

İQTİSAD elmləri

UOT: 005-027.21

DOI: <https://doi.org/10.30546/19063.2025.02.11088>ŞİRKƏTLƏRDƏ GENDER
BƏRABƏRLİYİ VƏ İNKLÜZİV
HEYƏT İDARƏETMƏSİ

ELŞAD MƏSİM OĞLU YUSİFOV

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti,
i.ü.f.d., dosent

ORCID ID: 0000-0003-1946-2937

Azərbaycan, Bakı ş., Ayna Sultanova, 11

E mail: elshad.yusifov@azmiu.edu.az

XƏYYAM MÜSLÜM OĞLU İBRƏHİMOV

Azərbaycan Universiteti, Magistr

ORCID ID: 0009-0000-1207-7986

E-mail: khayyam.ibrahimov.1996@gmail.com

XÜLASƏ

Məqalədə şirkətlərdə gender bərabərliyi və inklüziv heyət siyasətlərinin təşkilati performans, innovasiya və işçi rifahına təsiri araşdırılır. Analiz göstərir ki, ədalətli işə qəbul, bərabər əməkhaqqı, ədalətli karyera inkişafı, əlçatan və psixoloji cəhətdən təhlükəsiz mühit, ailə-sosial dəstək və sıfır tolerantlıqlı anti-diskriminasiya siyasətlərinin birlikdə icrası həm məhsuldarlığı, həm də işçi məmnuniyyətini yüksəldir. Son tədqiqatların nəticələri inklüzivlik göstəriciləri ilə maliyyə dayanıqlılığı, işçi dövrüyəsinin azalması, innovasiyanın artması arasında əlaqənin olduğunu göstərir. Məqalədə dünyanın nüfuzlu şirkətlərində tətbiq olunan praktiki təcrübələr, dünya və yerli qanunvericilik, hüquqi tənzimləmələr yer almışdır.

Açar sözlər: *gender bərabərliyi, inklüzivlik, bərabər əməkhaqqı, ədalətli işə qəbul, diskriminasiya.*

Giriş

Qlobal əmək bazarında rəqabət, texnoloji transformasiya və demoqrafik dəyişikliklər müəssisələrə daha çevik, ədalətli və inklüziv idarəetmə modellərinə yönəldir. Gender bərabərliyi artıq təkcə etik öhdəlik deyil, həm də biznes nəticələrini yaxşılaşdıran strateji alətdir. Bərabər imkanların təmin olunmadığı təşkilatlarda bacarıqlı kadrların itirilməsi, reputasiya riskləri və hüquqi məsuliyyət ehtimalı artır. Məqalədə gender bərabərliyi funksional HR altsistemləri ilə əlaqələndirilərək (işə qəbul, kompensasiya, karyera idarəetməsi, iş mühitinin dizaynı, rifah və şikayət mexanizmləri) integrativ bir çərçivə təqdim edilir.

Son tədqiqatların və nəşrlərin təhlili. Müasir dövrdə gender bərabərliyi və inklüziv iş mühiti mövzusu həm beynəlxalq, həm də yerli elmi araşdırmaların əsas istiqamətlərindən biridir. BMT, Dünya Bankı və Beynəlxalq Əmək Təşkilatı tərəfindən yayımlanan hesabatlar göstərir ki, gender balansının

qorunması müəssisələrin innovativliyini artırır və daha dayanıqlı iqtisadi artıma səbəb olur. Akademik müstəvidə isə Eagly və Carli (2007) tərəfindən yazılmış *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* əsərində qadınların liderlik mövqelərinə çatmaqda qarşılaşdıqları maneələr və onların aradan qaldırılması yolları tədqiq olunmuşdur. Azərbaycan kontekstində isə son illər yayımlanan bəzi tədqiqatlarda, məsələn, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin hesabatları, UNDP Azərbaycan layihə sənədləri, iş yerlərində gender balansı, qadınların əmək bazarına çıxışı və inklüziv siyasətlərin tətbiqi üzrə problemlər və perspektivlər təhlil edilmişdir.

