

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASININ İNSAN  
RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRLƏRİ”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Bəndiyeva Gülgün Elşən**

**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**  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2022-ci il**

**“KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASININ İNSAN**  
**RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRLƏRİ”**

**mövzusunda**  
**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment**

**İxtisaslaşma: Heyətin İdarə Edilməsi**

**Qrup: 208**

**Magistrant:**  
**Bəndiyeva Gülgün Elşən QIZI**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Program rəhbəri:**  
**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə Oqtay qızı**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**E**  
**Elmi rəhbər:**  
**i.ü.f.d., dos. Qasımov Raqif**  
**Xanbala oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**  
**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKI - 2022**

## **Elm andı**

Mən, Bəndiyeva Gülgün Elşən qızı and içirəm ki, “Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirləri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASININ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRLƏRİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Epidemiyanın yaratdığı iqtisadi və sosial problemlər ilə milyonlarla müəssisə ekzistensial təhlükə ilə üz-üzə qalmış, dünyanın 3,3 milyard qlobal işçi qüvvəsinin təxminən yarısı dolanışıq vasitələrini itirmək riski ilə üzləşmişdir. Bu dəyişikliklər biznes və təşkilatçılıq sahəsinə yeniliklər və qeyri-müəyyənliklər gətirmiş və insan resurslarının idarə edilməsi baxımından yeni dəyişkənliklərə səbəb olmuşdur. Belə ki, mövzu günümüzdə olduqca aktualdır.

**Tədqiqatın məqsədi:** Bu araşdırmanın məqsədi COVID-19 pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini başa düşmək, insan resurslarının diqqət mərkəzində olan müəssisələrin işində mövcud yenilikləri və qeyri-müəyyənlikləri müəyyən etmək, bu sahədəki məlumatları təhlil etməkdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Dissertasiya mövzusunda sintez, sorğu, analiz və müqayisə metodlarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın əsas informasiya bazası mövzuyla əlaqədar xarici və yerli saytların məlumat bazası, xəbər və internet saytları, elmi konfransların materialları, habelə statistik materiallar və s. dir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Araşdırma zamanı heç bir məhdudiyyət müşahidə edilməmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqatın elmi yeniliyi pandemiyanın insan resurslarının idarəedilməsinə təsirinin beynəlxalq təcrübələrə əsaslanaraq Azərbaycanda mövcud vəziyyətin müəyyən edilməsidir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Tədqiqatın aparılması zamanı əldə olunan nəticələr müəssisələrdə pandemiya zamanı insan resurslarının idarə edilməsinə dair müasir yenilik potensialı üçün istifadə edilə bilər. Tədqiqat işinin başlıca müddəələrindən pandemiya zamanı insan resurslarıyla bağlı starteji tədbirlərin hazırlanmasında və həyata keçirilməsində istifadə edilə bilər.

**Açar sözlər:** pandemiya, COVID-19, insan resurslarının idarə edilməsi, insan resursları təcrübələri, işçi qüvvəsi

# **“EFFECTS OF THE CORONAVIRUS (COVID-19) PANDEMIC ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** Due to the economic and social problems caused by the epidemic, millions of enterprises are facing an existential threat, and about half of the world's 3.3 billion global workforce is at risk of losing their livelihoods. These changes have brought innovations and uncertainties to business and organization, and have led to new changes in human resource management. So, the topic is very relevant today.

**Purpose and tasks of the research:** The purpose of this study is to understand the impact of the COVID-19 pandemic on human resource management, to identify existing innovations and uncertainties in the work of enterprises focused on human resources, to analyze data in this area.

**Used research methods:** Synthesis, survey, analysis and comparison methods were used in the dissertation.

**The information base of the research:** The main database of the research is a database of foreign and local sites related to the topic, news and Internet sites, materials of scientific conferences, as well as statistical materials, etc. dir.

**Restrictions of research:** No restrictions were observed during the study.

**The novelty and practical results of investigation:** The scientific novelty of the research is to determine the current situation in Azerbaijan based on international experience of the impact of the pandemic on human resource management.

**Scientific-practical significance of results:** The results of the research can be used for the potential for modern innovation in human resource management in enterprises during a pandemic. The main provisions of the research can be used in the development and implementation of strategic measures related to human resources during a pandemic.

**Keywords:** pandemic, COVID-19, human resource management, human resource practices, workforce

## **İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR**

<b>İR</b>	İnsan Resursları
<b>İKİ</b>	İnsan Kapitalının İdarəedilməsi

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>9</b>
<b>I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ NƏZƏRİ - METODOLOJİ ƏSASI</b> ....	<b>13</b>
1.1. İnsan resurslarının xüsusiyyətləri və müəssisələr üçün əhəmiyyəti.....	13
1.2. İnsan resurslarının menecmenti .....	20
1.3. İnsan resursları menecmentinin əsas tərkib hissələri .....	25
<b>II FƏSİL. KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASININ İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRLƏRİ</b> .....	<b>31</b>
2.1. Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə başlıca təsirləri .....	31
2.2. COVID-19 dövründə insan resurslarına dair təcrübələr .....	38
2.3. Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı işə qəbul prosesi: geyim mağazası təmsalında .....	43
<b>III FƏSİL. KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI ZAMANI İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ TƏKMİLLƏŞDİRMƏ İSTİQAMƏTLƏRİ</b> .....	<b>50</b>
3.1. Koronavirus (COVID-19) pandemiyasında insan resurslarının idarə edilməsində görülməli tədbirlər.....	50
3.2. Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı işçilərin motivasiyası.....	63
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR</b> .....	<b>69</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI</b> .....	<b>72</b>
<b>ƏLAVƏLƏR</b> .....	<b>75</b>
Cədvəllərin Siyahısı .....	77
Diagramların Siyahısı.....	77
Sxemlərin Siyahısı .....	77
Qrafiklərin Siyahısı .....	77

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Yeni Koronavirus Xəstəliyi (COVID-19) ilk dəfə 13 yanvar 2020-ci ildə Uhan əyalətində tənəffüs simptomları (qızdırma, öskürək, nəfəs darlığı) inkişaf etdirən bir qrup xəstədə aparılan araşdırmalar nəticəsində müəyyən edilmiş virusdur. COVID-19 pandemiyası bütün dünyada insan həyatının itkisinə səbəb olmuşdur; ictimai səhiyyə, qida sistemləri və biznes üçün görünməmiş problemlərin yaranmasına səbəb olmuşdur.

Epidemiyanın yaratdığı iqtisadi və sosial problemlər ilə milyonlarla müəssisə ekzistensial təhlükə ilə üz-üzə qalmış, dünyanın 3,3 milyard qlobal işçi qüvvəsinin təxminən yarısı dolanışıq vasitələrini itirmək riski ilə üzləşmişdir. Bu dəyişikliklər biznes və təşkilatçılıq sahəsinə yeniliklər və qeyri-müəyyənliklər gətirmiş və insan resurslarının idarə edilməsi baxımından yeni dəyişkənliklərə səbəb olmuşdur. Bu araşdırmanın məqsədi COVID-19 pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini başa düşmək, insan resurslarının diqqət mərkəzində olan müəssisələrin işində mövcud yenilikləri və qeyri-müəyyənlikləri müəyyən etmək, bu sahədəki məlumatları təhlil etməkdir. Bütün bunları nəzərə alaraq qeyd etməliyik ki, mövzu müasir dövr üçün olduqca aktualdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirləri müxtəlif yerli və xarici yazıçıların elmi əsərlərində tədqiqat mövzusu olmuşdur. Azərbaycanda sırf bu mövzuya dair yazılmış ədəbiyyatlar demək olar ki, elə də çox deyil. Mövzuyla bağlı müxtəlif məqalələr, tezis, jurnal materialları çap edilmişdir. Bu mövzuda araşdırma aparən və elmi əsərləri olan tədqiqatçılara; Əhmədov M.A., Cavadov A.İ., Hüseyn A.C., Muradov M.S., Hüseynova X.M., Fer J.A., Haydari A.L., Jackson J.F., Jorce A.R., Joseph S.E., Lockmen H.G., Martin H.M., Muradkhanlı A.A., Serdar E.A., Candan E.R., Gündüz C.K., İskender O.H. Peyami S.Y. və başqalarını nümunə göstərə bilərik.

Araşdırma zamanı istifadə etdiyimiz 2019, 2020, 2021 – ci illərin veb resursları



da yeni materiallar tapmaq üçün olduqca səmərəli vasitələrdir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın əsas məqsədi aşağıdakılardır:

- a) İnsan resurslarının nəzəri - metodoloji əsasını araşdırmaq;
- b) Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirlərini araşdırmaq;
- c) Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı insan resurslarının idarə edilməsində təkmilləşdirmə istiqamətlərini araşdırmaq.

Tədqiqatın əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- a) İnsan resurslarının xüsusiyyətləri və müəssisələr üçün əhəmiyyətini araşdırmaq;
- b) İnsan resurslarının menecmentini araşdırmaq;
- c) İnsan resursları menecmentinin əsas tərkib hissələrini araşdırmaq;
- d) Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə başlıca təsirlərini araşdırmaq;
- e) COVID-19 dövründə insan resurslarına dair təcrübələri nəzərdən keçirmək;
- f) Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı işə qəbul prosesi: geyim mağazası timsalında araşdırmaq;
- g) Koronavirus (COVID-19) pandemiyasında insan resurslarının idarə edilməsində görülməli tədbirləri araşdırmaq;
- h) Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı işçilərin motivasiyasını araşdırmaq.

**Tədqiqatın obyekt və predmeti:** Tədqiqatın obyekt insan resurslarının idarə edilməsi, predmeti isə koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirlərini araşdırmaqdır.

**Tədqiqat metodları:** Araşdırmada bir sıra metodlardan istifadə ediləcəkdir. Bunlar aşağıdakılardır:

Müqayisə üsulu - Ən çox istifadə olunan üsullardan biridir. Bu metod koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirləri məsələsini başqa ölkələr arasındakı mövcud vəziyyət ilə bağlı fərqləri müəyyən etməyə imkan verir.

Analiz və Sintez - Analiz, obyektin tərkib hissələrinə ayrılması prosesinə əsaslanan bir metoddur. Tədqiqat işində analiz metodundan istifadə edərkən, tədqiq edilən obyekt fikrən hissələrə bölünür, yəni onun hansı hissələrdən təşkil olunduğu, onun xüsusiyyət və əlamətləri izah edilir.

Sintez analiz nəticəsində əldə edilmiş hissələrin bir tamlıqda birləşdirilməsidir. Sintezin tətbiq edilməsi nəticəsində analizin istifadə edilməsi ilə alınmış biliklərin vahid sistemə birləşdirilməsi baş verir. Elmi yaradıcılıqda analiz və sintez metodları bir-biri ilə üzvi surətdə bağlıdır və araşdırılan obyektin xüsusiyyətlərindən və araşdırma məqsədindən asılı olaraq müxtəlif formaları qəbul edə bilər. Bu baxımdan tədqiqat işində koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirləri analiz edilərək cədvəl və qrafiklərlə əks etdiriləcəkdir.

Sorğu - Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirlərini araşdırmaq üçün sorğu metodundan istifadə edilmişdir. Bu yolla hansısa bir geyim mağazası seçilərək oranın işçilərindən biri yaxud ikisi ilə sorğu aparılacaqdır. Əldə edilən nəticələr faiz nisbətiylə diaqramlarda əks etdiriləcəkdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın əsas informasiya bazası aşağıdakılardır:

- a) 2019, 2020, 2021 - ci il veb resurslar;
- b) Elmi konfransların materialları;
- c) Xəbər və internet saytları;
- d) Pandemiya ilə bağlı son data məlumatlar;
- e) Dövlət Statistika Komitəsinin materialları və s.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Araşdırma zamanı heç bir məhdudiyyət müşahidə edilməmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqatın elmi yeniliyi pandemiyanın insan resurslarının idarəedilməsinə təsirinin beynəlxalq təcrübələrə əsaslanaraq Azərbaycanda mövcud vəziyyətin müəyyən edilməsidir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti nəticələrin müvafiq biznes sahələrində istifadəsidir. Tədqiqatın

aparılması zamanı əldə olunan nəticələr müəssisələrdə pandemiya zamanı insan resurslarının idarə edilməsinə dair müasir yenilik potensialı üçün istifadə edilə bilər.

Tədqiqat işinin başlıca müddəələrindən pandemiya zamanı insan resurslarıyla bağlı strateji tədbirlərin hazırlanmasında və həyata keçirilməsində istifadə edilə bilər. Bununla belə mövzudan bakalavrlar, magistrılar və bu sahəylə maraqlanan digər şəxslər faydalana bilər.

# I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ NƏZƏRİ - METODOLOJİ ƏSASI

## 1.1. İnsan resurslarının xüsusiyyətləri və müəssisələr üçün əhəmiyyəti

İnsan resursları (İR) iş üçün müraciət edənlərin tapılması, yoxlanılması, işə götürülməsi və öyrədilməsiylə bağlı proqramların idarə edilməsi ilə məşğul olan biznes bölməsidir. İR şirkətlərə XXI əsrdə sürətlə dəyişən biznes mühiti və keyfiyyətli işçilərə daha çox tələbatla mübarizə aparmağa kömək etməkdə əsas rol oynayır.

Amerikalı institusional iqtisadçı Con R.Commons ilk dəfə 1893-cü ildə nəşr olunan “Sərvətin Bölgüsü” kitabında “insan resursları” terminini işlətmişdir. Bununla belə, XIX əsrə qədər əvvəllər İR departamentləri inkişaf etdirilmiş və işçilərə xüsusi tapşırıqlar verilmişdir.

İR departamentinin olması təşkilatın ölçüsündən asılı olmayaraq istənilən biznesin vacib komponentidir. İR departamentinə işçilərin məhsuldarlığını artırmaq və şirkəti işçi qüvvəsində yarana biləcək hər hansı problemdən qorumaq vəzifəsi qarşıya qoyulur. İR öhdəliklərinə kompensasiya və müavinətlər, işə qəbul, işdən çıxarılma, şirkətə və onun işçilərinə təsir edə biləcək hər hansı qanunlardan xəbərdar olmaq daxildir.

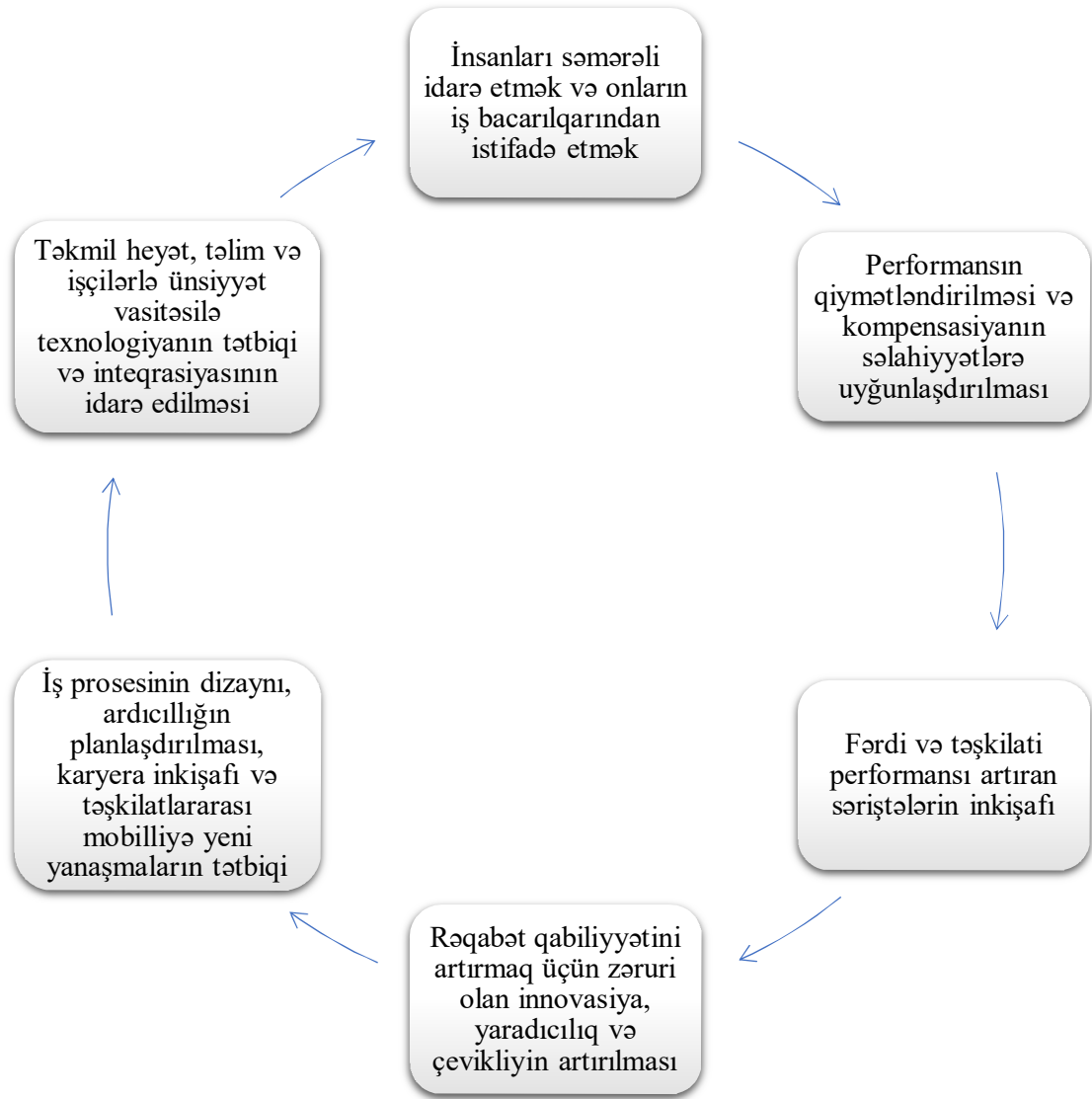
1980-ci illərdən başlayaraq HR departamentləri daxilində strateji təşəbbüslərə təkan verildi. Bu hərəkət işçilərlə bağlı məsələlərin firmanın uzunmüddətli biznes uğuruna təsiri ilə bağlı araşdırmaya əsaslanmışdır. Bu strategiyalara bəzən insan resurslarının idarə edilməsi (İRİ) strategiyaları da deyilir.

İRİ işçiləri və təşkilatın mədəniyyətini və ətraf mühiti idarə etmək üçün hərtərəfli yanaşmadır. Bu, təşkilatda çalışan insanların işə qəbulu, idarə edilməsi və ümumi istiqamətləndirilməsinə diqqət yetirir.

İRİ strategiyalarını qəbul edən İR departamenti adətən təşkilatın işçi qüvvəsinin təkmilləşdirilməsində daha fəal rol oynayır. Onlar idarəetməyə prosesləri, yanaşmaları və biznes həllərini tövsiyə edə bilirlər. Google, İR departamenti vasitəsilə işçilərlə münasibətlərə daha aktiv yanaşmanı mənimsəyən təşkilatın bir nümunəsidir (<https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>).

İR - nin əsas xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxildir:

Sxem 1: İR - nin əsas xüsusiyyətləri



**Mənbə:** <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> – human resources 2021.

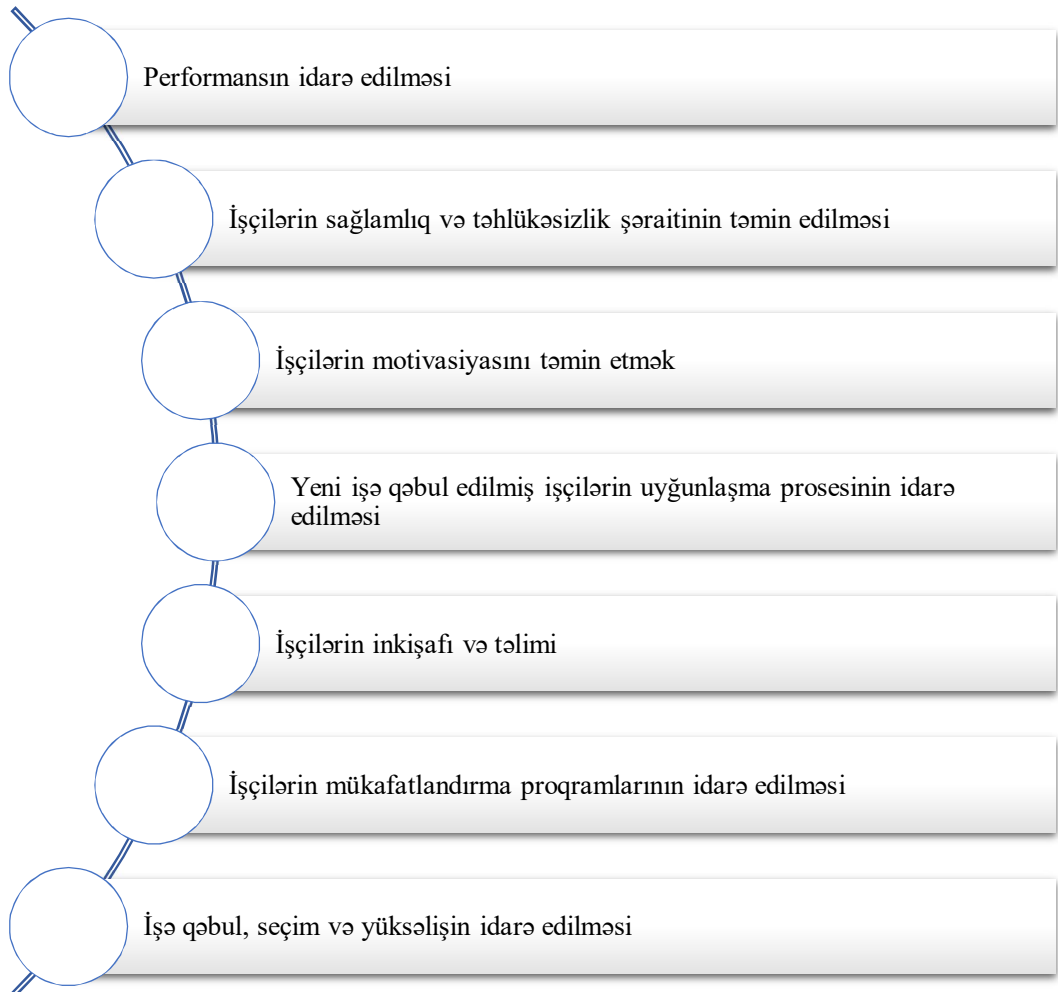
İnsan resursları təşkilatda insan faktoru ilə bağlı bütün məsələlərlə məşğul olan şöbədir. Bir şirkətin məhsul və ya xidmət istehsal etmək üçün sahib olması lazım olan ən vacib resurslardan biri insan resurslarıdır. İnsan resurslarından səmərəli istifadə olunarsa, digər resurslardan da səmərəli istifadəni təmin edən elə insan amilinin özüdür.

