AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

ŞƏFA TOFİQ qızı QULİYEVA

İDARƏETMƏ PSİXOLOGİYASI VƏ SOSİOLOGİYASI

Dərs vəsaiti

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Tədris Metodiki Şurasının 15 mart 2018-c i il tarixli 03 saylı qərarı ilə dərs vəsaiti kimi çapa tövsiyə olunmuşdur

B A K I – 2 0 18

Rəyçilər: Azərbaycan Texniki Universitetinin "Sənayenin iqtisadiyyatı və menecment" kafedrasının müdiri i.e.d., prof. **P.K.İskəndərov**

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Menecment" kafedrasının müdiri i.e.d., prof. **K.A.Şahbazov**

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "İqtisadiyyatın tənzimlənməsi" kafedrasının müdiri i.e.d., prof. **M.A.Əhmədov**

Şəfa Tofiq qızı Quliyeva. İdarəetmə psixologiyasi və sosiologiyasi. Dərs vəsaiti. Baki: "İqtisad Universiteti" Nəşriyyatı.- 2018. - 222 səh.

© Ş. Quliyeva. - 2018
© "İqtisad Universiteti" Nəşriyyatı - 2018

MÜNDƏRİCAT

I BÖLMƏ. İDARƏETMƏ PSIXOLOGIYASI..... 4
1. İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası kursu haqqında….. 4
2. İdarəetmənin elmi təşkili müasir dövrün başlıca unikal-fenomenoloji tələbi və xassəsidir…… 6
3. Sosial-iqtisadi idarəetmənin mahiyyəti və əhəmiyyəti…… 9
4. Rəhbər işçinin psixoloji potensialı və idarəetmənin ümumi psixoloji aspektləri…… 15
5. Təşkilatlarda sosial-psixoloji mühit..... 24
6. Sosioloji – psixoloji metodlar və insanların psixoloji tipləri…… 28
7. Liberlik və liderlik, rəhbərlik psixologiyası……. 31
8. Münaqişələr və onların idarə edilməsinin psixoloji aspektləri…. 42
9. İdarəetmə fəaliyyətində motivasiya və stimullaşdırma..... 56
10. İşgüzar ünsiyyət və biznes fəaliyyəti……... 62
11. İdarəetmə qərarları qəbulunun psixologiyası…….. 73
12. Təşkilatlarda insan münasibətləri və davranışına sinergetik yanaşma…… 86
II BÖLMƏ.İDARƏETMƏ SOSİOLOGİYASI……. 92
1. Sosial idrak və sosial menecment……. 92
2. Sosiologiyanın qısa tarixi, məzmunu və funksiyaları..... 95
3. Şəxsiyyətin sosiologiyası və sosiallaşması……..... 119
4. Cəmiyyət sosial sistem kimi……..... 127
5. Sosial sistemlər və sosial menecmen..... 142
6. Təşkilatdaxili sosial münasibətlər və onların idarə edilməsi…..... 158
7. Münaqişənin sosiologiyası, münaqişə şəraitində idarəetmənin xüsusiyyətləri……..... 179
8. Konkret sosioloji tədqiqatlar. Sosioloji tədqiqatlar sosial informasiyaların ilkin mənbəi kimi..... 197
9. Sosial aspektli idarəetmə qərarları və onların qəbulu metodları..... 213
10. Ədəbiyyat..... 229

I BÖLMƏ. İDARƏETMƏ PSIXOLOGIYASI

1. İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası kursu haqqında

İdarəetmə psixologiyası əvvəlki dövrlərdən fərqli olaraq, hazırda daha önəmli əhəmiyyət kəsb edir. İndi artıq dərk etməyə başlayıblar ki, iqtisadi psixologiya, onunla üzvü vəhdətlikdə olan idarəçilik psixologiyası insan amilinin fəallığının artırılması baxımından daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İnsan amili, insan kapitalı isə bir sıra aspektlərlə - psixoloji, bioloji, sosial, iqtisadi, təhsil, tibb və s. ilə əlaqədardır. Yuxarıda qeyd edilənlər həm də insan haqqında kompleks, sistemli elmi məlumatlar toplama mənbəyidir.

İdarəetmə psixologiyasını bilmədən müasir dövrdə əmək kollektivlərini səriştəli, savadlı, sivil qaydada iderə etmək mümkün deyildir. İdarəetmə psixologiyasını mənimsəməklə insanların, heyətin psixiki xassələrini, yəni onların temperamentini bilməyə imkan verir. Temperamentin isə məlum dörd: sanqvinik, xolerik, fleqmatik, melanxolik tipi vardır. Həmin temperament tiplərindən asılı olaraq insanlar gah güclü əsəb sisteminə, şəraitə tez uyğunlaşmaya, ünsiyyət qabiliyyətinə, çevik zəka qabiliyyətinə və s.-yə qabilyyətə malik olurlar (sanqvinik), gah da sanqvinik kimi güclü əsəb sisteminə malik olsalar da, eyni zamanda kəmhövsələ, əsəbi, özündənçıxan (xolerik) olurlar. Xoleriklər bununla belə yüksək təfəkkür və nitq qabiliyyətlidirlər. Melanxolik tipli insanlarda sinir sistemi zəif, özləri də qapalı olurlar. Eyni zamanda, həddindən artıq hissiyyatlı, hər şeydən tez inciyən və küsəyən, başqalarının ədalətsizliyinə, kobudluğuna dözmürlər, bunun əksinə olaraq isə fleqmatik tipli insanlar sakit, tarazlı, dəyanətli hesab edilir. Bunlar yüksək fəallığa malik olsalar da, zəif sensitivliyi (xarici təsirə az məruzqalma) ilə fərqlənirlər. Lakin bizə belə gəlir ki, temperamentin yuxarıda

qeyd edilən dörd tipi hardasa, müəyyən dərəcədə şərti səciyyə daşıyır. Çünki, elə insanlar var ki, onlar özündə bu tiplərin bir neçəsini sintezləşdirir, bir neçə psixiki xassələrə malik olurlar. Ona görə də, insanların xarakteri bir çox şərtlərlə, amillərlə formalaşır. Bu isə onların həyat fəlsəfəsinə, missiyasına, inamına, iradəsinə, əmək fəaliyyətinə və s. güclü təsir göstərir. Bütün bu və digər cəhətlər firma və şirkətlərin iş göstəricilərinə başlıca amil kimi təsir edir.

Yuxarıda göstərilən psixoloji hallar və əlamətlər idarəetmə prosesində konkret situasiyalar və müvafiq sosial-psixoloji problemlər yaradır. İdarəetmədə psixoloji və sosioloji problemlər bir-biri ilə vəhdətlik təşkil edir, bu istiqamətlərdə müəyyən konkret vəzifələrin həllini tələb edir. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, bu və ya digər sferalarda, sistemlərdə həmin proseslər (sosial, psixoloji) labil (tez-tez dəyişən) və qeyri- sabit, sürüşkən xassəyə malik ola bilər. Bu səbəbdən çalışmaq lazımdır ki, sosial-psixoloji proseslərdə belə labillik halları sosial və iqtisadi sistemlərdə turbolent (qaydasızlıq) hallara gətirib çıxarmasın. Ona görə də, psixologiya və sosiologiya fənlərində elmi biliklərə, elmi paradiqmalara (müddəalarına) əsaslanaraq baş verən və baş verəcək sosial-psixoloji meyillərin, şəraitin intensivlik səviyyəsi sistemli qaydada təhlil edilməlidir. Burada «idarəetmə psixologiyası» psixologiya, «idarəetmə sosiologiyası» isə sosiologiyanın müstəqil bir sahələri kimi özünü büruzə verir. Əlbəttə, burada ümumi menecment, idarəetmə münasibətləri və sistem nəzəriyyələri ilə əlaqədar bir sıra əsas elmi müddəaları da bilmək lazım gəlir. Burada idarəçilik üslubu, idarəetmə mədəniyyəti, idarəçilik əməyi, rəhbər işçinin şəxsi keyfiyyəti də mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

«İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası» kursu tələbələrin bu sahədə, bu aspektdə idarəetmə üzrə biliklərin əldə edilməsinə, mənimsənilməsinə imkan yaradır.

«İdarəetmə psixologiyası» bütövlükdə və ilkin olaraq ümumi psixologiya, sonra isə müxtəlif iyerarxiyalı idarəçilik psixologiyası, idarəçilik münasibətləri ilə əlaqədardır. «İdarəetmə sosiologiyası» isə əmək kollektivlərində, təşkilatlarda idarəçilik sferalarında sosial proseslər və onların qarşılıqlı təsiri ilə şərtlənir. Təşkilatlarda real gerçəklikdə, bir qayda olaraq, psixi, psixoloji, sosial, sosioloji proseslərin həm fərqli və həm də özünəməxsus əksolunma, təzahüretmə forma və məzmunu vardır. Məsələn, idarəçilik münasibətlərində, əsasən iqtisadi münasibətlərlə, amillərlə yanaşı (məsələn, şəffaflıq və qeyri-şəffaflıq) psixoloji davranış və sosial münasibətlər də özünü büruzə verir.

2.İdarəetmənin elmi təşkili müasir dövrün başlıca unikal-fenomenoloji tələbi və xassəsidir

İdarəetmə təşkilatlarda, cəmiyyətdə həmişə səfərbəredici və istiqamətləndirici rola malik olmuşdur. Lakin müasir beynəlxalq, qlobal iqtisadiyyat, informasiya, «yeni iqtisadiyyat», elmi-texniki tərəqqi, qlobal iqtisadi böhran, təbii resursların azlığı və ya qismən tükəndiyi bir şəraitdə idarəetmənin, menecmentin sistemli elmi prinsipləri və metodologiyasına əməl edilməsi zəruriyyəti daha da artmağa başlamışdır. Ümumiyyətlə, hər bir dinamik mürəkkəb sistem, bu sistemin dəyanətliliyi, davamlı inkişafı onun elmi əsaslar və prinsiplər üzrə idarə olunmasını tələb edir. Bu, kiminsə subyektiv məramı, arzusu ilə şərtləşmir. Subyektiv fəaliyyətin özü də (bu hələ «subyektivizm» anlamında başa düşülməməlidir) gerçəklikdə baş verən obyektiv proseslərin, meyillərin, o cümlədən, sosial-psixoloji proseslərin, durumun səbəb və nəticələrinin, qanunauyğunluqlarının obyektiv halda dərk edilməsinə əsaslanmalıdır. Bunun üçün, birinci növbədə, iderəetmə məqsədinin özü elmi cəhətdən birmənalı əsaslar, qaydalar əsasında müəyyən edilməli, əldə edilən nəticələrə

ümummilli mənafelər, dövlətçilik prizmasından qiymət verilməlidir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, hər hansı bir idarəçilik sisteminin formalaşması (idarə orqanları, onların müxtəlif təşkilatı formaları, tipləri, işçi heyəti və s.) özü-özlüyündə əsas olsa da, idarəçilik təsiri elmi prinsiplər və metodlara əsaslanmasa, bu səhvlərin aradan qaldırılmasını nəzərdə tutmas, normal sosial-iqtisadi davranışın əsaslanması heç də lazımi, nəticəni verə bilməz. Ona görə də, müasir idarəçilik tələbləri böyük məsuliyyət və həm də sistemli bilik, bu biliyin sosial, psixoloji və iqtisadi baxımdan məqsədyönlü, eyni istiqamətli və alqoritmik (davamlı, ardıcıl) qaydalara əməl olunmasını irəli sürür. Bir sözlə, insanın, idarəetmə sisteminin, məqsədinin prioritetliyi də burada mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Prioritetlik mühüm tənzimləyici qüvvəyə malikdir. Bu, o deməkdir ki, idarəetmə sisteminin, orqanın idarəçilik təsiri sağlam, prioritetli məqsədlərlə, vəzifələrlə həmahəng olmalıdır. Lakin, bizcə son vaxtlar belə bir yanlış fikir formalaşmağa başlamışdır ki, guya idarəetmədə elmilik, əsasən mürəkkəb iqtisadi problemlərin, iqtisadi dinamikanın empirik qaydada qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, empirik qiymətləndirmələr və hesablamalar qeyri-elmi və subyektiv prinsiplərə də əsaslana bilər. Texniki-iqtisadi və ya hər hansı layihə hesablamaları sosial, iqtisadi idarəetmə ilə bir sıraya qoymaq düzgün olmazdı. İdarəetməni bir elm kimi qəbul etmək lazımdır. İdarəetmə elminin öz məzmunu, öz önəmliliyi, elmi əsasları, prinsipləri, funksiyaları, prioritetliyi, statusu vardır. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə elmi (*menecment*) geniş biliklər toplusu, kompleksi ilə bağlıdır. Bu mənada idarəetmə elmini elmi biliklər sistemi adlandırmaq olar. Burada «iqtisadi hüquq», kibernetika (*sistem nəzəriyyəsi*), davranış konsepsiyaları (*iqtisadi, sosial, psixoloji*), idarəçilik əməyinin elmi təşkili (İƏET), optimal idarəçilik qərarları, idarəetmə

sistemləri (*obyekt və subyekt*) arasındakı qayıdış (*əks)* əlaqələri, sahələr iqtisadiyyatı və onların fərqli xüsusiyyətləri, idarəçilik orqanlarının fərqli funksiyaları və s. Idarəetmə baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada idarəetmə sistemi və orqanları halqalarının, pillələrinin formalaşmasına kompleks halda yanaşma (funksional, ştat, kadr, təşkilatı, texniki, sosial-psixoloji və s.), dövlət və qeyri-dövlət idarəçiliyi, özünü idarəetmə, struktur bölmələrin qurulması, görüləcək işlərin funksiyalar baxımından həcm, mürəkkəbliyi və məsuliyyəti baxımından qiymətləndirilməsi, iş və işləmə qaydalarının düzgün müəyyən edilməsi, qərarların sistemli əsaslandırılması və s. son dərəcə vacibdir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə prosesi və mərhələləri, habelə nəzərdə tutulmuş məqsədlərə doğru hərəkət heç də asanlıqla deyil, mürəkkəb situasiyalar, ehtimalı olan kənarlaşmalar, səhvlər üzrə də baş verir. Bu səbəbdən idarəetmə, idarəçilik fəaliyyəti daima təkmilləşdirilməlidir, burada elmi-texniki tərəqqi, innovasiyalı meyillər, ideyalar nəzərə alınmalıdır. Ona görə də, heyətin əmək fəaliyyəti üzərində nəzarət, keyfiyyətli əmək fəaliyyətinə nail olmaq, həm də idarəetmə prosesinin hər bir müstəqil mərhələsi qiymətləndirilməlidir, əldə edilmiş informasiyalar adekvat olaraq idarəçilik təsiri üçün istifadə olunmalıdır. Bu, bir tərəfdən qayıdış əlaqələri, mexanizmləri baxımından, həm də idarəetmə təsirindən sonra müvafiq proseslərdə nəyin və necə baş verməsini bilmək, anlamaq baxımından da vacibdir. Həmin proses idarəçilik fəaliyyətinin ümumi məzmunu və idarəçilik üslubu cəhətindən də əhəmiyyətlidir. Nəzarətin əhəmiyyəti və nəticələri onun əhatə dairəsi, nəzarət üzrə sualların düzgün seçilməsi, bu suallar üzrə yoxlamalar və təhlilin aparılması, bunun əsasında müzakirələrin keçirilməsi, gerçək situasiyanın qiymətləndirilməsi ilə şərtləşir.

3. Sosial - iqtisadi idarəetmənin mahiyyəti və əhəmiyyəti

İdarəetmə psixologiyası, birinci növbədə, insan təbiətinin, psixologiyasının öyrənilməsi, dərk edilməsi ilə əlaqədar olduğuna görə onların idarəetmə sferasında bir-birinə olan optimal münasibəti və bir-birilə əlaqəsi iradəçilik fəaliyyətinin effektli nəticəsinə, keyfiyyətinə mühüm bir amil kimi təsir göstərir. Bir qayda olaraq, idarəetmə prosesi idarəetmə orqanları və bölmə rəhbərləri tərəfindən həyata keçirildiyinə görə onların şəxsi keyfiyyətlərini, xüsusiyyətlərini öyrənmək idarəetmə psixologiyası baxımından əsas şərtdir. Ümumiyyətlə, psixologiya elmi, o cümlədən, ümumi psixologiya, sosial psixologiya, idarəetmə psixologiyası və digər tətbiqi psixologiya əmək fəaliyyətində, davranışda real psixoloji şəraiti, sosial-psixoloji mühitin, onu formalaşdıran amillərin öyrənilməsini ön plana çəkir. İdarəetmə heç də yalnız mücərrəd deduktiv, intutiv təfəkkür və mühakimələrlə məhdudlaşmır, bu müasir dövrdə çoxsaylı hadisə və proseslərlə, epizodlarla şərtləşir. Yaxşı, krayetiv düşüncəyə malik olan rəhbər işçi, idarəçilik fəaliyyətində bu cəhətləri dəqiqliklə və məharətlə nəzərə ala bilir, baş verən hər hansı bir dəyişikliyi (təsadüfi və qanunauyğun i), konkret situasiyanı optimal, yaradıcı halda həlletmə yollarını müəyyən edə bilir. Bu, əslində elmlə, o cümlədən, idarəetmə elmi ilə məharətin vəhdətliyi, sintezi, reallıqla ideallığın qovuşması deməkdir. Bu aspekt baxımından idarəetmə psixologiyasının meydana gəlməsi, formalaşması aşağıdakılarla şərtləşmişdir:

1. Psixologiya elminin inkişafı və müstəqil sahələrə ayrılması;

2. Müasir dövrdə insan amili rolunun artması;

3. İnsan davranışının, şəxsiyyətin xeyli dərəcədə onların psixiki durumu ilə şərtləşməsi. Bir sözlə, bunun güclü praktiki, praqmatik bir əhəmiyyət kəsb etməsi;

4. Psixoloji-idarəçilik bilik və praktikanın inteqrasiyası;

5. «İnsan-texnika-erqonomika», «insan-insan» sistemində funksionallığın inteqrasiyası, psixoloji təhlilin rolunun artması;

6. Biznes-menecment fəaliyyətində psixoloji idarəçilik meyillərə tələbatın getdikcə artması, onun daha çox praqmatik sədiyyə daşıması;

7. Hər hansı bir problemin həlli üçün təşkilatlarda psixoloji aspektlərin, ünsiyyətin (formal və qeyr-formal), habelə mühəndis və əməyin psixologiyasının, erqonomikanın rolunun artması, rəhbər işçilərə, onların iş üslubuna qarşı ciddi tələblərin irəli sürülməsi, rəhbər işçi ilə tabeçilikdə olanlar arasındakı münasibətlərin optimallaşdırılması zərurəti.

İqtisadiyyatın, iqtisadi və sosial-psixoloji münasibətlərin mürəkkəbliyinin əsasını başa düşmək üçün bu münasibətləri təşkil edən özəyi müəyyən etmək lazımdır. Bu özəyin əsasını insan tələbatları və mənafeləri təşkil edir. Bu, insan fəaliyyətinin və ən başlıcası – əməyin, demək, iqtisadiyyatın da başlanğıcını təşkil edir.

Sivilizasiyalı inkişafın perspektivləri, əsasən, iqtisadi sistemlərin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə nə dərəcədə səmərəli fəaliyyət göstərməsi ilə müəyyən edilir və bu zaman hər bir sistem vahid bir tam kimi özünü göstərir, hər bir halqa vahid və ya kollegial rəhbərliyə tabe olur, rəhbərlik isə, eyni zamanda, hər bir halqanın fəaliyyətini təsdiq edən qüvvəni stimullaşdırır.

İqtisadi və sosial fəlsəfə menecment baxımından hər bir cəmiyyət, çoxluğun elementləri, ictimai həyatın sferaları bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan bir sistem kimi inkişaf edir. Demək, cəmiyyətin idarə edilməsində sistemli, kompleks yanaşma mütləqdir. İdarəetmə həm bütövlükdə cəmiyyət üçün, həm də onun ayrı-ayrı halqaları, bölmələri üçün vacibdir. Buna görə də, idarəetmə mexanizmlərinin təşkili, təkmili səviyyəsinə həm də cəmiyyətin və onun ayrı-ayrı

sferalarının inkişaf səviyyəsinin adekvat göstəricisi kimi baxmaq lazımdır. Məşhur bir kəlamda deyilmiş bu sözlər bunu bir daha təsdiq edir: müəyyən bir sahə, dövlət necə idarə olunur və rəhbər vəzifələrə insanlar necə təyin olunursa, eləcə də həmin sahənin, cəmiyyətin taleyi həll edilir.

Tarix boyu cəmiyyətdə idarəetmə mexanizmi fəaliyyətinin iki prinsipi müəyyən edilmişdir: 1) kortəbii; 2) şüurlu. Kortəbii idarəetmə sosial qüvvələrin elə qarşılıqlı əlaqəsini müəyyən edir ki, burada təsadüfün fəaliyyətini aradan qaldırmaq və ya nizamlamaq mümkün deyil. Bu məqsədyönlü, şüurlu fəaliyyət kütləsindən yaranan bir aralıq nəticədir və bu fəaliyyət kütləsində onların bütün nəticələrini bilmək mümkün olmur. Onun modeli kimi ən başlıca baza sistemini misal göstərmək olar. Lakin cəmiyyətin iqtisadi həyatı heç vaxt özünü kortəbii tənzimləyən sistem olmamalıdır, yəni cəmiyyətin iqtisadi həyatı müəyyən idarəetmə mexanizmləri, yəni insan şüurunun, planlaşdırma və tənzimləmə qüvvəsinin iştirakı olmadan fəaliyyət göstərə bilməz.

İdarəetmə, əsasən, 3 istiqamətdə tədqiq olunur: 1) təsərrüfat, yəni iqtisadiyyatın idarə edilməsi; 2) sosial-siyasi; 3) sosial-psixoloji. Lakin bütöv bir ictimai orqanizmdə fəaliyyət göstərən idarəetmə vahid bir prosesdir. Həm də ictimai problem olan idarəetmə problemləri sosial fəlsəfənin əsas aspektini təşkil edir.

İdarəetmənin ən vacib problemi iki əsas prosesin, anlayışın, yəni idarəetmə sistemi və informasiya anlayışlarının əlaqəli inkişafı ilə əlaqədardır. İqtisadi informasiya, ilk növbədə, insan şüuru ilə yaranan və iqtisadi sferada reallaşan həm də bir informasiyadır. İqtisadi informasiyalar ilk növbədə iqtisadi tələbatlar və mənafelərlə müəyyənləşdirilir, istehsalın təşkili və mənafelərlə müəyyən edilir, istehsalın təşkili prosesində dövr edir. Burada müxtəlif kanallarla hərəkət edən informasiya axınlarının sonsuz kütləsi qarşılıqlı əlaqədə olur.

İnformasiya və iqtisadi idarəetmə anlayışları funksional «əkizlər» kimi fəaliyyət göstərir. İnformasiya olan yerdə idarəetmə, idarəetmə olan yerdə isə informasiya var. Hər bir idarəetmə prosesinin son nəticəsi, informasiyanın əldə edilməsi və emalıdır. İdarəetmə – hər bir sistemin funksiyasıdır ki, burada da obyektiv və subyektiv insan tələbatları nəzərə alınır.

