

AZƏRBAYCAN KARYERA İNKİŞAF FORUMU

Təvsiyə sənədi



Azərbaycan Respublikası
Əmək və Əhalinin
Sosial Məhləli Nazirliyi



Ölkə
Miqrasiya
Xidməti



Azərbaycan
Karyera İnkişaf
Forumu

Haqqımızda

Karyera məsləhət xidməti bütün yaş kateqoriyasına aid olan şəxslərin peşə seçiminə hazırlanması, təhsil, təlim, habelə karyeralarının düzgün seçilməsinə və idarə olunmasına (karyera planlaması) köməklik göstərilməsi, onlarda peşəyə meyil və maraqların formalaşdırılması, əmək bazasının tələbləri nəzərə alınmaqla münasib peşəyə yiyələnməsi və məşğulluğunun təmin olunması məqsədilə həyata keçirilən tədbirlər kompleksidir.

Dövlət Məşğulluq Agentliyi tərəfindən hədəf qruplarına karyera məsləhət xidmətlərinin göstərilməsi zamanı müasir çağırışlardan istifadə etmək, beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi və tətbiq edilməsi məsələsi aktuallaşmışdır. Bu məqsədlə müxtəlif istiqamətlərdə yerli və beynəlxalq əhəmiyyətli tədbirlər həyata keçirilməkdədir.

Azərbaycan Karyera İnkişaf Forumu dəyişən əmək bazası barədə insanları məlumatlandırmaq, gələcəyin vəd etdiyi peşə və bacarıqlarla tanış olmaq və əmək bazasının müasir tələblərinə cavab verən peşəkar və ixtisaslı kadrların formalaşdırılması üçün hadisələri qabaqlamaq məqsədilə təşkil edilir.

Forumda həm yerli, həm beynəlxalq ekspertlərin iştirakı nəzərdə tutulub. Aktiv iştirakçılığa təşviq etmək, produktivliyin artırılması məqsədilə forum zamanı təqdimat çıxışları edildikdən sonra panel şəklində bütün iştirakçıların peşəkar müzakirəyə cəlb olunması və öz fikirlərini səsləndirməsi nəzərdə tutulmuşdur.

Forum zamanı spikerlərlə iştirakçılar birgə əməkdaşlıq edərək, yerli vəziyyəti analiz edib, dünya təcrübəsindəki uğurlu rol modellərini nəzərdən keçirəcəklər.

Məqsəd

- Karyera məsləhət xidmətinə qoyulan investisiyanın faydaları haqqında danışmaq
- Ölkədə karyera məsləhət xidmətinin mərkəzləşdirilməsinin əhəmiyyətinin vacibliyini çatdırmaq
- Universitetlərdə karyera mərkəzlərinin qurulmasının əhəmiyyəti, onun beynəlxalq və yerli təcrübədə verdiyi faydalar haqqında məlumat vermək
- Dövlət, biznes və qeyri-hökumət sektorlarının nümayəndələri üçün ortaq müzakirə zəmini yaratmaq və onlar arasında koordinasiya və əməkdaşlığın qurulmasına dəstək olmaq
- Əmək bazarının hazırkı vəziyyəti ilə bağlı əgahlıq yaratmaq
- Əmək bazarında ehtiyac duyulan işçi olmaq və onlara yiyələnmək yollarını hədəf kütləsinə çatdırmaq
- Sağlam iş mühitinin formalaşdırılmasının həm şirkətə, həm də işçiyə verdiyi faydaların əhəmiyyətini müzakirə etmək
- İdarəetmədə işçinin yaş və olduğu dönmənin nəzərə alınmasının əhəmiyyəti və onlara düzgün yanaşma prinsiplərinin formalaşdırılmasının əhəmiyyətini çatdırmaq

Aktuallıq

Dünya təcrübəsi göstərir ki, istər insan kapitalının inkişafı, istərsə də peşəkar şəkildə formalaşmaqda qarşılıqlı emekdaşlığın rolu danılmazdır. Mehız buna görə karyera planlaması işi ilə məşğul olan şəxslər və ya qurumlar arasında emekdaşlıqların yaradılması, ortaq peşəkar müzakirə mühiti yaratmaq olduqca mühüm əhəmiyyətə malikdir.

İşəgötürənin təcrübə tələbini gənclərin ödəyə bilməməsi nəticəsində bir çox gənc ali təhsilli olmasına baxmayaraq kütləvi şəkildə işsizlikdən əziyyət çəkir. Tələbənin ali təhsil müəssisəsinə qəbul olduğu vaxtdan etibarən düzgün şəkildə məarifləndirilməsi və uyğun istiqamətə yönəldilməsi mehız karyera mərkəzləri tərəfindən aparılması zəruri olan məsələlərdəndir.

Əmək bəzən sürətlə dəyişir, bununla bərabər gündəlik

yeni qərarlar qəbul edilir və müəyyən tələblər qoyulur. Lakin işəgötürənin bu tələbləri qarşılaması bəzən çətinliklər yaradır. Mehız buna görə də işçi daima özündə müəyyən verdişlər formalaşdırmalı, özünü inkişafa təşviq etməli, sahənin və ya peşənin tələb etdiyi yumşaq və texniki bacarıqlara yiyələnməyə açıq olmalıdır.

İşçiyə qoyulan tələblərin nə qədər yüksək olması işəgötürənin emekdaşı üçün yaratdığı uyğun mühitdən asılıdır. Mehız buna görə də işəgötürən öz emekdaşlarının inkişafına dəstək olmalı və onlar üçün sağlam mühit yaratmaqda maraqlı olmalıdır. İşin həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət baxımından düzgün şəkildə yerinə yetirilməsi, dəyər amilinin formalaşdırılması üçün işəgötürən və işçi arasında düzgün əlaqələrin qurulması günün aktual məsələlərindən biridir.

Hədəf qrupları:

Peşəkarlar üçün

Karyera məsləhətçiləri

Universitetlərin və DAA-nın əməkdaşları

Təlimçilər

İnsan Resursları mütəxəssisləri

Dövlət və özəl sektor işçiləri

TOP menecerlər

Təhsil ekspertləri

Kouçlar

İnkişaf mentorları

Tövsiyə sənədinin əhəmiyyəti

Gündəlik iş prosesində tez-tez müxtəlif qərarlar verməli və ya seçimlər etməli oluruq. Bu zaman bu seçimlərin və qərarların əsasında müəyyən metodologiya, nəzəriyyə və ya təcrübə dayanır. Bəzən olur ki, öyrəndiklərimiz, oxuduqlarımız kifayət qədər olsa da tətbiqdə müəyyən çətinliklər yaşayırıq və nəyə necə başlamalı olduğumuzu bilmirik. Bu halda yanımızda bizə yol göstərəcək şəxslərə və ya açıb baxa biləcəyimiz vəsaitlərə ehtiyac duyuruq.

