

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

**“Adaptasiya proseduru və mobbing: Azərbaycan  
şirkətlərindəki vəziyyət”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**Səmədova Gülnar Hümbət**

**BAKI – 2019**

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

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_ - cu il**

**“Adaptasiya proseduru və mobbing: Azərbaycan şirkətlərindəki vəziyyət”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment**

**İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi**

**Qrup: 202**

**Magistrant**

**Səmədova Gülnar Hübət qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**

**i.ü.f.d., dos. Qasımov Raqif  
Xanbala oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri**

**i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri**

**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKI – 2019**



# **Adaptation Procedure and Mobbing: Situation in Azerbaijani Companies**

## **Summary**

**The relevance of the research - Mobbing is a psychological fact that in recent years has been as a serious problem affecting the physical and psychological condition of employees, has been encountered in every aspect of the business life.**

**Purpose and tasks of the research - To analyze the application of IRIS's adaptive function in enterprises functioning in Azerbaijan, to find mobility in organization level after training. Employees are faced or aren't faced with mobbing, how they behave, identify the causes, give recommendations on how to combat them. In this regard, businesses in our country should be compared, identify detailed mobbing events, contribute to literacy in this way.**

**Used research methods - Data were obtained using empirical research method.**

**Research Information - Literature and articles related to mobbing have been analyzed, the questionnaire has been compiled, shared via e-mail, social networking.**

**Research Restrictions - It covers enterprises operating in Baku.**

**The results of the research - Mobbing has a negative impact on the employees, the increase in these cases, undoubtedly, directly or indirectly damages enterprises, the society and the country's economy. It is important to develop struggle methods, to have a psychologist who can get help at the enterprise, to take defensive measures both individual and organizational.**

**Scientific and practical significance of the results - It is important for employees who are exposed to mobbing to show to which this situation is not unique to them, how widespread they are in our country.**

**Key words: mobbing, adaptation, human resources management**

# İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

**ABŞ:** Amerika Birləşmiş Ştatları

**İRİE:** İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi

# MÜNDƏRİCAT

	<b>GİRİŞ.....</b>	7
<b>I FƏSİL.</b>	<b>ADAPTASIYA HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT.....</b>	11
1.1.	Adaptasiyanın tərifi və əhəmiyyəti.....	11
1.2.	Təlim və inkişaf ilə adaptasiya arasındakı fərq.....	15
1.3.	Adaptasiya proseduru.....	17
1.4.	Adaptasiya metodları.....	20
1.5.	Adaptasiyanın faydaları.....	23
1.6.	Tanınmış şirkətlərdə tətbiq edilən adaptasiya proseduru.....	27
<b>II FƏSİL.</b>	<b>İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ MOBBİNG.....</b>	30
2.1.	Mobbing nədir?.....	30
2.2.	Mobbingin növləri.....	35
2.3.	Mobbingin tərəfləri və ünsürləri.....	38
2.4.	Mobbing prosesinin mərhələləri.....	42
2.5.	Mobbingin zərərləri.....	46
<b>III FƏSİL.</b>	<b>AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT VƏ ÖZƏL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ ADAPTASIYA PROSEDURU VƏ MOBBİNG HAQQINDA TƏDQİQAT</b>	52
3.1.	Dissertasiya işinin məqsədi.....	52
3.2.	Dissertasiya işinin metodu.....	53
3.3.	Dissertasiya işi zamanı əldə edilən məlumatlar və onların şərhı.....	54
	<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	60
	<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....</b>	62
	<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	64
	Cədvəllərin siyahısı.....	67
	Şəkillərin siyahısı.....	67
	Qrafiklərin siyahısı.....	67

## GİRİŞ

**Mözunun aktuallığı:** Bazar münasibətləri şəraitində insan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd yaradıcı insanlardan və onların potensialından təşkilatın və ya müəssisənin istehsal və xidmət sahələri üzrə qarşıya qoyulan məqsədlərə çatması üçün maksimum istifadə edilməsidir. Müasir dövrdə müəssisələrin, firma və şirkətlərin fəaliyyətində kadrların rolunun artması insan amilinə, onun intellektual yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. İnsan istehsal prosesinin ayrılmaz hissəsi olmaqla yanaşı, eyni zamanda onun hədəfidir. Bu baxımdan müəssisə daxili səmərəliliyi təmin etmək, təşkilatın imici personaldan, o cümlədən menecerdən, onun peşəkarlığı və işə münasibətindən asılıdır.

Bugün müəssisələr sıx rəqabət şəraitində sürətlə artan dəyişikliyə uyğunlaşmaq, mövcudluğunu davam etdirmək və bir addım daha irəliləmək üçün yeni idarəetmə üsullarını tətbiq etməyə başlamışlar. Müəssisələr bu dəyişikliklərə məcburi uyğunlaşma zamanı performans və mənfəətin azalması ilə yanaşı digər mənfilikləri də minimuma endirmək üçün təlim proqramlarına daha çox əhəmiyyət verirlər. Müəssisələrdə bu halların aradan qaldırılması üçün bir çox üsullardan istifadə edilir. Bu üsullardan biri də müəssisələr tərəfindən yeni işçilərin və ya müəssisədaxili vəzifə dəyişdirən işçilərin adaptasiya proseslərini asanlaşdırmaq məqsədilə tətbiq edilən oriyentasiya təlimidir.

İnsan resursunu səmərəli şəkildə istifadə etmək və müəssisə xərclərini azaltmaq məqsədilə insan resursları şöbəsində yerinə yetirilməsi vacib olan fəaliyyətlərdən biri işə yeni qəbul olan işçilər üçün proqramları analiz etmək və tətbiq etməkdir. Adaptasiya təlimi təşkilatda işçilərə tətbiq edilən ilk təlim proqramı olduğundan işçi və təşkilati səmərəliliyin artırılmasında təsirli bir vasitədir. Bu tədqiqatda adaptasiya təlimlərinin işçilərə və müəssisələrə faydasından bəhs edilmişdir və proses, tətbiq haqqında məlumat verilmişdir.

Rəqabət nəticəsində yaranan dəyişikliklər fərdi və ictimai həyata əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Dəyişikliklərin rəqabət şəraitinə təsir etməsi biznes və

işçilərə də təsir edir. Artan rəqabət şərtləri ilə iş mühitlərində bəzi yeni anlayışlar ortaya çıxmışdır. Mövcudluğu əvvəlcədən bilinməyən, təşkilatların olduqca yüksək xərclərinə səbəb olan, keçmişdən bu günümüzdə iş həyatının hər sahəsində tez-tez rast gəlinən psixoloji anlayışlardan biri mobbingdir. Bu anlayışın latınca mənası "Psixoloji şiddət (Mobbing)" olaraq adlandırılmışdır. Mobbing, işçilərin bugünkü iş həyatında məruz qaldıqları əhəmiyyətli problemdir. İlk dəfə iş yerində işçilərin davranışları Heinz Leyman tərəfindən analiz edilərək mobbing əlamətləri araşdırılmışdır. Mobbing, başqa sözlə, psixoloji şiddət bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən bir şəxsə qarşı sistemli şəkildə həyata keçirilən davranışların məcmusudur. Müxtəlif sektorlarda müxtəlif formalarda özünü göstərən mobbing, işçilərin şəxsi həyatlarına da təsir edir. İnsan cəmiyyətlərində, iş dünyasında hər zaman rast gəlinən bir vəziyyət olsa da, bu davranışların "Mobbing" adlandırılması 1960-cı ilə təsadüf edir. Son illərdə mobbing müasir cəmiyyətlərdə işçilərin fiziki və psixoloji vəziyyətinə ciddi təsir göstərən bir problem hesab olunur. Mobbing anlayışı, son on il ərzində akademik baxımdan bir çox ölçüdə araşdırılan mövzudur.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Tədqiqat işi ilə bağlı olaraq alimlərin tədqiqat işləri, iqtisadçıların elmi əsərləri, bir sıra ədəbiyyat və məqalələr araşdırılmışdır. Eyni zamanda tədqiqat obyektini kimi müəssisələrin rəsmi sahifəsindən də əlavə məlumatlar əldə edilmişdir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə İRİE-nin adaptasiya funksiyasının tətbiqini təhlil etmək, adaptasiya təliminin effektivliyini, rolunu müəyyən etmək, təlimdən sonra təşkilata bağlılıq səviyyəsindəki hərəkətliliyi aşkarlamaq, mobbing haqqında ilkin təsəvvür yaratmaq mübarizə üsulları, onların inkişaf etdirilməsi ilə bağlı tövsiyələr verməkdir.

Ölkəmizdə mobbing konsepsiya olaraq tanınmır, çox zaman gündəlik iş münaqişələrilə qarışdırılır. Araşdırmanın məqsədi Azərbaycandakı müəssisələrdə işçilərin mobbinglə qarşılaşıb qarşılaşmadıqlarını, belə bir vəziyyət yaranıbsa, necə



davrandıqlarını, baş vermə səbəblərini, araşdırma nəticəsində əldə edilən məlumatlara əsasən hansı addımların atılmasının uyğun olduğunu müəyyən etməkdir. Əldə edilən nəticələrə uyğun təkliflər irəli sürmək və bu şəkildə ədəbiyyata töhfə təmin etmək məqsədi daşıyır. Bundan əlavə yaş, cins, təhsil vəziyyəti, mövqeyi və karyera dəyişikliyi ilə mobbingə məruz qalma tezliyi arasında əhəmiyyətli bir fərq olub-olmadığını aydınlaşdırmaqdır.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın obyektı Bakıda fəaliyyət göstərən müəssisələr, predmeti isə İRİE-də adaptasiya proseduru və mobbing məsələlərini öyrənməkdir.

**Tədqiqat metodları:** Sonda isə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrdə işçilərin mobbing düşüncələrini müəyyən etmək məqsədiylə, aparılan araşdırmanın inkişaf etdirilməsi üçün adaptasiya və mobbinglə bağlı bir sıra ədəbiyyat və məqalələr detallı şəkildə təhlil edilərək anket tərtib edilmiş, e-mail və sosial şəbəkə (facebook, linkedin) vasitəsilə paylaşılmışdır. Bu zaman aparılan sorğu ilə bağlı qısa məlumat verilmişdir. Empirik tədqiqat metodundan istifadə edərək anket ilə ilkin mənbələrdən məlumatlar əldə edilib. Elmi-tədqiqat zamanı əldə edilən məlumatlar 2019-cu ilin aprel-may aylarında toplanılmışdır. Nəzərə alaq ki, bu məlumatlar sonrakı illərdə dəyişiləcək.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Dərsliklər, elektron resurslar və kitabxana materialları təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat Bakıda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələri əhatə edir. Sorğuda 42,4% dövlət və 57,6% özəl müəssisələrdən 33 nəfər iştirak etmişdir. Bunlardan 66,7% yerli, 3% xarici, 30,3% isə hər ikisindən ibarətdir.

**Nəticələrin elmi və praktiki əhəmiyyəti:** Bu tədqiqat, əvvəlki iş həyatında və ya işlədikləri müəssisələrdə mobbingə məruz qalan işçilərə bu vəziyyətin təkçə onlara xas olmadığını, eyni zamanda dünyanın müxtəlif sahələrində çalışan bir çox işçinin mobbingə məruz qaldığını vurğulamaq, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən

müəssisələrdə nə dərəcədə yayıldığını göstərmək, mobbingin mövcudluğu barədə ictimaiyyəti məlumatlandırmaq baxımından vacibdir.

**Dissertasiya işinin strukturu və həcmi:** Elmi-tədqiqat işi giriş, üç fəsil və onları əhatə edən alt başlıqlardan, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Həcmi 67 səhifədir.

Tədqiqatın ilk fəslində İRİE-nin önəmli funksiyalarından olan adaptasiya proseduru müzakirə olunmuşdur. İlk öncə müəssisə baxımından əhəmiyyəti izah olunmuşdur, daha sonra adaptasiyanın tərif, proseduru, metodları, faydaları, təlim və inkişaf ilə adaptasiya arasındakı fərq analiz edilmişdir. Tanınmış şirkətlərdə tətbiq edilən adaptasiya proseduru nümunələri qeyd edilmişdir.

Tədqiqatın ikinci fəslində iş həyatında baş verən mobbing hadisələri müzakirə olunur. Bu fəslin alt başlıqlarında mobbing haqqında ilkin təsəvvür verilmişdir, daha sonra mobbingin növləri, tərəfləri, ünsürləri, mərhələləri, zərərləri, mobbing prosesi analiz edilmişdir.

Tədqiqatın üçüncü fəslində nəzəriyyə hissəsində təqdim edilən məlumatların aparılan tədqiqat zamanı tətbiqini dəstəkləmək üçün tədqiqat məlumatlarının toplanması və təhlili, dəyərləndirilməsindən ibarətdir. Tədqiqatın məqsədi, istifadə olunan üsul, araşdırmanın məhdudiyyətləri, metodu və əldə edilən nəticələrin təhlili, dəyərləndirilməsi bu bölmədə araşdırılmış mövzulardır.

# I FƏSİL. ADAPTASIYA HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT

## 1.1. Adaptasiyanın tərifi və əhəmiyyəti

Bu günün iş həyatında ən vacib amil insandır. İnsan resurslarının nə qədər əhəmiyyətli olduğu barədə həm xəbərlərdən, həm də işgüzar dairələrdən eşitmişik. İnsan Resurslarının İdarə Olunmasının vacibliyini anlamaq üçün insan resurslarının idarə olunmadığı müəssisələrə və təşkilatlara baxmaq daha faydalıdır. Rastlaşdığımız problemlər bu mövzunun bizə nə dərəcədə lazımlı və faydalı olduğu barədə məlumatlar verəcəkdir ([http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1), 2018).

Qloballaşma prosesində məhsul və xidmətdən çox xüsusilə insana edilən investisiyanın daha da vacib olduğunu bütün firma və şirkətlər bildirirlər və bu səbəbdən insan resursları daha çox önə çıxır (Hülya Şahintürk, 2018).

İnsan resursları bir şirkətin işçi profilini müəyyənləşdirən, işə qəbul proseslərini həyata keçirən, seçilən namizədlərin şirkətə adaptasiya olmasını təmin edən, işçi məmnuniyyətini ölçən qısaca işçinin performansından və səmərəliliyindən məsuliyyətli olan departament olaraq tanınır. Ən uyğun və ən istedadlı insanı işə götürmək bəlkədə insan resurslarının ən vacib işidir, lakin iş bununla məhdudlaşmır. Hər yeni işçinin şirkətin fəaliyyəti barədə məlumatlandırılması lazımdır. Yeni işə başlayan bir çox insanın ağlında "hər rübdə nə qədər artım verilir? və ya icazədən istifadə qaydaları nədir?" kimi firmada işlərin necə aparılması ilə bağlı suallar yaranır. Bu sualları cavablandırmaq, işçini firmaya uyğunlaşdırmaq insan resurslarının vəzifəsidir. Təbii ki, sadəcə işə yeni götürülən işçilərin sualları deyil, həmçinin şirkətin dəyişən siyasəti barədə işçilərə məlumat vermək və bu yeni qaydalara riayət etməsini təmin etmək də insan resurslarının vəzifəsidir (<https://medium.com/@cerebro.tech/yapay-zeka-dokunuşu-ile-insan-kaynakları-152eebdc23a9>, 2018).

Müəssisədə insan resurslarına olan ehtiyacları dəyərləndirən və bu ehtiyacları aradan qaldıran, işə götürülən namizəddən ən yaxşı səmərəliliyin əldə edilməsi

üçün insan resurslarının idarə edilməsinin digər funksiyaları ilə yanaşı adaptasiya funksiyası da zəruridir.

Cascionun sözlərinə görə "işə başlayan yeni işçi adətən bir mədəniyyət şoku yaşayır." Yeni bir təşkilat mədəniyyətilə qarşılaşdıqları zaman yeni işin xəyal etdikləri kimi olmadıqlarını anlaşırlar. Ancaq səmərəli bir adaptasiya proqramı belə bir şokun təsirini azalda bilər. İşçilərin işə qəbul mərhələsi effektiv və sabit işçi qüvvəsinin yaradılması prosesinin sadəcə başlanğıc mərhələsidir. İşçi seçim prosesinin tamamlanmasından sonra ən uyğun namizəd seçilir. Ancaq işə qəbul olunan namizədin işin təsviri və vəzifə barədə tam məlumatlı olması işini yüksək performansla həyata keçirəcəyinə tam əminlik vermir. Bu baxımdan yeni işçiyə müəssisəni, həmkarlarını, işini müəyyən bir plan, proqram çərçivəsində tanıtmək, ona edəcəyi işi öyrətmək və ya onun işə uyğunluğunu təmin etmək yerinə yetirilməsi vacib olan vəzifələrdəndir. Yeni işçini işə adaptasiya etmək vacib bir təlim fəaliyyətidir (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

Adaptasiya sözünün mənşəyinin ətraf mühit şəraitinə, şərtlərinə uyğunlaşma, alışma, tanışlıq, yeni bir mühiti öyrənmə kimi müxtəlif mənaları vardır. İşə götürülən işçinin qısa müddət ərzində vəzifə və işinə uyğunlaşmasını təmin etmək məqsədi daşıyır ([http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1), 2018).

Əməkdaşa şirkətin missiya, hədəf, dəyərləri, təşkilatı strukturu və funksiyaları ilə bağlı əsas məlumatları təqdim etməklə müsbət işgüzar əlaqələrin inkişafını təmin etmək baxımından vacibdir.

Adaptasiya yeni işə başlayacaq işçinin uyğunlaşmasının təmin edilməsi üçün təlim texnikalarının istifadə edilməsini ehtiva edir. Yeni əməkdaş işə başlamazdan əvvəl işinə və müəssisəyə uyğunlaşmasının təmin edilməsi üçün adaptasiya proqramına istiqamətləndirilməlidir (A. Barış Baraz, 2013).

Bir təşkilatın ən vacib sərvəti insan resurslarıdır. Çünki insanlar, başqa sözlə təşkilatın işçiləri işlədikləri təşkilatı bazar lideri edə bildikləri kimi, bağlanmasına da səbəb ola bilərlər.

