

# COVID-19 PANDEMİYASININ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNƏ TƏSİRİ VƏ YENİ ÇAĞIRIŞLAR



Yusif Zeynalov,

*Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin magistri,  
Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyinin Bakı Şəhəri üzrə Baş  
Maliyyə İdarəsinin xüsusi işlər və kadr üzrə baş məsləhətçisi  
e-mail: yusifzeynalov8448@gmail.com*

UOT: 33; 338

**Xülasə.** İnsan resurslarının düzgün idarə edilməsi təşkilatların uğur qazanmasının və davamlı iqtisadi inkişafın təməl prinsiplərindən birini təşkil edir. COVID-19 pandemiyası bütün institusional sistemlərə, insanların həyat tərzinə və işgüzar münasibətlərə mənfi təsir etdiyi kimi, insan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində də böyük problemlərə səbəb olmuşdur. Ona görə də məqalədə mövcud vəziyyəti təsvir edən araşdırmaların icmalı həyata keçirilmiş, COVID-19 pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsirləri və bu sahədə peşəkarların fəaliyyətində yaratdığı yeni çağırışlar müəyyən edilmişdir. Bu məqsədlə yerli və xarici müəlliflərin mövzunu əhatə edən əsərləri incələnməmiş, nəzəri yanaşmalara və empirik tədqiqatların nəticələrinə istinad edilməklə təhlillər aparılmışdır. Məqalənin sonunda müraciət olunan mənbələr və təhlillər əsasında ümumiləşdirmələr aparılmaqla nəticələr verilmişdir.

**Açar sözlər:** insan resursları, COVID-19, yeni çağırışlar.

**Key words:** human resources, COVID-19, new challenges.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, COVID-19, новые испытания.

2019-cu ilin dekabr ayında Çinin Yuhan şəhərində meydana çıxan COVID-19 virusu sürətli şəkildə bütün planetə yayılmaqla global bəlaya çevrildi. 2020-ci il 11 mart tarixində Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı tərəfindən koronavirus pandemiyası elan edildi. Qısa zaman ərzində pandemiyanın təsiri altına düşən dünya ölkələri onun yayılmasının qarşısını almaq üçün ciddi qapamalara getməli oldular. Bu da dünyanın bir çox yerlərində müxtəlif kateqoriyadan olan qurumları öz fəaliyyətlərini milli hökumətlər tərəfindən müəyyən edilən qapanma tədbirlərinə uyğun davam etdirməyə məcbur etdi. Demək olar ki, əksər ölkələrdə COVID-19 pandemiyası təşkilatların işini çətinləşdirdi və onların fəaliyyəti üçün mü-

rəkkəb mühit və kompleks problemlər yaratdı. Hamı tərəfindən qəbul olunmağa başlayan COVID-19 pandemiyası bütün dünyanı güclü şəkildə sarsıdaraq böyük qorxu və qeyri-müəyyənliyə sürükləyən, görünməmiş sağlamlıq və səhiyyə böhranına səbəb olmuşdur [9]. Yaranmış böhranlı şəraitə uyğun olaraq, əksər ölkələr virusa qarşı geniş miqyasda mübarizə tədbirləri həyata keçirtməyə başladılar. Mahiyyət etibarilə bütün bu tədbirlərin məqsədi pandemiyanı idarə edilən vəziyyətə gətirmək və xəstəliyin sürətli artımının qarşısını almaqdan ibarət idi. Bir çox ölkələrdə qapanma tədbirləri həyata keçirildi, xəstələr karantinə alındı və karantin rejimi tətbiq edildi. Koronavirusun sürətlə yayıldığını nəzərə

alan dünya ölkələri prosesin qarşısını almaq və yoluxmaları azaltmaq üçün sosial məsafə saxlamaq, tibbi maskadan istifadə etmək və dezinfeksiya kimi bir sıra preventiv tədbirlər həyata keçirməli oldular. Pandemiya ilə əlaqədar məktəblər, universitetlər, həyatı əhəmiyyət daşımayan biznes təsisatları və qeyri-hökumət təşkilatları müvəqqəti olaraq fəaliyyətlərini dayandırmağı oldular. Dünya üzrə turizm və biznes səyahətləri məhdudlaşdırıldı, ölkələrarası uçuşlar ləğv edildi, böyük kütlələri əhatə edən sosial tədbir və yığıncaqlar qadağan edildi. Bundan başqa, bir sıra ölkələr quru və hava yolu ilə sərhədlərini bağlamalı oldular [7].

