

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“İş analizi və işçi seçmə arasında əlaqə: Azərbaycan nümunəsi”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Rəhimov Sabir Fəxrəddin**

**BAKI – 2019-cu il**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2019-cu il**

**“İş analizi və işçi seçmə arasında əlaqə: Azərbaycan nümunəsi”**  
**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment**

**İxtisaslaşma: Heyətin idarə olunması**

**Qrup: 202**

**Magistrant**

**Rəhimov Sabir Fəxrəddin oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**

**i.ü.f.d., dos. Qasımov Raqif Xanbala oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri**

**i.ü.f.d., b/m. Şamxalova Samirə Oqtay qızı**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri**

**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakisi oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKI – 2019-cu il**



# **“COMMUNICATION BETWEEN JOB ANALYZE AND EMPLOYEE SELECTION- EVIDENCE FROM AZERBAIJAN”**

## **Summary**

**The relevance of the research:** In today's competitive environment, it is the human being. For this purpose, they must establish an effective sampling system. The way to do this is to accurately analyze business analytics, identify job descriptions, select employees in accordance with the terms.

**Purpose and tasks of the research:** The main purpose is to analyze the relationships between business analysis and employee stages, to formulate the best worker selection procedure.

**Used research methods:** during the study theoretical information on the research methods was collected and then the questionnaire was developed by the method of empirical research and was sent to enterprises in Azerbaijan.

**Research information:** During the study, data on job analyze and worker selection from about 20 books, scientific articles, internet resources and surveys have been used.

**Research restrictions:** Participating very few of the companies from the regions in the survey and lack of business analysis in general companies reduced the completeness of the survey results.

**The results of the research:** During the research it was found that however in some companies, business analysis is simply a formal, but in some cases job descriptions were written on the basis of past experience rather than analysis of the work.

**The scientifically-practical significance:** Companies applying business analysis in Azerbaijan by using research results they can be saved from financial and time losses, using them in practice without scientific research.

**Key words:** Job analysis, employee selection, job design

## MÜNDƏRİCAT

<b>Giriş .....</b>	<b>7</b>
<b>I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ İŞ ANALİZİ VƏ İŞ DİZAYNI .....</b>	<b>10</b>
1.1. İş analizinin tərfi və əhəmiyyəti.....	10
1.2. İş analizinin istifadə sahələri.....	13
1.3. İş analizinin mərhələləri .....	17
1.4. İş analizi prosesi zamanı məlumat toplama üsulları və məlumatların növləri.	23
1.5. İş analizininin nəticələri: Vəzifə təlimatları və iş tələbləri .....	27
<b>II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ İŞÇİ SEÇMƏ VƏ YERLƏŞDİRMƏ FUNKSİYASI.....</b>	<b>32</b>
2.1. İşçi tədarükünün xüsusiyyətləri.....	32
2.2. İşçi tədarükünün növləri.....	36
2.3. İşçi seçmə və yerləşdirmənin tərfi və onun məqsədi .....	42
2.4. İşçi seçimi mərhələləri .....	44
2.5. İşçi seçmə vasitəsi kimi test .....	49
2.6. Müsahibənin növləri və müsahibə zamanı verilən suallar.....	52
<b>III FƏSİL. İŞ ANALİZİ, İŞÇİ SEÇMƏ VƏ YERLƏŞDİRMƏ PROSEDURLARI ARASINDAKI ƏLAQƏ: AZƏRBAYCAN NÜMUNƏSİ</b>	<b>58</b>
3.1. Dissertasiya işinin məqsədi .....	58
3.2. Dissertasiya işinin metodu .....	58
3.3. Əldə olunan məlumatların şərfi .....	59
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>65</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT .....</b>	<b>67</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	69
Qrafiklərin siyahısı.....	69
Şəkillərin siyahısı .....	69

## **İXTİSARLAR**

<b>İRİE</b>	İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi
<b>SSRİ</b>	Sovet Sosialist Respublika İttifaqı

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Müasir dövrdə rəqabətdə üstünlüyün təmin edicisi insandır. İnsan resursları təşkilatın əsas resursudur ki, insan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın öz məqsədlərini reallaşdırma bilməsi üçün onun əsas strateji siyasətidir. Beynəlxalq əlaqələrin genişlənməsi, qlobal iqtisadiyyatın artması, texnologiyanın inkişafı və rəqabət şəraiti müəssisələrdə dövrü olaraq dəyişmə və inkişaf etmək məcburiyyəti yaradır. Təşkilatların fərqli cəhətlərindən biri onların işçiləridir. Rəqabətqabiliyyətliliyin təmin edicisi keçmiş dövrlərdə məhsul və satış olmuşdursa, indiki dövrdə isə insandır. Bu dəyişikliyin nəticəsində insan resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları genişlənərək bir-biri ilə əlaqəli və təsirli formada inkişaf etdirilmişdir.

İşlərin müxtəlifliyi işçilərin bacarıqlarının, qabiliyyətlərinin, təcrübələrinin və təhsil səviyyələrinin fərqliləşməsinə gətirib çıxartmışdır. Hər bir təşkilat ixtisaslı kadrlarla işləməyə çalışır.

Dəyişikliklərə çevik reaksiya verərək xarici təsir ünsürlərinin mənfi nəticələrini aradan qaldırmağın əsas yolu təşkilatların aktual olan seçmə və yerləşdirmə sistemini qurmasıdır. Bunun yolu iş analizini düzgün həyata keçirib vəzifə təlimatlarının düzgün müəyyən edilməsi və şərtlərə uyğun işçilərin seçilməsidir. Bütün bunları həyata keçirmək üçün dissertasiyada nəzəri biliklər və metodlar təqdim olunmuşdur.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Azərbaycan gənc dövlətlər sırasına daxil olduğu üçün müəyyən sahələrdə olduğu kimi İRİE siyasətində də problem və çatışmazlıqlar vardır. Bu çatışmazlıqlar dedikdə müəssisələrdə hələ də SSRİ-dən qalma düşüncələrdə inkişaf planlarının hazırlanması və idarə edilməsidir. İRİE-də isə əsas problem müəssisələrdə kadrların idarə edilməsi anlayışının davam etməsidir. Bununla birlikdə İRİE sistemində keçid etməsinə baxmayaraq kadrların idarə edilməsində görülən işləri təkrarlayan firmalar da az deyil. Bir çox firmalar iş analizindən istifadə etmədən işin təriflərini və vəzifə təlimatlarını hazırlayırlar. Bu isə işçi seçmə prosesində problem yaradır. Problemlərdən digəri isə iş analizi prosesi sadəcə formal xarakter daşıyır və onun

məntiqi mənası dərk edilmədən həyata keçirilir. Bu problemləri həll etmək üçün ilk növbədə iş analizi prosesi dövrü xarakter daşımalı və vəzifə təlimatları aktual formaya salınmalıdır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın əsas vəzifəsi iş analizi və işçi seçmə mərhələləri arasında olan əlaqələri təhlil etmək və işə uyğun olan ən yaxşı işçinin seçilməsi prosedurunun formalaşdırılmasıdır. Məqsədi isə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin iş analizi nəticələrindən nə dərəcədə istifadə etdiklərini aydınlaşdırmaq olmuşdur.

**Tədqiqatın obyekt və predmeti:** Tədqiqatın obyekt rolunda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələr çıxış etmişdir. Predmeti kimi təşkilatların insan resursları şöbələri və onların həyata keçirdikləri işçi seçmə siyasətinin aydınlaşdırılması olmuşdur.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat 3 fəsildən ibarətdir. Birinci fəsildə iş analizi, ikinci fəsildə işçi seçmə və yerləşdirmə funksiyası haqqında olan ədəbiyyatlar nəzəri tədqiqat metodu vasitəsilə incələnmiş, üçüncü fəsildə bu mövzuların bir-birilə əlaqəsini ölçməyə xidmət edəcək anket hazırlanaraq Azərbaycandakı müəssisələrə göndərilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatda informasiya bazası mövzu ilə əlaqəli ədəbiyyatlar, internet resursları və müəssisələrin sorğuda iştirak edərək verdiyi cavablardır.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatın məhdudiyyətləri dedikdə ilk növbədə tədqiqatın sadəcə Bakı və Gəncə şəhərində yerləşən müəssisələrdə keçirilməsidir ki, bu məhdudiyyət 2 şəhərdə olan müəssisələrdə ölçmə apararaq ölkə üçün xarakterik olan informasiyaların əldə edilə bilməməsinə gətirib çıxartmışdır. Digər tərəfdən bir çox şirkətlərin sorğuya münasibəti qeyri-ciddi olduğu üçün iştirak etməkdən imtina edirdilər.

**Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti:** Tədqiqatın əhəmiyyətlərindən biri ilk növbədə işçi seçmə prosesi və iş analizi haqqında geniş məlumat verilmişdir. Həmçinin onların mərhələləri nəticələri, bir-birləri ilə olan əlaqələri aydınlaşdırılmışdır.



**Dissertasiya işinin strukturu və həcmi:** Dissertasiya və aparılmış araşdırma giriş hissədən, 3 fəsildən, nəticə və verilmiş təkliflərdən, ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Onların ümumilikdə həcmi 69 səhifəni əhatə edir.

# I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ İŞ ANALİZİ VƏ İŞ DİZAYNI

## 1.1. İş analizinin tərfi və əhəmiyyəti

Təşkilat əmtəə və xidmət istehsal etmək üçün yaradılmış bir sosial qurumdur. Bu qurumlar öz məqsədlərinə çatmaq üçün müəyyən layihələr həyata keçirirlər. Layihələrin həyata keçirilməsi üçün təşkilat müəyyən edilmiş məqsəd və hədəflər çərçivəsində fəaliyyət göstərməlidir ki, həmin hədəflərə çata bilmək üçün insanın əqli və fiziki gücündən istifadə edilməlidir. Şirkətdə istehsalla məşğul ola bilmək üçün insandan başqa bir neçə faktora ehtiyac vardır. Bu faktorları bir-birilə əlaqələndirmək, məqsədə görə istiqamətləndirmək isə insanın üzərinə düşən məsuliyyətdir. Təşkilatların var olma səbəbi insanlardır. Onlar məhsul istehsal edərək insanların ehtiyacını ödəyir və eyni zamanda fəaliyyət göstərə bilmək üçün onların gücündən istifadə edirlər (Yüksel Ö., 2007).

İnsan resursları dedikdə təşkilat üçün çalışan və öz qabiliyyət, bacarıq və bilikləri ilə şirkətə kömək edən insanlar nəzərdə tutulur. Müasir dövrdə insan resurslarının düzgün şəkildə idarə edilməsi daha vacib bir proses halını almışdır. İnsan resurslarının düzgün formada idarə edilməsi dedikdə İRİE sistemini və bunların bir-birinə təsirini, eləcə də İRİE siyasətini və onun tətbiq edilməsini başa düşməni nəzərdə tutur (Çetin C, Dinç E., 2014).

Yekunlaşdırılmış formada izah etsək İRİE-nin firmada işləyənlərin ehtiyaclarının müəyyən edilməsi və ödənilməsi istiqamətində həyata keçirildiyini söyləmək olar. Bu ehtiyacların ödənilməsi ilə işçi razılığı əldə edilərsə təşkilat öz məqsədlərinə daha sürətli çatmağı təmin etmiş olur. İRİE-nin 1980-ci illərdən həyata keçirilməsinə baxmayaraq ona aid olan nəzəriyyələr olduqca qədimdir. İRİE-nin məqsədi insanların şirkətə yararlılıq əmsalının yüksəldilməsi, təşkilatın məqsədləri ilə işçinin məqsədlərinin eyniləşdirilməsi vasitəsilə inkişafın təmin edilməsidir (Fındıkcı İ., 2003).

Son zamanlarda böyüklüyündən asılı olmayaraq bütün şirkətlər rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərməyə məcbur olmuşlar. Bu səbəbdən firmalar iş üçün

lazım olan doğru insanları işlətməyə maraqlıdırlar. Bunu təmin etmək üçün işçilərin işə alınması prosesində iş analizinin nəticələrindən istifadə edirlər.

İş analizinin tarixi e.ə 5-ci əsrdə yaşamış Sokratın dövrünə qədər uzanmışdır. Bu dövrdə Sokrat hansı işlərin görülməsi və kimlər tərəfindən həyata keçirilməsinin məqsədə uyğun olduğunu söyləyərək iş analizinin əsasını qoymuş oldu (Karapınar P., 2014).

İş analizi işlər haqqında ətraflı məlumat almağa görə həyata keçirilən bir proses olmuşdur və ilk dəfə 1900-cü illərin əvvəllərində bir idarəetmə üsulu kimi hazırlanmışdır (Benligiray S., 2015).

T.W. Taylora görə firmalarda səmərəliliyi və inkişaf sürətini artırmaq üçün iş analizi vacibdir. Onun fikrincə bütün işlərin təməlini, həyata keçirilmə mərhələlərini və işlərin görülmə ardıcılığını iş analizi müəyyən edir. 1960-cı illərdə davranış məktəbinin alimlərinin təşkilati araşdırmalarında iş müxtəlifliyi əhəmiyyət kəsb etmiş, işlər haqqında məlumat əldə etmənin vacibliyi daha da qabardığından iş analizinə də maraq artmışdır. Təşkilatın inkişaf həyatında iş anlayışı öz əhəmiyyətliliyini dirçəltmişdir. İş analizi həyata keçirildikdən sonra şirkətlərdə əvvəlcədən müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün görülən işlər xüsusiyyətlərinə görə qruplara ayrılır. Hər qrup bir-birilə qarşılıqlı əlaqəli şəkildə öz vəzifələrini icra edirlər. Qarşılıqlı formada fəaliyyət göstərəcək işlərin müəyyən edilməsinin əsas çətinliyi onların xüsusiyyəti və ən kiçik detallarına qədər öyrənilməsidir. İş analizinin əsası isə işlərin xüsusiyyətləri ilə yanaşı həm də iş şərtləri, vəzifələr və öhdəliklərini də araşdıraraq haqqında geniş məlumat almaqdır (Şerif Ş, Öge S., 2011).

İş sözünü araşdırsaq mənası müxtəlif formalarda göstərilə bilər. İnsanın baxış bucağında iş hər hansı bir tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün həyata keçirilən fəaliyyət, iqtisadi mənada əmtəə və xidmət istehsalı, fiziki mənada güc göstəricisi rolunda çıxış edir. İRİE-də isə iş məqsədli fəaliyyətdir ki, onu müvəffəqiyyətlə sonlandırma bilmək üçün müəyyən davranışlar, bacarıq, qabiliyyət və təcrübənin birləşməsi ilə tapşırıqların yerinə yetirilməsini tələb edir (Yüksel Ö., 2007).

İş analizi prosesi bir sıra sualları cavablandırır:

- İşçi hansı xüsusiyyətlərə, təcrübə və bacarıqlara malik olmalıdır?
- İş nə vaxt həyata keçirilməlidir?
- İş harada yerinə yetirilməlidir?
- İşin yerinə yetirilmə səbəbi nədir? İşin sonunda hansı proses baş verəcək?
- İş necə yerinə yetirilməlidir? (Çetin C.,2014).

Təşkilatların həyata keçirdiyi iş analizləri aşağıdakı problemləri həll edir:

- Gələcəkdə ehtiyac olacaq işçi sayını və onların xüsusiyyətlərini müəyyən etmək,
- İşçilərin səmərəliliyinin artırılması istiqamətində onların təhsil və inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etmək,
- İşçilərin səmərəli çalışmasına mənfi təsir edən iş vasitələrinin müasirləri ilə əvəz etmək və iş mühitinin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq,
- Performans qiymətləndirilməsi üçün lazım olan məlumatların toplanması,
- Təşkilatın inkişafının təmin edilməsi, işlərin yerinə yetirilməsi texnologiyalarının rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin edilməsi,
- İşçilərin əmək haqlarının müəyyən edilməsi məqsədi ilə işlərin qiymətləndirilməsi (Şimşek Ş, Öge S.,2011).

İş analizindən əldə edilən məlumatlar hesabına aşağıdakı məqsədlərə çatılır:

İşçi:

1. İşə hər zaman həvəslidir,
2. İşçinin adaptasiya prosesi sürətli olur,
3. Potensialından tam istifadə edərək özünü inkişaf etdirməyə çalışır,
4. Şirkət mədəniyyətini mənimsəyir, ona layiq olmağa çalışır,
5. İş daha tez öyrənir, təlimə daha az ehtiyacı olur,
6. Yaradıcı olur, gördüyü işdən zövq alır (Demirkol Ş, Ertuğral S.,2007).

İş analizi insan resursları menecerləri üçün əhəmiyyətli bir sistemdir, çünki menecerlər toplanılan məlumatlar vasitəsilə müəyyən qərarlar qəbul edirlər, hansı ki, bu qərarlar təşkilatı iqtisadi inkişafa aparacaq. Müasir dövrdə menecerlər sosial elmlər və istehsal şərtləri arasında əlaqələri araşdıraraq işlərin dizayn edilməsinə

və onların görülmə texnologiyalarının inkişaf etdirilməsinə çalışırlar. Bu, təşkilati məqsədlərdən, təşkilatın idarəetmə strukturundan və iş analizlərindən istifadə etməklə həyata keçirilir. Daha geniş bir izahla qeyd etsək iş analizi insan resurslarının idarə edilməsi proqramının əsasını təşkil edir. İş analizi zamanı həll edilən əsas məsələ işə uyğun işçinin tapılmasıdır, yəni məqsəd işi işçiyə uyğunlaşdırmaq deyil, işə uyğun gələn işçinin seçilməsidir (Bingöl D., 2006).

## 1.2. İş analizinin istifadə sahələri

Firmalarda təşkil edilən hər bir iş onun strateji məqsədlərinə xidmət edir. Bu səbəbdən iş analizi prosesi məqsədlərin reallaşdırılmasına kömək edir. Ondan alınan məlumatlar hesabına fərdi davranışlar firma məqsədinə uyğunlaşdırılır, hansı ki, bu məlumatlar bir sahə üzrə deyil, bir neçə sahə üzrə yaranan problemlərin həll edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır (Əliyev M, Həmidov H.,2002).

**Cədvəl 1: İş analizinin istifadə sahələri**



**Mənbə:** Yüksəl Ö., 2007

Performansın qiymətləndirilməsi. Hər hansı bir iş yerində performans dəyərləndirmə sistemi əvvəlcədən müəyyən edilmiş standartlara uyğun şəkildə olur. Performans dəyərləndirmə sistemi təyin edilmiş vəzifələrin hər hansı bir vaxt

dilimi ərzində hansı səviyyədə görüldüyünün müəyyən edilməsidir. Əməkdaşlardan effektiv və məhsuldar işləyənləri mükafatlandırmaq, digər hallarda performansın artırılmasına nail olmaq üçün xüsusi tədbirlərin görülməsidir. Həmçinin, hansı hallarda və nə üçün cəzalandırılmanın mövcud olduğunun səbəblərini yazılı şəkildə aydınlaşdıran sənədin əldə edilməsi ilə bağlı olan standartdır. Bu standartlar aydın olmalı, həqiqətə uyğunlaşdırılmalı, görülmə işlərlə birbaşa əlaqəli olmalı və dəqiqliyi ilə seçilməlidir. Bunların təmin edilməsində əsas məlumat bazası iş analizidir (Şerif Ş, Öge S., 2011).

İşçi seçmə. Bəhs edilən məlumatlar əməkdaşların seçilməsində də istifadə edilir. Bir idarəetmə siyasətində ən çətin məsələ işçi seçimidir. Çalışanların işə alınması dövründə ən çətin mövzu işə işin tələbləri ilə hansı namizədin uyğun olduğunu müəyyən etməkdir. Burada əsas hissə fərdin bilik, bacarıq, qabiliyyət və təcrübəsinin ölçülməsidir. Bu zaman hansı namizədin işə daha yaxın olduğu üzə çıxacaqdır ki, bu da iş analizi vasitəsi ilə olur (Bingöl D., 2006).

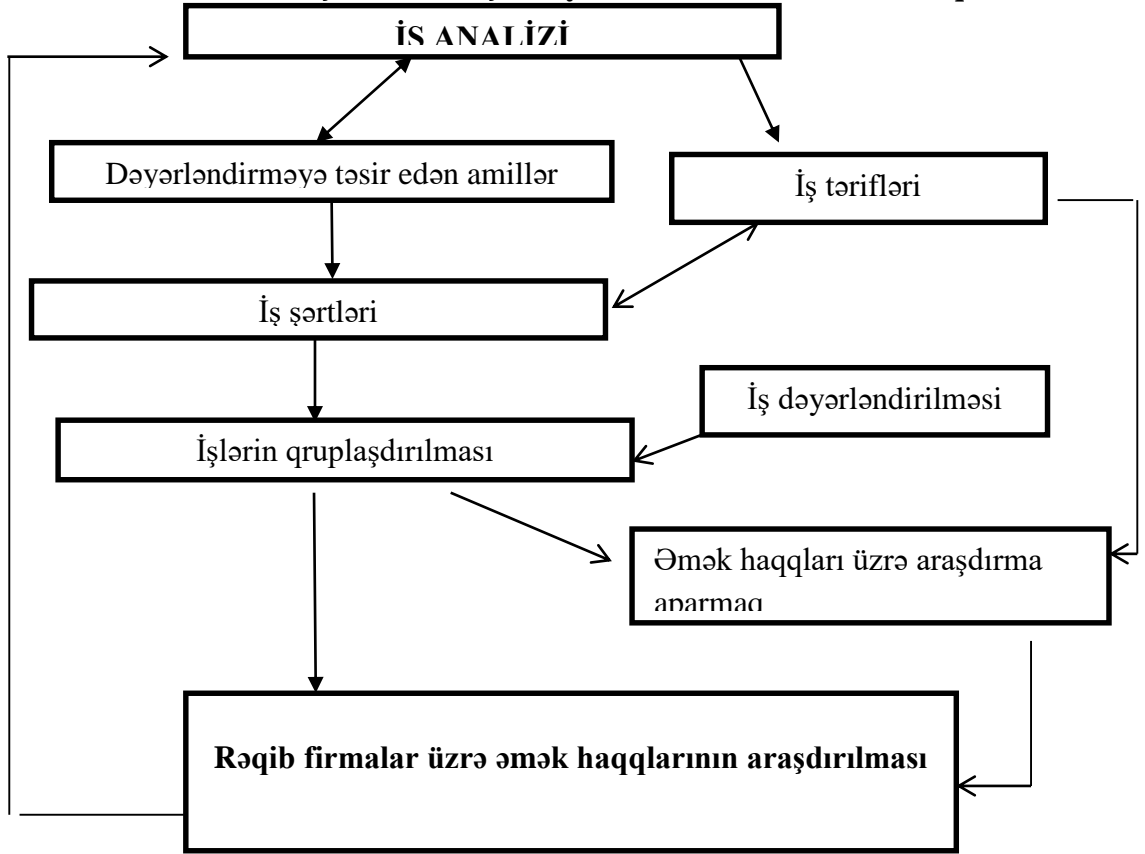
İşçi təhlükəsizliyi və sağlamlığı. İş analizləri firmadakı insanların sağlamlığına zərər verən və onlar üçün təhlükə yaradan halların müəyyən edilməsində mühüm rol oynayır. İş analizi halları və vəziyyətləri ətraflı şəkildə müəyyən edən vasitədir və zəruri tədbirləri görmək üçün lazım olan məlumatları təqdim edərək plan rolunda çıxış edir (Şerif Ş, Öge S., 2011).

