

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Nuranə Behbudova Abdulla qızı
(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«Heyətin adaptasiyasının idarə etmə mexanizmi » mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı 060407

Menecment

İxtisasın şifri və adı 060407

«Menecment»

Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.ü.f.d Vəliyev A.C

Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d., prof. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) **prof. K. A. Şahbazov**

BAKİ - 2 0 1 7

Giriş	3
Fəsil 1. Heyətin adaptasiyalı idarə edilməsinin nəzəri əsasları.....	6
1.1. Heyətin idarə etmə mexanizminin nəzəri əsasları	6
1.2. Heyətin adaptasiyalı idarə edilməsində innovasiyaların rolu	15
1.3. Heyətin əmək potensialının formalaşdırılması	20
Fəsil 2. Təşkilatlarda heyətin adaptasiyalı idarə edilməsinin müxtəlif metodları və risk qruplarının qiymətləndirilməsi.	27
2.1. Təşkilatda işçilərin adaptasiyasının müxtəlif metodlarının qiymətləndirilməsi.....	27
2.2. Təşkilatda heyətin adaptasiyalı idarə edilməsi mexanizmləri	34
2.3. Təşkilatda adaptasiya prosesində risk qruplarının təhlili.....	41
Fəsil 3. Heyətin adaptasiyalı idarə etmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	48
3.1. Adaptasiya prosesinin əmək məhsuldarlığına təsiri istiqamətləri	48
3.2. Heyətin adaptasiyasının idarə etmə mexanizminin konsaltinq şirkətləri təmsalında təhlili.....	59
Nəticə	69
Ədəbiyyat	72

Giriş

Mövzunun aktuallığı: İstənilən şirkətin rəqabətə davamlılığı onun müasir iqtisadi mühitdə digərlərindən üstün olmağına imkan verən unikal amilin mövcudluğundan asılıdır. Təşkilat üçün bu unikal amil onun personalıdır. Hesab edilir ki, personal təşkilatın ən qiymətli resursudur. Bu səbəbdən heyət, onun idarə edilməsi, adaptasiyası və s. bu kimi məsələlər hər bir təşkilat üçün əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdəndir.

Şirkətin rəqabətə davamlılığını təmin edən əsas amillərdən olan “insanla iş” adaptasiya mərhələsində başlayır. Adaptasiya, yeni əmək şəraitində işçinin işi öyrənməsinə əsaslanan, işçi və təşkilatın qarşılıqlı uyğunlaşmasıdır. Bu qarşılıqlı uyğunlaşmanın effektiv təşkil edilməsi həm təşkilatın xərclərinə qənaət edilməsinə, həm də sonrakı işin məhsuldarlıq səviyyəsinin yüksəlməsinə təsir edir.

Bazar iqtisadiyyatı yönümlü ölkə inkişafı buradakı təşkilatların inkişafından, təşkilatların inkişafı isə heyətin idarə edilməsi sisteminin səmərəli qurulmasından asılıdır. Heyətin düzgün idarə edilməsindəki əsas isə amil heyəti təşkil edən hər bir fərdin həm sosial-psixoloji, həm də təşkilati cəhətdən adaptasiyasını təmin etməkdir. Bununla əlaqədar olaraq mövzunun sistemli şəkildə araşdırılması, qiymətləndirilməsi və təhlillərin aparılması təşkilatın inkişafına təkan verən əsas amillərdəndir. Bu qeyd edilənləri nəzərə alaraq demək olar ki, dissertasiya mövzusu olduqca aktualdır.

Tədqiqatın predmeti və obyektı: Tədqiqatın predmeti kimi konsaltinq şirkətlərində heyətin adaptasiyasının idarə etmə mexanizminin təhlili, heyətin adaptasiyalı idarə edilməsində müxtəlif metod və elementlərinin araşdırılması öz əksini tapmışdır. Tədqiqatın obyektı kimi “ Business Insight International Research Group” şirkətinin təmsalında Azərbaycanda fəaliyyət göstərən konsaltinq şirkətləri seçilmişdir.

Tədqiqatın əsas məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın aparılmasında əsas məqsəd təşkilatda heyətin adaptasiyasının idarə edilməsi və onun əmək məhsuldarlığına təsirinin araşdırılmasıdır. Bu baxımdan araşdırma üçün praktiki şirkət seçilmişdir.

Tədqiqatın əsas vəzifələri kimi aşağıdakılar müəyyənləşdirilmişdir :

- Heyətin idarə olunma mexanizminin nəzəri əsasları;
- Heyətin adaptasiyalı idarə olunmasında innovasiyaların rolu;
- Heyətin əmək potensialının formalaşdırılması;
- Təşkilatda işçilərin adaptasiyasının müxtəlif metodlarının qiymətləndirilməsi;
- Təşkilatda heyətin adaptasiyalı idarə edilməsi mexanizmləri;
- Təşkilatda adaptasiya prosesində risk qruplarının təhlili;
- Adaptasiya prosesinin əmək məhsuldarlığına təsiri istiqamətləri;
- Heyətin adaptasiyasının idarə etmə mexanizminin konsaltinq şirkətləri təmsalında təhlili.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- ✓ Heyətin adaptasiyalı idarə edilməsində innovasiyaların tətbiqi;
- ✓ Təşkilatda əmək potensialının formalaşdırılması və onun inkişaf xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- ✓ Adaptasiyanın idarə edilməsində müasir metodların öyrənilməsi;
- ✓ Risk qruplarının fəaliyyəti və onların adaptasiyası xüsusiyyətləri;
- ✓ Heyətin əmək məhsuldarlığına təsir edən göstəricilər.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti: Dissertasiya işində alimlərin heyətin idarə etmə mexanizminə aid olan əsərlərinə müraciət edərək və şirkətlərdə praktik olaraq araşdırmalar apararaq heyətin adaptasiya prosesinin təkmilləşdirilməsinə dair nəticələr əldə etmişəm. Əldə edilən nəticələr və irəli sürülən təkliflərin tətbiq edilməsi təşkilatda heyətin adaptasiyasının səmərəli idarə edilməsini təmin edəcəkdir.

Tədqiqatın həcmi və strukturu: Dissertasiya 3 fəsil, 8 paraqraf, nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 75 səhifə təşkil edir. Dissertasiya işində 19 adda ədəbiyyat və internet resursundan istifadə edilmişdir.

Fəsil 1. Heyətin adaptasiyalı idarə edilməsinin nəzəri əsasları

1.1. Heyətin idarə edilməsinin nəzəri əsasları

Heyətin idarə edilməsi ümumi idarəetmə elminin tərkib hissəsidir. Hansı ki, burada maddi və texnoloji resursları idarə edərək istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olan insanın özünün idarə edilməsi nəzərdə tutulur. Heyətin idarə edilməsi müasir dövrün ən əhəmiyyətli sahələrindəndir. Əsasını insan və insani münasibətlər təşkil etməsi bu sahəyə əlavə diqqətin cəlb edilməsini tələb edir. İdarəetmə prosesi planlaşdırma, təşkil etmə, motivləşdirmə, nəzarət və nəticələrin qiymətləndirilməsi kimi funksiyalardan ibarətdir. Heyətin idarə edilməsi isə bütün bu funksiyaları yerinə yetirən insan qaynağının təmin edilməsi və ən effektiv şəkildə istifadəsi ilə məşğul olur.

Heyət dedikdə, hər hansı bir təşkilatın, kollektivin tərkibini təşkil edən adamlar toplusu nəzərdə tutulur. Həyata keçirdikləri vəzifələrdən asılı olaraq heyət idarəetmə və işçi heyəti olaraq iki hissəyə bölünür. İdarəetmə heyətini təşkil edərkən onun gələcəkdə effektiv fəaliyyət göstərə bilmək qabiliyyətinin olması diqqət mərkəzində olmalıdır. Həmçinin idarəetmə heyətinin tərkibi çevik və bacarıqlı işçilərdən seçilməlidir.

Heyətin idarə edilməsi –təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərinə çatması üçün təşəbbüskarlığın və yaradıcı əməyin optimal şəraitinin təmin olunması istiqamətində ayrı-ayrı işçilərə və ən nəhayət bütövlükdə kollektivə kompleks, məqsədyönlü təsirdir.

“ Heyətin idarə olunması” termini dar və geniş mənada izah oluna bilər:

- Dar mənada namizədlərin təsnifatı, seçimi, imtahan, işə götürmə, vəzifənin yüksəlməsi və s. ilə əlaqədar məlumat, bacarıq və texnikaları özündə əks etdirir;

- Geniş mənada işə xidmətlə bağlı siyasətlər, dövlətin bir işəgötürən və tənzimləyici olaraq rolu, ixtisaslaşma, təşkilatı, ictimai və iqtisadi dəyişmələrin sosial nəticələri, işçilərin ictimai məsuliyyəti və duyarlılığı, işçi və işəgötürən münasibətləri kimi daha geniş mövzuları əhatə edir.

Heyətin idarə edilməsi bir tərəfdən personal texnikaları, digər tərəfdən bu texnikaların söykəndiyi qayda və anlayışları ehtiva edən bir elm sahəsidir. Bu sahə işçilərin fərdi qabiliyyətlərini ən geniş ölçüdə sərgiləməyə və mümkün maksimumu əldə etməyə şərait yaradır. Məqsədi bir təşkilatı təşkil edən insanları ən effektiv şəkildə idarə edərək, təşkilatın müvəffəqiyyətində ən yüksək dərəcədə iştiraklarını təmin etməkdir. Təşkilatın ən dəyərli resursu məhz malik olduğu heyət və onların istedadıdır. Heyətdən səmərəli istifadə və onun düzgün idarə olunması təşkilatın inkişafının birbaşa təminatçısıdır. Heyətin idarə olunmasında başlıca məqsəd heyətin potensialından və yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir.

Heyətin idarə edilməsi müəyyən bir idarəetmə anlayışı və fəlsəfəsinə söykənir. Bu fəlsəfə təşkilatı fəlsəfənin ayrılmaz hissəsidir. O, heyətin idarə edilməsi prosesini məntiqi, psixoloji, sosioloji, təşkilatı və etik proses hesab edir. Heyətin idarə edilməsi fəlsəfəsi ondan ibarətdir ki, işçilər öz iş ehtiyaclarını şirkətdə tam qarşılaya bilsinlər. Bu o deməkdir ki, təşkilat bərabər, ədalətli və inama söykənən şərait təşkil edir. Təşkilat bütün bu şərtləri nəzərə alaraq həm işçilərin yüksək sədaqətinə, həm də yüksək məhsuldarlığa nail ola bilər. Bu idarəetmə fəlsəfəsinin qısa məzmunu ondan ibarətdir ki, təşkilatın fəaliyyətini davam etdirməsi birbaşa insan resurslarına bağlıdır. Belə ki, insan resurslarının inkişafı təşkilatın inkişafının özülünü təşkil edir. Bu səbəbdən heyətin idarə edilməsi ilə əlaqədar məsələlərə daha diqqətlə və həssas yanaşılmalıdır.

Heyətin idarə edilməsinə dair biliklər rəhbərliyə doğru qərar almaq və hərəkət etmək imkanı verir. Heyətin idarə edilməsi bir elm kimi üç əsas istiqaməti əhatə edir :

- Nəzəri – burada insan resurslarının idarəsinin nəzəri tədqiqatları həyata keçirilir;

- Texnoloji – nəzəri tədqiqatlar öz dominantlığını itirir və öz yerini praktiki islahatlara verir;
- Heyətin idarə edilməsinin tətbiqi elm kimi formalaşması.

İnkişaf etmiş ölkələrdə ekspert və tədqiqatçılar heyətin idarə olunmasının aşağıdakı modellərini müəyyən etmişlər¹:

- Məqsədlər üzrə idarəetmə- tapşırıqlar işçi qruplarına həvalə olunur və konkret nəticələr planlaşdırılır. Belə sistemdə nəticələrə müxtəlif etaplar üzrə nəzarət mümkündür. Məqsədlər üzrə idarəetmə elə bir sistemdir ki, burada yalnız idarəetmə deyil, həmçinin təşkilat üzvlərinin düşüncə və davranışları da rol oynayır. İnsan resurslarının motivasiyası, bütün üzvlər arasında əməkdaşlığın təyin edilməsinə, eləcə də məqsəd və nəticələrə nail olmağa yönəlmişdir;
- Motivasiya vasitəsilə idarəetmə- ehtiyacları öyrənmə, maraqlar, münasibətlər, heyətin şəxsi məqsədləri, həmçinin istehsal tələbləri və təşkilatın məqsədlərinin nəzərə alınmasına əsaslanır. Bu model mənəvi- psixoloji iqlimin güclənməsi, insan resurslarının inkişafına yönəlmişdir ;
- Çərçivəli idarəetmə- bu model ona əsaslanır ki, işçilər əvvəlcədən təyin edilmiş sərhədlər daxilində qərar qəbul edə bilər. Çərçivə elə müəyyən edilir ki, onun qaydaları heç vaxt pozula bilməz. Təşkilat rabitə səviyyəsini artırır, işçilərin təşəbbüsü üçün şərait yaradır;
- Nümayəndə əsasında idarəetmə- idarəetmədə uzun müddət istifadə olunmuş modeldir. Burada rəhbərin əmr və tapşırıqları nümayəndə tərəfindən qəbul edilir və işçi heyətə ötürülür;
- İştirakçı idarəetmə- bu model işçinin də qərar qəbulunda iştirakına əsaslanır. Əgər işçi firmanın işlərində iştirak edərsə, idarəetməyə cəlb edərsə və bundan məmnuniyyət əldə edərsə, o daha səmərəli işləyəcəkdir;
- Sahibkarlıq idarəetməsi- bu modelin yerinə yetirilməsində məqsəd sahibkarlıq fəaliyyətini təşkilat daxilində inkişaf etdirməkdir.

¹ Управление персоналом , Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова, Москва 2008, səh 15

Heyətin idarə edilməsi nəzəriyyəsi aşağıdakı məsələləri əhatə etməlidir:

- Təşkilatda insan resurslarından effektiv istifadə edilməsi;
- İşçilərin mövcud potensiallarının aşkara çıxarılması və fəaliyyətlərinin stimullaşdırılması;
- Heyətin təşkilinin təşkilatın məqsədlərinə uyğun aparılmasının təmini və s.

Heyətin idarə edilməsi sisteminin optimallaşdırılması təşkilatın böhran vəziyyətə düşməsinin qarşısını alan əsas komponentdir. Şirkətin gələcək fəaliyyəti və müflis olmamasının təminatı bu sahədə rəhbər və personal bölmələrinin menecerlərinin fəaliyyətindən asılıdır. Heyətin idarə edilməsi özünə kadr tələbatının müəyyənləşdirilməsi, namizədlərin yığımı, seçimi, yerləşdirilməsi, təlimi və onların adaptasiyası kimi məsələləri daxil edir. İlk öncə təşkilat kadr tələbatını müəyyənləşdirir. Bunun üçün aşağıdakılara diqqət etmək lazımdır² :

- Mövcud aparat strukturunun təhlili aparılmalı və gələcəkdə baş verə biləcək dəyişikliklər nəzərə alınmalıdır;
- Təşkilat daxilində işçilərin vəzifələrində hansı dərəcədə irəli çəkilməsini müəyyənləşdirmək;
- Yeni elan olunmuş vəzifələrin ehtiyat karlarla təmin olunma səviyyəsini təhlil etmək.

Heyətin idarə olunmasında növbəti addım namizədlərin yığımı prosesidir. Yığım daxili və xarici mənbələr hesabına həyata keçirilir. Daxili yığım zamanı təşkilatdaxili işçilərin bir vəzifədən digərini keçirilməsi baş verir. Bu əsasən daha yüksək vəzifədə vakant yer yarandığı zaman həyata keçirilir. Bir sıra üstünlükləri və çatışmazlıqları mövcuddur. Üstün cəhətləri ondan ibarətdir ki, təşkilatdaxili iqlim yumşalır, daha yüksək vəzifəyə keçmə ehtimalı işçiləri motivasiya edir, adaptasiya daha az müddəti əhatə edir. Çatışmazlıqları kimi isə işçinin digər vəzifəyə keçirilməsi zamanı təlim üçün xərclərin yaranması, həmçinin özünü bu vəzifəyə daha çox layiq bilən işçilər ilə seçilmiş işçi arasındakı münaqişələr, əvvəl birlikdə, eyni vəzifədə işlədikləri işçini

² Tofiq Quliyev İnsan resurslarının idarə edilməsi səh 636

kifayət qədər diqqətə almamalarını və s. göstərmək olar. Xarici yığım isə təşkilatdan kənar mənbələr hesabına həyata keçirilir. Xarici yığım məşğulluq mərkəzi, kadr agentliyi və kütləvi informasiya vasitələrində elan verməklə həyata keçirilə bilər. Xarici mənbələr hesabına işçi yığımının da üstün cəhətləri və çatışmazlıqları var. Belə ki, yeni işçi təşkilata adət edilmişdən fərqli praktika və biliklər gətirə bilər. Həmçinin bu zaman təşkilatın ən yaxşısını seçim imkanı olur. Çatışmazlıqları kimi isə adaptasiya müddətinin uzunluğunu, həmçinin köhnə işçilər ilə yeni işçi arasında yarana biləcək münaqişələri göstərmək olar.

Heyətin seçimi əvvəlcədən təşkilat tərəfindən müəyyənləşdirilmiş test və müsahibə vasitəsilə həyata keçirilir. Daha sonra kadrların yerləşdirilməsi və təlim prosesi başlayır.

Adaptasiyası prosesi isə personalın təşkilatla ilk tanışlığından etibarən başlanır. Heyətin idarə olunmasının effektivliyi “insan amili”-nin rolunun, “insan psixologiyası”-nın düzgün başa düşülməsindən asılıdır. Hər kəs üçün yeni bir işə başlamaq stressli dövrü əhatə edir. Yeni qaydalar, yeni davranış normaları, yeni mühit və yeni həmkarlara öyrəşmək lazım gəlir. Bir sözlə işçini ucsuz-bucaqsız bilinməzlik gözləyir. İşə adaptasiya müddəti işçinin həyatında əhəmiyyətli bir dövrdür. İşə adaptasiyadan əvvəl isə adaptasiya özü nədir? sualını cavablandırmaq.

Adaptasiya³ – latınca “adaptatio” sözündən götürülmüş orqanizmlərin quruluş və funksiyalarının mühit şəraitinə uyğunlaşmasıdır. “Adaptasiya” termini ilk dəfə olaraq fiziologiyada peyda olmuş və əvəllər bioloji elmlərdə istifadə olunmuşdur. Elmə bu termini ilk dəfə olaraq alman fizioloqu Q.Aubert tərəfindən gətirilmişdir və “dəri analizatorlarının dəyişikliklərə hissiyatını” nəzərdə tuturdu.

İşçi heyətin adaptasiyası isə onun yeni iş yerinə, buradakı kollektivə, qayda-qanunlara uyğunlaşması prosesidir. İşə yeni qəbul olan şəxsin adaptasiya dövrü əsas olaraq işçisi olduğu təşkilat, onun missiyası və dəyərləri, təşkilati mədəniyyəti ilə tanış olmaqla başlayır. Adaptasiya işçinin gələcək məhsuldarlığının sürətli şəkildə

³ <https://az.wikipedia.org/wiki/Adaptasiya>

artmasına xidmət edir. Yeni bir işə başlamaq, yad insanlar və yeni mühitlə əhatə olunmaq hər bir şəxs üçün ilk dövrlər müəyyən miqdarda çətinliklərlə müşayiət olunur. Bütün bunları aradan qaldırmaq üçün işə həm rəhbərlik, həm də işçi kollektiv yeni işçiyə dəstək olmalıdır. Adaptasiya prosesi işçinin iki ölçüdə uyğunlaşmasını təmin etməlidir:

- Peşə adaptasiyası;
- İctimai adaptasiya.

Peşə adaptasiyası dedikdə işçinin işin məzmununu və tələblərinə uyğunlaşması, işə hazır olmağı nəzərdə tutulur.

İctimai adaptasiya isə işçinin qrupa inteqrasiya edilməsi, ictimai statusun yaradılması, komanda norma və qaydalarının, rəhbərlik qaydalarının qəbul edilməsi, həmkarlararası əlaqələrin qurulmasına yol açan prosesdir. Araşdırmalar ictimai adaptasiyanın peşə adaptasiyasından daha mürəkkəb və problemli olduğunu ortaya çıxarmışdır.

Adaptasiya sadə bir proses olmayıb, bir neçə mərhələdən ibarətdir:

1. İş üçün verilən bir qərardır. İş axtaranlar seçmə və işə götürmə mərhələsində ilk dəfə təşkilatla ünsiyyətə keçirlər. İş axtaranlar baxımından bu mərhələ dəyərlərini və mövqelərini əks etdirən əvvəlki təcrübəsinə bağlıdır. Digər tərəfdən iş axtaranlar mövcud vakansiyanı dəyərləndirib, bu mövqedə işləmək istəyib istəmədiklərinə dair qərar qəbul etməlidirlər.
2. İşə qəbul prosesindən dərhal sonra başlayır. İşçi realılıqla qarşı-qarşıya qalır. Əslində mövcud vəziyyətin onun gözləntiləri ilə nə qədər üst-üstə düşməsinə təhlil edir. Bu zaman yeni işçi xoş olmayan sürprizlə də qarşılaşa bilər ki, bu, təkcə ilk dəfə işə başlayanlar üçün deyil, həmçinin, köhnə iş yeri yenisindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənənlərə də aiddir.