İdarəetmə münasibətlərinə onun qarşılıqlı əlaqədə olan iki informasiya və təşkilati tərəfi xasdır. İdarəetmə mexanizmində başlıca rol əks-əlaqə prinsipinə məxsusdur. Əgər əks-əlaqə prinsipi pozulursa, o zaman idarəetmənin nəticələri təhrif olunur. Ümumi formada bu prinsip onu bildirir ki, hər bir qarşılıqlı əlaqədə informasiya və idarəetmənin subyekti, obyekti labüd olaraq yerini dəyişir. Bu, o deməkdir ki, iqtisadiyyatda, idarəetmə prosesində obyektin subyektə ək- təsiri baş verir. Əks-əlaqə prinsipi informasiya mübadiləsini, yəni obyektin subyektə informasiya təsirini zəruri edir. Ümumiyyətlə, əks-əlaqə prinsipi istər cəmiyyət, istərsə də təbiət qanunlarına xas olan bir prinsipdir. Bioloji sistemlərdə də bu, dövr olunan davamlı bir proses kimi özünü göstərir. Cəmiyyətin qanunlarına təbiət qanunlarının sadələşdirilmiş bir modeli kimi də baxmaq olar. Cəmiyyətdə də, təbiətdə də olduğu kimi əks-əlaqə prinsipi dayanmadan fəaliyyət göstərir. Belə ki, idarə edilən sistemli cavab fəaliyyəti daxil olan informasiyanı daim nəzərə alan, idarə edən sistemin idarəetmə aktlarının dinamikasına təsir edir. Bu zaman idarəetmə subyekti ilə obyekti müvəqqəti olaraq sanki yerlərini dəyişir. Direktor müəssisəni idarə etməklə yanaşı həm də idarəetmə subyektidir. Lakin tabeliyində olanlardan aldığı informasiya əsasında fəaliyyət göstərən direktor, həm də idarəetmə obyekti kimi çıxış edir. Öz növbəsində, idarəetmə obyekti, məsələn, şöbə müdiri müdiriyyətdən bu və ya digər idarəetmə qərarlarını alaraq, bu qərarların icrası

prosesində idarəetmə subyekti kimi çıxış edir. Beləliklə, idarəetmə obyekti öz ikili funksiyasını həyata keçirir.

İdarəetmə strukturunun əsas vəzifəsi – idarəetmə qərarlarının hazırlanması və icrasıdır. Burada optimallıq prinsipi başlıca rol oynayır. Bu da, o deməkdir ki, idarəetmə qərarlarının hazırlanması zamanı həmin qərarların icrasının maksimum mümkün variantları nəzərə alınmalı və onlardan elə qərarlar seçilməlidir ki, həmin qərarlar qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağı tam təmin etmiş olsun. İdarəetmə qərarları subyekt tərəfindən obyektin tələbatı və mənafelərini nəzərə almaqla, eləcə də obyektin real imkanı və şəraitinin qərarların icrasının yerinə yetirilməsinə uyğunluğunu nəzərə almaqla hazırlanır. Prinsipcə həyata keçirilməsi, yəni icrası mümkün olan qərarlar reallığa iddialı olur.

Müasir dövrdə iqtisadi idarəetmənin xarakteri idarəetmə subyekti qarşısında qərarların optimal qaydada hazırlanmasına görə yüksək cavabdehlik tələb edir ki, bu da, həm də idarəetmənin təsir miqyasının artırılması və idarəetmə obyektinin struktur təhlilinin mürəkkəbliyi ilə əlaqədardır.

İdarəetmə əmrləri ciddi və sərt qaydada müəyyən oluna bilər ki, bu zaman obyekt subyektin davranışını birmənalı halda «proqramlaşdırır» və ya bu yumşaq qaydada müəyyən oluna bilər ki, bu zaman da idarəetmə proqramı obyektin davranışının mümkün formalarının geniş spektrini nəzərə alaraq hazırlanır. Lakin real həyatda tarix boyu yalnız tam ciddi prinsiplərə və ya yalnız tam yumşaq prinsiplərə əsaslanan idarəetmə əmrlərinə «təmiz» halda çox nadir halda rast gəlinir. Belə ki, təsərrüfat sferasında idarəetmə özündə, bir qayda olaraq, hər iki prinsipi birləşdirir. Onların əlaqəsi vəhdəti «kortəbii idarəetmə» mexanizminə əsaslanan sistemlərdə daha çox ziddiyyət təşkil edir, bu da bazarın misalında çox aydın nəzərə çarpır. Çünki burada A.Smitin qeyd etdiyi kimi, «gözə görünməz əl» hərəkətdədir. Bir tərəfdən bu «əl» rəqabət aparan tərəflərin çevikliyinə yol verərək kortəbii

qüvvələrin azad oyununu istiqamətləndirir, digər tərəfdən isə amansız və qəddar oyun qaydaları irəli sürür. Bazar hökmlə əmr edir: istehsal istehlakçıya xidmət etməlidir. Obrazlı sözlərlə desək, münaqişə prinsiplərini münaqişənin xüsusi növü olan rəqabət ideyası ilə əvəz etməklə, iqtisadçılar sosial elmə böyük bir töhvə vemişlər. Bu nöqteyi-nəzərdən yanaşsaq tələbatların rəqabəti, istehsal rəqabəti, qiymət rəqabəti və s. ilə yanaşı, istəklər, özünə inamın, hətta xarakterlər və ağlın da raqəbətinə xüsusi diqqət vermək lazımdır.

Son nətcədə sosial - psixoloji qarşılıqlı əlaqələrin bütün məcmusuna idarəetmə subyekti və obyektinin qarşılıqlı əlaqəsinin məcmuu kimi baxmaq lazımdır. İstər idarəetmə subyekti, istərsə də obyekti mürəkkəb və çoxpilləli səviyyə strukturuna malikdir. İdarəetmə subyekti kimi həm də sosial institutlar və təşkilatlar (eləcə də ictimai), əmək kollektivləri və ayrı-ayrı şəxslər çıxış edir. Lakin son nəticədə idarəetmə qərarlarını faktiki olaraq real şəxsiyyətlər müəyyən edir. Subyekt tərəfindən səmərəli idarəetmə qərarlarının qəbulu və icrası zəruri şərti informasiyanın yüksəkkeyfiyyətli olmasıdır. Cəmiyyətdə, əmək kollektivlərində insan amilinin mahiyyətinin və cəmiyyətin inkişafında onun rolunun müəyyən edilməsi kompleks elmi problemdir. Burada əsas məqsəd – əməyin keyfiyyəti və məhsuldarlığını, intensiv inkişafını, kollektivin hər bir üzvünün sosial inkişafını təmin etməkdən ibarətdir. İnsan amili probleminin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan aspektləri içərisində psixoloji aspekt mühüm yer tutur. İnsan amilinin gücləndirilməsi yolları, vasitələri və üsullarının müəyyən edilməsi psixologiyanın başlıca prioritet vəzifəsini təşkil edir.

4. Rərbər işçinin psixoloji potensialı. İdarəetmənin ümumi psixoloji aspektləri

İdarəetmə psixologiyası, sosial psixologiya müddəaları baxımından rəhbər işçinin şəxsiyyəti, onun şəxsiyyətini müəyyən edən atribut göstəricilər, hakimiyyətlə rəhbər işçinin nüfuzu arasındakı əlaqə, rəhbər işçinin iş üslubu mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir rəhbər işçi, peşə sahibi üçün optimal keyfiyyət strukturu müəyyən edilir və bu onların iş fəaliyyətinin məzmunu ilə şərtləşir. Məsələn, sosial-mədəni, sosial-iqtisadi sahələrdə bu keyfiyyət göstəriciləri istehsal sistemindəkindən fərqli olur. Bununla belə hər bir sahə üçün ümumi olan (intellektual potensial, nüfuz, bacarıq, mənəvi saflıq və s.) keyfiyyət göstəriciləri də vardır. Biznes, sahibkarlıq sahəsində isə işgüzarlıq, peşəkar-təşkilatı fəaliyyət, stresə davamlılıq, ünsiyyət bacarığı, perspektivi görəbilmə və s. daha vacibdir. Məsələn, sahibkarlıq, biznes fəaliyyətində iqtisadi proses və iqtisadi-təşkilatı qaydaların özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Ona görə də, sahibkarlıq fəaliyyətində sahibkarın şəxsi keyfiyyətindən, potensialından çox şey asılıdır. Sahibkarda mentallıq (yeni ideyalar, yenilikçilik, yeni təfəkkür), təşkilatçılıq, marketinq, ticarət, işgüzar mühitə adaptasiya, düzgün hesablamalar aparma, bazarları öyrənmə, istehsal strukturu ilə bazar, birja strukturunu əlaqələndirmə bacarığı, ardıcıl marketinq tədqiqatları aparma ən vacib şəxsi keyfiyyət əlamətidir.

Sahibkar istehsal və qeyri-istehsal strukturlarının maliyyə-iqtisadi məzmununa, nəticələrinə, kapitalın strukturuna, layihələrin icrasına, biznes plan, müqavilələr və digər məsələlərə xüsusi diqqət yetirməlidir. Burada mövcud problemlərə sosial-psixoloji baxımdan yanaşma, liderlik qabiliyyəti önəmli əhəmiyyət kəsb edir. Həm də idarəetmədə təsərrüfatçılıq, sosial-psixoloji funksiyalar vəhdətlik təşkil etməlidir. İdarəetmədə sosial-psixoloji funksiyaya, bir qayda

olaraq, aşağıdakılar aid edilir: 1) kommunikativlik (təşkilat, müəssisə daxili şaquli və üfüqi əlaqələr sistemi, qaydası); 2) əmək və icra intizamı, işçilərin fəaliyyətinin stimullaşdırılması); 3) əmək kollektivlərində sosializasiya, təlim-tərbiyə işlərinin aparılması, işçilərin (heyətin) qabiliyyəti və təşəbbüsünün aparılması; 4. psixoterapiya tədbirlərinin aparılması (təşkilatlarda əlverişli sosial-psixoloji mühitin yaradılması). Bu və digər funksiyaların sistemli, kompleks icrası həm də «psixoloji effektin» artmasına səbəb olur.

Rəhbər işçidə, birinci növbədə, şəxsiyyət, insani keyfiyyət xüsusiyyətləri olmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, şəxsiyyət, o cümlədən, rəhbər işçi yalnız ictimai münasibətlərin obyekti və məhsulu deyil, həm də idarəçilik fəaliyyətinin, fəal subyektidir. Bu mənada sosializasiya anlayışı, ümumiyyətlə, insanın sosial-psixoloji potensialının inkişafı prosesi və onun nəticəsi olduğu səbəbindən (bunun nəticəsində fərd, biliklər sistemini, cəmiyyətin, təşkilatların sosial biliklər sistemini, norma və dəyərlərini mənimsəyir) həmin proses həm də rəhbər işçilərə aiddir. Əlbəttə, burada müasir elmi-texniki yeniliklərin, innovasiyalı inkişafın, sosial təcrübə proseslərinin təkrar istehsalı tərbiyə və təlimin, insanlara təsir edən məcmuu, xarici təsirlərin də böyük əhəmiyyəti vardır.

Şəxsiyyət anlayışı özü-özlüyündə sosial anlayışdır. Lakin şəxsiyyətin psixoloji durumu, psixoloji potensialı anadangəlmə olmur. Bu xeyli dərəcədə tarixi və mövcud sosial-iqtisadi mühitlə, hətta mövcud ideologiyalarla da şərtləşir. Bəzi müəlliflər burada genetik kodların da önəmli olduğunu irəli sürürlər. Həmin fikirlə müəyyən dərəcədə razılaşmaq olar. Hər bir fərdin şəxsiyyət potensialı olur. Şəxsiyyətin psixologiyası bu mənada onun idealı, təfəkkürü, yaddaşı, qavrayışı, hissləri, emosional-iradə əlamətləri ilə şərtləşir və bu, həm anadangəlmə, həm də sonradan qazanılır. Lakin sonradan qazanılma əlamətlər aqressiv və pozitiv ola bilir. Bu əlamətlər rəhbər işçilərdə aqressiv, neqativ meyillər

üzrə baş verdikdə cəmiyyət üçün daha zərərli olur. Burada «mən» anlayışı pozitiv ideallıqdan, özünü şüurlu dərk etmədən daha çox sırf eqoizm əlamətlərində göstərmiş olur. Əlbəttə, belə şəxsiyyət potensialının yığımını, formalaşmasını pozitiv, lazımlı keyfiyyət potensialını, müsbət davranış halı kimi qiymətləndirmək olmaz. Şübhəsiz ki, özünə hörmətetmə hər bir insana xas olan psixoloji bir haldır. Lakin bunu mütləq bir psixoloji hala çevirmək lazım deyildir.

İdarəetmə bir elm kimi daim toplanan müvafiq biliklərin və onların əldə edilməsi metodlarının məcmuudur. İdarəetmənin psixologiyası isə insanın insana və ya cəmiyyətə təsirinin xüsusiyyətləri, təbiəti haqqında yeni məlumatların axtarışı ilə məşğuldur, burada da əsas məqsəd bu təsirin sosial-psixoloji mexanizmini və onun təkmilləşdirilməsi üsullarını müəyyən etməkdir.

İdarəetmə psixologiyasının tədqiqat predmeti ondan ibarətdir ki, o, idarəetmə proseslərinin təşkili qanunauyğunluqlarını və bu proses zamanı insanlar arasında meydana gələn münasibətləri öyrənir, spesifik tədqiqat obyektinə xas olan metodoloji əsasları müəyyənləşdirir, idarəetmə obyektinə aktiv təsirin sistemi və metodlarını işləyib hazırlayır, öyrənilən proseslərin proqnozlaşdırılması üsullarını təyin edir. edir. İdarəetmənin psixologiyasının bir elm kimi əsas vəzifəsi – psixoloji halların sistemləşdirilməsi zamanı qanunauyğunluqların müəyyən edilməsi, praktiki nəticə və təkliflərin işlənib hazırlanması üçün psixoloji hallar arasındakı səbəb - nəticə əlaqələrinin müəyyən edilməsidir. Bundan başqa, idarəetmənin psixologiyası idarəetmə sistemində işin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji şəraitini və xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirir.

İdarəetmə prosesi, əsasən, rəhbər işçilərin fəaliyyəti ilə reallaşdırılır. Burada əsas istiqamətlər bunlardır: təşkilatın idarəetmə altsisteminin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və

proqnozlaşdırılması, tabeçilikdə olanların fəaliyyət proqramının formalaşdırılması, rəhbərin fəaliyyətinin optimallaşdırılması, rəhbərin fəaliyyətinin səmərələşdirilməsi. İdarəetmənin psixologiyası, eyni zamanda, rəhbərin şəxsi keyfiyyətini, onun idarəetmə qabiliyyətini, fərdi idarəetmə konsepsiyasını, həmin rəhbər tərəfindən əsas götürülən idarəetmə prinispləri və qaydalarını da öyrənir.

Bundan əlavə, idarəetməyə daha bir xüsusiyyət də xasdır ki, bu da intuisiyadır. Əlbəttə ki, intuisiya öyrənilən vəziyyət haqqında empirik və nəzəri biliklərə əsaslanır. Yaxşı rəhbər xüsusi idarəetmə hissiyatına malikdir ki, bu da ona düzgün davranışın rasional təyini çox çətin olduqda və ya xüsusən çətin şəraitlərdə düzgün qərarlar qəbulu zamanı kömək edir, sanki bir impuls verir.

İdarəedən halqa daima dəyişməkdə olan sosial - psixoloji mühit və müxtəlif insanlarla sıx əlaqədə olur. Buna görə də, rəhbər öz xüsusi təcrübəsi və intuisiyasına əsaslanan qərarlar, bəzən də təsadüfi halları və konkret situasiyaları nəzərə alaraq qəbul edir. Optimal və qeyri-standart qərarların yaradıcı axtarışını idarəetmədə məharətin xarakterik cizgilərini əsas edir. Bir sıra alimlərin fikrincə idarəetmə, ilk növbədə, incəsənətdir, onun əsasını elmin istənilən situasiyanın reallığına tətbiqi təşkil edir. Bu, məharət, sərişdə elmə söykənir, elm onun təməlini təşkil edir.

İnsan fəaliyyətinin bütün sferalarında elmlə məharət biri digərini tamamlayır. İdarəetmədə qrup fəaliyyəti nəticəsində ərsəyə gələn hər hansı bir qərar, ayrı-ayrı insanlar tərəfindən təklif edilən variantlardan fərqlənirsə, bu zaman ən az xərclərlə optimal kompromis tapılması idarəedənin ən vacib xüsusiyyətidir ki, bu da xüsusi məharətə xas olan xüsusiyyətdir. Doğrudur, bütün rəhbərlərdə belə bir qabiliyyətlər olmur. Lakin rəhbər xüsusi ünsiyyət bacarığına, dialoqa ustalıqla yiyələnən kamil bir şəxsiyyət olmalı, iti zehnə və insanlar içərisində geniş humanitar və sosial psixoloji biliklərə malik olmalıdır.

Sözün geniş mənasında hər hansı bir iş, təsir psixoloji, istərsə də estetik baxımdan ustalıqla yerinə yetirilərsə, «incə-sənət» terminini insan fəaliyyətinin istənilən sferalarına aid etmək olar. Məhz, məharət bizi əhatə edən aləmin öyrənilməsinə və obrazlı modelləşdirilməsinə, idarəetmə sənəti də, məhz bu prinsipə cavab verməlidir. Belə ki, rəhbər daima meydana çıxan real situasiyaları tədqiq etməli, qəbul edilən qərarların varinatlarını yaradıcılıqla modelləşdirməlidir. Lakin bu xüsusi bir idarəçilik növüdür. Belə ki, onun mahiyyəti psixologiya, məntiq, etika, hüquq, fəlsəfə və s.-nin elmi nailiyyətləri, eləcə də şəxsiyyətin təsir metodları ilə bağlıdır.

İxtisaslı, peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlanması, yüksək rentabelli kapital qoyuluşlarından biridir. Belə ki, bu problemi həll etməmiş yüksək səviyyəli iqtisadi nailiyyətlərə və sosial problemlərin həllinə nail olmaq qeyri-mümkündür. Beləliklə, səmərəli idarəetməni həyata keçirmək üçün onun nəzəri əsaslarını bilmək, praktiki təcrübəyə malik olmaq, nəzəriyyə və praktikanı yaradıcı vəhdətindən istifadə etmək lazımdır ki, bu da idarəetməni həm elm, həm də məharət kimi səciyyələndirir.

XX əsrə qədər idarəetmə elmi tədqiqatın müstəqil sahəsi kimi qiymətləndirilməmişdir. İlk dəfə bu barədə 1911-ci ildə Teylorun «Elmi menecmentin prinsipləri» kitabının çıxması ilə əlaqədar danışılmışdır. Teylorun bu əsərində idarəetmə əməyinin əsas prinsipləri göstərilmişdir. Bir qədər sonra, yəni XX əsrin 20-ci illərində məşhur mühəndis, iri hasilat və metallurgiya şirkətinin rəhbəri Fayol menecmentin prinsiplərinin ardıcıl sistemini müəyyən etmişdir. Məhz Fayolun xidməti nəticəsində idarəetmə xüsusi spesifik fəaliyyət kimi qiymətləndirilmişdir. Həmin zamanlarda psixologiya da müstəqil bir elm kimi artıq formalaşmışdı. İdarəetmə və psixologiyanın birləşməsi inkişaf edən istehsalın tələbatlarına

bir cavab olaraq həyata keçdi və idarəetmənin psixologiyası adlanan fənlərarası elmin inkişafına təkan verdi.

İdarəetmə, təşkilatın müəyyən məqsədlərinə çatmasına yönəldilmiş tədbirlər sisteminin məcmuudur. Bu tədbirlər, hər şeydən əvvəl, həmin təşkilatda çalışan insanlarla bağlı olur və həmin insanların hər birinə xüsusi yanaşma metodu tapmaq lazımdır. Buna görə də insanların tələbatları, xarakterləri, qabiliyyətləri və ətraf mühiti qavrama xüsusiyyətləri öyrənilməlidir. İdarəetmə psixologiyasının predmeti menecmentlə bəzən üst-üstə düşür, amma, buna baxmayaraq, onun öz spesifikası var. Əgər menecment nə etməyi öyrədirsə, idarəetmənin psixologiyası nə üçün başqa cür deyil, məhz bu cür etməyi izah edir.

Beləliklə, idarəetmənin psixologiyası elminin predmeti, prinsipləri menecerin fəaliyyətinin psixoloji xüsusiyyətlərinin əsaslarıdır: 1) əmək fəaliyyətini psixofizioloji ; 2) informasiyanın yenidən emalının; 3) insanların bir-birinə təsir mexanizmi, əmək, kollektiv və onun daxilindəki şəxsi münasibətlərin formalaşmasının; 4) idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin və 5) bütövlükdə idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji amilləri.

İdarəetmənin psixologiyası, psixoloji aspekti rəhbərlərin psixoloji idarəetmə mədəniyyətinin formalaşması və inkişafına, işçinin şəxsi keyfiyyətləri haqqında biliklərin nəzəri cəhətdən başa düşülməsi və praktiki cəhətdən tətbiqi üçün zəruri əsasların yaradılmasına, əmək kollektivində funksiyaların müəyyən edilməsində psixofizioloji qanunauyğunluqların və şəxslərarası münasibətlərin öyrənilməsinə yönəldilən bir elmdir. Rəhbər idarəetmə prosesinin sosial-psixoloji təbiətini başa düşməli, idarəetmənin səmərəliliyinin artarılması üsullarını, heyətin idarə edilməsi üçün zəruri olan informasiya texnologiyalarını və kommunikasiya vasitələrini bilməlidir. Buna görə də o, əmək kollektivində funksiyaların

müəyyən edilməsi və müxtəlif şəraitdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin psixoloji xüsusiyyətlərini bilməlidir.

Əmək kollektivində funksiyaların, əmək fəaliyyətinin müəyyən edilməsində psixoloji amillər, qruplarda psixofiziki uyğunluq, şəxslərarası əlaqələr fenomeni, əməyin motivasiyası, sosial-psixoloji mühit və birgə əmək fəaliyyətinə aid olan digər psixoloji hallar daxildir. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində psixoloji amillərə fəaliyyət nəticəsi kimi məqsədin müəyyən edilməsi və qərarların qəbul edilməsi prosesi vacibdir. İnsanın özü və bu insanın digər şəxs tərəfindən qavranması, əmr vermək və tabe olmaq, status, sosial gözləmə, emosional reaksiya və s. insanlarla görülən işin psixofizioloji amillərinin mahiyyətini, vəhdətini təşkil edir.

