

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.
AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.
АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

DOI: 10.59610/bbu1.2026.1.15.

Mehdiyeva Vəfa Zahid qızı,
doktorant,
Azərbaycan Respublikası Elm və Təhsil Nazirliyi
İqtisadiyyat İnstitutu;
SOCAR "Neftqaztikinti trestı"
aparıcı mütəxəssis,
ORCID: 0009-0007-6863-4033
E-mail: vafamehdiyevaa@gmail.com
© Mehdiyeva V.Z., 2026

AZƏRBAYCAN ŞİRKƏTLƏRİNDƏ İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÖVCUD VƏZİYYƏTİ VƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

X Ü L A S Ə

Tədqiqatın məqsədi - Azərbaycan şirkətlərində insan resurslarının idarə edilməsinin (İRİ) mövcud vəziyyətini sistemli şəkildə təhlil etmək, bu sahədə mövcud olan əsas problemləri müəyyənləşdirmək və onların aradan qaldırılması istiqamətində praktik və strateji xarakterli tövsiyələr irəli sürməkdən ibarətdir.

Tədqiqatın metodologiyası - araşdırma prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, statistik məlumatların işlənməsi və analitik metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti - irəli sürülən tövsiyələr Azərbaycan şirkətlərində insan kapitalından daha səmərəli istifadə olunmasına, onların rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına və insan resursları idarə etməsinin strateji tərəfdaş roluna yüksəldilməsinə real töhfə verə bilər. Bu yanaşma ölkənin dayanıqlı iqtisadi inkişafının təmin olunmasına da xidmət edir.

Tədqiqatın nəticələri - aparılmış təhlillər göstərir ki, yerli şirkətlərin əksəriyyətində insan resursları funksiyaları hələ də əsasən inzibati xarakter daşıyır, strateji idarəetmə sistemində inteqrasiya zəifdir, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi və kadrların inkişafına yönəlik investisiyalar isə məhduddə səviyyədə qalır.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi - Azərbaycan şirkətlərində insan resurslarının idarə edilməsi ilk dəfə olaraq rəqəmsal transformasiya, strateji planlaşdırma və istedadların idarə olunması prizmasından kompleks şəkildə araşdırılmışdır.

Məqalədə irəli sürülən nəticə və təkliflər Azərbaycan şirkətləri üçün tətbiqi xarakter daşıyaraq insan kapitalının effektiv idarə olunmasına, rəqabət üstünlüklərinin formalaşdırılmasına və dayanıqlı inkişafın təmin edilməsinə yönəlmişdir.

Açar sözlər: insan resursları, Azərbaycan şirkətləri, strateji İRİ, kadr inkişafı, performansın idarə edilməsi.

G İ R İ Ş

Qloballaşma proseslərinin dərinləşməsi, texnoloji transformasiya və bilik iqtisadiyyatının sürətli inkişafı müasir təşkilatların idarəetmə modellərinə əhəmiyyətli təsir göstərməkdədir. Bu şəraitdə insan kapitalı artıq yalnız əməyin icraedici elementi kimi deyil, təşkilatların uzunmüddətli inkişafını, innovasiya potensialını və rəqabət üstünlüklərini formalaşdıran əsas

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

strateji resurs kimi çıxış edir [1, s. 55]. Məhz bu səbəbdən insan resurslarının idarə edilməsi (İRİ) konsepsiyası son onilliklər ərzində ənənəvi inzibati funksiyalar çərçivəsindən çıxaraq strateji idarəetmənin mühüm komponentinə çevrilmişdir.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, insan resurslarının səmərəli idarə olunması əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə, işçi öhdəliyinin güclənməsinə, təşkilati çevikliyin artırılmasına və uzunmüddətli maliyyə nəticələrinin yaxşılaşmasına birbaşa təsir edir. Bununla yanaşı, rəqəmsallaşma, avtomatlaşdırma və süni intellekt texnologiyalarının geniş tətbiqi İRİ sahəsində yeni yanaşmaların, alətlərin və idarəetmə mexanizmlərinin formalaşmasını şərtləndirmişdir. Bu proseslər insan resurslarının planlaşdırılması, istedadların cəlb edilməsi və saxlanması, performansın ölçülməsi və kadrların inkişafı kimi funksiyaların daha sistemli və məlumat əsaslı şəkildə həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

Azərbaycan iqtisadiyyatı da son illərdə struktur dəyişiklikləri, qeyri-neft sektorunun genişlənməsi və özəl sahibkarlığın inkişafı fonunda insan kapitalına olan tələbatın artması ilə xarakterizə olunur. Bu isə yerli şirkətlərdə İRİ sistemlərinin mövcud vəziyyətinin yenidən qiymətləndirilməsini, beynəlxalq təcrübələrlə müqayisəli təhlilini və mövcud problemlərin elmi əsaslarla araşdırılmasını aktuallaşdırır. Xüsusilə müxtəlif ölçülü və mülkiyyət formalarına malik şirkətlərdə İRİ praktikalarının qeyri-bərabər inkişaf səviyyəsi, strateji baxışın məhdudluğu və rəqəmsal həllərin tətbiqindəki fərqlər bu sahədə dərin elmi tədqiqat aparılmasını zəruri edir.