İş dizaynı. İş analizi məlumatları kadrların işləmək həvəsinin yüksəlməsi üçün iş dizaynında sadələşdirmə və ya işin təkmilləşdirilməsi şəklində dəyişikliklərin edilməsi zəruri məsələdir. Bu məlumatlar işçilərin az işləməsi ilə bərabər onların təhlükəsizliyinin təmin edicisidir (<https://www.perakendeokulum.com/2012/05/11/is-analizi-surecinde-toplanan-bilgiler-ve-kullanim-alanlari/>, 2018).

İş dəyərləndirilməsi. İş analizi məlumatlarının istifadə sahələrindən ən əhəmiyyətli işlərin dəyərləndirilməsidir. Bu məlumatlar vasitəsi ilə işlər təşkilata verdiyi dəyərlər baxımından ölçülür. Əməkhaqqında olan fərqlər iş tələblərindəki fərqlər səbəbindən yaranır. İşlərin qiymətləndirilməsi bəzən fərdin qiymətləndirilməsi ilə eyni mənəni daşdığı güman edilir, ancaq, bir-birindən fərqli iki anlayışlardır. Belə ki, fərdin şəxsi davranışlarının qiymətləndirilməsi

işçinin təşkilatda hansı dəyərə sahib olmasını, onun gördüyü işlərin təşkilatdakı rolunun ölçülməsi, iş dəyərləndirilməsi dedikdə isə əməkhaqqı sisteminin qurulması üçün işlərin müəyyən edilmiş siniflərə ayrılmasıdır (Bingöl D, 2006).

**Cədvəl 2: İş analizi və işin dəyərləndirilməsi arasında əlaqə**



**Mənbə:** Uyargil C., 2009: s.54

Təhsil və təlim. İş analizi təhsil və təlimin ehtiyacının əsas sübutudur. Təhsil və təlim proqramları əskik, lakin, lazımi olan vərdişlərin öyrənilməsi və ya inkişaf etdirilməsidir. Təlim ehtiyacı mövcud olan vəziyyətlə arzulanan vəziyyət arasındakı fərkdir. Təhsil və inkişaf işçinin müvəffəqiyyətli olmasını və onun iş zamanı yüksək əhval-ruhiyyədə olmasını təmin edəcək şəkildə təşkil edilməlidir. İş analizində həm iş, həm də işçi haqqında geniş məlumat verilir ki, bununla da kimin hansı mövzuda və hansı dərəcədə təhsilə ehtiyacı olduğunu firmaya göstərir (Bingöl D., 2006).

Qeyri-müəyyənlikdən qaynaqlanan problemlərin azaldılması. İş analizi məlumatları əməkdaşın işinə bağlı olaraq özünün və təşkilatdakı digər işçilərin yaşadıkları naməlumluqları azaldır. İş analizləri sonunda hazırlanan iş tərfi və iş şərtnamələri formalarını görən fərd işi nə şəkildə yerinə yetirməsi lazım olduğunu,

öz etdiyi işin digərlərinin etdiklərindən fərqlərini və təşkilatdakı digər işlərlə əlaqəsini və yerini anlaya bilər. İş analizi məlumatları başda İRIE şöbəsi olmaqla bütün şöbə idarəçiləri, səlahiyyətli peşə idarəçiləri, nümayəndələri və personalın özü tərəfindən istifadə edilir (<https://www.perakendeokulum.com/2012/05/11/is-analizi-surecinde-toplanan-bilgiler-ve-kullanim-alanlari/>,2018).

İnsan resurslarının planlaşdırılması. Üst səviyyə menecerlər təşkilatda olan işlərin görülməsi, məqsədlərə çataraq öz imicinin formalaşdırma bilməsi üçün insan resurslarının planlaşdırılmasını həyata keçirirlər. İlk mərhələdə idarəetmə quruluşu müəyyən edildikdən sonra hansı işlərin görülməsi üçün hansı sayda və xüsusiyyətdə işçilərin lazım olduğu aydınlaşdırılır. Bu zaman müəyyən faktorlar nəzərə alınmalıdır ki, onlar təşkilatdaxili dəyişmələr və xarici təsirlər olaraq iki hissədən ibarətdir. Təşkilatda gözlənilmədən yaranan dəyişikliyə çevik formada cavab verə bilmək üçün əlavə insan resursunun olması vacibdir. Həmçinin hər bir işin görülməyi zaman dilimi ilə insanların sayı arasında düz mütənasib asılılıq da mövcuddur. İşlərin sayı və görülmə müddətindən asılı olaraq personal sayı müəyyən edilir. Planlaşdırma prosesini əhatə edən mərhələlərin doğru şəkildə reallaşdırma bilmək üçün işçilər və işlər haqqında detallı şəkildə məlumat toplamaq lazımdır ki, iş analizi bu məlumatların əsas qaynağı rolunda çıxış edəcək (Karapınar P., 2014).

Təşkilat quruluşunun müəyyən edilməsi. İşlərin analiz edilərək əldə edilən məlumatların istiadə sahələrindən biri təşkilat quruluşunun müəyyən edilməsidir. Bu məlumatlar təşkilati qərarlar verilən zaman istifadə edilən. Yəni, təşkilatda olan oxşar işləri eyni mərkəzdə birləşməsi, iyerarxiya, hansı işlərin bir-birindən asılı olacaqları, təşkilatın rəqabət siyasəti və s. kimi göstərilə bilər.

Bunlardan başqa iş təriflərinin uyğunluğu da olmalıdır. Hər hansı bir iş tərifinin işin tərkibinin göstərə bilmə dərəcəsinə görə uyğunluğu və etibarlılığı haqqında danışmaq olar. İş analizini edən fərdlər bu sahə haqqında məlumatlı olmazsa iş tərifləri doğru göstərilə bilməz ki, bu da işə uyğun olmayan insanların götürülməsi ilə nəticələnəkdir. Tək işçi seçmə prosesində deyil iş analizinin əlaqəli olduğu bütün sahələrdə müəyyən problemlər yaranacaqdır.



### 1.3. İş analizinin mərhələləri və iş dizaynı

İş analizi uzun dövrü əhatə edən bir prosedura. Bu səbəbdən tətbiq olunması bir qədər çətindir. Buna baxmayaraq gecikən bir iş analizi firmada bir sıra problemlərin yaranmasına səbəb ola bilər. Bunun qarşısını almaq üçün iş analizləri konkret və əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş sfera üzrə həyata keçirilməlidir. İş analizləri adətən şöbə yaradılanda həyata keçirilir, ancaq bəzi səbəblər vardır ki, onların daim yenilənməsini tələb edirlər. Bu səbəblərə texnoloji yenilik, cəmiyyətdəki dəyişiklik və s. göstərilə bilər ([https://www.slideshare.net/Kardelen\\_12/i-analizi-70811874](https://www.slideshare.net/Kardelen_12/i-analizi-70811874), 2018).

Canan Çetinin yanaşma tərzini əsas götürsək iş analizini aşağıdakı mərhələlərə ayırmaq olar:

**Cədvəl 3: İş analizinin mərhələləri**



**Mənbə:** Çetin C, Dinç E, 2014: s.23

**İş analizinin planlaşdırılması:** İş analizinin ilk addımı olan bu mərhələdə rəhbərlər və işçilərdən alınacaq məlumatlar planlaşdırılmalı, iş analizinin nə üçün həyata keçirildiyi təyin edilməlidir. Bu mərhələdə iş analizi prosesinin həyata keçirilməsi üçün üst səviyyə menecerlərin də razılığı alınmalıdır.

**İş analizinin hazırlanması və işçilərə məlumatın verilməsi:** Bu mərhələdə analiz ediləcək işlər müəyyən edildikdən sonra təşkilatın idarəetmə sxemi, əvvəllər mövcud olmuş iş təsvirləri və iş analizləri məlumatları nəzərdən keçirilir.

İş analizi prosesinin həyata keçirilməsi: Bu mərhələdə iş analizi üçün lazım olan məlumatların öyrənilməsi ilə başlayır. Məlumat toplama mərhələsində müşahidə, müsahibə və anket üsullarından istifadə edilir. Lazım olan məlumatları əldə etdikdən sonra işin tərfi və tələbi müəyyən edilmiş olur.

İş tərfi və tələblərinin müəyyən edilməsi: İşin təsviri verilən zaman incə bir məqam vardır ki, işin təsviri işçiyə görə deyil, görülən işin xüsusiyyətlərinə görə verilir. Bu səbəbdən də firmalarda iş təsvirinin verilməsi işçilər və ya rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilməlidir. İşin tərfinin verilməsinin son mərhələsində əldə edilən məlumatlar rəhbərlər tərəfindən yoxlanılaraq aktual bir iş tərfi hazırlamaqdır.

Əldə ediləcək iş tərifləri professional şəxslər və işçilərlə ortaq olaraq yazılması daha məqsədə uyğundur.

İş təsvirlərinin və iş tələblərinin yenilənməsi: İş şərtləri və tələbləri əldə olunduqdan sonra bu proses daim yenilənə biləcək bir variantda həyata keçirilməlidir. Əsas çıxış yolu kimi iş analizinin dövrü xarakter daşmasını təmin etmək olar. Bunun əsas əhəmiyyəti təşkilatın xarici dəyişiklərə çevik reaksiya verə bilmək ehtimalını yüksəltməsidir (Çetin C, Dinç E.,2014).

Zeyyat Sabuncuoğlu isə iş analizi mərhələlərini aşağıdakı kimi şərh etmişdir:

Analitiklərin seçilməsi: İş analizində qeyd olunan hədəflərə çatmaq dərəcəsi ən çox analitiklərdən asılıdır. Onlar həm təkilat daxilindən, həm də təşkilat xaricindən seçilə bilməklə yanaşı seçilərkən bir sıra xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır. Bunlar şəxsi keyfiyyətlər, zehni keyfiyyətlər olaraq qruplandırılır.

Şəxsi keyfiyyətləri belə göstərmək mümkündür:

- a. Digər işçilərlə uyğunlaşa bilmək bacarığı,
- b. Şirkətdə münasibət qurmaq bacarığının olması,
- c. Özünə güvənə bilməli,
- d. Tərəfsiz olmalı,
- e. Başa düşən və səbrli olmalı,

Zehni keyfiyyətlər isə bunlardır:

- a. Planlı işləmək vərdişi,

- b. Fikrini aydın izah etmək bacarığı,
- c. Sözlərdən təsirli formada istifadə etmək bacarığı,
- d. Məlumatları toplayaraq şərh etmək bacarığı.

Analitiklərin təlimi: İş analizi əhəmiyyətli bir proses olduğundan iş analizinə əvvəlcədən hazırlaşmaq lazımdır. İlk olaraq təşkilatda olan bütün işlər analiz edildiyindən bu sahə üzrə təcrübəsi az olan analitikin daha çox məlumat əldə edə bilməsi üçün təlimdən keçməsi lazımdır.

Analizin həyata keçirilməsi: İş analizi prosesinin vaxt tələb edən bir funksiya olmasına baxmayaraq bu proses müəyyən dövrdən bir təkrarlanmalıdır. Eyni zamanda tez-tez (məsələn, hər ay) istifadə edilə biləcək proses deyildir. İş analizinin dövrü olma məcburiyyəti iş şərtlərinə nəzarətin vacibliyindən irəli gəlir. Hər zaman təşkilat həmin dövrə uyğun iş təsviri tərtib etməlidir.

İş analizi məlumatlarına nəzarət: Bunun əsas səbəbi toplanan məlumatların həqiqətə uyğun olub-olmaması haqqında araşdırma aparmaqdır. Bu məqsədlə əvvəlcədən seçilmiş işlərin müəyyən hissəsi yenidən analiz edilməli və əldə olunan məlumatlar əvvəlkilərlə qarşılaşdırılmalıdır.

Analizin yenilənməsi: müasir dövrdə texnika və texnologiyanın sürətli inkişafını nəzərə alaraq iş təsvirinin daim yenilənməsi əsas şərtlərdən birinə çevrilmişdir (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Bu alimlərin iş analizi ilə bağlı araşdırmalarını nəzərə alaraq bu mərhələnin ardıcılığının aşağıdakı kimi olduğu halda daha faydalı olacağını düşünürəm:

- İş analizinin planlanması,
- Analitiklərin seçilməsi və onların təlimi prosesi,
- İş analizinin həyata keçirilməsi,
- Toplanan məlumatların yoxlanılması,
- İş təsvirləri və şərtlərinin hazırlanması,
- İş təsvirləri və şərtlərinin yenilənməsi.

İş dizaynı dedikdə işçilərin mənafeyi üçün işin strukturunun dəyişdirilməsi anlaşılır. Bu dəyişiklər işin xüsusiyyətləri, işlə bağlı olan mükafatlandırma sistemi, işin digər işlərlə əlaqələri ola bilər. İş dizaynı görülməyəcək işləri, işin

görülməsində istifadə ediləcək quruluşu, firmadakı digər işlərlə olan əlaqələrini müəyyən etmək üçün lazım olan zaman dilimidir. İş dizaynı həmçinin insanların işlərlə bağlı müəyyən qərarların verilməsini nəzərdə tutur ki, bu qərarlar işçilərin sağlamlığının, onların istehsal prosesinə maksimum fayda verməsinin təmin edilməsi istiqamətində olacaqdır. Buna görə də iş dizaynı işçilərin fərdi məqsədlərinə və təşkilatın məqsədlərinə təsir edir. İş dizaynına aid fikirlər ilk dəfə Taylor tərəfindən səsləndirilmişdir. Burada əsasən effektivlik nəzərə alınmış, insanlar məhdud formada verilmiş tapşırıqları yerinə yetirməklə məşğul olmuşlar. Bu zaman işlərin necə daha keyfiyyətli şəkildə həyata keçirilməsi haqqında mülahizələr yaranmış və əvvəllər hər bir işçi bütün işlər haqqında məlumatlı olsa da zaman keçdikcə işçilər professionallıq sahələrinə görə bir-birindən ayrılmağa başlamışlar (<https://insankaynaklarivekariyer.blogspot.com/2009/06/is-dizayn-nedir.html>, 2019).

**Cədvəl 4: İş dizaynı zamanı diqqət ediləcək xüsusiyyətlər**

<b>Təşkilati ünsürlər</b>	<b>Xarici ünsürlər</b>	<b>Davranış ünsürləri</b>
Mexaniki yanaşma	İşləyənlərin bacarıqları	Muxtariyyət
İşin gedişatı	Sosial gözləntilər	Müxtəliflik
Ənənəvi iş təbiiqləri		Vəzifə ilə bağlılıq
İş qaydaları		Vəzifənin vacibliyi
		Məlumatlandırmaq

**Mənbə:** Uyargil C., 2009

İşlər növlərə ayrıldıqca iş dizaynı texnikaları ortaya çıxmışdır. Bunları aşağıdakı formada göstərmək olar:

**İş sadələşdirmə.** İş sadələşdirmə dedikdə işlərin ən sadə tapşırıqlara bölünərək görülməsidir. Bu bölünən işlərin daha az zaman ərzində yerinə yetirilməsini təmin edir. Beləliklə, daha sadə tapşırıqlar vasitəsilə işlər daha tez öyrəniləcək və daha az xəta olacaqdır. Bu növ bəzi işlərin həyata keçirilməsi zamanı keyfiyyəti təmin etməyə bilir. Belə ki dəyişkən xüsusiyyətli olmayan işlərdə, eləcə də keyfiyyət ön planda olan firmalarda bu növ yararsızdır. İş sadələşdirməsi ifrat ixtisaslaşmaya gətirib çıxararaq zaman keçdikcə işçilərin işlərdən soyumasına səbəb olur. Bu səbəbdən işçilərin xəta etmə ehtimalları yüksəlir.

**İş rotasiyası.** İş rotasiyası əməkdaşın əvvəlcədən müəyyən edilmiş proqram əsasında fəaliyyətinin davam etdirməsidir. İş rotasiyası zamanı olan dəyişikliklər

işin xüsusiyyətləri ilə əlaqəli olmayıb işin görülmə stilində olacaqdır. Yəni işçi gördüyü işləri deyil, işi görərkən istifadə etdiyi dəzgahı, aləti dəyişdirir. Bu növ işçilərin çoxşaxəli şəkildə inkişafına zəmin yaradır. Eləcə də ifrat ixtisaslaşmanın yarada biləcəyi problemləri də həll edir. İş dizaynı formalarının ən qədim növü olaraq tanınan iş rotasiyası ilk dəfə 1940-cı illərdən istifadə edilməyə başlanmışdır (Uyargil C., 2009).

**İş genişləndirmə.** İşlər görülmə zamanına görə dar olduqda yaranan bir sıra problemlərin qarşısını almaq üçün iş genişləndirmədən istifadə edilmişdir. İşlər ixtisaslaşmış və dar olduqda yaranan xətlər səbəbindən əməkdaşların motivasiyası aşağı düşür. Bu cür problemi aradan qaldırmaq məqsədilə bir çox şirkətlər bir işçinin bir neçə sahə üzrə işləri icra etməsinə şərait yaradır

**İş zənginləşdirmə.** Bu formanın iş genişləndirmədən əsas fərqi ondadır ki, iş zənginləşdirmədə işçilərə işlərin görülmə vaxtının təyin edilməsi, işlərin keyfiyyətinə cavabdeh olma, iş zamanı istifadə ediləcək texnika və texnologiyanın müstəqil seçilməsi, yaranan xətlərin düzəltmək kimi vəzifə və öhdəliklər verilmişdir. Adətən iş genişlətmə ilə birlikdə tətbiq edilən bir dizayn növü olmuşdur (<https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/>, 2019).

**İş xüsusiyyətləri modeli.** Hackman və Oldham (1976) iş genişləndirmə ilə əlaqəli olan iş xüsusiyyətləri modelini ortaya qoydular. Bu model təməl iş xüsusiyyətlərini müəyyən edərək onların vasitəsi ilə işləri daha yaxşı formada dizayn etməyə çalışır. Burada əsas fikir mərhələləri geniş olan işlərin sadə və təkrarlanan işlərə görə daha maraqlı və məqsədyönlü olacağıdır. İş dizaynının bu növündə işlər beş hissədən ibarət olur:

**Qabiliyyətin fərqliliyi:** İşin nə dərəcədə fərqli fəaliyyətlərdən təşkil olunduğu, eləcə də işi görərkən fərqli təcrübələrdən istifadə ediləcəyi səviyyəsidir.

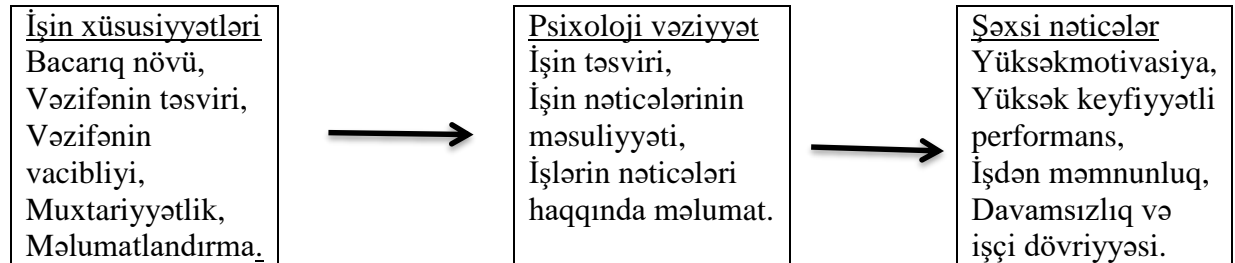
**Vəzifə və öhdəliklərin anlaşılması:** Bir işin hər hansı bir hissəsinin və ya bütövlükdə işin yerinə yetirilmə dərəcəsidir.

**Vəzifənin vacibliyi:** Bu işin başqa işlərlə olan əlaqəsi və onlara təsiretmə dərəcəsidir. **Muxtariyyət:** Təşkilatda olan işlərin planlaşdırılmasında və onu icra edərkən istifadə ediləcək fəaliyyətləri fərdə verilən azadlığın dərəcəsidir.

Məlumatlandırmaq: Əməkdaşın öz işini görə bilmə dərəcəsi ilə bağlı məlumatların verilməsidir.

Bu model işin bu 5 hissədən nə qədər çoxuna sahib olarsa işçinin motivasiyası o qədər yüksək olacağını açıqlayır (Karapınar P., 2014).

**Cədvəl 5: İş xarakteristikləri modeli**



**Mənbə:** Bingöl D, 2006: s.109

Canan Çetin və Esra Dinç öz əsərlərində yuxarıda sadalanan iş dizaynı nəzəriyyələrindən əlavə komanda əsasında iş dizaynı haqqında da məlumat vermişlər.

Komanda əsasında iş dizaynı muxtariyyət qrupları və keyfiyyət qruplarından ibarət olmuşdur.

