya şurası

**Dissertasiya şurasının
sədri:**

iqtisad elmləri doktoru, professor
Yaşar Atakişi oğlu Kəlbiyev

**Dissertasiya şurasının
elmi katibi:**

iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Suqra İnqilab qızı Hübətova

**Elmi seminarın
sədri:**

iqtisad elmləri doktoru, professor
Rəsul Ənvər oğlu Balayev

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir şəraitdə çoxməqsədli, qarışıq, mürəkkəb strukturlu, çoxfunksiyalı istehsal müəssisələri və biznes qurumları formalaşmışdır. Belə strukturlar innovativ idarəçilik funksiyalarının formalaşmasını və təkmilləşdirilməsini tələb edir. Nəticədə bazar sferasında bütün dəyərlər dəyişmiş olur və yeni sistemlər meydana gəlir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, heyətin idarə edilməsi, kadr idarəçiliyi, kadr menecmenti kimi anlayışlar “Heyətin iqtisadiyatı” anlayışı ilə sıx əlaqədardır. Heyətin iqtisadiyyatı insan resurslarının idarə edilməsinin əsasını təşkil etməklə yanaşı bütövlükdə demoqrafik potensialın mənbəyini formalaşdırır. Ona görə də, insan resurslarının idarə edilməsi baxımından kadr hazırlığı, kadr seçimi, kadr riskləri və bu kimi sosial-psixoloji problemlər təşkilati davranışlarla bağlı digər məsələlər aktuallaşır. Bu səbəbdən insan və onun xarakteri və davranışı ilə bağlı fəaliyyətlər, sahə üzrə peşə ixtisaslaşması kimi məsələlər də aktuallaşır. Qeyd olunanlar insan resursları idarəçiliyinin əslində menecmentin xüsusi bir forması kimi təsdiqlənməsini əsaslandırır. Menecmentin bu forması insanın özünəməxsusluğu və xarakteri ilə üzvü şəkildə bağlı olmaqla bərabər işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı, mübadiləsi kimi müasir problemlərin həlli ilə əlaqədardır. İnsan resurslarının idarə edilməsi kadrlara formalaşması və ixtisaslaşmasına təsir edən peşəkar innovasiya və innovativ metodlar tələb edir ki, bu da öz növbəsində kadrların stimullaşdırılması və fəallığının artırılması istiqamətində həyata keçirilən təşkilati-iqtisadi və strateji tədbirlərin küçürilməsini zəruri edir.

Məlumdur ki, işsizlik probleminin səbəbi təkcə iş yerlərinin olmaması deyil, eyni zamanda, işsiz və iş axtaran şəxslərin peşə-ixtisas təhsilinin və əmək vərdişlərinin müasir əmək bazarının tələblərinə cavab verməməsidir.

Azərbaycanda peşə təhsilinin inkişafını və milli iqtisadiyyatın perspektivləri üzrə “Strateji Yol Xəritələrində” əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini təmin etmək üçün insan kapitalının inkişafına əsaslanan həvəsləndirmə mexanizmlərinin tətbiqi məsələləri, kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün model müəssisələrin yaradılması və sahibkar düşüncə tərzinin təşviqi istiqamətində əsas prioritetlər nəzərdə tutulur.

Qeyd edilənlərlə yanaşı, son illərdə biznes subyektlərində baş verən dəyişikliklərin öyrənilməsi, mövcud nöqsanların aşkar edilməsi, innovativ

insan resurslarının idarə edilməsi üzrə modellərin hazırlanması və tətbiqi kadr idarəçiliyinin inkişafı baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir və aktuallığını qoruyur.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektini təşkilati hüquqi forması müxtəlif olan biznes subyektlərinin insan resursları idarəçiliyində tətbiq olunan innovativ metodlar və texnologiyalar, predmetini isə insan resursları idarəçiliyində tətbiq olunan qaydalar, beynəlxalq standartlar, konvensialar, kadr seçiminin müasir tələb və prinsipləri təşkil edir. Obyektin əsas diqqət mərkəzi, insan resurslarının idarəetmə sistemlərinin tətbiqi, bu sahədəki innovativ yanaşmaların inkişafı, işçi qüvvəsinin motivasiyası, təlim və inkişaf strategiyalarının təşkilatların məhsuldarlığına və rəqabət qabiliyyətinə təsiridir.

Predmet daha geniş şəkildə, işçilərin seçimi, təlimi, inkişafı, əmək motivasiyası, liderlik və təşkilati mədəniyyətin inkişafında innovativ yanaşmaların tətbiqinin idarəetmə proseslərində necə təsir göstərdiyini, həmçinin bu dəyişikliklərin işçilərin iş performansına və təşkilatın ümumi uğuruna necə təsir etdiyini araşdırır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznesdə insan resursları idarəçiliyinin tətbiqinin təkmilləşdirilməsindən, bu sahədə mövcud olan innovativ metodların tətbiqi imkanlarını müəyyən etməkdən, onun tətbiqinin sosial-iqtisadi nəticələrini qiymətləndirərək əsaslandırılmış təkliflərin verilməsindən ibarətdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr müəyyən edilmiş və yerinə yetirilmişdir:

- İnsan resursları idarəçiliyinin formalaşmasının nəzəri-metodoloji əsasları tədqiq edərək qruplaşdırılmış;
- “Kadrların idarə edilməsi” kateqoriyasından “İnsan resurslarının idarə edilməsinə” nə keçidin xüsusiyyətləri müəyyən edilmiş;
- İnsan resurslarının idarə edilməsində innovativ texnologiyaların müəssisə çərçivəsində sinergetik effektlərinin müəyyən edilmişdir;
- İnsan resursları idarəçiliyində motivasiya sistemlərinin müasir tələblərinin müəyyən olunmuşdur;
- Müəssisələr timsalında innovativ idarəetmə metodlarının əməyin motivləşdirilməsinə təsirlərinin təyin edilmişdir;
- Əməyin motivləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsi imkanlarının müəyyən olunmuşdur.

Tədqiqat metodları. Tədqiqat prosesində müqayisəli-statistik təhlil,

metodoloji ümumiləşdirmə və qruplaşdırma, iqtisadi-riyazi statistika və sorğu metodlarından istifadə edilmişdir.

Müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar:

- İnsan resursları idarəçiliyinin formalaşmasının kompleks və sistemli şəkildə araşdırılması;
- İnsan resursları idarəçiliyində yaranan problemlərinin həlli üzrə mütərəqqi dünya təcrübəsinin öyrənilməsi, müvafiq nəticələrin çıxarılması və bu istiqamətdə səmərəli mexanizmlərinin işlənməsi;
- Əmək münasibətləri baxımından müxtəlif konsepsiyaların tədqiq olunması və innovativ metodların tərbiqənin mümkünlüyü;
- Müasir çağırışlar baxımından biznesdə insan resursları idarəçiliyinin daha səmərəli və adekvat istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, mövcud potensialdan və perspektivlərdən kompleks şəkildə istifadə olunması üzrə əsaslandırılmış tövsiyələrə və fəaliyyət strategiyaları.

Tədqiqatın elmi yeniliyi:

- İnsan resursları idarəçiliyinin formalaşmasına təsir edən amillər kompleks və sistemli şəkildə araşdırılmış, daha optimal göstəricilər sisteminin səmərəliliyi elmi-nəzəri cəhətdən tədqiq edilmişdir (1.1);
- Biznesdə insan resursları idarəçiliyinin metodoloji xüsusiyyətləri, konsepsiyaları ümumiləşdirilərək tədqiq edilmiş, innovativ idarəçiliyə təsir edən göstəricilər sistemi müəyyən edilmişdir (1.2/1.3);
- Konkret müəssisələr təmsalında innovativ idarəetmə texnologiyalarının kadr axınına, motivləşdirməyə təsirləri qiymətləndirilmişdir (2.1);
- Müəssisələr təmsalında kadrların motivləşdirilməsinə təsir edən daxili və xarici amillər müvafiq testlər vasitəsi ilə təhlil edilərək qiymətləndirilmişdir (2.1);
- İnsan resursları idarəçiliyinin səmərəliliyinə təsir edən amillər sorğu metodu vasitəsi ilə aşkar edilmiş, bu amillərin təsirlərə məruz qalması, sosial baxımdan ani vəziyyətlərə görə dəyişə bilməsi və onların səbəb-nəticə əlaqələri müəyyən edilmişdir (3.1);
- Yeni motivləşdirmə texnologiyalarının tətbiqi ilə müxtəlif əmək situasiyalarında olan işçilərin davranışları qiymətləndirilmiş, onlar arasında səbəb-nəticə əlaqələri qurulmuşdur (3.1);
- Əmək fəaliyyətinin konkret şərtləri nəzərə alınmaqla işçilərin sosial keyfiyyətlərinə və şəxsi maraqlarına təsir edən amillər qiymətləndirilmişdir

(3.1);

- Biznesdə insan resurslarının innovativ idarəedilməsi üzrə yeni qiymətləndirilmə metodologiyası hazırlanmışdır (3.2).

