

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİNİN
ZAQATALA filialı

Fakültə: İqtisadiyyat və menecment departamenti

Bölmə: İqtisadiyyat və idarəetmə

İxtisas: Turizm işinin təşkili

Müdafiəyə buraxılır:

“ _____ ” “ _____ ”

2025-ci il

Bölmə rəhbəri: _____

BAKALAVR TƏHSİL PİLLƏSİ ÜZRƏ

B U R A X I L I Ş İ Ş İ

MÖVZU: OTELLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ
EDİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ

QRUP: TT1Q-20

TƏLƏBƏ: Bayramov Şahin Fazil oğlu

ELMİ RƏHBƏR: i.f.d., dos. Rəqif Qasimov

ZAQATALA-2025

MÜNDƏRİCAT

OTELLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ

GİRİŞ.....3

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ ONUN FUNKSİYALARI

1.1. İnsan Resurslarının idarə edilməsinin tərfi və məqsədləri.....4

1.2. İnsan Resurslarının idarə edilməsinin kadrların idarə edilməsindən fərqi.....10

1.3. İnsan Resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları.....14

II FƏSİL. OTELLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ

2.1. Otellərdə İnsan Resurslarının idarə edilməsinin spesifik xüsusiyyətləri19

2.2. Turizm sahəsində İnsan Resurslarının idarə edilməsinin rolu.....24

2.3. Otellərdə İnsan Resurslarının idarə edilməsinin məqsəd və vəzifələri28

III FƏSİL. ŞİMAL-QƏRB BÖLGƏSİNDƏ FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN OTELLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN VƏZİYYƏTİ

3.1. İnsan Resursları tədqiqatının məqsədi.....32

3.2. İnsan Resursları metodu38

3.3. Əldə olunan nəticələr və onların təhlili.....47

NƏTİCƏ.....54

ƏDƏBİYYAT.....51

ƏLAVƏ 1.....57

GİRİŞ

Otel sənayesi dünya iqtisadiyyatında mühüm bir yer tutur. Bu da öz növbəsində həm milli gəlirlərin artırılmasına həm də geniş iş imkanlarını yaradılmasına böyük tövhə verir. Otel xidmətləri bazarı daha rəqabətli olur, və hər bir otel potensial müştərilərə cəlbedici olmağa imkan verən müəyyən idarəetmə məsələlərini inkişaf etdirmək və tətbiq etdirmək isdəyir. Dövrümüzdə texnologiya sürətlə inkişaf edir və bunun turizmə də təsir etməsi qaçınılmazdır. Nəqliyyat vasitələrindəki inkişaf məsafə anlayışını aradan qaldırır və insanlarda sərhəd tanımayan səyahət həvəsi yaradır. Turizm sahəsinin inkişafı təbii resurslarla deyil həmçinin bu resurslardan istifadə edən insanların göstərə bildiyi xidmətlərə bağlıdır. Bu sahənin əsas mahiyyəti müştərilərin məmnuniyyətinin yüksək səviyyədə təmin edilməsi ilə tanınan sahədir. Bu səbəbdən də İnsan Resurslarının idarə edilməsi xidmətin keyfiyyətinə birbaşa təsir edən ən vacib amillərdəndir. İnsan Resurslarının idarə edilməsi hər hansı bir işçini iş götürməkdən ibarət deyil. Bu işçinin təlimi performansı və işçinin peşəkar inkişafı ilə əlaqədardır. Bu sənayenin yüksək xidmət göstərməsi üçün sadalanan proseslər vacibdir. Çünki müştərinin məmnun qalması və orada çalışan işçinin davranışı və göstərdiyi xidmətlə bağlıdır. Bu sahədəki əsas çətinliklərdən bəziləri də işçilərin motivasiyasının aşağı olması təlim imkanlarının aşağı olması və iş saatlarının qeyri-adekvat olması ilə əlaqədardır. Otellərdə imkanların genişləndirilməsi uğuruna inkişaf üçün mühüm tövhə verə biləcək əsas amillərdən işçi dövrüyəsinin yüksək olması işçinin məmnuniyyəti və peşəkar inkişaf imkanlarının genişləndirilməsidir. Bu tətbiqatlar əminəm ki, otel sahəsində fəaliyyət göstərən rəhbər şəxslər və İnsan Resursları mütəxəssisləri üçün faydalı olacaq. Məqsəd bu sahənin daha effektiv şəkildə inkişaf etdirilməsidir.

I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ ONUN FUNKSIYALARI

1.1. İnsan Resurslarının idarə edilməsinin tərifi və məqsədləri

İdarəetmədə ən başlıca məqsəd və vəzifə cəmiyyətin obyektiv imkanlarından istifadə olunmasını təmin etməkdir. İdarəetmə əslində cəmiyyətin potensialından istifadə etmənin mühüm amilidir. İdarəetmə həm də zəhmətkeşlərin əmək fəaliyyətinin təşkil edilməsi və səfərbərliyə alınmasının başlıca formasıdır.

Cəmiyyət özü də mürəkkəb bir sistemdir. İqtisadi, sosial, mənəvi inkişafın əlaqələndirilməsi, ayrı-ayrı adamların, kollektivlərin fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi, cəmiyyətdə baş verən bir çox sosial iqtisadi münasibətlərin qaydaya salınması müəyyən problemlərin həlli ilə əlaqədardır. Bütün bunlar və digər məsələlər idarəetmə elmindən istifadə olunmasına, onun öyrənilməsinə olan tələbatı əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Ona görə bəzən XX əsr elmi-texniki tərəqqi əsri olsa da, bəzən idarəetmə əsri adlandırılır. **(Halil AKMEGE Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi.)**

İdarəetmə elmi bütün cəmiyyətlər üçün təxminən eyni olan bir sıra əlamətlərə malikdir. Çünki idarəetmə prosesi hansı cəmiyyət olursa olsun müəyyən sistemlərin, o cümlədən iqtisadi, sosial, texniki sistemlərin, habelə idarəedən və idarə olunan yarım sistemlərin, idarəedici parametrlərin, müəyyən informasiyaların toplanmasını, işlənməsini idarə edən və idarə olunan sistemlərdə əks əlaqələrin mövcudluğunu və s. nəzərdə tutur. Bununla belə, idarəetmənin sosial məzmunu ayrı-ayrı ictimai- iqtisadi formalarda müxtəlif olmuşdur. **(Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi. 2010)**

İqtisadi ədəbiyyatlarda “insan resursları “ termini, müəssisənin məhsul və xidmət istehsalında qarşıya qoyulan məqsədə çatması üçün istifadə etməli olduğu resurslardan biri kimi insanı əhatə edir. İnsan istehsal və xidmət proseslərinin ayrılmaz bir hissəsidir. İnsan resursları termini təşkilatın daxilindən və ya xaricindən potensial cəlb oluna biləcək bütün işçi heyətini, bir sözlə yuxarı pillədəki rəhbərdən aşağı mövqeni tutan işçilərdək hamını əhatə edir. İnsanların idarə edilməsi təşkilatın heyəti

üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. İdarəetmə ayrı-ayrı şəxslərin, qrupların, yaxud bütövlükdə götürülmüş təşkilatın fəaliyyətinə məlum şəraitdə maksimum yaxşı nəticələr əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilən təsir prosesidir. İdarəetmə rəhbərlə ona tabe olan heyətin qarşılıqlı fəaliyyətidir. Belə bir yanaşma təşkilatın fəaliyyətindən nəticə əldə etmək üçün insanların idarə edilməsinin əhəmiyyətini göstərir. Bu baxımdan müəssisənin idarə edilməsi dedikdə belə bir fikir yaranır ki, istənilən müəssisədə işləyən adamlar sadəcə olaraq onların qarşılarına qoyulan vəzifələri yerinə yetirirlər. İnsan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində həyata keçirilən bütün fəaliyyətlər insanlığın inkişaf mərhələləri ilə paralel olaraq bu günə qədər öz fəallığını qoruyub saxlamışdır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədləri bunlardır:

- İş təhlili və iş dizaynı
- İnsan Resurslarının Planlaşdırılması və İşçilərin Seçilməsi
- Təhsil və İnkişaf
- Performansın Qiymətləndirilməsi
- Karyera inkişafı
- İşin qiymətləndirilməsi
- Əmək haqqının idarə edilməsi
- Əməyin Təhlükəsizliyi və Sağlamlığı

Bu prinsiplərə əsasən, məqsəd işçilərin ən qısa müddətdə və səhvsiz, minimum öyrənmə ilə başa çatdırması üçün işi ən sadə hissələrə bölmək idi.

Əmək fəaliyyətinin, insanların və ya ətraf mühitin idarə edilməsindən asılı olmayaraq, idarəetmə böyük əqli qabiliyyət tələb edir. Təşkilatın idarə edilməsi baxımından biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi, onların işindən maksimum yüksək nəticələr əldə edilməsi deməkdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi iş yerində insanlarla əlaqəli bütün işləri və prosesləri əhatə edir. Müəssisə daxilində insan resurslarının planlaşdırılması, bunu üçün lazımi iş analizlərinin və öhdəliklərinin müəyyənləşdirilməsi, insan resurslarının seçilməsi üçün iş elanlarının verilməsi, iş üçün müraciət edənlərin qəbul edilməsi, görüşlərin aparılması, işə uyğunlaşması, təhsil və karyera işləri, uğur və iş qabiliyyətinin ölçülməsi, vəzifədə yüksəlmə, iş dəyişdirmə, işdən çıxarılma, işi qiymətləndirmə, əməkhaqqı, nizam-intizam, sosial-mədəni

fəaliyyətlər və başqa oxşar işlər koordinasiya edir.**(First published as the Developing People Pocketbook by Ian Fleming.© Ian Fleming 2014. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd)**

İnsan resursları bu gün təşkilatların ən vacib resurslarından biri kimi qiymətləndirilir və daha kritik nöqtədə yerləşir. Bu səbəblə insan resurslarının idarə edilməsi həm işçilər həm də təşkilatlar üçün çox vacibdir.

İlk növbədə işçilərlə rəftar etmək və onların müsbət iş mədəniyyətini saxlamaq üçün tələblərini qəbul etməkdən ibarətdir. İnsan resurslarının əsas məqsədi təşkilat daxilində və ya xaricində olan insanların ehtiyaclarını müəyyən etməkdir. Eyni zamanda insan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədlərindən birində gözlənilən işçi qüvvəsi çatışmazlığını ödəmək mövcud olan işçi qüvvəsini tarazlaşdırmaq məqsədi daşıyır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədlərindən birində işçi heyəti və idarəetmə ilə əlaqəli digər insanlar üçün qüsursuz təcrübə təmin etmək və təşkilati məqsədlərə nail olmaqdır. İnsan resurslarının məqsədlərinə resursların mövcudluğunun təmin edilməsi, məlumatlara asan çıxış, vaxtında əmək haqqının ödənilməsi, uyğunluğun təmin edilməsinə daxil etmək olar. İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin kadrlarının idarə edilməsinə yanaşmadır, burada işçilər rəqabətli mübarizədə ən qiymətli resurs hesab edilir, təşkilatın strateji məqsədlərinə çatmaq üçün motivasiya edilməli və inkişaf etdirilməlidir.**(Zeyyatsabuncuoğlu .1984-Anadolu personel yönetimi)**

İnsan resurslarının idarə edilməsi zehni və fiziki əməyin hər hansı bir sahədə çalışan adamların düzgün seçilməsi, irəliyə doğru tərəqqi etməsi ilə əlaqəli olan bütün xüsusiyyətləri özündə əks etdirən bir sahədir. Bu prosesə işçinin işə qəbulu, əmək haqqı, əlavə müavinətlər və işçinin təhlükəsizliyi daxildir. “İnsan resursları” termini 1954 -cu ildə Peter F. Drucker tərəfindən istifadə edilmişdir və bu sahəni strateji bir idarə etmə sahəsi kimi dəyərləndirmişdir. O, insanları sadəcə işçi qüvvəsi olaraq deyil həm də təşkilatın strateji məqsədlərinə çatmasına zəmin yaradan əsas amil kimi qiymətləndirmişdir.**(A.Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Egitim Merkezi Yayını №7, Ankara,1996)**

İnsan resurslarının idarə edilməsi diqqəti insanlara yönəldir və quruluşu ilə işçi münasibətlərini idarə edir. Ümumiyyətlə insan resurslarının idarə edilməsi ən sadə dildə desək ümumi hədəflərə çatmaq üçün müntəzəm və şüurla çalışan insanların əməkdaşlığıdır. Demək olar ki istənilən təşkilatda əsas qüvvə insanlardır. Bir biznesin yaradılması inkişafı və sosial öhdəliklərin yerinə yetirmək bacarığı ümumi məqsədlərinə çatmaq üçün ondan səmərəli işçi qüvvəsinə malik olmasını tələb edir. İşçilərin seçilməsi təlimi motivasiyası inkişafı iş öhdəliklərinin qiymətləndirilməsi və təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün lazım olan ən qiymətli resurs olan insanları düzgün şəkildə idarə etməyi və onların işdə daha effektiv və məhsuldar olmalarını təmin etməyə hədəfləyir. **(BÜYÜKÜSLÜ, A., Qlobalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları 240, İSBN-975-353-160-5, İstanbul, 1998.)**

Geniş mənada insan resursları funksiyası biznesdə çalışan bütün işçilərə aiddir. İşçilərin səmərəli və ahəngdar işləməsinə şərait yaratmaq məqsədlərinə çatmağı asanlaşdıran bütün hərəkətlər və söylərdir. Başqa sözlə desək insan gücü resursların biznes məqsədləri üçün ən uyğun şəkildə istifadəsidir. İşçilərin hüquqlarını qorumaq onlara ədalətli davranmaq və iş yeri qanunlarına uyğun fəaliyyət göstərmək çox vacibdir. Bu həm də işçilərin təşkilata olan inamını artırır. Ümumiyyətlə təşkilatların kadrlarla bağlı fəaliyyəti 1930 cu illərdən başladığını demək olar. O zamanlar kadr şöbəsi təşkilatın bir hissəsi olsalarda onların işi sadəcə qeyd aparılmasından ibarət idi. İkinci dünya müharibəsindən sonra müharibədən qaynaqlanan işçi qüvvəsinin çatışmazlığının yaratdığı çətinlik və eyni zamanda strateji bir məsələ oldu. İnsan resursları sahəsinin inkişafı və genişlənməsi xüsusi olaraq 20-cin əsrin ortalarından başlayaraq dahada sürətlənmişdir. Əvvəlki dövrlərdən fərqli olaraq bugünkü dövrümüzdə insan resurslarını idarə edə bilən şəxsin əməyi strateji hesab olunur və əmək bazarında ən çox ödənilən sahələrdən biri kimi qiymətləndirilir. Bu sahəni idarə edənlər nöqsanları vaxdında axdarıb araşdırmalı səbəbləri müəyyənləşdirib aradan qaldırmalıdırlar. Əgər bu səbəblər vaxdında aşkar olunmazsa, təşkilatın əmək məhsuldarlığı, rəqabət qabiliyyəti, müştəri məmnuniyyəti dahada aşağı düşəcək və təşkilata dəyən ziyan böyüyəcək. Bu kimi yarana biləcək zərərləri vaxdında qabaqlamaq üçün İnsan resurslarını idarə edən