Məhz "Azərbaycan Karyera İnkişaf Forumu 2022" tövsiyə sənədinin əsas məqsədi peşəkar fəaliyyətinizdə sizin belədəniz rolunu

oynamaqdır. Çünki söyənən fikirler tətbiq edildiyi zaman keyfiyyətli, inkişafyönümlü nəticə əldə etmək mümkün olur. Buna görə də "Azərbaycan Karyera İnkişaf Forumu – 2022"də spikerlər tərəfindən müəyyən hədəf qrupları üzrə qeyd edilən fikirler əsasında tövsiyə sənədinin yazılmasına ehtiyac yaranmışdır.

Ümid edirik ki, məsəüstü kitabınız olacaq tövsiyə sənədini iş prosesinizdə tətbiq edərək mühüm əhəmiyyətə malik faydalar əldə edəcəksiniz.

Uğur olsun!

Tövsiyə sənədinin hədəf qrupları

Universitetlər

Dövlət qurumları

Özəl sektorlar

Ümumi
(bütün hədəf qrupları)



Referans

- **1. I Panel: Karyera Mərkəzlərinin yaratdığı fərsətlər**

1.1 Şule Yalçın - Effektiv Karyera Mərkəzi necə formalaşdırılmalıdır?

1.2 Brian Hutchison - Tələbə kapitalının düzgün idarə edilməsi

1.3 Gülnur İsparova - Məzunlarla iş mexanizminin formalaşdırılması

- **2. II Panel: Peşəkar karyera mühitində yeni çağırışlar**

2.1 Margareta Nikolovska - Ömürboyu öyrənməni təcrübədə necə tətbiq etməli?

2.2 Seymur Əhmədov - Əmək bazarında işçi dəyərinin analizi

2.3 Tibor Bors Borbely-Pecze - Əmək bazarında bacarıq uyğunsuzluğunun idarə edilməsində dövlət-özel-ictimai təşkilatların eməkdaşlığı

2.4 Yavuz Yiğit - Bu günün gənclərini sabahın çağırışlarına hazırlamaq

- **3. III Panel: İş mühitində davamlı inkişafı necə təmin etməli?**

3.1 Kamil Bəyramlı - Sağlam iş mühitinin formalaşdırılması

3.2 Tural Məmmədov - Öyrənen mərkəzli inkişaf prosesi və onun ölçülməsi

3.3 Kamil Bəyər - İstedadların idarə edilməsində nəsillərarası ziddiyyətlər

Universitetlər üçün tövsiyələr

- Ali təhsil müəssisələrində Karyera Mərkəzi formalaşdırılarkən həm tələbələr, həm də əmək bazasının gözlənti və tələblərinin araşdırılması, daha sonra bu araşdırmanın nəticələri əsasında tərəflərin ortaq maraqlarına uyğun "Karyera Mərkəzi Konsepsiyası"nın hazırlanması tövsiyə olunur. (1.1)*
- Ali təhsil müəssisələrinin Karyera Mərkəzləri ilə dövlət və özəl sektorda təmsil olunan işəgötürənlər arasında müstəadi əlaqələrin saxlanması və qarşılıqlı informasiya mübadiləsinin olması arzuolunandır. Bu mexanizmdən istifadə edərək bakalavr tələbələri ilk 2 kursda təcrübə proqramlarına göndərilə bilər. (1.1)
- Ali təhsil müəssisələrinin Karyera Mərkəzləri öz məzunları ilə periodik olaraq əlaqə saxlayaraq, əmək seçilən həyata keçirə və bunun nəticələrinə əsasən fəaliyyət istiqamətini adaptasiya edə bilər. Eyni zamanda, seçmə əsasında ali təhsil müəssisələrinin tədris proqramlarının da davamlı olaraq aktuallığını təmin etmək mümkün olar. (1.3)
- Ali təhsil müəssisələri Karyera Mərkəzləri və tədris proqramlarını formalaşdırarkən nəsilərarası yanaşma fərqi nəzərə alınmalıdır. Xüsusən də hal-hazırda ali təhsil müəssisələrinin çalışdığı "Z nəsli" özünəməxsus yanaşma və metodlar tələb edir. Karyera Mərkəzləri və tədris proqramları ilə bağlı addımların effektiv olması üçün "Z nəsli"nin Azərbaycanlı tələb və gözləntiləri də araşdırılmalı və metodlar ona uyğun adaptasiya olunmalıdır. (1.1)

* Bu tövsiyələr referansda verilmiş spikerlərin çıxışlarından götürülmüşdür.

- Tələbələr in iş mühitində bağ verən hadisələrə necə reaksiya verəcəyini ölçə biləcəyimiz məğğulluq programları hazırlana bilər. Burada məqsəd tələbələr in həm güclü, həm də zəif tərəflər in ortaya çıxarmaq, bu zəif tərəflər in inkişafı ilə bağlı xüsusi programlar hazırlaya bilməkdir. (1.2)
- Karyera mərkəzləri tələbəlik illər in tələbələr ilə müəmədi əlaqədə olmalı və bu proses onlar məzun olduqdan sonra da davam etməlidir. Onların məlumatlarının izlənilməsi sosial media kanalları, zənglər və s. kimi alətlər vasitəsilə aparılmalıdır. Proses in əhəmiyyətli nəticələr in görmək üçün verilənlər bazası yaradılmalıdır. (1.3)

- Karyera Mərkəzləri tərəfindən tələbə və məzunların məlumatlarının toplandığı verilənlər bazasının yaradılması faydalıdır. Bu bazanı formalaşdırmaq və davəmi olaraq aktualığını təmin etmək üçün tələbələr ilə ilk illər in əlaqələr qurula və bu münasibətlər tələbə məzun olduqdan sonra da davam etdirilə bilər. Bazaya daxil olan məlumatları davəmi olaraq yeniləşləməq üçün əlaqə vasitələri ilə periodik izləmə aparıla və məlumat mübadiləsi həyata keçirilə bilər. (1.1 - 1.3)
- Tələbələr in fəaliyyətinin məqsədyönlüölüyünü artırmaq üçün ali təhsil müəssisələr i tərəfindən klub və birliklərin yaradılmasının təpəliq olunması və mövcud olanların dəstəklənməsi effektiv nəticələr verə bilər. (2.4)

* Bu izlənlər referansda verilmiş apibər inlər in çıxarılardan götürülmüşdür.