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin nəzəri əhəmiyyətini biznesdə insan resursları idarəçiliyi üzrə metodoloji xüsusiyyətlərin, iqtisadi səmərəliliyin elmi-nəzəri cəhətdən tədqiqi, insan resursları idarəçiliyinin prinsip və mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyyələr, kadr axınının, innovativ metodların biznesin motivasiya sistemlərinə, məmnuluğa təsirləri və bu təsirlərin səbəb-nəticə əlaqələrinin müəyyən edilməsi təşkil edir.

Dissertasiya işinin praktiki əhəmiyyətini isə tədqiqat obyektinə daxil olan müəssisələrdə insan resursları idarəçiliyində kadr potensialından səmərəli istifadə edilməsinin innovativ metod və mexanizmləri, biznesdə insan resursları idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi problemlərinin həll olunması və s təşkil edir.

Tədqiqatın nəticələrinin aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqat işinin əsas müddəaları və nəticələri beynəlxalq, eləcə də respublika elmi-praktiki konfranslarda məruzə edilmişdir. Tədqiqat işinin əsas müddəaları respublikada keçirilən 12 elmi-praktiki konfransda məruzə edilmiş, dissertasiyaya aid 8 məqalə və tezis çap olunmuşdur:

Tətbiq edilmə və səmərəlilik baxımından dissertasiya işində irəli sürülən konkret təkliflər UNEC-in “Əməyin iqtisadiyyatı”, “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, “Biznesin idarə edilməsi”, İdarəetmə və təşkilatçılıq” fənnlərinin tədrisində geniş istifadə edilir.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilat. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin “İqtisadiyyat və idarəetmə” kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

İşin strukturu və həcmi. Dissertasiya işi giriş (12470 işarə), 3 fəsil (I fəsil -117553 işarə, II fəsil - 41243 işarə, III fəsil – 79524 işarə), nəticə (6267 işarə) və 170 adda ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiyada 37 cədvəl, 6 şəkil, 5 sxem və 106 adda ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

DİSSERTASIYA İŞİNİN STRUKTURU

Giriş

I Fəsil. İnsan resurslarının idarə olunmasına innovativ yanaşmalar və elmi-nəzəri baxışlar

- 1.1. “Kadrların idarə olunması” kateqoriyasından “İnsan resurslarının innovativ idarə olunması”na keçidi şərtləndirən səbəblər, onların fərqli xüsusiyyətləri
- 1.2. İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsinin konseptual əsaslarının formalaşması
- 1.3. İnsan resurslarının innovativ idarə olunması ilə bağlı modellər və onların xüsusiyyətləri

II Fəsil. Biznesdə insan resurslarının innovativ idarə olunmasının təşkilinin müasir vəziyyəti və təşkili problemləri

- 2.1. İnsan resursları innovativ idarə olunmasına müasir tələbləri və innovativ texnologiyaların tətbiqinin qiymətləndirilməsi
- 2.2. İnsan resurslarının innovativ idarə olunmasında müasir motivasiya sistemlərinin təşkili mexanizmləri

III Fəsil. Azərbaycan Respublikasında biznes mühitində insan resurslarının innovativ idarəetmə istiqamətlərinin təkmilləşdirilməsi imkanları və perspektivləri

- 3.1. İnnovativ idarə edilməsində innovativ idarəetmə metodlarının tətbiqinin əməyin motivləşdirilməsinə təsirinin qiymətləndirilməsi
- 3.2. İnsan resurslarının idarə edilməsində tətbiq olunan innovativ metodların təkmilləşdirilməsi (Bank sisteminin təmsalında)
- 3.3. İnsan kapitalının qiymətləndirilməsi ilə bağlı müasir modellər və əsas meyarlar: kompetensiya təkmilləşdirilməsi

Nəticə və təkliflər

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

Müdafiəyə çıxarılan əsas elmi müddəalar:

1. “Kadrların idarə olunması” kateqoriyasından “İnsan resurslarının innovativ idarə olunmasına” nə keçidi şərtləndirən səbəblər, onların fərqli xüsusiyyətləri

Bəşər cəmiyyəti inkişaf etdikcə idarəetmənin mahiyyəti, məzmunu, forması və rolu barədə elmi baxışlar da formalaşmağa başlamışdır. Muxtəlif elmi baxışlar idarəetmənin elmi əsaslarının təşəkkül tapmasına öz təsirini göstərmiş və idarəetmə elminin əsasını qoymuşdur.

“Kadrların idarə edilməsi” “idarəetmə” elminin tərkib elementi kimi bir sıra elmlərin təsiri altında formalaşmışdır: idarəetmənin özü, psixologiya, sosiologiya (o cümlədən əmək sosiologiyası, sənaye sosiologiyası), etika, təşkilatın iqtisadiyyatı, əmək hüququ, konfliktologiya və s. HR ifadəsi – ingilis dilindəki “human resource” ifadəsinin qısaldılmış formasıdır. Mənası insan resursları deməkdir. “Human resource” ifadəsini elmdə ilk dəfə – Amerikalı iqtisadçı John Commons (1862-1945) özünün 1893-cü ildə yazdığı “Distribution of Wealth” (Sərvətin bölüşdürülməsi) adlı əsərində ifadə etmiş, lakin müəllif sonralar bu terminin nəzəri əsaslarını işləməmişdir. “Human resource” ifadəsini mənası ilk izah edən isə – Amerikanın Yale Universitetinin professoru, iqtisadçı və sosioloq – Edward Wight Bakkdir (1903-1971).

İnsan Resursları 1800-cü illərin sonunda 3-cü Sənaye İnqilabı ilə birlikdə ehtiyatlardan istifadənin təbii üsuldan mexaniki üsula keçməsi zamanı (torpaqdan- texnologiya) təzahür etmiş və bundan sonra bu terminlə bağlı hadisə və proseslər meydana çıxmağa başlamışdır. Müəssisələrdə heyətin idarə olunmasına maraq Qərbi ölkələrində sənayeləşmə ilə paralel inkişaf etmişdir. Bu inkişaf prosesi Avropa ölkələri ilə müqayisədə ABŞ-da daha erkən təzahür etmişdir. Frederick Vinslou Taylor (1856-1915) ilk İnsan Resursları mütəxəssislərindən biri olaraq qəbul edilir və “Dijital Taylorism” nəzəriyyəsinin banisidir.¹

İnsan resurslarının idarəedilməsi sahəsində bir çox fikirlərin sahibi isə Teylordur. Müəllifin “Elmi idarəetmə” nəzəriyyəsi İRİ-nin inkişafına böyük təsir etmişdir. Bu nəzəriyyəyə iki istiqamətdə təzahür edir: sosial və siyasi. İlk təsir kimi insan resursları xərclərini aid etmək olar. Şirkətin düzgün idarə edilməsi İR departamentinin qarşıya qoyduğu əsas

¹ Dr.İlhami FİNDİKÇİ, İnsan kaynakları yönetimi, Alfa, 2012, s.233

məsələlərdən hesab olunur. Bu prosesdə aydındır ki, şirkətin vacib resursu yalnız maliyyə vəsaitlərini qorumaq deyil, vacib resurslar doğru insanların doğru zamanda birləşdirməkdir. Belə səmərəli idarə etmə zamanı xətlər və davamsızlıq azalmağa başlayır. Bu da dolayı yolla işləyənlərin əhval ruhiyyəsində, məhsul və xidmətlərin keyfiyyətində özünü göstərir. İR-na sərf olunan xərclər yalnız brutto qiymətlərdən ibarət deyil. Heyyətənin formalaşması və inkişafına tələb olunan xərclər də mövcuddur ki, bu xərclərə kadrların təmin edilməsi, seçilməsi, təhsili, sosial şəraitinin və mühafizəsinin təmin edilməsi v.s xərcləri aid etmək olar.²

İnsan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri və praktiki aspektlərinin ətraflı nəzərdən keçirilməsi M. Armstrong tərəfindən “İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi Təcrübəsi”ndə verilmişdir. Müəllif tezisdən irəli gəlir ki, müasir təşkilatda insan resurslarının inkişafı onun təkmilləşdirilməsi üçün əsas amillərdən biridir. Bu, insan resurslarının, onların intellektual potensialının idarə edilməsinin dəyərini və əhəmiyyətini əsaslandırır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi kimi M. Armstrong “insanların köməyi ilə müəssisənin (təşkilatın) uğurunun təmin edilməsini” irəli sürür. Eyni insan resurslarının idarə edilməsi "öyrənmə təşkilatı"nın öhdəliyinə və istifadəsinə yönəldilməlidir.

