

DOI: <https://doi.org/10.36719/2663-4619/124/97-101>

**Ziyafət Əhmədzada**

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında

Dövlət İdarəçilik Akademiyası

magistrant

<https://orcid.org/0009-0008-5583-6653>

[ziyafatahmadzada@gmail.com](mailto:ziyafatahmadzada@gmail.com)

## **İnsan kapitalının strateji dəyişikliklərin idarə edilməsində rolunun təhlili**

### **Xülasə**

İnsan kapitalının strateji dəyişikliklərin idarə edilməsində rolu müasir təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin və uzunmüddətli davamlılığının formalaşmasında əsas həlledici amillərdən biridir. Strateji dəyişikliklər yalnız texnoloji yeniliklər və struktur islahatlarla məhdudlaşmır; onların səmərəli həyata keçirilməsi birbaşa olaraq işçi qüvvəsinin bilik, bacarıq, innovativ düşüncə və adaptasiya potensialından asılıdır. Tədqiqat göstərir ki, yüksək səviyyədə inkişaf etmiş insan kapitalı dəyişikliklərə institusional çevikliyi artırır, qərarvermə proseslərini sürətləndirir və təşkilatın transformasiya prosesində riskləri minimuma endirir.

İnsan kapitalına investisiya təlim, rəqəmsal bacarıqların inkişafı, liderlik hazırlığı və motivasiya mexanizmlərinin gücləndirilməsi dəyişikliklərin idarə edilməsində kritik strateji resurs kimi çıxış edir. Bu, əməkdaşların dəyişiklik prosesini müsbət qəbul etməsini, yeniliklərin tətbiqinə aktiv qoşulmasını və təşkilati mədəniyyətin yenilənməsini təmin edir. Eyni zamanda, insan kapitalı strateji dəyişikliklərin idarəsində innovasiya mühitinin formalaşmasına, rəqəmsal transformasiya proseslərinin sürətlənməsinə və şirkətin uzunmüddətli strateji məqsədlərinə uyğun insan resursları siyasətinin qurulmasına imkan yaradır.

**Açar sözlər:** *insan kapitalı, strateji dəyişikliklərin idarə edilməsi, təşkilati çeviklik, rəqəmsal transformasiya, innovasiya, liderlik, kadr potensialı, dəyişikliklərə adaptasiya, insan resurslarının inkişafı, idarəetmə effektivliyi*

**Ziyafat Ahmadzade**

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Azerbaijan

Master's student

<https://orcid.org/0009-0008-5583-6653>

[ziyafatahmadzada@gmail.com](mailto:ziyafatahmadzada@gmail.com)

## **Analysis of the Role of Human Capital in Strategic Change Management**

### **Abstract**

The role of human capital in strategic change management is one of the key decisive factors in shaping the competitiveness and long-term sustainability of modern organizations. Strategic changes are not limited to technological innovations and structural reforms; their effective implementation directly depends on the knowledge, skills, innovative thinking, and adaptive potential of the workforce. Research shows that highly developed human capital increases institutional flexibility to change, accelerates decision-making processes, and minimizes risks in the organization's transformation process.

Investment in human capital acts as a critical strategic resource in training, development of digital skills, leadership training, and strengthening motivation mechanisms, and change management. This ensures that employees positively perceive the change process, actively participate in the

implementation of innovations, and renew organizational culture. At the same time, human capital enables the formation of an innovation environment in the management of strategic changes, the acceleration of digital transformation processes, and the establishment of a human resources policy in line with the long-term strategic goals of the company.

