

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Qasımova Aysel Fərmayıl qızının

“Əmək kollektivlərində psixoloji mühit və onun əməyin səmərəliliyinə
təsiri ” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: - 060404 - İqtisadiyyat

İxtisaslaşmanın adı: “Əməyin iqtisadiyyatı”

Elmi rəhbər:

Magistr proqramının rəhbəri:

Prof.T.Ə.Quliyev

dos.E.C.Əzizova

Kafedra müdiri:

Prof.T.Ə.Quliyev

BAKİ - 2016

MÜNDƏRICAT

Səh.

GİRİŞ _____ səh 3

FƏSİL 1. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ SOSIAL-PSIXOLOJİ METODLARININ TƏTBİQİ

1.1. Əmək kollektivlərinin idarə edilməsində tətbiq edilən sosial-psixoloji metodların mahiyyəti əhəmiyyəti _____ səh 7

1.2. Heyətin idarə olunmasının sosial-psixoloji vasitə və metodlar sistemi _____ səh 15

FƏSİL II. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ PSIXOLOJİ MÜHİT, ONUN SOSIAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ VƏ ONA TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

2.1. Heyətin idarə edilməsinin sosial-psixoloji cəhətlərinin tədqiqi _____ səh 29

2.2. Əmək kollektivlərində psixoloji mühit və ona təsir edən amillər _____ səh 41

2.3. Kollektivin sabilliyinin sosial-psixoloji aspektləri _____ səh 49

FƏSİL III. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ ƏLVERİŞLİ-PSIXOLOJİ MÜHİTİN FORMALAŞMASI VƏ ONUN ƏMƏYİN SƏMƏRƏLİLİYİNƏ TƏSİRİ

3.1. Kollektivə rəhbərliyin sosial-psixoloji aspekti və rəhbərlik üslubunun optimallaşdırılmasının əməyin səmərəliliyinə təsiri _____ səh 61

3.2. İdarəetmə münasibətlərinin psixoloji mühitin formalaşmasında rolu _____ səh 73

3.3. Kollektivdə sosial-psixoloji münaqişələr və onların həlli yolları _____ səh 77

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

RESUME

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYATLAR

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində kollektivlərdə maddi nemətlərin və mənəvi dəyərlərin yaradılması prosesinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi heyətin idarə edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz rəhbər işçi vəzifəsini yüksək səriştəlik, bilikli, enerjili və özünün rəhbərlik qabiliyyətinin bacarığını daim təkmilləşdirərək idarəetmə funksiyasının həyata keçirməlidir. Vəzifəli şəxs idarəetmənin bütün həlqələrində və səviyyələrində milyonlarla işçilərin fəaliyyətini təşkil edir, istiqamətləndirir, tənzimləyir, stimullaşdırır. İdarəetmədə onlarla yanaşı, birlikdə düşüncəli və fəal fəhlələr və qulluqçular iştirak edirlər.

Heyəti idarəetmənin üslub və metodları, onların təkmilləşdirilməsi müasir dövr üçün daha səciyyəvi və xarakterikdir. Beləliklə, bazar iqtisadiyyatı, onun prinsipləri və tələbləri kollektivin fəaliyyətinin səmərəli təşkil edilməsini tələb edir. Bununla yanaşı, elmi-texniki tərəqqi də işçiləri yaradıcılığa təhrik edir. Bütün bunlar işçilərin gərgin işləməmək vərdişləri ilə, vaxtı qiymətləndirməyi bacarmamaqla bir yerə sıғыşmır. Odur ki, müasir dövr ideya və psixoloji keyfiyyət kompleksini tələb edir. Bura daxildir: şüurlu münasibət, düşüncəli olmaq, yüksək iş qabiliyyətinə malik olmaq, əməksevərlik, təşəbbüskarlıq, yüksək intellektlilik, yeniliyə meyllilik və s.

Kollektivin fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti üçün heyətin idarə edilməsinin sosial-psixoloji aspektləri həlledici əhəmiyyətə malikdir. Burada qeyri-maddi dəyərlər, yəni kollektivin birliyi, intizamlılıq, işgüzarlıq, yeniliyə meyllilik, sağlam psixoloji mühit, xoş əhval-ruhiyyə daha təsirlidir. Əməyin nəticələrində maraqlı olmaq, idarə edən və idarə olunanlar arasında qarşılıqlı sağlam münasibətin olması istehsalın nəticələrinə bilavasitə təsir edir.

Yeni istehsal münasibətləri şəraitində idarəetmənin forma və metodları içərisində sosial-psixoloji aspekt daha çox diqqəti cəlb edir. İnsanların maddi tələbatlarının ödənilməsi ilə bərabər, mənəvi sahəyə də meyl etmələri güclənmişdir. Onların psixoloji komforta – işdə öz vəziyyətləri ilə kifayətlənmələri, işçilərlə, xüsusilə də rəhbərlərlə qarşılıqlı münasibətin

yaxşılaşdırılmasına meyl etmələri artır. Psixoloji komfortun yaradılması bilavasitə əməyə münasibətə təsir edir. Odur ki, rəhbər işçi dərin bilikli, həssas, sosial-psixoloji sahədə zəngin bilik və təcrübəyə yiyələnmişdir. Rəhbər işçinin sosial-psixoloji cəhətdən nəzəri biliklərə yiyələnməsi, işçilərə səmərəli rəhbərlik etməyə, hər kəsə fərdi yanaşmağa, eləcə də rəhbər işçilərlə tabeçilikdə olanlar arasında qarşılıqlı münasibətin düzgün qurulmasına imkan verir. Bütün bu deyilənlərdən aydın olur ki, seçilmiş mövzu günün aktual məsələlərindəndir.

Tədqiqatın predmetini heyəti idarəetmənin sosial-psixoloji aspektləri, kollektivdə psixoloji mühit, ona təsir edən amillər, rəhbərlik üslubunun optimallaşdırılması, sosial-psixoloji münasibətlərin yaxşılaşdırılması təşkil edir.

Tədqiqatın obyektini şirkət, birlik və sənaye müəssisələrində heyətin idarə edilməsi prosesinin təkmilləşdirilməsi təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını heyəti idarəetmə sahəsində alimlərin elmi araşdırmaları, idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətində ölkəmizdə qanunverici orqan tərəfindən qanunlar və qanunvericilik aktları, qərar və sərəncamları, sənaye müəssisələri haqqında əsasnamələr və digər normativ sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın metodu kimi müqayisə, sistemli təhlil, məntiqi ümumiləşdirmə və qruplaşdırma, statistik məlumatlardan və sosioloji tədqiqat üsullarından istifadə edilmişdir. Həmçinin, dissertasiya işinin yerinə yetirilməsi prosesində müəllif tərəfindən tədqiq edilən problem üzrə ümumi və xüsusi ədəbiyyat materiallarından istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Müasir dövrdə elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsi və bazar iqtisadiyyatına keçilməsi fəaliyyətin bütün sferalarına öz təsirini göstərir. Bu prosesdə idarəetmə sisteminin yenidən qurulması və sistemin təkmilləşdirilməsi qarşıya qoyulan əsas məqsədlərdən biridir. Məhz yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində idarəetmə sisteminə də yeni tələblər səviyyəsində yanaşılmalıdır.

- Hazırkı dövrdə idarəetmənin yeni tələblər əsasında təşkil edilməsi, idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi üçün onun materiallarının öyrənilməsi və

təkmilləşdirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan dissertasiya işində əsas məqsədlərdən biri olaraq idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarından istifadənin gücləndirilməsi və ona əməl edilməsidir.

- Heyəti idarəetmədə sosial-psixoloji vasitələrin rolunun artması, həmin metoda yeni, daha mükəmməl cəhətdən yanaşılmasını tələb edir. İşçilərin fəaliyyətinə sosial-psixoloji cəhətdən təsir edilməsi, digər amillərlə yanaşı müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinə, onun iqtisadi artımına, işçilərin məhsuldarlığına bilavasitə təsir göstərir. Həmçinin, heyətin əhval-ruhiyyəsinə, onların işgüzarlığına, məsuliyyət dərəcəsinə, əmək fəaliyyətinin yüksəldilməsinə, işçilərin sağlamlığına müsbət təsir edir.

- Heyəti idarəetmə sistemində sosial-psixoloji metodların öyrənilməsinin əsas vəzifələrindən biri kollektivdə psixoloji mühitin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir. Bu cəhətdən psixoloji mühit öz növbəsində əmək kollektivlərinin emosional əhvalını və onun üzvləri arasındakı qarşılıqlı əlaqəni ifadə edir. Odur ki, psixoloji mühit hər bir işçiyə, sosial qrupa və idarəetmə strukturuna təsir edir. Bu baxımdan psixoloji mühit əmək kollektivlərindəki sosial proseslərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi baxımından araşdırılmalıdır.

- Tədqiqat işində əsas vəzifələrdən biri də rəhbər işçilərlə təbəçilikdə olanlar arasında qarşılıqlı münasibətlərin vəziyyətinin öyrənilməsi və onun təkmilləşdirilməsindən ibarətdir. İdarə edənlə idarə olunan arasında formalaşmış sosial-psixoloji münasibətlər və onlara təsir edən amillərin öyrənilməsi də əsas vəzifələrindən biridir.

- Heyəti idarəetmə prosesində mühüm vəzifələrdən biri də rəhbər işçinin iş üslubunun öyrənilməsidir. Məhz iş üslubu işçinin davranışına, onun məsuliyyətinə, yaradıcılığına, əməkdən razı qalmasına, kollektivə uyğunlaşmasına, bütövlükdə fəaliyyətin səmərəliliyinə bilavasitə təsir göstərir. Məhz demokratik iş üslubu işçinin qeyd etdiyimiz keyfiyyət göstəricilərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

- Məlumdur ki, əmək kollektivlərində təyinatına və xarakterinə görə müxtəlif sosial-psixoloji münaqişələr baş verir. Münaqişələr tərəflər arasında, onların

mövqe və mənafeələrinin uyğun gəlməməsi, ziddiyyət təşkil etməsi nəticəsində baş verir ki, bu da kollektivdə psixoloji gərginliyi xeyli dərəcədə artırır. Bu problemin də həll edilməsi istiqamətində müvafiq vəzifələrin həyata keçirilməsi qarşıya qoyulmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin uyğun məlumatları, müvafiq nazirliklərin hesabat materialları, müəssisələr haqqında əsasnamə və aparılmış sosioloji tədqiqatların məlumatlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Heyəti idarəetmə sistemində sosial-psixoloji metodların nəzəri cəhətdən əsaslandırılması və sosial-psixoloji aspektlərinin təsir gücünün artırılmasının tədqiqi tədqiqatın elmi yeniliyini təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti əmək kollektivlərində sosial-psixoloji mühitə təsir edən amillərin müəyyən edilməsi, onların tətbiqi, kollektivin sabilliyinə təsir edən sosial-psixoloji cəhətlərin aşkar edilməsindən ibarətdir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi. Dissertasiya giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işi 3 cədvəldən, 7 sxemdən və 91 səhifədən ibarət yazılmışdır.

Birinci fəsildə heyəti idarəetmə sistemində sosial-psixoloji amillərin mahiyyət və əhəmiyyəti göstərilmişdir. Həmçinin, heyətin idarə edilməsinin sosial-psixoloji vasitə və metodlar sistemi şərh edilmişdir.

İkinci fəsildə heyətin idarəedilməsinin sosial-psixoloji aspektlərinin tədqiqi ilə əlaqədar olaraq, heyəti idarəetmənin sosial-psixoloji cəhətləri təhlil edilmiş, əmək kollektivlərində psixoloji mühit və ona təsir edən amillər göstərilmişdir. Eləcə də idarəetmə münasibətlərinin sosial-psixoloji mühitə təsiri verilmişdir.

Üçüncü fəsil heyətin idarəedilməsinin sosial-psixoloji aspektlərinin təkmilləşdirilməsi məsələlərinə həsr edilmişdir. Bununla əlaqədar olaraq kollektivlə rəhbərliyin sosial-psixoloji aspekti və rəhbərlik üslubunun optimallaşdırılması, həmçinin, sosial-psixoloji münaqişələr və onların həlli yolları göstərilmişdir.

FƏSİL 1. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ SOSIAL-PSIXOLOJİ METODLARIN TƏTBİQİ

1.1. Əmək kollektivlərinin idarə edilməsində tətbiq edilən sosial-psixoloji metodların mahiyyəti və əhəmiyyəti

Bazar iqtisadiyyatının müasir inkişaf mərhələsində cəmiyyətin, bütövlükdə xalq təsərrüfatı sahələrində idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarına getikcə daha çox əhəmiyyət verilir. İdarəçilik fəaliyyəti çox mürəkkəb ictimai hadisə və prosesdir. Bu hərtərəfli və hərcəhətli münasibətləri, prosesləri əhatə etdiyinə görə müxtəlif istiqamətdə və müxtəlif elmlər tərəfindən öyrənilir, izah olunur. Belə ki, iqtisadi, təşkilati, inzibati və s. məsələlərlə yanaşı fəaliyyətin psixoloji fəaliyyətin psixoloji-emosional və mənəvi estetik, etik tərəflərini bilmək son dərəcə vacibdir. Lakin idarəçilik fəaliyyəti sosioloji-psixoloji cəhətdən hələ lazımi səviyyədə öyrənilməmişdir. Halbuki, idarəçilik əməyi, hər bir rəhbər işçinin fəaliyyəti, birinci növbədə, adamlarla aparılan işdən ibarətdir. Hələ vaxtı ilə F.Engels göstərmişdir ki, adamların, şəxslərin idarə olunması sosioloji idarəetmənin başlıca formasıdır.

İdarəetmə əməyinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Fiziki əməklə məşğul olan işçilər üçün bilavasitə əmək obyektı təbiət cisimləri, əmək alətləri olduğu halda, rəhbərlik əməyi üçün başlıca obyekt insanın özüdür. Bundan başqa belə bir cəhəti də qeyd etmək lazımdır ki, əmək cisimləri və əmək alətlərindən fərqli olaraq insan müxtəlif keyfiyyətə malikdir. Bu, ilk baxışda adama çox sadə və aydın görünən bir həqiqətdir. Halbuki, həmin xüsusiyyət rəhbər işçilərlə tabeçilikdə olan işçilər arasında mürəkkəb sosioloji-psixoloji əlaqələr yaradır.

Psixi proseslər – təsəvvür, təfəkkür, diqqət, hissetmə, iradə və s. şəxsiyyətin psixi xassəsi, yəni onun temperamenti, xarakteri, qabiliyyəti, müxtəlif mənafeləri və tələbatı ilə üzvi şəkildə əlaqədardır. Lakin həmin psixi xassə bütün, adamlarda, necə deyirlər, standart təşkil etmir və eyni səviyyədə olmur. Məhz bu xassəyə görə də adamlar bir-birindən fərqlənirlər. Deməli, psixi xassə heç də bəzilərinin düşündüyü kimi tənzim olunmaz, idarəolunmaz bir şey deyildir. Müəyyən mühit çərçivəsində kollektiv, xüsusilə rəhbər işçi həmin psixi xassəyə təsir göstərərək onu tənzim oluna bilən bir obyektə çevirə bilər. Məsələn, hər bir şəxs və kollektivdə sağlam əsaslar üzərində qurulmuş mənafelərin təşəkkül tapmasında, yaradıcı

qabiliyyətin inkişaf etdirilməsində, tələbatın düzgün qurulmasında sahibkarın, menecerin, kollektivin çox böyük rolu vardır. Xüsusilə rəhbər işçinin nümunə gücü burada mühüm amil rolunu oynayır. Nümunə gücü böyük qüvvədir. Bu müddəə tamamilə bu məsələyə də aiddir. Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir müəssisədə, idarədə, assosiasiyada, birjada olan qeyri-normal hal, hadisə, qeyri-normal sosioloji-psixoloji vəziyyət xeyli dərəcədə həmin nümunə gücünün zəif olması, pozulması yaxud olmaması üzündən baş verir.

Psixi proseslər və şəxsiyyətin psixi xassəsi onun psixi vəziyyəti ilə üzvi surətdə bağlıdır. İnsanın psixi vəziyyəti onun idarəetmə prosesində və idarəetmə sistemində həyəcanlanması, emosiyası (mənfi, yaxud müsbət emosiyalar) ilə əlaqədardır ki, bu da onun həyat fəaliyyətinə, əhval-ruhiyyəsinə, sevinc və ya kədərlənməsinə səbəb olur. Lakin bu vəziyyəti heç də sırf sinir sisteminin məhsulu, nəticəsi adlandırmaq səhv olardı.

Insanların, menecerlərin temperamentliyinin əsas tipləri. Temperamentliliyin tipləri və onun əlamətləri aşağıdakından ibarətdir:

1. Sanqvinlik. Əlamətləri: yeknəsək işləri deyil, canlı, yaradıcı işi sevən; cəsarətli olan; məqsədyönlü fəaliyyəti olan, öz məqsədinə inadla, lakin səbrlə nail olan; müstəqil ahəngdar fəaliyyət göstərən; səhvə yol verməyən.
2. Xolerik. Əlamətləri: lüzumsuz tələsikliyə yol vermə; hər şeyi bir anda həll etməyə cəhd göstərmə; işdə eyni zamanda say göstərən, işə can yandıran, lakin müqavimətə rast gəldikdə işdən soyuyan, ruhdan düşən; məsuliyyətli işlər icra etdikdə məsuliyyət hissəsinin gərginləşməsi; işini qeyri-ahəngdar icra etməsi.
3. Fleqmatik. Əlamətləri: sürətli, rəngarəng məzmunu olmayan, orta iş sürəti olan işçi qrupu ilə səciyyələnir; gərgin iş rejiminə dözə bilən; işdə təmkinli olan, işə həvəsi olan; yeknəsək işlərə dözümlü olan.
4. Melanxolik. Əlamətləri: fleqmatik xarakter ilə oxşarlığı: daha çox aramla, yavaş işləməsi; sürətli, məsuliyyətli olmayan fəaliyyət sferalarında işləməyi sevməsi; təklildə uğurla işləyə bilməsi; onun üçün əhval-ruhiyyənin daha önəmli olması; eyni zamanda əməkdaşların köməyinə ehtiyac hiss etməsi.

Bütün bu sistem səciyyəsi adamların davranışına bu və ya digər dərəcədə təsir göstərir. Bəzi psixoloqlar haqlı olaraq bu səciyyələr sistemini beynəlmiləlçi adlandırır. Doğurdan da bu əksər adamlarda, xalqlarda təsadüf edilən əlamətlərdir. Bununla belə hər tip temperamentin özünün üstün və çatışmayan cəhətləri vardır. Bununla belə bizim fikrimizcə sanqvinik, xolerik, fleqmatik və melanxolik xarakterlər sistemini diqqət, yaddaş, təfəkkür kimi təbii psixi proseslər kimi qiymətləndirmək, onlarla bir sıraya qoymaq olmaz. Çünki mühitdən, motivləşdirmə səviyyəsindən asılı olaraq fleqmatik, sanqvinik və yaxud, sanqvinik melanxolik təbiətli işçiyə çevrilə bilər.

Adətən, bəzi sosioloqlar və iqtisadçılar istehsal, əmək prosesində adamlar arasında, baş verən ziddiyyətləri, şəxsiyyətlər arasındakı ciddi münaqişələri sırf psixologiyanın qanunları ilə, insana xas olan guya mənfi amillərlə izah etməyə çalışırlar. Halbuki, sosioloji-psixoloji vəziyyəti heç də istehsal münasibətlərindən, mülkiyyət plüralizmindən kənarda izah etmək düzgün deyildir.

Sosioloji-psixoloji proseslərin adamlara təsiri, işçiləri psixi vəziyyəti istehsal kollektivlərində, hər hansı bir iş yerində yaradılmış konkret şəraitdən, rəhbər işçilərlə təbəçilikdə olan işçilər arasındakı ilkin münasibətlərdən xeyli dərəcədə asılı olur. Beləliklə, bütövlükdə bütün psixi hadisələr insanın psixi fəaliyyətinin ən yüksək səviyyəsini – şüurunu müəyyən edir. Bu o deməkdir ki, başqa amillərlə yanaşı adamların şüurunu sosioloji-psixoloji amillərdən kənarda təsəvvür etmək olmaz. Şüurluluq isə birinci növbədə adamların onları əhatə edən mühiti, şəraiti, obyektiv olaraq yaradıcı şəkildə təhlil etməkdə, davranışlarını, xətti-hərəkətlərini düzgün idarə etməkdə, dünənki, bugünkü və gələcəkdəki hadisələrə real və həm də düzgün qiymət verməkdə özünü təzahür etdirir. Ona görə də insanın davranışına, onun şüuruna təsir edən amillərə birtərəfli deyil, sistem halında, kompleks halda yanaşmaq lazımdır.

Əmək fəaliyyətində adamların ictimai-iqtisadi hadisələrə münasibəti, həyat hadisələrinin düzgün qiymətləndirilməsi və dərk etməsində idarəetmə aparatının düzgün qurulması və menecerlərin, sahibkarların və s. elmi prinsiplər əsasında müəyyən olunması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Beləliklə, əmək fəaliyyətində

insanın hərəkətini, davranışını elmi cəhətdən izah etmək, bu davranışın proqnozunu vermək imkanı və zəruriyyəti meydana çıxmış olur. Sahibkar bu cəhətləri bilməklə tabeçiliyində olan işçilərlə sağlam psixoloji əsaslar üzrə əlaqə saxlamağı, onlara psixoloji təsir göstərməklə yanaşı, hər birində və özündə daha səmərəli işləmək üçün ən yaxşı psixoloji keyfiyyətləri inkişaf etdirə bilər.

Müasir elmi-texniki inqilab insan psixologiyasına, psixologiya elminə qarşı yeni tələblər irəli sürür. Bunun nəticəsində psixologiya elminin xüsusi sahələri - əmək psixologiyası, mühəndislik psixologiyası, tibb psixologiyası, idarəetmə psixologiyası, idman psixologiyası, hüquq psixologiyası və s. meydana gəlmişdir. Bundan başqa, psixologiya digər elmlərlə - fiziologiya, məntiq, estetika, ergonomika, sosiologiya və kibernetika ilə üzvi əlaqə şəraitində inkişaf etməkdədir. Lakin bir sıra elmi və rəhbər işçilər belə bir səhv fikir irəli sürürlər ki, istehsalın və adamların uzaq məsafədən idarə olunması guya adamlarla bilavasitə yaxından əlaqə, ünsiyyət saxlanması zəruriyyətini, o cümlədən psixoloji amillərin əhəmiyyətini azaldır. Bu belə deyildir. Əksinə, elmi-texniki tərəqqi şəraitində istehsalda insan amilinin rolu geticə artır. Çünki belə bir şəraitdə mürəkkəb əmək prosesi insanın psixi xüsusiyyətlərinə ciddi təsir göstərir və yeni, daha çətin tələblər irəli sürür. Beləliklə, insanların psixi yüklənməsi, zehni fəaliyyəti daha da artır. Doğuran da avtomatik idarəetmə sistemində, istehsalın tam avtomatlaşdırılması və mexanikləşdirilməsi şəraitində işçilər öz vəzifələrini icra edərkən əvvəlkinə nisbətən çox böyük həcmdə məlumatlar alır, onu yenidən işləyib hazırlayır və müvafiq yerlərə çatdırırlar. Təcrübə göstərir ki, işdə olan böyük qəzalar, zay məhsul buraxılışı bir sıra hallarda insanın psixoloji xüsusiyyətləri və imkanlarını rəhbər işçinin kifayət qədər bilməməsi üzündən irəli gəlir. Çünki hər bir işçinin başqa cəhətləri ilə yanaşı, fizioloji, psixoloji və intellektual inkişaf parametrlərini bilərəkdən ona hər hansı bir müvafiq tapşırığı vermək olar.

Müasir dövrdə iqtisadiyyatın və ictimai inkişafın ən başlıca məsələlərindən biri adamlarda ən yaxşı psixoloji keyfiyyətlərin aşılmasından ibarətdir. Bu məsələnin müvəffəqiyyətlə həll olunması nəzəri baxımdan mümkündür. İnsanlar başqa canlılardan fərqli olaraq həyat həqiqətini və hadisələrini şüurlu dərk etmək,

mühitə fəal təsir etmək, onu təkmilləşdirmək qabiliyyətinə malikdir. İnsan böyük yaradıcı qüvvəyə qadirdir. İnsanın beyninin özü ən mühüm əvəzedilməz idarəetmə orqanıdır. Psixi hadisə məhz beynin xassəsi olduğuna görə, ali sinir sisteminin fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Sinir sistemi burada əsasən aşağıdakı iki başlıca funksiyasını idarə edir: o, insan orqanizmində olan müxtəlif orqanların fəaliyyətini uzlaşdırır, idarə edir, əlqələndirir, habelə insanla xarici mühitin əlaqəsini qaydaya salır, tənzimləyir.

İdarəetmə əməyi və idarəetmə mədəniyyəti adamlara qarşı nəzakətli və işdə səriştəli olmağı tələb edir. Təcrübə göstərir ki, mədəni halda verilən göstəriş kobud formada verildəndən çox yaxşı nəticə verir. Amerika idarəetmə sistemi baxımından idarəetmə işçisi hətta yumor qabiliyyətinə malik olmalıdır. Əlbəttə, bu ümumi halda deyilmiş bir fikirdir. Çünki bütün ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasına heç bir yumor təsir göstərə bilməz. Təsadüfi deyildir ki, bir çox inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində işin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasında sosioloji-psixoloji amillərin öyrənilməsinə böyük əhəmiyyət verilir. Bununla əlaqədar olaraq “insan münasibətləri” doktrinası irəli sürülür. Məsələn, ABŞ-da 450-dən çox iri sənaye müəssisələrində xüsusi “sosioloji şöbə” yaradılmışdır. Bundan əlavə 500-ə qədər xüsusi firmalar müəssisələrə “insan münasibət”lərinin müəyyən edilməsi xətti ilə xidmət göstərirlər. Bir çox ali məktəblərdə “insan münasibətləri” müstəqil bir fənn kimi keçirilir. Bir sıra sosioloqlar və iqtisadçılar isə belə bir fərziyyə irəli sürürlər ki, belə bir sosioloji xidmət işçiləri ilhamlandırmaq, onların əmək fəaliyyətini səmərəli təşkil etmək, habelə həyat fəaliyyətini firavanlaşdırmaq, şənləndirmək məqsədini güdür.

Müasir dövrdə, insanların şüurunun artdığı, mədəni-texniki səviyyəsinin yüksəldiyi bir şəraitdə korporasiya, firma, assosiasiya aparatı işçisinin sosioloji-psixoloji amillərə, bu amillər vasitəsilə işçilərə təsir etməsi qabiliyyətinə malik olması son dərəcə vacibdir. Təcrübə göstərir ki, doğrudan da insanlar, necə deyirlər, yalnız görmə, eşitmə və digər qabiliyyətlərinə görə deyil, həmçinin, həm özünün və həm də idarə rəhbərinin xarakterinə uyğun çalışmağa səy göstərirlər. Deməli, sahibkardan və onun təbəçiliyində olan işçinin xarakterindən çox şey

asılıdır. Adamlar müəyyən xarakterli, xeyirxah, güclü, zəif, həlledici, ünsiyyətçi, iradəli və iradəsiz, igid yaxud qorxaq, fəal və ya passiv, səriştəli və intizamsız, müstəqilliyi sevən, təmkinli və digər xarakterə malik olurlar. Lakin adamların bir-birlərindən bu dərəcədə fərqlənməsi heç də hər kəsin öz bildiyi kimi hərəkət etməsi demək deyildir. Sosioloji-psixoloji amillərin nəzərə alınmasını, bu amillərlə hesablaşmanı heç də bəsit halda başa düşmək düzgün deyildir. Adamlar arasında fərdi psixoloji xüsusiyyətlərdən başqa ümumi, ümumbəşəri xüsusiyyətlər, ülvə münasibətlər də vardır. Ona görə də adamların xarakteri birinci növbədə onların əməyə, öz vəzifəsinə, bizi əhatə edən mühitə, adamlara və özünün özünə olan sağlam münasibətilə, tələbkərliliyi ilə müəyyən olunmalıdır. Biz deyərdik ki, burada adamların özünün münasibəti, necə deyərlər, yalnız başqalarının deyil, özünün özünü aldatmaması, müstəqil xətt tutması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ümumiyyətlə, müstəqillik şəxsiyyətin mürəkkəb psixi proseslər kompleksi və xassəsi olub, onun özünə sahib olma, özünü tənqid etmə, cəsarətlilik, məqsədəuyğunluq, inadkarlıq, fəallıq və kifayət qədər intellektual inkişaf səviyyəsi ilə əlaqədardır. Məhz bu cəhətdən yalnız ayrı-ayrı adamlarda deyil, bir çox adamlarda, bütün kollektivdə təşəkkül tapması və inkişafı xeyli dərəcədə rəhbər işçidən, onun nümunə gücündən, onun bu işdə nə dərəcədə maraqlı olmasından asılıdır. Adətən, bir qayda olaraq sahibkar işçini tənqid etməyi bacardığı kimi, özü də tənqiddə dözməli, təmkinli olmalıdır. İşçiləri tənbeh etdiyi kimi, onları mənəvi cəhətdən həvəsləndirməyi də bacarmalıdır. Əgər bu xüsusiyyət rəhbər işçidə yoxdursa, deməli, o, nəinki sosioloji-psixoloji amilləri bilmir, həm də idarəetmə haqqında prinsipləri kobud surətdə pozmuş olur.

Məlumdur ki, hər bir istehsalat kollektivi kompleks texniki, texnologiyə və iqtisadi hadisələr məcmusundan ibarət olmaqdan başqa, həm də ictimai-psixoloji hadisələr, proseslər məcmusundan ibarətdir.

Göründüyü kimi, idarəçilik əməyi texnika və texnologiyadan irəli gələn məsələlərlə yanaşı insan təbiətindən, insan psixologiyasından irəli gələn məsələlərin də nəzərə alınmasını tələb edir. Ona görə də, idarəçilik əməyi, idarə edənin əməyi, psixoloji gərginlik cəhətindən ən çətin əmək növlərindən biridir. Bu

əmək, qarşıda qoyulmuş hər hansı bir tapşırığın icra olunması gedışində mərkəzi sinir sistemində gedən intensiv proseslərlə də üzvi şəkildə bağlıdır. Həmin işdə olan psixi gərginliyin başlıca səbəblərindən biri də adamlarla daimi təmasda olmaq, kollektivdə işgüzar şəraitin yaradılması üçün görölən əlavə tədbirlər, tapşırılmış iş üçün məsuliyyət hissi, həmçinin mürəkkəb, intensiv idarəçilik əməliyyatının görülməsi ilə əlaqədardır. Bütün bunlar onu sübut edir ki, rəhbər işçidən ümumi tələbkarlıqdan başqa yaxşı yaddaş, böyük diqqət, müşahidəçilik, təmkinlik, yığcamlıq, intensiv işləmə sürəti, işin texnika və texnologiyasını bilməklə yanaşı, psixoloji iqlim “texnologiyasını” bilmək tələb olunur.

