



Valideyn Himayəsindən Məhrum
Olan Uşaq və Gənclərə Yardım
İctimai Birliyi

"İlk dəfə əmək fəaliyyətinə
başlayacaq region gəncləri üçün
peşayönümü məlumat-məsləhət
xidmətinin yaradılması"

Layihə



Azərbaycan Respublikasının
Qeyri-Hökumət
Təşkilatlarına Dövlət
Dəstəyi Agentliyi



Valideyn Himayəsindən
Məhrum Olan Uşaq və
Gənclərə Yardım
İctimai Birliyi

GƏNCLƏRİN İQTİSADI – ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN ƏSASLARI



GƏNCLƏRİN İQTİSADI – ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN ƏSASLARI

Bakı - 2022

**Layihə rəhbəri, nəşrə məsul
və ümumi redaktor:**

Ağa İsmayılzadə

Kitabça Azərbaycan Respublikasının Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Agentliyinin maliyyə dəstəyi ilə “Validəyin Himayəsindən Məhrum Olan Uşaq və Gənclərə Yardım” İctimai Birliyi tərəfindən həyata keçirilən "İlk dəfə əmək fəaliyyətinə başlayacaq region gəncləri üçün peşəyönümü məlumat-məsləhət xidmətinin yaradılması" layihəsi çərçivəsində nəşr edilmişdir.

“Gənclərin iqtisadi - əmək fəaliyyətinin əsasları” adlı kitabçanın məzmunu “Validəyin Himayəsindən Məhrum Olan Uşaq və Gənclərə Yardım” İctimai Birliyinin cavabdehliyindədir, bu baxımdan nəşrin məzmunu Azərbaycan Respublikasının Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Agentliyinin mövqeyini əks etdirmir.

Bakı, "İmza" nəşrlər evi, 2022, 32 səh.

İSBN 978-9952-37-440-11

© VHMΟΥCYİB - 2022

İşgüzar təşkilatlarda liderliyin əsasları

İnsanlar sosial varlıq olduqları üçün öz istək və tələbatlarının bir qismini reallaşdırmaq, hədəflərinə nail olmaq üçün komandaya ehtiyacları olar və qrup halında hərəkət etmək məcburiyyəti hiss edirlər. Müəyyən məqsəd və hədəflərə istiqamətlənəcək insan qruplarının yaradılması hər insanda olmayan bacarıq və inandırıcılıq qabiliyyətinin olmasını tələb edir. Bu xüsusiyyətlərə sahib insanların hər bir təşkilatda olması zəruri bir haldır. Xüsusilə, artan istehlakçı tələbatları, rəqabət, komanda işinə olan ehtiyac, təşkilati baxımdan dəyişiklik və inkişaf, informasiyanın təşkilatlar üçün vacib ünsür olması, iqtisadi və sosial böhranlar kimi bir çox amil işgüzar təşkilatlarda liderin və liderliyin əhəmiyyətini bir daha sübut edir. Bundan əlavə, bəzi tədqiqatlar göstərir ki, liderlik işçiləri təşkilatın məqsədləri ilə birləşdirən motivasiya edici amildir. Bir çox ədəbiyyatlarda liderlik təşkilatın əsas məqsədlərinə nail olmaq üçün başqalarına təsir etmə qabiliyyəti kimi göstərilir. Bir başqa ədəbiyyatlarda isə liderlik şəxsi və ya qrup məqsədlərini reallaşdırmaq üçün bir fərdin başqalarının fəaliyyətlərinə təsir etməsi və onları istiqamətləndirməsi prosesi kimi ifadə edilir. Bu prosesdə yaradıcılıq, risk alma və problemlərin həll edilməsi kimi bacarıqlara sahib liderlər işçiləri motivasiya edərkən müxtəlif liderlik üslublarından istifadə edirlər. Keçmişdə aparılmış tədqiqata görə, liderlik üslubları təşkilati hədəflərə nail olmaqda çox mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Liderlik- mütəşəkkil bir qrupda müəyyən məqsədə nail olmaq üçün insan davranışlarına təsir etmə fəaliyyətidir.

M. Vudkok və D. Frantsisin fikrincə liderlik – insan və başqa resurslardan müəyyən nəticə əldə etmək üçün istifadə etmək qabiliyyətidir.

Bu tərifləri artırmaq mümkündür. Lakin bu təriflərin ortaq nöqtələri mövcuddur ki, onlar da aşağıdakılardır:

1. Müəyyən bir məqsədin olması;
2. Müəyyən bir qrup insanın olması;
3. Bu qrupu idarə edən bir liderin olması.

Əslində, bir insandan hər hansı bir işi tələb etmək o qədər də çətin deyil. Bunun üçün ona pul və ya hər hansı bir mükafat vəd etmək kifayətdir. Əgər bunlar kifayət etməzsə, cəza tətbiq etmək, işçinin mövqeyini aşağı salmaq, işdən çıxarmaqla hədələmək kimi üsullarla buna nail olmaq mümkündür. Ümumiyyətlə, bir çox rəhbər bu üsullardan istifadə edir. Burada ən vacib olan xüsus istəkdir. Məhz buna görə də liderlik dedikdə, həyata keçirilməli olduğuna inanılan bir fəaliyyəti başqasına istəklə etdirə bilmək sənəti başa düşülməlidir.

Lider zəkası, bilik və bacarıqları ilə onu izləyən qrup üzvlərindən daha qabiliyyətlidir. Bu qabiliyyətləri ilə o, qrup üzvlərinin həm inamını qazanır, həm də o qrupu təmsil etmək üçün haqq qazanır.

Apardığımız tədqiqatlar nəticəsində liderdə tələb olunan xüsusiyyətlər kimi aşağıdakıları göstərə bilərik:

1. Dürüst, dəqiq, etibarlı, inanlı
2. Rəqabətçi, qabiliyyətli, məhsuldar
3. Cəsarətləndirici, qətiyyətli, istiqamət verən

Sürətlə dəyişən iş dünyasında işgüzar təşkilatların effektiv nəticələrə nail olmasında, rəqabətə davam gətirə bilməsində işçilərin liderlik xüsusiyyətlərinin olması çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Liderlik xüsusiyyətlərinə sahib işçilər təşkilatın iş istiqamətinin müəyyən edilməsini, əməkdaşlığın və təşkilati bağlılığın yaradılmasını asanlaşdırır. Bütün bunlardan əlavə, mentorluq insan resurslarının inkişafı və təlimləndirilməsi vasitəsi olaraq, təşkilatın potensial menecerlərinə liderlik xüsusiyyətlərinin aşılındığı bir prosesdir. Liderlik davranışı işçilərin dəstəklənməsi, inkişafı və motivasiyası baxımından mentorluğa bənzəyir və bu səbəbdən də, mentorların liderlik davranışı sərgilədikləri irəli sürülür. Başqa sözlə, tədqiqatçılar mentorluqla liderliyi bir-biri ilə əlaqəli bir fəaliyyət olaraq qiymətləndirir və liderlik üslublarının araşdırılmasının zəruriliyini vurğulayırlar. Ümumiyyətlə, uğur qazanmış, qabaqcıl təşkilatlarda liderlərin və liderlik qabiliyyətlərinin inkişafında mentorluğun çox böyük rol oynadığı görünür. Yəni, mentorluq liderlik qabiliyyətlərinin möhkəmlənməsi və gələcək liderlərin təlimində mühüm bir vasitədir.

Bəzi şirkətlər layihələrin həyata keçirilməsi üçün müvəqqəti komandalar formalaşdırır ki, bu da liderlik keyfiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi və yeni bilik və bacarıqların qazanılması baxımından çox qiymətli bir vasitədir. Bunun nəticəsində də işçilər yeni işlərə daha tez uyğunlaşa bilirlər.

Aydın ki, hər bir şəxs özünəməxsus, fərqli fikir və düşüncələrə, müxtəlif mənbələrdən qazandığı təcrübə və informasiyaya sahibdir. Məhz bu səbəbdən də, hər bir şəxsin özünəməxsus məqsəd və hədəfləri müxtəlif olur. Bu cür fərqli düşüncə və hədəflərə sahib olan işçilər müəssisə və təşkilatlarda birlikdə fəaliyyət göstərir, onların arasında ən bacarıqlıları da

liderlik səviyyəsinə yüksəlirlər. Uğurlu bir karyeranın nəticəsi liderlikdir. Lider bir qrup insanı məlum məqsəd ətrafında toplaya bilmək, həmin məqsədi reallaşdırmaq üçün onları hərəkətə gətirmək məqsədilə lazım olan bilik və qabiliyyətə malik olmalıdır.

