

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Nuriyeva Sevinc Qürbət qızı

**“Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xidmət müəssisələrində işgüzar adaptasiya və
kariyera sisteminin formalaşması”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 050409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma: “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”

Elmi rəhbər: dos. Həmidov H.İ.

Magistr proqramının rəhbəri: i.e.n., b/m. Şükürova A.S.

**“Biznesin idarə edilməsi”
kafedrasının müdiri: i.ü.f.d., dos. Əliyev.M.Ə**

BAKI-2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	4
FƏSİL.1. İnsan resurslarının formalaşması və inkişafının nəzəri əsasları	6
1.1.İnsan resurslarının formalaşdırılması mənbələri və onların xüsusiyyətləri.....	6
1.2.İnsan resurslarının strukturu, yarım sistemləri və kadr siyasəti.....	19
FƏSİL.2. Müasir təşkilatlarda işgüzar adaptasiya və karyeranın təşkilinin müasir vəziyyəti	29
2.1.İşgüzar karyera və xidməti peşə irəliləmələrinin planlaşdırılması.....	29
2.2.Müasir təşkilatlarda kadrlara olan əsas tələblərin qiymətləndirilməsi.....	42
FƏSİL.3.Xidmət müəssisələrində işgüzar adaptasiya və karyeranın təşkilinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri	65
3.1.Xidmət müəssisələrində peşə adaptasiyasının təşkilinə olan tələblərin qiymətləndirilməsi.....	65
3.2. Xidmət müəssisələrində işgüzar adaptasiya və karyera sisteminin təkmilləşdirilməsi.....	76
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	80
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	83
ƏLAVƏLƏR	85

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Müəssisə və təşkilatların qarşıya qoyduqları məqsədə nail olmaq və eyni zamanda səmərəliliyi artırmaq üçün istifadə etdikləri resursların ən həmiyyətli insandır. Qloballaşmanın təsiri və informasiya toplanmasıyla paralel olaraq “İnsan Resurslarının İdarəedilməsi” idarəetmə fəlsəfəsi meydana gəlmişdir. Artıq işçilər yalnız maliyyə ünsürü kimi deyil eyni zamanda müəssisənin inkişafı və müvəffəqiyyəti üçün ponesial bir resurs kimi dəyərləndirilməyə başlanmışdır.

Karyeranın idarə edilməsi və işçi performansının dəyərləndirilməsi sistemləri də insan resurslarının idarə edilməsində yer alan mərhələlərdir və digər bütün insan resursları idarəetmə prosesləri ilə yaxından əlaqəlidir. Texnologiya sahəsində olan inkişaf, iş yerlərinin dəyişdirilməsi və təşkilatın gələcək ehtiyaclarını planlaşdırmaq zərurəti, karyeranın idarə edilməsi və performans dəyərləndirilməsi anlayışlarının gündəmə gətirmişdir.

Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi. Karyeranın idarə edilməsi və işçi performansının doğru formada dəyərləndirilməsi, iş stresi, işgüzar karyera və xidməti peşə irəliləmələrinin planlaşdırılması müxtəlif xarici ölkələrin alimləri və mütəxəssisləri tərəfindən öyrənilmiş, ona dair tədqiqat işləri aparılmış və həmçinin məqalələr yazılmışdır. Bu mövzunun müəyyən aspektləri ölkə alimlərimiz tərəfindən öyrənilməsinə baxmayaraq müstəqil tədqiqat predmeti olmamışdır.

Dissertasiya işinin məqsədi. Dissertasiya işinin məqsədi karyeranın idarə edilməsi və işçi performansının dəyərləndirilməsi prosesinin detallarının ətraflı izahı və eyni zamanda praktiki olaraq bu sistemlərin necə baş verməsini ortaya çıxarmaqdır.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın predmeti fəaliyyət göstərən xidmət müəssisələrində işgüzar adaptasiya və karyera sisteminin formalaşmasının müasir vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və bunun əsasında strateji idarəetmənin planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsinə dair təklif və tövsiyələrin hazırlanmasıdır.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqat obyektı kimi ölkəmizdə tekstil, inşaat, metalurgiya və plastik sektorlarında fəaliyyət göstərən 12 müəssisə seçilmişdir.

Tədqiqatın elmi və nəzəri əsasları. Tədqiqatın elmi-nəzəri əsasını iqtisadçı alimlərin və HR mütəxəssislərin elmi-nəzəri tədqiqatları həmçinin insan resurslarının idarə edilməsinə dair məlumatlar təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya təminatı. Təhlillər zamanı araşdırmanın mənbəyi ola biləcək çox sayda həm yerli həm də xarici ədəbiyyatlar, məqalələr araşdırılmış və internet materiallarından istifadə edilmişdir. Seçilmiş müəssisələrdə həyata keçirilən anketin son hissəsində müsahibə üsulu ilə əldə olunacaq məlumatlar sorğulanmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. İşgüzar karyera və xidməti peşə irəliləmələrinin planlaşdırılması araşdırılmışdır. Müasir dövrdə insan resurslarına olan tələblər öyrənilərək qiymətləndirilmişdir. Sorğu keçirilərək peşə adaptasiyanın təşkilinə olan tələblər qiymətləndirilmişdir. İşgüzar adaptasiya və karyera sisteminin təşkilinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində bir sıra təkliflər verilmişdir. Anket sorğu metodundan istifadə edilərək araşdırma aparılaraq karyeranın idarə edilməsi və iş stressi arasındakı əlaqə öyrənilmişdir. Ölçü dərəcələrinin etibarlılığını müəyyənləşdirmək üçün daxili davamlılıq təhlilləri aparılaraq korelyasiya dəyərlərinə baxılaraq iş stressinin fərdi və təşkilati karyera idarə etməsi kimi amillər müəyyən edilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işində verilmiş olan təklif və tövsiyələrin həyata keçirilməsi müəssisə və təşkilatlarda kadrların idarə edilməsi və onların performansının doğru formada dəyərləndirilməsi, iş stressinin tənzimlənməsi, ixtisaslı bacarıqlı kadrların müəssisə daxilində saxlanılması, karyeranın idarə edilməsi və planlaşdırılması tətbiqinə və təkmilləşdirilməsinə müəyyən qədər köməkçi ola bilər.

Tədqiqat işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər bölümü aid olmaqla 90 səhifə təşkil edir.

FƏSİL I. İNSAN RESURLARININ FORMALAŞMASI VƏ İNKİŞAFININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resurslarının formalaşdırılması mənbələri və onların xüsusiyyətləri

İnsan resursları ifadəsi elmdə ilk dəfə - Amerikalı iqtisadçı John Commons(1862-1945) tərəfindən 1893-cü ildə yazdığı “Distribution of Wealth” (Sərvətin bölüşdürülməsi) adlı əsərində işlədilmişdir, lakin John Commons sonralar bu terminin elmi əsaslarını inkişaf etdirməmişdir.

İşçi heyətinin idarə edilməsindən müasir anlamda Humans Resource Managament termininin tətbiqinə qədər insan resursları institutu böyük tarixi bir mərhələlər keçmişdir.

XIX əsrin ortalarında İngiltərədə başlayan sənaye inqilabı daha sonra Avropada da yayılaraq bütün dünyanın iş və ictimai həyatında radikal dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. 1870-ci ildən etibarən sənaye inqilabının ilkin mərhələsi mexanikləşmə dövrüdür ki, iri həcmli fabriklərin müəssisələrin meydana gəlməsi, həmçinin əkinçilik sahəsində belə inkişafa səbəb olmuşdur. Bu yeniliklər kiçik biznesin genişlənməsinə inkişaf etməsinə köməkçi olmuşdur.

İri həcmli fabriklər və müəssisələrin meydana gəldiyi bu dövrdə ilk dəfə Həmkarlar İttifaqı Təşkilatı İngiltərədə yaranmış olsa da tez bir zamanda digər ölkələrdə də işçilərin çətin iş şəraitini tənzimləmək məqsədiylə tətbiq olunmağa başlanmışdır. Zaman keçdikcə böyüyən fabriklərdə işçi sayının artması işəgötürənlərin işçilərlə fərdi əlaqə qurmaqda çətinlik yarandığı üçün 1889-cu ildə Amerika Sosial Xidmətlər İnstitutu tərəfindən təklif edilən "ictimai xidmət işçisi" düşüncəsi tətbiq istifadə edilməyə başlanmışdır. Erkən sənaye dövründə ilk ixtisaslaşdırılmış işçi heyəti hesab edilə bilən sosial işçilərin istifadəsi yayılmışdır.

İnsan Resurslarının İdarə edilməsi konsepsiyası Ümumdünya müharibəsindən sonra yaransa da, lakin əvvəlki dövrlərə əsaslanır.

Elmi aspektdən yanaşsaq İnsan Resursları anlayışı ilk dəfə Sənaye İnqilabı dövründə ortaya çıxmışdır. Bu dövrdə iqtisadi həyatın sürətlə inkişaf etməsi, əhəmiyyətli sənaye müəssisələrinin yaranmasına səbəb olmuşdur və insanlar evlərdə deyil fabriklərdə işləməyə üstünlük verməyə başlamışlar. 1890-cı ilədək NCR Korporasiyası şəxsi heyətin açılması ilə tarixdə “Kadırların İdarəedilməsi Departamenti” kimi yer tutmuşdur.

I Dünya Müharibəsi illərində orduya ən uyğun əsgərləri seçmək üçün psixoloji testlər tətbiq edilirdi. Bu illərdə kadr seçimi anlayışı hərbi sahədə istifadə edilsə də, bu termin elmi əsərlərə yeni daxil edilirdi.

1920-1930-cu illərdə iri sənaye sahələri üzrə ixtisaslaşmış müəssisələrdə yeni vəzifə - “əmək meneceri” və ya “iş meneceri” vəzifələri yaranmışdır. Bu yeni vəzifədə işləyən şəxslərin vəzifə öhtəliklərinə işçilərin əmək haqqısı və əlavə bonuslarının hesablanması, iş gününün buraxılması (işə gəlməmək) və işdən azad edilmələrin təşkili və uçotu daxil idi. Bu dövrdə İşəgötürənlər Assosiasiyaları treyd yuniorlarla danışıqların nəticəsi kimi – xüsusi ilə də gəmiqayıma və tikinti sahələri üzrə ödəniş tariflərinin müəyyən edilməsi barədə razılıqlar əldə edilsə də, işçilərin bu uğurları kütləvi xarakter daşmırdı. 1940-cı illərin əvvəllərində əmək menecerlərinin faktiki olaraq icra etdikləri işlər yalnız sənədləşdirmə ilə məhdudlaşdı.

II Dünya Müharibəsi illərində işçilərin motivasiyasını yüksəldərək işlərinə bağlılıqlarını artırmaq üçün geyim, tətillər, yol xərci kimi əlavə qazanc verilməyə başlanılmışdır.

II Dünya Müharibəsindən sonra insanlar kompüter texnologiyası ilə tanış olmuşdur.

1935-ci ild əlillik, ölüm pensiyası, işsizlik sığortası kimi konsepsiyalar tətbiq olunmağa başlandı. Məlumdur ki, konsepsiya Ümumdünya müharibəsindən sonra yaransa da, lakin müharibədən əvvəlki dövrlərə əsaslanır.

Dövlət tərəfindən müəssisələrdə əməyin idarə edilməsinə maraq göstərilməsi İnsan Resursları sahəsinin inkişafına səbəb olmuşdur və artıq 1945-ci ildən etibarən “Kadrların idarə edilməsi” (personnel management) termin kimi formalaşdı.

İşçi heyətin idarə edilməsi XIX əsrin sonlarından başlamışdır. Bu dövrlərdə iş yerlərində yeni vəzifə - “işçilərin sosial təminatı üzrə məsul olan şəxslər (welfare officers)” vəzifələri yaranmağa başlamışdır. Bu tendensiya ABŞ və Avropanın kapitalizm inkişaf etmiş ölkələrindən başlamışdır ki, ilk əvvəllər həmin vəzifəyə yalnız qadınlar seçilirdi və əsas vəzifə öhtəlikləri qadın və uşaq əməyinin qorunması işini aparmaq idi.

Müxtəlif əsrlərdə yeni yaranmış olan bu vəzifə- sənaye sahəsində iş şəraitinin ağırlığına, seçki hüquqlarının genişlənməsi üzrə yaranan təzyiqlərə, həmkarlar təşkilatlarının inkişafı və əmək hərəkatının inkişafına verilən reaksiya kimi qiymətləndirilirdi ki, bu vəzifəni “sənayenin yaxşılaşdırması aləti” adlandırırdılar. Kapitalizmin inkişafı fonunda işəgötürənlərin işçilərə nəzərən güzəştlər tətbiq etməməsi, ağır iş şəraitinin mövcud olması – xüsusilə qadın və uşaq əməyinin tətbiq edildiyi müəssisələrdə sosial gərginlik yaratmışdı ki, belə bir vəzifənin yaranması mövcud şəraitin məntiqi nəticəsi və işçilərin işəgötürənlər qarşısında kiçik və ilkin uğuru idi.

Müharibənin acı nəticələri olmasına baxmayaraq əmək münasibətləri üzrə yeni bir təcrübənin sübut edilməsində işəgötürənlərə faktiki nümunə olmuşdu.

1960-cı illərdə Britaniyada Həmkarlar İttifaqları və İşəgötürənlər Assosiasiyası üzrə Krallıq Komissiyasının yaradılması əməyin idarə edilməsi sahəsinin inkişafına təsir edən amillərdən biri idi. Komissiyanın sədri Lord Donovan olduğundan Komissiya çox vaxt Donovan Komissiyası adlandırılırdı. Komissiyanın öhtəliyi işçilər ilə menecerlər, treyd yunionlar və işəgötürənlər assosiasiyaları arasında olan qarşılıqlı münasibətlərin araşdırılması, işçilərin sosial iqtisadi rifahının yüksəldilməsi üzrə təkliflərin işlənib hazırlanmasından

ibarət idi. Britaniya tarixində bu Komissiya beşinci belə Komissiya idi. 1968-ci ildə Komissiyanın yekun hesabatı olmuşdur. Hesabatda işəgötürənlər və menecerlər – işçilərlə ünsiyyətin zəif olması və sənaye istehsal münasibətlərinin strategiyalarının düzgün aparılmaması səbəbindən kəskin tənqid edilirdilər. Donovan bildirirdi ki – bu çatışmazlıqlar işəgötürənlər tərəfindən personalın idarə edilməsinə yüksək prioritetin verilməməsinin nəticəsidir. Donovan Komissiyasının kəskin tənqid məzmunlu rəyi işəgötürənləri əməyin idarəedilməsi sahəsinə xüsusi önəm verməyə və bu sahədə ixtisaslı kadrların yetişdirilməsində maraqlı olmağa məcbur etdi ki, bu da Britaniyada həmçinin digər Avropa ölkələrində də işçi qüvvəsinin idarəedilməsi üzrə inkişafa nail olmağa şərait yaratmışdı.

1960-1970-ci illər ərzində işçi qüvvəsinin idarə etməsinin inkişaf dövrü hesab olunur. Bu dövrdən işçi qüvvəsinin idarə edilməsi üzrə müxtəlif strategiyalarla yanaşı texniki göstərişlər də inkişaf etməyə başlamışdı. Müəssisələrdə motivasiya sistemlərinin sistemli şəkildə qurulması, işə qəbul üzrə müxtəlif testlərin tətbiq edilməsi və idarəetmə üzrə təlimlərin genişləndirilməsinə xüsusi önəm verilirdi. Bu dövrdə əməyin idarə edilməsi sahəsində əmək münasibətləri, bəzi ölkələrdə işçilərin hüquqlarını müdafiə edən qanunvericilik aktlarının qəbul edilməsi intensivləşmişdir.

Avropaya nisbətən Amerikada “insan resurslarının idarə edilməsi” termininin müasir anlamda işlədilməsi və inkişafı daha tez baş vermişdir. İlk olaraq Yale Universiteti daha sonra inkişaf etmiş Amerika Universitetlərində HRM-in əsasları işlənib hazırlanmağa başlanmışdı. 1980-ci illərin ortalarında Avropa ölkələrində amerika mənşəli olan HRM institutu elmi əsas kimi tətbiq edilməyə başlanmışdır. Məhz 1980-ci illərdən etibarən isə HRM yüksəliş dövrünə keçmişdir və müasir anlamda praktik olaraq tətbiq edilməyə başlanmışdır.

1980-ci illərdə İri Müəssisələrdə işçilərin idarə edilməsi şöbəsinin inkişaf etməsinə əhəmiyyət verilməyə başlanmışdı. İnsan resurslarının idarə edilməsi

konsepsiyası 1990-cı illərdə İnsan resurslarının idarə olunması konsepsiyası kimi dəyişmişdir. İnkişaf edən təşkilatlar "Ümumi Keyfiyyətin İdarə edilməsi" anlayışla yanaşı işçilərə verilən dəyər artmağa başlamışdır.

Bu dövrdən sonra İnsan Resursları İdarə edilməsi konsepsiyasının inkişafı davam etmişdir və yeni funksiyalar əldə edərək (mükafatlandırma, motivasiya vs.), öz daxilində yeni anlayışlar meydana gətirmişdir.

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi yalnız iş yerindəki işlərlə məşğul olduğu halda, İnsan resurslarının idarə edilməsi isə işgörəndən daha çox səmərə əldə etmək üçün onun potensialını inkişaf etdirməyi hədəfləyir.

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi və İnsan resurslarının idarə olunması arasında fərqlər mövcuddur:

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi	İnsan resurslarının idarə olunması
<p>1. əsas məqsədi mümkün qədər aşağı ödənişli kadr işləmək və daha çox mənfəət əldə etməkdir.</p> <p>2. Daha çox üstün keyfiyyətlərə malik insanları işə götürmək səhvdir. Bu cür insanlarda işini sadə qəbul edərək vəzifəsinə qarşı nifrət hissi oyana bilər. Vəzifə öhtəliklərinə sadə yanaşan şəxsi motivasiya etmək, işini sevdirmək çətindir, hətta bu cür işçilər gəz davranışları ilə digər işçilərin motivasiyanı azalda bilərlər.</p> <p>3. Müəssisələrdə istehsal maşınları vasitəsilə həyata keçirilir. İşçinin öhtəliyi bu maşınları qorumaqdır. Maşınlar kifayət qədər səmərəli olmadıqda, onların məsuliyyətini maşınlara nəzarət edən işçilər daşıyırlar.</p> <p>4. Təşkilata ixtisaslı kadrları işə qəbul olunmalı və ixtisasız səmərə verə bilməyən kadrların işini sonlandırmaq lazımdır.</p> <p>5. İşçi heyəti tərəfindən təyin olunan performans meyarlarına çatmağı düşünür.</p> <p>6. Başlıca vəzifə heyət standartlarına uyğun olaraq yüksək səmərəli fəaliyyət göstərməkdir.</p> <p>7. Motivasiya əsas elementi puldur. Təşkilat onları motivasiya etmək istəyirsə, onların əmək haqqlarını məbləğini artırmalıdır</p> <p>8. Müvəffəqiyyəti təsir edən ən vacib amil sistemin necə təsirli olduğuna və idarəetmə mexanizminin effektivliyinə, eləcə də insanların standartlara çatdığı dərəcədə asılıdır. Audit</p>	<p>1.Məqsəd; işin bütün istiqamətlərdə uyğunlaşdırılmasını təmin etməklə gəlirin əldə olunmasını təmin etmək</p> <p>2.İşin təbiətindən asılı olmayaraq, hədəflər, planlar və s. Ən keyfiyyətli işçi qruplarının komandaya qatılması məqsədi daşıyır. Davamlı təhsil, qısamüddətli rotasiya və karyera planlaması hər kəsin öz işlərini sevdini və şəbəkəyə qoşulmasını təmin etməlidir.</p> <p>3.Hər şey insandır. Texnologiya yalnız insanların köməyidir. İnsanlar texnologiyayı davamlı inkişaf etdirərək işlərini daha məhsuldar edirlər.</p> <p>4.Davamlı inkişaf yaxşıdır. Bu məqsədlə ixtisaslı kadrların işə qəbul edilməsi vacibdir və bunlar davamlı inkişaf etdirilməlidir.</p> <p>5.Əlçatan standartları mümkün qədər tez aradan qaldırmaq üçün mütəxəssislərə həvalə olunmalıdır.</p> <p>6. İdarəçinin əsas vəzifəsi rəhbərlik etməkdir; təlim, , koordinasiya və kömək etmək.</p> <p>7.Əsas motivasiya təşkilati mühit və nailiyyətdir. Bu mühiti yaratmaq və işçilərin daha da uğurlu olmasını təşviq etmək üçün rəhbərliyin vəzifəsi və məsuliyyəti.</p> <p>8.Ən təsirli amil müvəffəqiyyətdir. İdarəçilərin təşviqi və rəhbərliyi sayəsində</p>

sisteminin özü də nəzarətə tabedir.

9. Səhv edən işçi günahı gizləməyə çalışır. Nəzarət səhvləri aşkarlayır.

10. Səhv tapmaq nəzarət sistemlərinin (informasiya sistemlərinin) yeganə məqsədi deyildir. Başqa bir məqsədi üst rəhbərliyində aparılan işləri hesablamaqdır. Resursların israf edilməməsi, israf edilməməsi, üsulsuzluq və oğurluq olmadığını sübut etmək üçün ən yaxşı üsuldür ki, hərtərəfli və ətraflı hesabat təqdim etməyə imkan yaradır.

11. Hiyerarxiya və relikt var.

12. İşçilər menecerdən qorxurlar.

13. Təhsil yalnız müəyyən səviyyədə verilir.

14. İşçilər idarəçilərdən məmnun olduqlarını düşünürlər.

15. İşçilərin məsuliyyət daşması və təşəbbüs göstərmələri tövsiyə edilmir.

16. Bütün ərizələr yuxarıdan tətbiq edilir.

17. İşçilərlə əlaqəli bir qarşı münasibət var.

18. Təşkilatdakı ayrı funksiyalar var.

19. Menecerlər biznes sahibləri ilə əlaqələndirilir.

20. Ekspertlər tənzimləyicilər və qeyd aparıcılarıdır.

21. Aktyor vahidləri passivdir.

22. İnsanlara istehsal yönümdən baxar.

23. Fərdin həyatını iki hissədə "iş" və "şəxsi" kimi şərh edər.

24. Fərdin etdikləri önəmlidir..

25. Təşkilati davranış təşkilati qurumlar arasında qarşılıqlı təsirlərin nəticəsidir.

26. Fərd təşkilat üçündür.

27. Bu ilkdir.

əməkdaşlar sistemi inkişaf etdirir. Bu sistemdə ən güclü və uzunmüddətli effektiv idarəetmə sistemi avtokontaktıdır.

9. İdarəetmə vəzifəsi hər kəsin uğur qazanması üçün imkanlar yaratmaqdır. Bunu təmin edənlər şəərəflidir, digərləri isə lazımı qayğı və yardım alırlar.

10. İnformasiya sistemlərinin əsas məqsədi istiqamət vermək, bütün vahidləri işıqlandırmaq və eyni məqsədlə birləşdirməkdir. Fərsətlər, təhlükələr, birliklər güclü və zəif tərəflərini mümkünə halda inkişaf etdirməyə imkan verir.

11. Hiyerarxiyanı çevik dəstələrdə geri çəkir..

12. İşçilər meneceri sevir və hörmət edirlər.

13. Təhsil hər kəsə verilir.

14. İşçilər müştərini razı salmağa çalışırlar.

15. İşəgötürənlər təşəbbüslərdən istifadə etmək üçün gücləndirilir və təşviq edirlər.

16. Təcrübədə işçilərin qərar qəbul edilməsi üçün ətraf mühit hazırlanır.

17. İşçilərlə bağlı inkişaf və əməkdaşlıq münasibəti var.

18. Təşkilatdakı funksiyalar inteqrasiya olunur.

19. İdarəetmə və peşə sahibləri sahibkarlara aiddir.

20. Ekspertlər həssas problemlərə uyğun olan həllər təklif edirlər.

21. Aktivləşdirici qurğuları aktivdir.

22. İnsanlar baxımından işə baxın.

