

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

Əlyazması hüququnda

İsmayılı Aysel Samir qızı

“Karyera (mənsəb) və onun planlaşdırılması” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Menecment

Elmi rəhbər:

Dos. Z.H.İbrahimli

Magistr proqramının rəhbəri:

Prof. H.S.Həsənov

Kafedra müdiri

Prof. K.A.Şahbazov

BAKİ - 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA KARYERANIN İDARƏ EDİLMƏSİ....	6
1.1. İşgüzar təşkilatlarda liderliyin əsasları.....	6
1.2. İşgüzar təşkilatlarda hakimiyyət və təsirin mahiyyəti.....	14
1.3. İşgüzar təşkilatlarda karyeranın davamlı inkişafına motivasiyanın təsiri.....	24
FƏSİL II . İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA KARYERANIN PLANLAŞDIRILMASI.....	36
2.1. Azərbaycanın işgüzar təşkilatlarında heyətin idarə edilməsinin müasir problemlərinin təhlili.....	36
2.2. İşgüzar təşkilatın fəaliyyət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi.....	47
2.3. İşgüzar təşkilatlarda heyətin adaptasiyası və mənəbin idarə edilməsi.....	55
2.4 İşgüzar təşkilatlarda işçi qruplarının qarşılıqlı əlaqələrinin inkişafı və gələcək perspektivləri.....	69
NƏTİCƏ.....	77
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	80

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Qloballaşma və texnoloji yeniliklər nəticəsində, müəssisə və ya təşkilatlar arasında rəqabətin artması onların bu yeni vəziyyətə uyğunlaşmalarını təmin edəcək bir sıra dəyişiklikləri həyata keçirmələrini məcburi edir. Müasir rəqabət şəraitində işgüzar təşkilatların həyatda qala bilmələri və ya rəqabət üstünlüyü qazana bilmələrinin ən önəmli faktorunun “insan” faktoru olması səbəbilə, insanın idarəetmə fəaliyyətlərində mərkəzi mövqedə çıxış etdiyi artıq məlumdur. Məhz bu səbəbdən, müəssisə rəhbərləri artıq insan faktorunu müəssisənin performansını və mənfəətliliyi artıran bir vasitə olaraq deyil, hər iki tərəfin də qazancılı çıxacağı bir növ könüllülük əsasında qurulan əməkdaşlığın bir tərəfi olaraq görürlər. Bu nöqtədə, rəhbərlər, xüsusilə insan resursları idarəçiləri bir tərəfdən müəssisələrin müvəffəqiyyətli olmasını təmin etməyə çalışarkən, digər tərəfdən də insan resursları problemlərinə rəşional, insani və ədalətli yanaşmağa başlamışlar. Bu insani yanaşma davam etdikdə işçilərin müəssisələrinə bağlılıqlarının, motivasiyalarının və iş məmnuniyyətlərinin artacağını və bu vəziyyətin də müəssisəni uğura aparacağını demək mümkün olacaqdır.

İndiki dövrdə, müəssisələr daha təhsilli işçilərə üstünlük verdikləri üçün onların rəhbərlikdən iş şərtlərinin yaxşılaşdırılması, qənaətbəxş əmək haqqının verilməsi, idarəetmədə iştirak, yaradıcı işlərdə fəaliyyət göstərmək və s. kimi müxtəlif tələbləri ola bilər. Bu tələblərdən biri də işçilərin səyləri və performansları ilə əlaqədar irəliləmə imkanlarını mümkün edəcək şəkildə karyeralarının planlaşdırılması və müəssisənin inkişafına paralel olaraq, karyeralarının idarə edilməsidir.

Belə ki, bugünkü vəziyyətdə sürətli dəyişikliklər, transformasiya və inkişaf yeni karyera yollarının yaranmasına, ənənəvi üsulların sıradan çıxmasına, peşə qabiliyyətlərinin və təhsilə olan tələblərin də, həmçinin dəyişməsinə səbəb olmuşdur. Maraqlardan, fərdi xüsusiyyətlərdən, dəyərlərdən və bacarıqlardan asılı olaraq, karyera hədəflərində, strategiyalarda və seçimlərdə dəyişiklik etməyə hazır olmaq

çox vacib bir prosesdir. Fərdin bir planı olduqda, o, öz karyerasını idarə etmək, həmçinin iqtisadiyyatda və əmək bazarında olan dəyişikliklərdən yararlanmaq iqtidarında olacaqdır.

Bütün bunlar karyera planlaşdırılmasının əhəmiyyətini vurğulayaraq, mövzunun aktuallığını sübut edir.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın predmeti kimi işgüzar təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi, karyera planlarının idarə edilməsi, heyətin idarə edilməsi problemlərinin təhlili, işçi heyətinin qarşılıqlı münasibətlərinin optimal strukturu çıxış edir.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektini isə işgüzar təşkilatlarda, şirkətlərdə və sənaye müəssisələrində karyeranın planlaşdırılması prosesi təşkil edir.

Tədqiqatın əsas məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi fərdlərin karyeraları ilə bağlı planlarının təşkilat ilə əməkdaşlıq daxilində tərtib edilməsi, bu planların təşkilatın məqsədləri ilə uyğunlaşdırılması və inkişafa yönəldilmiş bir sistemin yaradılması üsullarını təyin etməkdən ibarətdir. Tədqiqatın vəzifələri isə aşağıdakılardır:

- İşgüzar təşkilatlarda liderliyin əsaslarının müəyyənləşdirilməsi;
- İşçi heyətinin karyerasının davamlı inkişafına təsir göstərən amillərin müəyyən edilməsi;
- Müəssisə səviyyəsində heyətin idarə edilməsinin müasir problemlərinin tədqiq olunması;
- İşçi heyətin müəssisəyə adaptasiyası istiqamətlərinin öyrənilməsi;
- Təşkilatda fəaliyyət göstərən işçilərin karyera planlarının mahiyyətinin təhlil edilməsi;
- Karyera idarə edilməsinin həm işçilər, həm də təşkilat üçün əhəmiyyətinin göstərilməsi;

- İşçi qruplarının qarşılıqlı əlaqələrinin vəziyyətinin təhlili və onun gələcək perspektivləri.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqatda Şahbazov K.A., Həsənov H.S., Məmmədov M.N., İbrahimli Z.H., İsgəndərov R.Ə., B.Yaman, E.Şimşek, Бухалков М.И., Michael B. Arthur və s. müəlliflərin ədəbiyyatlarından, Azərbaycan Respublikası qanunlarından, həmçinin internet resurslarından istifadə edilmişdir. Tədqiqat zamanı tətbiq olunan metodlara müşahidə, sistemli və müqayisəli təhlil metodları aiddir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müasir şəraitə uyğun olaraq, iqtisadiyyatda, əmək bazarında baş verən dəyişikliklərin, yeniliklərin müəssisə strategiyası ilə, karyera planları ilə uyğunlaşdırılması tədqiqatda əks olunmuşdur.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti heyətin idarə edilməsinin müasir problemlərinin təhlili, işgüzar təşkilatların fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, iki fəsil, 7 paragraf, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Birinci fəsil 3 paraqraftan ibarətdir. Burada karyera anlayışı, liderliyin əsasları, hakimiyyət və təsirin mahiyyəti, karyeranın davamlı inkişafına motivasiyanın təsiri kimi mövzular yer alır.

İkinci fəsil 4 paraqraftan ibarətdir. Burada işgüzar təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin müasir problemlərinin təhlili, müəssisənin fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, heyətin adaptasiyası və işçi qruplarının qarşılıqlı münasibətlərinin optimal strukturları kimi mövzular əks olunmuşdur.

I FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA KARYERANIN İDARƏ EDİLMƏSİ

1.1. İşgüzar təşkilatlarda liderliyin əsasları

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

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

M. Vudkok və D. Frantsisin fikrincə liderlik – insan və başqa resurslardan müəyyən nəticə əldə etmək üçün istifadə etmək qabiliyyətidir (7, s. 645).

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

1. Müəyyən bir məqsədin olması;

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

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

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

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

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

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

qabaqcıl təşkilatlarda liderlərin və liderlik qabiliyyətlərinin inkişafında mentorluğun çox böyük rol oynadığı görünür. Yəni, mentorluq liderlik qabiliyyətlərinin möhkəmlənməsi və gələcək liderlərin təlimində mühüm bir vasitədir.

Bəzi şirkətlər layihələrin həyata keçirilməsi üçün müvəqqəti komandalar formalaşdırır ki, bu da liderlik keyfiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi və yeni bilik və bacarıqların qazanılması baxımından çox qiymətlidir (14, s. 71). Bunun nəticəsində də işçilər yeni işlərə daha tez uyğunlaşa bilirlər.

Aydındır ki, hər bir şəxs özünəməxsus, fərqli fikir və düşüncələrə, müxtəlif mənbələrdən qazandığı təcrübə və informasiyaya sahibdir. Məhz bu səbəbdən də, hər bir şəxsin özünəməxsus məqsəd və hədəfləri müxtəlif olur. Bu cür fərqli düşüncə və hədəflərə sahib olan işçilər müəssisə və təşkilatlarda birlikdə fəaliyyət göstərir, onların arasında ən bacarıqlıları da liderlik səviyyəsinə yüksəlirlər. Uğurlu bir karyeranın nəticəsi liderlikdir. Lider bir qrup insanı məlum məqsəd ətrafında toplaya bilmək, həmin məqsədi reallaşdırmaq üçün onları hərəkətə gətirmək məqsədilə lazım olan bilik və qabiliyyətə malik olmalıdır (19, s. 10).

Liderlik – ümumi məqsədə çatmaq üçün komanda üzvlərinin biliklərinin, söylərinin, işlərinin səfərbər olmasıdır (14, s. 69). Onu da qeyd etmək lazımdır ki, işçilərin motivasiya edilməsində və adaptasiya olmalarında liderlərin ən vacib aləti ünsiyyətdir.

Şübhəsiz ki, rəqabətin kəskinləşdiyi və yüksək dinamizmə malik olan, dəyişkən iş dünyasının kreativ və yenilikçi liderlərə ehtiyacı böyükdür. İlk öncə onu vurğulamaq lazımdır ki, liderlər geniş düşüncəli, qabaqcıl və bacarıqlı olmalıdırlar. Liderlər, həmçinin tendensiyaları nəzərə alaraq yeni strategiyalar tapmalı və riskli addımlardan qaçmamalıdırlar. Qloballaşma şəraitində və yüksək dinamizmə malik iş dünyasında liderlər dəyişən bütün amilləri nəzərə almalı, ilham verən, daim nümunə olan, yüksək motivasiyaya sahib təşəbbüskar olmalıdırlar.

Ümumiyyətlə, heyətin işgüzar adaptasiyası və heyətin işgüzar karyerasında liderin rolunu sosial-mənəvi inam, sosial fəallıq, sosial davranış normalarına əməl etmə, adamlara diqqət, səmimilik, xeyirxahlıq, inkişafa cəhd etmə, intizamlılıq, yüksək iş qabiliyyəti, humanizm, yüksək peşəkarlıq və s. xüsusiyyətlərlə xarakterizə etmək olar (8, s. 119).

Effektiv lider olmaq üçün (14, s.82):

1. Komandada hər kəsin ümumi məqsədlərə doğru işlədiyini təmin etməli;
2. Tənqidi konstruktiv etməli, yeri gələndə yaxşı işi qiymətləndirməli;
3. Komanda üzvlərinin fəaliyyətinə müntəzəm olaraq nəzarət etməli;
4. Komandada yeni ideyaların əmələ gəlməsini təşviq etməli;
5. Hər bir işdə yeni standartları tələb etməli;
6. Komandada fərdi bilik və bacarıqları inkişaf etdirməli, daim lazımı treninqlərdən istifadə etməli.

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

Məcbureddici güc mənbəyində bir şəxsin qorxudaraq və lazım gəldikdə güc tətbiq edərək başqalarına təsir etmə gücü var. Lakin bu vəziyyətə çox da rastlanmır. Hüquqi güc mənbəyi formal hakimiyyət ilə eyni mənadadır. Təşkilata daxil olan şəxs rəhbərin ondan bəzi şeyləri istəmə haqqına sahib olduğunu qəbul edər və bu istiqamətdə davranar. Mütəxəssislik gücündə fərdin sahib olduğu bilik və təcrübə böyük rol oynayır. İnsanlar özlərindən daha bilikli və təcrübəli olan şəxsdən təsirlənərək, o şəxsin istəklərinə uyğun şəkildə davranacaqlar. Xarizmatik güc mənbəyi liderin öz fərdi xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır. Burada liderin xarici

görünüşü, nitqi, geyimi çox əhəmiyyətli rol oynayır. Liderin bu xüsusiyyətləri ilə digərlərini motivasiya edə bilməsi, onların istək və gözləntilərini dilə gətirə bilməsi bu mənbənin əsas təməlidir. Əgər qrup daxilində bir şəxs mükafatlandırma gücünə sahibdirsə, şübhəsiz, bu qrupun bütün üzvlərinə təsir edəcək.

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

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

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

Üçüncü nəzəriyyə isə, müəyyən situasiyada hansı xüsusiyyətlərin və hansı davranışların göstəriləcəyini bilən bir liderə üstünlük verən situasiya nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyədə liderlikdə xüsusiyyət və davranışlardan çox liderlik formulundakı üçüncü element olan şərtlərə üstünlük verilir. Bu nəzəriyyəyə əsasən bir şəxsin lider olub-olmamasını və ya hansı tərzdə lider olması gərəkliliyini, onun formalaşdığı şərtlər müəyyən edir. Çünki, situasiya dəyişdikcə, liderə olan tələblər də dəyişir.

Liderlik ən kiçik qruplardan böyük cəmiyyətlərə qədər bütün sosial qruplarda mövcuddur. Lider sahib olduğu hörmət, üstünlük və xarizma səbəbilə itaət edilən şəxsdir.

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

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

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

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

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

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

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

1. İcraçı lider- aid olduğu komandadan asılı olmayaraq, liderin rolu qrup fəaliyyətlərini koordinasiya etməkdir. İcraçı lider bir sıra səlahiyyətləri və məsuliyyəti digər üzvlərə ötürür. Burada əsas məqsəd digər komanda üzvlərinin də inkişaf etmələrini, onların qrup fəaliyyətlərində iştiraklarını təmin etməkdən ibarətdir.
2. Planlaşdırıcı lider- lider, adətən qrupun məqsədlərinə çatma yollarını və vasitələrini qərarlaşdıraraq planlaşdırma rolunu öz üzərinə götürür. Lider bu zaman işçilərin məqsədlərinə nail olmaları üçün göstərəcəkləri davranışların planlaşdırıcısı və tərtibatçısı olur. O, həmçinin qrupun uzunmüddətli hədəflərinə çatmaq üçün o hədəflər istiqamətində strateji və taktiki qərarların müəyyənləşdiricisi vəzifəsində çıxış edir.
3. Mütəxəssis lider- ümumiyyətlə, işgüzar təşkilatlarda lider müəyyən bir qrupun məqsədlərinə uyğun biliklərin mənbəyi və xüsusi fəaliyyətlərin memarıdır.
4. Təmsilçi lider- bəzən fərqli qrup üzvlərinin bir-birləri ilə müansibət qurmalarında çətinlik yaranır. Belə bir vəziyyətdə lider qrup üzvlərini təmsil edərək qrupun daxildən xaricə və xaricdən daxilə xəbərləşməsini təmin edir.
5. Nəzarətçi lider- lider qrup tərkibinə daha çox hakim olduğu üçün qrup üzvlərinin məqsədlərlə uyğunluğu üzərində nəzarət hüququna sahib olur.
6. Mükafatlandıran və cəzalandıran lider- üzvlərin qrup məqsədlərinə uyğunluq dərəcəsinə görə davranışların dəyərləndirilməsi, müəyyən

sərhədlər daxilində üzvlərə mükafat və ya cəza tətbiq edilməsi liderlərin funksiyalarındandır.

7. Hakim və ya vasitəçi lider- qrup üzvləri arasındakı münasibətlər pozularsa, onlar arasındakı münasibətləri bərpa etmək və düzəltmək liderlərin öhdəsinə düşür.
8. Nümunəvi lider- bəzi qruplarda lider model olaraq görülür. Liderin ümumi davranışları qrup üzvlərinə necə olmaları, nəyi necə etmələri barədə nümunə olur.
9. Qrupun simvolu olaraq lider- davamlı olaraq bir qrupun liderliyini üstlənən şəxs artıq o qrupun simvoluna çevrilir.
10. Müdafiəçi lider- Bəzən lider qrupdaxili problemlərin həllini də üstlənir. Hətta bəzən lider qrup üzvünün məqsəddən kənara çıxması səbəbilə yaranan rəhbərin təzyiqinə qarşı həmin üzvün günahını öz üzərinə götürür.
11. Qərar verən və istiqamətləndirən lider- liderin funksiyalarının ən vaciblərindəndir. Rəhbərin və ya qrup üzvlərinin qərarları xaricində bəzən lider bilavasitə qərar qəbul etmək iqtidarında olur.
12. İdeoloq olaraq lider- bəzən qrupun ideologiyası lider tərəfindən yaradılır. Bu vəziyyət qrup üzvlərinin inancları, dəyərləri və normaları üçün bir mənbə təşkil edir və qrupun rəsmi ideologiyası hər mərhələdəki üzvlərin düşüncələrindən çox liderin düşüncələrini əks etdirir.
13. Məsuliyyət götürən lider- bəzi qruplarda lider qrup üzvlərini şəxsi qərarlar vermək məsuliyyətindən və ya üzvlərin yayınmaq istədiyi bir davranışdan xilas edən rola sahibdir.

1.2. İşgüzar təşkilatlarda hakimiyyət və təsirin mahiyyəti

Hakimiyyət və təsir sferasındakı məsələlərin təhlil edilməsində əsas məqsəd idarəetmədə hakimiyyət və təsirin sosial, psixoloji aspektlərinin düzgün şəkildə ifadə olunmasından ibarətdir. Başlıca vəzifə isə hazırkı dövrümüzdə mühüm əhəmiyyət kəsb edən hakimiyyət və təsir formalarının düzgün təhlil edilməsi və seçilməsidir.

Hakimiyyət başqalarına təsir etmə, bir işin görülməsini başqalarından tələb etmə haqqıdır. Hakimiyyət, həmçinin qərar vermə və onu həyata keçirmə haqqıdır. Yəni, hakimiyyətə sahib olan insan əmr vermə, başqalarının davranışlarını idarə etmək haqqına sahibdir.

Biz bu mövzunu araşdırdıqda hakimiyyətin 3 xüsusiyyəti meydana çıxır:

1. Hakimiyyət bir haqdır.
2. Hakimiyyəti olan insan öz davranışları ilə birlikdə, başqalarının davranışları üzərində də söz sahibidir.
3. İşçilərin davranışlarına təsir etmək üçün hakimiyyəti olan insan mükafatlandırma və cəzalandırma gücündən istifadə edir.

Tabəçilikdə olan işçilər rəhbərin hakimiyyətini aşağıdakı səbəblərdən ötrü qəbul edir:

1. İnandıqları məqsədin həyata keçirilməsində dəstək olmaq;
2. İş yoldaşlarının razılığını almaq;
3. Rəhbər tərəfindən mükafatlandırılmaq;
4. Məsuliyyət almaqdan boyun qaçıрмаq;
5. Rəhbərin liderliyini bəyənmək.

