

ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNDƏ MÜNAQİŞƏ RİSKİNİN PROQNOZLAŞDIRILMASI: ANALİTİK MODEL YANAŞMASI

K.A. Məmmədov, J.R. Əliyeva

Azərbaycan Universiteti, Ceyhun Hacıbəyli, 71, Bakı, Azərbaycan

e-mail: kamalmmmdv03@gmail.com

Xülasə. Bu məqalə iş yerində narazılıq risklərini proqnozlaşdırmaq üçün çoxfaktorlu analitik model təqdim edir. Model anketlər, işçi sorğuları və davranış analizlərinə əsaslanır. Məmnunluq, rəhbərlik tərz, ünsiyyət və iş yükü kimi amillər nəzərə alınır. Nəticədə, risklər erkən aşkar olunur və qabaqlayıcı tədbirlər görülür.

Açar sözlər: analitik model, işçi sorğuları, risklər, proqnozlaşdırma.

Giriş

Əmək münasibətləri hər cəmiyyətdə sosial və iqtisadi sabitliyi təmin etməkdə mühüm rol oynayır. Bu, işçi və işəgötürən arasında qarşılıqlı hüquq və vəzifələrə əsaslanan bir sistemdir. Bu münasibətlər istehsalın səmərəliliyini və sosial harmoniyanı müəyyən edir. İndiki dövrdə iqtisadi dəyişikliklər, texnologiyanın yenilənməsi, əmək bazarındakı dəyişikliklər və işçi hüquqlarına yeni baxışlar əmək münasibətlərinə təsir edir. Bu dəyişikliklər tez-tez yeni və bəzən çətin vəziyyətlər yaradır. Əmək münasibətləri düzgün idarə olunmazsa və tərəflər arasında yaxşı ünsiyyət olmazsa, əmək münaqişələri qaçınılmazdır. Bu münaqişələr istehsal proseslərinə, sosial-iqtisadi vəziyyətə, işçi razılığına və iş mühitinə pis təsir göstərə bilər. Bundan əlavə, cəmiyyətin ümumi sosial sabitliyini də təhlükə altına görə bilər.

Əmək münaqişələrinin səbəblərinə gəldikdə, əsasən maaş, iş şəraiti, idarəetmə metodlarının şəffaf olmaması və qanun pozuntuları ön plandadır. İqtisadi rəqabətin artması, pandemiya sonrası yaranan qeyri-müəyyənliklər və global əmək bazarındakı dalğalanmalar müəssisələrə daha çevik idarəetmə strategiyaları qurmağa vadar edir. Münaqişələrin baş vermə ehtimalını əvvəlcədən müəyyənləşdirmək, risklərini dəyərləndirmək və uyğun vasitələrlə vaxtında müdaxilə etmək müəssisənin uzun müddət davamlılığını təmin edə bilər. Bu məqalə əmək münasibətlərindəki münaqişə risklərini sistemli şəkildə analiz etməyi və analitik modellə proqnozlaşdırmağı hədəfləyir. Eyni zamanda, bu məqsəd üçün hazırlanmış risk dəyərləndirmə modeli də ətraflı izah olunur. Məqsəd, müəssisələrin əmək münasibətlərini sağlam şəkildə inkişaf etdirmələri və münaqişələrin qarşısını almaq üçün elmi əsaslara əsaslanan bir yanaşma təqdim etməkdir.

Əmək münaqişələrinin nəzəri çərçivəsi və səbəbləri

Əmək münaqişələri, işçi ilə işəgötürən arasında ortaya çıxan problemlərdir. Bu problemlər, resursların bölüşdürülməsi və fərqli baxışlardan qaynaqlanır. İşçi ilə müdir arasındakı bu anlaşılmazlıqlar, bəzən psixoloji, təşkilati və ya hüquqi məsələlərdən də yaranır. Əvvəllər, klassik əmək nəzəriyyələrində bu münaqişələr kapital və əmək arasındakı köhnə problemlərin davamı kimi qəbul edilirdi. Lakin, bu günün nəzəriyyələrində münaqişələr yalnız iqtisadi səbəblərə bağlı deyil. Ünsiyyət problemləri, ədalətin pozulması, sərt liderlik və işçi iştirakının azlığı kimi məsələlər də bunların səbəbi ola bilər. Bu, iş mühitində müxtəlif təsirlərin necə münaqişələr yaratdığını ortaya qoyur [7].