Bütün tədbirlərə baxmayaraq, pandemiyanın davam etməsi və onun nə zaman bitəcəyi haqqında dəqiq proqnozlar yoxdur. Bununla belə, təşkilatlar yeni mühitə uyğunlaşma və fəaliyyətlərinin bərpası məqsədi ilə ciddi cəhdlər etmiş və uğurlu nəticələr qazanmışlar. Lakin yeni şəraitdə bütün qurumlar sosial məsafənin qorunması və evdən işləmək kimi qeyri-adi qaydalara əməl etməli oldular. Beləliklə, dünyada, eləcə də Azərbaycanda vaksinasıyanın geniş əhali kütlələrini əhatə etdiyi son mərhələdə hibrid iş metodlarından geniş istifadə olunmağa başlandı. Yəni işçilərin bir qismi evdən çalışdığı halda, digər qismi ofisə gəlməklə yeni qaydalara uyğun fəaliyyətlərini davam etdirdilər. Təcrübə göstərir ki, pandemiya təşkilatlarda fəaliyyət göstərən insan resursları üzrə menecerlər üçün kompleks və mürəkkəb vəziyyət formalaşdırmışdır. Beləliklə, menecerlər qeyri-müəyyənliklə müşayiət olunan hazırkı mərhələdə qarşıya çıxan problemlərin həllində əməkdaşlarına kömək etməklə, bu çətinliklərin öhdəsindən birgə gəldilər. Görülən tədbirlər nəticəsində artıq bu gün yoluxma sayında tədricən azalmalar müşahidə olunur və virusdan ölənlər demək olar ki, yoxdur.

Qeyd etmək lazımdır ki, “İnsan resurslarının idarə edilməsi” terminindən təxminən son 15-20 il ərzində istifadə olunmağa başlanmışdır. Daha əvvəl bu terminin yerinə “kadrlar idarəsi” anlayışı işlədilir. Tarixin müxtəlif dövrlərində belə əvəzləmələr, əsasən, sosial-iqtisadi dəyişikliklərlə əlaqədar olmuşdur. 1920-ci illərdə ortaya çıxan kadr idarəçiliyi əməkdaşların işə götürülməsi, qiymətləndirilməsi, treninqi və kompensasiyaların ödənilməsi kimi texniki məsələlərlə bağlı

idi və əksər təşkilatlarda “heyət” funksiyasını yerinə yetirirdi. İnsan resurslarının idarə edilməsi isə təşkilatlarda idarəetmənin insani tərəflərinə daha çox diqqət yetirir. O, həm işə qəbuldan əvvəl, həm də işçi heyətin seçilməsi və işə qəbuldan sonrakı mərhələlərdə təşkilatda işçilərin fəaliyyətinin səmərəli şəkildə təşkilinə kömək edən funksiyaları yerinə yetirir [2]. Azərbaycanlı müəlliflər tədqiqatlarında müəyyən etmişlər ki, mənəvi və demokratik dəyərlərin inkişafı, işçilərin özünüinkişaf və özünütəsdiq imkanlarının genişləndirilməsi əmək məhsuldarlığına stimullaşdırıcı təsir göstərir [8].

İnsan resurslarının idarə edilməsi insanların təşkilatlarda necə və hansı şərtlərlə işə götürülməsi, idarə olunması və inkişaf etdirilməsi ilə bağlı fəaliyyətdir. COVID-19 pandemiyası menecerlər və insan resursları üzrə mütəxəssislər üçün böyük problemlər yaradaraq onların ənənəvi funksiyalarını yerinə yetirməsinə dağıdıcı təsir göstərmişdir. Belə təsir və mövcud problemlər insan resurslarının strateji cəhətdən idarə olunmasına və iş şəraitinə, eləcə də insan resursları menecmentinin funksiyalarına, xüsusilə də kadr təminatı, performansın idarə edilməsi, təlim və inkişaf, təminatların idarə edilməsi, təhlükəsizlik və sağlamlıq idarəçiliyi və işçilərin münasibətlərinə əhəmiyyətli dəyişikliklər gətirmişdir [14].