Rəqabətin gündən-günə qızıışdığı bu dövrdə şirkətlər daha yaxşı işçilərə sahib olmaqla rəqiblərini qabaqlamağa çalışırlar. Şirkətlər üçün şirkət mədəniyyətinə uyğun təhsilli, ixtisaslı və uyğun işçilərin olması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Dünyanın sürətlə dəyişdiyi bir vaxtda şirkətlərin dəyişikliyə ayaqlaşma bilən işçilərə ehtiyacı var.

İnsan Resursları Departamentinin vəzifələri hansılardır? (Bağırzadə E.A. 2019: s.48).

İnsanlar kimi mühüm bir faktorun idarə edilməsinə cavabdeh olan insan resursları departamentinin bir çox fərqli vəzifəsi var. Əsas vəzifələrdən bəzilərini nəzərdən keçirək:

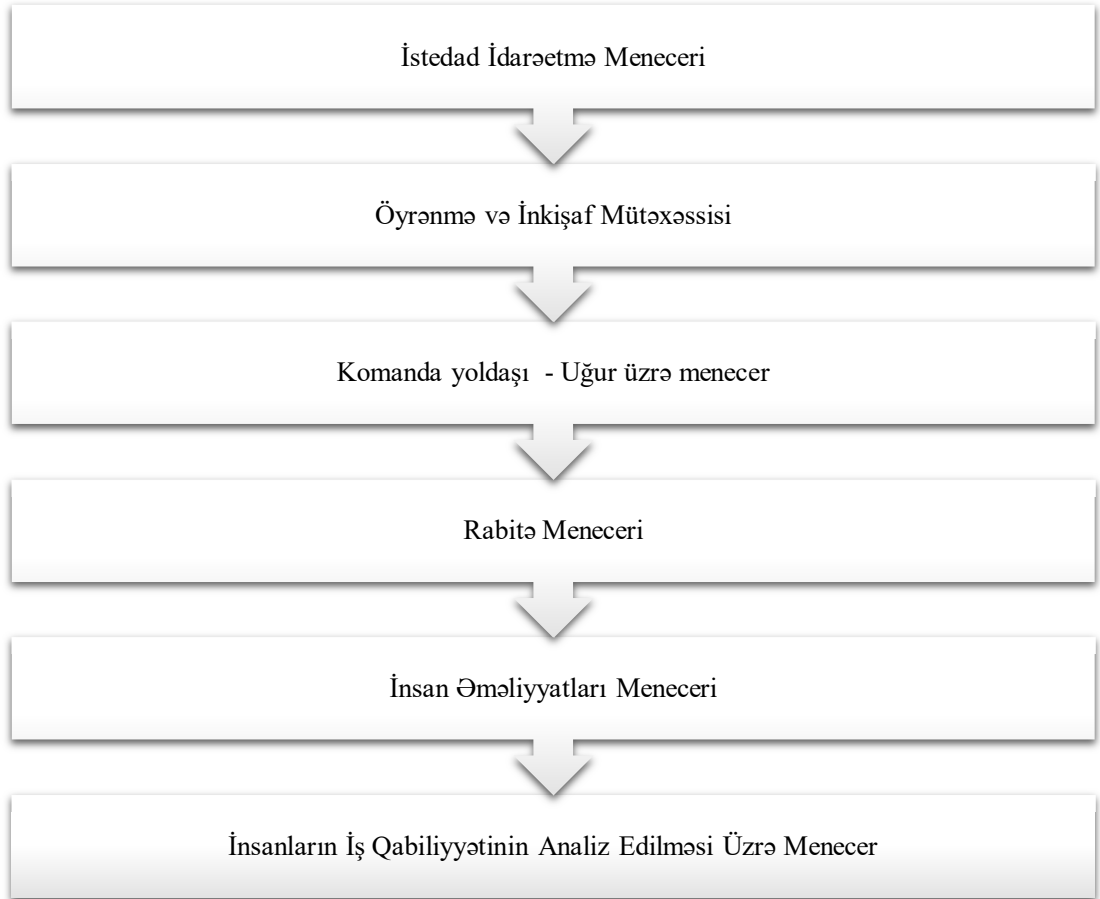
### Sxem 2: İR - nın vəzifələri



**Mənbə:** <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> – human resources 2021.

Hər bir şöbə kimi insan resursları da gündən-günə dəyişir. Əvvəllər aşağı vəzifələrdə olan insan resursları indi direktorlar şurasının masasında öz yerini tutur. Bildiyimiz “İnsan Resursları Mütəxəssisi”, “İşə Qəbul Mütəxəssisi” kimi vəzifələr yerini müasir adlara buraxır. Onlardan bəziləri (Bağırzadə E.A. 2019: s.67):

**Sxem 3: İR sahəsində müasir adlar**



**Mənbə:** <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp> – human resources 2021.

Süni intellekt və robotlar sürətlə insanları əvəz etsə də, hər bir biznes mühitində insan faktorunun hər zaman iştirak edəcəyini deyə bilərik. Bu səbəbdən insan resursları hər zaman ehtiyac duyulacaq bir şöbə olaraq mövcud olmağa davam edəcəkdir.

Şirkətlər üçün insan resurslarının idarə edilməsinin əhəmiyyəti

Əgər şirkətdə effektiv insan resursları idarəçiliyi yoxdursa, həmin şirkətdə

komanda işinə əsaslanan uğur əldə edilə bilməz. Əslində belə də deyə bilərik ki, o şirkətdə heç vaxt yaxşı komanda ola bilməz.

İnsan resurslarının idarə edilməsindən gözlənilən bir çox vəzifə var. Bu tapşırıqlar arasında açar adlandıra biləcəyimiz vəzifələr var ki, bu da digərlərindən daha ağırdır.

İşə qəbul və təlim birinci yerdə olsa da, bəzi akademik dairələrə görə, ölkəmizdə son 1 ildə intensiv şəkildə yaşanan istehsalat qəzaları səbəbindən əməyin mühafizəsinin insan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyası olduğunu söyləmək yerinə düşərdi.

İnsan resurslarının idarə edilməsi işçiləri həvəsləndirmək və iş performansını artırmaq üçün tədbirlər kompleksi, iş prinsipləri, metodlar və stimullar yaradır. İnsan resursları performans qiymətləndirmələri arasında ən uyğun və ən çox seçilən kimi qəbul edilən 360 dərəcə performans qiymətləndirməsi üçün tətbiq sahəsi yaradır (Cavadov A.İ. 2017: s.123).

İnsan resursları performansın qiymətləndirilməsi proseslərində işçilərlə daim əlaqə saxlayır və onların fəaliyyətini artırmaq üçün səmərəliliyi artıran üsullar hazırlayır. Bütövlükdə baxsaq, insan resurslarının idarə edilməsi komanda məşqçisi kimi kadrları motivasiya edir.

Biznesin ölçüsündən asılı olmayaraq, insan resursları şöbəsi yalnız bir nəfər olsa belə, şirkətin ən vacib aktivinə, işçilərinə qulluq etmək və idarə etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Bu şöbənin gündəlik iş yükü bir çox işçilərin, məsələn, istedadın işə götürülməsi, yeni işçilərin işə götürülməsi, əmək haqqı və təchizatın idarə edilməsi kimi vəzifələrini əhatə edir.

Səmərəliliyin artırılması və tapşırıqların sadələşdirilməsi vasitəsi kimi bir çox İR şöbələri İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi Sistemindən istifadə edirlər. Bu proqram həlləri dəsti İR şöbələrinə gündəlik tapşırıqları avtomatlaşdırmaq və işçilərin daha çox fərdiləşdirməyə ehtiyacı olan sahələrə diqqət yetirmək üçün vaxt verir.

Bəzi proqramlarda həmkarlar ittifaqı ilə həmkarlar ittifaqı işçisi və ya fəhlələr və könüllü işçilər arasında fərq qoymaq və bu fərqlərə əsasən ağılabatan əmək haqqı



ödəmək mümkündür.

Xüsusilə böyük şirkətlərdə yüksək səviyyəli rəhbərlər və İR departamentləri üçün təhlil daha vacibdir. İR təşəbbüsləri və işə qəbulun izlənilməsi proqramları əsas rəhbərlərə şirkətə yeni istedadlar cəlb etməklə nə etməli olduqlarını anlamağa kömək edir. Onlar həmçinin sənaye daxilində əmək haqqı səviyyələrini müqayisə edə və lazım olduqda düzəlişlər edə bilirlər.

Dəyişən işçi qüvvəsindən əldə edilən məlumatlar liderlərə dövrüyyə tendensiyasını daha yaxşı başa düşməyə kömək edə bilər, məsələn, işçilərin niyə başqa şirkətə köçməsi və ya işçilərin saxlanmasının yaxşılaşdırılması kimi (Cavadov A.İ. 2017: s.128).

İnsan resurslarının şirkətlər üçün əhəmiyyətini daha çox aşağıdakı vəzifələrlə əlaqələndirmək olar.

İşə götürmə və təlimlərin aparılması

İşə götürmə insan resursları idarəçiliyinin ən vacib vəzifələrindən biridir - İR - nin görünən simasıdır. Bu, insan resurslarının özünü ən çox hiss etdirdiyi sahələrdən biridir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi düzgün insanı düzgün işə yerləşdirmək əsasında işləyir və işçilərin düzgün işdə işləməsi üçün iş təhlilləri aparır. O, işlərin kateqoriyalı sırasını və həmin iş üçün insanların malik olmalı olduğu xüsusiyyətləri müəyyən edir.

İşçi işə qəbul olunduqdan sonra oriyentasiya təlimləri və peşə təlimləri təşkil edir. Hətta işçilərin bacarıqlarını artırmaq üçün fərdi və peşəkar təlimlər yaratmaqla işçilərin müxtəlif şöbələrdə işləməsinə şərait yaradır. Müəyyən mənada şirkət daxilindəki istedadları düzgün istiqamətləndirmək vəzifəsini öz üzərinə götürür (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.56).

Yaxşı iş mühitinin yaradılması

İş yerində işçilərin fəaliyyətinin səmərəli olması üçün həmin iş yerində bütün texniki bacarıqlar təmin edilməlidir. İş yeri idarəçiliyi və şirkətin rifahı yaxşı təşkil edilməlidir. Eyni zamanda burada maddi adekvatlıqla yanaşı, mənəvi mühiti də təmin etmək lazımdır. İnsan resursları həmçinin şirkətdə mobbing adlanan psixoloji

qısnamanın qarşısını almağa yönəlmiş təlimlər, bildirişlər və təcrübələr yaradır (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.59).

Xarici əlaqələri idarə edir

Bir neçə araşdırmada xüsusilə mavi yaxalı işçilərin insan resursları idarəçiliyini ictimaiyyətlə əlaqələr olaraq bildikləri müəyyən edilmişdir. Əslində, insan resurslarının idarə edilməsi şirkətin ictimaiyyətlə əlaqələr hissəsində mühüm addımdır. Çünki bəzən insan resurslarının idarə edilməsi marketinq və strateji planların yaradılmasında da yaxından iştirak edir (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.42).

Bu gün insan resursları ən kiçik şirkətdən böyüyə qədər öz əhəmiyyətini sübut edən bir şöbə kimi meydana çıxır. Təşkilatlar böyüyən şirkətlərdə böyümə prosesinə girdikcə İR şöbələrinin mövcudluğuna getdikcə daha çox ehtiyac duyulmağa başlamışdır.

Şirkət üçün ən yüksək vəzifədən tutmuş ən aşağı vəzifəyə qədər hər kəs öz mənasında dəyərlidir. Rəhbərlik və personal arasında güclü ünsiyyət motivasiyanı artıran ən vacib elementdir. İR şöbəsi aktiv və təmiz daxili ünsiyyətin təmin edilməsində, problemlərin həllində və lazımi elanların verilməsində ən mühüm rol alətidir.

İR mütəxəssisi, işin böyüməsi ilə birlikdə inkişaf edən qanuni prosedurlara riayət etmək, işçilərin səhv etmələrinin qarşısını almaq kimi iş axınlarının tənzimlənməsində mühüm bir nöqtədədir.

İnsan Resursları şöbəsi, işə qəbul üzrə ekspertlər tərəfindən - biznes tərəfindən tələb olunan keyfiyyətlərə malik işçinin işə götürülməsində təlim keçmiş, təcrübəli və səriştəli olmalıdır.

İnsan resursları mütəxəssisi olmaq istəyən və ya insan resursları mütəxəssisi kimi çalışan hər bir şəxs günün inkişaf edən şərtlərinə qarşı özünü təkmilləşdirməlidirlər.

Yaxşı İR mütəxəssisi hüquqi prosedurları yaxşı bilməli, təşkilatçılıq bacarıqlarını inkişaf etdirməli və insan münasibətlərində uğurlu olmalıdır. Nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, yalnız düzgün və keyfiyyətli bir insan resursları şöbəsinə

sahib olan şirkət gələcəyini daha yaxşı qura bilər (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.58).

## **1.2. İnsan resurslarının menecmenti**

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın işçilərinin işə götürülməsi, işdən çıxarılması, yerləşdirilməsi və idarə edilməsi təcrübəsidir. İRİ çox vaxt sadəcə insan resursları kimi də başa düşülür.

Bir şirkət və ya təşkilatın kadrlar şöbəsi adətən işçiləri və təşkilatın işçiləri ilə münasibətlərini tənzimləyən siyasətləri yaratmaq, tətbiq etmək və onlara nəzarət etmək üçün məsuliyyət daşıyır. İnsan resursları termini ilk dəfə 1900-cü illərin əvvəllərində, daha sonra isə daha geniş şəkildə 1960-cı illərdə təşkilatda işləyən insanları məcmu şəkildə təsvir etmək üçün istifadə edilmişdir (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.24).

Müasir insan resurslarının idarə edilməsinin yaranması XVIII əsrə aid etmək olar. Bir çox böyük fabriklərin yaranmasına səbəb olan Britaniya Sənaye İnkılabı işçi tələbatında görünməmiş bir artım yaratmışdır.

Bu işçilərin bir çoxunun uzun saatlar işləməsi ilə (çox vaxt təxminən 16 saatlıq) işçilərin xoşbəxtliyinin məhsuldarlıqla güclü müsbət əlaqəsi olduğu getdikcə daha aydın olmuşdur. İnvestisiyaların gəlirini maksimuma çatdırmaq üçün işçi məmnuniyyəti proqramları tətbiq edilməyə başlanmışdır.

Bundan əlavə, fabrikdəki əmək şəraiti işçilərin təhlükəsizliyi və hüquqlarını qanuni diqqət mərkəzində XX əsrdə təşkilatlar daxilində ilk insan resursları şöbələri tez-tez kadrların idarə edilməsi şöbələri kimi tanınırdı.

Kadrların idarəedilməsi şöbələri qanuna uyğunluq və işçilərlə bağlı məsələlərlə məşğul olmuş, həmçinin iş yerində işçi məmnuniyyəti və təhlükəsizlik proqramları həyata keçirmişdir. Birləşmiş Ştatlarda İkinci Dünya Müharibəsindən sonra kadrların idarə olunması şöbələri daha çox marağa səbəb olmuşdur (Hüseynova X.M. 2018: s.41).

İnsan resursları şöbəsi 1970-ci illərdə “insan resursları” adını almağa başlamışdır. İR - ni kadr idarəçiliyindən fərqləndirən əsas amil daha yaxşı

kommunikasiyaların texnoloji cəhətdən təmin edilməsi və fərdi işçi məlumatlarına çıxışıdır.

İRİ, bu işçiləri biznesin aktivləri kimi vurğulayan işçilərin idarə edilməsidir. Bu kontekstdə işçilərə bəzən insan kapitalı da deyilir. Digər biznes aktivlərində olduğu kimi, məqsəd işçilərdən səmərəli istifadə etmək, riski azaltmaq və investisiya gəlirini artırmaqdır.

Müasir İR texnologiyası termini insan kapitalının idarə edilməsi İRİ termini ilə müqayisədə daha tez-tez istifadə olunur. İnsan kapitalının idarə edilməsi (İKİ) termini bir çox İR funksiyalarını idarə etmək üçün böyük və orta şirkətlər və digər proqram təminatı təşkilatları tərəfindən geniş şəkildə qəbul edilmişdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əhəmiyyəti aşağıdakılardır (Hüseynova X.M. 2018: s.49):

İRİ təcrübələrinin rolu təşkilatın missiyasına nail olmaq və mədəniyyəti gücləndirmək üçün iş yerindəki insanları idarə etməkdir. Səmərəli şəkildə həyata keçirildikdə, İR menecerləri şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün lazım olan bacarıqlara malik olan yeni mütəxəssisləri işə götürməyə kömək edə bilər, habelə hədəflərə çatmaq üçün mövcud işçilərin təlimi və inkişafına dəstək ola bilər (Hüseynova X.M. 2018: s.121).

Şirkət yalnız işçiləri qədər yaxşıdır və İRİ - ni biznesin sağlamlığının qorunması və ya yaxşılaşdırılmasının mühüm hissəsinə çevirir. Bundan əlavə, İR menecerləri təşkilatın rəqabətdə qalmasına kömək etmək üçün əmək bazarının vəziyyətini izləyə bilərlər. Buraya kompensasiya və müavinətlərin ədalətli olduğundan əmin olmaq, işçilərin tədbirlərin planlaşdırılması və iş rollarının bazara uyğunlaşdırılması daxil ola bilər.

Bəs insan resurslarının idarə edilməsi sistemi necə işləyir?

İnsan resurslarının idarə edilməsi İR ilə bağlı funksiyaların gündəlik icrasına cavabdeh olan xüsusi İR mütəxəssisləri vasitəsilə işləyir. Tipik olaraq, insan resursları hər bir təşkilat daxilində bütöv bir şöbədən ibarət olur.

Fərqli təşkilatlardakı İR şöbələri onların fərdi vəzifələrinin ölçüsü, strukturu və xarakteri ilə fərqlənə bilər. Kiçik təşkilatlar üçün hər biri geniş İR funksiyalarını

yerinə yetirən bir neçə menecerin olması qeyri-adi deyil.

Daha böyük təşkilatlar işə qəbul, immiqrasiya və vizaların idarə edilməsi, istedadların idarə edilməsi, müavinətlər, kompensasiyalar və s. kimi funksiyalara həsr olunmuş fərdi işçilərlə daha çox ixtisaslaşmış rollara malik ola bilər. Bu İR vəzifələri fərqli və ixtisaslaşdırılmış olsa da, iş funksiyaları hələ də bir-biri ilə üst-üstə düşə bilər.

Amazon, çoxsaylı ixtisaslaşdırılmış İR vəzifələri olan böyük bir şirkətə nümunədir. Amazon-un karyera veb saytında 15 fərqli İR vəzifəsi var (Hüseynova X.M. 2018: s.21):

- a) HR köməkçisi;
- b) İnsan resursları üzrə menecer;
- c) İşə götürən;
- d) İşə qəbul üzrə koordinator;
- e) İşə qəbul üzrə menecer;
- f) İmmiqrasiya üzrə mütəxəssis;
- g) Yaşayış üzrə mütəxəssis;
- h) Kompensasiya mütəxəssisi/meneceri;
- i) İstedadların idarə edilməsi üzrə mütəxəssis/menecer;
- j) Öyrənmə və inkişaf mütəxəssisi/meneceri;
- k) İR texnologiyası/proses layihəsi proqram meneceri;
- l) İR analitika mütəxəssisi/menecer.

İnsan resurslarının idarəedilməsinin məqsədlərini dörd geniş kateqoriyaya bölmək olar:

#### İctimai məqsədlər

Şirkətin və işçilərinin etik və sosial ehtiyaclarına və ya çağırışlarına cavab verən tədbirlər. Buraya bərabər imkanlar və bərabər iş üçün bərabər ödəniş kimi hüquqi məsələlər daxildir.

#### Təşkilati məqsədlər

Təşkilatın səmərəliliyini təmin etməyə kömək edən tədbirlər. Buraya təlimlərin verilməsi, müəyyən bir tapşırıq üçün lazımı sayda işçinin işə götürülməsi və ya

yüksək işçi tutma dərəcələrinin saxlanması daxildir.

#### Funksional məqsədlər

Bütövlükdə təşkilat daxilində İR - nin düzgün işləməsini təmin etmək üçün istifadə olunan təlimatlar. Buraya HR-nin bütün resurslarının onların tam potensialı ilə ayrılmasına əmin olmaq daxildir (Candan E.R. 2019: s.14).

Şəxsi məqsədlər: Hər bir işçinin şəxsi məqsədlərini dəstəkləmək üçün istifadə olunan resurslar. Buraya təhsil və ya karyera inkişafı imkanı təklif etmək, habelə işçilərin məmnuniyyətini qorumaq daxildir.

İRİ - nin demək olar ki, bütün sahələrində analitika kimi digər əlavə funksiyalarla yanaşı, müxtəlif dərəcələrdə İR proseslərini avtomatlaşdıran mürəkkəb proqram təminatı vardır.

Məsələn, namizədlərin işə götürülməsi həm işəgötürənlərə, həm də iş axtaranlara təşkilatları və namizədləri bir-biri ilə elektron şəkildə uyğunlaşdırmağa və sonra müsahibə, işə götürmə və məşğulluq proseslərini idarə etməyə kömək edən proqram platformaları və sistemlərinin sayında böyük artım müşahidə edilmişdir (Gündüz C.K. 2020: s.43).

Bəzi İRİ proqram sistemləri öz yerlərində başlasa da, İR texnologiyasının demək olar ki, hər bir sahəsi, xüsusən də İKİ sistemləri xidmət platformaları kimi bulud əsaslı proqram təminatına keçir.