şəxsin düzgün seçilməsi təşkilatın strateji əhəmiyyətli məsələsidir. Hər bir rəhbər şəxs anlayır ki, böyük maliyyə vəsaiti sərf edərək ofis açsalarda burada insan resursları zəifdirsə işçi məmnuniyyəti aşağıdırsa qarşıya qoyulacaq hədəfə nail ola bilməyəcəklər. **(ERDOĞAN, İ. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1994)**

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi işçilər vasitəsilə uğur əldə etməkdən ibarətdir. Ümumiyyətlə insan resurslarının idarə olunmasının iki əsas məqsədi vardır. Bunlardan birincisi işdə olan məhsuldarlığı artırmaq ikincisi isə iş həyatının keyfiyyətini artırmaq və işçi məmnunluğunu yüksəltmək və rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlamaqdan ibarətdir. Eyni zamanda insan resurslarının idarə edilməsi təşkilati effektivlik, insan kapitalının idarə edilməsi, kadr münasibətləri bütün işçilərə bərabər imkanlar verməklə işçi qüvvəsinin idarə olunmasını təmin edir. Bu proses işə qəbuldan, işçilərin motivasiyasından və təşkilatda davamlılığın təmin edilməsinə qədər uzanan bir idarə etmə prosesidir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi məqsədlərinin adekvat tərtib edilməsinin vacib olduğu diqqətəlayiq şirkətlər arasında təşkilatın nüfuzunu yaratmaqdır. Əsas məqsədlərdən arzu olunan nəticələrə nail olmaq üçün şirkətin fəaliyyətini və əməliyyatlarını vaxtaşırı qiymətləndirmək və izləmək çox vacibdir. **(YALÇIN. S., Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5 Baskı, 1994.)**

Müasir şəraitdə, müəssisənin kadrları kritik bir resursa çevrildikdə, insan resurslarının idarə edilməsi xidmətlərinin rəhbərlərinin əsas vəzifələrindən biri insan resurslarının vəziyyətinə əsaslanaraq müəssisə strategiyasının formalaşmasında iştirak etməkdir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsəd və vəzifələri birbaşa müəssisənin həyat dövrünün mərhələsindən asılıdır. **(SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Bursa, 1994.)**

İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsədi işçilərin maksimum məhsuldarlığını və şəxsi və peşəkar inkişafını təşviq edən iş mühiti yaratmaq və saxlamaqdır. Bu yazıda biz İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas aspektlərini və məqsədlərini və onların təşkilatlar üçün niyə bu qədər vacib olduğunu nəzərdən keçirdik.

1.2. İnsan Resurslarının idarə edilməsinin kadrların idarə edilməsindən fərqi

Kadrların idarə edilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqlər biznes və ya fərdlərin tez-tez maraqlandığı və diqqət mərkəzində olduğu bir mövzudur. Əvvəllər vahid bir başlıq altında adlandırılan “İnsan resurslarının idarə edilməsi” funksiyası indi bir çox alt başlıqlara bölünmüş vahid kimi xatırlanır. Bu alt bölmələrdən biri də kadrların idarə edilməsidir. Kadrların idarə edilməsi 19-cu əsrdən bu günə qədər bir çox mərhələlərdən keçmiş və biznesin əsas funksiyalarından birinə və insan resurslarının idarə edilməsinin ən mühüm bölmələrindən birinə çevrilmişdir. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsinə paralel olaraq inkişaf etmiş bütün nəzəriyyələrin təməlini işçilərlə iş təşkil edir. İşçilərin tapılması, təhsili, əmək haqqı sistemlərinin təşkili və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması kimi işçi qüvvəsi ilə əlaqədar olan bütün fəaliyyətlər tam olaraq izah edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı nəzəriyyələrdə isə çalışanlar ayrı-ayrı izah edilir. Hər bir işçinin müəssisəyə verdiyi faydanın maksimum səviyyəyə yüksəlməsinə çalışır. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi fəaliyyəti idarəçilik ilə paralel təzahür etmir. Buna görə də işçilərlə rəhbərlik arasında əlaqə yaradıcı rolunu həyata keçirir. **(SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Bursa, 1994.)**

İnsan resurslarının idarə edilməsi rəhbərliyin ehtiyac duyduğu insan resurslarını təmin etmək istiqamətində fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə əsaslanır. İnsan gücünə olan tələbat nəzərə alınır. Planlaşdırma, izləmə və nəzarət fəaliyyətləri burada daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsan resurslarıyla əlaqədar meydana çıxan problemlərin həll edilməsində məsuliyyət daşıyan şəxslər rəhbər işçilərdir. Rəhbər işçilərlə çalışanlar arasında əlaqələri inkişaf etdirmək vəzifəsini insan resurslarının idarə edilməsi departamentinin rəhbəri həyata keçirir. Bu rəhbər işçi birləşdirici funksiyanı həyata keçirərək təşkilatı bütün bir varlıq olaraq ələ alır, məhsuldarlığın yüksəlməsi istiqamətində fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün digər bütün departamentlərin rəhbərləriylə iş birliyi yaradır. İnsan resurslarının idarə edilməsi proaktivdir. Yəni hadisələr cərəyan etməmişdən əvvəl planlar tərtib olunur və vəziyyətin təmin edilməsi istiqamətində tələblər hazırlanır. Ancaq işçi qüvvəsinin idarə edilməsi isə

reaktivdir. Hadisələr və problemlər meydana çıxdığı zaman onların həlli yolu axtarılır. Adından da göründüyü kimi, kadrların idarə edilməsi müəssisələrdə işçilərlə bağlı əməliyyatlarla məşğul olan bölmədir. Kadrların idarə edilməsi işçinin işə götürülməsi ilə başlayan bir prosesdir. İşçinin sənədləri tam qəbul edilir və işçilər haqqında bütün məlumatlar kadrların idarə edilməsi proqramına daxil edilir. Kadrların idarə edilməsi proqramları sayəsində kadrlarla bağlı bütün məlumatlar asanlıqla izlənilə bilər və proses biznes üçün daha praktik olur. Bu bölümlər bir birinə oxşar olmasına baxmayaraq insan resurslarının idarə edilməsi və kadrların idarə edilməsi arasındakı fərqlər dərinidir. İşəgötürənlər işçilərin həvəsləndirilməsinə yalnız maliyyə kimi baxırdılar və psixoloji olaraq işçilərdən heç nə gözlənilmirdi. Bu səbəbdəndə də kadrların idarə olunması bölməsi yalnız işə qəbul, işdən çıxarılma və əmək haqqının təhlili ilə bağlı uçuotu aparırdı. Hər iki sahə işçi qüvvəsini idarə etməyə və təşkilatın ehtiyaclarına uyğun işçilərin cəlb edilməsi məqsədini güdür. İnsan resurslarının idarə edilməsi strateji və geniş bir yanaşmadır, lakin kadrların idarə edilməsi isə əməliyyat yönümlü bir sahədir. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, kadrların idarə edilməsi işə, insan resurslarının idarə edilməsi isə insanlara yönəldilmişdir. Bu yanaşmada insan resurslarının idarə edilməsi üzrə mütəxəssislərin daha çox məsuliyyət götürdükələrinin şahidi olmaq olar. Klassik kadr idarəetməsi ilə strateji idarə etməyə əsaslanan insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı əsas fərq kadrların idarəedilməsinin səlahiyyət və vəzifələrinin müəyyən edilməsidir. Bu idarəetmə şirkətlərin idarəetmə sahələrində passiv rol oynayır. Digər tərəfdən strateji insan resursları yanaşması şirkətlə bağlı strateji planlaşdırma və qərarların qəbulu məsələlərinə diqqət yetirir və personalı maraqlandıran bütün insan resursları funksiyalarının idarəedilməsinə cavabdehdir. Başqa sözlə, passiv deyil, aktiv rol alır. Bu yanaşma insan resursları menecerinin daha çox məsuliyyət göturməsinə səbəb olur və eyni zamanda ondan təşkilatın bütün funksiyalarının funksional qərarlarında tərəfdaş olmasını tələb edir. Strateji insan resurslarının idarəedilməsi yanaşması təşkilatdakı bütün menecerləri insan resursları menecerləri hesab edir. İnsan resursları məsələləri təkcə insan resursları departamentinin işi deyil, bütün digər departamentlərin öz komandasındakı işçilərin daha effektiv işləməsi üçün rol almalı və məsuliyyəti öz üzərinə götürməli olduğu

məsələlərdir .İnsan resursları sahəsində çalışan şəxslər öz ixtisas sahələri üzrə istehsalat həyata keçirən insanlara məsləhətlər verirlər .Dəyişən xarici amillərin şirkətlərə, xüsusən də işçilərə qalıcı təsir göstərə biləcəyi üçün insan resursları bölməsinin vəzifəsi bu təsirləri tez bir zamanda dərk etmək və onların zərərli nəticələrə səbəb olmasının qarşısını almaqdır. **(T.Ə. Quliyev «Menejmentin(İdarəetmənin) Əsasları Bakı 2001.)**

Kadrların idarə edilməsi anlayışı işçilərin gündəlik problemləri ilə məşğul olmaqla departament funksiyasını yerinə yetirdiyi halda, insan resurslarının idarə edilməsi biznes uğuru fəlsəfəsi ilə çıxış edərək işçilərin peşələrinə daha strateji və uzunmüddətli nəzər salır.Kadrların idarə edilməsinin əsas fəlsəfəsi kadr xərclərini minimuma endirməkdir.Bu anlayışa görə, kadrlar təşkilatın digər sərvətlərindən biridir. Bu kadr idarəçiliyi anlayışından fərqli olaraq ,insan resurslarının idarə edilməsi kadrlara yalnız xərc elementi kimi baxmır, onları qiymətli resurs və qiymətləndirilməli olan investisiya elementi kimi qəbul edir. Bu ,fərdlər və qruplar arasında əlaqələrin və ünsiyyətin təmin edilməsi,idarəetmə və təşkilatın təkmilləşdirilməsi ,yenidən strukturlaşma, sağlam təşkilat mühitinin yaradılması ,işçilərin təlim və inkişafı kimi bir çox tətbiqləri əhatə edir.Bu onu göstərir ki, bu gün bütün istehsalat fəaliyyətinin insanlar tərəfindən başqa insanlar üçün həyata keçirildiyi dərk olunur.İnsan resurslarını idarə edilməsində əsas məqsəd təşkilatın məqsədlərinə ən səmərəli şəkildə nail olmaqdır.Kadrların idarə edilməsi ,işçilərlə qurum arasında ,qurumla dövlət arasında və daha çox işçilərlə bağlı maliyyə - hüquqi münasibətləri özündə birləşdirən bölmədir.O,insan resurslarının idarə edilməsinin mühüm bir sahəsini təşkil edir.Burada insan resurslarının idarə edilməsinin bəzi xüsusiyyətləri verilmişdir.Bu ,fərqi bir azda aydınlaşdıracaq .İnsan resurslarını idarə edilməsi təşkilat daxilində motivasiya elementi kimi ünsiyyətdən istifadə edir.Buna görə də təşkilat daxilində sağlam ünsiyyət üçün tələb olunan məlumat axını prosesi qurulmalıdır.İnsan elementini artan əhəmiyyəti ilə paralel olaraq insan rsursları menecerlərindən gözləntilər də artır.İnsan resurslarını idarə edilməsi bütün işçilərin optimal performans səviyyəsinə çatmasını təmin etmək məqsədi daşıyır.Bunun üçün işçilər təşkilata və işinə

uyğunlaşması, uyğunsuzluğu sualları və iş məmnunniyyətindən bəhs edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi fərdi və təşkilatı səviyyədə informasiya cəmiyyəti, qloballaşma və kommunikasiya cəmiyyəti kimi müəyyən edilən sosial transformasiyanı həyata keçirmək üçün tədqiqatlar aparır. Çünki transformasiyanın əsası insanlarda və onların çevrilməsindədir. Başqa sözlə, təşkilatı dəyişiklik üçün ilk növbədə insanların davranışında dəyişikliklər edilməlidir. İstedadlı insanları işə cəlb etmək, onları motivasiyalı saxlamaq və işlərində daha yaxşı olmağa kömək etməklə, şirkətin yaxşı işləməsinə və böyüməyə davam etməsinə şərait yaradır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ümumi məqsədi təşkilatdakı işçilərin müvəffəqiyyətli olmasını və buna görə də təşkilatın uğurlu olmasını təmin etməkdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın effektivliyini və gücünü artırmaq məqsədi daşıyır. Bu güc bir təşkilatın sərəncamında olan bütün resurslardan ən yaxşı şəkildə istifadə edərək məqsədlərinə çatmaq gücüdür. Bu nəticədən belə qərara gəlmək olar ki, insan resurslarının idarə edilməsi, kadrların idarə edilməsindən daha geniş və kompleks bir anlayışdır. (Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi, elbeyipelit@aku.edu.tr)

1.3. İnsan Resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları

İnsan resursları hər hansı bir şirkətin uğurunda mühüm rol oynayır. İdarə baxımından otel müəssəsi xidmətlə bağlı bir çox funksiyaları yerinə yetirir. Əsas funksiyası qonaqların ehtiyaclarına uyğun yaşayışın təmin edilməsi, və bu xidmətin həyata keçirilməsi üçün sifariş nömrələri, daxil olarkən qeydiyyat sənədləri, ödəniş variantları, hər tərəfli xidmət prosedurları kimi bir sıra xidmətlərin təminatı mövcuddur. İnsan təşkilatın ən dəyərli varlığı olmaqla bərabər, digər fiziki varlıqları, məhsuldar qüvvələri təşkilatın məqsədinə uyğun bir şəkildə birləşdirən, təsirli və keyfiyyətli bir şəkildə birgə çalışmalarını təmin edən bir ünsürdür. **(Submitted on 28 Nov 2021. <https://hal.science/hal-03453492v1>)**

İnsan resurslarının idarə edilməsi, müəssisənin ehtiyacına cavab verən, kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, təhsilin təmin edilməsi, qiymətləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi əsas funksiyalardan ibarətdir. Kadrlarla bağlı yuxarıda sadalanan funksiyaların yerinə yetirilməsində işçi qüvvəsi ilə bağlı olan müxtəlif problemlərin həll edilməsi üçün müəssisə və təşkilatların daxilində bu bölməyə böyük ehtiyacı vardır. Ümumiyyətlə, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər insan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir. **(Ceyhan ALDEMİR-Alpay ATAOL-Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4)**

