

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“POSTPANDEMİYA DÖVRÜ ÜÇÜN İNSAN
RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYALARI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Abuzərov Hidayət Vüqar

BAKI – 2022

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

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ _____ ” _____ **20__-ci il**

“POSTPANDEMİYA DÖVRÜ ÜÇÜN İNSAN
RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYALARI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Meneement

İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi

Qrup: 208

Magistrant:

Abuzərov Hidayət Vüqar oğlu
_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d., dos. Qasimov Raqif
Xanbala oğlu
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:

i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı
_____ **imza**

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar
Atakişi oğlu
_____ **imza**

BAKİ – 2022

Elm andı

Mən, Abuzərov Hidayət Vüqar oğlu and içirəm ki, “Postpandemiya dövrü üçün insan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

POSTPANDEMİYA DÖVRÜ ÜÇÜN İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYALARI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Son dövrlərdə bizləri əhatə edən COVID-19 pandemiyası ümumi sistemdə dəyişikliklərə gətirib çıxarmışdır. Bu iş rejimlərinin dəyişməsi yeni struktur kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsi də daxildir. Dövlətlər və əsas infrastrukturunu təşkil edən bölmələr bir çox strategiyaları nəzərdən keçirməyə və yenilərini tətbiq etməyə məcbur olmuşdur.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın əsas məqsədi postpandemiya dövründə İRİE ilə bağlı strategiyaları yeniləmək və mövcud şəraitə uyğunlaş-maqdır. Bunlara iş rejiminin dəyişilməsi, şirkətlərin mövcud strategiyaları və işə qəbul qaydaları barəsində dəyişikliklər öz yerini tapmışdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Anket sorğusu nəticəsində əldə edilmiş proqramların SPSS-24 proqramında təhlil edilməsi və əldə olunan məlumatların analiz edilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işinin yazılmasında xarici ədəbiyyatlar, internet resursları, hesabatlar və yerli ədəbiyyatlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Postpandemiya dövrünə adi yetərincə araşdırma və statistika mövcud olmadığına görə bəzi çətinliklər yaranmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqat insan resurslarının idarə edilməsində yeni strategiyaları yaradılmasına köməklik göstərmək. Onlayn müsahibələr, iş rejimini dəyişdirilməsi, insan resurslarının postpandemiyada işçilərə fokuslanmasının praktik nəticələrini izah etməkdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqatın nəticələrində şirkətlər, işçilər, insan resursları əməkdaşları faydalana bilər.

Açar sözlər: pandemiya, insan resursları, təlim, işə qəbul, məsafədən iş

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE POSTPANDEMIC PERIOD

SUMMARY

Relevance of the research: Recently, the COVID-19 pandemic that has engulfed us has undergone changes in the overall system. These changes in work regimes include the creation of new structural complexes. Units that make up the state and key infrastructure are forced to engage in many strategies and implement new ones.

The purpose of the research: The main objective of the study is to update and adapt postpandemic human resource management strategies. These include changes in working hours, changes in existing strategies and rules of operation of companies.

Research methods used: The analysis of the programs obtained in the questionnaire in the SPSS-24 program and the analysis of the data obtained were identified.

Research database: Foreign literature, internet resources, reports and local literature were used in writing the research work.

Limitations of the research Some events have occurred due to the lack of routine research and statistics for the postpandemic period

Scientific novelty and practical results of the research: To assist in the development of new strategies in the management of research human resources. Online periods are about changing the mode of work, explaining the practical consequences of focusing human resources on workers in the postpandemic.

Areas where the results can be used: Companies, employees, human resources can be used in the feces of the study.

Key words: pandemic, human resources, training, recruitment, remote work

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

İR	İnsan Resursları
ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
KOS	Kiçik Orta Sahibkarlıq
İRP	İnsan Resurslarının Planlaşdırılması
İRİE	İnsan Resurslarını İdarə Edilməsi
İEOÖ	İnkişaf Etməkdə Olan Ölkələr

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	8
I FƏSİL. COVID – 19 PANDEMİYASININ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRİ VƏ BAŞ VERƏN DƏYİŞİKLİKLƏR	10
1.1. Böhran dövründə insan resursları strategiyaları və dövlət siyasəti.....	10
1.2. İşçilərin İnsan Resursları tərəfindən pandemiya yaranmış vəziyyətlə əlaqədar ixtisaslaşmanın aparılma qaydaları.....	18
1.3. COVID-19 pandemiyasında qarşıya çıxan problemlərin SWOT analizi.....	24
II FƏSİL. POSTPANDEMIYA DÖVRÜNDƏ İŞÇİLƏRİN VƏ ŞİRKƏTLƏRİN QARŞISINA ÇIXAN PROBLEMLƏR	28
2.1. İş rejiminin dəyişilməsində çıxan problemlər və işin iş-həyat balansına təsiri	28
2.2. Postpandemiya dövründə işçilərə iqtisadi və sosial-psixoloji təsirlər	36
2.3. Covid 19-un işsizlik və kadr ehtiyatlarının azaldılmasında rolu	40
III FƏSİL. POSTPANDEMIYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN AZƏRBAYCAN MODELİ	47
3.1. Tədqiqatın məqsədi	47
3.2. Tədqiqatın metodu.....	47
3.3. Tədqiqatın obyektı və predmeti	47
3.4. Tədqiqatın nəticələri.....	48
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	64
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	66
Qrafiklərin siyahısı	71
Cədvəllərin siyahısı	71

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Son dövrləri əhatə edən Covid-19 pandemiyası bir çox problemlər gətirməklə yanaşı, problemlərin həll yolunun tapılması üçün bir sıra innovativ strategiyaları nəzərdən keçirməyimizə səbəb oldu. Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı pandemiyanın nəzarət altına alınması üçün geniş kompleks tədbirlər həyata keçirmişdir. Koronavirus insanlara həm maddi cəhətdən , həm də sosial-psixoloji cəhətdən ciddi zərər vurmuşdur. Lakin vurulan zərərin minimuma endirilməsi üçün bir sıra dövlətlər və şirkətlər yeni qanun layihələri qəbul etmiş və qanun və qaydaların tətbiqinə başlanmışdır.

Biznesi hərəkətə gətirən əsas struktur qüvvə işçidir. İşçilərin qarşısına çıxan problemlərin həll olunması və onların iş fəaliyyətini optimallaşdırmaq üçün motivasiya tədbirlərinin həyata keçirilməsi İnsan Resursları Departamentinin öhdəsinə düşür. Pandemiya səbəbiylə şirkətlərin kadr siyasətində köklü dəyişikliklər aparılır və çalışanların bir-biri ilə kordinasiyalı şəkildə çalışması, iş-həyat balansının tənzimlənməsi qarşıya qoyulan məqsədlərdən biridir. İşçilərin uzaqdan fəaliyyət göstərməsi , onlayn iclasların keçirilməsi, onlayn biznes sahələrinin çoxaldılması, yeni texnologiyaların tətbiqi və s. kimi dəyişikliklərin idarə olunması müvafiq şöbənin əsas prioritet məsələlərindəndir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Postpandemiya dövrü ərzində işçilərin şəraitinə uyğunlaşdırılması və şirkətlərin önə sürdüyü strategiyalar təhlili əsas prioritet məsələlərdən biridir. Pandemiya şəraitinin son dövrlər və gözlənilməz olduğu üçün yaratdığı təsirlər tez bir müddətdə analiz edilə bilmir və aparılan araşdırmalar sayəsində şirkətlər və insan resursları müvafiq tədbirlər görür.

Əsasən aparılan tədqiqatlar, xarici nəşrlər və internet resursları sayəsində də yaradılmış yeni strategiya şəkilləndirilir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi postpandemiya dövründə strateji yeniliklərin tətbiqi və insan resurslarını yeni iş rejiminə

uyğunlaşdırılmasıdır. İşçilər və şirkətlər arasındakı balansın qorunması da buna daxildir.

Tədqiqatın obyektini və predmeti: Araşdırmanın obyektini şirkətlərdə başlayan yeni qanunların və innovativ tədbirlərin tədqiqi, işçilərin və sahibkarların mühitə uyğunlaşmasıdır. Predmetini isə həmin müəssisələrdə kadr siyasəti, iş rejimini dəyişilməsi, işçilərə və sahibkarlara təşkil edir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat statistik təhlil və anket sorğuları nəticəsində əldə edilmiş məlumatların tədqiqi SPSS 24 programında analizi nəzərdə tutulur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqat işi müxtəlif ədəbiyyatlar, internet resursları, hesabatlar və yerli ədəbiyyatın köməyi ilə yazılmışdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Postpandemiya yeni yarandığı üçün bu haqda olan araşdırmalar azlıq təşkil edir, xüsusi ilə yerli mənbələrdə məhdudiyyətlər var.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqat yenilənmiş insan resursları strategiyalarının önəmini dərk etməyimizə köməklik göstərir. Həmçinin işçinin evdən işləyən zaman qarşısına çıxan problemlər və ya asanlıqlar da bu tədqiqatda öz yerini tapır.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın nəticələrindən insan resursları və digər bölmələr, şirkətlər iş mühitinin dəyişilməsi zamanı yaranan məsələlər, adaptasiya mərhələsi və digər strateji dəyişikliklər zamanı istifadə edə bilirlər.

I FƏSİL. COVID – 19 PANDEMİYASININ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRİ VƏ BAŞ VERƏN DƏYİŞİKLİKLƏR

1.1. Böhran dövründə insan resursları strategiyaları və dövlət siyasəti

COVID-19 xəstəliyinin yayılması qlobal miqyasda əmək bazarlarına ciddi təsir göstərir. Son araşdırmalara görə, xüsusilə istehsal fəaliyyətləri böhrandan yüksək və orta-yüksək dərəcədə təsirlənmiş sektorlarda işləyənlər iş yerlərini itirmək, ödənişsiz məzuniyyətə çıxmaq, həftəlik iş saatlarını azaltmaq kimi risklərlə üzləşirlər. Pandemiya zamanı başqa bir inkişaf evdən işləyən insanların nisbətinin artmasıdır. Pandemiyadan əvvəl işçi qüvvəsinin yalnız müəyyən bir azlığı evdən işləyirdi, böhrandan sonrakı dövr ərzində evdən işləməyə təşviq edilir və ya məcburi edilir. Ancaq evdən hər peşə və hər işi görmək mümkün deyil. Dövlətlər isə bu dövrdə görünməmiş tədbirlər görməklə, COVID-19 böhranının ümumilikdə iqtisadiyyata və əmək bazarına vurduğu zərərli təsirləri azaltmağa çalışır. Ölkədən ölkəyə fərqli olsa da, qlobal səviyyədə məşğulluq üçün görülən tədbirlər yeddi kateqoriyada cəmləşmişdir: qeyri-rəsmi və ya öz-özünə işləyən işçilərə dəstək, işsizlik müavinətləri, maaş subsidiyaları, yeni iş şəraiti, xəstəlik məzuniyyəti üçün subsidiyalar, məhdud ixtisarlara və peşə təhsili üçün subsidiyalar.

COVID-19-un yayılması dünyanın müxtəlif əmək bazarlarında əmək tələb və təklifinə ciddi təsir göstərir. Pandemiyanın sürətlə yayılmasının qabağını almaq üçün dövlətlərin sərhədlərinin bağlanması və ölkədə insan hərəkətliliyinin azaldılması istiqamətində görülən tədbirlər və onların gətirdiyi qadağalar iqtisadi fəaliyyətin məhdudlaşdırılmasına səbəb olur. Bəzi iş yerlərinin ixtisar edilməsi, bəzilərinin isə müvəqqəti və ya daimi bağlanması işçi qüvvəsinə tələbatın azalmasına səbəb olur. Bundan əlavə, COVID-19 pandemiyası işçilərin sağlamlığını təhdid etdiyi və onların hərəkətliliyini məhdudlaşdırdığı üçün işçi qüvvəsi təklifində azalma müşahidə olunur. Bütün bunların nəticəsində qlobal miqyasda milyonlarla işçi gəlir və iş itkisi ilə üzləşir.

Cədvəl 1-də pandemiya təsirlənən iqtisadi fəaliyyət və istehsal səviyyələri baxımından iqtisadiyyatlardakı sektorlar verilmişdir. Müvafiq olaraq, təhsil, dövlət

idarəçiliyi və ictimai xidmətlər sektorlarında həyati əhəmiyyətli səhiyyə və sosial xidmət fəaliyyətlərinin və istehsal fəaliyyətlərinin COVID-19 böhranından geniş şəkildə təsirlənəcəyi nəzərdə tutulmur. Bununla belə, dövlətlər tərəfindən həyata keçirilən məhdudlaşdırıcı tədbirlər, mal və xidmətlərə tələbin azalması və ya istehsalda lazımi vəsaitlərə çıxışın mümkün olmaması səbəbindən bəzi sektorlarda istehsal fəaliyyətləri böhrandan ciddi şəkildə təsirlənir.

Topdan və pərakəndə ticarət, istehsal, daşınmaz əmlak, inzibati və yardımçı xidmət fəaliyyətləri, yaşayış və qida xidmətləri sektorları, istehsal fəaliyyətləri pandemiyanın yaratdığı böhrandan ən çox təsirlənən sektorlardır. İncəsənət, əyləncə, istirahət, idman və digər xidmətlər, nəqliyyat, anbar və rabitə sektorları pandemiyaadan ən çox təsirlənən sektorların ikinci qrupunu təşkil edir.

Yüksək və orta-yüksək dərəcədə böhrandan xüsusilə təsirlənən sektorlarda işləyənlər; Onlar iş yerlərini itirmək, ödənişsiz məzuniyyətə çıxmaq, həftəlik iş saatlarını azaltmaq kimi risklərlə üzləşirlər. Yeni bir araşdırmada, böhranın Birləşmiş Krallıqda müxtəlif sektorlarda məşğulluğa mümkün təsirləri araşdırıldı (ISER. 2020). Müvafiq olaraq, məşğulluğun ən çox təsir edə biləcəyi sektorlar yaşayış və yemək xidmətləri, digər xidmətlər, topdan və pərakəndə ticarət sektoru və istehsalın ən çox təsirləndiyi nəqliyyatdır. Bu sektorlarda çalışanlar dövlət dəstəyinin yetərli olmadığı halda gəlirlərinin kəskin şəkildə azalması riski ilə üzləşirlər.

İqtisadiyyatın hər sektoru COVID-19 böhranından eyni səviyyədə təsirlənmir. Eyni şəkildə, hər sektorda hər bir müəssisə və işçi böhrandan eyni dərəcədə təsirlənmir. Böhranın təsirlərinin bəzi işçi qruplarına digərlərindən daha çox təsir etdiyi iddia edilir. Bu qruplardan birincisi işəgötürənlər və kiçik müəssisələrdə (2-9 işçisi olan müəssisələr) özünüməşğul olanlardır. Onların istehsal fəaliyyətləri böhrandan ən çox təsirlənən pərakəndə ticarət, yaşayış və qida kimi sektorlarda fəaliyyət göstərdikləri sual altındadır. Kiçik bizneslər xüsusilə orta və aşağı gəlirli dövlətlərdə intensiv məşğulluq yaratsalar da, pandemiya ilə əlaqədar dövlətlərin elan etdiyi maliyyə dəstəyi paketlərinə çıxışları aşağı səviyyədədir (ILO. 2020:s.10).

Cədvəl 1: İş sahələrinin COVID 19-dan təsirlənmə dərəcələri

İş sahələri	COVID 19-dan təsirlənmə dərəcəsi
Topdan və pərakəndə ticarət	Yüksək
İstehsal	Yüksək
Daşınmaz əmlak; inzibati və yardımçı xidmət fəaliyyəti	Yüksək
Yerləşdirmə və yemək xidmətləri	Yüksək
Əyləncə, istirahət, idman, incəsənət və digər xidmətlər	Orta-Yüksək
Nəqliyyat, saxlama və rabitə qurmaq	Orta-Yüksək
İnşaat	Orta
Maliyyə və Sığorta Xidmətləri	Orta
Mədəncixarma və karxana	Orta
Kənd təsərrüfatı, balıqçılıq və meşə təsərrüfatı	Aşağı-Orta
İnsan sağlamlığı və sosial iş fəaliyyəti	Aşağı
Təhsil	Aşağı
Dövlət idarəçiliyi və müdafiə; məcburi sosial təminat	Aşağı
Kommunal xidmətlər (elektrik enerjisinin, qazın istehsalı və paylanması və s.)	Aşağı

Mənbə: ILO (2020).

Eynilə, İEOÖ-də işçi qüvvəsinin 70%-lik hissəni təşkil edən qeyri-formal iqtisadiyyatda işləyənlər COVID-19 böhranından ən çox təsirlənən qruplar sırasındadır (Kaya.E. 2020:s.5). Onların əksəriyyətinin evdən işləmək imkanı yoxdur. Böhranın gətirdiyi gəlir itkisinin bu qrup üçün kifayət qədər yüksək olacağı proqnozlaşdırılır (ILO 2020:s.23). Gəlir itkisi ilə yanaşı, qeydiyyatı olmayanların sosial təminatının olmaması, sosial məsafə və digər gigiyena qaydalarına uyğun iş şəraitinin olmaması onların pandemiyadan daha çox təsirlənməsinə səbəb olur.

Böhranın təsirlərinə toxunularkən, müvəqqəti işçilər (mövsümi işçilər və ya müqaviləsi bir ildən az olanlar), o cümlədən konsert iqtisadiyyatında işləyənlər və öz-özünə işləyənlər daimi işçilərdən ayrı hesab edilməlidir. Bu işçilər qlobal miqyasda işçi qüvvəsinin 7%-ni təşkil etsə də, yaşayış kimi ağır təsirlərə məruz qalan sektorlarda işçi qüvvəsinin təxminən 10%-ni təşkil edir (Jolevski və Muzi, 2020). 2020-ci ilin mart ayının sonunda İngiltərədəki müvəqqəti işçilərin 60%-dən çoxu həmin həftə üçün qazanclarının hər həftəyə nisbətən daha az olduğunu bildirdi (Adams-Prassl və digərləri. 2020). Bu cür çətinliklərə baxmayaraq, bu işçilər, daimi işçilər kimi, əsasən bu dövrdə dövlətlər tərəfindən qəbul edilmiş məşğulluq

tədbirlərindən və sosial təminat sistemlərindən asılı deyillər və ümumiyyətlə sosial müdafiəyə çıxışları daha çətin olur.

Dövlətlər bu dövrdə görünməmiş tədbirlər görməklə COVID-19 böhranının iqtisadiyyata və əmək bazarına zərərli təsirlərini yumşaltmağa çalışırlar. Xüsusilə kiçik və orta sahibkarlıqda işçi qüvvəsini qorumaq; borcların maliyyələşdirilməsi, vergitutma, xərclər və məşğulluq sahələrində bir çox dəstəklər gündəmdədir.

Qlobal səviyyədə məşğulluğun həlli üçün görülən tədbirlər yeddi kateqoriyada cəmləşdiyi görünür: qeyri-rəsmi və ya öz-özünə işləyən işçilər üçün subsidiyalar, işsizlik müavinətləri, əmək haqqı subsidiyaları, yeni iş şəraiti, xəstəlik məzuniyyəti üçün subsidiyalar, ixtisarların məhdudlaşdırılması və peşə təhsili üçün subsidiyalar.

Ölkələr arasında təcrübələrə nəzər saldıqda, qeyri-rəsmi və ya öz-özünə işləyənlərə dəstək nümunələri, adətən daxil olmasa da, işsizlik müavinətləri və ya pul yardımı vasitəsilə birbaşa itirilmiş qazanclarının subsidiyalaşdırılmasıdır. İşsizlik müavinətləri, digər tərəfdən, bütün işsizlərin müavinətdən və ya şatlardan bütün işsizlərə birbaşa nağd pul köçürməsindən faydalanmasını əhatə edən dəstəklərdir. əmək haqqı subsidiyaları; İşçilərə birbaşa nağd pul yardımına alternativ olaraq, dəstək işəgötürən tərəfindən ödəniləcək əmək haqqı və töhfələr kimi maddələrin bütöv və ya müəyyən bir hissəsinin dövlət tərəfindən ödənilməsinə əhatə edir. Əmək haqqı subsidiyaları məşğulluq tədbirləri arasında ən geniş tətbiq edilən dəstək kimi görünür (Dünya Bankı. 2020:s.18). Yeni iş tənzimləmələri böhranla əlaqədar iqtisadi çətinliklərlə üzləşən müəssisələrdə işçilərə iş saatlarını azaltmağı təklif edən və qısamüddətli işin ümumiyyətlə bütün müəssisələrdə keçərli olduğu tədbirlərdir.