“İnsan resurslarının innovativ idarə edilməsinin konseptual əsaslarının formalaşması;

İnsan resursları idarəçiliyinə innovativ metodların tətbiqi aşağıdakı xüsusiyyətləri özündə birləşdirir:

1. İnsanlar həm fiziki, həm də zehni əməyə sahibdirlər, xarici təsirlərə subyektiv reaksiya verə bilər;

2. Əmək özündən artıq dəyər yarada bilər və təkmilləşdirilməsi müəyyən müddət alır;

3. İşçi ilə işəgötürən arasındakı münasibətlər hüquqi olmaqla bərabər həm də uzunmüddətlidir;

4. İşçi ilə işəgötürən fərqli tərəflərdir və hər ikisinin gözləntiləri mövcuddur.³

Beləliklə, yenilik sadəcə yeni texnologiyaların tətbiqi ilə xarakterizə olunmur, həm də idarəetmə qərarlarında da özünü göstərir. Buna görə də,

² T.Ə.Quliyev, İnsan resurslarının idarə edilməsi Bakı-2013, s.34

³ Prof.Dr.Cavide UYARGİL, İşletmelerde performans yönetimi sistemi, Yayılcak Matbaası, 2008, səh.7-13

müəssisənin inkişafı orda çalışanların əlverişli iş şəraitindən, karyera imkanlarının olmasından və digər stimullaşdırıcı amillərin mövcudluğundan asılıdır.

İstənilən müəssisə əməkdaşının potensial imkanlarını müəyyən etməli, qiymətləndirməli və zehni əməyindən səmərəli istifadə etməyi bacarmalıdır. İnsan resursları idarəçiliyində innovativ metodları tətbiqini zəruri edən ümumi xüsusiyyətlər mövcuddur ki, bu xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq mümkündür:

- Kadrların idarə edilməsindəki dəyişikliklər şirkətin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq konkret problemlərin həllinə yönəldilmişdir;

- Tətbiq olunacaq yeniliklərin hansı nəticəyə səbəb olacağı əvvəlcədən proqnozlaşdırılması mümkün deyildir;

- Müəssisədə aparılan struktur dəyişiklikləri əməkdaşlar tərəfindən birmənalı qarşılanmaya bilər;

- İdarəetmədə tətbiq olunacaq yeniliklərin effekti riskli olur.⁴

Qeyd etmək vacibdir ki, təşkilatlarda insanların daha çox idarə olunması, effektiv idarəetmə metodu əsasında deyil, biliyə, liderin intuisiyasına və şəxsi təcrübəsinə əsaslanmır. Bir tərəfdən, ilk növbədə nəzəriyyəyə söykənən nəzəri idarəetmə və yalnız bundan sonra praktik əsaslandırılması, kadrların idarə olunması sahəsində vəziyyətin düzəldilməsinə kömək edə bilər. Bununla yanaşı, təcrübə ilə təsdiqlənməyən sırf nəzəri anlayışlardan istifadə etmək cəhdləri uğursuzluğa düşər olur. Beləliklə, nəzəri biliklərin sintezi və HR anlayışlarının praktik tətbiqi lazımdır. Kadrların idarəedilməsində insan resursları ilə işin təşkili sahəsində müasir problemlər onların həllini, bu sahələrdə toplanmış xarici təcrübələrin ölkənin şəraitinə uyğunlaşdırılmasını tələb edir.

2. İnsan resurslarının innovativ idarə olunması ilə bağlı modelər və onların xüsusiyyətləri

Hazırda müasir insan resursları idarəçiliyi böyük həcmdə informasiya tutumlu proqram modullarının tətbiqi ilə kadrların idarə olunmasını, əmək haqqının hesablanması və ödənilməsinə, təlim və inkişaf proseslərini, işə qəbul, sərəfətlərin qiymətləndirilməsini, tabel uçuotu və sənəd dövriyyəsi sahəsində biznes-proseslərin avtomatlaşdırılmasını və nəticədə optimal idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini tələb edir. Yerli və xarici

⁴ Kuzmina M.I. Müəssisənin kadr idarəetmə sistemindəki yeniliklər və onların xüsusiyyətləri / M.I. Kuzmina, A.V. Balinalar // Yaradıcı İqtisadiyyat. - 2010. № 6 (42), səh.122-128

müəssisələr təmsalında müasir idarəetmə sistemlərinin təşkilinin vəziyyəti bu paraqrafda təhlil olunmuşdur. Belə ki, dünyada strateji əhəmiyyət daşıyan şirkətlərdən olan Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) təmsalında bəzi məqamları təhlil etməyə çalışaq. SOCAR dünyada tanınmış iri və regionun ən böyük neft şirkətlərindən biridir.

SOCAR-da həyata keçirilən kadr siyasəti şirkətin mövcud kadrların saxlanılmasına, onların inkişaf etdirilməsinə, insan resursları imkanlarından daha səmərəli istifadə edilməsinə, eyni zamanda beynəlxalq standartlara, bazar iqtisadiyyatında daima dəyişən tələbatlara cavab verən və SOCAR-ın inkişafı strategiyasına uyğun kadrların idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsinə yönəlmişdir.

SOCAR-ın və Azərbaycan Neft və Qaz Sənayesi İşçiləri Həmkarlar İttifaqı Respublika Komitəsinin 03 iyul 2012-ci il tarixli 81 və 14-29ə nömrəli “ARDNŞ-də işçilərin sayının optimallaşdırılması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar artıq işçi qüvvələrinin sərbəstləşdirilməsinin stimullaşdırılması barədə” əmr- qərarına əsasən 2019- cu ildə Şirkət üzrə 379 nəfər işçiyə 1684296 manat, o cümlədən 377 nəfər təqaüdəçiyə 1682321 manat məbləğində birdəfəlik işdənçıxma müavinəti (orta aylıq əmək haqqının 5 misli miqdarında) verilmişdir.

3. İnsan resursları innovativ idarə olunmasına müasir tələbləri və innovativ texnologiyaların tətbiqinin qiymətləndirilməsi

İnsan gücü şirkətlərin əsas vəsaitidir və şirkətdə bu gücü saxlaya bilən insan resursları şirkətin məhsuldarlığına birbaşa təsir göstərən amildir. Şirkət rəhbərləri şirkətin qarşısına qoyduğu hədəflərə çatmanın daha çox texniki vasitələrlə bağlı olduğunu düşünür. Şirkət rəhbərləri texniki vasitələrə nə qədər çox vəsait ayırsalar da, bu vasitələrlə məqsədə çatmaq və ya əldə olunmuş nəticənin davamlılığının təmin edilməsi çətin olur. Şirkət daxilində yaranmış problemlərin 10%-i texniki vasitələrlə bağlı olsa da digər qalan 90% -i əsasən insan resurslarının idarə edilməsinin payına düşür. İnsan resurslarının idarə olunması isə istənilən müəssisə üçün texniki və digər bütün faktorlarla bərabərləşdirilməyəcək qədər vacibdir. Əvvəllər insan faktoru yalnız ona verilən əmək haqqı qarşılığında bilik və bacarıqlarını şirkətin mənafeyi üçün istifadə edən resurs kimi qiymətləndirilirdi. Lakin müasir dövrdə insan faktoru daha çox önəm qazanmışdır. Artıq şirkətlər öz hədəflərini insan faktoruna bağlı olaraq qurmağa çalışır və nəticədə bu cür addım atan müəssisələr əməkdaşlarının

iş qabiliyyətlərindən daha çox faydalanmış olurlar.