İşin məqsədi gender bərabərliyi və inklüziv siyasətin biznes nəticələrinə təsirinin təhlili, tətbiqi qaydalarına müxtəlif yanaşmaların əsaslandırılmasından, eyni zamanda gender bərabərliyi və iş mühitində inklüzivlik hüquqi tənzimlənməsi haqqında müxtəlif qanunvericilik aktları, beynəlxalq konvensiyaları araşdırmaqdan ibarətdir.

Tədqiqatın əsas materialı. Gender bərabərliyi yalnız kişi və qadının eyni hüquqa malik olması anlayışı ilə məhdud deyildir. Gender bərabərliyi daha geniş mənada insanların bilik və bacarıqları eyni zamanda peşəkar keyfiyyətlərinə əsaslanmaqla obyektiv yanaşmanı göstərir [1]. Avropa İttifaqının iş mühitində gender bərabərliyi haqqında bir çox sənədlərdə qeyd olunur ki, müəssisələrdə gender bərabərliyinin qorunması həm əmək bazarında ədalətin qorunmasına, həm də iqtisadi səmərəliliyə öz töhfəsini verir [21].

Yaş, irq, etnik mənsubiyyət, din, əlillik və digər fərqliliklər nəzərə alınaraq iş mühitində hər bir işçi üçün ədalətli imkanların yaradılması iş mühitində inklüzivlik deməkdir. İş mühitində inklüzivliyin olması müəssisədə məhsuldarlığ və motivasiyanın artmasına səbəb olur. Çünki işçilər özlərini təşkilatın

dəyərli üzvi kimi hiss edir [2].

Müəssisədə gender bərabərliyi və inklüziv heyət siyasətlərindən aşağıdakıları qeyd etmək olar [8]:

1. Ədalətli işə qəbul siyasəti
2. Bərabər əməkhaqqı siyasəti
3. Ədalətli karyera inkişafı
4. Əmək mühitinin inklüzivliyə uyğunluğu
5. Ailə-sosial dəstək siyasətləri
6. Diskriminasiya

Ədalətli işə qəbul siyasəti - şirkətlərin işə qəbul komandasında bir çox hallarda "Like - me", yəni "mənim kimi" qərəzli yanaşması olur. Bu qərəzi aradan qaldırmaq üçün şirkətlər müəyyən standartlar və prosedurlar hazırlayır [9]. Bu inklüzivliyin təmin edilməsində xüsusi önəm daşıyır. Ədalətli işə qəbul siyasətinin aparılmasında praktikada bir çox nümunələr vardır. Onların bəzilərinə nəzər salaq:

Blind (kor) istifadəsi - Bu metoda anonim və ya kor CV də demək olar. CV-də adlar, doğum tarixləri, doğum yerləri, foto, cinsi və sair kimi şəxsi məlumatlar silinir. Məqsəd bilik, bacarıq və təcrübəyə aid olmayan məlumatları silməkdir. Bu, diqqəti müvafiq vəzifə üzrə tələblərə yönəldir və işə qəbul əməkdaşının və ya işə götürmə menecerinin "şəxsi xüsusiyyətlərinə görə namizəd seçmək" şansını azaldır [14].

Standartlaşdırılmış müsahibə - Müsahibə prosesi strukturlaşdırılır. Hər namizəd üçün eyni suallar və eyni şərtlər tətbiq olunur. Bu müsahibə prosesinin obyektivliyini artırır.

Vakansiyanın inklüzivliyi - Vakansiya tələblərində məhdudiyyət yaradan ifadələrin əvəzinə neytral ifadələr işlədilir. Məsələn: "yalnız qızlar", "yalnız oğlanlar" kimi qərəzli ifadələr əvəzinə vakansiyada "şəxslər", "iş axtaranlar" kimi qərəzsiz ifadələr istifadə olunur [12].

Kompetensiyalar əsasında seçim - Bu namizədlərin konkret bilik və bacarıq əsasında qiymətləndirilməsi ilə işə qəbul prosesidir [13].