23. Fərd bir tamdır.

24. Bəşərin hərəkətləri ilə daha çox şey edə bilməsi vacibdir.

25. Təşkilati davranış, həmçinin fərd keçmişdə qarşılıqlı olduğu sosial və coğrafi mühiti də əhatə edir.

Təşkilat insanlar üçündür.

27. Daha yaxşıdır.

1990-cı ildən etibarən insan amilinə verilən dəyərin artması insan əməyinə yüksək dəyər qazandıraraq «insan kapitalı» (Human capital) düşüncəsini formalaşdırmışdır.

İlk dəfə İnsan kapitalı termini Teodor Şuls tərəfindən işlədilmiş, daha sonradan davamçısı Heri Bekker tərəfindən inkişaf etdirilmişdir. O, öz tədqiqatında rəşional və məqsədyönlü insan davranışları haqqında təsəvvürlərə əsaslanaraq digər

sosial nizam-intizam ənənələri mövcud olan anlayışlar da daxilolmaqla müxtəlif azlıq, qiymət, alternativ xərclər v s. insan həyatına tətbiq etmişdir.

İnsan kapitalı hər bir şəxsdə olan bilik, vərdişlər, motivasiya ehtiyatıdır. Ona qoyulan investisiyalar təhsil, professional təcrübənin toplanması,sağlamlığın qorunması, coğrafi hərəkət qabiliyyəti, informasiya axtarışı şəklində ola bilər.¹

İqtisadi inkişaf mütəxəssisi olan Prof.Dr Michael Todaro insanın inkişafında təhsilin əhəmiyyətini xüsusilə ön planda qeyd edərək əksər millətlərin sosial və iqtisadi inkişaf dərəcəsini və keyfiyyətini müəyyən edən faktorların fiziki və təbii resursların deyil, insan resurslarının olduğunu müdafiə etdiklərini öz əsərində qələmə almışdır. Todaro “İqtisadi inkişaf” adlı əsərində Princeton Universitetinin Professoru Fredirick Harbisonun insan kapitalının iqtisadi inkişafdakı rolu haqqındakı fikrini nümunə olaraq göstərmişdir.

“İnsan kapitalı millətlərin rifahında çox əhəmiyyətli yerə sahibdir. Fiziki və təbii qaynaqlar istehsalda passiv yer alan faktorlardır. İnsan işə kapital toplayan, təbii qaynaqların bölüşdürülməsini həyata keçirən, sosial, iqtisadi və siyasi təşkilatlar quran və milli inkişafı irəli aparan faktordur. Öz insanların bilik və qabiliyyətlərinin inkişafını təmin etməyən ölkənin heç bir şeyin inkişafını təmin edə bilməyəcəyi aydınca bildirmişdir.”²

İnsan resurslarının idarə edilməsi – müəssisədə işçilərə yönəlmiş bütün işləri əhatə edir. Müəssisə daxilində, insan resurslarının planlaması, lazımlı iş analizlərinin və öhdəliklərin müəyyən edilməsi, iş elanlarının verilməsi, iş üçün müraciət edənlərin qəbul edilməsi, görüşlərin təşkil olunması, işə uyğunlaşma, təhsil və inkişaf, uğur və iş qabiliyyətinin ölçülməsi, vəzifə yüksəlişi, iş dəyişdirmə, işdən azad etmə, görülən işin qiymətləndirməsi, əmək haqqı sistemi, nizam-intizam qaydaları, sosial-mədəni fəaliyyətlər, tibbi xidmət və digər oxşar işləri korrektə edir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən önəmli xüsusiyyəti insana önəm verməsidir. Amma bu, müəssisənin məqsədlərinin əsas olmadığı mənasını vermir.

¹ Quliyev.T “Həyatın idarə edilməsi” Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2012. (səh 114)

² (Michael P. Todaro, **Economic Development**, London, Seventh Edition, Addison-Wesley Publisher, 2000, s.326)

Bu yanaşma, insanın öz iş yerinin dəyərləndirməsi, motivasiya olunmuş bir həyat sürməsinin işində məhsuldarlığa da təsir edəcəyini göstərir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi tələbatın ödənilməsi ilə əldə edilən elmi nəticənin tətbiqini təmin edən nəzəri və praktik əsaslara malik münasibətlərin toplusunu təşkil edir. Yaranmış olan tələbatın ödənilməsi və sonda əldə edilmiş elmi nəticə və nailiyyəti real həyat münasibətlərinə tətbiq edən insan resurslarının idarə edilməsi tələbatın ödənilməsi üçbucağının müstəqil mərhələsidir və bilik, bacarıq və vərdişdən ibarət vahid sistemə malikdir.

Bilik - insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin ilkin tərkib hissəsi hesab edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsində biliyin əhəmiyyəti şəxsin məqsədinə nail olması üçün onun zəruri həddə biliklərə malik olmasını nəzərdə tutur. İlkin olaraq bilik anlayışı ümumi qəbul edilə bilər. Ancaq, şəxsin hər hansı ümumi və ya qeyri-müəyyən çərçivədə biliklərə malik olması deyil, onun iştirakçısı olduğu ictimai münasibətlər üzrə zəruri miqdarda biliklərə malik olması xüsusi önəm kəsb edir.

Bilik səviyyəsinin müəyyən edilməsi üçün şəxsin qarşısında dayanan vəzifələrin mahiyyəti və təyinatı xüsusi önəm kəsb edir. Bu səbəbdən şəxsin icra etdiyi vəzifələr baxımından tələb olunan bilik səviyyəsi üç istiqamətdə qruplaşdırılmışdır:

-
- ✓ elmi-nəzəri biliklər;
 - ✓ qanunvericilik bilikləri;
 - ✓ xüsusi biliklər (xarici dil, kompüter və s. biliklər).

Elmi-nəzəri biliklər - vəzifənin icrası ilə bağlı olan elmi mühakimə və ehtimalların formalaşdırılması eyni zamanda irəli sürülməsi üçün həmin sahə üzrə qəbul olunmuş elmi-nəzəri (doktrinal) baxışlar haqqında təsəvvürlərə malik olmanı nəzərdə tutur.

Qanunvericilik bilikləri - vəzifənin icrası ilə bağlı olan münasibətlərin birbaşa qanunvericiliklə tənzimləndiyi sahələrə aid dövlət tərəfindən tətbiq olunan normativ hüquqi aktlara dair təsəvvürlərə malik olmanı nəzərdə tutur.

Xüsusi biliklər - vəzifənin icrasının xüsusi tərəfləri əsas götürülməklə müəyyən edilir. Vəzifənin icrası ilə bağlı işçinin müəyyən səviyyədə xarici dil biliklərinə, tapşırıqların yerinə yetirilməsi ilə bağlı müxtəlif kompüter proqramları haqqında təsəvvürlərə malik olması və s. nəzərdə tutulur.

Bacarıq - insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin ikinci tərkib hissəsi hesab edilir. Bacarıq anlayışı fərdin ümumi bacarıqlara malik olması mənasında deyil, onun icra etdiyi vəzifənin təyinatı üzrə nəzərdə tutulmuş biliklərə malik olması bacarıqlarını nəzərdə tutur.

Vərdis - insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin sonuncu tərkib hissəsi qəbul edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi prosesində fərdin zəruri səviyyədə biliklərə malik olması və bu bilikləri mütəmadi olaraq nəzərdə tutulan həddə mövcud münasibətlərə tətbiq edə bilməsi fərdin fəaliyyətində effektivliyin əldə edilməsini təmin etməklə lazımi vərdişlərin formalaşmasına imkan verir. Vərdişləri bacarıqlardan fərqlənməsinə səbəb olan əsas cəhət bacarıqlar zəruri biliklərin konkret olaraq hədəflərə tətbiq edilməsi, vərdişlər isə şəxsin fəaliyyətində və davranışında vəzifə üzrə peşəkarlaşmaqdır. Vərdişlər biliklərin əldə edilməsindən və onun bacarıqlar vasitəsi ilə tətbiq edilməsinin sintezindən ortaya çıxır ki, bu da peşəkarlaşma ilə nəticələnir. Zəruri vərdişlərin əldə edilməsi ilə şəxsin fəaliyyətində formalaşan peşəkarlaşmanı şərti olaraq iki hissəyə ayırmaq olar:

- ✓ intellektual peşəkarlaşma;
- ✓ fiziki peşəkarlaşma.

İntellektual peşəkarlaşma - fərdin fəaliyyətində qarşıya qoyduğu məqsədlərinə nail olması üçün onun hadisələrə olan münasibətində şüuraltı formalaşmış meylləriylə çıxış etməsidir. Bu zaman fərdin mövcud hadisələrə qarşı münasibəti və davranışı hər hansı ehtimal olunan və qəbul edilən həmin vəzifənin birbaşa tələb etdiyi korporativ istiqamətdə həyata keçirilir. İntellektual peşəkarlaşma əsasən əmək fəaliyyəti əqli potensial üzərində qurulmuş olan rəhbər və mütəxəssis vəzifələr üçün nəzərdə tutulur.

Fiziki peşəkarlaşma - əmək potensialı və texniki funksiyaların icrasına istiqamətlənmiş olan köməkçi vəzifələr üçün xarakterikdir. Fiziki peşəkarlaşmanın əsas mahiyyəti fərdin icra etdiyi vəzifənin xüsusiyyətlərinə uyğun olan fiziki davranışı cəmləyən əmək nəticələri ilə bağlı formalaşmış peşə vərdişlərindən ibarətdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən əhəmiyyətli xüsusiyyəti insana xüsusi önəm verməsidir. Amma bu müəssisənin məqsədlərinin əsas olmaması mənasını vermir.

İnsan resurslarının idarə edilməsində “3 R” (right time, right position, right person) prinsipindən istifadə olunur ki, bu prinsipin açıqlaması doğru zamanda doğru əməkdaşın münasib vəzifəyə yerləşdirilməsi deməkdir.

Doğru fərdləri vəzifəyə yerləşdirmək, əməyini dəyərləndirmək, təlimlər keçmək, inkişaf etdirmək, mükafatlandıraraq motivasiyasının artırmaq işinə qarşı ruhlandırmaq çox vacibdir. Həmçinin işçi heyətinin vəzifə öhtəliklərindəki zəif tərəflərin aradan qaldırılması məqsədiylə görülən tədbirlər insan resurslarının idarə edilməsinin bir hissəsinin təşkil edir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisə fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Bu səbəbdən də öz strateji vəzifə və məqsədlərini müəssisənin Strateji Biznes planına əsaslandırır.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas vəzifələri:

- ✓ İşçilər dəyərli varlıqlardır və müəssisə daxili effektivliyi yüksəltmək lazımdır.
- ✓ Stratejiya və müəssisə daxili mədəni mühit çox önəmlidir. Müvəffəqiyyət əldə etmək üçün müəssisə daxili mədəni mühiti inkişaf etdirmək lazımdır.
- ✓ İşçilərin iş yerlərinə bağlılıqlarını inkişaf etdirmək çox önəmlidir və bunun qarşılığında yüksək səviyyələrə çatmaq mümkündür.
- ✓ Digər bölmə rəhbərlərinin kadrlarının istiqamətləndirilməsi üzrə əvəz edilmə rolunu qeyd etmək və insan resurslarının bu aspektdən onlara kömək etməsini vurğulamaq.

İnsan resursları idarə edilməsinin spesifik xüsusiyyətləri :

- ✓ Müəssisənin tam bir varlıq olduğunu dərk etmək.
- ✓ Sadəcə adi bir ixtisas sahibi kimi yox, kamil bir müəssisə rəhbəri olmaq, çox sahəli düşünə bilmək
- ✓ İnsan resurslarına bağlı olan proqramların müəssisə məqsədlərinə və ən alt təbəqəyə necə təsir etdiyinin nəzərə alınması.
- ✓ Dəyişikliklərin əvvəlcədən müəyyən edilməsi və dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşmaq
- ✓ Müəssisənin mədəni mühitinin və dəyər sisteminin inkişaf etdirilməsinə şərait yaratmaq.
- ✓ Davranış və qabiliyyətləri dəyişdirmək gücünə malik olmaq.
- ✓ Təşkilatın digər bölmələri və bölmə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etmək.
- ✓ Rəhbər işçilərə insan resursları ilə bağlı mövzularda yardım etmək.
- ✓ Problemlərin həllində yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmaq.
- ✓ Strategiyaların hazırlanması sahəsində uzaqgörən olmaq.
- ✓ Məhsuldarlıq və məsrəflə bağlı planlar hazırlamaq.
- ✓ Müəssisə və təşkilatların insan resurslarına olan ehtiyaclarını müəyyən etmək.
- ✓ Gələcəkdəki fəaliyyətlərin irkişaf planlarında əks etdirilməsi.

Müəssisə və təşkilatların qarşıya qoyulan məqsədlərinə çatmaq üçün doğru planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış kadrların müəssisə daxilində məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək önəmli faktorlardan biridir. Məhz bu fəaliyyət insan resurslarının idarə edilməsinin ən əhəmiyyət kəsb edən şərtlərindən hesab olunur.

İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları:

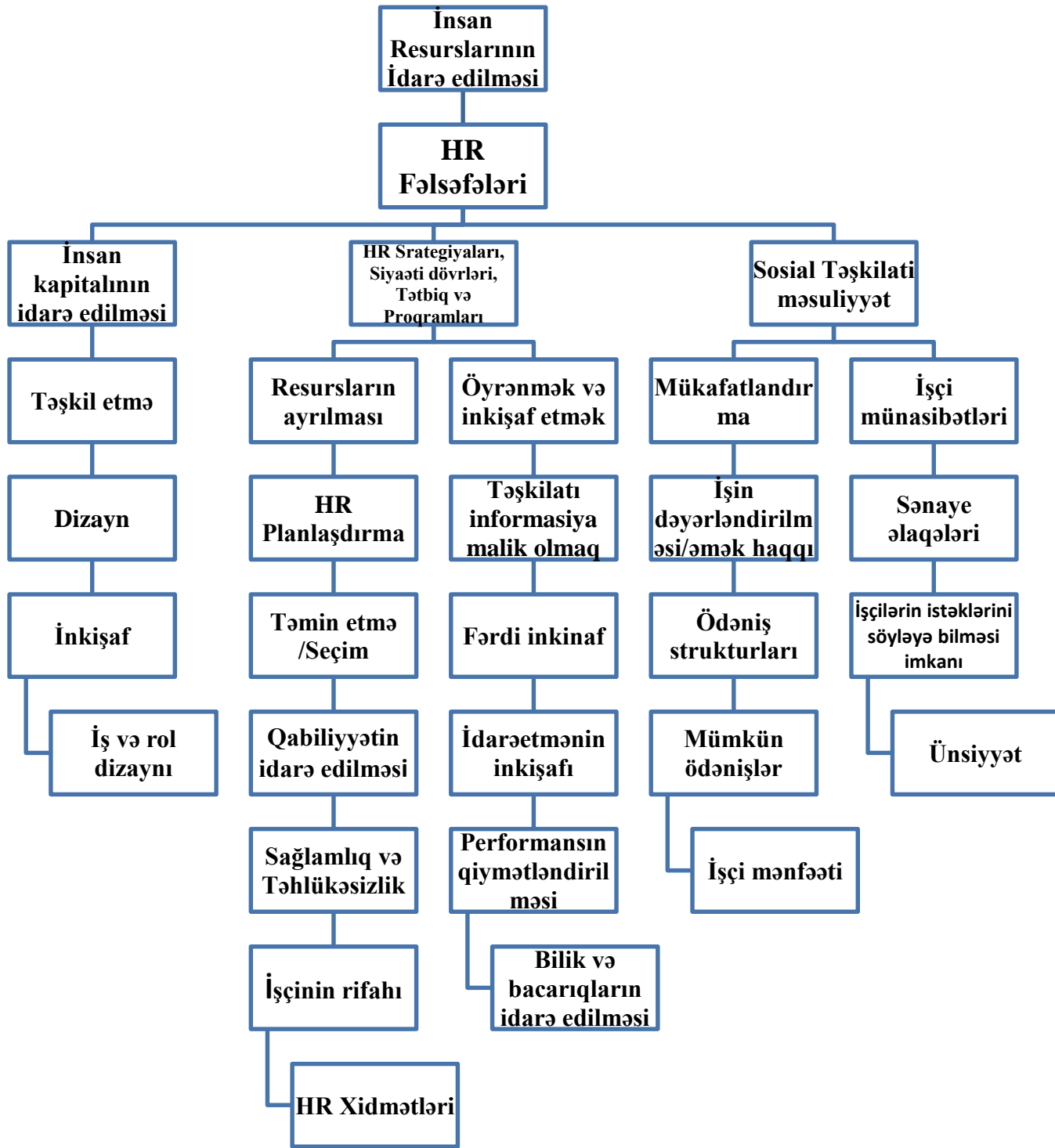
1. İnsan resurslarının planlanması;

2. kadr tapmaq və seçmək;
3. Təhsil və İnkişaf;
4. Performansın qiymətləndirilməsi;
5. Karyera inkişafı;
6. Mükafatlandırmaq;
7. İş əlaqələri;
8. Sağlamlıq və təhlükəsizlik.

İnsan Resurslarının xüsusiyyəti insanlar nə qədər çox peşə fəaliyyətiylə məşğul olsalar, daha çox həyat və peşə təcrübəsi qazanmış olurlar, və qısa zaman kəsiyində peşə vəzifələrini daha keyfiyyətlə mənimsəyərlər.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin mahiyyəti insanlar rəqabət obyektinə olaraq, məqsədə nail olmaq üçün digər resurslarla yanaşı, səmərəli yerləşdirilməli, inkişaf etdirilməli və motivasiya olunmalıdırlar.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsədi insanların malik olduqları potensialından və yaradıcı imkanlarından maksimum dərəcədə istifadə edilməlidir.



Şəkil 1. İnsan Resurslarının İdarə edilməsi Sistemi.

1.2. İnsan resurslarının strukturu, yarım sistemləri və kadr siyasəti.

Sənaye dövründən sonra insan əməyi maşın və digər texniki avadanlıqlarla əvəz olunmağa başlanılması, müəssisələrin istehsal həcmində yaranmış artım işçi qüvvəsinə olan tələbatı ortaya qoymuşdur.

Sənaye dövrünün xüsusiyyətləri qısaca olaraq aşağıdakı kimi sıralanmışdır:

- ✓ Evlərdə olan istehsalın fabrik və zavodlarda həyata keçirilən istehsalla əvəzlənməsi;
- ✓ İnsan əməyindən istifadənin azaldılaraq istehsalda maşın və texniki avadanlıqlara üstünlük verilməsi;
- ✓ İxtisaslaşmanın həcmnin artması və eyni zamanda keyfiyyətin yüksəldilməsi;
- ✓ Elmi və texniki tərəqqidə baş vermiş inkişafın sənayedə tətbiq edilməyə başlanılması;
- ✓ Fabrik və zavodlara sərmayə qoyanların sayının artması;
- ✓ Müəssisələrdə iş bölgüsü, ixtisaslaşma, elmi idarəçilik prinsipləri tətbiq olunmağa başlanılması.

İşçi heyətinin ənənəvi idarəetmə modellərindən fərqləndirərək onu daha ön plana çəkir. Daha fəal kadr siyasətinin həyata keçirilməsi məsuliyyəti ixtisaslı menecerlərin üzərinə düşür.

İşçi heyətinin idarə edilməsində onun strukturunun formalaşdırılması və ona təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsinin böyük önəmi vardır. Struktur növləri isə öz məzmunlarına görə əhəmiyyətli dərəcədə bir - birlərindən fərqlənirlər.

Firma və Şirkətlərdə mövcut olan struktur növləri:

- ✓ Təşkilati struktur;
- ✓ Funksional struktur;
- ✓ Rol strukturu;
- ✓ Sosial struktur;
- ✓ Ştat strukturu;
- ✓ Bölmələrin strukturu;

- ✓ İdarəetmə aparatının strukturu;
- ✓ Bölmələrin istehsal və funksional strukturu.

İstər müəssisənin strukturunun istərsə də işçi heyətin strukturunun müəyyən edilməsində bir sıra amillərin təsirini və eyni zamanda müəyyən prinsiplər nəzərə alınmalıdır. Müəssisə və təşkilatın strukturunun qurulması prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Çeviklik prinsipi;
2. İşçi və bölmələrin, şöbələrin funksiyalarının səmərəli mərkəzləşməsi prinsipi;
3. Funksiyaların ixtisaslaşması prinsipi;
4. Hüquq və məsuliyyətin vəhdətliyi prinsipi;
5. İdarəolunmalılıq prinsipi;
6. Xətti və funksional rəhbərliyin səlahiyyətlərinin fərqləndirilməsi, ayrılması prinsipi;
7. İdarəetmə strukturlarının qurulmasında və idarəetmə səviyyəsinin müəyyən edilməsində qənaətçilik prinsipi.³

İşçi heyətinin idarə edilməsinin bir çox yarım sistemi olsa da onlardan ən vacib olanları 3 yarım sistemdir.



1. Kadrların uçotu və işə düzəldilməsi ilk yarım sistemdir. Buraya kadrların işlə təmin olunması, işdən azad edilməsi, kadrların yerləşdirilməsi, kadrların

³ "Menecmentin idarəetmənin əsasları" Tofiq Quliyev (səh 399)

inofrmasiya təminatı, həmçinin peşə meyli və məşğuliyyətlərinin təmin edilməsi aid edilir.

2. Kadrların inkişaf etdirilməsi sistemi ikinci yarım sistemi təşkil edir. Bu yarım sistemə texniki iqtisadi təlimlər, ixtisas artırma və kadrların yenidən hazırlanması, karyeranın planlaşdırılması eyni zamanda ona nəzarət edilməsi, kadr ehtiyatı, yeni işçilərin iş yerlərinə uyğunlaşdırılması daxildir.

3. Üçüncü yarım sistem planlaşdırma və proqnozlaşdırma adlanır. Üçüncü yarım sistemə kadr potensialının təhlilinin aparılması, işçi heyətinin idarə edilməsi strategiyalarının işlənilib hazırlanması, kadrların dəyərləndirilməsi, əmək bazarına dair təhlillərin həyata keçirilməsi və s. aid edilir.

Qeyd olunan bu üç yarım sistemdən əlavə yarım sistemlər də mövcüddür.

- ✓ İşçi heyətinin idarə edilməsinin hüquqi xidmət yarım sistemi;
- ✓ İdarəetmənin təşkilati strukturu yarım sistemi;
- ✓ Əmək şəraiti yarım sistemi;
- ✓ Əmək münasibətləri yarım sistemi. ⁴

Kadr idarəetməsinin yeni sistemi işçilərlə işəgötürən arasında qarşılıqlı münasibətləri stimullaşdıran gücləndirilməsi və korporasiyanın bütün işçilərinin müəssisənin bütün səviyyələrdə göstərilən təşəbbüslər, daimi texniki və təşkilati yeniliklər, mövcud problemlərin açıq formada müzakirə edilməsi hesabına müəssisəni «ən yaxşı şirkət» etməyə cəht göstərməyi nəzərdə tutur.

Müəssisənin siyasəti dedikdə qaydalar sistemi nəzərdə tutulur ki, müəssisədə çalışan işçilər buna uyğun fəaliyyət göstərirlər. Müəssisənin siyasətinin strateji istiqamətləri içərisində kadr siyasəti ən önəmli yer tutur. Burada insan resurslarının rəhbərlik tərəfindən kadr siyasəti müəssisənin əsas prinsiplərini müəyyənləşdirir.

Kadr siyasəti dedikdə müəssisədə məhsuldar, vahid və yüksək məhsuldar işçi kollektivinin formalaşdırılmasına yönəlmiş iş sistemi başa düşülür.⁵

Gələcək dövr üçün kadr siyasəti və kadr planlaşdırılması ilə sıx əlaqəlidir. Müəssisə ilə işçi heyəti işəgötürənlə işə qəbul edilən arasındakı münasibətlərin

⁴ "Menecmentin idarəetmənin əsasları" Tofiq Quliyev (səh 400)

⁵ Əliyev.M, Həmidov.H "Biznesdə İnsan Resurslarının İdarə edilməsi. Bakı -2013

tarazlıq təşkil etməsinə fikir verilməli eyni zamanda kadr planlaşdırılması ilə işçi heyətilə həyata keçirilən işlər vəhdətlik təşkil etməlidir Müəssisədə kadr planlaşdırılması özündə kadr strategiyası, kadr məqsədi, kadr vəzifələri, kadr tədbirləri adlı dörd məsələni birləşdirir.

