

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması haqqında

Cümşüdlü Elton Aslan oğlu

Əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi problemləri

Mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060403 – “Menencment”

İxtisaslaşma:

Heyətin İdarə olunması”

Elmi rəhbər:

İ.e.d Prof.T.Ə Quliyev

Magstr proqramının rəhbəri

İ.e.d. Prof. Həsənov.H.S

Kafedra müdiri:

İ.e.d Prof.T.Ə Quliyev

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	2
I FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNİN SOSIAL İDARƏETMƏ SİSTEMİ.....	5
1.1. Əmək kollektivlərinin idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları.....	5
1.2. Əmək kollektivlərində idarəetmənin sosialoji metodları.....	13
1.3. Bazar münasibətləri şərsitində əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi xüsusiyyətləri.....	20
II FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNİN SOSIAL İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİ ARASINDA QARŞILIQLI MÜNASİBƏTLƏRİN SOSIAL-PSİXOLOJİ ASPEKTLƏRİ.....	27
2.1. Əmək kollektivlərində rəhbərlik üslubu və kollektivdə əməyin idarə edilməsi istiqamətləri	27
2.2. Əmək kollektivlərində baş verən münaqişələr və bu münaqişələrin həllinə rəhbərlik üslubunun təsiri.....	37
2.3. Kollektivin stabilliyinin sosial idarəetmə sistemində rolu və bu sahədə yaranan problemlərin həllinə təsiri.....	47
III FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ İŞÇİ HEYƏTİNİN ƏMƏYİNİN İDARƏ OLUNMASI VƏ KADRLARIN FƏALİYYƏTİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....	55
3.1. Əmək kollektivlərində heyətin idarə olunmasının müasir problemlərin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.....	55
3.2. Kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolları.....	62
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	69
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	72
PE3IOME.....	74
Summary.....	75

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Bazar münasibətləri şəraitində əmək kollektivlərinin idarəedilməsi və kollektivlərdə mənəvi dəyərlərin yaradılması, heyətin idarəedilməsi prosesinin mühüm tərkib hissəsi hesab edilir. Hər şeydən əvvəl qeyd etməliyik ki əmək kollektivlərində rəhbər və işçi vəzifəsi üzrə münasibətlərin idarəedilməsi və həmçinin bu istiqamətdə səriştəli rəhbərlik qabiliyyətinin mövcud olması idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsi kimi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, əmək kollektivlərində, rəhbər şəxslər əmək kollektivlərində idarəetmənin bütün səviyyələri üzrə işçilərin fəaliyyətinin təşkil edilməsində və tənzimlənməsində xüsusi rol oynayır. Belə ki, əmək kollektivlərində, idarə etmənin müxtəlif üsul və metodlarının müəyyən edilməsi, həmçinin kollektivdən stabilliyin sosial idarəetmə sistemində rolu və burada baş verən münaqişələrin idarəedilməsi kollektivin fəaliyyətinin daha səmərəli formada təşkil edilməsinə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz bazar iqtisadiyyatı şəraitində bütün bunlarla yanaşı, elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadə olunaraq əmək kollektivlərinin idarə olunması, işçiləri yaradıcılığa təhrik edir. Müasir dövrdə əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi öz növbəsində işçilərinin bir sıra bacarıqlara və xüsusiyyətlərə sahib olmasını tələb edir. Bunlara misal olaraq təşəbbüskarlıq məsuliyyətli, kollektivdə baş verən proseslərə şüurlu münasibət, yeniliklərə açıq olmaq və.s göstərə bilərik. Bütün bu amillərə müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki,

əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi, müasir dövrdə olduqca aktual hesab edilir.

Tədqiqatın məqsədi və qarşıya qoyulan vəzifələr. Tədqiqat işinin məqsədini əmək kollektivlərinin idarə edilməsi üzrə idarəetmə fəaliyyətinin mövcud vəziyyətinin araşdırılması və əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi istiqamətində meydana çıxan problemlərin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi təşkil edir. Sadaladığımız bu məqsədlərə uyğun müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsi zərurəti yaranır ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- bazar münasibətləri şəraitində əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi ;
- əmək kollektivlərin idarə edilməsinin nəzəri metodoloji əsasları
- əmək kollektivlərində əməyin idarəedilməsi istiqamətləri və rəhbərlik üslubu ;
- əmək kollektivlərində, heyətin idarə olunmasının müasir problemlərinin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi ;
- əmək kollektivlərində baş verən münaqişələr bu münaqişələrin həllinin əsas istiqamətləri;
- əmək kollektivlərində, kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirməsi ;
- əmək kollektivləri arasında qarşılıqlı münasibətlərin sosial psixoloji aspektləri ;

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin obyektini ümumilikdə müəssisə və təşkilatlarında, birlik və sənaye müəssisələrində əmək kollektivlərinin idarə edilməsi prosesi, predmetini isə əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi problemlərin və əmək kollektivlərində idarəetmənin sosioloji metodlarının müəyyənləşdirilməsi və bu istiqamətdə fəaliyyəti təkmilləşdirilməsi yolları təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsası. Tədqiqat işinin nəzəri metodoloji əsasını ümumilikdə əmək kollektivlərinin idarəedilməsi üzrə müxtəlif elmi tədqiqat işləri, qərarlar, proqramlar, həmçinin ölkəmizdə bu istiqamətdə müvafiq qanunverici orqanlar tərəfindən qəbul edilmiş qanunvericilik aktları və müxtəlif sənaye müəssisələrinin əmək kollektivlərinin idarə edilməsi ilə əlaqədar əsasnamələri təşkil edir. Dissertasiya işinin tədqiq edilməsi zamanı ümumiləşdirmə, statistik təhlil, müqayisə , analiz və bir sıra metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya mənbəyi. Mövzuya uyğun olaraq müxtəlif ədəbiyyatlardan (rus, türk) , statistik göstəricilərdən, , internet saytlarından və digər vəsaitlərdən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işində bir sıra məsələlər təhlil edilmiş və buna müvafiq olaraq müxtəlif yanaşmaları şərh edilmişdir ki ki, bunları elmi yenilik kimi nəzərə almaq məqsədəuyğun hesab edilərdi. Bunlara nəzər salaq ;

- ✓ Tədqiqat işində bazar münasibətləri şəraitində əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi xüsusiyyətləri və bu fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi mexanizmləri öz əksini tapmışdır ;
- ✓ əmək kollektivlərində baş verən münaqişələr,onların həlli zamanı rəhbərlik üslubundan və meydana çıxan problemlərin həllinə dair tövsiyələr verilmişdir ;
- ✓ kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolları göstərilmişdir. ;

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.Tədqiqat işinin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqat işində əks olunan məsələlər ölkəmizdə müxtəlif sferaları üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələrdə əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsində və bu istiqamətdə kollektivə təsir edən sosial psixoloji xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilərək tətbiq edilməsində istifadə oluna bilər.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 8 paragraf, nəticə və təklif, ədəbiyyat siyahısı, istinad edilən mənbələrdən ibarətdir.

I FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNİN SOSIAL İDARƏETMƏ SİSTEMİ

1.1. Əmək kollektivlərinin idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları

Hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, idarəetmə sənətinin qədim tarixə malik olsa da, hal-hazırda bir elm kimi müasirdir. Ümumilikdə müasir dövrdə heç kəs söyləyə bilməz ki, idarəetmə sənəti və elmi nə zaman və hansı formada yaranmışdır. İdarəetmə nəzəriyyəsi idarəetmə prosesinin ümumi qanunauyğunluqlarının, həmçinin metodoloji üsullarla və idarəetmə prosesinin insanlar arasındakı münasibətlərdə rolunu müxtəlif hadisələrin, proseslərin proqnozlaşdırılması, idarə edilməsi, sistemləşdirilməsi kimi məsələləri öyrənir. Əmək kollektivlərin idarə edilməsi və yaxud inzibati idarəçilik elmi bütövlükdə idarəetmə sənəti, insanın informasiya və vaxt məhdudluğu şəraitində qərar qəbul etmək bacarığını özündə əks etdirir. Bu bacarıq isə bu elmin metodologiyası və prinsiplərinə əsaslanır. Bu isə öz növbəsində cəmiyyətin ictimai həyatının əsas konsepsiyalarının dəyişməsinə münasibətini göstərir.

Müasir dövrdə idarəetmə təcrübəsi müxtəlif inkişaf mərhələsində özünü biruzə vermişdir :

- Maddi iqtisadi cəhət – maddi nemətlər ehtiyatlarının aşkar edilməsi, onun istehsalı və ümumilikdə istehsal olunan məhsulların müxtəlif idarəetmə qurumları vasitəsilə paylanması ;
- Sosial siyasi cəhət – bu xüsusiyyət daha çox kollektivlərdə ilkin idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar qaydaların formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ilə əlaqəlidir ;
- Özünümüdafiə etmə cəhəti – rəqiblərin davranışını, ümumilikdə istənilən gözlənilməz hadisələrə qarşı idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsini özündə əks etdirir ;

Əmək kollektivlərinin məqsədə uyğun idarə edilməsi, həm də ən qədim cəmiyyətlərdə, o dövrdə əsas tələblərdən olmuşdur. Müasir dövrdə belə idarəetmə sahəsində nadir incəsənət abidəsi hesab edən Misir piramidalarının tikintisi zamanı bununla bağlı planlaşdırma və idarəetmə fəaliyyəti isal göstərə bilərik. Ümumilikdə, idarəetmə nəzəriyyəsi tarixini 4 dövrə bölmək olar.

1. Qədim dövr – Bu dövr idarəetmə nəzəriyyəsinin və ya idarəetmə fəaliyyətinin ilkin dövrü olmaqla, həm də ən uzunmüddətli dövrü hesab edir. Hələ çox qədim zamanlarda ibtidai icma quruluşundakı tayfa və qəbilələrin idarə edilməsini, inşa edilən nadir incəsənət abidələrini, Çin səddini, Babilistanın asma bağlarını misal göstərə bilərik. O dövrdə bu idarəetmə fəaliyyəti tayfalar və qəbilələrində qəbilə başçıları tərəfindən həmin dövrün qanunlarına uyğun formada həyata keçiriləndir. İdarəetmənin 1-ci inkişaf dövrü hesab edilən qədim dövrdə nisbətən orta əsrlər dövrünə keçid zamanı şərq ölkələri özkərinə ərzaq məhsulları təmin etmək üçün istehsal prosesi ilə məşğul olmağa başlamışlar. Bu isə öz növbəsində müəyyən bir insan kütləsini idarə etmək üçün bu işi bacaracaq, səriştəli rəhbərlərə tələbat yaratmışdır. Məhz kollektivin idarə edilməsinin və idarəetmə fəaliyyətinin yaranması da elə bu dövrlərə təsadüf edir. Hətta bir sıra alimlər idarəetmə fəaliyyətini xarakterizə edərək onun ümumi, universal prinsiplərini müəyyən etmişlər. Platon, o dövrdə idarəetmə formalarının təsnifatlaşdırmış və onun

siniflər üzrə ardıcılığını vermişdi. Makedoniyalı İsgəndər idarəetmə praktikası və nəzəriyyəsini inkişaf etdirməklə bu fəaliyyətdən bacarıqla istifadə etmişdir.

2. Sənayeləşmə dövrü . Bu dövrdə idarəetmə nəzəriyyəsində daha çox dövlət idarəetməsinin yaranması və inkişafı ilə xarakterizə edilir. Bununla yanaşı, müxtəlif sənaye sahələrinin yaranması, əmək kollektivlərinin böyük heyətlərdə birləşməsi kimi məsələləri özünə aid edir. Sənayeləşmə dövründə idarəetmə fəaliyyətinin tədqiqi xüsus A.Smitə məxsusdur. O, əməyin müxtəlif formalarının geniş tədqiqatının aparmış və ümumilikdə, əmək kollektivlərinin idarə edilməsi fəaliyyəti ilə bağlı bir sıra fikirlər səsləndirmişdi. Sənayeləşmə dövründə yeni sahələrinin yaranması və yeni texnologiyaların formalaşması, idarəetmə sahəsində də ən yeni prinsip və metodlardan istifadəni zəruri hala çevrilmişdir. Məhz buna görə də bu dövrün da idarəetmə fəaliyyəti özünün yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoymuş hesab edilir və bu zaman sənaye müəssisələrinin sahibləri yeni idarəetmə təcrübəsi toplamaqla bu sahəyə yeniliklər gətirdilər. R.Ouenin də idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasında ümumilikdə istehsalatda humanist idarəetmə və bir sıra məsələlərlə bağlı söylədiyi fikirlər və apardığı tədqiqatlarını müasir dövrdə öz aktuallığını qoruyub saxlayır.
3. İdarəetməni sistemləşdirmə dövrü – sistemləşmə dövrü idarəetmənin bir elm kimi yəm sistemləşməsi, onun fəaliyyət metodlarının prinsiplərinin formalaşmasını özündə əks etdirir. İdarəetməyə ilk dəfə elmi yanaşma Teylor tərəfindən həyatı keçirmişdir. O, xüsusilə də özünün “İdarəetmənin prinsipləri” adlı kitabında idarəetmənin bir elm kimi tanınmış və onun sistemləşmiş elm kimi şərh etmişdir. İdarəetmə prosesinə elmi yanaşma isə, bir sıra formaları mövcuddur. Bunlar müvafiq olaraq idarəetmənin proses situasiya sistemli və kompleks yanaşmadan ibarətdir.
4. İdarəetmənin müasir dövrü.İdarəetmə elminin ən müxtəlif yeni tip yanaşmaların formalaşdığını və eləcə də bu elmin menecmenti kimi adlandığı dövrdə indiyədək olan bir dövrü əhatə edir.

Müəssisə və təşkilatların idarəetmə sistemində idarəetmə prosesinin əmək kollektivlərində fəaliyyət prinsipinə aşağıdakılar aid edilir :

- ✓ idarəetmə fəaliyyətinin əsas məqsədlərinin işlənilib hazırlanması ;
- ✓ əmək kollektivləri idarə olunma prinsiplərinin müəyyənləşdirilməsi
- ✓ idarəetmə qərarlarının hazırlanması ;
- ✓ əmək kollektivlərində, idarə etməklə bağlı qazanılmış təcrübənin təkmilləşdirilməsi ;
- ✓ idarəetmə prosesində əmək kollektivləri arasından münasibətlər və istehsal şəraiti haqqında çevik məlumat hazırlamaq bacarığı ;
- ✓ əmək kollektivlərində, idarə etmə qərarları ilə bağlı dinamik fəaliyyəti uyğun idarəetmə heyətinin cəlb edilməsi ;

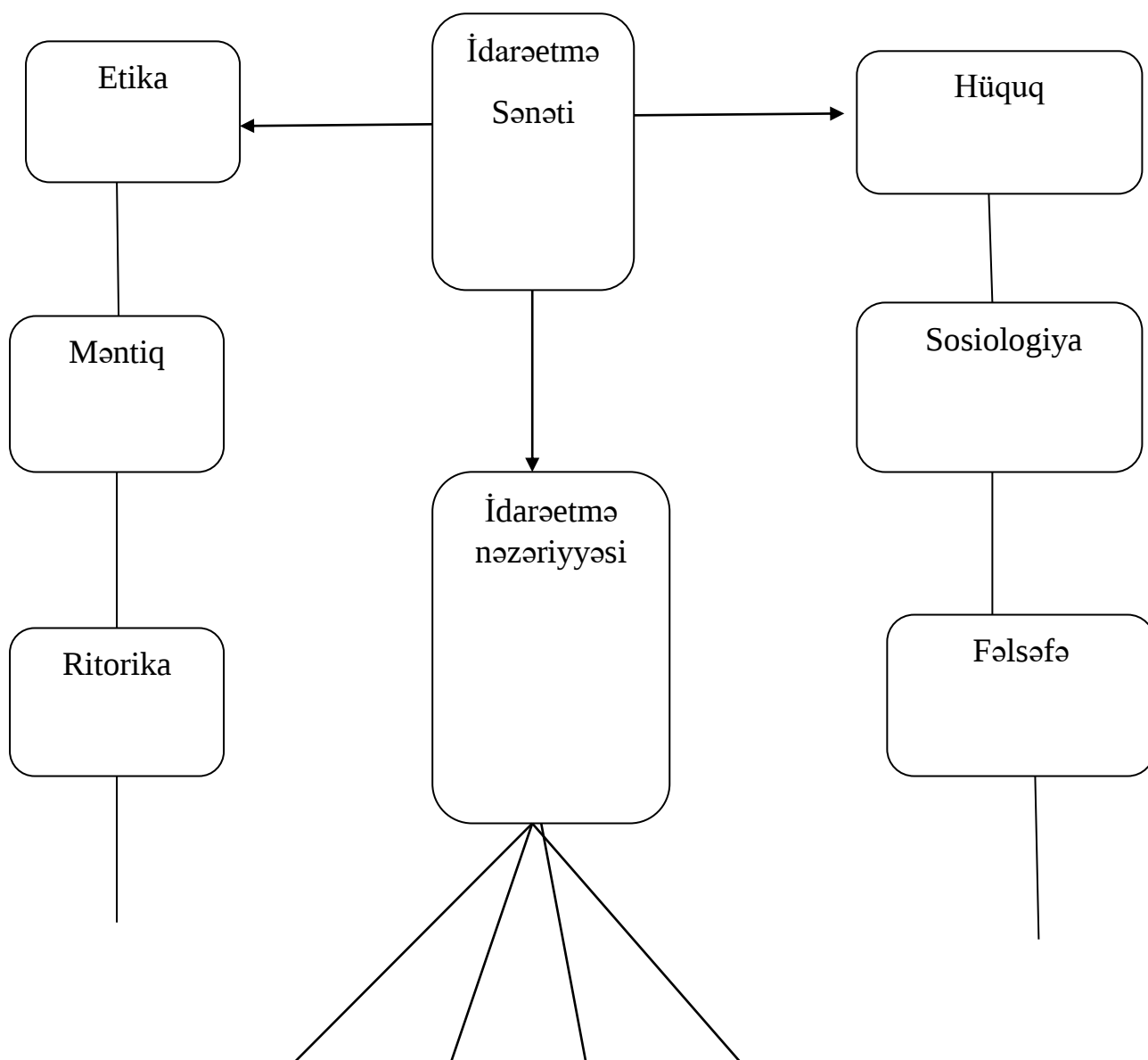
İdarəetmə nəzəriyyəsində bu fəaliyyətin ilkin mərhələsi əmək kollektivlərində idarəetmənin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi kimi çıxış edir. Xüsusilə də, müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyətinin dövlətin iqtisadi siyasətinin həyata keçirilməsində əsas üstünlük təşkil etdiyi mərhələlər aşağıdakılardan ibarətdir :

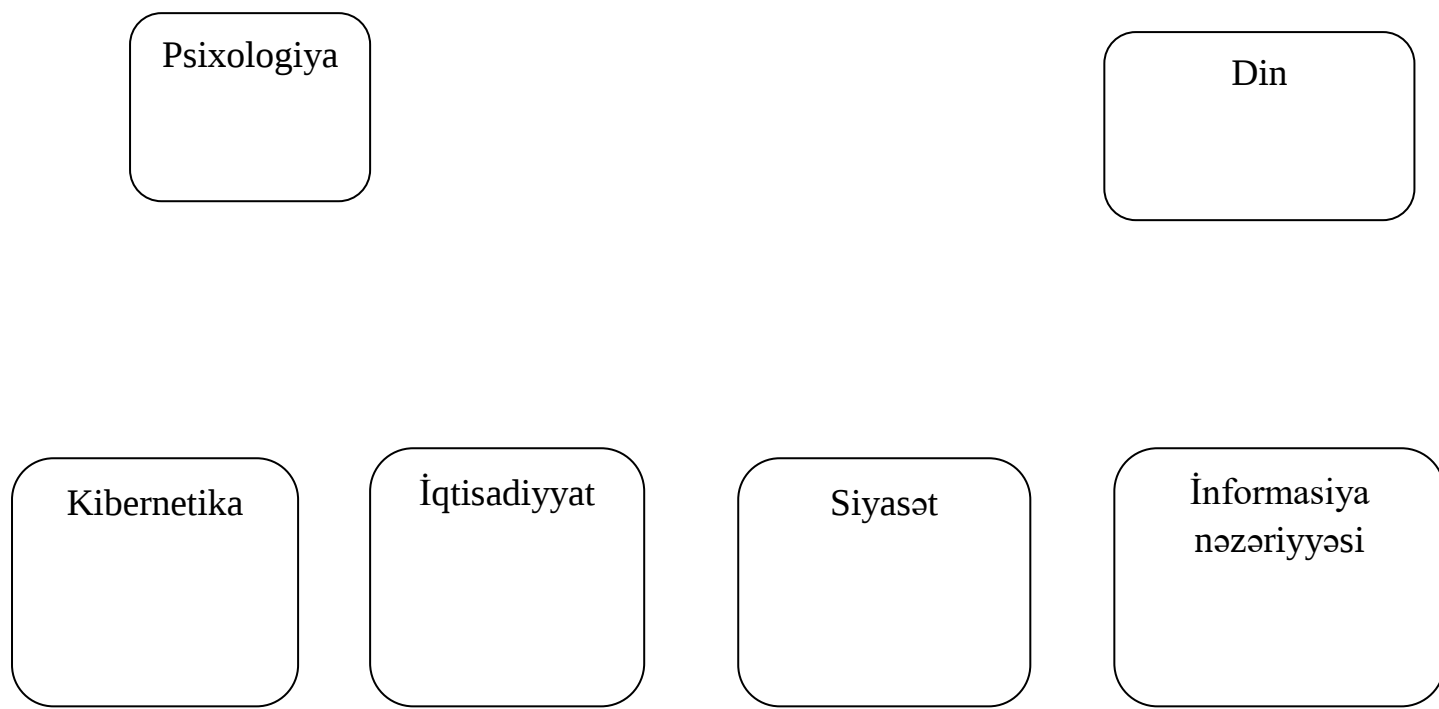
- Təşkilati-texniki ;
- Sosial ;
- İqtisadi ;
- Maliyyə-kredit
- İstehsal və qeyri-istehsal sahələrində önəmli rol oynayan digər perspektiv mərhələlər ;

Bunlara nəzərən qeyd edə bilərik ki, məhz bu idarəetmə nəzəriyyəsində idarəetmə fəaliyyətinin prinsip və üsullarından ən mütərəqqi vacib xüsusiyyətlərini seçilməsi olduqca zəruridir. Bununla yanaşı, səmərəli idarəetmə fəaliyyət üçün bu idarəetmə prosesinin nəzəri əsaslarının öyrənilməsi və xüsusilə də praktiki əsaslandıqları nəzəriyyənin qarşılıqlı formadan müəssisə və təşkilatların idarəedilməsində tətbiqi idarəetmə fəaliyyətinin yüksəlməsi nöqtəyi nəzərdən

mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə elmi ümumilikdə, fəlsəfənin, hüququn psixologiyasının və bir sıra digər elmlərin bütün xüsusiyyətlərini özündə cəmləşdirir. İdarəetmənin ümumi məqsədlərinin prinsiplərinin təkmilləşdirilməsini özündə əks etdirən idarəetmə elmində fəaliyyətin optimal metodlarının axtarışı davamlı olaraq yerinə yetirilir və bu, xüsusilə də ən son texnoloji metodlardan, iqtisadi, inzibati və digər metodlardan istifadə edilərək icra edilir. Bu prosesdə qarşıya qoyulan vəzifələrə çatmaq üçün idarə edilən sistemə təsir vasitəsi kimi bir sıra metodlardan istifadə edilir və bu metodları adətən bir-birini tamamlayaraq müəssisə və təşkilatların idarə edilməsi prosesindəki məqsədəuyğunluğu və bir sıra məsələləri özündə birləşdirir.

Sxem 1.1. İdarəetmə elminin “geneoloji ağacı”




 Psixologiya

Din

Kibernetika

İqtisadiyyat

Siyasət

İnformasiya
nəzəriyyəsi

İdarəetmə fəaliyyətində meydana çıxan problemlərin həlli, çoxsaylı çətinliklərlə əlaqədardır. Bunun əsas səbəb ondan ibarətdir ki, idarəetmə fəaliyyətində, formalaşan elə problemlər var ki, onların kəmiyyət qiymətləndirilməsi vasitəsilə ölçülməsi qeyri mümkündür. Bu situasiyaların təhlil edilməsi, qiymətləndirilməsi və ona uzunmüddətli tədqiqatlardan sonra aradan qaldırılması daha məqsədəuyğun hesab edilir.