Cədvəl 2: COVID 19 böhranına qarşı tətbiq olunan dövlət tədbirləri

Dövlətlər	Türkiyə	Almaniya	ABŞ	İngiltərə	Çin	Yaponiya	İspaniya	Cənubi Koreya	Rusiya
Tədbirlər									
Qeyri-rəsmi və ya öz-özünə işləyənlər üçün dəstək		✓		✓		✓	✓	✓	✓
İşsizlik üçün yardımlar									
Əmək haqqı subsidiyaları	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Yeni iş tənzimləmələri		✓					✓	✓	
Xəstəlik subsidiyaları	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
İşdən çıxarma məhdudlaşdırma tədbirləri	✓				✓				
Peşə təhsili üçün subsidiyalar					✓			✓	

Mənbə : Elif Kara (2020).

Xəstəlik məzuniyyətinə görə verilən subsidiyalar isə karantin dövründə və ya ailə üzvünün xəstəxanaya yerləşdirildiyi şəraitdə işçilərin ödənişli məzuniyyətə çıxma bilməsini özündə cəmləşdirən tədbirlərdir və bu, zəruri hallarda dövlət tərəfindən subsidiyalaşdırılır. Bu subsidiyalar, əmək haqqı subsidiyaları kimi, bu dövrdə dövlətlər tərəfindən ən çox tətbiq edilən məşğulluq tədbirləri arasındadır (Dünya Bankı.2020:s.17). Görürük ki, işdən çıxarılma ilə bağlı məhdudlaşdırma tədbirləri bu prosesdə işçilərin işdən çıxarılmasının qadağan edilməsi və ya işdən çıxarılmaların proporsional məhdudlaşdırılması şəklində həyata keçirilir. Bu tədbir geniş tətbiq olunan tədbir deyil. Nəhayət, peşə təhsili subsidiyalarına, xüsusilə iş axtaran və ya işini itirmiş şəxslər və böhran idarəçiliyi kimi yeni bacarıqlar qazanmaq istəyən işçilər üçün peşə təhsilini dəstəkləmək üçün görülən tədbirlər daxildir.

Cədvəl 2 bəzi seçilmiş ölkələrdə (Türkiyə, Almaniya, ABŞ, Böyük Britaniya, Çin, Yaponiya, İspaniya, Cənubi Koreya və Rusiya) tətbiq edilən məşğulluq

tədbirlərini göstərir. Digər iqtisadi tədbirlər kimi, məşğulluq üçün həyata keçirilən tədbirlər də ölkədən ölkəyə fərqlənir. Oxşar kateqoriyalar üzrə tədbirlər həyata keçirildikdə belə, dəstəklərin məzmunu onlara ayrılan büdcələrə uyğun olaraq dəyişir.

Almaniyada məşğulluq tədbirlərinin yeddi kateqoriyasından dördünün həyata keçirildiyi görülür. Bu tədbirlər çərçivəsində işəgötürənlərin işçiləri ixtisar etməməsi üçün qısamüddətli iş rejimləri genişləndirilib. İşəgötürənlərin 12 aya qədər əmək haqqının 60%-ni ödəməsi və sosial sığorta haqlarının dövlət tərəfindən ödənilməsi tənzimlənir. Bu dövrdə qısamüddətli iş üçün müavinət müqaviləli işçiləri əhatə etməklə genişləndirildi. Özünüməşğulluqla məşğul olan və özünəməşğul olan fəhlələrə bilavasitə maddi yardımların göstərilməsi və onların yaşadıqları gəlir itkisinin ödənilməsi üçün tədbirlər görülüb. İşləyə bilməyən işçilərin maaşlarını almağa davam etmələri və bu xərclərin dövlət tərəfindən qarşılınması üçün də tənzimləmələr var. Xəstəlik halında, ilk altı həftə üçün bütün əmək haqqının ödənilməsi, daha sonra işçilərə xəstəlik məzuniyyəti tənzimləmələri çərçivəsində ödənilməsi tənzimlənir.

Bütün vətəndaşları əhatə edən səhiyyə sisteminin olmadığı ABŞ-da məşğulluq tədbirləri də məhduddur. Tədbirlər çərçivəsində beş yüz yaxud daha az əməkdaşı olan işəgötürənlər; Ailə və Müalicə Məzuniyyətləri Qanununun müvəqqəti uzadılması ilə bəzi işçilərə zərurət yarandıqda ödənişli məzuniyyət, həmçinin xəstəlik halında ödənişli xəstəlik məzuniyyətinin verilməsi tənzimləndi. Nyu York ştatı həmçinin beşdən az işçisi olan kiçik müəssisələrə işçilərin işdən çıxarılmasının qarşısını almaq üçün iki ay ərzində əmək haqqı xərclərinin 40%-ni ödəmək üçün müavinət təklif edir. San-Fransiskoda beşdən az işçisi olan müəssisələrə maaş və kirayə haqqını ödəmək üçün 10 min dollar pul yardımı verilir. ABŞ Konqresində qəbul edilən yeni tənzimləmə ilə ödənişli xəstəlik məzuniyyəti subsidiyaları üçün yeni resurslar köçürüldü. Müvafiq olaraq, işçilərə pulsuz COVID-19 testi, iki həftəlik ödənişli xəstəlik məzuniyyəti, uşaqları olanlar üçün isə 3 aya qədər ödənişli xəstəlik məzuniyyəti veriləcək. COVID-19 ilə əlaqədar qayğı göstərən işçilər üçün ödənişli məzuniyyətlər də təşkil edilib.

Konsert iqtisadiyyatında çalışan və öz-özünə işləyənlər də vergi endirimləri vasitəsilə bu qaydalardan faydalana biləcəklər (Dünya Bankı.2020:s.31).

COVID-19 pandemiyasından ən çox təsirlənən Avropa ölkələrindən biri olan Böyük Britaniyada da üç növ məşğulluq tədbiri həyata keçirilir. Bu tədbirlər çərçivəsində şirkət və təşkilatlar işləyə bilməyən, lakin iş yerlərinin bağlanması nəticəsində ixtisara düşməyən işçilərin maaşlarının ödənilməsi üçün dövlətdən grant almaq üçün müraciət edə biləcəklər. Grantın işçilərin əmək haqqının 80%-ni (ümumilikdə 2500 funt-sterlinqə qədər) əhatə etməsi nəzərdə tutulur. Bundan əlavə, iyun ayından başlayaraq ən azı üç ay müddətində özünüməşğulluqla məşğul olan insanların əməliyyat gəlirləri ilə bağlı itkilərinin 80%-ə qədəri dövlət tərəfindən ödəniləcək. Həmin vaxt ərzində hər bir işçi üçün 14 günlük ödənişli xəstəlik məzuniyyətinin bütün dəyəri dövlət tərəfindən işəgötürənə ödəniləcək. Eyni şəkildə, COVID-19 diaqnozu qoyulan və ya Səhiyyə Nazirliyinin tövsiyəsi ilə özünü təcrid səbəbindən işləyə bilməyən insanlar da ödənişli xəstəlik məzuniyyəti proqramına cəlb ediləcəklər (Dünya Bankı.2020:s.18).

Məşğulluq tədbirlərindən üçünün COVID-19 xəstəliyinin ilk ortaya çıxdığı Çində həyata keçirildiyi görünür. Müvafiq olaraq, 30-dan az işçisi olan şirkətlərdə işdən çıxarılma nisbəti 20% ilə məhdudlaşır. Bundan əlavə, peşə hazırlığına görə subsidiyalar artırılıb. Şirkətlərə İnternet üzərindən peşə təhsili keçirməyə dəstək olmaq üçün bəzi regional stimullar da mövcuddur. Pekin və Şanxaydakı KOS-lara subsidiyalar verilir ki, onlar peşə təhsili verə bilsinlər və bağlanma zamanı tele iş xidmətləri ala bilsinlər.

Çin dövləti, həmçinin əyalətlər tərəfindən həyata keçirilən əmək haqqı subsidiyaları qaydaları üçün işsizlik fondlarından istifadəni təşviq edir. Nəhayət, xəstə və ya karantində olduğu üçün işləyə bilməyən bütün işçilər üçün gəlir zəmanəti tərtib edilir (Dünya Bankı.2020:s.17).

Postpandemiyanın yayılmasının qarşısını almaqda uğur qazandığını iddia edən Yaponiya məşğulluq üzrə hər üç tədbiri həyata keçirib. Bu halda, planlaşdırılmış subsidiya ilə, dövlətin KOS işəgötürəninin ödənişli məzuniyyətinin üçdə ikisini və ya böyük bir əməliyyat üçün yarısını ödəməsi gözlənilir. İşini

davam etdirmək üçün fəaliyyətini ixtisar edən işçilər və xəstəlik və ya ailə qayğısı ilə bağlı öhdəliklərə görə işləyə bilməyən işçilər üçün əmək haqqı dəstəyinin əhatə dairəsi genişləndirilib. Bundan əlavə, özünüməşğulluq və özünüməşğulluq subyektlərinə adambaşına 41 dollara qədər dövlət subsidiyaları verilir.

Avropada pandemiya dan ən çox təsirlənən ölkələrdən biri olan İspaniyada da üç növ məşğulluq tədbiri mövcuddur. Bu zaman işçilərə ailə qayğısı xidmətlərinin göstərilməsi zərurəti yarandığı hallarda iş saatlarını tənzimləmək, lazım gəldikdə isə 100% azaldılması üçün tədbirlər görülüb. Digər qanunvericilik dəyişikliyində isə işçilər karantində və ya yoluxma halında müvəqqəti olaraq işə yararsız hesab ediləcək.

Bu hüquq sosial təminat proqramına və ya öz vəsaiti hesabına qeydiyyatdan keçmiş hər bir işçiyə təklif olunur. Ödənişli xəstəlik məzuniyyəti bu tarixdən sonra başlayacaq. Bundan əlavə, öz hesabına işləyən, işlərini bağlamalı olan və ya iş yeri 70% ixtisar edilən insanlar da bu müddət ərzində xüsusi güzəştlərdən yararlana biləcəklər (Dünya Bankı 2020:.47).

Postpandemiyanın yayılmasının qarşısını almaqda müvəffəqiyyətli olduğu nümayiş etdirilən başqa bir ölkə Cənubi Koreya, masadakı ölkələr arasında ən çox məşğulluq tədbirlərinə sahib ölkə oldu. Tədbirlər çərçivəsində işdən çıxarılan işçilər üçün peşə hazırlığı qaydaları da mövcuddur. COVID-19 epidemiyası ilə birbaşa əlaqəli əməliyyatlarda (məsələn, maskalar və dezinfeksiya məhsulları istehsalı əməliyyatları) fazadan-fazaya düzəlişlər edilib. Təsirə məruz qalan şirkətlərə bütün sənayelər üzrə əmək haqqı subsidiyaları üçün təxminən 406 milyon dollar ayrılıb. KOS-larda əmək haqqının 90%-ə qədəri, iri şirkətlərdə isə 67%-ə qədəri dövlət tərəfindən ödəniləcək. Turizm kimi böhrandan ən çox təsirlənən sektorlardakı müəssisələr üçün xüsusi məşğulluq dəstəyi təşkil edilir. Bundan əlavə, karantində olan və ya xəstə olan işçilər dövlətdən ödənişli məzuniyyət və ya transfer dəstəyi əldə etmək hüququna sahibdirlər. COVID-19 diaqnozu qoyulmuş və ya xəstəlik əlamətləri göstərən ailə üzvünə 5 günə qədər maddi yardım göstərilir. Bundan əlavə, müvəqqəti və təsadüfi işçilər üçün məşğulluğun qorunması proqramları təqdim edildi (Kaya. E. 2020: s.6).

Nəhayət, Rusiyada məşğulluq tədbirlərindən ikisi həyata keçirilir. Bu tədbirlər çərçivəsində xəstəlik məzuniyyəti ödənişlərinin artırılması gündəmdədir. Xəstəlik məzuniyyəti ödənişləri bu ilin sonuna qədər ayda 152 dollar təşkil edəcək. Bundan əlavə, karantin dövründə özünüməşğulluq subyektlərinin və maddəli işçilərin dəydikləri gəlir itkiləri dövlət tərəfindən öz vəsaitləri hesabına ödəniləcək. Bu kontekstdə hökumət iqtisadi tədbirlər, o cümlədən məşğulluq tədbirləri üçün ÜDM-in təxminən 1,2%-nə bərabər büdcə ayırmışdır (Kaya. E. 2020: s.7).

1.2. İşçilərin İnsan Resursları tərəfindən pandemiya yaranmış vəziyyətlə əlaqədar ixtisaslaşmanın aparılma qaydaları

İşə qəbul İR-nin əsas hissəsi və təşkilatda əməyin təmin edilməsinin əsas üsuludur (Muscalu, 2015, s. 351). İşə qəbulun məqsədi təşkilat üçün kifayət qədər fəaliyyət göstərən uyğun bir işçi əldə etməkdir. Başqa sözlə, işə qəbul yolu ilə İR təşkilatda lazım olanı əldə etmək üçün lazımı miqdarda əmək olduğuna nəzarət edir (Kinnunen M. 2021:29). İşə qəbulun müvəffəqiyyəti işin təhlili tapşırıqlarının effektivliyindən asılıdır. İşin təhlili tapşırıqlarına xüsusi iş üçün məlumatların müəyyən edilməsi və toplanması daxildir. İşçilərin müstəqil işləməsi və çevik olması lazım olduqda və ya işçilərə birbaşa nəzarət etmək çətin olduqda işə qəbul daha vacib olur.

İşə qəbul strategiyası təşkilatda işə qəbulla bağlı prinsipləri və ümumi siyasətləri ehtiva edir (Kinnunen M. 2021:s.29). İşə qəbul strategiyaları daha yaxşı nəticə əldə etməyi hədəfləyir, təşkilatda işə qəbul üçün hovuzlar qura və ərizəçini təşkilata müraciət etməyə inandıra bilər (Elearn C.2009: s.78). Strategiya iş üçün nə cür insanların axtarıldığını, hansı kanalların işlədildiyini və uyğun namizədləri cəlb etmək üçün hansı amillərdən istifadə edildiyini təsvir edir. O, həmçinin işə qəbul üçün kimin məsuliyyət daşdığını, İnternetdən istifadə edib-etməməyi, habelə işə qəbul üçün xidmətlərin təşkilatdan kənarında nə vaxt, necə alındığını qeyd edə bilər. İşə qəbul strategiyası unikal işə qəbul vəziyyətlərinə uyğun olaraq dəyişdirilə bilər (Kinnunen M. 2021:s.32).

İşə götürmə səyi insan resurslarının planlaşdırılması (İRP) ilə əlaqələndirilməlidir. İRP, təşkilatın gələcəkdə müəyyən səviyyədə məhsul təqdim etmək üçün lazımi insan resurslarına malik olduğundan əmin olduğu bir prosesdir (Gómez-Mejía 2016:s.323). Ümumiyyətlə, işə qəbul prosesi başlayır, çünki işçi ayrılır və ya əməliyyatların miqyası böyüyür və indiki işçilərin sayı kifayət etmir (Kinnunen M. 2021:s.27). Adətən, strateji insan resurslarının planlaşdırılması üç-beş illik əsasda formalaşır. İRP əhəmiyyətlidir, çünki təşkilatın mühitində və onun səlahiyyətlərinin təsirlərində gələcək dəyişikliklərə hazırlaşmağa çalışmaq vacibdir.

İşə götürmənin bütün təşkilatlar üçün üç sahədə qərar qəbul etməyi əhatə etdiyini təsvir edir. Bunlara işə haradan cəlb olunacağı, kadr siyasətinin nədən ibarət olduğu, habelə işə götürənin hansı davranış və xüsusiyyətlərə malik olması kimi qərarlar daxildir. Kadr siyasətləri təşkilatın İR-ni necə yerinə yetirməsi, eləcə də vakansiyanın təbiətinə təsir edəcək boş iş yerlərini necə doldurması ilə bağlı qərarlardır. Bundan əlavə, bir çox kadr siyasəti işə götürmə üçün əhəmiyyət kəsb edir, məsələn, təşkilatın işə qəbulu haradan etdiyi ilə bağlı. Bu, vakant yerləri doldurmaq və ya təşkilatdan kənar istedadlar əldə etmək üçün mövcud işçilərin istifadə edilib-edilməməsi və təşkilatın reklamda hansı obrazı əks etdirməsi, o cümlədən iş təhlükəsizliyi və ya işçilərin işdən çıxarılması hüququ ilə bağlı qərarları əhatə edə bilər.

Elektron işə qəbul elektron vasitələrlə həyata keçirilən işə qəbuldur. Elektron işə qəbul termini internet və müxtəlif elektron vasitələr vasitəsilə həyata keçirilən bütün fəaliyyətlər üçün geniş şəkildə istifadə edilə bilər. Bu gün internet insan resurslarının əldə edildiyi əsas kanaldır. Rəqəmsallaşma işə qəbulu dəyişdi, çünki indi işəgötürənlər və potensial işçilər onlara yönəlmiş bazarlarda görüşür, eləcə də potensial passiv işçilərin tapılmasını artırmaq üçün süni intellektdən istifadə olunur.

İşə qəbul prosesi beş əsas addımdan ibarətdir. Birincisi, yeni işə götürüləndən hansı vəzifə və tələblərin tələb olunduğunu təsvir edən işə qəbul planının hazırlanmasından ibarətdir. Növbəti mərhələdə potensial işçilər haqqında məlumat

toplanır. Buna qısa siyahı deyilir. Üçüncü addım iş üçün potensialı göstərən şəxslərlə müsahibədən ibarətdir. Aşağıdakı addım fərdlərin sayını azaltmaq üçün namizədlərin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Qiymətləndirmədə iştirak edən meyarlar, məsələn, iş təcrübəsi, münasibət, maraqlar və şəxsiyyət kimi amillərə aid ola bilər. Əlavə testlər fərdin razılığı ilə də həyata keçirilə bilər (Parnila 201: s. 41). İşə qəbul prosesinin son mərhələsi iş təklifləri verməkdən ibarətdir (Kinnunen M. 2021:s.42).

İşə qəbulun mənbələri işə qəbul prosesi zamanı müəyyən edilir. Bir təşkilatın fərdlərlə əlaqə saxlamağa çalışdığı yer onun hansı növ müraciətçiyə çatacağından asılıdır. İşə qəbul mənbələrinin seçilməsi təşkilatın işə qəbul strategiyasının bir hissəsidir. Ümumi əmək bazarı bütün planeti əhatə edir və təşkilatlar yalnız bütün iş bazarının kiçik bir hissəsindən potensial namizədlərə çatır.

İşə qəbul mənbələri daxili və ya xarici və ya hər ikisi ola bilər. Xarici işə qəbul yolu ilə işçi öz təşkilatından kənar işə müraciət edənləri tapmağa çalışır. Daxili işə qəbul, işçinin işlədiyi təşkilat daxilində iş axtardığı zaman baş verir. Daxili və xarici işə qəbulun həm müsbət tərəfi, həm də mənfi cəhətləri var. Adətən hər iki işə götürmə mənbəyindən istifadə olunur, çünki bu, real namizədləri tapmaq üçün daha yaxşı imkan yaradır (Kinnunen M. 2021:s.36).

