

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURSLARININ
İDARƏ EDİLMƏSİ FUNKSİYALARININ
EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI YOLLARI”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Xalıqov Məmmədmirzə Namiq

BAKİ – 2022

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

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu
_____ **imza**
“ ____ ” _____ **20__ -ci il**

“POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ
EDİLMƏSİ FUNKSİYALARININ EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI
YOLLARI”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi

Qrup: 208

Magistrant:
Xalıqov Məmmədmirzə Namiq oğlu
_____ **imza**

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

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

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu
_____ **imza**

Elm andı

Mən, Xalıqov Məmmədmirzə Namiq oğlu and içirəm ki, “Postpandemiya dövründə insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektivliyinin artırılması yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

POSTPANDEMIYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ FUNKSİYALARININ EFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI YOLLARI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Qısa müddətdə yayılan pandemiya bütün dünyada müəssisə və təşkilatları sosial və iqtisadi təsirlər nəticəsində fərqli iş və idarəetmə üsullarını tətbiq etməyə məcbur etmişdir. Bu hal həmin dəyişikliklərin ələqələndirilməsində önəmli rol oynayan insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektiv təşkilini hazırki və gələcək dövr üçün daha da önəmli edir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın əsas məqsədi pandemiya dövründə insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı mövcud yeniliklər olan onlayn müsahibə və onlayn təlimlər, habelə, məsafədən iş rejiminin effektivliyinin qiymətləndirilməsidir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat statistik təhlil və anket sorğu metodlarından istifadə etməklə əldə edilmiş məlumatların analiz olunması və sistemləşdirilməsi yolu ilə aparılmışdır.

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

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Pandemiyanın ölkəmizdəki müəssisələrin fəaliyyəti və insan resurslarının idarə edilməsinə təsiri ilə bağlı olan ədəbiyyat və statistik göstəricilərin azlığı məhdudiyyətlərə səbəb olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqat müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektiv tətbiqinin önəmini anlamağa kömək edir. Praktiki nəticələri olaraq isə ölkəmizdə onlayn müsahibə və təlimlərin, məsafədən iş rejiminin təşkilində insan resursları mütəxəssislərinə yardımçı olmuş olur.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqatın nəticələrindən insan resurslarının idarə edilməsinin elektronlaşdırılması, onlayn iş qəbul, təlim proseslərin və məsafədən iş rejiminin təşkili zamanı istifadə edilə bilər.

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

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE POSTPANDEMIC PERIOD

SUMMARY

Relevance of the research: The rapid spread of the pandemic has forced businesses and organizations around the world to adopt different ways of working and managing as a result of social and economic impacts. This situation makes the effectiveness of human resource management functions more important for the present and future, which play an important role in coordinating these changes.

The purpose of the research: The main purpose of the study is to assess the effectiveness of online interviews, online trainings and remote work, which are current trends in human resource management during the pandemic.

Research methods used: The research was conducted by analyzing and systematizing the data obtained using statistical analysis and questionnaire methods.

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

Limitations of the research: The lack of literature and statistics on the impact of the pandemic on the activities of enterprises and human resource management in our country has led to restrictions.

Scientific novelty and practical results of the research: The research helps to understand the importance of effective application of human resource management functions in modern times. As a practical result, it helps human resources specialists to organize online interviews and trainings, remote work in our country.

Areas where the results can be used: The results of the research can be used in the digitalization of human resource management and organization of online recruitment, online training and remote work processes.

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

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

İRİE	İnsan resurslarının idarə edilməsi
İR	İnsan resursları
KPI	Əsas performans göstərici
STEM	Elm; Texnologoya; Mühəndislik; Riyaziyyat
İT	İnformasiya Texnologiyaları
İKT	İnformasiya və Kommunikasiya texnologiyaları

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	8
I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ FUNKSİYALARI İLƏ BAĞLI ƏDƏBİYYAT ARAŞDIRMASI	10
1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının inkişaf modelləri.....	10
1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının tətbiqi.....	20
1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektiv tətbiqinin əhəmiyyəti və rolu.....	31
II FƏSİL. POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ	37
2.1. Pandemiyanın insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarına təsiri.....	37
2.2. Pandemiya dövründə insan resurslarının idarə edilməsi sahəsindəki çətinliklər və trendlər.....	47
2.3. Ölkəmizdə insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarına pandemiyanın təsiri.....	56
III FƏSİL. PANDEMİYANIN AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ FUNKSİYALARININ EFFEKTİVLİYİNƏ TƏSİRİ	62
3.1. Tədqiqatın məqsədi.....	62
3.2. Tədqiqatın metodologiyası.....	65
3.3. Tədqiqat nəticəsində əldə olunmuş məlumatlar və onların şərhı.....	66
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	76
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	79
Cədvəllərin siyahısı.....	84
Qrafiklərin siyahısı.....	84

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: 2020-ci ilin əvvəllərindən sürətlə yayılmağa başlayan və Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı tərəfindən pandemiya və qlobal təhdid olaraq elan olunmuş COVID-19 virusu bütün dünyada müəssisə və təşkilatları sosial və iqtisadi təsirlər nəticəsində fərqli iş və idarəetmə üsullarını tətbiq etməyə məcbur etmişdir. İş rejimləri və təşkilati dəyişikliklərin əsas məqsədi insanların sağlamlıqlarının təhlükəsizliyinin təmin edilməsi və pandemiyanın yayılmasının qarşısının alınması ilə mövcud durumdan ən az zərərlə çıxmaqdır. Bu istiqamətdə baş verən proseslərin həyata keçirilməsində isə insan amili önəmli rol oynayır. Buna görə də insan resurslarının idarə edilməsi bu dəyişikliklərin mərkəzində yer almışdır. Bu da, baş vermiş bu dəyişikliklərə sürətlə uyğunlaşmaq və pandemiya nəticəsində yaranmış böhrana cavab vermək üçün insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən yeniliklərin effektivliyinin qiymətləndirilməsinə zərurət yaradır.

Araşdırmalar göstərir ki, qlobal sferada insan resurslarının idarə edilməsində ən geniş tətbiq edilən yeniliklər işə qəbulda onlayn müsahibələrin təşkili, işçilərin onlayn təlimlərə cəlb edilməsi və məsafədən iş rejimidir. Dünyada bu yeniliklərin tətbiqi son on ildə aktual olsa da, ölkəmizdə onların tətbiqinə zərurət və əhəmiyyəti pandemiyanın yayılması ilə artmışdır. Ölkəmizdə də bu yeniliklərin tətbiqinin qısa vaxt ərzində və geniş şəkildə başlanılması insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektiv şəkildə tətbiq olunub-olunmaması məsələsini gündəmə gətirir. Bu baxımdan həyata keçirilən bu fəaliyyətlərin günümüzdə ölkəmiz üçün effektivliyinin və onun gələcək perspektivinin qiymətləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsinin önəminin artması və baş verən bu sürətli dəyişikliklər insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektivliyinin artırılmasını tələb edir. Ölkəmizdə bu istiqamətdə araşdırmaların az olması isə bu tədqiqatın aparılmasını daha da önəmli hala gətirir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi pandemiya dövründə insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı mövcud yeniliklər olan onlayn müsahibə və onlayn təlimlər, habelə, məsafədən iş rejiminin ölkəmizdə effektivliyinin qiymətləndirilməsidir. Bunun üçün əsas vəzifələr bu yeniliklərin dünya təcrübəsində tətbiqi və onların effektivliyi, ölkəmizdəki insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində mövcud vəziyyət və bu yeniliklərin effektivlik göstəricilərinin qiymətləndirilməsidir.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Tədqiqat işinin obyektini müasir insan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətlərinin həyata keçirildiyi müəssisələr və həmin müəssisələrdə fəaliyyət göstərən insan resursları mütəxəssisləri, predmetini isə həmin müəssisələrdə onlayn müsahibə, onlayn təlim və məsafədən iş rejiminin effektivliyinin qiymətləndirilməsi təşkil edir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat statistik təhlil və anket sorğu metodlarından istifadə etməklə əldə edilmiş məlumatların analiz olunması və sistemləşdirilməsi yolu ilə aparılmışdır.

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

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Pandemiyanın ölkəmizdəki müəssisələrin fəaliyyəti və insan resurslarının idarə edilməsinə təsiri ilə bağlı olan ədəbiyyat və statistik göstəricilərin azlığı məhdudiyyətlərə səbəb olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqat müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektiv tətbiqinin önəmini anlamağa kömək edir. Bundan əlavə, tədqiqat aktual məsələlər olan onlayn müsahibə və təlimlərin, məsafədən iş rejiminin tətbiqinin effektivliyinin dəyərləndirilməsində insan resursları mütəxəssislərinə yardımçı olmuş olur.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın nəticələrindən insan resurslarının idarə edilməsinin elektronlaşdırılması, onlayn işə qəbul, təlim proseslərinin və məsafədən iş rejiminin təşkili zamanı istifadə edilə bilər.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ FUNKSİYALARI İLƏ BAĞLI ƏDƏBİYYAT ARAŞDIRMASI

1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının inkişaf modelləri

İnsan resurslarının idarə edilməsi (İRİE) təşkilati funksiya kimi ötən əsrin əvvəllərində iqtisadi inkişafa və sənaye dəyişikliyinə cavab vermək üçün ortaya çıxmışdır. Yarandığı gündən İRİE təşkilati problemlərin həlli yollarını müəyyənləşdirmək, məşğulluq münasibətlərini idarə və rasionallaşdıraraq dəyər yaratmağı qarşısına məqsəd qoymuşdur. Bu səbəbdən sənaye inqilabının özü ilə bərabər gətirdiyi yeni təşkilati strukturlarda məhsuldarlığı artırmaq funksiyası qismində ortaya çıxmışdır (Ulrich D və Dulebohn J.H., 2015).

Sənaye inqilabından sonrakı dövrlərdə idarəetmə paradigmalarının dəyişməsi nəticəsində bu təşkilati funksiya kadrların idarəçiliyindən insan resursları idarəetməsinə və 2000-ci illərdən strateji insan resursları idarəçiliyinə istiqamət göstərmişdir. Zaman keçdikcə paradigma dəyişikliyi ilə yanaşı, əmək münasibətlərində yaranmış problemlərə paralel olaraq İRİE modelləri də müxtəlif dəyişikliklər göstərmişdir. Bu dəyişikliklər ümumiyyətlə məşğulluq münasibətlərindəki gərginliyi azaltmağa və bununla da idarəetmə prosesinin daha rəvan davam etməsinə töhfə verməyə istiqamətlənmişdir. 1990-cı illərdən bəri İRİE sahəsində baş verən dəyişiklik əvvəlkilərdən daha əhəmiyyətli və fərqli olmuşdur. “İqtisadiyyat, qloballaşma, yerli əmək bazarlarında fərqliliklər, innovasiyaya, davamlılığa və texnologiyaya artan maraq müəssisələr üçün yeni ehtiyaclar yaratmış, bununla da İRİE-də bəzi yeni yanaşmalar ortaya çıxmışdır” (Stone D.L və Deadrick D.L., 2015: s.139-140).

İRİE modellərinin yaradılmasında ən önəmli məqsəd müəssisələrə qarşılıqlı qoyduqları məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin işçi qüvvəsinin mümkün olan ən səmərəli və effektiv formada idarə edilməsinə kömək etməkdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi adətən iki mümkün yanaşma və ya formanı özündə ehtiva edən konsepsiya kimi müəyyən edilməkdədir. İRİE-yə sərt yanaşma onun performansın idarə olunmasına və işçilərin idarə edilməsinə instrumental

yanaşmaya xüsusi əhəmiyyət verməsi ilə xarakterizə olunur. Digər tərəfdən, İRIE-yə yumşaq yanaşma isə insan resurslarını müəssisənin sahib ola biləcəyi ən önəmli resurs hesab edir və inkişaf, motivasiya, işçilərlə münasibətdə inam kimi faktorlara diqqət yetirir. Lakin, İRIE-nin ritorikası yumşaq yanaşma olsa belə, real vəziyyət demək olar ki, həmişə sərt olur (Gratton L. və başqaları, 1999).

İRIE modelləri əksər hallarda yumşaq və sərt İRIE prinsiplərini özündə cəmləşdirsə də, bu iki fərqli yanaşmadan birinə daha çox diqqət yetirilir. İRIE-nin bu günə qədərki dövrlərdəki inkişafı və inkişafına təsir edən faktorlar nəzərə alınmaqla sahənin inkişafında mühüm rol oynayan əsas yanaşmalara bunları aid etmək olar:

Sərt və yumşaq İRIE – Araşdırmalardan məlumdur ki, İRIE-nin strateji olması, təşkilata bağlılıq və İR fəaliyyətlərinin xətt menecerləri tərəfindən tətbiqi kimi xüsusiyyətlər universal deyil və müxtəlif müəssisələrdə bu xüsusiyyətlər fərqli şkillərdə formalaşmışdır. Bu yanaşmaya uyğun olaraq 20-ci əsrin sonlarında Sərt və Yumuşaq İRIE anlayışları fərqləndirilməyə başlanılmışdır (Armstrong M., 2006: s. 10).

Ədəbiyyatlarda “Miçiqaq modeli” kimi də adı hallanan Sərt İRIE yanaşmasında insan amili istehsal amillərinin digərlərindən fərqləndirilmədən nəzərə alınır. Buna uyğun olaraq, müəssisənin insan resursları digər iqtisadi amillər kimi rəşional formada idarə olunmalıdır. Burada mühüm məsələ, müəssisənin öz məqsədlərinə çatması və işçilərin bu məqsədlərə nail olmaqda alət rolunu oynamasıdır. Bu yanaşmanın digər məqsədlərindən biri də işçilərə çəkilən xərclərin minimuma endirilməsidir. Bu baxımdan, sərt İRIE yanaşmasının elmi idarəetmə yanaşması çərçivəsində formalaşdığı söylənir (Uyargil C. və başqaları, 2020: s.903).

Sərt İRIE yanaşmasında vurğulanan sahələr daxili və xarici strateji uyğunlaşmanın təmin olunması, performansın idarə olunması və işçilərə çəkilən xərclərin minimuma endirilməsinə yönəlmiş məsələlərdir. Sərt İRIE-də kəmiyyət əsaslı nəticələr və işçilərlə bağlı gözləntilər kimi bəzi konkret elementlər vacib hesab edilir. Bu baxımdan, Sərt İRIE yanaşması idarəetmə üslublarının ifadə edilməsi üçün istifadə edilən Makqreqorun X və Y nəzəriyyəsidəki X nəzəriyyəsinə əks etdirir. X

nəzəriyyəsinə əsasən, insanlar işləməyi sevmədiklərinə görə onlara ciddi nəzarət olunmalıdır. Buna müvafiq olaraq, işçilərin performansına Sərt İRIE yanaşmasında yaxından nəzarət edildiyi görülməkdədir.

Yumşaq İRIE yanaşması isə sosial münasibətlər əsasında meydana gəlmişdir. Bu yanaşmada motivasiya, ünsiyyət və liderlik kimi önəmli davranış amilləri vurğulanır və insan resursları müəssisədə xərc faktoru kimi deyil, önəmli dəyər yaradan resurs olaraq qəbul edilir (Jenkins S. və Delbridge R., 2013). Bu istiqamətdə işçilərdə sədaqətliliyin artırılması və müəssisəylə uyğunluqlarının təmin edilməsi, onların bilik və bacarıqlarının davamlı şəkildə təkmilləşdirilməsi nəticəsində performanslarının yüksələcəyi və bununla da müəssisələrin rəqabət üstünlüyü əldə edəcəyi iddia edilir.

Ədəbiyyatlarda Harvard Modeli olaraq bilinən Yumşaq İRIE yanaşması ilk dəfə 1984-cü ildə Beer tərəfindən önə sürülmüşdür. Bu yanaşmada İRIE-nin insan amilinə diqqət yetirməsi, işçi və işəgötürən arasındakı münasibətlər əsas götürülmüşdür. Həmçinin, bu model çərçivəsində müəssisədə müxtəlif tərəflərin maraqları və təşkilatın məqsədləri ilə bu maraqların əlaqəsi müzakirə olunur. Modelin əsas məqsədləri işçilərin işə cəlb olunması, onların səriştəsinin artırılması, işçi və müəssisə arasındakı uyğunluğun təmin edilməsi və xərc səmərəliliyi kimi müəyyən olunmuşdur. Bu məqsədlərin həyata keçirilməsi işçilərin rifahının, müəssisənin effektivliyinin artacağı və bu yolla da ümumi işçi qüvvəsinin rifahının yüksəlməsi baxımından effektiv olacaqdır.

Yumşaq İRIE təcrübələrinə işçilər üçün əmək təhlükəsizliyi, təlim və inkişaf fəaliyyətləri, düzgün əmək haqqı siyasəti, iş və həyat arasındakı balansın qorunmasına yönəlmiş tədbirlər misal ola bilər. Rəhbərlik və xətt menecerləri tərəfindən bu İR təcrübələrinin dəstəklənməsi Yumşaq İRIE-nin tətbiqini daha da effektiv edə bilər (Marchington M., 2015: s. 178).

Yumşaq İRIE isə McGregorun nəzəriyyəsinə əsasən Y idarəetmə yanaşmasını əks etdirir. Y nəzəriyyəsinə görə işçilərə lazım olan əlverişli şərait yaradılırsa, onların daha həvəslə və motivasiyalı işləyəcəkləri düşünülür. Yuxarıdakı fikirləri ümumiləşdirsək, demək olar ki, Yumşaq İRIE modeli çərçivəsində əgər işçilərə

güvənilirsə, onların inkişafı müvafiq təlimlərlə təmin olunur və onlara lazımı rahatlıq verilirsə, onlarda təşkilata bağlılıq artacaq və performanslarında yüksək artım müşahidə olunacaqdır (Uyargil C. və başqaları, 2020: s.904).

Guest modeli - Nəzəri tədqiqatlar əsasında David Guest (1989-1997) tərəfindən hazırlanmış bu model İRIE fəaliyyətinin uğurunu fərdi və təşkilati uğurun inteqrasiyası olaraq görür. İRIE anlayışı Guestə görə ənənəvi kadr idarəçiliyi anlayışı və fəaliyyətlərindən təsirlənən İRIE anlayışından fərqlənir. Guestə görə, İRIE-ni ənənəvi kadrların idarə edilməsindən fərqləndirən əsas xüsusiyyət təşkilatların bütün İRIE modellərinin mərkəzində yer almasıdır. Guestin modelini Harvard modelindən fərqləndirən nüans ondan ibarətdir ki, o, İRIE siyasətlərini və təşkilati nəticələri liderlik, təşkilati mədəniyyət və strategiya kimi hər bir təşkilat üçün son dərəcə əhəmiyyətli hesab edilən üç elementin təsirinə uyğun şəkildə təsvir edir. Bu təsvir İRIE-nin fəaliyyətinə istiqamət vermək baxımından əhəmiyyətli hesab edilir.

Guestin modelinin məzmunu təşkil edən hipotez belədir; inteqrasiya olunmuş fərdi və təşkilati məqsədlərin fonunda İRIE fəaliyyəti təşkilatda yüksək keyfiyyət, çevik iş strukturu, işçilərdə təşkilata bağlılıq və onların fərdi performanslarında artım kimi təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmasına imkan verən nəticələri formalaşdıracaqdır. Həmçinin, bütün bunlar yüksək səviyyəli təşkilati performans çərçivəsində baş verəcəkdir (Kasimov R., 2011: s. 20-21). Guestin İRIE modeli 6 amil ilə xarakterizə olunmuşdur:

- İRIE strategiyası (innovasiya, yüksək keyfiyyət və xərclərin azaldılmasına fokuslanma)
- İRIE siyasəti (seçim, təlim, mükafatlandırma, qiymətləndirmə, iş dizaynı, iştirak, status və keyfiyyət)
- İRIE nəticələri (öhdəlik, keyfiyyət və çeviklik)
- Davranış nəticələri (səy/motivasiya, əməkdaşlıq, iştirak, təşkilati vətəndaşlıq)
- Performans nəticələri (yüksək keyfiyyət, məhsuldarlıq, innovasiya və aşağı davamiyyətsizlik, işçi dövryyəsi, konflikt, müştəri şikayətləri)
- Maliyyə nəticələri (gəlir and investisiyadan geri dönüş)

Cədvəl 1: Guest modelinin əsas elementləri

İRİE strategiyası	İRİE siyasəti	İRİE nəticələri	Davranış nəticələri	Performans nəticələri	Maliyyə nəticələri
Fərqləndirmə (innovasiya)	Seçim Təlim Qiymətləndirmə	Təşkilati bağlılıq (Öhdəlik)	Səy/motivasiya	Yüksək: məhsuldarlıq, keyfiyyət, innovasiya	Gəlirlilik, İnvestisiyaların geri dönüşü
Fokuslanma (Keyfiyyət)	Mükafatlandırma İş dizaynı İştirak	Keyfiyyət	Əməkdaşlıq İştirak	Aşağı: Davamiyyətsizlik, işçi dövriyyəsi, konflikt, müştəri şikayətləri	
Xərc (Xərcin azaldılması)	Status və təhlükəsizlik	Çeviklik	Təşkilati Vətəndaşlıq		
Liderlik/Mədəniyyət/Strategiya					

Mənbə: Kasimov R. (2011).

Warwick modeli - Eynilik baxışını dəstəkləyən modellərin ətraf mühit amillərinin İRİE fəaliyyətinə təsirini nəzərə almamasına cavab olaraq formalaşdırılmış ilk modellərdən biri Warwick modeli olmuşdur. Bu model Warwick universitetinin tədqiqatçıları Hendry və Pettigrewin 1990-cı ildəki tədqiqatları əsasında formalaşmışdır

Bu model situativ faktorlar (iş gücü xüsusiyyətləri, işin strategiyası və şərtləri, idarəetmə fəlsəfəsi, biznes texnologiyası, əmək bazarı, qanun və sosial dəyərlər) ilə İRİE fəaliyyəti arasında əlaqəni izah edə bilmədiyinə görə Harvard modelinə yönəlmiş tənqidlər nəticəsində yaranmışdır.

Model beş önəmli komponentdən və elementlərindən ibarətdir:

- Xarici kontekst: sosial-iqtisadi, texniki, hüquqi, rəqabətlik
- Daxili kontekst: təşkilati mədəniyyət, struktur, siyasət və liderlik, texnologiya, biznes nəticələri

- Biznes strategiyası konteksti: məqsədlər, fəaliyyət göstərilən bazar, strategiya və taktikalar
- İRIE konteksti: rol, təsvir, təşkilat, İRIE nəticələri
- İRIE məzmunu: İRIE axını, iş və mükafatlandırma sistemləri, işçi münasibətləri

Dəyişiklik prosesini diqqət mərkəzində saxlayan bu model İRIE-nin xarici kontekst amillərinin onun daxili kontekst amillərinə təsir etdiyini və müəssisənin uğurunun daxili kontekstin xarici kontekstə uyğunlaşma səviyyəsi ilə ölçülməli olduğu fikrini müdafiə edir. Modelə əsasən, xarici kontekst amilləri ilə daxili mühit amillərinin qarşılıqlı əlaqəsi biznes strategiyası və İRIE konteksti amillərinə təsir edir. Bu da öz növbəsində müəssisədə İRIE-nin formalaşdırılmasında təsirlərə malikdir (Kasımov R., 2011: s. 25-26).

Bu modelin üstünlüyü İRIE-yə təsir edən önəmli ətraf mühit amillərinin müəyyənləşdirilməsi və təsnifatlandırmasından ibarətdir. Bu model biznes strategiyası və İR fəaliyyətləri, bu fəaliyyətlərin baş verdiyi daxili və xarici məzmunla yanaşı, həm də xarici və daxili məzmundakı dəyişikliklər arasında əməliyyatlar da daxil olmaqla bu tip dəyişikliklərin həyata keçiyi prosesi də nəzərə alır. İRIE konteksti üzrə tətbiq edilən təcrübələrin xarici biznes nəticələri ilə birbaşa əlaqəsinin izah edilə bilməməsi bu modelin çatışmazlığıdır.

Strateji İRIE - Kəmiyyət və keyfiyyət anlayışlarındakı sürətli inkişaf və yeni yanaşmaların təşkilati fəaliyyətlərə, xüsusilə də İRIE fəaliyyətlərinə təsir etməsi İRIE-ni 1980-ci illərdə həm akademik, həm də təcrübi kontekstdə dinamik və mübahisəli məsələyə çevirdi. Xüsusilə qloballaşma və informasiya dövrünün olmasının gətirdiyi dəyişikliklər müəssisələrin sürətli şəkildə yeni və qabaqcıl tətbiqlərə yönəlməsinə səbəb olur; Elmi ədəbiyyatda İRIE sahəsi ilə bağlı ilk dəfə olaraq nəzəri və konseptual müzakirə və tədqiqatların artması hazırda İRIE-nin müəssisələr üçün önəmini açıq şəkildə görməyə imkan verir. Təcrübədə İR mütəxəssislərinin mövcud şərtlər altında müəssisənin idarəedilməsində strateji tərəfdaş rolunu yerinə yetirməsi və İR funksiyasının isə strateji İR funksiyası kimi effektiv formada icra edilməsi fikri mühüm əhəmiyyət qazanmış, akademik sahədə

isə strateji İRIE anlayışı geniş yayılmış zəngin sahəyə çevrilmiş və müxtəlif nəzəri və empirik araşdırmalarla birlikdə inkişaf etmişdir. Kadr idarəçiliyi olaraq bilinən, nəzəri əsasları olmayan və idarəetmədə natamamlığı ilə bilinən bu sahənin daha sonralar İRIE olaraq akademik sahədə nəzəri əsaslarının formalaşması və qabaqcıl tətbiqləri ilə diqqət mərkəzinə çıxdı. Nəticə olaraq, illərdən bəri əsasını idarəetmə və davranış elmləri təşkil etməklə müxtəlif sahələrin nəzəriyyə və təcrübəsindən bəhrələnən İRIE-nin hazırda özünü asan şəkildə ifadə etməsi və əhəmiyyətini vurğulaya bilməsi üçün müxtəlif nəzəri və empirik araşdırmalara malikdir. Dövrümüzdə, bu sahədə empirik tədqiqatların artması Strateji İRIE-nin davamlı inkişaf edən bir akademik tədqiqat sahəsi olduğunu deməyə imkan verir.