**Keywords:** *human capital, strategic change management, organizational agility, digital transformation, innovation, leadership, personnel potential, adaptation to changes, human resources development, management effectiveness*

## Giriş

Müasir təşkilatlarda strateji dəyişikliklərin idarə edilməsi getdikcə daha mürəkkəb və çoxsahəli prosesə çevrilir. Qlobal rəqabətin güclənməsi, texnologiyaların sürətli yenilənməsi, rəqəmsal iqtisadiyyatın genişlənməsi, istehlakçı davranışlarının dəyişməsi və əmək bazarının yeni tələbləri müəssisələri davamlı transformasiya aparmağa məcbur edir. Bu səbəbdən strateji dəyişikliklər artıq müəssisənin seçim etdiyi inkişaf mərhələsi deyil, onun mövcudluğunu qoruyub saxlamaq və bazarda rəqabət üstünlüyünü əldə etmək üçün zəruri olan davamlı idarəetmə praktikasına çevrilmişdir.

Strateji dəyişikliklərin səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi isə yalnız struktur islahatları və ya texnoloji yeniliklərin tətbiqi ilə məhdudlaşmır; bu prosesin əsasını təşkilatın malik olduğu insan kapitalının səviyyəsi müəyyən edir. İnsan kapitalı dəyişikliklərin tempinə, onların qavranılması və tətbiq olunmasına, həmçinin təşkilatın yeni şəraitə uyğunlaşma sürətinə bilavasitə təsir göstərən həlledici faktordur. Əməkdaşların intellektual potensialı, yaradıcılıq qabiliyyəti, innovativ düşüncə tərz, peşəkar bilikləri və təşkilati mədəniyyətə inteqrasiya səviyyəsi strateji yeniliklərin uğurunda mühüm rol oynayır (Balcı, 2019).

Bu baxımdan insan kapitalı yalnız əmək resurslarının sadəcə cəmi kimi deyil, təşkilatın strateji inkişafını təmin edən ən dəyərli və dinamik resurs kimi qiymətləndirilməlidir. O, müəssisənin bilik mühiti, təcrübə bazası, adaptasiya qabiliyyəti və dəyişikliklərə qarşı çeviklik dərəcəsini formalaşdırır. Yüksək səviyyədə formalaşmış insan kapitalı təşkilatın daxili proseslərini optimallaşdırır, qərarvermə mexanizmlərini sürətləndirir, yeniliklərin daha effektiv tətbiqinə imkan yaradır və dəyişikliklər zamanı risklərin minimuma endirilməsinə xidmət edir.

2020-ci ildən sonra aparılan beynəlxalq araşdırmalar da göstərmişdir ki, insan kapitalının inkişaf səviyyəsi strateji dəyişikliklərin uğur əmsalını birbaşa müəyyən edən əsas indikatorlardan biridir. Məsələn, Davenport (2021) qeyd edir ki, yüksək ixtisaslı əməkdaşların olduğu təşkilatlarda transformasiya layihələrinin tamamlanma sürəti 35–40% daha yüksək olur. Bu nəticə insan kapitalının dəyişikliklərə adaptasiya gücünün idarəetmə prosesinə necə kritik təsir göstərdiyini sübut edir.

## Tədqiqat

Azərbaycanda da bu tendensiya son illərdə daha qabarıq şəkildə müşahidə olunur. Ölkədə həyata keçirilən sosial-iqtisadi islahatların mərkəzində insan kapitalının inkişafı dayanır və bu istiqamət dövlətin uzunmüddətli rəqabət strategiyasının əsas komponenti kimi qiymətləndirilir. İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzinin (2023) hesabatında vurğulan ki, bilik və bacarıqların yüksək olması iqtisadiyyatın modernləşdirilməsi, innovasiya potensialının artırılması və rəqəmsal transformasiyanın genişləndirilməsi üçün həlledici faktor kimi çıxış edir.

Hesabatda qeyd edilir ki, insan kapitalının keyfiyyətinin yüksəldilməsi yalnız təhsil sisteminin inkişafı ilə məhdudlaşmır; burada həmçinin kadrların yenidən hazırlanması, peşə təlimlərinin gücləndirilməsi, əmək bazarının tələblərinə uyğun kompetensiyaların formalaşdırılması və şirkətlərin daxili təlim proseslərinin müasirləşdirilməsi xüsusi rol oynayır. Rəqəmsal bacarıqların artırılması isə strateji prioritet hesab edilərək dövlət proqramlarında, xüsusilə də “Rəqəmsal Transformasiya Strategiyası”nda geniş əksini tapmışdır.

