AZƏRBAYCAN KARYERA İNKİŞAF FORUMU

İcmal sənədi

Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi

Dövlət Məşğulluq Agentliyi

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 bazarının 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 bazarı barədə insanları məlumatlandırmaq, gələcəyin vəd etdiyi peşə və bacarıqlarla tanış olmaq və əmək bazarının 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-hökümət sektorlarının nümayəndələri üçün ortaq müzakirə zəmini yaratmaq və onlar arasında koordinasiya və əməkdaşlığın qurulmasına dəstək olmaq
- Əmək bazarının hazırkı vəziyyəti ilə bağlı agahlıq 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 dönəmin 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 əməkdaşlığın rolu danılmazdır. Məhz buna görə karyera planlaması işi ilə məşğul olan şəxslər və ya qurumlar arasında əməkdaşlıqların 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 maarifləndirilməsi və uyğun istiqamətə yönəldilməsi məhz karyera mərkəzləri tərəfindən aparılması zəruri olan məsələlərdəndir.

Əmək bazarı sürətlə dəyişir, bununla bərabər gündəlik yeni qərarlar qəbul edilir və müəyyən tələblər qoyulur. Lakin işaxtaranın bu tələbləri qarşılaması bəzən çətinliklər yaradır. Məhz buna görə də işçi daima özündə müəyyən vərdişlər 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 əməkdaşı üçün yaratdığı uyğun mühitdən asılıdır. Məhz buna görə də işəgötürən öz əməkdaşlarının 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 işgötürən və işçi arasında düzgün əlaqələrin qurulması günün aktual məsələlərindən biridir.

Hədəf qrupları:

Peşəkarlar üçün

- **Karyera məsləhətçiləri**
  Universitetlərin və DMA-nın əməkdaşları
- **Təlimçilər**
- **İnsan Resursları mütəxəssisləri**
- **Dövlət və özəl sektor işçiləri**
- **TOP menecerlər**
- **Təhsil ekspertləri**
- **Kouçlar**
- **İnkişaf mentorları**

İcmal 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" icmal sənədinin əsas məqsədi peşəkar fəaliyyətinizdə sizin bələdçiniz rolunu oynamaqdır. Çünki söylənilən fikirlər tətbiq edildiyi zaman keyfiyyətli, inkişafyönümlü nəticə əldə etmək mümkün olur. Buna görə də "Azərbaycan Karyera İnkişaf Forumu – 2022"da spikerlər tərəfindən müəyyən hədəf qrupları üzrə qeyd edilən fikirlər əsasında icmal sənədinin yazılmasına ehtiyac yaranmışdır.

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

Uğur olsun!

İcmal sənədinin hədəf qrupları

- Universitetlər
- Dövlət qurumları
- Özəl sektorlar
- **Ümumi**
  (bütün hədəf qrupları)



Referans

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

  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-özəl-ictimai təşkilatların əməkdaşlığı

  2.4 Yavuz Yiğit - Bu günün gənclərini sabahın çağırışlarına hazırlamaq

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

  3.1 Kamil Bayramlı - Sağlam iş mühitinin formalaşdırılması

  3.2 Tural Məmmədov - Öyrənən mərkəzli inkişaf prosesi və onun ölçülməsi

  3.3 Kamil Bayar - İstedadların idarə edilməsində nəsillərarası ziddiyyətlər

Universitetlər üçün tövsiyələr

- Ali təhsil müəssisələrində Karyera Mərkəzi formalaşdırılarkən həm tələbələrin, həm də əmək bazarının 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 mütəmadi əlaqələrin saxlanılması 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, anket sorğuları həyata keçirə və bunun nəticələrinə əsasən fəaliyyət istiqamətini adaptasiya edə bilər. Eyni zamanda, sorğu 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 nəsillərarası yanaşma fərqini nəzərə almalıdır. 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 nəslinin" Azərbaycandakı tələb və gözləntiləri də araşdırılmalı və metodlar ona uyğun adaptasiya olunmalıdır. (1.1)

** Bu istinadlar referansda verilmiş spikerlərin çıxışlarından götürülmüşdür.*

- Tələbələrin iş mühitində baş verən hadisələrə necə reaksiya verəcəyini ölçə biləcəyimiz məşğulluq proqramları hazırlana bilər. Burada məqsəd tələbələrin həm güclü, həm də zəif tərəflərini ortaya çıxarmaq, bu zəif tərəflərin inkişafı ilə bağlı xüsusi proqramlar hazırlaya bilməkdir. (1.2)