Daxili işə qəbulun müsbət cəhətləri və mənfi cəhətləri var. Onun üstünlükləri arasında karyera inkişafını dəstəklədikləri üçün işçilər üçün motivasiya mənbəyi ola biləcəyi daxildir. Daxili işə götürmə işçilərin bağlılığını artırır və bacarıqlarını yaya bilər, eyni zamanda kənar işə qəbuldan daha ucuzdur. Bununla belə, daxili işə qəbul o deməkdir ki, işçini yeni vəzifələrlə tanış etmək işçilərə vaxt aparır və bu, məhsuldarlığı azalda bilər. Bundan əlavə, yeni iş yerinin açılması üçün daxili rəqabət atmosferə mənfi təsir göstərə bilər. Daxili işə qəbul işəgötürənə fərdin performansını və potensialını müşahidə etməyə imkan verir. Xarici işə qəbulun daxili işə qəbullarla müqayisədə bəzi üstünlükləri var. Xarici üsullar təşkilata yeni və fərqli ideyalar gətirir. Bundan əlavə, bu işə qəbul mənbəyi daha çox ərizəçi cəlb edə bilər. İşə qəbulun xarici mənbələrinə, məsələn, İnternetdə iş elanları, kollec işə qəbul tədbirləri və qəzet elanları daxil ola bilər yeni fərdlərin digər işçilərin qeyri-

məhsuldar təsirlərindən daha az təsirləndiyini təsvir edir, çünki yeni işə qəbul olunanlar təşkilati siyasətlə məşğul deyillər. Xarici işə qəbulun riskləri olsa da, onlar da “güclü yüksəliş potensialına” malikdirlər (DeVaro. 2020: s. 1).

Pandemiya işə qəbulda müxtəlif dəyişikliklərə səbəb olub. Pandemiya, məsələn, işə qəbul proseslərinə çətinliklər gətirdi. Bütün işlər, həmçinin görüşlər, performans təhlilləri və iş mü sahibələri rəqəmsal olaraq həyata keçirildiyi üçün indi texnoloji çətinliklər mövcuddur. Əgər tapşırıqlar şəxsən yerinə yetirilsəydi, bu çətinliklər aradan qalxardı (Itzhakov G. 2020, s. 4.). Yeni işçilərin işə götürülməsi daha çox xərc tələb edir. Kiçik firmalar yeni kadrları işə götürməyi demək olar ki, tamamilə dayandırılıb. Ümumilikdə firmalar yüksək bacarıq tələb edən işlər üçün aşağı ixtisaslı elanlarla müqayisədə daha az elan yerləşdiriblər. Yüksək ixtisaslı kadrların işə götürülməsinin bu qeyri-mütənasib dayandırılması bacarıqların aşağı salınması adlanır. Yetərsiz məşğulluq fərdin “bəzi standartlara görə aşağı olan” işdə işləməsi deməkdir (Ryan M. 2011: s. 962). Finlandiya bələdiyyələrində işə qəbulla bağlı bir çox dəyişikliklər baş verir. Potensial işçilər üçün tələb olunan yeni rəqabət növü var, çünki iş artıq fiziki yerdən asılı deyil. Həmin səbəbdən də bələdiyyə sektorunda bu yer müstəqilliyinə görə yaxşı işçiləri necə cəlb edə biləcəkləri gələcək üçün narahatlıq doğurur. Məkan müstəqilliyinin səbəb olduğu rəqabət, məsələn, gələcəkdə bələdiyyələrin işçinin həyat vəziyyəti ilə bağlı daha çox çeviklik göstərməsini tələb edə bilər. Yerləşdiyi yerdə müstəqil rəqabətdə digər işəgötürənlərlə rəqabət apara bilmələrini təmin etmək üçün tədbirlər görülməsə, bələdiyyələr gələcəkdə yaxşı işçiləri cəlb edə bilməyəcəklər.

Çətinliklər hər bir işdə və hər bir iş rolunda mütləq ortaya çıxacaq. İR-nin problemlərində yaxşı təsvir edilmişdir və onu ən tələbkar korporativ vəzifələrdən birinə çevirir. Bununla belə, bu, bizə daha çox öyrənmək və bacarıqlarımızı inkişaf etdirmək üçün motivasiya verdiyi üçün də vacibdir.

İR personalının üzləşdiyi maneələr hər gün fərqlidir və onlara daha yaxşı peşəkar olmağa kömək edir. Bunlar şirkət normaları, işçilərin şikayətləri, yeni işə qəbullar və s. kimi dəyişə bilər. Bununla belə, bu çoxsaylı maneələr arasında bəzi İR problemləri daha fərqlidir.

Bu problemləri bu sahədə hər bir insanın mənimsəməli olduğu əsas kimi həll etmək olar. Axı bir şirkətin uğuru insan resursları departamentindən çox asılıdır. Bunun səbəbi, biznesdə ən qiymətli aktivin məsul olmasıdır; işçi qüvvəsi. Buna görə də, bu böyük məsuliyyətin öhdəsindən gəlmək üçün İR mütəxəssisi işin gündəlik problemlərini və həll yollarını başa düşməlidir. Bu gün iş dünyasında İR problemlərindən altısı və onlara necə yanaşmaq olar.

Qaydalar və tənzimləmələr

Bu, insan resursları mütəxəssisinin əsas prioritetlərindən biridir; hökumət qaydalarına riayət etmək. Dinamik biznes məkanında dəyişikliklər yeganə sabitdir. Buna görə də bir şirkət ona tam uyğun olmalıdır.

Beləliklə, siz həmişə bu qaydalarla bir olmalısınız və həmçinin şirkətin onlara əməl etməsini təmin etməlisiniz. Bunun edilməməsi böyük cərimələr və cərimələrlə nəticələnə bilər. Bu, təkcə əlavə xərclərlə nəticələnməyəcək, həm də şirkətin reputasiyasına xələl gətirəcək. Bu, sonradan işçi qüvvəsinin işə götürülməsinə və saxlanılmasına təsir edəcək.

İşə qəbul

İnsan resursları haqqında düşünərkən ilk ağıla işə götürülmə gəlir. Bu tək olmasa da, şübhəsiz ki, işin vacib tərəfidir. Bir şirkətin uğuru onun işçi qüvvəsindən çox asılıdır.

Beləliklə, ən yaxşılardan işə götürmək üçün əmək bazarında ən yaxşı işə götürmə strategiyalarına sahib olmaq çox vacibdir. Bunu edərkən insan təkcə bacarıqlara diqqət yetirməməlidir. Bir çox başqa şeylər var: mədəni uyğunluq, işçi şəxsiyyəti, karyera məqsədləri.

Şirkət Qaydalarında Dəyişikliklər

Dəyişikliklər heç vaxt asan olmur, lakin bu, biznes məkanının təbiətidir. Fəaliyyətdə qalmaq üçün şirkət uyğunlaşmalıdır və bu, dəyişikliklər etmək deməkdir. İşçi qüvvəsinin bütün bu dəyişiklikləri sırf dəstəklə qəbul etməyəcəyini güman etmək təhlükəsizdir.

Bəzən bu dəyişikliklər iş yerində rəğbət, işdə yeni çətinliklər, komanda balansını poza bilər və s.

İşçilərin Təlimi

İşçilərin təlimi və inkişafı proqramları işçi qüvvəsinin baxımının böyük bir hissəsidir. Təlim çox vacibdir, çünki o, yarana biləcək hər yeni açılış üçün yeni mütəxəssislərin cəlb edilməsi xərclərini azaltmağa kömək edir. Bu, həm də işçilərin motivasiyasını yaxşılaşdırmağa kömək edir.

Bu aspektlə bağlı ən ümumi problem komanda üzvlərinin təlimi üçün tələb olunan resurslardır. Buna görə də, işçi qüvvəsini öyrətmək üçün düzgün kursu və şəxsi tapmaq çox vacibdir. Bunu etməmək heç bir nəticə vermədən yalnız əlavə pula başa gələcək.

Bu İR probleminin öhdəsindən gəlməyin ən asan yollarından biri böyüklər və gənclər üçün mentorluq proqramını həyata keçirməkdir. Bu, yüksək səviyyəli menecerlərinizin kiçiklərə məşqçilik etməsi ilə işləyir və bunun ikiqat üstünlüyü var.

Birincisi, kiçiklərə mentorluq etməklə, yüksək səviyyəli rəhbərlər onların ünsiyyət bacarıqlarını artırmağa bilirlər. Bu, gələcək üçün onların liderlik tərzini və bacarıqlarını müəyyən etməyə kömək edəcək. İkincisi, yeniyetmələr, heç bir əlavə xərc çəkmədən, qənaətcil bir üsulla sənaye mütəxəssisləri tərəfindən idarə olunurlar.

Kompensasiya

Kompensasiya İR personalının ən çox sorğu-sual edildiyi sahədir. Bununla belə, bu, işçini xoşbəxt tutmağın böyük bir hissəsidir. Burada, fərdi həvəsləndirmək və eyni zamanda əmək haqqı xərclərini yoxlamaq üçün diqqətli olmaq lazımdır. Burada son dərəcə ehtiyatlı olmalısınız.

İşçilərin saxlanması

Bu gün müxtəlif məşğulluq variantları ilə işçilər indi çoxlu imkanlara malikdir. Yəni onlara yaxşı davranmasanız, çoxlu başqa seçimlər olacaq. Buna görə işçilərin işdən çıxarılması hər yerdə şirkətlər üçün əsl təhlükəyə çevrilir. Bu dövriyyə təkcə iş mühitinə və məhsuldarlığa zərər vermir, həm də xərcləri artırır.

1.3. COVID-19 pandemiyasında qarşıya çıxan problemlərin SWOT analizi

COVID-19 bir zamanlar sağlamlıq böhranıdır. Əgər ABŞ-da işlər indiki templə artmaqda davam edərsə, COVID-ə görə ölənlərin sayının İkinci Dünya Müharibəsi üçün ölənlərin sayını üstələcəyi ehtimal edilir (Douglas J. 2020). Bizneslər pandemiyanın öhdəsindən gəlmək üçün mübarizə etdikcə, SWOT analizi tarazlığı bərpa etmək üçün böyük vasitədir.

Güclü tərəflər

Bir milyondan çox insan COVID-19-a təslim olub. Bu mənzərə acınacaqlı görünür. Bir zamanlar baş verən bu böhrandan hər hansı bir xeyir çıxma bilirmi? Bəzi müəssisələr pandemiyanın səbəb olduğu sosial, iqtisadi və mədəni dəyişikliklərdən faydalanır.

- **Biznesin sıxlaşdırılması:** COVID-19 biznesləri öz prioritetlərini qiymətləndirməyə məcbur etdi. Nəticədə biznes qeyri-ciddi layihələri ləğv etdi. Qeyri-ciddi layihələrin atması biznesin alt xəttinə ən çox fərq yaradan işə daha çox resurs və diqqət qoyur. Məsələn, moda ticarət nəhəngi Zara mağazalarının yarısını bağlayıb və onlayn platformaya keçid üçün 4 milyard € xərcləyib (Sudhakaran A. 2020).
- **Rəqəmsal dünyaya keçid.** Epidemioloqlar razılaşırlar ki, insan təmasını aradan qaldırılması bu yoluxucu yayılmanın qabaqlamaq üçün etibarlı metoddur. Beləliklə, indi insanlar ənənəvi olaraq şəxsən yerinə yetirəcəyi tapşırıqları rəqəmsal şəkildə yerinə yetirirlər.
- **E-Ticarət:** Şəxsi alış-verişdən rəqəmsal alış-verişə keçid Amazonu görünməmiş inkişafa təkan verdi və yaxşı işlər görən yalnız ənənəvi e-ticarət şirkətləri deyil. E-ticarətə keçid edən şirkətlər bərpa və inkişaf əlamətlərini göstərirlər.
- **Gediş-gəlişin azalması.** Virus bütün formalarda biznes gediş-gəlişləri bir problemə çevirdi. Hazırda insanların əksəriyyəti evdən işləyir. "Wall Street Journal"ın məlumatına görə, amerikalılar martın ortalarından sentyabrın ortalarına qədər 60 milyon saat gediş-qənaət edib. Qənaət edilən vaxt ölkədə hər iş günü 22 milyon əlavə saata səbəb oldu (McGinty J.C. 2020).

- **Elastiklik:** COVID-dan əvvəlki "dövr" ərzində bizneslər sərt vaxtların ardınca getdilər. Qapanma tədbirləri biznesləri şəxsi işləri məhdudlaşdırmağa məcbur etdi. İşçilər ofisə gəlməli olmasaydı, artıq müəssisələr ciddi iş vaxtını həyata keçirə bilməzdilər. Beləliklə, biznesin yeni üsulu daha çevik oldu

Zəifliklər

COVID-19 biznesin normal idarə edilməsi yoluna son qoyur. Heç bir biznes böhrandan heç bir ziyandan qurtula bilmədi. Düzdür, indi bəzi iş adamları bərpa olunsa da, onlar zəif cəhətlərin öhdəsindən gəlməli oldular.

- **İşdən azad olmaq.** Koronavirusların yayılmasını məhdudlaşdırmaq üçün qoyulan məhdudiyyətlər bizneslərdə ciddi maliyyə böhranı yaratdı. Stressin öhdəsindən gəlmək üçün bir çox müəssisələr işçilərini ixtisara salır. İşdən çıxarılanlar bir çox iş adamlarına zərbə endirdilər və onların əksəriyyətini öz bizneslərini bağladılar.
- **Bağlanması.** Bir çox müəssisələrdə himayədarlıq kəskin şəkildə azaldığı müşahidə olunur. Məsələn, böhran bir gecənin içində səyahət sənayesini məhv etdi. İşgüzar müəssisələrin əhalisi az olduğundan, artıq infrastruktur və logistika məsuliyyətə çevrildi. Beləliklə, itkiləri azaltmaq üçün bir çox şirkətlər öz işlərini bağladılar.
- **Təhlükəsizliklə bağlı narahatlıqlar.** Pandemiyanın ilk aylarında bizneslər təhlükəsiz şəkildə necə açılacağı aydınlaşdırma bilmir. Hökumətlər məhdudiyyətləri yumşaltdıqdan sonra belə, bizneslərin təhlükəsiz şəkildə yenidən açılması üçün lazım olan mühiti yaratmaq üçün pulu yox idi.
- **İşdən-Evdən:** Şirkətlər evdən-evə işi imtiyaz kimi uzadırlar. Lakin COVID-19 qapanmaları yerindəcə, şirkətlər evdən işçi işi ilə məşğul olmağa məcbur oldular. Evdən işləmək şirkətlərin tabeliyini və məsuliyyətini təmin etməsini çətinləşdirirdi.
- **Mənəviyyat və Psixi Sağlamlıq:** Maddi gərginliklər, sosial təcridlə birlikdə işçi qüvvəsinin psixologiyasına pis təsir etdi. Pandemiyanın sonu göz qabağında olmadığı üçün gələcəyə dair qeyri-müəyyənliklər narahatçılıq və qorxu hissi inkişaf etdirməyə davam edir.

İmkanlar

Bədbəxtliklər fürsətlərlə gəlir. Lakin bir gecədə biznes modelini çevirmək asan deyil. Lakin uyğunlaşmaq və qalib gəlmək üçün cəsarət və imkanları olanlar, bunu bacarır.

- **Uzaqdan işləmək.** İş adamları vəziyyətin normallığa qayıtması üçün aylar və ya bəlkə də illər lazım olacağını anladığıda, uzaq iş seçimlərinə söykəndilər. Bulud əsaslı əməkdaşlıq alətlərinin inkişafında baş verən partlayış bu keçidi mümkün etdi. Bu maliyyə ilinin ikinci dördüdə birində Zoom-un il ərzində 355% artımı ən yaxşı halda uzaq iş rejiminin artmasını göstərir (Rodriguez C. 2020).
- **Dövlət dəstəyi:** ABŞ COVID yardım tədbirlərinə 4 trilyon dollar xərcləyib. 670 milyard dollar şirkətlərin mühafizəsinə, 884 milyard dolları isə fəhlə və ailələrə gedib. Dünyanın digər dövlətləri də iqtisadiyyatı dirçəltmək üçün əhəmiyyətli maliyyə resurslarına əl atmışlar (Whoriskey P. 2020).
- **Siyasət:** Bəzi sahələrdə dövlət siyasəti inkişafa təkan verdi. Məsələn, şəxsi alış-verişə qoyulan məhdudiyətlər onlayn alış-verişin inkişafını sürətləndirib. Amazon bu maliyyə ili ərzində 37% artım olduğunu bildirib (Ellen M. 2020).
- **İstedadların kəşf olunması:** "Harvard Business Review"-in məlumatına görə, COVID böhranı böyük istedad tutmaq üçün misli görünməmiş imkan yaradıb. İmkanlar işdən azad olunanlardan maaşlarının azalması prosesi baş verir. Bu tendensiyaya cavab olaraq, əsas muzzdlu firmalar son bir neçə ayda 9%-dən 15%-ə qədər artım müşahidə ediblər (Fernandez C.2020).
- **Bacarıqları artırmaq:** Amazon, karyera seçiminə 60 milyon dollar sərmayə yatırıb. Bu, onun bacarıqları artırmaq proqramıdır. Bu proqram işçilərə karyera arzularını həyata keçirmək üçün kömək edir. İndiyədək 30 min insan bu proqramdan keçərək özünü inkişaf etdirib. Həmçinin pandemiya görə işlərini itirmiş insanlar bunu peşəkar inkişaf kurslarına sərmayə yatırmaq üçün ən yaxşı vaxt kimi qəbul edirlər (Amazon S.2020).

Təhlükələr

Ən dəhşətli pandemiya hələ bitməyib. Qeyri-müəyyənliklərin gizlənərək biznes sahiblərini torpaq sahəsi boyunca kor-koranə səyahət etməyə məcbur etməyə davam edir. Gündəlik əməliyyatlar apararaq, bu amillərə daim nəzarət etməli və uyğunlaşmalıdırlar.

- **Qapanmalar:** İngiltərədə ilk kilidləmə ÜDM-ini 25% aşağı düşürmüş. İnfeksiyanın ikinci dalğasının cərəyan etdiyi üçün ölkə ikinci qıfıllanmaya doğru gedir. Biznes sahiblərinin 17%-i ikinci qapanmadan sağ çıxmayacaqlarını deyir. Təəssüf ki, pandemiya İngiltərə hökumətini başqa seçimsiz qoya bilər. Ən dəhşətli isə odur ki, bu vəziyyət təkcə İngiltərə ilə məhdudlaşmır.
- **Siyasət:** Dövlət siyasəti onlayn alış-veriş bizneslərinin inkişafına səbəb olsa da, eyni siyasət digər sektorları da məhvə məhkum edib. Məsələn, səyahət qadağası Ryanair-in donanmasının 99%-ni yerə sovruğuna səbəb oldu. Həmçinin Nyu-Yorkda hökumət qapalı yemək yeməklərinin 25%-ni restoranın kapasitinə salıb (O'Halloran B.2020).
- **Vaksinlərin hazırlanması.** Normanın vaxt xətti vaksin hazırlanmasına, sınağına və paylanmasına çox əsaslanır. Elmi ictimaiyyətin proqnozlarına görə, hər şeyin COVID pandemiyasından əvvəlki vəziyyətə qayıtması üçün 2022-ci ilin birinci dördə bir hissəsi qədər vaxta ehtiyac duyula bilər.
- **İzolyasiya:** Sürətlə yayılan yoluxucu ölkə ehtiyacını beynəlxalq müttəfiqlərdən üstün tutmaq üçün kifayət qədər əsaslı səbəbdir. Lakin "həmişə birinciyə diqqət edin" siyasəti beynəlxalq münasibətlərin qiymətinə gəlir.
- **Alıcılıq qabiliyyətinin azalması:** PEW-nin sorğusuna əsasən, aşağı gəlirli qrupda olan insanların 44%-i yığımlarını xərcləri ödəmək üçün istifadə etməli idi. Onların 35%-i isə ərzaq banklarından ərzaq alırdı. İnsanlar dolanmağa çətinlik çəkir və bu səbəblə aşağı və orta gəlirli qruplara bəs edən bizneslər əziyyət çəkir (Parker K., 2020).