İnsan Resursları işçilərə təşkilata əllərindən gələni etmək imkanı vermək, üçün bir sıra strateji funksiyaları yerinə yetirir. Bu funksiyalar işə qəbul, təlim və inkişaf, performansın idarə edilməsi və qanunlara uyğunluqdan geniş bir spektri əhatə edir. 1980-1990-cı illərdə kadr menecerlərinin müxtəlif sahələr üzrə ixtisaslaşması zərurəti özünü daha qabarıq göstərdi. Bu dövrdə şirkətin məqsədlərinə çatmaqda işçilərin ehtiyaclarının ödənilməsinin nə qədər vacib olduğu aydın oldu. İqtisadi və sosial inkişaf, yetkin işçi qüvvəsinin artması, həmkarlar ittifaqlarının güclənməsi və iş şəraitini tənzimləyən qanunların tətbiqi kimi amillər də bu prosesi sürətləndirdi. Həm işəgötürənlərin, həm də işçilərin təhsil və mədəni səviyyələrinin yüksəlməsi, rifah səviyyəsinin yüksəlməsi, gözləntilərin dəyişməsi və qadınların işçi qüvvəsində iştirakı

ilə ənənəvi kadr idarəçiliyindən insan resursları idarəçiliyinə keçid baş verdi. İlk növbədə İnsan Resursları menecerləri şöbələrə, sonra isə öz səlahiyyətləri daxilində xidmət sahələrinə ,insanların fəaliyyətinə rəhbərlik etməklə komanda funksiyasını yerinə yetirirlər.İşçi qeydlərin aparılması, sığorta və pensiya tənzimləmələri, kompensasiyalar, təlimlər, işçilərin işdən çıxarılması kimi əsas zəruri fəaliyyətlər bu kadrlar şöbəsi tərəfindən həyata keçirilir.Ənənəvi kadr menecerlərindən fərqli olaraq, İnsan Resursları menecerinin rolu yüksək ixtisaslı insanları işə cəlb etməkdir.İnsan Resurslarının funksiyası sadəcə inzibati dəstək funksiyasından biznes strategiyalarının planlaşdırılmasında tərəfdaş olmağa dəyişməlidir. Bu dəyişiklik İnsan Resurslarının idarə edilməsi funksiyasının şirkətin mənfəətinə müsbət təsir edəcək strateji iş ortağı olmasını tələb edir.Həmçinin bu funksiyalara bütün bu fəaliyyət sahələrində texnologiyadan səmərəli istifadə, İnsan Resursları informasiya sisteminin yaradılması və onun daim yenilənməsi,İnsan resursları ilə bağlı bütün məlumatların məxfiliyinin təmin edilməsi də əlavə edilə bilər.İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsinə daxil olan funksiyaları təşkilatın ölçüsü və ehtiyaclarından asılı olaraq sayı və keyfiyyəti dəyişə bilər.Bundan əlavə olaraq komanda rəhbərlərinə xidmət göstərmək və məsləhətlərin verilməsi İnsan Resursları menecerlərinin ən mühüm vəzifələrindən biridir.Məsələn kadrların işə qəbulu, təlimi və qiymətləndirilməsində, İnsan Resurslarının menecerləri komanda menecerlərinə işçilərin mükafatlandırılması, yüksəldilməsi və işdən çıxarılmasında dəstək verir.Eyni zamanda sağlamlıq və bədbəxt hadisələrdən sığorta, pensiya, məzuniyyət və s. kimi əlavə fayda proqramlarını idarə edirlər. Onlar komanda menecerlərinə sosial təminat qanunlarına riayət etməkdə dəstək olur və işəgötürən-işçi münasibətlərində və şikayətlərində mühüm rol oynayırlar.Onlar problemin həlli üsulları haqqında ən müasir məlumatı təmin etməklə yeniləyici inkişafedici rol oynayırlar. İşçi heyətin müdafiəsi komanda rəhbərlərinə, heyətə dəstək xidmətləri göstərərkən onlar öz hüquqlarını dəstəkləmək və müdafiə etməkdə öz rollarını unutmamalıdırlar.Bu səbəbdən, İnsan Resursları menecerləri işçilərlə necə rəftar edilməli olduğunu dəqiq müəyyən etmək üçün məsuliyyət daşmalıdırlar.**(Zeyyat Sabuncuoğlu, (1984), Personel Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi)**

İnsan resursları şirkətin ən vacib elementlərindən biri olan işçilərin idarə olunmasını öz üzərinə götürür. Lakin insan resursları təkcə işə qəbulla məhdudlaşmır, o həmçinin işçilərin karyera inkişafı və performansın qiymətləndirilməsi kimi bir çox kritik sahələrdə aktiv rol oynayır. Şirkətin ölçüsündən asılı olaraq İnsan Resursları mütəxəssisi eyni vaxtda aşağıda qeyd olunan insan resursları funksiyalarından birini və ya bir neçəsini idarə edə bilər.

Bunlara:

1.İstedadlı insanları tapmaq, işə götürmək və saxlamaq

2.Performansın idarə edilməsi

3.İşçilərin cəlb edilməsi

4.Əmək haqqı və əlavə müavinətlər

5.Təlim və inkişaf

6.İş sağlamlığı, rifahı və təhlükəsizliyi

7.Audit və qanuna uyğunluq

1.İstedadlı insanları tapmaq, işə götürmək və saxlamaq

İstedadlı insanları tapmaq, işə götürmək və saxlamaq İnsan Resurslarının ən məşhur funksiyalarından biridir və işçilərin performansının şirkət məqsədlərinə uyğunluğunu təmin etmək şirkətin uğuru üçün çox vacibdir. Buna görə də İnsan Resursları menecerləri həm mövcud işçi qüvvəsini saxlamaqda, həm də yeni işçilərin işə qəbulunda strateji hərəkət etməlidirlər. İşçilərin saxlanması strategiyaları, eləcə də işə götürmə prosesləri şirkətin uzunmüddətli uğuru üçün çox vacibdir.

2.Performansın idarə edilməsi

İnsan Resursları performansın idarə edilməsi funksiyası, ən sadə tərifilə, biznes fəaliyyətinin saxlanması və ya təkmilləşdirilməsi prosesidir. Bu proses işçilərin fərdi və komanda performansını davamlı olaraq izləmək və təkmilləşdirmək üçün qiymətləndirmə vasitəsidir.

3. İşçilərin cəlb edilməsi

İşçilər və yüksək səviyyəli rəhbərlik arasında ikitərəfli dialoqun və qarşılıqlı əlaqənin qurulması şirkət mədəniyyətinin canlı və dinamik qalmasını təmin edir. İnsan Resurslarının ən mühüm vəzifələrindən biri işçilərin məmnuniyyətini təmin etmək, onların motivasiyasını yüksək saxlamaq və mümkün problemləri mümkün qədər tez həll etməkdir. Yaxşı ünsiyyət işçilərə dəyərli olduqlarını hiss etdirir və onların şirkət mədəniyyətinə bağlılığını artırır.

4. Əmək haqqı və əlavə müavinətlər

Ədalətli əmək haqqı dərəcələrinin müəyyən edilməsi və hərtərəfli faydalar paketinin təmin edilməsi müasir iş dünyasında İnsan resursları menecerlərinin ən əsas vəzifələrindəndir. Çünki düzgün tərtib edilmiş kompensasiya siyasəti işçilərin motivasiyasına birbaşa təsir göstərir. Bu funksiyada İnsan Resursları departamentləri şirkətin maliyyə strukturuna uyğun və bazar standartlarına uyğun rəqabət qabiliyyətli əmək haqqı və əlavə müavinətlərin təmin edilməsinə cavabdehirlər.

5. Təlim və inkişaf

İnsan Resurslarının təlim funksiyası işçilərin həm şəxsi, həm də peşəkar inkişafını dəstəkləyən bir sıra vəzifələri əhatə edir. Təlim və inkişaf proqramları işçilərə yeni bacarıqlar əldə etmək, eləcə də mövcud bacarıqlarını inkişaf etdirmək imkanı verir. İşlərində daha məhsuldar, təchiz edilmiş və müvəffəqiyyətli hiss edən işçilər də şirkətə daha çox sadıq olacaqlar.

6. İş sağlamlığı, rifahı və təhlükəsizliyi

İşçilərin iş yerində təhlükəsiz mühitdə işləməsini təmin etmək İnsan Resurslarının ən əsas vəzifələrindən biridir. İstehsalatda bədbəxt hadisələrin və peşə xəstəliklərinin qarşısını almaq üçün kadrlar şöbələri lazımi təlim və prosedurların hazırlanmasına cavabdehdir.

7. Audit və qanuna uyğunluq

İşçilərin idarə edilməsi, kompensasiya, işə qəbul və işdən çıxarılması ilə bağlı qanunlar və qaydalar daim dəyişir. Buna görə də İnsan resursları üçün daxili siyasətləri müntəzəm olaraq yoxlamaq və qanuni dəyişiklikləri yaxından izləmək çox vacibdir. Natamam və ya səhv qeydlər və köhnəlmiş qanunvericiliyə əsasən edilən ödənişlər kimi problemlər şirkəti ciddi risklərə məruz qoyur. **(Akoğlan Kozak, M. (2012). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılı)**

Otel müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi işçi qüvvəsinin planlaşdırılması, işin təhlili, insan resurslarının tapılması, seçim və yerləşdirmə, oriyentasiya və təlim, motivasiya, qiymətləndirmə, kompensasiya, nizam-intizam və istehsalat münasibətləri ilə bağlı funksiyaları əhatə edir. İnsan resursları menecerləri bu funksiyaları yerinə yetirərkən çox diqqətli olmalıdırlar. Bu sahədə çalışacaq işçilər ilk növbədə öz işini sevməli, özünü təkmilləşdirməyi və insan münasibətlərində uğur qazanmağı bacarmalıdırlar. Eyni zamanda İnsan Resurslarının idarə edilməsinin əsasə funksiyaları olan bu elementlərin effektiv icrası işçilərin və biznesin səmərəli işləməsini təmin edəcək.

II FƏSİL. OTELLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ

2.1. Otellərdə İnsan Resurslarının idarə edilməsinin spesifik xüsusiyyətləri

Otellərdə insan resurslarının idarə edilməsi, digər sahələrlə müqayisə edildikdə bir sıra spesifik xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətlərər qonaqlara yüksək xidmət gösdərilməsi, mədəni mühitdə çalışması, iş qrafiklərinin elastik olması, işçilərin bir biri ilə sıx əlaqədə olması ilə əlaqədardır. Gündən -günə dəyişən şərtlər müqabilində insan resursları bölməsi və bu bölmənin rəhbərlərinin də rolu dəyişiklik göstərir. Əsas xüsusiyyətlərə bunları göstərmək olar:

- Müəssəsinin tam bir varlıq olduğunu dərk etmək.
- Sadəcə adi bir ixtisas sahibi kimi yox, kamil bir müəssisə rəhbəri olmaq, çox sahəli düşünə bilmək.
- İnsan resurslarına bağlı olan proqramların müəssisə məqsədlərinə və ən alt təbəqəyə necə təsir etdiyinin nəzərə alınması.
- Dəyişikliklərin əvvəlcədən müəyyən edilməsi və dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşmaq.
- Müəssəsinin mədəni mühitinin və dəyər sisteminin inkişaf etdirilməsinə şərait yaratmaq.
- Davranış və qabiliyyətləri dəyişdirmək gücünə malik olmaq.
- Təşkilatın digər bölmələri və bölmə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etmək.
- Rəhbər işçilərə insan resursları ilə bağlı mövzularda yardım etmək.
- Problemlərin həllində yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmaq.
- Strategiyanın hazırlanması sahəsində uzaqgörən olmaq.
- Məhsuldarlıq və məsrəflə bağlı planlar hazırlamaq.
- Müəssə və təşkilatların insan resurslarına olan ehtiyaclarını müəyyən etmək.

-Gələcəkdəki fəaliyyətlərin inkişaf planlarında əks etdirilməsi.

(İnsan kaynakları yönetimi,2013 səh.3-9)

Otel işçisi daim qonaqların rahatlığı və məmnuniyyəti üçün yüksək səviyyəli xidmət gösərməlidir.Bu şöbənin əsas xüsusiyyətlərindən biridə işə qəbul zamanı namizədlərin qonaqlarla işləmə bacarığını qiymətləndirməyə xüsusi diqqət yetirir.İnsan resursları işçilərin coxdilli olması və dil bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi xüsusiyyətlərində xüsusi olaraq önəm verir.İnsan resursları, otel sənayesinin 24/7 fəaliyyətini nəzərə alaraq orda çalışan işçilərin iş və yaşam balansını tarazlaşdıracaq qrafiklər hazırlamalıdırlar. İnsan resursları şöbəsi otellərdə ,işçilərin komanda halında işləməsini təmin edir.Otel sənayesində işçilərin tez-tez dəyişilməsi dövrüyəsi yüksə ola bilər.Buna görə insan resursları şöbəsi işçilərin motivasiyasını artırmaq,karyera imkanları yaratmaq,və işə qəbul prosesini səmərəli təşkil etməlidir.Otel işçiləri tez-tez müştəri şikayətləri ilə qarşılaşırlar .İnsan resursları şöbəsi işçilərə psixoloji dəstək və idarəetmə təlimləri təşkil etməlidirlər. Otel sənayesi turizim mövsümündə,mövsümi və müvəqqəti işçilərə ehtiyac duyur. İnsan resurslarının bu cür işçilərə səmərəli şəkildə inteqrasiya etməsini tələb edir.Otel işçilərinin xarici görünüşü və davranış qaydalarına ciddi şəkildə riayət olunması tələb olunur.Otel işçiləri fiziki cəhətdən yorğun iş şəraitində işləyirlər.Bu,onların sağlamlığı və rifahı üçün əlavə diqqət tələb edir.İnsan resursları şöbəsi işçilər üçün sağlamlıq sığortası və istirahət imkanları təşkil edir.İnsan resursları şöbəsi işçinin motivasiyasını artırmaq üçün mükafatlandırma və əlavə imtiyazılar təqdim edir.Tətbiq ediləcək bu cür strategiyalar,otelin inkişaf etdirilməsinə və rəqabət qabiliyyətinin daha da güclənməsinə təkan verəcək.Otel, turizm sektorunda ən çox insanı işlə təmin edən müəssisələrdən biridir.Yerləşdirmə biznesləri arasında mühüm yer tutan otel bizneslərinin rəqabət mühitində uğur qazanması üçün otellər insan resurslarının idarə edilməsini effektiv şəkildə həyata keçirməlidirlər.Məlum olduğu kimi, otel sənayesinin uğurunun əvəzsiz hissəsi insan elementidir. Çünki otel işçiləri ilə otel müştəriləri təkbətək münasibətdədirlər. Qonaqların məmnuniyyəti yemək və içki standartları ilə məhdudlaşmır.Bura işçilərin nəzakəti, yardımseverliyi və ya şəxsi xüsusiyyətləri də buna təsir edir.İnsan elementinin çox vacib olduğu otel

biznesinin idarə olunmasının təşkilində, bu sahə üzrə ayrıca bölmənin olması zərurətə çevrilib. İnsan resurslarının inkişafı otel biznesləri baxımından qiymətləndirildikdə, bu idarəetmə yanaşmasının digər sektorlarla müqayisədə otel sənayesində daha yavaş inkişaf tendensiyasının izləndiyini söyləmək düzgün olardı. Otel biznesi kimi tək-tək əlaqələrin və “insanlara insan xidməti” anlayışının ən sıx yaşandığı bir sektorda insan elementinin idarə edilməsi ancaq bu sahədə bilik və bacarıq tələb edən İnsan resursu mütəxəssisi ilə mümkündür. Çünki İnsan Resursları departamenti yaratdığı plan və proqramlarla işçi qüvvəsindən səmərəli istifadə olunmasında fəal rol oynayır. Ən əsası isə “insan” elementi biznesin həm gəlir maddəsini, həm də xərc maddəsini təşkil edir. Bu, indiyədək mehmanxana biznesində hazırlanmış kadr siyasətinin insan resurslarını inkişaf etdirməkdən daha çox idarəetmə xərclərinə nəzarətə yönəltməsi ilə təsdiqlənir.