- Karyera mərkəzləri tələbəlik illərindən tələbələrlə mütəmadi 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. Prosesin əhəmiyyətli nəticələrini görmək üçün verilənlər bazası yaradılmalıdır. (1.3)

- Karyera Mərkəzləri tərəfindən tələbə və məzunların məlumatlarının toplandığı verilənlər bazasının yaradılması faydalıdır. Bu bazanı formalaşdırmaq və davamlı olaraq aktuallığını təmin etmək üçün tələbələrlə ilk illərdən əlaqələr qurula və bu münasibətlər tələbə məzun olduqdan sonra da davam etdirilə bilər. Bazaya daxil olan məlumatları davamlı olaraq yeni saxlamaq üçün əlaqə vasitələri ilə periodik izləmə aparıla və məlumat mübadiləsi həyata keçirilə bilər. (1.1 - 1.3)

- Tələbələrin fəaliyyətinin məqsədyönlülüyünü artırmaq üçün ali təhsil müəssisələri tərəfindən klub və birliklərin yaradılmasının təşviq olunması və mövcud olanların dəstəklənməsi effektiv nəticələr verə bilər. (2.4)

** Bu istinadlar referansda verilmiş spikerlərin çıxışlarından götürülmüşdür.*

Dövlət qurumları üçün tövsiyələr

- Ömürboyu təhsilin prinsiplərini məktəblərə inteqrasiya etmək çox vacibdir. Öyrənmə metodları məktəblərdə yenilənməlidir, çünki köhnə metodlar artıq indiki şagirdlər üçün sıxıcıdır, şagirdlərin ciddi fokus çətinliyi var. (2.1)

- İtaliya təcrübəsinə əsasən prosesin idarə edilməsi məktəblərdən başlamışdır. Uyğun olaraq "Məktəblilər və tələbələr üçün karyera bələdçiliyi standartları" üzrə işçi qrupu yaradıla bilər. (2.1)

- Əmək bazarında kifayət qədər yetərli bacarıqlara sahib olmayan insanların karyera planlamasını təşkil etmək üçün onları bacarıq əsaslı təlimlərə cəlb etmək təklif edilir. Bununla ölkənin işçi qüvvəsinin rəqabəti 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. Prosesə 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. Yəni hər müəssisə (məktəblər, dövlət qurumları, şirkətlər və.s) üçün ömürboyu təhsil prinsipi necə olacaq, bunun standartları müəyyən edilməlidir. (2.1)

- Bütün hədəf kütlələrinə uyğun ömürboyu öyrənmənin metodlarından bəhs edən bir bələdçi kitabçasının hazırlanması təklif edilir. (2.1)

- Ümumi olaraq ancaq təhsil verməklə kifayətlənməmək, öyrədilən bilik və bacarıqların məktəb illərindən başlayaraq praktiki olaraq tətbiqinə başlamaq lazımdır. (2.4)

- "Tələbə ilə eyni dildə danışmaq lazımdır. Eyni dildə danışmasanız bir-birinizi anlamayacaqsınız" – Yeni nəsli ("Z" nəslini və s.) tanımadan, karyera mərkəzlərinin göstərəcəyi xidmət də yetərli olmayacaq. Azərbaycandakı gənc nəsil ilə bağlı mütləq şəkildə güclü araşdırmalara ehtiyac var. Hətta bununla bağlı dissertasiya, elmi işlər yazılmalıdır. Kamil Bayar 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 işaxtaranlardan 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 narahat edir. Yeni nəslin yeni bacarıqlarla gəlməsi müsbət bir irəliləyiş 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 təhsilinin 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 icra edərkən 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 sisteminə emosiyaları ifadə edən stikerlər əlavə edilib. İşçilər işə gəldikdə və işdən çıxdıqda emosiyalarını ifadə edən stikerləri seçirlər və beləcə təşkilat işçinin evdən hansı hiss ilə gəldiyini və işdən hansı hiss ilə ayrıldığını təhlil edərək təşkilatda baş verən bütün prosesləri (rəhbərliklə, komanda ilə olan əlaqələr və s.) təhlil edə bilir. (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 ailə üzvlərini iş yerinə gəlməyə təşviq edir. Bu o deməkdir ki, əməkdaşın komanda yoldaşları pərdəarxası 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 göstərir. CEO bununla bütün əməkdaşlarına biz bərabərik 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 anlayırlar 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 ondadır ki, məhsul iqtisadiyyatında şirkətlərlə rəqabət aparan və bazara çıxaranda fərq yaradan əsas amil məhsuldur. Ancaq indiki dövrdə məhsul təklikdə davamlı və dayanıqlı dəyər yaratmır. Məsələn, alma, armud piştaxtada üzərində xidmət olmadan təklikdə dəyər yaratmır. Biz satıcının bizə fərqli təqdim etdiyi məhsulu alırıq. Xidməti fərqləndirən isə insanlar və onların bacarıqlarıdır. (3.2)