II FƏSİL. POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ İŞÇİLƏRİN VƏ ŞİRKƏTLƏRİN QARŞISINA ÇIXAN PROBLEMLƏR

2.1. İş rejiminin dəyişilməsində çıxan problemlər və işin iş-həyat balansına təsiri

Pandemiyanın geniş vüsət alması ilə bərabər iş həyatında və sosial həyatda bir sıra dəyişikliklər baş verdi və işçilərin rifahının yaxşılaşdırılması və faydalı iş əmsalının qorunması üçün mövcud konsepsiyalar və idarəetmə qərarlarına baxış keçirildi. Ənəvi iş rejimi, son zamanlarda alimlər və tədqiqatçılar tərəfindən öyrənilən və populyarlıq qazanmış hibrid və uzaqdan işləmə iş rejimi ilə əvəz olunması bir çox şirkətlərin və insan resursları departamentinin prioritet məsələlərindən birinə çevrilmişdir. Ənənəvi iş rejimində qarşı çıxan əsas problemlər aşağıda qeyd olunmuşdur:

- Yaranmış innovativ texnoloji yeniliklər (VPN sistemləri, ağıllı telefonlar, uzaqdan işləmək üçün mövcud olan aplikasiyalar) ;
- Rəqiblərinin sayının günü-gündən artması və iqtisadi artım;
- Sosial hökümlülük daşıyan kadrların çoxalması (Məs, uşaqlara və yaşlı nəsillə qulluq göstərilməsi);
- Yalnız bir valideyni olan ailələr;
- Müxtəlif generezasiyaların iş yerləri barəsində dəyişən fikirləri (Məs, gənc nəslin daha rahat iş qrafikində işləmək arzusu və s.);
- İş-həyat balansının stabil qaydada saxlanılması.

İş rejiminin dəyişiklikləri barədə də son illər tədqiqatlar aparılır. Ənənəvi iş rejimindən yeni iş modellərinə inteqrasiya mövcud vəziyyətlə əlaqədar daha da sürətli hal almağa başlamışdır. Yeni iş rejimləri aşağıda qeyd edilmişdir:

1. Hibrid iş rejimi
2. Uzaqdan iş rejim

Hibrid iş rejimi və onların gətirdiyi avantajlar

Hibrid iş rejimi hər bir müəssisə üçün eyni funksiyaları kəsb etmir. İşə götürənlər və insan resursları menecerlərinin çoxu üçün bu rejim eyni iş

mühitində daha az işçinin işləməsi deməkdir. Bu rejimə uyğunlaşmanı təmin etmək üçün idarəetmə heyəti komandaları və fərdləri uzaqdan idarə etmək və görülən işin etibarlılıq dərəcəsini artırmaq üçün müəyyən praktiki yollar axtarır və tətbiq etməyə çalışır. Hibrid iş rejimini effektivliyi müəssəsinin strategiyasından çox aslıdır. Buna komandalar və fərdi şəxslərlə görüşlərin təyini, iş cədvəlinin işçilərə uyğun bir şəkildə tənzimlənməsi (yəni, hansı vaxtlarda uzaqdan, hansı vaxtlarda ofis şəraitində işləməsi) hibrid rejimin qurulmasının ana fazalarındandır və özil rolunu oynayır və əgər düzgün uygulanarsa bu rejim uzunmüddətli və dayanıqlı bir hal ala bilər.

Pandemiyada qapanmalar zamanı uzaqdan işləmək bəzi işçilərə yaxşı təsir göstərmədi. Onlar özlərini izolasiya olunmuş və ruhdan düşmüş hiss etdilər. Buna baxmayaraq işçilərin çoxu bu fikirlə razılaşmır və evdən işləməyin ofis şəraitində işləməyə nəzərən daha məhsuldar olmasını qeyd edirlər (CBI, 2021: s. 4).

Müəssisələr pandemiyadan öncə də işçilərin hibrid iş rejiminə cəlb edilməsinin müsbət faydalarından yararlanırlar və bu işçilər ofisdə çalışan işmilərdən fərqli olaraq şirkətə daha bağlı olurlar.

Bu rejimdə çalışan işçilərin ofisdə adi 9-dan 6-a iş rejimində çalışan həmkarlarına nəzərən 20% daha effektiv çalışması bəzi araşdırmalarda göstərilmişdir. İngiltərədə aparılan araşdır-malara görə isə işçilərin 58 %-i evdən daha məhsuldar işlədiklərini vurğulamışlar (P.Tamkin və digərləri. 2018: s.26).

Araşdırma insitutu tərəfindən aparılan araşdırmada sorğuda iştirak edən 573 müəssisənin 41%-i işçilərinin 2021ci -ildən sonra distant formada işləməsi şirkətin məhsuldarlığına müsbət təsir göstərəcəyinə inanırlar (CBI 2020:s. 5).

Məhsuldarlıq və işçilərin effektiv çalışması üçün şirkətlər öz konsepsiyalarını yaratmalıdır.İdarəetmənin, ünsiyyətin və əməliyyatların yerinə yetirilmə ardıcılığını kordinasiya etməli və işçilərin özlərini təcrid olunmuş, ofisdən uzaqda daha məsuliyyətsiz olmalarının qarşısını alıb, daima diqqətdə saxlamalıdır. Bu riskləri aşağı salmaq üçün şirkətlər nələrə göz önünə gətirməlidir? Texnologiya və avadanlıqların işçilərin məhsuldar işləməsinə şərait yaradıb, qarşıya qoyulan orta

məqsəd üzrə menecerlər və liderlər komanda mədəniyyətini inkişaf etdirib verimli bir nəticə əldə etməlidir.

Hibrid iş rejimi coğrafi cəhətdən də böyük avantajlar yaradır. İnsan resursları menecerlərinin “istedadlar hovuzu “ kimi adlandırdığı kadr bazası virtual iş mühitində geniş-lənir. Bunun əsas səbəbi yeni kadr axtarışını tək iş yerinə yaxın ərazilərdə deyil, bir çox dünya ölkələrində də axtarmaq mümkündür. Çünki, bu iş rejiminin də iş yerinə gəlmək o qədər əhəmiyyətli deyil ki, bu da “hovuzun” genişlənməsinə səbəb olur, daha geniş ərazi daha çox istedadlı və potensiallı kadrdır və hər bir müəssisənin genişlənməsi üçün fürsətdir.

Müəssisələrin bir çoxu bunun uzun zaman kəsiyində təkrarlanan bir proses olduğunu gözləyirlər və firmaların 63%-i baş ofisdən iki- üç saat məsafədə yaşayan işçilərin iş üçün müraciət edəcəklərini düşünürlər (CBI 2020: s. 7).

İşçilərin hibrid iş rejimindən faydalanması firmalara ən perspektivli kadrları cəlb etməyə imkan verir. Lakin işçilərin qorunub saxlanması firmalar üçün əsas şərtlərdən biridir.

Hibrid iş rejimini dərk edən bir toplum daha faydalı və effektiv bir şirkət formalaşdırma bilər. İşçilər valideyinlik və qayğı faktorlarını daha yaxşı balanslaşdırır. İşçilərə çevik iş rejimi yaratmaq kadrların işdən çıxma faizlərini əhəmiyyətli sürətdə dəyişdirir və işçilərdə əlillik və uzunmüddətli sağlamlıq problemi yaranarsa, həmin vəziyyətdə verilən tapşırıqların və iş yükünün yerinə yetirilməsinə köməklik edir.

Hibrid iş rejiminin 4 təməl funksiyası

İş rejimlərinin dəyişməsi müəssisələr üçün heç də asan məsələ deyil – İşəgötürənlərin bu dəyişikliyi həyata keçirmək üçün nəzərə almalı olduğu çox şey var və həmçinin bu prosesə hardan başlamalı olduqlarını bilməlidirlər. Bir neçə şirkət hibrid iş rejiminə uğurlu keçidi ilə əlaqədar öz strategiyalarını digər bu rejimə keçmək istəyən şirkətlərə köməklik göstərmək üçün məlumat verir. Hibrid iş rejimi təcrübələrindən faydalanaraq 4 təməl funksiyanı qeyd edə bilərik: sağlamlıq və rifah; işə qəbul və inkişaf; liderlik, idarəetmə və məşğulluq; əməliyyatlar və praktiki dəstək (CBI, 2021: s.7).

Hibrid iş rejimində sağlamlıq və rifah

Sağlamlığın və rifahın tənziplənməsi hər iki tərəfə (işçilərə və müəssisəyə) fayda verir. Çünki işçilər daha xoşbəxt və sağlam olduqda firmalar daha effektiv işləyirlər. Sağlamlığa və rifaha sərmayə qoyan şirkətlərdə işləyən işçilər deyirlər ki, bu stress yükünün azaldılmasına və əllərindən gələni edə biləcək bir müsbət iş mühiti yaradır. Həmçinin işə götürənlər də qeyd edirlər ki, qoyduqları sərmayə nəticəsində məzuniyyət nisbətləri aşağı düşür və daha çox müəssisə məhsuldarlığına və performansın artmasına səbəb olur.

Evdən işləyən və mental sağlam olan işçi qarşıya qoyulan vəzifə və öhdəlikləri asanlıqla yerinə yetirir və evdəki qayğı yükü ilə işi balanslaşdırır. Həmdə ki, işçi diqqəti yayındıran amillərdən uzaqda çalışdığı üçün, bu onun psixi sağlamlığının güclənməsinə müsbət təsir göstərir. Lakin bəzi işçilərin izolasiya və pandemiya qapanmalarına görə psixi və mental vəziyyəti pisə doğru meyillənməyə başlayır. Bunun qarşısını almaq üçün liderlər və insan resursları əməkdaşları müəyyən addımlar həyata keçirməli və problemi üzə çıxarıb, həll etməlidir. Bloomberg şirkəti anonim qaynar xətt yaratdı və psixi sağlamlıq üzrə yardımçılar işə götürdü və aylıq dəyirmi masaların qurulması ilə işçilərin psixi durumuna nəzarət edir. Grae Metta Fondu isə işçilərə həmkarlarına və ya menecerlərinə yaxşı olmadıqları barədə bildiriş göndərməyə şərait yaradan mesajlaşma xidmətini istifadəyə verdi.

Grae Metta Fondu psixi sağlamlıqla bağlı təlimatları və strategiyaları həyata keçir-mək üçün araşdırma institutları ilə birgə işləyir. Yarandığı gündən bəri iş rejimi olaraq hibrid iş rejiminə keçən qurum uzaqdan işləyən işçilər üçün bir neçə psixi sağlamlıq strategiyasını tətbiq edir.

Zəif psixi sağlamlıq əlamətlərini aşkar etmək üçün Grae Metta Fondu tərəfindən görünməyən və problemləri olan işçilərdən məlumatlanmaq üçün "Mayak" kimi tanınan bir prosesə malikdirlər. Bu prosesin məğzi ondan ibarətdir ki, əgər işçi özünü yaxşı hiss etmirsə bu barədə həmkarlarına bildiriş göndərə bilər. Əsas məsələ budur ki, işçilər təkcə menecerlərlə deyil, istənilən kadr ilə əlaqə saxlaya bilər. Şirkət bütün işçilərini bu sistemə bir-birlərini öyrətməyə təşviq edir.

Onlar elə düşünürlər ki, ünsiyyət mədəniyyəti psixi sağlamlığın əsas açarıdır. Başqa bir strategiyası işçilərin yarım saatdan çox telefonla əlaqə saxlamaması və işçilərin iş saatında heç olmasa bir dəfə təmiz hava alması bu şirkətin praktiki strategiyalarına aiddir (CBI. 2021: s.11).

Hibrid iş rejimində işə qəbul və inkişaf prosesi

Postpandemiya zamanı şirkətlərin bir çoxu virtual iş rejiminə keçə bildi. Virtual sistemə keçid zamanı şirkətlər avadanlıq və texnologiyaların təmini ilə yanaşı koman-da üzvlərini birləşdirərək virtual induksiya planlarını da təqdim edə bildilər. Lakin işə yeni qəbul olan işçilər virtual rejimə tam adaptasiya ola bilmir ki, bunun da əsas səbəblərindən biri iş təcrübəsinin az olmasından irəli gəlir.

BT şirkəti 180-a yaxın ölkədə fəaliyyət göstərən dünyanın aparıcı rabitə şirkətlərindən biridir. Covid 19 pandemiyası zamanı şirkət hibrid iş rejimindəki təcrübələrini artırdı. Onlar təlimin prosesinin onlayn şəkildə verilməsi və işçilərin ixtisaslarının artırılması məsələlərində uzun bir yol qət etdilər. Lakin bəzi təlimlərin üz-üzə həyata keçirilməsinin tərəfdarıdır. Pandemiyadan bəri BT şirkəti öyrənmə materiallarını elektron şəkildə öz işçilərinə təqdim edir. Bunun əsas faydası bundan ibarətdir ki, işçilərin coğrafi mövqeyindən aslı olaraq bəzi məlumatlara və təlimlərə görə böyük bir məsafə qət etməli idilər. Lakin onlayn platformaların dəstəyi ilə bu işdə məhsuldarlıq gözlə görünən qədər artmışdır. Tərtib edilən veb məşğələlərdə işçilərin daha çox insanla ünsiyyətdə olması üçün onlayn fasilə otaqları yaratmışdır ki, bu da işçilərin böyük rəğbətini qazanmışdır (CBI.2021: s. 16).

Liderlik, idarəetmə və məşğulluq

Təşkilati transformasiyaların liderlik rolunun modelləşdirilməsi ilə mənfəət qazanma ehtimalı 4 dəfədən çox olur (Scott K. və Colin P. 2011: s.107).

Düzgün idarəetmə strategiyaları böyük məna ifadə edir və işçilərin daha effektiv işləməsinə zəmin yaradır. İşçilərin məşğulluq dərəcəsini normada saxlayan firmalar digər firmalara nisbətən 41 faiz daha az işdən kənarlaşdırma və 22 faiz daha yüksək gəlir əldə edirlər (James K. Harter 2013: s. 22).

COVID 19 pandemiyası zamanı menecerlər işçi komandaları ilə tam praktiki iş günü təşkil etmək, onları cəlb etmək və onları üz-üzə görmədən dəstək olmağa tez uyğunlaşmalı oldular. Bu işi effektiv bir şəkildə həll etmək üçün yüksək səviyyədə əməkdaşlıq və bir-birinə uyğunlaşan komandalar yaratmaq xüsusilə çətin olmuşdur. Firmalar həmkarları ilə sosial olaraq görüşmədikləri üçün onların əhval-ruhiyyəsinin saxlanılmasına nəzarət etmək onlara böyük çətinliklər törədir.

Hibrid iş modeli müxtəlif mülahizələr doğurur. Şirkətlər işə gətirən və işçilər arasındakı əlaqənin necə dəyişəcəyini düşünməlidirlər.

Əməliyyatlar və praktiki dəstək

Müasir iş yeri son bir neçə onillikdə bir sıra dəyişikliklərdən keçdi - kabinələrdə işləyən fərdlərdən tutmuş geniş açıq planlı ofislərə qədər. Dəyişikliyi qəbul etməyin səbəbi aydındır: işçilərin ətrafı onların iş məmnunluğuna böyük təsir göstərir və əməkdaşların ən yaxşı şəkildə işləmək üçün fiziki şəraitdə özlərini rahat hiss etməlidirlər. Zəif iş-həyat balansı və ya ağır iş yükü kimi qeyri-müəyyən mühit də gərginlik mənbəyi ola bilər.

İşçilər ofisdə olarkən firmaların iş yeri mühitinə verdiyi əhəmiyyəti nəzərə alaraq, onların hibrid mühitdə bunu davam etdirmələri vacibdir. Bu, işçilərin evdə və ya ortaq iş yerində səmərəli işləmək üçün lazım olan düzgün avadanlıq və texnologiyaya malik olmasını təmin etmək deməkdir. İşləmək üçün düzgün avadanlığa sahib olmaq sağlamlıq və təhlükəsizliyi də artırır. Bu səhvə yol vermənin dəyəri yüksəkdir: 2018/19-cu illərdə işlə bağlı dayaq-hərəkət sağlamlığına görə təxmini 6,9 milyon iş günü itirilib (WRMSD 2019: s.2).

Vodafone UK, müştərilərinə rəqəmsal innovasiyalardan faydalanmaqda kömək etmək üçün insanları, müəssisələri və cihazları birləşdirən texnoloji kommunikasiya şirkətidir. COVID-19 pandemiyası boyunca Vodafone işçilərinin böyük əksəriyyəti imkan daxilində evdən işləyirdi. Buraya bütün müştəri xidmətləri agentlərinə uzaqdan işləmək və mağazalar bağlandıqda pərakəndə satış agentlərini müştəri xidmətinə yenidən yerləşdirmək imkanı daxildir. Vodafone işçilərinin bu təcrübəsi və rəyləri komandaların necə birlikdə işləməsi, işin gələcəyi və ofisin rolu haqqında şirkətin perspektivini bildirməyə kömək etdi.

İşçilərin müsbət rəyi Vodafone-un daha çox qarışmış ofis və ev işlərinə uyğunlaşma ambisiyasının arxasında duran əsas amil olmuşdur. İndiyə qədər rəylər pandemiya zamanı təcrübəsi olmayan çeviklik və səlahiyyətlərin işçilərə işlərini optimal şəkildə yerinə yetirməsinə və vaxtlarını daha yaxşı idarə etmələrinə necə imkan verdiyinə yönəldilib: onlara uşaq baxımı və ya qayğı məsuliyyətlərini balanslaşdırmağa imkan vermək və ya sadəcə fərdlərə daha çox sərbəstlik vermək.

Rollar şirkətdə çox dəyişir və Vodafone-un iş nümunələri bunu əks etdirəcək. Bir ölçü hamıya uyğun gəlmir - məsələn, sahə mühəndisləri və pərakəndə mağaza işçiləri tərəfindən görülən iş növü daha çox masa əsaslı rollarda olanlardan çox fərqlidir. Eyni zamanda, bəzi işçilər evdə səmərəli işləyə biləcəklərini hiss etməyə bilirlər və Vodafone-un gələcək iş strukturları da bunu həmin komanda üzvlərinə əks etdirməyə çalışacaq. Ümumilikdə, Vodafone ümid edir ki, bu model fərqli perspektivlərə, mədəniyyətlərə və bacarıqlara malik daha çox insanı cəlb etməyə kömək edəcək və onlara daha geniş coğrafi istedad hovuzuna daxil olmaq imkanı verəcək, biznesin daha müxtəlif işəgötürən olmaq məqsədini dəstəkləyəcək (CBI 2021: s. 33).

Uzaqdan iş rejimi və xüsusiyyətləri

Uzaqdan işləmək müxtəlif üstünlüklərə malikdir. Bu üstünlüklərdən bəziləri aşağıdakı məqamlarda təsvir edilmişdir.

- Çevik iş saatları və uzaqdan işləmə məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxarır, çünki uzaqdan işləyən işçilər daha geniş iş səyi göstərməyə və daha səmərəli işləməyə
- Uzunmüddətli sağlamlıq faydaları, işçilərin işin mürəkkəbliyi və şəxsi ehtiyaclarını həll etmək imkanı olduqda və aşağı stress səviyyələrindən əldə edilir. Bu, məktəblərin, ali təhsil müəssisələrinin, uşaq baxçalarının və müəssisələrin qəfil bağlandığı və valideynlərin hamının evdə olmasının öhdəsindən gəlməli olduğu COVID-19 pandemiyası zamanı xüsusilə aktual idi.
- Rəqəmsal texnologiyada irəliləyişlər sayəsində işçilər yeni vəzifəyə təyin olunduqda, xüsusən də daha qısa təyinatlar zamanı yerdəyişmənin maliyyə

xərclərini azaldan daha çox vaxt və məkan çevikliklərindən faydalanırlar. Uzaqdan işləmək imkanı, məktəbləri, işləri və digər öhdəlikləri baxımından yaxşı qurulmuş bütün ailə üzvlərinin ehtiyaclarını ödəməyi asanlaşdırır.

- “Təşkilati uyğunlaşma”nın bir hissəsi kimi uzaqdan işləmə ilə bağlı çeviklik, şirkətin keyfiyyətini və məhsuldarlığını yaxşılaşdırmaq üçün müəyyən vaxtda şirkət və ya qurumda müəyyən layihələrə daha çox insan kütləsini cəlb etməyə imkan verir.
- Uzaqdan işləyən işçilər inamla uzaqdan əməkdaşlıq etmək üçün bir sıra texnoloji alətlərdən istifadə etməkdə daha çox güclənir və inamlı olurlar.
- Uzaqdan işləmə işin idarə edilməsi daha asan olan kiçik iş vahidlərinə çox ölçülü parçalanmasına imkan verir. Eyni zamanda, bu kiçik qruplar daxilində idarəetmə bacarıqları, əks halda liderlik etmək imkanı olmayan işçilərin xeyrinə təkmilləşdirilir.