Müəssisənin uğurunu işçilərin xüsusiyyətləri, xeyalları ilə bağlılığını əlaqələndirən idarəçilər daim davamlı uğur əldə etmək üçün işçilərini həmişə inkişaf etdirməyə səy göstərirlər (A. Barış Baraz, 2013).

Müəssisələrdəki insan resurslarının inkişaf etdirilməsi yaxşı bir təlim proqramı təqdim etməklə mümkündür. Müəssisələri bir yerdən başqa bir yerə daşıyan insan faktorunu ən əhəmiyyətli rəqabət üstünlüyü olaraq görən təşkilatlar bir yandan ixtisaslı işçiləri cəlb edir, digər yandan da hal-hazırda işləyənləri inkişaf etdirməyə səy göstərir, başqa sözlə insanlara sərmayə qoyurlar. Hətta bəzi müəssisələr hər işçi başına ildə neçə saat təlim verdiklərini ölçüb, bunu müsbət bir göstərici olaraq ictimaiyyətlə paylaşirlar. İşəgötürən işə aldığı namizədin qısamüddətdə çox fayda verməsi üçün işlərin necə edildiyini, iş yeri qaydalarını öyrənməsini istəyir. İşçi də eyni zamanda müəssisədəki hüququ, məsuliyyəti, vəzifəsi, işin xüsusiyyətləri və s. mövzuları tez bir zamanda öyrənmək istəyir. Bu zaman tətbiq edilən prosedura adaptasiya deyilir. Məqsəd yeni işçiləri tez bir zamanda işə və şirkətə uyğunlaşdırmaqdır (A. Barış Baraz, 2013).

Adaptasiya, yeni işə qəbul edilmiş işçilər üçün şirkətlər tərəfindən tətbiq edilən və işçilərin şirkətə uyğunlaşmasını asanlaşdıran prosesdir.

Adaptasiya proqramının müddəti işin xüsusiyyətinə görə fərqlənə bilər. Yeni işçiyə şirkətin keçmişinə, mədəniyyətinə, işdəki davranış formalarına, fiziki və sosial infrastrukturuna bağlı əsas məlumatların verildiyi bir uyğunlaşdırma prosesidir. Buna görə, şirkətə iş üçün müraciət edən namizədin bu istəyinin qəbul edilməsindən sonra şirkətin yeni bir işçisi olaraq işə başlaması ilə bağlı edilən prosesə adaptasiya proseduru deyilir. Proqram ilə işçinin iş yoldaşları, iş mühiti, görəcəyi işlər və istifadə edəcəyi maşın və vasitələr, təşkilat mədəniyyəti, qaydalar təqdim olunur və izah edilir. Uyğunlaşma və ya adaptasiya konfrans və ya seminar şəklində verilə bildiyi kimi üst rəhbəri, meneceri, insan resurslarının işçisi tərəfindən şirkət və həmkarları ilə tanışlıq olunması kimi həyata keçirilə bilər. Təlim yalnız yeni işçilər üçün deyil, həm də şirkətdə transfer olunan və vəzifə dəyişikliyi edən əməkdaşlar üçün edilə bilər. Əgər əməkdaş şirkət daxilindən

seçilibsə, yeni bir vəzifəyə gətirilmişsə, əhatəli təlim proqramları yerinə qısa təqdimat və yeni həmkarları ilə tanışlıq kifayət olacaqdır. Proqramın şirkət baxımından ən əsas məqsədi şirkətin zaman, pul və əməyin itməsinin qarşısını almaqdır (A. Barış Baraz, 2013).

İşə götürülən işçinin şirkətə adaptasiya olmaması və işdən ayrılması şirkət resurslarının itməsinə səbəb olur. Uğurlu bir adaptasiya nəticəsində məhsuldarlığın və mənfəətliyin artması, şirkət resurslarının effektiv şəkildə istifadəsi müşahidə olunur. Prosedurun məqsədlərindən biri də şirkətdə yeni işə başlayan işçilərin işlə bağlı qorxu və mühakimələrinin aradan qaldırılmasına kömək etməkdir. İşçilər işə başladıklarında onlara dəstək olmaq, lazımlı məlumatları vermək işçilərin ilk aylarda işdən çıxmasına mane olur. Bunun nəticəsində şirkətin kadr dövriyyəsi nisbəti azalır və şirkət böyük fayda əldə edir. Prosedur sayəsində əməkdaşlar şirkətin qaydalarını, şirkət haqqındakı ümumi məlumatları və iş şərtlərini tez bir zamanda öyrənirlər. Bu yolla işçilər şirkətə daha qısa müddət ərzində uyğunlaşırlar və şirkəti mənimsəyirlər (A. Barış Baraz, 2013).

Yeni əməkdaşı qarşılamaq üçün hazırlanmaq, əməkdaşı qarşılamaq, işçinin təlimə hazırlanması, çalışacağı şöbənin funksiyalarını izah etmək, həmkarları ilə tanış etmək, iş yerinin xüsusiyyətlərini izah etmək, görəcəyi işlərin göstərilməsi, müəssisəyə aid ümumi məlumatların verilməsi, işçilərə təqdim edilən müxtəlif maraq və xidmətlərin izah edilməsi, işin təsvirini açıqlamaq, işi tək başına edə biləcək qədər inkişaf etdirilməsi, təkrar köməyə ehtiyacı olduğunda kimdən kömək istəyə biləcəyinin açıqlanması kimi adaptasiya proqramı mərhələləri yerinə yetirilməsi vacib olan addımlardır.

Yaxşı bir prosedur yeni əməkdaşın ehtiyac duyduğu bütün məlumatları effektiv şəkildə təmin edə bilməlidir. Əməkdaşların məlumatlandırılması 1-3 gün arasında davam etdirilir və bu məlumatlara ümumi olaraq şirkətin, idarəçilərin, departamentin, işin, insan resurslarının idarə edilməsinin, ofisin, iş mühitinin, qaydaların və tətbiqlərin, şirkətdə istifadə olunan (elektron) vasitələrin tanıtılması daxildir (<https://hakanmaden.net/oryantasyon/>, 2018).

İşə götürülən işçinin işdən ayrılması seçim, işə qəbul, yeni namizəd üçün açılan qeydiyyat, təlim xərclərinə və vaxt itkisinə səbəb olur. Bu hal eyni vəzifə üçün daim yeni namizəd qəbul etmək yerinə mövcud işçinin işdə qalmasını təmin etməyin daha önəmli olduğunu vurğulayır. Kadrların daim işləməsini təmin etməyin yolu adaptasiya proseduru ilə mümkündür. Diqqətlə planlaşdırılmış bir adaptasiya proqramı yeni işçinin təşkilat və əməliyyat prosedurlarını tanımasına kömək edir, edəcəyi işin lazımlı olduğunu hiss etdirməkdə, beləcə yeni işində yüksəlməsinə mane olan qorxu və narahatlıqların aradan qaldırılmasına köməkçi olmaqdır. Bundan başqa yeni işçiyə özünün yeni qrupun bir hissəsi olaraq hiss etməsini təmin edir (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

## **1.2. Təlim və inkişaf ilə adaptasiya arasındakı fərq**

Təlim fərdin yaradıcı gücünü və səmərəliliyini artıran, cəmiyyətin inkişafı üçün lazım olan keyfiyyəti və işçilərin yetişməsini təmin edən, cəmiyyətdə şəxslərə bacarıqlarına görə inkişaf etmək imkanı verən ən təsirli üsuldür. Təlim işçinin işini daha da yaxşılaşdırmaq, inkişaf isə işçini gələcəkdə işləyəcəyi vəzifələrə hazırlamaq məqsədi daşıyır. Təlim insan davranışlarında arzu olunan dəyişikliklərin yaradılması prosesidir. İnkişaf mövcud bacarıqların təkmilləşdirilməsidir ([http://stratejikinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejikinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1), 2018).

Təlim qabiliyyətlərin inkişaf etməsində bir vasitədir. Fərdlərin və ya onların yaratdığı qrupların müəssisədə yükləndikləri və ya gələcək zamanlarda yüklənəcəkləri tapşırıqları daha səmərəli və uğurlu edə bilmələri üçün peşəkar bilik üföqlərini genişləndirən, düşüncə və rəasional qərar vermə, davranış, münasibət, vərdiş və anlayışlarda müsbət dəyişikliklər etməyi məqsəd qoyan, bilik, davranış və bacarıqları artıran əməliyyatların məcmusudur.

Ümumiyyətlə, təlim şəxsin məlumat, bacarıq və qabiliyyətlərində dəyişikliyə səbəb olan fəaliyyətlərdir. Bu fəaliyyət əməkdaşın öz cəhdlərilə reallaşdırma biləcəyi kimi rəsmi proqramların köməyilə də həyata keçirilə bilər. Müəssisələr tez-tez

işçilərin məlumat, bacarıq və qabiliyyətlərinin səviyyəsini dəyişdirmə (artırma) ehtiyacı duyurlar. Bu ehtiyac kadr hazırlığı təlimini gündəmə gətirir (<https://iky-fatihduman.tr.gg/Oryantasyon.htm>, 2018)

Kadrların təlim prosesində iki əsas metoddan istifadə olunur ki, bunlardan biri iş zamanı verilən təlimdir. İş zamanı təlim işin praktik olaraq görülərək öyrənilməsidir. Bu zaman işçi təcrübəli əməkdaşı müşahidə edərək və əsl materiallar, maşınlar üzərində çalışmaqla işi öyrənir. Əsas məqsədi isə işçini təşkilatın tələb etdiyi standartlara uyğunluğunu təmin etməkdir. Məqsədlərin müəyyən olunması planlamada ilk addımı yaradır. Planlar təyin olunan məqsədlərə görə sıra ilə yerinə yetirilir, bu planlar siyasətə bağlı olaraq müəyyən edilir, sonra prosedurlar və qaydalar müəyyənləşdirilir. Məqsədlər iş zamanı təlim proqramının qiymətləndirilməsində də meyar olaraq istifadə olunur ([http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66753/39528/işletme\\_bilimine\\_giris\\_11\\_hafta.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66753/39528/işletme_bilimine_giris_11_hafta.pdf), 2018).

İş zamanı təlim yeni və təcrübəsiz işçinin iş yoldaşlarını və ya rəhbərlərini müşahidə etmək və onların davranışlarını təqlid etmək yolu ilə öyrənmələrini ifadə edər. Yeni əməkdaşların təlimi, yeni texnologiya gələndə əməkdaşın bacarıq səviyyələrinin yüksəldilməsi, vəzifə artımı olan əməkdaşın yeni vəzifəsinə adaptasiyası kimi mövzularda iş zamanı təlim faydalıdır. Buradakı məqsəd müəyyən mövqe və fəaliyyət səviyyələrinə uyğun olaraq yeni işçilərə təzyiqli göstərməkdən çox onların münasibət və davranışlarını təşkilat iqliminə uyğunlaşdırmaqdır və aşağı performans göstəricilərinin qarşısını almaqdır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

İş zamanı təlimin əsas növləri içərisində adaptasiya proqramı da mühüm rol oynayır.

Müəssisədə kadrların təlim ehtiyacları kadrların ixtisasları ilə işin tələbləri arasında balansın pozulmasından yaranır. Təlim işçilərin ixtisaslarını işin tələb etdiyi səviyyəyə gətirir. Bu, mövcud kadr üçün zəruri olur. Seçimin nə dərəcədə doğru aparılmasından asılı olmayaraq, yeni işə götürülən işçilərdən gözlənilən



səviyyəni göstərməsi üçün vaxt lazımdır. Bu vaxtı qısaltmaq üçün yeni işçilər adaptasiya təlim proqramlarına daxil edilir. Adaptasiya proqramları yeni işçilər üçün təlim proqramlarıdır. Yeni heyətin xüsusiyyətləri və ixtisas tələbləri arasında əhəmiyyətli bir boşluq varsa, iş proqramlarından sonra tətbiq ediləcək bir trend proqramı ilə bu boşluq bağlanır. Beləliklə, yeni işçilərin keyfiyyətlərini işin tələblərinə uyğunlaşdırmaqda adaptasiya mühüm rol oynayır (<https://iky-fatihduman.tr.gg/Oryantasyon.htm>, 2018).

İş yerində təlim metodları işçinin işdən və ya iş mühitindən uzaqlaşmadan əvvəl təlimlərin keçirilməsinə imkan verir. Daha az xərc çəkilməsi, təlim zamanı işin ləngidilməməsi, işçinin öyrəndiklərinin praktikada tətbiq edə bilməsi və işə, iş mühitinə uyğunlaşması kimi imkanları vardır.

### **1.3. Adaptasiya proseduru**

Şirkətə yeni qəbul olan və ya departament dəyişdirən əməkdaşa işə başlamadan əvvəl və ya işə qəbul olduğu ilk gündən tətbiq olunan təlimə adaptasiya təlimi deyilir. Təlimin məqsədi fərdə işi ilə bacarıqları arasında uyğunluq etməsinə və ya bacarıqlarını ən yaxşı şəkildə həyata keçirə biləcək işi seçmə imkanı verməsidir və əməkdaşı şirkətə cəlb etməkdir.

Adaptasiya təliminin iki növü mövcuddur: ([http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1), 2018).

1. Ümumi adaptasiya: biznesin xülasəsi və departamentlər, ümumi iş yeri siyasəti, prosedurları, mükafatlandırma, əmək haqqı, təhlükəsizlik kimi vacib ümumi məlumatlar daxildir.
2. İş yönümlü adaptasiya: iş mühitinə uyğunluq, iş məsuliyyəti, iş yeri planı, təşkilatın funksiyaları, gözləntilər və vəzifələr, siyasətlər, prosedurlar, qaydalar haqqında işçi məlumatlandırılır. Əməkdaşın yerinə yetirəcəyi əsas iş xətlərlə göstərilir. Zamanla bu proses daha çox işçi ilə iş yoldaşları arasında davam edir.

Bu təlimdə iş üçün zəruri olan münasibət davranış və məlumatların əldə edilməsi, intellektual və fiziki bacarıqlara nail olunması bütün bunlar mümkün qədər tez işçilərin işə uyğunlaşdırılmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Həm mövcud müəssisələrin davamında, həm də təşkilati inkişafda mühüm rol oynayır. Bu təlim ilk öncə İnsan Resursları şöbəsi və işçinin rəhbəri tərəfindən icra etməsi tələb olunan proseslərdən ibarətdir ([http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru\\_1.html?m=1](http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru_1.html?m=1), 2018).

a) İnsan Resursları şöbəsi tərəfindən icra edilən proseslər:

1. Şirkətin təqdimatı – şirkətin tarixi, təşkilatı quruluşu, məhsul və xidmətlərin ümumi təsviri, istehsal xətti və prosesi, təşkilati sxemin ümumi təqdimatı, şirkətin qaydaları və siyasəti, cari şirkətin təqdimat kitabçası barədə məlumatlandırılma, korporativ mədəniyyətin və dəyərlərin paylaşılması, şirkət vizyonunun ötürülməsi aiddir.
2. Şirkət prosedurlarının təqdimatı – əmək haqqı sistemi və proseduru, mükafatlandırma, təklif sistemi, icazə prosedurları, rəsmi bayramlar, iş saatları, fasilə müddəti, iş şərtləri, nəqliyyat vasitələri, intizam, işçinin təlim hüquqları, sığorta qaydaları, təqaüd proqramları, işçiyə təqdim edilən xidmətlər, məsləhət və reabilitasiya proqramları barədə məlumat verilir, işçi təlimatında olan məlumatların izah edilməsi, səhiyyə xidmətlərinin təqdimatı aparılır.
3. Yerinə yetirilməsi vacib olanlar – işləyəcəyi yer hazırlanılır ( iş masası, komputeri və b.), komputeri hazırlanır və vacib proqramlar yüklənir, ümumi istifadə bağlantısı ( şəbəkəyə giriş ) təmin edilir, e-mail ünvanı yaradılır, daxili telefon nömrəsi müəyyən olunur, viztkartı çap edilir, xidmət marşrutu təyin edilir və əlaqədar əməliyyatlar tamamlanır, yeni əməkdaş bütün şirkətə elan edilir ( panel, tanışlıq, internet yolu ilə ).
4. İşçiyə xüsusi adaptasiya proqramının verilməsi – rəhbərilə birlikdə görüşülməsi vacib olan insanların siyahısının hazırlanması və görüşlərin təşkil edilməsi, proqramın tamamlanmasından ibarətdir.

b) Rəhbəri tərəfindən icra edilən proseslər:

1. Tanışlıq - ilk rəhbəri ilə, digər idarəçilərlə, təlimçilərlə, iş yoldaşları ilə, məsləhətçilərlə tanışlıq, iş yerində istifadə ediləcək sahələr təqdim edilir ( yeməxana və b.).
2. Şirkətlə tanışlıq - şirkət gəzintisi ilə ümumi şirkət tanışlığı reallaşdırılır, istehsal edilən mal və ya təqdim edilən xidmətlərin təqdimatı aparılır.
3. Şöbə ilə tanışlıq - şöbənin məqsəd və hədəflərinin paylaşılması, digər şöbə və ya qruplarla əməkdaşlıq qurulmasına köməklik göstərilməsi, şöbədəki ümumi təşkilatın strukturun izah edilməsi, iş şərtlərinə aid müxtəlif prosedurların açıqlanması daxildir.
4. İş ilə tanışlıq - iş yerlərinin göstərilməsi, fasilə, nahar vaxtı və b. qaydaların açıqlanması, istifadə olunacaq avadanlıqlarla tanışlıq, telefon nömrəsinin və e-mail ünvanının verilməsi, kserks, faks və s. istifadə olunacaq vasitələrin yerlərinin və ümumi istifadə qaydasının göstərilməsi, işin təsvirinin, digər işlərlə olan əlaqəsinin birgə nəzərdən keçirilməsi, performans gözləntilərinin və hədəflərin paylaşılması, təhlükəsizliklə bağlı qaydaların, təlimatların izah olunması, komputerdə istifadə olunan əməliyyat sistemlərinin təqdimatı, şirkət daxili və xarici vacib telefon nömrələrinin təmin edilməsi, kartların çapına aid şərtlərin verilməsi aiddir.
5. İşçiyə xüsusi adaptasiya təliminin verilməsi - işçinin görüşməsi vacib olanların siyahısının hazırlanması və insan resursları departamentinə göndərilməsi, görüşəcəyi şəxslərlə tanışdırılması və prosedurun tamamlanması vacibdir.