(Otel işletmeciliği ve yöntemi Ankara-2016)

Otel müəssisələrinin keyfiyyətli xidmət göstərmə qabiliyyəti işə götürülən insan resurslarının bacarıqları ilə düz mütənasibdir. Çünki otel müəssisələrində insanlar qonaqlara xidmət göstərilir. Bunun üçün insan resurslarını təhlil etmək, onların hazırkı vəziyyətindən daha səmərəli olması yollarını axtarmaq lazımdır. Əgər otellərdə insan resursları kifayət qədər effektiv deyilsə, uğur ehtimalı aşağı olacaq. Otel sahəsinə motivasiyası aşağı olan, məmnun olmayan işçi qüvvəsi ilə məhsuldarlığa və biznes məqsədlərinə nail olmaq hec də asan deyil. Ona görə də uğura təsir edən ən mühüm amil insanlardır. Bu baxımdan insan resurslarının idarə edilməsinin iki əsas xüsusiyyəti vardır: 1. Məhsuldarlığı artırmaq 2. İş həyatının keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq. Araşdırmalar nəticəsində məlum olub ki, otellərin ulduz reytingindən asılı olmayaraq, insan resursları departamentlərinin ən çox maraqlandığı məsələ “işçilərin seçilməsi və işə qəbulu”. Əslində turizm sənayesinin əmək tutumlu xüsusiyyətə malik olması insan resurslarının idarə olunmasını şərtləndirir. Otel biznesində müştərilər və işçilər arasında daimi qarşılıqlı əlaqə insan elementini daha da vacib edir. Buna görə də otel biznesinin əmək tutumlu olması, müəssisələrdə əhəmiyyətli bir qaynaq olaraq görülür. Bundan əlavə, dünyada yaşanan rəqabət təzyiqi, səyahət bazarındakı dəyişikliklər,

artan əməliyyat xərcləri , otel müəssisələrinin müştərilərinin tələb və ehtiyaclarına daha çox diqqət yetirməsinə səbəb olur. Keyfiyyətli xidmət davamlılığını təmin etmək üçün insan resurslarının idarə edilməsi effektiv şəkildə icra olunmalıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi, təşkilatın strateji məqsədlərinə çatmaq üçün bu insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsidir. İnsan resursları, təşkilatın fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün kadr və iş yeri məsələləri ilə sistemli şəkildə məşğul olmalıdır. İnsan resurslarının səmərəli idarə edilməsi, şirkətlərin çətinliklər qarşısında uğur qazanmasında böyük rol oynayır.

(Human resource Management.1999 SHARON.I.A)

İnsan elementinin vacib olduğu otel bizneslərində bu elementin yaxşı idarə olunması işçi qüvvəsi üçün vacibdir. İnsan resursları şöbəsi otellərdə işçilərin şəxsi məlumatlarının qorunmasını və təhlükəsizliyini təmin edir. Otel müəssisələrində xidmət keyfiyyəti əsasən işçilərin mükafatlandırılması ilə bağlıdır. Çünki otel işçilərinin əhval-ruhiyyəsi birbaşa müştəri məmnuniyyətinə təsir edir. Bu kimi sahələrdə təkmilləşdirmələrin aparılması biznes məqsədlərinə çatmaq baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir. Otel sənayesi müştəri xidmətləri ilə əlaqəli olduğuna görə, burada işçilərin davranışı, görünüşü və ünsiyyət bacarıqları böyük əhəmiyyət kəsb edir. İşin ən fərqli xüsusiyyətlərindən biri də işçinin müştərilərlə daim təmasda olmasıdır. Belə olan halda müəssisələrin yeni uğurlara imza atması qaçılmazdır. Bu məqamlar otellərdə insan resurslarının idarə edilməsinin səmərəliliyini və işçilərin fəaliyyətinin dərinləşməsinə kömək edir. **(otel işletmeciliği ve yontemi Ankara 2016, səh.2.1-5-9)**

Otel sahəsində insan resurslarının idarə edilməsi, xidmət keyfiyyətinin yüksək olması qonaq məmnuniyyətinin təmin edilməsi üçün əsas amildir. Bu sahədə uğurun qazanılması üçün işçi heyətinin peşəkar olması, motivasiyası və komanda ruhu daim inkişaf etdirilməli və qorunmalıdır. Bu cür yanaşma ,otelin rəqabətini gücləndirir və qonaqların təkrar gəlmə ehtimalını dahada

artırır.(<https://ru.scribd.com/document/436599610/%C4%B0nsan-Resurslar%C4%B1-Menecmenti>)

2.2. Turizm sahəsində İnsan Resurslarının idarə edilməsinin rolu

Bu gün xidmət sektorunda turizm müəssələri mühüm yer tutur. Texnologiyanın inkişafı cəmiyyətin daha az işləməsinə, daha çox istehsal etməsinə və daha yüksək gəlir

səviyyəsinə çatmasına səbəb olur.Cəmiyyətin gəlir səviyyəsi artdıqca turizmə tələbatın da artması qaçılmazdır.Bu tələbatı ödəməkdən əlavə ,yerləşdirmə müəssisəsi keyfiyyətli və dünya səviyyəli xidmət göstərə bilsə,onu daha da artırmaq mümkündür.Yerləşdirmə müəssisələrinin keyfiyyətli xidmət göstərmə qabiliyyəti işə götürülən insan resurslarının bacarıqları ilə düz mütənasibdir.Çünki yerləşdirmə müəssisələrində insanlar tərəfindən insanlara xidmət göstərilir.Ona görə də uğura təsir edən ən mühüm amil insanlar, yəni işçilərdir.**(Yalçın .S.Personel yönetimi1994)**

Turizm müəssisələrində çalışan işçilər; peşəkar keyfiyyətlərindən əlavə,yaxşı ünsiyyət bacarıqlarına malik olmalı,mehriban səmimi və dürüst olmalıdır.Bu xüsusiyyətlər müştəri məmnuniyyətində mühüm yer tutur.Şübhəsiz ki,müştəri məmnuniyyətinə önəm verən yerləşdirmə müəssisələrində ilk növbədə müştərilər məmnun edə biləcək işçilər razı olmalıdır.İşçilərin məmnun olması üçün ilk növbədə onlara dəyər vermək,həyat standartlarını yüksəltmək üçün səy göstərmək,planlı və davamlı peşə təhsili siyasəti ilə işçilərin inkişafına imkan yaratmaq,işçiləri performanslarını artırmağa həvəsləndirmək və onlara güvənməkdir.Bu araşdırmaların həyata keçirilməsi keçirilməsi üçün yerləşdirmə müəssisələrində “insan resurslarının idarə edilməsi” anlayışı geniş yayılmalı və təsirli olmalıdır.**(Aldemir. persönel yonetimi.1993.İzmir)**

Turizim biznesləri müəyyən dərəcədə avtomatlaşdırmadan təsirlənsələr də , yenədə insan gücünə arxalanırlar.Effektiv işçi münasibətlərinə artan vurğu və işçilərin təşkilatda iştirakının və onların təşkilati məqsədlərə sadıqlılığının təmin edilməsinin vacibliyi insan resurslarının idarə edilməsi termininin getdikcə daha çox istifadə olunmasına səbəb olmuşdur.İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın məqsədlərinə nail olması üçün lazımi kəmiyyət və keyfiyyətdə işçi ehtiyacını müəyyən edən, işə qəbul edən, təlim və karyera yolu ilə inkişaf etdirən, işçilərin fəaliyyətini idarə edən, onların əməyinin ödənilməsi və şirkətdə insanların sağlamlığını, əməyin mühafizəsini və şirkət təhlükəsizliyini təmin edən fəaliyyətdir.Turizim xidmətləri əsasən insanlarla birbaşa əlaqədə olduğundan, işçilərin bacarıqları ,motivasiyası və peşəkarlığı müştərilərin təcrübəsinə bir başa təsir edir.Turizm işçiləri üçün ümumi müştəri xidməti

siyasətləri çox vaxt qonaqları öz rollarından həzz aldıklarına əmin etmək, ziyarətçilərə müsbət emosiyalar çatdırmaq və korporativ imicini təşviq etmək üçün gözlənilən işçi emosiyalarını diktə edir. İnsan Resurslarının İdarə edilməsi, şirkətlərə əlavə dəyər əldə etmək, rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və uzun müddətə diqqət yetirmək imkanı vermək üçün insanların idarə edilməsinə əsaslanan biznes yönümlü bir diqqətdir. Turizm sahəsinin inkişafına gəldikdə, insan resursları əsas komponentdir. İnsan resursları turizm sahəsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki insanlar istənilən biznesin ən qiymətli sərvətidir. Bölgədə turizmin inkişafına töhfə verəcək, mühüm rolu olan insan resurslarıdır. İnsan resursları turizm elementinin mühüm aspektidir. Turizm sahəsində insan resurslarının rolu, turizmin inkişafının uğurlu olması üçün çox əhəmiyyətlidir. Turizmdə insan resurslarının rolu, turizm sənayesinin uğurunun açarıdır. Müştəri məmnuniyyəti və loyallıq ən vacib amillərdəndir. İşçilər turizm təşkilatının ən vacib aktivləridir və şirkətlərin uğurunun açarıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatların işçilərinin işlərindən müəyyən maddi və psixoloji fayda əldə etməsi şərti ilə öz işçilərinin qabiliyyətlərindən faydalanmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Turizm müəssisələrində insan resurslarının planlaşdırılması birbaşa müəssisələrin fəaliyyəti və müəssisələrin səmərəliliyi ilə bağlıdır. Buna görə mükəmməl planlaşdırma hər kəs üçün vacibdir. Bu həmdə, prosesin sağlam işləməsini də təmin edəcək. Müəssisələr bazar paylarını, satışlarını və mənfəətlərini artırmaq üçün daimi rəqabət şəraitində yaşayırlar. Getdikcə artan rəqabətli bazarda rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üçün ayrı-ayrı təşkilatın və ya vəzifənin uğuru onun işçilərinin töhfə və fədakarlığından asılıdır. Belə bir mühitdə uğurlu olmaq üçün müəssisələr hər zaman xərcləri azaltmalı məhsuldarlığı və bazara çıxış sürətini artırmaqla onların fəaliyyətini yaxşılaşdırmalıdır. Korporativ və strateji idarəetmə, insan resurslarının idarə edilməsi kimi təşkilatın davamlılığında və səmərəliliyində mühüm rol oynayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi marketing, istehsal və satış kimi korporativ funksiyalarını effektiv şəkildə yerinə yetirə bilər. İşçilərlə bağlı kritik qərarların qəbulunda insan resursları planlamasını tətbiq etməklə, o öz rolunu yerinə yetirir. Əmək tutumlu xidmət sahələrində vacib amillərə təkcə işçilərin bacarığı və biliyi deyil, həm də onların öyrənmə və dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyəti də daxildir. Turizm

müəssisələrində xidmət keyfiyyətinin artırılması və müştəri məmnuniyyətinin təmin edilməsi, keyfiyyətli insan qaynağıdır. Buna görə də əməyin idarə edilməsi rolu ,böyük əhəmiyyət kəsb edir.**(Dursun Bingöl.insan kay.yönetimi.1983)**

Turizm sənayesində kadr dəyişikliyi ümumiyyətlə qaçılmaz və təbii proses kimi qəbul edilir. Bununla belə, kadr dəyişikliyi turizm biznesinin xərcləridir və ciddi praktiki çətinliklər yarada bilər. İşçilərin dövryyəsi xidmətlərin və malların keyfiyyətinə təsir göstərir. O, həmçinin yüksək işə qəbul və seçim xərclərinə, habelə təlim xərclərinə səbəb olur ki, bu da sonradan gəlirliliyi azalda bilər və təşkilatın mədəniyyətinə təsir edə bilər. Kadr dəyişikliyi pis idarə olunan təşkilatın əlaməti ola bilər ki, bu da pis imic və bir sıra çətinliklərə gətirib çıxarır. Yüksək kadr dəyişikliyi həm də kadrların inkişafı və təliminə investisiya qoyuluşuna mane olur.Turizim sahəsində insan resurslarının idarə edilməsi xüsusi diqqət tələb edən bir sahədir,çünki bu sahə birbaşa insanlarla ünsiyyət və xidmət əsasında qurulub.Strateji planlaşdırmanın keyfiyyəti nə qədər yüksək olarsa, rəqabətli mövqe bir o qədər yaxşı olar.Ənənəvi turizmin əsas fərqi ondan ibarətdir ki, qonaqpərvərlik sənayesində qazanılan bəzi üstünlüklər təbii komponentin və maddi-texniki bazanın yenilənməsinə, habelə xidmətlərin istehsalı texnologiyalarının inkişafına sərf olunur.İnsan resurslarının idarə edilməsinə dair ədəbi mənbələrin təhlili,bunun bir fəaliyyət olduğunu müəyyən etməyə imkan verdi.