Təşkilat rəhbərlərinin başlıca məqsədi ümumi hədəfə nail olunması üçün kollektivin fəaliyyət və səylərini istiqamətləndirməkdən ibarətdir. Bu da məhz hakimiyyət və təsirin köməyi ilə baş verir. Konkret şəxsin hakimiyyət diapazonu ümumiləşdirilmiş şəkildə formal və qeyri-formal təşkilatın müvəffəqiyyəti üçün

hakimiyyət kollektiv üzvlərinin söylərinin koordinasiya edilməsi və istehsal intizamını saxlamaq aləti kimi vacibdir (8, s. 114). Mövcud vəzifə iyerarxiyası ilə əlaqədar olaraq rəhbər öhdəlik və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə yaranır. Liderlikdə isə şəxsi keyfiyyətlər çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Hakimiyyət və təsir rəhbərlik və liderliyin iki əsas elementidir. Hakimiyyət dedikdə, rəhbərin işçilər üzərində təsiri başa düşülür. Hakimiyyət, həmçinin özündə göstəriş, əmr və sərəncam verməklə tabeçiliyində olan işçilərdən yerinə yetirəcəkləri işlərin görülməsi barədə informasiyanı əks etdirir.

Təsir dedikdə isə, bir şəxsin digərlərinin fikir və düşüncələrinin dəyişməsinə səbəb olan davranışları başa düşülür.

Hakimiyyətə malik olmaq hər bir rəhbərin şübhəsiz ki, əsas tələbatıdır. İşgüzar təşkilatlarda effektiv nəticələrə, müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün rəhbər tərəfindən müəyyən dərəcədə hakimiyyət tətbiq etmək zəruri şərt hesab olunur. Lakin bu zaman rəhbərin qarşılaşa biləcəyi əsas çətinlik onun asılı olduğu tabeçilikdə olan işçilər və amillərdir, çünki rəhbərin hakimiyyəti onun formal səlahiyyətləri ilə deyil, başqa işçilərdən asılılıq səviyyəsi ilə əlaqəlidir. Belə ki, əgər rəhbər tabeçiliyində olan işçilərə lazımı qədər təsir göstərə bilmirsə, o, öz işlərini də həyata keçirə bilməyəcəkdir. Bu kimi çətinliklər təşkilatın işinə, məhsuldarlığa öz mənfi təsirini göstərir. Hakimiyyət və təsir bir sıra situasiyaların həlli zamanı rəhbərlərin istifadə etdikləri yeganə alət hesab olunur.

Frenç və Reyven bu sahədə tədqiqatlar apararaq, hakimiyyətin 5 növünü aşağıdakı kimi təsnifləşdirmişdir:

1. Məcburiyyətə yönəlmiş hakimiyyət. Bu zaman rəhbər qorxudan bir təsir vasitəsi kimi istifadə edir və nəticədə işçi rəhbər tərəfindən cəzalandırılmaqdan qorxaraq, onun hakimiyyətinə tabe olur. Rəhbər qorxu formaları kimi işçinin işdən azad edilməsi, mövqeyinin aşağı salınması, tənbeh, səlahiyyətlərinin işçinin əlindən alınması və başqalarından istifadə edərək işçiyə təsir göstərir.

Ancaq, qorxu kimi təsir vasitəsindən istifadə etmək mənfi nəticələrə yol aça bilər. Belə ki, qorxudan istifadə edilməsi bir təsir üsulu kimi çox zaman qeyri-effektiv ola bilər. Ümumiyyətlə, qorxuya əsaslanan hakimiyyət zamanı güclü nəzarət sisteminin olması başlıca şərtidir ki, bu da çox xərc tələb edir. Bunlardan əlavə, qorxuya əsaslanan hakimiyyətdən istifadə edən təşkilatlar uzun müddət fəaliyyətlərini davam etdirə bilmirlər. Çünki, işçilərin sərbəstliklərinin əllərindən alınması, qorxudulması qarşılıqlı əlaqələr zamanı problemlərin meydana gəlməsinə, onların məhsuldarlıqlarının aşağı düşməsinə, işçilərin narazılıqlarının yaranmasına və nəticədə, onların iş yerlərini tərk etmələrinə gətirib çıxarır.

2. Mükafatlandırmaya istiqamətlənmiş hakimiyyət. Rəhbər işçilərin tələbatlarını ödəyərək, onları sevindirərək təsir etmə gücünə malik olur. Bu, həmçinin köhnə və effektiv metodlardandır.

Rəhbər işçilərdən gözlədiyi effektiv fəaliyyətin təmin olunması üçün mükafatlandırmadan istifadə edərək onlara müsbət təsir göstərir. Bu zaman yeganə problem rəhbər tərəfindən doğru mükafatın seçilməsindən ibarətdir. Çox zaman təşkilat rəhbərləri əmək haqqının artırılması, bonusların verilməsi, vəzifə yüksəlişi kimi üsullardan istifadə edərək işçilərin davranışlarına təsir etməyə çalışsalar da, rəhbərlər bunlarla yanaşı, daha fərqli üsullardan da istifadə etməlidirlər.

3. Ekspert hakimiyyəti. İşçi rəhbərin xüsusi bilik və bacarıqlara sahib olduğuna inanaraq, onun hakimiyyətinə tabe olur. Belə ki, rəhbərin səriştəsinə, bilik və bacarıqlarına etibar edən işçilər heç bir şübhə etmədən onun tələb və tapşırıqlarını yerinə yetirirlər.
4. Etalon (nümunəvi) hakimiyyət. Rəhbər öz fərdi xüsusiyyətləri, qabiliyyətləri vasitəsilə işçiyə cəlbedici gəlir və işçi rəhbəri özünə nümunə kimi götürür. Buna xarizmatik təsir də deyə bilərik. Belə ki, xarizma dedikdə, rəhbərin öz şəxsi xüsusiyyətləri, xarakteristikası vasitəsilə qurduğu hakimiyyət başa

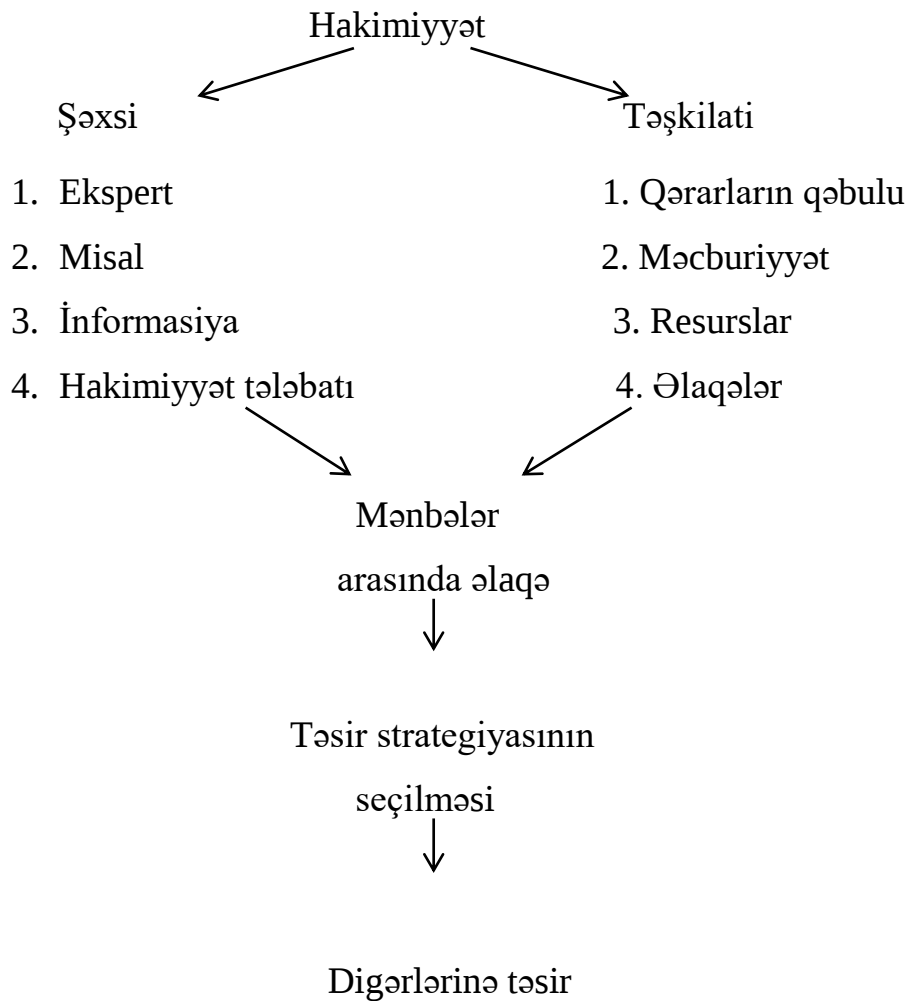
düşülür. Bu zaman işçilər liderə oxşamaq istəyir, onları hər zaman dinləyir və nümunə götürürlər.

5. Ənənəvi (qanuni) hakimiyyət. Rəhbər əmr və ya göstəriş vermək hüququndan istifadə edərək işçilərə təsir edir. Belə ki, ənənəyə əsasən, yalnız rəhbərə tabe olduqda, işçilərin tələbatlarının ödənilməsindən söhbət gedə bilər. Ənənəvi hakimiyyət o zaman effektiv nəticə göstərər ki, təbəçilikdə olan işçilər rəhbərin yüksək iyerarxik mərhələdə olduğunu qəbul edərək, onun əmr və ya göstərişlərinə tabe olurlar. Rəhbərlərə işçiləri idarə etmək üçün müəyyən səlahiyyətlər verildiyi üçün onlar bu hakimiyyət növündən geniş istifadə edirlər.

Ənənəvi hakimiyyətin təşkilata bir sıra mənfi təsirləri də ola bilər. Belə ki, rəhbər bu zaman öz strategiyasında, siyasətində dəyişikliklərdən imtina edərək, yeniliklərə açıq olmur. Bu zaman təşkilat dəyişkən xarici mühitə adaptasiya ola bilmədiyi üçün rəhbər ciddi problemlərlə qarşılaşaraq, fəaliyyətini davam etdirməkdə çətinlik çəkir.

Bir sıra liderlər müvafiq təsir mənbələrindən istifadə edərək öz hakimiyyətlərini davam etdirirlər. Liderlik və ya rəhbərlik etmək üçün təsir etmək lazımdır, təsir etmək üçün hakimiyyət bazası lazımdır, hakimiyyətə malik olmaq üçün təbəci və davamçıya müəyyən məna və dəyərliliyi olan nəyinsə üzərində nəzarətə malik olmaq lazımdır, bu onun asılılığını yaradır və onu sizin istədiyiniz kimi hərəkət etməyə məcbur edir (7, s. 589). Burada söhbət işçilərin tələbatlarından gedir.

Məlumdur ki, hər bir təşkilatda işçilərin öz karyeralarını formalaşdırmaq və karyeralarında irəliləmək kimi tələbat və gözləntiləri olur. Ona görə də işçilərə təsir strategiyasının seçilməsi zamanı onların bu kimi gözləntilərinə cavab vermək üçün karyera strategiyalarının hazırlanması məqsədəuyğun prosesdir. Bir sözlə, işçilərə təsir mexanizmi kimi karyera idarə edilməsi effektiv alətdir.



Sxem1.1. Mənbələrinə əsasən hakimiyyətin bölüşdürülməsi

Səlahiyyətlərin ötürülməsi müəssisənin böyüklüyündən və hakimiyyətin genişliyindən asılı olmayaraq böyük əhəmiyyət daşıyır. Səlahiyyətlərin ötürülməsi dedikdə, rəhbərlik tərəfindən müəyyən səlahiyyətlərin aşağı səviyyə işçilərinə ötürülməsi başa düşülür. Müəssisə və təşkilatlarda müvəffəqiyyət əldə etmək səlahiyyət və öhdəliklərin dəqiq müəyyənləşdirilməsi və lazım gəldikdə səlahiyyətlərin planlı şəkildə aşağı mərhələlərdə fəaliyyət göstərən işçilərə ötürülməsi ilə birbaşa əlaqəlidir.

Fikrimizcə, işgüzar təşkilatlarda uğurlu qarşılıqlı münasibətlərin təmin olunması üçün səlahiyyətlərin ötürülməsi zamanı bir sıra qaydalara riayət etmək lazımdır:

1. Ötürülən səlahiyyət görülmə işlə əlaqəli olmalıdır, məhdud səlahiyyət işin uğurlu nəticəsinə maneçilik törədir.
2. Təhvil verilən səlahiyyətdən sui-istifadə edilməməsi üçün bu səlahiyyət etibarlı, qabiliyyətli və müvəffəqiyyətli işçilərə ötürülməlidir.
3. Ötürülən səlahiyyətlərin sərhədləri müəyyənləşdirilərək başqalarının səlahiyyətlərinə müdaxilənin qarşısı alınmalıdır.
4. Təhvil verilən səlahiyyətlə birlikdə işçiyə məsuliyyət də yüklənməlidir. Ancaq səlahiyyət ilə məsuliyyət bərabər olmalıdır.
5. Ötürülən səlahiyyət işçinin mövqeyinə uyğun olmalıdır.
6. Aşağı səviyyədə çalışan işçiyə bir üst səviyyədə çalışan işçidən çox səlahiyyət ötürülməməlidir. Yəni səlahiyyət ötürülərkən mövqe amili unudulmamalıdır.

Bir çox ədəbiyyatlarda avtokratik, demokratik və liberal rəhbərlik üslubları fərqləndirilir.

Cədvəl 1.1. Rəhbərlik üslubları

№	Avtoritar rəhbərlik	Demokratik rəhbərlik	Liberal rəhbərlik
1.	Bütün strategiya və qərarlar rəhbər tərəfindən qəbul edilir.	Bütün strategiya və qərarlar rəhbərin istiqamətləndirməsi ilə komanda müzakirəsi və qərarı ilə müəyyən edilir.	Rəhbərin çox az iştirakı ilə işçilərə və komandaya qərarlarında maksimum sərbəstlik verilir.
2.	Metodlar və fəaliyyət tərzini hər zaman hakimiyyətə sahib olan tərəfindən bildirilir.	Müzakirə mühüm rola sahibdir. Komanda üzvləri hədəfə gedən pillələri görür və dəstək lazım gəldikdə, rəhbər bir neçə seçim təklif edir.	Rəhbər sadəcə müəyyən informasiya verir. Digər proseslərdə iştirak etmir.
3.	Rəhbər çox zaman vəzifələri təyin edir, hətta kimlərin birgə fəaliyyət etməli olduqlarını da müəyyənləşdirir.	İşçilər kimlərlə birlikdə fəaliyyət göstərəcəklərinə özləri qərar verirlər. İşin necə davam etdiriləcəyi, iş bölgüsünün nə cür olacağı komanda üzvlərindən asılıdır.	Rəhbər bu prosesə müdaxilə etməz.
4.	İşçilərin fəaliyyətini	Tərif və tənqid zamanı	Əgər rəhbərin özünə

təhlil edərkən, hər zaman rəhbər özü ön planda olur.	obyektiv olur, hadisələri əsas götürür.	müraciət olunmayıbsa, işçilərin qiymətləndirilməsində iştirak etməz.
--	---	--

Lider və rəhbər anlayışları bir-birinə çox yaxındır, lakin aralarında çox vacib fərqliliklər mövcuddur. Rəhbər və lider arasında ən önəmli fərq hakimiyyət tətbiqində meydana çıxır. Rəhbər müəyyən və formal təşkilat daxilində özünə verilən rəsmi hakimiyyət daxilində başqalarına təsir edən şəxsdir. Lider isə rəsmi hakimiyyətə sahib olmadan, öz fərdi xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq başqalarına təsir edən şəxsdir.

Deyə bilərik ki, ən kiçik təşkilat və ya qurumlardan ən böyük birliklərə qədər hər cür insan qruplarının yaşaması və inkişafı liderlik xüsusiyyətlərinə sahib rəhbərlər sayəsində olur.

Hər lider rəhbər olmaya bilər və hər rəhbər də liderlik xüsusiyyətlərinə sahib olmaya bilər. Çünki bir təşkilatın rəhbərlərinə verdiyi rəsmi haqlar onların effektiv lider ola biləcəkləri mənasına gəlmir. Lakin liderlik xüsusiyyətlərinə sahib rəhbər hər zaman işgüzar təşkilatların üstünlük verdiyi amillərdəndir.

Rəhbər və liderlər arasındakı fərqli cəhətlər müxtəlif tədqiqatçılar tərəfindən müxtəlif formalarda ifadə edilmiş və təsnifləşdirilmişdir. Fərqliliklər mövzusunda bu təsnifləşdirmənin ümumi şəkildə vurğuladığı xüsusiyyətlər aşağıdakı kimidir.

Cədvəl 1.2. Rəhbərlik və liderlik arasındakı fərqlər

№	Rəhbərlik	Liderlik
1.	Rəhbərlik bir karyera fəaliyyətidir.	Liderlik insanlara təsir etmə və onları hərəkətə gətirmə prosesidir.
2.	Rəhbərlik formal təşkilatın strukturu daxilində formalaşır.	Liderlik üçün formal struktur şərt deyil.
3.	Rəhbərlik müəyyənləşdirilmiş hədəflərə çatdıracaq işlərin ən effektiv şəkildə tələb olunması ilə əlaqədardır.	Liderlik hədəflərin və görülməli işlərin müəyyənləşdirilməsi ilə əlaqədardır.

4.	Rəhbərin insanlara təsir etmə vasitəsi olduğu mövqeyə verilmiş olan səlahiyyət və cəza tətbiq etmə hüququdur.	Liderin insanlara təsir etmə vasitəsi fərdi xüsusiyyətləri, davranışları, insanlara verdiyi inam və ilhamdır.
5.	Rəhbərlik təhsil, ölçmə, statistik, idarəçilik prosedurlarına əsaslanan, elmi yönü ön plana çıxan bir işdir.	Liderlik insanları öz istəkləri ilə hərəkətə gətirə bilmə, insanlara irəli baxaraq nail olmağa dəyər hesab etdikləri hədəflər verə bilmə, yəni “sənət” yönü ön plana çıxan bir işdir.
6.	Rəhbərlik müəssisənin daxili struktur və dinamikasına diqqət yetirməni tələb edir.	Liderlik müəssisənin xarici struktur və dinamikasına diqqət yetirməni tələb edir.
7.	Rəhbər işləri doğru edən şəxsdir.	Lider doğru işləri edən şəxsdir.

Beləliklə, deyə bilərik ki, rəhbər təşkilatın hədəflərini həyata keçirmək üçün təşkilatın strukturundan və qaydalarından istifadə edərək idarəetməni həyata keçirən şəxs, lider isə buna əlavə olaraq, öz fərdi xüsusiyyətləri ilə işçilərin hörmətini qazanaraq, onlara təsir etmə gücünə sahib şəxs olaraq ifadə edilir. Əgər bir rəhbərin belə bir gücü yoxdursa, o, sadəcə bir idarəçidir və təşkilatdan ayrıldıqda o təşkilatın inkişafında heç bir iz qoymayacaqdır. Halbuki, lider idarə etdiyi şəxslərin bacarıqlarını hərəkətə gətirdiyi üçün onların potensialının ortaya çıxarılmasını təmin edir. Beləliklə, insanları müəyyən bir məqsəd ətrafında toplamaq, hərəkətə gətirmək və nailiyyətə çatdırmaq üçün yaxşı bir rəhbərdən çox lider olmaq vacib şərtidir.