Biznes və menecment araşdırmalarında insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin bir sıra vacib funksiya və elementləri müəyyənləşdirilmiş və qəbul olunmuşdur. Əsaslı arqumentlərlə sübut edilmişdir ki, insanlar müxtəlif səpkili institut və təşkilatlarda həmin qurumun ən dəyərli resurslarıdır. Bununla yanaşı, qeyd olunmalıdır ki, insanlar uğurun əldə olunması üçün ən çətin idarə olunan resurslardan biri hesab edilir. Belə ki, hər bir işçi özünəməxsus qabiliyyət, fərdi ehtiyac və gözləntilərlə işə gəldiyi halda, insan resurslarının səmərəli idarə edilməsində əsas prinsip korporativ uğur qazanmaq naminə təşkilatın bütün insan resurslarını bir araya gətirmək və onların potensialından faydalanmaqdan ibarətdir.

İnsan resursları menecmentinin əsas rolu təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün tələb olunan bütün işləri düzgün bölüşdürmək və icra etmək məqsədi ilə ən layiqli namizədləri onların bilik və bacarıqlarına, təcrübəsinə

uyğun vəzifələrə təyin etmək və nəzərdə tutulan vəzifə və qulluq funksiyalarının ən yüksək səviyyədə yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün onların həvəsləndirilməsini təşkil etməkdən ibarətdir [1]. Elmi ədəbiyyatlarda insan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib məqsədinə insan resurslarından səmərəli istifadə edərək təşkilatın missiya, vizyon, hədəf və vəzifələrinə nail olması istiqamətində məqsədyönlü fəaliyyət aid edilir. Əməkdaşlara təşkilatlarda vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirən vasitə kimi baxan ənənəvi kadr idarəçiliyi yanaşmasından fərqli olaraq, insan resurslarının idarə edilməsi ilə məşğul olan müasir menecerlər korporativ məqsədlərə çatmaq üçün işçiləri təşkilatın mərkəzi elementi kimi qəbul edir və onların rolunu yüksək qiymətləndirirlər. Beləliklə, hər bir təşkilatın gücü onun kadr potensialının əmək bazarının tələblərinə nə dərəcədə cavab verməsindən və insan resurslarının səmərəli idarə edilməsindən asılıdır. Ona görə də insan resursları üzrə menecerlər üçün birinci məqsəd təşkilatın bütün fəaliyyətində işçiləri ön mövqelərdə görmək və onlara təşkilatda böyük dəyər verildiyini nümayiş etdirməkdən ibarətdir. Bu yanaşma firmanın rəqabət apardığı bazarda rəqiblərini üstələməsinin ən effektiv metodlarından biri kimi qəbul olunur [12]. Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, istənilən növ müəssisə və ya təşkilatda insan resurslarının strateji cəhətdən düzgün idarə olunması məhsuldarlığı artırır, ümumilikdə isə milli iqtisadiyyatın inkişafına və əhalinin rifah səviyyəsinin yüksəldilməsinə təkan verir [5]. Yıldırım və Korkmazın fikrincə, insan resurslarının effektiv idarə edilməsi və komandanın inkişafı təşkilatın uğurunun təminatçısıdır. İşçilərin müvafiq yanaşmalarını səmərəli şəkildə idarə etmək və uyğunlaşdırma bilmək üçün menecerlər işçilərin perspektivliyini də nəzərə almalıdırlar [16].

