

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ PREZİDENTİ YANINDA
DÖVLƏT İDARƏÇİLİK AKADEMİYASI

HAQVERDİYEV BAYRAM YUSİF oğlu

İDARƏETMƏ

PSIXOLOGİYASI

Dərs vəsaiti

Bakalavr pilləsi üçün

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirinin
16.07.2008 tarixli, 931 sayılı əmrinə əsasən
dərs vəsaiti kimi təsdiq olunur.

Bakı – “Elm” – 2008

Elmi redaktor: prof. T.Ə.Rəsulov

Rəyçilər: M. V. Vəliyev

psixologiya elmləri namizədi[^]

*BDU-nin **Psixologiya** kafedrasının dosenti*

Ş.YAbdullayeva

psixologiya elmləri namizədi DİA-mn Fəlsəfə və

*sosial psixologiya ** kafedrasının baş müəllimi*

Haqverdiyev Bayram Yusif oğlu. İdarəetmə psixologiyası: dərs vəsaiti (*bakalavrpilləsi üçün*). Bakı: «Elm», 2008. - 304 s.

ISBN 5-8066-1759-9

Dərs vəsaitində idarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji qanunauyğunluqları ilə bağlı mövzular yerləşdirilmişdir. Bu mövzularda idarəetmənin nəzəri-psixoloji problemləri, idarəetmədə insan amilinin yaradıcı, tənzimləyici və sistemləşdirici funksiyaları, təşkilatın idarə olunmasının sosial-psixoloji problemləri şərh olunmuşdur. Vəsaitdə idarəetmə problemlərinin kompleksli həllində “İdarəetmə psixologiyası”nın rolu və müasir elmlərlə onun qarşılıqlı əlaqəsi, idarəetməyə psixoloji yanaşmanın xüsusiyyətləri göstərilmişdir. “İdarəetmə psixologiyası” idarəetmə problemlərinə insan amilinin mənəvi-psixoloji prizmasından yanaşır, idarəetmə fəaliyyətinin rəhbərin yaradıcı fəallığından, şəxsi və peşə keyfiyyətlərindən, onun fərdi idarəetmə konsepsiyasından və fərdi idarəetmə üslubundan nə dərəcədə asılı olduğunu öyrənir. Dərs vəsaitindən müəllimlər, bakalavr pilləsində oxuyan tələbələr, rəhbər kadrların ixtisasının artırılması və təkmilləşdirilməsi fakültəsinin müdavimləri, həmçinin praktiki idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan rəhbər işçilər, kadrlarla iş üzrə mütəxəssislər və idarəetmənin mənəvi-psixoloji problemləri ilə maraqlanan geniş oxucu auditoriyası istifadə edə bilərlər.

H **0303000000**
655(07)-2008

© Haqverdiyev Bayram, 2008.

MUNDƏRICAT

Giris

Mövzular

I hissə

I Fəsil. İdarəetmənin nəzəri-psixoloji problemləri	7
II Fəsil. İdarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji xüsusiyyətləri.....	29

II hissə

III Fəsil. İdarəetmə sistemində insan amili	48
IV Fəsil. Rəhbər işçinin şəxsiyyəti və nüfuzu.....	70
V Fəsil. Kadrlarla işin sosial-psixoloji əsasları.....	93
VI.....	
Fəsil. Rəhbərlik üslubu	124

m hissə

VIII Fəsil. Təşkilatın idarə olunmasının sosial-psixoloji problemləri	160
IX Fəsil. Əməyin motivləşdirilməsi.....	191
X Fəsil. Konfliktlərin tənzimlənməsinin sosial-psixoloji problemləri	212
XI Fəsil. İdarəetmədə ünsiy>'ət.....	235
XII Fəsil. İdarəetmə qərarlarının qəbulunun və icrasının sosial-psixoloji problemləri.....	261
XIII Fəsil. İdarəetmədə informasiya təminatının sosial-psixoloji problemləri	284
Nəticə.....	299

GİRİŞ

Cəmiyyətin idarəetmə sistemində müasir tələblərə cavab verən yüksək ixtisaslı milli idarəetmə kadrlarına olan ehtiyacı təmin etmək üçün 1999-cu ildə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Dövlət İdarəçilik Akademiyası yaradılmışdır.

İdarəetmə kadrlarının təhsilində idarəetmənin elmi əsaslarının, peşə biliklərinin tədrisi ilə yanaşı, kadrların humanitar hazırlığına, o cümlədən onların mənəvi-psixoloji hazırlığına xüsusi əhəmiyyət verilir. Təsadüf deyildir ki, idarəetmə kadrlarının təhsilində “İdarəetmə psixologiyası”nın tədrisinə geniş yer ayrılmışdır.

İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasında psixoloji biliklərin tədrisi üçün Akademiyanın fəaliyyəti müddətində, müəllifin “İdarəetmə psixologiyası” fənninin tədrisi prosesində əldə etdiyi təcrübə və müşahidələri, o cümlədən, müxtəlif elmi-nəzəri mövqedən yazılmış dərslər vəsaitləri, beynəlxalq təcrübə nəzərə alınaraq İdarəçilik Akademiyasının profilinə uyğun gələn dərslər vəsaitinin daha optimal variantının hazırlanmasına səy olunmuşdur.

Vəsaitdə psixologiya elminin mühüm tətbiqi sahəsi olan “İdarəetmə psixologiyası”nın nəzəri-metodoloji problemləri, metodları, əsas anlayışları, idarəetmədə tətbiq olunan metodoloji yanaşmalar, idarəetmə problemlərinə psixoloji yanaşmanın xüsusiyyətləri, idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində psixoloji amillərin rolu, idarəetmə problemlərinin həllində istifadə olunan psixoloji üsulların xüsusiyyətləri şərh olunmuşdur. İdarəetmə fəaliyyətinə psixoloji yanaşma, idarəetmə problemlərinə

linin mənəvi-psixoloji prizmasından baxmağa və idarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsusluğunu izah etməyə imkan verir. Rəhbərə xas olan fərdi idarəetmə üslubu, idarəetmə fəaliyyətinin integrativ sosial-psixoloji xarakteristikası olub, onun idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirməsinin optimal üsulu kimi çıxış edir.

Müasir idarəetmə təcrübəsi belə bir fikri təsdiqləyir ki, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi idarəetmə sisteminin əsas elementi olan insan amilinin yaradıcı potensialından necə istifadə olunmasından və idarə olunan təşkilatda insani münasibətlərin tənzimlənməsindən çox asılı olur. Müasir dövrdə cəmiyyətin həyatının müxtəlif sahələrinin, o cümlədən, idarəetmə sisteminin demokratikləşməsi, təşkilatların idarə olunmasında insan amilinin rolunu daha da artırmışdır. Bütün bunlar idarəetmənin sosial-psixoloji problemlərinin və idarəetmənin humanist mahiyyətinin öyrənilməsinə marağın artmasına səbəb olmuşdur.

İdarəetmə fəaliyyətində reallaşan idarəetmə münasibətləri, eyni zamanda, psixoloji münasibətlər kimi çıxış edir. Belə ki, idarə edənlə idarə olunanlar arasında yaranan idarəetmə münasibətlərinin xarakteri və rəhbərin işçilərə göstərdiyi emosional- iradi təsiri, onun şəxsi keyfiyyətlərindən, psixoloji hazırlığından, kommunikativ keyfiyyətiindən, ona xas olan fərdi idarəetmə üslubundan çox asılı olur. Rəhbərin psixoloji hazırlığı və yüksək psixoloji mədəniyyəti xüsusilə kadrlarla işdə, onlann seçilib qiymətləndirilməsində, işçilərin məhsuldar əməyə həvəsləndirilməsində və motivləşdirilməsində, təşkilatda şəxsiyyətlərarası münasibətlərin qurulmasında və tənzimlənməsində daha qabarıq şəkildə özünü büruzə verir. Təşkilatın səmərəliliyini şərtləndirən amillərin böyük bir qismi psixoloji mahiyyət daşıyır. Bunlara təşkilatda sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması, şəxsiyyət- lərarası münasibətlərin və ünsiyyətin qurulması, əməyin motivləşdirilməsi, rəhbərlik üslubu, aparılan kadr siyasəti, rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri, liderlik keyfiyyətlərinin və nüfuzunun olması və s. sosial-psixoloji amillər aiddir.

Dərs vəsaitində idarəetmənin psixoloji problemlərinə həsr olunmuş mövzular üç qrupa bölünmüşdür:

I qrupa idarəetmənin nəzəri-psixoloji problemləri, II qrupa idarəetmədə insan amili ilə bağlı mövzular, III qrupa təşkilatın idarə olunmasının psixoloji problemlərinə həsr olunmuş mövzular daxil edilmişdir.

Dərs vəsaitinə daxil edilmiş mövzulann tələbələr və müdavimlər tərəfindən müstəqil və yaradıcı şəkildə mənimsənilməsi üçün mövzulan əhatə edən yoxlama sualları və hər mövzuya dair əsas və köməkçi ədəbiyyat siyahısı verilmişdir.

Dövlət İdarəçilik Akademiyasının bakalavr pilləsi üçün nəzərdə tutulmuş dərs vəsaiti, həmçinin rəhbər kadrların ixtisaslarının artırılması fakültəsinin müdavimləri üçün tədris olunan "İdarəetmə psixologiyası" fənni üçün əsas dərs vəsaiti kimi istifadə oluna bilər. Bundan başqa, vəsait idarəetmə sistemində rəhbər vəzifələrdə çalışan praktiki işçilər və geniş oxucu auditoriyası üçün də maraq kəsb edə bilər.

Dərs vəsaiti haqqında söylənilən hər bir rəyə və iradlara görə əvvəlcədən təşəkkürümüzü bildiririk.

I HİSSƏ

I Fəsil

İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-PSIXOLOJİ PROBLEMLƏRİ

Qısa məzmunu

İdarəetmə psixologiyasının predmeti və əsas vəzifələri. İdarəetmə psixologiyası idarəetmənin psixoloji qanunauyğunluqlarını öyrənən müstəqil elm sahəsidir. İdarəetmə psixologiyasının formalaşmasının elmi-nəzəri və ictimai-tarixi mənbələri. İdarəetmə psixologiyasının inkişaf ləri.xi. İdarəetmə nəzəriyyələrində və məktəblərində idarəetmənin mənəvi-psixoloji amilləri haqqında. İdarəetmə psixologiyası psixologiya elminin tətbiqi sahəsi kimi. İdarəetmə psixologiyasının müasir elmlər sistemində yeri və bu elmlərlə qarşılıqlı əlaqəsi: fəlsəfə, sosiologiya, təşkilat sosiologiyası, təşkilat psixologiyası, əmək psixologiyası, şəxsiyyətin təşkilatda davranışı, idarəetmə nəzəriyyəsi, menecment və b. İdarəetmə psixologiyasının metodoloji əsasları, prinsipləri, metodlan. İdarəetməyə metodoloji yanaşmalar: sistemli; situativ (konkret); prosesual yanaşmalar. İdarəetmə psixologiyasının əsas anlayışları: təşkilat; idarəetmənin obyektı və subyekti; idarəetmə münasibətləri; liderlik və rəhbərlik; idarəetmə və liderlik üslubu; idarəetmə kadrları, personal; əməyin motivləşdirilməsi; rəhbərin şəxsiyyəti; menecment və menecer; idarəetmə konsepsiyası; idarəetmə qərarları və s.

Müasir dövrdə cəmiyyətin inkişafı və onda baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklər idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi və səmərəliliyinin artırılması üçün müasir elmlər, o cümlədən idarəetmə elmləri qarşısında, bir sıra elmi-nəzəri və praktiki prob-

lemlərin həll olunması vəzifələrini qoymuşdur. İdarəetmənin elmi əsaslarının hazırlanmasında “İdarəetmə psixologiyası” elmi özünəməxsus yer tutur. “İdarəetmə psixologiyası” psixologiya elminin tətbiqi sahələrindən biri olub, idarəetmə fəaliyyətinin mənəvi- psixoloji qanunauyğunluqlarını öyrənir.

İdarəetmə spesifik fəaliyyət forması olub mürəkkəb, çoxcəhətli hadisə kimi müasir elmlərin birgə səyi ilə, kompleksli araşdırılması nəticəsində onun mürəkkəb mahiyyəti haqqında dolğun elmi baxışlar formalaşır. Mürəkkəb sistem olan idarəetmədə insan amili, mənəvi-psixoloji amillər xüsusi yer tutur. İnsan amili idarəetmə fəaliyyətinin fəal-yaradıcı, tənzimləyici elementi kimi, onun özünəməxsusluğunu, məqsədyönlülüyünü, sistemli mahiyyətini müəyyən edir. İdarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsusluğu idarəetmə psixologiyası tərəfindən öyrənilir. Beləliklə, idarəetmə psixologiyası idarəetmə fəaliyyətinə və idarəetmə funksiyalarına insanın mənəvi-psixoloji prizmasından yanaşır və idarəetmədə insan amilinin fəal-yaradıcı, tənzimləyici rolunu öyrənir.

İdarəetmə vəzifələrinin və məqsədlərinin həllinə nail olmaq üçün idarə olunan obyektin bütün struktur elementlərinin əlaqələndirilmiş fəaliyyətinə nail olmaq tələb olunur, idarəetmə - təşkilatın mühüm məqsədlərinə nail olmaq üçün həyata keçirilən, bir- biri ilə əlaqələndirilmiş və tənzimlənən tədbirlər sistemidir. İdarəetmədə əsas sima və idarəetmənin subyektini kimi çıxış edən rəhbərin şəxsiyyəti, personalın idarə olunması, kadrların qiymətləndirilməsi, idarəetmə üslubu, əməyin motivləşdirilməsi, idarəetmədə qarşılıqlı münasibətlər, ünsiyyət və s. bu kimi mühüm idarəetmə məsələləri “İdarəetmə psixologiyası”nın əsas mövzularıdır.

İdarəetmə mürəkkəb və çoxcəhətli hadisə olduğundan bir sıra elmlərin iştirakı ilə onun müxtəlif səviyyələri və aspektləri araşdırılır. Kompleksli araşdırmalarda idarəetmə bir halda informasiya hadisəsi (informasiyon və ya kibernetik yanaşma), digər halda insanlararası münasibətlərin tənzimlənməsi prosesi kimi (sosial-psixoloji yanaşma) və sosial-iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsi prosesi kimi (iqtisadi yanaşma) təşkilatda formal və

xıış edir. Bu arařdırmaların kompleksli řekildə apaniması onun müxtəlif aspektlərinin və səviyyələrinin (iqtisadi, sosial, informasiya, sosial-psixoloji və s.) bir-biri ilə əlaqələndirilməsini və bu hadisənin arařdınmasında müxtəlif elmlərin yerini, onlann yanařma üsullarını və metodlarını, idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarını və prinsiplərini müəyyən etməyi tələb edir.

Müasir idarəetmə elmlərində idarəetmə əsasən üç aspektdə arařdırılır: **a) təsərüffatın idarə olunması (iqtisadi aspekt); b) sosial-siyasi münasibətlərin tənziqlənməsi; v) insani münasibətlərin tənziqlənməsi (sosial-psixoloji aspekt).**

Bu aspektlər ayrı-ayrı elmlər tərəfindən öyrənilsə də, onlar idarəetmənin qarşılıqlı əlaqədə və münasibətlərdə olan tərəfləri və struktur elementləri kimi çıxış edir. İnsan mürəkkəb, dinamik sistem olan idarəetmənin əsas tənziqləyici, yaradıcı-fəal elementləri və idarəetmənin obyektı və subyektı kimi çıxış etdiyindən, idarəetmənin səmərəsi xeyli dərəcədə insanların, xüsusilə də rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən, təşəbbüskarlığından, yaradıcı-intellektual potensialından, qərar qəbul etmək və təşkilatçılıq bacarığından, idarəetmə mədəniyyətindən, onlann peşəkarlığından, psixoloji və pedaqoji mədəniyyətindən, sosial-psixoloji hazırlığından və kommunikativ keyfiyyətlərindən, onlara xas olan fərdi idarəetmə üslubundan və s. asılı olur.

Sosial-psixoloji komponentlər və insan amili idarəetməyə rəngarənglik, özünəməxsusluq və çeviklik verir. Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsusluğu hər bir rəhbərə xas olan fərdi idarəetmə üslubunda öz ifadəsini tapır. Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsusluğunun və psixoloji qanunauyğunluqlarının integrativ ifadəsi olan rəhbərlik üslubu, idarəetmə psixologiyasının əsas mövzusunu təşkil edir. Cəmiyyətin demokratikləşməsi prosesində insanların idarəetmədə iştirak etmələri və onlann yaradıcı potensialından daha dolğun istifadə etmələri üçün geniş imkanlar yaranır.

Rəhbərin mənəvi, sosial-psixoloji hazırlığı, xüsusilə, kadrlarla işi səmərəli qurmaqda və personalın idarə olunmasında özünü daha qabanq göstərir. Kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsi.

əməlin motivləşdirilməsi və stimullandırılması, işə qəbul olunmuş işçilərin, xüsusilə də gənclərin yeni iş yerinə, peşəyə adaptasiyasının uğurla keçməsinə nail olmaq, kollektivdə sağlam, işgüzar, mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması, təşkilatda qarşılıqlı, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin tənzimlənməsi və s. bu kimi idarəetmə vəzifələrini uğurla həyata keçirmək üçün, rəhbərdə yüksək psixoloji hazırlıq, səriştəlilik və psixoloji-pedaqoji mədəniyyət olmalıdır.

Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklər, idarəetmə sistemində də müvafiq dəyişikliklərin, islahatların aparılmasını və müasir tələblərə cavab verən idarəetmə kadrlarının hazırlanmasını tələb edir. Eyni zamanda, personalın səmərəli idarə olunması üçün, işçilərin mənəvi-psixoloji aləmində baş vermiş dəyişikliklərin öyrənilməsi və idarəetmədə bunların nəzərə alınması tələb olunur. Müasir idarəetmə təcrübəsində daha çox bu qənaətə gəlinir ki, idarəetmənin səmərəsini artırmaq və təkmilləşdirmək üçün insan amilinin yaradıcı potensialından daha dolğun istifadə etmək və kadrlarla işi düzgün qurmaq lazımdır. Çünki idarəetmədə reallaşan idarəetmə münasibətləri və idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi insanların yaradıcı fəaliyyəti nəticəsində baş tutur. Müasir idarəetmədə kadrlarla işin prioritet vəzifə olmasına görə təsadüfi deyil ki, adətən təşkilatın birinci rəhbəri kadrlarla apanlan iş və kadr siyasətinə şəxsən özü nəzarət edir. Kadrlarla işin yüksək səviyyədə apanması və personalın səmərəli idarə olunması üçün rəhbərlərin, kadrlar üzrə mütəxəssislərin müvafiq psixoloji hazırlığının, kommunikativ keyfiyyətlərin, yüksək ünsiyyət mədəniyyətinin və psixoloji metodlardan istifadə etmək bacarığının olması tələb olunur.

Beləliklə, “İdarəetmə psixologiyası”nın müstəqil elm sahəsi kimi təşəkkül tapması, idarəetmədə insan amilinin və mənəvi-psixoloji amillərin rolunun artması və idarəetmədə onları rolunun öyrənilməsi zərurəti ilə izah olunur. “İdarəetmə psixologiyası”nın inkişafı və müstəqil elm sahəsi kimi formalaşması, ilk növbədə, istehsalın səmərəli idarə olunması və əməyin məhsuldarlığının yüksəldilməsinə nail olmaq məqsədləri ilə bağlı olmuşdur. Tə-

sadüfu deyildir ki, “İdarəetmə psixologiyası”nın yaranmasında və inkişafında, işlərində uğurlar qazanmış müəssisə rəhbərlərinin idarəetmə təcrübəsi, müşahidələri əsasında söylədikləri fikirlər, apardıqları tədqiqatların nəticələri böyük rol oynamışdır.

“İdarəetmə psixologiyası”nın formalaşmasının ictimai-tarixi və elmi-nəzəri mənbələri

XX əsrin əvəllərində istehsalın sürətlə inkişafı, mürəkkəbləşməsi və rəqabətin güclənməsi istehsalın səmərəliliyinin artırılmasını və müəssisələrin elmi idarə olunmasını, idarəetmənin səmərəli metodlarının və prinsiplərinin, üsullarının tapılmasını tələb edirdi. Məhz bu səbəblərdən, idarəetmə spesifik fəaliyyət forması kimi, elmi araşdırmaların tədqiqat obyektinə çevrildi, bu sahədə eksperimentlər, ümumiləşdirmələr əsasında menecment sahəsində klassik sayılan ilk elmi tədqiqatlar aparıldı. Bunlar idarəetmə nəzəriyyəsinin və praktikasının elmi əsaslarının yaradılması istiqamətində ilk cəhdlər idi.

1911-ci ildə amerika alimi və səmərələşdirici mühəndis Frederik Vinslo Teylor apardığı müşahidələr və fundamental tədqiqatlar əsasında “Elmi menecmentin prinsipləri” kitabını nəşr etdirmişdir. Bu araşdırmanın əsas mahiyyəti, müəssisədə işçilərin fəaliyyətinin məhsuldarlığını artırmağa nail olmaq yollarının tapılmasıdır. Teylorun fikrinə görə, məhsuldarlığın artırılması rəhbərin və işçilərin peşəkarlığından, səriştəliliyindən çox asılıdır. Əməyin elmi təşkili və planlaşdırılması (həm rəhbərin, həm də işçilərin), əlavə intellektual və fiziki qüvvə sərf etmədən əməyin stimullaşdırılması məhsuldarlığın artmasına səbəb olur. O, işçilərin maddi maraqlandırılmaması əsas vasitə kimi qeyd edərək, əməyin stimullaşdırılmasını fərdi əməj^ə görə aparmağı təklif edirdi. Onun üçün istehsalın səmərəli liynin əsas meyarı kimi, məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması çıxış edirdi. Bu nəzəriyyə “elmi menecment” və ya “elmi idarəetmə” məktəbi kimi tanınır. Teylor əmək prosesini təhlil və müşahidə edərək prosesin xronometrajını tərtib edərək, təlimat kitabında əmək prosesinə sərf olunan vaxtı

və ondan nə qədər səmərəli istifadə olunmasını, tapşırıqların jerinə yetirilmə üsullarını əks etdirirdi.

O, personalın seçilməsində, peşənin mənimsənilməsində, iş yerlərinin təşkilində insanların fərdi xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasının vacibliyini qeyd edirdi. Teylorun fikirləri menecmentin inkişaf tarixində idarəetməyə yeni bir baxış və mərhələ olub, menecmentin sonrakı inkişafına güclü təsiri olmuşdur. Onun irəli sürdüyü elmi idarəetmənin prinsipləri və əməyin elmi təşkili üsulları, uzun müddət alimlər, iş adamları, müəssisə, firma rəhbərləri tərəfindən ən səmərəli üsul kimi qiymətləndirilmiş və idarəetmə praktikasında geniş tətbiq olunmuşlar. Teylorun elmi idarəetmə nəzəriyyəsinin təsiri altında idarəetmə fikrində bir sıra yeni elmi istiqamətlər və idarəetmə nəzəriyyələri yarandı. Bu nəzəriyyələr teylozizmə əsaslanırsalar da, onda olan bir sıra prinsiplial məhdudluqları və çatışmazlıqları aradan qaldırmaqda böyük rol oynamışlar.

Teylorun nəzəriyyəsində insan amili >1iksək məhsuldarlığa nail olmaq üçün mühüm amil kimi baxılırsa da, insanın mahiyyətinə münasibət birtərəfli idi, belə ki, bu nəzəriyyədə insana iqtisadi kateqoriya kimi yanaşılır və insanın əmək fəaliyyəti iqtisadi qanunauyğunluqlarla izah olunurdu.

Buna görə də, insanın əmək fəaliyyətini stimullaşdırmaqda maddi həvəsləndirmə əsas təsir vasitəsi kimi çıxış edirdi. İşçilərə qarşı tələbkarlığı artırmaq, onların potensialından maksimum faydalanmaq və nəyin bahasına olursa-olsun qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həllinə nail olunması, bu nəzəriyyənin əsas prinsiplərindəndir. Göründüyü kimi, burada insana qarşı istehlakçı münasibət ifadə olunur və insanın istismanna, hüquq və azadlıqlarının məhdudlaşmasına zəmin yaranır.

Teylorun təliminin inkişaf etdirilməsi və onda olan çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına müxtəlif cəhdlər olmuşdur. XX illərin əvvəlində fransız mühəndisi, nəhəng metallurgiya və mədən kombinatının rəhbəri Anri Fayol menecmentin ardıcıl prinsiplərini təklif etmişdir. Onun 20-ci ildə çap etdirdiyi "Menecmentin əsasları" kitabı idarəetmə fikrində klassik əsər sayılır. Bu kitabda ilk

dəfə olaraq idarəetmənin spesifik fəaliyyət forması olduğu qeyd olunmuş və təşkilatın idarə olunmasının əsas prinsipləri irəli sürülmüşdür. A.Fayol menecmentin əsas prinsiplərini göstənmək- lə yanaşı, idarəetmə fəaliyyətində insanlar arasında yaranmış münasibətlərin, əmək intizamı və məsuliyyət hissənin, personalın öz işinə, vəzifəsinə, özünə münasibəti kimi sosial-psixoloji amillərin mühüm rol oynadığını qeyd etmişdir.

XX əsrin 20-30-cu illəri menecmentin inkişafının həlledici mərhələsi sayılır. İlk dəfə A.Fayol menecmentin psixologiya ilə sıx əlaqəsi olduğunu qeyd etmiş və müəssisədə məhsuldarlığın artırılmasında vahid rəhbərliyin olmasının, şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe olmasının, müəssisədə korporativ ruhun vacibliyini göstərmişdir. İdarəetmədə vahid rəhbərliyin zəruriliyini qeyd etməklə, o işçilərin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini və vahid məqsədə yönəldilməsini müəssisənin səmərəli fəaliyyəti üçün vacib şərt olduğunu qeyd etmişdir.

Bu dövrlərdə idarəetmənin kompleksli araşdırılması və müxtəlif yanaşmaların, elmi istiqamətlərin formalaşması baş verirdi. Əmək fəaliyyətinin təşkilində və tənzimlənməsində, idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində iqtisadi metodlarla yanaşı, sosial-psixoloji metodlardan, psixoloji təsir vasitələrindən istifadə olunması, idarəetmədə insani münasibətlərin tənzimlənməsi, idarə olunan təşkilatda əlverişli mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması kimi problemlərin öyrənilməsinə daha çox diqqət yetirilməyə başlandı.

İdarəetmənin sosial-psixoloji problemləri içərisində idarəetmənin mühüm funksiyalarından olan əməyin motivləşdirilməsi xüsusi yer tutur. Ümumiyyətlə, insanın həyat və fəaliyyətinin psixoloji araşdırılmasının əsas mahiyyəti və məqsədi fəaliyyətin motivlərinin öyrənilməsindən ibarətdir. İdarəetmənin psixoloji problemlərinin öyrənilməsinə diqqətin artırılması idarəetmədə **“iqtisadi insan”** anlayışı ilə yanaşı, **“sosial insan”**, **“insani münasibətlər”** konsepsiyalarının yaranmasına zəmin yaratdı. Bu istiqamətlər “elmi idarəetmə” məktəbinin alternativləri kimi yarandı. Bu cəhətdən xüsusilə, Elton Meyonun məşhur

tədqiqatları diqqəti daha çox cəlb edir. Bu tədqiqatın nəzəri əsası kimi, Maks Veberin, Emil Dürkgeymın “sosial insan” konsepsiyasına əsaslanan ABS-^” Hottom şəhərində nəhəng elektrik kompaniyasında aparılmış sosial-psixoloji eksperimentlərin nəticələri göstərdi ki, əməyin məhsuldarlığı sosial-iqtisadi, təşkilati amillərlə yanaşı, bir sıra sosial-psixoloji amillərdən də çox asılı olur. Bu amillərə kollektivdə işçilər arasında yaranan qeyri formal münasibətləri, qrup normalarını və təşkilati mədəniyyəti, mənəvi-psixoloji mühiti və s. göstərmək olar. “Hottom effekti” kimi məşhur olan bu eksperimentlər əməyin məhsuldarlığının sosial-psixoloji amillərdən, o cümlədən qrupda mənəvi-psixoloji mühitdən, əməyin motivləşdirilməsindən, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən, əmək intizamından və məsuliyyət hissindən, liderlikdən, ünsiyyətdən və s. asılı olması müəyyən olunmuşdur.

“İdarəetmə psixologiyasının” elm kimi formalaşmasında və inkişafında tanınmış alman mənşəli amerika psixoloqu K.Levinin (1890-'1 947) böyük rolu olmuşdur. Qrup-dinamik hadisələri öyrənən K.Levin və onun əməkdaşlarının apardıqları tədqiqatlar əsasında “sahə nəzəriyyəsi” elmi məktəbi formalaşdı. Bu nəzəriyyənin əsasını aşağıdakı iki ideya təşkil edir:

1) fərdin öz ətrafı ilə qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı təsiri nəticəsində şəxsiyyətdə yaranan gərginlik, onun ətraf mühit ilə münasibətinin xarakterinə təsir edir. K.Levinin nəzəriyyəsində fərdin psixoloji əhatəsi, onun mühitlə qarşılıqlı təsir və əlaqəsinin baş verdiyi sahə və ya strukturdur. Bu nəzəriyyəyə görə şəxsiyyətin sosial davranışının motivasiyası şəxsiyyəti əhatə edən sahədə baş verən qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı əlaqə ilə izah olunur.

2) insanın sosial davranışının istiqamətinin müəyyən olunması ilə bağlıdır. Bu ideyaya görə müsbət valentlik (müsbət motiva- siya) fərdin davranışını arzu olunan sahəyə, istiqamətə, mənfi valentlik (mənfi motivasiya) isə onun əks istiqamətə yönəlməsidir.

K.Levinin qrup-dinamik nəzəriyyəsi kiçik qrup problemlərinin geniş spektrini, o cümlədən idarəetmə münasibətlərini əhatə edir. Belə ki, qrup dinamikası hadisələrinə qrupun yaranması və fəaliyyəti, qrupda qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı təsir, qrup normaları,

həmrəylik və yekdillik, fərdi motivlər və qrup məqsədlərinin nisbəti, qrupda liderlik, müxtəlif qrup fəaliyyətinin səmərəliliyi, qrupda qərar qəbul olunması, qrup daxili konfliktlər, konformizm və digər problemləri göstərmək olar. Göründüyü kimi, bu problemlər “İdarəetmə psixologiyası”nın mühüm mövzularını təşkil edir.

“İdarəetmə psixologiyası”nın inkişafı psixologiya elminin bir sıra sahələri və istiqamətləri ilə qarşılıqlı əlaqədə baş vermişdir. Bu istiqamətlərdən “hümmist psixologiyası”nı və onun görkəmli nümayəndəsi A.Maslounun (1908-1970) yaratdığı təlimi göstərmək olar. Onun “Özünü aktuallaşdırma” adlanan nəzəriyyəsinə görə şəxsiyyətin motivlər sisteminin əsasını təşkil edən tələbatlar çox səviyyəli struktura malik olmaqla, davranışı müəyyən qanunauyğunluqlar çərçivəsində tənzimləyir. Bu nəzəriyyəyə görə şəxsiyyətin bütün beş struktur səviyyələrdə yerləşmiş olan müxtəlif tələbatları insanın fəaliyyətini tənzimləyən qüvvə kimi çıxış edir və bu tələbatlar bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədədirlər. Bununla belə, bu tələbatlar ierarxiyasında daha yüksək pillədə olan tələbatlar ondan aşağı pillədə yerləşən tələbatlar təmin olunmadığı təqdirdə aktuallaşmır, yəni şəxsiyyət üçün motivləşdirici qüvvəyə çevrilmir.

Qeyd etmək lazımdır ki, hümanist psixologiyası elmi məktəbinin, xüsusilə də Maslounun “tələbatların ierarxiyası” və ya “özünü aktuallaşdırma” nəzəriyyəsi idarəetmə fikrində və praktikasında mühüm rol oynamış və bu gün də menecmentin nəzəri-praktiki problemlərinin həllində geniş istifadə olunur. Kaliforniya Universitetinin professoru Harold Kons hümanist psixologiyasının müasir elmlərə, o cümlədən menecmentin inkişafına təsirini qeyd edərkən, bu ideyaların təsirindən menecmentə 12 yanaşmanın yarandığını göstərmişdir:

1. Empirik və ya kausal yanaşma. - Bu yanaşmaya görə fərdi fəaliyyətin uğurunun və ya uğursuzluğunun səbəbinin tapılması, şəxsiyyətin gündəlik işində qarşıya çıxan problem vəziyyətlərin həlli üçün əsas şərtidir.

2. Şəxsiyyətlərarası yanaşmaya görə əmək fəaliyyəti şəxsiyyətlərarası münisibətlə* vasitəsilə reallaşır və buna görə də, bu

idarəetmənin əsas məsələsi kimi çıxış edir. Fərdin psixologiyasına əsaslanaraq bu yanaşma insani münasibətləri, liderliyi, motivləşməni və s. idarəetmənin əsas problemləri kimi öyrənir.

3. Qrup davranışı mövqeyindən yanaşma - insanların qrupda davranışını öyrənməyə yönələrək sosiologiyanın və sosial-psixologiyanın əsas prinsiplərindən, müddəalarından istifadə edir. Burada əsas fikir qrup normalarının, dəyərlərinin, sosial yönəlişin, “attityüdlənn” öyrənilməsinə yönəlir

4. Sosial sistem yanaşması - idarəetmə fəaliyyətində şəxsiyyətlərarası münasibətləri və şəxsiyyətin qrup davranışını diqqət mərkəzində saxlayır.

5. “Sosiotexniki sistem” yanaşması - insanın texniki sistem ilə qarşılıqlı əlaqəsini əsas götürür. Bu yanaşmaya əsasən idarəetmə fəaliyyəti mühəndis psixologiyası və əməyin psixologiyası elmləri çərçivəsində baxılır.

6. Qərar qəbul etmə nəzəriyyəsi mövqeyindən yanaşma - qrup və fərdi qərar qəbul etmə proseslərini öyrənməyi nəzərdə tutur. Qərar qəbul etmənin istər ümumi-psixoloji səviyyədə, həm də qərar qəbul etmənin fərdi və qrup səviyyəsində müqayisəsi bu istiqamətin əsasını təşkil edir.

7. Sistemli yanaşmada - sosial, texniki hadisələrin qarşılıqlı əlaqəsi və təsiri, ierarxik strukturu öyrənilir.

8. Riyazi yanaşmada - menecment riyazi proseslər, ehtimal nəzəriyyəsi, statistika, modelləşdirmə, simvollar, riyazi məntiq baxımından öyrənilir.

9. Situasion (situativ) yanaşma. Menecmentə təsadüflər nəzəriyyəsi mövqeyindən yanaşılır, yəni əsas diqqət şəxsiyyətin situativ davranışına verilir. Özündə psixoloji və riyazi yanaşmaları birləşdirən bu yanaşma daha maraqlı və səmərəlidir

10. Menecerin funksiyası nöqtəyi-nəzərindən yanaşma. - Burada menecerin üç əsas funksiyası qeyd olunur: a. Qrup fəaliyyətdə həmrəyliyi, qarşılıqlı anlaşmanı və işin məhsuldarlığını təminədən şəxsiyyətlərarası münasibətlər; b. İnformasiya təminatı; c. İdeyaların generasiyası və problemlərin həll etmə flink- siyalan.

11. Makkinskinin yeddi tərəfli yanaşmasında - menecmentdə strategiya, struktur, sistem, işçi, dəyər və qabiliyyət anlayışları əsas götürülür.

12. Operasional yanaşma - menecmentə yaxın olan konsepsiyaları, texnologiyaları, bilikləri özündə birləşdirir. Bu yanaşma praktiki meyilli olub, menecmentin başqa elmlərlə əlaqəsini təmin edir.

Göründüyü kimi, yuxarıda göstərilən yanaşmalardan 9-u psixoloji mahiyyət daşıyır və insanın psixi proseslərinin və funksiyalarının öyrənilməsi ilə, xüsusilə də fərdi və qrup davranışın, liderliyin, motivləşmənin, əxlaqi nonnaların və dəyərlərin, sosial yönəlişin öyrənilməsi ilə əlaqədardır.

Müasir dövrdə idarəetmənin və əməyin elmi təşkili sahəsində, elmi-praktiki işlər daha intensiv şəkildə aparılır və bu sahədə "İdarəetmə psixologiyası"nın tövsiyələri, psixoloji amillər və qanunauyğunluqlar idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasında xüsusi rol oynayır. S.İ.Samıgin və L.D.Stolyarenko idarəetmə fəaliyyəti sahəsində əməyin elmi təşkilinin aşağıdakı xüsusiyyətlərini qeyd edirlər:

- əmək prosesinin səmərəli həyata keçirilmə üsullarını müəyyən etmək üçün elmi analiz, araşdırmalar*, təhlillərin aparılması;

- peşə təlimi və peşə seçimi;

- lazım olan vəsait və texnika ilə təhzizat;

- maddi həvəsləndirmənin daima istifadə olunması;

- idarəetmə fəaliyyətini icra fəaliyyətindən ayırmaq;

- idarəetmə prinsiplərinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi;

- idarəetmə funksiyalarının təsvir olunması (mənzərəsinin yaradılması);

- bütün təşkilatın idarə olunmasında sistemliliyin təmin olunması;

Ümumiyyətlə, idarəetmə ilkrinin, praktikasının müxtəlif mərhələlərində aşağıdakı elmi istiqamətləri və idarəetmə məktəbləri[^] qeyd etmək olar:

Elmi idarəetmə məktəbi (1885 - 1920 -ci illər).

2. Vəzifələrin həlli üçün ən layiqli işçilərin seçilməsi və onların təliminin həyata keçirilməsi.

3. Vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsi üçün, işçilərin lazım olan resurslar ilə təmin olunması.

4. Məhsuldarlığın artırılması üçün, maddi stimullaşdırmadan müntəzəm və düzgün istifadə olunması.

5. Planlaşdırmanın başqa işlərdən ayrılması.

Klassik idarəetmə məktəbi. (1920-1950).

1. İdarəetmə prinsiplərinin inkişafı.

2. İdarəetmə funksiyalarının təsvir olunması.

3. Təşkilatın idarə olunmasına sistemli yanaşma.

İnsani münasibətlər və davranış elmi məktəbi (1930- 1950).

1. Məhsuldailığın və razılıq hissənin artırılması üçün şəxsiyyət-şəxslərarası münasibətlərin idarə olunması.

2. Təşkilatın formalaşmasında və idarə olunmasında davranış, hər bir işçinin potensial imkanlarının tam istifadə olunmasına yönəlidir.

İdarəetmə elmləri məktəbi (1930 - və indiki dövrə qədər).

1. 'Modellərin hazırlanması və tətbiqi sayəsində mürəkkəb idarəetmə problemlərinin daha dərinədən başa düşülməsi.

2. Mürəkkəb vəziyyətlərdə qərar qəbul edən rəhbərlərə kömək üçün, kəmiyyət metodlarının inkişafı.

İdarəetməyə kəmiyyət yanaşılması (1950 - və indiki dövr).

1. İdarəetmənin inkişafına riyaziyyatın, statistikanın, mühəndis elmlərinin təsiri.

2. İdarəetmədə iqtisadi-statistik metodların formalaşması və tətbiqi.

'İdarəetmə psixologiyası' nın müasir elmlər sistemində yeri

'İdarəetmə psixologiyası' nın bir elm kimi formalaşması tarixi ilə tamşlıq, bu elmin bir sıra elmlərlə sıx qarşılıqlı əlaqədə inkişaf etdiyini, formalaşdığını göstərir.

“idarəetmə psixologiyası” psixologiya elminin bir sıra istiqamətləri ilə, xüsusilə də “sosial-psixologiya”, “əməyin psixologiyası”, “mühəndis psixologiyası”, “kiçik qrup psixologiyası” və s. ilə sıx qarşılıqlı əlaqəsi vardır. Psixologiya elminin bu sahələrində, şəxsiyyətin qrupda davranışı, əməyin motivləşdirilməsi, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, qrupda mənəvi-psixoloji mühit, konfliktlərin yaranmasının və tənzimlənməsinin sosial-psixoloji problemləri, ünsiyyət, qərar qəbul etmə və s. bu kimi idarəetmənin vacib psixoloji problemləri öyrənilmişdir. Bu fənləri müqayisəli təhlil edərkən onlara xas olan oxşar və fərqli cəhətləri görmək mümkündür. “Sosial-psixologiya” fərdin və sosial qrupların müxtəlif sosial sistemlərdə və münasibətlərdə davranışının psixoloji qanunauyğunluqlarını və psixoloji tənzimləmə mexanizmlərini araşdırarsa, “İdarəetmə psixologiyası” bu subyektlərin idarəetmə münasibətlərində və idarəetmə sistemində davranışının, idarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji qanunauyğunluqlarını və idarəetmə fəaliyyətinin integrativ sosial-psixoloji xarakteristikası olan fərdi idarəetmə üslubunu əsas tədqiqat obyektini kimi öyrənir.

Beləliklə, “İdarəetmə psixologiyası” çərçivəsində baxılan psixoloji problemlər idarəetmə münasibətləri və idarəetmə vəzifələri kontekstində araşdırılır. “İdarəetmə psixologiyası”nda idarəetmə fəaliyyəti qarşıda duran təşkilati vəzifələrə, məqsədlərə nail olmaq üçün, idarəetmə subyektinin həyata keçirdiyi idarəetmə hərəkətlərinin sistemi və fərdi idarəetmə üslubu kimi baxılır. Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin elementlərinin sosial-psixoloji inteqrasiyası fərdi idarəetmə üslubunda ifadə olunur.

^‘İdarəetmə psixologiyası’nın metodoloji

Müxtəlif elm sahələrində idarəetmənin psixoloji məsələlərinə toxunulur və idarəetmədə mənəvi-psixoloji amillərin əhəmiyyəti qeyd olunur və bu elmin metodologiyası, metodları, anlayışları, predmeti kontekstində bu problemlər araşdırılır. Ancaq sosial davranışın, idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji qanunauyğunluqları

və psixoloji tənzimləmə mexanizmləri ancaq psixoloji tədqiqatlar çərçivəsində daha dolğun öyrənilə bilər. Beləliklə, idarəetmənin kompleksli elmi aşıdırılması müxtəlif elmlərin problemlə yanaşma üsulu, elmlərin yeri və qarşılıqlı əlaqəsi kimi nəzəri-metodoloji problemlərin həllini tələb edir.

“İdarəetmə psixologiyası” psixologiya elminin müxtəlif sahələrinin, həmçinin sosiologiyam, idarəetmə nəzəriyyəsinin, fəlsəfənin, təşkilat sosiologiyam, informasiya nəzəriyyəsinin və s. idarəetmənin müxtəlif aspektlərini öyrənən elmlərin nəzəri-metodoloji prinsiplərinə, metodlarına, anlayışlarına da müraciət edir. Bununla yanaşı, artıq müstəqil elm sahəsi kimi özünü təsdiq etmiş idarəetmə psixologiyasının öz predmeti, metodoloji-nəzəri prinsipləri, metodları, anlayışlar sistemi vardır.

İdarəetmə fəaliyyəti idarəetmə haqqında ümumi-nəzəri, metodoloji müddəalara əsaslanaraq müxtəlif səviyyələrdə və aspektlərdə öyrənilir, bir sistemli hadisə kimi, onun bütün struktur elementlərinin və struktur səviyyələrinin qarşılıqlı əlaqəsi müəyyən olunur. İdarəetmə geniş mənada bütün mürəkkəb sistemlərin (bioloji, texniki, insan-maşın, insan-qrup, insan-insan, insan-cəmiyyət və s.) funksiyası olub, bu sistemlərin strukturunun və fəaliyyətinin səmərəliliyinin və optimal lığının təmin olunması, sistemlərin fəaliyyət proqramlarının və məqsədlərinin təmin edilməsi prosesi kimi başa düşülür. “İdarəetmə bütün müxtəlif mahiyyətli mütəşəkkil sistemlərin (bioloji, sosial, texniki) funksiyası olub, bunların müəyyən strukturlarının, fəaliyyət rejiminin, proqramının və məqsədinin qorunmasıdır.”* Sosial idarəetmədə idarəetmə münasibətlərinə cəmiyyətdə mövcud olan sosial münasibətlərin bir forması kimi baxılır. Sosial idarəetmə - əks əlaqə prinsipinə əsaslanaraq sosial sistemlərə şüurlu və ya kortəbii şəkildə təsir etməklə, bu sistemin məqsədyönlü, mütəşəkkil fəaliyyətinə və inkişafına nail olmaq üçün həyata keçirilən tənzimləmə mexanizmidir. ^

“ Философский энциклопедический словарь. - М., 1983. - с.704
^ Спиркин А.Г. Основы философии. М., 1988. с. 436.

Sosial-psixoloji səviyyədə idarəetmə, psixoloji metodlardan istifadə edərək şəxsiyyətin təşkilatda davranışının və şəxsiyyətlər-arası münasibətlərin tənzimlənməsi, təşkilatda mənəvi-psixoloji birliyin əldə olunması, işçilərin idarəetmə vəzifələrinin həllinə səfərbər edilməsi və işə həvəsləndirilməsi, onlarda müsbət motivasiya yaradılması, kollektiv üzvlərinin yaradıcı potensialından istifadə edərək təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olunması prosesi kimi çıxış edir.

Cəmiyyətin idarəetmə sistemi, obyektə məqsədyönlü şəkildə müxtəlif təsir formalarından istifadə edərək, bu sistemin elementlərinin nizamlanmış və əlaqələndirilmiş fəaliyyətini təmin edir. Cəmiyyətin sosial idarəetmə sistemi çevik və dinamik olub, daima yeniləşən cəmiyyətin və həyatın tələblərinə uyğun olaraq təkmilləşir və fəaliyyət göstərir. Burada sosial-iqtisadi reallıqlar, dövlətçilik və milli maraqlarla yanaşı, insanların dünyagörüşündə və intellektual səviyyəsində, onların mənəvi dünyasında, maraqlarında, tələbatlarında baş vermiş dəyişikliklərə uyğun işini quran idarəetmə sistemi, sosial qrupların və insanların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına nail olur. Bütün bunlar, rəhbəri idarəetmənin subyekt kimi səciyyələndirən keyfiyyətlərə, o cümlədən onlarda psixoloji səriştəliliyin və psixoloji mədəniyyətin, hazırlığın və idarəetmədə psixoloji amillərdən, metodlardan istifadə etmək bacarığının olmasını tələb edir.

Müasir dövrdə cəmiyyətin idarə olunmasında əsasən iki növ təsir vasitələri və tənzimləmə mexanizmi mövcuddur: məqsədyönlü və şüurlu; özü tənzimlənən təbii yol. Hər bir cəmiyyət, təşkilat özünün sosial-iqtisadi, siyasi, milli-dövlətçilik maraqlarına uyğun gələn inkişafının prioritet istiqamətlərini, strateji məqsədlərini və bu məqsədlərə nail olmaq üçün apardığı siyasətini, məqsədlərə nail olma üsullarını, idarəetmə mexanizmlərini, bu mexanizmin hüquqi, iqtisadi, təşkilati, mənəvi-psixoloji əsaslarını hazırlayır.

İdarəetməni səmərəli aparmaq üçün, həyata keçirilən idarəetmə hərəkətlərinin əsaslandığı metodoloji prinsipləri müəyyən etmək lazımdır. Bu qarşıda duran idarəetmə vəzifələrini və idarə

etmə funksiyalarının həyata keçirilməsində tətbiq olunan yanaşma tərzı və problemlərin həlli üsullarında öz ifadəsini tapır. Müasir idarəetmə nəzəriyyələrində və menecmentdə o cümlədən idarəetmə psixologiyasında idai'əetməyə əsasən üç növ metodoloji yanaşma tətbiq olunur: **a) sistemli yanaşma; b) situativ (konkret) yanaşma; c) prosesual yanaşma.**

Sistemli yanaşma. İdarəetmənin mürəkkəb mahiyyətinə uyğun gələn daha səmərəli yanaşma sistemli yanaşmadır. Bu yanaşmaya görə təşkilat, bir sistem kimi bütün struktur elementlərinin və sistemaltıların fəaliyyətinin necə əlaqələndirilməsindən və tənzimlənməsindən asılı olur. Sistemli yanaşma sistemin elementləri ilə bütöv sistem arasında, həmçinin bu sistemin xarici mühit ilə əlaqəsini öyrənməyə və hər bir elementin sistemin fəaliyyətində yerini və rolunu düzgün müəyyənləşdirməyə imkan verir. Sistemin hər hansı bir elementi qiymətləndirilərkən ona başqa elementlərlə qarşılıqlı əlaqə və münasibətlərdə baxılır və hər bir elementin bütöv sistemin fəaliyyətinə və əksinə, sistemin ayrı- ayrı elementinin fəaliyyətinə necə təsir etməsi öyrənilir.

Təşkilatın və idarəetmə sisteminin fəaliyyətində elementlərin sistemliliyini şərtləndirən və tənzimləyən amil kimi, insan və sosial-psixoloji amillər çıxış edir. Belə ki, idarəetmənin əsas siması və subyekti rəhbərin idarəetmədə fəal yaradıcı iştirakı, idarəetmə sisteminin elementlərinin əlaqələnmiş və məqsədyönlü fəaliyyətini təmin edir. Bu sistemlilik hər bir rəhbərin fəaliyyətində özünəməxsus şəkildə fərdi idarəetmə üslubunda ifadə olunur. İdarə olunan təşkilat açıq tipli sistem olduğundan, xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəni, cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi, ictimai-siyasi vəziyyəti və dəyişiklikləri nəzərə almağı tələb edir.

İdarəetmədə sistemli yanaşma aşağıdakı hərəkətlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur: a) idarəetmənin və tədqiqatın obyektinin müəyyən olunması; b) sistemin məqsədlərinin müəyyən olunması və bu məqsədlərin sistemaltı səviyyələrdə necə əks olunmasını göstərmək; c) sistemin sistemaltı səviyyələrlə qarşılıqlı əlaqəsi və təsirini əks etdirmək; ç) öyrənilən sistemin və sistemaltının təkmilləşməsi yollanmn müəyyən olması.

Situativ və ya konkret yanaşma. Bu yanaşmaya əsasən rəhbər idarə olunan obyektə yaranmış konkret vəziyyətə uyğun olaraq idarəetmə fəaliyyətini qurur, lazımı qərarlar qəbul edir və ən səmərəli idarəetmə üsulları, metodları və idarəetmə üslubunu seçir. Bu yanaşmaya görə optimal idarəetmə qərarları təşkilatdakı mühitin, daxili və xarici amillərin funksiyasıdır. Bu yanaşmanın konkretliyi, praktiki yönümlülüüyü təşkilatın səmərəli fəaliyyəti üçün daha əlverişlidir. Bu gün cəmiyyətdə, idarəetmə sistemində vəziyyətin daha dinamik, intensiv dəyişdiyi bir şəraitdə idarəetmənin daha çevik olması və onun yaranmış obyektiv və subyektiv reallıqlara uyğunlaşdırılmasını, təkmilləşdirilməsini tələb edir. Beləliklə, bu yanaşma daha çevik, real və səmərəli idarəetmə üsulu seçməyə, rəhbərin öz işinə daha yaradıcılıqla yanaşmasına imkan yaradır.

Prosessual yanaşma. Bu yanaşmaya görə idarəetmə real proses olub, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan idarəetmə hərəkətlərinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. İdarəetməyə proses kimi yanaşılması idarəetmə qərarlarının və vəzifələrinin real, səmərəli icra mexanizmlərini hazırlamağa və onun daima təkmilləşməsinə, yaranmış şəraitə uyğunlaşmağa imkan yaradır.

Qeyd etmək lazımdır ki, nəzərdə tutulan vəzifələr, proqramlar çox vaxt onların praktiki həlli ilə üst-üstə düşür və işin gedişində müəyyən korrektivlərin, düzəlişlərin aparılması zərurəti yaranır. Prosesual yanaşmada idarəetmənin qiymətləndirilməsində və həyata keçirilməsində psixoloji amillərdən və parametrlərdən istifadə etmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, idarəetmənin səmərəsi təkcə qarşıda duran vəzifələrin, strategiyanın düzgün müəyyənləşdirilməsi ilə deyil, həm də, bu vəzifələrin həyata keçirilməsi üsullarıdan, onun icra mexanizminin necə qurulmasından da çox asılı olur.

Beləliklə, prosesual yanaşma idarəetmə fəaliyyətinin sosial məzmunu ilə prosesual, dinamik parametrlərin vəhdətdə baxılmasını və idarəetmədə əvvəldən nəzərdə tutulmayan nəticələrin əldə olunmasının səbəblərini başa düşməyə imkan verir. Prosesual yanaşma idarəetmənin yaradıcı mahiyyətini ifadə edir və idarə

rətməni daima təkmilləşən, çevik və dinamik sistem və hadisə kimi səciyyələndirir. Əməyin elmi əsaslarla idarə olunmasmdakı yeniliklər və elmi prinsiplər, məhz idarəetmə prosesində tətbiq olunur. Belə ki, prosessual yanaşmada əsas diqqət idarəetmənin funksiyalarının - planlaşdırmanın, təşkilətmə, koordinasiya, idarəetmə qərarlarının qəbulu və onların icra mexanizminin hazırlanması, motivləşdirmə, nəzarət funksiyalarının daima təkmilləşməsinə və koneksiya olunmasına yönəldilir.

İdarəetmə psixologiyası”nın əsas anlayışları. “İdarəetmə psixologiyası”nın müstəqil elm kimi təsdiq olunmasında, onun özünə xas olan metodologiyasının, prinsiplərinin, metodlarının, predmetinin və anlayışlar sisteminin formalaşması mühüm rol oynamışdır. İdarəetmə psixologiyasının istifadə etdiyi əsas anlayışlar aşağıdakılardır: “idarəetmə psixologiyası”, “idarəetmə qərarları”, “təşkilat”, “ liderlik” , “liderlik və rəhbərlik üslubu”, “fərdi idarəetmə konsepsiyası”, “idarəetmə fəaliyyəti”, “rəhbərin şəxsiyyəti”, “motiv”, “motivləşdirmə”, “qayıqlıq və şəxsiyyətlər- arası münasibətlər”, “idarəetmənin obyektı və subyektı”, “rəhbərin psixoloji mədəniyyəti”, “idarəetmə ünsiyyəti” və s. Bu anlayışlar digər idarəetmə elmlərində istifadə olunsada, “İdarəetmə psixologiyası” elminin anlayışları kimi psixoloji məzmun daşıyırlar.

Müasir idarəetmədə “İdarəetmə psixologiyası”nın sinonimi kimi “menecment”, “təşkilati psixologiya” anlayışları da istifadə olunur. ”Menecment” ingilis sözü olub, idarəetmə deməkdir.

Həmçinin rəhbərlik, müdiriyyət, elm sahəsi, idarəetmə praktikası kimi də başa düşülür. İdarəetmə funksiyasını həyata keçirən subyekt isə “menecer” adlanır.

Müasir idarəetmə üzrə alman tədqiqatçıları V.Zigert və L.Lanq idarəetməyə belə tərif vermişlər: “İdarəetmə insanlara elə rəhbərlik və resurslardan elə istifadə etməkdir ki, qarşıya qoyulmuş vəzifələrə rəasional, səmərəli və hümanist yolla nail olunsun.”

İdarəetmə üzrə məşhur amerika ailimi R.Druker idarəetməni aşağıdakı kimi təsvir edir: “İdarəetmə xüsusi fəaliyyət forması olub, qeyri-mütəşəkkil toplunu, səmərəli, məqsədyönlü və məh

suldar qrupa çevirir”.

Amerikalılının fikrinə görə idarəetmə «Başqalarının əli ilə nəyi isə etmək» deməkdir.

“İdarəetmə psixologiyası”nın istifadə etdiyi mühüm anlayışlardan biri də “təşkilat”dır. Müasir elmlərdə təşkilat iki mənada işlədilir: 1) vacib məqsədləri və müəyyən tədbirləri həyata keçirən təsisatdır və idarəetmənin obyektidir; 2) idarəetmənin funksiyalarından biridir.

Qrupun təşkilat adlandırılması üçün bir neçə şərtlərin olması vacibdir: a) ən azı iki nəfərin iştirakı; b) qrupun bütün üzvləri üçün heç olmasa bir ümumi məqsədin olması; c) öz istəkləri ilə onlar üçün əhəmiyyətli olan məqsədi həyata keçirən qrup üzvlərinin olması.

Təşkilat haqqında elmi baxışlar, XX əsrin 30-40-cı illərində də menecmentin klassiklərindən olan C. Bemard tərəfindən söylənilmişdir. İdarəetmənin ilkin istinad nöqtəsi kimi, təşkilatı məqsəd çıxışı edir. Təşkilatın məqsədi dedikdə, işləyənlərin birliyini təmin edən, hamının səy etdiyi ümumi məqsəd, işin gözlənilən nəticəsi nəzərdə tutulur. Xarici menecmentdə, sosial-psixoloji araşdırmalarda təşkilat problemlərinə, o cümlədən təşkilatın sosial-psixoloji məsələlərinə geniş yer ayrılır. Sosial-psixoloji araşdırmalarda təşkilat özünə məxsusu formal və qeyri formal struktura, dəyərlərə, ənənəyə və təşkilatı mədəniyyətə, insanlar arasında emosional-psixoloji münasibətlərə, həmrəyliyə malik olan sosial-psixoloji birlik kimi çıxış edir. “İdarəetmə psixologiyası” təşkilatın bir sosial sistem kimi fəaliyyətinin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin artırılmasında psixoloji amillərin rolunu öyrənərək, bu amillərdən idarəetmə təcrübəsində istifadə etmək üçün tövsiyələr hazırlayır.

“İdarəetmə psixologiyası”nda istifadə olunan mühüm anlayışlardan biri də, idarəetmənin obyektinə və subyektinə anlayışlarıdır. İdarəetmə obyektinə subyektin qarşılıqlı təsiri və onların birgə fəaliyyəti kimi çıxış edir. Nəticə etibarilə idarəetmənin səmərəsi və nəticəsi təkcə rəhbərin idarəetmə bacarığından, mədəniyyətindən deyil, həm də idarə olunan obyektin, təşkilatın və onu təşkil edən

insanların sosial-psixoloji yetkinliyindən, onların mənəvi-psixoloji vəziyyətindən, məsuliyyətindən, təşkilatda mövcud olan mənəvi-psixoloji mühitdən və həmrəyliyin olmasından, işçilərin işinə, peşəsinə, özünə, kollektivə, rəhbərliyə və s. münasibətlərindən çox asılı olur.

İdarəetmənin obyektini kimi təşkilatlar, sosial qruplar və bu qrupları təşkil edən insanlar çıxış edir. Təşkilatın Üzvləri idarəetmənin obyektini kimi çıxış etsələr də, onlar eyni zamanda müəyyən idarə etmə potensialına malik olan, müasir təşkilatların idarə olunmasında, qərarların qəbul olunmasında, yeniliklərin tətbiq olunmasında fəal iştirak edən, səmərəli təkliflərlə çıxış edən subyektlərdir. Müasir dövrdə demokratik prinsiplərə əsaslanan idarəetmənin səmərəliliyi, təşkilatların özünü idarəetmə potensialına malik olmasından və bu potensialdan nə dərəcədə səmərəli istifadə olunmasından da çox asılı olur. Sosial və sosial-psixoloji cəhətdən yetkin olan təşkilatların özünü tənzimləmə potensialından istifadə olunması, müasir idarəetmə təcrübəsində geniş tətbiq olunan demokratik idarəetmənin mühüm cəhətlərindəndir.

İdarəetmənin səmərəsi həm də, onu təşkil edən insanların idarəetmə qərarlarını, tapşırıqları necə qavraması, qiymətləndirməsindən, bunlara onların münasibətindən və s. psixoloji amillərdən asılı olur. İnsan amilinə belə münasibət müasir menecmentin təkmilləşməsi və səmərəliliyinin artırılması üçün vacib şərtlərdən biridir. Beləliklə, demokratik idarəetməni idarə edən idarə olunanların birgə, qarşılıqlı fəaliyyəti kimi başa düşmək lazımdır. Müasir idarəetmədə insana tək qərarları və tapşırıqları icra edən deyil, təşkilatın həyatında və idarə olunmasında maraqlı olan və bu sahədə xidmətlər göstərə bilən subyekt kimi baxılmalıdır. Bu vəziyyət müasir idarəetmədə sosial-psixoloji amillərin rolunun artdığını və idarəetmədə insani münasibətlərin tənzimlənməsinin əhəmiyyətini bir daha nümayiş etdirir. Məhz uğurlu menecerlər, rəhbərlər kadrlara təşkilatın səmərəli fəaliyyətinin əsas amili kimi yanaşır, onlarla idarəetmə münasibətlərini və ünsiyyəti quranda onlara həmkar, tərəfdaş və şəxsiyyət kimi yanaşırlar. Bütün bunlar müasir insanlarda yülcək əhval-ruhiyyəyə səbəb olur və

işə müsbət münasibət və motivasiya yaradaraq, işin keyfiyyətinin və məhsuldarlığının artması üçün əlverişli zəmin yaradır.

Bununla belə, müasir idarəetmədə obyekt və subyekt anlayışları yeni məzmun kəsb etsə də, idarəetmənin əsas apancı və istiqamətverici siması - rəhbər çıxış edir. İdarəetməni həyata keçirmək üçün onun geniş səlahiyyətləri var. Təşkilatın səmərəli fəaliyyətini təmin edən idarəetməni həyata keçirmək üçün rəhbər cavabdehlik daşıyır, idarəetmə aktlarını həyata keçirmək üçün o geniş imkanlara, səlahiyyətlərə və hüquqi hakimiyyətə malikdir. “İdarəetmə psixologiyası”nın diqqət mərkəzində olan məsələlərdən biri də, rəhbəri idarəetmənin subyekt kimi səciyyələndirən keyfiyyətlərdir. Bunlardan rəhbərin şəxsiyyətini, idarəetmə fəaliyyəti və rəhbərlik üslubunu, fərdi psixoloji keyfiyyətlərini, peşəkarlığını, qabiliyyətini və s. göstərmək olar.

İdarəetmənin subyekt kimi həmçinin, idarə etmə orqanları, təşkilatlar, qanunvericilik və icra orqanları çıxış edir. Təşkilatın idarəetmə subyekt kimi, fəaliyyətinin səmərəliliyini müəyyən edən amillərin öyrənilməsi “İdarəetmə psixologiyası”nın diqqət mərkəzində olur. İdarəetmənin subyekt kimi çıxış edən təşkilat özünə xas olan ənənəsi, təşkilati mədəniyyəti, iş üslubu olan sosial fərdiyyət kimi də çıxış edir. Zəngin idarəetmə potensialı, təcrübəsi olan, sosial və sosial-psixoloji cəhətdən yetkin olan təşkilatlar, öz işində yeniliyə və yaradıcılığa geniş yer verir, eyni zamanda fəaliyyətində varislik prinsipinə əsaslanır, onda toplanmış ənənə və idarəetmə təcrübəsi, təşkilati mədəniyyət təşkilatın fəaliyyətində davamlı uğurların əsasını təşkil edir. Təşkilatda mövcud olan sağlam mənəvi-psixoloji mühit, kollektivin sosial və sosial-psixoloji yetkinliyi, onda təşkilati və idarəetmə mədəniyyətinin, ənənənin olması, icra mədəniyyəti, kadr potensialının və ehtiyatının formalaşması, onlardan səmərəli istifadə olunması, gənc kadrların idarəetmə fəaliyyətinə cəlb olunması və adaptasiyası, onların rəhbər vəzifələrə irəli çəkilməsi, qabaqcıl beynəlxalq təcrübədən istifadə olunması, təşkilatın fəaliyyəti ninin səmərəliliyini şərtləndirən amillərdir.

Təkrar Oçfin suallar

- İdarəetmədə psixoloji amillərin rolu nədən ibarətdir?
- “İdarəetmə psixologiyası” bir elm kimi nəyi öyrənir?
 - “İdarəetmə psixologiyası”nın formalaşmasının elmi-nəzəri və ictimai-praktiki mənbələri?
 - İdarəetmə psixologiyasının başqa elmlərlə qarşılıqlı əlaqəsi nədən ibarətdir?
- Müasir dövrdə idarəetmədə insan amilinin və mənəvi-psixoloji amillərin rolunun artması hansı səbəblərlə izah olunur?
- İdarəetmə nəzəriyyələrində mənəvi-psixoloji amillərin rolu necə əks olunmuşdur?
- Müasir idarəetmədə hansı metodoloji yanaşmalar tətbiq olunur?
- “İdarəetmə psixologiyası”nın əsas anlayışları hansılardır?

Ədəbiyyat

1. Bayramov Ə., Əlizadə Ə. Sosial psixologiyanın aktual məsələləri. B., 1986.
2. Quliyev T.Ə. Menecmentin əsasları. B., 2001.
3. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. М., 1987.
4. Машков В.Н. Психология управления. Санкт-Петербург. 2002.
5. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.
6. Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.
7. Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 2000.
8. Ломов Б.Ф., Китов А.И., Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Актуальные проблемы психологии управления. М., 1977.
9. Сеидов С. Психология менеджмента. Б., 2000.
10. Кабушкин Н.М. Основы менеджмента. Минск. 1986.
11. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, (пер. с англ.) М., 1995
12. Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000.
13. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. М., 1975.
14. Самыгин С.И., Столярско Л.Д. Психология управления: учебное пособие. - Ростов на/Д, 1997.

II Fəsil

İDARƏETMƏ FƏALİYYƏTİNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ XCSUSİYYƏTLƏRİ

Qisa məzmunu

İdarəetmə spesifik fəaliyyət forması kimi. İdarəetmə fəaliyyətinin psixoloji tənzimləyiciləri. İdarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini şərtləndirən obyektiv və subyektiv amillər. Rəhbər idarəetmə fəaliyyətinin əsas tənzimləyici və istiqamətverici subyekt kimi. Fərdi idarəetmə üslubu rəhbəri idarəetmənin subyekt kimi səciyələndirən idarəetmə fəaliyyətinin integrativ sosial-psixoloji xarakteristikasıdır. Fərdi idarəetmə üslubu rəhbərin mövcud idarəetmə şəraitində idarəetmə funksiyalarını həyata keçirmək üçün istifadə etdiyi ən optimal üsuldur. İdarəetmə üslubunun korreksiyası, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq vasitəsidir. İdarəetmə fəaliyyətinin strukturu və elementləri. İdarəetmənin diaqnostik-proqnozlaşdırıcı, yaradıcı- proqramlaşdırıcı, təşkilati-həvəsləndirici və qiymətləndirmə-nəzarətedici blokları. İdarəetmə fəaliyyətində rəhbərin həyata keçirdiyi əsas idarəetmə funksiyaları. Rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyası idarəetmə fəaliyyətinin elementlərinin sistemləşdirici, forma və məzmunverici amilidir. Fərdi idarəetmə konsepsiyasının funksiyaları. İdarəetmə fəaliyyətinin sosial- psixoloji parametrləri və təsnifatı. Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin mütəşəkkilli və optimallığı.

İdarəetmə fəaliyyəti spesifik fəaliyyət forması kimi, XX əsrin əvvəllərində tədqiqat obyekt kimi öyrənilməyə başlanmışdır. Bu dövrlərdə iqtisadiyyatın, sənayenin, istehsal münasibətlərinin intensiv inkişafı, rəqabətin artması əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığının və keyfiyyətinin artırılmasını tələb edirdi. Bütün bunlar səmərəli idarəetmə sisteminin, idarəetmədə yeni metod və üsulların tapılmasını zəruri edirdi. İdarəetmə fəaliyyətini optimallaşdırmaq üçün onun maliyyətinə, strukturunu, elementlərini öyrənmək tələb olunurdu. Mürəkkəb struktura, struktur səviyyələrinə və elementlərinə malik olan idarəetmə fəaliyyətinin müxtəlif elmlər tərəfindən kompleksli araşdırılmasını tələb edir. Bu araşdırmalar idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyətini, funksiyalarını, struktur elementlərini və onların qarşılıqlı əlaqəsini, onların inteqrasiyanı və sistemləşməsini şərtləndirən prinsipləri, obyektiv və subyektiv

amillərin rolunu öyrənməyə imkan verir. İdarəetmə fəaliyyətinin elmi araşdırılmasında idarəetmə fəaliyyətinin mənəvi-psixoloji problemlərinin öyrənilməsi, onun psixoloji tənzimləyicilərinin və qanunauyğunluqlarının, motivlərinin öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Qeyd olunanlar idarəetmənin psixoloji problemlərinin elmi araşdırılmasında idarəetmə psixologiyasının əhəmiyyətini və bu elmin idarəetmə elmləri içərisindəki spesifik yerini müəyyən edir.

Bütün fəaliyyət formalarında olduğu kimi, idarəetmə fəaliyyəti də idarəetmə fəaliyyətinin obyektinə və subyektinin idarə edənə idarə olunanların qarşılıqlı təsiri və birgə fəaliyyəti kimi çıxış edir. İdarəetmə fəaliyyəti onun bütün struktur elementlərinin və səviyyələrinin qarşılıqlı əlaqəsinin və təsirinin nəticəsində meydana gəlir. Yəni idarəetmə fəaliyyəti onun obyektiv və subyektiv elementlərinin, keyfiyyət və kəmiyyət parametrlərinin, məzmun və formal, prosessual, funksional cəhətlərinin və s. qarşılıqlı əlaqəsinin nəticəsində baş verir. Psixoloji araşdırmalar idarəetmə fəaliyyətinin əsas subyektinə olan rəhbərin fəal-yaradıcı, tənzimləyici, motivləşdirici fəaliyyətini və onun idarəetmə funksiyalarını özünəməxsus şəkildə necə həyata keçirdiyini, rəhbərin fərdi idarəetmə üslubunu öyrənməyə imkan verir.

İdarəetmənin əsas subyektinə rəhbər olsa da, idarəetmənin xarakteri və səmərəliliyi həm də idarə olunan obyektinə, təşkilatın və onu təşkil edən insanların mənəvi-psixoloji vəziyyətindən, fəallığından, onların idarəetmə vəzifələrinə, rəhbərliyə və özünə münasibətindən də çox asılı olur. Beləliklə, idarəetmə münasibətləri təkcə sosial münasibətlərin bir forması kimi deyil, həm də təşkilatda rəhbər və işçilər arasında reallaşan emosional-psixoloji münasibətlər kimi çıxış edir.

Sosial-psixoloji araşdırmalarda idarəetmə fəaliyyətinin sosial xarakteristikası ilə yanaşı, fəaliyyətin psixoloji məzmununu, motivləri və başqa psixoloji tənzimləyiciləri öyrənilir. İdarəetmə fəaliyyətinin integrativ sosial-psixoloji ifadəsi kimi, rəhbərin fərdi idarəetmə üslubu çıxış edir. Fərdi idarəetmə üslubunda idarəetmə fəaliyyətinin nə dərəcədə səmərəli olması, insan amilinin idarəetmədə yaradıcı fəallıq dərəcəsi ifadə olunur. İdarəetmə fəaliyyəti

tinin struktur elementlərinin öyrənilməsi və bu elementlərin vahid idarəetmə fəaliyyəti kimi sistemləşməsində subyektin sistemləşdirici, tənzimləyici funksiyalarının öyrənilməsi idarəetmədə insan amilinin potensialından daha səmərəli istifadə olunması üçün mühüm şərtidir. Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji qanuna-uyğunluqlarının öyrənilməsində mərkəzi problemi kimi, idarəetmənin nə dərəcədə insan amilinin, ilk növbədə isə rəhbərin yaradıcı potensialından, onun fərdi-psixoloji keyfiyyətlərindən və s. asılılığın müəyyən olunması baxımından çıxış edir.

İdarəetmə fəaliyyəti idarəetmənin obyektinə ilə subyektinin qarşılıqlı fəaliyyəti olmaqla yanaşı, ilk növbədə, idarəetmə subyektinin, rəhbərin peşə fəaliyyəti kimi çıxış edir. Buna görə də idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyətini başa düşmək üçün, idarəetmə fəaliyyətinin tənzimlənməsində həm obyektin, həm də subyektin rolunu və onların qarşılıqlı münasibətlərini öyrənmək tələb olunur. Müasir demokratikləşmə prosesində, inzibati idarəetmənin demokratik idarəetmə ilə əvəz olunması təşkilat üzvlərinin idarəetmədə, idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında yaxından iştirak etmələri tələb olunur.

İdarəetmə fəaliyyəti subyekt və obyektin qarşılıqlı fəaliyyəti kimi, ilk növbədə normativ, hüquqi, direktiv sənədlərlə, təlimatlarla tənzimlənir. İdarəetmə fəaliyyətinin yaradıcı mahiyyəti və özünəməxsusluğu isə rəhbərin fərdi-psixoloji keyfiyyətləri ilə şərtlənən fərdi idarəetmə üslubunda ifadə olunur.

İdarəetmə fəaliyyətinin psixoloji təhlili, səmərəli idarəetmə üçün rəhbərdən tələb olunan keyfiyyətlərin, onları idarəetmənin subyektinə kimi səciyyələndirən keyfiyyətlərin müəyyən olunmasına imkan verir. İdarəetmə fəaliyyətinin psixoloji təhlili, xüsusilə, personalın idarə olunmasının psixoloji əsaslarının hazırlanmasında, 0 cümlədən kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsində, hazırlanmasında sosial-psixoloji meyarların müəyyən olunmasında əhəmiyyətlidir. Rəhbərin fərdi idarəetmə üslubunun mahiyyətini öyrənmək üçün onun psixoloji komponentləri kimi, rəhbərin sosial yönəlişi, dəyərlər sistemi, fərdi-idarəetmə konsepsiyası və s. keyfiyyətlərinin öyrənilməsi tələb olunur.

idarəetmə fəaliyyətinin strukturu və elementləri

Sosial-psixoloji araşdırmalar idarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji strukturunu və struktur elementlərini müəyyən etməyə imkan verir.

Rəhbərin fəaliyyətinin sosial-psixoloji strukturunda aşağıdakı 3 əsas komponenti qeyd etmək olar:

- obyektlə baş verən idraki-qarşılıqlı təsir nəticəsində problem situasiyanın bütöv, dolğun obrazı;

- obyektə idarəetmə təsiri göstərmək üçün, obyektlə qarşılıqlı təsir proqramının hazırlanması (idarəetmə qərarlanmın qəbulu);

- idarəetmə obyektini ilə qarşılıqlı təsirin nəticəsində rəhbər icraçılarda fəaliyyətin məqsədi və vəzifələrin adekvat obrazını yaradır və onların icrası üçün motivasiya sferasını fəallaşdırır.

Rəhbərin fəaliyyətini və şəxsiyyətini, onun iş vaxtının strukturuna, vaxtını necə bölüşdürməsinə və planlaşdırmağa görə də səciyyələndirmək olar. Bu struktur xüsusiyyətləri bir sıra obyektiv və subyektiv amillərdən asılı olur. Psixoloji araşdırma üçün daha çox fəaliyyətin zaman parametrlərinin rəhbərin şəxsiyyəti, onun vaxt duyumu, həyatının və fəaliyyətinin mütəşəkkilliyi, həyat üslubundan asılı olması maraqlıdır. Beləliklə, rəhbərin öz iş vaxtından necə səmərəli istifadə etməsi, necə planlaşdırması rəhbərin fəaliyyətini, şəxsiyyətini, iş üslubunu səciyyələndirən mühüm cəhətlərdən biridir. Qeyd etmək lazımdır ki, rəhbərin fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri ilə yanaşı, yaranmış obyektiv şərait və gərgin iş qrafiki də, vaxt amilinin idarəetmədə rolunu və yerini müəyyən edir. Məs.: əgər rəhbərliyin yuxarı pilləsində, daha çox uzaq perspektiv məqsədlər və strateji planlaşdırma üstünlük təşkil edirsə, orta və aşağı pilləsində işə yaxın, bu günkü vəzifələrin əhəmiyyəti daha çox olur. Fərdi keyfiyyətlərinə görə, vaxt amilinə münasibətinə və vaxtdan səmərəli istifadə etmək bacarığına görə rəhbərin fərdi üslubunu və tiplərini müəyyən etmək olar. Məs. bəzi rəhbərlərdə strateji planlaşdırma və strateji təfəkkür üstünlük təşkil edir, digərləri üçün isə bu günün cari məsələləri

daha çox əhəmiyyət kəsb edir, belə rəhbərlərin fəaliyyəti, uğurları və iş üslubu yaranmış cari idarəetmə şəraiti və məqsədləri ilə müəyyən olunur, onların iş üslubu situativ, impulsiv xarakter daşır. Beləliklə, idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində, rəhbərin işini planlaşdırılmasına görə rəhbər üçün daha optimal iş üslubunun modelini müəyyən etmək olar. Ümumiyyətlə, uğurlu rəhbər strateji düşünməklə yanaşı, bu günün aktual məsələlərinə də diqqət verir, bu günün problemlərini, məqsədlərini strateji vəzifələrlə əlaqələndirir.

Rəhbərin iş vaxtının strukturu həm də, peşə fəaliyyətinin konkret növündən və xarakterindən də asılı olur. Məs. aparılmış araşdırmaların, müşahidələrin nəticəsində iş vaxtının strukturuna görə rəhbərin ümumiləşmiş ideal modelini belə təsvir etmək olar: rəhbər iş vaxtının 59%-ni planlaşdırmış yığıncaqlara və görüşlərə; 22%-i kağızla və sənədlərlə tanışlığa; 10% nəzərdə tutulmamış görüşlərə; 6% telefon danışıqlarına; 3% obyektə işin gedişi ilə tanışlığa sərf edir.'

Rəhbərin iş vaxtından səmərəli istifadə etməsi üçün aşağıdakı tövsiyələr vermək olar:

- iş vaxtınızı ən vacib problemlərin həllinə sərf edin;
- iş vaxtınızı elə bölüşdürün ki, nəzərdə tutulmamış problemlərin də həllinə kifayət etsin;
- verilmiş vaxtdan çox vaxt udmağa çalışmayın;
- sizin vaxtınızı alan insanlardan uzaq olun;
- müəyyən vaxtdan bir özünüz üçün gördüyünüz işlərin hesabatını verin;
- işinizi sonraya saxlamayın, ondan qorxmayın, işə dərhal başlayın;
- həddən çox xırdaçılıq işə mane olur;
- əgər vaxt azdırsa, heç vaxt deməyin ki, nəyi işə başlamağa dəyməz. Hər bir vaxt başlamaq lazımdır və ən az vaxtdan da səmərəli istifadə etmək lazımdır;
- görülən işləri qiymətləndirmək, korreksiya etmək üçün fa-

silələr zəruridir, məqsədsiz vaxt keçirilməsi vaxtın israf edilməsidir.

Rus psixoloqu Kitov İ. apardığı nəzəri-psixoloji təhlil və müşahidələr əsasında, idarəetmə fəaliyyətinin aşağıdakı struktur bloklanm qeyd edir; **1. Diaqnostik-proqnozlaşdırıcı fəaliyyət;** **2. Yaradıcı-proqramlaşdırıcı fəaliyyət;** **3. Təşkilati-həvəsləndirici fəaliyyət.**

Bu fəaliyyət blokları, aşağıdakı piirametrlərinə görə bir-birindən fərqlənilir: predmetinə görə (fəaliyyət nəyə yönəlib); məqsədinə görə (gözlənilən nəticə); motivinə görə (işə təhrik edən səbəb).

Diaqnostik-proqnozlaşdırıcı fəaliyyətin predmeti, idarə olunan obyektin ümumi vəziyyətini qiymətləndirmək və bunun üçün lazım olan məlumatların əldə olunmasından ibarətdir. Burada rəhbərin şüurunda idarə olunan obyektin arzu olunan vəziyyətinin ideal modelinin formalaşması və əlavə müdaxilələr olmaya- çağırmaq təqdirdə, hadisələrin necə cərəyan edəcəyi proqnozlaşdırılır. Əldə olunan informasiyalar, o cümlədən sosial-psixoloji informasiyalar əsasında mövcud idarəetmə şəraiti qiymətləndirilir, idarəetmə vəzifələri müəyyənləşir, idarəetmə qərarları qəbul olunur, psixodiaqnostik vasitələrlə, icraçılarda qarşıda duran idarəetmə vəzifələrini yerinə yetirmək üçün zəruri olan keyfiyyətlərin, qabiliyyətlərin olması müəyyənləşir. Apanılan analitik elmi təhlillər əsasında nəzərdə tutulmuş vəzifələrin icrasının nəticələri və bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinə təsir edən amillər müəyyənləşdirilir.

Bu fəaliyyət blokunun motivləri təşkilatın səmərəli fəaliyyətini təmin etmək üçün, diaqnostik-proqnozlaşdırıcı fəaliyyətin əhəmiyyətinin dərk olunmasından ibarətdir.

Təşkilatda idarəetmə vəziyyətinin, xüsusilə də kadr potensialı və personal haqqında dolğun informasiya əldə olunması, bu fəaliyyət blokunun həyata keçirilməsinin zəruri şərtidir. Təşkilatda yaradılmış səmərəli və çevik informasiya və kommunikasiya sistemi, idarəetmə üçün etibarlı, obyektiv və elmi informasiyanın əldə olunmasına imkan yaradır. Təşkilatın səmərəli informasiya təminatı əsasən aşağıdakıları özündə əks etdirir: nəzarət funksiya

sını yerinə yetirən və xüsusi yaradılmış ekspert qrupunun, ayrı-ayrı şəxslərin apardıqları müşahidələr; ictimai rəyin öyrənilməsi; ayrı-ayrı bölmələrin hesabatlarının öyrənilməsi və fəaliyyətinin ekspertizası; təşkilatın fəaliyyətinin analitik-elmi ekspertizası və s. Həyata keçirilən diaqnostik-proqnozlaşdırıcı tədbirlər təşkilatın qarşısında duran vəzifələrin müəyyən olunmasına və onların həyata keçirilməsinin icra mexanizminin, təşkilatın cari və perspektiv fəaliyyət proqramının hazırlanmasına zəmin yaradır

Yaradıcı-proqramlaşdırıcı fəaliyyətin predmeti isə diaqnostik-proqnozlaşdırıcı fəaliyyətin əsasında, qarşıda duran vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün icraçıların müəyyən olunması, işin icrasının təşkili, səmərəli icra mexanizminin ideal obrazının yaradılmasıdır. Bu, obrazın dolğun olmasından, obyektivliyindən, icraçıların fəaliyyət proqramının və daha səmərəli icra mexanizminin hazırlanmasından asılı olur. Bu fəaliyyət blokunun məqsədi təşkilatın fəaliyyət proqramının hazırlanması, iadərət vəzifələrinin icraçılarının düzgün müəyyənləşdirilməsindən, onların qarşıda duran vəzifələrin həllinə mənəvi-psixoloji cəhətdən hazır olmaları, o cümlədən işçilərdə müsbət motivasiyaya nail olmaq, tapşırıqları yerinə yetirmək üçün müvafiq peşə hazırlığının, bilik-bacanın, vərdişlərin olmasını müəyyən etməkdən və formalaşdırmaqdan ibarətdir.

Yaradıcı-təhrik edici (həvəsləndirici, motivləşdirici) fəaliyyətin predmeti hazırlanmış fəaliyyət proqramının reallaşmasına nail olmaqdır. Bu fəaliyyət blokunun səmərəliliyi sayəsində insan amilinin yaradıcı potensialından daha dolğun istifadə etmək və işin səmərəliliyini artırmaq mümkün olur. Motivləşmənin təsirli olması üçün icraçıların tələbatlar-motivlər sistemi, maraqları, vəzifələrin icrası üçün onlarda müvafiq şəxsi keyfiyyətlərin, fərdi-psixoloji keyfiyyətlərin peşəkarlığın, yaradıcı potensialın, qabiliyyət və vərdişlərin, işə müvafiq münasibətin olması müəyyən olmalıdır. Bu fəaliyyət blokunun motivləri müxtəlif ola bilər. Belə ki, bir halda yüksək nəticəyə nail olmaqla rəhbərlik qarşısında hesabat vermək, ona göstərilən etimadı doğrultmaq və özü haqqında rəhbərlikdə müsbət rəy yaratmaq, digər halda isə, öz

və vətəndaşlıq borcunu yerinə yetirmək istəyi, yüksək məsuliyyət hissinin olması, başqa halda isə, öz peşəsində yüksəlmək, karyerasını həyata keçirtmək, özünü təsdiq etmək və reallaşdırmaq və s. kimi motivləri ola bilər. İşçinin tələbatlar və motivlər sistemində uyğun olaraq müxtəlif qruplara və konkret işçilərə daha təsirli motivləşdirici, həvəsləndirici vasitələrdən istifadə oluna bilər.

İdarəetmə fəaliyyətinin mürəkkəb mahiyyəti, onu digər parametrlərinə görə də qiymətləndirməyə, səciyyələndirməyə imkan verir. Fəaliyyətin sosial-tipoloji təhlili nəticəsində idarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji təsnifatını və ideal modelini yaratmaq olar. Müşahidələr göstərilir ki, rəhbər iş gününü əsasən idarəetmə fəaliyyəti üçün zəruri olan informasiyalarla tanışlıq, yəni təşkilatın fəaliyyətini əks etdirən informasiyalar, hesabatlarla, təşkilatın həll edəcəyi idarəetmə və istehsalat məsələlərinin öyrənilməsi ilə başlayır, yəni diaqnostik-proqnozlaşdırıcı fəaliyyəti həyata keçirir. Təşkilatın fəaliyyəti haqqında ötən günlərdə və həmin gün olan məlumatlar, ayrı-ayrı bölmələr haqqında tərtib olunmuş hesabatlar, iş planları, təkliflər və s. ilə tanış olaraq görülməyə yaxın və uzaq işlər, strateji və cari vəzifələr müəyyənləşdirilir. Mühüm təxirəsalınmaz məsələlərin müzakirəsi və qərarların qəbulu üçün müşavirə, məsləhətləşmələr, operativ görüşlərin, tədbirlərin nəticələri, işgüzar danışıqların telefon və başqa informasiya vasitələri ilə aparılması, təşkilat qarşısında duran vəzifələrin həllində təşkilatın bölmələrinin fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi və s. həyata keçirilir.

İdarəetmənin funksiyaları

İdarəetmə fəaliyyətinin bütün struktur elementləri, blokları bir sistem hadisə kimi idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində iştirak edirlər. Hər hansı bir funksiyanın yerinə yetirilməsi, bütövlükdə idarəetmə sisteminin fəaliyyətini pozur, idarəetmə vəzifələri yerinə yetirilməmiş qalır,

. İdarəetmənin funksiyaları müasir elmi mənbələrdə əsas dörd qrupa bölünür: **1. planlaşdırma; 2. təşkilətmə; 3. motivləşdirmə (həvəsləndirmə, stimullaşdırma); 4. nəzarət (dəyərləndirmə).**

idarəetmənin lunksiyalannın psixoloji təhlili idarəetmə üçün müstəqil əhəmiyyət kəsb etdiyindən, bu mövzular xüsusi mövzular kimi ayrıca fəsillərdə baxılacaqdır. Eyni zamanda, idarəetmə funksiyaları arasında olan üzvü əlaqəni, qarşılıqlı təsiri müəyyən etmək üçün, bu funksiyalara idarəetmə fəaliyyəti kontekstində baxmaq lazımdır.

İdarəetmə psixologiyası rəhbərin idarəetmə funksiyalarını özünəməxsus şəkildə həyata keçirməsini öyrənir. Burada hər bir idarəetmə funksiyalarının idarəetmədə yerini və rolunu müəyyən etməklə yanaşı, bu funksiyalara idarəetmə subyektinin psixoloji prizmasından baxılır. İdarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi rəhbərin sosial-psixoloji hazırlığından, onlara xas olan rəhbərlik üslubundan asılı olur. İdarəetmə psixologiyası idarəetmə funksiyalannın subyekt tərəfindən necə qavranılmasını, dərk edilməsini, öz peşə vəzifəsinə, funksiyasına münasibətini öyrənir. İdarəetmə funksiyalarının uğurla yerinə yetirilməsi üçün, onlann səmərəli icra mexanizmi, o cümlədən icranın sosial-psixoloji əsasları hazırlanmalı, icraçıların müvafiq psixoloji hazırlığı olmalıdır.

Planlaşdırma funksiyası. İdarəetmə fəaliyyəti planlaşdırma funksiyası ilə başlayır. Planlaşdırmada mərkəzi məsələ təşkilati məqsədin müəyyən olunmasıdır. Əgər təşkilat çox təyinatlıdırsa, burada strateji və cari vəzifələr müəyyənləşdirilməli, onların icraçıları nəzərə alınmalı, icranın ardıcılığı və vaxtı, müddəti müəyyənləşdirilməlidir. Bu məqsədlər bir neçə tələblərə cavab verməlidir. Məs. məqsədlər və vəzifələr konkret, aydın və ölçülə bilən olmalıdırlar.

Beləliklə, **planlaşdırma** məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ilə başlayır, bu da bir neçə mərhələdə həyata keçirilir: 1) məqsədin seçilməsi; 2) qəbul olunmuş qərarın əsaslandırılması; 3) qərarların müxtəlif alternativlərinin müəyyən olunması və optimal variantın seçilməsi 4) planın həyata keçirilməsi.

Qəbul olunmuş qərarların səmərəli həyata keçirilməsi, onun icraçıları tərəfindən adekvat qavranılmasını, dəyərləndirilməsini tələb edir. Beləliklə, səmərəli qərarı nisbi olaraq aşağıdakı kimi təsvir etmək olar: *səmərəli qərarın keyfiyyət icraçıları*

tərəfindən onların qəbul olunması.

Müşahidələr və təcrübə göstərir ki, hər hansı vəzifələrin müəyyən olunması və idarəetmə qərarları Tnm qəbul olunması, başqa vəzifələrin həllinə mane olmamalı, əksinə onlarla uzlaşdırılmalı və əlaqələndirilməlidir. Planlaşdırmada nəzərdə tutulmuş hərəkətləri müvafiq standartlara, meyarlara uyğun həyata keçirilməlidir. Ancaq işin gedişində qarşıya çıxan nəzərdə tutulmamış halların yaranması müvafiq korrektivlər, qərarlarda bəzi dəyişikliklərin aparılmasını tələb edir (əgər ümumi, strateji vəzifələrə, işə xələl gətirmirsə). Məhz müasir idarəetmədə standart olmayan vəziyyətlərdə və ya ekstremal hallarda düzgün qərar qəbul etmək və buna uyğun davranış strategiyası seçmək, onu korreksiya etmək, təfəkkürdə kreativlik, müstəqillik, çeviklik və s. bu kimi keyfiyyətlərin olması tələb olunur.

Planlaşdırmanı həyata keçirərkən aşağıdakı tələblərə əməl olunmalıdır: 1) qeyri-müəyyənliyin və nəzərdə tutulmamış dəyişikliklərin aradan qaldırılması; 2) diqqəti və səyləri bu mərhələnin tələblərinə yönəldilməsi; 3) maliyyə məsələlərini və büdcəni tərtib etmək; 4) idarəetmənin nəzarətinin sadələşdirilməsi.

Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün, bir sıra təşkilat daxili məsələlərin həlli və şəxsiyyətlərrası münasibətlərin tənzimlənməsi tələb olunur. Dünya menecment təcrübəsi göstərir ki, menecerlər idarəetmədə təşkilati amillərdən istifadə etdikləri halda, insan amili ilə bağlı olan amillərdən lazımınca istifadə etmirlər və bu amillərin rolunu lazımınca qiymətləndirmirlər. Ancaq təcrübə göstərir ki, məhz insan amili ilə bağlı olan kompleks amillərin, o cümlədən psixoloji amillərin sayəsində idarəetmədə daha çox uğurlu qazanmaq mümkündür.

Planlaşdırma təşkilati məqsədləri müəyyən etməklə yanaşı, idarəetmənin siyasətini və fəlsəfəsini, idarəetmə konsepsiyasını, idarəetmə proqramını və onun həyata keçirilmə yollarını, metodlarının da müəyyən olunmasını nəzərdə tutur. R.Gonson, və D.Rozensveyq qeyd edirlər ki, planlaşdırma idarəetmədə inteqrativ funksiyaları daşıyaraq, idarəetmənin sistemli, məqsədyönlü aparılmasına şərait yaradır.

Təşkilatın idarə olunmasında təşkilatı
və psixoloji amillər

Təşkilati-struktur amillər	İnsan və nənəvi-psixoloji amillər
<ul style="list-style-type: none"> - planlaşdırma - dəqiq məqsədlər - qərarın qəbul olunması - personalın işinin koordina-siyası - müntəzəm və düzgün nəzarət - informasiya təminatı 	<ul style="list-style-type: none"> - motivləşdirmə - informasiya təminatının psixoloji əsasları - personalla işin düzgün qurulması - təşkilatın ümumi məqsədinin icraçılar tə-rəfindən qəbul olunması - təşkilatda normal psixoloji mühit - işçilərin öz potensial imkanlarından istifadə edə bilmələri - qarşılıqlı və şəxsiyyətlərarası münasibətlər - rəhbərlik üslubu - qərarların qəbulunun və icrasının psixoloji əsasının yaradılması - rəhbərlik üslubu

Planlaşdırma idarəetmənin digər funksiyaları ilə sıx bağlı olub, onların xarakterinə və səmərəliliyinə təsir etməklə, bu funksiyaların həyata keçirilməsi üçün zəmin yaradır.

Ümumiyyətlə, planlaşdırma insanın şüurlu həyatının və fəaliyyətinin mühüm xüsusiyyətidir. İnsanlar həyatlarının və peşə fəaliyyətlərinin planlaşdırılması, bir sıra xüsusiyyətlərinə görə fərqlənirlər, məs.: onların qarşılıqlı qoyduğu yaxın və uzaq məqsədlərə, ideal həyat modelinin real həyatına uyğun gəlməsi, həyatının mütəşəkilliyinə və s. parametrlərinə görə bir-birindən fərqlənirlər. Belə ki, bəzi insanlar həyatlarını və fəaliyyətlərini planlı şəkildə qurur və onların həyatları öz mütəşəkkiliyi, məqsədyönlülüüyü ilə fərqlənirlər. Digərlərinin isə həyatları, daha çox. yaranmış mövcud şəraitin tələblərinin və təsadüfi amillərin təsiri altında olur, belə insanların həyatları situativliyi və impulsivliyi ilə səciyyələnir. Həyatlarını planlaşdıran və daha mütəşəkkil quran insanların davranışının ideal modeli ilə, real davranışı əsasən üst- üstə düşür. Digər hallarda isə, davranış həyat reallığının tələblərinə uyğun gəlmir, həyat məqsədləri və qəbul olunmuş qərarlar reallıqdan uzaq olur və belə insanlar həyatda daima çətinliklərlə qarşılaşır, reallıqla onlar arasında, həlli çətin olan

ranır. Planlaşdırma xüsusiyyətinə görə rəhbərin fərdi idarəetmə üslubu da müxtəlif olur. Planlaşdırmada müşahidə olunan üslubları rasionallığına və ya qeyri-rationallığına görə fərqləndirmək olar. Rasionallıqda təşkilatın və ya subyektin strateji vəzifələri müəyyən olunarkən, icraçıların maraqları, işə münasibətləri nəzərə alınır, əlaqələndirilir. İnsan amilinin maraqlarının və potensial imkanlarının nəzərə alınması planlaşdırmanın səmərəliliyini artırır. Planlaşdırmada rasionallıqla yanaşı, qeyri-rationallıq məqamlar, yəni insanların psixoloji-emosional durumu da nəzərə alınmalı, planlaşdırma icraçılarda müsbət motivasiya yaratmalıdır.