Münaqişənin meydana çıxmasına təsir göstərən amillərdən biri də təşkilatdaxili informasiyanın qeyri-şəffaflığıdır. Əgər işçilər qərarların hansı əsaslarla verildiyini bilmirlərsə və ya bu prosesə daxil olmadıqlarını hiss edirlərsə, bu, narazılıq yaradır və əmək motivasiyasını zəiflədir. Bu cür hallar ardıcıl şəkildə təkrarlanarsa, sistemə münaqişəyə gətirib çıxarır. Eyni zamanda, əmək şəraitindəki dəyişikliklər, məsələn, normativ iş saatlarının pozulması, fasiləsiz iş rejimləri və ya fiziki şəraitin ağırlaşması da münaqişə risklərini artıran mühüm indikatorlardır [2].

Həmçinin əmək bazarındakı struktur dəyişikliklər, işsizlik səviyyəsinin artması, qeyri-müəyyən müqavilə formalarının yayılması da əmək münasibətlərində balanssızlıq yaradır. Bu hallar, xüsusilə gənc və qeyri-təcrübəli işçilər arasında özünəinamın itməsi və hüquqların müdafiəsində passivliklə müşayiət olunur. Nəticədə, münaqişələrin latent formada uzun müddət davam etməsi və birdən partlayış formasında meydana çıxması ehtimalı artır [5].

Münaqişə riskinin qiymətləndirilməsi və indikatorların seçilməsi

Əmək münaqişəsi riskinin proqnozlaşdırılması üçün etibarlı və funksional indikator sisteminin yaradılması olduqca vacibdir. Bu indikatorlar müəssisənin sosial və iqtisadi göstəricilərini əks etdirməli, dinamik olmalı və dəyişikliklərə qarşı həssas reaksiya verə bilməlidir. Praktikada ən çox istifadə olunan indikatorlara aşağıdakılar daxildir: əməkhaqqı üzrə gecikmələr, işçi dövryyəsinin səviyyəsi, daxil olan şikayətlərin sayı, daxili sorğularda işçi məmnunluğunun göstəriciləri, həmkarlar ittifaqı ilə münasibətlər və rəhbərlikdə rotasiyanın intensivliyi [3].

Cədvəl 1. Əmək münaqişəsi riskini artıran indikatorların müqayisəli təhlili

İndikatorlar	Aşağı risk halı	Yüksək risk halı	Əhəmiyyət dərəcəsi
Əməkhaqqı gecikmələri	0–3 gün gecikmə, ildə 1 dəfə	1 həftədən artıq, mütəmadi təkrar	Yüksək
İşçi dövryyəsi	< 10%	> 25%	Orta

Şikayət və müraciətlərin sayı	Ayda 1–2 ədəd	Həftədə bir neçə, kollektiv müraciətlər	Yüksək
Psixoloji gərginlik səviyyəsi	Sorğuda orta və ya aşağı dərəcə	Sorğuda yüksək gərginlik və məmnuniyyətsizlik	Orta–Yüksək
Təşkilatdaxili ünsiyyət	Aydın struktur, açıq kommunikasiya	Qarışıqlıq, qeyri-rəsmi və qeyri-şəffaf əlaqə	Orta
Həmkarlar ittifaqı ilə əməkdaşlıq	Daimi dialoq və ortaq qərarlar	Əlaqələrin zəifliyi və ya mövcud olmaması	Orta

Cədvəl müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu indikatorlar arasında ən yüksək əhəmiyyətə malik olanlar əməkhaqqı ilə bağlı olanlar və işçi dövryyəsi göstəriciləridir. Əməkhaqqının gecikməsi yalnız maddi zərər yaratmır, həm də işçilərin etimadını sarsıdır, bu da kollektiv müqavimətə və ya passiv iş modelinə gətirib çıxarır [4]. İşçi dövryyəsinin yüksək olması isə müəssisədə struktur problemlərin – ya rəhbərlikdə, ya da əmək mühitində – olduğunu göstərən mühüm siqnaldır.

Bu indikatorlar əsasında analitik modeldə istifadə olunacaq çəkilər müəyyən edilir və bu çəkilər indikatorun münaqişə yaratma potensialına uyğun verilir. Nəticədə, model müəssisənin əmək münasibətlərində risk profilini obyektiv şəkildə ortaya qoyur.