Dövlət qurumları üçün tövsiyələr

- Ömürboyu təhsilin prinsiplərini məktəblərə inteqrasiya etmək çox vacibdir. Öyrənmə metodları məktəblərdə yenilənməlidir, çünki köhnə metodlar artıq indiki şagirdlər üçün səmərəli deyildir, şagirdlərin ciddi fokus çatırılığı var. (2.1)
- İtaliya təcrübəsinə əsasən prosesin idarə edilməsi məktəblərdən başlanmalıdır. Uyğun olaraq "Məktəblər və tələbələr üçün karyera bələdçiliyi standartları" üzrə işçi qrupu yaradıla bilər. (2.1)
- Əmək bazarında kifayət qədər yetərli bacarıqlara sahib olmayan insanların karyera planlaşdırma təşkil etmək üçün onları bacarıq əsaslı təlimlərə cəlb etmək təklif edilir. Bununla ölkənin işçi qüvvəsinin rəqabətli yüksələcəkdir. (2.1)
- Ömürboyu təhsilin milli standartlarının tərtib edilməsi üçün "Ömürboyu təhsil üzrə milli işçi qrupu" yaradıla bilər. Bu qrupun yaradılmasında iştirak edəcək: Təhsil Nazirliyi, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi və İqtisadiyyat Nazirliyi. Prosess təhsilə bağlı olan müxtəlif assosiasiyaların cəlb edilməsi mümkündür. (Təklif Finlandiya təcrübəsinə istinad edir) (2.1)
- Ömürboyu təhsil rəhbərliyi üçün dövlət siyasətində dəyişikliklərə ehtiyac olacaqdır. Bu dəyişikliklər daha çox dövlət qurumları tərəfindən aparılmalıdır. Yeni hər müəssisə (məktəblər, dövlət qurumları, şirkətlər və.s) üçün ömürboyu təhsil prinsipi necə olacaq, bunun standartları müəyyən edilməlidir. (2.1)

- Bütün hədəf kütələrinə uyğun ömürboyu öyrənmənin metodlarından bəhs edən bir beşədi kitabçasının hazırlanması təklif edilir. (2.1)
- Ümumi olaraq ancaq təhsil verməkdə kifayətlənməmək, öyrədilən bilik və bacarıqların məktəb illərindən başlayaraq praktiki olaraq tətbiqinə bağlamaq lazımdır. (2.4)
- "Tələbə ilə eyni dildə danışmaq lazımdır. Eyni dildə danışmasanız bir-birinizi anlamıyacaqsınız" – Yeni nəslə ("Z" nəslini və s.) tanımadan, karyera mərkəzlərinin göstərəcəyi xidmət dəyərləri olmayacaq. Azərbaycandakı gənc nəsl ilə bağlı mütləq şəkildə güclü araşdırmalara ehtiyac var. Hətta bununla bağlı dissertasiya, elmi işlər yazılmalıdır. Kamil Bəyər öz çıxışı zamanı Azərbaycandakı Z nəslinin nümayəndələrinin statistikasını paylaşaraq 44% olduğunu qeyd etmişdir. Bu o deməkdir ki, gənclər düzgün yönləndirilsə məhsuldarlıq artacaqdır. (1.1)

- Təhsil müəssisələrində gələcəyin peşə və ixtisaslarına dair ətraflı məlumatlar kifayət qədər verilmir, amma bəzi bacarıqlar, əsasən də fundamental, hesablama, yumşaq və riyazi bacarıqlar hələ də əmək bazarında işədarənlərdən tələb olunan bacarıqlardandır. Yeni və sayca çox olan gənc nəslin əmək bazarına gəlməsi indi rəhbər vəzifədə olan şəxsləri öz bacarıqlarını inkişaf etdirmək və yeni iş yerləri yaratmaq mövzusunda narahət edir. Yeni nəslin yeni bacarıqlarla gəlməsi müsbət bir inkişayış olsa da, dövləti yeni qərarlar qəbul etməkdə, yeni iş yerləri açmaqda dəyişikliyə sövq edəcəkdir. (2.3)
- Müasir dövrün digər problemlərindən biri individuallaşmanın artmasıdır ki, bu da iş mühitində komanda işinin təşkilinə mənfi təsir göstərir. Komanda işinin bir bacarıq kimi məktəb, universitet illərindən fərqli üsullardan istifadə edərək öyrədilməsi və tətbiqi təklif olunur. (2.4)
- Azərbaycanda İnsan Resursları sisteminin inkişafına ciddi ehtiyac var. Buna əsas səbəb İnsan Resursları üzrə təhsilin təməlinin olmamasıdır. Bu sahəyə diqqət yetirməyi və təhsilin gündəmə gətirilməsi təklif edilir. (2.4)