Adaptasiya prosesi 4 mərhələlidir: ([http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru\\_1.html?m=1](http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru_1.html?m=1), 2018).

1. Hazırlıq dövrü – məqsədləri müəyyənləşdirmək, lazımı avadanlıqların hazırlanması, təlim yerinin təyin edilməsi, işçinin məlumatlandırılması.

2. Təqdimat – öyrənmə prosesinin təşkili, nə ediləcəyini müəyyənləşdirmək.
3. Təcrübə prosesi – verilən tapşırıqlar barədə işçidən məlumat, izah tələb etmək, səhvlərin konstruktiv bir yanaşma ilə düzəldilməsi, əməkdaşda hiss olunan irəliləyişə qarşı həssas olmaq, səbr göstərmək, aradan çəkilib işçinin tək başına məsuliyyətləri öz üzərinə götürməsinə təmin etmək.
4. Nəzarət – vacib olduqda əməkdaş kimə müraciət etməlidir?, işin hansı tezlikdə yerinə yetirilməsinə lazım olduqda qərar vermək, işçinin suallarına cavab vermək, problemlərini aradan qaldırmaq, təlim prosesinin nəticələrinin dəyərləndirilməsi.

Adaptasiya işə götürmə funksiyasının bir hissəsi olaraq qəbul edilməlidir; işçi ilə qrup kimi deyil, fərdi olaraq maraqlanılmalıdır; bütün yeni işçilərə tətbiq edilməlidir; əməkdaş işə başlamazdan əvvəl adaptasiya fəaliyyəti ön plana çıxarılmalıdır; bu prosedura iştirak edən əməkdaşlar təlim üçün məsuliyyət daşmalıdırlar; prosedurun sonunda iştirakçılara müvəffəqiyyət sertifikatı verilməlidir; ən böyük məsuliyyət nəzarətçilərin olmalıdır; prosedura yeni əməkdaşların öyrənmək istədikləri bütün məlumatlar əks olunmalıdır. Bu sadalananlar adaptasiya prosedurunda diqqət edilməsi vacib olan mövzulardır ([http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejiksankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1), 2018).

Bu prosesin məqsədi yeni əməkdaşa müəssisənin siyasəti, təşkilati quruluşu, məhsul/xidmət prosesini, sosial hüquqlar və məsuliyyətlər, vəzifə artımı, iş şərtləri və təhlükəsizliyi kimi mövzularda məlumat vermək, işçinin işə və şirkətə yadlaşmasının qarşısını alaraq sosial qarşılıqlı əlaqəni təmin etmək, əməkdaşın işə uyğunlaşdırılmasını təmin etməklə işçi qüvvəsi dövriyyəsinə azaltmaqdır ([http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru\\_1.html?m=1](http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru_1.html?m=1), 2018).

#### **1.4. Adaptasiya metodları**

Adaptasiya bir neçə günlük fəaliyyət deyildir. Əməkdaşın yeni qəbul olduğu şirkətdə özünü onun bir hissəsi olaraq görməsi uzun bir zaman alır. Bu səbəbdən

proqramın hissələrinin yerli yerində olması baxımından bu prosesin ən az bir il olması vacibdir. Şübhəsiz ki, nəzərdə tutulan bir illik müddət ərzində adaptasiya səylərinin eyni sıxlıqla davam etməsi lazım olmayacaqdır. Ancaq əldə edilən nəticələrə görə bu cəhdlər azalaraq da olsa, davam etdirilməlidir (<https://iky-fatihduman.tr.gg/Oryantasyon.htm>, 2018).

Öyrənmənin əsas prinsiplərindən biri də həddən artıq məlumatla yüklənməkdən qaçmaqdır. Adaptasiya fəaliyyətlərində də bu faktı unutmamaq lazımdır. Yeni işçiyə bu proses ərzində veriləcək bir çox vacib məlumatlar vardır. Bunların hamısını bir neçə gün və ya bir neçə həftə ərzində səmərəli bir şəkildə verilməsi qeyri-mümkündür. Prosedur zamanı istifadə olunan seminar, kurs, bələdçi kitabları kimi çox sayda vasitələrlə öyrənmək prosesi uzun müddət tələb edir (<https://iky-fatihduman.tr.gg/Oryantasyon.htm>, 2018).

Adaptasiya proseduru zamanı istifadə olunacaq vasitələr və metodlar müxtəlifdir. Yeni işçinin yeni bilik və bacarıqları öyrənməsi dəyişik zamanlarda reallaşır. Bu, işçinin sosiallaşması ilə əlaqəlidir, bundan başqa öyrənmə vərdişləri fərddən fərdə dəyişir. Bəziləri yazılı mənbələrdən oxuyaraq daha yaxşı öyrənirsə, bəziləri də audiovizual vasitələrdən daha yaxşı öyrənirlər. Bu səbəbdən şirkət olaraq, bu fərqlilikləri nəzərə alaraq bir adaptasiya təlim proqramı hazırlanmalıdır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018). Ümumiyyətlə müəssisələr adaptasiya prosedurunu tətbiq edərkən bir sıra metodlara müraciət edirlər.

Adaptasiyada istifadə olunan əsas metodlar: (<https://www.slideshare.net/mobile/mstfcng/ky-5-oryantasyon>, [http://stratejikinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejikinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1), 2018).

1. Müəssisəni tanıdan nəşrlər – olduqca tez-tez istifadə olunan bir metoddur. Bütün məlumatların əl altında olduğu ən praktik tətbiqdır. İşə yeni qəbul olan əməkdaşın bilməsi vacib olan məlumatları əks elətdirir. Bu məlumatlara təşkilatın qısa keçmişi, iş saatı, icazələri, tibbi yardımı, iş qəzaları, yerinə yetirilməsi lazım olanlar, təmizlik qaydaları, tətillər, iş

vaxtından artıq işləmək, nahar saati, vəzifə artımı, transfer, siqaret çəkmə, sosial fəaliyyətlər, telefon görüşmələri və s. kimi mövzular aiddir.

2. Konfranslar, açıq iclaslar, qrup görüşləri – müəyyən bir müddətdə qəbul olan yeni işçi sayı ən azı 10-15 olduqda zamana qənaət etmək məqsədilə tövsiyyə edilən bir üsuldur. Həm vaxta qənaət olunur, həm də işçilərə eyni zamanda bərabər şəkildə məlumatlar verilən tətbiqdır.
3. Müəssisə daxili gəzinti – yeni əməkdaş təyin olunmuş mütəxəssisin rəhbərliyi ilə müəssisənin gəzdirilməsidir. Bu yolla işçi iş mühitini daha yaxından tanıyır.
4. Mütəxəssislər tərəfindən aparılacaq müsahibələr – bu metodla yeni işçinin öyrənmək istədiyi məlumatlar başa düşə biləcəyi yolla verilir.
5. İş zamanı təlim – bu növ təlim işi bilən mütəxəssis və ya təlimçinin rəhbərliyi altında aparılır. "Vaxt itkisi vizyondan itkisindən önəmlidir." deyənlər üçün əhəmiyyətli bir üsuldur. İş zamanı öyrənmək istəyinin, arzusunun asanlıqla aktivləşdirilməsi, öyrəndiklərinin həmin anda tətbiq oluna bilməsi və nəticədə işçinin vəzifədən çıxarılmaması iş zamanı təlimin avantajlı yönlərindəndir.

Çox vaxt bunlardan bir çoxu bir arada aparılaraq yeni əməkdaşları işə və təşkilata uyğunlaşdırır. Adaptasiya prosesində müəssisəni tanıdan qısa filmlərin izlənməsi, şirkətin təqdimat kitabçasının yeni işçiyə verilməsi, rəhbər və ya insan resursları mütəxəssislərlə mini konfrans və ya iclaslar keçirilməsi, şirkət daxili gəzintilər, son olaraq ölkəmizdə hələki çox istifadə edilməyən lakin xaricdə məşhur olan, yeni işçinin yüksək səviyyəli mütəxəssisə verilməsi, adaptasiya prosesi ərzində işçiyə lazım olan bütün məlumatları öyrətməsi kimi istifadə edilən üsullar mövcuddur ([http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru\\_1.html?m=1](http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru_1.html?m=1), 2018).

İstifadə olunacaq metodları müəyyən etməyə bir çox amillər təsir edir. Bu faktorlar adaptasiya müddəti, işçi sayı, vəzifə, təlimdə veriləcək məlumatların

keyfiyyəti, şirkətin maliyyə vəziyyəti, insan resursları siyasəti və təlimdən məsuliyyətli olan şəxslərin xüsusiyyətləri və digər dəyişənlərdir. Göstərilən amillər nəzərə alınmaqla istifadə olunacaq metodlar da birdən çox duyğu orqanına müraciət edilməsinə əhəmiyyət verilməlidir. Çünki təlimdə nə qədər çox duyğu orqanına müraciət edilərsə, bir o qədər də öyrənmə prosesi sürətli və daimi olur (<https://hakanmaden.net/oryantasyon/>; <http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152303>, 2018).

### **1.5. Adaptasiya prosedurunun faydaları**

Təşkilatın ümumi nailiyyəti əsasən yeni bacarıqların, istedadların əldə edilməsinə bağlıdır. İşçi davranışlarının praktikada müsbət bir hal göstərə bilməsi rəhbərlərin işçilərə təlim imkanları verərək inkişaf etmələrinə kömək etməklərlə bağlıdır. Bu səbəbdən adaptasiya təlimləri təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında əsas rol oynayan təlim konsepsiyasının əvəzsiz vacib elementidir (<http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152303>, 2018).

Bir təşkilatda işə alma prosesində hansı üsullardan istifadə edilməsinə baxmayaraq, bu prosesdə əsas faktor olan insanı tanımaq və reaksiyalarını anlamaq çətinliyi səbəbindən təlim tətbiq olunmalıdır. Bu təlim işə götürülən işçinin müəssisəyə, müəssisənin də işçiyə təqdim edildiyi mərhələdir. Eyni zamanda təşkilatın əsas missiyasının nə olduğundan, müəssisədə necə davranılacağına qədər bir çox şeyi adaptasiya təlimi vasitəsilə yeni gələn işçiyə öyrədilir. Sıx ünsiyyət və ictimailəşmə prosesidir. Təlimin məqsədləri: (<http://www.egitim.club/wp-content/uploads/2016/10/%C4%B0NSANKAYNAKLARIY%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0-T%C3%96CM-%C3%96ZET.pdf>, 2018).

1. Narahatlığı azaltmaq – yeni işçinin bilinməyən səbəbdən qaynaqlanan narahatlıqlarını azaltmaqdır.
2. İşdən azad olunmaların sayını azaltmaq – iş mühitində varlığının səbəbini başa düşməyən, özünün lazımsız olduğunu düşünən bir işçinin işdən çıxma ehtimalı artır. İşdən ayrılmanın həm işçi, həm də müəssisə

baxımından istənməyən xərclər səbəbindən işə uyğunlaşdırmanın bu funksiyası önəmlidir.

3. Vaxta qənaət – işə uyğunlaşma üçün lazım olan məlumatların lap əvvəldə verilməsi ilə həm işçinin, həm də hər dəfə onu istiqamətləndirənlərin vaxtına qənaət edilir.
4. Həqiqi gözləntilərin yaranması – yeni əməkdaşın işin özü ilə bağlı gözləntilərini realist olaraq başa düşməsi, eyni zamanda öz gözləntilərini doğru bir şəkildə tərtib etməsi baxımından adaptasiya proseduru faydalar təmin edir.

İşçilərin iş yoldaşları və rəhbərləriylə tanışması, ortaq məqsədlərin formalaşması, təşkilati mədəniyyətin və quruluşun müəyyən olunması, departamentlər və məhsullar haqqında məlumat verilməsi, əmək haqqı kimi soruşulması çətin olan suallar barədə məlumat verilməsi, yeni əməkdaşın şirkətə uyğunlaşdırılması öyrənmə əyrisinin qısalmasına, uzunmüddətli təlim xərclərinin düşməsinə səbəb olur. Beləliklə adaptasiya fəaliyyətləri ilə əməyə və zamana qənaət edilir, işçi qüvvəsinin dövriyyəsi azalar, işçinin narahatlıqları və mühakimələri yox olar.

Məhsuldar bir iş adaptasiya proqramları ilə təmin edilir. İşçilər işə uyğunlaşdırılmazlarsa, gözləntilərdən söz gedə bilməz və işçilərdən tələb olunan səmərəlilik əldə edilə bilməz. Bu təlim əməkdaşların iş məmnuniyyətini təmin edərək performansların artırılmasını, eləcə də müəssisənin performansını yüksəldir. Bu səbəbdən işə yeni başlayanlara tətbiq edilən təlim işçi performansının artırılması baxımından olduqca əhəmiyyətlidir. Belə bir təlim prosesi tətbiq edilərək işçinin bacarıqlarının öz imkanları daxilində artırılmasına köməkçi olur. Bu da müəssisənin mənfəətliyini və rəqabət səviyyəsini artırır (<http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152303>, 2018).

Adaptasiya fəaliyyətinin faydaları: (<https://slideplayer.biz.tr/slide/1901211/>, 2018).



1. Başlanğıc xərcinin azalması: oriyentasiya təlimi prosesinin yaxşı idarə edilməsi vasitəsilə yeni işçinin mövcud prosedura uyğunlaşması asanlaşdırılır və sürətləndirilir. Beləliklə ən qısa müddətdə insan / gün proseduru normal standartı çatır və gün / iş saati itkilərindən qaynaqlanan zərərin qarşısı alınır.
2. İşçi narahatlığının azaldılması: yeni işə başlayan işçilərdə fərqli bir münasibətə və şərtlərə adaptasiya səbəindən narahatlıq yarana bilər, bu da işə diqqət yetirməyə mane ola bilər. Oriyentasiya proqramı ilə işçinin narahatlığı və qorxusu azaldıla bilər.
3. İşçinin özünə inamını itirməsinin qarşısının alınması: yeni işçi hələki vəziyyəti mənimsəmədiyindən özünü əhəmiyyətsiz hiss edə bilər. Oriyentasiya prosesinin yaxşı işlədilməsi ilə işçinin özünə olan inamı artırılır.
4. Vaxt itkisinin aradan qaldırılması: oriyentasiya ilə mövcud idarəçilərin və işçilərin yeni işçilərə plansız və qeyri-mütəşəkkil fəaliyyətlərdən qaynaqlanan itkiləri öyrətməsi vaxt itkisini minimuma endirir.
5. Həqiqi iş gözləntisinin təmin edilməsi: oriyentasiya prosesi ilə işə yeni başlayan işçinin xüsusiyyətləri daha yaxşı başa düşülür və iş təyin edilərkən real planlaşdırma təmin edilir. Bununla da irəlidə yarana biləcək səmərəsizliklərin qarşısı alınır.

İstehsalda məhsuldarlıq, keyfiyyətin artması, xərclərin azaldılması, iş qəzalarının azaldılması, işçi dövriyyəsinin sürətinin azaldılması, gecikmələrin və davamiyyətsizliyin azaldılması, ünsiyyəti təkmilləşdirmək, yenilik və inkişafı uyğunlaşma, texnikaları düzgün istifadə etmək, işə və müəssisəyə bağlılığı artırmaq prosedurun məqsədidir.

İşə yeni qəbul olan və ya yeni bir vəzifəyə başlayan işçilərə iş və firma haqqında əsas məlumatları verməyi hədəfləyən adaptasiya proseduru əslində

ictimai prosesin bir hissəsidir. Bu təlim qısa və qeyri-rəsmi olaraq bir təqdimat şəklində edilə biləcəyi kimi, rəsmi bir proqram kimi də edilə bilər.

Bu təlim işçilərlə rəhbərlər arasında yaxınlaşma və iş mühitinə daha tez alışma imkanı verir. Bir təlim proqramının məqsədləri təşkilatın və idarəçinin hədəflərinə və işçilərin fərdi ehtiyaclarına, həmçinin təşkilatın da ehtiyaclarına uyğun olaraq müəyyən olunur. Bu, işçilərdən və rəhbərlikdən ibarət olan idarə heyəti sayəsində, yoxlamalar, qeyri-rəsmi müsahibələr, iclaslar və bir təklif sistemi vasitəsilə əldə edilə bilər. Müəssisələrdə təlim fəaliyyətlərinin məqsədləri arasında problemlərin həlli, kommunikasiya, komanda işinin inkişaf etdirilməsi, yeni bacarıqların verilməsi, işçilərin məsuliyyət duyğusunun artırılması kimi müxtəlif məqsədlər var (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

Məqsəd yeni işçinin işinə və şirkətinə bağlı real gözləntilərinin inkişaf etdirilməsini təmin etməkdir. Yeni işçiyə istifadə etməyəcəyi ətraflı, geniş, bol məlumatlarla əhatəli olan adaptasiya proqramı tətbiq etməyə ehtiyac yoxdur. Kennedy və Bergerin fikrincə, əsas məqsəd yeni iş mühitində sosial və emosional həssaslıqdan yarana biləcək mənfi vəziyyətlərin aradan qaldırılması, stressin səbəblərini azaltmaq və yeni işçinin yeni vəzifəsində uğur qazanmasına imkan verəcək bacarıqların öyrədilməsi olmalıdır. Digər hədəfi işçilərin yeni iş qrupuna daxil edilməsini asanlaşdırmaqdır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

Yeni insanlarla tanışlıq narahatlıq və marağa səbəb olduğu kimi eyni zamanda yeni işçilər də iş yoldaşları ilə tanışlıqda eyni məsələ ilə qarşılaşırlar. Onlar məlumatlandırılmalıdırlar, bu cəhd yeni əməkdaşların gözlənilənləri bilmələri üçün yeni qrupları ilə inteqrasiya etməsi deməkdir. Bu vəziyyət işçidə təşkilat və görəcəyi işlə bağlı müsbət təəssürat yaradır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

Effektiv adaptasiya proqramı təhlükəsizlik, inam yaradaraq yeni işçilərin uyğunlaşma problemlərini azaldır. Beləliklə, hədəf yeni işçilərin özlərinə olan etibarlarını dəstəkləmək və gücləndirmək. Həmçinin işçilər üçün bir təşkilati

diqramı və işin təsvirini, istehsal edilən məhsulları, təşkilatdakı hər mövqedə reallaşdırılan funksiyaları göstərən planları təşkil etmək, işçiyə işi ilə bacarıqları arasında uyğunlaşma etmək və ya bacarıqlarını ən yaxşı şəkildə həyata keçirə biləcəyi işi seçmə imkanı vermək məqsədlər arasında yer alır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>, 2018).

