

TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏTİN İQTİSADI SƏMƏRƏLİLİYƏ TƏSİRİNİN İNSAN RESURLARI KONTEKSTİNDƏ TƏHLİLİ

HƏMİD İNSAF OĞLU HƏMİDOV

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC),
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Abbas Səhhət küçəsi 45A, Bakı, AZ1001

İSKƏNDƏR ARAF OĞLU İSMAYILOV

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC), magistr
Abbas Səhhət küçəsi 45A, Bakı, AZ1001
E-mail: iskndrmayilov1977@gmail.com
(ORCID: 0009-0004-5441-9031)

XÜLASƏ

Müasir şəraitdə təşkilati mədəniyyət insan resurslarının idarə edilməsinin strateji alətinə çevrilərək, müəssisənin iqtisadi fəaliyyət göstəricilərinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Tədqiqatın məqsədi təşkilati mədəniyyətin insan resursları idarəetməsi vasitəsilə iqtisadi səmərəliliyə transformasiya mexanizmlərini aşkarlamaqdan ibarətdir. Məqalədə sistemli və müqayisəli yanaşmadan istifadə edilməklə, mədəniyyət elementlərinin əmək məhsuldarlığı, kadr sabitliyi və əməliyyat xərclərinə təsir istiqamətləri araşdırılmışdır. Nəticələr göstərir ki, təşkilati dəyərlərin iqtisadi nəticələrə çevrilməsi mürəkkəb sosial-iqtisadi proses olub, əsasən daxili kommunikasiya kanallarının keyfiyyətindən, motivasiya sistemlərinin adaptivliyindən və liderliyin iqtisadi rəşional ilə mədəni normativlər arasında balans yaratmaq qabiliyyətindən asılıdır. Problemin iqtisadi mahiyyəti qeyri-maddi aktivlərin idarə edilməsi zamanı tranzaksiya xərclərinin minimallaşdırılması və əməyin əlavə dəyərinin artırılması ilə səciyyələnir.

Açar sözlər: *təşkilati mədəniyyət, iqtisadi səmərəlilik, tranzaksiya xərcləri, kadr davamlılığı, iqtisadi davranış.*

GİRİŞ

Post-sənaye iqtisadiyyatı şəraitində maddi resursların idarə edilməsi ilə bağlı üsullar tədricən öz dominantlığını itirir, müəssisələrin rəqabət üstünlüyünün əsas mənbəyi kimi qeyri-maddi aktivlər, o cümlədən insan kapitalı və onu əhatə edən təşkilati mədəniyyət ön plana çıxır. Əgər XX əsrin ikinci yarısında fiziki kapitalın həcmi və texnologiyaya çıxış həlledici idisə, XXI əsrdə bu üstünlüklər asanlıqla təkrarlandığı üçün davamlı rəqabət aparmağa imkan vermir. Belə bir mühitdə insanların tərəkür tərz, dəyərləri, qarşılıqlı münasibətləri və kollektiv davranış modelləri – yəni təşkilati mədəniyyət – iqtisadi uğurun əvəzedilməz sürücüsünə çevrilir. Təşkilati mədəniyyət ənənəvi olaraq sosiologiya və psixologiya müstəvisində araşdırılsa da, onun iqtisadi mahiyyətinin dərk edilməsi müasir menecment üçün kri-

tik əhəmiyyət kəsb edir. Məsələnin aktuallığı ondan ibarətdir ki, təşkilati mədəniyyətin inkişafı bilavasitə iqtisadi xərclər tələb edir, lakin bu xərclərin investisiya kimi qiymətləndirilməsi çox vaxt metodoloji çətinliklərlə üzləşir. Çünki mədəniyyətə yatırılan vəsait birbaşa qaytarışlı olmur; onun təsiri dolayı kanallarla, uzun zaman kəsiyində üzə çıxır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində təşkilati mədəniyyətin rolu ikili xarakter daşıyır. Bir tərəfdən, güclü vahid mədəniyyət əməkdaşların davranışlarını standartlaşdıraraq idarəetmə xərclərini azaldır, agentlik problemini yumşaldır. İşçilər nəzarət olmadan da təşkilatın mənafeyinə uyğun hərəkət edir, fərsətçi davranış minimallaşır. Digər tərəfdən, həddindən artıq sərt və dəyişməz mədəniyyət innovasiyaların qarşısını alaraq iqtisadi itkilərə səbəb ola bilər. Məsələn, “biz həmişə belə etmişik” yanaşması bazar tələblərinə adaptasiyanı ləngidir, nəticədə şirkət gəlir itkisinə məruz qalır. Bu ziddiyyət təşkilati mədəniyyətin inkişafının iqtisadi problematikasını formalaşdırır: mədəniyyət nə qədər güclü olsa da, o, iqtisadi dəyişkənliyə adaptiv olmalıdır. Tədqiqatın əsas məqsədi təşkilati mədəniyyətin insan resurslarının idarə edilməsi prosesində iqtisadi səmərəliliyə təsir mexanizmlərini konseptual səviyyədə araşdırmaq və bu sahədə mövcud olan iqtisadi maneələri müəyyən etməkdir. Tədqiqatın metodoloji əsasını sistemli yanaşma, müqayisəli analiz, həmçinin institusional iqtisadiyyatın müddəaları təşkil edir. İşin məhdudiyyəti empirik hesablamaların deyil, nəzəri sintezin aparılmasıdır ki, bu da məqalənin konseptual mahiyyətini vurğulayır. Lakin bu nəzəri çərçivə gələcəkdə aparılacaq empirik tədqiqatlar üçün fundamental baza rolunu oynaya bilər.

