

**AZƏRBAYCAN MİLLİ ELMLƏR AKADEMİYASI
İQTİSADİYYAT İNSTİTUTU**

Əlyazması hüququnda

AKIN CAN NAZİF OĞLU

**SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ
MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

İxtisas: 5311.01 – Müəssisələrin təşkili və idarə edilməsi

**İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim
edilmiş dissertasiyanın**

AVTOREFERATI

Bakı - 2016

Dissertasiya işi Qafqaz Universitetində yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad üzrə elmlər doktoru, professor
Tərbiz Nəsim oğlu Əliyev

Rəsmi opponentlər: iqtisad üzrə elmlər doktoru, professor
Qəzənfər Salman oğlu Süleymanov

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Ramil Teyyub oğlu Əliyev

Aparıcı təşkilat: **Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin**
“Müəssisənin iqtisadiyyatı” kafedrası

Dissertasiya işinin müdafiəsi 11 mart 2016-cı ildə saat 16⁰⁰-da AMEA İqtisadiyyat İnstitutunda fəaliyyət göstərən D.01.181 dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: AZ. 1143, Bakı şəhəri, H.Cavid prospekti 115, AMEA
İqtisadiyyat İnstitutu.

Dissertasiya işi ilə AMEA-nın Mərkəzi Kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat 9 fevral 2016-cı ildə göndərilmişdir.

D.01.181 Dissertasiya Şurasının elmi katibi,
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent

F.Q.Musayeva

İşin ümumi xarakteristikası

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycanda iqtisadi potensialdan istifadə prosesi təbii əmək, kapital, intellektual və texnoloji resurslardan məqsədyönlü və mənəvi dəyərlər çərçivəsində fəaliyyət göstərməyə əsaslanır. Həmin potensiallar içərisində əmək və onun üzvi, tərkib hissəsi olan insan resurslarından istifadə ən vacib şərtlərdən biridir.

İnsan resurslarından səmərəli istifadə etməklə əhalinin məşğulluğunun təmin edilməsi Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2005-ci il 26 oktyabr tarixli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş «Azərbaycan Respublikasının Məşğulluq strategiyası»nın (2006-2015-ci illər) əsas məqsədidir.

Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafına istiqamətlənmiş Dövlət Proqramları (2004-2008-ci illər və 2009-2013-cü illər) ilə nəzərdə tutulmuş tədbirlərin uğurla yerinə yetirilməsi ölkə iqtisadiyyatının diversifikasiyasını təmin etmiş, qeyri-neft sektorunun dayanıqlı inkişafı, prioritet sahələrə iri həcmli investisiyaların yönəldilməsi regionlarda müasir infrastruktur layihələrinin reallaşdırılması, yeni istehsal və emal müəssisələrinin fəaliyyətə başlaması üçün zəmin yaratmış və bunun nəticəsi olaraq 2004-2014-cü illər ərzində ölkədə 1,35 mln. yeni iş yeri, o cümlədən 950 min daimi iş yeri yaradılmışdır. Qeyd edilən illər ərzində işsizliyin səviyyəsi əsaslı şəkildə azalaraq 5,0%-ə, yoxsulluğun səviyyəsi isə 5,1%-ə enmişdir. Həyata keçirilən məqsədyönlü sosial-iqtisadi siyasət nəticəsində Azərbaycanda orta aylıq əmək haqqı 2005-ci ildə 123.6 manat olduğu halda 2014-cü ildə onun məbləği 463 manata çatmışdır.

Azərbaycan «Yüksək orta gəlirli» ölkələr sırasındadır. Onun strateji valyuta ehtiyatı 2015-ci ilin əvvəlinə 53 mlrd. dollar səviyyəsindədir. 1995-2014-cü illər ərzində ölkə iqtisadiyyatına müxtəlif mənbələrdən 200 mlrd. dollara yaxın investisiya yönəldilmişdir. Həmin illərdə sənaye məhsulunun həcmi yüksələn xətlə artmaqdadır. Artıq ölkə iqtisadiyyatında sənayenin payı 56% səviyyəsindədir. 2014-cü ildə ölkənin sənaye sahələrində fəaliyyət göstərən subyektlər tərəfindən 32 mlrd. manat məhsul istehsal olunmuş və xidmətlər göstərilmişdir ki, onun da 20,2%-i emal sənayesinin payına düşmüşdür. Özəl bölmədə istehsalın həcmi sənaye məhsulunun 81%-ni təşkil edir. Lakin bütün bunlara baxmayaraq, təkcə 2005-2014-cü illər ərzində ölkədə fəaliyyət göstərən emal sənayesi müəssisələrinin sayı 12,3% azalmışdır. Son illər ərzində Azərbaycanın sənaye sektorunda və onun əsas tərkib hissəsi olan emal sənayesinin

iqtisadi fəaliyyət sferalarında işə qəbul, işdən çıxma və işçi axıcılığı göstəricilərinin səviyyəsi yüksək olaraq qalır. 2014-cü ildə respublikanın bütün sənayesi üzrə işçi axıcılığının səviyyəsi 12,7%, o cümlədən emal sənayesi müəssisələrində 14,6% təşkil etmişdir ki, bu da eyni adlı göstəricinin beynəlxalq təcrübədə buraxıla bilən həddindən 2-3 dəfə yüksəkdir. Onun başlıca səbəbi - ayrı-ayrı emal müəssisələrində istehsalın son nəticəsi ilə əməyin ödənişi və motivləşdirilməsi arasında əlaqənin düzgün təşkil edilməsi, əmək münasibətlərinin uğursuz təşkili, idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında tarazlığın pozulması və digər sosial-psixoloji mühitin düzgün formalaşmamasıdır.

Emal müəssisələrində az təkmilləşən və yüksək xərclə fəaliyyət göstərən funksional idarə strukturu saxlanılır. Müəssisələrdə əmək haqqının artım tempi ilə istehsalın həcmnin və əmək məhsuldarlığının artım tempi arasında uyğunsuzluq davam edir. İdarə aparatı işçilərinin vəzifə nomenklaturası bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uzlaşdırılmamışdır. Deməli, emal sənayesində heyətin səmərəli idarə edilməsi üzrə çoxsaylı ehtiyat imkanları mövcuddur. Bütün bu problemlərin həlli, dissertasiya işinin mövzusunun seçilməsini şərtləndirmişdir.

Problemın öyrənilmə səviyyəsi. Bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar iqtisadiyyatın bütün sahələrində, iqtisadi regionlarda yeni iş yerlərinin yaradılması, iş qüvvəsindən, aşağı güclə işləyən sənaye müəssisələrində heyətin bütün kateqoriyalarının səmərəli istifadə edilməsi üzrə tövsiyələrin hazırlanması məsələləri iqtisadçı alimlərin diqqət mərkəzində olmuş sanballı əsərlər yazılmışdır.