İstər rəhbər, istərsə də lider öz fərdi xüsusiyyətlərini yaxşı bilməli, səhv, xətalı və ya əksik olduğu düşünülməli xüsusiyyətlərinin düzəldilməsinə də çalışmalıdırlar. Bunlarla birlikdə, müsbət xüsusiyyətlərinin də inkişaf etməsinə kömək edən fəaliyyətlərin üzərində dayanılması həm özləri, həm də təşkilatı nailiyyət üçün olduqca əhəmiyyətlidir. Belə ki, effektiv rəhbərlik və ya liderlik üçün özlərini mütəmadi olaraq inkişaf etdirmək, gündəmdən uzaqlaşmadan bütün yenilikləri izləmək, insan əlaqələrinə əhəmiyyət verərək həm daxili, həm də xarici çevrə ilə sosial, mədəni, iqtisadi və s. münasibətləri daim canlı tutmaq, texnoloji tərəqqini yaxından təqib edərək ətrafdakı tendensiyalara adaptasiya olmaq üçün yol və

metodlar təyin etmək, təşkilat üzvləri ilə qarşılıqlı fikir mübadiləsi kimi fəaliyyətlər onların özlərini daha irəli apara bilməsi üçün olduqca əhəmiyyətlidir.

Cədvəl 1.3. Təşkilati funksiyalara əsasən rəhbərlə lider arasındakı fərqlər

İdarəetmə funksiyası	Rəhbər	Lider
1.Görüləcək işlərin müəyyən edilməsi	Planlaşdırma və büdcənin təyin edilməsi	İstiqamət müəyyənləşdirmək və vizyonu inkişaf etdirmək
2.İşləri yerinə yetirəcək insanların təmin olunması	Təşkilat və personal təmini	Komandaların dəstəyini təmin etmək və ortaq vizyon yaratmaq
3.İcra	Nəzarət və problem həlli	Motivasiya və ilham vermək
4.Nail olunacaq nəticələr	Proqnozlaşdırıla bilən və daimi nəticələr əldə etmə	Faydalı dəyişikliklər

Görüləcək işlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı rəhbər planlaşdırma və büdcənin təyini ilə məşğul olur. Planlarda müəyyənləşdirilən nəticələrə çatmağı təmin edən addımlar, proseslər və lazımlı mənbələr diqqətli şəkildə təyin olunur. Bu funksiyada lider istiqamət təyin edir və vizyonun inkişafı ilə məşğul olur. Sürətlə dəyişən iş dünyası tələbləri ilə ayaqlaşmaq üçün lazımi dəyişiklikləri yaradacaq bir istiqamət seçmək əsasdır. Görüləcək işlər üçün insanların toplanması zamanı rəhbər hansı təşkilat strukturunun ən uyğun olduğunu, görüləcək işlərə uyğun hansı işçilərin tələb olunduğunu, planın hansı hissəsinin hansı işçiyə uyğun olduğunu və veriləcək əmək haqqının təyin olunması məsələləri ilə məşğul olur. Lider isə müəyyənləşdirilən vizyon ətrafında işçilərin bir-birinə daha da bağlanmasını təmin edir. İcra zamanı rəhbər plan və proqramların tam şəkildə həyata keçirilməsi üçün lazımi nəzarəti təmin edər və qarşıya çıxan problemlərin həllinə yönəlir. Lider isə müəyyənləşdirilən vizyona nail olmaq üçün işçilərə ilham verər və maneələri aşmaq üçün onlara dəstək olar. Nəticələrə gəldikdə isə, rəhbər öncədən müəyyənləşdirilən və proqnozlaşdırılan planların vaxtında həyata keçirilməsi, əmək haqqı ilə uyğunlaşdırılması kimi nəticələr

əldə edərkən, lider müştərilərin istəyini təmin edən və məmnuniyyətini artıran yeni məhsullar, daha yaradıcı işçilər kimi köklü nəticələr əldə edir.

Göründüyü kimi, liderlik və rəhbərlik, hər ikisi təməldə başqalarına təsir etmə potensialıdır. Rəhbər digərlərinə təsir etmə gücünü sahib olduğu pozisiyadan və ya mövqedən alır. Şirkət daxilində işin təsviri nəticəsində rəhbər öhdəsinə götürmüş olduğu vəzifələrin gərəyi olaraq tabeçiliyində olan işçilərə əmr etmək, onları mükafatlandırmaq və ya cəzalandırmaq, onların işlərinə nəzarət etmək səlahiyyətlərinə sahibdir.

Lider isə başqalarına təsir etmə gücünü, adətən özündə olan fərdi xüsusiyyətlərdən alır. Max Weber liderlərin davamçılarını hərəkətə gətirərək üstün nailiyyətlər əldə etməsini təmin edən bu xüsusiyyətlərini xarizma kimi ifadə edir.

1.3. İşgüzar təşkilatlarda karyeranın davamlı inkişafına motivasiyanın təsiri

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

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

Təşkilat məqsədinə nail olmaq üçün lazımlı resursları təmin etdikdən sonra onlardan effektiv və səmərəli şəkildə istifadə edərək, ən az xərclə yüksək məhsuldarlıq əldə etməyə çalışır. Bunu da insan amili vasitəsilə həyata keçirir. Mövcud insan resurslarından səmərəli şəkildə istifadə etmək menecerlərin ən vacib vəzifəsidir. Menecerlər buna işçiləri təşkilatın məqsədləri çərçivəsində motivasiya edərək nail ola bilirlər. Motivasiya işçilərin məhsuldarlığının artırılması üçün çox mühüm və vazkeçilməz vasitədir (14, s. 89).

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

Motivasiya anlayışını hərtərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır (7, s. 338):

1. İnsanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirindən asılı olduğuna;
2. Daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna;
3. Motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqədar olduğuna.

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

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

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

İşçi üçün çox əhəmiyyətli olan motivasiyanın xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmişik:

1. Motivasiya şəxsi tələbatlardan, istəklərdən qaynaqlanır və insana hərəkət etmək istəyi verir.
2. Motivasiyanın əsasını təşkil edən tələbat və istəklər insanı əhatə edən ictimai mədəniyyət və fərdin emosional və mənəvi keyfiyyətlərinin təsiri altında formalaşır.
3. Şəxsin təhsil səviyyəsi, qabiliyyətləri və iş qabiliyyətindən tam istifadə olunması və menecer tərəfindən bu faktorların aktivləşdirilməsi motivasiyaya təsir edir.
4. Motivasiya müəyyən bir məqsədə və ya mükafata istiqamətlənir.
5. Hədəflər davranışa nəzarət etmir, sadəcə təsir edir və insanı ehtiyacını təmin etmək üçün xəbərdar edir.

6. Bir tələbat ödənildikdə digəri yaranır.
7. Ödənilmiş tələbat artıq motivasiya vasitəsi deyil.
8. Eyni motivlər müxtəlif davranış nümunələrinə səbəb ola bilər.

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

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

1. İşçilərə lazımi dəyəri vermək, onları cəsarətləndirmək və təşviq etmək;
2. Nailiyyət əldə edən işçilərə yüksəlmə və irəliləmə şansı vermək;
3. İşçiləri mütəmadi olaraq təlimləndirmək;
4. İşçiləri başqalarının yanında tənqid etməmək və onların hər birinə eyni davranmaq;
5. İşçinin problemləri ilə maraqlanmaq;
6. İşçilərə nümunə olmaq, onların uğur və uğursuzluqları barədə məlumat vermək və həll yolu tapmağa çalışmaq.

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

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

Motivasiya və məmnuniyyət bir-birilə əlaqəli anlayışlardır. Ümumiyyətlə, iş məmnuniyyəti motivasiyaya zəmin hazırlayan və ona təsir göstərən faktordur. İş

məmnuniyyəti aşağı olan işçiləri motivasiya etmək çətin məsələdir. İşindən məmnun olan işçilərin isə təşkilatın məqsədləri doğrultusunda motivasiya olunması asan prosesdir.

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

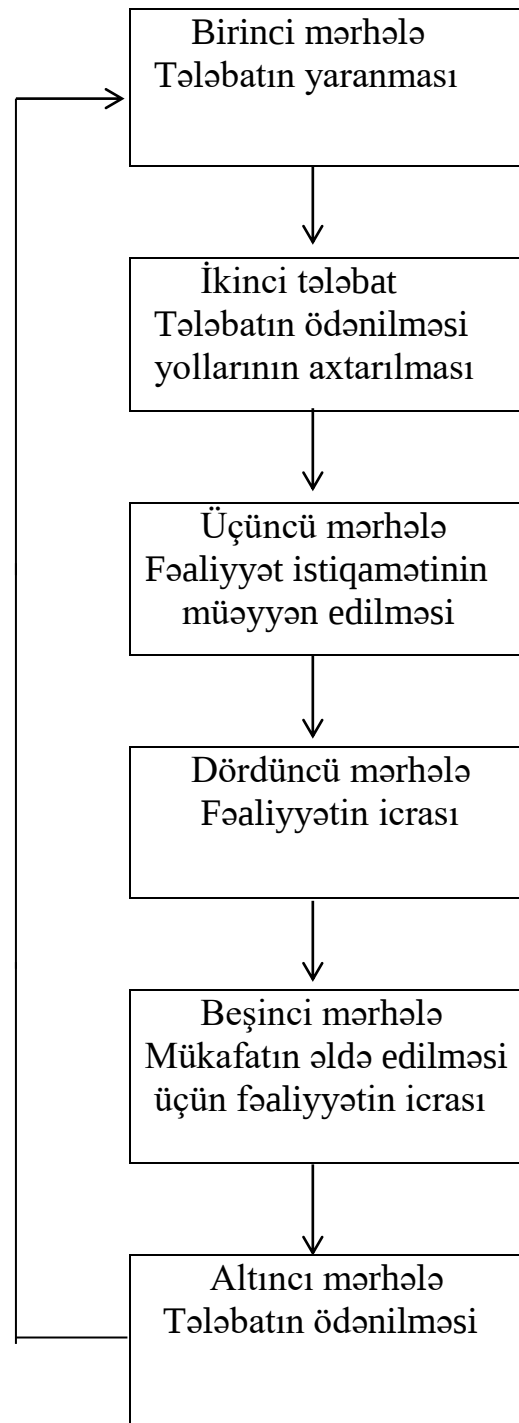
Mərkəzləşdirilmiş və ənənəvi idarəetmədə motivasiya üçün iqtisadi alətlərdən istifadə olunur. Lakin müasir rəhbərliklə idarə olunan təşkilatlarda iqtisadi alətlərlə birlikdə psixososial və təşkilati-idarəetmə vasitələrinə də yer verilir. Uzunmüddətli dövrdə bu ikinci idarəetmə siyasətinin motivasiya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

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

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

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

Motivasiyaya proses kimi yanaşılsa, onu ardıcıl altı mərhələ kimi təsəvvür etmək olar (7, s. 343).



Sxem 1.2. Tələbatın yaranması və ödənilməsi prosesinin sxemi

Motivasiya anlayışının tərifinə idarəetmə baxımından yanaşdıqda isə menecerlərin təşkilat üzvlərini təşkilatın məqsədlərinin reallaşdırılması üçün müxtəlif motivlərlə təşviq etməsi aktı olaraq müəyyənləşdirildiyi görünür. Motivasiya

vasitələri hər nə qədər fərqli olsa da, məqsəd şəxsin motivasiyasını artırmaq və onun hədəfləri doğrultusunda işləməsini təmin etməkdir. Ümumiyyətlə, motivasiya motivləri iqtisadi, sosial-psixoloji və təşkilati-idarəetmə vasitələri olmaqla üç başlıq altında tədqiq edilir.

İqtisadi motivlər. İnsanlar, ilk növbədə əsas ehtiyaclarını ödəyə bilmək üçün pul qazanmağa çalışırlar. Xüsusilə çox qabiliyyət tələb etməyən işlərdə çalışan, sosial-iqtisadi səviyyəsi aşağı olan işçilər üçün ən vacib motivasiya mənbəyi iş qarşılığında aldığı əmək haqqıdır. Eyni zamanda, status göstəricisi olan əmək haqqı təşkilatın hər bir səviyyəsində çalışan üçün mühüm motivasiya vasitəsi hesab edilə bilər. Əgər işçi çalışdığı təşkilatda layiq olduğu əmək haqqını aldığına inanırsa, motivasiyası yüksək olacaq, əks təqdirdə bu vəziyyət həm işçinin motivasiyasına, həm də iş məmnuniyyətinə mənfi təsir göstərəcək. İşçinin motivasiyası üçün istifadə olunan iqtisadi vasitələr əmək haqqı artımı, bonus və ya iqtisadi mükafat formasında olur.

İş həyatında səlahiyyət və güc sahibi olmaq, görülən işin təmin edici olması, idarəetmə qərarlarında iştirak, təlim və inkişaf proqramlarının sistemli və effektiv nəticələr verməsi istiqamətində planlaşdırılması, iş təhlükəsizliyi və mənsubiyyət duyğusunun təmin edilməsi, hər bir işçinin təşkilatın bir ortağı olaraq görülməsi, tarazlı əmək haqqı sistemi kimi faktorlar işçilərin təşkilata olan bağlılığını artırdığı kimi, karyera hədəflərinə də nail olma imkanı verdiyi üçün motivasiya edici xüsusiyyət daşımaqdadır.

Aparılan tədqiqatlar nəticəsində son zamanlarda işçilərin motivasiyası üçün pulun yeganə motivasiya vasitəsi olaraq istifadəsinin yetərli olmadığı ortaya çıxmışdır. Maddi cəhətdən müəyyən yerə çatmış insanlar üçün əmək haqqının artması motivasiya baxımından öz effektivliyini itirməkdədir. İşçilər bu nöqtədə artıq digər tələbatlarının ödənilməsini istəyirlər.

Sosial-psixoloji motivlər. İşçi müəyyən bir sərbəstlik şəraitində işlədiyi və inkişaf etdiyi müddət ərzində özünü daha dəyərli və təşkilat üçün lazımlı fərd kimi

hiss edəcək. İşçilərdə bu cür hisslərin inkişafı rəhbərliyin onlara yanaşma tərzindən asılıdır. İşçilərin çoxu təşkilata bağlılıq hissini təmin etmək və özünü inkişaf etdirmək məqsədilə sərbəst iş mühitində işləmək və qərar qəbul etmək kimi öhdəliklərə xüsusi önəm verir. Bununla da həm işçinin özünə inamı artar, həm də özünü şirkət üçün daha dəyərli hiss edər. Xüsusilə də idarəçi və ya rəhbər namizədlərinə qərar qəbul etmədə iştirak etmək fürsəti verilməsi onların fərdi inkişafı üçün olduqca önəmlidir. Bu səbəbdən ənənəvi idarəetmə sisteminin hakim olduğu təşkilatlarda işçilər üçün müəyyən sərbəst mühit yaradılmalıdır.

Özünü dəyərli hiss etmək hər bir insan üçün önəmli bir ehtiyacdır. İşçi gördüyü işlərin və xidmətlərin dəyərini digərlərini məmnun gördükdə anlayır və çəkdiyi zəhmətin çətinliyini hiss etmir. Daha yaxşı xidmət göstərmək üçün fiziki, intellektual və emosional gücü artar. Həmçinin, təşkilatın hədəflərinə nail olmasında işçinin fədakarlığı və nəticələrinin effektivliyi rəhbər tərəfindən bildirilməlidir. İşçinin özünü dəyərli hiss etmədiyi təşkilatda məhsuldar fəaliyyət göstərməsi qeyri-mümkündür.

İşçilər status qazanmaq üçün səy göstərməkdən çəkinmirlər. Status hörmət ilə birlikdə qazanılır. Yəni statusa sahib insanlar iş yoldaşlarından və digər şəxslərdən hörmət görür. İşçinin pozisiyasından asılı olmayaraq, yerinə yetirdiyi işin təqdir edildiyini görmək, ixtisaslı işçi kimi qəbul edilmək, demək olar ki, hər bir işçi üçün dərin məmnuniyyət hissi deməkdir.

Yapon idarəetmə mədəniyyətində “kaizen” adlandırılan davamlı inkişaf təşkilatın hər bir addımında işçi üçün çox mühüm motivasiya vasitəsidir. Davamlı inkişaf edərək sərhədlərinin genişləndiyini görən işçilər psixoloji məmnuniyyət hissi yaşayırlar. Xüsusilə də dəyişən təşkilati struktur və texnologiyanın artan istifadəsi davamlı tətbiq olunacaq işçilərin inkişaf fəaliyyətlərini zəruri hala gətirmişdir.

Bir iş yerində rəhbər tərəfindən effektiv fəaliyyətinə görə kifayət qədər qiymətləndirilməyən, təsirli ünsiyyətdə olmayan və özünə haqsızlıq olduğunu düşünən bir işçinin motivasiyası, məmnuniyyəti və məhsuldarlığı azalır. Bir müəssisənin müvəffəqiyyəti hər bir işçinin ayrı-ayrılıqda müvəffəqiyyətindən asılı

olduğu üçün işçinin bilik və bacarıqlarının inkişafı, təkmilləşməsi şirkətin də yüksəlməsinə səbəb olur.

İşçilər çalışdıqları təşkilatda iş şərtləri ilə bərabər ictimai mühitə də uyğunlaşmalıdırlar. İşçi işə girdiyi zaman iş yoldaşları ilə ünsiyyət quraraq onları tanımağa çalışarkən, özünü də təqdim etməlidir. İşçi yeni qəbul olduğu təşkilatın ənənə və qaydalarına ən qısa zamanda uyğunlaşmalıdır. Təşkilat yeni qəbul olmuş işçilərin təşkilata uyğunlaşmasını sürətləndirmək üçün bir sıra proqramlar tətbiq edirlər. Orientasiya mərhələsində işçinin özünü tək hiss etməsi təşkilata da öz mənfi təsirini göstərir.

İnsanlar adətən böyük şirkətlərdə fəaliyyət göstərmək istəyirlər. Belə şirkətlərə təmin etdiyi iqtisadi və sosial imkanlardan ötrü işçilər daha çox üstünlük verirlər. Eyni zamanda, belə şirkətlər işçiləri hər cür mənfi hallardan qoruyaraq özlərini daha təhlükəsiz hiss etmələrinə səbəb olur.

Təşkilatlarda baş verən bir sıra dəyişikliklərlə əlaqədar olaraq işçi qüvvəsinə olan tələbin azalması və ya xərcləri azaltmaq istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər zamanı işdən çıxarılma halları yarana bilər. Bu vəziyyət təşkilatda qalan işçilərin öz gələcəkləri barədə qorxu hissi yaşamalarına səbəb olur. Burada əsas olan şey işçilərin çıxarılması deyil, bunun nəyə əsasən həyata keçirilməsidir. İşdən çıxarılmadan əvvəl veriləcək psixoloji dəstək, iqtisadi və sosial hüquqların tam olaraq verilməsi və müasir dövrdə bəzi böyük şirkətlər tərəfindən həyata keçirilən kütləvi iş tapma fəaliyyətləri bu qorxunun azalmasına gətirib çıxarır.

İşçilər üçün təşkil olunan sosial fəaliyyətlər iş yerlərində birlik ruhunun inkişafına kömək edir. İşçilərin iş mühitindən kənarda bir araya gəlmələri həm öz aralarında, həm də rəhbərliklə iyerarxik nizam xaricində bir-birləri ilə görüşmələrinə və bir-birlərini daha yaxşı tanımalarına gətirib çıxarır. Bu vəziyyət təşkilati bağlılığın artırılmasına da kömək edir. Sosial və mədəni gəzintilər, iş yeməkləri, kino və ya teatr fəaliyyətlərini nümunə göstərmək olar.