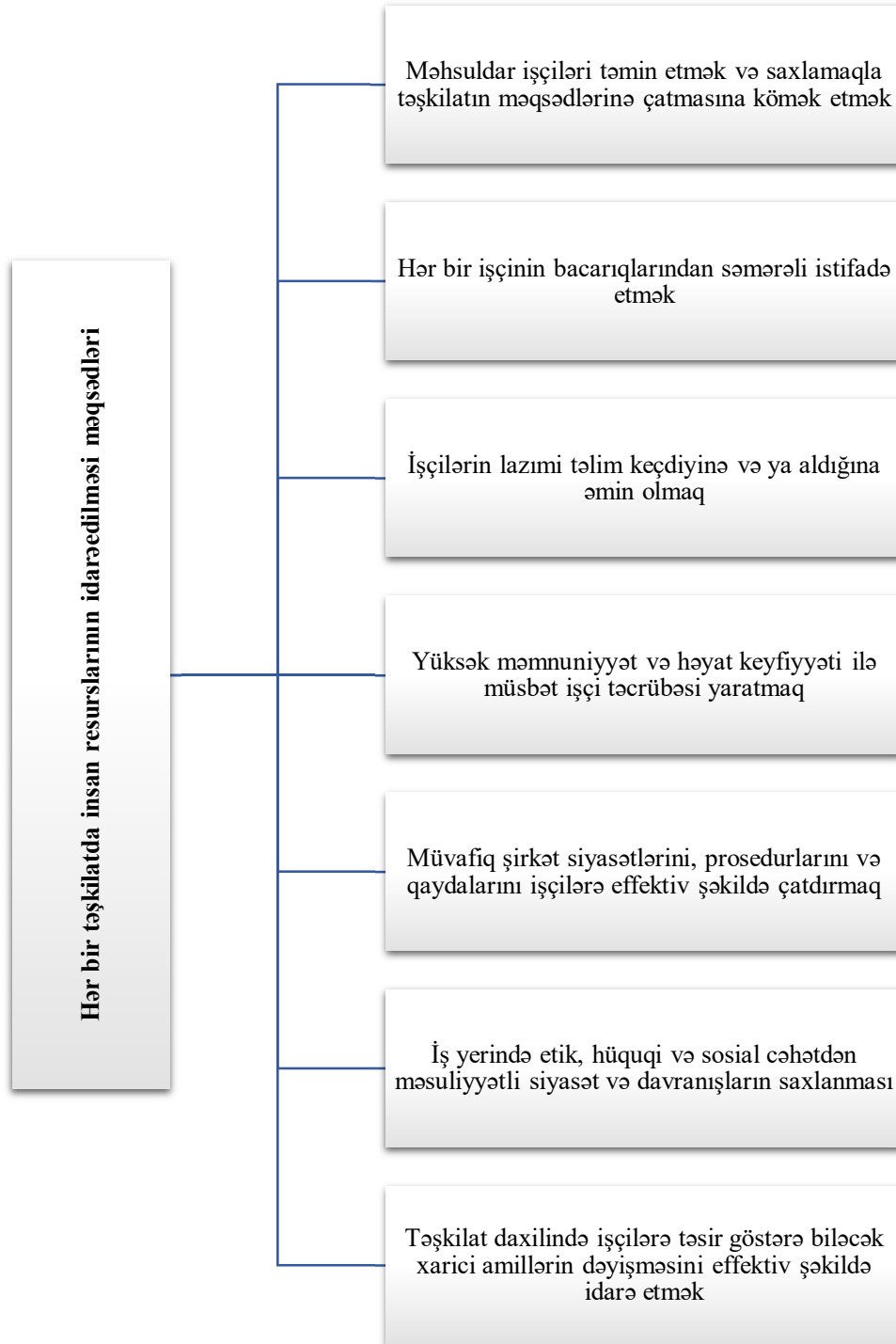
İnsan resurslarının idarə edilməsində karyera qurmaq istəyən zaman adətən bakalavr dərəcəsi tələb olunur. Bəzi təhsil müəssisələri xüsusi insan resursları idarəçiliyi dərəcələri təklif edir ki, bu da başlanğıc səviyyəli İR vəzifəsinə bir yol ola bilər. İR - da işə başlamağın başqa bir yolu, biznesin idarə edilməsi kimi əlaqəli sahədə bakalavr təhsili kursunu tamamlamaqdır.

Bundan əlavə, ağır vəzifələrdə olan əməliyyatlarda bir neçə illik təcrübə, İR vəzifələrinə karyera keçidi zamanı dəyərli ola bilər. Müvafiq bakalavr dərəcəsi və ya iş təcrübəsi olmayanlar üçün lazımi biliklərin, bacarıq dəstlərinin və ixtisasların formalaşmasına kömək etmək üçün İR - xüsusi magistr dərəcəsi proqramları da mövcuddur.

Hər bir təşkilatda insan resurslarının idarəedilməsi məqsədləri aşağıdakılardır

(<https://searchhrsoftware.techtarget.com>):

#### Sxem 4: Hər bir təşkilatda insan resurslarının idarəedilməsi məqsədləri



**Mənbə:** <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resource-management-HRM> - HRM 2021.

Koronavirus pandemiyası bizi biznes fəaliyyətimizi yenidən qiymətləndirməyə məcbur etmişdir. Bunun bir hissəsi olaraq, İR funksiyası mərkəzi yer tutur. Şirkətlər

getdikcə daha çox qəbul etdikləri qərarlar və işçilərinə münasibəti ilə ölçülür.

Üstəlik, davam edən iqtisadi qeyri-müəyyənliyin təsiri, uzaqdan işləmə və işçilərin psixi sağlamlığına həddindən artıq real təsir Böyük Britaniyadakı müəssisələri insan resurslarını əməliyyatlarının mərkəzində yerləşdirməyə məcbur edir. Əslində bu təkcə Britaniyada deyil, bütün ölkələrdə belədir.

Uzaqdan idarəetmə bacarıqlarına malik menecerləri dəstəkləməkdən tutmuş biznesdəki tənəzzülün nəticələrini həssas şəkildə çatdırmağa qədər, İR pandemiya və ya digər mühüm hadisə zamanı biznesin effektiv idarə olunması üçün çox vacibdir.

### **1.3. İnsan resursları menecmentinin əsas tərkib hissələri**

İnsan Resurslarının İdarə edilməsi təşkilatdakı insanların sistemli və mütəşəkkil şəkildə idarə edilməsi prosesidir. Bu, dörd əsas tərkib hissəsini əhatə edən bir prosesdir - insan resurslarının əldə edilməsi, inkişafı, motivasiyası və saxlanması.

İnsan Resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi təşkilatda işçilərin səmərəliliyini artırmaqla məhsuldarlığı maksimuma çatdırmaqdır. Bu komponentlərin - tərkib hissələrinin əsas təsir amili təşkilati məqsəddir, çünki tapşırığı yerinə yetirmək üçün bu cür fəaliyyətlər verilmiş məhdudiyyətlər çərçivəsində həyata keçirilməlidir.

İRİ - nin bu dörd elementi və ya faktoru aşağıdakı kimi təsvir edilə bilər (<https://searchhrsoftware.techtarget.com>):

#### **İşə qəbul**

Qəbul funksiyası təşkilat üçün işçi qüvvəsi tələbinin işə götürülməsi və seçilməsi ilə əlaqədardır. Bu, şirkətin lazımı işi yerinə yetirməyə qadir olan doğru yerdə və doğru zamanda lazımı sayda insana sahib olmasını təmin edir. Qəbul ilk növbədə işçilərin planlaşdırılması, işə götürülməsi, seçilməsi və sosiallaşması ilə əlaqədardır.

#### **İnkişaf**

İnkişaf mərhələsi bir təşkilatda yeni təyin olunmuş işçilərin sosiallaşmasından



sonra başlayır. BU, tapşırığı düzgün yerinə yetirmək üçün bilik və bacarıqların verilməsi ilə əlaqədardır. Bu, tədris, kouçinq, sinif otağı kursları, tapşırıqlar, peşəkar proqramlar və s. vasitəsilə həyata keçirilə bilər. İşçilərin inkişafının son məqsədi əlbəttə ki, səmərəli işçilər tərəfindən təşkilatın gələcək performansını artırmaqdır (<https://searchhrsoftware.techtarget.com>).

### Motivasiya

Yalnız təlim və inkişaf işçiləri daha yaxşı iş görməyə ruhlandırır. Bunun üçün onları motivasiya etmək lazımdır. Burada motivasiya insanları faktiki iş yerində yaxşı çıxış etməyə sövq edən və ruhlandıran fəaliyyət deməkdir (İskender O.H. 2019: s.127).

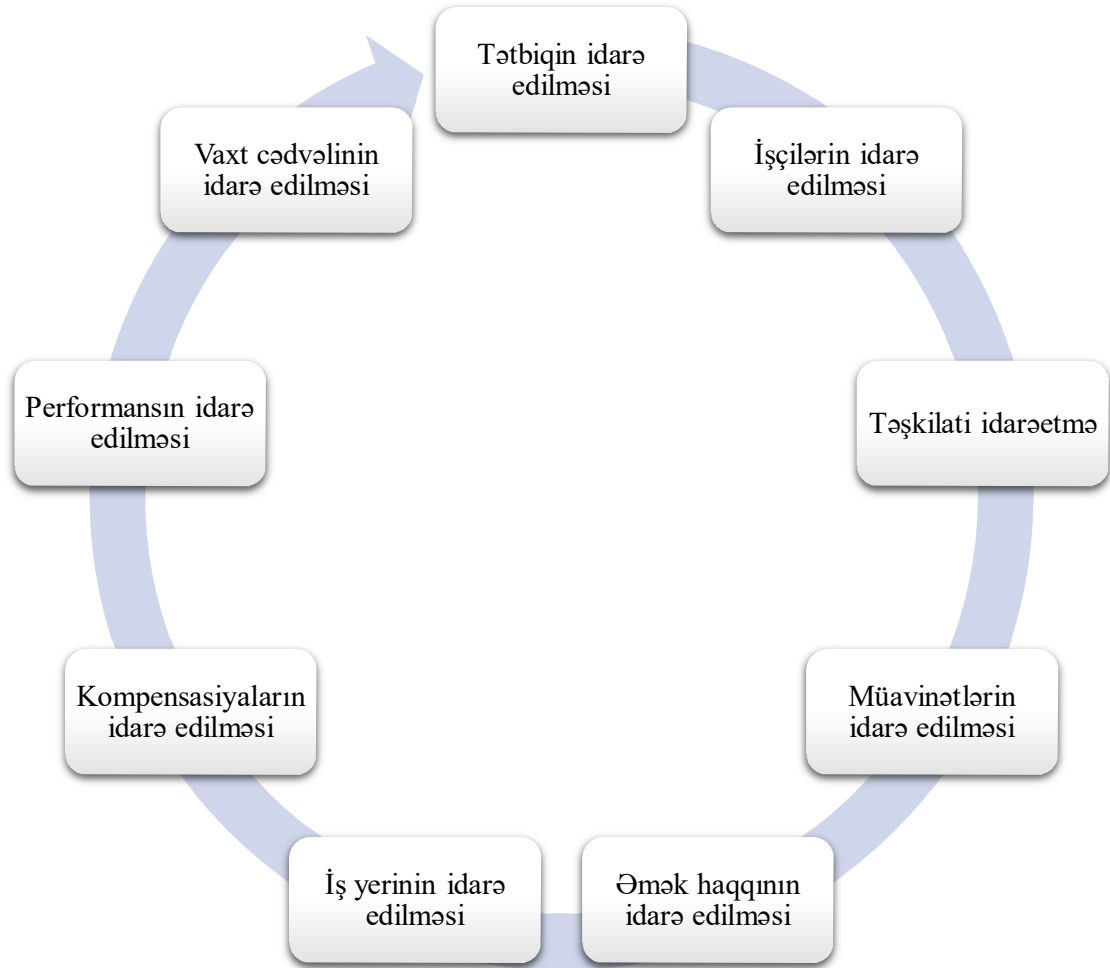
Motivasiyaya işin spesifikasiyası, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, mükafat və cəza, işin icrası, kompensasiyanın idarə edilməsi, nizam-intizam və s. daxildir. Daha yaxşı iş performansı üçün vacibdir, çünki yüksək performans həm qabiliyyətdən, həm də motivasiyadan asılıdır.

### Qoruma

Qoruma insan resurslarının idarə edilməsinin son komponentləridir. Bu, işçilərin təşkilatda saxlanılması prosesi ilə əlaqədardır. Bu, təşkilat üçün son dərəcə daha yaxşısını edə biləcək işçilərin saxlanmasına kömək edir. Bu, təşkilatdan əlavə şərait, təhlükəsiz iş şəraiti, mehriban iş mühiti və qənaətbəxş əmək münasibətləri təmin etməyi tələb edir. Bu fəaliyyətlər düzgün şəkildə həyata keçirilərsə, təşkilatda bacarıqlı işçilərin olmasını gözləyə bilərik.

İR İdarəetmə Sisteminin əsas tərkib hissələri İnsan Resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı əsas prosesləri standartlaşdırmaq və birləşdirməkdir. İRİ xüsusi İR və admin tapşırıqlarına diqqət yetirmək üçün ayrıca olaraq İR modullarını əhatə edir, İR heyətini daha yaxşı iş yeri yaratmağa diqqət yetirməkdə sərbəst buraxır. Bunlar ideal İnsan Resursları İdarəetmə Sisteminin əsas tərkib hissələridir (İskender O.H. 2019: s.32):

**Sxem 5: İnsan resursları idarəetmə sisteminin əsas tərkib hissələri**



**Mənbə:** <https://kissflow.com/hr/hrms-human-resource-management-system-guide/> - components of HRM 2021.

### 1. Tətbiqin idarə edilməsi

Bu, işəgötürənlərlə əməkdaşlıq etmək və işə qəbul prosesini sadələşdirmək üçün vahid interfeysdə bütün mərhələlərdə (qısa siyahı tərtibi, müsahibə və işə qəbul) ərizəçiləri izləmək üçün vahid bir işə qəbul moduludur.

### 2. İşçilərin idarə edilməsi

İşçi qüvvəsi və ya təşkilatla bağlı qərarlar qəbul etmək üçün hər yerdə, istənilən vaxt əldə oluna bilən mərkəzləşdirilmiş verilənlər bazasında işçilərlə əlaqəli bütün yenilənmiş məlumatları (əsas profil, məşğulluq tarixi, performans, rol və s.) saxlamağa kömək edir.

### 3. Təşkilati idarəetmə

İşçilərin qlobal yerdəyişməsinə və bütün digər qlobal işçi qüvvəsinin idarə edilməsi tapşırıqlarını çevik şəkildə dəstəkləmək üçün əvvəlcədən müəyyən edilmiş sənaye ilə bağlı şablonlar, biznes prosesləri, əlaqəli hesabatlar və uyğunluq öhdəlikləri ilə təşkilati strukturu dəqiq şəkildə qurmağa kömək edir (İskender O.H. 2019: s.83).

### 4. Müavinətlərin idarə edilməsi

Bununla bağlı uyğunluğu/xərcləri asanlıqla idarə etmək üçün bir interfeysdə işçilərə xas faydaların tam spektrini avtomatik müəyyən etmək, idarə etmək və uyğunlaşdırmaq üçün çoxsaylı planlar və müxtəlif seçimlər daxil edilir.

### 5. Əmək haqqının idarə edilməsi

Daxili mühasibat uçotu modulu, avtomatlaşdırılmış vergi hesablamaları, tez-tez audit və hesabat aləti, cədvəl məlumat yaddaşı və konfigurasiya edilə bilən qayda əsaslı sistem təklif etməklə əmək haqqı bordrosu xidmətlərinin tam çeşidi ilə əmək haqqının işlənməsi ilə bağlı çətinlikləri azaldır.

### 6. İş yerinin idarə edilməsi

İşçilərin iş qəbulu, öyrənmə və inkişaf və s.

### 7. Kompensasiyaların idarə edilməsi

Çoxlu komandalar, şöbələr və coğrafiyalar üzrə hərtərəfli işçi təzminat planlarını bərabər şəkildə tərtib edərək idarə edir. Kompensasiyanı performans və təşkilat məqsədləri ilə əlaqələndirib, istənilən vaxt baxmaq/redaktə etmək üçün kompensasiya məlumatlarını birləşdirmək.

### 8. Performansın idarə edilməsi

Fərdi məqsədlər təyin edərək, əməkdaşlıq quraraq, inkişaf planı yaratmaq və təşkilatdakı hər bir işçini hərtərəfli performans təhlili ilə (rüblük, yarımillik və ya illik) qiymətləndirmək üçün təşkilati dəyərlərini qiymətləndirmək.

### 9. Vaxt cədvəlinin idarə edilməsi

Performansı təhlil etmək, bir neçə parametr (işçi, şöbə, müştəri, layihə və ya fəaliyyət) altında təşkilat üzrə çəkilmiş xərcləri qiymətləndirmək və əmək haqqı və digər modullarla problemsiz inteqrasiya etmək üçün işçilərin vaxt cədvəlinin

təsdiqlənməsi prosesini avtomatlaşdırmaq.

Fəslin sonunda nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, müasir rəqabət şəraitində həm mallar, həm də xidmətlər təklif edən müəssisələr getdikcə daha çox ixtisaslaşmaya və institutlaşmaya üz tuturlar.

Qloballaşma, texnologiya, iş strukturunun dəyişməsi, informasiyanın idarə edilməsi və s. trendlər bizneslərin insan amilinə müxtəlif prizmadan baxmasına səbəb olmuşdur. Buna görə də müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinin rolu və statusu dəyişir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, işə götürmə, işdən çıxarma, əmək haqqı proseslərini izləmək kimi əməliyyat tapşırıqlarından uzaqlaşan və biznesin nəticələrinə təsir edən və biznesdə qəbul etdiyi qərarların həyata keçirilməsini təmin edən bir şöbə rolunu öz üzərinə götürür.

Bundan əlavə, bu yeni rolun nəticəsi olaraq insan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin strateji tərəfdaşı olmaq yolundadır. Bununla belə, strateji tərəfdaş olmaq üçün insan resursları strategiyalarının biznes strategiyaları ilə inteqrasiyası və insan resurslarının biznes strategiyalarının formalaşmasına töhfə verəcəyi gözlənilir (Jorce A.R. 2019: s.42).

Müəssisələrdə belə bir şüurun inkişafı insan resursları perspektivində də dəyişikliyə səbəb olacaqdır. Satınalma-seçmə, təlim-inkişaf, əmək haqqının idarə edilməsi kimi ənənəvi insan resursları fəaliyyətlərinin ölçülə bilən, maddi və ya ədədi məlumatlara əsaslanması şöbənin biznesin nəticələrinə töhfə verməyə başlamasında mühüm mərhələlər hesab edilə bilər.

Strateji tərəfdaş olmaq yolunda insan resursları departamenti müxtəlif problemlərlə üzləşir. Bu problemlərin başında insan resursları fəaliyyətinin biznesə verdiyi töhfələri rəqəmlə ifadə edə bilməmək, onların yaratdığı əlavə dəyərdən xəbərsiz olmaq, yatırdığı sərmayələrin gəlirliliyini göstərə bilməmək, ən əsası isə, səmərəsiz olmaqdır.

İnsan resursları rəhbərliyinin biznesin nəticələrə təsirini üzə çıxarmaq üçün işçilərini “xərc” və ya “sərmayə” kimi görməsi vacibdir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinin uğurunda mühüm amil əldə edilmiş

ədədi və konkret məlumatların insan resursları şöbəsi tərəfindən yuxarı rəhbərliyə ötürülməsi və eyni zamanda onun effektiv təqdimatıdır.

Əgər insan resursları üzrə menecerlər və ekspertlər mövcud biliklərindən səmərəli istifadə edirlərsə, söhbət təkcə insan resurslarından getmir; Onlar həmçinin müəssisənin müxtəlif strategiya və siyasətlərinin müəyyən edilməsində fəal rol oynayırlar. Bunun həyata keçirilməsində insan resursları mütəxəssislərinin idarəetmə anlayışı və bacarıq səviyyələri olduqca vacibdir.

Fikrimizcə, insan resursları ilə bağlı əsas ölçüləri həyata keçirməyən müəssisələr bu funksiyanın biznesə töhfəsini nümayiş etdirməkdə çətinlik çəkirlər. Bundan əlavə, biznes fəlsəfəsinin bütün işçilərlə bölüşdürülməsi, qarşıya güclü məqsəd və vəzifələrin qoyulması, bu məqsədlərin nə qədərində əldə olunduğunu öyrənmək üçün bir növ nəzarət sisteminin qurulması biznesdə effektivlik səviyyəsinin artırılmasında mühüm rol oynayır.

## **II FƏSİL. KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASININ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRLƏRİ**

### **2.1. Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə başlıca təsirləri**

Çox qısa müddətdə yayılan və mənfi nəticələrə səbəb olan “Yeni Koronavirus Xəstəliyi” adlandırılan COVID-19 13 mart 2020-ci il tarixində Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı tərəfindən pandemiya və qlobal sağlamlıq təhlükəsi elan edilmişdir.

Pandemiya qlobal miqyasda sosial, fiziki, iqtisadi və siyasi sahələrdə bir sıra dəyişikliklərə səbəb olmuş, Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı (ÜST) bu məqamda COVID-19 epidemiyasının zehni fəaliyyətə təsir edən böyük yenilik və qeyri-müəyyənlik yaratdığını qeyd etmişdir.

Fərdi, sosial və qlobal sferada bu qeyri-müəyyənliklərə və yeniliklərə paralel olaraq iş həyatında da əhəmiyyətli dəyişikliklər baş vermişdir. Deloitte-nin 2020 - ci ildə Qlobal İnsan Resursları Trendləri Hesabatına görə, COVID-19 bütün dünyada şirkətləri insan və iqtisadi təsirlər arasında köklü şəkildə fərqli iş və idarəetmə üsullarını tətbiq etməyə məcbur etmişdir.

COVID-19 pandemiyasının nəticə və onun biznes həyatına təsiri

COVID-19 ilə iqtisadi fəaliyyətlərdəki daralmalar, iş və təhsil həyatında baş verən dəyişikliklər, epidemiyanın yayılmasının qarşısını almaq üçün görülən tədbirlər insanların maliyyə, sosial, psixoloji, psixi və şəxsi həyatlarına təsir etmişdir.

28 aprel 2021-ci il tarixində Azərbaycan nümayəndələrinin də iştirak etdiyi Harvard Business Review: Türkiyənin “İR-nın Yüksəlişi: Yeni Era, Yeni Prioritetlər” adlı vebinarında pandemiya ilə bağlı dəyişən və inkişaf edən insan resursları araşdırılmış və vebinarıda üç əsas dəyişiklik qeyd edilmişdir: İş yerinin dəyişdirilməsi, iş yeri və işçi qüvvəsinin dəyişməsi.

Biznes dəyişikliyi kimi təsnif edilən bu dəyişiklik variantları həm də dünyadakı şirkətlərin COVID-19 ilə vəziyyətini ümumiləşdirir. COVID-19, məsafə qaydaları

və qapanma ilə əlaqədar görülən tədbirlər bəzi sektorlara birbaşa təsir göstərsə də, dolayısı ilə bəzi sektorlara da təsir etmişdir.

Yaşayış, xidmət, hava yolları və bəzi istehsal sektorlarında qapanmalar və fasilələr müşahidə edilərkən, çatdırılma kimi bəzi sektorlarda iş yükünün əhəmiyyətli dərəcədə artması müşahidə edilmişdir.

Müəssisələr üçün iş yerləri evdən işləmə anlayışı ilə yenidən formalaşdırılmış və yalnız informatika sektorunda gördüyümüz evdən işləmə üsulu qısa zamanda bir çox sektor üçün məqbul bir təcrübə halına gəlmişdir (Jorje A.R. 2019: s.42).

Bundan əlavə, müəssisələr pandemiya prosesində sağ qalmağın rəqəmsal dövrə uyğunlaşmaq və rəqəmsal dövrün tələblərini yerinə yetirməklə mümkün olduğunu başa düşmüş və beləliklə, onlar öz biznes strukturlarında, iş proseslərində və biznes qurmaq üsullarında əsaslı dəyişikliklər etməyə başlayıblar.

Dünyada həyata keçirilən fəvqəladə və tez-tez görünməmiş tədbirlərə baxmayaraq, COVID-19 böhranının əmək bazarlarına vurduğu zərər çox böyükdür və siyasətçilər əsas siyasət problemləri ilə üzləşirlər.

