
JEL Classification Codes: J24, J63, M51

İŞƏ QƏBUL PROSESİNDƏ YOL VERİLƏN SƏHVLƏR VƏ MÜƏSSSİSƏ ÜÇÜN DƏYƏRLİ OLAN KADRIN İTİRİLMƏSİ RİSKİ

Şəbnəm Cəfərzadə

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)

Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi, II kurs

Xülasə

Son dövrlərdə yaranan və sürətlə inkişaf edən texnologiyalar, rəqabətin artması, stresli iş mühiti, alışılmış iş şəraitinin köhnəlməsi şəraitində rəqabət etmək istəyən bütün təşkilatlar bu dəyişikliklərə uyğunlaşmağa məcburdurlar.

Müasir dövrdə baş verən dəyişikliklər insan resurslarının idarə olunmasında işə qəbulun uğursuzluğu, müəssisə üçün dəyərli olan, əvəz olunmayan kadrın itirilməsi, təşkilat daxili konfliktlər, kütləvi kadr axını, işçilərin şəxsi məlumatlarının konfedsiallığının pozulması kimi risklərin yaranmasına səbəb olmuşdur.

Təşkilatlarda işçi dövriyyəsi dərəcələri, həm insan resursları həm də təşkilati davranış qaydaları ilə əlaqəli olan bir məsələdir. Yüksək işçi dövriyyəsi təşkilatlar üçün yüksək dərəcədə maliyyətlı olduğundan işçi dövriyyəsinin müntəzəm olaraq ölçülməsi və izlənməsi kritik önəm daşıyır.

Kadrların müəssisəni tərk etməsinin əsas səbəbləri kimi karyera inkişafı imkanlarının olmaması; işçilərin cəlb edilməsinin olmaması; zəif şirkət mədəniyyəti; həmkarlar və ya rəhbərliklə fikir ayrılıqları; aydın biznes məqsədləri və ya istiqamətlərinin olmaması və s. sadalanan amillər aid edilir.

Mövzunun araşdırılmasında induksiya, müşahidə, müqayisə, anket, SPSS analiz metodlarından istifadə edilərək elmi məqalə ortaya çıxmışdır. Məqalənin yazılmasında məqsəd dəyişiklik dövründə fəaliyyət göstərən işə götürən və işçilərin qarşılaşdığı neqativ halları aşkarlamaq, kadr riskləri kimi işə qəbul zamanı yol verilən səhvlər və kütləvi işdən çıxış hallarının təhlili, yaranma səbəbləri və həll yolları təklif etməkdən ibarətdir.

Açar sözlər: *İnsan resursları, insan resursları riski, işçi axını, işə qəbul, itirilmiş məhsuldarlıq*

Abstract

The recently emerging and rapidly developing technologies, increasing competition, stressful workplaces, and outdated working conditions compel all organizations striving to compete to adapt to these changes.

In modern times, changes in human resource management have led to the emergence of risks such as recruitment failures, the loss of valuable and irreplaceable personnel for the organization, internal conflicts, mass turnover, violation of management rules, and the breach of the confidentiality of employee personal information.

Employee turnover rates in organizations are a subject related to both human resources and organizational behavior. Since high employee turnover poses significant financial risks for organizations, measuring and monitoring employee turnover regularly is critically important.

The main reasons for employees leaving the company encompass factors such as the lack of career development opportunities, a weak company culture, conflicts with colleagues or management, the absence of clear job goals or direction, and so on.

A scientific article has been prepared using induction, observation, comparison, and SPSS methods to examine the topic. The purpose of the article is to identify the negative situations encountered by employers and employees during the change process, analyze recruitment errors and turnover rates as personnel risks, provide recommendations, uncover causes, and propose solutions.

