





## İqtisadi münasibətlərdə insan resurslarının idarə olunması

Sədaqət Əhmədova<sup>1\*</sup> , Aslı Beyhan Acar<sup>2</sup> ,  
Rahibə Əbdülhəsənova<sup>3</sup> , Ülviyyə Nemətova<sup>4</sup> 

**Xülasə.** İnsan resurslarının idarə olunması müasir iqtisadi münasibətlər sisteminin ayrılmaz və getdikcə daha çox strateji əhəmiyyət kəsb edən bir hissəsinə çevrilmişdir. Bu məqalədə də insan resurslarının idarə olunması (İRİ) anlayışı iqtisadi münasibətlər sistemi ilə əlaqəsi kontekstində araşdırılmış, insan kapitalı nəzəriyyəsiindən strateji insan resursları menecmentinə, oradan rəqəmsal transformasiya dövrünün yeni tələblərinə qədər inkişaf yolu izlənmişdir. Tədqiqatda məsələyə həm makroiqtisadi, həm də mikroiqtisadi perspektivdən yanaşılmış, bazar iqtisadiyyatı şəraitində insan resursları idarəetməsinin institusional, struktural və funksional aspektləri müqayisəli şəkildə təhlil edilmişdir. Araşdırmanın əsas nəticəsi bundan ibarətdir ki, insan resurslarının idarə olunması mexanizmləri iqtisadi münasibətlər sistemini yalnız xaricdən deyil, daxildən formalaşdırıcı bir amildir; yəni bu idarəetmə sisteminin keyfiyyəti iqtisadi rəqabət qabiliyyətini, məhsuldarlığı və uzunmüddətli inkişaf potensialını birbaşa müəyyənləşdirir. Bundan əlavə, Azərbaycan iqtisadiyyatı kontekstindən çıxış edilərək milli inkişaf prioritetlərinin insan resursları idarəetməsi siyasəti ilə əlaqəsi müzakirə edilmiş, gələcək tədqiqatlar üçün potensial istiqamətlər müəyyənləşdirilmişdir.

**Açar sözlər:** insan resursları, iqtisadi münasibətlər, insan kapitalı, strateji idarəetmə, rəqəmsal transformasiya, əmək bazarı, təşkilati effektivlik, yaşıl iqtisadiyyat

<sup>1</sup>Naxçıvan Dövlət Universiteti, iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru, Naxçıvan, Azərbaycan

<sup>2</sup>İstanbul Universiteti, İstanbul, Türkiyə

<sup>3</sup>Naxçıvan Dövlət Universiteti, doktorant, Naxçıvan, Azərbaycan





<sup>4</sup>Naxçıvan Dövlət Universiteti, Naxçıvan, Azərbaycan

\*Məsul müəllif. E-poçt: [sedaqetahmedova@ndu.edu.az](mailto:sedaqetahmedova@ndu.edu.az)

Daxil oldu: 12 Yanvar 2026; Qəbul edildi: 2 May 2026 Onlayn dərc edildi: 28 İyun 2026

© Müəllif(lər) 2026. Bu, Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 Beynəlxalq Lisenziyası (CC BYNC 4.0) şərtləri altında paylanan açıq girişli məqalədir.

## Human Resources Management in Economic Relations

Sadagat Ahmadova<sup>1\*</sup> , Aslı Beyhan Acar<sup>2</sup> ,  
Rahiba Abdulhasanova<sup>3</sup> , Ulviya Nematova<sup>4</sup> 

**Abstract.** Human resource management has become an integral and increasingly strategic part of the modern economic relations system. This article examines the concept of human resource management in the context of its relationship with the economic relations system, tracing the developmental path from human capital theory to strategic human resource management and then to the new demands of the digital transformation era. The research adopts both macroeconomic and microeconomic perspectives, comparing the institutional, structural, and functional aspects of human resource management in a market economy. The main conclusion of the study is that human resource management mechanisms are a factor that shapes the system of economic relations not only from outside but from within; that is, the quality of this management system directly determines economic

*competitiveness, productivity, and long-term development potential. In addition, drawing from the Azerbaijani economic context, the relationship between national development priorities and human resource management policy is discussed, and potential directions for future research are identified.*

**Keywords:** *human resources, economic relations, human capital, strategic management, digital transformation, labor market, organizational effectiveness, green economy*

<sup>1</sup>Nakhchivan State University, PhD in Economics, Nakhchivan, Azerbaijan

<sup>2</sup>Istanbul University, Turkey

<sup>3</sup>Nakhchivan State University, PhD student, Nakhchivan, Azerbaijan

<sup>4</sup>Nakhchivan State University, Nakhchivan, Azerbaijan

\*Corresponding author. E-mail: sedaqetehmedova@ndu.edu.az

Received: 12 January 2026; Accepted: 2 May 2026; Published online: 28 June 2026

© The Author(s) 2026. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

## Giriş

Hər hansı bir ölkənin və ya müəssisənin iqtisadi gücünü müəyyənləşdirən amillər arasında insan resursu hər zaman xüsusi yer tutmuşdur. Lakin bu “xüsusi yer”in elmi olaraq qavranılması, nəzəri cəhətdən əsaslandırılması və idarəetmə praktikasında öz əksini tapması nisbətən gec baş verdi. Sənaye inqilabının ilk illərindən uzun müddət işçi yalnız istehsal prosesinin mexaniki bir hissəsi sayıldı. Sonradan bu yanaşma tədricən dəyişməyə başladı, insan amili iqtisadi münasibətlər sisteminin ayrılmaz komponenti kimi dəyərləndiriləcək qədər önəmli bir yerə sahib oldu.