COVID-19 virusunun yayılmasının qarşısını almaq üçün tətbiq edilmiş məhdudiyyətlər iş dünyasının bir çox sahələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Bununla əlaqədar işçi heyətlərin ev şəraitində və ya məsafədən işləməsinə doğru əhəmiyyətli artım müşahidə olunub. Cari dəyişikliyin yalnız mənfi tərəflərini qeyd etmək düzgün olmazdı. Bu baxımdan Benonun araşdırması göstərir ki, ev şəraitində işlə-

mək şəxsi iş təcrübəsinə müsbət təsir edir [4]. Ümumilikdə isə pandemiya fərqli iş şərtləri formalaşdırmışdır ki, bu da tapşırıqların verilməsi, icrası və onlara nəzarətin həyata keçirilməsində, distant iş rejiminin tətbiqində, maska, əlcək və digər qoruyucu vasitələrin istifadəsi zərurətində, əməkdaşların kollektivdə işləmək imkanlarından məhrum olmasında, eləcə də komandalara kiçik qruplara bölünməsində, işçilər arasında əlaqələrin, bacarıq və vərdişlərin itirilməsində özünü daha çox göstərir [15]. Paralel olaraq distant menecment və menecerlər üçün yeni kompetensiyalar zərurətə çevrilir. Bunlara – *motivasiya, kouçinq və mentorluq, problem və münaqişələrin həlli, işçi performansının dəstəklənməsi, proses idarəçiliyi və işçilərin inkişafı, eləcə də risklərin idarə edilməsi bacarıqları və iş saatlarına nəzarət* daxildir. Araşdırmalar aşkar etmişdir ki, menecerlərin distant təhsil və treninqlərdə iştirakı onlayn iş prosesində və video konfrans vasitəsilə heyətin idarə olunmasında səmərəli nəticələr verir [6].

#### ***Pandemiyanın insan resurslarının idarə edilməsinə təsiri***

COVID-19 böhranı təşkilatlarda iş şəraitini kəskin şəkildə dəyişdirmişdir. Belə ki, biznesin davamlılığını təmin etmək üçün əksər şirkətlər məsafədən iş metodlarına keçməklə, işçilərinin evdən işləməsinə tələb etmişlər. Beləliklə, gözlənilməz və kəskin təşkilati dəyişikliklər menecerlər və insan resurslarının idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər üçün böyük problemlər yaratmışdır. Onlar təşkilatlarının fəaliyyətini təmin etmək və işçilərin pandemiyanın yaratdığı yeni iş mühitinə uyğunlaşmasına kömək etmək üçün effektiv yollar tapmaq məqsədi ilə dayanmadan çalışıblar. İş yerlərində fiziki fəaliyyət sosial məsafə saxlanması və tibbi maskalardan istifadə kimi bir sıra qorunma tədbirləri, həmçinin işçilər üçün fərqli iş qrafiklərinin həyata keçirilməsi ilə təmin edilmişdir. İnsan resursları üzrə menecerlər uzaqdan işin idarə edilməsi ilə əlaqədar böyük çətinliklərlə üzləşmişlər. Onlardan birincisi, işçilərin öz işlərini yerinə yetirməsi üçün zəruri avadanlıqlara malik olmasını təmin etməkdən ibarətdir. Çünki məsafədən işləmək işçilər və menecerlər arasında ünsiyyəti asanlaşdıracaq texnoloji vasitələrin mövcudluğunu tələb edir. Bunlara məsafədən iş üçün kompüter və ava-



danlıqlar, eləcə də “Zoom”, “Microsoft Teams”, “Teamviewer” kimi proqram təminatları daxildir. İkinci çətinlik isə, evdən çalışan işçilər üçün effektiv ünsiyyət, nəzarət, dəstək və performansın idarə edilməsini təmin etməkdən ibarətdir [10].

COVID-19 pandemiyasının insan resursları idarəçiliyinə təsiri haqqında xeyli mübahisələr vardır. Böyük əksəriyyət pandemiyanın insan resursları menecmentinə mənfi təsirlərini ön plana çəkdiyi halda, bəziləri onun müsbət tərəfləri haqqında danışirlər. Məsələn, ictimaiyyətlə əlaqələr, maliyyə və sığorta, menecment kimi bir sıra sahələrdə fəaliyyət göstərən insan resursları üzrə ekspertlər COVID-19-un yayılma dinamikasının onların əməliyyatlarına müsbət təsir etdiyini aşkar etmişlər [3]. Real vəziyyəti öyrənmək üçün birbaşa tədqiqat üsulları xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bu baxımdan bir qrup alim tərəfindən həyata keçirilən sorğu və statistik təhlil vasitəsilə əldə olunan nəticələr (*qrafik 1*) tədqiq olunan problemin öyrənilməsi üçün əlverişli mənbədir.

