

**AZƏRBAYCAN MİLLİ ELMLƏR AKADEMİYASI
NAXÇIVAN BÖLMƏSİ**

Əlyazması hüququnda

ELNUR ADİL OĞLU BAĞIROV

**MALİYYƏ TƏŞKİLATLARINDA HEYƏTİN
İDARƏ EDİLMƏSİ
(NAXÇIVAN MR BANKLARININ TİMSALINDA)**

İxtisas: 5311.01 – Müəssisələrin təşkili və idarə olunması

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

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

NAXÇIVAN – 2015

Dissertasiya işi Naxçıvan Dövlət Universitetinin “İqtisadiyyat” kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər:

Ağarza Ağahəsən oğlu Rüstəmov
İqtisad üzrə elmlər doktoru, professor

Rəsmi opponətlər:

Gəncəli Əziz oğlu Gənciyev
İqtisad üzrə elmlər doktoru, professor

İlkin Qalib oğlu Soltanlı
İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent

Aparıcı təşkilat :

Azərbaycan Dövlət İqtisad
Universitetinin “Bank işi” kafedrası

Müdafiə 26 _ sentyabr 2015-ci il tarixdə saat __ -da AMEA Naxçıvan Bölməsinin nəzdində fəaliyyət göstərən D.01.211 Dissertasiya Şurasının iclasında olacaqdır.

Ünvan: AZ 7000, Naxçıvan şəhəri, Heydər Əliyev prospekti 76, AMEA Naxçıvan Bölməsi, əsas bina, akt zalı.

Dissertasiya işi ilə AMEA Naxçıvan Bölməsinin elmi kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat “ ____ ” iyun 2015-ci il tarixdə göndərilmişdir.

D.01.211 Dissertasiya
Şurasının elmi katibi:

dosent E.A. Şıxəliyev

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERISTİKASI

Mövzunun aktuallığı. İqtisadiyyatın ən mühüm və zəruri bölmələrindən biri olan maliyyə sistemi, xüsusən də bank fəaliyyəti – obrazlı formada ölkənin qan-damar sistemi hesab olunur. Bu sistem bütün dövrlərdə xüsusi əhəmiyyət kəsb etməklə, dövlətin dayanıqlı, dinamik inkişafını təmin edir. Bazar münasibətləri şəraitində isə maliyyə sistemi daha çevik və stimullaşdırıcı xarakter daşıyır. Belə ki, hüquqi və fiziki şəxslərin zəruri maliyyə vəsaitləri ilə təmin olunması – onların səmərəli fəaliyyət göstərməsinə və mövcud mövqelərinin daha da güclənməsinə təkan verməklə, maliyyə sisteminin və bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının güclənməsinə xidmət göstərir.

Bu prosesdə isə müxtəlif maliyyə qurumları, xüsusən də banklar mühüm yer tuturlar. Onlar xüsusi bir qurum kimi iqtisadiyyatın inkişafında özünəməxsus rol oynayırlar. Bankların yaranması cəmiyyətin və onun mədəniyyətinin təkamülü ilə bərabər inkişaf etmişdir. Bütövlükdə, ölkələrin tarixində belə bir mövqe, fikir mövcuddur ki, bankların yüksəliş səviyyəsi ilə cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafı arasında düz mütənəsiblik olmalıdır. Hansı olkədə bankların artım səviyyəsi müşahidə olunursa, orada sürətli iqtisadi inkişaf, yüksək mədəniyyət var. Məhz bankların tarixində də bu qanunauyğunluq özünü göstərir.

Bank sistemi həm də iqtisadiyyatın güzgüsüdür. Çoxsaylı iqtisadi proseslərin vaxtında və düzgün həyata keçirilməsi bank sisteminin səmərəli fəaliyyəti nəticəsində baş verir. Müasir şəraitdə bankların davamlı, ardıcıl fəaliyyəti mövcud bazar mexanizmlərinin təşəkkülü və inkişafı şərtlərindən birbaşa asılıdır. Sözsüz ki, buraya çoxsaylı sosial, iqtisadi və digər amillər təsir göstərir. Bank sistemi dedikdə, müxtəlif bank qurumlarının (dövlət, kommersiya və s.) məcmusu başa düşülür. O, bazar sisteminin ən mühüm tərkib hissəsidir. Çünki pul dövriyyəsinin hərəkətində baş verə biləcək müəyyən dayanma iflic vəziyyətinə düşməsinə gətirib çıxara bilər. Buna görə də həmin sistem elə qurulmalıdır ki, iqtisadiyyatın bütün sahələrində maliyyə və natural məhsulun düzgün axını təmin edilərək, onların tarazlığına şərait yaradılsın.

Göründüyü kimi, cəmiyyətin inkişafının müasir mərhələsində bankların rolu çox böyükdür. Təsədüfi deyil ki, ümummilli lider, müasir Azərbaycan dövlətinin qurucusu və memarı Heydər Əliyev iqtisadiyyatın digər sahələrində olduğu kimi, maliyyə-bank sahəsində də aparılan

islahatlara həmişə böyük diqqət yetirmişdir. Böyük öndər 06 oktyabr 1998-ci il tarixdə Azərbaycan Mərkəzi Bankının (AMB) yeni inzibati binasının açılış mərasimindəki nitqində aşağıdakıları söyləmişdir: “Hər bir müstəqil dövlət, dünya iqtisadiyyatı ilə sıx integrasiyada olan dövlət, sərbəst iqtisadiyyat yolu ilə, bazar iqtisadiyyatı yolu ilə gedən müstəqil dövlət mütləq müasir tələblərə uyğun, dünya standartlarına uyğun maliyyə-kredit, maliyyə-bank sistemi təsis etməlidir”.¹

Tədqiqatlar göstərir ki, ölkə iqtisadiyyatında transformasiya yönümlü problemlərin həlli istiqamətində əsas məsələlərdən biri – sosial-iqtisadi inkişaf və sürətli iqtisadi artımı təmin etmək strategiyasına uyğun olan bank sisteminin təşəkkülüdür. Bu, pul axınlarının ünsürləri kimi təkcə milli kredit təşkilatlarının mahiyyəti ilə deyil, həm də bankların əhali də daxil olmaqla, bütün təsərrüfat subyektləri ilə institusional və işgüzar qarşılıqlı əlaqələrinin müxtəlifliyi ilə şərtlənir.

Qeyd etmək lazımdır ki, son illər ölkə iqtisadiyyatının ümumən sağlamlaşması və əhalinin pul gəlirlərinin artması ilə yaranan müsbət meyllər, bank sisteminə də bu tip elementlərin güclənməsinə kömək etmişdir. Statistik məlumatların təhlili göstərir ki, hazırda bu sahədə əsas kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri üzrə böyük tərəqqi əldə olunmuşdur. Xüsusən də kredit təşkilatlarının kapital bazası xeyli güclənmiş, bank məhsulları və xidmətlərinin təklifi isə çox fəallaşmışdır. Bankların məcmu aktivləri artmış, onların strukturu və keyfiyyət səviyyəsi isə təkmilləşmişdir. Bu inkişaf tendensiyası ölkə əhalisinin bank-kredit təşkilatlarına olan inamını artırmış, onların 01.01.2015-ci ilə olan əmanətlərinin məbləği əvvəlki ildəkinə nisbətən 25,0% çoxalaraq 6395,8 milyon manata çatmışdır. Xarici valyuta şəklində qoyulmuş əmanətlərin həcmi isə 16,6% artaraq 2507,5 milyon manat (ümumi əmanətlərin 39,0%), milli valyuta ilə qoyulmuş əmanətlər isə 31,1% artaraq 3888,3 milyon manat olmuşdur. Bu vəsaitlərin 80,0%-ni (3109,6 milyon manat) banklara qoyulmuş müddətli əmanətlər təşkil etmişdir.