3. Son mərhələ isə adaptasiya problemlərini həll etmək üçün fərdi strategiyaların inkişaf etdirilməsi prosesini əhatə edir. İşçi öz iş vəzifələrini yerinə yetirmək, həmkarları, həmçinin rəqibləri ilə əlaqə qurmaq yollarını öyrənir.

Adaptasiya prosesi menecerin və əməkdaşın gözləntilərini aydınlaşdırmağa, əməkdaşın fəaliyyətinin məhsuldarlığını yüksəltməyə, şirkətin işçilərin nəzərində müsbət imicini formalaşdırmağa imkan verən bir prosesdir.

Adaptasiya nəzəri və praktik olmaqla iki növə ayrılır. Nəzəri adaptasiya ümumi adaptasiya modelləri və proqramlarını özünə daxil edir. Praktik adaptasiya dedikdə isə real tələbat və imkanlarla əlaqədar həyata keçirilən adaptasiya nəzərdə tutulur. Yəni praktik adaptasiya hər bir təşkilatın öz mühitinə və işçi heyətinə uyğun adaptasiya proqramının hazırlanmasını və tətbiqini nəzərdə tutur. Praktik adaptasiyanın həyata keçirilməsi üçün təşkilat öz daxili mühitini nəzərdən keçirməlidir. Təşkilata daxil olan işçilərin psixoloji və sosial vəziyyətləri təhlil edilməli, bu işi seçməklərdəki əsas motivin nə olduğu araşdırılmalıdır. Bütün bu təhlillər aparıldıqdan sonra hər bir işçiyə uyğun adaptasiya modeli seçilməli və tətbiq olunmalıdır. Praktik adaptasiyanın təşkilat üçün əhəmiyyətini aşağıdakı şəkildə sadalamaq olar:

- İşçilərin təşkilata uyğunlaşmağı üçün daha az zaman lazım olur;
- Əlavə xərclərə qənaət edilir;
- Real tələbatlar nəzəri alındığı üçün adaptasiya effektiv olur.

İşə yeni başlayan şəxsin təşkilata mərhələli şəkildə adaptasiya olmağı mütləq diqqətə alınmalıdır. Buna görə işəgötürən yeni işçinin adaptasiya prosesinə nəzarət etməli, bu prosesin düzgün bir şəkildə həyata keçdiyindən əmin olmalıdır. Düzgün adaptasiya məhsuldarlığa, son nəticədə isə bütün təşkilatın göstəricilərinə müsbət təsir edəcəkdir. Bu səbəbdən adaptasiya prosesi yaxşı planlaşdırılmalı və düzgün şəkildə idarə edilməlidir. Bunun üçün isə adaptasiya proqramlarından istifadə edilir. Adaptasiya proqramı lazım olan performansın mümkün olan ən qısa müddətə əldə edilməsi vasitəsidir. Qərb şirkətlərində aparılmış tədqiqatların nəticələrinə görə

adaptasiya proqramlarının işçi dövriyyəsini ildə 10-20% nisbətində azaltdığı məlum olmuşdur. Adaptasiya proqramı hər təşkilat üçün fərdi olaraq hazırlanmalı və bu zaman təşkilatın xüsusiyyətləri, məqsədləri nəzərə alınmalıdır. Adaptasiya proqramının vəzifəsi işçilərin adaptasiyasını maksimum rahat və qısa müddətə təmin etməkdir. Bu proqramlar əsasən böyük təşkilatlarda inkişaf etdirilməkdədir. Adaptasiya proqramları təşkilatda yeni işçilərin peşə və ictimai integrasiyasını təmin etmək üçün təşkil olunur. Bu proqramının qurulması və tətbiqi üçün universal bir qayda yoxdur. Adaptasiya proqramının qurulması aşağıdakılardan asılıdır:

- İş tələbləri, qərarvermə həcmi, nəzarət və s;
- İşçinin təşkilat iyerarxiyasında təyin edildiyi işin vəziyyəti;
- Adaptasiya prosesinin uzunluğu.

Adaptasiya proqramına daxil olan ünsürlər:

- Adaptasiya planı ;
- İşçi ilə ilk görüş;
- İşçinin müəyyən bir vəzifəyə təyin edilməsi;
- İşçi qrupu ilə yeni işçinin tanış edilməsi;
- Personalın təşkilatın keçmişini və vəzifələrini tanımağına istiqamətlənmiş təlimlər;
- Ümumi qanuni tənzimləmələr və təhlükəsizlik haqqında təlimlər;
- Digər ixtisas tədbirləri;
- Adaptasiya prosesinin yekun qiymətləndirilməsi və s.

Adaptasiya proqramının əhəmiyyətli bir hissəsi yeni işçiyə verilən informasiya bolluğudur. İşçi üçün çox qısa müddətə bir çox məlumatı təhlil etmək və yadda saxlamaq olduqca çətindir. Bu səbəbdən işçilərin hər zaman lazımlı məlumatları tapa biləcəkləri məlumat kitabçaları hazırlamaqları məsləhətdir.

Adaptasiya proqramının ümumi və ixtisaslaşmış hissələri vardır. Ümumi hissə aşağıdakılar haqqında məlumatı əhatə edir:

- Şirkət haqqında ümumi məlumat (tarixi, təşkilatı quruluşu, məhsul və xidmətləri və s.) ;
- Siyasət və baxış prosedurları (kadr siyasətinin əsas prinsipləri, qabiliyyət və bacarıqların inkişafı proqramları, ticari sirlərinin qorunma qaydaları və s.)
- Əmək haqqı ödəniş forması, iş və istirahət ödənişi, məvacibin ödənilmə müddəti və forması, vergilər və s;
- İş sağlamlığı və təhlükəsizlik;
- Digər qaydalar, standartlar və s.

Xüsusi hissədə isə növbəti suallar cavablandırılır:

- Təşkilatın məqsəd və prioritetləri, strukturu;
- İşçi vəzifələri və məsuliyyəti;
- Tələb olunan hesabatlar;
- Təşkilatdaxili məsələlər və s.

Heyətin adaptasiyası işçilərin həm maddi, həm də mənəvi amillərə olan tələbatının ödənilməsi ilə vəhdətdə inkişaf edir. Maddi amillər dedikdə birinci növbədə əmək haqqı, onun miqdarı və ödənilmə qaydası nəzərdə tutulur. Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin 174-cü maddəsində əmək haqqının verilmə yeri, forması və ödənilmə vahidi haqqında qaydalar öz əksini tapmışdır. Bundan başqa hər bir işçi təhlükəsiz mühitdə əmək fəaliyyəti ilə məşğul olmaq istəyir. Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinə əlavələrdə əməyin mühafizəsi üzrə qaydalar 4.9-4.15-ci bəndlərdə öz əksini tapmışdır. Burada göstərilmişdir ki, işçinin sağlamlığı və təhlükəsizliyinin qorunması məqsədi ilə sanitariya və gigiyena normalarına cavab verən iş şəraiti yaradılmalı və xüsusi mühafizə vasitələri ilə təmin olunmalıdır. Həmçinin işçilər işəgötürən tərəfindən baş verə biləcək bədbəxt hadisələr ilə əlaqədar sığortalanmalıdır.

Yuxarıda göstərilən amillərin düzgün təminatı işçilərin adaptasiyasını sadələşdirir, həmçinin təşkilatın nüfuzunun qorunmasında mühüm rol oynayır. Belə bir təşkilat isə ixtisaslı və savadlı kadr cəlbində problem yaşamayacaqdır.

1.2. Heyətin adaptasiyalı idarə olunmasında innovasiyaların rolu

Təşkilatın səmərəli fəaliyyəti insan resurslarının düzgün idarə edilməsindən asılı olduğu kimi həm də, bu sahədə innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsindən də asılıdır. Heyətin tənzimləyicisi olan idarəetmə fəaliyyəti daim inkişaf etməli və ictimai-iqtisadi, sosial həyatda baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmalı və təkmilləşməlidir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi bütün iştirakçıları nəzərə almağı tələb edən mürəkkəb prosesdir.

İnnovasiya-məhsul, texnologiya və sairənin ən yaxşı yaradılmasına gətirib çıxaran ideya və ixtiraların tətbiqi ilə sosial-texniki və iqtisadi proseslərdə yeniliklərin, mənfəət və əlavə faydaların əldə olunması prosesidir.

İnnovasiya-yaradıcı əməyin son nəticəsi, yeniliklərin həyata keçirilməsi prosesidir.

İnnovasiya-son nəticədə yeni və ya təkmilləşdirilmiş məhsul şəklində təcəssüm edir.

Ümumiyyətlə innovasiya özünü üç sahədə göstərir.

- ✓ Məhsul-yeni növ məhsulların istehsalı;
- ✓ Texnologiya-mütərəqqi texnologiyanın istifadəsi və təkmilləşdirilməsi;
- ✓ İdarəetmə-idarəetmə sahəsində yeni iş üsullarının tətbiqi.

Verilmiş üç sahə arasında ən mürəkkəbi və digərlərində əsaslı şəkildə fərqlənən heyətin idarə edilməsi sahəsindəki innovasiyalardır. Belə ki bu tip innovasiyalar:

- Adətən bir dəfəlik xərclərlə həyata keçirilir;
- Yaradıldığı təşkilata xas olur (başqa bir təşkilata olduğu kimi tətbiq etmək qeyri-mümkündür).

Kadr innovasiyası-təşkilatda istifadə edilmək üçün təklif olunan yeni təşkilati, idarəetmə və iqtisadi qərarlar, yeni prinsip və metodların məcmusudur.

Kadr innovasiyası-heyətin vəzifələrini yerinə yetirmə sürətini və qabiliyyətini artırmağa yönəldilən fəaliyyətdir.

Heyətin idarə edilməsində innovasiya-idarəetmə funksiya və metodlarının, təşkilati struktur, texnologiya və idarəetmə prosesinin təşkilinin məqsədyönlü şəkildə dəyişdirilməsidir.

Son vaxtlara qədər innovativ inkişafın əsas göstəricisi texniki ixtiralar olmuşdur. İdarəetmədə innovasiyadan isə ümumiyyətlə söhbət getməyib. Baxmayaraq ki, yalnız idarəetmədə innovasiya elmi texniki tərəqqinin sürətlənməsinə və yeni texnologiyaların reallaşdırılmasına kömək edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabət məqsədi olan hər bir təşkilat insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində innovativ yanaşmalar həyata keçirməlidir. İstehsal sahəsində innovasiyaların tətbiqinə nə qədər diqqət ayrılırsa, bir o qədər də idarəetmə sahəsində innovasiyaların həyata keçirilməsinə diqqət ayrılmalıdır. Çünki yalnız bunun vasitəsilə təşkilat öz effektivliyini və rəqabətə davamlılığını yüksəldə bilər. Böyük ölçüdə yeniliklərin həyata keçirilməsi üçün qərar təşkilatın xüsusiyyətlərindən asılıdır. Daha tez və daha sürətli şəkildə yeni idarəetmə forma və metodlarını mənimsəyən, yeniliklərə açıq olan təşkilatların innovativ potensialı digərlərinə nisbətən daha yüksəkdir. Həmçinin yeniliklərin həyata keçirilməsi zamanı baş verə biləcək psixoloji maneələr nəzərə alınmalıdır. Çünki insanlar qeyri-müəyyənlikdən şübhə duyur və onun yaxşı bir şey gətirməyəcəyini düşünürlər. Buna görə də idarəetmə sahəsində hər hansı bir innovativ addım atmazdan öncə nəticələri ətraflı təhlil edilməli və bütün bunlar iştirakçılara düzgün bir şəkildə çatdırılmalıdır. Heyətin adaptasiyasının idarə edilməsində innovasiyaların tətbiqi işçilərin daha sürətli adaptasiyasını təmin edir. Qeyd etmək lazımdır ki, işçi nə qədər sürətli təşkilata adaptasiya olarsa, o qədər effektiv işləyə biləcəkdir. Beləliklə müəssisənin də daha sürətli inkişafına gətirib çıxaracaqdır.

Kadr innovasiyalarını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək mümkündür⁴ :

- Peşə innovasiyaları, universitet, kollec və digər təhsil mərkəzlərində işləyənlərin peşə təhsilindəki yeniliklər, personalın yenidən öyrədilməsi və bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə dair təlimlər;
- Personalın işinin innovativ idarə edilməsi, fərdi işçi ilə əlaqədar personal yenilikləri, elmi və elmi-texniki proqramların və layihələrin hazırlanması ilə əlaqədar personal yenilikləri ;
- Personal sistemlərinin pilləli və qismən yenilənməsi ilə əlaqədar təkamül və dəyişdirici xarakterli kadr yenilikləri ;
- Personalın inkişafının qiymətləndirilməsi, təxmin edilməsi və proqramlaşdırılması sahəsindəki yeniliklər.

Heyətin idarə edilməsi sahəsindəki müasir yanaşmalar personal seçimində də bir sıra təşkilati yenilikləri müəyyən edir. Bu növ yeniliklərə “HR outsourcing” və “Qiymətləndirmə mərkəzi”ni aid etmək olar.

Autsorsinq -şirkətin profiline aid olmayan funksiyalarının digər ixtisaslaşdırılmış şirkətlərə verilməsi sayəsində şirkətin fəaliyyətinin səmərəliləşdirilməsi vasitəsidir.

İR autorsinqi isə insan resurslarının idarə edilməsi xidmətinə aid olan funksiyaların ixtisaslaşdırılmış şirkətə verilməsidir. Bu xidmət aşağıdakılara nail olmağa imkan yaradır:

- Vaxt itkisinin qarşısının alınması;
- Tez bir zamanda peşəkar kadrların tapılması;
- İR-mütəxəssislərinin axtarışı probleminin olmaması, sabit xidmət səviyyəsi;
- “İnsan resurslarının idarə edilməsi” departamenti üçün ayrılmış illik büdcəyə qənaət edilməsi;
- İR ilə əlaqədar digər xərclərin azaldılması nəticəsində mənfəətin əldə edilməsi və s.

⁴ Инновационный менеджмент в управлении персоналом, Л.Н.Иванова, М.А.Бичеев, Новосибирск 2015, səh36

Qiymətləndirmə mərkəzi heyətin peşə fəaliyyətinin müəyyən standartlar əsasında qiymətləndirilməsi ilə məşğul olur. Həm təşkilat, həm də işçilər nöqtəyi-nəzərindən bir sıra üstünlükləri vardır. Təşkilat üçün:

- Bütün işçilərin peşə qabiliyyətini ekvivalent bir standart tətbiq edərək ölçür;
- Yaxşı potensiala sahib olan kəslərin müəyyənləşdirilməsi və daha uyğun vəzifəyə təyini;
- İşçilərin güclü və zəif istiqamətlərinin ortaya çıxması və bu istiqamətlərin inkişafı üçün tədbirlərin təşkili və s.

İşçilər üçün:

- İş məsuliyyəti və nəticələrindən asılı olmayaraq irəliləmə potensialını göstərmək üçün bərabər imkanların olması;
- Kariyera ilə əlaqədar maraq, hədəf və gözləntilərini ifadə etmək imkanı;
- Əhatəli məlumatlara söykənən fərdi kariyera planlarına qərar vermə bacarığı və s.

Heyətin idarə edilməsi sahəsindəki innovasiyalar həmçinin işdən çıxarma prosesində də inkişaf etdirilir. Bu sahədəki innovasiyalara “Outplacement” və “Dərəcələndirmə”ni misal göstərmək olar.

Outplacement -işdən çıxarılanların işlə təmin olunmasıdır. Bunun üçün təşkilat həmin işçilərə əlavə təlim keçərək, onları digər vəzifəyə yönləndirir. Tətbiq olunan bu yenilik işdən çıxarılanın işçilər üçün ola biləcək mənfi təsirlərini aradan qaldırır. Çatışmazlığı isə böyük investisiya tələb etməsidir.

Heyətin idarə edilməsi sahəsində tətbiq olunan digər yeniliklərdən biri də dərəcələndirmə metodudur. Bu metod ən az çalışan işçilərin işdən çıxarılması yolu ilə məhsuldarlığın artmasına xidmət edir. Dərəcələndirmə metodu vasitəsilə ən az müvəffəqiyyətli işçilər müəyyənləşdirilir və işdən azad edilir. Bununla həm şirkət ən yaxşı çalışan işçilərini itirmək riskindən azad olur həm də, işçilərin özlərində rəqabət hissi yaranır ki, ən yaxşılar sırasında olsunlar.

Yuxarıda saydığımız bütün innovasiyalar heyətin idarə edilməsinin ən effektiv üsullarının ortaya çıxmasına səbəb olmuşdur.

Hal-hazırda respublikamızda elm və idarəetmə sahələrində innovasiyaların tətbiqinə geniş yer verilmişdir. Belə ki, dövlətimiz tərəfindən həyata keçirilən innovasiya siyasəti bütün sahələrdə yeni bilik və texnologiyaların istehsalını, yayılmasını və tətbiqini təmin etmək üçün lazım olan şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Bundan başqa ötən il respublikamızda “Elm haqqında qanun” layihəsi qəbul edilmişdir. Bu layihədə elmi fəaliyyətin təşkili və idarə edilməsi, elm və elmi-innovasiya fəaliyyətinin məqsədləri, elmi fəaliyyət subyektlərinin hüquq və vəzifələri, elmi nailiyyətlərin stimullaşdırılması və tətbiqi öz əksini tapmışdır.

1.3. Heyətin əmək potensialının formalaşdırılması

Əmək ehtiyatları dedikdə əmək qabiliyyətli insanlar nəzərdə tutulur. Bu isə o deməkdir ki, əmək qabiliyyəti yaşında olmayan yeni 16 yaşa çatmamış və yaxud təqaüd yaşını keçmiş lakin iş fəaliyyəti ilə məşğul olan insanlar əmək ehtiyatları qrupuna daxil edilir. Əmək ehtiyatları iqtisadi fəal və iqtisadi qeyri fəal olmaqla iki hissəyə bölünür. İqtisadi fəal dedikdə əmək fəaliyyətini icra etmək üçün öz iş qüvvəsini təklif edə bilmək imkanı olan əhali nəzərdə tutulur (cədvəl 1⁵).

Cədvəl1

Göstərici	2010	2011	2012	2013	2014	2015
İqtisadi fəal əhalinin sayı – cəmi (min nəfər)	4587,4	4626,1	4688,4	4757,8	4840,7	4915,3
Kişilər (min nəfər)	2329,7	2354,7	2395,3	2436,0	2475,7	2510,8
Qadınlar (min nəfər)	2257,7	2271,4	2293,1	2321,8	2365,0	2404,5
Məşğul əhalinin sayı – cəmi (min nəfər)	4329,1	4375,2	4445,3	4521,2	4602,9	4671,6
Kişilər (min nəfər)	2227,4	2250,0	2291,8	2337,5	2376,1	2408,2
Qadınlar (min nəfər)	2101,7	2125,2	2153,5	2183,7	2226,8	2263,4
İşsizlər (B T –in metodologiyasına uyğun olaraq bütün işsizlər daxildir) (min nəfər)	258,3	250,9	243,1	236,6	237,8	243,7
Kişilər (min nəfər)	102,3	104,7	103,5	98,5	99,6	102,6
Qadınlar (min nəfər)	156,0	146,2	139,6	138,1	138,2	141,1
Onlardan: rəsmi işsiz statusu alan şəxslər – cəmi (nəfər)	38966	38330	36791	36206	28690	28877
Kişilər (nəfər)	21979	21851	21298	21188	17383	17728
Qadınlar (nəfər)	16987	16479	15493	15018	11307	11149
Onlardan: işsizliyə görə müavinət alanlar – cəmi (nəfər)	87	1002	934	636	1613	1543
Kişilər (nəfər)	70	671	611	437	1122	1087
Qadınlar (nəfər)	17	331	323	199	491	456

İqtisadi fəal əhalinin dinamikası

⁵ <http://www.stat.gov.az/>

İqtisadi qeyri-fəal əhali isə faktiki işçi qüvvəsinə daxil olmayanlardır. Məsələn, əyani şöbələrdə təhsil alan tələbələr, əlilliyə və yaşa görə təqaüd alan vətəndaşlar, ev təsərrüfatında çalışan, iş axtarmağı dayandıran və ya işləməyi zəruri hesab etməyən vətəndaşlar. Yuxarıdakı cədvəldən də göründüyü kimi əhalinin kifayət qədər hissəsi isə işsiz statusuna malikdir. 2015-ci ildə işsiz statusu almış şəxslərin tərkibi və onların təhsil səviyyəsinə görə bölgüsü ilə tanış olaq (cədvəl 2⁶).