İdarəetmə nəzəriyyəsində idarəetmə, ümumilikdə, məhdud zaman çərçivəsində optimal nəticələrin əldə olunması ilə əlaqədar idarəetmə obyektinə daimi təsiri prosesi kimi meydana çıxır. İdarəetmə elmindən idarəetmə prosesi ilə əlaqədar qərar qəbul edən hər bir şəxs ümumilikdə idarəetmə nəzəriyyəsinin təcrübəsindən və bu istiqamətdə qərar qəbul etmək bacarığına malik olmalıdır. Bütün bunlarla yanaşı, rəhbər idarəetmə nəzəriyyəsindən qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı idarəetmə fəaliyyətindən məqsədləri dəqiq müəyyən etməyi bacarmalı və müəyyənləşdirilmiş məqsədlərə uyğun strategiyayı təyin edərək qəbul edəcəyi idarəetmə qərarlarına görə şəxsi məsuliyyət daşmalıdır.

Əmək kollektivlərində, idarəetmə fəaliyyəti zamanı xüsusilə də rəhbərlərin rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalına daima təkmilləşən yeni texnologiyaların

tətbiqi, əməyin həvəsləndirilməsi, yeni metodların tətqiq edilməsi, eləcə də kəmiyyət və keyfiyyət amillərinin bir-biri ilə uyğunluq təşkil etməsi , idarəetmə prosesində intizamın möhkəmləndirilməsi və bir sıra məsələləri nəzərə alaraq, idarəetmə fəaliyyətini icra etməlidirlər. Xüsusilə də müasir dövrdə idarəetmə nəzəriyyəsində risk və məsuliyyət anlayışları idarəetmə qərarlarının verilməsində daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlik çoxsaylı istehsal problemlərini həll etməyə , risk amilinin nəzərə alınmaqla müəssisənin idarəetmə fəaliyyətində qərar qəbul etməyə, düzgün strateji məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsindən idarəetmə qərarların qəbul edilməsi prosedurunun onların optimallaşdırılmasına daha səmərəli idarəetmə üsullarına müəyyən edərək müəssisənin daha səmərəli formada fəaliyyətinin təşkil edilməsinə və bir sıra məsələlərdə öhdəlik daşıyır. Əvvəlki dövrlərdən fərqli olaraq, müasir dövrdə idarəetmə təcrübəsində, müxtəlif yeni meyllərin yaranması ümumilikdə bu fəaliyyətin də təkmilləşdirilməsini zəruri hala çevrilir. Məhz buna görə də əmək kollektivləri idarə edilməsi məsələsində müəssisələr yalnız mənfəəti deyil, bununla bərabər, yüksək rəqabət qabiliyyətli fəaliyyəti də diqqət mərkəzində saxlamalıdırlar. Başqa sözlə, idarəetmə nəzəriyyəsində idarəetmə metodları, cəmiyyətin bütün istiqamətlərini əhatə etməlidir. Bəzi təşkilatlardan mühüm qərarların qəbulu ilə bağlı idarəetmə heyəti, xüsusilə də həm yuxarı idarəetmə təşkilatı tərəfindən və ya hər hansı hüquq müstəqil şəxs kimi müəssisə tərəfindən təsdiq olunur. Bu zaman rəhbərləri idarəetmə işini verilən qərarlara uyğun formada və həmin təşkilatın bu istehsal sahəsinin gələcək perspektivlərini nəzərə alaraq həyata keçirirlər. Əmək kollektivləri də düzgün idarəetmə qərarlarının vermək və ümumilikdə zəruri idarəetmə kadrlarının formalaşdırmaq üçün yuxarı idarəetmə təşkilatı xüsusilə müəssisənin rəhbərləri müavinlərinin və ümumilikdə rəhbər kadrların təşkilini yerinə yetirir. Müasir təşkilatlarda idarəetmə prosesi müəssisəni istehsal sferası üzrə müxtəlif bölmələrinin fəaliyyət göstərdiyi bütün sahələr üzrə ümumilikdə müəssisədə olan texniki vasitələrin və işçilərinin ixtisaslaşması xüsusiyyətlərinə uyğun formada icra edir. Lakin bu idarəetmə heyətinin idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar icra etdiyi və verdiyi qərarlar içi və bölmələrin idarəetmə fəaliyyətindən

nisbətən daha vacib hesab edir. Belə ki, idarəetmə heyəti tərəfindən verilən qərarlar və idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi, ümumilikdə, müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinə təsir göstərir.

Əmək kollektivlərində, idarəetmə quruluşu istehsalın idarə olunmasında əmək bölgüsünü özündə əks etdirir. Bu zamanı əmək kollektivlərində, idarəetmə quruluşu isə ümumi idarəetmə sisteminin tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Əmək kollektivlərin idarə edilməsində idarəetmə qurumunun səmərəliyinin daha da artırılması məqsədilə ümumi idarəetmə sisteminin son məqsədləri müəyyənləşdirilməli və buna uyğun idarəetmə fəaliyyəti yerinə yetirilməlidir. Belə olduqda isə əmək kollektivlərində idarəetmə quruluşunu təşkil edən elementləri idarəetmə heyəti tərəfindən daima diqqət yetirilməlidir. Ümumilikdə qeyd edə bilərik, əmək kollektivlərində idarəetmə heyətinin quruluş bölmələrinin tipindən asılı olaraq bir sıra qruplar təsnifatlaşdırılır ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- ✓ Rəhbərlik ;
- ✓ Sahə quruluş bölmələri ;
- ✓ Vəzifə səlahiyyətlərinə uyğun quruluş bölmələri ;
- ✓ Xidmətedici və köməkçi quruluş bölmələri ;

Bu qruplar özləri də idarəetmə heyətinin quruluşuna uyğun aşağıdakı kateqoriyalara bölünür ;

1. Direktor, baş mühəndis müavinləri ;
2. Şöbələr, bölmələr ;
3. Sexlər, iş sahələri ;
4. Köməkçi sexləri, məişət evi, yeməcxana ;

İdarəetmə qurumlarının fəaliyyətinə aid bir çox fərqli fikirlər səslənsə də ümumilikdə onlar idarəetmə fəaliyyətində bir-birinə zidd qərarlar qəbul etmirlər və kompleks şəkildə fəaliyyət göstərirlər. İdarəetmə nəzəriyyəsində əmək kollektivlərinin idarə edilməsi idarəetmənin prinsiplərinə uyğun həyata keçirilir və bu prinsipləri iqtisadi münasibətlərə əsaslanmaqla, məqsədli fəaliyyəti özündə əks

etdirən münasibətlərin məcmusu şəklində çıxış edir. Bu münasibətlər əmək kollektivləri öz fəaliyyətlərini optimal şəkildə icra etməsi, həmçinin inkişaf etməsi üçün olduqca zəruri tələbat kimi çıxış edir. iqtisadiyyatın tənzimləyicisi hesab edilən idarəetmə fəaliyyəti daimi inkişafdadır və ictimai iqtisadi, sosial həyatda baş verən bir sıra dəyişikliklərə irəliləyişlərə uyğun mütərəqqi formadan özünün bir sıra yeni xüsusiyyətləri ilə daima təkmilləşir. Maddi nemətlərin istehsalı, bölgüsü, mübadiləsi və ümumilikdə yeni iqtisadi şəraitə uyğun formada verilən idarəetmə qərarları cəmiyyətin şüurlu, məqsədli iqtisadi, sosial tarazlığın yerinə yetirilməsi xüsusi mühüm rol oynayır.

1.2. Əmək kollektivlərində idarəetmənin sosioloji metodları

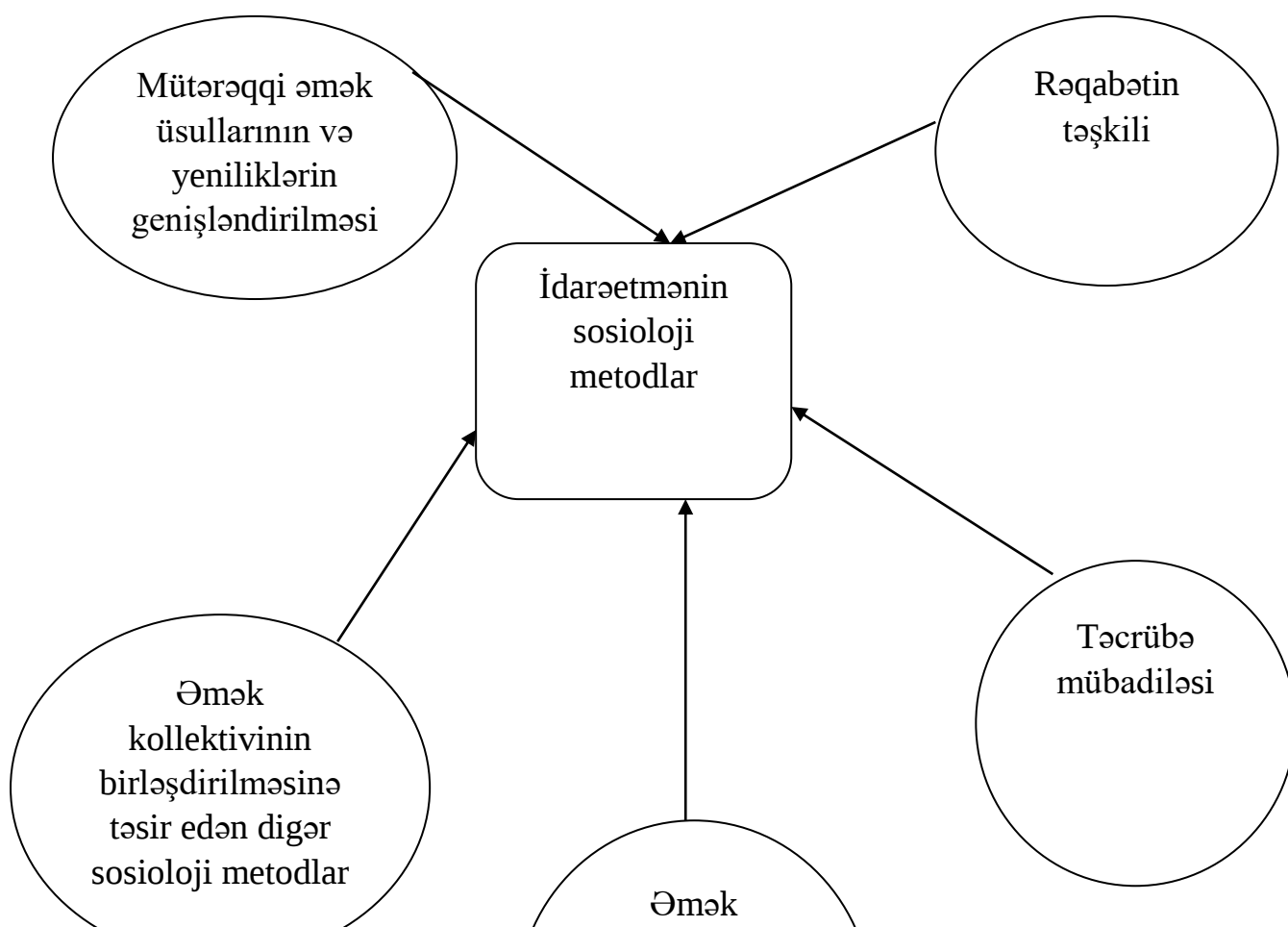
Bazar iqtisadiyyatının müasir inkişaf mərhələsindən idarəetmə fəaliyyətinin üsul və metodlarının məzmununa getdikcə daha çox önəm verilir. Ümumilikdə, qeyd etməliyik ki, idarəetmə fəaliyyətinin mürəkkəb ictimai hadisə proses olduğunu nəzərə alsaq və onun hərtərəfli münasibətlər və prosesləri əhatə etdiyinə görə bu fəaliyyətin sosioloji cəhətdən tədqiq edilməsi də olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Lakin buna baxmayaraq, müasir dövrdə idarəçilik fəaliyyəti, sosioloji cəhətdən kifayət qədər tədqiq edilməmişdir. Hətta Engels özünün idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar apardığı tədqiqatlarda qeyd etmişdir ki, bir şəxsin idarə olunması, hər şeydən öncə, sosioloji idarə etmənin başlıca forması hesab edilir. İdarəetmə prosesi hər şeydən öncə insanların düşüncəsini, məqsədi insanlar arasında münasibətlərin təzahürü şəklində çıxış edir. Sosiologiya elmi insanların özlərini apara bilməsi, insanların tərbiyəsinin ümumi qanunauyğunluqlarını sosial quruluşdan və xüsusilə də sosioloji xarakterlərin və münasibətlərin öyrənilməsini özündə əks etdirir. Bu elm vasitəsi ilə insanların davranış fəaliyyəti, onlara əhval ruhiyyəsi müəyyən edilir və ümumilikdə onların şəxsiyyətinin formalaşması hərəkətinə təsiri kimi məsələlər izah edilir.

Ümumilikdə, qeyd etməliyik, əmək kollektivlərinin idarə olunmasından rəhbərlik psixologiyasının metodlarının təsnifatlaşdırılması aşağıdakı kateqoriyalara bölünür :

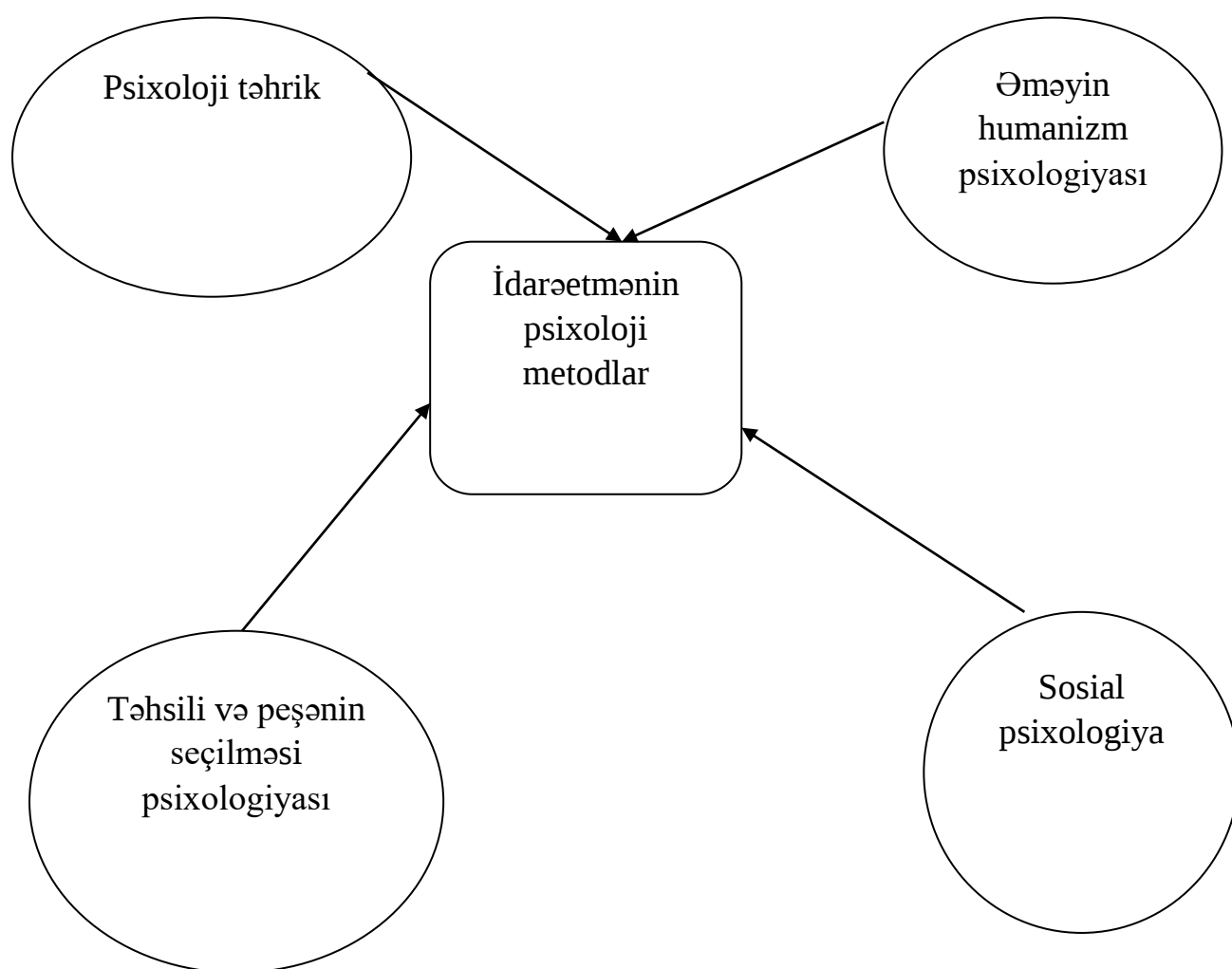
- İctimai siyasi metod ;
- Sosial-psixoloji metod ;
- Siyasi-tərbiyə metodu ;
- İdeya-tərbiyə metodu ;

Bu metodların hər biri, insanların dünyagörüşündən fəaliyyətindən, inamına ümumilikdə, mənəvi keyfiyyət və bir sıra xüsusiyyətlərinə təsir edir. Xüsusilə, əmək kollektivləri arasında bu metodların tətbiqini, işçilərin əmək və yaradıcılıq fəallığının daha da artırılmasından, onların münasibətlərinə, və həmçinin kollektivin möhkəmləndirilməsi və bir sıra məsələlərə müsbət təsir göstər. İdarəetmənin sosial-psixoloji metodlara özlüyündə sosioloji və psixoloji olmaqla 2 yerə bölünür :

Sxem 1.2. İdarəetmənin sosioloji metodları



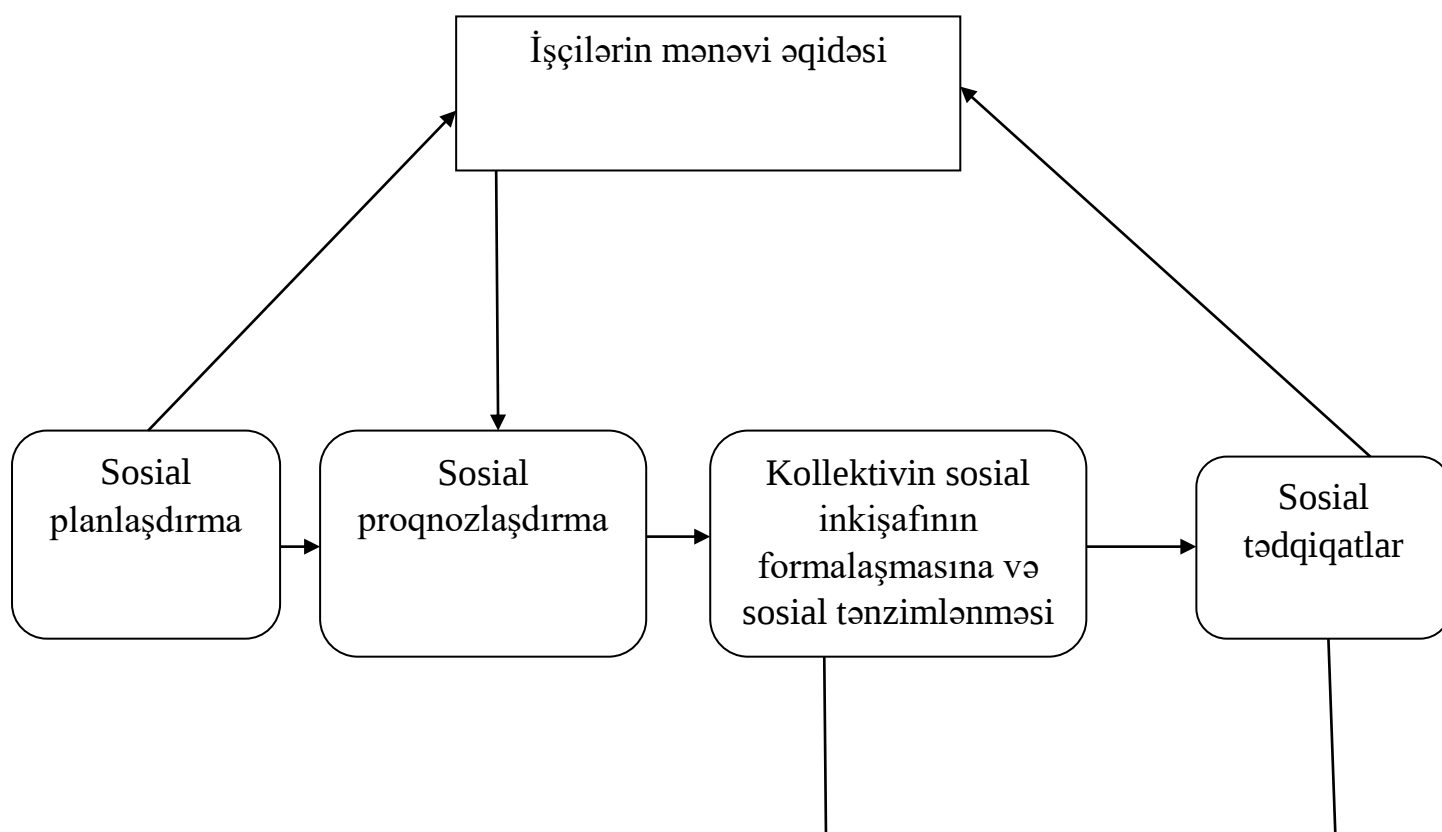
Sxem 1.2. İdarəetmənin psixoloji metodları



İdarəetmə fəaliyyətinin sosioloji metodları, psixoloji metodlar qarşılıqlı əlaqədədir. Bunun əsas səbəbi bundan ibarətdir ki, iqtisadçılar və bəzi sosioloqlar əmək prosesində baş verən münaqişələri, ziddiyyətləri, daha çox psixologiya qanunları və psixoloji məsələlərlə əlaqələndirirlər. əmək kollektivlərində baş verən sosial psixoloji prosesləri işçilərin psixi vəziyyəti ümumilikdə istehsal prosesindən və öz növbəsində, ümumilikdə müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərir. İşçilərin psixi vəziyyəti, eyni zamanda bu rəhbərlər və işçilər arasındakı münasibətlərdən də xeyli dərəcədə asılı olur. Baş verən hadisələr insanın psixi fəaliyyəti isə onun şüurunu müəyyənləşdirən əsas amil hesab edilir. İnsanların şüurluluq səviyyəsi isə onların davranışlarına aid olduqları mühitdən şəraitdən, öz xətti hərəkətlərini düzgün idarə etmək baş verən hadisələrdən düzgün qiymətləndirmək kimi məsələlərdə çox mühüm rol oynayır. Elə buna görə də idarəetmə fəaliyyətinə insanların davranışında, yalnız sosioloji aspekti deyil, sosial psixoloji aspektdə kompleks şəkildə yanaşmaq lazımdır.

İndi isə əmək kollektivlərin idarə edilməsində sosioloji metodun tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsinə aşağıdakı sxemdən daha da aydın nəzər yetirək.