Müəlliflər tərəfindən son illərdə strateji İRIE-yə müxtəlif təriflər verilmişdir. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi müəssisənin strateji ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək və təmin etmək üçün ayrı-ayrı fərdlərin davranışlarına təsir göstərmək üçün yerinə yetirilən fəaliyyətlərin məcmusudur. Başqa sözlə, strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün müəssisənin işçilərə və onların bu məqsədlərə uyğun davranışlar göstərməsinə ehtiyacı var və işçilərə bu davranışların göstərilməsi üçün lazım olan səlahiyyətlər İR təcrübələri vasitəsilə təmin olunur. Strateji insan resurslarının idarə edilməsini izah edən bəzi digər təriflər vurğulayır ki, işçilər rəqabət üstünlüyünün yaradılması üçün müəssisələrdə strateji resurs olaraq görünürlər. Bunu vurğulayan təriflərə görə, strateji insan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərini həyata keçirə bilməsi üçün tətbiq olunan planlaşdırılmış İR fəaliyyəti kimi ifadə etmək olar (Uyargil C. və başqaları, 2020: s. 905).

Müasir insan resursları təcrübələrində İRIE-nin funksiyası insan resursları departamentləri və digər idarəçilərin qarşılıqlı məsuliyyəti kimi ifadə edilir. Həmçinin, bu məsələ strateji idarəetmə baxımından mühüm hesab olunur və həm də strateji insan resurslarının idarə edilməsi müəssisələrdəki insan resursları problemlərinin həll edilməsində İR və xətt menecerlərinin qarşılıqlı şəkildə həyata keçirdikləri proseslər və fəaliyyətlər məcmusu kimi müəyyən edilir (Armstrong M., 2006).

Strateji İRIE-yə verilən əvvəlki təriflərdə, İRIE funksiyalarının yalnız təşkilati məqsədlərlə əlaqəsi təsvir edilirdi. Sonralar isə strateji İRIE təşkilati məqsədə istiqamətlənmiş digər fəaliyyətlərlə İRIE təcrübələri arasındakı əlaqə və uyğunluq da təriflərə daxil edilmişdir. İRIE-də transformasiyanı dörd dalğa şəklində izah edən Ulrich və Dulebohn (2015) ilk iki dalğa olan inzibati və əməliyyat sahəsi adlandırdıqları dalğadan sonra İR strategiyası dalğasının, onun ardından isə İR və kontekst dalğasının gəldiyini düşünür. İR strategiyası adlandırılan üçüncü dalğada İR təcrübələri təşkilati strategiyalara əsasən formalaşdırılmış və strateji İRIE fəaliyyətlərinin xüsusiyyətlərini formalaşdıran mexanizm kimi qəbul edilir. İR fəaliyyətləri İR strategiyalarının müəyyən edilməsi vasitəsilə müəssisənin uğuru ilə əlaqələndirilə bilər. Beləliklə, İRIE-nin rolu inzibati işlərin yerinə yetirilməsi və öz fəaliyyəti çərçivəsində müəssisənin problemlərini həll etməklə kifayətlənməyib, müəyyən biznes strategiyalarının həyata keçirilməsi, hətta bu strategiyaların formalaşdırılmasında iştirak etmək və müəssisəni məqsədlərinə çatdırmaqla önəmli dəyər yaratmağa qədər artmışdır.

İRIE və biznes strategiyası arasında üç cür əlaqə vardır. Birincisi, iştirakın zəif olduğu, tətbiqetməyə əsaslanan əlaqə növüdür. Biznes strategiyası formalaşdırıldıqdan sonra müəssisənin İR strukturunun fəaliyyətləri biznes strategiyasına uyğun və onlara dəstək verici şəkildə təşkil olunur. İkinci əlaqə növü isə töhfə və tətbiqetmə formasında olan əlaqə növüdür. İRIE biznes strategiyasının formalaşdırılması zamanı öz sahəsi üzrə zəruri olan məlumatları verməklə strategiyanın yaradılmasına dolayı yolla töhfə verərək strategiya planlanmasını həyata keçirən komandaya dəstək olur, yaradılan biznes strategiyası isə funksional strategiyaların köməyi ilə həyata keçirilir. İRIE-nin prosesdə iştirakının digər bir növü isə tam olaraq iştirak şəklində baş verir. Bu rolda müəssisənin İRIE strukturu strateji planlaşdırma komandasında iştirak edir, biznes strategiyasının formalaşdırılması və həyata keçirilmə mərhələlərində yaxından iştirak edir (Uyargil C. və başqaları, 2020: s. 906).

Yuxarıda verilmiş təriflərə və konsepsiyalara əsaslanaraq demək olar ki, günümüzdə strateji İRIE ədəbiyyatı strategiya uyğunluğu, yüksək performanslı iş

sistemi, resurs əsaslı yanaşma, İR və təşkilati performans əlaqəsi kimi mövzuları özündə birləşdirir. Hazırki dövrdə İRIE-nin funksiyasının transformasiyasındakı mövcud vəziyyətdə strateji İRIE-nin müəssisələrin məqsədlərinə nail olması üçün artıq kifayət etməməsi və onun yeni istiqamətdə inkişaf etdirilməsi zərurəti önəmli və ən aktual məsələlərdən biridir. Bu çərçivədə, təşkilati davamlılıq kontekstində mərkəzi yer tutan İRIE-nin, müəssisələrdə davamlı uğurlu nəticələr yaratmaq üçün performansın inkişaf etdirilməsinin əsasını innovasiyada görən, daxili və xarici mühit dəyişikliklərinin idarə edilməsinə diqqət edən perspektivdə olmasının önəmi artır.

İnstitusional nəzəriyyə baxımından İRIE – institusional nəzəriyyə təşkilatlardakı dəyişikliklər və onların ətraf mühit amillərinə uyğunluğunu araşdıran bir yanaşma kimi 1940-cı illərdə ortaya çıxmışdır. Bu nəzəriyyənin əsasını Maks Veberin bürokratiya nəzəriyyəsi ilə Robert K. Mertonun təşkilatlar üzrə araşdırmaları təşkil edir. Hazırladığı təbii sistem modeli ilə institusional nəzəriyyənin banilərindən biri kimi qəbul olunan sosiologiya üzrə professor Filip Selznik təşkilatların daxili mühit amillərindən təsirlənməklə yanaşı, həm də ətraf mühit və cəmiyyətin dəyərlərini mənimsədiyini düşünür. Buna görə, təşkilatın ictimaiyyət tərəfindən təsdiq görməsi, onun sosial norma və dəyərlərə uyğun şəkildə fəaliyyət göstərməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Çünki hər bir təşkilatın fəaliyyətini davam etdirməsi fəaliyyət göstərdiyi mühit tərəfindən qəbul edilməsi və təsdiqlənməsindən asılıdır.

Bu nəzəriyyəyə görə, müəssisələrin fəaliyyəti və bu istiqamətdə formalaşdırılmış strukturu biznes mühit amillərindən daha çox xarici mühitin tələblərini əks etdirir. Yəni, müəssisələr özləri üçün daha effektiv olan struktur və fəaliyyətləri deyil, xarici mühitlərinə qəbul edilmiş xüsusiyyət və tələbləri tətbiq etməyə çalışırlar. Xarici mühitdə qəbul edilmiş bu təcrübələr müəyyən zaman daxilində daha da güclənir və rasionallıq şəkildə özünü göstərir. Rasionallaşmış bu düşüncə və təcrübələr ictimai rəy, qanunlar və qaydalar, ideologiya, dövlət tənzimləyici strukturları və s. şəkildə özünü xarici mühitdə göstərir.

Bəzi araşdırmaçılar tərəfindən institusional keyfiyyətlərin təşkilatlarda bir-birinə bənzədiyini iddia edilir. Onlar bu nəzəriyyəni təşkilati sahədəki eynilikləri göstərən nəzəriyyə kimi qəbul edərək araşdırmış və müxtəlif təzyiqlər nəticəsində bunun baş verdiyi qənaətinə gəlmişdirlər. Bu təzyiqlər institusional təzyiqlər olaraq məcburi, təqlidedici və normativ olaraq üç hissəyə ayrılır. Məcburi institusional təzyiq dedikdə müəyyən bir sahədə fəaliyyət göstərən müəssisənin cəmiyyətdəki və ya asılı olduğu başqa müəssisədəki qanuni tələb və mədəni gözləntilər nəticəsində formalaşan rəsmi və qeyri-rəsmi formada olan təzyiqlər başa düşülür. Təqlidedici təzyiqlər isə əksər hallarda qeyri-müəyyənlik nəticəsində hər hansısa müəssisənin xarici mühitdəki başqa müəssisəni nümunə götürərək təqlid etməsi kimi başa düşülür. Çox vaxt bu təzyiqlər müəssisələrin fərqi olmadan baş verir. Bir ölkədəki uğurlu təcrübənin başqa ölkədə fərqliliklər və uyğunluqlar dəyərləndirilmədən tətbiq edilməsi, müəssisələrdə ağ yaxalılara tətbiq olunan təcrübənin digər işçilərə də tətbiq edilməsi təqlidedici təzyiqlərin nəticələrindəndir. Digər təzyiqlər isə normativ təzyiqlərdir. Bu təzyiqlər peşəkarlıq standartları kimi özünü göstərir (Uyargil C. və başqaları, 2020: s. 907-908). Universitetlər tərəfindən verilən formal təhsil, peşələrin şəbəkələşməsi və yayılması, işçilərin əsasən eyni sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrdən və eyni təhsil müəssisələrindən işə götürülməsi, rəhbər şəxslərin əhəmiyyətli hesab edilən ixtisaslar üzrə təhsil almasının önəmi kimi halları normativ institusional təzyiqlərə misal göstərmək olar. Açıq ofis təcrübəsi, 360 dərəcə performans qiymətləndirməsinin uyğunluq dəyərləndirilmədən geniş tətbiqi kimi nümunələr institusional yanaşma nümunələrindəndir.

Tənqidi İRİE - İRİE sahəsində zaman keçdikcə fərqli yanaşmaların inkişaf etməsi ona tənqidi yanaşmanın yaranması və perspektivinin dəyişərək inkişaf etməsi qaçılmaz olmuşdur. Tənqidi İRİE yanaşmasının kökü Marksist ideologiyasına əsaslanır. Bu yanaşmanın tərəfdarları sosiologiya, iş münasibətləri və əmək iqtisadiyyatı kimi sahələrin nümayəndələri olsa da, tənqidi yanaşma İRİE konsepsiyasını ümumi olaraq işçi və həmkarlar ittifaqları kontekstində nəzərə alır. Tənqidi İRİE yanaşmasının İngiltərədə yarandığını deyə bilərik (Greenwood M., 2013).

Tənqidi İRİE əvvəllər kadrların idarə edilməsini sərt və ciddi qaydaların tətbiqi kimi dəyərləndirsə də, sonralar isə sərt və yumşaq İRİE yanaşmalarını tənqid edən perspektivdən çıxış etmişdir. Bu yanaşma yumşaq və sərt İRİE modellərinin özü-özlüyündə müəyyən ziddiyyətlərə malik olduğunu düşünür. Bu ziddiyyətlər modellərə görə İRİE fəaliyyətlərində qeyd edilən məqsəd və vəzifələr ilə faktiki vəziyyət arasındakı fərqlərdən qaynaqlanır. Yanaşmaya görə, rəqabət üstünlüyü, səlahiyyətlərin verilməsi və inam kimi xüsusiyyətlərin qabardılması gücün və nəzarətin mərkəzləşdirilməsi reallığını gizlətmək məqsədi daşıyır (Uyargil C. və başqaları, 2020: s. 908).

Bu səbəbdən tənqidi İRİE-nin yanaşmaları səmərəsiz və manipulyasiyaya meyilli olaraq qəbul edilir, sərt İRİE-nin nəticəsində iş yükünün artması və işçilərin işə bağlılığının azalmasına səbəb olan xüsusiyyətlərin gizlədilməsi üçün yumşaq İRİE-nin vədlərindən istifadə olunur. Eynilə, İRİE-nin müəssisənin performansına təsirinin müsbət yöndə artırılmasını təmin edən strateji İRİE yanaşmasının reallıqda işçilər tərəfindən sərt nəzarət olaraq düşünülən və dolayısıyla, bu yanaşmanın strateji formada görünən sərt İRİE yanaşmasının tətbiqi olduğu düşünülür.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının tətbiqi

İRİE təşkilatın məqsəd və hədəflərinə, işçi qüvvəsinin məqsəd və ehtiyaclarına ən səmərəli və effektiv şəkildə nail olmaq üçün öz işçilərini və proseslərini tarazlaşdırmasında ibarətdir. İR menecerinin əsas funksiyası işlərin İR mütəxəssisləri və xətt menecerləri arasında düzgün bölüşdürülməsi, biznes proseslər və təşkilati strategiyanın təşkilati mədəniyyət, ideya və məhsullar üzrə uyğunlaşdırılması fəaliyyətlərinin yerinə yetirilməsidir (Ahammad T., 2017: s. 416).

İRİE təkcə işçilərin təşkilat daxili problemləri ilə məşğul olmayıb, işçi qüvvəsinin müxtəlifliyi, qanuni tənzimləmələr, işçi karyera və performansının idarə edilməsi, işçi və müəssisənin inkişafını və s. əhatə edən aşağıdakı funksiyaları və onların təsirlərini müzakirə etməli və düzgün şəkildə tətbiq etməlidir.

1. İş analizi - Bir işin keyfiyyət, kəmiyyət, forma və tələbləri kimi xüsusiyyətlərini müxtəlif yollarla tədqiq edərək müəyyənləşdirən araşdırma

metodudur. İş analizi işçi qüvvəsinin bölüşdürülməsinə imkan verən işin quruluşu və əsas xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq əsas iş məlumatlarını ifadə edir. İş analizindən əldə edilən məlumatlar müəyyən formatlarda təşkil olunaraq vəzifə təlimatları və iş tələbləri formalaşdırılır. İş analizi sayəsində vəzifəyə qəbul ediləcək şəxs üçün tələb olunan ixtisas, bacarıq, müvafiq bilik və peşə hazırlığı və s. kimi məlumatlar insan resurslarına olan tələbin müəyyənləşdirilməsində önəmli rol oynayır.

Bundan əlavə, iş analizlərinin nəticələrindən işlərin fərqliliklərinin qiymətləndirilməsi, iş-işçi uyğunluğunun təmin edilməsi, təlim fəaliyyətləri, iş üzrə anlaşılmazlıqların aradan qaldırılması və əmək haqqının idarə edilməsi üzrə də istifadə edilir (Əliyev M. və Həmidov H., 2013).

İş analizi aparılan zaman mütəxəssislər əsasən aşağıdakı suallara cavab tapmağa çalışırlar. Bu suallardan əldə olunan cavablar isə sadə şəkildə desək, iş analizinin nəticələrini formalaşdırır.

- İşçi nə edir (funksiyası nədir)?
- İşçi işi hansı formada yerinə yetirir (metod və üsullar)?
- İşdə istifadə olunan köməkçi vasitələr hansılardır (maşınlar, alətlər, avadanlıqlar)?
- İşin nəticəsində nə əldə edilir (istehsal olunan mal və ya xidmət)?
- İşin həyata keçirilmə şəraiti necədir (ətraf mühit amili)?
- İş üzrə tələb olunan bilik, bacarıq və təcrübə hansılardır (iş tələbləri)?

İş analizi prosesi müəssisələrdə insan resursları departamenti tərəfindən həyata keçirilir və onun əsas mərhələləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- İş analizinin tələb olunduğu işlərin müəyyənləşdirilməsi
- Analiz metodunun müəyyən edilməsi
- Müəyyənləşdirilmiş metod vasitəsi ilə məlumatların toplanması
- Məlumatların analizi; vəzifə təlimatı və iş tələblərinin hazırlanması.

İlk mərhələdə müəssisədəki bütün işlərin müəyyən edilməsi üçün təşkilati struktur və mövcud vəzifə təlimatları nəzərdən keçirilir. Hansı işlərin analiz olunmalı olduğunu müəyyənləşdirmək iş analizinin ən çətin hissəsidir. Görülən bütün işlər ayrı-ayrılıqda təhlil olunmalı oxşar işlər və ən əsas fərqli olan unikal işlər

müəyyən edilməlidir. Müəssisədə görülən işlərin sayı çox ola bilər. Analitik buna görə də eyni olan işləri müəyyən etməlidir. Eyni işlər müəyyən edildikdən sonra, onların yalnız biri üçün iş analizi aparılır. Digər fərqli işlər də ayrı-ayrılıqda analiz edilir. Eyni işlərin analizinin nəticəsi eyni olacağına görə, yalnız birinin iş analizinə daxil edilməsi vaxt və xərc baxımından effektiv olacaq. Bu mərhələ kiçik müəssisələrdə işlərin fərqliliyi və sayı az olduğundan hansı işlərin analiz olunacağına müəyyənləşdirilməsi baxımından asan olacaq. Böyük həcmli müəssisələrdə təşkilati struktur diqqətlə nəzərdən keçirilməli, rəhbər və işçi heyəti ilə müzakirələr aparılaraq işlərin xüsusiyyətləri üzrə müəyyən nəticələrə gəlinməlidir.

İş analizində istifadə olunacaq məlumatların əldə edilməsində hansı metodun uyğun olacağı; işin xüsusiyyətləri, iş analizi üçün tələb edilən bilik səviyyəsi, tətbiq ediləcək analiz texnikası kimi amillərdən asılıdır. Ümumiyyətlə, iş analizində müşahidə, müsahibə və anket metodlarından birlikdə istifadə edilir. Bunlardan ən diqqətli şəkildə tətbiq edilməli olan anket metodudur. Eyni anket formalarının oxşar işlərə tətbiq edilməsi o demək deyil ki, analizin aparılması zamanı yalnız bir anket formundan istifadə olunmalıdır. İşlər idarəetmə, texniki və kargüzarlıq işləri şəklində müxtəlif növlərə ayrıla bilər. Hər bir iş növü üçün anketlərin hazırlanması fərqli şəkildə ola bilər. Lakin fərqli iş növlərinin analizinin aparılması zamanı eyni anket formundan istifadə etmək məqsədəuyğun deyil. İşin növlərinə əsasən fərqliliklər və vahidlik özlüyündə təmin edilməlidir.

İş analizindən əldə edilmiş məlumatlar təhlil olunaraq başa düşülən və istifadəyə yararlı vəziyyətə gətirilməlidir. Buna görə də, iş analizinin nəticələrinə əsasən vəzifə təlimatları və iş tələbləri formalaşdırılır. Vəzifə təlimatları və iş tələbləri iş analizindən əldə edilən məlumatların sistemə halda gətirilmiş məlumat tənzimləmələridir. Bu tənzimləmələr insan resursları mütəxəssislərinə və idarəçilərə iş haqqında qısa məlumatların verilməsi məqsədi daşıyır. Vəzifə təlimatlarının hazırlanması iş analizinin davamıdır. İş analizi zamanı iş haqqında əldə edilmiş məlumatlar müəyyən bir sistemə uyğun şəkildə qısaltılaraq vəzifə təlimatı adı ilə istifadəyə hazır şəkildə gətirilir. Vəzifə təlimatının əsas məqsədi müəssisə daxilində

hər bir işin necə yerinə yetirildiyini dəqiq və tam şəkildə ifadə etməkdir.

2. İnsan resurslarının planlaşdırılması - İR planlaşdırılması, qısaca, İR strategiyalarının müəyyənləşdirilməsi və onların reallaşdırılması üçün həyata keçirilən proseslərin məcmusudur. Geniş mənada isə insan resurslarının planlaşdırılması, təşkilati məqsədlərə uyğun olaraq tələb olunan keyfiyyət, say və vaxtda müəssisəni işçi qüvvəsi ilə təmin etməklə işin məqsədlərə uyğun və səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi prosesidir.

İR planlaşdırılması işçi qüvvəsi haqqında informasiya sistemi vasitəsilə əldə edilmiş məlumatları təhlil edən və təhlil nəticələrinə uyğun olaraq qərarların qəbuluna təsir edən funksiyadır. Buna baxmayaraq, planlaşdırma prosesinin özü təşkilat daxilində və xarici mühitdə idarə edilən və idarə edilə bilməyən müxtəlif amillər tərəfindən təsirə məruz qalır. İR planlaşdırılması zamanı araşdırmalar sayəsində gələcəkdə ehtiyac duyulacaq işçi qüvvəsinin sayı, tələb olunan keyfiyyətləri və onların nə vaxt tələb olunacağı proqnozlaşdırılır. Müəssisələrdə namizəd bazasının lazımı səviyyədə olmaması, düzgün namizədlərin seçilməməsi səbəbindən işçi dövriyyəsinin yüksək göstəricisi və işə qəbul prosesinin uzun olması İR planlaşdırılmasının səmərəsiz olduğunun göstəricisidir (Özden M.C., 2008).

İR-in planlaşdırılması; işçi tələbinin proqnozlaşdırılması, işçi təklifinin müəyyənləşdirilməsi və tələb-təklif müqayisəsi yolu ilə plan tərtib edilməsi kimi üç elementi əhatə edir. Bu elementlər də məqsədlərin müəyyən edilməsi, xarici mühit amillərinin analizi, iş analizi və işçi performansının qiymətləndirilməsi kimi addımlarla dəstəklənir. Bu elementlərin hər birinin bütün müəssisələrdə olduğunu desək təbii ki, yanlışdır, lakin hər bir müəssisə bu elementləri müxtəlif yollarla yerinə yetirir.

İR planlaşdırılması prosesi həyata keçirilən zaman ilk öncə təşkilatın məqsəd və strategiyaları nəzərə alınmalıdır. Proqnozlar hazırlanarkən insan resurslarına olan ehtiyac və onun təmin edilməsində həm daxili, həm də xarici mənbələr qiymətləndirilməlidir. Daxili insan resurslarının qiymətləndirilməsi üçün İR informasiya sistemi ilə əldə edilmiş məlumatlar etibarlı olmalıdır. Qiymətləndirmə prosesi başa çatdıqdan sonra işçi tələbi və işçi təklifi arasındakı uyğunsuzluqların

müəyyənləşdirilməsi üçün təxminlər hazırlanmalıdır. Son olaraq İR strategiyalarını və uyğunsuzluqları ifadə edən həm qısamüddətli, həm də uzunmüddətli perspektivdə planlar hazırlanmalıdır.

3. İşə qəbul prosesi – bu proses İR planlaşdırılması funksiyasından sonra həyata keçirilən ən önəmli və kritik funksiyalardan biridir. Çünki, təşkilatın uğuru böyük həcmdə işçilərinin keyfiyyətindən asılıdır. İşə qəbul funksiyasının əsas məqsədi namizədlərin vəzifəni yerinə yetirmək üçün tələb edilən bilik, bacarıq və qabiliyyətlərə malik olub-olmamasının müəyyən edilməsidir. İşə qəbul funksiyası proses olaraq işçi ehtiyacının müəyyənləşdirilməsi ilə başlayıb, seçilmiş namizədin təşkilata qəbul edilib, yerləşdirilməsi ilə yekunlaşan bir neçə mərhələni əhatə edir.

İşə qəbul funksiyası yalnız işçi qüvvəsinə tələb olduğu vaxtda fəaliyyət göstərməyə deyil, eyni zamanda uzunmüddətli dövrdə müəssisənin mövcudluğunu qorumaq və özünü təkmilləşdirmək baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır. Buna görə də, namizədlərin dəyərləndirilməsi zamanı bilik və bacarıqlardan əlavə onların istedad, davranış və maraqları da nəzərə alınmalıdır (Barutçugil İ., 2006).

Hal-hazırda müxtəlif sistemlərdən istifadə edilməklə işə qəbul prosesi həyata keçirilir. İnkişaf etmiş informasiya sistemləri bu mərhələdə vaxta qənaət etmə baxımından əhəmiyyətli hesab edilir. Həmçinin, işə qəbul zamanı fiziki qabiliyyət testləri, bilik və təcrübənin müəyyən edilməsi üçün testlər, şəxsiyyət tipinin müəyyənləşdirilməsi üçün psixoloji testlərdən istifadə etmək də faydalıdır. Bundan əlavə, ənənəvi və klassik də olsa seçim zamanı namizədin özü ilə birbaşa görüş keçirmək də mühüm üstünlüklərə malikdir. Son olaraq, müxtəlif vakansiyalar üçün hazırlanmış namizəd bazasının geniş həcmi, mövcud vakansiyalar üzrə müraciət etmiş namizədlər arasında tələb olunan keyfiyyətlərə malik nə qədər namizədin olması, müsahibə-işə qəbul nisbəti, işə qəbul prosesinin müddəti, işə qəbul xərcləri, işçinin sınaq müddətindəki performansı və işçinin müəssisədə qalıb, çalışdığı müddət işə qəbul funksiyasının effektivliyini göstərən elementlərdir.

4. Adaptasiya (Oriyentasiya) - Müəssisələrin insan resurslarından effektiv şəkildə istifadə etməsi və insan resursları üzrə əməliyyatlara çəkilən xərclərin azaldılması üçün İR departamentində həyata keçirilməli olan ən önəmli işlərdən biri

işə yeni qəbul edilmiş işçilər üçün adaptasiya (oriyentasiya) proqramlarının təşkili və tətbiqidir. Adaptasiya proqramı yeni işçilərə müəssisədə tətbiq edilən ilk təlim proqramı olduğuna görə həm işçi, həm də müəssisənin performansının artırılması üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır.

İşə qəbul prosesi mühüm olduğu kimi, adaptasiya prosesi də önəmlidir. Təşkilatlarda ən çox görülən problemlərdən birinin işçilərdə təşkilata aid olma hissənin aşağı olması olduğunu nəzərə alsaq, bu vəziyyətin müsbət yöndə inkişaf etdirilməsində bu cür proqramların önəmi böyükdür.