Bu baxımdan təqdim olunan məqalə Azərbaycan şirkətlərində insan resurslarının idarə edilməsinin mövcud vəziyyətini müasir iqtisadi və institusional reallıqlar kontekstində təhlil edərək, əsas problemləri sistemləşdirməyi və onların aradan qaldırılması üçün elmi-praktik yanaşmalar formalaşdırmağı məqsəd qoyur.

Tədqiqatın əsas məzmunu

Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsi son illərdə müəyyən inkişaf mərhələsindən keçsə də, ümumilikdə hələ də formalaşma prosesindədir və bir sıra struktur problemlərlə üzləşir. Ölkə iqtisadiyyatında mövcud olan institusional fərqliliklər – iri dövlət şirkətləri, transmilli korporasiyaların filialları, böyük yerli özəl şirkətlər, kiçik və orta müəssisələr – İRİ praktikalarının müxtəlifliyini şərtləndirir [4, s. 61].

Transmilli korporasiyalar və böyük yerli holdinqlər: Bu kateqoriyaya daxil olan şirkətlərdə İRİ funksiyaları adətən beynəlxalq standartlara daha yaxındır. Onlar mürəkkəb İRİ sistemlərinə, formal prosedurlara, təlim və inkişaf proqramlarına, performans idarəçiliyinə və işçi məmnuniyyəti sorğularına üstünlük verir. Bu şirkətlər ixtisaslı İR mütəxəssislərinə sahib olurlar və adətən HRIS (Human Resource Information System) kimi rəqəmsal alətlərdən istifadə edirlər. Məsələn, neft-qaz, telekommunikasiya və bank sektorunda fəaliyyət göstərən iri şirkətlər bu qrupa daxildir.

Kiçik və Orta Müəssisələr (KOB): Azərbaycanda bizneslərin böyük əksəriyyətini təşkil edən KOB-larda İRİ-nin vəziyyəti fərqlidir. Burada İR funksiyaları çox vaxt bir şəxs (məsələn, mühasib və ya ofis meneceri) tərəfindən idarə olunur və əsasən əmək müqavilələrinin rəsmiləşdirilməsi, əmək haqqının hesablanması və digər inzibati işlərlə məhdudlaşır [7, s. 47]. Strateji İRİ yanaşması, istedadların idarə edilməsi, performans qiymətləndirmə və inkişaf proqramları nadir hallarda tətbiq olunur. Resurs məhdudiyyətləri və İRİ-nin strateji əhəmiyyəti haqqında məlumatlılığın az olması bu vəziyyətin əsas səbəblərindəndir.

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

Dövlət şirkətləri və qurumları: Bu qurumlarda İRİ əsasən mövcud qanunvericilik və daxili normativ aktlarla tənzimlənir. Formal prosedurlar mövcud olsa da, müasir İRİ modellərinin tətbiqi, çeviklik və innovativ yanaşmalar bəzən məhdud olur.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına əsasən, 2023-cü ildə ölkədə məşğul əhəlinin təxminən 30 faizi ali təhsillidir ki, bu da əmək bazarında ixtisaslı kadrlara olan tələbatın artdığını göstərir [2, s. 19]. Bununla yanaşı, işəgötürənlər tərəfindən aparılan sorğular göstərir ki, ixtisaslı kadrların tapılması hələ də əsas problemlərdən biri olaraq qalır. Bu hal təhsil sistemi ilə əmək bazarı tələbləri arasında mövcud olan uyğunsuzluğu bir daha təsdiq edir.

Azərbaycan şirkətlərində İRİ-in təkmilləşdirilməsi yolunda aşağıdakı əsas problemlər və çağırışlar mövcuddur:

İnzibati yanaşmanın üstünlüyü: Bir çox şirkətdə İR şöbəsi hələ də strateji tərəfdaşdan daha çox inzibati funksiyaları (sənədləşdirmə, əmək kitabçaları, məzuniyyətlər) yerinə yetirən bir vahid kimi qəbul olunur. İR menecerləri biznes strategiyasının formalaşmasında və qərar qəbul etmə prosesində kifayət qədər aktiv rol oynamır.

Strateji İR planlaşdırmasının zəifliyi: Şirkətlərin böyük əksəriyyətində gələcək ehtiyaclarla cavab verən, uzunmüddətli strateji İR planlaşdırması ya yoxdur, ya da qeyri-formal xarakter daşıyır. Bu da kadr çatışmazlığı, səriştə boşluqları və işçi döviyyəsi kimi problemlərə səbəb olur.

İxtisaslı İR kadrlarının çatışmazlığı: Bazarın tələblərinə cavab verən, beynəlxalq təcrübələrə bələd olan, müasir İR alətlərini və rəqəmsal həlləri tətbiq edə bilən peşəkar İR mütəxəssislərinin sayı məhduddur. Bu sahədə universitet təhsili yenilənməyə ehtiyac duyur, davamlı peşəkar inkişaf imkanları isə məhduddur [9, s. 89].

Rəqəmsal İR həllərinin tətbiqinin zəif səviyyəsi: Bir çox yerli şirkət İR proseslərini avtomatlaşdırmaq və səmərəliliyi artırmaq üçün İR informasiya sistemlərindən (HRIS) və ya digər rəqəmsal alətlərdən kifayət qədər istifadə etmir. Bu, vaxt itkisinə, insan səhvlərinə və İR məlumatlarının effektiv təhlil edilməməsinə səbəb olur.