Keyfiyyət qrupları. 8-10 nəfərdən ibarət olan bu qruplar istehsalın vəziyyəti və xüsusiyyətləri ilə əlaqəli qiymətləndirmələr apararaq problemləri aradan qaldırmağa çalışan qruplardır. Davamlı olaraq toplanan məlumatlar əsasında keyfiyyət problemlərini müzakirə edərək problemlərin səbəbini araşdırır və həll etməyə çalışırlar. Ancaq bu nəzəriyyənin həyata keçirilməsi üçün təşkilatda buna uyğun bir mədəniyyət formalaşmalıdır. Belə olmadıqda keyfiyyət qrupları bir-birləri ilə problem yaşayan mexaniki qruplara çevrilirlər ki, bu da keyfiyyəti mənfi dərəcədə dəyişir.

Muxtariyyət qrupları. Muxtariyyət qrupları özünü idarə edən, lideri olmayan qruplar adlandırılır. 3-15 nəfərdən ibarət olan qrup üzvləri məqsədləri müəyyən edir və qərar verirlər. Muxtariyyət qrupları qrup üzvlərinin bir-birlərinin tamamlaması və hər üzvün bacarığına uyğun iş verilməsi ilə xarakterikdir. Bu qruplar iş münasibətləri keyfiyyətini artıraraq təşkilat verimliliyinin artmasına səbəb olurlar (Çetin C, Dinç E., 2014). Dursun Bingöl iş dizaynı ilə bağlı araşdırmasında iş dizaynı formalarını iş sadələşdirmə, iş rotasiyası, iş

genişləndirmə, iş zənginləşdirmə, iş xüsusiyyətləri modelləri ilə yanaşı prosesin yenilənməsi modelindən də danışmışdır:

Prosesin yenilənməsi. 1990-cı illərin əvvəllərində prosesin yenilənməsi iş dizaynı və onun yenidən qurulması haqqında yeni bir anlayış ortaya çıxdı. Proses yenilənməsi kimi tanınan bu anlayış əsasən firmanın rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin edilməsi məqsədi ilə iş prosesini əhatə edən sistemi yeni bir formaya salmaq haqqında danışdı. Prosesin yenilənməsi maliyyə, keyfiyyət, xidmət və performansın yenidən yeni standartlara uyğunlaşdırmanı əhatə edir. Bununla da şirkətin idarəetmə sistemi və təşkilati quruluşu dəyişəcək, sürətli inkişafa nail olunacaqdır.

Təşkilatda pis dizayn edilmiş işlər müxtəlif performans problemləri yaradır . Bu problemləri minimum səviyyəyə endirmək və işçilərin iş yerindəki münasibətlərinin faydalı olması, istehsal və mənfəət artımının təmin edilməsi üçün iş dizaynı növlərindən istifadə edilmişdir. hər bir növün təşkilata gətirdiyi üstünlükləri ilə yanaşı mənfi cəhətləri də vardır. Bunu nəzərə alaraq bir dizayn digər dizaynın əskikliklərinin tamamlanmasına istiqamətlənməlidir.

#### **1.4. İş analizi prosesi zamanı məlumat toplama üsulları və məlumatların növləri**

İşin analiz edilməsi üçün məlumat əldə etmənin müəyyən üsulları vardır. Bunlardan bəziləri işə, bəziləri isə işçiyə fokuslanmışdır. Bu üsulların hər birinin üstünlükləri və mənfi cəhətləri vardır ki, bu üsullardan ən çox istifadə edilənlərə müsahibə, müşahidə və anket üsulunu göstərmək olar. Bəzi vaxtlarda əldə edilən məlumatlar daha şəffaf və güvənəli ola bilməsi üçün bir neçə üsuldan istifadə edilir (Karapınar P., 2014).

Müşahidə üsulu. Bu üsulun əsas hissəsi analitikin iş görüldüyü mühiti və qaydalarını, təhlükələrini, işin görülmə vasitələrini öyrənməsidir. Ancaq bəzi zamanlar bu üsul tək tətbiq edilən zaman lazım olan məlumatların əldə edilə bilməmə ehtimalı da vardır. Çünki, iş üçün lazım olan bacarıqların anlaşılması asan olmaya bilər. Bu səbəblə müşahidə üsulu ilə birlikdə başqa bir üsulun əlaqəli

şəkildə həyata keçirilməsi daha faydalı olacaqdır. Bəzi işlərin əhatə etdiyi bütün prosesləri izləməyin qeyri-mümkün olması buna əsas verir. Bu işlərə adətən idarəetmə səviyyələrində olan işləri aid etmək olar ki, onların gördüyü işlər uzun dövrdən bir təkrarlanır. Başqa bir səbəb kimi zehni bacarıqların istifadə edilməsi ola bilər ki, həmin işləri əhatə edən prosesləri izləyərək onların səbəblərini aydınlaşdırmaq çətindir (Uyargil C., 2009).

Anket üsulu. İş analitikləri işin detalları və mərhələləri ilə tanış olmaq üçün işçilərə müəyyən suallardan ibarət anket paylayır. Bu anketlərdə olan suallar cavablandırıldıqdan sonra işlə bağlı əldə edilən məlumatlar qiymətləndirilir. Bu üsulun üstünlüyü işin məzmunu haqqında məlumatların sürətli, ucuz, asan yoldan əldə edilməsidir. Bir başqa üstünlüyü isə işçilərin iş analizində iştirak etməsi onların motivasiyasının yüksəlməsinə gətirib çıxarır. Anket üsulunun mənfi cəhətləri isə sualların gözlənilən maraq ilə qarşılanmaması, ciddiyyə alınmaması, sualların mahiyyətini başa düşməyərək səhv məlumatların verilməsi ehtimallarını nəzərdə tutur (Sabuncuoğlu Z., 2000).

**Cədvəl 6: İş analizi anket üsulu forması**

İş analizi anket forması	
Anketin məqsədi:	
İşin adı:	
Sektor:	
Anketi dolduran :	
Asılı olduğu bölmə:	
Doldurulma tarixi:	
İşin təsviri:	
İşin görülməsi:	
Günlük görülmən işlər:	
Həftəlik işlər:	
Aylıq işlər:	
Məsuliyyətlər:	
Təhsil :	
Bacarıq və qabiliyyət:	
İş şərtləri:	

**Mənbə:** Çetin C., 2014

Müsaibə üsulu. Bu üsulda əməkdaş gördüyü işi izah edir. Bu üsul 2 növə ayrılır. Bunlar hazırlıqlı və hazırlıqsız müsaibədir. Hazırlıqlı müsaibədə görüşməni təşkil edən insan işçiyə hansı mövzuda, hansı sualları soruşacağını



bildirir, verilən cavablar qeyd edilir və bununla da müsahibə bitmiş sayılır. Bu cür görüşmə adətən görüşməni təşkil edən insanın təcrübəsinin və iş haqqında məlumatlarının az olduğu zaman baş verir. Hazırlıqsız görüşmə növündə isə analitik heç bir hazırlıq görmür və əsas rol da onda olur. Burada əsas məsələ anlaşılacaq bir tərzdə görüşmə təşkil edilməsidir. Çünki sualların aydın olmaması iş haqqında olan məlumatları təhrif edə bilər. Burada olan mənfi cəhət isə işçinin gördüyü işi daha qabarıq şəkildə göstərməsi ola bilər (Bayraktaroğlu S., 2008).

İşin əvvəlki təsvirlərinə nəzər yetirmək üsulu. Bilinən bir haldır ki, səhv əldə edilmiş iş təsviri firmanın zərər etməsinə səbəb ola bilər. Buna görə əvvəlki iş analizlərinin nəticələrindən istifadə edərək məlumat əldə etmək görülməyəcək işlərin təkrarlanmasının qarşısını almaqdan başqa həmin dövr üçün faydalılığı azalmış bir iş təsviri daha aktual olan iş təsviri ilə əvəz edilə bilər. Bu səbəbdən səhv iş təsvirlərindən istifadə etmək faydadan çox zərər gətirir (Bingöl D., 2006).

İş analizi hər hansı işlə əlaqəli məlumatları toplamaq məqsədilə həyata keçirilibsə bu zaman işçinin nəyi, necə, niyə və hansı ardıcılıqla etməli olduğu aydınlaşır. Bu məlumatları aşağıdakı qruplarda öyrənmək olar:

**Funksiyalar:** İşə görə işçi ilə digər insanlar və işlərlə əlaqəsi göstərilir.

**İş sahələri:** İşə əhatə edən vəzifələri yerinə yetirmək üçün istifadə olunan nəzəriyyələr. Hər bir işin görülməsi haqqında bir neçə elmi araşdırmalar mövcud olmuşdur. Həmçinin bu hissədə dəzgahlar, vəsaitlər, təchizatlar və başqa köməkçi vasitələr öyrənilir.

**İşin nəticəsi:** Əmtəə və xidmətlər buraya aid edilə bilər, yəni iş tamamlandığında əldə edilənlər. Eləcə də işin məqsədi kimi başa düşülür.

**İşçi xüsusiyyətləri:** Personalda vacib olan fərdi xüsusiyyətlər, bacarıqlar, onun təhsil və ixtisası ilə bağlı məlumatları əhatə edir.

**İşin fiziki tələbləri:** Fiziki güc, müşahidə qabiliyyəti, aydın nitq və s. (Uyargil C., 2009).

Eləcə də işçi ilə bağlı məlumatların toplanması ilə əlaqəli iş analizləri vardır. Bu zaman toplanan məlumatları aşağıdakı qruplardakı kimi birləşdirə bilərik:

**İşçinin vəzifə və məsuliyyətləri:**

- Gördüyü işin məqsədi,
- Müəyyən dövr ərzində görülməli olan işlər,
- Əməkdaşlara olan məsuliyyəti,
- Birbaşa və ya əlaqəli olaraq məsuliyyət daşdığı işlərin sayı,
- İstifadə edilən məlumatların növləri,
- Qərar vermə səlahiyyətinin genişliyi.

İstifadə edilən vasitələr:

- ✓ İstifadə etdiyi dəzgahlar, avadanlıqların tələb etdiyi ustalıq dərəcəsi,
- ✓ İstifadə edilən xammalın necə istifadə ediləcəyi və nə ediləcəyi və s.

İş performansına haqqında məlumatlar:

- Keyfiyyət tələbləri,
- İstehsal minimumu,
- Vaxtın idarə edilməsi planı.

İş anında nəzarətin itirilməməsi:

● İşin necə ediləcəyini göstərən təlimatlar və bunları kim təyin etdiyi haqqında,

- Rəhbərlikdən soruşaraq lazım olan qərarların verilməsi,
- İstifadə edilən siyasət və prosedurlar haqqında məlumatların toplanması.

Digərləri ilə münasibətlər haqqında məlumatlar:

- ✓ Həmkarlarla olan münasibətin sıxlığı və onun növləri,
- ✓ Təşkilat xaricində olan insanlarla münasibət qurma dərəcəsi,
- ✓ İş saatlarında olan əlaqələr.

Fiziki faktorlar:

- Oturaq və ayaqüstü keçən zamanın nisbəti,
- İşləmə növü,
- İşin görüldüyü yerdə olan fiziki tələblər,
- İş saatları,
- Yorğunluq yaradan ünsürlər və s.

Təşkilatdaxili əlaqələr:

- Şöbə rəhbərinin ünvanı,
- İşlədiyi departament və ya bölmənin adı,
- İşçiyə olunan nəzarət növü,
- Tətbiq etdiyi nəzarət növü,
- Bundan əvvəl gördüyü işlər
- Bundan sonra görə biləcəyi işlər və s.

Təhsil, təcrübə tələbləri;

- Tələb edilən minimum təhsil səviyyəsi,
- Lazım olan xüsusi kurslar,
- Tələb edilən sertifikatlar,
- Ən az təcrübə müddəti,
- Düşünmə və əqli bacarıqları,
- Texniki biliklər,
- İş üçün lazım ola biləcək başqa xüsusiyyətlər.

### **1.5. Vəzifə təlimatları və işin tələbləri**

İnsan resurslarının idarə edilməsinin vacib bir hissəsi olan iş analizi işdəki fəaliyyətlərin araşdırılması və işin əhatə etdiyi vəzifə və məsuliyyətlərin müəyyən edilməsi üçün həyata keçirilən bir prosesdir.

İş analizi müddətində əldə edilən məlumatlar ilə işin təsviri və işin tələbləri yaradılır. Bilavasitə olaraq iş təsviri və tələbləri iş analizinin təməl nəticələri olmuşdur.

İşin tərifləri müəyyən bir işin vəzifə, səlahiyyət və məsuliyyətini ifadə edilməsidir. İş görəcək fərdin nəyi, necə, hansı şərtlərdə edəcəyini yazılı olaraq göstərən bir sənəddir.

İşin tələbləri isə işi görəcək olan insanın işində faydalı ola bilməsi üçün lazım olan minimum xüsusiyyətlərin göstərildiyi bir sənəd olmuşdur (Karapınar P, 2014).

Təşkilatlarda gerçəkləşdirilən hər bir iş məqsədlərinə görə nəzərdən keçirildikdən sonra əldə olunan xüsusiyyətlər və məlumatlara görə nizamlı

formada qruplara ayrılır. Bu proses işin təsvirinin müəyyən edilməsidir ki, istifadə sahələrinə görə iş təsvirlərinin tərkibi dəyişə bilər. İşin təriflərində adətən aşağıdakılar aydınlaşdırılır:

**İşin şəxsiyyəti və onun mövqeyi:** Bu hissədə işin asılı olduğu departament, işin kodu, işin təsvirinin hazırlandığı tarix qeyd olunur. Əgər lazım olarsa işi görən əvvəlki işçilərin sayı, departamentin rəhbərinin ismi, işi görənlərə verilən əməkhaqqı qeyd edilə bilər.

**İşin məqsədi və xülasəsi:** İşin məqsədi işin nə üçün mövcud olduğu haqqında xülasədir.

**Vəzifə və məsuliyyətlər:** Bu bölmə işlərin vəzifə və məsuliyyətlərinin cədvəl şəklində göstərildiyi məlumatlar toplusudur. Eləcə də bu bölmə işçinin hansı işi necə, niyə, hansı zamanda və hansı ardıcılıqla görəcəyini göstərir. Həmçinin işçi işin hansı hissəsindən etibarən öz üzərinə götürdüyü və kimə həvalə edəcəyini də aydınlaşdırır.

**Münasibətlər:** İş təsvirinin bu hissəsində işin təşkilati quruluşdakı yeri, firmanın daxilində olan digər işlərlə əlaqələri göstərilir. Yəni işin tez-tez hansı hansı işlərlə əlaqələndirildiyi, işin təşkilat xaricində ən sıx görüşdüyü quruluşlar hansılardır, işin cəmiyyət üçün xeyirləri nələrdir kimi suallar cavablandırılır.

**Bacarıq və qabiliyyətlər:** İş tərifinin bu fəslində işi görmək üçün lazım olan ən aşağı səviyyədə bacarıq və qabiliyyətlər haqqında məlumat verilir.

**Problemin həlli:** Bu hissədə qərar vermə zamanı orijinal düşüncə vəziyyətini və problemin mühitini təsvir edir.

**Səlahiyyət:** Bu, qərar vermə səlahiyyətini, hərəkət etmə azadlığı ilə haqlarını və mövqenin sərhədlərini göstərir. Daha aydın izah etsək üst səviyyə menecerlərə söyləmədən hansı qərarları vermək olar, eləcə də hansı qərarlar zamanı məsləhət alınmalıdır kimi suallar cavablandırılır.

**İş zamanı istifadə olunan avadanlıqlar:** Bu hissədə iş görülən zaman hansı avadanlıqlardan, alətlərdən istifadə ediləcəyi haqqında məlumat verilir. Hansı vəsaitlərin müəyyən dövrlük və ya davamlı olacağı da bildirilir (Bingöl D., 2006).

İş tərifləri işçiyə görə deyil işə görə müəyyən edilməlidir. Bəzən müəyyən bir işin təsvirini həmin vəzifəni idarə edən işçinin xüsusiyyətləri ilə təsvir edirlər ki, bu gələcəkdə işçi işini dəyişərsə işin təsviri öz aktuallığını itirmiş olur. İş təsviri aydınlaşdırılarda bəzi qaydalara riayət edilməsi onun daha faydalı olacağına zəmin yaradır. Bu qaydaları aşağıda göstərək:

İnsanların məsuliyyətləri açıq aydın göstərilməlidir. Məsuliyyəti bilmək işi qaydalara uyğun yerinə yetirməyə imkan yaradır, eyni zamanda işçinin performansını artırır.

İşlər arasındakı əlaqələr aydın formada göstərilməlidir. Hər bir işin üfüqi şəkildə əlaqədə olduğu və şaquli asılı olduğu işlər bilinməlidir.

Quruluşu tez-tez dəyişən işlərin təsviri dövrü olaraq nəzərdən keçirilməlidir. Çünki işin təsvirində dəyişiklik olarsa işlə əlaqəli olan bəzi qaydaların dəyişdirilməsinin vacibliyi yaranacaqdır (Uyargil C, 2009).

**Cədvəl 7: İşçi tələb forması**

İşçi tələb forması				
Bölmə		Cinsiyyət	Yaş	
İş				
			Mədəni vəziyyət	
			İşin başlanma tarixi	
Təhsil				
İş təcrübəsi və müddəti				
Xarici dil bilikləri				
İşin məsuliyyət və öhdəlikləri				
İnsan resursları şöbəsinin rəhbəri		Tarix və imza		

**Mənbə:** Sabuncuoğlu Z., 2000

İşin təsvirini verəcək insanlar 2 yolla seçilə bilər ki, bunlar təşkilatdan və təşkilat xaricindən olmuşdur. Ancaq daha optimal sayılan yol iş analizini həyata keçirən şəxsin işin təsvirinin də hazırlamasıdır. Bu həm daha çox vaxt itirilməsinin qarşısını alacaq, həm də iqtisadi cəhətdən daha faydalı olacaqdır (Şerif Ş., 2011).

İş təsvirləri bir neçə sahədə istifadə edilə bilər:

- İşçilərin seçimi,
- Yüksəlmə,

- Performans dəyərləndirilməsi,
- İşin qiymətləndirilməsi,
- Təlim və inkişaf (Bingöl D., 2006).

İş şərtləri. İşin təsviri və işin şərtləri bir-birini tamamlayan bir sistemdir. İşin təsvirində işlərin xüsusiyyəti, digər işlərlə əlaqələri aydınlaşdırıldığı halda iş tələblərində isə işin görülməsi üçün lazım olan xüsusiyyətlər müəyyən edilir, yəni işləri görəcək insanın axtarılacaq xüsusiyyətləri göstərilir (Sabuncuoğlu Z., 2000)

İş şərtləri işçinin profili adlandırılır. İşin profili adətən iş təsvirlərinin bir bölümü olaraq göstərilir. İşçi seçimində, təlim və inkişaf ehtiyacının müəyyən edilməsində, işin qiymətləndirilməsində yol göstərici bir məlumat bazası xarakterini canlandırır.

İş şərtnamələri aşağıdakı hissələrdən ibarətdir:

İşin mövqeyi: İş təsvirlərində olduğu kimi iş tələblərində də işin mövqeyi, hansı departamətdən asılı olduğu, kodu bildirilir.

Təcrübə: İşçinin işi görməsi üçün lazım olan bacarıqlar

Xüsusi bacarıqlar: İşçiyə lazım ola biləcək texniki təlimlər, xüsusi kurslar burada göstərilir.

Fiziki bacarıqlar: Bunlara işin görülməsi üçün lazım olan əl bacarıqları, fiziki güc və s. haqqında məlumatlardır.

Fərdi xüsusiyyətləri: Bu tələblər ifadə edilməsi ən çətin olan hissədir. Bir fərdin xüsusi vəziyyətlərə adaptasiyası, başqaları ilə əlaqəli olaraq qrup ilə işləmə bacarığı, yaradıcılıq qabiliyyəti fərdi xarakterlərə misal gətirilə bilər (Bingöl D., 2006).

Digər alimlərin baxış bucağından isə iş tələbləri olan məlumatlar adətən 4 qrupda cəmlənmişdir. Bu qrupların da alt qrupları vardır. Bu qrupları aşağıdakı formada ümumiləşdirmək olar:

Qabiliyyət tələbləri:

- Fiziki tələblər,
- Zehni tələblər,
- Təhsil,

- Təcrübə,

Səy tələbləri:

- ✓ Fiziki çalışmalar,

- ✓ Zehni çalışmalar,

Məsuliyyət:

- ✓ Təchizat və xammala olan məsuliyyət,

- ✓ Başqalarının təhlükəsizliyinə olan məsuliyyət,

İş yerində olan vəziyyət:

- Təmizlik,

- Risk,

- Səs-küy,

- İşıqlandırma sistemi və s. ( Çetin C, Dinç E., 2014).

## II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ İŞÇİ SEÇMƏ VƏ YERLƏŞDİRMƏ FUNKSIYASI

### 2.1. İşçi tədarükünün xüsusiyyətləri

İnsan resursu rəqabətqabiliyyətliliyin əsas faktoru kimi göstərilir. Bunun səbəbi digər təşkilati ünsürlərdən fərqli olaraq insanın digər resurslarla əvəz edilə bilməməsidir. İnsan resursu qlobal rəqabətin təmin edilməsi üçün ümidverici elementdir (Camgöz S., 2014).

Müəssisələrdə işlərin görülməsi üçün lazım olan işçilərin vaxtında tapılması İRİE-nin əsas funksiyasıdır. Bunun nail olmaq üçün işçi ehtiyacının doğru müəyyən etmək lazımdır ki, bunun təmin edilməsi məqsədi ilə aşağıdakı məlumatlardan istifadə edilir:

1. İş analizləri və vəzifə təlimatları,
2. Mövcud işçi miqdarı və tələb,
3. İnsan resursunun planlaşdırılması (Uğur A., 2008).