Sxem 1.3. İdarəetməni sosioloji metodlarının tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsi



Hər birinə ayrılıqda yanaşdıqda, qeyd etməliyik ki mənəvi stimullaşdırma əmək kollektivlərində, işçilərin qoyulmuş tapşırıqlara uyğun olaraq işin qısa müddət ərzində və ən optimal formada yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar birgə həvəsləndirmə və cəzalandırma tədbirlərinin işlənib hazırlanmasına özündə əks etdirir. Bu zaman istifadə olunan həvəsləndirmə üsulları isə aşağıdakıları aid edilir :

- Təşəkkür vasitəsilə ;
- Fəxri nişanlar ;
- Açıq mətbuatda işçinin əmək fəaliyyəti ilə əlaqədar elanlar verməklə ;
- Fərmanlarına təchiz edərək ;

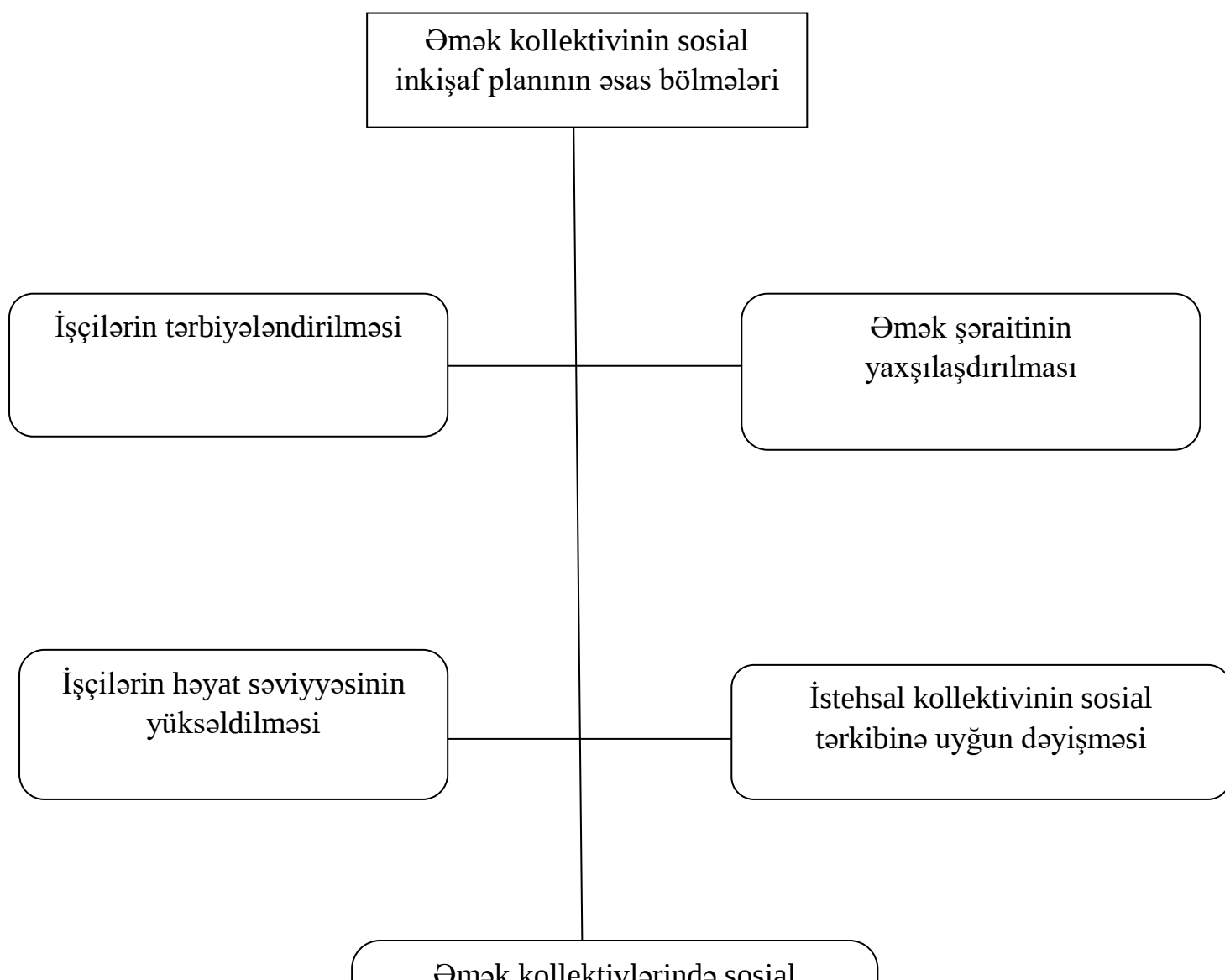
Müasir dövrdə sosial inkişaf planları, əsasən sosial proqnozlar vasitəsi ilə tərtib edilir. Əmək kollektivlərində sosial inkişaf planının tərtib edilməsi, ümumilikdə, müəssisə və təşkilatlarda baş verən sosial proseslərin idarə olunmasından və yaxud mövcud problemlərin qısa müddət ərzində aradan qaldırılmasından ən mühüm rol oynayaraq, kompleks proqram kimi tətbiq olunur. Bununla yanaşı, sosial inkişaf planlarının tərtib edilməsi birbaşa olaraq sosial proqnozlaşdırmadan asılı olduğu üçün bu müəssisələrdən sosial proqnozlaşdırmanın düzgün aparılması sosial proseslərin tərkibi və quruluşundan, həmçinin bir sıra proseslərə təsir göstərən əsas amil hesab edilir. Hər bir konkret istehsal kollektivində sosial inkişaf planlarının hazırlanması üçün yaradılan informasiya mərkəzləri və bu bazalarda sosial proqnozlaşdırma məsələləri diqqət mərkəzində saxlanılır. Deməli, müəssisə bu planın əsas tərkib hissəsi hesab edilən sosial inkişaf planına icra edilməsi nəzərdə tutulan bütün maddi əmək və maliyyə ehtiyatları təmin edir və bu müəssisə kollektivi tərəfindən müzakirə olunduqdan

sonra qəbul edilir. Buna müvafiq olaraq, sosial planlar özü də bir neçə kateqoriyaya ayrılır ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- əmək kollektivlərinin təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi ;
- müəssisədə işçilərin sağlamlığının mühafizəsi ilə bağlı tədbirlərin həyata keçirilməsi ;
- əmək kollektivlərində əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması ;
- istehsal kollektivinin sosial ixtisas strukturunun dəyişməsi ;
- işçilərin ictimai fəallığının və sosial psixoloji tərbiyə fəallığının inkişaf etdirilməsi ;

Əmək kollektivlərində sosial inkişaf planının tərtib olunma formasına nəzər salaq.

Sxem 1.4. Sosial inkişaf planının tərtib olunma forması



Bu sosioloji metodlar, əmək kollektivlərinin sosial həyatında fəallığının yüksəldilməsində və kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərin daha da möhkəmləndirilməsində mühüm rol oynayır. Bu sosioloji metodların insanların əxlaq normalarına riayət etməsinə və tərbiyəsinin yüksəlməsinə həmçinin, həmrəylik, şüurlu formada intizam onun fəaliyyətinin bərqərar olmasında zəruri əhəmiyyət kəsb edir. Mənəvi stimullar psixoloji metodlar arasında xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Belə ki, şəxsiyyətin keyfiyyət meyarı kimi çıxış edən mənəvi stimullar əmək kollektivlərinin öz fəaliyyətlərində nailiyyətlər qazanmasına və yaxud plan göstəricilərinin yerinə yetirilməsinə görə müəyyənləşdirir. Şəxsi mükafatlandırma isə mənəvi stimullaşdırması kimi işçilərin göstərdiyi yüksək nəticələrə uyğun formada verilir.

İctimai rəyin müəyyənləşdirilməsi və sosial tədqiqatların aparılması, sosioloji metodlar arasında xüsusi yer tutur. Xüsusilə də sosioloji tədqiqatların sistemləşdirilmiş formada aparılması və onun təşkilinin yaxşılaşdırılması birbaşa olaraq sosioloji məsələlərin həllinə təsir edir. Bu tədqiqatlar vasitəsilə idarəetmə fəaliyyətindən və idarəetmənin prinsiplərinə düzgün əməl olunması mənəvi psixoloji iqlimi sağlamlaşdırmaq, işçilərinə əmək fəaliyyətini yüksəltmək və ümumilikdə bir sıra məsələləri daha da yaxşılaşdırmaq mümkündür. Hal-hazırda sosioloji məsələlərin öyrənilməsi, sadəcə, müəssisə və təşkilatlar səviyyəsində deyil, regional səviyyədə həyata keçirilməlidir. Ona görə də məhz sosioloji tədqiqatlar daha da genişləndirilməli və cəmiyyətdə mövcud nöqsanlara qüsurlara qarşı mübarizə aparmaq üçün bir sıra tədbirlər yerinə yetirilməlidir. Bu tədbirlərdən ən əsası da aparılan sosial tədqiqatlar vasitəsilə xüsusi məlumatlar

toplanaraq əmək kollektivlərində mövcud problemlərin geniş müzakirə olunması hesab edilir.

1.3. Bazar münasibətləri şəraitində əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi xüsusiyyətləri

Müasir dövrdə bazar münasibətləri şəraitində cəmiyyətdə baş verən bir sıra dəyişikliklər iqtisadiyyata da öz təsirini göstərmişdir. Hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, bazar münasibətlərinə uyğun sistemin qurulması çoxsaylı təsərrüfatçılıq subyektlərinin arxalanan təsərrüfat mexanizminin yaradılmasından və bunu uyğun formada təsərrüfat mexanizminin fəaliyyət göstərməsini özündə əks etdirir. Elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadə edilməsi və elmi texniki inkişafın sürətləndirilməsi əmək kollektivlərinin idarə edilməsi prosesinin optimallaşdırılmasını və ümumilikdə idarəetmə işçilərinə fəal işi tələb edir. Bu proses isə hər şeydən öncə təsərrüfat quruculuğu kompleks yanaşma vasitəsilə müasir şəraitdə istehsal rəhbərləri tərəfindən idarəetmə fəaliyyətinin təşkil olunmasından bilavasitə asılıdır. Belə ki, rəhbərlik hər şeydən öncə, müəssisə və təşkilatlarda istehsal şəraitini tam və dəqiq bilməyi və istehsal texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsənilməsini tələb edir. Zaman keçdikcə idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinə uyğun formada dəyişən yeni idarəçilik təcrübəsi də müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Məhz bütün bunlara görə də əmək kollektivlərində, idarəetmə rəhbəri dəyişən xarici mühitə tez bir zamanda uyğunlaşmalı və idarəetmə fəaliyyətinin düzgün həyata keçirilməsi üçün məqsədyönlü idarəetmə üsullarından istifadə

etməlidir. Əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi üsullarını hər şeydən öncə kollektiv fəaliyyətdə bir neçə mərhələlərdən ibarət olub, müxtəlif istiqamətlər üzrə təsnifatlaşdırılır. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- ✓ əmək kollektivlərində idarəetmə fəaliyyətinin təmin olunması məqsədilə sosial inkişaf planlarının hazırlanmasını, müəssisə və təşkilatların ümumi işin tərkib hissəsinə çevrilməsi ;
- ✓ əmək kollektivlərində işin fəallığının yüksəldilməsi məqsədi ilə əlverişli psixoloji mühitin formalaşdırılması ;
- ✓ əmək kollektivlərinin yaradıcılıq və istehsalı fəallığının və ya bu istiqamətdə, əmək fəaliyyəti üzrə təşəbbüskarlıqların artırılması ;
- ✓ əmək kollektivlərində, əmək fəaliyyətinin motivlərinin formalaşdırılması və istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi ;
- ✓ kollektiv əmələlərinin qorunması və əmək kollektivlərində, bircə yaradıcılıq və birgə fəaliyyət təşəbbüslərin artırılması ;

Əmək kollektivlərinin idarə edilməsi prosesində hər şeydən əvvəl idarəetmə heyətinin rəhbəri dəyişən şərait nəzdində idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar vərdişlərə yiyələnməli, uzunmüddətli inkişaf perspektivi iş şəraitində, əmək kollektivinin sosial idarəedilməsinə də sosial inkişafın planlaşdırılmasına diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Müəssisə və təşkilatların sosial iqtisadi inkişafı ilə əlaqədar olaraq əmək kollektivi üzvləri arasında sosial münasibətlər tənzimlənməli və ya qaydaya salınmalıdır. Sosial normalaşdırma isə bu prosesdə daxili intizam və etika qaydalarının işlənilib hazırlanmasını özündə əks etdirir. Əmək kollektivlərində əmək fəallığının yüksəldilməsinin əsas istiqaməti kimi elm hər şeydən əvvəl fərdi olaraq işçilərin şəxsi inkişaf planlarının tərtib edilməsi, və buna müvafiq olaraq işçilərin şəxsi plan üzrə inkişaf etmək məqsədləri dayanır. Bunun əsas səbəbinin yeni vasitə və üsullarında idarəetmə fəaliyyətindən üstünlük təşkil etdiyi bir dövrdən təşkilatların idarəedilməsindən işçilərin bacarıq və səriştəsinin artırılması təşkil edir. Dəyişən şəraitə uyğun olaraq, yenilikçi olmaq, təşəbbüskarlıq göstərmək və bununla əlaqədar bir sıra məsələlər, sadəcə, müəssisə və təşkilatların

deyil burada çalışan hər bir şəxsin özünün mədəni və proporsional inkişafına səbəb olur.

İdarəetmə fəaliyyətində əməyin düzgün ödənilməsi, maddi həvəsləndirmə üsulları ilə yanaşı, fərdi əmək fəallığına uyğun mükafatlandırma sisteminin mövcudluğu əmək fəaliyyətinə təsir edən əsas amillərdən hesab edilir. Bunun xüsusilə stimullaşdırıcı nöqteyi nəzərindən mühüm əhəmiyyət kəsb etdiyini nəzərə alsaq qeyd edə bilərik ki, bu mükafatlandırma sistemi, əmək kollektivlərində, digər işçilərin də fəaliyyətinə müsbət təsir göstərir.

Əmək kollektivlərindən sağlam psixoloji mühitin yaradılması, idarəetmə fəaliyyətinin tərkib hissəsi hesab edilir. Məhz bu mühitin formalaşdırılmasında və idarəetmə heyətinin rəhbərindən səriştəlilik, mədəniyyəti, özünə və kollektivə tələbkərlilik və bir sıra keyfiyyətlərin olması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Kollektivdə tapşırıqların düzgün bölüşdürülməsi və ümumilikdə işçilər tərəfindən təkliflərin müdafiə olunması və onlara rəhbərlik tərəfindən yanaşma tərzində və kollektiv üzvlərini mükafatlandırması zamanı rəhbərliyin münasibəti psixoloji mühitə böyük təsir göstərir. Xüsusilə də psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması, kollektiv üzvləri arasında baş verə biləcək münaqişə hallarının aradan qaldırılmasına da öz növbəsində təsir edir. Əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsində bir sıra məsələlərini idarə etmə heyəti rəhbərlik tərəfindən diqqət mərkəzində saxlanmasına mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bunlara nəzər salaq :

1. İşə marağın həvəsləndirilməsi . Əmək fəaliyyətində təkmilləşdirmə ilə əlaqədar işçilərin mükafatlandırılması və onların ümumi mədəni texniki səviyyələrinin yüksəldilməsini, həmçinin, digər müəssisə və təşkilatlardan fərqli olaraq elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərinə uyğun formada qabaqcıl iş üsullarını öyrənməsi məqsədi ilə müxtəlif tədbirlərin həyata yerinə yetirilməsi, işçilərin ezamiyyətə göndərilməsi məsələlərini özünə aid edir.
2. Kollektiv təşəbbüsün stimullaşdırılması . Müəssisə və təşkilatların adını yüksəkdə tutaraq qabaqcıl kollektiv üzvlərinin aşkar edilərək, onların

fəaliyyətlərini stimullaşdırmaq məqsədi ilə bir sıra tədbirlərin yerinə yetirilməsini özündə əks etdirir.

3. Müəssisə və təşkilatlarda kollektivin təşkili üsulları .Əmək kollektivlərində, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi və baş verə biləcək hər hansı bir anlaşılmazlıqların qarşısının alınması kimi məsələləri özündə əks etdirir.

Müəssisə və təşkilatlarının idarə olunması prosesinə təsir göstərən müxtəlif sosial üsulların öyrənilməsi zamanı bir sıra tədbirlər həyata keçirilir. Bu tədbirlər aşağıdakılardan ibarətdir :

- Müşahidə ;
- Eksperiment ;
- Peşə psixologiyasının öyrənilməsi ;
- Anketləşdirmə ;
- Dialoqların və söhbətlərin təşkili ;
- Kollektivin öyrənilməsi ;
- Şəxslərin öyrənilməsi ;
- Sənədli təhlil ;

Əmək kollektivlərində münasibətlərin tənzimlənməsi onun bütün üzvləri vasitəsilə həm şəxsi ünsiyyət, həmçinin əməkdaşlıq yolu ilə baş verir. Kollektiv üzvlərinin qarşılıqlı münasibətlərinə psixoloji ünsiyyətin psixoloji münasibətləri də təsir göstərir. Əmək kollektivlərində münasibətlərin düzgün formalaşdırılmasına kollektivin fəallığına olduqca böyük təsiri var. İctimai psixologiya kollektiv üzvlərinin fəaliyyətinə və ümumilikdə müəssisə və təşkilatlarda işin gedişatı təsir göstərən əsas amillərdən biridir. Əmək kollektivlərinin əlamətləri sırasına aşağıdakı elementlər daxildir.

- Muxtariyyət – Kollektiv üzvlərinə tapşırılan işlərin yerinə yetirilməsi və bu zaman hansı üsul və vasitələrdən istifadə etməklə əlaqədar müstəqillik verilməsini özündə əks etdirir. Bu zaman kollektiv üzvünün tapşırığı işləyib

hazırlanan zaman bu tapşırıqın icrası ilə əlaqədar müstəqil olaraq özünüidarə hüquqlarına malikdir.

- Yekdillik - əmək kollektivlərinin, əsas əlaməti hesab edilərək ümumilikdə bütün kollektiv üzvlərinin bir-biri ilə əlaqədar olmasına əsaslanır. Yekdillik dərəcəsinin yüksək olduğu təşkilatlarda digərlərinə nisbətə əmək kollektivinin fəaliyyəti daha aktiv olur.
- İnteraktivlik - əmək kollektivlərində sosialoji tədqiqatları vasitəsi ilə müəyyən edilən bu xüsusiyyəti ümumilikdə, kollektivin öz strukturunu və funksiyalarını saxlamaq qabiliyyətinə əsaslanır. Başqa sözlə, kollektivdə interaktivlik, nə qədər yüksək olarsa, iş qabiliyyəti də bir o qədər yüksək olur.
- Optimal ölçü – Bu əlaməti əmək kollektivlərinin, belə bir tərkibdə olmasını özündə əks etdirir ki, burada kollektiv üzvləri ən az əmək və vəsait sərf etməklə onların öhdəliyinə qoyulan vəzifələrin layiqincə yerinə yetirə bilsinlər. Bu zaman isə ən optimal ölçüdə olan müəssisə və təşkilatlarda texnoloji tələblərə riayət etmək və ümumilikdə istehsalın maksimal qənaətinə nail olmaq kimi məsələləri özündə əks etdirir. Bu zaman ən əsası, optimal ölçü meyarı kimi həm texnoloji və iqtisadi meyarların üstünlük təşkil edir. Lakin kollektivin ölçüsünü optimallığı üçün sosial meyarları da diqqət mərkəzində saxlamaq lazımdır. Çünki optimal ölçüm, kollektiv üzvlərinin fəallığından və əhvalına mühüm təsir göstərir.

Bütün bunlarla yanaşı əmək kollektivlər sosioloji mühit bir sıra amillərin vasitəsi ilə formalaşır ki, bu amillər aşağıdakılardan ibarətdir :

- ✓ Kollektivin işçi heyətinin quruluşu ;
- ✓ İstehsalat texnoloji vəziyyət və işçi münasibətləri ;
- ✓ Əmək kollektivi üzvləri arasında iş bölgüsünün düzgün aparılması və iş prosesində kollektiv məqsədlərinin vahidliyi ;
- ✓ Əmək kollektivi üzvlərinin qarşılıqlı əmək və şəxsi münasibətləri uyğunluğu ;

İstehsalat kollektivi də daxil olmaqla hər hansı qrupların kollektivin bir-birindən kəmiyyətə deyil, bir sıra xüsusiyyətlərinə görə fərqlənir. Lakin bunlara baxmayaraq, hər bir kollektiv ümumi cəhətlərə malikdir ki, bu xüsusiyyətlər onların konkret qanunlara tabe olmasına şərait yaradır. İstehsal kollektivinin sosial idarə edilməsi xüsusiyyətləri və bunun hansı formada həyata keçirilməsi, kollektivdə sosial psixoloji mühitə də çox böyük təsir göstər. Bu zaman formal, qeyri-formal qurumları da bir-birindən fərqləndirmək ehtiyacı yaranır. Buna müvafiq olaraq qeyd etməliyik ki, kollektivin formal quruluşu, özündə kollektiv üzvlərinin hüquq və vəzifələrinin olan tələblərinin ödənilməsinə uyğun formada təşkil edilir. Bu isə daha çox kollektiv üzvləri ilə bir rəhbər və tabelikdə olan arasında münasibətləri müəyyən edir. Kollektiv rəhbəri istehsalat kollektivinin formal lideri hesab edilir və o, istehsalatının fəaliyyətinin nəticələri ilə əlaqədar yuxarı rəhbər orqanların qarşısında öhdəlik daşıyır.

Müəssisə və təşkilatlarda kollektivin qeyri-formal quruluşu isə kollektivin fərdi üzvlərinin şəxsi rəğbəti və onlar arasındakı münasibətlər vasitəsilə tənzimlənir. Kollektiv üzvlərinin qeyri-formal liderlərinin müəyyən edirlər və digər üzvlərə nisbətən istehsal texnologiyası və iş prosesinə dair bilik və təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik kollektivdə hörməti olan fəal insan olur. Kollektivin üzvü olan istənilən şəxs formal və qeyri-formal rəhbər ola bilər. Formal rəhbərdən fərqli olaraq, qeyri-formal liderinin əsas xüsusiyyətini kollektiv üzvləri tərəfindən müəyyənləşdirilməsi və daha çox kollektivin ümumi işindən fərqlənməsi vasitəsilə nüfuz qazanmasına əsaslanır.

Ümumilikdə, qeyd etməliyik ki, müəssisə və təşkilatlardan hər bir kollektivin ümumi məqsədləri onlara verilən tapşırıqların minimum xərclərlə icra etməkdən ibarətdir. Bu, ümumi məqsəd bütün kollektiv üzvlərinə aid edilir və ya onlar tərəfindən bu məqsədi diqqət mərkəzində saxlamaq və buna əməl etmək tələb olunur. Qeyd edilən bu amilə, hər hansı kollektiv üzvü tərəfindən əməl edilmədikdə isə kollektivdə müəyyən ziddiyyət və münaqişələr yaradır. Bu münaqişələrin yaranmasının əsas səbəbi isə kollektivin maraqlarına uyğun olaraq

fəal və işləyən kollektiv üzvləri ilə yanaşı heç bir iş görmədən digərləri ilə bərabər əmək haqqı alan kollektiv üzvünün olması təşkil edir. Bütün bunları nəzərə alaraq, kollektiv üzvləri arasında uyğunsuzluq, mənfi təsirləri aradan qaldırmaq üçün. kollektivdə birliyə nail olmaq məqsədi, müxtəlif özünütərbiyə metodlarından istifadə məqsədəuyğun hesab edilir. Kollektiv üzvləri arasında sabitliyin qorunmasında məhz sosioloji mühit çox mühüm rol oynayır. Mənfi emosiyaların aradan qaldırılaraq, psixoloji gərginliyə yox edilməsi kollektiv üzvləri arasında sabitliyin bərqərar edilməsi müəssisə və təşkilatlardan idarəetmə fəaliyyətinə birbaşa olaraq təsir göstərir.

Əmək kollektivlərində, idarəetmə rəhbəri tərəfindən qəbul edilən qərarların düzgünlüyü müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinə təsir göstərən amillərdən asılıdır. Xüsusilə də idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi zamanı bir sıra amillər, kollektiv münasibətlərdə əhəmiyyətli rol oynaya bilər . Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir

- idarəetmə rəhbəri tərəfindən idarəetmə qərarları qəbul edilməmişdən öncə son məqsədlər müəyyən edilməli və qəbul ediləcək qərarlar dəqiqləşdirilməlidir ;
- idarəetmə qərarları qəbul edilən zaman kollektivin rəyi nəzərə alınmalı və idarəetmə rəhbəri tərəfindən verilmiş hər hansı səhv qərardan imtina etmək bacarığına malik olmalıdır ;
- kollektivi idarə edən şəxs elmi texniki tərəqqinin inkişaf etdiyi və dəyişən şərait uyğun qəbul edilən şablon və effektiv qərarları deyil, daha çox işgüzar riski özündə əks etdirən və kollektiv üzvlərinin hər birinə yaxşı görünən amillərə əsaslanmaqla qərar qəbul etməlidir.
- müəssisə və təşkilatlarda baş vermiş hər hansı hadisə zamanı günahlandırılan işçinin mövcud vəziyyətlə əlaqədar onun fikrini soruşmamış, onun dinləməmiş qərar qəbul edilməməlidir ;
- müəssisə fəaliyyətinin sağlamaşdırılması məqsədilə idarəetmə qərarları ilə bağlı icraşılara dərhal tapşırıqların verilməsi məsləhət deyil ;

- idarəetmə heyəti müəyyən qərar qəbul edərkən həmin sahəyə və müəssisə miqyasında olan nüfuzlu şəxslərlə müzakirə edərək qərar qəbul etməlidir.

II FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNİN SOSIAL İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİ ARASINDA QARŞILIQLI MÜNASİBƏTLƏRİN SOSIAL-PSIXOLOJİ ASPEKTLƏRİ

2.1. Əmək kollektivlərində rəhbərlik üslubu və kollektivdə əməyin idarə edilməsi istiqamətləri

Əmək kollektivlərində rəhbərlik üslubu və ümumilikdə firmaların fəaliyyətində rəhbərliyin idarəetmə prosesində rolu müasir dövrdə iqtisadi inkişafın ən mühüm şərtlərindən birinə çevrilmişdir. Hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, əmək kollektivlərində rəhbər səlahiyyəti olan və müəssisənin idarə edilməsində mərkəzi fiqur kimi çıxış edən əgər şəxs hesab edilir. Rəhbər eyni zamanda, öz fəaliyyət sferasına uyğun məsələlərdə qərar qəbul etmək ixtiyarı olan vəzifəli bir şəxsdir. Əmək kollektivlərində müasir inkişaf imkanları da məhz buradan idarəetmə proseslərinə də eyni yanaşmanı tələb edir ki, bütün bu məsələlərdə rəhbər çox mühüm rol oynayır. Öz səlahiyyətlərinə uyğun formada idarəetmə sistemini formalaşdıraraq, mövcud problemləri tez bir müddətdə və ya hansı vasitələrlə yerinə yetirmək kimi məsələləri həll edir. Əmək kollektivlərində rəhbər hər şeydən əvvəl yüksək təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olmalı və iş prosesində kollektiv ilə münasibətlərin düzgün şəkildə qurulmasına vəzifələri dəqiq bölüşdürülməsi, əmr və göstərişlərin yerinə yetirilməsində və bir sıra

məsələlərə nəzarət etməlidir. Rəhbər eyni zamanda ağıllı riskə getməyə və öz tabeçiliyində olanların fəaliyyətini daha da stimullaşdırmaq bacarmalı və həmçinin təşəbbüskar və müstəqil qərar qəbul etmə xüsusiyyətlərinə sahib olmalıdır. Bütün bunlarla yanaşı, rəhbərlər dəyişən şəraitinə uyğun formada və stress vəziyyətlərinin qarşısını xeyli ehtiyata malik olmalıdır. Əmək kollektivlərində, tabeçilikdə olanların tələbatlarını və onların maraqlarının diqqət mərkəzində saxlanılması və özünə cəlb etmək bacarığı rəhbərin ən əsas xüsusiyyətlərindən biridir.

Əmək kollektivlərində rəhbərlik üslublarına nəzər yetirsək, hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, bu, birbaşa olaraq idarəetmə fəaliyyətinə uyğun formada rəhbərə məxsus metodlar və fəndlər sistemini təşkil edir. Rəhbərlik üslublarını bir-birindən fərqləndirən müxtəlif xüsusiyyətləri mövcuddur. İdarəetmə metodu ilk öncə əmək kollektivlərində rəhbərinin kollektiv və işçilərə məqsədyönlü təsir üsullarını özündə əks etdirir və bu üsullar tabelikdə olanların hərəkətlərini ifadə edir. Rəhbərlik üslubu isə rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri və ya ona məxsus metodları ilə səciyyələnir. Rəhbərlik üslubunda ilk öncə obyektiv və subyektiv xüsusiyyətləri bir-birindən fərqləndirmək zəruri hesab edirik. Rəhbərlik üslubuna onun subyektiv xüsusiyyətləri, rəhbərin şəxsiyyəti hər şeydən əvvəl onun psixologiyasının spesifikasiyası, obyektiv cəhəti isə ona bu prosesdə sosial və iqtisadi tələblərin qarşılıqlı əlaqəsi vasitəsilə müəyyən edilir. Rəhbərlik üslubunu müəyyənləşdirən amillərə nəzər yetirək :

- öz şəxsi keyfiyyətlərə, işgüzarlığa, səriştəliyə qarşı olan tələblər ;
- əmək kollektivinin xüsusiyyətləri – Onun strukturu və kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərinin xarakteri ;
- sistemi spesifikasiyası- idarəetmənin texnologiyası, sistemin məqsəd və vəzifələri

Bununla yanaşı qeyd etməliyik ki, iş üslubu, yalnız rəhbərin şəxsi işi formasında deyil, rəhbərin fəaliyyətinin bütün sahələrində, xüsusilə də kollektivlə rəhbərlik sosial psixoloji, ideoloji, siyasi münasibətlərdə öz əksini tapar. Bu tərəfindən əmək kollektivlərindən, tabelikdə olanların diqqət mərkəzində olub və çoxları rəhbəri

təqlid etməklə ona bənzəmək istəyirlər. Əmək kollektivlərində hər bir rəhbər, mövcud vəziyyətə uyğun olaraq, şəxsi keyfiyyətlərinə əsaslanaraq rəhbərlik üslubunu formalaşdırır. Üslub tabelikdə olanlar və rəhbər arasındakı münasibətləri ifadə edir. Bu münasibətlərin müxtəlifliyi isə rəhbərlik üslubunun bir neçə növünü fərqləndirməyə imkan yaradır ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- Direktiv yaxud avtoritar üsulu ;
- Demokratik üslub ;
- Liberal, yaxud passiv üslub ;

Qeyd etdiyimiz üslubların hər biri rəhbərliyi öz etik keyfiyyətləri və bu keyfiyyətləri əmək kollektivində nə dərəcədə uyğunlaşması vasitəsilə müəyyən edilir. Onları rəhbərlik və ya tabelikdə olanlar arasındakı münasibətləri məhz sadaladığımız bu rəhbərlik üslubu və növlərindən asılı olaraq dəyişir. Bu rəhbərlik üslubları isə öz növbəsində qərarların hazırlanması, qəbulu vəzifələrin bölüşdürülməsi qaydasına uyğun şəkildə bir-birindən fərqləndirilir.

İlk öncə direktiv üslubuna nəzər salaq. Bu üslubun xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir :

- ✓ hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi ;
- ✓ əmək kollektivlərindən, rəhbərliyin təbəçilikdə olanlarla əlaqələrin şüurlu şəkildə məhdudlaşdırılması;
- ✓ rəhbərliyə sadiqlik ;
- ✓ kollektivdə baş verən bir sıra problemlərin məsələlərin təkbəşinə həll edilməsi ;

Direktiv idarəetmə üslubunda bütün səlahiyyət və hüquqların rəhbər öz üzərində cəmləşdirir və insanları öz iradəsinə təbə etdirməyə çalışır. Bu zaman rəhbər digərlərinin fikri ilə razılaşmır və öz təbəçiliyində olanların fəaliyyətinə hər zaman müdaxilə edir və onların bu iş prosesini sərt bir qaydada yoxlayır, verilən tapşırıqların icrasına ciddi şəkildə nəzarət edir. Rəhbərlik üslubunun üstünlük təşkil etdiyi əmək kollektivlərində müəssisə rəhbəri tərəfindən həyata keçirilən

yığıncaqlar, formal xarakter daşıyır və iş prosesində hər hansı bir məsələyə öz narazılığını bildiren işçilərin fikri çox da önəm kəsb etmir. Bununla yanaşı, işçilərlə münasibətlərində kobudluğa yol verilir və qərarların qəbulu prosesində rəhbər bütün direktiv xarakterlərinin qoruyub saxlayar.

Əmək kollektivlərində direktiv rəhbərlik üslubunun mövcudluğunun obyektiv səbəbləri də vardır. Bu üslub daha çox idarəetmə fəaliyyət sisteminin nəticələrinin daha önəm kəsb etdiyini situasiyalarda mövcud olduğu üçün bu nəticələrin hansı vasitələrlə əldə edilməsi o qədər də əhəmiyyət kəsb etmir. Bu zaman əmək kollektivlərində fəaliyyət sisteminə bu cür yanaşma praktikada istənilən qiymətə plan formulunu ifadə edir ki, bu formul təzyiqin və məcbur etmənin geniş yayılmasından və eyni zamanda, kobudluqla idarəetmə fəaliyyəti ilə müşayiət olunur. Lakin müasir dövrdə bazar iqtisadi sisteminə keçidlə əlaqədar bu istənilən kollektivdə işçilərin intellektindən yüksək olduğunu və subyektiv amilin daha çox rol oynadığına nəzərə alaraq qeyd edə bilərik ki, rəhbərliyin sırf direktiv üsulu tətbiq edilə bilməz.

Direktiv üslubdan fərqli olaraq demokratik üslubunun xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir :

- ✓ əmək kollektivlərində tabelikdə olanlara müstəqilliyin verilməsi ;
- ✓ işçilərin tələbatlarının ödənilməsini diqqət mərkəzində saxlanması və onlara hörmətlə yanaşılması ;
- ✓ məsuliyyətin əmək kollektivlərində, tabeçilikdə olanlarla bölüşdürülməsi;
- ✓ işçilərin ixtisas dərəcələrinə uyğun funksiyalar verilməsi və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ;
- ✓ işlərin qiymətləndirilməsi ;

Demokratik üslub zamanı rəhbərlər işin əksər hissəsini tabelikdə olanların öhdəsindən müstəqil şəkildə buraxaraq özü daha vacib və mürəkkəb işlərlə məşğul olur. Bu üsul zamanı rəhbər daima tabelikdə olanların fikirlərinə önəm verir, onlarla məsləhətləşir və həmkarların fikirlərinə diqqətlə qulaq asaraq, tənqidlərə

açıq olur. Demokratik rəhbərlik üslubunda rəhbər öz qərarlarının nəticələrinə uyğun formalaşa biləcək səhvlərə görə məsuliyyətdən qaçmır. Bu üslubda həmçinin rəhbər öz təşəbbüskarlığı ilə fərqlənir və bu zaman onu tabelikdə olanlara həvəsləndirək ki, onları öz hörmətini bildirərək, müxtəlif məsləhətlər, təkliflər formasında olan fikirləri dinləyir və müdafiə etməsi fəaliyyətini təkbəşinə aparır. Lakin bununla yanaşı olan bu üslub davamlı tabelikdə olanlarla fikir mübadiləsi aparmaq rəhbərliyi məsuliyyətdən qaçması və yaxud da öz şəxsi fikrinin olmaması mənasına gəlmir. Digər rəhbərlik üslublarından fərqli olaraq, bu zaman demokratik rəhbər işçilərə inanır və onların peşəkar potensialına arxalanır. Sadaladığımız bu xüsusiyyətlərə əsasən qeyd edə bilərik ki, əmək kollektivlərində, intellektual səviyyə aşağı olarsa, bu zaman rəhbərlik tərəfindən verilən qərarlar, işçilər tərəfindən düzgün qiymətləndirilmir, bu da kişilərin qarşısında rəhbərin nüfuzunu aşağı sala bilər.

Liberal üslub əmək kollektivlərində hər bir rəhbər tərəfindən idarəetmə fəaliyyətində hər hansı bir təşəbbüskarlığın qətiyyətin olmaması və qərarların qəbul edilməsi zamanı məsuliyyətdən qaçmağa çalışmaq kimi neqativ xüsusiyyətlərlə seçilir. Bu üslubdan istifadə edən rəhbərə, əmək kollektivlərində, idarəetmənin fəaliyyətinə və ümumilikdə tabelikdə olanların işinə nadir hallarda qarışar. Öz səriştəsinə, inamsızlıq səbəbindən və buna müvafiq olaraq xidməti iyerarxiyada tutduğu vəzifəyə uyğun gəlməməsi səbəbindən çox ehtiyatlı davranaraq, ətrafdakıların təsiri altına tez düşür. Bütün bunların əvəzində isə bu üslubdan istifadə edən və hətta hər bir nüfuz qazanmaq və tabelikdə olanların nəzərində daha da möhkəmlənmək üçün onlara müxtəlif qazanılmamış mükafatlar və güzəştlər vəd edir. Liberal rəhbərlik üslubunda rəhbər çətin dövrlərdə öz mövqelərini müəyyənləşdirir və düzgün qərarlar verə bilmir. Onlar sadəcə olaraq müəyyənləşdirilmiş qaydalara vəzifə təlimatlarına uyğun şəkildə idarəetmə fəaliyyətinə müdaxilə edir və ya kollektivi idarə edir. Bu zaman isə azadlıq əldə etmiş işçilər bu vəziyyətdən öz bildikləri kimi istifadə edib özləri qərar verir və bu qərarı yerinə yetirirlər. Belə olduqda isə müəssisə və təşkilatlarda hər hansı bir işin

yerinə yetirilməsinin perspektivliyi işçilərin öz maraqlarına və əhvalına uyğun şəkildə tənzimlənir. Bu isə birbaşa olaraq işin gedişatına təsir göstərir.

Ümumilikdə, qeyd etməliyik ki, kollektivin bütün üzvləri üçün məqbul hesab edilən iş üslubunu seçmək rəhbər üçün olduqca çətindir. Rəhbərlik üsullarının qiymətləndirilməsi zamanı bir sıra prosesləri müşahidə edə bilərik. Buna nümunə kimi qeyd edə bilərik ki, demokratik rəhbərlik üslubunun keçərli olduğu, əmək kollektivlərində təşkilat və fəaliyyət göstəriciləri rəhbərin xidmətdə və ezamiyyətdə, məzuniyyətdə olmasından asılı olmayaraq, stabil hesab edilir. Rəhbərin harada olmasından aslı olmayaraq, işin gedişatı prosesə heç bir təsir göstərmir. Direktiv rəhbərlik üslubunda isə rəhbər işdə olmadığı zaman fəaliyyət göstəriciləri aşağı düşür, lakin o, qayıtdıqdan sonra normallaşır. Bunun əsas səbəbləri isə direktiv rəhbərlik üslubunun özünəməxsus xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır. Liberal rəhbərlik üslubunda isə bu işçilər rəhbəri, iş yerində olarkən belə daha az fəallıq göstərirlər. Haqqında danışdığımız bu üslubların təhlilinə əsasən qeyd edə bilərik ki, bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq, müasir dövrdə demokratik üslub daha səmərəli hesab edilir. Lakin bu üslubu, intellektual səviyyəsi aşağı olan müəssisə və təşkilatlarda tətbiq etmək səmərə verməyə də bilər. Bu zaman ətraf mühitin təsir dərəcəsiindən və şəraitdən asılı olaraq liberal üslubdan istifadə edilir.

Real praktikada ideal bir rəhbərlik üslubunun hazırlanması, qeyri mümkündür. Belə ki, cəmiyyət və istehsal mədəniyyətinin təsiri altında olan mütəmadi olaraq dəyişir və hər bir kəs bu nöqteyi nəzərindən optimal idarəetmə üsulunu işləyib hazırlamağa can atır. İdeal bir rəhbərlik üslubunun formalaşmasının əsas əlamətləri aşağıdakılardır :

- ✓ Hər hansı bir ideologiyaya əsaslanaraq rəhbərin dünyagörüşünün əsasını təşkil edən ideyanın formalaşdırılması ;
- ✓ Müəyyən qaydalara ciddi şəkildə əməl edilməsində tətbiq edilən prinsipiallıq ;
- ✓ Rəhbərin davranışında özünü biruzə verən nəzəriyyə və praktikanın vəhdəti ;

Ölkəmizdəki daxili və xarici amilləri nəzərə alaraq, çevik rəhbərlik üslubunun tətbiq edilməsi daha məqsədəuyğun hesab edirlər. Çevik rəhbərlik üslubundan zəruri baş verən dəyişikliklər və stress vəziyyətlərinin idarə olunmasında zamanı izah edilir. Belə ki, yalnız keçid dövründə deyil, formalaşmış bazar iqtisadiyyatında belə münaqişə və stresslərdən qaçmaq mümkün deyildir. Belə olduqda isə idarəetmə fəaliyyətində mövcud problemlərin həllini şablon üslub vasitəsilə həll etmək mümkün olmur və bu zaman çevik rəhbərlik üslubunun tətbiqi, əmək kollektivlərində yüksək səriştəli istedadı, bilik və bir çox keyfiyyətlərin olmasını tələb edir. Bu keyfiyyətlərin olması və çevik rəhbərlik üslubundan istifadə və rəhbərin liderlik nüfuzunu yüksəldir. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, çevik, rəhbərlik üslubu aşağıdakı məsələləri özündə əks etdirir.

- Operativlik ;
- Qərarların çevik formada qəbul edilməsi ;
- Əvvəlcədən görmək bacarığı ;
- Böhran və stressli vəziyyətlərdə müxtəlif rəhbərlik üslublarından qarşılıqlı formada tətbiq edilməsi

Çevik, rəhbərlik üslubu, ümumi şəkildə bu formada xarakterizə edə bilərik ki, bu üsul xarici, daxili mühit amillərinin təsiri nəticəsində dəyişən vəziyyət şəraitində bütün üslublardan qarşılıqlı formada istifadəyə əsaslanır.

İndi isə rəhbərlik üslublarından və onların təsir növlərinin müqayisəsinə diqqət yetirək.

Cədvəl 2.1. Demokratik rəhbərlik üslubu və onun əsas xüsusiyyətləri

Rəhbərlik tabelikdə olanlarla qarşılıqlı təsir parametrləri	Demokratik rəhbərlik üslubu
Qərarların qəbulu üsulları	Qərar qəbul etməzdən əvvəl kollektivlə məsləhətləşir.
Qərarların icraçılara çatdırılması yolları	Təklif edir, təklif olunanı tabelikdə olanları həvalə edir.

Məsuliyyətin bölüşdürülməsi	Məsuliyyəti, səlahiyyət və tapşırıqları birlikdə bölüşdürür.
Təşəbbüsə münasibət	Qiymətləndirir, işin maraqları üçün istifadə edir.
Kadrların seçilməsinə münasibət	Geniş əhatəli işgüzar, savadlı kadrları götürür.
Öz biliyinin çatışmazlığından münasibət	Daim öyrənir, tabelikdə olanların təhsilini mükafatlandırır.
Ünsiyyət üslubu	Mehriban əhvaldadır, həvəslə ünsiyyət göstər.
Tabelikdə olanlarla münasibətin xarakteri	Yüksək dərəcəli özünü nəzarətlə bərabər mehriban davranış
İntizama münasibəti	Şüurlu intizam
Tabelikdə olanlara qarşı mənəvi təsirə münasibət	Müxtəlif stimullardan istifadə edir.

Cədvəl 2.2. Avtoritar rəhbərlik üslubu və onun əsas xüsusiyyətləri

Rəhbərlik tabelikdə olanlarla qarşılıqlı təsir parametrləri	Avtoritar rəhbərlik üslubu
Qərarların qəbulu üsulları	Rəhbər bütün məsələləri təkbaşına həll edir.
Qərarların icraçılara çatdırılması yolları	Əmr edir, sərəncam verir.
Məsuliyyətin bölüşdürülməsi	Öz üzərinə götürür və ya konkret icraçı ya buraxır.
Təşəbbüsə münasibət	Tamamilə inkar edir.
Kadrların seçilməsinə münasibət	Yüksəkixtisaslı mütəxəssislərdən və onların fəaliyyətindən çəkinir.
Öz biliyinin çatışmazlığından münasibət	Hipertrofik xudbinlik
Ünsiyyət üslubu	Sərt formal

Tabelikdə olanlarla münasibətin xarakteri	öz əhvalı ilə diktə edir.
İntizama münasibəti	Formal sərt intizama sadıqdır.
Tabelikdə olanlara qarşı mənəvi təsirə münasibət	Cəzalandırma əsas təsir metodudur.

Cədvəl 2.3. Liberal rəhbərlik üslubu və onun əsas xüsusiyyətləri

Rəhbərlik tabelikdə olanlarla qarşılıqlı təsir parametrləri	Liberal rəhbərlik üslubu
Qərarların qəbulu üsulları	Rəhbərlik tərəfindən göstəriş gözləyir. İşçilərin və yaxud qrupun qərarlarına tabe olur.
Qərarların icraçılara çatdırılması yolları	Xahiş edir, bəzən yalvarır.
Məsuliyyətin bölüşdürülməsi	İstənilən məsuliyyəti öz üzərindən atmağa çalışır.
Təşəbbüsə münasibət	Təşəbbüsü tabelikdə olanlara buraxır.
Kadrların seçilməsinə münasibət	Kadrların seçilməsi ilə məşğul olmur.
Öz biliyinin çatışmazlığından münasibət	O, öz biliklərini tamamlayır, tabelikdə olanlar da bu cəhəti mükafatlandırılır.
Ünsiyyət üslubu	Ünsiyyətdən qorxur, yalnız tabelikdə olanların təşəbbüsü ilə ünsiyyətdə olur.
Tabelikdə olanlarla münasibətin xarakteri	Üzüyola dar bəzən sadələvhdür.
İntizama münasibəti	Formal intizamı təmin edə bilmir.
Tabelikdə olanlara qarşı mənəvi təsirə münasibət	Cəzalandırmadan çox mükafatlandırmadan istifadə edir.

Cədvəl 2.4. Çevik rəhbərlik üslubu və onun əsas xüsusiyyətləri

Rəhbərlik tabelikdə olanlarla qarşılıqlı təsir parametrləri	Çevik rəhbərlik üslubu
Qərarların qəbulu üsulları	Bu qərarların qəbulu prosesində xarici və daxili təsir amilləri nəzərə alınar.
Qərarların icraçılara çatdırılması yolları	Aydınlaşdırır həvalə edir.
Məsuliyyətin bölüşdürülməsi	Məsuliyyəti proporsional formada bölüşdürülür.
Təşəbbüsə münasibət	İnkişafetdirici, stimullaşdırıcı
Kadrların seçilməsinə münasibət	İstedadları seçir.
Öz biliyinin çatışmazlığından münasibət	Öz biliyini daima təkmilləşdirir.
Ünsiyyət üslubu	Psixologiyanın əsas amil kimi götür.
Tabelikdə olanlarla münasibətin xarakteri	Qayğıkeşdir, işgüzdür.
İntizama münasibəti	İşin keyfiyyətinə əsas götür.
Tabelikdə olanlara qarşı mənəvi təsirə münasibət	Reallığı əsas götürür.