- Öyrənən mərkəzli 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 mərkəzli inkişafa görə şirkətlərdə öyrənmə və inkişaf məsələsinin mərkəzində dayanan və birinci dərəcəli məsuliyyət daşıyan şəxs öyrənənin özü, yəni əməkdaşdır, ikinci növbədə isə rəhbər dayanır. (3.2)

- Öyrənən və öyrədən mühitdə təşkilatı faktorlar aşağıdakılardır. Bu faktorların idarəetmə prosesində nəzərə alınması tövsiyə edilir:
  İlk növbədə "work və develop leadership"ini fərqləndirməliyik. Rəhbərlər öz gündəlik işlərini insanlara rəhbərlik və işə rəhbərlik olaraq ayırmalıdırlar.

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

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

  Rəhbərlər inkişaf rəhbərliyinə ayırdıqları 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 olunar. (3.2)
- Böyük strategiyanı başa düşməyənlər, kiçik strategiyanı anlaya bilməzlər. Kiçik strategiyanı anlamayanlar isə taktikaları heç anlaya bilməzlər. (3.3)
- Şirkətin uğurlu olması üçün liderin və onun sağ qollarının, xüsusilə də İnsan Resursları mütəxəssislərinin strategiya bilməsi lazımdır. (3.3)
- Böyük ölkə və böyük şirkətlərin gündəmində innovasiya yönümlü təşəbbüslər var, əgər siz də böyük şirkət olmaq istəyirsinizsə gündəminizdə innovasiya olması tövsiyə edilir. (3.3)
- Dünya Əqli Mülkiyyətlər İnstitunun hər il paylaşdığı və 141 ölkədə apardığı sorğuda 2 məqam qeyd edilmişdir:
  1. Yeni biliklər əldə edə bilirsinizmi?
  2. Yaradıcı nəticələriniz (patent və ya innovativ həllər kimi) varmı?
  Azərbaycan burda 93-cü sıradadır və bunu insan kapitalı hesabına daha yuxarı səviyyəyə qaldırmalıyıq. İnnovasiya ilə ümummilli məhsul arasında pozitiv bağlantı var. Nə qədər çox innovativ şirkətsinizsə, o qədər güclüsünüz deməkdir. (3.3)
- Bazar araşdırması aparılmamış müəssisənin daxili əmək haqqı siyasətinin formalaşdırılması yolverilməzdir və işçi dəyərinə verilən qiyməti əmək bazarında mövcud təşkilatlar formalaşdırdığından bu prosesə 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 rəqabətliliyi 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 təşviq 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 kütləsinə çatdıracaq şəxslər arasında qarşılıqlı əlaqə olmalıdır ki, onlar prosesdə eyni dərəcədə əhəmiyyətli olduqlarını bilsinlər. Nazirliklər, məşğulluq idarələri, sosial tərəfdaşlar, gənclərlə iş mərkəzləri, regional və yerli mərkəzlər, eləcə də araşdırma işi ilə məşğul olan mərkəzlər və beynəlxalq əməkdaşlar prosesə cəlb olunmalıdır. Burada iştirak edən tərəflər ömürboyu təhsilin onlar üçün nə demək olduğu ilə bağlı qarşılıqlı razılaşmaya gəlməli və aralarında prosesi 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 vərdişinin formalaşdırılması bugünkü günün əsas tələblərindəndir. Buna görə şəxslərin bu vərdişi özündə formalaşdırması bazarda tələbatlı kadr kimi qalmasına kömək edəcəkdir. Bu mənada yaxşı olar ki, öyrənmə metodları dəyişdirilsin və yeni metodlar yaradılsın ki, bu proses insanlar üçün sıxıcı olmasın. (1.1)