Liderlik – ümumi məqsədə çatmaq üçün komanda üzvlərinin biliklərinin, söylərinin, işlərinin səfərbər olmasıdır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, işçilərin motivasiya edilməsində və adaptasiya olmalarında liderlərin ən vacib aləti ünsiyyətdir.

Şübhəsiz ki, rəqabətin kəskinləşdiyi və yüksək dinamizmə malik olan, dəyişkən iş dünyasının kreativ və yenilikçi liderlərə ehtiyacı böyükdür. İlk öncə onu vurğulamaq lazımdır ki, liderlər geniş düşüncəli, qabaqcıl və bacarıqlı olmalıdırlar. Liderlər, həmçinin tendensiyaları nəzərə alaraq yeni strategiyalar tapmalı və riskli addımlardan qaçmamalıdırlar. Qloballaşma şəraitində və yüksək dinamizmə malik iş dünyasında liderlər dəyişən bütün amilləri nəzərə almalı, ilham verən, daim nümunə olan, yüksək motivasiyaya sahib təşəbbüskar olmalıdırlar. Ümumiyyətlə, heyətin işgüzar adaptasiyası və heyətin işgüzar karyerasında liderin rolunu sosial-mənəvi inam, sosial fəallıq, sosial davranış normalarına əməl etmə, adamlara diqqət, səmimilik, xeyirxahlıq, inkişafa cəhd etmə, intizamlılıq, yüksək iş qabiliyyəti, humanizm, yüksək peşəkarlıq və s. xüsusiyyətlərlə xarakterizə etmək olar.

Effektiv lider olmaq:

1. Komandada hər kəsin ümumi məqsədlərə doğru işlədiyini təmin etməli;
2. Tənqidi konstruktiv etməli, yeri gələndə yaxşı işi qiymətləndirməli;

3. Komanda üzvlərinin fəaliyyətinə müntəzəm olaraq nəzarət etməli;

4. Komandada yeni ideyaların əmələ gəlməsini təşviq etməli;

5. Hər bir işdə yeni standartları tələb etməli;

6. Komandada fərdi bilik və bacarıqları inkişaf etdirməli, daim lazımı treninqlərdən istifadə etməli.

Liderlik lider, onu izləyənlər və şərtlərdən ibarət bu üç element arasındakı qarışıq münasibətlər nəticəsində formalaşır. Bu elementlərin sadəcə biri liderliyi izah etmək üçün kifayət deyil. Belə ki, bu bərabərliyə görə bir şəxsin lider ola bilməsi üçün güclü bir şəxsiyyət, bu güclü şəxsiyyəti izləyən bir qrup insan və qrupun lideri izləməsini təmin edən şərtlər olmalıdır. Lider müəyyən bir qrupa təsir edərkən, bəzi mənbələrdən güc alır ki, bunlara məcbureddicilik, hüquqilik, mütəxəssislik, xarizmatik və mükafatlandırma aiddir.

Məcbureddici güc mənbəyində bir şəxsin qorxudaraq və lazım gəldikdə güc tətbiq edərək başqalarına təsir etmə gücü var. Lakin bu vəziyyətə çox da rastlanmır. Hüquqi güc mənbəyi formal hakimiyyət ilə eyni mənadadır. Təşkilata daxil olan şəxs rəhbərin ondan bəzi şeyləri istəmə haqqına sahib olduğunu qəbul edər və bu istiqamətdə davranar. Mütəxəssislik gücündə fərdin sahib olduğu bilik və təcrübə böyük rol oynayır. İnsanlar özlərindən daha bilikli və təcrübəli olan şəxsdən təsirlənərək, o şəxsin istəklərinə uyğun şəkildə davranacaqlar. Xarizmatik güc mənbəyi liderin öz fərdi xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır. Burada liderin xarici görünüşü, nitqi, geyimi çox əhəmiyyətli rol oynayır. Liderin bu xüsusiyyətləri ilə digərlərini motivasiya edə bilməsi, onların istək və gözləntilərini dilə gətirə bilməsi bu mənbənin əsas təməlidir. Əgər qrup daxilində bir şəxs mükafatlandırma gücünə sahibdirsə, şübhəsiz, bu qrupun bütün üzvlərinə təsir edəcək.

Lider təşkilatın məqsədlərinin reallaşmasında işçilərin fəaliyyətlərinə istiqamət verir. Lider olmayan zaman insanlar və təşkilat arasındakı bağlar qopar və işçilər sadəcə öz fərdi məqsədlərinə çatmaq üçün çalışırlar. Təşkilata həyat verən liderlik xüsusiyyətlərinə sahib rəhbərlərdir. Lider əgər işçilərə təsir edə bilməzsə, idarəetmə funksiyalarının heç bir əhəmiyyəti qalmaz.

Liderlik prosesini araşdıran tədqiqatçılar bəzi nəzəriyyələri irəli sürmüşlər. Bu nəzəriyyələrdən birincisi, liderin sahib olduğu xüsusiyyətlərə üstünlük verən xüsusiyyətlər nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyəyə görə, müəyyən bir qrup daxilində bir şəxsin digərlərinə təsir etməsinin səbəbi, o şəxsin müxtəlif cəhətlərdən digərlərindən fərqlənməsidir.

Liderlikdə xüsusiyyətlər yanaşmasını tənqid edən bəzi tədqiqatçılar liderin nailiyyətlərinin onun bəzi xüsusiyyətlərindən çox, onun davranış formasından asılı olduğunu irəli sürmüşlər. Bu nəzəriyyə liderlik formulundakı ikinci element olan izləyənlərə, yəni onu təqib edənlərə üstünlük verən nəzəriyyədir. Bu nəzəriyyədə izləyənlərin xüsusiyyətləri ilə liderin davranışları arasındakı münasibətlər tədqiq olunur.

Üçüncü nəzəriyyə isə, müəyyən situasiyada hansı xüsusiyyətlərin və hansı davranışların göstəriləcəyini bilən bir liderə üstünlük verən situasiya nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyədə liderlikdə xüsusiyyət və davranışlardan çox liderlik formulundakı üçüncü element olan şərtlərə üstünlük verilir. Bu nəzəriyyəyə əsasən bir şəxsin lider olub-olmamasını və ya hansı tərzdə lider olması gərəkliliyini, onun formalaşdığı şərtlər müəyyən edir. Çünki, situasiya dəyişdikcə, liderə olan tələblər də dəyişir. Liderlik ən kiçik qruplardan böyük cəmiyyətlərə qədər bütün sosial qruplarda mövcuddur. Lider sahib olduğu hörmət, üstünlük və xarizma səbəbilə itaət edilən şəxsdir.

Hər hansı bir cəmiyyətin nailiyyəti böyük həcmdə lider və liderlərdən asılıdır. Təşkilati cəhətdən işçiləri müəssisənin məqsədi ətrafında toplaya bilməkdə, daha effektiv və daha məhsuldar fəaliyyət göstərmələrini təmin etməkdə liderlik bacarığı olduqca vacibdir. Lider nə qədər yaxşı olarsa, bir o qədər yaxşı işçilər formalaşar, işçilər daha yaxşı məhsul istehsal edərlər və rəqabət apardıqları şirkətlər üzərində üstünlük əldə edərlər.

Bugün bir təşkilatda sadəcə üst səviyyədə çalışan işçilərin liderlik xüsusiyyətlərinə sahib olmaları kifayət deyil. Təşkilatın uğur qazana bilməsi üçün ən aşağı mərhələlərdən ən üst mərhələlərə qədər yaxşı liderlərin olması zəruridir. Yəni, rəhbərdən başqa, digər işçilər arasında da liderlik xüsusiyyətlərinə sahib işçilərin olması təşkilat üçün əhəmiyyətli amillərdəndir.

Simon, Smithburg və Thompsona görə bir şəxsin lider olaraq qəbul edilməsi üçün o, ilk öncə üstün xüsusiyyətlərinin digərləri tərəfindən qəbul edilməsinə, bu xüsusiyyətlərin onlara inam verməsinə və onun təsirini qəbul etmələrinə nail olmalıdır. Əsas olan liderin bu xüsusiyyətlərə sahib olmaları ilə bərabər, digərlərinin də onun bu xüsusiyyətlərə sahib olduğuna inanmalarıdır.