### **1.6. Tanınmış şirkətlərdə tətbiq edilən adaptasiya proseduru**

NASA'da yeni işə başlayacaq işçiyə görə "Müvəffəqiyyətli ilk gün üçün 20 addım" adlı bir müddət siyahısı var. Oriyentasiya çərçivəsində addım atan işçiyə aşağıdakı 20 maddə aiddir: (<https://slideplayer.biz.tr/slide/1901211/>, 2018).

1. Məsləhətçilər iş ilə əlaqəli rəsmi məlumatların düzgünlüyünü əvvəlcədən yoxlayırlar.
2. İlk gün üçün mövcud işçilərə, yeni işçinin gələcəyi bildirilir.
3. Təhlükəsizlik işçiləri yeni işçi haqqında məlumatlandırılır.
4. Təhlükəzlik işçisi yeni işçini qarşılayar və əşyalarının daşınmasında köməklik göstərir.
5. Mümkünsə yeni işçinin məsləhətçisi də ilk şirkətə gələrkən onu müşayiət edir.
6. İşçi gəlmədən ofis mühiti hazırlanır.
7. Oriyentasiya edən şəxs gülər üzlü, yaxşı geyimli və pozitiv olur.
8. Yeni işçi üçün mərasimlə qarşılanır və and içir.
9. Məsuliyyətli şəxs formaların doldurulmasında yeni işçiyə köməklik göstərir.
10. Forma prosesi başa çatdıqdan sonra yeni iş mühitinə aparılır və dəstək göstərilir.
11. İşçi təhlükəsizlik brifinqini alır.

12. İşçiyə iş mühiti, kantin, bankomatlar kimi məsələlərdə məlumat verilir.
13. Yeni işçiyə stol, stul, kompyuter, e-poçt adresi təmin edilir. İş yoldaşları tərəfindən “xoş gəldin ☺” e-poçtu alır. Telefon və telefon nömrəsi ilə təmin edilir. NASA loqolu xatirə məhsulları təqdim edilir.
14. Mümkünsə iş qrafikindəki müdürlərlə tanış edilir.
15. İşçinin sualları cavablandırılır.
16. Mümkünsə işçi nahar fasiləsinə müdürləri ilə birlikdə qatılır.
17. İşçi “Center First” gün fəaliyyətlərinə qatılır.
18. Oriyentasiya məsləhətçisi və idarəçi iclaslar, proyektlər, səyahət və tədbirlər haqqında məlumat verir.
19. İdarəçi və məsləhətçi ilə birlikdə “Müvəffəqiyyətli ilk gün üçün 20 addım” gözdən keçirilir.
20. İdarəçi və məsləhətçi ilk 30 gün reallaşacaq davamlı iclasları bildirir.

ABŞ-da 300-dən çox şirkət tərəfindən tətbiq olunan 12 maddədən ibarət adaptasiya qaydaları var: (<https://slideplayer.biz.tr/slide/1901211/>, 2018).

1. Adaptasiya proqramına gələcək təlimlər üçün çətir kimi baxılmalıdır. Yalnız bir neçə günlük fəaliyyətlərdən ibarət deyildir.
2. Zamanla yayılması lazım olan prosesdir, çünki işçiyə veriləcək məlumatlar müvafiq yer və vaxtda verilməlidir.
3. Yeni işçi üçün özünü yaxşı hiss edə biləcək yeni bir mühit hazırlanmalıdır. Kiçik səhvləri göz ardı edilməli və dəstəklənməlidir.
4. Daxili mədəniyyət yeni işçilərə bildirilməlidir. Məsələn, şirkətin geyim forması, işçilərin bir-birinə müraciət etmə üsulları və onların üst rəhbərlərlə münasibətləri müəyyən edilməlidir.
5. Yeni işçilər üçün bütün ofis avadanlıqları və qeydiyyat nömrəsi, telefon nömrəsi və s. kimi məlumatlar təşkil edilməlidir.

6. İnsan resurslarının idarə edilməsi, bölmə rəhbərliyi və adaptasiya məsləhətçisi ilə əlaqələndirilməlidir.
7. Proses planlı bir şəkildə aparılmalı, məlumat və fəaliyyətlər həddindən artıq təqdim edilməməlidir.
8. İşçi öz məsuliyyətini daşıya biləcək səviyyəyə çatana qədər səbrli davranılmalıdır. Eyni zamanda müxtəlif işləri yeni işçiyə yükləyərək işçi üçün sıxıcı bir proses yaratmamalıdır.
9. Yeni işçilər üçün programda məsləhətçinin nitqi video vasitəsilə seyr edilə bilər. Bunun üçün istifadə olunan alətin qüsurlu olmadığına diqqət edilməlidir.
10. Orientasiya proqramı çərçivəsində şirkətin tarixi, ümumi fəaliyyəti və nailiyyətləri kimi təqdimatlar, videolar təşkil edilməlidir. Bu məqsədlə istifadə ediləcək video sistemi, audio sistemi və s. kimi avadanlıqların düzgün işləməsi təmin edilməlidir.
11. Orientasiya prosesində xərclənən vaxt bəzi menecerlər tərəfindən işin itirilməsi hesab edilə bilər, lakin tədqiqata əsasən, yaxşı idarə olunan bir adaptasiya prosesi gələcəkdə xərclərin azaldılmasına təsir göstərir.
12. İşçinin ailəsinə bir məktub göndərilməsi, "xoş gəldin" mesajı, təşkilat bülleteni göndərilməsi və ictimai fəaliyyətə dəvət edilməsi kimi tədbirlər oriyentasiya prosesinə kömək edir.

Yuxarıda göstərilən 12 maddəni, hər bir şirkət öz tələblərinə uyğun olaraq dəyişiklik edərək tətbiq etdikdə xüsusilə kollektiv oriyentasiya proqramlarında səmərəliliyi artırır.

## II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ MOBBİNG

### 2.1. Mobbing nədir?

Gündəlik həyatın əhəmiyyətli bir hissəsi iş yerində keçir və insanlar ailələri, dostları ilə müqayisədə iş yoldaşları ilə daha çox vaxt keçirirlər. İş həyatı özündə rəqabət, mənfəət təzyiqi, stress, şəxsi ambisiyalar və s. xüsusi təşkil edir.

Dövlət və özəl sektorda iş əlaqələrinə və fərdlərin sağlamlığına mənfi təsir edən, iş yerinin və işçilərin səmərəliliyini zəiflədən mobbing bir səbəblə izah edilə bilməyəcək qədər əhatəli və qarışıq bir prosesdir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Mobbing anlayışı ingiliscə "mob" sözündən götürülüb, həddən artıq şiddətlə bağlıdır və qanuni olmayan bir anlayışdır. Latınca "mobile vulgus" sözündən törənmişdir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbing (iş yerində psixoloji təzyiq) sözünün mənası psixoloji şiddət, təzyiq, zülm, qarşıdurma, narahatlıq, çətinlik deməkdir. İş yerlərində, məktəblərdə və b. cəmiyyətlərdə müəyyən bir şəxsi hədəf alaraq, işlərinə sistemli bir şəkildə müdaxilə edərək, qorxutmaq, kənarlaşdırmaqla ruhdan düşməsinə, passivləşməsinə səbəb olurlar (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İş yerində psixoloji təzyiq anlayışı beynəlxalq ədəbiyyatlarda ümumi istifadə kimi mobbing sözü ilə ifadə edilir.

Bütün mədəniyyətlərdə və ölkələrdə yaş, cins, irq, təcrübə ayrı seçkiliyi olmadan qarşılaşan işçilər iş yerlərində mobbing problemi ilə üzləşirlər, bu işgüzar etikaya qarşı sistemli şəkildə həyata keçirilən iş mühiti problemdir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

İş həyatında maddi, mənəvi zərərlərə səbəb olan təcavüz ancaq son zamanlarda özü bir fakt olaraq Şimali Amerikadan Avropa ölkələrinə oradan Yaponiyaya qədər mobbing adı ilə tanınmışdır.

Şəxsi xüsusiyyətlərin, qurbanın vəzifəsinin, təşkilati və sosial-iqtisadi şərtlərin qarşılıqlı təsiri nəticəsində ortaya çıxan və bütün dünyada olduğu kimi ölkəmizdə də tez-tez ictimai gündəmə gələn iş yeri problemidir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Mobbing – iş yerlərində bir və ya daha çox insan tərəfindən digər insana qarşı müəyyən bir müddət sistemli şəkildə davam edərək reallaşdırılan, qorxutmağı, passivləşdirməyi, işdən çıxarılmanı məqsədləyən, zərər çəkmişlərin şəxsi dəyərlərinə, peşə statusuna, sosial əlaqələrinə və ya sağlamlığına zərər verən, zərərli, qəsdli, mənfi münasibət və davranışların cəmidir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Psixoloji təzyiq sahəsində mütəxəssis olan Alman psixoloqu Harald Egeyə görə mobbing 19-cu əsrdə bioloqlar tərəfindən öz yuvalarını hər an hücum edən quşlardan qorumaq üçün ətrafda uçan quşların davranışlarını təsvir etmək məqsədilə istifadə olunan ingilis dili terminidir.

Bu anlayış ilk dəfə 1960-cı illərdə heyvanların hərəkətlərini öyrənən etioloq Konrad Lorenz tərəfindən bəzi heyvan hərəkətlərini təsvir etmək üçün istifadə edilmişdir. Lorenz mobbing anlayışını "böyük bir heyvanın təhdidinə qarşı kiçik heyvan qruplarının göstərdiyi reaksiyanı" ifadə etmək məqsədilə işlətmişdir. Bundan əlavə bu anlayış əvvəllər uşaqların bir-birlərinə qarşı olan zorakılıq münasibətlərini təsvir etmək üçün istifadə edilmişdir. Uşaqların məktəblərdə davranışlarını izləyən İsveçli həkim Peter Paul Heineman da 1972-ci ildə həmin termini "bir qrup uşağın tək bir uşağa qarşı hərəkətlərini izah etmək üçün istifadə edir" (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İş mühitində isə 1950 – 1960-cı illərdə aparılmış tədqiqatlar göstərmişdir ki, mobbing yalnız uşaqlar arasında deyil.

Mobbing termini ilk dəfə iş mühitində 1980-ci illərin əvvəlində İsveçdə yaşayan Alman sənaye psixoloqu Heinz Leyman tərəfindən "həssas təcavüz" kimi irəli sürülmüşdür. Leyman bu davranışın mövcudluğunu müəyyən etməklə kifayətlənməmiş davranışın xüsusiyyətlərini, meydana çıxma formasını, tətbiq

olunan şiddətdən ən çox təsirlənən şəxsləri, yaranan nəticələri vurğulayıb (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbing ədəbiyyatda yeni bir anlayış olduğundan, Azərbaycan dilində qarşılığı olaraq “işyerində psixoloji şiddət”, “işyerində psixoloji təcavüz”, “işyerində mənəvi təzyiq”, “hədə-qorxu” kimi anlayışlardan istifadə olunur. Mobbing faktının əsas xüsusiyyəti iş yerində reallaşmasıdır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Bugün mobbing sözü bir insanı sıxışdırmaq, ətrafın dar etmək, narahat etmək mənasında istifadə edilir.

Yaş, irq, cins kimi hər hansı ayrı seçkilik olmadan təzyiq, narahat etmək, pis davranışlar vasitəsilə hər hansı bir şəxsə qarşı həssas hücumdur. Başqa sözlə, əksər iş yerlərində sistemə bir təzyiqlə işçinin, bəzən qrupun üzərində uzun bir müddət yəni aylar, illər ərzində tətbiq edərək işçini iş həyatından kənarlaşdırmaq məqsədilə qəsdən edilir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbing bəzən fərqli məqsədlər üçün istifadə edilir. Bəzən də bu səbəbdən müxtəlif anlayışlara oxşayır. Həm işəgötürən, həm işçi tərəfindən açıq, pis niyyətli şəkildə iş yerlərində istifadə edilən bu anlayış çoxfunksiyalı kimi qiymətləndirilir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Nəzərə alsaq ki, mobbing fəaliyyəti, gündəlik ünsiyyət problemləri, oxşar başqa mənfi əlaqələr bir-birləri ilə tez-tez oxşarlıq əlaməti daşıyır. Bu baxımdan psixoloji təsiri yaradan hər bir fəaliyyət əsasən günlük əlaqələr, problemlər və münaqişələrin nəticəsində baş verir.

Bəzi hallarda fərdin şəxsi xüsusiyyətləri, ailə və sosial-ictimai həyatı iş həyatına psixoloji təsir edir. Xüsusilə həssas fərdlərə görə işdə rast gəlinən hər mənfi vəziyyət, davranış, proses onlara yönəldilmiş mobbing kimi başa düşülür. Bəzi hallarda fərdin öz səhvləri və qüsurları gündəmdə olduqda psixoloji təsirdən müdafiə vasitəsi kimi istifadə olunur. Mobbing hadisələrinin bəziləri isə iş yeri və ya işəgötürənin siyasəti kimi qəbul edilə bilər. İşəgötürən tərəfindən əmək müqaviləsinin ləğv edilməsi zamanı yaranacaq xərclərdən xilas olmaq istəyən



işgötürənlər işçiyə psixoloji təsir edərək öz istəyilə işdən ayrılmasını təmin edirlər (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Mobbing anlayışı son illərdə tez-tez gündəmə gələn əsasən bir işçiyə qarşı düşmənçiliyi və iş etikasına zidd davranışları əhatə edən münaqişəli prosesdir. Ancaq çox vaxt məzmunu tam başa düşülməmiş bir anlayış olduğundan bəzi oxşar anlayışlar mobbinglə qarışdırılır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Bu çərçivədə psixoloji təsirlə qarşıdurma, şiddət, kobudluq kimi bəzi faktlar tez-tez qarışdırılır. Qarşıdurma iki və ya daha çox insan arasında müxtəlif səbəblərdən yaranan mübahisələri ifadə edir, işçini hədəf etməz, əsasən işin necə aparılması zamanı yaranan fikir ayrılıqlarını nəzərdə tutur. Psixoloji təzyiqdə isə münaqişənin görünüşü etik olmayan və ya fərdə qarşı ədalətsiz, mənfi davranışlar kimi ortaya çıxır, bu davranışlar davamlıdır, nəticələri zərər çəkmiş üçün ağır olur (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Münaqişə fəaliyyətə maneə olan, qeyri-təbii, nəzarətli, dəyişkən davranış qüsuru kimi qəbul edilir. Leymana görə bu anlayışların fərqi hadisənin nə və necə olduğu deyil, hadisələrin tezliyi, prosesi, təsiri ilə aydın şəkildə meydana çıxan psixoloji və patoloji nəticələrdir. Müəyyən səviyyədəki qarşıdurma gündəlik həyatda normal və hətta faydalıdır. İnnovasiyalar, dəyişikliklər, hərəkətlər barədə təşkilatlarda danışmaq üçün münaqişə olmalıdır. Normal qarşıdurma ilə psixoloji təzyiqi ayıran əsas məqam tərəflər arasındakı güc balansı, davranışların tezliyi, davam etmə müddətidir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbingdə davamlı təkrarlanan və daimi davam edən davranışlar var ki, bunlar siravi münaqişə davranışları deyil. Sağlam qarşıdurma mühitində birbaşa ünsiyyət, əməkdaşlıq münasibətləri, ortaq hədəf, səhmlər aşkar edilərkən, mobbing mühitində qeyri-müəyyənlik, düşmənçilik davranışları, vəzifə və məsuliyyətlərin qeyri-dəqiqəliyi müşahidə olunur, heç bir əməkdaşlıq yoxdur (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Şiddət güc və nəzarət əldə etmək üçün fərdi ya da qrupda formalaşan psixoloji, fiziki, iqtisadi, şifahi hərəkətlər kimi müəyyən edilir. Şiddət adlandırılan hər cür davranışlara aydınlıq gətirmək və bu davranışların sərhəddini çəkmək çətindir. Çünki müxtəlif mühitlərdə, mədəniyyətlərdə şiddətin qəbul edilməsi çox fərqlidir. Lakin, ümumiyyətlə şiddət kimi tanınan əsas davranışlar cinayət, təcavüz, soyğun, silahla yaralama, döyülmək, uzaqlaşdırmaq, təhdid, əsəbləşmək, qışqırmaq, ləqəb qoymaq, küfür etmək, kobud davranışlar və b. hesab edilə bilər (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Şiddət və mobbing, hər ikisində güc və səlahiyyət sui-istifadə olunur. Ancaq bu anlayışları bir-birindən fərqləndirən bəzi əsas məqamlar var. Şiddət hücum, faktiki təzyiqlər, təhdid, əmlaka ziyan vurma kimi halları yaradan davranışları əhatə edir. Mobbing davranışları isə fiziki deyil, əsasən psixoloji olaraq reallaşdırılır.

Son vaxtlarda mobbingin tətbiqi xüsusilə ictimai təşkilatlarda kobud şiddətin yolverilməz olması səbəbindən geniş yayılmışdır (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Mobbing şiddətin ən sürətli yayılan formasıdır. Psixoloji təsir təkrarlanan davranış kimi təyin olunarkən, şiddət üçün tək bir davranış kifayətdir.