Özəl sektor subyektləri üçün tövsiyələr

- Menecerlər şirkətdə bazar dəyər amilini formalaşdırmaq üçün karyera xəritəsi metodundan istifadə edə bilərlər. Bu halda şirkətin biznes prosesi ilə ədərkən işçilərini yaxından tanıması, onların karyera yüksəlişi və fərdi inkişafına təsir edəcək təhlillər apararaq təklif verməsi tövsiyə edilir. (2.2)
- Fransada şirkətlərdə giriş və çıxışda turniket sistemindən istifadə olunur. Maraqlısı isə odur ki, turniket sistemində emosionalan ifadə edən stikerlər əlavə edilib. İşçilər işə gəldikdə və işdən çıxarkən emosionalanlarını ifadə edən stikerləri seçirlər və beləcə təşkilat içində hansı hissə ilə gəldiyini və işdən hansı hissə ilə ayrıldığını təhlil edərək təşkilatda baş verən bütün prosesləri (rəhbərlikdə, komanda ilə olan əlaqələr və s.) təhlil edə bilər. (3.1)
- Sağlam iş mühiti ilə bağlı beynəlxalq təcrübəyə sahib şirkətlər: **Netflix** - açıq geridönüş üzərində qurulan şirkətlərdən biridir. Dünyada açıq geridönüş verən şirkətlər arasında ilk beşlikdədir. **Zoom** - Hər bir əməkdaşın əlaqə üzvlərini iş yerinə gəlməyə təvəqüq edir. Bu o deməkdir ki, əməkdaşın komanda yoldaşları pərdəxəşi qəhrəmanları tanıyaraq öz əməkdaşlarına daha sıx bağlanırlar və bu da münasibətə və iş mühitinə təsir edir. **Facebook** - CEO-lar əməkdaşlarla birgə bir mühitdə olaraq fəaliyyət göstərirlər. CEO bununla bütün əməkdaşlarına bə bərabərlik mesajını ötürür. (3.1)
- İnternet üzərindən rahatlıqla pul qazanmağın mümkün olduğu vaxtda Z nəslini şirkətlərə cəlb etmək üçün sağlam iş mühiti yaratmaq, daxili dəyərlər formalaşdırmaq, fərdi inkişaf üçün imkanlar yaratmaq tövsiyə edilir. Gənclər anlaşırlar ki, internet üzərindən sadəcə pul qazana bilərlər, komanda, sosiallaşmaq imkanları orda yoxdur. (3.1)
- İndiki dövr 10 il öncəki məhsul iqtisadiyyatı yox, xidmət iqtisadiyyatıdır. Fərq odur ki, məhsul iqtisadiyyatında şirkətlərlə rəqəbat aparan və bazara çıxarılan fərq yaranan əsas amil məhsuldu. Ancaq indiki dövrdə məhsul təklidə davamlı və dayanıqlı dəyər yaratmır. Məsələn, alma, armud pıxtılaşdırma üzərində xidmət olmadan təklidə dəyər yaratmır. Biz satıcının bizə fərqli təqdim etdiyi məhsulu alırıq. Xidməti fərqləndirən isə insanlar və onların bacarıqlarıdır. (3.2)
- Öyrənən mərkəzi iş mühiti üçün "Helix Organization" üsulundan istifadə edilməsi tövsiyə edilir - Bu idarəetmə üsulunda 2 rəhbər olur (bizdə analogiya aparsaq şöbə rəisi və müavin) - biri sırf əməkdaşların işinin idarə olunması ilə məşğul olur, məsələn, planlama, performans, texniki məsələlər. Digəri isə sırf onların inkişafına fokuslanır. (3.2)
- Klassik yanaşmanın əksi olan öyrənən mərkəzi inkişafı görə şirkətlərdə öyrənmə və inkişaf məsələsinin mərkəzində dayanan və birinci dərəcəli məsuliyyət dəyən şəxs öyrənən öz, yəni əməkdaşdır, ikinci növbədə isə rəhbər dəyənir. (3.2)

- Öyrənən və öyrədən mühitdə təşkilat faktorları aşağıdakılardır. Bu faktorların idarəetmə prosesində nəzərə alınması tövsiyə edilir:
İlk növbədə "work və develop leadership"-ni fərqləndirməliyik. Rəhbərlər öz gündəlik işlərini insanlara rəhbərlik və işə rəhbərlik olaraq ayırmalıdır.

İnsanlara rəhbərlik - sağlam iş mühiti, rifah halı, gərildönüş, motivasiya ilə bağlıdır.

İşə rəhbərlik - planlama etmək, qərar vermək, riskləri idarə etmək, keyfiyyətə nəzarət etmək və s. idarəetmə funksiyaları ilə bağlıdır.

Rəhbərlər inkişaf rəhbərliyinə ayrılacaq 20% vaxtla iş rəhbərliyindəki vaxtlarına 80% qənaət edə bilərlər, çünki biz insan rəhbərliyində nə qədər effektiv olsaq iş rəhbərliyində də bir o qədər az "effort"-umuz tələb olunur. (3.2)

- Böyük strategiyayı başa düşməyənlər, kiçik strategiyayı anlaya bilməzlər. Kiçik strategiyayı anlamayanlar isə taktikaları heç anlaya bilməzlər. (3.3)
- Şirkətin uğurlu olması üçün liderin və onun sağ qollarının, xüsusilə də İnsan Resursları mütəxəssislərinin strategiyaya bilməsi lazımdır. (3.3)

- Böyük ölkə və böyük şirkətlərin gündəmində innovasiya yönümlü təşəbbüslər var, eger siz də böyük şirkət olmaq istəyirsinizsə gündəminizdə innovasiya olması tövsiyə edilir. (3.3)

- Dünya Əqli Mülkiyyətər İnstitutunun hər il paylaşıdığı və 141 ölkədə aparıldığı sorğuda 2 məqam qeyd edilmişdir:
1. Yeni biliklər əldə edə bilərsinizmi?
2. Yaradıcı nəticələriniz (patent və ya innovativ həllər kimi) varmı? Azərbaycan bunda 93-cü sıradadır və bunu insan kapitalı hesabına daha yuxarı səviyyəyə qaldırmalıyıq. Innovasiya ilə ümummilli məhsul arasında pozitiv bağlantı var. Nə qədər çox innovativ şirkətsinizsə, o qədər güclü olduğunuz deməkdir. (3.3)

- Bazar araşdırması aparılmamış müəssisənin daxili əmək haqqı siyasətinin formalaşdırılması yolverilməzdir və işçi dəyərinə verilən qiymətli əmək bazasında mövcud təşkilatlar formalaşdırdığından bu prosese çox həssas yanaşılması tövsiyə edilir. (2.2)

- Ən böyük təhlükə yüksək bacarıqlı işçiyə onun istədiyi qədər əmək haqqı verilməməsidir. İşçi işindən razı olmadığı halda bu onun işdəki fəaliyyəti və məhsuldarlığına da birbaşa təsir göstərir. İşçinin gördüyü iş və bacarıqlar arasında uyğunsuzluq varsa, o yeni məhsulları təklif edə və mövcud məhsulu inkişaf etdirə bilməz. Bu isə bazarda müəssisələr arasında rəqəbatlılığı azaldacaqdır. (2.3)