Yuxarıda göstərilən inkişaf tendensiyası Naxçıvan Muxtar Respublikasının maliyyə-kredit qurumlarında da müşahidə olunmuş, bu istiqamətdə böyük uğurlar əldə edilmişdir. Təsədüfi deyil ki, 01 oktyabr 2014-cü il tarixə muxtar respublikada fəaliyyət göstərən banklar tərəfindən 2232 hüquqi, 32 min 966 fiziki şəxs olmaqla, 35 min 198 müştəriyə xidmət göstərilmişdir. Xidmət olunan hesabların 32 min 163-ü aktiv hesab olmuşdur ki, onların 1310-u hüquqi, 30 min 853-ü fiziki

¹ Əliyev H.Ə. Müstəqilliyimiz əbədidir. Bakı: Azər nəşr, 2006, XVII cild, s. 438.

şəxsdir. 2014-cü ilin ilk doqquz ayında isə 91 hüquqi, 14 min 759 fiziki şəxs olmaqla, 14 min 850 müştəriyə yeni bank hesabı açılmışdır. Açılmış bank hesablarının 14 min 794-ü aktiv hesabdır. Muxtar respublikada fəaliyyət göstərən banklar tərəfindən bankların əməliyyat kassalarına daxil olan nağd pul hasilatını artırmaq istiqamətində də lazımi işlər görülmüşdür.²

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, əsas elementi banklar olan maliyyə-kredit mexanizmi bacarıqla idarə edildikdə xeyli təsirli olur, həm iqtisadi artıma və struktur dəyişikliklərinə, həm də yoxsulluğun miqyasının azaldılmasına mühüm təsir göstərə bilər. Ümummilli liderimiz Heydər Əliyev bu məsələyə xüsusi diqqət yetirərək qeyd etmişdir ki, "...iqtisadiyyatı irəliyə aparmaq üçün, mürəkkəb maliyyə sisteminə, bazar iqtisadi sisteminə qoşulmaq üçün bizə müasir, hazırlıqlı, xarici dilləri bilən, dünya təcrübəsini mənimsəmiş gənclər lazımdır"³

Yuxarıdakı müdrik fikirlərə istinad edərək söyləyə bilərik ki, banklarda kadrların düzgün seçilməsi, mövcud heyətin səmərəli fəaliyyətinə imkanların yaradılması və onların daha da artırılması istiqamətində lazımi tədbirlərin həyata keçirilməsi mühüm zərurət kəsb edir. Çünki əldə edilən uğurlu maliyyə nəticələri heyətin düzgün idarə edilməsi ilə bilavasitə bağlıdır. Xüsusən də bank əməliyyatlarının böyük əksəriyyətinin informasiya texnologiyaları ilə sıx bağlı olması, onların avtomatlaşdırılması və düz sistemləşdirilməsi – yüksək savadlı kadrların və peşəkarların olmasını tələb edir. Xüsusən də kommersiya banklarının rəqabət qabiliyyətliyi bu amillərin mövcudluğunu tələb edir.

Beləliklə, göstərilən məsələlər mövcud dissertasiya işinin seçilməsini sərtləndirmiş və Naxçıvan Muxtar Respublikasında fəaliyyət göstərən kommersiya banklarının təmsalında onun tədqiq olunmasını zəruri etmişdir.

Problemin öyrənilməsi vəziyyəti. Bank sisteminin dayanıqlı inkişafı, o cümlədən iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində maliyyə-kredit siyasətinin əsas istiqamətlərinin tədqiq olunması müxtəlif vaxtlarda həm yerli, həm də xarici ölkə alimlərinin diqqət mərkəzində olmuşdur. Məsələn, Azərbaycan Respublikasının iqtisadçı alimlərindən Z.Ə.Səmədzadə, D.A.Bağırov, M.M.Bağırov, R.A.Bəşirov,

² Şərq qapısı qəzeti, 2014, 16 oktyabr.

³Ümummilli lider Heydər Əliyevin iqtisadiyyat haqqında müdrik fikirləri. Bakı: Avropa, 2013, s. 78.

M.X.Həsənlı, A.E.Kərimov, S.M.Məmmədov, Z.F.Məmmədov, E.M.Sadıqov, M.M.Sadıqov və digərləri maliyyə-bank sisteminin nəzəri-metodoloji və praktiki cəhətlərini, İ.H.Aliyev, T.H.Abbasov, B.X.Ataşov, N.H.Əhmədov, A.A. Rüstəmov, A.İ.Şirəliyev, S.V.Salahov və digərləri isə müxtəlif sahələrdə maliyyə-bank fəaliyyətinin özünəməxsus xüsusiyyətlərini araşdırmışlar. Xarici ölkələrin alimlərindən isə K.L.Makkonel, S.L.Bryu, M.Y.Babiçev, K.Kempbell, Q.Krup, V.İ.Kolesnikov, V.P.Geraşenko, V.V.Maslennikov və başqa alimlər də göstərilən istiqamətdə dəyərli tədqiqatlar aparmışlar.

Lakin bank fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması, əsasən heyətlə iş ciddi yanaşmağı tələb edir. Bu isə yüksək ixtisaslı kadrların seçilməsi, onların yaxşı öyrədilməsi və səmərəli istifadəsindən asılıdır. Təbii ki, heyətin formalaşdırılması və idarə edilməsi strateji istiqamətdir ki, bu da dayanıqlı bank fəaliyyətini təmin edir. Qeyd edək ki, bank heyətinin hazırlanması və istifadə edilməsi, xüsusən də, yenidən qurulması – tam mənası ilə öz xüsusi quruluşunu almamışdır. Bu heyətin peşəkar hazırlıq səviyyəsi, onun quruluşu və digər adekvat problemlərinin kompleks araşdırılmasına ehtiyac vardır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi – maliyyə təşkilatlarının, xüsusən də ixtisaslaşdırılmış bank heyətinin peşəkar hazırlığının və idarə edilməsinin model və prinsipləri, metodiki və metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanması, mövcud vəziyyətinin təhlili və onun təkmilləşdirilməsinə dair elmi cəhətdən əsaslandırılmış təkliflər hazırlamaqdan ibarətdir. Tədqiqatın məqsədinə uyğun aşağıdakı vəzifələri müəyyənləşdirilmişdir:

- ✓ bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində bank sisteminin inkişafının perspektivi və istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;
- ✓ maliyyə-kredit müəssisəsinin kadr siyasətinin taktikası və strategiyasının müəyyənləşdirilməsi;
- ✓ bank heyətinin professional hazırlığının xarici ölkə təcrübəsinin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi;
- ✓ bank sisteminin institusional dəyişikliklərinin tədqiqi;
- ✓ bankın funksional və struktur dəyişikliklərinin heyətin professional təhsili məzmununa təsirinin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi;
- ✓ bank heyəti hazırlanmasına olan tələbatın müəyyənləşdirilməsinin elmi-metodiki təchizinin işlənilib hazırlanması.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektı kimi Naxçıvan Muxtar Respublikası banklarının təmsalında, fəaliyyət göstərən bank heyətinin

hazırlanması və ondan səmərəli istifadə olunması məsələləri seçilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasları. Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsaslarını maliyyə-bank sisteminin inkişafı ilə əlaqədar Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərman və sərəncamları, Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi və Naxçıvan Muxtar Respublikası Ali Məclisinin qəbul etdikləri Qanunlar, həmçinin Azərbaycan Respublikası və Naxçıvan Muxtar Respublikası Nazirlər Kabineti tərəfindən qəbul edilmiş normativ-hüquqi sənədlər, bu sahədə tədqiqat aparan yerli və xarici iqtisadçı alimlərin, hüquqşünasların, sosioloqların, bank sistemi təcrübi işçilərinin elmi əsərləri təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya mənbələri. Tədqiqat işində Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin, Naxçıvan Muxtar Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin icmal-hesabat məlumatlarından, həmçinin Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının, Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının Naxçıvan Muxtar Respublikası İdarəsinin, müxtəlif kredit təşkilatlarının, digər qurumların statistik-hesabat materiallarından, uçot-hesabat sənədlərindən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- bank-kredit sahəsində heyətin idarə edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətində kompleks tədqiqat aparılmışdır;
- bank-kredit sahəsində heyətin idarə edilməsinə mühüm təsir göstərən amillər aşkar edilmiş və onların fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər sistemləşdirilmişdir;
- bank-kredit sahəsində heyətin idarə edilməsinin kompleks strukturu təsnifləşdirilmişdir;
- bank-kredit sahəsində heyətin idarə edilməsinin fəaliyyətini şərtləndirən amillər sistem halında araşdırılmış və öyrənilmişdir;
- bu sahənin inkişafına mühüm təsir göstərən insan amilinin prioritet istiqamətləri müəyyənləşdirilmiş, konkret təkliflər verilmişdir;
- bank-kredit sahəsində heyətin idarə edilməsinin sürətli inkişafını təmin etmək üçün bütün mənbələrdən istifadənin əhəmiyyəti dəqiqləşdirilmiş və onların innovasiya yönümlü olması təklif olunmuşdur və s.