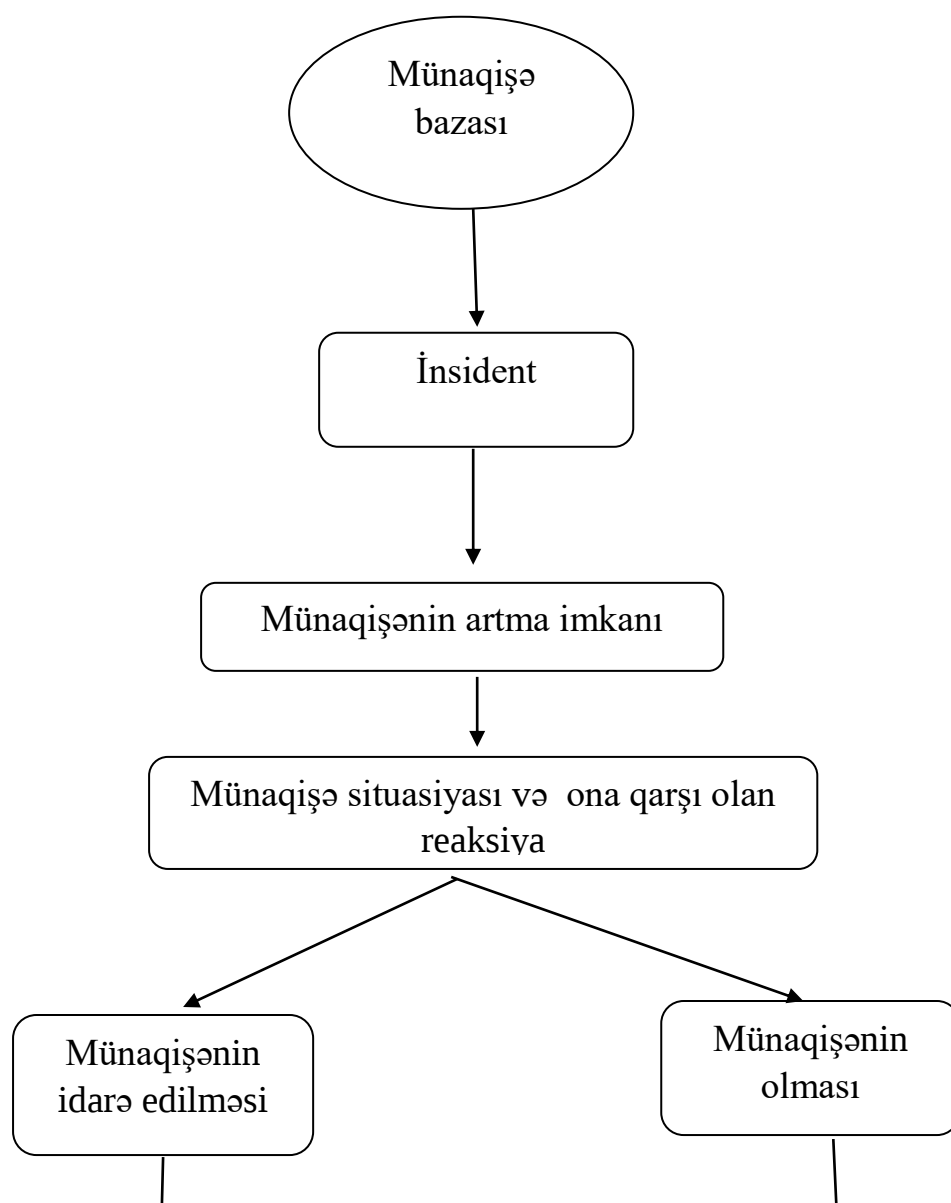
2.2. Əmək kollektivlərində baş verən münaqişələr və bu münaqişələrin həllinə rəhbərlik üslubunun təsiri

Əmək kollektivlərində baş verən münaqişələrdən bəhs etməzdən öncə münaqişə anlayışına nəzər yetirək. Münaqişə latın sözü olub, toqquşma mənasını ifadə edir. Bu anlayışı etimoloji mənasını əsas götürən ingilis sosioloqu Giddens münaqişəyə hər hansı bir fəaliyyətdə olan tərəflərin qarşılıqlı formada real mübarizəsi kimi yanaşmışdır. F.Borodkin və Koryak isə münaqişə anlayışı haqqında söyləmişlər ki, onların fikrincə, münaqişə insanların fəaliyyəti və müəyyən məqsədin güdülməsini özündə əks etdirən bir termdir. Bu anlayış məzmun genişliyi ilə xarakterizə olunur və ümumilikdə ziddiyyətli maraqların, dəyərlərinin, fikirlərin toqquşması kimi şərh edilir. Münaqişəni formalaşdıran səbəblər kimi, obyektiv və subyektiv amillərin uyğunluğu üstünlük təşkil edir. xüsusilə də əmək kollektivlərinin idarə olunmasında baş verən münaqişələr əsas yer tutur. Ümumi statistikaya əsasən qeyd edə bilərik ki, əmək kollektivlərində iş vaxtının təqribən 15 faizi münaqişələrə və onların həll edilməsinə həsr edilir. Bir sıra müəssisə və təşkilatlarda isə rəhbərlik münaqişələrin tənzimlənməsi və idarə edilməsinə kifayət qədər vaxt sərf edir. Bununla yanaşı qeyd etməliyik ki, əmək kollektivlərində münaqişələrin yaranma subyektləri kimi müxtəlif fərdlər sosial qruplar və təşkilatın bölmələri çıxış edə bilər. Ümumilikdə münaqişə məsələlərinin tədqiqi ilə konfliktoloq elmi məşğul olur və buna müvafiq olaraq daha bir sıra alimlər münaqişənin predmetini obyektini dəqiq fərqləndirmək məqsədilə “münaqişələrin ümumi nəzəriyyəsinə giriş” kitabında bu haqda geniş fikirlər səsləndirmişlər. Burada münaqişənin predmeti qismində tərəflər arasında münaqişəyə səbəb olan obyektiv problem və əsas ziddiyyət başa düşülür. Bu zaman münaqişənin predmeti, onun yaranma səbəbi qismində çıxış edir. Münaqişənin predmetini müəyyən etmək çox vacib və mürəkkəb bir proses hesab edilir. Əmək kollektivlərində yeni münasibətlər arasındakı münaqişəli qarşılıqlı

fəaliyyət obyektə qarşı biganə olanda yalnız predmetə əsaslanı bilər. Münaqişə prosesinə müasir nöqteyi nəzər bu formada olmuşdur ki, hətta ən səmərəli formada idarəetmə sistemi mövcud olan əmək kollektivlərində belə münaqişələr qaçılmazdır. Münaqişə arzuolunmaz və müsbət xarakterli bir proses olmasa da çox zamanı əmək kollektivlərində müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin aşkara çıxarılmasında mühüm rol oynayır və əlavə informasiyalar verir, həmçinin bir sıra problemlərin meydana çıxmasına şərait yaradır. Bu isə əmək kollektivlərində, idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar qərar qəbulu prosesini daha səmərəli edir və aşkar olunmuş çatışmazlıqlara qarşı rəhbərlik tərəfindən əlavə tədbirlərin görülməsinə gətirib çıxarır.

Biz münaqişənin modelini aşağıdakı formada təsvir edə bilərik.

Sxem 2.1. Münaqişə modeli



Münaqişənin müxtəlif növlərə ayırırlar bunlar aşağıdakılardan ibarətdir

1. şəxslərarası münaqişə . Bu münaqişənin ən çox yayılmış növlərindən hesab edilir və xüsusi ilə əmək kollektivlərində müxtəlif formalarda özünü əks etdirir. Bu münaqişəyə daha çox əmək kollektivlərində və rəhbərləri işçi qüvvəsinin məhdud olmasına avadanlığın çatışmaması, maddi ehtiyatlarla əlaqədar narazılığını ifadə edir. Şəxslərarası münaqişə dövründə insanlar müxtəlif xarakterlərdə bir-birinə uyğun olmayan xüsusiyyətlərə görə münaqişə edirlər.
2. Şəxsiyyət daxili münaqişə . Bu münaqişə növü özünü müxtəlif formalarda əks etdirir ki, bunun ən geniş yayılmış forması qüvvə şəkilli münaqişədir. Bu münaqişəni o zaman baş verir ki, burada bir nəfər öz işini necə nəticələncəyi ilə bağlı ziddiyyətli tələblər irəli sürülür. Bu zaman şəxsi tələblərlə istehsal tələbləri üst-üstə düşmür və bu, əmək kollektivləri arasında münaqişəyə gətirib çıxarır.
3. Şəxsiyyət və qruplar arasında münaqişə . Əmək kollektivlərində hər hansı bir şəxsin mövqeyi qrupun mövqeyindən fərqli olarsa və ya ümumi fikirlər ziddiyyəti yaranarsa bu zaman münaqişə baş verir. Buna misal olaraq qeyd edə bilərik ki, hər hansı təşkilatda satış həcmnin artırılması ilə bağlı məsələ müzakirə edilərkən, bu qurum istənilən bir məhsulun qiymətini aşağı salınması ilə bağlı buna nail olmağı söylədiyi halda hər hansı bir işçi

tərəfindən bu üsulun mənfəəti aşağı salacağını dediyi zaman şəxsiyyət və qrup arasında münaqişə baş verir.

4. Qruplararası münaqişə . Əmək kollektivlərində qruplar arasında daima münaqişə baş verə bilər.

İstənilən rəhbər, əmək kollektivində münaqişə ilə üzləşir. Bu zaman bir çox hallarda şəxsiyyətlərin qarşıdurması baş verir. Rəhbər peşəkar zəminində əsəbiləşib özündən çıxma da bilər. Lakin onu istənilən situasiyada ilk öncə problemi aradan qaldırmağa, münaqişənin həllinin səmərəli formada tapmağa çalışmalıdır. Münaqişə prosesində bir sıra xoşagəlməz hallar və hisslər yaranar. Onlara anlaşılmazlığı düşmənçiliyi ümitsizlik, inciklik işləri misal göstərə bilərik. İdarəetmə fəaliyyətinin ilk dövrlərində bu məktəbin nümayəndələri hesab edirdilər ki, münaqişəyə təşkilatlardan qeyri səmərəli fəaliyyətin nəticəsi kimi meydana çıxar. Lakin daha sonralar məlum oldu ki, hətta fəaliyyətin ən düzgün idarə edildiyi müəssisə və təşkilatlarda belə qarşılıqlı münasibətlər zamanı münaqişələr yaranır. Razılıqların olmaması müxtəlif baxışların iddiaların maraqların toqquşması insanların qarşılıqlı fəaliyyətinin pozulması, qarşıya qoyulan məqsədlərin əldə edilməsinə mane olmaqla yanaşı əmək kollektivlərinin də idarəetmə fəaliyyətini birbaşa olaraq təsir göstərir. Münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyət prosesi zamanı bu münaqişənin iştirakçıları bu qərarların qəbul edilməsində daha çox alternativ variantları müəyyən etmək imkanı əldə edirlər və münaqişənin də mühüm müsbət mənası məhz bundan ibarətdir.

Münaqişəni doğuran səbəbləri, münaqişənin özü qədər mürəkkəb və müxtəlifdir. Bu səbəbləri, fərdlər tərəfindən də obyektiv səbəblər formasında ayırd etmək daha düzgün olardı. Obyektiv səbəblər kifayət qədər böyük bir qrupu əhatə edir. və aşağıdakı məsələlərlə əlaqədar formalaşır :

- məsuliyyətin düzgün bölüşdürülməsi ;
- zəif kommunikasiyalar ;
- ehtiyatların məhdudluğu ;
- ixtisas və təhsil səviyyəsindəki fərqlər ;

Sadaladığımız xüsusiyyətlərlə yanaşı, obyektiv səbəbləri, o zaman münaqişəyə səbəb olur ki, o şəxsiyyətlərə və yaxud qrupları öz tələbatlarını icra etməyə imkanı vermir. Bu prosesdə fərdin reaksiyası daha çox şəxsiyyətin sosial yetkinliyi ilə kollektivdə normal qaydalar əsasında qəbul edilir. Münaqişələr fərdin psixoloji vəziyyətinə təsir edərək daha sonradan qarşılıqlı fəaliyyətdən tez bir zamanda problem kimi özünü biruzə verə bilər. Fərdin psixoloji müdafiəsi, hissiyyat şüur sferasına mənfi psixoloji təsirlərdən qorunması üçün şəxsiyyəti stabilləşdirilməsi sistemi kimi şüurdan kənar baş verir. Bu zaman isə münaqişə nəticəsində insan iradəsindən asılı olmayaraq münaqişənin özü ilə gətirdiyi xoşagəlməz hallar yaranar. Çünki münaqişənin bir sıra funksiyaları mövcuddur ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

Cədvəl 2.5 Münaqişələrin funksiyaları

Mənfi	Mütərəqqi
münaqişə nəticəsində yaranan böyük emosional və maddi məsrəflər	Opponentlərin imkanlarının diaqnostikası
nizam intizamının aşağı düşməsi, əməkdaşların işdən çıxarılması	Münaqişə edən tərəflər arasında gərginliyin zəiflədilməsi
münaqişə nəticəsində kollektivdə qruplar arasında düşmənçilik münasibətinin yaranmasının	Dəyişikliklərin və inkişafın stimullaşdırılması
münaqişə həll olunduqdan sonra əməkdaşlar arasından münasibətləri soyuqlaşması	Xarici mövqeləri ilə hər hansı bir münaqişə zamanı təşkilatın kollektivinin birləşməlisən
işgüzar münasibətlərin çətin bərpa hansı	Tabəçilikdə olanların itaətkarlıq sindromunun aradan götürülməzsə

Əmək kollektivlərində, münaqişəli davranmağın müəyyən edilməsinin bir neçə üsulu mövcuddur. Onlardan ilk öncə xəritəçəkmə üsuluna diqqət yetirək. Bu üsul vasitəsilə münaqişə baş verən zaman münaqişə iştirakçılarının özünü aparması, və problemin tələbatın və iştirakçılar ehtiyat etməsinin formalaşmasında münaqişəyə səbəb olan amillərə qədər bütün proses ardıcıl olaraq təhlil edilir. Bu proses özündə bir neçə mərhələni birləşdirir. 1-ci mərhələdə münaqişənin ümumi xüsusiyyətləri əks etdirilir. 2-ci mərhələdə münaqişənin başlıca iştirakçıları müəyyən edilir və bura cəlb edilmiş insanlar arasında münaqişəli münasibətlərin tərk edilir. Sonuncu mərhələdə isə əsas tələbatlarının və bununla əlaqədar qorxuları münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyətin iştirakçılarının siyahıya salınması nəzərdə tutulur.

Münaqişələr, konstruktiv və qeyri konstruktiv də ola bilər. Konstruktiv münaqişənin daha xeyirli hesab edə bilərik. Bu zaman münaqişə tərəflərinin mövqeyi aydınlaşdırılır və hər bir tərəfin fikrinin əsaslandırılması məqsədi ilə məsələ araşdırılır.

Qeyri- konstruktiv münaqişələrdə isə mübahisə edən tərəflər ilk öncə də qarşılıqlı olaraq özlərinin çatışmazlıqları müzakirə edir və daha sonra münaqişəyə səbəb olmuş bu məsələləri yaddan çıxartmağa üstünlük verirlər. Lakin konstruktiv münaqişədən fərqli olaraq qeyri-konstruktiv münaqişə ərzində baş vermiş, problemin müvəffəqiyyətli həllinə imkan yaranmaları və arasındakı münasibətlər ilkin olaraq susmaqla deyil, fəal formada münaqişəyə reaksiya göstərməklə özünü ifadə edir.

Əmək kollektivlərində baş verən münaqişələrin həllinə rəhbərlik üslubunun təsirinə nəzər alsaq hər şeydən öncə burada rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinə nəzər yetirmək zərurəti yaranır. Rəhbəri idarəetmə fəaliyyəti, çox tərəfli və mürəkkəb təzahürdür və burada idarəetmə funksiyası təşkilati məsələlərlə məhdudlaşmır. Əmək kollektivlərində dövlət üslubunun fərdiliyinə rəhbəri tərəfindən fəaliyyət üsullarının tətbiqinin müxtəlifliyində özünü əks etdirir. Müəssisə və təşkilatlarda qəbul edilən qərarların xüsusiyyətinə görə tabelikdə olanla işləmək bacarığı, problemlərin aradan qaldırılması, səriştəli və bütövlükdə rəhbərlik funksiyasını

yerinə yetirə bilmək xüsusiyyətinə əsasən, rəhbərlik üslubu müəyyən edilir. Hər şeydən öncə rəhbər bilməlidir ki, əmək kollektivlərində baş verən münaqişələrin minimuma endirmək məqsədilə düzgün idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması, ardıcıl olaraq mərhələlərlə tətbiq edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu mərhələdə aşağıdakılar aid edilir :

- Meydana çıxan problemin qoyuluşu ;
- Problemin həllinə uyğun qərarın işlənməsi üzrə səlahiyyətlərin müəyyənləşdirilməsi ;
- Problem zamanı insanlara uyğun məlumat modelinin yaradılması ;
- Problemlə situasiyaların konseptual modelinin qurulması ;
- Alternativlərin aşkar olunması və qiymətləndirilməsi
- Qərar qəbulu ;

Əmək kollektivlərində rəhbərlər meydana çıxan münaqişə etinadsız münasibət göstərməməli, və tez bir zamanda onun həlli üçün əlindən gələni etməlidir. Belə olmadıqda, münaqişənin başvermə ehtimalını 2 dəfə artır. Rəhbərləri, baş vermiş münaqişələrin həll edilməsi ilə əlaqədar 5 nümunəvi davranış strategiyasını seçirlər. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

1. Əməkdaşlıq. Bu strategiyanın özündə aşağıdakı hallarda əmək kollektivlərində rəhbərlik tərəfindən seçilir və səmərəli hesab edilir.

- ətraflı informasiya almaq ;
- baş vermiş problemi üzərində işləməyə vaxtı mövcud olduğu bir şəraitdə ;
- hər ikitərəfli yanaşmasının çox mühüm olduqda kompromis qərarların qəbuluna yol vermədiyi halda ;
- tərəflər arasında uzunmüddətli qarşılıqlı münasibətləri olduqda ;

2. Uyğunlaşma. Bu strategiya aşağıdakı hallarda səmərəlidir :

- ən vacib məsələ münaqişənin həll olunması, deyib sabitliyin bərpa olunması hesab edildiyi zamanlarda ;

- tabeçilikdə onların sərbəst fəaliyyət göstərmək şəraitini vermək mümkün olan hallarda ;
- ziddiyyətin predmetdir qarşı tərəf üçün daha əhəmiyyətli hesab olunduğu zaman ;

3. Kompromis strategiya. Bu strategiya aşağıdakı hallarda səmərəli hesab edilir ;

- meydana çıxan çətin, mürəkkəb problemlərin həlli üçün kifayət qədər vaxt tələb olunduğu zaman ;
- vaxt məhdudluğu şəraitində təcili qərarın qəbul edilməsi zamanı ;
- hər 2 tərəfin eyni səlahiyyətin olduğunu, bir-birini inkar edən maraqlara malik olduqları zaman ;

4. Diqqətsizlik strategiyası .Bu strategiya aşağıdakı hallarda səmərəlidir.

- baş vermiş münaqişənin həll olunması üçün sakitliyin bərpa olunması zamanı ;
- mövcud situasiyanın öyrənilməsi və əlavə informasiyanın axtarılmasına üstünlük verilməlidir ;
- gərginlik kifayət qədər çoxdur və onu zəiflətmək məqsədilə rəhbərlik tərəfindən ciddi addımlar atılmalıdır ;
- Problemi həll etmək üçün kifayət qədər səlahiyyəti mövcud deyil.

5. Yarış strategiyası. Bu strategiya aşağıdakı hallarda səmərəlidir.

- Təcili və qəti tədbirlər tələb olunduğu zaman ;
- Tabeçilikdə olanlara avtoritar rəhbərlik üslubuna üstünlük verdiyi zaman ;
- Bu qərarın qəbul edilməsi ilə əlaqədar kifayət qədər səlahiyyətə malik olduğu zaman

Əmək kollektivlərində münaqişələrin baş vermə səbəblərinə nəzər yetirsək, görürük ki, şəxslərarası qarşılıqlı fəaliyyət sistemi bu prosesə öz təsirini göstərir. Münaqişələrin meydana gəlməsi və yaranmış münaqişələrin həllinin sosial psixoloji məsələləri üzrə amillər bu prosesə təsir göstərir. Belə ki, insanın

münaqişə şəraitinin yaranmasında xüsusi rolu, münaqişənin əsasında dayanan ziddiyyətlərin subyektə əhəmiyyəti və bununla yanaşı, fərd üçün xüsusi önəm daşıyan şəxsi mənadan asılı olaraq dəyişilir. Bu şəxsi mənə isə insanın bütün həyat fəaliyyəti boyu əldə etdiyi və öz fərdi təcrübəsinə uyğun müəyyən edilir. Məhz münaqişəli situasiyalara fərdin reaksiyası və dərk edilməsi də qeyd etdiyimiz buhəyat təcrübəsinin yüksəldilməsi ilə əlaqədardır.

Əmək kollektivlərində sosial psixoloji mühitin formalaşdırılmasında və ictimai iqtisadi formasiyanın rolunu da diqqət mərkəzində saxlamaq zəruri hesab edilir. Bununla əlaqədar, kollektivdə şəxslərarası qarşılıqlı münasibətlərin xarakterini müəyyənləşdirən ictimai dərkətmənin məzmunu, nəticəsi kimi məhz ictimai münasibətlərin məcmusu olan və sosial iqtisadi quruluşun xüsusiyyətə nəzərə alınmalıdır.

Əmək kollektivlərində sosial psixoloji mühitin optimallaşdırılması məsələləri də münaqişənin baş vermə səbəblərinin aşkar edilməsində mühüm təsir göstərir. Bu zaman münaqişənin həllinin ilkin addımlarından biri kimi baş vermiş münaqişələrin sosial psixoloji tipləşdirilməsinin işlənilib hazırlanmasıdır. Bu tipləşdirmə isə əmək kollektivlərində həyata keçirilən tədqiqatlar vasitəsilə təklif edilir. Onun əsasında isə kollektivdə insanların münasibətləri çərçivəsində qarşılıqlı əlaqələri dayanır.

Münaqişə zamanı rəhbərlərin münaqişəyə reaksiyası və davranış tərzəi zəruri hesab edilir. Belə ki, bəzi rəhbərlər üçün yaxşı müdafiə hücumdur prinsipi xarakterik olsa da, bəziləri üçün yaxşı müharibədənə sülh yaxşıdır” kimi düşüncələr daha üstün hesab edilir. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik əmək kollektivlərində, münaqişənin həll edilməsi böyük məharət tələb edir. Bu zaman xüsusilə də münaqişənin həll edilməsi prosesində mümkün qədər az səhvə yol verilməsi daha qənaətbəxş hesab edilir. Münaqişələrin həll edilməsi və onların qarşısının alınması məqsədilə bir sıra qaydalar tətbiq oluna bilər. Bunlara misal olaraq qeyd edə bilərik ki, əmək kollektivlərində, fərdin başqasına qarşı hər hansı bir münasibəti və davranış göstərdiyi zaman hər şeydən öncə, o özünü həmin

şəxsin yerinə qoymağı bacarmalıdır. Bu etik normalarda yüksək mənəvi davranış və ünsiyyətin qızıl qaydası adlanır.

Münaqişələrin həll edilməsi zamanı tətbiq edilən üsullardan biri də münaqişənin həlli zamanı məqsəd problemidir. Belə ki, bu zaman münaqişənin həllində məqsəd problemi hər şeydən əvvəl onu aydınlığı problemidir. Məhz buna görə də hər hansı bir münaqişəni həll edərkən bu və ya digər münaqişə situasiyasının həllində qarşıya qoyulan məqsədlərin konkretləşdirilməsi daha əhəmiyyətli hesab edilir.

Bu münaqişələrin həll edilməsi və aradan qaldırılması zamanı əmək kollektivlərində rəhbərlərinin yol verdiyi tipik xətlər və onların həlli yollarına diqqət yetirək :

1. ümumiləşdirmə - açıq münaqişə ilə heç bir əlaqəsi olmayan və yaxud da ki, çoxdan olmuş digər mübahisəli hadisələrin yada salınması ;
2. eyni bir şeyin daimi olaraq təkrar olunması ;
3. mübahisəli məsələyə digərinin gözü ilə baxmaq istəyinin olmaması ;
4. sübutlar, dəlillər rəqibin daha çox həssas tərəflərinə istiqamətlənmişdir;

Sadaladığımız xətlərə müvafiq onların həlli yolları isə aşağıdakılardan ibarətdir :

1. konkretlik ;
2. təqsirkarın davranışı tipik hesab edilir ;
3. dəqiq, aydın, açıq təmas ;
4. hər kəs yalnız öz xeyri üçün danışır ;
5. özünün tutarlı səbəbləri olmadığı halda rəqibin zəif tərəflərindən istifadə edərək, onun nəyə qadir olduğunu sınamaq ;

Rəhbərlərin münaqişənin həlli zamanı yol verdiyi tipik faktlarla yanaşı, münaqişə situasiyalarının qüsurları və mərhələlərinə nəzər yetirək.

- hər şeydən öncə münaqişə baş verdiyi zaman onun əsl iştirakçılarının müəyyənləşdirilməsi ;

- münaqişə baş verənə qədər onlar münaqişə iştirakçılarının şəxsi münasibətlərinin öyrənilməsi ;
- münaqişədə iştirak etmədiyi halda onun həll olunmasında maraqlı olan şəxslərin münaqişəyə qarşı münasibətlərinin müəyyənləşdirilməsi ;
- münaqişənin əsas həlli üsullarının müəyyənləşdirilməsi və tətbiqi

2.3 Kollektivin stabilliyinin sosial idarəetmə sistemində rolu və bu sahədə yaranan problemlərin həllinə təsiri

Əmək kollektivlərində həlli vacib məsələlərdən biri də kollektivdə stabilliyin təmin edilməsidir. Kollektivdə stabilliyin təmin olunması, əmək kollektivlərində sosial idarəetmə sisteminə təsir göstərən əsas amillərdən hesab edilir. Bu zaman ən vacib məsələlərdən biri, stabilliyin təmin olunması məqsədilə əmək kollektivlərində yaranan problemləri həll etməkdən ibarətdir. Bu problemlərdən ən əsasını sosial psixoloji baxımından əməyə uyğunlaşmanın təmin edilməsi, onun üzərində nəzarətin aparılması, gənc kadrların işgüzar keyfiyyətinin öyrənilməsi, eləcə də onların düzgün seçilməsi, yerləşdirilməsi, rəhbər işçilərin təlimləndirilməsi və irəli çəkilməsi, gənc kadrların attestasiyası və sosial psixoloji diaqnostikadır.

Əmək kollektivlərində rəhbərlikdə kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsinin mühüm əhəmiyyəti vardır. Xüsusilə də rəhbərlik tərəfindən düzgün formada bu prosesin yerinə yetirilməsi, birbaşa olaraq əmək kollektivlərində əmək nəticəsinə və sosial situasiyaya əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bununla yanaşı, onlara əmək kollektivlərinə rəhbərliyin fəallığı və ona

tabe olanlar tərəfindən düzgün münasibətin formalaşmasına kömək edir və buna müvafiq olaraq yaranmış problemin həllində mühüm rol oynayır.