Müəssisə daxilində kadr siyasətini formalaşdırmaq üçün zəruri olan şərtlər vardır:

- ✓ Kadr siyasəti dövlətin sosial- iqtisadi siyasətinə həmçinin hüquqi və ictimai normalara uyğun olmalıdır;
- ✓ Kadr siyasətində strateji və cari məqsədlər nəzərə alınaraq həyata keçiriləcək vasitələr doğru əlaqələndirilməlidir;
- ✓ Kadr siyasətində demokratiklik, aydınlıq, dinamiklik təmin olunmalıdır;
- ✓ Kadr siyasətində işçilərin həm karyerasında həm də vəzifə məsuliyyətlərində stimulun yaradılmasında tarazlıq təmin olunmalıdır.

«Kadr siyasəti» termininə geniş və dar mənada izah vermək mümkündür. Geniş mənada kadr siyasəti dərk olunan və müəyyən mənada formalaşdırıla bilən və qəbul olunan norma və qaydalar sistemidir.

Dar mənada isə kadr siyasəti konkret qaydalar və məhdudiyyətlər, işçilər arasında qarşılıqlı fəaliyyət, işçilərlə müəssisə arasındakı qarşılıqlı münasibətlər prosesindən ibarətdir.

İşçi heyətilə iş prosesi elə təşkil olmalıdır ki, qısa zaman ərzində kadr sferasında arzu edilən nəticəni əldə etmək mümkün olsun. Buna görə kadr siyasətinin ideal vəziyyətdə formalaşdırılmasında razılaşmalı olacaq aspektlər:

- ✓ kadr siyasətinin ümumi prinsiplərinin işlənib hazırlanması və ən başlıca olanının müəyyənləşdirilməsi;
- ✓ Təşkilati ştat siyasəti – əmək resurslarına olan tələbatın planlaşdırılması, ştatın formalaşdırılması, təyin edilməsi, ehtiyatların yaradılması və yerdəyişməsi;
- ✓ İnformasiya siyasəti – kadr informasiyası sisteminin yaradılması və eyni zamanda nəzarətin edilməsi;

- ✓ Maliyyə siyasəti – əməyin stimullaşdırılması sisteminin səmərəliliyinin təşkil edilməsi, vəsaitlərin bölüşdürülməsi prinsipinin formalasdırılması;
- ✓ İşçi heyətin inkişaf siyasəti – İşçilərin əməyə uyğunlaşması, peşə istiqamətlərinin inkişafı etdirilməsi üçün proqramların işlənib hazırlanması, komanda işinin formalaşması, peşə hazırlığı həmçinin ixtisasartırılma;
- ✓ Fəaliyyət nəticəsinin dəyərləndirilməsi – kadr siyasətinin müəssisənin strategiyasına dərəcədə uyğun olmasını müəyyən olunması üçün təhlilin aparılması, kadrla bağlı problemlərin aşkar edilməsi, kadr potensialının dəyərləndirilməsi.

İşçi heyətinin idarə edilməsi ilk növbədə müəssisə və təşkilatların kadr siyasəti ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Kadr siyasəti də həmçinin müəyyən yarım sistemlərdən və istiqamətlərdən ibarətdir:

1. Kadr siyasəti
2. İşçi heyətinin seçilməsi
3. Kadrların qiymətləndirilməsi
4. Kadrların yerləşdirilməsi
5. Kadrların hazırlanması və təlimlərin aparılması.

Kadr siyasətinin aşağıdakı tiplərini göstərmək mümkündür:

- 1) passiv;
- 2) reaktiv;
- 3) preventiv;
- 4) aktiv.

Kadrların tərkibinin formalaşdırılması baxımından kadr siyasətinin iki tipini fərqləndirilir:

- 1) açıq kadr siyasəti;
- 2) qapalı kadr siyasəti.

Passiv və reaktiv kadr siyasəti: burada kadrlarla iş üzrə müəssisə rəhbərinin proqramı olmur.

Reaktiv kadr siyasətində müəssisənin rəhbərliyi kadrlarla iş üzrə çatışmazlıqların meydana gəlməsinə nəzarət edir. Çatışmazlıqların hansı səbəbdən baş verəcəyini təhlil etməyə cəhd göstərir və həmçinin mübahisəli situasiyaların yaranmasını izləyir. İxtisaslı işçi qüvvəsinin monitorinqi və işçilərin yüksək əmək məhsuldarlığı üzrə motivləşdirilməsi rəhbərliyin xüsusi diqqətində olmalıdır. Bundan başqa baş vermiş olan böhranın aradan qaldırılması üçün tədbirlər qəbul edilir, kadr problemlərinə səbəb olan çatışmazlıqlar aşkar olunur. Müəssisənin inkişaf proqramında kadr probleminin xüsusi göstərilməsinə baxmayaraq reaktiv kadr siyasətindən istifadə edilərkən müəssisənin qarşısında duran əsas çətinlik təcili proqnozlaşdırma yaranır.

Aktiv kadr siyasəti müəssisə və ya təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən istifadə olunan mexanizm nöqtəyi – nəzərindən iki hissəyə ayrılır:

- ❖ səmərəli
- ❖ avantürist

Səmərəli kadr siyasəti dedikdə müəssisənin rəhbərliyi situasiyaların keyfiyyətli inkişafı üzrə əsaslandırılmış proqnoza və eyni zamanda ona təsir etmək vasitəsinə malik olması başa düşülür. Müəssisənin inkişaf proqramında kadrlara qısatəcili, ortatəcili və perspektiv dövrlərdə tələbatın proqnozu əks olunmasıyla yanaşı kadr işləri üzrə proqram və onun reallaşması variantları öz əksini tapır. Səmərəli kadr siyasətində nəzərdə tutulanlar:

1) Müəssisə və ya təşkilat daxilində kadrların idarə edilməsi strategiyasının bir neçə fəaliyyət istiqamətinin gerçəkləşdirilməsini nəzərə alaraq mobil təşkilatın reallaşmasının mümkünlüyü;

2) Nəzərdə tutulmuş layihənin reallaşması üçün xarakterik olan məsələnin həll məqsədilə çevik formada mütəxəssislərin cəlb edilməsi.

Avantürist kadr siyasəti dedikdə burada müəssisə və ya təşkilatın rəhbərliyi keyfiyyətli kadr diaqnostikasına, situasiyaların əsaslandırılmış proqnozuna malik deyildir və həmçinin baş vermiş situasiyaya qarşı təsir etməyə belə səy göstərməməsi başa düşülür. Müəssisə rəhbərliyi kadr situasiyasının proqnozlaşdırılması və eyni zamanda kadrların diaqnostikası üzrə heç bir vasitəyə malik deyildir. Amma

müəssisənin inkişaf planına kadr işləri planı daxil edilir. Kadr işləri üzrə tərtib edilmiş plan müəssisənin inkişafı üçün lazımi məqsədə çatmağa istiqamətləndirilir, amma situasiyanın dəyişdirilməsi tərəfdən heç bir təhlil aparılmır. Bu səbəbdən də kadrlarla iş planı kifayət qədər faktlara əsaslandırılmasa da kadrlarla işin məqsədi nəzərə alınır. Avantürist kadr siyasətinin reallaşdırılması zamanı yaranmış olan problemlər öncədən nəzərə alınmamış amillərin təsirinin artması ilə əlaqədardır. Bu təsirlə əlaqədar olaraq situasiya kəskin formada dəyişir.

Açıq kadr siyasətində müəssisə və ya təşkilatın öz əməkdaşları istənilən bölmədə işləyə bilərsə də yeni əməkdaş isə öz əmək fəaliyyətinə ən aşağı səviyyədən və həmçinin müəssisə və ya təşkilatın yüksək idarə etmə səviyyəsində mövcud hər hansı bir vəzifəsində başlaya bilər. Müəssisə rəhbəri bu kadr siyasətində uyğun ixtisasa malik olan istənilən işçini işə qəbul edə bilər ki, bu zaman həmin işçinin iş stajı nəzərə alınmır. Açıq kadr siyasəti əsasən bazarı ələ keçirmək üçün kəskin siyasət aparan yeni müəssisələr, həmçinin daha sürətlə artım əldə etmək istəyən və fəaliyyət sahəsində zirvəyə çıxmağı qarşısına məqsəd qoyan müəssisə və təkilatlar üçün nəzərdə tutulur.

Qapalı kadr siyasətində müəssisədə yaranmış vakant vəzifələrə yalnız müəssisənin öz əməkdaşları götürülür. Bu səbəbdən kənardan müraciət edən yeni işçilər isə yalnız aşağı idarəetmə səviyyəsi üzrə mövcud vəzifələrə işə qəbul edilir. Bu siyasət təşkilatda müəyyən korporativ mühitin yaranmasına istiqamətləndirilmiş və həmçinin kadr çatışmazlığı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün nəzərdə tutulur.

Kadr siyasətinin mərhələlər üzrə layihələşdirilməsi:

- normalaşdırma;
- proqramlaşdırma;
- monitorinq.

1. Normalaşdırma mərhələsində məqsəd kadrlarla iş prinsiplərinin bütövlükdə təşkilatın prinsipləri, strategiyası və həmçinin inkişaf mərhələləri ilə razılaşdırılmasıdır. Bu mərhələ çərçivəsində önəmli olan mövcud korporativ mədəniyyətin xüsusiyyətlərini təhlil etmək ibarətdir. Eyni zamanda müəssisənin həm

daxil həm də xarici mühitinin dəyişilməsi imkanlarının proqnozlaşdırması, insan resurslarının inkişaf məqsədini müəyyənləşdirmək xüsusi önəm kəsb edir.

2. Proqramlaşdırma mərhələsində məqsəd kadr işlərinin, mövcud situasiyanın dəyişilməsi imkanının nəzərə alaraq konkretləşdirməkdir. Sənədlərdə, əks olunmuş, məqsədə nail olmaq üçün bir prosesdir. Tədbirlər sisteminin qurulması zəruridir. Mövcud vəziyyətin dəyişilmə imkanı nəzərə alınmalıdır. Bu proqramın fəaliyyətinə təsir edən əsas parametri təsir etmənin alətinin, üslubunun seçilməsi və onların müəssisənin dəyərləri ilə uyğunlaşdırılmasıdır.

3. Monitoring mərhələsinin məqsədi kadr situasiyasının proqnozlaşdırılması və diaqnostikasının həyata keçirilməsindən ibarətdir. Kadr potensialının vəziyyətinin mövcud indikatorlarının müəyyən edilməsi əhəmiyyətlidir. Həmçinin işçilərin bilik və bacarıqları, yeniliklərin inkişafı və diaqnostikası üzrə kompleks tədbirlərin işlənilib hazırlanması ilə yanaşı hazırlanmış kadr proqramının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodikasının işlənilib hazırlanması məqsədəuyğundur.

Kadr tədbirlərinə əsasən iki tip amil təsir göstərir:

- ❖ Xarici mühit amilləri
- ❖ daxili mühit amilləri.

Xarici mühit amilləri iki qrupda birləşdirilir:

- 1) normativ məhdudlaşma;
- 2) əmək bazarındakı situasiya.

Daxili mühit amilləri:

- 1) müəssisənin məqsədi, onların müvəqqəti perspektivi və işləməsi səviyyəsi.
- 2) idarəetmə stili müəssisənin quruluşunda əhəmiyyətli yer tutur.
- 3) əmək şəraiti.
- 4) əmək kollektivinin keyfiyyət xarakteristikası.
- 5) rəhbərin iş stili.

Kadrların idarə edilməsinin üç əsas modeli vardır:

1. Müəssisədə sağlam iş şəraiti və əlverişli atmosferi təşkil edən işçi heyəti üzrə menecer. Bu model XIX əsrin sonları XX əsrin əvvəllərində öz təcəssümünü insani münasibətlərinin çoxsaylı variantlarında tapmışdır.

2. Əmək müqaviləsinə əsasən mütəxəssis kimi işçi heyəti üzrə menecer. Aşağı İxtisaslı əməkdən istifadə olunan iri müəssisələrdə onların rolu muzzdlu işçilərin əmək müqaviləsi şərtlərinə riayət olunmasına inzibati nəzarətin edilməsi, vəzifə yerdəyişmələrinin uçotunun aparılması, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsindən ibarət idi. Bu funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün işçi heyəti üzrə menecerlərdə müəssisədə yetəri qədər hüquqi hazırlıq tələb edirdi.

3. Müəssisənin kadr potensialının təməlini qoyulması kimi uzunmüddətli strategiyanın işlənilib-hazırlanması və eyni zamanda tətbiq olunmasında aparıcı rol oynayan menecer. Onun missiyası, müəssisənin kadr potensialının təşkilati həmçinin peşə nizamlılığını təmin etməkdən ibarət idi.

Kadr ehtiyatı dedikdə idarəçilik fəaliyyətinə təqdim edilən bu və ya digər vəzifə dərəcələrinin tələblərinə uyğun olan, seçilməyə məruz qalan, sistematik olaraq bütöv ixtisas hazırlığı keçən işçilər və mütəxəssislər qrupu nəzərdə tutulur.

Kadr ehtiyatının bir neçə tipologiyasını ayırmaq olar (faliyyət növünə, vəzifələrin əvəzetmə sürətinə, hazırlıq səviyyəsinə və s.). Kadr işinin məqsədindən asılı olaraq bir və ya bir neçə tipologiyadan istifadə etmək mümkündür.

1. Faliyyət növün görə:

İnkişaf ehtiyatı –yeni istiqamtlər çərçivəsində işə hazırlaşan mütəxəssislər və rəhbərlər qrupu başa düşülür. Onlar karyeranın iki istiqamətindən birini ya professional, yaxud da idarəedici istiqaməti seçə bilərlər.

Faliyyət ehtiyatı-təşkilatın gələcəkdə işin effektivliyini təmin edə bilən mütəxəssislər və rəhbərlər qrupu nəzərdə tutulur. Bu əməkdaşlar idarəedici karyeraya istiqamətlənirlər.

2. Təyinat vaxtına görə:

A qrupu - bu qrupa aid edilənlər hazırki vaxtda yuxarı vəzifələrə yüksəldilə bilinən namizədlərdir.

B qrupu - yaxın bir neçə il ərzində vəzifə yüksəlişi nəzərdə tutulan namizədlərdir.

Kadr ehtiyatının mənbə və prinsipləri aşağıda qeyd olunan prinsiplər əsasında formalşdırılır:

- ✓ kadr ehtiyatın aktuallığı və ya kadr ehtiyatının əvəz edilmə tələbatının real olması.
- ✓ seçilən namizədin vəzifəyə nə dərəcədə uyğun olması və ehtiyat tipinin təyin olunması namizədin işləyərkən ixtisaslaşdırılmasına olan tələblər nəzərdə tutulur.
- ✓ seçilmiş olan namizədin perspektivliyi, təhsili, yaşı, bütövlükdə vəzifə üzrə iş stajı və karyeranın dinamikliyi, sağlamlığı.

Rəhbər vəzifələr üçün kadr ehtiyatı mənbələri ola bilər:

- ✓ Əsas, törəmə səhmdar cəmiyyətin və müəssisənin rəhbər işçiləri;
- ✓ Baş mütəxəssislər və eyni zamanda aparıcı mütəxəssislər;
- ✓ Nəzərdə tutulmuş müvafiq ali təhsilə malik olan və fəaliyyətində özünü müsbət tanıdan mütəxəssislər;
- ✓ Təcrübə dövrünü uğurla başa vuran gənc mütəxəssislər.

FƏSİL II. MÜASİR TƏŞKİLATLARDA İŞGÜZAR ADAPTASIYA VƏ KARIYERANIN TƏŞKİLİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

2.1. İşgüzar karyera və xidməti peşə irəliləmələrinin planlaşdırılması

Tarixi baxımdan nəzər salınsa karyera müasir sənaye təşkilatlarının nəticəsi kimi qəbul edilə bilər. Karyera termini Fransız və Latın sözlərindən meydana gəlmişdir ki, keçid mənasını daşıyır. Karyera II. Dünya Müharibəsindən sonrakı sərvət dövründə formalaşmışdır. Müharibədən sonra Amerika və digər sənaye ölkələri iqtisadi inkişaf başlamışdır. Bu inkişaf nəticəsində bir çox yeni şirkət açılmışdır. İnsan kapitalına olan tələbat xeyli artmışdır. İşçilərin tək bir təşkilatdakı karyeraları təşkilati karyera konsepsiyası ortaya çıxmasına səbəb olmuşdur.

Karyera - fərdin iş həyatında fəaliyyətinin, məsuliyyətinin, münasibətinin və davranışının inkişafı kimi müəyyən olunan bir konsepsiyadır. İnsan iş həyatına başladığı gündən etibarən müəyyən bəzi ehtiyaclarını qarşılamaq üçün işində irəliləmək və iyerarxik quruluşda yüksəlmək istəyir. Fizioloji ehtiyaclar, təhlükəsizlik ehtiyacı, ictimai baxımdan doyum, cəmiyyət içində hörmət qazanmaq ehtiyacı və son olaraq fərdin öz istəklərini reallaşdırmaq istəməsi karyeranın ən təməl səbəbləridir.

Karyera - fərdin iş həyatı boyunca əldə etdiyi işə bağlı təcrübə və fəaliyyəti ilə əlaqədar olaraq qəbul etdiyi tutum və davranışların toplusudur, bir insanın çalışdığı illər ərzində hər hansı bir iş sahəsində davamlı olaraq irəliləməsi, təcrübə və qabiliyyət qazanmasıdır.

Günümüzdə müasir idarəetmə anlayışı müəssisələrin insan resurslarının fəaliyyətindən faydalanmaq üçün karyera inkişaf proqramlarına yer verilməsi, lazımı təşkilati fəaliyyət, istərsə də işçinin motivasiya edilməsi baxımından olduqca böyük əhəmiyyət daşıyır.

Karyera işçilərin əməyinin gələcəyi haqqında subyektiv düşünülmüş şəxsi mülahizələrdir və əməklə özünü ifadə etmənin yollarıdır. Karyera dedikdə yalnız xidmət üzrə irəliləyiş başa düşülməməlidir. İşçinin işdən kənar həyatı da karyeranın tərkib hissəsi olmaqla, onun karyerasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Amma

karyera heç də təşkilatın iyerarxiyası çərçivəsində mütləq və ya müntəzəm olaraq daim irəliyə doğru hərəkət deyildir.

Karyera dedikdə - şəxsin həyatında işgüzar təcrübə və fəaliyyətlə bağlı olan fərdi düşünülmüş mövqe və davranış başa düşülür.

Karyeranın İki növünü fərqləndirmək mümkündür.

Peşəkar karyera - konkret olaraq işçi öz peşəkar fəaliyyəti dövründə müxtəlif inkişaf mərhələlərindən keçir ki, bura təhsil, işə girmə, peşəkarlığın yüksəldilməsi, fərdi peşəkarlıq qabiliyyətinin saxlanması, pensiyaya getmək aid edilir. Hər bir işçi müxtəlif təşkilatlarda bu mərhələləri ardıcıl keçə bilər.

Təşkilatdaxili karyera - üç istiqamətdə reallaşdırılır:

- **şaquli karyera anlayışı** -karyera ilə irəliləmə bu istiqamətdə özünü daha aydın göstərir. Karyeranın şaquli istiqamətilə struktur karyeranın ən yüksək mərhələsinə yüksəlmək mümkündür;
- **üfüqi karyera anlayışı**- işçinin fəaliyyətinin başqa funksional sahəyə yerdəyişməsi, və yaxud da təşkilati struktura formal təhkim olunmamış mərhələdə müəyyən xidməti rolun yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Üfüqi karyeraya nəzərdə tutulmuş mərhələlər çərçivəsində tapşırıqların genişləndirilməsi və ya mürəkkəbləşdirilməsi çətinləşdirilməsi aid edilir.
- **mərkəzə sövq edən karyera**- bu istiqamət adından da göründüyü kimi əksər hallarda işçilər üçün xoşagəlimli olur. Bu karyera növündə işçinin təşkilatın rəhbərliyinə doğru hərəkəti başa düşülür. Məsələn, işçinin müşavirələrə, formal həmçinin qeyri-formal xarakterli görüşlərə dəvət edilməsi səbəbiylə qeyri-formal informasiya mənbələrinə yol açılması, inamlı ünsiyyət, rəhbərliyin ayrılıqda mühüm təklifləri və s.

İşgüzar karyeranın planlaşdırılması işçinin işə qəbul olunması anından işdən azad olana qədər onun vəzifə sistemi və ya işi üzrə şaquli və üfüqi irəliləməsinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İşçi yalnız qısamüddətli və uzunmüddətli dövr üçün öz perspektivlərini bilməli, və hətta işdə irəliləmək üçün hansı göstəricilərin əldə olunmasını bilməlidir. İşçi karyerasının müxtəlif mərhələlərində müəyyən tələbləri ödəyir.

Karyera dövrü nədir?

İnsan həyatı müxtəlif dövrlərə ayrılır. Uşaqlıqdan gəncliyə yetkinlik yaşına çatmaq insanların həyatında dönüş nöqtəsidir. Həyat dövrlərində çoxsaylı işlər görülmüşdür. Fərdi həyatında səkkiz psixo-sosial mərhələ vardır. Bu mərhələrdən dördü uşaqlıqdır digər dördü isə fərdin iş həyatı da daxil olmaqla yetkinliyə aid edilir. Bunlara yeniyetməlik, gənc yetkinlik, yetkinlik və yaşlılıq deyilir. Daniel Levinsonun modelində isə 6 mərhələ öz əksini tapmışdır. bunlar;

- ❖ Ailədən ayrılma (16-22 yaş),
- ❖ müvəqqəti qəbul (22-29 yaş),
- ❖ keçid dövrü (29-32 il),
- ❖ həll müddəti(32-39 yaş),
- ❖ potensial "orta yaş böhranı" dövrü (39-43 yaş)
- ❖ yenilənmə dövrü (43-50yaş).

Fərdi karyera mərhələlərinin inkişafı fərdi həyat mərhələsinə paraleldir. Bu uşaqlıqdan yetkinlik yaşına qədər, hətta yaşlaşma yaşına qədər davam edir. Həyatın hər bir addımında motivasiya, vəzifə və zəruri ehtiyaclar vardır. Karyeranın inkişafına və formalaşmasına kömək edən müxtəlif amillərin təsiri vardır. Fiziki və əsas girişlər, ailə, məktəb, etnik qruplaşma, cins, maraq, yaş, iş təcrübəsi, təcrübə, və s. karyeraya təsir edə biləcək amillərin bir hissəsidir. Özünə hörmət ehtiyacından asılı olaraq, karyera inkişaf edir. Bununla yanaşı, bir istiqamət seçilməli və arzuları və məqsədlər ortaya qoyulmalıdır. Ancaq gözləntilər və ehtiyaclar hər kəsə görə fərqlidir. Yetkinlik dövründə karyera ideyası insanın özündə başlayır.