Oriyentasiya təliminin əhatə dairəsi ilə bağlı məsələlər müəssisədən müəssisəyə dəyişir. Oriyentasiya təlimi fərdin işinə və təşkilatına uyğunlaşmasına kömək edəcək bilik və bacarıqları əhatə etməlidir. Oriyentasiya təlimi proqramına təşkilat haqqında məlumat (tarix), missiya, görüş, digər fərqləndirici xüsusiyyətlər, mövcud vəziyyət haqqında əsas məlumatlar, təşkilati struktur, bununla bağlı eskiz, diaqramlar və buna bənzər məlumatlar daxil edilməlidir. Bu məlumatlar işə başlayan hər kəs üçün tələb olunan əsas məlumatlardır. Əsas məlumatlarla yanaşı, şəxsə xüsusi məlumatların verilməsinə də ehtiyac var. Bunlar adətən iş təlimləridir. İş təliminin məzmunu işin təcrübə edilərək öyrənmə prinsipinə əsaslanır (Fındıkcı İ., 2003).

Oriyentasiya proqramları həcm və məzmun baxımından müəssisənin miqyasından asılı olaraq fərqlənə bilər. Kiçik müəssisələr daha az sayda və nadir hallarda yeni işçilər qəbul edirlər, buna görə də əhatə dairəsi dar olan proqramlar həyata keçirə bilərlər. Tez-tez işçi qəbulu edən iri miqyaslı müəssisələrdə hərtərəfli, hətta rəsmi oriyentasiya proqramlarının tətbiq edilməsi daha məqsədəuyğun hesab edilir. Hər bir halda, mühüm olan oriyentasiya proqramının tətbiqi zamanı bütün təcrübələrin ilkin olaraq, idarəçilər və insan resursları departamenti ilə bölüşülməkdir. İşə qəbul olunmuş işçilərin öyrənmək istədikləri mövzular proqramın əhatə dairəsini müəyyən edir. Bu mövzular əsasən aşağıdakılardan təşkil olunur:

- Təşkilat haqqında ümumi məlumat: onun tarixi, gələcəyi, məqsəd və siyasəti, işçilərə verilən imkanlar, əmək şəraiti, iş vaxtından artıq iş və intizam qaydaları, məzuniyyət, vəzifə artımı, iş təhlükəsizliyi kimi müddəalar.

- İşçinin işləyəcəyi sahə haqqında məlumatlar: metodlar, texnikalar, xüsusi qaydalar.
- İşçinin görəcəyi işlə bağlı məlumatlar: İşin digər işlərlə olan əlaqəsi, işin ümumi strukturda yeri, əməkdaşlar, səlahiyyət və vəzifələr, işin önəmi, mətbəx, yemək və istirahət otağı, binanın təhlükəsizlik çıxışları və s. haqqında məlumatlar verilir (Karakaş A., 2014: s. 4).

5. Təlim və inkişaf - İşə qəbul prosesi bitdikdən sonra, tutduğu vəzifə ilə bağlı işçilər üçün oriyentasiya proqramlarına tələb olmasını artıq dedik. Oriyentasiya prosesi zamanı işçinin həm fiziki olaraq məkana uyğunlaşması, həm də digər işçilər ilə tanış olması təmin edilməli və yeni işçiyə görülməli işlərlə bağlı təlim proqramı izah olunmalıdır. Bu, müəssisə daxilindəki təlimlərin birinci mərhələsidir.

Sonrakı mərhələdə yeni işçilər üçün önəmli təlim və inkişaf proqramları təklif edilməlidir. İnkişaf yeni istedadların qazandırılması və işin tələbləri üzrə işçiyə lazım olacaq bilik və bacarıq səviyyəsinə çatdırılmasını əhatə edir. Təlim sayəsində işə işçi tərəfindən bütün zəruri bilik, bacarıq və davranışların mənimsənilməsi təmin edilir (Barutçugil İ., 2006).

Bu fəaliyyətlərin tənzimlənməsi zamanı diqqət yetirilməli olan əsas xüsusiyyətləri belə sadalamaq olar; təlimə olan ehtiyacların müəyyənləşdirilməsi, müəyyən edilmiş təlimlər üçün xüsusi planların hazırlanması, lazım olan resursların ayrılması və təlim funksiyasının yerinə yetirilməsində iştirak edəcək kadrların məşğulluğunun təmin edilməsi. Digər tərəfdən, təlimlə yaxından əlaqəli olan anlayışlardan biri olan işçilərə səlahiyyətin verilməsi də qeyd edilməlidir. Təlim birbaşa təşkilat üçün sərmayə olsa da, işçilərin səlahiyyətləndirilməsi səlahiyyətlərin yuxarıdan aşağıya doğru ötürülməsidir.

Ümumiyyətlə, təlim ehtiyacının yaranması mövcud işlərin yerinə yetirilməsi zamanı çatışmazlıqlar müşahidə edildikdə, aşağı performans səbəbindən müştəri şikayətlərinin olması, iş qəzalarının artması və keyfiyyət çatışmazlıqları ilə bağlı müəyyən ehtiyacların əmələ gəlməsi ilə özünü biruzə verir. Bu baxımdan, uzunmüddətli təlimlər (idarəetmə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, xarici dil, akademik yönümlü təlimlər) işçilərin saxlanması baxımından mühüm əhəmiyyət

kəsb edir (Zaim H. və Polat M., 2013: s. 40).

6. Performansın qiymətləndirilməsi – Bu sahədə xüsusilə son illərdə saysız araşdırmalar aparılmışdır. Bu araşdırmaların sayının artması performans qiymətləndirmənin daha da rahat şəkildə istifadə edilməsi və işçilərin performanslarının müşahidə edilərək onların müəssisəyə verdiyi töhfənin rahat şəkildə müəyyən edilməsinin zəruriliyi səbəbindən olmuşdur. Bundan əlavə, əmək haqqı sisteminin qurulması, işçilərin təlim və inkişafı, onların karyerasının idarə edilməsi fəaliyyətlərinə mühüm təsirlərinin olduğuna görə performans qiymətləndirmə önəmli rol oynayır.

Performansın qiymətləndirilməsi rəhbərlik tərəfindən əvvəlcədən müəyyən edilmiş qaydalar və standartlara uyğun olaraq işçilərin davranışlarının təhlil edilərək məsuldarlıqlarının ölçülməsi və qiymətləndirilməsi prosesi kimi başa düşülür. Performansın qiymətləndirilməsi sistemi işçilərin cari fəaliyyətini qiymətləndirməyi və onların performansını daha da artırmağı hədəfləyir. Həmçinin, performans qiymətləndirmə özünü vəzifə artımı, işçilərin mükafatlandırılması və inkişaf etdirilməsində qərarverici vasitə kimi istifadə etmək olar.

Performansın qiymətləndirilməsi dedikdə təkcə rəhbərlərin öz işçilərini qiymətləndirdiyi deyil, eyni zamanda işçilərin öz rəhbərlərini, eyni komanda daxilindəki işçilərin bir-birini və ya müştərilərin işçiləri qiymətləndirdiyi bir sistem başa düşülür. 90, 180 və 360 dərəcə qiymətləndirmə sistemləri işçilərin ətrafında olan digər işçi və rəhbərlərin işçini qiymətləndirməsinə əsaslanır. Bu sistemə müdaxilə oluna bilməməsi, qərəzsiz olması, həm rəhbərlik, həm də işçilər tərəfindən rahat izləmə bilməsi, arxivlənməsi və inkişaf etdirilməsinin mümkünlüyü kimi xüsusiyyətlərə görə müəssisələr tərəfindən daha çox üstünlük verilir (Zaim H. və Polat M., 2013: s. 40-41).

Nəticə olaraq, performansın qiymətləndirilməsi rəhbərlər üçün planlaşdırma və nəzarət funksiyası, komanda işinin təkmilləşdirilməsi, işçilərin tanınması və onların inkişafının təmin edilməsi, bunlara uyğun olaraq onlara səlahiyyət vermə və müəyyən strateji qərarların verilməsini özündə birləşdirərkən, digər işçilər üçün onlardan tələb olunan performansın müəyyən edilməsi, öz zəif və güclü tərəflərinin

öyrənilməsi, rəhbərlərin və başqa maraqlı tərəflərin onlar haqqında düşüncələrini öyrənməyi ehtiva edir. Müəssisə üçün iş performans qiymətləndirmənin önəminə işlərin səmərəliliyinin ölçülməsi, işin keyfiyyətinin müşahidə edilməsi və təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, İRIE sisteminin yenidən qurulması, əmək haqqı siyasətində dəyişikliklər və karyera qərarlarının verilməsini əhatə edir.

7. Karyeranın idarə edilməsi - Karyera insanın iş həyatında peşəkar şəkildə irəliləyərək təcrübə və bacarıqların qazanılmasıdır. Karyeranın idarə edilməsi iş insanın şəxsi məqsədləri ilə təşkilati məqsədlərin uyğunlaşdırılması və məqsədlərə qarşılıqlı şəkildə nail olma prosesidir. Bu istiqamətdə həyata keçirilən işlər sayəsində işçi şəxsi karyera məqsədlərini reallaşdırarkən, təşkilat da İR ehtiyaclarını təmin etmək üçün hədəflər, planlar və strategiyalar formalaşdırır və həyata keçirir. Burada ən önəmli nüans hər iki tərəfin maraqlarının qarşılıqlı şəkildə paylaşılması və bu maraqların daim diqqətdə saxlanmasıdır.

Karyeranın idarə edilməsi kadrlara vəzifə artımı imkanları və seçimlərindən xəbərdar olmaqla özlərinin karyera məqsədlərini müəyyən etmək üçün imkanların verilməsi baxımından müəssisə rəhbərliyi tərəfindən əksər hallarda motivasiya vasitəsi olaraq istifadə olunur. Karyera məqsədlərinə uyğun formada işçilərin düzgün təlim proqramlarına cəlb edilməsi əslində, effektiv karyera idarə edilməsinin nümunəsidir (Barutçugil İ., 2006). Xüsusilə, vəzifə yüksəlişi dəyərləndirmələrindən əvvəl işçilərin korporativ, peşə-texniki, dil və idarəetmə bilikləri ilə bağlı təlimlərə cəlb edilməsi karyeranın idarə edilməsinin əsas vasitələrindəndir.

Karyeranın idarə edilməsinə proses kimi yanaşıldığında, onun elementləri olaraq kadrların karyera sahəsinin təyin edilməsi, vəzifələr üçün karyera yolunun müəyyən edilməsi, karyeranın idarə edilməsi kouç və ya məsləhətçilərinin təyin edilməsi, fərdi planların nəzarət altında inkişaf etdirilməsi önəmlidir. Bu proses fəaliyyət planı kimi həyata keçirildikdə iş yalnız rəhbərliyin təşəbbüsü olmaqdan çıxaraq önəmli məna qazana bilər. Buna görə də karyeranın idarə edilməsi performansın və əmək haqqının idarə edilməsi ilə müqayisə olunduqda proses kimi daha çətin ölçülə bilər. Lakin, düzgün şəkildə tətbiq olunduğu təqdirdə karyeranın idarə edilməsi korporativ fərqlilik yarada və işçilərin fərdi performansını

artıra biləcək qüvvəyə malikdir.

8. Motivasiya – Motivasiya işçilərin təşkilata verdiyi töhfələrin artırılması mexanizmlərindən biridir. Motivasiya fərdin istək gücündən səmərəli şəkildə istifadə ilə bağlıdır. Bu amilin köməkliyi ilə əsasən xidmət sektorunda olan təşkilatlar səmərəlilik və keyfiyyət baxımından rəqiblərindən fərqlənirlər.

Motivasiya insanın daxili və xarici amillərin təsirindən aldığı güclə müəyyən bir addım atmaq üçün göstərdiyi səy və əzmkarlığı ifadə edir. Motivasiya mövzusunda araşdırmalar işçiləri hərəkətə keçirən amillərin, bu amillərin xüsusiyyətləri və keyfiyyətlərinin müəyyən edilməsi və onların inkişaf etdirilməsi yollarının təyin olunması mövzularına əsaslanır.

Müxtəlif motivasiya üsulları və təcrübələri sayəsində müəssisə və onun işçiləri dolayı və ya birbaşa olmaqla effektiv nəticələr əldə edir. Bu o deməkdir ki, işçilər müəyyən zaman daxilində öz bacarıqlarını, əvvəlki işlərində qazanmış olduğu bilik və təcrübəsini, problemlərin həlli və analitik düşüncə qabiliyyətlərini, müsbət yönümlü bir sıra professional və şəxsi xüsusiyyətlərini tətbiq edərək müəssisədə istifadə edib, fayda verirlər. Bunların qarşılığında isə müəssisə işçini əmək haqqı, mükafat, bonus və müəyyən təşviqetmələr kimi maddi formada, təşkilat tərəfindən müəyyən olunmuş sosial təminat xidməti, təşkilatın imici əsasında status və hörmətin qazanılması, təlimlər ilə inkişafının təmin edilməsi, vəzifə artımı və s. kimi mənəvi motivasiya amilləri ilə təmin edir.

“İşçilərin motivasiyasının artırılmasına yönəlmiş fəaliyyətlər sayəsində işçilərin təşkilata bağlılığı, işçi dövriyyəsinin aşağı əmsalı, işə qəbul xərclərinin azalması, işçilərin performans və iş məmnuniyyətinin artması, işçilərin potensialından maksimum istifadə, müəssisənin imicinin formalaşması və s. kimi faydalı amillər əldə edilə bilər” (Zaim H. və Polat M., 2013: s. 43).

9. Əmək haqqı - Əmək haqqının idarə edilməsi əsas və eyni zamanda mübahisəli İRİE funksiyalarından biridir. Əmək haqqı işçinin müəssisə üçün əməyinin dəyəri adlandırılrsa da, əmək haqqını dəyərli olması onun işçilər üçün yaşayış vasitəsi rolu oynamasıdır. Əgər bir müəssisədə əmək haqqının idarə edilməsi sistem olaraq bərabər işə bərabər paylaşma prinsipinə əsaslanmırsa, burada

korporativ mənsubiyyət və İRIE siyasətlərinin effektiv və düzgün işləmədiyini demək olar. Çünki, vəzifələrini yerinə yetirmək qarşılığında işçilər tərəfindən alınan bütün növ ödəniş, mükafat və təşviqətmələr onların fəaliyyəti ilə bərabər iş məmnunluğuna da təsir edir. Bu səbəbdən deyə bilərik ki, əmək haqqının idarə edilməsi performansın idarə edilməsi və karyera idarə edilməsi ilə müqayisədə daha çətin və həssas funksiyadır.

Müəssisələr öz müəyyən etdiyi İRIE siyasətlərinə və strukturlarına əsasən müxtəlif əmək haqqı sistemlərindən istifadə edirlər. Bunlardan əlavə olaraq, digər dəyərləndirmə qruplarından istifadə olunarsa, əmək haqqı sistemləri işçilərin staj, performans, satışlarının həcmi, komanda işi göstəricisi və təşviqlərə görə təsnif edilir. Bu da işçilərin motivasiyasının artırılmasında ayrıca rol oynayır. Bununla yanaşı, dolayı mükafatlar olan sosial mükafatlar, fərdi məsuliyyətlərin artırılması, müsbətyönlü vəzifə dəyişiklikləri kimi mükafatlar işçilərin motivasiyasının təsirləndiyi mənəvi faktorlardır. Bununla belə, bu mənəvi mükafatlar əmək haqqının ədalətli və lazımı səviyyədə idarə edilə bilməsi qədər motivasiyaya təsir göstərə bilmir.

Əmək haqqının idarə edilməsi dinamik quruluşa malik olmalıdır. Çünki, müəyyən dövrlərdə əmək haqqı sisteminin yenidən qurulması zəruri hal alır. Müəssisə fəaliyyət göstərdiyi sektorda rəqabət qabiliyyətini itirdikdə, işçilərə ödənilən əmək haqqı rəqiblərlə müqayisədə daha aşağı olduqda və bu səbəbdən ixtisaslı kadrlar müəssisəyə cəlb edilə bilmədikdə, bu müəssisədə əmək haqqının idarə edilməsi sisteminin yenidən qurulmasının vacibliyindən xəbər verir. Əks halda, sabit olaraq oturmuş əmək haqqı sistemlərinin olması digər İRIE funksiyalarının fəaliyyətini də təşkilati məqsədlərə çatmaqda səmərəsiz vəziyyətə gətirib çıxaracaq. Bununla yanaşı, təşkilati məqsədlərdən yayınma, işçi münasibətlərində problemlər, işçilərin motivasiyasının azalması kimi hallar müşahidə ediləcəkdir. İşçinin iş yükünün artması, mükafat-həvəsləndirmə fəaliyyətlərində balansın olmaması, əmək haqqı idarəçiliyindəki qeyri-şəffaflıq nəticəsində işçilərin əmək haqqından şikayəti və özlərini müqayisə etmə kimi hallar motivasiya itkilərinin səbəblərinə misal olaraq göstərilə bilər (Zaim H. və Polat M.,

2013).

1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarının effektiv tətbiqinin əhəmiyyəti və rolu

İRİE müəssisənin fəaliyyətini yaxşılaşdıran ən önəmli amillərdən hesab edilir. Müəssisənin təsisçiləri öz sahələrində peşəkar olsalar da, işçilərin idarə edilməsi ilə bağlı bilikləri və təcrübələri az ola bilər. Bu da öz növbəsində İRİE strukturunun mövcud olmasına zərurət yaradır. Təcrübəli İR mütəxəssis tək-cə təşkilat daxili işçi münasibətlərinin həll edilməsi ilə kifayətlənmir, həm də çoxsaylı istedadlı şəxsləri işə cəlb edə bilər. Uğurlu İR departamenti bu prosesləri daim inkişaf etdirə və müəssisənin ümumi məhsuldarlığının artırılmasında önəmli rol oynaya bilər. Hazırki dövrdə müəssisənin rəhbərləri və təsisçiləri təşkilatın effektiv fəaliyyəti üçün İR departamentinin önəmini dərk edirlər. Əksər rəhbərlərə İR-nin faydaları məlum olsa da, onun effektivliyinin hansı yolla ölçülməli olduğunu bilmirlər. Həmçinin, ölçülmələrin həyata keçirilməsindən sonra effektivliyin necə əldə olunmalı olduğu və onun önəmi haqqında fikrə sahib deyillər.

İRİE funksiyalarının tətbiq edilməsi ölkə və müəssisələr üzrə müəyyən fərqliliklər göstərə bilər. Lakin ümumilikdə bu funksiyaların effektiv şəkildə tətbiq edilməsi hər bir sahədə olduğu kimi, burada da önəmli rol oynayır. Funksiyaların effektiv tətbiq edilməsi onların tam və qarşılıqlı şəkildə tətbiq edilməsinə əsaslanmışdır. Bu yolla həm daha effektiv nəticələr əldə edilə, həm də funksiyaların bir-birilə əlaqəli şəkildə tətbiqi sayəsində onların rolu və bir-birilə bağlılığı aydınlaşdırıla bilər.

Müəssisənin bütün struktur vahidləri üçün tələb olunan işçi ehtiyaclarının keyfiyyət və kəmiyyəti baxımından müəyyənləşdirilməsi və bu resursların haradan, nə vaxt və necə təmin ediləcəyinin müəyyən edilməsini nəzərdə tutan insan resurslarının planlaşdırılması funksiyası müəssisənin işçilərlə təmin olunmasının əsasını təşkil edir. Burada ilk növbədə, işləri yerinə yetirəcək şəxslərin düzgün seçilməsi və effektiv iş mühitinin təmin edilməsi üçün iş analizi aparılır. Bundan sonra isə, işçilərin axtarılması və seçilməsi prosesinə başlanılır. İşçilərin tapılması

və seçilməsi baxımından istifadə edilən işə qəbul funksiyası bildiyimiz kimi insan resursları idarəçiliyinin ən mühüm funksiyalarındandır. Xüsusilə, müəssisəyə ixtisaslı kadrların cəlb edilməsi və onların saxlanması bütün müəssisələr üçün önəmlidir.

Düzgün işçilər seçilməzsə müəssisədə məhsuldarlığın aşağı düşməsi, ruh düşkünlüyü, münaqişə və iş qəzalarının sayının artması qaçılmaz olacaqdır. Nəticədə, müəssisəyə xərc və reputasiya baxımından ziyan vuracaq olan işçilərin işdən çıxması və ya işdən azad edilməsi halları baş verəcək. Bu baxımdan işçilərin düzgün seçilməsi və doğru şəkildə planlaşdırılma aparıldıqda əvvəlcədən mübahisə və problemlərin qarşısının alınması mümkün hala gəlir. Buradan aydın olur ki, işçi seçiminin həyata keçirilməsi və bu istiqamətdə görülən fəaliyyətlər insan resursları departamentlərinin diqqət mərkəzində saxlamalı olduğu məsələlərdəndir.

İşə qəbul prosesində ilk yol daxili resurslar hesabına tələblərin ödənilməsidir. Bu yol digər tərəfdən, vəzifə artımı imkanı yaratdığı üçün motivasiyaedici təsirə malikdir. Bunun strateji olaraq tətbiq edilməsi inkişafa meyilli olan şəxslərin müəssisəyə qoşulmağa və yüksək motivasiya ilə özlərini inkişaf etdirməsinə kömək edəcək. Digər yol isə xarici mənbələr hesabına işçi tələbinin ödənilməsidir. Müəssisənin yeni qurulması, böyüməsi, iş həcmi və texnoloji tələblər nəticəsində yeni vakant yerlərin yaranması, müəssisələrdə struktur dəyişikliyi, heyətdə dəyişikliklər olunmasına ehtiyacın yaranması kimi hallarda xarici resurslar hesabına işçilərin təmin edilməsi qaçınılmazdır. Bu zaman isə, müvafiq qaydalara əsaslanan obyektiv işə qəbul prosesinin həyata keçirilməsinə ehtiyac vardır. Ümumilikdə bu proses iş profilinin yaradılması, namizəd dəyərləndirmələri və araşdırmalarının aparılması mərhələlərindən keçərək seçilmiş namizədin işə qəbul edilməsi, adaptasiya proqramları və təlimləri ilə tamamlanır.

Effektiv tətbiq edilməsinin əhəmiyyəti daha çox olan digər funksiyalardan biri də işçilərin təlim və inkişafıdır. Bildiyimiz kimi, işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılmasını hədəfləyən təlim proqramları müəssisələr üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İşçilərin inkişaf ehtiyaclarının qarşılınması onların motivasiyasının və məhsuldarlığının artırılmasına səbəb olur, bu da öz növbəsində, onların təşkilata

bağlılıqlarını artırır. Digər tərəfdən isə, effektiv təlim proqramları sayəsində işçilərin yeni texnologiyaları mənimsəməsi və uyğunlaşması təmin edilir. Nəticədə, yeni texnologiyaların tətbiqi müəssisə üçün asan olur. Yeni üsul, texnikaların tətbiqi və yatırımların olunmasının rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi baxımından əhəmiyyəti, xidmət və istehsal üzrə bazarın inkişafının izlənməsi təlim ehtiyaclarının yaranmasına səbəb olur (Ünal A., 2002).

İşçilərin təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi məqsədilə ilk olaraq performans qiymətləndirilməsi aparılır. Əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi bu funksiyadan İRIE-nin bir neçə sahəsində, xüsusən də əmək haqqının idarə edilməsində istifadə olunur. Bu səbəbdən, performansın qiymətləndirilməsi həm işçilərin təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, həm də performans əsaslanan əmək haqqı sistemi ilə işçilərin mükafatlandırılması baxımından öz əhəmiyyətini artırır. Əvvəllər İRIE-nin ikinci dərəcəli sahəsi olaraq görülən performansın qiymətləndirilməsi, hal-hazırda neticələrindən içərisində təlim və inkişaf sahəsi də olmaqla bir çox sahədə istifadə edilən funksiya halına gəlmişdir.

Təlim və inkişaf fəaliyyətlərinin köməkliyi ilə istehsal və əmək xərclərinin azaldılması, işin keyfiyyətinin və səmərəliliyinin artırılmasına nail olmaq, onları təşkilati məqsədlərə uyğunlaşdırmaq mümkündür. Digər tərəfdən, işçilərin texnoloji dəyişikliklərə və inkişafa uyğunlaşmaları üçün onların ixtisaslarının artırılması zərurəti yaranır. İxtisasın artırılması ilə işçi işə daha çox töhfə verəcək və bu da iş üçün əlavə dəyər yaradacaqdır. Bunun nəticəsində də işçilərin məmnunluğu və özünə inam hissi artır. Eyni zamanda işçilərin işdən məmnunluğu və özünə inamı da artır. İşçilərin qrup işlərində işləməsi, onların təkliflərinin dəyərləndirilməsi və qərarvermədə iştirakla yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinin yaradılması davamlı inkişafın göstəricisi olan və müəssisənin uğuruna əhəmiyyətli şəkildə təsir edən amillərdəndir.

Performans qiymətləndirilməsi aparmaqla hansı işçilərə hansı təlimlərin verilməli olduğu müəyyən edilərək işçinin karyerasının idarə edilməsi məqsədilə uyğun təlimlər verilir. Öz işində peşəkarlaşma karyera, gələcəkdə bu peşəkarlıqdan istifadə etmək isə karyera planlamasını tələb edir. Karyera planlamasının əsas

məqsədləri müəssisənin insan resurslarından səmərəli istifadə, onların təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi və məhsuldarlığının təlim vasitəsilə artırılması, onların təşkilata bağlılıqları, iş məmnuniyyəti və vəzifələrinin artırılması şəklində sadalana bilər. Ümumilikdə isə təlim və inkişaf daxilində həyata keçirilən fəaliyyətlər birbaşa və ya dolaylı yolla karyeranın idarə edilməsinə xidmət edir.