Tədqiqatın nəzəri və təcrübi əhəmiyyəti. Tədqiqat nəticəsində müəllifin əldə etdiyi nəticələr, irəli sürdüyü təkliflər bank-kredit sahəsində heyətin idarə edilməsinin daha təkmil iqtisadi mexanizminin formalaşdırılmasında və bunun əsasında aparılan fəaliyyətin iqtisadi

səmərəliliyinin təmin edilməsində, səmərəlilik baxımından fəaliyyət istiqamətlərinin düzgün seçilməsində və mütəmadi təhlilində istifadə edilə bilər.

Tədqiqatın aprobasiyası və nəticələrin tətbiqi. Dissertasiya işinin əsas müddəaları və işdə irəli sürülən əməli təkliflər elmi-praktiki konfranslarda məruzə olunmuş və müzakirə edilmiş, müvafiq iqtisadi qurumlarda nəzərdən keçirilmiş və istifadə üçün qəbul edilmişdir.

Nəşr olunmuş elmi əsərlər. Tədqiqat işinin nəticələri 2-si xaricdə olmaqla nəşr olunan 8 elmi əsərdə öz əksini tapmışdır.

İşin həcmi və quruluşu. Dissertasiya giriş, üç fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Əsər kompüter yazısı ilə 149 səhifə həcmində yerinə yetirilmiş, işdə 9 cədvəl, 7 sxem və 6 şəkil verilmişdir.

TƏDQIQATIN ƏSAS MƏZMUNU

Dissertasiyanın giriş hissəsində mövzunun aktuallığı, problemin öyrənilmə səviyyəsi, tədqiqatın məqsəd və vəzifələri, obyektı və predmeti, informasiya bazası, elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, aprobasiyası və nəticələrin tətbiqi haqqında məlumat verilir.

“Maliyyə sistemi heyətinin formalaşması və idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları” adlanan birinci fəsildə – bazar iqtisadiyyatı şəraitində bank-kredit münasibətlərinin formalaşması xüsusiyyətləri, maliyyə sistemində işçi heyətin hazırlığının spesifik cəhətləri, həmçinin bankın kadr siyasətinin təşkili və strategiyası məsələləri araşdırılmışdır.

Fəsildə qeyd olunur ki, bank-kredit sistemi hər bir ölkənin maliyyə sisteminin mühüm elementi sayılır. Belə ki, banklar fiziki və hüquqi şəxslərdən depozitlərin, həmçinin digər qaytarılan vəsaitlərin cəlb edilməsi, öz adından və öz hesabına kreditlərin verilməsi, habelə müştərilərin tapşırığı ilə köçürmə və hesablaşma – kassa əməliyyatlarını məcmu halda həyata keçirən hüquqi şəxslərdir. Təbii ki, bu proseslərdə kredit münasibətləri böyük rol oynayır. Məhsulları istehsal edən, onların topdan və pərakəndə satışını həyata keçirən, həmçinin bir yerdən digər yerə daşınmasını təmin edən firma və şirkətlər, onlarla ev təsərrüfatları arasında çeşidli formalarda kreditlər verilir və alınır. Toplum içində alınan və verilən kreditlərin önəmli bir bölümünə banklar vasitəçi olurlar. Çünki kredit zəmanətə və etimada əsaslanır.

Banklar müxtəlif kredit, əmanət və ödənişlərə aid geniş xidmətlər spektrini təklif edən, bununla yanaşı iqtisadiyyatda istənilən hüquqi və

fiziki şəxslərə çeşidli maliyyə xidmətlərini göstərən kredit təşkilatlarıdır.

Bank-kredit fəaliyyətinin səmərəli təşkilində son dərəcə vacib olan hüquqi sənədlər və qanunvericilik aktları bank hüququnun təməlini qoymuş və bank fəaliyyətinin yeni ictimai-iqtisadi şəraitə uyğunlaşmasına şərait yaratmışdır. Bu aktlarda Mərkəzi Bank – tədaviyə pul nişanları buraxılmasında müstəsna hüququ olan və ehtiyat sistemi rolunu yerinə yetirən dövlətin bank fəaliyyəti sahəsində əsas idarəedici orqanı kimi müəyyən edilmişdir. Bank-kredit sisteminin mühüm həlqələrindən birini də kommersiya bankları təşkil edir. Kommersiya bankları ölkə iqtisadiyyatında mühüm əhəmiyyət daşıyan, özünəməxsus xüsusiyyətə malik olan iqtisadi təşkilatlardır.

Fəsilə göstərilir ki, məhz kredit qurumlarının apardığı əməliyyatların məcmusu bank əməliyyatları adlanır.

Maliyyə sisteminə daxil olan təşkilatlarda, xüsusən də banklarda işçi heyətinin hazırlığı özünəməxsus və spesifik xüsusiyyətlərə malikdir. Belə ki, bu qurumlar idarədən və idarəolunan alt sistemlərdən ibarət olaraq, mürəkkəb bir sistem təşkil edir. Ümumiyyətlə, bankın təşkilati strukturu - onun mövcud funksiyaları və ölçüləri, həmçinin amillərlə müəyyən olunur. Bu qurumların ləbüd ölçüləri arasındakı fərq onun təşkilati strukturuna da böyük təsir göstərir.

Dissertasiya işində qeyd olunur ki, işçi heyətin idarə edilməsi – istənilən təsərrüfat subyektində əmək resurslarının təşəkkül tapması və inkişaf etdirilməsi ilə bağlı olan tədbirlər kompleksini əhatə edir. Bu proses isə aşağıdakı əsas komponentlərdən ibarətdir:

- əmək resurslarına cari və gələcək tələbatın düzgün müəyyənləşdirilməsi;

- işçilərin iş qəbul edilməsi, o cümlədən bütün vəzifələr üzrə potensial namizədlərdən ibarət ehtiyat bankının yaradılması, onların qiymətləndirilməsi və ən yaxşılarının seçilməsi;

- işçilərin səmərəli formada cəlb olunması, saxlanması və əmək fəaliyyətlərinin yetərli şəkildə motivasiya olunması üçün, əmək haqqı və güzəştlərin düzgün müəyyən edilməsi;

- yeni qəbul olunmuş işçilərin iş mühitinə uyğunlaşdırılması və müntəzəm şəkildə ixtisas dərəcələrinin yüksəldilməsi;

- həyata keçirilən iş fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi, bu istiqamətdə zəruri metodikanın işlənib hazırlanaraq əməkdaşlara çatdırılması və s.

Təhlillər göstərir ki, maliyyə sisteminə daxil olan qurumlarda, xüsusən də banklar və kommersiya banklarında işçi heyətinin hazırlığı

özünəməxsus və spesifik xüsusiyyətləri ilə seçilir. Belə ki, həmin qurumlar idarə edən və idarə olunan alt sistemlərdən ibarət olmaqla, mürəkkəb sistemi təşkil edir. Bankın təşkilati strukturu - onun mövcud funksiyaları və ölçüləri, həmçinin digər amillərdən asılıdır. Bu qurumların mövcud ölçüləri arasındakı müəyyən fərqlər, onun təşkilati strukturuna da böyük təsir göstərir.