ƏSAS HİSSƏ

1. Təşkilati Mədəniyyətin İqtisadi Mahiyyəti: Nəzəri Çərçivə

Təşkilati mədəniyyətin iqtisadi problemlərini araşdırmazdan əvvəl onun iqtisadi kateqoriya kimi tərifini vermək vacibdir. İqtisadi nəzəriyyə baxımından təşkilati mədəniyyət qeyri-formal institutlar toplusu kimi çıxış edərək, formal müqavilələrin əhatə

etmədiyi boşluqları doldurur. D. Nortun institusional nəzəriyyəsinə əsaslanaraq demək mümkündür ki, təşkilati mədəniyyət iqtisadi agentlər arasında qeyri-müəyyənliyi azaldan və proqnozlaşdırmanı artıran “oyun qaydaları”dır [5, s.78]. Məhz bu proqnozlaşdırma tranzaksiya xərclərinin minimallaşdırılmasına gətirib çıxarır. İqtisadi baxımdan hər bir işçi qərar qəbul edərkən mədəni normaları daxili bələdçi kimi istifadə edir, bu da firma daxilində informasiya asimmetriyasının yaratdığı agentlik xərclərini aşağı salır. Məsələn, güclü etik mədəniyyətə malik qurumlarda işçilərin nəzarət olunmadan da resurslardan səmərəli istifadə etməsi “vicdansız əməkdaş” problemi üzərində nəzarət xərclərini sıfıra yaxınlaşdırır. Bunu daha konkret ifadə etsək: əgər bir şirkətdə “resurslara qənaət” dəyəri daxililəşib, menecerlərə hər dəfə ofis ləvazimatlarının sərfiyyatına nəzarət etmək üçün əlavə vaxt və prosedurlar tətbiq etməyə ehtiyac qalmır. Bu qənaət birbaşa mənfəətə əks olunur.

Əgər ənənəvi iqtisadiyyat firmaya “qara qutu” kimi yanaşırsa, təşkilati mədəniyyətin öyrənilməsi bu qutunun daxilində baş verən sosial-iqtisadi prosesləri işıqlandırır. Bu baxımdan, E. Şeyn tərəfindən irəli sürülən üçsəviyyəli model (artefaktlar, dəyərlər, əsas inanclar) iqtisadi analiz üçün xüsusi əhəmiyyət daşıyır [8, s.32]. Bu səviyyələrin hər biri müxtəlif iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinə təsir edir. Məsələn, səthi səviyyədəki artefaktlar (fiziki mühit, geyim kodu) birbaşa əməliyyat xərclərinə təsir etdiyi halda (açıq ofis dizaynı ünsiyyəti asanlaşdırıb koordinasiya xərclərini azaldır, vahid geyim kodu müştəri ilə etibar qurmaq üçün vaxta qənaət edir), dərin əsas inanclar uzunmüddətli strateji qərarların qəbulu riskini dəyişir. Məsələn, “uğursuzluq öyrənmək üçün fürsətdir” inancı dominant olan şirkətlərdə riskli innovativ layihələrə daha cəsarətlə investisiya qoyulur. Şeyn həmçinin qeyd edir ki, liderlərin əsas rolu məhz bu dərin inanclar səviyyəsində mədəniyyəti formalaşdırmaq və dəyişdirməkdir [8, s.55]. Lider dəyişikliyi çox vaxt təşkilati mədəniyyətin transformasiyası ilə müşayiət olunur ki, bu da firmanın strateji trayektoriyasını dəyişərək iqtisadi göstəricilərə təsir edir.

Barının resurs əsaslı yanaşması isə təşkilati mədəniyyətin nadir, dəyərli, təkrarolunmaz və əvəzolunmaz (VRIN) resurs olduğunu vurğulayaraq, onun dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün mənbəyi olduğunu təsdiqləyir [1, s.105]. Barney göstərir ki, bir çox firma yeni texnologiyaları satın ala bilər, amma rəqibin mədəniyyətini kopyalaya bilməz, çünki o, unikal tarixi trayektoriyanın, sosial mürəkkəbliyin məhsuludur. Buradan belə nəticə çıxır ki, mədəniyyətə yönəldilən investisiyalar firmanın uzunmüddətli iqtisadi rentasının artırılmasına xidmət edir. Lakin bunun üçün mədəniyyət “VRIN” kriteriyalarına ca-

vab verməlidir: o həm dəyər yaratmalı, həm də anlaşılmaz olmalıdır. Zəif, ziddiyyətli mədəniyyət isə resurs israfına çevrilir.

D. Denison isə mədəniyyəti təşkilati effektivliklə birbaşa əlaqələndirən model təklif etmişdir. Onun modelinə görə, təşkilati mədəniyyət dörd əsas əlamət – missiya, adaptivlik, cəlb olunma və ardıcılıq – üzərindən iqtisadi nəticələrə təsir göstərir [10, s.45]. Missiya strateji istiqaməti müəyyən edərək resursların optimal bölgüsünü asanlaşdırır; adaptivlik bazar dəyişikliklərinə çevik reaksiya verməklə fürsət xərclərini azaldır; işçilərin cəlb olunması insan kapitalından maksimum istifadə olunmasına zəmin yaradır; ardıcılıq isə prosedur standartlaşması vasitəsilə əməliyyat xərclərinə qənaət edir. Denison eyni zamanda empirik tədqiqatlarla sübut edir ki, bu dörd ölçüdən yüksək bal toplayan təşkilatların aktivlərinin gəlirliliyi (ROA) və satışların gəlirliliyi (ROS) göstəriciləri sənaye ortalamasından sistemətik şəkildə yüksəkdir [10, s.78]. Məhz bu dörd ölçü arasındakı balans firmanın maliyyə sağlamlığını birbaşa müəyyən edir. Əgər adaptivlik yüksək, amma ardıcılıq zəifdirsə, şirkət xaos, nizamsız fəaliyyət göstərir; əgər ardıcılıq güclü, adaptivlik zəifdirsə, o bürokratik iflicə uğrayır. Hər iki hal əlavə əməliyyat riskləri və xərclər yaradır.