Turizim sahəsində insan resurslarının səmərəli istifadəsi üçün bir sıra üsul və mexanizmləri ehtiva edilir.Bunlara kadrların inkişafı, motivasiyası, rəşional istifadəsi və təşkilatın şəxsi həyəti üçün rahat iş şəraitinin təmin edilməsi aid edilir.İnsan resurslarının idarə edilməsində əsas rol turistlərə verilir.Beləliklə, turizim sahəsində insan resurslarının idarə edilməsinin əsas rolu idarəetmə elementlərinin vahid toplusu olan xarici və daxili mühitin bir-biri ilə əlaqəli alt sistemlərini, səmərəli planlaşdırmanı, rəşional istifadəni təmin etmək məqsədi daşıyır. Kadrların, eləcə də yüksək keyfiyyətli peşəkarın formalaşması və işçilərin sosial inkişafı, insan resurslarının idarə edilməsinin əsas strukturudur.Turizm sahəsinin əmək tutumlu olması insan resurslarının idarə edilməsini tələb edir.Bu, həmin müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsini həyata keçirən bölmələrə daha çox məsuliyyət verir.Otel daxilində görölən və

görüləcək bütün işləri yaxından izləyən insan resursları şöbəsi işin təhlilini etdikdən sonra hər bir işin görülcəyini açıq şəkildə bildirir. Bu kontekstdə sektorun uğuru mövcud insan resurslarının keyfiyyətindən asılıdır. **(Anadolu universiteti insan k.2013)**

2.3.Otellərdə İnsan Resurslarının idarə edilməsinin məqsəd və vəzifələri

Otel biznesləri müştərilərin ehtiyaclarını ilk növbədə yaşayış, həmçinin yemək ,içki və əyləncəni ödəməyi hədəfləyən müəssisələrdir.Otellərdə insan resurslarının idarə edilməsi,işçilərin səmərəli şəkildə idarə edilməsi və otelin ümumi uğuruna töhfə verən

strateji yanaşmaların tətbiq edilməsini əhatə edir. Otel müəssisələrinin xidmət müəssisələri arasında olması bu bizneslərdə insan elementinin əhəmiyyətini daha da artırır. Çünki insanlar mehmanxanaya gələndə otel işçiləri tərəfindən qarşılanır, qeydiyyat prosedurları həyata keçirilir və oteldən çıxana qədər bütün ehtiyacları otel işçiləri tərəfindən ödənilir. Otel bizneslərində insan elementinin bu qədər önəmli olması biznesdə bu sahə ilə bağlı ayrıca bölmənin olmasını zəruri edib. Mehmanxana bizneslərində bu vəziyyət kadrların idarə edilməsinin üzərinə düşür və son illərdə kadrların idarə edilməsinin tədricən insan resurslarının idarə edilməsi ilə əvəz olunduğu müşahidə olundu. ([https://otelcilikturizm.blogspot.com/2020/12/otel-isletmelerinde-insan -kaynaklari.html](https://otelcilikturizm.blogspot.com/2020/12/otel-isletmelerinde-insan-kaynaklari.html))

İnsan resurslarının idarə edilməsi anlayışı son illərdə iş həyatında geniş təsirə malik olan bir idarəetmə yanaşmasına çevrilmişdir. Tarixi nöqteyi-nəzərdən elmi idarə etmə yanaşması ilə başlayan idarəetmə fəlsəfəsi indi insan resurslarının idarə edilməsinə çevrilir. Müasir idarəetmə yanaşmasını ifadə edən İnsan Resurslarının İdarə edilməsi, o müəssisələrdə çalışan fərdlərin ehtiyacları, təlimi və inkişafı kimi məsələlərə diqqət yetirir və insan yönümlü bir yanaşma tətbiq edir. Demək olar ki, istənilən təşkilatda əsas element insanlardır. Biznesin qurulması və inkişafı, onun sosial vəzifələrini yerinə yetirməsi və ümumi məqsədlərinə çatması onun effektiv insan qüvvəsinə malik olmasından asılıdır. İşçi qüvvəsini inkişaf etdirən və motivasiya edən təşkilatlar məqsədlərinə daha asan çatarkən, buna nail ola bilməyən təşkilatlar fiziki imkanları nə qədər mükəmməl olsalar da, fəaliyyətlərini davam etdirə bilməzlər. (**Pelit.E.ve Çetin.A2020Turizm işletmelerinde insa kaynakları yönetimi.2019.**)

Otel müəssisələrinin əmək tutumlu strukturlarına görə insan elementindən son dərəcə asılı olması bu müəssisələrdə insan resurslarının planlaşdırılmasını daha vacib edir. Çünki mehmanxana biznesində qurumun keyfiyyətini müəyyən edən fiziki xüsusiyyətlərdən çox insan resurslarının keyfiyyətləridir. Odur ki, mehmanxana biznesi ehtiyac duyduqları kadrları say və keyfiyyət baxımından başlangıçda çox yaxşı təhlil etməlidir. Bu vəziyyət müəssisələrdə insan resurslarının planlaşdırılmasının məsuliyyətidir. İdarəetmə ümumi məqsədlərə çatmaq istəyən insanlar qrupudur. Onlar

əməkdaşlıqda müntəzəm və şüurlu səylər göstərməlidirlər. Bu funksiyaların yerinə yetirilməsi və saxlanılması biznesdə işçilərin olması ilə mümkündür. Müəssisələrdə bu bölməyə “kadrların idarə edilməsi” deyilir və son illərdə kadrların idarə edilməsinin getdikcə daha çox insan resurslarının idarə edilməsi ilə əvəz olunduğu müşahidə olunur. İnsan resurslarının idarə edilməsi yanaşması, təşkilatın ehtiyac olduğu insan resurslarının müəyyənləşdirilməsinə, işə

götürülməsinə, təlimləndirilməsinə, uğurların qiymətləndirilməsinə, mükafatlandırılmasına və təliminə yönəlmiş bütün fəaliyyətlərin planlaşdırılmasını, təşkilini, icrasını, əlaqələndirilməsinə və nəzarətini nəzərdə tutur. İnsan resurslarının idarə edilməsi həm də işçini bütün səylərini ortaya qoymağa həvəsləndirmək, iş ilə işçi arasında uyğunsuzluqları aradan qaldırmaq, işçinin işində ən yüksək maddi və psixoloji məmnuniyyəti əldə edə bilməsinə təmin etmək, onun uğur və töhfəsini qiymətləndirmək hərəkətlərini də əhatə edir. **(Zeki Akıncı otel işletmeciliği ve yöntemi. Ankara 2016)**

Otellərdə insan resurslarının idarə edilməsinin vəzifələrini aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

- İnsan resursları siyasətinin planlaşdırılması
- Kadrların tapılması
- Kadr seçimi • Kadrların işə qəbulu
- Kadrların hazırlanması
- Biznesin qiymətləndirilməsi
- Müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi
- Qiymətləndirmə
- Təlim və oriyentasiya

- İntizam
- İşçi heyətinin mükafatlandırılması
- Kadrların şəxsi problemlərinin həlli

Bu şəkildə görülmək işin xüsusiyyətləri müəyyən edildikdən sonra iş təhlili köməyi ilə bu işi görəcək insanların xüsusiyyətləri də müəyyən edilir. İşçilərin tapılması, reklamların yerləşdirilməsi və namizədlərin axtarışı və istedadlı namizədlərin tapılması ilə başlayır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib fəaliyyətlərindən biri lazımı keyfiyyətlərə malik insan resurslarını tapmaq və işə götürməkdir. İş təhlili ilə müəssisədəki bütün iş yerləri bir-bir təhlil edilir və iş və vəzifə tərifləri verilir. Bu təriflərin köməyi ilə işin nədən ibarət olması, işin müddəti, iş mühiti, iş görəcək adamların sayı, iş riski kimi məsələlər müəyyən edilir. Otel rəhbərliyi öz personalı ilə bağlı səmərəli və obyektiv qərarlar qəbul etmək, işçilərin uğur və uğursuzluqlarını izləmək və onların bacarıqlarını artırmaq üçün vaxtında tədbirlər görmək üçün uğurun qiymətləndirilməsi sistemi yaratmalıdır. Bu, personalın ixtisaslarının işin tələblərinə və arzu olunan performans səviyyəsinə nə dərəcədə cavab verdiyini araşdıran bir analiz üsuludur. Müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi insan resurslarının idarə edilməsində yarana biləcək münaqişələrin və ya iğtişaşların qarşısının alınmasında və ədalətli idarə etmə sisteminin qurulmasında istifadə edilən mühüm vəzifələrdən biridir. Müvəffəqiyyətin yaxşı qiymətləndirilməsi sistemi olan müəssisələrdə işçilərin işdən çıxarılma, yüksəlmə, mükafatlandırma və təlim kimi məsələlərlə bağlı idarəetmə qərarlarına münasibəti daha təhlükəsizdir. Müvəffəqiyyətlərin qiymətləndirilməsi funksiyası müəssisələrə aşağıdakı faydaları təmin edir.

- İşə uyğun işçinin seçilməsi
- Kadrların yüksəldilməsindən faydalanmaq
- Kadrların planlaşdırılmasının effektivliyini artırmaq
- Rəhbərlik və işçi heyəti arasında ünsiyyət boşluqlarını aradan qaldırmaq

İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən mühüm vəzifələrindən biri ədalətli əmək haqqı sisteminin qurulmasıdır. Əmək haqqı mal və xidmətlərin istehsalında istifadə olunan əməyin qarşılığında ödənilən pul məbləğidir. Bunlara əsas əmək haqqı, iş vaxdından artıq əmək haqqı və bonusları əlavə etmək olar. **(Ramil .H.O.Quliyev insan resurslarının idarə edilməsi Bakı-2022)**

Nəticə etibarlı ilə, otellərdə insan resurslarının idarə edilməsi, işçilərin səmərəli istifadəsi, onların inkişafı və motivasiyası vasitəsi ilə otelin uğuruna töhfə verən vəzifələrdən biridir. Bu proses, həm işçilərin, həm də müştərilərin məmnuniyyətini artırmaqla otelin rəqabət qabiliyyətini gücləndirir.

III FƏSİL. ŞİMAL-QƏRB BÖLGƏSİNDƏ FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN OTELLƏRDƏ İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN VƏZİYYƏTİ

3.1. İnsan Resursları tədqiqatının məqsədi

Müəssisələrin düşdüyü gərgin rəqabət şəraiti onlardan yüksək performansla işləməyi tələb edir. Fəaliyyətlərin qurulması və davam etdirilməsi üçün lazım olan maliyyə resurslarının tapılması və istifadəsi, gələcəyə yönəlmiş yeni məhsul dizaynlarının yaradılması, yeni texnologiya ehtiyaclarının müəyyən edilməsi və həyata keçirilməsi, məhsulların marketinqdə yeni metodların tapılması kimi funksiyalar biznesin insan resursları tərəfindən həyata keçirilir.

Müəssisələrdə bir çox insan ən aşağıdan tutmuş ən yüksək səviyyəyə qədər müxtəlif vəzifələrdə çalışır. İnsan resursları kapital və xammal kimi istehsalın həyata keçirilməsində istifadə olunan alətlərdən biridir. Lakin digər istehsal vasitələri ilə təminat və istifadə insan amilindən asılıdır. Əməyin səmərəli istifadəsi rəqabətdə üstün olmağın əsas şərtidir. İnsan resurslarını istehsalda istifadə olunan digər alətlərdən fərqləndirən digər amil onların düşünən və ətraf mühitdən təsirlənən sosial varlıq olmasıdır. O, digər istehsal vasitələrinə nisbətən sosial varlıq olduğu üçün fərqlənir. İnsanları hər zaman böyük həvəslə işləməyə məcbur etmək asan deyil. **(Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2: 85-105)**

İnsan resurslarının idarə edilməsi bu vəzifəni yerinə yetirərkən iki məqsəd qəbul edilir. Birincisi, işçilərin səriştətlərindən rəşional istifadə etməklə onların biznesə töhfələrini maksimuma çatdırmaq, ikincisi isə işçilərin öz işlərindən məmnun qalmasına töhfə verməkdir. Mahiyət etibarilə birinci məqsədin reallaşması ikincinin reallaşmasından asılıdır.

Bu iki əsas məqsədə nail olmaq üçün insan resurslarının idarə edilməsi insan resurslarının axtarışını, işə qəbulunu, təlimini, qiymətləndirilməsini və təşviqini, onların vəzifə yerlərinin dəyişdirilməsini, iş və iş arasında olan uyğunsuzluğun aradan qaldırılmasını, pul və qeyri pul imtiyazlarının təmin edilməsi, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, əməyin mühafizəsi ilə bağlı qaydaların hazırlanması kimi bir çox fəaliyyətləri həyata keçirir. **(insan kay.yön. Eskişehir 2013 səh.4)**

İnsan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından və yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə

edilməsidir. Geniş mənada insan resurslarının idarə edilməsi aşağıda kompleks məsələləri əhatə edir:

1. Firma və şirkətlərin konkret strategiyasına uyğun gələn işçi heyətinə tələbatın müəyyən edilməsi;
2. əmək bazarının qiymətləndirilməsi və məşğuliyyət amillərinin təhlili;
3. əməkdaşların karyerasının planlaşdırılması, onların inkişaf imkanları;
4. fəaliyyətin motivləşdirilməsi sisteminin hazırlanması;
5. əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi;
6. əmək gəlirlərinin, firmadaxili əmək və istehlak ölçüsünün tənzimlənməsi;
7. firmadaxili fəal sosial siyasətin aparılması;
8. yaradıcı işin, o cümlədən texniki yaradıcılığın stimullaşdırılması;
9. qabaqcıl əmək üsullarının tətbiqi;
10. heyətin peşə-ixtisas hazırlığı;
11. münaqişələrin yumşaldılması və idarə edilməsi;
12. sosial-psixoloji mühitin yaradılması

(<https://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Muhazire-Insan-resurslarinin-idaraedilmesi.>)

Qloballaşmadan sonra bir çox sahədə olduğu kimi, iqtisadi, texnoloji və siyasi inkişaflarla yanaşı iş həyatında da əhəmiyyətli dəyişikliklər baş vermişdir. Bu dəyişikliklərdən asılı olaraq milli və beynəlxalq şirkətlər rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün müxtəlif dəyişiklik və inkişaf proqramları həyata keçirirlər. Bu tətbiqlərin

müvəffəqiyyəti şirkətlərin işçilərini cəlb edəcək ümumi bir vizyon yaratmalarından və İnsan resurslarının verdiyi əhəmiyyətdən aslıdır.