Bankın təşkilati quruluşu dedikdə isə, bir-birinin funksiyalaşdırılmasını və bütöv bir tam kimi inkişafını təmin edən qarşılıqlı əlaqə elementlərinin sistemliliyi başa düşülür. Belə ki, üfüqi və şaquli idarəetmə prinsipləri ilə əlaqələndirilən işçi heyəti, xidmətlər, bölmələr (şöbələr, aparatlar və s.) struktur elementləri sayılır. Üfüqi əlaqələr muxtariyyət xarakteri daşıyır. Şaquli əlaqələr isə asılılıq münasibətləri ilə bağlıdır. Xətti əlaqələr özündə struktur bölmələrin rəhbərləri (xətti rəhbərlər) arasında müəyyən idarəetmə qərarları və informasiya hərəkətini birləşdirir. Digər xarakterli əlaqələr isə funksional bölmələr arasında idarəetmə qərarları və informasiya hərəkətini müəyyən edir. Beləliklə, təşkilat struktura – səmərəli iqtisadi uğurlara istiqamətlənmiş bank heyətinin əmək kooperasiyası və bölüşdürülməsi forması aiddir.

Araşdırmalara görə, maliyyə qurumlarının, o cümlədən bankların fəaliyyətinin səmərəli təşkil olunması – burada idarəetmə (rəhbərlik) və işçilər arasında səmərəli münasibətlərin yaradılması, zəruri informasiyaların yığılması, düzgün emalı və təqdim edilməsindən asılı olaraq struktur bölmələrin fəaliyyətinə çox ciddi şəkildə təsir göstərə bilər. Bu tip quruluşun formalaşmasına ümumi yanaşmalar bank qanunvericiliyi vasitəsilə müəyyən olunur. Əsasən təcrübədə göstərilən xidmətlərin miqyası və həll olunan məsələlərin xarakterindən asılı olaraq, bank quruluşunun funksional xətti qərargah təşkilatının aşağıdakı üç tip bölmələri təsadüf olunur:

I tip – müxtəlif qərargah bölmələri – marketinqin həmçinin, mühasibat uçotu və hesabatın idarə edilməsi, digər iqtisadi fəaliyyət, xəzinədarlıq və s.

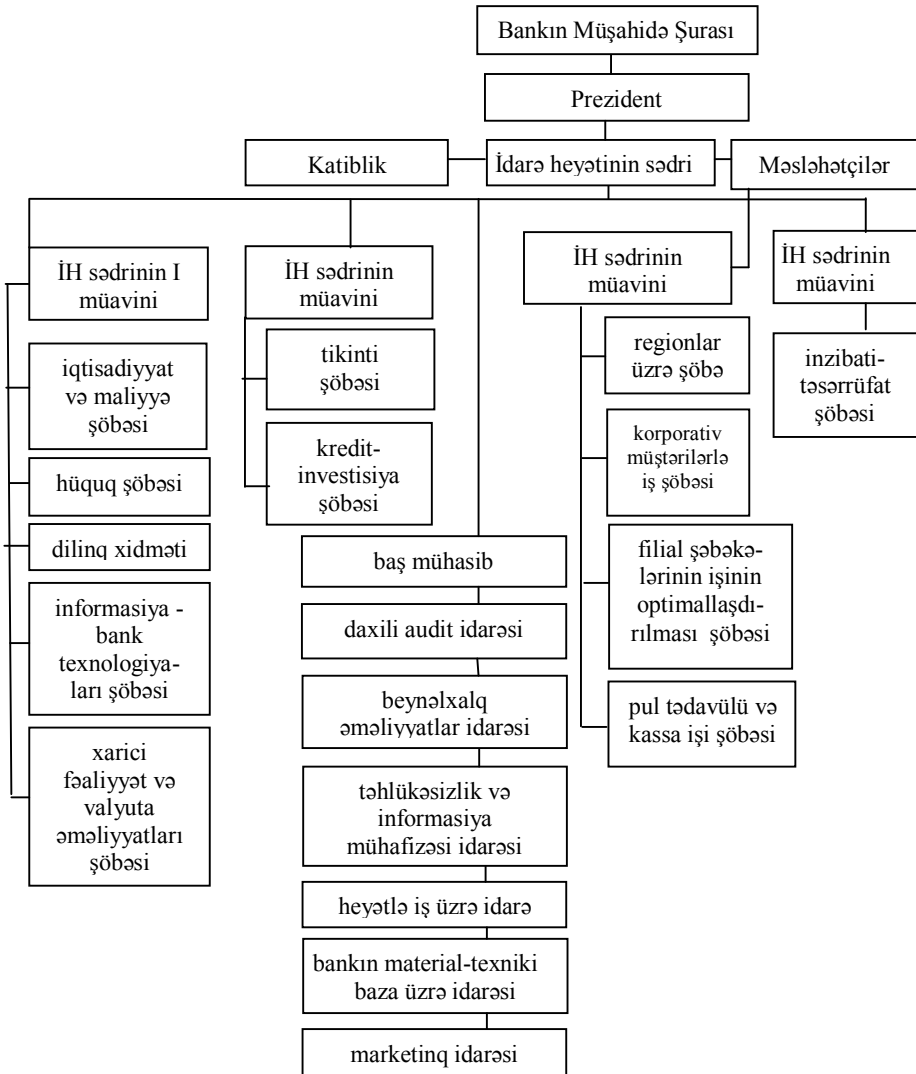
II tip – xətti bölmələr – müxtəlif valyuta əməliyyatlarının, əmanət və ödəmələrin, kreditlərin, qiymətli kağızların və investisiyaların, plastik kartlarla keçirilən əməliyyatların, sürətli köçürmələrin idarə edilməsi və s.

III tip – təchizat bölmələri – kassa əməliyyatlarının, ictimai təhlükəsizliyin, heyətlə işin idarə edilməsi və s.

Yuxarıda göstərilənlərə uyğun olaraq, kommersiya bankının geniş təşkilati strukturunun sxemi aşağıda verilmişdir:

Sxem

Kommersiya bankının təşkilati strukturu



* Sxem müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Yuxarıdakı sxemdən göründüyü kimi, kommersiya bankının təşkilati quruluşunda müəyyən ierarxiklik prinsipi mövcuddur. Bankdaxili

fəaliyyət istiqamətləri müxtəlif səviyyələrdə (xüsusən də idarə heyəti sədrinin müavinləri arasında) bölünmüşdür. Lakin bir sıra mühüm məsələlər, xüsusən də heyətin idarə edilməsi ilə iş və ona nəzarət məsələləri bilavasitə idarə heyətinin sədrinin birbaşa sərəncamında saxlanılır. Sözsüz ki, bankın təşkilati strukturu onun növü, əhatə dairəsi və göstərilən xidmət çeşidlərindən asılıdır.

Dissertasiya işində qeyd edildiyi kimi, bank-kredit sistemi yüksək rəqabət fəaliyyəti dairəsinə aiddir ki, burada da işin müvəffəqiyyəti ilk növbədə heyətin ixtisas səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Heyətin idarə olunması bir göstərici kimi kredit müəssisələrinin bütün beynəlxalq reytinglərinə daxil olur və onun səviyyəsi kapital miqdarı, gəlir, likvidasiya və başqa bank fəaliyyəti növləri kimi əsas göstəricilərə aid edilir. Bu prosesdə biznes proseslərinin idarə edilməsi sistemi mühüm rol oynayır. Müşahidələr göstərir ki, bankda işçi heyətin fəaliyyətinin idarə edilməsinə bankın idarə heyətinin sədri rəhbərlik edir. Bununla yanaşı, kadr siyasəti direktorlar şurası fəaliyyətinin ən öndə gedən məsələlərindən sayılır. Bankın kadr siyasəti aşağıdakı əsas istiqamətlər üzrə formalaşır:

- ✓ bankda kadr təminatının planlaşdırılması;
- ✓ işçi heyətdən səmərəli istifadənin təşkil olunması;
- ✓ bank heyətinin peşəkarlıq səviyyəsinin düzgün hazırlanması və artırılması.