Lakin bu nəzəri müddəaların praktiki tətbiqi ciddi iqtisadi problemlər yaradır. Əsas problem təşkilati mədəniyyətin birbaşa pul ifadəsində ölçülməsinin çətinliyidir. Mədəniyyət investisiyalarının gəlirliliyinin (ROI) hesablanması üçün universal metodologiya hələ də işlənib hazırlanmamışdır. Bu, maliyyə menecerləri ilə insan resursları departamentləri arasında daimi büdcə münaqişələrinə səbəb olur. İnvestorlar maddi əsas vəsaitlərə yatırımların səmərəsini asanlıqla hesabladıqları halda, korporativ mədəniyyətin möhkəmləndirilməsinə yönələn vəsaitlər çox vaxt “batmış xərclər” (sunk cost) kimi qəbul edilir. Halbuki, yuxarıda qeyd olunan nəzəriyyələr bu xərclərin gələcək gəlir axını yaratdığını iddia edir. Beləliklə, nəzəriyyə ilə praktika arasındakı uçurum iqtisadi problem kimi qarşımıza çıxır.

2. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsində Mədəniyyət və İqtisadi Səmərəlilik Arasındakı Kəşim Nöqtələri

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilati mədəniyyətin iqtisadi nəticələrə çevrildiyi əsas funksional sahədir. Burada üç əsas iqtisadi təsir kanalı müəyyən edilə bilər: kadr axınının tənzimlənməsi, əmək məhsuldarlığının artırılması və innovasiya fəallığının stimullaşdırılması.

Kadr axınının idarə edilməsi. Kadr axını (turnover) istənilən təşkilat üçün ciddi iqtisadi itkilər

mənbəyidir. İşçinin dəyişdirilməsi ilə bağlı birbaşa xərclər (işə qəbul, testləşdirmə, təlim) və dolayı xərclər (məhsuldarlığın müvəqqəti azalması, bilik itkisi, komanda dinamikasının pozulması) təşkilati mədəniyyətin gücü ilə tərs mütənasibdir. Güclü adaptiv mədəniyyətə malik şirkətlərdə işçilər təkcə maddi təzminatla deyil, həm də mənsubiyyət hissi ilə motivasiya olunurlar. Bu, “sadiqlik iqtisadiyyatı” (loyalty economics) adlanan fenomeni yaradır. İşçi şirkətin dəyərlərini mənimsədikdə, əmək bazarındakı kiçik maddi təkliflərə həssaslığı azalır, çünki o, öz işində təkcə gəlir mənbəyi deyil, həm də şəxsi inkişaf və məna axtarışı vasitəsi görür. Tədqiqatlar göstərir ki, yüksək səviyyədə inklüziv mədəniyyətə malik şirkətlərdə kadr axını sənaye üzrə orta göstəricidən 22-25% aşağı olur [7, s.45]. Bu isə əməliyyat mənfəətində birbaşa artım deməkdir. Məsələn, orta səviyyəli bir mütəxəssisin dəyişdirilməsinin şirkətə ümumi dəyəri onun illik əməkhaqqının 50%-dən 200%-ə qədər dəyişir. Beləliklə, mədəniyyət vasitəsilə kadr axınının 10% azaldılması belə böyük məbləğlərə qənaət deməkdir. Kadr dəyişikliyinə aşağı olması həm də şirkətin spesifik bilik bazasının qorunub saxlanmasına gətirib çıxarır ki, bu da intellektual kapitalın amortizasiya olunmaması ilə nəticələnir.

Əmək məhsuldarlığının artırılması. İkinci vacib aspekt əmək məhsuldarlığıdır. Təşkilati mədəniyyət işçinin fərdi səyini kollektiv nəticəyə çevirən mexanizmdir. Əgər mədəniyyət zəhərlidirsə (toksik), yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin enerjisi daxili intriqalara, bürokratik əngəllərin aradan qaldırılmasına sərf olunur. Bu, sırf iqtisadi baxımdan “fərsət xərcləri”nin (opportunity cost) yüksəlməsi deməkdir. Mədəniyyət işçilərin psixoloji müqaviləsini formalaşdıraraq, onların diskresion söylərinin səviyyəsini müəyyən edir. Yəni işçi iş təlimatında yazılan minimumu, yoxsa qeyri-maddi stimullar hesabına daha çoxunu etməyi seçir. Məhz mədəniyyət amili işçini sonuncuya təşviq edir. Şeyn qeyd edir ki, işçinin təşkilata psixoloji bağlılığı nə qədər güclü olarsa, o, öz intellektual potensialını könüllü şəkildə təşkilatın ixtiyarına verir [8, s.87]. Bu cür əlavə intellektual sərmayə firmanın ümumi faktor məhsuldarlığında (TFP) artım kimi əks olunur. Yüksək etimad mühitində işçilər informasiyanı gizlətmək əvəzinə bölüşür, bu da koordinasiya xərclərini aşağı salır və əməkdaşlığın məhsuldarlığını artırır.