Etiraf etmək lazımdır ki, uzaqdan işləmək özünü COVID-19 ilə əlaqəli problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün xoş bir həll kimi təqdim etdi. Bununla belə, uzaqdan işləməyin mənfi təsirləri qeyd edilməli və gələcək həyata keçirilməsi üçün onlara diqqət yetirilməlidir.

- Təşkilat daxilində müxtəlif vəzifələrdə olan və müxtəlif vəzifələrdə olan insanlar uzaqdan işləyərkən, idarəçi/peşəkar işçilərlə müqayisədə kargüzarlıq/inzibati işçilər kimi fərqli çıxış və çeviklik səviyyələrinə malikdirlər.
- Dəyər zəncirində prioritet verilir, şirkətin məqsədləri və son tarixləri təqib edir. Bütün bu müddət ərzində işçi qüvvəsinin hissələri özünü hədsiz hiss edə bilər və praktiki şəxsi dəstək olmadıqda qeyri-adekvat infrastrukturun öhdəsindən gəlməkdə çətinlik çəkə bilər.
- Tədqiqatlar göstərdi ki, menecerlər, peşəkarlar və məsləhətçilər kimi yüksək maaşlı vəzifələrdə olan insanlar uzaqdan daha asan işləyə bilər, aşağı gəlirli işlərdə çalışan işçilərin əksəriyyəti isə bunu edə bilmir. İstər-istəməz bərabərsizlik qavrayışları narazılığa səbəb ola bilər. Məsələn, COVID-19

pandemiyası zamanı işçi qüvvəsinin yerində işləməli olan hissələri uzaqdan işləyə bilən həmkarlarına nisbətən infeksiyaya daha çox məruz qaldı.

- Həmkarlar arasında şəxsi qarşılıqlı əlaqənin olmaması uzun müddətdə stimullaşdırmanın azalmasına səbəb ola bilər, məyusluğa səbəb ola bilər və gözlənilməz problemlərin həllini çətinləşdirə bilər, beləliklə də işin irəliləyişini gecikdirə bilər.

Bütün işçilər uzaqdan işləməyə eyni dərəcədə uyğun gəlmir. Bəziləri üçün belə bir vəziyyətdə iş-həyat tarazlığını idarə etmək çox çətin ola bilər, xüsusən də daha gənc, təcrübəsiz işçilər və məzunlarının giriş səviyyələrində olan və əsasən komandanın səs-küyü arasında daha yaxşı çıxış edən tələbələr çətinliklə üzləşir.

2.2. Postpandemiya dövründə işçilərə iqtisadi və sosial-psixoloji təsirlər

COVID-19-un müxtəlif iş yeri təcrübələri və tənzimləmələri üçün bilavasitə təsirlərinə əlavə olaraq, işini itirənlər və işlək vəziyyətdə qalanlar da daxil olmaqla, fərdlər üçün pandemiyanın müxtəlif sosial və iqtisadi təsirləri ola bilər.

İşsizlik və ixtisarlar

Səyahət, qonaqpərvərlik, idman və əyləncə kimi bütün sənayelər COVID-19 tərəfindən bağlandığından, təkcə ABŞ-da on milyonlarla insan 2020-ci ilin əvvəlində yeni işsizlik iddiaları qaldırdı. Gəlirlərini itirməklə yanaşı, biz bilirik ki, işsizlər depressiya, narahatlıq və fiziki xəstəliklər də daxil olmaqla stresslə əlaqəli bir sıra nəticələrlə qarşılaşa bilər (Wanberg.D. 2012:s.373). Maliyyə məhrumiyyəti xüsusilə dağıdıcı ola bilər, bütün ailəni təsir edə biləcək bir fəlakət spiralını işə sala bilər.

COVID-19 işsizliyi nəticəsində itirilən iş yerlərinin böyük ölçüdə bərpa ediləcəyi qədər sürətlə baş verən iqtisadi bərpaya yönəldilib, lakin bu, müəyyənlikdən uzaqdır. COVID-19 ilə əlaqəli geniş əsaslı bağlanmalar, işsiz olan şəxslər üçün müntəzəm iş axtarışı rejimini inkişaf etdirmək üçün tipik tövsiyələri daha da çətinləşdirdi (Wanberg.2020:s.321). COVID-19-un unikal xüsusiyyətlərini tədqiq edən tədqiqatçılar insanların COVID-19-un gətirdiyi sarsıntıların öhdəsindən necə gəldiklərini və onlara uyğunlaşdıqlarını həm yaxın perspektivdə

onları buraxan işgötürənlə, həm də daha uzun müddətdə karyera uyğunlaşması ilə müqayisə etmək istəyəcəklər– yeni variantları və gələcək iş ssenarilərini araşdırmaq istəyi və marağı – getdikcə daha dəyərli ola bilər.

Fərdlər üçün işsizliyin nəticələrinə əlavə olaraq, işlə təmin olunanlar üçün mənfi təsirlər var. Əvvəlki tədqiqatlar göstərir ki, firmalar ümumi kadr səviyyələrini azaltdıqda, müvafiq olaraq təşkilati öhdəliklərin, işə cəlb olunmasının və sağ qalanlar arasında daha çox stress səviyyəsinin aşağı düşməsinə meyilli olurlar (Trevor və Nyberg.2008:261). Meta-analitik sübutlar göstərir ki, işçilərin ümumi ixtisarı müqayisə edilə bilən könüllü dövrəyə ilə təxminən eyni mənfi təşkilati performansla malikdir. Postpandemiyanın səbəb olduğu kütləvi ixtisarlara araşdırılan gələcək tədqiqatlar geniş, geniş və kəskin ixtisarlara qarşısında əvvəlki tədqiqatların nə dərəcədə dayandığını test etməlidir.

Prezenteizm. COVID-19-dan sonra işləməyə davam edənlər arasında, çox güman ki, prezenteizm (yəni xəstələndikdə işə gedən insanlar) artacaq prezenteizmlə bağlı əksər tədqiqatlar parazit və ya yoluxucu olmayan infeksiyalar arasında fərq qoymur; lakin, Polşada və Avstraliyada son tədqiqatlar aşkar etdi ki, qrip diaqnozu qoyulmuş insanların təxminən 20%-i xəstəlik məzuniyyəti almamışdır. Prezenteizm korrelyasiyasının meta-analizi xəstə olduqda işə gələn insanların iki profilini təklif edir (Miraglia və Johns. 2016:s.263):

1 həddindən artıq iş yükü, az işçi qüvvəsi və tələb olunan iş vaxtı da daxil olmaqla, ağır iş tələblərinə görə iştirak etmək məcburiyyətində qalan insanlar və 2 daha az dərəcədə öz təşkilatlarına sadıq olan və ya öz işlərində yüksək səviyyədə məşğul olan insanlar. Bu əvvəlki tədqiqat haqqında biliklər, COVID-19 və ya digər bir yoluxmanın daha çox baş verə biləcəyi təşkilati “qaynar nöqtələri” anlamaq üçün faydalı yollar təklif edir.

İqtisadi bərabərsizlik. Pandemiya ilə əlaqəli daha geniş bir xərc olaraq, bir çox analitiklər 2008-ci il maliyyə böhranı kimi son şoklarda olduğu kimi, COVID-19-dan sonra bərabərsizliyin artacağını gözləyirlər (Wisman.2013:s.923). Bu cür bərabərsizliklər keçmiş şoklardan məlumdur ki, fərdlərə əmək haqqı və

müavinətlərdə bərabərsizlikləri gücləndirməklə yanaşı, differensial resurslar, iş və yüksəliş əldə etmək imkanları təmin edir.

Təşkilati və sosial bərabərsizliklərin bir-birinə bəsləndiyini göstərən əvvəlki işləri nəzərə alsaq, COVID-19-dan sonra bərabərsizliyin artmasının iş mərkəzliyinin azalması şəklində iş yerində mənfi tendensiyaların aşağıya doğru hərəkətliliyi töhfə verəcəyindən narahat olmaq üçün ciddi səbəblər var. Bundan əlavə, çox güman ki, COVID-19-dan sonrakı iş etibarsızlığı, aşağı maaşlı işçilər arasında daha çox risk almağa və hazırlaşmaq həvəsinə səbəb olacaq, həmçinin öz növbəsində xəstəliyin daha da yayılması üçün ictimai sağlamlıq risklərini artırır. Buna görə də, bərabərsizliyi minimuma endirmək üçün daha çox təşkilati investisiyalar, əks halda baş verə biləcək mənfi hərəkətliliyi azaltmalıdır.

Sosial məsafə və yalnızlıq Yüksək keyfiyyətli sosial qarşılıqlı əlaqə, o cümlədən həmkarlar arasında qeyri-rəsmi söhbətlər psixoloji və mental sağlamlıq üçün vacibdir. Əl sıxma, dəyərli olduğunu bildiyimiz başqa bir sosial fəaliyyətdir və artıq tətbiq oluna bilmir. Bu fonda, həm evdən işləmənin tələbi, həm də fiziki məsafəni dəstəkləmək üçün iş yerlərinin sıxlığını azaltmaq planlarının fərdlərin psixi və fiziki sağlamlığına ən azı müəyyən dərəcədə zərər vuran yan təsirləri ola bilər.

Sosial əlaqələrin itirilməsindən daha ekstremal olan tənhalıq insanların sosial ehtiyaclarının adekvat şəkildə ödənilmədiyinə dair subyektiv hisslərindən irəliləyən psixoloji ağırlı duyğudur (Cacioppo.2006:s.1058).

İş yerindəki tənhalığın işçilərin affektiv bağlılığı, bağlı davranışları və performansını ilə güclü mənfi əlaqələri olduğu göstərilmişdir. Virtual ünsiyyətdə zənginliyin olmadığını qeyd etdiyimiz halda, daha çox kommunikasiyaların onlayn olmasının mənfi riski ondan ibarətdir ki, anlaşılmaqlar – şifahi olmayan işarələr olmadıqda – işçilərin şəxsiyyətlərarası rədd edilmə ilə bağlı narahatlıqlarını artırır. Bilərsən ki, bu da tənhalığın əsas mexanizmidir (Cacioppo et al., 2006:s.1058).

Stress və tükənmişlik. COVID-19-un yaratdığı qeyri-müəyyənlik və qeyri-müəyyənliklər təşkilatlardan işçilərin sağlamlığını qorumaq üçün hərəkətə keçməyi tələb etdi. İş Tələbləri-Resurslar nəzəriyyəsinə əsaslanaraq, COVID-19-un verilən

işlərlə bağlı tələblərə və resurslara necə təsir etməsi ilə bağlı sənayelər arasında və daxilində fərqlərin olduğunu müşahidə edə bilərik (Bakker.2017:S.278). Əksər işçilər üçün iş şəraitinin pisləşdiyinə dair sübutlar var ki, bəlkə də, xüsusən də səhiyyə sahəsində çalışan işçilər üçün. Bu cür gərginliklərin işığında, COVID-19 işçilərin işdə tükənmə riski ilə - xroniki yorğunluq hissi və işə uzaq münasibət də daxil olmaqla, xroniki stress sindromu ilə qarşılaşma riskini əhəmiyyətli dərəcədə artırdı.Üstəlik, davamlı olaraq COVID-19 xəbərlərinə məruz qalmaq düşüncə tərzini gücləndirir - təkrarlanan və passiv şəkildə narahatlıq simptomlarına və bu simptomların mümkün səbəbləri və nəticələrinə diqqət yetirir. Katrina qasırğasına məruz qalan insanların hadisədən bir il sonra həddindən artıq stress və depressiya əlamətləri olduğunu göstərən tədqiqatların təklif etdiyi kimi, psixi sağlamlıq problemləri böhrandan sonra uzun müddət qala bilər (Obradoviç.2018:s.1953).

Pandemiyaya xas və ümumi qeyri-müəyyən iş tələbləri ilə adekvat şəkildə məşğul olmaq üçün işçilərə resurslar lazımdır. Bunu həll etmək üçün təşkilatlar iş tələbləri və resurslar arasında tarazlığı bərpa etmək məqsədi ilə işçilərin sağlamlığı və rifahının qayğısına qalmaq üçün yuxarıdan aşağıya (yaxud aşağıdan yuxarıya) müdaxilələrdən istifadə edə bilər.

Ashlıq.11 sentyabr hücumları kimi travmatik hadisələrin alkoqol istehlakında cəmiyyətdə dəyişikliklərə səbəb ola biləcəyi məlum olsa da (Vlahov D. 2002:s.989), kütləvi işsizlik və məcburi evdən işləmək sifarişləri arta biləcəyi üçün COVID-19 pandemiyası xüsusilə narahatdır. Zəifliklər və beləliklə, alkoqoldan istifadə pozğunluqlarını (yəni, alkoqoldan sui-istifadə və ya asılılıq) tətikləyir və ya şiddətləndirir, bu diaqnoz amerikalıların təxminən 13%-nə və avropalıların 20%-nə aiddir (Grant.B. 2017:s.913).

Potensial olaraq alkoqol əsaslı özünü müalicə edən dövlətlər, çünki hər iki növ yanaşma da effektivliyini nümayiş etdirmişdir (Brendryen.H.2017:s.770). Sosial uzaqlaşma ilə üz-üzə dəstək qıtlaşdıqca, bu cür fərdiləşdirilmiş və adaptiv virtual texnologiyalar pandemiyaya uyğunlaşdırılmış iş yerinə qayıdan, evdən işləyən və ya təəssüf ki, yeni iş axtarmağa məcbur olanlara kömək etmək üçün mühüm yeni vasitələr təklif edə bilər. Biz gözləyirik ki, bir-birini tamamlayan innovasiyaları

daha da araşdıran tədqiqat işçilərə digər asılılıq formalarından da çəkinməyə kömək edən tədqiqatçılar üçün daha ümumi yardım göstərə bilər.

Yaş. COVID-19-un ilkin təhlilləri göstərir ki, yaşlı insanlar yoluxduqları təqdirdə qeyri-mütənasib şəkildə ölüm riski altındadır və bu da yaşa əsaslı diqqət yetirilməsini təmin edir. Keçən əsrdə doğumun azalması və gözlənilən ömür uzunluğunun artması bütün dünyada işçi qüvvəsinin qocalmasına gətirib çıxardı. COVID-19 açıq şəkildə işdə yaş və qocalmış işçi qüvvəsini anlamaq üçün bir sıra çətinliklər təqdim edir. Məsələn, 2020-ci ilin əvvəllərində postpandemiyanın müxtəlif aspektlərini işlə bağlı izah etmək üçün nəsillərarası gərginliyə dair rəvayətlər və yaşlı əhval-ruhiyyələr görünməyə başladı (RudolphC.2020:s.23). Yaşlı işçilərin üzləşdiyi sağlamlıq risklərini, habelə büdcə çatışmazlığı ilə məşğul olan təşkilatların təklif edəcəyini gözlədiyimiz erkən pensiya təşviqlərini nəzərə alsaq, COVID-dən sonrakı iş yerinin yaşa görə daha az müxtəlif olması mümkündür. Digər tərəfdən, işçilərin müəyyən edilmiş ödənişli pensiya planlarında COVID ilə bağlı itkilər yaşlı işçiləri təqaüdə çıxmağı təxirə salmağa sövq etdikcə, iş yerində bu böhran nəticəsində yaranan yaş müxtəlifliyinin artmasını müşahidə edə bilərik. İşçi qüvvəsinin artan yaş müxtəlifliyi təşkilatlar üçün bir sıra üstünlüklərə malik ola bilər və tədqiqatçılar və siyasətçilər bunları imkanlar kimi inteqrasiya etməyə və istifadə etməyə diqqət etməlidirlər.

2.3. Covid 19-un işsizlik və kadr ehtiyatlarının azaldılmasında rolu

Dünyanın 148 ölkəsində 170 000 insana yoluxmuş və bu günə 6 500-dən çox insanın ölümünə səbəb olan COVID-19 pandemiyası dünya əhalisinin böyük bir hissəsini əhatə etmək potensialına malikdir. Bəzi hesablamalara görə, dünya əhalisinin 40-70%-ni yoluxdura bilər (Baldwin R. 2020.). Böhran artıq iqtisadi və əmək bazarı şokuna çevrilmişdir; O, təkcə təklifə (əmtəə və xidmətlərin istehsalına) deyil, həm də tələbə (istehlak və investisiya) təsir göstərir. İlk dəfə Asiyada başlayan istehsal pozğunluqları indi bütün dünyada tədarük zəncirlərinə yayıldı. Ölçüsündən asılı olmayaraq bütün müəssisələr, xüsusən də aviasiya, turizm və qonaqpərvərlik sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələr real təhlükə

yaradan müəyyən sektorlarda gəlirlərin əhəmiyyətli dərəcədə azalması, iflas və iş yerlərinin itirilməsi kimi ciddi problemlərlə üzləşirlər. Biznes əməliyyatlarının davam etdirilməsi. Səyahət qadağaları, sərhədlərin bağlanması və karantin tədbirlərindən sonra bir çox işçi iş yerlərini qorumaq üçün iş yerlərinə gedə bilmədi; bu, xüsusilə qeyri-rəsmi və müvəqqəti işçilərin gəlirlərinə güclü təsir göstərir. Bir çox iqtisadiyyatlarda istehlakçılar ya mal və xidmətləri almaq istəmirlər, ya da almaq iqtidarında deyillər. Qeyri-müəyyənlik və narahatlıq mühitində müəssisələr investisiyaları, alışırları və işə qəbulu gecikdirə bilər. İqtisadiyyat, məşğulluğun miqdarı və keyfiyyəti ilə bağlı gözləntilər sürətlə pisləşir. Yenilənmiş proqnozlar geniş şəkildə dəyişsə də və tez-tez vəziyyətin əhəmiyyətini aşağı salsada da, hamısı ən azı 2020-ci ilin ilk yarısında qlobal iqtisadiyyata əhəmiyyətli mənfi təsir göstərdiyini göstərir. Narahatedici rəqəmlər gözlənilən qlobal iqtisadi tənəzzülün artan əlamətlərini göstərir. Qlobal iqtisadiyyata dolayı təsirləri yumşaltmaqla yanaşı, COVID-19-un işçilərə və onların ailələrinə birbaşa təsirini məhdudlaşdırmaq üçün milli və qlobal səviyyədə güclü və çoxtərəfli rəhbərliyin rəhbərlik etdiyi çevik və əlaqələndirilmiş siyasət reaksiyalarına ehtiyac var. Birinci prioritet işçiləri və onların ailələrini xəstəliyin ötürülməsi riskindən qorumaq olmalıdır. Xəstəlik və ya iqtisadi fəaliyyətin azalması səbəbindən gəlir itkisi ilə üzləşənləri qorumaq üçün tələb yönü tədbirlər iqtisadiyyatın stimullaşdırılmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Gəlirlərin qorunması həmçinin xüsusilə aşağı gəlirli və onsuza da əlverişsiz işçi qruplarını potensial xəstəlikləri gizlətməkdən çəkindirə bilər.

COVID-19 əmək bazarının nəticələrinə geniş təsir göstərəcək. İşçilərin və onların ailələrinin sağlamlığı ilə bağlı təcili narahatlıqlara əlavə olaraq, virus və onun yaradacağı iqtisadi sarsıntılar iş həyatına üç əsas ölçüdə təsir edəcək:

- 1) İş yerlərinin sayı (həm işsizlik, həm də tam məşğulluq);
- 2) İşin keyfiyyəti (məsələn, əmək haqqı, sosial müdafiəyə çıxış);
- 3) Mənfi əmək bazarı nəticələrinə daha həssas olan müəyyən qruplara təsirlər.

Qlobal işsizlik və onun qeyri-məşğulluğa təsiri İLO-in ilkin hesablamaları göstərir ki, virusa görə işsizlik və tam məşğulluq əhəmiyyətli dərəcədə artacaq.