Kobudluq ünsiyyət, münasibət və davranışlarda işçilərin bir-birlərinə minimum hörmət qaydalarını göstərmələrini ifadə edir. İşçilər hörmət etmə qaydalarına zidd olaraq hərəkət edirlər. Psixoloji təzyiqlə daha çox səhv salınan anlayışlardan biridir, ama bu anlayış daha ümumi bir davranış formasını nəzərdə tutur. Mobbing bir və ya bir neçə şəxsə qarşı reallaşdırılırsa, kobudluq hər kəsə qarşı yönəldilir. Psixoloji təzyiqdə pis rəftara məruz qalan şəxs qurban kimi müəyyən edilirsə, kobudluqda hədəf olaraq təyin olunur. Beləliklə kobud davranışlar fərdi narahat etməklə yanaşı, mobbingin yaratdığı təsirlərə aid deyil (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019; <https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Bugün inkişaf edən texnologiyanın məhsulları sayəsində virtual mühitlərdə insanlar bir-birlərini təhdid etmə fürsətinə malikdirlər. Bu hal "virtual mobbing"

adlanır. Mobil telefon ilə çəkilən şəkil və videoların internetdə yayılması virtual mobbingin tipik nümunələri kimi göstərilir. Beləliklə, virtual mobbing klassik mobbingin çərçivəsini genişləndirir. Mobbingi tətbiq etmək istəyənlərin əlinə təbəqələr arası psixoloji qorxutma cəhdindən başqa daha da fərqli üsullar təklif edir. Bundan başqa internet yolu ilə əldə edilən məlumatların şəxslərin əleyhinə istifadə edilməsi yenə bir çox fərd üçün təzyiqli ünsürdür (https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292, 2019).

Hansı şəkildə olursa olsun və ya hansı məqsəddə xidmət edərsə etsin mobbing fərqli psixoloji və iqtisadi zərərlərlə dolu bir uçuruma aparır, hətta intiharlara gətirib çıxarır.

## 2.2. Mobbingin növləri

İş həyatında həmişə olan, lakin gözdə tutulmuş mobbing, bir çox iş yerlərində hələ də çox sayda işçinin kabusu olmağa davam edir. Bəzən təhqirlə, alçatmaqla, bəzən də normadan artıq iş yükü yüklənməsilə bu davranışa məruz qalan işçilər həm psixoloji, həm fizioloji olaraq təsirlənirlər. Bu fakt iş həyatının əsas problemlərindən biridir (https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292, 2019).

İş yerlərində tətbiq olunan mobbing şaquli və üfüqi olaraq iki yerə bölünür: (https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html; 2019).

Şaquli psixoloji təsir - üst rəhbərlərdən təbəçilikdəki işçilərə və ya təbəçilikdəkilərdən üst rəhbərlərə qarşı yönələn, eyni zamanda iki tərəfli olan mobbing növüdür. Ən az yayılan mobbing növü olsa da, bəzən korporativ şirkətlərdə müşahidə olunur.

Yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya olmaqla şaquli psixoloji təzyiqliyin iki növü var: (https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html, 2019).

1. Yuxarıdan aşağıya doğru olan mobbing bir rəhbərin təbəçiliyindəki işçilərinə qarşı tətbiq etdiyi davranışların məcmusudur. Onlar sahib olduqları təşkilati güc vasitəsilə işçilərə təzyiqli göstərərək işçiləri təşkilatdan

kənarlaşdırmaq məqsədi güdürlər. Bunun bir çox səbəbi ola bilər: ondan daha müvəffəqiyyətli olan işçi, yaş fərqinə görə ( adətən daha gənc, uğurlu işçiyə qarşı), siyasi və mənəvi fikir ayrılıqları və b. Üst səviyyədəki icraçı şəxs özünü daha güclü göstərməklə korporativ şəxsiyyətinin arxasında gizlənərək işçilərini sarsıtmağa çalışır.

Mobbingin tətbiq edilən bu növündə rəhbər, idarəçi, işəgötürən, işəgötürənin nümayəndəsi güclərini işdəki iyerarxiyadan alırlar. Şaquli mobbingin növü olaraq adlandırılan bu vəziyyətdə təəssüf ki, rəhbərlik idarəetmə, təlimat vermək kimi səlahiyyətləri mənfi yöndə istifadə edir. Burada iyerarxiya üstünlüyünü əlində tutan şəxs özündən daha aşağı səviyyədəki bir başqa işçiyə qarşı da tətbiq edə bilər (<https://www.onlinehukuk.net/mobbing-turleri-cesitleri/>, 2019).

2. Aşağıdan yuxarıya doğru olan mobbing tabeçilikdəki işçilərin rəhbərlərinə qarşı fərdi ya da qrup şəklində hərəkət edərək tətbiq etdikləri davranışları təşkil edir. Bu nadir bir haldır. Məsələn: işçilərin rəhbəri qəbul etməməsi, köhnə idarəçiyə sadıqlıq, qısqanclıq kimi. Bəzən işçilər yeni gələn rəhbəri qəbul eləmirlər, köhnə rəhbərə olan sadıqlıq, doğmalığı nəticəsində işçilər yeni rəhbərə qarşı bu növü tətbiq edirlər.

Burada psixoloji təzyiqin meydana gəlməsi üçün birdən çox işçinin birgə hərəkət etməsi lazım olur. Beləliklə, aşağı səviyyəli bir neçə işçi mobbing fəaliyyətini yaratmaq üçün rəhbərlik əleyhinə güc balansını dəyişdirərək birgə hərəkət edirlər. Rəhbərlərin səlahiyyətləri işçilər tərəfindən müzakirə edildiyi hallarda meydana çıxır. Ümumiyyətlə, işdə işçilər qrup halında mobbingi tətbiq edirlər. Psixoloji təsir göstərən idarəçilərinə rəhbərlik qarşısında alçaltmağa meyilli olurlar.

Şaquli mobbingin ən ümumi səbəbləri rəhbərdən daha uğurlu olan bir işçinin varlığıdır. Belə hallarda rəhbər işçinin uğurunu öz uğuru kimi görür və göstərməyə çalışır. Başqa bir səbəb rəhbər və işçi arasında yaş fərqi. Gənc işçinin varlığından özünü narahat hiss edən rəhbər işçiyə qarşı mobbingə meyilli olur. Əks

hal da ola bilər, rəhbər vəzifəsində çalışanın gənc, tabelində olan işçinin yaşlı olduğu hallarda rəhbər özünü qeyri-kafi görüb kompleks edir. Səlahiyyətindən, nüfuzundan xəbərdar etmək üçün işçiyə adi əmr vermə üsulundan kənara çıxaraq təcavüzkar davranışlar göstərə bilər. Digər bir səbəb vəzifənin süni yolla, qaydalardan kənar artırılmasıdır. Bir şəxs qaydalardan kənar rəhbər vəzifəsinə gəlirsə, özünü daha güclü və toxunulmaz hiss edir və mobbing tətbiq etməyə başlaya bilər (<https://www.onlinehukuk.net/mobbing-turleri-cesitleri/>, 2019).

Üfüqi psixoloji təzyiq - eyni səviyyədə və ya eyni hiyerarxik qrupda olanların bir-birlərinə qarşı tətbiq etdikləri davranışların hamısını təşkil edir. Məsələn: bərabər şərtlər altında çalışan işçilərin paxıllığı, eyni vəzifədəki işçilərin maraqlarının toqquşması, şəxsi narazılıqları, eyni mövqedə olanlar arasındakı rəqabət. Korporativ vəzifələri, səviyyələri bərabər olan işçilər arasında reallaşan üfüqi mobbing növünün təsiri nəticəsində rəhbərə edilən şikayətlər artır, işçilər arasındakı qısqanmalar çoxalır, başqa işçilərlə maraqlar toqquşur.

İş yerində psixoloji təcavüz adlandırılan mobbing əslində işdə eyni səviyyəli işçilər tərəfindən tətbiq edilən bərabərlər arasındakı psixoloji təcavüz olaraq qəbul edilir. Qüvvətli rəqabət hissi ilə çalışan güclü işçilər digər işçilərə mobbing etməyə meyillidirlər (<https://www.onlinehukuk.net/mobbing-turleri-cesitleri/>, 2019).

Siyasi səbəblərə görə üfüqi mobbingin mövcudluğunu qeyd etmək mümkündür. Siyasət kənar qaydalar və iltimas üçün ən uyğun zəmindir. Bu halda siyasi fikir ayrılığı yaranır. Deməli, ən sadə səbəblər fərqli ölkədən, mədəniyyətdən gəlmək, siyasi səbəblər üfüqi mobbing hesab edilə bilər (<https://www.onlinehukuk.net/mobbing-turleri-cesitleri/>, 2019).

Alt-üst münasibətlərinə əsaslanmayan və həmişə bərabər mövqedə olanlar arasında reallaşır. Başqa iş yerinə götürülən, vəzifə dəyişikliyi, transferi olan işçi qrupun yeni bir üzvüdür və qəbul edilmiş daxili balansını pozur.

Güc balansının işçilər arasında bərabər olduğu hallarda psixoloji təcavüzün meydana gəlməsi üçün güc qurban əleyhinə pozulur. Bu vəziyyətdə üfüqi mobbing baş verir, buna səbəb olan şərtlər işəgötürən və ya onun nümayəndəsi tərəfindən

qorunmasıdır, digər işçilərin mobbingə dəstək verməsi, onunla birlikdə hərəkət etməsidir (<https://www.onlinehukuk.net/mobbing-turleri-cesitleri/>, 2019).

Terminologiyada işyerlərindəki oxşar hərəkətləri ifadə etmək üçün “Bullying” (Şiddət), “Workplace Bullying” (İşyeri şiddəti), “Bullying at Work” (İşyerində şiddət), “Work or Employee Abuse” (İş və ya işəgötürənin təzyiqi), “Mistreatment” (Pis rəftar), “Emotional Abuse” (Həssas təzyiq), “Intimidation” (Hədə-qorxu gəlmək), “Verbal Abuse” (Sözlü atmacalar), “Work Harassment” (İş təzyiqi), “Horizontal Violence” (Üfüqi şiddət) kimi anlayışlar istifadə edilir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbing davranışları olaraq adlandırılan bir çox davranışlar İngiltərədə "bullying" (şiddət), ABŞ-da isə “work abuse” və/ya "harassment at work" (işyerində təzyiq) adlandırılır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

### **2.3. Mobbingin tərəfləri və ünsürləri**

Bu faktorla maraqlanan bütün tədqiqatçılar tətbiq edilən mobbingin cinslər baxımından fərqli olduğunu deyirlər. Uşaqlıqda qadın və kişilərin inkişaf tərzlərindəki, şəxsiyyətin inkişafındakı fərqliliklər səbəbindən həm münaqişədə, həm də mobbingdə göstərdikləri reaksiyaları fərqlənir. Ümumi olaraq kişi-qadın nisbətinin bərabər olduğu iş yerlərində fiziki təzyiq daha az baş verir. Kişilərin çox olduğu iş mühitində fiziki şiddət ən çox müşahidə edilirsə, qadınların üstünlük təşkil etdiyi iş mühitində isə psixoloji təzyiq daha tez-tez müşahidə olunur. İctimai sektorun sağlamlıq, təhsil, sosial yardım təşkilatları kimi əksəriyyət qadın olan iş yerlərində mobbingin daha çox yayılması, qadınların xüsusilə digər qadınlara qarşı passiv-aqressiv davranışlar nümayiş etdirməsilə izah olunur (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Yenə cinsiyyət baxımından bəzi tədqiqatlarda nə qədər yanlış bir nəticə olsa da, ümumiyyətlə qadınlar kişilərdən daha çox psixoloji təzyiqə məruz qalır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İş yerində psixoloji təcavüz prosesində iştirak edən tərəfləri 3 fərqli qrupda toplamaq mümkündür: (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

1. Mobbing qurbanları
2. Mobbingi tətbiq edənlər
3. Mobbingi izləyənlər

İş həyatında hər bir işçi bu 3 roldan birini oynamağa namizəddir.

Mobbingə məruz qalan tərəf "mobbing qurbanı" olaraq adlanır. Psixoloji təzyiqlik hər kəsin başına gələ bilər. Bu baxımdan bir çox tədqiqatçılar mobbing qurbanları ilə müsahibələrində bu şəxslərin bəzi oxşar xüsusiyyətlərə sahib olduqlarını qeyd etmişlər (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Araşdırmalar göstərir ki, mobbingə məruz qalanlar iş həyatlarında zəka, dürüstlük, yaradıcılıq, uğur kimi bir çox müsbət xüsusiyyətlərə, yüksək emosional zəkaya malikdirlər və qanunlarda müəyyələşdirilmədiyi üçün isbatı çox asan olmadığından qurban passivləşir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İş yerlərində psixoloji təzyiqlik tətbiq edən şəxs üçün "mobbing tətbiq edicisi, təcavüzkar, şiddət göstərən" kimi ifadələri istifadə olunur. Şəxsi xüsusiyyətləri müəyyənləşdirən sistemətik bir iş olmasa da, bəzi tədqiqat nəticələrinə görə təcavüzkarların bəzilərinin ümumi xüsusiyyətləri ortaya çıxmışdır (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019). Mobbingi tətbiq edənlər həddindən artıq nəzarətçil, qorxaq, işlərinin zəruri olduğunu düşünən, imtiyaz və güc sahibi olmaq istəyənlərdir. Beləliklə, ortaq xüsusiyyətlərinə nəzərən mobbingi tətbiq edənlər diqqət görmək istəyən, tərifi həddin artıq ehtiyacı olan, zəif, həssas xarakterli, mühakimə edici, günahlandırıcı, işçiləri motivasiya edə bilmədikləri üçün onları nəzarət altına almağa çalışan insanlar kimi təsvir edilir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).



İnkişaf etmiş ölkələrdə mobbing rəhbərlik səviyyəsində çalışanların çoxu tərəfindən tətbiq edilir və bu hal idarəçilərdə peşə xəstəliyi kimi görünür (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbing qurban və təcavüzkar arasında olan bir proses hesab olursa da, vaxt keçdikcə bu prosesə cəlb edilən insanlar da daxil olur. Bu prosesə birbaşa müdaxilə etməyən ancaq bir şəkildə prosesi qəbul edən və əks etdirən insanlara "izləyicilər, şahidlər" deyilir. Onlar iş mühitində baş verən mobbing faktından xəbərdar olduqları andan etibarən izləyici sayılırlar (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Bu mövzuda aparılan araşdırmalar göstərir ki, qurbanın və təcavüzkarın bəzi xüsusiyyətləri mobbingə uyğun mühit yaradır. Bu hadisədə sadəcə psixoloji şiddətə məruz qalan qurban deyil, mobbingçi də bu hadisənin qurbanı ola bilər (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Bir və ya daha çox insana yönəldilən, təkrar edən mənfi davranışlar əlaqəli olduğu üçün əsas iki tərəf mühüm rol oynayır. Mobbingi tətbiq edən və hədəf alınan şəxs (qurban) arasında aydın görünən güc bərabərsizliyi var. Burada davamlı olaraq itirən psixoloji təzyiqa məruz qalan şəxsdir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Bir çox işçilər iş həyatında bəzi pis və mənfi davranışlara, hərəkətlərə, təzyiqlərə, təhqirlərə məruz qalır. Bütün bu davranışları mobbing kimi təsvir etmək mümkün deyil. İş yerində psixoloji təsir və ya ingiliscə "mobbing" formalaşması, səbəbləri və prosesi baxımından fərqli bir anlayışdır. Bu anlayışın oxşar anlayışlardan ayırd edilməsi, işçinin iş yerində məruz qaldığı bəzi davranışların mobbing olub-olmadığını bilməsi, bu vəziyyətə görə müvafiq tədbirlərin görülməsi barədə qərar qəbul etməsi əhəmiyyət daşıyır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İş yerində rast gəlinən hər hansı bir mənfi davranış mobbing olaraq qəbul edilməməlidir. İş yerlərində mobbingdən danışmaq üçün göstərilən mənfi



davranışların bəzi elementləri olmalıdır. Əsasən aşağıdakı elementləri əhatə edirlər: (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

1. İş yerində baş verir;
2. Üst rəhbərlər tərəfindən tabeçiliyindəki işçilərə tətbiq olunduğu kimi tabeçiliyindəki işçilərdə onlara tətbiq edə bilər və ya bərabər şəkildə reallaşdırılır;
3. Sistemli bir şəkildə edilir;
4. Davamlı olaraq tez-tez təkrar olunur;
5. Qəsdən edilir;
6. Qorxutma, passivləşdirmə, uzaqlaşdırma məqsədli olur;
7. Qurbanın şəxsiyyətinə, peşəsinə, vəzifəsinə və sağlamlığına zərər vurur;
8. Şəxsə qarşı mənfi münasibət və davranışlar açıq və ya gizli olur.

Mobbingə məruz qalan fərdlər bezdirmə, qorxutma, alçaldılma, kənarlaşdırma, təşkilatın xidmətlərindən məhrum etmə, icazə və tapşırıqlarda məcburi təyinat kimi mobbingə səbəb ola biləcək münasibət və davranışlara məruz qalırlar.

Psixoloji təsir davranışları sadəcə sosial-iqtisadi, mədəni, fiziki cəhətdən zəif olan işçilərə qarşı deyil, eyni zamanda fərqli, uğurlu, yeni işə başlamış işçilərə qarşı da ola bilər. Belə davranışlar mənfi və arzu olunmaz olub, bir çox tədqiqatçılar tərəfindən bir-birinə yaxın fərqli elementlər kimi qruplandırılmışdır. Heinz Leyman zərər çəkmişə vurulan təsir baxımından mobbing davranışlarını 5 qrupda toplayıb: (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

1. Özünü göstərmənin qarşısının alınması, sözünü kəsmək, yüksək səsle danlamaq, davamlı tənqid kimi reallaşan davranışlar.
2. Sosial əlaqələrinə qarışmaq, maneə olmaq, işçi iş mühitində yoxmuş kimi davranmaq, ünsiyyətin kəsilməsi.
3. Etibara hücum, əsassız söz-söhbət, xoş olmayan atmacalar.
4. Peşəsinə, vəzifəsinə, ixtisasına uyğun iş verilməməsi, aidiyyəti olmayan tapşırıqlar verib davamlı yerinin dəyişdirilməsi.

5. İşçinin sağlamlığına birbaşa zərər vurmaq, ağır işlər vermək, fiziki şiddət, təhdid, təzyiq.

Einarsen və Raknes tərəfindən mənfi davranış olaraq, mobbing davranışları aşağıdakı kimi qruplaşdırılır: (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

1. Fərdə qarşı psixoloji təzyiq
2. İşlə bağlı psixoloji təsir
3. Sosial münasibətlərdən təcrid etmək
4. Fiziki şiddət
5. Cinsi təcavüz

Digər tədqiqatçı Zapf isə bu davranışları 5 kateqoriyaya ayırır: (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

1. İşlə bağlı mobbing - bu cür davranışlar fərdin özünü lazımsız hissetməsinə və kənarlaşmasına səbəb olur.
2. Sosial əlaqələrdən təcrid edilməsi - iş həyatından uzaqlaşdırılması baş verir.
3. Şəxsiyyətinə qarşı hücumlar - dil, din, etnik, fiziki xüsusiyyətlərinə görə təhqir edilir.
4. Təhdid etmək - hər kəsin qarşısında alçaldılır.
5. Etibarla əlaqədar mobbing - şərəf və etibarına toxunulur.