Günümüzdə sürətli şəkildə dəyişən təşkilati mühitdə təşkilatların bu dəyişikliklərə uyğunlaşması və çətin rəqabət mühitində müvəffəqiyyət qazanmasının əsas amili insan resurslarıdır. Bu kontekstdə müəssisənin insan resursları təşkilati məqsədlər çərçivəsində motivasiya edilməlidir. Başqa sözlə, işçilərin öz bilik, bacarıq və qabiliyyətlərini təşkilati məqsədlər üçün istifadə etmələrində onlara maddi və mənəvi şəkildə motivasiya edərək dəstək olmaq vacibdir. Bu sahədə rəhbərlərin uğuru motivasiya vasitələrindən düzgün istifadəyə əsaslanır. İnsan resurslarından səmərəli və effektiv istifadə edilmədikdə, təşkilati məqsədlərə uğurlu şəkildə nail olmaq olmaz. Motivasiyanın məqsədi işçilərin fərdi fəaliyyətinin məhsuldarlığını artırmaq və təşkilati məqsədlərə effektiv və səmərəli şəkildə nail olunmasını təmin etməkdir. Buna görə də, motivasiyası olmayan və ya aşağı olan işçilərdən uğurlu performans gözləmək düzgün olmaz. Çünki, motivasiyası aşağı olan işçilər öz potensiallarından ya istifadə etmir, ya da necə istifadə etməli olduqlarını bilmirlər. Başqa sözlə, onların bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin əksər hissəsi motivasiyalarının az olması səbəbindən fəaliyyətlərində əks olunmur. Bu vəziyyətdə boşluğun müəyyən edilməsi üçün performans qiymətləndirmə metodu köməyə gəlir. Lakin, işin düzgün yerinə yetirilməsi üçün qiymətləndirmə aparıldıqdan sonra onun nəticələrindən təşkilat səviyyəsində düzgün istifadə olunmalıdır (Tunçer P., 2013: s. 93).

Yüksək ixtisaslı işçilərin müəssisəyə cəlb edilməsi və müəssisədə saxlanılması, onların motivasiyasının artırılması və bunun ümumilikdə müəssisə performansına təsiri baxımından həm işçi, həm də müəssisə üçün ən önəmli məsələlərdən biri əmək haqqıdır. Müəssisələrin struktur və maliyyə vəziyyətlərinə, müəssisə daxili insan resursları siyasətinə və bazarda mövcud olan əmək haqqı səviyyəsinə görə fərqlənən əmək haqqı sistemləri vardır. Xüsusilə, son illərdə işçilərin mükafatlandırılması

zamanı staj əsaslı əmək haqqı sistemləri ilə müqayisədə performans əsaslanan əmək haqqı sistemi daha çox tətbiq edilməyə başlamış və bu sistemlər yeni istehsal və idarəetmə metodlarına uyğunlaşdırılmışdır (Zaim H. və Polat M., 2013).

Ümumilikdə İRIE fəaliyyəti təşkilatda önəmli bir dəyər yaratmağa və bu dəyərin özü ilə birgə gətirdiyi işçi və təşkilatın effektiv fəaliyyətinin təmin edilməsinə xidmət edir. Bir müəssisədə İRIE-nin fəaliyyətinin effektiv olub-olmadığının əsas göstəriciləri aşağıdakılardır:

1. İşçilərin saxlanması – Zaman keçdikcə insanların öz təcrübəsi və iş yerlərinin çoxluğuna arxalanaraq iş axtarması daha çox artdıqca, İRIE müəssisənin əlində olan istedadlı kadrların qorunmasında önəmli rol oynayır. CEB Korporativ Liderlik Şurasının 2016-cı ildəki tədqiqatına əsasən, təşkilatların yalnız 5%-i işçilərin saxlanma göstəricilərinin uğurlu olduğunu düşünürlər. İşçilərin saxlanma dərəcəsi müəyyən bir müddət ərzində müəssisədə fəaliyyət göstərən işçilərin sayına əsaslanır. Bu, İRIE-nin effektivliyinin ölçülməsində ən çox istifadə edilən meyarlardan biridir. Çünki o, İRIE-nin işə qəbul funksiyasının səmərəliliyini göstərir. Bundan əlavə bu göstərici uyğun və xoş iş mühitinin mövcud olmasından xəbər verir. İş mühiti nə qədər uyğun olarsa, işçilərin də işlərini tərk etmə hallarının sayı bir o qədər az olacaqdır. Həmçinin, işçilərin saxlanma dərəcəsi hesablama və müntəzəm olaraq təhlil edilmə baxımından asandır. Nəticədə, işçilərin saxlanması İRIE effektivliyinin qiymətləndirilməsində əsas performans göstərici (KPI) kimi çıxış edir.

2. İşçi məmnuniyyəti – İşçilərin məmnunluğu İRIE effektivliyinin digər əsas göstəricisidir. İşçilərin iş mühiti və atmosfer haqqında düşüncələri, münaqişələrin adekvat şəkildə həll edilib-edilməməsi, müəssisədaxili kommunikasiyanın səmərəliliyi kimi amillər işçi məmnuniyyətinə təsir edir. Bunlar işçi məmnuniyyətini müəyyən edən kritik suallardır. İşçilərin məhsuldar işləməsi istiqamətində onların məmnunluğunun təmin edilməsi əsas addımlardandır. İRIE təşkilati effektivlik və məhsuldarlığa nail olmaq üçün yuxarıda sadalanan amillərin qaydaya salınmasında cavabdehdir. İşçilərin məmnunluğunun ölçülməsi işçilərin saxlanmasının ölçülməsi ilə müqayisədə daha çətinidir. İşçilərin məmnunluğunu ölçmək üçün ən çox istifadə edilən üsul anonim sorğu üsuludur. Anonimlik işçilərə iş, digər işçilər və müəssisə

haqqında öz həqiqi hisslərini ifadə etməyə imkan verir, bu yolla da sorğu ilə daha dəqiq nəticələr əldə edilə bilər.

3. Təşkilati mədəniyyət – Güclü təşkilati mədəniyyətin yaradılması İRIE-nin əsas məsuliyyətlərindən hesab edilir. Hər bir təşkilatın özünə xas təşkilati mədəniyyəti var. Güclü təşkilati mədəniyyətin olması işçilərin təşkilatda özlərini daha önəmli hiss etməsi və bağlılıq hissinin çox olması deməkdir. Bununla belə, təşkilati mədəniyyətin ölçülməsi digər iki göstəricidən daha çətinidir. Çünki bununla bağlı məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi prosesi çox mürəkkəbdir. Təşkilati mədəniyyəti ölçmək üçün şəffaflıq, fərqlilik, bərabərlik və ədalətlik kimi ümumi dəyərlərdən istifadə edərək işçilərin gündəlik təcrübələrində bu dəyərlərə əməl edib-etmədiyini müşahidə etmək olar. Digər göstəricilər olan işçilərin saxlanması və onların məmnunluğunda yüksək performans həm də uğurlu təşkilati mədəniyyətin göstəriciləridir. Bu göstəricinin ölçülməsi prosesi daha çox xərc və vaxt tələb etsə də, İRIE-nin qiymətləndirilməsi üçün bu ölçməni həyata keçirmək daha məqsədəuyğun hesab edilə bilər. İRIE-nin effektivliyi birbaşa müəssisənin fəaliyyətindən asılıdır. Qarşılıqlı olaraq isə, müəssisənin effektiv kommunikasiya, uyğun işə qəbul proseslərinə və yüksək performanslı işçilərə sahib olması İRIE-nin effektivliyinin göstəricisidir. Buna görə də, İRIE effektivliyinin qiymətləndirilməsi hər bir müəssisədə strateji inkişaf baxımından önəm daşıyır.

II FƏSİL. POSTPANDEMİYA DÖVRÜNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1. Pandemiyanın insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarına təsiri

İRİE-nin yerinə yetirməli olduğu bir çox vəzifəsinin olması artıq məlumdur. Xüsusilə, çoxsaylı dəyişikliyin və hadisələrin yaşandığı bir mühitdə müəssisələr qarşılaşdıqları çətin problemləri mümkün olan ən az zərərlə həll etməlidirlər. Qlobal səhiyyə miqyasında baş verən neqativ hadisələr həm insanların sağlamlığı baxımından problemlər yaradır, həm də müəssisələrin mövcudluğuna və fəaliyyətinə mənfi şəkildə təsir edir. 2019-cu ilin sonlarından başlayaraq dünyaya yayılmağa başlayan COVID-19 pandemiyası bütün dünyanı təsiri altına almış və bir çox müəssisənin fəaliyyətlərini dayandırmasına gətirib çıxarmışdır.

İRİE müəssisələrin məqsədlərinə çatması üçün əzmkar və yüksək ixtisaslı insan resurslarının səmərəli və effektiv istifadəsinə strateji yanaşmadır. İRİE-nin fəaliyyəti ilə tələb olunan keyfiyyətdəki kadrların işə götürülməsi və təşkilati məqsədlərə əsasən bu işçilərin fəaliyyətini effektiv şəkildə istiqamətləndirməklə müəssisələr üçün önəmli olan rəqabət üstünlüyü təmin edilir. Buna görə də, COVID-19 pandemiyası nəticəsində onun önəmi əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Bunun səbəbi, bütün müəssisələrin COVID-19 pandemiyasının təsirinə məruz qalması və İRİE-nin işçilərlə müəssisə idarəçiləri arasında koordinasiyanı təmin etməli olmasıdır. Bundan əlavə, müəssisələrin İRİE bölmələrinin qarşısında duran məsələlərdən biri də dəyişən iş şərtləri və rejimlərinin tənzimlənməsi, işçilərin və müəssisənin bu şərtlərə uyğunlaşmasının təmin edilməsi idi. Pandemiya nəticəsində müəssisələrin bir sıra mövcud təcrübələrinin dəyişilərək yeniləri ilə əvəz olunduğu bu transformasiyanın ən çox təsirinə məruz qalan və digər proseslərin əlaqələndirilməsində mərkəzdə yer alan funksiya İRİE olmuşdur (İlhan Ü.D., 2020).

COVID-19 pandemiyası beynəlxalq sferada sağlamlıq və təhlükəsizlik məsələlərini gündəmə gətirməklə bərabər, işçi qüvvəsinin sağlam və təhlükəsiz şəkildə idarə edilməsində İRİE-nin önəmini daha da artırmışdır. Pandemiyanın yayılması ilə birgə gələn qeyri-müəyyənliklər və virusa yoluxma təhlükəsi səbəbilə

həm işçilər, həm də idarəçilər çaxnaşma və qorxu hiss etməyə başladılar. Bu çaxnaşma və qorxu bitdikdən sonrakı mərhələdə idarəçilər və insan resursları mütəxəssisləri çox qısa müddətdə bir çox qərarlar qəbul etmək məcburiyyətində qalmışlar. Bunların arasında məsafədən iş rejiminin hansı işçilərə tətbiq edilməsi, işçilərin məsafədən iş rejiminə necə və harada köçürülməsi, prioritetlərin müəyyən edilməsi və müəyyənləşdirilmiş prioritetlərin işçilərə ən düzgün şəkildə necə çatdırılması məsələlərini nümunə göstərmək olar (Caligiuri P. və başqaları, 2020).

COVID-19 pandemiyası xüsusilə İRIE üçün çətin bir mühit yaratmışdır. Müəssisələr işçilərin işdə və sosial mühitlərində baş verən bu çətin dəyişikliklərə uyğunlaşması və onların öhdəsindən gəlmək üçün onlara dəstək olmaqla yanaşı, sürətli şəkildə qeyri-müəyyənliklərə də uyğunlaşmalı oldular. Məsələn, əvvəllər iş vaxtının hamısını və ya çox hissəsini müəssisənin fiziki sərhədləri daxilində keçirən işçilər birdən-birə evdən iş (Work from home) rejiminə uyğunlaşmaq məcburiyyətində qalıblar. Elə bu səbəbdən İRIE-nin rolu COVID-19 pandemiyasının yaratdığı böhran zamanı daha kritik olur. Böhran vəziyyətlərində normal fəaliyyət göstərən müəssisələrdə İRIE işçilərin sağlam və təhlükəsiz fəaliyyət göstərməsinə, ehtiyaclarının qarşılınmasına çalışır. İRIE-nin digər rolu da işçi və rəhbərlər arasında kommunikasiyanın qurulmasıdır. Rəhbərlər böhran zamanlarında işçilərini dinləməli, onların ehtiyaclarını müəyyən etməli və onları dəstəkləyərək psixoloji olaraq gücləndirməlidir. İRIE-nin buradakı rolu işçilərin işlə bağlı narahatlıqları və fikirlərini söyləməsinə dəstək olmaq və rəhbərlərə bununla bağlı həll yolları təklif etməkdən ibarətdir. Bundan əlavə, İRIE işçilərin daim aktual saxlanması və onların müəssisədəki cari vəziyyət haqqında məlumatlandırılması vəzifəsini yerinə yetirməlidir.

Pandemiya dövründə müəssisələrin təxminən üçdə biri işçilərinin bir qismini ya işdən çıxarmaq məcburiyyətində qalıb, ya da məcburi olaraq məzuniyyətə göndərüb. Həmçinin, müəssisələrin demək olar ki, yarısı işə qəbulu dayandırmalı olub. Buna baxmayaraq, müəssisələrin yarıdan çoxu işə qəbul və planlaşdırma fəaliyyətlərini müəyyən səviyyədə də olsa həyata keçirmişdir. Bundan əlavə, pandemiya nəticəsində müəssisələrin bir qismində iş təsvirləri və işə qəbul

strategiyalarında müəyyən dəyişikliklər baş vermişdir. Nəhayət, müəssisələrin təxminən üçdə biri yaranmış qeyri-müəyyənlik səbəbindən müvəqqəti işçilərin əməyindən istifadə etmişdir. Aparılmış araşdırmaya əsasən pandemiya nəticəsində müəssisələr müxtəlif sahələrdə öz işçilərini texniki, fiziki və sosial-iqtisadi aspektlərdən onlara tanış olmayan bir şəraitdə idarə etmə problemi ilə üzləşmişdir. Koronavirus pandemiyası onsuz da işçilərin bir qismini sağlamlıq riskləri səbəbiylə stressə salmış və onları evdən işləməyə məcbur etmişdir. Bu stress faktoru və dəyişilmiş qaydalar ilə bir çox rəhbərlər ilk dəfə olaraq uzaqdan işləyən işçilərin idarə edilməsini həyata keçirmişdir. COVID-19 pandemiyasının yaratdığı böhran nəticəsində baş verən dəyişikliklər səbəbindən bəzi işçilərin stresinin artmasını nəzərə alaraq, müəssisələrin 60%-i işçilərə yardım proqramlarını yenidən nəzərdən keçirmiş və ya dəyişdirmiş, müəssisələrin 40%-i isə sağlamlıq xidmətlərini artırmışdır. Demək olar ki, müəssisələrdən heç biri öz işçilərinə göstərdiyi dəstəyin həcmi azaltmayıb (Kılıç-Kırılmaz S., 2021).

İşçi qüvvəsinin böyük bir hissəsinin pandemiya dövründə məsafədən işlədiyinə görə, İRIE departamentləri üçün prioritet məsələlərdən biri işçi sağlamlığı olmalıdır. Müəssisədən uzaqda işləyən işçilərin xoşbəxtliyinin təmin olunması əsas məsələlərdəndir. Çünki onların performansı xoşbəxtlik və motivasiyalarından asılıdır. İşin keyfiyyətinin təmin edilməsi üçün bu xoşbəxtlik və yüksək motivasiya əldə edilməlidir. Məsafədən işləmək əsasən tək yaşayan və sosiallaşma ehtiyaclarını müəssisə hesabına təmin edən işçilərə mənfi təsir edə bilər. İR mütəxəssisləri həmin işçilərin motivasiya itkisinin qarşısının alınması üçün yeni layihələrin tətbiqinə ehtiyacın olduğunu bilməlidirlər. Buna görə də, məsafədən işləyən işçilərin sağlamlığının qorunması hər yerdə İRIE üçün prioritet məsələ olmalıdır. Bütün bu addımlar müəssisədən uzaqda işləyənlərin maksimum xoşbəxtliklərinin təmin edilməsi ilə bağlıdır.

COVID-19 pandemiyası zamanı işçilərin qarşılaşdığı digər mühüm problem ailədaxili münaqişələrin artma ehtimalının olmasıdır. Xüsusilə evdən işləmə təcrübəsinə malik olmayan işçilərin bu rejimə öyrəşmə problemlərindən əlavə olaraq, uşağa qulluq, ailədaxili sağlamlıq, təhlükəsizlik və digər problemlər

səbəbindən artan narahatlıqların yoluna qoyulması lazım olur. Buna görə də, iş və ailə arasındakı sərhadin qorunması işçilər üçün həmişəkindən daha çətin hala gəlib. Bununla bağlı hər bir müəssisədə İRIE bölmələri tərəfindən mümkün münaqişə və problemlərin həlli istiqamətində effektiv strategiyaların hazırlanmasına ehtiyac vardır (Kılıç-Kırılmaz S., 2021).

İşçilərin *işə qəbulu* əvvəllərdə də söylədiyimiz kimi işçi qüvvəsinə ehtiyac olduqda həyata keçirilir, lakin bu kimi böhran vəziyyətlərində bir çox müəssisədə bununla bağlı əməliyyatlar ləngiyir və buna görə də müəssisələr işə götürmək deyil, işdən çıxarma kimi strategiyalara daha çox üstünlük verirlər. Qeyd edək ki, koronavirusun yayılmasının qarşısının alınması məqsədilə sosial uzaqlaşma tətbiq edilərək işçilərin bir mühitdə toplanması məhdudlaşdırılır. Ənənəvi olaraq, işçilərin işə götürülməsi və seçilməsi işəgötürənlərdən və ya İR mütəxəssislərindən qiymətləndirmə üçün namizədlər ilə üz-üzə görüşməyi tələb edir. Bu, xəstəliyin bir insandan digərinə keçməsi ilə nəticələnə bilər. Müəssisə daxilində işçilərin müştərilərlə görüşməsi və işçilərin özləri arasında görüşlər bəzi hallarda qaçılmaz olur. Bunların hamısı pandemiyanın yayılmasının potensial mənbələri olmaqla bərabər iş yerlərini də xəstəliyə həssas məkana çevirir. Daha əvvəl qeyd olunduğu kimi işçilərin evdən işləməsi fiziki təmasın və virusa yoluxma riskinin azaldılması baxımından müəssisələr tərəfindən işçilər üçün atılmış effektiv bir addımdır. Evdən işləmək, işçilərin performansının qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi amili üzrə önəmli çətinliklər yarada bilər. İşçilər üçün iş-həyat balansı bu təcrübələrdən irəli gələn, fərdi və təşkilati məqsədlərə nail olmağı çətinləşdirən məsələlərdən biridir (Mwita K.M., 2020). Bununla bərabər işə qəbul prosesində namizədin qiymətləndirilməsində istifadə olunan metodların effektivliyində də müəyyən səbəblərdən asılı olaraq azalma ola bilər. Bunlara distant test imtahanlarında şəffaflığın təmin edilə bilməməsi, distant müsahibələr zamanı texniki məhdudiyyətlər səbəbindən namizədin obyektiv şəkildə qiymətləndirilə bilməməsi kimi amilləri misal göstərmək olar.

Pandemiyanın işə qəbula təsirinin ölçülməsi məqsədilə 250 İR mütəxəssisinin iştirakı ilə araşdırma aparılmışdır. Aparılmış müsahibələrin nəticələrinə görə

müəssisələr xərclərin azaldılması baxımından yeni işçilərin qəbulunda maraqlı deyillər. Bunun əsas səbəbi müəssisələrin fəaliyyətinin zəifləməsi və bu səbəbdən əvvəl yerinə yetirilən əməliyyatların sayının azalması kimi görülür. Anket sorğudan əldə edilən nəticələr də müsahibə nəticələrini təsdiqləmişdir. Respondentlərdən təşkilatlarının COVID-19 səbəbilə hər hansı işə qəbul və seçim fəaliyyətini ləğv edib-etmədiyini söyləmələri istənmişdir. Sualı cavablandırmış 242 respondentdən 136-sı (56,2%) ləğv edildiyini, 17 nəfər (7%) isə əmin olmadığını bildirib. Əlavə olaraq, 169 respondent (70%) koronavirusun yayılmasının qarşısının alınması məqsədilə fiziki təmasın mümkün qədər azaldılması üçün işə qəbul fəaliyyətlərində məhdudlaşdırmalar edildiyini, 59 nəfər (24,4%) isə müəssisələrində bu fəaliyyətlərdə məhdudlaşdırma olmadığını bildirib (Mwita K.M., 2020).

COVID-19 fərqli bir böhran növü olduğuna görə onunla mübarizə strategiyaları da digər böhran növlərindən fərqlənməlidir. Müəssisələrin işçilərinin fəaliyyətlərini effektiv və məhsuldar şəkildə həyata keçirmələri üçün onları təlim və inkişaf fəaliyyətlərinə cəlb etdikləri məlumdur. Lakin, virusa yoluxma riski səbəbindən ənənəvi təlimlər tövsiyyə edilmədiyindən, əksər müəssisələr hal-hazırda bəzi müəssisələr üçün problem olaraq qalan onlayn təlimlərin tətbiq edilməsi məcburiyyətində qalıblar. Onlayn təlimlərin ənənəvi təlimlər qədər effektiv olmayacağı barədə də düşüncələr var. Bu zaman heç şübhəsiz, onlayn təlimlərin keçirilməsi imkanına sahib olmayan müəssisələrin təlimlərin sayını azaltması və ya ümumiyyətlə işçiləri təlimlərə cəlb etməməsi halları müşahidə ediləcəkdir.

Fərdi və təşkilati performans müəssisələr üçün əsas prioritet məsələlərdən biridir. Müəssisələr, *performansın idarə edilməsi* vasitəsilə işçilərin əməyinin fərdi və təşkilati məqsədlərə uyğunluğunun qiymətləndirilməsi və bu istiqamətdə yönəldilməsi üçün müəyyən mexanizmlər hazırlayıb, tətbiq edir. Performans idarəetmə sisteminin düzgün qurulması və uğurlu tətbiqi işçi və təşkilati performansın müəyyən edilmiş strategiya və məqsədlərə uyğun qiymətləndirilməsinə və yaxşılaşdırılmasına dəstək olur.

Böhran zamanı performans qiymətləndirmə fəaliyyətlərinin azaldılması işçilər üçün faydalı ola bilər, çünki ümumiyyətlə insanlar qiymətləndirilməyə üstünlük

vermərlər. Buna baxmayaraq, böhran zamanı performans qiymətləndirmədən imtina idarəçilər üçün önəmli qərarların verilməsi zamanı mühüm olan işçi və təşkilati performans məlumatlarına sahib olmaması ilə nəticələnmə bilər. Nəticədə, yüksək performans göstərən işçilər mükafatlandırılma və əlavə imkanlar əldə edə bilmədikdə, mənfi biznes nəticələrinə və işçi dövryyəsinin artmasına gətirib çıxaracaq. Digər tərəfdən, böhranın işçilərin stresini artırması nəticəsində onların fəaliyyətinə mənfi təsir göstərməsini də qeyd etmək lazımdır. Buna görə də, bu cür həssas zamanlarda performansın idarə edilməsinin humanist və strateji olması fərdi və təşkilati performansın azalmasının qarşısının alınması baxımından daha məqsəduyğundur.

Yuxarıda qeyd edilən araşdırma göstərdi ki, pandemiya işçilərin təlim və inkişafına ciddi təsir göstərmişdir. Araşdırma zamanı müsahibə edilmiş səkkiz respondent də müəssisələrində pandemiya nəticəsində planlaşdırılmış təlim proqramlarının ləğv edildiyini söyləmişdir. Bunun işçilərin virusdan qorunmaları üçün edildiyi də bildirilmişdir. Bunu anket nəticələri də təsdiq etmişdir. Belə ki, 242 nəfərdən 212-si (88%) müəssisələrində pandemiya səbəbilə təlim proqramlarının ləğv edildiyini təsdiqləmişdir. Müsahibə edilən mütəxəssislərdən biri bəzi müəssisələrin artıq onlayn təlimlərin verilməsi üçün onlayn platformalardan istifadə etməyə başladığını bildirmişdir. Sorğu üzrə isə müəssisələrdə təlimlərin onlayn rejimə keçirilib-keçirilmədiyini soruşulub. Suala cavab verən 241 respondentdən 97-si (40%) bəli, 137-si (57%) xeyr, 7-si (3%) isə əmin olmadığını bildirib. Mütəxəssislərin fikrincə, bəzi müəssisələrdə onlayn platformaların istifadəsi rahat olmayacaq, çünki işçilərin bu tip platformalardan istifadə təcrübəsi yoxdur və ya bununla bağlı qaydalar işçilərə öyrədilməmişdir. Anket nəticələrinə əsasən isə 239 nəfərdən 151-i (63%) onlayn təlimin ənənəvi təlim qədər effektiv olmayacağını, 56 nəfəri isə (23%) effektiv olacağı fikrində olduğu üçün, onun effektivliyi sual altına düşür. Müsahibənin nəticələri də bunu təsdiq etmişdir. Çünki, mütəxəssislər onlayn təlim rejiminə keçidin onların müəssisələrinin tələblərini ödəyib-ödəməyəcəyi barədə fikirləri şübhəli idi.

Araşdırma nəticəsində performansın idarə edilməsinin də daha çətin olduğu

aşkarlanmışdır. Anketdə respondentlərdən COVID-19 pandemiyasının işçilər üçün hədəflərin təyin olunmasını çətinləşdirib-çətinləşdirmədiyini söyləmələri istənilib. Respondentlərin 83,5%-i pandemiyanın işçilər üçün hədəflərin təyin edilməsini çətinləşdirdiyini düşündüyünü bildirmişdir. İşçilərin qarşısına qoyulan hədəflərə çatması xəstəlik səbəbindən çətin, bəzi hallarda isə qeyri-mümkün olaraq qiymətləndirilirdi. Müsahibə zamanı iştirakçıların əksəriyyəti iş yerlərinin bağlı olması, evdən işləmə və s. kimi gözlənilməz halların işçilərin qarşılarına qoyulan hədəflərə çatmasında problemlər yaratdığını bildirmişdir. Anket sorğu üzrə isə 213 respondent (88%) pandemiyanın işçilərin müəyyən edilmiş hədəflərə nail olmasında çətinlik yaratdığını təsdiqləmiş və müsahibə nəticələri ilə anket nəticələri uyğuluq təşkil etmişdir. Müsahibə aparılmış mütəxəssislərdən birinin fikrincə, pandemiya işçilərin əksəriyyətinin fəaliyyətinə mənfi şəkildə təsir etmiş, onların qarşılarına qoyduğu məqsədlərə qənaətbəxş şəkildə belə nail olması mümkünsüz hala gəlmişdir. Anketin cavablarından aydın olmuşdur ki, respondentlərin əksəriyyəti (77,6%) pandemiya nəticəsində işçilərin performanslarının azaldığını düşünürlər. Araşdırma nəticəsində müəyyən olunan problemlərdən biri də bəzi müəssisələrin tətbiq etdiyi evdən iş rejimidir. Bu rejimdə fəaliyyət göstərən işçilərin performansının yoxlanılması və digər işçilərlə fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi aktual məsələlər olmuşdur (Mwita K.M., 2020).