COVID-19-un global ÜDM artımına təsiri ilə bağlı müxtəlif ssenarilərə əsaslanaraq , İLO-nun ilkin hesablamaları global işsizliyin 2019-cu ildəki 188 milyonluq baza səviyyəsindən 5,3 milyondan (“aşağı” ssenari) 24,7 milyona qədər olduğunu təklif edir. (“ yüksək” ssenari). “Orta” ssenari 13 milyon artım proqnozlaşdırır (yüksək gəlirli ölkələrdə 7,4 milyon). Bu təxminlər kifayət qədər qeyri-müəyyən olsa da, bütün rəqəmlər global işsizliyin böyük artımına işarə edir.

Natamam məşğulluğun da əhəmiyyətli dərəcədə artacağı gözlənilir. Əvvəlki böhranlarda görüldüyü kimi, əmək tələbi şokunun iş saatlarının və əmək haqqının əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına çevrilməsi ehtimalı var. Özünüməşğulluq adətən iqtisadi tənəzzülə cavab vermədiyi üçün - çox vaxt qeyri-formal iqtisadiyyatda - yaşamaq və ya gəlirin saxlanması üçün "defolt" seçim kimi xidmət göstərir. Bu səbəblə də böhranlar zamanı qeydiyyatsız məşğulluq artır. Bununla belə, insanların və malların hərəkətinə qoyulan məhdudiyyətlər belə mübarizə mexanizmini də məhdudlaşdırır. İqtisadi aktivliyin azalması və insanların hərəkətinə qoyulan məhdudiyyətlər həm istehsal sahələrinə, həm də xidmət sahələrinə təsir göstərir. Global və regional təchizat zəncirləri pozulub. Xidmət sənayesi, turizm, səyahət və pərakəndə satış xüsusilə həssasdır. Dünya Səyahət və Turizm Şurasının ilkin qiymətləndirməsinə əsasən, 2020-ci ildə beynəlxalq səyahətlərin 25%-ə qədər azalacağı proqnozlaşdırılır; Bu, milyonlarla işi riskə atacaq.

Karantin tədbirləri və təsərrüfat fəaliyyətinin azalması ilə əlaqədar işçi qüvvəsi azalır. Bu nöqtədə, ilkin hesablamaya görə (martın 10-na qədər), yoluxmuş işçilər artıq 30,000-ə yaxın iş ayı itirib, nəticədə gəlir itkisi (həssas işçilər üçün) ilə nəticələnib. Məşğulluğun təsirləri işçilər üçün böyük gəlir itkisinə işarə edir. İşçilərin gəlirlərindəki ümumi itkilərin 860-3440 milyard dollar arasında olacağı gözlənilir. İşçilərin gəlirlərinin itirilməsi mal və xidmətlərin daha az istehlakına çevriləcək; Bu da öz növbəsində bizneslərin davamlılığına və iqtisadiyyatların dayanıqlılığına zərər verəcək.

Epidemiyalar və iqtisadi böhranlar cəmiyyətin müəyyən təbəqələrinə qeyri-mütənasib şəkildə təsir göstərə bilər; bu, bərabərsizliyi daha da pisləşdirə bilər (Lee

A. 2016.). Postpandemiya ilə bağlı cari biliklərə və əvvəlki böhranlardan əldə edilən fikirlərə əsaslanaraq, bir neçə qrup müəyyən edilə bilər:

- Digər əsas sağlamlıq vəziyyəti olanlar və yaşlılar ciddi sağlamlıq problemləri üçün ən çox risk altındadırlar. .
- Onsuz da daha yüksək işsizlik və qeyri-məşğulluq səviyyəsinə malik olan gənclər, global maliyyə böhranında göründüyü kimi, işçi qüvvəsinə tələbin azalmasına qarşı daha həssasdırlar. Yaşlı işçilər də iqtisadi zəiflikdən əziyyət çəkə bilərlər. MERS epidemiyasından sonra yaşlı işçilərin əsas əmək yaşında olanlara nisbətən daha yüksək işsizlik və qeyri-məşğulluq dərəcələri, habelə qısaldılmış iş saatları ilə üzləşdiyi aşkar edilmişdir (Lee A. 2016).
- Qadınların daha çox təsirlənən sektorlarda (məsələn, xidmət sektorunda) olduğu aşkar edilmişdir.) və ya pandemiya ilə mübarizədə ön cəbhədə. peşələr (məsələn, tibb bacısı) daha yüksək dərəcələrdədir. BƏT-in hesablamalarına görə, dünyada işləyən qadınların 58,6%-i və kişilərin 45,4%-i xidmət sektorunda çalışır. Bundan əlavə, qadınların sosial müdafiəyə çıxışı daha azdır və məktəblər və ya qayğı sistemləri bağlanarsa, qayğı iqtisadiyyatına qeyri-mütənasib yük düşəcək (İLO 2018).
- Mühafizəsiz işçilər, o cümlədən öz-özünə işləyənlər, qısamüddətli və müvəqqəti işçilər, virusdan qeyri-mütənasib şəkildə əziyyət çəkə bilərlər, çünki onların ödənişli məzuniyyət və ya xəstəlik məzuniyyəti mexanizmlərinə çıxışı yoxdur və ənənəvi sosial müdafiə mexanizmləri və digər üsullarla daha az qorunurlar.
- Xüsusilə miqrant işçilər COVID-19 böhranının təsirlərinə qarşı həssasdırlar; çünki böhran onların təyinat ölkələrində işləmək imkanlarını və ailələrinin yanına qayıtmaq imkanlarını məhdudlaşdıracaq.
- Böhran dövrlərində Beynəlxalq Əmək Standartları davamlı və ədalətli bərpaya nail olmaqda layiqli əməyin mühüm roluna diqqət yetirən siyasət cavabları üçün güclü zəmin yaradır. Hökumətlərin, işçi və işəgötürənlərin təşkilatlarının nümayəndələri tərəfindən qəbul edilən bu standartlar, həm tələbi stimullaşdıran, həm də işçiləri və müəssisələri qoruyan siyasət

rıçaqlarının səfərbər edilməsi də daxil olmaqla, artım və inkişafa insan mərkəzli yanaşmanı nəzərdə tutur.

- Birincisi, işçilər, işəgötürənlər və onların ailələri COVID-19-un yaratdığı sağlamlıq risklərindən qorunmalıdır. İş yerlərində və icmalarda mühafizə tədbirləri həyata keçirilməli və gücləndirilməlidir; bu, geniş miqyaslı dövlət dəstəyi və investisiya tələb edir.
- İkincisi, məşğulluq və gəlir dəstəyini təmin etmək, iqtisadiyyatı və əmək tələbini stimullaşdırmaq üçün vaxtında, genişmiqyaslı, əlaqələndirilmiş siyasətlərə ehtiyac var. Bu tədbirlər təkcə müəssisələri və işçiləri qəfil məşğulluq və gəlir itkilərindən qorumayacaq, həm də tədarük zəncirinin şoklarının (məsələn, işçilərin məhsuldarlıq qabiliyyətinin itirilməsi) və tələb şoklarının (məsələn, işçilər və onların ailələri tərəfindən istehlakın məhdudlaşdırılması) qarşısını almağa kömək edəcək.
- Güclü və davamlı təsir yaratmaq üçün bütün siyasət sahələrində proaktiv, genişmiqyaslı və vahid tədbirlər tələb olunur. Böhran sürətlə inkişaf etdikcə, siyasət reaksiyalarının aktuallığını təmin etmək və saxlamaq üçün bütün müdaxilələrin birbaşa və dolaylı təsirlərini diqqətlə izləmək çox vacibdir.
- Dialoq vasitəsilə etimadın yaradılması siyasət tədbirlərinin effektivliyi üçün çox vacibdir. Xüsusilə yüksək sosial gərginlik və qurumlara etimadsızlıq zamanı sosial dialoq mexanizmlərinə hörmət və sadıqlıyın gücləndirilməsi işəgötürənlər və işçilər üçün hökumətlərlə birgə fəaliyyətə sadıqlıq yaratmaq üçün güclü zəmin yaradacaq. İnstitusional səviyyədə sosial dialoq da vacibdir.
- Koronavirusun birbaşa təsirlərini minimuma endirmək üçün iş yerlərində işçilərin qorunması.
- İşçinin sağlığı və qorunması tədbirlərinin təkmilləşdirilməsi; sosial məsafənin qorunması, qoruyucu vasitələrin təmin edilməsi (xüsusilə tibb işçiləri və müttəfiq işçilər, könüllülər və insanlarla daimi təmasda olan digər şəxslər üçün), gigiyena prosedurları və işin təşkili formaları (məlumat və maarifləndirmə kampaniyaları ilə dəstəklənir) və işəgötürənlər, işçilər və işçilər arasında sosial dialoq. onların nümayəndələri,

- Uzaqdan iş kimi uyğun çevik iş rejimini təşviq etmək;
- COVID-19-a əsaslanan ayrı-seçkiliyin/xariciliyin qarşısını almaq;
- Sığortasız işçilər və onların ailələri də daxil olmaqla, hamı üçün kollektiv şəkildə maliyyələşdirilən səhiyyə xidmətlərinə çıxışın artırılması;
- Xəstələr, karantində olanlar və ya uşaqlarına, qocalara və ya digər ailə üzvlərinə qulluq edənlərin gəlir təminatını təmin etmək üçün kollektiv şəkildə maliyyələşdirilən ödənişli xəstəlik məzuniyyəti, xəstəlik müavinətləri, valideyn/qulluğa qulluq məzuniyyətinə çıxış imkanlarının genişləndirilməsi və əmək tələbinin stimullaşdırılması.
- Aktiv fiskal siyasət; sosial müdafiə tədbirləri, xüsusən işsizlik müavinətləri və avtomatik stabilizatorlar kimi məqsədli transfertlər, habelə dövlət investisiyaları, aztəminatlı və KOS-lar üçün vergi güzəştləri;
- Pul təklifinin genişləndirilməsi siyasəti (faiz dərəcələrinin azaldılması, ehtiyat (proviz) dərəcəsinin azaldılması, məqsədyönlü likvidliyin artırılması);
- Biznesləri, xüsusən də KOS-ları qorumaq üçün xüsusi sənaye sahələrinə məqsədyönlü kredit və maliyyə dəstəyi. Səhiyyə sistemlərinə sərmayə qoymaq, layiqli iş yerləri yaratmaq imkanı təmin etməklə yanaşı, COVID-19-a qarşı davamlılığın gücləndirilməsində mühüm rol oynayacaq. Dolayı təsirlərdən (zavodun bağlanması, təchizat zəncirlərinin pozulması, səyahət qadağaları, kütləvi tədbirlərin ləğvi və s.) mənfi təsirə məruz qalan müəssisələr və işçilər üçün məşğulluq və gəlirləri qoruyun.
- İşçilərin, o cümlədən qeyri-rəsmi, təsadüfi, mövsümi, miqrant və özünüməşğul işçilərin sosial müdafiəsini mövcud proqramlar və/və ya böhrana uyğun ödənişlər vasitəsilə təmin etmək (məsələn, işsizlik müavinətləri, sosial yardım və ictimai məşğulluq proqramları vasitəsilə);
- Məşğulluğun müdafiəsi proqramları; qısamüddətli iş tənzimləmələri/qismən işsizlik müavinətləri və müəssisələr üçün digər vaxta əsaslanan dəstək, məs. o cümlədən əmək haqqı dəstəyi [və əmək haqqı vergisinin müvəqqəti azaldılması/sosial sığorta haqlarından azad edilməsi], işçilərə ödənişli

məzuniyyətlərin verilməsi, mövcud müavinətlərin, təlim məzuniyyətlərinin, qrantların və müvafiq proqramların genişləndirilməsi;

- Xüsusilə KOS və öz-özünə işləyənlər üçün biznesin davamlılığını dəstəkləmək üçün vaxta bağlı maliyyə/vergi azaldılması və gəlirlərin tənzimlənməsi tədbirləri.

III FƏSİL. POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN AZƏRBAYCAN MODELİ

3.1. Tədqiqatın məqsədi

Postpandemiya dövrü zamanı dəyişən İnsan Resursları strategiyalarının daha effektiv işləməsinə dəstək olmaq və işçilərin daha səmərəli çalışması üçün mövcud şəraiti analiz etməkdir. İşçilərin qarşısına çıxan problemləri təhlil etməklə İnsan Resursları menecerlərinin problemə fokuslanması və avantajlardan istifadə etməsi tədqiqatın ana sütunudur və ümumiyyətlə postpandemiya dövründə İnsan Resurslarının idarə edilməsinin Azərbaycan modelinin qurulmasına dəstək verilməsidir.

Hipotezlər aşağıdakılardır:

Hipotez 1. İşçilər arasında olan əlaqəyə işçilərin evdən işləyən zaman sosiallaşa bilməməsi də təsir edir.

Hipotez 2. İşçilər iş-həyat balansının pozulması səbəbindən problem yaşayır və daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır.

Hipotez 3. İşçilər evdən işləyərkən ofisdəki kimi ünsiyyət və kiçik müzakirələr apara bilmirlər və evdən işləyən zaman sosiallaşa bilmirlər.

3.2. Tədqiqatın metodu

Tədqiqat zamanı 203 işçidən anket sorğusu aparılmışdır. Ümumilikdə anketdə 17 sual verilmişdir və alınan nəticələr analiz proqramı olan IBM SPSS Statistics 24.0 vasitəsilə tədqiq olunmuşdur.

3.3. Tədqiqatın obyektı və predmeti

Tədqiqatın obyektı Postpandemiya dövründə işçilərin və şirkətlərin qarşılaşdığı problemlər və avantajların İnsan Resurslarının idarə edilməsini yeni konsepsiyalarına təsiridir. Ümumi olaraq 203 respondentə 17 anket sualı təqdim edilmişdir və IBM SPSS Statistics 24.0 vasitəsilə analiz olunmuşdur.

3.4. Tədqiqatın nəticələri

Sorğu anket formasında keçirilmişdir və 203 respondent, bu sorğuda iştirak etmişdir. Sorğuda iştirak edən respondentlərin hamısı işçi kateqoriyasına aid olan şəxslərdir.

Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edən iştirakçıların demografik xüsusiyyətləri

		Cinsiyət	Yaş	Ailə vəziyyəti	Təhsil
N	Etibarlılıq	203	203	203	203
	İtkisi	0	0	0	0
Ortalama		1.46	1.74	1.56	3.68
Standart Kənarlaşma		.500	.864	.497	.845

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 4: Respondentlərin cinsiyəti

		Frekans	Faiz	Etibarlılıq faizi	Ümumi faiz
Etibarlılıq	Kişi	109	53.7	53.7	53.7
	Qadın	94	46.3	46.3	100.0
	Cəm	203	100.0	100.0	

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Sorğuda iştirak edən 203 nəfərdən 109-u kişi (53,7%), 94-ü isə qadın (46,3%) respondentlərdir (Cədvəl 2). Respondentlərin yaş əmsalına nəzər yetirdikdə isə 18-26 (49,8%) və 27-35 (29,6%) sorğuda daha fəal iştirak etdiklərinin şahidi oluruq. Ailə vəziyyətinə baxdığımızda 89 nəfər evli (43,8%), 114 (56,2%) nəfər isə subay olduğu barəsində məlumat vermişdir. Təhsil səviyyəsi isə əsasən ali təhsilli respondentlərdir (84,7%).

Cədvəl 5: Respondentlərin yaşı

		Frekans	Faiz	Etibarlılıq faizi	Ümumi faiz
Etibarlılıq	18-26	101	49.8	49.8	49.8
	27-35	60	29.6	29.6	79.3
	36-44	35	17.2	17.2	96.6
	45+	7	3.4	3.4	100.0
	Cəm	203	100.0	100.0	

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 6: Respondentlərin ailə vəziyyəti

		Frekans	Faiz	Etibarlılıq Faizi	Ümumi faiz
Etibarlılıq	Evli	89	43.8	43.8	43.8
	Subay	114	56.2	56.2	100.0
	Cəm	203	100.0	100.0	

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 7: Respondentlərin təhsili

		Frekans	Faiz	Etibarlılıq faizi	Ümumi faiz
Etibarlılıq	Tam orta təhsil	16	7.9	7.9	7.9
	Peşə təhsili	2	1.0	1.0	8.9
	Orta ixtisas təhsili	13	6.4	6.4	15.3
	Ali təhsil	172	84.7	84.7	100.0
	Cəm	203	100.0	100.0	

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Etibarlılıq analizi

Uzaqdan işləmək , işçilər arasında əlaqənin formalaşdırılması, işçinin psixoloji və fiziki vəziyyətin effektivliyini ölçən dəyərlərin etibarlılıq analizi aparılmışdır. Cronbach Alfa dəyəri hər bir komponent üçün 0,7-dən çox idi və bütün terminlərin çıxarılmasının etibarlılığın əhəmiyyətli dərəcədə artmasına səbəb olmadığı müşahidə edildi. Etibarlılıq təhlili üçün Cronbach Alpha dəyərləri Cədvəl 8-da göstərilmişdir.

Cədvəl 8: Cronbach Alpha dəyəri (Etibarlılıq analizi)

Cronbach Alpha	Standartlaşdırılmış maddələrə əsaslanan Cronbach Alpha	Say
.749	.747	12

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 9: Cronbach Alpha dəyərinin maddə-cəm əlaqəsi

Maddə-Cəm Statistikası					
Element	Maddə				
Stilindkdə	Silindkdə				
ə Orta	ÖlçəyinDəyişməsi	Düzəliş edilmiş	Kvadrat Çoxsaylı	Maddələr	
Ölçək	Ölçək	ümumi Əlaqəsi	Korrelyasiya	silinərsə	
Evdən işləyən zaman sosiallaşa bilmirəm	36.94	42.724	.410	.327	.729
Pandemiya zamanı iş yüküm artdı	37.62	46.672	.185	.098	.755
İş yerində daha nizamlı və intizamlı işləyirəm	36.62	45.058	.347	.191	.737
İmza ehtiyac olan sənədlərin təsdiqi gecikir	37.08	43.697	.389	.295	.732
Evdə işdə görülə biləcək texniki işləri (skan, arxivləmə, kserkopiya s.) görə bilmirəm	36.81	45.569	.272	.161	.745
Ofisdəki kimi ünsiyyət və kiçik müzakirələr apara bilmirəm	36.90	43.093	.442	.263	.726
Virtual konfranslarda effektiv iştirak edə bilmirəm	37.46	42.230	.461	.430	.723
Daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır	36.83	42.292	.444	.234	.725
İş həyat balansının pozulması səbəbində problem yaşayıram	37.07	43.371	.400	.230	.730
İş yerlərinin azalması və qeyri-müəyyənlik səbəbindən gələcəklə bağlı narahatlıq yaşayıram	36.66	45.504	.272	.107	.745
Evdən işləyərkən hərəkətsizlik və fiziki problemlər yaşayıram	36.97	42.138	.471	.432	.721
Evdə işləyən zaman yuxu rejimim pozulur	37.00	41.520	.489	.287	.719

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Yuxarıda göstərilən cədvəldə Cronbach Alpha dəyərinə təsir edən sorğu məlumatları göstərilib ki, onlar da 0.7-dən yüksək rəqəmlərdir (Cədvəl 7).

Normallıq testi

Normallıq testi digər analizlər aparılmadan əvvəl yoxlanılır və bir neçə metodu vardır. Aşağıda qeyd edilən normallıq testi işçilər arasındakı əlaqə dəyişkəninə normallığının analizini göstərir.