Mobbing davranışlarında yaş, irq, cins kimi ayrışdırıcı faktorlar nəzərə alınmadan alçaltmaq, təcrid etmək, narahat etmək yolu ilə istiqamətlənən bir təcavüzkarlıq yer alır.

#### **2.4. Mobbing prosesinin mərhələləri**

İşçilər qurbanı narahat etməklə, etik olmayan sözlər və sistemli davranışlarla təzyiq etməklə, xüsusilə hiyerarşik strukturun olduğu qruplarda, zəif nəzarətin olduğu təşkilatlarda güclülər zəiflərə psixoloji yollarla təsir edirlər (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Müasir həyatın gətirdiyi əsas problemlərdən biri olan mobbingin nəticələri və təsirləri olduqca genişdir. Əməkdaşlar belə bir problemdən xəbərdardılar, bu halla qarşılaşırlar, ancaq təyin etmə və həll yolunda heç bir addım ata bilmirlər. Mobbing hörmətsiz və zərərli davranışın hədəfi olan fərdlə başlayır. Daha sonra mobbingçinin təcavüzkar hərəkətlərilə davam edir. Növbəti addımda isə qurban problemin mənbəyi, problemlə və ya ruhi xəstə olaraq damğalanır. Zaman-zaman hücumu mobbingçidən başqa rəhbər və ya həmkarları da qatıla bilər. Bəzən xüsusi taktikalarla, bəzən də təzyiqlə, zorakılıqla əməkdaşların performanslarını və dözümlülüyünü yox edərək, proses işin dayandırılması, işçinin işdən ayrılması ilə tamamlanır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Narahat edici davranışlarla özünü göstərən, zamanla şiddəti artıran və sistemli şəkildə qurbanın davranışlarını hədəf olaraq mənfi hala gətirən mobbingi Leyman 5 mərhələli bir proses olaraq təsvir edir: (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>; <https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>, 2019).

1. Kritik hadisələr
2. Təzyiqlə edici hərəkətlər
3. Rəhbərliyin dövrəyə daxil olması
4. Yanlış qərarla damğalanma
5. İşdən çıxma

Kritik hadisələr (Münaqişə) - Bu mərhələdə münaqişə olaraq tanınan kritik hadisələrin ortaya çıxması baş verir. Baş verən tetikləyici hadisələr çox vaxt işdə yaşanan münaqişədir. Artan və davamlı olan münaqişə mobbing kimi qəbul edilir. Kritik hadisələr mərhələsində qarşıdurma mobbingin keyfiyyətlərini tam daşımadığı üçün hələ psixoloji təzyiqlə sayılmır, amma işdə göstərilən davranış qısa müddət ərzində psixoloji təzyiqlə prosesinə çevrilə biləcək potensiala malikdir. Münaqişənin mobbingə necə çevrildiyi barədə çoxlu məlumat yoxdur (<https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>, 2019).

Təzyiq edici hərəkətlər - Mobbingdə ən önəmli amil ünsiyyətin olmamasıdır ki, bunun nəticəsində həm qurban, həm də ailəsi və işlədiyi təşkilat baş verən mobbing prosesindən mənfi təsirlənir.

Gündəlik həyatda mobbing olaraq qəbul edilməyən davranışlar davamlı və sistemli hala gəlir. Baş verən bütün davranışların hamısı əməkdaşın işdən kənarlaşdırılması məqsədilə edilən hücum edici davranışlar kimi qəbul edilə bilməz. Bununla yanaşı təzyiq edici hərəkətlər demək olar ki, hər gün və uzun müddət düşmən məqsədilə davam edərsə, normal gündəlik ünsiyyətdə yaranan davranışlar kimi yanaşılır. Bu davranışlar bir müddət sonra hədəf alınan şəxsə qarşı təcavüzkar və cəzalandırıcı formada həyata keçirilir. Davranışlar zamanla şəklini dəyişərək işçini qrupda tək qoymaqla cəzalandırmaq kimi məqsədli bir hərəkətə çevrilə bilər. Hədəf olan işçi haqqında rəhbərliyə şikayətlər daxil olmağa başlayır. Təcavüzkar hərəkətlərin, psixoloji hücumların başlaması mobbing dinamikasının hərəkətə keçdiyini göstərir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>; <https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>, 2019).

Rəhbərliyin dövrəyə daxil olması - Daha əvvəlcədən deyilənlərə görə rəhbərlik hədəf işçi barəsində ön mühakiməyə malik olur. Rəhbərlikdəkilər qurban haqqında deyilən haqsız, əsassız ittiham, hökmləri qəbul edir. Rəhbər hadisələri səhv mühakimə edərək günahı tək buraxılan qurbanda görə və problemi başından atmağa meyilli ola bilər. Bu vəziyyətdə rəhbər neqativ tərəfdən dövrədə iştirak edir. Bu əmək qanunvericiliyinin həyata keçirilməsində qurbanın hüquqlarının pozulması ehtimalını gücləndirir. Bu mərhələdə rəhbər və qurbanın həmkarları mobbing prosesini izah etmək üçün obyektiv hadisə və vəziyyətlər əvəzinə şəxsi amillərə əsaslanırlar. İşçinin işi ilə bağlı əsas xüsusiyyətlərin əvəzinə şəxsi xüsusiyyəti ilə bağlı xətlər tapır və işçiyə qarşı şərhlər çıxarmağa başlayırlar. Ancaq rəhbərlik mobbing ilə bağlı məsuliyyət almağı istəməyə bilər. Bu zaman rəhbərlik xüsusilə üzərində daşdığı "iş mühitinin psixososial vəziyyətinə nəzarət" məsuliyyətini rədd edərək mobbing prosesində iştirak edir və bu dövrəyə qoşulur (<https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>, 2019).

Yanlıq qərarla damğalanma - Qurban yanlıq şərhələr nəticəsində "çətin insan", "paranoyak şəxs", "psixi xəstə" olduğunu düşünməyə başlayır. Rəhbərin səhv qərarı və mobbinglə bağlı kifayət qədər məlumatı olmayan tibb işçilərinin səhv diaqnozları bu neqativ prosesi sürətləndirir. Əməkdaş müalicə üçün müxtəlif səhiyyə müəssisələrinə müraciət edir (<https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>, 2019).

Beləliklə, psixoloji təzyiqlə sadəcə mobbingçi ilə qurban arasında olan, bir anda baş verən şiddət növü deyil, uzun müddət ərzində yavaş-yavaş irəliləyən, forması və ya nəticələri baxımından getdikcə ağırlaşan şiddət formasıdır.

İşdən çıxma - Bu mərhələdə işçinin işinə son qoyulur ya da işçi öz istəyi ilə işdən ayrılır. Hətta işçinin pensiyaya çıxmasından əvvəl iş həyatını tərk edə bilər. Qurbanın tibbi və psixoloji köməyə ehtiyacı ola bilər (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İşdən kənarlaşdırıldıqdan sonra insanlara qarşı inam hissənin itməsi, başqa sözlə şəxsin iş həyatından uzaqlaşmasına səbəb olan hadisələrlə bağlı hər hansı bir cəhd göstərilməməsi nəticəsində işçinin yaşadığı duyğusal gərginlik və onu izləyən psixosomatik xəstəliklər davam edir. Hətta gərginləşir. Proses sonunda işdən çıxma şəxsdə travma, sarsıntı, stress, gərginliyə səbəb olur (<https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>, 2019).

Mobbing fikr ayrılığı ilə başlayıb bu işin axını ilə və ya davranışla bağlıdır. Daha sonra mobbingi tətbiq edən işçi hücum hərəkətlərinə rəhbərini, iş yoldaşlarını da əlavə edə bilər. Nəticədə psixoloji şiddətə məruz qalan əməkdaşın ya işinə son verilir, ya da işçi işindən ayrılmaq məcburiyyətində qalır. Ümumiyyətlə, fərdin sosial imkanını azaltmaq üçün təcavüzkar mühit yaradılır və sistemli təzyiqlə işdən ayrılmasına gətirib çıxarır. Ancaq işdən çıxmaq heç də psixoloji təsirin bitməsi demək deyil, çünki oxşar bir işdə işləyəcəyindən artıq əməkdaş üçün referanslar mənfi olur. Nəticədə ya pis xasiyyətli, asi, ya da işdən anlamayan biri olaraq damğalanır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İşdə mobbingə məruz qalma riski bəzi sektor və peşə qrupları üçün daha yüksəkdir. 2005-ci ildə Avropa İş Şərtləri anketinin nəticəsinə görə işdə fiziki, psixoloji şiddətə məruz qalma riski dövlət sektorunda (6%) özəl sektordan (4%) daha yüksəkdir. Bunun səbəbləri arasında dövlət sektorunda işdən çıxarılma riskinin az olması, əməkdaşların işlərini asanlıqla tərk edə bilməmələri yer alır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

## 2.5. Mobbingin zərərləri

Latınca "mobile vulgus"-dan törəyən mobbing termini işdə psixoloji təzyiq və ya fərdi işdən uzaqlaşdırmaq məqsədilə tətbiq edilən psixoloji təsir kimi təsvir edilir. Psixo-sosial stress olaraq meydana çıxan belə hal işdə tətbiq edilən psixoloji şiddətin, terrorun nəticəsidir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbing daimi sistemli şəkildə müəyyən bir müddət işçini qorxutmaq məqsədilə özgüvəninə psixoloji və fiziki təsir davranışını ifadə edir. Başqa sözlə, işdə istənilməyən fərdi kənarlaşdıraraq, atmacalar atmaqla, fiziki təzyiqlə mütləq itaət etməyə məcbur etmək, hədə-qorxu gəlmək, bezdirməkdir.

Mobbingə məruz qalan işçilər aldıkları zərərin həcmi və təsiri səbəbindən işlərini edə bilmirlər. Mövzu ilə əlaqədar aparılan araşdırmalar göstərir ki, prosesin ən qısa müddəti 6 ay, ümumiyyətlə ortalama müddəti 15 ay, prosesin davamlı təsiri 29-46 aydır. Mobbing hadisəsi sabit deyil, davamlı dəyişən bir prosesdir. Leyman işçi bazarında 30 illik müddətdə bir işçi üçün mobbingə məruz qalma riskinin 25% olduğunu bildirib (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Araşdırmalara əsasən iş yerlərinə və mobbingə məruz qalana baxdıqda mənfəət məqsədi güdməyən təşkilatlarda, ilk növbədə səhiyyə, təhsil sektorunda yayıldığı, xüsusilə də universitetlərdə bu halın tez-tez yaşandığı müşahidə olunur. İşsizliyin yüksək olduğu, işçiyə dəyərsiz yanaşılması mobbing müəssisələrinin sayını artırır. Nəticədə hər bir iş yerində, müəssisədə belə bir halla qarşılaşıla bilər. İdarəetmə problemlərinin daha yüksək olduğu müəssisələrdə nizam-intizam

gətirmək, səmərəliliyi, məhsuldarlığı artırmaq, refleksləri şərtləndirmək məqsədilə psixoloji təcavüz tətbiq edilir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Ümumiyyətlə, rəhbərlər tərəfindən tətbiq edilən pis, arzu olunmayan mobbingin bir davranış olaraq yeri, vaxtı, əmək bölgüsü yoxdur. Ama daha çox xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən biznes sahələrində geniş yayılıb, buna görə səhiyyə və universitetlərdə çox yüksəkdir.

Səhiyyə sektoru psixoloji şiddətin tez-tez yaşandığı sahələrdən qabaqcıldır. Tibb işçilərinin şiddətə məruz qalma riski digər xidmət sahələrinə nisbətən 16 qat daha yüksəkdir. Avropada aparılan araşdırmalar göstərir ki, sosial, ictimai, səhiyyə xidmətləri, təhsil, bank, sığorta sahələrində işçilər daha tez-tez psixoloji təzyiqa məruz qalırlar. Bu qrupların daha çox mobbingə məruz qalmaları işlərinin daha qarışıq, mürəkkəb olması və ünsiyyətə ehtiyac duyması ilə izah olunur (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Amerikada Workplace Bullying Institute (İşyerində Zorakılıq Universiteti) tərəfindən aparılan araşdırmada işçilərin 13%-nin yaxın zamanlarda, 24%-nin keçmişdə mobbingə məruz qaldığı, 12%-nin isə şahidi olduğu aşkarlanmışdır. Başqa sözlə, işçilərin təxminən yarısı (49%) mobbingə məruz qalır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Mobbingin birbaşa zərəri işçilərin dözmək məcburiyyətində olduğu iş itkisi və təhlükəsizliklə birlikdə fərdin ruhi, fiziki sağlamlığı ilə bağlı ödəməli olduğu ağır xərcdir. Bu faktın dolayı zərəri isə işəgötürən və cəmiyyətin dözmək məcburiyyətində olduğu aşağı gəlir, istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin pisləşməsi, təşkilatın, şirkətin nüfuzunun itirilməsi, müştəri sayında azalma şəklində özünü büruzə verir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Beynəlxalq İş Təhlükəsizliyi İnstitutunun hesabatına görə 1992-ci ildə ABŞ-da iş yerində şiddətin ümumi dəyəri 4 milyard dollardan çox olmuşdur. 28 noyabr 1996-cı ildə Şəxsi İnkişaf İnstitutu tərəfindən aparılan araşdırmada 3 milyarddan



artıq insanların anketinə görə son 5 ildə hər 8 adamdan biri işdə mobbingə məruz qaldığı təyin olunmuşdur. Mobbingə məruz qalanların yarısı bunun öz şirkətlərində yayıldığını və dördüdə biri isə mobbingin son illərdə artdığını bildirmişdir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Psixoloji təcavüzün səbəblərilə bağlı müxtəlif fikirlər irəli sürülmüşdür. Mobbing qurbanları üzərində işləyən psixoloqlar bu mənfi prosesin yaranmasında qurbanların davranışlarının rol oynadığını bildirirlər. İşdə tətbiq edilən mobbing təkcə qurbana mənfi təsir göstərmir, onun ailəsinə, iş yerinə, cəmiyyətə, ölkə iqtisadiyyatına da mənfi zərərləri var (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

İş yerlərində mobbingin qurbana təsiri mobbingin mərhələləri, fərdin şəxsi xüsusiyyətləri baxımından fərqli nəticələrdə ortaya çıxır. Psixoloji təzyiq qurban üçün fiziki, zehni narahatlığa, sosial problemlərə, iqtisadi zərərlərə səbəb olur. Yuxu, konsantrasiya problemi, sosial təcrid və uyğunsuzluq, gərginlik, əsəb, hirs, inciklik, yüksək təzyiq, davamlı yuxu problemi, narahatlıq, ümitsizlik, mədəbağırısaq problemləri, həddindən artıq kilo almaq və ya vermək, alkoqol və ya dərman asılılığı, müalicə xərcləri işdən uzaqlaşmaq, tez-tez gecikmək, tez-tez istifadə olunan xəstəlik icazələri, ağır depressiya və digər ciddi xəstəliklər, müxtəlif psixosomatik xəstəliklər, qəzalar, intihar cəhdləri, çarəsizlik hissi kimi bütün bu hallar təsirlərin bir hissəsidir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>; <https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Leyman mobbingin fərd üzərində emosional, fiziki təsirlərini melanxoliya, təhqir, alçaltma, dərin kədər və yuxarıda sadalananlar kimi təsvir edir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

İşdə mobbingin qurbana olan mümkün təsirlərindən başqa iş yerlərinə də mənfi təsirləri vardır. İş yerləri müxtəlif sektorlarda, şəraitlərdə, ölçülərdə, istehsal modellərində fəaliyyət göstərirlər. Buna görə də mobbing iddialarının gündəmdə olması iş yerlərində fərdi təsire malikdir. Mobbingçilərin, qurbanların performansları, məhsuldarlıqları ilə işə ayırdıqları vaxtda yaranan əhəmiyyətli



itkilərdən əlavə müəssisəyə olan digər təsirlər isə aşağıdakı kimi verilə bilər: (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

1. İş yerinin ümumi səmərəliliyinə mənfi təsir göstərir;
2. İş münasibətləri, sülh pozulur, işçi və idarəçilər arasında uyğunsuzluqlar baş verir;
3. Məzuniyyətlərdə, icazələrdə, tibbi hesabatlarda artma olur;
4. Təşkilati bağlılığın azalmasına hətta məhv olmasına gətirib çıxarır;
5. İxtisaslı, təcrübəli işçilərin itkisinə səbəb olur;
6. İşçi qüvvəsi dövriyyəsinə artırır;
7. Mövzu işdənənkənara çıxarsa, təşkilatın nüfuzu, marka dəyəri üçün zərər olacaq.

İşdə baş verən mobbing prosesi əməkdaşın tək-cə işdəki rahatlığına və səmərəliliyinə mənfi təsir eləmir, əməkdaşın şəxsi həyatına da təsir edir. Qurbanın işdə yaşadığı problemlər ər-arvad, valideyn-uşaq münasibətlərinə, hətta uşaqların psixoloji inkişafına da təsir edir. Tətbiq olunan psixoloji təcavüz nəticəsində ailələr də fərdlər kimi həm psixoloji, həm də iqtisadi baxımdan yüksək xərcləri ödəmək məcburiyyətində olurlar. Bu müddətdə ailə üzvlərinin işdə mobbingə məruz qalan fərdin vəziyyətini başa düşməsi və dəstəkləməsi çox vacibdir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Mobbing iş münasibətlərini pozur, cəmiyyətdə bədbəxt fərdlərin, ailələrin olmasına səbəb olur. Psixoloji təzyiqin tibbi müayinə, analizlər kimi səhiyyə xərcləri artır, səhiyyə idarələrində sərf olunan vaxt sayəsində istehsal proseslərində məhsuldarlıq itkiləri yaşanır. Buna görə mobbing qurbanın cəmiyyətlə olan əlaqəsinə zərər verir, işəgötürənə və dövlətə ziyan yetirir.