Rəhbərlik psixologiyası özünə aşağıdakı məsələləri daxil edir:

- Demokratik qaydalı rəhbərlik iş stili;
- Rəhbərliyin sosioloji-psixoloji cəhəti;
- Psixoloji iqlim və işin səmərəliliyi;
- Konfliktin (münaqişənin) sosioloji-psixoloji cəhətləri;
- Liderlik davranışının diaqnostlaşdırılması;
- Rəhbərlik-təbəçilik münasibətlərinin optimallaşması;
- Sosial psixologiya və adamlar arasındakı münasibətlərin təşkili;
- Qrup və kollektivin psixologiyası;
- Başqasının fikrinə hörmət etmə;
- Tənqidə, aşkarlığa zövq oyatma;
- Rəhbər işçilərin zəif psixoloji hazırlığının aradan qaldırılması;
- Əmək və ictimai fəallığın stimullaşdırılması.

İnsan tələbatı və mənafeələrinin formalaşması və inkişafı sosioloji-psixoloji metodlar üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. İnsanın ictimai keyfiyyəti xeyli dərəcədə onun tələbatı və mənafeələrinin tərbiyə edilməsi ilə əlaqədardır. Tələbat insanın obyektiv reallığa olan münasibətini ifadə edir. Tələbat mənafeələr kimi geniş və çoxcəhətlidir. Mənafeələr vasitəsilə insanların psixologiyası formalaşır və inkişaf edir. Tələbat maddi, psixoloji dərk etmə, birgə fəaliyyət, fəaliyyət mübadiləsi, mənəvi və s. formalarda olur. Bu tələbat formaları və onun ödənilmə səviyyəsi nəticə etibarilə insanın sosial davranışını müəyyən edir.

Ümumiyyətlə, götürüldükdə “insan-mexanizm”, “insani-insan”, “insan amili”, “insan-avtomat”, “insan-kibernetika” və “insan-kosmos” sistemləri adamların idarəetmə və istehsal fəaliyyətinin nəticələrinə olan münasibətinə müvafiq olaraq əmələ gəlmişdir. İdarəetmə, istehsal bilavasitə adamların səyinin, məqsədinin, düşüncəsinin, münasibətlərinin və onların maddi nemətlərə olan tələbatının təzahürüdür. Ona görə də onların idarəetmədə iştirakı formalarını, idarəetməyə təsir metodlarını, şəxsiyyətlər arasındakı münasibətləri öyrənmək mütləq zəruri olur. Bunları sosiologiya, psixologiya, sosial-psixologiya, mühəndislik psixologiyası, şəxsiyyət psixologiyası, əmək psixologiyası və pedaqogika elmləri vasitəsilə öyrənmək olar.

Sosiologiya elmi vasitəsilə adamların özlərini apara bilməsinin (təbiyyəsinin) ümumi qanunauyğunluqları, istehsalçıların tərkibi, sosial quruluşu, müxtəlif sosial hadisələrin qarşılıqlı əlaqələri, ictimai mühitin, sosioloji xarakterlərin və münasibətlərin tərz-i-hərəkəti öyrənilir.

Sosial psixologiya elmi vasitəsilə ictimai rəyin, marağın, əhvali-ruhiyyənin formalaşması, adamların fəaliyyətinin stimulları, qrup və kütlənin psixoloji xüsusiyyətləri, onların şəxsiyyətin yaranmasına və hərəkətinə təsiri, “müdirlik-tabelik” münasibətlərinin yaranması və formalaşması izah edilir.

Şəxsiyyətin psixologiyası vasitəsilə ali əsəb fəaliyyətinin tipləri, insanın amalı, hərərətliyi, xarakteri, qabiliyyəti, yaddaşı, hissi, həyəcanı, düşüncə tərz-i, istedadı və s. öyrənilir.

Əməyin psixologiyası vasitəsilə ixtisas və peşə qabiliyyəti, kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsi, əmək proseslərinin psixoloji cəhətləri, kadrların təhsili, onların öyrənilməsi, istirahət və əmək şəraiti, kadr axıçılığı və s. tətbiq olunur.

Göründüyü kimi, yuxarıda göstərilən elmlər vasitəsilə insanların ünsiyyətində, birgə fəaliyyətlərində, onların davranışlarında baş verən psixoloji, sosioloji, etnoloji qanunlar, qaydalar və qanunauyğunluqlar, psixi halın mimikaları və xüsusiyyətləri, insan münasibətləri, şəxsi xassələri və xarakterləri öyrənilir. Bu da öz növbəsində istehsalın idarəedilməsi psixologiyası ilə bağlıdır. Ondan

işçilərin, bütövlükdə, kollektivlərin istehsal tapşırıqlarını, xidmət vəzifələrini yerinə yetirməkdə bir metod kimi istifadə olunur. İnsani xüsusiyyətlər, davranışlar fəallığı artırır, istehsalın nəticələrinə bilavasitə və dolaylı yolla təsir göstərir. Sözün geniş mənasında, insani keyfiyyətlər, onlar arasındakı münasibətlər yüksək olduqda, onlarda mənəvi qüvvə, inam yaranır, əmək coşğunluğuna, ictimai fəallığa səbəb olur.

Bütün bunlar onu deməyə haqq qazandırır ki, istehsal fəaliyyəti üçün əməkdaşlıq firmalarının seçilməsi, onlarla psixoloji xarakterlərin uyğun gəlməsi əmək məhsuldarlığına təsir edir, bir növ məhsuldar qüvvəyə çevrilir. Ümumiyyətlə, sosial-psixoloji metodlar insanlıq və insaniyyətlilik hissinin aşılmasına, onlar arasında münasibətlərin nizamlaşdırılmasına, sosial münasibətlərin inkişafına, ictimai və əmək fəallığının yüksəldilməsinə, insanda yeni keyfiyyətlərin formalaşmasına və başqa psixoloji münasibətlərin baş verməsinə yaxından köməklik göstərir.

İdarəetmənin sosioloji-psixoloji metodlarından daha düzgün və başa sosial-psixoloji məsələlərin dərinlən öyrənilməsi, həmçinin, idarəetmə prosesinin sosioloji-psixoloji amillərinin nəzərə alınması tələb olunur.

1.2. Heyətin idarə olunmasının sosial-psixoloji vasitə və metodlar sistemi

İdarəetmə, rəhbərlik psixologiyası metodlarını təsnifatına və xarakterinə görə bir neçə təsir metodlarına ayırmaq olar:

- a) İctimai-siyasi metod;
- b) Siyasi-tərbiyə metodu;
- c) İdeya-tərbiyə metodu;
- d) Sosial-psixoloji metod.

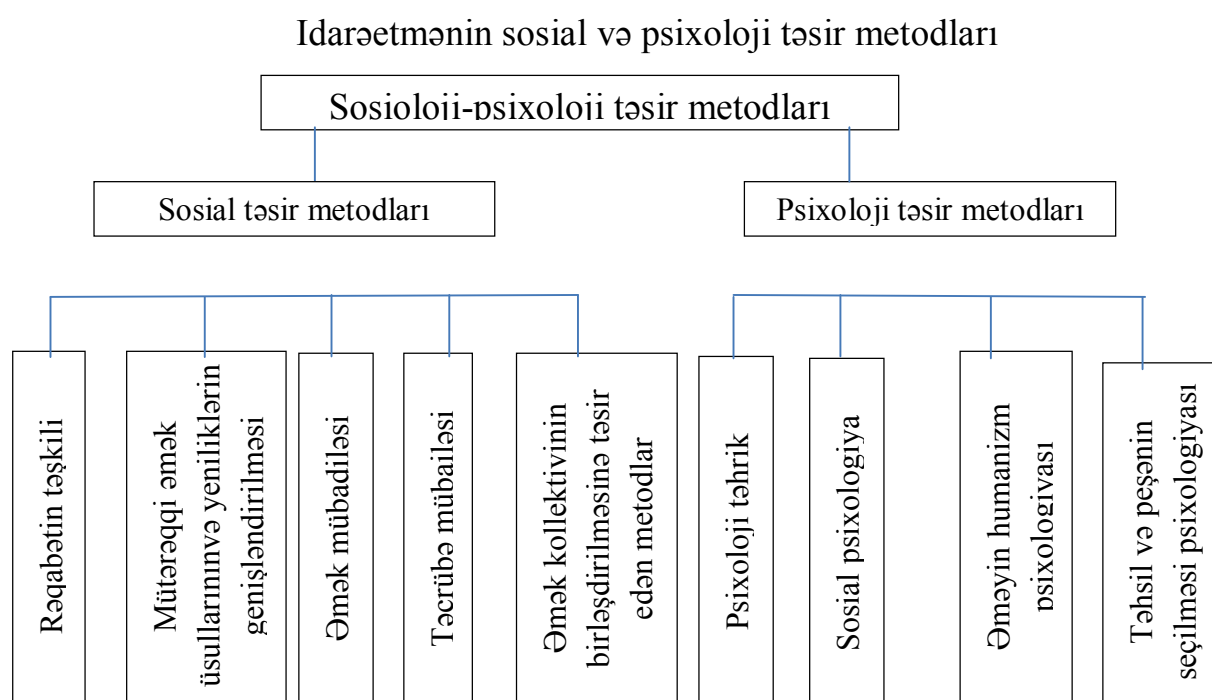
Hər bir metod insanların mənəvi marağına təsir göstərir, onlarda sağlam dünyagörüşünün formalaşmasına, siyasi və ideoloji tərbiyənin, inamın, siyasi məlumatın, mənəvi keyfiyyətlərin yüksək səviyyədə olmasına köməklik göstərir.

Bunların vasitəsilə kollektivin, onun ayrı-ayrı üzvlərinin ictimai-siyasi, siyasi-tərbiyə, ideya-tərbiyə işinin vəziyyəti, onlar arasında mətnliyi, əməyə, istehsal

münasibəti, inam və tərbiyə işinin formalaşması həyata keçirilir, onlardan müəyyən təsir vasitəsi kimi istifadə edilir. Bütün bunlar bütövlükdə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə böyük təsir göstərir və kütlələrin yaradıcılıq təşəbbüsünün inkişafına, yeni insani keyfiyyətlərin yaranmasına, formalaşmasına, onlarda yüksək əxlaqi və estetik keyfiyyətlərin yaranmasına səbəb olur.

Ümumilikdə, bu metodlar işçilərin əmək və yaradıcılıq fəallığını inkişaf etdirir, onlarda yeni insani, əxlaqi keyfiyyətlər, münasibətlər yaratmaq, sosial fəallığın yüksəldilməsi, əmək kollektivinin möhkəmləndirilməsi, onların ictimai fəallığını inkişaf etdirmək, qarşılıqlı münasibətləri, bu münasibətlərdəki ziddiyyətli halları, hadisələri aradan qaldırmaq vasitələrini göstərir və onlardan düzgün, səlis istifadə edilməsini qarşıya qoyur. Eyni zamanda psixoloji vəziyyətlərin seçilməsi, əməyin humanizmi, fərdi keyfiyyətlilik, özünə tələbkərlilik kimi psixoloji metodların köməyinə əsasən yerinə yetirilir. Bunun əyani sxemini aşağıdakı formadan görmək olar (sxem 1).

Sxem 1.



- a) Adət və ənənənin gözlənilməsi, rəhbərlik stili; b) ayrı-ayrı xatirə hadisələrin qeyd olunması; v) özfəaliyyətin inkişaf etdirilməsi; q) sosial-mədəni nemətlərin böyük sistemi; g) mənzil növbəliyinin gözlənilməsi və s.

Əmək kollektivinin təşəkkül tapmasına təsir edən metodlar:

- a) Tənqid və özünütənqid; b) şəxsi nümunə; v) şəxsi nüfuz; q) təşviqat və təbliğat.

Siyasi, ideya və tərbiyə metodları bir sıra spesifik təsir metodlarının fəaliyyətinə əsaslanır:

Siyasi təşviqat və təbliğat işçilərin siyasi tərbiyəsi, inandırma təsir vasitəsi. Bütün bunlar demokratik partiyalar, hərəkatlar, həmkarlar ittifaqı və digər ictimai təşkilatların məqsədyönlü siyasi fəaliyyətlərinin təsiri altında həyata keçirilir. Bütövlükdə bu fəaliyyət həyat tərzinin müvafiq sosial-siyasi, ideya-tərbiyə və başqa qanun və prinsiplərinə əsaslanır, qarşısına demokratik prinsipləri təbliğ etmək, qarşıda duran vəzifələri izah etmək, şüurlu intizamı, yaradıcılığı, inamı bərqərar etmək və daha yaxşı işləmək səyini, məqsədini tərbiyə etməyi qoruyur. Bu işdə mətbuatdan, radio, televiziya, müxtəlif yığıncaqlardan, əyani vəsaitdən, onların başqa formalarından geniş istifadə edilir.

Müəssisə müdiriyyətinin fəaliyyətinə nəzarət. Burada məqsəd müəssisənin iqtisadi vəziyyətinin, idarəedilməsinin yaxşılaşdırılmasına hər vasitə ilə köməklik göstərməkdən ibarətdir. Odur ki, müdiriyyətin fəaliyyətinə nəzarət etməklə təsərrüfatın əsas göstəriciləri təhlil edilir, nöqsanları vaxtında aşkara çıxarıb aradan qaldırmaq, qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsini yoxlamaq, ayrı-ayrı mütəxəssislərin hesabatlarını dinləmək, müəssisənin inkişaf etdirilməsi, yeni ehtiyatların aşkara çıxarılması üçün adamları səfərbərliyə almağa, işləri təşkil etməyə kömək edir.

Tənqid və özünütənqid. İstehsalın inkişaf etdirilməsi və təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini yaxşılaşdırmaq, istehsalatda baş verən nöqsanları vaxtında aşkara çıxarmaq üçün tənqid və özünütənqid vasitələrindən geniş istifadə edilməlidir. Tənqid və özünütənqid prinsiplilik, aşkarlıq, buraxılan nöqsanların açıq ehtiraf olunması, obyektivlik, konkretlik, inkarsız və başqa keyfiyyətləri

özündə birləşdirir. Tənqid və özünütənqid ümumi işə, istehsalın inkişafına, müsbət nəticələrə nail olmağa təkan verir, habelə ondan nöqsanların düzəldilməsində, kadrlarla işin yaxşılaşdırılmasında bir metod kimi istifadə olunur.

Müəssisənin idarəedilməsinə işçilərin cəlb edilməsi. İşçilərin təşkilat və müəssisələrin idarəedilməsinə geniş cəlb edilməsi ən mühüm təsir vasitələrindən biridir.

İşçilərin idarəetməyə geniş cəlb edilməsi özünü müəssisələrdə keçirilən istehsalat müşavirələrində, iclaslarda, ümumi yığıncaqlarda bir daha göstərir. Burada istehsal fəaliyyəti, əmək intizamı, kollektiv üzvləri tərəfindən istehsal və ictimai vəzifələrin yerinə yetirilməsi, ən mühüm qərarlar müntəzəm müzakirə edilir, işçilər tərəfindən irəli sürülən təkliflər və tənqidi qeydlər nəzərə alınır, qərara salınır. Bu barədə bütün kollektivə müntəzəm məlumat verilir. Bütün bunlar nəticə etibarilə, öz növbəsində işçilərin tərbiyə edilməsinin fəal vasitəsinə çevrilir.

İşçilərin sosial və tərbiyə fəallığının yüksəldilməsində əsas metodlardan biri rəqabət və yarışın təşkilidir. Bu metod vasitəsilə cəmiyyətin ictimai-siyasi və tərbiyə işinə və hər bir kollektivin mənəvi mühitinə, baxışına, sahibkarlıq təşəbbüsünə və yaradıcılığına əsaslı təsir göstərmək olar. Yarış kollektivin böyük tərbiyə məktəbidir, onlar rəqabətdə özünün bütün keyfiyyətlərini göstərə bilirlər. Rəqabət cəmiyyətin iqtisadi-mənəvi quruculuq metodudur, adamların ictimai istehsalın idarəedilməsinə cəlb etmək formasıdır. Lakin bir sıra hallarda əmək yarışının təşkili, qiymətləndirilməsi, qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və yayılması məsələləri lazımı səviyyədə qurulmur. Ona görə də yarışın təşkili prinsipləri, qəbul edilmiş öhdəliklər və planlar bəzi hallarda pozulur, daha doğrusu, yerinə yetirilmir, yaxud qəbul edilmiş öhdəliklər və tapşırıqlar yarış iştirakçılarının adi istehsal vəzifələri olur, gərgin rəqabətin həyata keçirilməsi metoduna çevrilir.

Rəqabət işçilər arasında yaradıcılığın inkişaf etdirilməsi vasitəsinə çevrilməli və burada heç bir hay-küyə və gurultuya yol verilməməlidir, əksinə, işgüzarlığa, konkretliyə və tələbkərliyə geniş meydan açılmalıdır. Lakin bir çox dövlət müəssisələrində əmək yarış bəzi müəssisə və təşkilatlarda formal təşkil edilir, öhdəliklər hay-küyçüləklə və gurultuyla qəbul edilir.

Nəticədə onun yerinə yetirilməsi səfərbəredici qüvvəyə çevrilmir, yarışın gedişi prosesində kütləvilik, fəallıq və yenilik hiss edilmir və nəhayət, iqtisadiyyatın inkişafının hərəkətverici amili ola bilmir. Bəzi müəssisələrdə yenilikçilərin təşəbbüslərinə çox nadir hallarda təsadüf etmək olur.

Bir sıra müəssisələrdə normaların keyfiyyətsiz olması saxta yenilikçilər, qabaqcıllar əmələ gətirir. Burada elmi-texniki tərəqqinin tətbiqi və normaları yerinə yetirən işçilərin ixtisas, bilik, əmək vərdisləri deyil, həmin normaların işçilər tərəfindən asanlıqla yerinə yetirilmə dərəcəsi nəzərə alınır.

Əmək yarışının düzgün təşkilinin başlıca prinsipləri aşkarlıq, nəticələrin müqayisə edilməsi, yoldaşcasına qarşılıqlı yardım, geniş qabaqcıl təcrübə mübadiləsidir.

Əmək yarışının bir sıra formaları vardır: 1) peşələr üzrə fərdi yarış; 2) ayrı-ayrı təsərrüfatlar, müəssisələr arasında yarış; 3) sahələr, sexlər üzrə yarış, rəqabət.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodu: idarəetmənin sosial metodu və idarəetmənin psixoloji metodundan ibarətdir.

Sosial metodların köməyi ilə istehsal və əmək kollektivlərinin formalaşdırılması, onların sosial inkişafının planlaşdırılması, mənəvi tərbiyə, mənəvi stimullaşdırma normaları tənzim olunur.

Istehsalatda əmək və istehsal kollektivləri cəmiyyətin elə bir vahididir ki, onlar özlərində cəmiyyətdə baş verən ictimai əlaqə və münasibətləri, mütərəqqi inkişafın qanunauyğunluqlarını əks etdirirlər. Kollektivdə adamların yeni keyfiyyətləri formalaşır, yoldaşlıq və qarşılıqlı yardım münasibətləri yaranır, hər bir kəsin kollektiv qarşısında və kollektivin isə hər bir işçi qarşısında məsuliyyəti, cavabdehliyi artır.

“Kollektiv” sözü latınca “kolleqere” (birlik, yığım) sözündən götürülmüşdür, bu heç də ayrı-ayrı fərdlərin süni bioloji, mexaniki birləşməsi deyildir. Kollektivə istənilən insan qrupunun birləşməsi kimi də baxmaq olmaz. Həqiqətən kollektiv sosial-psixoloji xüsusiyyətləri ilə xarakterizə olunan, müəyyən məqsəd üçün birləşən insanların birliyi. Bu birlik ümumi məqsədə nail olmağa doğru yönəldilmişdir. Məqsədsiz insan birliyi ola bilməz, olmuş olsa belə bu birlik axıra

kimi davam edə bilməz və çox məzmunsuz fəaliyyətsiz ola bilər. İnsanlar bir-birinə məqsədlərlə və mənafehlərlə bağlıdır. Ona görə də onlar könüllü, zəruri birləşmə əmələ gətirirlər.

Müxtəlif məqsədlər və mənafehlərə görə kollektivlər aşağıdakı şəkildə təsnifləşdirilir:

a) Məqsəd və məzmununa görə (əmək, təhsil və s.); b) təşkilat formasına və yaranmasına görə (yaxşı təşkil olunmuş, kortəbii və s.) kollektivi təşkil edənlərin tərkibinə görə (yeniyetmə, gənc və kişi, qadın və s.); q) şəxsiyyət münasibətlərinə görə.

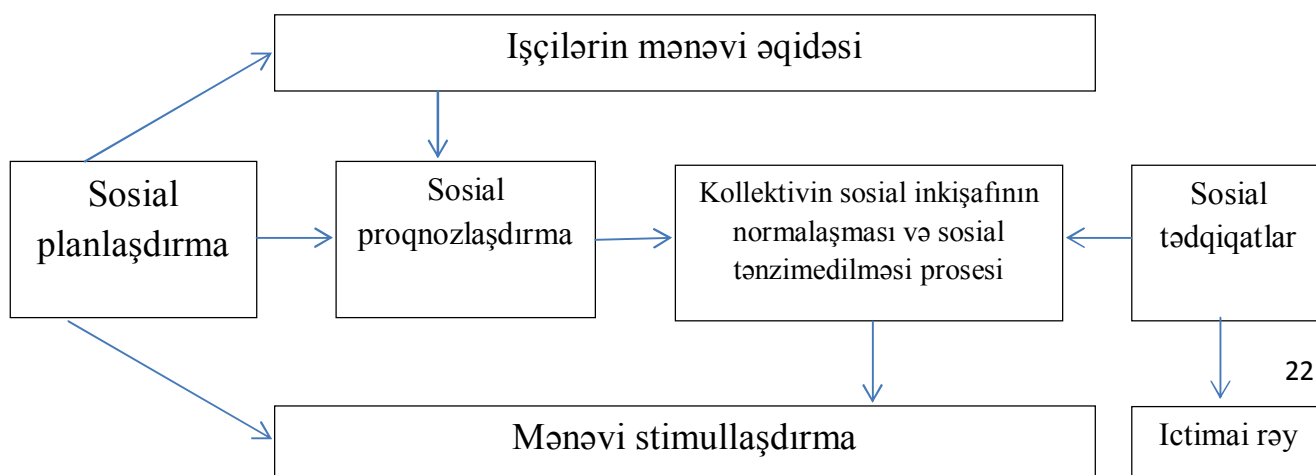
Cəmiyyətdə əsas yeri əmək kollektivi tutur. Əmək kollektivinin aşağıdakı xüsusiyyəti vardır:

Əmək kollektivinin birinci xüsusiyyəti odur ki, bu birləşmə özünün, ümummilli xeyrinə yönəldilmiş fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədini güdür. Burada işçilər yalnız ümumi şəkildə deyil, həm də həmin əməyin nəticələri vasitəsilə bir-birinə bilavasitə bağlıdırlar, qarşılıqlı maraqlıdırlar. Kollektivin ikinci xüsusiyyəti - onun bütövlüyüdür, yəni kollektiv ayrı-ayrı fərdlərdən yarandığına görə yüksək nəticə əldə etməyin yeganə yolu həmin fərdlərin bütöv bir kollektivdə birləşməsidir, bu onların yüksək nəticə əldə etməsinin yeganə yoludur. Üçüncü xüsusiyyəti odur ki, kollektiv üzvləri obyektiv olaraq bir-birinə daimi təsir göstərirlər. Bunlar bir sıra formalarda, xüsusilə qarşılıqlı yardım şəklində özünü göstərir.

Sosial metodun tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsini və ümumi fəaliyyət dairəsini aşağıdakı sxemdən daha aydın görmək olar (sxem 2).

Sxem 2.

İdarəetmənin sosial metodlarının tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsi

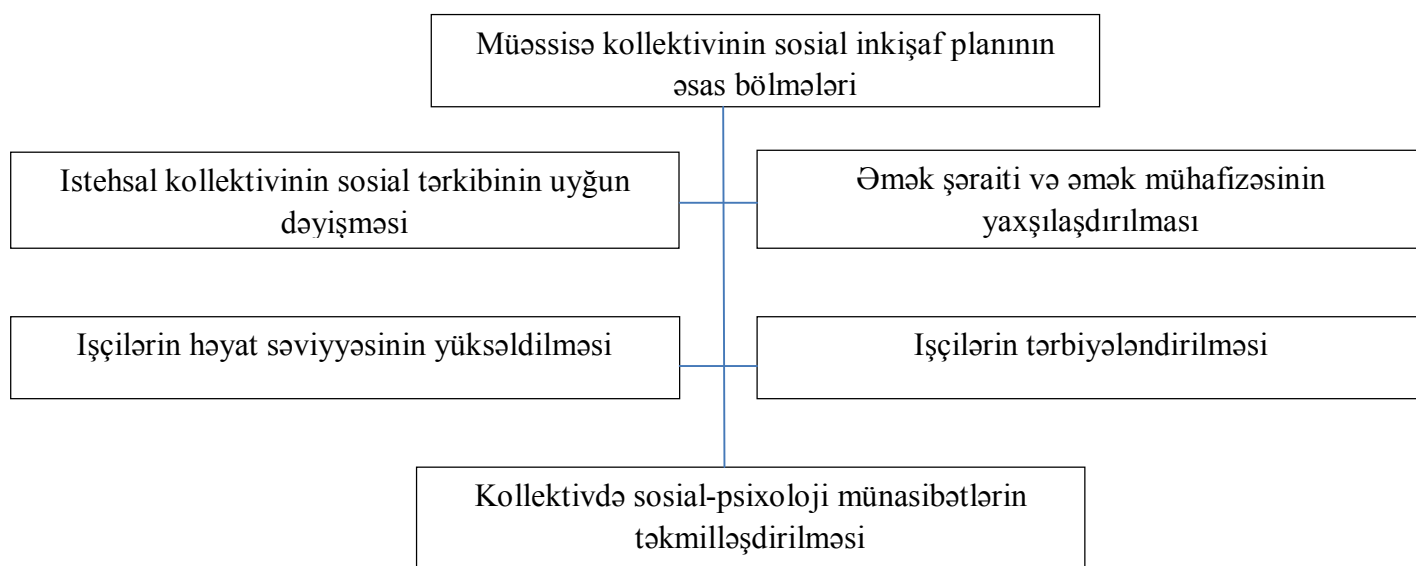


Müasir şəraitdə cəmiyyətin sosial proqnozları əsasında müəssisələrin, sahələrin və əmək kollektivlərinin sosial inkişaf planları tərtib edilir. Kollektivin sosial inkişaf planının tərtib edilməsi istehsal və əmək kollektivlərində sosial proseslərin idarə olunması, onun tərkibində, quruluşunda, əmək şəraitində, mənəvi mühitində, stimullarında baş verə biləcək dəyişiklikləri əks etdirən kompleks proqram kimi təzahür edir. Sosial planlar əsasən aşağıdakı bölmələr üzrə tərtib olunur:

1. İstehsal kollektivinin sosial ixtisas strukturunun dəyişməsi;
2. Müəssisədə işləyənlərin istehsal ixtisasının və təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi;
3. Müəssisə işçilərinin əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlığının mühafizə edilməsi üzrə tədbir;
4. İşçilərin məişət xidmətinin, onların ailələrinin istirahətinin yaxşılaşdırılması;
5. Sosioloji-psixoloji tərbiyə və işçilərin ictimai fəallığının inkişaf etdirilməsi.

Müəssisə kollektivinin sosial inkişaf planının tərtib olunma formasını aşağıdakı sxemdən görmək olar (sxem 3).

Sxem 3.



Sosial inkişaf planı müəssisə planının tərkib hissəsidir. Sosial inkişaf planında nəzərdə tutulan bütün tədbirlər mütləq maddi, əmək və maliyyə ehtiyatları ilə

təmin edilir, müəssisə kollektivi tərəfindən geniş müzakirə edildikdən sonra qəbul olunur.

Istehsalat kollektivləri cəmiyyətin əsas təsərrüfat siyasi özəyidir. Müəssisə kollektivlərinin strukturu aşağıdakılarla səciyyələnir və sosial planlaşdırmada nəzərə alınır:

a) Sosial-sinfi; b) peşə-ixtisas; v) sosial-demoqrafik; q) fiziki və zehni əmək bölgüsü.

Fəhlələrin sosial strukturunu müəyyən etmək üçün aşağıdakı dörd ixtisas qrupu müəyyən edilir:

- Yüksək ixtisaslı əməklə əlaqədar fəhlə qrupu;
- Ixtisaslı əməklə əlaqədar olan fəhlələr;
- Az ixtisaslı əmək fəaliyyəti ilə əlaqədar olan fəhlə qrupu;
- Ixtisas tələb etməyən əmək.

Bundan başqa, müxtəlif əmək növləri ilə məşğul olan fəhlələr əməyin mexanikləşmə və avtomatlaşdırma baxımından aşağıdakı beş qrupa ayrılır:

- Avtomatlaşdırılmış aqreqlər və maşınların işi üzərində müşahidə ilə məşğul olan fəhlə qrupu;
- İş maşın və mexanizmlərin köməyi ilə icra edən fəhlələr;
- işi əllə, qismən maşın və mexanizm ilə icra edən fəhlələr;
- işi yalnız əllə icra edən fəhlələr;
- maşın və mexanizmlərin təmiri və sazlanması işlərini əllə icra edən fəhlələr.

Bundan başqa yüngül və ağır fiziki əmək sahəsində çalışan fəhlə qrupları da vardır. Ona görə də müəssisələrin sosial inkişaf planlarında yuxarıda göstərilən cəhətlər, habelə əmək fəaliyyətində intellektual komponentlərin artırılması nəzərə alınmalıdır.

Sosial proqnozlaşdırma yalnız bütövlükdə müəssisələrin sosial inkişafını deyil, həmçinin konkret istehsal kollektivini, yerli inkişafı nəzərə almaq, burada baş verən prosesləri qabaqcadan görmək və onları kollektivin gələcək planlarında əks etdirməkdən ibarətdir.

Sosial metodlar istehsal və əmək kollektivlərində sosial həyatın elmi surətdə nizama salınmasına, onların fəallığının yüksəlməsinə, bir-birinə kömək etməsinə, kollektivdə qarşılıqlı etibar, münasibət yaranmasına kömək edir.

Bu metodun köməyi insanların əxlaq məcəlləsinə müvafiq davranış qaydaları, yeni adət-ənənə formaları tərbiyə olunur, onlar yeni-yeni çalarlarla zənginləşdirilir. Əxlaq qaydalarının, normalarının inkişafının təmin edilməsi, bütövlükdə adamların tərbiyəsinin yüksəlməsi ilə sıx əlaqədardır. Həyat o yerdə yaranır ki, adamlar öz aralarında mehribançılıq, həmrəylik və şüurlu intizamçılıq yaratmaq qayğısına qalmış olsunlar, çünki kollektivi ənənə qədər heç nə sıx birləşdirə bilməz. Müsbət ənənələri tərbiyə etmək, onları qoruyub saxlamaq tərbiyə işinin fəvqəladə dərəcədə mühüm vəzifəsidir.