Kadr təminatının planlaşdırılması – institusional bank siyasətinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi qiymətləndirilə bilər. O, maliyyə xidmətləri bazarında səmərəli funksiyalaşdırma strategiyası hesab edilir. Bankın kadr planlaşdırılması mərhələlər üzrə həyata keçirilir və proqram məqsədli xarakter daşıyır.

Birinci mərhələdə bankın ümumi strategiyası ilə eyni vaxtda maliyyə xidmətlərini yerinə yetirən kadr təminatı proqramı formalaşır, mütəxəssislərin uyğun profilinə tələbat müəyyən olunur, onların hazırlığının (yaxud yenidən hazırlığının) forma və metodları müəyyənləşir.

Planlaşdırmanın **ikinci mərhələsində** institusional dəyişikliklərin optimallaşdırılması məsələləri reallaşdırılır, kadrların təhlili, seçilməsi və dəyişdirilməsi prosesləri həyata keçirilir, yüksək səmərəli əmək üçün vacib şərtlər təmin olunur, həmçinin əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması məsələləri həll edilir. **Üçüncü mərhələdə** isə hər bir əməkdaşın konkret məqsədləri müəyyən olunur və bank daxilində rəhbərlik prinsipləri dəqiqləşdirilir. Kadr məsələlərinin yerinə yetirilməsinə yönəldilmiş tədbirlər planında konkret məqsədlər reallaşdırılır.

Dissertasiyanın **“Kommersiya banklarında heyətin hazırlığının müasir sisteminin təhlili və qiymətləndirilməsi”** adlı ikinci fəslində bank heyəti hazırlığının mövcud vəziyyəti, bu heyətin hazırlığı sahəsində xarici təcrübənin aktuallığı, həmçinin müasir şəraitdə bank heyətindən istifadənin qiymətləndirilməsi kimi məsələlər statistik rəqəmlərlə geniş şəkildə tədqiq olunmuşdur.

Qeyd edildiyi kimi, hazırda Azərbaycanda iki pilləli bank sistemi fəaliyyət göstərir. Buraya Mərkəzi Bank və onun ərazi orqanları ilə yanaşı, geniş kommersiya bankları və onların filiallar həlqəsi də daxildir. Bu fəslidə, yüksək səviyyəli bank işçilərinin hazırlıq səviyyəsinin təhlili Naxçıvan Muxtar Respublikasında fəaliyyət göstərən bank-kredit sistemi, xüsusən də kommersiya banklarının mövcud timsalında nəzərdən keçirilir. Qeyd olunur ki, regionda bank-kredit sahəsində fəaliyyətin dövlət tənzimlənməsini Azərbaycan Milli Bankının Naxçıvan Muxtar Respublika İdarəsi həyata keçirir. O, muxtar respublika ərazisindəki maliyyə-kredit təşkilatlarının fəaliyyətinə nəzarət edir, nağd pulun emissiyasını, tədaviölünü təmin edir, xəzinədarlığa xidmət göstərir və büdcənin kassa icrasını həyata keçirir. Burada əmanət cəlbində “Kapitalbank”ın Naxçıvan Muxtar Respublika Baş İdarəsi, kredit qoyuluşunda isə Azərbaycan Beynəlxalq Bankının Naxçıvan filialı üstün mövqeyə malikdir. Bundan başqa “Rabitəbank” ASC-nin Naxçıvan şöbəsi, “Bank of Azerbaijan” ASC-nin Naxçıvan filialı və “Xalq bank” ASC-nin Naxçıvan şöbəsi muxtar respublika ərazisində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlara, həmçinin əhaliyə müxtəlif növ bank xidmətlərini həyata keçirirlər.

2008-ci ildə muxtar respublika ərazisində bütün növ bank xidmətlərini həyata keçirən “Naxçıvan Bank” ASC fəaliyyətə başlamışdır. Ölkəmizin ikinci regional bankı sayılan "Naxçıvanbank" ASC 29.04.2008-ci il tarixində Vergilər Nazirliyində qeydiyyatdan keçmiş, Azərbaycan Respublikası Milli Bankı tərəfindən verilmiş 04.08.2008-ci il tarixli 252 sayılı lisenziyaya əsasən fiziki və hüquqi şəxslərə universal bank xidmətləri göstərmək hüququna malikdir. Bank fəaliyyətə başladığı gündən regionun maliyyə-bank sektorunda mühüm yer tutmuş və etibarlı maliyyə strukturuna çevrilmişdir. Naxçıvan Muxtar Respublikasında əhaliyə, habelə kiçik və orta müəssisələrə maliyyə xidmətlərinin göstərilməsi məqsədilə yaradılan “Naxçıvanbank” ASC müştəri bazasının yaradılmasını, öz müştərilərinə keyfiyyətli bank xidmətinin göstərilməsini, onlarla uzunmüddətli tərəfdaşlıq əlaqələrinin qurulmasını qarşıya məqsəd qoymuşdur. Muxtar respublikada fəaliyyət

göstərən “Naxçıvan Kredit” Bank Olmayan Kredit Təşkilatı MMC və “Aqrarkredit” SKT-nın Naxçıvan filialı da, aqrar sektorun və kiçik biznesin inkişafına köməklik məqsədilə kredit verilməsində yaxından iştirak edir.

Ümumiyyətlə, hazırda muxtar respublika ərazisində bir sıra bank, bankın idarə, filial və şöbələri, həmçinin bank olmayan kredit təşkilatları fəaliyyət göstərməkdədir. Bunu aşağıdakı cədvəl məlumatlarından da müşahidə edə bilərik:

Cədvəl

Naxçıvan Muxtar Respublikasının bank sistemi haqqında məlumat

GÖSTƏRİCİLƏR	01.01.2008	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
Naxçıvan Muxtar Respublikasında fəaliyyət göstərməsi üçün lisenziya alan bank və bank filialları, kredit təşkilatları, nümayəndəlik və kredit ittifaqlarının sayı	22	26	25	24	24	23	26
- o cümlədən bank və bank filiallarının sayı	14	15	15	15	15	15	17
- o cümlədən bank olmayan kredit təşkilatlarının sayı	9	3	3	3	3	3	4
- o cümlədən nümayəndəliyin sayı	-	1	1	1	1	1	1
- o cümlədən kredit ittifaqlarının sayı	-	7	6	5	5	4	4
Aşağıdakı əməliyyatların aparılmasına icazəsi olan kredit təşkilatlarının sayı							
- əhəlidən əmanətlərin cəlb edilməsi	12	14	14	14	14	14	14
- xarici valyuta əməliyyatlarının aparılması	12	15	15	15	15	15	15
- qiymətli metallarla əməliyyatların aparılması	1	1	4	4	4	4	4
- qiymətli kağızlarla əməliyyatların aparılması	11	11	2	2	2	2	2
- plastik kartlarla əməliyyatların aparılması	11	11	14	15	15	15	15
Fəaliyyət göstərən kredit təşkilatlarının filiallarının sayı	12	12	10	10	10	10	10
Kredit təşkilatlarının xaricdə fəaliyyət göstərən strukturu	-	-	-	-	-	-	-

Cədvəldən göründüyü kimi muxtar respublikada kredit

təşkilatlarının sayı 26 olmuşdur. O cümlədən, 4 bank olmayan kredit təşkilatı, 1 nümayəndəlik və 4 kredit ittifaqı fəaliyyət göstərir.

Beləliklə, Azərbaycan bank sisteminin üzvi tərkib hissəsi olan muxtar respublikanın bank-kredit sistemi, digər iqtisadi rayonlarla müqayisədə mühüm fərqli cəhətə malikdir. Hələ bir müddət bundan əvvəl zəif inkişaf edən bu sektorda, qısa müddət ərzində xeyli irəliləyişlərə nail olunub. Sözsüz ki, müstəqillik əldə etdikdən sonra blokada vəziyyətində qalan Naxçıvanda maliyyə təşkilatlarının fəaliyyətində bir sıra çətinliklər var idi. Bu isə, ilk növbədə, muxtar respublika ərazisində əksər bank-kredit bölmələrinin mövcud olmaması, fəaliyyət göstərənlərin isə zəif inkişaf xüsusiyyətlərinə malik olması ilə əlaqədar idi. Bu qurumların inkişafındakı problemlər, obyektiv olaraq muxtar respublika iqtisadiyyatının, xüsusilə onun ayrı-ayrı sahələrinin zəif inkişaf etməsi və xüsusən də, fəaliyyətdə olan müəssisələrə, xidmət və istehsal sahələrinə xidmət göstərmək iqtidarında olan bank filiallarının az olması ilə əlaqədar olmuşdur.

