



ADA UNİVERSİTETİ
İCTİMAİ VƏ BEYNƏLXALQ MÜNASİBƏTLƏR FAKÜLTƏSİ
DÖVLƏT İDARƏETMƏSİ PROQRAMI

**Azərbaycanda ali təhsil və bacarıqların əmək bazarı ilə
uyğunlaşdırılması siyasətinin təhlili**

“CAPSTONE LAYİHƏSİ”

Hazırladılar:

Babək Tağıyev (btaghiyev21152@ada.edu.az)

Tural Abbasov (tabbasov20909@ada.edu.az)

Yeganə Ramazanova (yramazanova21601@ada.edu.az)

Elmi rəhbər: Lalə Cumayeva

Bakı – 17 dekabr, 2025.

MÜƏLLİFLİK BƏYANNAMƏSİ

Mən ADA Universitetinin plagiatla bağlı siyasəti ilə tanış olmuşam və “Azərbaycanda ali təhsil və bacarıqların əmək bazarı ilə uyğunlaşdırılması siyasətinin təhlili” adlı bu tədqiqat işinin məzmununun tamamilə mənə məxsus olduğunu, habelə burada istinad edilməmiş hər hansı materialın yer almadığını təsdiq edirəm.

Ad və soyad: Babək Tağıyev

Ad və soyad: Tural Abbasov

Ad və soyad: Yeganə Ramazanova

Tarix: 17.12.2025

Mündəricat

XÜLASƏ.....	1
FƏSİL 1. Giriş	2
Əmək bazarı ilə ali təhsildəki bacarıqlar arasında cari vəziyyət.....	2
Azərbaycanda mövcud vəziyyətə qısa baxış.....	3
Təhlilin əhəmiyyəti və vacibliyi.....	5
Məqsəd və niyyət bəyanatı	6
Metodologiya və tədqiqatın məhdudiyyətləri	6
Sənədin xəritəsi	9
FƏSİL 2. Ali təhsildə bilik və bacarıqlarla əmək bazarı arasında uyğunsuzluğun səbəbləri. 10	
2.1. Təhsil proqramlarının əmək bazarı ilə uyğun olmaması və bacarıq boşluqları.....	10
2.2. Əmək bazarı məlumatlarının çatışmazlığı və qəbul planlamasının zəif koordinasiyası	15
2.3. Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların sistemativ inteqrasiyasının olmaması	18
FƏSİL 3. Siyasət seçimləri	22
3.1. Təhsil proqramlarının - kurikulumların əmək bazarına uyğunlaşdırılması.....	22
3.2. Ali təhsil müəssisələrinə qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və məzun məşğulluğunun izlənməsi	26
3.3. Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası	29
FƏSİL 4. Siyasət seçimlərinin qiymətləndirilməsi	33
Fəsil 5. Nəticə və tövsiyələr	36
Ədəbiyyat siyahısı	40
Əlavələr.....	42

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1. Qlobal talant çatışmazlığının illər üzrə dəyişməsi	2
Qrafik 2. Azərbaycanda iqtisadi sahələr üzrə məşğulluq göstəriciləri	5
Qrafik 3. Azərbaycanda məşğulluq və işsizlik göstəriciləri	12
Qrafik 4. Əmək bazarında təhsil səviyyəsinin vacibliyi, bakalavr səviyyəsi üzrə	13
Qrafik 5. Əmək bazarı üçün lazım olan bacarıqların formalaşmasında rol oynayan faktorların təhlili	15
Qrafik 6. İxtisas seçimi və əmək bazarına uyğunluq göstəriciləri	16
Qrafik 7. İxtisas seçimi və əmək bazarına uyğunsuzluğun səbəbləri	17

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. LinkedIn platforması üzrə ən çox tələb olunan yumşaq və sərt bacarıqlar	19
Cədvəl 2. Siyasət seçimləri üçün qiymətləndirmə matrisi	33
Cədvəl 3. Siyasət seçimlərinin ümumi qiymətləndirmə cədvəli	35

XÜLASƏ

Azərbaycanın ali təhsil sistemi ilə əmək bazarı arasında davam edən uyğunsuzluqlar məzunların bacarıqları ilə işəgötürənlərin gözləntiləri arasında əhəmiyyətli boşluq yaratmaqda və ölkənin insan kapitalının rəqabətqabiliyyətinə mənfi təsir göstərməkdədir. Qısa təhlil göstərir ki, bu uyğunsuzluq həm təhsil proqramlarının məzmun səviyyəsində, həm də struktur və idarəetmə səviyyəsində sistemli problemlərlə bağlıdır. Araşdırmanın məqsədi ali təhsil və əmək bazarı arasında yaranan uyğunsuzluqların səbəblərini müəyyənləşdirmək və beynəlxalq təcrübə əsasında milli kontekstə uyğun siyasət alternativləri təklif etməkdir. Problemin əsas səbəbləri kimi kurikulumların əmək bazarı tələblərinə tam uyğunlaşdırılmaması, qəbul planlamasında analitik əsaslı yanaşmanın zəifliyi və rəqəmsal bacarıqlar üzrə tədris boşluqları müəyyən edilmişdir.

Bu kontekstdə üç siyasət variantı irəli sürülmüşdür: təhsil proqramlarının real sektorun tələblərinə uyğun yenilənməsi, qəbul planlamasının və məzun məşğulluğunun monitorinqinin institusional gücləndirilməsi, həmçinin rəqəmsal və texnoloji bacarıqların bütün ixtisaslarda baza kompetensiya kimi tədrisə inteqrasiyası. Araşdırma qarışıq metodologiyaya əsaslanmış, yeni elmi mənbələr, masaüstü araşdırmalar, əvvəlki keyfiyyət və kəmiyyət tədqiqatları, eləcə də müsahibələrdən əldə olunan datalar sistemli şəkildə təhlil edilmişdir. Aparılan təhlillər göstərir ki, ali təhsil və əmək bazarı arasındakı uyğunsuzluqların aradan qaldırılması üçün ən təsirli yanaşma bu üç siyasət seçiminin paralel və mərhələli tətbiqidir. Nəticə olaraq, kurikulum islahatları, məlumat əsaslı qəbul planlaması və rəqəmsal bacarıqların gücləndirilməsi ali təhsilin əmək bazarına çevik uyğunlaşmasını təmin edir və insan kapitalının rəqabət qabiliyyətini artırır.

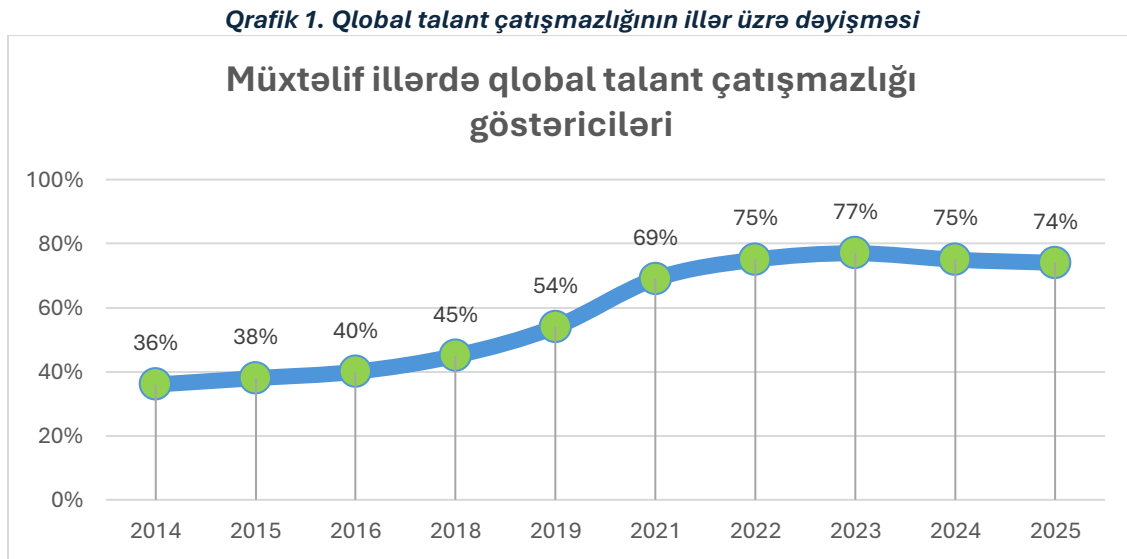
Açar sözlər: Ali təhsil, əmək bazarı, siyasət təhlili, rəqəmsal bacarıqlar, kurikulum islahatı

FƏSİL 1. Giriş

Əmək bazarı ilə ali təhsildəki bacarıqlar arasında cari vəziyyət

Müasir dünyada insan kapitalının rolu getdikcə artır. Bir çox ölkələr sürətli dəyişikliklərə uyğunlaşmaq və bazarın tələblərinə və trendlərinə daha çevik reaksiya vermək üçün təşviq mexanizmləri və tənzimləmələr həyata keçirirlər. Sovet İttifaqının dağılmasından sonra planlı iqtisadiyyatdan bazar iqtisadiyyatına keçid Azərbaycanda və digər post-sovet ölkələrində də ciddi dəyişikliklərə səbəb olmuşdur (Nəbiyev & Ağayev, 2023).

2008-ci ildə baş verən qlobal iqtisadi böhrandan sonra da dövlət tərəfindən əmək bazarına müdaxilənin vacibliyi həm işçiləri qorumaq, həm də daha yaxşı məşğulluq imkanları təşviq etmək baxımından təsdiqlənmişdir. ManpowerGroup (2025) tərəfindən aparılan araşdırma göstərir ki,¹ qlobal olaraq işverənlərin 74%-i tələb olunan vakansiyalara uyğun namizən tapmaqda çətinliklər çəkirlər. Ən çox ixtisaslı kadr çatışmazlığının yarandığı sektorlar sağlamlıq və həyat elmləri (77%), Enerji və kommunal xidmətlər (76%), və informasiya texnologiyaları (76%) olmuşdur.



Mənbə: ManpowerGroup (2025): <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>

¹ ManpowerGroup tərəfindən 42 ölkədə 40,113 işverən arasında sorğu keçirilmişdir.

Belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, əmək bazarı sürətlə dəyişir. Problemin əsas tərəfi əmək bazarında tələb olunan və işaxtaranların təklif etdikləri bilik və bacarıqlar arasındakı uyğunsuzluqdan formalaşdığı halda, digər tərəfdən isə karyera planlamasının düzgün aparılmamasından və ya heç aparılmamasından yaranır. Bu vəziyyət həm də təhsil sisteminin əmək bazarının real tələblərinə tam cavab vermədiyini göstərir. Nəticə etibarilə, əmək bazarında təklif və tələbin uyğunlaşdırılması üçün dövlətlər, işəgötürənlər və təhsil müəssisələri arasında daha sıx əməkdaşlıq zərurəti yaranır. Əks halda, mövcud ixtisaslı kadr çatışmazlığı uzunmüddətli iqtisadi inkişaf və innovasiya potensialına ciddi maneə ola bilər.

Əmək bazarına ən çox təsir imkanı olan vasitələrdən biri də təhsildir. İstər orta və ali, istərsə də peşə təhsili müəssisələri hər bir ölkənin əmək bazarının formalaşması baxımından vacib hesab olunur. Odur ki, əmək bazarı ilə bağlı atılan bütün addımlar ölkənin təhsil sistemi ilə inteqrə olunmuş qaydada olmalıdır.

Azərbaycanda mövcud vəziyyətə qısa baxış

Dünya Bankı tərəfindən Azərbaycanda ali təhsil sistemi üzrə araşdırma mövcud problemləri və inkişaf imkanlarını geniş şəkildə qiymətləndirmişdir (Dünya Bankı, 2024). Nəticələr göstərir ki, ölkədə rəqabətədavamlı insan kapitalının gücləndirilməsi dövlətin strateji prioritetlərindən biri olsa da, ali təhsil müəssisələri ilə əmək bazarı arasında hələ də ciddi uyğunsuzluqlar var və bu uyğunsuzluqlar gənclərin məşğulluq imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırır.

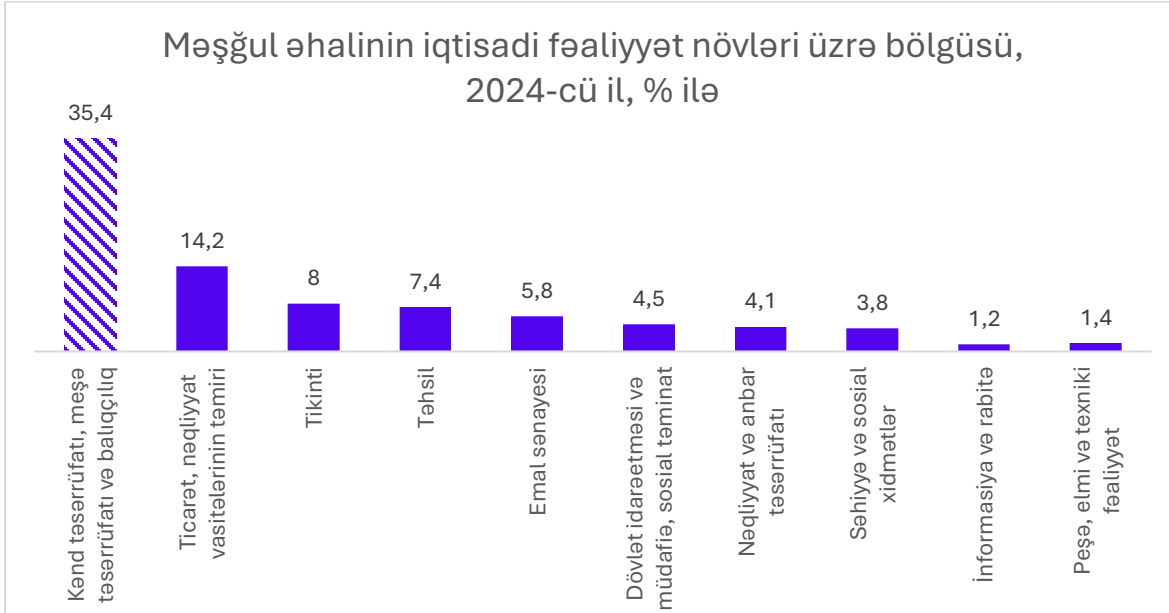
Əhali arasında 14–29 yaş aralığında olan gənclər 25,8%-i təşkil edir ki, bu da dünya ortalamasından yüksək göstəricidir. Lakin bu qrupda işsizliyin və qeyri-formal məşğulluğun üstünlük təşkil etməsi narahatedici haldır. Xüsusilə, NEET kateqoriyasına (*nə təhsildə, nə də məşğulluqda olanlar*) daxil olan gənclərin payı 23% təşkil edir ki, bu da region ölkələri ilə müqayisədə yüksəkdir və onları sosial risklərə daha həssas edir (Vəliyev et al., 2023).