İkinci şans seçimi - Bu işə qəbul prosesində namizədin keçmiş mənfi xarakterli tarixçəsini nəzərə almadan yalnız bacarıq və işçinin potensialını qiymətləndirməklə həyata keçirilir [14].

Bərabər əməkhaqqı siyasəti - Müəssisədə eyni vəzifə və eyni performansla görə işçilərə bərabər əməkhaqqı verilməsi ilə inklüzivlik yaranır. Qlobal təcrübəyə nəzər saldıqda bir çox böyük şirkətlər müxtəlif metodlar tətbiq edərək iş mühitində inklüzivliyi təmin etmişdir. Bu təcrübələrin bəzilərinə nəzər salaq [17]:

Müntəzəm audit - Salesforce şirkətində eyni vəzifə üzrə müxtəlif əməkhaqqı alanların auditi aparılmış və nəticədə heç bir əsas olmadan qeyri-şəffaf

əməkhaqqının olduğu təsbit edilmişdir. Audit nəticəsinə əsasən əməkhaqqlarının bərabərləşdirilmə siyasəti tətbiq edilmişdir [12].

Maaş aralığı açıqlığı - Starbucks şirkəti inklüzivliyi qorumaq məqsədilə iş elanlarında maaş aralığı qeyd olunmasını təmin etmişdir [14].

Şəffaflıq və açıq kompensasiya - Bir çox şirkətlər əməkhaqqı aralığını, kompensasiya məlumatlarını açıq şəkildə paylaşır. Buffer şirkəti maaş formuluunu açıq şəkildə paylaşaraq əməkhaqqı ədalətliyini təmin etmişdir. Microsoft, Adobe, IBM kimi şirkətlərdə də bu metod istifadə olunmuş və əməkhaqqı bərabərliyi təmin olunmuşdur. Bu keçiddən sonra həmin şirkətlərdə işçi məmnuniyyəti 26% artmışdır.

Ədalətli karyera inkişafı - Müəssisələrdə şəxsi fərqliliklər nəzərə alınmadan bilik, bacarıq və işçinin performansına əsaslanan karyera inkişafı sistemi qurulması inklüzivlik üçün əsasdır [18].

Əmək mühitinin inklüzivliyə uyğunluğu - Əmək mühitinin inklüzivliyə uyğunluğu müəssisənin işçilərin fərqli mədəniyyətlərdən, sosial qruplardan, müxtəlif bacarıq və imkanlara sahib olduğunu nəzərə alaraq bütün işçilərin özünü dəyərli və qəbul olunmuş hiss etməsini təmin etməsidir. Bu cür mühitdə işçilər öz əsas kimliklərini gizlətmədən işləyə bilir, bu isə həm şəxsi motivasiyanı, həm də kollektiv məhsuldarlığı artırır. Inklüziv mühit yaratmaq üçün müəssisələr işçilərin ehtiyaclarını öyrənməli və buna uyğun şərait yaratmalıdır. Məsələn, fiziki məhdudiyyətləri olan əməkdaşlar üçün ofislərdə əlçatanlıq təmin edilməli, liftlər, panduslar və xüsusi sanitariya qovşaqları olmalıdır. Əlavə olaraq müxtəlif dini və mədəni inanclara hörmət edilməli, bayramlar, geyim tələbləri və iş qrafikində çeviklik nəzərə alınmalıdır [15].

Ailə-sosial dəstək siyasətləri - Ailə-sosial dəstək siyasətləri müəssisələrin işçilərin yalnız peşəkar deyil, həm də şəxsi və ailə həyatlarını nəzərə alaraq onların rifahını dəstəkləməyə yönəlmiş addımlardır. Belə siyasətlər həm işçi məmnuniyyətini artırır, həm də uzunmüddətli əməkdaşlığı və sadıqlığı təmin edir [16].