Bu gün biz tamamilə fərqli bir mənzərə ilə üz-üzəyik. Qloballaşma prosesləri, rəqəmsal texnologiyaların sürətli yayılması, bilik iqtisadiyyatının formalaşması — bütün bunlar insan resursunu iqtisadi inkişafın mərkəzi dayağına çevirmişdir. Maraqlısı budur ki, bu dəyişim iqtisadiyyat elmi ilə idarəetmə elminin kəsişməsindən doğmuşdur. İnsan resursları idarəetməsi (İRİ) artıq nə yalnız kadr xidmətinin funksiyasıdır, nə də sadəcə iş psixologiyasının tətbiqi sahəsi. O, iqtisadi strategiyanın ayrılmaz bir parçasına çevrilmişdir.

Tədqiqatın mövzusu olan iqtisadi münasibətlər kontekstində insan resurslarının idarə olunması, bir neçə baxımdan aktualdır. Birincisi, Azərbaycanın “2030-cu ilə qədər milli sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası” çərçivəsində insan kapitalının inkişafı iqtisadi diversifikasiyanın açarı olaraq müəyyənləşdirilmişdir. İkincisi, qeyri-neft sektorunun genişləndirilməsi missiyası, eyni zamanda, ixtisaslı insan resurslarına ciddi tələb yaradır. Üçüncüsü, dünya iqtisadiyyatında böyük əhəmiyyət qazanmağa başlayan yaşıl keçid prosesləri yeni tip insan resursları siyasəti tələb edir. Bu üç amil birlikdə insan resursları idarəetməsini iqtisadi münasibətlər nəzəriyyəsinin mərkəzinə yerləşdirir.

## Metodlar

Məqalədə aşağıdakı əsas suallara cavab axtarılmışdır: İnsan kapitalı nəzəriyyəsi iqtisadi münasibətlər sisteminə necə inteqrasiya olunur? Strateji insan resursları menecmentinin müəssisə və milli iqtisadiyyat səviyyəsindəki effektivliyi nə dərəcədə sübut olunmuşdur? Rəqəmsal transformasiya insan resursları idarəetməsini necə yenidən şərtləndirir? Azərbaycan iqtisadiyyatının cari inkişaf modelindən çıxış edilərsə, bu sahədə hansı siyasət öncəlikləri ön plana çıxır?

Məqalədə bu suallara cavab vermək məqsədilə metodoloji baxımdan sistemik ədəbiyyat təhlili, müqayisəli analiz və nəzəri sintez üsullarından istifadə edilmişdir. Elmi mənbələr Scopus indeksli jurnallardan, o cümlədən yerli iqtisad elmi ədəbiyyatından seçilmişdir.

### *1. Nəzəri çərçivə: insan kapitalından insan resurslarına keçid*

İqtisadiyyat elminin insan amilinə münasibəti onun tarixi boyu dəyişib-dönüşmüşdür. Klassik siyasi iqtisadda əmək yalnız bir istehsal faktoru sayılır, maaş isə bu faktorun qiyməti kimi müəyyənləşdirilirdi. Lakin XX əsrin ikinci yarısında bu mənərə kökündən dəyişdi. Nobel mükafatlı iqtisadçı Schultz (1961) “İnsan kapitalına investisiya” adlı məşhur əsərindən bu tərəfə iqtisad elmi əmək amilini tamamilə fərqli bir prizmadan görməyə başladı: insan yalnız fiziki enerji deyil, bilik, bacarıq, sağlamlıq və motivasiya kimi qeyri-maddi kapital daşıyıcısıdır. Becker (1964) isə bu fikri daha da inkişaf etdirərək insanın özünə qoyulan investisiya ilə, yəni təhsil, peşəkar hazırlıq, sağlamlıq xidmətləri kimi fiziki kapital investisiyasını birbaşa müqayisəyə qoydu və hər ikisinin iqtisadi gəlirinin oxşar mexanizmlərə söykəndiyini sübut etdi.

Bu nəzəri irəliləyiş iqtisadi münasibətlər sisteminə bir neçə istiqamətdə töhfə verdi. Makroiqtisadi müstəvidə dövlətlər təhsil, sağlamlıq və sosial xidmətlərə ayırdıqları vəsaiti artıq “sosial xərc” kimi deyil, “insan kapitalına investisiya” kimi görməyə başladılar. Bu perspektiv dəyişikliyi büdcə siyasətindən iqtisadi planlaşdırmaya qədər geniş bir sahəni əhatə etdi. Mikroiqtisadi səviyyədə isə müəssisələr öz işçilərini artıq canlı xərc elementi kimi deyil, mümkün gəlir mənbəyi kimi dəyərləndirməyə başladılar; kadr hazırlığı, motivasiya sistemləri, işçi saxlama strategiyaları bu anlayışın praktiki ifadəsi oldu.

Son illərin empirik araşdırmaları bu klassik müddəaların müasir şəraitdə də keçərliliyini təsdiqləyir. 195 ölkəni əhatə edən və 1990-2016-cı illəri əhatə edən hərtərəfli tədqiqat insan kapitalı göstəriciləri ilə iqtisadi artım tempi arasındakı müsbət korrelyasiyanı statistik olaraq sübut etmişdir. Tədqiqata görə, insan kapitalının inkişafında üst kvartildə yer alan ölkələrin illik ÜDM artım tempi alt kvartildəkilərlə müqayisədə xeyli yüksək olmuşdur (GBD 2016 Human Capital Collaborators, 2018). Bu ölçüm baxımından da böyük önəm daşıyır: insan kapitalı artıq soyut bir anlayış deyil, kəmiyyətə ölçülən, müqayisə edilən, siyasi qərarları istiqamətləndirən bir göstərici halına gəlmişdir.