2020-ci ilin qalan hissəsi və sonrakı dövr üçün əmək bazarının faktiki nəticələri onların qərarlarından və qlobal pandemiyanın gələcək trayektoriyasından asılı olmuşdur. Üstəlik, yaxın gələcəkdə qəbul ediləcək qərarların iş həyatına qalıcı təsirləri ola bilər.

İşin məzmununda və iş tərzində baş verən bütün dəyişikliklər işçilərdə yeni dəyişiklik sahəsi yaratmış və bu dəyişikliklər müəssisələrin insan resursları fəaliyyətinin məzmununda və tətbiqi praktikasında da öz əksini tapmışdır.

Hazırda Covid-19-un iş təcrübələrinə və insan resurslarının idarə edilməsinə (İRİ) təsiri ilə bağlı çoxlu müzakirələr aparılsa da, bu mövzulara dair məzmunun və şərhlərin çoxu ümumi xarakter daşıyır, müşahidələr təklif edir yaxud “yeni normalın” nə ola biləcəyini müəyyən etməyə çalışan təlimatları təsnif etməyə əsas verir. Məsələn, uzaqdan işləmə artıq pandemiya zamanı normaya çevrilmiş və ya iş təcrübələri daha çevik olmuşdur.

Covid-19 qlobal pandemiya olduğu üçün bu, həqiqətən də baş verə bilsə də, onun xüsusi kontekstlərdə iş təcrübələrinə, rifahına və İRİ - nə təsirini başa

düşməliyik. Çox güman ki, bir çox dəyişikliklər ölkə kontekstində ümumidir, lakin institusional fərqləri nəzərə alaraq, yerli nüansların olacağını da diqqətə almalıyıq (Jorce A.R. 2019: s.59).

Təşkilatların bir çox mövcud təcrübədən imtina edərək yenilərinə üz tutduğu Covid-19 pandemiyası kontekstində bu transformasiyanın əks olunduğu idarəetmə praktikalarının sahələrindən biri - koordinasiya mərkəzi roluna görə bəlkə də ən mühümdür. İnsan resursları üzrə mütəxəssislərin böhran dövrlərində təşkilati performansını yaxşılaşdırmaq üçün təcrübələri dəstəkləməkdə mərkəzi rol oynaya biləcəyi vurğulanır.

Xüsusilə işin fasiləsiz davam etdirilməsinin zəruri olduğu sektorlar baxımından nəzərdən keçirildikdə, mövcud pandemiya mühiti üçün insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin effektiv idarə olunması bu prosesin uğurunda daha da əhəmiyyət və aktualıq qazanmışdır. Bu kontekstdə Covid-19 ilə mübarizənin insan resurslarının idarə olunması təcrübələrinə necə əks olunduğunu qısaca qiymətləndirmək düzgün olardı.

Əvvəla, qeyd etmək lazımdır ki, bu mərhələdə, öz işlərini uzaqdan yerinə yetirmək üçün işçilərə lazımi texnoloji proqram təminatı və aparat infrastrukturunu təqdim edilməlidir. Təəssüf ki, prosesə hazır olmayan təşkilatlar bu ilkin mərhələdə problemlər yaşamışdılar.

Anlaşıldığı kimi, əksər təşkilati infrastruktur artan uzaqdan giriş tələblərinə cavab verə bilmədiyi üçün növbəti mərhələlərə belə keçə bilməmişdir. Bundan əlavə, təşkilatların bir neçəsi müvafiq kibertəhlükəsizlik infrastrukturuna malikdir, buna görə də kibertəhlükəsizliklərini təmin edə bilməyəcəkləri qorxusu ilə uzaqdan işləyə bilməyiblər.

Həqiqətən, çoxsaylı üstünlüklərinə baxmayaraq, uzaqdan iş alətləri kibercinayətkarların və internet spamerlərinin istifadə edə biləcəyi təhlükəsizlik zəifliklərinə malikdir.

Lazımi məlumat və təhlükəsizlik infrastrukturunu təmin etməklə növbəti mərhələyə keçə bilən təşkilatlar bu dəfə işçilərinin məhsuldarlığını və rifahını təmin etmək üçün uzaqdan işləməyi tələb edən tətbiqlərə ehtiyacla üzlaşmışdılar (Jorce



A.R. 2019: p.33).

Qısacası, uzaqdan işləməyi uğurlu etmək üçün bir çox təşkilat həm işçiləri, həm də menecerləri uzaqdan işləmək üzrə öyrətməyə üstünlük vermişdir. Bundan əlavə, Covid-19 ilə iş anlayışının dəyişməsi bir çox işi yenidən müəyyənləşdirməyi zəruri etmişdir.

Bununla belə, bu prosesdə komanda performansını qorumaq və maraqlı tərəflər və müştərilər qarşısında öhdəlikləri yerinə yetirmək uzaqdan işləyən komanda meneceri üçün ən vacib stress mənbələrindən biri olmuşdur və performansın idarə edilməsi üçün yeni alətlər və metodlara ehtiyac vardır (Mandros L.M. 2019: p.119-120).

Həmçinin, Covid-19 zamanı məcburi uzaqdan işləmə, sosial izolyasiya və karantin tədbirlərinin tətbiqi ilə yanaşı, məktəblərin onlayn təhsili və uşaq bağçalarının müvəqqəti dayandırılması valideynlərin məsuliyyətlərini artırmışdır.

Bu yeni tələblər iş və ailənin rollarını daha da bulandıraraq, iş-həyat balansını qoruyub saxlamağı həmişəkindən daha çətinləşdirmişdir. İşə qəbulla bağlı mü sahiblərdən tutmuş performans idarəçiliyinə, təlimin planlaşdırılmasından karyera idarəçiliyinə qədər sadalana bilən bir çox vəziyyətlər, demək olar ki, bütün insan resursları idarəçiliyi təcrübələrində transformasiya üçün hərəkətə keçmə ehtiyacına səbəb olmuşdur.

Digər tərəfdən, sosial izolyasiya ilə işçilərin fiziki sağlamlığının müəyyən dərəcədə qorunduğu düşünəlsə də, bu prosesdə diqqəti çəkən başqa bir məsələ də işçilərin psixososial sağlamlıqları baxımından davamlılığının gücləndirilməsi ehtiyacının artması olmuşdur. Çünki pandemiya zamanı karantinə alınan insanlarla aparılan araşdırmalarda təcrid və ya karantində qalma nəticəsində depressiya, stress, əsəbilik, yuxusuzluq, qəzəb və emosional yorğunluq, travma sonrası stress pozğunluğu əlamətləri aşkar edilmişdir.

Uzaqdan işləməyin mənfi təsirlərinə dair tələblərə məhəl qoymamağın bu cür simptomların səviyyəsini daha da gücləndirdiyi də irəli sürülür. Həqiqətən də, bu prosesdə psixososial sağlamlıq tələbləri arxa plana keçir (Mandros L.M. 2019: p.23-124).

Bununla belə, mövcud pandemiya prosesinin özü işçilərdə normaldan daha yüksək səviyyədə narahatlığa səbəb olur, çünki o, həyatın bütün sahələrini əhatə

edən qeyri-müəyyənlikləri və riskləri özündə birləşdirir. Məsələn, bu prosesdə iqtisadi böhran vəziyyətində olan təşkilatlarda baş vermiş və ya baş verə biləcək işdən çıxarılma ilə bağlı iş etibarsızlığı işçilərdə yüksək səviyyədə stress, narahatlıq və təşviş yaratmışdır.

Ölkəmizdə menecerlər və insanların idarə olunması üçün məsuliyyət daşıyan digər şəxslər arasında sorğu və müsahibələr vasitəsilə, davam edən araşdırmamız bəzi mühüm nəticələri vurğulamağa kömək edir. Qeyd edək ki, araşdırmamız sosial şəbəkədə (instagramda) aparılan şəxsi anket sorğusunun nəticələridir.

#### Sorğu nəticələri

Birincisi, sənayelərin əksəriyyəti Covid-19-dan mənfi təsirlənsə də, müəyyən sənaye və sektorlara müsbət təsir göstərmişdir. Məsələn, ölkəmizdə bəzi mənfi təsir hesabatları arasında səhiyyə və sosial yardım, dövlət idarəçiliyi, maliyyə, sığorta və mədənçıxarma sahələrindən bir çox respondentə müsbət təsir göstərdiyi məlumdur (Mark A.A. 2019: p.86).

Gözləndiyi kimi, respondentlərimizin əksəriyyəti indiyədək uzaqdan işləməyə keçmiş, lakin onların əksəriyyəti vəzifələri ixtisar etməyib və dövlət subsidiyalarından istifadə etmədən işçi heyətini saxlamaq üçün çalışıblar. Bəzi sektorlarda bəzi əlavə işə götürülmələr aparılmış, əksər sektorlarda isə işə qəbulun dondurulması tətbiq edilmişdir.

İkincisi, bir çox şərhçilər gələcəkdə uzaqdan işləmənin artacağını proqnozlaşdırsalar da, indiyə qədər aparılan araşdırmalardan bu, heç də aydın deyil. Gözlədiyimiz kimi, təşkilatlar demək olar ki, gündəlik olaraq uzaqdan işləmənin effektivliyini nəzərdən keçirirlər, lakin bir çoxları hələ uzunmüddətli uzaqdan işləmək üçün heç bir öhdəlik götürməzlər.

Görünən odur ki, təşkilatlar hələ də uzaqdan işin performansına və məhsuldarlığa necə təsir etdiyini bilmirlər, çoxlarının ondan ilk dəfə istifadə etdiyini nəzərə alsaq, bu, elə də təəccüblü deyil.

Uzaqdan işləmək üçün yeni sistemlərin, siyasətlərin və prosedurların tətbiqi tələbi də var ki, bu da Azərbaycan kontekstində lazımi araşdırma olmadan tətbiq edilə bilməz. Təşkilatlar, şübhəsiz ki, uzaqdan işin pandemiya kənarında davam

edib-etməyəcəyi ilə bağlı hələ dəqiq bir qərar vermədən məsələni müzakirə edirlər (Mark A.A. 2019: p.80).

Üçüncüsü, respondentlər dəyişən iş təcrübələri ilə məşğul olmaq üçün işləyərkən insanların idarə olunması ilə bağlı bir sıra əsas məsələləri vurğulayırlar. Ümumilikdə, ümumi anlayış ondan ibarətdir ki, insanların idarə edilməsi dəyişmiş vəziyyətin nəticəsi olaraq daha çevik və daha həssas olmaq məcburiyyətindədir.

Xüsusilə, respondentlər Azərbaycan kontekstində tələb olunan uyğunluq (məsələn, dəyişən hüquqi şəraitə uyğunluğun vacibliyi) ilə daxili siyasət və prosedurlara uyğunluq arasında fərq qoymağın zəruriliyini qeyd etmişlər (Mark A.A. 2019: p.100).

Daha konkret desək, respondentlər qeyd edirlər ki, biznesin davamlılığı ilə bağlı bir çox mərkəzi məsələlər iş təcrübələri və insanların idarə edilməsi ilə bağlı olduğundan, onlar özlərini daha çox dəyərli hiss edirlər.

Respondentlər tərəfindən vurğulanan məsələlərə işçilərin evdə işləmə texnologiyasına malik olmasını təmin etmək, o cümlədən effektiv ünsiyyət, nəzarət, məhsuldarlıq və performansın idarə edilməsi, işçilərin işə cəlb edilməsi və dəstəyi, işçilərin mükafatlarının yenidən uyğunlaşdırılması və siyasətlərin yenidən dizayn edilməsi kimi daha mürəkkəb məsələlər daxildir.

Azərbaycan kontekstində çevik və effektiv uyğunlaşmalar etməyə çalışdıqları üçün İR mütəxəssislərinin rolu və onların təcrübəsi bir çox təşkilatlarda əhəmiyyətini artırmışdır.

Dördüncüsü, araşdırmamızdan da aydın olur ki, işçilərin rifahı və təhlükəsizliyi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Uzaqdan iş keçid hər kəsə uyğun gəlmir və hətta tam qapanmanın heç vaxt həyata keçirilmədiyi Azərbaycanda da psixoloji rifah və təhlükəsizlik problemidir. Burada iştirak edən elementlərin çox olduğu açıqdır (Mark A.A. 2019: p.187).

Fərdlər nəinki uzaqdan işləmə tələblərinə fərqli cavab verəcək, həm də ev konteksti, məsələn, məkan tənzimləmələri və ailə tələbləri ilə bağlı rifah və təhlükəsizliyə təsir etməkdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edəcəkdir. İşçilərin rifahının bu aspektləri təşkilatlarda müxtəlif və yeni İR ekspertizası sahələrinə ehtiyac yaradır

(Martin H.M. 2019: p.300).

Beşincisi, respondentlər işin davamlılığında faydalı olduğunu qəbul etdikləri bəzi işçilərin davranışlarını və hərəkətlərini vurğuladılar. Məsələn, işçilərin dəyişiklik etməkdə bir-biri ilə və insan resursları mütəxəssisləri və departamentləri ilə əməkdaşlıq etmək istəyi və işçilərin çevik və uyğunlaşmaq istəyi təhlükəsizlik tədbirlərində zəruri dəyişikliklərə riayət etmək və tez öyrənmək və bacarıqlarını artırmaq istəyi və.s.

Bu cür müsbət davranışlar bəzi təşkilatlara sürətli dəyişiklikləri effektiv şəkildə idarə etməyə imkan verir. Faydasız davranışlar baxımından respondentlər qeyd etmişlər ki, menecerlər distant işi qəbul etməkdə problem yaşayırlar, çünki onlar bunun performansına mənfi təsir göstərdiyini və mikro idarəetməyə gətirib çıxardığını düşünürlər.

İnsan resurslarının idarə edilməsində etibar məsələsi açıq şəkildə vacibdir, çünki ofisdəki işçilərinə inamı olmayan menecerlər, işçiləri uzaqdan işləyərkən birdən-birə inkişaf etməyəcəklər.

Nəzərə alsaq ki, etimad (və ədalət) effektiv idarəetmənin və işçilərin performansının mərkəzi prinsipləridir, mikro-idarə edən menecerlərin məhsuldarlığın aşağı düşəcəyini görməsi təəccüblü deyil. Uzunmüddətli perspektivdə bunlar təşkilatlar tərəfindən daha geniş kontekstdə həll edilməli olan məsələlərdir.

İndiyə qədər apardığımız araşdırmaya cavablardan və biz məlumat toplamağa davam etdiyimizə görə, İR mütəxəssisləri və Azərbaycanda insanların idarə edilməsi ilə bağlı məsuliyyət daşıyan başqaları demək olar ki, hər gün zəhmət çəkib bərpa işləri etməli olurlar. Onların daha çevik olması tələbinin bir hissəsi olaraq, onlar yeni bacarıqlar öyrənməli, yeni təcrübə inkişaf etdirməli və bəzi köhnə təcrübələri unutmalıdırlar. Bu halda İR mütəxəssisləri, habelə işçiləri uzaqdan işləmək barədə necə dəstəkləməli olduqlarını çox tez öyrənməlidirlər.

Xüsusilə, bu, performans, dəyişən fayda ssenariləri və psixoloji rifah məsələlərinə aiddir. Bundan əlavə, onlar uzaqdan işçi heyəti və mikro-idarəetmə ilə bağlı idarəetmə etibar məsələləri ilə məşğul olurlar.

Respondentlərimiz dəstək təklif etməkdə və İR mütəxəssisləri kimi dəstək rolunun digər aspektlərində daha çox “texnoloji fərasət” göstərməli olduqlarını bildirirlər. Onlar həmçinin performansın idarə edilməsi ilə bağlı yeni siyasətlər, lakin daha vacibi təcrübələr hazırlamaladırlar.

Respondentlər həmçinin vurğulamışdırlar ki, biznes və insanların idarə olunmasının davamlılığı planlarına sahib olmaq indi gələcək üçün daha çox aktualıq kəsb edir (Martin H.M. 2019: p.304).

Araşdırmamız boyunca və biz 4 ayrı ölkənin (Çin, Türkiyə, Rusiya, ABŞ) xəbər portallarından pandemiya zamanı insan resursları haqqında məlumat topladıqca, eləcə də Azərbaycan veb resurslarından məlumat toplamağa davam etdikcə, Covid-in iş təcrübələri və İRİ sistemlərinə təsiri və nəticələri haqqında getdikcə daha ətraflı və qaçılmaz şəkildə daha çox təcrübə əldə etməyə başlayacağıq. Qeyd edək ki, əldə edilən bütün məlumatlar bu sahədə irəliləməyə kömək edəcəkdir (Martin H.M. 2019: p.38).

## **2.2. COVID-19 dövründə insan resurslarına dair təcrübələr**

İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi (İRİ) müəssisənin işçi qüvvəsi, istedadı, planlaşdırması, performansını, siyasətləri və təcrübələri ilə korporativ məqsədlərinə uğurla çatmasına imkan verən strateji əhəmiyyətli və davamlı bir prosesdir (Serdar E.A. 2019: s.29).

COVID-19 Pandemiyasının işə və işçi qüvvəsinə təsiri insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrində bir sıra yeniliklər və dəyişikliklər gətirmişdir. Təşkilatların bir çox mövcud təcrübələrdən imtina edərək yenilərinə üz tutduğu COVID-19 pandemiyası mühitində bu transformasiyanın əks olunduğu idarəetmə təcrübələrinin sahələrindən biri bütün proseslərin əlaqələndirilməsində mərkəzi roluna görə insan resurslarının idarə edilməsi olmuşdur.

İnsan resursları üzrə mütəxəssislərin böhran dövrlərində təşkilati performansını yaxşılaşdırmaq üçün təcrübələri dəstəkləməkdə mərkəzi rol oynaya biləcəyi vurğulanır.

2021-ci il Deloitte Qlobal İnsan Resursları Trendləri Hesabatında bildirilir ki,

pandemiya və gözlənilməz hadisələrlə mübarizə planının olması çox vacib olsa da, belə bir mühitdə tək başına kifayət deyil.

Plana malik olmaqdan daha vacib, diqqəti təkmilləşdirmədən təkmilləşdirməyə çevirərək, perspektivdə əsaslı dəyişiklik qeyd edilmişdir. Bərpa yönümlü perspektiv məhvi anlıq böhran kimi görünür və böhrandan sonra işin “həmişə olduğu kimi” davam edəcəyi gözləntisi ilə idarə edir.

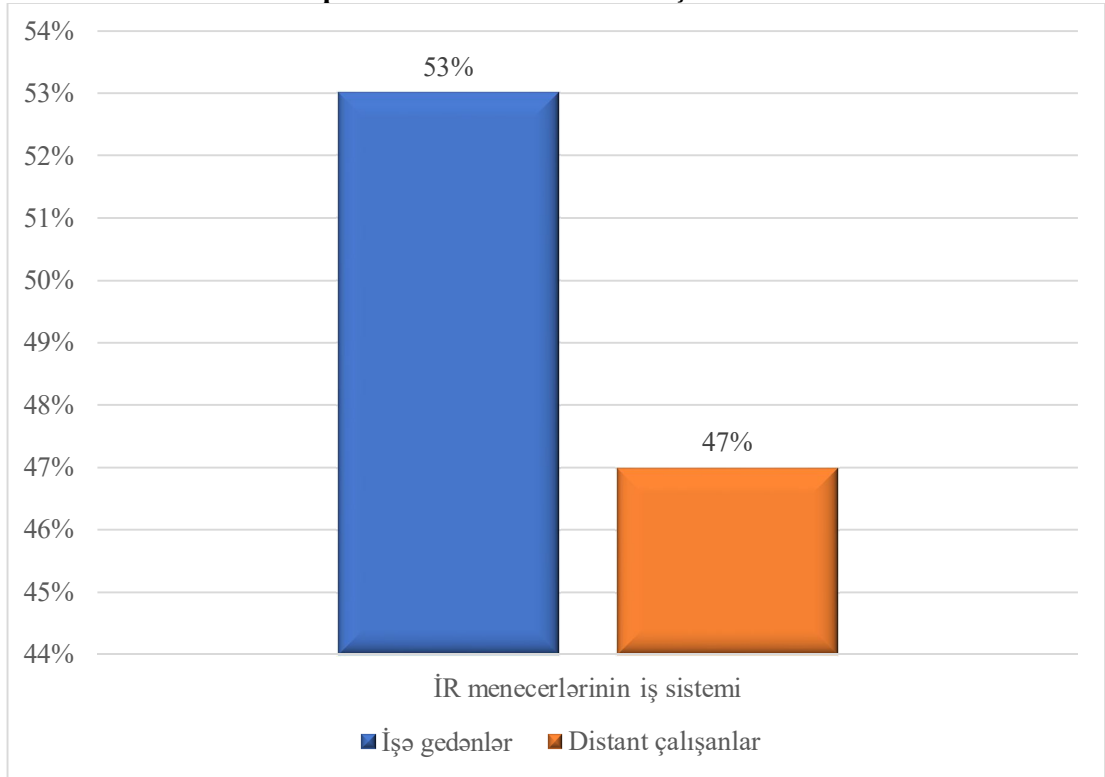
Bərpa yönümlü şirkətlər bu gün uğurlu olmaq üçün nə lazımdırsa, dünyanın tətbiq etdiyi reallıqla məşğul olurlar. İnkişafa yönəlmiş diqqət, əksinə, şirkətləri hər bir yeni reallığı qəbul edən və bu yeni reallıqlardan norma və fərziyyələri əvvəllər heç vaxt ağına gəlməyən şəkildə yenidən təsəvvür etmək üçün istifadə edən şirkətlərə çevirir.

Skandinaviya (Danimarka, Norveç və İsveç) İR praktiklərinin COVID-19 pandemiyasını necə yaşadıklarını araşdırmaq üçün Orhus Universitetinin İdarəetmə Departamentinin araşdırması İRİ-nin necə olduğunu daha yaxşı başa düşmək üçün insanların idarə edilməsi baxımından COVID-19 böhranına təşkilati reaksiyaları araşdırmaq məqsədi daşımışdır.

Mala (2020) araşdırmasında COVID-19-un İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi Praktikalarına təsiri, COVID-19 epidemiyasının yaratdığı işsizlik səviyyəsinin artması, maaşların azalması, COVID-19-un işçilərə psixoloji təsiri, uzaqdan işin idarə edilməsi, iş saatları, gərginliklər kimi müxtəlif problemlərə işçilər arasında işıq tutur.

Ümumi ədəbiyyat araşdırmasının nəticələri və son yeniləmələr göstərir ki, qeyri-sabit iqtisadiyyat, qeyri-müəyyənlik və dünyada artan işsizlik nisbəti qorxusu səbəbindən maliyyə təhlükəsizliyi işçilərin şəxsi və ailə sağlamlığından daha çox narahat edir.