Diskriminasiya - Diskriminasiya anlayışı iş mühitində işçilərin cinsi, yaşı, irqi, dini, fiziki məhdudiyyəti, sosial vəziyyəti, milli mənsubiyyəti və ya digər fərqliliklərinə görə ədalətsiz rəftara məruz qalmasını nəzərdə tutur. Bu hal həm işə qəbul, həm əməkhaqqı, həm də karyera inkişafı proseslərində müşahidə oluna bilər və işçilərin hüquqlarının pozulmasına səbəb olur. Müəssisədə diskriminasiya hallarının qarşısının alınması üçün əsas siyasət və

tədbirlər aşağıdakılardır [13]:

1. Anti-diskriminasiya proseduru - Bütün işçilər üçün bərabər imkanların yaradılmasını tənzimləyən yazılı qaydalar hazırlanmalıdır.

2. Şikayət mexanizmi - Diskriminasiya halları ilə üzləşən işçilərə anonim və təhlükəsiz şəkildə öz şikayətlərini bildirmək üçün xüsusi şikayət mexanizmi yaradılmalıdır.

3. Təlim-Rəhbər və işçi heyəti üçün inklüzivlik və diskriminasiya mövzularında maarifləndirmə tədbirləri görülməlidir.

4. Əməkhaqqı və karyera yüksəlişində şəffaflıq - Obyektiv meyarlara əsaslanan maaş sistemi, karyera yüksəlişi sistemi, bonus sistemi qurula bilər.

İnsan hüquqları haqqında Ümumi Bəyannamədə göstərilir ki, "Bütün insanlar öz şərəf və hüquqları ilə azad doğulurlar. Onlara əql və vicdan verilib və onlar bir-birlərinə qardaşlıq ruhunda münasibət bəsləməlidirlər" (maddə 1). Hər bir insan irqindən, dərisinin rəngindən, cinsindən, dilindən, dinindən, siyasi və digər əqidəsindən, milli, yaxud sosial mənsəbindən, mülki, sinfi və digər vəziyyətindən asılı olmayaraq, bu bəyannamənin elan etdiyi bütün hüquq və azadlıqlara malik olmalıdır [10, 11].

Qadınlara qarşı ayrı-seçkiliyin bütün formalarının ləğv edilməsi haqqında Konvensiya BMT-nin Baş Assambleyasının 34 /180 sayılı 18 dekabr 1979-cu il tarixli qətnaməsi ilə qəbul edilmiş qadın hüquqlarının müdafiəsi üzrə əsas beynəlxalq sənəddir. Bu konvensiyada qadınlar üçün təmin olunan hüquqlar nəzərdə tutulmuşdur. Konvensiyada qeyd olunan hüquqlar bunlardır [10]:

1-ci hissə: Diskriminasiya (maddə 1), Tədbirlər siyasəti (maddə 2), Əsas insan hüquqları və fundamental azadlıqların təminatı (maddə 3), Xüsusi tədbirlər (maddə 4), Cinslərin rolunda stereotiplər və mövhumat (maddə 5), Qadın alveri və fahişəliyin qarşısının alınmasına dair öhdəlik (maddə 6). 2-ci hissə: Siyasi və şəxsi həyat (maddə 7), Təmsilçilik (maddə 8), Vətəndaşlıq (maddə 9). 3-cü hissə: Təhsil (maddə 10), Məşğulluq (maddə 11), Sağlamlıq (maddə 12), İqtisadi və sosial imtiyazlar (maddə 13), Kənd qadınları (maddə 14). 4-cü hissə: Hüquq (maddə 15), Nigah və ailə həyatı (maddə 16) [11].