Liderlik tərzinin effektivliyi qrupun məqsədlərinə, qrup üzvlərinə və ətrafa bağlıdır. Bu səbəblə də, liderin çevik olması və şərtlərə uyğunlaşa bilməsi vacib şərtidir.

İş yönümlü və sosial yönümlü liderlər bir-birindən fərqləndirilir. Sosial yönümlü liderlər qayğısız, istiqamət verici olmayan, digər işçilərlə mehriban münasibətlər qurmağı hədəfləyən olurlar. İş yönümlü liderlər isə daha qayğılı, istiqamətləndirici olurlar və digərləri ilə mehriban münasibətlərə üstünlük vermirlər.

İş yönümlü lider əsas diqqəti komandanın qarşılaşdığı işə verərək, o işin uğurla bitməsinə nail olmaq istəyirlər.

Liderin funksiyaları idarə etdiyi komandadan asılı olaraq dəyişsə belə, lider planlaşdırın, mütəxəssis, qərar qəbul edən, istiqamətləndirən, icraçı və s. kimi funksiyalara malik olmalıdır. Müəssisənin böyüklüyü, fəaliyyət göstərdiyi sahə və işçi tərkibindən asılı olmayaraq, apardığımız tədqiqatlar nəticəsində, liderlərin funksiyalarını aşağıdakı kimi göstərə bilərik:

1. İcraçı lider- aid olduğu komandadan asılı olmayaraq, liderin rolu qrup fəaliyyətlərini koordinasiya etməkdir. İcraçı lider bir sıra səlahiyyətləri və məsuliyyəti digər üzvlərə ötürür. Burada əsas məqsəd digər komanda üzvlərinin də inkişaf etmələrini, onların qrup fəaliyyətlərində iştiraklarını təmin etməkdən ibarətdir.

2. Planlaşdırın lider- lider, adətən qrupun məqsədlərinə çatma yollarını və vasitələrini qərarlaşdıraraq planlaşdırma rolunu öz üzərinə götürür. Lider bu zaman işçilərin məqsədlərinə nail olmaları üçün göstərəcəkləri davranışların planlaşdırıcısı və tərtibatçısı olur. O, həmçinin qrupun uzunmüddətli hədəflərinə çatmaq üçün o hədəflər istiqamətində strateji və taktiki qərarların müəyyənləşdiricisi vəzifəsində çıxış edir.

3. Mütəxəssis lider- ümumiyyətlə, işgüzar təşkilatlarda lider müəyyən bir qrupun məqsədlərinə uyğun biliklərin mənbəyi və xüsusi fəaliyyətlərin memarıdır.

4. Təmsilçi lider- bəzən fərqli qrup üzvlərinin bir-birləri ilə müansibət qurmalarında çətinlik yaranır. Belə bir vəziyyətdə lider qrup üzvlərini təmsil edərək qrupun daxildən xaricə və xaricdən daxilə xəbərləşməsini təmin edir.

5. Nəzarətçi lider- lider qrup tərkibinə daha çox hakim olduğu üçün qrup üzvlərinin məqsədlərlə uyğunluğu üzərində nəzarət hüququna sahib olur.

6. Mükafatlandırılan və cəzalandıran lider- üzvlərin qrup məqsədlərinə uyğunluq dərəcəsinə görə davranışların dəyərləndirilməsi, müəyyən sərhədlər daxilində üzvlərə mükafat və ya cəza tətbiq edilməsi liderlərin funksiyalarındandır.

7. Hakim və ya vasitəçi lider- qrup üzvləri arasındakı münasibətlər pozularsa, onlar arasındakı münasibətləri bərpa etmək və düzəltmək liderlərin öhdəsinə düşür.

8. Nümunəvi lider- bəzi qruplarda lider model olaraq görülür. Liderin ümumi davranışları qrup üzvlərinə necə olmaları, nəyi necə etmələri barədə nümunə olur.

9. Qrupun simvolu olaraq lider- davamlı olaraq bir qrupun liderliyini üstlənən şəxs artıq o qrupun simvoluna çevrilir.

10. Müdafiəçi lider- Bəzən lider qrupdaxili problemlərin həllini də üstlənir. Hətta bəzən lider qrup üzvünün məqsəddən kənara çıxması səbəbilə yaranan rəhbərin təzyiqinə qarşı həmin üzvün günahını öz üzərinə götürür.

11. Qərar verən və istiqamətləndirən lider- liderin funksiyalarının ən vaciblərindəndir. Rəhbərin və ya qrup üzvlərinin qərarları xaricində bəzən lider bilavasitə qərar qəbul etmək iqtidarında olur.

12. İdeoloq olaraq lider- bəzən qrupun ideologiyası lider tərəfindən yaradılır. Bu vəziyyət qrup üzvlərinin inancları, dəyərləri və normaları üçün bir mənbə təşkil edir və qrupun rəsmi ideologiyası hər mərhələdəki üzvlərin düşüncələrindən çox liderin düşüncələrini əks etdirir.

13. Məsuliyyət götürən lider- bəzi qruplarda lider qrup üzvlərini şəxsi qərarlar vermək məsuliyyətindən və ya üzvlərin yayınmaq istədiyi bir davranışdan xilas edən rola sahibdir.

Aysel İsmayılı

İşgüzar təşkilatlarda karyeranın davamlı inkişafına motivasiyanın təsiri

Müasir dövrdə müəssisələrin karyera planlaşdırılmasına verdiyi önəm və işçinin müəssisədən gözləntilərinin kəsişdiyi nöqtədə motivasiya amili daha da əhəmiyyət qazanır. Aparılan tədqiqatların nəticəsinə baxdıqda, məhsuldarlığa, karyera yüksəlişinə təsir edən ən vacib ünsürlərdən biri kimi motivasiya qarşımıza çıxır. Əvvəlcə motivasiya anlayışına nəzər salaq.

İşgüzar təşkilatlarda qazanılan müvəffəqiyyət fiziki və maliyyə resursları ilə insan resurslarının birgə fəaliyyətinin nəticəsidir. Fiziki və maliyyə resursları ilə məhsuldarlığın əldə olunmasına və müvəffəqiyyətə yalnız insan amili vasitəsilə nail olmaq mümkündür.

Təşkilat məqsədinə nail olmaq üçün lazımlı resursları təmin etdikdən sonra onlardan effektiv və səmərəli şəkildə istifadə edərək, ən az xərclə yüksək məhsuldarlıq əldə etməyə çalışır. Bunu da insan amili vasitəsilə həyata keçirir. Mövcud insan resurslarından səmərəli şəkildə istifadə etmək menecerlərin ən vacib vəzifəsidir. Menecerlər buna işçiləri təşkilatın məqsədləri çərçivəsində motivasiya edərək nail ola bilirlər. Motivasiya işçilərin məhsuldarlığının artırılması üçün çox mühüm və vazkeçilməz vasitədir.

Motivasiya sözü latınca mənası “hərəkət” olan “movere” sözündən götürülüb. Motivasiya təşkilatın və işçilərin ehtiyaclarının təmin olunacağı bir iş mühitinin yaradılması və işçinin hərəkətə keçməsi üçün həvəsləndirilməsi prosesidir.

Motivasiya anlayışını hərtərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır:

1. İnsanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirindən asılı olduğuna;

2. Daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna;

3. Motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqədar olduğuna.

Mitçelə görə motivasiya şəxsi istək və seçimləri əhatə edən xüsusi davranış göstəricisidir. Kasioya görə isə motivasiya şəxsi tələbatların ödənilməsi istəyindən yaranan gücdür. Lutans motivasiyanı məqsədə çatdıran davranış və istiqamətləndiricini aktiv vəziyyətə gətirən, fizioloji və psixoloji tələbatlarla başlayan bir proses olaraq göstərmişdir. Sənaye və təşkilati perspektivdən isə motivasiya insanların işlərində ən yaxşı performans göstərmələrini təmin edən güc olaraq ifadə edilir.