Rəqabət bir şəxsin digərlərindən üstün olmaq, onların diqqətini cəlb etmək və daimi olaraq qazanmaq arzusunu ifadə edir. Bəzi şöbələrdə işçilər üçün rəqabətli işi yerinə yetirmək maraqlı ola bilər. Eyni avadanlıqda və ya eyni satış bölgəsində fərqli istehsalla və ya satışla məşğul olanlar bir-birləri ilə rəqabət apara bilərlər. Belə hallarda iş yerlərində menecerlərin nəzarəti altında rəqabət mühiti yaratmaq və işi daha da maraqlı etmək işçilər üçün önəmli təşviq edici vasitə ola bilər.

Ancaq rəqabət hər zaman müsbət nəticə vermir. Bəzi hallarda rəqabət zamanı işçilər gərgin vəziyyətdə olarsa, rəqabət mühiti özlərini təzyiq altında hiss etmələrinə səbəb olursa, bu zaman rəhbərlik lazımi tədbirləri görməlidir.

Təşkilati-idarəetmə motivləri. Təşkilat rəhbərliyi işçiləri motivasiya etmək üçün psixo-sosial vasitələrdən əlavə, bir sıra təşkilati vasitələrdən də istifadə edə bilər. Müəssisə rəhbərliyinin ən vacib funksiyalarından biri müəssisənin məqsədləri ilə işçilərin məqsədləri arasında tarazlığı təmin etməkdir. Rəhbər təbəçiliyində olan işçilərə işlərində dürüst və məhsuldar fəaliyyət göstərmələrinin müəssisənin mənfəəti qədər öz mənfəətləri üçün də vacib olduğunu başa salmalıdır. Beləcə işçi təşkilati məqsədlər üçün səy göstərdikdə öz məqsədləri üçün də çalışdığına inanacaq və daha çox cəhd göstərəcək. Lakin məqsəd birliyi zamanı hər iki tərəf də dürüst olmalı və vəd edilənləri həyata keçirməlidirlər.

Təşkilat rəhbəri həm tək başına qərar verərkən, həm də bütün işçiləri nəzarətdə saxlamağa çalışarkən bir sıra çətinliklərlə üzləşə bilər. Bu zaman rəhbər səlahiyyətlərinin bir qismini bir pillə aşağı səviyyədə çalışan menecerlərə, onlar da lazım gələrsə, daha aşağı səviyyədə çalışan menecerlərə ötürürlər. Səlahiyyətlər ötürülməzsə, rəhbərlərin məsuliyyətləri daha da artar və yerinə yetirməli olduqları işlərin miqyası genişlənər. Lakin verilən səlahiyyətlə məsuliyyət arasında tarazlıq olmalıdır. Çünki tarazlığın pozulması böyük problemlərə yol açə bilər. Müasir müəssisələr mərkəzləşdirilmiş idarəetmədən uzaqlaşaraq işçilərə qərar qəbul etmək sərbəstliyi verir. Beləliklə, məsuliyyət daşıyan şəxs özünü daha əhəmiyyətli hiss edər və motivasiyası artar.

Yüksəlmə bir işçinin çalışdığı pozisiyadan yuxarı vəzifəyə keçməsidir. Vəzifə çətinləşdikcə işçinin məsuliyyəti də, səlahiyyətləri də və əmək haqqı da artır. Buna görə də vəzifə yüksəlişi işçini motivasiyasını artıran əsas amillərdən biridir. İlk növbədə, karyera yüksəlişi işçiyə özünü inkişaf etdirmə imkanı verir. Bu imkan işçinin özünə inamını artırır və özünü daha güclü hiss edir. Özlərini maraqlandıran hər mövzuda söz sahibi olmaq istəyən işçilər üçün vəzifə yüksəlişi bir növ psixoloji mükafatdır. Digər tərəfdən bu işçiyə prestij verir. Daha əhəmiyyətli iş, daha çox məsuliyyət və yüksək status anlayışlarına əsaslanan prestij və ya nüfuz işçilərdə yüksək mənəvi doyum yaradır. Eyni zamanda vəzifə yüksəlişi işçilərin gəlirlərinin də artmasına səbəb olur. Maddi və psixoloji mükafatları ehtiva edən faktor olan yüksəliş motivasiya baxımından daha təsirli vasitədir.

Təşkilatlarda təlim fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsində məqsəd işçilərin texnoloji inkişafı yaxından izləmələrini təmin etmək, potensiallarını genişləndirmək, onları eyni və ya fərqli sahələrdə istifadə olunan yeni metodlarla tanış etməkdir. Xüsusilə texnologiyanın sürətlə inkişaf etdiyi dövrümüzdə işçilərin yeniliklərlə ayaqlaşmaqları üçün davamlı inkişaf sisteminin yaradılması çox vacibdir. Tətbiq olunacaq təlim fəaliyyətləri təşkilat daxilində olduğu kimi təşkilat xaricində də müxtəlif kurslar və ya seminarlar formasında da həyata keçirilə bilər. Həm peşə bilikləri, həm də ictimai münasibətlərə yer verilən təlimlər zamanı işçilərin özünə inam hissi və təşkilata bağlılıq hissi artaraq motivasiyalarına müsbət təsir edir.

İdarəetmədə iştirak etmək, iclasların sakit və dostluq mühitində işçilərin də düşüncələri nəzərə alınaraq keçirilməsi, təşkilati məqsədlərlə fərdi məqsədlərin uyğunlaşdırılması və işçi qruplarının bir sıra davranış və vərdislərinin dəyişdirilməsi motivasiya baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Evlərindən sonra ən çox vaxtı iş yerində keçirdikləri üçün işıqlandırma, istilik sistemi, səs-küy və başqa amillər işçinin işləmək istəyinə və iş tempinə təsir göstərir. Həmçinin, iş yerində qəza risklərinin azaldılması və bir sıra tədbirlərin həyata keçirilməsi motivasiyaya böyük təsir göstərir. Bunlardan əlavə, işçilərin şəxsi

həyatlarına, sosial fəaliyyətlərinə, ailə münasibətlərinə rəhbərlik tərəfindən hörmət bəslənməsi, nizam-intizam qaydalarının ədalətli şəkildə aparılması da işçinin motivasiyasına təsir edən əhəmiyyətli faktorlardandır.

Qloballaşma nəticəsində meydana çıxan dəyişikliklər informasiya dövrünün tələbləri olaraq bir neçə yerdə öz əksini tapır. Bunlara texnologiyadakı dəyişikliklər və tərəqqi, rəqəmsal iqtisadiyyat anlayışının meydana çıxması, iş və işçi qüvvəsinin xüsusiyyətlərində olan dəyişikliklərlə iş həyatı və ictimai həyatdakı dəyişikliklər aiddir. Digər tərəfdən, xidmət sahəsinin böyüməsi, dəyişən və inkişaf edən insan resursları proqramları, müəssisələrin çevik strukturu və başqa dəyişikliklər işçilərin karyeraları ilə bağlı gözləntilərinə və müəssisələrin karyera strategiyalarına öz təsirini göstərmişdir. Təşkilatlar bir tərəfdən ixtisaslı, bilikli və məhsuldar işçi tapmaq problemləri ilə üzləşərkən, digər tərəfdən də kadr dövryyəsi sürətini azaltmağa çalışırlar. İnsanlar isə müxtəlif və daim çoxalan təşkilatlarda iş tapmaq və ya fəaliyyət göstərdikləri müəssisədə qalmaq üçün daha bilikli və ixtisaslı olmalıdırlar.

Təşkilatlarda işçilərin nailiyyəti ilə işləmə istəyi və bacarıqları bir-birilə sıx əlaqəlidir. İşləmə arzusu yoxdursa, iş qabiliyyəti olsa belə nailiyyət sıfır olacaq. Texnologiyanın çox yüksək səviyyələrə çatdığı bu dövrdə sosial və psixoloji ehtiyacların ən təməl ehtiyaclara çevrildiyi bir həqiqətdir. Bu faktorlar istər-istəməz insan davranışlarına təsir edir. Rəhbərlər və menecerlər bu və bunun kimi faktorları çox yaxşı təhlil edərək təşkilat daxilindəki işçiləri anlamaq və onları qazanmaqla uğurlu idarəetmə və effektiv təşkilati struktur formalaşdırma bilərlər. Karyerasının başlanğıc mərhələsində fərd daha çox işlə bağlı bilik və təcrübə qazanmaq məqsədilə təhsil və inkişaf ehtiyaclarını təmin edərkən, yetkinlik mərhələsində fərd yüksələrək hörmət qazanmaq, daha çox əmək haqqı, yüksəliş və özünü reallaşdırmaq kimi tələbatlarını təmin etməyə çalışır. Beləliklə, təşkilatda fərd özünü reallaşdırma motivi istiqamətində karyerasını inkişaf etdirmək, yüksəlmək kimi tələbatlarını təmin edərək karyerasını planlaşdırır.

Nəticədə demək olar ki, işçilərin öz karyera hədəflərinə ən yaxşı səviyyədə nail ola bilmələri onların işlərinə kifayət qədər motivasiya olmalarından asılıdır. Bu da ancaq təşkilat rəhbərliyinin onlar üçün təmin edəcəyi karyera inkişaf vasitələri ilə mümkündür. Bunun üçün təşkilat rəhbərliyi işçilərin karyera gözləntilərinə və motivasiyalarına təsir edən faktorları müəyyənləşdirməli, karyera inkişafını təmin edəcək imkanları təqdim etməli və iş məmnuniyyətsizliyi ilə bağlı problemləri aradan qaldırmalıdır. Bütün bunlar təmin edildikdə, motivasiya itkisi səbəbi ilə yarana biləcək işdən çıxma, işə davamsızlıq və özünü işə verə bilməmə kimi problemlər həll olunacaq və ümumi keyfiyyət artacaq.

II FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA KARYERANIN PLANLAŞDIRILMASI

2.1. Azərbaycanın işgüzar təşkilatlarında heyətin idarə edilməsinin müasir problemlərinin təhlili

Ölkəmizdə inkişaf etməkdə olan bazar mühiti şəraitində heyətin idarə edilməsinin müasir problemləri mühüm əhəmiyyət daşıyır. İstənilən sahədə idarəetmə prosesinin səmərəli təşkili üçün, birinci növbədə, onun elmi-praktik əsaslarını düzgün müəyyənləşdirmək vacib şərtidir. Məhz bu səbəbdən də, metodoloji qaydalara düzgün şəkildə əməl edilməsi strateji zərurət kimi göstərilir. Bu baxımdan da, istənilən sahədə idarəetmə ilə bağlı aparılan tədqiqatlar olduqca aktual xarakter daşıyır. İstənilən sahələrdə idarəetmə ilə əlaqədar müxtəlif əsərlər, vəsaitlər mövcuddur və bu əsərlərdə müxtəlif dövlət və cəmiyyətlərin idarəetmə ilə bağlı təcrübə və modelləri ilə bərabər, elmi-praktik və nəzəri-metodoloji təklif və tövsiyələri də vardır ki, bunlar da idarəetmə kontekstində mühüm strateji önəm daşıyır. Bu vəsaitlərdə idarəetmə ilə bağlı əsas nəzəriyyələr, problemlər də əks olunmuşdur. Respublikamızda da idarəetmə ilə əlaqədar elmi-nəzəri, analitik-empirik araşdırmalar aparılır və hər bir tədqiqat nümunəsi istiqamətləndiyi sahədə idarəetmənin təşəkkülü və inkişafı üçün əhəmiyyətli baza rolunu oynayır. Ölkəmizdə sosial-iqtisadi sahələrdə fəaliyyət göstərən orqanlarda idarəetmə sisteminin əsas məqsədi işçilərin səmərəli hərəkət birliyinin təmin olunmasından ibarətdir.

İdarəetmə sisteminin əsas hissəsini heyətin idarəetmə quruluşu təşkil edir və heyətin idarəetmə quruluşu elə optimal şəkildə qurulmalıdır ki, gələcəkdə normal fəaliyyət qabiliyyətinə malik ola bilsin. Məhz bu səbəbdən də, idarəetmə quruluşunun təşkilində bir sıra tələblər mütləq nəzərə alınmalıdır. Bunlar təşkilatın müxtəlif fəaliyyət sahəsinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla idarəetmə quruluşu irəli sürülərkən aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir (32):

1. heyətin idarəetmə quruluşu optimal olmalıdır;
2. heyətin idarəetmə quruluşu çevik və bacarıqlı işçilərdən seçilməlidir;

3. heyətin idarə aparatının fəaliyyətinin etibarlılığı təmin olunmalıdır;
4. heyətin idarəetmə quruluşuna daxil olanlar bütün sahələrdə qənaətcillik olmalıdır.

İşgüzar təşkilatlarda və müəssisələrdə heyətin idarə edilməsi sahəsində yaranan əsas problemlərə nəzər salsaq, görürük ki, onlardan birincisi, təşkilat daxilində bir sıra dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zamanı və yaxud təzə firmanın fəaliyyətə başlaması zamanı rəhbərlər çox zaman işçi münasibətlərində dəyişiklikləri və heyətin idarə edilməsi sisteminin yenilənməsi zərurətini yaddan çıxarırlar. Digər bir problem kimi bir sıra rəhbərlərin nəinki xarici ölkələrin qabaqcıl firmalarının, hətta digər qonşu şirkətlərin təcrübəsindən və ETİ-nin yeniliklərindən istifadə etməkdən imtina edirlər. Bəzən isə əgər rəhbər mühəndis və texniki işçilər arasından çıxmışsa, o zaman idarəetmə vərdişlərinə əhəmiyyət vermir.

Tabəçilikdə olan işçilər və rəhbər arasındakı münasibətlərin qaydaya qoyulması ilə paralel olaraq, tabelikdə olanın xidmət üzrə irəli hərəkətinin bir neçə mərhələsi mövcuddur(7, s. 681-682):

1. Tabelikdə olanın rəhbərin planlarını yerinə yetirdiyini və ona kömək göstərdiyini başa düşən andan, tabelikdə olana böyük azadlıq verilməsi və onun üzərindəki nəzarətin zəiflədilməsi; tabelikdə olana inamın möhkəmləndirilməsi; ümumilikdə firma ilə tabelikdə olan arasındakı münasibətlərin yaxşılaşdırılması;
2. Səlahiyyətlərin tabelikdə olana ötürülməsi; qərarlarının ağıllılığı nöqteyi-nəzərindən tabelikdə olanın hərəkətlərinin qiymətləndirilməsi; rəis və tabelikdə olan üçün məsləhətləşmənin mümkünlüyünün baş qaldırılması;
3. Zəiflərdən qaçmaqla tabelikdə olanın özünün güclü tərəflərindən istifadə etməsi; bu mərhələdə tabelikdə olan öz sahəsində komponentliyini maksimum artırmalıdır və onu rəhbərə və kollektivinə göstərməlidir.

Ölkə iqtisadiyyatının yeni iqtisadi mühitə keçidi ilə əlaqəli olaraq, heyətin idarə edilməsində rəhbərlərin öhdəsinə xeyli məsuliyyət düşür. Buna görə də,

rəhbərlər personalın idarə edilməsinin inkişafı, təkmilləşdirilməsi, həmçinin rəhbərlik üslublarının formalaşdırılması istiqamətində müəyyən bilik və bacarıqlara yiyələnməli və onları tətbiq etməlidirlər. Aydındır ki, işgüzar təşkilatlarda və müəssisələrdə iqtisadi effektivliyin artırılmasında rəhbər faktoru xüsusi yer tutur. Məhz buna görə də, bazar iqtisadiyyatına yeni addımlayan ölkə olaraq Azərbaycanda fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlar və ya müəssisələr rəhbərlik fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün xarici ölkələrin təcrübələrinə müraciət etməli və onun üstünlüklərini, müsbət tərəflərini tətbiq etməlidir. Rəhbərlik öz işlərinə məsuliyyətlə yanaşmazsa, o zaman mütəxəssis kimi fəaliyyətini davam etdirə bilməz. Rəhbərlik bütün idarəçilik vəzifələrini icra etməyə çalışmalıdır. Bəzi hallarda işçinin öz fərdi qabiliyyətlərini nəzərə almadan hər iki işi – idarəetmə və texniki – bir arada yerinə yetirmək səhvə və əksər hallarda, iş yerindən məcburi çıxmağa səbəb olur.

Bu gün Azərbaycan Respublikasında həyatımızın fərqli və müxtəlif sahələrini əhatə edən dövlət proqramları çərçivəsində həyata keçirilən tədbirlərin başlıca məqsədi Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasında təsbit olunmuş insan hüquq və azadlıqlarının, həmçinin Azərbaycan Respublikası vətəndaşlarının layiqli həyat səviyyəsinin təmin edilməsidir.

Ölkəmizdə həyata keçirilən islahatlar zamanı əsas perspektivdə işgüzar təşkilatlara rəqabətə davamlılığı təmin edən təsərrüfat strategiyaları və siyasətinin hazırlanması problemi dayanır. Müəssisə və təşkilatların, həmçinin onların rəhbərlərinin işgüzar fəaliyyətləri yaranan dəyişikliklərə sadə şəkildə cavab verməlidirlər. Baş verən dəyişikliklərin əvvəlcədən müəyyənləşdirilə bilməsi, təşkilati hədəflərə, dəyişən şərtlərə uyğunluğun təmin olunması ilə dəyişikliklərin düşünülmüş şəkildə idarə edilməsinin əhəmiyyəti göstərilir.

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət Qulluğu Məsələləri üzrə Komissiya dövlət qulluğu və kadr məsələləri sahəsində dövlət siyasətinin hazırlanmasında bilavasitə iştirak edir və bu siyasəti həyata keçirir, dövlət qulluğunun kadr təminatının proqnozlaşdırılması sahəsində bir sıra təkliflər hazırlayır, bu sahədə

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin və Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurasının tapşırıqlarını yerinə yetirir. Komissiya eləcə də, dövlət qulluğu və kadr məsələləri sahəsində fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi üçün tələb olunan normativ hüquqi aktların layihəsini hazırlayır, dövlət qulluqçularının peşə hazırlığı, təkrar hazırlığı və ixtisasının artırılması sahəsində dövlət orqanlarının fəaliyyətini əlaqələndirir, bu sahədə işlərin vəziyyətini təhlil edir və təkliflər hazırlayır, “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 28-ci maddəsinə müvafiq olaraq mərkəzləşdirilmiş qaydada vətəndaşların dövlət qulluğuna qəbulunu müsabiqə və şəffaflıq əsasında həyata keçirilməsini təmin edir, dövlət qulluqçularının idarə edilməsinə dair mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasını inkişaf etdirir, ondan səmərəli istifadə olunmasını təmin edir və Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə Komissiyaya həvalə olunmuş digər vəzifələri yerinə yetirir. Komissiyanın əsas vəzifələrinə aşağıdakılar aiddir (16):

1. dövlət qulluğu və digər kadr məsələləri sahəsində vahid dövlət siyasətinin formalaşdırılmasında iştirak etmək və bu siyasəti həyata keçirmək;
2. dövlət qulluğunun kadr təminatının proqnozlaşdırılması sahəsində təkliflər hazırlamaq, bu sahədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin və Azərbaycan Respublikasının Dövlət Qulluğunu İdarəetmə Şurasının tapşırıqlarını yerinə yetirmək;
3. dövlət qulluğu və kadr məsələləri sahəsində fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi üçün tələb olunan normativ hüquqi aktların layihələrini hazırlamaq;
4. dövlət qulluqçularının peşə hazırlığı, təcrübə, yenidən hazırlanma və ixtisasartırma keçməsi sahəsində dövlət orqanlarının fəaliyyətini əlaqələndirmək, bu sahədə işlərin vəziyyətini təhlil etmək və təkliflər hazırlamaq;
5. dövlət qulluqçularının idarə edilməsinə dair mərkəzləşdirilmiş məlumat bazasını inkişaf etdirmək və ondan səmərəli istifadə olunmasını təmin etmək;
6. «Dövlət qulluğu haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanununun 2.3-cü və 28.1-ci maddələrinə müvafiq olaraq mərkəzləşdirilmiş qaydada vətəndaşların dövlət qulluğuna qəbulunu müsabiqə və şəffaflıq əsasında həyata keçirilməsini təşkil etmək;

7. dövlət qulluqçuları tərəfindən etik davranış qaydalarına əməl olunmasına qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada nəzarət etmək və dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında qanunvericiliyin tətbiqi ilə bağlı məsələləri əlaqələndirmək.