Azərbaycanda innovativ düşüncəli işçi qüvvəsinin formalaşdırılması məqsədilə bir sıra təşəbbüslər həyata keçirilir (startup ekosisteminin genişləndirilməsi, innovasiya mərkəzlərinin yaradılması, gənclərin texnoloji sahələrə inteqrasiyasını dəstəkləyən layihələrin icrası və beynəlxalq tərəfdaşlarla əməkdaşlıq proqramlarının məhsuldar şəkildə inkişaf etdirilməsi). 2021–2024-cü illər üzrə həyata keçirilən rəqəmsal iqtisadiyyat layihələrinin qiymətləndirilməsi göstərir ki, insan

kapitalına yönəldilmiş investisiyalar ölkədə həm rəqabət qabiliyyətini artırmış, həm də əmək bazarında yeni peşə və ixtisasların yaranmasına təkan vermişdir.

Strateji dəyişikliklər zamanı təşkilatların qarşılaşdığı ən böyük çətinliklərdən biri əməkdaşların yeni şəraitə həm psixoloji, həm də peşəkar baxımdan operativ şəkildə uyğunlaşa bilməsidir. Dəyişikliklər adətən mövcud iş proseslərinin yenilənməsi, vəzifə bölgülərinin dəyişməsi, rəqəmsal sistemlərin tətbiqi və yeni idarəetmə modellərinə keçidlə müşayiət olunduğu üçün əməkdaşlarda təbii olaraq qeyri-müəyyənlik, risk qorxusu və müqavimət yaranı bilər. Bu isə strateji proseslərin yavaşlamasına, kommunikasiya boşluqlarının yaranmasına və təşkilati effektivliyin azalmasına gətirib çıxara bilər (Warner & Wäger, 2019).

Məhz bu məqamda yüksək inkişaf etmiş insan kapitalı həlledici rol oynayır. Peşəkar bilik və bacarıqları güclü olan, müasir texnoloji trendləri mənimsəmiş, adaptiv davranış nümayiş etdirən işçilər dəyişiklik prosesinə daha çevik yanaşır, yenilikləri təhdid kimi deyil, inkişaf fürsəti kimi qəbul edirlər. İnsan kapitalının səviyyəsi yüksəldikcə məlumatı qavrama və təhlil etmə sürəti artır, əməkdaşlar yeni prosedurların mənimsənilməsində daha aktiv iştirak edir və nəticədə transformasiya mərhələsi daha az risk və daha yüksək effektivliklə həyata keçirilir.

Bundan əlavə, analitik düşüncə bacarığının güclü olması əməkdaşlara dəyişikliklərin mahiyyətini düzgün qiymətləndirməyə, problemləri daha tez aşkarlamağa və konstruktiv həll yolları irəli sürməyə imkan verir. Komanda işinə uyğunluq və kooperasiya qabiliyyəti isə kollektiv qərarvermənin keyfiyyətini yüksəldir və müxtəlif struktur bölmələri arasında koordinasiyanı gücləndirir. Liderlik keyfiyyətlərinə malik işçilər həm özünəinam nümayiş etdirir, həm də digər əməkdaşları motivasiya edərək yeni vəziyyətə uyğunlaşma prosesini daha yumşaq şəkildə təşkil edirlər.