Sosial metodlar arasında mənəvi stimullar xüsusi yer tutur. Mənəvi stimullar metodları şəxsiyyətin keyfiyyətinin meyarıdır. Hər kəs necə işləyir, xidmətləri necə qiymətləndirilir və onların şəxsi əməkdaşlığının aşağı və yuxarı keyfiyyət hədləri necə müəyyən edilir – bütün bunlar mənəvi stimullaşdırma üçün əsas meyarıdır.

Mənəvi stimullar kollektiv və şəxsi təşəbbüsə görə fərqlənirlər. Kollektiv təşəbbüsə görə stimullaşdırma bütün kollektivin, bütövlükdə, nailiyyətlər qazanmasına və ya plan göstəricilərinin yerinə yetirilməsinə görə verilir. Kollektiv mükafatlandırma metodlarına aşağıdakıları aid etmək olar: bütün istehsal kollektivinə fəxri fərman, fəxri adlarının verilməsi, əla keyfiyyət briqadası, başqa dövlət mükafatları, medallarla və ordenlərlə təltif edilməsi. Şəxsi mükafatlandırma ayrı-ayrı işçilərin şəxsən yüksək göstəricilərə nail olmasına görə verilir. Bura fəxri fərman, təşəkkür, döş nişanları, şərəf lövhəsinə və fəxri kitaba adını salmaq, əmək qəhrəmanı adı vermək, əmək şöhrəti ordeni və başqa dövlət medalları və ordenlərinin verilməsi, növbədənə mənzil vermək, istirahət müddətinin uzadılması, istirahət putyovkaları verilməsi, başqa əlavə sosial hüquqlardan istifadə edilməsi.

Hazırda kollektiv və şəxsi təşəbbüslərin stimullaşdırılmasının əhəmiyyəti getdikcə artır. Eyni zamanda hazırda yüksək keyfiyyətli şəxsi əməyi qiymətləndirmək üçün yeni dövlət mükafatları, orden və medallar təsis edilmişdir.

Sosial metodlar arasında sosial tədqiqatlar və ictimai rəyin öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Müasir dövrdə sosioloji məsələlərin öyrənilməsi və bu sahədə tədqiqatların aparılması hökumətin daim mərkəzində durur və bu işə böyük əhəmiyyət verilir. Hazırda sosioloji tədqiqatlara və onun təşkilinin yaxşılaşdırılmasına çox böyük ehtiyac vardır. Belə ki, ara-sıra aparılmış tədqiqatlar bəzən zəif olur, istehsal şəraitini düzgün əks etdirmir. Odur ki, istehsalatda tətbiq edilmir, ondan çıxarılan nəticələr və təkliflər vaxtlı-vaxtında yerlərə, istehsalata gəlib çatmır.

Sosioloji tədqiqatlar vasitəsilə mənəvi-psixoloji iqlimi sağlamlaşdırmaq, idarəetmə işlərinə və prinsiplərinə düzgün əməl etmək, işçilərin əmək və siyasi fəallığını yüksəltmək, yuxarı orqanlara gələn şikayət məktublarının sayını azaltmaq və ümumiyyətlə, xalq təsərrüfatının, ayrı-ayrı müəssisələrin və təşkilatların idarə edilməsini, onların fəaliyyətini xeyli yaxşılaşdırmaq olar.

Müasir şəraitdə sosioloji məsələlərin öyrənilməsi, tədqiqatların aparılması və onun hər yerdə təşkilinin həyata keçirilməsi üçün hələ də bir sıra tədbirlərin görülməsi vacibdir.

Sosioloji məsələlərin öyrənilməsinin nəinki müəssisələrdə və ya hər hansı bir regionda, həyat keçirilməsinə tələbat vardır. Cəmiyyətimizin inkişafı yüksəldikcə sosioloji yolla və ictimaiyyətin özü vasitəsilə himayədarlığa, rüşvətxorluğa, dələduzluğa, bağqa nöqsanlara və qüsurlara qarşı mübarizə aparılması xüsusilə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, cəmiyyətimizin inkişafındakı tərəqqiyə baxmayaraq ictimai mənafehlərin, əxlaq normalarının bir sıra hallarda bir qrup “toxunulmaz” adamlar tərəfindən pozulması hallarına rast gəlmək olur və ona qarşı ciddi mübarizə aparmaq tələb olunur.

Burada ən başlıca vəzifələrdən biri də əmək adamlarının hüquqlarını və mənafehlərini qorumaq, istehsalatda demokratiya və kollegiallıq prinsiplərini inkişaf etdirməkdir. Belə ki, sosioloji tədqiqatların köməyi ilə kimin necə istədiyi barədə xüsusi məlumatlar toplayıb, onu əmək kollektivlərində, fəhlə və fəallar yığıncaqlarında geniş müzakirə olunmasını təşkil etmək lazımdır.

Faktlar göstərir ki, əmək kollektivlərində ayrı-ayrı şəxslərin, o cümlədən fəhlələrin, mütəxəssislərin və qulluqçuların necə işləmələri hansı nöqsanlara yol verdikləri lazımı cəviyyədə müzakirə olunmur, nöqsanlara yol vermiş şəxslər yalnız inzibati yolla cəza alır, bu yalnız dəftərxana və əmr kitablarında qalır, kollektivin nəzərinə çatdırılmır.

Sosioloji tədqiqatlar vasitəsilə ayrı-ayrı işçilərin, rəhbərlərin hansı xarakterə, xüsusiyyətlərə malik olması, işə, müəssisəyə necə rəhbərlik etməsi, habelə onlarda hansı çatışmayan cəhətlərin olduğunu aydınlaşdırmaq olar.

Bundan başqa, bəzi müəssisə və təşkilatlarda formalizm və kampaniyaçılıq xəstəliyi dəbdədir. Eyni zamanda, bir sıra rəhbər işçilər öz funksiyalarını, hüquqlarını çox pis bilir və təbiidir ki, bu əmək kollektivinin işinə pis təsir göstərir.

İstehsalın planlaşdırılmasında və idarə olunmasında, kadrların seçilməsində, yerləşdirilməsində, qiymətləndirilməsində sosioloji tədqiqatların genişləndirilməsi üçün xüsusi bir sosioloji -tədqiqat və sosial məsələləri həyata keçirilən idarəetmə orqanı yaratmaq lazımdır. Müvafiq orqanın yanında sosial və sosioloji tədqiqatlar şöbəsi vasitəsilə siyasi-ictimai, iqtisadi-sosial məsələləri daha yaxşı həyata keçirmək mümkündür.

Bəzi nazirliklərin, təşkilatların, müəssisələrin idarə edilməsində ona rəhbərlikdə, rəhbərlərin iş üslubunda, metodlarında, istehsal tapşırıqların yerinə yetirilməsində, sosial və sosioloji problemlərin həll edilməsində əmək və istehsalat intizamının təşkilində nöqsanlar mövcuddur. Bundan əlavə bir sıra nazirliklərin müəssisə və təşkilatlarında xeyli miqdarda iş vaxtı itkiləri vardır. Rəhbər vəzifələrə çəkilən kadrların elmi biliyi, səriştəliyi, işgüzarlığı və mənəvi keyfiyyətləri diqqətlə öyrənilmir. Bunlar nəticə etibarilə ciddi nöqsana çevrilir ki, bunu da sonra düzəltmək çətin olur. Kadrlar bizim dövlət aparatımıza bələd olmaq cəhətdən ayrıca yoxlanılmış olmalı, habelə ümumiyyətlə, əməyin, xüsusilə də idarəetmək, dəftərxana və i.ə. əməyin elmi təşkilinin əsaslarına bələd olmaq cəhətcə xüsusi sınaqdan keçirilmiş olmalıdırlar.

Müasir şəraitdə, demək olar ki, sosial, sosioloji-psixoloji məsələlərin öyrənilməsi əlaqədar orqanlar tərəfindən lazımınca həyata keçirilmir. Bu sahədə

çox az məqsədyönlü iş aparılır, aparılan tədqiqatlar isə praktikada tədqiqini o qədər də tapmır.

İdarəetmədə ayrı-ayrı konkret vəziyyətdən və şəraitdən asılı olaraq sosioloji tədqiqat metodlarından istifadə edilir. İdarəetmə təcrübəsində müxtəlif sosioloji tədqiqat metodlarından istifadə edilir, onlardan ən çox yayılmışları aşağıdakılardır:

1. Elmi-texniki konfrans metodu;
2. Anketləşdirmə metodu;
3. Müsahibə aparmaq metodu;
4. Şəxsi müşahidə metodu;
5. Sosioloji təcrübə-sınaq (eksperiment) metodu;
6. Riyazi və statistik metod;
7. Hesabat və sənədlərin öyrənilməsi metodu;
8. Sosial stimullaşdırma metodu.

Elmi-texniki konfrans metodundan müəssisə işçiləri müəyyən materiallar toplanmasında, işlənməsində fəal iştirak edir, həmin məlumatlardan irəli gələn nəticələr və təkliflər təhlil olunur, müəssisənin istehsal fəaliyyətinə təsir göstərən amillər öyrənilir.

Anketləşdirmə metodundan işçilərin quruluşu, tərkibi, təhsili, ixtisası, əmək şəraitinin öyrənilməsi üçün istifadə edilir, anketlərin sorğuları əsasında təhlil və tədqiqatlar aparılır, müvafiq nəticələr çıxarılır.

Müsahibə və şəxsi müşahidə metodları vasitəsilə işçilər arasında ünsiyyətlər müəyyənləşdirilir; bu, rəhbər işçilər tərəfindən həyata keçirilir. Burada işçilərlə söhbətlər edilir, onlar dinlənilir, onların fikirləri, yerlərdəki vəziyyət müşahidə edilir, ortaya çıxan məsələlər öyrənilir.

Sosioloji təcrübə-sınaq metodundan sosioloji tədqiqatların aparılmasında istifadə edilir. Təbii və etalon xarakterli sosioloji vəziyyətlər yaradılır, sosioloji təsirlər yoxlanılır, sınaqdan çıxarılır, elmi ümumiləşdirmələr və nəticələr çıxarılıb, idarəetmədə tətbiq olunur.

Riyazi və statistik metodlardan sosioloji tədqiqatların aparılmasında istifadə edilir. Bu metodların köməyi ilə riyazi və statistik hesablamalar, tədqiqat obyektinin mexanizmlərinin təhlili, riyazi modellərin işlənməsi və s.məsələlərin həll edilməsi həyata keçirilir. Hesabat və sənədlərin öyrənilməsi metodunun köməyi ilə tələb olunmuş hesabatlar və bir sıra sənəd növləri, o cümlədən şəxsi işlər,

ictimai təşkilatların sənədləri, ayrı-ayrı arayışlar, ərizə və bir sıra mətbuat materialları öyrənilir.

Sosial stimullaşdırma metodu istehsal kollektivinin, həmçinin ayrı-ayrı qrup və şəxslərin təşəbbüs, yaradıcılıq imkanlarının inkişaf etdirilməsi, istehsalın səmərəsini və fəaliyyətini yüksəldilməsinə kömək edir. Sosial stimullaşdırma metodu sosial mükafatlandırma, sosial maraq, tələbatın inkişafı, sosial məsələlərin və problemlərin həll edilməsidir.

Sosioloji-psixoloji metod kadr axıcılığında, onun qarşısının alınmasında və bütövlükdə istehsala bilavasitə təsir göstərir. Kadr axıcılığının səbəblərindən biri sosioloji-psixoloji amillərin təsir gücündən kifayət qədər istifadə edilməməsi ilə əlaqədardır.

Kadr axıcılığının səbəbləri və amillərinin öyrənilməsi ona qarşı mübarizənin əsas istiqamətini müəyyən etməyə imkan verir. Kadr axıcılığının azaldılması və tədricən aradan qaldırılmasına, hər şeydən əvvəl, istehsalın təşkilinin, əmək və onun ödənilməsinin, istehsal, istirahət şəraiti və xarakterinin, həmçinin, işçilərin mənzil və mədəni-məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması yolu ilə nail olmaq mümkündür.

Müəssisələrdə əmək fəaliyyətinin qənaətbəxş olmamasının aşağıdakı hallarında kadr axıcılığı daha intensiv olur:

- a) Fiziki cəhətdən iş ağır olduqda;
- b) İşin xarakteri sağlamlığa uyğun gəlmədikdə;
- c) Zərərli əmək şəraiti olduqda;
- d) Axşam növbəsi olduqda (xüsusilə qadınlar ümumiyyətlə, ailəlilər üçün);
- e) Müdiriyyətin pis rəftar və münasibəti;
- f) Şəxsi maddi və mənəvi maraq prinsipi pozulduqda və ya bu prinsipin daha da möhkəmləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi qayğısına qalmaqda;
- g) Həmin iş sahəsində təkmilləşmə və şəxsi inkişafın məhdud olduğu hallarda, xüsusilə gənc fəhlələr üçün;
- h) Körpə uşaqları olan anaların uşaqlarını uşaq bağçasına düzəltmək mümkün olmadıqda;

- i) Kollektiv üzvləri arasında təbii, səmimi münasibətlərin olmaması;
- j) Seçilmiş peşənin, ixtisasın işçilərin bacarıq və marağına (həvəsinə) uyğun gəlməməsi və s.

FƏSİL II. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ PSİXOLOJİ MÜHİT, ONUN SOSIAL-PSİXOLOJİ ASPEKTLƏRİ VƏ ONA TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

2.1. Heyətin idarə edilməsinin sosial-psixoloji cəhətlərinin tətqiqi

Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklər indi ciddi şəkildə iqtisadiyyatda da sirayət etmişdir. Bazar münasibətlərinə uyğun sərbəst iqtisadi sistemin qurulması inzibati amirlik idarəetmənin əvəzinə çoxsaylı təsərrüfatçı subyektlərə arxalanan təsərrüfat mexanizminin formalaşmasını nəzərdə tutur. Bu məsələnin həlli isə ümumi təşkilati tipindən sahibkarlığın təşkilatı tipinə keçilməsindən asılıdır. Sahibkarlığın təşkilati tipində özünəməxsus yeri idarəetmə kadrlarının səriştəliyi, işgüzarlığı, təşəbbüskarlığı, risketmə qabiliyyəti, işçiləri ruhlandırma bacarığı və s. tutur.

Elmi-texniki inkişafın sürətləndirilməsi və bazar iqtisadiyyatı idarəetmə işçilərindən fəal iş tələb edir. Bu iş hər şeydən əvvəl icra funksiyası ilə daha sonra isə qabağı görmə əsasında təsərrüfat quruculuğuna kompleks yanaşma əsasında və sözün geniş mənasında səmərəliliyə meyl etmə əsasında liderliyin reallaşdırılması ilə bağlıdır.

Müasir şəraitdə istehsal rəhbərləri texniki cəhətdən savadlı olmalı və müəyyən peşə hazırlığı səviyyəsinə malik olmalıdır. Rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətli olmaq, bütün istehsal şəraitini tam və ya dəqiq bilmək istehsal texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və yeni idarəçilik təcrübəsinə malik olmaq lazımdır. İdarəetmə rəhbəri xeyli dərəcədə insan amili ilə zəruri biliklərə və ehtiyatlara malik olmalıdır ki, dəyişən xarici şəraitə tez uyğunlaşsın. Məhz buna görə kollektiv fəaliyyətin məqsədyönlü idarəetmə üsulları vasitəsilə həyata keçirilməsinə çalışmaq vacibdir. Həmin üsullar içərisində inzibati-sərəncam və ya təşkilati, iqtisadi və sosial-psixoloji amilləri nəzərə alan formalara üstünlük verilməlidir.

İdarəetmənin sosial-psixoloji üsulları öz növbəsində bir neçə aralıq mərhələlərdən ibarət olmaqla kollektiv fəaliyyətdə onların hər biri ayrı-ayrılıqda mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətlər təsnifat üzrə aşağıdakı sahələri əhatə edə bilər:

- Kollektiv üzvlərinin sosial inkişafının planlaşdırılması müəssisənin ümumi işinin tərkib hissəsinə çevrilməsi, onun reallığının təmin edilməsi;
- Kollektiv üzvlərinin istehsalat və yaradıcılıq fəallıqlarının və təşəbbüskarlıqlarının artırılması, o cümlədən onların, səmərələşdiricilər və ixtiraçılar hərəkətinə geniş miqyasda cəlb olunması;
- Kollektivdə əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması qarşılıqlı əlaqə münasibətlərinin genişləndirilməsi vasitəsilə işçi fəallığının yüksəldilməsi;
- Kollektiv üzvlərinin və fərdlərin mükafatlandırılmasının müxtəlif formalarından istifadə edilməsi, əməyin nəticələrinə görə işçiləri vəzifədə irəliləyişə sövq etmək, həvəsləndirmək;
- Kollektivdə qrup özünüdəkini tərbiyə edilməsi;
- Kollektiv əənənlərinin qorunması, inkişaf etdirilməsi və şəxsi təşəbbüskarlığın artırılması, birgə yaradıcılıq meylinin artırılması;
- İdarəetmədə kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması və onlardan ictimai-zəruri sahələrdə istifadə etmək;
- Kollektiv üzvlərinin əmək fəaliyyətinin motivlərinin formalaşdırılmasının öyrənilməsi və istiqamətləndirilməsi, idarəetmədə onların nəzərə alınması və s.

İdarəetmə heyətinin rəhbəri idarəetmə üsullarını yalnız bilməməlidir, həm də onlara yiyələnəməlidir. Uzunmüddətlə, inkişaf perspektivini əsas istiqamət seçən idarəetmə heyəti birinci yerdə kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması durur. Müəssisənin sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı planlaşdırmaya sosial normalaşdırmanı da aid etmək lazımdır, bunun da əsas məqsədi kollektivin üzvləri arasında və ayrı-ayrı kollektivlər arasında sosial münasibətləri qaydaya salmaqdır. Müəssisə çərçivəsində sosial normalaşdırmanın konkret tədbirlərinə aşağıdakı məsələlər aiddir:

- ictimai təşkilatların nizamnamələrinin və əsasnamələrinin, daxili nizam-intizam və istehsalat etikasını qaydalarının işlənilib hazırlanması və s. Eyni zamanda istehsalat əənənlərini, gündəlik iş rejimi pozanlara qarşı təsir formalarını kollektiv üzvlərinin özlərinin bilavasitə iştirakı ilə işləyib hazırlamaq lazımdır. Həmin

tədbirlərin tərkib hissəsi kimi idarəetmə kollektivinin, sosial tələbatlarını – mənzil almaq, kurort, sanatoriya və istirahət yerlərinə getmək üçün göndərişlərin dəyərinin ödənilməsi qaydasını müəyyənləşdirərkən bütün kollektiv üzvlərinin rəyləri nəzərə alınmalıdır.

İctimai və əmək fəallığının yüksəldilməsinin sosial amillər arasında ilk yerlərdən birini işçinin şəxsi planda inkişaf etmək məqsədi tutur. Bu məsələnin həllində başlıcası elmin və təcrübənin irəli sürdüyü vasitə və üsulların hamısından mümkün qədər geniş və hərtərəfli istifadə etməkdir. Yenilikçi olmaq, təşəbbüs göstərmək, təcrübə mübadiləsində bəhrələnməklə təkcə kollektiv maraqların təmin edilməsi deyil, həm də şəxsin özünün mədəni və proporsional inkişafına səbəb olur. Heyət üzvlərinin fəallıq göstərdiyi bütün yarışlarda, müsabiqələrdə səmərələşdirici işlərdə fəaliyyətləri təkcə mənəvi cəhətdən deyil, həm də maddi cəhətdən mükafatlandırılmalıdır, bu özü bazar münasibətlərinin genişlənməsinə güclü kömək edir.

İdarəetmədə maddi həvəsləndirmə və əməyin düzgün ödənilməsindən başqa, fərdi-əmək fəallığı üçün mükafatlandırma da nəzərdə tutulmalıdır. Bunun böyük stimullaşdırıcı əhəmiyyəti vardır, çünki o digər işçiləri yaradıcı fəaliyyətə, texniki və idarəetmə məqsədlərinin həllinə cəlb edilməsinə kömək edir.

Kollektivdə münasibətlərin tənzimlənməsi, yəni əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması idarəetmənin mühüm vasitəsi sayılır. Kollektivin sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılmasında, rəhbərdə şəxsi nümunə, səriştəlik və ümumi mədəniyyət, özünə və kollektivə tələbkərlilik, əmək və istehsalat intizamı kimi keyfiyyətlərin böyük əhəmiyyəti vardır. Rəhbərin tənqiddə obyektiv münasibəti, təbəçilikdə olanlara köməyi kollektivin işinin yaxşılaşdırılmasına böyük dayaq verir. İşçilər tərəfindən verilmiş təkliflərin müdafiə olunması, tapşırıqların düzgün bölüşdürülməsi və kollektiv üzvlərinin mükafatlandırılması zamanı idarəetmə heyətinin obyektivliyi psixoloji mühitə böyük təsir göstərir.

Kollektivin üzvləri arasında və ayrı-ayrı kollektivlər arasındakı münaqişə hallarının aradan qaldırılmasında rəhbərin şəxsən iştirakı psixoloji mühiti əsaslı surətdə yaxşılaşdırmaqla bərabər, idarəetmə heyətinin nüfuzunu xeyli yüksəldir.

İdarəetmə fəaliyyətinin daha səmərəli aparılması məqsədilə heyət üzvlərinin zəruri sayı mütləq surətdə ştatda müəyyən edilməlidir.

Ümumiyyətlə, kollektivin və onun idarəedici qruplarının komplektləşdirilməsi idarəetmənin təsirli üsuludur. Bu zaman şəxsiyyətin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması mühüm rol oynayır. Komplektləşdirilmiş qruplarda qrupdaxili şüuru, kollektiv ünsiyyət və kollektiv fəaliyyət, kollektivin hər bir üzvünün davranışı üçün məsuliyyət hissi tərbiyə etməyə kömək edir.

Əlverişli psixoloji mühitin yaradılmasında və əmək fəallığının yüksəldilməsində əməyin humanistləşdirilməsi, musiqili müşayiət, rənglərin fonu, idman fasilələri, rahat istirahət yerləri kimi mərhələlərin də böyük əhəmiyyəti vardır. İnsanların idarəedilməsi – elm və sənətdir, bu fikir hələ çox-çox əvvəllər insanları məşğul etmiş və onu həmişə öz yaradıcılıqları ilə zənginləşdirməyə çalışmışlar. İdarəetmə elmi dedikdə - onun aid olduğu sahənin məxsus olduğu nəzəriyyənin dərinədən öyrənilməsi, aidiyyəti qərarların elmi əsaslandırılması, rəhbərlik üsullarının və fəndlərinin işlənilib hazırlanması başa düşülür. Təbii ki, idarəetmənin elmi xüsusiyyətləri mövcud nəzəriyyənin öyrənilməsinə əsaslanmaqla, idarəetmə fəaliyyəti təcrübə və intuisiya ilə sıx əlaqəli şəkildə həyata keçirilməlidir.

Belə ki, bir sıra Yapon firmalarında töhmətdən, işçi davranışının açıq müzakirə edilməsindən və insanın psixoloji müvazinətini pozan digər üsullarından istifadə olunması qəti surətdə inkar edilir. İnsani xüsusiyyətlərə daha yaxşı bələd olan bir sıra yapon psixoloqları hesab edirlər ki, bu yolla mənfi emosiyaların yaradılması nəticəsində xeyirdən çox ziyan əldə edilə bilər. Bir neçə günə və hətta bir günə yaranmış mənfi emosiyalar insanın daxili psixoloji tarazlığını pozaraq, əlavə gərginlik yaradır ki, bu da sərbəst, azad işləməyə imkan vermir. Bu isə çox vaxt insanın iradəsindən asılı olmayaraq, mənfi nəticələrə gətirib çıxarır. Müvazinətdən çıxarılmış işçi işləməyə səy göstərsə də, şəxsi hisslərin lazımı səviyyədə idarə edə bilməmək üzündən onda heç nə alınmır, nəticədə daxili gərginlik səhflərə gətirib çıxarır. Bilavasitə işçinin özündən asılı olmadan baş vermiş səhflər nəticəsində yol verilmiş zay məhsul istehsalı, gecikmə və öz

bacarıqsızlığına görə həmişə mürəssir olur. Tənbeh etmək məqsədi ilə yox, sadəcə bu barədə ona demədikdə, onun fikrini buna yönəltmədikdə, o sakitləşir, normal işləyir. Bəzən idarəedən rəhbər buna etiraz edərək bildirir ki, bu tərbiyəli, intizamlı adamlar üçündür. Əksər işçilər buna hər dəfə yol verəcəklərsə, onda necə olsun? Bu halda tələsmək lazım deyildir, çünki geniş təfəkkürə malik idarəetmə heyətinin üzvü tabeliyində olanlara nə qədər çox inanarsa, onlarda yaranmış şübhə hissləri bir o qədər tez yox olacaq. Lakin əgər kimsə humanist münasibəti başa düşmürsə, kollektivi həmin işçidən xilas etmək vacibdir, özü də bu işi ədəblə, nəzakətlə etmək daha yaxşı təsir bağışlayır.

Uzun bir dövr ərzində yalnız yuxarıdan hökm etmək prinsipi ilə fəaliyyət göstərən idarəetmə heyətinin qeyri-sabit fəaliyyəti üzündən bizdə qarşılıqlı münasibətlərin humanistləşməsi prosesi hələlik zəif gedir. İnzibati-sərəncam üsulları uzun müddət onun inkişafına imkan verməmişdir. Ona görə də çoxları həqiqətən inanır ki, uşaqlar kimi böyüklərə də davranışlarında hər hansı bir sərbəstlik vermək olmaz. Hətta belə ağlasığmaz nəticəyə gəlirlər ki, guya xalqımız müstəqillik, demokratiya üçün hələ yetişməyib. Bu inzibati-amirlik üsullarına tərəfdar olan səriştəsiz rəhbərliyin əsassız dəlilləridir. Cəmiyyət üzvlərinin məqsədyönlü həyat təcrübəsi göstərir ki, mehribançılıq, insani ünsiyyətlərin integrasiyası şəraitindən asılı olaraq, yaradılan psixoloji mühit həmişə müsbət nəticələr qazanmağa böyük imkanlar açır. İstehsal kollektivinin sosial-psixoloji mühiti bir çox daxili amillərin təsirindən asılı olmaqla formalaşır, onlardan ən əsasları aşağıdakılardır:

- kollektivin işçi heyətinin quruluşu;
- kollektiv məqsədlərinin vahidliyi və üzvlər arasında iş səviyyəsi;
- kollektiv üzvlərinin qarşılıqlı əmək və şəxsi münasibətlər uyğunluğu;
- istehsal-texnoloji vəziyyət və işçi münasibətləri;
- istehsalat mühitinin mövcud durumu və s.

İstehsalat kollektivi, briqadanın, sexin sahənin və ya hər hansı qrupların kollektivi bir-birindən təkcə kəmiyyətcə deyil, həm də keyfiyyətcə, tələbat və məqsədlərin səviyyəsinə görə fərqlənilir. Lakin bundan asılı olaraq, hər bir

istehsal kollektivi ümumi cəhətlərə malikdir və müxtəlif səviyyədə olsa da, konkret qanunlara tabedirlər.

Istehsal kollektivinin idarəetmə xassələri onların sosial-iqtisadi quruluş xüsusiyyətindən asılı olmaqla, sosial-psixoloji mühitə də böyük təsir göstərir. Burada formal və qeyri-formal qurumları bir-birindən fərqləndirmək lazımdır. Kollektivin formal quruluşu, kollektiv üzvlərinin hər biri üçün zəruri surətdə müəyyən edilmiş hüquq və vəzifələrinin maksimum tələblərinin ödənilməsinə müvafiq olaraq təşkil olunmalıdır. O.hər şeydən əvvəl rəhbər və tabelikdə olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibəti müəyyən edir. Kollektivin rəhbərləri, onların formal lideri olub, bütövlükdə istehsalat fəaliyyətinin nəticələri üçün və kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin iş göstəriciləri üçün yuxarı rəhbər orqanları qarşısında cavabdehdirlər. Kollektivi idarə edən şəxs ona verilən səlahiyyətlər çərçivəsində idarəetmədə qərar qəbul etmək, həm də ona verilmiş vəzifələri yerinə yetirmək üçün zəruri hüquqlara da malikdir.

Müəssisə kollektivinin və ya işçi qruplarının qeyri-formal quruluşu onun ayrı-ayrı üzvlərinin şəxsi rəğbətləri və onlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərinin inkişaf xassələrini əsas götürməklə yeni tələblərə uyğun şəkildə formalaşdırılır. Kollektiv və qruplar öz qeyri-formal liderlərini irəli sürməklə qeyri-formal quruluşu – idarəedəni müəyyənləşdirilir. Kollektivin istənilən üzvü, o cümlədən, onun formal rəhbəri, qeyri-formal lider də ola bilər. Qeyri-formal liderin nüfuzu kollektiv üzvlərinin ona olan münasibəti ilə müəyyən olunur. Bu münasibət, işçinin kollektivinin ümumi işində şəxsi iştirakı ilə istehsalat daxili mühitdə nüfuzunun tanınmasına əsaslanır.

Qeyri-formal lider, bir qayda olaraq, istehsal texnologiyasına dair biliklərə və təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olan, kollektivdə hörməti olan fəal insandır. Ona görə imkan olan yerdə, qeyri-formal lideri kollektivin və ya qrupun rəhbəri təyin etmək lazımdır. əgər briqadada və ya digər kollektivdə qeyri-formal lider hər hansı bir səbəbdən rəhbər, yeni formal lider təyin edilə bilmirsə, onda yeni rəhbər qeyri-formal lideri öz fikirlərinə, ideyalarına daha yaxın məsləkdəş saymaqla, onunla qarşılıqlı münasibətə əsaslanan heyət üzrə idarəetmə qərarları qəbul oluna bilər.

Məsələn, idarəetmə rəhbəri formal lideri öz köməkçisi etməklə kollektivin idarə olunmasında olduqca səmərəli nəticələrin əldə edilməsinə bilavasitə səbəb olan qərarlar hazırlayırlar.

Müəssisədə hər bir istehsal kollektivinin məqsədi birdir – tapşırıqları minimum xərclərlə yerinə yetirmək. Bu ən vacib məqsəd olmaqla, kollektivin bütün üxvlərinə aiddir və bu səbəbdən münaqişəli vəziyyətlər, bir qayda olaraq, baş vermir. Kollektivi hər şeydən çox belə bir sual narahat edir ki, hər bir konkret halda stimullar məqsədə nə dərəcədə uyğundur. Ziddiyyətlər və münaqişələr hər şeydən əvvəl stimulların məqsədə nail olmaq üçün həll edilməli olan tapşırıqlara cavab vermədiyi hallarda yaranır. Kollektivin bəzi üzvlərinə, heç bir iş görmədən digərləri ilə bərabər əmək haqqı, müxtəlif mükafatlar verildikdə münaqişə yaranma ehtimalı olduqca labüddür. Məsələn, bəzi təşkilatlarda mükafat almanın əsas meyarı işə çıxmaq sayılır. Məlumdur ki, işdə özünü müxtəlif cür aparmaq olar: bir hissəsi həqiqətən bacardıqları hər şeyi edirlər, digərləri isə özlərini elə göstərirlər ki, güya işləyirlər. Mükafatı bölüşdürən zaman əməkdə iştirak əmsalını nəzərə alan idarədən şəxs və ya kollektivlər bir qayda olaraq daha səmərəli hərəkət edirlər.