Müəssisələrin insan resurslarına yönəldilmiş siyasəti işçilərin yaşayış səviyyəsinin yüksəlməsinə və müəssisənin ümumi məqsədləri ilə birlikdə işçilərin şəxsi tələbatlarının ödənilməsinə yönəldildiyi üçün onlar motivə olunmuş olur və öz işlərində daha effektiv nəticələr göstərmək üçün daha çox çalışmaq iktidarında olurlar. Nəticədə bununla yanaşı müəssisə də öz məqsədlərinə çatmış olur.

Şirkət daxilində işçilərin motivasiya üsulları fərqlidir. Məhz buna görə də motivasiya prosesini tam olaraq mənimsəmək üçün insanları müəyyən cür davranmaya məcbur edən səbəbləri, işçinin hədəflərini, xüsusi davranışlarının davam etmə müddətlərinin dəyərləndirilməsini araşdırmaq və insanların bir-birinə bənzəmədiklərini qəbul etmək lazımdır. Motivasiyanın kökündə insanların işləyərək əldə etdikləri maddi və mənəvi qazanclarını öz tələbatlarının ödənilməsinə sərf etmək durur. Bu səbəbdən insanların çox hissəsi təhlükəsizliklərini təmin edən və yüksək gəlir əldə edə biləcəkləri işlərdə işləmək istəyirlər. Müasir dövrdə fərqli və çox sayda ehtiyac strukturları meydana gəlmişdir ki, bu da insanlara daha çox qazanmaq və daha çox xərcləmə istəkləri yaratmışdır.⁵

4. İnsan resurslarının innovativ idarə olunmasında müasir motivasiya sistemlərinin təşkili mexanizmləri

Son illər işçilərin işə daha da operativ yanaşmaları üçün tətbiq olunan və uğurlu idarəetmə sistemlərindən də bir motivasiyanı idarə edilməsi sayılır. Motivasiya -İşçilərin icra etdikləri işlərini effektiv və səmərəli şəkildə həyata keçirmələrini təmin etməklə bərabər işin icrasına dəstək göstərməkdir. İşin həcimindən asılı olmayaraq nəticə etibarlı ilə istənilən məqsəd işin həyata keçirilməsidir. Bu istəyi yaradan fərdin motivasiya səviyyəsidir.

Təhlil zamanı anket sorğu metodundan istifadə edilmişdir. Anket sorğu metodu tərəfimizdən iki istiqamət üzrə hazırlanmışdır. Sorğu birinci istiqamət üzrə 7 sual, ikinci istiqamət üzrə isə 9 sualdan tərtib olunmuşdur. Təhlilin hipotezlərini qiymətləndirmək üçün “IBM SPSS” 23” statistik program təminatından (Statistical Package for the Social Sciences) istifadə edilmişdir. Təhlil zamanı “Frekans”, “Faktör” analizi, “Normality” və “Kruskal- Wallis” testi, “Mann-Whitney U testi”, “KMO testi”, “Pearson Korelasyon, Regresyon” adlı statistik testlərdən istifadə edilmişdir. Əldə edilən nəticələr cədvəllər vasitəsi ilə qruplaşdırılmış və “Tapıntılar və

⁵ T.Ə.Quliyev, İnsan resurslarının idarə edilməsi Bakı-2013, s.231-234

şərhlər” bölməsində göstərilmişdir.

Təhlil zamanı əsas kütlənin (“segment”) müəyyən edilməməsinin əsas səbəbi, Azərbaycanda sənaye və bank sahəsində işçilərin motivasiyasına formalarına təsir edən hansı amillərin daha müvəssəl araşdırılmasını təmin etməkdir. təhlil zamanı əlavə olaraq, insan resurslarının idarə edilməsinə təsir edən yeni üsulların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi də nəzərdə tutulmuşdur. Onlayn sorğu 309 nəfər respondentin iştirakı ilə təşkil olunsada sorğuda sualları düzgün cavablandıran respondentlərin sayı 250 nəfər olmuşdur.

Təhlilin əsas məqsədi təşkilati hüquqi forması Açıq Səhimdar Cəmiyyət olan bank sahəsində motivasiya sistemlərinin tətbiqinin səmərəliliyinin ölçülməsi və bu sistemlərə təsir edən amillərin müəyyən olunaraq qiymətləndirilməsidir. Qiymətləndirmə nəticəsində banklarda motivasiya sistemlərinin və bu sahədə istifadə olunacaq yeni metodların tətbiqi formaları müəyyən ediləcəkdir.

Qiymətləndirmə aparılarkən tərəfimizdən elmi hipotezalar irəli sürülmüşdür. Belə ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və təşkilati hüquqi forması Açıq Səhimdar Cəmiyyət olan banklarda tətbiq olunan müasir motivasiya sistemlərinin tətbiqinin təhlili və qiymətləndirilməsi üçün tərəfimizdən irəli sürülən əsas və köməkçi hipotezalar təhlil edilmiş və təhlilin nəticələri bu hipotezalar ilə müqaisə olunmuşdur. Müqaisə nəticəsində tərəfimizdən irəli sürülən hipotezaları təsdiq olunması səviyyəsinə baxılmış və təkliflər irəli sürülmüşdür. Təhlil üçün təyin olunan hipotezaların əsas göstəriciləri (indikatorları) və məzmunu aşağıdakı şəkildə müəyyən olunmuşdur:

- Əsas hipotez - H0: "İnsan resurslarında innovativ idarəetmə metodları onun tərkib elementlərini təkmilləşdirir"

- Törəmə hipotezlər:- H1, H2, H3, H4

H1: İnnovativ idarəetmə metodları tətbiq edən banklarda kadr axınının ümumi səviyyəsi aşağı olur;

H2: İnnovativ idarəetmə sistemləri tətbiq edən banklarda əməkdaşların məmnunluq səviyyəsi yüksək olur;

H3: İnnovativ idarəetmə sistemləri tətbiq edən banklarda motivasiya təsir edən amillərindən ən az biri əməkdaşların motivasiyasına təsir edə bilər;

H4: İnnovativ idarəetmə sistemləri tətbiq edən banklarda iş mühiti əməkdaşların motivasiyasına təsir edən amillərdəndir;

Qiymətləndirmə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və təşkilati hüquqi forması Açıq Səhmdar Cəmiyyət olan bank sistemində motivasiya sistemlərinin tətbiqinin təhlili və qiymətləndirilməsi üçün sorğu iştirakçıları tərəfindən tam və dolğun şəkildə cavablandırılmışdır. Aparılan qiymətləndirmənin əsas məhdudiyyətləri aşağıdakılar qeyd olunmuşdur:

- Qiymətləndirmənin əsas iştirakçısı kimi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kommersiya bankları müəyyən edilmişdir. Bank sistemində məlumatların açıqlanmasını nizamlayan müvafiq normativ hüquqi aktlar konfidensiallığa təsir edən məhdudiyyətlərdən hesab olunur;

- Anket sorğusunu cavablandıran respondentlərin onlara verilən sualları tam və dolğun şəkildə anlamaları üçün suallar kifayət qədər sadə şəkildə tərəfimizdən hazırlanmışdır;

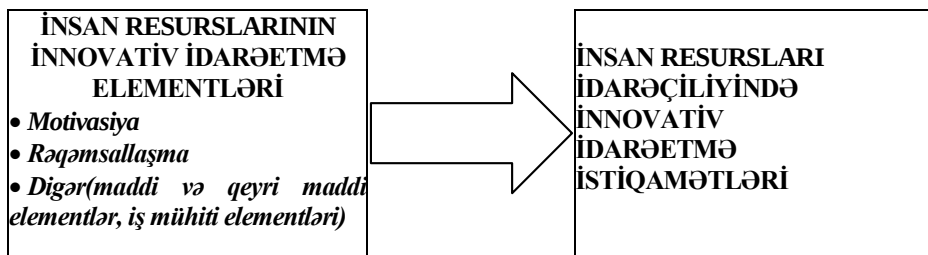
- Qiymətləndirmə yalnız anket sorğu metodunun tələblərinə uyğun olaraq hazırlanmış və bu metodundan əldə olunan məlumatlar əsasında təhlil olunmuşdur;

- Qiymətləndirmə zamanı əldə olunmuş məlumatlar, onların təhlili və nəticələri məhdud dövrü (17.09.2019-17.03.2021) əhatə etmişdir.