Əgər planlaşdırma icraçıların maraqlarına, potensial imkanlarına, onların istəklərinə uyğun gəlirsə, bu onlarda yüksək əhval-ruhiyyə, optimizm və məhsuldar iş həvəs yaradır.

Təşkilətmə funksiyası. Təşkil etmə funksiyası ilk dəfə fransız A.Fayol tərəfindən qeyd olunmuş və bu funksiya "...müəssisənin, təşkilatın maddi resurslar, xammal, dəzgah və insan resursları (personalla) ilə təmin edilməsi kimi başa düşülür."

İdarəetmə elmlərində, o cümlədən idarəetmə psixologiyasında təşkilat anlayışı iki mənada işlədilir: 1) idarəetmənin funksiyası; 2) idarəetmənin obyektı. Təşkilatın formalaşmasında və fəaliyyətində psixoloji amillərin və insan amilinin fəal-yaradıcı, tənzimləyici rolu idarəetmə psixologiyası tərəfindən araşdırılır. Xüsusilə; idarəetmə subyektinin, menecerlərin təşkilatçılıq keyfiyyətləri idarəetmədə mühüm rol oynayır. Təşkilatçılıq keyfiyyətləri idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında, qiymətləndirilməsində, seçilməsində də mühüm meyar kimi istifadə olunur.

Təşkilətmə idarəetmənin mühüm funksiyalarından biri kimi, bir sıra psixoloji əsasların olmasını nəzərdə tutur. Belə ki, idarəetmə vəzifələri və idarəetmə qərarlarının icrası üçün müvafiq psixoloji zəmin və mənəvi mühit olmalı, qərarlar icraçıların potensial imkanlarına, qabiliyyətinə, peşəkarlığına müvafiq olaraq qəbul olunmalıdırlar. Qərarların icraçıları tərəfindən qavranılması və qiymətləndirilməsi, onların icrasına psixoloji cəhətdən hazır olmaları və qərarların yerinə yetirilməsinə həvəsləndirilməsi, müvafiq vəzifələrin, peşələrin reallaşması üçün kadrların hazırlan

ması və seçilməsi və s. də təşkilətmə funksiyasının mühüm elementləri kimi çıxış edir.

Təşkilat idarəetmə obyektini kimi, bir sıra formal tələblərə cavab verdiyi kimi, onun müvafiq mənəvi-psixoloji parametrləri də olmalıdır, belə ki, təşkilatın səmərəli fəaliyyəti üçün müvafiq yaradıcı, işgüzar mühit, təşkilatın strukturu və personalı arasında funksional qarşılıqlı əlaqə, psixoloji-mənəvi birlik, yekdillik, həmrəylik, psixoloji uyğunluq, qarşılıqlı münasibətlər, formal və qeyri formal strukturunun qadşılıqlı əlaqəsi, təşkilatın koordinatoru, lideri və s. bu kimi sosial-psixoloji parametrləri olmalıdır. Təşkilatın sosial və sosial-psixoloji yetkinliyi və onun səmərəli subyekt kimi formalaşması, ona xas olan təşkilati mədəniyyətin, ənənənin, varisliyin olmasında, onun özünə məxsus dəyərlər sistemi, ona xas olan fəaliyyət üslubunun və s. olmasında öz ifadəsini tapır.

Müasir dövrdə təşkilatın sosial qrup kimi çevik, dinamik struktura malik olması, dəyişməkdə olan sosial realıqda daha səmərəli fəaliyyət göstərməsinə imkan verir. Təşkilatın dövrün tələblərinə uyğun olaraq daima yeniləşən, dinamik bir sistem olması üçün onda səmərəli və çevik informasiya təminatı, kadr siyasəti, müasir tələblərə cavab verən rəhbərlik üslubu və s. tətbiq olunmalıdır.

Motivləşdirmə funksiyası. Motivləşmə idarəetmə elmlərində, xüsusilə də idarəetmə psixologiyasında mərkəzi anlayışlardan biridir. İdarəetmədə motivləşdirmə həm nəzəri, həm də praktiki əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi əmək fəaliyyətinin necə motivasişdirilməsindən çox asılı olur. Motiv və motivləşdirmə psixoloji anlayışlar olub, idarəetmənin psixoloji mahiyyəti, psixoloji tənzimləmə mexanizmi kimi çıxış edir.

Motiv və motivləşmə anlayışları yaxın anlayışlar olsalar da, onların özlərinə xas olan xüsusiyyətləri də vardır. Əgər motiv dedikdə, insanı bu və ya başqa fəaliyyətə, davranışa təhrik edən daxili, psixoloji səbəb başa düşülürsə, motivləşmə isə bu və ya başqa amilin, motivləşdirici qüvvəyə çevrilməsi prosesi, hadisəsi kimi başa düşülür. Motivləşmə xarici və daxili amillərin, stimulların

ların və tələbalların, arzulann, maraqların, daxili və xarici impulsların insanın davranışına təsir edən və onu tənzimləyən mənəvi qüvvəyə çevrilməsi prosesidir. Beləliklə, motivləşmə, idarəetmədə təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olması üçün insanları səmərəli, məhsuldar fəaliyyətə təhrik etmə prosesi və mexanizmi kimi başa düşülür.

Motivlər və morivləşmə hadisələri psixologiya elmində kifayət dərəcədə ətraflı öyrənilmiş və müxtəlif motivləşmə haqqında müxtəlif nəzəriyyələr yaranmışdır. Bu nəzəriyyələrdən Maslounun, Rocersin, Makklelandın, Mak-Qreqorun, Hersberqin və başqalarının nəzəriyyələrini göstənmək olar. (Bu nəzəriyyələr əməyin motivləşdirilməsi mövzusunda ətraflı təhlil olunacaqdır).

Nəzarət funksiyası. Nəzarət funksiyası idarəetmə fəaliyyətini və onun səmərəliliyini qiymətləndirməyə və təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə nail olmaq üçün təşkilatın fəaliyyətinə səfərbər edici, təhrik edici, tənzimləyici təsir göstərir. Eyni zamanda, nəzarət funksiyası idarəetmənin digər funksiyalarının da, nə dərəcədə səmərəli və təsirli olduğunu müəyyən etməyə imkan verir.

Təşkilatın səmərəli fəaliyyəti üçün müvafiq nəzarət mexanizmi və sistemi olmalıdır. Nəzarətin səmərəli aparılması təşkilatın və ya işçilərin nəinki indiki vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verir, həmçinin idarəetmə sisteminin bütövlükdə səmərəliliyini, təşkilatın fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini, meyllərini və orientirlərini müəyyən edir, insanlara mənəvi-psixoloji, səfərbəredici və motivləşdirici təsir göstərir. Nəzarət insanlara öz imkanlarına, şəxsiyyət kimi dərk etməsinə, potensial imkanlarını və özünü qiymətləndirməsinə, onlarda müvafiq iddiya səviyyəsinin formalaşmasına kömək edir. İşçilərin öz imkanlarını, nailiyyətlərini, uğurları və ya nöqsanlarını bilməsi onların öz fəaliyyətlərini korreksiya etməsinə və tənzimləmələrinə imkan yaradır.

Nəzarət funksiyasının səmərəli olması üçün, o sosial ədalət prinsipinə əsaslanmalı, sistemli, ardıcıl və yüksək peşəkarlıqla aparılmalıdır. Əgər idarəetmə fəaliyyəti yüksək səviyyədə aparılırsa, ancaq işin nəticəsi ədalətli və obyektiv qiymətləndirilmirsə idarəetmə fəaliyyəti bütövlükdə səmərəli ola bilməz. Nəzarətdə

və qiymətləndirmədə ədalət prinsipi gözlənilmərsə, işçilərin əməyi layiqincə qiymətləndirilmərsə və mükafatlandırılmırsa əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığı və keyfiyyəti, əmək fəallığı aşağı düşür.

Nəzarətin əsas məqsədi, davranış standartlarının müəyyən olunması və işin nəticələrinin müəyyən olunmuş standartlara nə dərəcədə uyğun gəlməsini göstərməkdən ibarətdir. Əgər işin real, faktiki nəticələri, bu standartlara uyğun gəlmərsə, nəzarətin nəticələri müvafiq korreksiyanın aparılması üçün əsas kimi çıxış edir. Nəzarət işdə tək-cə nöqsanları qeyd etməyə xidmət etmir, həm də əldə olunmuş nailiyyətləri qiymətləndirməklə işçiləri məhsuldar fəaliyyətə sövq edir, motivləşdirici təsir göstərir. Nəzarətin nəticələri, üzə çıxan nöqsanların səbəbləri aşkara çıxarmağa və bu nöqsanları törədən səbəbləri aradan qaldırmaq üçün müvafiq profilaktik tədbirlər həyata keçirməyə imkan verir.

Nəzarət funksiyasının psixoloji cəhətdən əsaslandırılmış şəkildə apanması, o cümlədən işçilərin fəaliyyətini qiymətləndirərkən onların fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, onların uğurlarının və ya nöqsanlarının səbəblərinin müəyyən olunması, nəzarətin nəticəsinin işçilərə edəcəyi mənəvi-psixoloji təsirin xarakterini müəyyən edir. Nəzarəti apararkən insanların ləyaqətinə hörmətlə yanaşılmalı, etik qaydalara əməl olunmalıdır. Özünə hörmət edən, >oiksək mənəvi, sosial-psixoloji yetkinliyə, daxili mədəniyyətə malik olan, məsuliyyət hissi güclü olan insanlara tez-tez, yerli-yersiz nəzarət olunması onlar tərəfindən öz ləyaqətlərinə hörmətsizlik kimi qəbul edə bilər və beləliklə, nəzarətin müsbət motivləşdirici və mənəvi təsiri zəifləmiş olar. Ona görə də, total nəzarət sistemi zəruri və xüsusi hallarda tətbiq oluna bilər. Cəmiyyətin demokratikləşməsi şəraitində, idarəetmədə insanların daxili nəzarətini və məsuliyyətini gücləndirən tədbirlərə xüsusi yer verilməli, inzibati idarəetmə metodları demok- ratik-kolleqial metodlarla ictimai nəzarətlə əvəz olunmalıdır. Bunun üçün idarəetmədə mənəvi, pedaqoji və psixoloji təsir vasitələrinin imkanlarından istifadə etməklə işçilərin idarəetmədə, o cümlədən nəzarət funksiyasının həyata keçirilməsində fəal iştirak

kına nail olmaq mümkündür. Bunun üçün maarifləndirmə və izahat işləri aparılmalı, işçiləri ictimai nəzarətə cəlb etmək, onların əmək fəaliyyətinin daxili tənzimləmə və özünü qiymətləndirmə, özünü nəzarət mexanizmlərinin tətbiqinə geniş yer verilməlidir. Q.Kuns və S.O.Donnel qeyd edirlər ki, nəzarət səhvləri onun baş verməsindən qabaq aşkara çıxarmağa xidmət etməlidir.'

Baş verə biləcək səhvləri qabaqcadan proqnozlaşdırmaq üçün işçiləri tanımaq, onların şəxsi keyfiyyətlərini, fəaliyyətinin motivlərini, sosial yönəlişini, münasibətini, fərdi iş üslubunu və digər şəxsi keyfiyyətlərini öyrənmək lazımdır. İşçilərin təşkilatın idarə olunmasında, o cümlədən, nəzarətin həyata keçirilməsində fəal iştirakına nail olmaq üçün, bir sıra qaydalara əməl etmək lazımdır: 1. Səlahiyyət və vəzifələrin rəhbər və işçilər arasında ədalətli bölünməsi; 2. Rəhbərin işçilərə etimad göstərilməsi və onlara hönnətlə yanaşması; 3. Təşkilatın idarə olunmasına rəhbərin işçilərlə birgə, qarşılıqlı fəaliyyəti kimi baxılması; 4. Qərar qəbul edəndə əks əlaqəyə və əks mərkəzləşməyə şərait yaradılması, icraçıların iştirakını təmin etmək üçün əlverişli şərait yaratmaq, onların təkliflərini nəzərə almaq.

Məqsədlərin həyata keçirilməsinə nəzarət |

Menecerlərdə özünü nəzarətin olması	Nəzarətin xoş niyyətli olması	Dünyanın ən effektiv işçiləri Vəzifələrin Rəhbərlik etdiyi işçilərin fəaliyyətinə görə məsuliyyət daşımaq üçün onların həyata keçirilmə metodlarının diqqətlə seçilməsi	
İşçilərin yaradıcılığının Qrup fəaliyyətinə İnsanların manipulyasiya mükafatlandırılması səmərəli rəhbərlik üslubu yasına yol verilməməsi			
İşçilərin müsbət motivləşdirilməsi	Təqiblərin və xırdaçıqların olmaması	İnsana və onun təlabatlarına diqqət	İşçinin şəxsiyyətinə hörmət

Beləliklə menecerin idarəetmə fiunksiyalarını həyata keçirdiyi, idarəetmə fəaliyyətini aşağıdakı kimi təsəvvür etmək olar:

‘ Куни Г., О Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1 и 11 (Пер. с англ. - М., Прогресс, 1981.

Planlaşdırma

Təşkil etmə

1. Dəqiq və aydın məqsədlərin qoyulması
2. Qrup işinin dəqiq planının tərtib olunması
3. Vəzifələrin həlli üçün zəruri informasiyanın əldə olunması
4. İşçilərin plan üzrə işə cəlb edilməsi
5. Yeni vəzifələrin müəyyən olunması üçün planın sonrakı nəqişəsi, dəqiqləşməsi
6. İşin gözlənilən nəticələrinin proqnozlaşdırılması

1. İşçilərin peşəkar və şəxsi keyfiyyətləri haqqında biliklərin olması
2. Qrup proseslərin dinamikasını bilmək
3. Ümum qrup məqsədlərin icrasının idarə olunması
4. Hər bir işçinin ümumi fəaliyyət məqsədini dərk etməsi
5. Konflikt vəziyyətlərin tənzimlənməsi
6. Sosial-psixoloji amillərdən istifadə olunması üçün tədbirlərin keçirilməsi

Motivləşmə

Nəzarət

1. İcraçıların şəxsi keyfiyyətləri haqqında məlumatın olması
2. İşçilərin təlabatının öyrənilməsi
3. İşçilərin işlərindən razı və ya narazı olmalarını nəzərə almaq
4. İşçilərlə normal işgüzar ünsiyyət
5. İşçilərin potensial imkanlarının öyrənilməsi
6. İşçilərin öz imkanlarını bilməsi

1. Nəzarətdə xoşniyyətli olmaq
2. İşçilərə səhvlərini aradan qaldırmağa kömək etmək
3. Nəzarətin xeyirxah məqsədləri
4. Nəzarətin ədalətli və vicdanla aparılması
5. Nəzarət vaxtı aşkarlıq və normal ünsiyyətin olması
6. Nəzarət vaxtı etimadın olması

İdarəetmə fəaliyyətinin strukturunu və onun spesifikliyini əks etdirən 12 funksiya qeyd olunur. Bunlar aşağıdakılardır:

- idraki - insani, qrup, təşkilat - daxili və xarici mühiti, aktual idarəetmə situasiyasını öyrənmək;

- proqnozlaşdırmaq - əsas istiqamətlərin və idarə olunan proseslərin inkişaf dinamikasını;

- proyektləşdirmə - təşkilatın missiyasının, məqsədlərinin və vəzifələrin, fəaliyyətin proqramlaşdırılması və planlaşdırılması;

- kommunikaliv-informasiya funksiyası (kommunikativ əlaqələrin formalaşması, strukturlaşması və saxlanması, idarəetmə

üçün lazım olan informasiyadın toplanması, kommunukativ əlaqələrin qurulması və istiqamətləndirilməsi);

- motivləşmə - idarəetmə obyektini və subyektinin fəaliyyətlərini fəallaşdırmaq və istiqamətini müəyyən edən daxili və xarici şəraitə rəşional təsir etmə;

- rəhbərlik - təşkilat daxili rəziləşmə əsasında təklif olunan qərarların nəticələrinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək;

- təşkilətmə - idarəetmə məqsədlərinin və vəzifələrinin həyata keçirilməsi;

- təlim (öyrətmə) - təşkilatın personalama zəruri olan bilik, vərdiş və bacarıqların aşılması;

- inkişaf - şəxsiyyətlərin və qrupların psixoloji durumunun məqsədyönlü dəyişməsi;

- qiymətləndirmə - fəaliyyət normalarının və standartlarının formalaşması və tətbiq olunması;

- nəzarət - təşkilatın mövcud vəziyyətinin idarəetmə məqsədlərinə uyğun gəlməsini əks etdirmək

- korreksiya - idarəetmə məqsədlərinə və programına tələb olunan dəyişikliklərin edilməsi.

Təkrar açın suallar

İdarəetmə fəaliyyətinin (i.e.f.) səciyyəvi xüsusiyyətləri hansılardır?

1. e.f. ni şərtləndirən obyektiv və subyektiv amillər hansılardır?

İ. e.f. - nin özünəməxsusluğu özünü nədə göstərir?

I.e. f - də idarəetmə psixologiyası hansı məsələləri öyrənir?

İ.e.f -nin sosial-psixoloji parametrləri hansılardır?

İ.e.f - də idarəetmənin obyektini və subyektini arasında olan münasibətlər necə adlanır?

İ.e. f - nin strukturu və əsas blokları hansılardır? **I.e.** f.-nin səmərəliliyi hansı parametrlərdə ifadə olunur?

İ.e. f.-də hansı idarəetmə funksiyaları həyata keçirilir?

Ədəbiyyat

1. Бондурка А.М., Бочарева С.П., Землянская Е.В. Психология управления, - Харьков, 1998
2. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель. М., 1998.
3. Психология и педагогика профессиональной деятельности кадров государственной службы. Ред. А.А. Деркач. М., 2001.
4. Машков В.Н. Психология управления. М., 2002.
5. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.
6. Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.
7. Спивак Л.Д. Основы управления персоналом. Спб., 1997.
8. Кунц Г., Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.І и ІІ (Пер. с англ.). - М., 1981.

II Hissə

III Fasil

İDARƏETMƏ SISTEMİNDƏ İNSAN AMİLİ

Qısa məzmunu

İnsan amili idarəetmənin əsas elementidir, belə ki, idarəetmənin obyektı və subyektı də insanlardır. İnsan amili idarəetmə sisteminin tənzimləyici, sistemləşdirici, yaradıcı fəal elementidir. İdarəetmədə insan amili dedikdə, idarəetmənin insandan nə dərəcədə asılı olması nəzərdə tutulur. İnsan amili anlayışı və onun mahiyyəti, parametrləri. İnsan amilinin nəzəri və praktiki məsələləri və onların qarşılıqlı əlaqəsi. İnsan amilinə nəzəri baxışlar. Müasir elmdə insan konsepsiyası. İnsan amilinin psixoloji məzmunu və əsas psixoloji parametrləri. İnsan amilinin özünə məxsusluğu, ona xas olan fərdi üslubda ifadə olunur. İdarəetmə üslubu insan amilinin idarəetmədə inteqrativ sosial-psixoloji ifadəsidir. İnsan amilinin idarəetmədə optimallaşdırılması üçün onlara xas olan fərdi üslubun formalaşması və tətbiqi üçün əlverişli şərait yaratmaq lazımdır. Fərdi üslubu formalaşmış insan, öz potensial imkanlarından daha dolğun istifadə edə bilir və peşə funksiyalarını daha uğurla həyata keçirir. Psixoloji təlimlərdə insan konsepsiyası və insan problemi, insan amilinə müxtəlif metodoloji yanaşmalar. İdarəetmə nəzəriyyələrində insan amilinə münasibət. İdarəetməyə in-sansünaslıq və akmeoloji yanaşmaları. Rəhbərin humanitar hazırlığı və insan-sünaslıq səriştəliliyi.

İdarəetmədə insan amili dedikdə, ilk növbədə, iki suala cavab verilməlidir: insan amilinin məzmunu və idarəetmədə insan amili necə nəzərə alınmalıdır? Həmçinin idarəetmənin mərkəzi problemi olan insan amili, idarəetmənin insan amilindən nə dərəcədə asılı olması məsələsidir.

insan idarəetmə sisteminin əsas elementi kimi çıxış edir, belə ki, idarəetmənin obyektı və subyektı də insandır. İnsan amili idarəetmənin yaradıcı, dinamik-prosesual mahiyyətini, çevikliyinə müəyyən edir və idarəetməyə sistemləşdirici, tənzimləyici, məzmunverici təsir göstərir, idarəetmə fəaliyyətinin özünəəxsusluğu- nu və yaradıcı mahiyyətini şərtləndirir. Məhz bu keyfiyyəti insan amilini idarəetmə psixologiyasının mərkəzi problemlərindən biri etmişdir. Beləliklə, idarəetmənin səmərəliliyinin artırılması, insan amilinin yaradıcı potensialından nə dərəcədə səmərəli istifadə olunmasından asılı olur. İdarəetmənin səmərəliliyinin və optimallaşdırılmasının sosial-psixoloji əsası kimi, insani münasibətlərin, işçilərin təşkilatda davranışının və fərdi iş üslublarının tənzimlənməsi, korreksiyası çıxış edir. İdarəetmədə insan amili problemi, kadrların qiymətləndirilməsi və seçilməsi, əmək fəaliyyətinin motivasiyə tənzimlənməsi, insani münasibətlərin tənzimlənməsi, fərdi iş, rəhbərlik və liderlik üslubunda, təşkilatda sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması və s. bu kimi sosial-psixoloji problemlərdə öz konkret ifadəsini tapır.

‘İnsan amili’ - (“human faktor”) anlayışı ingilis dilindən götürülmüşdür. İnsan amili anlayışından 2-ci dünya müharibəsi ərzində geniş istifadə olunmağa başlandı. İnsan amilinin yaradıcı potensialından daha dolğun və səmərəli istifadə olınması üçün insanın mürəkkəb mahiyyəti haqqında müasir insanşünaslıq elmlərinin irəli sürdükləri elmi baxışlara əsaslanmaq lazımdır. İnsan amili haqqında dolğun təsəvvürlərin formalaşması üçün, onun mənəvi-psixoloji, mədəni və fiziki inkişafı, psixofizioloji, bioloji potensialı, fiziki və mənəvi enerjisi, insanın yaradıcı potensialı, qabiliyyəti, intellektual imkanları və s. haqqında biliklər əldə etmək lazımdır. Rəhbəri idarəetmənin subyektı kimi səciyyələndirən bütün bu xüsusiyyətlər idarəetmə fəaliyyətində və rəhbərə xas olan fərdi rəhbərlik üslubunda və onun şüurunda fonlaşmış idarəetmə konsepsiyasında öz əksini tapır.

Beləliklə, insan amilinə münasibət, rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin və onun tətbiq etdiyi rəhbərlik üslubunun xarakterini müəyyən edir. İnsan amilinə münasibət və rəhbərin hümanitar hazırlığı

lığı, həmçinin, rəhbər işçilərin tiplərini müəyyən etmək üçün mühüm parametrlərdən biri kimi çıxış edir. Müasir menecmentin və idarəetmə elmlərinin, idarəetmə praktikasının gəldiyi mühüm qənaətlərdən biri ondan ibarətdir ki, müasir menecmentin səmərəliliyi insan amilinin yaradıcı potensialından nə dərəcədə səmərəli istifadə olunmasından asılıdır. Menecment sahəsində tamnmış alim, Mak-Qreğor qeyd eünişdir ki, idarəetmə məharəti, insan münasibətlərini tənzimləmək bacarığından ibarətdir.” İnsan amilinin idarəetmədə rolunun müəyyən olunması, idarəetmə münasibətlərində reallaşan insani münasibətlərin, o cümlədən “rəhbər - işçi” münasibətlərinin psixoloji məzmununu öyrənməyi tələb edir.

İnsan amilinin potensial imkanlarından müxtəlif fəaliyyət sahələrinin səmərəli istifadə etmək üçün insanın mürəkkəb, çox cəhətli və çox səviyyəli mahiyyəti haqqında elmi biliklərə əsaslanmaq lazımdır. İnsanın mürəkkəb mahiyyəti və strukturu onu müxtəlif elmlərin tədqiqat obyektinə etmişdir: fəlsəfə, sosiologiya, psixologiya, antropologiya, fiziologiya, genetik, biologiya və s. Müasir dövrdə problemin vacibliyi, insan problemini Öyrənən elmlərini özündə inteqrasiya edən “insanşünaslıq” elmi istiqamətinin və elmi-tədqiqat mərkəzlərinin, institutlarının yaradılması ideyalarını aktuallaşdırmışdır.

İnsanın müxtəlif səviyyələrdə, əlaqə və münasibətlərdə baxılması onun müxtəlif keyfiyyətlərini və funksiyalarını müəyyən edir: yəni insan biologiya və ya sosial varlıq kimi, fərd və şəxsiyyət kimi, fəaliyyətin, idrakın, ünsiyyətin subyektinə kimi, idarəetmənin obyektinə və subyektinə kimi və s. İnsan probleminin kompleksliyi elmi həlli üçün, problemin nəzəri-metodoloji əsaslanma, problemə yanaşma üsulu, metodları müəyyən olunmalıdır. Ümumi metodologiya, insan probleminin ayrı-ayrı aspektlərini və cəhətlərini əlaqələndirməyə, ayrı-ayrı elmlərin insanın kompleksliyi araşdırılmasında yerini və rolunu düzgün müəyyənləşdirməyə imkan verir.

İnsan problemi nəinki hümanitar elmlərin, həmçinin texniki, dəqiq elmlərin, iqtisadiyyatın, ekologiyanın da müzakirə etdikləri problemə çevrilmişdir. Həyatın bütün sahələrində aparılan işlətlər, həmçinin müasir elmlərin nailiyyətlərinin və bacarıqlarının

əhəmiyyəti, onların insanlann maraqlarına və mənafeyinə nə dərəcədə xidmət etməyi ilə müəyyən olunur. Əgər elmi nailiyyətlər, həyata keçirilən layihələr insanların sağlamlığı və həyatını təhlükə altına qoyursa, hümanitai* fəlakətlərə zəmin yaradırsa, bunla- n nailiyyət, inkişaf, tərəqqi hesab etmək olmaz. Təsadüfüdür ki, ta qəbindən mütəfəkkirlər, filosoflar insan haqqında fikirlər söyləmiş, insana hər bir şeyin ölçüsü (Protaqor) və cəmiyyətin hümanizmini nümayiş etdirən əsas meyar kimi baxmışlar. Bu mövqə demək olar ki, müxtəlif tarixi dövrlərdə müxtəlif formalarda ifadə olunmuşdur və müasir dövrdə bu fikirlər xüsusilə aktual olmuşdur.

İnsan probleminin kompleksli həllində psixologiya elmi xüsusi yer tutur və insanın daxili-mənəvi dünyasını və sosial davranışının motivlərini, psixoloji qanunauyğunluqları öyrənməyə imkan verir. İnsan probleminin psixoloji təhlili, insanın müxtəlif struktur səviyyələrinin, elementlərinin, sosial və bioloji, məzmun və formal, kəmiyyət və keyfiyyət, obyektiv və subyektiv cəhətlərinin insanın psixikasında, o cümlədən onun motivlərində, dəyərlər orientasiyasında, sosial yönəlişində, şəxsiyyətin psixoloji strukturunda yerini və fərdi-psixoloji inteqrasiyanı öyrənməyə imkan verir. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, özü tənzimlənən bio-sosial sistem kimi çıxış edən insanın müxtəlif struktur səviyyələrinin, elementlərinin onun sosial davranışına, əmək fəaliyyətinə təsiri insanın psixoloji prizmasından, daxili aləmindən keçərək təsir edir. Ona görə də, insanın psixoloji mahiyyətini, onun sosial fəaliyyətinin psixoloji qanunauyğunluqları və daxili aləmini öyrənmədən onun sosial davranışının əsl mahiyyətini və səbəblərini başa düşmək olmaz. İnsan amilinin psixoloji mahiyyətinin öyrənilməsi, eyni sosial mühitin insanların davranışına, şəxsiyyətin formalaşmasına, inkişafına və tərbiyəsinə birmənalı olmayan təsirini, eyni sosial mühitdə müxtəlif xarakterlərin, fərdiyyətlərin formalaşmasını izah etmək mümkün olur. İnsan haqqında psixoloji biliklər, idarəetmədə insan problemi ilə bağlı problemləri, kadrlarla işi daha konkret, məqsədyönlü və səmərəli aparmağa kömək edir. İnsanın psixoloji mahiyyətini bilmək üçün,

ilk növbədə, insanın şəxsiyyətinin mahiyyətini ifadə edən integrativ keyfiyyətləri, o cümlədən şəxsiyyətin sosial yönəlişi, dəyərlər orientasiyasını, həyat meyllərini, həyat üslubunu və s. öyrənmək lazımdır. İnsan fəaliyyətinin sosial-psixoloji tənzimləyicilərinin öyrənilməsi, insana təsir edən makro, mikro, sosial, bioloji, psixofizioloji amillərin insan həyatında və fəaliyyətində rolunu, onların qarşılıqlı əlaqəsini və inteqrasiyasını öyrənməyə imkan verir. İnsan amilinin sosial-psixoloji parametrlərinin öyrənilməsi personalın idarə olunması üçün zəruri olan sosial-psixoloji informasiyanı toplamaq, bunların da əsasında insan amilinin ümumiləşmiş sosial-psixoloji portretini yaratmağa imkan verir. İnsan amilinin müxtəlif sosial münasibətlər sistemində, o cümlədən idarəetmə münasibətlərində yeri və rolu haqqında dolğun elmi təsəvvürlərin əldə olunması, cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklərin, aparılan islahatlann insanların marağına nə dərəcədə uyğun gəlməsini və bu proseslərin hümanist mahiyyətini müəyyən etməyə imkan yaradır.

Cəmiyyətin həyatında, ictimai münasibətlər sistemində baş verən əsaslı dəyişikliklərin insanın sosial fəallığına, mənəvi-psixoloji aləminə, əhval-ruhiyyəsinə təsir edərək onlarda yeni düşüncə tərzini, iş üslubu formalaşdırır. Eyni zamanda, yeni sosial-iqtisadi münasibətlər və bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəhbər kadrlarda, menecerlərdə yeni şəxsi, peşə və sosial-psixoloji keyfiyyətlərinin olması tələb olunur. Müasir idarəetmənin demokratikləşməsi, idarəetmə kadrlarında, ümumiyyətlə, personalda demokratik tərəkürün formalaşması, həyat və fəaliyyətlərində daha müstəqil olmalarını, bazar iqtisadiyyatı şəraitində artmaqda olan rəqabətin sərt tələbləri və qanunlar şəraitində işləmək bacarığının olması, təşəbbüskarlığın və məsuliyyət hissinin güclənməsini, yüksək psixoloji və idarəetmə mədəniyyətinin, özünü idarəetmə bacarığının və s. formalaşmasını tələb edir.

Cəmiyyətin demokratik prinsiplərinin, qanunların və yeni davranış normalarının insanlann sosial davranışının tənzimləyicilərinə çevrilməsi üçün, onlann insanlar tərəfindən diqqətinə çatdırılması və qəbul edilməsi və müvafiq

botin formalaşması lazımdır. İkləliklə, idarəetmənin demokratikləşməsi obyektiv şəraitin, müvafiq hüquqi təminatın olması ilə yanaşı, insanların psixoloji cəhətdən bu proseslərə hazır olmaları və baş verən proseslərin mahiyyətini dərk etmələri və bu proseslərdə öz şəxsi rolunu, vəzifələrini və məsuliyyətlərini dərk etmələri tələb olunur.

İdarəetmədə əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasının sosial-psixoloji əsasları

İdarəetmənin demokratikləşməsi, idarəetmə vəzifələrinin həllində insan amilinin yaradıcı potensialından daha dolğun və səmərəli istifadə etməyə imkan yaradır. İdarəetmədə personalın yaradıcı potensialından səmərəli istifadə etmək üçün, rəhbərin müvafiq hümanitar, mənəvi-psixoloji hazırlığı, psixoloji və pedaqoji mədəniyyəti olmalıdır. Belə ki, insan haqqında, onun mənəvi-psixoloji dünyası, şəxsiyyəti haqqında dolğun təsəvvürlərin olması, rəhbərə, insanları tanımağa, başa düşməyə personalla işi, ünsiyyəti və münasibətləri daha səmərəli və konkret qurmağa və onlara mənəvi-psixoloji, tərbiyəvi təsir etməyə, onları məhsuldar əməyə həvəsləndirməyə imkan verir.

İnsanın bütöv mahiyyətini ifadə edən fərdi üslubun nəzərə alınması onların fəaliyyəti üçün daha əlverişli şərait yaratmağa və personalın idarə olunmasında strategiyanın müəyyən olunmasına imkan verir. Mütəxəssislər idarəetmə psixologiyasına marağın artmasını və bu elm sahəsinin inkişafını, idarəetmə praktikasında insan amilinin rolunun artması ilə izah edirlər. İdarəetmədə insan amilinin rolunun öyrənilməsi idarəetməni daha səmərəli qurmağa və əməyin səmərəliliyini artırmağa, əmək şəraitinin insana uyğunlaşdırılması və ya insanın iş şəraitinə uyğunlaşdırmaqla insanın potensial imkanlarından daha dolğun istifadə etməsinə nail olmaq mümkündür.[^] Psixoloji təhlillər göstərir ki, idarəetmədə

[^] "Проблема "Человеческого фактора" в управлении. В кн. Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976. с.41.

insan amilinin optimallaşdırılması və onun potensial imkanlarından daha dolğun istifadə olunması üçün, insanların fəaliyyətinin həm obyektiv, həm də subyektiv komponentləri qarşılıqlı şəkildə bir-birinə uyğunlaşdırılmalı və bunun üçün həm obyektiv, həm də subyektiv amilləri məqsədyönlü şəkildə tənzimləmək lazımdır. İdarəetmə fəaliyyəti, idarə edənlə idarə olunanların qarşılıqlı, birgə fəaliyyəti olduğundan, idarəetmənin səmərəsini artırmaq üçün, bir tərəfdən obyektiv sosial mühit, işçilərin maraqlarına, potensial imkanlarına, fərdi-psixoloji keyfiyyətlərinə, tələbatlarına uyğun məqsədyönlü şəkildə dəyişdirilməli, digər tərəfdən isə personalda işin və peşənin tələblərindən irəli gələn bilik və bacarıq, peşə keyfiyyətlərinin formalaşmasına nail olunmalıdır. Qeyd olunan idarəetmə strategiyalarından, hər hansı birinin seçilməsi qarşıda duran idarəetmə vəzifələrindən, yaranmış obyektiv və subyektiv reallığın nisbətindən asılı olur. İdarəetmənin səmərəli olması üçün idarəetmənin işçilərin psixoloji durumu, şəxsi və peşə keyfiyyətləri ilə əlaqələndirilməsi vacibdir.

İdarəetmədə insan amilinin psixoloji təhlili aşağıdakı suallara cavab verməyə imkan verir: 1) insan amilinin məzmunu nədən ibarətdir? 2) idarəetmədə insan amili konkret olaraq necə nəzərə alınmalıdır?

Bu məsələlərin həllində idarəetmə obyektinin fəaliyyətinin xarakteri, həmçinin, idarə olunan obyektin cəmiyyət, kollektiv və ya fərdin olması nəzərə alınmalıdır. İnsan amilinin mahiyyəti və məzmunu idarəetmənin səviyyəsindən asılı olaraq aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İnstitusional - sosioloji səviyyədə - idarəetmənin obyektini və subyektini kimi sosial sistem, sosial təşkilatlar, qruplar çıxış edir;

2. Kollektiv səviyyədə - idarəetmənin sosial-psixoloji problemləri araşdırılır və idarəetmənin obyektini və subyektini kollektiv çıxış edir;

3. Fərdi-psixoloji səviyyədə araşdırmalarda idarəetmənin obyektini və subyektini kimi, jüyn-ayn fərdlər çıxış edir.

İdarəetmənin hər üç səviyyəsi bir-biri ilə sıx, qarşılıqlı əla

qədə olub, vahid idarəetmə sisteminin müxtəlif səviyyələrini və aspektlərini təşkil edir. Bu sistemdə idirəetmə və idarəetmə təsiri, iki əsas istiqamətdə baş verir: şaquli istiqamətdə - “cəmiyyət - kollektiv - insan”; üfiqi istiqamətdə ~ “kollektiv - kollektiv” və “insjm - insan” sistemlərində.

Qeyd olunan hər bir idarəetmə sisteminin özünəməxsus xüsusiyyətləri olduğuna görə, xüsusi yanaşma tələb edir. Hər üç səviyyədə, insan amilinin konkret məzmununu müəyyən etmək üçün bu səviyyələrdə təzahür olunan idarəetmə münasibətləri və üslublan öyrənilməlidir.

İnstitusional səviyyə, şəxsiyyətsiz xarakter daşdığından, burada rəhbərlik üslubu və ya insan amili nominal mahiyyət daşıyır və bu səviyyədə idarəetmə fəaliyyətinin subyektı kimi, şəxsiyyət deyil, sosial sistem və təşkilat çıxış edir, idarəetmə müvafiq normativlərlə, qanunlarla, təlimatlarla və s. ilə tənzipmlənir. Beləliklə, bu səviyyədə həyata keçirilən idarəetmədə subyektlərin yaradıcı fəallığı və təşəbbüskarlığı üçün imkanlar məhdud olur və idarəetmənin üslub xüsusiyyətləri demək olar ki, müşahidə olunmur. Baxmayaraq ki, bu səviyyədə idarəetmənin subyektlərinin özünəməxsus ənənəsi, təcrübəsi və onlan digər səviyyədəki sistemlərdən fərqləndirən iş üslubu olur.

Sosial-psixoloji səviyyədə idarəetmə subyektı kimi, kollektivə, idarəetmə aparatına xas olan iş üslubu vardır. Bu aspekt əsasən insani münasibətlər nəzəriyyəsində əks olunaraq, nominal deyil, konkret sosial-psixoloji məzmun kəsb edir. Kollektivlərin idarəetmə obyektı kimi, sosial-psixoloji xüsusiyyətləri, parametrləri müxtəlif kollektiv, qrup nəzəriyyələrində öz elmi həllini tapmışdır. (L.İ.Umanski, A.V.Petrovski və b.).

“Rəhbər-kollektiv” sistemində idarəetmə üslubu təkcə kollektivin, təşkilatın inkişaf səviyyəsi ilə müəyyən olunmur, həmçinin idarəetmə subyektının təcrübəsindən, mənəvi-psixoloji yetkinliyindən, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərindən və s. asılı olur. Bu səviyyədə müəyyən olunmuş rəhbərlik üslubunun əsasən müəyyən olunmuş üç növü qeyd olunur: direktiv, kollegiafivə liberal. Rəhbər və işçilər arasında yaranan idarəetmə münasibətlərini əks et

dirən bu üslublardan hər hansı biri müxtəlif şəraitdə və idarəetmə vəziyyətində səmərəli ola bilər.

Sosial-psixoloji səviyyədə müəyyən olunan idarəetmə üslubu fərdi səviyyədə də təzahür olunur. Rəhbərliyin üslub xüsusiyyətləri aşağıdakı amillərdən asılı olaraq dəyişir: a) kollektivin fəaliyyətinin məzmunu və onun fəaliyyətinin baş verdiyi obyektiv şərait; b) rəhbərin fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri; c) psixoloji səviyyədir ki, idarəetmə “insan - insan” sistemində baxılır və insan həm idarəetmənin obyektı, həm də subyektı kimi çıxış edir. Bu səviyyədə “insan amili” fərdi-psixoloji mahiyyət daşıyır, belə ki, burada həm rəhbərin, həm də idarə olunanların fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinə əsas tənzimləyici amil kimi baxılır. Bu səviyyədə insanın fərd, şəxsiyyət və subyekt kimi özünə məxsus xüsusiyyətləri ifadə olunur.

Sosial-fərdiyyət kimi şəxsiyyətin strukturuna, ona xas olan ilkin və sonrakı təbii, bioloji, fərdi-psixoloji, sosial-psixoloji xüsusiyyətlər daxildir. İlkin təbii xassələrə genetik keyfiyyətləri və əlamətləri, yaş, cinsi inkişaf xüsusiyyətləri və ümumi-somatik və neyro-dinamik, psixo-fizioloji keyfiyyətlər və s. daxildir. İnsan şəxsiyyət kimi sosial fərdiyyətdir, bu onun cəmiyyətdə tutduğu yerdən, yaşadığı və formalaşdığı sosial-mədəni mühitdən, etnik-psixoloji, dini-mədəni mənsubiyyətindən irəli gəlir. Beləliklə, insanın fərdi-psixoloji və sosial-psixoloji səviyyədə reallaşan “rəhbər - işçi” sistemində təkcə fərdi-psixoloji keyfiyyətləri deyil, həmçinin sosial-psixoloji və sosial parametrləri də öz əksini tapır.

İdarəetmə təlimlərində və nəzəriyyələrində idarəetmədə subyektiv və mənəvi-psixoloji amillərin, şəxsiyyətin, insani münasibətlərin rolu barədə müxtəlif baxışlar, mövqelər formalaşmışdır. İnsan amilinə müxtəlif münasibətlər, idarəetmə nəzəriyyələrinin mahiyyətini ifadə edən və onları bir-birindən fərqləndirən mühüm meyar kimi çıxış edir. Şəxsiyyətin müxtəlif sosial münasibətlər sistemində davranışının sosial və psixoloji qanunauyğunluqlarını öyrənən sənaye sosiologiyası, sosial psixologiya elmlərində aparılan tədqiqatların nəticələri insan amilinin təşkilatın idarə olunmasında yerini və rolunu öyrənməyə imkan verir. İnsan amili

müxtəlif idarəetmə elmlərinin, nəzəriyyələrinin qiymətləndirilməsi üçün universal meyar kimi çıxış edir. İnsan amilinə olan münasibətdən asılı olaraq müxtəlif idarəetmə metodları, strategiyası və rəhbərlik üsulları həyata keçirilir.

İdarəetmə nəzəriyyələrində insan amilinə münasibət

İdarəetmədə insan amilinin rolu və insan amili problemi, ilk olaraq klassik təşkilat nəzəriyyələrində baxılmışdır (Teylor, Fayol və b.). Teylorun təşkilatın elmi idarə olunması nəzəriyyəsində, təşkilatın səmərəliliyinin və əmək məhsuldarlığının artırılmasında insan amilinin potensialından maksimum istifadə olunması mühüm amil kimi çıxış edir. Ancaq Teylor üçün insan, ancaq qarşıda duran idarəetmə vəzifələrinin və tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi üçün vasitə və bu vəzifələrin icraçısı kimi çıxış edir. Teylorun elmi idarəetmə nəzəriyyəsində, təşkilatın idarə olunmasında insanın rolunun nəzərə alınmasının vacibliyi qeyd olunsada, insanın çoxcəhətli mürəkkəb mahiyyəti, xüsusilə, insanın sosial-mədəni, mənəvi-psixoloji mahiyyəti nəzərə alınmır, insana əsasən iqtisadi hadisə kimi baxılır.

Teylorun nəzəriyyəsinə görə, əvvəldən insanlara xas olan meyllər, qabiliyyətlər və xüsusiyyətlər dəyişməz olaraq qalır. Belə ki, insanlar həyata qədəm qoyduqda, artıq onlarda əməyə neqativ münasibət, intellektində və mənəvi aləmində natamamlıq, qüsurlar, primitiv fizioloji və bioloji meyllər, motivasiya və fərdiçilik kimi keyfiyyətlər xas olur. İnsan haqqında belə sadələşmiş təsəvvürlər Teylorun elmi idarəetmə nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edir. Beləliklə, klassik idarəetmə nəzəriyyəsində “insan-icraçı” modeli əsas götürülmüş, insanın maddi, fizioloji, təbii meyllərinə, istəklərinə və instiqlərinə təsir etmək üçün maddi həvəsləndirmədən istifadə etməklə əməyin məhsuldarlığını artırmaq mümkündür. Teylorun nəzəriyyəsinə görə idarəetmənin əsas vəzifəsi, idarəetmə sistemində insanın potensialından maksimum faydalanmaq, onun potensialını təşkilat qarşısında duran vəzifələrin

nə tabe etdirmək və ümumiyyətlə, nəyin bahasına olur-olsun təşkilatı məqsədlərə nail olmaqdan ibarətdir.

Teylorun böyük xidməti ondadır ki, o ilk dəfə insan probleminə diqqəti cəlb etdi və idarəetmədə insanın potensialından daha dolğun istifadə etmək vəzifəsini irəli sürmüşdür. Teylorun baxışlarında olan məhdudiyət, insanın mövcud sosial münasibətlərdən təcrid olunmuş halda və onun sosial, mənəvi-psixoloji mahiyyəti nəzərə alınmadan baxılmasıdır.

Teylorun idarəetmədə insanın rolu haqqında baxışlarında olan, məhdudiyətlər, sonrakı yaranmış idarəetmə təlimlərində aradan qaldırmağa cəhdlər olundu və insana atıq nəinki idarəetmə tapşırıqlarını yerinə yetirən icraçı, həm də təşkilatın, müəssisənin həyatında və idarə olunmasında fəal iştirak edən subyekt kimi baxılır. İnsan mahiyyəti haqqında daha dolğun və elmi təsəvvürlərə görə təşkilatın səmərəliliyinin artırılması üçün işçilərin maddi həvəsləndirilməsi ilə yanaşı, onların peşəkarlığının, sosial-psixoloji hazırlığının, məsuliyyətinin, intizamın artırılması, təşkilatda insani münasibətlərin tənzimlənməsi, sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması və başqa mənəvi-psixoloji amillərin təsirini nəzərə almaq lazımdır. İşçilərin öz vəzifələrinə, işinə, verilən tapşırıqlara müsbət münasibətini formalaşdırmaq, personalda öz işindən, peşəsindən, kollektivdən, rəhbərlikdən və s. razılıq hissini yaratmaqla əməyin məhsuldarlığını və keyfiyyətini artırmağın mümkün olması fikri daha çox təsdiq olunmağa başladı.

E.Meyo, K.Levin, L.Festinger, A.Bandur və b. görkəmli psixoloqlar öz tədqiqatları və irəli sürdükləri nəzəriyyələri ilə idarəetmə elmlərinin, o cümlədən, sosial-psixologiyanın, idarəetmə psixologiyasının, əmək psixologiyasının və s. təşəkkül tapmasında mühüm rol oynamışlar. Bu tədqiqatlar çərçivəsində öyrənilmiş problemlərin, o cümlədən, təşkilatda şəxsiyyətlərarası münasibətlərin tənzimlənməsi, formal və qeyri formal münasibətlərin, insanlar arasında qarşılıqlı əlaqənin, rəğbət və ya nifrət hissələrinin, qrup dinamik proseslərin, o cümlədən, liderlik və konformizm hadisələrinin, işçilərin dəyərlər orientasiyası və həyat ideallarının, planlanmış öyrənilməsi sahəsində aparılmış tədqiqatlar insan

amilinin idarəetmədə rolunun öyrənilməsində mühüm əhəmiyyəti olmuşdur. Butun bu tədqiqatlar və söylənilən fikirlər idarəetmə nəzəriyyəsində və praktikasında sosial insan və insani münasibətlər nəzəriyyələrinin yaranmasına və inkişafına zəmin yaratmışdır.

Bu nəzəriyyələrin sonrakı inkişafında və tədqiqatlarında insan amilinin idarəetmədə, təşkilatın həyatında davranışının öyrənilməsinə xüsusi yer verilmişdir. Bu silsilədən olan tədqiqatların əsasında insanın təşkilatlarda davranışı, təşkilati psixologiya və təşkilati sosiologiya kimi perspektivli elmi istiqamətlər müasir dövrdə intensiv şəkildə inkişaf etməkdədir.

Bu silsilədən olan tədqiqatlar içərisində amerikalı psixoloq Elton Meyonun apardığı klassik tədqiqatların müstəsna rolu olmuşdur. Onun irəli sürdüyü "insan münasibətləri" nəzəriyyəsinə görə insana sosial əlaqələrdən və sosial münasibətlərdən kənarında baxıla bilməz, sosial qrupun nümayəndəsi kimi, onun sosial davranışı, onun olduğu sosial mühitdən, qrupda yaranmış şəxsiyyət-lərəarası münasibətlərin xarakterindən asılı olur. Bu nəzəriyyəyə görə insan amilinin rolu və məzmunu "insan-insan" və "insan- qrup" sistemində ifadə olunur. Bu nəzəriyyənin yaranması idarəetmədə insan amilinin rolu haqqında olan baxışlarda dönüş və irəliyə doğru atılmış addım idi. E.Meyo göstərirdi ki, sosial mühit özü insanların təşkilatda davranışını nizamlaya və onun reallaşmasına nəzarət edə bilər. Ona görə də, idarə olunan qrupda yaranan qeyri-formal birlikləri nəzərə almaq və onları formal strukturla əlaqələndirmək lazımdır. Beləliklə, insan münasibətləri nəzəriyyələrində insan amilinin psixoloji mahiyyəti qismən əks olunmuşdur.

İdarəetmədə insan amilinin psixoloji mahiyyəti və insan amilinin idarəetmədə rolu, idarəetmənin mərkəzi problemlərindən olan motivləşmə hadisəsində öz spesifik həllini tapır. İdarəetmənin səmərəliliyini artırmaq üçün ən təsirli vasitələrdən biri, fəaliyyətin və əməyin düzgün motivləşdirilməsidir. Səmərəli motivləşməni həyata keçirmək üçün, işçilərin tələbatlarını, maraqlarını, məqsədlərini öyrənmək və onların təmin olması üçün əlverişli şərait yaratmaq, işçilərin fəaliyyətinin motivlərini təşkilatın maraqları ilə uyğunlaşdırmaq lazımdır.

insan amili haqqında baxışlar interaksion və rollar nəzəriyyəsində də öz spesifik ifadəsini tapmışdır. Rollar nəzəriyyəsinin klassiki sayılan R.Lintona görə, rollar insanlardan gözlənilən normativ davranış olub, əsasən onun təşkilatda tutduğu yerlə, mövqe ilə müəyyən olunur. Belə yanaşma insanın davranışının sosial xarakteristikasını aydınlaşdırsa da, davranışın bütün zənginliyini, o cümlədən, psixoloji mexanizmini, davranışın motivlərini, emosional-dinamik və prosessual parametrlərini əhatə etmir. Amerikalı sosioloq Moreno sosial rolan insanın real praktiki davranışının mənimsənilərək daxili plana keçməsi hadisəsi kimi izah edir. Yəni rol fərdin sosial vəziyyətinə, sosial münasibətlər sistemində olan yerinə, funksiyasına münasibətidir. Beləliklə, rollar nəzəriyyəsi şəxsiyyətin sosial mahiyyətini ifadə edərək, onun fərdi-psi-xoloji xüsusiyyətlərini və sosial davranışın psixoloji qanunauy-ğunluqları tam əhatə etmir.

İnsan amilinin, rollar nəzəriyyəsi əsasında izah olunmasına, sosioloq İ.Konun rollar nəzəriyyəsində də rast gəlirik. Bu nəzəriyyəyə görə, sosial rollar, qrupda sosial əlaqə və münasibətləri təsvir etmək və araşdırmaq üçün mərkəzi anlayış kimi çıxış edir. Bununla yanaşı, o, bu nəzəriyyəyə mühüm əlavələr və düzəlişlər etməklə, insana daha geniş sosial sistemdə baxaraq, təşkilatın və insanın psixoloji strukturunu da nəzərə alır. Bu nəzəriyyədə rolların 3 əsas forması göstərilir: institusional rollar; qrup rolları; fərdi rollar. Bu mövqeyə görə insan amilinə idarəetmədə eyni zamanda, hər üç səviyyədə, rolların icraçısı kimi baxılır.

Qeyd etmək lazımdır ki, formal rollar çərçivəsində daima dəyişən sosial münasibətlər şəraitində baxılmalıdır. İdarəetmə fəaliyyəti yaradıcı proses olduğundan, hər yeni yaranmış vəziyyətdə çeviklik tələb etdiyindən, rollar nəzəriyyəsi baxımından insanın real, qeyri standart davranışını, o cümlədən, idarəetmə fəaliyyətini tam izah etmək mümkün olmur.

Beləliklə, idarəetmə psixologiyasında, insan amili özünü iki formada bürüzə verir: 1 -ci halda insan idarəetmə fəaliyyətinin obyektinə və subyektinə kimi çıxış edir; 2-ci halda isə təşkilatda insanın davranışı kimi baxılır. Bir halda əsas diqqət, insan davranışının

tənzimlənməsinin psixoloji qanauuyğunluqlarına, digər halda insan davranışının xarici amillərdən asılılığının öyrənilməsinə yönəlir. Yəni insan amili bir halda idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji əsaslan, digər halda isə təşkilat sosiologiyası daxilində araşdırılır. 1-ci halda idarəetmə fəaliyyəti psixoloji səviyyədə, 2-ci halda şəxsiyyətsiz, fəaliyyətin sosial məzmununu öyrənir. Bu yanaşmalar ayrılıqda tətbiq olunursa, bir halda idarəetmə prosesi idarəetmə fəaliyyətinin psixologiyası mövqeyindən və ya idarəetmə prosesinin və idarəetmə vəzifələrinin şəxsiyyətsizləşmiş analizi baş verir. Bütün bunlar, insanın mürəkkəb və çoxcəhətli mahiyyətinin nəzərə alınmasını və idarəetmədə insan amilinin öyrənilməsinə müxtəlif elmlərin mövqelərindən çıxış edərək, problemə kompleksli yanaşmasının vacibliyini nümayiş etdirir.

İnsan amilinə müxtəlif yanaşmalar

İdarəetmə sistemində insan amilinin rolu və mahiyyəti idarəetmə psixologiyasının mərkəzi problemlərindən olan kadrlarla iş, kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsi, motivləşdirmə, liderlik və rəhbərlik hadisələri, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, rəhbər işçinin şəxsiyyəti və s. mövzularda ifadə olunur. İnsan amilinin çoxcəhətli və mürəkkəb tədqiqat obyektı olması, müxtəlif insan konsepsiyalarının, metodoloji yanaşmaların yaranmasına səbəb olmuşdur. Bütün bunlar, universal insan konsepsiyasının və insanın kompleksli araşdırılması ilə məşğul olan insanşünaslıq elmi-tədqiqat mərkəzlərinin və institutlarının yaradılması proseslərini şərtləndirmişdir. İnsanın idarəetmə sisteminin əsas elementi kimi idarəetmənin həm obyektı və subyektı kimi, insanşünaslıq elmlərinin birgə səyi ilə mükəmməl konseptual modelinin qurulması idarəetmənin praktiki problemlərinin həllində metodoloji əsas kimi çıxış edir.

Dünyanın sosial-iqtisadi, siyasi mənzərəsinin və insanın yeni sosial münasibətlər sistemində yerinin və rolunun dəyişməsi, personalın mənəvi-psixoloji, peşə funksiyalarına yeni tələblər qoyur, onlarda yeni şəxsi və peşə keyfiyyətlərinin formalaşmasını

edir. Elm, texnikanın və yeni texnologiyaların inkişafı, informasiya və kommunikasiya proseslərinin insanların həyatına əsaslı şəkildə daxil olması, insanın həyat tərzini, təfəkkür və həyat üslubunda keyfiyyət dəyişikliklərinə səbəb olmuş, insanların öz sosial və peşə funksiyalarının yerinə yetirilməsi və yaradıcı potensialından daha səmərəli istifadə edə bilməsi üçün yeni imkanlar açmışdır. Bütün bu proseslər insan haqqında baxışların da zənginləşməsinə, insan probleminə yeni metodoloji yanaşmaların və münasibətlərin formalaşmasına gətirib çıxartmışdır. Cəmiyyətdə formalaşmış yeni sosial-iqtisadi münasibətləri yeni insan tiplərinin formalaşmasını aktuallaşdırmışdır. Müasir dövrdə “ informasiyalı insan”, “texnokratik insan”, “fərdiyyətçi”, “eqosentrik” və “ağressiv insan” və b. modellər daha çox müzakirə olunur. İnsan haqqında nəzəri və metodoloji yanaşmaların müxtəlifliyi, insanla bağlı praktiki problemlərin həllində də özünü büruzə verir. Belə ki, insan konsepsiyasına uyğun olaraq, insanın təlim və tərbiyəsinin, təhsilinin xarakteri müəyyən olunur. İnsan konsepsiyası müasir təhsil siyasətinin, təlim-tərbiyə proseslərinin əsas ideya-konseptual, metodoloji əsasını təşkil edir. Müasir dövrdə elm və təhsilin dünya təhsil sistemində inteqrasiyası baş verdiyi bir dövrdə, yüksək intellektual-yaradıcı potensialı olan, yüksək informasiya mədəniyyəti olan, pragmatik və texnokratik insan modelinin yaradılmasına daha çox üstünlük verilir. Belə bir insan modelinə əsaslanan təhsil və tərbiyə sistemində, insanın hərtərəfli və hümanitar inkişafı, mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərinə və şəxsiyyətin hərtərəfli, hümanitar - mənəvi tərbiyyəsinə lazımınca diqqət verilmir. Belə bir şəraitdə idarəetmənin hümanistləşməsi, insan maraqlarının və insan mənafələrinin qorunması müasir dövrdə personalın hazırlanmasında, təhsilində və idarə olunmasında xüsusilə əhəmiyyətlidir.

İdarəetmə və psixologiya elmlərində insan probleminin araşdırılmasında dörd əsas yanaşma tətbiq olunur: **koqnitiv yanaşma; fəaliyyət yanaşması; şəxsiyyət yanaşması; sosial yanaşma.** Bu yanaşmalarda insanın və onun fəaliyyətinin hər hansı bir cəhəti əsas götürülür və insan amili bu əlamətin prizmasından

qiymətləndirilir və izah olunur. Ancaq insan, mahiyyət etibarını ilə mürəkkəb, çox səviyyəli, mürəkkəb struktura malik olan bütöv hadisədir, onun ancaq tədqiqat məqsədi ilə müəyyən keyfiyyətini öyrənsək də, bu keyfiyyət insanın bir sistem kimi, digər cəhətləri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan bir elementi kimi baxılmalıdır. İnsan gerçəkliklə müxtəlif əlaqə və münasibətlərdə müxtəlif keyfiyyətlərdə çıxış edir: fərd, şəxsiyyət, bioloji və sosial varlıq, orqanizm və s. Buna görə də, insanı öyrənərkən sistemlilik prinsipi əsas götürülür, insanın integrativ, bütöv mahiyyəti idarəetmədə və insanın təlim-tərbiyəsində əsas metodoloji prinsip və nəzəri orientir kimi çıxış edir.

Koqnitiv yanaşma. Psixologiya elmində insan probleminə ən geniş yayılmış və daha çox ictimai praktikada istifadə olunan yanaşma, koqnitiv yanaşmadır. XX əsrin 20-ci illərində, görkəmli psixoloqlar K.Levin, L.Festinger və b. "koqnitiv psixologiyası" elmi məktəbinin əsasını qoymuşlar. Bu ənənəyə görə, insan ilk növbədə, onun intellekti və idraki keyfiyyətlərinə görə qiymətləndirilir. Ayn-ayrı idraki proseslər şəxsiyyətin ətraf mühitlə informasiya və signal mübadiləsinin, qarşılıqlı təsirinin psixoloji tənzimləyiciləri kimi çıxış edir. İnsana koqnitiv yanaşma təkcə idraki proseslərlə məhdudlaşmır, həm də insanın sosial fəaliyyətini, bir şəxsiyyət kimi onun motivlərini, sərvətlər sistemini, qrupda şəxsiyyətlərarası münasibətlərini və başqa integrativ şəxsi keyfiyyətləri də əhatə edir. Koqnitiv psixologiya çərçivəsində, həmçinin, sosial persepsiya, stereotiplər, sosial yönəliş və s. problemlər də araşdırılır.

Şəxsiyyət yanaşması. Bu yanaşmaya görə idarəetmə sisteminin əsas elementi olan insanlar - idarə edənlər və idarə olunanlar şəxsiyyətdirlər. Xüsusilə də, idarəetmədə əsas sima olan rəhbərin **şəxsiyyəti**, şəxsi keyfiyyətləri idarəetmənin səmərəliliyini şərtləndirən mühüm amillərdəndir. Rəhbərin şəxsiyyətinin idarəetmə praktikasında və nəzəriyyəsində əhəmiyyətini nəzərə alaraq, rəhbər işçinin şəxsiyyəti və nüfuzuna idarəetmə psixologiyasının mühüm mövzusu kimi ayrıca baxılır. Şəxsiyyət yanaşması, idarəetmədə insan amilinə təkcə idarəetmə tapşırıqlarını, onlara

tapşırılmış rolları, funksiyaları passiv icra və ifa edən element yox, həm də, onların yerinə yetirdikləri funksiyaları dərk edən və onları sənrlu şəkildə həyata keçirən, yaradıcı potensiala malik olan subyekt kimi çıxış edir. İdarəetmədə insan amilinə, şəxsiyyət kimi yanaşılması idarəetmənin hümanizmini nümayiş etdirən mühüm meyardır. İdarəetmənin sosial-iqtisadi, hüquqi- normativ tənzimləyiciləri insanın mənəvi-psixoloji dünyası, şəxsiyyəti vasitəsilə reallaşır. Müasir cəmiyyətdə, idarəetmədə avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin yaranması, informasiya texnologiyalarının müasir idarəetmədə geniş istifadə edilməsi və idarəetmənin demokratikləşməsi şəraitində şəxsiyyətin rolu daha da artır.

Şəxsiyyət müasir elmlərdə geniş araşdırılan problemlərdəndir. Mürəkkəb hadisə olan şəxsiyyət probleminin kompleksli öyrənilməsində, psixoloji tədqiqatlar xüsusi yer tutur. Psixoloji araşdırmalar şəxsiyyəti fəaliyyətin, idarəetmə proseslərinin, ünsiyyətin o cümlədən, idarəetmənin subyektini kimi səciyyələndirir, idarəetmədə insan amilinin yaradıcı, tənzimləyici rolunu öyrənir. Şəxsiyyət yanaşması insan amilinin psixoloji strukturunu, ona xas olan fərdi- psixoloji keyfiyyətləri və fəaliyyətinin inteqrativ sosial-psixoloji xarakteristikası olan fərdi üslubunu da öyrənməyi nəzərdə tutur.

Müasir elmlərdə şəxsiyyət haqqında müxtəlif nəzəriyyələr formalaşmışdır. Bunlardan şəxsiyyətin klassik nəzəriyyəsi, klinik, eksperimental, hümanist və ekzistensial, biheviyrist və s. nəzəriyyələri göstərmək olar. Klassik şəxsiyyət nəzəriyyəsinə, Freyding psixanalitik nəzəriyyəsi, K. Yunqun analitik psixologiyası, K.Xominin klinik nəzəriyyəsi, E.Fromun nəzəriyyəsi, hümanist nəzəriyyəyə, A.Maslou və K.Rocerssin özünü aktuallaşdırma təlimləri və s. aiddir. Şəxsiyyət haqqında olan bu təlimlər, idarəetmə nəzəriyyəsinə və təcrübəsinə istifadə olunaraq, idarəetmə praktikasında şəxsiyyət amilinin rolunun öyrənilməsi, idarəetmənin humanist mahiyyətini nümayiş etdirən meyarların müəyyən olunması, insanlann davranışının motivlərinin müəyyən və izah olunması, proqnozlaşdırılması, nəzarəti, şəraitə uyğun korreksiya

Fəaliy>'ət yanaşması. Fəaliyyət idarəetmə elmlərinin əsas anlayışlarından biri olub, insanın gerçəkliyə fəal münasibətini ifadə edərək, insanın özünü təsdiq və ifadə etmə, qarşısına qoyduğu məqsədlərinə nail olma üsulu olmaqla yanaşı, şəxsiyyətin mənəvi-psixoloji aləmini formalaşdıran mühüm amildir. İdarəetmə fəaliyyətində insan nəinki qarşıda duran idarəetmə vəzifələrinə, məqsədlərinə nail olur, həm də idarəetmə fəaliyyətində şəxsiyyət kimi formalaşır, özünün idarəetmə təcrübəsini zənginləşdirir, sosiallaşır. İnsanın fəaliy'ətini və onun nəticələrini öyrənməklə, şəxsiyyətin sosial-psixoloji yetkinliyini, onun peşə yararlılığını müəyyən etmək mümkün olur. Rəhbərin fəaliyyətinin özünəməxsusluğunu öyrənməklə, idarəetmə fəaliyyətinin integrativ sosial- psixoloji ifadəsi olan, fərdi idarəetmə üslubu müəyyən olunur. İdarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji araşdırılması idarəetmə vəzifələrinin həm məzmununu, həm də bu vəzifələrin həyata keçirilmə üsullarını, yəni fəaliyyətin prosessual-dinamik parametrlərini qarşılıqlı əlaqədə öyrənməyə imkan verir.

Sosial yanaşma. İnsanın sosial mahiyyətini başa düşmək üçün onun olduğu sosial münasibətlər və əlaqələrə baxmaq lazımdır. Belə ki, insan öz varlığını, ətrafdakı insanlarla münasibətlərdə və qarşılıqlı əlaqədə ifadə və təsdiq edir. İnsanın, mühüm mənəvi tələbatlarından biri, müəyyən sosial qrupu və birliyi təmsil etmək, bu qrupun üzvü olmaq istəyidir. O, öz varlığını, fəaliyyətini, istək və arzularını təmsil etdikləri qrupun maraqlarına, normalarına, qanunlarına uyğun şəkildə qurur. Belə yanaşma öz konkret ifadəsini bir sıra sosial-psixoloji təlimlərdə, tədqiqatlarda tapır. Xüsusilə, E.Meyonun sosial və sosial-psixoloji amillərin insanın sosial fəaliyyətinə, əmək fəaliyyətinə təsirini nümayiş etdirən eksperimentlərində, insana sosial yanaşmanın nümunəsidir. Bu tədqiqatlarda qeyri-formal qrupların və qeyri-formal münasibətlərin, kollektivdə olan sosial-psixoloji mühitin, insanların fəaliyyətinə təsir etməsi müəyyən olunmuşdur. Bu amillər əməyin məhsuldarlığına və işçilərin əhval-ruhiyyəsinə, işlərinə müsbət münasibətlərinin, müsbət motivasiyanın formalaşmasına, onların öz işlərindən, peşəsindən razılıq hissənin formalaşmasına və

nəticə etibar ilə əməyin məhsuldarlığına təsir edən mühüm amillər kimi müəyyən olunmuşlar.

E.Meyo, K.Levin, L.Festinger, A.Bandur və başqa tanınmış psixoloqlar öz tədqiqatları və nəzəriyyələri ilə idarəetmənin mənəvi-psixoloji əsaslarının öyrənilməsində mühüm rol oynamışlar. Bu nəzəriyyələr çərçivəsində şəxsiyyətlərarası münasibətlərin, simpatiya və antipatiya, liderlik və konformizm, şəxsiyyətin dəyərlər sistemi və ideallarının və s. öyrənilməsi idarəetmə psixologiyasının elm kimi təşəkkülündə və sosial insan və sosial münasibətlər nəzəriyyələrinin yaranmasında mühüm rol oynamışdır.

Bununla yanaşı, sosial yaşmada insanın çoxcəhətli, mürəkkəb mahiyyətini tam əks etdirmir, belə ki, bu yaşma sosioloji yaşma olub insana sosial varlıq kimi baxır. Bu yaşmaya əsasən insanın olduğu sosial münasibətləri tənzimləməklə, kor- reksiya etməklə, sosial təsir vasitələrindən istifadə etməklə insanın inkişafına, onun fəaliyyətinin tənzimlənməsinə, fəallaşması- na, motivləşməsinə nail olmaq mümkündür.

Bioloji yaşmaya görə insan təbiətin bir elementidir və fəaliyyəti, psixi, şəxsi keç'fiyyətləri, qabiliyyəti, tələbatları, şəxsiyyətib formalaşması ona xas olan bioloji, genetik xüsusiyyətləri ilə müəyyən olunur. Bu yaşmaya insanın antropoloji, genetik, irsilik, psixanalitik və s. nəzəriyyələrində rast gəlmək olar.

Yuxarıda qeyd olunan sosioloji və bioloji nəzəriyyələrə xas olan xüsusiyyətləri özündə sintez etmiş biososial nəzəriyyəsinə görə insan biososial varlıq kimi, sosial mühitin, tarixi-mədəni inkişafın məhsulu olmaqla yanaşı, həm də təbii-bioloji qanunlar daxilində fəaliyyət göstərir və inkişaf edir. İnsanın çox səviyyəli mürəkkəb strukturunun ən yüksək pilləsində şəxsiyyətin davranışı sosial qanunlarla tənzimlənərək, onun strukturunun aşağı səviyyələrini təşkil edən təbii-bioloji keyfiyyətlərinin təzahürlərinə tənzimləyici təsir edir. Bioloji meyllər, tələbatlar, instiktlər sosial normaların, qanunların təsiri və nəzarəti altında olur. Belə ki, insanlar biososial varlıq kimi öz təbii tələbatlarını yaşadığı sosial, mədəni mühitdə

sosial qrupun, xalqın nümayəndəsi kimi çıxış edərək onun mədəniyyətinin daşıyıcısı və subyekt kimi çıxış edirlər. Bununla belə, insanın sosial fəaliyyətinin, sosial meyillərinin, sosial-psixoloji keyfiyyətlərinin formalaşmasında insanın bioloji, psixofizioloji xüsusiyyətləri, təbii tələbatları, fərdi xüsusiyyətləri özünü göstərir. Bu baxımdan fərdin sosial davranışını, əmək fəaliyyətini tənzimləyərkən onun təbii tələbatları, sağlamlığı, insanın təbiətlə qarşılıqlı əlaqəsi və vəhdəti nəzərə alınmalıdır. Biososial yanaşmaya görə insanın sosial və bioloji struktur səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqə və təsir insanın strukturunun psixoloji səviyyəsində bir-biri ilə əlaqələndirilir. Tammış rus filosofu Kedrovun irəli sürdüyü elmlərin təsnifatında psixologiya elmi təbiət, hümanitar- sosial elmlərin təşkil etdiyi üçbucağın mərkəzində yerləşir. İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsi üçün əhəmiyyəti olan Maslounun tələbatların ierarxiyası və "özünü aktuallaşdırma" nəzəriyyələrində də insanın biososial mahiyyəti öz əksini tapmışdır.

Müasir dövrdə insanın mürəkkəb və çoxcəhətli mahiyyəti, müxtəlif elm sahələrinin, ictimai praktikanın, idarəetmənin, bütövlükdə cəmiyyətin hümanistləşməsinə ön plana çıxanır. İnsan ictimai inkişafın, tərəqqinin əsas meyarı və əsas aparıcı qüvvəsi kimi şıxış edir. Müasir dövrdə kadrların, o cümlədən, rəhbər kadrların hümanitar hazırlığı onların təhsilində, hazırlanmasında və təkmilləşdirilməsində qarşıda duran mühüm vəzifələrdəndir.

Müasir elmlərdə formalaşmış hümanist ənənələrə görə, insanın öz yaradıcı potensialını dolğun ifadə edə bilməsi, onun həyatının və fəaliyyətinin mənasını və mahiyyətini təşkil edir. Görkəmli rus psixoloqu S.L.Rubinşteyn qeyd edir ki, "İdeal insan - bütün potensialını reallaşdıran insandır".¹

S.L.Rubinşteyn digər kitabında insanın şəxsiyyət kimi mahiyyətini başa düşmək üçün, üç əsas suala cavab verməyin vacibliyini qeyd edir

1. İnsan nə istəyir? - (onun üçün nə cəlb edicidir, o nəyə səy

¹ С.Л.Рубинштейн. Проблемы общей психологии. Изд.2. М., 1976. с. 363. ² С.Л. Рубинштейн. Основы общей психологии: СПб.. 1999. с. 514.

edir. Bunlar onun meyllərində, tələbatlarında, maraqlarında və ideallarında ifadə olunur).

2. O nəyi bacarır? - (bu insanın qabiliyyətləri, istedadı məsələsidir).

3. O kimdir? - (onun hansı meylləri və yönəlişi şəxsiyyətin əsas keyfiyyətinə çevrilmişdir, yəni bu insanın xarakteri məsələsidir).

Müasir rəhbərlərə, menecerlərə qoyulan mühüm tələblərdən biri, onların hümanizmi və idarəetmə fəaliyyətini hümanizm prinsipləri əsasında həyata keçirmələridir. Bu problemin aktuallığı, idarəetmənin akmeoloji, insanşünaslıq əsaslarını öyrənən yeni elmi istiqamətin formalaşmasına səbəb olmuşdur. Akmeologiya elm sahəsi kimi, təbiət və hümanitar elmlərin kəsişməsində yaranaraq, insanın şəxsi və peşə inkişafında yüksək səviyyəyə, pilləyə çatmasının qanunauyğunluqlarını və bu inkişafın səviyyələrini öyrənir. İdarəetmə praktikasında müxtəlif idarəetmə vəzifələrinin həyata keçirilməsində, ilk növbədə, kadrlarla işdə, işçilərə psixoloji-idarəetmə təsiri ilə yanaşı, akmeoloji təsir də həyata keçirilməlidir. Əgər psixoloji təsir, şəxsiyyətin psixoloji aləminə, onun motivlər və tələbatkır sisteminə, sosial-yönəlişinə, onun əhval-ruhiyyəsini yüksəltməyə yönəlsə, akmeoloji təsir isə, insanın integrativ mahiyyətinə, onun bütün struktur səviyyələrinə təsir edərək", onun şəxsi və peşə inkişafına nail olmaq, insanın bütün struktur səviyyələrinin və elementlərinin ahəngdar inkişafına nail olmağı nəzərdə tutur. İnsana belə yanaşma müasir şəraitdə xüsusilə vacibdir, belə ki, sosial gerçəkliyin, cəmiyyətin, insanların yaşadığı sosial münasibətlərin, təbii, ekoloji mühitdə müşahidə olunan arzu olunmayan meyllərin insanlann bütöv mahiyyətinə, psixi-fiziki sağlamlığına, biososial varlığına, onun mənəvi-psixoloji aləminə göstərdiyi mənfi təsirlərin artdığı bir şəraitdə, xüsusilə aktualdır.

İnsan potensialından daha dolğun istifadə olunması, insanın fəaliyyəti və hərtərəfli inkişafı üçün əlverişli obyektiv və subyektiv zəminin yaradılması, sağlam mənəvi-psixoloji mühitin olması, personalın yaradıcı-mənəvi potensialının formalaşdırılması, on-

ların tələbatlarının daha dolğun təmin olunması, insanlarda razılıq hissini gücləndirilməsi və s. müasir idarəetmənin humanistləşdirilməsinin mühüm şərtlərindəndir. Qeyd etmək lazımdır ki, insan haqqında müxtəlif nəzəri baxışlardan, mövqedən asılı olaraq, idarəetmədə insan problemi, kadrlarla işin praktiki problemlərinin həlli üsulları seçilir.

Təkrar üçün suallar

- idarəetmədə insan amili dedikdə nə başa düşülür?
- İnsan amilinin integrativ mahiyyətinin sosial-psixoloji ifadəsi nədir?
- İdarəetmədə insan amilinin optimallaşdırmağın sosial-psixoloji əsasları nədən ibarətdir?
- İnsan haqqında nəzəri baxışlar idarəetmənin praktiki məsələlərin həllinə necə təsir edir?
- İnsan haqqında nəzəri təsəvvürlərin formalaşmasında psixoloji bibliklərin yeri və rolu nədən ibarətdir?
- İdarəetmənin hümanizmi nədə ifadə olunur?
- Rəhbərin hümanitar hazırlığı dedikdə nə başa düşülür?
- İnsanşünaslıq və psixoloji nəzəriyyələrdə insan probleminə hansı metodoloji yanaşmalar mövcuddur?
- İdarəetməyə insanşünaslıq və akmeoloji yanaşma necə başa düşülür?

Ədəbiyyat

1. «Проблема «человеческого фактора» в управлении.» В кн.: «Психологические проблемы социальной регуляции повеления». М., 1976, с.41. •
2. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. Л., 1968.
3. Рубинштейн С.Л. Человек и мир. В кн.: «Проблемы общей психологии.» М., 1976.
4. Фролов И.Т. О человеке и гуманизме. М., 1989.
5. Сеидов С.И. Психология менеджмента. Баку., 2000. с.49.
6. Управление человеческими ресурсами. Под ред. М.Пула, М.Уорнера. ~ СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.
7. Шепель В.М. Управленческая антропология (Человековедческая компетентность менеджера). М., 2000.
8. Деркач А.А. Акмеологические основы управленческой деятельности. М., 2000.
9. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Л., 1989.
10. Бурев П.П. Человек: деятельность и общение. - М.: 1978

IV Fəsil

RƏHBƏR İŞÇİNİN ŞƏXSİYƏTİ VƏ NÜFUZU

Qısa məzmunu

Rəhbər idarəetmənin subyekti və əsas simasıdır. Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji strukturu: rəhbərin sərvətlər, motivlər və tələbatar sistemi, sosial-psixoloji və kommunikativ keyfiyyətləri, ünsiyyət və idarəetmə mədəniyyəti. Rəhbərin siyasi yetkinliyi, təşkilatçılıq keyfiyyətləri, peşəkarlığı və s. Rəhbərin şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri, ideal rəhbər obrazı haqqında müxtəlif ənənələr. Rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyası və onun funksiyaları. Rəhbərin fərdi idarəetmə üslubu və əsas tipləri. Bleyk - Moutonun menecmentin matrisasına görə rəhbərin tipləri. Uğurlu menecerin ideal sosial-psixoloji portreti. Rəhbərin nüfuzunun idarəetmədə rolu və ona təsir edən amillər. Rəhbərin imici və onu formalaşdıran amillər.

Rəhbərin şəxsiyyəti psixoloji tədqiqatların obyektinə kimi

Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji təhlili, idarəetmədə insan amilinin rolunun öyrənilməsində mühüm rol oynayır. Şəxsiyyət mürəkkəb struktura malik olub, müasir elmlərin birgə araşdırdıqları kompleks problem kimi çıxış edir. Şəxsiyyətin mahiyyətini bilmək üçün, onun psixoloji araşdırılması vacibdir. Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji araşdırılması, onu idarəetmənin subyekti kimi səciyyələndirərək, onun həyata keçirdiyi idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji tənzimləyicilərini, ilk növbədə, idarəetmə fəaliyyətinin motivlərini müəyyən etməyə imkan verir. Sosial-psixoloji təhlillər və onlann nəticələrinin ümumiləşdirilməsi nəticəsində müasir tələblərə cavab verən, ideal rəhbərin sosial-psixoloji portretini yaratmaq mümkün olur. Müasir rəhbərlərə verilən tələblərin, standartların və meyarların müəyyən olunması, kadrlarla işi elmi əsaslarla aparmağa imkan verir.

İdarəetmənin səmərəsi və idarəetmə münasibətlərinin xarakteri idarəetmənin bütün struktur elementlərinin, obyektiv və subyektiv amillərinin qarşılıqlı təsiri ilə müəyyən olunur. Rəhbəri

idarəetmənin subyekti kimi, səciyyələndirmək üçün, onun şəxsi, işgüzar-peşə keyfiyyətlərini, qabiliyyətlərini, rəhbərlik üslubunu, fərdi idarəetmə konsepsiyasını, rəhbərin idarəetmə, psixoloji və pedaqoji mədəniyyətini və s. öyrənmək tələb olunur.

Rəhbərin şəxsiyyətinin praktiki məsələlərinin həlində, şəxsiyyət haqqında mövcud nəzəri baxışlara istinad olunur. Şəxsiyyət problemi, həmçinin idarəetmə problemlərinin, o cümlədən, idarəetmədə insan amilinin tədqiqində, mühüm metodoloji prinsip kimi çıxış edir. Şəxsiyyətin mahiyyəti, ictimai dəyəri və əhəmiyyəti, şəxsiyyətlərarası və işgüzar münasibətlər vasitəsilə reallaşır və təzahür olunur. İdarəetmənin subyekti, idarəetmə münasibətlərində özünü təkcə rəhbər kimi deyil, həm də şəxsiyyət kimi ifadə edir.

Şəxsiyyətin müxtəlif aspektlərdə araşdırılması nəticəsində müxtəlif nəzəriyyələr və problemə müxtəlif yanaşmalar formalaşmışdır. Şəxsiyyət haqqında elmi-nəzəri baxışlar, yanaşmalar idarəetmədə rəhbərin şəxsiyyətinin praktiki problemlərinin həlli üsulunu və istifadə olunan metodların xarakterini müəyyən edir.

Şəxsiyyət onu əhatə edən insanlarla münasibətlərdə, ünsiyyətdə, sosial-mədəni irsin, təcrübənin fəal mənimsənilməsi və sosial-laşmanın nəticəsində formalaşır. Rəhbərin şəxsiyyəti təkcə idarəetmə münasibətlərinin deyil, həm də onun əlaqə və münasibətlərdə olduğu daha geniş sosial münasibətlərin təsirindən formalaşır. Rəhbərin şəxsiyyətini səciyyələndirən keyfiyyətlər sırasına təkcə sosial tərbiyənin nəticələri deyil, həm də rəhbərin genetik, tibbi- bioloji, psixofizioloji, antropoloji xüsusiyyətləri, ali sinir sisteminin tipləri, temperamenti və s. fərdi xüsusiyyətləri də daxildir.

Rəhbərin şəxsiyyətinin sosiallaşması təkcə, olduğu sosial münasibətlərin, o cümlədən, idarəetmə münasibətlərinin, sosial mühitin təsirindən baş vermir, həm də bu təsirlərə onun fəal-seçici münasibətindən də asılı olur. Psixoloji araşdırmalar, eyni sosial şəraitdə müxtəlif fərdiyyətlərin formalaşmasının qanunauyğunluqlarını və buna təsir edən müxtəlif amillərin

siyyətləri, yaşadıqları mikro mühit və s. şəxsiyyətin sosial fərdiyyət kimi formalaşmasını müəyyən edir. Şəxsiyyətin sosial tipik xüsusiyyətləri ilə yanaşı, onlara xas olan prosessual - dinamik, emosional komponentləri, fərdi xüsusiyyətlər, sinir sisteminin xassələri, yaşadıqları mikro mühit və s. amillər şəxsiyyətin davranışını və hadisələrə Özünəməxsus reaksiyasını, fərdi təfəkkür və həyat üslubunu formalaşdırır. Rəhbərin şəxsiyyətinin diaqnostikası və onun mənəvi-psixoloji, şəxsi və peşə keyfiyyətlərinin öyrənilməsi, profессиоqramını və psixoqramını tərtib etmək əsasında sosial-psixoloji tiplərini müəyyən etmək olar.

Şəxsiyyətin tiplərini müəyyən etmək üçün, rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri içərisində rəhbər üçün və onun fəaliyyəti üçün xüsusilə əhəmiyyətli və səciyyəvi keyfiyyətlərini öyrənmək tələb olunur. Məs. rəhbərlik üslubunun bu və ya başqa xüsusiyyətlərinə, fərdi keyfiyyətlərinə, fəaliyyətin forma və məzmununa, dinamik-prosessual elementlərinə, rəhbərin idarəetmə konsepsiyasına, qərar qəbul etmə və ünsiyyət qınmaq üslubuna, və s. parametrlərinə görə, rəhbərlərin təsnifatını yaratmaq olar. Bu keyfiyyətlər şəxsiyyətin psixoloji strukturunda aparıcı, sistemləşdirici, forma və məzmunverici funksiya daşıyaraq, rəhbərin psixoloji strukturunda qüvvə mərkəzi kimi, bütün struktur elementlərini öz ətrafında birləşdirir, şəxsiyyətin sosial fərdiy>'ət kimi bütövlüyünü müəyyən edir və şəxsiyyətin sosial-psixoloji təsnifatının yaranmasında əsas kimi çıxış edir. Bu peşə keyfiyyətləri rəhbərin şəxsiyyətinin əsas mahiyyətini, məzmununu əks etdirir və onun peşə yararlılığını müəyyən edən əsas meyar kimi çıxış edir. Məs. rəhbərin əsas peşə keyfiyyətlərindən, strateji düşünmək, siyasi yetkinlik, təşkilatçılıq və qərar qəbul etmək qabiliyyəti, kommunikativ keyfiyyətlər, insanlarla münasibətlər və kommunikativ, psixoloji əlaqə yaratmaq, işçiləri məhsuldar fəaliyyətə həvəsləndirmək bacarığı, onlara mənəvi-psixoloji təsir etmək, yüksək psixoloji və idarəetmə mədəniyyəti, yeni iqtisadi və analitik təfəkkür, fərdi idarəetmə üslubu, özünü qiymətləndirmə və mənlilik şüuru, məsuliyyət hissi, və s kimi keyfiyyətlər uğurlu rəhbərin sosial-psixoloji portretinin çizgilərindəndir.

Rəhbərin şəxsiyyətinin sosial-psixoloji tipləri konkret ictimai-tarixi mahiyyət daşıyaraq, ilk növbədə, cəmiyyətin sosial münasibətlərində və bu münasibətlərdə rəhbərin tutduğu yer ilə şərtlənir. Müasir dövrdə, bazar iqtisadiyyatının sərt qanunları və tələbləri, kəskin rəqabət şəraiti, müstəqil və demokratik təfəkkürə malik olan, daima yeniləşən şəraitin tələblərinə uyğun çevik fəaliyyət göstərən, təşəbbüskar, yeniliyə can atan, yüksək informasiya mədəniyyətinə və özünə xas olan iş üslubuna malik olan idarəetmə kadrları tələb olunur. Elmi araşdırmalar əsasında yaradılan müasir və gələcək rəhbərin ideal modeli, kadrlarla işin elmi əsaslarla məqsədyönlü şəkildə aparılmasına imkan yaradır.

Rəhbərin şəxsiyyəti haqqında təsəvvürlərdə, müxtəlif elmlərdə yaranmış ənənə, problemə yanaşma tərzii, müxtəlif mədəniyyətlərə, xalqlara xas olan mənəvi dəyərlər və s. öz əksini tapır. Uğurlu rəhbər obrazı, müxtəlif mədəniyyətlərə və xalqlara xas olan dəyərlər, stereotiplər prizmasından qiymətləndirilir. Hər hansı bir sosial-mədəni mühitdə uğurlu olan rəhbər, digər mühitdə uğursuz kimi görünə bilər. Bunlara misal olaraq Qərbi və Şərqi, Asiya və Avropa, islam və xristian və s. ənənələrini göstərmək olar. Müasir dövrdə dünyada baş verən mədəniyyətlərin, xalqların, o cümlədən, idarəetmə sistemlərinin inteqrasiyası, qloballaşma prosesləri, ümumi informasiya məkanının yaradılması, universal idarəetmə modellərinin və uğurlu menecerin universal modelinin yaradılmasını tələb edir.

Rəhbərin psixoloji strukturu

Şəxsiyyətin mürəkkəb, çoxcəhətli hadisə olması, müxtəlif nəzəriyyələrin yaranmasına gətirib çıxartmışdır. Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji strukturu və sosial psixoloji tiplərinin öyrənilməsi şəxsiyyət haqqında mövcud təlimlərə və nəzəri baxışlara əsaslanır. Demək olar ki, tanınmış psixoloqların əksəriyyəti şəxsiyyət mövzusunda toxunmuşlar və təmsil etdikləri elmi məktəbin, ənənənin mövqeyindən çıxış edərək şəxsiyyət haqqında müxtəlif orijinal nəzəriyyələr irəli sürmüşlər. Müxtəlif

siyyətin mahiyyətini əks etdirən özünə məxsus tədqiqat prinsipi, metodologiyası vardır. Məs. şəxsiyyət sosial münasibətlərin ifadəsi kimi (Myasişev), insanın daxili dünyası kimi (Rubinşteyn), psixoloji və sosial-psixoloji yönəliş kimi (Uznadze) və s.

İdarəetmə psixologiyası rəhbərin şəxsiyyətini təhlil edərək şəxsiyyət haqqında sosioloji və psixoloji təlimlərin mövqeyindən çıxış edərək, şəxsiyyəti idarəetmə fəaliyyəti və idarəetmə münasibətləri kontekstində araşdırır. Rəhbərin şəxsiyyəti bütün insanlara xas olan ümumi psixoloji və sosioloji qanunlara tabe olmaqla yanaşı, rəhbərin peşə fəaliyyəti və tutduğu vəzifəsindən irəli gələn spesifik peşə, şəxsi keyfiyyətləri ilə də səciyyələnir.

Rəhbəri idarəetmənin subyektivi kimi öyrənən psixoloji araşdırmalar, hər bir rəhbərə xas olan fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, onun psixoloji strukturunun elementləri, fərdi idarəetmə üslubu əsasında, onun müxtəlif sosial-psixoloji tiplərini müəyyən edir. Rəhbərin psixoloji strukturu, ona xas olan müxtəlif sosial-psixoloji, psixofizioloji keyfiyyətlərin, psixi funksiyaların, fərdi-psixoloji keyfiyyətlərin sadəcə toplusu deyil, onların bütöv və sistemli şəkildə şəxsiyyətin simasında fərdi-psixoloji inteqrasiyasıdır. Beləliklə, psixoloji tədqiqatlarda şəxsiyyətə daima dəyişməkdə, inkişafda və fəaliyyətdə olan dinamik-funksional sistem kimi və onun ayrı-ayrı keyfiyyətləri isə bu sistemin bir elementi kimi baxılır. Məhz belə metodoloji yanaşma, şəxsiyyətin dinamik-funksional strukturunu, onun dinamikasını və inkişaf meyllərini müəyyən etməyə, rəhbərin idarəetmə fəaliyyətində hər bir elementin yerini və başqa elementləri ilə qarşılıqlı əlaqəsini öyrənməyə imkan verir. Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji strukturunun özünəməxsusluğu, bununla şərtlənən fərdiyyəti və fərdi idarəetmə üslubu haqqında təsəvvürlər rəhbərin idarəetmənin subyektivi kimi onun psixoloji strukturu haqqında dolğun təsəvvürlərin yaranmasına imkən, kan yaradır.

Müasir psixoloji ədəbiyyatda şəxsiyyətin psixoloji strukturunun müxtəlif variantları əks olunmuşdur. Daha geniş yayılmış baxışlara görə şəxsiyyətin psixoloji strukturunu aşağıdakı kimi təsəvvür etmək olar:

Sosial mənşəli keyfiyyətlər

Bioloji mənşəli keyfiyyətlər

Meyllər, sosial yönəliş, dəyərlər, lələbatlar, maraq, həyat ideali, arzular, inam, əqidə, münasibətlər, xarakter

-► tərbiyə olunurlar

Sosial təcrübə (bilik, bacarıq, vərdislər)

təlim

Məşq

Psixi proseslərin fərdi xüsusiyyətləri, qabiliyyətlər

Həyatda qazanılmır, tərbiyə olunurlar

Bioloji mənşəli struktur altı (temperament, sinir sisteminin tipləri, cins, yaş, bədənin quruluşu)

Hər bir şəxsiyyətin psixoloji strukturu, ümumi cəhətləri olmaqla yanaşı, fərdi xarakter daşıyır, bu da şəxsiyyətin sosial fərdiyyətində, fərdi üslubunda və s. öz spesifik ifadəsini tapır.

Bundan başqa şəxsiyyətin tələbatlar sistemi, qabiliyyətləri, vərdisləri, psixi prosesləri, motivləri və başqa struktur elementləri məzmununa və formasına görə də fərqlənirlər. Rəhbərin şəxsiyyətinin strukturunda, sosial sistemdə tutduğu yerinə və peşə funksiyalarından irəli gələn keyfiyyətlər, o cümlədən, rəhbərin siyasi yetkinliyi, şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri, təşkilatçılıq və qərar qəbul etmək qabiliyyəti, kommunikativ keyfiyyətləri, qabiliyyətləri və vərdisləri, yaradıcı-intellektual potensialı, mənəvi-psixoloji yetkinliyi və s. idarəetmə fəaliyyəti üçün vacib olan digər keyfiyyətləri xüsusi yer tutur. İdarəetmə üçün vacib olan keyfiyyətlərin integrativ ifadəsi olan fərdi idarəetmə üslubu rəhbərin şəxsiyyətinin sosial-psixoloji tiplərini müəyyən etmək üçün mühüm parametrlər kimi çıxış edir.

Rəhbərin psixoloji strukturunda, idarəetmə fəaliyyətinin əsas mənbəyi və səbəbi olan tələbatlar mərkəzi yer tutur. Şəxsiyyətin təbii, maddi və mənəvi ehtiyacların əks etdirən tələbatları, mənşəyinə, genezisində, məzmununa, predmetinə və s. görə sistemləşdirilərək təsnifatı yaradılır. Geniş yayılmış təsnifata görə, tələbatlar maddi və mənəvi, təbii və sosial tələbatlara bölünür.

ləbatlar sistemində idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı olan tələbatları xüsusi yer tutur. Məs.: uğurlu rəhbər kimi özünü təsdiq etmək və təkmilləşdirmək, idarəetmə tələbatları, idarəetmənin elmi əsaslarına, prinsiplərinə və müasir üsullarına yiyələnmək, idarəetmə üçün lazım olan bilik, bacarıq və vərdişlərə yiyələnmək, yeni informasiyalarla tanış olmaq və s., bu kimi kimi tələbatları göstərmək olar.

Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərini üç qrupa ayırmaq olar: rəhbərin siyasi keyfiyyətləri (yetkinliyi); peşə keyfiyyətləri (peşəkarlığı); təşkilatçılıq keyfiyyətləri (o cümlədən sosial-psixoloji keyfiyyətlər, insanlarla kommunikativ əlaqələr yaratmaq və insanlara mənəvi-psi-xoloji təsir etmək qabiliyyəti və s.).

Fəaliyyətinin xarakterindən asılı olmayaraq, rəhbər işçilər, xüsusilə də, idarəetmədə yüksək vəzifə tutan rəhbərlər siyasi cəhətdən daha yetkin olmalıdırlar. Belə ki, o təşkilatın əsas strateji xəttini və siyasətini müəyyənləşdirir, təşkilatın fəaliyyətinə ümumi rəhbərliyi həyata keçirir. Rəhbərin siyasi yetkinliyi, bir sıra əlamətlərlə ifadə olunur. Bunlardan, rəhbərin öz fəaliyyətində cəmiyyətdə mövcud olan ictimai-siyasi və sosial-iqtisadi vəziyyəti, dövlətçilik və milli maraqları nəzərə almasını, həmçinin onun idarəetmə fəaliyyətinin və fərdi idarəetmə konsepsiyasının, strategiyasının olmasını, bu gün görülən işlərin və qəbul olunan qərarların perspektiv nəticələrini qabaqcadan görə bilməsini, strateji vəzifələri bu günkü vəzifələrlə əlaqələndirməsini, idarə olunan təşkilatın hər bir bölməsinin fəaliyyətini təşkilatın bütün bölmələrinin fəaliyyəti və maraqları ilə əlaqələndirə bilmək bacarığını və s. göstərmək olar. Siyasi yetkinlik rəhbərlərin işgüzar keyfiyyətliyinin, onun rəhbər kimi, peşəkarlığının əsasını təşkil edir və onun idarəetmə fəaliyyətinin ictimai, siyasi, iqtisadi əhəmiyyətini ifadə edir. Yeni sosial-iqtisadi münasibətlər şəraitində və güclü rəqabətin olduğu, idarəetmədə demokratik prinsiplərin və özünü idarəetmənin rolunun artdığı bir şəraitdə, rəhbərin siyasi yetkinliyi və məsuliyyəti xüsusilə vacibdir.