**Diqram 1: İR menecerlərinin iş sisemi**



**Mənbə:** <https://www.nhumandanismanlik.com/post/pandeminin-insan-kaynaklari-yonetimine-etkisi> - insan kaynakları yönetimine pandemi etkisi 2021, materiallar əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Diqramdan məlum olduğu kimi dünyada İR menecerlərinin yalnız 53%-i böhran zamanı işə getməyə davam etmiş, qalanları isə distant işə keçmişdir. Bu araşdırma İR menecerlərinin prosesdəki təcrübələrini anlamaq baxımından olduqca əhəmiyyətlidir.

İnsan Resursları təcrübələri baxımından mühüm fəaliyyət “kadr seçimi”dir. Kadr seçimi zamanı qlobal stress və qeyri-müəyyənlik dövründə təşkilatlar bu üç mühüm, mədəni çeviklik bacarıqlarını inkişaf etdirməlidirlər; bütün işçilər üçün qeyri-müəyyənliyə dözümlülük, çeviklik və maraq.

Xüsusilə də qapanmalar və distant iş metodunun geniş tətbiqi mühüm İRİ fəaliyyəti olan “təlim” sistemində həm təlimmetodu, həm də təhsilin məzmunu baxımından müəyyən yeniliklər gətirmişdir. COVID-19 epidemiyası ilə qlobal miqyasda distant təlim bir zərurət halına gəlmiş və onlayn təlim - təhsil demək olar ki, bütün müəssisələrin üstünlük verdiyi üsul olsa da texnologiyadan geniş şəkildə necə istifadə etməli, komanda səviyyəsində ünsiyyət və iş axını üçün əsas qaydaları

necə təyin etməli, yeni normal və s. təlimlər təşkil olunmuşdur (Serdar E.A. 2019: s.29).

COVID-19 pandemiyası zamanı evdən işləməyi öyrənmək, inkişaf etmək və bacarıq nümayiş etdirmək ehtiyacını ödəmək üçün daha çox bilik axtarışına təkan vermişdir. Məsələn, evdən iş proseslərinə paralel olaraq LinkedIn Öyrənmə kurslarının istifadəsində üç dəfə artım qeydə alınmışdır.

COVID-19 pandemiyası sağlamlıq və təhlükəsizlik məsələlərini diqqət mərkəzində saxlamış və beynəlxalq işçi qüvvəsinin sağlamlığı və təhlükəsizliyinin idarə edilməsində İRİ funksiyasının roluna işıq salmışdır.

İdarəetmə tədqiqatçıları işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyinin iş yerindəki tələblərlə (məsələn, ağır iş yükü) və resurslarla (məsələn, dəstəkləyici menecer kimi) bağlı olduğunu yaxşı bilsələr də, biz bunun insan resursları təcrübələrində ön plana çıxdığını müşahidə edirik.

İş tələblərini və resurslarını başa düşmək bütün menecerlər, xüsusən də İR mütəxəssisləri üçün işçilərin sağlamlığını və təhlükəsizliyini dəstəkləmək və qorumaq üçün vacibdir. Böhran zamanı sağlamlıq riskləri və mövcud sağlamlıq resursları haqqında menecerlər və İR arasında aydın və ardıcıl ünsiyyət vacib olur (Serdar E.A. 2019: s.29).

Psixi sağlamlıqla bağlı hər hansı stiqma bəzi işçilərin kömək istəməsinə mane ola bilər və buna görə də yüksək səviyyəli menecerlər empatiya ilə ünsiyyət qurmalı, sağlamlıq resurslarını təşviq etməli və işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi üçün praktiki dəstək təklif etməlidirlər.

İR təcrübələrini formalaşdıran mühüm dəyişikliklərdən biri ötən fəsildə də qeyd etdiyimiz kimi işçilərin COVID-19 böhranı zamanı evdən/uzaqdan işləmələridir. Bu dəyişiklik qeyri-ixtiyari olduğundan və uzun müddət davam etdiyindən, işçilərin iş-həyatı münafişəsinin və iş saatlarının artması ehtimalını artırır.

Qlobal miqyasda hərəkətdə olan və pandemiya zamanı evdən işləyən işçilər üçün keçid xüsusilə vacibdir və iş və ailə arasındakı sərhədlər yenidən müzakirə və yenidən təşkili tələb edir.

OECD (2020) tərəfindən pandemiya dövründə ölkələrin uzaqdan işləmə



qabiliyyətinin karantin xərclərinə təsir etdiyi fərziyyəsi ilə araşdırma aparılmışdır. Bu tədqiqat ölkələrin və regionların uzaqdan işə uyğunlaşma imkanları və müxtəlif peşələrdə yerinə yetirilən tapşırıqların müxtəlifliyi qiymətləndirilməklə həyata keçirilmişdir.

Tədqiqata görə, uzaqdan işləmə potensialı ölkələr arasında və ölkə daxilində çox fərqli idi. Məsələn, Lüksemburqda işlərin 50%-i potensial olaraq evdən işləyə bilərdisə, Azərbaycanda yalnız 21%-i bu kateqoriyaya nümunə ola bilər. Bu proses müəyyən işləri uzaqdan iş kimi daimi olaraq yerinə yetirmək üçün uzunmüddətli planları olan şirkətlər üçün qiymətləndirmə aparmağa imkan verir (Serdar E.A. 2019: s.38).

Nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, COVID-19 Pandemiyası ilə iqtisadi, sosial və fiziki sahələrdəki dəyişikliklər insan resursları təcrübələrində bir sıra dəyişiklikləri də bərabərində gətirmişdir.

Bu dəyişikliklərin bəziləri seçkilərə əsaslanarsa da, bəziləri pandemiyanın gətirdiyi çətinliklərə məcbur təyin olunmuşdur. Ədəbiyyat araşdırmaları, insan resursları təcrübələri və funksionallıq baxımından işçilərin fiziki və psixoloji sağlamlığını vurğulayan bir perspektiv təqdim etmişdir. Əvvəllər danışılan, lakin o qədər də geniş şəkildə ifadə olunmayan “işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi” anlayışları insan resurslarının rolunu işıqlandıran anlayışlar kimi meydana çıxır (Serdar E.A. 2019: s.53).

Pandemiyanın insan resurslarına təsirini araşdırarkən insan resursları işçilərinin vəziyyətə məruz qalma səviyyəsi nəzərə alınmalı olan dəyişənlərdən biridir. İşçilərin rifahının və məhsuldarlığının təmin edilməsində mühüm rol oynayan İR işçilərinin hər cür təkmilləşdirmə, dəyişiklik və inkişafı planlaşdırmaqdan başqa onların özünün də “işçi” olduqlarını da nəzərdən qaçırmamaq lazımdır.

### **2.3. Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı işə qəbul prosesi: geyim mağazası timsalında**

COVID-19 pandemiyasının ölkələr və cəmiyyətlər üçün yaratdığı yeni reallıq, xüsusən də geyim sektorunda ciddi məhdudiyyətlərin qoyulması səbəbindən işçilərə təsir göstərmişdir.

Bundan əlavə, iqtisadi fəaliyyətdə görünməmiş azalma bütün işçilərə təsir göstərmiş, onların sağlamlığına və psixososial rifahına təhlükə yaratmışdır. Buna baxmayaraq, ölkələr və biznes işçiləri milli və beynəlxalq səviyyədə, geyim sektoru üzrə işə götürmə prosesinə davam edirlər.

Bu halda bəzi işə qəbul təcrübələri COVID-19-un qarşısının alınması tədbirlərinə riayət etmək üçün sürətlə uyğunlaşır. Buraya onlayn rejimlərə keçid, milli miqyasda işə cəlb etmək (məsələn, təyinat ölkəsində əmək bazarında olan işsiz miqrant işçilər və ya milli işçilər) və səyahət məhdudiyyətləri aradan qaldırıldıqdan sonra təhlükəsiz və ədalətli işə qəbul təcrübələrinə hazırlıq daxildir. Sosial dialoq, görülməli tədbirləri müzakirə etmək və razılaşdırmaq üçün çox vacibdir.

Bütün bunları nəzərə alaraq biz Las Vegas geyim mağazasının pandemiya dövründə iş rejimini araşdırdıq və mağazanın insan resurslarının rəhbər köməkçisi Hüseynova D. xanımla işə qəbullu bağlı sorğu apardıq əldə etdiyimiz nəticələr aşağıda qeyd ediləcəkdir. Nəticələrə keçməzdən əvvəl gəlin, Las Vegas mağazasının pandemiya dövründəki iş sisteminə nəzər salaq.

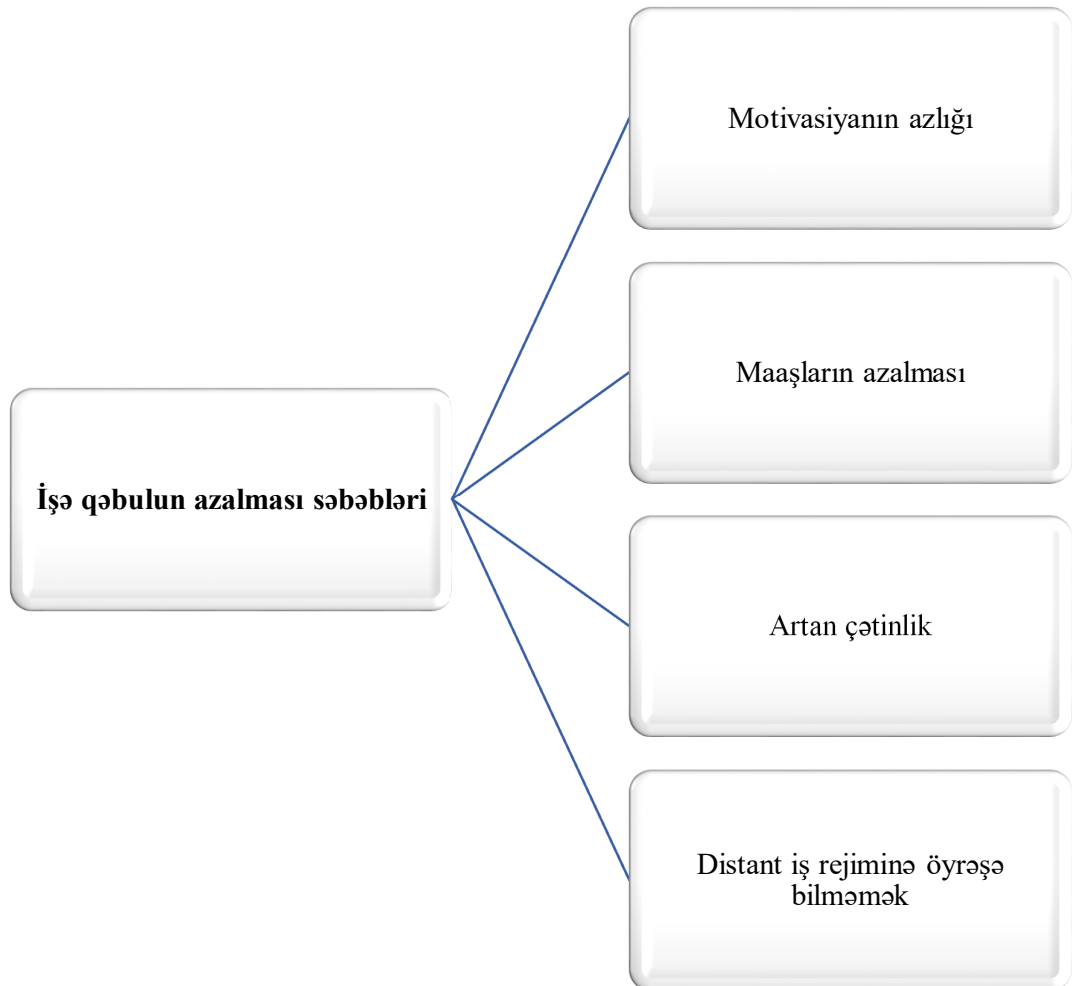
Onlayn moda pərakəndə satışıçı olmaq pandemiya zamanı avtomatik müvəffəqiyyətə zəmanət verməmişdir. Pandemiya səbəbindən istehlakçı davranışının necə dəyişdiyini anlamaq və bu dəyişikliyin müvəqqəti və ya daimi olduğunu qiymətləndirmək əsas idarəetmə vəzifəsidir. “Qapalı rejim iqtisadiyyatda”, insanlar məhdudiyyətlərə baxmayaraq formada qalmağa çalışdıqları üçün istirahət geyimlərinin, idman zalı geyimlərinin sürətlə satıldığı bildirilmişdir (Kerr O.J. 2019: p.19).

Danışığ zamanı əldə etdiyimiz nəticələrə görə qeyd edə bilərik ki, mağazanın şəhərdə Memar Əcəmi, Nərimanov və Həzi Aslanov filialları mövcuddur. Pandemiyanın daha yoluxucu dövründə bu şöbələr demək olar ki, fəaliyyətini

dayandırmışdır. Bu zaman alıcılar (xüsusilə, xanımlar) mağazanın Instagram səhifəsindən geyimlərin şəkillərinə baxaraq mağazaya yaxınlaşa və ölçünü qeyd edərək mağazaya girmədən alış edə bilirdilər. Belə ki, bu halda mağazanın çölündə müştərilərə xidmət göstərən xanım köməkçi çalışdı. Təbii ki, bu hal işçilər üçün olduqca çətinidir.

Daha sonra müəyyən yumuşalmalardan sonra mağaza açıq fəaliyyət göstərsə də geyimlərin yoxlanmasına icazə verilmirdi. Bu hal müştərilərin narazılığına səbəb olmuşdur. İndi isə gəlin bu vəziyyət qarşısında pandemiya dövründə Las Vegas mağazasının insan resursları şəbəsində işə qəbul zamanı olan mövcud vəziyyətə nəzər salaq.

**Cədvəl 1: İşə qəbul müraciətlərinin azalması səbəbləri**



**Mənbə:** Sorğuya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Hüseynova D. xanımla apardığımız sorğu əslində söhbət formasında

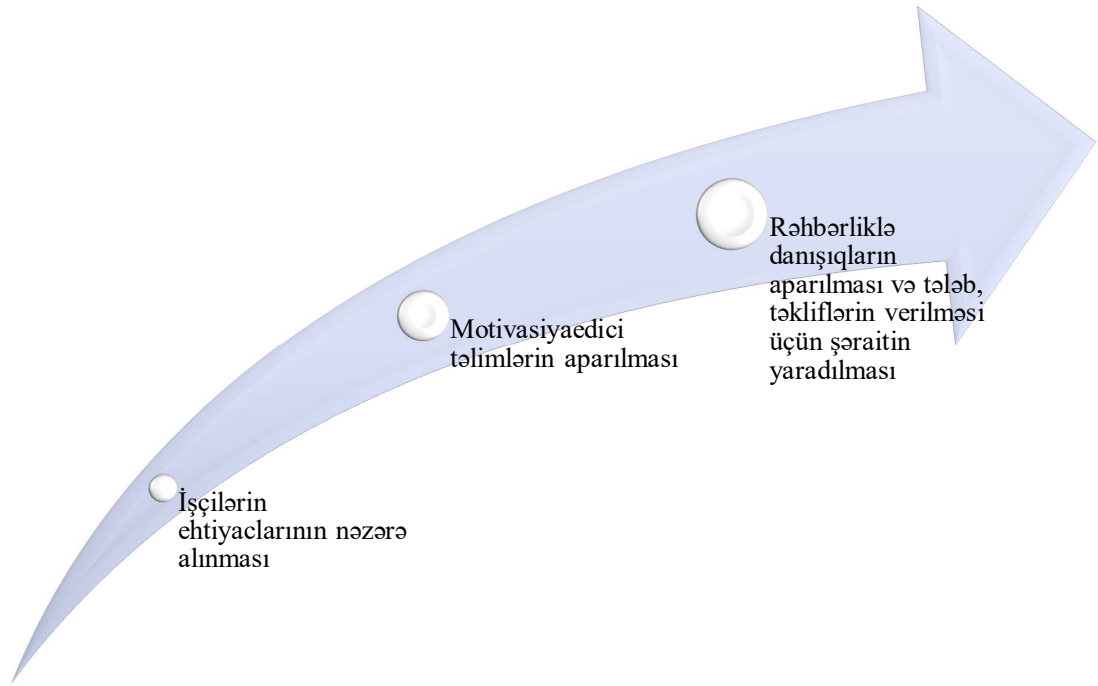
aparılmışdır. Danışiq zamanı xüsusi qeydlərlə sonda ümumiləşdirmələr aparılaraq aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir. Sorğuya əsasən qeyd etməliyə ki, işə qəbul prosesi əvvəlkinə nisbətən azalmışdır. Bunun səbəbləri yuxarıdakı sxemdə qeyd edilmişdir.

Motivasiyanın azalması

Motivasiyanın azalması təkcə geyim sektorunda deyil, digər bütün sektorlarda da özünü göstərmişdir. Motivasiyanın azalması işçilərdə ruh düşgünlüyü yaratmaqla bərabər, onların işlə bağlı gələcək ümidlərini də məhv etmişdir (Fer J.A. 2019: p.135-136).

Bu halda işçilər artıq daha həvəssiz işləyir yaxud öz istəyiylə işdən uzaqlaşır. Bu halda Las Vegas mağazası insan resursları şöbəsində motivasiyanı artırmaq üçün aşağıdakı tədbirləri görmüşdür:

**Sxem 6: Las Vegas mağazası insan resursları şöbəsində motivasiyanı artırmaq üçün görülmüş tədbirlər**



**Mənbə:** Sorğuya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Artan çətinlik

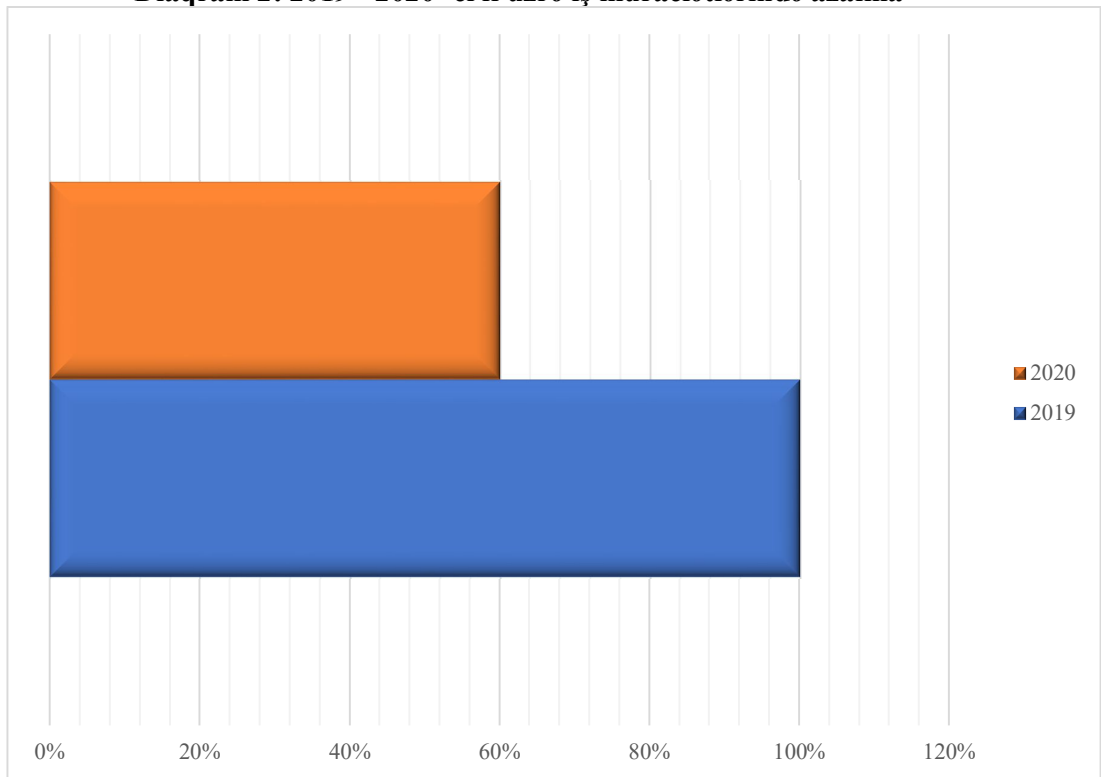
Artan çətinlik dedikdə yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi mağazada pandemiya

dövründə işçilərin daha çox əziyyət qarşılığında daha az maaş almalarıdır. Hətta xanımın qeyd etdiyinə görə pandemiya zamanı təkə Əcəmi filialında 3 işçinin işinə öz istəkləriylə xitam verilmişdir.

#### Maaşların azalması

Mağazada ortalama maaş 500 - 750 arasındadır. Lakin pandemiya zamanı bu göstərici 300 - 500 arasında dəyişmişdir. Bu səbəbdən demək olar ki, işlə bağlı müraciətlərin də sayında 2019 - cu ilin sentyabr - oktyabr ayı ilə müqayisədə 2020 - ci ilin eyni ayında 40% azalmışdır (Bax: Diaqram 2).

**Diaqram 2: 2019 - 2020 -ci il üzrə iş müraciətlərində azalma**



**Mənbə:** Sorğuya əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

#### Distant iş rejiminə öyrəşə bilməmək

Epidemiyadan əvvəl populyar olan, lakin əksər şirkətlərin cəhd etməyə cəsarət etmədiyi uzaqdan işləmə Coviddən sonra daha da populyarlaşmış və bu tendensiya heç bir yavaşlama olmadan inkişafa davam etmişdir.

Əslində distant çalışma müəssisələr üçün olduqca əlverişlidir. Lakin çox işçilər internet üzərindən satış sistemi qurmaqda çətinlik çəkdiyinə görə bu iş rejimindən uzaqlaşmağı üstün tuturlar.

İnsan resursları şöbəsinin rəhbər köməkçisi Hüseynova D. xanımla söhbətimizdən məlum olmuşdur ki, onlar artıq yavaş - yavaş distant iş rejiminə keçərək satışlarını çoxaltmağı, işçiləri azaldaraq daha az maaş verərək gəlirləri çoxaltmağı hədəfləyirlər.

Sorğunun yekun nəticələrini aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

Şübhəsiz ki, koronavirus epidemiyası prosesindən ən çox təsirlənən sahələrdən biri geyim sektoru və digər satış müəssisələridir. Onlayn mü sahibələr, qısa iş rejimi, uzaqdan iş modeli dedikdə bir neçə ayda (karantin dövr) həyatımızda daha çox şey dəyişmişdir.

Dəyişən şeylərdən biri də işə qəbul zamanı namizədlərin qiymətləndirildiyi meyarlardır. Bu gün Karyera Bələdçisində koronavirusla işə qəbul prosesində ön plana çıxan meyarlar var.

#### Uyğunlaşma

İşəgötürənlər indi dəyişən iş mühitinə uyğunlaşa bilən potensial namizədlər axtarırlar. Hal-hazırda bir çox insan evdən işlədiyindən, mü sahibə verdikləri namizədlərin şəraitdən asılı olaraq mağazada və ya evdə işləməyə uyğunlaşa bilib-bilməyəcəyini öyrənmək istəyirlər. Bu səbəbdən, sürətli dəyişikliklərə uyğunlaşa bilmək və dəyişən məsuliyyətlərə, fikirlərə və gözləntilərə yaxşı cavab verəcək qədər çevik olmaq vacibdir.