Cədvəl2

İşsiz statusu alan şəxslərin tərkibi	Qadınlar	Kişilər
Kadr axını nəticəsində işdən azad olunanlar	39.3	41.1
Struktur dəyişikliyi ilə əlaqədar işini itirənlər	30.7	24.5
Təhsil müəssisələrinin məzunları	6.8	3.9
Əmək fəaliyyətində bir ildən çox fasiləsi olanlar	23.1	11.5
Digər səbəblərə görə	0.1	19.0
Cəmi(faiz)	100	100
Cəmi(nəfər)	11149	17728
Təhsil səviyyəsi	Qadınlar	Kişilər
Ali təhsilli olanlar	45.7	61.8
Orta ixtisas təhsili olanlar	41.4	27.8
İlk-peşə ixtisas təhsili olanlar	8.4	8.1
Tam orta təhsilli olanlar	4.3	2.1
Orta təhsili olanlar(təhsili olmayan və ibtidai təhsili olan daxil olmaqla)	0.2	0.2
Cəmi(faiz)	100	100
Cəmi(nəfər)	11149	17728

İşsiz statusu almış əhalinin dinamikası

⁶ <http://www.stat.gov.az/>

İşçinin əmək potensialı isə şəxsin fiziki və mənəvi keyfiyyətlərinin məcmusunu, iş fəaliyyətində onun iştirak sərhədlərini və imkanlarını müəyyən edən, fəaliyyət nəticələrinə nail olmaq qabiliyyətidir. Cəmiyyətin iqtisadi sistemində əmək potensialı, onun təşkilatın effektivliyində yeri və rolu, həmçinin, əmək potensialının formalaşdırılması, təkmilləşdirilməsi və istifadəsi məsələləri həmişə iqtisadçılarda əhəmiyyətli marağa səbəb olmuşdur. Hal-hazırda əmək potensialının maksimal istifadəsi məsələsi kadr siyasətinin əsas məsələlərindən biridir. Etimologiya baxımından “potensial” əlavə imkanlar deməkdir. Əmək potensialı insana həm genetik olaraq ötürülür, həm də sonradan əldə edilir. Sonradan əldə olunan komponentlər kimi təhsil, həyat təcrübəsi, yaradıcı potensial və biliyi göstərmək olar. Əmək potensialı işçinin səmərəliliyini müəyyənləşdirir və iş prosesində təkmilləşir. Heyətin əmək potensialı isə hər bir işçinin fərdi əmək potensiallarının məcmusudur. Heyətin əmək potensialını aşağıdakı komponentlər müəyyən edir:

- Fizioloji (sağlamlıq vəziyyəti, iş qabiliyyəti, dözümlülük, sinir sistemi tipi);
- Sosial-demoqrafik (yaş, cins, ailə vəziyyəti, maddi vəziyyət);
- İxtisas (təhsil səviyyəsi, peşəkarlıq, intellekt, qabiliyyət);
- Fərdi keyfiyyətlər (əməyə münasibət, sosiallıq, şəxsiyyət xüsusiyyətləri, dəyər oriyentasiyası).

Təcrübələr göstərir ki, cari şəraitdə işçilərin və təşkilatın əmək potensialının idarə edilməsinə yeni yanaşmalar bütün təşkilatlar üçün labüddür. Effektivliyin təminatı üçün təşkilatın və fasiləsiz inkişafın cari tələblərinə uyğun olaraq əmək potensialının formalaşmasını təmin etmək lazımdır. Əmək potensialının formalaşması və inkişafı əmək potensialını idarə etmənin iki əsas mexanizmidir.

Formalaşma-bu, müəyyən baza xarakteristikalarının obyektə verilməsidir.

İnkişaf-onun təkmilləşdirilməsi məqsədilə obyektə dəyişiklik prosesidir.

Əmək potensialının formalaşması-təşkilatın hədəflərinə nail olmaq üçün lazımlı əmək potensialının yaradılmasıdır.

Faktiki olaraq əmək potensialının formalaşdırılması dedikdə, onun həm miqdar, həm də keyfiyyət cəhətdən formalaşdırılması nəzərdə tutulur. Əmək potensialının formalaşdırılmasında məqsəd təşkilatın yüksək mənəvi və fiziki keyfiyyətlərə malik işçilərlə təmin edilməsidir hansılar ki, təşkilata dayanıqlı fəaliyyət və inkişaf üçün tələb edilən əmək potensialını yaradacaq. Əmək potensialının formalaşdırılmasının aşağıdakı vəzifələri vardır :

- Yerinə yetirilən işlərin həcminə işçilərin sayının uyğunluğunun təminatı;
- Yerinə yetirilən funksiyaların çətinliyinin işçilərin ixtisaslaşmasına uyğunluğu;
- İş vaxtından istifadənin maksimal effektivliyi ;
- İxtisasın artırılması və personalın istehsal profilinin genişləndirilməsi üçün şəraitin yaradılması.

Əmək potensialının formalaşdırılması ardıcıl bir neçə mərhələni əhatə edir. İlk öncə təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün personal potensialı və bu potensial üçün tələb edilən səviyyə təyin edilir. Ardınca təşkilati fəaliyyətin hədəflərinə uyğun əmək potensialına malik kollektiv formalaşdırılır. Ən sonda isə işçilərin əmək potensialını formalaşdıran amillərə təsir yolu ilə bu potensialın tam reallaşdırılması üçün şərait yaradılır. Bu prosesləri həyata keçirərkən bir sıra metodlardan istifadə edilir:

- Planlaşdırma və personalın marketinqi;
- Seçim və muzzdlu personalın işə cəlbi;
- İşçilərin yerləşdirilməsi;
- Heyətin adaptasiyası;
- Təlimlərin həyata keçirilməsi;
- Əmək münasibətlərinin idarə edilməsi;
- Motivasiya və əməyin stimullaşdırılması;
- Sosial inkişafın təminatı;
- Əmək şəraitinin idarə edilməsi;
- Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması;
- Hüquqi təminat;

- İnformasiya təminatı;
- Əmək potensialının formalaşması prosesinin effektivliyinin analizi.

Əmək potensialının formalaşması hansısa konkret bir mərhələdə qurtarmır. Bu, davam edən və fasiləsiz prosesdir. İnsanın fəaliyyəti dövründə onun iş qüvvəsi yalnız verilmiş tapşırığı yerinə yetirməklə kifayətlənmir, eyni zamanda yenidən hasil olunur və inkişaf edir. Əmək potensialının formalaşmasının ən son mərhələsi onun istifadəsidir. Əmək potensialından istifadə onun formalaşma istiqaməti ilə sıx bağlıdır. Formalaşmasının isə dörd istiqaməti vardır:

- Təşəkkül tapma;
- Bölgü və yenidən bölgü;
- Mübadilə;
- İstifadə edilmə.

Əmək potensialından iki üsulla istifadə etmək mümkündür: intensiv və ekstensiv.

İntensiv-potensialın keyfiyyət xarakteristikalarına təsir etməklə əmək məhsuldarlığının artırılmasıdır. İntensiv istifadə üsulu heyətin ixtisaslaşma səviyyəsi yüksəldilməsi, ona əlavə təlimlərin keçirilməsini və s. bu kimi işləri nəzərdə tutur.

Ekstensiv-işçilərin sayını artırmaqla və ya təşkilatın strukturunu dəyişmək vasitəsilə həyata keçirilir.

Müasir tədqiqatlarda əmək potensialı daima elementlərinin qarşılıqlı təsirində dəyişiklikləri məruz qalan dinamik sistem kimi təsvir edilir. İntensivlik və dəyişikliklərin keyfiyyəti əmək potensialının inkişafının əsasını təşkil edir.

Əmək potensialının inkişafı-təşkilatın dinamik təşkilatdaxili və xarici mühit şəraitində təsirliliyin artırılması və optimallaşdırılmasına imkan verən yeni keyfiyyət və əmək potensialı xüsusiyyətlərinin əldə edilməsidir. Məqsədi təşkilatın inkişafının strateji hədəflərinə müvafiq olaraq onun potensialının miqdar, keyfiyyət və struktur dəyişikliyi hesabına personalın iş qabiliyyətinin təkmilləşdirilməsidir. Personalın əmək potensialının inkişafı üç əsas vəzifəyə xidmət edir:

- Əmək potensialının təşkilatın inkişaf strategiyasına əsaslanaraq verilən tələblərə uyğunluğunun təminatı;
- Daima təkmilləşdirmə və heyətin əmək potensialının fasiləsiz inkişafı;
- Təşkilatdaxili və xarici şəraitə əmək potensialının miqdar, struktur və keyfiyyətə uyğunlaşdırılması.

Müxtəlif nəzəri konsepsiyaların analizinin nəticələrini ümumiləşdirərək demək olar ki, əmək potensialının inkişafı üç qarşılıqlı əlaqəli istiqamətdə həyata keçirilir:

- Miqdar dəyişiklikləri vasitəsilə-bu zaman inkişafın ekstensiv üsullarından istifadə edirlər (işçilərin sayının artırılması);
- Keyfiyyət dəyişiklikləri vasitəsilə-potensialın idarə edilməsinə müasir üsulların tətbiqidir. İntensiv üsullardan istifadə ilə şərtlənir;
- Strateji dəyişikliklər vasitəsilə-təşkalati strukturdakı dəyişikliklər nəzərdə tutulur.

Əmək potensialının inkişafı ilə əlaqədar qərar qəbul edərkən nəzərə almaq lazımdır ki, qısamüddətli dövrdə problemlərin və aktual məsələlərin (ixtisasın artırılması, yenidən təşkilətmələr, bölmələrin ixtisarı, karyera irəliləyişi, əmək haqqında dəyişikliklər və s.) həllini nəzərdə tutsa da, uzunmüddətli dövrdə təşkilatın inkişaf imkanlarının artımı ilə səciyyələnir. Heyətin əmək potensialının inkişafı prosesi aşağıdakı ardıcıl mərhələlərlə yerini yetirilir:

- Heyətin əmək potensialının tələb olunan səviyyəsinin təyini, təşkilatın effektiv nailiyyətləri üçün daxili və xarici şəraiti nəzərə alaraq onun inkişafının təmini;
- Təşkilatın əmək potensialının tələb edilən və faktiki səviyyəsi arasındakı uyğunluğun qiymətləndirilməsi;
- Personalın əmək potensialının inkişafını təmin edən amillərə təsir edərək əmək potensialının təkmilləşdirilməsi.

Əmək potensialının inkişafı zamanı bir sıra metodlardan istifadə edilir:

- Əmək potensialının qiymətləndirilməsi;
- Personalın təlim və inkişafının həyat keçirilməsi;
- İşgüzar karyeranın idarə etmə;
- Xidməti-peşəkar irəliləyiş;
- Personalın yerləşdirilməsi;
- Personal strukturunun optimallaşdırılması;
- İnnovasiyaların tətbiqi və s.

Heyətin əmək potensialının inkişafının idarə edilməsi təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyi ilə birbaşa qarşılıqlı əlaqəlidir. Çünki təşkilatın effektivliyi ilk növbədə hədəflərin düzgünlüyündən və personalın ona təsirindən asılıdır. Belə tarazlaşdırılmış göstəricilər sistemində heyətin əmək potensialının inkişafı bütövlükdə təşkilatın inkişaf imkanlarını müəyyən edən əsas amildir. Heyətin əmək potensialının inkişafının idarə ediləsi növbəti prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- Məqsədəuyğunluq-əmək potensialının tələblərə, strateji hədəf və təşkilatın maraqlarına uyğunluğu;
- Effektivlik-əmək potensialının inkişafı nəticəsində əldə edilən mənfəətin bu inkişaf üçün sərf edilən xərclərdən üstünlüyü;
- Fasiləsizlik-daimi və fasiləsiz təkmilləşmənin həyata keçirilməsi;
- Adaptasiya-əmək potensialı və idarə sisteminin daim dəyişən təşkilatdaxili və xarici mühit amillərinə uyğunlaşması;
- İnnovativ-əmək potensialının inkişafında ən proqressiv və innovativ metodların tətbiqi.

Fəsil 2. Təşkilatlarda heyətin adaptasiyalı idarə edilməsinin müxtəlif metodları və risk qruplarının qiymətləndirilməsi

2.1. Təşkilatda işçilərin adaptasiyasının müxtəlif metodları

Təşkilatda adaptasiya-bu, əməkdaşın və təşkilatın qarşılıqlı uyğunlaşması, fərdin aktiv şəkildə professional və sosial funksiyaları öyrənməsi, işəgötürən və işçi tərəfindən yarana biləcək, gözlənilən neqativ hadisələrin qarşısının alınması prosesidir.

Yeni əməkdaşların adaptasiyası heyətin idarə edilməsində ən əhəmiyyətli məsələlərdən biridir. Çünki yeni əməkdaşın seçimi və işə qəbul prosesi kifayət qədər uzunmüddətli və bahalı prosesdir. Bunun nəticəsində isə təşkilat işçinin orada qalıb işləməyini istəyir. Əgər əksi baş verərsə, şirkət yeni işçi götürmək üçün yenidən eyni prosesə başlamalıdır. Bu isə əlavə xərc və vaxt itkisi deməkdir. Bu səbəbdən də təşkilat üçün adaptasiyanın vacibliyi birinci növbədə birbaşa və dolaylı yolla olan xərclərin qarşısının alınması ilə bağlıdır. Bunlara yeni işçinin təyin edilməsi, işin öyrədilməsi(təhsil və s.) , əlavə nəzarət və səhvlərin düzəldilməsi xərcləri və s. aiddir. Bu xərclər işçinin illik əmək haqqının 75%-ə qədərini təşkil edə bilər. İşçinin şirkətə qarşı marağının qorunmasında, ilk ay və ilk təəssürat vacibdir. İşçinin yeni işinə uyğunlaşmasına önəm verilsə adətən bu özünü doğruldur. Əks halda işçi işə adaptasiya olmamış şirkəti tərk etmə ehtimalı yaranır. Dəqiq və savadlı şəkildə həyata keçirilən adaptasiya prosesi yalnız təşkilatın maliyyə xərclərinin miqdarını azaltmağa deyil, həm də iş yerinin yerinin dəyərini artırmağa, komanda ruhunun saxlanmasına xidmət edir. Savadlı rəhbərlik bilir ki, işçilərin yüksək məhsuldarlığının nailiyyəti üçün peşəkar mühitdə tarazlıq lazımdır. Buna nail olmaq isə adaptasiyanın müxtəlif metodlarından istifadəsiz mümkün deyildir.

Metod-vasitələrin məcmusudur hansılar ki, müəyyən vaxt müddəti üçün lazımlı nəticəni əldə etməyə imkan verir.

Heyətin adaptasiyası metodları-bu tədbirlər elə tədbirlərdir ki, əməkdaşa kollektivin və istehsal prosesinin sürətli şəkildə bir hissəsi olmağa, vəzifələrini effektiv yerinə yetirməyə və öz yeni mühiti haqqında narahatlıq hiss etməməyə imkan verir.

Heyətin adaptasiyasının idarə edilməsində vahid metod yoxdur. Şərtlərdən və vəziyyətlərdən asılı olaraq müxtəlif metodlar mövcuddur. İşçinin müvəffəqiyyətli adaptasiyasında hər iki tərəf maraqlıdır. Ona görə də bu yöndə həyata keçirilən tədbirlər kompleks və məqsədyönlü olmalıdır. Adaptasiyanın uğurlu və ya uğursuz şəkildə həyata keçirildiyini müəyyən edən meyarlar cədvəl 3-də göstərilmişdir.

Cədvəl3

Uğurlu adaptasiya meyarları	Uğursuz adaptasiya meyarları
İşçi öz vəzifələrini anlatır və qarşısına qoyulmuş məsələləri əla yerinə yetirir.	İşçi ondan nə tələb olunduğunu anlamır və məsələlərin həllində çətinlik çəkir.
İşçi müəssisə strukturunu dərk edir, rəhbərlik və kolleqalara öyrəşir.	İşçi təşkilat bölmələrinin təyinatında dolaşır, rəhbərlərin adlarını xatırlamır.
İşçi ofisin texnikasından müvəffəqiyyətlə istifadə edir.	Ofis texnikasından istifadədə çətinlik çəkir.
Kollektivin daxilində davranış qaydalarına riayət edir.	İşçi kollektivdə qoyulmuş qaydalara məhəl qoymur, vaxtaşırı qoyulmuş qaydaları pozur.
İşçi verilmiş məsələlərə qeyri-standart həllər düşünür, yaradıcı yanaşır.	Ondan improvizasiyalar və ya qeyri-standart yanaşma tələb olunanda məsələdən yayınmağa çalışır.
Təşkilatın qeyri-formal qruplarına üzvdür.	Kolleqaları ilə əlaqə saxlamır.

Adaptasiya meyarları

Təşkilatda işçilərin adaptasiyası metodları ümumilikdə üç qrupa bölünür:

- İqtisadi-yeni əməkdaşlara ilk aylarda güzəşt edilməsini nəzərdə tutur. İşçinin maddi stimullaşdırılması ilə nəticələnən bu metod bütün təşkilatlar tərəfindən istifadə olunur.
- Təşkilati-inzibati-işçinin adaptasiyasının gedişinə nəzarət məqsədilə istifadə edilir.
- Sosial –psixoloji-işçini kollektivlə müxtəlif əlaqələrə və qarşılıqlı təsirlərə cəlb edir, vəzifəyə daha sürətli uyğunlaşmasına imkan yaradır.

Hal-hazırda adaptasiyanın müxtəlif amilləri (əməkdaşın vəzifəsi, onun peşəkar səviyyəsi, təşkilatın fəaliyyət sferası və s.) nəzərə alan müxtəlif metodları mövcuddur. Ən çox istifadə olunan metodlar haqqında ətraflı məlumat verək⁷.

- ✓ “Secondment” ikinci təlim deməkdir. Bu, ezam etmədir, əməkdaşların xüsusi mübadiləsini təşkil edir. Personalın lazımlı bacarıqlara yiyələnmək üçün müəyyən vaxt intervalı ərzində başqa struktura ezam edilməsini əks etdirir. Bu metod ABŞ və Avropada ən çox istifadə olunan metoddur. Qısamüddətli istifadə olunarsa 100 iş saatına qədər, uzunmüddətlidə isə bir ilə qədər davam edə bilər. “Secondment” -in aşağıdakı mümkün variantları vardır:
 - Bir bölmənin əməkdaşının digər funksional bölməyə yönəldilməsi;
 - Başqa dövlət strukturuna ezam edilmə;
 - Orta idarəetmə nümayəndələri ictimai təşkilatlara yönəldilir-ali məktəb, məktəb, digər könüllü təşkilatlara və s. Çünki layihələri idarə etməyə yiyələnmək üçün bu müəssisələr daha əlverişlidir.

“Secondment” tətbiqi zamanı əldə edilən üstünlüklər:

İşçilər üçün:

- Şəxsi inkişaf imkanı;
- Müxtəlif layihələrdə iş təcrübəsi;

⁷ <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/metody-adaptacii-personala.html>

- Müxtəlif təşkilatlarda işlədikcə dəyişikliklərə uyğunlaşma sürəti yüksəlir;
- Yeni bacarıqlar, qeyri-standart məsələlərin həlli təcrübəsini əldə edir;
- İşləmək qabiliyyəti və yaradıcı yanaşması yüksəlir.

Təşkilat üçün:

- Yaxşılaşdırılmış bacarıqlarla əməkdaşları alır;
 - Struktur bölmələr arasında komanda işini və qarşılıqlı təsiri bərkidir;
 - Personalın motivasiyasını yaxşılaşdırır;
 - Əlaqələri inkişaf etdirir.
- ✓ “Buddying” - “buddy” dost sözündən götürülmüşdür. Bu hər şeydən əvvəl hər hansı müsbət nəticəyə nail olmaq məqsədilə işçiyə rəhbərlik və ya kolleqası tərəfindən dəstək verilməsi deməkdir. Bu metod qarşıya qoyulmuş məsələlərin icrasında və yeni bacarıqların mənimsənilməsində obyektiv və dürüst əks əlaqəyə və dəstəyə əsaslanır. Bu metodun mahiyyəti adaptasiyanın kolleqalarla yoldaşlıq yolu ilə baş verməsidir. “Buddying” üçün optimal müddət bir ildir və o, yeni işçinin ilk həftələrində xüsusilə əhəmiyyətlidir. “Buddying” metodunun üstünlükləri:
- Əməkdaşın komanda hissləri bərkiyir;
 - Kollektivin daxilində münasibətləri yaxşılaşır;
 - İşçilərin bir-birinə əldə edilmiş informasiyanı və təcrübəni ötürmək imkanı olur.
- ✓ “E-learning” -distant və ya qarışdırılmış təhsil. Bu metodun effektiv istifadəsi üçün yüksək intizam tələb olunur. Kompüter texnologiyalarının köməyi ilə edilir və işçilərin praktik bacarıqlarının inkişafına yönəldilir.
- ✓ “Enmə” -müxtəlif səviyyə rəhbərləri üçün istifadə olunur. Bu metod işin ilk günündən əməkdaşın praktiki fəaliyyətə tam olaraq enməsinə nəzərdə tutur. Metodun əsas məqsədi yeni əməkdaşın əmək prosesinə sürətli şəkildə daxil olmasını təmin etməkdir. Adaptasiyanın bu metodundan istifadə zamanı güman edilir ki, qısa müddətdə yeni rəhbərdə müəyyən idarə bacarıqları əmələ gələcək hansılar ki, ona öz funksiyalarının effektiv icrasına şərait yaradacaq. Lakin

təcrübələr onu göstərir ki, enmə metodu yalnız o halda effektivdir ki, işçi həqiqətən savadlı, təcrübəli və ixtisaslaşdırılmış mütəxəssisdir. Yenilərdə isə məhz bu təşkilatda tətbiq edilən idarəetmə texnologiyalarına dair biliklərdə boşluqlar olur. Ona görə də bu metodun tətbiqi gənc rəhbərlər üçün, xüsusilə əgər əməkdaş daha əvvəl heç bir yerdə işləməyibsə effektivsiz olur.