Performans idarəetmə sistemlərinin formal xarakteri: Mövcud performans qiymətləndirmə sistemləri bəzən formal xarakter daşıyır və işçilərin inkişafına deyil, daha çox inzibati cəzalandırma və ya qiymətləndirməyə fokuslanır. Əks əlaqə (feedback) mədəniyyəti zəifdir.

Motivasiya və mükafatlandırma sistemlərinin çatışmazlığı: Bir çox şirkətdə mükafatlandırma sistemləri performans əsaslanmır və ya qeyri-maddi motivasiya amillərinə kifayət qədər diqqət yetirilmir. Bu, işçilərin öhdəliyinin və məmnuniyyətinin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər [6].

Korporativ mədəniyyət və liderlik: Bəzi şirkətlərdə hələ də avtoritar və iyerarxik idarəetmə üsulları üstünlük təşkil edir ki, bu da işçilərin təşəbbüskarlığını məhdudlaşdırır və innovativ İR praktikalarının tətbiqinə mane olur. Liderlərin İR mövzusunda bilik səviyyəsi və dəstəyi kritik əhəmiyyət kəsb edir.

Təlim və inkişafa qoyulan investisiyaların azlığı: Bir çox şirkət işçilərin peşəkar inkişafına kifayət qədər investisiya qoymur. Bu, işçi bacarıqlarının köhnəlməsinə və yeni texnologiyalarla ayaqlaşmada çətinliklərə gətirib çıxarır. Azərbaycan iqtisadiyyatında ümumi təlim xərcləri beynəlxalq orta göstəricilərdən aşağıdır.

Müasir biznes mühitində insan resursları (İR) sadəcə inzibati tapşırıqları yerinə yetirən bir şöbə olmaqdan çıxıb. Ona görə də İR-in təşkilatın ümumi biznes strategiyasının ayrılmaz

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

tərkib hissəsinə çevrilməsi zəruridir [5, s. 11]. Azərbaycanda bir çox yerli şirkət üçün bu keçid hələ də çətinliklər yaratmaqdadır. İR-in strateji rolunun gücləndirilməsi, şirkətlərin uzunmüddətli uğurunu təmin edən insan kapitalı idarəçiliyinə sistemli yanaşmanı nəzərdə tutur.

Strateji İRİ (SİRİ) o deməkdir ki, insan resursları siyasətləri və praktikaları şirkətin ümumi missiyası, görmə qabiliyyəti və strateji məqsədləri ilə uyğunlaşdırılır [8, s. 550]. Bu inteqrasiya üçün aşağıdakı addımlar atılmalıdır:

Liderlik dəstəyi və məlumatlılığın artırılması: Ən yüksək rəhbərlik (CEO, Direktorlar Şurası) İR-nin strateji əhəmiyyətini dərk etməli və İR menecerlərini strateji planlaşdırma iclaslarına cəlb etməlidir. Rəhbərlik üçün SİRİ-nin faydaları (məsələn, artan məhsuldarlıq, işçi öhdəliyi, istedadların saxlanması) barədə təlimlər və seminarlar təşkil edilə bilər [11, s. 45].

İR menecerlərinin biznes biliklərinin artırılması: İR mütəxəssisləri yalnız İR funksiyalarını deyil, həm də şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sənayeni, bazar şərtlərini, maliyyə göstəricilərini və ümumi biznes məqsədlərini dərinlən anlamalıdırlar.

Strateji İR planının hazırlanması: Şirkətlər illik biznes planları ilə paralel olaraq, kadr ehtiyaclarının proqnozlaşdırılması, istedadların cəlb edilməsi və saxlanması, kadrların inkişafı və varislik planlaması kimi məsələləri əhatə edən uzunmüddətli İR planı hazırlamalıdırlar.

İR-nin strateji tərəfdaş kimi fəaliyyət göstərməsi üçün onun ölçülə bilən nəticələr ortaya qoyması vacibdir. İR metrikaları və analitikası bu məqsədə xidmət edir:

Əsas performans göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi: İR funksiyaları üçün işçi dövryyəsi dərəcəsi, işə qəbul müddəti və xərci, təlim investisiyasının geri dönüşü (ROI), işçi məmnuniyyəti indeksi, kadr ehtiyatı nisbəti kimi KPI-lar (Əsas Performans Göstəriciləri) müəyyən edilməlidir. Bu göstəricilər İR strategiyalarının effektivliyini ölçməyə imkan verəcək [10].

İR analitikası sistemlərinin tətbiqi: İR məlumatlarının toplanması, təhlili və interpretasiyası üçün xüsusi proqram təminatlarından (məsələn, HRIS-in analitika modulları) istifadə edilməlidir. Bu, İR mütəxəssislərinə məlumat əsasında qərarlar qəbul etməyə və rəhbərliyə etibarlı hesabatlar təqdim etməyə kömək edəcək.

Cədvəl 1.