(<https://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Muhazire-Insan-resurslarinin-idaraedilmesi.>)

Şirkətlərin hədəflədiyi mənfəət və böyümə nəticələrinə çatmaq, doğru insan resurslarına çatmaqla mümkün olacaq. Bu gün şirkətlərin ən mühüm kapitalı dəyişən texnologiyadan istifadə edə bilən istedadlı insan resurslarıdır. Bu məqsədlə müəssisələr global rəqabətin şiddətli olduğu günümüzün iş dünyasında fərq yarada, hər cür maddi sərvətlərə sahib olsalar belə, düzgün İnsan Resursları ilə məhsuldarlığı, səmərəliliyi və rəqabət üstünlüyünü təmin edə biləcəklər. Şirkətlərin öz işçilərindən ən yüksək səmərə əldə edə bilməsi bilavasitə işçilərinin iş yerindəki motivasiyası ilə bağlıdır. İnsan Resurslarının İdarə edilməsində motivasiya məsələsi mühüm yer tutur. Bundan əlavə, namizədlərin tapılması, düzgün üsullarla seçilməsi, yerləşdirmə, təlim və inkişaf, performansın qiymətləndirilməsi, karyera idarə edilməsi kimi tətbiqlər insan resursları menecerləri və ekspertlər tərəfindən ciddi proseslərlə idarə olunur. İnsan Resursları tədqiqatının əsas məqsədi; İnsan resursları sahəsini idarə edə bilən, peşəkar bilik və bacarıqlarla təchiz edilmiş, ixtisaslı, cari təcrübələri bilən, kifayət qədər peşəkar xarici dil biliklərinə malik, məsuliyyət hissi inkişaf etmiş, işgüzar etika və peşə etikasına sadıq olan görkəmli gənclər yetişdirməkdir. **(Həmidov.H.M.Əliyev insan resurslarının idarə edilməsi Bakı-2012)**

İnsan resurslarının idarə edilməsi daxili sistemləri təşkil etməklə şirkətlərdə işin səmərəliliyini artırmağa çalışır. Onun əsas məqsədlərinə aşağıdakı məqamlar daxildir:

- Şirkətin əsas məqsədlərinə çatmaq üçün hərəkətə keçməsi.
- İnsan imkanlarından səmərəli istifadə etmək, onları davamlı olaraq təkmilləşdirmək və inkişaf etdirmək və işçilərin tələblərinə cavab vermək.
- İşçilərin mənəviyyatını yüksəltmək və iş mühitinin müsbət cəhətlərini artırmaq üçün çalışmaq.

- İşçilərin bacarıqlarını təkmilləşdirmək və şirkətin ehtiyaclarını ödəmək üçün effektivliyini artırmaq məqsədi ilə təlim və inkişaf proqramlarının təmin edilməsi.
- Komanda işini təşviq etmək və işçilər arasında əməkdaşlıq mədəniyyətini yaymaq

Hər hansı bir şirkətdə insan elementi onun əsas aktivlərindən biridir, çünki bura vəzifələrindən və ya müqavilə növündən asılı olmayaraq, biznesi uğura aparmağa müxtəlif qabiliyyət və bacarıqları ilə töhfə verən bütün şəxslər daxildir(<https://az.interpret-dreams-online.com/%C4%B0nsan-resurslar%dqiqat/>)

Bu resursların idarə edilməsi diqqətli qayğı və düşünülmüş idarəetmə tələb edir, çünki işçi qüvvəsinin mütəşəkkil və daim motivasiya olunmuş mühitə ehtiyacı var.

Həmçinin, insan resurslarının idarə edilməsinə cavabdeh olanlar səmərəli olmalı və üzvlərlə effektiv ünsiyyət qurmağı və ideal iş mühitini təmin etmək üçün fərqləri konstruktiv şəkildə idarə etməyi bacarmalıdırlar

İnsan Resurslarının İdarə edilməsinin məqsədləri bir təşkilatın hədəfləridir. Fərdi və ya qrup fəaliyyətlər daha sonra bu məqsədlərə və ya hədəflərə çatmaq üçün təşkil edilir. Təşkilatlar və şirkətlər müəyyən edilmiş hədəflərə çatmaq üçün insan resursları da daxil olmaqla müəyyən qaynaqları təmin etməyi və idarə etməyi hədəfləyir. Bu səbəbdən insan resursları təşkilati hədəflərə və hədəflərə çatmaq üçün öz mənbələrindən istifadə edəcək şəkildə idarə olunmalıdır. Əsasən İnsan Resurslarının İdarə edilməsinin məqsədləri təşkilati hədəflərə çatmaqda və onun əldə olunmasına töhfə verməkdədir. (<https://www.challengersdeep.com/post/i%CC%87nsan-resursları funksiyalar>)

Şirkətlərin effektiv və səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün getdikcə əhəmiyyət kəsb edən İnsan Resursları sahəsində işləməyi seçəcək tələbələrımız, İnsan Resursları proqramında əldə etdikləri bilik və bacarıqları iş yeri təcrübəsi adlanan cəmi 30 günlük təcrübə ilə möhkəmləndirirlər. Beləliklə, gələcəkdə çalışacaqları iş sahələrini, fərqli

sektorları və menecerləri tanıma fürsəti əldə edərək iş həyatına addım atmaları daha asan olur.

İnsan resurslarının idarə edilməsi çərçivəsində müzakirə olunan konsepsiya və üsullar niyə hər bir təşkilat üçün vacibdir? Suala cavab vermək üçün bunların olmadığı bir işdə rastlaşa biləcək problemlərdən bəzi nümunələr verək. Belə bir işdə yalnız adamlar işə götürülsə, kadr dəyişikliyi əmsalı arzuolunmaz dərəcədə artarsa, kadrlar səmərəsiz və aşağı göstəricilərlə işləyirsə, təəcüblü deyil. Bundan əlavə, bu biznesdə boş müzakirələrdə vaxt itirilir, bəzi insanlar işdən çıxarılır, nəticədə çəkişmələr baha başa əmələ gəlir. Beləliklə, qanuni öhdəliklərini yerinə yetirməyən biznes görüntüsü yaranır. Bundan əlavə, işçilərin bir çoxu daim haqsız və qeyri -adekvat maaş aldıklarından şikayətlənir, istehsal münasibətləri korlanır. Biznesdə adekvat və düzgün təlimin olmaması səbəbindən ümumi performans azalır. Bu menecerlər gözəl planlar hazırlaya, effektiv təşkilati sxem çəkə, istehsal sistemlərini qura və ya mürəkkəb uçot üsullarından istifadə edə bilərlər. Ancaq menecerlər səhv insanları işə götürürlərsə və ya bu insanlar yüksək performansə yönəldə bilmirlərsə, uğursuzluq qaçılmazdır. Onların uğurunun açarı çox vaxd düzgün insanlarla işləmək və onları motivasiya etmək, qiymətləndirmək və inkişaf etdirmək bacarığıdır. İnsan resurslarının menecmentinin nail olmaq məqsədi budur. Biznesdə insan resurslarının idarəetmə təcrübələri insan kapitalını yaradan və təşkilati performansını artıran mühüm amildir. Beləliklə insan resursları menecmenti iş üçün bir açar rolunu oynaya bilər, işçiləri effektiv şəkildə istiqamətləndirmək və dəstəməklə, biznesin strateji məqsədlərinə uyğun rəqabət üstünlüyünə nail olmaq və saxlamaq olar. Strateji məqsədlərə uyğun iş təcrübələrini inkişaf etdirərək həyata keçirməklə, biznesin qısa müddətdə dəyişən şərtlərlə uyğunlaşması mümkün ola bilər. (İnsan resursları menecmenti Bakı-2017)

3.2. İnsan Resursları tədqiqatının metodu

İdarəetmə çoxcəhətli bir prosesi əhatə edir. O, cəmiyyətin bütün fəaliyyət dairəsi ilə əlaqədardır. Çünki hər bir idarəetmə mərhələsi nəticə etibarlı ilə insanların fəaliyyətinin nizamlanması, qaydaya salınması, kiçik və böyük komplekslərin idarə olunması, bu işə istehsal, əmək kooperasiyasının həyata keçirilməsi, habelə canlı əməklə istehsal vasitələrinin müəyyən qaydada əlaqələndirilməsi ilə bağlıdır. İdarəetmənin konkret obyektləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) ayrı-ayrı kollektivlər, müəssisələr, təşkilatlar, kompleks xalq təsərrüfatı sahəsi;

2) bütövlükdə xalq təsərrüfatı və cəmiyyət;

3) cəmiyyətdə baş verən iqtisadi və siyasi, sosial, hüquqi və ideoloji proseslər.

İdarəetmənin üç əsas növü vardır:

a) cansız təbiətin idarə edilməsi. Məsələn, maşınların, avadanlıqların, texnoloji, ETT-nin idarə edilməsi;

b) canlı təbiətin, orqanizmin idarə edilməsi, məsələn, fizioloji, biokimyəvi və biofiziki idarəetmə;

c) şüurlu, sosial idarəetmə-cəmiyyətin idarə edilməsi.

Hər bir idarəetmə öz növbəsində müxtəlif sahələrə ayrılır. Məsələn, sosial idarəetmə özünə aşağıdakıları daxil edir: cəmiyyətin idarə edilməsi, dövlət idarəetmə sistemi, ictimai təşkilatların idarə edilməsi, heyətin idarə edilməsi və s.

Bütün sosial idarəetmə sistemini üç iri sahəyə bölmək olar:

1. siyasi idarəetmə;
2. iqtisadi idarəetmə;
3. dövlət idarəçiliyi.

Cəmiyyətin həyatını maddi nemətlər istehsalı təşkil edir. Ona görə də bilavasitə maddi nemətlər istehsalı, onun idarə edilməsi, habelə idarəetmənin bütün səviyyə və sistemlərdə subyektivi olan işçilərin, daha konkret desək heyətin idarə edilməsi ən vacib məsələlərdən biridir. İdarəetmə münasibətlərinin təhlili idarəetmənin bir sıra metodoloji məsələlərini işləyib hazırlamadan mümkün deyildir. Metod dərk etmə yolu və tədqiqat vasitəsidir, obyektivi dərk etmək üçün ayrı-ayrı insanların, kollektivlərin praktiki və nəzəri fəaliyyət bacarığı, hərəkət tərzidir. Metodun əsasını elmi nəzəriyyə təşkil edir. Elmi nəzəriyyə olmadan seçilmiş hər hansı bir metod lazımi səmərə verə

bilməz. Müəyyən metodlar sisteminə əsaslanmadan idarəetmə münasibətləri, habelə müəssisə və cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi proseslər haqqında dəqiq, elmi fikir yürütmək olmaz. İdarəetmə sahəsində istifadə olunan metodları 2 yerə ayırmaq olar:

1. Ümumi metodlar 2. Xüsusi metodlar

Ümumi metodlar universal metodlar və ya kompleks metodlar

adlanır. Ümumi metodlara aşağıdakılar aid edilir: kompleks (sistem)

halında yanaşma metodu, xalq təsərrüfatının sahələrarası mövqeyindən

yanaşma metodu, optimallaşdırma metodu, müşahidə metodu, təhlil

metodu, tarixi yanaşma metodu, deduksiya metodu, induksiya metodu,

mücərrəd təfəkkür metodu.

İdarəetmənin ümumi, universal metodları ilə yanaşı konkret elmi

metodları da vardır. Bunlara aiddir:

-informasiyaların toplanması, işlənilib hazırlanması metodu;

-iqtisadi-riyazi modelləşdirmə

-anket sorğusu metodu (**insan res.i.edilməsi 176 .səh.3-5**)

İdarəetmə təsirinin elmi əsaslandırılmasının obyektiv zərurəti “idraki proqramlaşdırılma ” metodlarının mahiyyətinin dərk olunmasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Tətbiq dairəsinə görə metodlar aşağıdakı növlərə bölünür:

-Ümumi metodlar;

-Ümumi elmi metodlar;

- Xüsusi elmi metodlar.

İdrakın ümumi metodu dialektrik materialist metoddur.Ümumi elmi metodlar dialektrik-materialist metodunun universallığını özündə əks etdirmədən, bir çox bilik

sahələrində tətbiq edilir. Onlara məntiqi, evristik metodlar və fərqli fəaliyyətin digər növləri aid edilir.

Ümumi elmi xarakterli metodlar həmçinin statistikanın, riyaziyyatın, kibernetikanın müəyyən metodlarını özündə cəmləşdirir.

Ümumi elmi metodlar sırasında modelləşdirmə və eksperiment xüsusi yer tutur. Bu metodlara özündə məntiqi tədqiqatın müxtəlif əsaslarını birləşdirən müxtəlif sosioloji metodlar da aiddir.

Xüsusi elmi metodlar bu və ya digər bilik sahəsinin özünün tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi zamanı yaranır. Bu metodlar ümumi elmi metodların mənbələrini spesifik istiqamətləndirməyə malikdir. Belə ki, ümumi elmi statistik metoddan demografik, cinayət, iqtisadi statistikanın metodları seçilir.

Elmi tədqiqatlar zamanı istifadə olunan metodlar, idarəetmə fəaliyyətində müvəffəqiyyətlə həyata keçirilir. Lakin, bu onları idarəetmənin xüsusi metodları adlandırmağa imkan vermir. Burada yalnız onu təsdiqləmək olar ki, elmi metodların, real idarəetmə tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi zamanı istifadəsi məqsəduyğun sayılır.

İdarəetmənin idrakı-proqramlaşdırma metodlarına aşağıdakı metodlar aiddir:

- Sistemli analiz metodu;
- Əməliyyatların tədqiqi metodu;
- Modelləşdirmə metodu.

Onlar idarəetmə sisteminin və prosesinin analizi üçün nəzərdə tutulub. Təcrübə, sistemin xüsusi idarəçilik mərhələsində əlaqələrin, müasir elmi nailiyyətlərin həyata keçirilməsində maraqlı olması zamanı da küllü miqdarda informasiya axınında sərbəst özünü istiqamətləndirmə qabiliyyətinə malik olmur.

Konkret sistemin spesifikasiyasını qeydə almadan elmi metodların istifadəsi az perspektivlidir. Buradan da uyğun elmi-metodik vasitələrin hazırlanması tələbatı

yanarır və bunlara öz növbəsində idarəedilmənin təcrübəsinə elmi nailiyyətlərin daxil edilməsi mexanizminin əsas təbəqəsini təşkil edir.

Bu metodların hər biri özündə tətbiq olunan predmetin ümumi başlanğıc vəziyyətini əks etdirməlidir, əsas faktorları və göstəriciləri göstərməlidir, vacib və lazım olan qədər informasiyanın alınması mənbələrini açıqlamalıdır. Bu və ya digər metoddan istifadə edən zaman verilmiş vəziyyətdə istənilən məqsədin tərkibi və nailolma texnologiyasının açıqlanması əks olunmalıdır.

Təşkilati-nizamlayıcı metodlar: Təşkilati-nizamlayıcı metodlar idarəolunan obyekt və şəxsin funksiya və davranışına birbaşa təsir vasitəsidir.

Ümumi təsir metodlarına inandırma və məcburetmə metodları da aiddir.