Məqsədin və ona nail olma stimullarının fərqləndirilməməsi kollektivin sosial-psixoloji mühitinə neqativ təsir edən ən xoşagəlməz amillərindən biridir. Onun kökləri birgə fəaliyyət sahələrində çalışan müxtəlif xasiyyətli işçilərin psixologiyasıdır. Əgər çalışqan və tənbel işçilər bərabər əmək haqqı alırlarsa, onda az vaxtdan sonra çalışqan işçi öz fəallığını azaldacaq. Tənbel işçi yalnız o halda yaxşı işləməyə çalışacaq ki, onun əmək haqqı qabaqcıl işçinin qazandığından xeyli az olsun. Kollektivin birliyi, yüksək əmək qabiliyyəti müəyyən dərəcədə onun üzvlərinin mənəvi-etik keyfiyyətlərindən, bir-birlərini qarşılıqlı surətdə başa düşmələrindən, onların psixoloji uyğunluqlarından asılıdır. Yüksək insani hissiyyatlara malik olmaq keyfiyyəti, həmçinin, şəxsiyyətin emosionallıq səviyyəsi psixoloji uyğunluğun əsasını təşkil edir. Kollektiv üzvləri arasında uyuşmazlığı yox etmək, onun mənfi təsirini aradan qaldırmaq üçün özünütərbiyə yolu ilə inkişaf səviyyəsinin artırılması üzərində müntəzəm işləməklə, kollektiv

idarəetmə hisslərini fəallaşdırmaq mümkündür. Buna görə kollektivin birliyinə nail olmasında aparıcı rol tərbiyəvi əhəmiyyətə malik olmaqla, idarədən rəhbər tərəfindən həmin istiqamətdə bütün imkanlardan vaxtında və səmərəli istifadə olunmalıdır. Müəssisədə fəaliyyət göstərən kollektiv üzvlərinin şəxsi uyğunluğunu bir neçə üsullarla müəyyən edirlər. Onlardan birinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir işçiyə nümunə ola biləcək şəxslər seçilirsə, onların bütün cəhətləri öyrənilməklə kollektivin digər üzvləri onunla müqayisəli şəkildə öyrənilir. Kollektiv üzvləri arasında sabitliyin qorunmasında müsbət emosiyalar böyük rol oynayır, onlar zəruri əlverişli sosial-psixoloji mühit yaradır. Kollektiv üzvlərinin yüksək işgüzar əlaqəsini möhkəmləndirməklə bir-birinə mehriban münasibətini təmin edir. Bu isə idarəetmə ilə bağlı olan bütün məsələlərin vaxtında və keyfiyyətlə icra olunması deməkdir.

Mənfi emosiayaların müntəzəm olaraq yaranması kollektivdə çox tez qeyri-sabitlik yaradır, orada mərkəzdənqaçma qüvvələrinin inkişafına səbəb olan psixoloji gərginliyi daha da artır. Kollektivdə mənfi emosiyalar çox vaxt kollektiv üzvlərinin hər hansı bir tələbatının ödənilməməsi və iqtisadi-sosial ədalət prinsiplərinin pozulması əsasında yaranır və kollektiv maraqlara ciddi zərbə vurur.

İnsanın həyata münasibətini ifadə edən, şəxsiyyətin psixi xassələrinin fərdi əlaqələrini xarakter adlandırırlar. Şəxsi xasiyyətin xüsusiyyətləri, hər şeydən əvvəl, insanın özünə, ətraf mühitə, həyatın sosial amillərinə, çalışdığı əmək kollektivinə və istehsalat mühitinə olan münasibətində təzahür edir. Xasiyyətin meylliliyini məlum istiqamətlərdə, şərti adlar altında üç mənə kəsb edən sahəyə bölmək olar: özü üçün, kollektiv üçün, başqaları üçün. Əlbəttə ki, bunu hərfi mənada başa düşmək lazım deyil, çünki hər hansı istiqamət məqsədlər göstərisi olmaqla, işçilərin malik olduqları sosial şüurun ölçüsü kimi çıxış edir. Bundan asılı olaraq işçinin kollektivin digər üzvlərini, eləcə də şəxsən özünü, istehsal fəaliyyətini, maddi və mənəvi dəyərlər aləmini qiymətləndirə bilmək üçün spesifik xüsusiyyətlər yaranır. İdarəetmə heyətinin fəaliyyətində digərlərinə münasibətdə xarakterik, qarşılıqlı anlama, hissiyyat, humanizm və ya ciddilik, tələbkarlıq, ədalətli olmaq kimi əlamətlərə daha çox yer verilir. Onların əksi olaraq idarəetmə

heyəti tərəfindən göstərilən hər hansı qəddarlıq, kobudluq, qeyri-obyektivliyin acı nəticələri heç bir inkişafa gətirib çıxara bilməz.

İnsanın özünə münasibəti, onun xasiyyətinin digər zərərli əlamətlər qrupunu – özündənrazılıq, egoistlik, dözümsüzlük, başqalarının rəyi ilə razılaşmamaq, özü haqqında yüksək fikirdə olmaq ideyaları aşkar edir. Subyektiv səbəblər üzündən idarədən tərəfindən tabeliyində olanlarla heç bir əsaslı səbəb olmadan qeyri-sağlam münasibətlər mövcud olduqda işçinin özü-özündən razı olmaması kimi iradəsizlik xasiyyəti yaratmış olur. Bu isə rəhbər tərəfindən qəti yolverilməzdir, çünki yol verilmiş hərəkətlə özünə qarşı digərlərinin etimadını zəiflədə bilər. Məlumdur ki, insanın çevik fəaliyyəti çox şeyi yenidən dəyişdirir, zəruri həyati şəraiti yaradır və bu istiqamətdə onun hələ istifadə olunmamış imkanları idarəetmə heyəti tərəfindən hər zaman aşkarlanmalıdır. Bunun üçün kollektiv imkanları nəzərə alaraq, hər şeydən əvvəl, əməyə və maddi nemətlərə olan tələbatları ön plana gətirməklə, təşəbbüskarlıq və əməksevərlik (işgüzarlıq), işə məsuliyyətli yanaşma prinsiplərini hər vasitə ilə müdafiə etmək tələb olunur. Digər tərəfdən, tənbellik, passivlik, məsuliyyətsizlik hallarına qarşı yönəldilən idarəetmə qərarlarının qəbuluna çalışmaqla həm də, onların həyata keçirilməsinə nail olmaq vacibdir.

Hər bir şəxsiyyət fizioloji-anatomik cəhətdən də, məsələn, sağlamlığın vəziyyətilə, bədən quruluşu ilə, dözümlülüklə, fiziki qıcıqlanmalara reaksiyanın sürətilə, yaddaşı, eşitmə və görmə qabiliyyətinin yüksək səviyyədə olması ilə fərqlənirlər. İnsanın malik olduğu nəzəri və təcrübəvi biliklərdən səmərəli istifadə edilməsi, onun fiziki və psixoloji vəziyyətin hərtərəfli qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Bununla əlaqədar olaraq idarədən heyət işçinin fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən edən zaman, onun imkanlarını hərtərəfli testləşdirmə və müsahibə yolu ilə obyektiv qiymətləndirmək bacarığına malik olması çox düzgün qərar qəbul etməyə kömək edir.

İnsanın bacarıqlarına uyğun olaraq fəaliyyət sahələrinin düzgün seçilməsi, işdə müvəffəqiyyət qazanmaq imkanlarını artırmaqla bərabər, işçinin özünə də

məmnunluq və xoş təsir bağışlayır. Bu işə heyət üzvlərinin idarəetmə işlərini xeyli asanlaşdırır və müvəffəqiyyətləri artırır.

Təcrübədə istehsala müəyyən sosial hazırlığı olan, həyatda geniş dünyagörüşə malik olan təcrübəli adamlar və öz həyat yoluna təzəcə başlamış gənclər gəlirlər. Bununla əlaqədar olaraq, rəhbərin onlara yanaşması tamamilə müxtəlif olmalıdır. Buna görə rəhbərin başlıca vəzifəsi, işçinin təcrübəsindən daha yaxşı, səmərəli və faydalı şəkildə istifadə etmək istiqamətlərini aydınlaşdırmaqdır. İdarəetmə rəhbəri tərəfindən yeni qəbul edilənlərə işin mahiyyətini başa salmaqla, istehsalın məqsəd və vəzifələrini ona ətraflı izah etməklə, işçinin yerinə yetirəcəyi tapşırıqların da kəmiyyəti vaxtaşırı bildirilməlidir, bunun üçün dəqiq uçot aparılır.

Yeni işçini işə qəbul edərkən rəhbər anket üzrə məlumatlara əsaslanmaqla kollektiv üzvlərinin sosial inkişafı istiqamətləri planına uyğun olaraq ondakı bacarığın reallaşdırılmasına zəruri imkan yaratmalıdır. İşçinin müəssisə fəaliyyəti üçün əhəmiyyətli olan fərdi imkanları aşkar etməli və buna uyğun olan səmərəli fəaliyyət sahəsi müəyyən etməklə, onun inkişafına hər vasitə ilə kömək edilməlidir. İşçi qarşısında real perspektiv açmalı, fəaliyyətinin yüksək nəticəli olmasına işçidə inam yaratmalıdır. Bütün göstərilənləri istehsal mühiti şəraitində fərdi işçi psixologiyadan baş çıxaran rəhbər edə bilər. Bu keyfiyyətlər olmadan rəhbərə vahid iş qabiliyyətli kollektiv formalaşdırmaq, özünə köməkçi seçmək, bölmələrin və idarəetmə heyətinin üzvlərini düzgün yerləşdirmək çətin olacaq.

Müasir düşüncəli idarəetmə rəhbərinin ən mühüm vəzifələrindən biri də heyət üzrə idarəetmə qərarların qəbul edilməsidir, bu işdə ondan xüsusi müdriklik tələb olunur. Kollektiv münasibətlərlə bağlı vəziyyəti dərinlən dərk etmək və tabelikdə olanları incəliklə başa düşdükdə, qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının icrası daha da az vaxt aparır.

İdarəetmə qərarının qəbul edilməsində rəhbərin aşağıdakı kollektiv münasibətlərə əməl etməsi əhəmiyyətli və məqsədyönlü sayıla bilər:

- idarəetmə qərarı qəbul edilməmişdən əvvəl ilk növbədə son məqsədmüəyyən edilməli, hər bir məsələyə dair veriləcək qərarlar qəti olaraq dəqiqləşdirilməlidir;

- kollektiv rəylə hesablaşmaqla idarəedən özünün qəbul etdiyi səhf qərardan imtina etmək bacarığına malik olmalı və onları vaxtında ləğv etməlidir;

- hər hansı səbəbdənsə idarəetmə heyyyətinin rəğbət bəsləmədiyi əməkdaşların təkliflərini qiymətləndirməkdə obyektivlik prinsiplərinin gözlənilməsinə bütün vasitələrlə çalışmaq bacarığını nümayiş etdirmək;

- yoxlanılmamış, düzgün olmayan məlumatlara əsaslanmaqla qəbul edilmiş idarəetmə qərarları nəinki anlaşılmazlıq yaradar, həm də müəssisədaxili münasibətlərin nisbi şəkildə pisləşməsinə gətirib çıxardığını nəzərə alaraq onların tezliklə ləğv edilməsinə çalışmaq;

- müəssisədə baş vermiş mənfi nəticəli fəaliyyətə görə günahlandırılan işçidən vəziyyət haqqında şəxsi fikrini eşitməmiş, bilməmiş, heç vaxt qərar qəbul etməyə səy göstərilməməlidir, çünki bu qərar bəzən səhf nəticələrə səbəb olmaqla, normal işçi münasibətlərini pisləşdirir;

- iqtisadiyyat hər şeyin əsasıdır və bütün qərarlar onun icraçıları ilə razılaşdırılmalı və əldə edilən bütün nəticələr tutuşdurulmalıdır.

Müəssisədə birgə fəaliyyətin əsas məqsədi yüksək iqtisadi nəticələrə nail olan əmək kollektivini təşkil etməkdir. Məhz bu səbəbdən əmək kollektivinin üzvləri ilə bağlı bütün idarəetmə qərarların bilavasitə onların iştirakı ilə qəbul olunması hər bir cəhətdən önəmlidir və bu xüsusiənəralıq mərhələlərini, yəni:

- müasirlik ruhunda kollektivi idarə edən şəxs tərəfindən konkret məqsədlərə çatmaq istiqamətində qəbul edilən idarəetmə qərarların qəbulunda əvvəllər mövcud olan, lakin kifayət dərəcədə səmərəli olmayan şablondan və tapdanmış üsullardan deyil, işgüzar riskdən istifadə etməklə heyət üzvlərinin hər birinə kifayət qədər yaxşı görünən amillərə əsaslanmaqla qəbul edildikdə;

- müəssisə fəaliyyətini sağlamlaşdırmaq məqsədilə qəbul edilmiş idarəetmə qərarları ilə bağlı icraçılara dərhal çoxlu tapşırıqlar vermək məsləhət deyildir, həmin qərarların icraçı müddətini və ardıcılığını müəyyənləşdirməklə daha yüksək icra mexanizmini işə salmaq mümkün olduqda;

- idarəetmə heyətinin vahid rəhbəri kimi təklildə qərar qəbul etməyin onları təkcə kollektiv üzvlərilə deyil, həm də həmin sahəyə dair təcrübəli sahə, müəssisə

miqyasında nüfuzu olan, sözü keçən şəxslərlə müzakirə etdikdə, nəzərdə tutduqda daha çox etibarlıdır.

Istehsal heyətinin tərkibində baş verən bir çox neqativ davranışların (zəif işin, əmək və texnoloji intizamının pozulmasının, firmanın mənafeyi üçün biganəliyin və s.) əsasını işçilərin hiss və fikirləri, onların problemləri, insanların daxili aləmi ilə bağlı problemlər təşkil edir. Bir çox ölkələrdə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində insan münasibətlərindən istifadə edilməsinin əhəmiyyətini artıq çoxdan dərk etmişlər. Hələ H.Ford öz istehsalını təşkil edərkən belə bir ideyanı irəli sürmüşdür ki, “hər bir kəsi əmək haqqı ilə elə təmin etmək lazımdır ki, onun həyat səviyyəsinin göstəriciləri cəmiyyətə göstərdiyi xidmətin səviyyəsinə tam uyğun gəlsin. “Xarakterinə görə son dərəcə ziddiyyətli şəxsiyyət olan H.Ford XX əsrin əvvəllərində əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün mühəndis yenilikləri ilə bərabər işçilərin maddi və mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsi zəruriliyini də dərk etdi. Keçən əsrin 30-cu illərində ABŞ-ın sənayesində “insan münasibətləri” doktrinası meydana çıxdı. İşçilərin şəxsiyyətini inkar edərək sərt və normal əmək təşkilinə əsaslanan teylorizmi əvəz edən “insan münasibətləri” ideologiyası həm istehsal və həm də sosial aspektdə öz müsbət nəticələrini göstərdi. İndi heyətin idarə edilməsi funksiyası müdiriyyətin komanda-nəzarət qaydasında idarəetmə kompleksinə nisbətən daha genişdir. Hər yerdə istehsal münasibətlərinin humanistləşdirilməsi meylli müşahidə olunur ki, bu da eyni zamanda idarəedən heyət tərəfindən əsassız olaraq idarə olunanlara qarşı kobud təsiretmə üsullarından imtina edilməsini nəzərdə tutur. Bu şəraitdə rəhbərin işgüzar münasibətləri qurmaq bacarığı psixoloji mühiti tənzim etmək qabiliyyətilə idarəetmə fəaliyyətinə müasir dövrdə yararlı olmasının başlıca amillərindən biri kimi qiymətləndirilə bilər. Bununla keçid iqtisadiyyatı şəraitinə uyğun gələn idarəetmə heyətinin seçilməsi prosesində rəhbərin özünün məqbul saydığı psixoloji faktorlardan və səlahiyyətlərdən istifadə etməsi mümkündür və bu təsnifatlaşdırma aşağıdakı kimidir:

1. Heyət üzvləri ilə yüksək səviyyədə ünsiyyət yaratmaq üçün zəruri bilik və idarəetmə sahəsində vərdişlər kompleksinə yiyələnməklə rəhbərin heyəti

ələ almaq bacarığı, sətıştəliyi onların səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün ən etibarlı vasitə sayılan digər üsullar.

2. İdarədən təbəçilikdə olanların şəxsiyyətlərinə xələl gətirməməklə rəhbərlik etmək vəzifəsini reallaşdırmaq üçün özünün kifayət qədər yüksək səviyyəyə malik olan psixoloji durumu və başqalarına sitayət etmə qabiliyyətinin olması vacibdir.

3. Ümumi kollektiv əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi, istehsal nəticələrinin yüksəldilməsini təmin edən işçi heyətinin psixoloji cəhətdən əvvəlcədən hazırlanması prosesinin idarəetmə heyətinin fərdi istəklərinə uyğunluq təşkil etməsilə deyil, bu sahədə dövlət və kollektiv maraqları təmin edən qanunvericilik aktlarına əsaslanmaq lazımdır.

4. Özünü qiymətləndirmədə obyektivliyin gözlənməsi və şəxsi inkişaf əlaqədar olaraq özünə inamkarlığı kifayət qədər yüksək olmalıdır. Əks halda idarəetmə heyətinin yaxşı işləmək üçün heç bir mənəvi marağı olmayacaqdır. Eyni zamanda işçinin özünə qiymətvermə psixologiyası adekvat olmalıdır, çünki belə olmazsa, özünə həddən artıq inanmaq xəstəliyi baş verə bilər, bu da sonrakı dövrdə işçidə qüsursuzluq kompleksinin yaranmasına gətirib çıxarar. Bütün göstərilənlərə əsaslanmaqla, bu nəticəyə gəlmək olar ki, ən yaxşı rəhbərlik üslubu sərbəst fikir mübadiləsi və qarşılıqlı münasibətlərdən törəyən və müasir sosial-iqtisadi dəyişiklikləri çevik surətdə nəzərə almaqla həyata keçirilməlidir.

2.2. Əmək kollektivlərində psixoloji mühit və ona təsir edən amillər

Heyəti idarəetmədə içərisində sosial-psixoloji amillər mühüm rol oynayır. Birliyin sosial-psixoloji amillərinə əsasən aşağıdakılar aiddir:

- a) əmək kollektivlərinin üzvlərinin sosial, istehsal cəhətdən məlumatlandırılması;
- b) əmək kollektivlərində psixoloji mühit;
- c) rəhbər işçinin iş üslubu;
- d) sıravı və rəhbər işçilərin davranışı;

Əmək kollektivlərinin məlumatlandırılması (informasiyalaşdırılması) bu baxımdan ona görə vacibdir ki, belə məlumatlar olmadıqda və yaxud azlıq etdikdə kollektivlərdə müxtəlif şayələr, təhrif və sözgəzdirmə halları çox olur. Bundan başqa, işçilərin sosial, istehsal məlumatlandırılması kollektivin tapşırıq və normalarını, habelə məqsədlərinin hər bir işçiyə, ilkin əmək kollektivinə çatdırılması baxımından da vacibdir. Yuxarıda deyilənlərdən başqa, həm də məlumatlandırma birgə fəaliyyətin zəruri şərti kimi çıxış edir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, bizim şəraitimizdə yuxarıda göstərilən məsələlər heç də lazımı səviyyədə qurulmamışdır.

Əmək kollektivlərinin fəaliyyətində sosial-psixoloji amillər qrupundan biri də psixoloji mühitdir. Psixoloji mühit öz növbəsində əmək kollektivlərinin emosional əhvalını və onun üzvləri arasındakı qarşılıqlı əlaqəni ifadə edir və öz növbəsində münaqişələr səviyyəsinə təsir göstərir. Bu baxımdan dialektikanın “səbəb-nəticə” kateqoriyasını yuxarıda göstərilən proseslərə eyni qaydada tətbiq etmək olmaz. Lakin bundan asılı olmayaraq obyektiv reallıq ondan ibarətdir ki, psixoloji mühit hər bir işçiyə, sosial qrupa və idarəetmə strukturuna təsir edir, işçilərin əhvalını səciyyələndirir. Bütün bunlar şəxsiyyətlərarası ünsiyyət zamanı meydana çıxır. Bu baxımdan psixoloji mühitdə ən başlıca məsələ müəssisədə baş verən hadisələr kompleksinin emosiyalar asitəsilə əks olunmasıdır. Bu baxımdan psixoloji mühit əmək kollektivlərindəki proseslərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi rolunu oynayır. Belə ki, ona görə də ayrı-ayrı müəssisələr və təşkilatlar haqqında söhbət düşərkən belə ifadələr işlənir: “Orada yaxşı psixoloji mühit vardır” və yaxud “psixoloji mühit dözülməzdir”.

Psixoloji mühitə bir çox amillər təsir göstərir. Bu amillərdən biri kollektiv üzvləri arasındakı olan qarşılıqlı münasibətdir. Çünki bu münasibətdən çox şey asılıdır. Bu münasibət insanlara əmək sevinci də gətirə bilər, qarşılıqlı etimad və inam doğura da bilər və bunun əksini də yarada bilər. Əlbəttə qarşılıqlı münasibətlər səviyyəsinin işçilərə olan təsir dərəcəsi sosial-iqtisadi sistemin xarakterindən də asılı olur. Məsələn, işlə təmin oluna bilməyən, maddi təminatı aşağı olanlarda psixoloji gərginlik yüksək olur.

Əksinə, hər hansı iş yeri hesabına deyək ki, ayda 1000 və daha çox dollar qazanan işçi üçün hətta müdiriyyətin qeyri-normal hərəkəti işçinin işdən getməsinə sövq etmir. Lakin aparılan sorğuya əsasən “ sizin işdə ən çox xoşa gələn nədir? sualına bir sıra müəssisələrdə 55-83% fəhlələr əmək haqqı və digər cəhətləri deyil, işdə olan qarşılıqlı münasibətləri əsas götürülmüşdür.

Əmək kollektivlərində psixoloji mühitin formalaşmasında bilavasitə istehsalın və əməyin təşkili mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əmək kollektivlərində bu sahədə hər hansı bir işçi, necə deyərlər, yerli-yersiz güzəştli mövqedə dayandıqda və yaxud üstünlük təşkil etdikdə bu psixoloji gərginliyə səbəb olur. Əmək kollektivlərində bununla bağlı münaqişə situasiyası aşağıdakı səbəblər qrupu üzrə olur:

a) əməyin normalaşdırılması, əmək haqqının hesablanması, əməyin stimullaşdırılmasının təşkili, istehsalın gedişi (ahəngdar və qeyri-ahəngdar təşkil, təchizatı, məhsulun satışı və s.)

b) kadrlar siyasəti sferasında (kadrların düzgün yerləşdirilməməsi, xüsusi olaraq peşə-ixtisas və psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmaması, kobud inzibatçılıq və s.)

c) kollektivdaxili münasibətlər sferasında (qabaqcıl və tənbel işçilər arasında, köhnə və təzə işçilər arasında və s.)

Beləliklə, göründüyü kimi, sosial-psixoloji mühit özünəməxsus bir hadisədir. Bu insanların əhvalına bilavasitə təsir göstərir. Bu baxımdan sosial-psixoloji mühit qrup psixi proseslərlə və digər qruplarda baş verən hadisələrlə üzvü şəkildə bağlıdır. Bu ictimai münasibətlər sistemilə bağlı olduğuna görə həm də sinfi sosial təbəqə xarakterini alır. Sosial-psixoloji proseslərin səviyyəsi və müxtəlifliyi bir tərəfdən sosial qrupların strukturu və sosial funksiyasından asılıdırsa, digər tərəfdən sosial mühit baxımından həmin strukturlara təsir göstərir. Çünki adamların ictimai əmək bölgüsündəki sinfi mövqeyi onların psixologiyasına və davranışına təsir etməyə bilməz. Bunun özü də bir reallıqdır. Çünki həyatın sosial mühiti həmin təbəqə sinfi üçün səciyyəvi olan (tipik) şəxsiyyət strukturu, keyfiyyəti formalaşdırır. Burada tələbat, sərvət yığımları ehtirasları və digər dəyərlər meyli mühüm əhəmiyyət kəsb

edir. Əlbəttə, burada müstəsna hallar da ola bilər. Bu, bərabər şərait daxilində şəxsiyyətin dünyagörüşü və yüksək mədəniyyətindən də asılıdır. Buna həm də ölkənin malik olduğu ənənə və yaxud ölkədə mövcud olan sosial-psixoloji şərait də öz təsirini göstərir. Bu baxımdan psixoloji mühitə sosial-psixoloji əlaqələr və onlar arasındakı fərqlər də təsir edir.

Əmək kollektivlərində psixoloji mühit xeyli dərəcədə psixoloji uyuşqanlıq problemilə bağlıdır. Burada psixoloji uyğunlaşma da əmək kollektivi üzvlərinin bir-birini başa düşməsi, işçilərin bir-biri üçün əlverişli olmasını hiss etməsində özünü göstərir. Psixoloji uyuşqanlıq bir qayda olaraq kollektiv üzvlərinin şəxsi keyfiyyətlərinin, xarakterlərinin optimal şəkildə əlaqələndirilməsi mənasında işlənir. Burada uyuşqanlıqın iki növü – psixofizioloji və psixoloji növü qəbul olunmuşdur. "Psixofizioloji" dedikdə, işçinin diqqəti, təfəkkürü, onların sinxronluğu; "psixoloji uyuşqanlıq" dedikdə isə, işçilərin xarakter cəhətlərinin (qabiliyyət, temperament, emosiyalar) optimal əlaqələndirilməsi kimi məsələləri nəzərdə tutulur. Burada əmək fəaliyyətinə uyğunlaşmanın 3-cü mərhələsində olduğu kimi emosional identifikasiya baş verdikdə, sosial birlik prosesi formalaşmış olur, bu həm də kollektivdaxili birliyin mühüm amili kimi çıxış edir. Ona görə də emosional identifikasiya birinci növbədə ilkin kollektivlərdə baş verən empatiya halı ilə bağlıdır. Bu o deməkdir ki, kollektivin hər bir üzvü digərinin vəziyyətini başa düşür, hiss edir, onların istehsal və məişət işlərində səmimiyyətlə iştirak edir.

Psixoloji uyğunlaşmanın əks tərəfi – psixi uyğunlaşmama halları da mövcuddur. Psixoloji uyşqansızlıq sadəcə olaraq dəyərlər meyindəki fərqlərdən ibarət deyildir. Bu həm də psixoloqların dili ilə desək, psixomotor reaksiyaların qeyri-sinxronluğu, diqqət və təfəkkürdəki fərqlər və bütün bunlardan irəli gələn bir-birinə hörmətsizlik, qeyri-insani hərəkətlərin əlamətidir, təzahürüdür.

Göründüyü kimi, psixoloji uyuşqanlıq çox mürəkkəb bir prosesdir. Buna bir tərəfdən işçinin genetik xüsusiyyətləri, onun motivləri, psixofizioloji keyfiyyəti, liderlik keyfiyyəti, özünə tənqidi yanaşa bilmək və bilməmək qabiliyyəti, adamlara etimad etmək şəraiti, rəhbər işçinin iş üslubu, bütövlükdə makroiqtisadi mühit və

sair təsir göstərir. Bu baxımdan psixofizioloji və psixoloji uyuşqanlıqla yanaşı sosial-sinfi uyuşqanlıq forması, problemi də vardır. Çünki burada sinfi mənafelərdə, dəyərlər meyindəki fərqlər istər-istəməz münaqişə üçün əsas yaradır. Təsadüfi deyil ki, bir çox Qərb sosioloqları və psixoloqları bu tipli münaqişəni yumşaltmaq (ilk növbədə elmi-metodoloji baxımdan) məqsədilə bir sıra konsepsiyalar irəli sürmüşlər. “insan münasibətləri” doktrinasını, “davranış nəzəriyyəsini”, əməklə kapital arasındakı əlaqələrin təmin olunmasını irəli sürən, əsaslandıran bir sıra nəzəriyyə, modellər və modellər variantlarını buna misal göstərmək olar. Görünür məhz elə ona görə də Qərb ölkələrinin əksər şirkət və firmalarında psixoloji xidmətlər yaradılır və onların fəaliyyətinə böyük əhəmiyyət verilir. Orada psixoloqlar, sosioloqlar müəssisələrin sosial idarə olunmasında iqtisadçı və hüquqşünaslarla birlikdə fəal iştirak edirlər. Onlar insan davranışının bütün sosial-psixoloji mexanizmlərini tədqiq edir, istehsal münasibətlərinin bütün tələblərini öyrənir və praktiki tövsiyyələr hazırlayırlar.

Istehsalat əməliyyatlarının quruluşunun psixoloji təhlilinin böyük əhəmiyyəti vardır. Istehsalat əməliyyatı bir və ya bir qrup işçi tərəfindən bir iş yerində əmək cinsinin dəyişməməsi şərtilə istehsal prosesinin müəyyən hissəsinin icra olunması başa düşülür. Hər bir əməliyyat aşağıdakı əlamətlərlə xarakterizə olunur:

- a) iş yerinin sabitliyi;
- b) avadanlıq və əmək cismi;
- c) istehsal olunan məhsulun texnoloji dəyişilməsi.

Istehsal proseslərinin əməliyyatlara bölünməsi və əməliyyatın tərkibi aşağıdakı bir sıra amillərdən asılıdır:

- a) istehsalın həcmi;
- b) istehsalın ixtisaslaşma səviyyəsi;
- c) istehsal prosesinin təşkili forması;
- d) tətbiq olunan texnologiya və avadanlıq;
- e) əmək bölgüsü.

Istehsalat əməliyyatlarının quruluşlarının psixoloji təhlili əməliyyatların planlaşdırılmasının və onun yerinə yetirilməsi vaxtının normalaşdırılmasının tərkib hissəsi olmalıdır. İşçi əməliyyatlarının psixoloji səciyyəvi əhəmiyyətli dərəcədə yüksək idrak və fikir tələb edən istehsalat proseslərinin mürəkkəbliyi, işçilərin diqqətinə və onların emosional vəziyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə göstərilən təsir ilə müəyyən edilir. Buna uyğun olaraq, əməliyyatların quruluşu məsələsi, onun ayrı-ayrı elementlərinin məzmununu, yerinə yetirilən işin şəxsiyyətə təsirinin xarakteri və işçilərin sağlamlığı, əməliyyatın yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan vaxtın kəmiyyəti texnoloji və psixoloji amillərin və qanunauyğunluqların nəzərə alınması ilə kompleks şəkildə öyrənilməlidir. Onu nəzərə almaq zəruridir ki, əmək əməliyyatlarının yerinə yetirilməsində başlıca fəaliyyət göstərən subyekt – işçi həm də mürəkkəb fizioloji funksiyası, əhval-ruhiyyəsi, hissiyyatı və həyəcanı ilə birlikdə olaraq öyrənilməlidir.