Qiymətləndirmənin metodologiyası üzrə təhlil olunan məsələlərə yanaşma tərzinin onun təcrübə əhəmiyyətini daha da artırmış olur. Qiymətləndirmədə müqaisəli və analitik təhlil metodlarından istifadə olunduğu üçün bu qiymətləndirmə həm də səbəb-nəticə əlaqəsini müəyyən edən amilləri özündə əks etdirmiş olur. Qiymətləndirmənin nəticəsi olaraq insan resurslarının idarəçiliyində tətbiq oluna bilən innovativ idarəetmə elementləri təhlil olunmuş və müvafiq tövsiyələr verilmişdir.

5. İnnovativ idarə edilməsində innovativ idarəetmə metodlarının tətbiqinin əməyin motivləşdirilməsinə təsirinin qiymətləndirilməsi

Tərtib olunan qiymətləndirmə metodu aşağıdakı kimi müəyyən olunmuşdur: Məhz bu metod əsasında da insan resurslarını idarəçiliyində innovativ idarəetmə istiqamətləri sərbəst dəyişən kimi, ona təsir göstərən faktorlar isə asılı dəyişənlər kimi qəbul edilmişdir (bax sxem 1.)



Sxem 1. İnsan resurslarının sərbəst dəyişənlərin asılı dəyişənlərə keçidi

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Qiymətləndirmə zamanı əldə edilən məlumatlar cəmiyyətin fəaliyyət istiqaməti və təşkilati-hüquqi forması baxımından iki qrupa ayrılır. Belə ki bu nəticələr həm dövlət həm də kommersiya bankları olaraq fərqləndirilir. Qiymətləndirmə zamanı təsadüfi seçmə üsulu ilə seçilmiş 309 (üç yüz doqquz) respondentin əksəriyyəti həm dövlət və kommersiya banklarında fəaliyyət göstərən əməkdaşlardan ibarət olmuşdur. Anket sorğusunun hamısı gizli (anonim) şəkildə elektron formada tətbiq olunmuşdur. Məlumatlar elektron formada qruplaşdırılmış və SPSS statistik proqramının tətbiqi ilə təhlil olunmuşdur.

Qiymətləndirmə nəticəsində əldə olunan məlumatlar redaktə edilmiş, kodlaşdırılmış, məlumatların düzgünlüyü yoxlanılmış və səhvlər düzəldilərək proqram təminatı vasitəsi ilə təhlil edilmişdir. Qiymətləndirmə zamanı anket sorğusu vasitəsi ilə toplanan respondentlərin məlumatları təhlil üçün strukturlaşdırılmış və məlumatlar SPSS Statistics 26 (Statistical Package for the Social Sciences) proqramında təhlil olunaraq nəticələr əldə edilmişdir.

Qiymətləndirmənin zamanı müasir tələblərə cavab verən analitik və ekonometrik analiz modellərindən istifadə edilmiş və konkret nəticələr əldə olunmuşdur. Qiymətləndirmə zamanı bir çox müasir testlərdən istifadə olunmuşdur. Belə ki, təhlil zamanı əsasən tezlik testləri, faktor analizi, kronbaç alfa testi, normal paylanmaların yoxlanması testləri, tək yönlü reqresiya, hipotez testi, çox yönlü reqresiya, Kruskal-Wallis testi, Mann-Whitney testi, Korrelasiya testi, Spearman korellasiyası testi tətbiq olunmuşdur.

Qiymətləndirmədən əldə olunan təhlillərin nəticələri məlumatların işlənməsi, emalı və şərhə hissəsində ətraflı olaraq izah edilmişdir. Qiymətləndirmənin bütün nəticələri $P < 0.05$ və $P < 0.01$ etibarlılıq intervalında hesablanmışdır. Qiymətləndirmə zamanı əldə olunan bütün məlumatlar

dolayı mühakimə metodu vasitəsilə ilk mənbədən əldə edilərək təhlil edilmişdir. Respondentlərdən məlumatların toplanması üçün müxtəlif şkalalı “Likert” tipli sorğulardan istifadə edilərək təhlillər aparılmış və konkret nəticələr əldə edilmişdir. Respondentlər üçün cavablandırıdığı anket-sorğu formalarında sualların asan, sürətli şəkildə cavablandırılması üçün müxtəlif sorğu növlərindən istifadə edilmişdir. Sorğuda dəqiq nəticələr almaq üçün müvafiq dəyişənlər üzərində təhlillər aparılmış və nəticələr dəqiqləşdirilmişdir.

Anket sorğusunda iştirak etmiş respondentlərin çalışdığı müəssisələrin fəaliyyət istiqamətlərinə nəzər salsaq görə bilərik ki, respondentlərin 7.8%-i və ya 24 respondent sənaye sektoru, 1.6%-i və ya 5 respondent kənd təsərrüfatı sektoru və 86.4%-i və ya 267 respondent isə xidmət sektorunda fəaliyyət göstərmişdir. Ümumi olaraq qeyd edə bilərik ki, 4.2% və ya 13 nəfər bu sualı cavablandırmaqdan imtina etmişdir.

Sorğuda iştirak edən respondentlərin ümumi iş təcrübəsi üzrə məlumatların təhlilindən məlum olur ki, respondentlərin 56.6% və ya 175 respondent 1-3 il arası, 17.5%-i və ya 54 respondent 4-7 il arası, 10.4%-i və ya 32 respondent 8-11 il arası, 15.5%-i və ya 48 respondent isə 12 ildən çox təcrübəyə malik olmuşdur. Əlavə olaraq məlumat veririk ki, qiymətləndirmədə iştirak etmiş respondentlərin təhsil səviyyələri ilə əlaqəli məlumatlarının təhlilindən məlum olur ki, 4.2% və ya 13 respondent ümumi təhsil (ibtidai təhsil, əsas təhsil, orta təhsil), 32% və ya 99 respondent peşə-ixtisas təhsili (texniki-peşə təhsili, orta ixtisas təhsili, ali ixtisas təhsili (bakalavriatura)), 60.8% və ya 188 respondent Diplomdan sonrakı təhsil (staj-keçmə, ordinatura, magistratura, doktorantura, sərbəst təhsil, ixtisasartırma və kadrların yenidən hazırlanması) səviyyəsinə məlikdir. Ümumi olaraq isə bu sualı cavablandırmaqdan 2.9% və ya 9 nəfər imtina etmişdir.

Qiymətləndirmədə istifadə olunan növbəti sualın təhlili isə respondentlərin yaşının müəyyən olunması ilə əlaqədar olmuşdur. Bu sual üzrə ümumilikdə anket sorğusunda iştirak etmiş 0.6% və ya 2 respondent 18 yaşa kimi, 48.9% və ya 151 respondent 19-25 yaş aralığında, 32% və ya 99 respondent 26-35 yaş aralığında, 11.3% və ya 35 respondent 36-50 yaş aralığında, 2.6% və ya 8 respondent isə 51 yaşdan çox olduğu müəyyən edilmişdir. Ümumilikdə isə 4.5% və ya 14 respondent bu sualı cavablandırmaqdan imtina etmişdir.

Cədvəl 1. Seçmə kütlənin demografik məlumatlarının qruplaşdırılması

		Tezliklər	% ifadəsi
Fəaliyyət göstərdiyi sektor	Sənaye sektoru	24	7.8%
	Kənd təsərrüfatı sektoru	5	1.6%
	Xidmət sektoru	267	86.4%
Buraxılmış boşluqlar	Cavablanmayan	13	4.2%
Məcmu nəticə		309	100%
Ümumi iş təcrübəsi	1-3 il	175	56.6%
	4-7 il arası	54	17.5%
	8-11 il arası	32	10.4%
	12 ildən çox	48	15.5%
Məcmu nəticə		309	100%
Təhsil səviyyəsi	Ümumi təhsil (ibtidai təhsil, əsas təhsil, orta təhsil)	13	4.2%
	Peşə-ixtisas təhsili (texniki-peşə təhsili, orta ixtisas təhsili, ali ixtisas təhsili (bakalavriatura))	99	32%
	Diplomdan sonrakı təhsil (staj keçmə, ordinatura, magistratura, doktorantura, sərbəst təhsil, ixtisasartırma və kadrların yenidən hazırlanması)	188	60.8%
	Buraxılmış boşluqlar	9	2.9%
Məcmu nəticə		309	100%
Respondentin yaşı	18 yaşa qədər	2	0.6%
	19-25 yaş aralığında	151	48.9%
	26-35 yaş aralığında	99	32%
	36-50 yaş aralığında	35	11.3%
	51 yaşdan çox	8	2.6%
Buraxılmış boşluqlar	Cavablanmayan	14	4.5%
Məcmu nəticə		309	100%
Respondentin cinsiyyəti	Kişi	110	35.6%
	Qadın	184	59.5%
Buraxılmış boşluqlar	Cavablanmayan	15	4.9%
Məcmu nəticə		309	100%
Respondentin ailə vəziyyəti	Evli	100	32.4%
	Subay	192	62.1%
Buraxılmış boşluqlar	Cavablanmayan	17	5.5%
Məcmu nəticə		309	100%

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Qiymətləndirmədə istifadə olunan demografik göstəriciləri müəyyən etmək üçün sonuncu sual isə respondentin ailə vəziyyəti haqqında məlumatların əldə olunması olmuşdur. Ümumilikdə anket sorğusunda iştirak etmiş 32.4% və ya 100 nəfər respondent evli, 62.1% və ya 192 nəfər respondent isə ailə vəziyyətinin subay olduğunu qeyd etmişdirlər.