Keywords: *Human resource, human resource risk, turnover, recruitment, loss of productivity*

Giriş

Günümüzdə, qloballaşma və inkişaf edən texnologiyaların təsiri ilə şirkətlər üçün rəqabət artmağa başlamış və sürətli inkişaf bir sıra dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Şirkətlər, həyatda qalmaq üçün və işçiləri ilə birlikdə güclü bir strukturu yaratmaq üçün ağır rəqabət şərtlərində mübarizə aparmağa başlamışdır. Qloballaşma ilə birlikdə sərhədlər yox olarkən, iş şəraitləri də dəyişmiş və təşkilatlar çoxmədəniyyətli struktur yardaraq fərqlilikləri idarə etməyi öyrənmişdir.

Texnologiyaların sürətlə inkişaf etməsi alışılmış iş şəraitinin köhnəlməsinə və rəqabət etmək istəyən bütün təşkilatlar bu dəyişikliklərə uyğunlaşmasına məcbur edir. Ağıllı cihazların həyatımıza daxil olması ilə insan resurslarının idarəedilməsi də dəyişmiş və çətinləşmişdir. Bu da təşkilatı yalnız cari zamana xidmət etmək üçün deyil, daha uzunmüddətli strateji düşünməyə sürükləyir, strateji hədəfləri həyata keçirə biləcək işçilər rəqabət dünyası içində təqlid olunmaz rəqabət elementi kimi görülməyə başlanılır (Sesil Özkan-*“İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi”*).

Dəyişən mühit amilləri insan resurslarının idarə olunmasında işə qəbulun uğursuzluğu, kütləvi məzuniyyət göturmə halları və ya müəssisə üçün dəyərli olan, əvəz olunmayan kadrın itirilməsi, təşkilat daxili konfliktlər, kütləvi kadr axını, işçilərin şəxsi məlumatlarının konfidensiallığının pozulması kimi risklərin yaranmasına səbəb olmuşdur. Bu kimi risklər müəssisələrin normal fəaliyyətinə nəzərə cərpacaq qədər təsir edir. Kadr riskləri birbaşa təşkilati risklərin yaranmasına gətirib çıxarır. Risklər kifayət qədər ciddi olarsa və vaxtında həll edilməzsə hətta müəssisəyə ölümcül zərbə də vura bilər. Buna görə də indiki dövr üçün müəssisələrin insan resurslarının idarə edilməsi şöbəsinin mühüm tərkib hissəsi kimi performans idarəetməsi, hr analitikası, risk hissəsinin formalaşdırılması, həmçinin insan resurslarının idarə edilməsində risklərin müəyyənləşdirilməsi və qarşısının alınmasının aktiv şəkildə araşdırılması vacibdir.

Məqalənin yazılmasının əsas məqsədi yuxarıda sadalanan və günümüz üçün aktual olan kadrların risk faktorlarını müəyyən etmək, onları yaradan səbəbləri araşdırıb ortaya çıxarmaq, tətbiq olunan həlli yolları təhlil etməkdir. Mövzunun obyektı isə ölkəmizdə fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlarda insan resursları idarəçiləri və kadrlardır.

Ədəbiyyat incələməsi

İnsan resursları digər resurslarla müqayisədə təşkilatın daxili və xarici dəyişikliklərindən tez təsirlənən və reaksiya verən resurs növüdür. Bu vəziyyət təşkilatlarda insan resurslarının idarə etmə formalarının və məqsəflərə, hədəflərə yönəlmiş gözləntilərdən kənara çıxamaların yaranmasına səbəb olur. Qısacası, insan resursları riski, insan resurslarının qeyri müəyyənlik faktorları tərəfindən qaynaqlanan və təşkilatın müəyyən itkilərə uğraması ehtimalını ifadə edir (W.Huang, Q.Sun, X.Guan, S.Peng-2018).