Rəhbərin siyasi yetkinliyi, fəaliyyətinin iqtisadi səmərəliliyi ilə yanaşı, həm də onun mənəvi, sosial-psixoloji, siyasi nəticələri

ilə də ifadə olunur. Belə ki, təşkilatın səmərəli idarə olunması, yüksək iqtisadi nəticələrə və yüksək məhsuldarlığa nail olmaqla məhdudlaşmır, eyni zamanda, fəaliyyətin mənəvi, siyasi, nəticələri, fəaliyyətin insanlarda yaratdığı əhval-ruhiyyə, dövlətçiliyimizə, gələcək inkişafa, insanların özlərinə, bilik və qabiliyyətlərinə inam hissi yaratması və s. digər məqsədləri də güdür. Buna görə də, müasir idarəetmədə mühüm vəzifələrdən biri də, kollektivdə sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması, işçilərdə yüksək əhval-ruhiyyə, məhsuldar işləmək həvəsinin aşılınması, öz işlərindən, vəzifəsindən, kollektivdən, rəhbərlikdən və s. razılıq hissəsinin yaranmasına nail olmaqdan ibarətdir.

Rəhbərin peşəkar keyfiyyətləri. Bu keyfiyyətlərə, rəhbərin öz peşə funksiyalarını yerinə yetirmək üçün zəruri olan şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri, qabiliyyəti və vərdisləri daxildir. Bu keyfiyyətlərə qərar qəbul etmək və onların reallaşmasına nail olmaq qabiliyyəti, təşkilatçılıq keyfiyyətləri, idarəetmə mədəniyyəti, strateji düşünmək və planlaşdırmaq, kommunikativ və s. sosial-psixoloji keyfiyyətlər, fərdi idarəetmə konsepsiyasının və fərdi idarəetmə üslubunun olması, kadrlarla işi düzgün qurması daxildir. Bu keyfiyyətlərə həm də fəaliyyətin məzmunu və forması, prosessual-dinamik cəhətləri, emosionallığı, çevikliyi, məqsədyönlüyü, işə yaradıcı yanaşması və s. daxildir. Bu keyfiyyətlərə rəhbərin nəzəri-konseptual hazırlığı və bunlarla qarşılıqlı əlaqədə olan praktiki təfəkkürü, idarəçilik təcrübəsi, müasir idarəetmə texnologiyalarını və metodlarını bilməsi və s. daxildir.

Rəhbərin peşəkarlığı, xüsusilə insanlarla, kadrlarla işdə daha qabarıq şəkildə özünü bürzə verir. Bunlardan insanları tanımaq, personalı düzgün qiymətləndirmək və seçmək, insanlarla münasibətlər qurmaq və onları məhsuldar fəaliyyətə həvəsləndirmək kimi sosial-psixoloji keyfiyyətləri göstərmək olar. Qeyd olunanlar rəhbərin peşəkarlığının mühüm elementləri olan psixoloji hazırlığının və psixoloji mədəniyyətinin tərkib hissələridir. Rəhbərin peşəkarlığı idarəetmə praktikasında, eyni zamanda, peşə biliklərinin mənimsənilməsi, öyrənilməsi nəticəsində formalaşır

strukturdə mərkəzi yeri, təşkilatçılıq keyfiyyətləri və qabiliyyəti tutur. Rus psixoloqu Umanski bu problemi xüsusi araşdıraraq, şəxsiyyətin təşkilatçılıq qabiliyyətinin üç əsas struktur elementindən ibarət olduğunu qeyd edir:

1. Təşkilatçılıq qabiliyyəti, təşkilatçılıq mədəniyyəti, təşkilatçılıq hissiyyəti və həssaslığı.

a) seçici psixoloji münasibət (qarşılıqlı münasibətlərin incəliklərinə diqqət vermək, rəhbərin və işçilərin psixoloji vəziyyətlərində sinxronluq), empatik keyfiyyətlər (özünü başqasının yerinə qoya bilmək, onların keçirdikləri emosional-psixoloji vəziyyəti yaşamaq qabiliyyəti);

b) intellektinin praktiki meyli olması (kollektivin psixoloji vəziyyəti haqqında məlumatları praktiki vəzifələrin həllinə yönəltmək).

c) psixoloji həssaslıq.

2. Emosional-iradi keyfiyyətlər. Başqalarına emosional-iradi təsir etmək qabiliyyəti.

3. Təşkilatçılıq fəaliyyətinə meyillilik. a) təşkilatçılıq fəaliyyətinə hazır olmaq, b) təşkilatçılıq fəaliyyətində özünü hiss etmək, razılıq hissi və işgüzarlıq.

Rəhbərin psixoloji strukturunun bu elementlərinin hər hansı birinin ifadə dərəcəsi və inkişaf səviyyəsinə əsasən menecerin idarəetmə üslubu və psixoloji tipi haqqında mühakimə yürütmək mümkündür. (Samıqin, 200)

Təşkilatçılıq keyfiyyətlərinin əsasında, rəhbərin idarəetmə vəzifələrini, məqsədlərini düzgün müəyyən etməsi və bu vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün səmərəli icra mexanizmlərini hazırlayaraq, idarəetmə vəzifələrinin praktiki həllinə nail olunması durur. Təşkilatçılıq keyfiyyətlərinin arasında insanlarla ünsiyyətin və münasibətlərin qurulması, insani münasibətlərin tənzimlənməsi, idarəetmə qərarlarının icraçılarının müəyyən olması, onların qərarların həllinə həvəsləndirilməsi, vəzifələrin və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi, məsuliyyətlərin müəyyən olunması, səylərin birləşdirilməsi və əlaqələndirilməsi və s. durur. Təşkilətmənin və təşkilatçılığın mühüm elementi, sosial-psixoloji hazırlıq və

kollektivdə vəzifələrin həllində yekdillik, işçilərin bir-birilərini başa düşməsi, qavraması \ ə münasibətlərin düzgün qurulması, işçilərin emosional-psixoloji vəziyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi, onlann psixoloji vəziyyətinə təsir etmək kimi keyfiyyətlər daxildir. Psixoloji münasibətlərin tənzimlənməsi idarəetmədə həm şaquli, həm də üfiqi istiqamətdə reallaşan idarəetmə münasibətlərini əhatə edir.

Rəhbərin şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri. Rəhbərin idarəetmə subyekti kimi səciyyələndirilməsində və onun idarəetmə fəaliyyətində sosial-psixoloji keyfiyyətləri xüsusi yer tutur. Rəhbərin bütöv sosial-psixoloji portretini və onlara xas olan rəhbərlik üslubunu səciyyələndirərkən, əsasən aşağıdakı cəhətlərə fikir verilir: rəhbərin sosial mahiyyəti, sosial keyfiyyətləri, meylləri, onun fəaliyyətinin prosessual-dinamik parametrlərinin, ilk baxışdan bir- biri ilə uzlaşmayan və ziddiyyət təşkil edən keyfiyyətlərin vəhdəti, məs. sərtlik və yumşaqııq, təkbaşına və kollegial qərar qəbul etmək, işçilərə yüksək tələbkarlıqla yanaşmaq, onlann fikirlərini və maraqlarını nəzərə almaq. Uğurlu rəhbərlər, işçilərə nəzarəti tətbiq etməklə yanaşı, onlara etimad göstərir, işçilərlə münasibətləri təkcə rəhbər-işçi kimi deyil, həmçinin yoldaşlıq, əməkdaşlıq və s. insani münasibətlər şəklində qurur. Belə rəhbərlər əmr etməklə yanaşı, tapşırıqları tövsiyə şəklində işçilərin diqqətinə çatdırır, lazım gələrsə, onlann da fikirlərini öyrənir, onlann ləyaqətlərinə hörmətlə yanaşır, həm də prinsipiallıq, tələbkarlıq nümayiş etdirir, rəsmi-formal qaydalara, davranış normalarına əməl etmələrinə nail olurlar.

Rəhbərin sosial-psixoloji obrazlarına həmçinin, bədii ədəbiyyatda, tarixi romanlarda da rast gəlinir. Bu obrazlarda rəhbərin, ilk növbədə, düzgünlüyü, sözü ilə əməlinin uyğun olması, güclü xarakterə malik olması, istedadlı və iradəli, cəsarətli, uzaqgörən, müdrik, yüksək mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlərə malik olmaları. idarəetməni uğurlu aparması ilə yanaşı, yüksək özünü idarəetmə bacarığı, məsuliyyətli və vicdanlı olması kimi keyfiyyətləri qeyd olunur. Rəhbərlik məharəti istedadlı insanları öz ətrafında birləşdirmək, qarşıda qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün

kollektiv yaratmaq, onların yaradıcı potensialından məharətlə istifadə etmək bacarığında və s. özünü göstərir.

Rəhbərin şəxsiyyəti haqqında yazılmış elmi mənbələrin təhlili göstərir ki, rəhbərin ideal modelinin yaradılması üçün edilən cəhdlər, gözlənilən nəticəni verməmişdir. Belə ki, cəmiyyətin hər bir inkişaf səviyyəsinə uyğun olaraq rəhbərdə yeni keyfiyyətlərin formalaşması tələb olunur. Beləliklə, ideal rəhbər modelinə, cəmiyyətin inkişafının konkret tarixi mərhələsi nəzərə alınmaqla baxılmalıdır. Bir sosial-mədəni mühitdə qəbul olunan uğurlu rəhbər modeli, başqa mədəniyyətlərdə və əcnəblərdə qənaətbəxş olmaya bilər.

Bununla belə, müxtəlif sahələrdə və rəhbərliyin müxtəlif səviyyələrində çalışan idarəetmə kadrlarının, menecerlərin ümumiləşmiş modelini yaratmaq cəhdləri müasir dövrdə də edilmişdir. Məs. ABŞ, Avropa və Yaponiya menecerləri arasında aparılmış sorğuların nəticəsində müasir tələblərə cavab verən uğurlu menecerlərə xas olan, aşağıdakı keyfiyyətlər müəyyən olunmuşdur: a) menecment fəaliyyəti ilə məşğul olmağa marağın və istəyin olması; b) insanlarla ünsiyyət qunuağı və onlarla əlaqə və münasibətləri qurmaq, əməkdaşlıq etmək, onları inandırmaq, onlara təsir etmək; c) çeviklik, qeyri-standartlıq, orijinal düşüncə tərzi, problemin orijinal həlli yolunu tapmaq; ç) məsuliyyətin və sərbəstliyin optimal nisbəti; d) hadisələrin sonrakı inkişafını əvvəlcədən görmək, intuisiya; e) peşəsində səriştəlilik, xüsusi idarəetmə məharəti.

Göründüyü kimi, bunlardan ilk beş keyfiyyət psixoloji məhiyyət daşıyır.

41 nəhəng Yaponiya kompaniyalarının rəhbərlərinin rəyi əsasında idarəetmənin yüksək pilləsində fəaliyyət göstərən rəhbərlərə xas olan mühüm keyfiyyətlərin siyahısı tərtib olunmuşdur:

- A. Konseptual qabiliyyətlərin davranış standartları:
- baxışların genişliyi, problemlərə qlobal yanaşma
 - uzaqgörənlik və çeviklik;
 - risk şəraitində qətiyyətlilik və təşəbbüskarlıq;

məqsədlərində və mövqeyində dəqiqlik;
başqalarının fikirlərini dinləmək bacarığı və buna hazır ol-

maq;

- təmənnəsiz və qanunlar çərçivəsində hərəkət etmək;
- kadrların düzgün seçilməsi və onların potensial imkanlarından tam istifadə etmək, sanksiyalar, həvəsləndirmə, təlqin etmə, İS:ah etmək vasitəsilə işçilərə təsir etmək;
- şəxsiyyətinin cazibədarlığı və cəlbediciliyi;
- kollektiv yaratmaq və burada harmonik mühit yaratmaq.

C. Sağlamlıq.

Yaponiya rəhbərlərinin fəaliyyətində əsas diqqət, birgə səmərəli fəaliyyət üçün əlverişli sosial-psixoloj mühit yaradılmasına xüsusi diqqət verildikdə, amerikalılar şəxsi təşəbbüskarlığa, fərdi fəaliyyətə, fərdiçiliyə və şəxsi məsuliyyətin artırılmasına böyük yer verirlər. Yuxarıda göstərilən keyfiyyətlərdəki fərqlər, başqa səbəblərlə də izah olunur: fəaliyyətin xarakteri və növü, rəhbərin fərdi iş prinsipləri, fərdi idarəetmə konsepsiyası, rəhbərlik üslubu, sosial-mədəni və etnik-psixoloji xüsusiyyətləri.

Fin tədqiqatçılarının fikrinə görə, uğurlu menecer aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır: məqsədlərin düzgün seçilməsi və onların həyata keçirilməsi əzmində olması; riskli qərar qəbul etmək, dəyişikliklər etməyə hazır olmaq, öz işlərini təşkilatın mə- raqlarına tabe etdirmək, bu günkü işlərini strateji vəzifələrlə əlaqələndirmək və uyğunlaşdırmaq, işinə yaradıcı yanaşmaq, kreativlik, özünün və işçilərin fəaliyyətini motivləşdirmək qabiliyyəti və s.

İngiltərə menecmentində menecerlərin səmərəli fəaliyyəti üçün lazım olan keyfiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir: özünü idarəetmə qabiliyyəti, aydın məqsədlərin olması, ətrafdakı insanlara təsir etmək qabiliyyəti, daima şəxsi inkişafına diqqət yetirmək, problemlərin səmərəli həlli yollarını tapmaq, yeniliyə səy edən, işə yaradıcı yanaşan, səmərəlilişdirici təkliflərlə çıxış edən, səmərəli qrup formalaşdırmaq və onun inkişafına nail olmaq bacarığı və s.

Şuvanovanın V.İ. fikrinə görə, səmərəli menecer üçün aşağı

dakı 5 əsas keyfiyyətin olması vacibdir; 1. Səriştəlilik, öz işlərini görmək üçün potensial imkanların, fərdi bacarığın və vərdişlərin nəzərə alınması; 2. Məsuliyyət hissi, işgüzarlıq, etik qaydalara əməl etmək, işə yaradıcı və konkret yanaşmaq, yaranmış vəziyyətə məsuliyyətlə və ləyaqətlə yanaşmaq; 3. Yenilik hissi və riskə getmək, resurslardan səmərəli istifadə etmək, qabaqcadan planaşdırmaq bacarığı; 4. Həssaslıq və çeviklik, ətrafdakılan, vaxtı, hadisələri, yaranmış zərurətləri hiss etmək, ətrafdakıların fikirlərinə hörmətlə yanaşmaq, daima öz inkişafının qeydinə qalmaq; 5. Yüksək işgüzarlıq, həmişə formada olmaq, neqativ təsirlərdən özünü qoruya bilmək.

E.V.Ksençuk və M.K.Kiyanova xarici tədqiqatları ümumiləşdirərək, uğurlu menecerə xas olan keyfiyyətlərin aşağıdakı sistemini tərtib etmişdir: frustrasiyaya qarşı yüksək müqavimətin olması, tolerantlıq, yüksək ünsiyyət mədəniyyəti, problemlərin müzakirəsində işçilərin və icraçıların iştirakının təmin olunması, onların lazımınca mükafatlandırılması, qələbəni və məğlubiyətini layiqincə qarşılamaq, idarəetmə problemlərində səriştəlilik, ətrafdakıların hörmətini qazanmaq, tapşırıqlar üçün məsuliyyəti öz üzərinə götürmək, iş vaxtından səmərəli istifadə etmək.

R.L.Kriçevski səmərəli rəhbərin əsas keyfiyyətlərindən dominantlığı xüsusilə qeyd edir. Belə ki, səmərəli rəhbər, tabeliyində olan işçilərə təsir etməsi, praktiki problemlərin, vəzifələrin həllinə yaradıcı yanaşması və kreativlik nümayiş etdirməsi, praktiki təffəkkürün, intellektin olması ilə fərqlənir. Məqsədə çatmaq üçün səy etmək və bu işdə səriştəlilik, bacarıq, işgüzarlıq nümayiş etdirmək, yüksək nəticələrə, nailiyyətə səy etmək və dəyişməkdə olan sosial reallıqda çeviklik nümayiş etdirmək, mövcud imkanlardan, resurslardan maksimum faydalanmağı bacarmaq tələb olunur.

Rəhbərin konkret real keyfiyyətlərinin onun şəxsiyyətinin ideal modeli, sosial-psixoloji portreti ilə müqayisə etməklə, rəhbərin nə dərəcədə müasir standartlara uyğun gəldiyini müəyyən etmək mümkündür. Rəhbərin səmərəliliyi onun malik olduğu keyfiyyətlərin praktiki faydalılığı ilə müəyyən olunur. Rəhbərin

səmərəliliyi, ona xas olan keyfiyyətlərin inteqrativ ifadəsi olan idarəetmə üslubunda ifadə olunur. Buna görə də, rəhbərin şəxsiyyətini qiymətləndirərkən, onun tutduğu vəzifəyə uyğunluğunu müəyyən edərkən ona xas olan fərdi idarəetmə üslubunu da nəzərə almaq lazımdır.

Rəhbərlərin şəxsiyyətinin ideal modelini qurarkən müsbət keyfiyyətlərlə yanaşı, onlara xas olan və onların idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini aşağı salan keyfiyyətlər də nəzərə alınmalıdır. Rəhbər özünə tənqidi yanaşmaqla onun idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olmağına mane olan nöqsanları görməli, öz nöqsanlarını etiraf etməyi bacarmalı və onları aradan qaldırmaq üçün öz üzərində daima işləməli, özünü təkmilləşdirməlidir. İdarəetmə fəaliyyətini uğurla həyata keçirməyə mane olan keyfiyyətlər adətən aşağıdakılardır: məs. yüksək həyəcanlılıq (senzitivlik), emosionallıq, əsəbilik, müvazinətsizlik, öz hisslərini cilovlaya bilməmək və s. göstərmək olar.

Rəhbərin tipləri

Rəhbərin tipləri onlara xas olan əsas keyfiyyətlərin, o cümlədən, bu keyfiyyətlərin inteqrativ ifadəsi olan fərdi idarəetmə üslubunda əsasında müəyyən etmək olar. Rəhbərlərin təsnifatını qurarkən, onun fəaliyyətinin bütün elementlərinin, o cümlədən, obyektiv və subyektiv komponentlərin, sosial xarakteristikasının məzmununu, dinamik-prossual elementlərin idarəetmə fəaliyyətində nə dərəcədə ifadə olunduqlarını öyrənmək lazımdır.

İdarəetmə praktikasında və idarəetmə nəzəriyyələrində hamı tərəfindən qəbul olunmuş idarəetmə üslublarına görə aşağıdakı rəhbərin tipləri qeyd olunur: **demokratik, avtoritar və liberal rəhbərlər**. Görkəmli alman psixoloqu, K. Levin tərəfindən ilk dəfə irəli sürülmüş bu təsnifatda, idarəetmə üslubunun iki parametri əsas götürülmüşdür: idarəetmə qərarının məzmununu və bu qərarların həlli üsulunu, dinamik-prosesual cəhətləri.

Müasir menecmentlikdə geniş tətbiq olunan “menecmentin matrisası” adlanan təsnifat amerika alimi Robert Bleyk və onun

əməkdaşı C.Meytonun birgə çap etdirdikləri “Müəssisədə davranışın psixologiyası” kitabında şərh olunmuşdur. Bu metodika rəhbərlərin, menecerlərin qiymətləndirilməsində orijinal bir üsuldur. Bu metodika sadəliyi ilə fərqlənir və menecerlərə təqdim olunmuş koordinatda, o öz yerini asanlıqla müəyyən edərək, buna müvafiq olaraq idarəetmə fəaliyyətini korreksiya etmək, təkmilləşdirmək üçün əsas kimi istifadə edə bilər. Bu metodika praktiki yönümlü olub, idarəetmə praktikasında menecerlərin, işçilərin işlərini daha səmərəli qurmasında mühüm orientir kimi çıxış edir. (Bax Rozanova, 31). Bu təsnifatda əsas parametrlər kimi rəhbərin öz peşə funksiyasına və insanlara göstərdiyi diqqətə, münasibətə görə aşağıdakı tipləri müəyyən olunmuşdur: peşə vəzifələrinə və insana minimum diqqət - “pessimist”; hər iki amilə maksimum diqqət - “təşkilatçı”; peşə vəzifələrinə minimum diqqət, insana isə maksimum orientasiya - “demokrat”; hər iki amilə orla maraq və orientasiya - “manipulyator”; peşə vəzifəsinə maksimum maraq və insana minimum diqqət - “diktator” tipinə aid edilmişlər.

İnsanların 4[^]
maraqlarına
diqqət

• Demokri'iit

* Təşkilatçı

* Manipulyator

* Pessimist

* Diktator

Peşə vəzifəsinə diqqət

“Demokrat” - qrupda insanlara və onlar arasında münasibətlərin tənzimlənməsinə daha çox diqqət və qayğı göstərir, bununla belə, işçilərin potensial imkanlarını kifayət dərəcədə nəzərə almır, buna görə də, peşə vəzifələri həmişə lazımınca yerinə yetirilmir.

“Diktator” - əsas vəzifəsini vaxtında və optimal üsulla peşə funksiyalarının yerinə yetirilməsində görür, hesab edir ki, işin yerinə yetirilməsi üçün əsas şərt peşə hazırlığıdır.

“Pessimist” - peşə vəzifələrinə və insanlara az diqqət göstərir, işçilərin maraqlarını, tələbatlarını və imkanlarını lazımınca nəzərə almır. Qrupun idarə olunmasında liberal üsluba üstünlük verilir, hesab edilir ki, təkbəşinə iş, fərdi xidmət, səylər bütövlükdə kollektivin işindən daha vacibdir.

“Təşkilatçı” - yaradıcı qrupun rəhbərinə xas olan, bütün keyfiyyətləri özündə birləşdirir, hər bir işçiyə öz potensial imkanlarından istifadə etməsinə imkan yaradır, idarəetmə qərarlarının hamının iştirakı ilə qəbuluna, rəşional və səmərəli üsulla həllinə üstünlük verir.

“Manipulyator” - özünün əsas vəzifəsini qrup daxili münasibətlərin qurulmasına, tənzimlənməsinə həsr edir və qrupda yaranan gərginlikləri, ziddiyyətləri aradan qaldırır. Hesab edir ki, qrupda razılaşıma, bib-birini anlamaq idarəetmə vəzifələrinin həllində əsas şərtidir.

İdraki fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə görə, Yapon müəllifi T.Kono rəhbərlərin 4 tipini müəyyən etmişdir:

- 1) konservativ - intuitiv
- 2) konservativ - analitik
- 3) intuitiv - novator
- 4) novator - təşəbbüsakar.

Qabaqcıl Yapon firmalarında daha populyar və səmərəli tip analitik-novator üslubu olan menecerlərdir. Bu üslub kəskin rəqabət şəraitində firmanın yaşamasına və səmərəli fəaliyyət göstərməsinə imkan verir. Bu rəhbərlərə yüksək enerji və novatorluq, yeni ideyalara, informasiyalara həssaslıq, çoxlu miqdarda ideyaları sistemləşdirmək və inteqrasiya etmək, bunlardan öz fəaliyyətində,

mək, onlardan istifadə etməyə meyllilik, ideyalann reallığını və perspektivlərini görə bilmək bacarığı, idarəetmə qərarlannın qəbulunda və yeniliklərin istehsalata tətbiqində çeviklik, uğursuzluqlara dözümsüzlük, problemlərə geniş baxmaq, insanlarla işləmək, bununla belə xırdaçılığa yol verməmək, onların şəxsi həyatına müdaxilə etməmək xasdır.

L.D.Kudryaşova - rəhbərlərdə olan apancı meyllərə və onların dəyərlərinə görə aşağıdakı səkkiz rəhbər tipini təklif etmişdir: '

- "reqlamentator» - normativlər, təlimatlar əsasında işçinin fəaliyyətini tam təsvir edir;

- "kollegial" - idarəetmə fəaliyyətin səmərəliliyini kollektiv qərarlann qəbul olunmasında görür;

- "özünü nümayiş etdirən" - idarəetmə vəziyyətinə tez reaksiya verir, tez dəyişir və vaxtında qərar qəbul edir;

- "obyektivist" - idarəetmə sistemində xarici amillərin və şəraitin rolunu həlledici hesab edir;

- "formalist" - idarəetmə problemlərinin həllini ləngidir ki, problem öz- özünə, təbii yolla həllini tapsın;

- "maksimalist" - problemlərin optimal həllinə çalışır, xırda məsələlərə ancaq böyük məqsədlər naminə müraciət edir;

- "təşkilatçı" - qlobal problemləri həll edərək, digər xırda məsələlərə az diqqət ayırır;

- "dispeçer" - hesab edir ki, idarəetmə xırda işlərdən təşkil olunur və aşağı eşalonda olan rəhbərlərin həll edə biləcəyi cari məsələlərin həllinə çalışır

Rəhbərin "fərdi idarəetmə konsepsiyası"

Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin onun şəxsiyyətindən asılılığını nümayiş etdirən parametrlərdən biri də rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyasıdır (f i.k.).

Fərdi idarəetmə konsepsiyası rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin

' Кудряшова Л.Д. Системно-психологическая оценка руководителей и управленческих систем. Кишинев, 1983.

və idarəetmə üslubunun nəzəri əsaslarını, prinsiplərini, forma və məzmununu özündə əks etdirir. Fərdi idarəetmə konsepsiyası rəhbərin idarəetmə fəaliyyətində əldə olunmuş nəzəri və praktiki bilikləri, idarəetmə fikrinin və təcrübəsinin mənimsənilməsi nəticəsində formalaşaraq idarəetmə məqsədlərinə nail olmaq və rəhbərin idarəetmə funksiyalarını həyata keçirməsi üçün ən optimal idarəetmə fəaliyyətinin ideal nəzəri modelidir. İdarəetmə kadrları müasir dövrdə mövcud olan qabaqcıl təcrübəni mənimsəyərək mövcud obyektiv və subyektiv reallıqlara uyğun olan fərdi idarəetmə modeli seçir. Fərdi idarəetmə konsepsiyasının idarəetmədə roluna dair müxtəlif tədqiqatlar aparılmışdır. (A.N.Kitov, C.M.Belozerova, V.V.Skvortsov və b.).

Fərdi idarəetmə konsepsiyası rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin fərdi-psixoloji təşkili haqqında, idarəetmə məqsədləri və onların həyata keçirilməsi yolları haqqında subyektiv obrazıdır. Uğurlu rəhbər mövcud səmərəli idarəetmə modelləri əsasında özünə xas olan fərdi idarəetmə üslubunu, modelini, fərdi idarəetmə konsepsiyasını formalaşdırır. F.i.k. mürəkkəb struktura malik olub idarəetmə problemlərinin, vəzifələrinin dərk olunması və onların həlli üsullarıdır; idarəetmə problemləri haqqında nəzəri baxışlar, rəhbərin mövqeyi və aparıcı ideyasıdır; idarəetmənin strategiyası, əsas ideyası, məqsədi və fəlsəfəsidir.

Müasir idarəetmədə rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyası olmadan səmərəli idarəetmə həyata keçirilə bilməz. F.i.k. rəhbərin şəxsiyyətinin intellektual, emosional-iradi və davranış komponentlərinin sintezindən formalaşır. F.i.k. rəhbərin yetkinliyini, peşəkarlığını, idarəetmə mədəniyyətini ifadə edir və tutduğu vəzifəyə uyğunluğunu müəyyən etmək üçün mühüm parametr kimi çıxış edir. Cəmiyyətdə, idarəetmə praktikasında baş verən dəyişikliklər, idarəetmədə elmi və texniki yeniliklərin, yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqi rəhbərin fi.k. nı da dəyişir. Rəhbərin fəaliyyətində f.i.k. bir sıra funksiyaları yerinə yetirir:

- integrativ-sitemləşdirici funksiya. - Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin bütün elementlərini, idarəetmə obyektini haqqında əldə olunmuş informasiyaların sistemləşdirilməsi;

- selektiv funksiyası. - Rəhbər f.i.k.- na müvafiq olaraq idarəetmə vəzifələrini və onların optimal həlli yollarını seçir. Bu funksiya idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında, alternativlərdən daha optimalının, təşkilatın tələblərinə, prinsiplərinə, peşəyə uyğun kadrların seçilməsində və s. özünü büruzə verir;

- məqsəd formalaşdırıcı funksiya. - F.i.k.-nin strukturunda rəhbərin əsas həyat və peşəsi ilə bağlı məqsədləri əks olunur. Bu funksiya rəhbər üçün daha əhəmiyyətli məqsədin seçilməsinə xidmət edir;

- motivləşdirici funksiya. - Rəhbərin qəbul etdiyi qərarların nə dərəcədə təkidlə və davamlı olaraq həyata keçirilməsinə səy etməsini, bu qərarların, yuxandan verilən göstərişlərin və vəzifələrin təşkilat və rəhbər üçün şəxsi məna və əhəmiyyət kəsb etməsini nümayiş etdirir;

- İzahedici funksiyası. - Qəbul olunan qərarların əsaslandırılmasında və səbəb-nəticə münasibətlərinin izah olunmasını ifadə edir. İdarəetmə vəziyyətinin izah olunması və araşdırılması, yol verilmiş dəqiqsizlikləri aradan qaldırmağa, korreksiya etməyə və rəhbərin əsas söylərinin istiqamətlərini müəyyən etməyə imkan verir;

- Proqnostik funksiya. - İdarəetmə funksiyaları cari məqsədlərlə yanaşı, perspektiv vəzifələri və problemləri də əhatə edir. Rəhbərin həyata keçirdiyi hər bir idarəetmə hərəkəti, qəbul olunan qərar bu günün perspektiv vəzifələrlə əlaqələndirilir, onların idarəetmə sisteminin bütün elementlərinin fəaliyyətinin nəticələrinə, perspektiv vəzifələrin həllinə nə dərəcədə xidmət etməsi baxımından qiymətləndirilir;

- Evristik funksiya.- Bu funksiya idarəetmənin yaradıcı mahiyyətini, onun daima yeni iş üsullarını axtarmasını, elmi axtarışlar aparmasını, onun daima yeniləşməsini, təkmilləşməsini, şərtləndirir, səmərəli idarəetmə modellərinin və mexanizmlərinin işlənilib hazırlanmasına kömək edir;

- Normativ funksiya - idarəetmə fəaliyyətinin normativ-hüquqi əsaslarının yaradılmasına xidmət edir;

- Proqnozlaşdırıcı funksiya - F.i.k. tək cə fəaliyyətin nəticə

sinə və məqsədinə təsir etmir, həmçinin məqsədə nail olmaq üçün metodların, fəaliyyətin prosessual cəhətlərini, ardıcılığını, mütəşəkkili iyini də proqnozlaşdırır;

- Tənzimləyici funksiya.

Fərdi idarəetmə konsepsiyası mürəkkəb və çoxfunksiyalı hadisə olub, aşağıdakı struktur elementlərindən ibarətdir:

1. Strateji niyyətlər, məs. istehsal planı.
2. İqtisadi plan göstəriciləri;
3. İqtisadi-plan göstəricilərinin həyata keçirilməsində yaranan problemlər;

4. Problemlərin yaranma səbəbləri;

5. Səbəbləri aradan qaldırmaq üçün idarəetmə vasitələri;

6. Bu vasitələri reallaşdıran funksional imkanlar;

7. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün məlumatlar.

Konseptual modelin dolğun, təkmil olması strukturda qeyd olunmuş yeddi elementin olmasını tələb edir. Bu elementlərə görə səmərəli və səmərəli olmayan rəhbərlərə xas olan fərdi idarəetmə konsepsiyasını qiymətləndirmək mümkündür.

Rəhbərin nüfuzu və imici

Əgər rəhbərin şəxsiyyəti fəaliyyətin tələblərinə, kollektivin gözlədiklərinə və ictimai fikirdə yaranan standartlara, stereotiplərə uyğun gəlirsə, rəhbər nüfuzlu sayılır. Rəhbərin nüfuzu onun şəxsiyyətinin yetkinliyindən, onu səmərəli rəhbər kimi səciyyələndirən mənəvi-psixoloji, əxlaqi keyfiyyətlərdən, onun peşəkarlığından, geniş mədəniyyətə malik olmasından, eyni zamanda, bu keyfiyyətlərin kollektiv tərəfindən necə qiymətləndirilməsindən və qəbul edilməsindən asılı olur.

Hər bir rəhbər kollektivdə işçilər arasında nüfuzə malik olmalı və bu nüfuzu qazanmağı bacarmalı, onu qoruyub saxlamalı, nüfuzu yaradan səbəbləri bilməlidir. Bununla belə, nüfuz qazanmaq məqsədə çevrilməməlidir, o rəhbərin adı, ona xas olan vəziyyəti olub, idarəetmə vəzifələrinin həyata keçirilməsi üçün bir vasitə kimi çıxış etməlidir.

Nüfuz kollektivdə olan qeyri formal münasibətlərin ifadəsi və qarşılıqlı təsirin nəticəsidir. Nüfuz heç də həmişə formal rəhbərliklə üst-üstə düşmür, ola bilər ki, rəhbərin rəsmi statusu olsun, ancaq nüfuzla malik olmasın. Yəni rəsmi status avtomatik rəhbərin nüfuzunu müəyyən etmir, baxmayaraq ki, bu amilin təsirindən vəzifə nüfuzu formalaşır.

Nüfuz ilk növbədə, rəhbərin işçilərlə emosional-psixoloji münasibətləri, qarşılıqlı təsiri nəticəsində formalaşaraq, rəhbərin malik olduğu mənəvi-əxlaqi keyfiyyətlər, rəhbərin şəxsiyyətinin yetkinliyi və bütövlüyü, hərtərəfli inkişafı və rəhbərin şəxsiyyətinin işçilər tərəfindən necə qavranılması, qiymətləndirilməsi, onun şəxsiyyəti haqqında formalaşmış ictimai rəylə şərtləndirir. Rəhbərin şəxsi nüfuzunun formalaşması ilk növbədə, onun işçilərlə qarşılıqlı münasibətlərində ifadə olunan mənəvi-əxlaqi keyfiyyətləri, işçilərlə davranışı, ünsiyyət, psixoloji və pedaqoji mədəniyyəti, hümanizmi, ziyalılığı və s. xüsusiyyətlərdən asılıdır. Apanlan empirik tədqiqatların nəticələri və müşahidələr göstərir ki, işçilər rəhbərdə prinsipliliyi, ədalətliliyi, peşəkarlığı və Öz işini bilməsini, tələbkarlığı, təşkilatçılıq qabiliyyətini, işçilərlə rəftarını daha yüksək qiymətləndirirlər.

Beləliklə, nüfuz rəhbərin şəxsi, işgüzar və mənəvi-psixoloji keyfiyyətlərinin sintezindən yaranır. Məs.: əgər rəhbər prinsiplidirsə, yüksək mədəniyyətə malikdirsə, ancaq öz işinin öhdəsindən gəlmirsə, peşəkar deyilsə, insanları təşkil edə bilmirsə, onun nüfuzu ola bilməz.

Rəhbərin imici. İmic (ingilis sözü olub, həkk etmək, surət deməkdir). Bu rəhbər haqqında ictimai fikirdə, şüurda formalaşmış emosional xarakterli stereotiplərdir. İmic hər hansı predmet, insan, peşə, təşkilat və s. haqqında ola bilər. Müəyyən imicə siyasi xadimlər, rəhbər işçi, istehsal olunam məhsul, firma və s. malik ola bilər. Əsasən, imicin formalaşması kortəbii baş verir, bəzi hallarda isə o məqsədyönlü şəkildə siyasi psixologiyada, reklam psixologiyasında, marketinqdə və başqa sahələrdə formalaşdırılır. İmicin formalaşması, kütləvi informasiya vasitələrinin və bu sahədə ixtisaslaşmış mütəxəssislərin, imicmeykerlərin fəaliyyəti nə

ticəsində baş verə bilər. Hər hansı hadisə, predmet, məhsul və ya rəhbər haqqında formalaşmış imic bu və ya başqa dərəcədə düzgün və ya təhrif olunmuş ola bilər. Belə hallar siyasi mübarizədə, təbliğatın qeyri peşəkarcasına aparılması və ya siyasi rəqibin qabaqlayıcı təbliğatı nəticəsində ictimai fikirdə təhrif olunmuş obraz formalaşsa bilər ki, onu da dəyişdirmək və yenidən formalaşdırmaq daha çətin olur. Ona görə də, siyasi mübarizədə siyasi liderin imicinin formalaşmasında gecikmək olmaz. Təhrif olunmuş imicin formalaşması siyasi mübarizənin nəticələrinə, seçkilərdə mübarizənin gözlənilməyən və arzu olunmayan nəticələrə gətirib çıxarda bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, imicinin formalaşmasında kütləvi informasiya vasitələrinin, imicmeykerlərin əhəmiyyətli rolu olsa da, imicinin formalaşmasında həlledici və daha təsirli amil rəhbərin, siyasi liderin özünün apardığı real, seçki kompaniyası, onun seçicilər qarşısında canlı görüşləri və çıxışları, həmçinin, indiyə qədər onun haqqında formalaşmış ictimai rəy, onun işdə, həyatda, siyasətdə əldə etdiyi nailiyyətlərin güclü təsiri olur.

İmic müəyyən qrupların, təşkilatın, rəhbərin haqqında arzulan və gözlədikləri vəziyyətdir. Əgər insanların bu maraqlarını təmin etməklə müsbət imic yaratmaq mümkün olarsa, subyektin siyasi mübarizədə, işgüzar sferada müvəffəqiyyət qazanmasına nail olmaq olar. İmicin mahiyyəti, funksiyaları, onun formalaşmasına təsir edən amillərin öyrənilməsi imici məqsədyönlü şəkildə formalaşdırmağa əlverişli zəmin yaradır.

Təkrar üçün suallar

- Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji strukturunu təsvir edin.
- Rəhbərin təşkilatçılıq keyfiyyətləri və peşəkəirliyi nədə ifadə olunur?
- Rəhbərin siyasi yetkinliyi özünü nədə büruza verir?
- Rəhbərin psixoloji mədəniyyəti necə təzahür olunur?
- Müasir rəhbərlərdə hansı keyfiyyətlər xüsusilə vacibdir?
- Rəhbərin şəxsiyyətinin hansı tipləri daha çox rast gəlinir?
- Rəhbərin şəxsiyyətinin hansı təsnifatını bilirsiniz?

Rəhbərin idarəetmə konsepsiyası onun fəaliyyətində hansı funksiyanı daşıyır?

Rəhbərin nüfuzunun idarəetmə fəaliyyətində rolu nədən ibarətdir?

Rəhbərin nüfuzunu və imicini formalaşdıran əsas amillər hansılardır?

Ədəbiyyat

1. Волков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. М., 1992.
2. Кричевский Ю.Д. Если вы руководитель. М., 1996.
3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н-д. 1997.
4. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.
5. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. М., 1975.
6. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1978.
7. Байрамов Ə.С., Əlizadə Ə.Ə. Социал психолокижанын актуал мясяляляри. Б., 1986.
8. Кудряшова Л.Д. Системно-психологическая оценка руководителей и управленческих систем. Кишинев, 1983.

KADRLARLA İŞİN SOSIAL-PSIXOLOJİ ƏSASLARI

Qısa məzmunu

idarəetmədə kadrlarla işin əhəmiyyəti və onun əsas istiqamətləri. Personalın idarə olunmasının sosial-psixoloji əsasları. Kadrlarla işdə, rəhbərin sosial-psixoloji hazırlığının rolu. Kadrların seçilib qiymətləndirilməsinin sosial-psixoloji əsasları, meyyarları və metodları. İdarəetmə üslubu rəhbərin səmərəliliyinin mühüm meyarı kimi. Kadrların qiymətləndirilməsində istifadə olunan sosial-psixoloji metodlar. Fəal-işgüzar və situativ-rollar oyunlarının, sosial-psixoloji treninqlərin kadrların qiymətləndirilməsində, hazırlanmasında, təkmilləşməsində rolu. Personalın profессиоqramının və psixoqramının tərtib olunmasının kadrlarla işdə əhəmiyyəti. Müasir menecerin sosial-psixoloji portretinin əlamətləri. Kadrlarla işdə beynəlxalq təcrübə. Kadrların sosial-psixoloji hazırlığına nail olunması.

Kadrlarla işin mahiyyəti və əsas istiqamətləri

Kadrlarla iş idarəetmə fəaliyyətinin həlledici istiqamətlərindən biridir. İdarəetmənin səmərəsi kadrlarla işin necə qurulmasından, yəni kadrların düzgün seçilib qiymətləndirilməsindən və təşkilatın kadr potensialının necə fəonnalaşdırılmasından, kadrların hazırlanması, təhsili və təkmilləşməsindən, təşkilatda şəxsiyyət-lərarası münasibətlərin, ünsiyətin necə qurulmasından və tənzimlənməsindən, işçilərin işə həvəsləndirilməsindən, motivləşdiril-məsindən çox asılı olur.

Uğurlu rəhbərin ən mühüm keyfiyyətlərindən biri, kadrlarla işi düzgün qurmasıdır. Kadrlarla işi daha səmərəli qurmaq üçün, rəhbər kadrlarda yüksək hümanitar hazırlıq, o cümlədən, psixoloji və pedaqoji mədəniyyət, kommunikativ keyfiyyətlər, ünsiyyət mədəniyyəti, kadrlarla psixoloji kontaktın yaradılması, fərdi yanaşma və s. tələb olunur.

Eyni zamanda, kadrlarla işi məqsədyönlü şəkildə, elmi əsaslarla aparmaq üçün idarəetmə elmlərinin, o cümlədən, psixolo-

giya elmlərinin metodlarından, prinsiplərindən və tövsiyələrindən istifadə olunmalıdır. Kadr problemi, idarəetmə elmlərində mərkəzi mövzu kimi, kompleksli şəkildə araşdırılır. Kadr problemi idarəetmə nəzəriyyəsində və praktikasında müstəsna və müstəqil əhəmiyyət kəsb etdiyinə görə, müasir idarəetmə elmləri sırasında özünə məxsus yer tutan, “Personalın idarə olunması” elmi istiqaməti formalaşmışdır.

Kadrlarla işin müxtəlif elm sahələri tərəfindən kompleksli elmi araşdırılması, insan probleminin çox cəhətli və mürəkkəb mahiyyəti ilə bağlıdır. İdarəetmədə kadr probleminin araşdırılmasında psixologiya elmləri, o cümlədən, iş idarəetmə psixologiyası xüsusi yer tutur. İdarəetmə psixologiyası kadrlara insan resursları və idarəetmənin sosial elementi kimi deyil, idarəetmənin fəal, yaradıcı subyekt kimi yanaşır.

Psixoloji meyarlardan və psixoloji metodlardan istifadə olunması kadrların qiymətləndirilməsini, attestasiyasını daha səmərəli həyata keçirməyi mümkün edir. Kadrlarla işin sosial-psixoloji əsasları bir sıra istiqamətlərdə reallaşır, o cümlədən, kadrlarla işin psixodiyagnostikası, psixoprofilaktikası, psixogigiyenası, psixoterapiyası, kadrların iş yerinə, peşəyə adaptasiyası və s. Kadrların fəaliyyətini təşkil etmək, onları iş səfərbər etmək və həvəsləndirmək üçün müxtəlif psixoloji təsir vasitələrindən, məs., izah etmək, inandırma, təlqin etmək, şəxsi nümunə kimi metodlardan istifadə oluna bilər. Müasir təşkilatlarda kadrlarla işdə psixoloji xidmətləri aparmaq üçün peşəkar psixoloqların, ekspertlərin xidmətlərindən istifadə olunması lazımdır. İdarəetmə kadrlarının psixoloji hazırlığının və psixoloji mədəniyyətinin olması, onların personalın idarə olunmasında psixoloji amillərdən və qanunauyğunluqlardan düzgün istifadə etmələri üçün şərait yaradır.

İdarəetmə fikrində və praktikasında kadr probleminə, ilk dəfə A.Fayol diqqət yetirmiş və özünün “Menecmentin əsasları” kitabında kadrlarla işin mahiyyətini və əsas prinsiplərini göstərmişdir. İdarəetmədə kadr problemi dedikdə, ilk növbədə, rəhbər işçi nəzərdə tutulur. Belə ki, idarəetmənin səmərəliliyi, idarəetmədə əsas sima olan rəhbərin səmərəliliyindən və

keyfiyyətlərindən, idarəetmə mədəniyyətindən, sosial-psixoloji keyfiyyətlərindən çox asılı olur. Eyni zamanda, idarəetmə fəaliyyəti idarə olunanla idarə edənin birgə, qarşılıqlı fəaliyyəti olduğundan, idarə etmənin səmərəliliyi həmçinin, icraçıların peşəkarlığından, şəxsi keyfiyyətlərindən, onların idarəetmə tapşırıqlarını necə qavramasından, peşə vəzifələrinə münasibətindən və onlara məsuliyyətlə yanaşmasından çox asılı olur.

Dünyanın ən qabaqcıl şirkətlərində, kadrlarla işin səmərəli və elmi əsaslarla qurulması, bu sahəyə xüsusi diqqət yetirilməsi sayəsində təşkilatların uğurlu fəaliyyəti və inkişafı təmin olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, kadrlarla işin yüksək səviyyədə qurulması, nəinki bu günkü vəzifələrin uğurla həlli ilə bağlı olur, bu daha çox təşkilatın uzunmüddətli, strateji nailiyyətlərinin əsasını qoyur. Ona görə də, belə təşkilatlar gözlənilmədən qarşıya çıxan hər hansı bir çətinliyi daha asan aradan qaldırır. Qabaqcıl təşkilatların kadrlarla bağlı işdə uzunmüddətli proqramları olur və kadr axını kimi arzuolunmaz hallarla qarşılaşmırlar.

Dünyanın qabaqcıl, nəhəng şirkətlərindən olan “Maçusita denki” elektrotexnika şirkətinin yüksək gəlirlə işləməsinin və səmərəliliyinin bir sıra əsas səbəbləri içərisində, personalın bacarıqla idarə olunması xüsusi yer tutur. K. Maçusitanın nailiyyətlərini təmin edən idarəetmə prinsiplərinin və idarəetmə konsepsiyasının içərisində insan amili, ona xas olan müsbət və mənfi keyfiyyətləri ilə birlikdə mərkəzi yer tutur. Maçusitanın ideyaları idarəetmə təcrübəsi əsasında Yaponiya menecmentində idarəetmə sisteminin əsas üç prioritetləri müəyyən olunmuşdur: **insan; maliyyə; texnologiya**. Texnologiyalar iqtisadi səmərəliliyin əsas amili olsa da, Maçusita insanı bu amillərin mərkəzində görür və bu əsasda da öz idarəetmə modelini qurur.

Beləliklə, dünya menecmentinin son illərdə inkişafı və səmərəliliyi daha çox insan amilindən düzgün istifadə olunması və kadr siyasətinin uğurla aparılması ilə izah olunur. Kadrlarla işin sosial-psixoloji əsaslan, idarəetmədə insan resurslarının yaradıcı potensialını üzə çıxartmaq, inkişaf etdirmək, təşkilatın tələblərinə uyğun, kadr korpusunun formalaşması və kadrların potensial, ya

radıcı imkanlarını təşkilati vəzifələrinin həllinə yönəltməsi ilə bağlıdır. Kadrlarla işin ədalətli və elmi əsaslarla aparılması, işçilərə diqqət və qayğı göstərilməsi, onlarda razılıq hissinin, əməyə müsbət motivasiyanın yaranmasına, işin məhsuldarlığına və keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir, işçilərin kollektivə bağlılığını artırır.

Kadrlarla işin və kadr siyasətinin əhəmiyyətini nəzərə alaraq, rəhbərliyin ən yüksək pilləsində, birinci rəhbər ümumi strateji rəhbərliklə yanaşı, kadrlarla işə şəxsən nəzarət edir. Təşkilatda kadrlarla işi, yüksək psixoloji və pedaqoji hazırlığı olan peşəkar mütəxəssislər həyata keçirirlər. Onlar kadrlarla işin elmi əsaslarını hazırlayır və bu işləri səmərəli qurmaq üçün, müntəzəm olaraq kadrların monitorinqini və attestasiyasını aparır, elmi araşdırmalar nəticəsində əldə olunan sosioloji və sosial-psixoloji informasiya əsasında kadrların profессиоqramı və psixoqramını tərtib edirlər. İşçilər haqqında sosial-psixoloji informasiyaların müasir kompüter və informasiya texnologiyalarını tətbiq etməklə səmərəli və çevik şəkildə istifadə olunması kadrlarla işin keyfiyyətini xeyli artırmağa imkan verir.

Kadrlarla iş əsasən aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

- təşkilatın kadr korpusunu formalaşdırmaq və kadrlara (o cümlədən rəhbər kadrlara) olan ehtiyacı öyrənmək, kadrların monitorinqini keçirmək, kadr axınının vəziyyətini və onu doğuran səbəblərin müəyyən olunması, kadrların seçilib-qiymətləndirilməsi, kadr ehtiyatının hazırlanması;

- qəbul olunmuş proqram əsasında kadrların inkişafı, hazırlanması, təhsili, təkmilləşdirilməsi, konkret peşələr üçün zəruri olan keyfiyyətlərin, qabiliyyət və vərdişlərin öyrədilməsi, müxtəlif peşələrə dair profессиоqramların qurulması;

- kadrların peşə qabiliyyətlərinin inkişafının, müəyyən proqram əsasında həyata keçirilməsi, idarəetmə kadrlarının fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına nail olmaq, kadrların konkret iş yerlərinə adaptasiyası və onların peşə yönümünün müəyyən olması və formalaşması;

- personalın attestasiyasının keçirilməsi, fəaliyyətini qiymət-

ləndirmək üçün meyarların və müvafiq rnetodlann seçilməsi;

- müxtəlif vəzifələrə və peşələrə namizədlərin müəyyən olunması və onlardan ən yaxşılarının seçilməsi;

- kadrların daxili və xarici kadr ehtiyatından seçilməsi. Xarici mənbələrdən seçilmə, təşkilat üçün kadrların kənarından qəbul olunması, daxili seçim isə, təşkilatın özünün formalaşdırdığı və hazırladığı kadr ehtiyatı nəzərdə tutulur, (müxtəlif inkişaf etmiş ölkələrdə, bu seçimlərdən birinə üstünlük verilir. Məs. əgər Yaponiyada daxili seçimə üstünlük verilsə, Amerika menecmentində hər iki seçimdən istifadə olunur);

- kadrların peşə vəzifələrinin dəyişdirilməsi, bir vəzifədən başqa vəzifəyə keçirilməsi, vəzifəni artırılması və ya aşağı salınması, işdən kənar edilmə, təcrübəli və yüksək ixtisaslı kadrların daha məsul vəzifələrə təyin olunması və s.

- əmək və istehsal mədəniyyətinin artırılması, əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi, elmi nailiyyətləri və ixtiralan çevik şəkildə praktikaya, istehsalata tətbiq etmək, praktika ilə elmin və təhsilin sıx əməkdaşlığına nail olmaq, kadrların müasir tələblərə uyğun hazırlanması üçün təhsillə inteqrasiyaya nail olmaq, müasir dövrün və konkret iş yerlərinin tələblərinə uyğun kadrların hazırlanması, eyni zamanda, iş yerlərini kadrların maraqlarına uyğunlaşdırmaq, əməyin hümanistləşməsinə nail olmaq, iş yükünün məsuliyyətinin müəyyənlişməsi, işçilərin öz işlərindən razılıq hissənin güclənməsi, onların məhsuldar əməyə həvəsləndirilməsi, kollektivdə səmərəli fəaliyyət üçün əlverişli mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması, işçilərin tələbatlarının öyrənilməsi, onların sosial problemlərinin, iş və həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması, əməyin təhlükəsizliyinin təmin olunması, işçilərin fiziki və psixi sağlamlığının, əməyin təşkilinin diqqət mərkəzində saxlanması və s.

İdarəetmə kadrlarının qiymətləndirilməsi

və seçilməsində əsas meyarlar

İdarəetmə sisteminin səmərəliliyinin artırılması, kadr siyasətinin elmi əsaslarının hazırlanmasını, prioritet vəzifələrin

yənləşdirilməsini və kadrlarla işdə qabaqcıl beynəlxalq təcrübənin öyrənilib yaradıcılıqla tətbiq olunmasını tələb edir. Hal- hazırda rəhbər kadrların qiymətləndirilməsinin ümumi, universal meyarları, parametrləri haqqında müxtəlif fikirlər mövcuddur və bu məsələ haqqında ümumi mövqə formalaşmamışdır. Bu vəziyyət insan probleminin mürəkkəb mahiyyəti ilə, həmçinin, müxtəlif mədəniyyətlərdə, dövlətlərdə yaranmış ənənə ilə, mövcud ictimai-siyasi, mənəvi-psixoloji mühitlə, o cümlədən, cəmiyyətin idarə olunmasında insan amilinin rolu və funksiyası haqqında müxtəlif baxışların olması ilə bağlıdır.

Daha geniş yayılmış fikrə görə rəhbərləri, onların şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinə görə qiymətləndirmək lazımdır. Təcrübə və müşahidələr göstərir ki, rəhbərə xas olan bütün müsbət keyfiyyətlərin olması, rəhbərin səmərəliliyini göstərən universal parametr kimi qəbul oluna bilməz. Belə ki, rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri və onların əsasında yaradılmış uğurlu rəhbərin ideal sosial-psixoloji obrazı ilə, onun real, praktiki səmərəliliyi arasında birmənalı, düz asılılıq yoxdur. Bu fikirlərin təsdiqi liderliyin keyfiyyətlər nəzəriyyəsində də, öz əksini tapmışdır. Bununla belə, rəhbərləri qiymətləndirərkən təkcə ona xas olan şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərin olması ilə yanaşı, bu keyfiyyətlərin, bilik və bacarıqların necə səmərəli istifadə olunması, onda olan nəzəri biliklərin idarəetmə praktikasında tətbiq edə bilmək bacarığı, qarşıda qoyulmuş vəzifələrin praktiki həllinə nail olması, daima dəyişən, standart olmayan idarəetmə vəziyyətlərində daha çevik və səmərəli davranış strategiyası seçməsi, düzgün qərar qəbul edə bilməsi kimi cəhətlər də nəzərə alınmalıdır. Daha geniş yayılmış fikrə görə, rəhbəri onun fəaliyyətinin nəticələrinə görə qiymətləndirmək lazımdır. Ancaq fəaliyyətin son nəticəsi fəaliyyətin səmərəliliyini və əhəmiyyətini tam əks etdirmir. Belə ki, sosial baxımdan eyni nəticəni müxtəlif yollarla və üsullarla əldə etmək olar, məs.: böyük zəhmət tələb edən yaradıcı əməyin, əzmkarlığın, riskin, təşəbbüskarlığın, səmərəli iş üslubunun sayəsində və ya az zəhmət tələb edən, dolayısı və asan yolla, başqalarının əməyini mənimsəməsi və s. yollarla. Burada nəticənin hansı mənəvi-psixoloji və fiziki zəh

mətlər, psixoloji və emosional stresslər, həyəcanlar və s. hesabına əldə olunduğunu da bilmək vacibdir. Subyektin idarəetmə vəzifələrinin reallaşması üçün istifadə etdiyi potensial imkanları öz empirik, praktiki ifadəni qarşıda duran məqsədlərə nail olmaq üçün istifadə etdiyi vasitələr, metodlar, onların integrativ ifadəsi olan fərdi idarəetmə üslubunda tapır.

Rəhbər kadrların qiymətləndirilməsini etibarlı, ədalətli, obyektiv şəkildə həyata keçirmək üçün qiymətləndirmə prosedurunun səmərəli mexanizmini, elmi əsaslanm, meyarlanm, o cümlədən, qiymətləndirmə metodlarını və üsullarını müəyyən etməklə yanaşı, bunlardan yüksək peşəkarlıqla istifadə etmək də lazımdır. Beləliklə, müasir menecmentdə kadrların qiymətləndirilməsində müxtəlif yanaşmalar, ənənələr və qiymətləndirmə sistemlərindən istifadə olunur. Bunlardan aşağıdakıları gö.stərmək olar: keyfiyyətlər nəzəriyyəsinə əsaslanan qiymətləndirmə; idarəetmə parametrinə görə qiymətləndirmə; rəhbərin iş üslubuna görə; təşkilatın fəaliyyəti üçün əhəmiyyətli olan situasiyada rəhbərin səmərəliliyi; idarəetmənin psixoloji parametrlərinin qiymətləndirilməsi.

Keyfiyyətlər nəzəriyyəsinə əsaslanan qiymətləndirmə sistemində rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini şərtləndirən şəxsi və peşə keyfiyyətlərini bir neçə qrupa bölmək olar: mənəvi, iradi, işgüzar, təşkilati və şəxsi keyfiyyətlər.

Fərdin peşəkarlığının təkmilləşməsinə ifadə edən parametrlər: məsuliyyət hissi, ədalətlik, prinsipiallıq, mənəvi yetkinlik.

tradi keyfiyyətlərə: qərarlılıq, intizamlılıq, enerjililik, inadkarlıq, dözümlülük.

İşgüzar keyfiyyətlərə: məqsədyönlülük, işgüzarlılıq, təşəbbüskarlıq, mütəşəkkillik.

Təşkilatçılıq keyfiyyətlərinə: qiymətləndirmək bacanğı, insanlarla münasibətlər və ünsiy'ət qurmaq bacanğı, iş metodlarını və üslublarını, formalarını təkmilləşdirmək, əmək kollektivlərinin fəaliyyətini təşkil etmək, düzgün qərar qəbul etmək bacanğı.

Hər hansı bir fəaliyyət növünə meyl lilik aşağıdakı alternativlərdə ifadə olunur: elmi-nəzəri tədqiqat işi,

Fərdin peşəsində təkmilləşməyə meylini aşağıdakı parametrlər əsasında müəyyən etmək olar: öz ixtisasında biliklərini təkmilləşdirməsi, təşkilati və idarəetmə biliklərini, bacarığını artırması və təkmilləşdirməsi, qərai lərin qəbulunda, idarəetmə vəzifələrinin müəyyən olunmasında və onların həyata keçirilməsində yaradıcılıqlıq, yenilik hissi, geniş ümumiləşdirmə qabiliyyətinin olması. Hər bir parametri 5 ballı şkala ilə qiymətləndirilərək, bu keyfiyyətlərin fərddə nə dərəcədə təmsil olduğunu müəyyən etmək olar:

- keyfiyyətin yüksək dərəcədə;
- yaxşı səviyyədə;
- orta səviyyədə;
- aşağı səviyyədə;
- çox aşağı səviyyədə olması.

Ekspertlər tərəfindən aparılan qymətləndirmə nəticəsində, hər bir respondent üçün parametrlər üzrə orta rəqəm hesablanır, fərddə qaydada qiymətləndirmə aparılır.

İdarəetmə kadrlarının tutduğı vəzifəsinə, işinə, peşəsinə yararlılığını müəyyən etmək üçün istifadə olunan inteqrativ parametrlərdən biri də onlara xas olan fərddə idarəetmə üslubudur. Üslub mürəkkəb, inteqrativ bir hadisə kimi, subyektin fəaliyyətinin, şəxsiyyətinin bütün struktur elementlərinin, yəni koqnitiv, emosional və davranış komponentlərinin inteqrativ ifadəsidir. Fərddə üslub subyektə xas olan keyfiyyətləri, bilikləri və qabiliyyətləri, bütün yaradıcı potensialım praktiki problemlərin həllində necə səmərəli istifadə etməsini ifadə edir. Müasir kadrların hazırlanmasında, təhsilində bu cəhətləri nəzərə alaraq, onlarda nəzəri biliklərlə yanaşı praktiki təfəkkürün və vərdişlərin, iş üslubunun formalaşmasına nail olmaq lazımdır.

Fərddə üslubun öyrənilməsi xüsusi metodoloji və metodiki yanaşma tələb edir. Bu və ya başqa üslubun müəyyən olunması müxtəlif prinsiplər və meyarlar əsasında aparılır. Məs.: A.L.Juravlev üç əsas parametr əsasında rəhbərlik üslublarını müəyyən edir: direktiv; kollektivçilik (kollegial); və müdaxilə etməmək. Bu parametrlərdən istifadə edərək yeddi üslub təsvir edilir. Bu komponentlərdən birinin üstünlüyünə görə, əsas üslublar müəy

yən olunur, iki komponentin üstünlüyünə görə aşağıdakı əsas və ortaq üslublar müəyyən olunur: direktiv-kollegial; direktiv-müdaxilə etməmək; müdaxilə etməmək-kollektivçilik. Qarıışıq üslub göstərilən komponentlərin bəmbərliyinə əsaslanır.

İdarəetmə kadrlarının qiymətləndirilməsi idarəetmədə əsasən iki vəzifənin həlli ilə bağlıdır:

a) təşkilatı ixtisaslı idarəetmə kadrları ilə təmin etmək; b) rəhbər işçinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması.

Rəhbər kadrların müəyyən olunmuş proqram və meyarlar əsasında qiymətləndirilməsi, seçilməsi və vəzifəyə təyin olunması, təşkilat daxilində kadrlarla işdə, təşkilatın idarəetmə aparatının formalaşmasında, kadrların attestasiyasında subyektivizmə yol verməmək üçün vacibdir. Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, kadrlarla işdə və qiymətləndirmədə, subyektivizmdən təmə- milə azad olmaq qeyri mümkündür. Belə ki, bu işdə obyektivlik və elmilik prinsiplərinə əməl olunsa da, bir sıra psixoloji parametrlər, məs. kadrların yaradıcı potensialı, şəxsi keyfiyyətləri, qabiliy/ətləri, analitik düşüncə üslubu, kreativlik, peşəsinə, işinə münasibəti, kommunikativ keyfiyyətləri, emosionallığı, və s. ancaq psixoloji müşahidələr, söhbətlər, ekspert rəylərinin öyrənilməsi kimi psixodiagnostik vasitələrlə və psixoloji metodlarla müəyyən oluna bilər. Eyni zamanda, qiymətləndirməni aparən şəxs, psixoloq-ekspert də bu proseslərin subyektivi olduğundan, onların verdiyi rəy və son söz, qərarlarda da qismən subyektivli- yin olması təbiidir. Bunun üçün aparılan profilaktik tədbirlər, məs, ekspertlərin səriştəliliyi və peçəkərlığı, qiymətləndirmənin prinsip və qaydalanna əməl olunması, qiymətləndirmənin ədalətli aparılması, parametrlərin bir-birini tamamlayan, yoxlayan, bir-birilərindən asılı olmayaraq, eyni qiymətləndirmənin müxtəlif və müstəqil işçi qrupları tərəfindən aparılması, onların nəticələrinin müqayisə olunması və bu kimi mükkəmməl qiymətləndirmə sistemi yaratmaqla, subyektivizmi minimuma endirmək mümkün olar.

Müxtəlif səviyyələri təmsil edən rəhbər kadrların qiymətləndirilməsində, ümumi prinsiplərə əməl etməklə yanaşı, fərdi ya

naşmalardan da istifadə olunmalıdır. Yüksək vəzifəli rəhbərləri qiymətləndirərkən və onları vəzifəyə təyin edərkən apanlan söhbətin nəticəsində namizədin şəxsiyyətini və psixoloji keyfiyyətlərini müəyyən etmək, dolğun sosial-psixoloji portretini yaratmaq mümkündür. Bu psixoloji söhbətlər əsasında, namizədi idarəetmənin subyekt kimi səciyələndirən, aşağıdakı şəxsi və sosial- psixoloji keyfiyyətləri haqqında məlumatlar toplamaq olar: namizədin kommunikativ keyfiyyətləri, qabiliyyəti, onun ünsiyyət mədəniyyəti, pedaqoji və psixoloji hazırlığı, siyasi yetkinliyi və dövlətçiliyə, milli-mənəvi dəyərlərə münasibəti və sadıqlığı, onun mənəvi-əxlaqi siması, yetkinliyi və s. Bununla belə, idarəetmə kadrları haqqında dolğun məlumat əldə etmək üçün, başqa sosial-psixoloji metodlardan, məs. fəal-işgüzar oyunlardan, sosial-psixoloji treninqlərdən də istifadə etmək olar.

Göründüyü kimi, kadrlarla işin mühüm istiqamətlərindən olan kadrlar korpusunun formalaşması, təhsili, təkmiləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi və seçilməsi üçün müntəzəm şəkildə attestasiyanın, monitorinqlərin və ekspertizanın apanması vacibdir. Rəhbər kadrların qiymətləndirilməsi və seçilməsi məsuliyyətli və çətin həyata keçirilən proses olub, onun keçirilməsində yüksək peşəkarlıq tələb olunur. Qiymətləndirmədə yol verilən səhvlər və subyektivizm, təşkilatın fəaliyyətində iqtisadi, mənəvi cəhətdən arzu olunmayan nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Rəhbərin qiymətləndirilməsi ilə bağlı psixoloji problemləri, iki qrupa ayırmaq olar:

1) Qiymətləndirmə parametrlərinin müəyyən olunması; 2) Sosial-psixoloji metodlardan, üsullardan istifadə etməklə qiymətləndirmə üçün vacib olan ilkin məlumatların toplanması..

Hər bir peşə fəaliyyətini, o cümlədən, idarəetmə fəaliyyətini qiymətləndirərkən müxtəlif xarakterli parametrlər içərisində, peşə üçün daha əhəmiyyətli və rəhbəri idarəetmənin subyekt kimi səciyələndirən parametrlərin öyrənilməsi xüsusilə vacibdir. Psixoloji baxımdan rəhbərin peşə yararlılığını və tutduğu vəzifəyə uyğun gəldiyini müəyyən etmək üçün rəhbərin professioqramının və psixoqramının qurulması da vacibdir.

Psixoqram

İdarəetmə fəaliyyətinin obyektinə və məzmununa uyğun olaraq, rəhbərin sosial-psixoloji portretini özündə dolğun əks etdirən psixoqramını yaratmaq üçün rəhbərin peşə fəaliyyətinin psixoloji tənzimləyicilərini və şəxsi keyfiyyətlərini öyrənmək tələb olunur.

Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin obyektini və sosial məzmununu ilə əlaqədar olan keyfiyyətlər, psixoqramın yaradılması üçün əsas komponentlər hesab olunur. Rəhbərin psixoqramının qurulmasında, ona xas olan emosional-iradi keyfiyyətlər, həssaslıq (senzitivlik), təmkinlilik, indiferentlik, mütəşəkkillik, məqsədyönlülük, ardıcılıq, inadkarlıq, impulsivlik və s. keyfiyyətlər təsvir olunur. Rəhbərin psixoqramının qurulmasında onun kommunikativ keyfiyyətləri, ünsiyyət mədəniyyəti, insanlarla münasibətlər qurmaq və bu münasibətləri tənzimləməyi bacarması, yüksək psixoloji mədəniyyəti, insanların psixoloji vəziyyətini qiymətləndirmək və onlara təsir etmək kimi sosial-psixoloji keyfiyyətlərin öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Özünə qarşı tələbkarlıq, yüksək məsuliyyətlik, özünü qiymətləndirmək, idarəetmədə və təşkilatı vəzifələrin həyata keçirilməsində öz rolunu və məsuliyyətini dərk etmək, yüksək özünüidarəetmə qabiliyyəti, ekstremal vəziyyətlərdə özünü ələ almaq, ən çətin problem vəziyyətləri qiymətləndirmək və problemin ən optimal həlli yollarını tapmaq, optimal qərar qəbul etmək və s. kimi keyfiyyətlər, rəhbərin sosial-psixoloji portretini yaratmağa imkan verir.

Kadrların seçilməsində öyrənilən ayrı-ayrı psixi funksiyalara, şəxsi keyfiyyətlərə onun fəaliyyətinin, şəxsiyyətinin bir elementi kimi baxılır. Qiymətləndirilənlər haqqında lazım olan informasiyanın məqsədyönlü şəkildə toplanması üçün, qiymətləndirmənin metodologiyasını, prinsiplərini, meyarlarını və metodlarını müəyyən etmək tələb olunur. İdarəetmə təcrübəsində kadrların qiymətləndirilməsində istifadə olunan imtahan, test sınaqları, fəal-işgüzar oyunlar, sosial-psixoloji treninqlər, ekspert rəyinin öyrənilməsi və s. metodlardan istifadə etməklə peşə biliklərini

və keyfiyyətlərini, bacarıq və vərdişləri müəyyən etmək mümkündür.

Müxtəlif təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyəti üçün tələb olunan
peşə keyfiyyətləri

(+ -f bu keyfiyyət xüsusilə vacibdir; + bu keyfi} 'yət tələb olunur; 0 - zəruri deyil)

Şəxsi keyfiyyətlər Müəssisə rəhbəri		Dövlət qulluqçusu.
Dözümlülük	+	-b
Səmimilik	+	0
Özünə nəzarət	++	+
Xırdaçılıq	+	H-1"
İradə	++	+
Biliyə həvəs	+	+
İntuisiya	H-h	+
Analitik düşüncə	+	+
Mühafizəkar işi görmə	0	H-h
İqtisadi həssaslıq	++	+
Liderlik qabiliyyəti	++	++
Kommunikativ qabiliyyəti	++	
Özünü ələ ala bilmək	++	■f-r
Diqqətlilik	++	H-
Hafizə	+	+
Zəngin təəyyül	+	+

Qiymətləndirmə nəticəsində psixogramda əks olunmuş keyfiyyətlərin, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərin psixodiagnostik testlərin nəticələrinə uyğunluğu yoxlanılır. Qiymətləndirmədə tətbiq olunan meyarların siyahısı təşkilatın normativ sənədlərində əks olunur. Bu meyarlar obyektiv, həm də subyektiv parametrlərdən ibarətdir. Namizədin peşənin tələblərinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi, onun üçün tərtib olunmuş psixogramda öz əksini tapır, belə ki, burada onun peşə haqqında bilikləri, peşənin tələb etdiyi qabiliyyət və vərdişlərin olması, eyni zamanda, peşə fəaliyyətinin psixoloji təhlilinin nəticələri, bu peşəni həyata keçirən subyektin psixogramında əks olunur. Burada eyni zamanda, ixtisasların təsnifatı və rəhbərin fəaliyyətlərinin səmərəliliyini göstərən

da əks olunur. Mütəxəssislər rəhbərlərin fəaliyyət növündən və idarə olunan obyektin xarakterindən asılı olaraq, tələb olunan keyfiyyətlərin fərqləndiyini qeyd edirlər.

Professioqram - peşə fəaliyyətinin səmərəliliyini şərtləndirən çoxsaylı obyektiv və subyektiv amilləri, o cümlədən, psixoloji amilləri özündə əks etdirir. Professioqram əsasən, üç elementdən ibarətdir:

- fəaliyyətin ümumi xarakteristikası (adı, bu peşə haqqında formalaşmış ictimai fikir və peşə haqqında formalaşmış imic, peşənin prestijliyi və reytingi, başqa peşələrlə əlaqəsi, bu sahədə peşəkarlığın tələbləri və s.)

- fəaliyyətin məzmununun və şəraitinin öyrənilməsi (əmək operasiyalannm, əməliyyatlarının təsviri, sanitariya-gigiyenik şərait və sosial-psixoloji mühit);

- psixogram.

Professioqramın təyinatından və məqsədindən asılı olaraq, onun tərkib elementlərinin xarakteri də dəyişir. Məs. peşə seçimi üçün, psixogramda insanların əməyini səmərəliliyinə görə fərqləndirən daha davamlı keyfiyyətləri ayırmaq olar. Professioqramın 1-ci və 2-ci hissələri bu seçimi əsaslandırmalıdır. Peşə təlimində başqalardan fərqli olaraq, peşə ustalığı artdıqca və bu sahədə daha çox təcrübə qazandıqca, daha çox dəyişikliyə məruz qalan psixi funksiyalara çox ilki verilir. Peşə orientasiyasında və kadrların komplektləşməsində, peşənin ümumi xarakteristikası, ictimai əhəmiyyətinə, perspektivliliyinə və s. xüsusiyyətlərinə xüsusi diqqət verilir.

Professioqrafik materiallar aşağıdakı üsullarla əldə olunur:

- sənədlərin analizi;
- mütəxəssislərin fikirləri (əmək və onun gedişi haqqında öz mülahizələri);
- müşahidələr və özünü müşahidələrin nəticələri;
- eksperiment (həmçinin, mütəxəssislərin psixoloji müayinəsi, psixodiagnostika).

Sənədlərin təhlili və müşahidələr idarəetmə fəaliyyətinin məzmunu və xarakteri, iş şəraiti, mütəxəssislərin hazırlanması

mexanizmləri və s. haqqında təssəvür yaradır. Peşənin, kadrların səmərəliliyini şərtləndirən psixoloji amillərin, məs.: əməyin motivləri və motivləşdirilməsi haqqında təsəvvürlər - əməyə olan maraq, sosial meyllərin və dəyərlər orientasiyasının, temperament və xarakterin, qabiliyyət və vərdişlərin öyrənilməsi subyekt haqqında dolğun təsəvvür yaradır. Bu sosial-psixoloji informasiyaları toplamaq üçün başqa psixoloji metodlardan da istifadə edərkən, empirik tədqiqatın tələblərinə əməl olunmalıdır. Məs.: müxtəlif metodlarla əldə olunmuş nəticələr müqayisə olunmalı və metodların etibarlılığı, validliyi prinsiplərinə əməl olunmalıdır. Bunun üçün projektiv metodlar, psixoloji testlər, ekspert rəyinin öyrənilməsi, müsahibələr və s. bu kimi kompleks psixoloji metodlardan istifadə olunur.

Peşəyə seçimin məqsədi, namizədin şəxsi keyfiyyətlərinin, potensial imkanlarının, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin, peşə fəaliyyətinin xüsusi və ümumi tələblərinə uyğun gəlməsini müəyyən etməkdən ibarətdir. Peşə seçiminin bir neçə növü vardır: tibbi-bioloji parametrlərə, təhsilinə və sosial-psixoloji keyfiyyətlərinə görə. Psixoloji seçimdə, fəaliyyətin səmərəliliyi ilə fərdin psixoloji keyfiyyətlərinin uyğunluğu, qarşılıqlı münasibəti öyrənilir.

Psixoloji - peşə seçimi aşağıdakı elementləri özündə əks etdirir:

- peşəyə yaradıcı münasibətin meyarları;
- peşə yararlılığını müəyyən edən metodlar;
- seçməyə imkan verən təşkilati və əlavə prosedurlar.

Peşəyə yararlılıq, insanın bu və ya başqa peşə üçün zəruri olan və onun səmərəli fəaliyyətinə imkan verən psixoloji və şəxsi keyfiyyətlərin olması vasitəsilə müəyyən olunur. Kadrlarla iş aşağıdakı hərəkətlərin görülməsini nəzərdə tutur:

- kadrların əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və bunun üçün meyarların, səmərəli metodların seçilməsi;
- müvafiq vəzifələr üçün namizədlərin və ehtiyat kadrların hazırlanması;
- formalaşmış kadr ehtiyatından vəzifələri tutmaq üçün ən layiqlilərinin seçilməsi;

- təyin olunmuş namizədin yeni işin mahiyyətini, tələblərini, məsuliyyətini dərk etməsi;

- kadr korpusunun formalaşmasında, daxili və xarici imkanlardan istifadə olunması. (Burada psixoloji qiymətləndirmə xüsusilə vacibdir);

- kadrların keyfiyyətinin, peşəkarlığının artırılması üçün işlərin aparılması və kadr potensialından daha səmərəli istifadə olunmasına nail olmaq; işçilərin müntəzəm olaraq monitorinqlərinin və attestasiyasının keçirilməsi, kadrların bir vəzifədən başqa vəzifəyə keçirilməsi, vəzifənin artırılması və ya aşağı salınması, başqa şöbəyə keçirilməsi, işdən azad edilməsi və s. problemləri həll edərkən sosial ədalət, hümanizm, obyektivlik, elmilik prinsiplərinin əsas götürülməsi;

- işçilərin, menecerlərin hazırlanması, təhsili, onların peşədə inkişafı, artması və onlar üçün inkişaf perspektivlərinin yaradılması;

- kadrlarla bağlı cari və perspektiv iş proqramı, proqnozlar qurmaq, gələcəkdə kadra olan tələbatın dinamikasını və burada gözlənilən meylləri proqnozlaşdırmaq;

- kadrların monitorinqinin apanması, kollektivdə əhval-ruhiyyənin, ictimai rəyin öyrənilməsi, qeyri-formal münasibətlərin və liderlə işçilərin qarşılıqlı münasibətlərinin öyrənilməsi, işçilərin psixogrammin və professioqrammin yaradılması, mütərəqqi beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi və tətbiq olunması, həvəsləndirici tədbirlər sisteminin və texnologiyalarının işlənilib hazırlanması.

Kadrların qiymətləndirilməsində, diaqnostikasında və seçilməsində aşağıdakı metodlardan istifadə olunur: müşahidələr, psixoloji testlər, fəal-işgüzar oyunlar, situativ-rollar oyunları, sosial-psixoloji treninqlər, müsahibə, ünsiyyət və s.

Psixoloji testlər. Peşə psixodiaqnostikasında geniş istifadə olunan, müxtəlif meylli və məqsədli metodlardan istifadə etməklə, rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərini, onun fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərini, qabiliyyətlərini və peşə yararlılığını müəyyən edən, başqa keyfiyyətləri müəyyən olunur. Personalın idarə olunmasında rəhbərdən kadrların psixodiaqnostikasının keçirilməsini və bunun

üçün sosial-psixoloji metodlardan istifadə etmək bacarığı tələb olunur. Bu məqsədlə geniş istifadə olunan metodlardan biri psixoloji testlərdir. Testlərdən personalın qiymətləndirilməsində və psixodiyagnostikasında, kadrların seçilməsində, kadrların məşğulluq problemlərinin həllində, peşə yönümü və peşə seçimində, monitorinqində və attestasiyasında istifadə olunur. Həmçinin, işçilərin qabiliyyətlərinin, vərdişlərinin, peşəkarlığının, meyllərinin, sosial yönəlişinin, yaradıcı və məntiqi tərəkürünün və s. diaqnostikasında istifadə olunur. İdarəetmədə testlər vasitəsilə, motiv- ləşdirməni və stimullaşdırmanı məqsədyönlü aparmaq üçün şəxsiyyətin motivlər, tələbatlar sisteminin strukturu öyrənilir. Testlər vasitəsilə kollektivdə yarana bilən, potensial konfliktləri və onları doğuran səbəbləri qabaqcadan üzə çıxardaraq, profilaktik tədbirləri hazırlamaq lazım olan mühüm sosial-psixoloji informasiyalar əldə etmək mümkündür. Testlərdən istifadə olunması personalı öyrənməklə yanaşı, onların özlərini qiymətləndirməsinə və özünü dərk etməsinə, peşə fəaliyyəti üçün lazım olan keyfiyyətlərin formalaşmasına və tərkişməsinə nail olmaq olar. Müasir psixoloji metodlardan, o cümlədən, psixoloji testlərdən istifadə etmək bacarığı rəhbər psixoloji, mədəniyyətinin mühüm komponentlə- rindəndir.

Testlərdən istifadə olunması rəhbər üçün aşağıdakı imkanlar yaradır:

- özünün şəxsi, peşə və işgüzar keyfiyyətlərini qiymətləndirməyə və insanlarla olan münasibətlərini obyektiv qiymətləndirməyə;
- özünü və insanları qiymətləndirməyə mane olan stereotipləri müəyyən etmək və onları aradan qaldırmaq;
- şəxsi peşə məqsədlərini reallaşdırmaq istiqamətində davranışını korreksiya etmək;
- əsaslandırılmış peşə seçimi etmək və peşədə inkişafını proqnozlaşdırmaq.

Test - (ingilis sözü olub - tərübə, sınaq, yoxlama deməkdir) - şəxsiyyətin müəyyən keyfiyyətlərini, qabiliyyətini, yaradıcı potensialını və onların təzahürlərinin intensivlik dərəcəsinə müəvvən

tapşırıqlar vasitəsilə (suallar, məsələlər, müxtəlif situasiyalar təqdim etməklə və s.) Öyrənməkdən ibarətdir. Testlər standartlaşdırılmış və vaxt etibarilə məhdudlaşdırılmış olub, şəxsiyyət üçün çətin olmayan sınaqlardır. Əvvəlcədən müəyyən olunmuş ehtimalla görə, fərdin biliyini, düşüncə üslubunu, şəxsi keyfiyyətlərini, qabiliyyətlərini və vərdişlərini öyrənməklə, onun davranış tərzini və fərdi üslubunu müəyyən etmək mümkündür.

Bütün sosial-psixoloji və sosialoji metodlarda olduğu kimi, testlər də, bir sıra tələblərə cavab verməlidirlər: obyektivlik, validlik, etibarlılıq, representativlik, adaptivlik, elmilik.

Obyektivlik - testin kim tərəfindən aparılmasından asılı olmayaraq əldə olunmuş nəticələr başqa metodlarla alınan nəticələrlə uyğun gəlməli və təsdiq edilməlidir.

Validlik - (ingilis sözü olub - valid - əsl, yararlı, qüvvəsi olan) - yəni testin ancaq, öyrənilməli olan keyfiyyətin öyrənilməsi üçün yararlı olmasıdır. Başqa sözlə, validlik, aşağıdakı suala cavab verir: "Test nəyi ölçür və tədqiqatın məqsədinə uyğun gə- liimi?"

Etibarlılıq - şəxsiyyətin keyfiyyətlərinin öyrənilməsində nəticələrin dəqiqlik və sabitlik dərəcəsini əks etdirir və testin xatalardan azad olmasını göstərir.

Representativlik - (testlərin aparılma normalarına uyğunluğu) öyrənilən insanlann, qrupun tipoloji xarakteristikaya malik olmasıdır. Representativlik testin normasında əks olunur, yəni, müəyyən olunan keyfiyyətin, böyük insan qrupunda orta səviyyədə paylanması və təmsil olunmasıdır.

Adaptivlik - testin öyrənilən qrupun xüsusiyyətlərinə, yerli şəraitə, milli-mədəni fərqləri, tədqiqatın məqsədini nəzərə almaqla qurulmasıdır.

Elmilik - testin konseptual əsasda aparılması və nəticələrin elmi-nəzəri təhlili, ümumiləşdirilməsidir. Ancaq bu prinsip həmişə gözlənilmir, belə ki, testlərin populyarlığı onların ciddi elmi tədqiqatların aparılması ilə deyil, böyük zəhmət sərf etmədən tez bir zamanda şəxsiyyətin diaqnostikası, onda olan gizli meyillərin üzə çıxarılması istəyi ilə bağlıdır.

Testlər müxtəlif olur və məqsədlərinə, proseduruna, quruluşuna və tədqiqat obyektinə görə fərqlənirlər. Obyektinə görə testləri üç qrupa bölmək olar:

- 1) Fərdi testlər - ayn-ayn fərdlərin keyfiyyətləri öyrənilir;
- 2) Sosial-psixoloji testlər - obyekt, şəxsiyyətlər arası münasibətlərdir;
- 3) Situasion testlər - insanın müəyyən situasiyada davranışı ilə bağlı olan keyfiyyətləri öyrənilir;

Fərdi testlər özləri iki qrupa bölünür: a) şəxsiyyəti bütövlükdə öyrənən; b) ayrı-ayrı qabiliyyətləri, keyfiyyətləri öyrənən testlər.

Şəxsiyyəti öyrənən testlərə - subyektiv testlər (anketlər; maraqlar və meyllər testləri); obyektiv testlər; proyektiv testlər aiddir.

Qabiliyyət testləri - diqqətlilik; hafizə və onun növləri; mütəşəkkillik, səfərbər olmaq, hazır olmaq; iradi keyfiyyətlər; peşə nailiyyətləri; intellekt testləri; xüsusi qabiliyyətlər testləri.

Daha geniş istifadə olunan testlərə motivlərin və motivləşmənin diaqnostikası, şəxsiyyətin ümumi və gizli meyllərinin, rəhbərlik və liderlik üslubların, kommunikativ keyfiyyətlərin və ünsiyyət üslubunun və s. müəyyən olunması üçün istifadə olunan proyektiv metodları və onların müxtəlif formaları göstərmək olar, (məs. Rorşaxın metodikası, TAT - tematik-appersepsiya testləri, "tamamlanmamış cümlələr" metodikası və s. göstərmək olar.)

Rorşaxın metodikası, kağızda ağ-cəzara və rəngli, simmetrik amorf ləkələr olan cədvəldən ibarətdir, l'espöndentə kağız üzərində ləkələrin nəyi xatırlatmalan və onlarda hansı hisslər və assosiyalar, təsəvvürlər, obrazlar yaratdığını soruşmaqla, şəxsiyyətin ümumi həyat meyli haqqında mülahizə söyləməyə imkan yaradır (məs. həyata optimist və ya pessimist baxış və s. müəyyən etmək olar). TAT - metodikası qeyri-müəyyən situasiyada olan və bir neçə mənada izah edilə bilən şəkili, fiquru təsvir edərək burada cərəyan edən süjetin inkişafı, dinamikası barədə söylədikləri mülahizələr təhlil olunur. Bu söhbətdə şəkili təsvir edərək, şəxsiyyətin potensial psixoloji halı və meyli, sosial-psixoloji yönəlişi və mövqeyi, münasibəti, düşüncə üslubu, keçirdiyi hissləri öyrənmək olur.

“Tamamlanmamış cümlələr” - metodikası yarımçıq qalmış cümlələrin respondentlər tərəfindən necə davam etdirilməsi və tamamlanması onların yaradıcı potensialını və təxəyyülünü, onlara xas olan təfəkkür üslubunu, məntiqini, dəyərlər orientasiyasını və başqa potensial şəxsi keyfiyyətlərini müəyyən etməyə imkan verir.

Fərdin peşə yönümünü öyrənmək üçün, “Diferensial-diaqnostik sorğular” testindən istifadə edilir. Xollandm sorğu anketi və “Maraqlann kartı” metodikası praktiki biznesə, tədqiqata, bədii, sosial peşələrə ixtisaslara marağı, meylləri üzə çıxarmağa imkan verir.

Kadrlann peşə yönümünü öyrənmək üçün, “peşə yönümünün qiymətləndirilməsi” metodikasından praktikada geniş istifadə olunur.

Rəhbər kadrların qiymətləndirilməsində fərdi söhbətlərdən, strukturlaşdırılmış və standartlaşdırılmış suallar əsasında qurulmuş söhbətlər nəticəsində daha etibarlı, formalizə oluna bilən və şkalalar vasitəsilə hesablana bilən və kəmiyyətlə ifadə oluna bilən informasiya əldə etmək mümkün olur.

Qiymətləndirmədə sınaq söhbətlərini səmərəli qurmaq üçün, bir sıra qaydalara əməl olunmalıdır: a) söhbəti dialoq şəklində aparmaq və monoloqa çevirməmək; b) söhbətdə üstünlüyə səy etməmək; c) həmsöhbətə və söhbətin mövzusuna maraq göstərdiyinizi nümayiş etdirmək; ç) qiymətləndirilən şəxsin ləyaqətinə hörmətlə yanaşmaq.

Söhbətlər psixoloji mahiyyət daşıyıb, mühüm sosial-psixoloji məlumatlan əldə etməyə imkan verən dəyərli vasitə, metod kimi çıxış edir. Başqa metodlardan fərqli olaraq, bu metoddan istifadə edərkən, öyrənilən şəxsə konkret və fərdi yanaşmaq, başqa metodlarla əldə olunmuş məlumatları dəqiqləşdirmək üçün ekspertin geniş imkanlan olur, söhbətin gedişində nəzərdə tutulmamış cəhətləri nəzərə almaq, qiymətləndirmə prosesini daha çevik, dinamik qurmağa, manevr etməyə, düzəlişlər etməyə və söhbətin gedişini onun məqsədinə yönəltməyə və yaxınlaşdırmağa imkan yaradır.

Qiymətləndirmə söhbətlərində həmsöhbətin, psixoloji baxımdan maraqlı kəsb edən digər cəhətlərinə də fikir verilməsi tövsiyə olunur: 1. danışmada istifadə olunan söz ehtiyatına, sözləri işlədərkən məntiqə, ifadənin sürətinə və s. fikir vennəli; 2. həmsöhbətin söhbətdə tutduğu mövqə (üstünlüyə səy etmək və ya hər şeylə razılaşımaq, güzəştə getmək, təşəbbüsü ələ almağa səy etmək və s.); 3. söhbətin mövzusunda, predmetinə maraqlı göstərmək; 4. müzakirə olunan mövzuda inadkar olmaq və ya mövzudan yayınmaq. 5. “Mən” ifadəsinin söhbətdə yeri və işlənmə tezliyi. 6. söhbətin müxtəlif etaplarında davranışın və mövqenin dəyişkənliyi. 7. söhbət vaxtı məsafənin ölçüsü; 8. həmsöhbətin təsiri ilə fikrinin, mövqeyinin və məqsədinin dəyişməsi. 9. eşitmə bacarığı və ünsiyyət mədəniyyəti, vərdişi. 10. söhbətdə ifadə etdiyi rolda özünü sərbəst, səmimi, təbii aparması. 11. təriflərə reaksiyası.

A. Fayol, personalia söhbətdə daha əhəmiyyətli və informativ cəhətlərə diqqətli cəlb etmişdir.

Bunlara söhbətdə, insanın nə danışmaq istəməsini və istəməməsini göstərmək olar. Personalın qiymətləndirilməsində ekspert rəyinin öyrənilməsi, dəyərli vasitə kimi müasir idarəetmədə geniş tətbiq olunur. Bu metod xüsusilə də, ba[^]ıqqa metodlarla informasiyanın əldə olunması çətin və ya mümkün olmadıqda, həm də namizəd haqqında daha dolğun, səriştəli, obyektiv məlumat əldə etmək üçün istifadə olunur. Bu metodun səmərəli variantı tanınmış rus psixoloqu, K.K.Platonovun müəllifi olduğu “bir-birindən asılı olmayan xarakteristikaların ümumiləşdirilməsi metodudur”. Bu metodun mahiyyəti müstəqil və bir-birindən xəbərsiz respondent haqqında və ya onun hər hansı bir cəhəti haqqında, ekspert rəylərinin toplanması və bu məlumatların təhlili əsasında ümumiləşmiş, fikrin, obrazın formalaşmasından ibarətdir. Bu metodun bir forması kimi, ekspert komissiyasının rəyini, qərarnı, digər müstəqil ekspert komissiyasının müzakirəsinə verilməsini göstərmək olar.

Personalın qiymətləndirilməsində, xüsusilə də mütəxəssisin perspektivliyinin öyrənilməsində ekspert rəyinin rolu xüsusilə böyükdür. Ekspert qiymətləndirməsi bir sıra amillərlə bağlıdır: ekspert qrupunun və ayrı-ayrı ekspertlərin səriştəliliyi, nesəkərliyi

qiymətləndirilən personalın, vəzifənin mürəkkəbliyinin ekspertiza proseduru və s. Başqa psixodiagnostik metodlardan fərqli olaraq, ekspert rəyinin öyrənilməsi metodu daha dinamik və yaradıcı metod olub, ekspertlərə qiymətləndirməyə qeyri-standart, yaradıcı yanaşmağa imkan verir.

Fəal-işgüzar oyunlar. İdarəetmə praktikasında geniş istifadə olunan metodlardan biri də, fəal-işgüzar oyunlardır. Burada oyun elementləri ilə bərabər, diaqnostik-təlim məqsədləri də güdülür. Fəal-işgüzar oyunların əsas xüsusiyyəti və əhəmiyyəti onun nəticəsindən daha çox, bu nəticələrin əldə olunma üsullarının, onun prosessual cəhətlərini müəyyən etməsidir. Oyun prosesinə qatılan iştirakçılar, oyunda əldə olunmuş hər hansı bir təcrübəni, oyun və davranış qaydalarını, sosial rolları, bacarıq və vərdisləri ifa edir, mənimsəyir və daha da təkmilləşdirir. Ümumiyyətlə, oyunlar, bütün canlılara xas olan kollektiv təcrübənin toplanması və yeni nəsllə ötürülməsi mexanizmidir. İnsanların həyatında ifa etdiyi müxtəlif işgüzar oyunlarda, təkcə canlıların əldə etdikləri bioloji, genetik təcrübə, tarixi yaddaş deyil, həm də sosial-mədəni təcrübə mənimsənilir.

İşgüzar oyunlar testlərlə bir sıra ümumi cəhətlərə malikdir. Testlər kimi, işgüzar oyunlar da, müəyyən tapşırıqlar və sınaqlar üzərində qurularaq, fərdin şəxsi keyfiyyətlərini, intellektini, biliklərini, qabiliyyətlərini, davranış tərzini və fərdi üslubunu və s. üzə çıxartmağa və qiymətləndirməyə xidmət edir.

Personalın idarə olunmasında və ümumiyyətlə, idarəetmədə funksiyalarına və təyinatı məqsədlərinə görə işgüzar oyunlar əsasən aşağıdakı qruplara bölünür:

- təlim məqsədli öyrədən oyunlar (bunlara treninqlər də aiddir)
- kadrların hazırlanması, öyrədilməsi, təhsili və ixtisaslarının artırılması və təkmilləşdirilməsi üçün;
- praktiki vəzifələrin həlli üçün (məs. hər hansı optimal idarəetmə qərarlarının qəbul olunması na nail olmaq);
- proekt-işgüzar oyunlar - təşkilati sistemin qurulması, yaradılması, təkmilləşdirilməsi və ya struktur dəyişikliklərinin aparılması və yoxlanması;

- tədqiqat məcəsdli işgüzar oyunlar - daxili və xarici şəraitin dəyişməsinə uyğun ayn-ayrı işçilərin və kollektivin bütövlükdə davranışının və fəaliyyətinin necə dəyişməsi (məs. yeni sosİl-iqtisadi münasibətlərin, yeni əmək haqqı sisteminin tətbiqinin, yeni iş metodlarının tətbiqinin fəaliyyətin məhsuldarlığına və keyfiyyətinə təsirinin öyrənilməsi). Bu oyunlarda yaranmış yeni şəraitə uyğun gələn, daha optimal davranış strategiyası, fəaliyyət modeli hazırlamaq mümkün olur.