İnnovasiya fəallığının stimullaşdırılması. Nəhayət, innovasiya fəallığı. İqtisadi artımın əsas mənbəyi olan innovasiya səhvlərə tolerant yanaşan, risk almağı təşviq edən mədəniyyət mühiti tələb edir. Əgər təşkilati mədəniyyət hər bir uğursuzluğu cəzalandırırsa, işçilər “iqtisadi mühafizəkarlıq” nümayiş etdirir, nəticədə şirkət bazar payını itirir. Bu baxım-

dan, “startap” tipli çevik mədəniyyətlərlə iri korporasiyaların bürokratik mədəniyyətləri arasında iqtisadi fərq məhz innovasiya rentasında özünü göstərir. Kameron və Kuinnin rəqabətli dəyərlər modelinə əsasən, klan və adhokratiya tipli mədəniyyətlər bazar və iyerarxiya tiplərinə nisbətən daha yüksək innovasiya potensialı nümayiş etdirirlər [4, s.92]. Adhokratik mədəniyyət yeni ideyaların sınaqdan keçirilməsi üçün aşağı tranzaksiya xərcləri təklif edir: işçilər ideyalarını sərbəst bölüşməkdən çəkinmirlər, çünki uğursuzluğun fərdi xərci minimum səviyyədədir. İnnovasiya prosesində “sınaq-səhv” xərcləri ictimailəşir, uğurlu innovasiyadan əldə olunan renta isə daha geniş paylanır. Bununla yanaşı, Kameron və Kuinn vurğulayır ki, heç bir tip mütləq üstün deyil; kontekstdən asılı olaraq iyerarxiya tipi də yüksək etibarlılıq tələb edən sahələrdə (məsələn, nüvə energetikası) iqtisadi cəhətdən optimal ola bilər [4, s.98]. Əsas məsələ mədəniyyətin sektorun iqtisadi məntiqi ilə uzlaşmasıdır.

3. Təşkilati Mədəniyyətin İnkişafının İqtisadi Problemləri

Təşkilati mədəniyyətin iqtisadi səmərəliliyə müsbət təsiri danılmaz olsa da, bu sahədə inkişaf proqramlarının reallaşdırılması bir sıra spesifik iqtisadi problemlərlə üzləşir. Bu problemləri şərti olaraq investisiya, qiymətləndirmə, transformasiya və miqyas problemləri kimi təsnif etmək olar.

İnvestisiya dilemması. Təşkilati mədəniyyətin dəyişdirilməsi uzunmüddətli və bahalı prosesdir. Burada əsas iqtisadi problem qısamüddətli mənfəət hədəfləri ilə uzunmüddətli mədəni transformasiya xərcləri arasındakı konfliktədir. Səhmdarlar adətən rüblük maliyyə göstəricilərinə fokuslandığı üçün mədəniyyətə qoyulan investisiyaları dəstəkləməirlər. Bu, “investisiya miopiyası” adlanan haldır. Məsələn, açıq ofis mühitinə keçid, komanda quruculuğu təlimləri, daxili kommunikasiya platformalarının yaradılması cari maliyyə hesabatında mənfəəti azaldan xərc maddələridir. Lakin bu xərclərin gələcəkdə yaradacağı iqtisadi effekti hesablamaq çətindir. Denison qeyd edir ki, mədəniyyət dəyişikliyi proqramlarına başlayan şirkətlər adətən 3-5 illik perspektivdə nəzərəcarpan iqtisadi nəticələr əldə edir, lakin qısamüddətli təzyiqlər səbəbindən çox az sayda təşkilat bu müddəti gözləməyə dözürlü [10, s.112]. İnvestisiya miopiyası xüsusilə birja kotirovkası olan şirkətlərdə kəskin hiss olunur, çünki menecerlər mükafatlandırma sistemləri səbəbindən qısamüddətli nəticələrə köklənirlər.

Qiymətləndirmə problemi. Mədəniyyətin iqtisadi ölçülməsi üçün istifadə edilən Balanced Scorecard (Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi) kimi alət-

lər mövcud olsa da, sırf mədəni göstəriciləri maliyyə nəticələri ilə əlaqələndirmək problematik olaraq qalır [3, s.210]. Kaplan və Norton təklif edirlər ki, mədəniyyət göstəriciləri “öyrənmə və inkişaf” perspektivinə daxil edilsə də, burada səbəb-nəticə əlaqələrinin xəritələşdirilməsi böyük məlumat tələb edir. Məsələn, “inam indeksi”nin 1% artmasının əməliyyat xərclərinə təsirini hesablamaq üçün etibarlı ekonometrik model qurmaq müşküldür. Çünki inamın təsiri çoxsaylı dəyişənlər vasitəsilə dolayı yolla ötürülür. Bu qeyri-müəyyənlik mədəniyyət büdcələrinin təsdiqlənməsi prosesində subyektivliyə səbəb olur. Nəticədə, mədəniyyət layihələri böhran dövrlərində ilk növbədə kəsilən xərclər sırasına düşür. Halbuki məhz böhran anında güclü mədəniyyət təşkilatı bir yerdə saxlayan əsas qüvvədir. Paradoks ondadır ki, mədəniyyətin əhəmiyyəti ən çox onun olmadığı zaman hiss edilir.