Bütün bu təriflərdən çıxan ortaq məna motivasiyanın insanları hərəkətə gətirən və ya hərəkəti sürətləndirən bir amil olmasıdır. Bundan əlavə, insanları motivasiya etmək üçün onların tələbatlarını müəyyənləşdirmək və onları təmin etmək üçün bir sıra davranışların olması lazımdır.

Motivasiya siyasəti kollektiv əmək təşkilatının genişləndiyi (icarə kollektivləri, səhmdar cəmiyyətləri və s.) və bütün əməkdaşların idarəetməyə cəlb edildiyi şəraitdə ümumi məqsədlərin əldə edilməsi üçün işçilərlə idarəetmə heyəti arasında əməkdaşlığın inkişafına yönəlmişdir (10, s. 189).

İşçi üçün çox əhəmiyyətli olan motivasiyanın xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmişik:

1. Motivasiya şəxsi tələbatlardan, istəklərdən qaynaqlanır və insana hərəkət etmək istəyi verir.

2. Motivasiyanın əsasını təşkil edən tələbat və istəklər insanı əhatə edən ictimai mədəniyyət və fərdin emosional və mənəvi keyfiyyətlərinin təsiri altında formalaşır.

3. Şəxsin təhsil səviyyəsi, qabiliyyətləri və iş qabiliyyətindən tam istifadə olunması və menecer tərəfindən bu faktorların aktivləşdirilməsi motivasiyaya təsir edir.

4. Motivasiya müəyyən bir məqsədə və ya mükafata istiqamətlənir.

5. Hədəflər davranışa nəzarət etmir, sadəcə təsir edir və insanı ehtiyacını təmin etmək üçün xəbərdar edir.

6. Bir tələbat ödənildikdə digəri yaranır.

7. Ödənilmiş tələbat artıq motivasiya vasitəsi deyil.

8. Eyni motivlər müxtəlif davranış nümunələrinə səbəb ola bilər.

Menecerlər tabeçilikdə olan işçilərin tələbatlarını ödəməklə onların motivasiyasını təmin edərkən müəyyən prinsiplərə riayət etməlidirlər. Əks təqdirdə, bu cəhd uğursuz olacaq və istənilən nəticələr əldə edilməyəcək.

Fikirimizcə, menecerlərin işçilərin motivasiyası üçün riayət etməli olduqları prinsiplər aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İşçilərə lazımı dəyəri vermək, onları cəsarətləndirmək və təşviq etmək;

2. Nailiyyət əldə edən işçilərə yüksəlmə və irəliləmə şansı vermək;

3. İşçiləri mütəmadi olaraq təlimləndirmək;

4. İşçiləri başqalarının yanında tənqid etməmək və onların hər birinə eyni davranmaq;

5. İşçinin problemləri ilə maraqlanmaq;

6. İşçilərə nümunə olmaq, onların uğur və uğursuzluqları barədə məlumat vermək və həll yolu tapmağa çalışmaq.

İş məmnuniyyəti işçilərin işlərindən razılıqları və ya

narazılıqları ilə müəyyən edilir. Həm də iş məmnuniyyəti işin cəlbediciliyi, iş şəraiti, əmək haqqı və s. amillərlə birbaşa əlaqəlidir. İşçilərin daha yaradıcı olmaları üçün uyğun mühitin yaradılması, bütün işçilərə bərabər imkanların təmin edilməsi, illik icazələrin nizamlı olması, erqonomik iş şəraitinin yaradılması, işçilərin sağlamlıq problemlərinə əhəmiyyət verilməsi, sərbəst iş mühitinin təmin edilməsi kimi faktorlar da iş məmnuniyyətinə təsir göstərir.

Son zamanlarda motivasiya idarəetmə üçün çox böyük bir amil rolunu oynayır. Sənayedə avtomatlaşdırmaya və kütləvi istehsala keçid işçilərin işlərindən əldə etdikləri məmnuniyyətin azalmasına səbəb olmuşdur.

Motivasiya və məmnuniyyət bir-birilə əlaqəli anlayışlardır. Ümumiyyətlə, iş məmnuniyyəti motivasiyaya zəmin hazırlayan və ona təsir göstərən faktordur. İş məmnuniyyəti aşağı olan işçiləri motivasiya etmək çətin məsələdir. İşindən məmnun olan işçilərin isə təşkilatın məqsədləri doğrultusunda motivasiya olunması asan prosesdir.

Təşkilata bağlılıq işçinin təşkilatın məqsəd və dəyərlərinə inanması, onları qəbul etməsi, təşkilatın məqsədi üçün səy göstərməsi və təşkilatda fəaliyyətini davam etdirmək arzusunu ifadə edir. Təşkilata bağlılıq, həmçinin, işçinin təşkilata olan sadıqlığını və işlədiyi təşkilatın effektiv fəaliyyətinə olan maraqlarını da göstərir.

Mərkəzləşdirilmiş və ənənəvi idarəetmədə motivasiya üçün iqtisadi alətlərdən istifadə olunur. Lakin müasir rəhbərliklə idarə olunan təşkilatlarda iqtisadi alətlərlə birlikdə psixo-sosial və təşkilati-idarəetmə vasitələrinə də yer verilir. Uzunmüddətli dövrdə bu ikinci idarəetmə siyasətinin motivasiya mövzusunda daha uğurlu olduğu açıq şəkildə görünür.

İşçiləri motivasiya etmək üçün sadəcə maddi mükafatlar kifayət deyil. Başqa sözlə, işçinin ehtiyacı sadəcə pul, maddiyyat deyil. Ümumiyyətlə, “mükafatlandırma” ifadəsi daha geniş mənə daşıyır. Mükafatlandırma – insanın özü üçün dəyərli hesab etdiyi hər şeydir.

Bir işçi təşkilat tərəfindən psixoloji və sosial ehtiyaclarının təmin edilməsini də istəyir. Buna görə də işçilərin təşkilatda fizioloji, psixoloji və sosial tələbatlarının təmin edilə biləcəyi yaxşı bir rəhbərliyə ehtiyacı var. Bu funksiya rəhbər və ya menecerlər tərəfindən nə qədər yaxşı yerinə yetirilərsə, işçilər bir o qədər təşkilata bağlı olurlar.

Bir şəxsin motivasiyası onun şəxsiyyətinə, gözləntilərinə və mədəni dəyərlərinə görə dəyişə bilməlidir. Buna görə də bütün işçilər üçün tək bir motivasiya vasitəsi yetərli deyil. Bundan əlavə, bir şəxsin motivasiyası üçün hansı motivasiya üsulunun nə zaman və nə dərəcədə istifadə ediləcəyini bilmək də çox vacibdir. Yerində və vaxtında istifadə olunmayan motivasiya üsulu yetərli faydanı verməyəcək.

Aysel İsmayılı

İşgüzar təşkilatlarda heyətin adaptasiyası və mənsəbin idarə edilməsi

Adaptasiya prosesinin idarə edilməsi işgüzar təşkilatlarda işçi heyətinin cəlb edilməsi zamanı yaranan vacib problemlərdən biridir. İşgüzar təşkilatlarda işçilərin adaptasiya prosesi hər şeydən əvvəl rəhbər və menecerlərin şəxsi keyfiyyətlərindən, iş yerində yaratdıqları mühitdən və eləcə də, onların ünsiyyət bacarıqlarından xeyli asılıdır.

Əməkdaşın təşkilata daxil edilməsi kontekstində bu əməkdaşın intensiv şəkildə fəaliyyət və təşkilatla tanışlığının gətirdiyi və yeni mühitin tələblərinə uyğun olaraq xüsusi davranışının dəyişməsi anlamına gəlir.

İşçi heyətinin adaptasiya prosesi yeni işçilərin işə qəbulu zamanı təşkilata və iş yerinə asanlıqla uyğunlaşa bilməsi üçün nəzərdə tutulub. Təcrübələr bunu göstərir ki, elə ilk il ərzində işdən çıxmış şəxslərin 90%-i təşkilatda fəaliyyət göstərdikləri birinci gündən bu qərarı verirlər. İşgüzar təşkilatlarda yeni fəaliyyət göstərməyə başlayan işçi iş intizamı, yerləşmə, digər həmkarlarla münasibət, digər işçilərin xüsusiyyətləri və s. kimi amillər barədə məlumat yoxluğundan yaranan çoxsaylı problem və çətinliklərlə qarşı-qarşıya gəlirlər.