Fəal-ışgüzar oyunlan, müxtəlif variantlarda kadrların yararlılığını müəyyən etməklə yanaşı, onların konkret peşəyə, vəzifəyə hazırlanmasında fəal təlim metodu kimi də istifadə oluna bilər. Qiymətləndirmədə istifadə olunan işgüzar oyunlardan rollar və imitasiya oyunlarını, konkret olaraq konkret idarəetmə vəziyyətlərinin təhlilini, müzakirəsini, sosial-psixoloji treninqləri göstərmək olar. Bu metodların üstünlüyü ondadır ki, burada idarəetmə fəaliyyətinin bütün elementlərini əks etdirən modellə personalın real davranışının və iş üslubunun uyğunluğunu müəyyən etmək olur. Konkret idarəetmə situasiyalarında personalın real davranışını, idarəetmə vəziyyətini necə qiymətləndirmələrini, yaranmış problem vəziyyətlərin həlli yollarını tapmasını, idarəetmə qərarlarını qəbul etməsi və bu qərarların həyata keçirilməsi üçün səmərəli üsullardan, vasitələrdən istifadə edə bilmə qabiliyyətlərini üzə çıxartmaq mümkün olur. Real oyun və idarəetmə vəziyyətlərinin, idarəetmə rollarının psixoloji-emosional cəhətdən yaşanması, onun idarəetmə fəaliyyətinə psixoloji hazırlığını, bu rolları ifa edərkən onların keçirdikləri psixoloji-emosional hallan, onlara xas olan fərdi iş və təfəkkür üslubunu, nəzəri bilikləri ilə yanaşı, praktiki vərdisləri və praktiki təfəkkürü və bütövlükdə, personalın real idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirməyə hazır olub-olmaması haqqında fikir yürütməyə imkan verir.

İdarəetmə praktikasında kadrların qiymətləndirilməsində və seçilməsində oyunların müxtəlif formalanndan istifadə olunur. Bunlardan, “personal”, “ağılım həmləsi”, “mübahisə, dissкусиya, etmək, dialoq mədəniyyəti”, ”plan”, “stimul” və s. formaları göstərmək olar. Bu metodlardan istifadə olunmasında qarşıya çıxan

əsas çətinliklər, idarəetmə situasiyalarının düzgün modelləşdirilməsi, idarəetmə vəzifələrinin və idarəetmənin hansı mərhələdə və səviyyədə olmasının müəyyən edilməsi ilə bağlıdır. Həddən artıq sadələşdirilmiş model, proqnostik əhəmiyyətli məlumat əldə etməyə imkan vermir və bu mürəkkəb idarəetmə vəziyyətlərinin psixoloji təhlilini aparmaq, personalın yaşadığı emosional-psixoloji halları qiymətləndirmək çətinlik törədir.

İdarəetmə kadrlarının qiymətləndirilməsində istifadə olunan metodlar əsasən iki qrupa bölünür: 1. işçinin şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərini müəyyən edən; 2. fəaliyyətin nəticəsi, məhsuldarlığı, səmərəliliyi və əməyə sərf olunan resursları (maddi və mənəvi, psixoloji) müəyyən edən metodlar.

Hər iki qrupa daxil olan metodların həm müsbət, həm də çatışmayan cəhətləri vardır. Bu metodlarda müşahidə olunan nöqsanların aradan qaldırılması üçün, müxtəlif cəhdlər edilmişdir. Məs. A.V.Filippov tərəfindən tərtib olunmuş “ İdarəetmə personalının situativ-kompleksli qiymətləndirilməsi” metodikası, qiymətləndirməyə kompleksli yanaşmağa imkan verərək, yuxarıda göstərilən məhdudiyyətləri qismən aradan götürməyə imkan verir. Bu metodikanın mahiyyəti ondadır ki, burada personalın şəxsi keyfiyyətləri və işinin nəticəsi ilə yanaşı, əsas diqqət personalın real idarəetmə vəziyyətlərindəki hazırlığına, səriştəliliyinə və s. diqqət yetirilir. Beləliklə, qeyd olunan metodiki yanaşmada öyrənilən ölçü vahidi kimi idarəetmənin vəziyyəti (situasiyası) kimi çıxış edir. Bu metodikanın kompleksli xarakteri, rəhbərin fəaliyyətini hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan verir. Eyni zamanda, rəhbərin fəaliyyəti, onun baş verdiyi sosial kontekstdə, kollektivdə yaranmış normalar, konkret qarşılıqlı münasibətlər, kollektivdə mövcud olan sosial-psixoloji mühitdə, kollektivdə olan həmrəylik, əhval-ruhiyyə kontekstində qiymətləndirilir.

Bu qiymətləndirmə, ekspert qiymətləndirməsi əsasında aparılır. Ekspert simasında, qiymətləndirilən şəxslərlə xidməti əlaqədə olan və qiymətləndirmə bacarığı, vərdişi olan insanlar çıxış edir. Əgər qiymətləndirmə kütləvi xarakter daşıyarsa, ekspertlərin seçilməsi xüsusi prosedurlar əsasında aparılır, əgər qiymətləndirmə

və seçmə ayrıca bir fərd üçün həyata keçirilirsə, ekspertlər yüksək rəhbərlik tərəfindən təyin oluna bilər. Ekspertlər seçilərkən onların tapşırılan vəzifəyə məsuliyyətlə və vicdala yanaşması, qiymətləndirilən şəxsə qarşı qərəzsiz olmaları müəyyən olunmalıdır. Ekspertlərin sırasına yüksək səviyyəli rəhbər, həmkarlar təşkilatının nümayəndəsi və qiymətləndirilən personalın tabeliliyində olan insanlar da cəlb oluna bilərlər.

Sosial-psixoloji treninqlər (“Treninq” ingilis sözü olub, tərbiyə, təlim, hazırlamaq deməkdir), personalın idarə olunmasında praktiki fəaliyyət sferalarında elmi cəhətdən əsaslandırılmış, xüsusi metodika əsasında aparılan kompleks çalışmalardır. Adı məşqlərdən və autotreninqlərdən fərqli olaraq, treninqlər ixtisaslı mütəxəssisin rəhbərliyi altında aparılır.

Treninq planlı şəkildə müxtəlif tapşırıqlar, çalışmaları həyata keçirməklə müəyyən bacarıq və vərdişlərin formalaşması və təkmilləşdirilməsi sayəsində, əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması proqramıdır. Treninqlərin təlim metodu kimi onun geniş tətbiqi, XX əsrin ortalarına təsadüf edir. Müasir dövrdə treninqlərdən istifadə olunması, sistemli şəkildə kadrlarla işdə, personalın idarə olunmasında, ixtisaslaşmış peşə təlimində və təhsilində geniş tətbiq olunur. Personalın idarə olunmasında, treninqlərdən əsasən kadrların hazırlanması, adaptasiyası və inkişafı məqsədi ilə istifadə olunur. Treninqlər, personalın idarə olunması üçün istifadə olunan başqa metodlardan aşağıdakı cəhətlərinə görə fərqlənir:

- məqsədlərin məhdud olması - ancaq müəyyən məqsədlər üçün istifadə olunur;

- biliklərin mənimsənilməsi və genişlənməsi deyil, ancaq müəyyən davranış üsullarının, üslublarının, praktiki vərdişlərin formalaşmasına xidmət edir;

- tətbiqi xarakter daşıyır - başqa təlim metodlarından fərqli olaraq, praktiki vəzifələrin həllinə xidmət edir.

Treninqlər vasitəsilə aşağıdakı məqsədlərə nail olmaq olar: 1) xüsusi peşə biliklərinin və vərdişlərinin formalaşması; 2) təşkilatda və xarici mühitdə düzgün davranış strategiyası seçmək üçün

lazımı informasiya əldə etmək; 3) işçinin sosial yönəlişinin dəyişməsi, korreksiyası və əməyin motivasiyasının möhkəmlənməsi və müsbət motivasiya yaradılması; 4) şəxsiyyətlərarası kommunikasiya və qarşılıqlı təsir modelinin təkmilləşməsi.

Treninqlər vasitəsilə kadrların hazırlanması onun işgüzar karyerasının müxtəlif mərhələlərində istifadə oluna bilər. Məs. tələbələr üçün daha faydalısı iradi və liderlik keyfiyyətlərini üzə çıxaran, özünü motivləşdirmə, özünü tənziqləmə, sosial-səriştəlilik treninqləri və autotreninqlərdir. Treninqlərin nəticəsində ünsiyyət mədəniyyəti və sosial-psixoloji hazırlıq, dinləmək bacarığı, kollektivdə davranmaq, kollektiv həyatına öyrənmək, adaptasiya olmaq, kommunikativ keyfiyyətlərə yiyələnmək, auditoriya qarşısında çıxış etmək, insanlarla və rəhbərliklə insani və işgüzar münasibətlər qurmaq, kollektivdə yaranmış ziddiyyətləri, konfliktli vəziyyəti və psixoloji gərginliyi aradan qaldırmaq, bunların vaxtında qarşısını almaq, profilaktik tədbirlər görmək, stress vəziyyətlərini yaşamaq və bu vəziyyətdə özünü tənziqləmək, stressləri aradan götürmək, tənziqləmək, davranışında və ünsiyyətdə ona mane olan cəhətləri bilmək və onların aradan qaldırılmasına nail olmaq, özü üçün daha optimal fərdi üslubu formalaşdırmaq və korreksiya etmək və s. Treninqlər personalda praktiki təfəkkürün və praktiki peşə vərdişlərinin formalaşması üçün xüsusilə faydalıdır.

Treninq proqramının müəyyən olunmasından qabaq, bir sıra məsələlər aydınlaşdırılmalıdır:

- treninqdə hansı məqsədlər güdür?
- təşkilatın tələbatları nədir və treninq iştirakçıları kimdir, hansı tip treninq qurulmalıdır (məs. peşə vərdişlərini inkişaf etdirmək və ya şəxsiyyətlərarası kommunikasiyanın qurulması);

- kimlər treninqdə iştirak edirlər?

- hansı metodlardan və texniki vasitələrdən istifadə olunacaq?

- treninqin səmərəliliyini necə müəyyən etmək olar?

Treninqlərin keçirilməsində adətən aşağıdakı səhvlərə yol verilir;

- treninqin nəticələri aydın və binnənalı müəyyən olunmur;

- treninq - qrupun və təşkilati situasiyanın xüsusiyyətləri lazımınca nəzərə alınır;

- təşkilat üçün treninqin əhəmiyyəti və konkret məsələnin həllində rolu müəyyən olunmayıb;

- treninq proqramının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulmayıb.

Qeyd olunan nöqsanları və səhvləri aradan qaldırmaq və treninqlərin səmərəliliyini artırmaq üçün treninq proqramının aşağıdakı üç tərkib elementlərini nəzərə almaq lazımdır:

- treninqə olan tələbatı analiz etmək, yəni, təşkilat üçün vacib olan davranış üsulu və nümunələrinin müəyyən olunması və diaqnostikası;

- treninqin məqsədlərinə uyğun gələn metodların və texnikanın seçilməsi;

- treninq proqramının qiymətləndirilməsi, yəni, onun nəticələrinin ölçülməsi.

Kadrların attestasiyasısının sosial-psixoloji problemləri

Personalın, o cümlədən, idarəetmə kadrlarının müvafiq proqrama uyğun olaraq monitorinqinin, ekspertizasının və attestasiyasının aparılması, təşkilatın apardığı kadr siyasətinin tərkib hissələrindəndir. Bu sahədə idarəetmə elmində və praktikasında müəyyən təcrübə və ənənə formalaşmışdır.

Attestasiyaların keçirilməsi, müasir reallıqların tələbləri baxımından qiymətləndirilməli, təkmilləşdirilməli və müasir şəraitdə kadrlarla işdə əldə olunan müsbət beynəlxalq təcrübədən istifadə olunmalıdır. İlk növbədə, kadrların ekspertizası, monitorinqi və attestasiyası formal, kompaniya xarakteri daşımamalıdır və kadrlarla işin yaxşılaşdırılması, təkmilləşdirilməsi bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinin, məhsuldarlığının artırılmasına xidmət etməlidir.

Attestasiyaların səmərəli aparılması üçün onun məqsədi, strategiyası, metodologiyası və həll olma üsulları, metodikası, elmi

əsaslan, prinsipləri, meyarları və parametrləri müəyyən olmalı, və bütövlükdə, attestasiyanın keçirilməsinin səmərəli mexanizmi işlənilib hazırlanmalıdır. Attestasiyanın keçirilməsi təkcə diaqnostik məqsəd daşımır, o mövcud vəziyyəti, nöqsanhırı və nailiyyətləri qeyd etməklə yanaşı, bütövlükdə təşkilatdakı mənəvi-psixoloji mühitə təsir edir, işçilər arasında sağlam rəqabətin yaranmasına, işçilərin özləri haqqında formalaşmış fikirlərin dəqiqləşməsinə, onlarda məsuliyyət hissinin güclənməsinə, biliklərinin, peşəkarlıqlarının təkmilləşməsi üçün müsbət motivasiyanın yaranmasına səbəb olur.

Attestasiyanın keçirilməsi, bir sıra şərtlərin, o cümlədən, onun elmi əsaslarının və prinsiplərinin müəyyən olunmasını tələb edir. Attestasiyalar demokratik və aşkarlıq şəraitində keçirilməli, sosial-ədalət, hümanizm prinsiplərinə və etik qaydalara əməl olunmalıdır. Attestasiyanın keçirilməsində çalışmaq lazımdır ki, bütün kollektiv onu vacib bir tədbir kimi müsbət dəyərləndirsinlər və bu tədbirin keçirilməsini ümumi işin və hər bir işçinin marağına xidmət etdiyi qənaətində olsunlar, bunu təkcə rəhbərliyin istəyi, iradəsi kimi qəbul etməsinlər. Attestasiyanın keçirilməsində ictimai rəyin nəzərə alınmaması və bu işdə inzibətçiliyə yol verilməsi tədbirin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur, bəzən isə neqativ nəticələrə, məs. kollektivdaxili münasibətlərin və mənəvi-psixoloji mühitin gərginləşməsinə gətirib çıxarda bilər. Attestasiyanın formal aparılması və subyektivizmə yol verilməsi, sosial ədalət prinsipinə əməl olunmaması, bu tədbirdən işçilər arasında vahimə yaratmaq və onlara qarşı bir təzyiq forması kimi istifadə olunarsa, attestasiya arzu olunan müsbət funksiyasını və əhəmiyyətini itirir. Eyni zamanda, qeyri-peşəkarlıqla aparılan attestasiyalar işçilərdə rəhbərliyə qarşı inamsızlığın, biganəliyin formalaşmasına, əmək fəallığının, məhsuldarlığın, işin keyfiyyətinin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər. Attestasiyanın səmərəliliyi, məhz onun əmək məhsuldarlığına və işin keyfiyyətinin, işçilərdə yüksək əhval ruhiyyənin, optimizmin artmasına, onlarda müsbət motivasiya yaratmasına görə müəyyən olunur. Beləliklə, attestasiya qarşıda qoyulmuş

təşkilati və idarəetmə vəzifələrinin həllinə, insan amilinin fəallaşdırılmasına xidmət etməlidir.

Attestasiyanın səmərəli mexanizminin hazırlanması və səmərəli bir prosedura çevrilməsi üçün onun konseptual əsasları, peşəkarlıqla hazırlanmış prinsipləri və parametrləri müəyyən olunmalıdır. Attestasiyada istifadə olunan meyarların və parametrlərin çoxu psixoloji mahiyyət daşıyır, insanları qiymətləndirərkən bir sıra psixoloji metodlardan istifadə olunur. Həmçinin, attestasiyanın keçirilməsi, psixoloji və təşkilati cəhətdən düzgün əsaslandırılmalıdır. Bu tədbirin keçirilməsində ekspertlərin psixoloji hazırlığı və psixoloji metodlardan istifadə edə bilmək, psixoloji analiz və müşahidələr aparmaq bacarığı olmalıdır.

Qiymətləndirmədə subyektivizmə yol verilməməsi və ya subyektivizmin minimuma endirilməsi, qərəzliliyə yol verməmək üçün əsas meyar kimi personalın real davranışı, işinə, kollektivə, rəhbərliyə münasibəti və fəaliyyətinin səmərəliliyi əsas götürülməlidir. Attestasiyanın səmərəliliyini artırmaq üçün, onun keçirilməsini aşkarlıq şəraitində və yaxşı olar ki, kollektiv üzvlərinin iştirakı ilə keçirilsin. Attestasiyanın keçirilməsi haqqında, kollektiv əwəldən tədbirin məqsədi və mahiyyəti haqqında məlumatlandırılmalı və kollektiv bu tədbirin keçirilməsində maraqlı olmalı, psixoloji cəhətdən buna hazır olmalıdır. Attestasiya olunanlar haqqında aşağıdakı məlumatların toplanması nəzərdə tutulur:

1. Attestasiya olunan nə etmiş və hansı işlər görmüşdür.
2. Hesabat dövründə işinin keyfiyyəti və səmərəliliyi yaxşılaşmışdır mı?
3. Əmək, peşə və texnoloji intizama riayət etməsi.
4. İşində yeniliklər varmı, yeni səmərəli təklifləri, yeni iş metodları və üsulları varmı, öz işinə məsuliyyətlə yanaşdı mı, əlləvə tapşırıqları, funksiyaları necə yerinə yetirir?
5. Kollektiv üzvləri ilə əməkdaşlıq etməsi və qarşılıqlı əlaqəsi, qarşılıqlı münasibəti necədir?
6. Kollektivin ictimai həyatında iştirakı.
7. Əmək intizamına əməl etməsi.
8. Kollektivdən kənar fəallığı və fəaliyyəti

9. Şəxsi keyfiyyətlərinin, peşəkarlığının, yaradıcı potensialının inkişafı.

10. İşçinin kollektiv fəaliyyətdə şəxsi xidmətləri.

Attestasiyanın nəticələri əsasında şəxsiyyətin bütöv obrazı, professioqramı, psixoqramı və onun sonrakı təyinatı, təqdimatın və xasiyyətnamənin tərtib olunması üçün əsas götürülür. Tərtib olunmuş xasiyyətnamədə şəxsiyyətin dəyərləri, əqidəsi, inamı və onu müəyyən peşənin, vəzifənin subyektivi kimi səciyyələndirən aşağıdakı obyektiv və subyektiv parametrləri, şəxsi və peşə keyfiyyətləri öz əksini tapır:

1. Familiası, adı, atasının adı, yaşı, ailə vəziyyəti, cinsi, milliyəti, tutduğu vəzifə, ixtisası və s.

2. Təhsili, bu təşkilatda işlədiyi müddətdə və bu vəzifədə iş stajı.

3. Dövlətin apardığı siyasətə və dövlətçiliyə münasibəti, siyasi yetkinliyi, dövlətin apardığı siyasəti dəstəkləməsi və bu siyasətin reallaşmasında şəxsi məsuliyyətini və rolunu dərk etməsi.

4. Hansı işlərin və vəzifələrin öhdəsindən necə gəlməsi.

5. Ekstremal, çətin vəziyyətlərdə işinin öhdəsindən necə gəlməsi.

6. Yeniliklərə münasibəti (yeniliklərə can atır və ya əksinə yeniliklərə qarşı çıxır, yeniliklərə mane olur.)

7. Rəhbərliyin və iş yoldaşlarının tənqidlərinə münasibəti (tənqiddə normal yanaşır, tənqidi qəbul edir və nəticə çıxardır, işdəki nöqsanları aradan qaldırır və ya tənqidi qəbul etmir, çatışmazlıqları obyektiv səbəblərlə izah edir, rəhbərliyin söylədiyi tənqidləri qəbul edir, aşağıdan gələn tənqidi qəbul etmir).

8. Fərdi iş üslubunun mütəşəkkilliyi, punktuallığı, intizamlılığı və ya bu keyfiyyətlərin onda olmaması.

9. Tabeçiliyində olan işçilərlə münasibətləri, kollektivdə mənəvi-psixoloji mühitin yaradılmasında rolu.

10. Rəhbərliyin və ictimai tapşırığın və vəzifələrin yerinə yetirilməsi, onun haqqında kollektivdə formalaşmış ictimai rəy, kollektivdə nüfuzu.

11. Şəxsiyyətinin bütövlüyü və verdiyi sözə əməl etməsi, sözü ilə əməlinin uyğun olması.

12. Şəxsi həyatında, işində və tələbatlarında, iddialarında təvazökarlığı.

13. Xasiyyətnaməni kim və necə hazırlayıb.

14. Xasiyyətnaməni təsdiq edən şəxslərin imzası.

Təkrar Uçfln sualları

- Kadrlarla işin əsas istiqamətləri hansılardır?
- Kadrlarla işin sosial-psixoloji məsələləri hansılardır?
- Kadrlarla işin idarəetmədə yeri və rolu nədən ibarətdir?
- Personalın idarə olunmasını necə başa düşürsünüz?
- Personalın idarə olunmasında psixoloji amilərin rolu və əhəmiyyəti nədən ibarətdir?
- Kadrların qiymətləndirilməsində və seçilməsində hansı psixoloji vasitələrdən və metodlardan istifadə olunur?
- Personalın işə yararlılığını ifadə edən **sosial-psixoloji** parametrlər hansılardır?
- Uğurlu rəhbərin sosial-psixoloji obrazını necə təsəvvür edirsiniz?
- Kadrların professoqramı və psixoqramı necə tərtib olunur?
- Müxtəlif ölkələrdə uğurlu rəhbərin ideal obrazı haqqında nə bilirəmiz?
- Kadrlarla işdə fəal işgüzar oyunlar, situativ-rollar oyunu, sosial-psixoloji treninqlərdən hansı məqsədlər üçün istifadə etmək olar?
- Kadrların attestasiyasının keçirilməsinin məqsədi, əsas prinsipləri, parametrləri hansılardır?

Ədəbiyyat

1. Филиппов А.В. Работа с кадрами. М., 1990.
2. Пронников В. А., Ладанова И.Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.
3. Журавлев А.Л. Социально психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов. - В кн.: Социальная психология и общественная практика. М., 1985.
4. Михеев В.И. Социально психологические аспекты управления. М., 1975.
5. Красовский Ю.Д. Мир деловой игры. (Опыт обучения хозяйственных руководителей). М., 1989.

6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
7. Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.
8. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. М., 2000.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. Нижний Новгород. 1997.
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 1998.
11. Журавлев П.В. Менеджмент персонала. М., 2004.
12. Маслов В.А. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник. М., 2004.
13. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учеб. пос. М., 2005.
14. Azərbaycanca kadrların idarə edilməsinə müasir yanaşma - insan inkişafı. B., 2005.

RƏHBƏRLİK ÜSLUBU

Qısa məzmunu

Rəhbərlik üslubu idarəetmə münasibətlərinin və idarəetmə fəaliyyətinin integrativ sosial-psixoloji ifadəsidir. İdarəetmə üslubunun, idarəetmənin elmi-nəzəri və praktiki problemlərinin həllində rolu. Rəhbərlik üslubunun strukturu və elementləri. Fərdi üslubu formalaşdırıcı əsas amillər. Rəhbərlik üslublarının təsnifatı, tipləri. Fərdi üslub, rəhbərin sosial-psixoloji yetkinliyinin və peşəyə, tutduğu vəzifəyə yararlılığını nümayiş etdirən mühüm meyar kimi. Rəhbərlik üslubu rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin bütün struktur elementlərinin, o cümlədən, obyektiv və subyektiv, forma və məzmunun, sosial və bioloji, psixofizioloji, prosessual-dinamik komponentlərinin fərdi-psixoloji inteqrasiyasıdır. Rəhbərlik üslubunun səmərəliliyi, optimallığı və onu şərtləndirən obyektiv və subyektiv amillər. İdarəetmə üslubunun optimallaşdırılması və korreksiya olunması idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasının mühüm amili kimi.

İdarəetmə münasibətləri və rəhbərlik üslubu

Rəhbərlik üslubu, idarəetmə psixologiyasının mərkəzi anlayışlarından olub, idarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsusluğunu, sosial-psixoloji mahiyyətini və məzmununu ifadə edir. Rəhbərlik üslubu, idarəetmə fəaliyyətində idarəetmə obyektinə və subyektinə arasında yaranan idarəetmə münasibətlərinin fərdi-psixoloji ifadəsidir. İdarəetmə münasibətlərinin məzmunu ilk növbədə, cəmiyyətin mövcud sosial-iqtisadi münasibətləri və həyata keçirdiyi strateji vəzifələri ilə, hüquqi-normativ, direktiv sənədlər və qanunlarla müəyyən olunsun da, idarəetmə vəzifələrinin icrası və səmərəli icra mexanizminin yaradılması idarəetmə subyektlərinin mənəvi-psixoloji, şəxsi kəfiyyətlərindən, idarəetmə mədəniyyətindən və səriştəliliyindən, onlara xas olan rəhbərlik üslubundan da çox asılı olur.

İdarəetmə münasibətləri, sosial münasibətlərin spesifik forması olub, eyni zamanda, psixoloji münasibətlər kimi də səciyyələnirlər, belə ki, bu münasibətlər çərçivəsində insanların

rinə, xüsusilə də rəhbərin işçilərə iradi, emosional-psixoloji, idarəetmə təsiri baş verir. Rəhbərlə işçilərin qarşılıqlı təsiri nəticəsində əməyin motivləşdirilməsi, işçilərə idarəetmə təsiri, işçilər arasında münasibətlərin qurulması və tənzimlənməsi həyata keçirilir.

Beləliklə, idarəetmə münasibətlərinin reallaşması və idarəetmə vəzifələrinin və qərarların səmərəli icra mexanizminin hazırlanması idarəetmə subyektlərinin müvafiq psixoloji hazırlığı, yəni gördükləri işə müsbət motivasiyası və münasibəti, bu vəzifələri həyata keçirməyə imkan verən şəxsi və peşə keyfiyyətləri, fərdi iş üslubları formalaşmalıdır.

Rəhbərlik üslubu idarəetmə münasibətlərinin konkret, real ifadəsi olub, idarəetmə fəaliyyətinin və idarəetmə subyektlərinin səmərəliliyini müəyyən və nümayiş etdirir. Fərdi üslub idarəetmə fəaliyyətinin obyektinin və subyektinin, forma və məzmununun, idarəetmə vəzifələrinin, məqsədlərinin və bu məqsədlərə nail olma üsullarının qarşılıqlı əlaqəsi və vəhdətidir. Rəhbərlik üslubu idarəetmə fəaliyyətinin rəhbərlər tərəfindən necə və nə dərəcədə səmərəli yerinə yetirilməsini ifadə edərək, idarəetmə psixologiyasının mərkəzi problemlərindən biri kimi çıxış edir.

Müasir elmlərdə üslub anlayışı, müxtəlif tədqiqat məqsədləri üçün və müxtəlif kontekstlərdə işlədilir. Məs.: “fərdi üslub”, “təfəkkür üslubu”, “həyat üslubu”, “iş üslubu”, “rəhbərlik üslubu” və s. Bütün hallarda, üslub insanın konkret mahiyyətini ifadə edir və onu bir subyekt kimi səciyyələndirir. Məşhur fransız təbiətşünası Byufon qeyd etmişdir ki, “üslub - insandır”. Üslub insan şəxsiyyətinin və fəaliyyətinin sosial-psixoloji keyfiyyətlərinin, (bax tərifə - Şakurov, Juravlyova görə), psixofizioloji, fərdi-psi-xoloji, psixi və praktiki aspektlərinin sosial fəaliyyətdə fərdi-psi-xoloji inteqrasiyasıdır.

Fərdi üslub mürəkkəb struktura malik olub, həyat şəraitindən, sosial-mədəni mühitdən, şəxsiyyətin fərdi psixoloji keyfiyyətlərindən, psixofizioloji xüsusiyyətlərindən, sinir sisteminin xasiyyətindən və tiplərindən və s. obyektiv və subyektiv amillərdən asılı olur. Tanınmış rus psixoloqu Y.A.Klimov fərdi

rimentlərində araşdıraraq/ fərdi üsluba - şəxsiyyətin tipoloji xüsusiyyətləri ilə şərtlənmiş fərdiyyətinin predmetli fəaliyyətə, xarici şəraitə daha səmərəli uyğunlaşması üçün şüurlu və şüursuz şəkildə istifadə etdiyi, fərdi-psixoloji vasitələrin sistemi kimi baxır. İnsan özütənzimlənən bio-sosial sistem kimi, yeni mühitə düşərkən, onunla xarici mühit arasında pozulmuş tarazlığın bərpa olunmasında, onun üçün ən optimal və sərfəli uyğunlaşma mexanizmi olan, fərdi üslubdan istifadə edir.

İdarəetmə münasibətlərində fərdi üslub, rəhbərlik üslubu kimi çıxış edir. Hər bir rəhbərin, özünə xas olan fərdi iş üslubu və bu üslubun ideal modelini əks etdirən, fərdi idarəetmə konsepsiyası formalaşır ki, bu da onun idarəetmə funksiyalarının məqsədyönlü, sistemli və səmərəli həyata keçirmələrinə şərait yaradır. İdarəetmə fəaliyyəti rəhbərin vəzifə səlahiyyətləri çərçivəsində idarəetmə münasibətlərində tutduğu yeri, sosial normalar və qanunlarla tənzimlənsə də, hər bir rəhbər, idarəetmə funksiyalarını özünə məxsus üslubda yerinə yetirir. Beləliklə, rəhbərin idarəetmə fəaliyyəti, rəhbərin yaradıcı təfəkkürü, fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri, onun intellektual potensialının, qabiliyyətlərinin və vərdislərinin, həyat təcrübəsinin, rəhbəri idarəetmənin subyekt kimi səciyyələndirən digər keyfiyyətlərinin inteqrasiyası nəticəsində formalaşır. Rəhbərin idarəetmə funksiyalarını ona xas olan üslubda həyata keçirməsi, onda yüksək əhval-ruhiyyə, işinə müsbət motiva- siya yaradır, onun öz işindən razılıq hissini gücləndirir ki, bu da onun fəaliyyətinin səmərəliliyinə, məhsuldarlığına və keyfiyyətinə müsbət təsir edir. Əksinə, əgər menecer yaradıcı potensialım ona xas olem üslubda reallaşdırma bilmirsə və bunun üçün lazım olan şərait yoxdursa, bu rəhbərdə psixoloji diskomfort, narazılıq hissi və mənfi emosiyalar yaradır ki, bu da nəticədə fəaliyyətin səmərəliliyini aşağı salır. Müasir dövrdə cəmiyyətdə, o cümlədən, idarəetmə sistemində gedən demokratikləşmə prosesi rəhbərlərin idarəetmə funksiyalarını və

' Klimov E.A. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Нзд-во Казанского ун-та, 1969

və müstəqil şəkildə, onlara xas olan üslubda həyata keçirməyə imkan verir. Belə bir şəraitdə fəaliyyət göstərən idarəetmə kadrlarından daha yüksək mənəvi-psixoloji hazırlıq, yüksək məsuliyyət hissi, peşəkarlıq, təşəbbüskarlıq, müstəqil qərar qəbul etmək və s. keyfiyyətlərin olması xüsusilə vacibdir.

Rəhbərlik üslubunun öyrənilməsi rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin və idarəetmə münasibətlərinin konkret fərdi-psixoloji mahiyyətini və məzmununu başa düşməyə və idarəetmənin praktiki problemlərinin həllinə və idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmağa imkan verir. Bu araşdırmalar idarəetmə üslubunun mahiyyətini, struktural elementlərini və bu elementlər arasında qarşılıqlı əlaqəni, fərdi üslubun tiplərini və idarəetmə psixologiyasının anlayışları sistemindəki yerini və idarəetmənin bir sıra nəzəri-psixoloji problemlərini öyrənməyə imkan verir. Rəhbərlik üslubunun nəzəri-psixoloji problemlərinin öyrənilməsi, həmçinin, idarəetmə münasibətlərinin psixoloji məzmununun və psixoloji tənzimləyicilərinin, motivlərinin öyrənilməsini, idarəetmə subyektlərinin səmərəliliyinin müəyyən olunmasını, kadrların qiymətləndirilməsi və seçilməsi üçün sosial-psixoloji meyarların müəyyən olunmasını nəzərdə tutur.

İdarəetmə təcrübəsində, rəhbərlik üslubunun mahiyyətinin və onun formalaşmasına təsir edən amillərin öyrənilməsi, fərdi üslubun məqsədyönlü şəkildə formalaşması, təkmilləşdirilməsi və korreksiyası üçün daha səmərəli mexanizmlər hazırlamağa imkan verir. Rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyası, rəhbərlik üslubunun nəzəri modeli olub, idarəetmə fəaliyyətinin struktur elementlərinin sistemliliyini və bütövlüyünü, məqsədyönlülüyünü şərtləndirir. Rəhbərlik üslubunun komponentləri kimi, idarəetmənin obyektiv və subyektiv komponentləri, idarəetmənin məqsədləri və bunların həyata keçirilmə vasitələri və üsulları, idarəetmə fəaliyyətinin məzmununu və prosesual-dinamik, tibbi-bioloji, psixofizioloji parametrləri və s. çıxış edir. İdarəetmə üslubu idarəetmə fəaliyyətinin təkcə formal xarakteristikası deyil, eyni zamanda, fəaliyyətin keyfiyyət parametrlərini, sosial məzmununu və məqsədini də əks etdirir.

Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin forma və məzmununun qarşılıqlı əlaqəsini öyrənmədən rəhbərlik üslubunun mahiyyətini başa düşmək mümkün olmaz.

İdarəetmənin səmərəliliyi təkcə onun vəzifələrinin, məqsədlərinin müəyyən olunması və idarəetmə fəaliyyətinin nəticələri ilə məhdudlaşmır, həm də bu vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün icra mexanizmlərinin olması və onların praktiki həllinə nail olunması ilə müəyyən olunur. Bunun üçün fəaliyyətin şəxsiyyət üçün maraqlı olması, onun müxtəlif tələbatlarını daha dolğun təmin etməsi vacibdir. İşçilərin razılıq hissi yaradan müxtəlif əmək fəal-torlarının, işçilərin tələbatlarını, maraqlarını nə dərəcədə təmin etdiyini bilmək lazımdır.

Cəmiyyətdə baş verən əsaslı sosial-iqtisadi, ictimai-siyasi, mədəni dəyişikliklər, həmçinin insanların mənəvi dünyasında, əhval-ruhiyyəsində, tələbatlar - motivlər sferasında, maraqlarında, həyat meyllərində, dəyərlər orientasiyasında da yeni keyfiyyət dəyişikliklərinə səbəb olmuşdur. Bütün tarixi dövrlərdə olduğu kimi, müasir insanın da tələbatlar sistemində, maddi ehtiyaclar baza tələbatlar kimi və fərdin əmək fəallığını şərtləndirən əsas amil kimi çıxış edir. Müasir dövrdə bu tələbatlarla yanaşı, insanların həyat və fəaliyyətində sosial-mədəni, mənəvi, etik, estetik tələbatların da əhəmiyyəti artmışdır. Bu tələbatlardan işin maraqlı və prestijli olması, işçilərin öz intellektual və yaradıcı potensiallarını daha dolğun istifadə edərək özlərini həyatda və işində təsdiq edə bilmək və bir sıra başqa funksional tələbatların təmin etmək və s. göstərmək olar. İşçilərin bu ehtiyaclarının təmin olunması və onlara xas olan fərdi iş üslubunu reallaşdırmaq üçün təşkilatda əlverişli mənəvi-psixoloji, işgüzar-yaradıcı mühit yaradılmalıdır. Personalın öz işindən razılıq hissi yaradan mühüm amillərdən, fərdi üslubun prosesual- dinamik cəhətlərinin təzahür olunmasını, şəxsiyyətin müxtəlif funksional tələbatlarının, o cümlədən, yaradıcı və maraqlı əməyə olan istəyin təmin olmasını və s. göstərmək olar.

Rəhbərlik üslubunun mürəkkəb mahiyyəti və müxtəlif elementləri onu çox funksiyalı hadisə kimi səciyələndirir və onun

idarəetmənin ən müxtəlif nəzəri və praktiki problemlərin həllində əhəmiyyətini müəyyən edir. Belə ki, rəhbərlik üslubu eyni zamanda, idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini və optimallığını, rəhbərin peşə yararlılığını, şəxsiyyətinin sosial-psixoloji yetkinliyini ifadə edir. Rəhbərlik üslubu, həmçinin rəhbərin və liderlərin şəxsiyyətini idarəetmənin subyekti kimi səciyyələndirir, rəhbərin şəxsiyyətinin xarakteroloji xüsusiyyətlərini, keyfiyyətlərini aşkara çıxartmaq və rəhbərlərin sosial-psixoloji tiplərini müəyyən etməyə şərait yaradır.

Rəhbərlik üslubunun mahiyyətini bilərək, onun məqsədyönlü şəkildə formalaşdırılması, korreksiya olunması ilə idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq və qarşıda duran idarəetmə vəzifələrinin daha səmərəli həllinə nail olmaq mümkün olur. Rəhbərin fərdi üslubunun formalaşması, rəhbərə idarəetməni uğurla həyata keçirməyə və ümumiyyətlə, idarəetmədə insan amilinin yaradıcı potensialından daha dolğun istifadə olunmasına şərait yaradır. İdarəetmə üslubu rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyasının, mövcud idarəetmə şəraitinə, təşkilatın və insanların maraqlarına nə dərəcədə uyğun olmasını və idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyini və optimallığını nümayiş etdirən mühüm parametrlər kimi çıxış edir.

Rəhbərlik üslubunun təsnifatı. Rəhbərlik üslubunun hər hansı bir struktur elementi, onun təsnifatını qurmaq üçün, əsas kimi çıxış edə bilər. Rəhbərlik üslubunun təsnifatının yaradılması və tiplərinin müəyyən olunması sahəsində müxtəlif yanaşmalar tətbiq olunmuşdur. Bu təsnifatlarda fərqli mövqelərlə yanaşı, hamı tərfindən qəbul olunan ümumi yanaşma üsulu və prinsipləri də qeyd etmək olar. Elmi ədəbiyyatda fərdi üslubun müxtəlif təsnifatını yaradarkən, onun bütün elementlərinin maksimum nəzərə alınmasına meyl daha çox müşahidə olunur. Rəhbərlik üslubunun təsnifatını qurarkən ilk növbədə, idarəetmə fəaliyyətinin predmetinə, sosial məzmununa, məqsədinə və eyni zamanda, bu məqsədləri həyata keçirmə üsuluna, fəaliyyətin prosessual-dinamik, emosional-energetik cəhətlərinə diqqət verilir.

Elmi ədəbiyyatda rəhbərlik üslubunun təsnifatının qurulma

sında üç əsas yanaşma müşahidə olunur (Bazarov T.Y., Meskon M.X., Steqdil və b.):

1) şəxsiyyət yanaşmasında rəhbərin fərdiyyəti, şəxsiyyəti və şəxsi keyfiyyətləri ilə idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi arasında əlaqə və asılılıq əsas götürülür; 2) biheviyrist (daranış) yanaşmasında, rəhbərin səmərəliliyi onun davranışı ilə izah olunur və davranış elementləri rəhbərlik üslubunun əsas elementləri kimi çıxış edir; 3) Sistemli - situasion yanaşmaya görə, həm rəhbərin, həm də işçilərin keyfiyyətləri və yaranmış situasiya nəzərə alınır.

Bundan əlavə, rəhbərlik üslubunun çox ölçülü -funksional təsnifatı da yaradılmışdır.

İlk dəfə fərdi üslubların təsnifatını görkəmli alman psixoloqu K. Levin liderlik hadisəsinin öyrənilməsinə həsr etdiyi eksperimentlərin nəticələri əsasında irəli sürmüşdür. Onun təklif etdiyi təsnifatla, qərarın məzmunu və bu qərarın yerinə yetirilməsi üsuluna görə, aşağıdakı idarəetmə (liderlik) üslubları müəyyən edilmişdir: demokratik; avtoritar; liberal (anarxik). K.Levinin irəli sürdüyü bu təsnifat, müasir elmlər tərəfindən qəbul olunmuş və elmi-tədqiqat işlərində və müasir idarəetmənin praktiki problemlərinin həllində tətbiq olunur.

Avtoritar (və ya direktiv, diktator) üslub. Bu üslubda, idarəetmə səlahiyyətləri və funksiyaları əsasən bir əldə cəmləşmişdir. Rəhbər təkbaşına qərar qəbul edir (minimum demokratiya), qərarların yerinə yetirilməsinə daima sərt nəzarət (maksimum nəzarət), həddən çox tələbkarlıq, hədələmə ilə müşaiyyət olunan cəzalandırma, işçilərə bir şəxsiyyət kimi diqqət yetirilmir. Daima nəzarətə görə işdə kifayət qədər yüksək nəticələr əldə oluna bilər, (ancaq qeyri-psixoloji, mənəvi meyarlara görə); yüksək gəlir, iqtisadi göstəricilər, məhsuldarlıq, məhsulun yüksək keyfiyyəti. Bununla belə, bu üsluba xas olan bir sıra çatımayan cəhətlər də vardır: səhv hərəkətlərin çox olması ehtimalı, işçilərin təşəbbüskarlığının və yaradıcı fəallığının sönməsi, yeniliklərin zəif tətbiq olunması, durğunluq, işçilərdə passivlik və təşəbbüskarlığın aşağı olması; işçilərin öz işlərindən, peşəsindən, rəhbərlikdən narazılıq hissənin güclü olması, kollektivdə qeyri-qənaətbəxş mənəvi-psi

xoloji mühitin hökm sürməsi, işçilərdə yüksək psixoloji gərginliyin və stresslərin, həyəcanlılığın çoxalması və s. Buna baxmayaraq bəzi fəaliyyət sferalarında, ekstremal vəziyyətlərdə (məs.: müharibə vəziyyətində, hərbidə) avtoritar idarəetmə üslubu daha səmərəli hesab olunur. Eyni zamanda cəmiyyətin müəyyən təbəqələrində, işçilərdə demokratik şüur lazımı səviyyədə formalaş- mayıbsa və təşkilatda yaranmış mənəvi-psixoloji durum tələb edirsə, avtoritar üslub tətbiq oluna bilər.

Demokratik (və ya kollegial) üslub. İdarəetmə qərarları müzakirələr əsasında, kollegial şəkildə qəbul olunur, işçilərin təklifləri, rəyləri, nəzərə alınır (maksimum demokratiya), qəbul olunmuş qərarların icrası rəhbərin şəxsən və kollektivin, işçilərin nəzarəti altında aparılır, (maksimum nəzarət), rəhbər personalın şəxsiyyətinə diqqət və qayğı göstərir, onların maraqlarını, tələblərini nəzərə alır. Demokratik üslub, kollektivdə insanların maraqlarını maksimum nəzərə almağa, düşünülmüş qərarların qəbul edilməsinə, yüksək əmək məhsuldarlığına, işçilərin fəallığına və təşəbbüskarlığına şərait yaradır. Həmçinin, işçilərin öz işlərindən, kollektivdən, kollektivin üzvü olmasından, kollektivdə mövcud mənəvi-psixoloji mühitdən, qarşılıqlı münasibətlərdən, bu kollektivdə həyata keçirilən rəhbərlikdən əsasən razıdırlar. Demokratik idarəetmə görülən işin kəmiyyət göstəricilərindən daha çox, bu üslubun keyfiyyət göstəriciləri, o cümlədən, psixoloji, sosial-psixoloji parametrləri, işçilərin mənəvi-psixoloji vəziyyətinə, əhval-ruhiyyəsinə müsbət təsiri, onlarda işə müsbət münasibət və motivasiya yaratması ilə fərqlənir. Ancaq demokratik idarəetmənin tətbiq olunması üçün insanlarda, ilk növbədə, rəhbərlərdə yüksək psixoloji, etik və pedaqoji mədəniyyət, ünsiyyət mədəni- yəti və kommunikativ keyfiyyətlər, yüksək peşəkanq, təşkilatçılıq qabiliyyəti, intellektual və məsuliyyət hissi olmalıdır.

Liberal (anarxik) üslub - səhlənkar və ya neytral üslubdur, bir tərəfdən “maksimum demokratiya”, yəni hamı öz işlərini sərbəst yerinə yetirə bilər, ancaq rəhbər işçilərin real mövqeyini nəzərə almağa və əlaqələndirməyə nail olmağa səy etmir və ya bacarmır; digər tərəfdən - “minimum nəzarət”, hətta qəbul olunmuş

qərarlar yerinə yetirilmir, onlara nəzarət yoxdur, hər şey öz ixtiyarına buraxılıb, nəticədə işin səmərəsi, məhsuldarlığı aşağıdır, işçilər öz vəziyyətlərindən, kollektivdə hökm sürən anarxiyadan, özbaşnalıqdan, rəhbərlik üslubundan narazıdır, kollektivdə psixoloji mühit qənaətbəxş deyil, heç bir əməkdaşlıq və vicdanlı işləmək üçün heç bir stimül yoxdur, belə ki, vicdanlı, yaradıcı, məhsuldar fəaliyyət ədalətli qiymətləndirilmir, işin ayrı-ayrı bölmələri, qrupdakı qruplaşmalann liderlərin maraqlarından irəli gəlir, gizli və ya açıq konfliktlər mümkündür, qruplaşmaların yaranması müşahidə olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, demokratik, avtoritar və liberal üslublara “təmiz halda” az rast gəlinir, adətən bu və ya başqa rəhbərdə onların əlamətləri müxtəlif nisbətdə, qarışıq şəkildə olur. İstehsalat kollektivlərində apanımış tədqiqatların nəticələri göstərmişdir ki, ancaq 31-45% rəhbərlərdə qeyd olunan üslublardan birinə təmiz halda rast gəlinir, qalanları isə müxtəlif üslublardan ibarətdir. Rəhbərliyin orta səviyyəsində (sex rəisləri, bölmə, şöbə rəhbərləri) bu 52%, aşağı səviyyədə yerləşmiş rəhbərlərdə - bu göstərici - 31% təşkil edir.

Rəhbərlik üslublarının qarışıq variantlarda olması, üslubların təsnifatının onların müxtəlif nisbətlərinə əsasən qurulması müxtəlif təsnifatların yaranmasına və klassik təsnifatın daha da təkmilləşməsinə stimullaşdırmışdır. Məs. T.S.Kuzmin, İ.N.Volkov, Y.N.Yemelyanov dörd rəhbərlik üslubunu təklif edirlər: distant, kontaktlı, məqsədyönlü, səlahiyyətləri başqasına ötürən, (bax. Maşkov s. 65).

Müasir elmlərin nümayəndələri, klassik rəhbərlik üslublanna yeni məzmun, keyfiyyət parametrlərini daxil edərək, onları öz tədqiqat məqsədlərinə adaptasiya etmiş, təkmilləşdirmiş və rəhbərlik üslubunun daha çox növlərini əks etdirən yeni təsnifatlar irəli sürmüşlər, bu üslubların yeni təsvirini və izahını vermişlər. A.L.Juravlyov K.Levinin təsvir etdiyi “direktiv”, “kollektivçilik” və “işə qarışmamaq” parametrləri əsasında yeddi rəhbərlik üslubu müəyyən edir, hansı ki, onlardan hər biri, özü üç variantda çıxış edə bilər (təzahür edən, operativ və təsadüf etməyən).

Müasir sosial-psixoloji ədəbiyyatda daha çox kollektivin idarə olunmasının üç əsas üslubu qeyd olunur: direktiv, kollegial və liberal. Bu üslubların hər üçü yaranmış obyektiv şəraitdən asılı olaraq səmərəli ola bilər.' A.L.Juravlyov qeyd olunan hər üç üslubun, hər hansı birinin təzahür dərəcəsinə və müxtəlif nisbətdə təmsil olmalarına görə, aşağıdakı yeddi üslubu təklif etmişdir:

- "direktiv" fərdi üslub;
- "kollegial" fərdi üslub;
- "liberal" fərdi üslub;
- "direktiv-kollegial" üslub (bu üslub ədəbiyyatda təsvir olunan "gizli avtokratizm" üslubuna uyğun gəlir);
- "direktiv-liberal" üslub. Ədəbiyyatda "situation -avtokratik" üslub kimi də təsvir olunur;
- "kollegial-liberal" üslub, rəhbərlik üslubunun təsvirində "yun:ışaq-demokratik" üslub kimi təsvir olunur;
- "qarışıq üslub", idarəetmə təcrübəsində ən çox rast gəlinən üslubdur.

Əslində idarəetmə təcrübəsində, dsılla çox üslublar müşahidə olunsalar da, qeyd olunan üslublara ddiia tez-tez rast gələrək və bu müxtəlifliklərdə ən tipik, aparıcı meylləri əks etdirirlər. Bu təsnifata görə, sosial-psixoloji hadisə olan, idarəetmə üslubunun əsas xüsusiyyətləri - onların bütövlüyü, davamlılığı və fərdi xarakter daşımasıdır.

İdarəetmə üslublarını öyrənən psixoloqlardan, San-Peterburq psixologiyası məktəbinin nümayəndəsi A.Rusalinova, idarəetmə üslublarını müəyyən etmək üçün, yeddi faktorlu modeli təklif etmişdir. Bu model məzmununa görə ya istehsalın maraqlarına və ya şəxsi>^ətlərarası münasibətlərə yönəlmiş olurlar. Bu üslubların tiplərini foarmalaşdıran amillərə aşağıdakılar aiddirlər:

- fəallıq-passivlik; kollegial-təkbaşına qərar qəbul etmə; direktiv-təhrik etmə xarakterli təsir; pozitiv-neqativ stimullara

Волков И.П. Стиль руководства при решении задач социального развития коллективов предприятий. - «Социальнфя психология и социальное планирование.» Под ред. Кузьмина Е.С. Л., 1973.

orientasiya; işçilərlə distant-kontakt münasibətlər; informasiya axımının mərkəzləşməsi-əks mərkəzləşməsi; kollektivlə əks əlaqənin olması və ya olmaması.

A.Kitov təklif etdiyi təsnifatda rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində rolu, xidmətinin xüsusi çəkisi, idarəetmə fəaliyyətində istifadə olunan informasiyanın həcmi, kəmiyyəti və keyfiyyəti əsas meyar kimi götürülmüşdür. Bu meyarlar əsasında dörd üslub müəyyən olunmuşdur:

1. formal liderin üstünlük təşkil etməsinə və qərarların qəbulunda roluna görə;

2. rəhbərin rolunun yüksək olması. Belə rəhbər işçilərin təşəbbüsünə arxalanır, burada rəhbər həm də qeyri formal liderdir;

3. formal liderin üstünlüyü və paralel olaraq qeyri-formal lider də fəaliyyət göstərir.

Əgər əvvəlki üslubda təbəçilikdə olan rəhbərlər, rəhbərliyə və əmr verməyə can atmırsa, bu üslubda işə, rəhbər müvəqqəti olaraq səlahiyyətlərini öz tabeliyində olan işçilərin birinə həvalə edir.

4. 'formal və qeyri-formal lider arasında konflikt yaranır. Bu halda qərar qəbul edərkən təbəçilikdə olanların biri rəhbərin xəbərdarlığına baxmayaraq idarəetməyə müdaxilə edir.

Belə vəziyyətdə əvvəlki üslubdan fərqli olaraq qeyri-formal lider rəhbərliklə rəqabət aparır, praktiki olaraq idarəetməyə mane olur və idarəetmənin səmərəsinin aşağı düşməsinə çalışır.

Rəhbərlik **üslubunun** səmərəliliyi. Rəhbərlik üslubunun araşdırılmasında mühüm məsələlərdən biri də onun səmərəliliyini şərtləndirən amillərin və onun meyarlarının müəyyən olunmasıdır. Bu araşdırmaların əsasında hər hansı bir üslubun konkret idarəetmə funksiyalarının, vəzifələrinin həyata keçirilməsində səmərəliliyini proqnozlaşdırmaq mümkün olur. İdarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasında insan amilinin, o cümlədən, rəhbərin idarəetmə potensialından daha dolğun istifadə olunması üçün, rəhbərin idarəetmə üslubunun yaranmış idarəetmə vəziyyətinə uyğun olaraq korreksiya olunması və tənzimlənməsi lazımdır.

Psixoloqlar rəhbərin fərdi üslubunun optimallaşdırılması və onun daha səmərəli olması üçün müxtəlif diaqnostik və korreksiya prosedurları, mexanizmləri hazırlamağa səy edirlər. Rəhbərlik üslubunun özünəməxsusluğu və mürəkkəb struktura malik olması, onun optimallaşdırılması və səmərəliliyinin artırılması üçün universal mexanizmin işlənilməsi hazırlanmasını çətinləşdirir və ya qeyri mümkün edir. Fərdi üslublarda özünəməxsusluqla yanaşı, təkrarlanan tipoloji xüsusiyyətlər də olur ki, bu da fərdi üslubların təsnifatını və ümumiləşmiş optimal üslubların modellərini yaratmağa imkan verir. Çox vaxt ideal model kimi, “əməyin zənginləşdirilməsi” konsepsiyası əsas götürülür. Bununla belə müxtəlif üslubla onun səmərəliliyi arasında həmişə bir-başa bağlılıq və düz asılılıq olmur.

Mütəxəssislər arasında üstünlük təşkil edən rəyə görə, daha səmərəli üslub reallığa əsaslanan və yaranmış şəraitə tez uyğunlaşan, daha çevik, “adaptiv” üslublar hesab olunur.

Xarici “menecment” mütəxəssislərinin əksəriyyətinin fikrinə görə, səmərəli rəhbərlik üslub “partisipativ” (bir yerdə iştirak edən) üslubdur ki, buna aşağıdakı xüsusiyyətlər xasdır:

işçilərlə muntəzəm məsləhətləşmələrin, müzakirələrin təşkili; işçilərlə münasibətlərin açıq, aşkar olması; qərarların qəbulunda kollektiv üzvlərinin iştirak etməsi; rəhbərin öz səlahiyyətlərini və hüquqlarını işçilərlə bölüşməsi; işçilərin planlaşdırma işlərinə və təşkilatda dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə cəlb olunması; müstəqil qərarlar qəbul etmək səlahiyyəti olan müstəqil qrupların yaradılması (məs.: keyfiyyətə və ya nizam-intizama nəzarət qrupu); işçilərə başqa işçilərdən ayrı, avtonom şəkildə problemlər haqqında yeni təkliflər, ideyalar irəli sürmək imkanının yaradılması.

Partisipativ üslub - aşağıdakı şərtlər daxilində tətbiq oluna bilər: a) rəhbər özünə inamlıdır, yüksək təhsili və yaradıcı imkanları, işçilərin yaradıcı potensialını və təkliflərini qiymətləndirməyi və onlardan səmərəli istifadə etməyi bacarmalıdır;

b) işçilər yüksək bilik, bacarıq, yaradıcılığa tələbat və bacarıq, müstəqillik, şəxsi inkişafa meyli, işə maraq nümayiş etdirirlər;

c) əgər insanların qarşısında duran vəzifələr, çoxlu qəraddan qəbul olunmasını və nəzəri təhlillər, yüksək icra mədəniyyəti və bu işdə peşəkarlıq, gərgin işləməyə səylər və yaradıcı yanaşma tələb edirsə.

Bu üslubun elm-istehsalat müəssisələrində, novator firmalarda və elmi təşkilatlarda istifadə olunması daha məqsədə uyğundur. Həmçinin, kollektivin yüksək inkişaf səviyyəsində, kollektivdə həmrəylik, yekdillik və yüksək özünüidarəetmə potensialı, təcrübəsi olduğu şəraitdə tətbiq oluna bilər.

Beləliklə, rəhbərlik üslubları müxtəlif qütblü cütlüklər kimi çıxış edir: avtoritar - demokratik; avtoritar - partisipativ; iş - insanlara diqqət; qapalı, direktiv - açıq, ünsiyyətli.

Rəhbərlik üslubları aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir: a) özünü qiymətləndirmə, dərk etmə, idarə etmə; b) şəraiti qiymətləndirməyi bacarmalı və buna uyğun fəaliyyət proqramı, strategiyası seçməlidir; c) yaranmış idarəetmə şəraitinə və işçilərin səviyyəsinə uyğun üslub seçməyi bacarmalıdır; ç) qrupun maraqlarını və tələbatını nəzərə almalı; d) şəraitin tələblərini nəzərə almalı; e) fərdlərin istəklərini nəzərə almalı.

Ardıcıl olmayan (qeyri məntiqi rəhbərlik üslubu) rəhbərlik üslubu - gözlənilmədən rəhbərin bir üslubdan başqasına keçilməsi ilə fərqlənir (gah avtoritar, gah demokratik, gah yenidən avtoritar və s.). Bütün bunlar işin səmərəsini, məhsuldarlığını aşağı salır, kollektivdə maksimum dərəcədə konfliktlər üçün zəmin yaranır və problemlər çoxalır. Bu rəhbərin fəaliyyətinin forma və məzmunu uyğun gəlmir, məs.: rəhbər zahirən demokratik üslubu tətbiq etsə də (zahirən daima hərəkətdə olan, kollektivdə müzakirələr aparın), əslində isə rəhbər qərarları çoxdan, təkbəşinə qəbul etmişdir və o avtoritar idarəetmə üslubuna demokratik görkəm verməyə çalışır.

Səmərəli menecerin iş üslubu çevikliyi, fərdi və konkret yanaşma üsulu ilə fərqlənir. Situativ yanaşma idarəetmədə işçilərin və kollektivin psixoloji vəziyyətini və inkişafını nəzərə alır və buna uyğun daha çevik və səmərəli idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirir.

Yoxlama sualları

Rəhbərlik üslubunun struktur elementləri hansılardır?
Fərdi üslub hansı amillərin təsirindən formalaşır?
Fərdi üslubun idarəetmə fəaliyyətində rolu nədən ibarətdir?
İdarəetmə fəaliyyətinin və idarəetmə kadrlarının qiymətləndirilməsində fərdi üslubun rolu.

Rəhbərlik üslublarının təsnifatı.

Rəhbərlik üslubunun səmərəliliyi nə ilə müəyyən olunur?

Ədəbiyyat

1. Волков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. М., 1992.
2. Волков И.П. Стили управления при решении задач социального развития коллективов предприятий. - «Социальная психология и социальное планирование». Л., 1973.
3. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.
4. Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов на-Д. 1997.
6. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. (Пер. с англ.). М., 1992.
7. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. М., 1975.
8. Журавлев А.Л. Проблема «человеческого фактора» в управлении. - В кн.: Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976.
9. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности. Казань, 1969.
10. Шакуров Р.Х. Психологический анализ стиля деятельности директоров школ по руководству педагогическим коллективом. - «Вопросы психологии», 1974, №4

VII Fəsil

LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİK

Qısa məzmunu

Liderlik hadisəsi müasir elmlərin tədqiqat obyektinə kimi. Liderlik sosial-psixoloji fenomen kimi. Liderlik və rəhbərlik anlayışlarının müqayisəli təhlili. Lider və liderlik anlayışları. Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətində liderlik keyfiyyətlərinin rolu. Liderlik qrup-dinamik hadisəsi kimi. Müasir idarəetmədə liderlik hadisəsinin elmi-nəzəri və praktiki problemləri. Liderlik nəzəriyyələri və liderliyə müxtəlif yanaşmalar. Liderlərin təsnifatı, tipləri və liderlik üslubları. Siyasi lider anlayışı. Siyasi liderlər təlimi və siyasi liderlərin tipləri. Siyasi liderin psixanalitik nəzəriyyəsi. Liderliyin kompensator nəzəriyyəsi. Liderlərin formalaşmasına təsir edən daxili və xarici, şəxsiyyət və situasiya amilləri. Siyasi liderlərin təsnifatı. Azərbaycanın ictimai-siyasi fikir tarixində lider və rəhbər haqqında baxışlar. Heydər Əliyev ümummilli liderdir.

Liderlik və rəhbərlik anlayışları

Liderlik və rəhbərlik, idjirəetmə psixologiyasının əsas anlayışlarından biridir. İdarəetmə psixologiyasında, rəhbərlik və liderlik hadisələrinin nəzəri-psixoloji və praktiki problemlərinin öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Eyni zamanda, bu hadisələrin sosial-fəlsəfi, ictimai-siyasi elmlərində, sosial psixologiyada və b. elmlərdə müxtəlif aspektləri, struktur səviyyələri araşdırılır.

Liderlik hadisəsinin mahiyyətinin öyrənilməsində, sosial-psixoloji tədqiqatlar xüsusi yer tutur. Elmi araşdırmalarda liderlik hadisəsi, idarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji xarakteristikası kimi səciyyələndirilir. Belə ki, liderlik keyfiyyətləri rəhbərə özünün səlahiyyətləri çərçivəsində, təşkilatda insani münasibətləri tənzimləməklə işçilərin səylərini, potensial imkanlarını təşkilati məqsədlərin həllinə səfərbər etməsinə, idarəetmə funksiyalarını uğurla həyata keçirilməsinə imkan verir.

Qrup hadisələrinə və qrupun fəaliyyətinə təsir etmək, qrupda insani münasibətləri tənzimləmək, işçiləri məhsuldar, səmərəli fəaliyyətə həvəsləndirməklə təşkilati və qrup vəzifələrinin həllinə

nail olması qrupda rəhbərlik hadisəsi kimi səciyələndir. Qərb elmində və sosial-psixologiyasında rəhbərlik və liderlik anlayışları əsasən eyni mənada işlədilir. Bununla belə, bu hadisələrin məqsədi, metodları, üsullarında ümumi cəhətləri ilə yanaşı, onları birbirindən fərqləndirən spesifik xüsusiyyətləri də vardır. Bu problemlərin sosial-psixoloji araşdırılması qrup fəaliyyətinin idarə olunmasında insanlar arasında qarşılıqlı münasibətlərə təsir etmək, onların fəaliyyətinin təşkilatın vəzifə və məqsədləri ətrafında inteqrasiya olunmasında və əlaqələndirilməsində liderin rolunu müəyyən etməyə imkan verir. Beləliklə, idarəetmə münasibətlərinin subyektləri kimi, lider və rəhbər oxşar cəhətləri olmaqla yanaşı, bir sıra fərqli cəhətlərə də malikdirlər.

Əgər rəhbərlik hadisəsinin müxtəlif elmlər tərəfindən öyrənilməsində, idarəetmə fəaliyyətinin hüquqi-normativ, sosial, siyasi, iqtisadi parametrləri, strukturu və funksiyaları kimi baxılırsa, liderlik hadisəsi isə qrup-dinamik prosesi kimi, insan münasibətləri kontekstində araşdırılır. Rəhbərlik hadisəsinin sosial-psixoloji aspektinin öyrənilməsi nəticəsində, rəhbərlik və liderliyin eyni zamanda bir şəxsin simasında nə dərəcədə təmsil olunması, yəni rəhbərin eyni zamanda nə dərəcədə lider olması müəyyən olunur. Rəhbərin eyni zamanda kollektiv tərəfindən lider kimi qəbul edilməsi, onun işçilərə idarəetmə və mənəvi-psixoloji təsirini gücləndirərək, idarəetmənin səmərəsi üçün əlverişli psixoloji zəmin yaradır. Ancaq praktikada həmişə rəhbər eyni zamanda lider olmur və ya əksinə liderlik keyfiyyətləri olan şəxslər həmişə rəhbər olurlar.

Əgər rəhbərdə liderlik keyfiyyətləri yoxdursa, qrup fəaliyyətinin səmərəliliyi formal (rəsmi) və qeyri-formal (qeyri-rəsmi) liderlər arasında yaranmış qarşılıqlı münasibətlərin xarakterindən və bu münasibətlərin necə qurulmasından asılı olur. Belə hallarda, geniş hüquqi səlahiyyətlərə malik olan formal lider, təşəbbüskar kimi, qeyri-formal liderlə idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsində bəzi səlahiyyətlərini onunla bölüşməklə, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə daha asan nail ola bilər. Belə bir addım formal liderin kollektivdə nüfuzunun və idarəetmənin

Müasir menecmentdə üfiqi istiqamətdə reallaşan idarəetmə münasibətlərini ifadə edən liderlik hadisəsi, psixoloji münasibətlərə aid edilir. Rəhbərlik isə, qrupun fəaliyyətinin və şaquli istiqamətdə idarəetmə münasibətlərinin sosial-hüquqi və vəzifə səlahiyyətləri çərçivəsində koordinasiya olunması və tənzimlənməsidir.

Qərb ədəbiyyatında lider və rəhbər, həmçinin liderlik və rəhbərlik anlayışları eyni mənada işlədilsə də, bu hadisələrin özünəməxsus fərqli cəhətləri də vardır. Sosial-psixoloji ədəbiyyatda lider və rəhbər məfhumlarını, rus psixoloqu B.Parigin aşağıdakı kimi səciyyələndirmişdir:

1. Lider əsasən qrupda şəxsiyyətlərarası münasibətləri, rəhbər isə qrupda rəsmi münasibətləri tənzimləyir; 2. Liderlik mikro mühitdə (kiçik qrupda) baş verir, rəhbərlik isə makro mühitin elementidir, yəni o ictimai münasibətlər sistemi ilə əlaqədardır. 3. Liderlik kortəbii şəkildə yaranır, real sosial qrupun rəhbəri isə ya təyin olunur, ya da seçilir, yəni bu proses məqsədyönlü şəkildə baş verir. 4. Liderlik daha dinamik hadisə olub, qrupda insanların əhval-ruhiyyəsiəndən asılı olur, rəhbərlik isə daha sabit hadisədir. 5. Liderdən fərqli olaraq, rəhbərliyin səlahiyyətində daha çox sanksiyalar sistemi vardır, lider isə belə sanksiyalardan istifadə etmək səlahiyyətinə malik deyil. 6. Rəhbərin qərar qəbul etməsi daha mürəkkəb prosesdir və müxtəlif amillərdən asılı olur, lider isə bir-başa qərar qəbul edə bilir. 7. Liderin fəaliyyəti, onun lider olduğu kiçik qrupda baş verir, rəhbərin fəaliyyət sferası daha genişdir və o kiçik qrupu daha böyük sosial sistemdə təmsil edir.^

Bu fərqlər müxtəlif variantlarda, başqa müəlliflər tərəfindən də qeyd olunur.

Göründüyü kimi, rəhbərin və liderin həyata keçirdikləri funksiyalar oxşardır, ancaq bu funksiyaların yerinə yetirilməsi üsulları, metodları və imkanları müxtəlifdir. Lider və rəhbər qrupda işçilərin fəaliyyətini təşkil etmək, tənzimləmək, işçiləri məhsuldar əməyə həvələndirmək, onları təşkilatı vəzifələrinin həllinə səfər-

' E.HapbirHH. OcHOBbi conMajibHO-ncxojiorHMecKOfi TCopHH. M., 1971 c.310-311.

bər etmək, bu vəzifələrin daha səmərəli yollarını və vasitələrini taparkən özlərinə xas olan üslubları, mövqeləri ilə fərqlənirlər.

Liderlik qrupun bəzi üzvlərinin sırf psixoloji xarakteristikasıdır, rəhbərlik isə daha çox mövcud sosial münasibətlər, sosial və hüquqi normalarla, onun tutduğu rəsmi vəzifəsi ilə müəyyən olunan sosial xarakteristikasıdır. Liderlikdən fərqli olaraq rəhbərlik və onun idarəetmə fəaliyyəti, cəmiyyətin hüquqi və sosial normaları vasitəsilə tənzimlənir və reqlamentləşdirilir.* İdarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji xarakteristikasının və sosial-psixoloji aspektinin öyrənilməsi rəhbəri lider kimi səciyyələndirir. Eyni zamanda, liderlik hadisəsinin öyrənilməsi ilə idarəetmə fəaliyyətinin sosial-psixoloji mənzərəsi tam əhatə olunmur.

Qrupda insanlar arasında baş verən qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı münasibətlərin nəticəsində, qrup üzvlərinə daha çox mənəvi-psixoloji təsiri olan nüfuzlu insanlar, kollektiv tərəfindən lider kimi qəbul olunurlar'. Beləliklə, liderlik, qrupda baş verən sosial-psixoloji hadisə kimi təkbəşinə yaranmır, o ancaq qrupun struktur elementi kimi, bu strukturda baş verən qrup-dinamik proseslərin nəticəsində və qarşılıqlı münasibətlərin gedişində meydana gəlir. Liderin qrupa təsiri dəyişkəndir, müxtəlif şəraitlərdə liderin insanlara təsiri arta və ya azala bilər. Bu həm obyektiv şəraitlə, həm də subyektiv amillərlə bağlı ola bilər. Məs.: bir halda bu təsir, qrup üzvlərinin lideri necə qiymətləndirməsindən və onu lider kimi qəbul etmələrindən, qrupdakı əhval-ruhiyyədən asılı ola bilər. Beləliklə, liderliyin dəyişkən qrup-dinamik proses kimi əsas meyarı, onun qrup üzvlərinə təsirinin gücü və qrupun onu necə qəbul etməsi, qavraması ilə müəyyən olunmasıdır.

Z.Freyd, liderliyə şəxsiyyətin insanları özünə cəlb etmək, yaxınlaşdırmaq və onlara şüursuz səviyyədə heyranlıq, səcdə etmək meyllərini, hisslərini oyatmaq qabiliyyəti kimi baxmışdır. Bütün

Волков И.Г. Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия. - В кн.: Социальная психология и социальная планирования. Л., 1973 с. 84.

malan, bu şəxsiyyətin lider kimi formalaşmasını şərtləndirir.

Liderlik hadisəsinin nəzəri-metodoloji problemlərinin araşdırılması istifadə olunan əsas anlayışların məzmununa aydınlıq gətirilməsini tələb edir. İlk növbədə, liderlik və lider anlayışlarının daşdığı məzmunu, yükü müəyyənləşdirmək lazımdır.

Lider - hər hansı məqsədə nail olmaq üçün insanların səylərini birləşdirə bilən konkret şəxsdir.

Liderlik - işə qrup-dinamik prosesdir, insanların qarşılıqlı münasibətlərində baş verir və formalaşır.

Şəxsiyyətin nə dərəcədə lider olması, insanlar tərəfindən onun üstün keyfiyyətlərə malik olan nüfuzlu şəxs kimi qəbul edilməsi ilə ölçülür. Daha yüksək intellektə və ya idarəetmə təcrübəsinə, ünsiyyət mədəniyyətinə və digər insanlarla qarşılıqlı münasibətlərdə onu nüfuzlu şəxs kimi səciyyələndirən keyfiyyətlərin olması şəxsiyyətin qrup tərəfindən lider kimi qəbul olunmasına əsas ola bilər. Adətən üstünlüyə meyilli olan və ona can atan, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə təşəbbüsü və üstünlüyü öz əlinə alan, münasibətlərin və ünsiyyətin gedişinə nəzarət və təsir edən, onlara istiqamət verən insanların lider olmaq imkanları yüksək olur. Liderin meydana gəlməsinə təsir edən mühüm amillərdən, həmçinin fərdin peşəkarlığını və onun peşə statusunu göstərmək olar. Məs. mühəndislər bu peşədən olan başqa mühəndisi, lider kimi görməyə daha çox meyilli olurlar, nəinki başqa peşədən olan şəxsi. Eyni peşədə eyni düşüncə tərzini, eyni peşə dilində danışmaq, bu peşədə çalışan insanların problemlərini yaxından bilmək, onların keçirdiyi hissləri yaşamaq, onları başa düşmək və duymaq, bu peşədə çalışan adamlara rəğbət və s. şəxsiyyətin insanlar tərəfindən lider kimi qəbul edilməsinə təsir edən mühüm amillərdəndir. Təşkilatda formal liderin təsiri daha çox onun təşkilatda tutduğu sosial mövqeyi və vəzifəsi ilə müəyyən olunursa, qeyri- formal liderin təsiri işə onun şəxsiyyətindən və hamı tərəfindən onun şəxsiyyətinin necə qiymətləndirilməsindən asılı olur.

Liderin meydana gəlməsi şəxsi keyfiyyətlərlə yanaşı, mövcud sosial-mədəni, siyasi, mənəvi-ideoloji mühitdən də asılı olur. İctimai fikir tarixində belə fikir formalaşmışdır ki, böyük böhran-

lar böyük, dahi rəhbərlər liderlər yaradır, baxmayaraq ki, bu rəhbərlərin hamısı bu böhranlı vəziyyətlərdə, özlərini böyük lider kimi göstərə bilməmişlər. Nadir hallarda olur ki, lider öz tərəfdarlarının baxışlarını, dəyərlər sistemini dəyişə bilsin. Liderin əsas vəzifəsi odur ki, bu dəyərlərə, baxışlara əsaslanaraq, onları məqsədyönlü davranış proqramına çevirsin. Əsl lider olmaq üçün, in- sanlara qarşı həssas olmaq, onların problemlərini bilmək və onları duymaq, onların mənəvi-psixoloji vəziyyətini düzgün qiymətləndirmək qabiliyyətinin olması çox vacibdir. Bu vəziyyətin düzgün dəyərləndirilməsi, daha optimal davranış strategiyası seçməyə və qrupda öz təsirini saxlamaq və gücləndirmək üçün hansı kompromisə getməyi, davranışım yaranmış vəziyyətə uyğun qurmağa və korreksiya etməyə imkan verir. Lider qrupa dağıdıcı təsir edə biləcək ziddiyyətləri, münaqişəli vəziyyəti və fikir ayrılığının mahiyyətini düzgün dəyərləndirir və müvafiq profilaktik tədbirlər görür, onları yaradan səbəbləri aradan qaldırmağı və yaranmış problemi həll edə bilir. Lider öz tərəfdarlarını onların istəklərinə, maraqlarına və onların potensial imkanlarına uyğun qarşıda duran vəzifələrin həllinə istiqamətləndirir. Liderin rolu təkcə yeni qrupların yaranmasından ibarət deyildir, eyni zamanda, fəaliyyətdə olan qrupun məhsuldar, səmərəli və yekdil qrupa çevrilməsinə nail olmaqdan ibarətdir. Liderlik hadisəsinin mahiyyəti insanları, qrupu qarşıda qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün səfərbər etmək, təşkil etmək, görülən işi dərk etmək, onun həlli yollarını görmək, insanları bu məqsədə nail olmaq üçün məhsuldar işə həvəsləndirməkdən ibarətdir.

Mütəxəssislər, liderlik hadisəsinin üç əsas komponentdən yarandığını qeyd edirlər: yaranmış idarəetmə vəziyyətinin mənzərəsinin dərk olunmasına nail olmaq; insanları qarşıda duran vəzifələrin həllinə həvəsləndirmək və istiqamətləndirmək; bunun üçün isə insanların özlərində qüvvə toplamasına və özlərinə inanmalarına nail olmaqdan ibarətdir.'

Ландсберг М. Лидерство. Виение. вдохновение и энергия. /Пер. с англ. - М.: 2004. - 244 с.

Liderin insanları öz arxasınca apannası üçün birgə fəaliyyət və dərk olunan ümumi məqsədlə yanaşı, yuxarıda qeyd olunan üç amilin və liderdə müvafiq keyfiyyətlərin olması vacibdir. Uğurlu lider, məhz bu komponentlərdən səmərəli istifadə etməyi bacaran insanlar olur. Lider yaranmış vəziyyəti düzgün qiymətləndirmək, təşkilatın məqsədlərini, strateji vəzifələrini və bunlara nail olmağın səmərəli yollarını seçməyi bacarır. Lider təşkilati vəzifələrin həllində hər bir qrup üzvünün bu işdə iştirakının, rolunun və məsuliyyətinin düzgün dəyərləndirilməsinə nail olur.

Liderin mühüm vəzifələrindən biri də, işçilərin məhsuldaı* fəaliyyətə həvəsləndirilməsindən ibarətdir. Bunun üçün o, maddi və mənəvi həvəsləndirmə metodlarından, o cümlədən, inzibati, iqtisadi, sosial və psixoloji təsir vəsilələrindən istifadə edir, şəxsi- yətlərərsası ünsiyyətdə, qeyri formal münasibətlərdə insanları, işçiləri inandırmaq, maarifləndirmək, təlqin etmək və şəxsi nümunə göstərmək və s. bu kimi mənəvi-psixoloji təsir vasitələrindən istifadə etməklə onların səmərəli və məhsuldar fəaliyyətinə nail olur.

Təşkilati vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün işçilərin müvafiq peşəkarlığı, bacarıq və vərdişləri ilə yanaşı, onların öz funksiyalarını yerinə yetirmələri üçün müvafiq mənəvi-psixoloji hazırlığı, mənəvi gücü və enerjisi, müsbət motivasiyası olmalıdır. Qarşıda duran vəzifələrin həllində özünü güclü və qabiliyyətli görən liderdə olan optimizm, bütün kollektivin üzvlərinə sirayət edir, onlarda məhsuldar işləmək həvəsi və enerjisi yaradır.

Beləliklə, təşkilatlarda liderlik hadisəsini aşağıdakı formül ilə təsvir etmək olar:

Liderlik = vəziyyəti və problemi görmək, qiymətləndirmək + həvəsləndirmə bacarığı + qüvvə (enerji, potensial imkanlar: peşəkarlıq, bilik, bacarıq, vərdişlər imkanlar).

Uğurlu menecerlər, idarəetmə vəziyyətinin və qarşıda duran problemlərin ümumi mənzərəsini düzgün qiymətləndirməyi, bu vəzifələrin həllinə nail olmaq üçün, öz şəxsi nüfuzundan istifadə edərək onlara mənəvi-psixoloji təsir etmək, işçilər arasında münasibətləri tənzimləmək və onları məhsuldar əməyə həvəsləndirmək bacarığı ilə fərqlənirlər.

Liderlik nəzəriyyələri

Elmi ədəbiyyatda liderlik nəzəriyyələrini iki əsas qrupa bölmək olar: 1) liderliyə universal yanaşma; 2) liderliyə situasiya yanaşması.

1- ci qrupa tarixi şəxsiyyətlər haqqında təlimlər, şəxsiyyət nəzəriyyələri, əlamətlər nəzəriyyəsi, fiziki keyfiyyətlər nəzəriyyəsi, psixoloji nəzəriyyələr, harizmatik nəzəriyyələri, transformasiya edən, transaksion liderlər nəzəriyyələri daxildir .

2- ci qrupa, daha çox müasir dövrdə yaranmış və müxtəlif situasiyalarda fonnalaşan və təzahür edən liderlik nəzəriyyələrini göstərmək olar. Bu nəzəriyyələr də psixoloji və sosioloji mahiyyət daşıyırlar. Psixoloji nəzəriyyələrdə şəxsiyyətin gözlənilməyən, özünəməxsus davranışına, iş üslubuna, təşkilat daxili mikro mühitin təsiri öyrənilir. Sosioloji nəzəriyyələrdə isə, liderin təşki- lati strukturda yeri və funksiyası, davranışına makro və xarici faktorların, sosial şəraitin təsiri diqqət mərkəzində olur.

Fiziki keyfiyyətlər nəzəriyyəsinə görə, liderlər yüksək fiziki keyfiyyətlərə: uca boya, cəlbedici, cazibədar görkəmə malik olan, fiziki cəhətdən güclü insanlar* olurlar. Müşahidələr və tarixi faktlar bu nəzəri baxışların yanlış olduğunu göstərdi və bu nəzəriyyə özünü doğrultmadı, belə ki. tarixdə görkəmli şəxsiyyətlər, sərəkə- dələr, dövlət başçıları çox hallarda uca boylu olmayan, fiziki cəhətdən o qədər də fərqlənməyən insanlar olmuşlar. İnsanların şəxsiyyəti lider kimi qəbul etməsi üçün, ilk növbədə, onun şəxsiyyətinin zənginliyi, bütövlüyü, mənəvi əxlaqi yetkinliyi, intellekti, iradəsi, öz peşəsində və işində qazandığı uğurlar, peşəkarlığı xüsusi rol oynayır.

Ziyalılıq konsepsiyasına görə lider verbal, kommunikativ qabiliyyətləri və qiymətləndirmə bacarığı ilə fərqlənir. Bu keyfiyyətlər onun özünü lider kimi təsdiq etməsinə imkan verir. Liderdə bu keyfiyyətləri aşkar etməklə, onun idarəetmə fəaliyyətini proq- nozlaşdırmaq mümkün olur.

Sosial-psixologiyada formalaşmış liderlər nəzəriyyə>'ələrində

üç əsas yanaşma formalaşmışdır: əlamətlər nəzəriyyəsi; situativ nəzəriyyə; sintetik nəzəriyyə. *

Əlamətlər nəzəriyyəsi. (“Harizmatik” nəzəriyyə də adlanır. Harizma - vergi verilmək deməkdir.) Bu nəzəriyyə XIX əsrin sonu, XX əsrin əvvəlində formalaşmış alman idealist psixologiyasına əsaslanır və şəxsiyyətin anadan gəlmə liderlik keyfiyyətlərinə malik olması fikrini əsas götürür. Bu nəzəriyyəyə görə, ancaq anadangəlmə, xüsusi keyfiyyətlərə malik olan şəxslər lider ola bilərlər. Müxtəlif müəlliflər bu əlamətləri öyrənməyə, ümumiləşdirməyə səy etmişlər. Xüsusilə də, Amerika sosial-psixoloqları, bu araşdırmaları daha əsaslı apararaq müə^ən olunmuş əlamətlər əsasında liderləri müəyyən etmək üçün, müvafiq testlər tərtib etmişlər.

Çoxsaylı cəhdlərə baxmayaraq, bu əlamətlərin bitmiş sistemini yaratmaq mümkün olmamışdır. 1940-cı ildə R.Berd müxtəlif tədqiqatlarda adları çəkilən 79 əlamətin olduğunu müəyyən etdi. Bu əlamətlər sırasına təşəbbüskarlıq, ünsiyyət bacarığı, yumor hissi, ruh zdisəkliyi, inam, yoldaşlıq, ayıqlıq, populyarlıq, iti və çevik zəka, öz işini bilmək, güclü iradə, insanlann psixoloji vəziyyətini qiymətləndirmək, təşkilatçılıq və s. daxildir.

Bundan başqa, liderin şəxsi keyfiyyətlərinə aşağıdakılar da aid edilir: verbal və simvolik ziyalılıq, təşəbbüskarlıq, fəallığını arzu olunan məcraya yönəltmək qabiliyyəti, özünə inam və özü haqqda müsbət fikrin olması, iş yoldaşları ilə mehriban münasibətlər və yoldaşlanna bağlılıq, yaxınlıq, cəsarətlilik, kişilərdə kişilik, qadınlarda qadınlıq, yetkinlik, motivləşdirmə qabiliyyəti, işində etibar*lı olmaq, maddi mükafatlandırma, işçilərə təsir etmək qabiliyyəti, özünü təsdiq və realizə etmək, işində uğur qazanmaq.

Liderlərin ideal obrazının yaradılması üçün geniş istifadə olunan metodlardan biri, tarixi şəxsiyyətlərin ədəbiyyatda təsvirlə-

' Кричевский Р.Л. Современные тенденции в исследовании лидерства в американской социальной психологии. - «Вопросы психологии» 1977, №6.

rinə müraciət olunmasıdır. Burada görkəmli dövlət başçılan, siyasi xadimlər, sərkədələrin şəxsiyyətlərində tez-tez rast gəlinən univərisal xarakter daşıyan keyfiyyətlər əsasında liderlərin ümumiləşmiş obrazı yaradılır. Məs. Bu obrazda liderə xas olan 5 keyfiyyəti xüsusilə qeyd olunur: cəsarətlilik, güclü iradə, ağılım çevikliyi, bilik və vicdan (düzgünlük, dürüstlük). Başqa təsvirlərdə də rast gəlinən bu keyfiyyətlərin yığımı müxəlif olsa da, vicdanlı olmaq demək olar ki, bütün təsvirlərdə iştirak edir.

Siyasi liderlərin şəxsiyyəti tarixçilər, pedaqoqlar, psixiatrlar, kriminalistlər və s. elmin nümayəndələri tərəfindən öyrənilmişdir. Tanınmış həkim P.İ. Kovalevskinin «Психиатрические этюды из истории» adlı populyar olan kitabında, çar David, Suvorov, Məhəmməd peyğəmbər, Napolyon və başqa tarixi şəxsiyyətlər təsvir olunur. Freyddən qabaq yazılmış kitabda, bu tarixi şəxsiyyətlərdə müşahidə olunmuş patoloji xüsusiyyətlər təhlil olunmuşdur.

Başqa psixoanalitik yanaşmalarda liderlik hadisəsi şəxsiyyətin psixoloji və psixopatoloji xüsusiyyətləri ilə izah olunur. Görkəmli şəxsiyyətlərin həyatlarında, xüsusilə də uşaqlıq illərində keçirdikləri natamamlıq komplekslərinin onların sosiallaşmasında, şəxsiyyət və lider kimi formalaşmasında həlledici rol oynaması qeyd olunur. Freyding psixoanalitik təliminə əsaslanaraq Lassvel tarixi şəxsiyyətlərin, liderlərin öyrənilməsində psixiatrik metodlardan istifadə etmiş və «kompensator nəzəriyyəsi»ni irəli sürmüşdür. Lassvel 1 tarixi şəxsiyyətlərin formalaşmasını, onların uşaq yaşlarında keçirdikləri natamamlıq kompleksinin təsiri ilə izah edir. O, bir çox siyasi xadimlərin və tarixi şəxsiyyətlərin, o cümlədən Lyüter, Qandi, V. Vilson, E. Ruzvelt və başqaları haqqında tarixi faktları və avtobiografiya sənədləri, məlumatları araşdıraraq, onların uşaq yaşlarında həyatlarının və inkişafının oxşar olduğunu müəyyən etmiş və onların bu dövrlərdə natamamlıq kompleksini yaşadıklarını müəyyən etmişdir. Bu kompleksləri ilə mübarizə onları güclü şəxsiyyət kimi formalaşdırmış, onlar insanlar üzərində öz üstünlüklərini sübut etməyə çalışmışlar. Məs. C. Kennedinin uşaqlıqda onurğasının zədələnməsi, Stalinin uşaq

lıq illərində yaşadığı maddi həyat sıxıntıları və çətinlikləri, yoxsul həyat sürməyi və öz həmyaşıdlarının arasında bunu çox ağırlı hisslərlə yaşaması və s. faktları qeyd olunurJ

Liderliyin universal nəzəriyyələr sırasında, bu hadisənin psixoanalitik izahını göstərmək olar. Liderliyin psixoanalitik nəzəriyyələrində şəxsiyyətin keçdiyi həyat yolu, onun uşaqlıq dövründə olan məlumatlar əsas götürülür. Bunun əsasında şəxsiyyətin stereotip davranışı və onun motivləri izah olunur. Burada iza- hedici prinsip kimi, şəxsiyyətin inkişafının ilk dövrlərində formalaşmış standartların, indiki dövrünə köçürülməsi mexanizmi çıxış edir. Fərdin dərk olunmayan arzu və istəklərinin, meyllərinin, hisslərinin fikrən başqa situasiyaya və ya insanlara aid və transfer edilənsi onlara xas olan fərdi üslubun və davranış strategiyasının formalaşmasına səbəb olur.

Beləliklə, ənənəvi, transaksion liderlə yanaşı, dəyişən mühitə və şəraitə uyğun “transformasiya olunan lider” nəzəriyyəsi də yarandı. Müasir dövrdə baş verən dəyişikliklər şəraitində, transformasiya olunan liderdən fərqli olaraq transaksion liderlərə daha çox rast gəlinir.

Əlamətlər nəzəriyyəsi cəlbədicisi olsa da, bütövlükdə bu nəzəriyyə özünü doğrultmadı və idarəetmə praktikasında özünün tam təsdiqini tapmadı. Həyat laktları və real təcrübə göstərir ki, qeyd olunan keyfiyyətləri olmayan insanlar da, lider ola bilərlər. Digər tərəfdən isə bütün bu keyfiyyətlərə malik olan insanlar heç də hamısı lider olmur. Bütün bunları nəzərə alaraq mütəxəssislər, liderlik hadisəsini izah etmək üçün, daha çox mövcud şəraiti, situasiyanı nəzərə almağın vacibliyi fikrini irəli sürdülər. Beləliklə, əlamətlər nəzəriyyəsinin yerinə, liderliyin situasiya nəzəriyyəsi meydana gəldi.

Liderliyin situasiya nəzəriyyəsi. Əlamətlər nəzəriyyəsinin ziddiyyətli olması, liderliyin yaranmasına konkret şəraitin həlledici rol oynamasına üstünlük verən, yeni bir yanaşmanın yaran-

Г.Лассвелл, Дж.Барбер, А.Ф.Девис. Политика с точки зрения психиатрии: правый психоанализ.

masına səbəb oldu. Görkəmli alman psixoloqları Q.Qibş və M.Forverq bu yanaşmanı “qrup dinamik” yanaşma da adlandırlar. Bu yanaşmaya görə liderlik qrup hadisələrinin məhsuludur, qrupda yaranmış vəziyyətdən, şəraitdən və baş verən sosial-psixoloji hadisələrdən, qarşılıqlı münasibətlərdən asılıdır.

Əlamətlər nəzəriyyəsinin müddəaları situasiya nəzəriyyələrində tamamilə inkar olunmur, ancaq liderliyin situasiyanın məhsulu və funksiyası olması ideyası əsas götürülür.. Qrup həyatının və fəaliyyətinin müxtəlif situasiyalarında və vəziyyətlərində, qrupun üzvlərindən biri, hər hansı bir keyfiyyətinə görə digərlərini üstələyir. Yaranmış şəraitdə məhz bu keyfiyyətin həlledici olması, fərdin lider olmasını şərtləndirir. Yalnız qrupda situasiyanın dəyişməsi, yeni tələblər irəli sürür və liderlik funksiyası digərinə keçə bilər. Situativ nəzəriyyəyə görə, liderin olması üçün hələ müvafiq keyfiyyətlərin olması kifayət deyildir, daha vacibi bu keyfiyyətlərdən konkret şəraitdə necə istifadə edə bilmək bacarığının və çevikliyin olmasıdır. Bu, rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin onun obyektiv və subyektiv elementlərinin, nəzəri biliklərlə praktiki vərdişlərin, nəzəri və praktiki təfəkkürün, fəaliyyətin kognitiv, emosional və davranış komponentlərinin və idarəetmə fəaliyyətinin bütün elementlərinin qarşılıqlı təsirinin, inteqrasiyasının nəticəsi olduğu haqqında psixoloji müşahidələrin nəticələrini bir daha təsdiq edir.

Situasiya nəzəriyyəsinin müəlliflərindən olan, F. Fidler qeyd etmişdir ki, liderliyin səmərəliliyi, liderin şəxsiyyəti və ya onun motivasiyası ilə, əlverişli və ya əlverişsiz şəraitin qarşılıqlı təsiri ilə müəyyən olunur. Əlverişli şərait o vaxt yaranır ki, lider işçilər tərəfindən müdafiə olunur, dəstəklənir və o yaranmış vəziyyəti düzgün qiymətləndirir və yaranmış vəziyyətdən maksimum faydalana bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, situativ yanaşma nəzəriyyəsi populyarlıq qazansa da, liderlik hadisəsinin mahiyyətini tam əks etdirmədi. Görkəmli psixoloq Piyə situativ yanaşmada şəxsiyyətin yaradıcı, fəal iştirakının nəzərə alınmadığını qeyd etmişdir və şəxsiyyətin ancaq situasiyanın diktəsinə, tələblərinə tabe olduğunu qeyd etmişdir.

Situasiya nəzəriyyəsində liderin yaranmasında əsas amil, liderin qrup tərəfindən irəli sürülməsidir, çünki məhz qrup bu şəxsiyyətdən liderə xas olan keyfiyyətləri gözləyir. Bu cəhdlərin təsiri ilə, 1950-ci illərdə psixoloji fenomen kimi, liderliyin yaranması, qrupda baş verən qrup prosesləri ilə əlaqələndirilməyə başlandı. Belə funksional yanaşmaya görə liderliyə qrup proseslərinin funksiyası kimi baxılır. (Q.Xomans, Oven və b.). Bu nəzəriyyəyə görə lider qrupun gözlədiyinə (ekspektasiyasma) daha çox uyğun gələn və qrupun dəyərlərinə, normalarına, ənənələrinə sadıq olan insandır.

Beləliklə, məhz situasiya nəzəriyyəsi ənənəsində sosial-psixologiyada mühüm elmi istiqamət olan qrup-dinamik tədqiqatlarının əsası qoyulmuşdur. Bu tədqiqatlar çərçivəsində bir sıra qrup dinamik hadisələr və qanunauyğunluqlar müəyyən edildi (liderlik, qrupun yekdilliyi, qrupda qarşılıqlı münasibətlər, konformizm və s.). Beləliklə, idarəetmədə sosial insan və insani münasibətlər nəzəriyyələri, liderliyin yaranmasının şərait ilə izah olunmasında mühüm rol oynadı. (Beyls R., Nyukom T., Xeyr A.)

Liderliyə situasiyanın funksiyası kimi baxılması, qrupda çoxlu liderlərin olduğu qənaətini formalaşdırır. Bu liderlər, qrup fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələrinin təşkilində, tənzimlənməsində məsuliyyəti öz üzərlərinə götürürlər. Ehtimal olunur ki, hər bir vəziyyət, ünsiyyət özünün “situativ liderini” irəli sürə bilər, başqa sözlə, qrupda insanların sayı qədər də lider ola bilər. Bununla belə, qrupda universal, qrup fəaliyyətinin bütün sahələrinə nəzarət edən və tənzimləyən bir liderin olması vacibdir. Liderlik keyfiyyətləri olan insanlardan, “liderlərdən” təşkil olunmuş qrupun da öz lideri olmalıdır, əks halda qrupun birgə səmərəli fəaliyyəti baş tutmaz.

Liderlərdən təşkil olunmuş qruplarda, təşkilatlarda səlahiyyətlərin, vəzifə və funksiyaların bölüşdürülərək, şüurlu şəkildə hamı tərəfindən qəbul olunmuş bir liderə verilməsi və təşkilatın digər üzvlərinin davranışının qrupun formal strukturunun tələbləri çərçivəsində qurulması lazımdır. Eyni zamanda, bir neçə adamın liderlik iddiasında olması təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə mane

ola bilər, konfliktlərin yaranmasına, qrupun dağılmasına səbəb ola bilər.

Liderliyin sintetik nəzəriyyəsi. Başqa qrup problemlərinin tədqiqatçıları kompromis mövqedən çıxış edərək, yuxanda qeyd olunan əlamətlər və situasiya nəzəriyyələrinin üstünlüklərindən istifadə edərək, “liderliyin sintetik nəzəriyyəsi”ni irəli sürdülər. Bu nəzəriyyəyə görə, liderlik qrupda şəxsiyyətlərə münasibətlərin qurulması prosesidir, lider isə bu münasibətləri, prosesləri idarə edən subyektdir. Belə yanaşmada, liderlik qrupun funksiyası kimi izah olunur. Ona görə də, liderlik hadisəsi qrupun məqsədi, vəzifələri baxımından araşdırılmalı, eyni zamanda liderin şəxsiyyəti və onun psixoloji strukturu, qrupun mövcudluq müddəti və s. nəzərə alınmalıdır.

Bu yanaşmada liderlik, təkə yaranmış situasiyanın, qrup proseslərinin nəticəsi deyil, həm də qrup fəaliyyətinin vəzifələri və bu vəzifələri həyata keçirmək üçün lazım olan qabiliyyətlərin nümayiş etdirilməsidir. Lideri başqalardan fərqləndirən əsas cəhət, onda ayn-ayn keyfiyyətlərin olması deyil, onun insanlara təsirinin səviyyəsi və gücü ilə müəyyən olunur.[^]

Vaxtilə C. Şneyder öz təccübünü gizləyə bilməyərək, qeyd etmişdir ki, İngiltərədə hərbi konfliktlərin sayı ilə hərbi liderlərin sayı düz mütənasibdir. Bu nümunə, situasiya nəzəriyyəsinin təsdiqinin əyani nümunəsidir. A.Merfi qeyd etdiyi kim, “situasiya lideri yaradır”.