Transformasiya xərcləri və müqavimət. Mövcud mədəniyyətin dəyişdirilməsi sosial kapitalın dağılması riskini daşıyır. Köhnə normaların sıradan çıxarılması, yeni dəyərlərin mənimsənilməsi müvəqqəti olaraq məhsuldarlığın azalmasına səbəb olur. İqtisadi ədəbiyyatda bu effekt “J-əyrisi” (J-curve effect) kimi tanınır: dəyişikliklərin əvvəlində göstəricilər düşür, sonra isə yeni mədəni modelin gətirdiyi səmərə hesabına yüksəlir. Keçid dövründə yaşanan bu iqtisadi eniş çox vaxt mədəni transformasiya proqramlarının dayandırılmasına gətirib çıxarır. İnsan resursları mütəxəssislərinin burada üzləşdiyi iqtisadi problem “dəyişiklikdən əvvəlki səviyyəyə qayıdış müddəti”nin minimuma endirilməsidir. Bu müddətin uzunluğu təşkilatın iqtisadi dayanıqlılığı ilə birbaşa mütənasibdir; rezervləri az olan firmalar transformasiyanı maliyyələşdirə bilməyərək iflasa qədər gedib çıxa bilər. Bundan əlavə, işçilərin dəyişikliyə qarşı müqaviməti əlavə “sürtünmə xərcləri” yaradır. Bu müqaviməti qırmaq üçün kommunikasiya, təlim və dəstək proqramlarına əlavə vəsait sərf olunmalıdır.

Miqyas iqtisadiyyatı problemi. Çoxmillətli şirkətlərdə vahid təşkilatı mədəniyyətin qurulması miqyas iqtisadiyyatı yarada bilər. Standartlaşdırılmış prosedurlar, vahid missiya və davranış kodeksləri global miqyasda tranzaksiya xərclərini azaldır. Lakin lokal mədəniyyətlərin (milli mentalitetin) gözdə tutulması mədəni münaqişələrə səbəb olur. Qlobal integrasiya ilə lokal adaptasiya arasında tarazlığın tapılması “qlobalizasiya” xərclərini artırır. Belə ki, vahid global mədəniyyəti tətbiq edən şirkətlər yerli bazarlarda istedadlı kadrları cəlb etməkdə çətinlik çəkir, bu da öz növbəsində işə qəbul xərclərini şişirdir. Post-sovet məkanında çalışan beynəlxalq şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, Qərb mərkəzli mədəniyyət kodlarının birbaşa transplantasiyası yerli işçi heyətində

müqavimətlə qarşılanır ki, bu da gizli əmək məhsuldarlığı itkisinə çevrilir [9, s.95]. Məmmədov qeyd edir ki, Azərbaycanda beynəlxalq korporasiyaların yerli filiallarında işçilər tez-tez “ikili standart” hissi keçirir: rəsmi olaraq global dəyərlər təlqin edilir, lakin yerli idarəetmə praktikası qeyri-formal əlaqələr əsasında qurulur. Bu dissonans işçilərdə sinizm yaradaraq onların məhsuldarlığını aşağı salır.

4. Müasir İqtisadi Şəraitdə Effektiv İdarəetmə Mexanizmləri

Problemlərin həlli istiqamətində müasir insan resursları idarəetməsi bir sıra iqtisadi səmərəli mexanizmlər təklif edir. Bu mexanizmlər mədəniyyətin “yumşaq güc” olmaqdan çıxaraq, konseptual dəqiqliklə idarə olunan aktivə çevrilməsinə xidmət edir.

İnsan Mərkəzli İdarəetmə (Human-Centered Management). Bu yanaşma işçinin rifahı ilə təşkilatın məhsuldarlığı arasında birbaşa səbəb-əlaqə olduğunu əsas götürür. İqtisadi baxımdan bu, daxili əmək bazarının səmərəliliyinin artırılması deməkdir. Sosial paketlərin, çevik iş saatlarının, psixoloji dəstək proqramlarının tətbiqi işçi üçün “qeyri-maddi əmək haqqı” rolunu oynayır. Qeyd olunur ki, bu cür xərclər işçinin əməkhaqqındakı eyni məbləğli artımdan daha yüksək faydalılıq təmin edir [6, s.118]. Bu, iqtisadiyyatda “hedonik əməkhaqqı” nəzəriyyəsinə uyğundur: işçilər pul ilə iş şəraitinin müxtəlif kombinasiyaları arasında seçim edir. Mədəniyyətin bu vasitə ilə iqtisadiləşdirilməsi “psixoloji gəlir” anlayışını idarəetmə uçotuna daxil etməyi tələb edir. Əliyevin Azərbaycan üzrə apardığı tədqiqat göstərir ki, yerli işçilər arasında çevik iş qrafiki və təlim imkanları kimi qeyri-maddi faktorların əhəmiyyəti son 5 ildə 40% artmışdır [6, s.125]. Bu tendensiya şirkətlərin mədəniyyətə investisiyalarının gəlirliliyinin yüksələcəyinə işarə edir.