Mövcud işçi miqdarı ilə tələb arasındakı münasibətləri üç hissədə göstərmək olar:

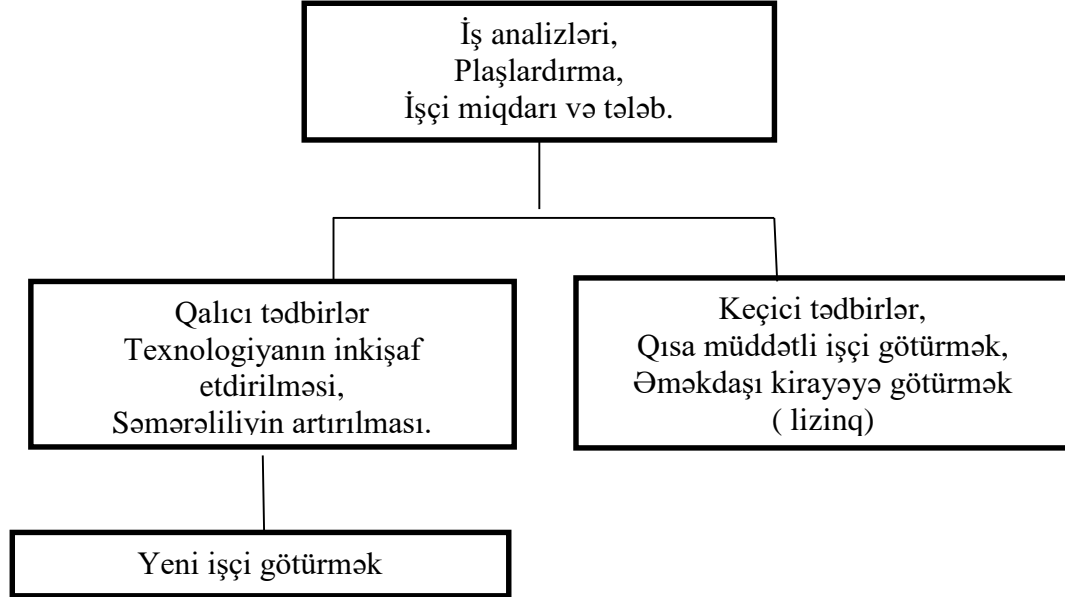
1. İşçi miqdarı ilə tələb eyni olduqda: bu zaman tarazlığın qorunması lazımdır.

2. İşçi miqdarının tələbdən az olması: kadr çatışmazlığı olduğunu göstərir. Əskikliyin sayından asılı olaraq tədbirlər görmək mümkündür. Əgər yaranan çatışmazlıq qısa müddətlik və sayca az isə mövcud işçi miqdarı ilə qarşısını almaq olar. Qanunun icazə verdiyi şəraitdə iş vaxtının uzadılması, tətilləri isə qısa müddətli etməklə buna nail olmaq mümkündür. Uzun və orta müddətli əskiklik işçilərin məhsuldarlığının artırılması hesabına aradan qalxacaqdır. Bu, işçilərin təlim yolu ilə daha işgüzar işləməyə təşviq edərək əldə edilir. Bundan başqa istehsalın üsul və vasitələrinin keyfiyyətini yüksəltməklə məhsuldarlıq əldə edilir. Əskikliyin qarşısını mövcud işçilərlə almaq qeyri-mümkün olduqda təşkilata yeni işçi almaq qərarı verilir.



3. İşçi miqdarının tələbdən çox olması: kadr çoxluğu olduğu mənasına gəlir. Bu vəziyyətdə yaranan artıqlığın sayından, növündən və nə vaxt, hansı şöbədə yaranacağına görə tarazlığı bərpa etməyə kömək edəcək azaltma proqramları həyata keçirilir. Bu proqramlar iş saatlarını azaltmaq, artıqlıq olan bölmədən kadr qıtlığı olan bölməyə transferlər etmək, yeni işçi almaq prosesini dayandırmaq, dövrü olaraq işdən azad etmələr aid edilə bilər (Acar C., 2009).

**Cədvəl 8: İşçi ehtiyacının müəyyən edilməsi**



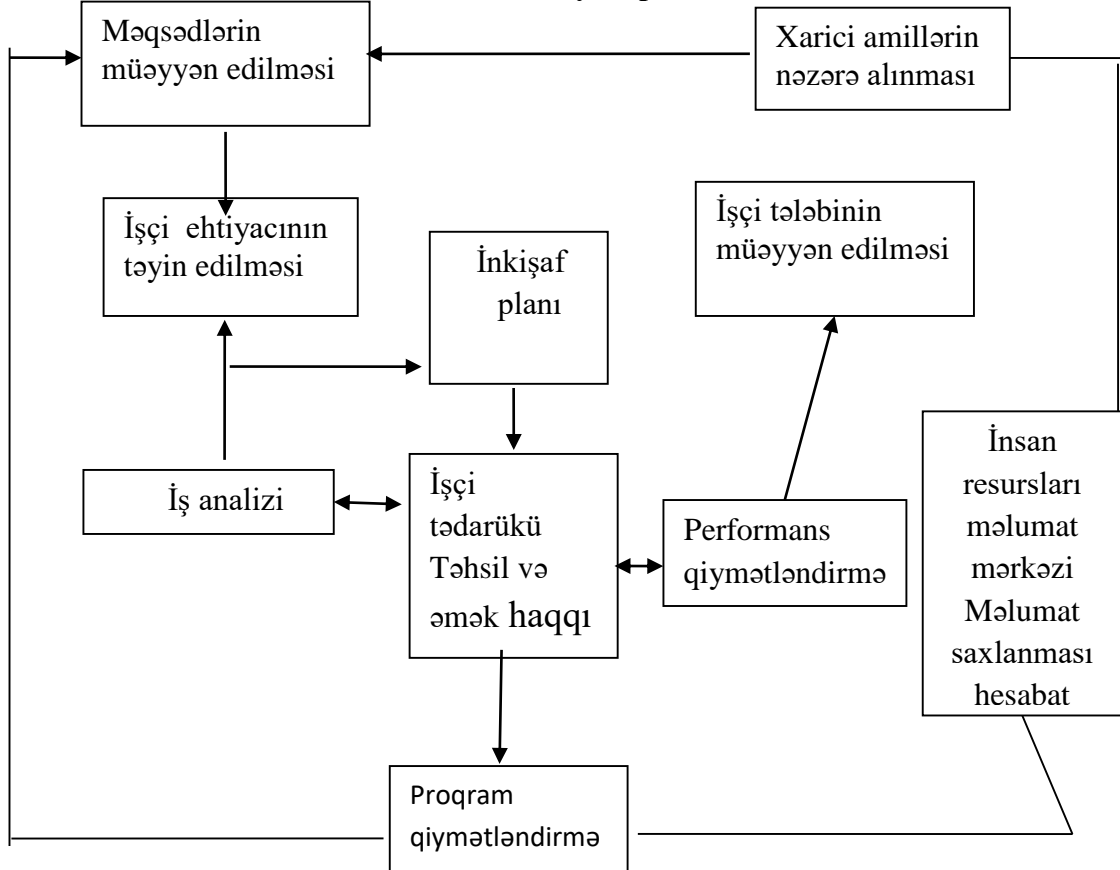
**Mənbə:** Uğur A., 2008

İş analizləri və tərifləri isə təşkilatda olan işləri təsnif edərək hər bir işi görmək üçün lazım olan işçi sayını müəyyən edir və onların xüsusiyyətlərini aydınlaşdırır. İşçi tədarükündə digər lazımlı faktor insan resursu planlamasıdır. Çünki, planlama idarənin ehtiyacı olacaq işçi sayını göstərir və bu proses iş analizi məlumatlarından istifadə edilərək həyata keçirildiyi üçün dəqiq və etibarlı olur (Uğur A., 2008).

Yeni qurulan və ya böyümə mərhələsindən keçmiş bir idarədə əvvəlki dövrlə müqayisədə yaranan vakant yerlərin doldurulması məqsədi ilə görülən tədbirlər işçi tədarükü adlanır. Bir təşkilatın əlində cəmləşdirdiyi işçi gücünün onun müvəffəqiyyətini ifadə etdiyini söyləmək olmaz. Bir sıra şirkətlərdə məşğulluq siyasəti formata uyğunlaşdırılmamışdır. Yəni, illər ərzində həyata keçirilən işlərdən ortaya çıxmışdır. Bu o deməkdir ki, məşğulluq siyasəti xüsusi olaraq düşünülmüş formada həyata keçirilməmiş, şirkətdə olan tətbiqlər yol göstərici kimi

çıxış etmişdir. Sabit siyasətlər tədarük və seçim proqramını qaydaya salacaq vasitəxüsusiyyətini özündə cəmləşdirir. Yəni, bu proqramı həyata keçirənlərə yol göstərir. Siyasət hər bir fərdin nə edəcəyini və ondan nələrin gözləndiyini söyləyir. Müəyyən dövr ərzində ortaya çıxmış məşğulluq siyasətləri təşkilatın qazancının artırılması xidmət etməşdir.

**Cədvəl 9: İşçi ehtiyacı planlaşdırılması**



**Mənbə:** Aliyeva F.,2015

İşçi tədarükünün əsas cəhətləri bunlardır:

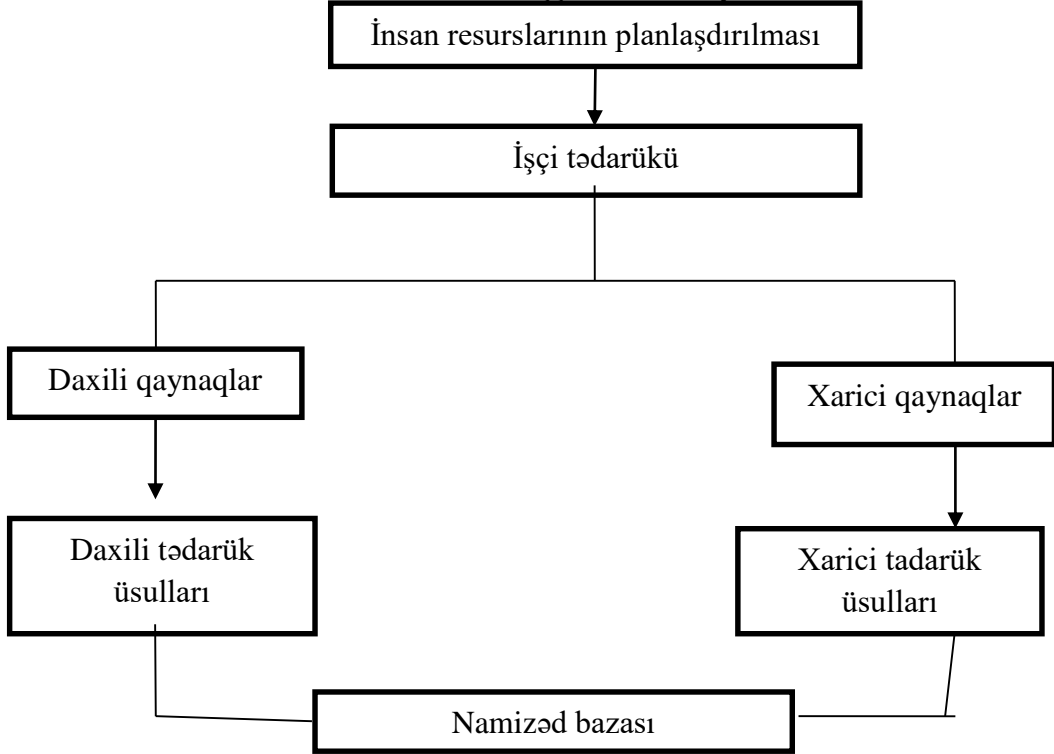
1. İnsan resursu planlaması və iş analizi ilə əlaqəli təşkil edilərək şirkətin indiki və gələcəkdəki işçi ehtiyacına uyğun gələn işçilərin tədarükünə zəmin yaradır,

2. Müraciət etmiş şəxslərdən uyğun olmayan insanların saylarını azaldaraq seçmə prosesini sürətləndirir və uğur şansını artırır,

3. Uyğun namizədlər hovuzunu ən az xərclə genişləndirir,

4. Qısa və uzun müddətli təşkilati və fərdi fəaliyyətin effektivliyini artırır ( Bingöl D., 2006).

**Cədvəl 10: İşçi tədarükü prosesi**



**Mənbə:** Bingöl D., 2006

Təşkilatlarda işçilərin tədarükü prosesi müxtəlif qaynaqlar hesabına davam etdirilir. Bu fəaliyyətə müxtəlif faktorlar təsir edir. Bu faktorların qısa məzmununu aşağıdakı formada göstərə bilərik:

Quruluş siyasəti. Quruluş siyasəti təşkilatın funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün idarəçi və işçilərə yol göstərən hərəkət planı olmuşdur. Quruluş siyasəti əlaqəli olduğu mövzularda və işlərdə bir sıra qaydalar və prinsiplər ortaya qoyur. Bu qaydaların məqsədi bir-birinə yaxın mövzularda qərar vermə zamanı firmada qərarın vahidliyini təmin etməkdir. İşçilərin tapılmasında məsuliyyətli olan şəxsin tərzini. İşçilərin tapılmasında maraqlı olan şəxs əvvəlki dövrlərdə əldə etdikləri uğurlardan qaynaqlanaraq özlərindən əmin olmaları çox vaxt eyni hərəkət tərzinin təkrarlanmasına yol açır. Bu cür sistem zamana qənaət etsə də daha faydalı işçi tapmaq üsullarında istifadə edilməsinin qarşısını almaqla yanaşı, keçmişdə təkrarlanan səhvlərin dövrü xarakter almasına gətirib çıxara bilər.

İşçi qüvvəsi planı. İşçi qüvvəsi planı gələcəkdə firmanın ehtiyacı olacağı işçinin say və xüsusiyyətlərini təyin edir. Bu planlar sonra yarana biləcək kadr çatımsızlığının hansı ehtiyatlardan qarşısının alınmasının faydalı olacağını

araşdırır. Bu plan vasitəsi ilə işçi seçimi zamanı əmək və maliyyə xərcləri bir qədər endirilmiş olur.

Ətraf mühit. Əməkdaş tapmaq prosesinə təsir edən ünsürlərdən biri də ətraf mühit şəraitidir. İqtisadi vəziyyət, işsizlik nisbəti, ixtisaslı kadr təminatında azalma və rəqiblərin işçi tapmaq üçün söyləri kimi təşkilat xarici təsirlər işçi tədarükü zamanı nəzərə alınmalıdır. Ətraf mühit şəraiti çox sürətli şəkildə dəyişkənlik göstərir. Xüsusilə iqtisadi vəziyyəti müəyyən etmək və dəyişmə sürətini bilmək çox çətin məsələdir (Tortop N., 2010).

## **2.2. İşçi tədarükünün növləri**

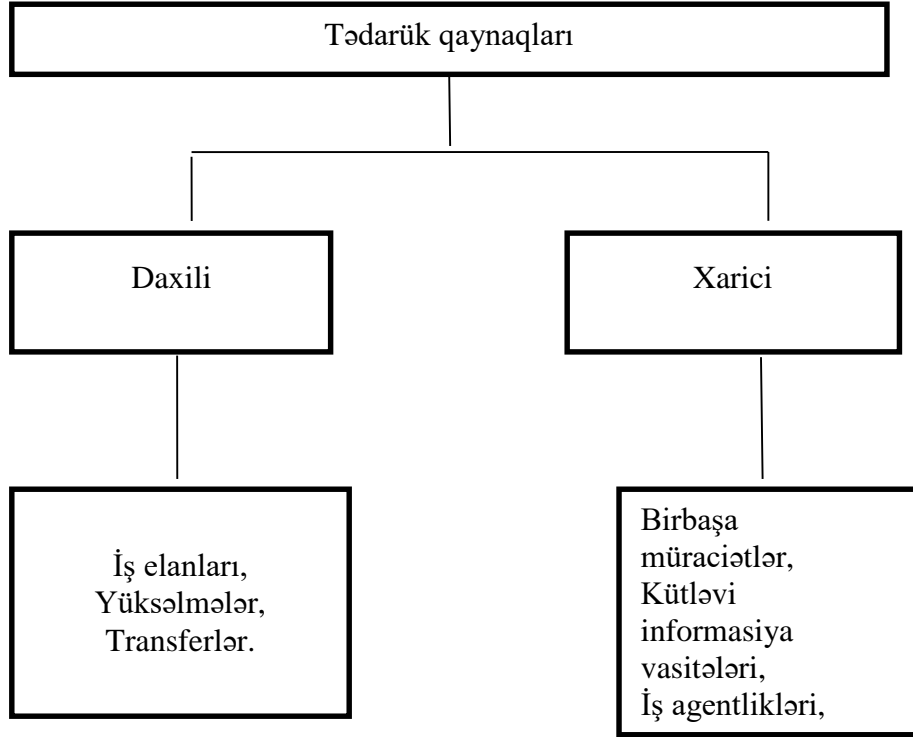
Şirkətlərdə işçi qüvvəsinə ehtiyac olmasının müxtəlif səbəbləri var. Bu səbəblərdən bəzi vacib olanları qeyd edə bilərik:

- Mövcud işlər üzrə yeni qaydalar,
- Yenidənqurma işləri,
- Təşkilatların strateji məqsədlərinə xidmət edən dəyişikliklər,
- Əmək müqaviləsinin ləğvi,
- Xəstəlik,
- Qəza,
- İstefalar,
- Şirkət evlilikləri,
- Ölümlər,
- Təqaüd,
- Strukturun dəyişməsi.

Bu səbəblərdən təşkilatın tərkibində yeni vəzifələr yaradılacaq və ya mövcud vəzifələrdə boş yerlər olacaqdır. Təşkilat indi və gələcəkdə ehtiyac duyduqları işçinin keyfiyyətini və miqdarını İRIE ilə təyin etdikdən sonra bu ehtiyacın hansı qaynaqlardan təmin ediləcəyini ortaya qoyur. Əsasən biznes təşkilatlarının bu məqsədlə istifadə edə biləcəyi iki yolu vardır:

1. Daxili qaynaqlar,
2. Xarici qaynaqlar (Şerif Ş, Öge S., 2011).

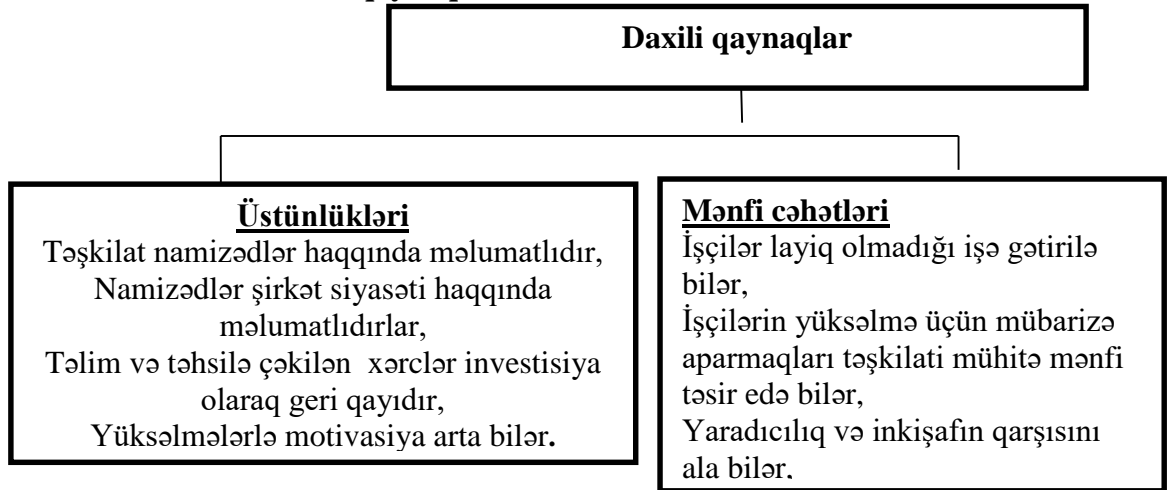
**Cədvəl 11: İşçi tədarükü qaynaqları**



**Mənbə:** Camgöz S.,2014

Daxili qaynaqlardan işçi tapmaq təşkilatda olan insanlardan faydalanmaqdır. Bu siyasət sadəcə başlanğıc səviyyə üçün lazım olan işçilərin firma xaricindən tapılmasını əks etdirir. Bu istiqamət işçilərə yüksəlmə şansı verərək motivasiyanı təmin etdiyinə görə istifadə edilir (Öznur Y., 2007).

**Cədvəl 12: Daxili qaynaqlardan istifadənin mənfi və müsbət cəhətləri**



**Mənbə:** Bingöl D., 2006

Daxili qaynaqlarda işçi tapmaqda 3 nəzəriyyə mövcuddur:

1. Daxili resurslarla kadr çatışmazlığını aradan qaldırmağa çalışmaq: Əgər işçiyə olan ehtiyac az və ya dövrü olarsa bu zaman iş saatını artırmaqla, təlim

vasitəsilə məhsuldarlığı artırmaq, ehtiyac yaranan vəzifəyə işçi köçürməklə yaranan problemi həll etmək olar.

2. Prioritet kimi daxili qaynaqları görmək: Bu nəzəriyyəyə görə boşluq yarananda hər zaman mövcud işçilərin transferi hesabına doldurulur.

3. Daxili və xarici qaynaqlardan bərabər ölçüdə yararlanmaq: Daha az istifadə edilən bu siyasət boşluq yaranan zaman hər bir qaynağı dəyərləndirərək seçim etməkdir (Uyargil C., 2009).

Daxili qaynaqlardan istifadəsi mövzusu işçilərin üfüqi (köçürülmə) və şaquli (yüksəlmə) formada təyin edilmələrini əhatə edir. Yüksəlmə işçinin səlahiyyətinin və məsuliyyətinin artırılmasını nəzərdə tutan yeni bir işə keçməsidir. Yüksəlmənin xülasəsini verək:

Davamiyyət vaxtına görə yüksəlmə (təcrübəyə əsasən): Uzun illər işləmənin qazandırdığı səriştə işə uyğunlaşmanı sürətləndirir, iş üçün lazım olan qayda qanunları bilməyə imkan verir. Bu növdə uzun müddətli işləməklə bacarıqlı olmaq arasındakı fərqi anlamaq lazımdır. Bu növ gənc və enerjili işçilərin yüksəlmə ehtimalını azaldaraq onların tənbelləşməsinə səbəb ola bilər.