Əmək əməliyyatlarının psixoloji təhlili problemi az öyrənilmişdir. Bu məsələ üzrə hələ tam hərtərəfli elmi fikirlər yoxdur.

Əmək əməliyyatlarının quruluşlarının psixoloji təhlili iki əsas momentin izahını verməyə imkan verir:

a) əmək əməliyyatlarının yerinə yetirilməsində işçilərin psixoloji və fizioloji funksiyalarına verilən tələblər. Burada orqanizmin bu və ya digər funksiyasına yüksək gərginlik yaradan amillərin aşkar edilməsi çox vacibdir;

b) əmək əməliyyatlarının yerinə yetirilməsində əmələ gələn səhflərin səbəbləri. Bəzən əmək fəaliyyəti prosesində işçilərdə işçi əməliyyatlarının ayrı-ayrı ünsürlərinin yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar yüksək, xüsusi gərginlik tələb edən çətinliklər əmələ gəlir. Bütünlüklə, belə əməliyyatların yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar əmələ gələn çətinliklər əmək məhsuldarlığına, məhsulun keyfiyyətinə pis təsir göstərir və bəzən də istehsalat zədələnmələrinə gətirib çıxarır. Yüksək gərginlikli psixi funksiyalar tələb edən əməliyyatların gərginlikli əməliyyatların kritik xüsusiyyəti adlanır.

Əməliyyatların optimal quruluşunun müəyyən edilməsində bu əməliyyatların kritik xüsusiyyətlərini aşkar etmək çox vacibdir və bunun üçün elə zəruri şərait

yaratmaq lazımdır ki, bu işçinin psixi fəaliyyətinin gərginliyini yüksəltməyə imkan verməsin.

İndi də istehsalat əməliyyatları zamanı meydana çıxan psixoloji proseslərin mahiyyətini nəzərdən keçirək. əgər insanın psixologiyasında əməyin əsas rol oynadığını isbat etmiş olsaq, onda belə bir sual meydana çıxır: istehsalatda iş zamanı hansı psixoloji proseslər və funksiyalar iştirak edir? Onların müxtəlifliyi nədədir və onlar bir komponent kimi əmək fəaliyyətinə daxil ola bilərmi?

İş zamanı insan çox diqqətli olur. O, hiss edir, qəbul edir və fikirləşir. Bu zaman əmək psixologiyası əməkdə psixoloji prinsiplərin rolunu müayinə edir, daha doğrusu, əməkdə olan psixoloji komponentləri öyrənir. Burada əsas etibarilə əməkdə hissiyyat prosesi, psixoloji proseslər, emosional proses, diqqət, yaddaşlıq, düşünmə və s. prosesləri öyrənmək məqsədəuyğundur. Psixoloji proseslərə belə yanaşmaqda əsas məqsəd əməkdə psixoloji proseslərin rol oynamas

Ke561 haqqında məlumat verməkdən ibarətdir. Hətta əmək proseslərində onların daha da səmərəli olmalarını, istehsalatda necə tətbiq edilmələrini bilməyin böyük əhəmiyyəti vardır.

Əmək prosesində olan psixoloji proseslərdən ən mühümü diqqətdir. Diqqət əmək fəaliyyəti üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. Diqqət olmadan problem həll etmək, hətta sadə işi təşkil etmək və yerinə yetirmək mümkün deyildir. Diqqət dinamik psixi prosesdir. İstehsal əməyi prosesində diqqəti təmərküzləşdirmədən və mərkəzləşdirmədən bir çox əməliyyatları yerinə yetirmək mümkün olmazdı. əmək fəaliyyəti üçün diqqətin mərkəzləşdirilməsindən başqa diqqətin paylanması da böyük əhəmiyyəti vardır. Diqqətin paylaşdırılması dedikdə, işçinin diqqətinin bir neçə obyekt və əmək növü arasında bölünməsi nəzərdə tutulur.

Diqqətin bir obyektədən başqa obyektə sürətlə keçməsi mühüm psixi keyfiyyətdir. Diqqətin keçirilməsi cəldliyi əvvəlki işə olan maraqdan asılıdır. Bundan başqa, əgər işin icrasının zəruriliyi əvvəlcədən məlum olarsa, bunu etmək daha asan olar.

Odur ki, belə nəticəyə gələ bilərik ki, istehsalat əməliyyatlarını tənzim edən psixoloji proseslər nəinki işçinin özünün sağlamlığına, həm də onun texniki

təhlükəsizliyinin təmin olunmasına, müəssisənin sosial-iqtisadi göstəricilərinə pozitiv təsir göstərir.

Əmək kollektivlərində psixoloji mühitin gərginliyinə təsir göstərən amillərdən biri əməyin yeknəsəqliyidir. Əməyin yeknəsəqliyi məsələləri ilə bağlı problemlərlə mühəndis-texnoloqlar, konstruktorlar, iqtisadçılar, sosioloqlar, psixoloqlar məşğul olurlar. İstehsalatda işlər xırda və sadə işlərə parçalanarsa yeknəsəq əmək özünü daha aydın göstərə bilər. Sadə işlərə parçalanmış əməliyyat proseslər tez-tez və qısa müddətdə ifa edildikdə yeknəsəq iş daha da inkişaf etməyə meyl edir. ən çox istehsalat proseslərinin xırda əməliyyatlara bölünməsi əməyin axın-konveyer sistemində olmasını mütləq labüd hal hesab edir. Lakin belə bir fikri də tamamilə qəbul etmək olmaz. Çünki burada konveyer sisteminin təşkilində olan bir nöqsanı qanuni bir hal hesab etmək olardı. Məlum olduğu kimi yeknəsəqlik yalnız, konveyer sistemində deyil, həm də ümumiyyətlə əmək təşkilində əmələ gəlir.

Zahirən yeknəsəqlik müəyyən bir işi yerinə yetirmək üçün ona olan marağın və həvəsin itməsi ilə özünü göstərə bilər. Yeknəsəqlik, iş vaxtının müddətində dəyişiklik əmələ gəlməsinə səbəb olur, iş günü uzanmış kimi görünür, işçi gözləyir ki, iş qurtarsın, amma belə hiss edir ki, iş vaxtı sanki uzanır. Bu halda işçi mürgüləməyə meyl edir, bəzən həqiqətən yatmağa başlayır. Yeknəsəqlik iş gününün ortasında daha da özünü səciyyəvi olaraq göstərir. İş gününün axırında yeknəsəq işin təsiri bir qədər zəifləyir: guya işin qurtarması vaxtının yaxınlaşması ilə əlaqədar olaraq müəyyən formada işdə “nəhayət həvəslənmə” əmələ gəlməyə başlayır və bir də işçi öz qüvvəsini səfərbər etməklə iş tempini qüvvətləndirməyə meyl edir ki, işdə buraxdığı geriliyi aradan qaldıra bilsin. Yeknəsəq iş əməyin səmərəsilə yanaşı işçinin özünə də əlverişli olmayan təsir göstərir. Həddindən artıq biruzə verən yeknəsəq iş sinir sistemində müəyyən pozulmaların əmələ gəlməsinə səbəb ola bilər ki, bu da müəyyən mənfi təsirlərin təzahür etməsi üçün şərait yarada bilər. Birincisi, yeknəsəq iş ən primitiv, mürəkkəb olmayan hərəkətlərlə həyata keçirilir: bu, beyin fəaliyyətindən heç bir yaradıcılıq tələb etmir, heç bir maraq yaratmır və müsbət emosiya doğurmur. Bu da öz növbəsində işdə yuxulama üçün əlverişli fizioloji şərait yaradır və işçi məcburiyyət qarşısında qalır ki,

yuxulamaya qarşı mübarizə aparmaq üsulu özünü gərgin vəziyyətdə saxlasın. İkinci, iş növbəsi ərzində daimi olaraq sadə hərəkətlərin təkrar olunması səbəbindən belə yeknəsəq işdə bütün əlamətləri ilə yorulma tez güclənir. Üçüncü, yeknəsəq iş şəraitində bərpaedici funksional sistemlə yuxu bir-birilə qarşılıqlı fəaliyyətdə olub əmək fəaliyyətinin əsas funksional sisteminə olan münasibətdə özlərinin ləngidici təsirini göstərirlər.

Yeknəsəqliyə qarşı mübarizə yollarını praktiki olaraq İ.P.Pavlov aşkar etmişdir. O, bu mübarizə yollarını həm ümumiyyətlə yaranan yeknəsəqliyə, həm də axınlı istehsal prosesində əmələ gələn yeknəsəqliyin aradan qaldırılması istiqamətinə yönəlmişdir. Pavlov mübarizənin beş yolunu göstərmişdir:

- 1) Növbələşən sadə və yeknəsəq əməliyyatların bir qədər mürəkkəb və müxtəlif məzmununda birləşməsi;
- 2) Qarışıq əməliyyatda hər bir icraçının yerinə yetirdiyi əməliyyatların dövrü olaraq növbələşməsi;
- 3) Məhsuldarlığın və iş qabiliyyətinin dəyişməsinə uyğun olaraq işin ritminin dövrü olaraq dəyişməsi;
- 4) İşin gərginliyindən və xarakterindən asılı olaraq istirahət üçün 5-10 dəqiqə müddətində əlavə fasilələrin verilməsi;
- 5) Kənar qıcıqlandırmaların aparılması (musiqi və sair).

Bu beş vasitədən başqa digər vasitələr də vardır ki, onların köməkliyi ilə də yeknəsəqliyi aradan qaldırmaq mümkün olur

2.3. Kollektivin stabilliyinin sosial-psixoloji aspektləri

Müəssisələrə rəhbərlikdə ən başlıca məsələlərdən biri istehsalın funksional amilləri (əməyin məzmunu, əməyin təşkili, əmək şəraiti) ilə sosial-psixoloji amillərin kompleks və sistemli halda nəzərə alınmasıdır.

Əmək kollektivlərinə rəhbərlikdə ən vacib vəzifələrdən biri kollektivin stabilliyinin təmin edilməsidir. Burada ən vacib məsələlərdən biri sosial-psixoloji baxımdan əməyə uyğunlaşmanın təmin edilməsi, onun üzərində nəzarətin aparılması, gənc fəhlələrin işgüzar keyfiyyətinin öyrənilməsi, onların peşə daxili

hərəkətinin təmin edilməsi, kadrların düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsi, irəli çəkilməsi, rəhbər işçilərin təlimləndirilməsi, kadrların attestasiyası və sosial-psixoloji diaqnostikadır.

Kollektivə rəhbərlikdə kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Çünki, bu əmək kollektivlərinin davranışına və sosial situasiyaya və əməyin nəticələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Kadrların seçilməsində sosial və psixoloji tələblərin böyük əhəmiyyəti vardır. Ona görə də burada bir sıra psixoloji meyarlar və sosial keyfiyyətlər nəzərə alınır. Psixoloji meyarlar psixogramma vasitəsi ilə müəyyən edilir. Psixogrammada hər hansı bir peşə fəaliyyəti üçün müəyyən tələblər irəli sürülür: işçinin yaddaşı, təfəkkürü, dərk etməsi, psixi vəziyyəti və digər xarakteristikası. İşçinin peşəyə psixoloji uyğunsuzluğu mürəkkəb psixoloji situasiya yaradır.

Kadrlar seçilərkən onların peşə yararlığına xüsusi fikir verilir. Peşə yararlığı dedikdə, müəyyən vəzifələrini icra etmək üçün lazım olan bilik, bacarıq və vərdişlərin, habelə şəxsi xassə və keyfiyyətin məcmuyu başa düşülür.

İşçi qüvvəsi axıcılığının sosial-demoqrafik və digər əlamətlərə görə (cins, yaş, təhsil, məlum müəssisədə iş stajı, kateqoriyalar, sexlər, peşələr və sair üzrə) xüsusiyyətləri və meylləri ilk uçot və statistik hesabat məlumatlarının işlənməsi və qruplaşdırılması, işdən gedən və işə qəbul edilən işçilərin anket yoxlaması yolu ilə, sorğu vasitəsilə faktiki kadrlar axıcılığının öyrənilməsi, müəssisədə işləyən işçilər arasında sorğu anketinin yayılması yolu ilə real və potensial kadrlar axıcılığı müəyyən edilir.

Son zamanlara qədər kadrlar axıcılığının ilk uçot və hesabat məlumatları üzrə öyrənilməsi təcrübəsi böyük üstünlük təşkil edirdi.

Bu əsasən onunla izah olunur ki, sahələrin inkişafının müəyyən mərhələsində, bu metod kadr axıcılığının öyrənilməsi üçün tam şərait yaradır və onun aradan qaldırılması üçün tam şərait yaradır və onun aradan qaldırılması üçün zəruri olan tədbirlərin işlənilib hazırlanmasına imkan verirdi. Bundan başqa, bu metodun tətbiqi sadədir və böyük əmək məsrəfləri tələb etmir.

İşçi qüvvəsi axınının qarşısını almaq üçün tədbirlər hazırlamaqdan ötrü işdən gedənlərin nə səbəbə və hansı motiv üzrə müəssisəni tərk etdiyini bilmək çox vacibdir. Əgər biz işdən gedənlərin kadr sənədi üzrə cinsini, yaşını, təhsilini, iş stajını təyin edə biləriksə, onların işdən getmə səbəbini isə ancaq işçinin öz xahişi ilə müəssisəni tərk edilməsi göstərilir. Onun motivini öyrənmək ancaq işçinin özündən soruşmaq yolu ilə müəyyən etmək olar. Adətən işçi axını statistikada öz xahişi ilə işdən getmə və nizam-intizam pozmaq yolu ilə işdən gedənləri daxil edirlər. Bütün işdən gedənlər çərçivəsində həmin göstərici heç də eyni olmur.

İşdən gedənlərlə aparılan sorğu göstərir ki, “öz xahişi ilə işdən getmə” bir sıra müxtəlif motivlərdən ibarətdir.

Aşağıdakı cədvəlin təhlili bunu aydın surətdə göstərir (Cədvəl 1).

Cədvəlin təhlili göstərir ki, “öz xahişi ilə” işdən çıxmanın əsas motivləri aşağıdakılardır: peşə və ixtisasın işçini qane etməməsi, əmək haqqının qane etməməsi, yaşayış yerinin dəyişməsi, əməyin təşkilinin və əmək şəraitinin yaxşı olmaması, iş rejiminin qənaətbəxş olmaması, doğumla əlaqədar, ərə getmə, kollektivdə qarşılıqlı münasibətin pis olması, psixoloji gərginlik və sairidir. Bu səbəblərə görə “öz xahişi ilə” işdən çıxanların ümumi sayının 94,6% müəssisədən getmişdir.

Öz xahişi ilə işdən çıxma motivinin təhlili üçün hər bir motivi ayrıldıqda quruluş (struktur) göstəriciləri ayrı-ayrı ünsürlər üzrə nəzərdən keçirmək lazımdır.

Cədvəl 1.

Kadrların işdən çıxma məlumatlarının motivləri

Öz xahişi ilə işdən çıxmanın motivləri	Cəmi	Kişilər	Qadınlar
1. Peşə-ixtisasla kifayətlənmək	18,6	24,0	18,1
2. Peşə-ixtisas dərəcəsini artırmaq üçün perspektivinin olmaması	8,4	10,9	11,8
3. Əmək şəraitinin və əmək təşkilinin pis olması	12,2	10,9	11,8
4. İşçi mühitinin yaxşı olmaması	10,2	12,1	10,8
5. Əmək haqqının aşağı olması	18,4	26,1	7,8
6. Mənzil-məişət şəraitinin qaneedici olmaması	-	-	-
7. İstehsalatda qarşılıqlı münasibətlərin pis olması	9,5	8,7	5,9
8. Özünün və ya ailə üzvlərindən birinin səhhətinin pis olması	1,1	1,2	5,7
9. Evlənmə, ərə getmə və uşağın olması	4,2	-	4,2
10. Psixoloji mühitin gərginliyi	15,4	13,1	17,6
CƏMİ:	100,0	100,0	100,0

Peşə-ixtisasın qane etməməsi, kifayətlənməmək motivi üzrə işdən çıxma əsas motivlərdən biridir. Çünki, işdən çıxan hər dörd nəfərdən biri işdən çıxma zamanı bu motivə əsaslanmışdır (sorğu). Bu hal əsasən gənclər arasında xarakterikdir.

Sorğu zamanı 19 yaşına qədər olan bütün işdən çıxanların 35,8%-i öz işdən getmələrini peşə və ixtisasla kifayətlənmiş motivini əsas tutmuşlar. Xarakterik haldır ki, təhsil səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa işçi öz peşə və ya ixtisasına daha tələbkər yanaşır. Məsələn müəssisədə işdən çıxanların 52,0%-ə qədəri peşə-texniki ali məktəbləri bitirməyənlər, bitməmiş ali təhsilli və orta təhsilə malik olanlardır. Onların hamısı iş yerini yuxarıda göstərilən səbəbə görə dəyişməyi qərara almışlar. Bu motiv, eləcə də həmin müəssisədə bir ilə qədər iş stajı olan bir çox işçilər üçün də xarakterikdir.

Bu motiv üzrə işdən çıxanların 85,0%-nin orta əmək haqqı 150 min manata qədər olmuşdur.

Təhsilini artırmağa və oxumağa imkanları olmadığını söyləyənlər müəssisədə 12,2%-i təşkil etmişdir. Bu motiv üzrə zavoddan gedən hər 9 nəfərdən biri orta, orta-ixtisas, bitməmiş ali və ali təhsilə malik olmuşlar. Yuxarıda göstərilən motiv üzrə işdən çıxanların 72,7%-i həmin müəssisədə 3 ilə qədər işləyənlər olmuşdur. Bu motiv üzündən işdən çıxanların 40%-ə qədəri köməkçi işlərdə məşğul olanlar və aşağı dərəcəyə malik olanlardır.

Əmək haqqının miqdarı ilə kifayətlənməmək fəhlələri müəssisədən çıxmağa məcbur edən mühüm amillərdən biridir.

Müəssisədə işdən çıxanların 16,4%-i öz getmələrinin səbəbini məhz bu cür izah edirlər. Bu motiv üzrə işdən çıxanların təxminən yarısı fəal əmək qabiliyyətli (25-40) yaşındadırlar. İşdən çıxanların 65%-nin təhsil səviyyəsi orta təhsil olmuşdur.

Yuxarıda göstərilən motiv üzrə işdən gedənlərin birinin orta aylıq əmək haqqı 80 min manata qədər olmuşdur. Bu motiv üzrə daha çox intesiv kadrlar axıcılığı elektrik, qaynaqçı, cilingər və sair fəhlələr arasında olmuşdur. İşdən çıxanların təxminən 50%-i aşağı dərəcəyə malik olanlar olmuşdur.

İşdən çıxan hər 2 nəfərdən biri əmək şəraiti və əmək təşkilində olan ciddi çatışmamazlıqdan şikayət etmişlər.

Pis əmək şəraiti, istehsalın təşkilində ciddi çatışmazlıqlar səbəbləri çox hallarda 30 yaşından yuxarı olan, aşağı təhsil səviyyəsinə malik olan işdən çıxan şəxslər əsas tutmuşlar, öz gedişlərini məhz bu motivlə izah etmişlər.

İşdən çıxanların 9,5%-i öz iş yerlərini dəyişmək qərarını istehsalatda qarşılıqlı münasibətlərin pis olması ilə izah etmişlər. Onların əksəriyyəti aşağı təhsil səviyyəsinə malik olmuşlar.

Məlumatlar göstərir ki, işdən çıxanların 15,4%-i öz getmələrini kollektivdə psixoloji mühitin gərgin olması ilə izah etmişlər.

Müəssisəyə qəbul edilən işçilərin anket müşahidəsinin materiallarının təhlili göstərir ki, qəbul edilənlərin 25,6%-i ilk dəfə əmək fəaliyyətinə qədəm qoyan gənclərdir. İşə qəbul olunanlar və ya şagird kimi qəbul olunanlardır ki, bunların hələ heç bir iş dərəcəsi yoxdur. İşə qəbul olunanların 74,4%-i əvvəllər başqa müəssisələrdə işləmişlər.

İş yerindən əsasən istehsalın təşkilinin yaxşı olmaması, əmək şəraitinin qənaətbəxş olmaması, yaşayış yerinin dəyişilməsi, uşağın doğulması, kollektivdə psixoloji mühitin gərgin olması, rəhbərliklə pis münasibətlərin olması, həmçinin əmək intizamının pozulması ilə əlaqədar olan səbəblər ucundan çıxmışlar.

Hazırda müəssisələrdə işçi qüvvəsi axınının təhlil edilməsinin bir sıra üsulları vardır. İlk növbədə müəssisənin kadrlar şöbəsində doldurulan şəxsi kartoçkada olan məlumatı qruplaşdırmaq yolu ilə təhlil etmək olar. Bu yolla işçi qüvvəsi axınını bəzi demoqrafik göstəricilər üzrə təhlil etmək olar.

Kadrlar axıcılığını öyrənən zaman ictimai demoqrafik qruplar üzrə onun intensivliyinin öyrənilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bunun üçün alınan anket məlumatları müəssisədə işləyən mövcud istehsal heyətinin analoji məlumatları ilə müqayisə edilir.

Anket üzrə tədqiqat aparılması nəticəsində daha geniş material əldə etmək olur ki, bunun təhlili işçi axınının qarşısını almaq üçün tədbirlər görməyə imkan verir.

Məlumatların təhlili göstərir ki, ən yüksək intensiv axıcılıq kişilər arasında müşahidə olunur. Kadrlar axıcılığının təhlili üçün kadrların yaş strukturunun, quruluşunun müəyyən edilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Kadrlar axıcılığının intensivliyinin artması fəhlələrin cavanlaşması prosesi ilə bağlıdır.

İşçi qüvvəsi axıcılığı iş yerinin sanitariyası, iş yerinin yaşayış yerinə yaxınlığı, kollektiv daxili münasibətlərlə də əlaqədardır. İşçi axını mürəkkəb, ziddiyyətli prosesdir. Nəzərə alınmalıdır ki, işçi qüvvəsi axını kimin mənafeyinə toxunur. Əgər işçi qüvvəsi axını işçilərin və kollektivin mənafeyinə zidd deyilsə, demək, bu normal sosial hadisədir. Ona görə də bu hal ümumi və şəxsi məsələlərin həllinə kömək edir. Bütün digər hallarda isə biz artıq neqativ işçi axını ilə rastlaşırıq. Odur ki, müəyyən sosial və iqtisadi tədbirləri həyata keçirməklə onun qarşısını almağa çalışmalıyıq.

Beləliklə, işçi qüvvəsi axını kompleks sosial-iqtisadi, sosial-psixoloji, demoqrafik və digər amillərin qarşılıqlı hərəkəti nəticəsində yaranır. Burada iqtisadi amil ayrı-ayrı konkret şəraitdə üstün rola malik olsa da heç vaxt yeganə amil ola bilməz. Odur ki, işçi qüvvəsi axınının tədqiq etməkdə sosial münasibət və amillərdə mühüm rola malikdirlər.

Cədvəl 2.

Göstəricilər	Cəmi	Kişi	Qadın
1	2	3	4
Tez-tez boşdayanmalar olur və iş vaxtından əlavə işləyirik	26,0	16,3	28,8
Hasilat norması yerinə yetirilə biləcəkdirmi	26,9	24,0	27,8
Hasilat norması gərgindir	3,6	5,1	3,2
Müasir avadanlıqdır	14,3	15,8	13,8
Avadanlıqlar köhnədir	15,5	14,3	15,9
Cəmi:	100,0	100,0	100,0
Növbəlilik sizi qane edirmi:			
Hə	67,7	68,9	67,3
Yox	25,8	25,6	25,9
Çox da yox	6,5	5,5	6,8
Əmək haqqı ilə razısınız mı:			
Hə	30,9	42,3	27,2
Yox	45,0	38,1	47,3
Çox da yox	24,1	19,6	25,5

Cəmi:	100,0	100,0	100,0
Işdə yorğunluq hiss edirsinizmi:			
a) Fiziki mənada			
Hə	57,1	47,4	60,3
Yox	27,4	39,2	23,6
Az yoruluram	15,5	13,4	16,1
Cəmi:	100,0	100,0	100,0
b) əsəbi mənada			
çox da yox	14,4	15,6	13,9
hə	62,1	49,0	66,4
yox	23,5	35,4	19,7
Cəmi:	100,0	100,0	100,0
Işiniz sağlamlığınıza mənfi təsir ənfə təsir edirmi:			
Hə	62,4	48,5	67,0
Yox	23,3	30,9	20,7
Çox da yox	14,3	20,6	12,3
Cəmi:	100,0	100,0	100,0

Bazar əlaqələri və münasibətləri bir çox rayonlarda işləyənlərin həyat səviyyəsini heç cür təmin etmir və miqrasiya prosesi sürətlənir. Bəzi hallarda pis həyat tərzə həmin rayonlarda yaşayanların çox da əlverişli olmayan başqa yerə köçməsinə də səbə olur.

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda müəssisələrdə tətbiq edilən mexanikləşmə və avtomatlaşdırma, ağır əl əməyini yüngülləşdirmək üçün həyata keçirilən tədbirlər, əməyin təşkili ilə bazar idarəetmə üsulu, əmək haqqının təşkili və sair tədbirlər bu problemi səmərəli halda idarəedilməsinə xidmət etmir.

İş yerini dəyişmək üçün qərara gəlmək səbəbləri də heç də həmişə eyni olmur. Adətən işdən gedən şəxs ya bir neçə motivi əsas götürür, ya da bir motivə əsaslanır. Bu da öz növbəsində başqa motivlərlə əlaqədar olur və bir neçə obyektiv və subyektiv amillərə istinad edir. Ona görə də işçi axınına qarşı səmərəli mübarizə aparmaq üçün kompleks yanaşmaq, hər bir obyektiv və subyektiv amili nəzərə almaq lazımdır. Burada işçi axını motivlərini strukturunun təhlili vacibdir.

Əmək kollektivlərində iş vaxtından səmərəli istifadə eilməsinə ciddi təsir edən biri də işçilərin tez-tez öz iş yerlərini dəyişmələri, yəni onların qeyri-mütəşəkkil axınıdır. Aydındır ki, öz iş yerini dəyişdirmək istəyən işçi başqa müvafiq iş tapmaq üçün müəyyən vaxt sərf etməlidir.

İşçi qüvvəsi axınının təhlili göstərir ki, kollektivlərdə kadrların hərəkəti kompleks səbəblərdən irəli gəlir. Həmin səbəblər hər bir rayon, şəhər, sənaye, ayrı-ayrı müəssisələr, şəxslər və hətta ayrı-ayrı peşə ixtisasları üzrə müxtəlif əhəmiyyət kəsb edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, başqa sahə və müəssisəyə işə gedənlərin əksəriyyəti bir qayda olaraq öz ixtisaslarını dəyişməli, yəni ixtisas öyrənməli olurlar. Demək, onlar müəyyən müddət ərzində istehsalatda fəal iştirak edə bilmirlər. Hətta işçilər həmin peşə -ixtisasları üzrə işə qəbul olunduqda belə yeni şəraitə uyğunlaşmaya qədər öz iş vaxtlarından tam istifadə edə bilmirlər.

Əmək təşkilinin yaxşılaşdırmaq, hər bir işçiyə öz ixtisasını artırmaq, kollektivdə qarşılıqlı yoldaşlıq münasibətini təmin etmək, əmək şəraitini yaxşılaşdırmaq (ağır işləri mexanikləşdirmək, zərərli əmək şəraitinə qarşı neqativ münasibət, gecə növbələrinin sayını azaltmaq), işdən kənar vaxtdan, yəni asudə vaxtdan səmərəli istifadə edilməsi üçün şərait yaratmaq, nəqliyyatın düzgün işləməsini təmin etmək, uşaq və məişət şəbəkəsini inkişaf etdirmək və sair. Hansı müəssisələrdəki göstərilən tədbirlərə əməl olunursa orada işçi qüvvəsi axıcılığı da xeyli aşağı olur.

Məlumdur ki, əməyin təşkili işçi qüvvəsinin müəyyən texniki səviyyəsində texnoloji və istehsalın təşkili səviyyəsində məqsədəuyğun və planlı surətdə istifadə edilməsini təmin edən tədbirlərin cəmidir. O iş yerlərində işçi qüvvəsi əmələ gəlir ki, orada fəhlələr materiallarla, alətlə pis təmin olunur və həmin səbəb üzündən orada boş dayanma halları əmələ gəlir və yaxud avadanlıq səmərəsiz istifadə edilir. Həm də həmin səbəblər üzündən fəhlənin əmək haqqı aşağı düşür və onda iş yerini dəyişdirmək həvəsi yaranır.

Digər tərəfdən işin ahəngdar olmaması normal əmək şəraitinə, istirahətə və oxumağa maneçilik törədir. Nəticədə müəssisədə iş vaxtından əlavə işləmək üçün çoxlu miqdarda vaxt sərf edilməsi zəruriyyəti yaranır.

Əməyin pis təşkil edilməsi nəticəsində müəssisədə həddindən artıq boş dayanma hallarına rast gəlmək olur. Xüsusilə belə bir vəziyyət təhsilini davam edən gənclərə və evdə xeyli iş görən qadınlara daha böyük mənfi psixoloji təsir

göstərir. Məhz buna görə də hər bir kollektivdə normal əmək ritmi yaratmaq, hər bir işçinin vəzifəsini düzgün bölüşdürmək lazımdır.

İstehsalat rəhbərləri nəinki cari məsələlərə eyni zamanda digər məsələlərə də fikir verməlidir. Çünki sex rəisi ancaq cari məsələ ilə məşğul olarsa, yaxud usta əsas iş vaxtını təchizat məsələlərinə həsr edərsə onda gənc fəhlələrin istehsal təlimi, əməyin düzgün təşkili üçün lazımı iş vaxtı çatışmaz. Demək, sex ustası, normalaşdırıcılar, iqtisadçılar və mühəndislər ilk növbədə öz istehsalat sahəsində iş vaxtından daha səmərəli istifadə etmək üçün əməli tədbirlər hazırlamalı, əməyin təşkilinə fikir verməlidir. əməyin normal təşkili hər bir iş yerində təşkilati-texniki, sanitariya-gigiyena tədbirlərini həyata keçirməyə ağır əl əməyi tələb edən işləri mexanikləşdirməyə, əməyin düzgün bölüşdürülməsi və kooperativləşdirilməsinə, onun dəqiq normalaşdırılması və ödənilməsinə yardım göstərilməlidir. Əməyin təşkili iş vaxtından səmərəli istifadə etmək, hər bir işçinin yaradıcılıq qabiliyyətini və istehsalat vərdişini artırmağa təhrik etməlidir.