Əmək bazarının formalaşması və iş qüvvəsindən səmərəli istifadə Azərbaycanda T.Ə.Quliyev, Ş.M.Muradov, K.A.Şahbazov R.Ə.İsgəndərov, G.Ə.Əzizova, R.S.Muradov, R.P.Sultanova və başqalarının əsərlərində, heyətin idarə edilməsi, idarəetmə işçilərinin əməyinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi, əmək potensialının keyfiyyətinin tənzimlənməsi, heyətin idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi məsələləri son illər Türkiyədə Acar A., Akçakaya M., Artan S., Balat A., Barli O., Baydere S., Budak G., Erdoğan İ., Eren E., Kaplan M., Karatepe S., Özdamar S., Terter N., Sabunçuoğlu Z. əsərlərində layiqincə araşdırılmışdır. Toxunulan problemlər MDB məkanmda Buxalkov M.İ., Basovski L.Y., Berdnikova T.B., Yeqorşin A.P., İvantseviç D.M., Kibanov A.Y., Odeqov Y.A., Şaqiyev R.R. və başqalarının əsərlərində müxtəlif səpkidə tədqiq edilmişdir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində Azərbaycan sənayesinin sosial-iqtisadi problemləri Z.Ə.Səmədzadə, M.C.Ataşiyev, N.A.Əliyev, R.M.Əliyev,

T.N.Əliyev, T.A.Hüseynov, R.T.Həsənov, Q.Ə.Səfərov, Q.S.Süleymanov, G.Z.Yüzbaşova, M.A.Məmmədov, B.S.Xıdırov, T.H.Hüseynov və başqaları tərəfindən müxtəlif səpkidə tədqiq olunmuşdur.

Göstərilən elmi araşdırmaları yüksək qiymətləndirməklə yanaşı, qeyd etmək istərdik ki, həmin tədqiqatlarda rəqabət mübarizəsi şəraitində işləyən emal sənayesi müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təşkili və qiymətləndirilməsi əməyin motivləşdirilməsi kontekstində kompleks şəkildə baxılmamışdır. Bütün bunlar dissertasiya işinin mövzusunun tədqiqini zəruri edən şərtlərdəndir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi Azərbaycan emal sənayesi sahələrində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təkilini nəzəri və əməli aspektdə tədqiq edib, onlardan səmərəli istifadə edilməsi üzrə təklif və tövsiyələr işləyib hazırlamaq və ona uyğun müvafiq strategiyaları formalaşdırmaqdan ibarətdir.

Buna uyğun olaraq aşağıdakı **vəzifələr** müəyyən edilmişdir:

- respublikamızın və xarici ölkə alimlərinin mövzuya dair əsərlərinin öyrənilib ümumiləşdirilməsi əsasında insan resurslarının mahiyyəti və onların inkişafı konsepsiyaları, başlıca prinsipləri və funksiyalarının nəzəri aspektlərini araşdırmaq;

- insan resurslarının idarə edilməsinin təkamülünü şərh etmək və metodoloji aspektlərini tədqiq etmək;

- çoxillik statistik, ilkin uçot və hesabat sənədlərinin məlumatları əsasında sənayedə baş verən kəmiyyət və keyfiyyət dəyişikliklərini qiymətləndirmək, emal sənayesi sahələrində və müəssisələrində insan resurslarından istifadənin, onların sosial-demografik tərkibinin formalaşmasının mövcud vəziyyətini təhlil edib qiymətləndirmək;

- kadrların əməyinin ödənişi sisteminin və motivləşdirilməsi prosesinin təkilini təhlil edərək ehtiyat imkanlarını aşkara çıxarmaq;

- insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin sistemli yanaşma əsasında qiymətləndirilməsi metodikasını açıqlamaq;

- emal sənayesi müəssisələrində heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi və əmək potensialından səmərəli istifadə yollarını müəyyən etmək.

Tədqiqatın obyektini kimi Azərbaycanın emal sənayesi sahələri və onun tərkib hissəsi olan neft emalı və neft maşınqayırma müəssisələri götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmetini emal sənayesi müəssisələrində heyətin idarə edilməsi sistemi və onun səmərəli idarə edilməsinin təkilati-iqtisadi və sosial aspektləri təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını müasir iqtisadi nəzəriyyənin konseptual müddəaları, respublika və xarici ölkə alimlərinin tədqiq edilən problem üzrə əsərləri, Azərbaycan Respublikasının qanunları, ölkə Prezidentinin problemə aid Fərmanı və Sərəncamları, Məşğulluq və Sənaye sahələrinin inkişafı üzrə Dövlət Proqramları, Əmək normaları, rəqlamentləşdirici və stimullaşdırıcı sənədlər, elmi-praktiki konfransların materialları təşkil edir.

Tədqiqat zamanı qruplaşdırma, müqayisə, hesablama-analitik təhlil, məntiqi-təfəkkür üsullarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi məlumatları, neft maşınqayırma və neft emalı müəssisələrinin illik statistik və ilkin uçot sənədlərinin məlumatları, habelə mövzu ilə əlaqədar elmi ədəbiyyatlarda və dövrü mətbuatda nəşr edilən informasiyalar təşkil etmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Respublikanın emal sənayesinin iqtisadi fəaliyyət sahələrində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təşkili, onun təkmilləşdirilməsi və müvafiq strategiyanın formalaşması məsələləri sistemli yanaşma əsasında tədqiq edilmişdir;

- İnsan resurslarının idarə edilməsinin başlıca prinsipləri və funksiyaları beynəlxalq təcrübə əsasında təsnifləşdirilmiş və onların məzmunu açıqlanmışdır;

- Müəssisədə heyətin idarə edilməsinin korporativ strategiyasının işlənilməsinin prinsipial sxemi təklif edilmişdir;

- Emal müəssisələrinin intellektual müəssisəyə çevrilməsinin korporativ atributları sistemləşdirilmiş, orada biliklərin idarə edilməsi prosesinin sxemi təklif olunmuşdur;

- Emal müəssisələrində kadrların seçilməsi prosesinin algoritmi, onların səmərəliliyinin kompleks qiymətləndirilməsinin metodiki əsasları işlənilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və təcrübə əhəmiyyəti. Tədqiqat işinin nəticələri emal sənayesi müəssisələrində mövcud idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi, heyətin idarə edilməsi sisteminin sosial-iqtisadi qiymətləndirilməsi, kadrla təminat marketinginin təşkili və idarə edilməsi sisteminin formalaşması, motivləşdirmə prosesinin təkmilləşdirilməsi, kadrların fasiləsiz hazırlanması və öyrədilməsi, onların seçilib yerləşdirilməsi, eləcə də heyətin idarə edilməsi üzrə müvafiq tədris-metodiki vəsaitlərin hazırlanmasında istifadə edilə bilər.