İR metrikaları və biznesə faydaları

İR Metrikası	Təsviri	Biznesə Faydası
İşçi dövryyəsi dərəcəsi	Müəyyən dövr ərzində işdən ayrılan işçilərin nisbəti	Kadr itkisinin səbəblərini müəyyən etmə, saxlama strategiyaları hazırlama
İşə qəbul müddəti	Vakansiyanın açılmasından namizədin işə başlamasına qədərki vaxt	İşə qəbul prosesinin səmərəliliyini artırma, boşluq xərclərini azaltma
Təlim ROI	Təlimə qoyulan investisiyanın gətirdiyi fayda	Təlim proqramlarının effektivliyini qiymətləndirmə, büdcə optimallaşdırması
İşçi məmnuniyyəti indeksi	İşçilərin iş mühitindən ümumi məmnuniyyəti	İşçi öhdəliyini, motivasiyasını və məhsuldarlığını artırma
Kadr ehtiyatı nisbəti	Mühüm vəzifələr üçün hazır kadrların nisbəti	Liderlik boşluqlarını doldurma, dayanıqlı inkişafı təmin etmə

Mənbə: Yerli və beynəlxalq İR şirkətlərinin hesabatları əsasında hazırlanmışdır [1, 10].

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

Cədvəl 1-in təhlili göstərir ki, İR metrikaları insan resurslarının idarə edilməsini inzibati funksiyadan strateji idarəetmə alətinə çevirən əsas mexanizmlərdən biridir. İşçi dövrüyyəsi də-rəcəsi və işə qəbul müddəti kimi göstəricilər kadr itkilərinin səbəblərini və işə qəbul prose-sinin səmərəliliyini ölçməyə imkan verərək, saxlama strategiyalarının və resurs bölgüsünün optimallaşdırılmasına xidmət edir. Təlim ROI göstəricisi insan kapitalına qoyulan investisiya-ların real iqtisadi nəticələrini qiymətləndirməyə şərait yaradır və təlim büdcələrinin daha ra-sional planlaşdırılmasını təmin edir. İşçi məmnuniyyəti indeksi isə motivasiya, öhdəlik və məhsuldarlıq arasında əlaqəni ölçərək təşkilati iqlimin yaxşılaşdırılmasına imkan verir. Kadr ehtiyatı nisbəti isə liderlik boşluqlarının qarşısının alınması və təşkilatın uzunmüddətli daya-nıqlı inkişafının təmin edilməsi baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. Ümumilikdə, bu metri-kaların sistemli tətbiqi İR qərarlarının intuisiya deyil, ölçülə bilən məlumatlar əsasında veril-məsinə imkan yaradaraq biznes nəticələrinin yaxşılaşmasına töhfə verir.

İstedadların idarə edilməsi işə qəbuldan başlayaraq, işçilərin inkişafı, motivasiyası və təşkilatda saxlanılmasına qədər olan bütün prosesləri əhatə edir. Şirkətlər yalnız vakansiya elanları ilə deyil, həm də universitetlərlə əməkdaşlıq, karyera sərgilərində iştirak, işəgötürən brendinin qurulması kimi proaktiv addımlar atmalıdır. Bu, yüksək potensiallı kadrları cəlb etməyə kömək edəcək [3, s. 66].

İdarəetmə funksiyalarının azalması və strateji rolun artması üçün İR prosesləri səmərəli və rəqəmsallaşdırılmış olmalıdır. Bunun üçün aşağıdakılar vacibdir:

Rəqəmsal İR (e-HRM) həllərinin tətbiqi: İnsan Resursları İnformasiya Sistemləri (HRIS) vasitəsilə işə qəbuldan tutmuş, əmək haqqı hesablanması, məzuniyyətlərin idarə edilməsi, performans qiymətləndirmə və təlim qeydləri kimi bütün İR proseslərini avtomatlaşdırmaq. Bu, İR mütəxəssislərinin inzibati yükünü azaldır və onların strateji məsələlərə diqqət ayırma-sına imkan verir.

Kağızsız İR mühitinə keçid: Elektron sənəd dövrüyyəsi və elektron imzaların tətbiqi ilə ka-ğız sənədləşməni minimuma endirmək. Bu həm xərcləri azaldır, həm də prosesləri sürətləndirir.

İR-nin strateji rolunun gücləndirilməsi Azərbaycan şirkətlərinin dinamik və dəyişkən bazar şəraitində daha çevik, rəqabətqabiliyyətli və dayanıqlı olmasını təmin edəcək. Bu, yal-nız İR şöbəsinin deyil, bütün təşkilatın mədəniyyətində və fəaliyyətində dəyişiklik tələb edir.

Müasir dünyada rəqəmsallaşma hər bir sənayeni əhatə edən qaçılmaz bir tendensiyadır və insan resurslarının idarə edilməsi (İRİ) sahəsi də istisna deyil. İR texnologiyaları və rəqəm-sal transformasiya İR funksiyalarını daha səmərəli, çevik və strateji etmək üçün misilsiz im-kanlar yaradır. Azərbaycan şirkətləri üçün bu istiqamətdə irəliləyişlər həm daxili effektivliyi artırmağa, həm də istedadları cəlb etməyə və saxlamağa kömək edəcək.