Araşdırmanın nəticələri vurğulayır ki, özəl sektorun rolu xüsusi ilə əhəmiyyətli hesab olunur. Təhsil siyasətində dəyişikliklər uzunmüddətli proses olduğundan, şirkətlərin qısa və orta müddətdə atacağı təşəbbüslər vacib hesab olunur. Təvsiyələr arasında əmək bazarı üzrə davamlı empirik tədqiqatların aparılması, bütün universitetlər üçün ortaq karyera mərkəzləri şəbəkəsinin yaradılması, milli miqyasda karyera və məşğulluq yarmarkalarının təşkili, universitet-sənaye əməkdaşlığı üçün vahid platformaların qurulması, həmçinin bazar ehtiyaclarına cavab verən onlayn kurs və sertifikatlaşdırma proqramlarının inkişafı göstərilir. Beləliklə, təhsil və əmək bazarı arasında əlaqələrin gücləndirilməsi təkcə dövlətin deyil, həm də biznes sektorunun fəal iştirakını tələb edir. Əks halda, mövcud uyğunsuzluqlar həm gənclərin sosial rifahına, həm də ölkənin uzunmüddətli iqtisadi rəqabət qabiliyyətinə mənfi təsir göstərəcəkdir.

Müvafiq sorğular göstərir ki, işəgötürənlərin 58%-i təqdimat bacarıqlarının, yarıdan çoxu işə ünsiyyət vərdişlərinin çatışmadığını qeyd etmişdir (Dövlət Məşğulluq Agentliyi, 2024). Eyni zamanda, tələbələr karyera mərkəzlərinin xidmətlərindən tam xəbərdar deyillər və təcrübə proqramları qısamüddətli olduğundan praktik biliklərin ötürülməsi məhdud qalır.

Nəbiyev və Ağayev (2023) tərəfindən aparılmış araşdırma da onu göstərmişdir ki, son 30 ildə əmək bazarında çox da ürəkəçən dəyişikliklər baş verməmişdir. Yəni, əmək bazarında işçi qüvvəsinin əksəriyyəti ixtisasız kadrlar olaraq qalmaqdadır. Qrafik 2-dən göründüyü kimi, 2024-cü il göstəricilərinə əsasən əhalinin əsas hissəsi kənd təsərrüfatı və ticarət fəaliyyətləri ilə məşğul olur. Ümumi daxili məhsulun (ÜDM) strukturunda işə sənaye (40.5%) və sosial və digər xidmətlər (18.6%) əsas pay sahibidir. Kənd təsərrüfatının payı işə sadəcə 5.5% təşkil etmişdir. Bu işə onu deməyə əsas verir ki, kənd təsərrüfatı sektoru əmək intensivliyi tələb etsə də, ölkə iqtisadiyyatında yaratdığı əlavə dəyər çox aşağıdır. Bu da öz növbəsində əmək ehtiyatlarının qeyri-effektiv istifadə olunması anlamına gəlir.

Qrafik 2. Azərbaycanda iqtisadi sahələr üzrə məşğulluq göstəriciləri



Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi (2024): <https://www.stat.gov.az/source/labour/>

İşsizliyin qarşısının alınması yönündə atılan addımlar problem müvəqqəti olaraq həll edir, dayanıqlılıq isə təmin olunmur. Kənd təsərrüfatı timsalında, insanlar əsasən müvəqqəti (sezonluq) işlərdə çalışdığından onlar davamlı gəlir mənbəyinə malik olmur və bu onların rifahına birbaşa təsir edir.

Təhlilin əhəmiyyəti və vacibliyi

Beynəlxalq hesabatlar göstərir ki, əmək bazarı ilə təhsil arasında əlaqənin qurulması inklüziv və davamlı iqtisadi inkişafın əsas determinantlarından biridir. Dünya Bankının (2016) “Skills Toward Employability and Productivity” (STEP) proqramı çərçivəsində vurğulandığı kimi, təhsilin əmək bazarının ehtiyaclarına uyğunlaşdırılması yalnız məşğulluq imkanlarını artırır, eyni zamanda ölkələrin global rəqabət mövqeyini də gücləndirir. Digər tərəfdən, Avropa İttifaqının ali təhsildə “*Work-Based Learning*” və “*Career Services*” modellərinə dair tövsiyələri göstərir ki, universitetlərin karyera xidmətləri mərkəzlərinin səmərəli fəaliyyəti gənclərin əmək bazarına uğurlu inteqrasiyasını sürətləndirir (Avropa Komissiyası, 2022). AI-nin rəsmi sənədləri həmçinin

göstərir ki, ali təhsildə iş-yerində öyrənmənin (məsələn, keyfiyyətli təcrübə proqramları) inkişafı və karyera-yönümlü xidmətlərin sistemli təşkili məzunların əmək bazarına keçidini sürətləndirir.

Bu baxımdan ali təhsil müəssisələrinin əmək bazarının real tələblərinə cavab verməsi Azərbaycan üçün də strateji əhəmiyyət daşıyır. Əks halda, əmək bazarına daxil olan gənclərin bacarıqları ilə işəgötürənlərin gözləntiləri arasında uçurum yaranır və gələcəkdə də bu, həm işsizlik səviyyəsinə, həm də ölkənin ümumi rəqabət qabiliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər. Nəzərə alsaq ki, yüksək texnologiyalar, o cümlədən süni intellekt, robotexnika, bulud həlləri, və digər texnologiyaların öyrənilməsi təhsil mərhələsindən başlayır, bu istiqamətdə yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanması və hər hansı vaxt itkisi olmadan əmək bazarına uyğunlaşdırılması məhsul və xidmətlərin yaradılması və təqdim edilməsində çox vacib rol oynayacaq.

Məqsəd və niyyət bəyanatı

Təhsil proqramlarının mütəmadi olaraq bazarın real tələblərinə uyğunlaşdırılması, karyera mərkəzlərinin gücləndirilməsi, və məzunların peşəkar bacarıqlarının sistemli şəkildə inkişaf etdirilməsi Azərbaycan üçün prioritetdir. Bu kontekstdə, cari siyasət təhlili xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Belə ki, siyasət təhlilinin məqsədi, bir tərəfdən Azərbaycanın təhsil və məşğulluq siyasətində mövcud problemləri müəyyənləşdirmək, digər tərəfdən isə beynəlxalq təcrübə əsasında milli şəraitə uyğun siyasət alternativlərini təklif etməkdir.

Beləliklə, sənəd dövlətin prioritetləri ilə vətəndaş cəmiyyətinin ehtiyaclarını birləşdirərək, praktiki tövsiyələr təqdim edəcəkdir.

Metodologiya və tədqiqatın məhdudiyyətləri

Tədqiqat qarışıq metodologiyaya əsaslanmış, həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət yanaşmalarından əldə olunan məlumatların inteqrasiyası ilə aparılmışdır. Masaüstü araşdırmalar, mövcud beynəlxalq və yerli ədəbiyyatın təhlili, əmək bazarı üzrə statistik göstəricilər, sorğular və ekspert

müsaibələri araşdırmanın məlumat bazasını formalaşdırmışdır. Bu metodologiya mövzunun həm nəzəri, həm də praktiki tərəflərini çoxşaxəli şəkildə dəyərləndirməyə imkan vermişdir.

Masaüstü araşdırma (*birinci mərhələ*): Mövcud dövlət sənədlərinin (məs., “Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası”), Dünya Bankı, OECD və Avropa Komissiyasının hesabatlarının, Əmək və Əhəlinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin və onun tabeliyində olan Dövlət Məşğulluq Agentliyinin, Elm və Təhsil Nazirliyinin, həmçinin Paşayeva (2024) və Yusifli et al. (2024) və digərlərinin tədqiqatları nəzərdən keçirilmişdir.

Keyfiyyət və kəmiyyət sorğuları, müşahidələr əsasında əldə olunan dataların interpretasiyası. Anket sorğuları (*ikinci mərhələ*): Burada tələbələrin əldə etdikləri bacarıqların əmək bazarı ilə uyğunluğu və karyera xidmətlərindən istifadəsi üzrə əldə olunan məlumatlar istifadə edilmişdir. Sorğu alətləri Azərbaycan dilinə uyğunlaşdırılmış və məlumatların geniş əhali qrupları arasında səmərəli şəkildə toplanması üçün anketlər onlayn formatda tərtib olunmuşdur.

Tədqiqatda seçim məqsədli olmayan, əlverişli yanaşma ilə aparılmış və bu yanaşma həm coğrafi olaraq geniş auditoriyaya çıxış imkanı vermiş, həm də ali təhsil və biznes sektorları üzrə məlumatların qısa zamanda toplanmasını təmin etmişdir.

Sorğular üzrə nümunə həcmi ali təhsil müəssisələrindən 587 tələbə və məzun, biznes sektorundan isə 26 şirkət olmaqla kifayət qədər geniş məlumat bazası formalaşdırmışdır. Universitetlər üzrə məlumatlar Qərbi Kəspəi Universiteti, ADA Universiteti, Sumqayıt Dövlət Universiteti, Bakı Dövlət Universiteti və Bakı Ali Neft Məktəbi kimi müxtəlif profilli ali təhsil müəssisələrini əhatə etmişdir. Şirkətlər isə ölkə iqtisadiyyatının əsas sahələri olan neft-qaz və enerji, informasiya-kommunikasiya texnologiyaları və telekommunikasiya, iqlim və dayanıqlılıq, eləcə də bank sektoru təmsilçiləri arasından seçilmişdir. Hər iki məlumat toplama mərhələsində iştirakçılardan məlumatlandırılmış razılıq alınmış, anonimlik qorunmuş və cavabların yalnız akademik-tədqiqat

məqsədləri üçün istifadə olunacağı bildirilməklə etik prinsiplərə tam əməl edilmişdir. Bundan başqa, şəxsi məlumatlarının üçüncü tərəflərə ötürülməyəcəyi haqda qabaqcadan məlumat verilmişdir.

Müsahibələr (üçüncü mərhələ): Bu mərhələdə məşğulluq sahəsində dövlət qurumlarının, eləcə də universitetlərin karyera xidmətləri mərkəzlərinin nümayəndələri ilə müsahibələr təşkil olunmuşdur. Müsahibələr üçün isə məqsədli seçmə (*expert purposive sampling*) tətbiq olunaraq strukturlaşdırılmış formada həyata keçirilmişdir.

Bu çərçivədə üç ekspertlə - Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi yanında Əmək Bazarı və Sosial Müdafiə Məsələləri üzrə Milli Observatoriyanın nümayəndəsi, Bakı Avrasiya Universitetinin Karyera və Təlim Mərkəzinin nümayəndəsi və Dövlət Məşğulluq Agentliyinin Mərkəzi Karyera filialının nümayəndəsi ilə müsahibələr keçirilmişdir. Bu ekspertlərin seçilməsi onların ali təhsil, məşğulluq, bacarıq tələbləri, tələbə hazırlığı və əmək bazarına keçid kimi sahələrdə institusional bilik və praktiki təcrübəyə malik olmaları ilə əlaqədar olmuşdur. Müsahibə sualları əvvəlcədən hazırlanmış, sonra isə müvafiq mütəxəssislərin rəyinə təqdim edilərək validasiyadan keçmişdir. Validasiya mərhələsində sualların aydınlığı, məzmun uyğunluğu, neytrallığı və tədqiqat məqsədlərinə adekvatlığı qiymətləndirilmişdir. Bununla yanaşı, suallar strukturlaşdırılmış formada saxlanılmış, lakin müsahibələr zamanı ekspertlərə əlavə fikirlərini sərbəst şəkildə ifadə etmək imkanı da yaradılmışdır.

Müsahibələrin keçirilməsindən əvvəl etik prinsiplər təmin olunmuşdur. Ekspertlərə tədqiqatın məqsədləri, istifadə olunacaq məlumatların xarakteri, şəxsi məlumatların qorunması, anonimlik və üçüncü tərəflərlə məlumat paylaşılmaması barədə şifahi məlumat verilmişdir. Hər üç iştirakçı müsahibə prosesinə könüllü razılıq təqdim etdikdən sonra müsahibələr başlanmışdır. Müsahibələrin

şəxsi fikirlərinin öyrənilməsinə və mövzunun daha dərin başa düşülməsinə imkan yaradan altı sual hazırlanmışdır. Müsahibələrin sualları və sorğu sualları barədə sənədə əlavə edilmişdir.

Tədqiqatın əsas məhdudiyyətləri isə məlumatların bəzi sahələr üzrə tam əlçatan olmaması, əmək bazarı üzrə institusional məlumat inteqrasiyasının zəifliyi və mövzuyla bağlı bəzi göstəricilərin yalnız qismən yenilənməsi ilə bağlıdır. Bununla yanaşı, müsahibələrin sayının məhdud olması nəticələrin ümumiləşdirilməsini müəyyən dərəcədə məhdudlaşdırır.

Sənədin xəritəsi

Bu sənəd beş əsas fəsildən ibarətdir. Birinci fəsil problemin kontekstini, tədqiqatın məqsəd və aktuallığını, onun nəzəri əsaslarını və istifadə olunan metodologiyanın qısa izahını təqdim edir. İkinci fəsil ali təhsil və əmək bazarı arasındakı uyğunsuzluqların səbəblərini təhlil edir. Müəyyən olunan problemlərdən çıxış edərək üçüncü fəsildə milli şəraitə uyğun siyasət alternativləri formalaşdırılır və beynəlxalq təcrübələr əsasında əsaslandırılır. Dördüncü fəsil təklif olunan siyasət alternativlərinin effektivlik, səmərəlilik, ədalətlik, reallaşdırma imkanı və elastiklik kimi meyarlar üzrə müqayisəli qiymətləndirilməsini təqdim edir. Beşinci fəsildə isə ümumi nəticələr, və siyasət tövsiyələri təqdim olunaraq sənəd yekunlaşdırılır.