KARYERANIN MƏRHƏLƏLƏRİ					
№	Karyeranın mərhələləri	Yaş	Məqsədin əldə edilməsinə tələbat	Mənəvi tələbat	Fizioloji və maddi tələbat
1	İlkin mərhələ	25 yaşa qədər	Təhsil, müxtəlif işlərdə sınaq	Özünü təsdiqin başlanğıcı	Varlığın təhlükəsizliyi
2	Təşəkkül mərhələsi	30 yaşa qədər	İşin mənimsənilməsi, vərdişlərin inkişafı, ixtisaslı mütəxəssisin və ya rəhbərin formalaşması	Özünü təsdiq, müstəqilliyin əldə edilməsinin başlanğıcı	Varlığın təhlükəsizliyi, sağlamlığı, əmək haqqının normal səviyyəsi
3	İrəliləyiş mərhələsi	45 yaşa qədər	Xidməti nərdivan üzrə irəliləyiş, yeni vərdiş və təcrübənin qazanılması, peşəkarlığın yüksəlməsi	Özünü təsdiqin yüksəlişi, böyük müstəqilliyin əldə edilməsi, özünü ifadənin başlanğıcı	Sağlamlıq, əmək haqqının yüksək səviyyəsi
4	Saxlama mərhələsi	60 yaşa qədər	Mütəxəssisin və ya rəhbərin ixtisasının təkmilləşdirilməsinin zirvəsi. Öz peşəkarlığının yüksəlişi. Gəncliyin öyrədilməsi	Müstəqilliyin stabiləşdirilməsi, özünümüdafiənin yüksəlişi, hörmətin başlanğıcı	Əmək haqqı səviyyəsinin yüksəlişi, başqa gəlir mənbələrinə marağ
5	Tamamlanma mərhələsi	60 yaşdan yuxarı	Pensiyaya getməyə hazırlıq. Özünə əvəzedicinin hazırlanması və pensiyada yeni fəaliyyətin hazırlanması	Özünümüdafiənin stabiləşdirilməsi, hörmətin artması	Əmək haqqı səviyyəsinin saxlanılması və yeni gəlir mənbələrinə marağın yüksəlməsi
6	Pensiya mərhələsi	65 yaşdan sonra	Yeni növ fəaliyyətdə məşğul olmaq	Yeni fəaliyyət sferasının özünümüdafiə, hörmətin stabiləşməsi	Pensiyanın ölçüsü, başqa gəlir mənbələri, sağlamlıq

Karyeranın ilkin mərhələsinə orta və ali təhsil almaq aid edilir və bu şəxsin 25 yaşınadək davam edir. Bu dövr ərzində insan onun tələblərini ödəyə bilən fəaliyyət növünün seçilməsində bir neçə iş dəyişdirə bilər.

Növbəti olaraq təşəkkül mərhələsi gəlir. Bu mərhələ təxminən 25 - 30 yaş arası dövrü əhatə edir. Bu mərhələdə işçi seçdiyi peşəni mənimsəməyə eyni zamanda zəruri vərdişlər qazanmağa, peşəkarlığa, özünü təsdiq etməyə başlayır.

İrəliləyiş mərhələsi 30 - 45 yaş arası dövrü əhatə edir. Bu mərhələyə işçinin ixtisasının yüksəlməsi baş verir, xidmət nərdivanının pillələrini ilə yüksəlir. Yeni – yeni vərdişlər, praktiki təcrübələr vasitəsilə yüksək səviyyəyə çatır ki, bu da işçidə özünü ifadə etmə tələbatını inkişaf etdirir, işçinin bir şəxsiyyət kimi özünü təsdiqləməsinə imkan verir.

Saxlama mərhələsində əldə olunmuş nailiyyətlər möhkəmləndirilir və 45-dən 60 yaşa qədərki dövrü əhatə edir. İşçinin öz ixtisasını təkmilləşdirməsi, aktiv fəaliyyəti və əldə etdiyi xüsusi təhsili vəzifə yüksəlişinə səbəb olur. Bu mərhələ

özünüifadə ilə xarakterizə olunur ki, insan müstəqilliyin və özünüifadənin son zirvəsinə çatır.

Tamamlama mərhələsi 60 - 65 yaş arası dövrü əhatə edir. Bu mərhələdə işçi təqaüdə çıxmağa hazırlaşır ki, ona layiqli əvəzedicinin axtarılması və vakant olacaq vəzifəyə yeni namizədin hazırlanması başlanılır. Tamamlanma mərhələsi karyeranın böhranı kimi xarakterizə olunsa da bütün karyerası müddətində böyük hörmətə malik olur. İşçi öz əmək haqqı məbləğinin saxlanılmasına çalışır, hətta gəlirinin mənbələrini belə artırmağa çalışır. Sonuncu mərhələ **pensiya mərhələsidir** ki, işçinin təşkilatda karyerasının başa çatdığı dövrüdür. Amma işçiyə başqa fəaliyyət sahələrində özünüifadə üçün imkanlar yaranır. Məsələn, əlyazmalar, bağçılıq, özəl təşkilatlarda işləmək şansı göstərmək olar.

Karyeranın mərhələlərində baş verən problemlər:

Karyera dövrünün müxtəlif mərhələlərində ortaya çıxan problemlərdən yan keçmək qeyri mümkündür. Bu baxımdan dövrlərə əsasən problemlər ilkin dövr problemləri, orta dövr karyera problemləri və son dövr karyera problemlərinə ayrılır.

İlkin dövr karyera problemləri. İlkin dövrdə iş həyatına yenidən başlayan fərd çox həvəsli və qərarlı şəkildə karyera hədəfini müəyyən etməyə can atır. Bu dövrdə əsas hədəf daha çox uğur qazanmaqdır. Fərd malik olduğu nəzəri məlumatlardan istifadə edərək böyük ümidlərlə qarşısına hədəf qoyduğu karyera məqsədlərinə nail ola bilməyəcəyini hiss edir. Və beləliklə Həm fərdin , həm də müəssisənin qeyri-realist gözləntiləri nəticəsində “karyera şoku” sindromu baş verir.

Orta dövr karyera problemləri. Karyeranın dövrünün ortasında fərdin bir tərəfdən irəliləmə imkanlarının azalması, digər tərəfdən isə yeni və müasir informasiyaya malik gənc ixtisaslı işçillərin müəssisənin hədəflərinə çatmaqda köməkçi olacaq performansla malik olmaları karyeranın dövrünün ortasında fərd üçün təhlükələr yaradır. Ən böyük problem karyeranın düzləşməsi və ya karyera

platosudur. Bu dövrdə insanların bacarıq və qabiliyyətlərini azalması həm fərdlərin həm də müəssisənin hədəflərinə öz təsirini göstərir.

Son dövr karyera problemləri. Karyeranın son dövrü fərd üçün vacibdir. Uzun illər çalışdıqdan sonra fərdin təqaüdə çıxmağa hazırlaşdığı dövrdür. Bir çox insanlar təqaüdə çıxdıqdan sonra özlərini boşluqda yerə yıxılmış və ya lazımsız hiss edirlər. Təqaüdcü olmaq, müəyyən bir yaşa həddinə çatmaq və yeni bir iş axtarışı bir çox problem ortaya çıxar. Karyeranın hansı dövrü olursa olsun, həm fərd, həm də menecerlər böyük məsuliyyət daşıyırlar. Fərdin problemləri həll etmək və özünü bu istiqamətdə həvəsləndirmək gücünə sahib olmalı, həmçinin problemlər ortaya çıxmadan öncədən təşkilatda lazımi tədbirləri görülməsi və ya baş verən situasiyalara qarşı lazımi müdaxilələr edilməlidir.

İşgüzar karyeranın idarə edilməsi. Hər bir şəxs öz tələbatına uyğun sosial-iqtisadi şəraitini nəzərə alaraq, öz gələcəyini planlaşdırır. Hər kəs çalışdığı vəzifəsində yüksəlişinin perspektivləri haqqında, təşkilatda yüksəlmək imkanları haqqında, eyni zamanda bu işləri həyata keçirə biləcək şərait haqqında ətraflı informasiyaya malik olmaq istəyir. Əks təqdirdə, insanda davranışın motivasiyası zəif olur və işçi sahib olduğu işinə daha perspektivli işə keçməyə imkan verən iş yeri kimi baxmır. İşçi işə başlayan zaman öz qarşısına müəyyən məqsədlər qoyduğu kimi həmçinin işəgötürən də təşkilatının qarşısına müəyyən məqsədlər qoyur. Bu səbəbdən də işəgötürülən öz iş keyfiyyətlərini qiymətləndirməyi bacarmalıdır. İşçi öz tələblərini təşkilatın qarşısına qoyduğu tələblərlə uyğunlaşdırmalıdır. Şəxs işə götürülən zaman əmək bazarı haqqında informasiyaya malik olmalıdır. Əmək bazarı haqqında informasiya əldə etmədən işçinin iş seçməsi səhv etnəsinə səbəb ola bilər. Nəticədə yeni işin axtarılmasına başlanacaqdır.

Karyeranın planlaşdırılması və həmçinin reallaşdırılmasının əsas vəzifəsi peşəkar təşkilatdaxili karyeraların qarşılıqlı təsirinin təmin edilməsidir. Bu qarşılıqlı təsir bəzi məsələlərin həllini tələb edir; müəssisənin və işçilərin məqsədlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin müəyyən edilməsi: işçinin xüsusi tələbləri nəzərə alınmaqla həmin işçi üçün karyera planlaşdırılması istiqamətinin təmin edilməsi; karyeranın

idarəedilməsi prosesinin təmin edilməsi; işçinin inkişafına əngəllər yaradan səbəblərin aradan qaldırılması; karyera planlaşdırılmasının keyfiyyətinin yüksəldilməsi; işçilərin karyera potensialının ölçülməsi və s.

İşgüzar karyeranın planlaşdırılması və ona nəzarət işçinin işə qəbul olunduğu anından işdən azad olana qədər işçinin vəzifə sistemi və yaxud iş yeri üzrə şaquli və üfüqi irəliləməsinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Karyeranın məqsədləri:

- ❖ özünüqiymətləndirməyə imkan verən fəaliyyət növü ilə məşğul olmaq ;
- ❖ İşçinin sağlamlığına yaxşı təsir göstərən, yaxşı istirahət təşkil etməyə imkan verən təbii şəraiti olan iş və ya vəzifə tutmaq;
- ❖ İşçinin imkanlarını gücləndirən, inkişaf etdirən, eyni zamanda yaradıcı xarakter daşıyan vəzifədə çalışmaq;
- ❖ İşçiyə müəyyən müstəqillik imkanları verən işdə çalışmaq;
- ❖ Vaxtında və qane edilən məbləğdə ödənilən əmək haqqının olması və ya eyni zamanda əlavə gəlirlər əldə etməyə imkan verən işdə işləmək;
- ❖ İşçiyə təhsilini davam etdirməyə imkan verən vəzifədə çalışmaq;
- ❖ Ailəli işçilərə (xanım işçilərə) uşaqların tərbiyəsi və ya ev təsərrüfatı ilə məşğul olmağa zaman ayırmağa imkan yaradan iş və ya vəzifə.

Yaşla əlaqədar olaraq karyeranın məqsədləri dəyişdiyi kimi işçinin ixtisas dərəcəsinin yüksəlməsi də karyeranın məqsədlərini dəyişdirə bilər. Karyeranın məqsədlərinin formalaşması daimi bir prosesdir.

İşçi işə qəbul olunduğu andan etibarən karyerasının idarə etməsi haqqında düşünməlidir. İşçi işə götürülən zaman, ona təşkilatın tələbləri ilə bağlı eyni zamanda onun da tələblərini formalaşdıran məqsədlərə uyğun suallar verməlidir.

İş prosesində karyeranı idarə edərkən, yadda saxlanması gərəkli olan proseslər vardır: təşəbbüsusüz və perspektivsiz rəisin işinə vaxt sərf etmə, özünü təşəbbüskar, operativ rəhbər üçün lazımlı etmək; biliyini genişləndirmək, yaxşı vərdişləri

mənimsəmək, vakant ola biləcək vəzifəyə özünü hazırlamaq, sənin karyerana kömək edə biləcək başqa insanları tanımaq və dəyərləndirmək; hər gün və hər həftə üçün planın tərtib edilməsi, istənilən məşğuliyyət üçün yer ayırmaq;

Karyera İnkişaf Sistemi iki altsistemə ayrılır;

- ✓ Karyeranın planlanması;
- ✓ Karyeranın idarə edilməsi;

Karyeranın planlanması - İşçilərin dəyərləri və ehtiyacları ilə iş təcrübələri və fürsətləri arasında doğru əlaqənin qurulması məqsədilə problemlərin həll edilməsi və qərarların alınması müddətidir. Bu işçilərin işində daha xoşbəxt və məhsuldar olmasını təmin edir. Gələcəyini təxmin edə bilən, məqsədini ona görə təyin edən, yüksək motivasiyaya sahib, özünü işinə həsr edən işçilər yaradır.

Karyeranın planlanması aşağıdakı prosesləri əhatə edir:

1. Fərdin bilik və bacarıqları, maraqları, qiymətləndirmə, güclü və zəif tərəfləri;
2. Təşkilat çərçivəsində karyera imkanlarının müəyyənləşdirilməsi;
3. Fərdin qısa, orta, uzunmüddətli hədəflərini müəyyən etmək;
4. Karyera planlarının hazırlanması;
5. Planların həyata keçirilməsi.

Karyeranın planlaşdırılması sisteminin əsas məqsədi, təşkilatda səmərəli şəkildə peşə inkişafını planlaşdırmaq, mübadilə və yeniliklər əldə edə biləcək kadrların işləməsinə köməklik edən bir insan resursları idarəetmə sistemi yaratmaqdır.

Sistemdən gözlənilən əsas fayda təşkilatın məqsədləri ilə işçilərin şəxsi məqsədləri arasında motivasiyanı artırmaq və bununla da doğru iş mühitinin yaradılması, işçi məmnuniyyəti, işin effektivliyi, səmərəliliyi təmin etmək üçün kömək etməkdir.

Bu baxımdan karyeranın planlaşdırılması sistemin düzgün qurulması və səmərəli istifadəsi nəticəsində əldə ediləcək faydalar:

- ❖ Müəssisənin insan resursları hədəfləri və siyasətinə uyğun olaraq kadrların müxtəlif peşə inkişafı imkanları və öhdəliklərini, eləcə də müəssisədə iştirak

etdikləri gündən etibarən işçilərin istedadlarını, maraqlarını və potensiallarını məlumatlandırılması;

❖ Əvvəlcədən qurulmuş peşə inkişafı xəritələri vasitəsilə oxşar xüsusiyyətlərin işçilərə uyğun məşğulluq və inkişaf imkanları təmin edilməsi;

❖ Təşkilatın iş həyatının keyfiyyətinin artırılması üçün uyğun bir mühit yaradılması;

❖ İşçilər arasında konstruktiv və məhsuldar rəqabət şəraitinin yaradılması;

❖ İşçi qüvvəsinin iş səmərəsini artırılması;

❖ İxtisaslı işçi heyətinə malik olmaq və işçilərin münasibətlərini qarşılıqlı faydalı bir şəkildə təmin etmək üçün lazımı iş tənzimləmələrini həyata keçirilməsi.

Təşkilati Karyera Planlaşdırılması

❖ Bütün Standart Korporativ Professional Proqressiv Prosedurların qurulması;

❖ Mövcud vəzifə tariflərinin araşdırılması və hər bir mövqe üçün uyğun vəzifəli xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsi;

❖ Hər bir vəzifə üçün iş prinsiplərin və şərtlərin müəyyən edilməsi;

❖ Giriş şərtlərini müəyyənləşdirilməsi;

❖ Dönmə mövqeyinin dəyişdirilməsinin şərtlərini müəyyənləşdirilməsi;

❖ Təyinatın dayandırılması prinsiplərinin və şərtlərinin müəyyən edilməsi;

❖ Təyinatın şərtlərini müəyyənləşdirilməsi;

❖ Alternativ xarakterli hərəkət seçiminin və şərtlərinin tanınması.

Fərdi karyera planlaşdırma mərhələlərini dörd alt başlıqda göstərmək mümkündür.

Özünü qiymətləndirmə mərhələsi: karyeranın planlaşdırılmasının başlanğıcı fərdin özünü tanıması ilə başlayır. Fərdin karyera planlaması, fərdin ehtiyacları, dəyərləri, bilik və bacarıqları bilmək önəm kəsb edir. Bu mərhələdə fərd özünü

realist olaraq qiymətləndirməlidir. Bilik və bacarıqlarını, maraqlarını doğru analiz etməlidir.

İmkanların müəyyənləşdirilməsi: Bu mərhələ fərdi, peşə, biznes, biznes və s. Daxildir Ətraf mühit haqqında məlumatlar daxildir. Fərdi alternativ peşələr, təşkilatlar və sektorlarda bu işiqda daha yüksək əmək haqqı əldə etmək mümkündür sosial yardım və xidmətlər, bilik və bacarığı artırmaq imkanı; karyera etmək yolun açıq olduğu və ya bir neçə maneə olduğu yerlərdə işğal və təşkilatların müəyyən olacaq.

Məqsədləri müəyyən etmək: Bu mərhələdə fərdlər alternativ peşələr, təşkilatlar və sektorlar haqqında məlumatlar toplayır. Hədəflərinə çatmaq məqsədiylə ələdə etdiyi məlumatları dəyərləndirirərək daha yüksək əmək haqqı, daha çox sosial yardım ala biləcəyi və həmçinin karyerasının irəlilətmə imkanlarının daha çox olduğu sahəyə müəssisəyə üstünlük verir. Burada fərdin qarşısına qoyduğu məqsədin təyin edilməsi əsas götürülür.

Planları hazırlaması: Bu mərhələdə fərd qarşısına qoyduğu hədəfə çatmaq üçün planlaşdırdığı karyera qərarını tətbiq etməlidir. Bu qərar istiqamətində karyera planının həyata keçirilməsi üçün müvafiq, dəstəkləyici və perspektivli bir mühitin olması vacibdir.

Fərdi Karyera Planlaşdırılması

- ❖ Fərdi karyera, maraq və hədəflərin araşdırması, yığılmış nəticələrin şərhı;
- ❖ Kariyeranın idarə edilməsi məqsədi işçi ilə görüş və əsas prosedurların müəyyən edilməsi, tələb olunan sənədlərin hazırlanması;
- ❖ Sorğu və müsahibə formalarının hazırlanması;
- ❖ Fərdi inkişafın planlaşdırması formalarının inkişafı;
- ❖ Müsahibə prosedurunun əsaslarının hazırlanması.

Karyeranın planlaşdırılması üçün ən çox istifadə edilən üsulların başında: məsləhətləşmə seminarları, özünü inkişaf etdirən materiallar, kurslar, təlim seminarları gəlir. Karyera məsləhətçiləri müəssisələrdə karyeranın planlaşdırılmasını həyata keçirirlər.

Karyeranın planlaşdırılması adətən aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir:

- ❖ İnsan resurslarından effektiv istifadə
- ❖ İşçilərin istəklərinə uyğun olaraq ən uyğun mövqeyə təyin edilmələri.
- ❖ işgüzar dəyərlərin qiymətləndirilməsi:

Effektiv karyeranın planlaşdırılması sistemi dörd əsas mərhələdən ibarətdir:

- ❖ İnsan Resurslarının Planlaşdırılması: Bu mərhələnin əsas məqsədi kadr təmin etmək, bu ehtiyacı bilmək və ehtiyacı təmin edə bilən insan resursları strategiyaları inkişaf etdirməkdir.
- ❖ Fərdi qiymətləndirmə: Bu mərhələdə məqsəd karyeranın planlaşdırılması, işçinin maraqlarını, bacarıqlarını, gözləmələrini və bacarıqlarını qiymətləndirməkdir.
- ❖ Karyeranın inkişafı: yaradılmış karyera strategiyasını tətbiqi İşçilər müəyyən fəaliyyətlərə tabe edilməsi, Biznes rotasiyası, seminarlar, bakalavr, yüksək Lisans proqramlarına pul dəstəyi bu fəaliyyətlərin nümunədir.

Karyeranın planlaşdırılması prosesi baxımından digər mühüm məsələ işçinin karyera yolunun müəyyən edilməsidir. İşçi müəyyən edilmiş karyera yoluyla irəliləyərək məqsədlərinə nail ola bilər. Karyera yolları müəyyən edilərkən karyera xəritələrindən istifadə olunur. Karyera yolları bəzən karyera xəritələri hazırlanmadan öncə müəyyən olunur. Amma karyera xəritəsi əsasında karyera yollarının müəyyən edilməsi daha rahat və sistemli şəkildə həyata keçirməyə imkan verir.

Karyera xəritələrində bütün vəzifələr daxil olmaqla, göstərilən yollar təşkilatın cədvəli kimi dəqiq müəyyən edilir. Bu mövqedən sonra hansı vəzifələrin alınması və lazımi təcrübə və səlahiyyətləri ola biləcək bir bucaq müəyyən edilir.

Karyera xəritələrində vəzifənin öhtəlikləri və məsuliyyətləri (iş vəzifə üçün tələb olunan ixtisaslar (iş tələbləri), təşkilatdakı mövqe, təşkilatın hansı mövqelərindən hansı mövqələrinə qalxa biləcəyini, digər vəzifələrə köçürülə biləcəyi ifadə edilir.

İşçilərin özləri üçün seçə biləcəyi dörd karyera yolu:

Ənənəvi Karyera yolları: Karyeranın inkişaf prosesində fərdin üst mövqeyə yüksəlməsi.

Şəbəkə Karyera yolları: Karyeranın inkişafı zamanı şaquli və üfüqi imkanlardan faydalana bilmək.

Horizontal Karyera yolu: Karyera inkişafında yalnız üfüqi imkanlar yaradır. Yəni işçiyə yeni öhtəliklər və ya əlavə vəzifələr verilməsinə imkanlar açır.

Orta Karyera Yolları: Bu üsulda, texniki mütəxəssislər Profesional mütəxəssislər idarəçi olmalarına rəğmən müəssisənin inkişafı məqsədilə öz üzərilərinə məsuliyyətin götürülməsi öz əksini tapır.

Karyeranın idarə edilməsi – Fərdin özü və ətrafı ilə əlaqədar məlumatlılığı artıraraq karyera məqsədlərinin təyin edilməsi, rəy alması və karyeradakı irəliləmələri idarə edən bir prosesdir.

Karyera idarəçiliyində ehtiyacların müəyyənləşdirilməsi və karyera axtarışları başlanır. Bu mərhələdə şəxs özü və ətrafı barədə məlumatları bir araya gətirməyə çalışır. Özünü tanıyır; fərdi dəyərlər, inanclar, ehtiyaclar, məqsədlər, fərdlər və onların bacarıqları.

Karyera idarəetmə prosesləri:

1. İnsan resursları planlarının və sisteminin inteqrasiyası;
2. Bariyerlərin müəyyən edilməsi;
3. Karyera biliklərini artırmaq üçün açıq işlərin təşviq edilməsi;
4. İşçilərin işinin qiymətləndirilməsi;
5. Karyera məsləhətləri;
6. İş təcrübəsinin artırılması;
7. Təhsil proqramlarının tənzimlənməsi;

Karyera idarəçiliyinin əsas mərhələsi bəzən fiziki şəxslər, bəzən təşkilatlar tərəfindən, bəzən isə ümumi qərarlar əsasında həyata keçirilir. Karyera rəhbərliyi insanların doldurduğu formalar, nə etmək istədikləri, məqsədləri ilə başlanır. Təşkilat diaqramı və şəxsin təlim və ixtisaslarına uyğun olaraq karyer yolu iş sahəsində çəkilir. Plana paralel olaraq, işçinin işində bir çox amillər meydana çıxır. Bunların ən əhəmiyyətli işdə göstərdiyi performansdır. Performansın qiymətləndirilməsi nəticəsində əldə olunan məlumatlar karyera idarəetməsini həyata keçirmək və ya yenidən işlətməkdə istifadə olunan mühüm meyarlardır. Karyera planlaşdırma prosesində çalışanların özləri bütövlükdə özlərinə baxmaq və tez-tez onların natamam aspektlərini, bacarıqlarını, biliklərini və bacarıqlarını qiymətləndirməlidirlər. Digər tərəfdən; təşkilat daxilində şəxslərin təşviq imkanları, formaları və şərtləri təşkilat tərəfindən müəyyənləşdirilməlidir. Bununla yanaşı, işçilərin necə və harada getdiyini izləmək və xüsusilə də performansın qiymətləndirmə nəticələrini karyera idarəçiliyində istifadə etmək lazımdır. Karyera planlaşdırılması prosesində təsir göstərən ən vacib şəxsin bacarıqları, işin yerinə yetirilməsi və performans səviyyəsidir.

Karyera idarəçiliyi işçiləri, təşkilatın tərkibində hərəkətiliklə təmin olunur, belə ki insanlar motivasiya edir. Karyera rəhbərliyinin tətbiq olunduğu təşkilatlarda insanlar bir müddətdən sonra hansı vəziyyətdə olacağını bilir və ya proqnozlaşdırırlar. Bunu bilmək, onu işə və quruma bağlayır, motivasiya verir.