İşin aprobasiyası və nəticələrinin tətbiqi. Tədqiqat işinin nəticələri müəllif tərəfindən ümummilli lider Heydər Əliyevin anadan olmasının 90-cı il dönmünə həsr olunmuş “Gənc tədqiqatçıların I beynəlxalq elmi konfransında” (Bakı-2013), ”Regionların innovativ sosial-iqtisadi inkişafı: reallıqlar və perspektivlər” mövsunda keçirilən elmi-paktiki konfransda (Bakı, 2015) Qafqaz Universitetinin iqtisadiyyat kafedrasının alimlərinin iştirakı ilə keçirilən seminarda məruzə edilmişdir. Tədqiqat işinin məzmunu və nəticələri Qafqaz Universitetində bakalavr və magistr təhsil pilləsində tədris edilən «Müəssisənin iqtisadiyyatı», «İqtisadi təhlil», «Menecment», «Heyətin idarə edilməsi» fənlərinin tədrisində, referatların hazırlanmasında istifadə haqqında müvafiq arayış alınmışdır.

Dissertasiya işinin əsas müddəalarını əks etdirən, biri xaricdə olmaqla, 7 məqalə və tezis dərc edilmişdir.

Tədqiqat işinin həcmi və strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, 109 adda ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 172 səhifədir. İşdə 30 cədvəl və 16 şəkil əks etdirilmişdir.

Dissertasiya işinin mündəricatı

Giriş

Fəsil 1. Sənaye müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları

- 1.1. İnsan resurslarının mahiyyəti və onların inkişafı konsepsiyası
- 1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsinin başlıca prinsipləri və funksiyaları
- 1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkamülü və metodoloji aspektləri

Fəsil 2. Azərbaycanın emal sənayesi müəssisələrində insan resurslarından istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi

- 2.1. Sənayedə baş verən kəmiyyət və keyfiyyət dəyişiklikləri
- 2.2. İnsan resurslarından istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlili
- 2.3. Kadrların əməyinin ödənişi və motivləşdirilməsi prosesinin təşkilinin təhlili

Fəsil 3. Emal sənayesi müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi

- 3.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi

3.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin sistemli yanaşma əsasında qiymətləndirilməsi metodikasının işlənilməsi

Nəticə və təkliflər

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

MÜDAFİƏYƏ TƏQDİM EDİLƏN ƏSAS ELMİ MÜDDƏALAR

1. Azərbaycanın emal sənayesinin fəaliyyət sahələrində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təşkili, onun təkmilləşdirilməsi və müvafiq strategiyanın formalaşması məsələləri sistemli yanaşma əsasında tədqiq edilmiş, kadrla təminat marketinqinin başlıca konsepsiyalarının təsnifatı verilmiş və onların məzmunu açıqlanmışdır.

Azərbaycanın sənaye müəssisələrində heyətin idarə edilməsi iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin iş təcrübəsinə əsaslanmalı, istehsalın idarə edilməsi səviyyələri üzrə kompleks məsələlərin həllinə yönəldilməlidir.

Emal müəssisələrində kadr potensialından səmərəli istifadə olunması üçün ilk növbədə aşağıdakılar həyata keçirilməlidir: strateji və biznes-planların hazırlanması, fərdi əmək haqqı sisteminin tətbiqi, işçinin inkişaf planına uyğun səlahiyyət bölgüsü əsasında inkişaf etdirilməsi, məsuliyyətinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi. Özəlləşdirilən emal müəssisələrində strateji inkişaf planının hazırlanması həllini gözləyən məsələdir.

Kadrla təminat marketinqi - işçi qüvvəsinin tələb və təşkilinin balanslaşdırılması və müəssisənin rentabelli fəaliyyətini təmin edən, bazar meylərini idarə edən sistemdir. Odur ki, kadrla təminat marketinqinin idarə edilməsi təşkilatı və marketinq tədbirlərinin sistemləşdirilməsi və müəyyən qanunauyğunluqlar əsasında həyata keçirilməlidir. Kadrla təminat marketinqinin idarə edilməsi sistemində 4 əsas istiqamət üzrə iş aparılmalıdır: müəssisə və yaxud təşkilatın daxili və xarici mühit amillərinin nəzərə alınması, kadrların planlaşdırılması, işçilərə olan tələbatın müxtəlif metodlarla müəyyən edilməsi, müəssisənin inkişaf strategiyasının nəzərə alınması. İşdə həmin istiqamətlərin mahiyyəti ayrı-ayrılıqda açıqlanmış və müəllifin onlara münasibəti formalaşdırılmışdır.

2. Heyətin idarə edilməsinin başlıca prinsipləri və funksiyaları təsnifləşdirilmişdir.

Heyətin idarə edilməsi prinsipləri iqtisadi münasibətlərə əsaslandırmaqla, insanların şüurlu, məqsədli fəaliyyət sahələrini əhatə edən münasibətlərdir. Bu münasibətlər insanların yaşaması və inkişaf etməsi

üçün olduqca zəruri həyat tələbatıdır. Odur ki, həmin prinsiplərə riayət olunması vacibdir. Onlara qərarların qəbul olunması, sistemlilik, çoxfunksiyalıqlıq, inteqrasiya, qiymətləndirmə və s. prinsipləri aid edilmişdir. Qeyd edilən prinsiplərlə yanaşı, heyətin idarəetmə quruluşunun-idarəetmə obyektinin xassələri və xüsusiyyətlərinə uyğunluğu prinsipinin gözlənilməsi vacibdir.

Müasir şəraitdə mövcud idarə strukturu az təkmilləşən emal müəssisələrində bu prinsipin əhəmiyyəti daha vacibdir. Odur ki, həmin prinsipin aşağıdakı mərhələlərinin tələblərinə emal müəssisələrində xüsusi diqqət yetirilməlidir.

İdarəetmə heyəti quruluşunun təşkil olunması elə optimal olunmalıdır ki, o, gələcəkdə normal fəaliyyət göstərmək qabiliyyətinə malik olsun. Buna görə də idarəetmə quruluşunun tətbiqində aşağıdakı bir sıra zəruri tələblər nəzərə alınmalıdır: heyətin idarəetmə quruluşu optimal olmalıdır; heyətin idarəetmə quruluşu çevik və bacarıqlı işçilərdən seçilməlidir; heyətin idarə aparatının fəaliyyətinin etibarlılığı təmin olunmalıdır; heyətin idarəetmə quruluşuna daxil olanlar bütün sahələrdə qənaətcil olmalıdır.

Bazar münasibətlərinin inkişafı, məhsul istehsalının həcmnin artırılması müəssisənin iqtisadi əlaqələrinin genişləndirilməsi şəraitində heyətin idarə edilməsi sistemi də mürəkkəbləşir. Belə şəraitdə emal müəssisələrində idarəetmənin məqsədi və vəzifələri hər bir işçi kateqoriyası üçün onun yerinə yetirdiyi əsas və köməkçi funksiyalarına uyğun müəyyən edilməlidir.

Heyətin idarə edilməsinə müasir sistemli yanaşma təşkilatda insan amilinin aktivləşməsinə istiqamətlənmiş bütün funksiyaların inteqrasiyasında özünü büruzə verir ki, bu da özündə analitik təhsil, informativ və sairə məsələləri həll edən kadr funksiyalarının yeniləşməsi prosesini cəmləşdirir. Problemə dair mövcud ədəbiyyatların öyrənilib ümumiləşdirilməsi əsasında işdə heyətin idarə edilməsi üzrə çoxluq funksiyaları təsnifatı verilmiş, insan resurslarının planlaşdırılmasının metodoloji əsasları beynəlxalq təcrübəyə uyğun araşdırılmış, onlardan tədqiq edilən emal sənayesində istifadənin zəruriliyi əsaslandırılmışdır. Burada eyni zamanda işçinin seçilməsi, onların təlimi, peşəkarlığının artırılması, işinin qiymətləndirilməsi, əməyinin maddi və mənəvi ödənişi məsələləri fərqli yanaşma əsasında tədqiq edilmişdir.