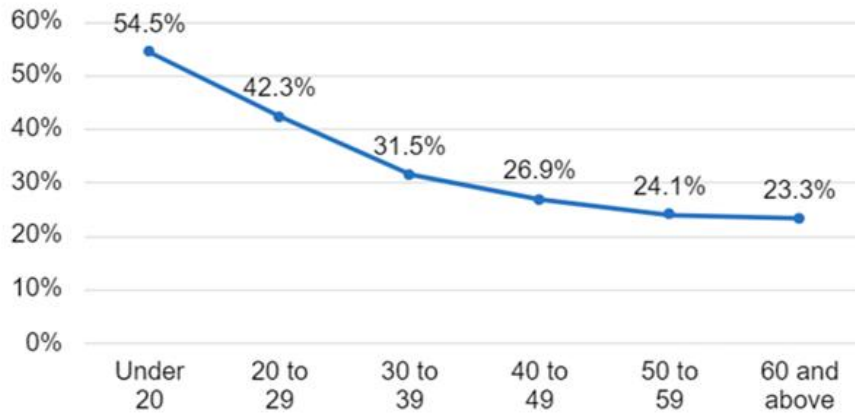
Təşkilatlarda turnover dərəcələri, həm insan resursları həm də təşkilati davranış qaydaları ilə əlaqəli olan bir məsələdir. Anlayış olaraq işçi axını dərəcəsi, müəyyən bir periodda işdən çıxan işçilərin sayının o period üçün ortalama işçi sayına nisbətidir. İşçi axını dərəcəsinin hesablanmasında iki təməl faktor nəzərə alınır: könüllü və məcburi dövriyyə. Könüllü dövriyyə işçinin təşkilatı öz istəyi ilə tərk etməsidir. Məcburi dövriyyə isə işçinin işə gətirən tərəfindən işdən çıxmasıdır. Bunun əsas səbəbi müqavilənin bitməsi, təqaüd yaşının çatması, ana olmaqla bağlı olur (G.Akduman, O. Erdoğan, Z.Yüsekbilgili-2013).

Yüksək işçi dövriyyəsi təşkilatlar üçün yüksək dərəcədə maliyyəli olduğundan işçi dövriyyəsinin müntəzəm olaraq ölçülməsi və izlənməsi kritik önəm daşıyır. Birincisi, bu, işəgötürən təşkilatın marka adına mənfi təsir göstərir və nüfuzunu aşağı salır, bu da işçi axtarışını çətinləşdirir. Güclü namizədləri cəlb etmək üçün lazım olan işə göturmə resurslarının miqdarını və nəticədə hər işə görə xərcləri artırır. Bundan əlavə, təşkilatı tərk edən işçinin yeri nə qədər uzun müddət boş qalırsa, təşkilat bir o qədər çox gəlir itirilir, məhsuldarlıq yavaşlayır və işçilərin əhval-ruhiyyəsi

pisləşir. Bir sözlə, işçi dövriyyəsinə nəzarət təşkilatın gəlirliliyinə və uzunmüddətli sağlamlığına birbaşa təsir göstərir (<https://builtin.com/recruiting/turnover-rate>) .

Şəkil 1: Yaş qruplarına görə Turnover dərəcələri

Source: ASC-WDS unweighted data between March 2021 and March 2022



Mənbə: <https://www.homecareassociation.org.uk/static/8bec6939-e0e3-4d6a>

[ad1d5910756be48b/619x370_highestperformance_4a7c7e45a350/Skills-for-Care-Aug-23-1.png](https://www.homecareassociation.org.uk/static/8bec6939-e0e3-4d6aad1d5910756be48b/619x370_highestperformance_4a7c7e45a350/Skills-for-Care-Aug-23-1.png)

Araşdırmalara əsasən müəyyən edilmişdir ki, 20 yaşdan kiçik olan işçilərin 54.5%-i , 20-29 yaş aralığına aid olan kadrların orta hesabla 42.3%-i, 30-39 yaş aralığına aid olan kadrların orta hesabla 31.5%-i, 40-49 yaş arası işçilərin 26.9%-i, 50-59 yaş arası işçilərin 24.1%-i və 60 yaşdan yuxarı işçilərin orta hesabla 23.3%-i bir il ərzində işdən çıxmışdır .