Praktiki, eksperimental psixologiyanın spesifik sahəsi olan idarəetmənin psixologiyası, demək olar ki, menecer peşəsi və ixtisaslı idarəedənlərin yaranması ilə eyni vaxtda meydana gəlmişdir. Bu elm inkişaf etmiş cəmiyyətin konkret sosial sifarişinə cavab kimi ortaya çıxmışdır. İdarəetmənin psixologiyası cəmiyyətin inkişafının elə bir mərhələsində yaranmışdır ki, bu məprhələdə ən yüksək əmək nəticəsi əldə etməklə yanaşı, həm də əmək prosesində, tələbatların reallaşdırılmasında insanın özünü, ifadəsinin xüsusiyyətlərini nəzərə almağa vacib bir problem kimi özünü göstərirdi. İdarəetmənin psixologiyası elminin predmeti aşağıdakı problemlərdən ibarətdir:

1. Şəxsiyyət, onun əmək prosesində özünütəsdiqi, özünütəkmilləşdirilməsi və özünüinkişafı;
2. İdarəetmə fəaliyyəti və onun psixoloji səmərəlilik nöqteyi-nəzərindən təşkili;
3. Əmək kollektivində qrup prosesləri və onların tənzimlənməsi;

Rəhbərin fəaliyyətinin psixoloji aspektləri aşağıdakılardır:

1. Ümumilikdə idarəetmə əməyinin psixoloji xüsusiyyətləri və onun müxtəlif fəaliyyət sferalarında spesifikası;

2. Rəhbərin şəxsiyyətinin psixoloji təhlili, rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinə psixoloji tələbat;

3. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin psixoloji aspektləri;

4. Rəhbərin fərdi idarəetmə stili və onun korreksiyası problemləri.

İdarəetmənin obyekti və subyekti kimi təşkilatın fəaliyyətinin psixoloji aspektləri:

1. İdarəetmə məsələlərinin həlli üçün psixoloji vasitələrdən, amillərdən istifadə imkanları;

2. Təşkilatda məqbul sosial-psixoloji mühitin formalaşdırılması qanunauyğunluqları;

3. Təşkilatda optimal şəxslərarası qarşılıqlı əlaqələrin formalaşdırılması qanunauyğunluqları, psixoloji uyğunluq problemi;

4. Təşkilatın rəsmi və qeyri-rəsmi strukturu;

5. Təşkilat üzvlərinin əməyinin motivləşdirilməsi.

Rəhbərin təşkilatın üzvləri ilə qarşılıqlı əlaqəsinin psixoloji aspektləri:

1. Qarşılıqlı əlaqə prosesində kommunikasiya probleminin yaradılması və funksiyalışdırılması problemləri;

2. İdarəetmədə ünsiyyəti problemləri;

3. «Rəhbər – tabe olan» halqasında qarşılıqlı əlaqələrin optimallaşdırılması;

4. İnformasiya ilə təminat – idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi amili kimi.

Bu problemləri öyrənmək və əsaslandırılmış elmi təkliflər vermək üçün idarəetmənin psixologiyası bir sıra elmlərin nailiyyətlərindən istifadə etməlidir. Bu psixologiya elminin müxtəlif sahələrinin bilikləri və göstəricilərindən ardıcıl istifadəni nəzərdə tutur ki, onların da arasında ümumi, sosial, pedoqoji, mühəndis və əməyin psixologiyası əsas yer

tutur. Bununla yanaşı idarəetmənin psixologiyası idarəetmə elminin uyğun biliklərinə də əsaslanır. Qeyd edək ki, idarəetənin psixologiyası ilə sosiologiyası (xüsusilə təşkilatın sosiologiyası) arasında sıx əlaqə var. Aydındır ki, müasir dövrdə idarəetmənin psixologiyası problemlərinə yalnız iqtisadi nəzəriyyənin, erqonomikanın, menecmentin, etika, mədəniyyət və işgüzar ünsiyyət psixologiyası və s. elmlərin nailiyyətlərindən istifadə edib sistemli yanaşmaq olar.

Beləliklə, idarəetmənin psixologiyası həm psixoloji elmin bir sahəsi, həm də kompleks idarəetmə elminin, iqtisadi psixologiyanın bir hissəsidir. İdarəetmənin psixologiyası elminin məqsədi – təşkilat sistemlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi yollarının işlənib hazırlanmasıdır. İdarəetmənin psixologiyası elminin məzmunu – insanın, qrupun, təşkilatın bütövlükdə fəaliyyətinin psixoloji aspektlərinin işlənib hazırlanmasıdır.

İdarəetmənin psixologiyasının mənbələri:

1) idarəetmə praktikası;
2) psixologiya elminin inkişafı;
3) təşkilatların sosial psixogiyasının inkişafı.

İdarəetmənin psixologiyası fənlərarası elm sahəsidir. Onun ümumi psixologiya elmindən əsas fərqi ondan ibarətdir ki, əgər ümumi psixologiyada əsas problemlər insan, şəxsiyyət problemidirsə, idarəetmənin psixologiyasında ona tətbiqi aspektdə, yəni idarəetmənin subyekti və obyekti kimi baxılır. İstər ümumi psixologiyanın, istərsə də idarəetmənin psixologiyasının əsas problemi motivləşdirmə problemidir. Belə ki, motivləşdirmə ən mürəkkəb idrəetmə funksiyalarından biridir. İdarəetmənin psixologiyası ilə sosial texnologiyanın da bir çox problemləri üst-üstə düşür. Sosial psixologiyanın əsas problemlərindən biri sosial qruplar və onların strukturu, inkişafının dinamikası və qanuna-uyğunluqlarını öyrənməkdir. İdarəetmənin psixologiyasında bu problem idarəetmə münasibətlərinin, birgə fəaliyyətin

müxtəlif növlərinə rəhbərlik prosesini, təşkilatlarda şəxslər-arası ünsiyyətin psixoloji tərəflərini öyrənməyə imkan verir.

5. Təşkilatlarda sosial-psixoloji mühit

Təşkilatlarda sosial-psixoloji mühitin səviyyəsi işçilərin əmək fəaliyyətindən razı qalmaları baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu səbəbdən sosial-psixoloji mühit idarəetmə psixologiyasında mühüm yer tutur. Sosial-psixoloji mühit yalnız əməkdaşlar arasındakı münasibətlərlə deyil, həm də sırf praktiki məsələlərlə əlaqədardır. Burada psixoloji mühit, sosial mühit, mənəvi mühit, habelə mikro- və makro- sosial-psixoloji mühit bir-birilə implipikasiyalı (bir-birilə qarşılıqlı nüfuz etməsi) qaydada təsir edir. Bu təsir bəzən stabil, ardıcıl, bəzən də qeyri-stabil, qeyri-ardıcıl olur. Praktiki baxımdan müəssisələrdə yeni texnika və texnologiyaya təşkilatı qaydalar, onlara işçilərin psixoloji adaptasiyası, sosial-psixoloji xidmət, əməyin mühafizəsi, texniki təhlükəsizlik, pedaqoji psixologiya, sosial informasiya, konkret sosial-psixoloji idarəetmə, istehsalın funksional amilləri (əmək və istehsal şəraiti, əməyin məzmunu, peşə-təhsil, rotasiya amilləri və s.) və digər məsələlərə idarəetmə psixologiyası və sosiologiyası baxımından yanaşmaq olar.

Əlverişli sosial-psixoloji mühit əmək məhsuldarlığının artırılmasının başlıca şərtidir. Yaxşı mühitin yaradılması üçün təkcə menecerlərin əməyi kifayət etmir. Bu mühit qrup üzvləri ilə psixoloji işin yekunu, menecerlərlə işçilər arasında münasibətlərin təşkilinə yönəldilən xüsusi tədbirlərin həyata keçirilməsinin bir nəticəsidir. Sosial-psixoloji mühitinin yaradılması və təkmilləşdirilməsi menecerlərin daimi praktiki vəzifəsidir. Əlverişli sosial-psixoloji mühitin yaradılması nəinki məsuliyyətli, həm də yaradıcı işdir. Belə ki, bu iş əlverişli mühitin təbiəti və tənzimlənməsi vasitələri haqqında biliklərə yiyələnməyi, qrup üzvləri arasında qarşılıqlı

münasibətlərlər ehtimal olunan situasiyaları öncədən görmə qabiliyyətini tələb edir. Yaxşı sosial-psixoloji mühitin yaradılması menecerlərdən və firmalardakı psixoloqlardan tələb edir ki, onlar insanların psixologiyasını, onların emosional vəziyyətlərini, əhvali-ruhiyyələrini, həyəcanlarını, bir-biri ilə mövcud olan qarşılıqlı münasibətləri başa düşsünlər.

Psixoloji mühit – kollektiv üzvlərinin bir-birlərinə yaxınlıq əlaqəsi, simpatiyası, xarakter və mənafelərinin uyğun gəlməsi zəminində meydana gələn psixoloji əlaqələrin emosional cizgiləridir. Sosial-psixoloji mühit anlayışının məzmununu ilk dəfə izah edənlərdən biri də V.M.Şepel olmuşdur. Şepel hesab edirdi ki, insanlar arasında münasibətlər mühiti 3 zonadan ibarətdir:

1. Sosial mühit: bu mühüm qrupda məqsəd və vəzifələrin nə dərəcədə qavranılması, işçinin bir vətəndaş kimi bütün konstitusiya hüquqlarının qorunmasının təminatı ilə müəyyən edilir.

2. Mənəvi mühit: bu mühüm qrupda qəbul edilən mənəvi dəyərlərlə müəyyən edilir.

3. Psixoloji mühit: bu, işçilər arasındakı qeyri-rəsmi münasibətlərlə müəyyən edilir. Psixoloji mühit elə bir mikromühitdir ki, onun fəaliyyəti zamanı sosial və mənəvi mühitin fəaliyyət zonası ilə müqayisədə daha lokal, yəni yerli xarakter daşıyır.

Sosial-psixoloji mühitin səciyyəsi:

1. Statik, yəni nisbətən stabil: kollektiv üzvləri arasında sabit qarşılıqlı əlaqələr, onların işə və əməkdaşlara sabit marağı deməkdir. Bu səviyyədə sosial-psixoloji mühit sabit, kifayət qədər stabil vəziyyət kimi müəyyən edilir, yəni bir dəfə formalaşan bu mühit, təşkilatın müəyyən çətinliklərlə qarşılaşmasına baxmayaraq, öz mahiyyətini qoruyub saxlayır və dağılmır. Bu nöqteyi-nəzərdən qrupda əlverişli mühit formalaşdırılması çox çətindir. Lakin bununla yanaşı onun formalaşdığı səviyyədə qoruyub saxlamaq daha asandır. Belə

mühitin vəziyyəti kənar təsirlərdən asılı deyildir. Rəhbərlik üslubunun, demək olar ki, yarım əsrlik tədqiqatı belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, qrup işinin səmərəliliyi ilə rəhbərliyn bu və ya digər üslübü arasında həmişə eynimənalı bir əlaqə aşkar edilməmişdir. İstər demokratik, istərsə də avtoritar rəhbərlik üslubu demək olar ki, bəzən eyni məhsuldarlıq göstəricisinə nail olur. Nəticədə situasiyalı yanaşma aktual bir məsələ kimi qarşıya çıxır. Məlum olur ki, bütün həyat situasiyaları üçün mütləq yararlı idarəetmə qərarları mövcud olmur. Hər şey, ilk növbədə, müxtəlif amillər çoxluğu ilə müəyyən edilən konkret situasiyadan asılıdır. Həmin amillərə misal olaraq qrupun fəaliyyəti şəraitini, qarşıya qoyulan vəzifələrin xarakterini, icraçıların ixtisasca bölgüsünü, birgə işin davamlılıq müddətini və s.-ni qeyd etmək olar. Belə amillərin yığımı təkrarlanmayan situasiyalar yaradır ki, bu situasiyalar da rəhbərlik üslubuna müəyyən cizgilər verir.

İdarəetmənin situasiyalı üslubunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki,o tabeçilikdə olanların və kollektivin psixoloji inkişafının səviyyəsini çevik surətdə nəzərə alır. Eyni zamanda, işçi ilə rəhbərliyin səviyyəsi həmin işçinin peşə - ixtisas səviyyəsi ilə sıx əlaqədardır. Belə ki, işçi öz peşəsinin dərinliklərinə nə qədər çox nüfuz edərsə, ona qabiliyyətlə yiyələnərsə, rəhbər bir o qədər onu az idarə edər. İdarəetmənin qeyri-ardıcıl üslubunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bir üslubdan digərinə gözlənilmədən keçidi görülən işin aşağı göstəriciləri və münaqişələrin bolluğu ilə müşayiət edilir.

1. İkinci səviyyə dinamik, dəyişkən səviyyədir. Bu iş şəraitində işçilərin gündəlik əhvali-ruhiyyələri və psixoloji vəziyyətləridir. Bu səviyyəyə «psixoloji atmosfer» anlayışı da uyğun gəlir. «Sosial-psixoloji mühitdən fərqli olaraq psixoloji atmosfer daha çevik və cəld dəyişikliklərlə xarakterizə edilir və işçi tərəfindən daha az qavranılır. Psixoloji atmosferin dəyişməsi gün ərzində işçinin əhval-ruhiyyəsinə və iş qabiliyyətinə təsir edir. Sosial-psixoloji mühitin dəyişməsi isə

daha qabarıq nəzərə çarpır, aydın görünür və insanlar tərəfindən a dərin hiss edilir. Psixoloji atmosferdə kəmiyyət göstəricilərinin artımı onun keyfiyyətcə yeni vəziyyətə, başqa sosial-psixoloji mühitə keçidi ilə müşayiət edilir.

Sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına təsir edən makroamillər aşağıdakılardır:

1) Ölkədə ictimai-siyasi vəziyyət – siyasi və iqtisadi proqramların aydınlığı;

2) Cəmiyyətdə iqtisadi vəziyyət – texniki və sosial inkişaf səviyyələri arasında balans;

3) Əhalinin həyat səviyyəsi – əməkhaqqı və qiymət səviyyəsi arasında balans, istehlak qabiliyyəti;

4) Əhalinin yaşayışının təşkili – məişət sistemi və tibbi xidmət;

5) Sosial-demoqrafik amillər – cəmiyyətin və istehsalın əmək ehtiyatlarına tələbatının ödənilməsi;

6) Regional amillər - regionun iqtisadi və texniki inkişaf səviyyəsi;

7) Etnik amillər – etnik münaqişələrin olub-olmaması.

Mikroamillər isə işçinin təşkilatda maddi və mənəvi əhatəsi ilə müəyyən edilir. Mikroamillərə aşağıdakılar daxildir:

1) Obyektiv amillər, yəni hər bir konkret təşkilatda texniki, sanitar-gigiyenik və idarəetmə elementlərinin kompleksi;

2) Subyektiv, başqa sözlə, sosial-psixoloji amillər, yəni forma struktur – qrup üzvləri arasında rəsmi və qeyri-rəsmi əlaqələrin xarakteri, qrup üzvlərinin rəsmi rolu və statusu, qeyri-formal struktur – yoldaşlıq əlaqələrinin, əməkdaşlığın, qarşılıqlı kömək, diskussiya, mübahisə, rəhbərlik üslubu, hər bir qrup üzvünün fərdi psixoloji xüsusiyyətləri, onların psixoloji uyğunluğu.

Hər bir insanın öz əməyinə və iş yoldaşlarına fərdi daxili münasibəti var. Bu fərdi münasibət tərbiyə, həyat təcrübəsi və sosial ətraf ilə müəyyən edilir. Kollektiv üzvlərinin müna-

sibətlərinin toplumu ümumi psixoloji vəziyyəti müəyyən edir. Hər bir insan üçün məqbul psixoloji mühit digər insanlardan, menecerlərdən, öz iş prosesi və onun nəticələrindən razıqalma səviyyəsi ilə müəyyən edilir. Buna görə də, hər bir işçinin öz statusu, əməkhaqqı, öz əməyinin məzmunu, təşkilatdakı münasibətlərdən nə dərəcədə razı qalıb-qalmaması araşdırılmalıdır. Bu, təşkilatlardakı menecerlərin və psixoloqların əsas vəzifələrindən biridir.

Sənayecə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə firma və şirkətlərdə psixoloji xidmət qurumları yaradılmışdır. Həmin qurum firma və şirkətlərdə sosial-pisxoloji durumu tədqiq edir, ümumiləşdirir və müvafiq nəticələr çıxarır. Psixoloji xidmətin başlıca vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir: ayrı-aırı iş yerlərində peşələr üzrə psixo-diaqnostikanı müəyyən etmək, peşələr və onların daşıyıcıları olan işçilər üzrə psixoloji təhlil aparmaq; onların peşə keyfiyyətini müəyyən etmək; psixoloji məsləhət vermək; fəaliyyətini qiymətləndirmək; sosial-psixoloji problemləri aşkara çıxarmaq; münaqişələr, ərizə və şikayətlərlə bağlı məsələlərin araşdırılmasında iştirak etmək. Münaqişəli halları müəyyən etmək; iş yerlərində normal sosial-psixoloji mühitin yaradılmasını təmin etmək və s.

6. Sosioloji –psixoloji metodlar və insanların psixoloji tipləri

Tətbiq edilən metodlar, inzibati və menecer fəaliyyəti xeyli dərəcədə əmək kollektivlərinin psixoloji durumu, psixoloji vəziyyəti ilə əlaqədardır. Ona görə də, idarə rəhbəri, menecer bu obyektiv vəziyyəti nəzərə almalıdır. Psixoloji vəziyyət, ilk baxışda subyektiv, şəxsi amillər kimi çıxış etsə də, bu hər bir əmək kollektivlərində – firma və şirkətlərdə, dövlət idarələrində, bütövlükdə maddi və qeyri-maddi istehsal və qeyri-isthesal mənsubiyyətli təşkilatlarda idarəetmə baxımından obyektiv bir hal kimi özünü büruzə verir. Çünki

bu insanlarla işləyə bilmək bacarığı ilə bağlıdır, həm də bir təsiretmə metodu kimi özünü obyektiv halda zəruri edir. Belə zərurət əmək kollektivlərinin daha səmərəli işlənməsi məqsədindən irəli gəlir. Çünki hər bir isnanın istər rəhbər işçi olsun, istərsə də adi əməkdaş, onların psixoloji vəziyyəti, durumu, xassəsi bir-birinə uyğun gəlməlidir. Əks təqdidə əmək kollektivlərində lazımı sosial, iqtisadi nəticələr əldə etmək mümkün olmaz. Lakin, bu heç də o demək deyil ki, hər bir adamın fərqli psixoloji xüsusiyyətləri olmamalıdır. Əksinə, rəhbər işçinin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, həmin xüsusiyyətləri nəzərə almaqla öz fəaliyyətini həyata keçirə bilsin, rəhbərlik etdiyi təşkilatlarda normal psixoloji iqlim yarada bilsin. Çünki normal sosial-psixoloji iqlim yaradıldıqda işin səmərəliliyi əhəmiyyətli dərəcədə arta bilər. Lakin, bu heç də əmək kollektivlərinin bir-brinə həddindən artıq liberal yanaşması, tələbkarlığın azalması demək deyil. Ona görə də, burada mənəvi təsir etmək, şəxsi münasibətlər, əlaqələr məsuliyyət hissinin artırılması ilə bağlı olmalıdır. Beləliklə, burada sosial-psixoloji iqlim, tərbiyəvi tətbirlər, işin keyfiyyəti və digər məsələlər vəhdətlik halında olmalıdır. Bir sözlə, müasir dövrdə menecerin başlıca vəzifəsinin digər metodlarla yanaşı (iqtisadi metodlar, inzibati-sərəncam) sosial-psixoloji metodlarla insan fəaliyyətinə daha önəmli təsir etməkdən ibarətdir. Bütün bunlar onu göstərir ki, insan, onun intellektual qabiliyyəti, nəticə etibarilə həm sosial, həm də iqtisadi məna əhəmiyyət kəsb edir. Çünki onun fəaliyyəti, nəinki sosial-psixoloji münasibətlərlə, həm də müəssisənin səmərəliliyi, investisiya səmərəliliyi, elmi-texniki tərəqqi, səmərələşdirmə və ixtiraçılıqla da əlaqədardır. Ona görə də, müasir menecer nənki texnika və texnologiyanı, habelə idarəçilik psixogiyasını da bilməlidir. Hər bir menecer işçinin şəxsi keyfiyyətlərini, bacarığını, işə olan münasibətini, məqsədini, həyatı situasiyasını bilməlidir. Yalnız bunun əsasında o, adamlara hər hansı bir psixoloji təsir metodunu seçə bilər.

Belə olduqda hər bir rəhbər işçi, menecer şəxsiyyətlərarası münasibətləri heç bir psixoloji gərginlik olmadan qaydaya sala bilər. Bu, bəzən psixoloji ədəbiyyatlarda «*menecmentin psixolojiyası*» adlandırılır. Psixoloji metod, müsbət və mənfi emosiyalarla əlaqədardır. Bu emosiyalar isə insanların psixikasından, həyat tərzindən, əmək kollektivlərində mövcud olan şəraitlə üzvü şəkildə bağlıdır. Bütün bunlar onu göstərir ki, hər hansı bir şəxs, şəxsin menecerliyə, rəhbər işə yararlı olması üçün aşağıdakı şərtlər zəruri hesab olunur: a) onun tntellektual səviyyəsi; b) tələbatı, məqsədi, həyat tərzi; v) digər işçilərdən fərqləndirici üstün cəhətləri; q) insanlara olan həssaslığı, qayğısı, təmkinliyi, təşəbbüskarlığı; d) yeni ideyalar irəli sürmək bacarığı, qabilyyəti; e) zehni-psixiki vəziyyəti, (yaddaşı, görmə, eşitmə qabiliyyəti, müşahidə qabiliyyəti və s.), bir sözlə, onun psixiko-dinamik durumu; ə) təşkilatçılıq qabiliyyəti və s.

Bunun əsasında insanların psixoloji tipi də müəyyən edilir. Adətən, psixoloji və menecment ədəbiyyatında dörd tip müəyyən edilmişdir. Bunlar aşağıdakılardır: a) tamamlanmış ideyalar verə bilən, yeni ideyaları axtaran, hətta risklərə gedə bilən aparıcılıq insan tipi. Ona görə də, kadrlar seçilərkən bu cəhət nəzərə alınmalıdır. Belə ki, bu tip adamlara qeyri-yaradıcı, texniki işlər tapşırılarsa onların fəaliyyəti lazımı səmərə verə bilməz. Bu, o deməkdir ki, bu tip işçilər yaradıcı işlər üçün daha önəmli, daha çox faydalı ola bilərlər; b) təsiredici insan tipi. Bu insan tipi mübahisələri həll də bilən, marketinq qabiliyyəti olan, müqavilələr bağlamaq bacarığına malik insan tipi nəzərdə tutulur; v) hər hansı təsirə məruz qalmayan insan tipi, riskə getməyən, sabitliyi sevən, yaxşı mütəxəssis insan tipi nəzərdə tutulur; q) çılğın, əsəbi insan tipi. Belə adamlar, bir qayda olaraq, insanlar arasında dostluq münasibətləri gözləmirlər. Ona görə də, belə adamlar daha çox nəzarətedici, inzibati işlərdə işləməyi sevirlər; d) işgüzar keyfiyyətə malik olan insan tipi.

Bundan başqa, ayrı-ayrı şəxslərin fərdi xüsusiyyətlərindən, xarakterlərindən asılı olaraq şəxsiyyətin aşağıdakı tipləri ayırd edilir: a) demonstrativ, emosiyalı şəxsiyyət tipi. Onlar digərlərindən daha çox həyəcan keçirirlər, şüurlu və şüursuz emosiyalar bir-birinə qarışır; b) pedantik şəxsiyyət tipi. Belə adamların emosiyaları aşağı səviyyədə olur. Ona görə də, hər hansı bir qərara gəlməmişdən əvvəl bütün varinatları, vəziyyəti ölçüb biçirlər. Necə deyərlər: «yüz ölç, bir biç» prinsipi üzrə işləyirlər; c) qəzəbli, kinli şəxsiyyət tipi. Onlar emosiyaları özlərində yığıb saxlayırlar. Ona görə də, bu tip, işçilərə qarşı yönəldilən ən pis insan tipidir; ç) qıcıqlanan, impulsiv hərəkətlərə meyil edən insan tipi. Onlar güzəştə getməyən insan tipidir. İdarəetmə elmi, idarəetmə psixologiyası baxımından insanların yuxarıda göstərilən tipləri, onların davranış tərzləri də nəzərə alınmalıdır.