Karyera Menecmenti, gələcək və sonrakı addımın nə olacağını bilmək, gələcəyi görmək və bu gələcəyə uyğun hazırlıqların edilməsi baxımından çox faydalı bir işdir.

2.2. Müasir təşkilatlarda kadrlara olan əsas tələblərin qiymətləndirilməsi

Müəssisələrdə, təşkilatlarda işçilərin loyallığının artırılması və kadr axınının azaldılması üçün diqqət ediləcək fəaliyyətlərdən biri adaptasiyadır (orientasiya). Adaptasiya prosesi insan resurslarının alətlərindəndir. Adaptasiyanın düzgün formada təşkil olunması işçilərin əldə saxlanılması üçün ilkin alətlərdən biri hesab edilir. Günümüzdə ölkəmizdə kiçik və orta ölçülü şirkətlərdə müşahidə olunan tendensiyalardan biri adaptasiya tətbiqinin yetəri qədər önəm kəsb etməməsidir. Adaptasiya anlayış nədir və ya əslində ona necə yanaşılmalı və necə tətbiq edilməlidir?

Adaptasiya yeni işçinin müəssisə ilə ilk tanışlığı və yeni vəzifəsində öhtəliklərinə hazırlanması prosesidir.

Adaptasiyanın məqsədi Kollektivin norma və dəyərlərinin əməkdaşın norma və dəyərləri ilə üst-üstə düşməsi, əməkdaşın kollektivdə özünün sosial rolunu dərk etməsi və onu mənimsəməsidir. Yüksəkixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən hazırlanmış Adaptasiya proqramları sosial münasibətləri daha da gücləndirir. Başqa sözlə, işçilər özünə və işə xas olan dəyərləri dərk edir, normalarla yaxından tanış olur.

Adaptasiyanın mahiyyəti. Mövzunun qanunvericilik bazasını şirkətin daxili nizam-intizam qaydaları və kodeksləri təşkil edir. ⁶

Adaptasiya iki istiqamətə ayrılır: Təcrübəsi olmayan gənc işçilərin müəssisəyə uyğunlaşması; İş təcrübəsi olan işçilərin müəssisəyə uyğunlaşması .

Bu prosesə öyrənmə və inkişaf prosesinin başlanğıcı kimi baxmaq olar. Bu səbəbdən də insan resurslarının işə qəbul funksiyası bu prosesin həyata keçirilməsinə nəzarət edir, öyrənmə və inkişaf funksiyası isə orientasiya prosesini həyata keçirən tərəf kimi çıxış edir. İnsan resursları sistemi uğurlu təşkil olunan müəssisələrdə orientasiya prosesi bir günlük deyil, bir neçə həftələrə qədər uzadılması mümkün olan

⁶ "Biznesdə insan resurslarının idarəedilməsi" H.Həmidov (səh235)

bir prosesdir. Orientasiya prosesinin effektiv həyata keçirilməsi üçün hər bir vəzifə üzrə tələb edilən öhtəliklərin ən effektiv və səmərəli zaman çərçivəsində mənimsədilməsi gərəklidir. Çünki orientasiya prosesinin proqramı işə qəbul olunmuş işçilərin nəticələri və öncədən təyin olunmuş normativ sənəd əsasında qurulmalıdır. Bu prosesin uğurunun başlıca amillərdən biri yeni işə başlayan işçinin artıq ilk günündən müəssisənin fəaliyyəti ilə yaxından tanış olması və şəxsi,peşəkar inkişafındakı dəyişiklikləri hiss etməsindən ibarətdir. Bu səbəbdən də yeni işçi ilkin olaraq üzərinə götərəcəyi vəzifə öhtəlikləri ilə əlaqəli zəruri məlumatlarla tanış olmalıdır ki, işində effektiv olması üçün ilkin dəstəyi bu prosesdə əldə edə bilsin.

Uğursuz orientasiya proqramı vəzifənin növündən asılı olmayaraq material itkisinə, həmçinin müştəri itkisi kimi görünməz xərclərə səbəb ola bilər. Orientasiya proqramında istifadə edilən və diqqətə alınan şirkət barədə məlumatların qeyd edildiyi kitabça işçinin əl təlimatı kimi bilinən sənəddir. Çox təəssüf ki, əksər müəssisələrdə işçinin ilkin tanış olacağı bu kimi məlumatlar məhdud şəkildə nizam-intizam qaydaları və daha sadə formada əmək müqaviləsinin təqdim edilməsi ilə kifayətlənilir. Araşdırmalara görə “BP” və “Toyota” kimi şirkətlərdə bu proses rəqəmsal sistem vasitəsilə daha uğurlu həyata keçirilir.

Doğru formada təşkil olunmuş orientasiya proqramı müəssisədə yeni işçilərin kadr axını azalmasına və işçi məhsuldarlığının artmasına səbəb olur. Bu isə hər şeydən öncə müəssisənin PR-ı üçün müsbət bir göstəricidir və beləliklə şirkətin işəgötürən brendinə (employer brand) çevrilməsinə təkan verir. Yekun nəticə olaraq şirkətin inkişafına və böyüməsinə, xüsusilə də ixtisaslı və savadlı işçilərin kadr axınının qarşısını almasına səbəb olur.

Həyata keçiriləcək orientasiya proqramından uğur əldə etmək üçün əsas fəaliyyətləri izlənmək xüsusi önəm kəsb edir.

Keçirilmiş orientasiya proqramı barədə yeni işə qəbul olunmuş işçilərdən sizinlə fikirlərini bölüşməsinə təmin etmək. Orientasiya yeni işçilərin müəssisə və təşkilatlarla tanışlıq kimi məqsədləri ödəyir. Orientasiya proqramının işçilər üçün öyrənmə fəaliyyətində son və yaxud ilkin olub-olmadığını araşdırmaq.

Orientalasiyanın proqramının əhatə dairəsinin nəzərdən keçirilməsi;

- ❖ İşçini müəssisə və ya təşkilatın təşkilati strukturu ilə tanış edərək onu bu strukturda hansı mövqeni tutacağını izah etmək;
- ❖ İşçinin Sağlamlıq və təhlükəsizliyi barədə məlumatlandırılması;
- ❖ Müəssisə və ya Təşkilatın yaranma tarixi, məhsul və ya xidmətləri, dəyərləri, mədəniyyəti və struktur bölmələrini nizam-intizam qaydaları haqqında izahların edilməsi;
- ❖ İşçilərin yeni Fəaliyyət dövrü üçün strateji hədəflər və biznes planları ilə tanış edilməsi;
- ❖ Vəzifə öhtəliklərinin aydın şəkildə təsviri olunması.

Proqram vasitəsilə yeni işçinin işləyəcəyi struktur bölmədə çalışan iş yoldaşları və eyni zamanda struktur bölmə ilə işləyən digər bölmələrin işçiləri ilə tanışlıq da mümkündür. Orientalasiya proqramında vaxtın düzgün ayrılması önəmlidir. Bunun üçün istər ixtisas, dil və İnformasiya Texnologiyaları ilə bağlı texniki təcrübə və davranış təcrübəsinin qazandırılması və yaxud da təkmilləşdirilməsi kimi amillər doğru təsbit edilməlidir. Orientalasiya yoxlama siyahısının mövcudluğu proqramın əhatəliyini göstərməyə həmçinin nəticələri daha aydın, rahat anlamaqda əhəmiyyət kəsb edir.

Müəssisəyə gələn yeni işçinin ilk həftələrində daha çox insan resursları və yaxud işləyəcəyi struktur bölmədən təyin olunan şəxs tərəfindən işçinin müəssisəyə və işinə istiqamətlənməsində dost və yaxud məsləhətçi rolunu ifadə edir. Yeni işçiyə işini icra etməsi üçün gərəkli olacaq informasiyaların qısa zamanda mənimsəməsi üçün məsləhətçinin faydalı rolu vardır. Bunun üçün isə təhkimçinin düzgün namizəd olduğuna əmin olmaq lazımdır.

Bir çox hallarda təhkimçi sistemi ən azı orta ölçülü müəssisələrə aid edilir. Orientalasiya proqramına cəlb edilən təhkimçilərə orientasiya yoxlama siyahı əsasında yeni işçilərə dəstək olduğunun qarşılığında ödənişlər edilir. Bu zaman təhkimçinin yeni işçinin orientasiya proqramı ərzində nəticələri barədə müvafiq formada hesabatların təqdim edilməsi əsasında dəyərləndirilməsi də mütləq nəzərə alınmalıdır.

Oriyentasiya proqramının planı 3 mərhələdən ibarət olmalıdır. Bu mərhələlər əsasən vəzifənin növündən və kateqoriyasından asılı olaraq dəyişdirilə bilər. İlk iki və ya üç gün ərzində ilkin zəruri məlumatların əldə olunması, sonrakı üç və ya dörd həftə ərzində işin icrası ilə bağlı proqramının mənimsənilməsi, digər 3 və 6 ay ərzində isə işçi bütün şöbələr ilə tanış olmalıdır.

İlk iş günündə insan resursları şöbəsi işə qəbul olunmuş yeni işçini işçinin əl kitabçasında yer alan əmək haqqı ödənişləri, əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizliklə ilə bağlı prosedurlarla və digər hüquqi sənədlər barədə məlumatlandırması böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Adaptasiya (Oriyentasiya) proqramlarının özündə əks etdirdiyi xüsusiyyətlər:

- İşçilərə öz maraq dairələri çərçivəsində suallar vermək üçün şərait yaradılmalıdır;

- İşçilərə işin texniki və sosial tərəfi ilə əlaqədar geniş, həmçinin anlayışlı məlumatlar ötürülməlidir;

- İşçilərlə həm diqqətli həm də nəzakətlə davranılmalıdır, tənqidedici davranışlara yol verilməməlidir;.

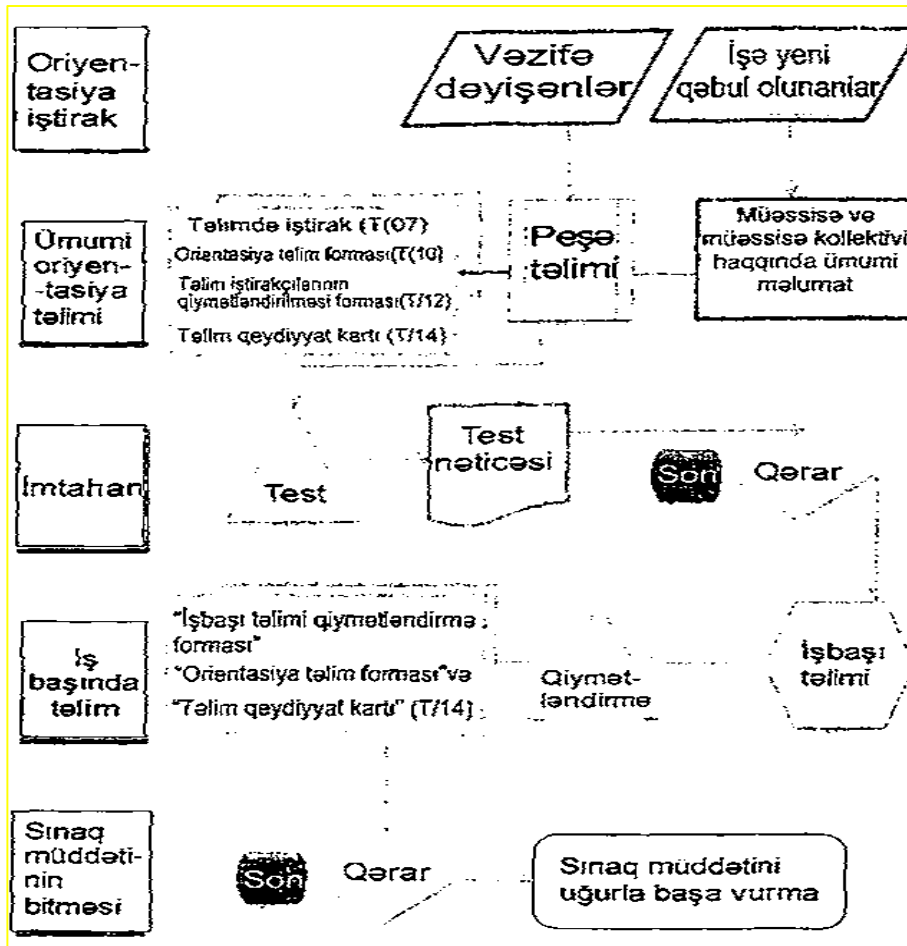
- Həm formal həm də informal münasibətlər inkişaf etdirilməlidir;

- İşçilərin özlərini rahat hiss edəcəkləri mühit yaradılmalıdır.

Yeni işçilər ilkin mərhələdə müvafiq peşə və vəzifələr üzrə əməyin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə bağlı məlumatlandırılmalıdırlar. Oriyentasiyanın ilk günündə yeni işçiləri məlumatlarla yükləmək asan olsa da yeni işçilər bütün bu prosedurların detallarını yaxşı qavramayacaqdır. İşçilərin bu məlumatlarla yaxından tanış olmaları üçün onlara oxuma, mənimsəmə və sual vermələri üçün oriyentasiya cədvəlində qeyd edilməlidir və onlara lazımi olacaq bu kimi məlumatlara rahat çıxış imkanlarına sahib olmaları üçün lazımi sənəd və internet imkanları təmin olunmaları önəmlidir.

İşçilərin inkişafı, kollektivə müəssisəyə və iş şəraitinə uyğunlaşması rəhbər işçilər tərəfindən müntəzəm olaraq nəzarət edilməlidir. Bu nəzarət vasitəsilə yarana biləcək nöqsanlar aradan qaldırılması mümkündür.

İşçilərin işinin dəyərləndirilməsi prosesi müəyyən olunmuş vaxtlarda həyata keçirilir. Nəzarət prosesi həftəlik, aylıq və illik olması mümkündür.



Müasir müəssisələri idarə edənlərin vaxtı məhdud və qiymətlidir. İşgüzar qiymətləndirmə tez-tez vaxt aparan və çətin bir vəzifədir. Buna görə qiymətləndirmə tədqiqatlarını çox vaxt etmək çox effektiv deyil. Çox yaxın dövrlərdə sıxılmış qiymətləndirmə işləri qısa müddətdə dəyərli qərarların əhəmiyyətli dəyişmələrinə gətirib çıxarmayıb, çünki onlar zaman çəkir. Bundan əlavə, tez-tez edilən qiymətləndirmə zəifləməyə təzyiq yarada bilər. Buna görə ən münasib və praktiki olaraq qəbul edilən müddət altı ay və ya bir il müddətidir. Yarımilin sonunda müvəffəqiyyətin və ya uğursuzluğun, davranışların və dəyişikliklərin icrası müşahidə

və qiymətləndirmə formasında işlənir.

Qiymətləndiricilərin hazırlanması mərhələsində qrupu qiymətləndirmək üçün diqqətin artırılması vacibdir. Qiymətləndirmə metodlarının istifadə olunma meyarları, siniflər təqdim edilir, istifadə olunan anlayışlar açıqlanır, qiymətləndirmə formaları tədris edilir və bəzi faydalı məsləhətlər verilir. Bu məqsədlə təhsil toplantıları keçirilir və bəzi hallarda yaranan və mənəvi səbəblərdən ötəri xüsusilə qiymətləndirmə zamanı ədalətsiz qiymətləndirməyə getməməsi təklif olunur. Qiymətləndiricilərin təhsildə humanitar birliklər üçün xüsusi yer ola bilər. Doğru təşkil olunmuş seminarlar vasitəsilə onların etibarını və anlayışlarını idarə etmək yollarını və üsullarını yaxşı öyrətmək üçün cəhdlər edilir.

Alt və orta səviyyədə menecerlər arasında yüksək səviyyəli məlumat mübadiləsi və yüksək səviyyəli menecerlər performans qiymətləndirməsində uğur qazanmaq üçün olmalıdırlar. Bu məqsədlə zaman-zaman görüşlər təşkil edilir, motivasiya məqsədləri müəyyən edilir, inanclar performans qiymətləndirməsinə gətirir.

Görüşlərdə iştirak edən işçiləri, lazım olan bacarıqlarını və seminarlar qiymətləndirilməsində qiymətləndirmə üsullarını tətbiq etməyə cəhdlər edilir.

Performansın qiymətləndirilməsi çox həssas bir məsələdir. Sistemin həyata keçirilməsindən təsirlənənlər ağla gələn hər cür təsnif edə bilərlər. Bu baxımdan peşələrə kifayət qədər məlumat verilmirsə, məsələn, bəzi mükafatların aradan qaldırılma biləcəyi və ya müəyyən bir sıra işlərin həyata keçirilməsi mümkündür. Buna görə, sistemin uğur əldə etməsi tələb olunarsa, ilk növbədə seminarlarda lazımı məlumatlar verilməli və onların əməkdaşlığı təmin edilməlidir.

İşgüzar qiymətləndirmənin məqsədi, iş görüşlərində, broşura, sirkulyar və bəzi qeydlər vasitəsilə, və ya mübahisəli görüşlərdə istifadə olunan üsullar və qarşılaşdıqları problemlər izah edilməlidir. Bu istiqamətdə həyata keçirilən hər bir təşəbbüs performans qiymətləndirməsinin müvəffəqiyyətinə müsbət təsir edəcək və həmçinin kadrların sistemə dəstəyi və qatqısı təmin edəcəkdir.

Performans rəhbərlik sistemində qiymətləndirmələrin kim yada kimlər tərəfindən ediləcəyi təşkilatın idarə və personal siyasətlərinə bağlı olaraq seçiləcək

qiymətləndirmə texnikasına görə müəyyən edilir. Burada ifadə edilməsi lazım olan ən əhəmiyyətli xüsus, qiymətləndirmələri edəcək adam ya da kəsləri işgöreləri kafi bir müddətdə müşahidə imkanını və performansına bağlı lazımlı qənaəti əldə edə bilmiş olmalıdır.

Performans, hər hansı bir vəzifənin bir tələbi olaraq müəyyən edilmiş standartlara uyğun davranışın nümayiş etdirildiyi və gözlənilən hədəflərə yaxınlaşdığı dərəcə olaraq təyin edilə bilər. Performansın qiymətləndirilməsi işçinin işinin monitorinqi, qiymətləndirilməsi, qeyd olunması və işçiyə bildirilməsi prosesidir. Performans idarəetmə hər iki tərəfin məqsədlərinə nail olmaq üçün təşkilatın məqsədlərini və işçinin fərdi məqsədlərini əlaqələndirir.

Performans qiymətləndirmə sistemi köhnə bir sistemdir. Bura 1800-cü illərin sonlarına doğru fiziki və zehni xüsusiyyətlərin, şəxsi davranış və bacarıqların ölçülməsi daxildir.

Bu gün performans qiymətləndirmə deyildiyində fərdlərin və təşkilatların performanslarını ölçən, yarana biləcək problemləri təsbit etmə məqsədi daşıyan, rəhbərliyin gözləmələrini personala çatdırmasını, performansın izlənilməsini, ölçülməsinə ehtiva edən bir sistem ağıla gəlir. Performansın qiymətləndirilməsi; işçinin qabiliyyətlərini, potensial, iş verdişlərini, davranışlarını və oxşar xüsusiyyətlərini digərləri müqayisə edilən sistemə bir ölçüdür və performans rəhbərliyinin ən əhəmiyyətli mərhələsidir.

Performansın idarə olunması məqsədləri:

- İşçilərin performansını dəqiq şəkildə ölçmək;
- Ödəniş standartlarını müəyyənləşdirilməsi;
- Mükafatlandırmaq üçün promosyonları təyin edilməsi;
- Bir işçinin məhsuldar ya da səmərəsiz çalışdığını müəyyən edə bilmək;
- İşçinin təlim ehtiyaclarını müəyyən etmək;
- İşçilər arasındakı ünsiyyətin yaxşılaşdırılması;

- İşçilərin bacarıqlarını bilmək və komanda işini təşviq etmək;
- İşçilərlə əlaqə saxlayaraq onların prosesə fəal şəkildə cəlb edilməsi;
- Menecerləri özlərini qiymətləndirməsi;
- Performansı təkmilləşdirilməsi.

Performans qiymətləndirmə metodları arasında keçmiş və gələcək əsaslı qiymətləndirmə, kritik hadisə üsulu, ikili müqayisə üsulu, məqsədlərə görə qiymətləndirmə üsulu, davranış gözləmə üsulu, tərəzi vasitəsilə qiymətləndirmə üsulu, qrafik dərəcələndirmə üsulu, bal cədvəlləri, özünüdəyərləndirmə, kompozisiya metodu və 360 dərəcə qiymətləndirmə kimi üsullar vardır .

Performans prosesi:

- Əvvəlcə müvəffəqiyyət standartları müəyyən edilir və planlar hazırlanır
- Performans izlənilir.
- İşçi heyətilə əlaqə saxlanılır.
- Hədəflərlə performanslar müqayisə edilir, qiymətləndirmə aparılır və daha sonra işçiyə əlaqə saxlanılır.
- Dəyərləndirmə nəticəsində qalxma, mükafat, transfer, təhsil kimi mükafat sistemləri qüvvəyə minir.

Performansın qiymətləndirilməsində həddindən artıq dözümlülük və elastiklik (leniency), qatılıq (strickness), halo təsiri (halo effect), mərkəzi meyli (central tendency), yaxın zaman təsiri (recency effect), işlər arasındakı asılılığın nəzərə alınmaması kimi tez edilən səhvlərdən qaçmaq çox önəmlidir.

Performansın idarə olunması bu gün bir çox şəxsi şirkətlər üçün həyati bir idarəetmə prosesidir. Performans idarəetmə anlayışının tarixinə baxdığımızda, həyatın ilk ictimai təşkilatlarına girdiyini görürük. Lakin dünyadakı ilk nümunələri bu istiqamətdə olsa da, performansın idarə edilməsi indiki vaxtda xüsusi şirkətlər üçün daha prioritetli və möhkəmlənmiş bir müddət halına gəldiyini söyləyə bilərik.

Performansın idarəedilməsinin ən vacib vasitəsi olan Performansın qiymətləndirilməsi, işçinin şirkətdə potensialı, davranışı və müvəffəqiyyətinin ölçülməsi qabiliyyətidir. Performansın qiymətləndirilməsi həm təşviq, mükafat, bonus, təlim, fasilə və s. kimi proseslərin həyata keçirilməsi üçün, həm də şirkətdəki işçi qüvvəsinin düzgün və maksimal verimliliyin təmin etmək üçün vacib bir prosesdir. Performansı qiymətləndirərkən, bəzi kriteriyalar təmin edilməlidir. Qiymətləndirmə müəyyən standartlara uyğun ədalətli, sistemli olmalıdır. Bununla birlikdə, bir performans qiymətləndirmə prosesinin doğru nəticə verməsini təmin etmək üçün tətbiq olunacaq üsul yaxşı seçilməlidir. Şirkətlərin qiymətləndirmə proseslərini tətbiq etməsi və praktikada necə tətbiq ediləcəyi bir şəkildə müzakirə mövzusu.

Tətbiq olunacaq üsul seçildikdə, işin mahiyyəti, işçi və şirkət profili, nəticələrin istifadə olunacağı sahə kimi parametrlər nəzərə alınmalıdır. Bununla yanaşı, ixtisaslı müştərilər tərəfindən variantları təhlil edərək şirkət üçün doğru seçim edilməlidir. Əks təqdirdə, yanlış və natamam performans qiymətləndirməsi faydadan çox zərər verəcəkdir.

Performansın qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən bəzi əsas üsullar;

- ❖ İnsanlararası müqayisə əsasında
- ❖ Ümumi performans standartları və meyarlar əsasında
- ❖ Fərdi fəaliyyət standartlarına əsasən

İnsanlar arasında müqayisələr əsasında üsul

Bu tip qiymətləndirmələrdə idarəçilər, işçinin performansını bir ya da daha çox işçinin performansı ilə müqayisə edir. Aldığımız nəticələrlə müqayisə edilir. İcra ən asan metodlardan biridir. Amma istifadə sahələri belə subyektiv olma baxımından məhdud deyil və yanlış nəticələrə səbəb olur. Bu üsullardan bəziləri aşağıdakılardır.