Təşkilatların bugünkü iqtisadiyyatda inkişaf etməsi üçün ən yaxşı işçiləri tapmaq və saxlamaq çox vacibdir. Bu proses daha böyük biznes və daha böyük büdcələrlə rəqabət aparmalı olan kiçik biznes və qeyri-kommersiya təşkilatları üçün xüsusilə çətindir.

Müəssisə üçün dəyərli olan işçilərin itirilməsinin real dəyərinə təsir göstərən bir sıra amilləri göstərək:

- İşə qəbul xərcləri: Reklam, müsahibə, seçim və işə qəbul da daxil olmaqla yeni işçinin işə götürülməsi ilə bağlı birbaşa xərclər.
- Onboarding xərcləri: Təlim və idarəetmə vaxtı daxil olmaqla, yeni bir şəxsin işə qəbulu xərcləri.
- İtirilmiş məhsuldarlıq: Yeni işçinin mövcud şəxsin məhsuldarlığına çatması bir ildən iki ilə qədər çəkə bilər ki, bu da təşkilatınıza dolaylı xərclərə səbəb ola bilər.
- Müştəri xidməti və səhvlər: Yeni işçilər işlərini başa çatdırmaq üçün daha çox vaxt aparır və problemləri həll etməkdə çox vaxt daha az bacarıqlıdırlar.
- Təlim və təhsil xərcləri: İki-üç il ərzində bir işçinin maaşının 10%-dən 20%-ə qədərini və ya daha çoxunu təlimə yatırır.

İtirilmiş institusional biliklər : Yüksək ixtisaslı və ya uzun müddətli işçilər ayrıldıqda, təşkilatınız bəzi institusional bilikləri və ya biznesinizin ümumi bacarıq dəstini və təcrübəsini itirir(Chase Charaba-2023).

Kadrların müəssinəni tərk etməsinin əsas səbəblərindən bəziləri bunlardır:

- Karyera inkişafı imkanlarının olmaması;
- İşçilərin cəlb edilməsinin olmaması;
- Zəif şirkət mədəniyyəti;
- İşçilərin müavinətlərinin və illik kompensasiyaların olmaması və ya zəif olması;
- Həmkarlar və ya rəhbərliklə fikir ayrılıqları;
- Aydın biznes məqsədləri və ya istiqaməti yoxdur;
- İşçilər onların vicdanlı rəylərinin və ya fikirlərinin nəzərə alınmaması və s.

Düzgün qurulmamış işə qəbul prosesi müəssisədən kənar namizədlərdə müəssisə, müəssisənin peşəkarlığı haqqında mənfi fikirlər oyadır və ən əsası mövud vakansiya üçün yanlış namizədin seçilməsinə səbəb olur.

Düzgün qurulmamış işə qəbul prosesinə təsir edən amillər:

1. “Halo” təsiri ;
2. “Horn” təsiri ;
3. Müsahibə suallarının düzgün seçilməməsi ;
4. Namizədlə bağlı məhdudiyyətlər qoyulması
5. Loyallıq və s (Tomasz Wołowiec , Sylwester Bogacki -2021).

Yuxarıda sadalanan amillərə əsasən yanlış kadr seçimi özü ilə bərabər bir sıra risklər doğurur:

- Yeni əməkdaşların aşağı iş qabiliyyəti və məhsuldarlığı;
- Komandanın mühitinə və münasibətlərə mənfi təsir;
- Rəqabət mövqelərinin itirilməsinə;
- Əlavə təlim və təhsil xərclərinə ;
- Öz vəzifəsinin öhdəsindən gələ bilməyən əməkdaşın işdən çıxarılması ilə əlaqədar yeni kadr axtarışı xərcləri və s.