#### Təşkilatçılıq

Fərqli iş mühitlərinə uyğunlaşa bilməklə yanaşı, işdə mütəşəkkil olmaq da insanı mü sahibələrdə önə çıxaran bir xüsusiyyətdir. İşəgötürənlər qarşılarında duran namizədin qeyri-müəyyən və stresli vaxtlarda möhkəm qalacaq qədər güclü olmasına əmin olmağa çalışırlar.

Bundan əlavə, daha yaxşı təşkilatçılıq bacarığına sahib olmaq insanı daha yaxşı düşünməyə vadar edir. Daha yaxşı düşünmə effektiv qərar qəbul etməyə və problem həll etməyə imkan verir. Bu, insanın düzgün qərarlar verə biləcəyini və iş mühitində mümkün təzyiqləri dəf edə biləcəyini göstərir.

#### Həll yönümlü olmaq

Problemləri həll etmək bacarığına malik işçilərin olması bütün işəgötürənlər

üçün vacibdir. Xüsusilə pandemiyadan keçərkən... Problemlərin səbəblərini müvəffəqiyyətlə başa düşmək, qısamüddətli böhranları aradan qaldırmaq, uzunmüddətli problemləri həll etmək üçün strategiyalar hazırlamaq və yaşanan problemlərdən dərs almaq deməkdir. Bütün bu səbəblərə görə işəgötürən işə götürüləcək adamda problemləri həll etmək bacarığı axtarır (Lockmen H.G. 2019: p.143).

#### Yaradıcılıq

Yaradıcılıq əslində həmişə tələb olunan bir bacarıq və bir çox sektorun önəm verdiyi bir meyardır. Yaradıcı təfəkkür işəgötürənlər tərəfindən vacib sayılır, çünki yaradıcı işçilər tamamilə unikal yaradıcı ideyalar yarada bilirlər (Lockmen H.G. 2019: p.133).

İşəgötürənlər həm də yaradıcı mütəfəkkirləri qiymətləndirirlər, çünki onlar innovativ ideya və konsepsiyalara töhfə verə bilirlər. Bu, biznesi ön plana çıxaran bir yanaşmadır. Buna görə işəgötürənlər hər şeyi özünəməxsus perspektivdən görə bilən və alternativ təkliflər verən işçilər axtarırlar.

#### Komanda işinə meyl

Bir çox şirkətin ev ofis tətbiqlərinə keçdiyi bu dövrdə, iş yerləri telefon və video zəngləri ilə həyata keçirilməyə çalışır. Buna görə işəgötürənlər ətraf mühitdən asılı olmayaraq namizədin mövcud komanda ilə effektiv işləyə biləcəyini bilmək istəyirlər. Komanda işinə meyilli namizəd biznesin davamlılığı üçün də vacibdir (Lockmen H.G. 2019: p.129).

#### Rəhbərlik

İşəgötürənlər komandada işləməyi bacarmaqla yanaşı, lazım gəldikdə qrupa effektiv rəhbərlik edə biləcəklərinə əmin olmağı gözləyirlər. Xüsusilə eyni mühitdə olmayan komanda üzvlərinə rəhbərlik edə bilmək çox əhəmiyyətli bir nailiyyət olaraq görülür.

Əsas etibarlıyla, Las vegas mağazası pandemiya dövründə işə qəbul üçün mü sahibələri onlayn şəkildə davam etdirmiş və mü sahibə prosesi müsbət keçən kuryerlərin sağlamlıq tədbirlərinə riayət olunmaqla təhlükəsizlik təlimi təşkil olmuşdur.

Bu həssas dövrdə riski minimuma endirmək üçün sağlamlıq yoxlamaları və iş yeri həkiminin icazəsi ilə işə qəbul prosesi başlatılmışdır. Onlar iş başında olan işçilərə bütün təlimləri onlayn vermişdirlər.

Bunu da qeyd etməliyik ki, hal - hazırda da baş filialda işə qəbulla bağlı bütün proseslər rəqəmsal şəkildə davam edir. İşçilərin avadanlıqlarını evlərinə daşımaqla iş proseslərinin başlamasına dəstək olurlar.



### **III FƏSİL. KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI ZAMANI İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ TƏKMİLLƏŞDİRMƏ İSTİQAMƏTLƏRİ**

#### **3.1. Koronavirus (COVID-19) pandemiyasında insan resurslarının idarə edilməsində görülməli tədbirlər**

İnsan resurslarının planlaşdırılması, işə qəbul, performans, təlim, əmək haqqı, karyera planlaması, əmək qanunvericiliyi və s. mövzularda çalışan İR mütəxəssisləri dünyanı bürüyən və bütün həyatı dayandıracaq bir epidemiya ilə qarşılaşa biləcəklərini heç vaxt nəzərə almamışdılar. Bu halda onları nə gözləndiyi və pandemiya zamanı nə edə biləcəkləri bəlli deyildi. Bu heyrət insan resursları sahəsində çalışanlar üçün yeni düşüncə tərzinin zəruriliyini özü ilə gətirmişdir (Yılmaz İ.L. 2019: s.77).

Pandemiya yayılandan bəri İR işçilərini maraqlandıran bir sıra suallar yaranmışdır: Həqiqətən nə edəcəyik? İş sistemimiz necə dəyişəcək? Yeni öhdəliklərimiz nələrdir? Prioritetlərimiz dəyişirmi? Nə dərəcədə dəyişəcək?

İR bu dövrlərdə ən çox bacarıqlı işçilərə ehtiyac duyur: planlaşdırma, ünsiyyət, çeviklik, fədakarlıq və həmrəylik ruhu, empatiya, səbir və əzmkarlıq. bütün müəssisələrdə bu bacarıqlara sahib olan işçiləri ön plana çıxarmalı və biznesdə müsbət enerji yaradılmalıdır.

Pandemiya dövrləri qeyri-müəyyənliyi əhatə edir. Əlbəttə ki, Covid 19 ilə bağlı planların növbəti ayda qüvvədə olub-olmayacağını proqnozlaşdırmaq mümkün deyil.

Davamlı mutasiyaya uğradığı bildirilən bir virus üçün ciddi tədbirlərin görüldüyündən danışmaq çətin olardı. İşçilər üçün pərdə arxasında onlara xidmət etməyə hazır olan İR qrupunun olması qaçılmaz bir prosesdir (Yılmaz İ.L. 2019: s.197).

Böhran zamanlarında insan resursları təşkilatın missiyasını, dəyərlərini və onun ictimai nəticələrini işçilər və maraqlı tərəflərlə bölüşməlidir. Biznesin fasiləsiz davam etməsi üçün insanların necə psixoloji cəhətdən daha dayanıqlı ola biləcəyinə

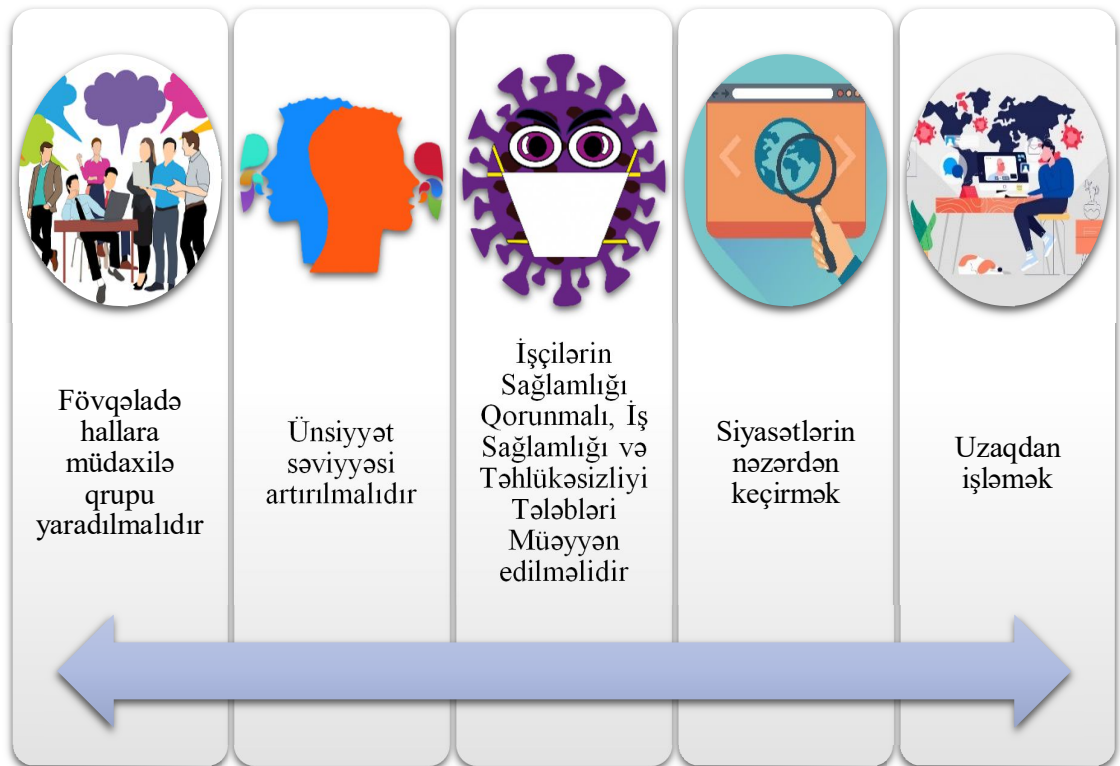
dair strategiyalara ehtiyac var. Bu dövr insanların bir-birinə ən çox ehtiyacı olduğu dövrlərdir.

İR belə böhran dövrlərində sakit və soyuqqanlı mühit yaratmalıdır. O, təşkilatın bütün səviyyələrində aydın, dəqiq və ardıcıl ünsiyyəti təmin etməlidir. Bu prosesə rəhbərlik etmək olduqca vacibdir. Etibarlılığı qorumaq üçün ünsiyyətin dürüst, açıq və şəffaf olmasına diqqət yetirilməlidir. Empatiya qurulmalı, insanların fiziki və psixoloji cəhətdən təsirləndiyi göz ardı edilməməlidir.

İşçilər biznesin ən dəyərli varlıqlarıdır. Bu halda dəyərlərə və iş missiyasına paralel olaraq diqqət yetirmək lazımdır.

Bu çərçivədə edilə biləcəkləri aşağıdakı kimi sadalamaq olar:

**Sxem 7: Koronavirus pandemiyasında insan resurslarının idarə edilməsində görülməli tədbirlər**



**Mənbə:** [https://netika.com.tr/makaleler/pandemi-donemlerinde-insan-kaynaklari-yonetimi-1—28](https://netika.com.tr/makaleler/pandemi-donemlerinde-insan-kaynaklari-yonetimi-1-28) – pandemi döneminde görülecek tedbirler 2021.

Fövqəladə hallara müdaxilə qrupu yaradılmalıdır

Qeyd etmək lazımdır ki, İR Fövqəladə Hallara Müdaxilə Qrupunun bir hissəsidir. Bu halda müəssisədə işçilər üçün təlimatlar hazırlanmalıdır. Bu

təlimatlarda işçilərin və müştərilərin sual və narahatlıqlarını həll etmək üçün kifayət qədər məlumat olmalıdır. belə ki, epidemiya ilə bağlı risklər işçilərlə paylaşılmalıdır. Fövqəladə Hallar Komandası hadisələri yaxından izləməli və kommunikasiya strategiyalarını müzakirə etmək üçün müntəzəm görüşlər keçirməlidir (Yılmaz İ.L. 2019: s.82).

#### Ünsiyyət səviyyəsi artırılmalıdır

Etibarlı, açıq və ardıcıl ünsiyyət mümkün qədər təmin edilməlidir. Güclü ünsiyyət üçün yüksək səviyyəli rəhbərliklə işləmək vacibdir. Əlavə olaraq müəssisələrdə ünsiyyət planı hazırlanmalıdır: Mümkün hallar qarşısında necə davranacağı, işin necə yönləndiriləcəyi, hansı aydın tədbirlərin görülməyi müəyyən edilməlidir.

Əlavə olaraq işlə bağlı məlumatların məxfiliyi müəyyən edilməli və işçilər işin davamlılığına inandırılmalıdırlar. Bu halda qarşılıqlı hörmət, xoş niyyət və məxfilik əsas götürülməlidir.

Müdaxilə ilə əlaqədar prosesin əməliyyatı və bütün araşdırmaların nəticələri açıq şəkildə paylaşılmalıdır.

İR komandası bu dövrlərdə həmişəkindən daha fəal olmalıdır. İşçilərin və digər maraqlı şəxslərin ağılında yarana biləcək suallar mütləq nəzərə alınmalıdır. Bu baxımdan, asanlıqla əldə edilə bilən “tez-tez verilən suallar” sənədi yaradıla bilər.

İşçilərin sağlamlığı qorunmalı, iş sağlamlığı və təhlükəsizliyi tələbləri müəyyən edilməlidir

İR komandası işçilərin fiziki və psixi sağlamlığı ilə bağlı daimi ünsiyyətdə olmalıdır. Menecerlərdən tez-tez rəy almalı və onları qiymətləndirməlidirlər. O, narahatlıqları aradan qaldırmalı və işçilərə dəstək hiss etdirməlidir (Yılmaz İ.L. 2019: s.89).

Gigiyena və təhlükəsizlik qaydaları yayılmalı və mütəmadi olaraq yoxlanılmalıdır. Sosial uzaqlaşma qaydalarına könüllü riayət olunması təşviq edilməlidir. Əlavə olaraq insanların əl sıxma, qucaqlaşma kimi qarşılıqlı əlaqədən uzaq olmaları təmin edilməlidir.

## Siyasətlərin nəzərdən keçirmək

İR komandası epidemiya ilə bağlı məsələlərlə yanaşı, öz sahəsinə aid məsələlərdə də aktual olmalıdır. Belə ki, onlar inkişafı yaxından izləməlidir. İR mütəxəssisi, həm hökumət siyasətini, həm də onun işçilərə təsirini, eləcə də epidemiyanın digər təkamül gedişatını izləməlidir. O, bunlardan əldə etdiyi məlumatları bildirməli və lazım bildiyini işçilərlə bölüşməlidir (Yılmaz İ.L. 2019: s. 99).

## Uzaqdan işləmək

Sosial uzaqlaşma epidemiyanın yayılmasının qarşısını almaq və ya yavaşlatmaq üçün bir növ yardımçıdır. Bu baxımdan İR komandası müxtəlif iş üsullarını qiymətləndirə bilməlidir. Uzaqdan işləmə də onlardan biridir.

Uzaqdan işləməyi bacaranlara lazımı rahatlıq yaradılmalıdır. İR komandası bu məsələni İT departamenti ilə birlikdə planlaşdırmalı və həyata keçirməlidir. Nəticə etibarıyla, böhran dövrləri üçün İR uzaqdan iş prosedurları qurmalıdır (Yılmaz İ.L. 2019: s.21).

Bu gün, Covid-19-a həll yönümlü tibbi yanaşmalar tam sürətlə davam edərkən, pandemiyanın təsirlərinin geniş spektrini nəzərə alaraq, proseslərin daha effektiv idarə edilməsinə və resursların daha effektiv planlaşdırılmasına töhfə vermək böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bu kontekstdə təşkilati müdaxilələrin effektivliyi diqqətəlayiqdir. O qədər ki, sağlam bir təşkilatdan təşkilatın səmərəliliyini və performansını müşahidə edərkən işçilərin sağlamlığını və rifahını qoruyan təcrübələrə sahib olması gözlənilir (Yılmaz İ.L. 2019: s.27).

Digər tərəfdən, təşkilati müdaxilələr işçilərin sağlamlığını və rifahını yaxşılaşdırmağa yönəlmiş planlı, davranış və nəzəriyyəyə əsaslanan hərəkətlər kimi müəyyən edilə bilər.

Müdaxilələr iş dizaynı və təhlükənin azaldılması yolu ilə sağlamlıq şikayətlərinin qarşısını almağa, riskləri azaltmaq üçün təhlükələri idarə etmək üçün alətlər hazırlamağa və ya təhlükələrə məruz qalma nəticəsində artıq zərər çəkmiş

şəxslər üçün müalicə və reabilitasiya təmin etməyə kömək edə bilər (Yılmaz İ.L. 2019: s.97).

Bu baxımdan, son illərdə işçilərin sağlamlığının və rifahının yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş təşkilati müdaxilələrin həyata keçirilməsinə maraq artır və təşkilati müdaxilələr Beynəlxalq Əmək Təşkilatı (BƏT) və Avropa İttifaqı kimi təşkilatlar tərəfindən geniş şəkildə tövsiyə olunur.

Bu məqamda qeyd etmək yerinə düşər ki, sağlam olmaq ÜST tərəfindən tam fiziki, psixoloji və sosial rifah halı kimi müəyyən edilmiş və geniş şəkildə belə qəbul edilir. Beləliklə, insanın sağlamlığının və rifahının yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş təşkilati müdaxilələrin fiziki, psixoloji və sosial rifahın vahid bir vəziyyəti üçün həyata keçirilə biləcəyi qənaətinə gəlmək olar.

Bu araşdırmada təklif edilən təşkilati müdaxilənin əsas məqsədi sağlamlıq böhranı olsa da, çoxşaxəli təsiri baxımından iş həyatı üçün transformasiyaedici faktora çevrilmiş Covid-19 ilə yanaşı, mövcud insan resursları təcrübələrində lazım olan tədbirləri müəyyən etməkdir. Bu əsas məqsədə uyğun olaraq sadalana bilən əsas tədbirlər aşağıdakılardır (Yılmaz İ.L. 2019: s.120):

a) Covid-19-dan əvvəl mövcud insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinin araşdırılması;

b) Covid-19-un mövcud insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrinə təsirlərinin araşdırılması;

c) İnsanlarda rast gəlinən Covid19-un təsirlərinə uyğun olaraq qaynaqların idarə edilməsi praktikaları, habelə problemlərin araşdırılması;

d) Covid-19-un təsirlərinə uyğun olaraq insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələrində lazım olan tədbirlərin müəyyən edilməsi;

e) Fiziki sağlamlığı ən yaxşı şəkildə təmin edəcək təşkilati müdaxilənin həyata keçirilməsi və işçilərin rifahı və müdaxilənin təsirinin ölçülməsi;

f) İşçilərin psixoloji və sosial rifahı sağlamlıq və rifahı yaxşılaşdıracaq psixoloji müdaxilənin həyata keçirilməsi və müdaxilənin təsirinin ölçülməsi.

Bu kontekstdə həyata keçiriləcək təşkilati müdaxilənin yalnız bütün praktikantların prosesə cəlb oluna biləcəyi Fəaliyyət Araşdırması (FA) ilə mümkün

ola biləcəyi düşünülür. FA problemin diaqnostikası, müdaxilə və müşahidə fəaliyyətləri prosesində tədqiqatçılar və praktikantların iştirakçı yanaşma ilə birlikdə işləməsi prinsipinə əsaslanır.

Bu kontekstdə FA uzunmüddətli və strukturlaşdırılmamış proses (məsələn, biznes modeli) zamanı real həyat şəraitində (məsələn, yeni təklif üçün biznes modellərinin işlənilib hazırlanmasına yönəlmiş layihə) müdaxilələrin (məsələn, biznes modeli alətləri) həyata keçirilməsinə imkan verir.

Daha ətraflı nəzərdən keçirildikdə, ədəbiyyatlarda FA - nın daha çox sosial psixoloq K. Levinə aid edildiyi görünür. Əslində, Levin 1946-cı ildə “Fəaliyyət Araşdırması və Azlıq Problemləri” adlı əsərində fəaliyyət tədqiqatının sosial fəaliyyətə rəhbərlik edən bir araşdırma olduğunu bildirmişdir.

Sonrakı bir çox tədqiqatlarda Levin iddia etmişdir ki, sosial təcrübələri başa düşmək və dəyişdirmək üçün müvafiq təcrübələrin maraqlı tərəfləri bütün tədqiqat proseslərinə daxil edilməlidir.

Dünya İqtisadi Forumu (WEF) Koç Holdingi Covid-19 ilə mübarizə zamanı işçiləri üçün tətbiq etdiyi uğurlu insan resursları təcrübələrinə görə dünyaya nümunə olmuşdur. WEF və Arizona Dövlət Universitetinin rəhbərliyi ilə yaradılan “The COVID-19 Workplace Commons” adlı təşəbbüs bu çətin prosesdə öz işçilərinə üstünlük verən şirkətlərin uğurlu insan resursları təcrübələrini dünya ilə paylaşaraq yaymaq məqsədi daşıyır.

29 ölkədə 23 fərqli sənayedə fəaliyyət göstərən 1125 təşkilatın iştirak etdiyi bu təşəbbüslə aparılan araşdırmada, Koç Holdingin koronavirus epidemiyası zamanı işçilərinin sağlamlığına və təcrübəsinə əsaslanaraq həyata keçirdiyi insan resursları təcrübələri dərc edilmişdir.

Pandemiya dövründə 100 minə yaxın işçiyə üstünlük verən 1500-dən çox insan resursları tətbiqi Koç Holding İnsan Resursları Müdirliyi tərəfindən eyni vaxtda istifadəyə verilmişdir. Dünya İqtisadi Forumunun ötən aprel ayında dərc etdiyi məqalədə Koç Qrupu şirkətləri Arçelik, Ford Otosan və Tofaş mübarizə zamanı ventilyatorlar, üzlüklü maskalar, intubasiya kabinləri kimi sağlamlıq avadanlığı

istehsalındakı təcrübələrini əsas gətirərək Koç Holdingin işini yüksək qiymətləndirmişdir.

Dünya İqtisadi Forumu və Arizona Dövlət Universitetinin rəhbərlik etdiyi “The COVID-19 Workplace Commons” adlı təşəbbüsün araşdırması Koç Holdingin Covid-19 prosesində insan resursları təcrübələrini dünyanın ən yaxşılardan sırasına daxil etmişdir.

Tədqiqatda 29 ölkədə 23 müxtəlif sənayedə fəaliyyət göstərən 1125 təşkilat iştirak etmişdir; həm iş mühitinə təhlükəsiz qayıtmağın təmin edilməsi, həm də sağlamlığa üstünlük verən təhlükəsiz iş mühitinin yaradılması baxımından ən yaxşı təcrübələri dünya ilə bölüşmüşdür.

Beləliklə, global miqyasda işə qayıtma siyasətləri ilə bağlı məlumatlı qərarlar qəbul edə bilmələri və ya cari proseslərini təkmilləşdirə bilmələri üçün real həyatdan, aktual və əlçatan məlumatların təmin edilməsi hədəflənmişdir. Koç Holding daha əvvəl insan resursları təcrübələri ilə həm qardaş ölkə Türkiyədə, həm də beynəlxalq miqyasda nəşr olunan bir çox araşdırmanın başında olmuşdur (Peyami S.Y. 2019: s.61).