İnsan kapitalının strukturuna, yəni ümumi bilik bazasından ixtisaslaşmış sahəvi biliyə nisbətində aid daha son araşdırma göstərir ki, bu nisbət özü iqtisadi artım prosesinin müstəqil bir determinantıdır. Bayesian kvantil regressiya metodunu tətbiq edən bu tədqiqat insan kapitalı komponentlərinin sənaye strukturlaşmasına heterojen, lakin ümumilikdə müsbət təsir etdiyini müəyyən etmiş, eyni zamanda bu təsirin iqtisadi inkişafın fərqli mərhələlərindəki müxtəlifliyi barədə yeni empirik dəlillər ortaya qoymuşdur (Shi & Wang, 2024). Ənənəvi regressiya metodlarının gizlətdiyi bu nüanslar iqtisadi siyasət üçün böyük əhəmiyyət daşıyır: eyni insan kapitalı investisiyasının fərqli iqtisadi kontekstlərdə fərqli gəlir verə biləcəyi faktı, siyasətin “bir ölçü hər kəsə uyğundur” məntiqindən uzaq olması zərurətini vurğulayır.

### *2. Strateji insan resursları menecmenti: nəzəri əsaslar və empirik sübutlar*

İnsan kapitalı nəzəriyyəsinin müəssisə idarəetməsindəki əksi strateji insan resursları menecmenti (SİRM) anlayışıdır. SİRM-in klassik dövr olan 1980-1990-cu illər müəllifi hesab etdiyimiz Schuler, Walker kimi tədqiqatçılar insan resursları funksiyasını müəssisənin strateji planlaşdırma prosesinin mərkəzinə yerləşdirməyi önəmli saydılar. Lakin SİRM-in müstəqil bir anlayış kimi yerini möhkəmləndirməsi yalnız empirik sübutların gəlməsi ilə mümkün oldu. Bu baxımdan Huselid və Becker-in (1997) *Academy of Management Journal*-da yayımlanan tədqiqatı dönüm nöqtəsi sayıla bilər: işçi fəaliyyətinin həm texniki, həm də strateji idarəetmə mexanizmləri tərəfindən şərtləndirildiyi, bu ikisinin birlikdə müəssisə effektivliyini müəyyən etdiyi empirik olaraq sübut edildi. O günün bu irəliləyişi sonrakı onilliklərdə güclü bir tədqiqat ənənəsini doğurdu.

Müasir dövrdə SİRM-in texnoloji dönüşüm şəraitindəki roluna həsr edilmiş araşdırmalar xüsusilə maraqlıdır. Strateji insan resursları menecmentinin işçilərin “səs yüksəltmə” davranışını, yəni iş mühitindəki boşluqlara, problemlərə açıq şəkildə münasibət bildirməsini əhəmiyyətli dərəcədə

artırdığını göstərən tədqiqat bu baxımdan əhəmiyyətlidir (Li et al, 2022). İşçilərin bu davranışı birbaşa innovasiya fəallığına çevrilir; innovasiya fəallığı isə müəssisənin iqtisadi münasibətlər sistemindəki rəqabət mövqeyini möhkəmləndirir. Beləliklə, bir zəncir ortaya çıxır: SİRM → işçi davranışı → innovasiya → rəqabət üstünlüyü → iqtisadi performans.

İnsan resursları idarəetməsi mütəxəssislərinin özünün effektivliyinə gəldikdə, bu məsələ də son illərin tədqiqatlarında diqqət mərkəzində olmuş mühüm bir sualdır. İnkişaf etməkdə olan ölkələrin bank sektoru üzrə aparılmış empirik araşdırma göstərmişdir ki, insan resursları mütəxəssislərinin peşəkar kompetensiyaları ilə bu mütəxəssislərə institutla göstərilən dəstək mexanizmləri birgə insan resursları idarəetməsinin ümumi səmərəliliyini müəyyənləşdirən həlledici amillərə çevrilir (Ahmad et al., 2022). Bu nəticə idarəetmə üçün açıq bir mesaj daşıyır: yalnız insan resurslarını idarə etmək kifayət deyil, insan resursları idarəetmə sisteminin özünü də idarə etmək lazımdır.

SİRM-in iqtisadi effektivliyə makro səviyyəli təsiri isə dövlətlər üçün siyasi bir tövsiyəyə çevrilmişdir. Strateji insan resurslarının planlaşdırılmasının işçi fəaliyyəti ilə yüksək müsbət korrelyasiya göstərdiyi, bu planlaşdırmanın səviyyəsi artdıqca müəssisənin maliyyə məhsuldarlığının da yüksəldiyi müşahidəsi Özbəkistan kapital bazarı şirkətləri üzərindəki empirik araşdırma ilə sübut edilmişdir (Elmirzaev & Tursunova, 2024). Coğrafi cəhətdən Azərbaycana yaxın olan bu tədqiqat, eyni zamanda, keçid iqtisadiyyatlarında SİRM-in iqtisadi göstəricilərə müsbət töhfəsini ümumiləşdirmək baxımından da əhəmiyyətlidir.