7. Liderlik və rəhbərlik psixologiyası

Liderlik ayrı-ayrı qruplarda, təşkilatlarda baş verən dinamik proseslər, qruplararası əməkdaşlıq, inteqrasiya prosesi, rəhbərlik və liderlik arasındakı struktur-formal münasibətlər, fəaliyyət növləri və s. kimi məsələləri əhatə edir. Burada formal (sırf vəzifə) və qeyri-formal (psixoloji, emosional) münasibətlər bir-birilə vəhdətlik təşkil edir. Formal, yəni vəzifə borcundan, funksiyasından irəli gələn rəhbərlik qaydaları, vəzifələri əvvəlcədən müvafiq sənədlərdə) (göstərişlərdə, normativlərdə) nəzərdə tutulur, liderlik isə, necə deyərlər, «vəzifə statı» ilə müəyyən edilmir və ona görə də, vəzifəli şəxslərdən fərqli olaraq liderlər əmr və sərəncamdan irəli gələn rəsmi münasibətləri deyil, əsasən şəxsiyyətlərarası münasibətlərə təsir edir. Bununla belə mikromühitdə (kiçik sosial qruplarda) və makromühitdə (bütövlükdə təşkilat üzrə) mövcud olan sosial-psixoloji münasibətlər, bu münasibətləri səciyyələndirən psixoloji göstəricilərin səviyyəsi xeyli

dərəcədə rəhbərliklə liderliyin vəhdətindən xeyli dərəcədə asılıdır. İstər rəhbərlikdə, istərsə də liderlikdə intellektuallılıq, sağlam düşüncə və davranış başlıca şərtdir. Bu və buna bənzər keyfiyyətlər sosial qrup və təşkilatlarda nəinki sosial-psixoloji problemlərin, həm də prioritet iqtisadi və texniki-texnoloji vəzifələrin uğurla həllinə təkan verir. Bu mənada rəhbərlik və liderlik fenomeni arasındakı əlaqə bir-birilə oxşarlığı vardır. Liderin idarəçilik funksiyası, sanksiyavermə imkanı olmasa da onun mənəvi nüfuzu, işi bilməsi kollektivlərin, ayrı-ayrı fərdlərin fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Bunun əksi olan yalançı, qondarma nüfuz, eyni dərəcədə istər rəsmi rəhbərliyin, istərsə də liderliyin adına ləkə gətirir, onların fəaliyyətinə neqativ təsir göstərir.

Son vaxtlar liderlik məsələsinə xüsusi diqqət yetirilir. Liderlik anlayışı hakimiyyət, güclü insan amili ilə bağlıdır. Çünki güclü insan müəssisə və təşkilatlarda, əməkdaşlar arasında lazımi intizam yaratmaq qabiliyyətinə malikdir. Ona görə də, liderlikdə səmərəli fəaliyyətlə üzvü şəkillik bağlıdır. Liderlik həm də insanların həyat mövqe ilə əlaqədardır. Lider, bir qayda olaraq, hadisə və proseslərə yaradıcı şəkildə yanaşma, insanların əhvalına, emosiyalarına təsir etmək qabiliyyətini özündə əks etdirir. Bu mənada lider hamıdan qabaqda getməli, hamıya nümunə olmalı, insanlar arasında normal, humanist münasibətlər yaratmalıdır. Lider əmək kollektivlərində kollektivin missiyasının həyata keçirilməsində öncül mövqe tutmalıdır. Bu mənada, lider firma və şirkətlərin istehsal, elmi-texniki və digər məqsədlərinin həyata keçirilməsində bir təsərrüfat rəhbəri kimi geniş fəaliyyət göstərməlidir. Lakin, rəhbərlik anlayışını müəyyən dərəcədə liderlik anlayışından fərqləndirmək lazımdır. Çünkü təsərrüfat rəhbəri ona tabe olanları müəyyən qaydalarda, metodlara təsir etməklə bir rəhbər işçi kimi fəaliyyət göstərir. Lakin liderlik, adamları idarəetmək, onların qabiliyyətinə təsir etmək, öz ideyalarını daha aydın formalaşdırmaq və irəli sürməklə

əlaqədardır. Bir sözlə, lider daha çox yaradıcı mənasında başa düşülür. Lakin bizə belə gəlir ki, heç də bütün hallarda rəhbərlik və liderlik anlayışlarını qarşı-qaşıya qoymaq olmaz. Birincisi, bu anlayışlar bir-birinə yaxın olan anlayışlardır. İkincisi, heç də demək olmaz ki, təsərrüfat rəhbərindən yaradıcı fəaliyyət, qabiliyyət tələb olunmur. Üçüncüsü, istər təsərrüfat rəhbəri, istərsə də liderlər öz fəaliyyətlərində menecmentin mövcud olan prinsiplərini, metodlarını və s. nəzərə almalıdırlar. Onda sual olunur, liderin təsərrüfat rəhbəri ilə fərqi nədədir? Burada bir sıra fərqlər vardır. Lakin ən başlıca fərq yuxarıda göstərilən şərtlərin, keyfiyyətlərin liderlərdə daha yüksək sosial səviyyədə, qabiliyyətdə olmasıdır. Həmin keyfiyyətdən danışarkən bir sıra müəlliflər liderlərin daha intellektual səviyyəsi və biliyi, təşəbbüskarlığı, özünə inamlığı, sosial-iqtisadi statusu və s. ilə əlaqələndirilir. Lakin bir cəhəti yenidən təkrar etmək istərdik ki, liderlərin bir sıra keyfiyyətləri elə təsərrüfat rəhbərlərində də olmalıdır. Bu, ilk növbədə, səmərəli rəhbərlik üçün lazımdır.

Liderlik həm də özünün iş üslubu, böyük nüfuzu, davranışı ilə də fərqlənir. Çünki iş üslubu, rəhbərlik stili istər-istəməz onun davranışına da təsir göstərir. Bu həqiqətən belədir. Çünki liderlik, rəhbər işçinin avtokratik, demokratik və digər iş üslubu onların fəaliyyət tərzinə mühüm təsir göstərir. Məsələn, avtokratik lider daha çox hakimiyyət münasibətlərində, səlahiyyətinə, öz iradəsini tabeçiliyində olan adamlara göstərməyə əsaslanır. Ona görə də belə rəhbərlik üsulu daha çox vahid rəhbərliyə əsaslanır. Bəzən ədəbiyyatlarda avtokrativ iş üslubunun həm də nüfuza əsaslanması fikri irəli sürür. Lakin nüfuz məsələsi, ümumiyyətlə liderlikdə də vardır. Ona görə də, avtokratik liderliyin hansı prinsiplərə, hansı etik qaydalara, qanunçuluğa əsaslanması da nəzərə alınmalıdır. Bu problem artıq nəzərdə keçirdiyimiz Duqlas Mak-Qreqorun «X» və «V» nəzəriyyələri ilə əlaqədardır. Çünki işçilərin təşkilatlarla bağlılıq səviyyəsi və bu bağlılığın təmin edilməsi

xeyli dərəcədə onlara avtokratik təsiretmə təşkilatlarda müəyyən qaydalara əməl olunmasına şərait yaradır. Ona görə də, Mak Qreqorun «V» nəzəriyyəsi «X» nəzəriyyəsindən fərqli olaraq daha çox demokratik stilə, üsluba söykənir. Bu stilə əməl edənlər demokratik tipli rəhbər işçilər adlandırılır. Doğrudan da təşkilatlarda hər şey (insanı münasibətlər, məsuliyyət, yaradıcılıq, işgüzarlıq və s.) öz qaydasında olsa, onda demokratik qaydada rəhdərliyi də həyata keçirilmək mümkün olar. Bu hal, təşkilatların da texniki-texnoloji, sosial-psixoloji, innovasiya, stimullaşdırılma və s. durumların, meyillərin demokratik səciyyəyə adekvatlığından da asılıdır. Görünür, bəlkə buna görə də, Mak Qreqoran fərqli olaraq Rensis Laykert rəhbər işçinin iş üslubunu iki yerə ayırır, yəni stilin işlə və adamlarla bağlılığı. Laykertin belə yanaşmasını bütün hallarda doğru hesab etmək olmaz. Zənnimizcə stili, üslubu, necə deyərlər, belə bir qaydada iki yerə parçalamaq metodoloji cəhətdən bir o qədər də düzgün hesab etmək olmaz. Əlbəttə, Laykert burada rəhbərin «X» variantında ancaq diqqətinin istehsalata, işə yönəldilməsi, «V» varinatında isə insanlarla qarşılıqlı əlaqəyə, onların peşəkarlığına, idarəetmədə iştirakına yönəldilməsini nəzərdə tutur. Lakin burada liderlik mənasında, mövcud situasiyanı nəzərə almadan belə bir fərqləndimə bütün hallarda özünü doğrulda bilməz. Həm də işlə adam arasında üslub baxımından böyük səd çəkmək də düzgün olmaz. Çünki adamlarla münasibət işə, işə olan münasibət adamlara olan münasibətlə bağlıdır. Bu qarışıqlı münasibətin pozitivliyi pozitiv, neqativliyi neqativ nəticələrə gətirib çıxara bilər. Bundan başqa, Laykertin avtoritar və demokratik liderlik sistemi də müəyyən dərəcədə şərti xarakteri dayışır. O, liderlik üslübünü 4 sistemə bölür: 1) istismarçı – avtoritar; 2) xeyirxah – avtoritar; 3) konsultativ – demokratik; 4) idarəetmədə, idarəçilik qərarlarında iştiraketmə. Həm də Laykert bəzi hallarda lider, bəzi hallarda isə rəhbər sözünü işlətmək ilə həmin anlayışları hardasa eyni-

ləşdirir. Bununla belə o, «V» nəzəriyyəsi variantını haqlı olaraq dördüncü sistemin rəhbər işçilərini öz tabeçiliyində olan adamlarla dostluq, qarşılıqlı inam və səmimi münasibətlər əsasında işçilərin idarəetmə sistemlərində fəal iştirakını təmin edən bir şəxs kimi qiymətləndirir və bunu birinci sistemə aid olan rəhbərin tam əksi kimi nəzərdən keçirir. Əlbəttə, bizcə bütün bu dörd sistemin pozitiv cəhətlərini özündə əks etdirən xüsusiyyətlərə malik olan lideri daha önəmli hesab etmək olar. Ona görə də, Mak Qreqorun istər rəhbərlik stilinin əvvələr qeyd etdiyimiz kimi iki yerə parçalanmasını və istərsə də onun yuxarıda göstərilən dörd liderlik sistemini müəyyən dərəcədə şərti hesab etmək olar. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, iş üslubu işə, istehsala, təşkilatın fəaliyyətinə və adamlara olan münasibətlə müəyyən olunur. Əlbəttə, biz bu münasibət meyarlarının əhəmiyyətini heç də inkar etmək fikrində deyilik. Lakin məsələyə əlahitdə qaydada yanaşmaq düzgün olmazdı. Bəzi müəlliflər liderin optimal iş üslubunu onun peşəkar fəaliyyəti və mənəviyyatı, habelə situasiyalı amillərlə əlaqələndirirlər. Burada iş üslubunun konkret situasiyadan asılılığı göstərilir. Bu fikirlə, əsasən, razılaşmaq olar. Doğrudan da, elə rəhbər, lider ola bilər ki, öz təbiəti etibarilə Laykertin göstərdiyi üslub sistemi-nin deyək ki, dördüncü hissəsinə mənsub olduğu halda,həmin sistemin başqa birisi əsas götürülər. Ona görə də, Fidlerin modelinə görə rəhbərlə təşkilat kollektivi arasındakı münasibət şərayətdən asılı olaraq müxtəlif olur. Lakin bu ya etimada əsaslanır, ya da sərt münasibətlərə söykənə bilər. Bu, əmək kollektivlərinin qarşısına qoyduğu vəzifələrdən də, onun xarakterindən də asılı ola bilər. Beləliklə, situasiya bərabər şərayət daxilində bir növ stili müəyyən edir. Lakin, bu modelin özündə də müəyyən çatışmazlıqlar vardır. Çünki, iş üslubunu həddindən artıq situasiya ilə əlaqələndirmək, onu mütləqləşdirmək də bir o qədər düzgün olmazdı. Əlbəttə, bu, o demək deyil ki, situasiya iş üslubuna təsir etmir. İş üslubu

firma və şirkətlərin qarşıya qoyduğu məqsədlərin xarakterindən və məzmunundan asılı olaraq da dəyişilə bilər. Bu şərait, dəyişiklik daha çox situasiyalı amillərdən irəli gəlir. Ən çox ənənəvi amillərlə yanaşı müəyyən dövrdə meydana çıxan əlavə şərait və amillərlə də bağlı olur. Bununla əlaqədar olaraq, Mitçel və Xausun modelinə görə iş üslubu, onların ifadəsi ilə desək, instrumental (stilin qarşıya qoyulan məqsədi standart icrası, aparılma qaydası və s.), işçilərin şirnikləndirici və yaxud partisipativ, uğurlar əldə etmək meylinə, məqsədə çatmağa xidmət edən üslubuna ayrılır. Lakin bu təsnifatın özü də müəyyən dərəcədə məhdud, səciyyə xarakteri daşıyır. Çünki, əslində yuxarıda göstərilən üç iş üslubu bir-birinə daha çox bənzəyir və onlar arasında dəqiq fərq qoymaq çətinlik təşkil edir. Bu cəhətdən Xersi və Blanşarın həyat tsikli nəzəriyyələrindən irləi gələn dördnövlü iş üslubu konsepsiyası da bizcə mübahisəli xarakter daşıyır. Məsələn, onların nəzəriyyələrinə görə iş üslubu yalnız situasiya ilə deyil, həm də icraçıların yetkinlik səviyyəsi ilə müəyyən edilir, onların insan münasibətlərinin, qarşıya qoyulan vəzifələrə görə konkretləşməsi nəzərdə tutulur.Vrum və İemmonun nəzəriyyələri isə iş üslubunu qəbul olunan qərarların məzmunu və qaydası ilə əlaqədardır. Burada həm də qərarların avtokrotik və yaxud demokratik qaydada qəbul olunması da nəzərdə tutulur. Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, işçinin yetkinlik dərəcəsi (Xersi, Blanşer) bütün hallarda iş üslubunu birbaşa müəyyən etmir. Həmçinin, qərarların qəbul olunması da bütün hallarda iş üslubu ilə deyil, həm də problemin, şəraitin öz məzmunundan da asılı olur. Görünür, ona görə də Vrum, Letton nəzəriyyələrində yeddi meyarlar nəzərdə tutulmuşdur. Bu meyarlar aşağıdakılardır:

1. Qərarın keyfiyyətcə əhəmiyyəti.
2. Kifayət qədər informasiyanın olması.
3. Problemin strukturlaşma səviyyəsi.

4. Səmərəli qərarlar üçün qarşıda qoyulan vəzifələrin icrasında tabeçilikdə olan işçilərlə məsləhətləşmə, razılaşma.

5. Avtokratik və yaxud ənənəvi idarəçilik qərarların tabeçilikdə olan işçilər tərəfindən müdafiə olunma səviyyəsi.

6. Motivləşdirmə səviyyəsi.

7.Alternativ variantların seçilməsində işçilər arasında münaqişə ehtimalı dərəcəsi.

Göründüyü kimi, yuxarıda göstərilən meyarlar heç də bütün hallarda yalnız rəhbərlik psixologiyası və liderliklə əlaqədar olmur. Ona görə də, bəzi müəlliflər liderlik və iş üslubu məsələsinə nisbətən başqa qaydada yanaşırlar. Məsələn, Frenç və Reyven liderliyi hakimiyyət problemi ilə bağlayaraq hakimiyyətin aşağıdakı beş formasını, təsnifatını vermişdir:

a) məcburiyyətə əsaslanan hakimiyyət. Burada cəzalandırma, qorxutma əsas yer tutur. Eyni zamanda, hakimiyyət, hakimiyyət səlahiyyəti firma və şirkətlərin fəaliyyət göstərmələrinin zəruri şərti kimi özünü büruzə verir;

b) işçilərin stimullaşdırılmasına, mükafatlandırılmasına əsaslanan hakimiyyət. Bu, işçilərdə müsbət aura, stimul yaradır;

c) qanuni hakimiyyət. Frinç və Reyvin qanuni hakimiyyət dedikdə ənənəvi, liqitim hakimyyəti başa düşülür. Burada rəhbərlərin səlahiyyət dərəcəsi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Əlbəttə, burada da müəyyən müsbət və çatışmayan cəhətlər vardır.

ç) etalon hakimiyyət. Burada əsas məsələ hakimiyyətin adından da bəlli olduğu kimi nümunəvi, başqasına nümunə olunması cəhəti əsas götürülür. Ona görə də, belə halda işçilərin özü də özlərini belə rəhbərlərə, liderlərə bənzətmək istəyirlər. Bununla əlaqədar olaraq, idarəetmədə və psixologiyada «xarizma anlayışı» işlənilir. Xorizm anlayışı daha çox liderin şəxsi keyfiyyəti və bacarığı ilə bağlıdır. Lakin bizcə Frenç və Reyfenin belə bir fikir ilə razılaşmaq olmaz ki, guya xorizm məntiqə yox, ancaq şəxsi keyfiyyətə əsaslanır. Halbuki, bizcə

şəxsi keyfiiyəti olan adam əksinə məntiqi müddəalara daha çox əsaslanır. Ona görə də, xorizmi anlayışını heç də qeyri-məntiqin alternativi kimi qiymətləndirmək olmaz;

d) ekspert hakimiyyəti. Burada bilik, xüsusi bilik, adamların rəhbər liderlərin biliyinə inamı başa düşülür. Bu, o deməkdir ki, tabeçilikdə olan adamlar rəhbərlərin məntiqinə, bacarığına, kompetentliliyinə şüurlu şəkildə inanırlar. Burada lazım gəldikdə bir sıra təsir metodlarından, o cümlədən, məcburetmə, inandırma və s. istifadə edilir. İdarəetməyə funksiya baxımından yanaşıldıqda isə bu prosesdə, həmçinin, təşkiletmə, uçot, nəzarət, tənzimlənmə və s. istifadə edilir. Bütün bunlar, nəticə etibarilə insan potensialından, onların bacarığından daha səmərəli istifadə olunmasına doğru istiqamətləndirir. Bu isə bir tərəfdən işçilərin formal və qeyri-formal statusuna, mövqeyinə, digər tərəfdən isə təşkilatlarda onların qarşılıqlı əlaqələrinə, biliyinə, peşəkarlığına əsaslanır. Bunlar isə, işçilərin fəaliyyətinin sosial-təşkili formal və qeyri-formal münasibətləri, hətta konkret peşələr, vəzifələr üzrə hüququ sənədlərin, o cümlədən, vəzifə instruksiyasının mövcudluğunu nəzərdə tutur. Bu baxımından, şəxsiyyətlərarası qeyri-formal münasibətlərin strukturunun özü də dinamik xarakter daşıyır və bu təşkilatların, işçilərin xeyli dərəcədə nüfuzu ilə şərtlənir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir menecment ədəbiyyatında işçilərin şaquli və üfüqi struktur yerləşməsi və bununla əlaqədar olaraq onların daşıdıqları funksiyalar haqqında hələ də tam, yetkin fikirlər yoxdur. Belə ki, biz birinci növbədə rəhbər, menecer və lider anlayışlarını nəzərdə tuturuq. Məsələn, rəhbər anlayışı dedikdə bu bir sıra hallarda liderliyin sinonimi kimi başa düşülür. Halbuki, liderlik daha çox sosial münasibətlər və əlaqələri, davranışı nəzərdə tutur. Lider formal və qeyri-formal ola bilər. Rəhbər isə müəyyən səlahiyyət funksiyalarına malik olmalıdır. Rəhbər aşağı keyfiyyətli kastaya malik olduqda lider olmaya da bilər.

Burada imic anlayışı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Lakin bəzi hallarda idarə, şirkət rəhbərləri haqqında reklam səciyyəli saxta tərifiər söylənilməklə lider kimi qələmə verilir. Belə liderlər təbii bacarığa malik olanlar deyil, süni qaydada gündəmə gətirilənlərdir. Bu mənada imicin özü də zahiri, yalançı informasiyaya, ictimai rəyə, digər tərəfdən işçinin layiq olduğu düzgün məlumatlara əsaslana bilər. Lider nüfuza, qeyri-adi bacarığa, təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olduqda, bu əsil liderlik olur, onun nüfuzu daşıdığı hər hansı bir yüksək vəzifə ilə deyil, yuxarıda göstərdiyimiz keyfiyyətlərə görə əldə edilir. Bu bax-
xımdan, liderliyin formalaşması şəraiti də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Yaxşı fəhlə, yaxşı şirkət rəhbəri, yaxşı menecer də öz sahəsində lider rolunu oynaya bilir. Bu, xeyli dərəcədə milli mentalitetdən də asılıdır. Təəssüf ki, təşkilatlarda, bütövlükdə cəmiyyətdə liderlərin formalaşması bir sıra subyektiv qaydada mənafeçilik amilləri ilə bağlı olur.

Rəhbər anlayışı, birinci növbədə, rəhbərlik – tabeçilik, idarəetmə prosesi, vəzifə səlahiyyəti, legitimliyi və müəyyən əmək bölgüsü ilə şərtlənir, əmr, yaxud da göstərişvermə, idarəetmə qərarları çıxartması ilə özünü büruzə verir. Bu mənada rəhbərlik, birinci növbədə, məcbur etməyə və hakimiyyət gücünə əsaslanır. Əslində rəhbərlik hakimiyyətin daşıyıcısıdır. Lakin bununla yanaşı əsil rəhbər işçi yalnız adamları güclə qorxutmaq deyil, təşkiletmə, maddi və mənəvi, psixoloji həvəsləndirmə, təşəbbüskarlığı artırmaq iş üslubuna (sorumatik) üslubuna malik olmalıdır. Necə deyərlər, o yalnız özünə deyil, başqasına da lazımdır. Belə olduğu şəraitdə formal nüfuz (hüququ, imperativ sənədlə təsdiqlənən) qeyri-formal qüfuzla (onun işçilər, adamlar tərəfindən etiraf edilməsi) optimal şəkildə əlaqələndirilə bilər. Beləliklə, hakimyyət, legitimliyin səlahiyyəti – rəhbərlik hüququ mənəvi əsaslarla möhkəmlənə bilər. Bu baxımdan, rəhbər işçi onun tabeliyində olan adamların qabiliyyətinin düzgün müəyyən etməyi, qiymətlən-

dirməyi bacarmalıdır, onların uğurlarını səmimi qəlbdən etiraf etməlidir, onlara qarşı paxıllıq hissi olmamalıdır. Bu mənada, rəhbər işçinin psixologiyası baxımından rəhbərlər həm də müəyyən dərəcədə fəaliyyəti tənzimləyən bir şəxs rolunu icra etmiş olur. Bir sözlə, birbaşa rəhbərlik (əmr, sərəncam verən, nəzarət edən şəxs) həm də psixoloji, sosial keyfiyyətli lider kimi çıxış edir. Bu mənada rəhbər və lider anlayışlarını qarşı-qarşıya qoymaq deyil, sadəcə olaraq, onların bir-birindən fərqini ayırmaq lazımdır. İndiki halda onların bir növ sintezi formalaşmış olur. Lider, bir qayda olaraq, əmrlə təyin olunmur, o, daha çox psixoloji, könüllülük amilləri ilə şərtlənir. Liderliyin əsaslandığı mənəvi dəyərlər, peşəkarlıq daha yüksək səviyyədə olur, burada normativlik prinsipi başlıca rol oynamır, əsas amil sosial-psixoloji amillərdir, həm də yüksək təşkilatçılıq qabiliyyəti, etik prinsiplər və davranışlardır. Ona görə də, liderlik fenomeni daha geniş və əhatəlidir. Burada pozitivlik özünü hər yerdə göstərir. Bu baxımdan, mövcud ədəbiyyatlarda liderlik fenomeni aşağıdakı üç istqamətdə nəzərdən keçirilir:

a) şəxsiyyəti – keyfiyyət nəzəriyyəsi;

b) liderin davranışı baxımından, davranış nəzəriyyəsi;

c) liderin situasiya nəzəriyyəsi, situasiyadan asılılığı.