FƏSİL 2. Ali təhsildə bilik və bacarıqlarla əmək bazarı arasında uyğunsuzluğun səbəbləri

Azərbaycanda ali təhsil və əmək bazarı arasındakı uyğunsuzluqlar yalnız iqtisadi göstəricilərlə məhdudlaşmayan, həm sosial rifaha, həm də insan kapitalının gələcək keyfiyyətinə təsir edən çoxşaxəli problemdir. Mövcud təhlil göstərir ki, əmək bazarı kəskin transformasiya mərhələsindədir, texnoloji dəyişikliklər sürətlənir, yeni peşələr yaranır, ənənəvi sahələrdə isə bacarıq tələbləri köklü şəkildə dəyişir. Bu dəyişikliklər təhsil sisteminin çox daha çevik, data əsaslı və əmək bazarının real tələblərinə inteqrə olunmuş şəkildə fəaliyyət göstərməsini tələb edir. Azərbaycanda isə ali təhsil müəssisələri ilə əmək bazarı arasında koordinasiya mexanizmlərinin zəifliyi, kurikulumların ləng yenilənməsi, karyera xidmətlərinin institusional imkanlarının məhdudluğu və qəbul planlamasının analitik əsaslara söykənməməsi mövcud boşluqları daha da dərinləşdirir.

Bu bölmədə ali təhsillə əmək bazarı arasında yaranan uyğunsuzluqları yaradan səbəblər ümumən müəyyən edilərək 3 əsas istiqamətə bölünmüşdür: təhsil proqramlarının əmək bazarı ilə uyğun olmaması və bacarıq boşluqları; əmək bazarı məlumatlarının çatışmazlığı və qəbul planlamasının zəif koordinasiyası; və nəhayət rəqəmsal və texnoloji bacarıqların sistemik inteqrasiyasının olmaması və ömürboyu öyrənmənin yetərsizliyi.

2.1. Təhsil proqramlarının əmək bazarı ilə uyğun olmaması və bacarıq boşluqları

“Azərbaycan Respublikasının 2022-2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf strategiyası”-da insan kapitalının gücləndirilməsi əsas prioritetlərdən biri kimi müəyyən edilmişdir. Milli prioritetlər çərçivəsində, o cümlədən *Milli Prioritet 3*-də rəqabətli insak kapitalı və müasir innovasiyalar məkanını üzrə “*rəqabətqabiliyyətli insan kapitalının inkişafı*” istiqaməti xüsusi olaraq vurğulanır və bu, təhsil vasitəsilə insan kapitalının milli sərvətə verdiyi töhfənin artırılması zərurətini ortaya qoyur (Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti, 2022). Odur ki, tədbirlər planı çərçivəsində ali

təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıqla yüksəkixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasına hədəflənən peşəkar inkişaf proqramlarının təşkili, eləcə də 4,000 nəfər şəxsin peşəkar proqramlarda inkişafını təmini hədəflənmişdir.

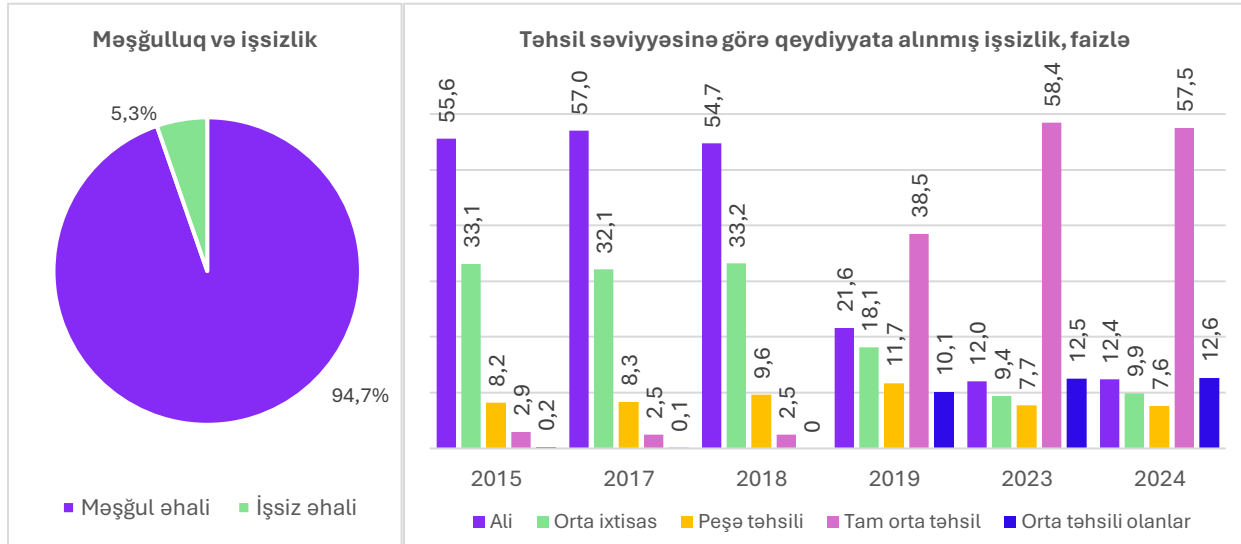
Paşayeva (2024) və Yusifli et al. (2024) tərəfindən aparılan tədqiqatlar ali təhsil proqramları ilə əmək bazarı arasında bir sıra uyğunsuzluqları müəyyən etmişdir. Yusifli et al. (2024) belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, əmək bazarı ilə uyğunluğun təmin edilməsi bütün maraqlı tərəflərin gözləntiləri və məqsədlərinin uzlaşdırılması baxımından həlledici əhəmiyyət daşıyır. Bu kontekstdə ali təhsil müəssisələrinin məzunları zəruri bacarıq və keyfiyyətlərlə təmin etməsi onların gələcək karyeralarında uğur qazanması üçün birbaşa öhdəlik hesab oluna bilər. Paşayeva (2024) tərəfindən aparılmış tədqiqat isə ali təhsildə işlə inteqrasiya olunmuş öyrənmə (Work-Integrated Learning) siyasətləri və proqramları, eləcə də karyera xidmətləri mərkəzlərinə (Career Services Centres) yönəlmişdir. Tədqiqat çərçivəsində universitetlərin karyera mərkəzlərinin veb-saytlarının təhlili, karyera mərkəzlərinin administratorları ilə müsahibələr, tələbələr arasında sorğular və fokus qrup müzakirələri həyata keçirilmişdir. Araşdırmanın nəticələrinə görə, seçilmiş 31 mərkəzin hamısında müxtəlif fəaliyyət istiqamətlərinə və təşkilati strukturlara malik karyera mərkəzləri mövcuddur. Lakin bu müəssisələrin yalnız üçdə biri əksər qiymətləndirmə meyarlarına cavab vermiş və 80%~100% aralığında nəticə əldə etmişdir (Dünya Bankı, 2024).

2024-cü ilin məlumatlarına əsasən, Azərbaycanda işsizlərin yarısından çoxu (57.5%) tam orta təhsili bitirmiş şəxslər, 12.4%-i isə ali təhsilli şəxslər olmuşdur (Dövlət Statistika Komitəsi, 2024).² Azərbaycanda gənclər arasında işsizlik göstəricisi COVID-19 pandemiyası dövründə 11.4%-dən 15.1%-ə qədər yüksəlmiş, lakin sonrakı mərhələdə tədricən azalaraq 13.7%-ə enmişdir (Dünya

² <https://www.stat.gov.az/source/labour/>

Bankı, 2024). Mövcud araşdırmalar göstərir ki, işçi qüvvəsinin inkişafı sahəsində hələ də davam edən ciddi çətinliklər mövcuddur.

Qrafik 3. Azərbaycanda məşğulluq və işsizlik göstəriciləri



Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi (2024): <https://www.stat.gov.az/source/labour/>

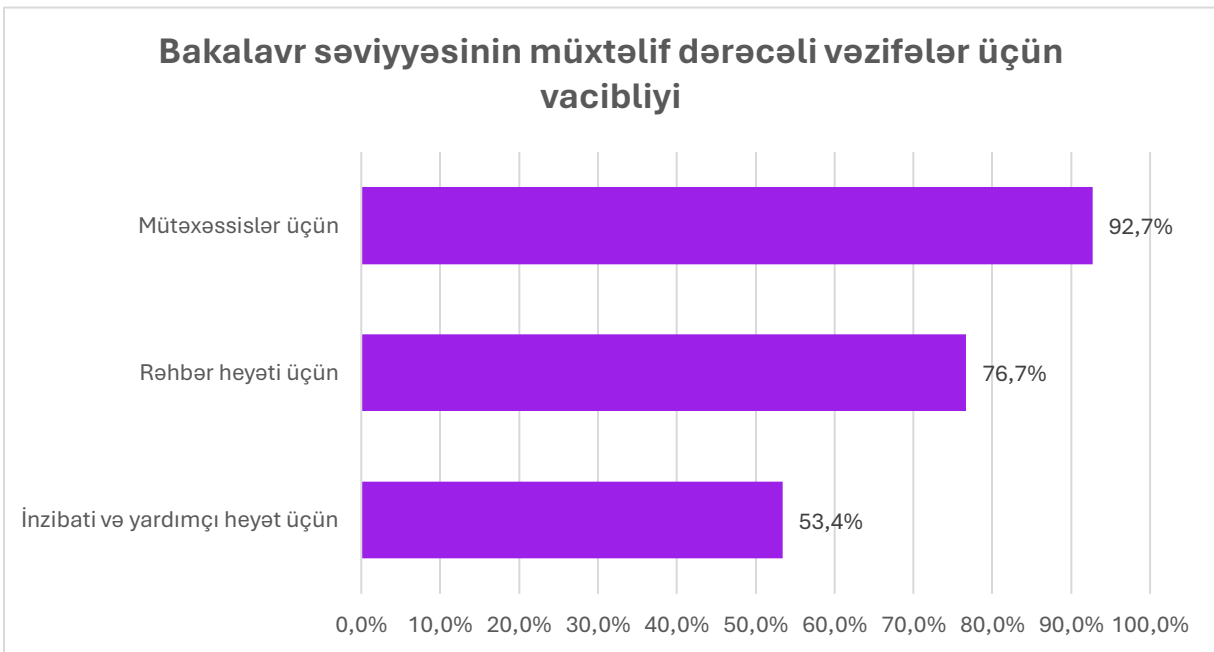
Çətinliklərin bir qismi əmək bazarında tələb olunan texniki bacarıqlarla universitetlərin təqdim etdiyi bacarıqlar arasındakı uyğunsuzluqdan qaynaqlanır. Vəliyev (2020)-in qeyd etdiyinə görə, səhiyyə, təhsil və humanitar sahələr kimi müəyyən istiqamətlər üzrə məzunların artıq sayı işsizlik göstəricilərinin artmasına səbəb olur. Eyni zamanda, maliyyə menecerləri və kənd təsərrüfatı mütəxəssislərinin çatışmazlığı təhsilin sənaye tələblərinə uyğunlaşdırılmasının nə qədər vacib olduğunu ortaya qoyur. Hazırda Azərbaycanda ali təhsilin qarşısında duran əsas maneə universitet hazırlığı ilə əmək bazarının tələb etdiyi bacarıqlar arasındakı uyğunsuzluqdur (Vəliyev, 2020).

OECD-nin “*Education at a Glance*” hesabatında da vurğulandığı kimi (OECD, 2023), ali təhsil sistemində resurs bölgüsü və proqram dizaynı əmək bazarının dinamikasına uyğunlaşdırılmıqda, məzunların böyük qismi ya ixtisasından kənar sahələrdə işləyir, ya da işsiz qalır.

Dövlət Məşğulluq Agentliyinin (2024) əmək bazarında tələb olunan əsas bacarıqlar üzrə nəşr etdiyi əmək bazarı bülletininə 22 fəaliyyət istiqaməti üzrə 138 şirkət (67.1% özəl və 31.9% dövlət

sektorunda çalışan insan resursları nümayəndələri olmaqla) arasında keçirilən sorğunun nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, hətta namizədin bakalavr səviyyəsi belə işəgötürmə prosesində kifayət edir (bax *Qrafik 4*). Belə ki, ixtisas və kurrikulumun əmək bazarı ehtiyacları ilə uyğunlaşdırılmasının bakalavr səviyyəsində aparılması daha məqsədəuyğun olduğu önə sürülə bilər.