### *3. Əmək bazarı dinamikası: iqtisadi münasibətlər sisteminin görünən özəyi*

İnsan resursları idarəetməsi ilə iqtisadi münasibətlər sistemi arasındakı əlaqənin ən bariz nümunəsi əmək bazarıdır. Əmək bazarı eyni zamanda makroiqtisadi göstəricilərin, yəni məşğulluq, əmək haqqı, məhsuldarlıq, büdcə gəlirlərinin formalaşdığı, mikroiqtisadi qərarların, yəni işə qəbul, kadr saxlama, həvəsləndirmənin verildiyi bir kəsişmə nöqtəsidir. Bu ikili xarakter əmək bazarını iqtisadi münasibətlər nəzəriyyəsi üçün qeyri-adi bir laboratoriyaya çevirir.

Son beş ildə Scopus bazasında insan resursları menecmenti üzrə dərc olunan ədəbiyyatın biblioqrafik analizi göstərir ki, iqtisadi qloballaşma, texnoloji inqilab, rəqabətin kəskinləşməsi, demoqrafik dalğalar kimi çoxsaylı qlobal problemlər ənənəvi SİRM paradigmasını kökündən dəyişdirməkdədir (Aji et al., 2023). Bu dəyişim, hər şeydən əvvəl, əmək bazarında özünü göstərir: tələb olunan işçi profili sürətlə yenilənir, texniki ixtisasla yanaşı, “yumşaq bacarıqlar” - kommunikasiya, kritik düşüncə, emosional zəka ön plana çıxır, çeviklik və sürətli uyğunlaşma bacarığı klassik sertifikat standartlarından daha dəyərli sayılmağa başlayır.

Əmək bazarında bir işçinin işəgötürənlə münasibəti artıq əvvəlki dövrə nisbətən daha mürəkkəb bir quruluş daşıyır. İşçinin öhdəliyi, yəni üzv olduğu təşkilata psixoloji bağlılığı ilə bu öhdəliyin əmək nəticələrinə təsir etməsi arasındakı zəncir insan resursları idarəetməsinin mərkəzi problemlərindən birinə çevrilmişdir. Bangladeşin hazır geyim sektoru üzrə aparılmış araşdırma göstərmişdir ki, insan resursları idarəetmə tətbiqləri ilə işçi bağlılığı arasında güclü müsbət əlaqə mövcuddur; bu münasibəti bilavasitə rəhbərin, xətti menecerin davranışı tənzimləyir (Uddin et al., 2024). Başqa sözlə, insan resursları siyasəti nə qədər düzgün qurulmuş olsa belə, onu tətbiq edən rəhbər kadrların keyfiyyəti bu siyasətin effektivliyini yüksəldə də bilər, aşağı da sala bilər. Bu isə iqtisadi münasibətlər sistemindəki bir paradoksu gündəmə gətirir: strukturlar vacibdir, lakin strukturları işlədən insanlar daha vacibdir.

Azərbaycan kontekstini nəzərə aldıqda, yerli tədqiqatçıların bu mövzudakı töhfəsi xüsusi önəm daşıyır. Abdulhasanova, Əhmədova və Abdulhasanov (2026) tərəfindən aparılmış araşdırma Azərbaycan iqtisadiyyatında yaşıl sektora keçidin insan resurslarına olan tələbi necə yenidən formalaşdırdığını təhlil etmişdir. Tədqiqatda müəyyən edilmişdir ki, investisiya prioritetlərinin yaşıl istiqamətə doğru dəyişdirilməsi ixtisaslı işçi qüvvəsi üçün yeni tələb strukturu yaradır, bu isə mövcud

insan resursları idarəetmə siyasətlərinin yenidən nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Beləliklə, iqtisadi islahatlar prosesinin idarəsi elə bu prosesin özü qədər insan resursları idarəetməsi məsələsidir.

#### *4. İnsan resursları idarəetməsinin iqtisadi effektivliyə təsiri*

İnsan resursları idarəetməsinin müəssisə effektivliyinə, dolayısı ilə isə iqtisadi nəticələrə birbaşa təsiri elmi ədəbiyyatda geniş şəkildə araşdırılmışdır. Bu sahənin erkən empirik araşdırmaları, xüsusilə Huselid (1995) kimi tədqiqatçıların iş yüksək performanslı iş sistemləri üzərindəki işləri dövrün aparıcı iqtisadçıların böyük marağını çəkdi, çünki insan resursları investisiyasının geri dönüş nisbətindən özlə biləcəyini sübut edir, kadr xərclərini “gəlir yaradan kapital qoyuluşu” olaraq refreyminq etməyə imkan verirdi.

Müasir dövrün tədqiqatları bu müddəanı daha dəqiq metodoloji alətlərlə yenidən sınaqdan keçirməyə davam edir. İnsan resursları idarəetməsinin işçi rifah halı üzərindəki effektivliyi araşdıran sistemik ədəbiyyat icmal müəyyən etmişdir ki, işçilərin rifahı, fiziki, psixi və sosial sağlamlılıqlarının toplamı həm fərdi, həm də təşkilati nəticələr üçün güclü bir vasitəçi kimi çıxış edir; başqa sözlə, yaxşı qurulmuş insan resursları idarəetmə sistemi, işçinin rifah halını yüksəltməklə, müəssisənin iqtisadi göstəricilərinə dolayısı yolla töhfə verir (Diep & Horváthová, 2026). Bu əlaqənin zənciri İRI siyasəti → işçi rifahı → məhsuldarlıq → iqtisadi nəticə insan resurslarına edilən investisiyanın yalnız humanist bir məqsəd daşmadığını, eyni zamanda rəşional iqtisadi qərar olduğunu göstərir.