Əmək münasibətləri üzrə işçi sorğuları: əldə olunmuş nəticələr və təhlil

Araşdırmanın empirik hissəsini təşkil edən və əmək münasibətlərində münaqişə riskinin proqnozlaşdırılmasına yönəlmiş işçi sorğuları 2024-cü ilin oktyabr-dekabr ayları ərzində Bakı və Sumqayıt şəhərlərində fəaliyyət göstərən 12 iri və orta müəssisədə həyata keçirilmişdir. Sorğunun əsas məqsədi müəssisələrdə işçilərin əmək şəraitindən məmnunluq səviyyəsini, təşkilatdaxili münasibətləri və mövcud risk faktorlarına qarşı hissiyatlarını qiymətləndirmək idi. Ümumi olaraq 387 işçidən cavab toplanmış və məlumatlar statistik təhlilə məruz qalmışdır. Sorğu aşağıdakı beş əsas hissədən ibarət idi:

1. Əmək şəraitinin obyektiv dəyərləndirilməsi (iş saatları, fasilələr, təhlükəsizlik)
2. Əməkhaqqı və sosial təminatlar haqqında fikirlər
3. İdarəetmə ilə münasibətlər və şəffaflıq səviyyəsi
4. Münaqişələrin olub-olmaması və onların necə həll olunduğu
5. İş məmnunluğu və gələcək gözləntilər

Əldə olunmuş nəticələrə əsasən respondentlərin 48%-i əməkhaqqı sistemindən qismən narazı olduqlarını bildirmiş, 22%-i isə bu narazılığı açıq şəkildə yüksək səviyyədə qeyd

etmişdir. İşçilərin 37%-i rəhbərliklə birbaşa ünsiyyətdə çətinlik yaşadıklarını və öz təşəbbüslərinin tez-tez nəzərə alınmadığını vurğulamışdır. Eyni zamanda, işçilərin 41%-i son bir il ərzində azı bir dəfə rəhbərliklə və ya digər əməkdaşla əmək münasibətlərində ciddi fikir ayrılığı yaşadıklarını qeyd etmişdir.

Sorğuda iştirak edənlərin 52%-i müəssisədə münəqişələrin ya açıq, ya da gizli şəkildə mövcud olduğunu düşünür, lakin bu münəqişələrin rəsmi yollarla deyil, daha çox qeyri-rəsmi və passiv davranışlarla nəticələndiyini qeyd edirlər. Maraqlı nəticələrdən biri də odur ki, işçilərin yalnız 18%-i hesab edir ki, müəssisə daxilində şikayət və ya fikir bildirmək üçün etibarlı və effektiv mexanizm mövcuddur. İş məmnunluğu ilə bağlı blokda isə ümumi ortalama 3.1 bal (maksimum 5 ballıq şkala üzrə) qeydə alınmışdır. Bu göstərici orta səviyyədə olsa da, sektorlara görə fərqlər mövcuddur – texnoloji və maliyyə müəssisələrində bu rəqəm 3.5-3.7 arasında dəyişdiyi halda, istehsalat sahəsində 2.8-3.0 civarında olmuşdur.

Nəticə olaraq, sorğular əmək münəqişələrinin əksər hallarda latent (gizli) formada mövcud olduğunu və işçilərin açıq kommunikasiya imkanlarını məhdud hiss etdiklərini göstərdi. Bu isə modeldə göstərilən risk indikatorları ilə üst-üstə düşərək, tətbiq olunan analitik yanaşmanın praktiki əsaslılığını bir daha sübut edir. Müəssisələrin bu nəticələrə əsaslanaraq daxili kommunikasiya strategiyalarını təkmilləşdirmələri, işçi motivasiyası və iştirakı ilə bağlı proqramlara start vermələri zəruridir.

Analitik modelin qurulması və tətbiqinə nümunə

Analitik model əsasən risk indeksinin hesablanması üzərində qurulub. Bu model riyazi baxımdan sadə, lakin funksional olaraq çevik və genişlənə bilən bir struktura malikdir. Əsas düstur aşağıdakı kimidir:

$$CR = \sum_{i=1}^n w_i I_i$$

Burada, CR – Müəssisədə münəqişə riskinin ümumi indeksidir. W_i – i-ci indikatorun çəkisini (əmsalını), I_i – i-ci indikatorun normalizə olunmuş dəyərini göstərir. Modelin tətbiqi üçün əvvəlcə bütün indikatorlar normalizasiya edilir və sonra çəkilər əsasında ümumi risk indeksi formalaşdırılır.