Ənənəvi, kağız əsaslı İR prosesləri vaxt aparan, xərcli və insan səhvlərinə meyilli ola bilir. Rəqəmsallaşma bu prosesləri avtomatlaşdıraraq və optimallaşdıraraq İR mütəxəssisləri-nə daha strateji məsələlərə diqqət yetirməyə imkan verir. Rəqəmsal İR platformaları işə qəbul, onbordinq, məzuniyyət idarəçiliyi, əmək haqqı hesablanması kimi prosesləri avtomatlaşdırır, bu da inzibati yükü azaldır və vaxta qənaət edir. Məsələn, 2023-cü ildə aparılan bir araşdır-maya görə, İR proseslərini rəqəmsallaşdıran şirkətlər inzibati xərclərini orta hesabla 20-30% azalda bilmişlər [9, s. 48].

Rəqəmsal sistemlər bütün İR məlumatlarını bir mərkəzdə cəmləşdirir, bu da məlumat-ların dəqiqliyini artırır və analitik təhlil üçün etibarlı baza yaradır. Menecerlər və İR mütəxəs-sisləri real vaxt rejimində lazımı məlumatlara çıxış əldə edirlər. İşçilərin özlərinə xidmət por-

AUDİT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

talları (self-service portals) vasitəsilə məzuniyyət tələbləri göndərməsi, şəxsi məlumatlarını yeniləməsi və ya təlimlərə qeydiyyatdan keçməsi işçi məmnuniyyətini artırır və İR şöbəsinə müraciətləri azaldır. Toplanmış məlumatlar əsasında aparılan İR analitikası rəhbərliyə istedadların idarə edilməsi, işçi dövryyəsinin proqnozlaşdırılması və insan kapitalına investisiyaların geri dönüşü haqqında daha əsaslı qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

Azərbaycan şirkətləri üçün rəqəmsal transformasiya yolunda tətbiq edilə biləcək bir neçə əsas İR texnologiyası var:

İnsan Resursları İnformasiya Sistemləri (HRIS): Bu sistemlər İR-nin əsas inzibati funksiyalarını (işçi məlumat bazası, əmək haqqı, məzuniyyətlər, davamiyyət) avtomatlaşdıran mərkəzi platformalardır. Bazarın müxtəlif ehtiyaclarına uyğun olaraq müxtəlif HRIS proqram təminatları (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM, eləcə də daha sadə yerli həllər) mövcuddur. KOB-lar üçün daha sadə, modul tipli həllər ilkin mərhələdə uyğun ola bilər.

İstedadların İdarəedilməsi Sistemləri (Talent Management Systems - TMS): Bu sistemlər işə qəbul, performans idarəçiliyi, təlim və inkişaf, karyera planlaması və varislik planlaması kimi istedadla bağlı prosesləri idarə etməyə kömək edir. TMS-lər adətən HRIS-ə inteqrasiya olunur.

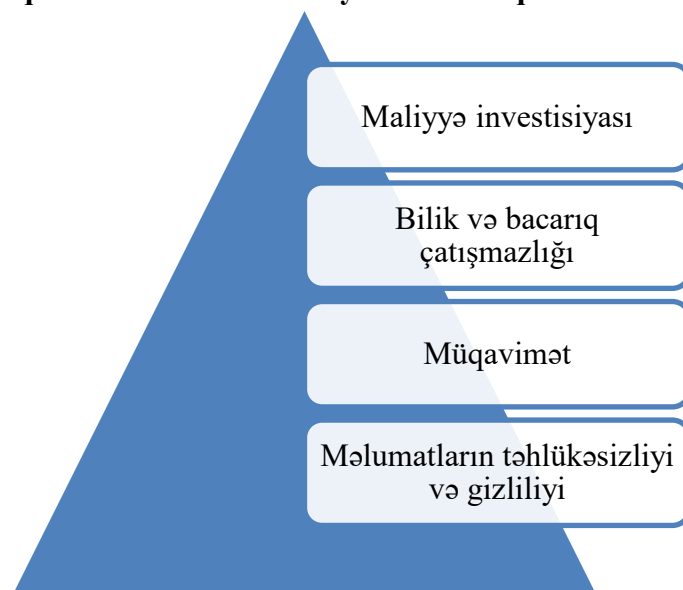
E-Təlim Platformaları (LMS - Learning Management Systems): Onlayn təlim kurslarının, materiallarının və testlərinin yerləşdirilməsi, işçilərin təlim prosesinin izlənilməsi və sertifikatlaşdırılması üçün istifadə olunur. Bu platformalar, xüsusilə Azərbaycan kimi böyük coğrafi ərazisi olan ölkədə distant təlim imkanlarını genişləndirir.

Rəqəmsal işə qəbul platformaları: İşə qəbul prosesini (vakansiya elanlarının yerləşdirilməsi, CV-lərin qəbulu, ilkin seçim, müsahibələrin təşkili) avtomatlaşdıran platformalar. “LinkedIn”, “Rabota.az”, “Boss.az” kimi platformalarla inteqrasiya imkanları təklif edir.

Azərbaycanda rəqəmsal İR transformasiyasının tətbiqi bir sıra çətinliklərlə üzləşir. Bunlar aşağıdakılardır:

Sxem 1.

Azərbaycanda rəqəmsal İR transformasiyasının tətbiqi zamanı üzləşilən çətinliklər



Mənbə: Hüseynova A.Ş. (2022) – məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb.