- Ömürboyu təhsilin tətbiqi imkanlarını genişləndirmək və bu vərdişi insanlarda formalaşdırmaq üçün şəbəkələşmə yaxşı bir metoddur. Bu mövzuda nəticə əldə etmək üçün müxtəlif qurumların, təşkilatların, şirkətlərin birlikdə koordinasiyalı şəkildə əməkdaşlıq etməsi tövsiyə olunur. (2.1)

- İşçinin bazar dəyərinin düzgün qiymətləndirilməsi çox vacib prosesdir, çünki işçiyə dəyərindən çox qiymət vermək onun gələcəyini və inkişafını əlindən aldığı kimi, statistikaya əsasən dəyəri yüksək olan işçiyə dəyərindən 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 çıxma səbəbi məhz yüksək performanslı işçiyə verilən aşağı əmək haqqı olmuşdur. (2.2)

- Əmək bazarı dəyərini artırmaq üçün özünüinkişaf və ya şirkətin karyera xəritəsi metodlarından istifadə oluna bilər.

  a) Özünüinkişaf metodları - hər bir işçidən karyerasını riskə atmamaq üçün öz inkişaf planını özü hazırlaması, yeniliklərə açıq olması, bazar dəyərini artırmaq üçün daim öyrənməsi və öz üzərində çalışması tələb olunur.

  b) Şirkətin karyera xəritəsi metodları - isə şirkət öz işçilərinin karyera inkişafı 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 inkişafında 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: koqnitiv və emosional.

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

  Emosional yanaşma - təşkilatlar öz əməkdaşlarına işə hansı hiss ilə gəldiklərini, işdən hansı hiss ilə ayrıldıqlarını və işdə verilən tapşırıqları hansı duyğular ilə icra etdiyini əsas götürən yanaşmadır. (3.1)

- 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 öhdəlikləri, səlahiyyətləri, vəzifənin icrası üçün tələb olunan bilik, səriştə, bacarıqlarla vəzifənin profilini yaratmağa imkan verir. İlkin proses olaraq iş öhdəlikləri əsasında bir vəzifənin icrası üçün tələb olunan bilik, bacarıq səriştə müəyyən olunmalıdır. İşçinin iş öhdəliklərini hansı şəkildə icra etdiyini qiymətləndirərkən cari performansı ilə tələb olunan performans arasındakı boşluq müəyyən edilir. Bu boşluq həmin işçinin inkişafı üçün təlim proseslərinə cəlb edərək doldurula bilər.

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

  Vəzifə dərəcələndirmə sistemi isə öz növbəsində vəzifənin şirkətdəki mövqeyini, əmək haqqı aralığını, başqa sözlə bu vəzifənin şirkət üçün əhəmiyyətini müəyyən edərək, vəzifənin dəyərini əmək bazarının tələbləri ilə müqayisə etmək şansı verir. Bu üç prosesi birgə həyata keçirərək düzgün işçi dəyər sistemi yaratmaq mümkündür. Kartner tətqiqatları göstərir ki, işçi dəyər sisteminin düzgün idarə olunması illik işçi axınını 69% qədər azalda bilər. Dərəcələndirmə prosesinin bir tərkib hissəsi kimi əməyin ödənişi sisteminin qurulması zamanı ildə bir dəfə əmək bazarında mövcud vəzifələrin bazar normalarını müəyyən edib, onun əsasında daxili əmək haqqı siyasətini uzlaşdıraraq, işçi dəyərini düzgün formalaşdırmaq mümkündür. (2.2)

- **Google** və **Microsoft** tərəfindən ildə 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 arxasıyla gedib, "bunu öyrənəcəksən" demirik. Məsuliyyəti əməkdaşın üzərinə qoyuruq. Rəhbərin məsuliyyəti isə əməkdaş üçün uyğun şəraiti yaratmaqdır. Şirkətlərin artıq bu şəkildə işləməsi tövsiyə edilir. (3.2)