Ümumiyyətlə, son illərdə muxtar respublikanın bank-kredit sektorunda xeyli dəyişiklik əldə edilmiş, uğurlar qazanılmışdır. Lakin göstərilənlərlə yanaşı, bu sahədə mövcud olan bir sıra problemləri də aşkar etmək mümkün olmuşdur.

İkinci fəsildə göstərilir ki, xarici ölkələrin, xüsusən də inkişaf etmiş dövlətlərin maliyyə-kredit qurumları bankların fəaliyyəti və işçi heyətin hazırlıq səviyyəsinin yüksəldilməsində böyük elmi-praktiki təcrübəyə və çoxəsrlik ənənələrə malikdirlər. Belə ki, bank fəaliyyətində işçi heyətin düzgün idarə edilməsi bu sahədə uğurlu fəaliyyətin ən mühüm istiqamətlərindən biri hesab olunur. Burada ABŞ, Böyük Britaniya, Almaniya, Fransa və digər ölkələrin təmsalında tədqiq olunan məsələnin əsas istiqamətləri araşdırılır. Məsələn, ABS-in mərkəzi bank sistemi Federal Ehtiyat Sistemidir.

Tədqiqatlar göstərir ki, ABŞ-da kadrların təhsil səviyyəsi və əmək haqqı səviyyəsi arasında asılılıq yoxdur. Demək olar ki, tarif toru və tarif müqaviləsi terminləri yoxdur, iki qonşu bankda eyni bir işə görə 30-50% fərqlə əmək haqqı almaq olar. Adətən boşalmış iş yerləri bankın öz işçilərinin yerdəyişdirilməsi hesabına deyil, başqa rəqib kredit müəssisələri və universitetlərdən cəlb olunan mütəxəssislərin hesabına doldurulur. Xüsusilə, bu, idarəedici vəzifələrə aiddir. Onlar 100% cəlb olunmuş mütəxəssislər hesabına doldurulur. Spesifik, dar ixtisaslı mütəxəssislərlə yanaşı, amerikan banklarında çoxrəqib mütəxəssislər işləyir ki, onlar da müxtəlif sahə və vəzifələrdə işləyərək xüsusi

əməliyyatlar yerinə yetirmə yolları ilə formalaşırlar.

Maliyyə-bank sahəsində böyük təcrübəyə malik olan ölkələrdən biri də Fransadır. Avropanın ən qədim mərkəzi banklarından biri olan Fransa Bankı 1800-ci ildə Napoleon Bonapart tərəfindən təsis edilmişdir. 1803-cü ildə Banka təqdim edilmiş və 1806-cı ildə təsdiq olunmuş emissiya hüququ 1945-ci ilə qədər dörd dəfə təzələnmisdir.

Fransanın kadr siyasətini heyətin idarə olunması və onun əməyinin ödənilməsi ilə sıx tellər bağlayır. Fransa Bankında əməkdaşların ştat xərcləri ümumi gəlir məbləğinin 70%-ni təşkil edir. Burada əməkdaşların kompetentliyinə və ümumi bank işinə onların sadıqlıyına fikir verilir. Belə ki, insan resurslarının keyfiyyətli idarə edilməsi üçün, müxtəlif şöbələri olan bir sıra departamentlər vardır.

Yuxarıdakı inkişaf etmiş ölkələrin mövcud təcrübəsini göstərməklə, məqsədimiz ondan ibarətdir ki, beynəlxalq praktikada bank mütəxəssislərinin hazırlığı və yenidən hazırlanmasında böyük təcrübə əldə olunmuşdur. Bu təcrübədən isə Azərbaycanda, o cümlədən onun ayrılmaz hissəsi olan Naxçıvan Muxtar Respublikasının bank-maliyyə sektorunda istifadə olunması aktual və zəruridir.

Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına görə, 2014-cü ildə Azərbaycanda maliyyə-kredit sahəsində işləyən işçilərin orta sayı 30,6 min nəfər olmuşdur. O cümlədən, bank heyəti 19 min 016 nəfər və ya iqtisadiyyatda çalışanların 0,3 %-ni təşkil etmişdir. Naxçıvan Muxtar Respublikasında isə, ümumilikdə maliyyə sektorunda çalışan işçilərin sayı 361 nəfər olmuşdur ki, bu da muxtar respublika üzrə həm iqtisadi fəal əhalinin, həm də məşğul əhalinin təqribən 0,2 faizini təşkil edir. Əvvəlcədən də qeyd etdiyimiz kimi bank heyəti 215 nəfərdən ibarətdir ki, bu iqtisadi fəal əhalinin, yəni 224,6 min nəfərin 0,1 faizini təşkil edir.

“Maliyyə təşkilatlarında heyətin idarə edilməsi üsullarının və mütəxəssis hazırlığının təkmilləşdirilməsi”adlı üçüncü fəsildə peşəkar bank təhsilinin təkmilləşdirilməsi üsulları, bankın işçi heyətinin formalaşması və proqnozlaşdırılmasının metodiki əsasları və müasir şəraitdə bank heyətindən istifadənin qiymətləndirilməsi məsələləri araşdırılmışdır.

Fəsildə qeyd olunur ki, müasir bank texnologiyasının banklara tətbiqi ilə əlaqədar olaraq, nəzəri baza ilə yanaşı, konkret texnologiya, məhsul, normativ təminat və digər bilikləri olan kadrların hazırlığına da tələbat artır. Kadr hazırlığı sisteminin təkmilləşdirilməsinin mövcud ənənəvi metodlar təhsilə dəyişdirici təsirini göstərməyə bilməz. Məsələn, maliyyə-iqtisad yönümlü ali məktəblər yeni tələblərə nə qədər operativ

cavab versə də, yenə də həmişə adekvat iqtisadi proseslərdən öz dinamizminə görə, xüsusilə də ümumi krizis və uzunmüddətli mütəxəssis hazırlığı prosesində çox geridə qalır. Bu problemin həlli üçün isə, təkcə bankdaxili paralel kadr öyrədilməsi sistemi yaradılması da kömək etmir. Çünki bankın strategiyasında dəyişiklik olsa da belə, kadrların nəzəri hazırlığını tam təmin etmək olmur.

Müşahidələr göstərir ki, son zamanlar müvafiq proqramlara uyğun olaraq mütəmadi şəkildə Naxçıvan Muxtar Respublikasının banklarında müxtəlif trening və kurslar təşkil olunur. Lakin yeni əməkdaşların işə tez-tez cəlb olunması belə tədbirlərin daimi olmasını diqtə edir. Azərbaycan Mərkəzi Bankı Naxçıvan Muxtar Respublikası İdarəsinin təşəbbüsü ilə muxtar respublikada bank xidmətinin yaxşılaşdırılması, müştəri xidmətinin nümunəvi təşkili, beynəlxalq mühasibat uçotu standartlarının filiallarda tətbiqi, ipoteka kreditlərinin verilməsi qaydaları, filial rəhbərinin mövqeyi, liderlik xüsusiyyətləri, işçilərə komanda şəklində işləmək vərdisləri və digər mövzularda mütəmadi treninqlər keçirilir. Azərbaycan Bank Tədris Mərkəzinin və Yaponiya Beynəlxalq Əməkdaşlıq Agentliyinin əməkdaşlarının iştirak etdiyi kurslarda müxtəlif mövzular bank işçiləri üçün geniş diskussiya obyektinə olur, ən kiçik detallar onlar üçün daha ətraflı açıqlanır.

Maliyyə-bank fəaliyyəti sahəsində kadr hazırlığının səviyyəsini təhlil edərkən onu qeyd etmək lazımdır ki, bank işçisi də hamı kimi ictimai varlıqdır. Onun özünəməxsus fərdi xüsusiyyətlərini aşkar etmək üçün, ilk növbədə şəxsiyyət aspektindən yanaşmaq lazımdır.