1. Sadə Sıralama metodu

Bu üsulla bütün işçilər təsadüfi şəkildə sıralanır. Daha sonra idarəçi tərəfindən bu siyahıdakı çalışanlar üçün bir siyahı daha yaradılır və ən yaxşı qəbul edilən çalışan yeni siyahının ən başına, ən pis qəbul edilən çalışan isə siyahının ən sonuna yazılır. Bu iki nöqtə arasında bütün digər işçilər dəyərlərinə görə yerləşdirilir. Bütün işçilər üçün belə bir qiymətləndirmə əldə edilir.

Bu üsul sadə olmaqla birlikdə, səthi olması, işçilər arasındakı fərqliliklərin kifayət qədər açıq görülmə və ədədi olaraq qiymətləndirməyə icazə verməməsi baxımından çox seçilən bir üsul deyil.

2. İkili müqayisə metodu

İşçilər arasındakı müqayisə əsaslanan bu üsulda bütün işçilər yenə bir siyahıya yazılır. Daha sonra isə hər bir çalışan digər bütün işçilər ilə tək tək müqayisə edilir, müvəffəqiyyəti digər çalışana nisbətən daha yüksək olan çalışana hər hansı bir işarə simvol verilir. Bütün çalışanlar üçün bu əməliyyat edildikdən sonra işçilərin aldığı işarələr toplanır və əldə edilən dəyər nəticəsində ən yüksəkdən ən aşağıya doğru sıralanaraq bir qiymətləndirmə edilmiş olur.

İkili müqayisə, çalışan sayının çox olduğu strukturlarda tətbiq olunması çox çox zaman alır və işçilərin arasındakı müvəffəqiyyət meyarlarının fərqlilik göstərə bilər. Bu baxımdan çox tətbiq olunan üsul deyildir.

3. Ümumi Performans Kriterləri və Standartlarına əsaslanan üsul

Bu üsul, hər işçinin öz performansını bir digər çalışanlardan müstəqil, öz xüsusiyyətləri və iş tərifini daxilində qiymətləndirən bir üsuldur. Ayrıca çalışanlar arasındakı müqayisəyə əsaslanan üsullardan fərqli olaraq, qiymətləndirmə meyarlarının birdən çox və hər çalışan üçün eyni olması da bu üsulun təməl xüsusiyyətlərinin başında gəlir. Bu yanaşmaya əsaslanan bəzi metodları nəzərdən keçirmək lazımdır.

3.1. Qrafik Qiymətləndirmə metodu

Qrafik ölçmə tərəzi metodu, performans qiymətləndirmə sahəsində istifadə edilən ən qədim metodlardan biridir. 360 dərəcə performans qiymətləndirməsini həyata keçirə bilməyən şirkətlər tərəfindən istifadə edilən üsuldur. Bu üsulda

işçilərin işiylə ya da şəxsiyyətləriylə əlaqəli gözlənilən meyarlar müəyyən edilir. Bu meyarların nə dərəcədə təmin edildiyi "kafi", "qeyri-kafi" və "çox yaxşı" olmaq üzrə fərqli dəyərlərə cavab gələn rəqəmlər ilə dəyərləndirilir. Bu üsul nəticə verə bilməsi və qiymətləndirmə edilən kəslərin bir çox fərqli baxımdan qiymətləndirmə edə bilməsi baxımından faydalı bir üsuldur.

Qiymətləndirmə faktorları	Qiymət
Aylıq satış hədəflərinə çatmaq	4
Satış prosesi zamanı istifadəçilərlə yaxşı ünsiyyət qurmaq	4
Satış prosesi zamanı və sonrasını məhsulu düzgün formada təqdim etmək	3
Komandada işləmək bacarığı	2
Daha yüksək vəzifə öhtəliklərini məsuliyyətini daşımaq istəyi	3
Çox yaxşı: 4 Kafii: 3 Qeyri -kafi: 2	

2. Davranış qiymətləndirmə metodu

Bu metod qrafik qiymətləndirmə üsulu ilə müqayisədə əldə edilməli olan meyarlar deyil, işçilərin işlə bağlı davranışlarına əsasən tətbiq olunur. Bu metodda, çalışanların onlardan gözlənilən davranışlarını nə qədər qarşılaya biləcəyi hesablanır. Vəzifə və məsuliyyətin əsas formaları işçilər tərəfindən göstərilə bilən davranış növü ilə müəyyən edilir və məktub və ya nömrələrlə qiymətləndirilir. Hər bir mövzu ilə bağlı çalışanın davranışlarına uyğun olan dəyərlər "əla" və ya "çox pis" olaraq sıralanır.

Bu metod, hər bir iş, davranış üçün ayrı-ayrı tərəzi inkişaf etdirməyi tələb etdiyi üçün vaxt və xərclər baxımından çox tətbiq edilə bilməz.

Xidmət bacarığı - Davranış Formaları	Qiymətləndirmə
Xidmət zamanı gigiyena, estetik və gülər üzlü görünüş	A
Xidmət əsnasında çox gigienik və gülər üzlü incə davranış	B
Xidmətdə diqqətli olmaq	C
Xidmətdə diqqətli olmaq, lakin müştəri ilə dialoq aparmamaq	D
Müştərilərə xidmət zamanı məsafəli olmaq	E
Xidmətdə səliqəsiz görünüş və kobud davranış	F
Xidmətdə müştərilərin istəklərini cavablandırmamaq	G
Müştərilərin xidmət zamanı istəklərinə aqresiv cavablandırmaq	H

3. Davranış müşahidə metodu

Bu metod, işçilərin davranışının mənfi və qeyri-kafi aspektlərinin müəyyənləşdirilməsinə və onu aradan qaldırmağa əsaslanır. Gözlənilməmişdir, göstərilən davranış müəyyən bir hesabla qiymətləndirilir.

4. Kritik Hadisələr Metodu

Bu üsulla, işçinin qiymətləndirməsini qiymətləndirən menecer müvəffəqiyyət və uğursuzluq istiqamətini müəyyənləşdirir. İşlə bağlı bilik və bacarığı qiymətləndirmək üçün bu üsul, iş zamanı işçinin təzyiqli altına düşdüyü hissini və hər an hər hərəkətini qeyd edən menecerin yaratdığı narahatçılığa görə məsuliyyətsiz bir üsuldur.

5. Ağırliqlı Nəzarət siyahısı

Bu qiymətləndirmə metodunda iş davranış nümunələrini müəyyən edən ifadələr yaradılır. Müsbət və mənfi davranışlar üçün bu kodlar 1-10 bal arası qiymətləndirilir.

Qiymətləndirici, işçinin ballardan xəbərdar olmadığını düşündüyünü işarələyir. Bu yolla həm işçi üçün davranış çərçivəsi, həm də ədədi dəyər verilir.

Ümumiyyətlə düzgün nəticələr verir və tətbiq oluna bilən bu üsul çətin hazırlanır.

Davranış formatları	Dəyərlər
Proqramı istənilən vaxt dəstəkləyir və müştərilərlə əlaqə saxlayır	9.6
Proqramdakı səhvlərə qarşı sürətli hərəkət	8.4
Proqramın daha faydalı olmasını təmin etmək üçün çalışır	7.8
Yazmaq lazım olan yeni xüsusiyyətlər üçün istifadəçini dinləmək	6.5
proqramın natamam aspektlərinə fikir verməmək	4.2
Nəzərdə tutulmuş olan irəliləyişlərin vaxtında olmaması	2.7
Proqramdakı çatışmazlıqlara çox gecə müdaxilə etmək	1.0

6. Məqsədlərə görə idarəetmə

Məqsədlərə görə idarəetmə işçilərin və menecerlərin məqsəd və vəzifələrinin birlikdə təyin olunduğu bir üsuldür. Təyin olunan hədəflər üçün planlanan müddət sonunda hədəflərin nə dərəcə reallaşdırıldığı, müvəffəqiyyət və müvəffəqiyyətsizlik qiymətləndirmələri idarəçi və işçilərin bir araya gəlməsiylə edilir.

Bu, hər bir işçinin daha düzgün qiymətləndirilməsinə imkan verən öz məqsədlərini düzgün müəyyən etməyə imkan verir.

Bu qiymətləndirmə metodundan istifadə edərkən, təqib edilməli olan addımlar aşağıdakı kimi olmalıdır:

- İdarəetmə qiymətləndirmə dövrü üçün məqsədlər və hədəflər təklif edir
- İşgötürən və menecer bu məqsəd və vəzifələri müzakirə edir, aydınlaşdırır və son nəticə yazılı şəkildə qeyd olunur.
- Məqsədlərin və hədəflərin həyata keçirilməsi üçün plan hazırlanır.
- Menecer işçini bu prosesdə hədəfə çatmağa təşviq edir və motivasiyanı hazırkı plandan daha yüksək tutmağa kömək edir
- Prosesin sonunda işçi və icraatın nəticələrini qiymətləndirilir.
- Proseslər təkrarlanır.

7. 360 dərəcə Performans Qiymətləndirilməsi

360 dərəcə qiymətləndirmə metodu, işçinin fəaliyyətinə əsaslanır; işçinin iş yoldaşlarından, idarəçilərindən, özlərindən bir üst vəzifədə olanlara birbaşa hesabat verənlərdən, daxili və xarici müştərilərindən, üzvü olduğu layihə komandalarının digər üzvlərindən və də özündən yığılan spesifik iş performans məlumatların əsasında qiymətləndirilməsi müddətidir.⁷

360 dərəcə performans qiymətləndirmə metodu ənənəvi performans anlayışı olub, yalnız işçilərin daha geniş bir qrupuna işçinin performansını müşahidə etməyə imkan verir.

360 dərəcə performans qiymətləndirməsi insanların inkişafı üçün güclü və açıq sahələr haqqında ətraflı məlumat vermək üçün bir-birinə rəy vermək üçün insanların inkişafını dəstəkləyən bir prosesdir. 360 dərəcə qiymətləndirmə və inkişaf metodu ilə fərdi nümayiş əlaqədar geribildirişlərin təmin edilməsinin bir qrupun və ya

⁷(Ludeman, 2000; Vinson, 1996).

komandanın performansını ilə əlaqədar ümumi meyllərin müəyyən edilməsi də mümkündür.

360 dərəcə qiymətləndirmə təşkilatlarda müxtəlif məqsədlər üçün istifadə edilir. Ən çox istifadə edilən işçilərin işinin daha əhatəli və obyektiv ölçüsünü təmin etmək və işçilərə geribildiriş etməkdir. Bu qiymətləndirmə işçinin inkişafının güclü və açıq sahələrini müəyyən etməyə və bu istiqamətdə inkişafın və təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi ilə inkişaf planlarını hazırlamağa imkan verir .

360 dərəcə qiymətləndirmə metodu, inkişaf edən və yenilikləri təqib etmək məqsədi ilə fəaliyyət göstərən təşkilatlarda uğurlu olacaq bir üsuldur. Təşkilatdakı zəif tərəflər gücləndirilməlidir və bu problemlərə bir ad qoymaq üçün lazım olan nöqtələri tapmaqda köməklik edir. Təşkilat daxilində və xaricindəki dinamikaları izləmək və bu xüsusiyyətləri qorumaq və 360 il müddətinə xidmət etmək üçün dəyişikliklər etmək lazımdır.

Praktikada, müdirin fərdi fəaliyyətinin əsas nöqtələrində ən azı ixtisas dərəcəsi olan şəxsdir. Müdirin adından hərəkət edən menecer qiymətləndirmədə birtərəfli olaraq qalır. İşdə bu problemlə başa çıxma bilmək üçün bəzi firmalar, fərdin performans qiymətləndirməsində ortaqlar qəbul edilən bir çox adamın köməyindən faydalanmağı seçim etməyə başlamışdır. Bu tərəfdaşlar; əlaqəli menecerlər, tabeliyalılar, daxili və xarici müştərilər və s. ola bilər.

Bu qiymətləndirmə metodu İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi üçün qəbul edilmiş qərarların davamlılığını və tamlığını təmin edir. Təşkilat məqsədləri ilə fərdi məqsədlərə uyğunlaşdırılması ilə təşkilatın uğurunu təmin edir. Ayrıca gələcəkdə idarəçilərin performans qiymətləndirmə və təhsil ehtiyaclarını müəyyən etmək üçün ehtiyac duyacağı yüksək keyfiyyətdə məlumat təcrübəsini meydana gətirərək idarəçinin çalışanlar haqqında doğru müqayisələr edərək doğru qərarlar verməsini təmin edir. Təbii ki, təşkilatın bütün alt sistemləri arasında informasiya əlaqələrinin qarşılıqlı təsirini təmin edir.

Təsirli bir Performans qiymətləndirmə sisteminin ən əhəmiyyətli hissəsi olan 360 mövqə Səs üsulunda bir çox təşkilat, ənənəvi üsuldan fərqli olaraq fərdlərə qazanlı çıxacaqları fürsətləri təqdim edir və işçilərinin zəif istiqamətlərini strateji bir şəkildə inkişaf etdirməyə imkan yaradır.

Təşkilatların İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi sistemi zəif və qeyri-kafi olduqda, 360 dərəcə qiymətləndirmə metodu onlar üçün çox da uğur qazandıra bilməz. Ayrıca; təşkilatdakı məqsədlərdən daha çox təşkilatın fəaliyyətinin yaxşılaşdırılacağına inanan insanların imkanlarını gücləndirməyə yönəldilməlidir.

360 Dərəcə performans qiymətləndirmə metodunda əsas olaraq işçilərin liderlik, özünü inkişaf etdirmə bacarığı, ünsiyyət, vəzifə rəhbərliyi, astlarına qatqı təmin edə bilmək, nəticəyə hədəflənmək kimi təməl mövzulardakı kafiliyyət qiymətləndirilir.

Müəyyən ixtisas dərəcələri altında yaranan suallar ifadələr müəyyən edilmiş iştirakçılar tərəfindən cavablandırılır. Bütün iştirakçılar qiymətləndirməni tamamladıqdan sonra nəticələri təhlil edərək kompleks bir performans qiymətləndirmə əldə edilir.

Nəticələr daha dəqiq və obyektivdir, çünki bu metoddakı davranışlar bir çox müxtəlif növdən iştirakçıların qiymətləndirilməsi ilə ölçülür. Bu üsul hazırlıq mərhələsində düzgün vasitələrin istifadəyə və istifadəsinə vaxtında dəyəri baxımından ağır ola bilər və rəqəmli mühitdə tətbiq edildiyi zaman çox rahat və ucuz bir üsuldur.

Performans standartları həm yuxarı, həm də subordinatlar üçün iki növ məlumatı əhatə edir. Birincisi "nə edəcəyik". Bu, bir insanın hər şeyi etmək üçün məsuliyyət daşıyır, yəni vəzifə təsviri. İkincisi isə "necə ediləcək". Performans standartları ikinci sualına cavab vermək üçün nəzərdə tutulub.

Standart qiymətləndirmə məqsədini müəyyənləşdirir. Çox vaxt, performans standartları biznesin iki aspektini əhatə edir: kəmiyyət və keyfiyyət. Kəmiyyət standartları müəyyən bir işin aparılması üçün lazım olan vaxt, edilən səhvlərin sayı və

ziyaretçilərin sayını əhatə edir. Keyfiyyətli standartlar üçün, işin keyfiyyəti məlumatların təhlili qabiliyyəti kimi müəyyən edilə bilər.

Standartlar işçinin necə müvəffəqiyyətli olduğunu müəyyənləşdirmək üçün meyarlardır. Məsələn, satış meyarına görə qiymətləndirilən bir işçi üçün aylıq 250 ünitelik bir satış standart qəbul edilərkən, 400 ünitelik bir satış bu standartlar istiqamətində üstün bir performans olaraq qəbul edilə bilər.

Təşkilatların standartlarını müəyyənləşdirərkən onlar hərəkət və vaxt tədqiqatları, iş nümunələri, keçmişdə işçilərin nailiyyətlərini göstərən yazılar və s. Daxildir. Onlar kimi məlumat mənbələrindən istifadə edirlər

Standartların uğurlu olması üçün aşağıdakı xüsusiyyətlərə görə yoxlanılmalıdır:

Spesifiklik: Hər bir işçi özündən nə gözlədiyini tam olaraq bilməlidir.

Ölçmə qabiliyyəti: Standartların kəmiyyət olması halında performansın ölçülməsinə asandır.

Performansın ölçülməsində standartların istifadəsi uyğun deyilsə ; vəzifənin vaxtında yerinə yetirilməsi, komanda fəaliyyətinə töhfə və s. qeyri-ədədi standartlar istifadə olunur.

Həqiqi: Standartlar mövcud deyilsə, bu standartlara çatmaq üçün səylərini əsirgəməyəcəklər. İşçilərin bu standartlara uyğun hədəfləri müəyyənləşdirməyə çalışanların da etibarlı olmasına şübhə yoxdur. Bu baxımdan, mövzu müəyyən edilmiş standartlara güvənmək və onlara nail olmaq üçün səy göstərəcəkdir.

Qiymətləndirməni kimin edə biləcəyi bir çox fərqli alternativ var:

1. Menecerlərin qiymətləndirməsi

Ən geniş tətbiq olunan hər bir işin aid olduğu meneceri tərəfindən qiymətləndirilməsidir. Bu təcrübə ilə tanış olan şəxsin və onun uğurunun ilk səviyyəli menecer olması ilə bağlıdır. Belə bir qiymətləndirmə sistemi iyerarxik quruluşa uyğun bir şəkildə inkişaf edir. Lakin belə bir qiymətləndirmənin həmişə qərəzsiz və

etibarlı olacağına şübhə doğurur. Bir idarəçi işində müvəffəqiyyətli bir işgörməni aralarındakı çəkişmə səbəbiylə romantik qərarlarla uğursuz göstərə bilər. Bu səbəblə, bir çox idarəçi tərəfindən birgə qiymətləndirmə üçün ikinci bir tətbiq növü ola bilər. Bu vəziyyətdə əgər bal vermə üsulu tətbiq olunarsa birdən çox idarəçinin verdiyi balların ortalaması alınır. Burada formalaşması lazım olan bir çox idarəçilərin sayı müzakirə edilə bilər. Praktikada bəzən birdən çox üfqi və şaquli direktordan ibarət komitələr tərəfindən həyata keçirilir. Ancaq çox sayda idarəçi qiymətləndirilməsi olacaqsa onların bir-biriylə ünsiyyət qurmadan müstəqil qiymətləndirmə etmələri daha doğru qəbul edilir. Üfqi və ya şaquli sahədə qiymətləndirməyə qatılan idarəçilərin sayı üçdən çox olmamalıdır.

2. Özünüdəyərləndirmə

Bir şəxsin özünü qiymətləndirməsi getdikcə qəbul edilən bir modeldir. İdarəçi astrına özü özünü qiymətləndirmənin üzrə bir qiymətləndirmə formu verir və astr özünü necə qəbul edir və görürsə o şəkildə də qiymətləndirir.

İdarəçi, astrı tərəfindən doldurulan formun sayəsində öz etdiyi qiymətləndirməylə üst-üstə düşən və ya zidd düşən nöqtələri təyin etmə şansı əldə edir. Uyğunlaşmayan nöqtələr haqqında isə müzakirələr aparıla bilər.

3. Dostlarımla reytinqi

Eyni sektorda çalışan şəxslərin bir-birlərini daha yaxından tanıyacağı fərziyyəsi ilə bir-birlərinin performansını qiymətləndirməsi tələb oluna bilər. Bir komanda yoldaşının bütün gün yan-yana işləməyini görmək imkanı olacaq bir faktdır. Məsələn, komanda yoldaşının davamlılığı və ya yığıncaqlara vaxtında və effektiv iştirakı, könüllü çalışması, digər yoldaşlarıyla köməkləşməsi, məlumatı paylaşması, keyfiyyətli iş etməsi kimi fəaliyyətləri qiymətləndirilməsinin alına bilər.

Ancaq adam yoldaşını qiymətləndirərkən mənfi və ya müsbət istiqamətdə qiymətləndirmə ehtimalının bu modeldə çox yüksək olacağı unudulmamalıdır. Buna görə də, belə qiymətləndirmələrin təşviqi və əmək haqqının artmasına əsaslanmır.

4. Astrlara görə Qiymətləndirmə

Maraqlı bir modeldir, insanların tabeçiliyində olanları qiymətləndirir. Bu model çox məşhur deyil. Çünki onlar tabeliyində olanlar tərəfindən qiymətləndirilmək istəmirlər, tabeliyində olanlar üzərində hakimiyyət qurmaq da çətindir. Bu modelin faydalı cəhəti; onların subordinatlarla əlaqə qurma, göstərilən marağın göstərilməsi və lazımi resursların təmin edilməsində bacarıqlarını qiymətləndirmək imkanı vardır.

5. Müştəri qiyməti

Müştərilər də işçilərin qiymətləndirməsindən faydalana bilirlər. Xüsusilə xidmət sektorunda, şəxsin marağı , müştəriyə yanaşma tərz, biznesin sürəti və biznes müştərisinin keyfiyyəti ilə təqdim edilə bilər.

Müştəri məqsədləri təşkilat məqsədlərinə tam uyğun gəlsə də, müştərilər tərəfindən verilən məlumatlar, təşviq, transfer, təlim kimi kadr qərarları üçün əhəmiyyətli bir giriş səbəb ola bilər.

Performans qiymətləndirmə sistemini qurmaq və xüsusilə quraşdırılmış sistemi idarə etmək asan deyil. Firmanın quruluşu üçün uyğun bir şirkət seçmək, qurmaq və işlətmək, mədəni qabiliyyətli bir ixtisasdır. Təsadüfi bir performans sistemi yaratmaq əvəzinə, bu vəzifəni icra etməmək ehtimalı daha doğrudur.

Performans qiymətləndirmə sistemi qurmaq üçün müəyyən bir müddətə başlamaq və ilkin araşdırmalar aparmaq lazımdır. Burada, qiymətləndirmənin kimlərə tətbiq olunacağı, kimlər tərəfindən tətbiq ediləcəyi, qiymətləndirmə periyotlarının nə olacağı, nə zaman gerçəkləşdiriləcəyi, hansı qiymətləndirmə üsulunun həyata keçiriləcəyi, hansı qiymətləndirmə üsulunun seçiləcəyi kimi mövzuların açıq və aydın formada müəyyən olunması xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Performans qiymətləndirmə sisteminin uğurlu olması üçün vəzifə və iş təhlili aparılır və iş və vəzifələr müəyyən edilir. Daha sonra işçilərin ölçə biləcəyi qiymətləndirmə ölçülərinə malik meyarları müəyyənləşdirmə prosesi başlaya bilər.

Mətnlərin seçilməsində nəzərə alınacaq xallar aşağıdakı kimi verilə bilər:

- Mətnlər işin təbiətinə və məsuliyyət səviyyəsinə uyğun olaraq seçilməlidir. Ən azı işçilər, bürokratlar və menecerlər üçün müxtəlif meyarlar istifadə edilməlidir.

- Mətnlərin seçilməsində yalnız iş gəlirliliyi deyil, həm də peşə davranışı nəzərə alınmalıdır.

- Kriteriyalar aydın və anlaşılan olmalıdır.

- Mətnlərin sayı məhdud olmalıdır və 10-dan çox olmamalıdır.

Hər bir meyar müəyyən sifətlər və izahatlara görə qiymətləndirilir. Məsələn;

İş məlumatı: Çox yaxşı, yaxşı, orta, adekvat, qeyri-kafi

İş qabiliyyəti: Kafi, qeyri-kafi, orta, yaxşı, çox yaxşı

Məruzələrin sayısal usulla qiymətləndirilməsi yanlışlara yol açmağa bilər. Məsələn, əgər 1-dən 10-a kimi intervalda bal verilsə, 9 ilə 10 arasında olan fərqləri tanımaq çətin ola bilər. Bundan əlavə, insan qabiliyyətlərini ədədi qiymətləndirməyə aparmaq qabiliyyəti rəzi deyil.

Ümumi xətləri qiymətləndirmək üçün əsas olan meyarlar dörd qrup halında qruplaşdırıla bilər.

- İşin əsas keyfiyyəti və miqdarı,

- İş bilik və bacarığı,

- fərdi xüsusiyyətlər,

- Fərdi əlaqələr və davranışlar.