İnandırma metodu əmək prosesində insanın dərk olunan, arzu olunan, işçinin marağına uyğun gələn davranışların stimullaşdırılmasından ibarətdir.

Məcburetmə metodu verilən tapşırıqın işçinin əleyhinə olaraq yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirilmişdir.

Yaxın keçmişdə inandırma metodu arzu olunan davranışın aydınlaşdırılması, arqumentləşdirilməsi, çağırış və mənəvi stimullaşdırmadan ibarət idi. Təsir prosesinə isə şəxsin yox, ümumi maraqların stimullaşdırılmasına üstünlük verilirdi.

Bütün bunlar idarəetmədə ciddi durğunluğa səbəb oldu.

Həyatımızın bütün aspektlərinin yenidən işlənməsi şəraitində dərk olunur ki, “yuxarıdan” inandırma aşağıdakıların inadığı ilə uyğunluq təşkil etməlidir. Hələ ki, cəmiyyətdə sosial fikir ayrılığı var, hər iki metodun istifadəsi vacibdir və onlar tez-tez bir-birini tamamlayırlar. Onların reallıqda uyğunluğu idarəetmənin demokratikliyinin dərəcəsini göstərir.

Qeyd etdiyimiz ümumi təsir metodları 3 əsas qrupa bölünürlər:

-təşkilati-bölüşdürücü;

-iqtisadi

-sosial- psixoloji.

Təşkilati- bölüşdürücü metodlar idarə olunan obyektin iradəsini idarə edən subyektin idarəsinə “hakimiyyət-tabeolunma” sxemi əsasında tabe etdirilməsi ilə xarakterizə olunur. Qaydaların düzgün riayət olunmaması intizam məsuliyyəti və ya digər cəza növünün tətbiq olunması ilə nəticələnir. Mahiyyətə bunlar direktiv metodlardır. Bu metodlarda idarəçilik fəaliyyətində hakimiyyət əzəməti öz əksini daha parlaq tapmışdır. Lakin onların istifadəsi idarəolunanların maraqlarının nəzərə alınmaması kimi qəbul edilməməlidir. Belə ki, göstərilən metodun həyata keçirilməsi kollegiyanın yığıncaqlarında, iclaslarda, əmək kollektivlərində bir daha müzakirədən asılı ola bilər. Araşdırdığımız qrupun metodları müxtəlifdir. Formasına görə onlar aşağıdakı metodlara bölünür:

-inzibati-hüquqi

-inzibati-təşkili.

1. İnzibati-hüquqi metodlar hüquqi xarakter daşıyır, yəni idarəetmə subyektinin hüquqi formada ifadə olunan sərəncamları, göstərişləri kimin ünvanına yönəldilmişdirsə, onlar üçün məcburidir və onların istifadəsi dövlətin gücü ilə zəmanətləndirilir.

2. İnzibati-təşkili metodlar idarəetmə fəaliyyətinin təşkilatçısı olan orqanın, rəhbərinin və ya başqa şəxsin nüfuzuna əsaslanır.

Xalq təsərrüfatının ümumiyyətlə daha effektivli idarə olunmasında baş rol idarəetmənin iqtisadi metoduna aiddir.

İqtisadi metodlar sisteminə düzünə mərkəzləşdirilmiş hesablama və təsərrüfat hesablaması aiddir.

Düzünə mərkəzləşdirilmiş hesablama xalq təsərrüfatının material, əmək və maliyyə ehtiyatlarının ölçülməsinə və ictimai istehsalın effektivliyinə nail olmaq üçün idarəetmə dərəcəsinə görə bölüşdürülməsinə əsaslanır. Göstərilən metod kapital

qoyuluşu, büdcə maliyyələşdirilməsi, material-texniki təminatı kredit yolu ilə həyata keçirirlər.

Təsərrüfat hesablanması, malların satılması, pullu xidmətin göstərilməsi, gəlirin uyğunlaşdırılması, müəssisə və təşkilatların gəlirli fəaliyyətinin təmin edilməsinə əsaslanır. Qeyd olunan iqtisadi metodlar bir-birini tamamlayır, lakin cəmiyyətin ayrı-ayrı inkişaf mərhələlərində bu metodların hər birinin fəaliyyəti ya güclənə ya da zəifləyə bilər.

İdarəetmənin təşkil edilməsində sosial-psixoloji metodlar da mühüm yer tutur.

Sosial-psixoloji metodlar kollektivlərin yaranması və inkişafı prosesinə təsir etmək üçün təyin edilmişdir. Ədəbiyyatlarda sosial idarəetmənin ayrı-ayrı problemlərinə müxtəlif cür yanaşılır.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları fəaliyyət istiqamətlərinə görə aşağıdakı metodlara ayrılır:

- sosial istehsalın artırılması;
- sosial normallaşdırma.

Sosial - psixoloji təsirin xarakterindən irəli gələrək, sosial-kütləvi proseslərlə, insanların qrupları ilə, fərdi şəxsi davranışla idarəetmə kimi metodlara bölünürlər.

Qeyd edildiyi kimi idarəetmənin sosial-psixoloji metodları insanların qarşılıqlı münasibətlərinin yaxınlaşdırılmasına, kollektivdə sağlam, psixoloji mühitün yaradılmasına yönəldilmişdir.

Kollektivin effektivli əməyi onun formal və qeyri-formal strukturundan da asılıdır. İdarəetmənin sosial-psixoloji metodlarının spesifikasiyasının mahiyyəti, onların istifadəsi ilə inzibati və iqtisadi metodların məhdudlaşdırılmamış qarşısının alınmasından ibarətdir. Burada stimül kimi ən yüksək qaydanın maraqları qeyd olunur.

Psixoloji təsir tədbirlərinin tətbiq edilməsinin məzmunu və mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu təsir tədbirlərinin köməkliyi ilə şəxsiyyətin iradəsinə, emosiyasına, şüuruna

psixoloji təsir göstərilir ki, o da həmin şəxsin tərəfindən hər hansı bir hüquqpozmanın baş verməsini xəbərdar edir və ya qarşısını alır.

Psixoloji təsir tədbirlərinə aşağıdakı təsir tədbirlərini misal göstərmək olar:

-rəsmi xəbərdarlıq;

-rəsmi tələbetmə-yəni hər hansı bir şəxs, yaxud vəzifəli şəxs tərəfindən törədilən qeyri-qanuni hərəkətin dayandırılmasının tələb edilməsi və s.

İdarəçilik fəaliyyəti çox mürəkkəb ictimai hadisə və prosesdir. Bu hərtərəfli və hərcəhətli münasibətləri, prosesləri əhatə etdiyinə görə müxtəlif istiqamətdə və müxtəlif elmlər tərəfindən öyrənilir, izah olunur. Belə ki, idarəetmənin təşkilatı-nizamlayıcı metodlar qrupundan olan iqtisadi, təşkilati, inzibati və s. məsələlərlə yanaşı fəaliyyətin psixoloji-emosional və mənəvi estetik, etik tərəflərini bilmək son dərəcə vacibdir.

Ümumiyyətlə, sosial-psixoloji metodlar insanlıq və insaniyyətlilik hissinin aşılmasına, sosial münasibətlərin inkişafına, insanda yeni keyfiyyətlərin formalaşmasına və başqa psixoloji münasibətlərin baş verməsinə yaxından köməklik göstərir.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodlarından daha düzgün və başa düşülmüş formada istifadə edilməsi hər bir əməkdaşın, idarəetmə subyekti tərəfindən sosial-psixoloji məsələlərin dərinlən öyrənilməsi, həmçinin idarəetmə prosesinin sosial-psixoloji amillərinin nəzərə alınması tələb olunur.

Bildiyimiz kimi insan müxtəlif keyfiyyətə malikdir. Bu, ilk baxışda adama çox sadə və aydın görünən bir hərəkətdir. Halbuki, həmin xüsusiyyət idarəetmənin subyekt və obyektləri arasında mürəkkəb sosial-psixoloji əlaqələr yaradır.

Psixi proseslər təsəvvür, təfəkkür, diqqət, hissetmə, iradə və s. şəxsiyyətin psixi xassəsi, yəni onun temperamenti, xarakteri, qabiliyyəti, müxtəlif mənafeləri və tələbatı ilə üzvü şəkildə əlaqədardır. Lakin həmin psixi xassə bütün adamlarda, necə deyirlər, standart təşkil etmir və eyni səviyyədə olmur. Məhz elə bu xassəyə görə insanlar bir-

birindən fərqlənirlər. Deməli, psixi xassə heç də bəzilərinin düşündüyü kimi tənzim olunmaz, idarə olunmaz bir şey deyildir. Müəyyən mühit çərçivəsində kollektiv, xüsusilə idarəetmə subyektı həmin psixi xassəyə təsir göstərərək onun tənzim oluna bilən bir obyektə çevirə bilər. Xüsusən idarəetmə subyektinin nümunə gücü, iş stili burada mühüm amil rolunu oynayır.

İş tərzı sistemin xüsusiyyətləri ilə şərtlənir və qərarların realizasiyası zamanı rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən irəli gələrək, tətbiq edilən üsulların, eləcə də onun tabeçiliyində olan şəxslər qarşısında qoyulmuş vəzifələri səmərəli yerinə yetirmək məqsədi ilə onlara göstərilən təsir üsulları ilə ifadə olunan nisbətən stabil məcmudur.

Rəhbərin iş stilinin əsas progressiv xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- İşə elmi yanaşma;
- Yüksək peşəkarlıq, yeniliyi duymaq;
- İşgüzarlıq;
- Təşkilatçılıq məharəti;
- Əhali ilə əlaqə və ictimaiyyətə arxalanma;
- Öz işini və onun nəticəsinə tənqidi münasibət;
- Özünə və tabeçiliyində olanlara qarşı yüksək tələbkarlıqla yanaşı daimi qayğı;
- Sözlərin və əməllərin üst-üstə düşməsi.

Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir müəssisədə, idarədə olan qeyri normal sosial-psixoloji vəziyyət xeyli dərəcədə həmin nümunə gücünün zəif olması, pozulması yaxud olmaması üzündən baş verir. Beləliklə, bütövlükdə bütün psixi hadisələr insanın psixi fəaliyyətinin ən yüksək səviyyəsini-şüurunu müəyyən edir. Bu o deməkdir ki, başqa amillərlə yanaşı adamların şüurunu sosial-psixoloji amillərdən kənarda təsəvvür etmək olmaz. Şüurluluq isə birinci növbədə adamların onları əhatə edən mühiti, şəraiti obyektiv olaraq yaradıcı şəkildə təhlil etməkdə, davranışlarını, xətti- hərəkətlərini düzgün idarə etmədə, dünənki, bugünkü və gələcəkdəki hadisələrə real və həm də

düzgün qiymət verməkdə özünü təzahür etdirir. Ona görə də insanın davranışına, onun şüuruna təsir edən amillərə birtərəfli deyil, sistem halında kompleks halda yanaşmaq lazımdır. Hər bir metodun seçimi tətqiqatın məqsədi və şirkətin ehtiyaclarından asılıdır. Bu tətqiqatlar, şirkətin insan resursları strategiyasını yaxşılaşdırmaq və daha effektiv idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün daha vacibdir.

Beləliklə, idarəetmə metodlarının düzgün seçilməsi və bacarıqla həyata keçirilməsi, onun, sosial-təcrübəsinin bütün sahələrində effektivliyini artırır. **(DİO-nun İnzibati Fəaliyyəti. Baki-2017)**

3.3. Əldə olunan nəticələr və onların təhlili

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Otel sahəsində insan resurslarının idarə edilməsi, bu sektorda mühim bir rol oynayır. Keçmişə nəzər salsaq müəssisə və təşkilatlarda tətbiq edilən idarə sistemi, bəzi əlaqədar sahələrdə meydana gələn yeniliklərə uyğun olaraq dəyişmişdir. Qurumlarda çalışanların daha effektiv formada idarəsi, gündən -günə dəyişən rəqabət sərtləri, insanların təhsili və öyrənmə səviyyələrindəki yüksəliş, buna paralel olaraq da istək və ehtiyacların dəyişməsi idarəçilikdə dəyişiklikləri meydana çıxarmışdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi şöbəsinin rəhbərləri, müəssisə daxilində insanların yüksək əmək məhsuldarlığı ilə işləməsini təmin etmək məqsədi ilə hazırlanmış proqramların tətbiqi zamanı işlər haqqında əldə edilən məlumatlardan istifadə edirlər.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində bütün fəaliyyətlərin doğru və düzgün istiqamətləndirilməsi üçün iş analizi fəaliyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İş analizində verilən məlumatlar insanların təmin edilməsi, seçilməsi, qiymətləndirilməsi, təhsili və inkişafı kimi fəaliyyətlərin icrasında istifadə edilir.

Bu sahədə bir sıra problemlər mövcuddur. Bu problemlərə əsasən işçilərin motivasiyası, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, təlim, işçi məmnuniyyətinin artırılması kimi problemlərdir. Otellərdə insan resurslarının idarə edilməsi, işçi performansı və müştəri məmnuniyyəti üçün əsas amildir. İnsan resurslarının idarə edilməsi, otel sahində qarşılaşan əsas problemlərin aradan qaldırılması, xidmət keyfiyyətinin və eyni zamanda işçi məmnuniyyətinin artırılması, otelin ümumi effektivliyini yüksəldəcək və otelin uğuruna töhfə verəcək. Təlim və inkişaf proqramlarının gücləndirilməsi bu məqsədlərə çatmağa daha da kömək edəcək. Otel sənayesində işçi qüvvəsinin keyfiyyəti və onun idarə edilməsi birbaşa xidmətin səviyyəsinə təsir göstərir. Otellərdə insan resurslarının qarşılaşdığı bəzi problemlər bu sahənin inkişafında çətinliklər yarada bilər. Bu çətinlikləri müəyyən etmək, onları təhlil etmək və yaxşı idarəetmə təklifləri irəli sürmək vacib şərtlərdən biridir. Problemlərin həlli üçün strateji planlar hazırlanmalı və ardıcıl şəkildə tətbiq edilməlidir. Bundan əlavə xidmət keyfiyyətinin

artırılması, otelin rəqabət qabiliyyətini daha da artırır. Əldə olunan nəticələri iki qrupa ayırmaq olar. Bunlar müsbət və mənfi nəticələrdir. Müsbət nəticələrə, işçi məmnuniyyətinin artırılması, işçilərə düzgün təlim və motivasiya proqramlarının tətbiq edilməsini aid etmək olar. Mənfi nəticələrə isə, işçi dəyişkənliyi, təlim və motivasiya çatışmazlığı, müştəri şikayətlərinə vaxtında cavab verilməməsini qeyd etmək olar.