İnsan resursları idarəetməsinin qeyri-kommersiya sektoru üçün effektivliyini araşdıran tədqiqat isə bu sahənin daha geniş iqtisadi münasibətlər kontekstini əhatə etdiyini ortaya qoyur. Nəşr olunan araşdırmaya görə, insan resursları idarəetməsi bir təşkilatın texniki, inzibati və yaradıcı bütün proseslərində enerji və dinamizmin əsas mənbəyidir; bu resursun düzgün idarəsi həm iqtisadi cəhətdən gəlirli, həm də sosial cəhətdən davamlı nəticələr verə bilər (Hamdan, 2025). Bu fikirlə ziddiyyət təşkil edən heç bir ciddi empirik tapıntı ədəbiyyatda indiyə qədər qeyd edilməmişdir.

İqtisadi effektivlik mövzusunda diqqəti çəkən daha bir aspekt isə insan resursları inkişafının maliyyə sektoru müəssisələri üçün nə dərəcədə kritik olduğudur. Maliyyə təşkilatlarında insan resurslarının inkişafının iş və təşkilat performansına təsirinə araşdıran empirik tədqiqat həm keyfiyyət, həm kəmiyyət metodlarını birlikdə tətbiq edərək işçilərin peşəkar inkişafına qoyulan investisiyanın bilavasitə müəssisənin maliyyə göstəricilərinə müsbət yansıdığını sübut etmişdir (Sihaan et al., 2024). Bu nəticə xüsusilə maliyyə xidmətlərinin iqtisadi münasibətlər sisteminin kritik bir dayağı olduğunu nəzərə alıqda, böyük əhəmiyyət kəsb edir.

#### *5. Rəqəmsal transformasiya: insan resursları idarəetməsinin yeni çağırışları*

Müasir iqtisadiyyatın ən güclü tərəflərindən biri şübhəsiz ki, rəqəmsallaşmadır. Bu proses insan resursları idarəetməsini iki istiqamətdə eyni vaxtda dəyişdirməkdədir: bir tərəfdən, idarəetmə alətləri olan iş qəbul platformalarından performans izləmə sistemlərinə qədər özü rəqəmsallaşır; digər tərəfdən, idarə olunan insan resurslarından tələb olunan bacarıqlar profili köklü surətdə dəyişir. Bu ikili dəyişim birlikdə insan resursları idarəetmə sistemini tamamilə yenidən çərçivəyə salır.

Rəqəmsal iqtisadiyyat şəraitindəki strateji insan resursları menecmentini, xüsusilə kiçik və orta müəssisələr bazasında araşdıran tədqiqat müəyyən etmişdir ki, SIRM bu mühitdə rəqəmsal bacarıqların inkişafı, işçi qüvvəsinin optimallaşdırılması və yeni texnologiyaların uğurla inteqrasiyası üçün həlledici rol oynayır (Fridayani, Chiang & Soekiman, 2025). Lakin həmin tədqiqat eyni zamanda bir paradoksu da üzə çıxarır: rəqəmsal transformasiyanın insan resursları idarəetməsini mükəmməlləşdirə biləcəyi bir zamanda, bu transformasiyanın özü məhdud rəqəmsal savadlılıq, infrastruktur qeyri-bərabərliyi, maliyyə məhdudyyətləri ciddi maneələr yaradır. Başqa sözlə, problemin həllini təqdim edən alət, eyni zamanda, yeni problemlər də gətirir.

Rəqəmsal transformasiya prosesinin insan resurslarına olan tələbi necə dəyişdirdiyini başa düşmək üçün bilik iqtisadiyyatı anlayışına müraciət etmək faydalıdır. Müasir iqtisadiyyatın bilik işçisinə yükləndiyi kompetensiya tələblərini araşdıran bir tədqiqat müəyyən etmişdir ki, kritik düşüncə, şəxslərarası münasibət bacarıqları və emosional zəka müasir iş mühitinin ən dəyərli kompetensiyaları arasındadır; bunlar heç bir texnoloji avtomatlaşdırmanın tam əvəzini verə bilmədiyi bacarıqlardır (Müller et al., 2022). Bu nəticə insan resursları idarəetmə siyasəti üçün praktiki bir tövsiyəyə çevrilir: rəqəmsal dövrün işçisini yetişdirmək üçün yalnız texniki bacarıqlara deyil, insani əlaqə və analitik düşüncə qabiliyyətinə də ciddi investisiya tələb olunur.

Azərbaycan iqtisadiyyatı baxımından bu məsələnin xüsusi bir yeri var. Rəqəmsal texnologiyaların yayılmasının yüksək ixtisaslı insan resurslarına tələbi sürətlə artırdığı bir şəraitdə ölkəmizin iki paralel strateji xəttə ehtiyacı var: birincisi, müasir iqtisadiyyatın ehtiyaclarına cavab verən yeni məzmunlu təhsil sistemi; ikincisi isə mövcud insan resurslarının yenidən ixtisaslaşdırılması üçün ömürboyu öyrənmə imkanlarının yaradılması (Abdulhasanova et al., 2026). Bu iki xətt bir-birini tamamlayır, lakin hər ikisini eyni vaxtda, uyğunlaşmış şəkildə idarə etmək güclü bir insan resursları idarəetmə siyasəti tələb edir.