Ümumilikdə isə 5.5% və ya 17 nəfər respondent bu sualı cavablandırmaqdan imtina etmişdir (bax cədvəl 1).

Qiymətləndirmədən öncə anket sorğusu üzrə əldə olunan məlumatların Sadə və Mürəkkəb Reqresiya Testləri tərəfindən müəyyən olunmuşdur. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinə təsir edən faktroları müəyyən etmək üçün araşdırmada sadə və mürəkkəb reqresiya testlərindən istifadə edilmiş və reqresiya tənlikləri araşdırmaya əlavə olunmuşdur. Sadə reqresiya testi bir müstəqil dəyişən və dəyişənlərin digər asılı dəyişənə üzərində təsirinin statistik analiz metodudur.

Sadə reqresiya tənliyi: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$

Mürəkkəb reqresiya testi birdən çox müstəqil dəyişən və ya dəyişənlərin digər asılı dəyişənə üzərində təsirinin statistik analiz metodudur.

Mürəkkəb reqresiya tənliyi: $y_i = \alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_p x_{pi} + \varepsilon_i$

Cədvəl 1.-dən göründüyü kimi “Simple Regression” testi əsasında əldə olunmuş nəticəyə əsasən əsasən işçi dövriyyəsi əmsalı bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinə təsir edən faktor kimi statistik baxımdan əhəmiyyətli bir fərqlilik göstərmişdir ($p < 0,05$). Buna görə də bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinə təsir edən faktor kimi əhəmiyyətli bir fərqlilik əmələ gətirmişdir. Eyni zaman analizin nəticələri detalları incələyərək işçi dövriyyəsi əmsalı bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinə təsir edən faktor kimi göstərməkdədir və reqresiya tənliyi aşağıda göstərilmişdir.

6. İnsan resurslarının idarə edilməsində tətbiq olunan innovativ metodların tkmilləşdirilməsi (Bank sisteminin təmsalında)

Təhlil nəticəsində əldə edilmişdir ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda işçi dövriyyəsi əmsalı aşağı olur, çünki banklarda işçi dövriyyəsi əmsalı aşağı olması bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsi prosesi üzrə təsir səviyyəsi 95%-lik əminliklə interval üzrə statistik baxımdan xüsusi olan fərqli xüsusiyyəti göstərmişdir ($p < 0,05$). Beləliklə, H_1 hipotezinin doğru olması təsdiq edilmişdir. Buna əsaslanaraq qeyd edə bilərik ki, bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsi prosesi reallaşdırmaq niyyətlidirsə, əsas olaraq işçi dövriyyəsi əmsalının

aşağı olmasına və bu siyasətin uğurla tətbiq olunmasına xüsusi fikir verilməlidir.

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda işçilərin işdən məmnunluğu kifayət qədərdir, çünki işçilərin işdən məmnunluğu kifayət qədər olması bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsinə təsiri 95% əminliklə intervalda statistik baxımdan əhəmiyyətli şəkildə fərqlilik ifadə edilmişdir ($p < 0,05$). Beləliklə H_2 hipotezi üzrə doğruluq təsdiqlənmişdir. Buna əsasən qeyd edə bilərik ki, bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və hesablanması prosesini həyata keçirmək fikrindədirsə, mütləq olaraq işçilərin işdən məmnunluğu kifayət qədər yüksək tutmalı və bu siyasətin uğurla tətbiq olunmasına xüsusi olaraq diqqət verilməlidir.

Təhlil nəticəsində müəyyənənmişdir ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda motivasiya amillərindən ən az biri işçilərin motivasiyasına təsir edir, çünki motivasiya amillərindən ən az biri işçilərin motivasiyasına təsir etməsi bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsi prosesinə 95% təsir edərək əminlik intervalı üzrə statistik olaraq əhəmiyyətli fərqlilik yaratmışdır ($p < 0,05$). Beləliklə H_3 hipotezinin doğruluğu təsdiqləndi. Buna əsaslanaraq deyə bilərik ki, bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi prosesini həyata keçirmək istəyirsə, mütləq şəkildə motivasiya amillərindən ən az biri işçilərin motivasiyasına yönümlü tətbiq etməlidir və bu siyasətin uğurla tətbiq olunmasına xüsusi diqqət ayrılmalıdır.

Təhlil nəticəsində məlum edildi ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda iş mühiti işçilərin motivasiyasına təsir edir, çünki iş mühiti işçilərin motivasiyasına təsir etməsi bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsi prosesi 95% əminlik intervalı üzrə statistik əhəmiyyətli fərqlilik yaratmışdır ($p < 0,05$). Bununla H_4 hipotezi təsdiqlənmişdir. Buna əsasən qeyd edə bilərik ki, bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsi reallaşdırmaq istənilərsə, mütləq şəkildə işçilərin iş mühitini daha da rahatlaşdırmalı və bu siyasətin uğurla tətbiq olunmasına xüsusi diqqət ayrılmalıdır.

Cədvəl 2. Ana və Törəmə olan Hipotezlər üzrə Test

Hipotez	Ana və onunla bərabər törəmə Hipotezlər	Qəbul edilmiş	Rədd edilmiş
Ana olan Hipotez	İnsan resursları idarəciliyində innovativ idarəetmə istiqamətləri onun tərkib elementlərini müəyyən edir	√	
H ₁	Fəaliyyət göstərdiyi müəssisədə işçilərin rəhbərlikdən gözləntilərinin qarşılanması	√	
H ₂	Müəssisədə motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün işçi dövryyəsi əmsalı	√	
H ₃	Müəssisədə motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün iş mühiti	√	
H ₄	Müəssisədə motivasiya prosesinin tətbiqinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün karyera inkişafı motivasiya amili kimi	√	

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Dissertasiya işinin nəzəri və praktiki əhəmiyyəti.

• Təhlil nəticəsində müəyyənlanmışdır ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda işçi dövryyəsi əmsalı aşağı olur, çünki banklarda işçi dövryyəsi əmsalı aşağı olması bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsinə təsiri 95% əminlik intervalı üzrə statistik baxımdan əhəmiyyətli şəkildə bir fərqlilik göstərmişdir ($p < 0,05$);

• Təhlil nəticəsində müəyyənlanmışdır ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda işçilərin işdən məmnunluğu kifayət qədərdir, çünki işçilərin işdən məmnunluğu kifayət qədər olması bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsinə təsiri 95% əminlik intervalı üzrə statistik baxımdan əhəmiyyətli şəkildə bir fərqlilik göstərmişdir ($p < 0,05$);

• Təhlil nəticəsində müəyyənlanmışdır ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda motivasiya amillərindən ən az biri işçilərin motivasiyasına təsir edir, çünki motivasiya amillərindən ən az biri işçilərin motivasiyasına təsir etməsi bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsinə təsiri 95% əminlik intervalı üzrə statistik baxımdan əhəmiyyətli şəkildə bir fərqlilik göstərmişdir ($p < 0,05$);

• Təhlil nəticəsində müəyyənlanmışdır ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda iş mühiti işçilərin motivasiyasına təsir edir, çünki iş mühiti işçilərin motivasiyasına təsir etməsi bank sistemində motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsinə təsiri 95% əminlik

intervalı üzrə statistik baxımdan əhəmiyyətli şəkildə bir fərqlilik göstərmişdir ($p < 0,05$);

- Təhlil nəticəsində müəyyənlanmışdır ki, innovativ idarəetmə tətbiq edən banklarda işçilərin rəhbərlikdən gözləntiləri tam şəkildə qarşılır, çünki işçilərin rəhbərlikdən gözləntiləri tam şəkildə qarşılınması bank sisteminə motivasiya prosesinin tətbiqinin hesablanması və qiymətləndirilməsinə təsiri 95% əminlik intervalı üzrə statistik baxımdan əhəmiyyətli şəkildə bir fərqlilik göstərmişdir ($p < 0,05$).