Otellərdə apardığımız sorğulardan əldə etdiyimiz məlumatlara əsasən, hər bir göstərici otelin güclü və zəif tərəflərini müəyyən etməyə kömək edir. Peşəkar işçi heyəti müştərilərə daha keyfiyyətli xidmət göstərir. Mükafatlandırma sistemlərinin tətbiq olunması, işçi performansını artırır və daha səmərəli işləməyə təşviq edir. Yüksək motivasiya sayəsində işçinin işə olan bağlılığı artır. Bu da müştəri məmnuniyyətini artırır və otelin ümumi fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir. Bu nəticələr otel sahəsində uzunmüddətli müvəffəqiyyət və müştəri məmnuniyyətinin təmin olunmasında vacib faktorlardan biridir. Motivasiyanın artırılması işçi dövriliyinin azaldılması və sağlam iş şəraitinin yaradılması, otellərin ümumi fəaliyyətinin müsbət istiqamətdə inkişaf etməsinə səbəb olur. Otelin rəqabətə davamlı və uğurlu olması üçün, yüksək xidmət keyfiyyəti, işçi məmnuniyyəti, təlim və motivasiya yüksək səviyyədə olmalıdır. İnsan resursları insanlara ünsiyyətin idarə olunması ilə bağlı təlimlər təşkil edilməsi onların şəxsi bacarıqlarını daha da inkişaf etdirir. Bu cür təlimlərin təşkil olunması işçilərin yaxşı ünsiyyət qurmasına və iş yerində daha yaxşı bir atmosferi yaratmağa kömək edir. Bu da otelin gəlirini və bazar mövqeyini gücləndirmiş olur. Bu kimi nəticələr həm işçilər həm də otel rəhbərliyi üçün faydalıdır və otelin ümumi fəaliyyətinə müsbət təsir göstərmiş olur. Yüksək təcrübəyə malik işçilər otellərdə uzun müddət qalır, bu da işçi təlimi xərclərinin azalmasına səbəb olur. İşçi heyətinin peşəkarlığı və təcrübəsi xidmət keyfiyyətinə müsbət təsir edən amildir. Otel rəhbərliyi işçilərin təhlükəsizliyi və sağlamlığı ilə bağlı məsələlərə ciddi şəkildə yanaşarsa, bu işçilərin ümumi iş şəraitinin yaxşılaşmasına gətirib çıxaracaq. Otel sahəsində insan resurslarının idarə edilməsi xidmət keyfiyyətinə və müştəri məmnuniyyətinə ciddi təsir göstərir. Effektiv şəkildə idarəetmə işçi motivasiyasını və xidmət səviyyəsini artırır. İnsan resurslarının düzgün idarə edilməsi işçi heyətinin səmərəliliyini artırır və əmək xərclərini

azaldır. İnsan resurslarının düzgün idarə edilməsi oteldə müsbət iş mədəniyyətinin formalaşmasına kömək edir. İnsan resurslarının effektiv şəkildə idarə edilməsi otelin peşəkar və bacarıqlı işçilər cəlb edilməsinə kömək edir. Texnoloji yeniliklərdən istifadə edərək işçilərin iş şəraiti yaxşılaşdırılır. İnsan resurslarının effektiv idarə olunması işçilərin işə daha çox həsr olunmasına gətirib çıxarır. Əksər hallarda müəssisə rəhbərləri insan resursları strukturundan obyektiv karyera idarəçiliyi sisteminin qurulmasını tələb edir. Lakin sağlam idarəetmə infrastrukturunun olmadığı qruplarda obyektiv karyera idarəçiliyi modulunun tətbiqi qeyri-mümkündür. İnsan resursları idarəçiliyinin tətbiqi zamanı qarşıya çıxan problemlərdən biri isə modulların bir-biri ilə sinxronizasiyalı formada işləməyini təmin etməkdir. Yəni mümkün qədər çalışmalıdır ki, eyni anda bir neçə insan resursları modulundan istifadə etsin.

Bu zərurətləri nəzərə alaraq müəssisələrdə elə bir sistem qurulmalıdır ki, sistem həm beynəlxalq tələblərə həm də yerli qanunvericiliyə cavab versin. Bunu nəzərə alaraq hazırlanacaq sistem eyni zamanda işçilərin sayı çox olan müəssisələrdə də uğurla tətbiq edilə bilsin.

Bu nəticələr gösdərir ki, otel sahəsində insan resurslarının idarə edilməsi strateji bir istiqamət olaraq nəzərə alınmalı və davamlı inkişaf üçün əsas şərtlərdən biri olmalıdır.

Otel biznesində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində qarşıya çıxan problemlərin həlli və xidmət keyfiyyətinin artırılması üçün bir sıra təkliflər irəli sürülə bilər.

Oteldə çalışan işçinin inkişafını dəstəkləmək üçün müntəzəm olaraq təlim və inkişaf proqramları təşkil olunmalıdır. Bu proqramlar vasitəsi ilə işçilər bacarıqlarını artırma, xidmət keyfiyyətini yaxşılaşdırma və işçi məmnuniyyətini artırma bilərlər.

Otel rəhbəri, işçi motivasiyasını artırmaq üçün mükafatlandırma sistemi qurmalıdır. Bu, işçinin uzun müddət oteldə qalmasına və əməkdaşlıq etməsinə şərait yaratmış olur. Otellərdə intensiv əməkdaşlıq və komanda görüşləri təşkil olunmalıdır. Bu da, əməkdaşlar arasında daha yaxşı əlaqənin yaranmasına və komanda işinin güclənməsinə səbəb olur.

Otellərdə işçilərin dil mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün təlimlər təşkil olunmalıdır. Burda əsas məqsəd işçilərin müxtəlif dillərdə sərbəst ünsiyyət qurmalarını təmin etməkdir.

Otel rəhbərliyi işçilərin hüquqlarını qorumaq və onların maraqlarını müdafiə etmək üçün sosial dialoqu gücləndirməlidir.

Yuxarıda irəli sürdüyümüz təkliflər, otel sahəsində çalışan işçilərin daha yaxşı idarə edilməsinə, motivasiya və inkişafı üçün əsas şərtlərdəndir. Bu təkliflərin həyata keçirilməsi otel sahəsində rəqabət qabiliyyətini artıracaq, müştəri məmnuniyyətini yüksəldəcəkdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. A. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını №7, Ankara, 1996.
2. ALDEMİR, C, Personel Yönetimi, İzmir 1993

3. BÜYÜKÜSLÜ, A., Qlobalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları 240, İSBN-975-353-160-5, İstanbul, 1998.
4. ERDOĞAN, İ.İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1994.
- 5.SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Bursa, 1994.
6. SHARON.L.A.,Human resource Manaqement.1999.
- 7.SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Bursa, 1994.
- 8.T.Ə. Quliyev «Meneçmentin(İdarəetmənin) Əsasları Bakı 2001.
- 9 .Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi,elbeyipelit@aku.edu.tr
10. Dr. Halil AKMEGE Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Öğletmeciliği Bölümü, Konya / TÜRKİYE.
- 11.Submitted on 28 Nov 2021.<https://hal.science/hal-03453492v1>
- 12.Zeyyat Sabuncuoğlu, (1984), Personel Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- 13.Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2: 85-105
- 14.<https://otelcilikturizm.blogspot.com/2020/12/otel-isletmelerinde-insan-kaynaklar.html>
- 15.Pelit, E. ve Çetin, A. (2020). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak insan kaynakları planlaması ve sorunlar üzerine bir değerlendirme. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(2), 1268-1287. Geliş Tarihi / Received Date: 29.03.2019 Kabul Tarihi / Accepted Date: 19.06.2019
- 16.<https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3685>Карамова Аида Саркисовна
Сочинский государственный университет
- 17.Карамова А.С. Развитие сельского туризма на Кипре // Сельское, лесное и водное хозяйство. – Январь 2014. – № 1 <http://www.agequal.ru/pdf/2023/123009.pdf>

18. Akoğlan Kozak, M. (2012). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık
- 19.YALÇIN. S., Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5 Baskı, 1994.
- 20.Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi. 2010
İSBN: 978-975-482-910-5
21. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. 2013
İSBN: 978-975-06-1569-6
- 22.First published as the Developing People Pocketbook by Ian Fleming.© Ian Fleming 2014. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd
23. DİO-nun İnzibati Fəaliyyəti.Baki-2017
- 24.Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4 Baskı, Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi işlet. Ekon. Dizisi:77İstanbul, 1998.s.3
- 25.İNSAN RESURSLARI MENECMENTİ MONOQRAFIYA BAKI-2017
- 26.Zeki Akıncı Otel işletmeciliği ve Yönetimi Ankara, 2016
- 27.Ceyhan ALDEMİR-Alpay ATAOL-Gönül Budak,İnsan Kaynakları Yönetimi,4 Baskı Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, izmir, 2001 .s.21
- 28.Ramil Hacırza oğlu Quliyev İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ-BAKİ 2022.
- 29.<https://az.interpret-dreams-online.com/%C4%B0nsan-resurslar%C4%B1n%C4%B1n-idar%C9%99-edilm%C9%99sind%C9%99-t%C9%99dqiqat/>
- 30.<https://www.challengersdeep.com/post/i%CC%87nsan-resurslar%C4%B1n%C4%B1n-i%CC%87dar%C9%99edilm%C9%99si-ii-hiss%C9%99-m%C9%99qs%C9%99dl%C9%99r-v%C9%99-funksiyalar>

Əlavə 1

Azərbaycanda yerləşən və turizim fəaliyyəti göstərən otellərdə insan resurslarının fəaliyyətinin öyrənilməsi istiqamətində bir neçə sorğu təşkil edilmişdir. “Rich Hotel Baku”, “Ramada by Wyndham Baku Hotel”, “Promenade Baku Hotel” otellərində təcrübə xarakterli sorğular təşkil olunmuşdur. Sorğularda əsasən işçilərin iş mühiti, əmək haqqı, işçilərin işə qəbulu, təlimlər və s. kimi sorğular təşkil olunmuşdur. Müəssisələrin hər biri verilən sualların cavabını idarə olunan sistemə uyğun cavablandırmışdır. Adını çəkdiyimiz otellərin yekun sorğu və onların cavablarına nəzər salaq.

1. Rich Hotel Baku

☒ *Otelinizdə işə qəbul prosesi necə aparılır?*

A. İşçi işə qəbul prosesində mü sahibə aparılaraq işçinin bilik səviyyəsi yoxlanılır və verilmiş məlumatlara uyğun olarsa vakant yerə qəbul edilir.

B. İşçi vakant yeri doldurmaq üçün işə götürülür.

C. İşçi qohumluq əlaqələri əsasında işə götürülür.

D. İşçi görünüşünə əsasən işə götürülür.

☒ *İşçilər hüquq və vəzifələrini bilirlərmi?*

A. Bəli, bu haqda bütün məlumatları bilirlər.

B. Hüquq vəzifələrini internet resursları vasitəsilə öyrənərək bilirlər.

C. Xeyr, hüquq və vəzifələrini bilmirlər.

☒ *İşçilərin şikayətləri və təkliflərinin öyrənilməsində nə kimi addımlar atılır, həlli yolunda nələr edilir?*

- A.Bölmə rəhbərləri tərəfindən öyrənilir
- B.Mütəmadi sorğular təşkil edilir
- C.İşçilər şikayətlərini fərdi şəkildə bildirdiklərində məlumat alırıq
- D.Şikayət və təkliflərin öyrənilməsində addımlar atılmır

☒ *İşçilər aylıq gəlirlərindən razıdırlarmı?*

- A.Bəli, sorğular əsasında öyrənilmişdir.
- B.Xeyr, aylıq gəlir onların tələbatlarını ödəmir.
- C.İşçilərin bu probleminin olmasından məlumatsızıq

2. Ramada by Wyndham Baku Hotel

☒ *Otelinizdə işə qəbul prosesi necə aparılır?*

- A.İşçi işə qəbul prosesində müsaibə aparılaraq işçinin bilik səviyyəsi yoxlanılır və verilmiş məlumatlara uyğun olarsa vakant yerə qəbul edilir.
- B.İşçi vakant yeri doldurmaq üçün işə götürülür.
- C.İşçi qohumluq əlaqələri əsasında işə götürülür.
- D.İşçi görünüşünə əsasən işə götürülür.

☒ *İşçilər hüquq və vəzifələrini bilirlərmə?*

- A.Bəli, bu haqda bütün məlumatları bilirlər.
- B.Hüquq vəzifələrini internet resursları vasitəsilə öyrənərək bilirlər.
- C. Xeyr, hüquq və vəzifələrini bilmirlər.

☒ *İşçilərin şikayətləri və təkliflərinin öyrənilməsində nə kimi addımlar atılır, həlli yolunda nələr edilir?*

- A.Bölmə rəhbərləri tərəfindən öyrənilir
- B.Mütəmadi sorğular təşkil edilir
- C.İşçilər şikayətlərini fərdi şəkildə bildirdiklərində məlumat alırıq
- D.Şikayət və təkliflərin öyrənilməsində addımlar atılmır

☒ *İşçilər aylıq gəlirlərindən razıdırlarmı?*

- A.Bəli, sorğular əsasında öyrənilmişdir.
- B.Xeyr, aylıq gəlir onların tələbatlarını ödəmir.
- C.İşçilərin bu probleminin olmasından məlumatsızıq

3. Promenade Baku Hotel

☒ *Otelinizdə işə qəbul prosesi necə aparılır?*

- A. İşçi işə qəbul prosesində mü sahibə aparılaraq işçinin bilik səviyyəsi yoxlanılır və verilmiş məlumatlara uyğun olarsa vakant yerə qəbul edilir.
- B. İşçi vakant yeri doldurmaq üçün işə götürülür.
- C. İşçi qohumluq əlaqələri əsasında işə götürülür.
- D. İşçi görünüşünə əsasən işə götürülür.

☒ *İşçilər hüquq və vəzifələrini bilirlərmə?*

- A. Bəli, bu haqda bütün məlumatları bilirlər.
- B. Hüquq vəzifələrini internet resursları vasitəsilə öyrənərək bilirlər.
- C. Xeyr, hüquq və vəzifələrini bilmirlər.

☒ *İşçilərin şikayətləri və təkliflərinin öyrənilməsində nə kimi addımlar atılır, həlli yolunda nələr edilir?*

- A. Bölmə rəhbərləri tərəfindən öyrənilir
- B. Mütəmadi sorğular təşkil edilir
- C. İşçilər şikayətlərini fərdi şəkildə bildirdiklərində məlumat alırıq
- D. Şikayət və təkliflərin öyrənilməsində addımlar atılmır

☒ *İşçilər aylıq gəlirlərindən razıdırlarmı?*

- A. Bəli, sorğular əsasında öyrənilmişdir.
- B. Xeyr, aylıq gəlir onların tələbatlarını ödəmir.
- C. İşçilərin bu probleminin olmasından məlumatsızıq