Qrafik 4. Əmək bazarında təhsil səviyyəsinin vacibliyi, bakalavr səviyyəsi üzrə



Mənbə: Dövlət Məşğulluq Agentliyi (2024): <https://dma.gov.az/storage/m-k-bazar-bulleteni-1.pdf>

Müxtəlif vəzifələr üçün namizədlərin təhsil aldığı ixtisasın vakansiya ilə uyğunluğunun vacibliyinə gəldikdə isə:

- **Rəhbər heyət üçün:** Vacibdir (37.6%)
- **Mütəxəssislər üçün:** Qismən vacibdir (41.46%) / Vacibdir (38.05%)
- **İnzibati və yardımçı heyət üçün:** Az vacibdir (37.6%)

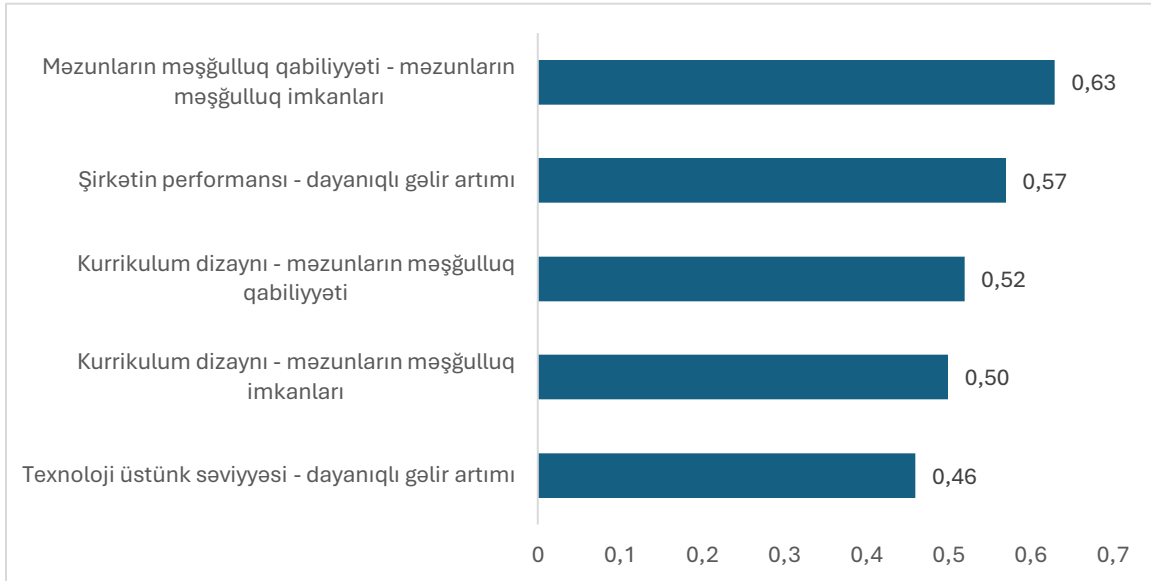
Təhlillər göstərir ki, Azərbaycanda ali təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması məsələsi struktur səviyyəsində dərin institusional boşluqlarla üzləşir. Ekspertlər vurğulamışdır ki,

kurrikulumlar müəyyən dərəcədə yenilənsə də, yenilənmiş məzmun işəgötürənlərin real tələblərinə cavab vermir (Əmək Bazarı üzrə Milli Observatoriyanın nümayəndəsi ilə şəxsi ünsiyyət, 4 noyabr 2025-ci il). Buna səbəb kimi, həm kurikulum yenilənmə proseslərinin çox mərhələli və ləng olması, həm də yenilənmiş məzmunu tədris edən müəllim heyətinin müasir pedaqoji və texnoloji bacarıqlarla tam təchiz olunmaması göstərilir. Eyni zamanda, digər diqqət çəkən məqam universitetlərlə bazar subyektləri arasında əməkdaşlığın hələ də sistemli xarakter daşmamasıdır. Ekspertlər qeyd edir ki, sənaye tərəfdaşlarının kurrikulumun hazırlanmasında iştirakı çox məhdud və formal xarakter daşıyır. Təcrübə proqramlarının əksəriyyəti tələbənin bacarıqlarını inkişaf etdirməkdən çox “*iş yeri görmək*” funksiyasına xidmət edir (Bakı Avrasiya Universitetinin Karyera və Təlim Mərkəzinin nümayəndəsi — şəxsi ünsiyyət, 31 oktyabr 2025-ci il). Bu isə işəgötürənlə universitetlərin qarşılıqlı strateji planlama aparmasını mümkün edər. Digər tərəfdən, tələbələrin praktik bacarıq qazanması üçün zəruri olan uzunmüddətli təcrübə proqramları strukturlaşdırılmayıb və tələbələr real iş mühitinə kifayət qədər daxil ola bilmir.

Cari araşdırma üzrə tələbələr arasında aparılan kəmiyyət təhlilinin, o cümlədən korrelyasiya təhlilinin nəticələri də göstərir ki, əmək bazarında tələb olunan bacarıqların formalaşmasında kurrikulum dizaynı və tədris keyfiyyəti həlledici rol oynayır; bunu kurrikulum dizaynı ilə məzunların məşğulluq qabiliyyəti arasında müsbət korrelyasiya ($r = 0.52, p < 0.001$) təsdiqləyir (bax *Qrafik 5*). Digər nəticələr isə məzunların real bacarıqlarla təmin olunmasının şirkətlər üçün birbaşa iqtisadi nəticələr yaratdığını göstərir: şirkətin performansını ilə dayanıqlı gəlir artımı arasında müsbət korrelyasiya ($r = 0.57, p < 0.001$) müşahidə olunur. Eyni zamanda, texnoloji üstünlük səviyyəsinin gəlir artımı ilə əhəmiyyətli əlaqəsi ($r = 0.46, p < 0.001$) rəqəmsal və texnoloji bacarıqların əmək bazarında yalnız məşğulluq deyil, dayanıqlı iqtisadi dəyər yaratdığını sübut edə bilər. Bu nəticələr ali təhsil–əmək bazarı uyğunsuzluğunun əsas səbəbinin bacarıqların sistemli

şəkildə formalaşdırılmaması olduğunu və problemin həm təhsil, həm də biznes müstəvisində eyni anda hiss edildiyini göstərir.

Qrafik 5. Əmək bazarı üçün lazım olan bacarıqların formalaşmasında rol oynayan faktorların təhlili



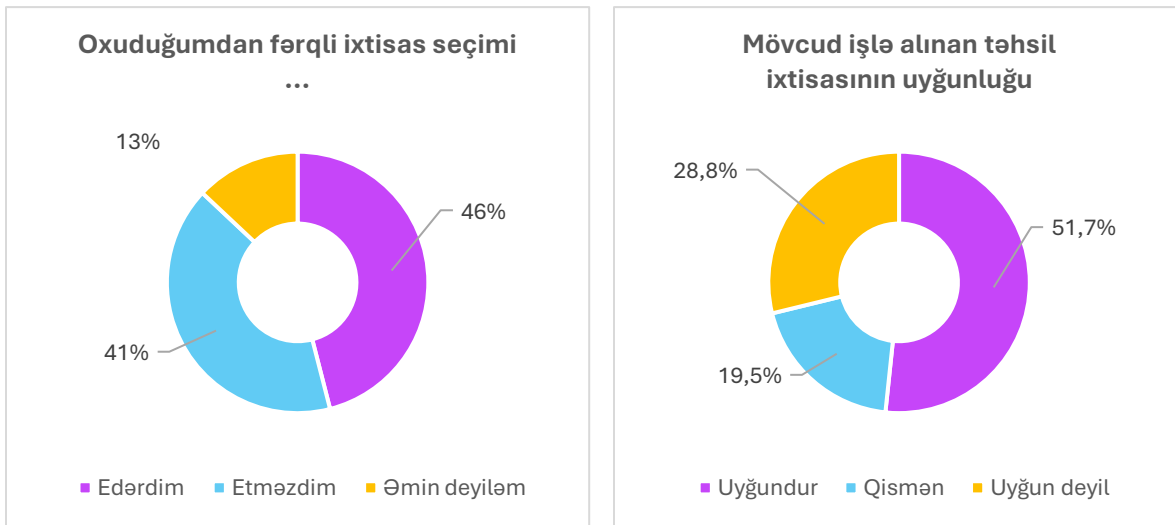
Bu nəticələr xüsusilə onu da göstərir ki, kurrikulumun yenilənməsi yalnız akademik bir məsələ deyil, həm də iqtisadiyyatın struktur modernizasiyası üçün vacib mexanizmdir. Başqa sözlə, əgər universitetlər bazarın tələb etdiyi bilik və bacarıqlar əsasında proqram hazırlayırsa, məzunların işə qəbul ehtimalı yüksəlir, şirkətlərin adaptasiya xərcləri azalır və yeni işçi qüvvəsinin məhsuldarlığa inteqrasiya müddəti qısalır. Bu, əmək bazarında tələb və təklif arasında harmonizasiya prosesinin əsasını təşkil edir və bir daha göstərir ki, kompetensiya əsaslı kurrikulum yanaşması ölkənin iqtisadi inkişafı üçün fundamental şərtidir.

2.2. Əmək bazarı məlumatlarının çatışmazlığı və qəbul planlamasının zəif koordinasiyası

Dövlət Məşğulluq Agentliyinin (2024) 1,583 nəfər arasında keçirdiyi sorğunun nəticələrinə əsasən, 63% respondent istədiyi ixtisasa qəbul olduğu halda, 37% qismən uyğun və ya tam olaraq istəmədiyi ixtisasa qəbul olmuşdur. Düzdür ixtisas seçimində 65% şəxsi seçim rol oynasa da, yerdə qalan 35% seçim qərarı digər mənbələrdən formalaşmışdır. Azərbaycan Respublikasının Nazirlər

Kabinetinin 266 nömrəli qərarı ilə “*Peşəyönümünə dair məsləhət xidmətlərinin göstərilməsi*” qaydasının 1.2-ci bəndinə əsasən, peşəyönümlü məsləhət xidmətlərinin vacibliyi vurğulansa da, müəllimlərin bu prosesdə təsiri 7% civarındadır. Bundan əlavə, əmək bazarında hazırkı ixtisaslara olan tələbat və gələcəkdə ola biləcək tələbatlara dair ixtisasların müəyyənləşdirilməsi prosesi ləng gedir. Uyğunsuzluğu hələ də gücləndirən bəzi digər statistik göstəricilər isə aşağıda təqdim edilmişdir.

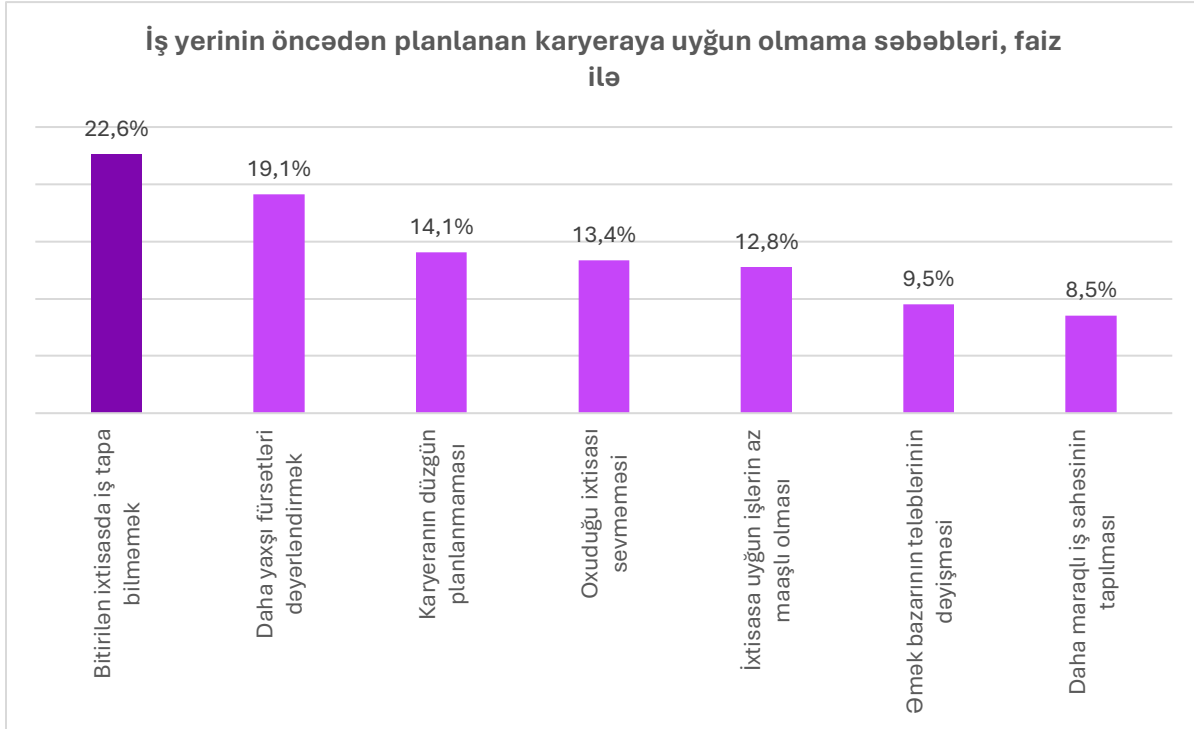
Qrafik 6. İxtisas seçimi və əmək bazarına uyğunluq göstəriciləri



Mənbə: Dövlət Məşğulluq Agentliyi (2024): <https://dma.gov.az/storage/m-k-bazar-bulleteni-2.pdf>

İş yerinin öncədən planlanan karyeraya uyğun olmama səbəblərindən birincisi “*Bitirilən ixtisasda iş tapa bilməmək*”-dir (22.62%) (bax *Qrafik 7*).

Qrafik 7. İxtisas seçimi və əmək bazarına uyğunsuzluğun səbəbləri



Mənbə: Dövlət Məşğulluq Agentliyi (2024): <https://dma.gov.az/storage/m-k-bazar-bllteni-2.pdf>

Vəliyevin (2023) araşdırmasından əldə olunan nəticələrdə də təhsil və əmək bazarı arasında uyğunsuzluğun potensial səbəbləri arasında əmək bazarı və bacarıq tələbləri barədə məlumatın (datanın) çatışmazlığı vurğulanmışdır.

Qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılmasının əhəmiyyətini aparılmış kəmiyyət təhlili ilə də əsaslandırmaq mümkündür. Real sektorda ən çox tələbin İKT, maliyyə, sənaye və nəqliyyat sahələrində olmasına baxmayaraq, tələbə nümunəsinin 35%-dən çoxunun “*təhsil və digər humanitar sahələrdə*” cəmlənməsi dərin struktur uyğunsuzluğunu üzə çıxarır. Aparılmış təhlil göstərir ki, hazırda qəbul planlaması ölkənin sosial-iqtisadi prioritetləri ilə adekvat şəkildə uzlaşmır. Belə ki, tələbələrin böyük qismi işəgötürənlərin tələbinin demək olar ki, olmadığı sahələrdə oxuyur və bu vəziyyət həm məzun işsizliyini artırır, həm də iqtisadiyyatın mühüm sektorlarında kədr çatışmazlığı yaradır.

Eyni zamanda, təhlil zamanı ekspertlər də əmək bazarı haqqında məlumat çatışmazlığının mövcud olduğunu bildirmişlər. Qeyd olunub ki, Azərbaycanda sektorlar üzrə bacarıq tələbləri, əmək bazarında dəyişən kompetensiyalar və sahəvi kadr çatışmazlığı barədə vahid məlumat bazası mövcud deyil. Bu səbəbdən universitetlər yeni proqram hazırladığı zaman ya köhnəlmiş məlumatlara əsaslanır, ya da qeyri-rəsmi bazar siqnallarına güvənir. Eyni zamanda qeyd olunub ki, məhz bu məlumat boşluğu qəbul planlamasının optimallaşdırılmasını çətinləşdirir və nəticədə bəzi sahələrdə artıq təklif, digərlərində isə kəskin çatışmazlıq yaranır (Əmək Bazarı və Sosial Müdafiə Məsələləri üzrə Milli Observatoriya nümayəndəsi — şəxsi ünsiyyət, 4 noyabr 2025-ci il).