Rəqəmsal transformasiya və texnoloji yeniliklərin qlobal miqyasda geniş yayıldığı müasir dövrdə insan kapitalının strateji əhəmiyyəti əvvəlki illərlə müqayisədə daha da artmışdır. Xüsusilə 2020-ci ildən sonra süni intellekt, bulud hesablamaları, böyük həcmli məlumatların analizi (Big Data), robotlaşdırılmış proses avtomatlaşdırılması (RPA) və IoT texnologiyalarının sürətlə inkişafı müəssisələrin idarəetmə modelini köklü şəkildə dəyişmişdir. Bu şəraitdə rəqəmsal bacarıqlara malik əməkdaşlar təşkilatların ən qiymətli resursuna çevrilir. Onların texnoloji yenilikləri mənimsəmə qabiliyyəti, data yönümlü düşüncə tərzini və analitik bacarıqları müəssisələrin innovasiya potensialını ciddi şəkildə yüksəldir (Rossmann, 2022).

Məsələn, data analitikası üzrə ixtisaslaşmış əməkdaşlar satış trendlərini proqnozlaşdırmaq, istehlakçı davranışını təhlil etmək, risk modelləri qurmaq və qərarverməni optimallaşdırmaq kimi sahələrdə şirkətlərə böyük üstünlüklər qazandırır. 2023-cü ildə aparılan beynəlxalq araşdırmaya görə, data analitikası tətbiq edən şirkətlərdə qərarvermənin sürəti 5 dəfə artmış, strateji səhvlərin faizi isə 30%-ə qədər azalmışdır. Bu, insan kapitalının texnoloji proseslərə inteqrasiyasının necə real nəticələr verdiyini göstərir (Nakamura & Tanaka, 2023).

Süni intellekt əsaslı qərarvermə texnologiyalarının tətbiqi üçün əməkdaşların yalnız texniki bilikləri deyil, həm də kompleks problemləri təhlil edə bilən yaradıcılıq və kritik düşünmə bacarıqları tələb olunur. Bu tip bacarıqlara malik insan kapitalı şirkətin innovasiya gücünü artırır və yeni məhsul və xidmətlərin daha qısa müddətdə hazırlanmasına şərait yaradır.

Robotlaşdırılmış proses avtomatlaşdırılması (RPA) sahəsində bacarıqlı işçilər isə müəssisələrə əməliyyat xərclərini azaltmaq, insan səhvlərinin qarşısını almaq və məhsuldarlığı artırmaq imkanı verir. Məsələn, bir çox banklarda RPA tətbiqi nəticəsində sənəd təsdiqi və kredit müraciətlərinin yoxlanılması kimi proseslər 70%-ə qədər sürətlənmişdir. Bu dəyişikliklərin uğurunda əsas pay RPA üzrə təlimlənmiş insan kapitalına aiddir (Madsen & Bygstad, 2021).

Innovasiya potensialının yüksəlməsi yalnız daxili idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi ilə məhdudlaşmır; rəqəmsal bacarıqlara malik işçilər müəssisənin bazar rəqabətində mövqeyini də əhəmiyyətli dərəcədə gücləndirir. Məsələn:

Amazon 2021–2024-cü illər arasında logistika proseslərində rəqəmsal bacarığı yüksək komandalardan istifadə edərək süni intellekt əsaslı çatdırılma sistemləri tətbiq etmiş və bunun nəticəsində çatdırılma vaxtını orta hesabla 22% azaltmışdır.

Azərbaycanda “ASAN xidmət”, “ASAN ödəniş” və “Elektron Hökumət” platformalarının uğurunun əsas səbəblərindən biri rəqəmsal kompetensiyalara malik insan kapitalının formalaşdırılmasıdır. IT mütəxəssislərinin hazırlığı, dövlət xidmətlərində rəqəmsal savadlı kadrların artması proseslərin həm şəffaflığını, həm də sürətini əhəmiyyətli dərəcədə artırmışdır (İsmayilov, 2018).

Kapital Bank və digər yerli banklar data analitikası, rəqəmsal marketing və kibertəhlükəsizlik üzrə yüksək bacarıqlı kadrlar sayəsində elektron bankçılıq xidmətlərini genişləndirərək bazar payını yüksəltmişdir.