Fəsilə tədqiq olunan əsas məsələlərdən biri də bank mütəxəssislərinin hazırlanmasına tələbatın istiqamətlərinin müəyyən edilməsidir. Belə ki, bankın işçi heyətinin düzgün seçilməsi və yüksək səviyyəli mütəxəssislərin hazırlanmasında tələbatın düzgün müəyyən olunması məsələləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan, bankın strateji kadr ehtiyatının təşkilinin proqnoz və plan mərhələlərinin perspektivi düzgün müəyyən olunmalıdır.

Bank sektorunda proqnoz hesablamaları həm planlı, həm də kadrlara tələbat kimi nəzərdə tutulur. Bu isə aşağıdakı amillərlə müəyyən oluna bilər:

- bank strukturunda dəyişikliklər - yeni iş yerlərinin əmələ gəlməsi yaxud itxisarı;
- yeni filialların açılışı və onların kadrlarla təminatı;
- yeni poçt şöbələrinin açılışı və poçtbank modelinin tətbiqi;
- yeni əməliyyatlar sisteminin tətbiqi (qiymətli kağızlarla iş,

reuter-dealing sistemi, SWIFT hesablaşmaları və s.).

Proqnoz dövründə bank mütəxəssislərinə əlavə tələbatın müəyyən edilməsi və kadr tərkibinin qiymətləndirilməsi üçün əsas məqamı yüklənmənin təhlili, fərdi tapşırıqlar, iş normaları, həmçinin, işçilərin attestasiyası təşkil edir. Xüsusilə, heyətin sayının planlaşdırılması, əmək haqqının təşkili üçün əməyin normalaşdırılmasını xüsusi qeyd etmək lazımdır. Ümumiyyətlə, bacarıqlı və istedadlı kadrların düzgün seçilərək idarə edilməsi proqnozunun müəyyən edilməsi zamanı - aydınlıq, ədalətlik və imkan daxilində yaxşı kommunikasiya mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Maliyyə-bank sistemində işçi qüvvəsinin tükənməsi, yaxud defisitın aradan qaldırılması üçün təşkilati-metodiki forma kimi, bankın uyğun kvalifikasiya və ixtisasa görə lazımı sayda işçilərlə təmin etmək və işçi qüvvəsini balanslaşdırmaq planını işləyib hazırlamaqdır.

Regional inkişafın əsas tələblərindən biri də pul-kredit sektorunun fəaliyyətinin real sektorun inkişafına yönəldilməsindən ibarətdir. Başqa sözlə, bu sektor sahibkarlar tərəfindən edilən işgüzar təşəbbüsləri dəstəkləməyi bacarmalıdır.

Dissertasiya işinin sonunda, Naxçıvan Muxtar Respublikası kommertiya banklarının timsalında bank heyətinin səmərəli idarə edilməsi problemlərinin dissertasiya işində tədqiq olunması nəticəsində aşağıdakı nəticələrə gəlinmiş və müvafiq təkliflər irəli sürülmüşdür:

1. Müasir bank-kredit sistemi bazar iqtisadiyyatının aparıcı istiqamətlərindən biridir. Onun formalaşması cəmiyyətdə sistemli dəyişikliklərin inkişafı ilə başlamışdır. İqtisadiyyatın bazar şəraitlərinə uyğun tənzimlənməsi meyarları isə, bank fəaliyyətinin funksiya və məsələləri, təşkilati-hüquqi şərtləri və metodlarını dəyişdirmişdir. Bununla da bankların funksiyalaşması və onların cəmiyyətdəki rolları tamamilə dəyişmişdir. Bank fəaliyyətinin məzmunundakı keyfiyyət yönümlü bu dəyişikliklər isə, işçi heyətin peşəkarlıq səviyyəsinə və onların iş metodlarının təkmilləşdirilməsinə yeni tələblər meydana çıxarır. Bu baxımdan, müəyyən mərhələdə mükəmməl bankçılıq fəaliyyəti sahəsində savadlı və geniş erudisiyalı mütəxəssislərin çatışmazlığı səbəbləri bəlli olur. Eyni zamanda, bank sisteminin inkişafı birmənalı olmayan, spiralvari xarakter daşıyır ki, onun da bankın inkişaf strategiyası və lazımı kadr siyasətinin müəyyən edilməsində nəzərə alınması vacibdir.

2. Təhlillər göstərir ki, kommertiya bankı - idarəedici və idarəolunan altsistemlərdən ibarət olan mürəkkəb, çoxşaxəli özü təşkil

olunan bir sistemdir. Bankın təşkilati quruluşu isə onun funksiyaları və ölçüləri ilə şərtlənir . O həm də bank heyəti əməyinin bölünməsi və kooperasiyası formalarını özündə əks etdirir. Göstərilənləri nəzərə alaraq və təşkilati strukturu seçən zaman aşağıdakı prinsiplərin nəzərdə alınması lazımdır:

- bazar tələblərinə uyğun dəyişikliklərin düzgün proqnozlaşdırılması və bank məhsullarının hərəkətinin səmərəli idarə olunması;
- onun tərkib hissəsinin ayrılmaz elementləri kimi, şöbələrin fərdiliyi və yaradıcılıq qabiliyyətini inkişaf etdirilməsi və ona daim dəstək verilməsi;
- hər bir ştat vahidinin fəaliyyətində səmərəlilik dəyişikliklərinin qaydasının düzgün müəyyən edilməsi və s.

3. Tənzimləmə prinsiplərinin genişləndirilməsi və bazar rəqabəti prosesində iştirak edən qurumların sayının getdikcə artması ilə əlaqədar olaraq, bankın bazar səmtlənməsi, həmçinin istehlakçıların maliyyə xidmətlərinə tələbatın daha çevik və səmərəli təmin olunması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu isə marketinqi, strateji planlaşdırma, sistemli təhlil və başqa bilikləri olan bank mütəxəssislərinə tələbatı daha da artırır. Eyni zamanda, bankın təşkilat sistemi üçün də mərkəzləşdirilmiş idarəetməyə malik struktur-quruluş sistemi tələb olunur.

4. Bazar münasibətləri şəraitində sağlam bankçılıq prinsiplərini təmin edən və çevik işləyə bilən mütəxəssislərə olan tələbat bank sistemində hələ də yüksəkdir. Düzdür, yeni mütəxəssislərin hazırlanması kifayət qədər uzun vaxt – 5 ildən 8 ilədək tələb edir, ona görə də, əvvəlcədən bankın tələbatını, vacib vərdiş və prinsipləri, professional bilikləri bilmək kadr seçiminə kömək edir.

Azərbaycanda, o cümlədən onun ayrılmaz tərkib hissəsi olan Naxçıvan Muxtar Respublikasında yeni maliyyə sisteminin tətbiqi – ilk öncə bank-kredit müəssisələrinin və onların təklif etdiyi xidmətlər bolluğu ilə müşayiət olundu. Bu isə uyğun kadrların hazırlanmasına tələbat artımını müəyyənləşdirdi. Lakin ali məktəblər yeni ixtisaslara uyğun, keyfiyyətli kadrları belə qısa müddətə hazırlaya bilməzdi. Nəticədə boş yerlər qeyri-peşəkar mütəxəssislər tərəfindən tutuldu. Hesab edirik ki, regional banklarda, xüsusən də onların filiallarında belə kadrların yeniləri ilə əvəz edilməsi sürətləndirilməlidir.