- ✓ “Kadr məktəbləri” -sığorta şirkətlərində tez-tez rast gəlinən təlim metodudur. Kadr məktəbləri metodu qısa müddətə yeni əməkdaşların biliklərini peşəkar bacarıq və bilik standartları səviyyəsinə çatdırmaq lazım olduqda həyata keçirilir. Bu metodun tətbiqində əsas məsələ təşkilata yeni gələn əməkdaşların təşkilatın spesifikasiyasını anlamağını təmin etməkdir. Kadr məktəbləri metodu nəzəri biliklərə əsaslanır. Baza və xüsusi biliklərin əməkdaşa çatdırılmasını həyata keçirir hansılar ki, yeni işçi onlarsız işə başlaya bilməz.
- ✓ “Rəhbərlik” metodu -daha çox təlim sisteminə aiddir. Personalın adaptasiyası metodu kimi rəhbərlik metodu uzun müddətdən bəri mövcuddur. Rəhbərlik iş yerində təlimat metodudur. Bu metod işçini iş yerindən qoparmadan həyata keçirilir. Yenilərə təcrübəli əməkdaşlardan işin, biliklərin və bacarıqların standartlarının sürətli və texnoloji ötürülməsini təmin edir. Yeni əməkdaş üçün müəllim (rəhbər) təyin edilir. Müəllim onun fəaliyyətinə nəzarət edərək və yaranan problemlərin həllində kömək edərək əmək prosesinə daha sürətli daxil olmasına imkan yaradır. Müəllim birinci mərhələdə yeni işçinin işinin nəticələrinə düzəliş edir, yeni işçi kömək və ya məsləhət üçün ona müraciət edir və müəllim onu yönləndirir. Təşkilata yeni işçinin çoxistiqamətli adaptasiyası rəhbərlik metodunun hədəfidir. Əlavə məsələlər isə dəstək, əməkdaşlar tərəfindən ruhlandırılma, müəllimin özünün ünsiyyət və idarə bacarıqlarının inkişafıdır. Rəhbərlik personalın adaptasiyasının effektiv metodudur. Şəxsi nümunədə müəllim işi necə yerinə yetirmək lazım olduğunu yeni işçiyə göstərir. İşçi birbaşa müəllimlə ünsiyyət saxlamaq, bütün lazımi informasiyanı ondan almaq, peşəkar fəaliyyətə dair boşluqları doldurmaq imkanı əldə edir. Hər şeydən əvvəl müəllim yeni işçiyə korporativ

mədəniyyətə uyğunlaşmağa kömək edir, peşənin əsas bacarıqlarını öyrədir, funksional vəzifələrin effektiv icrası üçün şərait yaradır. Həmçinin yaradıcılıq potensialını aşkara çıxarmağa və qabiliyyətlərinin inkişafına imkan yaradır. Beləliklə rəhbərlik metodu təmin edir:

- Hazırlığın keyfiyyətinin artırılması və yeni əməkdaşların ixtisaslaşmasını;
 - İşə pozitiv münasibətin və şirkətə sadıqlıqın inkişafını;
 - İşçi göstəricilərinin nailiyyətinin sürətləndirilməsi;
 - Kadr dəyişkənliyinin azalması;
 - Kadr ehtiyatının formalaşması.
- ✓ “Job shadowing” -hərfi tərcüməsi iş kölgəsi olan bu metod xaricdə geniş tətbiq edilən adaptasiya metodudur. Kifayət qədər vaxt tələb edən, işçinin bilavasitə müşahidələrindən ibarətdir. Mahiyyəti ondan ibarətdir ki, yeni işçi təcrübəli işçini bütün iş günü ərzində kölgə kimi izləyir, onunla istehsal vəziyyətlərini müzakirə edir və real təcrübədən yararlanır. Bu metodun tətbiqinin bir neçə istiqamətini ayırmaq olar:
- Təcrübəyə malik olmayan ali məktəb məzunlarına iş yerinin seçim imkanının verilməsi-bu zaman məzun şirkət mühitini, iş prosesində bilik və bacarıqların əməkdaşlar tərəfindən istifadəsini istifadə edir;
 - Məktəblilərin peşəkar oriyentasiyası-peşə seçimini etməkdə çətinlik çəkən məktəblilər peşə haqqında “birinci əldən” informasiya alaraq edə bilərlər.

“Job shadowing” üç mərhələni özünə daxil edir:

- Hazırlıq-müəllim və öyrənən əməkdaş təlimin və arzu olunan nəticələrin hədəflərini müəyyən edir, öz rollarını aydınlaşdırırlar;
- Layihənin reallaşdırılması-öyrənən əməkdaş işçi vəziyyətində müəllim davranışını müşahidə edir.
- Post-layihə tədbirləri -layihə reallaşdıqdan sonra iştirakçılar onu müzakirə etmək və nəticələri qiymətləndirmək üçün yığılırlar.

“Job shadowing” metodunun effektivlik amilləri:

- Real iş prosesi təlim üçün meydança kimi istifadə olunur. “Müəllim” və “kölgə” bir komandanın üzvləridir və bir-birindən iş təcrübəsini öyrənirlər;
 - Təlim təcrübə əsasında olur. Burada effektiv təlimin əsas elementləri birləşdirilmişdir: real təcrübənin alınması, dərk etmə və müzakirə;
 - Müəllim və öyrənən əməkdaşın daimi əks əlaqəsi mövcuddur;
 - Müşahidə zamanı iş prosesi yeni işçiyə daha aydın olur.
- ✓ “Komanda təlimi” -effektivliyinə baxmayaraq nadir hallarda istifadə olunan metoddur. Bu metodun reallaşdırılması gedişində əməkdaşlar davranış qaydaları haqqında bir-birlərini məlumatlandırırlar. Bu isə həm bəzi anlaşılmazlıqları həll etməyi, həm də bir-biri haqqında bir çox informasiya öyrənməyi mümkün edir.
- ✓ “Bölmələrdə təlimat” -bu metod yeni işçilərə şirkətin hər bölməsindəki tələblər haqqında informasiya verilməsini əks etdirir. Həmçinin bütün bölmələrdə əməkdaşların köməyi bu zaman lazım olur.

Yuxarıda sadaladığımız bütün metodlar hər biri ayrı -ayrılıqda adaptasiya tsiklinin azaldılmasına kömək edir. Adaptasiya tsikli dedikdə işçinin tam olaraq yeni iş mühitinə öyrəşməsinə qədər keçən zaman dilimi nəzərdə tutulur. Bu prosesin sürətli və effektiv baş verməsi üçün adaptasiya metodlarından istifadəyə ehtiyac yaranır. Bu metodlardan bəziləri yeni işçinin sıfırdan öyrədilməsinə istiqamətlənir, digərləri mövcud biliklərin artırılması, komanda ruhunun aşılmasına və s. Bu səbəblə də adaptasiya metodları kompleks şəkildə yeni qarşılıqlı əlaqəli olaraq tətbiq edilməlidir.

2.2. Təşkilatda heyətin adaptasiyalı idarə edilməsi mexanizmləri

Adaptasiya işçinin fəaliyyət və təşkilatla tanış olması və davranışının təşkilatın şərtlərinə uyğun olaraq dəyişdirilməsi müddətidir. Adaptasiya prosesini qısaltmaq və işçilərin mümkün olan ən qısa müddətdə maksimum məhsuldarlıqla işə başlamağına köməkçi olmaq üçün şirkət rəhbərliyi adaptasiya prosedurlarına diqqət etməlidir. Bu proseduralardan biri də adaptasiyanın idarə edilməsidir. Adaptasiyanın idarə edilməsi adaptasiya vaxtını azaltmaq, həmçinin yeni işçi üzərində ola biləcək mənfi təsirləri aradan qaldırmaq məqsədilə həyata keçirilən bir prosesdir. Adaptasiya prosesinin idarə edilməsinin prinsipial hədəfləri kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- Başlanğıc xərclərin azaldılması -yeni işçi başlanğıcda daha az effektiv işləyir və əlavə xərclərin ortaya çıxmasına səbəb olur. Maksimum şəkildə tələb olunan bu xərcləri azaltmaq lazımdır;
- Yeni əməkdaşda iş fəaliyyəti və perspektiv ilə əlaqədar yaranmış şübhənin və qeyri-müəyyən vəziyyətin aradan qaldırılması;
- İş qüvvəsi axıcılığının azaldılması -əgər işçi yeni mühitdə özünü narahat hiss edərsə, bu təşkilatda işinə davam etmək istəməyəcəkdir;
- Rəhbər və əməkdaşların vaxtına qənaət -adaptasiya prosesinin idarə olunması proqramlarının istifadəsi nəzərdə tutulur;
- İşə pozitiv münasibətin inkişafı və s.

Adaptasiya prosesinin idarə edilməsində müəyyən prinsiplərin nəzərə alınması mütləqdir. İşçilərin təşkilatda adaptasiya prosesinin formalaşdırılmasının əsas prinsipləri aşağıdakı cədvəl 4-də geniş şəkildə göstərilmişdir⁸.

Heyətin adaptasiyasının idarə edilməsini təmin etmək üçün onun mexanizmini müəyyən etmək lazımdır. Adaptasiyanın idarə edilməsi mexanizmi üç elementdən ibarətdir⁹:

⁸ Управление персоналом, Дуракова И.Б, Москва 2009, сәh 194

Prinsiplər	Tərkibi
Davamlılıq	İşçi vaxt aşırı deyil, davamlı olaraq təşkilatın fəaliyyətində olan dəyişikliklərə adaptasiya olmalıdır.
Proqressivlik	Adaptasiyanın növləri və özəllikləri daimi olmamalıdır. Onlar dəyişən metodikaya uyğun olmalı və reallığın tələbindən asılı olaraq mükəmməlləşməlidir.
Prespektivlik	Adaptasiya sistemini formalaşdırarkən təşkilatın inkişaf prespektivlərini mütləq nəzərə almaq lazımdır.
Komplekslik	Adaptasiyanın bütün elementlərinin əlaqəsini təmin etmək mütləqdir, həmçinin ona təsir edən bütün faktorları nəzərə almaq lazımdır.
Operativlik	Analizlərə əsasən təkmilləşdirməyə aid qərarların vaxtında qəbul edilməsi.
Optimallılıq	Adaptasiyanı formalaşdırarkən onun bir neçə variantı işlənilməlidir ki, ən uyğun olanı seçilsin.
Sadəlik	Adaptasiya proseslərinin tam effektiv olması üçün onları mümkün qədər sadələşdirmək önəmlidir.
Elmilik	Heyətin adaptasiyası tədbirlərini formalaşdırarkən onlar mütləq olaraq elmin nailiyyətlərinə əsaslanmalıdır.

Təşkilatda işçilərin adaptasiyasının formalaşmasının əsas prinsipləri

⁹ Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi M.Əliyev,H.Həmidov Bakı 2011,səh 251

1. Adaptasiyanı idarə etmə funksiyalarının struktur möhkəmləndirilməsi -heyətin adaptasiyasının idarə edilməsi üzrə məsul şəxslərin müəyyən edilməsi;
2. Adaptasiya prosesinin təşkili texnologiyası -adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə bir sıra tədbirlərin təşkili;
3. Adaptasiya prosesinin informasiya təminatının təşkili -adaptasiyanın müvəffəqiyyət meyarlarının təyini, onun qiymətləndirilməsi metodları.

Adaptasiyanın idarə etmə funksiyalarının möhkəmləndirilməsinin mümkün variantları¹⁰ :

- Heyətin idarə edilməsi təşkilati strukturunda müvafiq bölmənin ayrılması. Əksər hallarda adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə funksiyalar heyətin təlimi ilə məşğul olan bölmənin tərkibində olacaqdır;
- Adaptasiyanı idarə etmə üzrə mütəxəssislərin bölmələr üzrə bölgüsü. Adaptasiyanı idarə etmə üzrə mütəxəssis heyətin idarə edilməsi sisteminin əməkdaşı və yaxud bu vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün hazırlanmış başqa bir funksional bölmənin əməkdaşı ola bilər;
- Rəhbərliyin inkişafı. Rəhbərə olan əsas tələblər bir qayda olaraq onun iş təcrübəsinin mövcudluğu, təşkilatla bağlı pozitiv əhval -ruhiyyə və onun bu vəzifəni yerinə yetirmək arzusu ilə əlaqədar olur. Bundan başqa rəhbər dözümlü, sakit, nəzakətli, mütəşəkkil və s. bu kimi şəxsi keyfiyyətlərə də sahib olmalıdır. Vəzifələrinin icrasına başlamazdan əvvəl rəhbərlər xüsusi təlim keçirlər. Bu təlimlər onlarda pedaqoji və ünsiyyət bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün vacibdir hansılar ki, bu bacarıqlar olmadan vəzifələrini yerinə yetirmək qeyri-mümkündür ;
- Müəssisəni idarə etmənin təşkilinin müxtəlif alt sistemləri ilə heyətin idarə edilməsi sisteminin qarşılıqlı əlaqələrinin inkişafı. Çox vaxt xarici firmalarda bu xidmət nəzarət sistemində daxil edilmişdir. Əməyin təşkili forma və prinsipləri, bu sahədə yeniliklərin tətbiqi heyətin idarə edilməsi sistemi ilə

¹⁰ Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi , M.Əliyev , H.Həmidov , Bakı 2011, səh 251

müəssisənin idarə ediləsinin təşkili bölmələri arasında funksional qarşılıqlı əlaqələrin predmetidir.

Adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə məsul şəxslərin əsas funksiyaları:

- İşçilərin professional konsultasiyalarının təşkili;
- Əsas vəzifə və tələblər ilə işçinin tanış edilməsi;
- Təlimin təşkili;
- İşçinin iş, sağlamlıq və təhlükəsizlik qaydalarına riayət etməsinin təmini;
- Kadrların səmərəli təlimi üçün lazımi şəraitin formalaşdırılması;
- Adaptasiya dövrü üçün fərdi iş planının hazırlanması;
- İş fəaliyyətinin təşkili;
- İşçiyə lazımi yardımın göstərilməsi;
- İşçinin professional və şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Həmkarları və menecerləri ilə iş əlaqələri saxlamaq üçün onlara kömək edilməsi;
- Adaptasiya dövrü ərzində tapşırıqların yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi və nəzarət.

Adaptasiya prosesi üzrə təşkil olunan tədbirlər üç qrup fəaliyyəti əhatə edir¹¹:

- İlk tədbirlər -işçi öz vəzifə borcunun icrasına başlamazdan öncə həyata keçirilir. İlk fəaliyyət iki hissədən ibarətdir: təqdimat və hazırlıq. Təqdimatlara təşkilatın özü haqqında informasiya ilə namizədlərin təchizatı üzrə tədbirlər aiddir. Bu tədbirlər işçinin təşkilatın missiyası, korporativ siyasəti, istehsal etdiyi məhsul və xidmətlərlə bağlı məlumatlandırılması məqsədilə həyata keçirilir. Həmçinin yeni işçi şirkət haqqında lazımlı informasiyanı əldə edir: əmək şərtləri, normalar, şirkətin dəyərləri və s. Hazırlıq tədbirlərinə isə yeni işçi üçün iş yerinin hazırlanması, ilk vaxtlarda onu yönləndirmək üçün rəhbərin təyini, yeni işçi haqqında kolleqalarının

¹¹ Управление персоналом, Дуракова И.Б, Москва 2009 , səh 202

məlumatlandırılması, rəsmi qeydiyyatının aparılması, sənədlərin və vizitkaların hazırlanması, yeni işçinin şəxsi məlumatlarının şirkətin işçiləri haqqında olan məlumat siyahısına daxil edilməsi və s. bu kimi tədbirlər daxildir;

- Giriş tədbirlər -işçinin ilk iş günü həyata keçirilən fəaliyyətdir. Məqsədi işçiyə yeni iş yeri haqqında müsbət fikir formalaşdırmaqdan ibarətdir. Yeni işçinin heyətin idarə edilməsi şöbəsinin əməkdaşı ilə görüşünün təşkili, məlumat kitabçasının hazırlanması, işçinin rəhbər ilə görüşünün təşkil edilməsi, sınaq müddəti üçün iş planının hazırlanması, müəssisə əməkdaşları ilə ümumi tanışlığın həyata keçirilməsi, təhlükəsizlik texnikasından istifadəyə dair təlimin keçirilməsi, işçinin təşkilat kollektivinə təqdim edilməsi və s. işlər giriş fəaliyyətinə aiddir;
- Hərtərəfli tədbirlər -Bütün adaptasiya dövrü ərzində həyata keçirilir. Buna adaptasiyanın müxtəlif aspektləri üzrə seminar və kursların təşkili, fərdi öyrənmə planının inkişafı, tapşırıqların tədricən çətinləşdirilməsi metodundan istifadə, kollektivlə yeni işçinin əlaqələrinin qurulması üçün müəyyən ictimai tapşırıqların icrası, rəhbərlə planlaşdırılmış görüşlərin keçirilməsi və s. daxildir. Rəhbərlə keçirilən görüşlərdə əsas məqsəd yeni işçinin hansı çətinliklərlə qarşılaşdığını müəyyənləşdirmək və bu çətinliklərin aradan qaldırılması üçün ona lazımi informasiyanın verilməsidir.

Adaptasiya prosesinin informasiya təminatı heyətin qiymətləndirməsi sistemi olaraq da istifadə edilir. O, adaptasiya prosesinin davamlılığı və effektivliyi göstəricilərinə nəzarətə və onların qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Adaptasiya prosesinin effektivlik göstəriciləri obyektiv və subyektiv olmaqla iki yerə bölünür. Obyektiv göstəricilər müxtəlif metodların köməyi ilə müəyyən edilir. Bu metodlara ekspert qiymətləndirilməsi, müşahidə və s. misal göstərmək olar. Subyektiv göstəricilər isə bütövlükdə əməkdaşın işə münasibətini xarakterizə edir. Bu göstəricilər işçi ilə aparılan psixoloji yoxlamanın köməyi ilə müəyyən edilir. Adaptasiyanın müvəffəqiyyəti haqqında nəticə normativ və faktiki göstəricilərin

müqayisəsi əsasında hazırlanır. Yeni işçinin adaptasiya prosesinin müvəffəqiyyətlə başa çatacağını müəyyən edən amillər kimi növbətiləri göstərmək olar:

- İşə başladıqdan sonra əvvəlki ilə müqayisədə peşəkarlıq səviyyəsi artıbsa;
- Oxumaq arzusu, qulaq asmaq, sual vermək bacarığının olması;
- Öz fəaliyyət nəticələri haqqında qeydiyyat aparması;
- Qeyri -standart vəziyyətlərə uyğunlaşmaq bacarığı;
- İşin təkmilləşdirilməsinə dair təkliflər irəli sürməsi;
- Kolleqaları ilə əməkdaşlıq münasibətləri yaratması və s.

Əgər əməkdaşların fərqli xüsusiyyətləri nəzərə alınarsa, heyətin adaptasiyasının idarə olunması daha asan olacaqdır. Müxtəlif kateqoriyalı işçilərin adaptasiya xüsusiyyətləri aşağıdakı cədvəl 5-də aydın göstərilmişdir ¹².

Cədvəldən də aydın olduğu kimi hər yeni işçi müstəqil bir fərddir və onun özünəməxsus xüsusiyyətləri mövcuddur. Bu xüsusiyyətlərin müəyyənləşdirilməsi və adaptasiya prosesində nəzərə alınması həm bu prosesin effektivlik dərəcəsinin artmasına, həm də işçilərin mövcud iş fəaliyyəti ilə əlaqədar gözləntilərinin aşkarlanmasına şərait yaradacaqdır.