Elmi-tədqiqat məqalələrinin effektiv oxunması Metodlarsını araşdıran tədqiqat bu prosesi insan resurslarının özünüinkişafının əsas aləti olaraq dəyərləndirmiş, həm praktikantlar, həm də akademiklər üçün kritik bacarıq sahəsi kimi müəyyənləşdirmişdir (Hüseynov, 2025a). Elmi araşdırma məqalələrindəki etik standartlar üzərindəki analiz isə tədqiqat fəaliyyətinin keyfiyyətinin özünün bir insan resursu idarəetmə məsələsi olduğunu vurğulayır (Hüseynov, 2025b).

#### *6. Yaşıl insan resursları menecmenti: yeni bir sahənin yüksəlişi*

Müasir iqtisadi münasibətlər sisteminin ən dinamik dəyişim meyllərindən biri yaşıl keçiddir, istehsal, istehlak, investisiya və idarəetmə modellərinin ekoloji davamlılığa uyğunlaşdırılması prosesi. Bu proses insan resursları idarəetməsini özündən keçirmiş, “yaşıl insan resursları menecmenti” (Yaşıl İRM) adı altında tamamilə yeni bir sahə formalaşmışdır.

Yaşıl İRM-in müəssisə performansına iqtisadi, sosial və ekoloji performansın üçünü birlikdə əhatə edən üçlünün təsirini araşdıran sistemik tədqiqat 2020-2024-cü illəri əhatə edən ədəbiyyatı ümumiləşdirərək belə bir nəticəyə gəlmişdir: müəssisə mədəniyyəti və liderlik tərzini Yaşıl İRM-in effektivliyini şərtləndirən ən əsaslı kontekstual amillərdir (Lawter & Garnjost, 2025). Bu o deməkdir ki, ekoloji davamlılığa yönəlmiş insan resursları siyasəti yalnız əmək haqqı sistemində yaşıl meyarlar əlavə etməklə deyil, bütöv bir müəssisə mədəniyyəti çərçivəsindən keçməklə real nəticə verə bilər.

Empirik cəhətdən Yaşıl İRM ilə iqtisadi performans arasındakı müsbət əlaqə artıq müxtəlif sektorlarda sübuta yetirmişdir. Səudiyyə Ərəbistanı istehsal sektorunda aparılmış araşdırma göstərmişdir ki, yaşıl bacarıqların inkişafı, yaşıl motivasiya, yaşıl iştirak və yaşıl güclənmə kimi İRM təbiiqləri müəssisənin ekoloji bacarıqlarına statistik cəhətdən əhəmiyyətli müsbət təsir göstərir; bu bacarıqlar da öz növbəsində ekoloji performansı yüksəldir (Alshaya, 2024). Bu zəncirin iqtisadi münasibətlər üçün mənası aydındır: ekoloji performans yaxşılaşan müəssisə həm tənzimləyici uyğunluq xərclərini azaldır, həm bazar mövqeyini möhkəmləndirir, həm də uzunmüddətli investisiya cəlbediciliyini artırır.

Azərbaycan iqtisadiyyatının yaşıl keçid prosesini və onun insan resursları tələbinə yansımalarını araşdıran tədqiqat bu əlaqəni yerli kontekstdə sənədləşdirmişdir. Araşdırmaya görə, Azərbaycanda bərpa olunan enerji sektoru və digər yaşıl sahələrə yönəlmiş investisiyaların artması bərabərində bu sahələrdə ixtisaslı kadr kəsinin də gündəmə gətirir (Abdulhasanova et al., 2026). Bu kəsin aradan qaldırılması üçün təhsil sistemi, peşəkar hazırlıq proqramları və işəgötürənlərin öz kadr inkişaf siyasəti arasında koordinasiya bir yanaşma vacibdir.

### 7. İnsan resursları idarəetməsinin institusional çərçivəsi

İqtisadi münasibətlər yalnız bazar mexanizmləri ilə deyil, institusional çərçivə olan qanunlar, normalar, standartlar, ənənələr ilə müəyyənləşir. İnsan resursları idarəetməsi bu institusional mühitin həm məhsulu, həm də formalaşdırıcısıdır. Bu ikili münasibəti nəzərdən qaçırmaq ciddi analitik səhvlərə yol açır.

Əmək qanunvericiliyi birbaşa insan resursları idarəetməsinin hüquqi çərçivəsini müəyyən edir: iş qəbul qaydaları, əmək haqqı tənzi, sosial müdafiə öhdəlikləri, işçi hüquqları, bunların hamısı həm müəssisənin insan resursları siyasətini, həm də əmək bazarının ümumi strukturunu şərtləndirir. Dövlət əmək bazarı siyasəti olan aktiv məşğulluq tədbirləri, peşə hazırlığı proqramları, işsizlik sığortası sistemi isə makroiqtisadi səviyyədə insan resurslarının idarəsinə müdaxilənin əsas mexanizmidir.