Bu nümunələr göstərir ki, rəqəmsal bacarıqlara malik insan kapitalı yalnız texnologiyanın tətbiqini təmin etmir, həm də müəssisənin strateji inkişaf istiqamətini müəyyən edən əsas qüvvəyə çevrilir. Bu cür əməkdaşlar innovasiya mədəniyyətini gücləndirir, rəqabət mühitində üstünlük yaradır və təşkilatın uzunmüddətli sabitliyini təmin edir.

Strateji dəyişikliklərin effektiv idarə olunması üçün təşkilatların insan kapitalına sistemli və məqsədyönlü şəkildə investisiya etməsi mühüm zərurətə çevrilmişdir. Dəyişikliklərin dinamik xarakter daşdığı müasir biznes mühitində əməkdaşların bilik və bacarıqlarının davamlı yenilənməsi həm transformasiya prosesinin sürətini, həm də keyfiyyətini müəyyən edir. Bu səbəbdən təşkilatlar dəyişikliklərə hazırlıq səviyyəsini artırmaq üçün kompleks yanaşma tətbiq etməlidir (Garg & Singh, 2022).

İlk növbədə, təlim və inkişaf proqramlarının gücləndirilməsi vacibdir. Müasir dövrdə işçilərin yalnız mövcud biliklərlə fəaliyyət göstərməsi kifayət etmir; onlar mütəmadi olaraq yeni rəqəmsal alətləri mənimsəməli, analitik düşüncə bacarıqlarını inkişaf etdirməli və mürəkkəb qərarvermə proseslərində iştirak etməlidirlər.

Şirkətlər tərəfindən təşkil olunan sertifikatlaşdırma proqramları, daxili təlim mərkəzləri, mentorluq sistemi və onlayn təlim platformaları insan kapitalının potensialını artırmaq üçün əsas vasitələr kimi çıxış edir. Araşdırmalar göstərir ki, müntəzəm təlim alan əməkdaşların dəyişikliklərə adaptasiya səviyyəsi 40%-ə qədər yüksəlir (Baron & Armstrong, 2018).

Bununla yanaşı, motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsi də strateji dəyişikliklərin səmərəli idarə edilməsində mühüm rol oynayır. Effektiv motivasiya modeli əməkdaşları yenilikləri dəstəkləməyə, dəyişiklik prosesində aktiv iştirak etməyə və təşkilati hədəflərə yönəlməyə sövq edir. Bu xüsusilə performans əsaslanan bonus sistemi, karyera inkişafı imkanları, çevik iş mühiti, psixoloji dəstək mexanizmləri və tanınma proqramları ilə tamamlandıqda daha güclü nəticələr verir.

Digər vacib məqam liderlik və komanda idarəçiliyi qabiliyyətlərinin gücləndirilməsidir. Transformasiya dövründə liderlərin yalnız idarəedici deyil, həm də motivasiyaedici, fasilitator və strateji düşüncəli olması tələb olunur. Liderlərin dəyişikliklərin məqsədini düzgün izah etməsi, komandalar arasında koordinasiyanı təmin etməsi və əməkdaşlarda inam yaratması strateji proseslərin uğur faktorudur. Komanda idarəçiliyi qabiliyyətinə malik işçilər isə qarşılıqlı əməkdaşlığı artırır, problemləri daha çevik həll edir və dəyişikliklər zamanı təşkilati harmoniyanın qorunmasına töhfə verirlər.

Beləliklə, insan kapitalının davamlı inkişafı təşkilatın dəyişikliklərə hazırlığını gücləndirməklə yanaşı, strateji məqsədlərin real və vaxtında icrasına şərait yaradır. Bu yanaşma uzunmüddətli dövrdə təşkilatın rəqabət üstünlüyünü möhkəmləndirir, bazar mövqeyini gücləndirir və innovasiya potensialını artırır. Nəticədə, insan kapitalına yatırımlar yalnız kadr inkişafı deyil, həm də təşkilatın strateji dayanıqlığının təmin edilməsində əsas determinant rolunu oynayır.