Cədvəl 10: Skewness və Kurtosis normallıq testi

		Statistic	Std. Error	
Əlaqə dəyişkəni	Orta	3.2968	.05288	
	üçün 95% Etibar Aralığı Orta	Lower Bound	3.1925	
		Upper Bound	3.4011	
	5% Trimmed Orta	3.3034		
	Median	3.5000		
	Variance	.568		
	Std. Deviation	.75348		
	Minimum	1.25		
	Maximum	5.00		
	Range	3.75		
	Interquartile Range	1.00		
	Skewness	-.230	.171	
	Kurtosis	-.040	.340	

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Yuxarıda göstərilən Skewness və Kurtosis testləri son statistik dəyərlər ilə kənarlaşma dəyərinin bir-birinə bölünməsi zamanı alınan qiismətin -1,96 – 1,96 arasında olması normallıq testinin düzgün formada həyata keçirildiyini göstərir:

$$\text{Skewness və Kurtosis} = \frac{\text{Son statistik dəyər}}{\text{Kənarlaşma dəyəri}}$$

Cədvəldə verilən dəyərlərin normallıq testinin yoxlanılması:

$$-0,74 = \frac{-0,230}{0,171} = \text{Skewness əmsalı}$$

$$-0,85 = \frac{-0,40}{0,340} = \text{Kurtosis əmsalı}$$

Aparılan hesablamalarda görsəndiyi kimi dəyişənləri verilən standart aralıq arasında göstərilib. Bu da dəyişənlərin normal paylandığını göstərir.

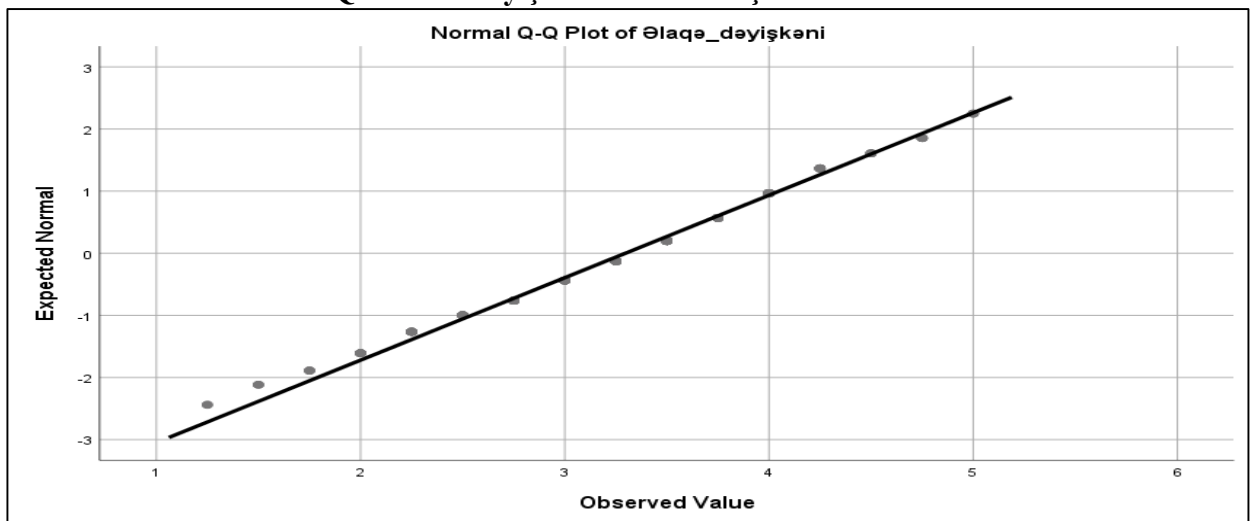
Cədvəl 11: Kolmogorov-Smirnov və Shtestiapiro-Wilk normallıq testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro Wilk		
	Statistik a	df	Sig.	Statistik a	Df	Sig.
Əlaqə_dəyişkəni	.109	203	.000	.982	203	.009

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Kolmogorov-Smirnov və Shtestiapiro-Wilk normallıq testi 0,05 dən böyük olan sigma dəyəri normallıq testinin cavabını ödəmiş sayılır. Verilən dəyişənlərin (Cədvəl 11.) 0.05 dəyəridən böyük olduğu üçün normallıq testinin şərtləri ödənilib.

Qrafik 1: Dəyişənlərin kənarlaşma dərəcəsi



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Yuxarıda göstərilən qrafikdə dəyişənlərin xəttədən çox da kənarlaşmadığı görsənir. (Qrafik1)

Korelyasiya analizi

Bu analizdə dəyişənlərin bir biri ilə bağlantılı olması test edilir. Verilən dəyişənlər uzaqdan işləmək, işçilər arasındakı əlaqə və işmilərin psixoloji və fiziki vəziyyəti dəyişənləri bir-biri ilə düz mütənasibdir.

Cədvəl 12: Pearson korelasiya analizi

		Uzaqdan_d eyişkenliyi	Əlaqə_dəyi şkəni	Psixoloji_d əyişkən
Uzaqdan_dəyişkənli yi	Pearson Correlation	1	.244**	.262**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	203	203	203
Əlaqə_dəyişkəni	Pearson Correlation	.244**	1	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	203	203	203
Psixoloji_dəyişkən	Pearson Correlation	.262**	.506**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	203	203	203

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

T-Testi

T-Testinin aldığı hesabatə nəzərən qeyd edə bilərik ki, evli insanların (ort.=3.21, k.d.=0.63) işçilər arasındakı əlaqəsinin effektivliyi subay işçilərə (ort 3.35, k.d.= 0.52) nəzərən daha azdır (Cədvəl 12).

Sig. dəyəri 0.05 olduğu üçün normallıq əmsalı uyğundur (Cədvəl 13).

Cədvəl 13: Ailə vəziyyəti üzrə T-testi ortalaması və kənarlaşma dərəcəsi

	Ailə vəziyyəti	N	Ortala ma	Kənarlaşm a dərəcəsi	Std. Error Orta
Əlaqə dəyişkəni	Evli	89	3.2163	.63759	.06758
	Subay	114	3.3596	.52018	.07775

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 14: Ailə vəziyyətinə uyğun işçilərin arasındakı münasibətlərə aid T testi

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Orta Differen ce	Std. Erro r Differ ence
Əlaqə dəyişkəni	Equal variances assumed	7.975	.005	-1.348	201	.179	-.1433	.106
	Equal variances not assumed			-1.392	200.9 55	.166	-.1433	.103

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Faktor analizi

Cədvəl 15: KMO və Bartlett faktor analizi

KMO		.654
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	279.452
	df	45
	Sig.	.000

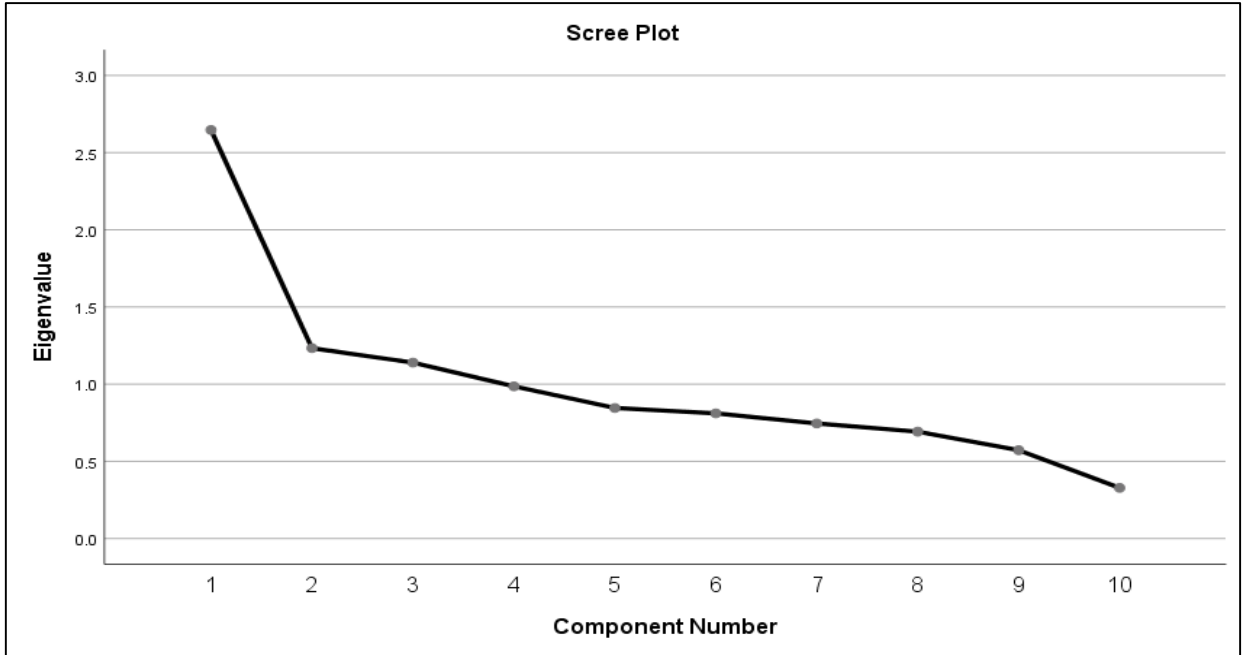
Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 16: Faktor analizi (faktorların təyini)

Component	Initial Eigenvalues			Valid Variance Explained		
	Cəm	% of Variance	Cumulative ve %	Cəm	% of Variance	Cumulative %
1	2.647	26.466	26.466	2.647	26.466	26.466
2	1.233	12.335	38.801	1.233	12.335	38.801
3	1.140	11.397	50.198	1.140	11.397	50.198
4	.986	9.860	60.058			
5	.846	8.457	68.515			
6	.811	8.108	76.624			
7	.745	7.453	84.077			
8	.692	6.923	91.000			
9	.572	5.721	96.721			
10	.328	3.279	100.000			

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Qrafik 2: Faktorların seçilməsinin qrafik üsulla təyini



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Faktor analizində verilən dəyişənlərin qruplaşdırılması əməliyyatı həyata keçilir. KMO dəyəri 0.6-dan yüksək olduğu üçün anlamlı məna ifadə edir. Sig. dəyəri də anlamlı ifadə verir (Cədvəl 15).

Cədvəl 16-də məlumatları SPSS-ə daxil etməklə onların 3 faktora bölündüyünün şahidi oluruq. Əgər dəyərlər 1-dən yüksəkdirsə onda o faktor sayılır.

Cədvəl 18: Verilən komponentlərin faktorlar cədvəlində bölünməsi

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
Evdən işləyərkən hərəkətsizlik və fiziki problemlər yaşayıram	.828		
Virtual konfranslarda effektiv iştirak edə bilmirəm	.818		
Daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır	.452		
Pandemiya zamanı iş yüküm artdı		.701	
Evdən işləyəən zaman vaxta qənaət edirəm		-.615	
İş həyat balansının pozulması səbəbində problem yaşayıram		.601	
Evdən işləyəən zaman sosiallaşa bilmirəm		.491	
Evdə işdə görülə biləcək texniki işləri (skan, arxivləmə , kserkopiya s.) görə bilmirəm			.786
İmza ehtiyac olan sənədlərin təsdiqi gecikir			.720
İş yerlərinin azalması və qeyri-müəyyənlik səbəbindən gələcəklə bağlı narahatlıq yaşayıram			.456

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Vizual olaraq qrafik 1-də bu prosesin şahidi oluruq. Dəyişənlər qırılma nöqtəsinə qədər 3 faktora bölünüb və sonda verilən faktorlar üzrə dəyişənlərin bölündüyünü nəzərdən keçirə bilərik(Cədvəl 18).

Regressiya analizi

Cədvəl 19: İşçilər arasında olan əlaqəyə işçilərin evdən işləyən zaman sosiallaşma bilməməsinin təsiri

Model	R	R kvadratı	Tənzimlənmiş R kvadratı	Kənarlaşma dəyəri
1	.335 ^a	.112	.108	.71174

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Cədvəl 19. evdən işləyən zaman sosiallaşma bilməməyin asılı dəyişkən olan işçilər arasındakı əlaqənin effektivliyinə təsirinin ifadə edən göstəriciləri ifadə edir. Analiz nəticəsində dəyişənlərin 0.05-dən yüksək olduğu görülür (0.006). Bu da modelin anlamlı olduğunu ifadə edir. Yuxarıda qeyd edilən R^2 -in 0.112 olduğunu görürük ki, bu da evdən işləyən zaman sosiallaşma bilməməyin asılı dəyişkən olan işçilər arasındakı əlaqənin effektivliyinin 11 faizini açıqladığını göstərir.

Cədvəl 20-də isə evdən işləyən zaman sosiallaşma bilməməyin 1 vahidlik artımın işçilər arasındakı əlaqəyə nə qədər dəyişikliyə səbəb olduğunu görə bilərik. Xətti reqresiyanın modelinin tənliyi $y=a+bx$ şəklindədir. Burada a sabit əmsal (2,592), B isə əsas dəyişənin (x), asılı dəyişənə (y) təsir etmə vasitəsidir.Reqresiya modelimiz belə olacaq:

İşçilər arasındakı əlaqə= $2.592+0.206$ *evdən işləyən zaman işçilərin sosiallaşma bilməməsi.

Tənlikdən əldə etdiyimiz nəticəyə görə, İşçilər arasındakı əlaqə 1 vahidlik artım işçilərin sosiallaşma bilməməsini 0.206 vahid artıracaqdır.

Cədvəl 20: İşçilər arasındakı əlaqənin evdən işləyən zaman işçilərin sosiallaşma bilməməsinə təsiri

Model		Standartlaşdırılmamış əmsallar		Standartlaşdırılmış əmsallar	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	2.592	.149		.000
	Evdən işləyən zaman sosiallaşma bilmirəm	.206	.041	.335	.006

Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Anket sorğusu 3 hissəyə bölünmüşdür:

1. Evdən işləməyə aid ümumi suallar
2. Evdən işləyən zaman işçilər arasında əlaqə
3. İşçilərin psixoloji və fiziki vəziyyəti

Bölünən hissələr faktor analizi vasitəsi ilə yoxlanılmış və 3 faktor olduğu təsdiqini tapmışdır.

Evdən işləyən zaman işçilərdə bir neçə ziddiyyətlər yaranır ki, bunlardan biri də vaxta qənaət etmək barəsində olan fikirləridir. Bəziləri işdə daha effektiv işlədiklərini qeyd etsələr də, evdən işləyən zaman qənaət etdiklərini də məlumat verirlər. Bunun əsas səbəbi nəqliyyatdan və yolda itirilən vaxtdan qənaət etdiklərini bildirmələridir.

Qrafik 3: Evdən işləyən zaman vaxta qənaət edirəm



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Qrafik 3.-də 203 respondentdən 87 nəfərinin (42,9%) razı olduğunu, 39 nəfərinin (19,2%) tamamilə razı olduğunu, 37 (18,2%) qərarlı qaldığını, 32

nəfərinin (15,8%) razı olmadığını və 8 nəfərinin (3,9%) qətiyyən razı olmadığı fikri cavab olaraq qeyd edilmişdir.

Qrafik 4: Pandemiya zamanı iş yüküm artdı



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Postpandemiya dövründə ənənəvi iş rejimindən hibrid iş rejiminə keçdikdən sonra iş yükünün artması, iş saatından əlavə işçilərin istismarı və s. kimi neqativ faktorlar və fikirlər irəli sürüldü.

Qrafik 4-də Pandemiya zamanı iş yüklərinin artması barəsində respondentlərə ünvanlanan sual əsasında 89 nəfərin (43,8%) bu fikirlə razı olmadığını, 42 nəfərinin (20,7%) razı olduğunu, 37 nəfərin (18,2%) qərarlı olduğunu, 19 nəfərin (9,4%) qətiyyən razı olmadığını və 16 nəfərin (7,9%) tamamilə razı olduğu aşkar edilmişdir. Böyük bir çoxluğun bu fikirlə razı olmadığı anket cavablarında öz əksini tapmışdır.

Qrafik 5. İş yerində daha nizamlı və intizamlı işləyirəm



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

İş yerlərində işçilərin müəyyən iyerarxik zəncir və subordinasiya qaydalarını gözləməsi daha asan olur və verilən tapşırıqları daha məsuliyyətli və tez yerinə yetirirlər. Bu da onların ofis şəraitində daha nizamlı intizamlı işləməsinə vəsülə olur.

Qrafik 5-də respondentlərə iş yerində daha nizamlı və intizamlı işləməkləri barəsində fikir irəli sürülmüşdür. 117 nəfəri(57,6%) razı olduğunu, 35 nəfəri (17,2%) tamamilə razı olduqlarını, 26 nəfərin(12,8%) qərarlı olduğunu, 13 nəfərin (6,4%) razı olmadığını və 12 nəfərin (5,9%) qətiyyənlə razı olmadığını ifadə etmişdir.

Qrafik 6. Evdən işləyən zaman sosiallaşa bilmirəm



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

İşləyən əhali üçün iş gününün müəyyən bir faiz nisbətini əhatə edir. Həmin zaman işçilərlə əlaqədə olur və cəmiyyətə adaptasiya olur. Covid 19 virusundan sonrakı qapanma-larda işçilər ətraf mühitdən bir növ bağlantılarını qopardılar.

Qrafik 6-da Evdən işləyən zaman sosiallaşa bilmirəm sualına sorğuda iştirak edən iştirakçıların 89 nəfərinin(43,8%) razı olduğu, 35 nəfərin (17,2 faiz) tamamilə razı olduğu, 35 nəfərin(17,2%) razı olmadığı, 25 nəfərin(12,3%) qərarlı qaldığını və 19 nəfərin (9,4%) qətiyyənlə razı olmadıqlarını qeyd etmişlər.

Təsdiq gözlənilən sənədlərin vaxtında imza ilə təsdiqlənməsi iş mühitində əsas proseslərdən biridir. Bu imzaların sayəsində verilmiş qərar və yaxud istehsalat planı və ya başqa bir əmr bir şöbənin rəhbərinin təsdiqi ilə digər struktur

bölmələrin təsdiqləmsinə şərait yaradır və bu zəncirvari reaksiya ilə bütünləşir. Sadəcə bir bölmənin imzanı gec atması görülən işin gecikməsinə səbəb olur.

Qrafik 7. İmza ehtiyacı olan sənədlərin təsdiqi gecikir.



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Postpandemiya dövründə evdən çalışan şirkətlər və onun işçiləri belə problemlərlə üzləşə bilər. Qrafik 7-də imza ehtiyacı olan sənədlərin təsdiqinin gecikməyi barəsində rəsponezlərdən sorğu aparılmışdır. Respondentlərin 87 nəfərinin(42,9%) razı olduğunu, 45 nəfərin (22,2%) qərarlı olduğunu, 32 nəfərin (15,8%) razı olmadığını, 20 nəfərin (9,9%) tamamilə razı olduğunu, 19 nəfər isə (9,4%) qətiyyən razı olmadığını bildirmişdir.

Qrafik 8: Evdə işdə görülə biləcək texniki işləri (skan, arxivlənmə, kserkopiya və s.) görə bilmirəm.



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Ev şəraitinin ofis şəraiti qədər donanımlı olmadığı hamımıza məlumdur. Sırf texniki işlər və arxivlənmə prosesi ev şəraitində daha şətin həyata keçirilir.

Qrafik 8-də Evdə işdə görülə biləcək texniki işləri (skan, arxivlənmə, kserkopiya və s.) görə bilmirəm başlığı altında respondentlərə sual

ünvanlanmışdır. 106 nəfərin (52,2%) bu fikirlə razı olduğu, 33 nəfərin razı olmadığı(16,23%), 30 nəfərin (14,8%) tamamilə razı olduğu, 23 nəfərin(11,3%) qərarlız olduğu və 11 nəfərin (5,4%) qətiyyən razı olmadığı qrafikdə öz əksini tapmışdır.

Qrafik 9:Ofisdəki kimi ünsiyyət və kiçik müzakirələr apara bilmirəm



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Ofis mühiti işçilərin təcrübəsinin artmasında xüsusən də iş yeni qəbul olan kadrların inkişafında böyük rol oynayır. İşçilər hansısa problemin həllində öz həmkarlarından dəsrək alırlar, bir növ beyin fırtınası metodundan istifadə edirlər.

Qrafik 9-da işçilərin evdə ofisdəki kimi ünsiyyət və kiçik müzakirələr apara bilmədikləri barədə sorğu keçirilmişdir.104 nəfər (51,2%) razı olduğunu, 38 nəfər (18,7%) razı olmadığını) 26 nəfər (12,8%) tamamilə razı olduğunu , 23 nəfər (11,3%) qərarlız qaldığını və 12 nəfər (5,9%) qətiyyən razı olmadıqlarını bildirmişdirlər.