Metodlar

Bu məqalədə araşdırılan dəyişənlər ilə əlaqəli kitab, dissertasiyalar, oxşar elmi məqalələr əsasında tənqidi ədəbiyyat incələməsi həyata keçirilmişdir. Araşdırma Azərbaycanda yaşayan vətəndaşları əhatə edir. Məlumat toplama vasitəsi olaraq anketdən, nümunə seçmə metodu olaraq isə bəsit (asan) seçmə və qartopu metodlarından istifadə edilmişdir. Bu anket Google Forms

üzərindən hazırlanıb, sosial şəbəkə vasitəsi ilə paylaşılmışdır. Anket 115 nəfər tərəfindən cavablandırılmışdır.

Tapıntılar

Tədqiqat prosesində əldə edilən məlumatlar analizlər vasitəsi ilə yoxlanılmışdır. Analizlər “SPSS 23” statistik proqram vasitəsi ilə aparılmışdır və nəticələr təhlil olunmuşdur. Tədqiqatda frekans analizi, Chi-Square analizindən istifadə olunmuşdur. Frekans analizi vasitəsi ilə məlumatların dağılımı müəyyən edilir. Cədvəl 5, cədvəl 6, cədvəl 7, cədvəl 8 demoqrafik göstəricilərlə bağlı frekans analizini özündə əks etdirir. Şəkil 1, şəkil 2, şəkil 3, şəkil 4-də demoqrafik göstəricilər ilə bağlı məlumatlar dairəvi diaqramlarla əks olunmuşdur.

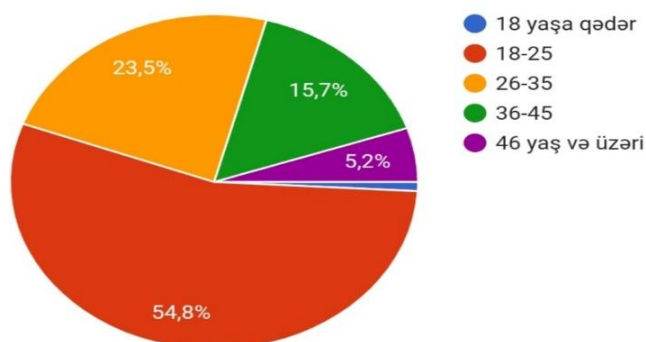
Cədvəl 5-də qeyd olunduğu kimi, anket sorğusunda iştirak edənlərdən yaşı 18-ə qədər olanlar 1 nəfər, 0.8%-dir, 18-25 aralığında olanlar 63 nəfər, 54.8 %-dir, 26-35 aralığında olanlar 27 nəfər, 23.5%-dir, 36-45 aralığında olanlar 18 nəfər, 15.7 %-dir, 46 və daha yüksək olanlar 6 nəfər, 5.2 %-dir.

Cədvəl 1: Yaş qruplarının təsviri

Yaş qrupları	Say (frekans)	%
18 – qədər	1	0.8
18-25	63	54.8
26-35	27	23.5
36-45	18	15.7
46 və daha yüksək	6	5.2
Total	115	100.0

Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 2: Yaş qrupları



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

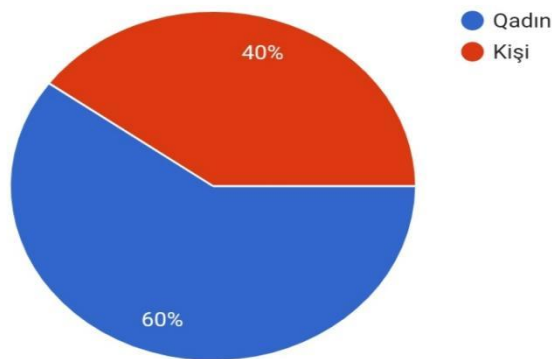
Cədvəl 6-da qeyd olunduğu kimi, anket sorğusunda iştirak edənlərdən 46 nəfəri, 40%-i kişi, 69 nəfər, 60 %-i isə qadındır.