Liderlik üslubları və liderin tipləri. Liderlik və rəhbərlik hadisələri bir-birindən fərqlənsələr də, onların təsnifatı eyni meyarlar əsasında aparılır. Beləliklə, rəhbərlik və liderlik üslubları- nm tipoloji araşdırılmasında eyni metodiki yanaşma tətbiq olunur. Sosial-psixoloji təsnifatlarda liderin şəxsiyyətinin yaradıcı-fəal rolu əsas götürülür və lider idarəetmə münasibətlərinin subyektini kimi səciyyələndirilir. Eyni zamanda, liderliyin qrupda qarşılıqlı

[^] Жеребшва Н.С. Лидерство в малых группах как объект социальнопсихологического исследования, - В кн.: «Руководство и лидерство». Л., 1973. с. 59).

münasibətlərin, qrup proseslərinin nəticəsi kimi meydana gəlməsi diqqət mərkəzində olur.

Liderlik hadisəsinin elmi problem kimi araşdırılması, sosial psixologiya elminin mühüm elmi istiqaməti olan “qrup-dinamika” çərçivəsində aparılır. Sosial-psixologiyada “qrup dinamikası” psixoloji məktəbinin yaranması, alman mənşəli amerikalı psixoloq K.Levin və onun əməkdaşlarının tədqiqatları ilə bağlı olmuşdur. Bu tədqiqatlarda liderliyin qrupda baş verən sosial-psixoloji proseslərin, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin və qarşılıqlı təsirin nəticəsində yarandığı, eyni zamanda, qrupun səmərəliliyinin liderdən və liderlik üslublarından asılılığı öyrənilmişdir. Sosial-psixoloji tədqiqatlarda liderliklə yanaşı, kollektivdə və sosial qruplarda şəxsiyyətlər arasındakı münasibətlər, qrupda həmrəylik və yekdillik, mənəvi-psixoloji birlik, sosial-persepsiya və konformizm, konfliktlər və s. qrup-dinamik hadisələr də araşdırılmışdır. Təşkilatda cərəyan edən bu sosial-psixoloji hadisələrin mahiyyətinin və qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi, şəxsiyyətin təşkilatda fəaliyyətini səmərəli tənzimlənmə mexanizmini yaratmağa imkan verir.

Eyni zamanda, liderliyin kortəbii şəkildə irəli sürülməsi ideyası, “Qrup-dinamik” məktəbinin nümayəndələri tərəfindən aparılan klassik eksperimentlərlə ziddiyət təşkil edir. Eksperimentdə, 11-12* nəfər uşaqlardan təşkil olunmuş qrupun fəaliyyətinin səmərəliliyinin liderdən asılı olub - olmamasından asılılığı öyrənilmiş və müxtəlif qruplarda aparılmış tədqiqatların nəticələri müqayisə edilmişdir. Bu qruplarda lider qrupun üzvlərindən, iştirakçılarından deyil, əvvəldən nəzərdə tutulmuş, yaşca böyük insanlar olmuşlar. Tədqiqatların nəticəsində, müxtəlif əlamətləri ilə fərqlənən üç liderlik üslublarının təsvirini vermişlər: (avtoritar; demokratik; liberal üslublar). Sosial-psixoloji tədqiqatlarda sosial-siyasi məzmun daşıyan bu terminlərdən istifadə olunması, K.Levinin şəxsi həyatı, tərcümeyi-halı və onun siyasi baxışları ilə də bağlı olmuşdur. Bu eksperimentlər K.Levinin 2-ci dünya münaqəşəsi ərəfəsində, Almaniya və Amerika arasında emiqrasiyasından sonra aparılmış və bu eksperimentlər Levin üçün müəyyən siyasi mənə

kəsb etmişdir. Özünün antifaşist mövqeyini bildirmək üçün və ABŞ-in siyasətinə həmrəyliyini nümayiş etdirmək üçün müəyyən etdiyi üslubları “avtoritar”, demokiatik” və “liberal” üslublar adlandırmışdır. Əslində isə Tədqiqatların vəzifələri, üslubların psixoloji məzmununun öyrənilməsi olmuşdur və tədqiqatda əsas parametr kimi, psixoloji hadisə olan qərarların qəbul olunma üsulu çıxış etmişdir.

Rəhbərlik və liderlik üslublarının psixoloji məzmun daşdığı qeyd etmək üçün bu teminlərdən imtina etmək və başqa məfhumlara müraciət etmək cəhdləri edilmişdir. Məs. direktiv, kollegial, razılaşan və s. üslublar. Müasir tədqiqatlarda həmçinin, Levinin irəli sürdüyü üslubların daşdığı məzmunun nədən ibarət olmasını araşdıraraq, qərarların həlli üsullarına, onların məzmununa və formal xarakteristikasına görə səciyyələndirmişlər.

Bu yanaşmadan çıxış edərək, hər üç üslub aşağıdakı əlamətlərinə görə səciyyələndirilir:

Məzmunu

Formal tərəfi

Avtoritar üslub

Qrupda işlər əvvəldən planlaşdırılır.

Ancaq gündəlik məqsədlər, vəzifələr müəyyən olunur.

Uzaq məqsədlər məlum deyil. Rəhbərin fikri həlledicidir.

İşgüzar qısa göstərişlər.

Qadağanlar güzəştisiz və hədələrlə.

Dəqiq dili, xoşa gəlməyən ton. l'ərif və tənqid subyektivdir. Evmosiyalar hesaba alınmır.

Üsulların nümayişi sistem deyil.

U derin mövqeyi qrupdan kənardadır.

Demokratik üslub

Tədbirlər əvvəldən planlaşdırılmır, Təlimatlar təkliflər formasında.

qrupda planlaşdırılır.

Quru çıxış yox, yoldaşlıq tonu.

Təkliflərin reallaşmasında hamı məsuliyyət daşıyır.

Tərif və tənqid məsləhətlə.

{östəriş və qadağan diskussiyalarda.

İşin bütün bölmələri təkcə təklif olunmur, həm də müzakirə olunurlar.

Liderin mövqeyi qrup daxilindədir.

Liberal üslub

Qrupda işlər öz-özünə gedir.	Konvensial ton (şerti)
Lider göstəriş vermir.	Heç bir əməkdaşlıq.
İşin bölmələri ayrı-ayrı maraqlardan yaranır və ya yeni liderin iştirakı ilə müəyyən olunur.	Liderin mövqeyi qrupdan kənardadır.

Üslubların öyrənilməsində fəaliyyətin məzmunu, üsulu (metodları) əsasında və fəaliyyətin xarakterinə görə rus pasixoloqu B. Parıqın aşağıdakı üslubları təklif etmişdir:

Fəaliyyətin məzmununa görə	Lider həvəsləndirən Lider - icra edən
Üsluba (metodlara) görə	Avtoritar lider Demokratik lider
Fəaliyyətinin xarakterinə görə	Universal lider Situativ lider

Bu parametrlərin mümkün olan bütün kombinasiyaları əsasında, səkkiz liderlik tipləri müəyyən olunur:

həvəsləndirən (proqramist)	- avtoritar, Universal
proqramist	- avtoritar, situativ
proqramist	- demokratik, Universal.
proqramist	- demokratik, situativ
təşkilatçı (icraçı)	- avtoritar, Universal
təşkilatçı	- avtoritar, situativ.
təşkilatçı	- demokratik, situativ
təşkilatçı	- demokratik, Universal

Qrupda ümumi liderlik aşağıdakı komponentləri özündə əks etdirir:

“Emosional lider” (qrupun ürəyi) - qrup üzvləri hamısı çətin vəziyyətlərdə öz problemlərini onunla bölüşürlər, ondan mənəvi dəyər gözləyirlər;

“İşgüzar lider” (qrupun əli) - onunla işlər yaxşı gedir, o işləri yaxşı təşkil edə bilir, lazım olan işgüzar münasibətlər qurur, işin uğurunu təmin edir;

“İnformasiyalı lider” (qrupun beyini) - hamı problemləri və sualları ilə ona müraciət edirlər, o hər şeydən məlumatlıdır, lazım olan informasiyanı verir və izah edir.

Ən yaxşı halda hər üç komponenti özündə birləşdirən, ancaq daha çox iki komponenti birləşdirən liderlər olur: emosional - işgüzar; informasiyalı - işgüzar.

Bunlardan başqa aşağıdakı liderlərin tiplərini də qeyd etmək olar:

“Cazibədar - nüfuzlu”. Cazibədar liderə işçilərin rəğbəti, simpatiyası, hətta sevgisi olur, hərəkətləri, davramışı, mimikası, danışığında təbii, cazibədar, ətrafdakı insanlara müsbət emosional təsiri olur, onlarda müsbət hisslər oyadır və təlqin edir. Nüfuzlu lider öz biliyinə, bacarığına, soyuqqanlılığına, təmkinliyinə arxalanır. Problemin həllində analitik, yaradıcı yanaşması ilə fərqlənir.

“Lider - nəzarətçi, manipulyator”. Bu liderin güclü təxəyyülü və qəlbi var. Yaradıcı təxəyyülü, işçilərin potensialından səmərəli, dolğun istifadə etməyə imkan verir, səmərəli təkliflər irəli sürür, qrupda yüksək əhval-ruhiyyə yaradır, işçilərə diqqət və qayğı göstərir, işçilərin problemləri ilə yaxından məşğul olur. Bu lider, daha çox sistem daxili işlərlə məşğul olur.

Siyasi liderlik

Rusiyanın San-Peterburq psixologiya məktəbində, siyasi liderlərin şəxsiyyətinin təsvirində və təsnifatında, tibbi-psixoloji, psixiatriya terminlərindən istifadə etsələr də, siyasi liderliyin psixoloji pozuntularla əlaqədar olmadığı və siyasi fəaliyyət üslubunun özünə məxsus xüsusiyyətləri olduğu qeyd olunur. Siyasi xadimlərə xas olan üslublar beş parametr əsasında öyrənilmişdir: 1) Temperamentin və xarakterin təzahürünə, davranış reaksiyasının özünə məxsusluğuna görə və s. 2) Koqnitiv proseslər (qərar qəbul

etmə üsuluna, informasiya ilə rəftara, təfəkkür üslubuna görə). 3) İdarəetməyə yanaşmaya görə nəzərdə tutulur ki, hər bir siyasi lider özünü həm də rəhbər hesab edir. 4) Siyasi liderin özünün liderliyi haqqında şəxsi modeli (obrazı). 5) Siyasi liderin kütləvi şəxsiyyət kimi seçicilərlə və kütlə ilə ünsiyyəti.

Göstərilən parametrlərin xarakterik təzahürlərinə görə siyasi liderlərdə müşahidə olunan aşağıdakı üslubları qeyd etmək olar:

“Taranoidal üslub”. Bu liderin şəxsi profilində şübhəlilik, başqalarına inamsızlıq, həddən artıq həssaslıq (gizli hədələrə və motivlərə qarşı), çox vaxt hərəkətlərində gözlənilməzlik, başqalarının üzərində nəzarət etməyə meyllilik vardır. Koqnitiv səviyyədə belə lider onun mövqeyi ilə uyğun gəlməyən fikirləri inkar edir, öz inamını, mövqeyini, sosial yönəlişini, əqidəsini təsdiq etməyən informasiyalardan özünü qoruyur. Onların siyasi təfəkkürü, əqidəsi “ya biz - ya onlar” prinsipinə əsaslanır. İdarədən insan kimi, işçilər arasında gərginlik yaradır, başqa siyasətçilərlə ünsiyyətdə manipulyator kimi çıxış edir. Belə üslub, çox vaxt başqa siyasətçiləri nüfuzdan salmaq və onu əzmək məqsədi daşıyır. Bu üslub təkcə idarəetmənin ən >mksək əşalonunda olan rəhbərlər üçün deyil, həmçinin müxalifət, radikal mövqedə olan siyasi qüvvələrə də xas olur. Belə liderin dünya haqqında təhrif olunmuş baxışları var və siyasi vəziyyətə şübhə ilə yanaşır. Bu üslub sirayət edici olub, geniş kütləni əhatə edə bilər.

“Nümayiş etdirmə” (tamaşa) üslubu. Obrazlı ifadə olunsay, şəxsiyyətin profilinə görə “Artist” adlandırmaq olar. Həmişə özünə diqqəti gəlb etmək həvəsi, hər şeyi dramatikləşdirmək meylli var. Ona xas təlqin olunmağa meyllilik, onu kifayət qədər idarə olunan edir, o təsadüfən yaranmış vəziyyətin təsiri altına düşə bilər. Hər hansı tərif və ya etiraz, ayıqlığın zəifləməsinə, digər halda işə çaşqınlığa gətirib çıxara bilər. Bunların nəticəsində hər hansı bir siyasi xəttin ardıcıl həyata keçirilməsi çətin olur. Yaxın məqsədləri və gündəlik qayğıları naminə ictimai, şəxsi, hətta karyera maraqlarını qurban verə bilər.

Bu liderin koqnitiv sferası, təfəkkürü konstruktiv qanunvericilik fəaliyyəti ilə uyğun gəlmir. Bu tipə aid olan siyasi liderlər

böyük çətinliklə diqqətini problemin konkret faktlarına və detallarına yönəldə bilirlər. Başqa siyasətçilərlə ünsiyyətdə özlərini “politikan” və “kommersant”, “biznesmen” kimi aparırlar.

“Depressiv üslub” \ *Bu* üslubu olan siyasətçilər özlərini uğursuzluqdan sığorta etmək üçün kiminləsə yaxınlaşa və ittifaqa girə bilirlər. O başqa liderlərə pərəstiş edir, çox vaxt ayn-ayrı şəxsiyyətləri və siyasi hərəkətləri ideallaşdırır. Onlar adətən hadisələrin sonunda olurlar, onların proqnozları və müşahidələri son dərəcə pessimist ruhdadır: məs. bir gün komanda dağılacaq, sabah iqtisadiyyat tənəzzülə uğrayacaq, o biri gün isə, “vətəndaş müharibəsi” başlayacaq. Ancaq bəzi hallarda, onlar təhlükəli meylləri proqnozlaşdırmaqda yanılırlar.

“Sizoid üslub” \ *Bu* üslub, bəzi cəhətlərinə görə əvvəlki üslubla oxşardır. Ancaq bunların konkret hadisələrdən uzaqlaşmağı daha aydın xarakter daşıyır və kimə isə yaxınlaşmaq istəyi yoxdur. *Bu* üslubun şəxsi profilini, obrazını - “tənha” adlandırmaq olar. Belə siyasətçilər hadisələrin xaricində, kənar müşahidəçi mövqeyində olurlar.

Siyasi liderlərin sosial-psixoloji portretlərinin yaradılmasında amerika alimi C.D.Barberin təklif etdiyi amerika prezidentlərinin və siyasi liderlərinin təsnifatı maraqlıdır.

“Prezident xarakteri” kitabında, tarixi və bioqrafik materiallar əsasında Amerika prezidentlərinin sosial-psixoloji portretlərini və onların şəxsiyyətinin psixoloji xüsusiyyətlərini təsvir etmişdir. Araşdırmalar nəticəsində o prezidentlərin şəxsiyyətinin üç əsas elementdən təşkil olunduğunu göstərmişdir: siyasi fəaliyyətində tətbiq etdiyi fərdi üslub (siyasi missiyasını və rolları həyata keçirdiyi üslub); dünyaya baxışları (inam, sosial səbəbiyyət, insan, təbiəti konsepsiyası prizmasından dünyaya baxış); xarakteri (həyat orientasiyası).

Prezidentin şəxsiyyətinə, siyasi situasiyanın ən azı iki amili təsir edir: hakimiyyət münasibətləri (hakimiyyət sistemi) və “gözləmə mühiti” (vətəndaşlar prezidentdən nə gözləyirlər?).

¹ Barber J.D. The Presidential character. - N. J., 1972. - P.5 - II.

Barber üç gözləmə tiplərini qeyd etmişdir; 1) insanlar hər şeyin yaxşı qurtaracağına inanmaq istəyənlər və prezident onların inamını doğruldur, insanların qayğısına qalır; 2) insanlar tərəqqini və dinamikanı duymaq istəyənlər; 3) prezidentin legitimliyi.

K.Barber öz nəzəriyyəsinin əsasında üslub, dünyaya baxış, xarakter, hakimiyyət münasibətləri və gözləmə mühiti ilə yanaşı 2 parametri də qeyd edir: a) fəallıq - pasivlik; b) pozitiv - neqativ.

Fəallıq dedikdə, prezidentin öz işində nə qədər enerji sərf etdiyi nəzərdə tutulur. 2-ci ölçü prezidentin siyasi maraqlarının təmin olunmasına münasibəti və bəslədiyi hisslərdir. Bu meyarların birləşməsindən prezidentin xarakterinin 4 tipi müəyyən olunur.

1) Fəal-pozitiv tip - təkcə yüksək fəallıqla seçilmir, həm də şəxsiyyətin tələbatlarının təmin olunması, yüksək özünü qiymətləndirmə və yaranmış sosial gerçəklikdə uğur qazanması ilə İbrq- lənir. Bu tip məhsuldar fəallığa meyilli olur və özünə xas olan fərdi üslubunu yaranmış reallıqlara uyğunlaşdırır, o özünün imicinin formalaşmasına səy edir, siyasətdə rasionol olmağa çalışır, ir- rasionallığı lazımınca qiymətləndirmir.

2) Fəal-neqativ tip - cəhdlərinin intensivliyi ilə və bunun müqabilində aşağı emosional mükafatlandırılması arasında ziddiyyət yaranır. Belə təəsürat yaranır ki, o həyəcanlılıqdan qaçır və onu ağır işlə əvəz etməyə hazırdır. Ambisiozluluq və hakimiyyətə can atan təəsüi'atı yaradır. Ətraf sosial mühitə, ətrafdakılara qarşı aq- ressidir, özünün aqresiv hisslərini boğmaqda çətinlik çəkir. Onun “mən” imici qeyri-müəyyəndir.

3) Passiv-pozitiv tip - hər şeylə razılaşılan, xarakteri xarici aləmə istiqamətlənmiş, bütün həyat yolunda razılaşımaq və kooperasiyaya üstünlük vermək xasdır. Onun fikrinə görə, onda olan aşağı özünü qiymətləndirmə ilə optimizm arasında ziddiyyət mövcuddur. Bu tip siyasət gərginliyi)'umşaltmağa kömək edir, ancaq onun ətrafdakılardan asılılığı çox vaxt siyasətdə peşmançılığa səbəb olur.

4) Passiv-neqativ tip - fəaliyyətindən zövq almır, razılıq hissi, aşağı özünü qiymətləndirməsini kompensə edir və onu siyasətə

aparır. Belə liderlər müxtəlif siyasi rollara asanlıqla adaptasiya ola bilər, ancaq səmərəli siyasi liderlik üçün lazım olan çevikliyi və təcrübəsi çatışmır. Onlar konfliktlərdən, qeyri-müəyyənliklərdən uzaqlaşmağa meyllidirlər.

Yoxlama sualları

- Hansı insanlara lider demək olar?
- Liderlə rəhbərin oxşar və fərqli cəhətləri hansılardır?
- Rəhbərin liderlik keyfiyyətlərinin idarəetmədə rolu nədən ibarətdir?
- Lider və liderlik anlayışlarını müqayisə edin.
- Liderlik nəzəriyyələri.
- Liderlik və rəhbərlik üslublarını və onların təsnifatı.
- Hüquqi-demokratik cəmiyyətdə liderlərin rolunu necə təsəvvür edirsiniz?
- Rəhbərin eyni zamanda lider olması nə ilə müəyyən olunur?
- Liderliyi qrup-dinamik hadisəsi kimi səciyyələndirin.
- Siyasi liderlərin sosial-psixoloji obrazı.

Ədəbiyyat

1. Менегетти А. Психология лидера. М., 2001.
2. Руководства и лидерство. Л., 1973.
3. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М., 1982.
4. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1980.
5. Сеидов С. Психология менеджмента. Б., 2000.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов, н-д. 1997.
7. Милованов Ю.Е. Лидер и вождь: опыт типологии. Ростов, н-д., 1992.
8. Чернышев А.С., Лунев Ю.А. и др. Психологическая школа молодежных лидеров. М., 2005.
9. Кенджеми Дж. П., Ковальски К. Дж. Успешно действующий руководитель: что он собой представляет? Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. - Дубна, 1997.
10. Вагамов Ə., Əlizadə Ə. Sosial-psixologiya. В., 2005.
11. Ландсберг М. Лидерство. Виение, вдохновение и энергия. /Пер. с англ. - М.: 2004. 244 с.
12. Barber J.D. The Presidential character. -N. J., 1972.

III Hissə

VIII

Fəsil

TƏŞKİLATIN İDARƏ OLUNMASININ SOSIAL-PSIXOLOJİ PROBLEMLƏRİ

Qısa məzmunu

Təşkilat idarəetmənin obyektı və funksiyasıdır. Təşkilat müsir elmlərin tədqiqat obyektidir. Təşkilatın sosial-psixoloji parametrləri. Təşkilat, sosial-psixoloji birlik kimi. Təşkilatda mənəvi-psixoloji birlik, həmrəylik, yekdillik, psixoloji uyğunluq. Təşkilatda sağlam, işgüzar sosial-psixoloji mühitin yaradılması, idarəetmə vəzifəsi kimi. Sosial-psixoloji mühitin meyarları və onu şərtləndirən amillər. Rəhbərlik üslubunun sosial psixoloji mühitə təsiri. Təşkilatın strukturu və struktur elementləri. Formal və qeyri formal münasibətlər. Referent qrupların xüsusiyyətləri. Təşkilati psixologiyanın və təşkilati sosiologiyanın tədqiqat obyektı. Təşkilatda şəxsiyyətin davranışı. Fərdin təşkilatda davranışının psixoloji tənzimlənməsi. Rəhbərin təşkilətmə fəaliyyətinin və təşkil et- m.ə funksiyasının xüsusiyyətləri. Rəhbərin təşkilatçılıq keyfiyyətləri. Təşkilatın xətti, funksional, matrisa və bürokratik strukturu. Təşkilatın səmərəliliyi və onu şərtləndirən amillər.

Təşkilat, elmi və praktiki əhəmiyyəti olan bir problem kimi müxtəlif elmlər tərəfindən kompleks şəkildə öyrənilir. Təşkilatın müxtəlif nəzəri və praktiki problemləri, təşkilat haqqında elmi məlumatlar kollektiv və qrup nəzəriyyələrində, əmək psixologiyasında, təşkilat psixologiyası və təşkilat sosialogiyasında, sosial psixologiyada və s. elmlərində aparılan tədqiqatlarda əldə olunur. Kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlər, kollektivin

qeyri formal strukturu, sosial-psixoloji yetkinliyi və inkişaf səviyyələri, qrup dinamik hadisələri, liderlik və rəhbərlik, kollektivdə yekdillik, həmrəylik, psixoloji uyğunluq, konformizm hadisəsi, fərdin kollektiv həyatına daxil olması və adaptasiyası, şəxsiyyətin təşkilatda davranışı və s. sosial-psixoloji hadisələr və qanunauyğunluqlar təşkilatın idarə olunmasının mühüm sosial-psixoloji problemləridir.

Təşkilat psixologiyası və təşkilati sosiologiya çərçivəsində aparılmış elmi araşdırmalar, idarəetmə psixologiyasının müstəqil elm kimi təşəkkül tapmasında, müstəsna rol oynamışdır. İdarəetmə fəaliyyəti və təşkilatın psixoloji problemləri XX əsrin ortalarında daha ardıcıl və sistemli şəkildə öyrənilməyə başlanılmışdır.

Təşkilat və idarəetmə, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan hadisələrdir və onları bir-birindən ayırmaq mümkün deyil. Belə ki, təşkilatın olması, onun idarə olunmasını, yəni, təşkilati vəzifələrin həlli üçün onun elementləri arasındakı münasibətlərin tənzimlənməsini və elementlərin əlaqələndirilmiş fəaliyyətinə nail olunmasını tələb edir. Təşkilat sosial qrup kimi, qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün, insanlarn birgə, əlaqələndirilmiş fəaliyyətini təmin etmək və bu münasibətlərin məqsədyönlü şəkildə tənzimlənməsi şəraitində mövcud ola bilər. Beləliklə, idarəetmə, təşkilatın mühüm atributu olub, onun səmərəli fəaliyyətinin və inkişafının mühüm amilidir. Təşkilat haqqında müxtəlif elmlərdə əldə olunmuş biliklər idarəetmə elmlərinin, o cümlədən, idarəetmə psixologiyasının elm kimi təşəkkülünün elmi-nəzəri mənbələrindən biridir.

Cəmiyyətin sosial strukturunun elementləri olan müxtəlif insan birlikləri, təşkilatlar və kollektiv haqqında elmi təsəvvürlər, cəmiyyətdə mövcud olan sosial-iqtisadi, ictimai-siyasi, ideoloji sistemdən və ictimai-siyasi, mənəvi mühitdən asılı olmuşdur. Sovetlər birliyi dövründə yaranmış kollektiv və qrup nəzəriyyələrində şəxsiyyətin müstəqilliyi, yaradıcı fəallığı, təşəbbüskarlığı, kollektiv maraqlar, kollektivçilik keyfiyyətləri ilə yanaşı, şəxsi marağın nəzərə alınması, fərdiyyətin və fərdiçiliyin formalaşması və təzahürü, hakim ideoloji standartlara və normalara

yən yad, təhlükəli meyl kimi qiymətləndirilirdi. Bu sahədə aparılan elmi araşdırmalarda, cəmiyyətin sifarişinə uyğun olaraq, kollektivlər insan birliklərinin ideal modeli kimi, sosial-psixoloji, sosioloji tədqiqatların metodoloji əsasını təşkil edirdi.

Müasir dövrdə cəmiyyətdə baş verən əsaslı keyfiyyət dəyişiklikləri demokratik, hüquqi cəmiyyətin qurulması prosesində sosial qrupların, təşkilatların elmi problem kimi tədqiqinə münasibət və bu tədqiqatların nəzəri-metodoloji əsasları radikal şəkildə dəyişmişdir. Artıq sosial qrupların elmi araşdırmalarda, arzu olunan, ideallaşdırılmış modellərin əvəzinə, real qruplar və onlarda baş verən real sosial, sosial-psixoloji, iqtisadi və s. qanunauyğunluqlar tədqiqat predmetinə çevrilmişdir. Sosial qrupların, o cümlədən, təşkilatın araşdırılmasında, sistemlilik, tarixilik, elmilik, obyektivlik prinsipləri əsasında, təşkilatda baş verən sosial və psixoloji qanunauyğunluqların öyrənilməsi nəticəsində, təşkilatın idarə olunmasının elmi əsaslarını hazırlamaq mümkün olur.

Təşkilat müasir idarəetmə elmlərinin, o cümlədən, idarəetmə psixologiyasının mühüm mövzularından biridir. Müasir menecmentdə təşkilat iki mənada işlədilir: **a) idarəetmənin funksiyası kimi; b) idarəetmənin obyektini kimi.**

Təşkilat funksiyası. İdarəetmədə təşkil etmə funksiyasını həyata keçirmək üçün, rəhbərlərdə təşkilatçılıq bacarığının olması tələb olunur. Təsadüfi deyildir ki, idarəetmə kadrlarının qiymətləndirilməsində və seçilməsində onlarda təşkilatçılıq qabiliyyətinin olması nəzərə alınır.

Vaxtilə A.Fayol təşkilata idarəetmənin mühüm funksiyalarından biri kimi, müəssisənin fəaliyyəti üçün zəruri olan xammal, dəzgah, pul və insan resursları ilə təchiz olunması prosesi kimi baxmışdır.* İdarəetmə ilə təşkilatın vəhdəti və qarşılıqlı əlaqəsi, bu hadisələrin elmi tədqiqində daha qabarıq özünü büruzə verir. Bu Özünü təşkilatın və idarəetmə fəaliyyətinin, sıx qarşılıqlı əlaqədə olan hadisələr kimi onların psixoloji problemlərinin araşdırılması.

* Fayол А. Общее и промышленное управление (пер. с франц.) - М., 1923.

nlasmın ümumi nəzəri-metodoloji əsasda apanimasında özünü göstərir. Təşkilat haqqında elmi araşdırmalar məntiqi olaraq, idarəetmə problemlərini araşdırmalı olur və idarəetmə elmlərinin əsas anlayışlarına müraciət edir. Eyni zamanda, idarəetmə elmləri və nəzəriyyələri, o cümlədən, idarəetmə psixologiyası təşkilatın tədqiqinin elmi prinsiplərindən, metodlarından, anlayışlarından və s. istifadə edir.

Təşkilat və idarəetmə anlayışlarının ümumi cəhətləri ilə yanaşı, onların özlərinə xas olan spesifik xüsusiyyətləri də vardır. Əgər idarəetmə fəaliyyəti, təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün tənzimlənən, koordinasiya olunan, istiqamətləndirilmiş dinamik bir prosesdirsə, təşkilat işə, idarə olunan obyektin sabit bir vəziyyətidir.

İdarəetmə vəzifələri və məqsədləri idarəetmənin mühüm funksiyası olan təşkilətmə vasitəsilə həyata keçirilir. Əslində idarəetmə, insanların fəaliyyətlərinin təşkilindən və əlaqələndirilməsindən, işçilər arasında münasibətlərin qurulmasından və tənzimlənməsindən, təşkilati vəzifələrin və məqsədlərin işçilər tərəfindən qavranılması, onların fəaliyyətinin motivləşdirilməsi, icranın gedişinin və nəticələrinin qiymətləndirilməsi və nəzarətindən ibarətdir. Təşkilati funksiya qarşıda duran idarəetmə məqsədlərinə nail olmaq üçün, səmərəli icra mexanizminin yaradılmasını nəzərdə tutur. Təşkilati funksiyamın yerinə yetirilməsinin ilkin şərtləri aşağıdakılardır:

a) rəhbərin özünün real və potensial imkanlarını, o cümlədən, maddi və insani resursları düzgün qiymətləndirməsi və öz işlərində bunları nəzərə alması;

b) işçilərin potensial imkanlarının qiymətləndirilməsi və işin təşkilində onun nəzərə alınması;

c) personalın düzgün yerləşdirilməsi, rəhbərin təşkil etmə funksiyasını uğurla yerinə yetirməsi üçün, onda təşkilatçılıq bacarığı və onun mühüm elementlərindən olan psixoloji hazırlığı, pedaqoji və psixoloji, ünsiyyət mədəniyyəti, işçilərlə münasibətləri düzgün qurmaq, bu münasibətləri tənzimləmək, işçilərə mənəvi- psixoloji təsir etmək qabiliyyətinin olması.

Rəhbərin təşkil etmə funksiyasını həyata keçirməsi üçün onun təşkilatçılıq keyfiyyətlərinin mühüm komponenti kimi, sosial-psixoloji hazırlığı olmalıdır. Sosial-psixoloji hazırlıq dedikdə, işçilərlə rəftar, ünsiyyət, qarşılıqlı təsir üslubu, kommunikativ və psixoloji əlaqə qurmaq, insanlara mənəvi-psixoloji təsir etmək, motivləşdirmək və s. bacarığının olması başa düşülür.

Kollektivdə işçilərin fəaliyyətinin tənzimlənməsi və təşkili, təşkilatın bütün struktur elementlərinin fəaliyyətini təşkilatın ümumi, strateji məqsədləri ətrafında koordinasiya olunmasını, əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur.

Təşkilatın məqsədlərinə nail olması üçün, kollektivin fəaliyyəti əməyin üfüqi bölgüsü vasitəsilə koordinasiya olunur. İdarəetmə təşkilatının fəaliyyətinin elementi kimi, müstəqil əhəmiyyət kəsb edir.

Təşkilati funksiya, başqa funksiyalarla qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirilir, belə ki, idarəetmə fəaliyyəti bütöv, sistemli hadisə kimi, idarəetmənin bütün funksiyalarının həyata keçirilməsi şəraitində səmərəli ola bilər. Əgər bu funksiyalardan hər hansı biri yerinə yetirilmirsə və başqa funksiyalarla əlaqələndirilmirsə idarəetmənin sistemliliyi, bütövlüyü pozulur və səmərəliliyi aşağı düşür.

Rəhbər, idarəetmə funksiyalarını həyata keçirmək üçün müvafiq keyfiyyətlərə, o cümlədən, planlaşdırmaq, vəziyyəti və kadrların potensial imkanlarını qiymətləndirmək, düzgün və optimal qərarlar qəbul etmək, idarəetmənin strateji vəzifələrini müəyyən etmək və bu fəaliyyətin nəticələrini qabaqcadan görmək, proqnozlaşdırmaq, təşkilatın bütün struktur elementlərinin, işçilərin fəaliyyətini vahid məqsəd ətrafında birləşdirmək, işçiləri məhsuldar fəaliyyətə həvəsləndirmək, işin nəticələrinə qiymət verməklə tapşırıqların necə yerinə yetirilməsinə nəzarəti təmin etmək və s. bu kimi idarəetmə hərəkətlərini həyata keçirməlidir.

Təşkilati funksiyaları üç komponentli sistem kimi təsəvvür etmək olar: işləyən insan və ya insanlar qrupu; iqtisadi münasibətlər; texniki vasitələr. Təşkilati funksiyaların yerinə yetirilməsində əsas məsələ işçilərin vəzifələrinin, səlahiyyətlərinin və məsuliyyətlərinin müəyyən olunmasıdır. Yəni kim nəyə və nə üçün

dehdir, işin müxtəlif etaplərında kim-kimlə əməkdaşlıq etməli və işlərini necə əlaqələndirməlidirlər və s. məsələlər aydınlaşdırılmalıdır. Menecment praktikasında belə bir fikir formalaşmışdır ki, rəhbərin səmərəliliyi təkcə onun yaxşı işləməsi ilə deyil, daha çox insanlara necə rəhbərlik etməsi, rəhbərlik etdiyi işçilərin məhsuldar və mütəşəkkil işləməsi ilə müəyyən olunur.

İdarəetmədə əməyin təşkilinin A.Fayol tərəfindən irəli sürülmüş aşağıdakı əsas prinsipləri müasir idarəetmə üçün də aktualdır:

1. Əməyin dəqiq bölgüsü. Onun məqsədi işin məhsuldar və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsidir. Bu məqsədlərin ixtisar olunması yolu ilə edilir.

2. Səlahiyyət və məsuliyyət. - Səlahiyyət əmr vermək hüququdur, məsuliyyət isə onun əksidir. Harada səlahiyyət verilsə, orada məsuliyyət yaranır.

3. İntizam - rəhbərin vəzifələrindən biridir. İntizam - sanksiyaların əlaqəli tətbiqini nəzərdə tutur.

4. Vahid rəhbərlik. - İşçilər sərəncamı ancaq bir rəhbərdən almalıdır.

5. Vahid istiqamət - Bir məqsəd çərçivəsində hərəkət edən qrup, vahid plan üzrə hərəkət etməli və onun bir rəhbəri olmalıdır.

6. Şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe etdirilməsi, bir işçinin marağı təşkilatın marağından üstün olmamalıdır.

7. Personalın mükafatlandırılması. İşçilər öz işlərinə görə əmək haqqı almalı və mükafatlandırılmalıdırlar.

8. Mərkəzləşmə. - Bu ayrı-ayrı qrupun ümumi məqsədə və ümumi plana uyğun təşkilidir.

9. Rəhbər vəzifələrin ierarxiyası.

10. Qayda-qanuna rəəyyət olunmalı, hər şey öz yerində olmalıdır.

11. Ədalətlik. - Bu xoş münasibətlərin qanunun tələbləri ilə vəhdətidir.

12. Personal üçün iş yerinin sabitliyi. Yüksək kadr axımı təşkilatın səmərəliliyini azaldır.

13. Təşəbbüskarlıq. - Bu planın tərtib olunması və onun həyata keçirilməsidir.

14. Korporativ ruh. - İttifaq böyük qüvvədir. Bu personalın qarşılıqlı əlaqəli işinin nəticəsidir.

Qrup fəaliyyətinin təşkili konkret formalarından aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Səlahiyyətlərin başqalarına verilməsi. 2. Müəssisənin təşkilati strukturunun yaradılması - təcəvilik və məsuliyyətin strukturu. 3. Hüquq və vəzifə təlimatlarında, əmək kontraktlarında əks olunmuş hüquq və vəzifələrin, peşə funksiyalarının reqlamentləşdirilməsi. 4. Əmək sərfinin və müvafiq işlərin yerinə yetirilməsi vasitələrinin müəyyən olunması (əməyin elmi cəhətdən əsaslandırılmış normativlərinin müəyyən olunması). 5. İşçilərin təlimatlandırılması. 6. İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması, göstərişlərin və sərəncamların verilməsi.

Təşkilat idarəetmə obyektini kimi. Təşkilat idarəetmə obyektini kimi müəyyən struktura malik olan sosial orqanizmdir. Təşkilatın mürəkkəb mahiyyətə və struktura malik olması, onun nəzəri və praktiki problemlərinin həllində müxtəlif yanaşmaların, nəzəriyyələrin, ənənələrin yaranmasına səbəb olmuşdur. Daha geniş yayılmış yanaşmalardan aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Təşkilat - idarə olunan və idarə edən sistemin strukturunun saxlanması, möhkəmləndirilməsi prosesidir;

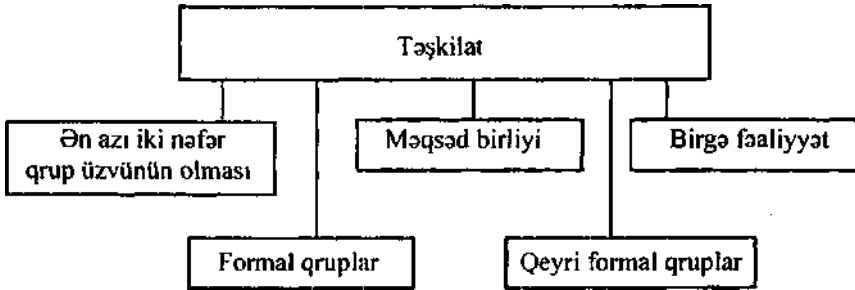
2. Təşkilat birgə əmək fəaliyyətində yaranmış qarşılıqlı münasibətlərin, hüquq və vəzifələrin, rolların, məqsədlərin, fəaliyyətin növlərinin sistemidir.

3. Təşkilat ümumi məqsəd ətrafında birləşmiş və fəaliyyət göstərən insan qrupudur.

İnsan qruplarının təşkilat adlandırılması üçün bir sıra şərtlərə və parametrlərə cavab verməlidir:

- a) Özünü qrupun üzvü sayan heç olmasa, iki nəfərin olması;
- b) Qrup üzvlərinin hamısının ictimai faydalı məqsədlərinin olması (yəni arzu olunan vəziyyətin və nəticənin olması);
- c) Hamı üçün əhəmiyyətli olan məqsədə nail olmaq üçün, çalışan qrup üzvlərinin birliyi (həmçinin mənəvi-psixoloji birliyin).

Beləliklə, təşkilatın strukturunu aşağıdakı İdmi təsvir etmək olar:



Sosied-psixoloji araşdırmalarda təşkilata sosial-psixoloji birlik kimi də baxılır və onda sosial-psixoloji münasibətlərin strukturu və qanunauyğunluqları öyrənilir. Burada təşkilatın formal parametrləri ilə, onun psixoloji parametrlərinin qarşılıqlı əlaqəsi, uyğunluğu və qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Belə ki, sosial-psixoloji parametrlər təşkilatın yetkinliyinin və inkişafının mühüm keyfiyyət göstəricisi kimi çıxış edir. Təşkilatda sosial-psixoloji səviyyədə öyrənilən münasibətlər, qeyri-formal münasibətlərdir. Bu münasibətlər emosional-psixoloji mahiyyət daşıyır və insanların bir-birinə simpatiyası, antipatiyası əsasında formalaşır. Formal və qeyri-formal münasibətlər arasında qarşılıqlı əlaqə və asılılıq olduğu üçün, qeyri formal münasibətləri formalaşdırmaq üçün, nəinki psixoloji təsir vasitələrindən is- rifadə etmək lazımdır, həmçinin, formal münasibətləri dəyişmək, işçiləri təşkilati məqsəd ətrafında, ümumi fəaliyyətə cəlb etməklə, onlarda ümumi maraq, həmrəylik, yekdillik və s. sosial-psixoloji nəticələrə nail olmaq olar. Və ya əksinə, şəxsiyyətlərarası münasibətləri tənzimləməklə, idarəetmədə formal idarəetmə münasibətlərini optimallaşdırmaq və peşə funksiyalarının daha səmərəli yerinə yetirilməsinə nail olmaq olar.

Təşkilatın idarə olunması, onun formal və qeyri formal münasibətlərinin bir-birinə uyğunlaşdırılması, onların optimal nisbətində nail olunması məqsədini güdür. Təşkilatın səmərəli idarə olunması, onun bütün struktur elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsini və

hər bir elementin sistemdə yerini və rolunun öyrənilməsini nəzərdə tutur. Müasir elmlərdə, o cümlədən, sosial-psixologiyada təşkilatın formal və qeyri formal münasibətlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin öyrənilməsinə daha çox yer verilir. Menecmentdə təşkilatın qeyri formal strukturunun və münasibətlərinin öyrənilməsində. E. Meyonun tədqiqatları xüsusi yer tutur. Bu tədqiqatlarda, şəxsiyyətlərəarası münasibətlərin, qeyri formal qrupların və başqa psixoloji amillərin, təşkilatda əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığının artırılmasında mühüm rolü müəyyən olunmuşdur. Bu tədqiqatlar menecmentdə “insan münasibətləri nəzəriyyəsi”-nin əsasını qoymuş və bu eksperimentlərdə müəyyən olunmuş qanunauyğunluqlar idarəetmə praktikasında geniş istifadə olunmağa başladı. Müasir menecment, bu əhəmələri davam etdirərək, daha çox bu qənaətə gəlir ki, idarəetmənin səmərəsini artırmaq üçün, təşkilatda sağlam mənəvi-psixoloji mühit yaradılmalı, şəxsiyyətlərəarası, o cümlədən, rəhbər - işçi və işçilərin öz aralarında qarşılıqlı anlama və hörmət, yüksək icra mədəniyyəti, nizam-intizam, məsuliyyət hissi, təşkilatda həmrəylik, yekdillik, mənəvi-psixoloji birlik, psixoloji uyğunluq və s. psixoloji amillər təşkilatın idarə olunmasında nəzərə alınmalıdır.

Təşkilatda mövcud olan həmrəylik, yekdillik, mənəvi-psixoloji birlik, korporativ ruh və s. təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün əlverişli zəmin yaradır. Təşkilatda yekdillik, kollektiv üzvlərinin ümumi təşkilati vəzifələri və məqsədləri dərk və qəbul etmələri əsasında birləşməsi və onlar arasında yoldaşlıq, qarşılıqlı kömək və yardımın olmasıdır.* Təşkilatda yekdilliyi müəyyən etmək üçün işçilərin bir-birinə münasibəti, rəğbət bəsləmələri müəyyən olunur. İşçilərin nə dərəcədə bir-birilərindən xoşları gəlməsi, yekdillik əmsalının yüksək olmasını nümayiş etdirir. Kollektivdə yekdilliyin mənzərəsi “sosiometriya” metodikası ilə müəyyən olunur. Yekdilliyin sosiometrik əmsalını müəyyən etmək üçün qarşılıqlı müsbət seçimlərin, mümkün olan nəzəri, etimal olunan seçimlərdən ayrılmasını tələb edir

* Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. - М., 1982. с. 192.

Sosiometriya metodu kollektivin qeyri formal strukturunu öyrənməyə imkan verən səmərəli və universal metoddur. Sosiometrik sorğunun nəticəsində, kollektiv üzvlərinin hər birinin, şəxsi seçimlərinin sayına görə, sosiometrik əmsal hesablanır və sosiometrik matrisa qurulur. Bu seçimlərin istiqamətinə (müsbət və ya mənfi) və sayına görə, kollektivin qeyri-formal strukturunu təşkil edən, etimal olunan liderlər, həmçinin inkar edilən və təcrid olunmuş kollektiv üzvləri müəyyən olunur. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, kollektivin səmərəliliyi, formal və qeyri formal strukturların nə dərəcədə bir-birinə uyğun gəlməsi ilə müəyyən olunur.^ Buna görə də, kollektivin formal və qeyri formal qruplarının, strukturlarının üzlaşdırılması və uyğunlaşdırılması idarəetmənin mühüm vəzifələrindəndir.

Təşkilatda sosial-psixoloji mühit

Təşkilatın səmərəli fəaliyyətini şərtləndirən amillərdən, mənəvi-psixoloji birliyin və həmrəyliyin, yekdilliyin, psixoloji uyğunluğun, qarşılıqlı münasibətlərin, razılıq hissi, işə müsbət münasibət və motivasiya, liderlik ilə yanaşı, sosial-psixoloji mühitin də rolu böyükdür. Təşkilatın sosial-psixoloji vəziyyətini, inkişaf səviyyəsini qiymətləndirmək üçün, daha çox müraciət olunan universal parametr sosial-psixoloji mühitdir. Sosial-psixoloji mühit, təşkilatda şəxsiyyətlərarası münasibətlərin, razılıq və ya narazılıq hissənin, kollektivə, rəhbərliyə və s. işçilərin emosional-psixoloji münasibətinin inteqrativ ifadəsi kimi çıxış edir. Təşkilatda işgüzar mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması, rəhbərin qarşısında duran mühüm idarəetmə vəzifələrindəndir. Təşkilatda sağlam mənəvi-psixoloji mühit yaratmadan, onun səmərəli fəaliyyəti mümkün deyil. Sosial-psixoloji mühiti məqsədyönlü şəkildə tənzimləmək üçün, bu sosial-psixoloji hadisənin mahiyyətini, parametrlərini və ona təsir edən amilləri bilmək lazımdır.

Sosial-psixoloji mühit haqqında ümumi təsəvvürə görə, bu fenomen kollektiv fəaliyyəti və kollektivdə baş verən proseslərə, hadisələrə, o cümlədən, idarəetməyə işçilərin emosional-psixoloji

reaksiyası olub, müvafiq parametrlərdə özünü ifadə edir. Sosial-psixoloji mühitin araşdırılmasında, təşkilatda olan şaquli və üfüqi istiqamətdə olan münasibətlərin emosional komponentləri əsas götürülür. Sosial-psixoloji mühit qiymətləndirilərkən əsasən üç qrup münasibətlər müəyyən olunur: 1) şaquli münasibətlər: rəhbərlik, rəhbərliyin işçilər tərəfindən qavranılması və ya əksinə idarəetmədə iştirak və bundan razılıq hissi və s. 2) Üfüqi münasibətlər: həmrəylik, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin xarakteri, konfliktlərin həlli üsulları və tipləri və s. 3) Əməyə münasibət: əməkdən və işdən razılıq və ya narazılıq, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi və s.

Şaquli münasibətlərin öyrənilməsi üçün, rəhbərlik üslubu, rəhbərin işgüzar və şəxsi keyfiyyətləri, işçilərlə münasibət, təşkilatda yaranan konfliktlərin xarakteri və tezliyi müəyyən olunmalıdır. Bu parametrlərin öyrənilməsi üçün rəhbərin işçilərlə qarşılıqlı münasibətlərini, onların sosial yönəlişində koqnitiv və emosional komponentlərin rolunu və nisbətini, rəhbərin işçilər tərəfindən necə qavranılmasını və qiymətləndirilməsini öyrənmək tələb olunur.

Üfüqi istiqamətdə isə, əsasən işgüzar münasibətlər və şəxsiyyətlərarası münasibətlər əhatə olunur. Yəni tələbkarlıq, qarşılıqlı kömək, rəqabət və yanş, birgə fəaliyyətin təşkili üsulu və forması, müsbət və mənfi emosional əlaqələr, münasibətlər, psixoloji baxımdan işçilərin statusu, özünü qiymətləndirmə və s. kimi hadisələr diqqət mərkəzində olur.

Sosial-psixoloji mühitin mühüm parametrlərindən biri olan razılıq hissi işçilərin müxtəlif əmək amillərinə: rəhbərliyə, kollektivdə yaranmış qarşılıqlı münasibətlərə və s. işçilərin emosional-psixoloji reaksiyasıdır. Razılıq hissənin formalaşmasında ayrı-ayrı əmək faktorlarının rolu və təsiri müxtəlifdir.

Sosial-psixoloji mühit aşağıdakı parametrlərdə ifadə olunur:

- qrupun sosial-psixoloji xarakteristikası;
- kollektivdə üstünlük təşkil edən davamlı psixoloji əhval-ruhiyyə;
- kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri;

- kollektivin mənəvi-psixoloji vəziyyətinin integrativ xarakteristikası.

Qrupda yaranmış vəziyyət, müxtəlif fərdlər tərəfindən birmənalı qavranılmır, işdə mövcud şərait, bəzi cəhətlər birini qane edir, digərini qane etmir. Məs. yeniliyə can atan, kollektivin problemlərinə biganə olmayan, işinə tənqidi və yaradıcı yanaşan işçilər kollektivdə sağlam işgüzar mühitin olmasını istəyir, söylənilən tənqiddə və iradlara normal yanaşır, onlardan nəticə çıxarmağa çalışırlar. Əksinə, kollektivdə öz passivliyi ilə seçilən, kollektivin problemlərinə biganə olan işçilər isə, kollektivdə onların maraqlarına zərər gətirməyən, onlardan gərgin iş tələb etməyən indiferent mühitin olmasında maraqlı olurlar. Təşkilatda yaranmış sosial- psixoloji mühitə münasibət müxtəlif olduğundan, bəziləri kollektivdə olan mühiti müsbət qiymətləndirir, onu özü üçün əlverişli sayır, bu şəraitdə özünü daha rahat və təhlükəsiz hiss edir. Digəri isə, mövcud mənəvi-psixoloji mühiti özünün potensial imkanlarının təzahürünə və inkişafına imkan verməyən şərait kimi dəyərləndirir. Beləliklə, eyni sosial-psixoloji mühit, müxtəlif insanlar üçün əlverişli və ya əlverişsiz ola bilər. Ona görə də, təşkilatda mənəvi-psixoloji mühiti qiymətləndirmək üçün subyektiv fikirləri yox, eyni zamanda, obyektiv parametrləri də nəzərə almaq lazımdır.

Təşkilatda əlverişli mənəvi-psixoloji mühit, özünü aşağıdakı əlamətlərdə göstərir: kollektivdə optimist əhval-ruhiyyə, işindən, kollektivdən, işin xarakterindən, rəhbərlikdən, qarşılıqlı münasibətlərdən razılıq hissənin olması, yeniliklərə səy etmək və öz yaradıcı potensialını, peşəkarlığını daima təkmilləşdirmək, işinə yaradıcı yanaşmaq, məsuliyyət hissi, kollektiv və rəhbərlik tərəfindən layiqincə qiymətləndirilmək, ədalətlik, humanizm, kollektivə bağlılıq hissi və s.

Təşkilatda mövcud olan mənəvi-psixoloji mühit, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinə təsir etməklə, eyni zamanda, insanların psixi və fiziki sağlamlığına da təsir göstərir.

Təşkilatda yaranmış qeyri-sağlam sosial-psixoloji mühit insanların səmərəli fəaliyyət göstərmələrinə mane olur, onlarda dai

ma narazılıq hissini və rəhbərliklə münasibətlərdə gərginliyin, psixoloji stresslərin, konfliktlərin, insanlarda əsəbiliyin, inamsızlığın artmasına, işçilərin bir-birilərinə şübhə ilə baxmalarına, hə- yacanlılığın və cəzalanmaq qorxusunun artmasına, mənfi motiva- siyanın, kollektivə uyuşmamazlığın, bütövlükdə, işçilərdə narazılıq hissini yaranmasına və s. səbəb olur. Bütün bu amillər nəticə etibarilə kollektivin və hər bir işçinin fəaliyyətinin məhsuldarlığına, keyfiyyətinə mənfi təsir edir, kadrları kollektivə bağlayan mənəvi-psixoloji əlaqənin zəifləməsinə və kadr axınının yaranmasına səbəb olur.

Sosial-psixoloji mühiti qiymətləndirmək üçün, susbyektiv-psixoloji parametrlərlə yanaşı, təşkilatın fəaliyyətinin obyektiv parametrlərindən də istifadə olunur. Məs.: əməyin məhsuldarlığı; məsullann keyfiyyəti; kadr axınının səviyyəsi; əmək intizamı, gecikmələr, işçilərdən və klientlərdən daxil olan şikayətlər, iradlar; əmək vasitələri, texnika ilə rəftarda səhlənkar münasibət; işdə fasilələrin tezliyi; konfliktlərin xarakteri və tezliyi; kollektivdə qeyri formal tədbirlərin keçirilməsi və s.

Sosial-psixoloji mühitə təsir edən amillər. Sosial-psixoloji mühit, bir sıra obyektiv və subyektiv amillərin təsirinin nəticəsində formalaşır. Bunlara aşağıdakılan göstərmək olar:

- cəmiyyətdə mövcud ictimai siyasi və iqtisadi vəziyyət, cəmiyyətin həyatında baş verən proseslər: yeni sosial-iqtisadi münasibətlərə keçid, bu münasibətlərin tələbləri, qanunları, rəqabət; cəmiyyətin mənəvi-ideoloji-siyasi sferasında baş verən proseslər, xarici informasiya mənbələrinin təsiri və s.;

- təşkilatın daxil olduğu lokal, mikro mühit, yəni hansı strukturun tərkibində təşkilat fəaliyyət göstərir. Təşkilatın ölçüləri, strukturu, təşkilatda rəhbərliyin, hakimiyyətin mərkəzləşməsi dərəcəsi, işçilərin planlaşdırmada və idarəetmədə, qərarların qəbulunda iştirakı, təşkilatda işləyənlərin sosial tərkibi, yaşı, cinsi, etnik, peşə xüsusiyyətləri və s.;

- sanitar-gigiyenik, fiziki şəraitin insanların əmək fəaliyyəti üçün əlverişli olması. Bunlara, tempam rejimi, işıqlanma, səs-küy, sağlamlıq üçün təhlükəli amillərin olması və s. işçilərin

ümumi əhval-ruhiyyəsinə təsir edən, razılıq və ya narazılıq hissləri yaradan amillər;

- işçilərdə razılıq hissini formalaşdıran amillərə - işin maraqlı, rəngarəng, prestijli və işçinin peşəkarlığına, qabiliyyətinə uyğun olması və öz potensial imkanlarından dolğun istifadə etmək, özünü ifadə və təsdiq etməyə imkanın olması, peşə və vəzifə karyerasının mümkünlüyü. Maddi və mənəvi tələbatlarının təmin olunması, iş rejimi, işin informasiya təminatı, aşkarlıq, ünsiyyətə olan tələbatın təmin olunması, üfiqi və şaquli istiqamətdə işgüzar və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin bir-birinə uyğunluğu. İş, peşə o vaxt razılıq və məmnunluq hissi oyadır ki, o işçinin istəyini, ümidlərini, gözlədiklərini doğrultsun;

- işin xarakteri, məzmunu, yaradıcı olması: əgər iş prosesi monotondursa, sağlamlıq üçün risklidir, stressogendir, həddən çox emosionalılıqla müşayiət olunursa, yüksək məsuliyyət tələb edirsə, bunlar razılıq hissi yaratmır və sosial-psixoloji mühitə mənfi təsir edir;

- birgə fəaliyyətin təşkili: təşkilatın fonnal strukturu və bu strukturun personalın fəaliyyətinə nə dərəcədə şərait yaratması, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi, ümumi təşkilati məqsədin olması işçilərdə məsuliyyət hissini, müsbət motivasiyasını, kollektivdə həmrəyliyi və yekdilliyi gücləndirməklə sosial-psixoloji mühitə müsbət təsir etmək olar. Tapşırıqların yerinə yetirilməsinin qarşılıqlı asılılığı, funksional tapşırıqların dəqiq bölüşdürülməməsi, personalın öz peşə vəzifəsinə, funksiyasına uyğun gəlməməsi, psixoloji uyğunsuzluq, kollektivdə psixoloji gərginliyin, narazılığın güclənməsinə, konfliktlərin yaranmasına və beləliklə, psixoloji mühitin pisləşməsinə gətirib çıxarır.

Sosial-psixoloji mühitə təsir edən mühüm amillərdən biri də işçilərin bir-biri ilə psixoloji uyuşmasıdır. Psixoloji uyğunluq - kollektiv üzvlərinin şəxsi keyfiyyətlərinin optimal uyğunluğu, bir-birilərini tamamlaması və bir-birini razı salması ilə səciyyələnilir. Hadisələrə və predmetlərə baxışları, şəxsi və fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri yaxın olan insanlar bir-birini daha yaxşı başa düşür, simpatiyaları olur, səmərəli birgə fəaliyyət qurur və psixoloji

cəhətdən uyğunluq nümayiş etdirirlər. Fərdlərin bir-birinə psixoloji uyuşmasının əsasında, onların müxtəlif fordı-psixoloji keyfiyyətlərinin, xüsusiyyətlərinin bir-birini tamamlaması prinsipi durur.

Psixoloji uyğunluq dörd səviyyədə müşahidə olunur: fiziki; psixofizioloji; psixoloji; sosial-psixoloji.

- psixofizioloji səviyyə hiss orqanlarının, sinir sisteminin xassəsinin və temperamentlərin uyğun gəlməsində ifadə olunur. Bu parametrlər xüsusi fəaliyyət formalarında, birgə fəaliyyətin qurulmasında, işçi qrupun yaradılmasında mühüm rol oynayır. Məs.: xolerikin və fleqmatikin tapşırıqlan müxtəlif tempələrdə yerinə yetirmələri ümumi işin ritmini poza bilər.

- psixoloji uyuşma, xarakterlərin, motivlərin, davranış tiplərinin uyğunluğunda özünü büruzə verir.

- sosial-psixoloji səviyyə, sosial rolları, sosial yönəlişin, dəyərlər orientasiyanın, maraqların əlaqələndirilməsinə əsaslanır. Dominantlığa can atan iki şəxs, birgə fəaliyyətini təşkil etmək çətin olur. Tez özündən çıxan və impulsiv olan insanla, sakit və müvazinətli insan yaxşı portnyor ola bilər.

Psixoloji uyuşmaya müsbət təsir edən amillərə, şəxsiyyətin özünə tənqidi yanaşması və portnyoruna qarşı dözümlülüynü də göstərmək olar.

Sosial-psixoloji mühitə təsir edən amillərdən biri də, işçilərin ünsiyyətə olan tələbatlarının təmin olunması və onların ətrafdakı insanlarla yaranmış kommunikativ əlaqələrinin xarakteridir. Kollektivin həyatı haqqında infomasiya qıtlığı işçilərdə narahatçılıq, qeyri-müəyyənlik yaradır və şaiyələrin yaranmasına, mövcud vəziyyətin, hadisələrin təhrif olunmasına zəmin yaradır.

Ona görə də, kollektivin idarə olunmasında aşkarlıq və müvafiq informasiya təminatı olmalıdır. Təşkilatda kommunikativ əlaqələri və ünsiyyəti tənzimləməklə, insanların bir-birini başa düşməsinə, rəhbərlə işçilər arasında işgüzar münasibətlərin qurulmasına, onlar arasında psixoloji maneələrin, anlaşılamazlığın, ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına, qarşılıqlı inam və etimadın, yekdilliyin, mənəvi-psixoloji birliyin yaranmasına şərait yaradır.

Sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına təsir edən mühüm amillərdən biri də, rəhbərlik üslubudur. Rəhbərin fərdi iş üslubunun kollektivin, işçilərin maraqlarına nə dərəcədə uyğun olması, bu üslubun işçilər tərəfindən necə qavranılması və qiymətləndirilməsindən də asılı olur. Fərdi üslubdan asılı olaraq, təşkilatda müxtəlif sosial-psixoloji mühit formalaşsın bilər. Rəhbərlik üslubunun sosial-psixoloji mühitə təsirini öyrənmək üçün, müxtəlif rəhbərlik üslubu ilə sosial-psixoloji mühit arasında olan asılılığı müəyyən etmək lazımdır.

Demokratik üslub kollektiv tərəfindən daha yaxşı qəbul olunur, belə ki, bu halda kollektivin həyatında və idarə olunmasında, qərarların qəbulu prosesində iştirak etmələri üçün şəraitin yaradılması, rəhbərin işçilərə hörmətlə və qayğı ilə yanaşması və onlarla əməkdaşlıq etməsi, işçilərin maraqlarının, təkliflərinin və fikirlərinin nəzərə alınması işçilərdə yüksək əhval-ruhiyyə yaradır, onlarda razılıq hissini gücləndirir, daha yüksək əmək fəallığı və iş müsbət motivasiya formalaşdırır. El üçün bunlar, kollektivdə işgüzar-yaradıcı mühitin yaranmasına şərait yaradır. Ancaq insanlar demokratik rəhbərlik üslubunu lazımınca qiymətləndirmirlərsə və onlarda demokratik şüur formalaşmayıbsa, demokratik idarəetmə üslubu gözlənilən nəticəni verməyə bilər. Ona görə də, təşkilatın fəaliyyətinin xarakterinə, kollektivin sosial-psixoloji yetkinliyindən asılı olaraq əlverişli rəhbərlik üslubu seçilməlidir.

Avtoritar üslub, idarəetmə münasibətlərində sərtlik, hədsiz tələbkarlıq, addım başına təqib olunma, icraçıların öz fikirlərini və təkliflərini söyləmək üçün şəraitin olmaması, işçilərin kollektivdən yadlaşmasına, narazılıq hissini artmasına, işçilərdə daima qorxu, həyəcan, psixoloji gərginlik və stress vəziyyətlərin yaranmasına gətirib çıxardır. Ancaq bu üslubun şəraitdən, görülən işin xarakterindən, təşkilatın sosial və sosial-psixoloji yetkinliyindən asılı olaraq tətbiq olunması, təşkilatda işgüzar mənəvi mühitin yaranmasına, qarşılıqlı tələbkarlıq, nöqsanlara və intizamın pozulmasına qarşı dözümsüzlük mühitinin yaranmasına gətirib çıxarda bilər. Yaranmış idarəetmə vəziyyətindən asılı olaraq demokratik və avtoritar üslubun üstünlüklərindən yaradıcılıqla

məklə, kollektivdə arzu olunan sağlam, işgüzar sosial-psixoloji mühitin yaradılmasına və qarşıda duran təşkilati məqsədlərə nail olmaq mümkündür.

Liberal üslubun səmərəliliyi azdır, işin keyfiyyəti və məhsuldarlığı aşağıdır, həddən çox sərbəstlik, qanunçuluğun, nizam-intizamın, icra mədəniyyətinin və məsuliyyətin aşağı olması ilə fərqlənir və təşkilatda hadisələr kortəbii şəkildə cərəyan edir, o cümlədən, sosial-psixoloji mühit kot-təbii şəkildə formalaşır. Bu üslub ancaq müstəsna hallarda, bəzi yaradıcı təşkilatlarda, daha yetkin, özünü idarəetmə potensialı və ənənəsi olan təşkilatlarda tətbiq oluna bilər. Liberal üslub, rəhbərin şüurlu seçimi, məqsədyönlü fəaliyyətinin nəticəsi yox, daha çox təsadüfi, nəzərdə tutulmamış hadisələrin nəticəsində formalaşa bilər, məs.: rəhbərin öz yerində olmaması, onda peşəkarlığın, idarəetmə məharətinin, bacarığının və mədəniyyətinin aşağı olması, işinə marağın olmaması, işinin perspektivsiz olduğu qənaətində olması, işinə qarşı mənfəəti motivasiya və s. səbəblərdən yarana bilər.

Mütəxəssislər təşkilatda sağlam, işgüzar sosial-psixoloji mühitin formalaşmasında, rəhbərin həlledici rolunu qeyd edərək, onun davranışında aşağıdakılara diqqət yetirməyi tövsiyə edirlər: düzgünlük, sözü ilə işinin uyğun gəlməsi, səmimiyyəti, açıq olması, işçilərlə əməkdaşlıq etməsi, idarəetməyə və qərarların qəbuluna işçilərin cəlb olunması, kollektivin həyatında onlann fəal iştirakım təmin etmək, idarəetmədə kollektivin rəyi ilə hesablaşmaq, onları fikrinə hörmətlə yanaşmaq, qorxutma, cəzalandırma, məcbur etmə kimi inzibati metodlardan çəkinmək, daha çox demokratik metodlara və kollektiv müzakirələrə yer ayırmaq, işçilərin problemlərinə diqqət və qayğı göstərmək, tələbatların dolğun təmin olunması, yaxşı işlərinə görə mükafatlandırmaq və kədr problemlərində ədalətli qərarlar qəbul etmək, işçilərin peşədə və vəzifələrində inkişafı üçün əlverişli şərait yaratmaq.

Onlar üçün perspektivləri təmin etmək, hər bir işçinin fərdi rolunu görmək və qiymətləndirmək, işin gedişinə nəzarət edərək, onların şəxsiyyətinə hönnətlə yanaşmaq və daha çox işçilərin özlərinə nəzarətinə üstünlük vennək, özlərinə qarşı tələbkar-

lığın və məsuliyyətin artmasına nail olmaq, işçilərin konstruktiv tənqid və qərarlarında, idarəetmədə ardıcılığın olması və s. Rəhbərin pozitiv davranışı, prinsipiallığı, humanizmi, peşəkarlığı, işçilərlə mədəni davranışı, onunla işçilər arasında yaranmış qarşılıqlı inam, etimad təşkilatda qarşılıqlı hörmətə əsaslanan işgüzar və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin yaranmasına, sosial-psixoloji mühitin sağlamlaşmasına gətirib çıxardır.

Təşkilatın formal və qeyri-formal strukturu. Təşkilatın formal və qeyri-formal qrupları arasında əsas fərqlər rəhbərliyin metodlarında, vasitələrində, səlahiyyətlərin olmasında, idarəetmə fəaliyyətinin təşkilində və idarə olunmasındakı rolu, funksiyaları, məsuliyyətləri ilə bağlıdır.

Formal qruplarda - siyasi partiyalarda, dövlət, dini və s. təşkilatlarda müəyyən struktur, ierarxiya, formal qaydalar*, rəhbərlik proseduru və mexanizmi, idarəetmə üslubu olur.

Qeyri formal qruplarda əvvəldən rəsmi və formal olaraq hakimiyyət, rəhbərlik üsulu müəyyən olunmur. Formal qrupda onun üzvləri arasında işgüzar, formal münasibətlər mövcuddur (makrostruktur), qeyri-formal qrupda isə rəsmi hakimiyyət və rəhbərlik həyata keçirilmir, mikrostruktur çərçivəsində şəxsiyyətlərarası münasibətlər (yəni, müsbət və ya mənfi emosional münasibət, neytrallıq, indifferantlik və s. kortəbii şəkildə yaranan münasibətlər) mövcuddur.

Formal qruplara aşağıdakı əlamətlər xasdır: aydın və rəşional məqsədlər, ierarxik struktura əsaslanan funksiyalar, vəzifələr, hüquqi-normativ qaydalar, tutduğu vəzifələrdən irəli gələn formal münasibətlər. Qeyri-formal qrupda təsdiq olunmuş məqsədlər, vəzifələr yoxdur, münasibətlərin strukturu və xarakteri, insanlann şəxsi keyfiyyətlərindən, bir-birinə qarşı olan emosional-psixoloji münasibətlərindən, nüfuzdan, qarşılıqlı hörmətdən, dostluq, rəğbət və ya ikrah hisslərindən asılı olur. Fərdin qrupda davranışı və qrupa daxil olması və ya çıxması dəqiq reqlamentləşdirilməyib. Qeyri-formal qrupun üzvləri əsasən bir-birilərini yaxşı tanıyırlar, tez-tez görüşürlər, aralarında bir-birinə etimad, rəğbət, etibar və inam olur

Beləliklə, formal qrup, təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün, rəhbərin iradəsi ilə ictimai zərurətdən yaradılan insan birliyidir. Bundan fərqli olaraq, təşkilatın qeyri-formal strukturu kortəbii şəkildə yaranaraq, insanların bir-birinə emosional-psixoloji münasibətləri, rəğbəti, əsasında yaranır və fəaliyyət göstərir. Bu qruplarda ümumi maraqlar, onların baxışları, meylləri ilə əlaqədardır. Təşkilatın fəaliyyətində qeyri-formal qrupların mühüm rolu olsa da, onlar təşkilatın formal qaydalarını üstələməməlidir və təşkilatda qəbul olunmuş qaydalar, normalar çərçivəsində fəaliyyət göstərməli, təşkilatın ümumi məqsədlərinin həllinə xidmət etməlidirlər.

Yüksək təşəkkül tapmış təşkilatlarda, səmərəli idarəetmə şəraitində, təşkilatın formal strukturu ilə qeyri-formal strukturları bir-birinə maneçilik törətmir və onların maraqlarını və söylərini ümumi təşkilati məqsədlərə yönəltməklə, təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə nail olmaq mümkündür. Qeyri-formal münasibətləri tənzimləməklə, təşkilatda həmrəyliyə, mənəvi-psixoloji mühitin sağlamlaşmasına və qrup üzvlərini təşkilati vəzifələrin həllinə mənəvi-psixoloji cəhətdən hazırlamaq olar. Bütün bunlar göstərir ki, sosial-psixoloji vasitələrlə, təşkilatda mənəvi mühiti sağlamlaşdırmaq və əməyin məhsuldarlığını, keyfiyyətini yüksəltmək olar.

R.Drukerə görə - təşkilati fəaliyyət, insanlar arasında anlaşılmazlığı və münaqişələri aradan qaldırmaq üçün, həyata keçirilən tədbirlər sistemi olub, səmərəli birgə fəaliyyət üçün əlverişli təşkilat-daxili mühitin yaradılmasıdır.

Beləliklə, qeyri-formal münasibətlər, təşkilatda müsbət və ya əksinə mənfi rol oynaya bilər.

Təşkilat insanlar arasında münasibətlərdən təşkil olunduğu üçün, qeyri-formal münasibətlərin olması təbii haldır və idarəetmənin maraqlarına xidmət edən bu münasibətlərin qurulması, bütövlükdə idarəetmənin və təşkilatın səmərəliliyini artırır. Ona görə də, təşkilatda insani münasibətlərin qanunauyğunluqları bilmək və bunlardan təşkilatın maraqları üçün istifadə etmək, qeyri-formal münasibətləri məqsədyönlü şəkildə tənzimləmək bu münasibətləri formal münasibətlərlə

dırmaq, mühüm idarəetmə vəzifəsi kimi çıxış edir. Qeyri-formal münasibətlərdən, təşkilatı vəzifələrin həllində istifadə olunması üçün rəhbər aşağıdakı vasitələrdən istifadə edə bilər:

1 - menecer, təşkilatda qeyri -formal qrupların olması faktını qəbul etməli, buna təbii hal kimi yanaşmalı və onların potensialından təşkilatı məqsədlərin həllində istifadə etməlidir.

2 - aydınlaşdırmaq lazımdır ki, qeyri -formal qrupların nə dərəcədə, menecerin fəaliyyətinə və təşkilatın səmərəliliyinə müsbət təsiri ola bilər.

3 - qeyri-formal lideri müəyyən etmək və onunla əməkdaşlıq etmək.

4 - formal və qeyri-formal qrupların məqsədlərini uyğunlaşdırmaq və ya yaxınlaşdırmaq.

5 - menecer çalışmalıdır ki, qeyri-formal təşkilatlar fəaliyyət göstərməkdə davam etsinlər.

İnsanların qeyri-formal münasibətlərə qoşulmalarına təsir edən əsas səbəblərdən aşağıdakıları göstərmək olar:

1. Sosial əlaqələrə, ünsiyyətə, qeyri-formal münasibətlərə olan tələbat, öz hisslərini sərbəst ifadə etmək, insanlarla qarşılıqlı hörmətə, diqqət və qayğıya olan tələbatlarının təmin olunması.

2. Qarşılıqlı kömək - insanlar çox vaxt formal liderə yox, qeyri formal liderə, öz əməkdaşlarına, onu başa düşən, rəğbət bəslədikləri insanlara, kömək üçün müraciət edirlər.

3. Müdafiə - formal liderdən gələ biləcək hər hansı bir sanksiyadan qorunmaq üçün, qeyri formal liderin dəstəyinə nail olmaq.

4. Ünsiyyət - çoxlu və etibarlı infəmasiya almaq, fikir mübadiləsi etmək, ünsiyyətə olan ehtiyacı təmin etmək.

5. Simpatiya (rəğbət) - insanlar, qeyri- formal qruplarda, rəğbət bəslədikləri insanlar olduğu üçün onlarla yaxınlaşdırılır

Uğurlu rəhbərlər qeyri-formal münasibətlərdən, şəraitdən faydalanaraq təşkilat üçün əhəmiyyətli olan qərarlar qəbul edir və idarəetmə məqsədlərinə nail olurlar. Təşkilatda mehriban, dostluq və yoldaşlıq münasibətləri, kollektivin həmrəyliyi, yekdilliyi, mənəvi birliyi, sağlam sosial-psixoloji mühit, işçilərdə razılıq hissi,

onların daha səmərəli fəaliyyətinə şərait yaradır. İşçilərin ən müxtəlif sosial-mədəni və mənəvi ehtiyaclarını təmin edən qeyri-formal münasibətlər, işçilərin kollektivə bağlılığını artırır, kadr axınının qarşısını almır. Gərgin, məhsuldar işdən sonra, psixoloji gərginlik və yorğunluğun aradan qaldırılması üçün, qeyri-formal şəraitin yaradılması, kollektivdə işin sabit ritmdə və səmərəli davam etməsinə, işin sonunda da gümrahlığın, işləmək həvəsinin sönməməsinə səbəb olur. Bəzən rəsmi qaydada həll olunmayan problemləri, konfliktləri və s. qeyri-formal şəraitdə həll etmək mümkün olur. Bütün bu imkanlardan istifadə etmək üçün, rəhbərin liderlik keyfiyyətləri, yüksək psixoloji mədəniyyəti, sosial-psixoloji, pedaqoji hazırlığı, kommunikativ keyfiyyətləri, ünsiyyət mədəniyyəti, insanlara mənəvi-psixoloji təsir etmək, inandırmaq, münasibətlər qurmaq bacarığı, intellektuallıq, ziyalılıq, həs- salıq, yumor hissi və s. keyfiyyətləri olmalıdır.

Referent qruplar. Şəxsiyyətin qrup nominalına münasibətinə görə, spesifik qrup kimi, referent və ya etalon qrupunu göstərmək olar.

“Referent qrup” anlayışı ingilis sözü olub, - “refer” - aid olmaq deməkdir. Sosial psixologiyada, sosiologiyada öyrənilən referent qruplar, kiçik və böyük, iqtisadi, siyasi, peşə və s. qruplar ola bilər. Referent qrup, fərdin şüurlu olaraq təsəvvüründə, özünü üzvü hesab etdiyi hər hansı bir qrupdur. Bu qrup, ilk dəfə amerika sosial psixologiyasında araşdırılmışdır (XX əsrin 30-cu illəri). Bəzi qrup üzvləri, üzvü olduqları real qrupun deyil, özlərini fikrən aid etdikləri, onlar üçün ideal, etalon hesab etdikləri qrupun normaları, dəyərləri əsasında davranışlarını və gələcək həyat planlarını, perspektivlərini qurur, bu qrupda qəbul olunmuş və bəyənilən davranış strategiyası seçirlər.

Referent qrupların tədqiqinə, xüsusilə kiçik qrup psixologiyasında və sosiologiyasmda geniş yer ayrılmışdır. Bu tədqiqatlarda “referent qrup”lar dörd əsas mənada işlədilir: 1. fərdin öz davranışında, hərəkətlərində istinad etdiyi qrup. 2. şəxsiyyətin şəxsi davranışında onun üçün etalon, nümunə kimi çıxış edən qrup. 3. fərdin üzvü olmaq istədiyi, ona can atdığı qrup. 4. baxışları, də

yərləri şəxsiyyətin özünü müqayisə etmək üçün, ölçü (etalon) kimi çıxış etdiyi qrup.

Referent qrup nəzəriyyəsi, müxtəlif sosial hadisələrin analizi üçün, o cümlədən, şəxsiyyətin konflikt vəziyyətində davranışını, rollar arasındakı konfliktlərin araşdırılmasında, təşkilatlarda kadr axınının səbəblərinin araşdırılmasında, fərdin kollektivdən özgələşmə-sini, şəxsiyyətin təşkilat normalarından kənar və normalara zidd hərəkətlərini, təşkilatda fəallığının aşağı düşməsinə və s. kimi prosesləri izah etməyə imkan verir.

Təşkilatın strukturu

Təşkilatın yuxarıdan aşağı yönəlmiş piramidal strukturu vardır. Bu struktura görə, təşkilatın üzvləri müxtəlif statuslara, rollara, səlahiyyətlərə malikdirlər. Təşkilatın xətti strukturunda güclü mərkəzləşmiş rəhbərlik olur.

Bütün təşkilatlar, onlara xas olan ümumi və xüsusi cəhətləri ilə fərqlənir. Təşkilatlara xas olan ümumi cəhətlərdən biri, onların idarə olunması zərurətidir. Bundan əlavə, təşkilatların strukturunda olan Özünəməxsus cəhətlərdən biri, əksər təşkilatlarda olan, əməyin üfüqi bölgüsüdür. Əməyin üfüqi bölgüsünün klassik nümunəsi kimi, istehsal və maliyyə işlərini, marketinqi göstərmək olar. Mürəkkəb təşkilatlarda üfüqi əmək bölgüsü, konkret məqsədləri olan şöbələr vasitəsilə həyata keçirilir. Bu şöbələrə, çox hallarda müxtəlif xidmətlər, işçi qrupları və s. aiddir.

İdarəetmənin xətti-təşkilat strukturu. İdarəetmənin bu strukturu, qədim tarixə malikdir. Belə struktur, qədim ordularda tətbiq olunmuş və məhdud sayda insanların səmərəli idarə olunması məqsədi daşımışdır. Bu struktur istehsalat-ərazi prinsipi əsasında, vahid rəhbərlik və tam səlahiyyət prinsipinə əsaslanır. Kompetensya - səlahiyyətlər dairəsidir: səlahiyyət - hüquq və vəzifələrdir. Sənaye müəssisələrində buna istehsalat obyektlərinin aşağıdakı strukturu aiddir: birlik - müəssisə - sex - sahə - briqada. Xətti struktur vahid rəhbərlik prinsipi əsasında fəaliyyət göstərir, belə ki, işçilər ancaq bir rəhbərin tapşırıqlarını yerinə yetirirlər və

onun başı üstündən)ayıxan rəhbərlik sərəncam verə bilməz. Bu obyektlərin rəhbərləri işçilər arasında rəhbərliyi həyata keçirirlər, özləri isə daha yüksək rəhbərə tabedirlər və rəhbərlik etdiyi obyekt çərçivəsində səlahiyyətlərə malikdirlər. Xətti strukturda informasiyanın şaquli istiqamətdə, yuxarıdan aşağıya ötürülməsi nəzərdə tutulsa da, müasir idarəetmədə informasiyanın hərəkəti iki istiqamətli olub, əlaqə və əks əlaqə prinsipinə əsasən həyata keçirilir, yəni, informasiya təkcə yuxarıdan aşağıya deyil, həm də aşağıdan yuxarıya ötürülür.

Xətti strukturun üstün cəhəti - tabeçilikdə olan dəqiqlik və aşkarlıq, aydınlıq, idarəetmə fəaliyyətinin bütün növlərində son nəticəyə görə məsuliyyət daşınmasıdır. Həmçinin bu struktura malik olan idarəetmə sadəliyi, etibarlılığı və qənaətciliyi ilə fərqlənir. Çatışmayan cəhəti isə - rəhbərin qabiliyyətinə, peşəkarlığına, biliyinə yüksək tələblərin qoyulmasıdır. Rəhbər cari işlərin çoxluğu səbəbindən, strateji vəzifələri qurban verməklə cari məsələlərə üstünlük verir. Rəhbərə verilən yüksək tələblər, onun təşəbbüskanlığını və yaradıcı fəallığını, ona xas olan fərdi üslubunu reallaşdırmaq imkanlarını məhdudlaşdırdığına görə, xətti struktur müasir idarəetmədə demək olar ki, tətbiq olunmur.

İdarəetmənin funksional strukturu. İstehsalın inkişafı, idarəetmənin daha səmərəli üsullardan, metodlardan geniş tətbiq olunması, müxtəlif ixtisaslaşmış, funksional strukturların yaranmasına gətirib çıxartmışdır. İxtisaslaşma ilə əlaqədar olaraq, idarəetmənin əsas funksiyaların bir-birindən ayrılması, F.U.Teylor tərəfindən irəli sürülmüş prinsiplərdə də öz əksini tapmışdır.

İdarəetmə fəaliyyətində əməyin bölüşdürülməsi, təşkilatda funksional strukturun, o cümlədən, funksional bölmələrin və mütəxəssislərin yaranmasına səbəb oldu (kadrlar şöbəsi, iqtisadi, hüquqi, psixoloji xidmət və s.). Funksional bölmələr, təşkilatın bütöv fəaliyyəti ilə bağlı olub, ancaq idarəetmənin ayrı-ayrı funksiyalarına cavab verir. Bu strukturun da müsbət və mənfi cəhətləri vardır.

Müsbət cəhət, maksimum ixtisaslaşmaya nail olmaq, ümumi nəfətili rəhbərlərin əvəzinə yüksək hazırlıqlı mütəxəssislərin ne-

şəkarlann bu işə cəlb olunmasıdır. Mənfi cəhəti isə, aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Xətti strukturun bölünməsi, idarəetmə orqanının və təşkilatın marağının zəifləməsinə gətirib çıxardır.

2. Funksional rəhbərlər, çox vaxt rəhbərlik etdikləri bölmələrin imkanlarını həddən çox şişirdirlər.

3. Rəhbərliyin yüksək pilləsində, tabeçiliyə görə rəhbərlik çətinləşir.

İdarəetmənin matrisa strukturu. İdarəetmənin matrisa strukturu, ikili tabeçiliyi nəzərdə tutur. Məs. təşkilatın konstruktor-layihə bürosunda, qərar qəbul etmək səlahiyyəti, proyektin rəhbərinə həvalə olunur, ancaq proyektin həyata keçirilməsində müxtəlif ixtisaslaşmış bölmələr iştirak edirlər.

Matrisa strukturunun müsbət cəhətləri odur ki, ehtiyatdan maksimum istifadə etməyə imkan verir, həm də idarəetmə asan olur. Çatışmayan cəhəti - maliyə nəzarətinin çətinliyi, yüksək rəhbərin üzərinə böyük məsuliyyətin düşməsidir. Təşkilatın səmərəli fəaliyyəti üçün təşkilati struktur strateji məqsədlərə uyğun gəlməlidir. Xarici və daxili amillərin dəyişməsi, təşkilatın strukturunda da müvafiq dəyişikliklərə səbəb olur.

Təşkilatın bürokratik strukturu. Müasir təşkilatların çoxu, idarəetmənin bürokratik strukturunu tətbiq edirlər. Təşkilatın funksional strukturu, bürokratiyanın on geniş yayılmış formasıdır, belə ki, təşkilatın daxilində spesifik funksiyaları yerinə yetirən müxtəlif bölmələr mövcuddur.

“Bürokratiya” - fransız sözü olub - dəftərxana, büro; yunan dilində - güc, hakimiyyət, hökmranlıq mənasında işlədilir. Bürokratiyanın əsas mahiyyəti, təşkilatın fəaliyyətində formanın məzmunundan üstün tutulmasıdır, qaydaların və vəzifələrin təşkilatın saxlanması, maraqlarına tabe etdirilməsidir.

Bürokratiya hadisəsinin mahiyyətinin öyrənilməsində, K.Marks, sosioloq Maks Veber, həmçinin psixoloq V.Vundun böyük xidmətləri olmuşdur. M.Veber bürokratiyanın rəşional konsepsiyasını irəli sürmüşdür (1921). O, ideal hakimiyyəti səciyyələndirərək, bürokratiyanı insanların qaydalar əsasında yara

dılmış ən səmərəli təşkilat forması kimi dəyərləndirmiş və bürokratiyanın prinsiplərini aşağıdakı kimi sistemləşdirilmişdir:

1. Xidmətlərin mövcudluğu qanunlarla tənzimlənir, onların funksiyaları və hakimiyyətin qərar qəbul etmək funksiyaları dəqiq müəyyənləşdirilmişdir.

2. İşçilərin müdafiəsi onların vəziyyətinə uyğun həyata keçirilir (məs.: hakimlərin əvəz edilməsi).

3. Funksiyaların yerinə yetirilməsində ierarxiya, dəqiq inzibati idarəetmə strukturu mövcuddur. Adətən, belə strukturda kollegial yox, vahid, təkbaşına rəhbərlik mövcuddur və hakimiyyət maksimal şəkildə mərkəzləşmişdir.

4. Kadrların seçilməsi müsabiqə əsasında aparılır (imtahanlarda üstünlük verən diplomlar əsasında), bu da namizədlərdən xüsusi təhsilin olmasını tələb edir.

5. Əməyin müəyyən olunmuş ölçüdə maliyyələşməsi və dövlət qulluğundan gedəndən sonra pensiya ilə təmin edilməsi, əmək haqqı ştat cədvəlinə (daxili ierarxiya və qulluqçunun məsuliyyət dərəcəsinə) görə təyin olunması.

6. Rəhbərlik tərəfindən işçilərə nəzarət olunması (məs.: nəzarət-intizam komissiyası yaratmaq yolu ilə, obyektiv meyarlar əsasında qiymətləndirmək).

7. İşdə xidməti artım (inkişaf, vəzifənin yüksəlməsi) rəhbərliyin fikrinə görə yox, obyektiv meyarlar əsasında həyata keçirilir.

Bürokratik təşkilatda olan şərait, spesifik şəxsiyyət tipi formalaşdırır. Bu şəxsiyyətin əsas psixoloji və əxlaqi keyfiyyətləri siyasi, əxlaqi və ideya konformizmi, formal vəzifələrin yerinə yetirilməsinə orientasiyası, tələbat və maraqların standartlaşdırılması və s. xasdır. Şəxsiyyətsizləşmə, bürokratiyanın əsasını təşkil edir. Burada, hamı nəzəri cəhətdən **qanunları** bilməlidir və mücərrəd, şərti qayda-qanunlara uyğun hərəkət etməlidirlər. İşə qiymət verilməyə, onun məzmunu deyil, formal cəhətləri və tələbləri əsas götürülür.

Bürokratiyanın forması və məzmunu, cəmiyyətin sosial-iqtisadi münasibətlərinin formasından və inkişaf səviyyəsindən asılı

olaraq dəyişir. Müasir cəmiyyətdə, bəzən yanlış olaraq bürokratiya korrupsiya, süründürməçilik, ictimai inkişafa mane olan neqativ hadisə kimi bəla düşülür. Qeyd etmək lazımdır ki, dövlətin tərkib hissəsi və elementi olan bürokratik yanaşma olmasaydı, dövlətin idarə olunması mümkün olmazdı. Bununla belə, bürokratiyanın tələbləri ilə yanaşı, yaranmış konkret vəziyyət və insanların maraqları uzlaşdırılmalıdır.

Bürokratik strukturun üstünlükləri, təşkilatın fəaliyyəti üçün lazım olan orqanların, əmək bölgüsünün, işçilərin qarşılıqlı əlaqəsinin, standartların və qaydalann nizamlanmasından ibarətdir. Bununla yanaşı, işçilərin və rəhbərin peşədə səlahiyyətlərindən irəli gələn inkişafı da mümkündür.

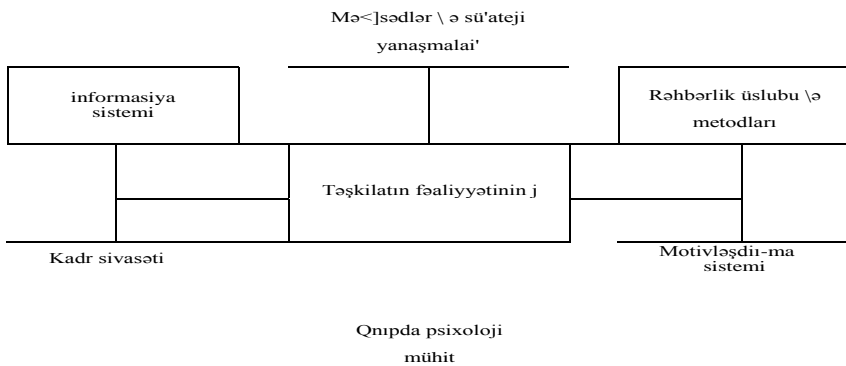
Bürokratik strukturun tələblərinə, prinsiplərinə həddən çox aludəçilik və formal tələblərin işirdilməsi və sərtləşdirilməsi bürokratik prinsiplərdən faydalanmaq imkanlarını məhdudlaşdırır, təşkilatın və rəhbərliyin fəaliyyətinin səmərəliliyini aşağı salır. Qanunların sərtliyi, sərbəstliyin, yaradıcı təşəbbüsün olmaması, yeniliklərə və onların tətbiqinə meylin zəifləməsinə gətirib çıxardır. Bu neqativ hallar, xüsusilə də cəmiyyətin yeni keyfiyyət vəziyyətinə, yeni sosial-iqtisadi münasibətlərə keçid ilə əlaqədar özünü daha qabanq büruza verir. Belə ki, yeni şəraitdə tələb olunan islahatlara, yeni texnologiyaların tətbiqinə, rəqabətə davamlı məhsullann istehsalına, idarəetmədə və təşkilatın fəaliyyətində qeyri-standart qərarlar qəbul etməyə, yaranmış konkret vəziyyətlərdə çeviklik göstərməyə maneçilik yaradır. Bürokratiya, idarəetmədə demokratik prinsiplər əsasında, rəhbərin idarəetməni həyata keçirməsini, insan amilinin yaradıcı potensialının daha dolğun istifadə olunmasını çətinləşdirir, rəhbərin işçilərlə kommunikativ əlaqə və münasibət yaratmasına, idarəetmənin humanizləşməsinə, işçilərin fərdi xüsusiyyətlərinin, potensial imkanlarının nəzərə alınmasına, səlahiyyətlərin və məsuliyyətin işçilərlə bölüşdürülməsinə mane olur.

Təşkilatın səmərəliliyi, təşkilati funksiyanın araşdırılması, nəticə etibarlılığı ilə təşkilatın mahiyyətinin, onun strukturunun və struktur elementlərinin əlaqələndirilməsinin təşkilatın səmərəliliyi

yinə təsirini öyrənməkdən ibarətdir. Təşkilatın səmərəliliyini şərtləndirən obyektiv və subyektiv amillərin, daxili və xarici şəraitin təsirinin öyrənilməsi, təşkilatın strategiyasının, qarşısında duran idarəetmə vəzifələrinin müəyyən olumasına imkan verir.

Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyində psixoloji amillərin də mühüm rolu vardır. Bunlardan, təşkilatda yekdillik, sağlam mənəvi-psixoloji mühit, qarşılıqlı münasibətlər, kollektivdə mənəvi- psixoloji birlik, həmrəylik, işçilərin təşkilata bağlılığı, gənclərin iş şəraitinə adaptasiyası, rəhbərlik üslubu, motivləşmə, işçilərin öz işlərindən razılıq hissi və s. sosial-psixoloji amilləri göstərmək olar.

Təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini şərtləndirən əsas amilləri aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:



Bazar iqtisadiyatının sərt qanunları şəraitində, təşkilatların varlığı və inkişafı, fəaliyyəti onların rəqabətə davamlı olmaları tələb edir. Digər tərəfdən rəqabətin güclənməsi, özü təşkilatın səmərəliliyinin artmasını zəruri edir. Əgər təşkilat rəqabətə davam gətirmirsə, işində yeni texnologiyalardan istifadə etməsə, daima yenilikləri, elmin son nailiyyətlərini istehsalata, əmək fəaliyyətinə tətbiq etməsə, işini təkmilləşdirmirsə, çeviklik nümayiş etdirmirsə, o iflasa uğramaq və fəaliyyətlərini dayandırmaq təhlükəsi ilə qarşılaşır. Bütün bunların nəticəsində təşkilatlar, şirkətlər və

kompaniyalar dünya baz^ında tutduqları mövqeyini və partnyorlarını itirir, artmaqda olan rəqabətə tab gətirmir.

Təşkilatın uğursuzluğu həm də subyektiv, psixoloji amillərlə izah olunur. Məs. həddən çox personalın, ştatın şişirdilməsi, qeyri peşəkar və uzaq perspektivləri görə bilən menecerlərin olmaması, bazar iqtisadiyyatının tələblərinə cavab verən, yeni iş modellərini, metodlarını, beynəlxalq təcrübəni bilən, təşəbbüskar, daima yeniliyə can atan, öz peşəkarlığını daima təkmilləşdirən menecerlərin, idarəetmə kadrlarının çatışmaması və tələb olunan qədər hazırlanmaması, idarəetmədə insan amilinin artmaqda olan rolunun lazımcı qiymətləndirilməməsi və s. amilləri göstərmək olar. Yeni rəqabət şəraitində, psixoloji amillərin təşkilatın idarə olunmasında istifadə olunması, insan amilinin potensial imkanlarından daha dolğun istifadə olunmasına imkan verir. Çox vaxt yeniliklərin, yeni texnologiyaların istehsalatda tətbiqinə mane olan səbəblər, əsasən psixoloji mahi^ət daşıyır (təfəkkürdə ətalət, köhnə stereotiplər, yeniliklərə səy etməmək və s).

Müasir dövrdə nəhəng şirkətlərin rəqabətə davamlılığı, onlara xas olan yüksək istehsal mədəniyyəti, mütərəqqi və səmərəli iş prinsiplərindən, metodlarından istifadə olunması, təşkilatın fəaliyyətinin fəlsəfəsinə, əənəsinə sadıqlığı, ənənə ilə yeniliklərin düzgün uzlaşdırılması ilə izah olunur. Məs.: məşhur “Tayota” şirkətinin əsas şüarı - “defektsiz avtomobil”dir. “Ferari” ~ şirkəti avtomobillərin yüksək sürət və texniki göstəricilərinə, səviyyəsinə görə böyük uğurlar* qazanmışdır.

Dünyanın işgüzar dairələrində yüksək rəqabətə davamlılıq, çox vaxt sərt və avtoritar idarəetmə üslubu sayəsində əldə olunur. Bunlar üçün əsas idarəetmə funksiyası, istehsal nəzarətdən ibarətdir. Bu şirkətlərin rəhbərləri özlərinə xas olan səmərəli idarəetmə texnologiyalarından və iş üslublarından istifadə edirlər, yəni, əsas resursları, ilk növbədə insan resurslarının idarə olunması, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi işlərinə şəxsən nəzarət edir, bu sahədə özləri mühüm qərarlar qəbul edirlər. Bununla belə personalın idarə olunması ilə bağlı məsələlərdə, mütəxəssislərin və ekspertlərin, başqa təşkilatlardan dəvət olunmuş ixtisaslı mütə

xəssislərin fikirlərindən faydalanırlar. Burada işçilər rəhbərliyin göstərişlərinə, əmrlərə və təlimatlara sözsüz əməl edirlər. Bütün bunlara orta və aşağı səviyyədə menecerlər nəzarət edirlər. Belə kompaniyalarda menecerlərin və işçilərin peşəkarlığının, iş yerinə, ixtisasa və təşkilatın tələblərə nə dərəcədə cavab verməsi diqqətlə öyrənilir. Bu şirkətlərdə xarici amillərə isə, adətən az diqqət verilir, bunun nəticəsi olaraq idarəetmə sistemində, qərarların qəbul olunmasında ciddi ierarxiya olur.