Qrafik 10: Daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

İşçilərin evdən işləməyi bəzilərinin psixoloji problemlərinin yaranmasına səbəb oldu. Tanınmış şirkətlər bu mövzuda bir çox araşdırmalar aparmış və öz konsepsiyalarını formalaşdırmışdır. İşçilərin bir çoxunun evdən işləyən zaman öz güvəninin azalması və yalnızlıq sindiromu keçirməsi barəsində məlumatlar mövcuddur.

Qrafik 10-da daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır başlığı altında işçilərə sual ünvanlanmışdır. 94 nəfər (46,3%) bu fikirlə razı olduğunu, 40 nəfər (19,7%) tamamilə razı olduğunu, 30 nəfər (14,8%) razı olmadığını, 21 nəfər (10,3%) qərarlı olduğunu, 18 nəfər isə (8,9%) qətiyyənlə razı olmadığını ifadə etmişlər.

Qrafik 11: İş-həyat balansının pozulması səbəbindən problem yaşayıram

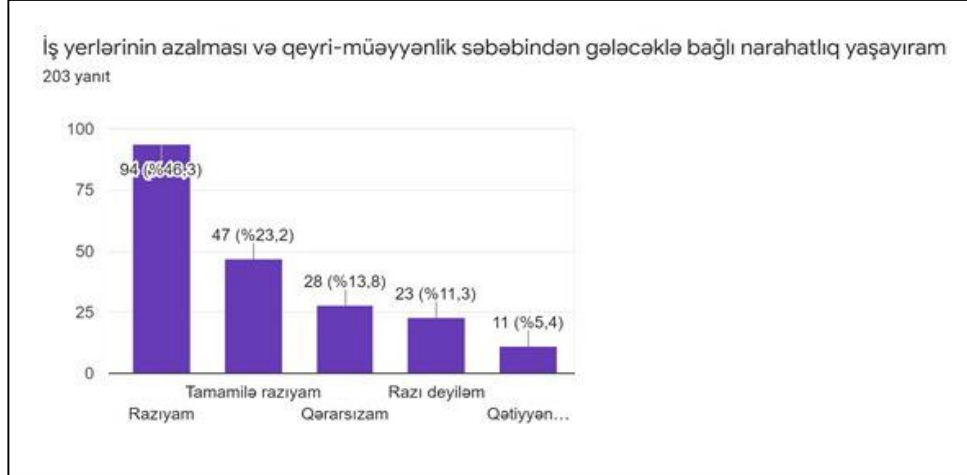


Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

İş və həyat balansını qorunub saxlanması hər iki faktor üçün əhəmiyyətli dərəcədə mahiyyət daşıyır. Pandemiya zamanı işçilərin evdən çalışması bu balansın qorunub saxlanılmasında bəzi sıxıntılar yaratmışdır. Xüsusən də az yaşlı uşaqları olan xanım işçilər bu balansın qorunmasında çətinliklərlə üzləşmişdilər.

Qrafik 11-də iş-həyat balansının pozulması səbəbindən problem yaşanması ilə bağlı respondentlərə sual ünvanlanmışdır. 89 nəfər (43,8%) bu fikirlə razı olduğunu, 38 nəfər (18,7%) razı olmadığını, 36 nəfər qərarlı olduğunu (17,7%), 22 nəfər (10,8%) tamamilə razı olduğunu, 18 nəfər (8,9%) isə qətiyyənlə razı olmadığını bildirmişdir.

Qrafik 12: İş yerlərinin azalması və qeyri-müəyyənlik səbəbindən gələcəklə bağlı narahatlıq yaşayırım



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

İş mühitinin evdən işləmə rejiminə keçməsi sayəsində işsizlik səviyyəsində gözlə görünən səviyyədə artım olduğunu göstərmişdir. Təbii ki, bu vəziyyət işçilər öz iş yerlərinin təhlükədə olduğu fikrini işçiyə təlqin edir.

Qrafik 12-də iş yerlərinin azalması və qeyri-müəyyənlik səbəbindən gələcəklə bağlı narahatlıq yaşanması ilə bağlı respondentlərdən öz fikirləri soruşulmuşdur. 94 nəfər (46,3%) bu fikirlə razılaşdığını, 47 nəfər (23,2%) tamamilə razı olduğunu, 28 nəfər (13,8%) qərarlı olduğunu, 23 nəfər (11,3%) razı olmadığını, 11 nəfər (5,4%) qətiyyən razı olmadığını barəsində fikri irəli sürmüşdür.

Qrafik 13: Evdən işləyərkən hərəkətsizlik və fiziki problemlər yaşayırım



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

İş həyatı daha hərəkətli bir sahədir və evdən işləməyə nəzərən aktiv həyat tərzində daha böyük rol oynayır. Evdən işləyən zaman hərəkətsizlik üzündən bəzi fiziki problemlər yaranır və bu problemlərin həllinin bir qismi də işçidən aslıdır.

Qrafik 13-də evdən işləyərkən hərəkətsizlik və fiziki problemlər yaşayır am mövzusunda respondentlərin fikri öyrənilmişdir. 96 respondent (47,3%) bu fikirlə razı olduğunu, 39-u (19,2%) razı olmadığını, 28-i (13,8%) tamamilə razı olduğunu, 23-ü (11,3%) qərarlısızam, 17-si (8,4%) qətiyyənlə razı olmadıqlarını bildirmişdirlər.

Qrafik 14: Evdən işləyən zaman yuxu rejimim pozulur



Mənbə: Müəllifin apardığı anket sorğusu nəticəsində tərtib edilmişdir

Ofis şəraitində iş rejimi stabil vaxtda olduğu üçün işçilər yatma və oyanma saatları bəlli olur. Lakin evdən işləyərkən bu proses pozulur.

Qrafik 14-də evdən işləyən zaman yuxu rejimini pozulması bağlı işçilərə sual verilmişdir. 92 nəfər (45,3%) razı olduğunu, 40 nəfər (19,7%) razı deyiləm, 30 nəfəri (14,8%) tamamilə razıyam, 21 (10,3%) qərarlısız olduğunu, 20 nəfər (9,9%) qətiyyənlə razı olmadığını bildirmişdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Postpandemiyanın gəlişi ilə yaranan dəyişikliklər bir çox yeni iş tendensiyalarının işlənməsinə gətirib çıxartdı. Artıq ilkin iş rejimi və idarə etmə formaları özünün yetərinə doğrultmurdu. Buna görə bir çox şirkətlər, yeni layihələr hazırlayıb, onun tətbiqinə başladı. Pandemiya ərzində evdən işləmək və hibrid iş rejimi geniş vüsət aldı və təbii ki, işçilərin idarə edilməsi çətinləşdi. Yeni iş rejimlərinə uyğun olaraq İR yeni idarə etmə metodları kəşf etdilər.

İşçilərin uzaqdan işləyən zaman iş-həyat balansının qorunması, verilən tapşırıqların zamanında yerinə yetirilməsi və texniki dəstək, bu dövr üçün əsas prioritet məsələlərdən birinə çevrildi.

İlkin olaraq Postpandemiya zamanı dövlətlərin apardığı sosial siyasətlər , COVID 19-in bizə gətirdiyi fayadalar və ziyanlar, insan resursları tərəfində ” istedadlar hovuzu”, işçilərin işə götürmə mərhələləri və onlayn müsahibələr araşdırılaraq təqdim olunmuşdur.

Postpandemiya insan resurslarında bir inqilab effekti yaratdı. Sənəd dövriyyəsinin elektronlaşması nəticəsində görüləcək işlər daha cəld və punktual yerinə yetirildi. Artıq online müsahibələr nəticəsində bir çox respondent eyni anda qəbul edilə bilirdi və seçilən iştirakçılarla daha tez əlaqə qurulurdu.

Həm işçilərin , həm də ki, şirkətlərin yaranan vəziyyətə uyğunlaşması bəzi problemləri ortaya qoymuşdur. KOS-lara dövlət dəstəyi olunmasın baxmayaraq bəzi ixtisarlara və kiçilmələrə səbəb olmuşdur. İşçilərin sosial mühitlə əlaqəsinin kəsilməsi bəzi sosial-psixoloji nəticələrə səbəb olmuşdur. Bunun qarşısını almaq üçün İR menecerləri işçilərə psixoloji yardım göstərmək üçün xüsusi işçilərin tutulması, habelə onlayn söhbət otaqları sayəsində onların işçilərlə sosiallaşmasını təmin edirlər. İşçilərin faydalı iş əmsalını stabil tutmaq və ya qaldırmaq üçün motivasiya tədbirləri böyük əhəmiyyət daşıyır.

Azərbaycan Respublikası yaranmış vəziyyətlə əlaqədar KOS-lara müavinətlərin verilməsi , işçilərin ixtisarının məhdudlaşdırılması və sairə tədbirlər görərək iqtisadi yüksəlişi təmin etməyə nail olmuşdur.

Ümumi olaraq 203 işçidən sorğu götürülmüşdür və sorğunun nəticələri IBM SPSS Statistics 24 proqramında təhlil olunmuşdur .Cədvəllər ,qrafiklər, hesablamalar və alınan nəticələr dissertasiya işində təqdim edilmişdir.

Tədqiqatda 3 hipotez verilmişdir və hər biri öz təsdiqini tapmışdır:

Hipotez 1.İşçilər arasında olan əlaqəyə işçilərin evdən işləyən zaman sosiallaşa bilməməsi də təsir edir. Reqrressiya analizinə əsasən hipotez təsdiqlənir.

Hipotez 2. İşçilər iş-həyat balansının pozulması səbəbindən problem yaşayır və daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır. Anket sorğusu nəticəsində iştirakçıların 1-ci fikir 43,8% və 2-ci fikir 46,3%-lə hipotez öz təsdiqini tapmışdır.

Hipotez 3. İşçilər evdən işləyərkən ofisdəki kimi ünsiyyət və kiçik müzakirələr apara bilmirlər və evdən işləyən zaman sosiallaşa bilmirlər Anket sorğusu nəticəsində iştirakçıların 1-ci fikir 51,2% və 2-ci fikir 43,8%-lə hipotez öz təsdiqini tapmışdır.

Təkliflər:

- Şirkət tərəfindən evdən işləyən işçilərin sosiallaşması üçün distant söhbət otaqlarının yaradılması.
- İşçilərə psixoloji dəstəyin göstərilməsi üçün xüsusi komandanın formalaşması
- İşçilərin effektiv işləməsi üçün motivasiya tədbirlərinin həyata keçirilməsi.
- Evdən işləyən işçilərin iş-həyat balansına uyğun iş yüklərinin bölüşdürülməsi

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Həmidov H., Əliyev M., İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, Nurlan nəşriyyat, Bakı 2002, s.151

İngilis dilində

1. Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020, April 8). The large and unequal impact of COVID-19 on workers.

2. Bakker, A.B., and Demerouti E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Occupational Health Psychology journal*, 22, 273-285.

3. Beyond Performance How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage, Scott Keller və Colin Price, 2011 p.316

4. Brendryen, H., Johansen, A., Duckert, F., & Nesvåg, S. (2017). A pilot randomized controlled trial of an internet-based alcohol intervention in a workplace setting. *Behavioral Medicine journal*, 768-777

5. Cacioppo, J. T., Burleson, M., Berntson, G. G., Nouriani, B., & Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Research in Personality*, 40, 1054–1085

6. CBI NewcastleGateshead Initiative -Adapting to hybrid working-March 2021 p.35

7. DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment: The efficacy of internal or external hiring hinges other policies which a firm uses simultaneously. *IZA World of Labor* 2020 p. 237

8. Elearn (2009). *Recruitment and Selection Revised Edition: Management Extra*. Routledge. Finnish Government p.130

9. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. R., (2016). *Managing Human Resources* (8th ed.).Journal of Pearson Education Limited. p. 632

10. Grant, B. F., Chou, S. P., & Saha, T. D., Pickering, R. P., Kerridge, B. T., A., & Hasin, D. S. (2017). Prevalence of 12-month alcohol use, high-risk drinking, and DSM-IV alcohol use disorder in the United States. *JAMA Psychiatry*, 74(9), 911-923.
11. Ibrahim Chingiz “Changes In The Application Areas Of Ict In HRM In Azerbaijan During The Pandemic”, –Baku, 2021, s. 941 – 949.
12. ILO. (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. Third edition. p. 23
13. ISER. (2020, April 18). New analysis of the impact of lockdown on UK jobs - Institute for Social and Economic Research (ISER). p.36
14. Ismayilzade Ali Aga, “The Impact Of Covid-19 On The Quality Of Human Capital For The Economic Development Of Azerbaijan”, *Eastern European And Central Asian Research journal*, 2021, s. 26 – 39
15. Itzchakov, G., & Grau, J. (2020). High-quality listening in the age of COVID-19: A Key to better dyadic communication for more effective organizations P.499
16. James K. Harter (2013 february) *Relationship Between An Engagement Work And Organizational Results* p.32
17. Jolevski, F., & Muzi, S. (2020, April 8). Supporting vulnerable temporary workers and businesses coping with coronavirus challenges.
18. McKee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). ”I Have a Job, But...”: A Review of Underemployment. *Journal of Management*, 37, p.962-996.
19. Milla Kinnunen 2021 *The effect of COVID-19 on human resource management in Finnish municipalities*. p.66
20. Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 261- 283
21. Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Management and Economics*, p. 351-359.
22. No Turning back -CBI annual conferance 2 november 2020, p. 27

23. P.Tamkin, M.Cowling, W.Hunt (2018).People and the Bottom line p.82
24. Parnila, K. (2017). Getting to Know Your Employment: A Supervisor's Survival Guide (2nd ed.). Helsingin Kamari Oy. p. 203
25. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). “The COVID-19 generation”: A cautionary note. Work, Aging & Retirement. p.345
26. Trevor, C. O., 2008. Keeping your headcount where all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover value, and the moderating role of HR practices. Academy of Management Journal, 51, 259-276
27. Vlahov, D, Galea, J, Boscarino, J., Bucuvalas, M, Gold, J. & Kilpatrick, D. (2002). Increased use of cigarettes, alcohol, and marijuana among Manhattan, American Journal of Epidemiology, 155(11), 988–996.
28. Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. Annual Review of Psychology, 63, 369-396.
29. Wanberg, C.R., Ali, A., & Csillag, B. (2020). The process and experience of looking for a work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 315-337.
30. Wisman, J. D. (2013). Wage stagnation, rising inequality and the financial crisis of 2008. Cambridge Journal of Economics , 921-945
31. Work related musculoskeletal disorder statistics (WRMSDs) in Great Britain, 2019 p.11

Türk dilinde

1. Gerek H.N. (2016) “İş Sağlığı ve İş Güvenliği” Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
2. Hışır H. (2018) “İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinde Görsel ve Sözel Eğitimin Etkinliğinin Karşılaştırılması” , Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı. 65s.
3. Kaya E. (2020) “COVID-19 pandemisi: işgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri”, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD). 23 s.

4. Seçkin Nazlı “Covid-19 Salgınının Ekonomik ve Sosyal Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanunun İş Hukukuna Dair Hükümlerinin Değerlendirilmesi”, İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2020, S. 251-271

5. Ufuk Aydın “Covid-19 Pandemisi; İş Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Alanında Yarattığı Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, Hukuk Fakültesi Dergisi, 2020, Sayı 2s. 181-214.

İnternet resursları

1. Douglas Jones (2020) [IMP DC venues roll back vaccination proof requirements for shows | wusa9.com](#)

2. Jo Craven McGinty (2020) [With No Commute, Americans Simply Worked More During Coronavirus - WSJ](#)

3. PEW RESEARCH CENTER (2020) [Economic Fallout From COVID-19 Continues To Hit Lower-Income Americans the Hardest | Pew Research Center](#)

4. Barry O'Halloran (2020) [Boeing repaid Ryanair €250 million due to new aircraft delays \(irishtimes.com\)](#)

5. Oli Ballard (2020) [One fifth of SMEs don't think they'd survive another lockdown - Business Leader News](#)

6. AMRITH SUDHAKARAN (2020) [Zara SWOT Analysis 2020: Ultimate Guide \(pestleanalysis.com\)](#)

7. Colleen Rodriguez (2020) [Zoom Reports Second Quarter Results for Fiscal Year 2021 - Zoom Video Communications, Inc.](#)

8. Whoriskey P. (2020) [The U.S. coronavirus bailout spent trillions solving the wrong problem - Washington Post](#)

9. Ellen M. (2020) [foodnavigator-usa.com](#)

10. Fernandez C. (2020) [Now Is an Unprecedented Opportunity to Hire Great Talent \(hbr.org\)](#)

11. Amazon S. (2020) [Turning jobs into careers, and creating even more opportunities \(aboutamazon.com\)](#)

12. O'Halloran B. (2020) [Boeing repaid Ryanair €250 million due to new aircraft delays \(irishtimes.com\)](#)
13. Parker K. (2020) [Economic Fallout From COVID-19 Continues To Hit Lower-Income Americans the Hardest | Pew Research Center](#)
14. Kirsten Korosec (2020) October 30 [Amazon crushes Q3 expectations even without Prime Day bump | TechCrunch](#)

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Dəyişənlərin kənarlaşma dərəcəsi.....	55
Qrafik 2: Faktorların seçilməsinin qrafik üsulla təyini.....	58
Qrafik 3: Evdən işləyən zaman vaxta qənaət edirəm.....	61
Qrafik 4: Pandemiya zamanı iş yüküm artdı	62
Qrafik 5 İş yerində daha nizamlı və intizamlı işləyir.....	62
Qrafik 6. Evdən işləyən zaman sosiallaşa bilmirəm	63
Qrafik 7: İmza ehtiyacı olan sənədlərin təsdiqi gecikir.....	64
Qrafik 8: Evdə işdə görülə biləcək texniki işləri (skan, arxivlənmə ,kserkopiya və s.) görə bilmirəm.....	65
Qrafik 9: Ofisdəki kimi ünsiyyət və kiçik müzakirələr apara bilmirəm.....	65
Qrafik10: Daimi evdə qaldıqda psixoloji problemlər yaranır.....	66
Qrafik 11: İş-həyat balansının pozulması səbəbindən problem yaşayıram.....	67
Qrafik 12: İş yerlərinin azalması və qeyri-müəyyənlik səbəbindən gələcəklə bağlı narahatlıq yaşayıram	67
Qrafik 13: Evdən işləyərkən hərəkətsizlik və fiziki problemlər yaşayıram.....	68
Qrafik 14: : Evdən işləyən zaman yuxu rejimim pozulur.....	69

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1 : İş sahələrinin COVID 19-dan təsirlənmə dərəcələri.....	12
Cədvəl 2: COVID 19 böhranına qarşı təbiiq olunan dövlət tədbirləri.....	14
Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edən iştirakçıların demoqrafik xüsusiyyətləri.....	51
Cədvəl 4: Respondentlərin cinsiyyəti.....	51
Cədvəl 5: Respondentlərin yaşı.....	52
Cədvəl 6: Respondentlərin ailə vəziyyəti.....	52
Cədvəl 7: Respondentlərin təhsili.....	52
Cədvəl 8: Cronbach Alpha dəyəri (Etibarlılıq analizi).....	53
Cədvəl 9: Cronbach Alpha dəyərinin maddə-cəm əlaqəsi.....	53
Cədvəl 10: Skewness və Kurtosis normallıq testi.....	54
Cədvəl 11: Kolmogorov-Smirnov və Shtestiapiro-Wilk normallıq testi.....	55
Cədvəl 12: Pearson korelasiya analizi.....	56
Cədvəl 13. Ailə vəziyyəti üzrə T-testi ortalaması və kənarlaşma dərəcəsi.....	56
Cədvəl 14: Ailə vəziyyətinə uyğun işçilərin arasındakı münasibətlərə aid T testi.....	57
Cədvəl 15: KMO və Barlet faktor analizi.....	57
Cədvəl 16: Faktor analizi (faktorların təyini).....	58
Cədvəl 18: Verilən komponentlərin faktorlar cədvəlində bölünməsi.....	59
Cədvəl 19: İşçilər arasında olan əlaqəyə işçilərin evdən işləyən zaman sosiallaşa bilməməsinin təsiri.....	59
Cədvəl 20: İşçilər arasındakı əlaqənin evdən işləyən zaman işçilərin sosiallaşa bilməməsinə təsiri.....	60