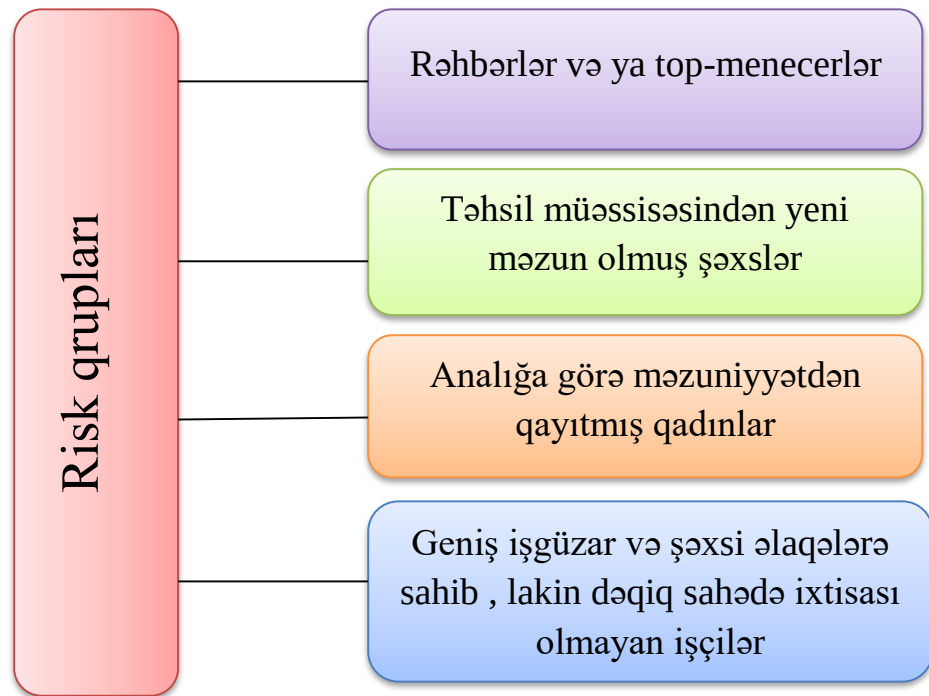
¹² Управление персоналом, Дуракова И.Б, Москва 2009 , səh 209

Adaptasiyanın tipi	İşçilərin xüsusiyyətləri
-Yeni işçilərin adaptasiyası	-Təşkilat haqqında az məlumatın olması
-Gənc əməkdaşların adaptasiyası	-İş təcrübəsinin yoxluğu; -Cəsarətli, özünü qeyri – sabit qiymətləndirən; -Qabaqcıl bilik və peşə hazırlığının olması hansılar ki, işdə tətbiq ediləcəyinə ümid edilir; -Yüksək dərəcədə daxili azadlıq, eyniliyin olmaması; -Qeyri – realistik gözləntilər; -Mobillik
-Təşkilat daxilində köçürülmüş əməkdaşların adaptasiyası	-Yeni vəzifənin peşəkar aspektlərinin mənimsənilməsi üçün köməyə ehtiyac duyulması
-35 yaşa qədər olan işçilərin adaptasiyası	-Karyerada artıma olan gözləntilər; -Mobillik və tez uyğunlaşma bacarığı
-35 yaşdan yuxarı olan işçilərin adaptasiyası	-Əlaqələrin mövcudluğu, ictimai əhəmiyyətə, təhlükəsizliyə ehtiyac duyulması; -Yüksək səviyyədə məsuliyyətlik
-Yaşlı əməkdaşların adaptasiyası	-Ünsiyyətə yüksək ehtiyac

Müxtəlif kateqoriyalı işçilərin adaptasiya xüsusiyyətləri

2.3. Təşkilatda adaptasiya prosesində risk qrupları

Əməkdaşların bir neçə kateqoriyası vardır ki, onlar adaptasiya prosesində xüsusi diqqətə ehtiyac duyurlar. Belə kateqoriyadan olan işçilər risk qrupları adlandırılır və aşağıdakı növləri vardır (şəkil 1) ¹³:



- ❖ Rəhbərlər. Yeni işə keçərkən top-menecerin ilk yarım il ərzində işdən çıxarılma riski sıradan işçidən daha yüksək olur. Top-menecerlərin yarısından çoxu hesab edir ki, onlar öz məhsuldarlığının maksimumuna təşkilata gəldikdən yalnız 3-5 ildən sonra nail olmuşlar. 33% top-menecer isə rəhbərlərin ən effektiv dövrünün şirkətdəki 1-2 ildən sonra olduğunu iddia edirlər. 8% -i bu rəqəmin 5-10 ili, 4% -i 6 ayı, 2% -i isə uzun illəri əhatə etdiyini bildirirlər. İddia etmək olar ki, top-menecerlərin adaptasiyası uzun

¹³ Управление адаптацией персонала м.,Н. Крутцова, Вологда 2010, səh 62

dövrü əhatə edir. Bu dövr ərzində onlar, bilik, bacarıq və təcrübənin lazımlı yükünə malik olmalıdırlar. İşəgötürənlər hesab edir ki, əgər top-menecer daha əvvəlki işində müvəffəqiyyətli olubsa, o gələcəkdə də istənilən başqa sahədə və başqa kollektivdə müvəffəqiyyətli olacaqdır. Lakin rəhbərlərin adaptasiyasında bir sıra çətinliklər mövcuddur. Bunlardan ən geniş yayılanları kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- Tabeçilikdə olan əməkdaşlarla qeyri-optimal yaş və təcrübə nisbəti. Əgər rəhbərin yaşı ilə kollektivin yaş ortalaması təxminən bərabərdirsə, onda adaptasiya prosesi daha asan baş tutacaqdır. Həmçinin rəhbər kollektivdən daha təcrübəlidirsə, bu zaman o nüfuzundan istifadə edərək kollektivdəki intizami bərpa edə biləcəkdir. Əgər bunun əksi baş verərsə, gənc rəhbər orta yaşlı kollektivə təyin edilərsə, onda onun etibarsızlıqla qarşılanması riski yüksəkdir.
- Rəhbər və kollektivin bilik səviyyələri arasında uyğunsuzluq. Əgər rəhbərin bilik səviyyəsi kollektivin bilik səviyyəsindən çox yüksək olarsa, kollektiv onun tələblərini dərk etməkdə çətinlik çəkəcək. Əks təqdirdə isə, onun tələbləri kollektiv tərəfindən ciddi qəbul edilməyəcək.
- Rəhbərliyin və yaxud hakimiyyətin ötürülməsi ilə bağlı problemlər. Belə problemlər rəhbərin sələfi ilə müqayisəsi zamanı ortaya çıxır. Əgər varis uzun müddət sələfinin kölgəsində olmuşdursa, onun üçün yeni vəzifələri öyrənmək daha asandır. Lakin buna baxmayaraq öz şəxsi yolunu diktə etmək və rəhbər kimi lazımi hörməti əldə etmək onun üçün çətin olacaqdır.
- Gənc rəhbərlərin lüzumsuz inzibatçılığa meyli. İlk dövrlərdə inzibatçılığa olan yüksək meyl icraçıların müqavimətinə səbəb ola bilər. Ona görə də rəhbər tam olaraq kollektiv tərəfindən qəbul edilənədək nisbətən yumşaq davranmağa çalışmalıdır.
- Tabeçilikdə olanların ehtiyatlı davranışı. Kollektiv yeni rəhbəri tanımır. Onun hansı müsbət və mənfi keyfiyyətlərə malik olması, izlədiyi yol və s. haqqında məlumatı yoxdur. Buna görə də lazımlı təəssüratı yaratmaq üçün uzun müddət

tələb olunur. Tabe olanlar rəhbərləri haqqında bir çox şeyi bilmək istəyir. Onun keyfiyyətləri, əlaqələri, şəxsi konsepsiyası, mövqeyi və s. İmkan daxilində bütün uyğun informasiya ilə kollektivi məlumatlandırmaq lazımdır.

- Paxıllıq və keçmiş kolleqaların özgələşdirilməsi. Rəhbər şəxs əvvəllər rəhbər təyin olunduğu kollektivdə siravi işçi kimi fəaliyyət göstərmişdirsə, onun vəzifəyə keçməsi bir çox işçini narahat edəcəkdir. Həmçinin bu vəzifəyə özlərini daha çox layiq bilənlər köhnə iş yoldaşlarının göstərişlərini qəbul etməkdən imtina edəcəklər. Bunun yaranmaması üçün təşkilat rəhbərliyi yeni təyin olunmuş top-menecerin digərlərindən daha çox bu vəzifəyə layiq olduğunu bütün kollektivə aşılamağı bacarmalıdır.
- Mühit və situasiyada kifayət etməyən istiqamətləndirmə. Yeni rəhbər yalnız o halda müvəffəqiyyətli ola bilər ki, o, ondan əvvəl bu vəzifəni icra etmiş şəxslərlə əməkdaşlığı möhkəmləndirsin və çətin vəziyyətlərdə onların məsləhətlərindən faydalanmağı bacarsın.
- Öz fəaliyyətində ətrafdakıların maraqlarını nəzərə almaq ehtiyacı. Həm təbəçilikdəki əməkdaşlar, həm də yuxarı rəhbərlər yeni rəhbər barəsində müəyyən gözləntilərə malik olurlar. Bununla əlaqədar yeni rəhbər həm yuxarıdan, həm də aşağıdan təzyiqlərə məruz qalır. Bu təzyiqləri aradan qaldırmaq üçün isə hər iki tərəfə maraqlarının imkan daxilində nəzərə alınacağını bildirmək lazımdır.

Yeni təyin edilmiş rəhbər fəaliyyəti zamanı struktur və inkişaf perspektivlərini təhlil etməyə, yuxarı rəhbər, kolleqalar və tabe olanların gözləntilərini qarşılamağa, təşkilatın əsas fiqurları ilə məhsuldar münasibət qurmağa və onu inkişaf etdirməyə, ən yaxın və perspektiv hədəflərin sırasını müəyyənləşdirməyə, həyata keçirdiyi dəyişikliklərin səmərəli olması üçün bütün əməkdaşları bu işə cəlb etməyə, dəyişiklikləri pozitiv iqlimə kökləməyə, rəmz və mərasimlərdən məhsuldar istifadə etməyə və s. bu kimi məsələlərə riayət etməyə məcburdur. Bu zaman yeni rəhbər həm təşkilata adaptasiyasını, həm də kollektivin onu rəhbər kimi qəbul etməsini təmin etmiş olacaqdır. Yeni rəhbərin vəziyyə təyin olunduğu vaxt etməli olduqları:

- Kollektivlə tanış olmaq - buradakı insanlarla işləyə bilmək üçün vacib olan ən az informasiyanı rəhbər ilkin mərhələdə artıq əldə etmiş olmalıdır;
- İstehsal prosesini, iş yerlərinin avadanlıqlarla təminatını, əməyin təşkilini, sənədləşməni və s. öyrənmək;
- Əməyin səviyyəsini, kollektivdəki fəallıqları və münasibətləri qiymətləndirmək .

Sosial-psixoloji adaptasiya prosesində rəhbər yeni tabe edilmiş əməkdaşlarla qarşılıqlı təsirin bir neçə strategiyasını reallaşdırmaqla bilər: gözləmə, kritik, ənənəvi və rəşional strategiya.

- ✓ Gözləmə strategiyası zamanı rəhbərin ümumi vəziyyət, təşkilatın problemləri, həyata keçirilməmiş layihələr ilə tanışlığı tədricən baş verir. Yalnız bundan sonra aktiv fəaliyyət başlayır. Bu müddət adətən üç ayı əhatə edir. Çünki ilk vaxtlar daha çox ətraf mühiti təhlil etmək və sakitliyi qorumaq daha əlverişlidir. Bu cür davranış nəticəsində yeni rəhbər daha az səhv buraxır.
- ✓ Kritik strategiya-yeni rəhbər bu strategiyayı seçməklə ondan əvvəl olan fəaliyyəti neqativ qiymətləndirir və hamını normaya gətirib çıxarmaq cəhdləri edir. Amma bu cür davranış sürətlə müvəffəqiyyətsizliyə aparıb çıxarır.
- ✓ Ənənəvi strategiya-bu zaman yeni rəhbər ondan əvvəlki rəhbər tərəfindən müəyyənləşdirilmiş yolu davam etdirir. Bununla o, yaranacaq problemlərin daha az olmasına nail olmuş olur.
- ✓ Rəşional strategiya -4-6 həftə ərzində əhəmiyyətli problemləri həll etmək və bununla işlərin vəziyyətini yaxşılaşdırmaq məqsədilə fəaliyyətin bir neçə variantının seçilməsidir. Belə strategiya yeni rəhbərə müvəffəqiyyət gətirə bilər.

Yeni rəhbər kollektivə daxil olduğu zaman tabe olanları öyrətməli, onlara konkret hədəflər qoymalı, çətinliklə üzləşdikdə isə kömək etməlidir. Həmçinin rəhbər işçilərin potensial imkanları, üstünlük və çatışmazlıqları haqqında məlumat toplamalıdır.

❖ Təhsil müəssisəsindən yeni məzun olmuş şəxslər. Bu kateqoriyaya daxil olanlar gənc mütəxəssislər adlanır. Gənc mütəxəssis dedikdə, ali təhsilli, ilkin və ya orta peşəkar səviyyəli, qısa dövr ərzində öz peşəsi üzrə çalışmış və ya yeni məzun olmuş vətəndaş nəzərdə tutulur. Gənc mütəxəssislərin spesifik sosial və yaş xüsusiyyətləri olur:

- İş təcrübəsinə malik deyillər. Ona görə də əmək prosesində daha çox icraçılıq daha az yaradıcılıq fəaliyyəti ilə məşğul olurlar;
- İyerarxiyanın alt pillələrindən əmək fəaliyyətinə başlayaraq daha az əmək haqqı alırlar. Bu isə əmək məmnuniyyəti səviyyəsinə təsir göstərir;
- Yüksək mobillik və qabaqcıl nəzəri biliklərə malikdirlər;
- İş təcrübəsinə malik olmadıqları üçün informasiyanın böyük həcmi mənimsəməlidirlər. Bu isə, onlarda stressi gücləndirir.

Ali məktəblərin dünənki məzunlarının əhəmiyyətli hissəsi aşağı səviyyə rəhbəri olur. Bu isə o deməkdir ki, onlara istehsalın təşkilatçısı olmaq lazımdır. Təhsil müəssisəsindən yeni məzun olmuş şəxslər işə başladığı zaman ilkin biliklərə yiyələnməlidir. Bu ilkin biliklərə əmək və istirahət rejiminin öyrənilməsi, əmək intizamına riayət, müəssisənin təşkilati strukturunda öz bölməsinin yeri haqqında aydın təsəvvürün formalaşdırılması daxildir. Ali məktəb kollektivi istehsal kollektivi ilə ciddi surətdə fərqlənir. Belə ki, istehsal mühiti ciddi iyerarxiyaya malikdir, hansı ki rəhbərlə münasibətin xüsusiyyətlərini müəyyən edir. Məzunların təşkilata adaptasiyası zamanı əsas problem iş yeri mürəkkəb təşkilati struktura və geniş şəxslərə malik olduğu zaman baş verir. Belə təşkilatda yeni məzunlar təşkilati davranış təcrübəsinə malik olmadığı üçün kolleqalarla ünsiyyətdə çətinlik yaşayırlar. Gənc mütəxəssislərin adaptasiyasının effektivliyinə təsir edən əsas amillər aşağıdakılardır:

- Ali məktəb ixtisası ilə işin uyğunluğu;
- Təşkilatda yaradıcı mühitin olması ;
- Peşəkar irəliləyiş üçün şəraitin yaradılması;
- İş yerində əməyin elmi təşkilinin tətbiqi;

- Kollektivdəki mikroiqlim;
 - Sosial təminat;
 - Asudə vaxtın təşkili və s.
- ❖ Analığa görə məzuniyyətdən qayıtmış qadınlar. Bu qrupa məxsus əməkdaşlar nə qədər uzun müddət əmək prosesindən uzaq evdə qalarlarsa, əmək ritminə qoşulmaq onlar üçün o qədər mürəkkəb bir prosesə çevrilir. Bunun bir sıra səbəbləri vardır:
- Məzuniyyət ərzində (yəni üç ildə) biliklərdə, texnologiyada çox şey dəyişilib. Bu səbəbdən meydana çıxmış boşluqları kompensasiya etmək ehtiyacının olması;
 - Həyətin ritmi pozulur. Məzuniyyət zamanı öz vaxtını özü planlaşdırdığı halda işə çıxdıqdan sonra iş rejiminə əməl etmək məcburiyyəti;
 - Psixoloji bəyər yaranır. Belə ki, qadın yenidən “təbə olan” statusunu qəbul etməlidir.

Həmçinin qadınların adaptasiya prosesinə onların psixologiyası, ictimai -iqtisadi vəziyyətləri də təsir göstərir. Stressə meyllilik, işdən başqa ailə vəzifələrinin də icrası adaptasiyanı çətinləşdirən amillərdəndir. Lakin bütün bunlara baxmayaraq adaptasiya prosesini yüngülləşdirən bir sıra amillər də vardır:

- Yüksək sosial istiqamətlik;
 - Ünsiyyətçilik;
 - Qeyri-formal münasibət qurmaq, konfliktləri həll etmək bacarığı ;
 - Səbr;
 - Yüksək intizam və mütəşəkkillik.
- ❖ İşgüzar və şəxsi əlaqələrə malik amma dəqiq sahədə ixtisası olmayan işçilər. Risk qrupları içərisində bu mütəxəssislər qrupu daha çoxluq təşkil edir. Həmçinin onların sosial -peşəkar adaptasiya prosesi daha çətin həyata keçir. Bu qrup daxilində iki yarımqrupu ayırmaq olar:
- Təşkilati-idarə strukturundan müəssisəyə gəlmiş insanlar. Onlar böyük müştərilərlə nəhəng işgüzar və şəxsi əlaqələrə həmçinin geniş informasiyaya

malikdirlər. Müəssisədə onların olması müştəri bazasının genişləndirilməsi, yeni bazar mövqelərinin fəthi üçün çox faydalı ola bilər. Bu yarımqrupun nümayəndələri üçün adətən sınaq müddəti və onun monitorinqi çox əziyyətli olur.

- Ali rəhbərliyin, böyük müştərilərin və səlahiyyətli strukturların ailə üzvü olan əməkdaşlar. Onlar ən ağır adaptasiya dövrü keçirirlər. Təşkilatda olmaları uzun müddəti əhatə etməsə də, müəssisədəki sosial-psixoloji iqlimə istənilən tərzdə təsir edə bilərlər. Adətən onların peşəkar fəaliyyəti əsas istehsal əməliyyatlarının icra edilməsi ilə birbaşa bağlı olmur. Onlar katiblik, reklam, ictimaiyyətlə əlaqələr, personalın idarəsi və s. bu kimi bölmələrdə fəaliyyət göstəririlər. Əməkdaşların bu qrupunun fərqi ondadır ki, onlarda adaptasiya prosesi digər qruplardan çox mürəkkəbdir. Bu qrupun üzvləri cəmiyyətin ən yüksək sosial təbəqələrindən olduğu üçün bir qayda olaraq rahatlığın yüksək səviyyəsinə öyrəşiblər. Onları iş zamanı əsas maraqlandıran məsələlər geniş kabinetin, xidməti maşının, yüksək ixtisaslı müavin və köməkçilərin olmasıdır. Bu qrupun üzvləri üçün iqtisadi amil ən son prioritet olur. Çünki maddi rifahın ən yüksək səviyyəsinə malikdirlər.

Sosial-peşəkar adaptasiyada menecerlərin əsas məqsədi riskli vəziyyəti minimuma endirməyin yollarını taparaq, həyata keçirməkdir. Bütün yuxarıda deyilənlərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, risk qrupunun işçilərinə kollektivə və yeni mühitə öyrəşməyə kömək etmək üçün onlara xüsusi diqqət ayırmaq lazımdır. Çünki savadsız adaptasiya kadr axıcılığına, bütövlükdə isə müəssisə problemlərinə gətirib çıxara bilər.

Fəsil3. Heyətin adaptasiyalı idarə etmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

3.1. Adaptasiya prosesinin əmək məhsuldarlığına təsiri istiqamətləri

Müasir dövrdə əsas diqqət böyük iqtisadi nailiyyət əldə edilməsinə yönəlmişdir. İqtisadi nailiyyət dedikdə təkcə əmək məhsuldarlığının artırılması deyil, həm də işçi qüvvəsinə sərf edilən xərclərin azaldılması nəzərdə tutulur. İşçilərin əmək məhsuldarlığının artımı təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan təşkilatın əsas məsələlərindən biridir. Son illərdə Azərbaycanda iqtisadi fəaliyyət növləri ilə məşğul əhəlinin sayı cədvəl 6–da göstərilmişdir¹⁴.

Əmək məhsuldarlığı bir çox amildən asılıdır. Bu amilləri idarəetmə və maddi amillər kimi qruplaşdırmaq olar. Maddi amillər əməyin texniki təminatını təşkil edir. Məsələn, təşkilat məhsul buraxılışının yeni texnoloji xəttini seçməklə məhsuldarlığı artırabilir. Digər tərəfdən idarəetmə amilləri də mühüm rol oynayır. Belə ki, effektiv idarəetmə əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə təsir göstərir. Maddi və idarəetmə amillərinin əmək məhsuldarlığına təsiri 40/60 təşkil edir. Bu isə o deməkdir ki, idarəetmə amillərinin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində rolu daha çoxdur.

Heyətin adaptasiyası onun idarə edilməsinin ən əhəmiyyətli funksiyasıdır. Adaptasiya prosesinin idarə edilməsi bu prosesin modelinin hazırlanması vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Adaptasiya modelini adaptasiya aspektlərinin təyininə əsasən hazırlamaq mümkündür. Buna əsasən adaptasiya modeli addım-addım aşağıdakı kimi təsvir edilir.

Addım 1.Əvvəlcə adaptasiyanın növü təyin edilir (ilkin və ya ikinci) . Bu halda adaptasiyanın müəyyən növünə ehtiyacın üzə çıxardılması bölmənin rəhbəri tərəfindən həyata keçirilir.