**Qrafik 1. COVID-19 pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsiri**



**Mənbə:** *International Journal of Supply Chain and Inventory Management*

Pandemiyanın insan resurslarının idarə edilməsinə təsirini araşdıran empirik tədqiqatın nəticələrinə görə, sorğuda iştirak edənlərin 36 faizi pandemiyanın məsafədən işləmə metodlarının genişləndirdiyini, 14 faiz respondent COVID-19-un işçilərin ixtisarının artırdığını və işsiz qalmalarına səbəb olduğunu bildirmişdir. Rəyi soruşulanların 11 faizi isə pandemiyanın normal ünsiyyət qaydalarını pozduğunu qeyd etmişdir. Sorğu iştirakçıların 13 faizi isə başqa seçimləri tərcih etmişlər. Məsələn, iştirakçıların az qisminin fikirlərinə görə, pandemiya yeni əməkdaşların işə götürülməsini artırmışdır. Bunu yeni kompetensiyalara malik işçilərə tələbatın artması

ilə əlaqələndirmək olar. Digərləri isə hesab edir ki, pandemiya işçilərin əməkhaqlarının azalmasına səbəb olmuş, insanların həyat səviyyəsinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarmış, sürətli iş metodlarının tətbiqini təmin etmiş, insan resursları mütəxəssislərini çevik və yaradıcı fəaliyyətə təhrik etmiş, eləcə də evdən işləmə müxtəlif korporativ dəyərlərə bağlılığın azalması ilə nəticələnmişdir [13]. Araşdırma göstərir ki, pandemiyanın insan resurslarının idarə olunmasına təsirləri haqqında müxtəlif fikirlər mövcuddur.

“ADP Canada” və “Maru/Blue” şirkətləri tərəfindən həyata keçirilmiş tədqiqat pandemiya dönməndə insan resursları peşəkarlarının qarşılaşdığı problemləri aşkara çıxartmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, “ADP Canada” yüksək texnologiyalara əsaslanmaqla insan kapitalının idarə edilməsi, biznes autsorsinq xidmətləri və analitika sahəsində lider mövqeyə sahib olan global təchizatçılardan biridir. “Maru/Blue” qrupu isə malik olduğu ekspert potensialı, innovativ proqram təminatı və beynəlxalq tərəfdaşları vasitəsilə müştərilərin məlumatlara sürətli çıxışını təmin edir və bazar araşdırmalarını dəstəkləməklə məlumat xidmətləri sahəsində üstün paya sahibdir.

**Qrafik 2**-də aparılmış tədqiqat nəticələrinin təsviri əksini tapmışdır. İnsan resursları menecmlərinin qarşılaşdığı yeni çağırışları müəyyənləşdirmək üçün qrafikdə verilən məlumatların təhlilində ehtiyac vardır.

**Qrafik 2. COVID-19 pandemiyasının insan resursları üzrə peşəkarlar üçün yaratdığı yeni çağırışlar**



**Mənbə:** <https://www.newswire.ca/news-releases/has-covid-19-redefined-the-role-of-hr-807-847351.html>

Sorğuda iştirak edən insanların üçdə birinin insan resursları mütəxəssislərinin müasir iş metodları haqqında az məlumatlı olmalarına baxmayaraq, respondentlərin yarıdan çoxu pande-