Bütün hədəf qrupları üçün tövsiyələr

- Karyera inkişafı istiqamətində fəaliyyət göstərən şəxslər və ya qurumlar arasında əməkdaşlıq əlaqələrini inkişaf etdirmək və onları birlikdə işləməyə təviiq etmək tövsiyə olunandır. Bu halda karyera məsləhət xidməti istiqamətində fəaliyyət göstərən şəxslərin və qurumların ümumi maraqlarını əks etdirən vəsaitlər hazırlamaq və bu işdə həm şəxslərin, həm də qurumların maraqlı olmasını təmin etməklə daha keyfiyyətli işlər görmək mümkün olardı. (1.2)
- Ömürboyu öyrənmənin tətbiqi prosesində qərar qəbul edən yuxarı menecmentlə bu qərarı hədəf kütəsinə çatdıracaq şəxslər arasında qarşılıqlı əlaqə olmalıdır ki, onlar prosessdə eyni dərəcədə əhəmiyyətli olduqlarını bilsinlər. Nəzərdədir, məşğulluq idarələri, sosial tərəfdaşlar, gənclərlə iş mərkəzləri, regional və yerli mərkəzlər, ələcə də araşdırma işi ilə məşğul olan mərkəzlər və bəynəlxalq əməkdaşlar prosessə cəlb olunmalıdır. Burada iştirak edən tərəflər ömürboyu təhsilin onlar üçün nə demək olduğu ilə bağlı qarşılıqlı razılaşmaya gəlməli və onların prosesə uğurla həyata keçirmək üçün daimi əməkdaşlığı təmin etməlidirlər. Nəticədə ömürboyu öyrənmə tək bir tərəfin, qurumun deyil, burada vurğulanan 7 mühüm tərəfin qarşılıqlı şəbəkələşmə yolu və birgə fəaliyyəti ilə tətbiq edilən proses olacaqdır. (2.1)
- Ömürboyu təhsil verdiyinin formalaşdırılması bugünkü günün əsas tələblərindəndir. Buna görə şəxslərin bu verdiyi özündə formalaşdırması bazarda tələbatı kədr kimi qalmasına kömək edəcəkdir. Bu mənada yaxşı olar ki, öyrənmə metodları dəyişdirilsin və yeni metodlar yaradılsın ki, bu proses insanlar üçün səci olmasın. (1.1)
- Ömürboyu təhsilin tətbiqi imkanlarını genişləndirmək və bu verdiyi insanlarda formalaşdırmaq üçün şəbəkələşmə yaxşı bir metoddur. Bu mövzuda nəticə əldə etmək üçün müxtəlif qurumların, təşkilatların, şirkətlərin birlikdə koordinasiya şəkildə əməkdaşlıq etməsi tövsiyə olunur. (2.1)
- İşçinin bazar dəyərinin düzgün qiymətləndirilməsi çox vacib prosessdir, çünki işçiyə dəyəridən çox qiymət vermək onun gələcəyini və inkişafını əlindən aldıqı kimi, statistikaya əsasən dəyəri yüksək olan işçiyə dəyəridən az qiymət vermək isə işçilərin əsas işdən çıxış səbəblərindən biri hesab olunur. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin birində aparılmış araşdırmalar göstərmişdir ki, işçilərin 64%-nin işdən çıxması səbəbi məhz yüksək performanslı işçiyə verilən aşağı əmək haqqı olmuşdur. (2.2)

- **Emək bazarı dəyərlərini artırmaq üçün özünüinkəşaf və ya şirkətin karyera xərtəsi metodlarından istifadə oluna bilər.**

a) Özünüinkəşaf metodları - hər bir işçidən karyerasını riskə atmağa üçün öz inkəşaf planını özü hazırlaması, yeniliklərə açıq olması, bazar dəyərlərini artırmaq üçün daim öyrənməsi və öz üzərində çalışması tələb olunur.

b) Şirkətin karyera xərtəsi metodları - İsa şirkət öz işçilərinin karyera inkşafı ilə bağlı əsas addımları özünün atması tövsiyə olunur. Avropa ölkələrindən nümunə gətirsək, biznes proseslər yazılan zaman həmin biznes prosesi icra edən işçilərin karyerasına və gələcəyinə hansı formada təsir göstərəcəyini, onların inkşafında necə bir dəyişiklik yaradacağını analiz etmək təklif edilir. (2.2)

- **Korporativ mədəniyyət** - Təşkilatlarda işləyən bütün əməkdaşlara bütövlüklə ötürülən dəyər, inanc və davranış formalarının məcmusudur. Korporativ mədəniyyət nümunəsinə dair bir çox yanaşmalar vardır. Həmin yanaşmalara daxil olan xüsusi iki yanaşma bunlardır: kognitiv və emosional.

Kognitiv yanaşma - təşkilatların öz əməkdaşlarına hansı qayda-qanunlara əsasən davranmalarını, əməkdaşların yenilikçi, təşəbbüskar olmalarını, şirkətdaxilində rəqəbətlilik olmalarını əsas götürən yanaşmadır.

Emosional yanaşma - təşkilatlar öz əməkdaşlarına işə hansı hiss ilə gəldiklərini, işdən hansı hiss ilə ayrıldıklarını və işdə verilən tapşırıqları hansı duyğular ilə icra etdiyini əsas götürən yanaşmadır. (3.3)

- **Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması üçün lazım olan əsas ünsürlər:** missiyanın formalaşması, dəyərlərin formalaşması, dəyərlərin tətbiqi, komandanın seçilməsi, iş mühiti. (3.1)

- **İşçi dəyər sistemini formalaşdırmaq və idarə etmək üçün iş analizi, performans dəyərləndirilməsi və vəzifə dərəcələndirmə sistemindən istifadə oluna bilər.**

İş analizi vəzifə şərtləri, səlahiyyətləri, vəzifənin icrası üçün tələb olunan bilik, sənədlər, bacarıqlarla vəzifənin profilini yaratmağa imkan verir. İkinci proses olaraq iş şərtləri əsasında bir vəzifənin icrası üçün tələb olunan bilik, bacarıq sənədlər müəyyən olunmalıdır. İşçinin iş şərtlərini hansı şəkildə icra etdiyini qiymətləndirərək cari performansı ilə tələb olunan performans arasındakı boşluğu müəyyən edilir. Bu boşluğu həmin işçinin inkşafı üçün təlim proseslərinə cəlb edərək doldurula bilər.

Performans dəyərləndirmə sistemi ilə vəzifənin müəssisəyə qatdığı töhləni, dəyəri ölçmək mümkündür.