¹⁴ <http://www.stat.gov.az/>

İqtisadi fəaliyyət növləri üzrə	2011	2012	2013	2014	2015
İqtisadiyyat üzrə-cəmi	4375,2	4445,3	4521,2	4602,9	4671,6
Kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq	1657,4	1673,8	1677,4	1691,7	1698,4
Mədənçıxarma sənayesi	41,2	41,8	42,3	41,5	39,1
Emal sənayesi	210,3	215,6	224,1	227,1	229,8
Elektrik enerjisi,qaz və buxar istehsalı,bölüşdürülməs və təchizatı	30,8	31,2	32,3	29,8	27,1
Su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı	24,6	24,7	25,7	25,8	25,4
Tikinti	308,9	321,8	325,5	334,1	336,4
Ticarət, nəqliyyat vasitələrinin təmiri	635,4	646,8	664,0	681,9	693,7
Nəqliyyat və anbar təsərrüfatı	181,8	182,7	183,8	185,1	197,1
Turistlərin yerləşdirilməsi və ictimai iaşə	48,1	48,9	49,2	55,7	61,5
İnformasiya və rabitə	58,0	58,7	58,1	59,2	60,3
Maliyyə və sığorta fəaliyyəti	26,3	26,9	30,6	32,8	33,0
Daşınmaz əmlakla əlaqədar əməliyyatlar	71,2	74,8	79,4	85,6	89,7
Peşə, elmi və texniki fəaliyyət	46,7	54,6	56,3	58,5	59,6
İnzibati və yardımçı xidmətlərin göstərilməsi	47,4	49,2	52,4	53,7	55,2
Dövlət idarəetməsi və müdafiə, sosial təminat	281,0	281,7	282,3	285,2	287,3
Təhsil	349,9	349,0	366,2	367,3	373,5
Əhaliyə səhiyyə və sosial xidmətlərin göstərilməsi	165,2	165,4	171,8	176,5	180,8
İstirahət, əyləncə və incəsənət sahəsində fəaliyyət	60,3	61,1	61,8	67,8	69,6
Digər sahələrdə xidmətlərin göstərilməsi	130,7	136,6	138,0	143,6	154,1

İqtisadi fəaliyyət növləri üzrə məşğul əhəlinin dinamikası

Bu mərhələdə bölmə rəhbərinin işini personal bölməsinə nəzarət edən və xüsusi halda personalın seçimiylə məşğul olan əməkdaş da həyata keçirə bilər. Çünki məhz o təşkilata yeninin daxil olması ilə yaxından məşğuldur. Bu proses bilavasitə iş yerində işçiylə söhbətin keçirilməsi yolu ilə həyata keçirilə bilər. Və ya rəhbər qabaqcadan adaptasiyanın bu və ya digər növünə ehtiyacı aşkar etmək məqsədi ilə personalın seçimiylə məşğul olan insandan yeni əməkdaş haqqında informasiyanı tələb edə bilər. Alınmış informasiya əsasında adaptasiyanın hansı növünün həyata keçirilməsinə ehtiyac olduğu ortaya çıxır.

İlk təşkilat uyğunlaşması - yeni əməkdaşın bölmənin əməkdaşlarıyla, təşkilatın korporativ mədəniyyəti ilə tanış olmasıdır. İlk psixofizioloji uyğunlaşma - iş yeri ilə tanışlıqdır. Bu prosedur bölmənin əməkdaşı tərəfindən və ya personal bölməsinin əməkdaşı tərəfindən reallaşdırıla bilər. Bu proses işçiyə şirkət haqqında yazı informasiyası təqdim etməklə, və ya şirkət üzrə ekskursiya vasitəsilə, həmçinin bu ikisini eyni zamanda tətbiq etməklə həyata keçirilə bilər. Bu mərhələdə nəzarət funksiyaları bölmənin rəhbəri tərəfindən həyata keçirilə bilər. Məsələn, iş gününün sonunda o əməkdaşın şirkət haqqında nə öyrəndiyi və ona kifayət qədər diqqət göstərilməsi barədə maraqlana bilər. Bu addım bir iki günü əhatə edir.

Addım 2 peşəkar psixoloji oriyentasiya. İlk peşəkar oriyentasiya vəzifə təlimatları ilə tanış olmadır, həmçinin buna əlavə olaraq, işin, onun qiymətləndirilməsinin və karyera artmasının perspektivlərinin spesifik istiqamətlərinin şifahi izahı da mümkündür. Bir qayda olaraq, vəzifə ilə tanışlıq rəhbər və ya bölmənin əməkdaşının (kimin işinin spesifikasiyası yeni əməkdaşın vəzifəsinə ən yaxındır) köməyi ilə yerinə yetirilir. Vəzifə təlimatı yeni əməkdaşa izah edilir, aydın olmayanlar barəsindəki sualları cavablandırılır. İlk uyğunlaşma yeni işçi üçün əhəmiyyətli bir addımdır. O, bir neçə gün ərzində oxşar vəzifələri yerinə yetirən əməkdaşları müşahidə edir, iş üçün lazım olan müəyyən bacarıqları öyrənir. Məsələn, kompüter sistemindən və ya məlumat bazasından necə istifadə etmək olar və s. İlk peşəkar adaptasiyaya nəzarəti bölmənin rəhbəri həyata keçirməlidir. Nəzarət təlimlə məşğul olan əməkdaşın sorğu sualı və iş gününün sonunda yeni işçi ilə söhbət edərək həyata keçirilə bilər.

Psixoloji və psixofiziki adaptasiya işçilərin öz vəzifələrinin effektiv icrası üçün onlarda əməyin və tələb olunan işin müəyyən uyğunluğunun təyini, həmçinin təşkilatda işin birinci günlərindən sonra yeni əməkdaşın psixoloji vəziyyətinin təyini prosesidir. Bir qayda olaraq bölmə rəhbəri personal bölməsinin əməkdaşları ilə birgə, psixoloji qiymətləndirmə ilə əlaqədar tədbirlər həyata keçirirlər. Əməkdaşların psixoloji vəziyyətinin üzə çıxardılması personal bölməsinin mütəxəssisləri tərəfindən yerinə yetirilir. Sonra alınmış nəticələr bilavasitə rəhbərə verilir və ya rəhbər əməkdaşın davranışı ilə əlaqədar müşahidələr apara bilər. Bu proses əsasən birinci həftəni əhatə edir.

Addım 3 təsirli adaptasiya. Burada peşəkar aspekt bilavasitə vəzifələrin əməkdaş tərəfindən icrasıdır. Rəhbər işçinin dərhal bütün vəzifələrinin icrasına başlamalı olub, olmadığını müəyyən edir. Həmçinin rəhbər işçiyə tapşırıqların dairəsini təsvir edə bilər, hansıları ki, hər iş gününün başlanğıcında və ya bir neçə günə, həftəyə yerinə yetirmək lazımdır. Daha sonra işçi vəzifə təlimatında yazılmış vəzifəsinin icrasına başlaya bilər. Nəzarət funksiyaları isə indiki halda rəhbərə aiddir, məhz o əməkdaş effektivliyini qiymətləndirməlidir. Bəzi hallarda isə kənar müşahidəçilər vasitəsi ilə də nəzarət həyata keçirilə bilər.

Adaptasiyanın sosial -psixoloji aspekti isə əməkdaşın öz bölməsindəki və başqa bölmələrin personalı ilə şəxslərarası qarşılıqlı münasibətə qoşulmasıdır. Bu zaman bölmə rəhbəri və ya personal bölməsinin əməkdaşları (və ya müəllim) başqa bölmələrin əməkdaşlarıyla yeni işçini tanış edirlər, hansıqla ki, iş vəzifələrinin icrasında münasibət qurmalı olacaq. Personal bölməsinin mütəxəssisləri və ya rəhbər özü bilavasitə yeni əməkdaşın öz kolleqalarıyla və başqa bölmələrin personalıyla məmnunluğunun dərəcəsini müəyyən edə bilər. Bu, əməkdaşın məmnunluğunun üzə çıxardılmasının alətləri ilə, psixoloji testlər və ya əməkdaşla şəxsi söhbətlər vasitəsilə həyata keçirilə bilər.

Adaptasiyanın təşkilati aspekti dedikdə, yeni işçinin təşkilatdakı statusunun, yeri və rolunun əməkdaşlar tərəfindən qəbulunun, həmçinin onun korporativ qaydaları və

dəyərləri nə dərəcədə qəbul etməsinin təyini. Bu proses personal bölməsinin mütəxəssisləri tərəfindən həyata keçirilir. Rəhbər ümumi təşkilat effektivliyinin nailiyyətində konkret bölmənin və onun funksiyasının yeri, hər bir konkret əməkdaşın rolunu aydın təsvir edir. Həmçinin bölmənin rəhbəri əmək haqqına aid olan informasiyanı, onun artmasının perspektivləri, əməkdaşın işinin qiymətləndirilməsinin meyarları, həmçinin təşkilatın daxilində karyera artmasının imkanları barədə məlumat verməlidir. Personal bölməsinin mütəxəssisləri şəxsi söhbətlərdə, və ya sorğu yolu ilə yeni işçinin korporativ mədəniyyətə münasibətini aşkar edirlər. Bunun nəticəsində gələcək problemli zonaların üzə çıxardılması mümkündür. Bu prosesin müddəti 2-3 həftədən bir aya kimi davam edə bilər.

Addım 4 adaptasiya prosesinin son mərhələsi - fəaliyyət. Bu mərhələdə artıq yeni işçinin təşkilata tam uyğunlaşıb uyğunlaşmadığı ortaya çıxır. Bu son mərhələdir. Sonra isə əməkdaş özü müəyyən etməlidir ki, o bu təşkilatda işləməyə hazırdır ya yox. Adaptasiyanın hər bir istiqaməti üzrə alınmış nəticələr cəmlənməli və namizədin işinin ümumi mənzərəsi təşkil edilməlidir.

Addım 5 adaptasiyanın son mərhələsi alınmış nəticələrin interpretasiyası. Bu zaman aşağıdakı nəticələr əldə edilə bilər:

- tam adaptasiya - işçinin bacarıqlarının peşəkar tələblərə uyğunluğu, psixoloji, təşkilati və sosial adaptasiyanın hər birində effektivliyin bütün göstəricilərinin yüksək qiyməti;
- qismən adaptasiya - effektivliyin göstəricilərinin əksəriyyətinin orta qiyməti;
- dezadaptasiya - effektivliyin göstəricilərinin aşağı qiymətləri .

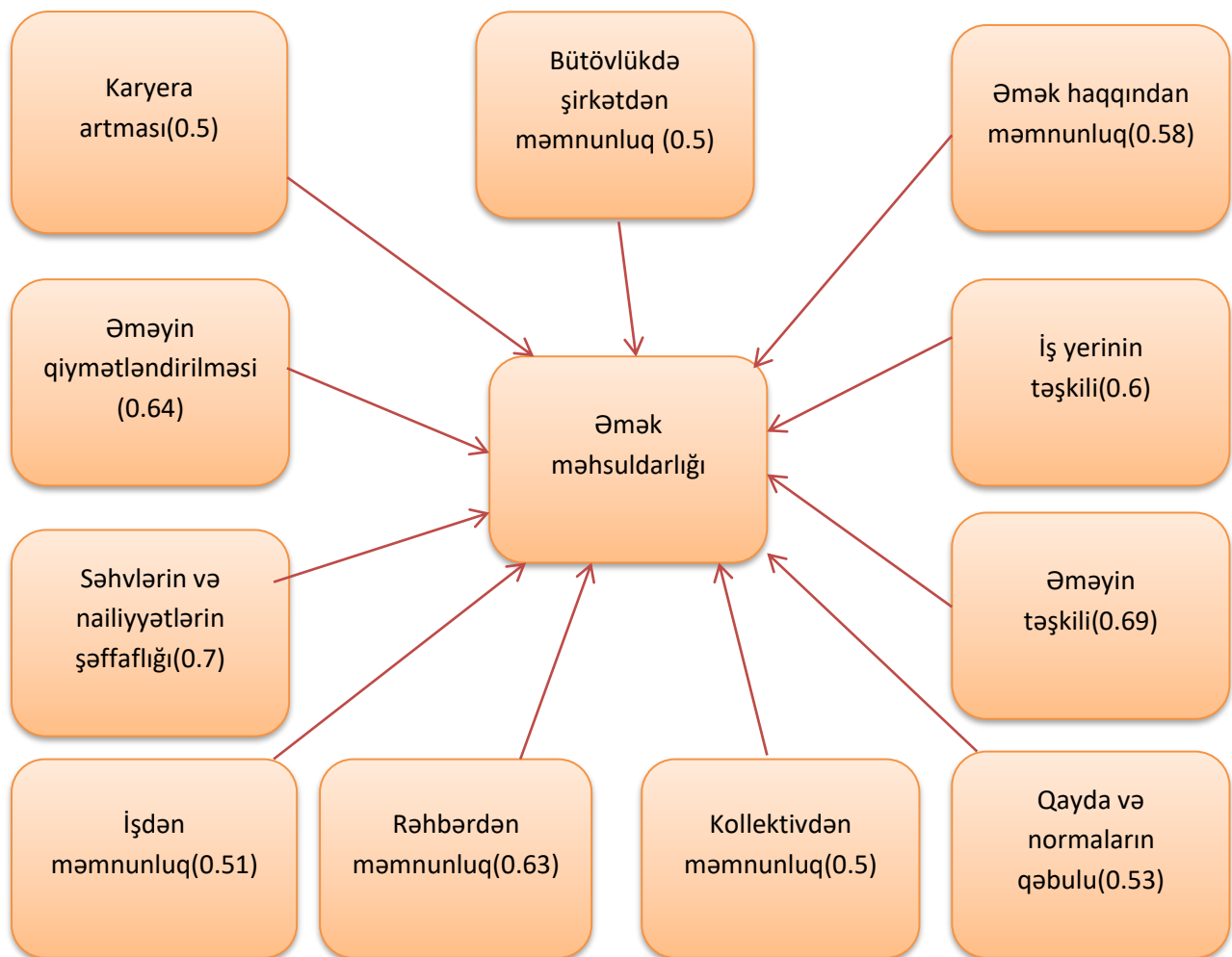
Adaptasiya prosesinin hər mərhələsinin reallaşdırılması effektivlik göstəriciləri ilə qarşılıqlı əlaqəlidir. Bu aşağıdakı cədvəl 7-də daha ətraflı izah edilmişdir. Adaptasiya modelinin yaradılması ehtiyacı və onun əmək məhsuldarlığına təsirinin sübutu üçün korrelyasiya və reqressiya təhlilləri aparılmışdır. Bu təhlillər yalnız amillər arasındakı asılılığı deyil, həmçinin hər bir amilin təsir çəkisini də görməyə imkan verir.

Mərhələ	Effektivliyin göstəriciləri və onların təsiri
1-ci addım	1. Karyera inkişafı perspektivləri (daxili işə qəbulun mümkünlüyü və yeni əməkdaşların işə qəbuluna xərclərin azalması). 2. Təşkilati mədəniyyətin aydın və maraqlı olmağı (loyallıq). 3. Təşkilatın məqsədlərinin bölünməsi (əməkdaşın şirkətə qoşulması, şəxsi və təşkilati məqsədlərin uyğunlaşdırılması). 4. Kollektivdən məmnuniyyət (ünsiyyət vaxtı xoşniyyətlik, kollektivdə işləmək istəyi, komanda işi və s.) 5. Rəhbərlikdən məmnuniyyət (işə motivasiya, kollektivdə psixoloji rahatlıq)
2-ci addım	1. Təşkilati norma və qaydaların qəbulu (adekvat subordinasiya sistemi, təşkilati əlaqələrdə rolun və yerin başa düşülməsi, işdə dayanmanın olmaması, kommunikasiya kanallarının aydınlığı). 2. Vəzifə instruksiyalarının aydınlığı (vəzifə instruksiyalarında qeyd olunanların real fəaliyyətlə adekvatlığı, işin təhlilinə və aydınlaşdırmağa vaxt itkisinin olmaması, birbaşa vəzifələrin yerinə yetirilməsinə başlama). 3. Kollektivə və rəhbərliyə açıqlıq (kolleqalara və rəhbərliyə qarşı loyallıq, yaranmış problemlərin aktiv həlli haqqında danışmaq) 4. Uğurlu başlanğıc təhsili (öyrənməyə hazır olmaq, təkrar təhsilə(kursa) ehtiyacın olmaması maliyyə və vaxt itkiləri azaltmağa imkan yaradır). 5. İş yerinin təşkilindən məmnunluq (lazımı təmin olunma işin vaxtında təhvil verilməsinə imkan yaradır). 6. Əməkdaşın iş yerinin təşkilində iştirakı (real ehtiyacın nəzərə alınması). 7. İş yerinin aktiv istifadə olunması (birbaşa vəzifələrin yerinə yetirilməsi). 8. Kollektivdən məmnunluq (kollektiv dinamika, komanda işi, sosiallaşma və individuallaşma, ünsiyyətin formal və qeyri formal formaları). 9. Şöbənin tədbirlərində aktiv iştirak (sosiallaşma). 10. Konfliktlərin olmaması (konfliktli situasiyaların işin keyfiyyətinə təsiri, stressin olması ehtimalının az olması).
3-cü addım	1. İşə maraqlı olmaq (loyallıq, iş prosesində kompetentliyin artırılması, iş vasitəsi ilə təşkilata qoşulma). 2. Yoxlama tapşırığının və ya layihənin yerinə yetirilməsi (keyfiyyətli yerinə yetirilərkən - səhvlərin düzəldilməsinə itirilən vaxtın və maliyyənin qənaəti, adaptasiyanın professional aspektinə məsul işçilərin vaxtlarının qənaəti). 3. Nəticələrin və səhvlərin aydınlığı (müəfəqiyyətlərə diqqət loyallıq yaradır, səhvlərin təhlili və aydınlaşdırılması gələcəkdə onlardan yayınmağa imkan yaradır). 4. Kvalifikasiyanın və işin uyğunluğu (əsas işə qoşulmanın tezliyi, stress və narazılığın olma ehtimalının azalması). 5. Kollektivə açıq olmaq (kollektivin loyallığı və əməkdaşın bir birinə qarşı münasibəti). 6. Stressin olmaması (görülən işlərin keyfiyyətinin azalması). 7. Konfliktlərin olmaması (işin keyfiyyəti). 8. Başqa əməkdaşlarla fəaliyyətin koordinasiyası (komanda işinin effektivliyi). 9. Kooperativ məclislərdə iştirak (loyallıq və sosializasiya). 10. Təşkilati qayda və normaların qəbul olunması (loyallıq, işdə dayanmanın olmaması).

4-cü addım	1. Ümumən təşkilatdan məmnunluq (loyallıq, karyera inkişafı). 2. Təşkilati mədəniyyətdən məmnunluq (komfortlu psixoloji durum). 3. Kompaniyanın məqsədlərinin bölünməsi (təşkilata qoşulma, iş prosesinə tam qoşulma). 4. Professional fəaliyyət (işin yüksək effektivliyi, lazımi kvalifikasiyanın olması). 5. İşin qiymətləndirilməsinin şəffaflığı (motivasiya, maliyyə mükafatlandırılmasına təsiri). 6. İşdə maraqlı olmaq (karyera inkişafı). 7. Kollektivdən məmnunluq (komfortlu psixoloji durum, komanda işi) 8. Rəhbərlikdən məmnunluq (loyallıq, psixoloji komfortun olması). 9. İş vaxtının təşkilindən məmnunluq (iş vaxtının planlaşdırılması) 10. Mükafatlandırılma sistemindən məmnunluq (motivasiya, karyera inkişafına və professional inkişafa stimül) 11. Motivasiya sisteminin mövcud olması (professional planda stimül) 12. Sosial paketin mövcud olması (stabillik, təhlükəsizlik)
5-ci addım	Effektivlik göstəricilərinin interpretasiyası

Effektivliklə adaptasiya etaplarının əlaqəsi və bunların təşkilati proseslərə təsiri

Bu zaman sual yarana bilər ki, əmək məhsuldarlığını bu təhlillər əsasında dəqiq ölçmək mümkündür mü? Xeyr, alınmış nəticələr yalnız idarəetmə amillərinin əmək məhsuldarlığına təsirini xarakterizə edir. Maddi amillərin təsiri isə nəzərə alınmamışdır. Bu təhlil nəticəsində idarəetmə amillərinin əmək məhsuldarlığına 60% təsir etməsi orta çıxmışdır. Korrelyasiya matrisinə əsasən əmək məhsuldarlığına təsir edən əsas aspektləri göstərmək olar (şəkil 2). Əgər korrelyasiya göstəricisinin qiyməti 0.5 və ondan yuxarıdırsa deməli, həmin göstərici əmək məhsuldarlığına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Mötərizədəki qiymətlər korrelyasiya əmsalını göstərir. Şəkildə göstərilən göstəricilər adaptasiya effektivliyi ilə əmək məhsuldarlığının qarşılıqlı asılılığının ümumi mənzərəsini təsvir edir.