Menecer anlayışı yuxarıdakı anlayışlardan fərqli olaraq daha çox konkret peşəkarlıq əlamətləri ilə səciyyələnir. Əlbət-tə, menecer fəaliyyəti də idarəçilik fəaliyyətinə daxildir. Lakin bu fəaliyyət birbaşa texnik-texnologiya və digər müvafiq işlərlə bağlı olduğuna görə, onun vəzifəsi, birinci növbədə, həmin işlərin tələb olunan qaydada icra olunmasını təmin etməkdir. Bu mənada menecerin lider olması heç də vacib deyil, vacib ona tapşırılan işin iclasıdır. O, rəhbər işçilərin muzdla tutulduğu və onların göstərişlərini yerinə yetirən aşağı pilləli işçidir. Lakin menecerdə peşəkarlıq fəaliyyəti, keyfiyyəti ilə yanaşı insanlarla zəruri münasibətləri qurmağı bacarmalıdır. Onun xüsusi peşə hazırlığı hələ hər şey

demək deyildir. Bir sözlə, bütövlükdə meneceri peşəkar idarəçi adlandırmaq olar. Bununla yanaşı, onda tabeçiliyində olan adamlara təsir etmək bacarığı da olmalıdır. Onların fəaliyyətini koordinasiya etməyi bacarmalıdır. Bütün bunlar və texnika-texnologiya, iqtisadiyyat, etika təşkiletmə, məsuliyyət və s. ilə bağlı olan məsələlər menecerlər haqqında olan normativ sənədlərdə konkret olaraq göstərilir. Burada müasir menecerin vəzifələri və funksiyaları, şəxsi keyfiyyətləri konkret şərait üçün daha da açıqlanır. Lakin, bir sıra ədəbiyyatlarda menecer anlayışına az qala digər rəhbər işçilərə xas olan keyfiyyətlə yanaşılır. Məsələn, Dc.Lafta meneceri siyasətçi, menecer lider və yenilikçi, menecer qlobal strateq adlandırır.[1] Əlbəttə, menecer yenilikçi ola bilər və olmalıdır, lakin onun funksiyalarını daha geniş verəndə menecerin anlayışı öz hüdudunu aşmış olur.

Liderlik keyfiyyətindən danışarkən bir sıra müəlliflər onu peşəkarlıqla yanaşı davranışın dinamikliyi və təşkilatların, habelə liderliyin effektliliyi ilə əlaqələndirirlər. Bəziləri isə o, cümlədən, Ralf Stoqdill və Riçard Mann bunu ancaq liderin sırf şəxsi keyfiyyətləri ilə əlaqələndirirlər. Onlar aşağıdakı beş keyfiyyət meyarlarını əsas götürürlər:

a) zəka və intelektual qabiliyyəti;

b) hökmranlıq və başqaları üzərində üstünlük əldəetmə;

c) özünə inamlılıq;

ç) fəallıq;

d) işi bilmək.

Lakin yuxarıda göstərilənlərdən dörd keyfiyyət yalnız liderlərə deyil, hər bir səviyyəli adamda da olmalıdır. Ona görə də, liderlik keyfiyyəti, bizcə daha ciddi, nadir keyfiyyətlərlə, məsələn, dərin məntiq, düşüncə, təfəkkür və yüksək təşkilatçılıq qabiliyyəti ilə səciyyələnməlidir. Yuxarıda göstərilən müəlliflərdən fərqli olaraq Y.Bennis lider

[1] Dc.K.Lafta. «Menecment», Moskva, 2005, səh. 410.

qruplarını aşağıdakı keyfiyyətlər üzrə müəyyən etmişdir: fizioloji, psixoloji və yaxud emosional, zehni, yaxud intelektual və şəxsi işgüzarlığı. Əlbəttə, bu xüsusiyyətlər liderliyə təsir edir. Lakin bunlar, xüsusi olaraq fizioloji, psixoloji xüsusiyyətlər liderlikdən başqa hər bir insanın fizioloji, psixoloji parametrlərini müəyyən edir, adamların şəxsi keyfiyyətini səciyyələndirir. Ona görə də, fizioloji və psixoloji parametrləri bərabər şərait daxilində qəbul etməklə, bizcə birinci şərt kimi liderin şəxsi keyfiyyətini, onun çevikliyini, intellektuallığını, təşəbbüskarlığını, müstəqilliyini, təmkinliliyini, tələbatını və s. əsas götümək lazımdır. Çünki bunlar, nəticə etibarilə, onların işgüzarlığına, iqtisadi, sosial davranışına təsir edir, hətta belə iş üslubu innovasiyalı fəaliyyəti şərtləndirir.

8. Münaqişələr və onların idarə edilməsinin psixoloji aspektləri

Münaqişə dinamik inkişafın ayrılmaz bir hissəsi, atributudur. Münaqişələrin tədqiqinə müxtəlif aspektlərdən, o cümlədən, sosial-psixoloji baxımdan yanaşma müasir biznes-sahibkar fəaliyyətin ən başlıca problemlərindən biridir. Çünki münaqişələrin strukturu, özəyi və burada baş verən qarşıdurmalar daha çox iqtisadi, maliyyə aspektli ziddiyyətlər üzrə baş verir və nəticədə digər məsələlərlə yanaşı təşkilatlarda sosial-psixoloji gərginliyin intensivləşməsinə səbəb olur. Münaqişə münaqişəli (mübahisəli) situasiyalarla, etimad və ünsiyyət mədəniyyətinin aşağı olması və digər obyektiv və subyektiv səbəblərdən irəli gəlir. Burada ən başlıca problem münaqişələrə, onların mənbə və amillərinə sistemli yanaşmadan ibarətdir.

Əmək kollektivlərində münaqişələr həm də inkişafa təkan verən bir vasitədir. İnsanlar arasında münaqişəli situasiyaların əsasını əks-istiqamətli mənafelərin, fikirlərin, məqsəd-

lərin və həmin məqsədlərə çatma haqqında müxtəlif təsəvvürlərin toqquşması təşkil edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində münaqişələrdə iqtisadi, rəqabət mühiti, amilləri dominantlıq təşkil edir. Çünkü rəqabət bir çox hallarda kəsgin, radikal, paradoksal situasiyalar yaradır, konstruktiv münaqişələr gözlənilmədən destruktiv hala keçə bilir, münasibətlərdə antoqonizm yaradır eyni zamanda, münaqişələr insanları, əmək kollektivlərini, cəmiyyəti, ölkəni hər hansı bir problemin həllinə doğru yönəldir. Ona görə də, münaqişələr bir tərəfdən dağıdıcı, digər tərəfdən isə yaradıcı, pozitiv gücə malikdir. İqtisadi münaqişələrlə yanaşı sosial-psixoloji münaqişələr (sosial gərginlik, psixoloji münaqişə situasiyaları, davranışındakı qeyri-adi hərəkətlər, mənfi emosiyalar, stresslər və s.) də əmək kollektivlərində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu, həlli yollarından, situasiyalardan asılı olaraq pozitiv və neqativ rola malik olur.

Münaqişələrin səbəbləri onları müəyyən edən amillərə uyğun olaraq aşağıdakı qruplara bölünür:

1) informasiya amilləri: dəqiq və tam olmayan faktlar üzrə ünsiyyət quran əməkdaşlar arasında səhv məlumatların söz-söhbətə səbəb olması. İnformasiyanın bilərəkdən gizlədilməsində şübhəli hərəkətlər, informasiya mənbələrinin qeyri-etibarlılığı və dəyərsiz olması və s.;

2) struktur amilləri: mülkiyyət və sosial status məsələləri, müxtəlif sosial norma və standartlar, ənənələr, təhlükəsizlik sistemi, həvəsləndirmə və cəzalandırma sistemləri üzrə münaqişəli vəziyyət, əmtəələrin, xidmət və gəlirlərin bölgüsündəki qanunsuzluq, ədalətsizlik ;

3) dəyər amilləri: ictimai, qrup və ya şəxsi inandırma və davranış sistemləri, ideoloji, dini, etik, siyasi, mənəvi dəyərlər, bu sahədəki pozuntu halları.

4) münasibət amili. Bu, qarşılıqlı əlaqələrdən və ya onların olmamasından irəli gələn problemlərlə bağlıdır. Bu zaman münaqişəli münasibətlərin real əsasını, onların

mahiyyətini (asılı olmayan, asılı və qarşılıqlı asılı), qüvvələr balansını bilmək lazımdır. Belə münasibətlərin davamlılıq müddətini, tərəflərin bu münasibətlər sistemindəki rolunu onların pul vəsaitlərini, emosiyalarını, təhsil səviyyəsindəki, həyat tərzindəki fərqləri nəzərə almaq lazımdır;

5) davranış amilləri. Bu, labud olaraq aşağıdakı hallarda münaqişələrə səbəb olur: mənafelər balansı pozulduqda, özünü qiymətləndirmədə, təhlükəsizlik parametrləri pozulduqda (fiziki, maliyyə, emosional və ya siyasi təhlükəsizlik), neqativ emosional vəziyyəti yaradan şərait yarandıqda, insanların davranışında eqoizm, məsuliyyətsizlik, ədalətsizlik hissləri və halları yarandıqda.

Münaqişə səbəblərinin belə bölgüsü onların başa düşülməsinə və təhlilinin sadələşdirilməsinə səbəb olur. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, real həyat hər bir istənilən sxemdən daha zəngindir. Ola bilər ki, münaqişələri törədən digər səbəblər də aşkarlansın, yaxud da bu və ya digər münaqişədə müxtəlif amillər sıx birləşmiş cəm halında meydana çıxsın.

Münaqişə subyektlərindən asılı olaraq münaqişələr aşağıdakı növlərə bölünür:

1) şəxslərdaxili münaqişələr o zaman yaranır ki, istehsal tələbləri əməkdaşın şəxsi dəyərləri və tələblərinə uyğun gəlmir;

2) şəxslərarası münaqişələr resursların, vəsaitlərin, işçi qüvvəsinin, avadanlıqdan istifadənin məhdudluğu və ya xarakterlərin uyğun gəlməməsi zəminində yaranır;

3) şəxslə qrup arasındakı münaqişələr fərdi şəxsin tələbləri ilə qrupda formalaşmış davranış üslubu və əmək normaları arasındakı ziddiyyət kimi təzahür edir. Bu münaqişələr rəhbərlik üslubu ilə kollektivin əməkdaşları arasında, əsasən, qrup tərəfindən rəhbərin mənəvi simasını və xarakterini qəbul etmədikdə meydana çıxır;

4) qruplararası münaqişələr kollektivin formal qrupları (məsələn, inzibati bölmə və həmkarlar ittifaqı), qeyri-formal

qruplar daxilində, eləcə də formal və qeyri-formal qruplar arasında yaranan münaqişələrdir.

Şəxslərarası münaqişələri subyektlər arasındakı münaqişələrin xarakterindən asılı olaraq aşağıdakı kimi bölmək olar:

a) qarşılıqlı müsbət münasibətlər subyektlər arasındakı ziddiyyətlərin həlli zamanı hər tərəf üçün məqbul nəticənin axtarışı və qərarın razılaşdırılmış variantının qəbuluna istiqamətləndirilmişdir;

b) qarşılıqlı mənfi münasibətlər öz məzmununa görə neqativ olaraq mövqelərin birmənalılığı ilə müəyyən edilir. Burada şəxslərarası münaqişənin bütün əlamətləri daha da aydın ifadə edilir, tərəflər bir-biri ilə düşmənçilik mövqeyində dururlar;

c) birtərəfli müsbət-mənfi münasibətlər o zaman yaranır ki, subyektlərdən biri digərinə münasibətdə neqativ mövqe tutur, eyni zamanda, digər tərəf isə müsbət, dostcasına mövqeyini əsas tutaraq, münaqişəni həll etməyə çalışır. Belə situasiya kifayət qədər stabildir, lakin buna baxmayaraq, neqativ yönümlü tərəf qarşılıqlı münasibətlər zamanı elə ittihamlar və təhqirlər irəli sürə bilər ki, digər tərəf də müsbət mövqeyindən əl çəkərək, mənfi mövqeyə çəkilə bilər. Bu halda açıq şəxslərarası münaqişə yaranır;

ç) birtərəfli ziddiyyətli-müsbət münasibətlər o zaman yaranır ki, bir subyekt münaqişəyə eynimənalı, müsbət yanaşır, digər subyekt isə müsbət və mənfi qiymət arasında tərəddüd edir, daha doğrusu şəxsdaxili münaqişə yaşayır, bu şəxsdaxili münaqişədə şəxslərarası münaqişəyə səbəb olur. Burada münasibətlərin yaxşılaşmasında və ya daha da pisləşməsində ən aktiv subyektin davranışı həlledicidir;

d) birtərəfli ziddiyyətli-mənfi münasibətlər o halda yaranır ki, subyektlərdən biri birmənalı mənfi mövqedə durur, digər subyekt isə simpatiya və antipatiya arasında tərəddüd edir ki, bu da son nəticədə zəifliyin sübutu deməkdir və bu da gələcəkdə şəxslərarası münaqişələri yaradır;

e) qarşılıqlı ziddiyyətli münasibətlər birgə fəaliyyətin qeyri-sabitliyi, qeyri-səmərəliliyi ilə xarakterizə olunur. Hər iki subyekt şəxsdaxili münaqişə yaşayır və bu halda qarşılıqlı əlaqələr demək olar ki, heç yoxdur və ya tam rəsmi norma və for-malarda həyata keçirilir;

ə) qarşılıqlı laqeyd münasibətlər o zaman yaranır ki, subyektlər biri digərini şəxs kimi deyil, müəyyən funksiyaları yerinə yetirən subyektlər kimi qəbul edir (məsələn, alıcı-satıcı).

Şəxslərarası münaqişələrin açıq və qapalı təzahür formaları mövcuddur. Açıq münaqişə subyektlərin biri digərinə qarşı birbaşa, vasitəsiz fəaliyyəti deməkdir. Qapalı münaqişə isə birbaşa toqquşma yolu ilə deyil, pərdəli metodlarla həyata keçirilir.

Şəxslərarası münaqişədə davranış modelinin seçiləmsinə şəxsiyyətin özü – onun tələbləri, qaydaları, adətləri, təfəkkürü, onun problemi həlletmə təcrübəsi və davranışı həlledici təsir göstərir. Təşkilatda şəxslərarası münaqişələr özünü reallaşmada, tələbatı ödənilməməsi hallarında, təşəbbüsün göstərilməsi üçün şərait olmadıqda, hər hansı bir işçinin səviyyəsinin yüksəldilməsi mümkün olmadıqda, əmək fəaliyyəti düzgün qiymətləndirilmədikdə, mövcud rəhbərlik üslubundan narazı qaldıqda meydana çıxır.

Münaqişələr davametmə müddətinə görə qısamüddətli və uzunmüddətli olur. Qısamüddətli münaqişələr qarşılıqlı anlaşılmazlıq və ya səhvlərin nəticəsi kimi meydana çıxır və tez həll olunur. Uzunmüddətli münaqişələr isə dərin mənəvi-psixoloji zərbələr və ya obyektiv çətinliklərlə əlaqədar olur. Belə münaqişənin davamlılıq müddəti ziddiyyətlərin predmetindən, eləcə də toqquşan insanların xarakterindən asılı olur. Uzunmüddətli münaqişələr ona görə təhlükəlidir ki, bu zaman subyektlər öz neqativ mövqelərini daha da möhkəmləndirirlər. Belə münaqişələr münasibətlərin daha da dərindən və uzunmüddətli gərginliyinə gətirib çıxarır. Belə

münaqişələr yalnız əmək kollektivlərində deyil, dövlətlər arasında da baş verir. Qlobal, geosiyasi mənafelər burada özünü daha aydın göstərir.

Meydanagəlmə mənbələrinə görə münaqişələri obyektiv mövcud və subyektdən asılı münaqişələrə bölmək olar. Obyektiv mövcud münaqişələr insanların mürəkkəb ziddiyyətli situasiyada olduqları zaman yaranır. Çox pis əmək şəraiti, funksiyaların və cavabdehliyin, səlahiyyətlərin düzgün bölüşdürülməməsi asanlıqla gərgin vəziyyət yaradır. Bu vaxt insanların əhvali-ruhiyyəsində və xarakterində, kollektivdə qarşılıqlı anlaşma hissləri pozulur və beləliklə də, münaqişələrin yaranma ehtimalı artır. Bu səbəblərdən yaranan münaqişələrin həllinə yalnız obyektiv situasiyanın dəyişdirilməsi yolu ilə nail olmaq mümkündür. Belə hallarda münaqişə sanki kollektivin həyat fəaliyyətinin qeyri-məqbul olmasına dəlalət edən bir siqnal kimi çıxış edir. Subyektlərdən asılı münaqişələr münaqişə edən tərəflərin şəxsi xüsusiyyətlərindən, onların cəhdləri, arzuları və mənafelərinin ödənilməsi yekundakı əngəllərdən və s. asılı olur.

Münaqişələr onların təşkilat üçün roluna, eləcə də həlli üsullarına görə də təsnifatlaşdırılır. Məsələn, konstruktiv və destruktiv münaqişələr:

1) konstruktiv münaqişələrə tərəflərə təsir edən fikir ayrılıqları, təşkili və onun üzvlərinin həyat fəaliyyəti problemləri xasdır ki, bu münaqişələrin həlli də təşkilatı və şəxsləri yeni, daha yüksək və səmərəli inkişaf səviyyəsinə doğru aparır, əməkdaşlıq və qarşılıqlı anlaşma üçün şərait yaranır;

2) destruktiv münaqişələr neqativ, dağıdıcı fəaliyyətə doğru aparır və bu vaxt da qrup və ya təşkilatın işinin səmərəliliyi kəskin surətdə aşağı düşür.

Spesifikliyinə və müxtəlifliyinə baxmayaraq, münaqişələr bütövlükdə aşağıdakı mərhələlərə keçir:

1) ziddiyyətli mənafelərin, dəyərlərin, mənafelərin potenisal cəhətdən formalaşması;

2) potensial münaqişən mərhələyə, real, yəni münaqişə iştirakçılarının mənafelərinin doğru və ya yanlış başa düşülmə mərhələsinə keçdi;

3) münaqişəli fəaliyyət;

4) münaqişənin aradan götürülməsi və ya həlli;

5) münaqişələdən sonrakı vəziyyət: ya funksional, yəni konstrukti, ya da ki, disfunksional, yəni dağıdıcı olur.

Hər bir münaqişənin öz məzmunu və strukturu mövcuddur. İstənilən münaqişədə təşkilati və texniki çətinliklərlə, əməyin ödənilməsi xüsusiyyətləri ilə, şəxsi və işgüzar münasibətlərin spesifikliyi ilə əlaqədar olan münaqişə obyekti mövcuddur.

Münaqişənin digər elementi isə onun iştirakçılarının fikirləri, nöqteyi-nəzərləri, maddi və mənəvi dəyərləri ilə əlaqədar məqsədləri və subyektiv motivləridir.

Hər bir münaqişədə toqquşmaya səbəb olan birbaşa səbəbləri fərqləndirmək lazımdır. Münaqişəli situasiyanı güc tətbiq etməklə, təzyiqlə yatırtmaq gərginliyin daha da artmasına, yeni şəxs, qrup və təşkilatların bu münaqişəyə cəlb olunmasına gətirib çıxarır. Əlbəttə ki, heç olmasa münaqişə strukturunu mövcud elementlərindən hər hansı birini aradan götürmək də önəmlidir.

Tədqiqatçılar münaqişə zamanı 5 əsas davranış üslubunu fərqləndirirlər:

1) rəqabət;
2) əməkdaşlıq;
3) kompromis;
4) uyğunlaşma;
5) inkaretmə.

1. Rəqabət üslubu bazar sistemində münaqişəli situasiya üçün daha tipik davranışdır. Münaqişəli halların əksəriyyəti birtərəfli mütləq qələbəyə, ilk növbədə, öz mənafelərinin və

tələblərinin ödənilməsinə cəhd kimi təzahür edir. Bu zaman digər tərəfin mənafeləri təzyiqə məruz qalır. Bu üslubdan güclü iradəyə, kifayət qədər nüfuzlu və hakimiyyətə malik bir rəhbər istifadə edə bilər. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, bu strategiya nadir hallarda uzunmüddətli nəticə verir, belə ki, uduzan tərəf onun razılığı olmadan qəbul olunmuş qərarı pozmağa çalışa bilər. Bundan əlavə, bu gün uduzan tərəf sabah əməkdaşlıqdan boyun qaçıra bilər. Bu üslub yaxın, şəxsi münasibətlərdə istifadə oluna bilməz. Əgər bir tərəf kifayət qədər hakimiyyətə malik deyilsə, və həmin tərəfin nöqteyi-nəzəri ilə rəhbərliyin nöqteyi-nəzəri üst-üstə düşmürsə, həm də zəif tərəfin özünü müdəfiə üçün tutarlı dəlilləri, imkanı yoxdursa, bu halda həmin üsuldan istifadə edilə bilməz.

Ümumilikdə, münaqişələrin həllində bu üsuldan aşağıdakı hallarda istifadə edilir:

a) əgər bir tərəf kifayət qədər hakimiyyətə və nüfuza malikdirsə və həmin tərəfə elə gəlir ki, onun tərəfindən təklif edilən qərar ən optimaldır;

b) əgər bir tərəf hiss edir ki, onun başqa seçimi yoxdur və itiriləsi heç nəyi yoxdur;

c) qeyri-populyar qərar qəbul olunmalıdır və bu addımın seçimi üçün kifayət qədər səlahiyyət varsa;

ç) elə bir kritik vəziyyət olsun ki, bu zaman qərar qəbul edilməsini tələb etsin.