3. Azərbaycanın sənaye sektorunda baş verən kəmiyyət və keyfiyyət dəyişiklikləri, emal sahələrində insan resurslarından istifadənin vəziyyəti çoxillik statistik ilkin uçot və hesabat sənədlərinin

əsasında təhlil edilib, qiymətləndirilmiş və müvafiq ehtiyat imkanları aşkara çıxarılaraq, onlardan səmərəli istifadə yolları göstərilmişdir.

Əsası ümummilli lider Heydər Əliyev tərəfindən qoyulmuş və bu gün də ölkə rəhbərliyi tərəfindən davam etdirilən neft strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi, sənaye sahələrinin, xüsusilə qeyri-neft sənayesinin şaxələndirilməsi yeni müəssisələrin yaradılması, sənayenin inkişafını sürətləndirmişdir. Ölkədə çoxsaylı Dövlət Proqramlarının icrası nəticəsində həyata keçirilən kompleks tədbirlər neft sektoru ilə yanaşı, qeyri-neft sahələrinin, xüsusilə emal sənayesinin sabit inkişafına zəmin yaratmışdır. Bu inkişaf əvvəlki illərdə olduğu kimi, 2005-2014-cü illərdə də yeni məhsul növlərinin istehsalı, innovativ xarakterli texnologiyaların tətbiqi, mövcud istehsalın artımı hesabına yaranmışdır. Sənayenin qeyri-neft sektorunda da dinamik dəyişiklik baş vermiş, müsbət nəticələr əldə edilmişdir. Qeyd edilən illər ərzində həyata keçirilən struktur dəyişiklikləri əsasında, eləcə də rəqəbat mübarizəsi nəticəsində sənaye müəssisələrinin sayı 94 vahid azalsa da məhsulun həcmi 3,6 dəfə, o cümlədən emal sənayesində 2,4 dəfə artmış onun müqabilində işçilərin sayı bütün sənayedə 102,1% artmış, emal sektorunda sabit qalmış, istehsalçı müəssisələrin anbarlarında hazır məhsul qalığı 108,8% işçilərin orta aylıq əmək haqqı 3,4 dəfə çoxalmışdır.

Emal sənayesində işçilərin sayı ən çox toxuculuq, neft məhsullarının istehsalı, kimya, metallurgiya, elektrik avadanlıqlarının istehsalı, maşın və avadanlıqlar istehsalı və s. sahələrdə azalmışdır.

Araşdırmalar göstərir ki, bütünlükdə ölkə sənayesində və emal sənayesinin bir çox sahələrində işləyənlərin tərkibində qadınların xüsusi çəkisi azalmaqdadır.

Təhlil zamanı müəyyən edilmişdir ki, ölkənin bütün sənaye sferasında kadrların hərəkətini xarakterizə edən göstəricilərin səviyyəsi beynəlxalq təcrübədə buraxıla bilən həddən 3-4 dəfə yüksəkdir (bax: cədvəl 1).

İşçi axıcılığı göstəricisinin səviyyəsi iqtisadi fəaliyyət sahələri üzrə artıb-azalan xətlə dəyişmiş və təhlilin əhatə etdiyi bəzi illərdə yüksək həddə çatmışdır. Son illər ölkədə orta aylıq əmək haqqı əsaslı şəkildə artdığı halda, emal sənayesinin bir çox sahələrində həmin göstərici meyar kimi çıxış etməmiş və axıcılığın azalmasına az təsir göstərmişdir.

Azərbaycanın sənayesində işləyənlərin hərəkətini xarakterizə edən göstəricilər (faizlə)

<i>Sahələr</i>	<i>İllər</i>	<i>Kadrların hərəkəti</i>		
		<i>Qəbul üzrə dövr əmsali</i>	<i>İşdənçıxma üzrə dövr əmsali</i>	<i>İşçi axıcılığı</i>
Bütün sənaye üzrə, CƏMİ o cümlədən:	2005	22,4	18,6	13,8
	2006	23,6	20,8	18,1
	2007	21,9	18,4	16,0
	2008	18,4	19,9	18,0
	2009	22,7	23,1	20,7
	2010	22,1	19,4	27,9
	2011	13,6	10,7	15,4
	2012	18,3	14,8	11,1
	2013	19,1	14,2	12,7
	2014	18,3	19,9	16,6
	2015	18,3	19,9	16,6
Emal sənayesi müəssisələrində	2005	26,3	24,0	17,9
	2006	23,4	22,0	20,4
	2007	23,8	21,1	18,5
	2008	22,0	24,4	22,6
	2009	22,6	26,3	24,7
	2010	23,6	22,3	28,6
	2011	19,0	13,5	17,3
	2012	22,9	19,0	14,9
	2013	24,1	18,1	14,6
	2014	20,5	20,6	18,1
	2015	20,5	20,6	18,1

Mənbə: "Azərbaycan sənayesi", Bakı, DSK, 2010, s. 53-55; Azərbaycan sənayesi", Bakı, DSK, 2015 s. 57-59

İşçi axıcılığının yüksək həddi yeyinti və yüngül sənayedə, kimya, neft-kimya, metallurgiya, maşınqayırma, nəqliyyat vasitələri və ayırma, ağaç emalı sferalarında müşahidə edilir (bax: cədvəl 2).

Araşdırmalar göstərir ki, emal sənayesinin adı çəkilən sahələrində yüksək işçi axıcılığını şərtləşdirən əsas amil əmək haqqının həddidir. Özəlləşdirilən əksər emal müəssisələrində əməyin ödənişi istehsalın son nəticəsi ilə uzlaşdırılır. Mənəvi həvəsləndirmə sanki arxa plana keçmişdir. İşçilərin sığortalanması məsələsi hələ də lazımı səviyyədə təşkil edilməmişdir. Bir çox hallarda işçilərin yaradıcılıq təşəbbüsləri idarə edən aparatın işçiləri tərəfindən dəstəklənmir. İşçilərin az bir hissəsi ixtisaslarını artırmaq və peşələri qovuşdurmaq və ona uyğun həvəsləndirmə sistemində

cəlb edilmişdir. Digər tərəfdən, qeyri-dövlət mülkiyyətində olan əksəriyyət emal müəssisələrində kadrların hazırlanması və istifadəsi üzrə strateji planların olmaması, istehsalın son nəticəsi ilə əməyin ödənişi arasındakı uyğunsuzluq da kadriardan istifadəyə öz mənfi təsirini göstərir.