Pandemiya dövründə öz aktuallığını itirən digər İRİE fəaliyyətlərindən biri də *karyera idarə edilməsi* olmuşdur. Pandemiya işçilərin karyerasına da önəmli təsir etmişdir. Belə ki, pandemiya nəticəsində işçilərin karyerasına təsiri olan qərarların qəbulunda gecikmələr olduğundan, bu proseslər müəyyən müddət təxirə salınır. Bu da işçilərin işlərini itirmək qorxusuna səbəb olur. Belçikada aparılan bir araşdırmada iştirakçıların 21%-inin pandemiya səbəbindən işini itirməkdən, 14%-inin isə ümumiyyətlə yaxın gələcəkdə işini itirməkdən qorxdığı məlum olmuşdur. Bundan əlavə, iştirakçıların 26%-i vəzifə artımı şanslarını qaçıracaqlarını düşünür. Pandemiya zamanı müəssisələr işə qəbul və karyeranın idarə edilməsi kimi İRİE funksiyalarını təxirə sala bilirlər (Seçer B. və Yazıcı M. O., 2020).

COVID-19 pandemiyası şəraitində, evdən işləmək işçilərin ailə daxilindəki

rollarına da təsiri olmuşdur. Çünki, karantinlə bağlı görülmüş tədbirlər məktəblərin bağlanmasına səbəb olmuş, bu da işçilərin uşaqlarının təhsil fəaliyyətlərinə daha çox dəstək olmaları zərurəti yaratmışdır. Nəticədə, işçilərin çevikliyinin təmin edilməsi, onları fərdi tapşırıqların icrasına təşviq etmək və eyni zamanda da bu fəaliyyətlərin ailədaxili rolların yerinə yetirilməsinə uyğunlaşdırılaraq onların dəstəklənməsi effektiv İR siyasətlərinin həyata keçirilməsini tələb edir.

Məsafədən işləməkdən əlavə, mövcud durumda qərarların qəbul edilməsində işçilərin də iştirakını təmin edən İR siyasətləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə qeyri-müəyyənlik şəraitində bu önəmli amilə çevrilir. Müəssisənin mövcud vəziyyəti haqqında öncədən məlumatlı olmaq və işçilərin onlara təsir edən qərarların qəbulunda iştirakı bu qərarların mənfi nəticələnməməsinə kömək edə bilər. Pandemiya nəticəsində qəbul edilən qərarların çoxu işçilərin vəzifə təlimatlarına və iş şərtlərinə təsir edir. Buna görə də, böhran şəraitində aşağıdakı dəyişikliklərin nəzərdən keçirilməsi önəmlidir: vəzifə funksiyalarının yenidən bölüşdürülməsi, işçi davamiyyət cədvəlində dəyişikliklər, qeyri-qanuni ödənişlərin azaldılması və əmək haqqının dayandırılması.

Bununla belə, bu cür qərarların qəbulu zamanı təsirə məruz qalan tərəflər prosesə cəlb edilməli, ünsiyyət müsbət yönlü saxlanılmalı, veriləcək qərarlar razılaşdırılmalı, işçilərin təşkilati dəstəyi anlamalarına müsbət təsir göstərməli və görülmüş tədbirlərin təsirləri əvvəlcədən qısa və uzunmüddətli dövr üçün qiymətləndirilməlidir. Bundan əlavə, işçilərin qərar qəbulunda iştirakının təmin edilməsi onlarda müstəqil işləmək, komanda işi, risk etmə, qərar qəbulu və bilik mübadiləsi kimi xüsusiyyətlərin inkişafına dəstək ola bilər. Bu da, böhran vəziyyətlərində qərarların verilməsi üçün tələb olunan ən önəmli keyfiyyətlərdəndir.

Həm akademiklərin, həm də yüksək təcrübəli beynəlxalq təşkilatların fikirlərinə əsasən, COVID-19 pandemiyası dövründə böhran idarəetmə qruplarının yaradılması faydalıdır. Müasir dövrdə strateji olaraq diqqət yetirilməli olan amillər biznesin davamlılığı üzrə planlar, istehsal və ya xidmətlər üzrə innovativ alternativlərin tapılması, süni intellekt və dördüncü sənaye inqilabı yeniliklərinin əməyin idarə edilməsi üzrə tətbiqi, informasiya texnologiyaları və İRIE-nin

elektronlaşdırılması alətlərindən istifadə edilməsi kimi sadalana bilər. Böhran idarəetmə qruplarında İRIE rəhbərliyinin iştirakı mühümdür. Çünki, pandemiyanın fəsadlarının aradan qaldırılması və inkişaf strategiyaları insan amili daxil edilən qərarları əhatə edir.

Yuxarıda göstərilənlərə əlavə olaraq, iş təhlükəsizliyi COVID-19 pandemiyasının yaratdığı böhran nəticəsində önəmli təsirə məruz qala biləcək amillərdən biridir. İşçilər üçün iş təhlükəsizliyinin təmin edilməsi onların daha səylə çalışmasına effektiv şəkildə təsir edir və bu da öz növbəsində, maliyyə problemlərinin olduğu böhran şəraitində önəmli amildir. Bu baxımdan sabitliyin qorunması işçilərin davranışlarının idarə edilməsində önəmli faktor sayılır. Buna görə də, böhran zamanı verilən qərarlar sabitliyin pozulmasına gətirib çıxarmamalıdır. Eyni şəkildə, əmək haqqı və kompensasiyalar üzrə tətbiq edilən sistem də xarici motivatorlara deyil, daxili motivatorlara fokuslanmalıdır. Bu, qeyri-rəsmi ödənişlərin azaldılması və maaşların dayandırılması üzrə qərarların verilməsini və həyata keçirilməsini asanlaşdırma bilər. Həmçinin, işçilərin motivasiyasına və performansına mənfi təsirlərdən yayınmaq baxımından da effektiv ola bilər (Hernández G.C., Osorio-Londoño A.A. və Serna-Gómez H.M., 2021).

Pandemiya işçilərin *adaptasiya* proqramlarında da müəyyən dəyişikliklərin edilməsinə zərurət yaratmışdır. Əvvəllərdə də qeyd etdiyimiz kimi, kiçik həcmli müəssisələr daha az işçi qəbulu həyata keçirdiklərindən və müəssisə həcmindən asılı olaraq daha dar adaptasiya proqramları tətbiq edə bilər. Bu proqramların tətbiqi vaxt baxımından qənaətli, müəssisənin həcminə görə isə daha uyğun hesab edilir. Digər müəssisələrdə isə adaptasiya proqramlarının tətbiq edilməsi daha çox vaxt və işçi ilə qarşılıqlı əlaqə tələb edir. Pandemiya nəticəsində fərqli iş rejimləri, formaları tətbiq edildiyindən adaptasiya proqramlarında da dəyişikliklərin edilməsi zərurəti yaranmışdır. Xüsusən evdən işləyən işçilərin müəssisə ilə fiziki əlaqəsi kəsilir. Adaptasiya proqramının tətbiqi əksər hallarda müəssisə daxilində tətbiq edildiyini nəzərə alsaq, nəticə olaraq təşkilatı daha yaxından tanımaq, ona bağlılığın artırılması məsələlərində mövcud adaptasiya proqramlarının əhəmiyyəti zəifləmiş olur. Təbii ki, evdən işləyən işçilərin işə, müəssisəyə uyğunlaşma mərhələsində mühüm faydalar

vardır. Lakin bununla birgə mənfi xüsusiyyətlər də ortaya çıxır.

Evdən işləyənlərlə ofisdə işləyənlər arasında iş məmnuniyyəti və həyat keyfiyyəti baxımından da müəyyən fərqlər var. Evdən işləmək iş məmnuniyyətinə və həyat keyfiyyətinə müsbət təsir göstərsə də, müəyyən səviyyədən sonra mənfi təsirlərinin ortaya çıxdığı və onun effektiv olmaması kimi arqument mövcuddur. Pandemiya dövrü əsasən işləyən və övladına qulluq edən analar üçün iş baxımından məmnunedici olmuşdur. Bu, onlara həm işləmək, həm də uşaqlarla vaxt keçirməyə imkan verir. Ümumilikdə, işçilərin əvvəllər də sənədlərlə iş, operativ işlər və rabitə vasitəsilə görülə bilən işləri evdən icra etdiyini söyləmək olar. Bununla belə, bəzi müəssisələrdə məsafədən işin düzgün idarə edilmədiyini və evdə yerinə yetirilən iş yükünün həcmində çox olması müşahidə edilmişdir. Həmçinin, evdən işləyən insanlar üçün ətraflarında ona qarşı yaranan işsiz və evdə boş oturma düşüncəsi anlaşılmaqlara və sosial problemlərə səbəb ola bilər (Akbaş T.A. və Türkməndağ Z., 2020).

Bu pandemiya zamanı təşkilatlar üçün əsas problemlərdən biri işçilərin *əmək haqqılarının* ödənilməsidir. Bir çox ölkədə bəzi müəssisələrin müəyyən müddət fəaliyyətini dayandırması işçilərin əmək haqqılarının ödənilməsinə çətinləşdirmişdir. Azərbaycanda da bir çox özəl və ictimai təşkilatlar müəyyən müddət fəaliyyətini dayandıraraq və hazırda da karantin qaydalarından asılı olaraq bu cür hallar təkrarlana bilər. Bunun nəticəsində şirkətlər həmişəki kimi gəlir əldə edə bilmir və işçilərin tələblərinin ödənilməsində çətinlik çəkirlər. Buna görə də, bəzi müəssisələr işçilərin işdən azad edilməsi yolunu seçmək məcburiyyətində qalırlar. Müəyyən müddət əmək haqqının verilməməsi isə işçilərdə yüksək stressə səbəb ola bilər. Lakin, bu məqamda İRİE-nin müəssisə və işçilərə dəstək olmaq üçün işçilərə əvvəlcədən müəyyən edilmiş dövr üzrə əmək haqqılarının azaldılmasının təklifi edilməsi strategiyasını tətbiq etməsi daha məqsəduyğun ola bilər. Burada müəssisənin İRİE bölməsi ilə həmkarlar ittifaqı arasında kommunikasiyanın düzgün qurulması önəmlidir. Məsələn, Şri-Lankada bir araşdırma üzrə aparılmış müəssisədə bir şirkətdə İR mütəxəssisi qeyd edir ki, onlar müəyyən dövr üçün bütün yuxarı pilləli idarəçi və işçilərdən könüllü olaraq maaşlarının gecikdirilməsinə

razılıq verilməsini istəyiblər. Onlara maaşlarını 0%, 20%, 40%, 50% faizlə azaltmaq variantları təklif edilib. Daha sonra o bildirib ki, yuxarı pilləli idarəçilər fərdi olaraq İR departamentinə müsbət geri dönüş etmiş və bu strategiya onların şirkətində daha aşağı pilləli işçilərin əmək haqqılarının idarə edilməsi üçün böyük məbləğdə vəsaitə qənaət etməyə kömək etmişdir. Başqa bir misal isə, rəhbərliyin 6 ay müddətində maaşları 25%-ə qədər azaltmasıdır ki, işçilərin ixtisar edilməsinə ehtiyac olmadan şirkət fəaliyyətini davam etdirə bilsin (Opatha H.H.D.P.J., 2020).

Bütünlükdə yuxarıda sadalananlar və işçilərin bütün proseslərdə mərkəzdə durması nəzərə alındıqda onlara təsirin həcmi aydın görmək olur. Pandemiya nəticəsində baş verən bütün bu dəyişikliklər, yeni və fərqli iş mühiti, qaydalar və iş təsvirlərinin dəyişməsi, işçilərin bunun daxilində yer alması və uyğunlaşma mərhələsi işçi *motivasiyasını* ön plana çəkir. İRIE səviyyəsində alınan qərarlar və tətbiqetmələr də öz növbəsində mühüm olan işçiləri işə alma, onlara dəyər vermə və saxlanması kontekstində formalaşdırıldığından, pandemiya nəticəsində baş verən dəyişikliklər zamanı da bu meyarlar nəzərə alınmalıdır.

2.2. Pandemiya dövründə insan resurslarının idarə edilməsi sahəsindəki çətinliklər və trendlər

Müəssisələrin bir çox mövcud təcrübələrindən yenilərinə keçid etdiyi pandemiya dövründə bu transformasiyanın təsirinə məruz qalan idarəetmə sahələrindən biri, digər proseslərin koordinasiyasında mərkəzi yer tutan İRIE olmuşdur. İR mütəxəssislərinin isə böhran zamanlarında təşkilati fəaliyyətin inkişaf etdirilməsi istiqamətində həyata keçirilən işlərin dəstəklənməsində önəmli rola malik olduğu düşünülür. Xüsusilə işin fasiləsiz olaraq davam etdirilməsinə ehtiyac olan sahələr baxımından nəzərdən keçirildikdə, mövcud pandemiya mühitində İRIE fəaliyyətinin effektiv təşkili bu prosesin effektiv şəkildə yerinə yetirilməsində əhəmiyyət qazanmışdır. Buna görə də, pandemiya ilə mübarizənin İRIE fəaliyyətində təsirlərinin qısaca qiymətləndirilməsi doğru olar.

Pandemiyadan öncə müəssisələrin insan resursları strategiyası işçilərin təşkilatın strateji məqsədlərinə çatmaq üçün tələb olunan xüsusiyyətlərə malik olub-

olmaması ilə bağlı qiymətləndirməyə əsaslanırdı. Bu, bu gün də doğru olsa da, şirkətlər həm də başa düşürlər ki, onlar işçilərin inkişaf edən iş mühitində işləməsi üçün lazım olan yumşaq bacarıqları və davranış bacarıqlarını qiymətləndirməlidirlər. Bunun timsalında digər İRIE funksiyalarının həyata keçirilməsi zamanı karantin şərtlərində yumuşalma olduqda, müəssisələr əvvəlki təcrübələrin tətbiq edilməsinə geri dönmək istəyə bilər. Bu isə artıq iki ildir mövcud olan, sürətli dəyişikliklərin olduğu bu mühitdən əvvəlki təcrübələrə geri dönüşdə müəyyən çətinliklərə səbəb ola bilər. Müəssisələrin və İR mütəxəssislərin qarşılaşacağı bu çətinliklərə aşağıdakıları aid edə bilərik:

İşçilərin evdən işləmək istəməsi. İnsanların böyük qismi məsafədən işləmək imkanlarının olduğuna görə bu rejimi məqsədəuyğun hesab edirlər. PwC-nin apardığı sorğuya əsasən, Amerika Birləşmiş Ştatlarında işçilərin 22%-i hazırkı iş yerlərindən uzağa köçməyi düşünür və ya planlaşdırır. Bundan əlavə işdən çıxarılmış və ya məzuniyyətə buraxılmış işçilərin 40%-inin də köçməyi planlaşdırdığı məlum olmuşdur.

Şirkətlər məsafədən iş rejimi barədə qiymətləndirmələr aparmalı və uzunmüddətli dövr üçün onunla bağlı qərar verməlidirlər. Pandemiya zamanı məsafədən işləyən işçilər postpandemiya dövründə yenidən ofisə çağırıldıqda bundan məmnun olmaya və yeni iş imkanlarının axtarışına başlaya bilərlər. Başqa bir şirkətdə aparılmış sorğuya görə, evdən işləyən işçilərin 30%-dən çoxunun tam ofis rejiminə qayıtmaqdan işdən çıxmağı üstün tutduqları məlum olmuşdur. Buna görə də, işə qəbul zamanı müəssisə işçilərin məsafədən işləmək istəməsinə müsbət yanaşmalıdır.

Daimi olaraq məsafədən işləmək üçün müxtəlif bacarıqlar tələb oluna bilər. Buna görə də, İR mütəxəssisləri işə qəbul qiymətləndirilməsinin bu bacarıqların qiymətləndirilməsinə uyğun olmasına diqqət yetirilməlidir.

Onlayn işə qəbulun davam etdirilməsi. İR mütəxəssisləri tərəfindən onlayn müsahibələr və digər işə qəbul prosesləri hal-hazırda davam etdirilir. Lakin hələ də bu sahədə əsasən texnoloji olmaqla müəyyən problemlərin mövcudluğu göz önündədir. Bu səbəbdən müəssisələr imkan yarandığı təqdirdə ənənəvi müsahibələrə

müraciət edirlər. Üz-üzə görüşlər mühüm olsa da, namizədlərin onlayn şəkildə qiymətləndirilməsinin mümkünlüyü də məlumdur.

İşə qəbul mütəxəssislərinin faydalı hesab etdiyi alətlərdən biri ilk növbədə asinxron məlumat ötürülmə (email, fax və s.) və tələb olunarsa birtərəfli müsahibələrin (müsahibə suallarına cavabın video formatda qeydə alınması və göndərilməsi) keçirilməsidir. Ənənəvi müsahibələr zamanı İR mütəxəssislərinin əsas sualları unutmaları və ya müsahibə əsnasında onların başqa formada namizədə ünvanlanması halları baş verə bilər. Bunun nəticəsində, namizədlərin cavablarının suallar üzrə müqayisə edilməsi çətinləşir. Birtərəfli video müsahibələr onlayn işə qəbul üçün effektiv olmaqdan əlavə, həm də namizədlərin müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi baxımından effektivdir.

Şirkətlərin məsafədən işləməyə müsbət yanaşması namizəd seçimində coğrafi sərhəd anlayışının aradan qalxmasına və daha geniş namizəd bazasına çatmağa imkan verir. Bununla bərabər, birtərəfli video müsahibələr fərqli saat qurşaqlarında yaşayan namizədlərin müsahibədə iştirakına imkan verir. Asinxron məlumat ötürülmə mexanizmi vasitəsilə işə müəyyən namizəd qrupunun tək bir video və ya mətn ilə məlumatlandırılması İR mütəxəssislərinin vaxtlarına qənaət etməsinə şərait yaradır.

İşə Qəbul Prosesinin Rəqəmsallaşdırılması. Onlayn müsahibə ilə yanaşı, İR mütəxəssislər işə qəbul prosesinin elektron formaya keçirilməsi üçün əlavə addımlar atmalı olacaqlar. Müasir dövrdə müəssisələr ixtisaslı kadrların cəlb edilməsində reputasiyalarına arxalana bilməyəcəklər.

Müəssisənin istedadlı kadrlara tələbi həmişə olur. Bu cür kadrlara artan tələblə yaranan rəqabət mühitində İR mütəxəssisləri və kadr işçiləri rəqəmsal alətlərin yaradılmasına çalışmalıdır. Bu prosesə işçilərin təlimatlarının, müəssisədə mövcud olan mükafatlandırma və İR siyasətləri, prosedurlar, qayda və təlim kitabçalarının rəqəmsallaşdırılması daxil edilə bilər. Onlayn işə qəbul və məsafədən işləyən işçilərə bu məlumatlar elektron formada istənilən vaxtda səmərəli şəkildə ötürülə və tətbiq edilə bilər.

İşə qəbul büdcələrinin azaldılması. Yuxarıda sadalanan amillərin təsiri

nəticəsində müəssisələrin işə qəbul büdcələrini azaldacağını düşünür. Bundan əlavə olaraq, vakant yerlərin doldurulmasında işə qəbul mütəxəssislərinin daha çox təzyiqə məruz qalacağı gözlənilir. Buna görə də, İR mütəxəssislərinin qarşısında duran məsələ müsbət geri dönüş əldə ediləcək həll yollarının təklif edilməsidir.

İşə qəbul büdcələrinin azaldılması İRIE bölmələrinin fəaliyyətlərini davam etdirməsi və namizəd bazalarının güclü olmasının təmin edilməsi məqsədilə alternativ yolların müəyyən edilməsi daha da önəmli olmuşdur.

İnkişaf etmiş bacarıqlar. İR təcrübələrinə əsasən namizəd seçimində dözümlülük, adaptasiya və problemlərin müstəqil həlli kimi bacarıqların hər zamankindən daha vacib olduğu məlumdur. LinkedIn-də aparılmış bir sorğunun nəticələrinə görə, işə qəbul mütəxəssislərinin 53%-i adaptasiya olma bacarığının 2021-ci ildə yumşaq bacarıqlar arasında ən önəmli bacarıq olacağını düşündükləri məlum olmuşdur.

Rəqəmsallaşdırma və yeni texnologiyaların tətbiq edilməsi özü ilə birlikdə yeni imkanlar gətirməklə bərabər, müəyyən təhlükələrin də yaranmasına səbəb olur. Dünya İqtisadi Forumunun Peşələrin Gələcəyi hesabatına əsasən, müəssisələrin 43%-i texnoloji həllərin tətbiq edilməsi ilə işçi qüvvəsinin azaldılmasına çalışacaqlarını bildiriblər. Bütün bunlar işçilərin və işə götürənlərin çevik düşünmə bacarığına önəm verməli olduğunu göstərir. Bu səbəbdən, işçilər öz bilik və bacarıqlarını daim artırmağa çalışmalı, müəssisələr də bu zəruri bacarıqların artırılması üçün işçilərə uyğun mühit və imkanlar təqdim etməlidir.

Baş verən dinamik dəyişikliklər əmək bazarına önəmli şəkildə təsir etmiş və bu da müəssisələr fonunda onların İRIE bölmələrinin fəaliyyətinə yönəlmişdir. Belə ki, strateji, mədəni və struktur dəyişiklikləri İRIE siyasətinin və təcrübələrinin yenidən nəzərdən keçirilməsi və formalaşdırılmasına zərurət yaratmışdır. Bununla da iş mühitinin yenidən qurulması, işə qəbulda texnologiyanın tətbiqinin artırılması, daxili motivasiya, işə bağlılıq və işçilərin məmnunluğunun artırılmasına yönəlmiş fəaliyyətlərə ehtiyacın artması kimi trendlər ön plana çıxmış və tətbiqləri üzrə araşdırmalar aparılmışdır.

İş mühitinin yenidən qurulması. Müəyyən müddət məsafədən iş rejiminin

tətbiq edilməsi müəssisələrə məkan, ofis və ətraf ərazilərin istifadəsinin azaldığından xəbər verirdi. İşçilərin məsafədən işləməyə davam etmək istəməsi isə, ümumiyyətlə onlara tələbin minimuma enəcəyini göstərir. Ofis daxilində işləməyə razı olan işçilər isə təhlükəsiz şəkildə işlərini həyata keçirmək, məsafə saxlamaq və otaqların havalandırılması imkanına malik olan xüsusi şəraitə ehtiyac duyacaqlar. Bu da müəssisənin yeni şirkət ekosisteminin əsasını təşkil edəcək. Bu sistemin qurulması və həyata keçirilməsi işçilərin ehtiyaclarının təmin edilməsi və xərclərin azaldılması baxımından effektiv olacaqdır. Son olaraq, bu yeni yanaşma sayəsində işçi heyəti daha da məhsuldar şəkildə formalaşacaq və təşkilati mədəniyyət təkmilləşərək güclənəcək.

Məsafədən iş rejiminin strukturlaşdırılması zamanı müxtəlif yollar seçilə bilər. İşçilərin iş vaxtları məsafədən və ofisdən olmaqla həftəlik və ya günlük növbəli şəkildə bölünə bilər. Zəruri hallarda çox işçinin ofisdə olması üçün də cədvəl strukturlaşdırıla bilər. Bundan əlavə, müəssisələr işçilərin həm məsafədən, həm də zərurət olduqda ofisdə işləyə biləcəyi “hər yerdən iş modeli”ndən istifadə edə bilər (Sylwia P., Gabriela S. və Katarzyna K.K., 2020).

İş mühitinin yenidən qurulması tədbirlərinə iş yerində qayda və standartların dəyişdirilməsi də daxil edilməlidir. İşgüzar səfərlərin azaldılması, iş yerlərində ümumi məkanlardan istifadənin məhdudlaşdırılması kimi addımlarla yanaşı, gigiyena və təmizlik qaydalarının sərtləşdirilməsi, sosial məsafə qaydalarının tətbiqi və s. addımlar da atıla bilər. Bu qəbildən olan işlərin icrası əksər hallarda İR departamentlərinin üzərinə düşür. Aparılmış araşdırmaya əsasən, İR mütəxəssislərinin 87%-i pandemiyanın yayılmasından sonra işlərinin müəssisələri üçün daha da önəmli hal aldığını bildiriblər. Bundan əlavə olaraq, araşdırma nəticəsində müəssisələrin yarıdan çoxunda İR departamentlərinə verilən dəyərin pandemiya ilə birlikdə artması da müəyyən edilmişdir (SHRM, 2020).

İşə qəbul və seçimdə texnologiyanın artması. KPMG təşkilatının araşdırmasına görə, 2019-cu ildə İR mütəxəssislərinin İR texnologiyalarının tətbiqinə daha çox resurs sərf etmək istədikləri məlum olmuşdur. Bu texnologiyaların tətbiqi İR analitikasının təkmilləşdirilməsi və növbəti illərdə İRIE-

nin daha da avtomatlaşdırılmasına imkan verəcəyi düşünülür.

Yeni texnologiyaların tətbiqi nəticəsində İRIE funksiyalarında dəyişikliklərin baş verməsi qaçınılmaz idi. Həqiqətən, bu fikirlər pandemiyanın yayılmasından bəri öz təsdiqini tapmışdır. Çünki işə qəbul və seçim proseslərinin həyata keçirilməsində texnoloji platformalar və tətbiqlərin istifadəsi əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Onlayn müsahibələrin istifadə olunması ildən-ilə artmaqdadır. Namizədlər ilə bağlı sənədlərin yoxlanılmasına artıq daha çox diqqət ayrılır. Bu da şirkətlərin namizədlər haqqında üz-üzə görüşün məhdudlaşdırıldığı vaxtda daha çox məlumat əldə etmək üçün həyata keçirdiyi fəaliyyətlərin nəticəsidir (McKinsey&Company, 2020).