2. Əməkdaşlıq – bütün üsulların ən çətinidir, lakin bununla bərabər münaqişəli situasiyaların həllində daha səmərəlidir. Bu üsulun üstünlüyü ondadır ki, hər iki tərəf üçün daha uyğun qərar tapılır və opponentlər əməkdaşlara çevrilir. Əməkdaşlıq – bütün iştirakçıların münaqişələrin həlli prosesinə cəlb edilməsi yollarının axtarışı və bütün iştirakçıların tələblərinin ödənilməsinə çalışmaqdır. Belə yanaşma müvəffəqiyyətə aparılır. Bu strategiyanın reallaşdırılması üçün hər bir subyektin iki tərəf üçün ədalətli

qərar çıxarılmasına meyli olsun. Bundan əlavə, ziddiyyətlərin dərinliyinə baş vurduqca, digər tərəfin tələblərinin nədən ibarət olduğu, bu ziddiyyətlərin biri digərini nə ilə əvəz etməsi müəyyən olunmalıdır. Müəyyən edilmişdir ki, hər iki tərəf belə münaqişədə qazanan (udan) zaman, onlar qəbul edilmiş qərarları daha yaxşı icra edirlər, çünki, bu qərarlar hər iki tərəf üçün xeyirlidir. Belə ki, hər iki tərəf münaqişənin həlli prosesində iştirak etməlidir. Lakin bu üslub tələb edir ki, tərəflər biri digərini dinləsin və öz emosiyalarını müəyyən çərçivədə saxlaya bilsin. Əslində, bu üsuldan nəinki müəssisə və təşkilatlar səviyyəsində, eləcə də insanların öz şəxsi münasibətlərində istifadə dilsə, daha doğrusu, insanlar bu üsulun şərtlərinə gündəlik həyatlarında da riayət etsələr, həyat daha gözəl olardı. Ona görə ki, sosial varlıq olan insan cəmiyyətdə inkişaf edir və o zaman inkişaf edir ki, əgər digərlərinin də mənafelərini nəzərə alır, özündən nəyinsə naminə kəsməyi bacarır. İnsan özündən nəyisə (istər maddi, istərsə mənəvi dəyərlər) kiməsə verirsə, ötürürsə onda müsbət enerji mübadiləsi baş verir. Digər halda insan əgər təkcə elə öz mənafeyini əsas tutaraq hər şeyi öz xeyrinə görə həll edirsə, o tədricən özünə qapanır və tədriciən özü də bilmədən cəmiyyətdən bu və ya digər səbəblərdən təcrid edilir. Bu proses şüurlu halda deyil, təbiətin özü tərəfindən tənzimlənir. Belə insan əslində formal məntiqlə hər şeyə malik olsa da, o özünü çox bədbəxt hiss edir, çünki onda insana xas olan ən ali xüsusiyyət, ədalətli paylaşma qabiliyyəti yoxdur. Belə insan daha çox hər şeyi özünə tərəf çəkən vəhşi heyvan vəziyyətinə düşür. Münaqişələrin həlli zamanı bu üsuldan aşağıdakı hallarda istifadə edilə bilər:

a) problemin həllinə hər bir yanaşma vacib olduqda, kompromis qərar mümkün olmadıqda, lakin ümumi həlli tapmaq zəruri olduqda;

b) əsas məqsəd – birgə iş təcrübəsi əldə edildikdə, tərəflər bir-birlərini dinləməli və mənafelərinin məğzini bildirməlidirlər;

c) münaqişədə olan tərəflə uzunmüddətli, sabit və qarşılıqlı asılı münasibətlər olduqda;

ç) nöqteyi-nəzərlərin inteqrasiyası və əməkdaşların fəaliyyətə cəlb edilməsinin gücləndirilməsi zəruri olduqda;

d) hər iki tərəf bərabər hakimiyyətə malikdirsə və yaxud da fərq varsa da tərəflər bunun fərqinə varmırlarsa.

3. Kompromis üsulunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, tərəflər qarşılıqlı güzəştlərə gedərək, ziddiyyətləri tənzimləməyə çalışırlar. Bu cəhətdən kompromis üsulu əməkdaşlıq üsuluna bənzəyir. Lakin bu üsul, əsasən, zahirən həll olunur, belə ki, tərəflər nədəsə bir-birlərinə güzəştə gedirlər, yəni daha dərində bu proses baş vermir. Bu üsul o zaman daha səmərəli olur ki, hər iki tərəf eyni şeyi arzulayır, lakin bilirlər ki, eyni zamanda hər iki tərfin arzusu həyata keçə bilməz, məsələn, eyni vəzifəyə təyinolunma cəhdi. Bu zaman vacib olan qəbul edilən qərar deyil, hər iki tərəfin tələblərini ödəyən variantın tapılmasıdır. Bu zaman tərəflərin psixologiyası elə istiqamətlənməlidir ki, onlar başa düşsünlər ki, hər iki tərəfin arzuları bütövlükdə eyni səviyyəli, tam reallaşa bilməz, lakin elə qərar qəbul etmək lazımdır ki, hər iki tərəf ondan razı qalsın. Kompromis üsulu danışıqların aparılması zamanı, tərəflərdən xüsusi bacarıq tələb edir və bu zaman tərəflər bilməlidir ki, qərar qəbul edən zaman hər tərəfin müəyyən tələbləri ödənilməyə də bilər. Yadda saxlamaq lazımdır ki, kompromis əvvəlcədən lazımi təhlil aparılmadan əldə edilmişdirsə, o, münaqişəli situasiyanın həlli üçün optimal varinat olmaya bilər. Son nəticədə kompromis üsulundan aşağıdakı hallarda istifadə edilir:

a) hər iki tərəf eyni bərabər inandırıcı dəlillərə və eyni bərabər hüquqa malik olduqda;

b) tərəfin tələblərinin ödənilməsinin onun üçün bir o qədər də böyük mənası olmadıqda;

c) müvəqqəti qərar qəbul etmək mümkün olduqda. Belə ki, başqa qərar qəbul etmək üçün vaxt yoxdur və ya problemin həll edilməsinə digər yanaşmalar qeyri-səmərəlidir;

ç) kompromis imkan verir ki, hər şeyi itirməkdənsə, heç olmasa nə isə əldə edilsin;

d) kompromis zamanı qarşılıqlı münasibətlər qorunub saxlanıldıqda.

4. Uyğunlaşma üsulu o deməkdir ki, tərəflər bir-birilə birgə fəaliyyət göstərir və bununla bərabər normal iş mühitinin yaradılması və qarşılıqlı münasibətlərin tənzimlənməsi məqsədilə öz xüsusi nöqteyi-nəzərlərini inadla irəli sürməyə çalışmırlar. Bəzi hallarda bu üsul münaqişələrin yeganə həlli yoludur, belə ki, bir insanın ehtiyacları digərinkindən daha həyati vacib ola bilər. Belə halda bir tərəf öz mənafelərini digərinin xeyrinə qurban verir. Lakin, bu o demək deyil ki, həmin tərəf öz mənafelərindən birdəfəlik imtina edir, əlverişli şərait yarandıqda yenə arxaya, keçmiş ehtiyatlarının ödənilməsinə, indi isə digər tərəfin güzəştləri hesabına qayıdır.

Uyğunlaşma üsulundan aşağıdakı xarakterik situasiyalarda istifadə olunması məqsədəuyğundur:

a) vacib məsələ – münaqişənin həli yox, stabilliyin və sakitliyin bərpası olduqda;

b) fikir ayrılığının predmeti tərəflər üçün elə də vacib olmadıqda və baş verənlər tərəfləri bir elə də maraqlandırmadıqda;

c) tərəflər belə hesab edir ki, öz xüsusi mənafelərini zorla irəli sürməkdənsə digər tərəflə xoş münasibətlərin saxlanılması daha qənaətbəxşdir;

ç) tərəflərdən biri başa düşürsə ki, həqiqət onun tərəfində deyil;

d) tərəflərdən biri başa düşürsə ki, kifayət qədər hakimiyyətə və qalib gəlməyə malik deyil.

5. İnkaretmə üsulundan o zaman istifadə edilir ki, münaqişə tərəflərin birbaşa mənafelərinə təsir etmir, yaranmış problem tərəflər üçün bir o qədər də əhəmiyyətli deyil, bir tərəf problemin həlli üçün heç kiminlə əməkdaşlıq etmir və ya tərəf, sadəcə olaraq, problemin həllinə vaxt və qüvvə sərfi yönəltmək arzusunda deyildir. Bu üsul həm də o zaman istifadə edilir ki, tərəflərdən biri hesab edirsə ki, əlaqələrin davam etdirilməsi üçün heç bir əsas yoxdur. Bu üsul o zaman inandırıcı olur ki, bir tərəf münaqişəli şəxslə əlaqədə olur. Buradan belə bir nəticə yarana bilər ki, inkaretmə üsulu problemdən qaçma və ya cavabdehliyi inkaretmə yoludur. Əslində, bu qaçış və ya inkaretmə münaqişəli halda ən əlverişli vəziyyət ola bilər, belə ki, bu vaxt ərzində problem ya öz-özünə həll oluna bilər, ya da inkar edən tərəf kifayət qədər informasiyya və onu həlletmə arzusuna malik olduqda həmin problemi həll edə bilər. İnkaredən tərəf əgər belə hesab edirsə ki, bu münaqişələr ona heç lazımi deyil, o birdəfəlik inkar edərək bu əlaqələrə qayıtmaya da bilər.

Mütləq halda demək olmaz ki, bu üsullardan hansı nə dərəcədə səmərəlidir. Buna əsasən, konkret vəziyyətlərin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq cavab vermək olar.

Münaqişələr həm üfiqi (bir-birinə tabe olmayan əməkdaşlar arasında), həm də şaquli (bir-birinə tabelikdə olan insanlar arasında) və qarışıq (həm üfüqi, həm də şaquli) kimi təsnifləşdirilir. Bunlardan ən çox yayılan şaquli və qarışıq münaqişələrdir. Onlar bütün münaqişələrin əsasını təşkil edir və rəhbərlik üçün arzuolunmazdır. Bu vaxt əməkdaşlar rəhbərliyin hər bir fəaliyyətinə münaqişə prizmasından baxırlar.

Münaqişələrin müvəffəqiyyətlə həll edilməsinə nail olmaq üçün yalnız düzgün üsul seçimi kifayət deyildir, bununla yanaşı münaqişə xəritəsinin də tərtibi vacibdir. Onun

köməyilə ümumi strategiyanı, daha çox uyğun mərhələləri və münaqişəli situasiyaların həlli üsullarını müəyyən etmək olar. İlk növbədə aşağıdakılar müəyyən edilməlidir :

1) münaqişə probleminin ümumi cizgiləri;

2) problemin əsas səbəbləri;

3) münaqişənin həqiqi iştirakçıları;

4) münaqişə iştirakçılarının hər birinin tələbləri və təhlükələri, belə ki, tələblər və təhlükələr istənilən münaqişənin əsasını təşkil edir;

5) münaqişənin vəziyyət yaranmamışdan əvvəl münaqişə iştirakçılarının şəxslərarası münasibətləri;

6) münaqişədə iştirak etməyən, lakin onun müsbət həllində maraqlı olan şəxslərin münaqişəyə münasibəti.

Münaqişələrin aradan qaldırılmasının iki qrup metodları mövcuddur: struktur və şəxslərarası.

1. Struktur metod;

a) koknret işə tələblərin izah edilməsi, yəni hər bir işçinin gözlənilən nəticənin səviyyəsi müxtəlif informasiyaların kim tərəfindən təqdim olunması, səlahiyyətlər və cavabdehlik sistemi və s. haqqında məlumatı olmalıdır;

b) koordinasiya və inteqrasiya metodları; onlardan biri əmrlər zənciridir. Səlahiyyətlərin iyerarxiyası insanların qarşılıqlı münasibətlərini, qərarların qəbul edilməsini və təşkilatdaxili informasiya axınını tənzimləyib qaydaya salır. İki istehsal bölməsi arasındakı münaqişəni, bu bölmələrin işini koordinasiya edən aralıq xidmət bölməsi yaratmaqla həll etmək olar;

c) bütün iştirakçıların fəaliyyətinin ümumi məqsədlərin əldə edilməsinə istiqamətləndirilməsi;

ç) mükafatlandırma sisteminin yaradılması; təşəkküretmə, mükafatvermə, vəzifə pilləsinin yüksəldilməsindən insanların davranışına təsir edərək münaqişəli situasiyaların idarə olunması metodu kimi istifadə etmək olar.

2. Münaqişənin həllinin şəxslərarası metodları:

a) inkaretmə – münaqişənin faktiki inkar edilməsi ilə ifadə edilən bir reaksiyadır. Burada əsas səbəblər kimi vaxtın, səlahiyyətlərin, ehtiyatların qıtlığı, problemin az əhəmiyyətli olması və ya düzgün seçilməyən tərəf göstərilə bilər. Bu zaman münaqişənin həlli dayandırılır və rəqibə imkan verilir ki, öz iradları haqqında götür-qoy etsin;

b) hamarlama – digər tərəfin tələblərinin «uyğunlaşma» yolu ilə ödənilməsi. Bu metod şəxsi mənafelərin az miqdarda ödənilməsini nəzərdə tutur. Belə davranışın əsas səbəblərindən bir digər tərəfin gələcəkdə hörmətini qazanmaqdır. Həm də bir tərəf başa düşür ki, ədalət digər tərəfin qəbul etdiyi qərardadır;

c) kompromis – hər iki tərəf üçün əlverişli olan qərarların axtarışına yönələn nöqteyi-nəzərlər və mövqelərin açıq müzakirəsidir. Bu metodun əsas üstünlüyü – hüquqların və öhdəliklərin qarşılıqlı tarazlıqda olması və iradların aşkarlığıdır. Kompromis doğurdan da gərginliyi azaldaraq optimal həlli tapmağa kömək edir. Kompomisə gedən əməkdaşlar onu əsas tutur ki, birgə iş daha xeyirlidir;

ç) rəqabət – bir tərəfin digər tərəf üzərindəki üstünlüyünə və onun son nəticədə məhv olmasına gətirib çıxara bilər. Bu zaman insanların psixologiyasında belə bir fikir hökm sürür ki, bir tərəf yalnız digəri uduzduqda uda bilər. Bu münaqişələrin həlli üçün az səmərəli metoddur, lakin rəqabət metodu qabiliyyətləri və istedadları stimullaşdırır. Rəqabət o zaman meydana çıxır ki, bir tərəf özünü həddən artıq yüksək qiymətləndirir, digər tərəfi isə özündən aşağı görür. Ona səbəb olan əsas amillər – öz mənafeyini müdafiə etmək tələbi, digərlərindən üstün olmaq arzusu, digərlərinə mənfi münasibət və s.-dir;

d) əməkdaşlıq – münaqişə həllinin elə formasıdır ki, bu vaxt tərəflərin tələblərinin ödənilməsi münaqişənin həllindən daha vacibdir. Əməkdaşlıq bunu nəzərdə tutur ki, bir tərfin tələbləri heç olmasa hissə-hissə ödənilmədən, digərininki

ödənilə bilməz. Heç bir tərəf öz məqsədinə digərinin hesabına nail olmaq istəmir.

Münaqişənin situasiyanın nəticəsi nəinki, onun davametmə müddətindən, eləcə də iştirakçıların münaqişənin situasiyaya münasibətindən asılıdır.

9. İdarəetmə fəaliyyətində motivasiya və stimullaşdırma

Müasir sosial-psixoloji idarəetmə modelində motivləşdirmə və stimullaşdırma problemi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki bu, bir tərəfdən firma və şirkətlərin mövcud iqtisadi imkanları, maliyyə durumu ilə şərtləşir, digər tərəfdən isə işçi heyətinin iqtisadi, sosial, mənəvi davranışlarına təsir edir. Burada stimul bərabər şərait daxilində xarici təsir amili ilə şərtdirsə, motiv daxili qıcıqlandırıcı vasitəsidir, daxili tələbatın dərk edilməsidir. Tələbat bioloji, fizioloji, sosial, iqtisadi və digər formalarda ola bilər. Motivləşdirmədən asılı olaraq fərd, işçi bu və ya digər motiv formasını (qaydasını) seçir. Seçim də mülayim və ya aqressiv olur. Tələbatın, mənafelərin real və ya gözlənilən ödənilməsi, təmin edilməsi də burada mühüm şərt, amil kimi özünü göstərir. Bir sözlə, motiv insanın, firma və şirkətin, bütövlükdə hər hansı bir dövlətin öz imkanlarını, səylərini, bu və ya digər formada gerçəkləşdirməyə vadar edir. Ona görə də, motiv və motivləşdirmə prosesi çox mürəkkəb situasiyalarla şərtləşir, determinasiya olunur. Motivasiya səviyyəsi yalnız ehtiyac və ya aclıq səviyyəsinə deyil, həm də bu və ya digər fərdin, hər hansı bir işçinin hansı sosial təbəqəyə, mövqeyə mənsub olması ilə də şərtləşir. Belə olan halda motivləşdirmə tələbatın rasionallığı, optimallığı meyarları ilə deyil, daha çox hərislik hissləri ilə müəyyənləşir, qeyri- məhdud yanaşmalar dominantlıq təşkil edir. Bu səbəbdən hər hansı bir fərdin, hətta təşkilatın motivləşdirmə sistemi və strukturu digərinkindən fərqlənə bilir. Burada motivlərin pozitiv və ya neqativ

emosiyalarla bağlılıq dərəcəsi də (məqsəd və tələbatın, imkan və reallığın, mənəviyyat və mənəviyyatsızlığın, sosial və maddi tələbatın və s.-nin nisbəti) mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bərabər şərait daxilində tələbatın artması, inkişafı motivasiya sferasını, miqyasını genişləndirir. Lakin bununla belə motiv bütün insanlarda eyni dərəcədə, eyni səviyyədə öz keyfiyyət müəyyənliyini, fenomenal obrazını tapa bilmir. Burada insanın özünü sosial dərk etməsi, özünə mənəvi nəzarəti də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu səbəbdən motivasiya amilləri və şərtləri bütün insanlarda eyni səviyyəli və eyni istiqamətli energetik impuls oyatmır, davamlı, pozitiv, stabil davranış qaydası, modeli formalaşdırmır və beləliklə də, tələbat sağlam ehtiraslara çevrilmir, sağlam zehni, intellektual düşüncə qaydaları ilə uzlaşa bilmir. Görünür, bu və digər səbəblərə görə qərb psixo-sosioloji ədəbiyyatlarında motivləşdirmənin bir sıra konsepsiyaları, o cümlədən, bixeviorizm («stimulreaksiya», biososial tələbat, homeostaz analogiya konsepsiyası və s.), Z.Freydin konsepsiyası (tələbatın ödənilməsində qeyri-şüurlu impulsa, davranışla əlaqəsi, anadangəlmə instintiq, gərginliyin bu yolla azaldılması və s.) meydana çıxmışdır. Bundan başqa, humanist motivləşdirmə nəzəriyyəsi (özünü, öz potensialını reallaşdırma, ekzistensializmə baxış, tələbatın aktualizasiyası), motivləşdirmənin koqnitiv nəzəriyyəsi (burada biliyin, şüurun pozitiv rolu, onun insanların gələcək davranışlarını proqramlaşdırmadakı rolu və s.) mövcuddur. Bu nəzəriyyə ilə müəyyən əlaqəsi olan və həm də onunla ziddiyyət təşkil digər bir nəzəriyyə – balans nəzəriyyəsi də vardır. Bu nəzəriyyəyə görə məcmuu sosial situasiya həm koqnitiv və həm də real, stabil və qeyri-stabil situasiyalarla şərtlənər, bu yeni bir gerçəklik yarada bilər, balanslılıq, tarazlıq, harmoniya pozula bilər (koqnitiv dissonasda olduğu kimi), bu da ziddiyyətlərə gətirib çıxara bilər.

İnsanların psixoloji davranışı və durumu baxımından tələbat, mənafelər, motivlər həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Ona görə də, bu problem həm də idarəetmə psixologiyasında önəmli yer tutur.

Tələbat – insan tərəfindən bir bioloji varlıq və şəxsiyyət kimi optimal olan həyat fəaliyyəti parametrlərindən kənarlaşmanı aradan qaldırmaq zərurətini hiss etməsidir. Tələbat insanın mövcudolma və inkişaf şəraitinin yaradılmasına reallaşdırılmasına doğru istqamətlə müəyyən edilir. Ən əhəmiyyətli tələbatlar insanın bütün psixologiyasının (onun hissiləri, təfəkkürü, iradəsi və sensor sistemi) istiqamətini təyin edir. A.X.Maslou şəxsiyyətin motivasiyasının pilləli modelini müəyyən etmişdir. Onun fikrincə, aşağı səviyyəli tələbatların nə dərəcədə ödənilməsindən asılı olaraq ali tələbatlar da insanın davranışının istiqamətini müəyyən edir.

Maslouya görə insan tələbatları irarxiyası aşağıdakı kimidir:

1) fizioloji tələbatlar: aclıq, susuzluq və s.;

2) təhlükəsizliyə olan tələbat: özünün qorunduğunu hissetmə, qorxudan, aqressivlikdən azadolma və s.;

3) mənsubolma tələbatları: cəmiyyətə mənsubolma, insanlar əhatəsində olmaq, insalar tərəfindən tanınmaq;

4) hörmət tələbatı: müvəffəqiyyət qazanmaq, nüfuz;

5) təfəkkür tələbatı: bilmək, bacarmaq, anlamaq;

6) estetik tələbatlar: harmoniya, simmetriya, nizam;

7) özünüaktuallışdırma tələbatı: məqsədlərin, qabiliyyətlərin reallaşdırılması, şəxsiyyətin inkişafı.

Hər bir tələbatın inkişaf səviyyəsində iki mərhələ olur:

1) tələbatı ödəyən predmetlə ilk tanışlığa qədər olan dövr;

2) tələbatı ödəyən predmetlə tamamladıqdan sonrakı dövr.

Bir qayda olaraq, I mərhələdə subyekt üçün tələbat gizlidir. İnsan özünü çox gərgin hiss edə bilər, lakin bu gərginliyin səbəbini anlamaz. İnsanın davranışında narahatlıq və daima nəyinsə axtarışı hiss edilir. Bu axtarış fəaliyyəti gedişində tə-

ləbat predmeti ilə tanış olur. Tələbatın öz predmetini tanınması prosesinə *tələbatın predmetləşdirilməsi* deyilir. Bu zaman motiv yaranır. Motiv tələbatın predmeti kimi müəyyən olunur. Məhz, motiv vasitəsilə tələbat konkretləşir və subyekt üçün aydın olur. Motivin yaranması ilə insanın davranışı kəskin surətdə dəyişir. Əgər əvvəl insan davranışı istiqamətsizidisə, indi motivin yaranması ilə istiqamətlənir, çünki motivdən ötrü insan fəaliyyəti müəyyən olunur. Bir qayda olaraq, nədənsə ötrü insan müxtəlif ayrı-ayrı hərəkətlər edir və bir motivdən ötrü yaranan belə hərəkətlər məcmuyu *motivləşmiş fəaliyyət* adlanır.

Motivlər məqsədlərin formalaşdırılması yolu ilə adekvat hərəkətləri, davranışları yaradır. Məqsədlərin həlli insanlar tərəfindən dərk edilir, lakin motivlər dərkolunan və dərkolunmayan olur. Dərkolunan motivlərə aydın həyat məqsədləri aiddir. Dərkolunmayan motivlərin əhatə dairəsi daha genişdir, onlar şüurda xüsusi formada təzahür edir. Bunlar emosiyalar və şəxsiyyət xassəli mənalardır. Emosiyalar fəaliyyət nəticəsinin onun motivinə münasibətini əks etdirir. Əgər motiv nöqteyi-nəzərindən fəaliyyət müvəffəqiyyətlə davam edirsə, müsbət, lakin müvəffəqiyyətsiz davam edirsə, mənfi emosiyalar yaranır. Beləliklə, emosiyalar insan fəaliyyətinin ilkin tənzimləyicisi kimi çıxış edir.

Şəxsiyyət mənasında aparıcı motivin fəaliyyət dairəsi olan predmet və ya situasiyanın həddən artıq subyektiv qiymətləndirilməsidir. Məhz, aparıcı motiv məna yaradıcı funksiyaya malikdir. Digər motiv stimullar mənayaradıcı funksiya yerinə yetirmir, onlar yalnız emosiyalar yaradır. Şəxsiyyətin xarakteristikası onun fəaliyyətinin əsası kimi çıxış edən motiv müəyyən edə və yaxud əksinə.

Motivləşdirmə - insan davranışına energetik impuls və ümumi istiqamət verən psixi proseslər məcmuyudur. Beləliklə, motivləşdirmə - davranışın aparıcı qüvvəsidir. Davranışın

motivasiyası həmişə emosional cəhətdən zəngindir. İnsan nəyə can atırsa, o da onu emosioanl cəhətdən narahat edir.