Dünyanın tanınmış təşkilatlarında bütün işçilərin yaradıcı imkanlarının və peşəkarlığının təzahürü və inkişafı üçün imkanlar yaradılır, üfqi və şaquli istiqamətlərdə münasibətlər tənzimlənilir. İdarəetmə sahəsində ekspertlərin fikrinə görə, yüksək nəticələr əldə etmək üçün, işçi ancaq elə işləri gönməlidir ki, təşkilati vəzifələrin həllinə daha çox köməyi olsun.

Rəqabət qabiliyyətli təşkilatlar. Əməyin məhsuldarlığı üzrə ekspertlərin, iş prinsiplərindən biri budur ki, personal qarşısında fərdi məqsədlər qoyularaq, ümumi məqsəd çərçivəsində, yüksək şəxsi nəticələr əldə etmək. Hər bir rəqabət qabiliyyətli amerika kompaniyası, məqsədlərin müəyyən olunmasında ənənəyə, stereotiplərə əsaslanmırlar. Onlar qərarın hazırlanması prosesini, qərar qəbul olunmasının ən vacib və məsuliyyətli hissəsi hesab edirlər. Qəbul olunmuş məqsədlər təkcə təşkilat üçün deyil, həm də şəxsiyyət üçün maraq və əhəmiyyət kəsb etməlidir. Təşkilatın fəaliyyətinin uğurlu olması üçün daima yeniləşmə və dəyişikliklərin edilməsi vacibdir.

Cəsarətli iş adamları, vaxtlarını xırda işlərə sərf etməyərək, öz işlərində strateji əhəmiyyətli uğurlara nail olmaq naminə öz fəaliyyətlərini qururlar. Onlar idarəetmədə ən yeni texnologiyaların, modellərin, dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və təhlili əsasında, öz işlərini təkmilləşdirir, elmin və texnologiyanın son nailiyyətləri əsasında işlərini təzədən başlamağa və qurmağa, bu sahədə cəsarətli addımlar atmağa, riskə getməyə hazır olurlar. Bu amerika menecmentində çox rast gəlinən və özünü doğrultmuş strategiya və səmərəli metod hesab olunur. Amerika iş adamları hesab edirlər ki, təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün, istehsalın

təşkilində yeni yanaşma və yeni metodlar işləyib hazırlamaq və tətbiq etmək lazımdır.

İdarəetmədə müşahidə olunan yeni yanaşmalardan - C. Qreyson (kiçik) təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasında insanın bu proseslərdə roluna, iki yeni, prinsipial yanaşmasını göstərmək olar: a) rəhbər, prinsipləri müəyyən edir; b) müqavilə fəlsəfəsi (kontrakt). Kontrakt fəlsəfəsinə görə, istehsalda inqilab dövründə yaranmış aksionerlər, menecerlər vasitəsilə işçilərlə müqavilə bağlayır, müəyyən əmək haqqı müqabilində onlar öhdəlik götürürlər. Burada idarəetmə, nəzarət sistemi vasitəsilə aksionerlərin maraqları qorunur, həmkarlar isə işçilərin maraqlarını müdafiə edir.

Təkrar üçtən sualları

- Təşkilatın sosial-psixoloji araşdırmasında hansı problemlər öyrənilir?
- Təşkilatın sosial-psixoloji parametrləri hansılardır?
- İdarəetmə psixologiyasında təşkilat anlayışı hansı məzmun daşıyır?
- Təşkilatın formalaşmasında və fəaliyyətində insan amilinin rolu nədən ibarətdir?
 - Təşkilatın əsas struktur elementləri hansılardır?
 - Təşkilatın idarə olunmasında formal və qeyri formal münasibətlər necə tənzimlənir?
 - Təşkilatın fəaliyyətində referent qrupu hansı rolu oynayır?
 - Təşkilatda sosial-psixoloji mühiti formalaşdıran amillər hansılardır?
 - Sosial-psixoloji mühitin formalaşmasında rəhbərliyin hansı rolu vardır?
 - Sosial-psixoloji mühit hansı parametrlər vasitəsilə qiymətləndirilir?
 - Rəhbərlik üslubu və sosial psixoloji mühit arasında hansı asılılıq vardır?
 - Təşkilatda işçilərin razıq hissənin formalaşmasına təsir edən amillər hansılardır?
 - Təşkilatda şəxsiyyətin davranışını hansı psixoloji vasitələrlə tənzimləmək olar?
 - Təşkilatda həmrəylik, yekdillik və mənəvi-psixoloji birliyə necə nail olmaq olar?
 - Təşkilatın bürokratik strukturu nədir və o təşkilatın fəaliyyətinə necə təsir edir?
 - Təşkilatın səmərəliliyini şərtləndirən amillər hansılardır?

Ədəbiyyat

1. Пол. Лизель М., Мак-Линли Ранян. Поведение человека в организации. Пер. с англ. М., 1996.
2. Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1999.
4. Яирова Л.П. Менеджмент: организационно-управленческая культура. М., 2000.
5. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М., 2003.
6. Соломаманидина Т.О. Организационная культура компании. М., 2003.
7. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М., 1982.
8. Громкова М.Т. Организационное поведение. М., 1999.
9. Рощин С.К. Западная психология. М., 1980.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
11. Кабушкин Н.М. Основы менеджмента. Минск, 1986.
12. Quliyev T.Ə. Menecmentin əsasları. B., 2001.
13. Bayramov Ə., Əlizadə Ə. Sosial psixologiya. B., 2004.
14. Файол А. Общее и промышленное управление. (Пер. с франц.) - М., 1923.

ƏMƏYİN MOTİVLƏŞDİRİLMƏSİ

Qısa məzmunu

Motivləşdirmə idarəetmənin mühüm funksiyası və psixoloji tənzimləmə mexanizmidir. Motiv və motivləşdirmə anlayışları. Motiv anlayışının psixoloji məzmunu Motivləşdirmə və stimullaşdırma anlayışları. Şəxsiyyətin tələbatlar və motivlər sferası. Motivləşmənin praktiki və nəzəri problemləri. Motivləşmənin idarəetmədə rolu. Motivləşdirmənin formaları, müsbət və mənfi motiva- siya. Əməyin əsas motivləri və onların öyrənilmə üsulları.

Fəaliyyətin daxili və xarici, obyektiv və subyektiv, sosial və bioloji, forma və məzmun, prosessual-dinamik komponentlərinin motivləşmədə rolu. Motivlərin inteqrasiyası, qarşılıqlı təsiri və motivlərin mübarizəsi, konflikti. Real və potensial motivlər. Müasir menecmentdə tətbiq olunan, səmərəli motivləşdirmə mexanizmləri. Şəxsiyyətin motivlər sferasına, obyektiv və subyektiv təsir vasitələri. Kollektiv və fərdi həvəsləndirmə üsulları. A.Maslounun, Hers-berqin, Mak-Qreqorun, Mak-Klellandın motivlər nəzəriyyələri. Teylorun, Fa- yolun, Myödenin əməyin motivləşdirilməsi haqqında təlimləri.

İdarəetmə nəzəriyyələrində və praktikasında motivləşdirmə hadisəsi, idarəetmənin mühüm funksiyalarından biri kimi xüsusi yer tutur. İdarəetmənin səmərəsi, rəhbərin işçiləri məhsuldar əməyə necə həvəsləndirməsindən, onlarda əməyə müsbət motiva- siya və münasibət yaratmaq, bunun üçün səmərəli motivləşdirici mexanizmlərdən, mənəvi-psixoloji təsir vasitələrindən istifadə etmək bacarığından çox asılıdır. Rəhbərin motivləşdirmə bacarığı onun idarəetmə məharətinin, idarəetmə və psixoloji mədəniyyətinin vacib elementlərindən biridir.

Motivləşdirməni həyata keçirmək üçün motivlərin mahiyyəti haqqında nəzəri baxışları və motivləşməni həyata keçirməyin praktiki məsələlərini, prinsiplərini, üsullarını bilmək lazımdır.

Motiv və motivləşdirmə anlayışları

Motiv və motivləşmə oxşar və yaxın anlayışlar olsalar da, onların özünə məxsus cəhətləri vardır. Motiv dedikdə, insan davra-

nışmm daxili və təhrikedici, psixoloji səbəbi başa düşülür; motivləşmə isə sosial davranışı tənzimləmə prosesi, mexanizmdir və davranışın psixoloji tənzimləmə prosesinin gedişini, dinamikasını, onun prosessual aspektini ifadə edir. Motivləşmə prosesi nəticəsində, tələbatların, maraqların, idealların, arzuların və s. insan fəaliyyətini istiqamətləndirən və ona impuls verən, real mənəvi qüvvəyə çevrilməsi baş verir.

Psixoloji ədəbiyyatda, motivləşdirici amillər dedikdə, **şüurlu** və şüursuz, insanları bu və ya başqa fəaliyyətə təhrik edən amilləri, tələbatları, gərginliyi, impulsları, şəxsiyyətin sosial-psixoloji yönəlişi, məqsədləri, instiqləri, həyat idealları, məqsədləri, arzuları, maraqları, dəyərlər orientasiyası və s. başa düşülür.

Motivlər dərk olunan və dərk olunmayan olurlar. Motivlərin dərk olunması, şəxsiyyətin davranışının səbəblərini və nəticələrini bilməsində və onun nəticələrinin məsuliyyətinin dərk etməsində, öz hərəkətləri haqqında hesabat verə bilməsində ifadə olunur. Dərk olunmayan motivlərdə isə, fərd öz davranışının səbəblərini bilmir, onun nəticələri haqqında hesabat verə bilmir və onun davranışı əsasən özü də gözləmədiyi nəticələrlə qurtanır. Dərk olunmayan motivlərə, fərdin keçirdiyi emosional-psixoloji gərginliyi, tam ödənilməmiş tələbatların yaratdığı aktual vəziyyəti, stressləri, frustrasiyaları, emosional-affektiv vəziyyətləri göstərmək olar.

Beləliklə, motivləşmə davranışın mürəkkəb psixoloji tənzimləmə mexanizmi olub, şəxsiyyətin davranışının dərk olunan və dərk olunmayan səbəblərinin qarşılıqlı təsiri və inteqrasiyası nəticəsində baş verir. Motivləşmə hadisəsi, şəxsiyyətin müxtəlif motivlərinin qarşılıqlı təsiri, sistemləşməsi, inteqrasiyası prosesi olub, aparıcı motivlərin müəyyən olunması və fərdə xas olan davranışın optimal psixoloji tənzimləmə mexanizminin, davranış strategiyasının, fərdi üslubunun formalaşması və reallaşması prosesidir. Şəxsiyyətə xas olan motivləşmə üslubu, onun bu və ya başqa həyat situasiyalarında, oxşar emosional-psixoloji vəziyyəti yaşaması, ona xas olan tərzdə hərəkət etməsi, ona xas olan həyat və iş üslubunu seçməsində özünü bürüzə verir. Şəxsiyyətin motivasi-

yası ümumi qanunauyğunluqlarla yanaşı, fərdi xarakter daşıyır. Şəxsiyyətin motivləşmə üslubunu bilməklə, müxtəlif həyat situasiyalarında, vəziyyətlərində onun hansı və necə qərar qəbul edəcəyi, davranış strategiyasını və taktikasını seçəcəyini bilərək onun fəaliyyətinin gələcək nəticələrini proqnozlaşdırmaq mümkün olur.

Hər bir fərdin davranışının, konkret motivləşmə mexanizmi və motivlər sistemi onun şəxsi, fərdi-psixoloji keyfiyyətlərinin, sosial-psixoloji yönəlişinin və onun olduğu sosial mühitin qarşılıqlı təsirindən formalaşır. Beləliklə, motivləşmə prosesində həm şəxsiyyətin, həm də sosial mühitin rolunun müəyyən olunması, motivləş- mənə daha konkret və səmərəli həyata keçirməyə imkan verir.

RƏHBƏRİN MOTİVLƏR SİSTEMİNİN APARICI ELEMENTLƏRİNƏ GÖRƏ

Rəhbərin motivlər sistemi bütün insanlara xas olan ümumi cəhətləri ilə yanaşı, rəhbərin peşə funksiyaları, tutduğu vəzifənin tələblərindən irəli gələn və ictimai məzmun daşıyan motivləri aparıcı yer tutur və rəhbərin motivlər sferasının məzmununu və əsas meyllərini müəyyən edir. Motivləşmə, fərdə xas olan müxtəlif motivlərin qarşılıqlı təsiri və onların mübarizəsi nəticəsində, konkret həyat situasiyasında, hər hansı bir motiv, fərdin fəaliyyətinə məzmun və məna verən aparıcı amilə çevrilir. Motivlərin mübarizəsi, şəxsiyyətdaxili konfliktlərin, frustrasiyaların, psixoloji gərginliklərin yaşanmasına səbəb ola bilər. Şəxsiyyətin motivlərinin qarşılıqlı təsiri, yaxın və uzaq məqsədlərin əlaqələndirilməsində də özünü büruzə verir.

Rəhbərin motivlər sisteminin aparıcı elementlərinə görə, müxtəlif rəhbərlərin tiplərini və onlara xas olan fərdi idarəetmə üslublarını səciyyələndirmək olar. Məs.: qərar qəbul edərkən, yaxın və uzaq, real və arzu olunan, impulsiv və mütəşəkkil rəhbərləri və s. göstərmək olar. Uğurlu rəhbərlər, adətən cari idarəetmə problemlərini strateji vəzifələrlə əlaqələndirir, eyni zamanda, onların seçdikləri strateji vəzifələr, həyat planları mövcud reallıqlardan, bu gün yaranmış konkret idarəetmə vəziyyəti ilə

Şəxsiyyətin tələbatlarının, arzulannm, məqsədlərinin real motivləşdirici qüvvəyə çevrilməsi və reallaşması üçün əlverişli obyektiv və subyektiv zəmin olmalıdır. Bu və ya başqa səbəbdən reallaşmayan tələbatlar, potensial gücə, enerjiyə malik motivləşdirici quwə kimi, müxtəlif situasiyalarda şüuraltı və ya şüursuz səviyyələrdə şəxsiyyətin davranışına təsir edir (Freyd). Bəzi motivlərin müntəzəm olaraq reallaşmaması insanın psixoloji dünyasına təsir edir, bəzən arzu olunmayan psixoloji hallara, narahat- sızlıqlara, psixi gərginliklərə və pozuntulara gətirib çıxardır, nev- rozların və digər patoloji-psixi halların inkişafına, psixoloji zəmində yaranan bir sıra somatik xəstəliklərin inkişafına səbəb olur. Əlverişli obyektiv şəraitin yaradılması nəticəsində, şəxsiyyətin reallaşmamış motivləri (arzuları, məqsədləri, həyat planları, müxtəlif tələbatlar və s.) aktuallaşaraq real motivləşdirici mənəvi qüvvəyə çevrilir.

Kadrların tələbatları və motivlər sisteminin öyrənilməsi, idarəetmənin motivləşdirmə funksiyasını başa düşməklə yanaşı, həm də kadrların şəxsiyyətini, fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün vacibdir. Şəxsiyyətin fəaliyyətinin motivlərinin öyrənilməsi, onun nə etdiyini müəyyən etməklə yanaşı, onu necə etdiyi və nə üçün etdiyi suallarına da cavab verir.

Personalın motivlər sferasını öyrənmək üçün, onların əmək fəaliyyətinin müxtəlif komponentlərinə münasibətini və əmək fəaliyyətinin işçilərdə yaratdığı psixoloji durumu, razılıq hissinin xarakterini öyrənmək lazımdır. Məs. onların gördüyü işin, peşəsinin, maddi durumlarının, kollektivdəki abı-havanın, qarşılıqlı münasibətlərinin, rəhbərliyin və başqa əmək amillərinin onları nə dərəcədə razı saldığını öyrənmək lazımdır. Razılıq hissi, şəxsiyyətin psixoloji vəziyyətinin integrativ ifadəsi olub, şəxsiyyətin müxtəlif ehtiyaclarının təmin olunma dərəcəsini ifadə edir. Razılıq hissi, şəxsiyyətin tələbatını və onun ödənilməsi, reallaşdırması dərəcəsi arasında nisbəti nümayiş etdirən şəxsiyyətin subyektiv psixoloji-emosional reaksiyasıdır.

Razılıq hissi, idarəetmənin səmərəliliyini nümayiş etdirən mühüm keyfiyyət göstəricisidir. Məhsuldar əməyin mühüm şərt

lərindən olan razılıq hissini yaradılması rəhbərin idarəetmə vəzifələrindən biridir. İşçilərin razılıq hissi, onların tələbatları və motivlər sisteminin xarakterindən və kollektivdə yaranmış mövcud şəraitin, onların müxtəlif tələbatlarını, maraqlarını nə dərəcədə təmin etməsini nümayiş etdirir. Əmək fəaliyyətində fərdin müxtəlif maddi və mənəvi, sosial tələbatları təmin olunur. İşçiləri məhsuldar və səmərəli əməyə həvəsləndirmək üçün, onların motivlər və tələbatları sistemi öyrənilməli, əmək fəaliyyətində bu tələbatların daha dolğun təmin olunması üçün əlverişli şərait yaradılmalıdır. Müasir dövrdə bu tələbatları sistemində maddi tələbatlarla yanaşı bir sıra mənəvi, sosial-mədəni tələbatları da aparıcı motivlərə çevrilmişlər. Məs. yüksək intellektual, yaradıcı potensialı olan müasir insanlar üçün informasiyaya, ünsiyyətə olan tələbatları, həmçinin işçilərin özlərinə qarşı diqqətin, qayğının artırılması kimi tələbatların əhəmiyyəti xüsusilə artmışdır. Eyni zamanda, müasir insanların maddi tələbatlarının daha dolğun təmin olunması, onların sosial-mədəni və mənəvi tələbatlarını aktuallaşdırmış, təşkilatlarda işçilər rəhbərliyə qarşı daha tələbkar olmuşlar. Müasir dövrdə insanlar işlədikləri təşkilatlarda insani münasibətlərə, xüsusilə də rəhbərlə olan münasibətlərə, rəhbərin işçilərlə rəftanına, müraciətinə xüsusilə həssaslıq nümayiş etdirirlər.

Razılıq hissini yaradan əmək faktorları müəyyən etməklə, işçiləri məhsuldar fəaliyyətə həvəsləndirmək üçün səmərəli, konkret tədbirlər sistemini hazırlamaq və həyata keçirmək mümkün olur.

İşçilərin əmək fəaliyyətində ödənilən və ya ödənilməyən tələbatlarını iki qrupa bölmək olar:

a) əməyin məzmunu ilə bağlı olan tələbatları (əməyin şəxsi və ictimai əhəmiyyəti, prestijli olması və s.); b) insanları müxtəlif funksional tələbatlarını təmin edilməsi ilə bağlı olan, əməyin prosesual, dinamik cəhətləri, işin emosional və cəlbədicisi olması, əmək prosesinin rəngarəng olması, yomcu olmaması və s.

Qeyd olunan tələbatların dolğun təmin olunması, işçilərdə razılıq hissini gücləndirir, yüksək əhval-ruhiyyə yaradır və beləliklə, işin keyfiyyətinə və məhsuldarlığına müsbət təsir edir. İşçilər

rin maddi maraqlarının təmin olunması ilə yanaşı, iş prosesində işçilərin müxtəlif funksional tələbatlarının da ödənilməsinə fikir verilməlidir. Belə ki, işin yorucu olmaması üçün, əmək prosesini rəngarəng etmək, potensial-yaradıcı imkanlarına və marağına, qabiliyyətinə, fərdi üslubuna, işçinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinə uyğun təşkil etmək lazımdır. Bununla yanaşı, işçilərin müxtəlif əmək prosesini və funksiyaları həyata keçirə bilmələri üçün onların müxtəlif peşələrə yiyələnməsi, iş prosesində yaradıcı elementlərin çoxalması vacibdir.

Həmçinin, əməyin motivləri valentliyinə görə - müsbət və mənfi motivasiyaya bölünürlər:

a) Müsbət motivasiya - fəaliyyətdə məqsədlərə çatmaq və uğur qazanmaq istəyidir. Bu motivasiya işçilərdə yüksək ruh yüksəkliyi, razılıq hissi, müsbət emosional reaksiya ilə müşayiət olunan, şüurlu fəallıq olur, b) Mənfi motivasiya - işçi maddi və mənəvi cəhətdən cəzalanmaqdan çəkinərək, yüksək əmək fəallığı nümayiş etdirir və bunaların yaratdığı mənfi emosiyalardan, həyəcədən xilas olmaq istəyi üstünlük təşkil edir. Mənfi motivasiya işçilərdə gördükləri işdən razılıq hissi yaratmır. Mənfi motivasiya işçilərin öz işlərindən, peşəsindən, kollektivdən, rəhbərlikdən və bütövlükdə, işindən narazılıq hissini yaranmasına gətirib çıxardır.

Müntəzəm olaraq, mənfi emosiyalarla müşayiət olunan və mənfi motivasiyaya əsaslanan inzibati idarəetmə üsulları və metodları, işçilərə qarşı həddən çox tələbkarlıq, cəzalandırma metodlarına üstünlük verilməsi, işçilərdə özlərinə inamsızlığın yaranmasına və onlarda narazılıq yaradan səbəblərə, o cümlədən, rəhbərliyə, onun verdiyi tapşırıqlara qarşı mənfi emosional-psixoloji münasibətin formalaşmasına, əmək fəallığının, təşəbbüskarlığın və işin keyfiyyətinin aşağı düşməsinə gətirib çıxardır. Ona görə də, cəzalandırmadan idarəetmə praktikasında motivləşdirici təsir vasitəsi kimi istifadə olunması, müsbət motivasiya yaradan tədbirlərlə kompensasiya olunmalıdır. Bunun üçün onlann işində nöqsanlarla yanaşı, müsbət cəhətləri də görmək və həvəsləndirici vasitələrdən istifadə etmək, tərifi sözlər demək, təşəkkür etmək.

mükafatlandırmaq və s. lazımdır. Cəzalandırmanın motivləşdirici və tənzimləyici təsirinə nail olmaq üçün bu tədbirin ədalətli və zəruri addım olmasına nail olmaq lazımdır.

Müntəzəm olaraq cəzalandırmanın tətbiq olunması, motivləşdirmədə arzu olunmayan nəticələrə gətirib çıxarda bilər. Belə ki, müntəzəm cəzalanın işçilər, buna vərdiş edir və buna adi, normal hal kimi baxırlar və beləliklə də cəzalanlandırmanın mənəvi-psixoloji, motivləşdirici və tənzimləyici təsiri zəifləyir.

Bu effekti, maddi və mənəvi mükafatlandırmada da müşahidə etmək olar. Əgər işçi, müntəzəm maddi mükafatlandırmanı, adi hal kimi qəbul edirsə o bu tədbirin əhəmiyyətini lazımınca qiymətləndirə bilmir, sonralar belə mükafatlandırma motivləşdirici təsirini itirir. Bu tədbirlərlə yanaşı mənəvi-psixoloji hazırlığa da fikir verilməli və bunun üçün izahat işləri aparılmalı, bu tədbirlərin mənasını, əhəmiyyətini adekvat qavranılmasına və qiymətləndirilməsinə nail olmaq lazımdır. Mükafatlandırma kompaniya xarakteri daşmamalı, o müntəzəm, davamlı olaraq sosial ədalətlik prinsipinə əməl etməklə tətbiq olunmalıdır. Təşkilatın hümanizm, demokratik və sosial ədalət prinsipləri əsasında idarə olunması və aşkarlığın təmin olunması müsbət motivasiya yaratmaq üçün, əlverişli zəmin yaradır.

Stimullaşdırma - elmi ədəbiyyatda, motivləşdirmə anlayışına yaxın məna daşıyan anlayış kimi istifadə olunur, bəzən isə onlar eyniləşdirilir. Bununla belə, bu anlayışlara xas olan fərqli xüsusiyyətləri də vardır. Stimullaşdırma - işçilərin əmək fəallığını artırmaq üçün əlverişli obyektiv və subyektiv imkanların, əmək şəraitinin və mənəvi mühitin yaradılmasıdır. Bu yaradılmış imkanlar, xarici amillər kimi avtomatik olaraq motivlərə çevrilir. Müxtəlif işçilərdə və müxtəlif şəraitlərdə bu imkanlardan eyni şəkildə istifadə olunmur. Beləliklə, stimullaşdırma, motivləşmədən fərqli olaraq, fəaliyyət üçün yaradılmış xarici imkan və amildir. Bu amillərin motivə çevrilməsinə nail olunması, idarəetmənin mühüm vəzifəsidir. Stimulun motivə çevrilməsi üçün stimullaşdırmanın psixoloji cəhətdən düzgün aparılması lazımdır.

Stimulun motivə çevrilməsi üçün insanlar tərəfindən düzgün qavramımalı və dəyərləndirilməli, onlar üçün əhəmiyyət və məna kəsb edərək, mənəvi qüvvəyə çevrilməlidir. Əgər stimula, şəxsiyyətin mənəvi-psixoloji, motivlər sferasına təsir etməsə, onda maraqa yaratmırsa, onun üçün əhəmiyyət kəsb edən mənəvi amillə çevrilməyəcək, onun əməyə fəallaşdırıcı təsiri baş vermir, yəni stimullaşdırma səmərəsiz olur.

Yaponiya mütəxəssisləri müəyyənləşdirmişlər ki, maddi mükafatlandırma o vaxt təsirli olur ki, onun miqdarı real işdən asılı olaraq dəyişsin, daha yaxşı olar ki, bu dəyişmə artmağa doğru olsun. Şəxsiyyətin motivlər sferası, həyat şəraitinin həm də şəxsiyyətin özünün, onun tələbatlarının dəyişməsi ilə bir yerdə dəyişir, yeni məzmun kəsb edir, bəzi tələbatlar aktuallaşır, bəziləri isə əksinə, əhəmiyyətini və motivləşdirici gücünü itirir. Müasir idarəetmədə motivləşmə funksiyasını uğurla həyata keçirmək üçün in- sanların tələbatları və motivlər sistemində baş vermiş dəyişikliklər öyrənilməli və buna müvafiq olaraq həvəsləndirici tədbirlər həyata keçirilməlidir.

Yaranmış konkret vəziyyətə uyğun olaraq, səmərəli motivləşdirmə mexanizmi yaradılmalıdır. Bir halda şəxsiyyətin subyektiv sferasına psixoloji təsir olunmalı (inandırmaq, izah etmək, təlqin etmək və s.), digər hallarda isə obyektiv şəraitlə dəyişməlidir ki, şəxsiyyətdə arzu olunan əhval-ruhiyyə, məhsuldar və səmərəli işləməyə həvəs yaransın, məsuliyyət hissi güclənsin. Motivləşmənin psixoloji əsaslarını yaratmaq üçün konkret şəraitə və şəxsiyyətin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq, bir halda obyektiv şəraiti insanların maraqlarına, yaradıcı potensialına, qabiliyyətinə uyğun qurulmalı, digər hallarda isə yaranmış şəraitə, işin, peşənin tələblərinə uyğun olaraq müvafiq qabiliyyətlər, peşə vərdişləri və s. formalaşdırılmalıdır. Bunun üçün personalın məqsədyönlü şəkildə, bir subyekt kimi hazırlanması proqramı qurulmalı, onların planlaşdırılmış şəkildə xüsusi təhsili, ixtisaslarının artırılması, təkmilləşdirilməsi həyata keçirilməlidir. Beləliklə, konkret idarəetmə vəzifələrinə, strategiyasına və şəxsiyyətin tipoloji xüsusiyyətlərinə, onlara xas olan fərdi iş üslubuna uyğun olaraq, motiv-

ləşdiTnənin həyata keçirilməsi üsullan, metodlan və strategiyası müəyyən olunmalıdır.

Motivləşmə sistemi, şəxsiyyətin ən müxtəlif tələbatlarını və maraqlarına toxunduğu üçün bu tədbirlərin həyata keçirilməsini, sistemli, məqsədyönlü və kompleksli şəkildə aparmaq lazımdır. Belə ki, konkret yaranmış idarəetmə şəraitindən, idarəetmə vəzifələrindən və personalın sosial tərkibindən, yetkinliyindən, fərdi- psixoloji xüsusiyyətlərindən asılı olaraq kompleks tədbirlər sistemi, iqtisadi, inzibati metodlarla yanaşı, mənəvi-psixoloji təsir vasitələri, hazırlanmalıdır. Burada maddi və mənəvi həvəsləndirmə ilə yanaşı, izah etmə, tənqid etmə, cəzalandırma, şəxsi nümunə və s.metodlarından da istifadə oluna bilər.

Motivləşmə nəzəriyyələri. Şəxsiyyətin sosial davranışının, o cümlədən, əmək fəaliyyətinin psixoloji tənzimləmə mexanizmi olan motivləşmənin mahiyyətinin öyrənilməsi, idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasını üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmənin mühüm funksiyalarından biri olan motivləşməni səmərəli həyata keçirmək üçün, idarəetmə kadrlarından, menecerlərdən yüksək sosial-psixoloji hazırlıq, psixoloji və ünsiyyət mədəniyyətinin, kommunikativ keyfiyyətlərin olması tələb olunur. İnsanların mənəvi-psixoloji vəziyyətini onun fəaliyyətinin motivlərini müəyyən etməyi və işçiləri işə həvəsləndirməyi bacaran menecerlər idarəetməni daha səmərəli həyata keçirirlər.

Motivləşdirmə insan amilinin yaradıcı potensialından, daha dolğmı istifadə etmək üsulu və vasitəsidir, şəxsiyyətin psixoloji imkanlarının, bacarıq,vərdişlərin, intellektual imkanların, emosional-jradi keyfiyyətlərin, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərin, diqqət, hafizə və s. şəxsi və psixoloji keyfiyyətlərin qarşıda qoyulmuş idarəetmə vəzifələrinin həllinə səfərbər olunması, istiqamətlənməsi və səmərəli istifadə olunmasıdır.

Motivləşmə və fəaliyyətin motivlənmə müasir elmlərin, ilk növbədə, psixoloji tədqiqatların obyekt kimi araşdırılması bu hadisənin mahiyyəti, strukturu, insan həyatının və fəaliyyətini tənzimlənməsində rolu ilə bağlı müxtəlif nəzəriyyələrin yaranmasına zəmin yaratmışdır. Motivləşmə haqqında irəli

dəalara, prinsiplərə uyğun olaraq, motivləşmənin praktiki problemlərinin həlli yolları müəyyən olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə nəzəriyyələrində motivləşmə hadisəsi və anlayışı mərkəzi yerlərdən birini tutur. Demək olar ki, bütün klassik idarəetmə nəzəriyyələrində, menecment haqqında elmi-tədqiqat işlərində və bu mövzuya dair yazılmış dərsliklərdə, motivləşmə probleminə geniş yer verilir və bu problemun həlli baxımından müxtəlif nəzəriyyələr irəli sürülür.

F.Teylorun elmi idarəetmə nəzəriyyəsində motivləşmə haqqında baxışları.

İdarəetmədə motivləşmənin rolu və əhəmiyyəti haqqında ilk fikirlərə Teylorun elmi idarəetmə nəzəriyyəsində rasr gəlinir. Təcrübəli və uğurlu iş adamı kimi, o özünün irəli sürdüyü idarəetmə prinsiplərini və motivləşmə sistemini idarəetmə təcrübəsində tətbiq etməklə, əməyin məhsuldarlığının artırılmasına nail olmuşdur. Onun irəli sürdüyü motivləşdirmə sistemi əsasən maddi həvəsləndirmə üzərində qurulmuş, maddi maraq yeganə təsirli həvəsləndirmə üsulu kimi istifadə olunmuşdur. Teylorun motivləşdirmə metodu, işçilərə fərdi yanaşmanı nəzərdə tutur, belə ki, o qeyd edirdi ki, elmi idarəetmədə idarəetmə təsirləri, həmçinin, həvəsləndirmə metodları qruplara, briqadaya deyil, ayrı-ayrı işçilərə ünvanlanmalıdır.

O, fərdi mükafatlandırmanı, fərdi əməyin nəticəsinə əsasən tətbiq edərək, zəif və orta səviyyəli işçiləri, daha güclü, dözümlü işçilərlə əvəz etməyə üstünlük verirdi. Bununla belə o, işçilərin yaradıcılıq imkanlarını və təşəbbüskarlığını, mənəvi-sosial motivlərini lazımınca qiymətləndirmir, onlara ancaq tapşırıqların icraçıları kimi baxır və əməyin sərt bölgüsünə və tapşırıqların sözsüz əməl olunmasına üstünlük verirdi. Burada işçilərin başqa tələbatlarının da, daha dolğun ödənilməsi, işçilərdə razılıq hissinin olması, işçilərin əmək prosesində keçirdikləri emosional-psixoloji vəziyyət, işçilərin digər maraqları onun motivləşdirmə sistemində nəzərə alınmır. Bununla belə, Teylorun elmi idarəetmə nəzəriyyəsi idarəetmə elmində və praktikasında əlamətdar hadisə idi. Onun ilk dəfə irəli sürdüyü idarəetmənin prinsipləri, müasir me

necmendedə də uğurla tətbiq olunmaqdadır

Teylorun irəli sürdüyü idarəetmə prinsiplərindəki qüsurların, ziddiyətlərin sonralar yaranmış idarəetmə nəzəriyyələrində aradan qaldınmasına cəhdlər oınmuşdur və bunun nəticəsində yeni nəzəriyyələr yaranmışdır. Bunlardan xüsusilə “sosial insan” nəzəriyyəsini göstərmək olar. (Meyo, Fayol və b.)..

Elton Meyonun nəzəriyyəsi (XX-əsrin 20-ci illəri).

Teylorun nəzəriyyəsində olan məhdudiyyətlərin aradan qaldırılmasında, avstraliya mənşəli amerika alimi Meyo, Teyloru sosial səriştəsizlikdə günahlandırmış və insan münasibətləri nəzəriyyəsini irəli sürərək, menecmentə “iqtisadi insan” əvəzinə, “sosial insan” anlayışını daxil etmişdir. İdarəetmə elminin klassiklərindən hesab olunan Meyonun nəzəriyyəsi, Teylorun elmi metodlarının insanlararası münasibətlərə tətbiqi kimi də qiymətləndirir. Sosioloji və psixoloji nəzəriyyələrin sintezindən formalaşmış Meyonun konsepsiyasında insan davranışının həm sosioloji, həm də psixoloji qanunauyğunluqları vəhdətdə və qarşılıqlı əlaqədə baxılır. Meyonun eksperimentlərinin məzmunu və mahiyyəti, işçilərin müəssisənin rəhbərliyi ilə razılığa gəlməsinə, onların maraqlarının harmoniyasına, uyğunlaşdırılmasına nail olmaqdan ibarətdir. Bundan əlavə, bu nəzəriyyədə işçiləri narazı salan səbəbləri müəyyən etmək və narazılığın azaldılmasına nail olmaq, işçilərin kollektivdə adaptasiyasına və onların kollektivdən yadlaşmasını aradan qaldırmaq, əmək intizamını, məsuliyyəti artırmaq, işçilər arasında sağlam münasibətlər və işgüzar psixoloji mühit formalaşdırmaq kimi psixoloji amillərin vasitəsi ilə, əməyin səmərəliliyinin artırılmasına nail olmağın mümkünlüyü əsaslandırılır. Meyo öz mülahizələrini ABŞ-m Çikaqo şəhərinin yaxınlığında olan Hottom şəhərində yerləşən istehsal müəssisəsində apardığı eksperimentlərin nəticəsinə əsaslanaraq irəli sürdü. O göstərirdi ki, təşkilatda insani münasibətləri, mənəvi-psixoloji mühiti tənzimləyərək, sağlamlaşdırmaqla əlavə vəsait sərflənmədən, əməyin məhsuldarlığını və səmərəliliyini xeyli artırmaq mümkündür.

Beləliklə, Meyo, idarəetmədə psixoloji amillərin roluna bö

yük əhəmiyyət vermiş, bir daha sübut etmişdir ki, uğurlu fəaliyyət və idarəetmə üçün insan resurslarının böyük potensialı var və onları işə cəlb etmək, maraqlandırmaq, həvəsləndirməklə istehsalatda yüksək nəticələrə nail olmaq olar. O, işçi-rəhbər münasibətlərinin tənzimlənməsində həlledici funksiyanı və məsuliyyət daşıyan əsas sima kimi menecerləri görür. Məhz onlar, bilavasitə işçilərlə canlı işgüzar, idarəetmə və şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə olur, işçilərə idarəetmə təsiri cUərək, idarəetmə vəzifələrinin həyata keçirilməsinə naü olur. İnsani münasibətlərdə yaranmış konfliktlərin tən^jxiienməsində və aradan qaldırılmasında da həlledici roh menecerlər oynayırlar.

A.Maslounun tələbatların ierarxiyası nəzəriyyəsi (XX əsrin 50-ci illər).

Motivlər nəzəriyyələri sırasında klassik və ən populyar nəzə- • riyyələrdən biri, məşhur amerika psixoloqu və psixiatrı, hümanist psixologiyanın yaradıcılarından biri A. Maslounun tələbatların ierarxiyası nəzəriyyəsi hesab olunur. Bu nəzəriyyənin populyarlığı onun praktiki yönümü, universallığı və istifadə üçün sadə olması, orijinallığı ilə izah olunur. Bu nəzəriyyə'də, şəxsiyyətin müxtəlif motivləri sistemləşdirilmiş, strukturlaşdırılmış və onun müxtəlif struktur səviyyələri və elementləri arasında qarşılıqlı əlaqə və asılılıq münasibətləri, qanunqaygunluqlar əks olunmuşdur. Bu nəzəriyyəyə görə şəxsiyyətin bütün tələbatı an aşağıdakı qruplara və struktur səviyyələrinə bölünmüşdür:

1) Təbii tələbatları (su, yemək, istirahət, hərəkət etmək, yaşayış yerinə malik olmaq.və başqa təbii, bioloji, fizioloji tələbatlar və s.)

2) Bu gün və sabah təhlükəsizliyin və əminamanlığın təmin olunmasına olan tələbat. Təbii tələbatlar kimi, bu tələbatlar da baza tələbatlara daxildir. Təhlükəsizlik tələbatları geniş mənada fiziki və psixoloji təhlükəsizlik, həmçinin, gələcəkdə fizioloji tələbatların ödəniləcəyinə inam daxildir.

3) Sosial tələbatlar (hər hansı sosial birliyə, qrupa mənsub olmaq). Bu tələbat müəyyən qruplara aid olaraq, başqaları tərəfm-

dən başa düşülmək, sosial və qarşılıqlı münasibətlərdə, əlaqədə olmaq, bu qruplara bağlılıq, qarşılıqlı köməyi gözləmək. Maslou bu tələbatları artım tələbatlarına aid etmişdir.

4) Qarşılıqlı hörmət. Bura, özünə hörmət, başqaları tərəfindən hörmət olunmaq və onlara hörmət etmək daxildir. Bunlar da artım tələbatlarına aiddir.

5) Özünü ifadə etmək (özünü aktuallaşdırmaq). Tələbatlar sisteminin piramidasının zirvəsini təşkil edən bu tələbatların təmin olunması hamıya müəssər olmur. Ancaq yüksək intellektə, yaradıcı potensiala malik olan, mənəvi-psixoloji cəhətdən yetkin insanlar bu səviyyəyə qalxa bilirlər. Bu qrupa aid olan yaradıcı insanlar, elm xadimləri, ziyalılar və s. öz potensiallarını daima təkmiləşdirməklə, həyatın bütün sahələrində özlərini ifadə və təsdiq edə bilirlər. Bu tələbatlar sisteminin piramidal strukturunu aşağıdakı kimi təsəvvür etmək olar:

Özünü ifadə
etmək 'o'almi
abuiliş:uuuuu.lj

Qarşılıqlı hörmət

Sosial tələbatlar (sosial qrupun
üzvü olma<ı)

TəhKikəsizliyin təmm olunması

Təbii tələbatlar (fizioloji, bioloji)

Bütün tələbatlar ciddi ierarxik struktura malik olub, müxtəlif struktur səviyyələri və elementləri arasında qarşılıqlı asılılıq var. Belə ki, aşağı səviyyədə olan tələbatlar təmin olunduqdan sonra,

yuxarı pillədə olan tələbatlar aktuallaşır və motivləşdirici qüvvəyə çevrilir, əks halda onlar potensial motiv kimi reallaşması üçün əlverişli obyektiv və subyektiv zəminin yaranmasını gözləyir. Bu nəzəriyyə təşkilatda səmərəli həvəsləndirməni və stimullaşdırmanı, sistemli, məqsədyönlü şəkildə aparmağa imkan yaradır.

Maslounun nəzəriyyəsinin populyarlığı, elmi-praktiki əhəmiyyəti qeyd olunmaqla yanaşı, onun çalışmayan cəhətləri də vardır. Onun tənqidçiləri, bu nəzəriyyədə motivlərin və tələbatların sosial həyatla qarşılıqlı əlaqəsinin göstərilmədiyini və özünü aktuallaşdırmanın şəxsiyyətə xas olan, avtonom potensial imkanların ifadəsi kimi təqdim olunduğu qeyd olunur.

Bütün bu çatışmazlıqlara baxmayaraq, Maslounun nəzəriyyəsi universal mahiyyət daşıyaraq, bütün sosial-iqtisadi münasibətlər şəraitində idarəetmənin motivləşmə funksiyasını səmərəli həyata keçirmək üçün tətbiq oluna bilər.

F.Hersberqin motivlər nəzəriyyəsi (XX əsrin 60-cı illəri).

Hersberqin nəzəriyyəsi gugiyyəniq-motivləşdirmə” və ya “işin zənginlədirilməsi” nəzəriyyələri kimi də tanınır. Bəzi alimlər, T.Hersberqin nəzəriyyəsinə E.Meyonun “insan münasibətləri” nəzəriyyəsinə qarşı qoyurlar. Hersberq əməyə həvə və münasibətə görə motivləri iki qrupa bölür. 1-ci qrupa əməyin xarici amilləri, “gigiyyəniq amilləri” adlandırır (əmək haqqı, iş yoldaşları ilə münasibətlər, əməyin fiziki, sanitariq-gigiyyəniq şəraiti, rəhbərin davranışı və s.). İşçilərdə narazılıq yaradan əsasən bu amillərdir. Bu səbəblərdən işdən yayınma və kadrların axını, məhsuldarlığın və keyfiyyətin aşağı düşməsi və s. arzu olumayan hallar baş verir.

2-ci qrupa daxil olan motivlərə, işin özü və onunla bağlı xidməti inkişaf, uğurların qazanılması, işçinin şəxsi inkişafı, karyerası və işdə özünü təsdiq edə bilməsi, məsuliyyət hissi və s. daxildir. Bu tələbatların təmin olunması nəticəsində işçilər, hətta əlverişsiz əmək şəraitinə, rəhbərliyin pis aparılması ilə bəşir və bu çatımamazlıqlara göz yumurlar. Gigiyyəniq amillərdən fərqli olaraq, bu stimulların təsiri uzunmüddətli olur və daha etibarlıdır. Bu səbəbə görə də, müəllif motivləşmənin psixolji mahiyyətinə

daha çox diqqəti cəlb etmiş və idarəetmədə psixoloqların xidmətinin və tövsiyələrinin mühüm rolunu göstərmişdir.

F.Hersberq strukturlaşdırılmış müsahibə, kontent analiz və s. metodların köməyi ilə işçilərin razılıq hissini formalaşdıran aşağıdakı əsas səbəblərin olduğunu qeyd etmişdir: 1. işdə uğur qazanmaq; 2. uğurların necə qiymətləndirilməsi; 3. işin məzmunu (maraqlı və ya maraqsız, darıxdırıcı, yorucu-monoton və ya yaradıcı, rəngarəng, yüngül və çətin, reqlamentləşdirilmiş və ya sərbəstliyin olması və s.); 4. məsuliyyət və başqaları üzərində hakimiyyətin olması; 5. xidməti inkişaf (statusun, vəzifənin artması);

6. peşəkarlığa, yeni biliklərə və ixtisaslara yiyələnməsi, peşəsində ixtisasının və səriştəliliyinin artması üçün, imkanların və şəraitin olması; 7. əmək haqqının miqdarı; 8. təşkilatda üfiqi və şaquli istiqamətlərdə şəxsiyyətlərarası münasibətlərin xarakteri; 9. rəhbərin səriştəliliyi ilə bağlı olan texniki rəhbərlik; 10. kompaniyanın siyasəti; 11. əmək şəraiti; 12. şəxsi maraqları və şəxsi həyatı ilə bağlı olan amillər; 13. sabahkı həyatı və işi ilə bağlı təminatın olması.

Qeyd olunan amillər, razılıq hissində təsirlərinə görə iki qrupa bölünür: 1) Razılıq hissini yaradan; 2) Narazılıq hissini gücləndirən amillər.

Bu faktorların təhlilini o, 1966-cı ildə nəşr etdirdiyi "Motivləşmə və insanın mahiyyəti" kitabında əks etdirmişdir. Narazılıq yaradan amillər əsasən profilaktik mahiyyət daşıyan və tibbi terminlə ifadə olunan gigiyenik amillər adlandırmışdır ki, bunlar iş prosesində xəstələnmələrin yaranma elimallarını azaldırlar.

Razılıq hissini yaradan amilləri, motivlər və ya stimullar adlandırmaqla, o stimullar və motiv anlayışlarını eyniləşdirir. Razılıq hissini, xüsusilə də məsul vəzifələri yerinə yetirən rəhbərlərin fəaliyyətində, müsbət motivləşmə zamanı daha çox müşahidə olunur. XX əsrin 60-cı illərində F. Hersberq, H. Ford və başqa mütəxəssislər bir-birilərindən asılı olmayaraq, öz müşahidələrində belə qənaətə gəlmişlər ki, bütün rəhbərlərin idarəetmədə qarşılaşdığı çətinliklərdən biri, işçilər üçün onların işlərinin az

üçün maraqlı olması, onlarda öz işlərindən razılıq hissini yaradan əsas amillərdən biridir.

İşin uğurla yerinə yetirilməsi üçün, aşağıda qeyd olunan 15 motivləşdirici şərtin olması vacibdir:

1. Hər bir hərəkət dərk olunmalıdır. Bu idarəedənlərə və ya başqalardan iş tələb edən insanlara aiddir.

2. İşdən zövq alınması, işin nəticəsi və insanlarla apanlan işm keyfiyyətindən asılıdır. İcraçılar istəyirlər ki, onların gördükləri iş, başqaları üçün əhəmiyyətli olsun. Hər bir işçi, gərəklil olmasını və nəyə qadir olmasını, qabiliyyətini göstərmək istəyir. O özünü səriştəli hesab etdiyi üçün idarəetmədə və qərarların qəbul olunmasında iştirak etmək istəyir.

3. Hər bir işçi, işdə özünü təsdiq və ifadə etmək, nəyə qadir olduğunu nümayiş etdirmək istəyir.

4. Hər bir işçinin, işin təşkilinin yaxşılaşdırılması haqqında özünün fikri vardır. O, məqsədlərinə çatmaq istəyir və cəzadan qorxmur.

5. O yerdə ki idarəetmə yüksək səvişdə deyil, işçiyə əhəmiyyət verilmir. O isə, öz vacibliyini hiss etmək istəyir.

6. Hər bir insan uğur qazanmağa çalışır. Uğur isə, məqsədlərin həyata keçirilməsidir.

7. Əgər işçinin uğurları, layiqincə qiymətləndirilmirsə, bu işçilərdə məyusluq və pəşmançılıq hissi yaradır. Hər bir qabaqcıl işçi, rəhbərlikdən onun layiqincə qiymətləndirilməsini və mükafatlandırılmasını gözləyir.

8. İşçilərin informasiya ilə tanış olmaları, rəhbər üçün onların əhəmiyyətinin ölçüsü kimi, çıxış edir. İnformasiya təminatının yaxşı qurulmaması, onların işə hazır olmalarına maneçilik törədir.

9. İşçilər onların iştirakı və xəbəri olmadan edilən dəyişikliklərə mənfi yanaşırlar.

10. Hər bir işçi, işinin keyfiyyəti haqqında fikirləri, məlumatları əldə etməyə çalışır ki, işində lazımi korrektivlər etsin.

11. Bütün işlər özünə nəzarət olan təqdirdə, daha yaxşı görülür. İşçinin kənardan nəzarət olunması və izlənilməsi onun xoşuna gəlmir.

12. işçilərin çoxu, iş prosesində daha çox məlumat, yeni biliklər əldə etməyə çalışırlar. İşçilər, yüksək tələbkarlığa daha yaxşı yanaşırlar, nəinki zəif tələbkarlığa.

13. İşçilər yaxşı işin müqabilində, daha çox və ağır işlərlə yüklənmələrini ağırlı və pis qəbul edirlər.

14. İşçilər üçün mühüm problem, onların təşəbbüsünü və imkanlarını realizə etmək üçün şəraitin və "zəhmət-nəticə" sistemində fərdi məsuliyyətin olmasıdır.

Mak-Qreqorun motivlər nəzəriyyəsi (XX əsrin 60-cı illəri).

Massaçuset texnoloji institutunun professoru Düklas Mak-Qreqorun əməyin motivləşməsi nəzəriyyəsi 1964-cü ildə "Müəssisənin insan tərəfi" kitabında əks olunmuşdur. Bu nəzəriyyə F.Teylorun və E.Meyonun nəzəriyyələrinin sintezi kimi də qəyər-ləndirilir. Mak-Qreqorun fikrinə görə, "İdarəetmə - insani münasibətləri qurmaq məharətidir". O, öz nəzəriyyəsinin iki tərəfini qeyd etmişdir. Bunlardan biri Teylorun nəzəriyyəsinə əsaslanır. Bu nəzəriyyəyə görə iş adamlarının və rəhbərlərin baxışları uyğun gəlir. Bu nəzəriyyəni Mak-Qreqor X- nəzəriyyəsi adlandırdı. İki faktordan ibarət olan bu nəzəriyyə, bir-birinin əksi olan nəzəriyyələrdən yaramb. Mak-Qreqor, idarəetmədə insanlara əsas ya- naşmalan irəli sürdü və idarəetmə haqqında tövsiyələrini və nəzəri baxışlarını istehsalatda tətbiq etdi.

"X" nəzəriyyəsində - iqtisadi insan, "Y" nəzəriyyəsində - sosial insan əsas götürülmüşdür.

"X" nəzəriyyəsi çox pilləli piramidadan ibarətdir - aşağı pillə ancaq yuxarıdan gələn göstərişləri yerinə yetirir, heç bir təşəbbüs göstərmir. Bu nəzəriyyənin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

1. Orta işçi işləməyi xoşlamır, onun davranışında əsas meyl, işdən yayınmaqdır.

2. İşçiləri işə məcbur etmək lazımdır, bunun üçün onları cəzalandırmaq, qorxutmaq, həmçinin mükafatlandırmaq lazımdır.

3. Orta işçi təşəbbüsdən qaçır.

Bu nəzəriyyə, XX əsrin 60-cı illərinədək menecmentdə formalaşmış baxışlara uyğun idi.

Mak-Qreqor öz nəzəriyyəsinin praġtiki əhəmiyyəti olduğunu qeyd etsə də, bu nəzəriyyənin qeyri-elmi olduğunu etiraf edirdi.

nəzəriyyəsi, insanlar rəhbərin düşündüyü kimi deyillər və bu yanaşmaya uyğun Mak-Qreqor “Y” nəzəriyyəsinə irəli sürmüşdür. Bu nəzəriyyənin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

1. Fiziki və əqli iş, oyunlar və istirahət kimi təbiidir.

2. Xarici qorxu, cəzalandırma, nəzarət işçilərdə əmək fəallığı yaradan əsas amillər deyil. İnsanlar öz məqsədlərini, təşkilatın məqsədləri ilə eyniləşdirilərsə, onlar müstəqil fəaliyyət göstərə bilərlər. Əmr etmək və məcbur etmək, səmərəli idarəetmə üsulları deyil.

3. Məqsədə nail olmaq, insanı dixiylən mükafatlandırır və onun özünü ifadə etmək kimi yüksək insani tələbatları təmin edir. Praktikada motivləşmənin bu cəhətinə az əhəmiyyət verirlər.

4. Elə şərait yaratmaq olar ki, adi insanlar məsuliyyətli olmağa çalışsınlar.

5. İnsanlar arasında yüksək yaradıcılıq, kəşf etmək qabiliyyəti və təxəyyülü xasdır. Kəşf etmək bacarığı, rəhbərin fikirləşdiyi hər hansı bir nəzarəti üstələyə bilər.

6. Ənənəvi idarəetmə metodları, insanın intellektual imkanlarını sıxışdırır, azaldır. Menecerlərin çoxu işçilərə qarşı sərt olmağın tərəfdarlarıdır. Onlar işçilərin bilik əldə etmək, təkmilləşmək, ixtisaslarının artırılması, mürəkkəb problemlərin həllində iştirakları ilə hesablaşmırlar. İdarəedənlər insanları sadə və ya məhdud əməliyyatların həllinə bağlayır,

7. Onlarda məsuliyyət hissənin, təşəbbüsəkarlığın inkişafına mane olur, passivliyi mükafatlandırır, onların fəaliyyətini işin məzmunundan uzaqlaşdırırlar.

D.Mak Klellandm və D.Atkinsonun motivləşdirmə nəzəriyyəsi (XX əsrin 70-ci illəri).

İdarəetmə təcrübəsində tətbiq olunan tanınmış nəzəriyyələrdən biri də D.Mak Klellandm (Harvard universiteti) və Miçeqan universitetindən D.Atkinsonun motivlər nəzəriyyəsinə göstərmək olar. Bu müəlliflər, motivləşmənin elmi parametrlərlə ölçülməsinə səy edərək, üç amili qeyd etmişlər: a) uğur qazanmağa səy

etmək; b) qiymətləndirilmək və diqqətə layiq olmaq; c) hakimiyyətə can atmaq.

Uğur qazanmaq - seçilmək, həyat nemətlərindən və dəyərlərindən bəhrələnmək kimi başa düşülür. Uğur qazanmağa çalışan insanlar, öz qarşılıqlarına daha yüksək və çətin vəzifələr qoyur, məqsədlərinə nail olur və öz fəaliyyəti haqqında müsbət rəy almaq istəyir, hakimiyyətə can atmaq, başqalarına təsir etmək, onları öz iradələrinə tabe etdirmək, başqalarını idarə etmək, öz əzəmətini nümayiş etdirmək, diqqətə nail olmaq, məqsədlərə çatmaq üçün ətrafdakılarla münasibətlər qurmaq, onlarla əməkdaşlıq etməyə meylli olurlar.

Menecerlər, işçilərin kollektiv əsasda işləmələrinə nail olmaq üçün onların istəklərini, tələbatlarını bilməli və onların təmin olunması üçün, əlverişli şərait yaratmalıdırlar. Əgər işçi, işində uğur qazanmaq istəyirsə, ona kömək etmək lazımdır. Belə insanlar təşkilat üçün dəyərli tapıntı hesab olunurlar.

İnsan davranışına motivləşdirici təsirlər, şəxsiyyətin psixoloji strukturundan, onların bu təsirlərə münasibətindən asılı olaraq, müxtəlif nəticələrə səbəb olur. Sosial, maddi, mənəvi dəyərlər insanlar üçün müxtəlif mənəvi kasb etməklə, onların davranışının müxtəlif gücü olan mənəvi tənzimləyicilərinə, hərəkət verici qüvvəsinə çevrilir. Sosial davranışın motivlərini düzgün qiymətləndirmək və sosial davranışı proqnozlaşdırmaq üçün, şəxsiyyətin psixoloji vəziyyətini, onun şəxsi keyfiyyətlərini, dəyərlər sistemini, sosial-yönəlişini, dəyərlər orientasiyasını və s. şəxsi keyfiyyətləri bilmək lazımdır.

Motivləşmənin formalaşmasında sosial mühitlə yanaşı, davranışının subyektivi kimi şəxsiyyətin özü də işrək edir. Şəxsiyyətin fərdi keyfiyyətlərindən asılı olaraq, bu fəallığın xarakteri müxtəlif olur. Belə ki, iddia səviyyəsi aşağı olan, öz potensial imkanlarını lazımınca qiymətləndirməyən insanlar, uğursuzluqlarının səbəblərini özlərində axtarırlar və məsuliyyətlərini dərk edirlər; əksinə iddia səviyyəsi yüksək olan, özləri haqqında yüksək fikirdə olan insanlar, uğursuzluqlarını səbəblərini kənarında, onlardan asılı olmayan obyektiv səbəblərdə, yəni başqa işçilərdə və əlavə

rişsiz şəraitdə axtarırlar Rəhbərin öz işində uğur qazanmaq istəyi, onun təşəbbüskarlığında, rəqabətdən çəkinməməsində, düşünülmüş risklərə getməkdə və s. özünü büruzə verir. Əksinə, təşəbbüs, məsuliyyət, risk tələb edən işlərdən çəkinən rəhbərlər, adətən uğursuzluqdan ehtiyat edir, onlarda gördükləri işə mənfi motivasiya xas olur. Belə rəhbərlər öz nüfuzlarına xələl gətirməmək üçün, daha etibarlı, sınıanılmış, ənənəvi strategiya seçir, yeniliklərə meyilli olmur, öz fəaliyyətində, qərar qəbul edəndə ehtiyatlılıq nümayiş etdirirlər.

Təkrar üçün sualları

Fəaliyyətin motivi dedikdə nə başa düşülür?
Motiv və motivləşdirmə anlayışlarını təhlil edin.
Motivləşdirmə və stimullaşdırma anlayışlarını səciyələndirin.
Davranışın motivlərini necə müəyyən etmək olar?
Motivləşmənin reallaşması hansı amillərdən asılıdır?
İdarəetmənin motivləşdirmə funksiyasının mahiyyəti nədən

ibarətdir?

Stimulların, həyat ideallarının, məqsədlərinin, tələbatların motivləşdirici qüvvəyə çevrilməsi üçün nə etmək lazımdır?

İdarəetmədə istifadə olunan və əhəmiyyət kəsb edən hansı motivlər nəzəriyyələrini tanıyırsınız?

A. Maslounun “tələbatların ierarxiyası” və ya “özünü aktualaşdırma” nəzəriyyəsinin mahiyyəti nədən ibarətdir?

Müasir idarəetmədə səmərəli motivləşdirmə üsulları hansılardır?

Müsbət və mənfi motivasiya nədir?

Müasir insanların, işçilərin motivlər və tələbatlar sferasını necə təsvir etmək olar?

Müasir təşkilatlarda işçilərin əsas motivləri hansılardır?

Motivləşməni həyata keçirmək üçün hansı obyektiv və subyektiv vasitələrdən istifadə etmək olar?

Ədəbiyyat

1. Жозеф Нюттен. Мотивация. В кн.: «Экспериментальная психология». (пер. с франц.) Ред. сост. Поль Фресс и Ж. Пиаже. Вып. У.М., 1975.

2. Асеев В.Г. Личность и значимость побуждений. М., 1993.
3. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.). М., 1992.
4. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М., 2000.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб., 2000.
6. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
7. Тейлор Ф. Научные основы организации промышленных предприятий. Пг., 1916.
8. Маркин В.Н. Мотивационный менеджмент. Учеб. Пос. М., 2006.
9. Райнер Нармайер. Мотивация. М., 2006.
10. Ваграмов Э., Əlizadə Ə. Sosial psixolojiya. В., 2004.

X Fəsil

KONFLİKTLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ PROBLEMLƏRİ

Qısa məzmunu

Konfliktlərin tənzimlənməsi idarəetmənin mühüm vəzifəsidir. Konflikt anlayışı və onun sosial-psixoloji mahiyyəti. Konfliktlər ziddiyyətlərin spesifik forması və təzahürü kimi. İdarəetmədə konfliktli münasibətlər və konfliktlərin tənzimlənməsinin idarəetmə fəaliyyətində rolu. Konfliktlərin strukturu; dinamikası; tipləri; növləri; tərəfləri. Konfliktləri yaranan obyektiv və subyektiv səbəblər. Konfliktlərin yaranmasında və həllində psixoloji amillərin rolu. Konfliktlərin tipləri, növləri və təsnifatı. Konfliktlərin funksiyaları: konstruktiv və destruktiv funksiyalar. Konfliktlər haqqında nəzəri elmi baxışlar (Z.Freyd, K.Levin və s. konfliktlər haqqında). Konfliktlərin yaranmasında və həllində rəhbərin rolu. Konflikt vəziyyətlərində rəhbərin davranış strategiyası. Rəqabət şəraitində konfliktlərin yaranmasına təsir edən amillər. Psixoloji stresslər, psixoloji gərginliklər və onların aradan qaldırılması yolları və profilaktikası.

Konfliktlər müasir elmlər tərəfindən araşdırılan və müzakirə olunan aktual mövzulardan biridir. Konfliktlər insanlar, insan birlikləri, sosial qruplar, təşkilatlar, dövlətlər, dinlər, mədəniyyətlər və s. arasında yaranan ziddiyyətlərin spesifik və kəskin şəkildə təzahür olunan formasıdır. Ziddiyyətlərə həyatın ən müxtəlif sahələrində rast gəlinir. Təbiətdə, cəmiyyətdə və insanlar arasında ziddiyyətlərin olması və onların tənzimlənməsi, bu sistemlərdə baş verən keyfiyyət dəyişikliklərinin, inkişafın, yeniləşmənin əsas səbəbi kimi çıxış edir. Cəmiyyətin həyatının bütün sahələrində insanların, sosial qrupların fəaliyyətlərində, o cümlədən, idarəetmədə yaranan ziddiyyətlərin, problem vəziyyətlərinin həll olunması və tənzimlənməsi mühüm idarəetmə vəzifəsi kimi çıxış edir. Ziddiyyətlərin daha kəskin formaları isə, bəzən arzu olunmayan nəticələrə, yəni tərəflərin bir-birini inkar etməsinə və ya qarşı tərəfin məhv olmasına gətirib çıxardır. Beləliklə, ziddiyyətlərin mahiyyətinin, xarakterinin, səbəblərinin, qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi bioloji və sosial sistemlərdə, insanlararası münasibətlərdə baş verən proseslərin və bu hadisələrin gələcək inkişaf meyllə

rini müəyyən etməyə və proqnozlaşdırmağa və müvafiq profilaktik, qabaqlayıcı tədbirlərin həyata keçirilməsinə imkan yaradır. Beləliklə, cəmiyyətdə yaranan ziddiyyətlərin və konfliktlərin tənzimlənməsi sosial idarəetmənin mühüm üsulu və mexanizmi kimi çıxış edir.

Sosial gerçəklikdə ziddiyyətlərin və konfliktlərin yaranması və tənzimlənməsi müxtəlif mahiyyət daşıyır və müxtəlif formalarda təzahür olunur. Cəmiyyətdə konfliktlər insanlar və sosial qruplar arasında münasibətlər kimi təzjüür etdiyi üçün, konfliktlərin yaranması və onların həllində psixoloji yanaşmanı və müdaxiləni zəruri edir. Belə ki, konfliktlərin yaranmasını şərtləndirən amillərin içərisində, psixoloji amillər də xüsusi yer tutur. Bütün sosial konfliktlərin əsasında sosial-iqtisadi, obyektiv səbəblər dursa da, bu amillərin konfliktlərin yaranmasına və gedişinə, inkişafına təsiri konflikt iştirakçılarının psixoloji durumu, sosial yö-nəlişi, konflikt vəziyyəti haqqında onların şüurunda yaranmış subyektiv münasibətin və subyektiv obrazın vasitəçiliyi ilə baş verir. Buna görə də, idarəetmə praktikasında konfliktlərin həllində və tənzimlənməsində inzibati, iqtisadi, təşkilati və s. obyektiv təsir vasitələri ilə yanaşı, subyektiv, psixoloji təsir metodlarından və vasitələrindən də geniş istifadə olunur. Konfliktlərin həlli metodlarının seçilməsi, yaranmış konfliktlərin xarakterindən, formasından, yarandığı şəraitdən, konflikt tərəflərinin kim olmasından və konflikt törədən səbəblərdən asılı olur. Müasir dünyada hə}'a- tın müxtəlif sahələrində baş verən beynəlxalq miqyaslı proseslərin, dövlətlər, sivilizasiyalar, mədəniyyətlər, dinlər arası münasibətlərin gərginləşməsi və intensivləşməsi nəticəsində, bir sıra sosial konfliktlərin artması müşahidə olunur. Bu ziddiyyətlərin yaranması və kəskinləşməsinin obyektiv səbəbləri, bəzi qrupların, insanların şüurlu, məqsədyönlü şəkildə bu ziddiyyətləri kəskinləşdirmək və bunları iri miqyaslı konfliktlərə çevirmək cəhdləri və istəkləri ilə bağlıdır. Sosial konfliktlərin daha intensiv şəkildə elmi araşdırılması, ikinci dünya müharibəsindən sonrakı dövrə təsadüf edir. Xüsusilə də, beynəlxalq konfliktlər, müharibələr, millət- lərarası konfliktlərin səbəblərinin öyrənilməsi,

laşdırılması və həll olunması ilə bağlı, problemlərin mahiyyətinin və səbəblərinin araşdırılması zərurəti artmışdır. Müasir dövrdə bu konfliktlərin həlli üçün dövlətlər, beynəlxalq birliklər, təşkilatlar tərəfindən məqsədyönlü işlər aparılsa da, konfliktlərin miqyası artmaqda və genişlənməkdə davam edir. Müasir dövrdə dünyanın müxtəlif regionlarında, xüsusilə də postsovet məkanında separatizm meyillərinin güclənməsi nəticəsində millətlərarası konfliktlər daha kəskin xarakter almış, dünyada mədəniyyətlərin, sivilizasiyaların, dinlərin, hərbi blokların və koalisiyalann qarşıdurmasının güclənməsi müşahidə olunmaqdadır. Müstəqilliyini əldə etmiş ölkələr beynəlxalq konfliktlərin iştirakçılanna çevrilməklə yanaşı, yeni sosial-iqtisadi, siyasi reallıqların yaratdığı ziddiyyətlərlə, münaqişələrlə üz-üzə qalmışdır. Konfliktlərin elmi araşdırılma- sına həsr olunmuş tədqiqatlara ictimai sifarişin və bu sahədə elmi araşdırmaların çoxalması və sistemli xarakter alması, müstəqil elmi istiqamət olan “konfliktologiya”-nın formalaşmasına səbəb olmuşdur. Bu problemin müxtəlif aspektləri həmçinin, idarəetmə psixologiyası, sosiologiya, sosial-psixologiya, politologiya, iqtisadiyyat, menecment və s. elmlər tərəfindən öyrənilir. Geniş mənada konfliktlər fəlsəfi kateqoriya olan ziddiyyətlərin spesifik və kəskin şəkildə təzahür olunan formasıdır. Ziddiyyətlər haqqında fəlsəfi biliklər konfliktlərin elmi və praktiki problemlərinin müxtəlif elmlər tərəfindən kompleksli şəkildə araşdırılmasında metodoloji əsas kimi çıxış edir. Bu problemin sosial, iqtisadi, siyasi və s. cəhətləri ilə yanaşı, sosial-psixoloji problemlərinin öyrənilməsi, problemin mürəkkəb mahiyyətini, strukturunu, onları törədən obyektiv və subyektiv səbəblərin rolunu düzgün müəyyənləşdirməyə və problemin səmərəli həlli yollarının tapılmasında mühüm rol oynayır. İnsanlar və qruplararası münasibətlərin spesifik təzahürü olan konfliktli münasibətlərin tənzimlənməsi sosial-psixoloji yanaşma və psixoloji təhlil tələb edir. Bu araşdırmaların nəticələri, konfliktlərin yaranmasında psixoloji amillərin rolunu düzgün müəyyən etməyə və konfliktlərin profilaktikası, aradan qaldırılması və tənzimlənməsi üçün səmərəli texnologiyaları hazırlamağa imkan yaradır.

Konfliktli münasibətlər, insanlar arasında münasibətlər kimi təzahür olunsalar da, bunların əsasında kompleks amillər, başlıca səbəb kimi isə, sosial-iqtisadi səbəblər durur.

Konfliktlər bəzi hallarda isə sırf psixoloji zəmində (məs. insanların psixoloji cəhətdən bib-birinə uyuşmaması, dəyərlər sisteminin, baxışların, münasibətlərin, zövqlərin və s. müxtəlif olması səbəbindən) yaranır, bu da konfliktlərin öyrənilməsində və tənzimlənməsində sosial-psixoloji yanaşmanı zəruri edir. Konfliktlərin tənzimlənməsinin sosial-psixoloji problemlərini öyrənmək üçün, ilk növbədə, konfliktin kompleksliyi araşdırılmasında psixoloji aspektin xüsusi əhəmiyyətini müəyyən etmək lazımdır. Konfliktin psixoloji problemlərinə, ilk müraciət edən psixoloqlardan, K. Levin, Z. Freydi və başqa görkəmli psixoloqların göstərmək olar. Levin psixoloji konflikt anlayışını irəli sürərək, bunu fərdin eyni vaxtda, əks istiqamətlərdə və eyni qüvvədə olan amillərin təsir etdiyi vəziyyəti kimi səciyyələndirir. Buna uyğun olaraq, o üç konflikt vəziyyətinin aşağıdakı tiplərini müəyyən etmişdir:

1. İnsan, iki müsbət valentliyə malik olan, eyni güclü motivin arasındadır. Burada eyni güclü motivlərin konfliktini baş verir. Bu vəziyyətdə konfliktin həlli üçün sadəcə olaraq, cəlb edici olan, bu iki, amildən birinə üstünlük verilməsi lazımdır. Cəlb edici olmayan motivlər arasında seçim etmək isə, daha çətin baş verir.

2. İkinci tip konflikt, fərdin eyni güclü mənfi valentliklər arasında olması nəticəsində yaranır. Buna misal olaraq, fərdin iki cəza arasında seçimi və davranışdır.

3. Üçüncü halda, fərd eyni zamanda müsbət və mənfi valentlik arasındadır. Bu halda konflikt o vaxt baş verir ki, bu valentliklər eyni vaxtda və eyni yerdə baş verir (məs. uşaq qorxduğu iti, həm də sığallamaq istəyir və ya uşaq ona qadağan olunmuş tortu yemək istəyərkən belə konfliktli vəziyyət yaranır).

Freydin təlimində fərdin təbii istəkləri ilə, sosial mühitin tabusu (qadağanı) arasında ziddiyyətin, konfliktin yaranması,

komforta səbəb olur ki, bunlar da, nəticədə müxtəlif psixi pozuntuların, nevrozların inkişafına səbəb olur.

Z.Freyd, K.Levin müşahidələr və araşdırmalar əsasında, konfliktlərin psixoloji mahiyyətinə dair qiymətli fikirlər söyləsələr də, onlar sosial konfliktlərin mürəkkəb, çoxcəhətli mahiyyətini lazımcına qiymətləndirməmiş, bir növ konfliktləri psixologiyalaşdıraraq konfliktlərə sırf psixoloji hadisə kimi baxmışlar. Belə ki, onlar, konfliktlərin yaranmasının əsas səbəbləri kimi, psixoloji amilləri qeyd etmiş və konfliktlərin həlli yollarını da psixoloji vasitələrdən istifadə etməkdə görürdülər.

Konfliktlərin səmərəli həlli yollarını tapmaq üçün, onun nəzəri-metodoloji problemlərinin, o cümlədən, konfliktlərin mahiyyətini, strukturunu, onu törədən səbəblərini, əsas anlayışlarını, onun kompleksli elmi araşdırılmasında tətbiq olunan metodoloji prinsipləri və problemin praktiki həllinin metodiki əsaslarını müəyyən etmək tələb olunur. Konfliktlərin nəzəri-metodoloji araşdırılmasında istifadə olunan anlayışlar, dörd qrupa bölünür: **konfliktlərin strukturu; konfliktlərin dinamikası; funksiyası; təsnifatı (tipologiyası).**

Konfliktlərin strukturu

Konfliktlərin stmkurunu araşdırarkən, ilk növbədə, aşağıdakı anlayışlar baxılmalıdır: konfliktlərin tərəfləri (iştirakçıları); konfliktin baş verdiyi şərait; konflikt vəziyyətinin obrazı. Konfliktlərin tərəfləri kimi, ayrı-ayrı fərdlər, sosial qruplar, sosial birliklər, (etnik, dini, ictimai birliklər və təşkilatlar və s.), dövlətlər və s. Sosial psixoloji baxımdan şəxsiyyətlərəarası (interpersonal) və şəxsiyyətdaxili (intrapersonal) və qruplar arası konfliktlər xüsusi maraq kəsb edir. Tərəflərin belə təsnifatı, konfliktləri aşağıdakı aspektlərdə öyrənməyə imkan verir: şəxsiyyət - şəxsiyyət; şəxsiyyət - qrup; qrup - qrup. Konfliktlərin tərəflərinin sosial-psixoloji problemlərinin öyrənilməsi, konfliktin motivlərini, tərəflərin bir-birinə münasibətini, onların dəyərlər sistemini, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərini, məqsədlərini və sosial yönəlişini və s. Öyrənilməsinə tələb edir.

Konfliktli vəziyyətin obrazı. Yuxarıda qeyd olunan amillər, konfliktin gedişinə birbaşa deyil, konflikt vəziyyətinin tərəflərdə yaratdığı təəssürat və ideal obraz vasitəsilə təsir edir. Bu obraz, tərəflərin özləri haqqında (motivləri, məqsədi, dəyərləri, özlərini haqlı hesab etməsi, konfliktdə gözlədikləri nəticələr və s.), eyni zamanda qarşı tərəf haqqında (onların motivləri, niyyəti və məqsədi, dəyərləri, mövqeyi, sosial yönəlişi, konflikt şəraiti, konfliktin yaranma səbəbi, konfliktdən çıxış yolu və konfliktin etimal etdikləri nəticəsi haqqında təsəvvürləri və s.) daxildir. Real konflikt davranışının əsas səbəbi kimi, yaranmış konflikt şəraitinin özü yox, bu şəraitin tərəflərin şüünündəki ideal obrazı çıxış edir. Buna görə də, ideal obraza təsir edərək, onu korreksiya etməklə konfliktlərin gedişinə, xarakterinə və nəticəsinə təsir etmək mümkün olur.

Tərəflərin mümkün olan davranışı. Konfliktlərdə, tərəflərin bir-birinə qarşılıqlı təsiri baş verir. Tərəflər bir-birinin niyyəti haqqında qarşı tərəfin söylədiklərinə görə deyil, daha çox onların real davranışına görə mülahizə yürüdürlər. Ona görə də konfliktlərin tənzimlənməsində daha təsirli üsul mənəvi təsir, izah etmək, inandırmaqla yanaşı, konkret əməli addımın atılması, konflikti həll etmək əzminin nümayiş etdirilməsidir.

Konflikt hərəkətlərinin nəticələri. Tərəflərin əvvəldən konfliktin mümkün olan nəticəsi haqqında təsəvvürləri olur və buna müvafiq olaraq davranış strategiyası seçirlər. Konflikt hərəkətlərinin real nəticəsi, konfliktli münasibətlərin elementi kimi, konfliktin gedişinə, xarakterinə və nəticəsinə təsir edir, konfliktin korreksiyasında, tənzimlənməsində iştirak edir. Konfliktin nəticələrinin dərk olunması və bunun əsasında konflikt vəziyyəti haqqında formalaşmış obrazın korreksiya olunması - konfliktli münasibətlərin tənzimlənməsində ən mühüm məqamıdır.

Konfliktin dinamikası. Real proses kimi, konfliktlərin dinamikasını, inkişafını öyrənmək üçün, onun mərhələlərini müəyyən etmək lazımdır. Bu mərhələlər aşağıdakılardan ibarətdir: a) konflikt vəziyyətinin obyektiv olaraq yaranması; b) konflikt vəziyyətinin dərk olunması; c) konflikt davranışına keçilməsi; ç) konfliktlərin həll olunması.

Obyektiv konflikt vəziyyətinin yaranması. Konfliktlərin çoxu obyektiv konflikt vəziyyətinin yaranması ilə şərtlənir. Bir müddət tərəflər konflikt vəziyyətini dərk etmir və bu mərhələni potensial konflikt hesab edirlər. Əsl konflikt, onun iştirakçıları tərəfindən dərk olunmasından sonra başlayır.

Konflikt vəziyyətinin dərk olunması« Konfliktlərin reallaşması üçün tərəflər yaranmış vəziyyəti, konfliktli vəziyyət kimi dərk etməli və qəbul etməlidirlər. Belə ki, konflikt üçün obyektiv zəmin olmasa da, vəziyyətin konfliktli kimi dərk olunması, konfliktin yaranmasına gətirib çıxardır.

Konfliktli vəziyyət haqqında ideal mənzərə və real vəziyyət arasında münasibətlər aşağıdakı variantlarda ola bilər:

1. Obyektiv konflikt vəziyyəti yaranıb və tərəflər real konfliktin mahiyyətini düzgün qiymətləndirir, yəni tərəflər bir-birini və olduqları real vəziyyəti düzgün qiymətləndirirlər. Belə konflikt düzgün başa düşülən - adekvat konfliktidir.

2. Obyektiv konflikt şəraiti var və tərəflər bəzi təhriflərə yol verməklə, vəziyyəti konfliktli kimi qavrayırlar. Bu halda, başa düşülməyən konfliktlə qarşılaşırlar.

3. Obyektiv konfliktli vəziyyət var, ancaq tərəflər bunu olduğu kimi dərk etmirlər. Belə halda konflikt sosial-psixoloji hadisə kimi çıxış edir, çünki psixoloji baxımdan konflikt yoxdur və tərəflər konfliktli davranmırlar.

4. Obyektiv konflikt vəziyyəti yoxdur, tərəflər münasibətləri səhv olaraq, konfliktli kimi qavrayırlar. Bu halda yalançı konfliktlə qarşılaşırlar.

5. Konflikt həm obyektiv olaraq, həm də şüur səviyyəsində yoxdur. Sosial-psixoloji cəhətdən bu, adekvat başa düşülməyən və ya yalançı konfliktlərdir.

Konfliktli davranışa keçilməsi. Konflikt davranışı dolaylı və düz yolla, qarşı tərəfin məqsədə çatmasına mane olmağa yönəlir. Konfliktli davranışın zəruri elementlərindən biri tərəflərin onu konfliktli kimi dərk etməsidir.

Konfliktlərin funksiyaları

İctimai fikirdə konfliktlər adətən arzu olunmayan, neqativ bir hadisə kimi başa düşülərək, onun destruktiv funksiyası ön plana çıxarılır. Ziddiyətlərin spesifik forması olan konfliktlərin pozitiv, konstruktiv funksiyaları da meydana çıxır. Belə hesab olunur ki, əgər təşkilatda konflikt yoxdursa, deməli təşkilatın idarə olunmasında problemlər var və işlər qaydasında deyil. Eyni zamanda əgər insanlar konfliktdən qaçırlarsa, başqaları ilə konfrontasiyaya girməmək üçün təşkilatdakı nöqsanlara göz yumursa, öz mövqeyini bildirməkdən və nöqsanları deməkdən çəkinirsə, bunlar kollektivin maraqlarına xidmət etmir. Ziddiyətləri vaxtında aşkara çıxanırsa və onların səbəbləri öyrənilmirsə, hadisələrin gələcək nəticələri proqnozlaşdırılmırsa, təşkilatın səmərəli, normal fəaliyyəti üçün daha təhlükəli olan daha dağıdıcı konfliktlərin yetişməsi üçün zəmin yaranır. Bir halda konfliktlər konstruktiv, digər hallarda isə, destruktiv hadisə kimi, fəaliyyətin ahənginə mane olan bir neqativ hal kimi meydana çıxır. Konfliktlərin insanlann əhvalına, fəaliyyətlərinin səmərəliliyinə, onlann fiziki və psixi sağlamlığına etdiyi neqativ təsirləri, onun destruktiv funksiyasına daxildirlər. Konfliktlərin neqativ təsiri nəticəsində, insanlararası münasibətlərin və mənəvi-psixoloji mühitin pisləşməsi, təşkilatın fəaliyyətinin ahənginin pozulması, işin məhsuldangının və keyfiyyətinin aşağı düşməsi müşahidə olunur.

Konfliktlərin konstruktiv funksiyası isə, ziddiyətlərin bir forması kimi, sağlam rəqabətin, insanların sosial və əmək fəallığının artmasında, insanların rəqabət şəraitində yaşamaq və işləmək söylərinin artmasında, onlarda müsbət motivasiyanın güclənməsində, bunun üçün şəxsiyyətin daha mübarizlik keyfiyyətlərinin, məs. bazar iqtisadiyatının sərt qanunları və sərt rəqabət şəraitində işləmək potensialının inkişafında, təkmilləşməsinə bir stimulu rolunu oynamasında özünü göstərir. Konfliktlərin konstruktiv funksiyasından təcürəli menecerlər bəxtiyyətlə istifadə edir, bəzən məqsədyönlü şəkildə təşkilatda

(məs.; rəqabət şəraiti, nöqsanlara, kollektiv üçün zərərli hallara qarşı banşmazlıq mühiti yaratmaq və s.). Ancaq konstruktiv konfliktlərin destruktiv konfliktlərə çevrilməsi təhlükəsi olduğu üçün, bu proseslər məqsədyönlü və planlı şəkildə tənzimlənməlidir. Beləliklə, menecerin əsas vəzifəsi konfliktlərin aradan qaldırılmasından daha çox, onun tənzimlənməsindən ibarətdir. Şəxsiyyətin daxili konfliktinin nəticəsində yaranan diskomfort, narahatlıq və narazılıq hissi, bir halda şəxsiyyəti daha yüksək fəallığa səfərbər və təhrik edir, həyatda və karyerasında uğurlar qazanmağa sövq edən müsbət motivasiya yaradan amilə çevrilir, digər halda isə daxili psixoloji diskomfort, narahatlıq, şəxsiyyətin fəaliyyətinə destruktiv, pozucu təsir edərək onun səmərəli, məhsuldar fəaliyyət göstərməsinə mane olur. Eyni zamanda, psixoloji və tibbi-bio- loji baxımdan da bir sıra arzu olunmaz nəticələrə, o cümlədən, psixi və fiziki sağlamlığın pisləşməsi, bədbinlik, laqeydlilik, pessii- mizm, depressiya, psixoloji streslər kimi arzu olunmaz psixoloji halların yaranmasına və müxtəlif psixi-somatik xəstəliklərin inkişafına səbəb ola bilər.

Konfliktlərin təsnifatı

Konfliktlərin elmi araşdırılmasında mühüm metodoloji problemlərdən biri, konfliktlərin təsnifatının yaradılmasıdır. Mürəkkəb struktura malik olan konfliktlərin müxtəlif əsaslara görə, o cümlədən sosial-psixoloji parametrlərinə görə təsnifatı qurula bilər. Məs. A.A.Yerşov aşağıdakı sosial-psixoloji parametrlər əsasında konfliktlərin təsnifatını təklif etmişdir: konfliktləri törədən səbəblərə, konfliktlərin məzmununa, əhəmiyyətinə, onun həll olunma üsullarına, təzahür formasına, qarşılıqlı münasibətlərin tipinə, sosial və formal göstəricilərinə, sosial-psixoloji səmərəsinə və sosial əhəmiyyətinə görə.'

Amerika alimi M. Doyç irəli sürdüyü təsnifatda konfliktlərin aşağıdakı tiplərini qeyd edir:

' "Социальная психология и социальное планирование» под ред. Е.С.Кузина и др. ЛГУ. 1973 г. С. 37-38.

1. Əsl konflikt. - Bu konflikt obyektiv və real olaraq baş verir və olduğu kimi də adekvat qavranılır.

2. Təsadüfi və ya şərlı konflikt. - Bu konfliktlərin əmələ gəlməsi asanlıqla dəyişən şəraitdən asılı olur, ancaq tərəflər onu olduğu kimi dərk etmirlər.

3. Qarışık konflikt. - Burada əsl konflikt var, ancaq onun əsasında və arxasında gizli konflikt durur.

4. Düzgün başa düşülməyən konflikt. - Bu konflikt səhv başa düşülməsi və problemin səhv izahı nəticəsində baş verir.

5. Latent konflikt. - Bu konflikt üçün real zəmin olsa da, onun baş tutmaması konflikt vəziy;/ətinin bu və ya başqa səbəbdən dərk olunmamasıdır.

6. Yalançı konflikt. - Bu konflikt üçün obyektiv əsas yoxdur, ancaq onun düzgün başa düşülməməsi və səhv qavranılmasının nəticəsində konflikt baş verir.

Göründüyü kimi, De>yçun təsnifatında əsas kimi, obyektiv şəraitlə onun necə qavranılması arasında olan münasibət çıxış edir.

Konfliktlərin nəzəri təhlili nəticəsində müəyyən olunan yanaşma tərzı və prinsiplər onun praktiki problemlərinin həll olmasının xarakterini də şərtləndirir. Konfliktlərin praktiki həlli onların profilaktikasım, onları yaradan səbəblərin müəyyən olunmasını və aradan qaldırılmasını, zəiflədilməsini və s. problemlərin həllini nəzərdə tutur. Konfliktlərin tənzimlənməsinə onun zəiflədilməsi, dondurulması, həlli ilə yanaşı, onun diaqnostikası, proqnozlaşdırılması və nəzarəti də daxildir.

Konfliktlərin həli olunması. Konfliktlərin həlli, onun son mərhələsidir. Konfliktlərin həlli üçün bir tərəfdən konflikt yaradan şərait dəyişdirilməli, digər tərəfdən isə, bu vəziyyətin subyektiv inikası olan, subyektiv obrazı dəqiqləşməli və tərəflərin bir-birinə münasibəti dəyişməlidir. Hər iki halda, konfliktin iki həlli yolu mümkündür: **konfliktin qismən həlli** - yəni konflikt davranışı istisna olunur, ancaq konfliktin daxili səbəbi aradan qaldırılmaz, beləliklə, konfliktin tam həlli baş vermir; **konfliktin tam həlli** - həm real davranış səviyyəsində, həm də, daxiliU-psixoloji səviyyədə həyata keçirilir. Konfliktin həllində obyektiv şəraitin

dəyişməsinə misal olaraq, bir otaqda olan, münaqişə tərəflərindən birini başqa otağa və ya başqa şöbəyə keçirmək, onların iş əməliyyatının aparılmasında qarşılıqlı asılılığı aradan götürmək və s, bu kimi tədbirlərə əl atmaqla, tərəflərin bir-biri ilə əlaqəsini, ünsiyyətini məhdudlaşdırmaq mümkündür. Konfliktin obyektiv səviyyədə qismən həllinə nail olmaqla və konfliktin baş verdiyi obyektiv zəmini aradan qaldırılsa da, tərəflər daxilən, yenə də, əvvəlki mövqelərində qalırlar. Bu halda konfliktin həlli üçün, təhrik edici, inzibati üsullara da əl atmaq və müxtəlif qadağan edici tədbirlər, sanksiyalar tətbiq etmək mümkündür.

Konfliktin həllində sosial-psixoloji yanaşma, konflikt vəziyyəti haqqında tərəflərdə formalaşmış subyektiv obrazm, onların dəyərlər sistemini, sosial yönəlişini, motivlərini, münasibətlərini və s. dəyişilməsini nəzərdə tutur. Bunun üçün müxtəlif psixoloji təsir vasitələrindən: izah etmə, inandırma, təlqin etmə və s. üsullardan istifadə oluna bilər.

Konfliktlərin dinamikasında mühüm məqam, konfliktin bir formadan başqa formaya keçməsidir. Məs.: şəxsiyyətdaxili, qrupdaxili konfliktin şəxslərarası, qruplararası konfliktlərə keçməsi və əksinə, xarici, real konfliktlərin daxili plana, latent konflikt vəziyyətinə keçməsi və ya müvəqqəti olaraq konfliktin söndürülməsi və s. Məs, konfliktin xarici təzahürü aradan qaldırılsa da, tərəflərin konfliktə olan münasibətləri aradan götürülmür, konflikt ancaq söndürülür və reallaşmamış təlabat kimi əlverişli şərait yaranan kimi yenidən aktuallaşma və alovlanma bilər, konflikt davranışı isə daha böyük güclə özünü büruzə verə bilər. Məs.: şəxsi zəmində yaranmış konflikt işgüzar konfliktə və ya əksinə, iş zəminində yaranmış konfliktlər isə şəxsi məna kəsb edən konfliktə çevrilə bilər.

Konfliktlərin həll olunmasında ilkin şərtlərdən biri, yaranmış konfliktin mahiyyətinin və onu törədən səbəblərin müəyyən olmasıdır. Qeyd etdiyimiz kimi idarəetmədə konfliktlər müxtəlif səbəblərdən, o cümlədən, işgüzar və şəxsiyyətlərarası münasibətlər zəminində yaranma bilər. Xüsusilə də, şəxsiyyətlərarası konfliktlər, daha çox psixoloji zəmində yaranır və psixoloji mahiyyət daşıyır

lar. Bunlara misal olaraq tərəflərin bir-birini başa düşməməsi, eyni hadisəyə fərqli münasibətlərinin olması, insanların bir-birinə dözümsüzlüyü, rəğbətə olmaması, şəxsiyyətin konfliktli və çətin xarakterə malk olması və s. konfliktləri göstərmək olar. Konfliktlərin konstruktiv həlli üçün tərəflər arasında qarşılıqlı maraq doğuran münasibətlərin və ünsiyyətin qurulması vacidir. Aşağıdakı ünsiyyət formalından istifadə oluna bilər:

a) elə mülahizələr ifadə etmək lazımdır ki, qarşı tərəf sizin onu başa düşdüyünüzə əmin olsun;

b) öz niyyətlərinizi, keçirdiyiniz hissləri, münasibətinizi səmimi ifadə etmək;

c) partnyorunuzu və onun davranışını qavTadığımız haqqında onu məlumatlandırmaq üçün əks əlaqənin təmin edilməsi;

ç) təsdiq edin ki, qarşı tərəfi şəxsiyyət kimi qəbul edirsiniz və qavrayırsınız.

Konfliktin həlli üçün qarşılıqlı inam və əməkdaşlıq mühitinin yaradılması vacibdir. Əgər tərəflər ümumi nəticəyə gəlməkdə maraqlıdırlarsa və əməkdaşlığa can alırlarsa, konfliktin uğurla daha tez həlli etiməli çoxalır. Ümumi məqsədin, marağın olması və birgə fəaliyyət, iş təcrübəsi tərəfləri bir-birinə yaxınlaşdırır. Maraqlıdır ki, konfliktin iştirakçıları çox vaxt təsəvvür etmirlər ki, onlar həm də əməkdaşlıq edə bilərlər. Buna görə də, əməkdaşlığın hər iki tərəfin maraqlarına uyğun olduğunu təlqin etmək və inandırmaq konfliktin həllini sürətləndirir.

Konfliktin həllinə kömək edən amillərdən biri də, tərəflərin konfliktin mahiyyətini və onu törədən səbəblərini, burada öz məsuliyyətini və rollarını dərk etmələridir. Bu isə, tərəflərin şəxsi keyfiyyətlərindən və intellektual səviyyələrindən də asılı olur. İdarəetmədə rəhbərin və işçilərin, həmçinin, rəhbərlərin öz aralarında maraqlarının toqquşması, səlahiyyətlərin və məsuliyyətin bölüşdürülməsində yaranan anlaşılmazlıq, ədalətsizlik və başqa zəminlərdə də konfliktlər yarana bilər. Vəzirlərin və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi zəminində yaranmış konfliktləri tənzimləmək üçün hər iki vəzifəni və səlahiyyəti bir şəxsə həvalə etmək olar. Bu halda tapşırığa görə məsuliyyət daşıyan rəhbər,

min optimal həllinə səy edəcək, bunun üçün vaxtını və səylərini əsirgəməyəcəkdir.

Konfliktlərdən çıxmaq yolları müxtəlifdir və burada konfliktin universal həlli yolu yoxdur. Konfliktlərdən çıxma üsullarını iki qrupa bölmək olar: rasionall və qeyri- rasionall üsullar.

Rasionall üsul xüsusilə böyük sosial konfliktlərdə, dövlətlərə-rası, millətlərə-rası, dinlər və mədəniyyətlərə-rası konfliktlərdə daha səmərəli və məqsədə uyğundur.

Rasionall üsul, adətən yaranmış vəziyyətin dəyişməsi üçün, fəal çalışmaq, konfliktin mahiyyətinin və səbəblərinin dərk olunması üçün, izahat işlərinin, müzakirələr və dialoqların aparılması, tərəfləri konfliktin onların m^uaqqlanna uyğun olmamasına inandırmaq, təlqin etmək kimi tədbirləri nəzərdə tutur. Konfliktin rasionall yolla həlli üçün, eyni zamanda, tərəflərin səylərini birləşdirərək rasionall səmərəli vasitələrin axtarılıb tapılması, tərəflərin istəklərini, tələbatını, maraq və niyyətlərini təmin etmək, onları ümumi, qarşılıqlı maraq doğuran məqsədlərin həllinə yönəltmək lazımdır. Qeyri-rationall üsullardan daha çox şəxsiyyətlərə-rası konfliktlərdə tətbiq olunur, baxmayaraq ki, böyük miqyaslı konfliktlərdə də, qeyri-rationall və ya irrationall üsullardan istifadə olunması da istisna olunmur. Məs. beynəlxalq miqyaslı konfliktlərdə, silahlı konfliktlərdə və müharibələrdə liderlərin qeyri-formall şəraitdə və görüşlərində mühüm anlaşmalara, razılaşmalara, mövqelərin yaxınlaşmasına nail olmaq olar. Şəxsiyyətlərə-rası səviyyədə baş verən konfliktlərin həlli variantlarından, şəxsiyyətin öz iddiasından imtina etməsinə nail olmaq və ya tərəflərin təmin olunmayan iddialarını aşağı salmaqla tərəflər arasında yaranmış emosional-psixoloji gərginliyi aradan qaldırmaq və ya azaltmaq olar.

Rəhbərin konflikt şəraitində davranış strategiyası

Bu sahədə rəhbərin daha çox istifadə etdiyi strategiyalar aşağıdakılardır: **qarşılıqlı; əməkdaşlıq; kompromiss; konfliktlərdən çıxmaq; uyğunlaşmaq.**

Qarşıdurma strategiyası. Rəhbər işgüzar münasibətlərdə, qarşı tərəfin üzərində üstünlük qazanmaq və qarşı tərəfin etirazına baxmayaraq mübahisəli məsələdə öz mövqeyini təsdiq etməyə çalışır, o cümlədən maksimum fəallıq və əməkdaşlıq etmək əzmi nümayiş etdirir, başqalarının marağına məhəl qoymur*.

Əməkdaşlıq strategiyası. Rəhbər əvvəlki strategiyada olduğu kimi yüksək fəallıq göstərir. Ancaq o öz maraqlarını deyil, həm də işgüzar partnyorunun maraqlarını da nəzərə alaraq, konflikt vəziyyətdən uzaqlaşmağa səy edir.

Kompromiss strategiyası rəhbərin partnyorla münasibətlərinin nonnallaşmasına səy etməsi və onun maraqları ilə hesablaşması, onları öz tərəfinə çəkməyə səy göstərməsidir.

Konfliktədən uzaqlaşma strategiyası özünü məsuliyyətdən uzaqlaşmaqda, onun məsuliyyətdən həm də cəzalanmaqdan, baş verə biləcək, arzu olunmayan nəticələrdən çəkinməkdə və müstəqil qərar qəbul etmək istəməməsində göstərir.