Gender (kişi və qadınların) bərabərliyinin təminatları haqqında Azərbaycan Respublikasının qanununa əsasən bunlar ayrı-seçkilik hesab olunmur [3, 4, 5]:

1. qadınlar üçün AR-nın Əmək Məcəlləsi ilə müəyyən edilmiş güzəştlər, imtiyazlar və təminatlar

2. kişilər üçün həqiqi hərbi (alternativ) xidmətə çağırış;

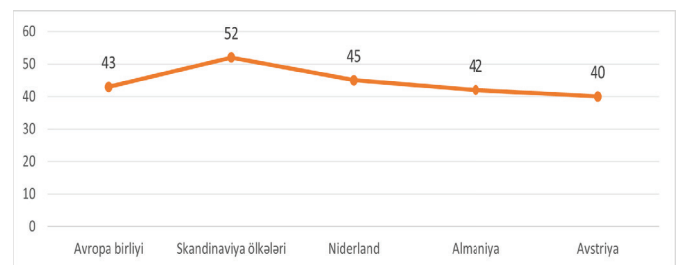
3. kişi və qadınlar üçün qanunla müəyyənləşdirilmiş fərqli pensiya yaşı;

4. Azərbaycan Respublikasının Ailə Məcəlləsinə uyğun olaraq, ərin nikahın pozulmasını tələb etmək hüququnun məhdudlaşdırılması;

5. kişi və qadınlar üçün cəzaçəkmə müəssisələrində fərqli şəraitin yaradılması;

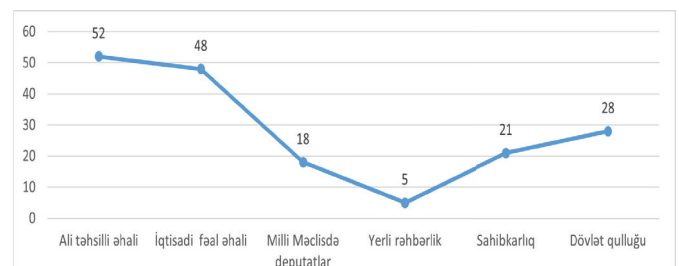
6. gender bərabərliyinin təmin edilməsi məqsədilə xüsusi tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Azərbaycan Respublikasında kişi və qadınların hüquq bərabərliyi ölkənin 1995-ci ildə qəbul olunmuş əsas qanunu olan Konstitusiyaya tərəfindən təmin edilir. Konstitusiyanın 25-ci maddəsi kişi və qadınların bərabər hüquq və azadlıqlarını təsbit edir və insan və vətəndaş hüquq və azadlıqlarının cinsi məsuliyyətə görə görə ayrı-seçkiliyin qadağan olunması Əmək Məcəlləsi, Ailə Məcəlləsi, Cinayət Məcəlləsində və digər qanuni aktlarda öz əksini tapır [7]. Azərbaycan qadınları seçki hüququnu bir çox inkişaf etmiş ölkələrdən əvvəl - 1918-ci ildə qazanmışlar. Buna baxmayaraq qadınların seçki aktivliyi qənaətbəxş deyildir. Bu xüsusilə qadınların öz passiv seçki hüquqlarından istifadə etmələrinə, yəni seçkilərdə namizəd kimi iştirakına aiddir. Azərbaycanda qadınlar idarəetmədə yalnız aşağı və orta təbəqələrdə təmsil olunurlar [6]. Avropa ölkələrində isə vəziyyət belə deyil. Avropa ölkələrində və Azərbaycanda bir çox sahələrdə qadınların iştirak payı aşağıdakı qrafik qrafik 2-də öz əksini tapmışdır.



Qrafik 1. Avropa ölkələrində qadınların yerli orqanlarda təmsilçiliyi, %-lə

Mənbə: [12]



Qrafik 2. Azərbaycan üzrə gender bərabərliyi: qadınların iştirak göstəriciləri, %-lə

Mənbə: [18]

Həm beynəlxalq konvensiyalarda, həm milli qanunvericilik aktlarında cinsi mənsubiyyətə görə bütün sahələrdə ayrı-seçkiliyin yolverilməzliyi, bərabər imkanların yaradılması və öhdəlik məsələləri tənzimlənir.