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

Maliyyə investisiyası: Yüksək keyfiyyətli İR texnologiyaları və onların tətbiqi əhəmiyyətli ilkin maliyyə xərcləri tələb edir. Bu, xüsusilə KOB-lar üçün əsas maneədir.

Bilik və bacarıq çatışmazlığı: İR mütəxəssislərinin və rəhbər heyətin rəqəmsal İR texnologiyalarından istifadə etmək üçün lazımi bilik və bacarıqlara malik olmaması. Texnoloji savadlılığın artırılması zəruridir.

Müqavimət: İşçilərin və bəzən rəhbərliyin köhnə iş üsullarından imtina edib yeni texnoloji həllərə keçməyə müqaviməti. Dəyişikliklərin effektiv idarə edilməsi vacibdir.

Məlumatların təhlükəsizliyi və gizliliyi: Şəxsi məlumatların toplanması və idarə edilməsində təhlükəsizlik standartlarına riayət olunması və yerli qanunvericiliyə uyğunluq təmin edilməlidir.

Qeyd olunan çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün aşağıdakı tədbirlərin görülməsi vacibdir:

Pilləli yanaşma: Rəqəmsal transformasiya birdən-birə deyil, mərhələli şəkildə həyata keçirilməlidir. İlk olaraq ən vacib və çox istifadə olunan İR prosesləri (məsələn, əmək müqavilələrinin elektron qeydiyyatı, məzuniyyət idarəçiliyi) avtomatlaşdırıla bilər.

İR menecerlərinin təlimi: İR mütəxəssisləri üçün rəqəmsal savadlılıq, İR analitikası və İR texnologiyalarından istifadə üzrə davamlı təlim proqramları təşkil edilməlidir.

Dəyişikliklərin idarə edilməsi: Rəqəmsal həllərin tətbiqindən əvvəl və sonra işçilər arasında aydın ünsiyyət qurulmalı, onların narahatlıqları dinlənilməli və yeni sistemlərdən istifadə etmələri üçün dəstək verilməlidir.

KOB-lar üçün sərfəli həllər: Kiçik və orta müəssisələr üçün dövlət dəstəyi ilə və ya özəl İRİ proqram təminatları təminatçıları tərəfindən bulud əsaslı, modul tipli və sərfəli İR texnologiyaları həllərinin təşviqi.

Cədvəl 2.

Azərbaycan şirkətlərində İR texnologiyalarının tətbiq səviyyəsi
(təxmini göstəricilər, 2023)

İR Texnologiyası	Böyük Şirkətlər (%)	KOB-lar (%)
HRIS (İnsan Resursları İnformasiya Sistemi)	75-85	15-25
İstedadların İdarəedilməsi Sistemləri (TMS)	50-60	5-10
E-Təlim Platformaları (LMS)	40-50	5-8
Rəqəmsal İşə Qəbul Platformaları (peşəkar)	80-90	30-40
Performans İdarəetmə Proqramları	60-70	10-15

Mənbə: Yerli İR konsaltinq şirkətlərinin araşdırmaları və sektor hesabatları əsasında hazırlanmışdır [2, 7].

Cədvəl 2-nin təhlili göstərir ki, Azərbaycan şirkətlərində İR texnologiyalarının tətbiqi səviyyəsi şirkətin ölçüsündən birbaşa asılıdır və bu sahədə ciddi institusional fərqlər mövcuddur. Böyük şirkətlərdə HRIS, rəqəmsal işə qəbul və performans idarəetmə proqramlarının tətbiq səviyyəsi nisbətən yüksəkdir (60–90%), bu da onların İR funksiyalarını daha çox strateji və məlumat əsaslı şəkildə idarə etdiyini göstərir. Buna qarşılıq, KOB-larda eyni texnologiyaların tətbiqi 5–40% intervalında qalır ki, bu da İR-in əsasən inzibati səviyyədə icra olduğunu, rəqəmsal transformasiyanın isə məhduddu olduğunu ortaya qoyur. Xüsusilə istedadların idarə edilməsi sistemləri (TMS) və e-təlim platformalarının KOB-larda çox aşağı səviyyədə tətbiqi (5–10% və 5–8%) uzunmüddətli perspektivdə kadr inkişafı, innovasiya və rəqabət qabiliyyəti baxımından risklər yaradır. Ümumilikdə, cədvəl İR texnologiyalarının Azərbaycanda bərabər paylanmadığını, KOB-lar üçün maliyyə, bilik və institusional dəstək mexanizmlərinin gücləndirilməsinin zəruri olduğunu aydın şəkildə nümayiş etdirir.

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

Rəqəmsal transformasiya Azərbaycan şirkətlərinin insan resurslarını idarəetmə təcrübələrini köklü şəkildə dəyişdirə biləcək, onları daha çevik, səmərəli və strateji edəcək bir qüvvədir. Bu prosesin uğuru, həm texnoloji investisiyalardan, həm də İR mütəxəssislərinin və rəhbərliyin bu dəyişikliklərə hazırlığından asılıdır.