- **Sağlam iş mühiti üçün önəmlidir:**

  Təşkilati 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 nəsil nümayəndələri arasında maraqlı çağırış yaşanır. Rəhbərin dəyər kimi gördüyü şeylərlə Z nəslinin nümayəndələrinin dəyər kimi gördüyü yanaşmalar tam fərqlidir. Məsələn, keçmiş nəsil üçün işəqəbul zamanı ən önəmli olan şey maddi kompensasiya olduğu halda Z nəsli üçün bu tam fərqlidir, onlar üçün maddiyat bugün üçün önəmli deyil, çünki pul qazanmaq günümüzdə daha rahat olub. Məsələn, YouTube üzərindən Data analitikası, Qrafik 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 yenilməsinlər.

  Təşkilati 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 hədəfə çatmasının kökündə əməkdaşının işinin vacib olduğu mesajını çatdırmalıdır ki, o faydalı iş etdiyini anlasın və nəticə olaraq təşkilat uğura çata bilsin.

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

- **Nəyi ölçmürüksə onu idarə edə bilmirik.**
İnkişafın ölçülməsi üçün alətlər:

  “capstone assignment”

  “bacarıq transferi faizi” (skill transfer score)

  “Pre-post test” (nəzəri biliklər üçün) (3.2)

- Dövlət Məşğulluq Agentliyi sağlam iş mühitinin formalaşdırılması, daxili dəyərlərin qorunub saxlanılması və inkişaf etdirilməsi, həmçinin, əməkdaşlar 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) - ən kiçik vəzifədən tutmuş idarə heyətinin sədrinə qədər ilin əvvəlində 4D kartı hər kəsə paylanılır. Rüb ərzində həmin dəyərə xidmət edən əməkdaşa o kart hədiyyə olunur. Məsələn, həvəs dəyəri - rüb ərzində bir əməkdaş komanda yoldaşlarına həvəslə yardım edibsə həmin həvəs kartının üzərinə əməkdaşın adı və təltif səbəbi yazılaraq hədiyyə olunur. Rübün sonunda ən çox kart yığan əməkdaş maddi və qeyri - maddi motivasiya alətləri ilə təmin olunur.

Mental detoks - Hər ayın sonuncu həftəsinin cümə günü nahar fasiləsindən 17:00-a qədər heç kim iclas, müzakirə təşkil etmir. Əməkdaşlar yalnız maillərin 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 əməkdaşlar vəzifəsindən asılı olmayaraq idarə heyətinin CEO-sunu ildə 3 dəfə görə bilir. Random seçimlə əməkdaş seçilir və CEO ilə görüşü təşkil olunur. Seçilən əməkdaş 10-15 dəqiqə CEO ilə qeyri-rəsmi formatda söhbət edir və rəhbərliyin yanaşmasını üzbəüz görmə imkanı əldə edir.

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

Bu kimi addımlar nəticəsində əməkdaşa “sən bizim üçün vacibsən 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 əməkdaş və şirkət arasında müsbət bir bağ yaranır. Şirkətlərin önəmli qərarları qəbul edərkən əməkdaşlar ilə danışması və onların da fikrini alması tövsiyə edilir. (3.1)

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

  Delegation - səlahiyyət ötürmə -
  Bu ötürmə zamanı "ACCA" nəzərə alınmalıdır, yəni:

  Accountability - əməkdaşın işə
  sahiblənməsi və məsuliyyəti varmı buna baxılmalıdır.

  Competency - əməkdaşın ötürülən iş üçün minimal kompetensiyaları olmalıdır.

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

  Authority - iş tamamilə işçiyə ötürülməlidir. (3.2)

- Şirkətlərin **idarəedilmə sistemi**ndə nələrə diqqət etməsi tövsiyə edilir:

  Öyrənmə və inkişafın dəyərləri əks etdirməsi;

  Rəhbərlərin inkişaf etdirilməsi;

  Dəyişikliklərin normaya çevrilməsi (Yeganə sabit olan şey dəyişikliklərin özüdür);

  Mürəkkəb və qəliz görünən yanaşma və praktikaları «re-frame» edərək sadələşdirərək hərəkətə keçmək;