Cədvəl 2

Azərbaycanın emal sənayesinin iqtisadi fəaliyyət sahələri üzrə işləyənlərin axın (məşğul olanların orta siyahı sayına nisbətən, faizlə)

Sahələr	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Bütün sənaye üzrə, cəmi	18,0	13,8	27,9	15,4	11,1	12,7	16,6
Emal sənayesi	23,2	17,9	28,6	17,3	14,9	14,6	18,1
İçki və tütün də daxil olmaqla qida məhsulların istehsalı	22,4	21,8	21,1	10,2	7,4	31,2	16,6
Toxuculuq və tikiş sənayesi	40,0	22,0	18,9	15,7	22,7	29,4	16,6
Dəri, dəridən məmulatları (ayaqqabı) istehsalı	37,2	20,9	16,5	30,5	21,8	16,1	10,5
Ağac emalı və ağacdən hazırlanan məmulatların istehsalı	19,0	16,1	16,4	33,1	4,2	5,2	13,5
Sellüloz-kağız istehsalı, nəşriyyat işləri	14,1	10,9	23,3	17,8	6,5	10,8	14,7
Neftayırma məhsulları istehsalı	5,2	8,6	2,7	1,3	1,7	3,0	6,4
Kimya sənayesi	12,1	12,4	18,6	7,7	32,9	16,7	27,3
Rezin və plastmas istehsalı	24,3	27,0	21,7	12,4	10,9	15,5	14,8
Metallurgiya sənayesi və hazır metal məmulatlarının istehsalı	34,5	14,2	14,5	7,6	39,9	28,7	34,7
Maşın və avadanlıqların istehsalı	28,4	29,7	18,8	7,6	18,2	19,9	24,3
Elektrik avadanlığı, optik və elektron avadanlıqlarının istehsalı	22,1	29,5	31,1	24,2	17,3	9,2	14,7
Nəqliyyat vasitələri və avadanlıqların istehsalı	16,0	12,2	14,5	8,7	12,1	27,9	10,0
Emal sənayesinin digər sahələri	29,2	20,0	19,8	7,3	16,6	8,2	15,1

Mənbə: Azərbaycan sənayesi, Bakı, DSK, 2008, c.42; Azərbaycan sənayesi, Bakı, DSK, 2015, c. 59-60

Bu nöqsanların aradan qaldırılması məqsədilə aşağıdakılara xüsusi diqqət yetirilməlidir:

- Emal müəssisələrində heyətin idarə edilməsi zamanı bütün struktur bölmələrin işçiləri arasında qarşılıqlı münasibətlərin formalaşması və

sosial partnyorluq prinsipinin geniş tətbiqi işçi axıcılığının azalmasına imkan verəcəkdir;

- Tədqiq edilən sənaye müəssisələrində kadrlardan səmərəli istifadə etmənin ən önəmli şərti - onun intellektual müəssisəyə çevrilməsidir;

- Azərbaycanın iri emal müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi üzrə «Menecerlər Şurası»nın yaradılması və mövcud vəzifə nomenklaturalarının səlahiyyətli funksional menecerlərlə əvəz edilməsi bütünlükdə idarəetmə sisteminin operativliyini və qəbul edilən qərarların keyfiyyətini artırmış olardı.

Menecerlər şurası aşağıdakı üç əsas funksiyanın həyata keçirilməsinə nail olmalıdır:

a) Müəssisənin şöbə və xidmət sferasında çalışanların fəaliyyətini istiqamətləndirilməli. Heyətlə bağlı olan bütün məsələlər üzrə qərarların qəbulunda yaxından iştirak etməli, rəhbərliklə birbaşa əlaqədə olmalıdırlar.

b) Bütün kateqoriyalardan olan işçilər arasında mövcud təlimatlara uyğun koordinasiya fəaliyyətinin təşkili və həyata keçirilməsi.

c) İdarə edən və idarə olunan sistemlərdə çalışan, müxtəlif vəzifələri icra edən menecerlərə təşkilati-metodik və hüquqi xidmət göstərmək, eləcə də həmin menecerlərə təhsil-tədris, qiymətləndirmə, mükafatlandırma, işçi qüvvəsinin seçilməsi və yerləşdirilməsi, mühüm istehsalat və təşkilati məsələlərin müzakirəsi və s. idarəetmə məsələlərində yardım etmək.

Müəssisələrin idarəetmə sisteminin işçilərinin cari fəaliyyətilə yanaşı yaradıcı və təşəbbüskarlıq meylinin gücləndirilməsi strateji inkişafının bazasını təşkil etməlidir. Onların lokal layihələrinin, biznes-planlarının tərtib edilməsi və həyata keçirilməsi prosesinə fəal cəlb edilməsi məhsulun və müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə təkan verə bilər.

4. Müəssisələrdə heyətin idarə edilməsinin korporativ strategiyasının işlənilməsinin zəruriliyi əsaslandırılmış və onun prinsipal sxemi təklif edilmişdir.

İnsan resurslarının səmərəli idarə edilməsi üzrə emal müəssisələrində strateji planların işlənilməsi zəruridir və onun həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakı bir sıra təşkilati tədbirlərin icrasına nail olmaq lazımdır: strategiyanın uğurlu yerinə yetirilməsi üçün münbit təşkilati imkanların yaradılması; planın icrası üçün nəzərdə tutulan vəsaitdən səmərəli istifadə etmək məqsədi ilə onun idarə olunması; strategiyanın həyata keçirilməsinə təminat yaradan müəssisənin siyasətinin formalaşdırılması; planda nəzərdə tutulan tədbirlərin səmərəli icrası üçün qulluqçuların motivasiyası; nəzərdə tutulan nəticəyə nail olmaq üçün

müvafiq mükafatlandırmanın məbləğinin təyin edilməsi; qarşıya qoyulan məqsədə uğurla nail olmaq üçün müəssisə daxilində sağlam mühitin yaradılması; icraçıların strateji rolunun səmərəsini artırmaq üçün müəssisədaxili şəraitin yaradılması; planın icrası zamanı müvafiq qabaqcıl təcrübədən məharətlə istifadə etmək; strategiyanın tam məzmununda və yüksək nəticələrlə icrasına nail olmaq. Həmin tədbirlərin icrası insan resurslarından istifadənin optimallaşdırılmasını tələb edir ki, bu da aşağıdakı mütərəqqi metodlardan istifadəyə üstünlük verilməsini şərtləndirir: yerinə yetirilən işlərdə özünə nəzarətin həyata keçirilməsi; yeni bilik və bacarığa nail olmaq üçün işçinin maraq dairəsinə uyğun işlə təmin edilməsi; qrup şəklində işlərə üstünlüyün verilməsi; aşkarlıq və yumor hissəsinə üstünlük verməklə korporativ mədəniyyətin yüksəldilməsi; qısa müddətdə və keyfiyyətli yerinə yetirilən iş üçün düşünülmüş əmək haqqı sisteminin tətbiqi; menecmentin mütərəqqi metodlarına üstünlük verilməsi; müəssisənin işçilərinə sosial qayğının artırılması; çatışmayan biliklərə nail olmaq üçün peşəkarlığın və şəxsiyyətin inkişaf proqramının tərtib edilib həyata keçirilməsi; işçinin fəaliyyəti ilə əlaqədar müasir avadanlıqlarla (kompüterlə) təmin olunması.