Ölkəmizdə bazar münasibətlərinin başlıca problemlərindən biri də kadr heyəti və mütəxəssislərin kadr hazırlığının qeyri-təkmilliyidir. Ölkə və regionlarda məhz bu sahədə infrastrukturun inkişaf etdirilməsi sosial-iqtisadi inkişaf baxımından olduqca əhəmiyyətlidir. Buna görə də, təsərrüfat subyektləri üçün təlim prosesləri nəzərdə tutulur ki, bu da müvafiq tədris sistemini tələb edir. Bu sistemin səmərəsini belə bir şərtlə həyata keçirmək olar ki, o, məhz bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan aşağıdakı komponentləri özündə birləşdirsinsən və fəaliyyət göstərsinsən (17, s. 262-263):

1. nəzərdən keçirilən sistemin formalaşmasının və inkişafının elmi cəhətdən əsaslandırılması və praktiki yönümlü kon-sepsiyaların hazırlanması;

2. müvafiq konsepsiyaları həyata keçirməyə qadir olan və bunun üçün zəruri maddi-texniki, maliyyə, informasiya təminatına malik təşkilati strukturun yaradılması;

3. təsərrüfat subyektlərinin mütəxəssis və kadr heyəti üçün təlimlərin keçirilməsində stimulların artırılması;

4. yüksək ixtisaslı və peşəkar müəllimlərin, təlimatçıların cəlb edilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması üzrə stimulların müəyyən edilməsi;

5. təlim-tədris və metodik təminatın (proqramların, tədris vəsaitlərinin və s.) müasir tələblər baxımından tərtib edilməsi;

6. tədris predmetinin xüsusiyyətləri və təsərrüfat subyektlərinin mütəxəssis və kadr heyətinin təlim prosesinə cəlb edilməsi metodikasının, qaydalarının hazırlanması;

7. təsərrüfat subyektlərinin mütəxəssis və kadr heyətinin təliminə nəzarət və onun səmərəsinin qiymətləndirilməsi üsullarının müəyyən edilməsi.

Heyətin idarəedilməsinin müasir problemlərinə təşkilati mədəniyyətin formalaşması, dəyişikliklərin idarə olunması, xidməti fəaliyyətin və bacarıqların qiymətləndirilməsi, inkişafı və idarə edilməsi, motivasiya, münaqişə və ya konfliktlərin idarə edilməsi aiddir.

Təşkilati mədəniyyət işgüzar təşkilatda fəaliyyət göstərən işçi heyətinin davranışlarını formalaşdıran davranışlar və dəyərlərdən ibarətdir.

Ümumiyyətlə, heyətin müəssisədə saxlanılması problemi, birbaşa, həmin müəssisənin insan kapitalının qorunması və artırılması ilə bağlıdır. Mütəxəssislərin, dəyərli, bilikli işçilərin təşkilatdan gedişi həmin müəssisənin insan səhmini azaldır. Çünki, işçilərlə bərabər, onların axtarışına, təlim və təhsilinə, işə cəlb olunmasına çəkilən xərclər də gedir. Ancaq insan kapitalının qorunub saxlanılması problemi təkcə dəyişiklik nəticəsində investisiya itkisi ilə əlaqədar deyil, həm də əməkdaşların professional ixtisasının qorunması və yüksəldilməsi ilə bağlıdır (18, s.117).

Bir çox təşkilatlarda ən vacib problemlərdən biri də yeni işçi heyətinin cəlb edilməsidir. Bu zaman bəzi məsələlər yerinə yetirilməlidir: yeni işçilərin tapılması, onların qiymətləndirilərək, aralarından ən yaxşılarının seçilməsi, yeni qəbul olmuş işçilərin işə adaptasiya prosesi, onların korporativ mədəniyyətə daxil edilməsi və bütün bunların minimum vaxt və xərclə yerinə yetirilməsi. Bunu da bilmək lazımdır ki, müəssisə və ya təşkilatın artımı da müəyyən qədər idarəetmədə problemlər yaradır. Belə ki, təşkilati strukturda olan dəyişikliklər, idarəetmə prinsipləri, idarəetmə komandalarının yaranması məsələləri böyük diqqət tələb edir. Digər məsələlərdən biri də başqa müəssisələrdə, iş yerlərində fəaliyyət göstərmiş yeni işçilərin təşkilata daxil olmasıdır ki, bu zaman heyət üzrə menecer bir sıra problemlərlə qarşılaşa bilər. Bunlara korporativ mədəniyyətin qorunması, yeni işçilərin təşkilati mədəniyyətə daxil edilməsi, yeni işçilərlə birlikdə gələn yeni ideyaların məhv olmasına icazə verməmək və s. aiddir. Korporativ mədəniyyətin qorunması və möhkəmlənməsi, həmçinin yeni qəbul olmuş işçilər tərəfindən onun zərər görməməsi kimi problemlərin aradan qaldırılması üçün bir sıra tələblər yerinə

yetirilməlidir. Buna imkan verməmək üçün aşağıdakı tələbləri yerinə yetirmək zəruridir: - korporativ mədəniyyəti qəbul edən yeni əməkdaşların işə götürülməsi; - davranış normalarını, simvolları və qaydaları formalaşdırmaq; - korporativ mədəniyyət normalarından kənarlaşan əməkdaşları cəzalandırmaq və işdən azad etmək lazımdır (18, s. 154).

Aydındır ki, təşkilat fəaliyyət göstərdiyi sahədə nə qədər kəskin rəqabət aparırsa, təşkilat nə qədər böyükdürsə, işçilərin ixtisaslaşması nə qədər yüksəkdirsə problemlər də bir o qədər çox olur.

Müəssisə və ya təşkilatlarda çalışan işçilərin dəyişikliklərə tez uyğunlaşa bilməsi, daim yeniliklərdən, texnoloji nailiyyətlərdən, qabaqcıl firmaların təcrübələrindən istifadə edə bilməsini təmin edən proses dəyişikliklərin idarə olunmasıdır. Bu problemin həllinə menecer və ya rəhbərlər işçilər üçün müəyyən təlimlər, seminarlar təşkil edərək, təcrübəli mütəxəssisləri cəlb etməklə onların yenilikləri işçilərə öyrətmələrini təmin edərək nail ola bilərlər.

Çağdaş dövrdə Azərbaycanda heyətin idarə edilməsi sahəsində əsas problem kimi xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi problemi dayanır. Çünki qiymətləndirmə zamanı yaranan səhvlər çox ciddi problemlərə yol açır:

1. Həddən artıq yumşaqlıq- Qiymətləndirmə zamanı işçiyə lazımından artıq bal verilməsi. Bu zaman işçidə həddən artıq rahatlıq hissi yaranır və məhsuldarlıq azalır.
2. Həddən artıq sərtlilik- İşçiyə qiymətləndirmə zamanı çox az bal verilməsi. Bu zaman da işçinin həm motivasiyası aşağı düşür, həm də məhsuldarlığı.
3. Halo effekti- işçinin bir sahədə müsbət nəticələrinə əsasən digər sahələrdə də eynilə qiymətləndirilməsi. Və ya tam əksinə, işçinin bir sahədə uğursuz fəaliyyətini digər sahələrdə də nəzərə almaqla mənfi qiymətləndirilməsi.
4. Mərkəzi tendensiya- işçinin orta balla qiymətləndirilməsi. Bu zaman işçiyə yaxşı və ya pis demək mümkün olmur.

5. Yaxın zaman effekti- işçinin qiymətləndirilməsi zamanı onun son zamanlardakı fəaliyyətinin nəzərə alınması.

Digər bir problem işçilərin həvəsləndirilməsi üçün motivasiya amillərin seçilməsi zamanı yaranır. Motivasiya amilləri dedikdə, əmək haqqının artırılması, bonusların verilməsi, səyahətlərin təşkili, səlahiyyətlərin artırılması, karyera inkişafı və başqaları nəzərdə tutulur. Burada əsas problem hansı işçiyə, nə vaxt, hansı motivasiya amilinin verilməsindən ibarətdir. Çünki artıq gecikmiş stimül heç bir fayda gətirmir və işçinin fəaliyyətinin düşməsinə, hətta işdən çıxmasına səbəb olur. Bu zaman menecerlərin öhdəsinə böyük iş düşür.

Aydındır ki, hər bir işçinin dəyərlərində, məqsədində, xüsusiyyətlərində fərqliliklər mövcuddur. Bu cür fərqliliklər çox zaman müəssisədə münaqişələrə səbəb ola bilirlər. Komanda üzvləri və komandalar arasında konfliktlərin həll olunmasında təşkilat rəhbərinin birbaşa iştirak etməsi təşkilat daxilində psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması ilə yanaşı, idarəetmə heyətinin nüfuzunun da artırılmasına səbəb olur. Münaqişələrin səbəblərinin öyrənilməsi, münaqişə iştirakçılarının sayının ən aza endirilməsi, mövcud problemlərin həlli üçün müəyyən tədbirlər planının hazırlanması və həyata keçirilməsi ilə bu konfliktlərin idarə edilməsi mümkündür.

Heyətin idarə olunması zamanı yaranan ən ciddi problemlərdən biri də əmək intizamına riayət olunmasıdır. Əmək intizamı işçilərin davranış qaydalarının məcmusunu özündə ehtiva edir. Müəssisə daxilində hər bir işçi intizam qaydalarına riayət etməlidir. Əmək intizamının pozulması səbəbilə, rəhbərlik müəyyən tənbeh tədbirləri görür ki, bura xəbərdarlıq, töhmət, son xəbərdarlıqla birlikdə şiddətli töhmət və işdən çıxarma tədbirləri aiddir.

Bu problemi Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti təmsilində təhlil edək.

Cədvəl 2.1. ARDNŞ-də əmək intizamının pozulması göstəriciləri (20)

Göstəricilər	2014	2015	2016	2017
Əmək intizamı pozuntularının sayı	2359	3235	4702	4859
Əmək intizamını pozanlar	4017	5093	6940	6866
Səbəbsiz yerə işə çıxmayanlar	272	343	369	219
İstehsalat intizamını pozanlar	1385	2095	2717	2719
İcazəsiz işdən gedənlər	107	199	196	234
Rəhbərliyin tapşırıqlarını yerinə yetirməyənlərin işçilərin sayı	1563	1348	2038	2102
İşə gecikənlər	212	375	317	263
Sərxoş halda işə gələnlər	32	78	81	45
Təhlükəsizlik texnikası qaydalarını pozanlar	267	398	750	666
Tənbeh olunan işçilərin sayı	3971	4894	6688	6602
Proqul və digər əmək pozuntularına görə işdən azad olunanlar	250	219	153	76

Cədvəli təhlil etsək əmək intizamının pozulması hallarının ildən –ilə artdığını görürük.

2014-cü ildə əmək pozuntularının sayının 2359 olmasına baxmayaraq, 2015-ci ildə bu hal artaraq 3235 olmuşdur. Ən böyük artım 2016-cı ildə müşahidə olunaraq 1467 artıq pozuntu yaranmış və ümumilikdə 4702-yə çatmışdır. Lakin 2017-ci ildə əvvəlki illərə nisbətən əmək intizamı pozuntularının sayında az artım müşahidə olunmuşdur. Belə ki, 2016-cı ilə nisbətən 2017-ci ildə 157 artıq pozuntu halı meydana gəlmişdir.

Əmək intizamını pozanlara gəldikdə isə, 2014-cü ildə 4017 nəfər əmək intizamını pozubsa, 2015-ci ildə bu rəqəm 5093 nəfərə çatmışdır. 2016-cı ildə 1847

nəfər fərqlə əmək intizamını pozanların sayı 6940 olmuşdur. 2017-ci ildə isə 2016-cı illə müqayisədə 74 nəfər azalma müşahidə olunmuşdur.

Göründüyü kimi, 2017-ci ilə kimi tənbeh olunan işçilərin sayında artım olsa da, 2017-ci ildə 2016-cı illə müqayisədə 86 nəfər azalma mövcuddur.

İşdən azad olunan işçilərin sayında ildən-ilə azalma görünür. 250 nəfər əmək intizamına görə işdən azad olunmuşsa, 2015-ci ildə 31 nəfər işçi azalaraq 219 işçi olmuşdur. Əvvəlki illə müqayisədə 2016-cı ildə 66 işçi bu səbəblə işdən azad olunaraq 153 nəfər, 2017-ci ildə isə 77 işçi daha azalaraq 76 nəfər olmuşdur.

Əmək intizamına riayət olunması üçün rəhbər əməkdaşların fəaliyyətlərinin düzgün şəkildə təşkil olunması, əmək məhsuldarlığının artırılması, əmək intizamının düzgün təşkil edilməsi, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması və əmək qanunvericiliyinə və müvafiq qaydalara əməl edilməsi istiqamətində müəyyən tədbirlər görməlidir.

Digər bir problem kimi ali təhsilli şəxslərin, xüsusilə də gənclərin ölkədən getməsinə və bununla da, işçi qüvvəsində yaranan çatışmazlığı göstərmək olar. Statistik məlumatlara əsasən, deyə bilərik ki, 120 minə yaxın ali təhsilli son on il ərzində ölkəni tərk edib. Bu müddət ərzində əməkqabiliyyətli və orta-texniki və ya ali təhsilli 18-65 yaş aralığında olan hər 8 vətəndaşımızdan biri ölkəmizdən gedib. 25-34 yaş kateqoriyasında isə ali təhsilli hər 3 mütəxəssisdən biri respublikamızı tərk edib. Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin verdiyi məlumata əsasən, milli iqtisadiyyatımızda 8 min ali təhsilli məzunlar, yəni mühəndislər, texnoloqlar, informasiya texnologiyaları üzrə mütəxəssislər, baytarlar, layihəşünaslıq ixtisası üzrə təhsil almış mütəxəssislərimiz çatışmır. Bu rəqəmin ildən-ilə artacağı gözlənilir. Bütün bunlara səbəb kimi isə iqtisadi problemlər və əmək haqqının azlığı problemləri göstərilir. Tədqiqatlara görə, 25-34 yaşlı əməkqabiliyyətli kişilər məhz əmək haqqı axtarışında ölkədən getmişlər. Aydın məsələdir ki, əgər bu tendensiyanın qarşısı alınmazsa, ölkədə kadr böhranı yarana bilər.

Socar insan resursları, mühəndislik və hüquq sahəsində təhsil almaq istəyən tələbələrə maliyyə dəstəyi ilə xaricdə oxumalarına imkan yaratmışdır. Amma bir şərtlə ki, təhsil müddəti bitdikdən sonra həmin tələbələr Azərbaycanda beş il müddətində fəaliyyət göstərməlidirlər. Bu cür təqdirəlayiq addımlar ölkəmizdən beyin axınının getməsi kimi ciddi problemlərin qarşısının alınması ilə bərabər, savadlı, ixtisaslı işçi heyətinin formalaşmasında da əhəmiyyətli rola sahibdir.

2.2 İşgüzar təşkilatın fəaliyyət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi

Azərbaycan Respublikasında müəssisə və təşkilatların, bir sözlə təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyət istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi idarəetmə sisteminin təşkilinin ən önəmli funksiyalarından biridir. Təşkilatın fəaliyyət istiqamətinin planlaşdırılması təşkilatdaxili proseslərlə yanaşı, xarici proses və amilləri də əhatə etməlidir. Müasir dövrdə planlaşdırma sistemi ilə sosializm dövründəki sistem arasında ciddi fərqlər mövcuddur. Bu fərqlərə işgüzar təşkilatların planların bazarın dəyişən şərtləri və tələbləri nəzərə alınaraq müəyyənləşdirilməsi, strateji fəaliyyət sahələri arasında uzlaşdırmanın təmin edilməsi, planlaşdırma zamanı milli maraqların da nəzərə alınması, bütün bunlar üçün zəruri olan maliyyə, hüquqi, texniki yardımın göstərilməsi, iqtisadiyyatın sahələrinin və işgüzar təşkilatların fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasında dövlətin tənzimləyici və koordinasiya mexanizminin həyata keçirilməsi və milli iqtisadiyyatın inkişafı aiddir. Müasir təsərrüfat subyektlərinin planlaşdırma sistemi aşağıdakı kompleks istiqamətləri özündə ehtiva etməlidir(17, s. 225):

1. mövcud şəraitin və xarici mühit amillərinin sistemli təhlili;
2. strateji marketing mərhələsində formalaşan məqsədlərə nail olunmasının alternativ variantlarının qiymətləndirilməsi, optimallaşdırılması və proqnozlaşdırılması;
3. planların aydın və məqsədyönlülük prinsipləri əsasında hazırlanması;
4. müvafiq planların həyata keçirilməsinin potensial imkanlarının və əsaslarının müəyyən edilməsi.

Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinə çoxsaylı amillər təsir göstərir və bu amillərin bir-birilə düzgün şəkildə əlaqələndirilməsi, həmçinin onların əhəmiyyətli forma və metodlarının tətbiq edilməsi təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli və effektiv şəkildə həyata keçirilməsi üçün çox vacibdir. Bu forma və metodlar müəssisə və təşkilatların fəaliyyətlərinin planlaşdırılması vasitəsilə tətbiq edilir.

İnkişaf etmiş ölkələrdə uğurla fəaliyyət göstərən şirkətlərin təcrübələri onu göstərir ki, həm bazar münasibətləri, həm də azad rəqabətin olduğu şəraitdə istehsal və təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılması iqtisadi artım və davamlı inkişafa nail olmağın, inkişaf strategiyasının effektiv şəkildə həyata keçirilməsinin və istehsal olunan məhsul və göstərilən xidmətlərin rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinin ilkin şərti kimi özünü göstərir. Bütün bunlardan belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin planlaşdırılması inkişafın əsas şərtidir.

Aydındır ki, işgüzar təşkilatlarda ümumi planlaşdırma prosesinin əsas hissəsi işçi heyətə olan tələbatın planlaşdırılmasıdır. Yekun nəticədə uğurlu kadr planlaşdırılması aşağıdakı suallara cavabların bilgisinə əsaslanır (18, s. 183):

- 1) nə vaxt və harada hansı ixtisaslı nə qədər işçi tələb olunur;
- 2) hansı yolla artıq işçi heyətinin istifadəsini cəlb etmək və qısaltmaq, yaxud optimallaşdırmaq olar;
- 3) işçi heyətin qabiliyyətinə, bacarığına və daxili motivasiyasına uyğun olaraq onlardan daha yaxşı necə istifadə etmək olar;
- 4) işçi heyətinin inkişafı üçün hansı yolla şərait təmin olunmalıdır;
- 5) tədbirlərin planlaşdırılmasına hansı xərc tələb olunur.