Bütün bunlardan əlavə, yeni işçilərin təşkilata qoşulması artıq çalışan işçilərin potensialının artırılmasına, həmçinin onların korporativ mədəniyyətə qoşulmasına da öz müsbət təsirini göstərmiş ola bilər.

Adaptasiyanın prinsipiial məqsədləri bunlardır:

1. Başlanğıc xərclərin azaldılması, belə ki, hələ yeni işçi öz iş yerini pis bilir, o daha az effektiv işləyir və əlavə məsrəflər tələb edir;

2. Yeni işçilərdə qayğılılığın və qeyri-müəyyənliyin aşağı salınması;

3. İşçi qüvvəsinin axıcılığının ixtisarı, belə ki, əgər təzələr özlərini yeni işdə narahat və lazımsız hiss edirlərsə, onda buna qovulma ilə reaksiya verilə bilər;

4. Rəhbərlərin və əməkdaşların vaxtına qənaət, belə ki, proqram üzrə aparılan iş onlardan hər birinin vaxtına qənaət etməyə kömək edir.

Adaptasiya prosesini 4 mərhələyə ayıra bilərik:

Birinci mərhələ yeni fəaliyyət göstərən şəxsin hazırlıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi ilə effektiv adaptasiya proqramının işlənilməsi və hazırlanmasından ibarətdir. Əgər bir işçi yalnız xüsusi hazırlıq səviyyəsinə deyil, həm də başqa təşkilatlarda xüsusi bölmələr üzrə iş təcrübəsinə də malikdirsə, bu o deməkdir ki, onun adaptasiya müddəti minimal olacaq. Ancaq bunu da qeyd etmək lazımdır ki, hətta bu vəziyyətdə belə yeni əməkdaş texnologiya, həmkarlar və xarici infrastruktur kimi amillərlə qarşılaşdıqda müəyyən qədər də olsa, tanış olmayan və ya çətin vəziyyətə düşə bilər. Adaptasiya prosesində həm müəssisənin istehsal xüsusiyyətləri, həm kommunikativ şəbəkəyə qoşulmağı, iş intizamı, işçi heyəti, korporativ xüsusiyyətlərlə, davranış qaydaları ilə tanışlıq nəzərdə tutulmalıdır.

İkinci mərhələ orientasiya (istiqamət) mərhələsidir. Bu mərhələ yeni fəaliyyətə başlamış işçinin təşkilat tərəfindən ona təqdim olunan səlahiyyət və öhdəliklərlə tanışlığını əhatə edir. Ümumiyyətlə, orientasiya proqramı mühazirələrin keçirilməsi, ekskursiyaların təşkili, praktikumların həyata keçirilməsini özündə ehtiva edir.

Orientalasiyanın ümumi proqramının keçirilməsi zamanı tez-tez aşağıdakı məsələlərə toxunulur:

1. Şirkət haqqında ümumi təsəvvür: məqsədlər, prioritetlər, problemlər; ənənələr, normalar, standartlar; məhsullar və onun istehlakçıları, məhsulun istehlakçıya çatdırılması mərhələləri; fəaliyyətin müxtəlif növləri; şirkətlərin təşkili, strukturu, əlaqələri; rəhbərlər haqqında informasiya.

2. Təşkilatın siyasəti: kadr siyasətinin prinsipləri; işçi heyətin yığılması prinsipləri; professional hazırlığın istiqaməti və ixtisasın artırılması; işçilərin məhkəmə məsuliyyətinə cəlb olunduqları halda onlara kömək; müəssisə daxilində telefondan istifadə qaydaları; iş vaxtının müxtəlif rejimlərindən istifadə qaydaları; kommersiya sirləri və texniki sənədlərin mühafizəsi qaydaları.

3. Əmək ödənişləri: əmək ödənişlərinin və işçilərin dərəcələrə ayrılmasının norma və formaları.

4. Əlavə güzəştlər: sığorta, iş stacının nəzərə alınması; müvəqqəti olaraq əmək qabiliyyətsizliyinə görə müavinət, işdən çıxarma müavinəti, ailədə ağır xəstəliklərə görə itki zamanı müavinət, analığa görə müavinət; işdən azad olunma və ya təqaüdə çıxma hallarında dəstək; işdə təlim imkanları; yeməxananın və bufetlərin olması; əməkdaşları üçün təşkilatın digər xidmətləri.

5. Əməyin təhlükəsizliyi və texniki təhlükəsizliyə riayət: ilk tibbi yardımın göstərilməsi yeri; ehtiyat tədbirləri; istehsalda mümkün təhlükələr haqqında xəbərdarlıq; yanğın əleyhinə təhlükəsizlik qaydaları; bədbəxt hadisələr zamanı davranış qaydaları və onlar barəsində xəbərdarlıq üsulları.

6. İşçi və onun həmkarlar ittifaqı ilə münasibəti: muzzdlu işin müddəti və şərtləri; təyinat, yerdəyişmə, irəliyə çəkilmə; sınaq

müddəti; işə rəhbərlik; işdə uğursuzluqlar və işə gecikmələr barədə informasiya vermək; işçinin hüquq və vəzifələri; bilavasitə rəhbərin hüququ; işçilərin təşkili; həmkar ittifaqının qərarı və şirkətin siyasəti; işin icrasına rəhbərlik və onun qiymətləndirilməsi; İntizam və cəza, şikayətlərin qeydə alınması; kommunikasiya; kommunikasiya kanalları, poçt materialları, yeni ideyaların yayılması.

7. Məişət xidməti: qidalanmanın təşkili; xidməti girişləri varlığı; şəxsi avtomobillərin park edilməsi üçün şərait.

8. İqtisadi faktorlar: işçi qüvvənin dəyəri; avadanlıqların dəyəri; işə çıxılmamadan, gecikmədən, bədbəxt hadisələrdən olan zərər.

Peşə orientasiyası elə tədbirlər sistemidir ki, fərdə öz bacarıqlarına və xüsusiyyətlərinə uyğun bir peşə seçməyə yardımçı olur. Peşə orientasiyası, həmçinin təşkilatda sürətli struktur dəyişikliklərinə də öz müsbət təsirini göstərir.

Ümumiyyətlə, həm peşə orientasiyasının, həm də adaptasiya proqramlarının həyata keçirilməsində əsas məqsəd müəssisə və təşkilatların rəqabətqabiliyyətliliyinin və mənfəətliliyinin artırılması üçün təşkilata lazımlı kəmiyyətdə və keyfiyyətdə personal təmin edilməsinə şərait yaratmaqdan ibarətdir.

Bunlardan başqa, həm yeni işçinin çalışdığı şöbənin digər əməkdaşları, həm də rəhbər və ya menecerlə söhbət formasında adaptasiya proqramları həyata keçirilə bilər.

Üçüncü mərhələ aktiv adaptasiya mərhələsi adlanır. Burada yeni qəbul olmuş işçi öz statusuna uyğunlaşmağa başlayır və artıq onun digər əməkdaşlarla münasibətə qoşulması lazım gəlir. Bu mərhələdə, həmçinin yeni işçiyə müxtəlif sahələrdə fəal iştirak etmək üçün fürsət verilməsi, ona mümkün qədər dəstək göstərilməsi və davamlı olaraq onunla birgə göstərilən

fəaliyyətin nəticəsinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi və digər əməkdaşlarla qarşılıqlı fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinin dəyərləndirməsi olduqca əhəmiyyətlidir.

Nəhayət, dördüncü mərhələ fəaliyyət mərhələsidir və bu mərhələdə istehsal və kollektivlə bağlı problem və çətinliklər aradan qaldırılır və artıq sabit işə keçid baş verir. Adətən, adaptasiya prosesi zamanı bu mərhələ 1-1,5 il sonra başlayır. Adaptasiya prosesini tənzimləmək mümkün olduqda isə bu mərhələ bir neçə aydan sonra da gələ bilər.