Lakin institusional çərçivə yalnız formal qaydalardan ibarət deyil. Qeyri-formal normalar, yəni müəssisə mədəniyyəti, işyeri ənənələri, rəhbərlik etik kodları, kollektiv həmrəylik hissi insan resursları idarəetməsinin effektivliyini müəyyənləşdirən eyni dərəcədə güclü amillərdir. 1998-ci ildən 2024-cü ilə qədərki dövrü əhatə edən araşdırmaların biblioqrafik analizi iş yeri mədəniyyəti anlayışının insan resursları menecmentinin institusional inkişafında güclü bir determinant olduğunu sübut edir; belə ki, formal institusional qaydalarla yanaşı, qeyri-formal dəyər sistemlərinin işçinin məhsuldarlığını, sadıqlıq və iş effektivliyini müəyyənləşdirdiyi görülmüşdür (Suifan et al., 2024). Bu müşahidə iqtisadi münasibətlər nəzəriyyəsi üçün mühüm bir töhfədir: iqtisadi aktor, yəni müəssisəni, işçini, dövlət institutunu yalnız rəşional fayda maksimizatoru kimi deyil, həm də sosial normaların daşıyıcısı olaraq dəyərləndirmək daha gerçəkçi bir analitik çərçivə yaradır. İnsan resursları idarəetməsi elə bu perspektivdən baxıldıqda iqtisadi münasibətlər nəzəriyyəsinin tam mərkəzinə oturur.

### 8. Rəqabət üstünlüyü baxımından insan resursları

Yuxarıda müzakirə edilən bütün aspektləri birləşdirən bir çərçivəyə ehtiyac var. Bu çərçivə “insan resursları idarəetməsi davamlı rəqabət üstünlüyünün mənbəyi kimi” tezisi. Bu müddəə sırf nəzəri iddia deyil, on illər boyunca yığılmış empirik ədəbiyyatın ümumiləşdirilmiş nəticəsidir.

Rəqabət üstünlüyünün qaynaqları haqqında düşündükcə, bir faktı xüsusi qeyd etmək lazım gəlir: maddi kapital, texnologiya, patent, bazar mövqeyi kimi ənənəvi üstünlük mənbələri artıq daha asan surətdə kopyalanır. Rəqibinin istehsal texnologiyasını almaq, onun bazarına girmək, hətta bəzən patentini lisenziyalamaq mümkündür. Lakin bir müəssisənin öz işçilərinin bilik bazasını, kollektiv öyrənmə qabiliyyətini, müəssisə mədəniyyətini kopyalamaq son dərəcə çətindir, bəzən isə qeyri-mümkündür. Buradan çıxan nəticə açıqdır: iqtisadi münasibətlər sistemindəki rəqabətin getdikcə daha çox qeyri-maddi, insan resurslarına əsaslanan amillərlə müəyyənləşəcəyi güclü bir ehtimaldır. Davamlı insan resursları menecmentinin ənənəvi SİRM anlayışının hüdudlarını aşdığını daha iyirmi il əvvəl müddəə edən Kramar (2014) bu baxımdan öngörülü idi. Bu iddia o vaxt kifayət qədər cəsarətli görünürdü; lakin sonrakı dövrün araşdırmaları onu empirik olaraq təsdiq etdi. Dayanıqlı insan resursları strategiyalarının müəssisə effektivliyini artıran prinsiplərini araşdıran tədqiqat, yəni insan kapitalına uzunmüddətli baxışın, işçilərin inkişafına ardıcıl investisiyanın, çevik uyğunlaşma qabiliyyətinin birgə rolunun, bunların hamısının bir-birini gücləndirən sistem olaraq çalışdığını sübut edir (Alrashedi, 2024).

Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün bu münasibətin praktiki mənası böyükdür. Qeyri-neft sektoru müəssisələri, xüsusilə ixracata yönümlü sahələr, rəqabət üstünlüyü üçün getdikcə daha az maddi resurslara, daha çox isə ixtisaslı insan resurslarına söykənmək məcburiyyətindədir. Bu iqtisadi reallıq insan resursları idarəetməsini artıq yalnız idarəetmə elminin bir fənni kimi deyil, iqtisadi inkişaf siyasətinin əsas aləti kimi dəyərləndirməyi zəruri edir.

## Nəticə

Aparılan tədqiqat bir sıra mühüm nəticəni üzə çıxarmışdır.

İlk olaraq, insan resurslarının idarə olunması ilə iqtisadi münasibətlər sistemi arasındakı əlaqə sırf tabelilik münasibəti deyil, kompleks, çoxistiqamətli, qarşılıqlı bir asılılıqdır. İqtisadi şərait insan resursları idarəetməsini formalaşdırdığı kimi, insan resursları idarəetməsinin keyfiyyəti iqtisadi göstəriciləri, rəqabət mövqeyini, iqtisadi münasibətlər sisteminin sabitliyini geri formalaşdırır. Bu ikitərəfli münasibəti nəzərə almayan nə iqtisadi nəzəriyyə, nə də idarəetmə praktikası tam ola bilər.

İkinci olaraq, insan kapitalı nəzəriyyəsindən SİRM-ə, oradan yaşıl insan resursları menecmentinə qədərki intellektual yol göstərir ki, insan resurslarına qoyulan investisiya iqtisadiyyatın bütün səviyyələrində, müəssisədən milli iqtisadiyyata qədər uzunmüddətli müsbət nəticə verir. Bu nəticəni sübut edən empirik ədəbiyyat son illər həm coğrafi əhatə, həm metodoloji müxtəliflik baxımından xeyli genişlənmişdir.

Üçüncü olaraq, rəqəmsal transformasiya dövrü insan resursları idarəetməsini iki istiqamətdə eyni vaxtda yenidən çərçivəyə salır: idarəetmə alətlərinin özü rəqəmsallaşır, eyni zamanda idarə olunan işçilərdən tələb olunan bacarıq profili kökündən dəyişir. Bu ikiqat dəyişim qarşısında hər iki istiqaməti birlikdə idarə edə bilən strateji yanaşmalar inkişaf etdirilməlidir.