Vəzifə dərəcələndirmə sistemi isə öz növbəsində vəzifənin şirkətdəki mövqeyini, əmək haqqı əlaqəsini, başqa sözlə bu vəzifənin şirkət üçün əhəmiyyətini müəyyən edərək, vəzifənin dəyərlərini əmək bazasının tələbləri ilə müqayisə etmək qansı verir. Bu üç proses birgə həyata keçirərək düzgün işçi dəyər sistemi yaratmağa mümkündür. Kartner tədqiqatları göstərir ki, işçi dəyər sisteminin düzgün idarə olunması illik işçi axını 89% qədər azalda bilər. Dərəcələndirmə prosesinin bir tərkib hissəsi kimi əməyin ödənişi sisteminin qurulması zamanı illə bir dəfə əmək bazasında mövcud vəzifələrin bazar normalarını müəyyən edib, onun əsasında daxili əmək haqqı siyasətini uzlaşdıraraq, işçi dəyərlərini düzgün formalaşdırmaq mümkündür. (2.2)

- **Google və Microsoft** tərəfindən illə bir dəfə "Best performer" - ən yaxşı işçi profilinin analizinin aparılması üsulundan istifadə olunur. Bütün vəzifələr üzrə ən yüksək performans göstərmiş əməkdaşlar analiz edilərək onlarda mövcud olan səriştələr, bilik və bacarıqlar, təcrübələr müəyyənləşdirilə və ona uyğun real işçi, vəzifə profili hazırlana bilər. (2.2)

- Biz artıq əməkdaşın anasıyla gəlib, "bunu öyrənəcəksən" demirik. Məsuliyyəti əməkdaşın üzərinə qoyuruq. Rəhbərin məsuliyyəti isə əməkdaş üçün uyğun şərait yaratmaqdır. Şirkətlərin artıq bu şəkildə işləməsi tövsiyə edilir. (3.2)

- **Sağlam iş mühiti üçün əhəmiyyətlidir:**

Təşkiləti uyğunlaşma - bütün əməkdaşlar təşkilatın strategiyasını, missiyasını, vizyonunu tamamilə anlamalıdır.

Aydın şəkildə ötürülən proseslər və iş axınları- Araşdırmalar göstərir ki, yeni işə başlayan əməkdaşlara proseslər aydın şəkildə ötürülmədiyi üçün təşkilatı tərk edirlər.

İşçilərin rifahı və inkişafı - Keçmiş və Z nəsli nümayəndələri arasında maraqlı çağırış yəqinə. Rəhbərin dəyər kimi gördüyü

şeylərlə Z nəslinin nümayəndələrinin dəyər kimi gördüyü yanaşmalar tam fərqlidir. Məsələn, keçmiş nəsillər üçün işəgəbul zamanı ən əhəmiyyətli olan şey maddi kompensasiya olduğu halda Z nəsli üçün bu tam fərqlidir, onlar üçün maddiyyət bugün üçün əhəmiyyətli deyil, çünki pul qazanmaq günümüzdə daha rahat olub. Məsələn, YouTube üzərindən Data analitikası, Grafik dizayn və s. kimi işləri "freelance" olaraq şirkətlərə satmaq olur. Ona görə işçilərin rifahı və inkişafına şirkətlər daha çox fokus olmalıdır ki, sağlam iş mühitini formalaşdırmaq mümkün olsun və rəqabətdə təşkilatlara yeniləsinlər.

Təşkiləti ədalət - Bütün əməkdaşlar onlar haqqında verilən qərar mexanizmini əvvəldən axıra qədər bilməlidirlər ki, təşkilatın ədalətinə 1% belə şübhələri olmasın.

Faydalı iş - Əməkdaşlar gördükləri işi sadəcə iş üçün deyil, şirkət və şirkət biznesinin strategiyasına hədəflənən bir iş olduğunu bilməlidirlər. Şirkət öz missiyasına, vizyonuna və qoyduğu hədəflərə çatmasının kökündə əməkdaşların işinin vacib olduğu mesajını çatdırmalıdır ki, o faydalı iş etdiyini anlasın və nəticə olaraq təşkilat uğrunda çıxa bilsin.

Yenilik və innovasiya - Araşdırmalara görə, Z nəslinin müəhəblərində verdiyi ilk sual odur ki, "Rəhbərimin mentorluq bacarığı var ya yox?". Təşkilətdə rəhbərliyin yeniliyə açıq olmağı çox böyük əhəmiyyətli ki, biz bununla sağlam iş mühitini formalaşdırmağa bilirik. (3.1)

● **Nəyi öləmürükə onu idare ede bilərik.**

İnkışafın öləmürükəsi üçün alətlər:

"capstone assignment"

"becanq transferi faizi" (skill transfer score)

"Pre-post test" (nəzəri biliklər üçün) (3.2)

● **Dövlət Məşğulluq Agentliyi sağlam iş mühitinin formalaşdırılması, daxili dəyərlərin qorunub saxlanması və inkışaf etdirilməsi, həmçinin, amekdaşlar arasında əlaqələrin gücləndirilməsi məqsədilə aşağıdakı addımları atır:**

Daxili dəyərlərin formalaşdırılması - Daxili dəyərlərin formalaşdırılması zamanı işçilərdən "Siz CEO olsaydız Dövlət Məşğulluq Agentliyi üçün hansı dəyərləri tətbiq edərdiniz?" sualı soruşulub. Cavabların nəticəsində DMA-nın daxili dəyərləri formalaşdırılıb.

Dəyərləri işlək mexanizmə çevirmək - "4D kart" layihəsi (4D - 4 dəyər) - an kiçik vəzifədən tutmuş idarə heyətinin sədrinə qədər ilin əvvəlində 4D kartı hər kəsə paylanır. Rüb ərzində həmin dəyərə xidmət edən amekdaş o kart hədiyyə olunur. Məsələn, həvəs dəyəri - rüb ərzində bir amekdaş komanda yoldaşlarına həvəslə yardım edibse həmin həvəs kartının üzərinə amekdaşın adı və tətbiq səbəbi yazılaraq hədiyyə olunur. Rübün sonunda ən çox kart yığan amekdaş maddi və qeyri - maddi motivasiyə alətləri ilə təmin olunur.

Mental detoks - Hər ayın sonuncu haftasının cümə günü nahar fasiləsindən 17:00-a qədər heç kim idarə, müzakirə təşkil etmir. Amekdaşlar yalnız məllərin cavablandırılması, cari işlər ilə məşğul olurlar. 17:00-18:00 arasında dijital olan hər şey söndürülür və komanda olaraq hər kəs bir-biri ilə sosiallaşmağa başlayır. Məsələn, "Nə? Harada? Nə zaman?", "Xəmsə", "Brain Ring", "Mafia" və.s kimi oyunlar oynanılır.