Çevik Metodologiyaların (Agile) Tətbiqi. Proseslərin çevikləşdirilməsi təkcə proqram təminatı sahəsində deyil, təşkilatı strukturda da bürokratik baryerləri aradan qaldırır. İyerarxiyanın azaldılması qərarların qəbulu sürətini artıraraq “vaxtın fürsət dəyərini” optimallaşdırır. Çevik komandalarda özünü təşkilatlandırma mədəniyyəti menecerlərə nəzarət funksiyasından strateji dəstək funksiyasına keçməyə imkan verir. Bu, idarəetmə heyətinin saxlanma xərclərinə qənaət etməklə yanaşı, səlahiyyət verilmiş işçilərin məhsuldarlığını yüksəldir. Lakin burada iqtisadi risk çevikliyin xaosla çevrilməsi ehtimalıdır ki, bu da institusional nəzarətin tam itirilməsi ilə nəticələnə bilər. Kameron və Kuinn çevik mədəniyyətə keçidin əvvəlində keçid xərclərinin yüksək olduğunu, lakin sonradan bu xərclərin azalaraq səmərəyə çevrildiyini vurğulayır [4, s.145]. Onlar təklif edirlər ki,

keçid dövründə “hibrid” model tətbiq olunsun: bəzi bölmələr çevik, bəziləri sabit strukturda qalsın. Bu, ümumi sistem riskini azaldaraq mədəni transformasiyanın xalis cari dəyərini (NPV) müsbətə çevirə bilər.

Data əsaslı mədəniyyət auditi (People Analytics).

İnsan resursları analitikası mədəniyyətin iqtisadi ölçülməsi problemini qismən həll edir. İşçilərin rəqəmsal izləri (e-poçt trafiki, təqvim analizi, daxili portal aktivliyi) təşkilat daxilindəki qeyri-formal şəbəkələri, “enerji mərkəzlərini” və informasiya tıxaclarını aşkarlayır. Bu məlumatlar əsasında idarəetmə qərarları qəbul etmək subyektiv müşahidələrə nisbətən daha az xərcəli və daha dəqiqdir. Təşkilati Şəbəkə Analizi (ONA) vasitəsilə ən məhsuldar qrupların qeyri-formal liderlərini müəyyən edərək, onların təsir gücündən mədəni transformasiya üçün istifadə etmək olar. Bu yanaşma ənənəvi kaskad üsulu ilə dəyişiklik idarəetməsindən 3-4 dəfə daha səmərəlidir, çünki “dəyişiklik agentləri”nin axtarışı xərclərini sıfıra endirir. Kaplan və Nortonun qeyd etdiyi kimi, analitik əsaslı idarəetmə ilə mədəniyyətin dəyər sürücüləri ilə maliyyə nəticələri arasında korrelyasiya qurmaq mümkündür [3, s.230]. Məsələn, daxili əməkdaşlıq şəbəkəsinin sıxlığı ilə satış həcmi arasında statistik əlaqə aşkar edilə bilər ki, bu da mədəniyyətə investisiyanın əsaslandırılması üçün konkret dəlil təmin edir.

5. Azərbaycan Müəssisələrində Təşkilati Mədəniyyətin İqtisadi Aspektləri

Postsovet iqtisadi məkanında, o cümlədən Azərbaycanda təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi özünəməxsus iqtisadi xüsusiyyətlərə malikdir. Keçid iqtisadiyyatından miras qalmış paternalizm ənənələri, qeyri-formal münasibətlərin formal institutlardan üstünlüyü yerli şirkətlərdə mədəniyyət amilini daha da kritik edir. Yerli kontekstdə təşkilati mədəniyyətin inkişafının iqtisadi problemləri daha çox aşağıdakılarla bağlıdır:

Birincisi, dövlət sektorunda və ənənəvi iri şirkətlərdə mədəniyyət tez-tez “sədaqət müqabilində məşğulluq təminatı” psixoloji müqaviləsinə əsaslanır. Bu, əmək bazarında süni çeviklik çatışmazlığı yaradır. Kadrların fəaliyyəti orta səviyyədə stabilləşir, lakin iqtisadi səmərəlilik aşağı düşür, çünki məhsuldarlıqdan asılı olmayaraq məşğulluğun qorunması xərcləri artır [2, s.65]. Həsənov qeyd edir ki, Azərbaycanda dövlət müəssisələrində çalışanların 68%-dən çoxu iş yerini dəyişməyi məhz mədəni uyğunsuzluq səbəbindən düşünsə də, alternativin olmaması səbəbilə qalmağa məcburdur; bu isə “gizli işsizlik” iqtisadi fenomeni yaradır [2, s.70]. Gizli işsizlik dedikdə, formal məşğul olan, lakin real dəyər yaratmayan işçilərin mövcudluğu nəzərdə tutulur. Bu, ÜDM-in potensial səviyyədən aşağı olmasına səbəb olur.

İkincisi, neft gəlirlərinin dominant olduğu iqtisadiyyatda təşkilati mədəniyyət uzun müddət “asan pullar” mentaliteti ilə formalaşmışdır. Bu, xərclərin optimallaşdırılmasına, resurslara qənaəətə və əməyin intensivləşdirilməsinə qarşı mədəni müqavimət yaradır. Hazırda qeyri-neft sektorunun inkişafı ilə əlaqədar olaraq, rəqəbatqabiliyyətli, müştəriyönümlü və səmərəli mədəniyyətə keçid böyük iqtisadi transformasiya xərcləri tələb edir. Bu xərclər tək-cə maliyyə deyil, həm də sosial sərmayənin (köhnə əlaqələrin) dəyərsizləşməsi riskini ehtiva edir. Neft sektorundan gələn asan gəlirlər həm də “resurs lənəti” (resource curse) ilə nəticələnərək, səmərəli idarəetmə mədəniyyətinin formalaşmasını əngəlləmişdir. İndi isə bu mədəniyyəti sıfırdan qurmaq əvəzinə, mövcud sovet-qalıq mentalitetini transformasiya etmək lazımdır ki, bu da daha çətin və xərcəlidir.