İşçi bacarıqlarının davamlı olaraq yenilənməsi və inkişaf etdirilməsi təşkilatların rəqəbatədavamlılığını təmin edən əsas amillərdən biridir. Süni intellekt, avtomatlaşdırma və rəqəmsallaşma ilə əlaqədar iş dünyası sürətlə dəyişir. Bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün Azərbaycan şirkətləri kadr potensialının inkişafına və təlim sistemlərinin təkmilləşdirilməsinə strateji yanaşmalıdır.

Effektiv təlim sisteminin əsasını təşkilatın mövcud və perspektiv ehtiyaclarına uyğun olan bacarıq boşluqlarının dəqiq və sistemli şəkildə müəyyən edilməsi təşkil edir:

Bacarıq təhlilləri (Skill Gap Analysis): Şirkətlər işçilərin hazırkı bacarıq səviyyəsini müvafiq vəzifə və iş rolları üzrə tələb olunan bacarıqlarla müqayisə etməli və mövcud bacarıq boşluqlarını müəyyənləşdirməlidir. Bu təhlil texniki (hard skills) bacarıqlarla yanaşı, şəxsi və davranış yönümlü (soft skills) bacarıqları - məsələn, ünsiyyət qabiliyyəti, liderlik potensialı və problem həll etmə bacarıqlarını da əhatə etməlidir. Bacarıq boşluqlarının müəyyən edilməsi məqsədilə sorğular, müsahibələr, performansın qiymətləndirilməsi nəticələri və iş proseslərinin müşahidəsi kimi müxtəlif metodlardan istifadə oluna bilər.

Gələcək ehtiyacların proqnozlaşdırılması: Əmək bazarında və iş mühitində baş verən sürətli dəyişikliklər nəzərə alınmaqla, şirkətlər qısa və orta müddətli perspektivdə hansı yeni bacarıqlara ehtiyac yaranacağını əvvəlcədən proqnozlaşdırmalıdır. Məsələn, Dünya İqtisadi Forumunun “Gələcəyin İşləri” adlı hesabatına əsasən, 2027-ci ilədək işçilərin təxminən 44 faizinin əsas bacarıqlarını yeniləməsi zəruri olacaqdır [12, s. 24]. Bu tendensiya Azərbaycan şirkətləri üçün də aktual əhəmiyyət kəsb edir.

Təlimlərin ayrı-ayrı və epizodik proqramlar şəklində təşkili əvəzinə, şirkətlər daxilində davamlı öyrənmə (lifelong learning) mədəniyyətinin formalaşdırılması və təşviqi məqsəduyğundur. Bununla yanaşı, təşkilatlar təlim və inkişaf fəaliyyətlərinə ayrılan büdcəni artırmalı və bu investisiyaların uzunmüddətli perspektivdə geri dönüşünü sistemli şəkildə qiymətləndirməlidir. 2022-ci ilin statistik göstəricilərinə əsasən, Azərbaycan şirkətlərinin təlimə ayırdığı maliyyə vəsaitləri beynəlxalq orta göstəricilərdən — hansı ki, adətən şirkət gəlirlərinin 2–3 faizi həcmində olur — əhəmiyyətli dərəcədə aşağıdır [6, s. 56].

Beləliklə, işçilərin yeni bacarıqlar əldə etməyə motivasiyasını artırmaq məqsədilə maddi və qeyri-maddi stimulların (məsələn, təlimlərin uğurla başa çatdırılmasına görə bonusların verilməsi, karyera yüksəlişi perspektivlərinin yaradılması) tətbiqi, onların öyrənmə fəaliyyəti üçün adekvat vaxt və zəruri resurslarla təmin olunması, habelə əldə edilmiş bilik və bacarıqların praktik müstəvidə reallaşdırılmasına şəraitin formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

Y E K U N

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, Azərbaycan şirkətlərində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində inzibati yanaşmadan strateji tərəfdaşlıq modelinə keçid zəruridir. Hazırkı mərhələdə bir çox yerli şirkətdə İR funksiyaları formal xarakter daşıyır, rəqəmsal alətlərdən istifadə məhduddur və kadrların inkişafına yönəlik investisiyalar beynəlxalq standartlardan geri qalır.

Tədqiqat nəticələri insan resurslarının strateji rolunun gücləndirilməsi, rəqəmsal transformasiyanın sürətləndirilməsi, kadr potensialının davamlı inkişafı, performans və motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsinin vacibliyini ön plana çıxarır. Qeyd olunan istiqamətlərdə atılacaq addımlar işçi məhsuldarlığının artırılmasına, şirkətlərin rəqabət üstünlüklərinin möhkəmləndirilməsinə və ümumilikdə ölkənin dayanıqlı iqtisadi inkişafına əhəmiyyətli töhfə verə bilər.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Armstrong M., & Taylor S. (2020). "Armstrong's handbook of human resource management practice" (15th ed.). Kogan Page Publishers, p. 784.
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2023). Azərbaycanın əmək bazarı: Statistik məcmuə. Bakı: DSK Nəşriyyatı., s. 12-45.
3. Deloitte. (2023). "Global human capital trends: New fundamentals for a boundaryless world". Deloitte Insights. Deloitte University Press. Online: <https://www2.deloitte.com/insights/>.
4. Əliyev R.A. (2021). "Rəqəmsal iqtisadiyyatda idarəetmənin əsasları". Bakı: Elm Nəşriyyatı, s. 240.
5. Guest D.E. (2011). "Human resource management and performance: Still searching for some answers". Human Resource Management Journal, 21(1), p. 3-13.
6. Hüseynova A.Ş. (2022). Müasir şəraitdə insan kapitalının idarə edilməsinin strateji istiqamətləri. İqtisadi İslahatlar Jurnalı, 14(2), 55-68.
7. İbrahimov M.C. (2022). "Azərbaycanın qeyri-neft sektorunda İRİ-nin rəqəmsallaşma səviyyəsi". Azərbaycanın İqtisadiyyatı Jurnalı, 8(4), s. 44-59.
8. Noe R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). "Human resource management: Gaining a competitive advantage (13th ed.)". McGraw-Hill Education., p. 848
9. Quliyev V.M. (2023). "Müasir menecment və korporativ idarəetmə". Bakı: UNEC Nəşriyyatı., s. 312.
10. Society for Human Resource Management (SHRM). (2023). The state of HR and talent management report.
11. Ulrich, D. (2013). "Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results". Harvard Business Press., p. 304.
12. World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. Geneva: WEF., səh. 24-38.