Bütün bunlardan aydın şəkildə görünür ki, yeni işçinin adaptasiya prosesində rəhbərin rolu əvəzsizdir. Təşkilat rəhbəri tərəfindən yeni fəaliyyətə başlayan işçiyə nizam-intizam qaydalarının, əməyin qiymətləndirilməsi sxemlərinin, işin təşkili qaydalarının, kommunikasiya qaydalarının və digər vacib amillərin aydın şəkildə izah edilməsi və aydınlaşdırılması olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bunlar yeni işçinin bu qaydaları pozması və özünü narahat hiss etməməsi baxımından da zəruridir. Yeni işə qəbul olmuş işçi ilə elə ilk həftə ərzində rəhbər tərəfindən işgüzar söhbət aparılması məqsədəuyğundur. İşçilərin qarşılaşdığı problemlərin təhlil edilməsi və çətinliklərin ortadan qaldırılması üçün alternativ həll variantlarının təqdim edilməsi yeni işçinin adaptasiya prosesinə müsbət təsir göstərən mühüm amillərdəndir.

Apardığımız təhlillərə əsasən, adaptasiyanın iki istiqaməti mövcuddur. Bunlardan birincisinə ilkin adaptasiya deyilir ki, buna da təhsil müəssisələrindən yenicə məzun olmuş, həmçinin təcrübəsi olmayan gənc kadrların uyğunlaşması aiddir. İkincisi isə təkrar adaptasiya adlanır və buna peşəkar rolunu və ya fəaliyyət obyektini dəyişən və təcrübəsi olan işçi heyətinin uyğunlaşması aiddir. Təkrar adaptasiyanın əhəmiyyəti əmək

fəaliyyəti zamanı daha da artır. Xarici ölkə firmalarının təcrübəsi göstərir ki, gənc kadrların işə qəbulu zamanı ilkin adaptasiyaya xüsusi əhəmiyyət verilməlidir.

Adaptasiyanın sosial-psixoloji, təşkilati və peşəkarlıq aspektləri fərqləndirilir.

Sosial-psixoloji aspektə yeni kollektiv heyət daxilində ünsiyyət və davranış normalarına uyğunlaşmaq aiddir.

Peşəkarlıq aspektinə iş qabiliyyətlərinin davamlı şəkildə mənimsənilməsi aiddir.

Təşkilati aspekt dedikdə, təşkilat daxilində iş yerinə və şöbənin roluna, həmçinin təşkilatın statusuna adaptasiya olma və təşkilatın idarə edilməsinin təşkilati və iqtisadi metodlarının dərk edilməsi başa düşülür.

Psixofizioloji adaptasiya zamanı iş prosesində şəxsə təsir göstərən psixofizioloji bütün amillərə və şərtlərə uyğunlaşma nəzərdə tutulur. Bu amillərə fiziki və psixoloji gərginlik, istehsalat səs küyü, sanitariya-gigiyenik şərait, işıqlandırma, iş yerində rahatlıq, əməyin ritmi və s. aiddir.

Sosial-psixoloji adaptasiya zamanı şəxs öz adət-ənənələri və həyat tərzi ilə birlikdə kollektive uyğunlaşır. Bu adaptasiya prosesində, işçi həmçinin kollektivin, həm formal, həm də qeyri-formal komandaların münasibətləri haqqında məlumat əldə edir.

Peşəkarlıq adaptasiyası zamanı işçi əlavə bilik, bacarıq, iş qabiliyyətləri və müəyyən peşə vərdisləri qazanır və peşəkarlıq keyfiyyətlərinə yiyələnir.

Təşkilati adaptasiya müddətində isə işçi müəssisənin idarəçilik mexanizminin təşkilati-iqtisadi tərəfləri ilə, həmçinin çalışdığı bölmədə öz yeri, ümumi istehsal sistemindəki rolu və təşkilati strukturda vəzifəsi ilə tanış olur. Bunlardan əlavə, bu adaptasiya prosesinə işçi tərəfindən bir sıra təşkilati-iqtisadi və

texniki yeniliklərin qəbul edilərək həyata keçirilməsi də aiddir.

Adaptasiya aspektləri müxtəlif olsa da, bir-birilə sıx qarşılıqlı əlaqədədirlər. Adaptasiyanın müvəffəqiyyətliliyi bir sıra şərtlərdən asılıdır, bunlardan başlıcaları aşağıdakılardır:

1. Potensial işçilərin peşəkarlıq istiqamətinə görə işin keyfiyyət səviyyəsi;

2. Heyətin işgüzar qiymətləndirilməsinin obyektivliyi (həm seçmə, həm də işgüzar adaptasiya prosesində);

3. Adaptasiya prosesinin idarə edilməsinin təşkilati mexanizminin mükəmməlliyi;

4. Verilmiş təşkilatda müəyyən ixtisas üzrə işin, peşənin nüfuzu və cəlbədiciliyi;

5. Əməkdaşın motivli məqsədlərini reallaşdıran əməyin təşkilinin xüsusiyyətləri;

6. Yeniliklərin tətbiqinin hazırlanması sisteminin mövcudluğu;

7. Təşkilatın daxilində fəaliyyət göstərən heyətin təhsil sisteminin çevikliyi;

8. Adaptasiya olunan işçinin psixoloji xüsusiyyətlərindən, yaşından, ailə vəziyyətindən və s. asılı olan şəxsi xüsusiyyətləri. Uzun illərin tədqiqatları göstərir ki, idarəetmə fəaliyyətinin düzgün təşkili və aparılması məhz yeni şəraitdə insanların qısa vaxt çərçivəsində məqsədyönlü adaptasiya olunması sayəsində mümkündür. Burada təşkilata və kollektivə yenidən qəbul olmuş işçinin özünün bilik və bacarığı ilə bərabər, artıq formalaşmış sistemdə uzun müddət çalışan ixtisaslı və təcrübəli əməkdaşların hərtərəfli dəstəyi də olduqca vacibdir.

İlk öncə fərdin öz karyera planını hazırlaması prosesini aydınlaşdırmaq. Karyera planı hər bir insanın çatmaq istədiyi hədəfə daha sağlam addımlarla irəliləməsini təmin edən ən önəmli yol göstəricisi olmalıdır. Karyera planının hazırlanması aşağıdakı kimi olmalıdır:

1. Ümumi baxış. İlk öncə şəxs özünə real vaxt aralığı müəyyənləşdirməli, və onu müəyyən hissələrə ayırmalıdır. Şəxs öz hədəfinə nə zaman çatmaq istədiyini bilməlidir.

2. Sektor və şöbələrini seçimi. Növbəti addım sektorların, sektorlardakı firmaların və şöbələrini araşdırılmasından ibarətdir. Bu zaman şəxs öz maraq dairələrini, fərdi xüsusiyyətlərini, bilik və bacarıqlarını nəzərə almalıdır. Seçim zamanı şəxs öz təhsil aldığı və ya məzun olduğu sahədən başqa, tamam fərqli bir yol da seçə bilər.

3. Reklam planı. Bir şəxs özü üçün ən doğru sektoru müəyyən edərkən bu sektora daxil ola bilməsi üçün bir plan hazırlamalıdır. Bu sektor üçün hansı xüsusiyyətlərə sahib olmalı olduğunu, nələri bilməli olduğunu, təcrübə imkanlarını, işə qəbul proseslərinin necə reallaşdığını və başqa suallara cavab tapmalıdır. Bu məlumatlara əsasən, şəxs özünü firmalara necə reklam etməli olduğunu düşünməlidir.

4. Şəxsi təhlil. Şəxs güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirərək, sektor üçün lazım olan xüsusiyyətləri qiymətləndirərək öz inkişaf prosesini planlaşdırmalıdır. Bu mərhələdə şəxs güclü tərəflərini artırmalı və zəif tərəflərini mümkün qədər azaltmalıdır. Təhlil nəticəsində, şəxs öz təhsilinə və inkişafına istiqamət verməlidir.

5. Hərəkət planı. Bu mərhələdə tədqiqatlar apararaq, sektorda uzun illər ərzində təcrübə qazanmış insanlarla məsləhətləşməlidir. Bir addım atmazdan əvvəl, o addım haqqında ətraflı məlumat toplamaq ən vacib şərtlərdəndir.

6. Maliyyə planı. Yeni bir karyera planı hazırlayarkən və ya karyera planında dəyişikliklər edərkən, bu şəxsin maddi vəziyyətinə təsir edə bilər. Tələb olunan xərcləri öncədən nəzərdən keçirmək və həll yolları axtarmaq hər zaman faydalı olacaqdır.

7. Planda baş verə biləcək dəyişikliklər. Karyera planları fərd özünü tanıdıqca və təcrübə qazandıqca dəyişə bilər. Bu çox rast gəlinən bir haldır və bu vəziyyət fərdin gələcək fəaliyyətinə öz təsirini göstərir.