Bundan başqa, araşdırma zamanı məlum olmuşdur ki, karyera mərkəzlərinin fəaliyyətində də institusional problemlər mövcuddur. Karyera mərkəzləri bir çox universitetlərdə formal səviyyədə fəaliyyət göstərsə də, onların tələbələrin əmək bazarına keçidinə real təsiri məhduddur (Dövlət Məşğulluq Agentliyinin Mərkəzi Karyera filialının nümayəndəsi – şəxsi ünsiyyət, 17 noyabr 2025-ci il). Mərkəzlərin bir hissəsi yalnız CV hazırlığı ilə məşğuldur, digərləri yalnız təcrübə proqramlarına yönəlib, lakin məzun izləmə, işəgötürənlərlə davamlı əməkdaşlıq, tələbələrin kompetensiya diaqnostikası kimi funksiyalar ya çox zəifdir, ya da mövcud deyil. Bu isə həm proqramların effektiv yenilənməsinə, həm də qəbul planlamasının elmi əsaslarla aparılmasına mane olur.

2.3. Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların sistematik inteqrasiyasının olmaması

Ali təhsil sistemi ilə əmək bazarı arasında əlaqələrin struktur təhlili göstərir ki, mövcud problemlər yalnız ümumi səviyyədə deyil, həm də konkret bacarıq sahələri üzrə fərqli intensivlikdə təzahür edir. Xüsusilə əmək bazarında texnoloji transformasiyanın sürətlənməsi fonunda rəqəmsal və texnoloji bacarıqların formalaşdırılması məsələsi daha həssas problem sahəsi kimi ön plana çıxır.

LinkedIn platforması üzrə 2023-cü ildə işəgötürənlər tərəfindən ən çox tələb olunan yumşaq bacarıqlar arasında idarəçilik, marketinq, müştəri xidmətləri, sərt bacarıqlar arasında isə SQL, Java, Maliyyə və.s kimiləri yer almışdır (Dövlət Məşğulluq Agentliyi, 2024). Lakin, özəl və dövlət təhsil müəssisələrində bu bacarıqların öyrədilməsi hələ də çox intensiv şəkildə aparılmır. Bu bacarıqlara yiyələnmək istəyən tələbələr və ya məzunlar daha çox öyrənmə kursları (onlayn və ya fiziki) vasitəsilə tələb olunan sertifikatlara yiyələnir və bu vasitələr də işə qəbul olma prosesində daha uğurlu olur. Bu kurslara STEP IT Academy, ATL Academy, IKT Lab, DIV Academy, 1C Academy, və.s kimilərini nümunə göstərmək olar. Hətta bəzi kurslar məktəb yaşından başlayaraq sərt bacarıqların öyrədilməsini təşkil edir.

Cədvəl 1. LinkedIn platforması üzrə ən çox tələb olunan yumşaq və sərt bacarıqlar

Yumşaq bacarıqlar	Sərt bacarıqlar
İdarəçilik	SQL
Marketinq	Java
Müştəri xidmətləri	Maliyyə
Liderlik	Python
Satış	Data analizi
Layihə idarəetməsi	Proqram təminatı
Araşdırma bacarığı	JavaScript
Analitik düşünmə bacarığı	Bulud texnologiyası
Komanda işi	Əməliyyatlar
Effektiv kommunikasiya	Müştəri xidmətləri menecmenti

Mənbə: Dövlət Məşğulluq Agentliyi (2024): <https://dma.gov.az/storage/m-k-bazar-bulleteni-1.pdf>

Tələbə və məzunlar arasında aparılmış sorğunun nəticələrindən aydın olur ki, respondentlərin əhəmiyyətli hissəsi özlərini əmək bazarına yetərinə hazır hiss etməməklə yanaşı, innovativ və praktik mühitin zəif olduğu qənaətinə gəlir. Eyni zamanda, şirkət nümayəndələri arasında aparılmış sorğunun nəticələri texnoloji inkişaf səviyyəsinin şirkət performansını və dayanıqlı gəlir artımı üçün həlledici rol oynadığını ortaya qoyur. Bununla yanaşı, yeni məzunların şirkət fəaliyyətinə təsirinin dərhal hiss olunmaması onların texnoloji mühitə uyğunlaşmasının zaman və əlavə resurs tələb etdiyini göstərir. Hər iki sorğunun nəticələrinin birlikdə təhlili göstərir ki, mövcud bacarıq

uyğunsuzluğu xüsusilə texnoloji və rəqəmsal bacarıqlar sahəsində daha kəskin xarakter daşıyır və bu komponent ali təhsil–əmək bazarı uyğunluğunun zəifləməsində ayrıca problem kimi çıxış edir.

Təhlilin vacib istiqaməti texnoloji inkişaf göstəricisinin rolu ilə bağlıdır. Reqrressiya modelinin təhlili üzə çıxarmışdır ki, “*Texnoloji inkişaf*” göstəricisi şirkətlərin performansını yüksəldir, iş yerlərinin genişlənməsinə səbəb olur və ən əsas nəticə kimi dayanıqlı gəlir artımında yüksək dərəcədə müsbət təsir yaradır. Bu tapıntı bir daha təsdiqləyir ki, müasir iqtisadiyyatın əsası texnoloji biliklərə, rəqəmsal savadlılığa və yenilikçi bacarıqlara söykənir. Təhsil siyasəti bu reallığa adekvat cavab vermədiyi halda, məzunların əmək bazarında rəqabət qabiliyyəti zəifləyəcək və bu, bütövlükdə ölkənin məhsuldarlıq potensialına mənfi təsir göstərəcək.

Bundan başqa, tədqiqat zamanı hazırda Azərbaycanda ən yüksək kadr tələbatının əsasən İKT, mühəndislik, STEM müəllimliyi üzrə formalaşdığı üzə çıxmışdır. Rəqəmsal transformasiya səbəbindən proqramçı, kibertəhlükəsizlik və data analitika üzrə mütəxəssislərə ehtiyac artır, genişmiqyaslı enerji və infrastruktur layihələri isə elektrik və mexanika mühəndislərinə tələbi yüksəldir. Dünya Bankının tədqiqatları da göstərir ki, Azərbaycan əmək bazarında xüsusilə rəqəmsal bacarıqlar, mühəndislik ixtisasları və STEM müəllimləri üzrə çatışmazlıq ən qabarıq sahələrdən hesab olunur (Dövlət Məşğulluq Agentliyinin Mərkəzi Karyera filialının nümayəndəsi – şəxsi ünsiyyət, 17 noyabr 2025-ci il).

Texnoloji transformasiya dövründə universitetlərin süni intellekt, robotexnika, proqramlaşdırma, data analitikası və rəqəmsal idarəetmə kimi fənləri genişləndirməsi artıq seçim deyil, dövlət siyasəti səviyyəsində prioritet olmalıdır. Dünya Bankının STEP hesabatında qeyd edildiyi kimi, ölkənin əmək bazarının dayanıqlılığı məhz bu bacarıqların vaxtında mənimsənilməsi ilə müəyyən olunur. Kəmiyyət təhlilinin ortaya çıxardığı güclü təsirlər, yəni texnologiyanın məşğulluğa, gəlirliliyə və firmaların performansına təsiri göstərir ki, təhsil sistemində rəqəmsal fənlərin payının

artırılması həm məzunların işə qəbul imkanlarını genişləndirir, həm də şirkətlərin innovasiya potensialını gücləndirir.

Cari tədqiqat göstərir ki, Azərbaycanda ali təhsil sistemi ilə əmək bazarı arasında mövcud uyğunsuzluqlar təsadüfi deyil, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan struktur səbəblərdən qaynaqlanır. Təhsil proqramlarının əmək bazarının real tələbləri ilə kifayət qədər uyğunlaşdırılmaması, bacarıqların formalaşdırılmasında kurrikulum dizaynı və tədris keyfiyyətinin zəif inteqrasiyası, eləcə də universitet–sənaye əməkdaşlığının formal xarakter daşması bu uyğunsuzluğun əsas mənbələri kimi çıxış edir. Eyni zamanda, əmək bazarı haqqında sistemli və etibarlı məlumatların çatışmazlığı qəbul planlamasının analitik əsaslara söykənməsini çətinləşdirir, nəticədə bəzi sahələrdə kadr artıqlığı, digərlərində isə kəskin kadr çatışmazlığı yaranır.

Eyni zamanda, tədqiqat nəticələri göstərmişdir ki, texnoloji inkişaf şirkətlərin performansını və dayanıqlı gəlir artımını üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır, lakin ali təhsil sistemi bu tələblərə adekvat və çevik cavab verməkdə çətinlik çəkir. Beləliklə, ali təhsilin əmək bazarına uyğunlaşdırılması yalnız ayrı-ayrı islahat tədbirləri ilə deyil, bacarıq yönümlü, data əsaslı və xüsusilə rəqəmsal–texnoloji komponentləri gücləndirən kompleks siyasət yanaşması tələb edir. Bu nəticələr növbəti fəsildə təqdim edilən siyasət alternativlərinin formalaşdırılması və qiymətləndirilməsi üçün analitik əsas rolunu oynayır.

FƏSİL 3. Siyasət seçimləri

Azərbaycanın ali təhsil sistemi ilə əmək bazarı arasındakı uyğunsuzluqların dərinləşməsi ölkənin insan kapitalının inkişafı və iqtisadi rəqabət qabiliyyəti üçün strateji çağırışlara səbəb olur. Əvvəlki fəsildə göstərildiyi kimi, bacarıq boşluqları, əmək bazarının real tələblərinin zəif proqnozlaşdırılması, rəqəmsal transformasiyaya adaptasiya problemləri və təhsil müəssisələrinin kurikulumlarının texnoloji dəyişikliklərə uyğunlaşmaması sistemli həll tələb edən kompleks məsələlərdir. Bu fəsildə təqdim olunan siyasət seçimləri hər üç əsas problemin aradan qaldırılmasına yönəlmişdir və onların hər biri həm yerli kontekstə, həm də beynəlxalq uğurlu təcrübələrə əsaslanır. Məqsəd yalnız mövcud boşluqları doldurmaq deyil, eyni zamanda ali təhsil sisteminin dinamik, çevik və əmək bazarı ilə inteqrasiya olunmuş şəkildə inkişafını təmin etməkdir. Bu baxımdan, siyasət seçimləri bir-birini tamamlayan və qarşılıqlı asılılıqları nəzərə alan sistemli transformasiya yanaşması ilə hazırlanmışdır.

3.1. Təhsil proqramlarının - kurikulumların əmək bazarına uyğunlaşdırılması

Əmək bazarı ilə ali təhsil proqramları arasındakı uyğunsuzluğu azaltmaq üçün universitetlərdə proqramların mütəmadi olaraq yenilənməsi tələb olunur. Bu siyasət variantı ali təhsil müəssisələri ilə işəgötürənlər arasında institusional əməkdaşlıq mexanizmlərinin qurulması, eləcə də ali təhsil proqramlarının müasir əmək bazarının tələblərinə uyğun şəkildə yenidən qurulması ideyasına əsaslanır. Müsahibə nəticələri göstərir ki, hazırkı proqramlar nəzəri bilikləri kifayət qədər təqdim etsə də, praktik bacarıqlar, real sektorla inteqrasiya və iş yerində öyrənmə kimi komponentlər zəifdir.

Ali təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması üçün ən geniş tətbiq olunan yanaşmalardan biri işlə inteqrasiya olunmuş öyrənmədir (Work-Based / Work-Integrated Learning – WBL/WIL). Avropa İttifaqının və OECD-nin əməkdaşlığı ilə hazırlanmış hesabatlarda

vurğulanır ki, real iş mühitində keçirilən praktika, iri layihələr və işəgötürənlərlə birgə dizayn edilən fənlər məzunların məşğulluq göstəricilərini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırır (OECD, 2019; Avropa Komissiyası, 2014³).

Beynəlxalq təcrübə – WEXHE (EU) layihəsi. Avropa Komissiyasının dəstəklədiyi WEXHE (Work-based Learning in Higher Education) layihəsi ali təhsil müəssisələrində iş-yerində öyrənmə modellərini sistemli şəkildə təhlil etmiş, universitetlər və işəgötürənlər üçün konkret tövsiyələr hazırlamışdır (WEXHE, 2019).⁴ Layihə çərçivəsində Almaniya, Niderland, Sloveniya və daha bir neçə ölkədə praktika, təcrübə proqramları və iş-yerində təlim kimi fəaliyyətlər strukturlaşdırılmış WBL modellərinə çevrilmişdir. Almaniyada, WEXHE çərçivəsində dual təhsil modelinin təhlili göstərmişdir ki, ali təhsil müəssisələrində işə əsaslanan modulların kreditləşdirilməsi tələbələrin istehsalat proseslərinə daha dərin inteqrasiyasını təmin edir və məzunların 90%-i təcrübə keçdiyi şirkətlərdə işlə təmin olunur. Niderlandda, layihə universitetlərin şirkətlərlə birgə fənn dizaynı modelini gücləndirmiş, xüsusilə texnologiya və biznes ixtisaslarında tələbələrin təcrübə keyfiyyəti yüksəlmişdir. Sloveniyada, WEXHE sektorlar üzrə kadr ehtiyacları ilə bağlı məlumat platformalarının inkişafına dəstək verərək WBL komponentlərinin milli kurikulumuna inteqrasiyasını sürətləndirmişdir. İspaniyada, universitetlər və regional sənaye klasterləri birlikdə iş-yerində öyrənmə modulunu standartlaşdırmış və bu, sonradan bir çox universitetdə tətbiq olunan institusional siyasətə çevrilmişdir.

Hesabatlar göstərir ki, bu ölkələrdə ali təhsildə WBL elementlərinin artırılması məzunların əmək bazarına keçidini asanlaşdırır, işəgötürənlərin məzunların bacarıqları ilə bağlı məmnunluğunu

³ https://www.cedefop.europa.eu/files/EUSP_AH_Graduates_0.pdf

⁴ https://wexhe.eu/March_WEXHE-1.pdf

yüksəldir və universitet–sənaye əməkdaşlığını institusional səviyyəyə daşıyır (Musset, 2019; Kerber və Gourdin – WEXHE, 2018).