5. Banklarda çalışan işçi heyətin bilik səviyyələrindəki çatışmazlıqları aradan qaldırmaq məqsədilə, müntəzəm olaraq kadr auditinin keçirilməsi və heyətin ixtisas səviyyəsinin qaldırılması üçün

konsaltinq -məsləhət xidmətlərinin təşkil edilməsi vacibdir. Sözsüz ki, kadr auditi öz peşəkarlığını və ixtisas səviyyəsini artırmaq istəyən müxtəlif kateqoriyalı işçilərə optimal variantları işləyib hazırlamağa imkan verir. Buna görə də, bank işçilərinin peşəkar təhsil səviyyəsinin keyfiyyətini, həmçinin onların attestasiya göstəricilərini yüksəltmək üçün aşağıdakıları həyata keçirmək vacibdir:

- heyətin kvalifikasiya səviyyəsinin sertifikatlaşdırılmasının elmi-metodiki təminatının işlənərək müəyyən olunması;
- bank mütəxəssislərinə olan ixtisas tələblərinin dünya təcrübəsi əsasında işlənib hazırlanması;
- kadr hazırlığı sahəsində kommersiya banklarının koordinasiya şurasını yaradılması və s.

6. Kadr heyətinin düzgün və balanslı təşkilinin təminatı, mütəxəssislərin vaxtında hazırlaşdırılması üçün bankın kadr strategiyasının inkişafının zəruri əsaslarını nəzərə almaq lazımdır ki, bunlar da aşağıdakı mərhələlər əsasında formalaşa bilər:

- **birinci mərhələdə** bankın yenidən tənzimlənməsi, həmçinin, yeni məhsul və texnologiyanın tətbiqi nəzərə alınmaqla yenidən qurulması;
- **ikinci mərhələdə** proqnoz üfuku müəyyənləşir, əmək kollektivinin təbii inkişafı qiymətləndirilir, heyətə tələbat proqnozlaşdırılır, əmək ehtiyatları və iş yerlərinin balans planı tərtib olunur;
- **üçüncü mərhələdə** heyətin defisit planı, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı müəyyənləşdirilir.

7. Banklarda işçi qüvvəsi çatışmamazlığının aradan qaldırılmasının təşkilatı-metodiki forması kimi bankların lazımi sayda uyğun ixtisas səviyyəsinə malik işçilərlə təmin edilməsi və əmək resursları balansının bərabərləşdirilməsi planının işlənib hazırlanması vacibdir.

Hesab edirik ki, yuxarıda göstərilən tədbirlərin ardıcılıqla və məqsədyönlü şəkildə həyata keçirilməsi kommersiya banklarının timsalında bank-kredit sisteminin işçi potensialının səviyyəsinin yüksəlməsinə və rəqabət qabiliyyətlilik şəraitində həmin qurumların sağlam fəaliyyətinə təkan verə bilər.

Dissertasiya işinin əsas müddəaları, əldə olunan nəticə və təkliflər müəllifin dərc olunmuş aşağıdakı monoqrafiya, məqalə və tezislərində öz əksini tapmışdır:

1. Bank-kredit sistemi işçilərinin hazırlığının təşkilatı-metodoloji xüsusiyyətləri / Aspirantların və gənc tədqiqatçıların respublika elmi konfransının materialları. (11-12 fevral 1998). II cild. Bakı: ADPU, 1998, s.254.

2. Bank heyəti hazırlığının dünya təcrübəsi / 23 may 1999-ci il tarixdə keçirilən Azərbaycan Demokratik Respublikasının 81-ci ildönümünə həsr olunmuş tələbə və gənc alimlərin iqtisadiyyat üzrə I ümumrespublika elmi-praktiki konfransının materialları toplusu. Bakı: “Ümidli gənclər təşkilatı”, 1999, s.43.
3. Bank işçilərinin təhsilinin professional vəziyyəti / Aspirantların və gənc tədqiqatçıların respublika elmi konfransının materialları. (23-24 fevral 1999). II cild. Bakı: AZİMU, 1999, s.149.
4. Bank heyəti formalaşması proqnozlaşdırılmasının metodiki əsasları // Odlar Yurdu Universitetinin Elmi və Pedaqoji Xəbərləri, 2003, № 9-10, s. 59.
5. Peşəkar bank təhsilinin təkmilləşdirilməsinin ənənəvi məsələləri / Azərbaycan Respublikasında sahibkarlığın inkişaf problemləri. Azərbaycan Respublikası Auditorlar Palatasında keçirilən elmi-praktik konfransın materialları. Bakı: “Nağıl evi” nəşriyyatı, 2003, s. 253.
6. Qloballaşma şəraitində regionun ərzaq təhlükəsizliyi / “Beynəlxalq iqtisadi əlaqələrin inkişafında regionların rolu və əhəmiyyəti” mövzusunda keçirilən elmi konfrans. Naxçıvan: Qeyrət nəşriyyatı, 2009, s. 97.
7. Организация и стратегия кадровой политики банка // Международный научный журнал, Москва, 2014, № 6, с. 24.
8. Современное положение подготовки банковского персонала в Нахчыванской Автономной Республике // Международный технико-экономический журнал, Москва, 2014, № 6, с. 20.
9. Naxçıvan Muxtar Respublikasının kənd təsərrüfatı. Bakı: Avropa nəşriyyatı, 2015, 332 s.

**Управление персоналом в финансовых организациях
(на примере банков Нахчыванской АР)**

РЕЗЮМЕ

Диссертация состоит из вступления, трёх глав, заключения и используемой литературы. В вступлении актуальность проблемы обоснована, также охарактеризованы степень изучения проблемы, цели и обязательства исследования, объект и предмет, показаны его информационная база, научное новшество, практические значения, апробации и применения результатов.

Первая глава диссертации называется **«Теоретически-методологические основы формирования и управления персоналом финансовой системы»**. Здесь разработаны характер формирования кредитно-банковских отношений, специфические черты подготовки рабочего состава в финансовой системе, также вопросы организации и стратегии кадровой политики.

Во второй главе под названием **«Анализ и оценивание современной системы подготовки персонала в коммерческих банках»** обширно исследованы статистическими цифрами нынешнее состояние подготовки банковского персонала, актуальность зарубежного опыта в сфере подготовки этого персонала, также такие вопросы как оценивание использования банковского персонала в современных условиях.

А в третьей главе под названием **«Усовершенствование способов управления персоналом и подготовки специалистов в финансовых организациях»** разработаны способы усовершенствования профессионального банковского образования, формирование рабочего персонала банка и методические основы прогнозирования и вопросы оценивания использования банковского персонала в современных условиях.

В **заключительной части** в обобщенном виде даны заключения, приобретенные в соответствии с исследованием, предложения и отзывы.

**STAFF MANAGEMENT IN FINANCIAL ORGANIZATIONS
(in the context banks of Nakhchivan AR)**

SUMMARY

Thesis consists of a preamble, three chapters, conclusion and a list of used literature. In a preamble, the actuality of a subject has been substantiated, as well as characterized the level of study of a problem, the objective and duties and a subject matter of a research, mentioned its information base, scientific novelty, practical significance, approval and application of the results.

The first chapter of a thesis is titled as **“Theoretical-methodological basis of formation and management of financial system personnel”**. In this chapter the features of formation of bank-credit relations in market economy condition, specific particulars of personnel training in financial system, as well as strategy and organization of personnel policy of the bank have been analyzed.

In a second chapter titles as **“Analysis and assessment of modern system of personnel training in commercial banks”**, have been studied broadly the current condition of personnel training of the bank, the actuality of foreign practice in personnel training, as well as assessment of use of bank personnel under present condition.

The third chapter **“Improvement of specialist training and methods of personnel management methods in financial organizations”** deals with the methods of improvement of professional bank education, methodical basis of forecasting and formation of the personnel of the bank and assessment of use of bank personnel under present conditions.

In a **conclusion**, the result of a research, proposals and recommendations are described in a general.

Çapa imzalanmıřdır: 02.06.2015
Formatı: 60/84, 16/1
Sifariř: 80
Sayı: 100

AMEA Naxçıvan Bölməsinin “Tusi” nəşriyyatında çap edilmişdir

**НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ НАУК АЗЕРБАЙДЖАНА
НАХЧЫВАНСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ**

На правах рукописи

ЭЛЬНУР АДИБ ОГЛЫ БАГИРОВ

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ФИНАНСОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ
(на примере банков Нахчыванской АР)**

**Специальность: 5311.01 – Организация и управление
предприятиями**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

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

НАХЧЫВАН – 2015