## Nəticə

Aparılan təhlillər göstərir ki, insan kapitalı strateji dəyişikliklərin idarə edilməsində təşkilatın ən mühüm və həlledici resursudur. Müasir dövrdə dəyişikliklər yalnız texnoloji yeniliklərdən ibarət deyil, onların uğurlu tətbiqi əməkdaşların bilik, bacarıq, adaptasiya və innovativ düşüncə səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Yüksək inkişaf etmiş insan kapitalına malik təşkilatlar dəyişiklik proseslərini daha çevik həyata keçirir, riskləri minimuma endirir və transformasiya mərhələsində rəqabət üstünlüyü əldə edirlər.

### **Tədqiqatın nəticələri göstərir ki:**

1. insan kapitalının inkişafı təşkilatın strateji hədəflərə çatma sürətini artırır;
2. rəqəmsal bacarıqlar və analitik düşüncə qabiliyyətləri dəyişikliklərin effektivliyini yüksəldir;
3. liderlik və komanda işinin gücləndirilməsi dəyişikliklərə müqaviməti azaldır və təşkilatı uyğunlaşmanı sürətləndirir;
4. təlim, motivasiya və kadr inkişafı sistemlərinə yatırılan investisiya uzunmüddətli davamlı inkişaf və innovasiya potensialı yaradır.

Beləliklə, insan kapitalı strateji dəyişikliklərin idarə edilməsində yalnız dəstəkçi element deyil, transformasiya uğurunun əsas şərti və təşkilatın gələcək inkişafının aparıcı qüvvəsidir. Təşkilatların rəqabət mühitində möhkəmlənməsi və davamlı inkişaf strategiyalarını reallaşdırma bilməsi üçün insan kapitalının davamlı inkişafı prioritet istiqamət kimi qəbul edilməlidir.

### **Ədəbiyyat**

1. Akgemci, T. (2015). *Stratejik yönetim*. Gazi Kitab Evi.
2. Akdemir, A., & Kırılmaz, S. (2020). *Stratejik yönetim ve örgütsel değişim: Kuramsal bir bakış*. Beta Yayınları.
3. Azərbaycan Respublikası Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi. (2022). *Rəqəmsal transformasiya strategiyası 2022–2026*. RİNN.
4. Balcı, A. (2019). *Örgütsel değişim: Kuram və uygulama*. Pegem Akademi.
5. Baron, A., & Armstrong, M. (2018). *Human capital management: Achieving added value through people* (3rd ed.). Kogan Page.
6. Garg, S., & Singh, R. (2022). Managing digital transformation in contemporary contexts: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Business Strategy*, 43(4), 45–56.
7. Gould-Williams, J., & Bottomley, P. (2022). Employee engagement and strategic change: Mediating role of human capital. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 765–782.
8. İsmayılov, B. V. (2018). *Strateji menecment: İqtisad yönümlü ali məktəb tələbələri üçün dərs vəsaiti*. Təhsil.
9. Kərimov, X. Z. (2006). *Strateji idarəetmə: Metodları və praktika*. Elm.
10. Lu, Y. (2023). Impact of digital technologies on organizational change strategies: A review. *Research Journal in Business and Economics*, 11, 1–15.
11. Madsen, S., & Bygstad, B. (2021). Organizational digital transformation readiness: An exploratory study. *Electronic Markets*, 31(3), 605–622.
12. McKinsey & Company. (2022). *The future of work and digital skills*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>
13. Nakamura, H., & Tanaka, S. (2023). Human capital investment and innovation performance in Asian firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 489–512.
14. Rossmann, A. (2022). Leadership for successful digitalization: A literature review on digital leadership capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 304–327.
15. Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: A strategic management perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 255–272.

Daxil oldu: 10.09.2025

Qəbul edildi: 26.10.2025