AUDIT 2026, 1 (51), səh. 169-179.

AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.

АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

*Vafa Zahid Mehdiyeva,
Ph.D. Student,
Institute of Economics of
the Ministry of Science and Education of Azerbaijan Republic;
SOCAR Oil and Gas Construction Trust
leading specialist,
ORCID: 0009-0007-6863-4033
E-mail: vafamehdiyevaa@gmail.com
© V.Z.Mehdiyeva, 2026*

THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AZERBAIJANI COMPANIES

ABSTRACT

The purpose of the research is to conduct a systematic examination of the current state of human resource management (HRM) in Azerbaijani companies, to identify the main challenges encountered in this field, and to propose practical as well as strategic recommendations aimed at addressing these challenges.

The methodology of the research is based on the application of a systematic approach, comparative analysis, statistical data processing, and various analytical methods.

The practical importance of the research lies in the applicability of the proposed recommendations, which can be effectively implemented to improve the utilization of human capital in Azerbaijani companies, enhance their competitiveness, and position HRM as a strategic partner. Consequently, these measures contribute to the sustainable economic development of the country.

The results of the research indicate that in the majority of local companies, HR functions are still predominantly administrative in nature; strategic integration remains insufficient, while the adoption of digital technologies and investments in talent development are limited.

The originality and scientific novelty of the research are reflected in its comprehensive analysis of HRM in Azerbaijan for the first time from the perspectives of digital transformation, strategic planning and talent management.

The recommendations presented in the article have practical relevance for Azerbaijani companies, fostering increased competitiveness, more efficient use of human capital, and the achievement of sustainable development.

Keywords: human resources, Azerbaijani companies, strategic HRM, employee development, performance management.

AUDİT 2026, 1 (51), səh. 169-179.
AUDIT 2026, 1 (51), pp. 169-179.
АУДИТ 2026, 1 (51), стр. 169-179.

Мехтиева Вафа Захид кызы,
докторант,
Институт Экономики при Министерстве
Науки и Образования Азербайджанской Республики;
SOCAR Трест «Нефтьгазстроительство»,
ведущий специалист,
ORCID: 0009-0007-6863-4033
E-mail: vafamehdiyevaa@gmail.com
© Мехтиева В.З., 2026

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНИЯХ АЗЕРБАЙДЖАНА

Р Е З Ю М Е

Цель исследования - системный анализ современного состояния управления человеческими ресурсами (УЧР) в компаниях Азербайджана, выявление ключевых проблем в данной сфере, а также разработка практических и стратегических рекомендаций, направленных на их решение.

Методология исследования - в исследовании использованы системный подход, сравнительный анализ, обработка статистических данных и аналитические методы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций, которые могут быть эффективно реализованы для улучшения использования человеческого капитала в азербайджанских компаниях, повышения их конкурентоспособности и формирования управления человеческими ресурсами как стратегического партнёра. В результате эти меры способствуют устойчивому экономическому развитию страны.

Результаты исследования - результаты исследования свидетельствуют о том, что в большинстве местных компаний функции УЧР по-прежнему носят преимущественно административный характер; стратегическая интеграция остается недостаточно развитой, тогда как внедрение цифровых технологий и инвестиции в развитие талантов находятся на ограниченном уровне.

Оригинальность и научная новизна исследования обусловлены тем, что впервые проведен комплексный анализ управления человеческими ресурсами в Азербайджане с позиций цифровой трансформации, стратегического планирования и управления талантами.

Рекомендации, представленные в статье, имеют прикладное значение для азербайджанских компаний и направлены на повышение их конкурентоспособности, более эффективное использование человеческого капитала и достижение устойчивого развития.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, компании Азербайджана, стратегическое УЧР, развитие персонала, управление эффективностью.

Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur:
01.11.2025
Təkrar işlənməyə göndərilmişdir:
06.01.2026
Çapa qəbul olunmuşdur: 29.01.2026

Дата поступления статьи в
редакцию: 01.11.2025
Отправлено на повторную
обработку: 06.01.2026
Принято к печати: 29.01.2026

The date of the admission of the article
to the editorial office: 01.11.2025
Send for reprocessing: 06.01.2026
Accepted for publication: 29.01.2026