Uyğunlaşma strategiyası rəhbərin fəallıq göstərməməsində, idarəetmə məqsədlərinə nail olmasına maraqlı olmamasında ifadə olunur. Bu strategiyaya insanlarla konflikt münasibətlərdən çəkinmək və məsuliyyətdən yaxa qurtarmaq xasdır.

Tam konfliktsiz təşkilat yaratmaq qeyri-mümkündür. Konfliktlərin həllində insanlara fərdi yanaşılarsa da, rəhbər idarəetmə təsiri göstərərək idarəetmə vəzifələrini, o cümlədən, konfliktləri tənzimləmək üçün, bu təsirləri ayrı-ayrı fərdlərə deyil, qrupa və qrupdakı münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəldərək şəxsiyyətə, onun münasibətinə, sosial yönəlişinə, dəyərlər sisteminə, motivlərinə təsir edə bilər.

Müasir bazar iqtisadiyyatı münasibətlərində güclənməkdə olan rəqabət şəraitində, spesifik konfliktlər yaranır ki, bunların mahiyyətinə və xarakterinə uyğun onların daha təsirli üsullarla tənzimlənməsi tələb olunur. Müasir şəraitdə yaranan keyfiyyətə yeni konfliktlər, aşağıdakıları aid etmək olar: köhnə iqtisadi təfəkkürlə yeni iqtisadi, demokratik təfəkkür arasında; köhnə və yeni rəhbərlik üsulları arasında; şüurlarda olan köhnə stereotiplərlə yeni düşüncə tərzində yaranan ziddiyyətlər arasında

yaranan konfliktlər və s. Bu ziddiyətli halları tənzimləmək və aradan qaldırmaq üçün, yaranmış yeni idarəetmə vəziyyətinin mahiyyətinin dərk olunması, rəqabətin yaratdığı ziddiyətlərin və konfliktlərin müasir təşkilatların fəaliyyətində təbii hal olduğunu və bunun rəqabətə davamlı, məhsullar istehsalı, təşkilatın səmərəliliyinin artırılması və inkişaf etməsi üçün mühüm amil olduğunu dərk olunması lazımdır. Təşkilat daxilində işçilər arasında, sağlam rəqabət yaratmaq və onu məqsədyönlü şəkildə tənzimləməklə, təşkilatda sağlam işgüzar mühit yaratmaq, təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə, əməyin məhsuldarlığını və keyfiyyətinin artırılmasına nail olmaq olar. Tanınmış Amerika psixoloqu R. Bleyk qeyd edir ki, həmrəylik və yekdillik qruplarda, təşkilatlarda işçilərin bir-biri ilə yaxından əməkdaşlıq etmələrinə və rəqabətə davamlı məhsulların istehsalına şərait yaradır.

Konfliktlərə müxtəlif yanaşmalar. Konfliktlərin həllində müşahidə olunan müxtəlif yanaşmalar əsasən onların yaranma səbəblərinin müəyyən olunmasında özünü büruzə verir. Səbəblərin müəyyən olunması, konfliktlərin həlli üçün, konkret səmərəli həlli üsullarının və rəhbərin konfliktlərin həllində daha optimal davranış strategiyası seçməsində əsas kimi çıxış edir.

Dj.Q. Skott konfliktlərin səbəblərini analiz etmək üçün, aşağıdakı üsulları təklif etmişdir:

1) Yaradıcı vizualizasiya metodu. Burada insanın konfliktin səbəbini müəyyən etməsi ilə konfliktin üzvə, aşkarda görünən səbəbi ilə bərabər, onun əsl, dərinə olan səbəbini müəyyən etmək mümkün olur.

Əgər konfliktin səbəbi qrup üzvlərinin məqsədlərinin və maraqlarının uyğun gəlməmişdirsə, konfliktin həllində kompromiss axtarmaq lazımdır. Konfliktlərə neqativ funksiyası ilə yanaşı, pozitiv funksiyası olan hadisə kimi də yanaşmalıdır. Konfliktlər, şəxsiyyətin özünü tanımasına, insanlarla münasibətlərini daha düzgün dərk etməsinə kömək edərək, onun kollektiv üzvləri ilə münasibətlərində korrekativlər etməsinə, bu münasibətlərdə öz məsuliyyətini başa düşməsinə və davramışında hansı istiqamətdə düzəlişlər apanmasını müəyyən etməsinə kömək edir.

2) **Konfliktin rasiona-intuitiv metodla həlli**, daha arzu olunandır, belə ki, bu halda real situasiya, insanlann mövqeyi, onların motivləri, şəxsi keyfiyyətləri əsas götürülür.

Amerika sosial psixoloqları Pol. M. Dizel və Uilyam Mak Kinli Ranyanın fikirlərinə görə, kompaniyalann əksəriyyəti rəqabət faktorundan yüksək nəticələr əldə etmək üçün istifadə edirlər. Bununla belə, müxtəlif qrupları-da rəqabət eyni nəticələrə gətirib çıxartmır. Qrupun birində, onun üzvləri adekvat reaksiya verməsi qrupun yekdilliyinə və məhsuldarlığın artınimasına gətirib çıxardığı halda, başqa qrupda isə əksinə, rəqabətə qeyri adekvat reaksiya və qrupdaxili əlaqənin zəifləməsinə gətirib çıxardır.^

Konfliktlərin yaranmasına təsir edən amillər

Rəhbərin rolu:

- rəhbərin qrupla işi pis qurması;
- səmərəsiz rəhbərlik üslubunun (çox hallarda liberal üslubun) tətbiqi;
- rəhbərin təşkilatçılıq qabiliyyətinin və müvafiq biliklərinin olmaması;
- rəhbərin kadrların qiymətləndirilməsində, vəzifəyə təyin edilməsində ədalətli olmaması;
- rəhbərin təşkilatdaxili qrupları bir-birinə qarşı qoyması;
- sağlam rəqabət şəraitinin yaradıl maması;
- rəhbər və işçilər arasında qarşılıqlı inamın və etimadın olmaması;
- rəhbərin işçilər arasında münasibətləri tənzimləyə bilməməsi;
- təşkilatda yekdilliyin və birliyin olmaması;
- qrupda əmək intizamının aşağı olması;

' Пол Дизел М., Мак - Кинлм Раньян У. Поведение человека в организации. Пер. с англ. - М.: 1993 г.

- qrupda pəraltəndəlik;
- qrupda qeyri-sağlam sosial-psixoloji mühitin olması;
- fərdi və ümumi maraqların üst-üstə düşməməsi və fərdi marağın təşkilatın marağından üstün tutulması;
- işçilər üzərində, rəhbərliyin lazımi nəzarətinin olmaması;
- işçilərin düzgün motivləşdirilməməsi və işçilərdə müsbət motivasiyanın olmaması;
- işçilərdə narazılıq hissənin olması.

İşçilərdən asnh səbəblər:

- işçilərin ümumi təşkilati məqsədləri qəbul etməməsi;
- bəzi qrup üzvlərinin davranışında eqoist meyllər, mənfi sosial yönəliş;
- bəzi işçilərin konfliktli və aqressiv olması, xarakterin aksentuasiası (çətin xarakter);
- bəzi işçilərin sosial-psixoloji cəhətdən yetkin olmaması, kommunikativ keyfiyyətlərin və ünsiyyət mədəniyyətinin aşağı olması;
- bəzi işçilərin fərdi məqsədlərinin və maraqlarının, təşkilati maraqlardan üstün tutması;
- ümumi vəzifələrin həllində, bəzi işçilərin məsuliyyətli olmaması;
- bəzi işçilərin davranışlarında impulsiv və qeyri sabit olmaları, tarazlığın olmaması;
- işçilər arasında psixoloji uyuşmamazlıq;
- konfliktin mahiyyətinin və səbəblərinin işçilər tərəfindən müxtəlif tərzdə başa düşülməsi;
- konfliktin həllində tərəflərin problemə rasionall yanaşmaq istəyinin və maraqlarının olmaması;
- ayrı-ayrı işçilərin yüksək vəzifəyə gəlmək istəyi ilə əlaqədar konfliktlərin yaranması;
- bəzi işçilərin, konfliktlərə özlərini təsdiq etmək imkanları, özünü reallaşdırmaq tələbatının təmin olunması vasitəsi kimi baxması.

Psixoloji stresslər, psixoloji gərginliklər və onların aradan qaldırılması

Konfliktlərin destruktiv funksiyaları kimi, kollektivdə mənəvi-psixoloji mühitin pisləşməsinə, insanlar arasında münasibətlərin gərginləşməsinə, kollektivdə əsəbiliyin, həyəcanlılığın artmasını, stresslərin yaranmasını göstərmək olar. İdarəetmədə, qarşıya çıxan bu halların aradan qaldırılması və onların profilaktikası üçün rəhbər kadrlar, hadisələrin psixoloji maliyyətinə, səbəblərini öyrənməli və onların aradan qaldırılması üçü'nün müvafiq psixoloji hazırlığa malik olmalıdırlar. Bu problemlərin həlli üçün peşəkar psixoloqların, ekspertlərin iştirakı ilə təşkilatda müvafiq psixop- rofilaktik, psixoterapevtik, psixogigiyenik tədbirlər keçirmək, işçilərin psixodiagnostikasını həyata keçirmək, işçilər arasında psixoloji maarifləndirmə işlərinin aparılması tələb olunur.

Konfliktlərin yaratdığı psixoloji fəsadlardan psixoloji stressləri göstərmək olar. Stress həyatı boyu insanları təqib edən, onların həyat və fəaliyyətinə əsasən mənfi təsir edən və müasir insanları düşündürən bir elmi və praktiki əhəmiyyəti olan aktual problemdir. Stresslər həyatın ən müxtəlif sahələrində, o cümlədən, idarəetmə sistemində də özünəməxsus şəkildə təzahür olunur.

Təşkilatlarda qarşıya çıxan çətinliklərin, ziddiyyətlərin yaratdığı stresslərin işçilərin həyat və fəaliyyətinə mənfi təsirlərini aradan qaldırmaq və neytrallaşdırmaq üçün stresslərin mahiyyətini və qanunauyğunluqlarını bilmək lazımdır. İşçilərin psixoloji vəziyyəti, o cümlədən, stresslər haqqında və onların aradan qaldırılması, tənzimlənməsi yolları haqqında, müasir menecerlər, rəhbər kadrlar da müvafiq biliklərə malik olmalıdırlar.

Stresslər müasir elmlər tərəfindən, xüsusilə də, tibbi-bioloji, psixologiya elmlərində, fiziologiyada və b. Sahələrdə tədqiqat obyektinə kimi geniş araşdırılmışdır. "Stress" ingilis mənşəli söz olub, hərəkət, gərginlik, cəhd, xarici təsir mənalarında işlədilir.

"Stress" haqqında təlim, Kanada fizioloqu Q.Selyenin (1907-1982) adı ilə bağlıdır'. O, stress haqqında orijinal və universal tə-

' Селье Г. Стресс без диссфесса. (Пер. С англ.) - М.: «ПрОфесс», 1979.

lim yaratmışdır. Mahiyyəti etibarı ilə stress - orqanizmin daxilindən və xaricindən gələn mənfi impulslara qarşı davamlılığına nail olmaq reaksiyası və üsuludur. Müasir dövrdə insan orqanizminə psixoloji təsirlərin və təzyiqin artdığı bir şəraitdə, insan orqanizminin mənfi təsirlərdən qorunması və bu təsirlərin sarsıdıcı nəticələrinin aradan götürülməsi və ya azaldılması mühüm idarəetmə vəzifəsi kimi qarşıda durur.

Selye və onun ardıcılıları, streslərin fizioloji və psixoloji mexanizmlərini və əsaslarını öyrənərək, stresslərin təsirindən orqanizmdə baş verən somatik-üzüvü dəyişiklikləri və xəstəliklərin inkişafını öyrənmişlər. Bu problemin elmi araşdırılmasında aparılan çoxsaylı elmi tədqiqatlar və müşahidələr əsasında Selye stressləri “emosional” və “psixoloji” stresslərə ayırmışdır.

Stresslərin növləri. Q.Selye stressləri iki növə ayırır: **eustress** və **distress**. Eustress arzu olunan, distress isə mənfi nəticələrə gətirib çıxardır. Adətən stresslər xoşa gələn və xoşa gəlməyən psixoloji hallarla müəyyən olunurlar və fizioloji stressləri şərtləndirirlər. İnsan orqanizminə təsir edən amillərin yoxluğu və eyni zamanda, həddən çox olması, stresslərin çoxalmasına səbəb olur. Stresslər orqanizmin qıcıqlara qarşı reaksiyasıdır. Selyeyə görə stressin təməmilə olmaması, insan üçün ölüm deməkdir, belə ki, ondan tam azad olmaq qeyri mümkündür. İnsanlara xas olan fərdi-psixoloji xüsusiyyətlər, daxili və xarici aləmin fərdi xarakter daşması, orqanizmin fərdi psixofizioloji xüsusiyyətləri, eyni qıcıqlara orqanizmin müxtəlif reaksiyasını şərtləndirir. Stressin müxtəlif psixoloji təzahürü orqanizmdə baş verən fizioloji dəyişikliklərdə öz spesifik əksini tapır. Beləliklə, orqanizmin fizioloji reaksiyası psixoloji stresslərin obyektiv parametri kimi çıxış edir.

Müasir dövrdə stresslərin yaranmasında, sosial amillərin xüsusi çəkisi artmaqdadır. Stress yaradan təsirlərdən - stressogenlərdən qorunmaq üçün, insanları razı salan qarşılıqlı münasibətlər və ünsiyyət qurmaq, beləliklə də, insanlarda müsbət emosional yaranmasına nail olmaq lazımdır. İnsanı əhatə edən mühitin (ailə, iş və s.) daha çox stressogen xarakter alması, artmaqda olan həyat

qayğıları, insanın cəmiyyətdə funksiyalanmın və məsuliyyətinin artması, insana verilən yüksək tələblər, müxtəlif məhdudiyətlər, insanlar arasında münasibətlərin mürəkkəbləşməsi və daha intensiv xarakter alması, informasiya yükünün artması və s. amillər, stresslərin artmasına səbəb olmuşdur. Stresslərin artması həm də, insan orqanizmi ilə vacib təbii təlabatlanmın kifayət qədər təmin olunmaması, insan orqanizminin xarici sosial və bioloji mühit arasında tarazlığın pozulması ilə bağlıdır.

Stresslərin yaranması ilə insanın öz həyatını necə qurması arasında asılılıq vardır. Səlye qeyd edir ki, həyatımızı mənalı etmək üçün biz qarşımızda mürəkkəb, mühüm və uzunmüddətli məqsədlər qoymalıyıq və gərgin iş sayəsində bu məqsədlərə səy etməliyik. Uzun müddətli məqsədlərin olması şəxsiyyətin həyatını daha mütəşəkkil və məqsədyönlü edir və təsadüfi xırda, xoşa gəlməyən amillərin təsirindən yaranan stresslərin sayı heçə enir, İnsanın həyat strategiyasının və uzaq məqsədlərinin olmaması ən güclü stressor olub, orqanizmdə mədə xorası, hipertoniya kimi somatik xəstəliklərin yaranmasına səbəb olur.

Stresslərin fazaları. Stresslər üç fazadan ibarətdir: həyəcan; müqavimət göstərmək; tükənmə.

Emosional cəhətdən sabit və dözümlü insanlar, həyəcan fazasını daha asanlıqla aradan qaldıra bilirlər. Emosional, qeyri-sabit insanlar tez həyəcanlanır, bu da sonralar qorxuya çevrilə bilər. Sonra belə insanlarda tükənmə müşahidə olunur ki, bu da peşmançılıq, məhkumluğa düşər olma hissləri yaradır.

Stressorlara qarşı davamlılıq, dözümlülük əsasən iki yolla əldə oluna bilər: a) emosional məşqlər; b) mürəkkəb həyat situasiyalarnı yaşamaq, məşq etmək, treninqlər və s.

Müasir dövrdə insanların, daima artmaqda olan informasiya yükünün təzyiqinə məruz qalmaları, onlarda müasir dövrdə geniş yayılmış “informasiya stressləri” yaradır. Bu stresslərdən insanları qorumaq üçün, onlarda informasiya və ünsiyyət mədəniyyətini artırmaq, sosial-psixoloji və kommunikativ keyfiyyətlərini formalaşdırmaq tələb olunur. İnsanların lazım olandan çox informasiya ilə yüklənmələrinə (xüsusilə də idarəetmədə və təhsil

yol verilməməlidir. İdarəetmə sistemində də lazım olandan artıq informasiya ilə yüklənmək idarəetmənin səmərəsini aşağı salır və insanlarda psixoloji gərginliyə və informasiya stresslərinə şərait yaradır. Həddindən artıq informasiya yükü, insanlarda psixi pozuntuların, stresslərin, nevrozların inkişafına şərait yaradır, insanların fiziki və psixi sağlamlığı üçün təhlükə yaradır.

Beləliklə, stressləri **emosional** və **informasiya** stresslərinə ayırmaq olar.

Stresslər təkcə güclü stressorların təsirindən deyil, həm də güclü olmayan və orqanizmə müntəzəm təsir edən, mənfi emosiyalar yaradan amillərin təsirindən yaranan qorxu, həyəcan, təhlükə, inciklik və s. nəticəsində də yarana bilər.

Stresslər müxtəlif formada təzahür oluna bilər: yüksək fəallıqdan tutmuş, depressiv vəziyyətə düşməyə qədər. İnsanların stressorlara reaksiyası fərdi xarakter daşıyır. Selye qeyd edir ki, “vacib o deyil ki, sizə nə təsir edir, əsas odur ki, bunu siz necə qavrayırsınız və dəyərləndirirsiniz.” Beləliklə, qıcıqların stressorlara çevrilməsi, insanın qıcıqlara koqnitiv və emosional reaksiyasından asılıdır. Əgər qıcıq təhlükə kimi qavranılmırsa və izah olunmursa stress yaranmır.

Stresslərlə mübarizə üsullarından biri psixoterapiyadır. Psixoterapevtik təsirlərin köməyi ilə pasientin stressorlara münasibətləri dəyişməlidir. Psixoterapevtik təsirlər vasitəsilə insanların davranış stereotipləri dəyişməklə, stressorların təsirlərini zəiflətmək olar.

Psixoterapiyaya - şəxsiyyətdə stresslər yaradacaq daxili konfliktin həlli üsulu kimi baxmaq olar.

Stresslər insan həyatının mühüm elementi kimi, onların qarşılaşacaqları çətinliklərə, problemlərə hazır olmaq və yeni şəraitə uyğunlaşmağa kömək edir. Stressorun təkrarlanması nəticəsində, insan bu təsirlərə öyrənir və stress reaksiyası zəifləyir. İnşada stress yaradan hadisənin əhəmiyyətini dəyişməklə, stresslərin şüurlu tənzimlənməsinə nail olmaq olar.

Stresslərdən azad olmağın mühüm yollarından biri də, stress yaradan mühitdən, səbəbdən uzaqlaşmaqdır. Bunun üçün maraqlı,

fəal istirahət etmək, müsbət emosiya yaradan işlə məşğul olmaq lazımdır.

Stressləri və psixoloji gərginliyi aradan götürmək üçün autotreninq, relaksasiya və s. bu kimi psixoterapevtik üsullardan geniş istifadə olunur. Bu metodlardan istifadə etməklə, insanlarda daxili rahatlıq, komfort, razılıq hissi, yaşamaq və yaratmaq həvəsini gücləndirmək olar. Bunun üçün, insanlarla psixoloji maariflənmə işi aparılmalı, onların psixoloji mədəniyyətini, səriştəliliyini artırmaq, çətin, ekstremal psixoloji vəziyyətlərdə özünü ələ almaq və bu vəziyyətdən çıxmaq yollarını mənimsəmələri lazımdır.

Təkrar üçün suallar

- Konfliktlərin psixoloji aspekti hansı məsələləri öyrənir?
- Konfliktlər hansı psixoloji səbəblərdən yaranır?
- Konfliktlərin konstruktiv və destruktiv funksiyaları hansılardır?
- Konfliktlər nəzəriyyəsinin əsas anlayışları hansılardır?
- Konfliktlərin hansı növləri və formaları var?
- Konfliktlərin həll olunmasında hansı psixoloji vasitələrdən istifadə etmək olar?
- Konfliktlərin həllində rəhbərin davranış strategiyasını təsvir edin.
- Konfliktlərin əsas həlli yolları, üsulları hansılardır?
- Konfliktlərin hansı təsnifatları vardır?
- İdarəetmədə hansı stresslərə daha çox rast gəlinir?
- Psixoloji stresslərin yaranma səbəbləri və onların aradan qaldırılması yolları hansılardır?
- Təşkilatda stressləri yaradan səbəbləri aradan qaldırmaq üçün hansı profilaktik tədbirlər görmək olar?

Ədəbiyyat

- 1 Скот Дж. Г. Конфликты. П>ти их преодоления. (Пер. с англ.) М., 1991.
2. Взаимодействие в конфликтной ситуации. - В кн.: «Психологические проблемы социальной регуляции поведения», М., 1976.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. (Пер. с нем.) М., 1990.
5. Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.

XI Fəsil

İDARƏETMƏDƏ ÜNSİYYƏT

Qısa məzmunu

Ünsiyyət idarəetmə münasibətlərinin və idarəetmə funksiyalarının reallaşması vasitəsi kimi. Rəhbərin kommunikativ keyfiyyətlərinin və ünsiyyət mədəniyyətinin idarəetmə fəaliyyətində rolu. Ünsiyyət təşkilatda şəxsiyyətlərarası münasibətlərin tənzimlənməsinin mühüm vasitəsi kimi. Ünsiyyət idarəetmənin informasiya təminatının amili kimi. Təşkilatda kommunikativ əlaqələrin yaradılmasında və kommunikativ proseslərdə ünsiyyətin rolu. Təşkilatda işgüzar münasibətlərin qurulmasında ünsiyyətin rolu. İşçilərin ünsiyyətə olan ehtiyaclarının təmin olunması əmək fəaliyyətinin mühüm motividir və işçilərin əməyindən, kollektivdən və işindən razılıq hissənin formalaşmasında mühüm amildir. Ünsiyyət kollektivdə həmrəylik və mənəvi birlik formalaşmasında, kadrların qiymətləndirilməsində və seçilməsində, idarəetmə qərarlarının qəbulunda, təşkilatda sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaradılmasında mühüm vasitədir. Ünsiyyətin strukturu və funksiyaları. Ünsiyyət subyekt-subyekt münasibəti olub iki subyektin bir-biri ilə qarşılıqlı təsiri, fikir və informasiya mübadiləsi, bir-birini qavraması və tanıması prosesidir. Ünsiyyət subyektlər arasında və ya subyektin öz-özü ilə dialoqdur. İşgüzar ünsiyyətin xüsusiyyətləri və həyata keçirilməsi. İşgüzar ünsiyyətin səmərəliliyi və onu şərtləndirən amillər. Auditoriya qarşısında çıxışın xüsusiyyətləri və sosial-psixoloji əsasları.

Ünsiyyət insan həyatının və fəaliyyətinin mühüm elementi olub, şəxsiyyətin sosial həyata və sosial münasibətlər sistemində daxil olma üsulu və vasitəsidir. Ünsiyyət müasir elmlərin, ilk növbədə isə sosial-psixologiyanın mühüm tədqiqat obyektidir. Ünsiyyət həm də praktiki əhəmiyyəti olan problem kimi, ictimai praktikanın müxtəlif sahələrində, o cümlədən, idarəetmə praktikasında, təlim-tərbiyədə insani münasibətlərin öyrənilməsi və tənzimlənməsində və s. müstəsna rol oynayır. Ünsiyyət sosial-psixoloji araşdırmaların mühüm tədqiqat metodu kimi, şəxsiyyətin, sosial qrupların öyrənilməsində və diaqnostikasında mühüm metod kimi çıxış edir. Ünsiyyət həmçinin şəxsiyyətin formalaşmasında sosiallaşmanın mühüm sosial-psixoloji mexanizmidir. Sosial-psixoloji araşdırmalar nəticəsində ünsiyyətin

strukturu, funksiyalan, insanlann həyatında, o cümlədən, idarəetmədə rolu və əhəmiyyəti öyrənilir.

Ünsiyyət insanın spesifik fəaliyyət forması olsa da, fəaliyyətdən bir sıra cəhətləri ilə fərqlənir. Belə ki, fəaliyyət subyekt və obyekt münasibəti (S — O), ünsiyyət isə subyektlərin qarşılıqlı

münasibəti, qarşılıqlı təsiri və qarşılıqlı fəaliyyətidir (S -----S).

Əgər fəaliyyətdə insan tək başına məqsədlərinə nail ola bilirsə, ünsiyyətdə isə qarşıda duran məqsədlərə hər iki subyektin qarşılıqlı təsiri, qarşılıqlı münasibətləri, dialoqu, qarşılıqlı söylərinin sayəsində nail olmaq mümkün olur. Ünsiyyətin hər iki tərəfi fəal subyektdir və ünsiyyətin nəticəsində onların bir-birinə emosional-psixoloji təsiri baş verir. Ünsiyyətdə hər iki tərəf, fəal subyekt kimi çıxış etsələr də, adətən tərəflərdən biri aparıcı rol oynayır, ünsiyyətin xarakterinə və gedişinə təsir göstərir, ünsiyyətin gedişini istiqamətləndirir. Məs.: idarəetmə ünsiyyətində rəhbər, pedaqoji ünsiyyətdə müəllim aparıcı rolu oynayır.

Fəaliyyətdə olduğu kimi, ünsiyyətdə də, şəxsiyyət ətraf mühitlə və insanlarla qarşılıqlı təsirin nəticəsində qarşıda duran məqsədlərə nail olmaq üçün, davranış strategiyası və modeli qurur və müvafiq vasitələrdən, üsullardan, metodlardan istifadə edir.

Ünsiyyət insanların həyatının mühüm komponenti olub, onların bir-birini tanıması və münasibətlər qurması, insanların bir-birinə psixoloji-emosional təsir etməsi, subyektlərin fikir və məlumat, informasiya mübadiləsi, şəxsiyyətin özünü ifadə etməsi və təsdiq etməsi üsulu kimi çıxış edir. Ünsiyyətə xas olan bu funksiyalar onun idarəetmə üçün rolunu və müstəsna əhəmiyyətini müəyyən edir. Təşkilatın səmərəli fəaliyyəti, işçilər arasında ünsiyyətin və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin necə qurulmasından və tənzimlənməsindən asılı olur. Bunun üçün rəhbərin yüksək sosial-psixoloji hazırlığı, ünsiyyət mədəniyyəti, kommunikativ keyfiyyətləri olmalıdır.

Ünsiyyətin insanların həyatında rolu və əhəmiyyəti haqqında müxtəlif tarixi dövrlərdə filosoflar, mütəfəkkirlər qiymətli fikir

lər söyləmişlər. L.Feyerbax qeyd etmişdir ki, insan mahiyyəti ünsiyyətdə, “Mən” və “Sən” münasibətlərində öz ifadəsini tapır.'

Ünsiyyət sosial qruplarda və təşkilatlarda mənəvi-psixoloji birliyin, yekdilliyin, həmrəyliyin, sosial-etnik, mədəni identikliyin formalaşmasında müstəsna rol oynayır. Müasir dövrdə cəmiyyətdə formalaşan və təsdiq olunan, yeni sosial-iqtisadi münasibətlər, insanlar arasında yeni tip münasibətlərin, yeni tip şəxsiyyətin, o cümlədən, yeni mənəvi-psixoloji münasibətlərin, yeni təfəkkür və ünsiyyət üslubunun formalaşmasına səbəb olmuşdur.

Müasir insanların sosial gerçəkliklə əlaqə və münasibətlərinin genişlənməsi və intensivləşməsi, ünsiyyət sferasında baş verən keyfiyyət dəyişiklikləri, onların həyatının və əmək fəaliyyətinin xarakterini və məzmununu dəyişmiş, insanların mənəvi aləmində və şəxsiyyətində də keyfiyyət dəyişikliklərinə səbəb olmuşdur. Texniki, elektron informasiya vasitələrinin insan həyatına daxil olması, insanların informasiyaya olan tələbatlarının ödənilməsi və onların informasiya proseslərinin fəal iştirakçılarına çevrilməsi ilə yanaşı, bəzi arzu olunmayan nəticələrə də gətirib çıxartmışdır. Buna misal olaraq insanların canlı, emosional-psixoloji münasibətlərə və ünsiyyətə olan, ehtiyaclarının dolğun ödənilməməsini göstərmək olar. Texniki informasiya vasitələrindən insanların geniş istifadə etmələri, insanlar arasında ünsiyyətin və münasibətlərin xarakterini, məzmununu və formasını dəyişmişdir. Müasir dövrdə əmək fəaliyyətinin səmərəliliyi, daha çox informasiya vasitələrindən və informasiya texnologiyalarından nə dərəcədə səmərəli istifadə olunmasından asılı olsa da, istehsalatda insanların canlı ünsiyyətə olan mənəvi tələbatlarının dolğun təmin olunmaması, narazılıq hissinin artmasına və işçilərin əmək fəallığının zəifləməsinə səbəb olan amillərdəndir. Bütün bunlar, idarəetmədə insanların ünsiyyətə olan mənəvi tələbatlarının dolğun təmin olunmasına və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin və ünsiyyətin tənzimlənməsinə xüsusi diqqətin yetirilməsini tələb edir. Beləliklə,

* Фейербах Л. Избранные труды. М., 1955. т. 1. с. 203.

ünsiyyət idarəetmədə mühüm idarəetmə vasitəsi kimi insani münasibətlərin tənzimlənməsində, təşkilatda sağlam işgüzar mənəvi- psixoloji mühitin yaradılmasında və idarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasında mühüm amillərdən biri kimi çıxış edir. Beləliklə, informasiya vasitələrinin insanların həyat və fəaliyyətində rolu artsa da, insanların informasiyaya olan tələbatlarının təmin olunmasında geniş imkanlar yansa da, insanlann emosional-psixoloji münasibətlərə və sosial-psixoloji informasiyalara olan ehtiyaclarını ancaq ünsiyyət vasitəsilə təmin etmək mümkündür.

Müasir elmlər ünsiyyət probleminin kompleksli elmi araşdırılmasında onun müxtəlif cəhətlərini ayaşdırır. Ünsiyyət ilk növbədə, sosial-psixologiyanın, sosiologiyanın, psixolinqvistikanın və bir sıra elmlərin mühüm tədqiqat obyektı kimi çıxış edir və bu elmlər ünsiyyəti müxtəlif səviyyələrdə və müxtəlif aspektlərdə öyrənirlər.

Ünsiyyətə əmək fəaliyyətinin təşkil olunma üsulu və vasitəsi baxmından yanaşılrsa, informasiya axınının strukturu, informasiyanın kimdən-kimə və necə ötürülməsi, bunun nəticəsində kollektiv üzvlərinin fəaliyyətinin tənzimlənməsi və ünsiyyət vasitəsilə onların əməyinin motivləşdirilməsi kimi problemlər diqqət mərkəzində olur. Ünsiyyətin sosial-psixologi tədqiqində, kollektiv üzvlərinin birgə fəaliyyətdə bir-birinə müraciət etməsi və onlar arasında fikir mübadiləsi, mənəvi-psixoloji əlaqənin və qarşılıqlı təsirin, həmrəyliyin, yekdilliyin, kollektivdə mənəvi-psixoloji birliyin və psixoloji mühitin formalaşmasında ünsiyyətin rolu müəyyən olunur. Bunlardan başqa, bu araşdırmalarda insanlar arasında baş verən ünsiyyətin motivləri və üsulları, insanların ünsiyyətə olan tələbatlarının necə təmin olunması, insanlann bir-birinə mənəvi-psixoloji təsiri, nitqin başqa ünsiyyət vasitələri ilə uzlaşdırılması, əlaqələndirilməsi, həmçinin, ünsiyyətdə fərdi xüsusiyyətlərin və ünsiyyət üslubunun tipləri öyrənilir. Ünsiyyət mədəniyyəti uğurlu rəhbərlərin idarəetmə mədəniyyətinin mühüm elementi kimi çıxış edir.

Cnsiyyətin strukturu və funksiyaları

Funksiyasına görə ünsiyyətin formalarını nəzəri olaraq, iki qrupa bölmək olar: cəmiyyətin və ya ayrı-ayrı sosial qrupların tələbatlarının ödənilməsinə yönəlmiş sosial funksiyalar; insanların birgə qrup fəaliyyətini, insanlarla qarşılıqlı əlaqə və münasibətləri təmin edən sosial-psixoloji funksiyalar. Ünsiyyətin sosial funksiyalarına misal olaraq, kollektiv əməyin planlaşdırılmasında, tənzimlənməsində və koordinasiyasında rolunu qeyd etmək olar. Bu funksiyalardan həmçinin, idarəetmə və sosial nəzarəti, cəmiyyətin sosial normalar, qanunlar vasitəsilə insanların davranışının tənzimlənməsini göstərmək olar.

Cəmiyyət insanların ictimai faydalı və sosial-mədəni normalara uyğun gələn sosial davranışın həvəsləndirir, əksinə ictimai maraqlara cavab verməyən, cəmiyyətin davranış normalarına, cəmiyyətdə qəbul edilmiş davranış standartlarına zidd olan davranış formaları, hərəkətləri isə pislənilir və qadağan edilir. Ünsiyyətin sosial funksiyasına, həmçinin qruplararası qarşılıqlı əlaqələrin yaradılması, müxtəlif siyasi partiyalar, təşkilatlar arasında dialoqun təşkil olunması ilə həmrəyliyin və ümumi mövqenin formalaşmasını, müxtəlif qruplar və təşkilatlar arasında ziddiyyətin və münaqişəli vəziyyətin aradan qaldırılmasını, həll olunmasını və s. göstərmək olar..

Ünsiyyət birgə fəaliyyəti həyata keçirməklə yanaşı, insanların mənəvi əlaqə və münasibətə olan tələbatını təmin edir ki, bu da onlarda mənəvi rahatlıq və razılıq hissi yaradır.

Elmi ədəbiyyatda ünsiyyətin üç əsas sosial-psixoloji funksiyası qeyd olunur:

- kommunikativ funksiya (ünsiyyət informasiya mübadiləsi);
- interaktiv funksiya (ünsiyyət tərəflərinin qarşılıqlı təsiri);
- perseptiv funksiya (tərəflərin bir-birini qavraması, sosial persepsiya).

Ünsiyyətin **kommunikativ funksiyası**, ünsiyyəti informasiya prosesi kimi səciyyələndirir. Cəmiyyətdə informasiya mənbələrinin və vasitələrinin inkişaf etdiyi bir şəraitdə, insanların informa-

siyaya olan ehtiyacları dolğun təmin olunsa da, insanlar arasında canlı ünsiyyətin rolu və əhəmiyyəti azalmır, əksinə insanların ünsiyyətə olan mənəvi tələbatının təmin olunması daha kəskin xarakter alır. Müasir dövrdə cəmiyyətin informasiyalaşması, kommunikasiya vasitələrinin imkanlarının daha da genişləndiyi bir şəraitdə, insanlar özlərinin informasiyaya artmaqda olan tələbatlarını daha çox texniki informasiya mənbələri (televizor, radio, internet və s.) vasitəsilə təmin etdiklərindən, insanların ünsiyyətinin kommunikativ funksiyası arxa plana keçmişdir.

Kommunikasiya vasitələrinin insanların həyatında rolu artsa da, insanların informasiyaya, o cümlədən sosial-psixoloji informasiyaya olan ehtiyaclarını tam təmin etmir. Belə ki, kommunikasiya vasitələri, informasiyanın məzmununu ifadə etsə də, insan- lann bu məlumatlara emosional-psixoloji münasibətlərini, reaksiyasını ifadə etmir. Bu baxımdan canlı ünsiyyətin idarəetmənin sosial-psixoloji informasiyaya olan tələbatlarını təmin etmək üçün müstəsna əhəmiyyəti vardır. Bütün bunları nəzərə alaraq, idarəetmədə personal haqqında sosial-psixoloji informasiya əldə etməklə yanaşı, işçilərin ünsiyyətə olan mənəvi ehtiyacları öyrənilməli və nəzərə alınmalıdır. Bütün bunları idarəetmənin hümanistləşdirilməsi üçün həyata keçirilən idarəetmə hərəkətləridir. Təşkilatda insanların ünsiyyətə olan mənəvi tələbatlarının təmin olunması, onların əhval-ruhiyyəsinə müsbət təsir edərək, əmək məhsuldarlığının və işin keyfiyyətinin yüksəlməsinə zəmin yaradır.

Beləliklə, ünsiyyətin kommunikativ funksiyası, informasiya mübadiləsi ilə yanaşı, insanların əhval-ruhiyyəsinin, maraqlarının, hisslərinin, sosial yönəlişinin, dəyərlər sisteminin və s. mübadiləsidir. Ünsiyyətdə informasiyanın ötürülməsi ilə yanaşı, bu informasiyaların dəqiqləşməsi, formalaşması və inkişafı baş verir. Tərəflər ötürülən informasiyalara fəal-seçici münasibət bəsləyir. Kommunikasiyanın səmərəliliyi, qarşı tərəfə nə dərəcədə təsir edilməsi ilə, onun mövqeyinin, əqidəsinin, inamının istəyimizə uyğun dəyişməsi ilə, həmçinin həmsöhbətlərin maraqlarının və məqsədlərinin nə dərəcədə təmin olunması ilə müəyyən olunur.

ünsiyyətin səmərəliliyinə nail olmaq üçün informasiya ötürənlə, informasiya qəbul edəni (resipienti) qane edən və onların razılaşdığı dildə danışmağı, oxşar kodlaşdırma və dekodlaşdırma sistemindən istifadə olunmasını tələb edir. Əgər bu prinsipə əməl olunmursa, tərəflər bir qayda olaraq, bir-birilərini başa düşmür, onlar arasında anlaşılmazlıq yaranır. Bu hadisə linqvistikadan götürülmüş anlayış olan “tezaurus” adlanır, yəni ünsiyyət tərəflərinin və ya bütün qrup üzvlərinin tərəfindən qəbul olunmuş mənə- lan əks etdirir.

İnsanlar arasında kommunikativ əlaqənin baş verməsi üçün, tərəflər arasında sosial və psixoloji maneələrin aradan qaldırılması vacibdir. Bu baryerlər siyasi, dini, peşə müxtəlifliyi ilə də bağlı ola bilər. Kommunikativ prosesdə psixoloji maneə tərəflərin bir-birinə neqativ münasibəti, psixoloji uyumsuzluğu, müxtəlif fər- di-psixoloji keyfiyyətlərə malik olmaları, kommunikativ keyfiyyətin və bacarığın olmaması və s. ilə bağlı ola bilər. Tərəflərin bir-birinə etimadının, inamının yaradılması ünsiyyətdə psixoloji maneələmin aradan götürülməsinə kömək edir.

Kommunikatordan gələn informasiyalann iki növü olur: təhrik edici və təsdiq edici. Təhrik edici informasiya - hər hansı məlumat formasında olur və qarşı tərəfin davranışını dəyişmək məqsədini güdür. İdarəetmə vəzifələrinin və qərarlarının ötürülməsi, motivləşdirmə, icranın vəziyyəti, insanların əhval-ruhiyyəsi, təşkilatda mənəvi-psixoloji mühit haqqında sosial-psixoloji informasiyanın əldə olunması kommunikativ proseslər vasitəsilə həyata keçirilir. Kommunikativ proseslər informasiya olan yerdə yaranır və informasiyanın mənbəyi, onun ötürülmə üsulu, bu informasi- yalan qəbul edən və izah edən tərəfi olur.

İdarəetməyə informasiya və kommunikativ yanaşma elmi və idarəetmə prinsipi kimi çıxış edir. Ünsiyyətin idarəetmədə əhə- miy>'əti, həmçinin onun idarəetmənin informasiya təminatında oynadığı müstəsna rolu ilə bağlıdır. Xüsusilə də, insanlar arasında münasibətlərin tənzimlənməsində, idarəetmədə kadrlarla bağlı problemlərin həllində, sosial-psixoloji informasiyanın rolu böyükdür. Canlı ünsiyyətdə əldə olunan sosial-psixoloji informa

siya, nəticə etibarı ilə idarəetmənin informasiya təminatının səmərəliliyini və xarakterini müəyyən edir.

Rəhbərin işçilərə idarəetmə təsiri, idarəetmə vəzifələrinin və qərarların insanlann davranışına tənzimləyici və motivləşdirici təsiri, onların sosial-psixoloji informasiya yükü daşması sayəsində mümkündür. Belə ki, bu qərarlar və idarəetmə təsirləri, işçilər üçün konkret məna və əhəmiyyət kəsb etmirsə, onların tənzimləyici, səfərbəredici təsiri olmur. Beləliklə, idarəetmədə kommunikativ proseslərin səmərəliliyini artırmaq üçün müvafiq sosial-psixoloji zəmin yaradılmalıdır. Məs. siyasi idarəetmədə, siyasi dialoq nəticəsində, resipientin siyasi baxışlarında, əhval ruhiyyəsində, sosial yönəlişində, baxışlarında, motivlərində, siyasi davranışında arzu olunan dəyişikliyə nail olması üçün canlı ünsiyyətin, qeyri-formal görüşlərin təşkili, şəxsiyyətlərlə münasibətlərin tənzimlənməsinin, işgüzar mühitin yaradılmasının mühüm əhəmiyyəti vardır.

Siyasi idarəetmənin sosial-psixoloji əsaslarının yaradılması, idarəetmənin daha çox üiktiki məsələsi olub, qarşıda qoyulan strateji vəzifələrin səmərəli icra mexanizminin tərkib elementi kimi çıxış edir. Siyasi kompaniyalarda irəli sürülən stratejiyanı, siyasi məqsədi ifadə edən informasiyanın məzmununun olması ilə yanaşı, ikinci dərəcəli və gərəksiz informasiya yükünün azaldılması və ya bunlardan imtina edilməsi, əks əlaqənin təmin olunması da siyasi idarəetmənin və siyasi fəaliyyətin səmərəliliyini artıran amillərdəndir. Məhz siyasi kompaniyalarda, siyasi danışıqlarda insanlann əhval-ruhiyyəsinə məqsədyönlü təsir etmək, onlarda əlverişli münasibətə və psixoloji yönəlişə nail olmaqla, qarşıda duran siyasi məqsədlərin daha tez və səmərəli həllinə nail olmaq mümkündür.

Ünsiyyətin interaktiv funksiyası, (ünsiyyət qarşılıqlı təsir kimi). Bu funksiya, tərəflərin bir-birinə emosional-psixoloji təsirində özünü büruzə verir. İnsanlann birgə fəaliyyətində və onlann tənzimlənməsində təkcə informasiyalann deyil, həm də, hərəkətlərin, davranışın mübadiləsi, koordinasiyası tələb olunur. İnsanlann qrup fəaliyyətində qarşılıqlı əlaqəsini və münasibətlərini

zimpləmək üçün, müxtəlif elmlərin, xüsusilə də, sosial psixologiyanın tövsiyələrindən istifadə olunmalıdır.

Sosial-psixoloji araşdırmalar, ünsiyyətin təsnifatını və tiplərini, funksiyasını, struktur elementlərini və onun idarəetmə fəaliyyətində rolunu öyrənməyə imkan verir. Ünsiyyətin interaktiv tərəfinin öyrənilməsi sosial psixologiyada “simvolik interaksionizm”-adlanan elmi istiqamətin yaranmasına gətirib çıxartmışdır (C.Mid). Bu nəzəriyyədə şəxsiyyətin “mən”-inin formalaşmasında, ünsiyyətdə baş verən qarşılıqlı təsirin həlledici rolu qeyd olunur. Bu nəzəriyyənin müddəaları, idarəetmə praktikasında insani münasibətlərin tənzimlənməsi və optimallaşdırılması üçün faydalıdır. Məs. ünsiyyətin interaktiv funksiyası idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında, işçilərin fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsində, qrupda həmrəyliyin və yekdilliyin formalaşmasında, qrup fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasında tətbiq oluna bilər. Müxtəlif idarəetmə vəzifələrinin, xüsusilə də kadrlarla bağlı problemlərin həllində, kadrların hazırlanması və qiymətləndirilməsində, interaktiv metodlardan geniş istifadə olunur. Müasir idarəetmə praktikasında istifadə olunan sosial-psixoloji treninlər, işgüzar-əməli oyunlar, “ağılın həmləsi”, qrup müzəddərləri, interaktiv metodun prinsiplərinə əsaslanırlar.

Ünsiyyətin perseptiv funksiyası (ünsiyyətdə tərəflərin bir-birini qavraması və tanıması) - İdarəetmə praktikasında ünsiyyətin perseptiv funksiyası, personalın idarə olunmasında xüsusilə əhəmiyyətlidir. İdarəetmə ünsiyyətinin, idarəetmə münasibətlərinin, formal və qeyri-formal münasibətlərin səmərəliliyi, rəhbərin və işçilərin şəxsiyyətlərinin bir-birini necə qavramalardan və başa düşmələrindən asılı olur. İnsanların bir-birini qavramasının psixoloji qanunauyğunluqları, müasir sosial-psixologiyamın mühüm istiqamətlərindən olan, “sosial persepsiya”nın əsas mövzusu təşkil edir (Bodalev A., Andreeva Q. və b.).

Rəhbərin nüfuzu və imici təkcə onların malik olduqları keyfiyyətlərlə müəyyən olunmur, həm də rəhbərin işçilər tərəfindən necə qavranılmasından, qiymətləndirilməsindən və başa düşülməsindən, insanların beynində yaranmış onların ideal

rakterindən asılı olur. Sosial persepsiya “ anlayışı ilk dəfə G.Bruner tərəfindən elmi dövriyyəyə daxil edilmişdir (1947).

Sosial persepsiya təkcə obyektin fiziki əlamətlərinin deyil, həm də davranış komponentlərinin, o cümlədən şəxsiyyətin mövqeyinin, emosional vəziyyətinin, sosial yönəlişinin, motivlərinin, bir sözlə, onun şəxsiyyətinin bütöv sosial-psixoloji obrazının qavranılmasını nəzərdə tutur. Bura həmçinin, idarəetmə obyektinə və subyektinin, idarəetmə münasibətlərinin qavranılması da daxildir. Sosial persepsiyanın xarakteri, subyektin sosial-psixoloji yetkinliyindən, keçmiş təcrübəsindən, peşə maraqlarından, obyekt və subyektin idarəetmə və sosial münasibətlər sistemində tutduğu yerdən, subyektin obyektə münasibətindən, məqsədindən, sosial yönəlişindən, və s. asılı olur. Ünsiyyətdə insanların bir-birini qavraması, dərk olunması prosesinin iki tərəfi vardır; identifikasiya və refleksiya.

İdentifikasiya - hərfi mənada, özünü başqası ilə eyniləşdirməkdir. İdentifikasiya hadisəsi ilə, empatiya hadisəsi arasında yaxınlıq, oxşarlıq olsa da, onların özlərinə məxsus xüsusiyyətləri də vardır; əgər empatiya başqasının emosional-psixoloji vəziyyətini bölüşmək və yaşamaq qabiliyyətidirsə, identifikasiya isə digər tərəfin daha geniş xüsusiyyətləri ilə, onun sosial, milli, mədəni, dini və s. əlamətləri ilə, bütövlükdə onun şəxsiyyəti ilə özünü eyniləşdirməsindən ibarətdir.

Refleksiya sosial-psixologiyada dar mənada, yəni şəxsiyyətin ünsiyyət portnyom tərəfindən, necə qavranılmasının dərk olunması deməkdir. Sosial persepsiyanın mühüm elementi olan, şəxsiyyətlərarası persepsiya, iki qrupa bölünür; 1) Şəxsiyyətlərarası persepsiyanın məzmununu (obyektin və subyektin xarakteristikası və onların xassəsi); 2) Şəxsiyyətlərarası persepsiya prosesinin özünün öyrənilməsi (onun mexanizminin).

Sosial persepsiyada müşahidə olunan hadisələrdən “kauzal atribusiyaya” və əvvəlki təəssüratın və keçmişdə yaşanmış hisslərin, formalaşmış obrazın, təcrübənin persepsiya prosesinə (qavrayışa) təsiri hallarına insani münasibətlərdə, o cümlədən, idarəetmə münasibətlərində çox rast gəlinir. “Kauzal atribusiyaya” qavra

yiş subyektinin davranışının səbəbi və xarakteristikası haqqında irəli sürülən mühakimədir. Burada bəzən mövcud olmayan səbəblərin güman edilməsi, insan haqqında əvvəldən formalaşmış yanlış obraz, stereotiplər insanın düzgün qavranılmasına mane olur. Bu effektə görə, əvvəldən formalaşmış müsbət təssürat, münasibət onda müsbət cəhətləri ön plana çəkir, əksinə neqativ təssürat isə, daha çox neqativ cəhətlərin qavranılmasına səbəb olur. Bu effektə bağlı “ilkın” və ya “yenilik” təssüratlarını göstərmək olar. Yəni “ilkın” təssürat, sonrakı qavrayışın, qiymətləndirmənin xarakterini müəyyən edir. Bu psixoloji qanunauyğunluqların işçilərin qiymətləndirilməsində, seçilməsində, bütövlükdə, personalın idarə olunmasında nəzərə alınması vacibdir.

Ünsiyyətin səmərəliliyi. Ünsiyyətin səmərəliliyi bir sıra obyektiv və subyektiv şərtlərlə bağlı olur: tərəflərin ünsiyyət mədəniyyətindən və onlarda kommunikativ qabiliyyətlərin olmasından, onlara xas olan fərdi ünsiyyət üslubundan və onlann sosial psixoloji hazırlığından, tərəflər arasında yaranmış qarşılıqlı münasibət- lərdən, tutduqları vəzifədən, sosial funksiyalardan və s. Ünsiyyətin səmərəli olması üçün, tərəflərin ünsiyyət situasiyasını, özünün və qarşı tərəfin məqsədini düzgün qiymətləndirməsi və buna adekvat olaraq ünsiyyətin strategiyasını və onun reallaşma vasitələrini seçməsi vacibdir. Ünsiyyətin səmərəli olması üçün, ünsiyyətdə əks əlaqənin yaremmasma nail olunmalı, ünsiyyətin gedişinin tərəfləri nə dərəcədə qane etdiyini, qarşı tərəfin ünsiyyətə marağına, reaksiyasına, onun emosional-psixoloji vəziyyətinə diqqət etməli, ünsiyyətin gedişinə uyğun korrektivlər etməli, qarşı tərəfin marağına hörmətlə yanaşılmalıdır. Əgər ünsiyyətin qeyd olunan şərtlərindən, elementlərindən hər hansı biri təmin olunmursa, ünsiyyətdə gözlənilən nəticəni əldə etmək çətin olar. Sosial praktikanın müxtəlif sahələrində, o cümlədən, idarəetmədə ünsiyyətin səmərəsi, qarşıda duran idarəetmə vəzifələrinin, o cümlədən, insanlara psixoloji təsir etmək, onların müvafiq psixoloji durumuna nail olmaq, idarəetmə vəzifələrinin və qərarların icrasına onların psixoloji cəhətdən hazır olmalarına nail olmaq, işçilərin fəaliyyətlərini əlaqələndirmək, onları inandırmaq və təlqin etmək kimi və

zifələrin həlli, məhz idarəetmə ünsiyyətinin, nə dərəcədə səmərəli qurulmasından asılı olur.

Ünsiyyətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün, müxtəlif meyarlardan istifadə olunur.

Səmərəli ünsiyyət - tərəflərin maraqların təmin edən və tərəflərin məqsədlərinə nail olunmasıdır. Səmərəli ünsiyyət tərəflərdə razılıq hissli yaradır, onların gözlədikləri, tələbatları və maraqları təmin edir. Polşa psixoloqu E.Melibrudanın fikrinə görə, səmərəli ünsiyyət, verilən informasiyanın onun beşə düşülməsi istəyi ilə üst-üstə düşməsidir.

Səmərəli ünsiyyətdə, onun bütün funksiyaları daha dolğun həyata keçirilir. Səmərəli ünsiyyət nəticəsində insanlar bir-birlərini başa düşür, onlar arasında mənəvi əlaqə, psixoloji kontakt və mənəvi yaxınlıq yaranır, tərəflər öz münasibətlərini ifadə etmək üçün imkan tapırlar. İnsanlar arasında ünsiyyət və ya dialoq, çox vaxt ona görə baş tutmur ki, tərəflər söylədikləri fikrin mənasını düzgün başa düşmür və ya həmsöhbətin demək istədiklərini öz niyyətlərinə uyğun yozurlar. Həmsöhbətin başa düşülməməsinin bir səbəbi də, həmsöhbətin psixoloji və ünsiyyət mədəniyyətinin, kommunikativ qabiliyyətin kifayət dərəcədə olmamasıdır. Ünsiyyətin səmərəsiz olmasının bir səbəbi də, tərəflərin bir-birinə qarşı inamın və etimadın olmamasıdır. Ünsiyyətdə tərəflərin bir-birinə inamını yaratmaq və ya gücləndirmək üçün, aşağıdakı şərtlərin olması vacibdir.

- a) niyyətlərini açıq bildirilməsi və ifadə edilməsi;
- b) ünsiyyətin fəpanlmasında tərəflərin maraqlı olması;
- c) müzakirə olunan mövzu sahəsində tərəflərin səriştəliliyi;
- ç) fikrini inamla ifadə etmək.

İnsanın öz hisslərini ifadə üsulu, onun nə hiss etməsi ilə məhdudlaşmır, həm də bu hissləri hansı vasitələrlə ifadə etməsidir. Ünsiyyətin səmərəli İyi həm də, tərəflərin olduqları emosional vəziyyətdən də asılıdır. Emosionallıq ünsiyyəti daha canlı və təsirli edir və şəxsiyyətlərarası və işgüzar münasibətlərin qurulmasına və reallaşmasına kömək edir. Əgər tərəflərin bir-birinə müsbət emosional münasibətləri varsa, ünsiyyətin mövzusuna maraq olur, in

siyyət etmək meyli güclənir və hər iki tərəf ünsiyyətdən mənəvi zövq alırlar. Belə ünsiyyətdə daha tez qarşılıqlı anlaşma əldə olunur və ünsiyyətin mövzusu haqqında razılığa gəlinir və tərəflər ünsiyyətin səmərəli olmasına səy edirlər. Ünsiyyətə tərəflərin mənfi emosional münasibəti varsa, əksinə, ünsiyyət uğurlu alınmır, ünsiyyət darıxdırıcı olur və tərəflər bu ünsiyyətdən mənəvi zövq almır.

Beləliklə, emosionallıq insani münasibətlərin və canlı ünsüyyətin mühüm atributu olub, ünsiyyətin gedişinə kömək də edə bilər, mane də ola bilər, Məs. ünsiyyətdə həddən çox həyəcanlılıq, emosionallıq insanın öz fikrini cəmləşdirməsinə və ifadə etməsinə, fikrin məntiqi düzülüşünə və nitqin düzgün təşkil olunmasına mane olur.

Ünsiyyət - psixoloji təsir vasitəsi kimi. Sosial-psixologiyada, bir sıra psixoloji təsir vasitələrindən istifadə olunur: təlqin və təqlid etmə, inandırma, sirayət etmə, izah etmə, şəxsi nümunə və s. Bu psixoloji üsullar haqqında ilk sosial-psixoloji təlimlərdə də qeyd olunmuş və sonralar bu təsəvvürlər daha da inkişaf etdirilmişdir. Q.Tardın nəzəriyyəsində, təqlid etmə kütlə psixologiyasını öyrənmək üçün əsas prinsip və anlayış kimi baxılmışdır.

Təqlid etmə xüsusilə uşaq psixologiyasının və şəxsiyyətinin formalaşmasında mühüm psixoloji təsir üsulu, tərbiyə metodu kimi istifadə olunur. Həmçinin, idarəetmə təcrübəsində də işçilərin öz rəhbərlərini və ya onlar üçün nüfuzlu şəxsləri, lideri təqlid etmə hallarına çox rast gəlinir. İdarəetmədə, rəhbərin şəxsi nümunəsi işçilərə güclü mənəvi-psixoloji təsir edən mühüm amil olmasını nəzərə alaraq, qərarları qəbul edərkən rəhbərlərdən xüsusilə diqqətli, məsuliyyətli olmaları, öz hərəkətlərini ətrafdakı insanlarda yarada biləcəyi təsəvvürlər baxımından dəyərləndirmələri tələb olunur. Təlqin etmə, bir insanın başqasına və ya başqa qrupa məqsədyönlü və arqumentləşdirilmiş təsiriidir. Burada informasiyanın qeyri tənqidi qavranılması baş verir.

Təlqin etmə üsulundan tibbi praktikada, psixoterapiyada, praktiki psixologiyada, təlim-tərbiyədə, idmanda, hərbiyədə, idarəetmədə geniş istifadə olunur. Əgər inandırma şəxsiyyətin

ünvanlanır. Şəxsiyyətin sosial-psixoloji yetkinliyindən və intellektual səviyyəsindən, yaranmış şəraitdən asılı olaraq, təlqin etmənin təsiri müxtəlif ola bilər. Məs. böyüklərdən fərqli olaraq uşaqlar təlqinin təsirinə daha tez məruz qalırlar (sosial suqgestiya hadisəsi). Həmçinin, fiziki və psixi cəhətdən yorğun insanlar da, təlqinə daha tez məruz qalırlar. Təlqin etmənin psixoloji qanunauyğunluqları psixoloji araşdırmalarda kifayət dərəcədə yaxşı öyrənilmiş və ictimai praktikanın müxtəlif sahələrində, o cümlədən, idarəetmə praktikasında da geniş tətbiq olunur.

Sirayət etmə dini ekstaz, kütləvi psixozlar və s. vəziyyətlərdə müşahidə olunur. Bu effekt, xüsusilə kütləvi tədbirlərdə, idman oyunlarında, siyasi tədbirlərdə, mitinqlərdə daha qabarıq şəkildə təzahür olunur. Sirayət etməyə fərdin qeyri-ixtiyari olaraq, bəzi psixi vəziyyətin təsirinə məruz qalması kimi baxmaq olar. Bu təsir şüur səviyyəsində deyil, emosional səviyyədə baş verir. Adətən, böyük auditoriyalarda, xüsusilə də qeyri-mütəşəkkil qruplarda, sirayət etmə daha təsirli olur. İnsanlar sirayət etmənin təsirinə şayiələrin olması şəraitində daha tez məruz qalırlar. Şayiələr adətən şəxsiyyətin emosional vəziyyəti ilə bağlı olub, informasiya qıtlığı və ya qeyri müəyyənlik şəraitində yaranır. Görkəmli rus psixoloqu və filosofu V.F.Porşnev qeyd etmişdir ki, cəmiyyət nə dərəcədə inkişaf etmiş olursa, o qədər sirayət etmənin təsiri azalır, fərdlər hadisələrə daha rəşional qiymət verir və onlara tənqidi yanaşırlar.

İnandırma. Ünsiyyət vasitəsilə həyata keçirilən ən təsirli psixoloji təsir vasitələrindən biri inandırmaqdır. Qarşı tərəfi inandırmaq qabiliyyəti rəhbərin ünsiyyət və psixoloji mədəniyyətinin mühüm elementidir. İnandırma qarşı tərəfin mövqeyi və fikiri ilə razılaşması, onları qəbul etməsi üçün, verilən məlumatın müəyyən arqument və mühakimə vasitəsilə məntiqi əsaslandırılmasıdır. İnandırma çətin, ancaq daha səmərəli və etibarlı psixoloji təsir üsullarından biridir.

Ünsiyyətdə insanların manipulyasiyası. Manipulyasiya hadisəsinə idarəetmə praktikasında daha çox rast gəlinir. Təşkilatın maraqlarına uyğun olaraq, rəhbər yaxşı mənada manipulyator ol

malıdır. Belə ki, idarəetmə vəzifələrinin həllinə nail olmaq üçün, çox vaxt işçilərin səylərini, potensial imkanlarını bu vəzifələrin həllinə yönəltmək, səfərbər etmək üçün onların istəklərini, fikirlərini, meyllərini, münasibətlərini, sosial yönəlişini məqsədyönlü şəkildə formalaşdırmaq və onların iradəsini öz iradəsinə və kollektivin iradəsinə tabe etdirmək lazım gəlir.

Tanınmış psixoloq E.Şostrom, bir-birinin əksi olan iki psixoloji tipləri qeyd edir: manipulyatorlar və aktuallaşanlar.

Manipulyatorlar iş adamları arasında daha çox rast gəlinir. Aktuallaşan insanlardan fərqli olaraq, manipulyatorlarda idarə- məmeyli güclü olur, başqalarını idarə etməyi sevirlər. Ancaq burada paradoks ondan ibarətdir ki, manipulyatorlar idarəetməyi nə qədər sevirlərsə, bir o qədər də, onlarda başqaları tərəfindən idarə olunmaq tələbatı güclü olur.

Manipulyatorlardan lərqli olaraq, aktuallaşan insanlar, həyatın bütün çətinliklərinə hazır olurlar, lazım olan vaxt öz güclərini, potensial imkanlarını qarşıda duran vəzifələrin həllinə səfərbər edir, ekstremal vəziyyətdən çıxıb bilir və məqsədlərinə nail olurlar. Bu insanlar qarşıda duran vəzifələrin xarakterinə, tələblərinə uyğun olaraq, özlərini bu vəzifələrin həllinə psixoloji cəhətdən hazırlaya bilirlər.

Ünsiyyətin formaları: verbal və qeyri verbal ünsiyyət.

Ünsiyyət öz məzmunu ilə yanaşı, formasına görə də fərqlənir. Ünsiyyətin həyata keçirilmə üsulları, əsasən iki qrupa bölünür: verbal və qeyri verbal ünsiyyət.

Verbal ünsiyyət nitq və sözlər vasitəsilə həyata keçirilir. Nitq vasitəsilə həyata keçirilən ünsiyyətin strukturuna aşağıdakılar daxildir:

1) işlədilən sözlərin məzmunu, mənası və əhəmiyyəti. Sözlərin dəqiq, yerində işlədilməsi, onun ifadəliliyi, aydın olması, fikrin məntiqi düzülüşü, dolğun ifadə oluması, informativliyi;

2) Nitqin formal xarakteristikası: nitqin tempi, səsin yüksəkliyi, səsin tonallığı (yüksək və aşağı), ritmi (fasilələr, ahəngdarlıq), tembri (intonasiyası);

3) səsin ifadəliliyi.

Qeyri verbal ünsiyyət psixologiya ilə yanaşı, aşağıdakı elmlər tərəfindən öyrənilir.: 1) Kinestika - insan emosiyalı və hisslərinin zahiri əlamətlərini öyrənir: mimika, sifətin əzələlərinin hərəkəti, jestlər (bədənin ayrı-ayrı hissələrinin hərəkətləri), panto- mimika (bütün bədənin hərəkəti və s.)

2) Takesika - ünsiyyət şəraitində toxunma hallarını öyrənir: əl vermə, toxunma, sığallama və s.

3) Praksemika - insanlann ünsiyyət vaxtı məkan daxilində tutduqları mövqeyi, düzülüşü.

Ünsiyyət vaxtı tərəflər arasında məsafə zonalan aşağıdakılardır:

- intim zona (15-45 sm), bu zonaya ən yaxın insanlar arasında ünsiyyət daxildir;

- şəxsi zona (45-120 sm) - adi söhbətlərdə, dostlar, həmkarlar arasında vizual kontakt üçün ən münasib və optimal məsafə;

- sosial zona (120-400 sm) - adətən rəsmi görüşlərdə, yaxından tanış olmayan insanlarla görüşdə rast gəlinir;

- kütləvi, böyük auditoriyalarda olan zona - mühazirə, mitinq və s.

Mimika - sifətin əzələlərinin hərəkəti olub, insanın daxili, emosional vəziyyətini ixtiyari və qeyri ixtiyari əks etdirir və insanın hansı hisslər keçirməsi haqqında, daha dürüst informasiya verir. Mimika insan haqqında onun emosional-psixoloji vəziyyəti haqqında informasiyanın 70%-ni verir. Xüsusilə insanın baxışları, daha dolğun sosial-psixoloji informasiya verir, nəinki sözləri. Ünsiyyətdə mühüm informasiya daşıyıcısı olan insanın baxışları müxtəlif olur və sifətin müxtəlif nahiyyələrinə yönəlmiş olur. Müxtəlif informasiya yükü daşıyan insanın baxışları aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir; öyrənmək, emosional-psixoloji vəziyyəti ifadə etmək, təhrik etmək, niyyətini ifadə etmək və s.

İşgüzar baxışlar - adətən həmsöhbətin alınına dikilir və ciddi işgüzar əməkdaşlıq əzmini ifadə edir.

Ədəb-ərkan şəraitində baş verən ünsiyyətdə baxışlar, həmsöhbətin gözlərinin səviyyəsindən aşağı (dodaqlara kimi) düşür. Bu sərbəst, səmimi ünsiyyət şəraiti yaradır, həmsöhbətə

intim baxışlar - həmsöhbətin gözlərinə deyil, sifətin aşağı hissəsinə yönəlir. Mütəxəssislər belə baxışların, həmsöhbətin ünsiyyətdə maraqlı olmasını ifadə etdiyini qeyd edirlər.

İnsanın emosional vəziyyətini (iztirab, nifrət, sevinc, təəccüb, qorxu, xoşbəxtlik, ikrah, maraq, kədər və s.) daha çox sifətin aşağıdakı hissələri ifadə edir: alın, qaşlar, ağız, gözlər, burun, buxaq və s. Bununla belə, müsbət emosiyalar daha asan və tez bilinir, nəinki mənfi emosiyalar. İnsanı qavrayarkən, daha çox idraki yükü, dodaqların oynaması və qaşlar ifadə edir.

Sübut olunmuşdur ki, insanın emosional vəziyyətini müəyyən etmək üçün üzün sol tərəfi daha informativdir. Bu onunla bağlıdır ki, insanın emosional vəziyyətinə nəzarət edən insan beyninin sağ yarımkürəciyi, sifətin sol tərəfinə nəzarət edir. Müsbət emosiyalar sifətin hər iki tərəfində qismən bərabər paylanır, mənfi emosiyalar isə, sifətin sol tərəfində daha ifadəli olur.

Ünsiyyətdə daha böyük informativ yükü, həm də jestlər daşıyır. Jestləri 5 qrupa bölmək olar: 1) bədənin və əllərin hərəkətləri ilə təsvir olunan predmet haqqında informasiyaların ötürülməsi; 2) tənzimləyən jestlər - informatorun hər hansı bir hadisəyə, predmetə münasibətini ifadə edir. Bunlara təbəssüm, baxışların istiqamətlənməsi, əllərin məqsədyönlü iradi hərəkəti; 3) simvolik jestlər - sözləri əvəz edən jestlər. (məs, salamlamağı xatırladan əllərin bib-birinə sıxılması, bu vəziyyətdə əllərin yuxarı qaldırılması xüdafisləşməni ifadə edir və s.;

4) adaptor jestlər - bu insanın əllərinin hərəkətləri ilə bağlı olan vərdişlərdir. Məs. a) qaşınmaq; b) həmsöhbətə toxunmaq, yavaşdan vurmaq; c) sığallamaq, əl altında olan əşyaları götürmək (qələm, düymə və s.); ç) affektor jestlər - bədənin və üz əzələlərinin hərəkəti ilə bəzi emosiyaların ifadə olunması; d) mikro- jestlər - gözlərin hərəkəti, baxışların ifadəliliyi, yanaqların və qulaqların qızarması, göz qırpmasının tezliyi, dodaqların hərəkəti, dartılması və s.

Təcrübə göstərir ki, insanlar öz hissələrini ifadə etmək üçün, tez-tez müxtəlif jestlərdən istifadə edirlər. Jestlər daha çox verilən informasiyanın emosional yükünü və bu informasiyanın insanda

yaratdığı hissləri ifadə edir. Ünsiyyət vaxtı aşağıdakı jestlərə daha çox rast gəlinir:

- qiymətləndirmə jesti - boğazı, çənəni qaşmaq, baş barmağı yanağa söykəmək, yerindən durmaq, var-gəl etmək və s. etməklə informasiyanı dəyərləndirir, dəqiqləşdirir;

- inamlılıq jesti - barmaqlarını piramidal şəkildə birləşdirilməsi, stulda yırgalanmaq, yellənmək;

- əsəbilik və inamsızlıq jesti - barmaqların bir-birinə geydirilməsi, barmaqları ilə stolu vurmaq;

- özünə nəzarət jesti - əlləri arxasında birləşdirməklə, bir əl o birini sıxır, stulda oturan insanı xatırladır və s.

- gözləmə jesti - ovcunu qaşması və sürtməsi;

- inkar jesti - əllərini sinədə çarpazlaşdırma, bədənin arxaya əyilməsi, bumunun ucuna əlini toxundurması və s.

- razılıq jesti - əllərini sinəsinə sıxması, həmsöhbətə hərdən toxunması və s.

- dominantlıq jesti - baş barmağı nümayiş etdirmək, sərt şəkildə yuxarıdan aşağı yelləmək, hərəkət etmək və s.

- qeyri səmimilik jesti - ağızı əli ilə örtmək, bumuna toxunmaq, həmsöhbətdən əks tərəfə dönmək, baxışların süzdürülməsi və s.

Geniş yayılmış və hamı tərəfindən qəbul olunmuş jestlərdən istifadə olunması ünsiyyətə canlı, rəngarəng aparmağa, informasiya mübadiləsini və tərəflərin münasibətlərini daha səmərəli qurmağa imkan verir. Qeyd etmək lazımdır ki, jestlər universal və rəsmi xarakter daşımır, adi şüur və ictimai psixologiya səviyyəsində təsirlidir və müxtəlif mədəniyyətlərdə, xalqlarda onlar müxtəlif məzmun və məna daşıya bilər.'

İşgüzar ünsiyyətin qurulması və səmərəliliyi. İşgüzar ünsiyyətin səmərəliliyi, bir sıra şərtlərə əməl olunması şəraitində mümkün ola bilər. Bu ünsiyyətin uğurlu alınması, ilk növbədə, ünsiyyət tərəflərinin ünsiyyət mədəniyyətindən, kommunikativ keyfiyyətlərə malik olmasındam, ünsiyyətə məsuliyyətlə və ciddi

' Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. М., 1990.

yanaşılmasından asılı olu*. İşgüzar söhbətlər vasitəsilə, tərəflərin hər ikisi və ya biri arzu olunan nəticəyə nail olmaq istəyir və tərəflər öz aralarındakı münasibətlərinə, arzu olunan xarakter verməyə çalışırlar. İdarəetmənin müxtəlif sahələrində, o cümlədən, biznes sferasında, siyasi idarəetmədə, işgüzar söhbətlər səlahiyyətli şəxslər tərəfindən, şifahi olaraq konkret problemlərin həlli üçün aparılır. İşgüzar söhbətlər əsasən aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- yeni istiqamətlərin , imkanların axtarılması və perspektiv vəzifələrin müəyyən edilməsi;

- informasiya mübadiləsi və ümumi mövqenin, maraqların müəyyən olunması;

- həyata keçirilən işlərə və tədbirlərə nəzarət mexanizmini razılaşdırmaq;

- eyni işgüzar dairədən olan işçilərin və işçi qruplarının görüşü, ünsiyyəti, müzakirələri;

- işçi ideyaların, anlayışların və məqsədlərin axtarılması, razılaşdırılması, müzakirə prosedurunun, proqramının razılaşdırılması və təsdiq olunması;

- təşkilat, müəssisəyə, şirkətlər, sahələr, ölkələr arası işgüzar əlaqələr qurmaq, bu əlaqələrin davam etdirilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün strategiyanın və onun həyata keçirilmə mexanizminin müəyyən olunması.

İşgüzar ünsiyyətin struktumnu, belə təsəvvür etmək olar: 1) danışığa hazırlaşmaq; 2) görüşün yerinin və vaxtının müəyyən olunması, reqlamentin və prosedur qaydalarının razılaşdırılması;

3) söhbətin başlanması: kontaktın və işgüzar mühitin yaradılması:

4) əsas problemin müəyyən olunması və problemin qoyuluşu və müzakirələrin bu problemin həllinə tabe olunması və zəruri informasiya mübadiləsi; 5) müzakirədə toxunulan problemlərin və məqsədlərin əsaslandırılması; 6) həmsöhbətin şərtlərinə və arqumentlərinə münasibətin bildirilməsi, köi Tektivlərin edilməsi və ya rədd edilməsi; 7) alternativlərin analizi, optimal və ya kompromis variantın axtarılması və ya tərəflərin qarşıdurma, mübarizə, münaqişə və s. vəziyyətlərinin müəyyən olunması; 8) qarşılıqlı əlve

rişli qərann qəbul olunması və ümumi mövqenin müəyyən olunması; 9) razılaşıdırılmış formulun müəyyən olunması və təsdiq olunması; 10) danışıqların təxirə salınması, imtina edilməsi, danışıqların və ya müqavilənin dayandırılması; 11) söhbətin nəticələrinin aşkarlanması və ünsiyyətin gedişinin analizi, təhlili və müzakirələrin nəticələrinin araşdırılması və gələcək fəaliyyət programının müəən olunması.

İşgüzar ünsiyyətin və müşavirələrin təşkil olunmasının sosial-psixoloji problemləri. İşgüzar yığıncaqların səmərəli keçməsi üçün iştirak edən səriştəli ekspertlərin sayı 7-9, maksimum 12 arasında olur. Həddən çox və ya az iştirakçının olması görüşün səmərəsini aşağı sala bilər. Müzakirələrin predmetli və səmərəli keçməsi üçün baxılacaq problemlər və mövzu haqqında iştirakçılar əvvəldən məlumatlandırılmalı və onlar psixoloji cəhətdən müzakirəyə hazır olmalı və öz mövqələrini, təkliflərini əvvəldən düşünülmüş şəkildə hazırlamalı və müzakirələrdə fəal iştirak etməlidirlər. İşgüzar ünsiyyətdə iştirakçıların məkana görə necə yerləşdirilmələri və oturmaları da əhəmiyyət kəsb edir, belə ki, məhdud sayda iştirakçıların dəyirmi stol ətrafında oturmaları, canlı ünsiyyət üçün şəraitin yaradılması danışanların, ünsiyyətin aparılmasında təkcə sözləri deyil, həm də iştirakçıların söhbətdə reaksiyanı, sifətlərinin cizgiləri, jestləri də informasiya mənbəyi kimi çıxış edir və daha dolğun təssürat yaradır, İşgüzar söhbətlərin və görüşlərin məqsədini, iştirakçıların burada davranışının və fəallıqlarının əhəmiyyətini, tədbirin keçirilməsinin prosedur qaydalarını diqqətə çatdırılması əlverişli işgüzar mühit yaradır. Müzakirənin şərtlərinin, prinsiplərinin və reqlamentinin razılaşıdırılması, bu barədə təkliflərin söylənilməsi, aparılan mövzu ətrafında müzakirənin qurulması, vaxtdan səmərəli izstifadə olunması, müzakirədə baxılan mövzudan kənar və az əhəmiyyətli məsələlərə vaxtın sərf edilməməsi, söz verilmə ardıcılığı müzakirələrin demokratik ruhda qurulması, nəticələrinin hamı üçün maraqlı olmasına nail olmaq, iştirakçılarda işgüzar əhval-ruhı yaradır, müzakirənin əhəmiyyətini və onun nəticəsinin hər bir iştirakçının fəallığından asılı olmasını diqqətə çatdırır. İşgüzar

dair tənqidi qeydlərin, prinsipial mövqələrin bildirilməsini və diskusiyaların aparılmasını nəzərdə tutur.

Eyni zamanda, işgüzar söhbətlərdə aşağıdakı qaydalara əməl olunması tövsiyə olunur: əvvəlcə mövqələrdə ümumi məqamlar qeyd olunur, sonra isə problemdə mübahisə doğuran, ziddiyyətli və mübahisəli məsələlər ətrafında söhbətlər aparılır, müzakirələrin faydalı, səmərəli olması üçün tövsiyələr verilir. Əgər diskussiya vaxtı ciddi tənqiddə məruz qalmıssınızsa, tənqidi özünüzdən problemə yönəltmək lazımdır. Mübahisədə qələbəyə deyil, problemin həllinə səy etmək lazımdır. Öz mövqeyinizi müdafiə etməklə yanaşı, opponentinizin də mövqeyinə hörmətlə yanaşın.

Müzakirənin iştirakçılarında fəallıq yaratmaq üçün çıxışların dairə üzrə edilməsi və “ağılın həmləsi” üsulu ilə aparılması daha məqsədəuyğundur.

Rəqabətdə banşmazlığı aradan qaldırmaq üçün müxtəlif tərəfləri və mövqələri təmsil edən iştirakçılardan təşkil olunmuş razılaşdırıcı komissiya yaratmaq lazımdır. Onlar tərəfindən ortaq cəhətlərin müəyyən edilməsi və hər iki tərəfin marağının nəzərə alınması, mövqələrdə konstruktiv, maraqlı və yaxın məqamları, cəhətlərin tapılması problemin konstruktiv həllinə şərait yaradır.

İşgüzar söhbətlərdə demokratik mühitin yaradılması, hamının maksimum fəal iştirakçının təmin olunması, təkliflərini bildirmələri üçün şəraitin yaradılması, hər bir söylənilən maraqlı fikirlərin qeyd olunması və ümumiləşdirilməsi, qərarların qəbulunda kollegial qaydalara və prinsiplərə əməl olunması vacibdir. Belə işgüzar, demokratik mühit, iştirakçılarda razılıq hissi yaradır və burada qəbul olunmuş qərarlar, icraçılar tərəfindən qarşılıqlı etimad, bir-birinə inam, onlara qarşı hörmət kimi qiymətləndirilir. Belə bir vəziyyət, qarşılıqlı faydalı qərarların qəbul olunmasına və qəbul olunmuş qərarların reallaşması üçün əlverişli zəmin yaradır.

İşgüzar söhbətlərdə, iştirakçıların aşağıdakı davranış formalarına rast gəlinir: a) konstruktiv rol və iştirak b) söhbətin səmərəli keçməsinə kömək etmək c) söhbətin gedişinə mane olunması.

Müzakirə olunan problemin həlli üç əsas mərhələdən ibarət

dir: məsələnin qoyuluşu, problemin həlli yolları haqqında ümumi rəyin formalaşması, qərarın qəbul olunması.

Auditoriya qarşısında çıxış. Bu çıxışın özünə məxsus xüsusiyyətləri vardır: çıxışın məzmunu və məqsədi, baş verdiyi şərait, auditoriyanın tərkibi, sosial-psixoloji vəziyyəti və onun mövzuya və nətiqə münasibəti, maraq göstərməsi, çıxışın necə qurulması, çıxış edənin nitq qabiliyyəti və kommunikativ keyfiyyətləri, ünsiyyət mədəniyyəti, peşəkarlığı, şəxsiyyəti və s.

Çıxışın səmərəli qurulması üçün bir sıra şərtlərə əməl olunmalıdır: çıxışın məqsədi və məzmunu haqqında aydın təsəvvürün olması, fikirlərin ifadə tərzinin, jestlərin, mimikanın və s. zənginliyi və bunların çıxışın məqsədinə xidmət etməsi. Qeyd etmək lazımdır ki, çıxışda informasiyanın yarısı səsin intonasiyası vasitəsilə verilir. Müxtəlif intonasiyalarda və müxtəlif tərzdə edilən çıxış, ifadə olunan eyni sözlər müxtəlif nəticələrə, təsirə səbəb ola bilər. Çıxış sakit tərzdə, səmimi, təbii, aydın, inamlı, auditoriyanın maraqlarına və sosial tərkibinə uyğun, rəngarəng ifadə olunmalıdır. Çıxış ciddi strukturlaşdırılsa və tərtib edilmiş plan üzrə aparılsa da, o, auditoriyanın reaksiyasına uyğun olaraq korreksiya oluna bilər və auditoriya üçün maraqlı məsələlər üzərində daha ətraflı dayanmaq olar. Çıxışın məqsədi, çıxış üçün aynımış vaxt çərçivəsində nəzərdə tutulmuş fikirləri, bilikləri dinləyicilərə aşılamaq və onlarda söylənilənlər haqqında müvafiq təəssürat, münasibət formalaşdırmaq, söylənilənlərə İnam, maraq yaratmaqdan ibarətdir.

Nətiq çıxışını düzgün quraraq üçün müəyyən taktiki prinsiplərdən istifadə etməli və bəzi tələblərə əməl etməlidir. Məs: çıxış vaxtı düzgün nəfəs almaq və nəfəsin düzgün tənzimlənməsi də vacibdir. Bunun üçün lüzumsuz pauza olmadan, sözlər arası nəfəs almağı öyrənmək lazımdır. Çıxışın səmərəli olması üçün söylənilən fikirlərlə sözlərin harmoniyasına nail olmaq, sözləri aydın və sadə ifadə etmək lazımdır. Çıxış həddən artıq formal qurulmamalıdır. Əgər çıxışda quru və mücərrəd ifadələrdən istifadə olunursa, emosionallıq azdırsa, dinləyicilərdə təəssürat zəif olur, pis qavranılır və bütövlükdə çıxışın təsiri zəif olur. Çıxış edən söylədiyi fi-

kirlərdə səmimi olmalı, söylədiyi fikirlərə ilk növbədə, özü inanmalı, sonra isə başqalarını inandırmalıdır, çıxışlarını kiməsə ağıl vermək, öyrətmək üslubunda qurmamalıdır.

Nitqə hazırlaşarkən aşağıdakı şərtlərə əməl olunmalıdır: 1. Nitqin əsas məqsədinin və ideyasının müəyyən olunması. 2. Auditoriyanın və situasiyanın analizi. 3. Nitqin seçilməsi və predmetinin məhdudlaşdırılması. 4. Çıxış üçün materialların toplanması və sistemləşdirilməsi. 5. Nitqin planının qurulması. 6. Nitq üçün sözlərin seçilməsi. T.Çıxışın praktiki cəhətdən həyata keçirilməsi.

Çıxışa hazırlaşarkən, auditoriyanın sosial tərkibi və maraqları, onların təhsili, peşə xüsusiyyətləri, yaşı, sosial-psixoloji vəziyyəti, nitqin mövzusunə marağı və münasibəti və s. cəhətlər nəzərə alınmalıdır. İnsanlar onlara şəxsən müraciət edəndə, onlara həmsöhbət və partnyor kimi müraciət etməyi sevirlər. Sərbəst duruş, auditoriya ilə vizual və emosional-psixoloji kontaktın yaradılması, dinləyicilərin gözünə baxmaq, həssaslıq və səmimilik ruhunda ünsiyyətin qurulması psixoloji-emosional kontaktın yaradılmasına zəmin yaradır və dinləyicilərin çıxış edənə etibarını və inamını artır. Çıxışın əvvəlində auditoriyanın diqqətini fəallaşdırmaq, mövzuya cəlb etmək və maraq yaratmaq üçün, müxtəlif üsullardan istifadə etmək lazımdır. Çıxış edənin təcrübəsi, kommunikativ keyfiyyətləri, nitq və ünsiyyət mədəniyyəti, danışıq məharəti, nitqin düzgün planlaşdırılması çıxışın uğurlu alınmasına təsir edən mühüm amillərdəndir. Çıxışı qunarkən aşağıdakı üsullardan istifadə etmək olar: 1) Auditoriyaya müraciət, çağırış; 2) Nəticə çıxartmaq; 3) Sitat gətirmək 4) İllüstrasiyalardan istifadə etmək 5) Həvəsləndirici, motivləşdirici, stimullaşdırıcı vasitələrdən istifadə etmək 6) Şəxsi niyyəti ifadə etmək.

Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, auditoriya çıxış edəni daha çox görür, nəinki eşidir, daha çox öz gözlərinə inanır, nəinki qulaqlarına. Auditoriya vizual olaraq, onun səmimiyyəti, enerjisi haqqında ilk təəssürat alır və bunun əsasında ona münasibət formalaşır. Çıxış edənin təbii görkəmi, auditoriyanın diqqətini çıxışın məzmununa cəlb edir, nəinki oratorun zahiri görkəminə. Səmərəli çıxış üçün aşağıdakı sadə qaydalara əməl olunmalıdır: tək

cə nə demək istədiyinizi bilmək azdır, həm də bunları söyləmək istəyi və söylədiklərinizin hansı tərzdə və üslubda ifadə olunması da vacibdir.

Çıxışın səmərəsini şərtləndirən amillərdən, auditoriyanın çıxışa reaksiyasını nəzərə almaq, əks əlaqəni təmin etmək, çıxış auditoriyanın psixoloji durumuna və marağına uyğun konkret qurmaq, çıxış korreksiya etmək, improvizə etmək və s. göstərmək olar. Çıxış nə qədər formal qaydalara əməl olunsa və plan əsmdə qurulsa da, çıxışın gedişində improvizə və manevr etmək, çıxış canlı, maraqlı və yaradıcı şəkildə qurmağa imkan verir.

Çıxışa hazırlaşmaq üçün aşağıdakı tövsiyələrə əməl olunması məqsəduyğundur:

Çıxışdan əvvəlki günlər	Vəzifələr
7 gün	Mövzunun seçilməsi, materialların seçilməsi-nə başlamaq
6-	Materialın yığılmasının davamı və materialların sistemləşdirilməsi
5-	Çıxışın planının tərtib olunması
4-	Giriş və sonun üzərində işləmək
3-	Lazım gəlsə əlavə materialların toplanması
2.1.	Birinci məşq
Çıxış üçün razılaşdırılmış gün	tkinci məşq
	Çıxış

Çıxışa başlamaq ən çətin və ən məsuliyyətli məqamdır. Çıxış yığcam, istiqamətverici, mövqe formalaşdırıcı olmalıdır. Çıxış həddən artıq formal başlamayın və göstərməyin ki, siz çıxışa çox səylə hazırlaşmışsınız. Sərbəstlik, təbiiilik çıxışın uğurunu müəyyən edir.

Çıxışın sonu strateji əhəmiyyətli olub, daha çox yadda qalan hissədir. Çıxış başa vurarkən əvvəldən deməyin ki, qurtarmışsınız, həm də çıxış yarımçıq, yəni sonsuz qoymayın. Çıxışın sonu ümumiləşdirici, qiymətləndirici funksiya daşıyaraq, çıxış haqqında bütöv təəssüratın formalaşmasına səbəb olur və çıxışa yekun vurur. Sonun müxtəlif variantları ola bilər: bir daha çıxışın əsas

ideyasım, məqsədini və bu çıxışdan irəli gələn praktiki, faydalı işə, əmələ çağırış, dinləyicilərdə müvafiq əhval yaradan sözlər, kompliment, gülüş, yumor yuku olan və mövzunu, söhbətin gələcək perspektivlərini diqqətə çatdırmaq və ya yerində olan, poetik sətirlərlə fikri ifadə etmək, sitat gətirmək, dialoqun kulminasiya nöqtəsinə diqqəti cəlb etmək və s. Çıxışım uğurlu başlanğıcı və sonu hazırlanmalı, onlar yaxşı əlaqələndirilməlidir. Həmçinin, çıxışın qısa xülasəsi verilə bilər.

Beləliklə, auditoriya qarşısında çıxış dialoqa yaxın olmalı, situativ, reaktiv, çevik olmalı (yəni əks əlaqə əsasında tənzimlənən), əvvəldən planlaşdırılmış və təşkil olunmuş, ancaq çıxışın gedişində dəqiqləşdirilən, korreksiya olunan, şifahi nitqdə olduğu kimi, vaxt etibarı ilə dönməz olan, ifadənin sadə düzülüşü, quruluşu, ədəbi dil və qrammatik qaydalarla deyil, şifahi nitqin qayda- lan ilə edilən, başa düşülən, obrazlı və emosional olmalıdır.

Təkrar üçtən suallar

İdarəetmədə ünsiyyətin rolu nədən ibarətdir?

Rəhbərin ünsiyyət mədəniyyəti özünü nədə göstərir?

Ünsiyyətin hansı funksiyaları vardır?

Ünsiyyət hansı idarəetmə vəzifələrini yerinə yetirərkən xüsusilə vacibdir? Ünsiyyətin fəaliyyət ilə oxşar və fərqli cəhətləri hansılardır?

İşgüzar ünsiyyətin xüsusiyyətləri hansıdır?

Səmərəli işgüzar ünsiyyəti necə qurmaq olar?

Ünsiyyətin maraqlı olması üçün nə etmək lazımdır?

Səmərəli ünsiyyət nə ilə şərtlənir?

Ədəbiyyat

1. Шостром Е. Анти - Карнеги или человек манипулятор. (Пер. с англ.) Минск, 1992
2. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1996.
3. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982.
4. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М., 1990.

5. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М., 1989.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н-д. 1997.
7. Карнеги Дейл. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1990.
8. Джефферсон Дэвидсон. Ораторское искусство. Уникальный курс. М., 2006.
9. Аня фон Каниту. Техники ведения беседы. М., 2006.
10. Милич Предраг. Как проводить деловые беседы. (Пер. с сербохорватского. М., 1983.
11. Ваугатов Э., Элизадэ Э. Sosial psixologiya. В., 2004.
12. Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека словно книгу. М., 1990.

XII Fəsil

İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBULUNUN VƏ İCRASININ SOSIAL-PSIXOLOJİ PROBLEMLƏRİ

Qısa məzmunu

İdarəetmə qərarlarının qəbulu, idarəetmə fəaliyyətinin mühüm elementi kimi. Rəhbərin qərar qəbul etmək qabiliyyəti, onun peşəkarlığının mühüm komponentidir. Qərarın qəbul olunmasında rəhbərin fərdi üslubu. Qərar qəbulu prosesinin psixoloji və yaradıcı mahiyyəti. Qərarların qəbulunun əsas mərhələləri. İdarəetmə vəzifələri və onların tipləri, növləri. Konseptual-strateji vəzifələr; texniki-texnoloji vəzifələr; insan amili və kadrlarla bağlı vəzifələr. İdarəetmə qərarlarının qəbulu üsulları. Qərarların səmərəliliyinin və optimallığının meyarları. Qərarların səmərəliliyini və optimallığını şərtləndirən amillər. Optimal qərarların qəbul olunmasının sosial-psixoloji əsasları. Qərarların səmərəli icra mexanizmi. Qərarların icrasının sosial-psixoloji əsasları. Qərarların icraçılar tərəfindən qavranılması, qiymətləndirilməsi və mənimsənilməsi. İcraçılarda qərarlara qarşı müsbət münasibət və müsbət motivasiyanın formalaşmasına təsir edən amillər. Qərarların qəbulu prosesinə icraçıların çəlb olunması və aşkarlığın təmin olunması Qərarların növləri: konstruktiv; icazə verən; qadağan edən qərarlar. Qərarların icrasına nəzarət və icranın qiymətləndirilməsi. Qərarların qəbulunun və icrasının motivləşdirilməsi.

İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması və onların icrasına nail olmaq, rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin həlledici elementlərindəndir. Optimal qərar qəbul etmək, rəhbərin peşəkarlığının nümayiş etdirən mühüm meyardır.

Qərar qəbul etmə hadisəsi müxtəlif elmlər tərəfindən - neyrofiziologiya, menecment, sosiologiya, kibernetika, psixologiya, neyrofiziologiya və s. tərəfindən araşdırılır. İlk dəfə qərar qəbul etmə hadisəsi, idarəetmə praktikasında və idarəetmə nəzəriyyəsi daxilində araşdırılmışdır. Sonralar, problemin nəzəri və tətbiqi problemlərinə maraq, onun müstəqil elmi istiqamətə çevrilməsinə səbəb olmuşdur.

Qərar qəbul olunması insanın şüurlu həyatının mühüm elementi olub, sosial gerçəklikdə, şəxsiyyətin davranışının psixoloji tənzimləmə mexanizmi kimi çıxış edir. Daima dəyişməkdə olan

sosial gerçəklikdə insanlar müxtəlif xarakterli qərarlar qəbul edərək, mövcud sosial şəraitə daha səmərəli adaptasiya olur, düzgün mövqe tutur və optimal davranış strategiyası, fəaliyyət proqramı seçir. Psixoloji cəhətdən qərar qəbul etmə yaradıcı təfəkkürün məhsulu olub, insanın malik olduğu biliklərin, informasiyanın və həyat təcrübəsinin əsasında qarşısına çıxan problemlərin vəziyyətlərin, o cümlədən, idarəetmə vəzifələrinin səmərəli həlli yollarının tapılması prosesidir. İnsan öz şəxsi həyatında və peşə fəaliyyətində daima problemlərin vəziyyətlərlə qarşılaşır və bu problemlərin ən optimal həlli yollarını tapmaq və daha səmərəli həyat yolu və üslubunu seçmək üçün müxtəlif qərarlar qəbul etməli olur. Yəni qərar qəbul etmə insanın şüurlu həyatının mühüm atributudur.

Hər bir insan fərdiyyət kimi qərar qəbul etmə üslubuna görə başlandıqdan fərqlənir. Qərar qəbul etmə qabiliyyəti şəxsiyyətin sosial-psixoloji yetkinliyini, müstəqilliyini, idarəetmə bacarığını və idarəetmə mədəniyyətini nümayiş etdirir. Subyektiv və sosial-psixoloji baxımdan fərdi üslub, şəxsiyyət üçün mövcud şəraitdə qarşıya çıxan problem vəziyyətdə, ən optimal qərar qəbul etmə və onun həlli üsulu kimi çıxış edir. Obyektiv və subyektiv baxımdan, şəxsiyyət üçün əhəmiyyətinə görə qərarlar optimal, həm də qeyri optimal olurlar. Optimal olmayan qərarlar yaranmış obyektiv şəraitə və şəxsiyyətin maraqlarına uyğun gəlmir. Adətən belə qərarların həlli ciddi çətinliklərlə qarşılaşır, belə ki, bunların icrası üçün əlverişli şərait yoxdur və ya qərarların həyata keçirilməsi üçün icra edənlərin müvafiq peşə hazırlığı, qabiliyyəti, sərəşətliyi çatmır və qərarların həllinə müsbət motivasiyası yoxdur.

Qərar qəbul etmək zərurəti, insanın qarşılaşdığı problem vəziyyətin yaranması ilə bağlı olur. Problem vəziyyətin olması, rəhbəri yaranmış vəziyyəti tənzimləyərək, idarəetmə obyektini idarəetmə məqsədlərinə uyğunlaşdırmağa təhrik edir. Problem vəziyyətin mahiyyətini öyrənməklə, onun yaranmasının obyektiv və subyektiv səbəblərini müəyyən etməklə, hadisələrin gələcək inkişaf meyllərini, perspektivlərini müəyyən etmək və onun səmərəli həlli yollarını tapmaq mümkün olur. İdarəetmədə problem vəziyyətin yaranması təşkilatın, rəhbərin və işçilərin fəaliyyətinə

stimullaşdırıcı təsir edərək, onlarda yaradıcı fəallığı gücləndirir, problemin müxtəlif həlli yollarını axtarmağa sövq edir. Rəhbər bəzən məqsədyönlü şəkildə problemlə vəziyyəti yaratmaqla, işçilərin yaradıcı-idraki potensialını fəallaşdırır, bu prosesləri tənzimləməklə daha optimal qərarların formalaşmasına nail ola bilər. Problemlə vəziyyəti necə qiymətləndirməsinə və problemin həlli yollarını tapmasına görə, idarəetmə kadrlarını qiymətləndirmək və onların peşə yararlılığını müəyyən etmək mümkün olur.

Optimal qərar qəbul etmək üçün etibarlı, obyektiv və çevik informasiya təminatının olması vacibdir. Əldə olunmuş informasiya əsasında mövcud real idarəetmə vəziyyəti qiymətləndirilir, idarəetmə vəzifələri müəyyən olunur və idarəetmə qərarları qəbul olunur.