İnsanın aşağıdakı motivləşdirmə vəziyyətləri mövcuddur:

1) m a r a q – insanın stabil tələbatları ilə əlaqəli olan obyektlərə emosional cəhətdən zənginləşdirilmiş istiqamətdir. Maraq – sabit əhəmiyyətə malik obyektə həddən artıq diqqətdə təzahür edir. Bu, xüsusi olaraq iqtisadi maraqlara daha çox uyğundur. Bir çox maraqlar keçici ola bilər;

2) a r z u – elə bir hal, vəziyyətdir ki, tələbatlar onların ödənilməsinin konkret predmetinə uyğunlaşdırılır. Arzu – tələbatların müəyyən edilməsi, onların məqsəd və fəaliyyət plana uyğunlaşdırılması mərhələsidir;

3) c ə h d e t m ə k – arzulanan obyektə yüksək emosional cəzbdir;

4) i n a d k a r l ı q – müəyyən tələbatı digər tələbatlardan üstün olan obyektə çox qüvvətli effektiv can atmadır;

5) b a ş q o ş m a q – müəyyən obyektlər qrupuna inadla yaxınlaşmadır;

6) n i y y ə t – müəyyən məqsədə çatmaq üçün vasitələri və fəaliyyət yollarını aydın təsvir edən şüurlu olaraq qəbul edilən qərardır;

7) m ü ə y y ə n l ə ş d i r m ə – müəyyən vəziyyətlərdə müəyyən davranış üsuluna hazırlıq vəziyyətidir. Bu vəziyyət insan davranışının ən sabit əsasıdır.

Psixologiyada motivasiyanın 2 tipi mövcuddur:

1) müsbət motivləşdirmə – öz fəaliyyətində müvəffəqiyyət əldə eiməyə can atmaqdır. Müsbət motivləşdirmə şüurlu aktivliyin mövcudluğunu nəzərdə tutan qüvvə müsbət emosiyaların yaranması ilə əlaqədardır. Məsələn, birlikdə işləyən insanların bir-birlərini dəstəkləməsi;

2) mənfi motivasiya – qınamaq, tənqid etmək, pisləmək və s. ilə müəyyən olunur ki, bu da inəinki maddi, eləcə də sö-

zün psixoloji mənasında cəzaya səbəb olur. Mənfi motivasiya zamanı insan müvəffəqiyyətsizlikdən qaçmaq istəyir. Cəzalanmaqdan qorxmaq, adətən, mənfi emosiyaların yaranmasına, bunun da ardınca həmin sahədə işləmək istəməmək arzusu yaradır.

Məlumdur ki, cəza tədbirlərinin dəfələrlə tətbiq olunması həmin tədbirlərin təsirini azaldır. Nəticədə insanlar cəza tədbirlərinin təsirinə uyğunlaşırlar və nəticədə həmin tədbirlərə reaksiya vermirlər. Bu psixoloji qanunauyğunluqlur. Belə bir hal maddi həvəsləndirməyə də aiddir. Əgər insan daima mükafatlar alırsa, o, getdikcə motivasiya yükünü itirir və ətalət reaksiyası yaranır.

Maddi həvəsləndirmə – işə xarici stimuldur, yəni xarici məqsəddir. Buna görə də, stimulların təsiri qanunauyğunluqlarını bilən bir çox rəhbərlər, eləcə də psixoloqlar maddi həvəsləndirmədə əməyin motivləşdirmə qüvvəsini görürlər. Maddi həvəsləndirmə o zaman stimul kimi təsir qüvvəsinə malik ola bilər ki, o daima davamlı olaraq artsın.

Bir insanın həmişə eyni motivasiyası ola bilməz. Həyat daima dəyişir, onun təsiri altında şəxsiyyət və onunla əlaqədar motivasiya da dəyişir. Müxtəlif insanlarda eyni davranış müxtəlif motivasiyalara malik ola bilər. Əgər ondan düzgün istifadə edilsə, insanlara müvəffəqiyyətlə təsir etmək olar. Hər bir rəhbər, hər bir işçinin fərdi motivasiyası, yəni maraqları, tələbatları və s.-dən istifadə etməklə, işçiyə xüsusi yanaşma yolu tapmağı bacarmalıdır.

Sübut olunmuşdur ki, əmək fəaliyyətinin ən güclü motivasiya vasitəsi işə maraqdır. İnsan üçün ən ağır iş yeksənək işdir. Yeksənək iş psixikaya mənfi təsir edir, işdə yaradıcılığı stimullaşdırılmır, yaradıcı fikir əməliyyatları tələb etmir. Yeksənək əmək olan yerdə yaradıcılıq tamamilə itir. Bu zaman işçi diqqətini ayrı-ayrı yerinə yetirilən sadə hərəkətlərə kökləyir, əməyin son nəticəsini isə görmür. Əməyin yadlaşması, əməyin məzmununun aşağı düşməsi baş verir, bu

isə mənfi emosiyalar yaradır ki, o da işləməmək kimi arzunu doğurur. İnsanın bilikləri, onun ixtisas səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, həmin insan bir o qədər də maraqla işə can atır. Bu zaman insan yalnız əməkhaqqından deyil, həm də işin məzmun və onun prosesindən zövq alır. Maraqlı işdə insan öz qabiliyyətini aktuallaşdırır, inkişaf etdiir, bununla da psixoloji potensialını reallaşdırır, əməyə onu daha maraqlı etmək üçün dəyişiklik gətirir. Belə insanlarda əməyə açıq-aydın müsbət motivasiya olur. Əgər bu və ya digər səbəblərdən işçilərdə motivasiya dəyişərsə, onda əməyə münasibət də dəyişir. Bu psixologiyada aksiomdur.

Praktiki aspektdə motivasiyaya insan davranışını idarə etmək imkanları nöqteyi-nəzərindən baxılır. Davranışın motivasiya xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması rəhbərlərin və kollektivlərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

10. İşgüzar ünsiyyət və biznes fəaliyyəti

Əslində «insan» anlayışı, ilk növbədə, özünü ünsiyyətdə ifadə edir. İnsan öz təbiəti, varlığı xüsusiyyəti ilə ünsiyyətə və inteqrasiyaya girmək zərurətində olur. İnteqrasiyaolma funksiyasını, əsasən ünsiyyət yerinə yetirir. Ünsiyyət fərdlər arasında ciddi fərqlər (mənəvi, dünyagörüş, davranış və s.) olmadığı halda daha önəmli və səmimi olur. Bu mənada ünsiyyət müəyyən requlyativ funksiyanı icra edir, şəxsiyyətlərarası harmonik razılaşdırılmış fəaliyyəti təmin edir, bütövləşmiş, qarşılıqlı pozitiv asılılıqda olan bir sosial sistem yaradır. Ünsiyyətdə motivləşdirmə aparıcı rola malikdir. Motivləşdirmədə qeyri-pozitivlik, deformasiya baş verdikdə sosial və digər gərginlik halları da artır. Ona görə də, ünsiyyət emosional mənfi təsirlərlə deyil, emosional-pozitiv təsirlərlə əlaqədar olduqda daha önəmli və harmonik olur, təşkilatlarda bütövləşmiş davranış müsbət emosionallıq və

koqnitiv normalara əsaslanan vəhdətlik formalaşır. Sosial qruplar baxımından ünsiyyət daha çox sosial psixologiyanın problemidir (sosial qruplar arasında ünsiyyət, əlaqə, qarşılıqlı təsir və s.). Bərabər şərait daxilində ünsiyyətin səviyyəsi qarşılıqlı təsirdə və əlaqədə olan subyektlərin ümumi mədəniyyət səviyyəsindən asılıdır. Belə olmadıqda subyektlər, fərdlər arasındakı ünsiyyət əlaqələri birinin digəri üzərində imperativ və manipulyativ üstünlüyü, dominantlığı şəraitində baş verir və beləliklə də, bu əlaqə artıq imperativ, manipulyativ ünsiyyət (antidemokratik) səciyyə almış olur. Bəzi psixoloqlar manipulyasiya və imerativliyi həm də adamlara qarşı psixoloji təsir vasitəsi kimi qiymətləndirir, rəhbər işçini isə haqlı olaraq manipulyator, tsinizm təbiətli insan adlandırırlar. Müxtəlif psixoloji keyfiyyətli, sosial strukturlu və sosial determinatlı fəaliyyət növləri müvafiq olaraq, özünə uyğun sosial determinasiyalı davranış və ünsiyyət qaydaları yaradır.

Bazar münasibətləri şəraitində işgüzar ünsiyyətin sahibkarlıq, biznes fəaliyyəti baxımından müstəsna əhəmiyyəti vardır. İşgüzar ünsiyyət, tərəfdaşların qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağın mühüm bir vasitəsidir. Burada ünsiyyətin forma və vasitələrinin düzgün seçilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. İşgüzar ünsiyyətdə səmimilik, etibarlılıq, cəlbedicilik əlamətləri, tərəflərin sosial statusu, adamların zahiri görünüşü, danışıq, nitq mədəniyyəti, pozitiv psixoloji durumu, ünsiyyət strukturu, ünsiyyətin konkret məzmunu, predmeti, məqsədi, ünsiyyət zamanı qarşılıqlı anlama, formal və qeyri-formal ünsiyyət qaydalarının düzgün əlaqələndirilməsi, danışığın normal emosionallıq səviyyəsi son dərəcə vacibdir.

Ünsiyyətlər tipində ən vacib əhəmiyyət kəsb edən idarəçilik sferasında olan ünsiyyətdir. Burada digər cəhətlərlə yanaşı idarəetmə münasibətləri, rəhbər işçinin iş üslubu, nəyə qadir olub-olmaması özünü qabarıq halda göstərir. Bəzi psixoloqlar işçilərlə rəhbər işçilərin ünsiyyətini fərqləndirmək

məqsədilə «imperativ», «subardinasiyalı», «xidməti» ünsiyyət ifadəsini işlədirlər.

İşgüzar ünsiyyət – ümumi işin reallaşdırılmasına yönəldilən, insanların əməkdaşlığı üçün şərait yaradan sosial münasibətlər növüdür ki, onun da əsas nəticəsi qarşıya qoyulan məqsədin əldə edilməsidir.

Düzgün təşkil edilmiş işgüzar ünsiyyət əməkdaşlar, rəhbərlər, tabelikdə olanlar və rəqiblər arasında əməkdaşlıq münasibətlərinin inkişafına səbəb olur. Ünsiyyətə tələbat insanın əsas tələbatlarındandır və insanlar arasında ictimai təcrübənin, mədəni irsin ötürülməsi və birgə fəaliyyətin təşkili məqsədilə müəyyən edilən sosial qarşılıqlı əlaqə ilə bağlıdır.

Ünsiyyət «texnologiyası» - psixi əlaqələrin yaradılması, ünsiyyətdə olan tərəfmüqabilinə müxtəlif psixi təsir metodlarından istifadə, situasiyadan asılı olaraq ünsiyyət vasitələrinin seçilməsi və s.-ni özündə birləşdirir.

Ünsiyyətin bütün müxtəlifliklərini iki böyük qrupa bölmək olar:

1) *formal ünsiyyət* – insanların xidmət və sosial statusları ilə müəyyən edilir;

2) *qeyri-formal* və ya *şəxsi ünsiyyət* – insanların şəxsi statusları və məqsədləri ilə müəyyən edilir.

Formal və qeyri-formal ünsiyyət formaları birləşərək biri digərinə də keçə bilər.

Ünsiyyətin subyekti kimi istər fərdi şəxs, istərsə də qrup çıxış edə bilər. Ünsiyyətin üç qarşılıqlı əlaqədə olan tərəfi var:

1) p e r s p e k t i v – ünsiyyət prosesində insanların birbirlərini qəbul etməsi və başa düşməsi prosesi;

2) i n f o r m a s i y a – informasiya mübadiləsi prosesi;

3) i n t e r a k t i v – ünsiyyətdə insanların qarşılıqlı əlaqəsi prosesi.

Bunlara uyğun olaraq aşağıdakı ünsiyyət funksiyaları var.

1) a f f e k t i v – kommunikativ funksiyasının əsasını digər imkanı hiss etmək və anlamaq təşkil edir ki, bu insan psixikasının emosional sferasının tənzimlənməsinə yönəldilir. Belə ki, spesifik insan emosiyaları ünsiyyət zamanı meydana gəlir və inkişaf edir, ünsiyyət zamanı emosiyaların ya yaxınlaşması, ya da aralanması, yəni qarşılıqlı güclənmə və ya zəifləmə baş verir.

2) i n f o r m a s i y a – kommunikativ funksiyasının əsasını qarşılıqlı əlaqədə olan fərdlər arasında informasiya mübadiləsi təşkil edir. Ünsiyyət zamanı informasiya mübadiləsinin öz spesifikliyi var, bu da ondan ibarətdir ki, informasiya mübadiləsi fikirlərin, hisslərin və davranışların qarşılıqlı təsirini nəzərdə tutur.

3) t ə n z i m l ə y i c i. Yəni interaktiv - kommunikativ funksiyasının əsası qarşılıqlı təsir prosesində davranışın tənzimlənməsi və insanların birgə fəaliyyətinin bilvasitə təşkili ilə müəyyən edilir. Bu proses zamanı insan qarşılıqlı stimullaşdırma və davranışın korreksiyası da daxil olmaqla tərəf müqabilinin bütün fəaliyyətinə, yəni motivlərinə, məqsədlərinə, proqramlarına, qərarların qəbuluna və s. təsir göstərə bilər.

İşgüzar ünsiyyət əmək fəaliyyəti prosesində insanların qarşılıqlı təsirinin xüsusi forması olub, rəhbər və tabelikdə olanlar, əməkdaşlar arasında normal mənəvi – pixoloji əmək əhvali-ruhiyyəsinin və münasibətlərin qurulmasına imkan verir, ümumi işin müvəffəqiyyətini təmin edərək, müəyyən məqsədə çatmaqdan ötrü insanların səmərəli əməkdaşlığı üçün şərait yaradır.

İşgüzar ünsiyyətin predmeti müəyyən bir işdir, məzmununu isə insanların birgə fəaliyyəti təşkil edir ki, bu da fəaliyyətlərin razılaşdırılmasını, hər bir iştirakçı tərəfindən bu fəaliyyətin məqsədləri, vəzifələri və spesifikasının, bu fəaliyyətin reallaşdırılmasında iştirakçıların rolu imkanlarının başa düşülməsi və qəbul edilməsini nəzərdə tutur. İşgüzar ün-

siyyətin məqsədi birgə pedmet fəaliyyətinin müəyyən növünün təşkili və optimallaşdırılmasıdır. Ünsiyyətin ümumi məqsədilə yanaşı, ünsiyyət iştirakçıları tərəfindən reallaşdırılan şəxsi məqsədləri də vardır:

1) sosial fəaliyyət prosesində şəxsi təhlükəsizliyə can atmaqda, bu da məsuliyyətdən boyun qaçırmada təzahür edir;

2) öz həyat səviyyəsini yüksəltməyə can atmaq;

3) hakimiyyətə, yəni öz səlahiyyətlərinin əhatə dairəsini genişləndiməyə can atmaq;

4) öz nüfuzunun yüksəldilməsinə cat atmaq, bu da çox zamanlar tutduğu vəzifənin, təşkilatın nüfuzunun artması ilə müəyyən olunur.

İdarəetmə ünsiyyəti dedikdə nəyi başa düşürük: insanlar idarə olunur, yoxsa onlara rəhbərlik edilir? İstər idarəetmə, istərsə də rəhbərliketmə obyektə onu dəyişmək, yenidənqurmaq, hərəkətə gətirmək məqsədilə edilən təsirdir. Biz deyirik: avtomobili idarəetmə, texnoloji prosesləri idarə etmək, kollektivi idarə etmək. Bu ifadələrdən yalnız axırıncıda idarəetmə sözünü rəhbərlik etmək sözü ilə əvəz etmək olar. Belə ki, «rəhbərlik etmək» terminini yalnız insanlara şamil etmək olar. İdarəetmə termini daha genişdir. Beləliklə, idarəetmə ünsiyyəti – insanları idarə etmək məqsədilə, yəni onların fəaliyyətini müəyyən istiqamətə yönəltməkdən ötrü qurulmuş bi ünsiyyətdir. Demək, söhbət rəhbərin ona tabe olanlarla xidməti ünsiyyətindən keçib, gedir. Rəhbər tabeliyində olanlarla idarəetmə ünsiyyətinə girir, çünki:

1) göstərişlər, əmrlər vemək, məsləhət görmət, təklif etmək;

2) tabeliyində olanlardan tapşırığın yerinə yetirilməsinə dair «əks» (nəzarət) informasiyası almaq;

3) tabeliyində olanlara tapşırığın yerinə yetirilməsinə görə qiymət vermək.

Sərəncamların verilməsi, icranın yoxlanılması və icra olunan işə qiymət – bu məqsədlər öz məzmununa görə

rəhbərin ona tabe olanlarla qarşılıqlı təsirinin üç mərhələsini təşkil edir və idarəetmə ünsiyyətinin 3 funksiyanı müəyyən edir:

1) sərəncam informasiyanın verilməsi;
2) qayıdış informasiyanın alınması;
3) qiymət informasiyasının verilməsi.

Əlbəttə ki, rəhbərin fəaliyyəti bu funksiyalarla məhdudlaşmır, lakin idarəetmə fəaliyyəti çərçivəsində bu funksiyalar aparıcıdır.

Sərəncam informasiyasının verilməsi funksiyasından digər funksiyalarla müqayisədə daha çox istifadə edilir və iəşkilat fəaliyyətinin səmərəliliyi də bu funksiyanın necə icra edilməsindən asılıdır, çünki icra fəaliyyətinin keyfiyyəti sərəncamların verilməsindən də xeyli dərəcə asılıdır.

Praktika göstərir ki, rəhbər və tabelikdə olanlar arasındakı lokal münaqişələr nəinki təkcə açıq, həm də gizli xarakter daşıyır, adətən, idarəetmə ünsiyyətinin I mərhələsində, yəni sərəncam irformasiyası verilən zaman baş verir. Məhz, bu mərhələdə rəhbər digər insanın fəaliyyət növünü, davranışını dəyişir.

Sərəncam informasiyası formaca direktiv və demokratik olur. Direktiv formalara: əmr, göstəriş, tələb, demokratik formalara: məsləhət vermək, xahiş etmək aiddir .

Sərəncam tipli informasiyanın hansı formada verilməsindən asılı olmayaraq əsas məsələ idarəetmə ünsiyyətinin səmərəli qurulmasıdır. Səmərəli dedikdə daha az enerji və vaxt sərfindən istifadə etməklə sərəncamların icrasının daha yüksək keyfiyyət səviyyəsini əldə etmək başa düşülür, eləcə də «elm» anlayışında birləşən nəzəriyyə və praktikadan istifadə etmək nəzərdə tutulur. Məhz, psixologiya və idarəetmə elminin potensialından istifadə etməklə insanların psixologiyalarını bilərək onlara daha düzgün rəhbərlik etmək mümkündür.

Ünsiyyətdə təəssürat – ünsiyyətdə onun tərəf müqabilinin xarici görünüşü və davranışı əsasında yaranan tam obrazıdır. Belə təəssürat üçün xüsusi informasiya ayrılır ki, bu da ünsiyyət qurulan tərəf-müqabilinin şəxsi keyfiyyətlərinə adekvat qiymət verilməsinə xidmət edir. Əlbəttə ki, bu qiymətin dolğun və əhatəli olması çox vacibdir. Belə ki, bu qiymət gələcək qarşılıqlı əlaqələrdə öz möhürünü vurmuş olur. Təəssürat prosesi əks-əlaqəli bir sistemdir. İnsanı digər insanların necə qəbul etməsindən asılı olaraq onun davranışı formalaşır. İnsanlara qiymət vermək və adekvat obrazın formalaşması çətinliyi onunla əlaqədardır ki, bəzən insan özü haqqında ətrafın aldığı informasiyaları, məlumatları şüurlu olaraq təhrif edir, bəzən özlərini aktyor kimi aparırlar. Qarşılıqlı anlaşma üçün ünsiyyətdə "açıq" və təbii olmaq böyük əhəmiyyət kəsb edir. «Açıq» olmaq insanın daxili aləmi ilə xarici aləmi arasında uyğunluq, harmoniya deməkdir. Psixoloji fenomen kimi «açılmaq» bilavasitə özünün daxili «mən»nin qavraması səviyyəsindən və özü haqqında şəxsi səviyyədə təəssüratından asılıdır. Şəxsiyyətin özü haqqında adekvat təsəvvürünün yaradılmasının əsas şərti digər insanların nöqteyi-nəzərindən əks-əlaqə informasiyanın əldə edilməsi və öyrənilməsi yolu ilə davranışının təhlilidir.

Əlaqələrin dərinləşməsi, işgüzar münasibətlərin inkişafı ünsiyyətdə insanların biri-birlərinin daha yaxından tapılmasına səbəb olur ki, bu da qarşılıqlı anlaşma imkanlarını artırır.

Psixoloji tədqiqatlar göstəir ki, əvvəllər tanış olmayan və artıq ünsiyyətləri qurulmuş insanlar haqqında təəssüratın əsasını müxtəlif psixoloji mexanizmlər təşkil edir. Əgər insanlar tanış deyillərsə, təəssürat qruplardaxili ünsiyyətin psixoloji və əgər tanışdırlarsa, şəxslərarası ünsiyyət mexanizmləri əsasında yaranır.

Qruplararası ünsiyyətdə təəssüratın psixoloji mexanizmlərinə sosial stereotikləşdirmə prosesi addir, onun da məz-

munu digər insanın obrazı, bu və ya digər sxemlər əsasında qurulur. Sosial stereotip insanlar haqqında, bu və ya digər sosial qrup təmsilçilərinə xas olan sabit təsəvvürdür. Stereotip qruplara malik olan insanların qarşılıqlı əlaqələri dərinləşirsə, onlar bir-birlərini yaxından tanıyır və stereotiplər tədriclə silinir.

İşgüzar ünsiyyətin qurulmasında informasiyanın dolğunluğunun böyük əhəmiyyəti vardır. Cox hallarda rəhbərlik tərəfindən verilən sərəncamların yerinə yetirilməməsinin əsas səbəbi informasiyanın əhatəli olmaması ilə əlaqədardır ki, bu da əks-əlaqə prinsipinin pozulmasına və nəticədə istehsalın səmərəliliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

İşgüzar ünsiyyətdə kommunikasiya – qarşılıqlı anlaşmaya aparan ikitərəfli informasiya mübadiləsinir. Kommunikasiya sözünün mənası latın dilindən tərcümədə *«ümumi, hamı ilə bölüşdürülən»* deməkdir. Əgər ünsiyyət iştirakçıları arasında qarşılıqlı anlaşma əldə edilmirsə, demək, kommunikasiya baş tutmamışdır. Kommunikasiyanın nə dərəcədə müvəffəqiyyətli olduğuna əmin olmaq üçün əks-əlaqə informasiyasına malik olmaq gərəkdir, yəni insanların bir-birlərini necə başa düşməsi, onlarda hansı təsərrüfatın yaranması, problemə necə yanaşmaları haqqında informasiya vacibdir.

Kommunikasiya prosesinin həyata keçirilməsi üçün 4 əsas element vacibdir:

1) informasiyanı göndərmək;
2) məlumat – informasiyanın özü;
3) kanal – informasiya ötürücü vasitə;
4) informasiya qəbul edən.

Kommunikasiya prosesi 5 mərhələyə bölünür:

I mərhələ – informasiya mübadiləsinin başlanması;

II mərhələ – ideyaların sözlərə, simvollara çevrilməsi;

II mərhələ – seçilmiş əlaqə kanalları vasitəsilə informasiyanın ötürülməsi;

IV mərhələ – informasiyanı qəbul edən tərəf simvollarının fikirlərə çevrilməsi;

V mərhələ – əks-əlaqə mərhələsi.