Dünya İqtisadi Forumunun internet saytı weforum.org saytında dərc olunan xəbərdə, müxtəlif sənaye, mədəniyyət və coğrafiyalardan təhlükəsiz işə qayıtma təcrübələri ilə bağlı 250 fərqli nümunə araşdırmasının araşdırıldığı vurğulanmışdır.

Bu araşdırma ilə “The Covid-19 Workplace Commons” adlı təşəbbüs fiziki mühitdə işləməyi tələb edən iş xətləri üçün nəyin işlədiyini, nəyin işləmədiyini, işçilərin təhlükəsizliyinin necə təmin ediləcəyi və uzun-uzadı məlumat mübadiləsi mühiti təmin etmək məqsədi daşıyır. Təşəbbüsün internet saytında tədqiqatla bağlı bütün məlumatlar idarə paneli vasitəsilə ictimaiyyətə daima açıqdır (Peyami S.Y. 2019: s.122).

Araşdırmada adı çəkilən 1125 təşkilat arasında ilk 10-luğa daxil olan Koç Holdingin epidemiya ilə mübarizədə ilk gündən ən mühüm prioriteti 100.000-ə yaxın əməkdaşının və onların ailə üzvlərinin sağlamlığını qorumaq və məşğulluğu saxlamaqdır.

Bundan əlavə, Koç Holding İnsan Resursları Müdirliyi tərəfindən Koç Qrupu işçilərinin və ailələrinin ehtiyaclarını anlamaq və onların emosional vəziyyətlərini mütəmadi olaraq izləmək üçün ürək döyüntüləri anketləri aparılmışdır.

Ehtiyacların monitorinqi zamanı işçilərin bu çətin dövrdən daha asan keçmələri üçün 1500-dən çox insan resursları tətbiqi kompleks yanaşma ilə istifadəyə verilmişdir.

Koç Holding Pensiya və Yardım Fondu ilə 17.000-dən çox işçiyə maliyyə dəstəyi göstərilmişdir. Pandemiya dövründə eyni bölgədə yaşayan Koç işçilərini rəqəmsal mühitdə bir araya gətirmək və onların əməkdaşlıq etmələrini təmin etmək üçün qonşu Koç üzvləri platforması yaradılmışdır.

Koç Qrupu əməkdaşlarının və ailələrinin maraqlandıqları məsələlərlə bağlı 7/24 məlumat ala bildikləri Koç Qrupu WhatsApp Xətti dünyada bir qurum tərəfindən həyata keçirilən az sayda tətbiqlər arasında yerini almışdır (Peyami S.Y. 2019: s.129).

Covid-19 prosesinin başlaması ilə işçilərin həm sosial, həm də iş həyatı təsirlənmişdir. Bu təsir prosesində iş həyatına təsir baxımından şirkətlərin İnsan Resurslarına müraciətlərinin artırılması zərurəti ortaya çıxmışdır.

Görülən tədbirlər işçilərin əməyin mühafizəsi və təhlükəsiz iş mühiti ilə bağlı maarifləndirilməsi ilə başlamışdır. Müxtəlif şirkətlərdə görülməli qabaqalayıcı tədbirlərin bəzi nümunələri bunlardır (Gündüz C.K. 2020: s.43):

a) Demək olar ki, hər bir müəssisədə sosial məsafə, maskadan istifadə və gigiyena ilə bağlı təlimlər təşkil olunur;

b) Müəssisələrin müxtəlif sahələrində məlumat plakatları asılmışdır. Plakatları Səhiyyə Nazirliyinin saytıdan əldə etmək olar;

c) Maskalardan istifadənin vacibliyi vurğulanaraq, iş sahələrində və xidmətlərdə olan bütün işçilərə maskalar paylanmışdır;

d) Xidmətlərdə sosial məsafə qaydalarına uyğun oturacaq düzümündə tənzimləmələr aparılmışdır;

e) Müəssisələrin giriş mühafizə məntəqələrində temperaturun ölçülməsi yolu ilə profilaktik tədbirlər həyata keçirilmişdir;



f) Müəssisələrin geniş istifadə etdiyi ümumi sahələrin və iş yerlərinin giriş-çığışlarına dezinfeksiyaedici maddələr qoyulmuşdur;

g) Uzaqdan iş anlayışı daha çox yayılmış və işin xarakterindən asılı olaraq evdə işləmə sisteminə uyğun ola biləcək işçilərin distant işləməsi təmin edilmişdir;

h) Müəssisələrdə ümumi su dispenserləri yığışdırılaraq birdəfəlik su paylanması həyata keçirilmişdir;

i) İşçilərin yerləşdiyi ərazilər, məsələn, xidməti maşınlar, paltardəyişmə otaqları, yeməxana, istirahət yerləri, ofislər və kollektiv iş yerləri müntəzəm dezinfeksiya planlarına daxil edilmişdir;

j) Havalandırma sistemlərinin təmizlənməsi ilə bağlı dövrlər daha müntəzəm aparılmış və müəssisənin qapalı ərazilərinə təmiz havanın daxil edilməsinə çalışılmışdır;

k) Yeməxanalarda izdiham yaratmamaq üçün yemək vaxtları təşkil edilmiş və yeməklərin paylanması qapalı rasion şəklində verilmişdir;

l) İctimai həyatımızda açıq havada olduğu kimi yeməxanalarda da birdəfəlik məhsullara üstünlük verilməyə başlanmışdır;

m) Mümkün olduqda, kollektiv görüşlər və ya səfərlər rəqəmsal mühitdə həyata keçirilir, əgər mümkün deyilsə, açıq hava sahələrinə üstünlük verilir.

Bəzi firmaların fabrik girişlərində gigiyena keçidləri yaradılaraq dezinfeksiya aparılır. Uzaqdan işləyən şirkətlərin işçiləri iş-özəl həyat ayrılığının aradan qalxdığı bu iş qaydasında sosial izolyasiyadan qaynaqlanan bu münaqişə və əhval dəyişikliyinə təsirlənmişdir. Buradan məlum olur ki, İnsan Resursları təcrübələri üçün strategiyalar işlənilib hazırlanmalıdır.

Gələcək nizamın mümkünlüyünə görə İnsan Resursları ölçüsündə fərqli alternativ strategiyaların hazırlanmalı olduğu aydındır. İnsan Resursları işçiləri bu proseslərin idarə edilməsində insanla əlaqəli təcrübələr olduğu üçün ön plana çıxırlar. Bu prosesdə, işçilərin virusa yoluxmadan sağlam mühitdə işləməsini təmin edərkən, müəssisələr Covid-19 tədbirləri üçün təcrübələrini daim yeniləməli olmuşdurlar.

İnsan Resursları işçilərin motivasiyasının azaldığı bu dövrdə müxtəlif fəaliyyətləri və ya biznes siyasətlərini nəzərdən keçirərək prosesin uğurlu idarə olunmasına töhfə vermişdir.

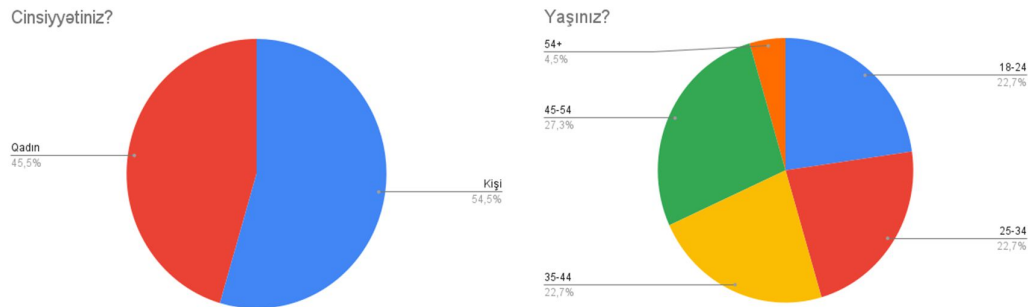
Bu məqamda insan resursları mütəxəssisləri işəgötürənlərlə işçilər arasında körpü rolunu oynayaraq istehsalatda səmərəliliyi təmin etmişdirlər. Şirkətlərində Covid-19-a qarşı görülən tədbirlər nə qədər təsirli olarsa, işçilərin işəgötürənə inamı bir o qədər artır.

Bu kontekstdə görülən bütün tədbirlər İnsan Resursları üzrə ekspertlər tərəfindən qiymətləndirilməli və bu prosesdə işçinin harmoniyası və korporativ mədəniyyətə töhfəsi artırılmalıdır. Prosesin sağlam icrasına ehtiyac həm bu prosesin təsirlərinin biznesə müsbət mənada qaytarılmasını təmin edən İnsan Resursları Mütəxəssislərinin rəhbərliyində düzgün istiqamətləndirilməlidir (Gündüz C.K. 2020: s.49).

Nəticə olaraq yuxarıda qeyd etdiyimiz tədbirlərin görülməsi və Koç Holding təcrübələrindən istifadə etmək insan resurslarının pandemiya ilə mübarizədən müsbət şəkildə çıxmasına yardımçı ola bilər.

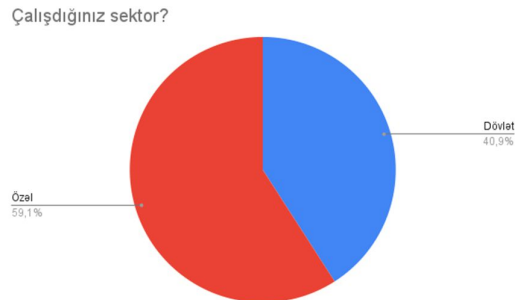
Koronavirus (COVID-19) pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirinin ölçülməsi məqsədi anket araşdırması edilmişdir. Bu səbəblə sorğu anketi hazırlanarkən covid-19 və onun müəssisələrə təsiri bağlı əsas məsələlər nəzərə alınıb. Tədqiqatda özəl və ya dövlət sektorunda çalışan 200 nəfər iştirak etmişdir. Əvvəlcə respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi tələb olunmuşdur.

**Qrafik 1: Sorğu iştirakçılarının cinsi və yaş aralığının nəticələri**



Sorğuda, 54.5 %-i kişi, 45.5 %-i qadın olmaqla ümumilikdə 200 nəfər iştirak etmişdir. Respondentlərin, 27.3% -i 45-54, 22.7 %-i 35-44, 22.7%-i 18-24, 22.7% -i 25-34, digər 4.5% -i isə 54 yaş üzərindədir.

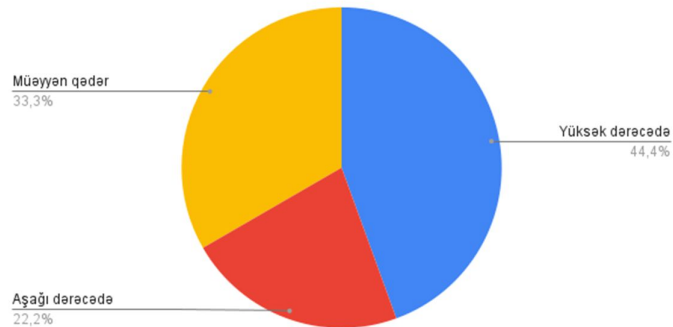
**Qrafik 2: Sorğu iştirakçılarının çalışdığı sektor nəticələri**



Sorğu iştirak edənlərin əksəriyyəti özəl sektorda çalışdığını qeyd etmişdir. Belə ki, respondentlərin 59.1 %-i özəl, 40.9%-i isə dövlət sektorunda çalışmaqdadır.

**Qrafik 3: Covid-19 təsiri nəticələri**

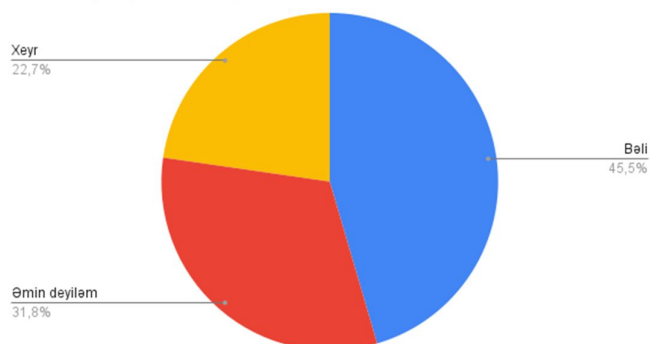
Hazırda fəaliyyət göstərdiyiniz sektor COVID – 19 – dan nə dərəcədə təsirlənib?



Hazırda fəaliyyət göstərdiyiniz sektor COVID-19-dan nə dərəcədə təsirlənib? Sualına iştirakçıların əksəriyyəti yüksək dərəcədə cavabını eyni etmişdir. Belə ki, 44.8 % yüksək dərəcədə, 33.3% müəyyən qədər, 22.2% isə aşağı dərəcədə cavabını qeyd etmişdir.

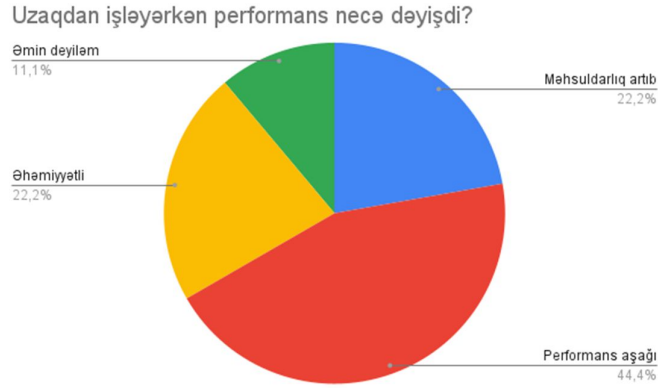
**Qrafik 4: Distant iş rejimi ilə bağlı sorğu nəticələri**

Distant iş rejimi sizin üçün sərfəlidirmi?



Sorğu iştirakçılarınının 45.5%-i distant iş rejiminin sərfəli olduğunu qeyd etmişdir. 31.8% əmin olmadığını, 22.7% isə xeyr cavabını qeyd etmişdir.

**Qrafik 5: Uzaqdan çalışmanın performansına təsiri nəticələri**



Uzaqdan işləyərkən performans necə dəyişdi? Sualına əksəriyyət performansın aşağı düşdüyünü qeyd etmişdir. Belə ki, 44.4% performansın aşağı düşdüyünü, 22.2% məhsuldarlığın artdığını, 22.2% əhəmiyyətli dəyişiklik olmadığını, 11.1% isə əmin olmadığını qeyd etmişdir.

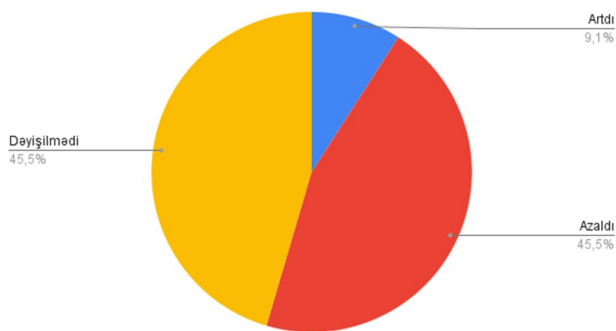
**Qrafik 6: Pandemiyanın əmək məhsuldarlığına təsiri nəticələri**



Pandemiyadan sonra əmək məhsuldarlığı nə qədər azalıb? Sualına 33.3% 10%-dən az, 22.2% 21-40%, 22.2% 41-60%, 22.2% isə 10-20% cavabını vermişdir. Respondentlərin cavablarına görə belə nəticəyə gəlmək olar ki, pandemiya əmək məhsuldarlığının azalmasına orta dərəcədə təsir edib.

### Qrafik 7: Pandemiyanın işçi xərclərinə təsiri

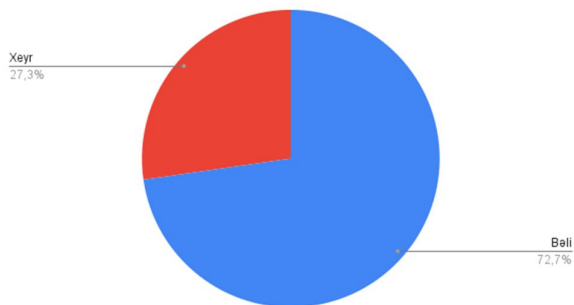
Pandemiya dövründə işçilərə xərclər azaldıldı mı?



Respondentlərin demək olar ki, 45%-i qeyd edib ki, görülən bütün tədbirlərlə kadr xərclərinin məbləği dəyişməyib. Şirkətlərin 45.5%-i işçilərin xərclərini azaldıb. Respondentlərin 9.1%-i kadr xərclərinin artdığını qeyd edib.

### Qrafik 8: Onlayn təlimlərlə bağlı sorğu nəticələri

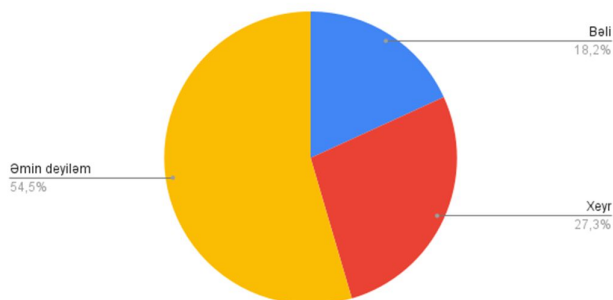
Pandemiya dövründə şirkətiniz onlayn təlimlər keçirirdimi?



Pandemiya dövründə şirkətlərin demək olar ki, 70%-i təlimlərini onlayn formaya köçürmüşdür.

### Qrafik 9: Distant iş rejiminin davam etdirilməsi ilə bağlı sorğu nəticələri

Pandemiyadan sonra distant iş rejimini davam etdirməyi düşünürsünüz mü?



Respondentlərin əksəriyyəti əvvəlki iş modelinə qayıtmağı planlaşdırır, 18.2% isə pandemiyadan sonra da distant iş rejimini davam etdirməyi düşünür.

### **3.2. Koronavirus (COVID-19) pandemiyası zamanı işçilərin motivasiyası**

Covid-19 epidemiyası ilə ortaya çıxan böhran həm iş həyatında, həm də sosial həyatda mühüm dəyişikliklər və qaydalar gətirmişdir. İnsanların vərdişlərinə görə bu qaydalara uyğunlaşmaqda çətinliklər yaranmışdır.

2020-ci ilin əvvəlindən bütün dünyada yaşadığımız yeni prosesə uyğunlaşma zərurəti insanları psixoloji və iqtisadi cəhətdən məcbur etmişdir. Bu kontekstdə insanlar həyatda qalmağın və sosiallaşmağın nə qədər vacib olduğunu anlamışdılar. Bu prosesin daha uzun müddət davam edəcəyi ilə bağlı səlahiyyətli orqanlar tərəfindən xəbərlər verilir.

Ölkələr həm iqtisadi, həm də iş həyatında yaranan problemlərin öhdəsindən epidemiyanın təsirləri ilə mübarizə üçün sosial siyasət praktikalarını və dəstək proqramlarını tətbiq etməklə öhdəsindən gəlməyə çalışmışdılar (Gündüz C.K. 2020: s.48).

Dünyanın bütün ölkələri böhran dövründə öz iqtisadi və mədəni strukturlarını, coğrafi mövqeyini və demoqrafik xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq yeni qaydalar və təcrübələr tətbiq etmişdirlər.

Epidemiya prosesində sosial həyat tamamilə məhdudlaşdırılarkən, iş həyatında davamlılıq nöqtəsində səylər davam etdirilmişdir. Epidemiyanı idarə etmək üçün mümkün qədər təcrid olunmuş şəkildə yaşamaq zərurəti bir tərəfdə dayanarkən, epidemiyadan sonrakı dövrdə həyatın davamlılığı və iqtisadi sabitlik üçün iş həyatının davam etdirilməsi eyni dərəcədə əhəmiyyət qazanmışdır (Candan E.R. 2019: s.128).

Xüsusilə sənayenin davamlılığı üçün bir çox tədbirlər görülmüş və iş həyatının nəzarətli şəkildə davam etdirilməsinə çalışılmışdır. Bu prosesdə müəssisə işçilərini Covid-19 epidemiyasından qorumaq üçün dövlətin müəyyən etdiyi qaydalar çərçivəsində gördüyü tədbirləri həyata keçirmişdir.

Qeyd etdiyimiz tədbirlərin həyata keçirilməsi zamanı yeni qaydalara uyğunlaşma və epidemiyanın narahatlığı işçilərin motivasiyasının azalmasına səbəb olmuşdur. Bu məqamda insan resursları idarələri mənfi təsirlərini minimuma endirmək üçün maksimum səy göstərmişdirlər (Candan E.R. 2019: s.156).

Pandemiyadan sonra işçilərin motivasiyasının saxlanılması və təkmilləşdirilməsi hər bir təşkilatda daimi proses olmalıdır. Bununla belə, son 18 ay ərzində geyim və digər bütün sektorlarda bu davranışı qorumaq - təkmilləşdirmək bir yana, daha çətin bir məsələyə çevrilmişdir.

İşçilərin motivasiyası o zaman baş verir ki, mənəviyyat yüksəkdir və insanlar işindən həzz alırlar. İstər mağazada, istərsə də ofisdə işləmələrindən asılı olmayaraq, həvəsləndirilmiş işçi qüvvəsi məhsuldar və gəlirli biznesin mərkəzində dayanır. Həvəsləndirilmiş işçilər işləri görür və nəticə əldə edirlər.

İstənilən böhranda işçilər özlərini narahat və demotivasiya hiss edə bilirlər. İnsanlar dəyişikliyi sevmirlər və öz məsuliyyətlərini və şirkət strukturuna necə uyğunlaşdıqlarını bildikləri işdə tanışlığa üstünlük verirlər (Yılmaz İ.L. 2019: s.177 - 178).

COVID-19 düşüncə və iş üsullarında dəyişiklik yaratmışdır. İndi bir çox insan uzaqdan işləyir və bu, “yeni normal” hala çevrilir. Bəzi işçilər bunun onlara verdiyi çeviklikdən zövq alsalar da, digərləri uyğunlaşmaqda çətinlik çəkirlər. Ətraflarında həmkarlarının olmaması və ya hər gün iş yerinə getmək rutini stress və təkliyə səbəb ola bilər.

İşçilərin işə cəlb olunmasını təmin etmək üçün bu keçidi mümkün qədər yüngül etmək işəgötürənlərdən asılıdır. Qayğıkeş bir şirkət, bu fırtına ilə mübarizə apararkən mənəviyyəti qorumaq və qurmaq üçün işçilərin məmnunluğunun vacibliyini qəbul edir.

İstedadların işə götürülməsi və saxlanması, zəifləyən ofis mədəniyyəti və uzaqdan iş İR-nin pandemiyadan sonra üzləşdiyi ən böyük problemlərdən bəziləridir. Lakin biznesin uğuru üçün ən təcili təhlükə - və potensial olaraq ən zərərli - işçilərin motivasiyasının pisləşməsidir.