Adaptasiya prosesinin effektivliyi və əmək məhsuldarlığı göstəricilərinin qarşılıqlı əlaqəsi

Əmək məhsuldarlığına ən çox təsir edən göstəricilər aşağıdakılardır:

- Səhvlərin və nailiyyətlərin şəffaflığı;
- Qayda və normaların qəbulu;
- Rəhbərdən məmnuniyyət;
- Peşəkar fəaliyyət;
- Kollektivə açıqlıq;
- İşdən məmnuniyyət.

❖ Səhvlərin və nailiyyətlərin şəffaflığı dedikdə rəhbərliyin əldə edilmiş nəticələr barədə əməkdaşları məlumatlandırılması nəzərdə tutulur. Bu zaman əmək məhsuldarlığının səviyyəsi səhvlər və nailiyyətlər haqqında informasiya çatışmazlığı halından daha yüksək olacaqdır. Belə ki, yeni əməkdaş məsələnin dəqiq qoyuluşu, nəticənin qiymətləndirilməsi, məsələnin icrası zamanı yol verilmiş nöqsanların və nailiyyətlərin qiymətləndirilməsi, baş vermiş səhvlərin aradan qaldırılması və s buna dair fəaliyyətlə yaxından tanış olacaq. Bu isə vəzifələrin icrasına dair daha çox praktiki informasiyaya sahib olmasına səbəb olacaqdır. Bu biliklərin köməyi ilə yeni əməkdaş oxşar məsələlərin həllində daha az səhvə yol verəcəkdir. Nailiyyət və səhvlərdə şəffaflığın qiymətləndirilməsi aşağıdakı meyarlara əsaslanmalıdır:

- Aydınlıq;
- Dürüstlük;
- Vaxta adekvatlıq;
- “Başqalarının yanında tərifi, təklikdə danla”.

Əgər səhv və nailiyyətlər qiymətləndirilsə, bu zaman işçilər arasında ayrı seçkilik salınmamalı, işçi özü nöqsanının nə olduğunu anlamalıdır. Həmçinin cari nöqsanlar müzakirə olunmalı keçmişdə baş vermiş və artıq müzakirə olunmuş səhvlər gündəmə gətirilməməlidir. Bundan başqa işçini nöqsanına görə təklikdə xəbərdar etmək və bu səhvin aradan qaldırılmasını tələb etmək lazımdır.

❖ Əmək məhsuldarlığına ən çox təsir edən ikinci göstərici isə korporativ norma və qaydaların qəbuludur. Bunu təşkilati mədəniyyətə uyğunlaşma da hesab etmək olar. Düzdür tam olaraq qayda və normaların qəbulunu təşkilati mədəniyyətə uyğunlaşma ilə eyniləşdirmək olmasa da, onun tərkib hissəsi hesab etmək olar. Təşkilati mədəniyyətə müvəffəqiyyətli adaptasiya əmək məhsuldarlığının artmasına düz mütənasib təsir göstərir.

❖ Rəhbərdən məmnunluq-aydındır ki, bu göstərici kifayət qədər subyektiv xarakter daşıyıb, bir çox amildən asılıdır. Məsələn, yeni əməkdaşa ayrılmış diqqətin həcmi bu göstəriciyə təsir edən amillərdəndir. Lakin ola bilsin ki,

rəhbərin yeni işçi ilə maraqlanmaq üçün kifayət qədər boş vaxtı yoxdur. Bu isə yeni işçidə rəhbərin onunla işləmək istəmədiyi fikrini formalaşdırma bilər. Buna görə də rəhbər yeni işçinin qarşılıqlı təsir ehtiyaclarını nəzərə almalıdır. Bundan başqa bu göstəriciyə rəhbərin işçiləri qiymətləndirməsindəki adekvatlığı, şəffaflığı, rəhbər tərəfindən qoyulmuş məsələlərin reallığı və s amillər də təsir göstərir.

- ❖ Məlumdur ki, peşəkar fəaliyyət əmək məhsuldarlığı ilə qarşılıqlı əlaqəlidir. Peşəkar fəaliyyət çoxtutumlu göstəricidir. Belə ki, burada hər şeydən əvvəl peşənin özü haqqında söhbət gedir. Peşəkar fəaliyyət strukturuna yerinə yetirilən işlərin çətinliyi, məsuliyyətlər, əməyin xarakteri, qoyulmuş məsələlərin icrasındakı müvəffəqiyyətlər və s təsir edir. Əməkdaşın peşəkar fəaliyyəti nə qədər yüksək olarsa, bir o qədər əmək məhsuldarlığı da yüksək olar.
- ❖ “Kollektivə açıqlıq”-bu göstəricinin izahı kifayət qədər maraqlıdır. Çünki burada əsas məsələ “qızıl orta”nı əldə etməkdir. Həddən artıq kollektivə açıqlıq əməkdaşların bir-biri ilə daha çox vaxt keçirməsinə, problemlərini bölüşməsinə və daha çox ünsiyyət saxlamasına gətirib çıxarır ki, belə olan halda işçi vəzifələrinin icrası üçün daha az vaxt ayırır. Bu isə məhsuldarlığı aşağı salır. Lakin kollektivlə ümumiyyətlə münasibətin olmaması da əmək məhsuldarlığına yüksək təsir etməyəcəkdir. Bu zaman bu münasibətləri elə həddə saxlamaq lazımdır ki, işçi vəzifəsinin yerinə yetirilməsi zamanı kollektivdən lazımi köməyi ala bilsin, eyni zamanda bu münasibətlər ona vəzifələrinin icrasında maneçilik törətməsin.
- ❖ İşdən məmnunluq da rəhbərdən məmnunluq kimi subyektiv amillərə əsaslanan göstəricidir. Məmnunluğu işi və təşkilatı xarakterizə edən amillər formalaşdırır. Birinci qrup amillər dünyagörüşü və insanın özünün ehtiyaclarına əsaslanaraq təyin edilir. Yəni eyni bir iş bir şəxs üçün maraqlı, digəri üçün isə darıxdırıcı və monoton ola bilər. Adaptasiya prosesi zamanı artıq birinci mərhələdə yeni əməkdaşda işlə bağlı narazılıq və ya məmnunluğun

ilkin şərtləri formalaşır. Menecmentin məsələsi isə ilkin mərhələdən başlayaraq, işçidə işdən məmnunluq şərtlərini formalaşdırmaqdır.

Yuxarıda sadaladığımız bütün göstəricilər yeni əməkdaşların adaptasiyasına fərdi yanaşma ehtiyacını sübut edir, hansı ki, adaptasiya prosesinə təsir edən bütün göstəriciləri özündə ehtiva edir.

3.2. Heyətin adaptasiyasının idarə etmə mexanizminin konsalting şirkətləri təmsalında təhlili

Heyətin adaptasiyalı idarə edilməsi mövzusunda konsalting şirkətlərində araşdırmalar aparmışıq. Konsalting-öz biznesinin inkişafına dair korporativ müştərilərə göstərilən ödənişli xidmət növüdür. Əsas məqsədi həmin müştərilərə qarşıda qoyduğu məqsədlərə çatmaq üçün kömək əlini uzatmaqdır. Konsalting şirkəti isə bu kimi xidmətlər göstərən şirkətlərdir. Konsalting şirkəti müəyyən müddətdə müştərisinin gəlirini həmin gəlirdən % əldə etməklə artırmağa dair öhdəlik götürür. Bununla əlaqədar bir qayda olaraq, konsultanta, müştəri kimi müraciət edən şirkətin rəhbərliyinə mütəxəssis-konsultant kimi daxil edilmək və strateji qərarlar vermək kimi geniş səlahiyyətləri verilir. Hər hansı bir şirkət problem ilə üzləşdikdə ilk olaraq onun həllini əməkdaşlarının səlahiyyətinə verir. Bu bir nəticə vermədikdə tək çarə artıq bu problemlərlə bağlı təcrübəsi olan kənar ekspertlərin, konsultantların cəlb edilməsidir. Azərbaycanda konsalting biznesi olduqca yeni sahədir. Ölkəmizdə bu sahənin yaranması və inkişafı üçün üç əsas səbəb vardır. Birincisi xarici mütəxəssislərin yüksək maaş tələb etməsidir. Ölkəmizdə bu biznesi inkişaf etdirməklə bundan imtina etmiş oluruq ki bu da layihələrin həyata keçirilməsində daha az xərclərin yaranmasına səbəb olur. Beləliklə konsalting xidməti əksər müştərilər üçün “əlçatan” olur. Digər səbəb yerli mütəxəssislərin ölkədəki təşkilatları, bu sahədəki problemləri daha yaxşı bilməsi və daha adekvat həllər təklif etməsidir. Üçüncü səbəb isə yerli peşəkar konsalting xidmətinin qərb informasiya-konsultasiya xidməti əsasında yaradılmasıdır ki, bununla da inkişaf etmiş qərb təcrübəsindən konsalting layihələrin hazırlanmasında və tətbiqində istifadə etmək mümkün olur.

Ekspertlərin fikrincə, hazırda konsalting xidmətlərinin aşağıdakı əsas növləri vardır¹⁵:

1. Ümumi idarəetmə və administrasiya;

¹⁵ <http://banker.az/konsalting-nadir-ve-ahemiyeti-nadir/>

2. IT- konsalting;
3. Qiymətləndirmə fəaliyyəti;
4. Vergi konsaltingi;
5. Marketing konsaltingi;
6. Maliyyə konsaltingi;
7. Kadrların idarə edilməsi;
8. İstehsalat konsaltingi;
9. Hüquqi konsalting;

Araşdırmamıza konsalting şirkəti olan “Business Insight International Research Group” (bundan sonra Business Insight) şirkətinin təmsalında şərh verməzdən öncə şirkətin fəaliyyəti haqqında məlumat vermək istəyirik. Business Insight Marketing konsaltingi fəaliyyəti ilə məşğul olur. Azərbaycanda xarici sərmayəli şirkət kimi 1998-ci ildə “ProCon GfK” adı altında təsis edilmişdir. Daha sonra 2004-cü il may ayından etibarən daxili struktur dəyişikliklərinə gedərək yerli özəl şirkət olaraq fəaliyyətinə davam etməkdədir. Fəaliyyətə başladığı dövrdən etibarən şirkət yerli və xarici şirkətləri marketing, proma kampaniyalar və sosial araşdırmalar sahəsində yüksək keyfiyyətli xidmətlərlə təmin etməkdədir. Business Insight üçün layihələrin həyata keçirilməsində ən önəmli amil keyfiyyət amilidir. Bunun üçün də şirkət bütün layihələrini ICC/ESOMAR-ın Marketing və Sosial Araşdırma Təcrübəsi üzrə Məcəlləsində öz əksini tapan ən yüksək peşəkar və etik standartlara və ISO 20252 beynəlxalq standartının tələblərinə uyğun olaraq həyata keçirir. Şirkətin fəaliyyətindəki əsas məqsədi rəqabətli bazar mühitində təşkilatlara onların marketing, proma kampaniyalar və sosial araşdırmalar sahəsində üzləşdikləri problemlər üzrə effektiv həll istiqamətlərini göstərməkdir.

Şirkət bir sıra sektorlarda araşdırma layihələri həyata keçirir. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar: sənaye məhsulları/xidmətləri, nəqliyyat, sosial/ictimai, səyahət/turizm, IT, maliyyə, geyim, səhiyyə, gündəlik tələbat malları, uzunmüddətli istehlak malları və s.

Business Insight şirkətinin aşağıdakı marketinq araşdırma üsulları mövcuddur:

- ✓ Kəmiyyət araşdırmaları;
- ✓ Keyfiyyət araşdırmaları;
- ✓ Çox müştəri araşdırmalar;
- ✓ Masaüstü araşdırmalar.

Kəmiyyət araşdırmaları üz-üzə anket sorğusu, telefonla anket sorğusu, anket formasının respondentlər tərəfindən doldurulması, kəmiyyət müşahidə metodları, keyfiyyət araşdırmaları qrup diskussiyaları və dərinləşmiş sorğu metodları, çox müştəri araşdırmalar isə panel və omnibus araşdırma metodları vasitəsilə həyata keçirilir.

Şirkət bir sıra marketinq araşdırma layihələrini təklif edir: məhsul testi, məhsul dad testi, məhsul və qablaşdırma testi, marka imici, istehlakçı davranış araşdırması, müştəri məmnuniyyəti araşdırması, müştəri profil araşdırması, servis xidməti müştəri məmnuniyyət araşdırması, gizli müştəri araşdırması və s. Bu layihələr vasitəsilə istehlakçıların gözləntiləri, zövqləri müəyyənləşdirilir. Nəticədə isə istehlakçıların fikirləri nəzərə alınaraq istehsal edilən məhsullar bazarda daha rəqabət qabiliyyətli olur.

Business Insight şirkəti müştərilərinə həmçinin istehsal etdikləri məhsulların bazarda tanınması məqsədilə həyata keçirilən müxtəlif növ kampaniyalar təklif edir. Şirkətin yüksək ixtisaslı və bacarıqlı mütəxəssisləri hər bir kampaniyanı müştərinin kampaniya ilə bağlı tələb və istəklərini, həmçinin məhsulun xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq hazırlayır. Belə kampaniyalar məhsula dair istehlakçıların məlumatlılığını və eləcə də satış səviyyəsini artırmaq məqsədilə həyata keçirilir.

Şirkətin aparmış olduğu araşdırmalardan biri haqqında şərh vermək istərdik. Business Insight şirkətinin Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi Birləşmiş Millətlər İnkişaf Proqramı “ Turizm İnkişaf Layihəsi” sifarişi əsasında xarici vətəndaşların Azərbaycana dair təəssüratlarının öyrənilməsi araşdırmasından

bəhs edək. Bu araşdırmanın məqsədi turistlərin turizm bazarı və imkanlarından xəbərdarlıq və istifadə səviyyəsi haqqında ətraflı məlumatlar əldə etməkdir. Araşdırma layihəsi bir sıra mövzuları əhatə etmişdir. Bunlara turistlərin hansı məqsədlə səfər etməsi, ən çox baş çəkdikləri rayonlar, səfər zamanı xərclərinin miqdarı və s. aid etmək olar.

Araşdırma zamanı iki metoddan istifadə edilmişdir:

- kəmiyyət araşdırma metodu;
- masaüstü araşdırma metodu.

Sorğuda 301 respondent iştirak etmişdir. Respondentlər arasında əsas yeri mühəndis (20.5%), menecer (13.1%), sahibkar (8.7%) və müəllimlər (8.4%) tutmuşdur. Həmçinin səfər edən tursitlərin orta yaş həddinin 39.4, orta aylıq gəlirinin 3622 \$ təşkil etdiyi məlum olmuşdur. Turistlərin Azərbaycana səfəri əsasən məqsədyönlü xarakter daşıyır. Ölkəmizi tranzit olaraq istifadə edənlər cəmi 3.6% təşkil edir. Bu barədə aşağıdakı diaqramda daha ətraflı məlumat verilmişdir (diaqram1¹⁶).

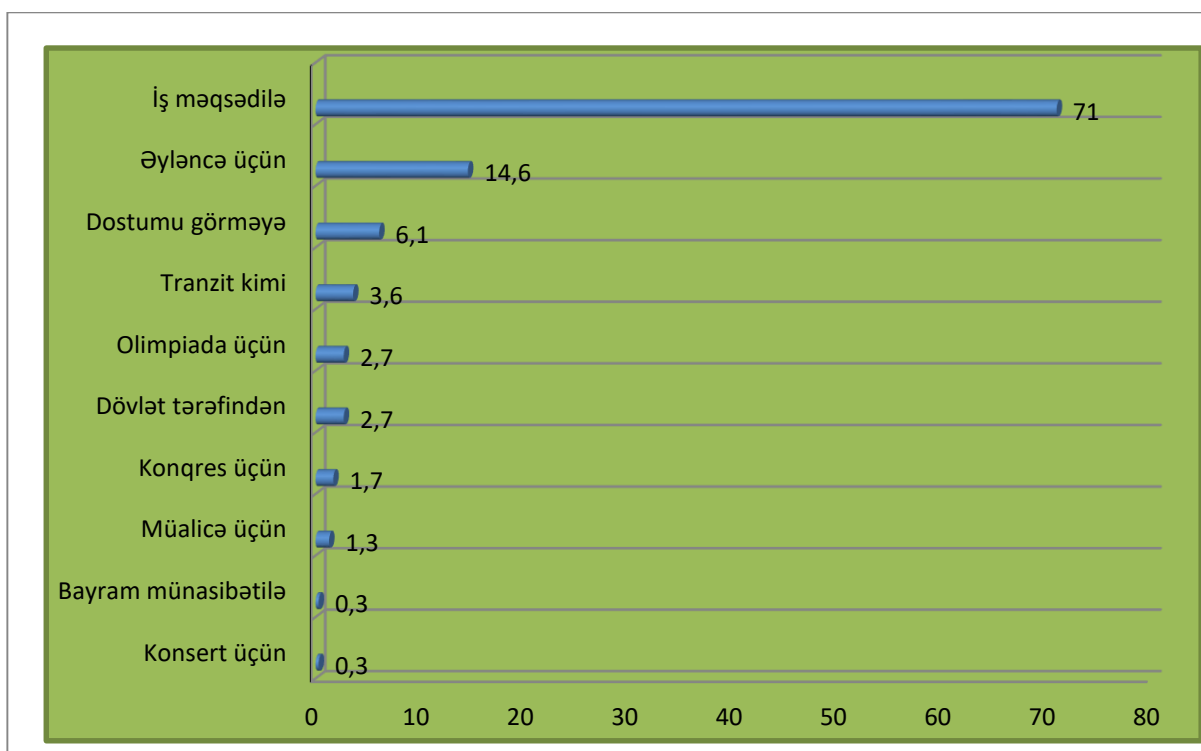
Diaqramın nəticələri onu deməyə imkan verir ki, hal-hazırda turizm sahəsində gəlirlərin artmasındakı əsas tövhə ölkədə təşkil olunan müxtəlif mövzulu toplantılar və investisiya mühiti ola bilər.

Sorğu zamanı turistlərin səfər üçün əsas olaraq Quba, Zaqatala və Şəki rayonlarına üstünlük verdikləri ortaya çıxıb. Rayonlara səfər etməklərindəki əsas səbəb iş, əyləncə həmçinin dostlarına baş çəkmək olub. Turistlərə Azərbaycan haqqında hansı mənbələrdən məlumat əldə etməsinə dair sorğu keçirilmiş, burada əsas üstünlüyü internet və dost-tanış təşkil etmişdir (diaqram2¹⁷).

¹⁶ Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi ,Tur Marketing Bülleten №2, Bakı 2011,səh5

¹⁷ Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi ,Tur Marketing Bülleten №2, Bakı 2011, səh10

Diaqram1.



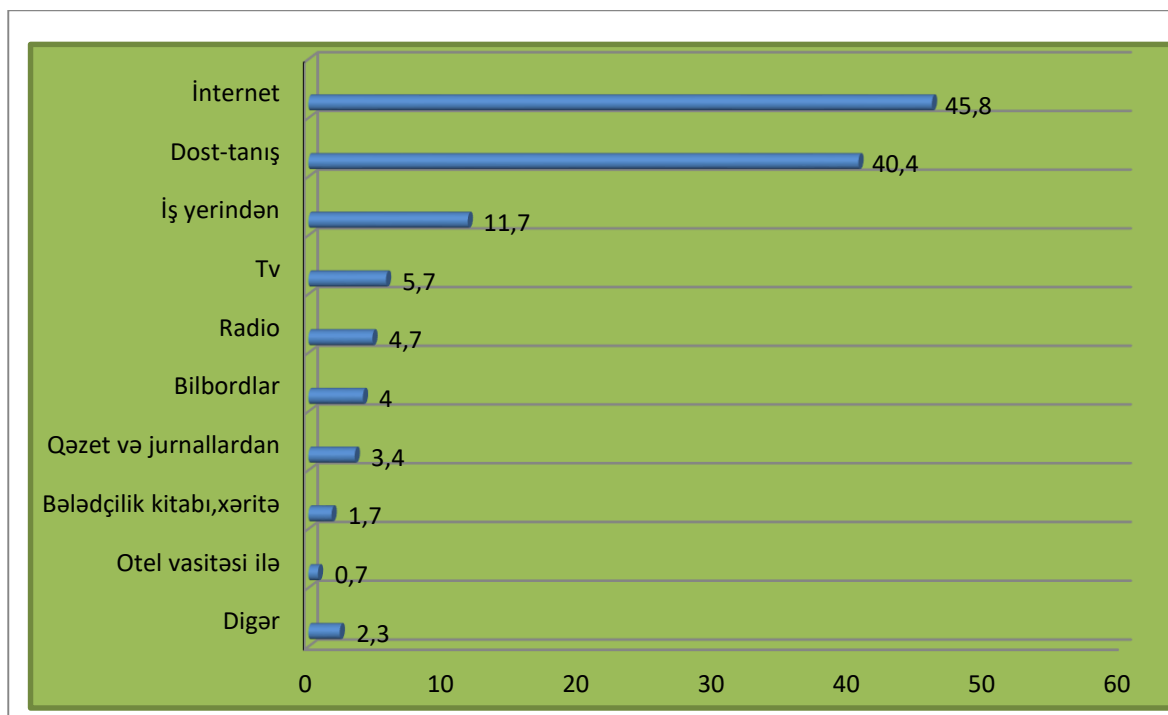
Azərbaycana hansı məqsədlə səfərə gəlmişdiniz ? (%)

Əcnəbi turistlərin getdiyi ölkələrdə xərclədikləri vəsait ölkə iqtisadiyyatı üçün çox əhəmiyyətlidir. Bu səbəbdən turizmə dünya iqtisadiyyatının intensiv inkişaf edən gəlirli sahəsi kimi baxılır. Turistlərin ölkəmizdə qaldıqları vaxt nə qədər pul xərclədikləri araşdırılmış və nəticədə məlum olmuşdur ki, bu rəqəm günə adambaşına orta hesabla 96 manata bərabərdir (diaqram3¹⁸). Ən sonda isə turistlərdən səfərləri barədə təəssuratları soruşulmuş, bu sahənin inkişafı üçün tövsiyyələri öyrənilmişdir (cədvəl8¹⁹).