Performansa görə yüksəlmə: Əməkdaşın bacarıqları və intizamı yüksəlmə ilə qiymətləndirilir (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Rotasiya təşkilatda bir vəzifə boşalanda bu yerə eyni səviyyədə olan işçinin təyin edilməsidir. Bu, daxili resurslardan üfüqi formada istifadə edilmə də adlandırılır. İç transfer təşkilat baxımından ən sadə və ucuz işçi tapma yoludur. Daxili yerdəyişmə olduğu üçün təşkilata uyğunlaşmaq kimi problem olmasa da köhnə vəzifəyə işçi tapılmasında problem yarana bilər (Acar C, 2009).

Rotasiyanın növləri bu qruplarda öyrənilir:

Yer dəyişdirmə: görülən işlərin eyni olduğu bölməyə gətirilmədir.

Qabaqlayıcı transfer: olduğu sahədə bacarıqlı ola bilməyən, buna baxmayaraq iş potensialının yüksək olduğuna inanılan işçilərin başqa işə aparılmasıdır.

Çox yönlü köçürmə: Xidmətçinin işin tələblərinə və ya istifadə etdikləri materiallara oxşar materiallardan istifadə etmələri və məlumat əldə etmələri tələb olunur.

- Növbə köçürmələri: personalın işində deyil, iş saatlarında olan dəyişmələrdir (Büyükbayramoğlu N., 1999)

Təşkilatın məhsuldarlığı artırmaq üçün müxtəlif daxili qaynaqlardan istifadə edilir. Bu daxili qaynaqlara aiddir:

Təşkilat çərçivəsində boş mövqelər açıqlanır, ixtisaslı və istəkli personalın müraciətləri təmin edilir. Bu, açıq sistemdir və hər kəsə bərabər hüquqlar verdiyi üçün üstünlük təşkil edir.

Əgər işçilər özləri ortaya çıxsa və daha yüksək səviyyəli iş tələb etsələr, bu tələblər qiymətləndirilir.

Bacarıq inventarizasiyası təşkilatda saxlanılır, boş vəzifə olduqda bacarıq inventarını yoxlayır və ən uyğun işçi tapılır.

Təşkilatda xüsusi bir karyera sistemi tətbiq edildikdə, bu sistem namizədləri boş olan vəzifələrə təyin edir. Təşkilatdakı işçilər vakansiya üçün digər işçiləri tövsiyə edə bilirlər. Tövsiyə ilə gələnlər təşkilatın müsbət və mənfi tərəflərini bildikləri üçün təşkilatdan gözlənilər daha realist olacaq və yeni işə az vaxtadək uyğunlaşa bilirlər (Yüksel Ö., 2007).

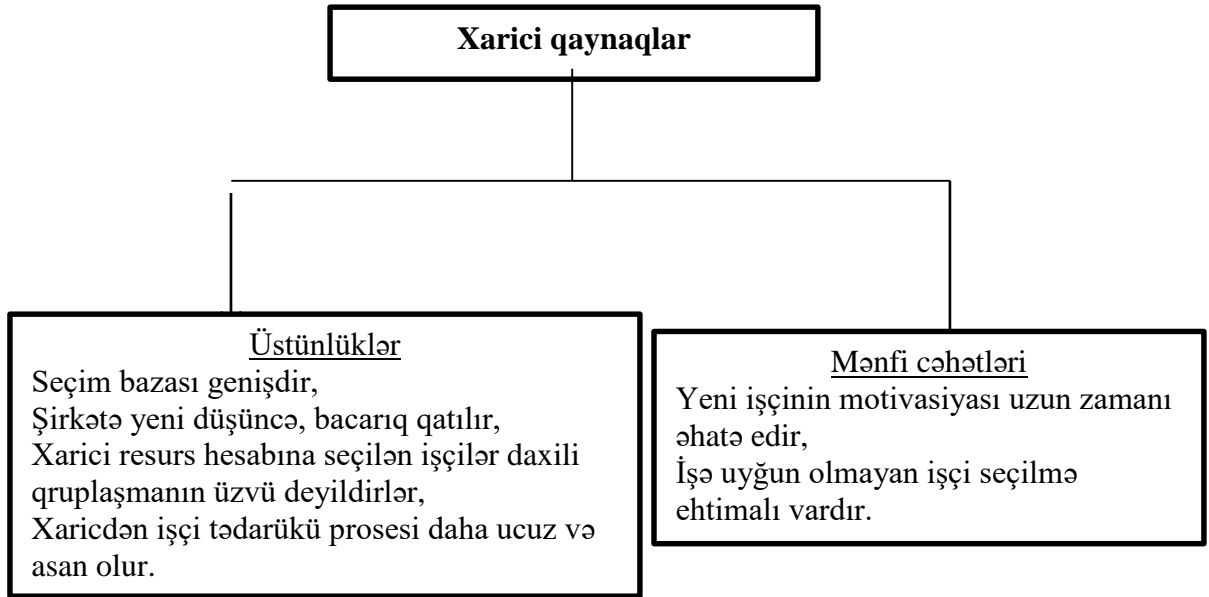
Bir iş təşkilatı üçün xarici resurslardan istifadə etmək təşkilatın mövcud işçilərindən kənarında olan hər kəsə müraciət etmək iradəsi və iqtidarıdır. İşçilərin daxili mənbələrdən olan ehtiyacını aradan qaldırmaq mümkün olmayan hallarda təşkilatı olmayan resurslar istifadə olunur. Xarici resurslara müraciət üçün əsas səbəblər aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilə bilər:

- Təşkilat yeni quruluş və ya böyümə prosesindədir,
- Dəyişikliklər və inkişaf yeni texniki və ekspert işçilərə ehtiyac yaradır,
- Yeni işçilər ilk növbədə özlərini qəbul etdirmək üçün ilk mərhələdə işə həvəsli olaraq yüksək performans göstərərək digər işçiləri də işləməyə təşviq etmələri,

- Təşkilatlar əmək xərclərini azaltmaq üçün bahalı işçilərdən imtina edərək və ucuz işçiləri işə götürərək xarici resurslardan istifadə edirlər.

- Xarici resurslar təşkilatın daxili mənbələrindən daha geniş bir sahədən seçilir (Şerif Ş, Öge S., 2011).

**Cədvəl 13: Xarici qaynaqlardan istifadənin mənfi və müsbət cəhətləri**



**Mənbə:** Bingöl D., 2006

Xarici mənbələri açıqlayaq:

- Peşə məktəbləri: bəzi texniki işlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı işçilərin tədarük edilməsi üçün təşkilatlar peşə məktəblərinə üz tuturlar. Bu işlərə elektrik alətlərinin təmiri, su kəməri təsisatçısı, motor ustaları və s. aiddir.

- Universitetlər: universitetlər bir çox təşkilat üçün tədarük qaynağıdır. Burada professional işçilər, liderlər, idarəedicilər yetişir. Firmalara bu mövzuda fakultə rəhbərləri kömək edirlər. Onlar məzunların vəziyyətləri ilə bağlı məlumat verir, bacarıq vəziyyətləri, əxlaqi xüsusiyyətləri ilə yaxından tanış edirlər.

- Rəqiblər və başqa şirkətlər. Eyni sahədə və ya eyni ərazidə fəaliyyət göstərən digər firmalar bəzi funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün işçi tədarükü qaynağıdır.

İşsizlər: bir çox ixtisaslı insanlar müəyyən səbəblərdən işsiz qalmışdır. Bunlara təşkilatdaxili münaqişələr və ya narazılıqlar aiddir.(Bingöl D., 2006).

Xarici mənbələrdən əməkdaşları tapmaq üçün istifadə edilə bilən üsullar aşağıdakılardır:

- Universitet tələbələrinin müraciətlərini nəzərə alaraq onlar ilə müsahibələr universitetlərin məşğulluq xidmətləri tərəfindən təşkil edilə bilər, yəni, tələbələr məzun olduqda şirkətlərə müraciət edə bilərlər.



- İş üçün müraciət edənlər qiymətləndirilə bilər.
- İctimai və özəl məşğulluq agentlikləri istifadə edilə bilər.
- Kütləvi informasiya vasitələri tərəfindən daha çox müraciəti təmin etmək mümkündür (Yüksel Ö., 2007).

Elanlar. Hər gün yayımlanan qəzet və jurnallara elan verərək, televiziya və radio vasitəsi ilə mütəxəssis axtarılması ən çox yayılan üsuldur. Təşkilat üçün maliyyə cəhətdən əlverişsiz olmasına baxmayaraq geniş müraciət bazası və işçi tapmaq şansı əldə edildiyi üçün istifadə edilir. Elanların doğru və başa düşülən formada verilməsi lazımdır. Eyni zamanda işin yeri və ünvanı, məsuliyyəti, əmək münasibətləri, eləcə də işin tələbləri, yəni təhsil səviyyəsi, xarici dil, təcrübə, yaş və bacarıqlar açıq şəkildə qeyd edilməlidir. Bu növ elanlar açıq elan adlanır. Buna baxmayaraq bəzi təşkilatlar açıq elan vermək əvəzinə sadəcə telefon nömrəsi və ya e-mail adresini verməklə kifayətlənirlər. Bu cür elanlar isə qapalı elan adlanır (Sabuncuoğlu Z., 2000)

Elanın daxil oluna biləcəyi vasitələr aşağıdakı kimi verilmişdir:

Video və audio media. İşçi ehtiyacının tv və radio yolu ilə ictimaiyyətə çatdırılması son dövrlərin ən sıx istifadə edilən üsuludur, ancaq bu yolla verilən elanlarda detallı məlumat verilmədiyi həqiqəti mövcuddur. Axtarılan işçi yüksək səviyyədə professional olması tələb edilmirsə bu yola əl atmaq olar.

İnformasiya bankları. İşçi ehtiyacının qarşısını almaq üçün son illərdə çox istifadə edilən elan növüdür. İnsan resursu ehtiyacı düzgün formada ifadə edildikdə internet vasitəsi ilə istər ölkə daxilindən, istərsə də ölkə xaricindən əldə edilə bilər.

Yazılı media. İşçi ehtiyacının elan edilməsində ən çox istifadə edilən vasitədir. Günlük qəzetlər, dərgilər və s. buna aid edilə bilər. Personal ehtiyacı uzun müddətli olarsa aylıq dərgilərdən faydalanıla bilər.

Braşuraların paylanması. Kiçik idarələrin istifadə etdiyi bir üsuldur. İş yeri çevrəsinə yaxın bir yerdə paylanan braşuralar yaxşı hazırlanmış olmalıdırlar (Fındıkcı İ., 2003).

Birbaşa müraciət. İdarənin heç bir elanı və tələbi olmadan fərdin e-mail, məktub, faks və ya şirkətin internet saytı ilə iş üçün müraciət etməsidir. Çox

hallarda qısa dövrü əhatə edən, saatına görə əmək haqqı olan və ya fiziki güc tələb edən işlərin doldurulmasında istifadə edilən üsuldur. Eləcə də birbaşa müraciət işsizlərin tanınmış və professional şirkətlərə cv göndərərək işləmək istəklərini dilə gətirmələridir. Mənfi cəhəti işçiyə ehtiyac olmadığı hallarda müraciətə baxılmama ehtimalıdır (Camgöz S., 2014).

Təşkilatda işləyənlərin tövsiyələri. Bir çox firma bu üsuldən istifadə edərək boş yerlərin doldurulmasına nail olurlar. Əgər təşkilatda pozitiv iqlim varsa yəni, rəhbərlik işçilərdən, işçilər isə rəhbərlərdən razıdırlarsa boş qalan yerləri doldurmaq üçün işçilərdən yaxınlarını və ya dostlarını önərmələri istənilə bilər. Bu üsulun faydası ondadır ki, məsləhət istənilən zaman işə uyğun işçi gətirilmə ehtimalı yüksəkdir. İşçilərin məsləhət bildikləri insanın işə alınması ilə qürur duyacaqlar (Bingöl D., 2006).

Dövlət və özəl iş agentlikləri. Keçmişdən bu günə istifadə edilən ən sistemli işçi tapma yoludur. Rəsmi iş agentlikləri iş tələbləri ilə işçilərin məlumatlarını özündə saxlayan qurumdur. Firmalar bu qurumlarda olan məlumatlardan istifadə edərək işçi tapırlar. Özəl agentliklər isə müəyyən ərazi üzrə olan məlumatları toplayaraq haqq qarşılığında öz təkliflərini müştərilərinə verir (Uğur A., 2008).

### **2.3. İşçi seçmə və yerləşdirmənin tərifləri və onun məqsədi**

İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas və lazımlı funksiyalarından biri kadrların seçilməsidir. Bu məsələnin əhəmiyyəti təşkilatın davamlılığını təmin etmək üçün kadrların seçilməsinin vacibliyindən yaranır. Hər bir fəaliyyətin ən vacib komponenti insan olduğu başa düşüldükdən sonra effektiv, ixtisaslı mütəxəssislərə ehtiyac yarandı və uyğun insanların seçilməsi daha həlledici rol oynamağa başladı. Həqiqətən, təşkilatın məqsədlərini qəbul edən və təyin edilmiş işlə tələb olunan xüsusiyyətləri göstərən elementləri tapmaq asan deyil. İnsan Resursları Mərkəzinin əhəmiyyətli bir mövzunu meydana gətirən bu proses mövcud kadr ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsini, bu ehtiyacların uyğun vasitələrlə və vəsaitlərlə açıqlanmasını və işə uyğun namizədlərin yerləşdirilməsini ehtiva edir. (Fındıqçı İ., 2003).

İşçi seçmək işçi tədarükündən sonra əldə olunan namizədlərin hovuzundan işin xüsusiyyətlərinə və tələblərinə uyğun insanın seçilməsi ilə sonlanan proses olmuşdur. İşçi seçmə sadə bir proses kimi görünə də riskli qərarların verilməsini tələb edir. İstifadə olunan seçim sistemi üsullarının faydalı ola bilməsində və işin laiqincə yerinə yetirilə bilməsi üçün əsas səbəb onun tələblərinin düzgün formada qeyd edilməsidir. Təşkilatlarda olan işlərə ən uyğun işçilərin seçilməsinin bir neçə səbəbi vardır. Bunlardan ən vacibi firmanın uğuru işçilərin professionallığından asılı olmasıdır (Camgöz S., 2014).

Uyğun olmayan bir insanın seçilməsi əsasən xərc elementidir. Məsələn, işə uyğun olmayan işçi üçün xərc amili olan təlimə ehtiyac olacaqdır. Bununla yanaşı, qeyri-peşəkarlıq müəssisədə məhsuldarlığın azalması, münaqişə, əmək itkisi və peşə qəzalarının artmasına səbəb olur. Yeni işçinin iş mühitinə uyğunlaşması üçün vaxt lazımdır. İşçinin daha uyğun olduğu vəziyyətdə onun faktiki performans səviyyəsinə çatması az vaxt alar. Bu, işin səmərəliliyini artıracaq (<https://slideplayer.biz.tr/slide/2344074/>, 2019).

Firmalar özlərinə uyğun işçinin seçilməsi məqsədilə müxtəlif üsullardan istifadə edirlər. Təşkilat seçəcəyi işçi sayından asılı olaraq bu prosesə təsir edən faktorlar mövcud olmuşdur. Bu ünsürlər daxili və xarici mühit olaraq iki yerə bölünmüşlər. Daxili mühit təsirləri dedikdə təşkilatdan asılı olan təsirlərdir. Xarici mühit təsirləri isə dövlətin müəyyən etdiyi qayda-qanun başa düşülür (Camgöz S., 2014).

Xarici və daxili mühit amillərini açıqlayaq:

- Hüquqi qaydalar. Hüquqi qaydalar dedikdə məhkəmə qərarları, insan resurslarının idarə edilməsinə təsir edən müxtəlif məhdudiyyətlər nəzərdə tutulur.

- Qərar vermə sürəti. Bəzən işçi seçimi prosesi çox qısa vaxtda tamamlandığı halda bəzən isə bir neçə ayı əhatə edən proses ola bilər. Məsələn, hər hansı rəhbər vəzifəyə işçi seçən zaman bütün kriteriyaları nəzərə alaraq bu proses uzun dövrü əhatə edə bilər. Digər tərəfdən istehsal istiqamətli vəzifəyə işçi seçiləndə istehsal prosesinin ləngiməsinin qarşısını almaq üçün sürətli seçim edilə bilər.

- Təşkilatı iyerarxiya. İyerarxiyadan asılı olaraq rəhbər işçini işə götürməklə aşağı səviyyə səviyyə işçinin işə alınması arasında fərqliliklər mövcuddur. İdarəetmə mövqesi üzrə dərin araşdırma və uzun testlər və müsahibələr keçirildiyi halda alt mövqə işçilər sadə bir test və ya müsahibə ilə işçi seçilə bilər.

- Təcrübə müddəti. Demək olar ki bütün idarələr performans ölçülməsi üçün təcrübə müddətindən istifadə edirlər. Bu, seçimin doğruluğunu yoxlamaq üçün yerinə yetirilir (Bingöl D., 2006).

#### **2.4. İşçi seçimi mərhələləri**

İşçilərin seçilməsi prosesi iş axtaran şəxslər haqqında lazımlı məlumatlar toplamaq üçün müxtəlif metod və vasitələrin istifadəsini əks etdirir, sözügedən məlumatlar və iş spesifikasiyasında göstərilən tələblər arasında uyğunluq axtarılır. Digər tərəfdən, işçilərin seçilməsi prosesi namizədlərin qiymətləndirilməsi və nəhayət, bir və ya daha çox tələb olunan namizədlərin işə alınması ilə nəticələnən qərar prosesidir. İşçi seçmə prosesi zamanı məlumatların əldə edilməsi mərhələləri və üsulları müxtəlifdir. Bütün şirkətlər tərəfindən təyin edilən ümumi bir sistem yoxdur. Bu prosesdəki mərhələlərin sayı təşkilatın böyüklüyündən, vakant yerin qaydalarına, İRİE sisteminə görə müxtəliflik təşkil edir. Müasir dövrdə bir çox müəssisə işçi seçimində diqqətli davranır və məhsuldar işləməyin əsas yolu doğru insanın seçmək olduğundan xəbərdardırlar (Bingöl D., 2006).

İşçi seçməyə olan təsirlər səbəbilə bu mərhələlərdə bir sıra dəyişikliklər yaranmışdır. Bu dəyişiklikləri aşağıdakı alimlərin yanaşmalarında qeyd edək:

İlhami Fındıkcı bu şəkildə araşdırma aparmışdır:

- Müraciət ərizəsinin doldurulması,
- Müsahibə,
- Testlər,
- Seçməyə qərar vermə və işə yerləşdirmə,

Dursun Bingöl işçi seçmə mərhələlərinə bu cür yanaşmışdır:

- Başlangıç görüşməsi,

- Ərizə formasının doldurulması,
- Testlər( imtahanlar),
- Müsahibə,
- Proqramın qiymətləndirilməsi,
- İşçinin seçilməsi və yerləşdirilməsi,

Şimşək Şerif və Serdar Öge işçi seçmə mərhələlərini belə təsvir ediblər:

- İş tərifinin müəyyən edilməsi,
- Müraciətlərin qəbulu və ərizə formasının doldurulması,
- İlk görüşmə,
- Testlər,
- Müsahibə,
- İşçi keçmişinin araşdırılması,
- Sağlamlıq müayinəsi,
- İşə götürməyə qərar vermək,
- İşə yerləşdirmə.

Serkan Bayraktaroğlu isə daha geniş baxış bucağından araşdırma aarmışdır.

O, mərhələləri ilkin hazırlıqlar və işə alma mərhələləri kimi göstərib

İlkin hazırlıqlar:

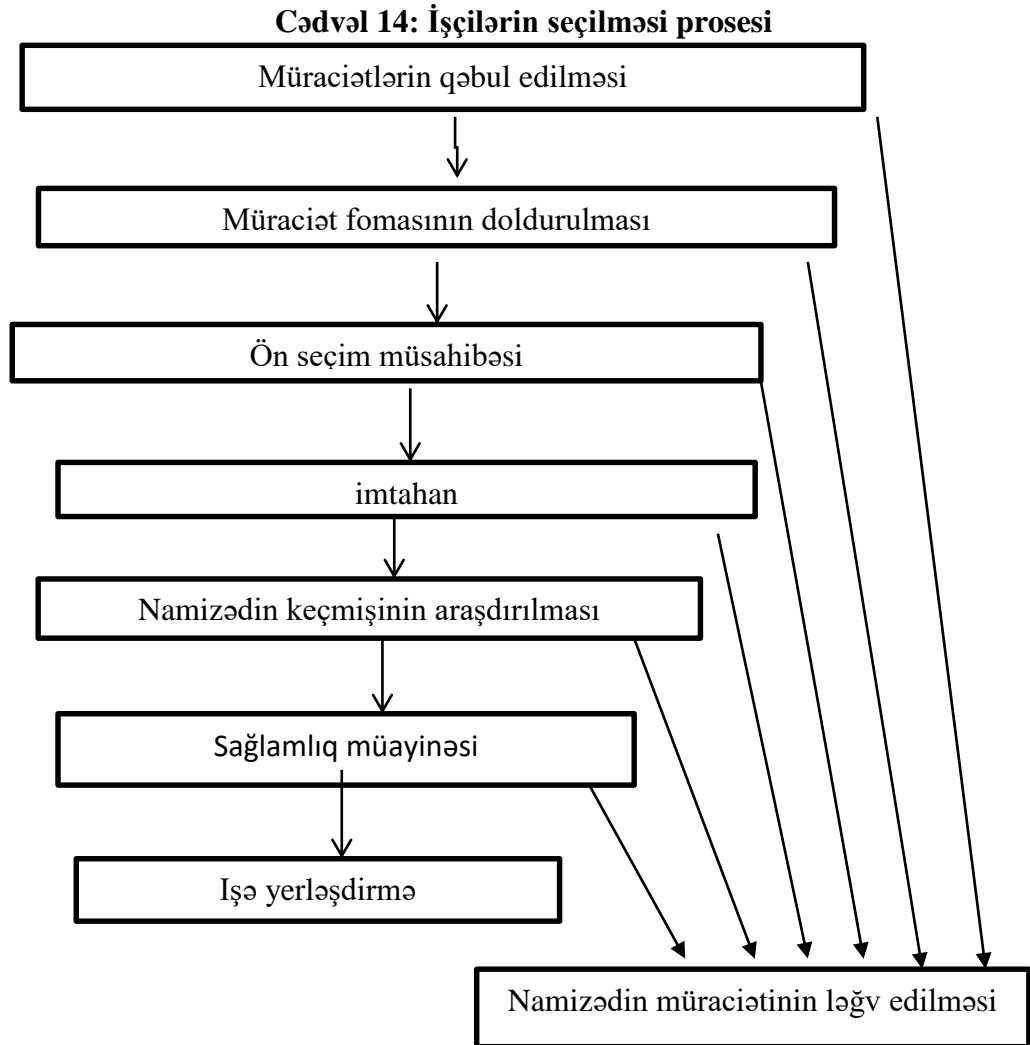
- Personal istək formasının yaradılması,
- İş profilinin müəyyən edilməsi,
- İşçi alımının təqdiq edilməsi,
- İş üçün elanın verilməsi,

İşə alma mərhələləri:

- Müraciət ərizələrinin qəbulu,
- İlk incələmə,
- İlk görüşmə,
- Testlər,
- Müsahibə,
- Namizədin keçmişinin araşdırılması,

- Saęlamlıq müayinəsi,
- Seçim qərarı,

Standart formada işə işçi seçmə mərhələləri belə olacaqdır:



**Mənbə:** Uyargil C, 2009: s.131

1. Namizədlərin müraciəti və edilmiş müraciətlərin qəbulu. Namizədlər firmalardan boş olan vəzifələrdə işə götürülmələrini tələb edir. Namizədlə səlahiyyətli şəxsin ilk görüşməsində tərəflərdə olan mənfi və ya müsbət aura qərar vermədə müəyyən təsirini göstərəcəkdir. Təşkilatın əsas məqsədi iş tələb edən insanların sayının azaldılmasıdır. Sayın azaldılmasında əsas qayda iş analizlərindən əldə edilmiş məlumatlardır. Yəni, əgər təşkilat namizədin işə uyğun olmadığını düşünürsə bunun haqqında məlumat verərək, onun iş tələbini ləğv edir. Bu mərhələyə namizəd tərəfindən baxıldığında işi düzgün seçib-seçmədiyinə qərar verməyin ən düzdün zamanıdır (Camgöz S., 2014).