Bir sıra tədqiqatlar göstərir ki, mobbing orta və uzun müddətdə cəmiyyətə və iqtisadiyyata zərər verir. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının 2000-ci ilin oktyabr ayında dərc etdiyi hesabatla görə Almaniyada hər il psixoloji problemlər səbəbindən verilən icazələr 22 milyon dollar xərc etmişdir. Almaniyada aparılan araşdırmaya görə 1,5 milyon əməkdaş işdə mobbingə məruz qalır. İşdə baş verən mobbing

iqtisadi baxımdan təxminən 13 milyard avro luq itkiyə səbəb olur. Alman Federal Əmək Nazirliyinin məlumatlarına görə intiharların 10%-i işdəki mobbingin təsirindən baş verir. Böyük Britaniyada Səhiyyə və Təhlükəsizlik Nazirliyinin nəşr etdiyi hesabatə görə psixoloji təzyiq kimi işdəki problemlərin, çətinliklərin səbəb olduđu iş stresinin ölkə iqtisadiyyatına təsirinin illik xərci 4 milyard sterlinqə yaxındır. İsveçdə Leyman tərəfindən edilən araşdırmaya görə psixoloji təzyiqin adam başına düşən xərci 30.000 dollar ilə 100.000 dollar arası təşkil edir (<https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>, 2019).

Avstraliya Qrifi Universitetinin İdarəetmə bölümünün hazırladığı hesabatə görə Avstraliyada psixoloji təcavüz işəgötürənlərə illik 36 milyard dollara başa gəlir. İngiltərə Ticarət Palatasının 2000-ci ildə araşdırmasına əsasən, mobbing İngiltərə sənayesinə hər il 2 milyard dollar zərər gətirir.

Bu araşdırmaya görə mobbing səbəbindən xəstələnənlərin gəlməməsi, diqqətsizlikdən yaranan qəzalar, itkin istehsal, məhsuldarlıq, yüksək məşğulluq xərcləri səbəbindən təxminən 19 milyon gün itirilmişdir. Böyük Britaniyada 1990-cı ildən işyeri qəzalarında azalma olmasına baxmayaraq peşə xəstəliklərinin artımı müşahidə olunur. Bu işçiyə tətbiq edilən psixoloji təzyiqlə mütənasib nəticədir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Nəticədə mobbingin zərərini 4 hissəyə ayıra bilərik: (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

1. Sənaye və vergi ödəyiciləri baxımından
2. İşəgötürənlər baxımından
3. Mobbing qurbanı və ailəsi baxımından
4. Məhkəmə və vəkillərin xərcləri baxımından

Mobbingin zərəri yuxarıda sadalanan 4 səbəb üçün milyardlarla dollarları ifadə edə bilməyəcək şəkildə kifayət qədər böyükdür. Psixoloji cəhətdən narahat olan işçinin istehsala əlavə etdiyi fayda problemsiz bir işçidən daha az olacaqdır. Xəstəliklə bağlı əmək itkisi ölkə iqtisadiyyatında böyük itkilərə səbəb olur. Dünyada hər il 6 milyon iş günü itkisi yaşanır. Baş verən bu itkilərin səbəbi

qurbanların peşəyə olan inamsızlığı, iş dəyişikliyi, uzun iş saatları, çətin iş şərtləri və şəraitinə görədir (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

Bütün dünyada streslə bağlı xəstəliklərin zərərinə baxdıqda 5 milyard dollardan 12 milyard dollara qədər artan bir qrafiklə qarşılaşacağıq. Bu cür xərci olan mobbingin qarşısını almaq üçün qanunvericilik və praktikada olacaq dəyişikliklər iş həyatında əks olunmalıdır (<https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>, 2019).

### **III FƏSİL. AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT VƏ ÖZƏL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ ADAPTASIYA PROSEDURU VƏ MOBBİNG HAQQINDA TƏDQIQAT**

Dissertasiya işinin bu bölməsi nəzəriyyə hissəsində təqdim edilən məlumatların aparılan tədqiqat zamanı tətbiqini dəstəkləmək üçün tədqiqat məlumatlarının toplanması və təhlili, dəyərləndirilməsindən ibarətdir. Tədqiqatın məqsədi, istifadə olunan üsul, araşdırmanın məhdudiyətləri, metodu və əldə edilən nəticələrin təhlili, dəyərləndirilməsi bu bölmədə araşdırılacaq mövzulardır.

#### **3.1. Dissertasiya işinin məqsədi**

Tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrdə İRİE-nin adaptasiya funksiyasının və mobbingin tətbiqini təhlil etmək, adaptasiya təliminin effektivliyini, rolunu müəyyən etmək, psixoloji mübarizə üsulları və onların inkişaf etdirilməsi ilə bağlı tövsiyələr verməkdir.

İnsan resursları baxımından oriyentasiya prosesi işə almadan sonra işə yeni götürülən namizəd üçün ən əsas ikinci addımdır. Bu araşdırmada məqsəd yeni işçilərə verilən adaptasiya təlimindən sonra təşkilata bağlılıq səviyyəsindəki hərəkətliliyi aşkarlamaq, yeni işçinin ən az xərclə təşkilatın bir üzvü olmasında adaptasiya təliminin rolunu təyin etməkdir.

Mobbing adı yeni anlayış olsa da aparılan araşdırmaya əsasən Azərbaycan mobbingin geniş yayıldığı ölkələrdən biridir. Ölkəmizdə mobbing konsepsiya olaraq tanınmır, çox zaman gündəlik iş münaqişələrilə qarışdırılır. Araşdırmanın məqsədi Azərbaycandakı müəssisələrdə işçilərin mobbinglə qarşılaşıb qarşılaşmadıqlarını, belə bir vəziyyət yaranıbsa, necə davrandıqlarını, baş vermə səbəblərini, araşdırma nəticəsində əldə edilən məlumatlara əsasən hansı addımların atılmasının uyğun olduğunu müəyyən etməkdir. Bu baxımdan ölkəmizdə yerləşən müəssisələr müqayisə edilməli, təsviri tədqiqat apararaq baş verən mobbing hadisələrini müəyyən etmək, əldə edilən nəticələrə uyğun təkliflər irəli sürmək və bu şəkildə ədəbiyyata töhfə təmin etmək məqsədi daşıyır.

### 3.2. Dissertasiya işinin metodu

Araşdırma elmi tədqiqatın tamamlayıcı hissəsidir, aparılan araşdırmanın inkişaf etdirilməsi üçün mövcud vəziyyətin təhlili metodundan istifadə edərək anket tərtib edilib və ilkin mənbələrdən məlumatlar əldə edilmişdir. Tədqiqat Azərbaycandakı müəssisələri əhatə edir və Bakıda keçirilmişdir. Dövlət və özəl müəssisələrdə anket üsulundan istifadə etməklə tədqiqat aparılmışdır. Tədqiqat üçün 23 sualdan ibarət anket tərtib edilmişdir. Anketdə təqdim olunan suallar aşağıdakılardan ibarətdir:

- a) Şəxsi məlumatlarla bağlı suallar: anketin bu hissəsi insanların cinsi, yaşı, təhsil səviyyəsi, ümumi iş təcrübəsi, vəzifəsi ilə bağlı suallardan ibarətdir.
- b) Müəssisələr haqqında ümumi məlumat: anketin bu hissəsində müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sahə, neçə il fəaliyyət göstərməsi, mülkiyyət forması, regional xüsusiyyəti göstərilmişdir.
- c) İRIE-nin işə almadan sonra vacib funksiyası olan adaptasiya və mobbinglə bağlı suallar: araşdırmanın bu hissəsində Azərbaycanda müəssisələrdə insan resursları şöbəsinin və ya kadrlar şöbəsinin varlığı, adaptasiya proqramlarının mövcudluğu, mobbinglə qarşılaşıb qarşılaşmadıqları, belə bir vəziyyət yaranıbsa, necə davrandıqları, kim tərəfindən tətbiq edilməsi və tətbiq edənin cinsi, mobbingin təsirləri, mobbingə səbəb olan amillərin müəyyən olunması, mobbingin hansı növünün tətbiqinin təyin edilməsi ilə bağlı təqdim olunan suallardan ibarətdir.

Anketdə istifadə edilən suallar adaptasiya və mobbinglə bağlı bir sıra ədəbiyyat və məqalələrin detallı şəkildə təhlil edilməsi nəticəsində yaradılmışdır. Ümumiyyətlə, suallar insan resursları şöbəsinin rəhbərləri və şöbənin işçiləri, müəssisənin digər rəhbərləri və işçiləri tərəfindən cavablandırılıb. Tətbiq edilən anket ilə bağlı digər vacib məlumat isə işçilərin şəxsi məlumatlarla bağlı bəzi sualları (ad, soyad, müəssisənin adı) cavablandırmaqdan çəkinmələridir. Bu səbəbdən aparılan anket sorğusu anonimlik təşkil etdiyindən işçilərin şəxsi

məlumatları (ad, soyad), müəssisələrin adı ilə bağlı bəzi suallar qeyd olunmayıb. Belə bir tətbiqin məqsədi insanların suallara tam və aydın şəkildə cavab verməsini təmin etmək, fikirlərinin rəhbərliyə ötürülə biləcəyi şübhəsini aradan qaldırmaq və ən doğru nəticələri əldə etməkdir. Anket sosial şəbəkə (facebook, linkedin) vasitəsilə paylaşılmışdır. Bu zaman aparılan sorğu ilə bağlı qısa məlumat verilmişdir. Sorğu 2019-cu il aprel ayında keçirilmişdir və 33 nəfər anketdə iştirak etmişdir. Aparılan tədqiqat işi təhlil üsulları baxımından empirik araşdırmadır.

### 3.3. Dissertasiya işi zamanı əldə edilən məlumatlar və onların şərhı

Dissertasiya işinin nəzəriyyə hissəsində təqdim edilən məlumatların tədqiqat zamanı tətbiqini dəstəkləmək üçün məlumatların dəyərləndirilməsindən ibarətdir.

Bu araşdırma Azərbaycanda fəaliyyət göstərən dövlət və özəl müəssisələrdə işçilərin mobbing düşüncələrini müəyyən etmək məqsədiylə tərtib edilmişdir və işçilərin mobbing düşüncələrinin səbəbləri müxtəlif dəyişikliklər baxımından araşdırılmışdır.

İşçilərin yaş, cinsiyyət, iş təcrübəsi, işdəki statusu, təhsil səviyyəsi üzrə anket sorğusuna görə əldə etdiyimiz məlumatlar aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir.

**Cədvəl 1: Sorğuda iştirak edənlərin şəxsi məlumatlarının statistikasını**

Dəyişənlər		N	%
Cinsiyyət	Kişi	16	48,5
	Qadın	17	51,5
Təhsil səviyyəsi	Orta	4	12,1
	Bakalavr	17	51,5
	Magistr	11	33,3
	Doktorantura	1	3
Yaş	15-25	15	45,5
	26-35	16	48,5
	36-45	2	6,1

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

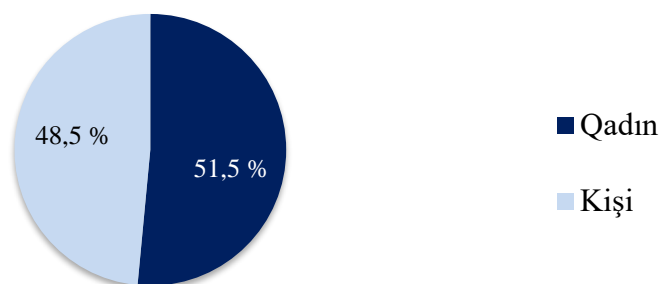
**Cədvəl 2: Sorğuda iştirak edənlərin iş məlumatlarının statistikas**

İş təcrübəsi	1-5 il	21	63,6
	5-10 il	8	24,2
	10-15 il	3	9,1
	15-20 il	1	3
İş yerindəki status	İdari heyət	13	39,4
	İşçi heyət	20	60,6
Toplam		33	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Cədvəldə görüldüyü kimi araşdırmada iştirak edən işçilərin 16-sı (48.5 %) kişi, 17-si (51.5%) isə qadındır. Sorğu da qadınlar üstünlük təşkil etmişdir.

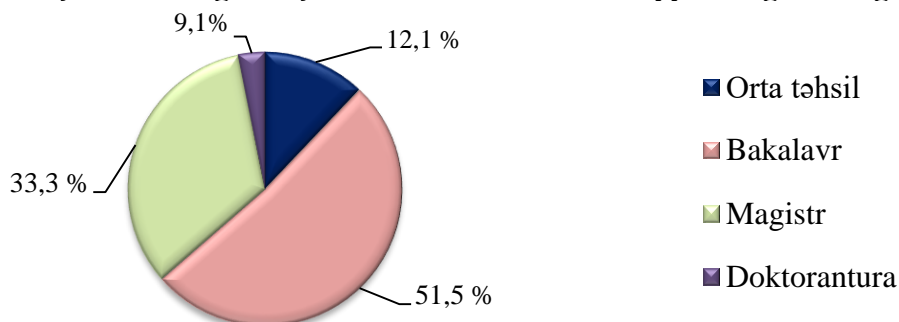
**Şəkil 1: Sorğuda iştirak edənlərin cinsiyyətə görə bölgüsü**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Araşdırmada iştirak edən 33 nəfərin 4-ü (12.1%) orta təhsilli, 17-si ( 51.5%) bakalavr təhsilli, 11-i (33.3%) magistr təhsilli, 1-i (3%) isə doktorantura təhsillidir. Ümumi olaraq sonda örnək qruplar arasında böyük çoxluğu bakalavr təhsilli insanlar tutur.

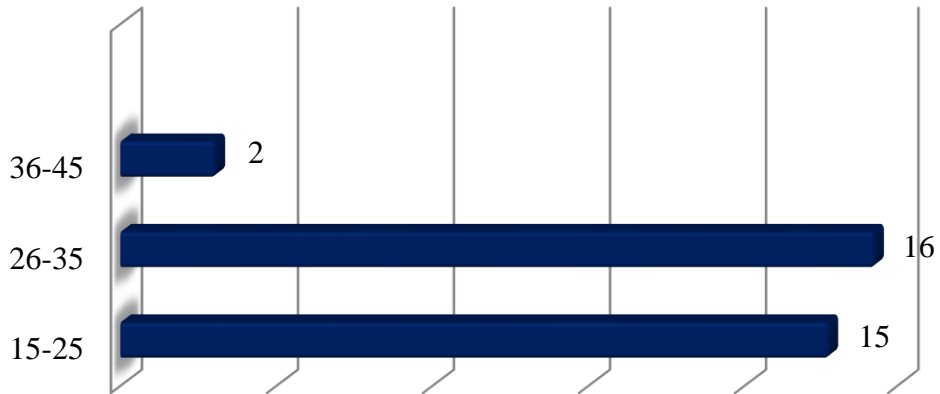
**Şəkil 2: Sorğuda iştirak edənlərin təhsil səviyyəsinə görə bölgüsü**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Araşdırmada iştirak edən 33 nəfərin 15-i (45.5%) 15-25 yaş qrupunu, 16-sı (48.5%) 26-35 yaş arası qrupunu, 2-si (6,1%) 36-45 yaş qrupunu təşkil etmişdir. İşçilərin yaş bölgüsünün nəticələrinə diqqət yetirsək, müəssisələrdə işləyənlərin əksəriyyətinin gənclərdən (26-35 yaş) ibarət olduğunu görürük. Bu göstərici idarəetmədə və işçi seçimində gənclərə üstünlük verildiyini göstərir.

**Qrafik 1: Sorğuda iştirak edənlərin yaşına görə bölgüsü**

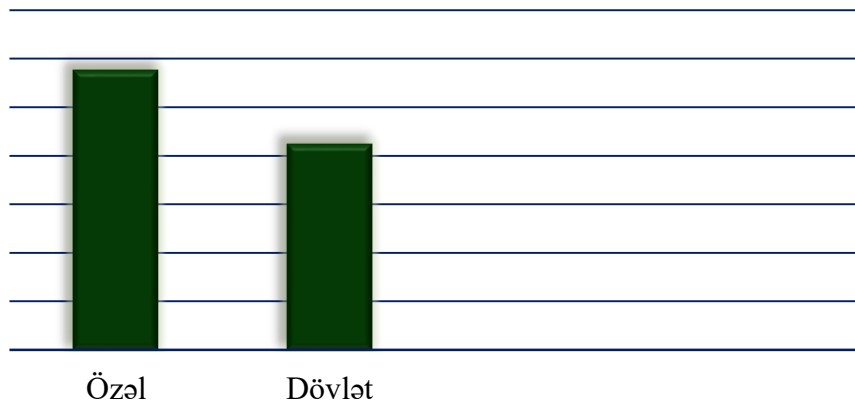


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Göründüyü kimi sorğuda 26-35 yaş qrupunu təşkil edənlər çoxluq təşkil edir. 36-45 yaş qrupu isə azlıq təşkil edir.

Sorğuda iştirak edən 33 nəfərin 19-u (57,6%) özəl, 14-ü (42,4%) dövlət müəssisələrində işləməkdədir. Özəl sektorda işləyənlərin sayı daha çox olduğunu görürük.

**Qrafik 2: Sorğuda iştirak edənlərin işlədiyi müəssisəyə görə bölgüsü**

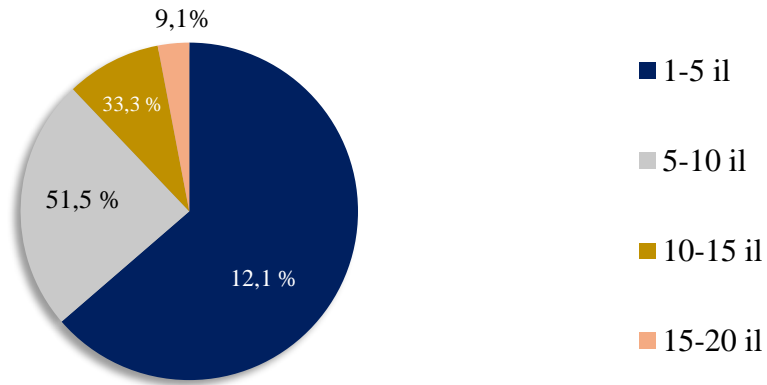


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)



Sorğuda iştirak edən 33 nəfərin 21-i (63,6%) 1-5 il, 8-i (24,2%) 5-10 il, 3-ü (9,1%) 10-15 il, 1-i (3%) 15-20 il üzrə işləyirlər. 1-5 il işləyənlərin daha çox, 15-20 il işləyənlərin isə daha az olduğunu görürük.