Azərbaycan Respublikası Vergilər nazirinin 5 sentyabr 2014-cü il tarixli əmrinə əsasən Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyində kuratorluq (himayədarlıq) təlimləri barədə metodiki tövsiyələr tərtib olundu. Kuratorluq təlimlərinin əsas hədəflərindən biri Vergilər Nazirliyinin orta menecerlərin və kuratorluq üçün yetərli səviyyədə peşə təcrübəsi olan mütəxəssislərin liderlik və heyətin idarə edilməsi ilə bağlı yeni biliklərlə təmin olunmasıdır (15). Həmçinin vergi orqanlarında fəaliyyət göstərən əməkdaşların kuratorluq qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsilə onların bilik və bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi, onların effektiv nəticələrə nail olmaları, fəaliyyət imkanlarının artırılması və yüksək səviyyəli xidmətlərin göstərilməsi üçün əlavə imkanlar yaratmaq kuratorluq təlimlərinin əsas məqsədlərindəndir.

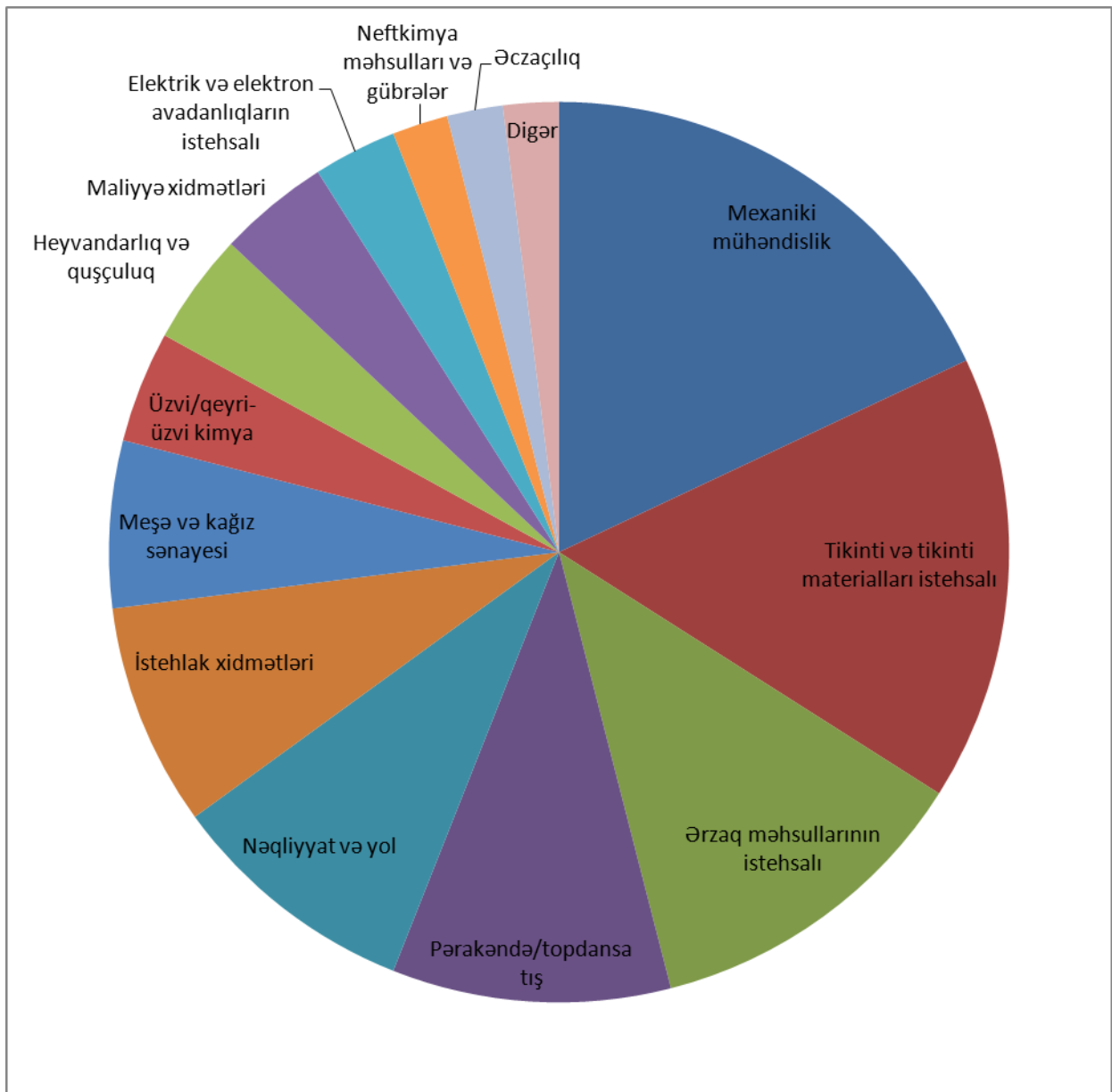
Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılması zamanı peşəkar və ixtisaslı işçilərin seçilməsi, yerləşdirilməsi və inkişafı, həmçinin texnoloji yeniliklərdən istifadə prosesləri də olduqca əhəmiyyətli və zəruri təsirə malikdir. Bu proses müvafiq işçi heyətinin hazırlıq müddətinin düzgün müəyyənləşdirilməsini, işçilərin bilik, bacarıq və peşəkarlıq səviyyəsinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi şərtlərini tələb edir. Məhz bu məqsədlə, belə mütəxəssis və kadrların hazırlanmasının planlaşdırılması aşağıdakı məsələlərin həllini təmin etməlidir (17, s. 235):

1. hər hansı peşə, ixtisas və təsnifat qrupu üzrə tələb olunacaq mütəxəssis və işçilərin sayının müəyyən edilməsi, onlara olan ehtiyacın planlaşdırılması;
2. sosial aspektlər nəzərə alınmaqla, hansı formada yeni işçi və mütəxəssis heyətinin cəlb edilməsi;
3. potensial imkanlar əsasında belə heyətdən istifadə edilməsinin əsaslandırılması;
4. müvafiq ixtisas növləri ilə bağlı işlərin icrası üçün ehtiyac olan kadrların inkişafında sistemli və məqsədəuyğun yanaşmanın təmin edilməsi;
5. yüksək ixtisaslı və peşəkar kadrların inkişafı ilə bağlı tədbirlərin planlaşdırılmasına sərf ediləcək vəsaitin həcmnin müəyyənləşdirilməsi.

Ölkəmizdə ASC-lərdə korporativ vəziyyəti daha yaxşı anlamaq üçün, ölkəmizdəki korporativ mühit haqqında bir sıra informasiyanı bilmək əhəmiyyətlidir. Bu məqsədlə, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin korporativ idarəetmə təcrübələrinə dair sorğu keçirilmiş və nəticələr təhlil edilmişdir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, sorğuda iştirak etmiş 73 şirkətdə fəaliyyət göstərən işçi heyətinin sayı 100-dən aşağı idi. Sadəcə 12 şirkətdə fəaliyyət göstərən işçi heyətinin sayı 250-dən çox idi.

Sorğuda iştirak etmiş şirkətlərin fəaliyyət sahələri üzrə bölgüsü aşağıdakı kimidir:



Sorğu zamanı respondentlərdən qabaqcıl korporativ idarəetmənin təmin etdiyi üstünlüklər barədə məlumat alınmışdır. Verilmiş cavablar aşağıdakı kimidir. Qeyd edək ki, respondentlərə bir neçə cavab imkanı verilib.

Cədvəl 2.2. Qabaqcıl korporativ idarəetmənin üstünlükləri

Qabaqcıl korporativ idarəetmənin üstünlükləri	Verilmiş cavabların faiz göstəriciləri
Reputasiyanın yaxşılaşdırılması	59 %
Azərbaycan və xarici kapital bazarlarına daha yaxşı çıxış	48 %

imkanı	
İnvestisiyaların cəlb edilməsi imkanının güclənməsi	36 %
Əməliyyat səmərəliliyinin artırılması	33 %
Səhmdarların hüquqlarının qorunması	32 %
Qərar qəbul prosesinin təkmilləşdirilməsi	30 %
Səhmdarlar və menecment arasında əməkdaşlığın daha effektiv olması	9 %
Səhmlər üzrə xərclərin və borc kapitalının azalması	9 %
Maraqlı tərəflərin hüquqlarının qorunması	7 %
Daxili münaqişələrin qarşısının alınması	7 %
Açıqlamanın təkmilləşməsi	6 %
Risqlərin azalması	5 %
Qanunvericiliyin tələblərinə riayət olunması	3 %
Müşahidə şurası və menecmentin şəffaflığının artması	3 %

Aparılmış sorğu zamanı 13 respondentin cavablarına əsasən, şirkətlərində müşahidə şurası tərəfindən hazırlanmış korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi planının mövcudluğu göstərilmişdir. Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi planının fəaliyyət istiqamətləri haqqında sadalanan cavabları aşağıdakı cədvəldən görmək mümkündür.

Cədvəl 2.3. Korporativ idarəetmənin fəaliyyət istiqamətləri.

Korporativ idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün fəaliyyət istiqamətləri	Alınan cavablar üzrə faiz göstəriciləri
MHBS-nın tətbiqi	46 %
Daxili nəzarət sisteminin yaradılması	29 %

Korporativ idarəetmə məcəlləsinin qəbul edilməsi	27 %
Korporativ idarəetmə üzrə məsləhətçinin cəlb edilməsi	25 %
Daxili audit funksiyasının yaradılması	21%
Müşahidə şurasının üzvlərinə korporativ idarəetməyə dair təlimlərin keçirilməsi	18 %
Audit komitəsinin yaradılması	16 %
Məlumatların rüblük açıqlanması	14 %
Müşahidə şurası üzvlərinə mizdun ödənilməsi sisteminin tətbiq edilməsi	10 %
Müşahidə şurasına müstəqil üzvlərin seçilməsi	10 %
Müşahidə şurasının komitələrinin yaradılması	8 %
Korporativ katib vəzifəsinin yaradılması	3 %
Heç biri	8 %

Məlumdur ki, qabaqcıl korporativ idarəetmə praktikasında şirkətin strategiyasının müəyyənləşdirilməsində, top menecment üçün yoxlama sisteminin formalaşdırılmasında, korporativ dəyərlərin təsdiqində, həmçinin təşkilat daxilində müxtəlif qaydalara əməl olunması üçün çox mühüm rola sahibdir.

Cədvəl 2.4. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən korporativ şirkətlərdə müşahidə şurasının təhlili cədvəli

Struktur fəaliyyəti	Əməliyyatlar	Faiz nisbətləri
Müşahidə şurası	Strategiyanın müəyyən edilməsi	28 %
Müşahidə şurası	Menecmentin mizdunun təsdiq edilməsi	18 %
Müşahidə şurası	Şirkətin təmsil edilməsi	17 %
Müşahidə şurası	İdarə heyətinin sədrinin/təkbəşçi baş direktorun təyin edilməsi	16 %
Müşahidə şurası	Büdcənin təsdiq edilməsi	14 %
Müşahidə şurası	Əsasnamələrin təsdiq edilməsi (idarəetmə orqanları üçün olanlar istisna olmaqla)	13 %

Müşahidə şurası	İdarəetmə orqanlarının əsasnamələrinin təsdiq edilməsi	10 %
Müşahidə şurası	Əməliyyat planının hazırlanması	9 %
Müşahidə şurası	Müşahidə şurası sədrinin seçilməsi	3 %

Müşahidə şurası mütəmadi şəkildə öz fəaliyyətini qiymətləndirməli, fəaliyyətinin yaxşı olub-olmadığını təyin etməli və təkmilləşdirməli olan tərəflərini müəyyənləşdirməlidir. Təəssüf ki, ölkəmizdə müşahidə şurasının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi davamlı olaraq istifadə olunan bir proses deyildir. Sorğuda iştirak etmiş şirkətlərdən sadəcə 36 %-i qeyd etmişdir ki, onların müşahidə şurası fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini həyata keçirir.

Socar davamlı inkişafı təmin etmək məqsədilə şirkətdə fəaliyyət göstərən işçi heyətini nəzərə alaraq “İnsan resursları funksiyasının transformasiya proqramı” layihəsini icra edir. Rəhbərlər də daxil olmaqla bütün işçiləri əhatə edən bu layihə işçilərin şəxsi hədəfləri ilə şirkətin hədəflərinin uyğunlaşdırılması ilə yanaşı, onların sistemli karyera inkişafı üçün tədbirlərin həyata keçirilməsini də nəzərdə tutur. Layihənin əsas istiqamətləri aşağıdakılardır:

1. Səriştəliliyin idarə edilməsi- burada məqsəd personalın bilik və bacarıqlarının şirkətin tələblərinə uyğun şəkildə inkişaf etdirilməsindən ibarətdir.
2. Fəaliyyətin effektivliyi- burada işçilər üçün ayrıca hədəflərin müəyyənləşdirilməsi və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi əsas məqsəddir.
3. İşə qəbulun idarə edilməsi- Bura əsas vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi və o vəzifələrə davamçıların hazırlanması prosesi aiddir. Həmçinin, burada yaxşı nəticə göstərən personalın karyera imkanlarının artırılması da nəzərdə tutulmuşdur.
4. Təlim və inkişafın idarə edilməsi- Burada layihənin əsas məqsədi əməkdaşların təlimə olan ehtiyaclarını müəyyənləşdirərək, onların

fəaliyyətlərinin və fərdi keyfiyyətlərinin də nəzərə alınması ilə, hər bir işçi üçün inkişaf proqramlarının həyata keçirilməsindən ibarətdir.

2.3. İşgüzar təşkilatlarda heyətin adaptasiyasi və mənsəbin idarə edilməsi

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

Əməkdaşın təşkilata daxil edilməsi kontekstində bu əməkdaşın intensiv şəkildə fəaliyyət və təşkilatla tanışlığının getdiyi və yeni mühitin tələblərinə uyğun olaraq xüsusi davranışının dəyişməsi anlamına gəlir (18, s. 207).

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

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

Adaptasiyanın prinsipial məqsədləri bunlardır (7, s. 517):

1. Başlanğıc xərclərin azaldılması, belə ki, hələ yeni işçi öz iş yerini pis bilir, o daha az effektiv işləyir və əlavə məsrəflər tələb edir;
2. Yeni işçilərdə qayğılılığın və qeyri-müəyyənliyin aşağı salınması;
3. İşçi qüvvəsinin axıcılığının ixtisarı, belə ki, əgər təzələr özlərini yeni işdə narahat və lazımsız hiss edirlərsə, onda buna qovulma ilə reaksiya verilə bilər;

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

Adaptasiya prosesini 4 mərhələyə ayıra bilərik:

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

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

Orientasiyanın ümumi proqramının keçirilməsi zamanı tez-tez aşağıdakı məsələlərə toxunulur (18, s. 208-209):

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

2. Təşkilatın siyasəti: kadr siyasətinin prinsipləri; işçi heyətin yığılması prinsipləri; professional hazırlığın istiqaməti və ixtisasın artırılması; işçilərin məhkəmə məsuliyyətinə cəlb olunduqları halda onlara kömək; müəssisə daxilində

telefonda istifadə qaydaları; iş vaxtının müxtəlif rejimlərindən istifadə qaydaları; kommersiya sirləri və texniki sənədlərin mühafizəsi qaydaları.

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

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

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

6. İşçi və onun həmkarlar ittifaqı ilə münasibəti: muzzdlu işin müddəti və şərtləri; təyinat, yerdəyişmə, irəliyə çəkilmə; sınaq müddəti; işə rəhbərlik; işdə uğursuzluqlar və işə gecikmələr barədə informasiya vermək; işçinin hüquq və vəzifələri; bilavasitə rəhbərin hüququ; işçilərin təşkili; həmkalar ittifaqının qərarı və şirkətin siyasəti; işin icrasına rəhbərlik və onun qiymətləndirilməsi; İntizam və cəza, şikayətlərin qeydə alınması; kommunikasiya; kommuniksiya kanalları, poçt materialları, yeni ideyaların yayılması.

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

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

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

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

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

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

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

Bütün bunlardan aydın şəkildə görünür ki, yeni işçinin adaptasiya prosesində rəhbərin rolu əvəzsizdir. Təşkilat rəhbəri tərəfindən yeni fəaliyyətə başlayan işçiyə nizam-intizam qaydalarının, əməyin qiymətləndirilməsi sxemlərinin, işin təşkili qaydalarının, kommunikasiya qaydalarının və digər vacib amillərin aydın şəkildə izah edilməsi və aydınlaşdırılması olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bunlar yeni

işçinin bu qaydaları pozmaması və özünü narahat hiss etməməsi baxımından da zəruridir. Yeni işə qəbul olmuş işçi ilə elə ilk həftə ərzində rəhbər tərəfindən işgüzar söhbət aparılması məqsədəuyğundur. İşçilərin qarşılaşdığı problemlərin təhlil edilməsi və çətinliklərin ortadan qaldırılması üçün alternativ həll variantlarının təqdim edilməsi yeni işçinin adaptasiya prosesinə müsbət təsir göstərən mühüm amillərdəndir.

Apardığımız təhlillərə əsasən, adaptasiyanın iki istiqaməti mövcuddur. Bunlardan birincisinə ilkin adaptasiya deyilir ki, buna da təhsil müəssisələrindən yenicə məzun olmuş, həmçinin təcrübəsi olmayan gənc kadrların uyğunlaşması aiddir. İkincisi isə təkrar adaptasiya adlanır və buna peşəkar rolunu və ya fəaliyyət obyektini dəyişən və təcrübəsi olan işçi heyətinin uyğunlaşması aiddir. Təkrar adaptasiyanın əhəmiyyəti əmək fəaliyyəti zamanı daha da artır. Xarici ölkə firmalarının təcrübəsi göstərir ki, gənc kadrların işə qəbulu zamanı ilkin adaptasiyaya xüsusi əhəmiyyət verilməlidir.

Adaptasiyanın sosial-psixoloji, təşkilati və peşəkarlıq aspektləri fərqləndirilir.

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

Peşəkarlıq aspektinə iş qabiliyyətlərinin davamlı şəkildə mənimsənilməsi aiddir.

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

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

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

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

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

Adaptasiya aspektləri müxtəlif olsa da, bir-birilə sıx qarşılıqlı əlaqədədirlər. Adaptasiyanın müvəffəqiyyətliyi bir sıra şərtlərdən asılıdır, bunlardan başlıcaları aşağıdakılardır (7, s. 666):

1. Potensial işçilərin peşəkarlıq istiqamətinə görə işin keyfiyyət səviyyəsi;
2. Heyətin işgüzar qiymətləndirilməsinin obyektivliyi (həm seçmə, həm də işgüzar adaptasiya prosesində);
3. Adaptasiya prosesinin idarə edilməsinin təşkilati mexanizminin mükəmməlliyi;
4. Verilmiş təşkilatda müəyyən ixtisas üzrə işin, peşənin nüfuzu və cəlbədiciliyi;
5. Əməkdaşın motivli məqsədlərini reallaşdıran əməyin təşkilinin xüsusiyyətləri;
6. Yeniliklərin tətbiqinin hazırlanması sisteminin mövcudluğu;
7. Təşkilatın daxilində fəaliyyət göstərən heyətin təhsil sisteminin çevikliyi;
8. Adaptasiya olunan işçinin psixoloji xüsusiyyətlərindən, yaşından, ailə vəziyyətindən və s. asılı olan şəxsi xüsusiyyətləri.

Uzun illərin tədqiqatları göstərir ki, idarəetmə fəaliyyətinin düzgün təşkili və aparılması məhz yeni şəraitdə insanların qısa vaxt çərçivəsində məqsədyönlü adaptasiya olunması sayəsində mümkündür (10). Burada təşkilata və kollektivə yenicə qəbul olmuş işçinin özünün bilik və bacarığı ilə bərabər, artıq formalaşmış sistemdə uzun müddət çalışan ixtisaslı və təcrübəli əməkdaşların hərtərəfli dəstəyi də olduqca vacibdir.