Texnologiyanın İR xidmətlərinə tətbiqi onu daha sürətli edə, aşağı xərc və müəssisənin uğurunun göstəricisi ola bilər. Lakin, bəzi hallarda texnoloji yeniliklərin mənfi təsirləri də ola bilər. Müxtəlif onlayn kommunikasiya tətbiqlərinin zənginliyi bir tərəfdən effektiv olsa da, digər tərəfdən onların çox olması müəyyən problemlərə səbəb ola bilər. Fərqli proqram təminatı, platforma və tətbiqlərdən eyni anda istifadə zamanı, birindən digərinə keçmə işçilərin diqqətini yayındıra bilər. Bu da işçilər üçün kommunikasiya və onların məhsuldarlığında müəyyən problemlərə səbəb ola bilər.

Igloo Software şirkətinin apardığı bir araşdırmaya görə, sorğuda iştirak edən işçilərin yarıdan çoxu şirkətləri tərəfindən təsdiq edilən ən az iki tətbiqdən istifadə edirlər. Bundan əlavə, işçilərin 57%-nin şirkət tərəfindən təsdiqlənməyən azı bir tətbiqdən istifadə etdikləri məlum olmuşdur. Bunlarla bərabər məlumat mübadiləsində problemlərin olduğu məlum olub. Belə ki, işçilərin 51%-i sənədlərin tapıla bilməməsi və ya bunun çətin olması səbəbindən digər əməkdaşlarla paylaşmaqdan yayınırlar.

Daxili motivasiya, iş bağlılıq, təşkilat daxili rifah fəaliyyətlərinə ehtiyacın artması. Həm əvvəl mövcud olan problemlər, həm də bir sıra yeni çətinliklər səbəbindən hazırkı rəqəmsal iş mühiti on il əvvəlki iş mühitindən xeyli fərqlənir. Hal-hazırda mövcud olan iş mühiti daha çox alətlərin istifadəsinə, çevikliyin olmasına və əməkdaşlarla ünsiyyətin virtual və ya üz-üzə olmasından asılı olmayaraq çox olmasına şərait yaradır. Lakin, məsafədən iş rejiminə daha yaxşı

uyğunlaşan və effektiv işləyə bilən işçilərə tələb artmışdır. Bu istiqamətdə işçilərin fikirlərinin dinlənilməsi və buna uyğun qərarların verilməsi işçilərin effektivliyinin artırılması üçün mühümdür. Deloitte təşkilatının araşdırmasına görə, işə bağlılıq və təşkilata aid olma hissi hazırki dövrdə ən diqqət yetirilməli olan amillərdir. İşçilər üçün bu hissələrin təmin edilməsi yaxın gələcəkdə də önəmli fayda verə bilər. Araşdırmada iştirak edən müəssisələrin 79%-i işçilərin aid olma hissəsinin artırılmasının növbəti illərdə təşkilatın uğuru üçün əhəmiyyətli olacağını düşünür.

Bundan əlavə, psixologiya ədəbiyyatlarında müəyyən edilən ən əsas motivasiyaedici amillərdən biri də insanların səriştə ehtiyaclarının təmin edilməsidir. Məsafədən işləyən işçilərin peşəkar stimullaşdırmadan uzaq qalması onların öyrənmə və inkişaf ehtiyaclarını məlumatlar əldə edərək özlərinin təmin etməsini tələb edir. Bu vəziyyətdə ən effektiv həll yolu onlayn təlimlərin həyata keçirilməsi olaraq görülür. Onlayn təlimləri həyata keçirən şirkətlər işçilərin bilikləri və motivasiyasını artıraraq uğur qazandığı kimi, təlim şirkətləri də onlayn təlim imkanlarının təmin edilməsi ilə uğur qazana bilər.

Məsafədən işləyən işçilərin müəssisədən və həmkarlarından ayrı hiss etməsi və bu vəziyyətin onların aid olma və motivasiyalarına təsir etdiyi düşünülürdü. Lakin müasir dövrdə bu artıq belə deyil və belə olan şirkətlərdə də bu istiqamətdə həll yolları təklif edilməlidir. Igloo Software şirkətinin araşdırmasına görə, artıq müəssisələr məsafədən işləyən işçilərin dəstəklənməsində və onları şirkətin bir parçası kimi hiss etməsində daha çox səy göstərirlər. Sorğuda iştirak etmiş məsafədən işləyən işçilərin 90%-dən çoxu şirkətlərinin onları təşkilati mədəniyyətlərinə uyğunlaşdırmağa və onların dəstəklənməsinə səy göstərdiklərini bildiriblər.

Müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsində işçi məmnuniyyəti də aid olma hissi ilə birlikdə önəm kəsb edən amillərdəndir. Pandemiya çərçivəsində baş verənlər isə işçi məmnuniyyətini daha da önəmli amilə çevirir. Lakin bunun təmin edilməsi işçi ehtiyaclarının ierarxiyasının dəyişməsi ilə çətin hal alır. Yeni iş şərtləri və dəyişməkdə olan xarici amillərin nəticəsi olaraq işçilərin balansının pozulması, onların işlə bağlı narahatlıqlarının artması, qarşılıqlı əlaqələrdə və performansda

azalmaların olması kimi amillər məmnuniyyətin əldə edilməsini çətinləşdirir. İşçi məmnuniyyətinin təmin edilməsinin müəssisələr üçün effektiv olacağı məlum olsa da, müəssisələrin bunu təmin etməsi məsələsi çətin olaraq qalır. Deloitte təşkilatının sorğusuna əsasən demək olar ki, respondentlərin hamısı işçi məmnuniyyətinin təmin edilməsini şirkətin məsuliyyəti kimi görür. Əlavə olaraq, iştirakçıların yarısının fikrincə yüksək rifah təkcə işçilərin işlərinə deyil, başqa sahələrdə də təsirini göstərir. Bundan əlavə, təşkilati mədəniyyətin gücü, hörmət və ədalətlik kimi liderlik davranışlarının mövcudluğu və şəxsi münasibətlər təşkilatda aid olma hissəsinə ən çox təsir edən amillərdir (Sylwia P., Gabriela S. və Katarzyna K.K., 2020).

Onlayn təlimlərə keçid. Artıq önəmini dəfələrlə sübuta yetirmiş olan yumşaq bacarıqların inkişaf etdirilməsi təlimlərin onlayn formada həyata keçirilməsi ilə bərabər fərqli yanaşmalar tələb edə bilər. Bu bacarıqların tam şəkildə inkişaf etdirilməsi mümkün olmasa da, müəyyən müsbət yönlü nəticələrin əldə edilməsi mümkündür.

Onlayn təlimlərin effektivliyinin qiymətləndirilməsi isə ən geniş istifadə edilən Kirkpatrick modeli ilə tam şəkildə qiymətləndirilə bilmir. Modelin reaksiya və davranış elementləri hazırkı dövrdə önəmini itirir. Yeni tətbiq edilməyə başlayan onlayn təlim vasitəsilə ötürülən məlumatlar haqqında işçilərin fikrindən daha çox təlimin təşkil edildiyi məkan barədə uyğunlaşdırma olmalıdır. Digər tərəfdən isə işçilərin iş yerində davranışlarının müşahidə edilməsi isə çətin hal alır. Bu baxımdan təlimlərin effektiv olması üçün model üç əsas elementə əsaslanmalıdır. İlk növbədə, qarşılıqlı əlaqə ilə onlayn təlim barədə işçilərin fikri alınaraq onlara daha uyğun və istifadəyə yararlı mühitin və təlim metodlarının təşkil edilməsi lazımdır. İkincisi isə, əvvəlki modelə də daxil olan öyrənmə elementidir. Burada, İR mütəxəssislərinin təlim vasitəsilə işçilərə ötürülən məlumatların qavranılma səviyyəsi haqqında məlumatların əldə edilməsi əsas məsələdir. Təlim mövzusu ilə əlaqədar işçilərə təlimdən öncə və sonra testlər tətbiq edilərək təlimin öyrənilmə effektivliyinin müəyyən edilməsinə nail olunur. Son olaraq isə nəticə elementi üzrə təlimin işçilərin effektiv və məhsuldar fəaliyyətinə faydaları qiymətləndirilir (Hamtini T., 2008).

Yumşaq bacarıqların inkişaf etdirilməsinin əsası sosiallaşmaq və qrup daxili

müzakirələrdən keçir. Bu istiqamətdə insanların qarşılıqlı ünsiyyəti mövzu üzrə məhdudlaşdırılmamalıdır. Fərqli mövzularda kommunikasiyanın qurulması insanlarda özgüvənin artması, ünsiyyət bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və stresin azaldılması baxımından effektivdir. Bu baxımdan, onlayn təlimlərin təşkili də qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanmalıdır. Təlimlər zamanı hər bir fərdin onlayn diskusiyada iştirak etməsi təmin edilməlidir. Həmçinin, məsafədən iş rejiminin insanların sosial ehtiyaclarını qarşılama baxımından çatışmazlıqlarını nəzərə alsaq, bu qarşılıqlı ünsiyyətin təmin edilməsi daha da önəmli olur. Təlim materiallarının çevikliyinə təmin edilməsi, istifadəsi daha asan olan onlayn platformalardan istifadə olunması bu prosesin effektiv təşkil edilməsinə yardım edə bilər (Erika O., 2021).

Məsafədən iş. Pandemiyadan əvvəl məsafədən iş rejimi az da olsa tətbiq edilirdi. Lakin, pandemiyanın başlaması ilə onun tətbiqi daha da artmış, həm işçi, həm də idarəçilər tərəfindən müəyyən faydalarının olması baxımından gələcəkdə də artacağı düşünülür. İşçilərin rəqəmsal texnologiyalara qısa vaxt ərzində adaptasiya olması və rahat istifadə imkanları onlarda pandemiya bitdikdən sonra da texnologiyalara etibar etmə fikri formalaşdırır. Nəticə olaraq, işçilərin gələcəkdə çevik iş rejimlərinə olan tələbinin ödənilməsi strategiyalarının qurulması şirkətlərin hal-hazırda qərar verməli və bu istiqamətdə addımlar atmalı olduğu ən mühüm məsələlərdəndir.

Məsafədən iş rejiminin artıq bir neçə ildir geniş şəkildə tətbiq edilməsinə baxmayaraq, hələ də effektiv şəkildə idarə edilməsi üzrə təcrübə mövcud deyil. Bu çətinliyin yaranmasında əsas səbəb mövcud problemlərin aradan qaldırılma çətinliyidir. Məsafədən iş rejimində çalışan işçilərlə onlayn görüşlərin keçirilməsi texniki problemlər səbəbindən həmişə mümkün olmur. Aparılmış bir araşdırmada, sorğu üzrə işçilərin 85%-nin azı bir görüşə qatıla bilmədikləri məlum olmuşdur.

İdarəçilər də məsafədən iş rejiminə uyğunlaşmaqda çətinlik çəksələr də zaman keçdikcə bu iş rejiminin idarə edilməsi üzrə bacarıq və təcrübə qazanacaqları düşünülür. Yaxın gələcəkdə isə məsafədən iş rejiminin normal iş rejiminə çevrilməsi ehtimalı da istisna edilmir. Bütün bunlar rəhbərlərə və İR mütəxəssislərinə xəbər verir ki, pandemiya zamanı onlayn iş məkanının, əməkdaşlığın gücləndirilməsi, bu

istiqlamətdə işçilərin zəruri bilik və bacarıqlarının artırılması, müəssisənin texniki infrastrukturunun və imkanlarının dövrün və gələcəyin tələblərinə cavab verə biləcək şəkildə formalaşdırılması mühümdür. Məsafədən iş rejimi gələcək üçün mühüm önəm kəsb edəcək, buna görə də, ona ayrılan diqqətə uzunmüddətli investisiya kimi yanaşılmalıdır (Sylwia P., Gabriela S. və Katarzyna K.K., 2020).

2.3. Ölkəmizdə insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarına pandemiyanın təsiri

Dünya miqyasında yayılan COVID-19 pandemiyası 2020-ci ilin ikinci rübündən etibarən ölkəmizdə də yayılmağa başlamışdır. Həmin ilin sonlarına doğru virusun kəskin şəkildə yayılması ağır karantin şərtlərinin tətbiqinə zərurət yaratmışdır. Həmin vaxtdan etibarən müəssisələrin fəaliyyəti üzrə qəbul edilən bir sıra qərarlar və tövsiyələrin Azərbaycanın əmək bazarında təsirləri hiss edilmişdir. Əmək bazarında yaranan dəyişikliklər və pandemiya şəraitindəki qəbul edilmiş qərarlar nəticəsində demək olar ki, bütün müəssisələr və müəssisədaxili strukturlar təsirə məruz qalmışdır. Bir çox müəssisə fəaliyyətini dayandırmış və ya fəaliyyətini davam etdirmək üçün işçi sayının azaldılması strategiyasını seçmişlər. Nəticədə iqtisadi fəal əhali sayı davamlı artım göstərsə də 2019-cu il ilə müqayisədə 2020 məşğul əhalinin sayı 1,3% azalmış, işsiz kimi qeydiyyatda olan şəxslərin sayı isə 49% artmışdır (Cədvəl 2). İşsiz şəxslərin sayındakı önəmli artımın səbəbi dövlət tərəfindən ödənilən bir sıra sosial müavinətlərin əldə edilməsi məqsədilə vətəndaşların rəsmi şəkildə qeydiyyatda alınması olduğu düşünülür.

Cədvəl 2: Məşğulluq və işsizlik

	2010	2015	2017	2018	2019	min nəfər 2020
İqtisadi fəal əhali	4587.4	4915.3	5073.8	5133.1	5190.1	5252.5
Məşğul əhali	4329.1	4671.6	4822.1	4879.3	4938.5	4876.6
İşsizlər	258.3	243.7	251.7	253.8	251.6	375.9

Mənbə: Dövlət Statistika Komitəsi, <https://www.stat.gov.az/source/labour/>, (2020).

Pandemiya nəticəsində formalaşmış iş mühitlərində işçilərin tez demotivasiya

olması, əvvəlkindən daha həssas olmaları düşünülür. Digər tərəfdən isə, iş həyatına yeni başlayan gənclərin isə daha həvəsli olması görülür. Səbəb olaraq isə təhsil həyatındakı və mövcud vəziyyətdəki sosial təzyiqlər gənclərdə işləməyə və öz işlərində uğur qazana bilməyə sövq edir. Şübhəsiz ki, bu durumda olan gənclərin işlə təmin edilməsi müəssisələr üçün prioritet olmalıdır. Çünki, həmin gənclərin işlə təmin edilərək istiqamətləndirilməsi zamanı onlar yüksək motivasiya nümayiş etdirəcək. Bununla birlikdə İR mütəxəssislərinin uğurlu fəaliyyəti nəticəsində isə bu yüksək motivasiya davam etdirilə və özü ilə təşkilata bağlılıq gətirə bilər. Bu kimi kritik durumlarda İR mütəxəssislərinin öhdəliyi işçilərdə təşkilati bağlılığın işə bağlılıq ilə əvəzlənməsinin qarşısının alınmasıdır.

Pandemiya nəticəsində dəyişməkdə olan mühitə uyğunlaşmaq hər bir müəssisənin qarşısına qoyduğu prioritet məqsədlərdən biri olmalıdır. Bu istiqamətdə işçilər üçün sağlam və xoş iş mühiti yaratmaq zərurəti meydana çıxır. Müşahidələr göstərir ki, ölkəmizdə insan resurslarının idarə edilməsi funksiyalarından olan işçilərin motivasiya edilməsi əksər müəssisələrdə digər funksiyalardan geri qalır. Xüsusilə işçilərin məsafədən çalışdığı müddətdə bu prosesin həyata keçirilməsi İR mütəxəssisləri üçün mühüm çətinliklər yaradır.

Akbaş Tuna və Türkməndağ (2020) tərəfindən aparılan araşdırmada məsafədən işləməyin motivasiyaya təsirinin müsbət və ya mənfi olması respondentlər tərəfindən müəyyən edilmişdir. İş yerlərində nizam-intizamın pozulması, evdə iş şəraitinin yararsız olması səbəbindən bəzi işçilərin motivasiyasının azaldığı müəyyən edilib. Buradan belə nəticəyə gəlinir ki, motivasiyanın yüksəldilməsində iş şəraiti mühüm rol oynayır. Bu səbəbdən evdən işləmək üçün adekvat bir mühit təmin etmək lazımdır. Evdə işləyən şəxs ailəsindən az da olsa təcrid olunmuş formada bir məkanda çalışaraq işə daha rahat fokuslana bilər. Bununla bərabər, evdən işləyən işçilərin iş yükünün artması nəticəsində motivasiyalarının azalacağı da müəyyən edilib. Azərbaycanda isə məlumdur ki, əksər çalışanların evdə özlərinə aid xüsusi iş məkanı yoxdur.

Rəhbərlərin işçilərə güvənməməsi və daha çox nəzarət edilmə nəticəsində onlardan əlavə hesabatların tələb edilməsi və onların məsafədən işləməsini

İstəmələri işçilərin müəyyən mənfi davranışlarına səbəb ola bilər. Bu baxımdan rəhbərlərin öz işçilərinə etimad göstərmələri, mikro menecment tərzində idarəetmənin aradan qaldırılması və işlərin bu çərçivədə həyata keçirilməsi önəm kəsb edir. Bu istiqamətdə məsafədən iş planlarının işçilərin iştirakı ilə hazırlanması onun həm işçi, həm də rəhbər üçün müqavilə xarakteri daşmasına gətirib çıxaracaq. Bununla bərabər, müəssisələrdə daim dəyişən iş formalarının rəhbərlər tərəfindən düzgün idarə olunması, xoşagəlməz hadisələrin və davranışların baş verməsinin də qarşısını ala bilər. Bu kimi problemlərin qarşısının alınması üçün İR mütəxəssislərinə də iş formalarının tətbiqində beynəlxalq təcrübədən qismən də olsa istifadə edilməsi təklif olunur (Akbaş T.A. və Türkmədağ Z., 2020).

Ölkəmizdə respondentlərin əksəriyyətini xidmət sektorunda çalışanlar təşkil edən aparılmış kiçik bir araşdırmadan məlum olmuşdur ki, motivasiya işçilər üçün karyera yüksəlişi ifadə edir (61,8%). İkinci ən böyük paya sahib olan cavab isə əmək haqqının motivasiya mənbəyi kimi görünməsidir (23,6%). Burdan məlum olur ki, sorguda iştirak edənlər əsasən karyera inkişafı arzulayır (Ağayev C., 2018).

Ahmadov və Abdulova (2019) tərəfindən Azərbaycanda karyera idarə edilməsi təcrübələrinin öyrənilməsi üçün anket metodu ilə araşdırma aparılmışdır. Öncəliklə, İR mütəxəssis olan iştirakçılara müəssisələrində karyera idarə edilməsi sisteminin olub-olmadığı barədə sual verilmişdir. Məlum olmuşdur ki, müəssisələrin 50%-dən çoxunda karyera idarə edilməsi sistemi mövcuddur.

Növbəti mərhələdə isə ədalətli karyera idarə edilməsi sisteminin olub-olmamasının müəyyənləşdirilməsi üçün Likert şkalası üzrə qiymətləndirilən 5 sual verilmişdir. Nəticələr aşağıdakı cədvəldə verilmişdir:

Cədvəl 3: Azərbaycan müəssisələrində karyera idarə etmə təcrübələri

Variable	.Avr	.St. S
(1) Karyera yüksəlişi meyarlarının hamıya məlum olması	2.95	1.20
(2) Müəssisədəki karyera planları barədə işçilərin fikirlərinin qiymətləndirilməsi	3.00	1.36
(3) Karyera yüksəlişinin müəssisəyə sadıqlıyı artırması	4.22	0.94
(4) İşçilərin karyera yüksəlişinin onların müəssisədəki performanslarına əsaslanması	2.61	1.16
(5) İşçilərin karyera yüksəlişinin onların müəssisədə qazandığı təcrübəyə uyğun həyata keçirilməsi	2.77	1.16

Mənbə: Ahmadov, F., Abdulova, A. "Impact of The Human Resource Department's Career Development Strategy to Companies Competitive Power; Azerbaijan". JMDMA, 2019.

Karyera idarə edilməsi ilə bağlı ən önəmli məsələlərdən biri işçilərə karyera yüksəlişi meyarlarının məlum olmasıdır. Cədvəl 3-ə əsasən bu sualın nəticəsi ortalama 2.95 olmuşdur. Bu göstəricinin aşağı olması ondan xəbər verir ki, ölkəmizdə karyera yüksəlişi meyarlarının işçilərə məlum olması aşağı səviyyədədir. Müəssisələrin işçilərinin karyera planları barədə fikirlərinə önəm verməsi ilə bağlı sual da verilmiş, bu sualın da nəticəsi aşağı olmuşdur. Bu da göstərir ki, işçilərin karyerası ilə bağlı planlar dəstəklənmir. Karyera idarə edilməsinin təşkilati bağlılıq üzrə təsirinin qiymətləndirilməsi üzrə verilmiş sualın nəticəsi 4.22 olaraq yüksək müəyyən edilib. Bu da o deməkdir ki, həqiqətən də karyera yüksəlişinin təmin edilməsi ölkəmizdə işçilərin təşkilata bağlılığını artırır. İşçilərin müəssisədəki performansına əsasən karyera yüksəlişi qərarlarının verilməsi ilə bağlı sualın da nəticəsi ortalama 2.61 olmuşdur. İşçilərin karyera yüksəlişi ilə bağlı qərarların verilməsində müəssisədəki iş təcrübəsinə əsaslanmaqla bağlı verilən sualın cavabının ortalama nəticəsi 2.77 olmuşdur. Bu nəticələr bir daha aydın olur ki, müəssisələrdə karyera yüksəlişi meyarları ilə bağlı məlumatlı deyillər (Ahmadov F.və Abdulova A., 2019).

Əvvəlki araşdırmadan karyera yüksəlişinin işçilərin motivasiyasında önəmli meyar olduğunu müəyyən etmişdik. Bu araşdırma ilə Azərbaycanda karyera idarə edilməsi üzrə mövcud vəziyyətin heç də ürəkaçan olmadığı müəyyən olmuş oldu. Pandemiyanın gətirdiyi çətinliklərə cavab axtaran İR mütəxəssislərinin əvvəl ürəkaçan olmayan bu duruma daha da çox diqqət ayırması zərurəti yaranır. Ümumilikdə bütün İR funksiyaları bir-biri ilə bağlantılı olduğundan, bir sahədə təkmilləşmə işlərinin aparılması, yeniliklərin tətbiqi digər sahələrin də inkişafına yol açır. Düzgün karyera idarə edilməsi sistemi işçilərin motivasiyasını, təşkilata bağlılığını artırır. Bu da işçi dövryyəsinin azalmasına, işə qəbula çəkilən vaxt və xərcə qənaət etməyə imkan verir.

Azərbaycanda aparılmış bir araşdırmada 15-29 yaş aralığında olan insanların əmək bazarında mühüm qisminin öz bacarıqlarına uyğun işdə işləmədiyini məlum olmuşdur. Belə ki, sorğu nəticələrinə əsasən işçi qüvvəsinin 56%-i öz bacarıq və kvalifikasiyasına uyğun, 7% qismən uyğun və 37%-i isə öz ixtisasına uyğun olmayan

işdə çalışdığı məlum olmuşdur. Bu vəziyyət qiymətləndirildikdə iş-işçi uyğunsuzluğunun olduğu məlum olur. Bunun nəticəsi isə işçilərdə yüksək stres, düşük motivasiyanın yaranması olacaq. Hazırkı daim dəyişən dövrdə artıq işçilərdən daha çox bacarıq və bəzi işlərdə daha yüksək şəxsi keyfiyyət tələb olunur.

Azərbaycan iqtisadiyyatı CISCO-nun 2019-cu il Rəqəmsal Hazırlıq İndeksinə görə 141 iqtisadiyyat arasında 61-ci yerdə qərarlaşmışdır. Burada ən zəif cəhətlər texnologiyaya açıq mühit və texnologiyanın qəbul edilməsi olaraq müəyyən edilib. Bundan əlavə, 2018-ci ilə qədər bütün ali təhsil məzunlarının 23,5%-inin STEM proqramlarını tamamladığı məlumdur. Bununla da İT (İnformasiya Texnologiyaları) sektoru üçün insan kapitalı potensialının artıdığını deyə bilərik. Texnoloji bacarıqlara artıq əhəmiyyətli dərəcədə artan maraq nəticəsində 2016-2025-ci illər üçün Telekommunikasiya və İnformasiya Texnologiyalarının İnkişafına dair Yol Xəritəsi rəqəmsal bacarıqların təşviqinə, “e-məktəblərin” inkişafına və müəllimlər üçün İKT üzrə təlimlərin yaradılmasına həsr olunub. Bunun nəticələrindən biri olaraq, Təhsil Nazirliyi orta təhsil kurikulumunda və onlayn öyrənmə sistemində kodlaşdırma və proqramlaşdırma dillərini təqdim edib. Həmçinin, burada şirkətlərin cəlb edilməsi ilə yerli infrastrukturun inkişafının dəstəklənməsi, texnologiya təhsilinin təkmilləşdirilməsi, İKT sektorunda bilik və bacarıqların artırılması prioritetlərini müəyyən edilmişdir. Həmçinin, bu sahədə mütəxəssislərin artması cəmiyyətdən geniş şəkildə texnologiyanın qəbul edilməsini asanlaşdırma bilər (ETF, 2021).

İşə qəbul mütəxəssisləri bu kimi zəruri bacarıqları artıq göz önündə tutmalı olmuş və bunlara cavab verən namizədlərin işə qəbul edilməsinə çalışsınlar. COVID-19 nəticəsində virtuallaşmanın artması çox güman ki, gələcəkdə işə qəbul tələbləri arasında olan ofis proqramları biliklərinin sırasına yeni texnoloji bacarıqların əlavə edilməsi zərurəti yaradacaq.