Qərar qəbul etmə prosesinin psixoloji təhlili, onda ümumi qanunauyğunluqlarla yanaşı, qərar qəbul edən subyektlərə xas olan fərdi üslubları da öyrənməyə imkan verir. Qərar qəbul etmə prosesinin sosial-psixoloji tədqiqi, subyektin qərar qəbul edərkən tətbiq etdiyi fərdi təfəkkür üslubunu və istifadə etdiyi sosial-psixoloji metodları (müzakirələr, treninlər və s.) və s. problemlərin öyrənilməsinə nəzərdə tutur. Sosial psixoloji metodlar, qərar qəbul olunmasında kollektivin yaradıcı potensialından, daha dolğun istifadə etməyə, müzakirələri səmərəli qurmağa şərait yaradır.

İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması, insanın gündəlik həyatında qəbul etdiyi qərarlardan, bir sıra cəhətlərinə görə fərqlənirlər. İlk növbədə, idarəetmə qərarları, daha çox ictimai əhəmiyyəti və mahiyyəti olan hadisə kimi, idarə olunan təşkilatın fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edir, təşkilati məqsədlərin həyata keçirilməsinə, onun səmərəli fəaliyyətinə xidmət edir. İdarəetmə qərarlarının xarakteri və məzmunu, idarəetmə vəzifələrinin və idarəetmə funksiyalarının tələbləri ilə, həmçinin rəhbərin idarəetmə təcrübəsi, mədəniyyəti, rəhbərlik üslubu, qərar qəbul etməkdə peşəkarlığı ilə, ona verilən səlahiyyətlər ilə müəyyən olunur.

İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması prosesinə aşağıdakı

yaradıcı - psixi fəaliyyətinin məhsulu olması ilə yanaşı, kollektivin də idarəetmə subyekti kimi iştirakını nəzərdə tutur. Beləliklə qərarlar sosial məzmunu və əhəmiyyəti olan hadisə olub, bütün təşkilatın fəaliyyətini əhatə edir;

b) İdarəetmə qərarlarının xüsusiyyətlərindən biri də onun subyektiv mənbədən əldə olunmuş informasiya əsasında qəbul olunmasıdır. Qərar qəbul olunması üçün əldə olunan informasiyanın daşıyıcılarının baxışları, mövqeləri, münasibətləri, qərar qəbul etmək qabiliyyətləri və s. qəbul olunan qərarların xarakterinə təsir edir;

c) İdarəetmə qərarlarının qəbulunda və icrasında məsuliyyətin yüksək olması. Qərarların qəbulunda və icrasında subyektivizmi minimuma endirmək üçün müxtəlif vasitələrdən istifadə olunsa da, kollektivin və ekspertlərin rəyləri nəzərə alınsa da, qərarı qəbul edərkən son sözü və qərarı rəhbər verir və əsas cavabdehlik, məsuliyyət onun üzərinə düşür;

ç) İdarəetmə qərarlarının bir xüsusiyyəti də onun qəbul olunmasının və icrasının insan amili ilə bağlı olmasıdır. Belə ki, idarəetmə qərarlarının optimallığı, qərar qəbul edənin təfəkkürünün kreativliyindən, intellektual-yaradıcı potensialından, qərar qəbul etmək qabiliyyətindən asılı olur. Qərarlarda həm də, kollektivin təklifləri, icra vaxtı yol verilən korrekativlər, onlann qərarları necə qavraması, qərara və qərarı qəbul edənlərə münasibətləri və s. öz əksini tapır.

İdarəetmə vəzifələri. İdarəetmə qərarlarının qəbul olunması, müxtəlif idarəetmə vəzifələrinin həllinə xidmət edir. İdarəetmə fəaliyyətində yaranan problem vəziyyətlər, müxtəlif idarəetmə vəzifələrinin həllini tələb edir. İdarəetmə vəzifələrinin bir qismi, təşkilatın fəaliyyətinin gedişində yaranır, digər bir qismi, yuxarı rəhbərlik tərəfindən verilir. İdarəetmə vəzifələri təşkilatın bütün struktur elementlərinin, bölmələrinin fəaliyyətini əhatə edir və ona məqsədyönlülük, sistemlilik verir. İdarəetmə vəzifələri və idarəetmə məqsədlərinin olması təşkilatın bütövlüyünü, onun üzvlərinin yekdilliyini, həmrəyliyi, təşkilatın fəaliyyətinin məqsədyönlülüyünü və sistemliliyini müəyyən edir.

idarəetmə vəzifələri iqtisadi, texnoloji, təşkilati, insan amili və s. problemlərlə bağlı ola bilər. İdarəetmə vəzifələrinin həlli prosesini psixoloji cəhətdən aşağıdakı kimi səciyyələndirmək olar:

1. İdarəetmə vəzifələrinin həlli ilə bağlı planın qurulması, prinsiplər, metod və üsullərin müəyyən olunması;

2. Qərara həyata keçirilməsi prosesi, icraçıların və onların vəzifələrinin, məsuliyyətinin və səlahiyyətlərinin müəyyən olunması, iş həvələndirilməsi;

3. Qərarın reallaşmasının nəticələri, qiymətləndirməsi və nəzarəti.

İdarəetmə vəzifələrinin həlli dedikdə, idarəetmədə yaranmış problem vəziyyəti tənzimləyərək təşkilati məqsədlərə nail olunması başa düşülür. İdarəetmə vəzifələrinin formalaşması və icrasının təşkili, rəhbərin yaradıcı təfəkkürünün, diaqnostik- proqnozlaşdırıcı fəaliyyətinin nəticəsidir.

İdarəetmə vəzifələrinin növləri:

1. Konseptual mahiyyət daşıyan, uzunmüddətli, strateji və proqnozlaşdırıcı vəzifələr;

2. Təşkilatın fəaliyyətində texniki və texnoloji problemlər, (yeni texnika və texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı vəzifələr).

3. İnsan amili ilə bağlı olan vəzifələr (kadrlarla iş, təşkilatda sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaradılması, yeni kadrların iş yerinə adaptasiyası və s.).

İdarəetmə vəzifələrinin təsnifatı aşağıdakı əsaslara görə qurulur:

1. İdarəetmə vəzifələrinin məzmununa görə (məs. əhəmiyyətli və ya az əhəmiyyətli vəzifələr);

2. Vəzifələrin həll oluna bilməsinə görə (həll oluna bilən, real və həll olunması çətin olan, qeyri-real vəzifələr);

3. Vəzifələrin həllində rəhbərin səriştəliliyinə uyğun gələn və gəlməyən vəzifələr;

4. Funksional səriflərə görə.(asən və çətin vəzifələr) strateji planlaşdırma, proqnozlaşdırma.

Çətin idarəetmə vəzifələrinə, əsasən, insan amili ilə əlaqədar məsələlər aiddir.

İdarəetmə vəzifələrinin həyata keçirilməsində bir sıra obyektiv və subyektiv çətinliklər qarşıya çıxır ki, bu da rəhbərə idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında və düzgün strategiya seçməkdə maneçilik törədir, nəticədə düzgün olmayan qərarların qəbul olunmasına gətirib çıxardır. Qərar qəbul edilərkən səhv strategiyanın seçilməsi, əsasən idarəetmə vəzifələrinin düzgün qiymət- ləndirilməməsi və ya əksinə, vəzifələrin mürəkkəbliyinin şişirdilməsi ilə bağlı olur, rəhbər öz imkanlarını qərarlarla uzlaşdırma bilmir, qərarların nəticələrini qabaqcadan proqnozlaşdırma bilmir.

Qərar qəbul etmə prosesinin əsas mərhələləri

Qərar qəbulunun aşağıda qeyd olunan əsas mərhələləri vardır:

1. İdarəetmə obyektini və onda yaranmış problem vəziyyəti haqqında toplanmış informasiyanın təhlili.
2. Problemin qoyuluşu və müəyyənləşdirilməsi.
3. Modelin qurulması.
4. Model əsasında problemin həllinin tapılması.
5. Problemin həllinin model üzərində yoxlanılması və müqayisə olunması.
6. Qərarın sonrakı korreksiyası.
7. Qərarın reallaşması.

1. İnformasiyanın toplanması. - İdarəetmə obyektini və problem vəziyyəti haqqında informasiya əldə olunur, yaranmış konkret vəziyyət öyrənilir və qiymətləndirilir

2. Problemin qoyuluşu və müəyyənləşdirilməsi. - İdarəetmə obyektini haqqında əldə olunmuş informasiya əsasında entropiya müəyyən olunur, yəni problemin mahiyyətini başa düşməyə və işə mane olan amillər, işdə çatışmayan cəhətlər öyrənilir. Həmçinin, təşkilatda yaranmış sosial-psixoloji mühit, şəxsiyyətlərarası və qarşılıqlı münasibətlər, təşkilatda kadr potensialının vəziyyəti, icraçıların işə, qərarlara münasibəti, ictimai rəy və başqa sosial-psixoloji informasiyalar da araşdırılır. Beləliklə, əldə olunmuş informasiya əsasında aparılan diaqnostik-proqnozlaşdırıcı fəaliyyət

tin nəticəsində obyektin vəziyyəti qiymətləndirilir və yaranmış vəziyyətə uyğun idarəetmə vəzifələri, onların həlli yolları müəyyən olunur.

3. Modelin qurulması. - Öyrənilən problem haqqında simvollar, qrafiklər və sxemlər vasitəsi obyektin struktur elementləri arasında, məs. formal və qeyri formal qruplar arasında əlaqə və münasibətlərin xarakteri əks olunur. Dolğun olmayan model əsasında qəbul olunmuş qərarlar, sistemin səmərəli fəaliyyətini təmin edə bilməz. İdarəetmədə sosial-psixoloji hadisələrin modellərinin qurulması daha çətindir. Belə ki, insanların bu və ya başqa hadisə haqqında fikri, münasibəti, reaksiyası fərdi - subyektiv xarakter daşıyır və bunları bir mənalı ifadə etmək mümkün olmur. Buna görə də, sosial-psixoloji proseslərin qiymətləndirilməsi, tənzimlənməsi konkret-fərdi yanaşma tələb edir. İnsanlarla bağlı qərar qəbul etmək böyük məsuliyyət tələb edir və bu problemlərin həllində rəhbərdən yüksək həssaslıq, diqqətlik, ədalətlik və hüma- nizm prinsiplərinə əməl olunmasını tələb edir.

4. Problemin model əsasında həllinin tapılması. - Burada, problemin müəyyən olunmuş bir neçə alternativ həlli yolundan ən optimal variant seçilir.

5. Seçilmiş variantın və qəbul olunmuş qərarın yoxlanılması. Məs.: psixoloji təhlil nəticəsində işə qəbul edilən namizədin şəxsi keyfiyyətlərini, fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərini öyrənməklə, onun müxtəlif problem vəziyyətlərində davranışı haqqında proqnozlar qurulur,

6. Qəbul olunmuş və icra olunan qərarların korreksiyası. Modeldə qəbul olunmuş qərarlar, etimal olunan çərçivədə dəyişmələr şəraitində səmərəli sayıla bilər. Bu standartlar daxilində qərarların səmərəliliyi müəyyən olunur.

7. Qərarların modeldə yoxlanması və müvafiq korreksiya ediləndən sonra, qərar haqqında informasiya icraçılara ötürülür və qərarların icrası mərhələsi başlanır. İdarəetmədə, nəzarət edən sistemaltı struktur icranın gedişinə nəzarət edir və lazım gələrsə müvafiq düzəlişlər edir. Çox vacibdir ki, qərarlar haqqında informasiya icraçılara elə formada çatdırılsın ki, onlar birmənalı

ranılsın və onların icrasına müsbət motivasiya yaransın. Qərarlar direktiv şəkildə ötürülməli, qərarın nə vaxt, hansı şəraitdə, kim tərəfindən, hansı vasitələrdən istifadə etməklə yerinə yetirilməsi və s. haqqında dəqiq göstərişlər verilir.

Beləliklə, qərar qəbul edərkən, rəhbər təkcə yaranmış obyektiv şəraiti deyil, həm də icraçıların qərara etimal olunan reaksiyasını, subyektiv münasibətini, marağını, onlann qərarların icra olunmasına hazırlığını və səriştəliliyini də nəzərə almalıdır. İşçiləri qərarın həllinə təhrik etmək üçün, müvafiq həvəslənsirici və motivləşdirici tədbirlər görülməlidir, məs.: qərarların qəbul olmasında, müzakirəsində, hazırlanmasında icraçıların da iştirakını təmin etmək, onların təkliflərini nəzərə almaqla, onlarda qərarın icrasına maraq və məsuliyyət hissi gücləndirmək olar. Beləliklə, qərarların hazırlanması, eyni zamanda, onun icrasının da sosial-psixoloji cəhətdən əsaslandırılmasını nəzərdə tutur. Qərann necə “işlədiyini” yoxlamaq üçün idarəetmə obyektinin özündə “sosial eksperiment” aparmaq olar. Məs.: sosial qrupu təmsil edən az sayda insanların qərarı necə qavramasını, reaksiyasını, davranışını yoxlamaq və seçilmiş qrupda, qərarların icraçıların davranışına necə təsir etməsini öyrənmək olar. Məs. əmək intizamının pozulmasına görə verilmiş sanksiyaların təsirini, motivləşdirici tədbirlərin əmək fəallığına, məhsuldarlığına təsirini, icraçıların qərarların qəbulunda iştirakının onların əhval-ruiyyəsinə, icranın keyfiyyətinə təsiri və s. öyrənilə bilər.

Qərarların səmərəliliyi və optimallığı. Qərarların səmərəliliyini müəyyən etmək üçün müxtəlif üsullardan və meyarlardan istifadə olunur. Optimal qərarlar o qərarlardır ki, həm təşkilatın, həm də işçilərin maraqlarına cavab versin, onların reallaşmasının səmərəli icra mexanizminə, əlverişli obyektiv və subyektiv zəmin olsun. Qərarların səmərəliliyi eyni zamanda, idarəetmədə entropiyanın, idarəetmə qərarlarına uyğun olan informasiya ilə müqayisə edilməsi nəticəsində müəyyən olunur. Yəni, öyrənilməlidir ki, qərar qəbul olunanda, istifadə olunan informasiya, idarəetmədə yaranan qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırınmı?

Qərar qəbul edərkən, rəhbər entropiyanı yaranan səbəbləri

öyrənməyə çalışır. Bunu aradan qaldırmaq üçün, daha zəngin informasiya əldə etmək, informasiyanın bir mənalı qavranılmasına və başa düşülməsinə nail olunmalıdır. Qərar qəbul edərkən, istifadə olunan informasiya ilə entropiyanın miqdarının müqayisə edilməsi, qərarın səmərəlilik əmsalını təşkil edir, yəni problemin həlli üçün rəhbərin tərtib etdiyi proqramın nə dərəcədə uğurlu olmasını bilmək olar. Qərarın səmərəlilik əmsalının müəyyən olunması yanlış qərarların qəbul olunmasından sığorta edir.

Problemin həll olunma etimalının və əmsalının müəyyən olunması, həmçinin elmi araşdırmaların səmərəliliyini müəyyən etmək üçün də faydalı ola bilər.

İdarəetmə vəzifələrinin həll olunma əmsalına, bütövlükdə idarəetmə sisteminin səriştəlilik əmsalı kimi də baxıla bilər. Qərar nə dərəcədə optimaldırsa, informasiyanı emal edən idarəetmə sistemi bir o qədər səriştəlilik nümayiş etdirir.

Qərarın səmərəliliyi, idarəetmə sistemində əldə olunan informasiyanın zənginliyindən, obyektivliyindən, miqdarından və onlardan necə istifadə olunmasından, yəni rəhbərin informasiya mədəniyyətindən, yaradıcı intellektual potensialından, təfəkkür üslubundan asılı olur. Qərarların optimallığı və səmərəliliyi, həmçinin qərarların nə dərəcədə vaxtında və yerində qəbul olunmasından asılı olur. Əgər qərar vaxtından əvvəl və ya gec qəbul olunarsa, o əhəmiyyətini itirir, onun tənzimləyici və motivləşdirici təsiri zəifləyir, qərarların icrasında çətinliklər yaranır. Vaxtında qəbul olunmamış qərarlar, deklarativ mahiyyət daşıyır və idarəetmə məqsədlərinə, vəzifələrinin həllinə xidmət etmir.

Qərarların səmərəliliyinin başlıca amili, qərarların həyata keçməsi üçün, əlverişli obyektiv və subyektiv zəminin olmasıdır. Optimal qərar təkcə onun sosial əhəmiyyəti ilə deyil, həm də insanların maraqlarına və potensial imkanlarına nə dərəcədə uyğun olması və onlarda məhsuldar əmək fəallığı yaratması baxımından fərqlənir. Optimal qərarlar bu günün reallıqlarını əks etdinnəklə yanaşı, strateji vəzifələrin də həllinə xidmət edir və ya əksinə, strateji məqsədlər müəyyən edilərkən bu günün reallıqları, real imkanlar da nəzərə alınır.

idarəetmə qərarlarının qəbul olunma üsulları

İdarəetmə qərarlarının optimallığı qərarların qəbulunda hansı metod və üsullardan istifadə olunmasından da çox asılı olur. Qabaqcıl təşkilatlarda optimal qərarların hazırlanması onların səmərəli, çevik icra mexanizmləri formalaşdırması ilə müşayiət olunur. Müasir idarəetmə təcrübəsində, qərarların hazırlanması və qəbul olunması, fərdi və kollektiv şəkildə aparılır. Müasir idarəetmədə daha çox istifadə olunan kollektiv metodlara - işgüzar oyunlar, müzakirələr, ağılın həmləsi və s. üsulları göstərmək olar. Kollektiv qərarların qəbul olunması, analitik təfəkkürə və yaradıcı-intellektual potensiala malik olan ekspertlər və mütəxəssislər tərəfindən yerinə yetirilir. Apan!an müzakirələrin səmərəli və məhsuldar olması üçün müəyyən metodologiyaya əsaslanan xüsusi metodikalar vasitəsilə aparılır. Qərar qəbul edərkən müzakirələrin qurulması, iştirakçıların problem haqqında fikir mübadiləsini aparmaları və onların daha çox məlumatlandırılması, problemin mahiyyətinin dərk olunması, müxtəlif təkliflərin irəli sürülməsi və alternativlərdən ən optimal variantların seçilməsi məqsədləri daşıyır. Müzakirələrin səmərəli keçməsi üçün, iştirakçıların əvvəldən müzakirə olunan problem və müzakirənin məqsədi haqqında məlumatlı olmaları vacibdir. Hər bir iştirakçının, problemin həlli haqqında öz versiyası olur və müzakirənin gedişində yarana biləcək suallar, etirazlar, arqumentlər və s. haqqında konkret fikirlər, təkliflər təhlil olunur və qərarın formalaşmasında bunlardan istifadə olunur.

Müzakirələr, xüsusi hazırlanmış proqram əsasında aparılma da işin gedişində nəzərdə tutulmamış məsələlər, yeni suallar da yarana bilər, yeni maraqlı tapıntılara da gətirib çıxarda bilər. Nəzərdə tutulmamış hallar, idarəetmə ünsiyyətinin bir forması olan, müzakirə prosesinin psixoloji qanunları ilə izah olunur. Müzakirələrin gedişində nəzərdə tutulmamış halların yaranması, işin gedişinə kömək də edə bilər, əksinə, müzakirəni mövzudan uzaqlaşdırma da bilər. Qərar qəbul edərkən aparılan müzakirələrin səmərəli keçməsi üçün bir neçə şərtlərə əməl olunmalıdır:

1. Müzakirədə, bir neçə səriştəli mütəxəssisin iştirakı tələb olunur. İrəli sürülən müxtəlif fikirlər və təkliflər rəhbərə daha düşünülmüş və optimal qərar qəbul etməyə imkan verir. İştirakçı mütəxəssislərin fikirlərinin ümumiləşdirilməsi, problemin bütün cəhətlərini, detalları nəzərə almağa və daha səriştəli qərar hazırlamağa şərait yaradır.

2. Müzakirələrdə problemin nəzərdə tutulmuş və tutulmamış bütün həlli variantlarına baxılır. Səriştəli mütəxəssislərin iştirak etməsi müzakirələrin daha səmərəli, məqsədyönlü keçməsinə və ən optimal variantın seçilməsinə imkan verir.

3. Bir neçə variantdan birinin seçilməsi. Müzakirənin məqsədi, müxtəlif mövqeləri, variantları təhlil etmək, qarşı-qarşıya qoymaq, onların arqumentləri ilə tanış olmaq və əksəriyyətin müdafiə etdiyi variantı, demokratik yolla qəbul etmək.

Bu müzakirələr bir neçə funksiyanı yerinə yetirir: qərar qəbul etmək üçün iştirakçıları zəruri informasiya ilə məlumatlandırmaq; məsuliyyətin və səlahiyyətlərin müəyyən olunması.

İşgüzar müzakirələrin əhəmiyyəti həm də ondadır ki, qərarların qəbul olunma prosesinə iştirakçılarda maraq və müsbət motivasiya yaranır, yaradıcı-idraki fəallıq yüksəlir, müzakirədə iştirak edənlərin potensial imkanlarından maksimum faydalanaq mümkün olur. Bu üsullardan istifadə edilməsi, qərar qəbul edərkən, mümkün olan daha çox alternativləri müqayisə və istifadə etməyə imkan verir. Eyni zamanda, daha çox informasiyadan istifadə olunur, irəli sürülmüş təkliflərin, alternativlərin müsbət və mənfi cəhətləri, ən xırda detalları nəzərə alınır.

İşgüzar müzakirələrin, aşağıda qeyd olunan bəzi çatışmayan cəhətləri də özünü büruzə verir:

1. Müzakirələrdə fikirlərin qarşılaşması, toqquşması, müxtəlif mövqedə olan qruplar arasında konfliktlərin yaranmasına səbəb ola bilər. Bunlara yol verməmək üçün, müzakirələri işgüzar mühit və sağlam rəqabət şəraitində aparmaq, konstruktiv fikir mübadiləsinə, dialoqa və ümumi məqsədə nail olmaq üçün söylərin birləşdirilməsinə, əməkdaşlığa şərait yaratmaq lazımdır.

2. İşgüzar müzakirələrin aparılması, iştirakçıların davranışı-

nm qrup təzyiqinə məruz qalması, kompromis qərarların qəbul olunması etimalını artırır. Müzakirə iştirakçıları, qarşılıqlı münasibətlərin gərginləşməsindən çəkinərək, başdıncı mövqe tutur, prinsiplial mövqelərindən qaçır, öz mövqeyini bildirmir, tənqiddən çəkinirlər. Bütün bunlar isə daha optimal qərarların qəbul olunmasına məmə olur.

3. İşgüzar müzakirələrdə bəzən bu \ ə ya başqa səbəbdən qeyri-peşəkar və təsadüfi adamların iştirak etməsi, səriştəsiz qərarların qəbul olunmasına gətirib çıxara bilər.

4. Müzakirələrin həddən çox uzanması, qəbul olunmuş qərarların əhəmiyyətini azaldır, bəzən isə müzakirələrin istiqaməti məqsəddən uzaqlaşır.

5. Müzakirələrdə, “qrup təfəkkürü” effekti yaranır ki, bu da qərann eyni tərzdə düşünmək, ümumi mövqeyə gəlmək, problemin müxtəlif variantlarda həlli üsulunu üstələyir.

Müzakirənin səmərəliliyini artırmaq üçün, qeyd olunan effekti neytrallaşdırmaq, zəiflətmək və ya aradan qaldırmaq lazımdır.

Kollektiv qərar qəbul edilməsi, rasional olmayan fikirlərdən azad olmağa və müzakirə iştirakçılarında yaradıcı fəallığın artmasına və qərarların qəbulunda mümkün olan subyektivizmin aradan qaldırılmasına şərait yaradır.

İdarəetmə praktikasında geniş istifadə olunan kollektiv qərar qəbul etmənin formalarından biri '^ağılın həmləsi” adlanır. Ənənəvi qrup müzakirələrinin başqa formalarından fərqli olaraq, bu metod daha səmərəli və çevik olub, dalıa tez qərar qəbul etməyə imkan verir. Bu metodun ciddi nöqsanları yoxdur və təsadüflərin miqdarı minimuma çatdırılır. Bu metodun istifadə olunmasında səriştəli, pedaqoji və psixoloji hazırlığı olan, yüksək ünsiyyət mədəniyyətinə, kommunikativ keyfiyyətlərə malik olan, müzakirələrin gedişini tənzimləməyi və ona düzgün istiqamət verməyi bacaran mütəxəssislər iştirak edirlər. Bu metodun mahiyyəti yaradıcı qrupun ideyalarını, təkliflərnı sistemləşdirərək və ümumiləşdirərək, problemin ən optimal həlli yollarını tapmağa nail olmaqdan ibarətdir. İşçi qrupu 5-6 nəfərdən ibarət səriştəli, yüksək intellektual potensialı olan, təşəbbüskar, mai'aqlı təkliflər irəli sürən mü

təxəssislərdən, ekspertlərdən təşkil olunur. İştirsıkcılar, təklif olunan variantlarla tanış olur və bunlardan daha maraqlılarını seçirlər. Əsasən verilən təkliflərdən 10%-i seçilir, qalanları isə atılır. Problem haqqında verilmiş təkliflərin müzakirəsi, analizi, ümumiləşdirilməsi zaman etibarını ilə uzadılır.

“Ağılm həmləsi” metodunun müxtəlif variantlarından istifadə olunur. Bunlardan aşağıdakıları göstərmək olar: “sinektika metodu”, “gündəlik”, “Qordon”, “Delfi”, “Delbeki” və s. metodları göstərmək olar.

^^**Sinekdka metodu**”. Bu metod ağılın həmləsindən işçi qrupunun işinin təşkilinin xarakterinə görə fərqlənir və problemin daha tez həll olunmasına imkan verir. Bu metodun tətbiqi dörd mərhələdən ibarətdir:

1- ci fazada yaradıcı qrupun üzvləri problemi araşdırır və onun həlli yollarını tapmağa səy edirlər. Onlar irəli sürdükləri təkliflərini xüsusi dəftərdə qeyd edirlər.

2- ci fazada işçi qrupu öz liderini seçir. O, məsələnin həlli haqqında iştirakçıların fikirləri ilə tanış olur və öz mülahizələrini bildirir.

3- cü fazada hər iştirakçı problemin həlli haqqında öz mövqeyini və mülahizələrini bildirir.

Müzakirələrin gedişi lider tərəfindən idarə olunur və istiqamətləndirilir. Müzakirəyə çıxarılmış variantlar müxtəlif mövqələrdən müzakirə və müqayisə olunur, mövqələr razılaşıdırılır və problemin həlli barədə ümumi razılığa gəlinir. Əgər alternativlərin qiymətləndirilməsi, ümumi fikrin formalaşmasına gətirib çıxartmırsa, onda mövqələrin yaxınlaşması və əlaqələndirilməsi üçün başqa metodlardan istifadə olunur.

4- cü fazada söylənilmiş bütün təkliflər və modellər, dəvət olunmuş ekspertlər tərəfindən müzakirə olunur. Bu müzakirələrdə yaradıcı qrupun üzvlərinin iştirakına da icazə verilir.

^**“Gündəlik metodu”** Əgər həll olunan məsələ uzun müddət və gərgin iş tələb edirsə, onda ekspertlərdən ibarət xüsusi qrup yaradılır. Qrup üzvlərinin həm ayrıca, həm də kollektiv şəkildə işləməsi mümkündür. Hər bir iştirakçıya müşahidələrini və gəl

dikləri nəticələri qeyd etmək üçün xüsusi vərəqlər verilir. Bu iş I - 2 həftə davam edir.

Müzakirələrin nəticələrini hər bir gündəlik üzrə müəyyən etmək və onları ümumiləşdirmək üçün qrup yenidən bir yerdə toplanır.

“Qordon metodu” İdarəetmə sahəsində bəzi ekspertlərin fikrinə görə, “ağılın həmləri” metodunun qrupda yaradıcı fəallığı stimullaşdırması, qərarın formalaşması başa çatdığı vaxta kimi baş verir. Bundan sonra qrupun fəallığı aşağı düşür. Bu metodun müəllifi Qordon, belə hesab edir ki, qrup qarşısında konkret vəzifələr qoymaq lazım deyil, ancaq ümumi problemi müəyyən etmək lazımdır, müzakirələrdə toplanmış materiallar isə daha konkret fikirlər irəli sürməyə imkan verir.

“Delfi metodu” problemin həllində və əsasında müxtəlif alternativlər olduğu halda tətbiq olunur. Bu metoddan istifadə edərkən müxtəlif arqumentlər istifadə olunsada, müzakirələr ümumi fikrin formalaşmasına gətirib çıxartmamışdır. Bundan sonra problemin həlli, kollektivin özünə tapşırılır və bütün təkliflər baxılır.

“Delfi metodu” üç mərhələdən ibarətdir:

1- Ci mərhələdə iştirakçılar hər bir arqumenti 1 O-bal sistemi üzrə qiymətləndirir. Burada ən yüksək bal 1-dir. Alternativlər ierarxik ardıcılıqla, bülərlə qiymətləndirilir və bütün alternativlər üzrə ballar təhlil olunur, onları hər biri üçün orta bal müəyyən olunur.

2- ci mərhələdə iştirakçılar öz qiymətlərini orta qiymətlərlə müqayisə edir. Sonra 2-ci orta bal hesablanır.

3- cü mərhələdə hər alternativ üzrə ballar cəmlənir və nəticədə üstünlük verilən alternativ müəyyən olunur. Bu isə ən aşağı bala uyğun alternativ olacaq. Nəticələri hesablamaq üçün xüsusi materialardan istifadə olunur (bax Rozanova).

“Delbeki metodu” - Bu metod, idarəetmədə müxtəlif məqsədlər üçün istifadə olunur: idarəetmə vəzifələrinin həllində, informasiya toplamaq və proqnozlar etmək, mürəkkəb vəzifələrin qarşılıqlı əlaqəsini müəyyən etmək və s. Bu metod qrup

lann passivliyi istisna olunur.

Bu metod aşağıdakı mərhələlərdə tətbiq olunur:

a) problemin müəyyən edilməsi;
b) məqsədə çatmağa kömək edən və ya mane olan səbəbləri müəyyən etmək, həmçinin onların arasında əlaqəni öyrənmək.

c) problemin həllinin optimal variantının tapılması.

Bu metodu tətbiq etmək üçün aşağıdakılan bilmək tələb olunur:

1 Qrupun hər bir üzvü, bir-birindən asılı olmayaraq, konkret idarəetmə vəzifələrini qısa olaraq təsvir edir (15-dəq.)

1. Ən xarakterik təkliflər müəyyən olunur.

2. Sual-cavab əsasında, qrupun rəhbəri dəqiq olmayan fikirlərdə düzəlişlər aparır.

3. Təkrarlanan təkliflər müəyyən olunur.

4. Rəhbər qrupun rəyini ifadə edən təklifləri ümumiləşdirir.

5. Fərqli təkliflərin sayı minimuma endirilir.

6. Hər bir qrup üzvü, qısa şəkildə problemi arzu etdiyi kimi təsvir edir.

7. 20 dəqiqə ərzində müzakirə aparılır. Onun məqsədi mövcud situasiyanı qiymətləndirən nəticələr əldə etməkdir.

8. Müzakirədən sonra, qrupun hər bir üzvü, üç təklif irəli sürür və onlar vaciblik dərəcəsinə görə müxtəlif səviyyələrə əzöilir.

9. Məqsəd iştirakçıların çoxunun qəbul etdikləri təklif şəklində formalaşdırılır.

10. Məqsədə nail olmağa mane olan amillərin siyahısı tutulur.

11. Məqsədə nail olmağa kömək edən amillərin müəyyən olunması.

12. Təşkilati dəyişikliklərin reallaşması planının tutulması.

Qərarların icrasının sosial-psixoloji problemləri.

İdarəetmədə qərarlarını və idarəetmə vəzifələrini həyata keçirmək üçün səmərəli icra mexanizminin işlənilib hazırlanması idarəetmənin mühüm problemlərindən biridir. Qərarların həyata keçirilməsi üçün əlverişli obyektiv və subyektiv zəmin olmalı, onların hüquqi-normativ, mənəvi-psixoloji əsasları yaradılmalıdır.

Qərarların icra mexanizminin hazırlanmasında, həmçinin, bir

sıra psixoloji problemlər həll olunmalıdır. Bunlardan, qərarların yerinə yetirilməsi üçün icraçıların mənəvi-psixoloji cəhətdən hazır olmaları, qərarların icrasına görə məsuliyyət hissənin olması, qərarların mahiyyətinin və əhəmiyyətinin dərk olunması, qavranılması, qərarlara müsbət münasibətin və müsbət motivasiyanın, əlverişli mənəvi-psixoloji mühitin olması, qərar verənlə icraçıların arasında işgüzar, eyni zamanda, insani münasibətlərin olması vacibdir.

Qərarların icraçıları tərəfindən qavranılması. Qəbul olunmuş qərarların səmərəliliyi təkcə qərarların sosial əhəmiyyəti, onların obyektiv idarəetmə şəraitinə uyğunluğu ilə müəyyən olunmur. Həmçinin, qərarların icraçılarda yaratdığı təəssürat, motivasiya, qərarları icra etmək istəyinin və əzminin olması, qərarlara və onları qəbul edən subyektlərə olan münasibəti, inamı və s. qərarların icrasının keyfiyyətinə və xarakterinə təsir edən amillərdəndir. Ona görə də qərarlar hazırlanarkən, onların icraçıları nəzərdə tutulmalı, icraçılar tərəfindən necə qarşılanacağı və həmçinin qərarın icrasında onların səriştəliliyi, bunun üçün onlarda zəruri keyfiyyətlərin, bacarıq və vərdislərin olması nəzərə alınmalıdır. İcraçıların qərara və onu hazırlayanlara münasibətini iki qrupa bölmək olar:

1-ci qrupa mənəvi-əxlaqi mahiyyət daşıyan münasibətlər daxildir. Məs.: rəhbərin qəran ağıl və ya emosiyalar səviyyəsində qəbul etməsi, qərarın qəbul olunmasının motivlərinin şəxsi və ya sosial mahiyyət daşması və s. göstərmək olar.

Rəhbərin verdiyi tapşırıqların, qərarların qavranılmasına kömək edən və ya mane olan səbəblər olur. Məs.: bir halda emosional amil qavramağa kömək edir, digər halda isə mane olur. İcra olunan qərarın əhəmiyyətindən yaranan məsuliyyət, həyəcan, stresslər qərarın düzgün qavranılmasına və beləliklə, icranın keyfiyyətinə mane olur. Digər halda isə, qərarların yaratdığı emosional təəssürat, rəhbərin nüfuzə malik olması, onun yüksək psixoloji mədəniyyəti, səriştəliliyi, qərarların icraçılara emosional - motivləşdirici təsirini artırır. Bəzən isə emosiyagen amillər - həyəcan, məsuliyyət, səbəblər və ya sevinc hissləri, qərarların ağıl sə

viiyəsində deyil, daha çox subyektiv-emosional səviyyədə qavranılmasına səbəb olur. Belə vəziyyətdə icraçılar, adətən öz imkanlarını düzgün qiymətləndirmir, subyektivizmə yol verirlər. Bir halda qərarların icrasında öz imkanlanm şışirdir, digər halda isə öz bilik və bacarıqlarını lazımcına dəyərləndirmirlər, daha asan vəzifələrin həllinə üstünlük verirlər, məsuliyyəti və çətin işlərdən isə çəkinirlər.

Qərarların qavranılmasma həmçinin, alüdəçilik, təhrik edici amillər, adəti və stereotip xarakterli hərəkətlər, vərdişlər və s. təsir edə bilər. Bu psixoloji səbəblər, hətta yeniləşən və dəyişən sosial-iqtisadi münasibətlər şəraitində, məs.: bazar iqtisadiyyatı və cəmiyyətin demokratikləşdiyi bir şəraitdə də, ənənəvi iş və rəhbərlik üsullarından istifadə olunması yeni iş üsullarından üstün tutulur. Belə rəhbərlər, müasir şəraitdə artmaqda olan rəqabətə tab gətirmir, risklərdən və yeniliklərdən çəkinirlər.

2-ci qrup əlamətlərə, rəhbərin qərar qəbul etmək qabiliyyətini daha qabarıq ifadə edən, qərarların işgüzar mahiyyəti, işin idarəetmənin tələblərinə uyğunluğu, rasionallığı, və s. baxımından rəhbərin idarəetmə bacarığını və səriştəliliyini ifadə edən əlamətlər. Yeni qərarları icra edərkən, işçilər əvvəlki qərarların nə dərəcədə uğurlu olması, bu qərarların təşkilatın və işçilərin fəaliyyətinə etdiyi təsiri görə də, yeni qərarlara münasibətləri formalaşır. Əgər əvvəlki qərarlar və onlann icrası uğursuz olubsa və təşkilatın fəaliyyətinə əhəmiyyətli təsir etməyibsə, yeni qərarlara qarşı inamsızlıq və neqativ münasibət formalaşır. Bu hallar rəhbərin nüfuzuna ciddi xələl gətirir və rəhbərin işçilərə idarəetmə, mənəvi təsiri zəifləyir. İşçiləri qərarların icrasına həvəsləndirmək imkanlarının aşağı düşməsi, nəticə etibarilə icranın səviyyəsinin və keyfiyyətinin aşağı düşməsinə səbəb olur. Qərarların icrasının keyfiyyətinə mənfi təsir göstərən amillərdən biri də, qəbul olunmuş bir neçə qərarın, bib-biri ilə ziddiyyət təşkil etməsidir. Bir- birini inkar edən qərarların qəbul olunması, rəhbərin peşəkarlığını şübhə altına alır və nüfuzuna xələl gətirir.

Qərarların səmərəliliyinin əsas şərtləri içərisində xüsusi yeri sosial-psixoloji amillər tutur. Bunlardan qərarların qəbulunun və

icrasının sosial-psixoloji cəhətdən əsaslandırılmasını göstərmək olar. Belə ki, qəbul olunmuş qərarhu* icraçıların maraqlanna, qabiliyyət və səriştəliliyinə uyğun olmalı, icraçıların sosial-psixoloji vəziyyəti, qərarlara münasibəti nəzərə alınmalıdır. Qərarların mahiyyətinin icraçılar tərəfindən birmənalı və düzgün qavranılması və qiymətləndirilməsi onların uğurla həyata keçirilməsinin mühüm şərtlərindəndir. Qəbul olunmuş qərarların icraçıların istəkləri, gözlədikləri ilə üst-üstə düşməsi və ya düşməməsi, onların müxtəlif nisbətdə olmaları da icranın xarakterinə, keyfiyyətinə təsir edir. Bu parametərə görə qərarların psixoloji baxımdan üç variantını göstərmək olar: 1) qadağan edən; 2) icazə verən; 3) konstruktiv qərarlar.

Qəbul olunmuş qərarların səmərəli icrası üçün icraçılarda səriştəlilik, peşəkarlıq, müvafiq bilik, bacarıq və vərdişlər və bunların yerinə yetirmək istəyi və marağı oiməhdir. Eyni zamanda, qərarların yerinə yetirilməsinin reqlamenti müəyyən olunmalıdır, yəni onun icrasının nə vaxt başlanacağı və qurtarması, hansı hüquqi-normativ qaydalar çərçivəsində və hansı vasitələrdən, üsullardan istifadə olunması, hansı ardıcılıqla apanıması və s. bu kimi niəsələlər aydınlaşdırılmalıdır. Qərarların icrasının vaxt etibarı ilə düzgün planlaşdırılması, yaxın və uzaq məqsədlərin müəyənləşməsi və bunların əlaqələndirilməsi icranın daha mütəşəkkil, ardıcıl, məqsədyönlü aparılmasına şərait yaradır. Qeyd olunan bu şərtlərə əməl olunması təşkilatda yüksək icra mədəniyyətinin və ənənəsinin olmasını nümayiş etdirir.

Müasir idarəetmə çevik olmalı, daima dəyişməkdə olan sosial reallıqın tələblərinə uyğun apanımalı, korreksiya olunmalı, idarəetmədə elmin nailiyyətlərini, yenilikləri, qabaqcıl beynəlxalq təcrübəni təşkilatın maraqlarını nəzərə almaqla tətbiq etməlidir. Totalitar cəmiyyətdə mövcud olan, inzibati idarə etmə sistemi, dəyişməkdə olan həyatın tələblərinə cavab vermirdi. İdarəetmə qərarları əsasən rəhbərliyin yüksək pilləsində formalaşaraq, çox hallarda icraçıların potensial imkanları, qərarlara münasibətləri və s. nəzərə alınmırdı. Qərarlar əsasən rəhbər tərəfindən təkbaşına formalaşaraq, onun icrası inzibati qaydada nəyin bahasına olur ol

sun təmin olunurdu. Bu qaydada qərarların icra olunması, icraçılarda razılıq hissi yaratmır və icranın səmərəsi və keyfiyyəti aşağı olurdu, həmçinin, belə idarətmə üslubu işçilərdə təşəbbüskarlığı, yaradıcı fəallığı aşağı salır, onlarda ələbaxımlıq əhvalı yaradırdı. Qeyd etmək lazımdır ki, cəmiyyətin idarətmə sisteminin demokratikləşməsi şəraitində də, stereotip düşüncə tərzinin davamlı olması və konservativliyi idarətmə sisteminin yeniləşməsinə mane olan amillərdəndir.

İdarətmədə icranın təşkilinin sosial-psixoloji problemləri.

Rəhbərin fəaliyyətində, idarətmə vəzifələrinin və qəreirləri- nm icrasının təşkili xüsusi yer tutur. Qərarların icrasının təşkil olunması aşağıdakıları nəzərdə tutur: 1) Burada ilk növbədə, rəhbərin idarətmə konsepsiyası, idarətmə strategiyası, proqramı reallaşır. Bu özünü idarətmə fəaliyyətinin, idarətmə qərarlarının və onları icrasının ideal modelinin qurulmasında göstərir. 2) Qərarlar haqqında informasiyanın icraçılara çatdırılması və bu qərarların və vəzifələrin icraçılar tərəfindən düzgün qavranılması 3) İşçilərə idarətmə təsiri göstərməklə, qərarların yerinə yetirilməsində onları yaradıcı potensialını fəallaşdırmaq üçün, müxtəlif həvəsləndirici və motivləşdirici tədbirlər həyata keçirilir, 4) Qərarların icrası üçün lazım olan zəruri vasitələrlə təmin olunur və əlverişli şərait yaradılır. 5) İcraçıların fəaliyyətinin nəticələrini rəhbərin ilkin planları, strategiyası ilə müqayisə edərək, işin gedişinə lazımi korrektivlər edilir.

Qəbul olunmuş qərarların icrasının ideal modelləri ilə, real icra fəaliyyəti, həmişə üst-üstə düşmür, belə ki, qərarın icrasının ideal, nəzəri modeli obyektiv idarətmə reallığını tam əks etdirmir. Bu mənada, obyektiv reallıq onun subyektiv obrazından daha zəngindir və bu baxımdan idarətmə praktikası, idarətmə nəzəriyyəsinin inkişafının və təkmilləşməsinin mühüm mənbələrindən biri kimi çıxış edir. Ona görə də uğurlu idarətmə, idarətmə nəzəriyyəsinin və praktikasının qarşılıqlı əlaqəşini və vəhdətini nəzərdə tutur.

Beləliklə, qərarların icra fəaliyyətinin xarakteri təkcə qərarların və onların icrasının ideal modeli ilə müə>7ən olunmur, həm

də onun gedişi nəzərdə tutulmamış obyektiv şəraitin, amillərin təsirlərinə məruz qalaraq korreksiya olunur və zənginləşir. Praktika qərar qəbulunun və onun icrasının ideal- konseptual modelinin nə dərəcədə optimal, səmərəli olduğunu təsdiq edir. İdarəetmə qərarlanmın praktiki cəhətdən reallaşması, rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin mühüm meyarıdır. Səmərəli rəhbər, təkcə yaxşı qərarlar qəbul etmir, həm də bu qərarların həllinə, həyata keçirilməsinə nail olur, bunun üçün kollektivin potensial imkanlarını qarşıda duran idarəetmə vəzifələrinin həllinə yönəltməyi və səfərbər etməyi bacarır. Beləliklə, qərarların icrasının təşkili, iki əsas istiqamətdə aparılır: idarəetmə vəzifələrinin, qərarların icraçılara ötürülməsi və icraçılarda vəzifələrin həllinə marağın, müsbət motivasiyanın yaradılması.

Qərarların icraçılara çatdırılması. Tapşırıqların icraçılarda diqqətinə çatdırılması, onların qrup və fərdi tapşırıqlara bölünməsi ilə başlanır. Rəhbərliyin yüksək pilləsində, qəbul olunmuş qərarlar icraçılara ötürülərkən, bu ümumi vəzifənin həllində iştirakçıların vəzifələri, funksiyası, məsuliyyəti, səlahiyyətləri müəyyən olunur. Tapşırıqların icraçılara tərəfindən birmənalı qavranılması üçün müxtəlif tədbirlər həyata keçirilir. Məs. xüsusi təşkil olunmuş işçi qruplarında müzakirələrin qurulması və işin gedişində qarşıya çıxan çətinliklərin aradan qaldırılması, qərarlarda və vəzifələrdə müvafiq düzəlişlərin aparılması, müzakirələrin yaradıcı və işgüzar mühitdə, sərbəst şəkildə aparılması və s.

Digər qrup rəhbərlər icraçıları vəzifələrin xırda detallarına kimi təlimatlandırır. Bu hallarda, ötürülən informasiyanın həddən çox olması, diqqəti əsas məsələdən yayındıra bilər, vəzifələrin mahiyyətini qavramağa və düzgün davranış strategiyasının, fəaliyyət proqramını seçməyə maneçilik törədən bilər.

Başqa qrup rəhbərlər, işçilərə zəruri məlumatları verməklə, işin icrasına başlayırlar. İşin gedişindən asılı olaraq, əlavə, yardımçı tədbirlər görülür, tapşırıqlar yada salmır və əlavə təlimatlar verilir.

Bəzi rəhbərlərin verdiyi informasiyalar görüləcək praktiki hərəkətlərlə əlaqələndirilir və tapşırıqların icrası üçün sınaqdan çıxmış üsullardan istifadə olunmasına üstünlük verilir.

Gələcək fəaliyyətin praktiki hərəkətlər səviyəsində modelləşdirilməsi, ən çətin tapşırıqların ötürülməsi və qavranılması üçün səmərəli üsullardandır. Burada ötürülən nəzəri modellərin şəxsiyyət üçün məna və əhəmiyyət kəsb etməsi, onun bacarıq və vərdişlərinə uyğun gəlməsi vacibdir. Əgər nəzəri modellər şəxsiyyətin real praktiki fəaliyyətinə və ya onun elementinə çevrilirsə, qərarların icrası üçün real tənzimləyici və motivləşdirici qüvvəyə, amilə çevrildiyini söyləmək olar. Bu məqsədə nail olmaq üçün müxtəlif üsullardan, o cümlədən, fəal-işgüzar oyunlardan, sosial- psixoloji treninqlərdən istifadə etmək olar. Tapşırıqların icra olunması üçün, icraçılarda müvafiq peşəkarlıq, bacarıq və vərdişlərin, müsbət motivasiyanın olması vacib şərtlərdəndir.

Tapşırıqların, yüksək səviyyədə icrası üçün, uğurların və səhvlərin vaxtında düzgün qiymətləndirilməsi, proqnozlaşdırılması və müvafiq düzəlişlərin aparılması və daha optimal davranış strategiyasının formalaşması da vacibdir.

İcraçıların, qərarların icraşma səfərbər olunması və həvəsləndirilməsi. Qərarlar haqqında informasiyaların icraçılara çatdırılması, onlar tərəfindən qavranılması və başa düşülməsi, gələcək fəaliyyətin ideal modelinin mənimsənilməsinə nail olunması ilə yanaşı, onlarda bu vəzifələrin icrasına həvəsləndirici tədbirlər də görülməlidir. İdarəetmənin demokratikləşməsi şəraitində insanların öz vəzifələrini və rəhbərliyin tapşırıqlarını könüllü və şüurlu olaraq həyata keçirmələri üçün müxtəlif psixoloji təsir vasitələrindən, o cümlədən, maarifləndirmə və təlimatlandırma, izah etmə, təlqin etmə, şəxsi nümunə kimi üsullardan istifadə etmək olar. Bütün bunlar qarşıda duran idarəetmə vəzifələrinin həllinə nail olmaq üçün rəhbərin psixoloji bacarığının, ünsiyyət və kommunikativ qabiliyyətinin, liderlik keyfiyyətlərinin olması üçün lazımdır.

İcraya motivləşdirici təsir göstərən amillərdən icranın nəticələrinə görə mükəmməlləndirmə, qərarın və onun icrasının səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün kəmiyyət və keyfiyyət parametrlərinin müəyyən olunması və icraya nəzarətin olunmasını göstərmək olar.

Nəzarət idarəetmənin mühüm funksiyalarından biri kimi, qərarların icrasına stimullaşdırıcı və motivləşdirici təsir göstərir. Belə ki, düzgün qiymətləndirmə işçiləri məhsuldar işə, daha həvəslə və məsuliyyət hissi ilə işləməyə sövq edir və ya əksinə, əgər qərarların icrasına obyektiv və ədalətli qiymət verilməzsə, işçilərdə işləmək həvəsi sönür, fəaliyyətin səmərəsi və məhsuldarlığı aşağı düşür. Nəzarət iş prosesinə korreksiya edici təsir edərək, işdə müvafiq düzəlişlər, dəqiqləşmələr aparmağa imkan verir və gələcək icra fəaliyyətinə istiqamətverici və tənzimləyici təsir edir. İcraya nəzarət, idarəetmənin son mərhələsi olub idarəetmənin səmərəliliyini müəyyən edir, eyni zamanda, idarəetmənin bütün mərhələlərinə də tənzimləyici və motivləşdirici təsir göstərir.

Təkrar təcfin suallar

- Qərar qəbul etmənin idarəetmədə rolu nədən ibarətdir?
- Qərar qəbul etmənin hansı mərhələləri vardır?
- İdarəetmə vəzifələri nədir və onların hansı növləri var?
- Optimal qərar nədir və onu şərtləndirən hansı amillərdir?
- Qərarların icrasına mane olan amillər, o cümlədən, psixoloji maneələr hansılardır?
- Qərarların həyata keçməsi üçün rəhbər hansı vasitələrə əl atmalıdır*?
- Qərarların qəbul olunması və formalaşması üsulları hansılardır?
- Qərarların icrasına nail olmaq üçün hansı həvəsləndirici üsullardan istifadə etmək olar?

Ədəbiyyat

1. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М., 1998.
2. Липвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М., 2000.
3. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений (Пер. с польского) М., 1979.
4. Уразаева В.А. Психология решения управленческих задач. М., 1989.
5. Розанова В.А. Психология управления. М., 1999.
6. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.

7. Батрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. Изд «Питер», 2006.

8. Степанов В. Психологические механизмы актуализации и блокирования управленческих решений (опыт системного описания и конкретного исследования). Архангельск, 2002.

9. Матиас Нельке. Учимся принимать решения. М., 2006.

XIII Fəsil

İDARƏETMƏDƏ İNFORMASIYA TƏMİNATININ SOSIAL-PSIXOLOJİ PROBLEMLƏRİ

Qısa məzmunu

İdarəetməyə informasiyon yanaşma. İdarəetmə informasiya hadisəsi kimi, idarəetmədə informasiya və kommunikasiya proseslərinin tənzimlənməsi. Rəhbərin informasiya mədəniyyəti və kommunikativ keyfiyyətləri. İdarəetmə fəaliyyətində informasiyaların əldə olunması, mənbələri, üsulları və onlardan səmərəli istifadə olunması. İnformasiya proseslərinin sosial-psixoloji mahiyyəti və məzmunu. İdarəetmənin informasiya təminatının səmərəliliyinin artırılmasının sosial-psixoloji əsasları. İnformasiya nəzəriyyəsi və onun əsas anlayışlarının idarəetmədə istifadə olunması. İnformasiya; entropiya; kibernetik informasiya; səs-küy. Sosial-psixoloji informasiyanın əldə olunma üsulları və mənbələri. İdarəetmədə kommunikativ proseslərin sosial-psixoloji xüsusiyyətləri.

İdarəetməyə informasiom yanaşma

Müasir idarəetmənin səmərəliliyini təmin edən amillərdən biri də, idarəetmənin informasiya təminatının olmasıdır. İnformasiyanın idarəetmədə əhəmiyyəti, idarəetməyə informasiyon yanaşmanın formalaşmasına səbəb olmuşdur. Bu yanaşmaya görə, idarəetmə informasiya prosesi kimi çıxış edir və informasiya prosesləri idarəetmə fəaliyyətinin reallaşma mexanizmi və vasitəsidir.

Müasir informasiya əsrində və informasiya cəmiyyətinin yaranması reallığa çevrildiyi bir şəraitdə, informasiya prosesləri həyatın müxtəlif sahələrinə, o cümlədən, idarəetmə sisteminə nüfuz edir. Obyektiv sosial, sosial-psixoloji informasiya olmadan cəmiyyətin, sosial birliklərin, təşkilatların səmərəli idarəedilməsini həyata keçirmək mümkün olmaz. Hər bir idarəetmə fəaliyyəti idarə olunan obyekt haqqında, dolğun informasiyanın əldə olunması ilə başlanır. Rəhbərin iş günü də, ilk növbədə idarə etmə üçün maraqlı kəsb edən, informasiyalarla tanışlıqla, məs. mətbuatla, poet ilə tanışlıq, təşkilatın ayrı-ayrı bölmələrinin hesabatları ilə tanışlıq, işgüzar telefon söhbətləri və s. ilə başlayır. Yeni kompüter-

ler və informasiya texnologiyalarından müasir idarəetmədə geniş istifadə edilməsi, səmərəli idai'əmə, texnologiyalan, üsulları və metodları ilə operativ surətdə tanış olmağa imkan yaradır. İnformasiyaların daima artdığı və yeniləşdiyi bir şəraitdə, səmərəli idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün idarəetmə kadrlarının, menecerlərin yüksək kommunikativ keyfiyyətlərə və informasiya mədəniyyətinə malik olması tələb olunur. Bu keyfiyyətlərin formalaşmasında, kadrların sosial-psixoloji hazırlığı və bu məqsəd üçün fəal, interaktiv təlim metodları indən, fəal-işgüzar oyunlarından, sosial-psixoloji treninqlərdən və s. istifadə olunur. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün çevik informasiya təminatı sayəsində təşkilatlar öz işlərini yeniləşdirir, qabaqcıl texnologiyaları mənimsəyərək artmaqda olan rəqabətə uyğun fəaliyyətlərini qurur, əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığını və keyfiyyətini artırmağa nail olurlar.

İdarəetmədə informasiya proseslərini məqsədyönlü şəkildə tənzimləmək üçün müasir informasiya nəzəriyyəsini, onun əsas anlayışlarını, yeni informasiya texnologiyalarını, informasiya proseslərinin mahiyyətini, qanunauyğunluqlarını, prinsiplərini bilmək tələb olunur. İnformasiya proseslərinin səmərəliliyini artırmaq üçün onun sosial-psixoloji əsaslarının öyrənilməsi də mühüm nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmənin informasiya və kommunikativ proseslərlə qarşılıqlı əlaqəsi, idarəetmə elmlərinin, o cümlədən, idarəetmə psixologiyasının informasiya nəzəriyyəsi ilə, həmçinin kibernetika ilə birgə idarəetmə fəaliyyətinin ortaq problem kimi kompleksli həllini mümkün edir.

İdarə olunan obyekt haqqında toplanmış informasiyaların öyrənilməsi, təhlili nəticəsində idarəetmə vəziyyəti qiymətləndirilir, idarəetmə vəzifələri müəyyənləşir, qərarlar qəbul olunur, təşkilatda yaranmış problem vəziyyətlərin müvafiq həlli yolları müəyyən olunur və həyata keçiriləcək idarəetmə fəaliyyətinin ideal modeli formalaşır. Öldə olunmuş informasiyalar əsasında, problemlərin şəxsi və ictimai əhəmiyyəti dəyərləndirilir və onların həlli üçün təşkilatın, rəhbərin və işçilərin davranış strategiyası müəyyən olu

nur. İnsanların mənəvi-psixoloji vəziyyəti, mövqeyi və sosial yönəlişi haqqında əldə olunan sosial-psixoloji informasiya, diaqnostik funksiyası ilə yanaşı, şəxsiyyətə təhrikedici, motivləşdirici təsir edir.

Bu məlumatlar əsasında şəxsiyyət öz davranışının modelini yaradır və proqnozlaşdırır, öz imkanlarını, istəklərini, məqsədlərini reallaşdırmaq üçün ən optimal və əlverişli fəaliyyət strategiyası və iş üslubu seçir. Əldə olunmuş informasiyadan səmərəli istifadə olunması, idarəetmə subyektinin sistemləşdirici - integrativ, analitik-sintetik, yaradıcı, tənzimləyici fəaliyyəti nəticəsində mümkün olur.

İnsanlar tərəfindən mənimsənilmiş informasiya şəxsiyyət tərəfindən dəyərləndirilərək onun dünyagörüşünün, mənəvi dünyasının elementinə çevrilir. Şəxsiyyətin informasiyalara münasibəti bir mənalı olmadığı üçün, eyni informasiya insanlarda müxtəlif reaksiya, təəssürat və hisslər yaradaraq, müxtəlif motivləşdirici təsir edir. Bütün bunlar tələb edir ki, insanlarda gözlənilən və arzu olunan davranışa və fəallığa nail olmaq üçün, müvafiq psixoloji zəmin olmalı, mənimsənilən informasiyalara müvafiq münasibət formalaşdırılmalıdır. Beləliklə, informasiyam ötürərkən insanların mövqeyini və informasiyalara münasibətlərini, onların informasiya mədəniyyətini, informasiya ilə rəftar etmək bacarığını və s. nəzərə almaq lazımdır.

İdarəetmədə informasiya idarəetmə obyektindən idarəetmə subyektini istiqamətində hərəkət edir. Subyekt tərəfindən toplanan informasiya araşdırılır, emal olunur və nəticədə idarəetmə obyektinin və idarəetmə vəziyyətinin ideal mənzərəsi formalaşır, idarəetmə vəzifələri müəyyən olunur, müvafiq qərarlar qəbul olunur. Müasir informasiya mənbələrinin və vasitələrinin inkişafı, zəngin informasiya ehtiyatının formalaşmasına və bu informasiyalardan daha səmərəli və çevik şəkildə istifadə edilməsinə geniş imkanlar açır. Əldə olunmuş informasiyalar əsasında qəbul olunmuş idarəetmə qərarları, icra üçün idarəetmə obyektinə ötürülür, informasiyalar obyekt tərəfindən qavranılır, dəyərləndirilir. Beləliklə, idarəetmə fəaliyyətinin və idarəetmə

keçirilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbul olunması, idarəetmə obyektinin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi, motivləşdirmə və nəzarət funksiyaları, bilavasitə müvafiq informasiya prosesləri olmadan həyata keçirilə bilməz.

İnformasiya prosesləri, idarəetmənin mühüm elementi olan, əks əlaqə prinsipinin tətbiq olunmasında bilavasitə iştirak edir. Əgər bu prinsip pozulursa, səmərəli idarəetmə aktı pozulur və idarə etmə qərarlarının icrasının səmərəliliyi aşağı düşür, işin nəticəsinə və icraya qiymət vermək, nəzarət etmək, tənzimləmək, korreksiya etmək çətin olur. İdarəetmənin informasiya təminatı, informasiyanın nəinki idarəetmə subyektindən obyektə, həmçinin əksinə, obyektədən subyektə doğru hərəkətini də nəzərdə tutur. Əks əlaqə, idarəetmədə informasiya mübadiləsinə və subyektlə obyektin qarşılıqlı təsirini, əlaqə və münasibətini təmin edir. Qarşılıqlı əlaqənin olması, idarəetmənin bir sistem kimi, hər bir elementinin sistemin bütövlükdə fəaliyyətində yerini düzgün qiymətləndirməyə, tənzimləməyə və korreksiya etməyə imkan verir. Beləliklə, idarəetmə obyekt ilə subyektin qarşılıqlı fəaliyyəti, onların arasında qarşılıqlı informasiya mübadiləsinin nəticəsi kimi meydana çıxır. Əks əlaqənin yaranması, idarəetməni daima dəyişməkdə olan sosial reallığa uyğun həyata keçirməyə, onun təkmilləşməsinə, inkişafına və çevik olmasına şərait yaradır.

Şəxsiyyətin daima dəyişməkdə olan gerçəklikdə adekvat davranışı, insan orqanizminin ətraf mühit ilə signal fəaliyyəti nəticəsində mümkün olur. Ali sinir sisteminin fəaliyyəti, şərti reflekslərin yaranması və qanunauyğunluqları, görkəmli rus neyrofizioloqu P. Anoxinin, “ümumi funksional sistemi nəzəriyyəsi”, şəxsiyyətin fərdi həyat və davranış üslubunu, davranış strategiyasının mexanizmini və qanunauyğunluqlarını başa düşməyə kömək edir. Funksional sistemin iş mexanizminin mühüm elementi kimi, əks əlaqənin spesifik forması olan, “hərəkətin akseptoru” ^Ə “afferent əlaqə” çıxış edir. Bu mexanizmi, insan davranışının mürəkkəb tənzimləmə mexanizmini və qanunauyğunluqlarını başa düşməyə və davranışın, insanla onun yaşadığı mühitin qarşılıqlı əlaqəsinin və qarşılıqlı təsirinin nəticəsi

idarəetmədə əks əlaqə prinsipi daima, fasiləsiz fəaliyyət göstərir və idarə olunan sistemin cavab reaksiyalarının, hərəkətlərinin, idarəetmə aktlarının xarakterinə və dinamikasına təsir edir.

İnformasiya prosesində əks əlaqənin yaradılması, fərdin dəyişməkdə olan mühitdə daha çevik orientasiyaya və dəyişən şəraitə adaptasiyasına şərait yaradır. Müasir dövrdə idarəetmədə, obyekt və subyekt daima yerlərini dəyişdiyindən, onların hər ikisinin qarşılıqlı fəaliyyəti və onlar arasında informasiya mübadiləsi vasitəsilə idarəetmə funksiyaları yerinə yetirilir.

İnformasiyanın ünvanına çatması və onun arzu olunan təsirinə nail olmaq üçün informasiyaya yönəlmiş insanların mənəvi-psixoloji vəziyyəti, onların etimad olunan münasibətləri və davranış reaksiyası proqnozlaşdırılmalıdır. İnformasiyanın düzgün qavranılmasına nail olmaq üçün, informasiya mənbələrinə inam və bu informasiyaları qavramaq üçün müvafiq psixoloji hazırlıq, idrakı imkanlar, analiz-sintez bacarığı, informasiyalara müsbət münasibət, mövqə, sosial yönəliş, motivasiya formalaşdırılmalıdır. Əgər informasiya mənbəyi kimi rəhbərə etimad, inam varsa, onun verdiyi göstərişlərə, sərəncamlara daha məsuliyyətli yanaşılır və bu informasiyalar işçilər üçün mühüm motivləşdirici, tənzimləyici amil kimi çıxış edir.

Beləliklə, qəbul olunmuş qərarların səmərəliliyi, təkcə onların obyektiv reallığa və idarəetmə vəziyyətinə uyğun olması ilə yanaşı, həm də bu qərarların, icraçıların əhval-ruhiyyəsinə, psixoloji durumuna nə dərəcədə uyğun olması, onlara hansı mənəvi-psixoloji təsir etməsi, icraçılar tərəfindən necə qəbul edilməsindən, qavranılmasından da asılı olur. Buna görə də, idarəetmə qərarlarının icraçılara ötürülməsindən qabaq, müvafiq psixoloji zəmin yaradılmalı, bunun üçün müvafiq izahat işləri aparılmalı, müxtəlif psixoloji, mənəvi təsir vasitələrindən istifadə olunmalı, icraçıların qərarlara, tapşırıqlara reaksiyaları proqnozlaşdırılmalıdır (informasiyaya maraq, meyl, müsbət motivasiya və s.).

İnformasiyanın insanlara təsirinin xarakteri, bir sıra amillərlə izah olunur: informatorun səriştəliliyi, məlumatın əhəmiyyəti, məlumatın vəzifəli şəxslərə çatdırılması, məlumatın təqdimatı və s.

matların direktiv xarakteri, mütləq icrasının vacibliyi, qərarın əvvəlkilərlə ziddiyət təşkil etməməsi, göstərişlərin aydın, qısa, konkret, ünvanlı olması, icra müddətinin konkret müəyyən olması və s. Göstərişlərin elmi-praktiki cəhətdən əsaslandırılması və vaxtında verilməsi, icraçıların potensial imkanlarına və qabiliyyətinə, maraqlarına uyğun olması, verilən tapşırıqlara müsbət münasibətin və motivasiyanın olması, idarəetmənin informasiya təminatının daha təsirli və səmərəli olmasına zəmin yaradır.

İnformasiya nəzəriyyəsinin əsas anlayışları və onların idarəetmədə tətbiqi

Müasir idarəetmənin informasiya təminatının elmi əsaslarını öyrənmək üçün informasiya nəzəriyyəsinin əsas prinsiplərini, qanunlarını və əsas anlayışlarını bilmək və onların idarəetmə praktikasında tətbiq olunma imkanları öyrənilməlidir. İnformasiya nəzəriyyəsinin əsas anlayışları aşağıdakılardır: entropiya; informasiya; səs-küy.

Entropiya - idarəetmə vəzifələrinin mürəkkəbliyini ifadə edən qeyri müəyyənlikdir. Entropiya nə qədər çoxdursa, o qədər də qərar qəbul etmək və problemləri həll etmək çətin olur. Belə vəziyyətdə optimal qərar qəbul etmək üçün, daha çox informasiyanın əldə olunması və onların emal olunması, araşdırılması, ümumiləşdirilməsi tələb olunur.

Sosial-psixoloji informasiyalarda entropiyanın axtarılmasının müstəsna əhəmiyyəti sosial-psixoloji hadisələrin və insan davranışının fərdi xarakteri və şablon olmaması ilə bağlıdır. Sosial-psixoloji münasibətlərdə və informasiyada entropiyanın axtarılması, təşkilatda mövcud olan sosial-psixoloji problemlər və insani münasibətlərini dolğun, elmi mənzərəsinin yaradılmasına xidmət edir. Entropiya hadisəsinə insani münasibətlərdə dala çox rast gəldiyi üçün bu hadisələri binnənalı qiymətləndirmək və proqnozlaşdırmaq çətin olur.

İnformasiyaya - entropiyanı aradan qaldıran və problemə aydınlıq gətirən məlumatlar, siqnallar daxildir. İnformasiya onu qəbul edən üçün həmişə yeni bilik və məlumatlardır. Bizə artıq mə

lum olan biliklər, bizim üçün informasiya yükü daşımır və informasiya deyil.

İnformasiyalanı iki qrupa ayılır: “idraki” və “kibemetik” informasiyalar.

İnformasiya onu qəbul edən üçün yenidirsə, ancaq idarəetmə üçün praktiki əhəmiyyət kəsb etmirsə, bu halda o, “idraki informasiya”dır və o ancaq idrakı məna və əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə fəaliyyətində istifadə olunan və idarəetmə üçün əhəmiyyəti olan informasiya isə, “kibemetik informasiya” adlanır, yəni idarəetmə informasiyası.

Əgər qəbul edən üçün məlumatlar əhəmiyyətli deyilsə və onun üçün gərəkli informasiya yükü daşımırsa - belə informasiya “səs-küy” adanır.

İdarəetmə üçün əhəmiyyətli olan kibemetik informasiyadır və bu informasiyanın əldə olunması və onun idarəetmədə səmərəli istifadə olunması, idarəetmənin mühüm vəzifəsi kimi çıxış edir. Kibemetik informasiyanı əldə edərkən, idarəetmədə artıq informasiya yükündən azad olunmalıdır, belə ki, lazım olandan çox informasiyanın toplanması rəhbəri əsas məqsəddən yayındır və əsas idarəetmə vəzifəsinin yerinə yetirilməsinə mane olur. İdarəetmə üçün əhəmiyyətli informasiyalar əldə etmək, bu sahədə mövcud olan informasiyalardan əldə olunması və təzələnməsi, eyni zamanda, öz əhəmiyyətini azaltmış və əhəmiyyətini itirmiş informasiyalardan, yəni “səs küy”dən azad olunması, idarəetmənin səmərəli informasiya təminatının yaradılması üçün vacib şərtlərdəndir.

İnsan orqanizminin, dəyişməkdə olan sosial reallığın tələblərinə, yeni şəraitə uyğunlaşması, insan beynində baş verən siqnal fəaliyyətinin nəticəsində və informasiya mübadiləsinin tənzimlənməsi sayəsində baş verir. İnsanların gündəlik fəaliyyətində, istifadə olunmayan və şəxsiyyət üçün, peşə fəaliyyəti üçün, öz əhəmiyyətini itirmiş informasiyaların unudulması, artmaqda olan informasiya yükünün insan beyninə və psixikasına göstərdiyi sarsıdıcı təsirindən, psixi pozuntulardan və informasiya stresslərindən qoruyur. Bu təbii psixi funksiyalar və proseslər müxtəlif fərdlərdə özünə məxsus şəkildə baş verir. Bəzi insanların

loji xüsusiyyətlərindən, onların kommunikativ keyfiyyətlərindən, informasiya mədəniyyətindən asılı olaraq, informasiyanın qəbulu və emalı, yeniləşməsi daha intensiv və çevik şəkildə baş verir. Digərləri isə əksinə, informasiyalara qarşı az həssas olur, belə insanlar informasiya proseslərinin dinamikası, inkişafı və yeniləşməsi ilə ayaqlaşma bilmirlər. Belə insanlar, daima dəyişməkdə olan sosial reallığa çətin uyğunlaşır və onlarla sosial reallıq arasında ziddiyyətlərin yaranmasına gətirib çıxardır. Müasir dövrdə bazar iqtisadının sərt tələblərinə uyğunlaşmaq üçün insanlarn, idarəetmə personalının, menecerlərin yeni informasiya mədəniyyətinə və müasir informasiya texnologiyalarına yiyələnmələri zərurətə çevrilir.

Müasir dövrdə informasiya yükünün sürətlə artması və yeniləşməsi baş verir, 5-6 ildən sonra informasiyaların yeniləşməsi, yeniləri ilə əvəz olunması tələb olunacaq. İdarəetmənin informasiya təminatının daha etibarlı və çevik olması üçün informasiya mənbələri və vasitələri ilə işin yeniləşməsi, yeni səmərəli informasiya texnologiyalarından istifadə olunması və personalın informasiya mədəniyyətinin, bilik və bacarıqlarının formalaşması tələb olunur. Bu cəhətdən, müasir idarəetmədə kompüterlərin imkanlarından və yeni informasiya texnologiyalarından istifadə olunması, idarəetmənin informasiya təminatının keyfiyyətini, sürətini, imkanlarını artırır, informasiyaların emalının daha səmərəli aparılması imkanlarını artırır. Kompüterləşmə, informasiya və kommunikasiya proseslərin çevikliyini, etibarlılığını artırır, onun yaddaşında daha çox kibernetik informasiyanın toplanmasını və onların emalını mümkün edir. Bütün bunlar, insan beynini artıq informasiya yükündən, artmaqda olan informasiya yükünün sarsıdıcı təsirindən, informasiya stresslərindən qoruyur.

İdarəetmədə toplanan informasiyanın miqdar, idarəetməni səmərəli həyata keçirmək üçün lazım olan miqdarda və ölçüdə olmalıdır. İnformasiya ilə işi asanlaşdırmaq və onu səmərəli etmək üçün müxtəlif vasitələrdən, qısa və dəqiq ifadələrdən, terminlərdən, sxemlərdən, qrafiklərdən, simvollarından və başqa şərti işarələrdən, əyani vasitələrdən istifadə olunmalıdır.

Sosial-psixoloji informasiyanın idarəetmədə rolu

İdarəetmədə informasiya təminatının sosial-psixoloji əsaslarının yaradılması, personalın müasir informasiya texnologiyalarını mənimsəməsini və informasiya mənbələrindən düzgün istifadə etmək bacarığını, informasiya mədəniyyətinin formalaşmasını tələb edir. Beləliklə, idarəetmənin informasiya təminatının sosial-psixoloji problemlərinin həlli, müasir idarəetmənin hümanistləşdirilməsinin tərkib hissəsi kimi çıxış edir.

Sosial-psixoloji informasiya şəxsiyyəti maraqlandıran və onun üçün məna və əhəmiyyət kəsb edən predmet və hadisələr, insanların psixoloji durumu, maraqları və niyyətləri haqqında məlumatlar sistemidir. Sosial-psixoloji informasiyanın əldə olunması, idarəetmənin mənəvi-psixoloji parametrləri, təşkilatın kadr potensialı və onun yaradıcı potensialından nə dərəcədə səmərəli istifadə olunduğunu öyrənmək üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əldə olunmuş informasiya əsasında personalın mənəvi-psixoloji durumu, əhval-ruhiyyəsi, təşkilatda yaranmış mənəvi-psixoloji mühit, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, liderlik, işçilərin tələbatları və motivləri, dəyərlər sistemi və s. haqqında təsəvvür formalaşır. İdarəetmə obyektini haqqında obyektiv informasiyanın əldə olunması, rəhbərin idarəetmə vəzifəsini düzgün qiymətləndirməsinə, görülməli idarəetmə vəzifələrinin təşkilatın fəaliyyət proqramının, strategiyasının müəyyən olunmasına, idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına və səmərəli icra mexanizminin hazırlanmasına şərait yaradır. Təşkilatda personal haqqında zəruri məlumatların əldə olunması onların şəxsi keyliyyətləri, yaradıcı potensialı və qabiliyyəti, peşəkarlığı və iş yararlılığı haqqında informasiyanın əldə olunması, onların sosial-psixoloji portretini yaratmağa imkan verir. Müasir informasiya texnologiyalarının məlumatlarından peşəkarlıqla istifadə edərək, daha rəşional, etibarlı qərarlar qəbul olunur və idarəetmə funksiyalarının səmərəli yerinə yetirilməsi mümkün olur.

İnformasiya təminatının sosial-psixoloji problemlərinə,

siyanın insanların mənəvi-psixoloji, emosional sferasına, motivlər sferasına, iş üslubuna və işinin səmərəliliyinə təsiri və s. aiddir. Eyni zamanda, informasiyaların qavranılması və insanlarda nəzərdə tutulan baxışların, münasibətin formalaşması, informasiyanın insanların psixoloji-emosional vəziyyətini nə dərəcədə ifadə etməsi və s. bu kimi problemlər də informasiya proseslərinin sosial-psixoloji problemlərinə aiddir. Həmçinin, idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsi, insanın yaradıcı-psixi fəaliyyəti, qərarların qəbul olunması, problem vəziyyətlərin, idarəetmə vəzifələrinin həll olunması və s. hadisələr informasiya prosesləri baxımından araşdırılır.

insanın psixi fəaliyyəti və onun xarici aləmlə informasiya mübadiləsi sinir sisteminin siqnal fəaliyyəti kimi səciyyələnir. Xarici aləmdən və orqanizmdən insan beyninə gələn qıcıqlara verilən cavab nəticəsində, orqanizmin mövcud şəraitə adaptasiyası, dəyişməkdə olan sosial mühitdə davranışın tənzimlənməsi, korreksiyası baş verir.

Sosial psixoloji informasiya - insan beyninə gələn qıcıqların insanlar tərəfindən qavranılması və şəxsiyyət tərəfindən dəyərləndirilməsinin nəticəsi kimi formalaşır. İnsanlar haqqında, onun əhval-ruhiyyəsi, dəyərlər sistemi, sosial-yönəlişi, iş münasibəti, fərdi "psixoloji keyfiyyətləri, insanlar arasında yaranmış qarşılıqlı münasibətləri, təşkilatda yaranmış sosial-psixoloji mühit və s. haqqında toplanmış məlumatlar, idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək üçün zəruri olan, sosial-psixoloji informasiyanın mühüm elementləri kimi çıxış edirlər.

Sosial-psixoloji informasiyanın subyektiv xarakteri və onların qeyri-standart olması bu informasiyaların sistemləşdirilməsini, bu informasiyalar əsasında işçilərin sosial-psixoloji portretinin yaradılmasını və işçilərin əmək fəaliyyətinin, sosial davranışının ideal modelinin yaradılmasını çətinləşdirir. Bununla belə, sosial-psixoloji hadisələrdə müşahidə olunan qanunauyğunluqların, meyllərin müəyyən olunması, bu proseslərin müvafiq tipoloji təhlilini aparmağa imkan verir.

Sosial-psixoloji informasiyanın əldə olunması və bunlardan

idarəetmədə səmərəli istifadə edilməsi üçün rəhbərin müvafiq sosial-psixoloji hazırlığı, psixoloji və informasiya mədəniyyəti olmalıdır. Müasir idarəetmənin sosial-psixoloji problemləri haqqında dolğun informasiyanın əldə olunması üçün peşəkar psixoloq- ekspertlərin xidmətlərindən, onların tövsiyələrindən istifadə etmək lazımdır.

İdarəetmədə sosial-psixoloji informasiyanın əldə olunması və onlardan səmərəli istifadə edilməsi üçün psixoloji metodlardan və metodikalardan istifadə olunmasını tələb edir. Bu metodlara psixoloji müşahidələri, yazılı və şifahi sorğuları, ekspert rəyinin öyrənilməsini, psixoloji testləri, sosial-psixoloji treninqləri və işgüzar oyunları göstərmək olar. Eyni zamanda, sosial-psixoloji informasiyanın əhəmiyyətli hissəsi, rəhbərin praktiki fəaliyyətində, onun özünün şəxsi müşahidələri, işçilərlə ünsiyyətində, kollektivdə yaranmış ictimai rəyin öyrənilməsi əsasında əldə olunur.

İşçilər haqqında toplanmış sosial-psixoloji informasiya əsasında, eyni zamanda, idarəetmə üçün mühüm informasiyalara in- teqrativ ifadəsi, hər bir işçi üçün tərtib olunmuş **psixogram** və **profeəsiogramlardır**. Sosial-psixoloji informasiyanın nəinki ifadə olunan subyektiv fikirlər əsasında, həm də bu subyektiv keyfiyyətlərin obyektiv təzahürləri əsasında əldə etmək olar. Sosial-psixoloji informasiya personalın şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərini, kollektivdə mövcud olan şəxsiyyətlərarası münasibətlər, qeyri formal və referent qruplar, psixoloji mühit, yekdillik, mənəvi-psixoloji birlik və s. haqqında təsəvvürləri özündə əks etdirir.

İdarəetmədə kommunikativ proseslərin xüsusiyyətləri

İdarəetmədə informasiya və kommunikativ hadisələrin mahiyyətini, qanunauyğunluqlarını bilərək, bu prosesləri məqsədyönlü şəkildə tənzimləməklə idarəetmənin səmərəliliyini artırmaq olar. İnsanlar arasında informasiya mübadiləsi

proseslərin və əlaqələrin vasitəsilə reallaşır. Kommunikativ proseslər insanların informasiyaya olan tələbatlarının təmin olunması zərurətindən baş verir. İdarəetmədə kommunikativ proseslərin tənzimlənməsi üçün rəhbərin yüksək yaradıcı-intellektual potensialın və kommunikativ keyfiyyətlərin, informasiya mədəniyyətinin olması lazımdır. Kommunikativ proseslərin özünəməxsus qanunauyğunluqları və onun baş verməsini şərtləndirən aşağıdakı amilləri vardır: informasiyanın mənbəyinin və subyektinin olması; onları qəbul edən, qavrayan, dəyərləndirən tərəflərin olması; informasiyanı ötürənlə, onu qəbul edən qarşılıqlı fəallığı və qarşılıqlı əlaqə və münasibtinin olması; informasiya mübadiləsinə tələbatın və bu tələbatı təmin etmək üçün əlverişli şəraitin olması və s.

Əgər idarəetməyə informasiya hadisəsi kimi yanaşılsa, kommunikator və idarəetmənin subyektini kimi, rəhbər çıxış edir, informasiyanı qəbul edənlər isə, idarəetmə tapşırıqlarını və qərarlarını yerinə yetirən icraçılar kimi çıxış edir. Kommunikativ proseslərin məqsədyönlü şəkildə tənzimlənməsi və bu proseslərin səmərəliliyinin artırılması üçün subyekt tərəfindən informasiyanın hərəkətinə məqsədyönlü istiqamət vermək və insanları bu informasiyanı qəbul etməyə, qavramağa mənəvi-psixoloji cəhətdən hazırlamaq lazımdır. Belə ki, kibernetik informasiyanı əldə etmək üçün informasiyanın düzgün dəyərləndirilməsi və qavranılmasına nail olmaq, kommunikativ proseslərdə təhrif olmaların və buna səbəb olan maneələr, o cümlədən, psixoloji maneələr aradan qaldırılmalı və ya minimuma endirilməlidir. Cəmiyyətin demokratikləşməsi şəraitində informasiya fəaliyyətinin tənzimlənməsi vasitəsilə, idarəetmədə insanların əmək fəallığının, təşəbbüskarlığının artmasına, insanların təşkilatın həyatında, idarə olunmasında fəal iştirakına nail olmaq mümkündür. Bunun üçün yeni informasiyalara olan tələbatlarını təmin etmək, təşkilatda aşkarlığa nail olmaq, onların arasında izahat və maarifçilik işləri aparmaq, insanların psixoloji-emosional sferasına təsir etmək, onları işə həvəsləndirmək, idarəetmədə səmərəli peşəkar ünsiyyəti qurmaq və s. lazımdır.

idarəetmədə kommunikativ prosesərin xarakteri təşkilatın və onun fəaliyyətinin xarakterindən, funksiyasından asılı olaraq müxtəlif olur və kommunikasiya prosesləri müxtəlif prinsiplər və metodlar əsasında aparılır. Məs.: siyasi münasibətlərin tənzimlənməsində siyasi lider tərəfindən həyata keçirilən kommunikasiya, iki formada baş verə bilər: rəasional kommunikasiya - kommunikator şüurlu, məqsədyönlü şəkildə informasiyanın ötürülməsini təşkil edir; kərtəbii kommunikasiya - kommunikasiya kimi dərk olunmur, kommunikator kommunikasiyanın gedişinə nəzarət edə bilmir və bu proseslər sərbəst şəkildə baş verir.

Kommunikator arzu olunan effekti əldə etmək üçün, ilk növbədə, nədən məlumat verdiyini və bu məlumatların kimə ünvanlandığını, məlumatları hansı üsullarla ötürəcəyini, məqsədə necə nail olmağın mexanizmini, o cümlədən, bunun üçün hansı psixoloji zəmini yaradacağını bilməlidir. Kommunikativ proseslərin səmərəli həyata keçirilməsi üçün bir sıra şərtlərin olması vacibdir: ötürülən və qəbul olunan informasiyanın kodlaşdırılması və qəbul edənlər tərəfindən isə bu informasiyaların dekodlaşdırılması baş verməlidir.

Kodlaşdırma iki formada edilir: verbal şəkildə - verilən informasiya sözlərlə ifadə olunur; qeyri-verbal şəkildə isə, müxtəlif simvollar, siqnallardan, jestlərdən və s. istifadə olunur. Məs. siyasi kompaniyalarda müxtəlif plakatların, liderin şəkillərinin, onun siyasi platformasının mahiyyətini və məzmununu ifadə edən müxtəlif rəsmlərin, şəkillərin nümayiş etdirilməsi və s.

İnformasiyanın ötürülməsində müxtəlif kanallardan və vasitələrdən istifadə olunur: a) bilavasitə canlı ünsiyyət, auditoriya qarşısında çıxış, söhbət; b) texniki vasitələrdən istifadə etməklə ünsiyyət (telefon danışığı, radio, televizor auditoriyası qarşısında çıxış, internetdən istifadə etmək və s.); c) yazılı formada (elektron poçtu, mətbuat); ç) informasiyanın məzmununu açıqlayan vasitəçilər; d) sayələr.

İnformasiyaların ötürüldüyü hər bir kanalın öz üstünlüyü və nöqsanları vardır. Bunların hər hansı birinin seçilməsi konkret vəziyyətdən, məqsəddən, auditoriyanın tərkibindən, nəticə

raqlarından və s. asılı olaraq edilir. Qarşı-qarşıya, canlı ünsiyyət, söylənilən fikirlərə auditoriyanın reaksiyasını görməyə, qeyri-verbal vasitələrdən istifadə etməyə, auditoriyanın reaksiyasına uyğun olaraq çıxışı qurmağa, korreksiya aparmağa, üsiyyəti auditoriyanın maraqlarına, sosial-demoqrafik xüsusiyyətlərinə uyğun qurmağa imkan verir. Əgər natiq çıxışının təsir dairəsini genişləndirmək istəyirsə, o həmçinin, kütləvi informasiya vasitələrindən istifadə edə bilər. Radio və televizorun daha geniş auditoriyanı əhatə etməsi ilə yanaşı, natiqin öz xarici görkəmini qaydaya salmaq və çıxışında müvafiq korrektivlər etmək imkanı olur. Yazılı informasiya, hər sözü götür-qoy etməyə, münasib sözləri seçməyə, çıxış üzərində daha əsaslı işləməyə, redaktə etməyə imkan verir. İnformasiyanın ötürülməsində vasitəçilik edənlərin üzərinə məsuliyyətli missiya düşür, o çıxışın, informasiyanın nəzərdə tutulmuş effektinə nail olmağa çalışmalıdır. Kommunikativ proseslərdə şəxsiyyətlərdən istifadə edilməsi, auditoriyanın hər hansı bir informasiyaya, hadisəyə, şəxsiyyətə münasibətini, reaksiyasını əvvəlcə bilməyə və nəzərə almağa imkan verir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmədə informasiyanın hərəkəti daha çox üfiqi istiqamətdə olan kommunikasiya prosesləri vasitəsilə həyata keçirilir. Kommunikatorun öz səviyyəsinə, sosial statusuna, sosial-mədəni səviyyəsinə, peşəkarlığına uyğun auditoriya ilə kommunikativ əlaqə yaratmaq və qarşılıqlı anlaşmaya nail olması daha asandır və onlar belə auditoriya ilə ünsiyyətə daha çox meyilli olurlar, nəinki daha yüksək vəzifəli rəhbərlərlə.

Üfiqi istiqamətdə qurulan kommunikativ əlaqədə, informasiya mübadiləsi prosesi, daha az dəyişikliyə məruz qalır və bu informasiya daha çox kordinasiyaedici məqsəd daşıyır,

Yuxarıdan aşağı, şaquli istiqamətdə ötürülən informasiya, tapşırıqların əmrlərin icrası məcburi xarakter daşıyır. Aşağıdan yuxarıya ötürülən informasiya, idarəetmənin mühüm elementi olan əks əlaqəni təmin edir və görülən işləri qiymətləndirməyə, nəzarət funksiyasını yerinə yetirməyə və icra fəaliyyətində müvafiq korrektivlər aparmağa imkan verir.

Təkrar fiçQn suallar

Şəxsiyyətin informasiya mədəniyyəti nədə ifadə olunur?

İdarəetməyə informasiya **yanışma** necə başa düşülür?

İdarəetmədə informasiyaya rolu nədən ibarətdir?

İdarəetmənin informasiya təminatında sosial-psixoloji informasiyanın

rolu nodon ibarətdir?

İnformasiya nəzəriyyəsinin əsas anlayışları və onların idarəetmədə rolu nədən ibarətdir?

Rəhbərin fəaliyyətində kommunikativ keyfiyyətlərin və informasiya mədəniyyətinin əhəmiyyəti nədən ibarətdir?

İdarəetmədə kommunikativ proseslərinin gedişinə təsir edən amillər hansılardır?

İnsanları informasiya stresslərindən necə qorumaq olar?

Ədəbiyyat

1. Информационная культура управленческого труда. М., 1971.
2. Шерковин Ю.А. Психологические проблемы массовых информационных процессов. М., 1973.
3. Пронников В.А., Ладанова И.Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.
4. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. М., 1975.
5. Афанасев В.Г. Социальная информация и управление обществом. М., 1975.
6. Спиркин А.Г. Основы философии. М., 1988.
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. Ростов н-Д., 1997.
8. Ричард Харрис. Психология массовых коммуникаций. 4-е межд. Издание. М., 2003.

NƏTİCƏ

Psixologiya elminin mühüm tətbiqi sahəsi olan “İdarəetmə psixologiyası”, idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji qanıma uyğunluqların öyrənmə müstəqil elm sahəsidir. İdarəetmənin əsas siması və subyekti olan rəhbərin psixoloji hazırlığı personalın idarə olunmasında və kadrlarla işdə, idarəetmə kadrlarının seçilib qiymətləndirilməsində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. “İdarəetmə psixologiyası” fənni üzrə dərs vəsaitinin hazırlanmasında, müasir idarəetmə və psixologiya elmlərinin son nailiyyətləri, bu elmlərin müasir inkişaf səviyyəsi, o cümlədən, idarəetmədə qabaqcıl beynəlxalq təcrübə nəzərə alınmışdır.

Dərs vəsaitində idarəetmənin nəzəri-psixoloji problemləri, “İdarəetmə psixologiyası”nın metodoloji əsasları və prinsipləri, idarəetmənin sosial-psixoloji aspektinin xüsusiyyətləri, bu elmin istifadə etdiyi anlayışlar sistemi və metodları, müasir elmlər sistemində yeri və onlarla qai'şılıqlı əlaqəsi, müstəqil elm kimi formalaşmasının ictimai-tarixi və elmi-nəzəri mənbələri, idarəetmədə insan amilinin rolu və təşkilatın idarə olunmasının sosial-psixoloji problemləri ilə bağlı mövzular təhlil olunmuşlar.

Müasir psixologiya elmlərinin inkişafı və onların həyatın müxtəlif sahələrinə nüfuz etməsi, psixologiya elminin tətbiqi sahələrinin, o cümlədən, “İdarəetmə psixologiyası”nın inkişafı üçün zəmin yaratmışdır. Eyni zamanda, cəmiyyətin yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoyması və idarəetmə sisteminin demokratikləşməsi şəraitində idarəetmədə insan amilinə və məənəvi-psixoloji amillərə marağın artması, “İdarəetmə psixologiyası”nın müstəqil elm kimi formalaşmasını şərtləndirən

idarəetmə elmlərinin, menecmentin, o cümlədən, idarəetmə psixologiyasının inkişaf tarixi göstərir ki, bu elmlərin formalaşması ilk növbədə, ictimai-tarixi zərurətdən baş vermişdir. Təsadüfi deyildir ki, idarəetmə fəaliyyətinin elmi araşdırılması və menecment haqqında ilk kitablar idarəetmə sahəsində uğur qazanmış müəssisə rəhbərlərinin və iş adamlarının idarəetmədə əldə etdikləri təcrübənin təhlili və ümumiləşdirilməsi nəticəsində yazılmışdır. İstehsalın məhsuldarlığının və keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə əlaqədar aparılan araşdırmalarda müəyyən olunmuş, idarəetmənin səmərəliliyinə təsir edən amillərin böyük bir qismi psixoloji mahiyyət daşıyırlar.

“İdarəetmə psixologiyası”nın təşəkkülü başqa elmlərlə qarşılıqlı əlaqədə baş vermişdir, belə ki idarəetmənin psixoloji problemlərinin araşdırılmasında bu elmlərə xas olan nəzəri baxışlardan, metodoloji prinsiplərdən, metodlardan da istifadə olunmuşdur. Eyni zamanda, Özünü müstəqil elm sahəsi kimi təsdiq etmiş “İdarəetmə psixologiyası”nın idarəetmə problemlərinin həllində özünə xas olan yanaşma üsulu vardır. İdarəetmə problemlərinin kompleksli araşdırılmasında “İdarəetmə psixologiyası” problemlərə insan amilinin psixoloji prizmasından yanaşır və insan amili idarəetmə sisteminin fəal, yaradıcı tənzimləyici subyekt kimi çıxış edir. “İdarəetmə psixologiyası” idarəetmə funk- siyalannın yerinə yetirilməsində hər bir rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin özünəməxsusluğunu ifadə edən fərdi idarəetmə üslubunu və rəhbərin fərdi idarəetmə konsepsiyasını öyrənir.

İdarəetmə fəaliyyəti rəhbərin cəmiyyətin idarəetmə sistemində tutduğu yeri və funksiyası, vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində, müvafiq normativ sənədlər və qanunlarla tənzimlənsə də, idarəetmənin xarakteri və səmərəliliyi həmçinin rəhbərin idarəetmə məharətindən, idarəetmə mədəniyyətindən və onu idarəetmənin subyekt kimi səciyyələndirən digər şəxsi keyfiyyətlərindən, fərdi idarəetmə üslubundan asılı olur.

Müxtəlif elmlərin birgə səyi ilə idarəetmənin strukturunun müxtəlif səviyyələrinin kompleksli araşdırılması, müxtəlif idarəetmə nəzəriyyələrinin və idarəetmə problemlərinin müxtəlif

üsullarının yaranmasına səbəb olmuşdur. İdarəetməyə hər hansı bir elmin mövqeyindən yanaşılsa da, idarəetmənin bir sistem hadisə kimi bütün struktur səviyyələri və elementləri qarşılıqlı əlaqə və münasibətlərdə baxılmalı, problemin kompleksli elmi araşdırılmasında hər bir elmin yeri, yaşama üsulu və rolu müəyyən olunmalıdır. İdarəetmənin sosial-psixoloji səviyyədə araşdırılması, idarəetmədə mənəvi-psixoloji amillərin idarəetmə fəaliyyətində tənzimləyici və sistemləşdirici funksiyalarını öyrənir.

Cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklərin, insanların psixologiyasına, əhval-ruhiyyəsinə, insani münasibətlərə, idarəetmə münasibətlərinə, rəhbərlik üslubuna, insanların motivlər - tələbatlar sistemində və digər psixoloji tənzimləyicilərinə necə təsir etməsi də "İdarəetmə psixologiyası"nın maraq dairəsində olan problemlərdir. Cəmiyyətdə yaranmış yeni şəraitdə insanlann mənəvi-psixoloji aləmində baş vermiş dəyişikliklər, personalın idarə olunmasına yeni yanaşma, rəhbərin insanlarla yeni rəftar, münasibət və ünsiyyət üslubu seçməsinə tələb edir. Bütün bunlar rəhbərlərdə yeni peşə və şəxsi keyfiyyətlərin, yüksək humanitar hazırlığın, psixoloji, pedaqoji və informasiya mədəniyyətinin olmasını, yeni iqtisadi tərəkəşürün və rəhbəri idarəetmənin subyekti kimi səciyyəyəndirən digər keyfiyyətlərin olmasını tələb edir. Beləliklə, müasir dövrdə idarəetməni səmərəli həyata keçirmək üçün idarəetmə sisteminin əsas elementi olan insan amilinin mənəvi- psixoloji aləmində baş vermiş dəyişikliklər nəzərə alınmalıdır.

HAQVERDİYEV BAYRAM YUSİF OĞLU

IDARƏETMƏ PSIXOLOGİYASI: DƏRS VƏSAİTİ
(bakalavrpilləsi üçün)