miyanın müvafiq sahələrdə çalışan peşəkarların fəaliyyətinin çətinləşdirdiyini qəbul edirlər. Araşdırma göstərir ki, insan resurslarının əhəmiyyəti və idarə olunmasının mürəkkəbliyi haqqında natamam anlayışlar mövcuddur. Onu da vurğulamaq lazımdır ki, tədqiqat həm kanadalı işçilərin, həm də insan resursları peşəkarı kimi fəaliyyət göstərən kanadalıların fikirlərini müqayisəli şəkildə öyrənmişdir. Nəticələrin analizi göstərir ki, sorğuda iştirak edən insan resursları mütəxəssislərinin yarısından çoxu, yəni 58 faizi məsafədən iş keçidi, həmçinin 53 faizi işçilərin psixi sağlamlığının dəstəklənməsini yeni çağırışlar kimi qəbul edirlər. Bu yeni çağırışları və yaranan problemləri nəzərə alaraq, mütəxəssislərin 53 faizi COVID-19 səbəbi ilə insan resursları idarəçiliyinin ənənəvi rolunun dəyişdiyini və çevik kadr siyasətinə ehtiyac yaranacağını düşünür.

COVID-19 pandemiyasının yaratdığı qayğılar kadrların sosial rifahının qorunmasını da təşkilatlar üçün aktual etmişdir. Qrafikdən göründüyü kimi, rəyi öyrənilənlərin 71 faizi işçilərin sağlamlığının və sosial rifahının qorunmasını insan resursları peşəkarları üçün yeni çağırış kimi qiymətləndirirlər. Bu onunla izah oluna bilər ki, təşkilat daxili pandemiya qaydalarına nəzarət, eləcə də həssas bir zamanda iş yerlərinin saxlanılması və rəqabətçi əməkhaqqı siyasətinin icra olunması insan resursları üzrə struktur bölmələrin fəaliyyəti ilə sıx bağlıdır. Bir vacib amil də ondan ibarətdir ki, hazırkı mərhələdə mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, müxtəlif kateqoriyalı təşkilatlarda, xüsusilə biznes qurumlarında uğurun əldə edilməsi böyük ölçüdə insan resursları bölmələrinin və bu sahə üzrə peşəkarların strategiya, qərar və fəaliyyətlərindən asılıdır. Tədqiqatda iştirak edənlərin böyük qismi, daha dəqiq desək, 65 faizi biznesin davamlılığının təmin edilməsində insan resursları peşəkarlarının rolunu yüksək qiymətləndirmişdir [11]. Təhlillər onu göstərir ki, yeni çağırışlar insan resursları mütəxəssislərinin məsuliyyətini artırmaqla yanaşı, təşkilatlarda rolunu və funksiyalarını da genişləndirmişdir.

**Nəticə.** Son olaraq qeyd etmək lazımdır ki, insan resursları menecmentinə yanaşmalar, COVID-19 pandemiyasının insan resurslarının idarə edilməsinə təsiri, yeni çağırışlar və prob-

lemlər, eləcə də gələcək imkanların aşkar olunması istiqamətində araşdırmalar müvafiq sahədə mövcud problemlərin hərtərəfli öyrənilməsinə kifayət etmir və bu sahədə daha geniş tədqiqatların aparılmasına ehtiyac vardır. Bununla belə müxtəlif ədəbiyyatların icmal və istifadə olunan tədqiqat nəticələri, aparılan analiz və təhlillər əsas tendensiyaları müəyyənləşdirməyə imkan verir. Təhlillər onu deməyə əsas verir ki, təşkilatlar mövcud vəziyyətin öhdəsindən gəlmək üçün ümumiyyətlə, hazır olmamışlar. Araşdırma göstərir ki, insan resursları üzrə menecerlər fəaliyyətlərini səmərəli şəkildə qurmaqla işçilərinə dəstəkləmək, eləcə də təşkilatların böhran vəziyyətində və ondan sonrakı mərhələdə uğurunu təmin etmək üçün müvafiq məlumatlara ehtiyac duyurlar. Müşahidə olunan əsas tendensiyalardan biri də insan resursları mütəxəssislərinin məsafədən iş imkanlarını artırmaq və işçilərin bu istiqamətdə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə zərurətin formalaşması ilə bağlıdır. Tədqiqatın nəticələrinə uyğun olaraq aşağıdakı təkliflərin nəzərə alınması məqsədəuyğun hesab olunur.