Əgər işçiləriniz pandemiya dan əvvəl olduğu kimi indi də motivasiyalı qalırsa, özünüzü şanslı hesab edin. Bir çox şirkət işçilərin işə cəlb edilməsində və motivasiyasında azalma görür və İR-ı komandaları bunu düzəltmək üçün yorulmadan çalışırlar. Komandanı motivasiya etmək Covid-19-dan əvvəl vacib və çətin bir iş idi.

COVID-19 pandemiyası zamanı işçilərin motivasiyası xüsusilə çətin ola bilər. Bu halda işçilər yalnız iş mühitinə, iş rejiminə və təhlükəsizlik sənədlərinə düzəlişlər səbəbindən işdə daha çox problemlə üzləşməklər, həm də evdə daha çox çətinliklərlə rastlaşırlar. İşçiləri bu zaman motivasiya etməyin bir neçə yolu var (Candan E.R. 2019: s.92):

#### Empatiya və dəstək

Hər bir işçinin özünəməxsus problemlərlə üzləşdiyini və bəzən həddən artıq yüklənmiş hiss edə biləcəyini qəbul etmək lazımdır. Onlara dəstək olmaq üçün rəhbərlərin olduğunu bildirməsi, necə olduqlarını və işlərini görmək üçün hansı dəstəyə ehtiyacı olduğunu soruşmaq olduqca faydalıdır (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.111).

Əlavə olaraq, İşçilərə Yardım Proqramı və ya sağlamlıq resursları kimi dəstək üçün istifadə edə biləcəkləri şirkət və kənar resursları müəyyənləşdirmək də faydalı ola bilər.

#### Saxlama

Şirkətin uğurunun bir hissəsi işçilərin saxlanmasına əsaslanır. Kadrların dəyişdirilməsi baha başa gəlir və vaxt aparır. Bu, işçilərin öz gələcəklərindən əmin olmadıqları böhran zamanı vacibdir. Onlar məzuniyyətdən, işdən çıxarılmıqdan və ya iş saatlarının azaldılmasından narahat ola bilərlər (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.18).

Dəyişiklik zamanı işəgötürənlər strategiyalarını izah etməli, açıq və dürüst olmalıdırlar. İnsanlar nə baş verdiyini biləndə plan qura bilirlər. Məlumatlı işçilər işəgötürənə daha çox hörmət edəcəklər, bu da işçilərin motivasiyasını artırma bilər (Candan E.R. 2019: s.63).

#### Reputasiya



Həvəsləndirilmiş işçi heyəti şirkətin reputasiyasına kömək edə bilər. İşçilər işlədikləri yerdə xoşbəxt olduqlarını hiss etdikdə şirkətin müdafiəçisi olurlar. “Mən işimi sevirəm - X-də işləyirəm” reklamın ən ucuz və güclü üsuludur. Bu, məhsul və xidmətlərin satışını qurmaq üçün işləyə bilər.

Bu motivasiya forması işə qəbul üçün də faydalıdır. Yaxşı reputasiyaya malik şirkət yüksək istedadlı cəlb edir. Reputasiya təkcə təsirli üstünlüklər haqqında deyil, həm də böyük mədəniyyəti və liderliyi əhatə edir.

#### Uzunmüddətli

Böhran bitəndə nə baş verir? Hər kəsin qarşılaşdığı çətinlikləri müsbət təcrübəyə çevirmək işçiləri motivasiya edə bilər. İnsanlar həvəslidirlərsə, hər şeyi fərqli görəcəklər və təcrübələrindən öyrəndiklərini istifadə edəcəklər (Candan E.R. 2019: s.74).

Yeni iş üsulları o deməkdir ki, işçilər daha çox muxtariyyətə malikdirlər və vaxtlarını daha yaxşı idarə etməyi öyrənə bilərlər. Əgər onlar uzaqdan işləyirlərsə və həyat tərzinə uyğun olaraq davam etmək istəyirlərsə, bu, bunu etmək üçün ideal fürsətdir. Bu, motivasiyalı və işə sadıq olan işçilərin cəlb edilməsiylə nəticələnəcəkdir.

#### Hörmət

Yaxşı menecerlər işçiləri özlərini yaxşılaşdırmaq üçün həvəsləndirməyə inanırlar və hörmət edirlər. Menecer nümunə göstərsə və əsl liderdirsə və mentordursa, işçi bilir ki, onların dəstəyi var. Bu, yüksək motivasiya ola bilər (Yılmaz İ.L. 2019: s.223).

Həmkarlar arasında hörmət həm də güclü motivasiya ola bilər və komanda üzvlərini birlikdə səmərəli işləməyə təşviq edə bilər. İşçi həmkarları ilə nəyisə müzakirə edə biləcəyini və obyektiv rəy alacağını bildikdə, daha məhsuldar olacaqdır.

#### Pozitiv olmaq

Böhran zamanı şirkətinizin əldə etdiyi uğurlara diqqət yetirmək və yaxşı keçən layihələr və ya müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə haqqında hekayələr danışmaq lazımdır.

Öyrənilən dərsləri və gələcəkdə bu biliklərdən necə istifadə ediləcəyini də vurğulamaq mütləqdir.

#### Çeviklik təklif etmək

Pandemiyaya cavab olaraq, bir çox işəgötürən uzaqdan iş, pilləli növbələr, sıx iş həftələri və çevik vaxt (erkən gəlmə və ya getmə) kimi çevik iş tənzimləmələrini qəbul etmiş və ya genişləndirmişdir. COVID-19-un unikal şərtlərini nəzərə alaraq, işəgötürənlər də bu rejimi daha çevik etməli qəbul etməli olublar (Yılmaz İ.L. 2019: s.227).

#### İşçiləri gücləndirmək

Mümkün qədər, işçilərə öz işləri ilə bağlı qərar qəbul etmək üçün muxtariyyət vermək və işçiləri bilik və bacarıqlarını bölüşməyə təşviq etmək lazımdır. İşçilərdən layihələrin və problemlərin həlli üçün ideyalar istəyin və onlara işlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün lazım olan alətlər və resursları vermək də olduqca faydalı ola bilər.

#### Mükafatlandırma

Tanınma işçilərin əməyinin qiymətləndirildiyini göstərir. Pandemiya zamanı həm komanda, həm də fərdi performansını tanımaq xüsusilə vacibdir. Məsələn, tanınma şirkət kommunikasiyalarında elan və ya nəzarətçi və ya şirkət rəhbərinin qeydi şəklində ola bilər.

Mükafatlar üçün müxtəlif pul və qeyri-pul mükafatlarını nəzərdən keçirmək olduqca vacibdir. Məsələn, maaş artımı və ya bonuslar mümkün olmasa belə, şirkət əlavə ödənişli məzuniyyət, hədiyyə kartları və digər kiçik pul mükafatları təklif edə bilər. Bundan əlavə, işçilərə həmkarlarını tanımaq üçün bir yol təqdim etməyi düşünmək də ayrıca olaraq müsbət bir addımdır (Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. 2019: s.128).

#### Məşq etmək və inkişaf etdirmək

İşçilərə sadıqlığı və bağlılığı təşviq etmək üçün təlim və inkişaf imkanları təmin etmək lazımdır. İrəliləmə doğru irəliləmək üçün çoxlu imkanlar olmasa belə, şirkət

hələ də işçilərə gələcəkdə onlara xidmət edəcək bacarıq və bilikləri inkişaf etdirməyə kömək edə bilər.

Təlim ehtiyaclarını və karyera inkişafı maraqlarını müəyyən etmək üçün işçiləri müntəzəm olaraq cəlb etmək lazımdır.

Ədalətli iş yeri təmin etmək

İş yerlərinin ədalətli və əhatəli olduğuna inanan işçilər daha çox həvəslənirlər. Şirkətdə müxtəlifliyi, bərabərliyi və inklüzivliyi qiymətləndirmək üçün siyasətləri və təcrübələri nəzərdən keçirmək lazımdır.

Məsələn, şirkətdəki digər işçilərlə müqayisədə işçilərin ədalətli maaş almasını təmin etmək və əmək haqqı təcrübələrini cinsi və ya irqi kimi qorunan xüsusiyyətlərə görə ayrı-seçkilik etmədiyini yoxlamaq mütləqdir. Bundan əlavə, bütün ayrı-seçkilik şikayətlərini ciddi qəbul etmək və operativ, ədalətli və hərtərəfli araşdırmaya başlamaq əlavə bir avantajdır.

Bu halda problemlər ciddi və ya geniş yayılmazdan əvvəl onları həll edib və kimin iştirak etməsindən asılı olmayaraq, nizam-intizam tədbirləri formalaşdırmaq mütləqdir.

Nəticə olaraq, işçiləri nəyin motivasiya etdiyini anlamaq və buna uyğun olaraq proqramlar hazırlamaq lazımdır. Bu halda mövcud işçilərə sərmayə qoyaraq müsbət, məhsuldar iş mühiti yaradaraq nəticə etibarını ilə qazancı da artırmaq olar (Yılmaz İ.L. 2019: s.239).

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat zamanı aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir:

Nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, müasir rəqabət şəraitində həm mallar, həm də xidmətlər təklif edən müəssisələr getdikcə daha çox ixtisaslaşmaya və institutlaşmaya üz tuturlar.

Qloballaşma, texnologiya, iş strukturunun dəyişməsi, informasiyanın idarə edilməsi və s. trendlər bizneslərin insan amilinə müxtəlif prizmadan baxmasına səbəb olmuşdur. Buna görə də müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinin rolu və statusu dəyişir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, işə götürmə, işdən çıxarma, əmək haqqı proseslərini izləmək kimi əməliyyat tapşırıqlarından uzaqlaşan və biznesin nəticələrinə təsir edən və biznesdə qəbul etdiyi qərarların həyata keçirilməsini təmin edən bir şöbə rolunu öz üzərinə götürür.

İnsan resursları rəhbərliyinin biznesin nəticələrə təsirini üzə çıxarmaq üçün işçilərini “xərc” və ya “sərmayə” kimi görməsi vacibdir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinin uğurunda mühüm amil əldə edilmiş ədədi və konkret məlumatların insan resursları şöbəsi tərəfindən yuxarı rəhbərliyə ötürülməsi və eyni zamanda onun effektiv təqdimatıdır.

2020-ci il əmək bazarının faktiki nəticələri onların qərarlarından və qlobal pandemiyanın gələcək trayektoriyasından asılı olmuşdur. Üstəlik, yaxın gələcəkdə qəbul ediləcək qərarların iş həyatına qalıcı təsirləri ola bilər.

Sosial izolyasiya ilə işçilərin fiziki sağlamlığının müəyyən dərəcədə qorunduğu düşünülərsə də, bu prosesdə diqqəti çəkən başqa bir məsələ də işçilərin psixososial sağlamlıqları baxımından davamlılığının gücləndirilməsi ehtiyacının artması olmuşdur. Çünki pandemiya zamanı karantinə alınan insanlarla aparılan araşdırmalarda təcrid və ya karantində qalma nəticəsində depressiya, stress, əsəbilik, yuxusuzluq, qəzəb və emosional yorğunluq, travma sonrası stress pozğunluğu əlamətləri aşkar edilmişdir.

Ölkəmizdə menecerlər və insanların idarə olunması üçün məsuliyyət daşıyan digər şəxslər arasında sorğu və müsahibələr vasitəsilə, davam edən araşdırmamız

bəzi mühüm nəticələri vurğulamağa kömək edir. Qeyd edək ki, araşdırmamız sosial şəbəkədə (instagramda) aparılan şəxsi anket sorğusunun nəticələridir.

Qeyd: Aparılan sorğuların nəticələri geniş şəkildə ikinci fəsildə qeyd edilmişdir.

Araşdırmamız boyunca və biz 4 ayrı ölkənin (Çin, Türkiyə, Rusiya, ABŞ) xəbər portallarından pandemiya zamanı insan resursları haqqında məlumat topladıqca, eləcə də Azərbaycan veb resurslarından məlumat toplamağa davam etdikcə, Covid-in iş təcrübələri və İRİ sistemlərinə təsiri və nəticələri haqqında getdikcə daha ətraflı və qaçılmaz şəkildə daha çox təcrübə əldə etməyə başlayacağıq. Qeyd edək ki, əldə edilən bütün məlumatlar bu sahədə irəliləməyə kömək edəcəkdir.

Ümumi ədəbiyyat araşdırmasının nəticələri və son yeniləmələr göstərir ki, qeyri-sabit iqtisadiyyat, qeyri-müəyyənlik və dünyada artan işsizlik nisbəti qorxusu səbəbindən maliyyə təhlükəsizliyi işçilərin şəxsi və ailə sağlamlığından daha çox narahat edir.

Nəticə olaraq qeyd etməliyik ki, COVID-19 Pandemiyası ilə iqtisadi, sosial və fiziki sahələrdəki dəyişikliklər insan resursları təcrübələrində bir sıra dəyişiklikləri də bərabərində gətirmişdir.

Bu dəyişikliklərin bəziləri seçkilərə əsaslanarsa da, bəziləri pandemiyanın gətirdiyi çətinliklərə məcbur təyin olunmuşdur. Ədəbiyyat araşdırmaları, insan resursları təcrübələri və funksionallıq baxımından işçilərin fiziki və psixoloji sağlamlığını vurğulayan bir perspektiv təqdim etmişdir. Əvvəllər danışılan, lakin o qədər də geniş şəkildə ifadə olunmayan “işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi” anlayışları insan resurslarının rolunu işıqlandıran anlayışlar kimi meydana çıxır.

İşçilərin motivasiyası o zaman baş verir ki, mənəviyyat yüksəkdir və insanlar işindən həzz alırlar. İstər mağazada, istərsə də ofisdə işləmələrindən asılı olmayaraq, həvəsləndirilmiş işçi qüvvəsi məhsuldar və gəlirli biznesin mərkəzində dayanır. Həvəsləndirilmiş işçilər işləri görür və nəticə əldə edirlər.

Koç Holding təcrübələrindən istifadə etmək insan resurslarının pandemiya ilə mübarizədən müsbət şəkildə çıxmasına yardımçı ola bilər.

Mövzuyla bağlı aşağıdakı təkliflər verilə bilər:

- a) Maskalardan istifadənin vacibliyi vurğulamaq;
- b) Müəssisələrin girişində temperaturun ölçülməsi;
- c) Uzaqdan iş anlayışının insan resursları tərəfindən təmin edilməsi;
- d) İnsan resurslarının işçilərin motivasiyasını artırmaq üçün tədbirlər görməs.

Təkliflərin nəzərə alınması bu sahədə müəyyən irəliləyişlərin əldə edilməsi mümkün hesab edilir.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Bağırzadə E.A. (2019), Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişaf perspektivləri, Bakı, Qanun, 344 səh.
2. Cavadov A.İ. (2017), İqtisadi inkişaf sistemində insan resurslarının rolu, Bakı, Qanun, 452 səh.
3. Əhmədov M.A., Hüseyn A.C. (2019), İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı, Şərq və Qərğ, 312 səh.
4. Hüseynova X.M. (2018), Azərbaycanda iqtisadiyyatın idarə olunması problemləri, Bakı, Azər nəşr, 388 səh.

## İngilis dilində

1. Ell A.A. (2016), Ways to engage communications professionals in the banking industry, Oxford press, London, 522 p.
2. Fer J.A. (2019), Prospects for the development of economy: COVID - 19, CC, Blo, 254 p.
3. Haydari A.L. (2019), Information technologies in HR: The case of world, Press, New York, 571 p.
4. Jackson J.F. (2019), Human resources practices in the COVID-19 Period, Jojo, London, 541 p.
5. Jorce A.R. (2019), Contractions in economic activity with COVID-19, TTT publications, London, 367 p.
6. Kerr O.J. (2019), Impact of the COVID-19 Pandemic on work and workforce. TT press, Vieana, 451 p.
7. Lockmen H.G. (2019), Problems in economic development: The post-pandemic process, Book, Birmingham, 644 p.
8. Mandros L.M. (2019), Human Resources Management (HRM), workforce, talent, planning, performance, policies and practices, and organizational goals of the business. East and Wecken, London, 333 p.

9. Mark A.A. (2019), Problems in HR. Lost press, Vietnam, 554 p.
10. Martin H.M. (2019), Problems of economic management in HR. Photost, London, 356 p.
11. Serdar E.A. (2019), Information technologies and communication in the HR system, Lond press, London, 257 p.

### **Türk dilində**

1. Candan E.R. (2019), İnsan kaynaklarının ekonomiye etkisi, KK Yayınları, İstanbul, 458 s.
2. Gündüz C.K. (2020), İnsan kaynakları sorunu: pandemi, ABC, İstanbul, 484 s.
3. İskender O.H. (2019), COVID-19 ile ekonomik faaliyetlere yönelik daralmalar, Ankara, Pol yayınları, 467 s.
4. Peyami S.Y. (2019), Pandemi döneminde insan kaynakları sistemine yönelik çalışmalar, BUL yayın, İstanbul, 369 s.
5. Selma A.A. (2019), İnsan kaynaklarında pandemi esintisi, TT, İstanbul, 553 s.
6. Serdar E.A. (2019), Pandeminin insan kaynaklarına etkisi, Ankara, Koçak, 453 s.
7. Serdar U.M. (2019), İş sektörü bağlamında insan kaynaklarıyla ilgili risk yönetimi, İstanbul, LL yayınları, 621 s.
8. Yılmaz İ.L. (2019), COVID-19 döneminde insan kaynakları uygulamaları, İstanbul, Jador, 351 s.

### **İnternet resursları**

1. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/ikyau206.pdf> - insan kaynakları 2021.
2. <http://ikisahil.com/post/160830-socar-pandemiya-dovrunde-ishchilerinin-ish-rejimini-achiladi> - pandemiya dövründə iş rejimi 2021.



3. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1168400> - pandeminin insan kaynaklarına etkisi 2021.
4. <https://hrdergi.com/insan-kaynaklarinda-kurallar-degisiyor-mu-pandemi-donemi-ve-sonrasi> - pandemi dönemi ve sonrası 2021.
5. <https://ikisahil.az/post/socar-pandemiya-dovrunde-ishchilerinin-ish-rejimini-achiqcladi> - pandemiya dövründə iş rejimində dəyişikliklər 2021.
6. <https://kolayik.com/blog/insan-kaynaklari-nedir/> - insan kaynakları nedir? 2021.
7. <https://marja.az/76648/azerbaycan-pandemiya-ile-mubarizeni-ozunun-maliyye-resurslari-hesabina-heyata-kecirib> - pandemiya ilə mübarizə 2021.
8. [https://www.academia.edu/41652921/%C4%B0nsan\\_Kaynaklar%C4%B1\\_Y%C3%B6netimi\\_A%C3%96F\\_](https://www.academia.edu/41652921/%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netimi_A%C3%96F_) - insan kaynakları yönetimi 2021.
9. <https://www.gozdemert.com/akademik/iky/iky1.pdf> - insan kaynakları 2021.
10. <https://www.hellojob.az/post/2021-ci-ilde-insan-resurslari-sahesinde-yeni-trendler> - insan resursları sahəsində yeni trendler 2021.
11. <https://www.iienstitu.com/blog/insan-kaynaklari-nedir-gorevleri-nelerdir> - insan kaynakları görevi 2021.
12. <https://www.kariyer.net/ik-blog/pandemi-sureciyle-ikda-degis-en-yonetim-anlayisi/> - pandemi döneminde deyişen sistem 2021.
13. <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/insan+kaynaklari+elemani/nedir> - insan kaynakları elemanları 2021.
14. <https://www.nhumandanismanlik.com/post/pandeminin-insan-kaynaklari-yonetimine-etkisi> - HR 2021.

## ƏLAVƏLƏR

### ANKET

Cinsiyətiniz?

- Kişi
- Qadın

Yaşınız?

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 54+

Çalışdığınız sektor?

- Dövlət
- Özəl

Hazırda fəaliyyət göstərdiyiniz sektor COVID – 19 – dan nə dərəcədə təsirlənib?

- Aşağı dərəcədə
- Yüksək dərəcədə
- Müəyyən qədər

Distant iş rejimi sizin üçün sərfəlidirmi?

- Bəli
- Xeyr
- Əmin deyiləm

Uzaqdan işləyərkən işçilərin performansını necə dəyişildi?

- Məhsuldarlıq artdı
- Performans aşağı düşdü
- Əhəmiyyətli dəyişiklik olmadı
- Əmin deyiləm

Pandemiyadan sonra əmək məhsuldarlığı nə qədər azalıb?

- 10% dən az
- 11-20%
- 21-40%

- 41-60%
- 61%+

Pandemiya dövründə işçilərə xərclər azaldıdımı?

- Artdı
- Azaldı
- Dəyişiklmədi

Pandemiya dövründə şirkətiniz onlayn təlimlər keçirirdimi?

- Bəli
- Xeyr

Pandemiyadan sonra distant iş rejimini davam etdirməyi düşünürsünüzmü?

- Bəli
- Xeyr
- Əmin deyiləm

## **Cədvəllərin Siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> İşə qəbul müraciətlərinin azalması səbəbləri.....	44
--	----

## **Diaqramların Siyahısı**

<b>Diaqram 1:</b> İR menecerlərinin iş sisemi.....	40
<b>Diaqram 2:</b> 2019 – 2020 -ci il üzrə iş müraciətlərində azalma.....	46

## **Sxemlərin Siyahısı**

<b>Sxem 1:</b> İR - nın əsas xüsusiyyətləri.....	14
<b>Sxem 2:</b> İR - nın vəzifələri.....	15
<b>Sxem 3:</b> İR sahəsində müasir adlar.....	16
<b>Sxem 4:</b> Hər bir təşkilatda insan resurslarının idarəedilməsi məqsədləri.....	24
<b>Sxem 5:</b> İnsan resursları idarəetmə sisteminin əsas tərkib hissələri.....	27
<b>Sxem 6:</b> Las Vegas mağazası insan resursları şöbəsində motivasiyanı artırmaq üçün görülmüş tədbirlər.....	45
<b>Sxem 7:</b> Koronavirus pandemiyasında insan resurslarının idarə edilməsində görülmüş tədbirlər.....	51

## **Qrafiklərin Siyahısı**

<b>Qrafik 1:</b> Sorğu iştirakçılarının cinsi və yaş aralığının nəticələri.....	59
<b>Qrafik 2:</b> Sorğu iştirakçılarının çalışdığı sektor nəticələri .....	60
<b>Qrafik 3:</b> Covid-19 təsiri nəticələri.....	60
<b>Qrafik 4:</b> Distant iş rejimi ilə bağlı sorğu nəticələri.....	60
<b>Qrafik 5:</b> Uzaqdan çalışmağın performansına təsiri nəticələri.....	61
<b>Qrafik 6:</b> Pandemiyanın əmək məhsuldarlığına təsiri nəticələri.....	61
<b>Qrafik 7:</b> Pandemiyanın işçi xərclərinə təsiri.....	62
<b>Qrafik 8:</b> Onlayn təlimlərlə bağlı sorğu nəticələri.....	62
<b>Qrafik 9:</b> Distant iş rejiminin davam etdirilməsi ilə bağlı sorğu nəticələri.....	62