Karyera planı vasitəsilə hər bir fərd özünə bir istiqamət seçir və o istiqamət üzrə irəliləyir.

Mənsəbin idarə edilməsi, ən sadə təriflə, işgüzar təşkilatların karyera sistemləri və ya menecerlər tərəfindən həyata keçirilən, karyera planlarını hazırlayan, tətbiq edən və izləyən davamlı proses və ya işçilərin dəyərlərinin, maraq dairələrinin, bilik və bacarıqlarındakı müsbət və mənfi cəhətlərinin müəyyən edilməsi, bir karyera hədəfinin müəyyənləşdirilməsi və bu karyera hədəflərinin həyata keçirilməsi ehtimalını artıran karyera strategiyalarının hazırlanması prosesidir.

Başqa bir təriflə desək, karyera idarə edilməsi menecerlər tərəfindən işçi qüvvəsinin ehtiyaclarını təmin etmək, onların karyera hədəflərinə nail olmasına fürsət yaratmaq üçün hədəflərin planlaşdırılması, strategiyaların hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesidir.

Karyera idarə edilməsi ilə bağlı bütün təriflərə baxarkən diqqət çəkən ən vacib məqamlardan biri də karyera idarə edilməsinin həm təşkilat, həm də işçi ilə bağlı bir proses olmasıdır. Karyera idarə edilməsi ilk olaraq, fərdi maraqlandıran karyeranın təşkilati bir yanaşma kimi ələ alınmasını və işçinin karyerasının təşkilat tərəfindən formalaşmasını özündə ehtiva edir. Başqa sözlə, karyera idarə edilməsi şəxsin karyera planlarının təşkilatın məqsəd və hədəflərinə uyğun şəkildə istiqamətləndirilməsi və bu istiqamətləndirmənin də yenə şəxsin karyera hədəflərinə uyğun şəkildə həyata keçirilməsini gərəkli edən tsiklik prosesdir.

Karyera fəaliyyətləri idarəetmənin əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil etdiyi və təşkilati məqsədlərlə əlaqəli olduğu üçün bu yanaşma təşkilati karyera idarə edilməsi olaraq adlandırılır. Burada əsas məqsəd bu yanaşma ilə insanın özü tərəfindən həyata keçirilən karyera planlaşdırılması anlayışını fərqləndirməkdir.

Karyera idarəçiliyi fəaliyyətləri təşkilat və iş sistemləri çərçivəsində olan davranışları özündə birləşdirir. Təşkilati karyera idarəçiliyinin əsas mövzusu fərdi planları, tələbatları, potensialı kəşf etməkdir. Eyni zamanda əsas məqsədlərdən biri də sadalanan bu xüsusiyyətlərin təşkilat tərəfindən necə təkmilləşməsi və bu xüsusiyyətlərin təşkilata necə təsir göstərməsinin öyrənilməsidir. Təşkilati karyera idarəetmə fəaliyyətləri təşkilati planlaşdırılma ilə bağlı olaraq karyera mövzularını əhatə edir. Fəaliyyətlər işə qəbul, işçi qüvvəsi planlaşdırılması ilə bağlı fəaliyyətlər, namizədlərin seçimi və yerləşdirilməsi, əmək haqqı planlaşdırılması kimi funksiyalarla birgə aparılmalıdır. Təşkilati karyera idarəçiliyi, həmçinin konsaltinq, iş qabiliyyətinin yüksəldilməsi, tövsiyə və informasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi, informasiya dəstəyi kimi fəaliyyət növlərinin həyata keçirilməsində də çox böyük rol oynayır. Təşkilati karyera idarəçiliyinin təşkilat üzvləri ilə əlaqəli məlum olmayan, məsələn, işçilərin karyerası ilə əlaqədar məmnuniyyət səviyyələri, maneələr, iş təcrübəsinin artırılması ilə bağlı yaranan problemlər kimi məlumatların araşdırılmasında da xüsusi yeri vardır.

Karyera idarə edilməsi işçilərin öz karyera hədəflərinə nail olmasına imkan verir, həmçinin insan resurslarının tələbatlarını ödəmək üçün planlar və strategiyalar hazırlayaraq həyata keçirir. İnsanlar öz karyera planlarını hazırlayarkən işgüzar təşkilatlar da gələcək təşkilati planlarını inkişaf etdirməlidirlər. Nəticə olaraq,

karyera idarə edilməsi fərdi və təşkilati karyera planlaşdırılması və inkişafı proseslərinin cəmidir. Bunlarla yanaşı, bu planların həm işçi, həm də təşkilat üçün yüksək səviyyədə məmnuniyyəti təmin edəcək şəkildə inkişaf etdirilməsi və həyata keçirilməsi karyera idarə edilməsinin müvəffəqiyyətli bir sistem olaraq fəaliyyət göstərməsinə imkan yaradır.

Aydındır ki, işgüzar təşkilatlarda ən önəmli amil işçi qüvvəsidir. İşçi qüvvəsi digər istehsal amillərindən və təşkilat daxili mənbələrdən fərqli olaraq, qərar verən və tətbiq edən yeganə canlı varlıqdır. Məhz bu səbəbdən də işçi qüvvəsi müəssisə və təşkilatların nailiyyətinin mərkəz nöqtəsini təşkil edir. Ümumiyyətlə, əgər təşkilat kifayət qədər ixtisaslı və çalışqan işçilərə sahibdirsə, deməli effektiv nəticələr əldə etmək üçün əsas şərtlərə malikdir. Digər amillər isə işçi qüvvəsi yanında sadəcə tamamlayıcı xarakter daşıyırlar. Bu baxımdan da, müəssisələrin sahib olduğu insan resurslarının qüvvə və qabiliyyətlərini müəyyənləşdirməyə və tanımağa ehtiyacları vardır. Effektiv karyera idarəçiliyi həm qısa, həm də uzunmüddətli planlar hazırlayarkən daxili təhlil prosesinin olmasını tələb edir.

Bugünkü iş dünyasında fərdlərin iş həyatına verdikləri önəmin və özlərini inkişaf etdirmək istəklərinin artması, müəyyən sahələrdə ixtisaslaşmış, texniki və idarəetmə qabiliyyətləri olan işçi qüvvəsinə daha çox ehtiyacın olması insan resurslarının idarə edilməsi işləri çərçivəsində karyera idarə edilməsinin əhəmiyyətini artırmışdır.

Karyera idarə edilməsi həm işçi, həm də təşkilat üçün eyni məqsədi ifadə etsə də, karyera idarə edilməsinin effektivliyi bu fəaliyyətin ən üst səviyyəli rəhbərlik tərəfindən mütəmadi və fasiləsiz şəkildə dəstəklənməsindən asılıdır. İstifadə olunan idarəetmə proqramları təşkilati karyera planlarına uyğun həyata

keçirilməlidir. Bütün bu şərtlərin təmin edilməsi karyera idarə edilməsinin təşkilata xərclərin azaldılması, rəqabət üstünlüyü, səmərəlilik və mənfəət kimi mühüm məsələlərdə müsbət təsir göstərə biləcəyinin sübutudur. Fikrimizcə, müəssisələrin yararlılıqları karyera idarəetmə sistemi təşkilatdan təşkilata dəyişə bilsə də, əksər hallarda aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir:

1. Fərdin özünü tanıması və qiymətləndirməsi üçün planlar hazırlanır. Bu proqamlara üz-üzə olunan karyera məsləhətləşmələri aiddir.

2. Təşkilat daxilində və xaricində olan fürsətlərlə hər kəsin məlumatlandırılmasına xüsusi yer verilir. Fərdlərin maraq dairələrində olan karyera və pozisiyaların xüsusiyyətləri haqqında məlumat verilir.

3. Karyera məsləhətləşmələri çərçivəsində iclaslar təşkil olunur. Bu iclaslar rəhbərlər, menecerlər, peşəkar məsləhətçilər, personal və təlim üzrə mütəxəssislər və ya təşkilat üçün səlahiyyətli şəxslər tərəfindən idarə olunur.

4. Fərdlərə hədəf seçmək və ya dəyişikliklər etmək üçün təcrübi proqramlar təşkil olunur.

5. Yüksək səviyyədə iş məmnuniyyətini və kadrların inkişafını təmin etmək üçün işin yenidən qurulmasına yönəlmiş təşkilati inkişaf və işin dizaynı, yəni tərtibi proqramları hazırlanır.