Bu əsas meyarlar özləri içərisində alt meyarlara bölünür və işin mahiyyətinə görə dəyişir. Məsələn fərdin xüsusiyyətləri, əsas meyarın alt meyarları olaraq alınacaq olsa bunlar belə sıralana: Əməkdaşlıq, gətəhlükəsizlik, çalışqanlıq,

uyğunlaşabilmə, davranış, şəxsiyyət, mühakimə etmə, tətbiq, liderlik, bacarıq, icra, səhiyyə, fiziki görünüş və s. kimi.

Qiymətləndirmə icraçı üçündürsə qiymətləndirilməli olan meyarların keyfiyyəti və miqdarı müxtəlif ölçülərdə olacaqdır. Məsələn, planlaşdırma, qərar alma, astrlarını yetişdirmə, koordinasiya bacarığı, yoxlama və motivasiya qabiliyyətləri kimi meyarlar seçilə bilər.

Performansın qiymətləndirilməsi fərdi, komanda və institusional fəaliyyətin inkişafına yönəlmiş dövrü qiymətləndirmələri əhatə edən İnsan Resursları fəaliyyətidir.

Performans qiymətləndirmə sisteminin müsbət aspektləri:

- İşçilər yaxşı fəaliyyət göstərmək üçün motivasiya olmaları.
- işçilərin ədalət hissini hiss edə bilmələri.
- Yeni hədəflər müəyyən edilməsi.
- Sistemin bir hissəsi olan şəxslər arasında daha effektiv ünsiyyət qurulması.
- Qiymətləndirmə prosesi sayəsində vəzifələr və məsuliyyətlərin aydınlaşması .
- Təlim ehtiyaclarını müəyyən etmək .
- Əldə edilən məlumatların insan resurslarının planlaşdırılması üçün əhəmiyyətli bir giriş olması.
- işçilərin təşkilatın məqsəd və dəyərlərini dərk etməyə köməklik etməsi.
- Qiymətləndirən və qiymətləndirən insanlar bir-birlərini daha yaxşı başa düşməsi.
- Ast-Up əlaqələrini gücləndirilməsi.
- Bəzi işçilər qiymətləndirilməkdən məmnun olmamaları.
- Mənfi qiymətləndirmə işçilərin hörmətinə zərər verə bilər.

- Qiymətləndirilən şəxs qiymətləndirməyi xoşagəlməz hiss edə bilər.
- Bəzi işçilərin sistemə güvənməsinə səbəb ola bilər.
- Mənfi rəylər çox şəxsi olaraq qəbul edilə bilər və münasibətlər yaxşılaşmaq üçün pisləşə bilər.
- Haqsız mənfi fikirlər aldıqlarını düşünən bəzi insanlar, iş atmosferi və mənəvi vəziyyətini pisləşdirə bilər.
- Yaxşılıq arzusu, performans qiymətləndirmə formasında yüksək hesab yerini ala bilər.
- İşçilər, müsbət və yaxşı qiymətləndirmə formasına nə etdiklərini əks etdirmədiklərini düşünə bilərlər.

Performansın qiymətləndirməsinin məqsədləri aşağıdakılardır

- Təcili planlaşdırma üçün kadr hazırlamaq ,
- Kadr hazırlığı ehtiyacını müəyyən etmək ,
- Təqdimatda obyektiv tədbirlərə əsasən seçmə və dəyişikliklərin edilməsi,
- Yetkinlik əsasında əmək haqqı artımı ilə bağlı idarəetmə qərarlarının verilməsi,
- mükafat və cəza sistemində istifadə üçün girişin təmin edilməsi,
- İşçi rəhbər münasibətlərinin yaxşılaşdırmaq ,
- İşçilərə qeyri-adekvat aspektləri barədə məlumat verilməsi və özlərini inkişaf etdirməsi istiqamətində onları motivasiya etmək,
- İş yerlərini müvəffəqiyyətsiz hesab edənləri iş yerindən uzaqlaşdırmaq.

Performansın qiymətləndirilməsi prosesi müəyyən mərhələlərdən ibarətdir. performans doğru formada qiymətləndirilməsi üçün bu mərhələlərin hər biri səmərəli şəkildə planlaşdırılıb həyata keçirilməlidir. Performansın qiymətləndirilməsi prosesinə daxil olan mərhələlər bir çox mənbəyə əsaslanır. Ümumiyyətlə performans

meyarlarının təyin edilməsi və qiymətləndirmə tezliyi, performans standartları, qiymətləndirməni edəcək şəxs və ya şəxslərin təyin edilməsi, Marketoloqların hazırlanması, qiymətləndirmə metodunun müəyyən edilməsi, heyətlə ünsiyyət qurmaq və s. Performansın qiymətləndirilməsi prosesi çərçivəsində bu mərhələlərin hər biri müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi və qiymətləndirmə nəticələrinin doğru yerdə istifadə edilməsi son dərəcə vacibdir. Bu nöqtədə, qiymətləndirməni həyata keçirən şəxslər böyük məsuliyyət daşıyırlar.

FƏSİL III. XİDMƏT MÜƏSSİSƏSİNDƏ İŞGÜZAR ADAPTASIYA VƏ KARIYERANIN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Xidmət müəssisəsində peşə adaptasiyasının təşkilinə olan tələblərin qiymətləndirilməsi.

Tədqiqatın mövzusu:

Bu araşdırmada, istehsal sektorunda işləyən işçilərə əsasən karyeranın idarəedilməsi planlaşdırılması, iş stresi, işgüzar adaptasiya mühiti qiymətləndirilmişdir.

Araşdırmanın məqsədi və əhəmiyyəti:

Araşdırmanın məqsədi karyeranın idarəedilməsi planlaşdırılması, iş stresi, işgüzar adaptasiya mühitini araşdırmaqdır. Təşkilati fəaliyyətlərin davamlılığı müddətində fərdlərə təsir edən həddindən artıq iş yükü, zaman təzyiqi, cansıxıcı iş, fərdlər arasındakı əlaqələr və rəhbərlikdən gözləmələrin meydana gətirdiyi iş stressi ilə fərdlərin təşkilati fəaliyyətləri və bu müddət boyunca fərdi inkişaflarını artıracaq fəaliyyətləri, iş rotasiyası və yüksəlmə kimi karyeranın idarəedilməsi mövzusu olan insan resurslarının fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi məqsədidir. İş dünyasında təşkilati dinamikanın yaratdığı şərtlərə bağlı olaraq fərdlərin karyera inkişafı davam edərkən eyni zamanda qeyri-müəyyən iş şərtlərinin yaradacağı narahatlıq və stress faktorlarından da təsirlənməmək üçün bir sıra proqramlarda tapılması əhəmiyyətlidir. Stress anlayışı xüsusilə həddindən artıq hiss edildiyi vəziyyətlərdə fərdlərdə bezginlik, tükənmişlik, aşağı performans kimi müşahidə olunur.

Araşdırmanın modeli:

Tədqiqat "Karyeranın idarəedilməsi və iş stresi arasında əlaqə varmı?" kimi modelləşdirilir. Bu istiqamətdə asılı, müstəqil dəyişənlər və müəyyən hipotezlər aşağıda verilmişdir.

Hipotezlər:

Karyeranın idarəedilməsi işçilərin fərdi planlarının müəssisəyə uyğunlaşdırılması və dəstəkləmə prosesidir.

Araşdırmada karyeranın idarəedilməsi və iş stresi arasındakı əlaqənin müəyyənləşdirilməsinin ən vacib səbəbi, stress növlərindən olan münaqişənin fərdi və təşkilati məqsədli uyğunsuzluqlarına əsaslanır. Karyera idarəetmə fəaliyyətinin ən vacib məqsədi bəşəriyyətə karyera məqsədləri yaratmaq və təşkilati məqsədlərə uyğun fəaliyyət planlarını inkişaf etdirməklə əməkdaşları dəstəkləməkdir. Tədqiqata marağın mövzusu, iş stresi ilə əlaqəni izah edərək, təşkilati və fərdi məlumatlılıq yaratmaqla karyera idarəetmə fəaliyyətləri və təcrübələrinin effektiv idarə olunmasıdır.

Bu tədqiqata əsasən hipotezlər, müstəqil dəyişən iş stresi və fərdi karyera idarəetmə və təşkilati karyera idarəetməsi arasında müstəqil dəyişən karyera idarəetmə ölçüləri arasındakı əlaqəni müəyyənləşdirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

H1: Fərdi Karyera İdarəetməsi və İş Stressi arasında statistik cəhətdən müsbət və mənfi bir əlaqə var.

H2: Təşkilati Karyera İdarəetməsi və İş Stressi arasında statistik cəhətdən müsbət və mənfi bir əlaqə var.

İnformasiyanın toplanması:

Araşdırmada məlumat toplama üsullarından biri olan anket sorğusu metodundan istifadə edilmişdir. Anket məlumatları, Bakı şəhərində fəaliyyət göstərən 12 istehsal fəaliyyətiylə məşğul olan müəssisələrdə aparılmışdır. Araşdırmada tətbiq olunan sorğu 25 sual olmaqla iki hissədən ibarətdir. Karyera idarəetməsi iki alt ölçülü, təşkilati karyera idarəetməsi və fərdi karyera idarəetməsi ilə araşdırılır. Sorğunun hazırlanmasında 5 ballıq Likert miqyaslı "tamamilə razı deyiləm, razı deyiləm, qərarlıyam, razıyam, tamamilə razıyam" kimi ifadələrdən istifadə olunur.

Sorğuda iştirak edən iştirakçılardan cins: “kişi və qadın”, yaş aralığı; “25 il və daha aşağı, 26-30 il, 31-35 yaş, 36-40 il, 41-45 yaş, 46-50 il, 51 və yuxarı”, hazırkı vəzifədə olan iş stajı; “3 ildən az, 3 ildən 6 ilədək, 7 ildən 10 ilədək, 11 ildən 14 ilədək, 15 ildən 18 ilədək və 19 ildən çox”, təhsil səviyyəsi; “orta məktəb, orta ixtisas bakalavr, magistr və doktorluq”, işlədiyi müəssisədə nə qədər staja malik olma: “3 ildən az, 3-5 il, 6-8 il, 9-11 il, 12-14 il, 15-17 il, 18-20 il və 21 ildən çox” şəkildə demoqrafik suallar soruşulmuşdur. Bundan əlavə, hər bir müəssisədə mövcud olan vəzifələr üzrə qiymətləndirilmə nəticəsi müəyyən edilmişdir. Vəzifələr: “Direktor, Direktor köməkçisi, Baş menecer, Menecer, Şöbə müdiri, Şöbə müdirinin köməkçisi, İdarəetmə üzrə rəis, Növbə üzrə rəis, Baş mühəndis, Baş texnik, İdarə heyəti, Digər olaraq müəyyənləşdirilmişdir. Anketlərin nəticələri “SPSS” proqramı ilə təhlil edilmiş və nəticələr qiymətləndirilmişdir.

Anket, Bakı şəhəri ərazisində fəaliyyət göstərən 12 xidmət istehsal müəssisəsi anket sorğusu ilə araşdırıldı. Sektor əsaslı olaraq 6 müəssisə toxuculuq istehsal müəssisəsidir və bu nisbət cəmi 50,0% təşkil edir, 2 metal istehsalçısı və ümumi olaraq 16,66% olaraq görülür. Tikinti sektorunda 3 müəssisə fəaliyyət göstərir və bu nisbət cəmi 25,0% olaraq görülür. 1 müəssisə plastik istehsal müəssisəsidir və ümumi olaraq 8,33% təşkil edir. Aparılan danışıqlar əsnasında araşdırılan bu müəssisələrdə 240 işçi tapıldı. Ancaq tədqiqat kontekstində 240 nəfərin hamısı iştirak etməmişdir. Soğu nəticəsində 168 anket əldə edilmişdir. Əldə olunan nəticənin dərəcəsi 70% səviyyəsində müəyyən edilmişdir. Bundan əlavə, tədqiqat üçün uyğun olmayan 9 anket qiymətləndirilməmişdir. Nəticədə analiz üçün 159 anket istifadə edilmişdir. Tədqiqatda istifadə edilən sorğu forması Dissertasiya işin sonunda yerləşdirilmişdir.

Araşdırmanın Hipotez Testi:

Tədqiqatın nəticələri 159 anketdə aparılan təhlillər nəticəsində əldə edilmişdir. Analiz üçün “SPSS” proqramı istifadə edilmişdir. İşçilər baxımından iki hipotez hazırlanmışdır. Bu hipotezləri test etmək üçün təşkilati karyera idarə etməsinin və fərdi karyera idarə edilməsinin müstəqil dəyişənlərini alaraq və stressə bağlı

dəyişənlərin alınması ilə bir “Korrelyasiya testi” həyata keçirilmişdir. Məlumatların normal paylanması mümkün olmadığı üçün “Faktor analizi” yerinə yetirilməmişdir.

Təhlilər:

İşçilərin demoqrafik göstəriciləri əsasında aparılan təhlillər

Cədvəl 1: İşçilərin cinsiyyət bölgüsü

	Say	Faiz dərəcəsi
Kişi	91	57,2
Qadın	68	42,8
Cəmi	159	100,0

Araşdırmada iştirak edən respondentlərin 57,2% -i kişi, 42,8% -i qadındır.

Cədvəl 2: İşçilərin yaş dövrlərinə görə bölgüsü

	Say	Faiz dərəcəsi
25 və aşağı	22	13,8
26-30	32	20,1
31-35	41	25,8
36-40	38	23,9
41-45	12	7,6
46-50	9	5,7
51 və yuxarı	5	3,1
Cəmi	159	100,0

Sorğuda iştirak edənlərin 13,8% -i 25 il, 20,1% -i 26-30 il, 31-35 yaş arasında 25,8%, 36-40 yaş intervalında 23,9% 41 yaşdan 45 yaşa qədər olan 7,6%, 46-50 yaş intervalı 5,7%, 51 yaş və yuxarı yaş intervalı 3,1% təşkil etmişdir.

Cədvəl 3: İşçilərin təhsil səviyyəsinə görə bölgüsü

	Say	Faiz dərəcəsi
Orta məktəb	4	2,5
Orta ixtisas	39	24,5
Bakalavr	103	64,8
Magistr	12	7,6
Doktorluq	1	0,6
Cəmi	159	100,0

Araşdırmaya əsasən işçilərin təhsil səviyyələrinin bölgüsü orta təhsil 2,5%, orta ixtisas təhsili 24,5%, bakalavr dərəcəsi üzrə 64,8% magistr dərəcəsi üzrə 7,6%, doktorluq dərəcəsi üzrə isə 0,6% təşkil etmişdir.

Cədvəl 3: İşçilərin vəzifə bölgüsü

	Say	Faiz dərəcəsi
Direktor	5	3,1
Direktor köməkçisi	3	1,9
Baş menecer	3	1,9
Menecer	9	5,7
Şöbə müdiri	3	1,9
Şöbə müdirinin köməkçisi	25	15,7
İdarəetmə üzrə rəis	15	9,4

Növbə üzrə rəis	19	11,9
Baş mühəndis	6	3,8
Baş texnik	3	1,9
İnzibati idarə heyəti	37	23,3
Digər	31	19,5
Cəmi	159	100,0

Vəzifələrə nəzər yetirdikdə araşdırma aparılan müəssisələrdə ortağ vəzifələr üzrə işçilər Direktor, 3,1% -i Direktor köməkçisi, 1,9% -i Baş menecer, 1,9% -i Menecer, 5,7% -i Şöbə müdiri, 1,9%-i Şöbə müdirinin köməkçisi, 15,7%-i İdarəetmə üzrə rəis, 9,4%-i Növbə üzrə rəis, 11,9%-i Baş mühəndis, 3,8%-i Baş texnik, 1,9%-i İnzibati idarə heyəti 23,3%-i, Digər vəzifələr üzrə 19,5% təşkil edir.

Cədvəl 4: İşçilərin vəzifə üzrə staj müddəti

	Say	Faiz dərəcəsi
3 ildən az	37	23,3
3-6 il	40	25,2
7-10 il	32	20,1
11-14 il	25	15,7
15-18 il	14	8,8
19 il və yuxarı	11	6,9
Cəmi	159	100,0

Cədvəl 4-dəki təhlilə əsasən müəssisələrdə çalışan işçilərin vəzifələri üzrə 23,3% -i 3 ildən az, 25,2% 3-6 il, 20,1% 7-10 il , 15,7%-i 11-14 il, 8,8%-i 15-18 il ,6,9%-i 19 il və daha çox staja malikdirlər.

Cədvəl 5: İşçilərin çalışdıqları müəssisə üzrə staj müddəti

	Say	Faiz dərəcəsi
3 ildən az	41	25,8
3-5 i	27	23,3
6-8 il	23	17,0
9-11 il	20	12,6
12-14 il	17	10,7
15-17 il	12	7,6
18-20 il	5	3,1
21 il və yuxarı	14	8,8
Cəmi	159	100,0

İşçilərin çalışdıqları müəssisə üzrə staj müddətinə baxdığımızda 25,8%-i 3 ildən az, 23,3%-i 3-5 il, 17,0%-i 6-8 yaş, 12,6%-i 9-11 yaş, 10,7%-i 12-14 il, 7,6% -i 15-17 il, 3,1% -i 18-20 il, 8,8% -nin 21 il və daha çox olduğunu görə bilərik.

Ölçü dərəcələrinin etibarlılığı

Ölçü dərəcələrinin etibarlılığını müəyyənləşdirmək üçün daxili davamlılıq təhlili aparıldı. Ölçünü təşkil edən konsepsiyalar arasında ifadələr korrelyasiya dəyərlərinə baxaraq təhlil edilmişdir. Təhlil nəticəsi Cədvəl 6-da verilmişdir. Cədvəl 6 göstərir ki, Cronbach alfa hər dəyişən üçün 0.70-dən çox görünür. Daxili davamlılıq təhlili göstərir ki, iş stajı konsepsiyasının (0,825), karyera idarəetmə konsepsiyasının iki alt ölçüsü olan təşkilati karyera idarəetməsi (0,952) və fərdi karyera idarəetməsi (0,885) qəbul edilə bilər.

Cədvəl 6: Anketdə təqdim olunan ifadələrə əsasən əldə olunan nəticələr

	α	Ort. □	s.s.
İş Stresi	0,82		
İşim sağlamlığıma birbaşa təsir göstərir.		3,01	1,343
Günün sonunda işim stresli olmağıma səbəb olur.		3,10	1,206
İşim məni daim gərgin olmağıma və narahatlıq hiss etməyimə səbəb olur.		5,66	2,429
Təşkilati karyera idarəetməsi	0,95		
Bu müəssisədə, işçilərin bacarıqlarına uyğun olan karyera imkanları təklif olunur.		3,13	1,198
İşlədiyim müəssisədə vakant olan vəzifələrə bacarıqlı personalın yerləşdirilməsi təşkil edilir.		3,32	1,077
Bu müəssisədə vəzifə yüksəlişi imkanları bütün işçilər üçün bərabərdir.		3,02	1,121
Bu müəssisədə, işçilərin tələblərinə uyğun karyera imkanları təklif olunur.		3,11	1,073
Bu müəssisədə işçilər üçün karyeranın inkişafına köməkçi olacaq imkanlar mövcuddur.		3,25	1,006
Bu müəssisədə müvəffəqiyyətli işçilər üçün inkişaf imkanları mövcuddur.		3,44	1,018
Çalışdığım müəssisədə karyeranın planlaşdırılması prosesi kifayət qədər yüksək səviyyədə həyata keçirilir.		3,08	1,012
Bu müəssisədə karyeranın planlaşdırılması sistemi vasitəsilə yüksəlinəcək mövqeləri öncədən bilmək daha çox işçiləri motivasiyasını artırır.		3,36	1,028
İşlədiyimmüəssisə karyera inkişafı imkanları təklif edir (təhsil, məzun, xaricdə təhsil).		3,23	1,135
Bu müəssisədə, işçilərin bacarıqlarına uyğun olan karyera imkanları təklif olunur.		5,93	2,344
İşlədiyim müəssisədə yeni işçilərin yerləşdirilməsi və təlim prosesi uğurla həyata keçirilir.		6,54	2,138

<i>Fərdi karyera idarəetməsi</i>	0,88		
Karyeramın planlaşdırmaq və inkişaf etdirmək əhval- ruhiyyəmin yüksəlməsinə səbəb olur.		7,85	1,896
İş həyatımda hansı pillədə olmaq istədiyimi müəyyənləşdirmişəm.		3,95	0,944
İş həyatında karyera hədəfimə nail olmaq üçün nə etmək lazım olduğunu bilirəm.		8,03	1,787
İşimlə əlaqədar tez -tez baş verə biləcək dəyişikliyə asanlıqla uyğunlaşa bilirəm.		8,15	1,822
Beş il sonda hansı pillədə olacağımı artıq müəyyənləşdirmişəm.		4,06	0,902
Öz karyeramı seçilmək və bununla bağlı yuxarı rəhbər işçilərlə əməkdaşlıq etmək məni öz işə olan bağlılığımı artırır.		3,81	1,062

Araşdırmanın Hipotezlərinin Testi

İş stresi ilə karyera idarəetməsi arasındakı əlaqəni araşdırmaq üçün iki hipotez hazırlanmışdır. Bu hipotezləri test etmək; Korrelyasiya testini aparmaq üçün təşkilati karyera idarəetmə və fərdi karyera idarə edilməsi müstəqil dəyişənlər və stressə bağlı dəyişənlərdən istifadə edilmişdir. Tədqiqat çərçivəsində əldə edilən məlumatlar normal yayılma göstərməməsi səbəbindən, hipotezlər Spearman korrelyasiya təhlili ilə test edilmişdir.

**Cədvəl 7: İş Stress və Karyera İdarəetməsi Arasındakı Münasibətlərin
Müəyyənləşdirilməsi üçün Korrelyasiya Analiz Nəticəsi**

		<i>Stres</i>	<i>Təşkilati karyera idarəetməsi</i>	<i>Fərdi karyera idarəetməsi</i>
Stres	r	1,000	-0,158*	-0,043
	P		0,017	0,523
Örgütsel Kariyer	r	-0,158*	1,000	0,449**
	P	0,017		0,000
Bireysel Kariyer	r	-0,043	0,449**	1,000
	P	0,523	0,000	

Bütün dəyərlər $p < 0.05$ səviyyəsində əhəmiyyətlidir.

Korrelyasiya analizi interval və rasion səviyyələrində ölçülmüş iki dəyişən arasındakı əlaqənin şiddətinin müəyyən edilməsinə yönəlmiş və korrelyasiya əmsali (r) iki dəyişən arasındakı əlaqənin ölçüsüdür və 1-dən +1-ə qədər ola bilər. Korrelyasiya göstəricilərinin gücü, 0.00 - 0.25 çox zəif münasibət, 0.26 - 0.49 zəif münasibət, 0.50 - 0.69 orta münasibət, 0.70 - 0.89 yüksək münasibət, 0.90 - 1.0 çox yüksək münasibət intervallarında müəyyənləşdirmək olar.

İş stressi və karyera idarəetməsi əlaqələrinin təhlili ilə bağlı olaraq təşkilati karyera və stress ($0,00 < 0,158 < 0,05$) arasında statistik olaraq əhəmiyyətli ($p = 0,017 < 0,05$), əhəmiyyətsiz ($-, 158$), 25); Fərdi karyera və stress arasında statistik olaraq əhəmiyyətli bir əlaqə yoxdur ($p = 0,523 > 0,05$).

Xülasə olaraq, aparılan anketə əsasən işçilərin fərdi karyera və iş stressi arasında statistik olaraq əhəmiyyətli bir əlaqə yoxdur. Bu nəticəyə görə H1 hipotezi rədd

edilir. Tədqiqatın nəticələrinə görə, təşkilati karyera və iş stresi arasında statistik cəhətdən əhəmiyyətli və əhəmiyyətsiz əlaqələr vardır və bu nəticəyə görə H2 hipotezi qəbul edildi.