Hər şeydən öncə, əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi sistemində yaranmış kollektivi səliqəli və psixoloji dramatik idarə edilməsi olduqca vacib hesab edilir. Bu zamanın rəhbərlər özü üçün önəmli olan fəaliyyətin əsas istiqamətlərini formalaşdırmalıdır. Əmək kollektivlərində idarə etmə sistemində axtarışlarının əsası psixologiya, idarəetmə və planlaşdırma sferası üzrə D.Fuller və bir sıra mütəxəssislər tərəfindən qoyulmuşdur. Bu zaman əmək kollektivlərində sabilliyin və normal fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün aşağıdakı məsələlərin diqqət mərkəzində saxlanmasını zəruri hesab etmişlər. Onlara nəzər salaq :

- kolleqalarla olan münasibətlər ;
- vəzifə təlimatları və standartları;
- səlahiyyətlərin ötürülməsi ;
- tabelikdə olanların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi ;
- mükafatlandırma sistemi ;
- səhvlərin düzəldilməsi fəaliyyəti ;

Əmək kollektivlərində sadaladığımız bu məsələlərlə yanaşı, rəhbər tabelikdə olanların buraxılmış səhvlərin aradan qaldırılması məqsədi ilə bir sıra tədbirləri icra edir. Çox zaman rəhbərlər sadəcə olaraq, tabelikdə olanları səhvləri göstərir və bu səhvlərin düzəldilməsini hər hansı bir kömək təklif etmirlər. Lakin elə kollektivlər də vardır ki, orada rəhbərliklə kollektiv arasında olan dostluq münasibətlərinin möhkəmləndirilməsi, məhz meydana çıxan səhvlərin aradan qaldırılmasından rəhbərim tabelikdə olanların nə qədər dəstək olmasından asılı olaraq dəyişilir. Ümumi olaraq qeyd edə bilərik ki, əmək kollektivlərində tabelikdə olanın özü tərəfindən edilən səhvlərin əsas mənbələri aşağıdakılardan ibarətdir :

1. biganəlik ;
2. tələsmək ;
3. fərq qoymaq ;

4. işçinin və ya oəhbərin hipetrofit subyektiv fikri ;
5. səliqəsizlik ;
6. qeyri-komponentlikdən törəyən səhvlər 4

Biganəlikdən formalaşan səhvlər adətən işçinin təşkilatdan qovulması əsasında ləğv edilir.

Tələsməkdən yaranan səslər daha çox obyektiv səbəblərdən formalaşır. Xüsusilə də bu zaman daha çox işləri sonraya saxlamaq işçilərin tələsmələri onların şəxsi həyatı ilə də bağlı ola bilər. Belə olduqda isə əmək kollektivlərində işçilərin şəxsi problemlərin həll edilməsi və yaxud da kiçik kollektiv tez-tez qorxusu mövcuddursa, onların psixoloji sağlamlığına nəzarət etmək üçün müəyyən ölçülər götürülməlidir. Bununla yanaşı, işçilərinin mükafatlandırılması və həvəsləndirilməsi üçün ədalətli sistemin yaradılması, istirahət otağının yaradılması səmərəli istirahətin təşkili zəruri hesab edilir.

Hipetrofik özünə əminlikdən yaranan səhvlər i isə digərlərinə nisbətən insanın psixologiyasında nisbətən daha çətin düzəldilən səhvlərdəndir. Xüsusilə, balans və əmək kollektivlərində, işçinin buraxdığı səhv firma üçün böyük əhəmiyyət kəsb edərsə və bu da xüsusi ilə onun özünə arxayın davranış tərzindən formalaşdığı zaman rəhbərlik tərəfindən bu məsələnin həll etmək və səhvlərin aradan qaldırılması üçün üçün səy göstərmək lazım gəlir. Ancaq bu heç bir nəticə vermədiyi halda, o işçini işdən qovmaq zərurəti yaranar.

səliqəsizlikdən formalaşan səhvlər əmək kollektivlərində rəhbərinin ziddiyyətli sərəncamları zamanı meydana çıxar. Bu zaman söhbət yalnız bir birinin əksi olan bir neçə sərəncamdan getmir. diqqətsiz rəhbərin sərəncamları ilə icraçının təcrübəsi arasındakı ziddiyyətləri də nəzərə almaq ehtiyacı yaranır.

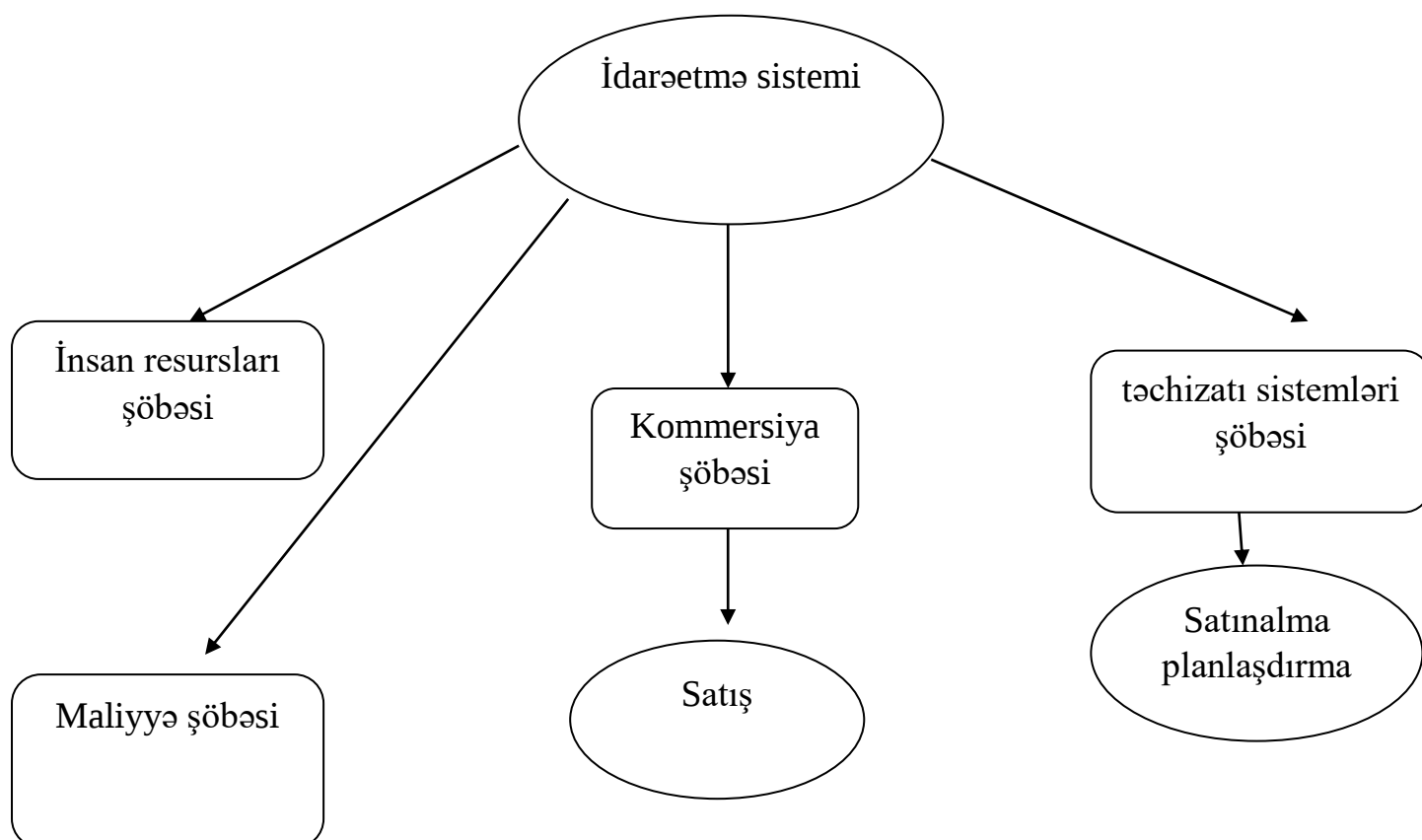
Ümumilikdə, qeyd etməliyik, əmək kollektivlərində hər bir işinin rəhbərlik üçün bir şəxsiyyət olduğumu hiss etməli və rəhbər, onun müvəffəqiyyət əldə etməsi və irəli getməsi üçün çalışmalıdır. Bu zaman rəhbərlik də əmək kollektivlərində, bir

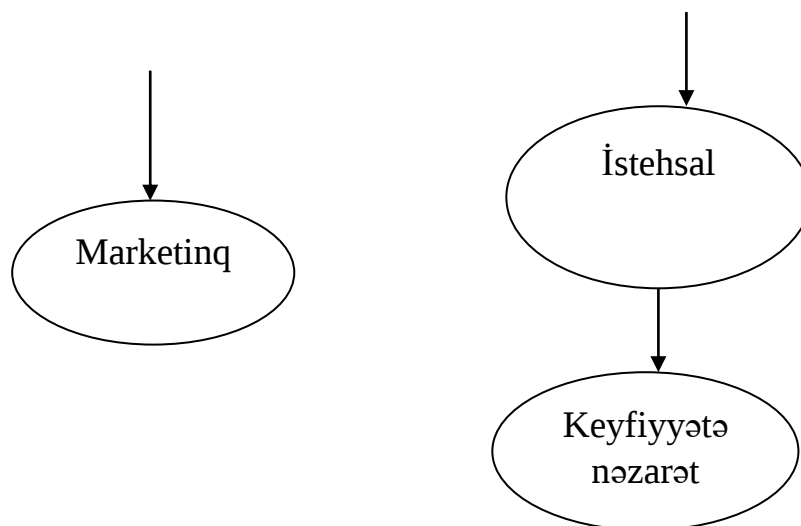
sıra məsələlərə diqqət yetirməlidir. Kollektiv da. rəhbərin əsas diqqət edilməsi lazım olan sahələr aşağıdakılardan ibarətdir :

- işçilərin hamısı üçün eləmək mümkün olmasa da, əksəriyyətinin fəaliyyəti və şəxsiyyəti ilə maraqlanmaq lazımdır 4
- münasibətlər mümkün qədər təbii olmalıdır ;
- tabelikdə olanlar və digər işlərlə dostuq dərəcəsi müəyyən edilməlidir ;
- rəhbər, tabelikdə olanın karyerası ilə əlaqədar daim düşündüyünü və onların irəli getməsində maraqlı olduğunu ifadə etməlidir ;
- işçiləri müxtəlif vasitələrlə irəli çəkilməsi üçün onların yeni vəzifələrə təyin etmək, mürəkkəb tapşırıqlar vermək, şəxsən qayğı göstərmək kimi məsələlər diqqət mərkəzində saxlanmalıdır.

İndi isə «Azerbaijan Alpina » MMC şirkətində əmək kollektivlərinin idarə edilməsi sistemi və bu istiqamətdə yaranan sosial problemlərə nəzər salaq. Hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, «Azerbaijan Alpina » MMC spirtsiz içkilərin, Azərbaycanda istehsalı ilə məşğuldur. Şirkətin idarəetmə sistemi aşağıdakı formadaadır.

Sxem 2.2. «Azerbaijan Alpina » MMC şirkətinin idarəetmə sistemi





Sxemdə qeyd etdiyimiz idarəetmə sistemi üzrə bütün bölmələrin ümumilikdə bir-biri ilə qarşılıqlı fəaliyyət göstərirlər. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, xüsusilə şirkətdə əmək kollektivləri üzstabilliyın təmin olunması və bu istiqamətdə meydana çıxan problemlərin həllində insan resursları şöbəsi xüsusi rola malikdir. İnsan resursları şöbəsi, şirkəti lazım olan kadrların tapılması və inkişaf etdirilməsi, şirkət üçün yararlı ola biləcək düzgün və insanların burada saxlanması və ixtisaslaşmış kadrları məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək nöqtəyi nəzərində 1 mühüm rol oynayır. Sadaladığımız bu məsələləri məhz şirkətlərdə heyətin idarə edilməsində əmək kollektivlərinin, stabilliyın bərpa edilməsinin əsas xüsusiyyətlərindən hesab edilir. «Azerbaijan Alpina » MMC şirkətində əmək kollektivlərində stabilliyın təmin olunması və idarəetmə sistemində mövcud problemlərin tənzimlənməsi məqsədilə bir sıra idarəetmə funksiyalarından istifadə edir ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

1. planlaşdırma ;
2. potensial işçilərin müəyyən edilməsi və seçilməsi;
3. inkişaf etdirmək və treyninq ;
4. əxlaq kodeksi ;
5. işlərin qiymətləndirilməsi ;
6. əməyin motivləşdirilməsi ;

Sadaladığımız bu funksiyaların hər birinin şirkətin idarəetmə sistemində diqqət mərkəzində saxlanması meydana çıxan sosial problemlərin qarşısının

alınması və həllində mühüm rol oynayır. Buna müvafiq olaraq bu funksiyaların hər birinə ayrılıqda nəzər salaq.

1. Planlaşdırma. Yalnız «Azerbaijan Alpina » MMC şirkəti üzrə deyil, hər bir şirkətdə qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin icra edilməsi baxımından düzgün şəkildə müəyyən edilməsi eləcə şirkətlərin öz strategiya və fəaliyyət hədəflərinə uyğun insan resursları planlaşdırılmasının icrası baxımından mühüm hesab edilir. Belə ki, əmək kollektivlərinin, idarəetmə sistemində stabilliyin əldə edilməsi ilkin olaraq planlaşdırmanın düzgün şəkildə yerinə yetirilməsindən asılıdır.
2. Potensial işçiləri müəyyən edilməsi və seçilməsi . Planlaşdırmadan sonrakı bu funksiya şirkət üçün ixtisaslı kadrların müəyyən edilərək seçilməsi həmin şirkətdə əmək kollektivlərinin idarəedilməsi baxımından zəruri hesab edilir. Bu zaman şirkət üçün düzgün və yararlı hesab ediləcək işçilərin müəyyən edilməsi üçün bir sıra tədbirlər yerinə yetirilir. Bu maraq şirkətin tələbatlarına uyğun işə götürmə meyarlarının müəyyən edilməsi və işin təhlilinin aparılaraq vəzifə təlimatlarına uyğun kadrların seçilməsi kimi məsələlər aiddir.
3. İnkişaf etdirmək və treyning. haqqında bəhs etdiyimiz «Azerbaijan Alpina » MMC şirkəti əmək kollektivlərinin, bilik və bacarıqların inkişaf etdirilməsi baxımından bir sıra tədbirləri həyata keçirir. Bu cəhətdən müxtəlif seminar və treninqlərin mütəmadi olaraq işçilərin öz bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə istiqamətləndirilməsi , idarəetmə, öz sistemindən zəruri əhəmiyyət kəsb edir.
4. Əxlaq kodeksi . Şirkətin idarəetmə sistemində əxlaq kodeksin qaydaları müəyyən edilmişdir. Bu qaydalar şirkətin əməkdaşları tərəfindən müxtəlif yerlərindən qorunmalı olduqları dəyərləri, davranış formalarını və mənəvi prinsipləri əhatə edir.
5. İşçi heyətinin motivləşdirilməsi . Əmək kollektivlərinin səmərəli idarəedilməsi sistemində rəhbərlik tərəfindən işçilərin motivləşdirilməsi və

motivasiyası çox mühüm rol oynayır. Bunun başlıca səbəb ondan ibarətdir ki, hər bir rəhbər bilir ki, ixtisaslı kadrlar istənilən zaman özünə daha yaxşı bil alternativini seçdiyi halda onu tərk edə bilər. Məhz elə bu baxımdan da şirkət rəhbərliyi daimi işçiləri itirmək qorxusuna görə, amma onların bu həvəsi işləməsi baxımından motivasiya edici addımlar atmalıdır. Motivasiya müasir dövrdə hər bir şirkətdə əmək kollektivlərinin səmərəli idarəedilməsində mühüm rol oynayır. Xüsusilə də şirkətlərdən motivasiya edici tədbirlərin həyata keçirilməsi işçilərin fizioloji və psixoloji baxımdan davranışlarının daha da fəallaşdırır. Bu funksiyaları icra edilməsinin əsas məqsəd ondan ibarətdir ki, şirkət heyətinin üzvləri üçün tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri daha həvəslə yerinə yetirsinlər.

Bu funksiyalarla yanaşı qeyd etməliyik ki, «Azerbaijan Alpina » MMC şirkəti öz fəaliyyətində və əmək kollektivlərinin sosial idarəetməsində bərabərlik prinsipindən istifadə edərək, motivləşdirmə mükafatlandırmaq həvəsləndirmək siyasətində buna uyğun şəkildə yerinə yetirir. Əmək kollektivlərinin idarə edilməsi sistemində bütün bunlarla yanaşı, açıq qapı siyasətini həyata keçirən «Azerbaijan Alpina » MMC şirkət həvəsləndirmə və mükafatlandırma tədbirləri ilə yanaşı bu siyasət vasitəsilə əməkdaşının idarə heyəti üzvləri ilə hər hansı bir problemin həlli üçün rahat görüşməsinə şərait yaradır.

İdarəetmə prosesi və ümumilikdə hər şeydən öncə müstəqil fəaliyyəti müstəqil təşəbbüsü irəli sürməklə əlaqədar bir prosesdir. Xüsusilə də əmək kollektivlərində, müstəqillik anlayışı işçilərin özünün sahibi, özünə məxsus olması, cəsarəti, işgörmə qabiliyyəti, intellektual inkişaf səviyyəsinə nə dərəcədə uyğunluğunu özündə əks etdirir. Əmək kollektivlərində işçilərin hər hansı bir meydana çıxan problem müstəqil qaydada həll etməsi, onun özünün şəxsi fikrinin olması və fərdi psixologiyasından irəli gəlir. Psixoloji amil isə bu müəssisələrdə işçinin iş bacarıqla öz şəxsiyyətini dərk etməsi, öz-özünə sadıq qalmaq xüsusiyyəti ilə tənzimlənir. Əmək kollektivlərində bu nöqteyi nəzərdən meydana çıxan problemlər

əsasən işçilərin kobud psixologiyasından irəli gələn davranış tərz, anormal psixoloji uyğunluq və tarazlığın pozulmasına baş verən hər hansı bir problemdə onu həlletmə bacarığının olmaması və bir sıra məsələlərlə əlaqədar olur. Buna müvafiq olaraq əmək kollektivlərin də həm rəhbərlik, təbəçilik münasibətləri düz bir şəkildə tənzimləməli kadrların seçilməsi zamanı bu məsələ diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır.

Əmək kollektivlərində rəhbərlik tabelikdə olan işçinin psixoloji vəziyyətini özünəməxsus xüsusiyyətlərini mənəvi keyfiyyətlərə malik olması üçün ona obyektiv və real bir fakt da hesablaşmalıdır. Burada sağlam partnyorluq yoldaşlıq münasibətləri, qarşılıqlı rəğbət nüfuz, sosial psixoloji münasibətlər əsas götürülməlidir. Belə ki, müəyyən şirkətlərdə normal sosioloji, psixoloji qaydanın yaradılması, əmək, kollektivlərin idarə edilməsinə və buna müvafiq olaraq istehsalın səmərələşdirilməsi üçün əlverişli vasitə hesab edilir.

Əmək kollektivlərində sabilliyin təmin olunmasında, işçilərin şəxsi mədəni davranışı və mənəvi keyfiyyətləri xüsusi rol oynayır. Şəxsi müəyyən mənəvi keyfiyyət hər şeydən işçinin öz kolleqaları ilə xoşrəftar olması özünü düzgün idarə edə bilməsidir. Davranış mədəniyyəti isə işçinin mənəviyyat normalarına əsaslanan gündəlik davranış formasını ifadə edir. Davranış forması və şəxsi mənəvi keyfiyyətlərə uyğun olaraq bir sıra təşkilatlarda idarəetmə fəaliyyətində bu amillərə xüsusi nəzər alınır. Şirkətlərdə məhz bu amillərdən formalaşan nöqsanları obyektiv şəkildə tənqid edən rəhbərlik həmin işçiləri ciddi tənbeh edir və ya işdən çıxarır. Sadaladığımız bu amilləri əmək kollektivlərində yaranan problemlərin başlanğıcı hesab edilir. Digər işçilərlə kobud rəftar edən, özünü idarə etməyi bacarmayan öz işinə etinasız yanaşan işçi, bütövlükdə əmək kollektivinə təsir göstərir. İdarəetmə təcrübəsində formalaşan bu cür xüsusiyyətlər və prinsiplər, əmək kollektivlərində, psixoloji iqliminə təsir göstərir, onları hansı mövqedən çıxış etməsi istiqamətində yayındırır və yaxşını pisdən, pisi yaxşıdan ayırmağa şərait yaratmır. Bu zaman işin bu və digər davranışın və yaxud təşəbbüsünü idarə müdirinin nə dərəcədə təmin edəcəyinə əmin olmur və bu zaman hansı meyara üstünlük verməli olduğunu da

bilmir. Bu qeyri müəyyənliklər şəraitində rəhbərlə işçilər arasında münasibətlər də pozulur. Sadaladığımız bütün bu amillərə əsasən qeyd edə bilərik ki, məhz kollektivin stabilliyini idarəetmə sistemində rolu olduqca böyükdür. buna görə də şirkətlər hər şeydən öncə, əmək kollektivlərinin işçi heyətinin əməyinin idarə edilməsi və bu istiqamətdə formalaşan problemlərin həllindən istiqamətlənmiş fəaliyyətə daha çox diqqət yetirirlər.

III FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ İŞÇİ HEYƏTİNİN ƏMƏYİNİN İDARƏ OLUNMASI VƏ KADRLARIN FƏALİYYƏTİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Əmək kollektivlərində heyətin idarə olunmasının müasir problemlərin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi

Müasir dövrdə əmək kollektivlərində heyətin idarə edilməsi prosesi bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun şəkildə həyata keçirilməlidir. Buna görə hər şeydən öncə bir sıra məsələlərin həlli zəruri hesab edilir ki, onlar aşağıdakılardan ibarətdir :

- əmək kollektivlərində korporativ ruhun yüksəldilməsi, işçilərin daha məhsuldar fəaliyyətin motivləşdirilməsi ;
- ölkə üzrə əməyin motivasiyası məsələlərində mövcud böhranın aradan qaldırılması ;
- əmək kollektivlərində, psixoloji münaqişələrin aradan qaldırılması məqsədilə ədalətli şəkildə hər kəsin əmək qabiliyyətinə uyğun formada qiymətləndirilməsi ;
- manipulyasiya və bir sıra psixoloji üsullardan istifadə edilməsi ;

Heyətin idarəedilməsi zamanı meydana çıxan müasir problemləri aradan qaldırmaq üçün ölkədə fəaliyyət göstərən bir sıra müəssisələrin fəaliyyət mexanizminə nəzər sala bilərik. Buna misal olaraq tədqiqat işinin əvvəlki bölmələrində əmək kollektivlərin idarə etmə sistemində meydana çıxan sosial problemlərin həlli baxımından təhlili etdiyimiz «Azerbaijan Alpina » MMC fəaliyyətinə nəzər salaq. Hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, heyətin idarə olunması prosesinə müəssisə və təşkilatlarının quruluşu, işçilərin tərkibi , müəssisənin miqyası baxılan məhsulun həcmi və çeşidi və bir sıra məsələlər təsir göstərir. Haqqında bəhs etdiyimiz «Azerbaijan Alpina » MMC orta səviyyəli idarəetmə sistemindən malik olan bir təşkilatdır. Bu təşkilat nəzdində əmək kollektivlərində, heyətin idarə olunması zamanı meydana çıxan problemlərin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsinə nəzər yetirək.

Hər şeydən öncə qeyd etməliyik ki, düşünülmüş, məqsədyönlü fəaliyyətini əsası və bu fəaliyyəti stabilliyin qorunmasının başlıca rolu rəhbərlik tərəfindən düzgün qərarların işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasıdır. Rəhbərlik tərəfindən düzgün qərarların işlənilib hazırlanması zamanı idarəetmə prosesində qərarların keyfiyyətinin və səmərəliyinin təmin edilməsi kimi məsələlər də diqqət mərkəzində saxlanmalıdır. İdarəetmə qərarların keyfiyyəti isə idarəetmə qərarlarının təşkilatın daxili tələbatlarına uyğun olması dərəcəsidir. Heyətin idarə edilməsi məsələlərində idarəetmə qərarlarının hazırlanması zamanı onların reallaşması prosesinin hər bir mərhələsinə diqqət yetirilməlidir. Bu zaman qərarların keyfiyyətinə bir sıra amillər təsir göstərir ki, onlar aşağıdakılardan ibarətdir :

1. idarəetmə məqsədlərinin məcmusu ;
2. idarəetmə qərarlarının təqdimat forması ;
3. idarəetmə qərarların hazırlanması metodları ;
4. informasiya ;
5. idarəetmə qərarlarının hazırlanması zamanı istifadə edilən idarəetmə texnologiyası ;

6. idarəetmə qərarlarının hazırlanması zamanı idarəetmənin qanunları və təşkilatın prinsiplərinin nəzərə alınması ;

Heyətin idarəedilməsi prosesində keyfiyyətli qərarların hazırlanması və reallaşması məqsədilə sadaladığımız bu elementlər bir-birini gücləndirməli və sistemli əlaqələrə malik olmalıdır. Müasir dövrdə heyətin idarə edilməsi prosesində yaranan, formalaşan problemlər ilk öncə düzgün idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşmasının asılı olaraq dəyişilir.