Kommunikasiya üçün fərqli alətlər - Bütün amekdaşlar vəzifəsindən əsli olmayaraq idarə heyətinin CEO-sunu ildə 3 dəfə görə bilər. Random seçimlə amekdaş seçilir və CEO ilə görüşü təşkil olunur. Seçilən amekdaş 10-15 dəqiqə CEO ilə qeyri-rəsmi formatda söhbət edir və rəhbərliyin yanaşmasını özbaşca görəmə imkanı əldə edir.

Sosial klub - Sosial klubun könüllü üzvləri sağlam iş mühitinin formalaşdırılması üçün addımları atır, gələn rəyləri təhlil edirlər. Şirkət daxilində daxili kommunikasiyanı inkışaf etdirmək, amekdaşların bir-birini daha yaxından tanımasını təmin etmək və şirkətə daha bağlı və daha məsuldar içki qrupu yetişdirmək üçün şirkətlərin Sosial Klublarının olması tövsiyə edilir.

Bu kimi addımlar nəticəsində amekdaş "sən bilirsən üçün vacibsen və dəyərlisən" mesajını vermiş oluruq və bu kimi addımların atılması ilə işçilər öz vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirərkən icraçı kimi yox, sahibkar kimi yanaşır və nəticədə amekdaş və şirkət arasında müsbət bir bağ yaranır. Şirkətlərin önəmli qərarları qəbul edərkən amekdaşlar ilə danışıqlar və onların da fikrini alması tövsiyə edilir. (3.1)

- İşçinin birinci növbəli məsuliyyət daşımasına və öz inkişafı üçün təəbbüs göstərməsinə dəstək olacaq və istifadə edilməsi tövsiyə edilən alətlər:

Delegation - səlahiyyət ötürmə -

Bu ötürmə zamanı "ADCA" nəzərə alınmalıdır, yəni:

Accountability - əmələdəşən işə

sahiblənməsi və məsuliyyəti varmı buna bəxşəlməlidir.

Competency - əmələdəşən ötürülən iş üçün minimal kompetensiyaları olmalıdır.

Context - vəziyyət nəzərə alınmalıdır, qeyri-müəyyən və riskli hallarda ötürmə etmək mənfi nəticələrə bilər.

Authority - iş tamamilə işçiyə ötürülməlidir. (3.2)

- Şirkətlərin idarəedilmə sistemində nələrə diqqət etməsi tövsiyə edilir:

Oynanma və inkişafın dəyərləri əks etdirməsi;

Rəhbərlərin inkişaf etdirilməsi;

Dəyişikliklərin normaya çevrilməsi (Yəqinə sabit olan şey dəyişikliklərin öhdüdür);

Mürəkkəb və qəliz görünən yanagmə və praktikaları «re-frames» edərək sadələşdirərək hərəkətə keçmək;

Kiçik eksperimentlərlə yaxıdan başlayıb mükəmmələ doğru gedilməsi. (3.2)

- Dünya İqtisadi Forumunun araşdırmasına görə gələcəkdə ən çox tələb olunacaq 5 əsas bacarığa xüsusi diqqət etməyimiz tövsiyə edilir:

- Analitik düşüncə və innovasiya
- Aktiv öyrənmə və öyrənmə strategiyaları
- Kompleks problem həll etmə
- Tənqidi düşüncə
- Kreativlik. (3.3)

- Karyera mərkəzlərinə gənclərin marağını artırmaq üçün dövrün tələblərindən biri olan "gamification", yəni oyun məntiqini istifadə etmək təklif edilir. Məsələn, "gamification" məntiqinə əsaslanan texnofest əsasında bir oyundur və həm Türkiyə, həm də Azərbaycanda gənclərin diqqətini hər il daha çox cəlb edir. Bununla yanaşı karyera mərkəzlərində intellektual və bacarıqların inkişafına səbəb olan oyunlardan aktiv istifadə etmək lazımdır. Burada Türkiyədə keçirilən "Yaxşıq" yarışmasını nümunə vermək olar. Yarışmada iştirak edənlər müsbət və mənfi cavablar alaraq özgüven əldə ediblər. (2.4)

- Z nəsli 2030-a qədər əmək bazasının 30/100-nu təşkil edəcək. Azərbaycanda isə əhəlinin 44/100-ü 25 yaşdan aşağıdır. Deməli Azərbaycanda olan qurumlar Z nəsli ilə işləməyə hazır olmalı və bəzi göstəricilərə diqqət etməsi tövsiyə edilir. Bu göstəricilərin bəzləri aşağıda qeyd edilib:

- Kreativ (onların yaradıcılıqlarını istifadə edə biləcək idarəetmə mexanizmi formalaşdırmaq lazımdır);
- Səbrsiz davranmaq;
- Texnologiya əludəçisi olmaq;
- Özgüvenli olmaq;
- Dinamik olmaq;
- Aktiv olmaq. (3.3)

- İdarəetmədə nələrəndən istifadə etməyimiz tövsiyə edilir.
Dizayn mərkəzli idarəetmə - Design thinking - innovasiyanın temelində bu metodologiya istifadə olunur. Günümüzə Apple, Intel kimi şirkətlər bundan istifadə edir. İngiltərənin əsas məvzulardan biri budur. Araşdırmalara görə, İngiltərədə 5 şirkətdən 4-ü bu idarəetmə üsulundan istifadə edir. Start-upların 80/100-i bu üsuldən istifadə edir.

Liderlik Gəulu - yeni nəsil kouçvəri, onu öyrədən liderlik extensionıdır və bunu nəzərə almaq lazımdır.

İç sahibkarlıq - işçinin fikrinə investisiya etmək və ordan bir start-up çıxarmaq müsbət nəticə əldə etmək üçün faydalı ola bilər.

İdarəetmə təşkilatı strukturu - Yeni nəsil çoxpilləli iyerarxiya istəmir. Müdir və sonrasında hər kəsin bərabər olduğu iyerarxiyaya üstünlük verirlər. Həmçinin, yeni nəsil üçün uzunmüddətli hədəflər maraqlı deyil, artıq 2 aylıq, 3 aylıq hədəflər verməklə ona çatıb yeni hədəf təyin etmək lazımdır. Əlavə olaraq, 1 saat, 3 saat iclaslar deyil, 10 dəqiqəlik iclaslarla məsələni həl etmək və davam etmək lazımdır.