3.2. Xidmət müəssisəsində işgüzar adaptasiya və karyera sisteminin təkmilləşdirilməsi

Müasir dövrdə baş verən inkişafı yanaşı təşkilatlarda işçilərin dəyərinin artırılması və işçilərin daxili fəaliyyətlərini və fərdi həyatlarını idarə etmək ehtiyacı vardır. İşəgötürən tərəfindən tələb olunan ixtisaslı işçi qüvvəsinin anlayışı fərdlərin şəxsi həyatlarını təşkil etmək, müəyyən həyat tərzini formalaşdırmaq, onların arzu və istəkləri nəzərə alınmaqla onların bilik və bacarıqlarını müəyyən etmək üçün zəruri olmuşdur. Fərdlərin həyatında təcrübə və doktrin kimi qəbul edilən karyera idarə olunması, effektiv fəaliyyət göstərmək və özünü həyatda təsdiqləmək imkanı verir. Bu səbəbdən fərdi karyera idarəetməsi anlayışı əhəmiyyətlidir. Təşkilati karyera idarəetməsi fərdin öz yerini tapması və öz karyerasını qurduğu andan etibarən başlayır. Bu səbəbdən fərdi inkişafı bir-birinə bağlı olaraq təşkilati karyera idarəetməsi və fərdi karyera idarəetməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır.

Günümüzdə, qloballaşma nəticəsində sayı artmaqda olan böyük miqyaslı müəssisələrlə yanaşı, təşkilatlar yüksək ixtisas və təcrübəyə malik olan şəxslərə üstünlük verdikləri kimi, fərdlər isə arzu və istəklərini həyata keçirə biləcəkləri təşkilatlarda işləməyə üstünlük verirlər. Təşkilatlar işəgötürmə, seçmə və yerləşdirmə prosesində ədalətli fəaliyyət göstərərək effektiv təşviqi siyasəti ilə təşkilati öhdəliklərini artırma bilirlər. Həm də təlim və inkişaf fəaliyyətləri ilə fərdi karyera idarəetməsinə dəstək vermək və işçilərin bilik və qabiliyyətlərini inkişafını təmin edə bilirlər. Digər tərəfdən isə fərdlər təşkilati fəaliyyətlərini gözləntilərində artan motivasiya ilə davam etdirirlər.

İş həyatında artan rəqabət mühiti fərdlərin streslə qarşılaşmalarına səbəb olur. Stress yaratan elementlər fərdlərin və ətraf mühitin təsirindən yarana bilər. İnsanların ətraf mühitlə qarşılıqlı açıq bir sistem olaraq gördükləri zaman, ekoloji elementlərin fərd üzərində yaratdığı təzyiq də stressə səbəb olur. Bu mərhələdə fərdlərin vəzifəsi öz təsirini nəzərə alaraq effektiv nəzarət mexanizminin yaradılması və fərdi gərginliyi və münaqişəni idarə etməklə xarici ətraf mühitin idarə olunmasıdır. Bu səbəbdən

nəzarətsiz stress fərdlərə mənfi təsir göstərir. Stress təsirindən fərdlərin müxtəlif psixoloji və fizioloji problemləri yarana bilər. Eyni zamanda, iş şəraiti, təşkilati siyasət, işdən çıxma qorxusu, fiziki şərtlər kimi bir çox səbəblərə görə fərdlər stresslə qarşılaşa bilərlər. Təşkilatda səbəb olacaq iş stresi, davamsızlıq, səmərəliliyin azaldılması və motivasiya olmaması bir çox mənfi nəticənin səbəbləridir. Fiziki şəxslər öz iş həyatında xüsusi məqsədlər üçün fəaldırlar və onların tələblərinin təşkilat tərəfindən qarşılanmasını istəyirlər. Fərdlərin arzu və istəklərini anlamaq və motivasiyaverici təşkilati siyasət yürütmək, şübhəsiz ki, iş stresinin azalmasına səbəb olacaqdır.

Bakı şəhəri ərazisində tekstil, inşaat, metalurgiya və plastik sektorlarında fəaliyyət göstərən 12 istehsal firmasına tətbiq olunan stress və karyera idarəetməsi arasındakı əlaqəni müəyyənləşdirmək üçün sorğunun nəticələrinə görə fərdi karyera idarəetməsi və iş stresi arasında əhəmiyyətli bir əlaqə yoxdur; təşkilati karyera idarəçiliyi və iş stresi arasında statistik olaraq əhəmiyyətli və əhəmiyyətsiz əlaqələr tapıldı.

Bu işdən əldə edilən nəticələri iş stresi və karyera idarəedilməsi arasındakı əlaqəni araşdırmaq üçün ümumiləşdirdik;

- ✓ Araşdırmaya qatılan işçilərin 64,8% -i bakalavr dərəcəsinə malikdir.
- ✓ İşçinin iş stajının müddətinə baxarkən eyni iş yerində çalışanların 25,8%-i 3 ildən azdır.
- ✓ Araşdırmaya qatılan işçilərin stress və karyera idarəetməsi arasındakı əlaqələr araşdırıldı. Buna görə, iş stresi və təşkilati karyera idarəetməsi arasında əhəmiyyətli və əhəmiyyətsiz bir əlaqə var idi və görüldü ki, iş stresi ilə fərdi karyera idarəetməsi arasında əhəmiyyətli bir əlaqə yoxdur.

Aparılan təhlilin nəticələrinə əsasən, tədqiqat nəticələrinə diqqət yetirən ən vacib amillərdən biri işdə iş müddətinin çox olduğu, nəticədə 25,8% 3 ildən az, 3-5 il arasında isə 23,3% təşkil edir. Araşdırmaların nəticələrinə görə, stressin təşkilati

nəticələri arasında olan əmək dövriyyəsi nisbəti tədqiqata tabe olan istehsal müəssisələrinin ən vacib problemlərindən biridir.

Yüksək dövriyyə nisbəti əsasən təşkilatdaxili ünsiyyət problemləri, təşkilati-fərdi hədəf uyğunsuzluqları və təşkilat tərəfindən qarşılanmayan şəxslərin artan gözləntisidir. Bu səbəblə təşkilat işçilərinin karyera həyatları boyunca yaşanacaq problemlər və məqsədə aparan fəaliyyətlərində yaşana biləcək problemlərə qarşı təşkilatların bəzi tədbirləri görməsi tələb olunur. Bu nöqtədə təşkilat öz işçilərinə açıq şəkildə ifadə etdiyini və fərdlərin təşkilati siyasət və strategiyalar barədə məlumatlandırılmasını təmin etməlidir. Ayrıca işçilərin düşüncə və təcrübələrinin də nəzərə alındığı rəhbərlik tətbiqlərinin yanında lazımlı təhsil və inkişaf fəaliyyətlərinin planlaşdırılması da əmək dövr nisbətində azalmasına səbəb olacaq həllər arasındadır. Fiziki şəxslər təşkilati tələbləri qarşılandığı, gözləntilərinə uyğun planlamalar edilərək iştiraklı rəhbərlik və qarşılıqlı təmin edildiyi təqdirdə təşkilatda qalmaq istəyəcək və karyera mərhələlərini lazımlı səyləri göstərəcək və sədaqət ilə reallaşdıracaqdır.

Təhlillərə əsasən, fərdi karyera idarəetməsinin iş stressinə heç bir təsiri olmadığını təyin edilmişdir. Nəticələr olduqca təəccüblüdür. Araşdırmada fərdi karyer idarəetməsinə suallarına verilən cavab orta 3,80 ilə 4,20 dəyərləri arasında və ümumi olaraq müsbət istiqamətdə qərarlı bir meyl göstərərəkən, təşkilati karyera rəhbərliyi suallarına verilən cavab orta isə 2,86 ilə 3,43 dəyərləri arasında və ümumi olaraq qərarlı meyl göstərir. Korrelyasiya analizi nəticələri də nəzərə alınaraq qiymətləndirilsə, fərdlərin öz karyerası kafi ölçüdə inkişaf etdirdiklərini və peşələrində yaşanan problemlərin yalnız təşkilati qaynaqlı olduğunu düşündükləri görünür. Bu düşüncə fərdlərin iş stressi problemini yalnız təşkilata və təşkilati karyera idarəetməsi tətbiqlərinə yəsaslanmasının bir göstəricisidir. Əvvəlcə fərdləri bu düşüncəyə itələyən ünsürlərin nələr olduğu, öz şəxsiyyət, maraq və qabiliyyətlərinin kifayət qədər fərqi varıb varmadığı, fərdi karyera rəhbərliyini nə ölçüdə reallaşdırdıqları təyin olunmalıdır. İşçilərin içində olunan sosial-mədəni quruluş, iqtisadi şərtlər və siyasi inkişafın yanında həyat müddətində fərdlər

üzərində psixoloji və fizioloji təsirləri olan hadisələrin də psixoloji araşdırmalarla araşdırılması, analiz nəticələrinə zənginlik qatacaqdır. Fərdi karyera idarəetmə fəaliyyətlərinin iş stresinə aid olmasının dərin araşdırılması tədqiqatda faydalı olacaq və fərdlərin özünü müəyyənləşdirmələrinə və maarifləndirmə səviyyəsinin artırılmasına kömək edəcəkdir.

Təşkilati karyera idarəetmə təhlili nəticələrinə baxıldıqda, təşkilatların effektiv karyera siyasətini tətbiq etdiyi, iş stresinin azalması və yanlış təşkilati siyasət iş stresinin artmasına səbəb olur. Suala verilən cavabların orta hesabla aşağı olması xüsusilə də, fərdlərin öz işlərinə səy göstərməyəcəyini göstərir. Bu meydana gətirdiyi qeyri-müəyyənliyin işçilərin meydana gətirdiyi gərginlik, stress meydana gəlməsinə səbəb olur. Təşkilatlar, işçilərinin stress səviyyələrini balanslaşdırmaq məqsədilə, həyati fəaliyyətlərə təhlükə yaratmırlar ki, təşkilati karyera siyasətinə və işçilərin işləməsinə kömək etməlidirlər. Təşkilat siyasətinin tərəqqisi və inkişafı açıq şəkildə müəyyən edilmiş karyera yolları şübhəsiz ki, fərdlərin motivasiya artmasına kömək edəcək və fərdlərin daha istəkli işləməyə hazır olmasına kömək edəcəkdir. Bu nöqtədə stresin fərd üzərində təsirini azaltmaq da mümkündür.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müəssisə və Təşkilatlarda karyeranın idarə olunması ən vacib bir insan resursu praktikasıdır və idarəetmə zəncirdə bir həlqə meydana gətirir. Bir şirkət daxilində insan resursları şöbəsi ödəniş sistemi, işçi performansının qiymətləndirməsi, iş stresi, təlimlər, iş təhlili və öyrənmə kimi əsas vəzifələr diqqətlə yerinə yetirilir.

Günümüzdə dəyişən iş şəraiti, hər kəsin şirkət daxilində ayrı-seçkilik etmədən karyerasını planlamasını tələb edir. Heç bir şübhə yoxdur ki, yalnız ciddi planlaşdırılmış və tətbiq olunan karyera inkişaf sistemi müəssisələrə maliyyə mənfəəti kimi qayıdacaqdır. Karyera planlaşdırma-inkişaf proqramının səmərəliliyi; xüsusilə qiymətləndirmə, iş təhlili, kadr seçimi, yerləşdirmə, təlim və insan gücünün planlaşdırılması kimi digər insan resurslarının idarə olunması fəaliyyətlərinə də aiddir. Bu fəaliyyətlərdən uzaqlaşan karyera inkişaf proqramlarının uğurlu olmasını gözləmək realist ola bilməz.

Təşkilatlardakı karyeranın idarəedilməsi ən vacib insan resursu tətbiqidir. Karyeranın idarəedilməsi yalnız işçilərin işinə uyğunluğunu, həm də onun növbəti vəzifələrinə optimal şəkildə bölüşdürülməsini təmin edir. Bu baxımdan edilən araşdırmanın nəticələri; müvəffəqiyyət qiymətləndirməsinin təşkilatlarda mütləq ediləcəyini və nəticələrin açıqlanacağını əsaslandırır. Təşkilatlarda müvəffəqiyyət qiymətləndirməsinin necə və niyə yerinə yetirilməsi, kimin edəcəyi, hansı dövr ediləcəyi, işin nəticələrini işəgötürənə necə köçürmə və avtomatik olaraq müvəffəqiyyət qiymətləndirmə komitələrinə qatılması kimi kritik amillər nəzərdə tutulur.

Aparılmış olan müsahibə və təhlillərin nəticəsi olaraq, Araşdırma aparılan müəssisələrdə karyera idarəetməsi və iş stresi, işçilərin qiymətləndirilməsi sistemi ilə əlaqədar aşağıdakı qiymətləndirmələri etmək mümkündür.

Təhlillərə əsasən, fərdi karyera idarəetməsinin iş stresinə heç bir təsiri olmadığını təyin edilmişdir. Nəticələr olduqca təəccüblüdür. Araşdırmada fərdi karyer idarəetməsinə suallarına verilən cavab orta 3,80 ilə 4,20 dəyərləri arasında və

ümumi olaraq müsbət istiqamətdə qərarlı bir meyl göstərəkən, təşkilati karyera rəhbərliyi suallarına verilən cavab orta isə 2,86 ilə 3,43 dəyərləri arasında və ümumi olaraq qərarsızlıq meyli göstərir. Korrelyasiya analizi nəticələri də nəzərə alınaraq qiymətləndirilsə, fərdlərin öz karyerası kafi ölçüdə inkişaf etdirdiklərini və peşələrində yaşanan problemlərin yalnız təşkilati qaynaqlı olduğunu düşündükləri görünür. Bu düşüncə fərdlərin iş stressi problemini yalnız təşkilata və təşkilati karyera idarəetməsi tətbiqlərinə yəsaslanmasının bir göstəricisidir. Əvvəlcə fərdləri bu düşüncəyə itələyən ünsürlərin nələr olduğu, öz şəxsiyyət, maraq və qabiliyyətlərinin kifayət qədər fərqinə varıb varmadığı, fərdi karyera rəhbərliyini nə ölçüdə reallaşdırdıqları təyin olunmalıdır. İşçilərin içində olunan sosial-mədəni quruluş, iqtisadi şərtlər və siyasi inkişafın yanında həyat müddətində fərdlər üzərində psixoloji və fizioloji təsirləri olan hadisələrin də psixoloji araşdırmalarla araşdırılması, analiz nəticələrinə zənginlik qatacaqdır. Fərdi karyera idarəetmə fəaliyyətlərinin iş stresinə aid olmasının dərin araşdırılması tədqiqatda faydalı olacaq və fərdlərin özünü müəyyənləşdirmələrinə və maarifləndirmə səviyyəsinin artırılmasına kömək edəcəkdir.

Təşkilati karyera idarəetmə təhlili nəticələrinə baxıldığında, təşkilatların effektiv karyera siyasətini tətbiq etdiyi, iş stresinin azalması və yanlış təşkilati siyasət iş stresinin artmasına səbəb olur. Suala verilən cavabların orta hesabla aşağı olması xüsusilə də, fərdlərin öz işlərinə səy göstərməyəcəyini göstərir. Bu meydana gətirdiyi qeyri-müəyyənliyin işçilərin meydana gətirdiyi gərginlik, stress meydana gəlməsinə səbəb olur. Təşkilatlar, işçilərinin stress səviyyələrini balanslaşdırmaq məqsədilə, həyati fəaliyyətlərə təhlükə yaratmırlar ki, təşkilati karyera siyasətinə və işçilərin işləməsinə kömək etməlidirlər. Təşkilat siyasətinin tərəqqisi və inkişafı açıq şəkildə müəyyən edilmiş karyera yolları şübhəsiz ki, fərdlərin motivasiya artmasına kömək edəcək və fərdlərin daha istəkli işləməyə hazır olmasına kömək edəcəkdir. Bu nöqtədə stresin fərd üzərində təsirini azaltmaq da mümkündür.

Təkliflər: Müəssisə rəhbərləri müəssisənin ən əhəmiyyətli resursunun insan olduğu düşüncəsiylə hərəkət etməlidir və müəssisənin inkişafı və məhsuldarlığı insan

resurslarının doğru formada idarə olunmasından asılıdır. Müəssisə məqsədləri və hədəfləri əldə edilərkən, fərdi tələblər və gözləntilər təmin edilməli, işçilər yalnız maliyyə cəhətdən deyil eyni zamanda ruhani mükafatlarla motivasiya edilə bilər. Bir çox fərd üçün, bir karyeranın maliyyə mükafatlarına görə daha əhəmiyyətli olduğunu unutmamalıyıq. Effektiv karyera idarəçiliyi ilə, işçiləri motivasiya etmək və onların performansını yaxşılaşdırmaq olar. Planlı şəkildə təkşil olunmuş karyera idarəetməsi ədalətli, şəffaf, neytral və dəstəkverici olmalıdır, eyni zamanda ədalətli olmaq xüsusən nəzərə alınmalıdır. Karyera imkanları və imkanları hər kəs üçün eyni formada təşkil olunmalıdır. Karyera kanalları bütün işçilər üçün açıq olmalıdır. Karyera qurma imkanları, işçini kollektivinə bağladığı kimi eyni zamanda müəssisə xaricində olan ixtisaslı şəxsləri cəlb edəcəkdir. Karyera addımları üçün xüsusiyyətlər əvvəlcədən təyin edilməli və strukturlaşdırılmış karyera addımları üçün istifadə olunacaq fərdi məlumatlar realist və dəqiq olmalıdır. Karyera idarəetmə prosesində subyektiv qiymətləndirmələrin qarşısını almaq lazımdır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Əliyev.M, Həmidov.H “İnsan Resurslarının İdarə edilməsi. Bakı, 2002
2. Quliyev T.Ə.“Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”, Qərənfil, Bakı, , 2006
3. Quliyev.T.Ə “Heyətin idarə edilməsi” İqtisad Universiteti Nəşriyyatı, Bakı, 2012.
4. Əliyev.M, Həmidov.H “Biznesdə İnsan Resurslarının İdarə edilməsi. Bakı 2013
5. Ş.T.Əliyeva,T.Q.Əliyev, R.F.Əliyev “İnsan resurslarının idarə edilməsi.” ADNA, Bakı, 2012
6. M.H.Məmmədov, K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov “Menecment” Bakı,2005
7. “İnsan Kaynakları Yönetimi”Azmi Yarımkaaya İstanbul Sanayi Odası, İstanbul,2011
8. Ünver.Y.“İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemi” Ankara ,2005
9. Anadolu Ünivertitesi “İnsan Kaynakları Yönetimi” Eskişehir , 2013
10. Sabunçuoğlu.Z “İnsan Kaynakları Yönetimi” Ezgi Yayınları, Bursa, 2000
11. Uyargil.C. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi” Arıkan basın, 2008
12. Akal,Zühal “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları Ankara, 1992
13. Meyvecioğlu.A.“Performans Yönetimi” Ankara,1999
14. Margaret J. Palmer “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayınları, İstanbul,1998
15. Sibel, Yavuz, “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
16. Azim, Öztürk, “İşletmelerde Stres Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, Verimlilik Dergisi N 4, 1994
17. A.Ayşe,Özdemir, “Çatışma ve Stres Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2547, Eskişehir, 2014
18. Enver, Özkalp,“Örgütlerde Stres”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, No:1,1989
19. J.Greenhaus “Career Management”, Harcourt Brace,1987

20. <https://az.wikipedia.org>
21. <http://www.ikdunyasi.com/tr>
22. <http://www.egitirim.gen.tr>
23. <http://banco.az>
24. <http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr>
25. <https://jabrayilvaliyev.com>
26. <http://kayzen.az>
27. <http://www.egitirim.gen.tr>
28. <https://oneclick.az>
29. <https://kolayik.com>
30. <http://www.kariyer.net>
31. <http://ikplatform.com>

ƏLAVƏLƏR

MÜƏSSİSƏLƏRDƏ İŞ STRESİ, KARYERANIN PLANLAŞDIRILMASI, İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ İŞGÜZAR ADAPTASIYA MÜHİTİNİN TƏŞKİLİ ÜÇÜN ANKET SORĞU FORMASI

Hörmətli iştirakçı;

Bu anket "Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xidmət müəssisələrində işgüzar adaptasiya və karyera sisteminin formalaşması" mövzusunda magistr dissertasiyası üçün hazırlanmışdır. Əldə edilən məlumatlar elmi araşdırmalar məqsədilə istifadə ediləcək. Buna görə də qiymətləndirməyə göstərdiyiniz diqqət və səmimiyyət tədqiqatın etibarlılığında mühüm rol oynayacaqdır. Cavablarınız yalnız bu iş üçün istifadə olunacaq; adı anket şəklində yazılmayacaq və imzalanmayacaq. Tədqiqatın nəticələri e-poçt ünvanına göndəriləcək. Diqqətiniz və ayırdığınız zaman üçün əvvəlcədən təşəkkür edirik.

Birinci hissə: Demografik xüsusiyyətlər

1. Sizin Cinsiniz: () Kişi () Qadın
2. Yaşınız: () 25 və aşağıda () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45
() 46-50 () 51 və yuxarı
3. Təhsil səviyyəniz: () Ortatəhsil () Orta ixtisas () Bakalavr () Magistr ()
Doktorantura
4. İş yerinizdəki vəzifəniz:
() Direktor () Direktor köməkçisi. () Baş menecer
() Menecer () Şöbə müdiri () Şöbə müdirinin köməkçisi
() İdarəetmə üzrə rəis () Növbə üzrə rəis () Baş mühəndis

Baş texnik Texnik İdarə heyəti Digər .

5. Hal-hazırkı vəzifəniz üzrə iş stajınızın müddəti:

3 ildən az 3-6 il 7-10 il

11-14 il 15-18 il 19 il və daha çox

6. Bu müəssisədə nə qədər müddətdir çalışırsınız?

3 ildən az 3-5 6-8 9-11

12-14 15-17 18-20 21 il və daha çox

İkinci hissə (İş stresi və Karyeranın idarə edilməsi münasibətləri)

S\№	Aşağıdakı ifadələrin nömrəsinə uyğun olaraq, xanalara (X) işarəsi yazaraq iştirak səviyyəsini qeyd edin. <i>1.tamamilə razı deyiləm, 2. razı deyiləm, 3.qərarlıyam, 4. razıyam 5.tamamilə razıyam</i>	1	2	3	4	5
1	İşim sağlamlığıma birbaşa təsir göstərir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Günün sonunda işim stresli olmağıma səbəb olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşim məni daim gərgin olmağıma və narahatlıq hiss etməyimə səbəb olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bu müəssisədə, işçilərin bacarıqlarına uyğun olan karyera imkanları təklif olunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşlədiyim müəssisədə vakan olan vəzifələrə bacarıqlı personalın yerləşdirilməsi təşkil edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu müəssisədə vəzifə yüksəlişi imkanları bütün işçilər üçün bərabərdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu müəssisədə, işçilərin tələblərinə uyğun karyera imkanları təklif olunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu müəssisədə işçilər üçün karyeranın inkişafına köməkçi olacaq imkanlar mövcuddur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9	Bu müəssisədə müvəffəqiyyətli işçilər üçün inkişaf imkanları mövcuddur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalışdığım müəssisədə karyeranın planlaşdırılması prosesi kifayət qədər yüksək səviyyədə həyata keçirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu müəssisədə karyeranın planlaşdırılması sistemi vasitəsilə yüksəlinəcək mövqeləri öncədən bilmək daha çox işçiləri motivasiyasını artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşlədiyimmüəssisə karyera inkişafı imkanları təklif edir (təhsil, məzun, xaricdə təhsil).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşlədiyim müəssisədə yeni işçilərin yerləşdirilməsi və təlim prosesi uğurla həyata keçirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Karyeramın planlaşdırmaq və inkişaf etdirmək əhval-ruhiyyəmin yüksəlməsinə səbəb olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İş həyatımda hansı pillədə olmaq istədiyimi müəyyənləşdirmişəm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İş həyatında karyera hədəfimə nail olmaq üçün nə etmək lazım olduğunu bilirəm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşimlə əlaqədar tez -tez baş verə biləcək dəyişikliyə asanlıqla uyğunlaşa bilirəm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Beş il sonda hansı pillədə olacağımı artıq müəyyənləşdirmişəm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Öz karyeramı seçilmək və bununla bağlı yuxarı rəhbər işçilərlə əməkdaşlıq etmək məni öz işə olan bağlılığımı artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)