**Şəkil 3: Sorğuda iştirak edənlərin iş təcrübəsinə görə bölgüsü**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Araşdırmada iştirak edən 33 nəfərin 13-ü (39,4 %) rəhbər, 20-si (60,6%) mütəxəssis vəzifəsində işləyir.

**Şəkil 4: Sorğuda iştirak edənlərin iş yerindəki statusa görə bölgüsü**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

Anketdə iştirak edən respondentlərin mobbinglə bağlı verilən suallar haqqındakı fikirləri aşağıdakı cədvəldə qeyd olunan suallar vasitəsilə əldə edilmişdir.

**Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edənlərin mobbinglə bağlı məlumatlarının statistikas**

SUALLAR	CAVAB VARIANTLARI	N	%
İşlədiyiniz təşkilatda mobbingə məruz qalan şəxsə və ya mobbing hadisəsinə rast gəlmisiniz?	Bəli	20	62,6
	Xeyr	12	37,4
Özünüz mobbingə məruz qalmısınız?	Bəli	12	37,4
	Xeyr	20	62,6
Mobbinglə qarşılaşdığınız zaman nə etdiniz?	Heç bir nəticə verməyəcəyini düşündüyüm üçün hərəkətə keçmədim.	5	17,2
	Təşkilat daxili lazımı şöbəyə şikayət etdim.	1	3,4
	İş yoldaşlarımla paylaşdım.	10	34,6
	Başqa şöbəyə keçmək istədiyimi bildirdim.	1	3,4
	Psixoloqa müraciət etdim.	0	0
	Mobbing edənə qarşı eyni şəkildə reaksiya verdim.	4	13,8
	Digər	8	27,6
Kim tərəfindən mobbingə məruz qalmısınız?	Şöbə və ya departmanent müdiri, idarəçi	13	44,8
	İş yoldaşları	14	48,3
	Tabeçilikdəki işçilər	2	6,9
Mobbingi tətbiq edənlərin cinsi	Qadın	10	34,5
	Kişi	6	20,7
	Hər ikisi	13	44,8
Dini və siyasi baxışlarınıza görə işdə mobbingə məruz qalmısınız?	Bəli	3,7	1
	Xeyr	96,3	26
İşdə şəxsi həyatınız barədə tənqiddə məruz qalmısınız?	Bəli	3	10,7
	Xeyr	25	89,3

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır (Əlavə 1)

İşçilərin həm özlərinə (37,4%), həm də başqalarına (62,6%) qarşı tətbiq edilən mobbingin nəticələrinə baxarsaq müəssisələrdə psixoloji şiddətin yüksək səviyyədə olduğunu deyə bilərik. Anket analizindən əldə edilən nəticələrə görə 32 nəfər iştirakçıdan 12-si (37,4%) mobbinglə qarşılaşıb. Mobbing qurbanlarının böyük əksəriyyətinin mobbinglə qarşılaşdığı zaman iş yoldaşları ilə paylaşıqları görünür. (10 nəfər) Digər variantını seçən respondentlər qarşılaşdıqları mobbingin sona çatmasını gözlədiklərini, mobbingçiyə səhv addım atdığını izah etməyə çalışdıqlarını bildiriblər.

Sorğuda iştirak edənlərin əksəriyyəti iş yoldaşları (48,3%) tərəfindən mobbingə məruz qaldıqlarını bildiriblər. Bunun əsas səbəbi kimi işçilərin böyük məsuliyyət daşdıqlarına görə gərgin mühitdə işlədikləri göstərilə bilər. Mobbing tətbiq edənlərin 44,8%-nin (13 nəfər) hər iki cinsdən olması rəhbər vəzifəsində işləyənlərin hər iki cinsin nümayəndəsindən ibarət olduğunu göstərir. Anket iştirakçılarının öz fikirlərini əlavə etmələri üçün ayrılan hissədə əksəriyyəti mobbinglə köhnə rəhbərin dövründə qarşılaşdıqlarını qeyd ediblər. Rəhbərliyin dəyişilməsi təkcə fundamental dəyişikliyə təsir etməmiş, eyni zamanda mobbingin yaranmasına səbəb olan faktorları da azaltmışdır.

İşçilərin şəxsi həyatlarının, dini və siyasi baxışlarının tənqidlərə məruz qalmaması müəssisələrin ölkənin tolerantlığını yaxından izlədiklərinin göstəricisidir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Son on ildə mobbing müasir cəmiyyətlərdə işçilərin fiziki və psixoloji vəziyyətinə ciddi təsir göstərən bir problem hesab olunur. Aparılan elmi tədqiqatın nəticəsi göstərir ki, mobbing işçilərə mənfi iqtisadi, sosial, psixoloji, fizioloji təsir edir və mənfi halların artması şübhəsiz ki, müəssisələrə, bütün cəmiyyətə, hətta ölkə iqtisadiyyatına da birbaşa və ya dolaylı zərər verir. Mobbingin iş yerlərində geniş yayılmasının səbəbləri arasında iş yeri, rəhbərin davranışları, yanlış heyətin seçilməsi, işəgötürmə prosesi, işçi dövriyyəsinin məşğulluğu, işdə bir sıra mövqelərə nail olmaq uğrunda fərdlər arasındakı amansız rəqabət, münaqişənin həlli imkanlarının zəifliyi, münaqişədə bağlı qapı siyasətinin tətbiqi, hiyerarşik strukturun artıq olmasıdır. Aparılan elmi-tədqiqatın nəticəsinə əsasən müəssisələrdə yaşanan mobbing hallarının əsas səbəbi kimi müəssisə rəhbərinin zəif liderlik xüsusiyyəti daşınması, təşkilati mədəniyyətin aşağı səviyyədə olmasını deyə bilərik.

Müəssisə rəhbərləri mobbing davranışlarının qarşısını almaq və ya mövcud mobbing davranışlarının təsirlərini azaltmaq üçün tədbirlər görməlidirlər. Əslində mobbingin qarşısını almaq əvvəlcə bu problemin mövcudluğunu anlamaq lazımdır. Mobbingin qarşısını almaq üçün mübarizə üsullarını inkişaf etdirmək, işçilərin mobbinglə qarşılaşdıqları zaman müəssisədə kömək ala biləcəkləri psixoloqun olması, həm fərdi, həm də təşkilati olaraq mübarizə üçün müdafiə və tədbirlər görmək vacibdir. Mübarizənin bütün bu yollarından əlavə lazım gələrsə, qanuni vasitələrə də müraciət etmək lazımdır.

Bu tədbirlərin bəziləri struktur dəyişikliyinə, biznes siyasətinə aiddir. Araşdırma ilə mobbingin müəssisələrdə işçilərin motivasiyasının düşməsinə, performansına mənfi təsir etməsinə, səmərəliliyin, keyfiyyətin, müəssisəyə bağlılığın azalmasına, davamiyyətsizlik nisbətinin artmasına, müəssisənin imicinin zədələnməsinə və digər mənfi halların yaranmasına səbəb olduğu təyin edilmişdir.

Mobbingə məruz qalan şəxsin özünü, xarakterini, peşə bacarıqlarını və qabiliyyətlərini, düşünmə strategiyalarını inkişaf etdirməsi, ruhi və fiziki

sağlamlığını qoruması ilə ən az zərərlə mobbingdən xilas ola bilər. Təbii ki, bu vəziyyətdə ailəsi, sosial əhatəsi ilə olan münasibətləri əvvəlkindən daha da sıx olmalıdır.

İşdə mobbing riskini azaltmaq üçün təşkilatın məqsədlərini, strukturunu müəyyənləşdirmək, gözlənilən davranış və mənəvi standartlara malik olan kadr siyasəti və daimi nizam-intizam qaydalarının olması, işçilərin vəzifə və səlahiyyətlərini təyin etmək, işçilərin təşkilati mədəniyyəti mənimsəmələri, işlərində təcrübəli olmaları, təlimlərin və kadrların inkişaf etdirilməsi, vaxtında və aydın şəkildə istifadə edilə bilən kommunikasiya kanallarının yaradılması, heyət üzvlərinin qərar vermə, səlahiyyət vermək bacarıqlarının və komanda işinin inkişaf etdirilməsi, işçilərin hər səviyyədəki problemləri həll etmə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, işçilərin seçilməsində namizədlərin tək cə texniki xüsusiyyətlərinə deyil, eyni zamanda operativlik, qrup şəklində işləmək bacarığına önəm vermələri təklif olunur.

Mobbing əslində tez-tez rast gəlinən bezdirmək və ya qorxutmaq anlayışlarından çox fərqlənir. Buna görə də həm hadisənin psixoloji aspektləri, həm də müdafiə və tədbirləri nəzərə alınmalıdır.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

## Azərbaycan dilində

1. Quliyev T. (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı, “Nağıl evi” şirkəti, s. 828

## Türk dilində

1. Özalp İ. (2013). Yönetim ve organizasyon. Ankara, s.160-180
2. Barış Baraz A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, s. 82-108
3. Şahintürk H. (2017). İKY, proje planlama ve yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
4. Prof. Dr. Çetin C. və Dr. Dinç Özcan E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi, 5 Basım, s. 251
5. Tortop N., Aykaç B., Yayman H. və Özer M.A. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi, s. 576
6. Prof. Dr. M. Ş. Şimşek və Doç. Dr. H. S. Öge . (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 4 Basım, s. 464
7. Argon T.və Eren A. (2004). İnsan kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi, s. 310

## İnternet resursları

1. [http://stratejikinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post\\_49.html?m=1](http://stratejikinsankaynaklariyonetimi.blogspot.com/2016/07/blog-post_49.html?m=1)
2. <https://medium.com/@cerebro.tech/yapay-zeka-dokunuşu-ile-insan-kaynakları-152eebdc23a9>
3. [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66753/39528/işletme\\_bilimi\\_ne\\_giriş\\_11.\\_hafta.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66753/39528/işletme_bilimi_ne_giriş_11._hafta.pdf)
4. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/370696>
5. <http://www.egitim.club/wp-content/uploads/2016/10/%C4%B0NSAN-KAYNAKLARI-Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0-T%C3%96M-%C3%96ZET.pdf>
6. <https://hakanmaden.net/oryantasyon/>
7. <https://iky-fatihduman.tr.gg/Oryantasyon.htm>
8. <content://com.sec.android.app.sbrowser/readinglist/1226211813.mhtml>
9. <https://www.slideshare.net/mobile/mstfcng/ky-5-oryantasyon>
10. [http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru\\_1.html?m=1](http://ikmania.blogspot.com/2016/03/oryantason-proseduru_1.html?m=1)

11. <http://ikmania.blogspot.com/2016/12/insan-kaynaklar-surecleri-oryantasyon.html?m=1>
12. <http://gazi.edu.tr/posts/download?id=152303>
13. [http://m.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=342247219283836&id=309406149234610](http://m.facebook.com/permalink.php?story_fbid=342247219283836&id=309406149234610)
14. <https://slideplayer.biz.tr/slide/1901211/>
15. <https://docplayer.biz.tr/101618-Isyerlerinde-psikolojik-taciz-mobbing.html>
16. <https://acikerisim.tbmm.gov.tr/xmlui/handle/11543/2292>
17. <https://www.dahaiyiasam.com/mobbing-nedir-turleri-nelerdir-nasil-cozulebilir-11261.html>
18. <https://www.onlinehukuk.net/mobbing-turleri-cesitleri/>
19. <https://yagmurileyasam.wordpress.com/2013/03/25/mobbing-surecinin-asamalari/>

## ƏLAVƏLƏR

### Əlavə 1.

#### Anket

Hörmətli respondent, bu anket ADİU-nin dosenti Raqif Qasimovun elmi rəhbərliyi altında Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Beynəlxalq Magistratura və Doktrantura mərkəzinin magistrantı Səmədova Gülnar (gulnar.semedova1994@gmail.com) tərəfindən “Adaptasiya proseduru və mobbing: Azərbaycan şirkətlərindəki vəziyyət” adlı dissertasiya işinin tədqiqat bölməsi üçün lazımi məlumatların toplanması məqsədilə tərtib edilmişdir.

Psixoloji şiddət (mobbing) bir və ya daha çox insan tərəfindən davamlı bir və ya bir neçə şəxsə qarşı tətbiq edilən mənfi davranışlar və təzyiqlər olaraq ifadə edilir.

Araşdırmanın əsas məqsədi;

- a. Müəssisələrdə işçilərə tətbiq edilən psixoloji şiddət (mobbing) və adaptasiya prosedurunun təhlili
- b. Müəssisələrdə çalışan işçilərin mobbingə məruz qalıb-qalmadıqlarını, məruz qaldıqları halda hansı davranışlarla qarşılaşdıqlarını müəyyən etmək
- c. Bu davranışların səbəblərini və nəticələrini aşkar etmək

Araşdırma tamamilə elmi məqsədlə hazırlandığı üçün cavablarınız heç bir halda üçüncü şəxslərlə bölüşdürülməyəcəkdir. Anketi cavablandırıdığınız üçün əvvəlcədən təşəkkür edirik.

Anketdəki suallar:

1. Cinsiyətiniz:  Qadın  Kişi
2. Yaşınız:  15-25  26-35  36-45  46+
3. Təhsil səviyyəniz:  Orta təhsil  Bakalavr  Magistr  Doktorantura
4. İş təcrübəniz (staj):  1-5 il  5-10 il  10-15 il  15-20 il  Daha çox



5. Vəzifəniz:  İdari heyət  İşçi heyət
6. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sahə hansıdır?  Sənaye  İstehsalat  Xidmət  Digər
7. Müəssisəniz neçə ildir fəaliyyət göstərir:  1-5 il  5-10 il  10-15 il  15-20 il  Daha çox
8. Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz:  Özəl  Dövlət
9. Çalışdığınız müəssisə hansı bazara xidmət göstərir?  Yerli  Xarici  Hər ikisi
10. Müəssisənizdə insan resursları / kadrlar şöbəsi var?  Bəli  Xeyr
11. Daha əvvəl "Mobbing" sözünü eşitmişiniz?  Bəli  Xeyr
12. İşlədiyiniz təşkilatda iş həyatı boyunca mobbing tətbiqinin olduğunu düşünürsünüzmü?
- Bəli, məruz qaldım
- Bəli, şahidi oldum
- Bəli, həm məruz qaldım, həm şahidi oldum
- Xeyr
13. Mobbing davranışlarına qarşı siz necə reaksiya verdiniz? (Bir neçə variant qeyd edə bilərsiniz)
- Heç bir nəticə verməyəcəyini düşündüyüm üçün hərəkətə keçmədim
- Mobbingi edənlə (edənlərlə) danışıaraq həll etməyə çalışdım
- Mobbing edənə (edənlərə) qarşı eyni şəkildə reaksiya verdim
- Mobbingçini (mobbingçiləri) yazılı olaraq rəhbərliyə şikayət etdim
- Mobbingçini (mobbingçiləri) şifahi olaraq rəhbərliyə şikayət etdim
- İcazə alaraq və ya məzuniyyət götürərək işlədiyim şirkətdən müəyyən bir müddət uzaqlaşdım
- Başqa şöbəyə keçmək istədiyimi bildirdim
- İşlədiyim müəssisədən ayrılmağı düşündüm
- Yaşadığım problemlərlə əlaqədar həkimə müraciət etdim
- Təşkilat daxili lazımi şöbəyə şikayət etdim
- İş yoldaşlarımla paylaşdım
- Mütəxəssislərdən dəstək aldım

- Digər
14. Müraciətinizə reaksiya verdilər? ○ Bəli ○ Xeyr
15. Mobbingi tətbiq edənlərin cinsini qeyd edin: ○ Qadın ○ Kişi ○ Hər ikisi
16. Kim tərəfindən psixoloji şiddətə məruz qalmısınız?
- Şöbə və ya departament müdiri, idarəçi
- İş yoldaşları
- Tabeçilikdəki işçilər
17. Mobbing davranışlarına nə vaxt məruz qalmısınız?
- Hələ də yaşayıram
- Son 6 ay
- 6 aydan çox
- İşimə ilk başladığım anlar
- Digər
18. İş yerinizdə bacarıqlarınızı nümayiş etdirmək imkanınızın qarşısı alınıb? ○ Bəli ○ Xeyr
19. İşlədiyiniz müəssisədə sözlə, baxışla, hərəkətlərlə işinizi görə bilmədiyinizi bildiriblər?
- Bəli
- Xeyr
20. İşdə rəhbərləriniz (idarəçilər) tərəfindən danlanmısınız? ○ Bəli ○ Xeyr
21. Dini və siyasi baxışlarınıza görə işdə mobbingə məruz qalmısınız? ○ Bəli ○ Xeyr
22. İşdə şəxsi həyatınız barədə tənqiddə məruz qalmısınız? ○ Bəli ○ Xeyr
23. Aparılan araşdırma ilə bağlı əlavə fikirləriniz varsa, zəhmət olmasa qeyd edin.

---

---

---

## **Cədvəllərin siyahısı**

Cədvəl 1: Sorğuda iştirak edənlərin şəxsi məlumatlarının statistikasısı.....	54
Cədvəl 2: Sorğuda iştirak edənlərin iş məlumatlarının statistikasısı.....	55
Cədvəl 3: Sorğuda iştirak edənlərin mobbinglə bağlı məlumatlarının statistikasısı.....	58

## **Şəkillərin siyahısı**

Şəkil 1: Sorğuda iştirak edənlərin cinsiyyətə görə bölgüsü.....	55
Şəkil 2: Sorğuda iştirak edənlərin təhsil səviyyəsinə görə bölgüsü.....	55
Şəkil 3: Sorğuda iştirak edənlərin iş təcrübəsinə görə bölgüsü.....	57
Şəkil 4: Sorğuda iştirak edənlərin iş yerindəki statusa görə bölgüsü.....	57

## **Qrafiklərin siyahısı**

Qrafik 1: Sorğuda iştirak edənlərin yaşına görə bölgüsü.....	56
Qrafik 2: Sorğuda iştirak edənlərin işlədiyi müəssisəyə görə bölgüsü.....	56