Dördüncü olaraq, Azərbaycan iqtisadiyyatı kontekstindən çıxış edilərsə, insan resursları idarəetməsinin strateji prioritet kimi dəyərləndirilməsi zərurəti açıq şəkildə ortaya çıxır. Qeyri-neft sektorunun genişləndirilməsi, yaşıl iqtisadiyyata keçid, beynəlxalq rəqabətə hazırlıq, bu proseslərin hamısı ixtisaslı, uyğunlaşmağa qadir, yeniliklərə açıq insan resurslarını tələb edir. Bu tələbin ödənilməsi üçün institusional, siyasət və müəssisə səviyyəsindəki ardıcıl, koordinasiyalı bir yanaşma şərtidir.

Nəhayət, insan resursları idarəetməsi ilə iqtisad nəzəriyyəsinin daha sıx inteqrasiyasına ehtiyac olduğunu qeyd etmək lazımdır. Bu iki sahənin kəsişməsindəki araşdırmalar, xüsusilə keçid iqtisadiyyatları, diversifikasiya prosesləri, yaşıl dönüşüm şəraitindəki empirik tədqiqatlar Azərbaycanda da güclü bir elmi gündəm ola bilər. Bu istiqamətdə aparılacaq gələcək işlər üçün qeyri-neft sektorunun ilk əldən məlumat bazası xüsusilə perspektivli bir sahədir.

## Ədəbiyyat

1. Abdulhasanova, R., Əhmədova, S., Abdulhasanov, T., Nuriyeva, N., Mohsumova, V. (2026). The role of investment priorities in ensuring ecological sustainability in Azerbaijan's economy. *Scientific Work*, 20(3), 149–158. <https://doi.org/10.36719/2663-4619/127/149-158>
2. Ahmad, A., Fareed, M., Mohd Isa, M. F., & Mohd Salleh, S. S. M. (2022). Revealing the moderating role of organizational support in HR professionals' competencies, willingness, and effectiveness relationship: Empirical evidence from a developing economy. *Frontiers in Psychology*, 13, 756255. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.756255>
3. Aji, A., Anshori, M., Ludin, M., Muhammad, M., & Hartini, S. (2023). Human resource management research in the last 5 years from the Scopus database: A bibliometric review. *Journal of Management Research*, 15(3), 45–62. <https://www.researchgate.net/publication/374029702>
4. Alrashedi, A. K. (2024). The key sustainable strategies criteria for effective human resource management practices. *Sustainability*, 16(12), 5250. <https://doi.org/10.3390/su16125250>
5. Alshaya, H. (2024). Green HRM practices, green capability and green performance: The avenues towards greener economy. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2418418. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418418>
6. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.

7. Diep, T. P. T., & Horváthová, P. (2026). Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *SAGE Open Medicine*, 13. <https://doi.org/10.1177/01672533251355886>
8. Elmirzaev, S., & Tursunova, N. (2024). The role of human resource management on employee performance and financial productivity. *Economic Annals-XXI*, 208(3–4), 10–14. <https://doi.org/10.21003/ea.V208-02>
9. Fridayani, H. D., Chiang, A., & Soekiman, A. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
10. GBD 2016 Human Capital Collaborators. (2018). Measuring human capital: A systematic analysis of 195 countries and territories, 1990–2016. *The Lancet*, 392(10154), 1217–1234. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31941-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31941-X)
11. Hamdan, A. M. (2025). The role of human resources efficiency in organizational effectiveness. *Qədim Diyar Beynəlxalq Elmi Jurnal*, 7(2), 103–112. <https://www.aem.az/uploads/posts/2025/03/QD%207.2-97-106.pdf>
12. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.5465/257025>
13. Hüseynov, V. (2025a). Elmi araşdırma məqalələrində riayət olunmalı əsas prinsiplər. *Elmi Tədqiqat Beynəlxalq Elmi Jurnal*, 5(6), 95–102. <https://doi.org/10.36719/2789-6919/46/95-102>
14. Hüseynov, V. (2025b). Elmi-tədqiqat məqalələrinin effektiv oxunması metodologiyası. *Azərbaycan məktəbi*, 710(1), 45–56. <https://doi.org/10.30546/32898065.2025.1.012>
15. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
16. Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green human resource management and organizational performance: A systematic review. *Sustainability*, 17(7), 3132. <https://doi.org/10.3390/su17073132>
17. Li, Y., Zhang, L., & Yan, X. (2022). How does strategic human resource management impact on employee voice behavior and innovation behavior with mediating effect of psychological mechanism. *Frontiers in Psychology*, 13, 920774. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920774>
18. Müller, E., Hopmann, N., & Schwark, D. (2022). The challenges of modern economy on the competencies of knowledge workers. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 2965–2987. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00979-y>
19. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>
20. Shi, S., & Wang, X. (2024). Analysis of human capital effects introducing Bayesian quantile regression in the process of industrial structural upgrading. *PLOS ONE*, 19(7), e0304730. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304730>
21. Siahaan, R., Sofyan, A., Oktaviani, V. M., Hasyim, N., & Amir, J. (2024). Human resource development effects on staff and the organization performance. *Economic Annals-XXI*, 207(1–2), 34–39. <https://doi.org/10.21003/ea.V207-05>
22. Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2024). Workplace spirituality and human resource management: A bibliometric review (1998–2024). *Journal of Management Development*, 43(4), 310–330. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2023-0334>
23. Uddin, M. A., Hoque, N., & Rahman, M. M. (2024). Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2318802. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>