2. Müraciət formasının doldurulması. Birinci mərhələni uğurla keçənlər haqqında daha çox məlumat əldə etmək üçün firma iş üçün ərizə formasının doldurulmasını tələb edir. Bu ərizədə namizədin şəxsi məlumatları, (ad-soyad, yaş, ünvan, əlaqə nömrəsi və s.) keçmişdə işlədiyi işlərlə bağlı təcrübələri, təhsili səviyyəsi, hobbiləri, onlar haqqında məlumat verə biləcək şəxslər, sertifikatları, xüsusi bacarıqları əks etdirilir (Çetin C, Dinç E., 2014).

3. Ön seçim müsahibəsi. Ön yada ilk seçim müsahibəsi kimi adlandırılır. Müraciət formalarını dolduran şəxslər haqqında məlumatlar daha dərin bir formada müzakirə edildiyi bir mərhələdir. Eyni zamanda həmin şəxslər görüləcək işlər və firma haqqında daha ətraflı məlumat əldə edirlər. Bu mərhələdə fiziki və sosial cəhətdən bacarıqlar dəyərləndirilir, iş ilə bağlılığı olmayan şəxslər imtahana buraxılmır. Digər tərəfdən isə mərhələni keçən şəxslərin qərarlarında qəti olub-olmadıqları ortaya çıxır (Camgöz S., 2014).

4. İmtahan. Ön seçim müsahibəsindən uğurla keçən namizədlər firma haqqında və ya işin tələb etdiyi məlumatı yoxlamaq məqsədilə müxtəlif testlər təşkil edilir. Məqsəd fərdin təşkilata və işə uyğunluğunun dəqiqləşdirilməsidir. İmtahan prosesində tarixin və yerin müəyyən edilməsi, namizədlərin sayına uyğun imtahan vərəqlərinin çapı, imtahanda nəzarət edəcək şəxslərin seçimi İRIE şöbəsinin üzərinə düşən məsuliyyət olmuşdur. İşçi seçimində istifadə edilən imtahanlar işə uyğun işçinin seçilməsində qatqısı böyükdür, ancaq bəzi namizədlər imtahan zamanı daha aşağı nəticə göstərirlər ki, bəzən imtahan nəticəsi onların təcrübələrinin səviyyəsi ilə üst-üstə düşməyə bilir (Sabuncuoğlu Z., 2000).

5. Müsahibə. Bəzi qaynaqlarda dərininə müsahibə (in-depth interview) deyilir. İşçi seçmə prosesinin ən vacib hissəsi kimi qiymətləndirmək olar. Hər səviyyə və xüsusiyyətli namizədin işə uyğunluq dərəcəsinin ölçüldüyü proseduradır. Həm fərdlərin, həm də təşkilatı təmsil edən şəxslərin iştirak etdiyi qarşılıqlı formada görüşdür. Bu görüşdə idarəçilər fərdlərə bilik və bacarıqları ilə əlaqəli suallar verir və verilən cavablara uyğun olaraq hər bir fərdin xarakteri müəyyən edilir. Eyni zamanda namizədlərin də təşkilatın fəaliyyəti ilə əlaqəli suallar soruşmaq şansı olur ki, bu, fərdlərin təşkilatı daha tez mənimsəməsinə şərait

yaradır. Bu mərhələnin əsas faydası təşkilatın axtardığı xarakteri tapa bilmək üçün fərdə onun düşüncəsi, həyat fəlsəfəsi, gələcəklə bağlı plan və gözləntiləri haqqında sualların verilə bilməsidir. Bu sualların üz-üzə müzakirə edilməsi fərdin əsas qabiliyyətinin ortaya çıxarılmasını asanlaşdırır (Camgöz S., 2014).

6. Keçmişdə olan təcrübələrin tədqiq edilməsi. Bu prosesin məqsədi müraciət formalarında və müsahibələrdə verilmiş məlumatların doğruluğunu yoxlamaqdır. Təşkilat mütəxəssisi işçinin xasiyyətnaməsini oxuyaraq və əvvəllər işlədiyi yerlərlə əlaqəyə girərək performans, davamlılığı, təşkilatdaxili münasibətləri haqqında xəbər alır. Namizədlərə rəy bildirilməsi üçün seçilən insanlar onların yaxın dostları və qohumları deyil, bir professional və ərizəçinin iş həyatına şahid olan insanlara üstünlük verilməlidir. Əvvəllər heç bir idarədə işləməmiş, təcrübəsi olmayanlarda isə rəyçilər onların təhsil həyatlarına bələd olan insanlardan seçilməlidir. Bu prosesin əsas mahiyyəti ondadır ki, namizədin cinayətin qeydləri, şəxsi ailə həyatı kimi əlavə məlumatların əldə edilməsidir (Bingöl D., 2006).

7. Sağlamlıq və fiziki müayinədən keçmək. Seçmə prosesinin bu mərhələsində namizədlərin sağlamlıq və fiziki vəziyyətlərinin işin tələblərinə uyğun olub-olmadığı ölçülür. Müayinə daha çox görmə və eşitmə qabiliyyəti, ayaq üzərində dayanma gücü, tarazlıq, diqqət toplamaq xüsusiyyəti, əsəb yorğunluğu və keçici xəstəliklərin aşkara çıxarıldığı laboratoriya testlərinin keçirilməsini əhatə edir. Prosesin əsas məqsədi gələcəkdə ola biləcək peşə xəstəliklərinin qarşısını almaqla yanaşı, həm də bu xəstəlik səbəbilə ola biləcək iş qəzalarının qarşısına keçməkdir. Digər bir səbəb kimi firmalarda hər bir ölkənin əmək qanunu ilə müəyyən edilmiş sayda məhdudiyətli işçi işlətmək öhdəliyi vardır. Bilavasitə olaraq bu mərhələ işçilərin məhdudiyət dərəcəsini göstərə bilmək üçün sağlamlıq haqqında hesabatların verilməsini təmin edir (Acar C., 2009).

8. İşə yerləşdirmə. Sadalanan mərhələlərin ən sonuncusu olaraq bilinir. Bu zaman əldə edilən məlumatlar hesabına kimin işə uyğun olduğu aşkar edilir və iş təklifi edilir. Bu prosesdə əgər işçi yüksək mövqeli vəzifəyə seçilirsə bu zaman İRİE mütəxəssisi, təşkilat rəhbərləri, imtahan hazırlayanlar və s. birlikdə qərar verərək işə alınır. Aşağı pilləli vəzifə üçün İRİE mütəxəssisi və ya şöbə müdürləri



qərar verərək işə götürə bilərlər. İşə götürüldükdən sonra əmək haqqı, əlavə gəlirlər, sosial xidmətlər, sığorta kimi mövzular haqqında məlumat verilir. Mərhələləri uğurla keçə bilməyən fərdlər yazılı və ya şifahi formada məlumatlandırılır (Camgöz S., 2014).

## 2.5. İşçi seçmə vasitəsi kimi test

Testlərin məqsədi fərdlərin fiziki və əqli bacarıqlarını, şəxsiyyət quruluşlarını, bilik və maraqlarını analiz etmək, onları ölçməkdir. İstər təşkilatda işləmək istəyənlərin, istərsə də işləyənləri çox istiqamətli formada tanımaq üçün müxtəlif test üsulları vardır. Müasir dövrdə işçi seçmə, əmək haqqının müəyyən edilməsi, iş qəzalarının qarşısının alınması üçün testlərdən faydalanılır. Testlərin əsas məqsədi işə doğru insanın seçilməsidir (Sabuncuoğlu Z.,2000).

Testlər 3 qrupa ayrılır.

**Cədvəl 15: Testlərin xarakteristikası**

	Performans testləri	Psixoloji testlər	Məlumat testləri
Təsviri	Bacarıq və qabiliyyəti ölçmək məqsədi daşıyır.	Namizədlərdən müəyyən mövzular haqqında fikirləri öyrənilir. Cavablar səhv və ya düz olaraq ayırd edilmir.	Mövzu ilə əlaqəli məlumatların başa düşülmə dərəcəsini aydınlaşdırmaq üçün keçirilir.
Cavab istənilən mövzu	Namizədin işi görmək üçün bacarıq və qabiliyyəti olub olmadığını aydınlaşdırır.	Namizəd üçün lazım ola biləcək şəxsi keyfiyyətlərə malik olub olmaması öyrənilir	İşdə uğur əldə etmək üçün hansı məlumatların lazım olduğunu bilib-bilmədiyini öyrənmək .
İstifadə yeri	Xüsusi qabiliyyət və bacarıq tələb edilən yerlədə istifadə edilə biləcəkdir.	Bəzi işlər vardır ki, bacarıq və məlumatdan əlavə şəxsi keyfiyyətlər də performansə təsir edir.	Dərin ixtisas biliyinə və təcrübəyə malik olaraq yüksək performans əldə edilə biləcək işlərdə istifadə edilir.

**Mənbə:** Camgöz S., 2014

1. Məlumat testləri. Namizədin işlə bağlı mövzuların haqqında məlumatlılıq dərəcəsini ölçən suallardan təşkil edilən testlərdir. Dərin ixtisas biliyi tələb edilən işlərə qəbul zamanı bu testlərdən istifadə edilir.

2. Psixoloji testlər. Adətən psixoloqlar tərəfindən hazırlanır, namizədin psixi və zehni vəziyyətini öyrəməyə xidmət edir.

3. Performans testləri. Namizədin diqqətini, işdəki sürətini, qabiliyyəti ölçməyi məqsədləyən bir test qrupudur (Uğur A., 2008).

İşçi seçimində istifadə edilən test növləri bunlardır:

- Zəka testləri
- Bacarıq testləri
- Şəxsiyyət testləri
- Yaddaş testləri
- Yorğunluq testləri
- Diqqət testləri

Zəka testləri. Zəkanın mənası öyrənə bilmək, öyrənilənlərdən faydalanmaq, yeni vəziyyətlərə uyğunlaşmaq və çıxış yolları tapmaq bacarığıdır. Zəka konkret zəka, mücərrəd zəka və sosial zəka olaraq üç hissədə incələnir. Konkret zəka cisimləri anlamaq, müəyyən bir mexanizmanın işləyiş tempini başa düşməkdir. Mücərrəd zəka fərdin yeni yaranan problemləri həll edə bilmək bacarığı, sosial zəka isə cəmiyyətlə münasibət qura bilmək, onlara uyğunlaşmaq qabiliyyətidir (Camgöz S., 2014).

Müəyyən zehni bacarıqların ölçülməsi üçün istifadə olunur. Bu qabiliyyətlər; dərkətmə, intellektual xüsusiyyətlər, ifadə düzgünlüyü, yaddaş, məntiq, öyrənmə, sayma rahatlığı, qavrayış sürəti, anlama gücü və s. dir.

Bacarıq testləri. Şəxsin fiziki və zehni gücünü ölçmək məqsədilə həyata keçirilir. Fiziki gücü ölçən testlər alətli, kağız-qələmlə olan testlər isə zehni gücü ölçür. Fiziki bacarıqlar dedikdə görmə, dad bilmə, rəng görmə xüsusiyyətləridir. Zehni qabiliyyət isə analiz etmək, sistez etmək, qavrama və s. kimi bacarıqlardır. Məsələn ədədi testlər ədədlər arasında olan əlaqəni, fərqli mərtəbələrdə olan sayları qura bilmək bacarığını ölçür (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Şəxsiyyət testləri. İnsanları bir-birindən ayıran və fərqli edən ən əsas faktor şəxsiyyətdir. Şəxsiyyət testləri fərdlərin düşüncə və ruhi fərqliliklərini ortaya çıxarır. Şəxsiyyət testləri subyektiv və obyektiv olmaqla iki yerə ayrılır:

- Subyektiv şəxsiyyət testləri. Bu testlərdə insanların fərqlilikləri ortaya qoyulur və rəqəmlə ifadə edilə bilmədiyini üçün subyektiv adlandırılmışdır.

- Obyektiv şəxsiyyət testləri. İşçilərin şəxsiyyəti iş həyatlarına necə təsir edəcəyini ölçmək üçün istifadə edilir. Bunların bir neçə növlərini göstərək:

1. Beş faktor modeli. Bu testlər xaricə dönüklük, məsuliyyət, uyğunluq, emosional balans və təcrübə faktorları nəzərə alınaraq keçirilir.

2. Cattell 16PF şəxsiyyət inventoru. Bu, istiqanlılıq, problemi həll etmək, strese dözümlülük, canlılıq, qaydalara bağlılıq, sosiallıq, həssaslıq, ehtiyatlılıq, mücərrədə fokuslanmaq, təmkinlilik, özünü inkişaf, dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, mükəmməliyyətçilik və s. faktorlar nəzərə alınaraq ölçülür.

3. Peşəkarlıq inventoru. (OPQ). Bu test SHL GROUP tərəfindən inkişaf etdirilib. 8 şəxsiyyət ölçüsündən meydana gəlir. Bunlar dominant, sosial, empatiya, analiz, yaradıcılıq, dəyişkənlik, nəzarət və narahatlıqdır. 8 ölçü 32 alt davranışa ayrılır və ümumilikdə bu test 102 sualdan ibarətdir.

4. Holland peşə seçimi inventoru. Hollandın yaratdığı inventar 6 şəxsiyyət tipini birləşdirir. Bunlar realist, tədqiqatçı, sənətçi, ənənəvilik, təşəbbüskar, sosial meyllilikdir.

5. Myers-briggs şəxsiyyət testi (MBTI). Bu test 1940-cı ildə Katherina və İsabel Briggs tərəfindən təkimilləşdirilib. 4 şəxsiyyət növünü özündə birləşdirir: daxilə meyllilik-xaricə meyllilik, düşünən-hiss edən, mehakimə etmək-qəbul etmək, duyğusal-məntiqi (Camgöz S., 2014).

- Yaddaş testləri. Sözlə və ya yazılı təlimatı yadda saxlamaq bir beyin işidir. Bəzi işlərdə təlimatlar asandır. Onları yadda saxlamaq çətinlik yaratmır. Qarışıq və uzun təlimatları yadda saxlamaq isə bacarıq kimi qiymətləndirmək olar.

- Yorğunluq testləri. İşçilərin hansı növ işlərdən nə dərəcədə yorulduqlarını və bu yorğunluğun psixoloji təsirlərini öyrənməyə istiqamətlənmiş testlərdir. İşçi seçimində istifadə edilən testlərdə bir sıra xüsusiyyətlərin olması vacibdir. Bunlardan ən vacibləri etibarlı və güvənilən olmasıdır. Etibarlılıq və tutarlılıq testin ölçməsi hədəflənən xüsusiyyəti ölçə bilməsidir. Məsələn, zəka testi insanın zəkasını, məlumat testi isə onun biliyini ölçməyə uyğun olmalıdır. Eynilə də

şəxsiyyət testləri ilə insanın zəkası ölçülə bilməz, hər bir test yalnız bir xüsusiyyət ölçmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. İşçi seçmədə testlərin etibarlılığı axtarılan xüsusiyyətin nə dərəcədə düzgün ölçüldüyüdür. Bir namizədin testdə əldə etdiyi uğurla işdəki uğuru üst-üstə düşməzsə bu testin etibarlı olmadığına işarədir (Camgöz S., 2014). Güvənəlməli olmağı testlərin müxtəlif vaxtlarda eyni nəticə əldə edilə bilməsidir. Yəni bir test 2 dəfə keçirilirsə nəticələr eyni və ya yaxın olmalıdırlar.

## **2.6. Müsahibənin növləri və müsahibə zamanı verilən suallar**

İşçi seçimində hər səviyyə və xüsusiyyətli işlər üçün namizədlər arasından seçim edə bilmək məqsədilə üz-üzə görüşmək və söhbət etmək müsahibə adlanır. Müsahibə zamanı namizədlərə verilən suallar qarşılığında alınan cavablardan onların gələcəkdəki iş performansını haqqında fikir sahibi olmağa imkan verir. Müsahibə işçi seçmə prosesinin ən çətin mərhələsi kimi tanınır, çünki müxtəlif testlərdən keçmiş fərdlər işə almaq kimi səlahiyyəti olan idarə heyəti ilə ilk dəfə görüşür (Camgöz S., 2014).

Görüşün təsirli ola bilməsi üçün hər bir proses kimi bu proses də müəyyən proqrama uyğun formada təşkil edilir. Müsahibənin mərhələləri aşağıdakı formada göstərilir:

Hazırlıq. Müsahibənin ilk mərhələsində müsahibəçi görüşməyə hazırlıq görür. İlk olaraq müsahibənin məqsədləri, veriləcək sualların sayı, növləri aydınlaşdırılır. Məqsəd müəyyən edildikdən sonra yararlı ola biləcək növ seçilir. Görüşmədə birdən çox namizəd iştirak edəcəksə onların ardıcılığı aydınlaşdırılır. Müsahibənin nə qədər davam edəcəyi dəqiqləşdirilir və bu müddətdə öyrənilməsi lazım olan məlumatlar sıralanır.

Müsahibə aparılması. Müsahibəçi namizədi daha əvvəl müəyyən edilmiş vaxtda qəbul edir. Həyəcan və gərginliyin aradan qalxması üçün mövzudan uzaq məsələlər haqqında söhbət edilir. Müsahibəçi sualları ustalıqla, açıq və başa düşülən tərzdə ünvanlamalıdır. Məhdud bir zamanda lazım olan bütün məlumatların alınmasına çalışılır və müsahibə sona yetir.

Qiymətləndirmə. Müsahibəçi etdiyi qeydlərə və təəssüratına güvənərək qiymətləndirmə aparır (Bingöl D. 2006).

Müsahibə növlərində müxtəliflik mövcuddur. Bu növlərdən daha sıx formada istifadə edilənləri göstərməyə çalışaq: Strukturlaşdırılmış müsahibə. Bu görüş növündə müsahibəçi xüsusi suallar verir. Xüsusi suallara namizədin keçmiş iş həyatı, təhsili, təcrübəsi və xarakteri haqqında ola bilər. Bu növdə hamıya eyni suallar verilməlidir. Bu cəhət fərdlərin fərqliliyinin üzə çıxarır (Çetin C., 2014).

Plansız iş görüşməsi. Plansız və ya sərbəst müsahibə də adlandırılır. Bu növdə müsahibəçi əvvəlcədən heç bir hazırlıq görmür, veriləcək suallar görüşün axarına görə təyin edilir. Görüşün müddəti fərdin cavablarından asılı olur. Üstün cəhəti cansızıcı olmaması, mənfi cəhəti isə hər bir fərdə fərqli suallar verildiyi üçün etibarlılıq aşağı olması ehtimalıdır.

Telefon müsahibəsi. Fərdlərin ərizə forması yoxlanıldıqdan sonra görüşmə üçün çağırmadan telefon zəngi edilməsi faydalı ola bilər. Bu həm namizədin anlamaq və dinləmək qabiliyyətini ortaya qoyur, həm də təşkilat üçün xərc mənbəyi olmadığından maliyyə qazancı əldə edilə bilər. Beləliklə, boş yerə zaman itirmək və boş yerə ümid etmək önlənmiş olur. Telefon zəngi ilə müsahibə telefonu tez-tez istifadə edəcək satıcılar, müştəri xidmətləri kimi vəzifələrə işçi seçərkən istifadə edilən bir üsuldur (Barutçugil İ., 2004).

Problem həlli müsahibəsi. Fərdlərin problem həll etmə və qərar vermə bacarığını qiymətləndirmək üçün istifadə edilən bir üsuldur. Burada namizədlərə bir situasiya verilir və bunu həll etmələri üçün qərar vermələri istənilir. Namizədlər verdikləri qərara görə ölçülür (Acar C., 2009).