Mürəkkəb sosial-iqtisadi sistem kimi çıxış edən sənaye müəssisələrinin məhsullarına tələbat artdıqca, innovasiya fəaliyyətini gücləndirmək üçün yüksək ixtisaslı heyətə tələbat da artır. Bu məqsədlə onların səmərəli idarə edilməsi üçün xüsusi strategiyanın işlənilib hazırlanmasına ehtiyac duyulur.

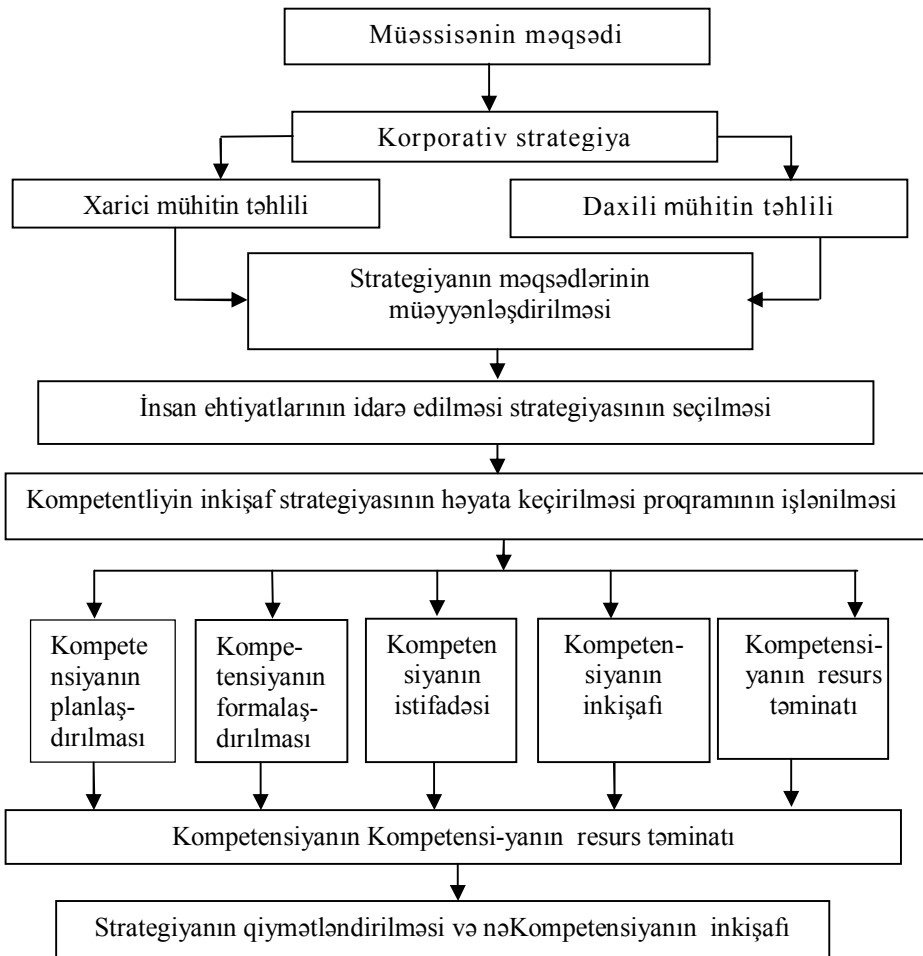
Heyətin idarə edilməsi strategiyası-korporativ strategiyanın başlıca tərkib hissəsi kimi yalnız digər funksional strategiyalara xidmət etmir, həmçinin müəssisənin inkişafında müstəqil rol oynayır. Odur ki, əməli sənayesi müəssisələrində qarşıya qoyulan məqsədə tam nail olmaq üçün müvafiq korporativ strategiya formalaşdıraraq onun həyata keçirilməsinə heyətin bütün üzvlərini cəlb etmək lazımdır (bax: sxem 1).

Başlıca prinsiplər üzərində qurulan, heyətlə işin aparılmasının strateji xəttinə adətən kadr siyasəti də deyirlər. Kadr siyasətinin seçilməsində əsaslandırıcı amil rolunu müəssisənin inkişaf strategiyası oynayır.

Sənaye müəssisələrində kadr siyasətinin formalaşması prosesində aşağıdakı bir sıra tələblər irəli sürülməli və icrası təmin edilməlidir:

- kadr siyasəti müəssisənin inkişaf strategiyası ilə sıx əlaqədə olmalıdır;
- kadr siyasəti çevik olmalıdır;
- kadr siyasəti iqtisadi əsaslandırılmış olmalıdır;
- kadr siyasəti işçilərə fərdi yanaşmanı təmin etməlidir.

Heyətin idarə edilməsinin strategiyası



Yeni iqtisadi şəraitdə qarşıda duran ən başlıca məsələlərdən biri - idarəetmənin funksiyası ilə onun strukturu arasındakı düzgün əlaqənin təmin edilməsi, idarəetmə funksiyalarının ayrı-ayrı bölmələr üzrə optimal şəkildə bölüşdürülməsidir.

Bu prosesin səmərəli həyata keçirilməsi istər istehsalın, istərsə də idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin artırılmasına mühüm təsir göstərir. Odur ki, heyətin idarə edilməsi strukturunun qurulması zamanı ümumi

idarəetmə strukturu çərçivəsində beynəlxalq təcrübədə geniş istifadə edilən prinsiplərdən istifadə olunmalıdır.

Fikrimizcə, tədqiq edilən emal müəssisələrində kadrlardan düzgün istifadə üçün qabaqcıl ölkələrin iş təcrübəsində geniş istifadə edilən mütərəqqi idarəetmə strukturlarından bəhrələnmək lazımdır. Bu məqsədlə işdə heyətin idarə edilməsinin alt-sistemlərini özündə əks etdirən sxem təklif edilmiş, onların məzmunu açıqlanmışdır.

5. Emal müəssisələrinin intellektual müəssisəyə çevrilməsinin korporativ atributları işlənilmiş və müvafiq sxem təklif edilmişdir.

Tədqiqatlarımızla müəyyən edilmişdir ki, emal müəssisələrində işçilərin innovasiya meylinin gücləndirilməsi istiqamətində çoxsaylı ehtiyat imkanları mövcuddur. Hesab edirik ki, emal müəssisələri mövcud korporativ atributdan əqli mülkiyyətə əsaslanan innovasiya yönümlü inkişafa keçməlidir (Sxem 2.)