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

1. Ümumi baxış. İlk öncə şəxs özünə real vaxt aralığı müəyyənləşdirməli, və onu müəyyən hissələrə ayırmalıdır. Şəxs öz hədəfinə nə zaman çatmaq istədiyini bilməlidir.
2. Sektor və şöbələrin seçimi. Növbəti addım sektorların, sektorlardakı firmaların və şöbələrin araşdırılmasından ibarətdir. Bu zaman şəxs öz maraq dairələrini, fərdi xüsusiyyətlərini, bilik və bacarıqlarını nəzərə almalıdır. Seçim zamanı şəxs öz təhsil aldığı və ya məzun olduğu sahədən başqa, tamam fərqli bir yol da seçə bilər.
3. Reklam planı. Bir şəxs özü üçün ən doğru sektoru müəyyən edərkən bu sektora daxil ola bilməsi üçün bir plan hazırlamalıdır. Bu sektor üçün hansı xüsusiyyətlərə sahib olmalı olduğunu, nələri bilməli olduğunu, təcrübə imkanlarını, işə qəbul proseslərinin necə reallaşdığını və başqa suallara cavab tapmalıdır. Bu məlumatlara əsasən, şəxs özünü firmalara necə reklam etməli olduğunu düşünməlidir.
4. Şəxsi təhlil. Şəxs güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirərək, sektor üçün lazım olan xüsusiyyətləri qiymətləndirərək öz inkişaf prosesini planlaşdırmalıdır. Bu mərhələdə şəxs güclü tərəflərini artırmalı və zəif

tərəflərini mümkün qədər azaltmalıdır. Təhlil nəticəsində, şəxs öz təhsilinə və inkişafına istiqamət verməlidir.

5. Hərəkət planı. Bu mərhələdə tədqiqatlar apararaq, sektorda uzun illər ərzində təcrübə qazanmış insanlarla məsləhətləşməlidir. Bir addım atmazdan əvvəl, o addım haqqında ətraflı məlumat toplamaq ən vacib şərtlərdəndir.
6. Maliyyə planı. Yeni bir karyera planı hazırlayarkən və ya karyera planında dəyişikliklər edərkən, bu şəxsin maddi vəziyyətinə təsir edə bilər. Tələb olunan xərcləri öncədən nəzərdən keçirmək və həll yolları axtarmaq hər zaman faydalı olacaqdır.
7. Planda baş verə biləcək dəyişikliklər. Karyera planları fərd özünü tanıdıqca və təcrübə qazandıqca dəyişə bilər. Bu çox rast gəlinən bir haldır və bu vəziyyət fərdin gələcək fəaliyyətinə öz təsirini göstərir.

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

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

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

Karyera idarə edilməsi ilə bağlı bütün təriflərə baxarkən diqqət çəkən ən vacib məqamlardan biri də karyera idarə edilməsinin həm təşkilat, həm də işçi ilə bağlı bir proses olmasıdır. Karyera idarə edilməsi ilk olaraq, fərdi maraqlandıran karyeranın

təşkilati bir yanaşma kimi ələ alınmasını və işçinin karyerasının təşkilat tərəfindən formalaşmasını özündə ehtiva edir. Başqa sözlə, karyera idarə edilməsi şəxsin karyera planlarının təşkilatın məqsəd və hədəflərinə uyğun şəkildə istiqamətləndirilməsi və bu istiqamətləndirmənin də yenə şəxsin karyera hədəflərinə uyğun şəkildə həyata keçirilməsini gərəkli edən tsiklik prosesdir.

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

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

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

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

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

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

Karyera idarə edilməsi həm işçi, həm də təşkilat üçün eyni məqsədi ifadə etsə də, karyera idarə edilməsinin effektivliyi bu fəaliyyətin ən üst səviyyəli rəhbərlik tərəfindən mütəmadi və fasiləsiz şəkildə dəstəklənməsindən asılıdır. İstifadə olunan idarəetmə proqramları təşkilati karyera planlarına uyğun həyata keçirilməlidir. Bütün bu şərtlərin təmin edilməsi karyera idarə edilməsinin təşkilata xərclərin azaldılması, rəqabət üstünlüyü, səmərəlilik və mənfəət kimi mühüm məsələlərdə müsbət təsir göstərə biləcəyinin sübutudur. Fikrimizcə, müəssisələrin yararlandığı karyera

idarəetmə sistemi təşkilatdan təşkilata dəyişə bilsə də, əksər hallarda aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir:

1. Fərdin özünü tanıması və qiymətləndirməsi üçün planlar hazırlanır. Bu proqamlara üz-üzə olunan karyera məsləhətləşmələri aiddir.
2. Təşkilat daxilində və xaricində olan fərsətlərlə hər kəsin məlumatlandırılmasına xüsusi yer verilir. Fərdlərin maraq dairələrində olan karyera və pozisiyaların xüsusiyyətləri haqqında məlumat verilir.
3. Karyera məsləhətləşmələri çərçivəsində iclaslar təşkil olunur. Bu iclaslar rəhbərlər, menecerlər, peşəkar məsləhətçilər, personal və təlim üzrə mütəxəssislər və ya təşkilat üçün səlahiyyətli şəxslər tərəfindən idarə olunur.
4. Fərdlərə hədəf seçmək və ya dəyişikliklər etmək üçün təcrübi proqramlar təşkil olunur.
5. Yüksək səviyyədə iş məmnuniyyətini və kadrların inkişafını təmin etmək üçün işin yenidən qurulmasına yönəlmiş təşkilati inkişaf və işin dizaynı, yəni tərtibi proqramları hazırlanır.

İnsan resursları funksiyaları arasında vacib yer tutan mənəbin idarə edilməsində insan resurslarının idarə edilməsinin xüsusi rolu olduğu, işçilərin karyera yollarının müəyyən edilməsindən əlavə, karyera inkişafı üçün lazımi bilik və bacarıqların qazanılmasında da böyük əhəmiyyət kəsb etdiyi göstərilir. Bu məqsədlə də təşkilatlar tərəfindən işçilərin inkişafı üçün yüksək məbləğli büdcə ayrılır. Karyera idarə edilməsinə olan yanaşmalar hər bir təşkilat üçün fərqlidir, yəni standart deyil. Hər bir müəssisə öz təşkilati mədəniyyətinə uyğun şəkildə müxtəlif üsullardan istifadə edir. Buradan belə bir nəticə çıxır ki, karyera idarə edilməsi siyasəti və proqramları təşkilati mədəniyyətin bir hissəsidir. Hər bir müəssisə üçün sadəcə karyera idarəetmə sisteminin yaradılması kifayət etmir. Həmçinin, sistemin davamlılığı üçün lazımlı investisiyaların qoyulması da vacib şərtidir.

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

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

Karyera idarə edilməsinin təşkilati faydaları aşağıdakılardır:

1. İşgüzar təşkilatların təlim, yerləşdirmə və işçilərin üst mövqeyə yüksəlməsi kimi ehtiyaclarının təmin edilməsi üçün personalın bacarıq və karyera hədəflərinin ortaya çıxmasını təmin edir.
2. Yeni vəzifələr və yeni məsuliyyətlər üçün daha sadələşdirilmiş və daha uğurlu fərdi inkişaf və dəyişmə imkanları yaradır.
3. Təşkilat daxilində müxtəlif işlər və vəzifələr üçün inkişafın müxtəlif mərhələlərində gözləntilərin çoxalmasına və böyüməsinə səbəb olur.
4. Məhsuldarlığı və motivasiyası aşağı olan işçi qüvvəsinin səfərbər edilməsi və yenidən təlimləndirilməsi üçün xüsusi önəm daşıyır.

Karyera idarə edilməsinin təkcə təşkilatlara deyil, həmçinin insanlara da faydaları mövcuddur:

1. Düzgün məlumatlandırılmaqla karyera seçimini doğru etmək;
2. Fərdin işdə qarşılaşa biləcəyi məmnuniyyətsizliyi minimuma endirmək;
3. Müxtəlif karyera hədəflərinə nail olmaq üçün tələb olan bilik və bacarıqları tanımaq;
4. İş mühitini, ailə həyatını, sənaye dəyişikliklərini və ictimai həyatı əhatə edən daha yaxşı karyera hədəflərini yaratmaq;
5. Özünü inkişaf etdirə bilmə imkanını tapmaq.

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

Karyera xəritələri fərdlərin karyera sahələrinə hazırlanmaları üçün lazım olan təlimlərin təşkili prosesidir. Karyera xəritəsi bir təşkilat daxilində bir işdən və ya mövqedən digərinə irəliləyə bilmə yollarını təyin etmək üçün istifadə olunan üsuldur. Başqa cür desək, karyera xəritəsi bütün pozisiyaları əhatə edən və pozisiyalar arasında keçid yollarının tam olaraq müəyyənləşdirildiyi təşkilati sxemdir. Bu

sxemdə hansı pozisiyadan sonra hansı pozisiyalara keçə biləcəyi və bunun üçün lazım olan təcrübə və səlahiyyətlər dəqiq şəkildə göstərilir. Karyera xəritələrində hər bir vəzifə ilə əlaqədar işin təsviri və işin xüsusiyyətləri açıq şəkildə ifadə edilməlidir.

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

2.4. İşgüzar təşkilatlarda işçi qruplarının qarşılıqlı əlaqələrinin inkişafı və gələcək perspektivləri

Qarşılıqlı əlaqələr insanlar arasında duyğu, düşüncə, bilik və informasiya paylaşılması prosesini ifadə edir. İnsan sosial varlıq olduğu üçün yaşadığı yerdə və çalışdığı müəssisələrdə qarşılıqlı münasibətlərinin yaranması təbii olduğu qədər, həm də sosial ehtiyacdır. Qarşılıqlı əlaqə yaratmaq insanın həm fərdi, həm də ictimai həyatının ayrılmaz hissəsidir. Qarşılıqlı əlaqələr olmadan necə ki, insanı təsəvvür etmək mümkün deyilsə, həmçinin təşkilatın qurulması, fəaliyyət göstərməsi və hədəflərinə çataraq nailiyyət əldə etməsi də qarşılıqlı əlaqələr olmadan qeyri-mümkündür.

Getdikcə daha da mürəkkəbləşən fərdi və təşkilati struktur yalnız işçilərin bir-birilə qarşılıqlı əlaqələrinin yaxşılaşdırılması sayəsində uyğun və sistemli şəkildə bütövlük təşkil edə bilər. Təşkilat daxilində qarşılıqlı əlaqələrin yaxşılaşdırılması üçün aşağıdakılar şərtidir:

1. Verilən mesajlar xəbərləşmə ünsürləri (duygular, jestlər, mimikalar) ilə dəstəklənməlidir;
2. Rabitə quran şəxs birbaşa və sadə dildən istifadə etməlidir;
3. Rəhbər müəyyən mesaj verərkən özünü qarşıdakı şəxslərin yerinə qoymalıdır;
4. Yaxşı bir dinləyici olmaq şərtidir;
5. Əks əlaqədən geniş istifadə edilməlidir;
6. Doğru zaman seçilməlidir;
7. Lazım gəldikdə mesaj təkrar edilməlidir;
8. İşçilər iş birliyi içində hərəkət etməlidir;
9. Müəyyən mövzu ətrafında müzakirədən əvvəl o mövzuya hazırlaşmaq lazımdır.

Qarşılıqlı əlaqələr zamanı ünsiyyət bugünkü cəmiyyətin ən vacib elementləridir. Həyatımızın və layihələrimizin yaxşı olmasında çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Biz

hal-hazırda informasiya çağında yaşayırıq. Əslində biz kommunikasiyadan düşündüyümüzdən də çox istifadə edirik və ondan asılıyıq. Kommunikasiya formal və qeyri-formal olmaqla iki yerə ayrılır. Təşkilatda formal kommunikasiya dedikdə, təşkilat daxilində yuxarı səviyyədən aşağı səviyyəyə, yəni təbəçilikdə olan işçilərə müəyyən vəzifələrin, tapşırıqların, tövsiyyə edilən proseduralar və s. haqqında informasiyanın ötürülməsi başa düşülür.

İşgüzar təşkilatlarda formal xüsusiyyətlərə görə qarşılıqlı əlaqələr 4 istiqamətdə reallaşır:

1. Şaquli – fərqli iyerarxiya səviyyələrində rəhbər və rəhbərin təbəçiliyində olan işçilər arasında;
2. Üfüqi – eyni iyerarxiya səviyyəsindəki işçi və ya şöbələr arasında;
3. Çarpaz – fərqli iyerarxiya səviyyəsi və müxtəlif şöbə və ya bölmələrdə işçilər arasında;
4. Təşkilat ilə xarici mühit arasında – burada kənar mühitlə daxili mühit arasındakı əlaqələrdən söhbət gedir.

Şaquli kommunikasiya zamanı rəhbərlə təbəçilikdə olan işçilər arasında informasiya mübadiləsindən söhbət gedir ki, bu da vəzifələrin verilməsi, problemlərin müzakirə olunması, nəticələrin qiymətləndirilməsi, işçilərin motivasiyası üçün müəyyən fəaliyyətlərin tətbiqi və s. ilə əlaqədardır.

Üfüqi kommunikasiya üzrə faydaların əldə edilməsi işçilərin məmnuniyyətinin əsası olan bərabər hüquqlu əlaqələrin formalaşması ilə əlaqədardır.

İşləyən hər bir kəs işgüzar əlaqələrdə iştirak edir. İşgüzar əlaqələr təkcə ofislərdə və dövlət strukturlarında reallaşmır. Rahat, qeyri-formal, dostcasına əlaqələrin əksinə, işgüzar əlaqələr diqqətli şəkildə tənzimlənir və rəsmi formada bir işdən nəticə əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilir.

Təşkilatda informasiya mübadiləsi dedikdə, adətən şəxsi ünsiyyət zamanı və yaxud iclaslarda danışan, telefonla əlaqə yaradan və ya qeydlər, məktublar, hesabatlar hazırlayan və onları oxuyan işçi qrupları haqqında düşünürük.

İnsanın özünü sosial varlıq kimi ifadə etməsi üçün rabitə məcburidir. İnsan çevrəsi ilə əlaqə quraraq yaşayır. Onun hər bir davranışı, danışığı, susması, duruşu, özünü ifadə etməsi ətrafına mesaj olaraq ötürülür.

Kommunikasiya prosesini reallaşdırmaq üçün lazım olan iki şəxsdən biri göndərən, yəni mənbə, digəri isə qəbul edəndir. Göndərən, ilk olaraq, göndərmək istədiyi mesajı fikir olaraq zəhnində formalaşdırır və daha sonra bu fikri kodlar, sözlər, rəqəmlər, formalar və ya vücut dili ilə ifadə edir. Bunlar simvollar adlanır və bu simvollar müəyyən kodlara çevrilərək kommunikasiya kanalı vasitəsilə qəbul edənə göndərilir.

Kommunikasiyanın tam olaraq reallaşa bilməsi üçün üç faktor olmalıdır: göndərən, qəbul edən və mesaj. Bunlarla yanaşı, kanal, kod, əks əlaqə və filtrasiya kimi faktorlar da mövcuddur.

Göndərən kommunikasiyanı başlادaraq, göndərmək istədiyi mesajı kodlaşdırır. Mesaj göndərən qəbul edənə ötürdüyü məlumatdan ibarətdir. Kanal signalı, yəni mesajı daşıyan hər hansı bir vasitədir. Bura işıq dalğalarını, səs dalğalarını, telefon və ya sinir sistemini aid etmək olar. Qəbul edən mesajı alan şəxsdir, belə ki, bir və ya bir neçə, müəyyən və ya qeyri-müəyyən ola bilər. Kodlaşdırma isə sadə bir əl hərəkətindən mürəkkəb riyaziyyat düsturuna qədər geniş mənanı əhatə edir. İnformasiyanın, düşüncənin, duyğunun mesaj halına gətirilməsinə kodlaşdırma deyilir. Filtrasiya göndərən və qəbul edən özünə çatdırılan mesajın qiymətləndirilməsidir.

Əks əlaqə qarşılıqlı əlaqələr zamanı ən vacib faktorlardan biridir. Əks əlaqə vasitəsilə işçi qarşılıqlı əlaqənin nə dərəcədə effektiv olub-olmadığı barədə məlumat sahibi olur. Əks əlaqə müsbət və mənfi olmaqla iki yerə ayrılır. Müsbət geribildirim zamanı işçi hədəfə nail olduğunu öyrənmiş olur, mənfi geribildirim zamanı isə işçi gözlənilən nəticəni əldə edə bilmədiyini öyrənir. Bu zaman işçi istənilən nəticəni əldə etmək üçün davranışını, fəaliyyətini aldığı mənfi geribildirmə görə yenidən tərtib edir. Ancaq fərdlər və qurumlar arasında çox zaman təktərəfli əlaqə yaradılır. Bu isə

effektiv nəticələrə nail olmaqda çətinlik yaradan prosesdir. Çünki işçiyə rəhbər və ya menecer tərəfindən əks əlaqə olmadıqda işçi müəyyən çətinliklərlə üzləşə bilər.

Əks əlaqə qarşılıqlı əlaqələr prosesində aşağıdakıları qazandırır:

1. Rabitənin məqsədinə nail olub olmadığını ortaya qoyur;
2. Lazımı informasiyanın gözləniləndiyi kimi doğru zamanda, doğru hədəfə, doğru mənada çatıb çatmadığını ortaya qoyur;
3. İşçinin fəaliyyətinin uğurlu olub olmadığını aydınlaşdırır;
4. İş prosesinin nə səbəbdən uğursuz olduğunu aydınlaşdırır;
5. Növbəti prosesdə doğru informasiyanın əldə olunmasına səbəb olur.

İşgüzar təşkilatlarda rabitə prosesinin aşağıdakı mərhələləri mövcuddur:

1. İşçini məlumatlandırmaq;
2. İşçinin tutum və davranışlarını dəyişdirmək;
3. İşçinin tutum və davranışlarını davam etdirmək.

Cədvəl 2.5. Qarşılıqlı əlaqələr zamanı fəaliyyət istiqamətləri

Fəaliyyətin mərhələləri	Məsləhətlər
İnsanları diqqətlə dinləməli.	Ünsiyyəti asanlaşdıran üsullardan biri də diqqətli şəkildə dinləməkdir.
Ünsiyyət zamanı maneələri ortadan qaldırmalı.	Ünsiyyət zamanı qarşı tərəflə göz kontaktı qurmaq, səssizliyi təmin etmək lazımdır.
Əgər varsa kodları açmalı.	Rəhbər və ya menecer ünsiyyət zamanı kodlardan istifadə edərsə, bunu ondan soruşmaq, sual üçün də nitqin bitməsini gözləmək lazımdır. İşçi, həmçinin verilən informasiyanı anladığına tam əmin olmalıdır.
Əks əlaqədən istifadə etməli.	İşçilər verilən informasiyanı və ya xəbəri anladığını davranışlarla, danışığıla ifadə etməlidirlər.
Uyğun vasitələrdən istifadə edərək məlumatı ötürməli.	İşçi qəbul etdiyi mesajı və ya informasiyanı lazım gəldikdə, vizual vasitələrlə, sözlərlə hərəkətləri uyğunlaşdıraraq öz mesajını ötürməlidir.