Azərbaycanda qadınlara əmək münasibətlərində güzəştlər, imtiyazlar və əlavə təminatlar Əmək Məcəlləsinin 79-cu (Əmək müqaviləsinin ləğv olunması qadağan edilən işçilər və hallar), 91-ci (Qısaltdırılmış iş vaxtı), 94-cü (Natamam iş vaxtı), 98-ci (Gecə vaxtı işlərinə cəlb edilməsinə yol verilməyən işçilər), 113-cü (Əmək məzuniyyəti və onun verildiyi iş ili), 117-ci (Uşaq qadınların əlavə məzuniyyətləri), 126-cı (Uşaqları övladlığa götürmüş qadınların məzuniyyət hüquqları) və digər maddələri ilə tənzimlənir. Eyni zamanda, Məcəllənin X bölməsində (Qadınların, yaşı 18-dən az olan işçilərin və aqrar sahədə əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi xüsusiyyətləri, Otuz yeddinci fəsil) qadınların əmək hüququ və onun həyata keçirilməsində xüsusi təminatlar öz əksini tapmışdır [4, 5].

Cinsindən asılı olmayaraq bir iş yerində işləyən, eyni ixtisas dərəcəsinə malik olan, eyni iş şəraitində işləyən, eyni performansda işi yerinə yetirən işçilərə əməkhaqqı, həmçinin mükafatlar və işçini həvəsləndirmək məqsədi ilə ödənilən digər maddi ödənişlər eyni ödənilməlidir [23, 24].

Gender bərabərliyinin təminatları haqqında Qanun gender bərabərliyinin və qadın iştirakçılığının təmin olunması ilə bağlı Azərbaycan Respublikasının digər qanunvericilik aktlarından fərqli hüquqlar, qaydalar və prosedurlar müəyyən etməmişdir [7]. BMT Konvensiyasında qadınlarla kişilərin faktiki bərabərliyinin təmin edilməsi üçün bu qanun hər hansı fərqli mexanizm və prosedurlar müəyyən etmir. Konvensiyanın mühüm müddəalarından bir hissəsi ilə bağlı, o cümlədən qadınların səhiyyə xidmətlərindən istifadəsi, qadın alveri, erkən nikahların, qadınlara qarşı zorakılığın, o cümlədən məişət zorakılığının qarşısının alınması ilə bağlı hər hansı müddəalar yoxdur. Bu mühüm müddəaların qanunda əks olunmaması bu məsələlərin digər qanunvericilik aktları ilə tənzimlənməsi ilə bağlı deyildir. Belə olsaydı Qanuna daxil edilmiş əmək, pensiya, təhsil və s. müddəalar da digər qanunvericilik aktları ilə daha mükəmməl şəkildə tənzimlənir [11].

Şirkətlərdə və iş mühitində gender bərabərliyinin təmin olunması təkcə sosial ədalət prinsipi deyil, həm də müəssisənin inkişafı üçün mühüm amildir [20]. Dünyada aparılan çoxsaylı tədqiqatlar göstərir ki, qadın və kişilərə bərabər imkanların yaradıldığı

müəssisələr həm maliyyə göstəricilərində, həm də innovasiya və korporativ mədəniyyətdə daha uğurlu olurlar. Şirkətdə gender bərabərliyinin faydalarını aşağıdakı kimi qeyd etmək olar [21]:

a) Maliyyə performansı - Gender müxtəlifliyi təşkilatda daha effektiv və çevik qərarvermədə faydalıdır. McKinsey & Company Şirkətinin araşdırmasına görə, rəhbər vəzifələrdə gender balansı yüksək olan şirkətlərin maliyyə nəticələri digər müəssisələrdən daha yaxşı olur [12].

b) İnnovasiya və yaradıcılıq - Fərqli baxış bucaqlarının formalaşmasında və yeni ideyaların yaranmasında gender müxtəlifliyi mühüm rol oynamaqdadır. IBM, Google, Microsoft kimi böyük şirkətlər məhz bu amilə görə gender balansının qorunması üçün addımlar atır.

c) İşçi məmnuniyyəti - Gender müxtəlifliyi olan müəssisələrdə işçilər iş mühitini daha ədalətli və öz-lərini daha dəyərli hesab edir. Bu işçi döviyyəsinin azalmasına və uzunmüddətli əməkdaşlığa şərait yaradır [22].