– *insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində yeni çağırışları və problemləri araşdıran geniş tədqiqatların həyata keçirilməsi;*

– *insan resursları üzrə mütəxəssislərin distant təhsil və ya treninqlərə cəlb edilməsi;*

– *işçilərin məsafədən işləmə bacarıqlarının artırılması məqsədi ilə treninqlərin təşkil olunması.*

## ƏDƏBİYYAT

1. A guide to the Functions of Human Resource Management.

<https://www.fool.com/the-blueprint/functions-of-human-resource-management/>

2. Ahammad T. Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. Journal of Modern Accounting and Auditing, 2017, 13 (9), 412-420.

3. Belzunegui-Eraso A., Erro-Garcés A. Teleworking in the Context of the COVID-19, Crisis. Sustainability, 2020, 12(9), 3662.

4. Beno M. Working in the virtual world – an approach to the “home office” business model analysis. Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research, 2018, 8 (1), 25-36.

5. Bəkirli A. İnsan resurslarının idarə edil-

məsi: nəzəriyyədən praktikaya. Bakı, "Elm və təhsil" nəşriyyatı, 2016, 304 səh.

6. Blatch-Jones A., Nuttall J., Bull A. et al. Using digital tools in the recruitment and retention in randomised controlled trials: survey of UK Clinical Trial Units and a qualitative study. *Trials*, 2020, 21 (1), 304.

7. Brodeur A., Gray D.M., Islam A., Bhuiyan S. A literature review of the economics of COVID-19. GLO Discussion Paper, 2020, no. 601, Global Labor Organization (GLO).

8. Guliyeva S., Sadigov Y., Guliyeva N., Isayeva L., Aliyeva S. Person-centered approach effectiveness in Human Resource Management in the agriculture of Azerbaijan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 2021, 8 (2), 267-279.

9. Hamouche S. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. doi:10.1017/jmo. 2021, 15

10. <https://www.crasa.org/post/the-impact-of-covid-19-on-human-resources-management>

11. <https://www.newswire.ca/news-releases/has-covid-19-redefined-the-role-of-hr--807847351.html>

12. Itika J.S. Fundamentals of human resource management. African Studies Centre. 2011.

13. Khudhair H.Y., Alsaud A.B., Alsharm A., Alkaabi A., Al Adeedi A. The impact of COVID-19 on supply chain and human resource management practices and future marketing. *Int. J Sup. Chain. Mgt* 2020, vol, 9 (5), 1681.

14. Michael A. A handbook of human resource management practice.

15. Robelski S., Keller H., Harth V., Mache S. Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16 (13), 2379.

16. Yildirim N., Korkmaz Y. Challenge of Millennials in Project Management: Insights on Attitudes and Perceptions of Generation Y in Software Development Projects. *International Journal of Information Technology Project Management*, 2017, 8 (2), 87-108.

[https:// dx.doi.org/10.4018/IJITPM.2017040106](https://dx.doi.org/10.4018/IJITPM.2017040106)

**Y.Zeynalov**

### **The impact of the COVID-19 pandemic on human resource management and new challenges**

#### **Abstract**

One of the fundamental principles of organizational success and long-term economic development is effective human resource management. All institutional systems, people's lifestyles and professional interactions, as well as human resource management, have been impacted by the COVID-19 pandemic. Therefore, the paper examines the current situation, the influence of the COVID-19 pandemic on human resource management, and the new challenges that experts in this field are faced. For this purpose, local and international authors' works on the subject were studied, with reference to theoretical methods and empirical research findings. The results are summarized at the end of the article based on the sources and analysis.

**Ю.Зейналов**

### **Влияние пандемии COVID-19 на управление человеческими ресурсами и новые вызовы**

#### **Аннотация**

Надлежащее управление человеческими ресурсами является одним из основных принципов организационного успеха и устойчивого экономического развития. Пандемия COVID-19 затронула все институциональные системы, образ жизни людей и деловые отношения, а также управление человеческими ресурсами. Поэтому в статье представлен обзор текущей ситуации, влияния пандемии COVID-19 на управление человеческими ресурсами и новых вызовов, которые ставятся перед профессионалами в этой области. С этой целью были проанализированы работы отечественных и зарубежных авторов, освещающих тему, анализ с привязкой к теоретическим подходам и результатам эмпирических исследований. В конце статьи подводятся итоги на основе источников и анализа.