İkinci qrup səbəblər içərisində əsas yeri mənzil şəraitini qənaətbəxş olmaması və yaşayış yerinin iş yerindən uzaqda yerləşməsi tutur.

Əmək kollektivlərində işdən gedənlərin əksəriyyəti cavan və az stajlı fəhlələr təşkil edirlər. Məsələn, deyək ki, 25 yaşdan kiçik və 2 ilə qədər stajı olan fəhlələr içərisində müxtəlif səbəblər üzündən öz iş yerlərini dəyişənlər 33,5% təşkil etdiyi halda, yaşı 50-dən yuxarı olan və iş stajı 20-25 il olan fəhlələr arasında bu rəqəm 4,1 faizdir.

İşdən gedənləri nəzərdən keçirdikdə görmək olar ki, burada öz xahişi ilə işdən gedənlər və oxumağa, hərbi sıralarına çağırılmaqla işdən gedənlərin sayı yüksək faiz təşkil edir. Belə ki, özbaşına çıxıb getmək müəssisədə işçi axıcılığının yüksəlməsinə səbəb olur. Müəssisələrdə üzürsüz səbəbə görə işə gəlmədiyinə görə işdən azad olunanlar hələ də yüksək səviyyədə olur. Bu da kollektivlərdə əmək intizamına ciddi riayət olunmadığını göstərir.

Əmək kollektivlərində kadr hərəkəti sahəsində bazar iqtisadiyyatı ilə əlaqədar olaraq bir sıra prinsipial dəyişikliklər baş vermişdir.

Kollektivlərdə işçi axınının olması əmək və istehsalın düzgün təşkil olunmadığını göstərir və işçi qüvvəsinin səmərəlilik səviyyəsinə mənfi təsir göstərir. Müəssisədə həddindən artıq işçi axınının olması iş vaxtından qeyri-məhsuldar istifadə olunmasına, əmək intizamının pisləşməsinə səbəb olur və nəticədə müəssisənin bütün keyfiyyət göstəriciləri aşağı düşür.

Aydındır ki, müəssisədən işçi getdikcə onu yenisi ilə əvəz etmək lazım gəlir və yeni işçi hətta belə yüksək ixtisaslı olduqda belə, yeni iş yerinə yeni texniki mexanizmlərə öyrəşənə qədər müəyyən vaxt keçir. Bu dövrdə istər- istəməz məhsuldarlığının və məhsulun keyfiyyətinin səviyyəsi aşağı düşür.

Axıcılıq əmsalı öz xahişi ilə, üzursüz olaraq və əmək intizamının pozulmasının müxtəlif səbəblərinə görə işdən çıxarılanları toplayıb fəhlələrin (işçilərin) orta siyahı sayına bölməklə müəyyən edilir.

Cədvəl 3.

Kadr axıcılığı əmsalı

İllər	Axıcılıq əmsalı	Axıcılıq faizi
2005	0,297	29,7
2006	0,266	26,6
2007	0,236	23,6
2008	0,197	19,7

Müəssisədə işçi axıcılığı müxtəlif səbəblərdən baş verir. Buna görə də birinci növbədə bu səbəbləri aradan qaldırmaq lazımdır. Müəssisələrdə gənclər arasında axıcılıq yüksək faiz təşkil edir. Bunu onunla izah etmək olar ki, ilk dəfə işə götürülmüş gənclər demək olar ki, yeni əmək fəaliyyətinə başlayırlar. Buna görə də müəssisə onlara psixi-fizioloji qaydaları öyrətməli, təhsil səviyyəsini artırmağa imkan verməli, konkret bir peşə-ixtisasla maraqlandırılmalıdır. Lakin bunlara ciddi əməl olunmur. Müəssisədə işçi axınının sosial-iqtisadi təhlili bu axıcılığa qarşı ciddi mübarizə aparmağın hansı yollarından istifadəni müəyyən etməyə imkan verir. Müəssisədə kadrların daimiliyinin təmin edilməsi bir sıra amillərdən asılıdır.

İşçi axını ilə mübarizənin ən səmərəli vasitəsi əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən tədbirlərin gücləndirilməsidir. Burada nəzərdə

tutulur: müəssisənin yeni texnika ilə təmin olunması, əməyin yüksək səmərəli təşkili, istehsal təlimi üçün şəraitin yaradılması, fəhlələrin geniş profildə hazırlığının həyata keçməsi, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və onun nəticələrinə görə real maddi marağın yaradılması və s.

İşçi axınının qarşısının alınması üçün fiziki əmək tələb edən işlərin ixtisar olunması, iş yerinin təmiz saxlanması, düzgün işıqlandırılması, səs-küyün aradan qaldırılması və s. kimi məsələlərin də böyük əhəmiyyəti vardır.

İşçi qüvvəsinin sabitləşdirilməsi üçün əmək şəraitinin əhəmiyyəti getdikcə artır. Əmək şəraitinin pis olması aşağıdakı amillərlə əlaqədardır. Məsələn, əsas işlərin əl ilə görülməsi xeyli fiziki qüvvə tələb edir, iş yerinin yer altında və ya yuxarıda yerləşməsi, zəhərli predmetlərlə işləmək, toz, səs və rütubətli iş şəraiti, yüksək temperaturda işləmək, iş əməliyyatının yeknəsəq olması və s.

Müəssisələrdə maddi-maraq və həvəsləndirmə yolu ilə sabit qalmanı təmin etmək üçün bəzi qanunverici tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etmək lazımdır. Burada bir çox ölkələrin, o cümlədən Yaponiya, İsveç, Almaniya və digərlərinin təcrübəsi diqqətəlayiqdir. Belə tədbirlərə misal olaraq məzuniyyət sisteminin dəyişdirilməsi, yəni istehsalatda 8-10 il fasiləsiz işləyənlərə əlavə məzuniyyət günləri verilməsi. Hər ilin yekunlarına görə fəhlələrə mükafat verilirərkən hər illik iş stajını nəzərə almaq, bəzi istehsal sexlərində, zərərli iş sahələrində işləyənlərə, uzun müddət fasiləsiz işlədiklərinə görə hər il əlavə mükafat vermək və sair göstərmək olar.

Kollektivlərdə qarşılıqlı münasibətlərin pis olması işdən gedənlərin səbəbləri içərisində 30-40% təşkil edir. Əmək kollektivlərində kadrlar axıcılığı və kadrların sabitləşməsinin ixtisar edilməsi üçün tədbirlərin aşağıdakı istiqamətlərdə aparılması məqsədəuyğun olardı:

- Təzə işə qəbul olunanların peşə-ixtisasına dəqiq fikir vermək, iş yerinin xarakteri və kollektivlə tanış etmək;
- Hər bir işə qəbul olunan fəhləni, mühəndis-qulluqçunu əmək qaydaları ilə tanış etmək;

- İşə qəbul olunan gənclərə qayğı ilə yanaşmaq, onların ixtisas dərəcəsinin yüksəldilməsinə, müəssisədə onların mənəvi cəhətdən yüksəlməsinə kömək etmək;
- Sex rəislərinin, növbə ustalarının gənclərə qarşı məsuliyyətini gücləndirmək, istər işdə və istərsə də işdən sonra ehtiyaclarını öyrənmək və kömək etmək;
- Qadınlara şəxsi gigiyena qaydalarına riayət etmək üçün xüsusi yerlər ayırmaq;
- Ardıcıl olaraq kadrların ixtisasının artırılmasını təşkil etmək və onun keyfiyyətinin yaxşılaşmasına nəzarət etmək;
- Fəhlə və xidmətçilər arasında vaxtaşırı əmək-tərbiyə tədbirləri keçirmək, ümumi və peşə xəstəlikləri haqqında mühazirələr oxumaq, iş şəraitini yaxşılaşdırmaq, peşə xəstəliklərinə səbəb olan amilləri ləğv etmək;
- Kadrlar axıcılığı ilə səmərəli mübarizə aparılmasında ilk növbədə müəssisə rəhbərləri və ictimai təşkilatçıların məsuliyyətini artırmaq.

Yuxarıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədilə və ardıcıl ictimai tədqiqat aparılması üçün müəssisələrdə əmək və sosial-psixoloji idarəetmə problemləri üzrə xüsusi xidmət bölmələri yaratmaq məqsədəuyğun olardı.

FƏSİL III. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ ƏLVERİŞLİ-PSIXOLOJİ MÜHİTİN FORMALAŞMASI VƏ ONUN ƏMƏYİN SƏMƏRƏLİLİYİNƏ TƏSİRİ

3.1. Kollektivə rəhbərliyin sosial-psixoloji aspekti və rəhbərlik üslubunun optimallaşdırılmasının əməyin səmərəliliyinə təsiri

İdarəetmə fəaliyyəti sosial-psixoloji hadisə və proseslərlə əlaqədardır. Hətta yeni texnikanın, səmərəli iş üsullarının tətbiqindən tutmuş idarəçilik qanunlarının qəbul edilməsi, kadrların seçilməsi, işçilərin maddi və mənəvi həvəsləndirilməsinə qədər olan hər bir tədbir sosioloji-psixoloji cəhətdən əsaslandırılmalıdır. Sosioloji-psixoloji amillərin kifayət qədər nəzərə alınmaması bir çox kollektivlərdə psixoloji maneələrin əmələ gəlməsi üçün şərait yarada bilər. Cəmiyyətin, ictimai həyatın demokratikləşməsi, insan amili ilə əlaqədar məsələlərə elmi baxımdan yanaşmağı, obyektiv amillərlə subyektiv amillərin daha dolğun və optimal halda əlaqələndirməyi tələb edir. Burada idarəetmənin iqtisadi-təşkilati, inzibati-sərəncam və psixoloji-emosional, mənəvi-etik və pedaqoji cəhətlərinin də əlaqələndirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Çünki idarəetmə fəaliyyəti, birinci növbədə adamlarla aparılan işlərdən başlayır və bilavasitə onunla bağlı olur. Adamların, şəxslərin idarə edilməsi sosioloji idarəetmənin başlıca formasıdır. Çünki idarəetmə orqanı, rəhbərlik əməyi üçün insan fəaliyyəti başlıca obyektidir.

Bəzi müəlliflər insanı haqlı olaraq “mikrosistem” adlandırırlar. İdarəetmə bir sistem olmaq etibarilə iki yarım sistemdən – idarə edən və idarə olunan sistemlərdən ibarətdir. İnsan sosial idarəetmədə, hər iki yarım sistemdə iştirak edir. Ona görə də rəhbərlik edən və idarə olunan sistemlər də xeyli dərəcədə subyektiv amillərin özünün qarşılıqlı əlaqəsi və təsirindən asılı olur. Sənayecə inkişaf etmiş xarici ölkələr, o cümlədən ABŞ, Avropa, Yaponiya, Türkiyə və digər əlaqələrdə idarəetmənin sosioloji, psixoloji amillərinə böyük əhəmiyyət verilir. İdarəetmə prosesində rəhbər işçilərlə təbəçilikdə olan adamlar, sosial qruplar, siyasi liderlər arasında mürəkkəb sosioloji-psixoloji kommunikativ əlaqələr və münasibətlər yaranır. Lakin bu əlaqələr səbəbsiz olmur, nəticəsiz qalmır, adamların psixologiyasına təsir göstərir, digər tərəfdən isə psixi proseslərə, təsəvvürə,

təfəkkürə, diqqətə, iradəyə, habelə şəxsiyyətin psixi xassəsinə, temperamentinə, xarakterə, qabiliyyətə, müxtəlif tələbat və motivlərə və sair mühüm təsir edir. Ona görə də idarəetmə prosesi fərdlərin psixologiyası ilə yanaşı liderlərin, kiçik qrup və kollektivlərin psixologiyasını da bilməyi, ona dərinlən nüfuz etməyi tələb edir. Bu və ya digər psixi xassə bütün adamlarda, eyni səviyyədə olmur. Adamlar həm də məhz bu cəhətə görə bir-birindən fərqlənirlər. Lakin həmin psixi xassələr və proseslər bəzilərinin düşündüyü kimi heç də tamamilə tənzim olunmaz, idarəedilməz deyildir. İdarə rəhbərləri işçilərin psixi vəziyyətini (emosiyanı, əhval-ruhiyyəsini, həyat fəaliyyətini və s.) psixi xüsusiyyətlərini bilərək onu şəxsi məqsədlər nəminə bir növ “tənzim olunan” obyektə çevirə bilirlər, belə qaydada “səmərəli kollektiv” fəaliyyətini özləri üçün istifadə etmək imkanına malik olurlar, həm də bəzən öz psixoloji xüsusiyyətlərinə uyğun gələn bir növ elastik, dəyişkən, “yumşaq” xasiyyətə malik olan adamları da öz ətrafına toplaya bilirlər. Əslində bu da idarəetmə psixologiyası sistemində bir fəaliyyət növüdür. Lakin şüurlu idarəetmə ən yaxşı psixoloji keyfiyyətlərin, sağlam psixoloji əsasların, özəklərin nəzərə alınmasını nəzərdə tutur. İnsanın psixi fəaliyyətinin ən alisi olan şüurluluq səviyyəsini psixoloji amillərdən kənarda təsəvvür etmək olmaz. Ona görə də idarəçilik prosesində şüurluluq kateqoriyasına və psixoloji xassə və vəziyyətlərə sistem halında, kompleks amillərin təhlili əsasında yanaşmaq lazımdır. Demək, idarəetmə psixologiyası psixoloji xassə və xüsusiyyətlərlə yanaşı rəhbər işçinin xidmət etikas, mənəvi və siyasi mədəniyyəti, peşə etikas, normal sosioloji-psixoloji şərait və habelə kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsində zəruri tələblərə ciddi əməl olunması ilə də üzvü şəkildə əlaqədardır. İdarəetmə münasibətlərinin sağlamlaşdırılması bu sferada elmi metod və prinsiplərin geniş tətbiq edilməsinə, rəhbər işçilərin, hər bir idarə aparatı işçisinin fəaliyyətini məqsədyönlü işlərə yönəltməyə, idarəetmə fəaliyyətində nöqsanlara, qeyri-qanuni hallara yol verməməyə, idarəetmə sisteminin, orqanlarının yüksək humanist-əxlaqi səciyyə daşmasına, onu keyfiyyətə yeni əsaslar üzrə qurmağa imkan verir. İnsanların şüuru kimi onların psixologiyası, sosial təfəkkürü də müxtəlif olur. Məsələn, eyni bir emosional situasiya bir adamda gərgin psixoloji vəziyyət, nifrət hissi oyadırsa,

narahatçılıq doğurursa digərində sevincə, bəlkə də zövqə səbəb olur. Rəhbər işçinin sosioloji-psixoloji məsələləri, təşkilatçılıq funksiyasını müvəffəqiyyətlə icra edə bilməsi üçün psixologiyanın, sosiologiyanın prinsip və metodlarını bilməsi zərurətdir. Bu, adamlarla canlı yaradıcı iş aparmağa, onu şablon, yerli-yersiz inzibati tədbirlərlə əvəz etməyə qoymaz, idarəetmə prosesində lazımsız olan gərginliyin azaldılmasına imkan verə bilər. Müasir keçid dövrü, böhranlı situasiya, müharibə şəraiti, müxtəlif xarakterli güclü informasiya axını, hər bir iş yerində, adamlarda iş üçün məsuliyyət hissini, zehni fəallığı, əsəbi gərginliyi xeyli dərəcədə artırır. Ona görə də idarəetmədə lüzumsuz, əlavə gərginlik həmin vəziyyəti daha da kəskinləşdirə bilər. İndi idarəetmə sistemində belə fərsiz, bacarıqsız rəhbər işçi işləri korlaya bilər, öz mədəniyyətsiz və kobud hərəkətləri ilə “psixoloji mühiti” kəskinləşdirə bilər. Rəhbər işçidə şəxsi mədəni davranış olmalıdır.

Şəxsi mənəvi mədəniyyət işçinin diqqətçiliyi, adamlarla xoşrəftar, özünü düzgün idarə edə bilməsidir. Davranış mədəniyyəti isə şəxsiyyətin mənəviyyət normalarına əsaslanan gündəlik davranışın təzahür formasıdır, bu onun həyat tərzi ilə əlaqədardır. Siyasi mədəniyyət də digər mədəniyyət növləri (mənəvi, bədii və sair) ilə əlaqədardır. Bu, şəxsiyyətin siyasi, ictimai hadisələrə münasibəti, onun siyasi fəaliyyəti, fəal həyat mövqeyi, siyasi şüuru ilə üzvü şəkildə əlaqədardır.

Bir sıra idarə və müəssisə rəhbərləri nöqsanları obyektiv tənqid edən işçiləri işdən çıxarır və ya ciddi tənbeh edirlər. İdarəetmə təcrübəsində meydana çıxan belə “prinsiplər” kollektivlərdə “psixoloji iqlimi” nəinki zəhərləyir, həm də adamları bir növ çaş-baş salır, adamları hansı mövqedən çıxış etməsi istiqamətindən yayındırır, yaxşını-pisdən, pisi-yaxşıdan ayırmağa imkan vermir. Belə ki, işçi bu və ya digər davranışın və yaxud təşəbbüsün idarə müdirinin nə dərəcədə təmin edəcəyinə əmin olmur. Bəs onda hansı meyarı əsas götürməlidir: idarə müdirinin, rəhbərliyin mənafeyi, yoxsa bütövlükdə işlədiyi kollektivin, xalqın mənafeyi. Belə bir anlaşılmazlıq, qeyri-müəyyənlik şəraitində rəhbərlik-tabeçilik münasibətləri daha da kəskinləşə bilər, “özbaşınalıq prinsipi” geniş meydan alar, münaqişələr çoxalar, hüquq normalarının və adi insanlıq normalarının kobud şəkildə pozulmasına gətirib çıxara bilər. Bu hal kollektivdə təbii olaraq həmin rəhbərliyə etimadsızlıq və mənfi

emosional təsir hissi doğurar.bütün bunlar adamların şüuruna və psixologiyasına ciddi zərər vurur, namuslu işçilərin demokratiyaya, mənəvi dəyərlərə, qanunlara inamını sarsıdır. Ona görə də demokratik normalarımız və qaydalarımızın konkret iş ilə möhkəmləndirilməsi, xidməti mövqedən neqativ hallar, himayəçilik, yerliçilik, mənəbpərəstlik məqsədləri üçün istifadə edilməsi faktlarına tamamilə son qoyulmalıdır.

Mənəbpərəstlik – həm də vəzifə xidməti sahəsində eqoizmin başlıca formasıdır, şəraitdən (situasiyadan) asılı olaraq xəbis siyasət yeritmək, özünü hay-küylə ümumi, işə, millətə sədaqətli kimi göstərməkdir. Lakin təəsüflə qeyd etmək lazımdır ki, qəbul edilmiş ənənəyə görə “demaqoq” sözü rəhbərindən çox onları tənqid edənlərə aid edilir. Bu elmi baxımdan tamamilə səhfdir. “Demaqoq” yunan sözü olub, öz şəxsi məqsədləri üçün yalançı vədlər vermək, and içmək, özünü zahirən xalqa sədaqətli göstərməklə onu ələ almaq kimi ikiüzlü siyasət yeritmək mənasında işlədilir. Demək, bu anlayış daha çox vəzifəsi olana şamil edilməlidir. Beləliklə, demoqrafiya nəinki idarəetmədə, siyasətdə də avantürizmin mühüm bir təzahür formasıdır. Lakin bu sahədə elmi həqiqət sosioloji, psixoloji, hətta bədii publisist ədəbiyyatımızda belə əsasən yanlış bir formada şərh edilmişdir. İnsani münasibətliyin gözəlliyi, nəcibliyi, onun sosial-psixoloji cəhətləri həmişə diqqət mərkəzində olmalıdır. Ərizə və şikayətlərə qarşı biganəlik, insafsızlıq, ədalətsizlik, kobudluq bəzən ən səbrli adamları belə hərəkətə gətirir. Azgınlıq, biganəlik və yaxud təkəbbürlük isə adamların özünə qarşı tənqidi yanaşma hissini itirməsi, öz qabiliyyətini, ləyaqət və xidmətini həddindən artıq şişirtməsi, bu və ya digər məsələlər, hadisələr haqqında hamı tərəfindən qəbul olunmuş ümumi, saəlam fikirlər, təsəvvür və prinsiplərlə hüsablasmamaq deməkdir. Nəzərə almaq lazımdır ki, rəhbər işçi həmişə kollektivin, ictimaiyyətin diqqət mərkəzində, göz qabağında olur. Bir rəhbər kimi onun hər bir hərəkəti, davranışı, adamları eşitmək və danışmaq qabiliyyəti cəhətdən idarəetmədə nümunə olmalıdır.

Psixoloji tarazlıq hər yerdə olmalıdır: rəhbərlik-təbəçilik münasibətlərində də, vəzifəcə eyni səviyyədə olan şəxsiyyətlər arasında da. Tarzlığın etalonu sağlam və elmi, mənəvi, iqtisadi-texniki norma və normativ göstəricilər və parametrlərdən

ibarət olmalıdır. Belə norma və normativlər, göstərici və parametrlər adamlar, ictimai-iqtisadi proseslər, hadisələr arasında obyektiv qarşılıqlı münasibətlər qaydasını təmin etməyə və həmin proseslər obyektiv bir halda idarə etməyə imkan verə bilər.

İdarəetmə prosesi ilk növbədə müstəqil fəaliyyət göstərmək, müstəqil təşəbbüslər irəli sürməklə əlaqədardır. Müstəqillik anlayışı mürəkkəb psixoloji proseslər kompleksi olmaqla, rəhbər işçinin iradə heyyyətini, necə deyərlər, özünə sahib, məxsus olmasını, yiyələnməsini, cəsarətli olmasını, kifayət qədər intellektual inkişaf səviyyəsinə malik olmasını göstərir. Demək, bu və ya digər məsələni müstəqil qaydada həll etməyə cəhd etməsi, bu haqda özünün şəxsi fikrinin olması rəhbər işçinin fərdi psixologiyasından irəli gəlir. Burada psixoloji dəyanətlik insanın özünün-özünə sadıq qalma qabiliyyəti, iş bacarığı, öz şəxsiyyətini dərk etməsi, hər bir şəraitdə (situasiyada) öz fərdiyyətini mühafizə edib saxlaması deməkdir. Lakin nisbi müstəqilliyə və təşəbbüsə malik olan hər bir rəhbər işçinin fəaliyyəti həmişə və hər yerdə rəğbətlə qarşılanmır. Bir çox faktlar, hadisələr göstərir ki, adamlar bu və ya digər məsələ barəsində müxtəlif idarələrə uzun müddət müraciət edir, ədalətsizlikdən şikayət edir, amma onun səsinə qulaq asan olmur. demək, bu zaman bəzi rəhbər işçinin kobud şəxsiyyətindən, psixologiyasından irəli gələn və ümumi qanun və prinsiplərə uyğun gəlməyən hərəkətlər etməsi normal psixoloji uyğunluğu və tarazlığı pozmuş olur. Uyğunluq, tarazlıq burada mühüm bir psixoloji prinsip, qanun kimi fəaliyyət göstərməlidir. Bizim fikrimizcə bu qanunun fəaliyyət müxanizmi yalnız idarəetmə sistemində baş verən rəhbərlik-tabeçilik münasibətləri ilə məhdudlaşmamalıdır, daha geniş fəaliyyət diapazonuna və miqyasına malik universal bir qanun kimi qiymətləndirilməlidir.

Rəhbər işçi onun tabeliyində olan hər bir işçinin şəxsiyyətin özünəməxsus psixoloji rəngarəngliyi, yəni onun kompleks sosial-psixoloji və mənəvi keyfiyyətə malik olması kimi obyektiv, real bir faktla hesablaşmalıdır. Burada insanlıq, xəlqilik amili, sağlam partnyorluq, yoldaşlıq münasibətləri əsas götürülməlidir. əksinə qalanda qarşılıqlı rəğbət, nüfuz, etimad və sair sosioloji-psixoloji

münasibətlərin mühüm ünsürlərini təşkil edir, onların inkişaf səviyyəsi və təzahür formaları isə hər hansı bir kollektivdə sosioloji-psixoloji iqlimin nə səviyyədə olduğunu göstərir. Lakin idarəetmə prosesində psixoloji hazırlığın kifayət qədər olmaması müəyyən yersiz münaqişənin baş verməsinə səbəb olur, əməyin səmərəsinə mənfi təsir göstərir.

İnsan amili ilə əlaqədar olan normal sosioloji-psixoloji qaydanın yaradılması istehsalın səmərələşdirilməsi üçün zəruri olan ən əlverişli bir vasitədir. Çünki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və əmək intizamının möhkəmləndirilməsinin bu yolu əlavə sərmayə qoyuluşu, yeni texnika tətbiq etmədən psixoloji təsiretmə qaydasında stimulyatmaqla işin keyfiyyətini xeyli dərəcədə yaxşılaşdırmağın ən əlverişli yoludur. Bunu səmərəliliyin, məhsuldarlığın sosial-psixoloji ehtiyatları da adlandırmaq olar.

Psixoloji ünsiyyət həm də kollektivdə çalışan hər bir işçinin mühüm həyatı tələbatıdır. Bu tələbat öz əhəmiyyətinə görə heç də maddi tələbatdan geri qalmır. Psixoloji ünsiyyət sosioloji-psixoloji münasibətlər sistemində mühüm yer tutur. İdarəetmə sistemində, hər hansı kollektivdə sağlam “psixoloji iqlimin” yaradılması üçün digər amillərlə yanaşı rəhbər, aparat işçiləri ilə tabeçilikdə olan adamların psixoloji xarakterlərinin uyğunluq, mənafeələrinin ümumiliyi, qarşılıqlı rəğbət hissi mühüm rol oynayır. Lakin qeyri-sağlam sosioloji-psixoloji şəraiti olan kollektivlərdə “mənafeələrin uyğunluğu” və digər anlayışların özü də açıq aşkar nisbi anlayış xarakteri alır. Belə ki, dövlət və xalq qarşısında bəzi rəhbər işçilər vəzifəyə irəli çəkildikdən dəyərlə keyfiyyətlərini daha da aşkara çıxartmaq, göstərilmiş etimadı doğrultmağa çalışmaq əvəzinə mənəbpərəstlik xəstəliyinə yoluxur, özünü tənqid və digər ali mənəvi keyfiyyətləri itirməyə başlayır. belə vəziyyət birinci növbədə vəzifəyə siyasi avantürist mövqeyindən yanaşmaqdan irəli gəlir. Hələ bir üstəlik də natəmizlik, prinsipsizlik, məəvi pozğunluq, səhlənkarlıq halları, başqalarına öyüd-nəsihət vermək, yeri gəldikdə isə tənbeh etmək, baş əyməyənləri “yerində oturtmaq” və digər avantürist yollarla pərdələnmiş olurlar. Rəhbər işçinin mənəvi siması onun işgüzar və şəxsi keyfiyyətləri, kollektiv tərəfindən obyektiv etiraf olunmasına əsaslanmalıdır.

İnsanlar həqiqətən öz peşəsini və işini bilən, hamıya eyni dərəcədə münasibət bəsləyən rəhbər işçiyə hörmətlə yanaşır. Əslinə qalanda, bunlar adi tələblərdir, xidməti etikanın aksiomasıdır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, hamı eyni dərəcədə idarə rəhbərinin simpatiyası, sevimlisi ola bilməz. Burada çox şey təbəçilikdə olanların davranışından da asılıdır. Bununla belə, rəhbər işçinin bütün fəaliyyətini, həyat tərzini, şəxsi nümunəsi adamlarda ən yaxşı keyfiyyətlərin aşkara çıxmasına səy etməkdən ibarət olmalıdır. Təcrübə göstərir ki, ən pis, intizamsız işçilərlə belə səmimi ruhda keçən danışqlar, uğur və həyəcanlarına diqqətlə yanaşma halları mühüm tərbiyəedici təsir bağışlayır. Rəhbər işçinin vəzifəsi yalnız nöqsanları görmək, həmin nöqsanlar ətrafında olan ayrı-ayrı faktları məqsədli qaydada toplamaq, habelə buna bənzər digər hadisə və proseslərə diqqət yetirməklə bitmir. O, real şəkildə mövcud olan hadisə və prosesləri ən əlverişli və məqsədəuyğun bir tərzdə və qaydada səhmana salmağı bacarmalıdır, idarəçilik məqsədlərinə uğurla, sağlam əsaslarla nail olmalıdır.

İdarəetmə psixologiyası xeyli dərəcədə rəhbər işçinin, sahibkarın, təsərrüfat rəhbərinin iş üslubu ilə əlaqədardır. Yararsız iş üslubu insan davranışının ən qorxulu stereotipini əmələ gətirir, bu tənqid və özününtənqidi boğur, aşkarlığı zəiflədir, “yararsız” adamlara divan tutmağa şərait yaradır, hətta demokratik mövqeyində duran rəhbər işçini də yerindən oynadır. Bürokratiya bataqlığına sövq edir, onları obyektiv reallıqdan uzaqlaşdırır. İdarəetmədə, psixologiya elmində üç formada mümkün olan iş üslubu müəyyən edilmişdir: avtoritar, demokratik, anarxik. Kollektiv üzvlərinin deyil, öz zəkasına, ağılına və qabiliyyətinə həddindən artıq üstünlük vermək, bununla belə çox yığcam, lakin işgüzar qaydada danışmaq avtoritar iş üslubunun başlıca təzahür formasıdır. Göründüyü kimi, bu iş üslubunun mənfi cəhətləri ilə yanaşı bir sıra müsbət cəhətləri də vardır. Lakin dar çərçivəli, öz işini pis bilən, lakin bu iş üslubu əsas götürən rəhbər işçinin və kollektivin vəziyyəti daha acınacaqlı ola bilər. Demokratik qaydada həyata keçirilən iş üslubu idarəetmə sistemində qarşıya qoyulmuş vəzifələrinin icrasında təsərrüfat rəhbərinin özünün şəxsi məsuliyyəti ilə yanaşı, başqalarının da rolunu və qabiliyyətini düzgün başa düşmək və qiymətləndirməklə əlaqədardır. Ona görə də təbəçilikdə olan

adamların qabiliyyətli olması belə iş üslubunu qəbul edən, əsas götürən idarə rəhbərində mənfi emosiya doğurmur. İşçilərin qabiliyyətli olması onu qorxutmur, necə deyərlər, qıcıqlandırmır, əksinə onu mənəvi cəhətdən təmin edir. Beləliklə də idarəetmə qərarlarının birgə, kollektiv qaydada müzakirə olunması və qəbul edilməsi üçün obyektiv şərait yaradır. Lakin demokratik idarəetmə iş üslubu heç də qarşıda duran vəzifələrə biganə münasibət bəsləmək hissini, idarəetmə sistemində qeyri-formal liderliyi əsas götürən və bununla da işdə gərgin sosioloji-psixoloji vəziyyətə şərait yaradan anarxik iş üsubu demək deyildir. Demək, yüksək səviyyəli, keyfiyyətli idarəetmə xeyli dərəcədə yaxşı idarə edəndən asılıdır. Ona görə də idarəetmə sisteminin dəqiq, çevik və ahəngdar işləməsində idarə edən üçün səmərəli iş rejiminin müəyyən edilməsi, kadrların düzgün seçilməsi, adamları səmərəli işləmə metodlarının müəyyən edilməsi, maddi və mənəvi həvəsləndirmənin psixoloji cəhətdən əsaslandırılmasının böyük əhəmiyyəti vardır.