Əmək kollektivlərində meydana çıxan müasir problemlərin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün hər şeydən öncə rəhbəri səmərəli fəaliyyət baxımından stimullaşdırıcı şərait yaratmalıdır. Buna müvafiq olaraq meydana çıxan problemlərin həlli istiqamətlərinə aşağıdakılar aid edilə bilər.

- ✓ əmək kollektivlərinə mütəxəssislərini cəlb etmək, idarəetmə fəaliyyətində səmərəliliyin təmin edilməsi məqsədilə ideyaların hazırlanması və təkliflərinin təsdiq edilməsi ;
- ✓ heyətin idarə edilməsi prosesində yaradıcı şərait və münasibətlərin formalaşdırılması və idarə edilməsi ;
- ✓ işçi heyətinin əməyin idarə olunması prosesində müasir informasiya kommunikasiya texnologiyalarından istifadə edilməsi ;
- ✓ əmək kollektivlərində baş verən problemlər zamanı rəhbərlik tərəfindən iş prosesinə ciddi formada təsir göstərən məsələlərin həll edilməsi ;
- ✓ həll edilən problem üzrə peşəkar olan mütəxəssislərin təcrübə və biliklərindən istifadə edilməsi ;
- ✓ müəssisə fəaliyyətinin bütün sahələrində əmək kollektivlərinin mənafeyini ifadə edilməlidir;

Heyətin idarə edilməsi zamanı və rəhbərlik tərəfindən qəbul edilən qərarların keyfiyyəti, təşkilatın inkişaf səviyyəsini və onun mövcudluğu səviyyəsi ilə müəyyən edilir. Bu qərarların qəbul edilməsi zamanı istənilən səviyyəli idarəetmə sisteminə malik olan müəssisələrdə və təşkilatlar qarşısında qeyri- müəyyənlik

şəraitində seçmə problemi dayanır və onun uğurlu şəkildə həlli əsas məsələlərdən birinə çevrilir. Qərarların qəbul edilmə prosesinin son mərhələsi kimi dəyərləndirilən seçki proseduruna qərarların qəbulu məsələsində mühüm rol oynayan digər fazalar da təsir göstərir. Bunlardan ən əhəmiyyətli, əmək kollektivlərində, heyətin idarə edilməsi prosesi zamanı problemin zəruriliyi ilə bağlı olan informasiyanın səliqəli seçilməsi və emalı və təhlil edir. Daha sonra məqsədlərin seçilməsi və qərarların alternativ qəbulu, son olaraq isə həyata keçirilən qərarlarının reallaşdırılması məsələlərinə diqqət yetirilir. Əmək kollektivlərində rəhbərlər tərəfindən qeyri-müəyyənlik şəraitində idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı qəbul edilən qeyri standart qərarları idarəetmə praktikası baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qeyri müəyyənlik şəraitində qəbul edilən qərarlar biznesdə yüksək dərəcədə bir risk tələb edir. Belə olduqda isə heyətin idarə edilməsi məsələsində rəhbərlər mövcud problemlərin yaranmaması baxımından daima optimal optimal və rəşional idarəetmə qərarlarının axtarış reallaşdırılması və bunun vasitəsilə də işçi heyətinin idarə olunması prosesinin tənzimlənməsinə xüsusi diqqət yetirirlər. Müasir dövrdə sadaladığımız bu elementləri nəzərə alaraq, idarəetmə fəaliyyətində qərarların qəbulunda yapon metodologiyası və Qərb idarəetmə praktikasına xüsusi diqqət verilir. Qərarların qəbulu prosesində yapon metodologiyasının tərkib hissəsi hesab edilən 1-ci sistem qərarların qəbulu ilə əlaqədar bütün problem və bu problemlərin həlli istiqamətlərini özündə əks etdirir. Bu zaman əlverişli qərarların hazırlanmasının ilkin mərhələsi zamanı olan heyətin idarə edilməsində, ya da bütün işi rəhbər qrupların razılığı əldə olunaraq fəal şəkildə. Bu qərarların realizasiya sını prosesini gedir. İlkin olaraq meydana çıxan problemə uyğun çoxlu alternativlər içərisində düzgün qərarın seçilməsi prosesinə üstünlük verilir. Dünyanın bir sıra ölkələrindəki idarəetmə praktikasından fərqli olaraq, yapon metodologiyasına uyğun şəkildə qəbul edilən qərarların problemi nəticələrindən bütün sərhədlərin müəyyən edilməsinə xüsusi diqqət verilir. Bu sistem vasitəsilə digər qərarların qəbulu və meydana çıxan problemlərin həlli üçün xüsusi bir sənəd tərtib edir. Bu sənəd vasitəsi ilə bütün problemlər aşkarlanır və onların həlli istiqamətləri

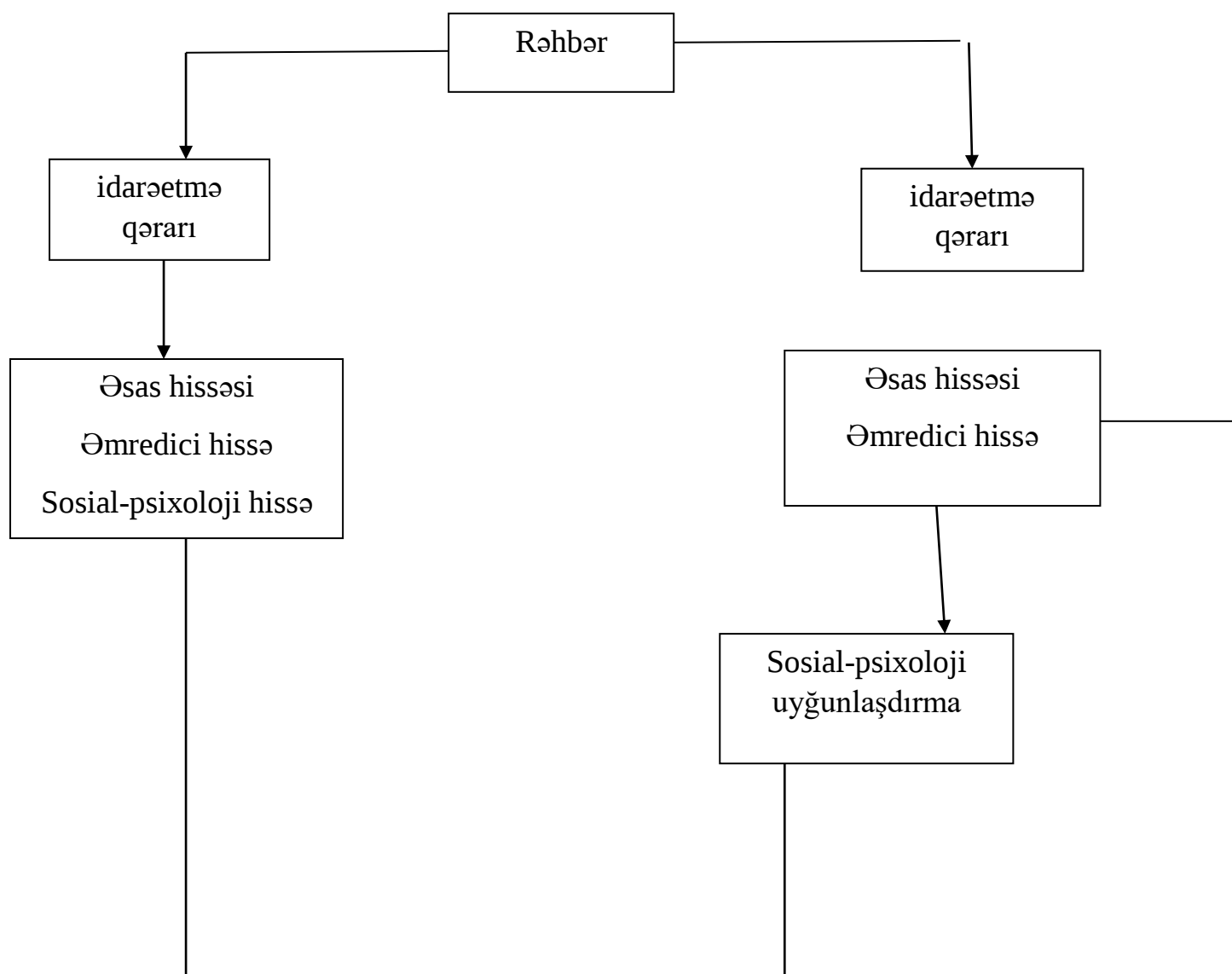
müəyyən edilir. Müasir dövrdə bu metodologiyadan bir sıra ölkələr istifadə edir. Azərbaycan sahibkarları üçün də sərfəli hesab edilən bu sistem xüsusiyyətlərinə «Azerbaijan Alpina » MMC şirkətin nəzdində diqqət yetirək.

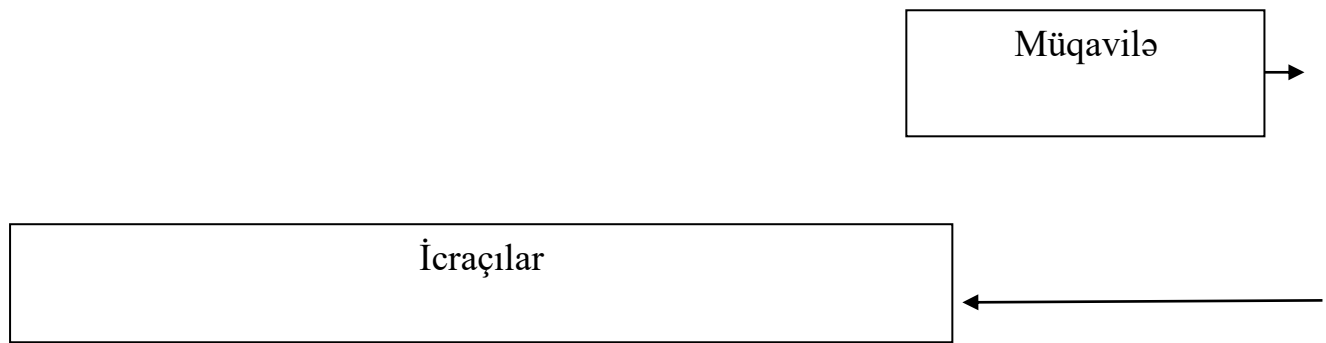
- əmək kollektivlərində, heyətin idarə edilməsi prosesində rinqi sistemin tətbiqi zamanı rəhbərlərin əsas rolu əmək kollektivlərində stimullaşdırıcı atmosferin və sosial psixoloji imkanın yaradılmasından ibarətdir.
- heyətin idarə edilməsinin Qərb idarəetmə təcrübəsində isə mövcud problemlərin həll edilməsi məsələnin qoyuluşundan asılı olaraq idarəetmə prosesində yaranan problemlərin düzgün cavabların axtarılmasını kompleks metodlarının seçilməsindən asılıdır. Meydana çıxan problemlərin həlli zamanı bu metodundan istifadə etmək hər şeydən əvvəl problemin yaranma səbəblərinin axtarılması düzgün qoyulmasını nəzərdə tutur.
- əmək kollektivlərində heyətin idarəedilməsi zamanı mövcud problemlərin həlli istiqamətlərinin müəyyənləşdirməsi kifayət qədər vaxt tələb edir və burada əsas məsələ qərarların qəbul edilməsində problemin tam olaraq başa düşülməsindən ibarətdir.
- Bu metod vasitəsilə qərarların hazırlanmasının kifayət qədər çox vaxt sərf edir, ancaq əsas məsələ qərarın yüksək keyfiyyəti ilə kompensasiya edilir.
- müəssisə rəhbərinin iştirakı vasitəsilə qərarların əmək kollektivləri tərəfindən qəbul edilməsi və onun düzgünlüyünün təsdiqi, həmin qərarların reallaşdırılması üzrə işlərin stimullaşdırılmasında çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla yanaşı qeyd etməliyik ki, müzakirə , qrup şəklində qəbul edən qərarından onun icrasının keyfiyyətini daha da artırır və bu zaman qrupun müxtəlif üzvlərinin fikirləri dinlənilib və fikir mübadiləsi aparılaraq, mütəxəssislərin təcrübəsindən istifadə edilir.
- müəssisədə əmək kollektivləri arasında baş verən münaqişələrin aradan qaldırılır və müzakirələr nəticəsində meydana çıxan münaqişələrin əsas səbəbləri aşkar edilir.

- Rinqi sisteminin tətbiqi zamanı işçi sadəcə olaraq, təşkilatın məqsədlərini həyata keçirilən bir vasitəçi kimi deyil, həm də idarəetmə fəaliyyətinin əsas obyekti kimi çıxış edir. Bunun səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, əgər bu idarəetmə sistemində və praktikasında insan idarəetmə fəaliyyətin əsas tərkib hissəsi hesab edilir. Hansı fəaliyyət icra etməsindən asılı olmayaraq o, rəhbərliyin diqqət mərkəzində saxlanılır və bu zaman rəhbərin əsas vəzifəsi əmək kollektivlərindən əməyin idarə olunması prosesində təşkilatda vəzifə münasibətlərinin və psixoloji iqlimin saxlanmasından ibarətdir.

Heyətin idarəedilməsi prosesində idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesində qədər qərarın potensial icraçı və istehlakçıların müqaviməti ilə üzləşə bilər. Bu nöqtəyi nəzərdən idarəetmə qərarının icraçı təsirinə diqqət yetirək.

Sxem 3.1. İdarəetmə qərarının icraçıya təsiri





Sxeme uyğun şəkildə qeyd edə bilərik ki, idarəetmə qərarının 1-ci mərhələsi üzrə əsas və əmredici hissələr ilə yanaşı, sosial psixoloji hissənin də nəzərə alınması çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada sosial psixoloji hissə əsasən rəhbərlik tərəfindən hər hansı bir qərarların verilməsi zamanı heyətin idarə edilməsində sosial psixoloji xüsusiyyətləri nəzərə alınmasını özündə ifadə edir. Kollektivin sosial tələbatlarının və maraqlarının ödənilməsinə əsaslanan sosial psixoloji məsələləri, əmək kollektivlərinə daha çox nizam intizam təhlükəsizlik, idarəetməyə, inam sabitlik üzrə bütün məsələləri özündə əks etdirir. Belə ki, istənilən təşkilat öz peşəkarlığından, şəxsi keyfiyyətlərinə görə bütün sosial qrupların məcmusudur. Bunun üçün isə heyətin sosial uyğunlaşdırması və sosial mobilliyin idarə edilməsini zəruri hesab edilir. Xüsusi uyğunlaşma, əmək kollektivlərində, işçilərin bir-birinə qarşı formal və qeyri formal qaydada birgə işləmək qabiliyyətinin öyrənilməsi və sosial mobillik münasibətləri çərçivəsində kütləvi proseslərinin fərdi şəxsi davranışın idarə edilməsi metodlarını özündə əks etdirir.

Əmək kollektivlərinin fəaliyyətində məhz bu qərarların hazırlanmasında və reallaşdırılmasında, əməyin elmi təşkilinin əsaslarını, əməyin psixologiyası da mühüm rol oynayır. Bu isə bir sıra istiqamətlərini özündə əks etdirir ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir

1. Konkret əmək fəaliyyəti üçün heyətin peşəkar seçimi ;

2. şəxsi keyfiyyətlər və qabiliyyətlərə asılı olaraq əmək kollektivlərinin, peşəkar davranış tərzini ;
3. heyətin peşəkar olması səviyyəsinin aşağı salınması və əmək kollektivlərinin fəaliyyətinin stimullaşdırılması ;

3.2. Kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolları

Kadr işində həqiqi inqilab II Dünya Müharibəsindən sonra idarəetmə fəaliyyətində sistemli yanaşmaların tətbiqi ilə əlaqələri meydana çıxdı. Sistemli idarəetmə isə öz növbəsində kadrların idarə edilməsi zamanı insan resurslarının idarə edilməsinə müvafiq olaraq yeni texnologiyaların yaranmasını da zəruri etmişdir. Xüsusilə də kadrların idarəedilməsi peşə fəaliyyəti kimi XX əsrdən etibarən formalaşmağa başlamışdır. Ümumilikdə, qeyd etməliyik ki, kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin 3 əsas modeli ayırd edilir. Bunlara nəzər salaq.

- ✓ Müəssisə və təşkilatlarda sağlam iş şəraiti və əlverişli psixoloji atmosferin formalaşması və qayğısına qalan işçi heyət üzrə menecer . Bu model əsasən XIX əsrin sonu XX əsrin əvvəllərində tətbiq olunmağa başlandı. İşçi heyət üzrə menecerin bu modeldə vəzifə statusu kifayət qədər aşağıdadır. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik, məhz bu model daha çox sosiologiya sahəsində hazırlığa malik olan və xətti rəhbərlərə, muzzdlu işçilərə münasibətdə effektiv korporasiya siyasətini aparmaqda kömək edən bir model kimi meydana çıxır.

- ✓ əmək müqavilələri üzrə məsələlərin həlli ilə məşğul olan işçi heyət üzrə menecer. Bu maddəyə daha çox müəssisə və təşkilatlarda əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi və eləcə də, işçilərin əmək müqaviləsinin şərtlərinə əməl etməsi və inzibati nəzarətin aparılması ilə əlaqədar təklif edilmişdir.
- ✓ Təşkilatı kadr potensialının arxitektoru kimi yeni kadrların idarə edilməsi strategiyasının işlənilib hazırlanması və daima təkmilləşdirilməsi rolu oynayan menecer . Onun əsas vəzifəsi müəssisə və təşkilatlarda mütəmadi olaraq kadr potensialının təşkilinə peşə nizamlılığının təmin edilməsindən ibarətdir.

Təəssüf ki, müasir dövrdə hər bir təşkilatın fəaliyyətində kadrların rolunun getdikcə artması, kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinə intellektual və yaradıcı yanaşma tələb edir. Bu proses işgüzar mühit və onun bütün aspektlərini əhatə etməklə yanaşı, onu özünə inteqrasiya edilməsi baxımından yanaşmanı davam tələb edir. Kadrların idarəedilməsi, innovativ xarakter kəsb etdiyi üçün o, özündə ancaq hər bir təşkilatın, müəssisənin və daima olaraq kadr potensialının təkmilləşdirilməsinə, iqtisadi nəticələrinin yüksəldilməsi vəzifəsini qarşıya məqsəd kimi qoyur.

Bir sıra iqtisadçılar kadrların fəaliyyətinin yüksəldilməsi, müxtəlif amillərlə əlaqələndirirlər ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir

- Elmi texniki tərəqqinin ən son yeniliklərinin kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinə tətbiqi ;
- İşçi bölməsində rəqabət qabiliyyətinə tələbatın artması və ümumilikdə kadr siyasəti üzrə rəqabətin kəskinləşməsi ;
- İşçilərin təhsil və mədəni səviyyəsinin tələbatın artması ;
- Müəssisə və təşkilatlarda əməyin təşkilinin kollektiv formasının daha da inkişaf etməsi ;

Kadrların idarə edilməsi fəaliyyəti müəssisə və təşkilatlarda peşəkar heyətlə müəssisənin təminatına, maddi və kadr potensialının inkişaf etdirilməsinə, eləcə də resursu savadlı istifadəsinə yönəldilmiş fəaliyyət sferasıdır. Bu fəaliyyətin düzgün şəkildə yerinə yetirilməsi baxımından və idarəetmə proseslərinin mexanizmi və eləcə də əməkdaşların davranışında dəyişiklik səbəb olan amillər sistemini və bir sıra məsələlərin diqqət mərkəzində saxlamaq zəruri hesab edilir. Bütün bununla yanaşı, kadrların idarə edilməsi, kadr planlaşdırılması və rəhbərlik məsələləri istehsal amilləri, eləcə də firma və şirkətlərinin təşkilati struktur və strateji məqsədləri ilə də əlaqəlidir.

Kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı meydana çıxan məsələlər öz növbəsində, heyətin idarə edilməsi sistemlərinin qurulması və bununla bağlı metodların öyrənilməsi və tətbiqinə əsaslanır. Buna müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, müasir dövrdə bəzi müəssisə və təşkilatlar heyətin idarəedilməsi prosesi daha çox önəm verirlər və bu nəticə etibarlı ilə özünü strateji idarəetmə fəaliyyətində təşkilatın yüksək nəticələri əldə etməməsinə gətirib çıxara bilər. Ümumilikdə, kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi, müxtəlif yollarla başlamaq olar.

Idarəetmə heyətinin ixtisasının artırılması. Əmək kollektivlərində, işçilərin ixtisasının artırılması, heyətin öz işini daha səmərəli formada təşkil etməsi baxımından lazımi şəraitin yaradılması naminə menecerlərin və idarəetmə vərdişlərinin və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə əsaslanır. Kadrların idarə edilməsi üzrə müəssisə və təşkilatlarda bu prosesdə menecerlərin ixtisasının artırılmasına istiqamətlənən sistemətik proqramlar tətbiq edilir. Bu işin uğurlu formada icra edilməsi baxımından bu proqramlarla yanaşı, xüsusi analiz və planlaşdırmanın olması da mühüm hesab edilir.

Bəzi təşkilatlarda kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi prosesi motivasiya ilə də sıx bağlıdır. Belə ki, əmək kollektivlərində, işçilərin ixtisasının artırılması birbaşa olaraq, müəssisə və təşkilatların qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq üçün kömək edən menecerlərin bilik və bacarıqlara yiyələnməsi

istiqlamətlənir. Belə olduqda isə təşkilatların öz fəaliyyətində qarşıya qoyduqları məqsədlərə nail olması, əmək kollektivlərinin motivasiyasının yüksək olması və buna müvafiq olaraq işin gedişatını da öz təsirini göstərir. Lakin heç də bütün şirkətlərdə menecerlərin üçün tələbatın ödənilməsi şəraiti yaradılmır. Tədqiqatlara əsasən qeyd edə bilərik ki, bir sıra İdarəetmə Məktəbinin məzunlarına hər hansı bir işi başlayarkən, gələcəklə bağlı gözləntiləri ilə onları təqdim olunan imkanları üst-üstə düşmür. Bu hal baş verdiyi zaman isə işçi zəif motivləşir, və biliyə yiyələnmək və onda hər hansı bir stimula formalaşmır. Məhz bunu görə də rəhbərləri hər şeydən əvvəl heyətin ixtisasının artırılması məsələlərində onların əlavə bilik və bacarıqlara yiyələnməsi ilə əlaqədar stimula yaratmaq barədə ciddi düşünməlidirlər. Bu da əmək kollektivlərində kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi və inkişafı baxımından olduqca zəruridir.