  Kiçik eksperimentlərlə yaxşıdan 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 əslində 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 "Yaxşılıq" yarışmasını nümunə vermək olar. Yarışmada iştirak edənlər müsbət və mənfi cavablar alaraq özgüvən əldə ediblər. (2.4)

- Z nəsli 2030-a qədər əmək bazarının 30/100-nu təşkil edəcək. Azərbaycanda isə əhalinin 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 bəziləri aşağıda qeyd edilib:

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

- İdarəetmədə nələrdən istifadə etməyimiz tövsiyə edilir:
  Dizayn mərkəzli idarəetmə - Design thinking - innovasiyanın təməlində bu metodologiya istifadə olunur. Günümüzdə Apple, İntel kimi şirkətlər bundan istifadə edir. İngiltərənin əsas mövzularından biri budur. Araşdırmalara görə, İngiltərədə 5 şirkətdən 4-ü bu idarəetmə üsulundan istifadə edir. Startupların 80/100-i bu üsuldan istifadə edir.

Liderlik üsulu - yeni nəsil kouçvari, onu öyrədən liderlik axtarışındadır və bunu nəzərə almaq lazımdır.

İç sahibkarlıq - işçinin fikrinə investisiya etmək və ordan bir startup 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 həll etmək və davam etmək lazımdır.

Karyera planlama yox, hibrid karyera planlama lazımdır - Yarı gün iş, fərqli filiallarda çalışmaq, həftənin yarısı işə gəlmək digər yarısında 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 dəyəri yüksək işçiləri prosesə cəlb etməsidir. Gartner tədqiqatlarına əsasən bunu 5 üsulla etmək olar:

  1. Kompensasiya - işçilərin maaşdan məmnunluğunu, bonuslar və qiymətləndirmə sistemini, mükafatları da əhatə edir. Ədalətli və performansa əsaslanan kompensasiya ən yaxşı şirkətlərin əsas təcrübələrindən biridir;

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

  3. Stabillik - Stabillik şirkətin biznes stabilliyi, 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)

- Qloballaşan dünyada bacarıq uyğunsuzluğu, işçinin bacarıqlarına uyğun olmayan vəzifələri icra etməsi işsizliyin artmasına, rəqabətliliyin azalmasına və ölkə səviyyəsində iqtisadiyyata təsir edir. Əmək bazarında "əlavə bacarıqlara" sahib olan, peşəkar və yaxşı təhsili olub iş axtaranlar vardır ki, onlara əmək bazarında tələbat yoxdur və hökumət o şəxslər üçün kifayət qədər iş yerləri yarada bilmir. Bunun nəticəsində isə işçi qüvvələri xarici əmək bazarına üz tutur. Bacarıq uyğunsuzluqları bacarıq çatışmazlığı, bacarıq çoxluğu, bacarıq boşluğu kimi bölünə bilər. Buna görə də işçiyə uyğun öhdəliklərin 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 araşdırmalıdır. (2.2)

- Sosial mediadan yeni bacarıqlar öyrənmək üçün istifadə mütləqdir. Bəs Azərbaycanda bacarıq uyğunsuzluğunu aradan qaldırmaq üçün nə etmək olar? Üç səviyyədə bunu ayıra 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, mobillik əsas rol oynayır. Öz şəxsi inkişafınıza investisiya etmək mütləqdir. Aylıq gəlirinizin müəyyən hissəsini öz şəxsi inkişafınız üçün xərcləməli, özünüzə investisiya etməlisiniz. Həmçinin, işlədiyiniz şirkətə inam və güvən formalaşmalıdır.

Şəhər səviyyəsində: Aşağı vergi gəliri, az rəqabətli iqtisadiyyat. Rəqabətliliyi inkişaf etdirmək (bacarıq 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 verməklə bağlı insanların çətinlik yaşamasına səbəb olur. Bunun öhdəsindən gəlmək üçün kouçinq və mentorluq xidmətlərinin olması təklif olunur. (2.4)

- Rastlaşılan digər bir problem isə "Dovşan yuvası" adlanır. Bir şeyə fokus olaraq onu bitirmək müasir dövrdə diqqəti dağıdan 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!

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

dma@sosial.gov.az

mkf.dma@sosial.gov.az

Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi

Dövlət Məşğulluq Agentliyi

Azərbaycan Karyera İnkişaf Forumu