Cədvəl 2: Gender qruplarının təsviri

Cins	Say (frekans)	%
Kişi	46	40
Qadın	69	60
Total	115	100.0

Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 3: Gender qrupları



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

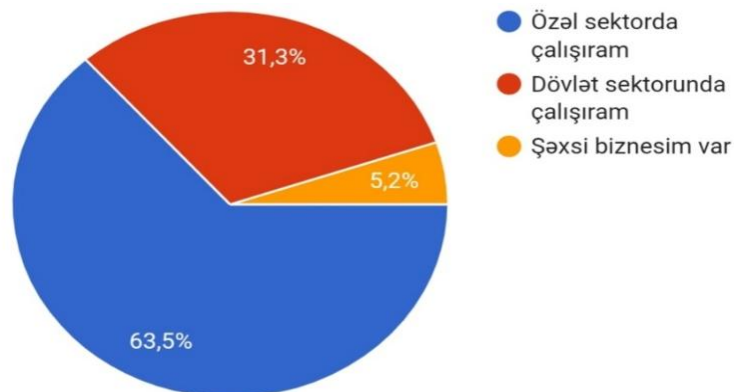
Cədvəl 7-da qeyd olunduğu kimi, anket sorğusunda iştirak edənlərin ən çoxu, yəni 129 nəfəri özəl sektorunda, 64 nəfəri dövlət sektorunda çalışır, ən azı, yəni 10 nəfəri isə şəxsi biznes sahibidir.

Cədvəl 3: Məşğulluq səviyyəsi qruplarının təsviri

Məşğulluq səviyyəsi	Say (frekans)	%
Dövlət sektorunda çalışıram	36	31.3
Özəl sektorda çalışıram	73	63.5
Şəxsi biznesim var	6	5.2
Total	115	100.0

Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 4: Məşğulluq səviyyəsi qrupları



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

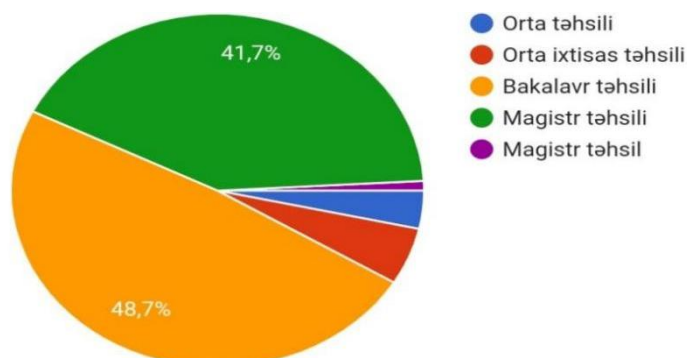
Cədvəl 8-də qeyd olunduğu kimi, anket sorğusunda iştirak edənlərin ən çoxu, yəni 99 nəfəri bakalavr təhsili, 48.7%, 86 nəfəri magistr təhsili, 42.6%, 11 nəfəri orta ixtisas təhsili, 5.2% və ən azı, yəni 7 nəfəri orta təhsil, 3.5% təşkil edir.

Cədvəl 4: Təhsil səviyyəsi qruplarının təsviri

Təhsil səviyyəsi	Say (frekans)	%
Orta təhsil	4	3.5
Orta ixtisas təhsili	6	5.2
Bakalavr təhsili	56	48.7
Magistr təhsili	49	42.6
Total	115	100.0

Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Şəkil 5: Təhsil səviyyəsi qrupları