Bəs əmək kollektivlərində kadrların ixtisasının artırılması metodları hansılardır? İdarəetmə fəaliyyətinə kadrların ixtisasının artırılmasına böyük olmayan qruplarda mühazirələr aparmaq yolu ilə müxtəlif işgüzar oyunların keçirilməsi vasitəsilə yerinə yetirilə bilər. Xüsusi kurslar və seminarlar təşkil edərək, və yaxudda işçilərin rotasiyası metodundan istifadə edərək də əmək kollektivlərində kadrların ixtisasının artırılmasına nail olmaq olar. Bütün bunlarla yanaşı olaraq kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi, ilə əlaqədar olaraq layihələrin həyata keçirilməsi müəssisə və təşkilatlarda müəyyən xərclərlə də bağlıdır. Təbii ki, bu istiqamətdə təkmilləşmə prosesləri zamanı yaranan xərcləri öz növbəsində 2 yerə bölünür. Birdəfəlik və cari xərclər. Bu xərclərə tədqiqat işimizin müxtəlif bölmələrində fəaliyyətini təhlil etdiyimiz «Azerbaijan Alpina » MMC təmsalında nəzər yetirək. Bu təşkilat əmək kollektivlərinə də kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar hər il müxtəlif layihələr, eləcə də stimullaşdırıcı tədbirləri yerinə yetirir. Həyata keçirilən bu tədbirlər zamanı idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar birdəfəlik xərclər meydana gəlir ki, bunlar aşağıdakı formada hesablanır.

$$K=K_{y1}+K_{y2}+K_{y3}+K_{y4}$$

Müvafiq olaraq, K_{y1} - istehsal öncəsi xərclər

K_{y2} -idarəetmə qərarları ilə əlaqədar kapital qoyuluşu

K_{y3} -istehsalla bağlı kapital qoyuluşları

K_{y4} - idarəetmə qərarların qəbulundan sonra istehsal edilmiş kapital qoyuluşları

Kadrların idarə edilməsi və fəaliyyətinin ən önəmli elementlərindən biri də müəssisə və təşkilatlarda peşə adaptasiyası üzrə kadrların hazırlanması sisteminin təşkil edilməsindən ibarətdir. Müəssisə və təşkilatlardan rəhbərləri, əmək kollektivini yeni kadrlar cəlb edərək onların peşə adaptasiyasının və oriyentasiyasına ciddi fikir verirlər. Hər bir işçini işə götürərkən onun həmin vəzifəyə nə dərəcədə uyğun olub olmamağını müəyyən edirlər. İxtisaslı kadrların heyətin idarə edilməsi fəaliyyətinə cəlb edilməsi də bu prosesin təkmilləşdirilməsi və daha sonradan onun daha təkmil variantlarının işlənilib hazırlanması və inkişafı baxımından zəruri hesab edilir.

Əmək kollektivlərində, kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinə, təşkilatın ümumi strategiyası ilə qarşılıqlı əlaqədədir. Buna görə də təşkilatın ümumi strategiyasına uyğun olaraq kadrların idarəedilməsi strategiyası da müəyyən səbəblərə görə dəyişdirilə bilər. Deməli, bu 2 amil bir-biri ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərərək ümumi strategiyanın təkmilləşdirilməsinə xidmət edirlər. Məhz həmin təşkilatların fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, daxili və xarici mühitin təhlil edilməsindən əldə olunan nəticələrə əsasən həyata keçirilir. Belə olduqda isə təşkilati idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar üsulları, metodları daha da təkmilləşdirməklə idarəetmə fəaliyyəti zamanı əldə olunacaq nəticələrində daha yüksək olmasına şərait yaradır.

Əmək kollektivlərində kadrların idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi məsələlərinə mühüm yerlərdən birini də əmək kollektivlərinin xidməti, peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsini idarəedilməsi məsələləri təşkil edir. Xidməti, peşə vəzifələrinə irəli çəkmək dedikdə, həm təşkilatın, həm də ayrı-ayrı şəxslərin

inkişafında mühüm rol oynayan vəzifələr üzrə bölgünün düzgün həyata keçirilməsi və vəzifələrin davamı olaraq dəyişilməsi seriyası başa düşürlər. Bu metoddan istifadə edərək əmək kollektivlərindən rəhbər nəzarətin təkmilləşdirilməsi vasitəsilə kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsinə şərait yarada bilər. Belə ki, xidməti, peşə vəzifələrində irəli çəkməyi özü bir sıra mərhələlərdən ibarətdir. Bu mərhələlərin hər birinin icrası zamanı nəzarət sisteminin formalaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi və sona qədər icrası öz növbəsində əmək kollektivlərində rəhbərə onun təşkilatına qarşı ekstra inam və motivasiya yaradır. Belə olduqda isə kadrların idarə edilməsi prosesi də asanlıqla icra edilir.

Kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsində işçilərin ixtisasının artırılması işinin təşkili də mühüm rol oynayır. Haqqında bəhs etdiyimiz «Azerbaijan Alpina » MMC şirkəti işçilərin ixtisasının artırılmasına dair konkret addımlar ataraq, kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinə nail olmuşdur. Buna misal olaraq, təşkilat burada çalışan kadrların peşə təhsilinin səviyyəsinin artırılması, eləcə də yan mühəndis texnik işçilərin ixtisasının artırılması və fəhlə kadrların hazırlanması kimi məsələlərə diqqət yetirmişdir. Bütün bunlarla yanaşı, ölkəmizdə də məhz kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı dövlət səviyyəsində müxtəlif tədbirlər görülür. Buna misal olaraq qeyd edə bilərik ki, ölkəmizdə biznesin idarə odur edilməsi sahəsində kadrların ixtisasının artırılması üzrə İqtisadi İnkişaf Nazirliyi və Almaniya Federativ Respublikasından Federal İqtisadiyyat və Texnologiyalar Nazirliyi arasında əməkdaşlıq haqqında Memorandum imzalanmışdır. Bu memorandumda əsasən, ölkəmizdə özəl sektorda biznesin idarə olunması fəaliyyəti üzrə menecerləri üçün ölkəmizdə biznesin idarə edilməsində kadrların ixtisasının artırılması üzrə Almaniya Azərbaycan ikitərəfli Proqramı çərçivəsində Almaniya tədris və təcrübə ilə əlaqədar bütün məsələlər müzakirə edilmişdir.

Beləliklə, müəssisə və təşkilatlarda kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, özündə aşağıdakı məsələləri əks etdirir.

1. idarəetmə fəaliyyətində kadrların rolunun artırılması ;

2. heyətin təhlükəsizliyi və əməyin texnikası probleminin həlli ;
3. əmək kollektivlərin işini düzgün qiymətləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi ;
4. iş yerlərinin rotasiya edilməsi ;
5. həyəti ixtisasın artırması ilə əlaqədar xərclərin optimallaşdırılması ;
6. əmək kollektivlərində yaranan istehsal və sosial konfliktlərin həll edilməsi ;

Müəssisə və təşkilatlarda kadrların fəaliyyətinin yüksəldilməsi, hər şeydən əvvəl, kadrların düzgün seçimi prosesindən başlayır. Belə ki, müasir dövrdə hər bir təşkilatının digər müəssisələrlə rəqabət etmək qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün hər şeydən öncə onun təhsilli və bacarıqlı heyəti ehtiyacı vardır. Belə olduqda isə kadrların seçilməsi bu fəaliyyəti əsas tərkib hissəsi kimi aşağıdakı məsələləri özündə əks etdirir.

- müəyyən olunmuş vəzifəyə uyğun mümkün olan namizədlər haqqında informasiyanın əldə edilməsi ;
- əldə edilmiş informasiyaya uyğun namizədləri haqqında zəruri məlumatların təhlili ;
- namizədlərin keyfiyyət göstəriciləri müqayisə edilməsi ;
- müəyyən olunmuş vəzifə ilə namizədliyini keyfiyyət xüsusiyyətlərini müqayisə edilməsi ;
- vəzifəyə uyğun namizədin seçilməsi və təyin edilməsi ;

Ümumilikdə, kadrlar seçilərkən və yerləşdirərkən də bir sıra prinsiplərə əməl olunmalıdır ki, bunlara nəzər salaq.

1. Seçilən vəzifəyə namizədin uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi qaydası . Bu ilk baxışdan çox sadə görünə bilər, lakin həmişə bir sıra hallarda bu tələbləri hər zaman əməl edilmir ki, işçinin təcrübəsi, biliyi, ixtisası uyğun gəlmədiyi hallarda olur.
2. Rəhbər işçinin idarəetmə obyektinin rəhbərlik səviyyəsinə uyğunluğu

3. Yaşlı rəhbəri işçi ilə gənc kadrların düzgün əlaqələndirilməsi və bu zaman kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin tənzimlənməsi məsələlərinin nəzərə alınması ;
4. Rəhbər işçidə olan keyfiyyətlərlə onun tabeliyində olan işçilərin yaxşı keyfiyyətlərini əlaqələndirilməsi və bu prosesin idarəetmə kollektivlərinin formalaşmasında rolu ;

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat işinin müxtəlif bölmələrində əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi ilə bağlı mövcud problemlə şərh edilmiş, eləcə də sosial idarəetmə sisteminin nəzəri metodoloji əsasları, idarəetmənin sosial metodları öz əksini tapmışdır. Əmək kollektivlərində rəhbərlik üslubunun kollektivdə əməyin idarə edilməsi prosesinə təsiri, eləcə kollektivi sabilliyin sosial idarəetmə sisteminə rolu kimi məsələlər araşdırılmış və ümumiləşdirilmiş nəticə əldə edilmişdir.

Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

1. Əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi, zamanı müəssisə və təşkilatların idarəetmə prosesində intizamın möhkəmləndirilməsi və bir sıra məsələləri nəzərə alaraq, idarəetmə fəaliyyətini icra etməsi, xüsusilə də müasir dövrdə idarəetmə fəaliyyətində risk və məsuliyyət məsələlərinin nəzərə alaraq idarəetmə qərarlarının verilməsi əmək kollektivlərinin Daha səmərəli formada idarə edilməsinə gətirib çıxarır. Rəhbərlik çoxsaylı istehsal problemlərini həll etməyə , risk amilinin nəzərə alınmaqla müəssisənin idarəetmə fəaliyyətində qərar qəbul etməyə, düzgün strateji məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsindən idarəetmə qərarların qəbul edilməsi prosedurunun onların optimallaşdırılmasına daha səmərəli idarəetmə üsullarına müəyyən edərək müəssisənin daha səmərəli formada fəaliyyətinin

- təşkil edilməsinə və bir sıra məsələlərə riayət etməklə əmək kollektivlərinin səmərəli formada idarə olunmasına nail olmağa çalışır.
2. Müasir dövrdə idarəetmə təcrübəsində, müxtəlif yeni meyllərin yaranması ümumilikdə bu fəaliyyətin də təkmilləşdirilməsini zəruri hala çevirmiş və buna görə də əmək kollektivləri idarə edilməsi məsələsində müəssisələr yalnız mənfəəti deyil, bununla bərabər, yüksək rəqabət qabiliyyətli fəaliyyəti də diqqət mərkəzində saxlamağa cəhd göstərirlər.
 3. Əmək kollektivlərinin idarə edilməsi prosesində hər şeydən əvvəl idarəetmə heyətinin rəhbəri dəyişən şərait nəzdində idarəetmə fəaliyyəti ilə əlaqədar vərdişlər təhlil edilmiş və buna müvafiq olaraq belə bir nəticə əldə olunmuşdur ki, , uzunmüddətli inkişaf perspektivi iş şəraitində. əmək kollektivinin sosial idarəedilməsi və sosial inkişafın planlaşdırılması məsələlərinə müəssisə və təşkilatlar tərəfindən daha çox diqqət yetirilməlidir. Müəssisə və təşkilatların sosial iqtisadi inkişafı ilə əlaqədar olaraq əmək kollektivi üzvləri arasında sosial münasibətlər tənzimlənməli və ya qaydaya salınmalıdır.
 4. İdarəetmə fəaliyyətində əməyin düzgün ödənilməsi, maddi həvəsləndirmə üsulları ilə yanaşı, fərdi əmək fəallığına uyğun mükafatlandırma sisteminin mövcudluğu və bunları istifadə də əmək kollektivlərində əmək fəaliyyətinin təşkilinə və əmək kollektivlərinin idarə edilməsinə təsir göstərən əsas amillər hesab edilir. Buna müvafiq olaraq bu amillərin müəssisə və təşkilatlarda əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi zamanı nəzərə alınmasına və eləcə də sağlam psixoloji mühitin yaradılması, idarəetmə fəaliyyətinin tərkib hissəsi olaraq idarəetmə fəaliyyətinə ciddi təsir göstərir.
 5. Əmək kollektivlərində sosial psixoloji mühitin formalaşdırılmasında və ictimai iqtisadi formasiyanın rolunu da diqqət mərkəzində saxlamaq zəruri hesab edilir. Bununla əlaqədar, kollektivdə şəxslərarası qarşılıqlı münasibətlərin xarakterini müəyyənləşdirən ictimai dərkətmənin məzmunu, nəticəsi kimi məhz ictimai münasibətlərin məcmusu olan və sosial iqtisadi

quruluşun xüsusiyyətə nəzərə salınması və bunun sosial idarəetmə sistemində təsiri təhlil edilmiş və bununla bağlı olan nəticələr əldə edilmişdir.

Qeyd etdiyimiz bu məsələlər, tədqiqat işini müxtəlif bölmələrdə təhlil edilmiş və bununla əlaqədar təkliflər əldə edilmişdir ki, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir :

1. əmək kollektivlərində, idarəetmənin sosioloji metodları təhlil edilmiş və burada baş verən sosial psixoloji proseslərini idarəetmə fəaliyyətinə təsiri müəyyən edilərək müəssisə və təşkilatlar tərəfindən yerinə yetirilməli olan tədbirlər öz əksini tapmışdır ;
2. əmək kollektivlərində baş verən münaqişələrin, onların sosial idarəedilməsi məsələlərinə ciddi şəkildə təsir etdiyini nəzərə alaraq münaqişənin baş vermə səbəblərinin aşkar edilməsi məsələlərində sosial psixoloji mühitin optimallaşdırılması və baş vermiş münaqişədə sosial psixoloji aktivləşdirmənin işlənilib hazırlanması kimi məsələlər və bununla bağlı yerinə yetirilən tədqiqatları əmək kollektivlərində sabilliyin əldə edilməsinə və beləliklə də aid artmasa nailiyyətinə müsbət təsir göstərəcəkdir.
3. əmək kollektivlərində və kadrların idarə olunması zamanı meydana çıxan problemlər operativ və sistemli şəkildə həll edilməsi ilə əlaqədar təkliflər verilmiş və bu problemlərin həlli istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir.
4. əmək kollektivlərində sosial psixoloji mühitin optimallaşdırılması məsələləri də münaqişənin baş vermə səbəblərinin aşkar edilməsində mühüm təsir göstərir. Bu zaman münaqişənin həllinin ilkin addımlarından biri kimi baş vermiş münaqişələrin sosial psixoloji tipləşdirilməsinin işlənilib hazırlanmasıdır. Bu tipləşdirmə isə əmək kollektivlərində həyata keçirilən tədqiqatlar vasitəsilə təklif edilir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. “Menecment”. Bakı 2013.
2. Ə.Əlirzayev “İqtisadi və sosial idarəetmə: bazar iqtisadiyyatı, metodoloji prinsiplər, qanunauyğunluqlar” Bakı 1997
3. Ə.H.Ələkbərov, M.Ə.Vəliyev “Menecment”, Bakı, 2013
4. Əhmədov V.Q. “Sahibkar-menecment”. Bakı 2000.
5. Əliyev T.N “Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi”, Bakı, 1995
6. Əliyev T.N “Biznesin idarə edilməsi”, Bakı, 1994
7. İ.Ə.İsmayılzadə “İnsan resurslarının idarə edilməsi və sosial inkişaf” Bakı-2013
8. İbrahimov Zülfüqar Hüseyn “Bazar mühitinə uyğun rəhbərlik üslubunun təşkili və heyətin idarə edilməsinin inkişaf parametrləri”, i.q.üz.al.də.al.üç.tə.ed.dis, Bakı, 2002
9. İmranov A.M. “Menecment” dərslik. Bakı, 2007. 268 s.
10. İmranov A.M., Mustafayev A.M. “Menecmentdə motivləşdirmə”. Bakı, 2004.
11. İsgəndərov Rafiq “Heyətin İdarə Edilməsi” Bakı, 2003
12. İmanov Ə.Ş. “Biznes və menecment”. Bakı 2011.
13. X.M.Yahudov “Menecmentin Əsasları”, Bakı, 2007
14. K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov “Menecment”, Bakı, 2007

15. Kərimov X.Z “Strateji Menecment”, Bakı, 2008
16. Qeybullayev Q. “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları”. Bakı 2000.
17. Qasımova aysel Fərmayıl “Əmək kollektivlərində, psixoloji mühit və onun əməyinin səmərəliliyinə təsiri” mag dis, Bakı, 2016
18. Məmmədov S. “İdarəetmənin əsasları”. Bakı, 2009.
19. Məmmədov Rəşad “Yeni iqtisadi münasibətlər şəraitində idarəetmə qərarlarının formalaşması istiqamətləri” iq.üz.al.də.al.üç.tə.ed.dis, Bakı, 2004
20. Pənahəliyeva Mələhət Ömər “Bazar münasibətləri şəraitində sənaye müəssisələrində menecmentin təşkilati iqtisadi forma və metodlarının təkmilləşdirilməsi problemləri” iq.üz.al.də.al.üç.tə.ed.dis, Sumqayıt 2002
21. T.Ə.Quliyev “Əməyin iqtisadiyyatı”, Bakı , 2003
22. T.Ə.Quliyev, Ə.İ.Məmmədov “Əməyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası” Bakı-2009
23. T.Ə.Quliyev “Menecmentin əsasları”, Bakı, 2001
24. T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin “Heyətin İdarə Edilməsi”, Bakı, 2012
25. «Управление персоналом организаций». Учебное пособие, под.ред. А.Я.Киванова.
26. Баринов В.А. «Антикризисное управление». Москва, 2002.
27. Бусыгин А.В. «Эффективный менеджмент». Москва, 2000.
28. Вершигора Е.Е. «Менеджмент». Москва, 2003. 28. Вестник В.Р. «Основы менеджмента» Москва, 2001
29. Герчикова И.Н. «Управление фирмой», Москва – 1997
30. Е.П.Михалева “Менеджмент”. Москва-2002.
31. Кулиев Т.А. Регулируемая рыночная экономика. Баку, 2000
32. Кулиев Т.А., Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Баку, 2012.
33. Валуев С.А. и др. Организационный менеджмент. М., 1993.
34. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. М., 1995.
35. <http://anl.az/new/>
36. <http://kayzen.az/>

37. http://unec.edu.az/application/uploads/2016/03/Qasimova_Aysel.pdf
38. https://az.wikipedia.org/wiki/Ana_S%C9%99hif%C9%99

ANNOTATION

Labor groups and collectives in market relations and spiritual values and the creation of management, staff management is considered an important part of the process. So the labor collectives, leaders of the labor collectives of workers at all levels of governance and regulation plays a special role in the organization. So the labor collectives, different methods of making and methods of management, stability as well as social management system and the role of collective management of the conflicts in the form of collective activity is important. It is in a market economy at the same time, using the achievements of scientific and technical progress in the management of labor collectives, employees are encouraged creativity. In modern times, a number of labor collectives of workers of social management, which in turn requires skills and features. As an example of initiative, responsibility, team attitude conscious of the processes, etc. can be shown to be open to new ideas. All of these factors can be recorded in accordance with labor collectives and social management, in modern times it is considered very important. In modern times, a number of labor collectives of workers of social management, which in turn requires skills and features. As an example of initiative, responsibility, team attitude conscious of the processes, etc.

can be shown to be open to new ideas. All of these factors can be recorded in accordance with labor collectives and social management, in modern times it is considered very important. labor collectives and management of scientific and technological achievements, the staff encourages creativity. All of these factors can be recorded in accordance with labor collectives and social management, in modern times it is considered very important. All of these factors can be recorded in accordance with labor collectives and social management, in modern times it is considered very important.

АННОТАЦИЯ

Трудовые группы и коллективы рыночных отношений и духовных ценностей и создание управления, управления персоналом считается важной частью процесса. Поэтому трудовые коллективы, руководители трудовых коллективов работников на всех уровнях управления и регулирования играет особую роль в организации. Поэтому трудовые коллективы, различные способы получения и методы управления, стабильности, а также система социального управления и роль коллективного управления конфликтами в форме коллективной деятельности является важным edilməsinində. Именно в условиях рыночной экономики, в то же время, с использованием достижений научно-технического прогресса в управлении трудовых коллективов, работники поощряются творчество. В качестве примера инициативы, ответственности, команда отношения сознательных процессов и т.д., может быть показано, чтобы быть открытой для новых идей. Все эти факторы могут быть записаны в соответствии с трудовыми коллективами и социального управления, в наше время это считается очень важным. трудовые коллективы и управление научно-технических достижений, персонал поощряют

творчество. В наше время, ряд трудовых коллективов работников социального управления, которая, в свою очередь, требует навыков и возможностей. В наше время, ряд трудовых коллективов работников социального управления, которая, в свою очередь, требует навыков и возможностей. В качестве примера инициативы, ответственности, команда отношения сознательных процессов и т.д., может быть показано, чтобы быть открытой для новых идей. Все эти факторы могут быть записаны в соответствии с трудовыми коллективами и социального управления, в наше время это считается очень важным. Все эти факторы могут быть записаны в соответствии с трудовыми коллективами и социального управления, в наше время это считается очень важным.

Referat

Bazar münasibətləri şəraitində əmək kollektivlərinin idarəedilməsi və kollektivlərdə mənəvi dəyərlərin yaradılması, heyətin idarəedilməsi prosesinin mühüm tərkib hissəsi hesab edilir. Hər şeydən əvvəl qeyd etməliyik ki əmək kollektivlərində rəhbər və işçi vəzifəsi üzrə münasibətlərin idarəedilməsi və həmçinin bu istiqamətdə səriştəli rəhbərlik qabiliyyətinin mövcud olması idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsi kimi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, əmək kollektivlərində, rəhbər şəxslər əmək kollektivlərində idarəetmənin bütün səviyyələri üzrə işçilərin fəaliyyətinin təşkil edilməsində və tənzimlənməsində xüsusi rol oynayır. Belə ki, əmək kollektivlərində, idarə etmənin müxtəlif üsul və metodlarının müəyyən edilməsi, həmçinin kollektivdən stabilliyin sosial idarəetmə sistemində rolu və burada baş verən münaqişələrin idarəedilməsi kollektivin fəaliyyətinin daha səmərəli formada təşkil edilməsinə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhz bazar iqtisadiyyatı şəraitində bütün bunlarla yanaşı, elmi texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadə olunaraq əmək kollektivlərinin idarə olunması, işçiləri yaradıcılığa təhrik edir. Müasir dövrdə əmək

kollektivlərinin sosial idarəedilməsi öz növbəsində işçilərinin bir sıra bacarıqlara və xüsusiyyətlərə sahib olmasını tələb edir. Bunlara misal olaraq təşəbbüskarlıq məsuliyyətli, kollektivdə baş verən proseslərə şüurlu münasibət, yeniliklərə açıq olmaq və.s göstərə bilərik. Bütün bu amillərə müvafiq olaraq qeyd edə bilərik ki, əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi, müasir dövrdə olduqca aktual hesab edilir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin obyektini ümumilikdə müəssisə və təşkilatlarında, birlik və sənaye müəssisələrində əmək kollektivlərinin idarə edilməsi prosesi, predmetini isə əmək kollektivlərinin sosial idarəedilməsi problemlərin və əmək kollektivlərində idarəetmənin sosioloji metodlarının müəyyənləşdirilməsi və bu istiqamətdə fəaliyyəti təkmilləşdirilməsi yolları təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsası. Tədqiqat işinin nəzəri metodoloji əsasını ümumilikdə əmək kollektivlərinin idarəedilməsi üzrə müxtəlif elmi tədqiqat işləri, qərarlar, proqramlar, həmçinin ölkəmizdə bu istiqamətdə müvafiq qanunverici orqanlar tərəfindən qəbul edilmiş qanunvericilik aktları və müxtəlif sənaye müəssisələrinin əmək kollektivlərinin idarə edilməsi ilə əlaqədar əsasnamələri təşkil edir. Dissertasiya işinin tədqiq edilməsi zamanı ümumiləşdirmə, statistik təhlil, müqayisə , analiz və bir sıra metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya mənbəyi. Mövzuya uyğun olaraq müxtəlif ədəbiyyatlardan (rus, türk) , statistik göstəricilərdən, , internet saytlarından və digər vəsaitlərdən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işində bir sıra məsələlər təhlil edilmiş və buna müvafiq olaraq müxtəlif yanaşmaları şərh edilmişdir ki ki, bunları elmi yenilik kimi nəzərə almaq məqsədəuyğun hesab edilərdi. Bunlara nəzər salaq ;

- ✓ Tədqiqat işində bazar münasibətləri şəraitində əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsi xüsusiyyətləri və bu fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi mexanizmləri öz əksini tapmışdır ;
- ✓ əmək kollektivlərində baş verən münaqişələr,onların həlli zamanı rəhbərlik üslubundan və meydana çıxan problemlərin həllinə dair tövsiyələr verilmişdir ;
- ✓ kadrların idarəedilməsi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolları göstərilmişdir. ;

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.Tədqiqat işinin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqat işində əks olunan məsələlər ölkəmizdə müxtəlif sferaları üzrə fəaliyyət göstərən müəssisələrdə əmək kollektivlərinin sosial idarə edilməsində və bu istiqamətdə kollektivə təsir edən sosial psixoloji xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilərək tətbiq edilməsində istifadə oluna bilər.