Yuxarıdakı təhlillərdən aydın olur ki, Azərbaycanda İRIE sahəsindəki global trendlərin tətbiq edilməsi zərurəti vardır. Müəssisələrdə İRIE bölmələri yeniliklərin tətbiqində mühüm əhəmiyyətə və sözə malik olmalıdır. Müəssisələrin davamlı inkişafını təmin etmək məqsədilə mövcud işçilərin saxlanması istiqamətində ən

geniş istifadə edilən əmək haqqı artımı və karyera yüksəlişi artıq kifayət etmir. Əməkdaşların yeni dövrün tələblərinə uyğun meyarlar və üsullar əsasında işə qəbulu həyata keçirilməli təlim və inkişafı təmin edilməli, performanslarının qiymətləndirilməsində yeni üsullardan istifadə edilməli, onlarda daxili motivasiyanın gücləndirilməlidir.

III FƏSİL. PANDEMİYANIN AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ FUNKSİYALARININ EFEKTİVLİYİNƏ TƏSİRİ

3.1. Tədqiqatın məqsədi

Tədqiqat postpandemiya dövründə insan resurslarının idarə edilməsinin ən çox təsirləndiyi funksiyaların effektivliyinin artırılması üzrə statistik nəticələrin əldə edilməsi və bu istiqamətdə təkliflər verməyi hədəfləyir. Ən çox təsirlərin hansı funksiyalar üzrə olduğunun müəyyən edilməsində isə bizə əvvəlki araşdırma və statistik göstəricilər bunların isə qəbul, təlim və aktual məsələ olan məsafədən işləyən işçilərin idarə edilməsi olduğunu deməyə imkan verir. Mövcud texnoloji imkanların ən qabarıq şəkildə istifadə edilməsi də bu funksiyaların icrası zamanı meydana çıxır. Nəticə olaraq, bunu deyə bilərik ki, ən çox və ən gözlənilməz dəyişikliklər məhz bu funksiyalar üzrə meydana çıxmışdır. Araşdırma ilə hal-hazırkı vəziyyət və pandemiyadan sonra bu vəziyyətin davam etdirilməsinin əhəmiyyəti müəyyən edilməyə çalışılmışdır. Araşdırmanın aparılması ölkəmizdə fəaliyyət göstərən insan resursları mütəxəssislərinin beynəlxalq təcrübədə tətbiq edilən bu yanaşmaların ölkəmizdəki tətbiqinin öz müəssisələri üzrə effektivliyi və ölkəmizdəki mövcud problemlərin bu fəaliyyətlərin icrasında yaratdığı çətinliklər üzrə fikirlərinə əsaslanmışdır.

İşə qəbul prosesində təbii ki, pandemiyadan öncə də bəzi müəssisələr namizədlərin dəyərləndirilməsi üçün onlayn müsahibələr təşkil edirdi. Lakin pandemiya nəticəsində əksər müəssisələr məcbur qalaraq sürətli şəkildə bu prosesin həyata keçirilməsinə uyğunlaşmalı olmuşdurlar. Həmçinin bunun digər bir səbəbi də onlayn müsahibələrin namizədlər üçün daha uyğun olduğunun məlum olması idi. Namizədlərin əsasən səyahət etməyə ehtiyacın olmaması, daha az stress və yüksək özünə inam kimi faktorlara görə onlayn müsahibələrə daha müsbət yanaşdıqları məlum olmuşdur (D'Silva C., 2020). Buna görə də müəssisələr üçün texnoloji imkanlar, müxtəlif proqram təminatları istifadə etməklə onlayn müsahibələrin təşkili və namizədlərin bu formada qiymətləndirilməsi üzrə biliklərin qazanılması

məsələləri ön plana çıxır. Qısa vaxt ərzində bu kimi məsələlərin önəmli hal alaraq düzgün və lazımi şəkildə inkişaf etdirilməsi müəyyən məhdudiyyətlərə və problemlərə gətirib çıxara bilər. Nəticə olaraq onlayn mü sahiblərin nəticələrinin obyektivliyi sual altında qalmış olur. Bundan əlavə, problemlər nəticəsində işə qəbul prosesinin müddəti uzana, düzgün namizədin vaxtında seçilə bilməməsi kimi hallar baş verə bilər. Bu kimi halların ən önəmli səbəblərindən müəssisələrdə yuxarı rəhbərliyin qeyri-ciddi yanaşması, müəssisə və namizədlərin mövcud texniki problemlərini misal göstərmək olar. Nəticə olaraq onlayn işə qəbulun ənənəvi işə qəbulla müqayisədə effektivliyinin ölçülməsi lazım olur. Araşdırma nəticəsində ölkəmizdə bu sahədə mövcud olan problemlərin nə dərəcədə olduğunun öyrənilməsi hədəflənir.

Digər bir məsələ isə pandemiya nəticəsində ölkə üzrə mövcud olan karantin rejimi, bir sıra qayda və qadağalar nəticəsində fiziki təmas və ünsiyyətin azaldılması məqsədilə tətbiq edilən onlayn təlimlərdir. İşçilərin təlim və inkişaf ehtiyaclarının ödənilməsinin vacibliyini, həm müəssisə, həm də işçilər üçün effektivliyini vurğulamışdıq. Buna uyğun olaraq təlimlərin effektiv şəkildə keçirilməsi hər bir müəssisə üçün prioritet olmalı olduğu məlumdur. Bu istiqamətdə hər bir müəssisə müəyyən qayda və strategiyalar tətbiq edir.

Qapalı məkanlarda keçirilən iclaslarda və təlimlərdə karbon qazının miqdarının artdığı şübhəsiz hamıya məlumdur. 2016-cı ildə aparılmış Harvard araşdırmasına əsasən havadakı karbon qazının miqdarının artması insanlarda qərarvermə zamanı istifadə olunan yüksək səviyyəli koqnitiv funksiyanın 50 %-dək azala bildiyini müəyyən etmişdir. Bundan əlavə, 2019-cu ildə aparılmış bir tədqiqata əsasən isə, davamlı yüksək səviyyədə karbon qazına məruz qalma uzunmüddətli sağlamlıq problemlərinə səbəb ola bilər. Bu da kütləvi şəkildə üz-üzə keçirilən iclasların müəyyən fəsadlarının olacağını göstərir. Burdan, ənənəvi təlimlərin problemləri ilə də bağlı müəyyən nəticələrə gəlmək olar.

Entrepreneur-un araşdırmalara əsasən, işə qəbul mütəxəssislərinin əksəriyyəti (95%) işçilərin saxlanılmasının əsasını təlimlərdə görür. Həmçinin, düzgün şəkildə təlimlərə cəlb edilməyən işçilərin 40%-nin bir ildə öz vəzifələrini tərk etdikləri

müəyyən edilmişdir. Onlayn təlimlərin sürətli və geniş şəkildə yayılması isə həm işçilər, həm də təlimin təşkilatçıları olan müəssisə və təlim şirkətlərini qeyri-müəyyən vəziyyətə salır. Qarşılaşılan çətinliklər və problemlər nəticəsində isə onlayn təlimlərin keçirilməsinin qaydaları və forması daim dəyişmişdir. Hal-hazırda isə mövcud olan problemlər və üstünlüklərin müəyyən edilməsi, onlayn təlimin ənənəvi təlimlərlə müqayisədə effektivliyinin müəyyən edilməsinə ehtiyac vardır. Bu araşdırma ilə onlayn təlimin tətbiqinin harada və necə effektiv olmasının müəyyən edilməsi, bununla da postpandemiya dövründə onlayn təlimlərin davam etdirilib-etdirilməyəcəyi üzrə təkliflərin verilməsi hədəflənir.

İşçilərin sərbəst şəkildə evdən və ya istənilən məkanlardan işləməsi son illərdə ən geniş yayılmış və aktual məsələlərdən biridir. Geniş yayılmasının əsas səbəblərindən biri isə pandemiyanın yayılmasıdır. Bu iş rejiminin tətbiq edilməsi müəyyən şübhələr, potensial problemlər təhlükəsi ilə hazırki vəziyyətə gəlmişdir. Araşdırmalara görə, tətbiqinin ilk mərhələlərində əksər müəssisələr tərəfindən müsbət qarşılanmamış, müəssisələrin bir qisminin isə vəziyyətin stabilləşməsi ilə əvvəlki iş rejimini bərpa edəcəkləri məlum olmuşdur (SHRM, 2021). Ölkəmizdə də bir çox müəssisələr məsafədən iş rejiminin mərhələlərlə tətbiqinə başlamışdır. Təbii ki, dünyada mövcud olan hər bir yeniliyi təşkilati və davranış fərqliliklərini nəzərə almadan olduğu kimi birbaşa ölkəmizdə tətbiq etmək həmişə uğur qazandırmır. İşlərin bir qismi məsafədən işləməyə uyğun, bir qismi uyğun olmayan və bunların da bir qismi məsafədən işə uyğunlaşdırıla bilən formada ola bilər. Məsafədən iş rejiminə keçid mərhələsində ən çox tətbiq edilən iş norması isə hibrid iş rejimidir. Bu da işçinin iş vaxtının müəyyən hissəsini ofis, digər hissəsini isə məsafədən işlədiyi bir normadır. Bu şəkildə müəssisələr məsafədən iş rejiminin üstünlük və çatışmazlıqlarını tədbirli şəkildə, işi riskə atmadan öyrənməyi hədəfləyir. Lakin bu o demək deyil ki, məsafədən iş rejiminə yanaşma hamı tərəfindən müsbətdir. Məlumdur ki, karantin rejiminin şərtlərinə uyğun olaraq işçilərin tam şəkildə ofisdə fəaliyyət göstərməsi məhdudlaşdırılmışdır. Buna görə də, müəssisələrin əksər hissəsi məcburi şəkildə bu iş rejiminin tətbiq edilməsinə başlamışdır. Beləliklə, bu iş rejiminin nə dərəcədə effektiv olması geniş perspektivdə müəyyən edilməlidir.

Məsafədən iş rejimi insan resursları mütəxəssislərinin işlərində müəyyən dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Belə ki, onlar artıq həm məsafədən işləyən işçilərin performansının ölçülməsi və artırılması, motivasiyasının artırılması məsələləri ilə məşğul olmalı, həm də ofisdə fəaliyyət göstərən işçilər ilə müqayisədə bu fərqliliklər tənzimlənməlidirlər. Bundan əlavə daxili kommunikasiya fəaliyyətlərində də müəyyən çətinliklərlə qarşılaşa bilərlər.

Artıq ölkəmizdə iki ildən çoxdur ki, tətbiq olunun məsafədən iş rejimi haqqında insan resursları mütəxəssisləri arasında müxtəlif fikirlər formalaşmış, onun çətinlikləri və üstünlüklərini diqqətə alaraq bu iş rejiminin ölkəmizdəki gələcəyi haqqında düşüncələri yaranmışdır. Araşdırma nəticəsində toplanmış məlumatlar ilə ölkəmizdə məsafədən iş rejiminə ümumi yanaşma və onun gələcək perspektivi ilə bağlı nəticə və təkliflər veriləcək.

Müəyyən edilmiş hipotezlər aşağıdakılardır:

Hipotez 1. İşə qəbul müsahibələrinin onlayn keçirilməsi müsahibələrin effektivliyinə müsbət təsir edir.

Hipotez 2. Təlimlərin onlayn keçirilməsi təlimlərin effektivliyinə müsbət təsir edir.

Hipotez 3. Ölkəmizdə məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılması onun effektivliyinə təsir etmir.

3.2. Tədqiqatın metodologiyası

Tədqiqat mövcud vəziyyətin təhlili üçün empirik və nəzəri tədqiqat metodlarının istifadə edilməsilə ilkin mənbədən məlumatların əldə edilərək analiz olunması və sistemləşdirilməsi yolu ilə aparılmışdır.

Tədqiqat üçün lazım olan məlumatların toplanması anket araşdırma metodundan istifadə edilərək həyata keçirilmişdir. Bu məqsədlə 23 sualdan ibarət anket hazırlanmış, qartopu texnikası istifadə etməklə insan resursları mütəxəssisləri ilə sosial şəbəkələr və fərdi formada paylaşılmışdır. Anket işçilər və onların fəaliyyət göstərdiyi müəssisələr haqqında məlumatların əldə edilməsi və 5-li Likert ölçməsi ilə, Qətiyyən razı deyiləm-1 və Tamamilə razıyam-5 şəklində qiymətləndirilən

onlayn müsahibə və təlimlər, məsafədən iş rejiminin effektivliyinin ölçülməsi istiqamətində hazırlanmış müxtəlif sualları özündə birləşdirir. Anket nəticələri IBM SPSS Statistics 25.0 proqramı vasitəsilə təhlil olunmuşdur.

3.3. Tədqiqat nəticəsində əldə olunmuş məlumatlar və onların şərhı

Anketin cavablandırılması üçün qrup və ya fərdi şəkildə 500-dən çox insan resursları mütəxəssisinə müraciət edilmiş, onlardan yalnız 82 nəfər anketin cavablandırılmasında iştirak etmişdir. Digərləri isə müxtəlif səbəblərə görə (vaxtın olmaması, sahə üzrə təcrübəsinin az olması və s.) sorğuda iştirak etməyiblər. Sorğu nəticəsində aşağıdakı məlumatlar əldə edilmişdir.

Cədvəl 4: Sorğuda iştirak edən respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri

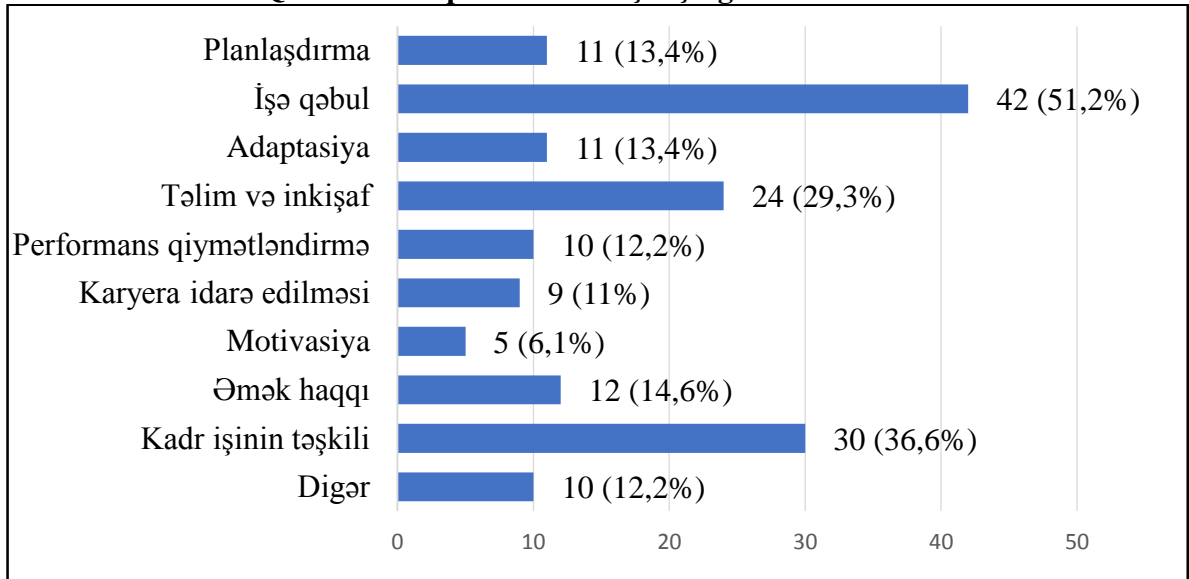
Cinsiyyət	Say	Faizlə(%)	Təhsil	Say	Faizlə(%)
Kişi	37	45,1	Tam orta təhsil	1	1,2
Qadın	45	54,9	Peşə təhsili	2	2,4
Ümumi	82	100	Orta ixtisas təhsili	1	1,2
Yaş	Say	Faizlə(%)	Ali təhsil	78	95,1
18-26	37	45,1	Ümumi	82	100
27-35	36	43,9	İş təcrübəsi	Say	Faizlə(%)
36-44	8	9,8	0-5 il	50	61
45+	1	1,2	6-10 il	18	22
Ümumi	82	100	11-15 il	10	12,2
Ailə vəziyyəti	Say	Faizlə(%)	15+ il	4	4,9
Subay	48	58,5	Ümumi	82	100
Evli	34	41,5			
Ümumi	82	100			

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Demografik xüsusiyyətlərə nəzər saldığımızda (Cədvəl 4) anketi cavablayan İR mütəxəssislərindən 45,1%-nin kişi, 54,9%-nin isə qadınlardan ibarət olduğunu görmüş olarıq. Respondetlərin yaşlarına nəzər salsaq, 18-26 (45,1%) və 27-35 (43,9%) yaş qruplarının üstünlük təşkil etdiyini görürük. Ailə vəziyyəti ilə bağlı verilmiş suala respondentlər 58,5% subay, 41,5% evli şəkildə cavab vermişdirlər. Təhsil səviyyəsinə baxdıqda isə, iştirakçıların demək olar ki, hamısının (95,1%) ali təhsil pilləsi üzrə təhsil aldığını deyə bilərik. Anketi cavablayan İR mütəxəssislərin

61%-i 0-5 il, 22%-i 6-10 il, 12,2%-i 11-15 il və 4,9%-i isə 15 ildən çox iş təcrübəsinə malik olduğunu bildirmişdir.

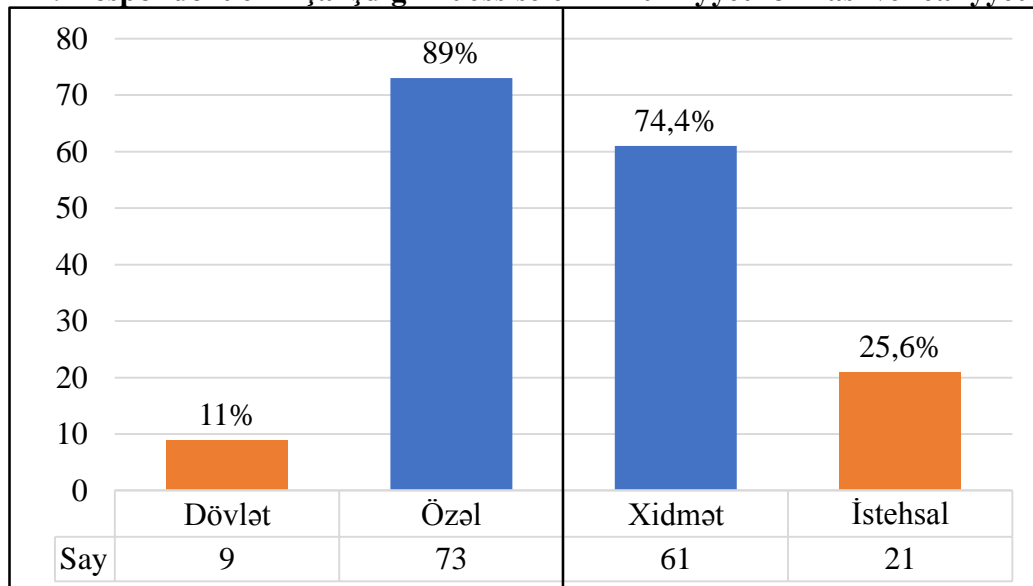
Qrafik 1: Respondentlərin çalışdığı İRIE sahələri



Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Qrafik 1-də anketi cavablayan insan resursları mütəxəssislərinin məşğul olduğu İRIE sahələrinə nəzər saldıqda ən yüksək göstərici ilə 42 nəfərin işə qəbul (51,2%), 30 nəfərin kadr işinin təşkili (36,6%), 24 nəfərin isə təlim və inkişaf (29,3%) fəaliyyətləri ilə məşğul olduğu görünür. Xüsusilə, işə qəbul və təlim sahəsi ilə məşğul olan respondentlərin çoxluğunun tədqiqatın məqsədinə çatmasında müsbət hal olduğunu demək olar.

Qrafik 2: Respondentlərin çalışdığı müəssisələrin mülkiyyət forması və fəaliyyət sahəsi



Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Qrafik 2-dəki məlumatlara əsasən sorğuda iştirak edən respondentlərin müəssisələrinin əsas hissəsi özəl mülkiyyət formasına (89%) məxsusdur. Müəssisələrin fəaliyyət sahəsində isə 74,4% olmaqla xidmət sahəsi üstünlük təşkil edir.

İşə qəbulda onlayn müsahibələrin, onlayn təlimlərin və məsafədən iş rejminin effektivliyini ölçən ifadələrin ayrı-ayrılıqda etibarlılıq əmsali hesablanmışdır. Cronbach's Alpha dəyəri hər bir komponent üzrə 0.7-dən yüksək olmuş, ifadələrdən hər hansınsa silinməsi etibarlılıqda əhəmiyyətli artıma gətirib çıxarmadığı müşahidə edilmişdir. Etibarlılıq analizi üzrə Cronbach's Alpha dəyərləri Cədvəl 5-də verilmişdir.

Cədvəl 5: Cronbach's Alpha etibarlılıq analizi

	Cronbach's Alpha	Say
Onlayn müsahibə	.712	3
Onlayn təlim	.710	5
Məsafədən iş	.760	3

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Faktor analizinin aparılması zamanı, $KMO=0.747>0.60$ olmuş, bu da faktor analizinin aparılmasının uyğun olduğunu göstərir. Bartlett testinin nəticəsinə əsasən isə ($p=0.000<0.05$) dəyişənlər arasında əlaqənin olduğu qəbul olunmuşdur. Bu dəyərlərin göstəricisinə əsasən faktor analizinin həyata keçirilməsi uyğun görülmüşdür. Daha sonra, üç faktor formalaşdırmış ifadələr nəzərdən keçirilmiş, ayrı faktorlar üzrə bərabər şəkildə ağırlıq göstərən və fərqli faktora yüklənən ifadələr çıxarılmışdır. Faktorların variyasiyası ayrı-ayrılıqda 5%-dən yüksək, ümumilikdə isə variyasiyanın 54,3 %-ində cəmlənmişdir.

Daha sonra eyni faktor formalaşdıran ifadələr birləşdirilərək normallıq analizi tətbiq edilmişdir. Tabachnick və Fidell (2013)-ə əsasən, skewness dəyərlərinə baxılmış, dəyərlərin +1.5 və -1.5 intervalında yerləşdiyi görülmüşdür. Belə ki, onlayn müsahibə üçün -0.420, onlayn təlim üçün -0.649, məsafədən iş üçün isə -0.095 skewness dəyəri əldə edilmişdir. Buradan məlumatların normal paylandığını deyə bilərik.

Cədvəl 6: Onlayn müsahibələrin effektivliyinin respondentlər və müəssisələr üzrə nəticəsi

Respondentlər üzrə		Orta
Ümumi		3.22
İşə qəbul mütəxəssisləri		3.14
Müəssisələr üzrə		
İstehsal	Dövlət	3.83
	Özəl	3.44
Xidmət	Dövlət	2.38
	Özəl	3.24

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 6-ya əsasən anket sorğunu cavablandıran insan resursları mütəxəssislərinə görə onlayn müsahibələr müsahibələrin effektivliyinin yüksəldilməsi baxımından az da olsa önəm daşıyır. Belə ki, effektivliyin ölçülməsi üzrə hazırlanmış sualların ümumi orta göstəricisi anketi cavablayan bütün respondentlərə əsasən ortalama 3.22, işə qəbul mütəxəssislərinə görə isə 3.14 olmuşdur. Lakin suallara ayrı-ayrılıqda nəzər salsaq, daha detallı məlumatlar görmüş olarıq (Cədvəl 7). İşə qəbul prosesinin qısa vaxt ərzində yekunlaşması onun effektivliyinin göstəricilərindən biridir. Buna görə də onlayn müsahibənin tətbiqinin bu vaxtı qısalda bilməsi ilə bağlı sual təqdim olunmuşdur. Sualın nəticəsi ortalama 3.54 olmuşdur. Bu da o deməkdir ki, iştirakçılara görə onlayn müsahibə işə qəbul prosesini sürətləndirir. Digər sual isə onlayn müsahibə sayəsində düzgün işçinin tapılıb, seçilməsi üçün daha çox namizədin dəyərləndirilib-dəyərləndirilə bilməməsi ilə bağlı olmuşdur. Bu sualın nəticəsi isə ortalama 3.41 olmuşdur. Bu da, daha çox namizədin dəyərləndirilməsi baxımından onlayn müsahibənin qismən effektiv olduğunu deməyə imkan verir. Onlayn müsahibələrin keçirilməsi üçün iştirakçıların müəssisələrinin texniki imkanlarının öyrənilməsi ilə bağlı sualın ortalama nəticəsi isə 3.53 qeydə alınmışdır. Onlayn müsahibənin namizədi obyektiv şəkildə qiymətləndirilməsinə gəldikdə isə, bununla bağlı sualın nəticəsinin ortalama 2.71 olduğunu görmək olur. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, onlayn müsahibənin effektivliyinin çox yüksək olmasının qarşısını alan nüans namizədin dəyərləndirilməsidir. Namizədin düzgün və obyektiv şəkildə dəyərləndirilməsi ümumilikdə çətin və diqqətli bir proses olduğundan, onlayn şəkildə bu proses həyata

keçirilərkən daha da çətinləşdiyi güman edilir.

Cədvəl 7: Onlayn müsahibələrin respondentlərə görə effektivliyi

Dəyişənlər	Orta	Standart kənarlaşma
1) Onlayn müsahibələr ənənəvi müsahibələr ilə müqayisədə işə qəbul prosesini sürətləndirir	3.54	1.12384
2) Onlayn müsahibələr namizədlərin obyektiv şəkildə qiymətləndirilməsi baxımından heç bir çətinlik yaratmır	2.71	.98475
3) Onlayn müsahibələr ənənəvi müsahibələrlə müqayisədə daha çox namizədin dəyərləndirilməsinə imkan verir	3.41	1.20648
4) Müəssisəmizin texniki imkanları onlayn müsahibələrin rahat şəkildə keçirilməsinə imkan verir	3.53	1.25899

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Onlayn təlimlər ilə bağlı suallara verilmiş cavablara nəzər salsaq, iştirakçıların onlayn təlimlərin daha effektiv olduğunu düşündüyünü görürük. Belə ki, bu nəticə insan resursları mütəxəssislərinə görə ortalama 3.66, təlim və inkişaf üzrə mütəxəssislərə görə isə 3.71 olmuşdur. Müəssisələrin mülkiyyət forması və fəaliyyət sahəsindən asılı olaraq önəmli bir fərqin olmadığı da görünür (Cədvəl 8).