Panel və qrup müsahibəsi. Panel tipli görüşlər böyük təşkilatlarda və dövlət sahəsində rast gəlinir. Hər bir namizəd birdən çox müsahibəçi ilə görüşür. Bu müsahibəçilər insan resursları rəhbəri, işlə əlaqəli bölmələrin rəhbərləri və s. ola bilər. Bu müsahibə növündə hər bir müsahibəçinin öz rolu vardır və bu əvvəlcədən təyin edilir. Müsbət cəhəti bir neçə şəxsin ortaq qərarı ilə işə alma olduğu üçün tərəfsiz və etibarlı olmasıdır. Qrup müsahibəsi isə bir neçə namizədin bir müsahibəçi ilə görüşməsidir.

Stress müsahibəsi. Bu zaman namizədin gərgin vəziyyətlərdə necə reaksiya verəcəyini müəyyənləşdirmək məqsədilə şüurlu formada gərgin mühit qurulur. Bu üsulda müsahibəçi təcavüzkar davranır, namizədin vəziyyətini çətinləşdirir. Buna səbəb namizədin çətin vəziyyətlərdə davranışları və tarazlığını qorumaq cəhdinin necə olacağını öyrənməkdir. Bəzi hallarda mübahisə yaranır və dava düşmə ehtimal artır (Bingöl D., 2006).

**Cədvəl 16: Müsahibə qiymətləndirmə forması**

Müsahibə qiymətləndirmə forması						
Namizədin adı, soyadı.				Tarix:		
Xüsusiyyətlər	Kafi	Qənaətbəxş	Orta	Yaxşı	Çox yaxşı	Qiymət
Iş haqqında məlumatı						
Təcrübə						
Əlaqə qurmaq bacarığı						
Davranış və münasibətlər						
Qavrama bacarığı						
Qərar vermə bacarığı						
İnandırmaq bacarığı						
Stresə və təsirə dözümlülük						
Şəffaflyq						
Xarici görünüş						
Ümumi qiymət						

**Mənbə:** Sabuncuoğlu Z., 2000

Müsahibə zamanı verilən sualları dörd qrupda göstərmək olar. Bunlar açıq suallar, vəziyyətə görə verilən suallar, məlumat sualları, stress suallarıdır .

Verilən sualları daha dəqiq firmada göstərsək aşağıdakı kimi olar:

Giriş sualları:

- ✓ Özünüz haqqında qısa məlumat verə bilərsinizmi?
- ✓ Siqarət və spirtli içkilərdən istifadə edirsinizmi?
- ✓ Ofis alətlərindən hansıları istifadə edə bilərsiniz?
- ✓ Keçmişiniz haqqında qısa formada danışın.

- ✓ Sürücülük vəsiqəniz varmı?
- ✓ Bizim firmamızı seçmə səbəbləri nələrdir?
- ✓ Firmamızı nə dərəcədə tanıyırsınız?
- ✓ Sizin üçün işin cəzb edici tərəfi nədir? və s.

Təhsil ilə əlaqəli suallar:

- ✓ Bitirdiyiniz təhsil müəssisəsi?
- ✓ Təhsil müddətində ən çox sevdiyiniz dərslər hansı idi?
- ✓ Məzun olduğunuz universitet sizin üçün ideal idi?
- ✓ Universitet göstəriciləriniz necədir?
- ✓ Hansı xarici dilləri bilirsiniz?
- ✓ İştirak etdiyiniz seminarlar varmı?
- ✓ Təhsil aldığınız zaman sosial fəaliyyətlərlə məşğul olubsunuzmu?

Təcrübə ilə bağlı suallar:

- ✓ Əvvəllər hansı işlərdə və hansı müddətdə işləyibsiniz?
- ✓ Keçmişdə hansı işinizə daha həvəsli olubsunuz?
- ✓ İş zamanı hansı problemlərlə qarşılaşıbsınız?
- ✓ Əvvəlki işinizdə özünüzü necə inkişaf etdirdiniz?
- ✓ Hansı uğurları qazanıbsınız?

İşlə bağlı suallar:

- ✓ İş zamanı motivasiya mənbəyiniz nədir?
- ✓ Ölkə daxili və ölkə xarici işgüzar səfərlərə çıxma bilirsinizmi?
- ✓ Əvvəlki işinizdən niyə ayrıldınız?
- ✓ Əmək haqqında olan artım vəziyyəti dəyişə bilərdimi?
- ✓ Gələcək karyera hədəfiniz nədir?
- ✓ Əgər işə seçilsəniz əmək haqqı tələbiniz necədir?
- ✓ Lazım olarsa daha çox vaxt işləyə bilərsiniz?
- ✓ Davamlı işləmək üçün təşkilatdan gözləntiləriniz nələrdir?
- ✓ Əməkdaşların motivasiyası fikrinizcə necə yüksəldilə bilər?
- ✓ İş zamanı iş alətləri və iş stolunda səliqəni sevirsinizmi?
- ✓ Bu işə uyğun gələcək hansı xüsusiyyətləriniz var?

- ✓ İş zamanı hansı xüsusiyyətinizi ən güclü xarakteriniz sayırsınız?
- ✓ Ən zəif xüsusiyyətləriniz hansılardır?
- ✓ Hər gün eyni işi görmək sizin işə olan həvəsinizi azalda bilərmi?
- ✓ Vaxtın idarə edilməsində planınız varmı? varsa necədir? və s.

Hobbilərlə əlaqəli suallar:

- ✓ Boş zamanlarınız olanda nə ilə məşğul olursunuz?
- ✓ Üzv olduğunuz dərnək, cəmiyyət və ya klub varmı?
- ✓ Hansı mövzuda kitabları oxumağı sevirsiniz?
- ✓ Hansı musiqilərə qulaq asırsınız?
- ✓ Film və ya teatr izləməyə gedirsinizmi?
- ✓ İdmanla məşğul olursunuzmu?
- ✓ İstirahət günlərinizi necə keçirirsiniz? (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Müsaibə zamanı müxtəlif səhvlərə yol verilir. İlk olaraq müsaibəyə yaxşı hazırlaşmamaq, təşkilində müəyyən zəifliklər və qiymətləndirməyə diqqət etməmək, həmçinin müsaibə apararı şəxsin təcrübəsinin lazımi qədər olmaması, uyğun müsaibə növünün seçilməməsi, görüşmə yerinin və vaxtının düzgün təyin edilməməsi və s. kimi müxtəlif xətlər misal gətirilə bilər. müsaibəçilərin namizədlərə ön mühakimə ilə davranması, sualların zəif təcrübəyə əsaslanaraq verilməsi onların etdikləri səhvlərər aiddir. Məsələn, qadınlara yüksək səviyyəli işlərdə çalışa bilməsi üçün lazımlı bacarıqlara malik deyillər kimi düşüncələr ön mühakimə adlandırılır. Müsaibə apararı şəxslərin istiqamət verici suallar verməsi qeyri-real nəticələrin əldə edilməsinə şərait yarada bilər. müsaibəçilərin ən böyük səhvlərindən biri də öz düşüncələrinə yaxın gördükləri insanları daha üstün qiymətləndirmələridir (Camgöz S., 2014).

Müsaibə apararı şəxsin vəzifələri aşağıdakılardır:

- Müsaibəyə başlayanda onun hansı müddətdə davam edəcəyini təyin etməli,
- Obyektiv qərar verməli,
- Hörmət etməli və səmimi davranmalıdır,
- Qarşısındakını dinləməlidir,



- Müsahibə nizamlı təşkil olunmalı, nəzarət altında davam etməlidir,
- Aydın, başa düşülən dildə danışmalıdır,
- Namizəd haqqında öncədən müəyyən məlumatlar toplamalıdır,
- Şəxsi suallar verməkdə çəkinməlidir. ( məs, maliyyə vəziyyəti ilə bağlı suallar)

- Müsahibədə qeydlər etməlidir,
- Namizəd haqqında olan məlumatların gizliliyi haqqında təminat verməli,
- Müsahibəni imtahan abu-havasına çevirməməli,
- Namizədin fiziki vəziyyətinə baxıb onun təsirində qərar verməməli,
- Namizəd danışmağa sövq etməli və daşar zaman isə onun sözünü kəsməməlidir,

- Namizədləri təhqir etməkdən uzaq olmalı,
- Din və siyasət mövzuları ilə vaxtı keçirməməli,
- Avtoritarlıqdan qaçmalı,
- Müsahibəni nəzakətlə sonlandırmalıdır (Sabuncuoğlu Z., 2000).

## **III FƏSİL. İŞ ANALİZİ, İŞÇİ SEÇMƏ VƏ YERLƏŞDİRMƏ PROSEDURLARI ARASINDAKI ƏLAQƏ - AZƏRBAYCAN NÜMUNƏSİ**

### **3.1. Dissertasiya işinin məqsədi**

Bilindiyi kimi işçi seçmə və yerləşdirmə insan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib funksiyalarından biridir. Çünki, təşkilatların ən əsas resursu insandır. Doğru işə doğru insanın seçimi düşüncəsi dünyanın hər yerində olduğu kimi Azərbaycandakı müəssisələr üçün də vacibdir. Düzgün insan seçilmədikdə müəssisə maliyyə, enerji, motivasiya, vaxt itkisi ilə üzləşir ki, bu, firma üçün mənfi haldır.

Bu tədqiqatda Azərbaycan fəaliyyət göstərən müəssisələrdə işçi seçimi və iş analizləri prosesləri analiz edilməyə çalışılmışdır. Tədqiqatın əsas məqsədi müasir dövrdə müəssisələrin iş analizinin hansı dövrdən bir həyata keçirərək işçi seçimi zamanı iş analizi nəticələrindən (işin tərfi, vəzifə təlimatlarından) nə dərəcədə faydalana bildiyini, işçi seçimi zamanı yaranan problemləri necə həll etdiklərini aydınlaşdırmaqdır. Eyni zamanda bu tədqiqat işçi seçmə prosesinin hansı mərhələlərinin icra edildiyini, işçi axtarılan zaman hansı xüsusiyyətlərə üstünlük verildiyini və hansı müsahibə növlərindən istifadə edərək işçi seçildiyini öyrənmək məqsədi daşıyır.

### **3.2. Dissertasiya işinin metodu**

Tədqiqat təsviredici olmaqla yanaşı özündə insan resurslarının idarə edilməsinin iki funksiyasını birləşdirir. Araşdırma zamanı toplanmış ədəbiyyat və elektron vəsaitlərin incələnməsi və təhlilinə əsaslanan nəzəri tədqiqat metodları vasitəsi ilə iş analizi və işçi seçmə prosesi haqqında ədəbiyyatlar incələnməmişdir. Daha sonra Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə bu funksiyaların necə aparılmasını aydınlaşdırmaq məqsədilə empirik tədqiqat metodunun vasitəsi olan anket sorğusu hazırlanmış və müəssisələrə göndərilmişdir. Anket 14 sualdan ibarət olmuşdur və anketin məqsədi işçi seçmə prosesi zamanı iş analizinin nəticələrindən necə faydalana bildiklərini aydınlaşdırmaqdır yəni, iş analizinin hansı müddətdən

bir həyata keçirildiyini və vəzifə təlimatlarından işçi seçiminin hansı mərhələlərində istifadə edildiyini aydınlaşdırmaq olmuşdur.

### 3.3. Anket nəticələrinin təhlili

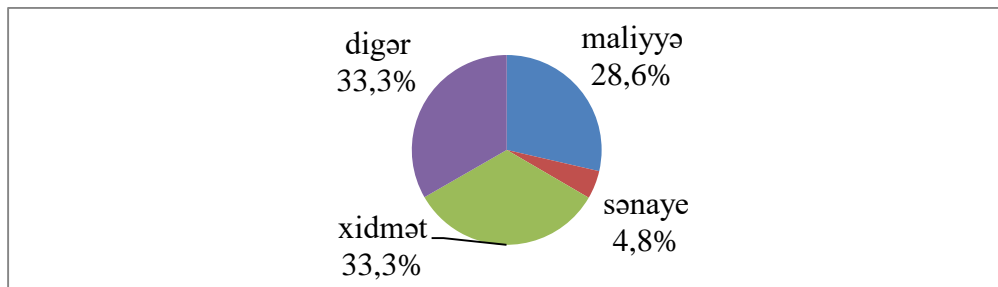
Tədqiqat zamanı 21 müəssisənin işçisi sorğuda iştirak edərək bir sıra məlumatların əldə edilməsinə kömək etmişlər.

Sorğunun ilk sualına verilən cavablara əsasən sorğuda iştirak edən işçilərin 81%-i iqtisadiyyat, 19%-i isə digər ixtisaslar üzrə təhsil alanlardır.

Şirkətlərin haqqında ümumi məlumatları nəzərinizə çatdırsaq sorğuda iştirak edənlərin 42.9%-i dövlət, 57,1%-i isə özəl müəssisədir. Eləcə də iştirak edənlərdən 80.9%-i yerli, 19.1%-i isə xarici şirkət olmuşdur.

Anketdə olan hansı sektor üzrə fəaliyyət göstərirsiniz sualına verilən cavablara baxdıqda aşağıdakı diaqramla qarşılaşırıq:

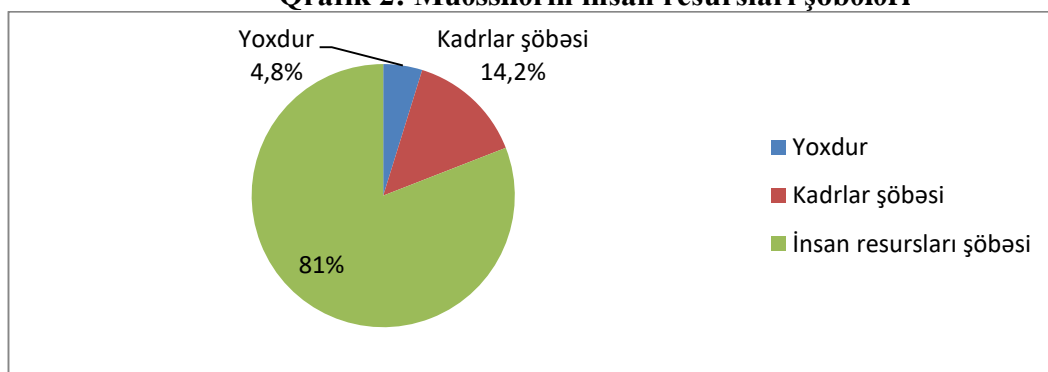
**Qrafik 1: Şirkətlərin fəaliyyət göstərdiyi sektorlar**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Diaqrama əsasən qeyd etmək olar ki, 33.3% xidmət, 4.8% sənaye sektoru, 28.6% maliyyə və yerdə 33.3% isə bu 3 sektorun daxil olmadığı sektorlar üzrə fəaliyyət göstərirlər.

**Qrafik 2: Müəssisələrin insan resursları şöbələri**

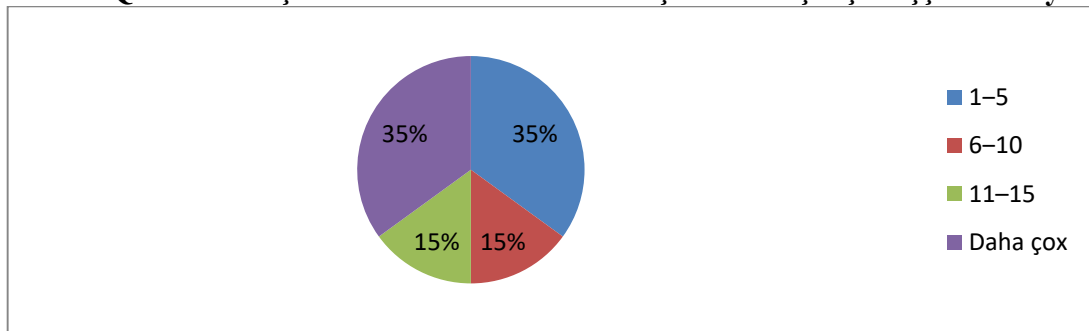


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Digər bir suala əsasən respondentlərin 81%-i onların müəssisələrində insan resursları şöbəsinin olduğunu, 14.2%-i hələ də kardlar şöbəsinin mövcud olduğunu qeyd etmişlər. digər 4.8% iştirakçi isə onlarda insan resurslarının idarəedilməsi üçün ayrılmış xüsusi bir şöbə olmadığını qeyd etmişlər.

İnsan resurslarının idarə edilməsi üzrə şöbədə işçi sayı nə qədərdir sualına sualını verdikdə aşağıdakı qrafik ortaya çıxmış olar ki, 35% 1-5, 15% 6-10, 15% 11-15, 35% isə 16-dan çox bəndini qeyd etmişlər. Fərdi cavablara baxıldıqda sorguda iştirak edən xarici şirkətlərin hər birində insan resursları şöbəsində işləyən işçilər 16dan çox olaraq qeyd edilib. Yerli şirkətlərdə isə əsasən özəl firmalar bu cavabı qeyd edənlər arasında çoxluq təşkil edir.

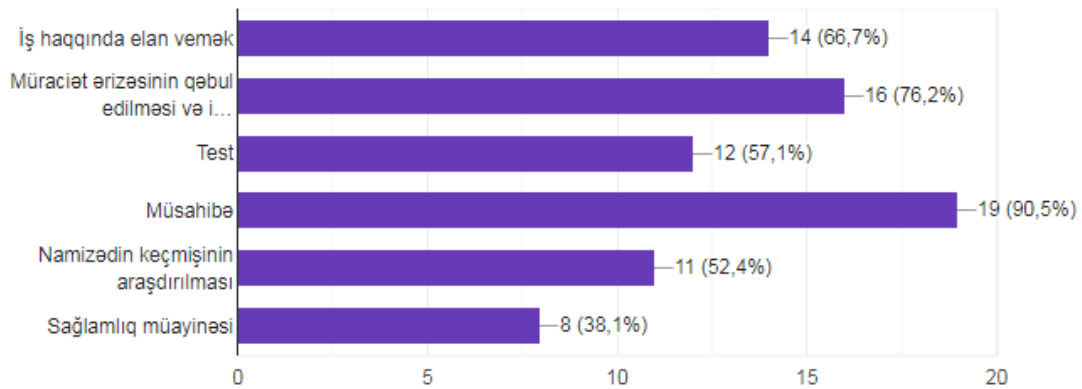
**Qrafik 3: Təşkilatlarda insan resursları şöbəsində çalışan işçilərin sayı**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Anketin 7-ci sualına, yəni, müəssisənizdə işçi seçmə prosesinin hansı mərhələləri yer alır sualına verilən cavablardan yaranan diaqramı aşağıdakı şəkildə göstərək:

**Şəkil 1: Şirkətlərdə işçi seçmə prosesi mərhələləri**



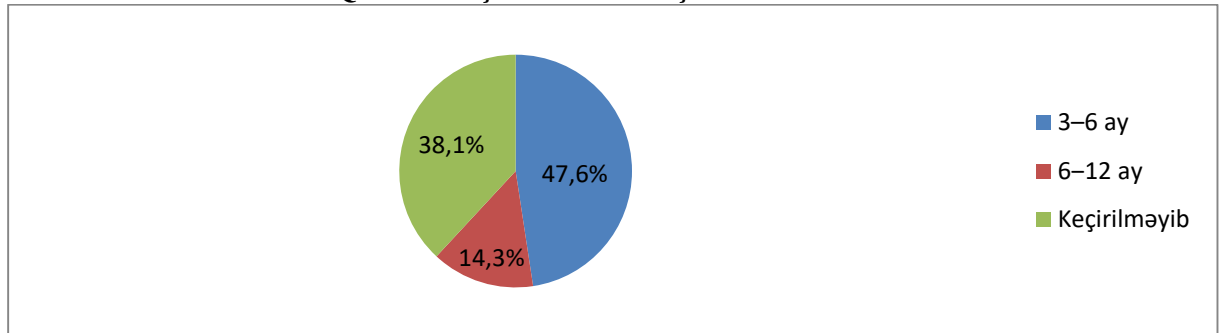
**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Şəkildə göstərilən diaqrama əsasən söyləmək mümkündür ki, iş haqqında elan vermək mərhələsi 14, müraciət ərizəsinin qəbulu və incələnməsi 16, test mərhələsi 12, müsahibə 19, namizədin keçmişinin araşdırılması 11, sağlamlıq müayinəsi isə 8 müəssisədə həyata keçirilir.

Burada olan fərdi cavabları incələdikdə 21 firmadan 5-i işçi seçmə mərhələlərinin hər birini yerinə yetirərək bu prosesi tam formada həyata keçirirlər. İş haqqında elan verməyən müəssisələr isə daxili qaynaqlardan işçi seçmə tərəfdarı olduqları görünür. İş zamanı fiziki güc və xüsusi dözümlü tələb etməyən müəssisələr sağlamlıq müayinəsi etməyə ehtiyac duymurlar.

İş analizi ən son nə vaxt keçirilib sualına verilən cavablarda 47.6% 3-6 ay əvvəl, 14.3% 6-12 ay əvvəl, 38.1% isə keçirilmədiyini qeyd etmişdir. İş analizi keçirilməyən müəssisələ fərdi olaraq baxdıqda kadrlar şöbəsi olan müəssisələr çoxluq təşkil edib.

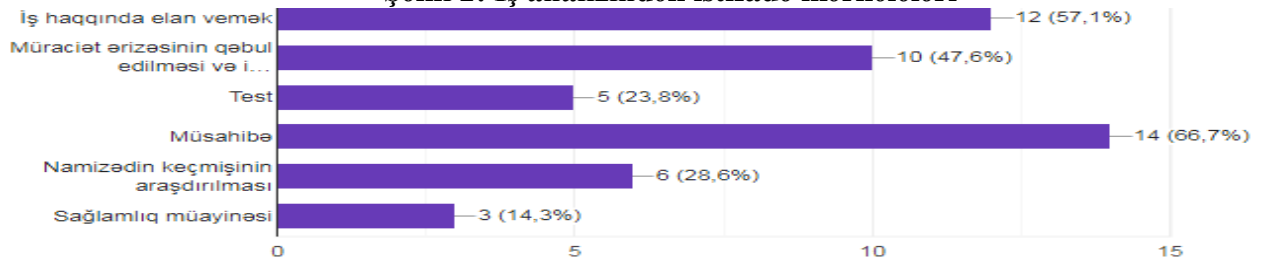
**Qrafik 4: İş analizinin keçirilmə müddəti**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

İşçi seçmə prosesinin hansı mərhələsində vəzifə təlimatlarından (iş analizi nəticələrindən) istifadə edirsiniz sualına verilən cavablar aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir.