Milli səviyyə: sektor əsaslı kompetensiya çərçivələrinin yaradılması

Bu səviyyədə atılacaq addımlardan biri real sektor siqnalları əsasında kurrikulumların davamlı yenilənməsidir. Kompetensiya əsaslı kurrikulum modeli tələbənin yalnız bilik deyil, həm də bacarıq qazandığı səriştə yönümlü sistem formalaşdırır. Odur ki, Azərbaycanda ali təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması üçün ilkin şərt sektorlar üzrə *milli kompetensiya çərçivəsinin* formalaşdırılmasıdır. Hazırda ixtisas təsnifatları əsasən akademik məntiqə əsaslanır və sektorların konkret bacarıq tələblərini əks etdirmir. Beynəlxalq təcrübədə (məsələn, ESCO – EU Skills, Competences and Occupations framework) bu problem sektor–peşə–bacarıq əlaqələrinin vahid çərçivədə təsnifləşdirilməsi ilə həll edilir (European Commission, 2017). Bu siyasət uğurlu tətbiq olunarsa praktiki layihələr; iş-laboratoriya inteqrasiyası; problemyönlü öyrənmə və real sektor tərəfindən verilən tapşırıqlar kimi mexanizmlər tədrisə daxil ediləcək. Yenilənmiş kurrikulumu tədris edən müəllim heyəti üçün də bu istiqamətdə davamlı peşəkar inkişaf proqramları həyata keçirilməklə kurrikulumun effektiv tətbiqini təmin etmək və səriştə əsaslı öyrənməni real hala çevirmək mümkündür.

Azərbaycan kontekstində bu mexanizm Elm və Təhsil Nazirliyinin (ETN) koordinasiyası ilə, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi yanında Dövlət Məşğulluq Agentliyi (DMA) və özəl sektorun iştirakı ilə qurula bilər. Hər bir prioritet sektor (İKT, mühəndislik, maliyyə, aqrar biznes, enerji və s.) üzrə:

- əsas peşə profilləri,
- tələb olunan texniki və yumşaq bacarıqlar,
- giriş və orta səviyyə kompetensiyalar

müəyyənləşdirilməli və bu çərçivələr rəsmi normativ sənəd kimi təsdiqlənməlidir. Bu yanaşma kurikulum yenilənməsini subyektiv akademik qərarlardan çıxararaq əmək bazarı siqnallarına bağlayır.

İnstusional səviyyə: kurikulum idarəçiliyinin yenidən dizaynı

Ali təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması istiqamətində praktik komponentlərin artırılması məsələsi də nəzərdən qaçırılmamalıdır. Real iş mühitində uzunmüddətli təcrübə modellərinin qurulması - 6 aylıq praktik modullar; iş bəyanatlarının qiymətləndirilməsi və real iş tapşırıqları əsasında dərslərin təşkili həm məzunların praktik bacarıqlara yiyələnməsi, həm də işə adaptasiyası baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu model Kanada, Almaniya və Finlandiya kimi ölkələrdə yüksək nəticə verir və tələbələrin işə adaptasiya müddətini kəskin şəkildə azaldır.

Bu təcrübədən çıxarılan əsas nəticə ondan ibarətdir ki, Azərbaycan universitetlərində də kurikulum komissiyalarına işəgötürən nümayəndələrinin cəlb edilməsi; fənlərin bir hissəsinin real layihə və şirkət tapşırıqları əsasında qurulması; rəsmi və keyfiyyət təminatı olan uzunmüddətli təcrübə proqramlarının yaradılması ali təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması üçün praktiki və sınaqdan çıxmış həll yoludur. Beynəlxalq təcrübəyə uyğun olaraq, Azərbaycan universitetlərində *Sektor Məsləhət Şuralarının (Sector Advisory Boards)* yaradılması məqsədəuyğundur. Bu şuralar müvafiq sahə üzrə:

- aparıcı şirkət nümayəndələrindən,
- peşə assosiasiyalarından,
- karyera mərkəzlərinin rəhbərlərindən

ibarət olmalı və kurikulumun məzmununa dair tövsiyəedici deyil, **rəyverici və təsdiqləyici** rol oynamalıdır. Şuraların funksiyası yalnız mövcud proqramları qiymətləndirmək deyil, həm də yeni bacarıq tələbləri əsasında fənn strukturlarının formalaşdırılmasına töhfə vermək olmalıdır.

Eyni zamanda, kurikulumların yenilənmə dövrü 4–5 ildən 2–3 ilə endirilməli, texnoloji sahələr üzrə isə modul əsaslı çevik yenilənmə mexanizmi tətbiq edilməlidir. Bu yanaşma xüsusilə İKT və mühəndislik sahələrində bazarın sürətli transformasiyasına adaptasiyanı mümkün edir.

Siyasətin tətbiqi mərhələli şəkildə həyata keçirilməlidir. Qısa müddətdə (1–2 il) pilot sektorlar və universitetlər seçilməli, orta müddətdə (3–5 il) isə model normativ sənədlərlə bütün ali təhsil sisteminə şamil olunmalıdır. Əsas risklər müəllim heyətinin yeni kompetensiya əsaslı yanaşmaya adaptasiyası və işəgötürənlərin davamlı iştirak motivasiyası ilə bağlıdır. Bu risklər müəllimlər üçün hədəfli peşəkar inkişaf proqramları və işəgötürənlər üçün təşviq mexanizmləri (məsələn, vergi güzəştləri və ya dövlət proqramlarında üstünlük) vasitəsilə azaldıla bilər.

3.2. Ali təhsil müəssisələrinə qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və məzun məşğulluğunun izlənməsi

Qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması əsasən struktur səviyyəli təklifdir və məqsəd əmək bazarında təklif-tələb balansının səmərəli şəkildə idarə olunmasıdır. Ekspertlərin bildirdiklərinə görə, hazırda Azərbaycanda sahələr üzrə kadr çatışmazlığı və kadr artığı paralel şəkildə mövcuddur. Buna görə qəbul planlaması real məlumat bazası üzərində qurulmalıdır. Bunun üçün ilk olaraq əmək bazarı məlumat sisteminin qurulması (Labour Market Information System – LMIS) vacibdir. Məhz bu vahid məlumat bazası əsasında işəgötürənlərin illik bacarıq tələbi, sektorlar üzrə kadr dövriyyəsi və kadr çatışmazlığı indeksləri ilə bağlı datalardan istifadə etməklə növbəti mərhələyə - qəbul planı hazırlamağa keçid etmək olar. Bu sistem olmadan qəbul planlaması daha çox kor-təbii xarakter daşımış olur.

Qeyd olunduğu kimi, məzun işsizliyi və struktur uyğunsuzluqları azaltmaq üçün qəbul planı əmək bazarının real ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmalıdır. DSK və ƏƏSMN ilə birlikdə “*məqsədli qəbul mexanizmi*” qurula bilər ki, artıq tələb olunan ixtisaslarda qəbul azaldılsın, çatışmayan sahələrdə (məsələn, mühəndislik, maliyyə menecmenti, kənd təsərrüfatı, İKT) isə artırılınsın. Bu siyasət

Dünya Bankının insan kapitalı modellərinə tam uyğundur və səmərəli kadr siyasətinin əsasını təşkil edir.

Bununla yanaşı, hazırda universitetlər məzunların məşğulluq vəziyyətini sistemli şəkildə izləyə bilmir, bu isə qəbul planlamasında ciddi boşluq yaradır. Məzunların məşğulluğunu izləmək üçün Avropa İttifaqının “*Graduate Tracking*” mexanizminə bənzər sistem tətbiq olunması həm işçi qüvvəsinin inkişafını, həm də tələbə qəbulu siyasətinin bazar ehtiyaclarına cavab verməsini təmin edəcəkdir.

Qəbul planlamasını və ixtisas strukturunu əmək bazarının real ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaq üçün əsas şərt məzunların məşğulluğu haqqında etibarlı və müntəzəm məlumatların mövcudluğudur. Bu baxımdan həm Avropa İttifaqı, həm də Böyük Britaniya çox istifadə olunan iki model qurub.

Avropa İttifaqı – “Graduate Tracking” Təşəbbüsü. Avropa İttifaqı Şurasının 2017-ci il məzunların izlənməsi haqqında Təvsiyəsi üzv dövlətlərdə milli “graduate tracking” sistemlərinin qurulmasını, administrativ məlumatlar (vergi, sosial sığorta, məşğulluq reyestrləri) ilə sorğu məlumatlarının inteqrasiyasını və bu məlumatların təhsil siyasətində istifadə olunmasını hədəfləyir (Avropa Komissiyası, 2020),⁵. Bu tövsiyə əsasında Avropa Məzunların İzlənməsi Şəbəkəsi (European Network of Graduate Tracking) formalaşdırılmış, ölkələr arasında məlumat mübadiləsi və yaxşı təcrübələrin paylaşılması üçün platforma yaradılmışdır.

Böyük Britaniya – HESA Graduate Outcomes. Böyük Britaniyada Ali Təhsil Statistika Agentliyi (HESA) tərəfindən həyata keçirilən “Graduate Outcomes” sorğusu məzunların təhsili bitirdikdən təqribən 15 ay sonra məşğulluq, təhsilini davam etdirmə, işsiz qalma və digər fəaliyyət statusunu ölçən milli mexanizmdir. Rəsmi statistikaya görə, 2022-2023-cü buraxılış ili üzrə

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A32017H1209%2801%29>

məzunların 88%-i işdə və ya daha yüksək təhsildə, yalnız 6%-i işsiz kimi qeydə alınmışdır (HESA, 2025).⁶ Bu məlumatlar yalnız statistik hesabat kimi deyil, həm də dövlət siyasəti və ali təhsil idarəçiliyi üçün əsas alət kimi istifadə olunur. HESA-nın Graduate Outcomes nəticələri Britaniya Təhsil Nazirliyinin “*Graduate labour market statistics*” buraxılışları, eləcə də LEO (Longitudinal Education Outcomes) məlumat sistemi ilə birlikdə işlənərək məzunların uzunmüddətli məşğulluq və gəlir trayektoriyalarını təhlil etmək üçün istifadə edilir (GOV.UK, 2024). Bu göstəricilər eyni zamanda universitetlərin “karyera perspektivləri” indikatoru vasitəsilə müxtəlif reytinglərə (məsələn, Guardian University Guide) və performans qiymətləndirmə mexanizmlərinə inteqrasiya olunur (The Guardian, 2025). Nəticədə, Graduate Outcomes sistemi həm dövlət, həm də universitetlər üçün “*evidence-based*” qərarvermə infrastrukturunun mərkəzi komponentinə çevrilmişdir.

Bu modeldən Azərbaycan üçün çıxan əsas nəticə ondan ibarətdir ki, ali təhsil və əmək bazarı haqqında qərarlar yalnız qeydiyyat və qəbul statistikalarına əsaslanmamalıdır; məzunların real məşğulluq trayektoriyalarını, əmək haqqını, ixtisasa uyğun yerləşməsinə və bacarıq uyğunsuzluğunu sistemli şəkildə ölçən milli “*Məzunların İzlənməsi Sistemi*” (graduate tracking) qurulmalıdır. Bunun üçün:

- DSK, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi, Dövlət Məşğulluq Agentliyi və universitetlərin məlumat bazaları müəyyən standartlar üzrə inteqrasiya olunmalı; vergi/sosial sığorta məlumatları ilə məzun siyahıları təhlükəsiz şəkildə kəsişdirilərək məzunların məşğulluq vəziyyəti izlənməlidir.
- HESA modelində olduğu kimi, məzunlardan 15–18 ay sonra sorğu götürülməsi Azərbaycanda da sorğu və administrativ məlumatların kombinasiyasına əsaslanan qarışıq

⁶ <https://www.graduateoutcomes.ac.uk/results/>

monitorinq sistemi qurmağa imkan verər. Bu, universitetlərə ixtisaslar üzrə real nəticələri görmək, dövlətə isə qəbul planlamasını əmək bazarının faktiki siqnallarına uyğun tənzimləmək imkanı verər.

- Eyni zamanda, “Graduate Outcomes” təcrübəsində olduğu kimi, nəticələr universitetlərin performans indikatorlarına daxil edilə, gələcəkdə maliyyələşdirmə qərarlarında (məsələn, prioritet ixtisasların dəstəklənməsi) istifadə oluna bilər.

3.3. Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası

Texnoloji transformasiyalara adaptasiya zəifliyini aradan qaldırmaq üçün ali təhsil müəssisələrinin proqramlarında rəqəmsal bacarıqlar, süni intellekt, robotika və data analitikası üzrə fənlərin genişləndirilməsi vacibdir. Dünya Bankının (2024) STEP hesabatında qeyd olunduğu kimi, əmək bazarının dayanıqlılığı təhsil sistemində texnoloji bacarıqların vaxtında mənimsədilməsindən asılıdır.

Rəqəmsal iqtisadiyyata keçid şəraitində ali təhsil sisteminin əsas çağırışlarından biri bütün ixtisaslar üzrə rəqəmsal savadlılıq və texnoloji bacarıqları əsas kompetensiya kimi formalaşdırmaqdır. Bu istiqamətdə yaxşı tanınan nümunələrdən biri Sinqapurun SkillsFuture hərəkatıdır.

Sinqapur – “SkillsFuture” milli hərəkatı. “SkillsFuture” Sinqapur hökumətinin 2015-ci ildən tətbiq etdiyi milli bacarıq inkişafı hərəkatıdır. Rəsmi məlumatlara görə, bu təşəbbüs vətəndaşlara karyera boyunca rəqəmsal da daxil olmaqla müxtəlif bacarıqları yeniləmək üçün subsidiya və kredit mexanizmləri təqdim edir, ali təhsil daxil olmaqla bütün təhsil səviyyələrində “future-ready skills” yanaşmasını təşviq edir (SkillsFuture, NA, Ministry of Manpower, NA)^{7,8}. Hökumətin

⁷ <https://www.skillsfuture.gov.sg/>

⁸ <https://www.mom.gov.sg/employment-practices/skills-training-and-development/skillsfuture>

dəyərləndirməsinə görə, “SkillsFuture” sayəsində Sinqapurda həm fərdlər, həm də müəssisələr üzrə fasiləsiz bacarıq yenilənməsi (upskilling / reskilling) mədəniyyəti formalaşdırıb və rəqəmsal kompetensiyalar əmək bazarında əsas seçim meyarlarından birinə çevrilib (Fung et al., 2021).