¹⁸ Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi ,Tur Marketing Bülleten №2, Bakı 2011,səh13

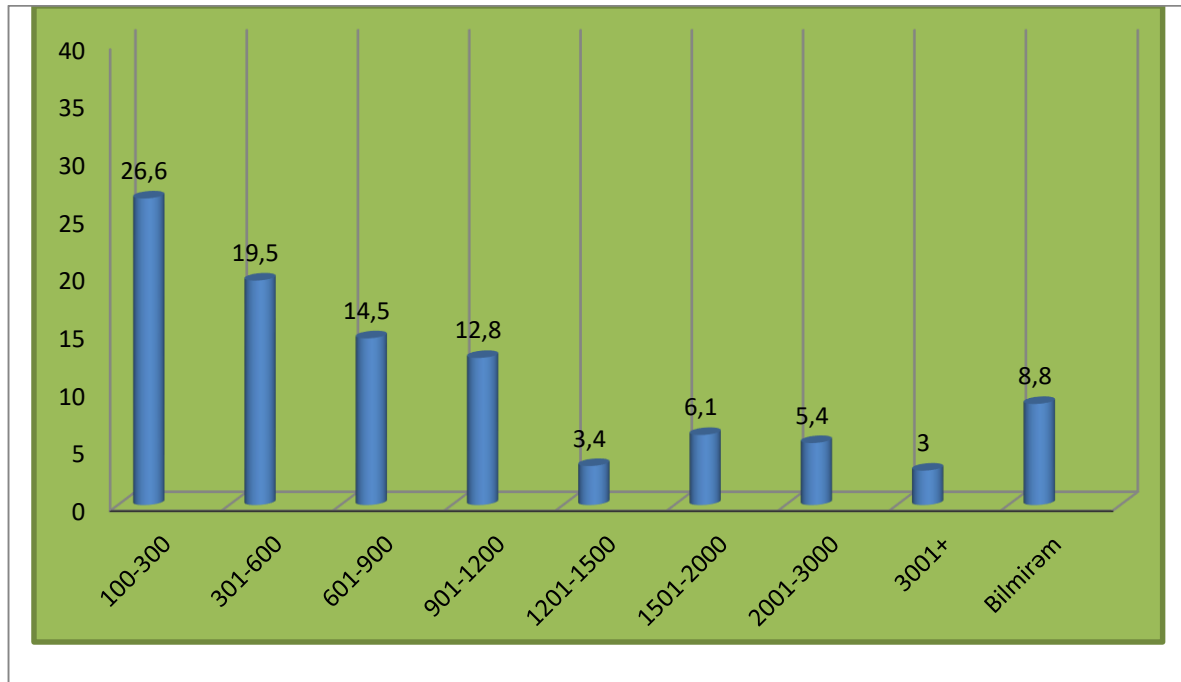
¹⁹ Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi ,Tur Marketing Bülleten №2, Bakı 2011,səh20

Diaqram2.



Siz Azərbaycan haqqında adətən hardan məlumat əldə edirsiniz? (%)

Diaqram3.



Azərbaycanda olduğunuz müddət ərzində orta hesabla nə qədər vəsait xərclədiniz?
(AZN)

№	Təklif və tövsiyələr
1	Azərbaycanı kifayət qədər tanıtmaq lazımdır
2	Xidmət obyektləri, kommunal sahələr, su, elektrik, qaz təchizatı və s modernləşdirilməlidir.
3	Müasir turizm mərkəzləri açılmalıdır
5	Əyləncə mərkəzləri çoxalmalıdır
6	Ətraf mühitin qorunması üçün daha əsaslı işlər görülməlidir
7	Görməli yerlər abadlaşdırılmalı və müasir tələbatlara uyğunlaşdırılmalıdır
8	Turistlərin təhlükəsizlik xidmətinin təşkili, turizm polisi
9	Otel biznesi genişləndirilməlidir
10	Viza prosesi asanlaşdırılmalıdır
11	Memarlıq abidələri, əhalinin etnoqrafiyası, folkloru haqqında mətnlər hazırlanmalı və turistlərə məlumat verilməlidir
12	Səhiyyə xidməti dünya standartlarına uyğunlaşdırılmalıdır
13	İncəsənət festivalları keçirilsin
14	Tur paketlərin olması, turistlərin regionlara səfərlərinin güclənməsi
15	Digər ölkələrə dəniz gəzintisi təşkil edilsin

Respondentlərin ölkəmizdəki turizmin inkişafına dair verdikləri təklif və tövsiyələr

Yuxarıda şirkət, onun fəaliyyəti və həyata keçirdiyi layihələrdən biri haqqında ətraflı məlumat verdik. İndi isə işçi heyəti və onun adaptasiya prosesi haqqında məlumat vermək istəyirik. Şirkətin özündə 18-20, regionlarda isə 50-ə yaxın daimi fəaliyyət göstərən işçi mövcuddur. Bundan başqa marketinq layihələrinin həyata keçirilməsində müvəqqəti cəlb edilmiş işçilərdən də istifadə edilir. Müvəqqəti cəlb edilmiş işçi dedikdə, hər hansı bir əməkdaşı əvəz etmək üçün və ya konkret bir layihəni yerinə yetirmək üçün cəlb olunan əməkdaşlar nəzərdə tutulur. Daimi əməkdaşlar isə əmək müqaviləsi bağlanaraq bu şirkətdə fəaliyyət göstərən əməkdaşlardır. Müvəqqəti işçilərin cəlb edilməsində səbəb mövsümi tələbatların yaranmasıdır.

Belə olan halda müvəqqəti işçilərin cəlbə iqtisadi cəhətdən şirkət üçün daha əlverişli olur. Çünki onlara əmək haqqı bütün təqvim ili deyil, yalnız xidmət göstərdikləri müddət ərzində ödənilir. Digər sahələrdən fərqli olaraq konsaltinq şirkətləri bir neçə istiqaməti özündə əks etdirdiyindən daha çox bilik və təcrübə tələb edir. Bu isə konsaltinq şirkətlərindəki heyətin savadlılıq səviyyəsinin yüksək olması ilə nəticələnir. Araşdırmalarımız nəticəsində məlum olmuşdur ki, müvəqqəti cəlb edilmiş işçilər də daimi işçilər kimi savadlı (bakalavr, magistr hətta doktor dərəcəsinə malik) insanlardır.

Bura işçilərin adaptasiyası iki cür işçinin adaptasiyasının idarə olunması məsələsini əhatə edir :

- ✓ Qanunauyğun olaraq tam işə götürülən işçilər;
- ✓ Layihələrə müvəqqəti cəlb edilmiş işçilər.

Hər iki qrup işçilər şirkətin layihələrində, onun inkişafında yaxından iştirak edir. Birinci qrupa aid olan işçilər Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq 9⁰⁰ -18⁰⁰ iş rejimində çalışırlar. Burada hər bir işçi ilə şirkət rəsmi müqavilə bağlayır. Daimi işləyən işçilər adaptasiyanı öz üzərlərində iki istiqamətdə inkişaf etdirir:

1. Şirkətin müqavilə göstərdiyi rəsmi yazı əsasında;
2. İşçinin öz müşahidəsi əsasında.

Hər iki istiqamət daimi işçinin şirkətə adaptasiyasını tamamlayan göstəricilərdəndir. Daimi işçilərin kifayət qədər vaxtının olması adaptasiya prosesinə müsbət təsir edir. Belə işçiləri təkcə maddiyyat deyil, həm də şirkətdə ola biləcək vəzifə artımları da motivasiya edir.

Adaptasiyanın idarə edilməsindəki digər məsələ isə işçinin müvəqqəti layihələrdə iştirak etməsidir. Bu araşdırma layihələrinə bank araşdırması(gizli müştəri araşdırması, sorğu), turizm bazarında, istehsal şirkətlərində araşdırmaları misal gətirə bilərik. Burada layihəyə müvəqqəti işçilər cəlb olunur. Bu işçilərdən CV-lər alınır və onlara uyğun olan layihələrə cəlb edirlər. Belə işçilərin adaptasiyası xüsusilə fərqlənir. Çünki hər bir layihənin özünün tələbləri vardır. Bəzən bir layihə üçün 30 nəfərə təlim keçirilir. Lakin 25 nəfər işləmək istədiyini bildirir. Digərlərində isə verilmiş layihə çətinlik yaradır və işləməkdən imtina edirlər. Burada səbəblərdən biri layihənin spesifikasiyi ola bilər. Digər tərəfdən isə işçinin işi qavraya bilməməsindən irəli gəlir. Müvəqqəti işçilər əsasən maddi vəziyyətini düzəltmək üçün təşkilata qoşulan işçilərdir. Belə işçilərin əksəriyyətini adətən tələbələr və digər regionlardan müraciət edən insanlar təşkil edir. Müvəqqəti işçilərin təşkilatdakı fəaliyyəti 2-6 ay müddəti təşkil edir. Müddətindən asılı olmayaraq bu işçilərlə müqavilə bağlanılır.

Müvəqqəti personal üçün adaptasiya prosesi aşağıdakı ardıcılıqla baş verir:

- İş yeri ilə tanışlıq;
- Əsas vəzifə, hüquq və fəaliyyətlər haqqında məlumat;
- İlk iki, üç gün ərzində adaptasiya təlimlərinin keçirilməsi.

Müvəqqəti cəlb edilmiş işçilərin adaptasiya prosesi daha çətin olur. Çünki karyera artımı və digər motivasiya edən amillər yoxdur.

Yalnız konkret mükafat müqabilində təşkilatla birgə çalışırlar. Belə əməkdaşların işə qəbulu təcili əmək müqaviləsi ilə tənzimlənir. Müvəqqəti işçilərin işə qəbulu

zamanı əsas diqqət edilməsi lazım olan amil onların əvvəlki iş yerləridir. Seçim prosesində daha əvvəl mövsümi xarakterli işlərdə çalışmış insanlara üstünlük verilməlidir. Belə şəxslərdə tez-tez iş yerni dəyişdiyi bir növ bu dəyişikliyə “öyrəşdiyi” üçün adaptasiya prosesi daha asan olacaqdır. Müvəqqəti işçilərin seçim prosesi olduqca mürəkkəbdir. Belə ki, qısa müddət ərzində verilən tələblərə uyğun böyük miqdarda işçi tapmaq lazımdır. Bu isə seçim prosesini kifayət qədər çətinləşdirir. Bunun üçün bəzən konsaltinq şirkətləri müvəqqəti işçilərin cəlbində işə qəbul agentliklərinə müraciət edir. Bununla onlar işləmək istədikləri işçi profilini bu agentliklərə bildirir. Lazımi işçilərin tapılması ilə agentliklər məşğul olur. Bunun üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, şirkət personal axtarışı işinə sərf edəcəyi vaxta qənaət edərək, bu vaxtı həmin personalın adaptasiyasına sərf edə bilər.

Konsaltinq şirkətlərinin müvəffəqiyyəti tamamilə personaldan, onun ixtisaslaşma səviyyəsi və səriştəliliyindən asılıdır. Adaptasiya prosesi isə işin keyfiyyət və sürətinin artırmağa imkan verən əsas amillərdən olduğu üçün bu təşkilatlarda həm daimi, həm də müvəqqəti heyətin adaptasiyasına önəm verilməlidir.

Nəticə

Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi üçün təkcə maddi və texnoloji resursların deyil, həmçinin insan resurslarının da düzgün idarə edilməsi şərtidir. Təşkilatda heyətin düzgün idarə edilməsi dedikdə isə onun təşkilat üçün maksimum fayda gətirməsi nəzərdə tutulur. Bunun üçün isə adaptasiya prosesinin düzgün idarə edilməsi lazımdır. Tədqiqatı yekunlaşdıraraq aşağıdakı nəticələri əldə etmək mümkündür:

- Heyətin idarə edilməsi təşkilatın səmərəliliyini təmin edəcək düzgün işçi heyətin formalaşdırılmasını nəzərdə tutur. Hər bir təşkilat üçün heyətin idarə edilməsinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bütün bu yanaşmaların əsasında isə heyətin təşkilatın ən əhəmiyyətli resursu olduğu və təşkilatın öz rəqabət qabiliyyətliyini qorumağın əsas vasitəsinin heyətin effektiv idarə edilməsi olduğu dayanır;
- Heyətin adaptasiyasının idarə edilməsinin üç mərhələsi vardır. İş üçün verilən qərar ilkin mərhələ hesab olunur. Digər mərhələ işə başladıqdan sonranı əhatə edir. Problemlərin həlli üçün düzgün strategiyanın seçilməsi ilə adaptasiya mərhələsi yekunlaşır. Adaptasiya prosesinin artıq işçinin şirkətlə ilk tanışlığından təməli qoyulur. Şirkəti, buradakı norma və qaydaları, kollektivin münasibətlərini təhlil edərək yeni işçi burada işləmək istəyib istemədiyinə qərar verir. Əgər ilkin mərhələ müsbət nəticələnmişsə növbəti mərhələlər üçün də eyni nəticənin əldə edilməsi üçün həm rəhbərlik, həm də kollektiv köməklik göstərməlidir;
- Adaptasiyanın düzgün və səmərəli idarə edilməsi üçün adaptasiya proqramlarının işlənilib hazırlanması olduqca vacib bir məsələdir. Adaptasiya proqramları hər təşkilat üçün fərdi olsa da bir neçə adaptasiya planı, ilkin görüş, vəzifə və təlimatların izahı yekun nəticələrin qiymətləndirilməsi kimi ümumi hissələrdən də ibarətdir;

- Yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmaq üçün adaptasiyanın bir sıra metodlarından istifadə edilir. Bu metodlar ümumilikdə iqtisadi, təşkilati - inzibati və sosial – psixoloji olmaqla üç yerə bölünür ;
- Təşkilatın səmərəli fəaliyyəti heyətin idarə edilməsi sahəsində innovasiyaların tətbiqindən də əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Bu sahədəki innovasiyalar özünü həm işə qəbul, həm də işdən çıxarma sahələrində göstərir;
- Təşkilatın əsas amili olan heyətin əmək potensialının formalaşdırılması, onun inkişafı və əmək potensialından istifadə edilməsi məhlələri də təşkilat üçün əhəmiyyətli məsələlərdəndir;
- Uğurlu və uğursuz adaptasiyanı fərqləndirən əsas meyarların vasitəsilə həyata keçirilən adaptasiya prosesinin hansı istiqamətdə olduğu və doğru adaptasiyanın hansı meyarları əhatə etdiyi müəyyənləşir ;
- Adaptasiyanın idarə edilməsində bir neçə metod vardır ki, bu metodların tətbiqi adaptasiya müddətinin azaldılmasında əhəmiyyətli rol oynayır;
- Həyata keçirilən bu prosesin prinsipial hədəfləri müəyyənləşdirilməli və adaptasiya onların təminatına istiqamətlənməlidir ;
- Heyətin adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə bir sıra tədbirlər təşkil edilir. Bu tədbirlərə ilkin, giriş və hərtərəfli tədbirləri aid etmək olar. Təşkil edilmiş tədbirlər vasitəsilə işçi təşkilat və kollektivlə tanış olur, yerinə yetirməli olduğu vəzifələri, təşkilatın dəyərlərini dərk edir;
- İşçi tiplərinə uyğun fərdi adaptasiya xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi vasitəsilə rəhbərlik hər işçinin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq ona uyğun adaptasiya proqramı tətbiq edir;
- Hər bir təşkilatda müəyyən risk qrupları vardır ki, onların adaptasiyası digər işçilərə nisbətən daha çətin başa gəlir. Bu risk qrupları müəyyənləşdirilməli və onlar üçün səmərəli adaptasiya üsullarının tətbiqi həyata keçirilməlidir;
- Əmək məhsuldarlığı təşkilatda əməkdaşların işinin effektivliyinin əhəmiyyətli göstəricisidir. O, şirkətin rəqabətə davamlılığına düz mütənasib olaraq təsir göstərir. Əmək məhsuldarlığına iki qrup maddi və idarə amilləri təsir göstərir

ki, onlar 40 və 60 nisbətindədirlər. Beləliklə idarə etmə amillərinin əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə təsiri müəyyənləşir.

Yuxarıda sadalananları ümümləşdirərək bir neçə təklif irəli sürmək mümkündür:

- Heyətin adaptasiyasının idarə etmə mexanizmlərindən düzgün istifadənin vacibliyi;
- Heyətin əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün innovasiyalardan səmərəli istifadə;
- Təşkilatda işçilərin adaptasiyasına müasir yanaşmalar;
- Təşkilatda əmək məhsuldarlığını gücləndirmək üçün motivasiyadan istifadə;
- Müasir adaptasiya proqramlarının işlənib hazırlanması və tətbiqi.

Ədəbiyyat siyahısı

- 1.Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Bakı 2016
- 2.Azərbaycan Respublikası Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi,Tur Marketing Bülleten №2, Bakı 2011
- 3.Biznes və menecment, Ə.İmanov, Bakı,"Elm", 2011
- 4.Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi, M.Əliyev, H.Həmidov, Bakı 2011
- 5.Biznesin təşkili və idarə edilməsi / dərslik, Bakı 2011
- 6.Heyətin idarə edilməsi, R.Ə. İsgəndərov, Bakı 2003
- 7.Heyətin idarə edilməsi, T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə (tərcümə) Bakı 2012
- 8.İdarəetmənin əsasları, T.Ə. Quliyev, Bakı 1993
- 9.İnnovasiya layihələrinin menecmenti, A. H. Tağıyev Q. Ə. Səfərov, Bakı 2013
- 10.İnsan kaynakları yönetimi / dərslik, Eskişehir,2013
- 11.İnsan resurslarının idarə edilməsi, Tofiq Quliyev, Bakı 2013
- 12.Konsaltinq xidməti H.Nərimanoğlu, V.Kazımsadə,A.İ.Tkaliç redaktorluğu ilə (tərcümə), Bakı 2011
- 13.Management and Economics,2014
- 14.Menecment, K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov, M.H. Məmmədov, Bakı 2007.
- 15.Menecmentin əsasları, T.Ə. Quliyev, Bakı 2001
- 16.Strategic human resource management, market orientation, and organizational perfomance, Lloyd H., Ogbonna E, Journal of Business Reseach, 2001
- 17.Инновационный менеджмент в управлении персоналом, Л.Н.Иванова, М.А.Бичеев, Новосибирск 2015
- 18.Менеджерские практики выпуск № 2 май 2011
- 19.Управление адаптацией персонала м.,Н. Крутцова, Вологда 2010
- 20.Управление персоналом, А.П.Егоршин, Нижний Новгород 2003
- 21.Управление персоналом, В.Р. Веснина, Кнорус, 2009

22. Управление персоналом, Дуракова И.Б., Москва; 2009
23. Управление персоналом, Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова, Moskva 2008
24. Управление персоналом, Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова, Москва 2008
25. Экономика трудовых ресурсов, Н.А. Горелов, Москва 1999

İnternet resursları

1. <http://banker.az/>
2. <https://az.wikipedia.org>
3. <http://supersales.ru/>
4. <http://www.stat.gov.az/>

Резюме

Магистерская диссертация посвящена механизму управления адаптацией персонала и его анализу и эволюции в организации. Как известно, в современной рыночной экономике одним из ключевых факторов влияния конкурентоспособности любой компании является правильное управление персоналом. Основным фактором правильного управления персоналом является социально-психологическая, но и организационная адаптация. Основной целью исследования является изучение управления адаптацией персонала и его влияния на производительность труда. Он был выбран в качестве объекта консалтинговыми компаниями Азербайджана в наших исследованиях. Здесь исследованы персонал, эффективная адаптация персонала, влияние адаптации на производительность труда, современное применение адаптации управления и те же методы.

Summary

Master's thesis is dedicated to the governance mechanism of adaptation of staff and its analysis and evolution in the organization. As we know, in modern market economy, one of the key factors of impact of the competitiveness of any company is correct management of staff. The main factor in the proper management of staff is providing social – psychological, but also in terms of organizational adaptation. The primary purpose of research is exploring of governance of staff adaptation and its impact to the labor productivity. It has been chosen as object the consulting companies of Azerbaijan in our research. Here, the staff, efficacious staff adaptation, the impact of adaptation to the labor productivity, modern application of the management adaptation and same these methods have been investigated.