**Şəkil 2: İş analizindən istifadə mərhələləri**

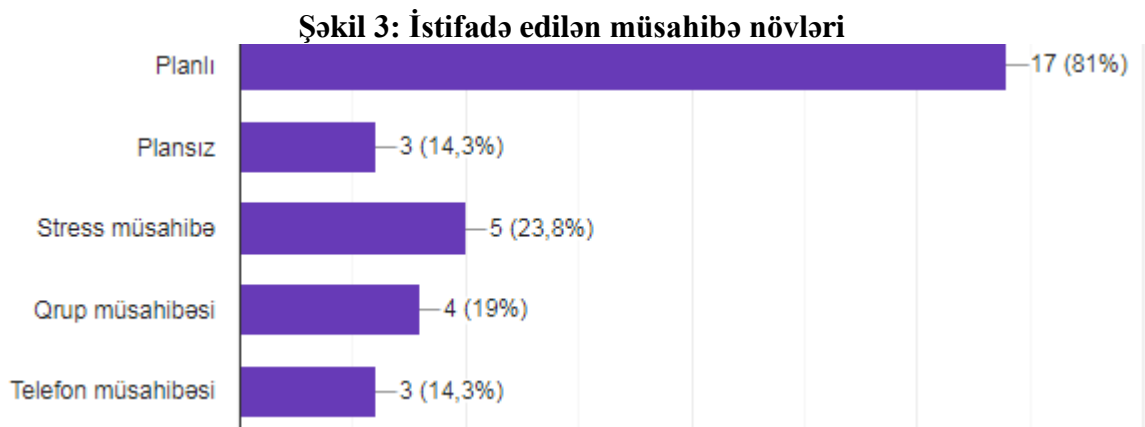


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

İşçi seçmə prosesinin hansı mərhələlərində vəzifə təlimatlarında istifadə edirsiniz sualına verilən cavablara nəzər yetirdikdə vəzifə təlimatlarından ən çox müsahibə mərhələsində istifadə edilmişdir. 57.1% iş haqqında elan verərkən vəzifə təlimatlarından istifadə edir ki, bu da artıq ilk mərhələdə müraciət edənlərin hansı şərtlərdə və hansı işlərlə məşğul olacaqları haqqında məlumatlandırılır. 47.6% müraciət ərizəsinin qəbulu zamanı iş analizi nəticələrindən istifadə edib. Test mərhələsində 23.8%, müsahibədə 66.7%, namizədin keçmişinin araşdırılması zamanı 28,6% sağlamlıq müayinəsində isə 14.3% vəzifə təlimatlarından istifadə etmişlər.

Fərdi cavablara baxıldıqda görmək olar ki, iş haqqında elan vermək və müsahibə mərhələsini tətbiq edənlər mütləq bu mərhələ zamanı vəzifə təlimatlarından istifadə etmişlər. Fərdi nəticələrə baxdıqda 21 müəssisədən 1 müəssisə işçi seçmə prosesini bütün mərhələlərini vəzifə təlimatlarından istifadə edərək həyata keçirir.

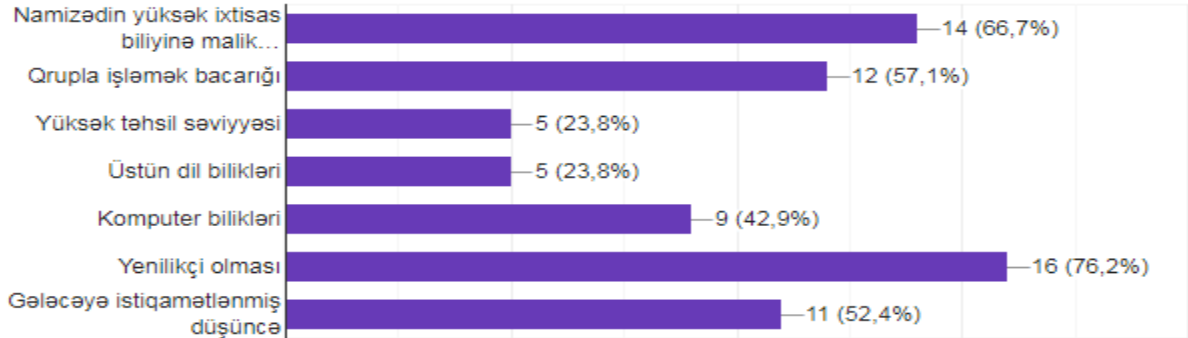
Anket suallarında ən çox istifadə etdiyiniz müsahibə növlərini qeyd edin hissəsinin cavabına əsasən müəyyən edilmişdir ki, müsahibə növlərindən daha çox planlı müsahibədən istifadə edilir. Yeni müsahibə zamanı soruşulacaq suallar, diqqət ediləcək xüsusiyyətlər əvvəlcədən müəyyən edilir. Belə ki, 81% planlı, 14,3% plansız, 23.8 faiz stress müsahibə, 19% qrup müsahibəsi, 14.3% isə telefon müsahibəsindən istifadə etdiklərini göstəriblər.



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Suallara verilən cavablardan məlum olur ki, müəssisələr işçilərin qrupla işləmək bacarığı, yenilikçi olması və yüksək ixtisas biliyinə malik olmasını arzu edirlər. Tələb edilən xüsusiyyətlərdən komputer bilikləri, üstün dil bilikləri və yüksək təhsil səviyyəsinin olmasını istəyirlər.

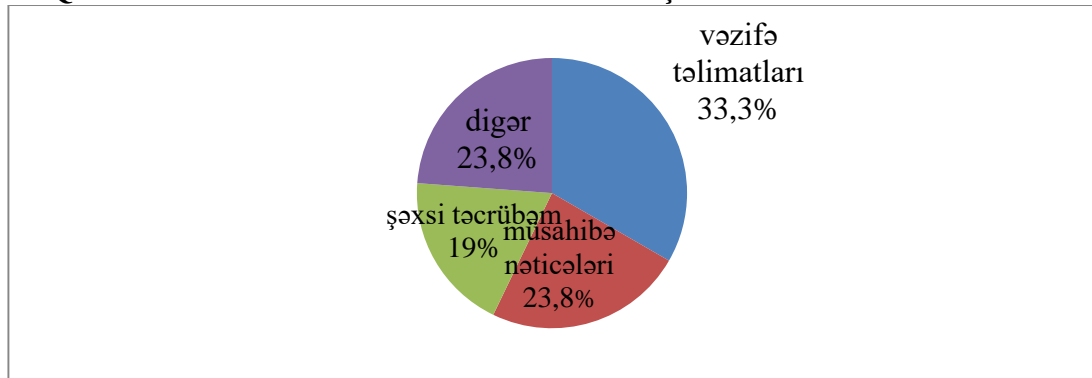
**Şəkil 4: Müəssisələrdə tələb edilən xüsusiyyətlər**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Müəssisələrdə imtahan mərhələsinin seçilməsinə təsir edən əsas faktor aşağıdakı diaqramdakı kimidir:

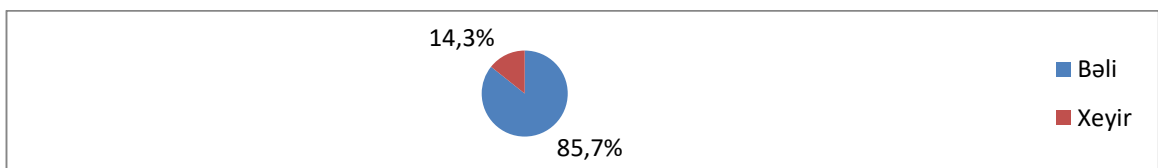
**Qrafik 5: Müəssisələrdə imtahan növünün seçilməsinə təsir edən faktorlar**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Diaqramdan görüldüyü kimi 33.3% vəzifə təlimatları, 23.8% müsaibə nəticələri, 19% şəxsi təcrübəyə əsaslanaraq, 23.8% isə digər əsaslarla imtahan növünü seçir. Digər əsaslar dedikdə imtahanın keçirilmə yeri, yəni, müəssisənin xüsusi verilmiş qərarları ola bilər.

**Qrafik6: Sınaq müddətinin olub-olmaması**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanan anket sorğu əsasında tərtib edilmişdir.

Cavablara əsasən müəyyən edilmişdir ki, 85.7% işçi seçiminin sonunda sınaq proqramı təşkil edərək seçdikləri işçilərin iş üçün ən doğru şəxs olduğuna əmin olmaq istəyirlər. Digər 14.3% isə müəssisədə sınaq proqramı olmadığını göstərirlər.



## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bu tədqiqatda ilk növbədə, insan resurslarının idarəedilməsinin əhəmiyyəti qeyd olunmuşdur. Azərbaycanın müəssisələrində insan resurslarının ən mühüm funksiyalarından olan işçi seçmə və iş analizi funksiyalarının analizi aparılmışdır. Müasir dövrdə qloballaşma şəraitində müəssisələr mənfəət əldə etmək, öz varlıqlarını qoruyub saxlamaq, rəqabətə tab gətirərək üstünlüyü ələ almaq məqsədilə müxtəlif qaynaqlardan istifadə edirlər. Digər inkişaf etməkdə olan ölkələr ilə bərabər Azərbaycanda da inkişaf üçün lazım olan planların qurulmasını, əhəmiyyətli addımların atılmasını özündə birləşdirən bəzi tədbirlər mütləq formada həyata keçirilməlidir. İqtisadi gücünü yüksək səviyyədə inkişaf etdirməyi bacaran ölkədə təbii olaraq istər beynəlxalq münasibətlərdə, istərsə də vətəndaşların yaşayış səviyyəsini yüksəldilməsində dövlətin rolunun artması ilə əhatə olunan bir siyasətdə böyük gücə sahib olacaqdır.

Qloballaşma ilə bərabər şirkətlər işçilərin bir xərc elementi olduğu fikirlərindən daşınaraq artıq insanı bir resurs kimi görürlər. İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı insanı təşkilatda mərkəzi və əsas resursu kimi görən, onu ön plana çıxaran bir nəzəriyyədir. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi üzrə təcrübələr tam formada inkişaf etmişdir demək həqiqətə uyğun olmaya bilər. Çünki müstəqillik əldə etdikdən sonra bacarıqların və təcrübələrin inkişaf etdirilərək müasir dövrə uyğun formaya salına bilməsi müəyyən zaman lazımdır ki, bu zaman ərzində inkişafı sürətləndirəcək tədbirlər görülməlidir. Eyni zamanda son 5 ili incələdikdə xarici şirkətlərin ölkəyə girişi, həmçinin yerli şirkətlərin isə mənfəət əldə etmək istəyi insan resursları üzrə olan inkişafa təkan vermişdir. Təsadüfi deyil ki, Azərbaycanda olan müəssisələrin 81 faizində insan resursları şöbəsi mövcuddur.

Anket nəticəsini əsas gətirərək söyləmək olar ki, Azərbaycanda işçilər 3 mərhələdə seçilir. Bunlar adətən iş haqqında elna vermək, müsahibə və test kimi sıralanır. Ancaq bu, seçiləcəyi işin məsuliyyət və öhdəliyindən asılı olaraq arta və ya azala bilər. Anket nəticələri fikir verikdə görürük ki, iş analizi edən firmalarda

insan resursları bölməsində olan işçi sayı 10-15 və ya 16 və daha çoxdur. Bu nəticə iş analizi ixtisaslaşmaya səbəb olur fikrini söyləməyə imkan yaradır. Anketdə ümumi olaraq 13 müəssisənin iş analizi etdiyi görünür, ancaq işçinin bilik səviyyəsini ölçməyə imkan verən test mərhələsi zamanı 7 müəssisə iş analizi nəticələrindən istifadə ediblər. Bu əsasla bəzi şirkətlər iş analizi sadəcə formal xarakter daşdığı halda, bəzilərinə isə vəzifə təlimatları iş analizi ilə deyil, keçmiş təcrübələrə əsaslanaraq yazılır.

Sorguda işçi zamanı prosesində yaranan problemləri həll etmək üçün hansı təklifi verə bilərsiniz sualına aşağıdakı bir neçə təklif gəlmişdir:

a) İlk növbədə iş analizi dövrü xarakter daşmalıdır ki, vəzifə funksiyaları hər an o dövrdəki vəziyyətə uyğun halda olsun

b) Sınaq müddətinin 2 pilləli olması təklifi verilmişdir ki, ilk mərhələ işçinin iş qabiliyyətinin göstərməsi, digəri isə işçinin işə olan məsuliyyətinin ölçülməsidir. Buna səbəb kimi kifayət qədər təcrübəli olan işçinin bəzən məsuliyyətsizlik edərək digər işçilərə də mənfi təsir göstərir və işçilərin motivasiyası aşağı düşür.

c) Müəssisələrin təhsil ocaqları ilə sıx əməkdaşlıq edərək məsləhət görülən insanların firmaya dəvət edilməsi, sınaq müddətini uğurla tamamlayarsa işə alınması təklif olunur.

d) Beynəlxalq təcrübələrdən yararlanmaq.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

## Azərbaycan dilində

1. Əliyev M., Həmidov H. (2002), İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı, Nurlan, 206 səh.

## Türk dilində

1. Aliyeva Fatime (2015), Azərbaycan'daki İşletmelerde Eleman Seçme Ve Yerleştirme Uygulamaları, Azərbaycan Devlet İktisat Universitesi, Bakı, 127 səh

2. Balkaş A. (2009), İnsana ve işe değer katan yk, İstanbul, "Remzi kitabevi", 330 səh

3. Barutçugil İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, "Kariyer yayınları", 499 səh.

4. Bayraktaroğlu S. (2008), İnsan kaynakları yönetimi, Sakarya, "Sakarya yayıncılık", 307 səh.

5. Benligiray S. (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, "Nisan yayınları" 194 səh

6. Bingöl D. (2006), İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, "Arıkan Basım Yayım", 614 səh.

7. Çetin C., Özcan E.D. (2014), İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, "Beta basım", 226 səh.

8. Çoban Mehmet, (2012), Personel seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve imalat sanayiinde bir uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 123 səh

9. Demirkol Şehnaz və Suna Ertuğtal, "İşletmelerde personel seçiminde kullanılan teknikler ve analizler, Sosyal bilimler dergisi, say 2, 2007, s.23-34

10. Ergeneli A. və başqaları (2014) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, "Nobel yayınları" 454 səh.

11. Fındıkcı İ. (2003), İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, "Alfa yayınları" 412 səh.

12. Geylan R. və başqaları (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, "Anadolu universitesi" 245 səh.

13. Sabuncuoğlu Z. (2000), İnsan kaynakları yönetimi, Bursa, “Ezgi kitab evi” 310 səh
14. Şimşek Ş., Öge S. (2011), İnsan kaynakları yönetimi, “Eğitim kitab evi” 445 səh.
15. Tortop N. və başqaları, (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara “Nobel yayınları” 576 səh.
16. Uğur A. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Sakarya Yayıncılık” İstanbul, 270 səh
17. Uyargil C. və başqaları (2009), İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, “Beta yayınları” 700 səh.
18. Yılmaz C. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Etap yayın evi” 320 səh.
19. Yüksel Ö. (2007), İnsan kaynakları yönetimi, Ankara, “Gazi Kitabevi” 286 səh.

### **İnternet resursları**

1. <http://perakendeokulum.com/2012/05/11/is-analizi-surecinde-toplanan-bilgiler-ve-kullanim-alanlari/>
2. [https://www.slideshare.net/Kardelen\\_12/i-analizi-70811874](https://www.slideshare.net/Kardelen_12/i-analizi-70811874)
3. <https://insankaynaklarivekariyer.blogspot.com/2009/06/is-dizayn-nedir.html>
4. <https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/>
5. <https://slideplayer.biz.tr/slide/2344074/> 2019)
6. <https://insankaynaklarivekariyer.blogspot.com/2009/06/is-dizayn-nedir.html>
7. <http://www.ikdunyasi.com/tr/is-analizi-nedir/>
8. <https://www.biymed.com/egitimler/is-analizi-yontemleri-ve-standart-yonetimi-egitimi.html>
9. <https://www.ayyildizdanismanlik.com.tr/is-analizi-nedir-nasil-yapilir/>
10. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/105314>

## ƏLAVƏLƏR

### ƏLAVƏ 1.

#### Anket forması

Müəssisələrdə işçilərin işə qəbulu və yerləşdirilməsi prosedurunun təhlili üçün hazırlanmış bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Beynəlxalq magistratura və doktorantura mərkəzinin magistrantı Sabir Rəhimov tərəfindən tərtib edilmişdir. Suallara verəcəyiniz obyektiv və səmimi cavablar “ İş analizi və işçi seçimi arasındakı əlaqə” adlı dissertasiya işi üçün istifadə olunacaqdır və anonimlik təmin ediləcəkdir. Dəyərli vaxtınızı ayıraraq sorğuda iştirak etdiyiniz üçün təşəkkür edirəm.

Anketdəki suallar:

Xahiş edirəm məzun olduğunuz ixtisas qrupunu qeyd edin.

- İqtisadiyyat və idarəetmə ixtisas qrupu
- Texniki və texnoloji ixtisas qrupu
- Digər

Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz:

- Özəl
- Dövlət

Regional xüsusiyyətinə görə müəssisəniz:

- Yerli
- Xarici

Fəaliyyət göstərdiyiniz sektor:

- Maliyyə
- Sənaye sektoru
- Xidmət
- Digər

Müəssisənizdə insan resursları şöbəsi varmı və varsa necə adlandırılır?

- Yoxdur
- Kadrlar şöbəsi
- İnsan resursları şöbəsi

İnsan resursları şöbəsində işçi sayı neçə nəfərdir?

- 1-5
- 5-10
- 10-15
- Daha çox

Müəssisənizdə işçilərin seçilməsi üçün həyata keçirilən prosesdə hansı mərhələlər yer alır? (uyğun variantları seçin)

- İş haqqında elan vermək
- Müraciət ərizəsinin qəbul edilməsi və incələnməsi
- Test
- Müsahibə
- Namizədin keçmişinin araşdırılması
- Sağlamlıq müayinəsi

İşçi seçmə prosesinin hansı mərhələsində vəzifə təlimatlarından istifadə edirsiniz? (uyğun variantları seçin)

- İş haqqında elan vermək
- Müraciət ərizəsinin qəbul edilməsi və incələnməsi
- Test
- Müsahibə
- Namizədin keçmişinin araşdırılması
- Sağlamlıq müayinəsi

Müəssisənizdə ən son nə vaxt iş analizi keçirilib?

- 3-6 ay əvvəl
- 6-12 ay əvvəl
- Keçirilməyib

İşçi seçimində ən çox hansı müsahibə növlərindən istifadə edirsiniz? (uyğun variantları seçin)

- Planlı
- Plansız
- Stress müsahibə

- Qrup müsahibəsi
- Telefon müsahibəsi

Müsahibə zamanı namizəddə ən çox hansı 3 kriteriyaya üstünlük verirsiniz?

(uyğun variantları seçin)

- Namizədin yüksək ixtisas biliyinə malik olması
- Qrupla işləmək bacarığı
- Yüksək təhsil səviyyəsi
- Üstün dil bilikləri
- Komputer bilikləri
- Yenilikçi olması
- Gələcəyə istiqamətlənmiş düşüncə

İşçi seçmə prosesində imtahan növünü seçməyə nə təsir edir?

- Vəzifə təlimatları
- Müsahibə nəticələri
- Şəxsi təcrübəm
- Digər

İşçi seçim prosesinin sonunda sınaq müddəti varmı ?

- Bəli
- Xeyr

Sizcə işçi seçim prosedurunun təkmilləşdirilməsi üçün hansı işlər görülməlidir?

## **Cədvəllərin siyahısı**

Cədvəl 1. İş analizinin istifadə sahələri.....	13
Cədvəl 2. İş analizi və işin dəyərləndirilməsi arasında əlaqə.....	15
Cədvəl 3. İş analizi mərhələləri.....	17
Cədvəl 4. İş dizaynı zamanı diqqət ediləcək xüsusiyyətlər.....	20
Cədvəl 5. İş xarakteristikləri modeli.....	22
Cədvəl 6. İş analizi anket forması.....	24
Cədvəl 7. İşçi tələb forması.....	29
Cədvəl 8. İşçi tədarükünün müəyyən edilməsi.....	33
Cədvəl 9. İşçi ehtiyacı planlaşdırılması.....	34
Cədvəl 10. İşçi tədarük prosesi.....	35
Cədvəl 11. İşçi tədarüku qaynaqları.....	37
Cədvəl 12. Daxili qaynaqlardan istifadənin mənfi və müsbət cəhətləri.....	37
Cədvəl 13. Xarici qaynaqlardan istifadənin mənfi və müsbət cəhətləri.....	40
Cədvəl 14. İşçilərin seçilməsi prosesi.....	46
Cədvəl 15. Testlərin xarakteristikası.....	49
Cədvəl 16. Müsahibənin qiymətləndirmə forması.....	54

## **Qrafiklərin siyahısı**

Qrafik 1. Şirkətlərin fəaliyyət göstərdiyi sektorlar.....	59
Qrafik 2. Müəssisələrin insan resurları şöbələri.....	59
Qrafik 3. Təşkilatlarda insan resursları şöbələrində çalışan işçi sayı.....	60
Qrafik 4. İş analizinin keçirilmə müddəti.....	63
Qrafik 5. Müsahibələrdə imtahan növünün seçilməsinə təsir edən faktorlar.....	63
Qrafik 6. Sınaq müddətinin olub-olmaması.....	63

## **Şəkillərin siyahısı**

Şəkil 1. Şirkətlərdə işçi seçmə prosesi mərhələləri.....	60
Şəkil 2. İş analizindən istifadə mərhələləri.....	61
Şəkil 3. İstifadə edilən müsahibə növləri.....	62
Şəkil 4. Müsahibələrdə tələb edilən xüsusiyyətlər.....	63