İnsan resursları funksiyaları arasında vacib yer tutan mənəbin idarə edilməsində insan resurslarının idarə edilməsinin xüsusi rolu olduğu, işçilərin karyera yollarının müəyyən edilməsindən əlavə, karyera inkişafı üçün lazımi bilik və bacarıqların qazanılmasında da böyük əhəmiyyət kəsb etdiyi göstərilir. Bu məqsədlə də təşkilatlar tərəfindən işçilərin inkişafı üçün yüksək məbləğli büdcə ayrılır. Karyera idarə edilməsinə olan

yanaşmalar hər bir təşkilat üçün fərqlidir, yəni standart deyil. Hər bir müəssisə öz təşkilati mədəniyyətinə uyğun şəkildə müxtəlif üsullardan istifadə edir. Buradan belə bir nəticə çıxır ki, karyera idarə edilməsi siyasəti və proqramları təşkilati mədəniyyətin bir hissəsidir. Hər bir müəssisə üçün sadəcə karyera idarəetmə sisteminin yaradılması kifayət etmir. Həmçinin, sistemin davamlılığı üçün lazımlı investisiyaların qoyulması da vacib şərtidir.

Formal karyera idarəetmə proqramları bütün insan resursları strategiyasında bir çox təşkilatlarının bir hissəsini təşkil edir. Təşkilatlar fərdi performansın artırılacağı, fərdlərin inkişafında dəstək olacağı və təşkilati bağlılığın təmin olunacağı inancı ilə bu proqramları həyata keçirir. Aparılan tədqiqatlara görə, bu gözləntilər bəzən tam olaraq nəticə vermir. Çünki təşkilatlarda menecerlər çox zaman karyera məsləhətləşmələrinin işçilər üzərində təsirini gözardı edirlər. Karyera idarəetmə sistemlərini təşkilati hazırlıqlar tamamlanmadan və təşkilati struktura uyğun gəlib gəlməyəcəyini müəyyənləşdirmədən tətbiq etməyə çalışmaq qeyri-effektiv proqramların hazırlanmasına və işçilərin gözlənilməz reaksiya vermələrinə gətirib çıxarar. Bununla da davamsızlıq, yüksək səviyyədə işçi dövrüyyəsi, aşağı performans, qabiliyyət çatışmazlığı kimi nəticələr meydana çıxacaq. Uyğun karyera planlaşdırılması və inkişafı sistemləri ilə təmin edilmiş işçilər isə adətən işinə bağlı, daha məhsuldar və yenilikçi olub təşkilatın hədəflərini reallaşdırmaq üçün daha çox çalışan profillə sahib olacaqlar. Təşkilatlar karyera idarəetmə tətbiqlərində insan resursları funksiyalarını ilk mərhələdən son mərhələyədək diqqətlə nəzərdən keçirməlidir. Karyera idarə edilməsi işə qəbul mərhələsindən performans qiymətləndirilməsi mərhələsinədək, əmək haqqı idarəçiliyindən təlim fəaliyyətlərinin təşkilinə qədər

bütün mərhələlərdə təsirini göstərən bir prosesdir. Karyera hədəf müəyyənləşdirildikdən etibarən hər zaman fərd və təşkilatın həyatında varlığını hiss etdirən faktordur.

1980-ci illərdən sonra işgüzar mühitdə, təşkilat strukturlarında və işçi qüvvəsinin tərkibində baş verən dəyişikliklər təşkilatların fəaliyyətini davam etdirməsi və müvəffəqiyyət qazanmasına səbəb olan insan resurslarının inkişafı üçün imkanların araşdırılmasına gətirib çıxardı. Karyera idarə edilməsi işgüzar təşkilatlara bu imkanları təqdim edir və fərddə təşkilat arasındakı uyğunluğun təmin olunmasına kömək edir.

Karyera idarə edilməsinin təşkilati faydaları aşağıdakılardır:

1. İşgüzar təşkilatların təlim, yerləşdirmə və işçilərin üst mövqeyə yüksəlməsi kimi ehtiyaclarının təmin edilməsi üçün personalın bacarıq və karyera hədəflərinin ortaya çıxmasını təmin edir.

2. Yeni vəzifələr və yeni məsuliyyətlər üçün daha sadələşdirilmiş və daha uğurlu fərdi inkişaf və dəyişmə imkanları yaradır.

3. Təşkilat daxilində müxtəlif işlər və vəzifələr üçün inkişafın müxtəlif mərhələlərində gözləntilərin çoxalmasına və böyüməsinə səbəb olur.

4. Məhsuldarlığı və motivasiyası aşağı olan işçi qüvvəsinin səfərbər edilməsi və yenidən təlimləndirilməsi üçün xüsusi önəm daşıyır.

Karyera idarə edilməsinin tək-cə təşkilatlara deyil, həmçinin insanlara da faydaları mövcuddur:

1. Düzgün məlumatlandırılmaqla karyera seçimini doğru etmək;

2. Fərdin işdə qarşılaşdığı biləcəyi məmnuniyyətsizliyi minimuma endirmək;

3. Müxtəlif karyera hədəflərinə nail olmaq üçün tələb olan bilik və bacarıqları tanımaq;

4. İş mühitini, ailə həyatını, sənaye dəyişikliklərini və ictimai həyatı əhatə edən daha yaxşı karyera hədəflərini yaratmaq;

5. Özünü inkişaf etdirə bilmə imkanını tapmaq.

Karyera idarə edilməsinin müxtəlif vasitələri və ya alətləri mövcuddur. Bu vasitələrin bir qismi sadəcə müəyyən prosesə aiddir, digər qismi isə insan resursları ilə əlaqəlidir. İnkişaf etmiş ölkələrdə bu vasitələr çox müxtəlifdir. Karyera idarə edilməsi vasitələri kimi karyera xəritəsi, karyera rəhbərliyi və karyera mərkəzlərini misal göstərmək olar.

Karyera xəritələri fərdlərin karyera sahələrinə hazırlanmaları üçün lazım olan təlimlərin təşkili prosesidir. Karyera xəritəsi bir təşkilat daxilində bir işdən və ya mövqedən digərinə irəliləyə bilmə yollarını təyin etmək üçün istifadə olunan üsuldur. Başqa cür desək, karyera xəritəsi bütün pozisiyaları əhatə edən və pozisiyalar arasında keçid yollarının tam olaraq müəyyənləşdirildiyi təşkilati sxemdir. Bu sxemdə hansı pozisiyadan sonra hansı pozisiyalara keçə biləcəyi və bunun üçün lazım olan təcrübə və səlahiyyətlər dəqiq şəkildə göstərilir. Karyera xəritələrində hər bir vəzifə ilə əlaqədar işin təsviri və işin xüsusiyyətləri açıq şəkildə ifadə edilməlidir.

Karyera xəritələri həm işçi, həm də təşkilat üçün çox vacibdir. Çünki təşkilatlar marketinq və reklam kimi amillərə çox xərc çəkməli olurlar. Lakin inamsız işçilərin çalışdığı bir təşkilatda bu xərclər əhəmiyyətsiz yerə çəkilmiş olacaq. Təşkilatlar böyüyərkən işçilərə də təşkilatla birlikdə karyera xəritələrini inkişaf etdirmək imkanı verilməlidir. Əks təqdirdə, işçilər öz inkişafalarını təmin etmək üçün başqa təşkilatlara yönələ bilərlər.

Nuranə Behbudova

Gənclərin iqtisadi – əmək fəaliyyətinin əsasları

Azərbaycan dilində

"İmza" Nəşrlər Evi

Direktor: Səbuhi Aslan

Dizayner: Veys Əliyev

Texniki redaktor: Hüseyn Məmmədov

Kitabça “Goyerchin” MMC-nin sifarişi əsasında, hazır depozitivlərdən istifadə edilərək “İmza” nəşriyyatının mətbəəsində çap edilmişdir.

Çapa imzalanmışdır: 15.02.2022

Tiraj: 320. Sifariş: 19

Ünvan: Bakı, Mətbuat prospekti 529-cu məhəllə

Telefon: (012) 538-18-87, (050) 263-16-16

email: imza_nesrler_evi@mail.ru