Sxem 2

Sənaye müəssisəsinin intellektual müəssisəyə çevrilməsinin korporativ atributları

Sənaye müəssisəsi		İntellektual müəssisə	
İrimiqyaslı istehsal	Korporativ atributlar	Kiçik və orta biznes-vahidlər	
Standartlaşdırılmış fəaliyyət		Adaptasiya olunan fəaliyyət	
Standartlaşdırılan işçi qüvvəsi		Elastik işçi qüvvəsi	
Əsas sərvət – maliyyə resursları		Əsas sərvət – insan resursları	
Mənzil qərargahında nəzarətçilər		Mənzil qərargahlarında-lider və məsləhətçi	
İyerarxiyalı piramida şəkilli struktur		Elastik şəbəkə strukturu	
Əməkdaşlar – xərclər yuxarıdan aşağı idarəetmə		Əməkdaşlar – investisiya	
Yuxarıdan aşağı idarəetmə		İdarəetmənin şaxələnməsi	
İşə fərdi yanaşma		İşə kreativ (kollektiv) yanaşma	
İnformasiya tələb olunduqda verilir		Açıq informasiya sisteminin mövcudluğu	
Qərarların şaquli qəbul edilməsi sistemi		Qərarların qəbul edilməsinin şaxələnməmiş sistemi	
Sabitliyə riayət olunması		Dəyişikliklərə üstünlük verilməsi	
Şaquli liderliyə üstünlük verilməsi		Bütün işçilərin lider səviyyəsinə yüksəldilməsi	
Qeyri-təkmil idarə strukturu və yüksək işçi axıcılığı şəraitində izafi xərclərə yol verilməsi		İnsan resurslarından səmərəli istifadə və xərclərin idarə edilməsi əsasında sinerji səmərəliliyinə nail olmaq	

Belə əsaslı dəyişikliklər zamanı müəssisənin mövcud, qeyri-təkmil idarə strukturu və yüksək işçi axıcılığı şəraitində izafi xərclərə yol verilməsi mexanizmindən - insan resurslarından səmərəli istifadə və xərclərin idarə edilməsi əsasında sinerji səmərəliliyinə nail olmaq mexanizminə keçid təmin edilməlidir.

6. Emal müəssisələrində kadrların seçilməsi prosesinin alqoritmi, onların səmərəliliyinin kompleks qiymətləndirilməsinin metodiki əsasları.

Azərbaycanın emal sənayesi müəssisələrində istehsal edilən məhsulların əsas hissəsi daxili bazarlarda satılır və onların dünya bazarında rəqabət qabiliyyəti aşağıdır. Odur ki, tədqiqat işində ilk növbədə əmək sferasında müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi metodikasının işlənilməsinə üstünlük verilmişdir.

Bu baxımdan əmək bazarında emal müəssisələrinin rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi metodikasını aşağıdakı kimi təqdim etmək olar:

1. Rəqabət qabiliyyətini xarakterizə edən meyar göstəricilərin seçilməsi və onların birbaşa, dolayı, sərbəst və müqayisə edilən kimi təsnifləşdirilməsi.

2. Oxşar rəqabətçilərin seçilməsi.

3. Müqayisə edilən göstəricilər üzrə məlumatların toplanılması və onların müqayisəli ölçü vahidinə gətirilməsi.

4. Göstəricilərin təhlili və şərh. Rəqabət qabiliyyətinin xarakterizə edən göstəricinin çoxamillilik metodu ilə hesablanması.

5. Sərbəst göstəricilər üzrə məlumatların toplanması.

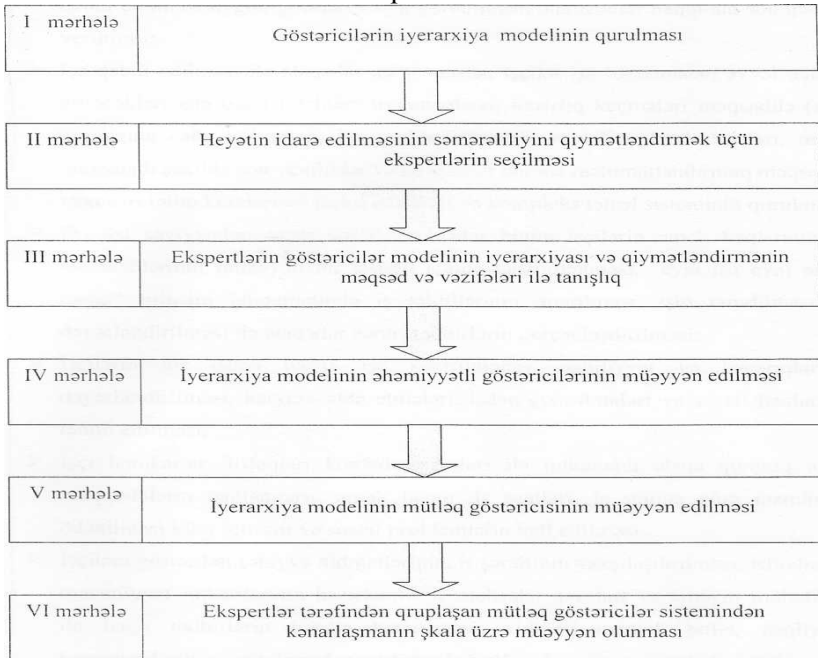
6. Sərbəst göstəricilərin təhlili və şərh.

7. Rəqabət qabiliyyətini xarakterizə edən sistem göstəricilərin monitorinqi və dinamikasının müəyyən edilməsi.

8. Rəqabət qabiliyyəti haqqında ümumi nəticənin formalaşması.

Azərbaycanın emal sənayesinin əksər müəssisələrində əməyin ödənişi ilə istehsalın son nəticəsi arasında uyğunsuzluq davam edir və müəyyən sosial gərginlik (işçi axıcılığı, hərəkəti, kadrların hazırlanmasına çəkilən xərc, aşağı ixtisaslı işçilərin istehsalata cəlb edilməsi məcburiyyəti və s.) yaradır. Odur ki, müəssisədə fəaliyyətin son nəticəsinə heyətin idarə edilməsinin səmərəlilik amillərinin təsirinin qiymətləndirilməsi vacibdir (sxem.3).

**Göstəricilərin iyerarxiya modeli əsasında heyətin idarə edilməsi
sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi
alqoritmi**



7. Emal müəssisələrində işçilərin məhsuldarlığının və yaradıcı fəaliyyətinin yüksəldilməsi tədbirləri.

Aşağıda sadalananlar emal müəssisələrində işçilərin məhsuldarlığının və yaradıcı fəaliyyətinin yüksəldilməsinin məqsədləri sayıla bilər:

– Hər şeydən əvvəl insan resursları siyasəti və təməl prinsipləri çərçivəsində təsərrüfat subyektinin ehtiyac duyduğu işçi qüvvəsi tələbatının müəyyən edilməsi, namizədlərin tapılması, seçilməsi və işə qəbul edilməsi. Bu məqsədlə müxtəlif testlərin və üsulların tətbiq edilməsi yolu ilə onların arasından işəqəbul edilməsi uyğun görülən və ya görünməyən namizədlər haqqında son qərarın verilməsi;

– İşə qəbul edilməsi ilə əlaqədar qərar verilən işçilər işə başlamazdan əvvəl onların görəcəkləri işlə bağlı tələblərə uyğun olaraq hazırlıq keçmələri məqsədilə təlim kurslarına cəlb edilmələri, işə

yerləşdirilmələri və təlimatlandırılmaları, onları mütəmadi şəkildə son yeniliklər və ehtiyaclar barədə məlumatlandırmaq məqsədilə vaxtaşırı təlim kurslarının təşkil edilməsi və kompleks təhsil sisteminin qurulması;