İş üslubu rəhbər işçinin idarəçilik fəaliyyətində istifadə etdikləri metodların, forma və yolların nisbətən dəyişməyən sistemidir, manevrəetmə, fənd işlətmə və davranış qaydasıdır. Bu mənada əksər alimlər iş üslubunu subyektiv psixoloji səciyyə kimi qiymətləndirirlər. Lakin rəhbərlik üslubuna həm də sosial- iqtisadi münasibətlər baxımından yanaşmaq lazımdır. Çünki onu yalnız psixoloji hal kimi qiymətləndirmək olmaz. Belə ki, avtoqrafik rəhbərlik üslubu (üstün olaraq inzibati, direktiv rəhbərlik, vahid rəhbərlik), demokratik üslubun (kollegiallıq, idarəetmə funksiyalarının işçilər, mütəxəssislər arasında bölüşdürülmək rəhbər işçinin əlaqələndirici, partnyorluq rolunda çıxış etməsi) və lıderal üslubu (kollektivin işinə müdaxilə etməmə, davranışında yumşaqılıq) ümumi və konkret məzmunu planlı-mərkəzləşdirilmiş rəhbərlik sistemi və bazar sistemi şəraitində eyni ola bilməz.

Rəhbərlik üslubu həm hakimiyyət tipindən, mülkiyyət formalarından, həm də rəhbər işçilərin subyektiv avitoritar üslubundan (yuxarıdakı hər bir rəhbərlik stilindən) ibarət olar. Rəhbərlik üslubu nəticə etibarilə idarəetmənin və adamlar üzərindəki nəzarətin sərt və yaxud yumşaq, mülayim olmasına obyektiv, ədalətli və yaxud əksinə olmasına, ünsiyyət mədəniyyətinə təsir edir.

Bu keyfiyyətlər həm menecerlər, həm də biznesmenlər üçün eyni dərəcədə əhəmiyyətlidir. Biznesmenin sosial mənəvi keyfiyyətini aşağıdakı sxemdə göstərilən kimi qruplaşdırmaq olar:

Sxem 4.

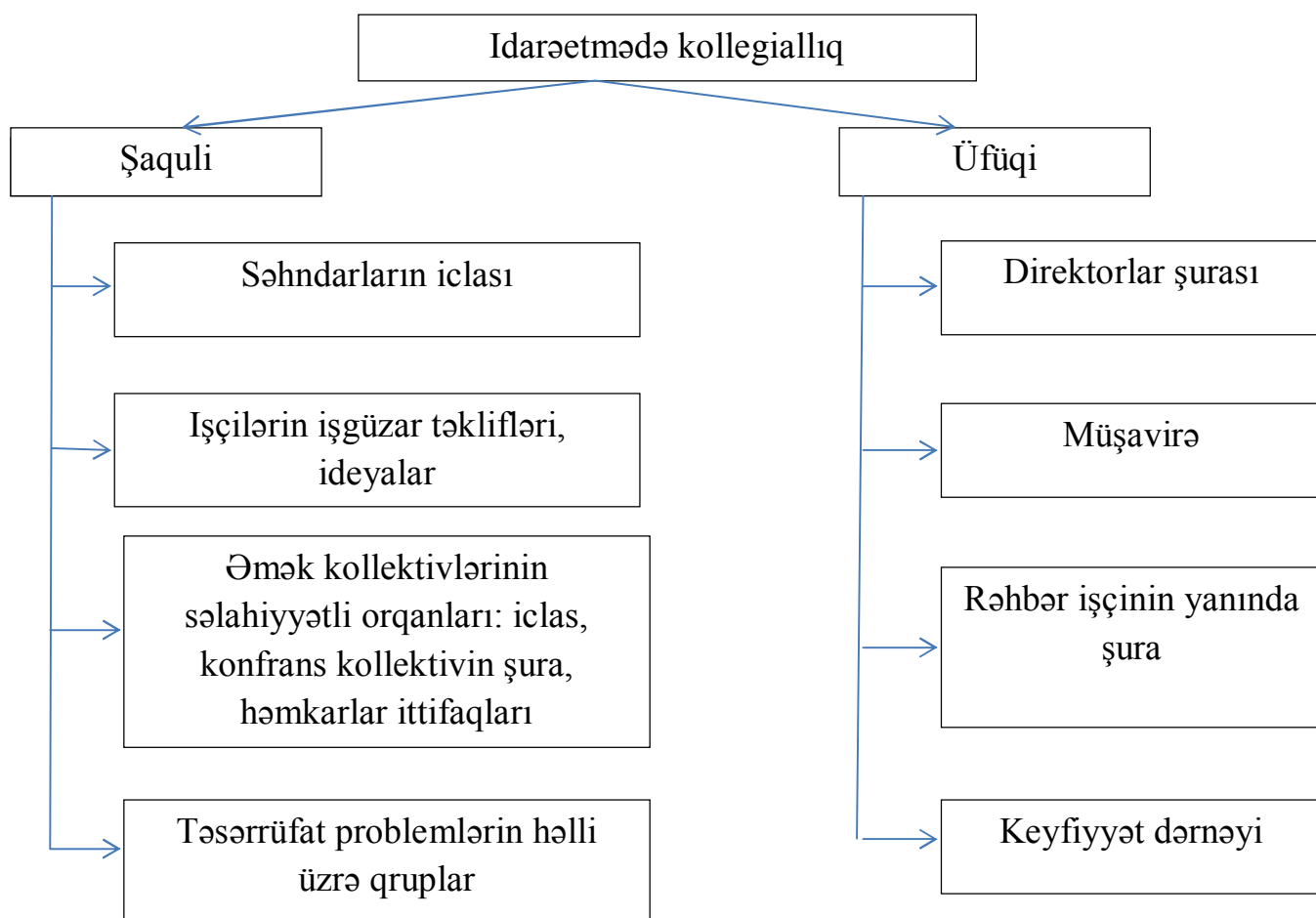
Biznesmenin sosial-mədəni keyfiyyətləri

Özünə qarşı münasibəti	Daxili mədəniyyəti	Xarici mədəniyyəti	Cəmiyyətə münasibəti
Yüksək iş qabiliyyəti	Humanist	Emosional tarazlıq	Yüksək vətəndaşlıq
Konkretlilik	Xeyirxah	Adamlara diqqət	Sosial məsuliyyət
Sərt tələbkarlıq	Vəzifəsinə sadıq	açıqlıq	Sosial-mənəvi inam
Məqsədyönlülük	Yüksək peşəkarlıq	Səmimilik	Vətənə sadıqlılıq
Özünü tənqid	Kompetentli olma	Xeyirxahlıq	Qanunpərəstlik
Inadkarlıq	İnsanların ləyaqətinə hörmət	Qayğıkeşlik	Sosial fəallıq
Təvazökarlıq	Prinsipiallıq	Adamlara əl uzatma	Kollektiv dəyərlərə hörmət
Həqiqətpərəst	Böyük tələbkarlıq		Sosial davranış normalarına əməl etmə
Sadəlik	Neqativ hallara dözümsüzlük		
Müstəqil qərar qəbul edə bilmə	Qarşılıqlı anlaşmaya cəhd etmə		
Saflıq	Yenilik hissi		
İntizamlı	İnkişafa cəhd etmə		

Rəhbərlik üslubu idarəetmə prosesində davranışın, hərəkətlərin ən səciyyəvi cəhətlərini ifadə edir, göstərir. Rəhbərliyin sosial-psixoloji, inzibati, təşkilati aspektləri vardır. Kollektivdə dostluq əhvalının yaradılması xeyli dərəcədə rəhbər işçinin üş üsulundan asılıdır. Rəhbər işçi istehsala, firmaya, idarə aparatına olan münasibəti qədər öz işçilərinə qayğı göstərməlidir. Həmin qayğının müxtəlifliyi onların avtoritar, demokratik və liberal iş üslubunda özünü bir daha göstərir. İş üslubunun müxtəlifliyi əslində rəhbər işçinin şəxsiyyətini müəyyən edir. Ona görə idarəçilik fəaliyyətində sərt davranış qaydaları sərt davranış qaydaları ilə yanaşı kollegial fəaliyyətin böyük rolu vardır. Menecmentdə kollegiallıq işçilərin ayrı-ayrı

problemlərin həllində onların iştirakı formalarında tapır. Bunu aşağıdakı sxemdən görmək olar:

Sxem 5.



Qarşılıqlı idarəetmə təsiri mexanizmində rəhbər işçinin fərdi üslub xüsusiyyətləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. “Rəhbər-tabeçi”, “lider-qrup fəaliyyət” sistemində “birgə fəaliyyətdə fərdi iş”, davranış stili bazar münasibətləri şəraitində yeni-yeni problemlər doğurur. Rəhbərlik stili, onun səciyyəvi cəhətləri idarəetmə nəzəriyyələri ilə bağlı olan bir sıra konsepsiyalarda öz geniş əksini tapmışdır. Rəhbər işçinin qarşılıqlı təsiri, insan münasibətlərinin keyfiyyəti, davranışı, stili həm onun fərdi psixoloji parametrlərindən, həm də konkret sosial mühitdən asılıdır. Bu, integrativ funksional idarəçilik fəaliyyətinin mühüm tərkib hissəsidir və ona görə də fərdi stil fəaliyyətinin məzmunca sistemli təhlili mühüm əhəmiyyət kəsb edir, çünki sosial-psixoloji amillərin etibarlılığı xidməti davranışda optimallığı təmin edən əsas şərtlərdən biridir. Burada həddindən artıq variasiyalar

mövcud olduğuna görə xarizmatik, situasiyalı rəhbərlik, sosial qruplar nəzəriyyələri də idarəetmə strukturunda rəhbər işçinin qarşılıqlı fəaliyyətinə tam diqqətliliklə cavab verə bilməz.

Rəhbər işçinin iş üslubu idarəetmə fəaliyyətində istifadə etdiyi metodlar, hərəkətlər və davranış tərziləri ilə müəyyən olunur. İş üslubunun formalaşması çətin bir prosesdir. İş stili xeyli dərəcədə işçinin fərdi xüsusiyyətlərindən də asılı olur. Lakin bu fərdi xüsusiyyətlər heç də ümumi rəhbərlik iş üslubu ilə ziddiyyət təşkil etməməlidir. Ona görə də ümumi, fərdi, avtoritar və demokratik iş üslubu arasında tam uyğunluq təmin olunmalıdır. Rəhbər işçinin iş üslubuna aşağıdakılar daxildir: məsuliyyətlik, yenilik və təşəbbüskarlıq hissi, elmi nəzəriyyəni dərinlən bilmək və ona əməl etmək, kollektivlə sıx əlaqə, onların idarə etməyə geniş cəlb olunması, işdə işgüzarlıq, şəxsi mütəşəkkillilik, yüksək mədəniyyət və özünə, başqalarına tələbkərlik, təvazökarlıq, müstəqillik qətiyyətlik və s.

İş üslubuna rəhbər işçinin müsbət keyfiyyətləri ilə yanaşı mənfi keyfiyyətləri də təsir göstərə bilər. Mənfi keyfiyyətlər, bir qayda olaraq, aşağıdakı formalarda təzahür edir: adamlarla ünsiyyətdə kobudluq, özünə güvənmək, kollektivin fikri ilə hesablaşmamaq, təbədə olanlarla formal münasibət və onları başa düşməmək, işgüzar və təşkilatçılıq qabiliyyətinin zəifliyi, tələbkər olmamaq, kollektivdə münasibət törətməyə meyl etmək hissi və s.

Demokratik iş üslubu rəhbər işçinin kütlələrlə əlaqəsinin genişləndirilməsi və canlı yaradıcılıq fəaliyyəti ilə bağlıdır. Burada formal iş metodları, özünə güvənməlik halları mənfi bir hal kimi tənqid olunmalıdır.

İş üslubu mürəkkəb sosial-siyasi, sosial-iqtisadi və sosial-psixoloji münasibətlərin idarəetmə sahəsində həyata keçirilməsi formasıdır. Ona görə də iş üslubu idarəetmə münasibətləri, idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi ilə üzlü şəkildə bağlıdır. İş üslubu rəhbər işçinin, onun idarə aparatının fəaliyyətinin nəticəsi ilə əlaqədardır. İş üslubu müəssisə və təşkilatların işinin nəticələrinə mühüm təsir göstərir. Yaradıcı, səmərəli iş üslubu adamların fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir, həyatında mühüm rol oynayır.

Üslub bir sıra obyektiv və subyektiv amillərdən asılıdır. Bütövlükdə üslub cəmiyyətin ictimai təbiəti ilə müəyyən edilir. İş üslubu dialektik xarakteri daşıyır. Ona görə də iş üslubu kortəbii deyil, məqsədəuyğun halda formalaşmalıdır. Lakin ayrı-ayrı rəhbər işçilərin fərdi psixoloji keyfiyyətləri, bu sahədə olan fərqlər stilin vahid tələblər çərçivəsində formalaşmasına əngəl törədir. Ona görə də ilk baxışda belə təsəvvür yaranır ki, stildən başqa hər şeyi plana uyğun təşkil etmək, proqnozlaşdırmaq olar. Belə yanlış təsəvvür bir sıra hallarda hər bir təsərrüfat rəhbəri, idarə müdiri tərəfindən “xüsusi” stil “kəşf” etmək imkanı yaradır. Rəhbər işçinin iş stili optimal iş üslubuna əsaslanmalıdır. Bu iş üslubu əsasında dialektik metodlar durur, bu hadisələrə inqilabi, tənqidi yanaşma qaydası ilə bağlıdır. Rəhbər işçinin iş üslubundakı hər hansı bir yaradıcılıq meylləri həmin vahid etalon çərçivəsində olmalıdır. Neqativ “yaradıcılıq” ümumi iş üslubuna, rəhbərlik, xidməti etikaya ziddir. Neqativ iş üslubunun formalaşmasına formalizm, bürokratizm, dəftərxanaçılıq, texnokratik yanaşma metodu, mənəbpərəstlik və s. təsir göstərir. Mənəbpərəst-bürokrat bürokratizmin ən təhlükəli tipidir, korrupsiya mənbəyidir.

Yaradıcı iş üslubuna aşağıdakılar təsir göstərir: rəhbər işçinin peşə hazırlığı, ictimai inkişafın qanunlarını dərinlən bilməsi, onun obyektivliyi, tapşırılmış iş üçün məsuliyyət hissi, işgüzarlığı, psixoloji xassəsi, işçilər və idarəetmə bölmələri arasında səlahiyyət və məsuliyyətin düzgün bölüşdürülməsi.

Yaradıcı iş üslubu sosial-iqtisadi məsələlərə elmi cəhətdən yanaşmağı, mütəşəkkilliyi və kadrlarla işləməyi bacarmağı tələb edir. Bu iş üslubu hər cür formalizm və doqmatizmi rədd edir, tənqid və özünü tənqidi genişləndirməyi tələb edir. Bu isə öz növbəsində insanlarda ruh yüksəkliyi, yaratmağın mühüm amilidir.

Müəssisələrin və təşkilatların idarə edilməsində liderlərin mühüm rolu vardır. Çünki liderlər hər cəhətdən intellektual, mənəvi, təşəbbüskarlıq baxımından kollektivin digər üzvlərindən üstünlük təşkil edirlər. Ona görə də onlar əmək kollektivlərinin sosial həyatında fəal iştirak etmək üçün mənəvi hüquqa malikdirlər. Rəhbər işçilərdə sosial-lider, intellektual-lider və inzibatçı-lider əlamətləri, xüsusiyyətləri olmalıdır. Bu xeyli dərəcədə psixoloji-sosioloji proseslər

və mexanizmlərlə bağlıdır. “Lider” sözü kollektivlərdə adamlar çoxluğuna, kütlələrə mühüm təsir etmək qabiliyyəti, istedadlı mənasında işlədirilir. Həmin üç əlamət hər bir rəhbər işçinin bir növ universal əlamətləri sistemidir. Bu universal, standart əlamətlərdən başqa hər rəhbər işçinin, biznesmenin, menecerin öz sosial-psixoloji xüsusiyyətləri də olur.

Psixologiyada rəsmi təsdiq olunmuş rəhbər işçilər “formal liderlər” adlanır. Bundan başqa, qeyri-formal strukturlarda da liderlər olur, onlar öz nüfuzlarına görə əmək kollektivlərinin idarəçilik fəaliyyətinə mühüm təsir göstərilir. Xarici ölkələrdə, xüsusilə Qərbi ölkələrində kiçik qruplarda liderlik problemi bir qayda olaraq aşağıdakı üç istiqamətdə təsdiq olunur:

- a) Liderləyin anadangəlmə xüsusiyyətlərini öyrənən nəzəriyyə;
- b) Qrup üzrə liderlərin funksiyası nəzəriyyəsi;
- c) Situasiya funksiyası üzrə liderlik nəzəriyyəsi.

Liderlər bir qayda olaraq aşağıdakı funksiyaları icra edirlər: icraedici-koordinasiyaedici, qrupun işinin planlaşdırılması, onun məqsədlərinin müəyyən edilməsi funksiyası, informasiya funksiyası, stimullaşdırma, tənbəh etmə, vasitəçilik, arbitr və sair funksiyalar.

Liderlər avtoritar və demokratik tipli olurlar. Avtoritar tipli liderlər öz funksiyalarını icra edərkən sərt, mütləq hakimiyyət mövqeyindən çıxış edirlər. Demokratik liderlər hər bir qrup üzvünün məsuliyyətini və vəzifələrini əldə cəmləşdirmir. Ona görə də bu tipli liderlik, qruplarda yoldaşlıq və işgüzar əməkdaşlıq şəraiti yaradır.

Bütün əmək kollektivlərində liderlik meyilləri formalaşmır. Belə əmək kollektivləri lidersiz əmək kollektivləri adlanır. Bir sıra hallarda əmək kollektivlərinin rəhbərləri həm də lider kimi çıxış edir və yaxud da əksinə, elə əmək kollektivləri vardır ki, orada bir neçə liderlər mövcud olur.

3.2. İdarəetmə münasibətlərinin psixoloji mühitin formalaşmasında rolu

İdarəetmə münasibətləri istər nəzəri və istərsə də metodoloji cəhətdən kifayət qədər öyrənilməmişdir. İdarəetmə münasibətləri mürəkkəb sosial proseslər,

hadisələr silsiləsi və vəhdətliyindən ibarətdir. Çünki, sosial proseslərin xarakteri və təzahüretmə səviyyəsi xeyli dərəcədə iadrətmə münasibətləri ilə şərtlənir və yaxud əksinə. Çünki idarəetmə münasibətləri bir tərəfdən sırf idarəçilik, digər tərəfdən isə iqtisadi sosial-psixoloji, sosial-siyasi münasibətlərlə bağlı olur. Bu münasibətlərdə ayrı-ayrı sosial təbəqələrin, rəhbər işçilərin iqtisadi, sosial davranışları, neqativ və pozitiv iş üslubları daha qabarıq şəkildə üzə çıxır, özünü göstərir. Məhz bu baxımdan idarəetmə münasibətləri, bizim fikrimizcə, sosial münasibətlərə təsir edən ən mühüm amildir. Bunu Qərb iqtisadçıları və sosioloqları tərəfindən lazımı dərəcədə qiymətləndirirlər. Ona görə də cəmiyyətdə və ayrı-ayrı kollektivlərdə tarazlığın təmin edilməsi üçün psixoloji amillərin roluna böyük əhəmiyyət verilir və bu mühüm bir amil kimi qiymətləndirilir. Əslinə qalanda, “insan münasibətləri” doktrinası sosiologiya və psixologiyanın müddəaları əsasında irəli sürülmüşdür. İdarəetmə münasibətləri haqqında ayrı-ayrı müəlliflərin vahid fikri yoxdur. Məsələn, bir qrup alimlər idarəetmə münasibətləri dedikdə onu cəmiyyətin struktur ünsürü, subordinasiya və koordinasiya, intizam, təşəbbüskarlıq və məsuliyyət münasibətləri kimi qəbul edirlər. Bəziləri idarəetmə münasibətlərini subyektiv, bəziləri isə obyektiv kateqoriya kimi qiymətləndirirlər. Həm də idarəetmə münasibətlərinin obyekt və subyekt məsələsi də mübahisəli şəkildə həll olunur. Bundan başqa, bir sıra müəlliflər idarəetmə münasibətlərini istehsal münasibətlərinin tərkib hissəsi kimi qiymətləndirirlər. Ayrı-ayrı ədəbiyyatlarda idarəetmə münasibətləri dövlət idarəçiliyi, formal və qeyri-formal münasibətlər (müvafiq olaraq hüquqi və sosial-psixoloji aspektdən yanaşma), idarədən və idarə olunan sistemlər və sair baxımdan da izah olunur. Burada adamların sosial davranışının psixoloji cəhətdən öyrənilməsinə böyük əhəmiyyət verilir. Bu doktrinada əmək kollektivlərinin işində kollektiv üzvlərinin fəal iştirakı nəzərdə tutulur. Lakin burada sahibkarlarla fəhlələrin sosial münasibətləri həddindən artıq psixologiyalaşdırılır. Burada aşağıdakı prinsiplər irəli sürülür:

- Şəxsiyyətə hörmət, qarşılıqlı faydalılıq, mənafelərin ümumiliyi, açıq ünsiyyət və informasiya;

- Ayrı-ayrı nöqteyi-nəzərlərə hörmət, ümumi məsuliyyət, müəssisələrin idarə edilməsində işçilərin iştirakı, işə sədaqət, mənəvi meyarlar, insan hüquqlarına hörmət və sair.

Göründüyü kimi, yuxarıda göstərilən prinsiplər özü-özlüyündə müsbət əhəmiyyətə malikdir. Lakin müxtəlif iqtisadi sistemlər çərçivəsində həmin prinsiplərin həyata keçirilməsi heç də həmişə mümkün olmur və çətinliklə, ziddiyyətli halda başa gəlir.

Idarəetmə münasibətləri idarəetmə fəaliyyətilə bağlıdır. Bu fəaliyyət bilavasitə idarəetmə sferasında olsa da nəticə etibarilə insanların bütün fəaliyyət sferasına təsir göstərir. İdarəetmə münasibətləri digər fəaliyyət növü kimi müəyyən məqsədlər və dəyərlər meyli ilə bağlıdır. Bu isə istər istəməz sosial münasibətlər sisteminə güclü təsir göstərir. Bu baxımdan bəzi müəlliflər idarəetmə münasibətlərini sosial münasibətlərin, ictimai münasibətlərin müəyyən forması hesab edirlər. Hətta idarəetmənin özünü sosial münasibətlər sferası adlandırırlar və onu idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi ilə əlaqələndirirlər. Məsələn bu cür yanaşmada müəyyən həqiqət vardır. Çünki, idarəetmə münasibətləri doğrudan da mürəkkəb və çoxcəhətli sosial prosesdir və yaxud belə bir proseslə üzvü şəkildə bağlıdır. Bu münasibətlər ayrı-ayrı təşkilatlar, qurumlar baxımından fərqli olsalar da müəyyən universallıq xassəsinə malik olurlar. Belə ki, bu münasibətlər nəticə etibarilə rəhbərlik qaydaları ilə bağlı olur, idarə edən və idarə olunan, idarəetmə obyektı və subyektı arasındakı münasibətlər kimi meydana çıxır.

Idarəetmə münasibətləri təbəçilik münasibətləri ilə həmahəngdir. Bu münasibətlər sistemində rəhbər işçilər və təbəçilikdə olanlar mühüm subyektlər kimi çıxış edirlər. İdarəetmə münasibətlərinin yaratdığı və yarada biləcəyi situasiyalar arasındakı münasibətlərin xarakterindən, rəhbər işçinin iş üslubundan, nüfuzundan və mənəvi keyfiyyətindən xeyli dərəcədə asılıdır. Ona görə də bəzən şəxsi amillər obyektiv amillər səviyyəsinə də qalxa bilər. Əlbəttə, burada təbəçilikdə olanlardan da çox şey asılıdır. Bəzən təbəçilikdə olanların bir qisminə əməkdaşlıq, partnyorluq qabiliyyəti aşağı səviyyədə olur. Bütövlükdə bu münasibətlərdə başlıca şərt hər iki tərəf üçün yüksək keyfiyyətlərin olması və

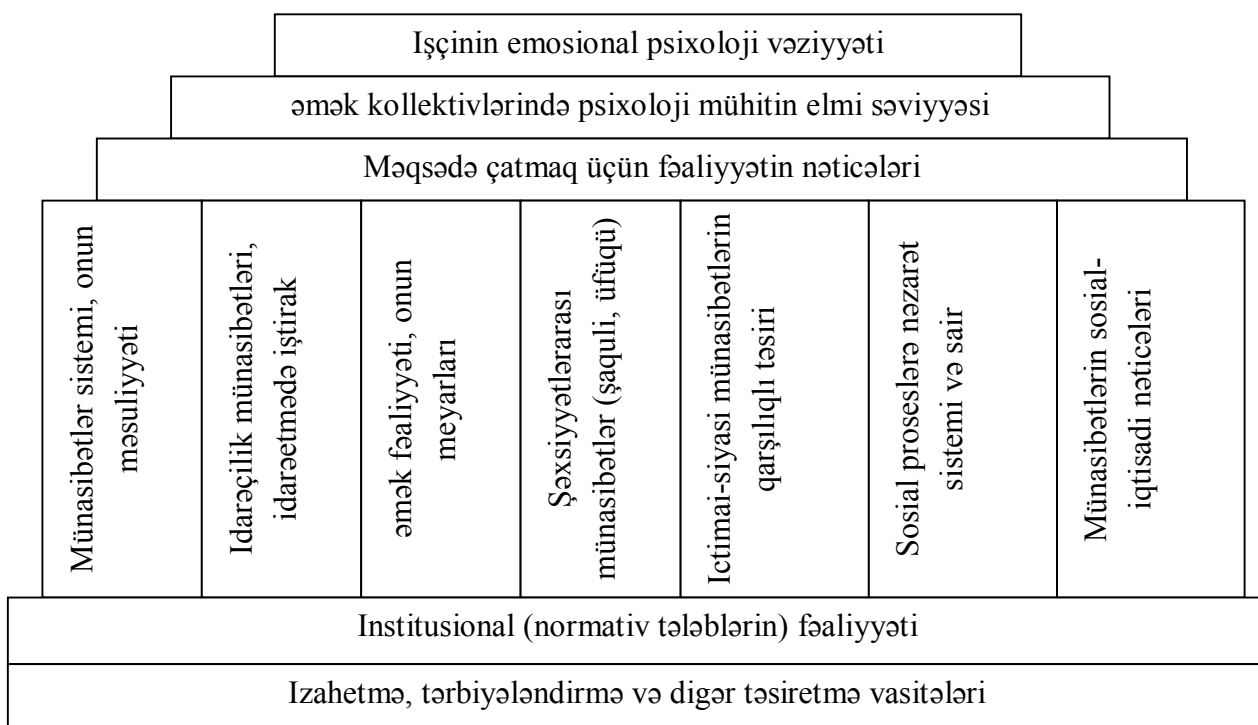
səmərəli, yaradıcı fəaliyyət üçün müvafiq şəraitin yaradılmasıdır. Lakin idarəetmə münasibətlərinin subyektləri arasında əlaqələrin düzgün qurulmaması bir sıra mənfi hallara götürüb çıxara bilər. Bu özünü aşağıdakı istiqamətlərdə təzahür etdirir:

- a) Qarşılıqlı məsuliyyətsizlik;
- b) Qeyri-obyektiv informasiyalara əsaslanma;
- c) Səlahiyyətlərin və funksiyaların qeyri-normal prinsiplər üzrə bölüşdürülməsi;
- d) Qeyri-mütəşəkkil şəraitinin yaranması.

Idarəetmə münasibətləri sistemində idarəçilik və təşkilati münasibətlər arasındakı nisbətənin müəyyən olunmasının mühüm əhəmiyyəti vardır. Burada təşkilati münasibətlərə bir tərəfdən obyekt və yaxud subyektin bütövlüyü, onların real vəziyyəti, digər tərəfdən isə idarəetmə funksiyası baxımından yanaşılır.

Əmək kollektivlərində mikrososial mühit o qədər müxtəlifdir ki, onu hər hansı bir modelin çərçivəsinə salmaq çətindir. Kiçik qruplarda mikrososial mühitin öyrənilməsinin bu cəhətdən böyük əhəmiyyəti vardır. Belə qruplarda mikrososial mühiti aşağıdakı sxemdəki kimi təsəvvür etmək olar:

Sxem 6.



İşçilərin qruplar və qrup daxili emosional, bütövlükdə psixoloji vəziyyəti, əmək fəaliyyətinin meyarları, habelə digər sosioloji-psixoloji məsələlər çoxcəhətli olmaqla yanaşı, həm də bir-birilə qarşılıqlı təsiretmə baxımından və burada onlar arasında tarazlıq yaratmaq baxımından çox mürəkkəb bir prosesdir.

3.3. Kollektivdə sosial – psixoloji münaqişələr və onların həlli yolları

Münaqişələr tarixən müxtəlif səbəblər üzündən mövcud olmuş və davam etmişdir. Lakin bazar münasibətləri şəraitində rəqabətin gərginləşməsi, iqtisadi proseslərdə qeyri-müəyyənlik, spontan halların çoxalması münaqişə hallarına yeni qaydada təkan vermişdir.

Münaqişələr bir qayda olaraq, tərəflərin mövqe və mənafeələrinin ziddiyyətli, uyğun gəlməməsi üzündən baş verir. Həmin münaqişələr şəxsi mənafe zəminində baş verdikdə firmalarda, hər hansı bir əmək kollektivində əskiklərə, dağıdıcı qüvvəyə çevrilə bilər. Bununla belə, münaqişələr rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalı və firmanın digər önəmli istehsal-maliyyə problemləri, heyətinin idarə edilməsi kimi məsələlər zəminində meydana çıxdıqda müsbət, konstruktiv əhəmiyyət kəsb edə bilər. Demək, münaqişələr funksional (faydalı) və disfunksional (qaydasız) ola bilər. Bununla belə, gündəlik təcrübə göstərir ki, bir çox hallarda münaqişələr psixoloji zəmində baş verir.

Münaqişələr müxtəlif olduqca (münaqişəli davranış, qanunauyğun, təsadüfi, həqiqi, qondarma-yalançı, təşkilatı-idarəçilik, sosial, siyasi, iqtisadi, münaqişələr və s.) onların idarə edilməsi də çətinləşir. Münaqişələrin idarə edilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

1. Xəbərdarlıq;
2. Səbəblərin araşdırılması;
3. Münaqişənin yumşaldılması, dayandırılması;
4. Münaqişənin konkret olaraq tənzimlənməsi;
5. Münaqişənin həlli.