Bütün ixtisaslar üçün icbari rəqəmsal savadlılıq modulunun tətbiqi

Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların ali təhsilə sistemli inteqrasiyası Azərbaycanda yalnız İKT ixtisaslarının genişləndirilməsi ilə məhdudlaşdırılmamalıdır. Əsas çağırış ondan ibarətdir ki, rəqəmsal savadlılıq və texnoloji düşüncə *bütün ixtisaslar üzrə baza kompetensiya* kimi formalaşdırılsın. Mövcud vəziyyət göstərir ki, rəqəmsal bacarıqlar əsasən paralel kurslar, özəl akademiya və fərdi təşəbbüslər vasitəsilə əldə olunur; ali təhsil sistemi isə bu prosesi sistemli şəkildə yönləndirmir. Bu isə həm bərabərsizlik yaradır, həm də insan kapitalının strateji inkişafını zəiflədir.

Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, rəqəmsal bacarıqlar yalnız texniki ixtisaslara aid deyil. Avropa Komissiyasının “*Digital Competence Framework*” (DigComp) yanaşmasına uyğun olaraq, bütün məzunlar minimum səviyyədə data ilə işləmə, rəqəmsal alətlərdən istifadə, informasiya təhlükəsizliyi və rəqəmsal etikaya yiyələnməlidir. Bundan başqa, İTU-nun 2023-2024-cü il qiymətləndirməsi Azərbaycanda rəqəmsal bacarıqların təhsil səviyyələri üzrə qeyri-bərabər və ümumilikdə aşağı səviyyədə olduğunu göstərir (ITU, 2024). Ali təhsilli respondentlərin yalnız 38%-i ən azı baza rəqəmsal bacarıqlara malikdir, halbuki onların 62%-i ya baza səviyyədən aşağı, ya da ciddi bacarıq çatışmazlığı kateqoriyasında yer alır. Peşə və ümumi orta təhsilli qruplarda vəziyyət daha da kritikdir; xüsusilə yalnız ümumi təhsilə malik respondentlərin 58%-i 0–3 bacarıq səviyyəsindədir:

- *1-ci səviyyə: informasiya və data bilikləri*
- *2-ci səviyyə: kommunikasiya və kollaborasiya*

- *3-cü səviyyə: rəqəmsal məzmunun yaradılması*
- *4-cü səviyyə: Təhlükəsizlik*
- *5-ci səviyyə: problem həlletmə*

Bu nəticələr rəqəmsal bacarıq boşluqlarının struktur xarakter daşdığını və ali təhsilin mövcud formada bu boşluğu tam kompensasiya edə bilmədiyini göstərir. Nəticə etibarilə, rəqəmsal bacarıqların bütün təhsil pillələrində sistemli və icbari şəkildə inteqrasiyası zəruri siyasət prioriteti kimi çıxış edir.

Azərbaycanda bu mexanizm bütün ali təhsil proqramlarında icbari “*Rəqəmsal savadlılıq və data əsaslı düşüncə*” modulunun tətbiqi ilə reallaşdırıla bilər. Bu modul:

- fənlərarası xarakter daşımalı,
- ixtisasdan asılı olaraq tətbiqi nümunələrlə zənginləşdirilməli,
- əsasən praktiki tapşırıqlar üzərində qurulmalıdır.

Bu yanaşma humanitar, sosial və iqtisadi ixtisaslarda təhsil alan məzunların da rəqəmsal əmək bazarına adaptasiyasını təmin edər və rəqəmsal bacarıq boşluqlarının sosial xarakter almasının qarşısını alar.

Universitet–sənaye tərəfdaşlığı əsasında texnoloji bacarıqlar

İKT, mühəndislik, maliyyə, logistika və enerji kimi sahələrdə rəqəmsal bacarıqların dərinləşdirilməsi yalnız akademik fənlərlə effektiv olmur. Beynəlxalq praktikada bu problem *sənaye tərəfindən tanınan sertifikat proqramlarının* ali təhsilə inteqrasiyası ilə həll edilir (məsələn, AWS Academy, Cisco Networking Academy, Google Data Certificates).

Azərbaycan üçün optimal model ondan ibarətdir ki:

- universitetlər bu sertifikatları ayrıca kurs kimi deyil, mövcud fənlərin tərkib hissəsi kimi tanısın;
- tələbələr həm akademik kredit, həm də bazar tərəfindən tanınan sertifikat əldə etsin;
- proqramların məzmunu birbaşa yerli və regional əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılsın.

Bu mexanizm ali təhsilin “*diplom + bacarıq*” modelinə keçidini sürətləndirir və məzunların işə qəbul prosesində rəqabət üstünlüyünü artırır.

Təklif edilən siyasət alternativləri, yəni təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması, qəbul planlamasının real tələblərə əsasən optimallaşdırılması və rəqəmsal bacarıqların tədrisə sistemli inteqrasiyası problemin həlli üçün kompleks və bir-birini tamamlayan strategiyalar təqdim edir. Beynəlxalq təcrübələr (Avropa İttifaqı, Böyük Britaniya və Sinqapur) sübut edir ki, məzmun yenilənməsi, məlumat əsaslı idarəetmə və rəqəmsal transformasiya müasir təhsil sistemlərinin əsas dayaqlarıdır. Bu modellərin uğurlu nəticələri, o cümlədən məzun məşğulluğunun yüksəlməsi, bacarıq boşluqlarının azalması və əmək bazarı ilə universitetlər arasında daha güclü əlaqələrin qurulması Azərbaycanın öz kontekstinə uyğun şəkildə tətbiq edilə bilər.

FƏSİL 4. Siyasət seçimlərinin qiymətləndirilməsi

Bu bölmədə təqdim olunan siyasət seçimlərinin hər birinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir. Qiymətləndirmə meyarları belədir: effektivlik, səmərəlilik, ədalətlik, əməlilik (icraya yararlılıq) və elastiklik (təkmilləşdirmə qabiliyyəti). Cədvəllərdə hər bir seçilmiş siyasət variantının qiymətləndirilməsi müzakirə olunmuşdur.

Cədvəl 2. Siyasət seçimləri üçün qiymətləndirmə matrisi

Siyasət seçimləri	Qiymətləndirmə meyarları				
	Effektivlik	Səmərəlilik	Ədalətlik	Əməlilik	Elastiklik
<i>Təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması</i>	Bu siyasət alternativini ali təhsil və əmək bazarı arasında yaranan fundamental uyğunsuzluğu hədəflədiyi üçün effektiv olacaq. Bu siyasət seçimi Azərbaycanda da praktik bacarıq boşluğunu qısa müddətdə azaltmaq potensialına malikdir.	Kurikulumun yenilənməsi, müəllim heyətinin gücləndirilməsi və laboratoriya infrastrukturunun qurulması ilkin investisiya tələb etsə də, uzunmüddətli nəticədə universitet–sənaye əməkdaşlığı işəgötürənlərin təlim xərclərini azaltmaqla iqtisadi səmərə yaradır.	Bu siyasət rəqəmsal laboratoriyalar, institusional təcrübə proqramları və kompetensiya əsaslı təlimlərin bütün universitetlər üçün vahid standart çərçivədə təmin olunmasını nəzərdə tutduğu üçün daha ədalətli sistem qurur.	Son bir ildə hökumət tərəfindən sənaye tərəfdaşlarının prosesə formal şəkildə cəlb edilməsi və kurikulum komissiyalarının yenidən təşkilinə başlanılıb. Müəllim heyətinin transformasiyası ilə birlikdə siyasətin tam həyata keçirilməsi mümkündür.	Kompetensiya əsaslı model dəyişən əmək bazarı tələblərinə uyğun olaraq illik və ya semestrlik yenilənə bildiyi üçün bu seçim yüksək elastikliyə malikdir. Sənaye tərəfdaşlarından alınan geribildirim mexanizmləri siyasətin dinamik şəkildə təkmilləşdirilməsinə şərait yaradır.
<i>Qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və məzun məşğulluğunun izlənməsi</i>	Kadr artıqlığı və çatışmazlığının aradan qaldırılması baxımından yüksək effektiviyə	Məzun monitorinqi və LMİS sistemi qurulduqdan sonra dövlət qeyri-effektiv	Qəbul planlaması subyektiv normativ qərarlara deyil, real əmək bazarı məlumatlarına əsaslandığı üçün	DSK, ƏƏSMN, universitetlər və digər qurumlar arasında məlumat inteqrasiyası və məlumatların	Əmək bazarının dəyişən ehtiyacları nəzərə alınaraq qəbul planlaması illik olaraq yenilənə və

	malikdir. “Graduate Tracking” sistemi ilə qəbul planlaması real tələblərə uyğun aparılacaq və bu, struktur işsizliyini əhəmiyyətli dərəcədə azaldacaq.	ixtisaslara ayrılan resursları azaltmaq, prioritet texnoloji sahələrə isə əlavə investisiya yönəltmək imkanı əldə edir. Bu, həm maliyyə qənaətinə, həm də insan kapitalının strateji inkişafına xidmət edir.	siyasət ədalətlidir. Bununla yanaşı, regionlar üzrə insan kapitalı xəritələrinin hazırlanması regionlararası təhsil fərqlərini azaltmağa imkan verir.	standartlaşdırılması tələb olunur. İnstitusional koordinasiya çətin olsa da, dövlətin rəqəmsal transformasiya gündəliyi bu siyasətin həyata keçirilməsini real edir.	prioritet sahələr mütəmadi olaraq dəyişdirilə bildiyi üçün bu siyasət elastikdir.
Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə integrasiyası	Rəqəmsal bacarıqlar əmək bazarında 70–90% vakansiyanın əsas tələbində yer aldığı üçün siyasətin tətbiqi effektivliyə malikdir.	Rəqəmsal bacarıqlar üzrə fənlərin tədrisi ənənəvi laboratoriya xərclərindən daha aşağı xərc tələb etdiyindən bu siyasət yüksək səmərəlilik göstərir.	Hazırda bu imkan yalnız müəyyən universitetlərdə daha güclüdür. Bu siyasətin reallaşması təhsil alan bütün tələbələrə bərabər rəqəmsal bacarıq əldə etmə imkanı yaradır.	Reallaşdırma imkanı yüksəkdir. Çünki bir çox rəqəmsal tədris proqramları (Cisco, AWS Academy, Google Data Certificates) artıq açıq şəkildə mövcuddur və universitetlərə pulsuz və ya güzəştli şəkildə təqdim olunur.	Rəqəmsal bacarıq tələbləri hər il dəyişdiyindən, modulların yenilənməsi daha sürətli şəkildə mümkündür.

Cədvəl 3-də təqdim olunan müqayisə göstərir ki, hər üç siyasət alternativini ali təhsil və əmək bazarı arasında mövcud uyğunsuzluqların aradan qaldırılmasında mühüm rol oynasa da, onların təsir gücü və həyata keçirilmə imkanları əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Beş kriteriya üzrə aparılan qiymətləndirmə nəticəsində **Siyasət 3 – “Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə integrasiyası”** ümumi üstünlük nümayiş etdirərək ən uyğun və ən perspektivli siyasət alternativini kimi seçilir. Aparılan qiymətləndirməyə əsasən, Bu siyasət seçimi həm qısa, həm də uzunmüddətli

perspektivdə Azərbaycanda ali təhsil–əmək bazarı uyğunsuzluqlarının aradan qaldırılması üçün ən uğurlu, həyata keçirilə bilən və strateji baxımdan ən üstün siyasət alternativini kimi çıxış edir.

Cədvəl 3. Siyasət seçimlərinin ümumi qiymətləndirmə cədvəli

Kriteriya	Siyasət - 1	Siyasət - 2	Siyasət - 3
Effektivlik	Yüksək	Yüksək	Çox yüksək
Səmərəlilik	Orta–yüksək	Yüksək	Yüksək
Ədalətlik	Yüksək	Orta–yüksək	Yüksək
Reallaşdırma imkanı	Orta	Orta–yüksək	Yüksək
Elastiklik və təkmilləşmə	Yüksək	Yüksək	Çox yüksək

Qeyd: Tünd yaşıl rəngdən narıncı rəngə qədər olan sıralama siyasət seçiminin qiymətləndirmə meyarları əsasında ən yüksək nəticədən orta nəticəyə qədər sıralamasını ifadə edir

Təhlil nəticələri göstərir ki, xüsusilə rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası həm effektivlik, həm səmərəlilik, həm də elastiklik baxımından ən üstün mövqedədir və əmək bazarının sürətlə dəyişən tələblərinə ən çevik cavab verən alternativdir. Bununla yanaşı, təhsil proqramlarının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və qəbul planlamasının məlumat əsaslı şəkildə yenidən qurulması bir-birini tamamlayan və ümumi sistem dəyişikliyi üçün zəruri olan strateji komponentlər kimi çıxış edir. Ümumilikdə, qiymətləndirmə matrisi göstərir ki, siyasət alternativlərinin inteqrativ şəkildə həyata keçirilməsi ali təhsil sisteminin çevikliyi artırır, insan kapitalının inkişafını sürətləndirər və uzunmüddətli dövrdə ölkənin iqtisadi rəqabətqabiliyyətini gücləndirər. Bu baxımdan, ən optimal siyasət yanaşması rəqəmsal bacarıqların geniş tətbiqi ilə yanaşı, struktur və məzmun islahatlarının paralel şəkildə aparılmasını nəzərdə tutur.

Fəsil 5. Nəticə və tövsiyələr

Bu tədqiqat layihəsi göstərir ki, Azərbaycanın ali təhsil sisteminin əmək bazarına uyğunlaşdırılması dövlət qurumları, universitetlər, özəl sektor və tələbələrin koordinasiyalı fəaliyyətini tələb edən kompleks və çoxsəviyyəli transformasiyadır. Kurrikulumların yenilənməsi, qəbul planlamasının real əmək bazarı məlumatlarına əsaslanması və təcrübə proqramlarının gücləndirilməsi bu transformasiyanın əsas istiqamətləridir.