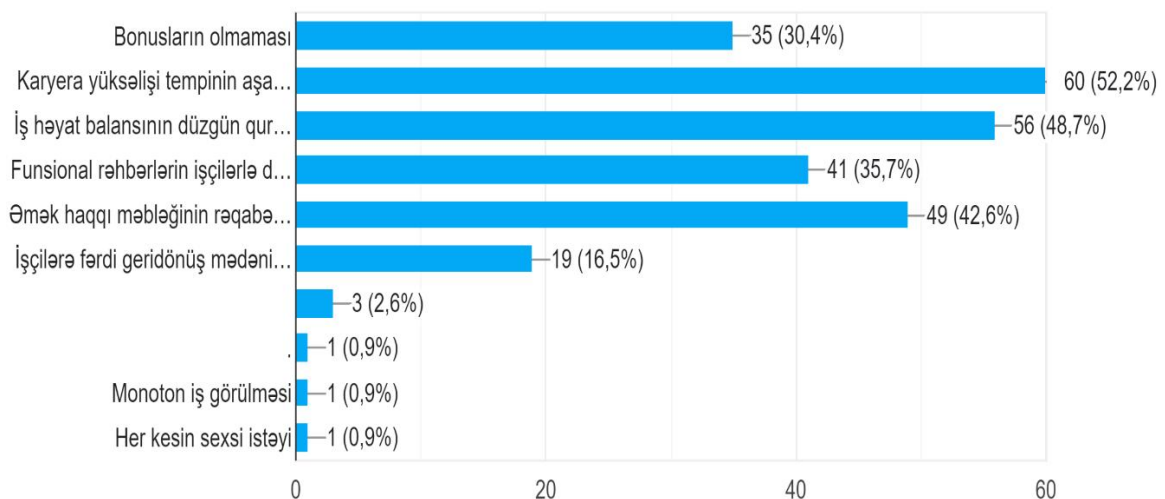
Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Müəllif tərəfindən keçirilən sorğuya əsasən, “İşçilərin motivasiyadan düşməsinə səbəb olan faktorları” dəyərləndirilmişdir. Motivasiyanın aşağı düşməsi də bir başa kadrların iş yerini tərk etməsi ilə nəticələnən səbəblərdən biridir. Sorğu iştirakçılarının cavablarına əsasən, “Şirkətdə karyera yüksəliş tempinin aşağı olması” - 60 nəfər (52.2%), “İş həyat balansının düzgün qurulmaması” – 56 nəfər (48.7%), “Əmək haqqı məbləğinin rəqabət qabiliyyətliliyinin aşağı olması” – 49 (42.6%), “Funksional rəhbərlərin işçilərlə davranışları” – 41 nəfər (35.7%), “İşçilərə fərdi geridönüş mədəniyyətinin olmaması” – 19 nəfər (16.5%) və digər cavablar 5.3 % xəta etmişdir.

Şəkil 5: Təhsil səviyyəsi qrupları

14. Çalışdığınız müəssisədə işçilərin motivasiyasından düşməsinin əsas səbəbləri nələrdir?

115 cavab



Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Chi-Square Testinə əsasən, siqma dəyəri 0.002-ə bərabərdir. Bu göstərici 0.005-dən aşağıdırsa, yuxarıda sadalanan bəndlərlə motivasiyanın düşməsi arasında müsbət əlaqə var.

Cədvəl 5: “Chi-Square” Testi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	43.668 ^a	20	.002

Mənbə: Müəllif tərəfindən keçirilən anket əsasında hazırlanmışdır.

Nəticə

Bu məqalədə ədəbiyyat araşdırılmaları aparılaraq, kadr riskləri ortaya çıxarılmışdır. Ayrı-ayrılıqda kadr riskləri araşdırılmış və onlara təsir edən amillər müəyyən edilmişdir. Bu risklər arasında müəssisə üçün dəyərli olan kadrın itirilməsi, turnover dərəcəsinin yüksək olması və bunun əsas səbəbləri ilə bağlı məsələlər kimi bir çox mövzuya toxunulur. Bu risklər müəssisələrin normal fəaliyyətini təhlükəyə sala bilər və müvafiq tədbirlər götürülməlidir.

Müasir şirkətlərdə işçiləri həvəsləndirmək və şirkətə loyallıq hissini inkişaf etdirmək üçün müxtəlif strategiya və tədbirlərin görülməsi tələb edir. Hansı ki bu tədbirlər görülməklə müəssisə üçün dəyərli olan işçilərin itirilməsini minimuma endirmək olar.