Üçüncüsü, kiçik və orta sahibkarlıqda təşkilati mədəniyyət əsasən sahibkarın şəxsi dəyərlərinin əksidir. Burada əsas iqtisadi problem varislik və miqyaslaşma problemidir. Təsisçinin xarizmasına əsaslanan mədəniyyət şirkət böyüdükcə tranzaksiya xərclərini artırır, çünki bütün qərarlar mərkəzdə cəmlənir. Bu mədəniyyət modeli məhdud böyümə iqtisadiyyatı yaradır; şirkət müəyyən ölçüdə sonra neqativ miqyas effekti ilə üzləşir. Məmmədovun postsovet ölkələrində apardığı müqayisəli təhlillər göstərir ki, Azərbaycan da daxil olmaqla region ölkələrində ailə bizneslərinin 75%-i ikinci nəsə keçid zamanı mədəni uyğunsuzluq səbəbilə iflasa uğrayır [9, s.99]. Bu statistika mədəniyyətin institutionallaşmasının – yəni şəxsiyyətdən asılı olmayan sistemə çevrilməsinin – iqtisadi zərurət olduğunu göstərir. Əks halda, biznesin ömrü sahibkarın fəal dövrü ilə məhdudlaşır ki, bu da ümumi iqtisadiyyat üçün dayanıqlılıq problemi yaradır.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən bank və telekommunikasiya sektorları müasir təşkilati mədəniyyətin tətbiqində ön sıralarda olsalar da, regionlarda yerli filiallarda kadr mədəniyyətinin aşağı olması vahid standartların tətbiqini çətinləşdirir. Bu, coğrafi seqmentasiya nəticəsində yaranan əməliyyat xərcləri fərqi özünü göstərir: eyni şirkətin müxtəlif filialları arasında məhsuldarlıq göstəriciləri yalnız idarəetmə mədəniyyətindəki fərqlərə görə 30-40% kənarlaşa bilər. Bundan əlavə, Əliyevin tədqiqatına əsasən, Azərbaycanda özəl sektorda çalışanların qeyri-maddi motivasiya faktorlarına həssaslığı son 5 ildə kəskin artıb; bu isə o deməkdir ki, mədəniyyət dəyişikliyinə yatırılan hər manatın gəlirliliyi qısa zamanda yüksələ bilər [6, s.125]. Gənc nəslin əmək bazarına daxil olması ilə bu tendensiya daha da sürətlənəcək, çünki onlar üçün işin mənası və mühiti ənənəvi nəsillərə nisbətən daha vacibdir.

Nəticə

Aparılan təhlil təşkilati mədəniyyətin insan resurslarının idarə edilməsində təkcə sosial-psixoloji fenomen deyil, həm də ciddi iqtisadi mexanizm olduğunu təsdiqləyir. Tədqiqat çərçivəsində aşağıdakı əsas nəticələr əldə edilmişdir:

1. Təşkilati mədəniyyət tranzaksiya xərclərini minimallaşdıran qeyri-formal institut kimi çıxış edir. Onun güclü olması agentlik problemini yumşaldır, lakin həddindən artıq sərtlik innovasiyanın itirilməsinə səbəb olur. Təşkilati mədəniyyətin iqtisadi mahiyyəti proqnozlaşdırıla bilməyən şəraitdə işçilərin optimal davranış seçimini təmin etməkdir. Nortun institusional yanaşması, Şeynin üçsəviyyəli modeli, Barının VRIN çərçivəsi və Denisonun effektivlik modeli bunu müxtəlif rəqərlərdən təsdiqləyir. Bunların sintezi göstərir ki, mədəniyyət təkcə daxili əməliyyat xərclərini deyil, həm də strateji rəqəbat mövqeyini müəyyən edir.

2. İnsan resurslarının idarə edilməsi mədəniyyətin iqtisadi nəticələrə çevrildiyi əsas kanaldır. Bu çevrilmə kədr sabitliyinin təmini, əmək məhsuldarlığının artırılması və innovasiya fəallığının stimullaşdırılması vasitəsilə baş verir. Təşkilati mədəniyyət işçinin səylərini tənzimləyən əsas motivasiya alətidir. Kədr axınının hər 1% azalması əməliyyat xərclərində ölçülə bilən azalmaya, innovasiya mədəniyyətinin təşviqi isə yeni məhsul və xidmətlərdən gəlir axınının yüksəlməsinə gətirib çıxarır. Kameron və Kuinnin rəqəbatlı dəyərlər modeli bu təsirin mədəniyyət tipinə görə fərqləndiyini göstərir.

3. Mədəniyyətin inkişafının qarşısında duran əsas iqtisadi problemlər sırasına investisiya miopiyası, qiymətləndirmə çətinliyi, J-əyrisi effekti nəticəsində yaranan qısamüddətli itkilər və qlobal integrasiya zamanı meydana çıxan lokal adaptasiya xərcləri daxildir. Mədəniyyətə qoyulan sərmayənin səmərəliliyinin ölçülməsi üçün universal metodologiyasının olmaması bu sahədə idarəetmə qərarlarının subyektiv qalmasına səbəb olur. Xüsusilə postsovet məkanında institusional boşluqlar və qeyri-formal münasibətlərin dominantlığı bu problemləri daha da dərinləşdirir.