Cədvəl 8: Onlayn təlimlərin effektivliyinin respondentlər və müəssisələr üzrə nəticəsi

Respondentlər üzrə		Orta
Ümumi		3.66
Təlim və inkişaf üzrə mütəxəssislər		3.71
Müəssisələr üzrə		
İstehsal	Dövlət	3.90
	Özəl	3.71
Xidmət	Dövlət	3.71
	Özəl	3.63

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Təlim prosesinin vaxtında bitməsi və işçilərə zəruri təlimlərin vaxtında verilməsi ən önəmli məsələlərdən biridir. Bununla bağlı verilmiş suala iştirakçıların cavabı ortalama 3.53 olmuşdur. Bu da onu göstərir ki, onlayn təlimlər prosesin vaxtında və ya tez bitməsi baxımından effektivdir. Təlimlərə çəkilən xərclərin azaldılmasında isə, ortalama nəticənin yüksək olması (4.18) onlayn təlimlərin effektivliyinin daha yüksək olduğunu deməyə imkan verir. Təlim sahəsində pandemiya dövründə işçilərin kütləvi şəkildə təlimlərə cəlb edilə bilməməsi və

onlayn təlimlərlə məkan problemi olmadan eyni anda daha çox işçini təlimlərə cəlb etmək məsələsi aktual olmuşdur. Lakin, distant şəkildə keçirilən bu təlimlərin işçilərin inkişafı üçün nə dərəcədə effektiv olub-olmaması sual olaraq qalırdı. Bu istiqamətdə verilmiş sualların uyğun olaraq ortalama nəticələri 3.80 və 3.00 olaraq qeydə alınmışdır. Bu da o deməkdir ki, daha çox işçinin təlimlərə cəlb edilməsi onlayn təlimin effektiv cəhətlərindən biridir. Lakin, ötürülmüş məlumatların işçilər tərəfindən öyrənilməsi məsələsində insan resursları mütəxəssislərinin fikri onlayn təlimlərin effektivliyi artırmamasıdır. Bundan əlavə digər bir sual isə, pandemiya dövründə daha da önəmli hal alan və gələcək illərdə öz önəmini daha da artıracaq olan, əmək bazarında işçilər üçün fərqlənmə yarada biləcək texniki bacarıqların onlayn şəkildə öyrədilməsinin effektivliyi ilə bağlı sual verilmişdir. Ortalama nəticə isə 3.79 olaraq, orta yüksək səviyyədə qiymətləndirilmişdir (Cədvəl 9).

Cədvəl 9: Onlayn təlimlərin respondentlərə görə effektivliyi

Dəyişənlər	Orta	Standart kənarlaşma
1) Təlim prosesinin sürətlənməsində onlayn təlimlər ənənəvi təlimlərlə müqayisədə daha effektivdir	3.53	1.20897
2) Onlayn təlimlər ənənəvi təlimlərlə müqayisədə daha çox işçini təlimlərə cəlb etməyə imkan verir	3.80	.98681
3) Onlayn təlimlər ötürülən məlumatların işçilər tərəfindən qavranılmasında ənənəvi təlimlərdən geri qalmır	3.00	1.13312
4) Onlayn təlimlər təlim və inkişaf fəaliyyətlərinə çəkilən xərclərin azaldılmasına imkan verir	4.18	.86250
5) Pandemiya dövründə daha da önəmli hal alan texniki bacarıqların öyrədilməsində onlayn təlimlər daha effektivdir	3.79	.88524

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Həmçinin, anket üzrə məsafədən iş rejiminin effektivliyi ilə bağlı da suallar verilmişdir. Cədvəl 10-a nəzər salsaq, məsafədən iş rejiminin mütəxəssislərin fikrinə görə, ən çox effektiv olduğu amilin işçilərin motivasiyasının artması olduğunu görmüş olarıq. İşçilərin performansının artırılması və müəssisənin iş yükünün azaldılması baxımından da məsafədən iş rejiminin müəyyən effektivliyinin olduğu nəticəsinə gəlinmişdir.

Cədvəl 10: Məsafədən iş rejiminin respondentlərə görə effektivliyi

Dəyişənlər	Orta	Standart kənarlaşma
1) İşçilərin evdən işləməsi onların performansına müsbət təsir göstərir	3.17	1.02806
2) İşçilərin evdən işləməsi onların motivasiyasının artmasına səbəb olur	3.30	1.14060
3) İşçilərin evdən işləməsi müəssisənin iş yükünün azalmasına gətirib çıxarır	3.21	0.99411

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 11-də verilmiş məlumatlarda sorğuda iştirak etmiş İR mütəxəssislərinin məsafədən iş rejiminin effektivliyinin qiymətləndirilməsi ilə onların iş təcrübəsi arasında əhəmiyyətli fərqlilik müşahidə edilməmişdir. Nəticələrə əsasən $p=0.188>0.05$ dəyəri yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, iş təcrübəsi qrupları arasında əhəmiyyətli fərqliliyin olmamasını sübut edir.

Cədvəl 11: Məsafədən iş rejiminin effektivliyinin iş təcrübəsinə görə ANOVA testi

Dəyişənlər	Qruplar	N	Ortalama (X)	Standart kənarlaşma	ANOVA	
					F	p
Məsafədən iş rejiminin effektivliyi	0-5 il	50	3.06	0.78	1.635	0.188
	6-10 il	18	3.53	0.89		
	11-15 il	10	3.40	1.03		
	15+ il	4	3.50	1.10		

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Əlavə olaraq, respondentlərdən müəssisələrində məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasında addımların atılıb-atılmadığı sualının cavablandırılması istənilmişdir. Onların 55%-i addımların atılmadığını, 18,3%-i isə qərarlı olduğunu bildirmişdir. Həmçinin, anketi cavablandıran İR mütəxəssislərinin 51,2%-i pandemiya bitdikdən sonra məsafədən işləyən işçilərin iş rejiminin olduğu kimi saxlanılmasını məqsəduyğun hesab etmir. Bu o deməkdir ki, məsafədən iş rejimi ölkəmizdə hələ də, tam şəkildə dəstəklənmir.

Cədvəl 12: Məsafədən iş rejiminin effektivliyi ilə onun dəstəklənməsi arasında korelyasiya analizi

		Məsafədən işin effektivliyi
Müəssisəmizdə evdən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasında müəyyən addımlar atılır	Pearson korelyasiya	.295**
	Sig. (1-tailed)	.004
	N	82

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Cədvəl 12-yə əsasən məsafədən iş rejiminin effektivliyi ilə müəssisələrin məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasında addım atması arasında müsbət yönlü mənalı korelyasiya vardır ($p < 0.05$).

Lakin bu analiz bizə bu dəyişənlər arasında əlaqənin olub olmamasını açıqlamır. Bunun üçün reqresiya analizindən istifadə edərək əsas dəyişən ilə asılı dəyişən arasındakı asılılığı və birinin digərinə nə dərəcədə təsir etdiyini öyrənmiş olarıq.

Cədvəl 13: Məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasının məsafədən iş rejiminin effektivliyinə təsirin ölçülməsi üçün reqresiya analizi

R	R kvadratı
.295 ^a	.087

Mənbə: Anket sorğu əsasında müəllifin hesablamaları

Burada Cədvəl 13-ə əsas dəyişən olan məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasının asılı dəyişən olan məsafədən iş rejiminin effektivliyinə təsirini izah edən statistik göstəriciləri ifadə edir. Analiz nəticəsində əldə edilmiş əhəmiyyətlik dəyəri $p = 0.007 < 0.05$ olaraq əldə edilmişdir. Bu da modelimizin mənalı olduğunu göstərir. Yuxarıdakı cədvələ nəzər saldıığımızda isə R kvadratı dəyərinin 0.087 olduğunu görürük. Buradan belə nəticəyə gəlinir ki, məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılması məsafədən iş rejiminin effektivliyindəki dəyişikliyin 8,7%-ni açıqlayır. Cədvəl 14-də isə məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasındakı 1 vahidlik artımın məsafədən iş rejiminin effektivliyində nə qədər dəyişikliyə səbəb olduğunu görə bilərik. Xətti reqresiya modelinin tənliyi

$y=a+bx$ şəklindədir. Burada a sabit əmsal (2,60), B isə əsas dəyişənin (x), asılı dəyişənə (y) təsir etmə vasitəsidir. Reqresiya modelimiz belə olacaq:

Məsafədən iş rejiminin effektivliyi= $2.60+0.231 \cdot$ işçilərin stimullaşdırılması

Tənlikdən əldə etdiyimiz nəticəyə görə, məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasındakı 1 vahidlik artım məsafədən iş rejiminin effektivliyini 0.231 vahid artıracaqdır.

Cədvəl 14: Məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasının məsafədən iş rejiminin effektivliyinə təsirin əmsal dəyəri

Model	Standartlaşdırılmamış əmsallar		Standartlaşdırılmış Beta əmsalı	p
	B	Standart xəta		
Sabit əmsal	2.605	.245	.295	.000
Məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılması	.231	.084		.007

***Asılı dəyişən: Məsafədən iş rejiminin effektivliyi**

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket əsasında hazırlanmışdır

Müasir dövrdə araşdırılan və tətbiq edilən yeniliklər ümumilikdə İRİE-nin avtomatlaşdırılması və elektronlaşdırılmasına xidmət edir. Bu prosesin daxilində yeniliklərin mənimsənilməsi və tətbiqində müəyyən çətinliklər olsa da, uzunmüddətli dövrdə faydalı investisiya olduğunu deyə bilərik. Anketin cavablandırılmasında iştirak edən İR mütəxəssislərinin 74,4%-i İRİE funksiyalarının elektronlaşdırılmasının onların iş yükünü azaltdığını düşünür. Digər 18,3% mütəxəssis qərarlı olduğunu, 7,3%-i isə razı olmadığını bildirmişdir.

Hipotez 1. İşə qəbul müsahibələrinin onlayn keçirilməsi müsahibələrin effektivliyinə müsbət təsir edir. Anket nəticələrinə əsasən, onlayn müsahibələrin effektivliyinin ümumi orta göstəricisi 3.22 olmuş və müsahibələrin effektivliyini artırdığı nəticəsinə gəlinmişdir. Hipotez təsdiqini tapmışdır.

Hipotez 2. Təlimlərin onlayn keçirilməsi təlimlərin effektivliyinə müsbət təsir edir. Anket nəticələrinə əsasən, onlayn təlimlərin effektivliyinin ümumi orta göstəricisi 3.66 olmuş və təlimlərin effektivliyini artırması nəticəsinə gəlinmişdir. Hipotez təsdiqini tapmışdır.

Hipotez 3. Ölkəmizdə məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılması onun effektivliyinə təsir etmir. Araşdırma nəticəsində məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasının məsafədən iş rejiminin effektivliyinə müəyyən təsirinin olduğu müəyyən edilmişdir. Bu hipotez öz təsdiqini tapmamışdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Araşdırma nəticəsində insan resurslarının idarə edilməsinin inkişafı və müasir dövrdə önəmi açıqlanmışdır. Bundan əlavə araşdırmada pandemiya dövründə bu sahədə mövcud olan qlobal trendlər və ölkəmizdəki cari vəziyyət haqqında məlumatlar öz əksini tapmışdır. Araşdırmanın əsas hissəsində insan resurslarının idarə edilməsinin funksiyalarının tətbiqi və onların effektiv şəkildə icra edilməsinin önəmi vurğulanmışdır. Beynəlxalq təcrübə və ölkəmizdəki mövcud vəziyyətə uyğun olaraq ən önəmli və aktual məsələlər olan işə qəbul, təlimlər və məsafədən iş rejimi araşdırma üçün əsas meyarlar olaraq qəbul edilmişdir. İşə qəbul prosesində onlayn müsahibələrin keçirilməsi, işçilərin onlayn şəkildə təlimlərə cəlb edilməsi və son illərdə geniş yayılmış məsafədən iş rejiminin effektivliyi araşdırılmışdır.

Tədqiqat nəticəsində onlayn müsahibələrin tətbiq edilməsinin müsahibələrin effektivliyinə, bunun da ümumilikdə işə qəbul funksiyasının effektivliyinə müsbət təsir etdiyi müəyyən edilmişdir. Belə ki, onlayn müsahibələrin işə qəbul prosesini sürətləndirməsi və daha çox namizədin dəyərləndirilməsi faktorları üzrə effektiv olduğu müəyyən edilmişdir. Əlavə olaraq, anketdə iştirak edən insan resursları mütəxəssislərinin müəssisələri təmsalında onlayn müsahibələrin keçirilməsi üçün zəruri texniki imkanların mövcud olduğu müəyyən edilmişdir. Lakin onlayn müsahibələrin namizədləri obyektiv şəkildə qiymətləndirilməsi baxımından effektiv olmadığı məlum olmuşdur. Təbii ki, buna namizədlərin mövcud internet problemləri, bəzi hallarda fiziki ünsiyyətin zəruri olması və s. kimi halların səbəb olduğunu deyə bilərik. Lakin bu amil onlayn müsahibələrin aktuallığını və önəmini itirməsi demək deyil. Təvsiyyə edilir ki, müsahibələr ilkin olaraq daha çox namizədin dəyərləndirilməsi və vaxt baxımından onlayn şəkildə tətbiq edilsin. Bu digər tərəfdən də namizədin daha az stressli olması və müəssisənin mövcud texnoloji yenilikləri mənimsəməsi ilə reputasiyasının yüksəldilməsi üçün də effektivdir. Müsahibələr onlayn formada keçirilərək müəyyən dəyərləndirmələr aparıldıqdan sonra, fiziki ünsiyyət tələb edən bədən dili, stress müsahibə və s. kimi zəruri dəyərləndirmələrə ehtiyac yaranarsa ikinci mərhələdə ənənəvi müsahibə tətbiq edilə

bilər.

Digər önəmli məsələ isə işçilərin onlayn təlimlərə cəlb edilməsi olmuşdur ki, onun da effektivliyi təlim prosesinin xərclərinin azaldılması, daha çox işçinin təlimlərə cəlb edilməsi və prosesin tez yekunlaşdırılması baxımından müsbət dəyərləndirilmişdir. Sorğu iştirakçlarına görə, onlayn təlimlərdə öyrədilən məlumatların işçilər tərəfindən mənimsənilməsi ənənəvi təlimlərdən fərqlənir. Lakin sorğu nəticəsində dövrümüzdə önəmli hal alan və gələcək üçün daha da prioritet bacarıq hesab edilən texniki bacarıqların öyrədilməsinin onlayn şəkildə daha effektiv olduğu düşünülür. Bundan əlavə deyə bilərik ki, onlayn təlimlər işçilərin vaxt ikisinin azaldılması və motivasiyasının artırılması baxımından da effektivdir. Sorğuda iştirak edən mütəxəssislərdən birinin fikrincə, ənənəvi təlim daha çox işçini əhatə etdikdə, əsasən iş saatlarından sonra keçirilir, bu da işçilərin gec saatlarda evlərinə getməsi, növbəti günlərdə isə daha aşağı performans və motivasiya ilə işlədikləri görünür. Təklif olunur ki, onlayn təlimlərin keçirilmə şərtləri və qaydaları barədə işçilərin fikri nəzərə alınsın. Təlimlərin daha effektiv şəkildə keçirilməsi üçün isə tövsiyyə olunur ki, kiçik həcmli təlimlər, iş yükünün az olduğu vaxtlarda müəssisənin mövcud resursları daxilində ənənəvi şəkildə keçirilə bilər. Lakin daha çox işçinin cəlb edildiyi böyük həcmli təlimlər və texniki bacarıqların öyrədilməsi ilə bağlı təlimlərin onlayn şəkildə keçirilməsi daha uyğundur. Zərurət olduqda isə müəyyən işçilər ənənəvi və ya qismən ənənəvi şəkildə təlimlərə cəlb edilə bilər. Əlavə olaraq onlayn təlimlərin uyğun platformalar üzərində keçirilərək video qeydinin götürülməsi və texniki imkanları məhdud olan işçilərlə paylaşılma mümkünlüyü onun nə qədər əhəmiyyətli və effektiv olduğunu bir daha deməyə imkan verir.

Məsafədən iş rejimi ölkəmizdə son illərdə tətbiq edilməyə başlasa da, araşdırma nəticəsində onun effektiv olduğunun düşünüldüyü ortaya çıxmışdır. Lakin, müəssisələrin məsafədən işləyən işçiləri dəstəkləməsi, məsafədən iş rejiminin daha da genişləndirilməsi və faydalarından yararlanmanın ölkəmizdə o qədər də geniş yayılmadığı görülmüşdür. Buna görə də məsafədən işləyən işçilərin lazımı qədər dəstəklənməməsi və ya dəstəklənsə belə bunun məsafədən işin effektivliyinə

təsirinin olmadığı düşünülürdü. Araşdırma nəticələrinə əsasən, ölkəmizdə məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılması aşağı səviyyədədir. İştirakçıların isə böyük qismi pandemiya bitdikdən sonra işçilərin ofis şəraitində fəaliyyətini davam etməli olduğunu düşünür. Lakin, stimullaşdırmanın məsafədən iş rejiminin effektivliyinə az da olsa müsbət təsirinin olduğu məlum olmuşdur. Təklif edilir ki, artıq müasir əmək bazarına uyğun olaraq müəssisələr məsafədən iş rejimini işçilərə təklif etsinlər. Təvsiyyə edilir ki, ilkin olaraq hibrid rejimin tətbiq olunması ilə buna başlanılsın. Nəzərə alsaq ki, vəzifəsindən asılı olaraq bir qrup işçilərin məsafədən iş rejiminə keçməsi daha rahatdır və onlar artıq son illərdə bu formada fəaliyyət göstərir, bu o deməkdir ki, zaman keçdikcə bu işçilərin sayı daha da artacaq. Məsafədən işləyən işçilərin böyük qisminin artıq ofis şəraitinə qayıtmaq istəməməsini də diqqətə alsaq, bu müəssisələr üçün məsafədən iş rejiminin tətbiqinə başlaması və onun inkişaf etdirilməli olduğundan xəbər verir.

Ümumilikdə işlərin elektronlaşdırılması tək insan resursları mütəxəssislərinin iş yükünü azaldıb, funksiyalarını daha da effektiv yerinə yetirməsi deyil, həm də müəssisənin iş yükünün azaldılması baxımından effektivdir. Yeniliklərin tətbiqi və dövrün tələblərinə uyğunlaşmaq özü ilə birgə qeyri-müəyyənliklər və müəyyən problemlər gətirdiyi kimi üstünlük və uğur da gətirir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

- 1.Ağayev C. (2018). Azərbaycanadakı müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodları, problemlər və həll yolları. UNEC, Bakı, 85 səh.
- 2.Əliyev M., Həmidov H. (2013). Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi (*dərslik*), Bakı, “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 532 səh.

Türk dilində

- 1.Akbaş Tuna, A., Türkmendağ, Z. “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2020, 12(3), s.3246-3260.
- 2.Barutçugil, İ. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, Kariyer, 499 s.
- 3.Fındıkcı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, Alfa Yayınları, 412 s.
- 4.İlhan, Ü.D. “COVID-19 ile Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel Müdahale Yöntemi Önerisi”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2020, C:19, s.288-307.
- 5.Karakaş A. “İnsan kaynakları yönetiminde işe alıştırma eğitimi programlarının önemi”. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, C:4, S:7.
- 6.Kasımov R. (2011). Azerbaycan'da insan kaynakları yönetimi: Ulusal düzeyde bir çözümleme. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 223 s.
- 7.Kılıç-Kırılmaz, S. “COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Sosyoekonomi, 2021, 29(50), s.255-276.
- 8.Özden, M. C. (2008). İK Şapkalı Yönetici. İstanbul, Akis, 224 s.

9.Seçer, B., Yazıcı, M. O. “Koronavirüs Salgını Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi”. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2020, 22(3), s.1-22.

10. Tunçer P. “Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon”. Sayıştay Dergisi, 2013, S:88, s.87-108.

11. Uyargil C., Tüzüner L., Aydınli Kulak F., Atay E. “Farklı yaklaşımlar açısından İKY bildirileri:1994-2017 yılları arasında alandaki değişim ve gelişime yönelik bir inceleme”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2018, C:75, S:3, 2020, s.899-924.

12. Ünal A. “İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları yönetimi sisteminde ücretleme”. Kamu-İş dergisi, 2002, C:7, S:1.

13. Zaim H., Polat M. “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”. Sosyal Siyaset Konferansları, 2013, Sayı 64-65/1-2, s.35-59.

İngilis dilinde

1.Ahammad, T. “Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?”. Journal of Modern Accounting and Auditing, 2017, Vol.13, No.9, p.412-420.

2.Ahmadov, F., Abdulova, A. “Impact of The Human Resource Department’s Career Development Strategy to Companies Competitive Power; Azerbaijan”. JMDMA, 2019, 1(2), p.42-48.

3.Armstrong, M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London, 982 p.

4.Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A. “International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice”. Journal of International Business Studies, 2020, 51(5), p.697-713.

5.D’Silva, C. “A Study On Increase in E-Recruitment and Selection Process”.

International Journal of Research in Engineering, Science and Management, 2020, 3(8), p.205-213.

6. Deloitte (2020). “The social enterprise at work: paradoxes as a path forward”. Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

7. Erika O. (2021). Learning experiences and effects of online soft skills trainings. Aalto University. p.93.

8. Gratton L., Hailey V.H., Stiles P., Truss C. (1999). Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. Oxford University Press, 264 p.

9. Greenwood, M. “Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda”. Journal of Business Ethics, 2013, 114(2), p.355-366.

10. Hamtini, T. “Evaluating E-learning Programs: An Adaptation of Kirkpatrick's Model to Accommodate E-learning Environments”. Journal of Computer Science, 2008, 4(8), p.693-698.

11. Hernández, G.C., Osorio-Londoño, A.A., Serna-Gómez, H.M. “Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times”. SSRN Electronic Journal, 2021.

12. Igloosoftware (2020). “State of the Digital Workplace”. Retrieved from: <https://igloosoftware.lookbookhq.com/resourcespage>

13. Jenkins, S., Delbridge, R. “Context matters: Examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces”. International Journal of Human Resource Management, 2013, 24(14), p.2670-2691.

14. KPMG (2020). “Future of HR 2020: Which path are you taking?”. Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/future-of-hr-2020.pdf>.

15. Marchington, M. “Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term?”. Human Resource Management Review, 2015, Vol. 25, p.176-187.

16. McKinsey&Company (2020). "Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps". Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>
17. Mwita, K. M. "Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania". East African Journal of Social and Applied Sciences, 2020, Vol.2, No.2, p.252-260.
18. Opatha H.H.D.P.J. "COVID-19 in Sri Lanka and Seven HRM Related Recommendations against COVID-19". Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 2020, 7(2), p.152-157.
19. SHRM (2020). "Navigating COVID-19.Returning to the workplace". Retrieved from: <https://pages.shrm.org/return-to-the-workplace>
20. Stone, D.L, Deadrick, D.L. "Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management". Human Resource Management Review, 2015, Vol.25, p.139-145.
21. Sylwia, P., Gabriela, S., Katarzyna, K. K. "Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19". Journal of Intercultural Management, 2020, 12(4), p.70-90.
22. Tabachnick, B.G., Fidell L.S. (2013). Using Multivariate Statistics. 6th Edition, Pearson, Boston, 983 p.
23. Ulrich, D., Dulebohn, J.H. "Are we there yet? What's next for HR?". Human Resource Management Review, 2015, Vol.25, p.188-204.

İnternet resurslari

1. <https://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>, Oktyabr, 2021
2. <https://www.simplinotes.com/hrm-models/>, Oktyabr, 2021
3. <http://eytepe.com/2016/03/10/insan-kaynaklari-planlanmasi-sureci/>, Dekabr, 2021
4. <https://vsback.com/insan-kaynaklari-planlanmasi-sureci/>, Dekabr, 2021

5. <https://coreaxis.com/insights/blog/2-steps-to-boost-hr-effectiveness-measure-and-improve>, Fevral, 2022
6. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/17/top-challenges-for-hr-professionals-coming-out-of-covid-19/?sh&sh&sh>, Mart, 2022
7. <https://www.afr.com/work-and-careers/workplace/it-s-confirmed-meetings-are-a-waste-of-time-20220329-p5a8zo?fbclid>, Aprel, 2022
8. <https://www.entrepreneur.com/article/275842>, Fevral, 2022
9. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-half-workers-wish-remain-remote-permanently.aspx>, Mart, 2022
10. <https://www.stat.gov.az/source/labour/>, Mart, 2022

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Guest modelinin əsas elementləri.....	14
Cədvəl 2: Məşğulluq və işsizlik.....	56
Cədvəl 3: Azərbaycan müəssisələrində karyera idarə etmə təcrübələri.....	58
Cədvəl 4: Sorğuda iştirak edən respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri.....	66
Cədvəl 5: Cronbach's Alpha etibarlılıq analizi.....	68
Cədvəl 6: Onlayn müsahibələrin effektivliyinin respondentlər və müəssisələr üzrə nəticəsi.....	69
Cədvəl 7: Onlayn müsahibələrin respondentlərə görə effektivliyi.....	70
Cədvəl 8: Onlayn təlimlərin effektivliyinin respondentlər və müəssisələr üzrə nəticəsi.....	70
Cədvəl 9: Onlayn təlimlərin respondentlərə görə effektivliyi.....	71
Cədvəl 10: Məsafədən iş rejiminin respondentlərə görə effektivliyi.....	72
Cədvəl 11: Məsafədən iş rejiminin effektivliyinin iş təcrübəsinə görə ANOVA testi.....	72
Cədvəl 12: Məsafədən iş rejiminin effektivliyi ilə onun dəstəklənməsi arasında korelyasiya analizi.....	73
Cədvəl 13: Məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasının məsafədən iş rejiminin effektivliyinə təsirin ölçülməsi üçün reqresiya analizi.....	73
Cədvəl 14: Məsafədən işləyən işçilərin stimullaşdırılmasının məsafədən iş rejiminin effektivliyinə təsirin əmsal dəyəri.....	74

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Respondentlərin çalışdığı İRIE sahələri.....	67
Qrafik 2: Respondentlərin çalışdığı müəssisələrin mülkiyyət forması və fəaliyyət sahəsi.....	67