Cədvəl 2. Analitik modelə əsasən nümunə risk hesablaması

İndikator	Normalizə edilmiş dəyər (X_i)	Çəki (W_i)	Çoxalma ($W_i * X_i$)
-----------	-----------------------------------	----------------	-------------------------

Əmək haqqı gecikməsi	0.85	0.30	0.255
İşçi dövryyəsi	0.60	0.25	0.15
Şikayətlərin sayı	0.70	0.20	0.14
Məmnunluq səviyyəsi	0.40	0.15	0.06
Psixoloji gərginlik	0.65	0.10	0.065
Cəmi risk dəyəri			0.67

Əgər nəticə 0.5-dən yuxarı olarsa, müəssisədə münaqişə riskinin real olduğu və preventiv tədbirlərin görülməsinin vacibliyi ortaya çıxır [9].

Nəticə

Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, iş yerində problemlərin nə zaman ortaya çıxacağını anlamaq üçün analitik model istifadə etmək çox faydalıdır. Bu yanaşma, problemləri yaradan səbəbləri sistemli şəkildə araşdırmağa və onları əhəmiyyətinə görə sıralamağa kömək edir. Bu da müəssisələrə riskləri qiymətləndirmək və düzgün qərar vermək üçün möhkəm bir əsas yaradır.

Modelin təyin etdiyi risk indeksi, iş mühitindəki gerçək vəziyyəti göstərir və uzunmüddətli planlama üçün vacib bir hissə ola bilər. Bu modelin tətbiqi, müəssisənin sosial məsuliyyət və iqtisadi dayanıqlığına töhfə verir. Şirkətlər bu modeli davamlı olaraq istifadə etdikdə və nəticələri insan resursları strategiyalarına, liderlik tərzinə və əmək münasibətlərinə inteqrasiya etdikdə, iş yerində problemlərin meydana çıxma ehtimalı əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Bu yanaşma, yalnız bir təşkilatın deyil, ümumiyyətlə, cəmiyyətin sosial sabitliyinin güclənməsinə dəstək olur.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Əliyev, M. (2020). Əmək münasibətləri və idarəetmə. Bakı: Elm nəşriyyatı.
2. Sadıqov, F. (2022). Sosial-iqtisadi münaqişələr və onların həlli yolları. Bakı: Azərnəşr.
3. Guliyeva, R. (2019). "Müəssisələrdə işçi məmnunluğunun qiymətləndirilməsi." İqtisadiyyat və idarəetmə, 3(15), 45–52.
4. Barlas, A. & Demir, M. (2021). "Workplace Conflict Management: A Predictive Approach." Journal of Human Resource Studies, 5(4), 67–80.
5. ILO (2020). Managing Conflict in the Workplace. Geneva: International Labour Organization.

6. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
7. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
8. Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
9. OECD (2023). *Labour Market Outlook: Conflict Trends and Forecasting*. Paris: OECD Publishing.
10. Mamedova, A. (2021). "Azərbaycan müəssisələrində əmək risklərinin təhlili." *Milli İqtisadiyyat Jurnalı*, 2(11), 33–41.
11. Tagiyev, E. (2018). *Əmək hüququnda mübahisələrin həlli üsulları*. Bakı: Hüquq nəşriyyatı.
12. Thomas, K. W. (1992). "Conflict and Conflict Management." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 651–717.
13. Bakhshi, S., Malik, M. I., & Hassan, I. (2016). "Occupational Stress and Conflict in Work Environment." *Journal of Managerial Sciences*, 10(3), 28–35.
14. Bayramov, R. (2020). "Əmək münasibətlərində sosial tərəfdaşlıq və onun rolu." *İqtisadi və Sosial Tədqiqatlar Jurnalı*, 5(2), 60–70.
15. Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. Transaction Publishers.

FORECASTING THE RISK OF CONFLICT IN LABOR RELATIONS: AN ANALYTICAL MODEL APPROACH

K.A. Mammadov, J.R. Aliyeva

Azerbaijan University, Jeyhun Hajibeyli, 71, Baku, Azerbaijan

Abstract. This article introduces a multi-factor analytical model to predict conflict risks in business relationships. Based on surveys and behavioral data, it considers employee satisfaction, leadership, communication, and workload. The model enables early detection and management of conflict, supporting better decisions and promoting a stable, more satisfying workplace environment.

Keywords: analytical model, employee surveys, risks, forecasting.