Stresin idarə edilməsində onu törədən səbəblərin sistemli halda öyrənilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Burada işçinin icra etdiyi işin nəticələrinə görə öhdəliyi, məsuliyyəti, işçinin funksional rolundakı anlaşılmazlıq, ayrı-ayrı situasiyalarla bağlı münaqişələr, həmkarları və müdiriyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi və s. stressi törədən başlıca amillər kimi qiymətləndirilməlidir. Ona görə də burada həm bütövlükdə təşkilat, həm də hər bir işçi, sahibkar üçün səmərəli davranış meyarları, modelləri müəyyən edilməlidir.

Xarici ölkələrdə münaqişəşünaslıq problemləri XX əsrin 50-ci illərində və 50-ci illərin sonunda geniş inkişaf etməyə başlamışdır. Burada psixoloji aspekt üstünlük təşkil etmişdir. Məsələn, buna psixanalitik (Z.Freyd, A.Adler və s.), frustrasion-təcavüz (D.Dollard, N.Miller), davranış (A.Bass, A.Bandura) sopsometrik (D.Moreno, S.Dseniqs), sosiotrop (U.Makk-Luqall, S.Siqle), etoloji (K.Lorens, N.Triberqen), qrup dinamikası nəzəriyyəsini (K.Levin, D.Kreç), münaqişənin funksional nəzəriyyəsini (Q.Zimmel), cəmiyyətin münaqişə modeli konsepsiyasını (R.Darendorf), ümumi münaqişə nəzəriyyəsini (K.Bonlidnq) və s. misal göstərmək olar.

Bazar münasibətləri şəraitində münaqişə situasiyaları intensiv olaraq güclənir. Bu, bir tərəfdən mizdlu işçilərin, vətəndaşların, digər tərəfdən isə təsərrüfat subyektlərinin qanuna zidd hərəkətləri, digər tərəfdən münaqişə fenomeni lazımı səviyyədə dərk etməməkdən, bu problemə kompleks sosial-psixoloji, sosial-idarəçilik baxımından yanaşılmaması ilə əlaqədardır. Demək, “münaqişə” anlayışı bərabər şərait daxilində onun haqqında elmi biliklər sisteminə malik olmağı tələb edir. Münaqişə yalnız mənəviyyat problemi deyildir. O həm də mənafelərin, məqsədlərin, mövqelərin, maddi və mənəvi dəyərlərin, hətta baxışların ziddiyyət təşkil etməsi ilə əlaqədardır ki, bunun da əsasında əsasən iqtisadi münasibətlər durur. Münaqişələr ilk baxışda subyektiv münasibətlər və davranış kimi təzahür etsə də, nəticə etibarilə maddiləşmiş münasibətlər sistemi ilə müəyyən edilir. Həmin münasibətlər toplusu eyni cinsli olmadığına görə gah bir-birini rədd edən, inkar edən, gah da bir-birinə nüfuz edən proseslərlə, əlaqələrlə şərtlənir. Münaqişə həmin proseslərin vəziyyətidir. Münaqişənin həlli mənafelərin, xüsusilə iqtisadi

mənafeələrin uyğunlaşmasını, bir-birini tamamlamasını, bir-birinə bərabərləşməsinə tələb edir. Əgər bu mümkün deyildisə, demək bütün münaqişələri aradan qaldırmaq da qeyri-mümkündür. Beləliklə, münaqişənin səviyyəsi, keyfiyyət müəyyənliyi sosial-iqtisadi sistemin sabitliyi səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Münaqişələr antoqonist, qeyri-antoqonist, rəqabət, konfrantasiya və digər formalarda ola bilər. Birinin mənafeəsinin digərinin məqsəd və mənafeələri hesabına həyata keçirilməsi (həm də açıq və kobud qaydada) həmişə həm kəskin münaqişə tipi yaradır. Ona görə də müəyyən münasibətlərdə olan tərəflərin mümkün qədər mütərəqqi cəhətləri əsas götürmələri son dərəcə vacibdir.

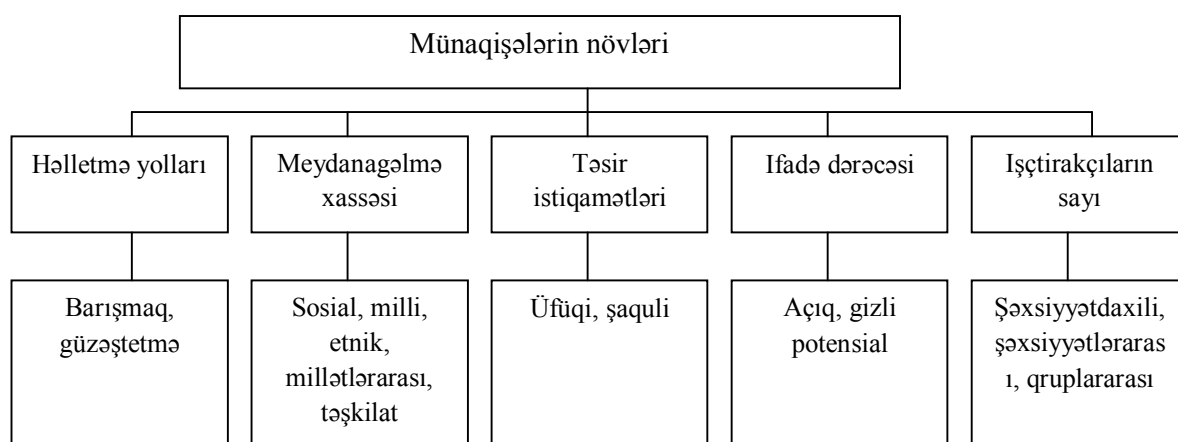
Bu və ya digər münaqişələri tipi və formaları öz təbiətinə görə açıq və gizli, müəyyən və nisbətən qeyri-müəyyən formalarda ola bilər. Bunlar həm də dağıdıcı və yaradıcı xarakter daşıya bilərlər. Lakin münaqişələrin hansı xarakter daşımalarından asılı olmayaraq gərgin qarşılıqlı əlaqə və emosional situasiyalar yaradırlar. Əmək kollektivlərində münaqişələrin, münaqişə situasiyalarının bir sıra ümumi və xüsusi hallar mövcuddur. Bu baxımdan münaqişələr işgüzar (istehsal, əmək fəaliyyəti xarakterlidir) və subyektiv qaydada (mənafeələrin uyğun gəlməməsi, onların toqquşması) olur. İşgüzar qaydada olan münaqişələr istehsal və əmək fəaliyyəti sahəsində bir növ signal rolunu oynayır, ona görə də müsbət əhəmiyyət kəsb edir. Bu haqlı olaraq istehsal münaqişəsi dənir. u haqlı olaraq istehsal münaqişəsi adlanır. Bununla belə münaqişələrin əmələgəlmə xarakteri göstərir ki, onun obyektiv səbəbləri ilə yanaşı subyektiv, yəni əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş cəhətləri də vardır. Belə səbəblər münaqişələri törədən təbii səbəbi deyil, qondarma səbəbi adlandırmaq olardı. Ona görə də münaqişələrin səbəblərinin qanunauyğunluqları tədqiq edilərkən situasiyalı idarəedicilik qaydasından istifadə etmək lazımdır. Bunun üçün geniş və hərtərəfli informasiyalara istinad edilməlidir. Həm də müxtəlif növlü və xarakterli münaqişələrin həllinə, ekstremal şəraiti gözləmədən, cəhd etmək lazımdır. Burada, münaqişələrin subyektiv və obyektiv ilə əlaqədə olan məsələlər sistemi halda araşdırılmalı, tədqiq edilməlidir. Çünki, nəzərə almaq lazımdır ki, münaqişə situasiyası çevik xarakter daşıyır və sabit olmur, bir sözlə şəraitə uyğun olaraq dəyişə bilər. Hətta burada opponentlərin, digər məsələyə

olan fikirləri də dəyişə bilər. Opponentlərin fikirlərinin yeni şəraitlə, situasiyaya uyğun olaraq dəyişilməsinin özü də bir sıra obyektiv və subyektiv amillərdən asılıdır. Bu, bir tərəfdən opponentlərin öz statusundan, digər tərəfdən isə onlara təsir edə bilən rəsmi orqanların rəqəbindən, yəni hakimiyyət səviyyəsindən asılı olur.

Mövcud ədəbiyyatlarda münaqişələrin müxtəlif təsnifatı verilmişdir. Lakin göstərilən təsnifatı heç də ideal hesab etmək olmaz. Məsələn münaqişələrin əmələ gəlməsi yalnız sosial psixoloji köklərlə bağlı deyildir. Burada iqtisadi amillər əsas rola malikdir. Lakin bu sxemdə o nəzərə alınmamışdır.

Burada iqtisadi amillər əsas rola malikdir. Lakin bu sxemdə o nəzərə alınmamışdır. Bundan başqa, münaqişələr onların digər cəhətlərinə görə də bir-birindən fərqlənə bilərlər. Həm də bu sxemdə münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsi, qarşılıqlı təsir dairəsi və nəticələri əks olunmamışdır.

Sxem 7.



Müxtəlif münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsi və təsiretmə diapazonunun müəyyən edilməsi onun həlli üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, hər bir münaqişənin öz xassəsi olduğuna görə onların həlli də özünəməxsus üsullar tələb edir. Məsələn, əmək intizamı və maliyyə ilə əlaqədar olan münaqişə arasında prinsipial fərqlər olduğuna görə onların həlli yolları da prinsipcə fərli olur. Çünki bu münaqişələrin məzmununda kollektiv üzvlərinin bir-birinə qarşı olan qarşılıqlı

tələbləri çərçivəsində həll etmək olar. Maliyyə-kreditlə bağlı münaqişələrin həlli daha mürəkkəb olur və belə çərçivəyə sığmır.

Münaqişələr öz təbiəti etibarilə həll oluna bilən və bilməyən, həlli qısa və uzun müddət tələb edən, böyük və nisbətən az sosial-iqtisadi itki verən münaqişələr xarakterinə malik olurlar. Çünki, elə münaqişələr var ki, o öz vaxtında həll olunmadıqda gələcək həlli daha da çətinləşər və böyük itkilər verə bilər. Ona görə də belə ziddiyyətlərin qanunauyğunluqları elmi cəhətdən nəzərə alınmalıdır. Bunu münaqişənin kəskinliyini xarakterizə edən cədvəldən görmək olar.

Göründüyü kimi, bu cədvəl variantı (modeli) münaqişənin ən kəskin, ən barışmaz səviyyəyə çatmasını ifadə edir. Burada ayrı-ayrı amillər sferasındakı vəziyyət elədir ki, onları bir anda həll etmək mümkün olmur. Ona görə də bəzi hallarda və bəzi sferalar üçün taktiki, bəziləri üçün strateji, habelə radikal və qeyri-radikal tədbirlərin görülməsi tələb olunur.

Stress ingiliscə gərginlik mənasında işlədilir. Ayrı-ayrı təşkilatlarda baş verən ağır situasiyalar adamları stress vəziyyətinə salır, situasiyaların özü isə nəzarətdən çıxmış olur. Problemin həlli gecikəndə və yaxud tapılmayanda yeni stress vəziyyəti yarana bilər. Əgər problem operativ qaydada həll olunarsa stress öz başlanğıc fazasında qalar, pik səviyyəsinə, zirvəsinə çatarsa da tezliklə sönmə bilər.

Stress çoxcəhətli, genişaspektli problemdir. Ona görə də stress nəzəriyyələrinin özü də bir növ problematik səciyyə daşıyır. Lakin istər nəzəriyyəyə və istərsə də gündəlik təcrübə göstərir ki, stress hər hansı bir dəyişikliklərlə, xüsusilə radikal dəyişikliklərlə bağlıdır. Həmin dəyişikliklər özünə adekvat olan situasiyalar yaradır. Bununla yanaşı, bütün adamlar situasiyalara eyni dərəcədə reaksiya vermirlər.

Firmalarda partnyorluq ideologiyasının əsasını aşağıdakılar təşkil edir:

- a) münaqişələrin üstün olaraq danışıq yolu ilə həll edilməsi;
- b) sosial-iqtisadi siyasətin, birinci növbədə gəlirlər və əmək haqqı problemlərinin razılaşdırılması;
- c) sosial ədalət meyarları və göstəricilərin razılaşdırılması və sosial partnyorluq subyektlərinin mənafeələrinin təminatı müdafiəsi;

- d) əmək, istehsal sferasında ümumbəşəri dəyərlərin təsdiq edilməsi;
- e) muzzdlu işçilərin istehsalın idarə edilməsində iştirakı (bəzi Qərb ölkələrində bu istehsal demokratiyası adlanır).

Sosial partnyorluğun təmin olunmasında kollektiv müqavilələrin böyük əhəmiyyəti vardır; çünki bu müqavilələr tərəflərin imzası zamanı meydana çıxan anlaşılmazlığın, münaqişəli halların nəzərə alınmasına imkan yaradır.

Yaponiyada əmək münaqişələrinin tənzimlənməsi haqqında Qanun qəbul olunmuşdur. Bu qanunda əmək mübahisələrinin və meydana çıxan münaqişə hallarının həlli yolları və qaydaları bütün incəliklərinə qədər göstərilmişdir. Münaqişələri həll etmək üçün mərkəzi və prefektur komissiyalar yaradılır. Bu komissiyalara ictimaiyyətin, həmkarlar ittifaqlarının və iş verənlərin – sahibkarların nümayəndələri daxil olur. Komissiyanın tərkibinə mütəxəssislərin, alimlərin və vəkillərin daxil olunmasına xüsusi fikir verilir. Yaponiyada minimum əmək haqqı məsələsinə də elmi cəhətdən yanaşılır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Sosioloji-psixoloji proseslərin işçilərə təsiri, işçilərin psixi vəziyyəti istehsalat kollektivlərində, hər hansı bir iş yerində yaradılmış, konkret şəraitdən, rəhbər işçilərlə təbəçilikdə olan işçilər arasındakı ilkin münasibətlərdən xeyli dərəcədə asılıdır. Deməli, başqa amillərlə yanaşı adamların fəaliyyətini sosioloji-psixoloji amillərdən kənarda təsəvvür etmək qeyri mümkündür. Ona görə də insanın davranışına, onun şüuruna təsir edən amillərə birtərəfli deyil, sistem halında, kompleks halda yanaşmaq lazımdır. Sahibkar bu cəhətləri bilməklə təbəçiliyində olan işçilərlə sağlam psixoloji əsaslar üzrə əlaqə saxlamağı, onlara psixoloji təsir göstərməyi inkişaf etdirə bilər.

Müasir dövrdə iqtisadiyyatın və ictimai inkişafın ən başlıca mərhələlərindən biri adamlarda ən yaxşı psixoloji keyfiyyətlərin aşılmasından ibarətdir. İdarəetmə əməyi və idarəetmə mədəniyyəti adamlara qarşı nəzakətli və işdə səriştəli olmağı tələb edir. Təcrübə göstərir ki, mədəni halda verilən göstəriş kobud formada veriləndən çox yaxşı nəticə verir. Təsədüfi deyildir ki, bir çox inkişaf etmiş xarici ölkələrin də işin keyfiyyətinin də yaxşılaşdırılmasında sosioloji-psixoloji amillərin öyrənilməsinə böyük əhəmiyyət verilir. Bununla əlaqədar olaraq “insan münasibətləri” doktrinası irəli sürülür. Məsələn, ABŞ-da 450-dən çox iri sənaye müəssisələrində xüsusi “sosioloji şöbə” yaradılmışdır. Bundan əlavə, 500-ə qədər xüsusi firmalar müəssisələrə “insan münasibət”lərinin müəyyən edilməsi xətti ilə xidmət göstərilir. Deməli, sahibkarlardan və onun təbəçiliyində olan işçinin xarakterindən çox şey asılıdır. Adamlar arasında fərdi psixoloji xüsusiyyətlərdən başqa ümumi, ümumbəşəri xüsusiyyətlər, ülvü münasibətlər də vardır. Ona görə adamların xarakteri birinci növbədə onların əməyə, öz vəzifəsinə, bizi əhatə edən mühitə, adamlara və özünün özünə olan sağlam münasibətilə, tələbkarlığı ilə müəyyən olunmalıdır.

Məlumdur ki, hər bir istehsalat kollektivi kompleks texniki, texnoloji və iqtisadi hadisələr məcmusundan ibarət olmaqdan başqa, həm də sosial-psixoloji hadisələr, proseslər məcmusundan ibarətdir. Ona görə də idarəetmə prosesində həmin obyektə təsir edən amillərdən, o cümlədən, sosioloji-psixoloji amillərdən

bacarıqla istifadə etməyin böyük əhəmiyyəti vardır. Rəhbər işçi idarəetmənin psixoloji əsaslarını bilməklə, onunla hesablaşmaqla tabeçiliyində olan işçilərə mənəvi-etik və estetik münasibətləri daha yaxşı qura bilər. İstehsalın səmərəsinin daha da artırılması, işçilərin işə can yandırması, xeyli dərəcədə rəhbər işçi ilə işçilər arasında qarşılıqlı münasibətdən, bir sözlə, psixoloji mühitdən xeyli dərəcədə asılıdır.

Sosial metodlar arasında sosial tədqiqatlar və ictimai rəyin öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Müasir dövrdə sosioloji məsələlərin öyrənilməsi və bu sahədə tədqiqatların aparılması hökumətin daim diqqət mərkəzində durur və bu iş böyük əhəmiyyət verilir. Nəzərə almaq lazımdır ki, sosioloji tədqiqatlar vasitəsilə mənəvi-psixoloji iqlimi sağlamlaşdırmaq, idarəetmə işçilərinə və prinsiplərinə düzgün əməl etmək, işçilərin əmək və ideya fəallığını yüksəltməklə münasibətlərin və təşkilatların idarə edilməsini xeyli yaxşılaşdırmaq olar.

Kadr axıcılığının səbəbləri və amillərinin öyrənilməsi ona qarşı mübarizənin əsas istiqamətini müəyyən etməyə imkan verir. Kadr axıcılığının azaldılması və tədricən aradan qaldırılmasına, hər şeydən əvvəl istehsalın təşkilinin, əmək və onun ödənilməsinin, əmək şəraitinin, həmçinin, işçilərin mənzil və mədəni-məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması yolu ilə nail olmaq mümkündür.

Kollektivdə münasibətlərin tənzimlənməsi, yəni əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması idarəetmənin mühüm vasitəsi sayılır. Kollektivdə sağlam psixoloji mühitin formalaşdırılmasında, rəhbərdə şəxsi nümunə səriştəlilik və ümumi mədəniyyət, özünə və kollektivə tələbkərlilik, əmək və istehsalat intizamı kimi keyfiyyətlərin böyük əhəmiyyəti vardır. Rəhbərin tənqidə obyektiv münasibəti, tabelikdə olanlara köməyi kollektivin işinin yaxşılaşdırılmasına böyük dayaq verir. İşçilər tərəfindən verilmiş təkliflərin müdafiə olunması, tapşırıqların düzgün bölüşdürülməsi və kollektiv üzvlərini mükafatlandırılması zamanı idarəetmə heyətinin obyektivliyi psixoloji mühitə böyük təsir göstərir.

Əmək kollektivlərinin məlumatlandırılması “informasiyalaşdırılması” bu baxımdan ona görə vacibdir ki, belə məlumatlar olmadıqda və yaxud azlıq etdikdə

kollektivlərdə müxtəlif şayiələr, təhrif və sözgəzdirmə halları artır ki, bu da işçilərə psixi cəhətdən mənfi təsir edir

Qeyd edilənləri nəzərə alaraq aşağıdakı təklifləri irəli sürmək olar :

1. Psixoloji mühitə bir çox amillər təsir göstərir. Bu amillərdən biri kollektiv üzvləri arasındakı olan qarşılıqlı münasibətdir. Çünki bu münasibətdən çox şey asılıdır. Bu münasibət insanlara əmək sevinci də gətirə bilər, qarşılıqlı etimad və inam doğura da bilər və bunun əksini də yarada bilər.
2. Əmək kollektivlərində psixoloji mühit xeyli dərəcədə psixoloji uyğunlaşma problemi ilə bağlıdır. Burada psixoloji uyğunlaşma da əmək kollektivi üzvlərinin bir-birini başa düşməsi, işçilərin bir-biri üçün əlverişli olmasını hiss etməsində özünü göstərir.

Göründüyü kimi, psixoloji uyğunlaşma çox mürəkkəb bir prosesdir. Buna bir tərəfdən işçinin genetik xüsusiyyətləri, onun motivləri, psixofizioloji keyfiyyəti, liderlik keyfiyyəti, özünə tənqidi yanaşa bilmək və bilməmək qabiliyyəti, adamlara etimad etmək şəraiti, rəhbər işçinin iş üslubu, bütövlükdə makroiqtisadi mühit və sair təsir göstərir. Bu baxımdan psixofizioloji və psixoloji istehsalat əməliyyatlarının quruluşunun psixoloji təhlilinin böyük əhəmiyyəti vardır.

3. İstehsalat əməliyyatlarının quruluşlarının psixoloji təhlili əməliyyatların planlaşdırılmasının və onun yerinə yetirilməsi vaxtın normalaşdırılmasının tərkib hissəsi olmalıdır. Əməliyyatların optimal quruluşunun müəyyən edilməsində bu əməliyyatların kritik xüsusiyyətlərini aşkar etmək çox vacibdir və bunun üçün elə zəruri şərait yaratmaq lazımdır ki, bu işçinin psixi fəaliyyətinin gərginliyini yüksəltməyə imkan verməsin.
4. Əmək kollektivlərində psixoloji mühitin gərginliyinə təsir göstərən amillərdən biri əməyin yeknəsəqliyidir. Əməyin yeknəsəqliyi məsələləri ilə bağlı problemlərlə mühəndis-texnoloqlar, konstruktorlar, iqtisadçılar, sosioloqlar, psixoloqlar məşğul olurlar. İstehsalatda işlər xırda və sadə işlərə parçalanarsa yeknəsəq əmək özünü daha aydın göstərə bilər. Sadə işlərə parçalanmış əməliyyat prosesləri tez-tez və qısa müddətdə ifa edildikdə yeknəsəq iş daha da inkişaf etməyə meyl edir. Yeknəsəq iş əməyin səmərəsi ilə yanaşı işçinin özünə

də mənfi təsir göstərir. Həddindən artıq biruzə verən yeknəsəq iş sinir sistemində müəyyən pozulmaların əmələ gəlməsinə səbəb ola bilər ki, bu da müəyyən mənfi təsirlərin təzahür etməsi üçün şərait yarada bilər. İdarəetmə münasibətləri sistemində onun formalaşması, təşəkkül tapması çoxcəhətli bir prosesdir.

5. İdarəetmə psixologiyası psixoloji xassə və xüsusiyyətlərlə yanaşı rəhbər işçinin xidmət etikası, mənəvi və siyasi mədəniyyəti, peşə etikası, normal sosioloji-psixoloji şərait və habelə kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsində zəruri tələblərə ciddi əməl olunması ilə də üzvü şəkildə əlaqədardır.
6. İdarəetmə psixologiyası eyni dərəcədə rəhbər işçinin, sahibkarın, təsərrüfat rəhbərinin iş üslubu ilə əlaqədardır. Rəhbər işçinin iş üslubu idarəetmə fəaliyyətində istifadə etdiyi metodlar, hərəkətlər və davranış tərziləri ilə müəyyən olunur. İş üslubunun formalaşması çətin bir prosesdir. Ona görə də ümumi, fərdi, demokratik avtoritar və iş üslubu arasında tam uyğunluq təmin olunmalıdır. Rəhbər işçinin iş üslubuna aşağıdakılar daxildir: məsuliyyətlik, yenilik və təşəbbüskarlıq hissi, elmi nəzəriyyəni dərinlən bilmək və ona əməl etmək, kollektivlə sıx əlaqə, onların idarə etməyə geniş cəlb olunması, işdə işgüzarlıq, şəxsi mütəşəkkillilik, yüksək mədəniyyət və əmək intizamı, özünə, başqalarına tələbkərlilik, təvazökərlilik, müstəqillilik, qətiyyətlik və s. İş üslubuna rəhbər işçinin müsbət keyfiyyətləri ilə yanaşı mənfi keyfiyyətləri də təsir göstərə bilər. Mənfi keyfiyyətlər, bir qayda olaraq, aşağıdakı formalarda təzahür edir: adamlarla ünsiyyətdə kobudluq, özünə güvənmək, kollektivin fikri ilə hesablaşmamaq, tabedə olanlarla formal münasibət və onları başa düşməmək, işgüzar və təşkilatşılıq qabiliyyətinin zərifliyi tələbkərlilik olmamaq, kollektivdə münaqişə törətməyə meyl etmək hissinə malik olur. Demokratik iş üslubu rəhbər işçinin kütlələrlə əlaqəsinin genişləndirilməsi və canlı yaradıcılıq fəaliyyəti ilə bağlıdır. Burada formal iş metodları, özünə güvənməklik halları mənfi bir hal kimi tənqid olunmalıdır.
7. Münaqişənin idarə edilməsində ən başlıca məsələ ona obyektiv yanaşılmasıdır. Bunun üçün münaqişə situasiyası haqqında olan informasiyalar ləqallaşmalı, ona

düçgün qiymət verilməlidir, münaqişənin bu və ya digər istiqamətdə dağıdıcı təsiri neytrallaşmalıdır. Münaqişənin idarə edilməsində təşkilati-hüquqi formalar, mexanizmlərlə yanaşı demokratik mədəniyyətin, yaradıcı iş üslubunun və s. də böyük əhəmiyyəti vardır. Ona görə də burada həm bütövlükdə təşkilat, həm də, sahibkar üçün səmərəli davranış meyarları, modelləri müəyyən edilməlidir. Müxtəlif münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsi və təsir etmə diapazonunun müəyyən edilməsi onun həlli üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, hər bir münaqişənin öz xassəsi olduğuna görə onların həlli də özünəməxsus üsullar tələb edir.

RESUME

In market economy developing of the economy and increasing efficiency of management is one of the main problems. In the conditions of the modern science and technical development it is very important to learn all the factors which influence the efficiency of the activity. From experience besides material and technical factors, social-psychological factors also help to management of human resources by influencing the development of management.

So, methods have a special role in the system of staff administration. In market economy economic, administrative and social-psychological methods used in staff administration are applied as a whole. But nowadays? We need to learn the importance of social-psychological methods and their influence to the activities in staff administration thoroughly.

The graduation work consists of an introduction, three chapters and a conclusion.

Introduction lists the topicality of the subject, object of research, theoretical and methodical basis of research, its main purposes and duties, information base and its analysis methods, scientific reforms and practical importance of research.

In the first chapter importance of social-psychological methods in staff administration, social-psychological remedy and methods of staff administration have been substantiated theoretically.

The second chapter dedicated to the learning of social-psychological aspects of staff administration and the factors affecting this. Regarding this, of social- sides of staff administration have been mentioned, psychological environment in labour groups and the factors influencing this environment, and also social-psychological aspects of stability of staff have been analysed.

In the third chapter of graduation work perfection of social-psychological aspects in staff administration have been shown. In this reason, social-psychological aspects of staff administration and improvement of leadership methods, influence of administrative relations to social-psychological environment listed to describe social-psychological conflicts and their solutions among staff.

РЕЗЮМЕ

В рыночной экономике развитии экономики и увеличения эффективности управления – одна из главных проблем. В условиях современной науки и технического развития очень важно изучить все факторы, которые влияют на эффективность деятельности. От опыта помимо материальных и технических факторов, социально-психологические факторы также помогают к управлению человеческих ресурсов, влияя на развитие управления.

Методы имеют специальную роль в системе управления персоналом. В рыночной экономике экономические, административные и социально-психологические методы используемые в управлении персоналом применены в целом. Но в настоящее время, мы должны изучить важность социально-психологических методов и их влияния к действиям в управлении персоналом полностью.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Введение вносит в список актуальность предмета, цель исследования, теоретическое и методическое основание исследования, его главных целей и обязанностей, информационной основы и его методов анализа, научных реформ и практической важности исследования.

В первой главы социально-психологических методов в управлении персоналом, социально-психологическое средство и методы управления персоналом были обобраны теоретически.

Вторая глава, посвященная изучению социально-психологических аспектов управления персоналом и факторов, затрагивающих это. Относительно этого, анализ социально-психологических сторон управления персоналом был упомянут, психологическая окружающая среда в трудовых группах и факторах, влияющих на эту окружающую среду, и также социально-психологические аспекты стабильности персонала были проанализированы.

В третьей главе совершенствования работы социально-психологических аспектов в управлении персоналом показались. В этой причине, социально-психологические аспекты управления персоналом и усовершенствования методов лидерства, влияние административных отношений к социально-психологической окружающей среде внесены в список чтобы описать социально-психологические конфликты и их решения среди персонала.

ƏDƏBİYYAT

1. T.Ə.Quliyev “İdarəetmənin əsasları”, Bakı – 1993.
2. T.Ə.Quliyev “Əməyin sosiologiyası”, Bakı – 1998.
3. T.Ə.Quliyev “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”, Bakı – 2001.
4. T.Ə.Quliyev “Əməyin iqtisadiyyatı”, Bakı – 2003.
5. Ə.Əlirzayev “İqtisadi və sosial idarəetmə: bazar iqtisadiyyatı, metodoloji prinsiplər, qanunauyğunluqlar” Bakı 1997.
6. T.Ə.Quliyev, Ə.İ.Məmmədov “Əməyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası” Bakı-2009.
7. T.Hüseynov “Sənayenin iqtisadiyyatı”, Bakı – 1999.
8. V.Niftullayev “Sahibkarlığın əsasları”, Bakı – 2002.
9. Ş.M.Muradov “İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər”, Bakı-2004.
10. K.Şahbazov və başqaları. Menecment. Bakı – 2005.
11. T.Ə.Quliyev “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı – 2013.
12. İ.Ə.İsmayilzadə “İnsan resurslarının idarə edilməsi və sosial inkişaf” Bakı-2013.
13. U.Ələkbərov “Davamlı insan inkişafı və ekoloji sivilizasiyanın əsasları” Bakı-2013.
14. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov. “Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi” Bakı-2013.
15. M.Talıblı. “İqtisadiyyatda insan dəyəri”, Bakı-2014.
16. Герчикова И.Н. «Управление фирмой», Москва – 1997.
17. Уткин Э.А. «Управление фирмой», Москва – 1998.
18. «Управление персоналом». Энциклопедический словарь под.ред. А.Я.Киванова, Москва – 1998.
19. «Управление персоналом организаций». Учебное пособие, под.ред. А.Я.Киванова.
20. «Управление организацией» Учебник, под.ред. А.Г.Поршнева и другие. Москва – 1999.
21. Генкин Б.М. «Экономика и социология труда», Москва-2002.
22. Ильина Л.О. «Рынок труда и управление человеческими ресурсами», Москва-2008.