7. İnsan kapitalının qiymətləndirilməsi ilə bağlı müasir model-lər və əsas meyarlar: kompetensiya təkmilləşdirilməsi

İnsan kapitalının qiymətləndirilməsində hazırda mövcud olan metod və yanaşmaların təhlili göstərdi ki, onların əksəriyyətində insan kapitalına qoyulan investisiyaların gəlirliliyinə məhəl qoymadan yalnız bu resursa qoyulan investisiyalar nəzərə alınır. Demək olar ki, hər kəs müəssisənin innovativ komponentinin insan kapitalının dəyərinə təsirini nəzərə almır. Belə ki, iqtisadi inkişafın real şəraitində innovativ inkişafın insan kapitalından birbaşa asılılığı artıq sübut tələb etmir.

İnsan kapitalının qiymətləndirilməsində mövcud olan metod və yanaşmaların təhlili göstərir ki, əksər hallarda yalnız bu resursa qoyulan investisiyalar nəzərə alınır, investisiyaların gəlirliliyi isə qiymətləndirilmir və müəssisənin innovativ komponentinin insan kapitalının dəyərinə təsiri nəzərə alınmır. Halbuki müasir iqtisadi inkişaf şəraitində innovativ inkişafın insan kapitalından birbaşa asılı olduğu artıq sübut tələb etməyən bir həqiqətdir. Təcrübə göstərir ki, insan kapitalının qiymətləndirilməsi sahəsində effektiv model aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir: insan kapitalının dəyərinin müəyyən edilməsi, işəgötürənin bu kapitalın formalaşması, inkişafı və istifadəsinə yönəltdiyi investisiyaların nəzərə alınması, insan kapitalının müəssisənin innovativ fəaliyyətində istifadəsinin gəlirliliyinin qiymətləndirilməsi və işçilərin motivasiyasının nəzərə alınması. İnsan kapitalının müəssisənin maliyyə komponentinə təsirinin korrelyasiya-regressiya analizi göstərdi ki, bu təsir müəssisənin elmi-tədqiqat fəaliyyətinə ayırdığı xərclər, ixtisasını artıran işçilərin sayı və sənayedə 3 ildən artıq təcrübəsi olan işçilərin sayı kimi amillərdən asılıdır. Bu baxımdan insan kapitalının dəyəri işəgötürənin bu sahəyə qoyduğu investisiyanın məhsulu və insan kapitalının innovativ inkişafa verdiyi töhfə indeksi ilə müəyyən edilə bilər. İşəgötürənin investisiyası dedikdə isə insan

kapitalının formalaşması və inkişafına yönəlmiş bütün məcburi və əlavə maliyyə vəsaitləri nəzərdə tutulur. İnsan kapitalının müəssisənin innovativ inkişafına töhfəsi indeksi insan kapitalının formalaşması və istifadəsinin səmərəliliyi nəticəsində müəssisənin innovativ inkişaf indeksinin və insan kapitalının inkişafı indeksinin məhsuludur. Bu zaman kadrların innovativ fəaliyyətinin potensial nəticəsi əsas göstəricisi kimi aşağıdakı düsturda öz əksini tapır:

$$I_{IRI} = \sqrt{k_{IRR} * (1 + k_{MIS})} I_{MII} = \sqrt{k_{IRR} * (1 + k_{MIS})} = \sqrt{k_{IRR}} + (1 + k_{MIS})$$

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Motivasiya, müəyyən bir nailiyyət əldə etmək üçün insan davranışını aktivləşdirən bir indikator olaraq təyin olunur. Bank sektorunda bir təşkilatın müvəffəqiyyəti əsasən işçilərinin zəhməti ilə özünü göstərir. Buna görə də, təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün işçi xarici və daxili amillərdən motivasiya olunmalıdır. Bu araşdırmanın məqsədləri dövlət və özəl sektorlarda iş məmnuniyyətinə təsirinin motivasiyalarını və dəyişkənliyini araşdırmaq idi. Təhlil üçün həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət təhlili istifadə edilmişdir. İşdən məmnunluq, əmək haqqı, yüksəlmə, motivasiya olaraq işin tanınması və iş saatları ilə bağlı fikirlərin dərin təhlili aparılmışdır. Kəmiyyət məlumatlarının nümunə ölçüsü 309 idi.

İşçilər arasında motivasiya faktorlarını və əsas motivasiya faktorunu araşdırmaq üçün keyfiyyət məlumatları, kəmiyyət analizində isə SPSS 18 və sırası logistik regressiya metodlarından istifadə edilmişdir. Nəticələr, işçilərin əksəriyyətinin iş məmnuniyyətini bankirlər arasında ən yaxşı motivasiya olaraq gördüklərini göstərdi. Yaşlılıq və təcrübə, məmurların iş məmnuniyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərdiyi halda, asılılıqdakıların sayı, təhsil səviyyəsi və iş məsafəsi özəl sektor bankirləri üçün iş məmnuniyyətini əhəmiyyətli dərəcədə müəyyən edir, bu da iş məmnuniyyətinin demoqrafik müəyyənedicilərinin bank sektorunda fərqləndiyini göstərir.

Keyfiyyət təhlillərinə görə, iş məmnuniyyətinin bankirlər arasında ən vacib motivasiya faktoru olduğunu vurğulayır. Beləliklə, işçilərin işdən məmnunluğu və demoqrafik profilləri təhlil edildi. Sosial-demoqrafik amillər işçinin şəxsi həyatını əksətdirir və motivasiyasını artırmağa böyük

təsir göstərir. İşəgötürənlər onları müəyyən edərsə, işçilər işlərindən məmnun olaraq təşkilatın böyüməsinə kömək edəcəklər. Bu səbəbdən bu amillərin nəzərə alınması təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün birbaşa yol açır. Bu araşdırmanın kəmiyyət analizinin nəticələri göstərir ki, cinsiyyət, yaş, təhsil səviyyəsi, himayədarların sayı, iş yeri və təcrübə məsafəsi əhəmiyyətli sosial-demoqrafik təsirlərə malikdir.

Bank işçilərinin iş məmnuniyyətinə təsir edən səbəblər və bu sosial-demoqrafik determinantların təsiri bank sektoruna görə dəyişir. Məsələn, hər iki sektorda cinsiyyətin iş əhəmiyyətli təsiri var. Özəl sektorda kişi işçilər ümumiyyətlə razıdır və ictimai sektorda qadın işçilər kişi işçilərə nisbətən işdən zövq alırlar. Buna görə də, bank təşkilatları işə qəbul və işçilərə yardım siyasəti hazırlayarkən bank sektoru ilə yanaşı sosial-demoqrafik amilləri də nəzərə almalıdırlar. Sonra dövlət və özəl sektorda işəgötürənlər işçilər üçün dəstəkləyici bir mühit yarada biləcəklər və motivasiyalı işçilərin bacarıqlarından səmərəli istifadə etməklə təşkilati məqsədlərə məhsuldar şəkildə nail olacaqlar.

Bu gün texnologiya ilə rəqabət aparmaq üçün təşkilatın bütün funksional sahələri üçün əvvəlcədən müəyyən edilmiş liderlik meyarlarına ehtiyac var. Bu, HR menecmentinin və şirkət əməliyyatlarının davamlı inkişafı üçün böyüməsi lazım olan açıq səriştələri (yəni, araşdırma, texnoloji, öyrənmə və bacarıq) müəyyən etməyə kömək edir.

1. Biznes strategiyalarını xarici və daxili amillərlə uyğunlaşdırılmalıdır. Məsələn, hazırkı strategiyanızın iqtisadi dəyişikliklərlə (yəni, xarici amillər) və təlim və inkişaf xərcləri (yəni, daxili amillər) vəziyyətində investisiyadan yüksək gəlir gözləntiləri ilə necə uyğunlaşdığını nəzərdən keçirilməlidir.

2. İstedad strategiyası şirkətin ümumi planı ilə uyğunlaşmalıdır. Təxribatçı işçi qüvvəsinin idarə edilməsinin əsas və əsas açarı ümumi şirkət strategiyası ilə yanaşı, istedadların idarə edilməsi prosesinin strategiyalarını sadələşdirməkdir.