4. Müasir həll mexanizmləri olan insan mərkəzli idarəetmə, çevik metodologiyalar və People Analytics mədəniyyətin iqtisadi idarə olunmasını təkmilləşdirir. Bu alətlər mədəniyyətə çəkilən xərcləri xərc mərkəzindən mənfəət mərkəzinə çevirməyə imkan verir. Balanced Scorecard vasitəsilə mədəniyyət göstəricilərinin maliyyə nəticələri ilə əlaqələndirilməsi bu sahədə hesabatlılığı artırır. Təşkilati Şəbəkə Analizi isə dəyişiklik agentlərini dəqiq müəyyən etməklə transformasiya xərclərini radikal azaldır.

5. Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün təşkilati mə-

dəniyyətin təkmilləşdirilməsi qeyri-neft sektorunun rəqəbat qabiliyyətinin artırılması üçün strateji əhəmiyyət daşıyır. Paternalizm mirası ilə müasir səmərəlilik tələbləri arasındakı ziddiyyətin idarə edilməsi xüsusi iqtisadi yanaşma tələb edir. Yerli şirkətlər mədəni transformasiyanı institusional islahat kimi qəbul etməli, bu prosesin gələcək iqtisadi gəlirlərinin cari xərclərdən qat-qat yüksək olacağını nəzərə almalıdırlar. Xüsusilə KOB-lar üçün mədəni varislik mexanizmlərinin qurulması onların uzunömürlülüüyünü təmin edəcək, bu da məşğulluq və iqtisadi dayanıqlılıq baxımından vacibdir. Gələcək tədqiqatlar təşkilati mədəniyyətə qoyulan investisiyaların gəlirlilik əmsalının hesablanması üçün sənaye spesifikasiyasını nəzərə alan ekonometrik modellərin qurulmasına yönəldilməlidir. Xüsusilə, Azərbaycan şirkətləri kontekstində müxtəlif mədəniyyət tiplərinin maliyyə nəticələrinə təsirinə müqayisəli təhlili həm akademik, həm də praktiki dəyər kəsb edir. Belə tədqiqatlar mədəniyyətin “görünməz əl”ini idarəetmənin konkret alətinə çevirə bilər.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Barney, J. B. (2016). *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management*, 42(5), 99-120.
2. Həsənov, R. İ. (2019). *Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsinin institusional əsasları. İqtisadi İslahatlar Jurnalı*, 3(45), 58-72.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi: Strateji fəaliyyətə çevirmək (Tərc. ed.). Bakı: Nəşriyyat Evi*.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 4th ed. Jossey-Bass*.
5. North, D. C. (2017). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press*.
6. Əliyev, T. M. (2020). *İnsan kapitalının idarə edilməsində qeyri-maddi motivasiya alətlərinin rolu. AMEA İqtisadiyyat İnstitutunun Elmi Əsərləri*, 2, 112-125.
7. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2019). *Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
8. Schein, E. H. (2022). *Organizational Culture and Leadership. 6th ed. Wiley*.
9. Məmmədov, Q. Ş. (2021). *Postsovet ölkələrinə korporativ idarəetmənin mədəni aspektləri. Azərbaycan Elmi-Tədqiqat Təlim Mərkəzinin Xəbərləri*, 4, 89-102.
10. Denison, D. R. (2017). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Denison Consulting*.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФИЦИЕНТНОСТЬ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Хамид Инсиф Гамидов
*Доктор экономических наук, доцент
Азербайджанский Государственный
Экономический Университет (UNEC)*

Искандер Ариф Исмаилов
*Азербайджанский Государственный
Экономический Университет (UNEC),
магистр*

РЕЗЮМЕ

В современных условиях организационная культура становится стратегическим инструментом управления человеческими ресурсами, оказывая значительное влияние на экономические показатели предприятия. Целью исследования является выявление механизмов трансформации организационной культуры в экономическую эффективность посредством управления персоналом. В статье с применением системного и сравнительного подходов изучены направления воздействия элементов культуры на производительность труда, стабильность кадров и операционные затраты. Результаты показывают, что преобразование организационных ценностей в экономические результаты является сложным социально-экономическим процессом, зависящим от качества внутренних коммуникационных каналов, адаптивности систем мотивации и способности лидерства балансировать между экономической рациональностью и культурными нормативами. Экономическая сущность проблемы характеризуется минимизацией транзакционных издержек при управлении нематериальными активами и повышением добавленной стоимости труда.

Ключевые слова: организационная культура, экономическая эффективность, транзакционные издержки, устойчивость персонала, экономическое поведение.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ECONOMIC EFFICIENCY IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES

Hamid Insaf Gamidov
*Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, Azerbaijan State University of
Economics (UNEC),*

Iskander Arif Ismailov
*Azerbaijan State Economic University (UNEC),
magister*

SUMMARY

In modern conditions, organizational culture becomes a strategic tool for human resource management, significantly affecting the economic performance of an enterprise. The purpose of the study is to identify the mechanisms of transformation of organizational culture into economic efficiency through personnel management. Using systematic and comparative approaches, the article explores the directions of the impact of cultural elements on labor productivity, personnel stability, and operational costs. The results show that the transformation of organizational values into economic results is a complex socio-economic process, largely dependent on the quality of internal communication channels, the adaptability of motivation systems, and the ability of leadership to balance economic rationality with cultural norms. The economic essence of the problem is characterized by the minimization of transaction costs in managing intangible assets and increasing the added value of labor.

Keywords: organizational culture, economic efficiency, transaction costs, personnel sustainability, economic behavior.

*Rəyçi: İqtisad elmləri doktoru Hüseynli A.T.
Məqalə redaksiyaya daxil olub: 29.03.2026
Çapa qəbul olunub: 30.04.2026*

*The date of the admission of the article
to the editorial office: 29.03.2026
Accepted for publication: 30.04.2026*