Təşkilati kommunikasiya bir sıra maneələrə rast gəlmək mümkündür:

1. İnformasiyanın təhrif olunması. Bu zaman müəssisə daxilində məlumatın hərəkəti zamanı müəyyən dərəcədə təhrif meydana gəlir.
2. İnformasiya ilə həddən artıq yüklənmə. Məlumat artıqlığı, məsələn eyni məlumatda təkrar sözlərin istifadəsi zamanı bu halla qarşılaşmaq mümkündür.
3. Kommunikasiyanın qeyri-qənaətbəxş quruluşu. Bu maneənin aradan qaldırılmasına təşkilatdakı kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi üzrə aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək yolu ilə nail olur (7, s. 408-409):
 - İnformasiya potokunun təmin edilməsilə;
 - İdarəçilik davranışı ilə;
 - Əks əlaqə sistemi ilə;
 - Təkliflər toplamaq sistemi ilə;
 - İnformasiya bülleteni ilə
 - Müasir informasiya texnologiyası ilə.

Bunu da qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə və təşkilatların getdikcə böyüməsi, idarəetmənin mürəkkəbliyi, ixtisaslaşmanın artması, texnoloji yeniliklərin sürətlə yayılması təşkilatlarda qarşılıqlı əlaqələrin əhəmiyyətini göstərən amillərdəndir. Çünki bu sadalanan təkmilləşmələr informasiyaya olan ehtiyacı da artırmışdır. İstər fərdlərin, istərsə də təşkilatın ehtiyacı olan informasiya qarşılıqlı əlaqələrin yaxşı olması üçün vacib rola sahibdir. İşçilər bir-birləri ilə qarşılıqlı əlaqə qurmaq və bu əlaqələri inkişaf etdirmək üçün informasiya mübadiləsi edirlər. Təşkilati əlaqələr zamanı informasiya ilə təmin olunma rəhbərlərin düzgün və vaxtında qərar qəbul etmələri, tapşırıqların nöqsansız və tam yerinə yetirilmələri və təşkilata yeni daxil olan işçilərin adaptasiya olmaları baxımından olduqca əhəmiyyətlidir.

Təşkilatların işçilərdən gözləntiləri olduğu kimi işçilərin də təşkilat və rəhbərlərdən bir sıra gözləntiləri var. Bu gözləntilərin qarşılanması işçilərin məhsuldarlığının artımına gətirib çıxarır. Bir işçinin məhsuldarlığı onun fərdi

bacarıqları ilə ruhi vəziyyətindən asılıdır. Rəhbər işçi ilə hər münasibətində müsbət və ya mənfi təsir yaratmış olur. İşçilərlə qarşılıqlı əlaqələrin önəminə inanan rəhbər işçinin məhsuldarlığına və işdən məmnunluğuna təsir edə bilər. Yaxşı rəhbər işçiləri diqqətlə nəzərdən keçirməklə bərabər, həm də işçilər arasında qarşılıqlı əlaqələri də tənzimləməlidir (24). Ümumiyyətlə, effektiv çalışan rəhbər kommunikasiyanın əhəmiyyətini dərk edən və ondan effektiv şəkildə istifadə edən rəhbərdir.

Aydındır ki, təşkilatda qarşılıqlı əlaqələrin optimallaşdırılmasında əsas məqsəd təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqdır. Təşkilat məqsədlərinə nail olmaq isə işgüzar birliyin, koordinasiyanın, komanda işinin, kollektiv ruhun, biz duyğusunun və həmrəyliyin olmasına maneəçilik törədən daxili və xarici faktorların aradan qaldırılması üçün təşkilati əlaqələrin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir.

Təşkilati əlaqələrin məqsədləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Təşkilati strategiya və qərarların təşkilat üzvlərinə çatdırılması, təşkilati bütövlüyün təmin edilməsinə gətirib çıxarır.
2. Təşkilatın büdcəsi, gəlirləri, fəaliyyətləri və layihələrinin lazımi yerlərə çatdırılması təşkilatın tanınmasına və inam yaranmasına səbəb olur.
3. Yeni texnoloji və idarəetmə ilə bağlı məlumatlar lazımi yerlərə çatdırılaraq bunlara uyğunlaşma nəzərdə tutulur.
4. İş təhlükəsizliyi ilə bağlı məlumatların mütəmadi şəkildə təkrar edilməsi üzvlərin bu barədə tədbir almalarına şərait yaradır.
5. Təşkilatla əlaqəsi olan şəxslər davamlı məlumat verilməsi təşkilat daxilində ailə mühitinin və məsləhətləşmənin yaradılmasına, dostluq və bağlılıq əlaqələrinin inkişaf etməsinə imkan yaradır.
6. Təşkilatın fəaliyyət sahələrinə aid olan qanunvericiliklə bağlı məsələlərin də təşkilat üzvlərinə çatdırılması yarana biləcək xətalara qarşısını ala bilər.
7. Təşkilat işçilərinin motivasiya olunması təşkilati məqsədlərə nail olmanı asanlaşdırır.
8. İdarə edənlər və idarə olunanlar arasında qarşılıqlı əlaqə təmin edilir.

9. Təşkilat işçiləri gələcəklə bağlı gözləntilər, irəliləmə imkanları, əmək haqqı və mükafatlandırma sistemi barədə məlumatlandırılır.
10. İşçilər vəzifələrinin nə olduğu, necə, nə zaman və harada icra edilməli olduğu mövzusunda da məlumatlandırılır.
11. Düzgün qərarların qəbul edilməsinə, əməkdaşlığın yaranmasına və nəzarətin həyata keçirilməsinə təsir göstərir.
12. Təşkilati problemlərin həll olunmasına kömək edir.

Gələcəkdəki işgüzar təşkilatların uğurlu fəaliyyətlərinin təmin olunması üçün, hər şeydən əvvəl məhsuldarlığın artırılması üçün sürət, çeviklik və ətraf mühitə adaptasiya ən önəmli faktorlardandır.

Rəqəmsallaşmanın sürətli inkişafı həyatımızda böyük dəyişikliklərə səbəb olur. Bu sürət şablon iş görmə və qarşılıqlı əlaqə qurma formalarının da köklü dəyişməsinə təsir göstərir. Təşkilatlar rəqəmsallaşdıqca daha sürətli hərəkət etmək, sürətli öyrənmək, adaptasiya olmaq və işçilərin dinamik karyera tələblərini qarşılaya bilmək üçün təşkilati strukturların yenidən nəzərdən keçirilməsinə ehtiyac yaranır.

Davamlı rəqəmsal inkişaf çağında proqnozlaşdırma və struktur ifadələri artıq keçmişdə qalıb. Çünki gələcəyin müvəffəqiyyətli təşkilatları iyerarxik strukturlardan uzaqlaşib, daha çevik və komanda işinə önəm verən, qarşılıqlı əlaqələrə üstünlük verən təşkilatlar olacaqdır. Belə ki, ənənəvi, iyerarxik təşkilati strukturların yerini yavaş-yavaş “səlahiyyətli komandalardan ibarət şəbəkələr” alır. Artıq təşkilati strukturlar sabit və iyerarxik olmaq yerinə, müəyyən və müvəqqəti məqsədlər ətrafında formalaşmış işçilərdən ibarət komandalar şəbəkəsi formasında olmalıdır.

Bu təşkilatlar insanların bir-birləri ilə mütəmadi şəkildə əlaqə saxlamasına, məlumat paylaşmasına və layihələrə əsaslanan komandaların yaradılmasına təşviq edən mühitlərin formalaşmasına üstünlük verir. Bunu da qeyd etmək lazımdır ki, komandalara üstünlük verdikdə, bu komandaları idarə etmək ehtiyacı da artır və bu da daha çox iclasların keçirilməsinə, telefon görüşlərindən, kommunikasiya vasitələrindən daha çox istifadə edilməsinə, bir sözlə qarşılıqlı əlaqələrin artmasına

səbəb olur. Burada əks əlaqənin də əhəmiyyəti böyükdür, belə ki, davamlı əks əlaqə işçilərin öz hədəflərini mütəmadi olaraq nəzərdən keçirmələrini, lazım gəldikdə, layihələri dəyişdirmələrini və sadəcə vəzifələri üçün deyil, gördükləri iş üçün mükafatlandırmalarını təmin edir.

Bu günün iş dünyasında fərq yaradan uğur hekayələri şirkətin fəaliyyət göstərə bilməsi üçün lazım olan gündəlik əməliyyatlardan məsul olan şöbələrin xaricində dayanan, mümkün ola bildiyi qədər sərbəst və hədəfi tamamladıqda ayrılan, start-up məntiqilə fəaliyyət göstərən komandalardan ortaya çıxır. Bu komandaların öz hədəfi, büdcəsi və planları olur. Sabit ofis və masalar öz yerini müvəqqəti komanda otaqlarına verir.

Yüksək səviyyəli parçalar istehsal edən Gore-Tex şirkəti təşkilatın strukturunu dəyişdirərək rəqiblərindən daha tez hərəkətə keçmişdir. Şirkət “azadlıq ideologiyası” adlandırdıqları bir idarəetmə modelinə sahibdir. Yarandığı 1958-ci ildən etibarən davamlı olaraq mənfəət əldə edən şirkət bir milyard dollar gəlirə, 9000 işçiyə və 30 müxtəlif əməliyyat məntəqəsinə sahibdir. Bu köklü şirkətin idarəetmə modeli isə çox fərqlidir. Belə ki, şirkətin CEO-su işçilər tərəfindən, liderlər də işçilərdən ibarət davamçılar tərəfindən seçilir. Bu vəziyyətdə, liderlər öz vəzifələrinə görə deyil, komandaların yaxşı fəaliyyətləri və ən yaxşı fikirlərin ortaya çıxması üçün məsuliyyət daşıyırlar. Komandalarda fəaliyyət göstərən işçilər üst səviyyədəki rəhbərlik tərəfindən deyil, birlikdə çalışdığı iş yoldaşları tərəfindən qiymətləndirilirlər. Bunun nəticəsində də, işçilərin bir-birləri ilə qarşılıqlı əlaqələri daha da möhkəmlənərək işçilərin motivasiyasının ən üst səviyyəyə çatmasına və effektiv nəticələrə gətirib çıxarır.

NƏTİCƏ

İndiki dövrdə ixtisaslı işçilərin, xüsusilə də, müəssisə üçün əhəmiyyətli olan personalın təşkilatda saxlanması çox böyük bir problem halına gəlmişdir. Bu gün ixtisaslı işçi qüvvəsi ancaq inkişafa açıq karyera idarə edilməsi ilə təşkilatda saxlanıla bilər. Karyera idarəetmə proqramları vasitəsilə işçi heyətinin təşkilat daxilindəki hərəkətliliyi təmin edilir və bu da işçilərin motivasiyasının yüksəlməsinə səbəb olur. Müvəffəqiyyətli karyera idarəetmə proqramlarının həyata keçirildiyi təşkilatda fəaliyyət göstərən işçilər bir müddət sonra hansı pozisiyada olacaqlarını bilər və yaxud təxmin edə bilirlər. İşçinin bunu bilməsi onun həm işinə, həm də çalışdığı təşkilata bağlılığının artırılmasına, motivasiyasının və iş məmnuniyyətinin təmin olunmasına çox böyük kömək olur. Bütün bunları nəzərə alaraq aşağıdakı nəticələri çıxarmaq olar:

1. Hal-hazırda müəssisə və ya təşkilatların rəqabət üstünlüyü əldə etmələrinin və bunu davamlı hala gətirmələrinin, böyümələrinin və inkişaf etmələrinin əsas səbəbinin “insan” faktoru olduğu artıq məlumdur. Bu səbəblə də, rəhbərlər mütəmadi dəyişikliklərin olduğu mühitdə idarəetmə fəaliyyəti, təşkilati nailiyyətlərin əsası və iş həyatının əvəzedilməz ünsürü olan insan resurslarına daha həssas yanaşmalıdırlar. Bütün bunlardan əlavə, rəhbərlər idarəetmə fəaliyyətlərini planlı şəkildə həyata keçirməli, işçilərlə bağlı fəaliyyətlər zamanı həm üst səviyyə rəhbərlərindən, həm də işçilərin özlərindən dəstək almalı və personalın fərdi inkişaflarını təmin etmək üçün hər cür dəyişiklikləri, tendensiyaları yaxından izləməlidirlər.
2. Necə ki, şirkət tərkibində mövcud olan insan resursları departamenti əmək haqqı sistemi, işçilərin fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi, təlim və inkişaf proqramları, işin təhlili kimi əsas funksiyaları diqqətlə yerinə yetirirsə, karyera planlaşdırılmasını da eyni şəkildə həyata keçirməlidir. Sadəcə, ciddi şəkildə planlaşdırılan və tətbiq edilən karyera inkişaf sistemi müəssisəyə mənfəət olaraq geri döner.

3. Karyera idarə edilməsinin işçiyə özünü daha yaxşı tanıma və qiymətləndirmə, qərarlılıq, hədəf seçə bilmək bacarıqlarının inkişafı, həm fərdi inkişaf, həm də vəzifə üzrə inkişafın təmin edilə bilməsi kimi faydaları olduğu kimi, təşkilata da rəhbərlik potensialı olan işçilərin müəyyənləşdirilməsi, yüksək pozisiyalara təşkilat daxilindən işçi alınması, işçilərlə təşkilatın tələbatlarının tarazlaşdırılması, təşkilatın imicinin müsbət şəkildə formalaşması kimi üstünlükləri vardır.
4. Təcrübələr göstərir ki, işgüzar təşkilatlarda sağlam mühitin formalaşması, rəhbərlə işçilər arasındakı əlaqələrin düzgün şəkildə təşkil olunması müvəffəqiyyətin artırılmasında olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir.
5. Liderlik xüsusiyyətlərinə sahib olan rəhbərlər hər zaman müəssisə və təşkilatların üstünlük verdiyi ən önəmli amillərdəndir. Belə ki, bununla yanaşı, rəhbərlərdən müəyyən bilik və bacarıqlar, yüksək səriştə, çeviklik, peşəkarlıq tələb olunur və rəhbərlərin demokratik idarəetmə üslubuna üstünlük verməsi zərurəti meydana çıxır.
6. İşçilərin öz karyera hədəflərinə nail olmaları onların motivasiyalarından asılıdır. Bu səbəblə də, təşkilat rəhbərliyi personalın karyera gözləntilərinə və motivasiyalarına təsir edən amilləri müəyyən etməli və müəyyən motivasiya üsullarını tətbiq etməklə onların karyera yüksəlişinə şərait yaratmalıdır. Bütün bunlara riayət olunduqda, işçilərin motivasiya itkisi və bunun nəticəsində yarana biləcək problemlərin aradan qalxması və məhsuldarlığın artması kimi nəticələrə nail olmaq mümkündür.
7. Müasir dövrümüzdə heyətin idarə edilməsi problemlərinə nəzər saldıqda, işçilərin əmək intizamına riayət etmələri, ali təhsilli gənclərin xarici ölkələrə üz tutması və bunun nəticəsində ölkədə kadr böhranı ilə qarşılaşma, müəssisə daxilində münaqişə və ya konfliktləri misal göstərmək olar.
8. Təşkilata yeni qəbul olmuş işçilərin həm iş prosesinə, həm də təşkilata asanlıqla uyğunlaşa bilmələri üçün adaptasiya proqramlarının, orientasiya proqramlarının təşkil olunması, onların istehsal xüsusiyyətləri ilə, davranış

qaydaları ilə, korporativ xüsusiyyətlərlə, əməkdaşlarla tanışlığı, mühazirələrin, ekskursiyaların və praktikumların həyata keçirilməsi vacib şərtlərdəndir. Ümumiyyətlə, bu cür fəaliyyətlərin təşkili işgüzar təşkilatların rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin olunması və məhsuldarlığın artırılması üçün lazımlı sayda və keyfiyyətdə işçi qüvvəsinin təmin olunmasına kömək edir.

9. İşgüzar müəssisələrdə işçi qruplarının bir-birilə qarşılıqlı əlaqələrinin düzgün şəkildə təşkili effektivliyin artırılmasına səbəb olan başlıca amillərdəndir.

İSTİFADƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası. Bakı 2003
2. Dövlət qulluğu haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı 2003
3. Axundov M. Strateji idarəetmə. Bakı 2001
4. Qeybullayev Q. İdarəçiliyin-menecmentin əsasları. Bakı 2000
5. Quliyev T.A. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı 2006
6. Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E. Menecment. Bakı 2015
7. Şahbazov K.A., Məmmədov M.N., Həsənov H.S. Menecment. Bakı 2007
8. Rzayev P., Rzayev Z. Müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarəedilməsinin aktual problemləri, 2014
9. Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. Menecmentin əsasları. Bakı 2004
10. İsgəndərov R. Heyətin idarə edilməsi. Bakı-“Bakı Universiteti” 2003, 404 s.
11. Məmmədov F.T. İdarəetmə mədəniyyəti. Xarici ölkələrin təcrübəsi. Bakı 2013
12. Qocayev E. Karyera bələdçisi. 2014
13. Yahudov H.M. Menecmentin əsasları. Bakı 2007
14. Bayramov A. Biznes və menecmentin əsasları. Bakı-2011
15. Azərbaycan Respublikası vergilər nazirinin “5”sentyabr”2014-cü il tarixli 1417040101224000 nömrəli əmri
16. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət Qulluğu Məsələləri üzrə Komissiyanın İnsan resurslarının idarəedilməsi və dövlət qulluğuna kadrların seçilməsi şöbəsi haqqında Əsasnamə

17. Kərimov E.N. Azərbaycanca təsərrüfat subyektlərinin istehsal fəaliyyətinin inkişaf problemləri. Bakı- "Elm" 2012
18. Bazarov T.Y., Yeremin B.L. Heyətin idarə edilməsi. Bakı-"İqtisad Universiteti" 2012, 508 s.
- 19.Vəliyev D. Karyera: şəxsi müvəffəqiyyətin strategiyası. "Azərbaycan Universiteti" , Bakı-2005
- 20.SOCAR – illik hesabat
- 21.Ferəcov R. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve uygulama. Bakü-2011
- 22.D.Bingöl. İnsan kaynakları yönetimi. 2014
- 23.B.Yaman, E.Şimşek. Örgütlerde kariyer geliştirme. Atça-2010
- 24.Eren E. Yönetim Psikolojisi: 4B , İstanbul-1993
- 25.Ансофф И. Стратегическое управление. Москва 1989
- 26.Герчикова И. Менеджмент. Москва 2004
- 27.Мескон М. Основы менеджмента. Москва 2002
- 28.Бусыгин А. Эффективный менеджмент. Москва 2001
- 29.Чиркип В. Государственное управление. Москва 2002
- 30.Ли Яккока. Карьера менеджера. Москва 1991
- 31.Резник С.Д. Персональный менеджмент. ИНФРА-М, 2004
- 32.Архипова Н.И. и др. Организационное управление. 2007. 736 с
- 33.Бухалков М.И. Управление персоналом. ИНФРА-М 2005
- 34.Качеткова А.И. Основы управления персоналом. Текс 1999

- 35.Noë, Hollenbeck, Gerhart, Wright. Fundamentals of human resource management. 2011
- 36.Guthrie, Coate, Schwoerer. Career management strategies- the role of personality 1998
- 37.Mathews P. Role Of Mentoring in Promoting Organisational Competitiveness. No: 2, 2006
- 38.www.azerbaijan.az
- 39.www.azerbaijan-news.az
- 40.Stat.gov.az
- 41.www.thebalance.com
- 42.www.hr-portal.ru
- 43.www.Карьерист.ру