Tədqiqat nəticələri ali təhsil proqramları ilə əmək bazarı tələbləri arasında struktur uyğunsuzluğun davam etdiyini təsdiqləyir. Məzunların nəzəri bilikləri ilə real sektorun tələb etdiyi praktiki bacarıqlar arasında boşluq mövcuddur; sənaye iştirakı kurrikulumlarda məhduddur, təcrübə proqramları formal xarakter daşıyır, müəllim heyəti isə sürətli texnoloji yeniliklərə uyğunlaşmaqda çətinlik çəkir. Əmək bazarında eyni anda həm kadr artıqlığı, həm də kadr çatışmazlığı müşahidə olunması qəbul planlamasının real tələbatdan uzaq olduğunu göstərir.

Bu nəticələr fonunda aparılan qiymətləndirmə göstərir ki, “Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası” ən üstün alternativdir. Bu siyasət qısa müddətdə tədrisin keyfiyyətini yüksəltməklə məzunların məşğulluq imkanlarını artırır, uzunmüddətli dövrdə isə ali təhsilin struktur çevikliyini gücləndirir, ölkənin insan kapitalı indeksini yüksəldir. Qiymətləndirmənin nəticəsinə əsasən, bu siyasət alternativini həm həyata keçirilmə baxımından daha real, həm də strateji təsir baxımından daha güclü alət olaraq seçilmişdir.

Siyasətlərin hazırlanması və icrası yalnız “*nə etməliyik?*” sualına cavab vermir, həm də “*kim etməlidir və hansı formada?*” sualına sistemli cavab tələb edir. Dövlət siyasətinin effektivliyi ilk növbədə onun institusional koordinasiyasından asılıdır. Azərbaycanda ali təhsil və məşğulluq siyasətinin əsas tənzimləyicisi Elm və Təhsil Nazirliyidir, lakin əmək bazarının monitorinqi və strukturlaşdırılması Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin, Dövlət Statistika

Komitəsinin və Dövlət Məşğulluq Agentliyinin birgə fəaliyyətini tələb edir. Bu qurumlar arasında əlaqə yalnız normativ səviyyədə deyil, həm də operativ məlumat mübadiləsi səviyyəsində qurulmalıdır. Aşağıda təklif olunan siyasət seçimlərinin dövlət qurumları tərəfindən icrasına dair tövsiyələr yer almışdır.

Elm və Təhsil Nazirliyinə edilən təkliflər:

- **Təhsil proqramlarının əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması:**

Ali təhsil proqramlarında kompetensiya əsaslı kurikulumların tətbiqinin təmin edilməsi, real sektor nümayəndələrinin kurikulum komissiyalarına institusional şəkildə cəlb olunması və laboratoriya–praktiki modulların genişləndirilməsi.

- **Qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və məzun məşğulluğunun izlənməsi**

Qəbul planlamasının əmək bazarı məlumatlarına əsaslanaraq illik yenilənməsi, regional və sektoral kadr tələbatı xəritələrinin hazırlanması və bu məlumatların ali təhsil müəssisələri üçün rəsmi planlama alətinə çevrilməsi.

- **Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası:**

Universitetlərdə karyera xidmətləri üçün vahid milli standartların müəyyən edilməsi, rəqəmsal və texnoloji bacarıqların bütün ixtisaslar üzrə baza kompetensiya kimi tədrisə inteqrasiyası və müəllimlərin peşəkar inkişafının sistemli təşkili.

Dövlət Məşğulluq Agentliyinə edilən təkliflər:

- **Qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və məzun məşğulluğunun izlənməsi**

LMIS yaradılaraq sektorlar, peşələr və regionlar üzrə kadr tələbatı, vakansiyalar və bacarıq trendlərinin davamlı toplanması və analitik hesabatlar şəklində təqdim edilməsi.

- **Rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası:**

Əmək bazarı məlumatlarının aktiv məşğulluq proqramlarına və məzunlar üçün upskilling/reskilling təşəbbüslərinə inteqrasiyasının təmin edilməsi.

Ali təhsil müəssisələrinə edilən təkliflər:

- **Təhsil proqramlarının əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması və rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası:**

Kurikulumların real sektorla birgə yenilənməsi, uzunmüddətli və qiymətləndirilən təcrübə proqramlarının tətbiqi, eləcə də müəllim heyətinin rəqəmsal bacarıqlar üzrə davamlı inkişaf mexanizmlərinin qurulması.

- **Qəbul planlamasının əmək bazarına uyğunlaşdırılması və məzun məşğulluğunun izlənməsi:**

“Graduate Tracking” sisteminin tətbiqi vasitəsilə məzunların məşğulluq vəziyyəti, əməkhaqqı və ixtisas uyğunluğunun mütəmadi monitorinqi və nəticələrin qərarvermə proseslərinə inteqrasiyası.

Özəl sektora edilən təkliflər:

- **Təhsil proqramlarının əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması və rəqəmsal və texnoloji bacarıqların tədrisə inteqrasiyası:**

Özəl sektor ali təhsil–əmək bazarı uyğunluğunun təmin edilməsində passiv faydalanan deyil, aktiv strateji tərəfdaş kimi çıxış etməlidir. Bu çərçivədə şirkətlərin əsas rolu kurikulumların hazırlanması və yenilənməsi prosesində formal iştirakla məhdudlaşmamalı, real bacarıq

tələblərinin, texnoloji dəyişikliklərin və gələcək kadr ehtiyaclarının universitetlərə sistemli şəkildə ötürülməsini əhatə etməlidir.

Ümumilikdə, nəticələr göstərir ki, ali təhsilin əmək bazarına uyğunlaşdırılması prosesi davamlı əməkdaşlıq tələb edən sistemli transformasiyadır. Bu transformasiya baş tutacağı halda, Azərbaycan gənclərinin karyera imkanları genişlənəcək, işsizliyin struktur səbəbləri zəifləyəcək, ölkənin insan kapitalı indeksi yüksələcək və iqtisadiyyat daha çox bilik əsaslı inkişaf modelinə yaxınlaşacaq. Bu səbəbdən tədqiqatın nəticələri göstərir ki, təklif edilən siyasət seçimləri Azərbaycanın qısa və uzunmüddətli inkişaf hədəfləri ilə üst-üstə düşərək insan kapitalının keyfiyyətini yüksəltmək üçün ən səmərəli istiqamət kimi çıxış edir.

Ədəbiyyat siyahısı

Avropa Komissiyası. (2018). *Graduate Tracking Initiative – European Network of Graduate Tracking*. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/graduate-tracking>.

Avropa Komissiyası. (2017). *Council Recommendation on tracking graduates*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017H1204\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32017H1204(01)).

Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi və Dövlət Məşğulluq Agentliyi. (2024). Əmək Bazarı Bülleteni No. 2. *Ali təhsil pilləsinin bakalavr səviyyəsinə qəbul balının gələcək karyeraya təsiri*. <https://dma.gov.az/storage/m-k-bazar-blleteni-2.pdf>.

Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi və Dövlət Məşğulluq Agentliyi. (2024). Əmək Bazarı Bülleteni No. 1. *Əmək bazarında tələb olunan əsas bacarıqlar*. <https://dma.gov.az/storage/m-k-bazar-blleteni-1.pdf>.

Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. (2024). Əmək bazarı. <https://www.stat.gov.az/source/labour/>.

Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti. (2022). Azərbaycan Respublikasının 2022–2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası. https://static.president.az/upload/Files/2022/07/22/5478ed13955fb35f0715325d7f76a8ea_3699216.pdf.

Cedefop. (2015). *Work-based learning in Europe: Practices and policy pointers*. European Centre for the Development of Vocational Training. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5547>

European Commission. (2022). A European strategy for universities. <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>.

European Commission. (2017). ESCO: Connecting education and training with the labour market. <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/publications/publication/esco-use-cases>. Fung, M., Taal, R., və Sim. W. (2021). SkillsFuture: The roles of public and private sectors in developing a learning society in Singapore.

https://www.researchgate.net/publication/351787300_SkillsFuture_The_Roles_of_Public_and_Private_Sectors_in_Developing_a_Learning_Society_in_Singapore.

GOV. UK. (2025). Graduate labour market statistics: 2024. <https://www.gov.uk/government/statistics/graduate-labour-market-statistics-2024>. HESA – Higher Education Statistics Agency. (2024). *Graduate Outcomes Survey 2022/23*. <https://www.hesa.ac.uk/data-and-analysis/graduates>.

ITU. (2024). Azerbaijan digital skills assessment 2023-2024. https://www.itu.int/pub/D-PHCB-CAP_BLD.05-2024.

Kerber, L., və Gourdin, A. (2018). Quality assurance and work-based learning. <https://wexhe.eu/WEXHE-Report-Quality-Assurance-and-Work-Base-Learning-Final.pdf>. ManpowerGroup. (2025). *Global Talent Shortage*. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>.

Musset, P. (2019). *Improving work-based learning in schools*. https://www.oecd.org/en/publications/improving-work-based-learning-in-schools_918caba5-en.html. Nəbiyev, F., & Ağayev, R. (2023). Azərbaycanca əmək bazarı trendləri. Araşdırma sənədi. *Demokratik Təşəbbüslər İnstitutu*. <https://idi-aze.org/files/pdf/2025-01-07/vVIabYHA3zyrU8HVK5nokUTnNYKpomOA0XRBves7.pdf>.

OECD. (2023). Indicators of Education Systems Programme (INES). <https://www.oecd.org/en/about/programmes/indicators-of-education-systems-programme.html>.

OECD. (2019). *OECD Reviews of Vocational Education and Training: Improving work-based learning in schools*. <https://www.oecd.org/education/improving-work-based-learning-in-schools-9789264309645-en.htm>.

SkillsFuture Singapore. (2024). *About the SkillsFuture Movement*. <https://www.skillsfuture.gov.sg/about>.

The Guardian. (2025). Methodology behind the 2025 Guardian University Guide. <https://www.theguardian.com/education/2025/sep/13/methodology-behind-the-2026-guardian-university-guide>. Vəliyev, A. (2020). Attaining SDG 8 in Azerbaijan: The challenges of economic

transformation and job creation. <https://www.ilo.org/publications/attaining-sdg-8-azerbaijan-challenges-economic-transformation-and-job>.

World Bank. (2016). Education, skills, and labor market outcomes: Results from large-scale adult skills surveys in urban areas in 12 countries. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/1e46951e-7f3e-583a-84ba-c64158ed76b1>.

World Bank. (2024). Institutional Development and Technology Integration for Increased Research and Quality Higher Education in Azerbaijan. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099111424113038319/pdf/P500971-9fee435b-3ffb-40ae-8a07-7d3a3117a43b.pdf>.

Əlavələr

A. Ekspert müsahibəsinin sualları:

1. Bu gün bakalavriat səviyyəsində dövlət ali təhsil müəssisələrində tədris olunan proqramlarının təmin etdiyi bilik və bacarıqlar əmək bazarının tələbləri ilə uyğunlaşır mı? Əgər uyğunsuzluqlar varsa, onların əsas səbəbləri nələrdir?
2. Bu gün Azərbaycanda məzunların işsizlik səviyyəsində və ya ixtisasdan kənar işdə işləməsində ali təhsil proqramlarının məzmunu və keyfiyyətinin rolu nə qədərdir?
3. Universitetlərin karyera mərkəzlərinin fəaliyyətini necə qiymətləndirirsiniz? Onlar tələbələrin əmək bazarına inteqrasiyasına nə dərəcədə kömək edə bilər?
4. Beynəlxalq təcrübədən hansı yanaşmalar Azərbaycanda tətbiq oluna bilər?
5. Sizcə hazırda Azərbaycanda hansı sahələrdə (məsələn, İKT, mühəndislik, sosial elmlər, pedaqogika və s.) ixtisaslı kadrlara tələbat daha yüksəkdir?
6. Ali təhsil proqramlarının əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılması üçün hansı tədbirlər həyata keçirilə bilər?

B. Şirkətlərlə sorğu sualları:

1. Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sektor
2. Şirkətin illik gəlir aralığı
3. Şirkətin işçi sayı aralığı
4. Şirkətdə gənc yaşda işçilərin ümumi işçilərdə təxmini nisbəti nə qədərdir?
5. İnnovasiya və rəqabət qabiliyyəti baxımından Azərbaycanda şirkətlərin ümumi fəaliyyətini necə qiymətləndirərdiniz?
6. Azərbaycan şirkətlərinin nümayiş etdirdiyi innovasiyaların miqyası sizi qane edirmi?
7. "Azərbaycanda məzunlar üçün kifayət qədər iş imkanları var (eləcə də şirkətinizin fəaliyyət sahəsində)" fikri ilə nə dərəcədə razısınız?
8. Azərbaycanda məzunların təhsil sahələrinə uyğun olaraq təcrübə tələb etməyən sektorların mövcudluğunu necə qiymətləndirərdiniz?
9. "Tələbələrin Azərbaycanda iş təcrübəsi əldə etmələri üçün yetərincə "təcrübə və ya ixtisasartırma" proqramları mövcuddur" fikri ilə nə dərəcədə razısınız?
10. Azərbaycan müəssisələrində çalışan gənc işçilər (eləcə də yeni məzun olub çalışanlar) arasında son bir neçə ildə gəlir səviyyələrində ardıcıl artım müşahidə etmişinizmi?
11. "Azərbaycanda ümumi əmək bazarında gəlir sabitliyinin səviyyəsi çox yüksəkdir" fikri ilə nə dərəcədə razısınız?
12. Yerli şirkətlərdə gənc işçilərin performansına əsaslanan təşviqlər (məsələn, bonuslar, mənfəətin bölüşdürülməsi) nə dərəcədə geniş yayılmışdır?
13. Digər ölkələrlə müqayisədə yerli şirkətlərdə yeni trendlərin (məsələn, texnoloji və innovasiya, ekoloji və ətraf mühit, dayanıqlılıq, enerji həlləri, smart nəqliyyat, və.s) tətbiqi səviyyəsini necə qiymətləndirərdiniz?
14. Sizcə, yuxarıda qeyd olunan yeni trendlər üzrə tərəqqi Azərbaycanda əmək bazarına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edibmi?
15. Bu tərəqqinin uğurlu tətbiqində və dolayısıyla şirkətin illik performansının artırılmasında gənc işçilərin rolu nə dərəcədədir?
16. Yerli şirkətlər (eləcə də sizin təmsil etdiyiniz şirkət) yeniliklər yaratmaq və qlobal bazarda rəqabətə davamlı qalmaq üçün tədqiqat və inkişafa aktiv şəkildə sərmayə qoyurlarmı?