Tanınma və Mükafat Proqramları: İşçilərin zəhməti və nailiyyətləri üçün tanındığı tanınma proqramlarının həyata keçirilməsi işçilərin loyallığını əhəmiyyətli dərəcədə artırmaqla yanaşı Bonuslar, hədiyyə kartları və ya əlavə istirahət vaxtı kimi mükafatlar da güclü motivator rolunu oynayır.

Karyera İnkişafı İmkanları: Şirkət daxilində bacarıqların inkişafı, təlim və irəliləyiş imkanlarının təmin edilməsi işçilərin uzunmüddətli böyüməsinə dəstək göstərmək işçilərin motivasiyasını kifayət qədər artırır. Buraya mentorluq proqramları, təhsil haqqının ödənilməsi və s. daxildir.

Çevik İş Tənzimləmələri: İş saatlarında çeviklik və ya uzaqdan işləmək seçimi təklif etmək iş-həyat balansını və iş məmnunluğunu yaxşılaşdırmaqla yanaşı Çeviklik işçilərin öz işlərini səmərəli idarə etmək bacarığına inamını nümayiş etdirir və məhsuldarlığın artmasına səbəb olur.

İş-Həyat balansını yaxşılaşdırıcı tədbirlər: İşçilərin fasilələrə, tətillərə və lazım olduqda məzuniyyətə çıxmağa təşviq edilməsi ümumi rifahı yaxşılaşdırır və tükənmənin qarşısını alır.

Performans Əsaslı Təşviqlər: Bonuslar, şirkət mənfəətinin bölüşdürülməsi və ya səhm opsiyonları kimi performans əsaslanan təşviqlərin tətbiqi işçiləri əllərindən gələni etməyə və məqsədlərini şirkətin məqsədlərinə uyğunlaşdırmağa həvəsləndirən ən əsas tədbirlərdəndir.

Bu motivasiya tədbirlərini həyata keçirməklə şirkətlər təkcə işçilərini motivasiya etmir, həm də onların təşkilatla əlaqəsini, loyallığını gücləndirir, nəticədə daha yüksək məşğulluq, məhsuldarlıq və saxlama səviyyəsi əldə edilir.

Ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikası «Əmək Məcəlləsi» Bakı-2022.
2. Chase Charaba “Müəssisə üçün dəyərli olan kadrın itirilməsinin real dəyəri” mövzusunda elmi məqalə-2022.
3. G.Akduman,O. Erdoğan, Z.Yüsekbilgili “CERO ve personel devr hızı” mövzusunda elmi məqalə, İstanbul-2013.

4. <https://builtin.com/recruiting/turnover-rate>
5. K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov, M.H. Məmmədov “İdarəetmə qərarları”, Bakı-2014.
6. L.Əliyeva “*Biznesin səmərəliliyinin artırılmasında insan resurslarının idarə edilməsinin strateji rolu*” mövzusunda Magistr dissertasiya işi,Bakı-2018.
7. S.Özkan “İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi: İşletmelerin yetenek yönetimi birimlerin ilişkin keşifsel bir araştırma” mövzusunda elmi məqalə, İzmir-2019.
8. Tomasz Wołowiec , Sylwester Bogacki “*Human resource management and resource planning in a public organization*” mövzusunda elmi məqalə,Lublin(Polşa)-2021.
9. Ülviyə Qurbanova “*İşə qəbul prosesində yol verilən səhvlər*” mövzusunda məqalə -2022.
10. Vyacheslav M. Kraev, Alexey I. Tikhonov “Risk Management in Human Resource Management” mövzusunda elmi məqalə, Moskva-2019.
11. W.Huang, Q.Sun, X.Guan, S.Peng “*Human Resource Risk Identification and Prevention*” mövzusunda elmi məqalə, Hebei(Çin)-2018.
12. Y.Uzun “İnsan kaynakları ile ilgili risklerin yönetilmesi” mövzusunda elmi məqalə -2007.