d) Şirkətin imici - Gender bərabərliyini dəstəkləyən şirkətlər əmək bazarında daha güvənli mövqə qazanır. Bu həmin şirkətlərin reputasiyasını yüksəldir və güclü kadrların axınına səbəb olur. İKEA, Unilever kimi nüfuzlu şirkətlər bu istiqamətdə fəal addımlar atmış və şirkətin brend dəyərini yüksəltmişdir [24].

e) Hüquqi risklərin azaldılması - Avropa İttifaqı və BMT-nin dəstəklədiyi gender siyasətləri göstərir ki, bərabərlik prinsiplərinə əməl edən müəssisələr hüquqi mübahisələrdən daha çox qorunurlar [9].

Nəticə

Şirkətlərdə gender bərabərliyi və inklüziv heyət siyasətləri müasir idarəetmə yanaşmalarının əsas istiqamətlərindən biri hesab olunur. Qloballaşmış iş mühitində işçilərin müxtəlifliyi müəssisələrin innovativ potensial imkanını artırır, yaradıcılıq imkanlarını genişləndirir. Tədqiqatlar göstərir ki, gender balansının qorunması yalnız sosial ədalət prinsiplərinə xidmət etmir, eyni zamanda müəssisələrin strateji məqsədlərinə nail olmasında mühüm rol oynayır. Inklüziv iş mühitinin formalaşdırılması əməkdaşların motivasiyasını yüksəldir, onların təşkilata bağlılığını gücləndirir və ümumi performans müsbət təsir edir. Bu isə qərarların qəbul edilməsində daha çox baxış bucağının nəzərə alınmasına, risklərin minimuma endirilməsinə və təşkilati mədəniyyətin inkişafına şərait yaradır. Azərbaycan kontekstində aparılan tədqiqatlar da göstərir ki, gender bərabərliyinin

təmin olunması və inklüziv siyasətlərin tətbiqi əmək bazarının inkişafında mühüm amillərdən biridir. Bu yanaşmalar qadınların karyera imkanlarının genişlənməsinə, əmək bazarında ədalətli rəqabətin formalaşmasına və sosial-iqtisadi sabitliyin güclənməsinə xidmət edir. Dövlət orqanlarının, qeyri-hökumət təşkilatlarının və beynəlxalq qurumların birgə təşəbbüsləri sayəsində gender məsələlərinin müəssisə idarəçiliyinə inteqrasiyası daha da aktuallaşmışdır. Ümumiyyətlə, gender bərabərliyi və inklüziv heyət siyasətləri həm beynəlxalq, həm də Azərbaycan iş mühitində müasir idarəetmənin vacib tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Bu istiqamətdə görüləcək tədbirlər yalnız əməkdaşların hüquq və imkanlarının bərabərliyini təmin etməyəcək, eyni zamanda müəssisələrin uzunmüddətli dayanıqlılığını və cəmiyyətin ümumi rifahını da gücləndirəcəkdir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Abdullayev, K., Yusifov, E., Tazabekova, T., Tkachenko, A., & Mezheryskiy, D. (2025). *International trade and its implementation: Studying the impact on the economic development of Azerbaijan, Kyrgyzstan, and Ukraine. International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(2), 347-360. <https://doi.org/10.14419/9302vg44-bu>
2. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
3. *Azerbaijan Labor Code*. (1999). Baku.
4. *Azerbaijan Law on Guarantees of Gender Equality*. (2006). Baku.
5. *Azerbaijan Republic Constitution*. (1995). Baku.
6. *Azerbaijan Republic Family Code*. (1999). Baku.
7. *Azerbaijan Republic Ministry of Labour and Social Protection of Population*. (2020). *Report on gender equality in the labor market and women's participation*. Baku.
8. Catalyst. (2021). *Why diversity and inclusion matter: Quick take*. Catalyst Research Report.
9. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
10. European Commission. (2019). *Gender equality strategy 2020–2025*. Brussels: European Commission.
11. International Labour Organization (ILO). (2022). *World employment and social outlook 2022*. Geneva: ILO.
12. McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey Global Institute.
13. OECD. (2021). *Employment outlook 2021: Navigating the COVID-19 crisis and recovery*. OECD Publishing.
14. Roberson, Q. (2019). *Diversity and inclusion in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
15. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson Education.
16. Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
17. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
18. UNDP Azerbaijan. (2021). *Report on gender equality and women's economic empowerment*. Baku: United Nations Development Programme.
19. United Nations. (1948). *Universal declaration of human rights*. UN General Assembly Resolution 217 A.
20. United Nations. (1979). *Convention on the elimination of all forms of discrimination against women (CEDAW)*.
21. World Bank. (2020). *Women, business and the law 2020*. Washington, DC: World Bank.
22. Yusifov, E. (2021). *Level of implementation and development directions of innovations in the field of construction and investment in Azerbaijan*. *Building Innovations*, Poltava, Ukraine, 20-21 June, 323-327.
23. Yusifov, E., & Ibrahimov, Kh. (2025). *Management of staff in hybrid and remote work models*. *Scientific Discussion (Prague, Czech Republic)*, 103(1), 51-56.
24. Yusifov, E., Sarkarli, A., & Kushnirova, T. (2022). *Analysis of the role and place of the building materials industry in the development of Azerbaijan's economy*. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 181, 809-819. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85043-2_74