Karyera planlama yox, hibrid karyera planlama lazımdır - Yeni gün iş, fərqli filiallarda çalışmaq, həftənin yansı işə gəlmək digər yarımda evdən işləyə bilmək, cümə günü evdən işləmək və s. kimi seçimlər olmalıdır. İş yeri daha müasir olmalıdır. Elmi araşdırmalara görə mühit ilə kreativlik arasında bir bağlantı vardır.

Davamlı öyrənmə - Araşdırmalara görə aldığımız diplomlar 3 il ərzində effektivliyini itirir. Yeni öyrənmə metodları inkişaf etdirmək lazımdır. Məsələn, "Kahoot"dan istifadə etmək. İnsanlar yarışmaq istəyir. Strategiya oyunlarından istifadəni işdə tətbiq etməyə üstünlük vermək olar. (3.3)

- **İşçi dəyər təklifi** şirkət tərəfindən işçinin sərf edəcəyi bilik, bacarıq, təcrübə qarşılığında ona nə vəd edildiyinin öncədən bəyan edilərək dəyərli yüksək işçiləri prosesə cəlb etməsidir. Gartner tədqiqatlarına əsasən bunu 5 üsulla etmək olar:

1. Kompensasiya - işçilərin məşğul olmağın məmurluğunu, bonuslar və qiymətləndirmə sistemini, mükafatları da əhatə edir. Ədalətli və performans əsaslanan kompensasiya ən yaxşı şirkətlərin əsas təcrübələrindən biridir;

2. İş - şəxsi həyat balansı - Çəvik iş saatları, evdən işləmək imkanı, məzuniyyət planlaması, tibbi sığorta və s. kimi imtiyazları təmin edərək bunu həyata keçirmək mümkündür;

3. Stabillik - Stabillik şirkətin biznes stabililiyi, gələcək vizyonu, karyera inkişaf imkanları, bilik, bacarıq və təcrübələrini inkişaf etdirmək üçün təlim imkanlarıdır;

4. Yerləşmə -Yerləşmə dedikdə şirkət tərəfindən təmin olunan texnologiya imkanları, fiziki məkan və şirkətdaxili mədəniyyət nəzərdə tutulur;

5. Hörmət - Hörmət isə müəssisədaxili xoş münasibətləri, komanda ruhunu yaratmaq, təşkilatın əsas dəyərlərinə sadiq olmağı özündə ehtiva edir.

Bu metodlardan düzgün istifadə edərək işçi dəyər təklifinin düzgün formalaşdırılması və işçilərin müəssisəyə olan bağlılıq və motivasiyasını artırmaq mümkündür. (2.2)

- Globallaşan dünyada bacarıq uyğunsuzluğu, işçinin bacarıqlarına uyğun olmayan vəzifələri icra etməsi işsizliyin artmasına, rəqəbatliliyin azalmasına və ölkə səviyyəsində iqtisadiyyata təsir edir. Əmək bazarında "əlavə bacarıqlara" sahib olan, peşəkar və yaxşı təhsilli olub iş axtaranlar vardır ki, onlara əmək bazarında tələbat yoxdur və hökumət o şəxslər üçün kəfiyyət qədər iş yerləri yaratmağa bilmir. Bunun nəticəsində isə işçi qüvvələri xarici əmək bazarına öz tutur. Bacarıq uyğunsuzluqları bacarıq çatışmazlığı, bacarıq çoxluğu, bacarıq boşluğu kimi bölünə bilər. Buna görə də işçiyə uyğun şəraitlərin verilməsi tövsiyə edilir. (2.3)

- Dünya çox sürətlə inkişaf etdiyi üçün əmək bazarında uzun müddət öz mövqeyini qorumaq istəyən işçilər öz üzərində mütəmadi işləyərək bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirməli, unikal biliklərə, təcrübələrə yiyələnməli, yeni təcrübələri ərsəyə gətirməlidir. (2.2)

- Sosial mediadan yeni bacarıqlar öyrənmək üçün istifadə mütləqdir. Bəs Azərbaycanda bacarıq uyğunsuzluğunu aradan qaldırmaq üçün nə etmək olar? Üç səviyyədə bunu ayra bilərik:

- şirkət
- fərdi
- ölkə (şəhər səviyyəsində)

Şirkət səviyyəsində: mentorluq proqramları, formal və qeyri-formal təhsildən yararlanmaqla bunu aradan qaldırmaq olar.

Fərdi səviyyədə: Əmək haqqının təsiri, işdən məmnunluq, məhəbbət əsas rol oynayır. Öz şəxsi inkişafınıza investisiya etmək mütləqdir. Aylıq gəlirinizin müəyyən hissəsini öz şəxsi inkişafınız üçün xərcləməli, özünüza investisiya etməlisiniz. Həmçinin, işlədiyiniz şirkətə inam və güvən formalaşmalıdır.

Şəhər səviyyəsində: Aşağı vergi gəliri, az rəqabətli iqtisadiyyat. Rəqabətliyi inkişaf etdirmək (bəcaq uyğunluğuna əsasən), karyera məsləhət xidməti göstərmək təklif olunur. (2.3)

- Müasir dövrün əsas problemlərindən biri "Bolluq paradoksudur". İndiki dövrdə seçim imkanları həddən çox olduğundan alternativlərin çoxluğu seçilən karyeraya, işə olan bağlılığın azalmasına gətirib çıxarır və ümumilikdə qərar verməkdə bağlı insanların çətinlik yaşamasına səbəb olur. Bunun öhdəsindən gəlmək üçün kouçinq və mentorluq xidmətlərinin olması təklif olunur. (2.4)
- Rastlaşdığımız digər bir problem isə "Dovqan yuvası" adlanır. Bir şeyə fokus olaraq onu bitirmək müasir dövrdə diqqəti dərindən məqamların çox olması səbəbilə get-gedə şəxslər üçün çətinləşir. Bunun qarşısını almaq üçün fokuslu olmağa kömək edəcək fəaliyyətlərin müəyyən olunmasının önəmini anlamaq və onları iş mühitində də tətbiq etmək təklif olunur. (2.4)



Təşəkkür edirik!

Təvsiyə sənədi ilə bağlı sual və təklifləriniz olarsa, aşağıdakı e-poçt ünvanlarına müraciət etməyinizi Sizdən xahiş edirik:

✉ dma@social.gov.az

✉ mkl.dma@social.gov.az



Azərbaycan Respublikası
Əmək və Əhalinin
Sosial Mədafəsi Nazirliyi



Əmək
Məşğulluq
Agentliyi



Azərbaycan
Karyera İnkişaf
Forumu