–Ön üst səviyyədən aşağı vəzifələrə qədər bütün işçilərin əmək haqlarının və mükafatlandırmanın müəyyən bir sistem içində tənzimlənməsi, "eyni iş eyni əmək haqqı" prinsipi istiqamətində iş təhlillərinin aparılması, işin tanınması və dəyərləndirilməsi ilə əlaqədar zəruri tədbirlərin gerçəkləşdirilməsi;

–İşçilərin bir işdən başqa işə keçirilmələri, qabiliyyət və bacarıqlarının dəyərləndirilməsi, karyera əldə etmələri, işdən çıxarılmaları və sosial haqlarının təmin edilməsi;

–İşçi həmkarlar ittifaqları konfederasiyaları ilə mütəmadi əlaqə quraraq müvafiq müqavilələrin bağlanması, əmək haqqı, iş saatları, iş stajına görə təminatın ödənilməsi kimi iqtisadi və sosial problemlərin həll edilməsi,

–İşçilərə göstərilən səhiyyə xidmətlərinin, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, istirahət və məzuniyyət imkanlarının yaradılması, istehsalat qəzaları və əməyin mühafizəsi ilə bağlı tədbirlərin həyata keçirilməsi, xidməti mənzil, nəqliyyat, kommunikasiya vasitələrindən istifadə ilə bağlı müəyyən imtiyazların verilməsi və s. bunun kimi müxtəlif növ xidmət, üsul və metodların tətbiq edilməsi, nəzarətin tətbiq edilməsi.

Onların icrasını təmin etmək üçün ictimai, təşkilati, funksional və fərdi məqsədlərə çatmaq təmin olunmalıdır.

İnsan resurslarından səmərəli istifadənin mühüm yollarından biri də - təşviqetmədir. Təşviq etmə "müəssisənin və fərdlərin ehtiyaclarını təmin etməklə nəticələnəcək bir iş mühiti yaradaraq fərdin fəaliyyətə keçməsi üçün təsirlənməsi və həvəsləndirilməsi prosesi" olaraq ifadə oluna bilər. Müəssisədə şəxslər işlərini təsirli və məhsuldar bir şəkildə icra etmək üçün həvəsləndirilməlidirlər.

Dissertasiya işinin əsas müddəaları əldə olunan nəticə və təkliflər dərc olunmuş, aşağıdakı elmi işlərdə öz əksini tapmışdır.

1. Akın C.N. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təşkilati-metodiki aspektləri // AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 2-2012, Bakı, 2012, s. 114-118

2. Akın C.N. Azərbaycanın sənaye sahələrində insan resurslarından istifadənin yaxşılaşdırılması yolları // AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 3-2012, Bakı, 2012, s. 126-129

3. Акин ДЖ. Н. Организация управления человеческими ресурсами в обрабатывающей промышленности Азербайджана // Украинский журнал «ЕКОНОМІСТ», No: 11, Киев, 2012, с. 64-67

4. Akın C.N. Emal sənayesi müəssisələrində insan resurslarının idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsi / Ümummilli lider H.Əliyevin anadan olmasının 90 illiyinə həsr olunmuş “Gənc Tədqiqatçıların I Beynəlxalq Elmi Konfransı”nın materialları. Bakı, 2013, s.65-66

4. Akın C.N. Azərbaycanın regional sənaye sahələrində işçi qüvvəssindən istifadənin yaxşılaşdırılması yolları / Ümummilli lider H.Əliyevin anadan olmasının 92 illiyinə həsr olunmuş “Regionların innovativ sosial-iqtisadi inkişafı: reallıqlar və perspektivlər” mövzusunda elmi-praktiki konfransın materialları, Bakı, 2015, s. 182-184

5. Akın C.N. Emal müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi // Kooperasiya elmi-praktiki jurnal № 2 (37) Bakı “AKU”, 2015, s. 69-71.

6. Əliyev T.N., Akın C.N. Emal sənayesi müəssisələrində insan resurslarının idarəetmə sisteminin formalaşmasının metodoloji aspektləri // AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 3, 2015, s.29-34

7. Akın C.N. № 5, İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin metodiki aspektləri // AMEA İqtisadiyyat İnstitutu Elmi Əsərlər, № 5, 2015, s.40-45

Формирование стратегии управления человеческими ресурсами промышленного производства

Резюме

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав 8 параграфов, выводов и предложений и списка использованной литературы.

Во введении обосновано актуальность выбранной темы, приводится состояние её изученности в республике, сформированы цели задачи, обоснованы теоретические и методологические основы, научная новизна исследования, дана информация о применении результатов исследования.

В первой главе **«Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях»** были изложены сущность человеческих ресурсов и концепция их развития, основные принципы и функции управления, а также исследованы теоретические аспекты и эволюция управления человеческими ресурсами, раскрыта позиция автора относительно освещенных вопросов.

Во второй главе **«Анализ и оценка современного состояния использования человеческих ресурсов на предприятиях обрабатывающей промышленности Азербайджана»** на основе многолетних статистических, отчетных и учетных данных а также анкетного опроса проанализированы количественные и качественные изменения в промышленности, состояние использования человеческих ресурсов, организация оплаты и мотивации труда кадров, выявлены по каждому направлению соответствующие резервы и указаны пути их рационального использования.

В третьей главе **«Совершенствования процесса управления человеческими ресурсами на предприятиях обрабатывающей промышленности»** указаны пути совершенствования системы управления и разработана методика оценки эффективности управления человеческими ресурсами на основе системного подхода.

В заключительной части работы даны выводы и рекомендации, полученные в результате проведенного исследования.

**Formation of the human resource management strategy
in the industrial production**

Summary

The thesis consists of an introduction, three chapters, 8 sections, conclusions and proposals, and a list of references.

In the introduction the urgency of the chosen theme, it is a study of the state of the republic, formed purpose and objectives grounded theoretical and methodological bases, scientific novelty of the research, given the information on the application of research results.

In the first chapter "**Theoretical and methodological foundations of human resource management at the industrial enterprises**" were set out the essence of the concept of human resources and their development, the basic principles and management functions, as well as studied the theoretical aspects and the evolution of human resources management, revealed the author's position regarding coverage issues.

In the second chapter "**Analysis and assessment of the current state of the use of human resources in the manufacturing industries of Azerbaijan**" on the basis of long-term statistics, reporting and registration of data and the questionnaire were analyzed quantitative and qualitative changes in the industry, the state of the use of human resources, the organization of labor remuneration and motivation of personnel, identified in each direction corresponding to reserves and indicated ways of their rational use.

In the third chapter of "**Improving the process of human resource management at the enterprises of processing industry**" indicated ways to improve the management system and the method of assessing the effectiveness of human resource management on the basis of a systematic approach.

In the final part of the work are given conclusions and recommendations resulting from the study.

AMEA-nın mətbəəsində çap olunub
Tiraj-100