Эльшад Масим оглу Юсифов
Azərbaycan Universiteti, Magistr
Arxitektura və Strukturalıq, k.ə.n., doçent
ORCID ID: 0000-0003-1946-2937
ул. Айны Султановой, 11
E-mail: elshad.yusifov@azmiu.edu.az

Хайям Муслум оглу Ибрахимов
Azərbaycan Universiteti, Magistr
ORCID ID: 0009-0000-1207-7986
E-mail: khayyam.ibrahimov.1996@gmail.com

ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО И ИНКЛЮЗИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ В КОМПАНИЯХ РЕЗЮМЕ

В статье рассматривается влияние гендерного равенства и инклюзивной кадровой политики в компаниях на эффективность организации, инновации и благополучие сотрудников. Анализ показывает, что комплексное внедрение принципов справедливого найма, равной оплаты труда, справедливого развития карьеры, доступной и психологически безопасной среды, поддержки семьи и общества и политики нулевой терпимости к дискриминации повышает как производительность труда, так и удовлетворенность сотрудников. Результаты последних исследований показывают наличие взаимосвязи между показателями инклюзивности и финансовой устойчивостью, снижением текучести кадров и ростом инноваций. В статье представлен практический опыт, применяемый в престижных компаниях по всему миру, а также глобальное и локальное законодательство и правовые нормы.

Ключевые слова: *гендерное равенство, инклюзивность, равная оплата труда, справедливая занятость, дискриминация.*

Elshad Masim Yusifov
Azerbaijan University of Architecture and
Construction, PhD in Economics,
Associate Professor
ORCID ID: 0000-0003-1946-2937
Ayna Sultanova str., 11
E-mail: elshad.yusifov@azmiu.edu.az

Khayyam Muslim Ibrahimov
Azerbaijan University, Master's degree holder
ORCID ID: 0009-0000-1207-7986
E-mail: khayyam.ibrahimov.1996@gmail.com

GENDER EQUALITY AND INCLUSIVE LABOR MANAGEMENT IN COMPANIES

SUMMARY

The article examines the impact of gender equality and inclusive staff policies in companies on organizational performance, innovation and employee well-being. The analysis shows that the combined implementation of fair hiring, equal pay, fair career development, accessible and psychologically safe environments, family-social support and zero-tolerance anti-discrimination policies increases both productivity and employee satisfaction. The results of recent studies show that there is a relationship between inclusiveness indicators and financial sustainability, reduced employee turnover, and increased innovation. The article includes practical experiences applied in prestigious companies around the world, global and local legislation, and legal regulations.

Keywords: *gender equality, inclusion, equal pay, fair employment, discrimination.*