3. Təşəbbüskar olmaqla rəqiblərə qalib gəlinir. Ən yaxşı istedadların idarə edilməsi təcrübələrindən istifadə edən liderlər özlərini daha təchizatlı tapırlar və bizneslərini idarə etməyə kömək etmək üçün mövcud imkanlardan səmərəli istifadə edə bilirlər. Lakin bu, yalnız rəhbərlik yeni tendensiyaları qəbul etməklə kifayətlənmədikdə əldə edilə bilər; onlar bazarın qalan hissəsindən əvvəl istedadların idarə edilməsi ilə bağlı yeni və

varanan imkanları tez qabaqlamalı və onlara uyğunlaşmalıdırlar. Bu şəkildə, reaktiv yanaşmadan daha çox proaktiv yanaşmanın həyata keçirilməsi, təşkilatda bacarıqların inkişafını dəstəkləmək üçün biznes proseslərində strateji istedadların idarə edilməsinin təsirlərini göstərir.

4. Hansı təlimin vacib olduğunu qiymətləndirmək və onu yaxşı yerinə yetirmək lazımdır. Əsas sahələrin və təlim ehtiyacının qiymətləndirilməsi məcburidir. Bu, həm də işçi qüvvəsi ilə əlaqəli bol təlim xərclərinə qənaət etmək üçün faydalıdır. Təlim və inkişafın həyata keçirilməsi, dəyişikliklərin idarə edilməsinin biznes proseslərinə cəlb edilməsinə təsir etdiyi üçün zəruridir.

5. İşçi qüvvənin imkanlarını qiymətləndirmək üçün müxtəlif vasitələrdən istifadə edilməlidir. İllik qiymətləndirmələr və təhlillər ardıcıl və düzgün aparılarsa, işçi qüvvəsinin potensialını və imkanlarını təhlil etmək üçün yüksək effektiv vasitə ola bilər.

6. Azərbaycan biznes mühitində fəaliyyət göstərən şirkətlər dünyada tətbiq edilən bir sıra metodlara müraciət edilməlidir. Analitik və problem həlli və komanda işi təşkilatın rəqabət qabiliyyəti əsasən onun problemləri imkanlara çevirmək bacarığından asılıdır.

Bu siyasəti tətbiq etmək üçün biz işçi heyətini maarifləndirməli, təşviq etməli, ona rəhbərlik etməli, daxili ünsiyyəti təşviq etməliyik, həm də problemlərin təhlili, səbəbləri, mümkün həll yollarını müəyyənləşdirmək və onları ən səmərəli şəkildə həyata keçirmək üçün üsulları tətbiq etməliyik. Bu üsullar məlumatların təhlili və komanda işinə əsaslanır. İlk olaraq bu tətbiqlər sistemi araşdırılmalı, şirkətin korporativ mədəniyyətinə uyğunlaşdırılmalı, adaptasiya olunmalıdır.

7. Dissertasiya işində aşağıdakılara müəllif yanaşması göstərilmişdir:

- insan resurslarının nəzəri metodoloji əsasları, kadrların idarə edilməsi” kateqoriyasından “İnsan resurslarının idarə edilməsinə”nə keçidin sintezi, insan resurslarının idarə edilməsinin konseptual əsaslarının formalaşması, insan resurslarının idarəçiliyində müasir idarəetmə modelləri və onların tələblərinin əsas istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir.

- biznesdə insan resurslarının idarə olunmasının təşkilinin müasir vəziyyəti, insan resursları idarəçiliyinin müasir tələbləri və tətbiqinin təşkili, insan resurslarında motivasiya sistemlərinin təşkilinin müasir tələblərinin vəziyyəti qiymətləndirilmişdir. Dissertasiya işində tədqiqat

obyektini təşkil edən biznes qurumların bu sahə üzrə məlumatlar təhlil edilərək ümumiləşdirilmişdir. Təhlil zamanı bir sıra çatışmamazlıqlar aşkar edilmişdir. Həmin çatışmamazlıqlar aradan qaldırılmışdır. Müəllif tərəfindən bir sıra elmi-metodiki tövsiyələr verilmişdir.

- idarəetmədə əməyin motivləşdirilməsi metodlarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi, innovativ idarəetmə metodlarının əməyin motivləşdirilməsinə təsirinin qiymətləndirilməsi, bank sistemində əməyin motivləşdirilməsinin təkmilləşdirilməsi səbələri anket sorğular vasitəsilə müəyyən edilərək qiymətləndirilmişdir. Qiymətləndirmə zamanı elmi-hipotezlər irəli sürülmüş, həmin hipotezlər təhlil edilərək nəticələri müqayisə olunmuşdur. Müqayisə nəticəsində müəllif tərəfindən irəli sürülən hipotezlərin təsdiq olunması səviyyəsi analitik testlər vasitəsilə müəyyən edilmiş və müvafiq təkliflər irəli sürülmüşdür.

- İnsan resurslarının innovativ metodları göstərilmişdir.

- Maddi və mənəvi motivasiyanın iş performansında təsiri barədə təhlil aparılmışdır

- İnsan resurslarının səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün elmi yanaşmalar təhlil edilmişdir.

- Kompetensiyaların ölçülmə modeli göstərilmişdir.

Dissertasiya işinin məzmunu ilə bağlı olaraq aşağıdakı elmi məqalə və tezislər çap olunmuşdur:

1. Abdulova, A.A. “İnsan resursları ictimai inkişafın əsas amili kimi” // A.A.Abdulova. Azərbaycan Milli elmlər Akademiyasının “Elmi əsərlər” jurnalı. Bakı: 03 mart 2013-cü il, səh.8-13

2. Abdulova, A.A. “Azərbaycan biznes sahələrində insan resurslarının planlaşdırılması”// A.A.Abdulova. Azərbaycan Respublikasının Təhsil Nazirliyinin dəstəyi ilə Sumqayıt Dövlət Universiteti və Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin dəstəyi ilə “İqtisadiyyatın davamlı inkişafı, problemlər və perspektivlər” adlı beynəlxalq elmi konfransın tezləri. 27-28 aprel 2016-cı il, səh.409

3. Абдулова, А.А. «Влияние информационных технологий на управление кадрами на примере азербайджанских предприятий и банков» // А.А.Абдулова. «НАУКА, ТЕХНОЛОГИИ, ИНОВАЦИИ» журналы. Украина: 2019, №1; стр. 48-56

4. Абдулова, А.А. «Инвестирование в человеческий капитал и содействие экономическому развитию» // А.А.Абдулова. “Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет» Terra Economicus” jurnalı. 2019; стр. 64-76 Web of science (SCOPUS)

5. Abdulova, A.A. “Continious development of İCT competence on the Example of the personnel department in the Banking sphere of Azerbaijan” // A.A.Abdulova. “Azərbaycanın inkişaf strategiyası” mövzusunda Respublika elmi konfransı. Bakı: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, 24 dekabr 2019., Səh.15-26

6. Abdulova, A.A. “İmpact of information technologies on HR effectiveness:Case of Azerbaijan” // A.A.Abdulova. (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications; 02 fevral 2020, Şəhərin adı: İngiltərə, №2, səh 81-89

7. Abdulova, A.A. “Azərbaycan biznes mühitində insan resursların innovativ idarəetmə istiqamətləri” // A.A.Abdulova. “Azərbaycanın Biznes Mühitində İnsan Resurslarının İnnovativ İdarəetmə İstiqamətləri”, Tikintinin İqtisadiyyatı Və Menecment Elmi-Praktiki Jurnal, №4, 2021,səh 292-298

8. Abdulova, A.A. “İnsan resurslarının kompetensiyalarının şirkətin səmərəliliyinə təsiri: Azərbaycan şirkətləri nümunəsində” // A.A.Abdulova”. Audit jurnalı, Bakı: 2022 N3(37), Səh 115-122.



Dissertasiyanın müdafiəsi “24” sentyabr 2025-ci il tarixdə saat 14:00-da Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən ED 2.10 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ 1001, Bakı şəhəri, İstiqlaliyyət küç., 6

Dissertasiya ilə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Avtoreferatın elektron versiyası Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat “07” avqust 2025-ci il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 25.06.2025. Kağızın formatı: 60x84 ^{1/16}.
Həcmi 1 ç.v. (43911 işarə) Tiraj 100.

*“AA – Poliqraf” istehsalat-kommersiya birliyində hazır
diopozitivlərdən istifadə olunmaqla çap edilmişdir. Əlaqə üçün:
capevi@internet.ru / (+99455) 201-2809*