Təşkilatın ünsiyyət sistemi – təşkilatı strukturun elementlərini birləşdirmək ünsiyyət kanallarının məcmuudur. Belə sistem informasiyanın yığılması, ötürülməsi və emalı üçün müəyyən edilmişdir. Təşkilatı ünsiyyət sistemində müxtəlif informasiya axınlarına rast gəlinir.

1) yuxarıdan aşağıya doğru informasiya axını;
2) aşağıdan yuxarıya doğru informasiya axını;
3) xətti informasiya axını.

1. Yuxarıdan aşağıya doğru informasiya axınının əsas xarakter nümunəsi kimi rəhbərlə ona tabe olanlar arasındakı ünsiyyətdir. Belə informasiya axını əmrlərin, sərəncamların, göstərişlərin ötürülməsi, eləcə də əməkdaşların motivasiyası və qiymətləndirilməsi funksiyasını yerinə yetirir. Bu zaman əmr və göstərişlərin təşkili iyerarxiyanın hər bir aralıq mərhələsindən keçə-keçə daha da konkretləşir. Hər bir idarəetmə səviyyəsi menecerlərin, onların vasitəsilə yuxarıdan aşağı ötürülən informasiyanın özünəməxsus filtrləri kimi çıxış edir. Bundan başqa, bu kanal əmrlər və göstərişlərlə yanaşı təşkilatın məqsədlər, qaydalar, məhdudiyyətlər, stimullar, imtiyazlar haqqında informasiyanı da özündə birləşdirir. Yuxarıdan aşağıya kanal vasitəsilə tabeliyində olanlar həm də işçilərinin öhdəlikləri necə yerinə yetirdikləri haqqında informasiya alırlar, çünki bu kanal əks-əlaqələr haqqında informasiya alır, çünki bu kanal əks-əlaqə kanalıdır.

2. Aşağıdan yuxarıya informasiya axınının əsas funksiyası idarəetmənin aşağı səviyyəsində heyətin fəaiyyəti haqqında informasiyanın rəhbərliyə ötürülməsidir. Bu kommunikasiya kanalına - işlərin icrasına dair hesabat, işçilərə kömək və həmrəylik məqsədilə təkliflər, nöqteyinəzərlər, xahişlər və şikayətlər daxildir. İnformasiya idarəetmənin yuxarı səviyyələrinə doğru hərəkət etdikcə

filtrdən keçirilir, sıx, konktet və ümumiləşdirilmiş bir forma alır. Aşağıdan yuxarı ünsiyyət formasının əsas vasitələri kimi istehsal müşavirələri, yazılı müraciətlər, qəbul saatları zamanındakı ünsiyyətlər çıxış edir.

3. Xətti və üfüqi informasiya axınları, ünsiyyət, eyni qrup üzvləri arasında eyni idarəetmə səviyyəsinin rəhbərləri və heyəti arasında həyata keçirilirsə, belə kommunikasiya prosesi *xətti* və ya *üfüqi informasiya axınları* adlanır. Bu prosesin zəruriliyi vaxta qənaət etməyə və fəaliyyətin koordinasiyasına imkan verir. Üfüqi səviyyədə ünsiyyət - eyni iyerarxiya pilləsində dayanan insanlar arasındakı informasiya mübadiləsidir. Xətti ünsiyyət kanalının strukturu təşkilatdaxili proseslərlə əlaqədardır.

Üfüqi informasiya kanalının əsas funksiyası cari məsələlərin koordinasiyası və həllidir. Belə ünsiyyət daha sürətli və səmərəli baş verir. Üfüqi ünsiyyət kanalları şaquli ünsiyyət kanalları ilə müqayisədə daha çox yüklənir olur. Bu onunla əlaqədardır ki, insanlar rəhbərlikdənsə özlərinə bərabərstatuslu insanlarla ünsiyyət qurmağa daha çox üstünlük verirlər. Yəni, eyni idarəetmə səviyyəsinə aid olan insanların ünsiyyəti daha sıx olur. Ünsiyyət prosesində insanlar bir-birinə məlumat verərkən, həm də bir-birini qavrayırlar. Qavramanın bu növü *sosial persepsiya* adlanır. Ünsiyyətin kommunikativ, perspektiv və imperativ tərəfləri bir-birləri ilə vəhdət təşkil edir. Onların birini digərindən kənarda təhlil etmək olmaz. Ünsiyyət qarşılıqlı təsir prosesidir. Ünsiyyətin başlıca funksiyaları bunlardır:

1) insanların birgə fəaliyyətinin təşkili;
2) şəxsiyyətlərarası münasibətlərin formalaşması və inkişafı.

Bununla belə informasiya kommunikativ ünsiyyət əlaqələrinin öz xüsusiyyətləri, öz məzmunu vardır. Necə deyərlər, bu ünsiyyət texnika və texnologiyadan keçir. Eynilə də bunu informasiya cəmiyyəti haqqında demək olar. Belə ki,

informasiya cəmiyyəti adlanan cəmiyyət bizim indiyə qədər qədər başa düşdüyümüz cəmiyyət (ictimai cəmiyyət, formasiya) deyildir.

Ünsiyyət problemi sosiologiya və psixologiyada, kommunikativ əlaqələrdə mühüm yer tutur. Bu, həm də xeyli dərəcədə idarəçilik mədəniyyəti və meyarları, sosial-psixoloji tərəfləri ilə birbaşa bağlıdır. Ona görə ki, bu, adamlarla, aparılan dialoqla bağlıdır. Bu baxımdan, işgüzar ünsiyyətin bir tərəfdən söhbətin konkret məzmununu bilmək, bununla əlaqədar olaraq adamları eşidib bilmək qabiliyyəti baxımından vacibdir. Ona görə də, burada hər iki tərəfin mövqeyini araşdırmaq, təhlil etmək, hətta mimika etmək qabiliyyəti, söhbət əsasında müəyyən informasiyaları əldə etmək lazım gəlir. İşgüzar söhbət zamanı hər hansı bir problemi əlavə suallarla daha dərindən öyrənmək olar. Bu suallar emosionalsız və təmkinli olmalıdır. Başqa sahələrdə olduğu kimi işgüzar ünsiyyətin də öz texnologiyası, ardıcıllığı vardır. Bu ardıcıllıq, bir qayda olaraq, aşağıdakı üç mərhələdə aparılır: a) danışığa hazırlıq; b) danışıq prosesinin özü; c) danışığın nəticələri, yekunu. Bunlar özü də müəyyən mərhələləri əhatə edir. *Birinci mərhələ* danışıqda lazım olan müvafiq materialların toplanması, təhlil edilməsi, danışığın təxminən hansı problemdə olmasını müəyyənləşdirmək, danışıqda etimad mühitinin yaradılması, əlaqələr formasının seçilməsi (telefon, faks, elektron poçt, yaxud birbaşa qəbul, və ya görüş). *Birinci mərhələdə* söhbətdə iştirak edəcək adamlar haqqında dəqiq mülmat əldə etmək, söhbətin nə məzmunda olmasını və hansı kəskin vəziyyətdə qoyulmasını bilmək, iştirakçıların bu məsələdə maraqlarının dərəcəsini aydınlaşdırmaq və s. məsələlər də mühüm yer tutur. Burada hər bir məsələ xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məsələn, mənafelərin bu və digər məsələdə uyğunluğu və yaxud qeyri-uyğunluğu söhbətdə psixoloji gərginlik əmələ gətirə bilər.

İkinci mərhələdə – danışıq prosesində iştirakçıların tərkibi, mühakimələri, ideyaları, başlıca mövqeləri, ən başlıcası – mübahisəli cəhətlər, danışığın əsas cəhətləri, variantları əsas məzmun təşkil edir.

Üçüncü mərhələdə - danışıq nəticəsində razılaşmanın əsas variantları nəzərdən keçirilir, yekun olaraq qərar qəbul edilir və s. hər iki tərəfin mövqeləri sistemili şəkildə təhlil edilir.

Əlbəttə, danışığın, dialoqun, bütövlükdə ünsiyyətin bütün forma və mərhələlərində ən başlıca şərtlərdən biri danaşıqda iştirak edən adamların tərkibidir. Çünki danışıqda dost tərəf, düşmən tərəf və neytral tərəf ola bilər. Ona görə də, söhbətin məzmunu, yəni sərtlilik, mülayimlik, prinsipiallıq xarakteri xeyli dərəcədə bu tərkibdən asılıdır. Burada mehribançılıq, dostluq, hətta hədələmə, bir-birini başa düşmək və başa düşməmək, sevinc və kədər də ola bilər.

11. İdarəetmə qərarları qəbulunun psixologiyası

İdarəetmə qərarları prioritetliyi və icrası qaydası, zəruriliyi baxımından hakimiyyət gücünə malikdir. Çünki hər hansı bir qərar hüquqi-normativ statusuna malik olub idarəetmə prosesinin və sisteminin başlıca halqasını təşkil edir. İdarəetmə qərarları idarəçilik tsiklinin, idarəçilik fəaliyyətinin son «məhsulunu» təşkil etdiyinə görə, bunsuz idarəetmənin ümumi və konkret funksiyaları da səmərəli nəticələr verə bilməz. Ona görə də, idarəetmə qərarları sistemli halda, o cümlədən, social-psixoloji aspektlərdə əsaslandırılmalı və problemli situasiyalar (həm də sosial-psixoloji) yüksək səviyyədə nəzərə alınmalı, vəziyyətin real halda necə olduğu və əslində necə olacağı müəyyənləşdirilməli, seçim variantları idensifikasiya olunmalı, ziddiyyətlər aşkara çıxarılmalı, problemin real həllini bacaran icraçılar

müəyyən edilməli və prioritet informasiyaların keyfiyyəti diqqət mərkəzində olmalıdır.

İdarəetmə qərarları qəbulunun sosial-psixologiyası baxımından qeyd edilənlərə diqqət yetirmək önəmlidir: 1) fəaliyyətdə olan təşkilatla əlaqədar idarəçilik vəzifələrinin, funksiyalarının (məzmun, istiqamətlər və funksiyalar üzrə) dəqiq müəyyən edilməsi; 2) iqtisadi-texniki-texnoloji qərarlara ümumi, iqtisadi, ekoloji psixologiya və erqonomika müddəaları baxımından yanaşılması; 3) kadrların iqtisadi, psixoloji təfəkkürünün dərinləşməsi və genişləndirilməsi üzrə tədbirlər; 4) rəhbər işçilərin, bölmə rəhbərlərinin mütərəqqi iş üslubuna xüsusi diqqətin verilməsi (sistemli stil, intuitiv stil). Rəhbər işçilər üçün yuxarıda göstərilən tipik stil təfəkkürü problemli vəzifələrin, onun ayrı-ayrı istiqamətlərinin həlli üçün vacibdir (F.Peynu və Q.Andersona görə). 5) idarəçilik qərarlarının qəbulunda motivasiya amillərinin nəzərə alınması (Q.Kuptsa, P.Laykert və S.Donellaya görə). 6) səmərəli qərar mərhələsi və variantının müəyyən edilməsi; 7) qərarların qəbulu və icrasında münaqişələrin, formal və qeyri-formal aspektlərin nəzərə alınması və s.

İstənilən təşkilat fəaliyyətini səmərəli olaraq həyata keçirməsi üçün müəyyən məqsədlərin icrasını qarşısına qoyur ki, bu məqsədlər də idarəetmə praktikasında idarəetmə qərarları qəbulunun əsasını təşkil edir.Təşkilat qərarlarının həlli üçün rəhbər işçi məsuliyyət daşıyır.Təşkilat rəhbərin fəaliyyətinin əsas məzmunu idarəetmə qərarlarının həlli ilə idarəetmə funksiyalarının bütün mərhələlərində reallaşır.

İdarəetmə qərarlarının zəruriliyi müəyyən problemlərin, vəzifələrin həll edilməsi və irəli sürülməsi ilə əlaqədardır. Problem, tələb olunan normativlərlə onlara faktiki nail olma səviyyəsi arasındakı ziddiyyətdən, kənarlaşmadan irəli gəlir. Ona görə də, qərarlar idarəetmə obyektlərinin mövcud vəziyyəti ilə arzuolunan vəziyyət arasındakı yaxınlığı təmin etmək üçün qəbul edilir.

İdarəetmə qərarlarının düzgün dərk edilməsi, həmin qərarlara çoxaspektli yanaşmanı tələb edir. İdarəetmə qərarlarına aşağıdakı aspektlərdə yanaşılır: siyasi, iqtisadi, sosial, psixoloji, hüquqi, təşkiletmə aspektləri və s. İdarəetmə qərarlarının mühüm aspektlərindən biri də psixoloji aspektdir. İnsan fəaliyyəti daima psixoloji təsirə məruz qalır. Burada insanların, kollektivlərin psixoloji vəziyyəti, psixoloji iqlim mühüm əhəmiyyət kəsb edir və bu cəhətlər də idarəetmə qərarlarında öz əksini tapır. Müəssisələrdə əlverişli psixoloji vəziyyətin təşəkkül tapmasında da idarəetmə qərarlarının rolu mühümdür.

Psixologiyada «qərarların yerinə yetirilməsi» anlayışı üç müxtəlif mənalarda işlənilir:

1) «yerinə yetirilmə» - qərarların həyata keçirilmə metodu kimi;
2) «yerinə yetirilmə» - qərarların tələblərinin ödənilməsi, qərarların yerinə yetirilməsi prosesi kimi;
3) «yerinə yetirilmə» – qərarın yerinə yetirilmə nəticəsi kimi.

Qərarların yerinə yetirilməsi dedikdə – problemli prosedurun həll edilməsi nəticəsi başa düşülür. Burada insan təfəkkürünə xas olan ümumi qanunauyğunluqlar haqqında təfəkkür əməliyyatları, onun xarakteristikası mühüm şərtdir. Qərarlar yerinə yetirilən zaman təfəkkürün ən ümumi qanunauyğunluqları aşkara çıxır. Təfəkkür bir idrak prosesi kimi insanın öz tələbatını ödəməsi məqsədiləətraf mühiti dəyişdirmək yollarını tapmaq, məsələni həll etmək üçün yeni biliklər əldə etmək şəraitində özünü büruzə verir. İdarəetmə qərarları yaradıcı qərarlara aid etdilir və onlara nəinki yalnız qərarların yerinə yetirilməsinin dinamikası kimi, həm də problemin inkişafı kimi də baxılır. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsində təfəkkür prosesi mürəkkəb çoxsəviyyəli bir sistemdir.Təfəkkür məqsədə yönəlmiş idrak prosesidir. İnsan fikirləşərkən müəyyən bir məqsədlə düşünür, qarşıdakı

problemləri həll etməyə çalışır və bu zaman təfəkkürün fəaliyyəti güclənir. Təfəkkürdə proqnozlaşdırma həm də qarşıya qoyulan məqsədin öyrənilməsi ilə müəyyən olunur. Məqsəd özü də qərardır, lakin hələ reallaşmanın bir nəticəsidir. Bu mənada, demək olar ki, proqnozlaşdırma kimi təfəkkür özü də məqsədyönlüdür. Burada əsas məsələ subyektin daxilən istiqamətləndirilməsidir ki, bunun da nəticəsində lazım olan həll variantının tapılması təmin edilir.

Qərarların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinin vacib şərti kimi refleksiyanın mühüm əhəmiyyətli aspektlərin dərk edilməsi, eləcə də onların müəyyən münasibətlə qərarlara daxil edilməsi cəhdləri çıxış edir. Qərarların həlli variantının axtarışının uğurları, müvəffəqiyyətli aktual əhəmiyyəti qərarların refleksiv – şəxsi qiymətləndirilməsi xarakterindən bilavasitə asılıdır.

İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi prosesində rəhbərlərin intellektual və şəxsi imkanları reallaşdırılır. Rəhbərlərin tipik təfəkkür üslubları seçilir:

a) sistemli üslub - bu zaman əsas məsələ qərarlı problemin həlli metodunun müəyyən edilməsidir.Belə fəziyyətdə problemi onun ayrı-ayrı tərkib hissələrinə bölünmək kimi cəhd edilir;

b) intuitiv üslub - problemin bütövlükdə dərk edilməsinə və qərarın müxtəlif həlli metodunuda istifadəyə yönəlir;

c) resentiv üslub - problemin ayrı-ayrı detallarında həll metodunun müəyyən edilməsi xarakterikdir;

ç) perseptiv üçlub - problemin ayrı-ayrı tərkib hissələri arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasına diqqət yönəlir.

İdarəetmə qərarları xarakterik əlamətlərə malikdir. Qərarların spesifikası özünü aşağıdakı kimi göstərir:

1) qərarlar qeyri-müəyyən, bəzi hallrada isə ziddiyyətli şərtləri özündə birləşdirə bilər;

2) qərarda onun həllinin mümkün vasitələri haqqında kifayət qədər informasiya olmaya bilər;

3) dəqiq həll alqoritmləri olmaya bilər;

4) qərarlar, adətən, vaxt qıtlığı şəraitində həll edilir.

İdarəetmə qərarlarının 3 əsas tipi müəyyən olunur:

a) konseptual plan qərarları, yəni uzunmüddətli planlaşdırma, proqnozlaşdırma ilə əlaqədar strateji qərarlar;

b) istehsalın fuknsiyalaşdırılmasının texniki – texnoloji tərəfi ilə əlaqədar qərarlar, yəni yeni texnika və texnologiyanın yaradılması və tətbiqi və s.

c) insan amili ilə əlaqədar qərarlar, yəni kadr məsələləri, kollektivlərdə sosial – psixoloji iqlimin nəzərə alınması və s.

İdarəetmə qərarlarını nəzərdən keçirərkən diqqət yetirmək lazımdı ki, həmin meyarlara görə qərarlar təsnifləşdirilsin:

1) məzmun meyarı əsasında bütün idarəetmə qərarları çox əhəmiyyətli və azəhəmiyyətli qərarlara bölünür;

2) qərarların yerinə yetirilməsi meyarı əsasında idarəetmə qərarları həlloluna bilən və həlloluna bilməyən qərarlara bölünür;

3) rəhbərin qərarlar haqqında bilikləri meyarı əsasında idarəetmə onun, səlahiyyətləri sferasına aid olan və aid olmayan qərarlara bölünür;

4) funksional məsrəflər səviyyəsi meyarı əsasında idarəetmə qərarlara “asan” və “çətin” idarəetmə qərarlarına bölünür.

«Asan» qərarlara cari istehsal qərarları aiddir, məsələn, texniki təhlükəsizliyə riayətə nəzarət. «Çətin» qərarlara isə strateji planlaşdırma, proqnozlaşdırma, modelləşdirmə və s. qərarları aiddir.

İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi zamanı hər bir rəhbər subyektiv qiymətlər sistemindən istifadə edir.

İdarəetmə qərarları haqqında formalaşmış təsəvvürü rəhbər müəyyən edir:

1) mütləq yerinə yetirilməsi vacib olan qərarları;

2) müstəsna hallarda yerinə yetirilməməsi mümkün olan qərarları;

3) yerinə yetirməkdən tam imtina etməyin mümkün olduğu idarəetmə qərarlarını.

İstənilən təşkilatın rəhbəri üçün idarəetmə qərarlarının əhəmiyyəti səviyyəsinin dəqiq müəyyən edilməsi vacibdir. Bu zaman, birinci növbədə, yerinə yetirilməsi zəruri olan qərarlar seçilir. Belə strategiya ən məqsədyönlü hesab olunur. Lakin idarəetmə fəaliyyəti praktikası sübut edir ki, bu strategiya həmişə rəhbər tərəfindən seçilmir.

İdarəetmənin hər bir səviyyəsi üçün aktual qərarların müx təlif səviyyələri mövcuddur ki, bu da müxtəlif mürəkkəblik səviyyəsinə malik problemləri özündə birləşdirir. Rəhbərlik səviyyəsinin dəyişilməsinə, şəraitə uyğun olaraq aktual və aktual olmayan problemlərin nisbəti də dəyişir.

Bir çox idarəetmə qərarları onlara aid olan qərarlara da malik olur. Yerinə yetirilməsi çətin olan qərarın reallaşdırılması üçün çoxlu sayda digər qərarların da yerinə yetirilməsi zəruridir. Belə qərarlara kadrlar məsələsinin həllini, müəssisənin yenidən təşkilini, təsərrüfat-hüquq problemlərini və s. misal göstərmək olar.

İdarəetmə praktikası göstərir ki, yerinə yetirilən qərarlar bəzi hallarda biri digərini təkzib edir. Məsələn, zəruri xammalın mövcudluğu, lakin əmək resurslarının olmaması və ya onlardan qeyri-səmərəli istifadə, məhsul buraxılmasının nəzərdə tutulan həcminin buraxılmaması idarəetmə qərarının yerinə yetirilməsinə imkan vermir.

İdarəetmə fəaliyyətində obyektiv və subyektiv çətinliklərə rast gəlinir. Bu çətinliklərin mövcudluğu rəhbərə qərarların yerinə yetirilməsi zamanı düzgün strategiya seçi-

mində psixoloji əngəllər yaradır ki, bu da qərarların yerinə yetirilməsi zamanı səhvlərə səbəb olur.

İdarəetmə qərarlarının müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün əlverişli şərait yaradılması zəruridir. Burada yaranan çətinliklər aşağıdakılarla əlaqədardır:

1) rəhbərin səlahiyyətlərindən kənarda olan çətinliklər, məsələn, digər instansiyalara nəzərdə tutulmayan çoxlu sayda çağırışlar, hər hansı bir çətinliyi müəyyən edən yuxarı orqanlarla qarşılıqlı münasibət problemləri və s.

2) istehsalın obyektiv şəraiti ilə əlaqədar olan çətinliklər, məsələn kadr axınının mövcudluğu, idarəetmə obyektlərinin ərazi cəhətdən bir-birindən uzaqda olması, qanunvericilik aktlarındakı ziddiyyətlər və s.

Hər bir rəhbərin birbaşa vəzifəsi istənilən idarəetmə situasiyasının düzgün qiymətləndirilməsidir. İdarəetmə situasiyasına düzgün qiymət verilməməsi ona gətirib çıxarır ki, vacib qərarların bir hissəsi rəhbərin gözündən qaça bilir.

Elmi tədqiqatlar sübut edir ki, qərarların yerinə yetirilməsində iştiraketmə həm də vacib motivasiya amilidir. R.Laykert qərarların yerinə yetirilməsinin motivasiya qüvvəsi haqqında belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, konkret idarəetmə qərarlarının icrası sferasında motivasiya nə qədər güclüdürsə, bir o qədər də qərarın yerinə yetirilməsində iştirak edən iştirakçılar qərarların da qəbulunda iştirak edirlər.

Motivasiya amilləri sırasında işçilərin rəhbərin şəxsiyyətinə, psixologiyasına, eləcə də onun etik mövqeyinə müsbət münasibətini qeyd etmək olar. Əgər tabeçilikdə olan şəxs nədəsə təqsirkardırsa, rəhbər belə işçinin şəxsiyyətini deyil, onun konkret hərəkətlərini tənqid etməlidir.

İdarəetmə praktikasında iki növ qərarın qəbulu məlumdur: fərdi və kollektiv. Qəbul edilən qərarların növü həll olnucaq problemin xarakteri ilə müəyyənləşdirilir. İnsan amilinin təsir ilə əlaqədar mürəkkəb kompleks problemlərin həlli zamanı, adətən, kollektiv qərarlar da istifadə edilir,

məsələn, heyətin idarə olunması, kiçik qrupların komplektləşdirilməsi, kadrlar məsələsi və s.

İstehsalın funksiyalaşdırılmasının texniki-texnoloji tərəfi ilə əlaqədar qərarların yerinə yetirilməsi zamanı bir çox hallarda fərdi idarəetmə qərarlarından istifadə olunur.

Kollektiv qərarlar qruplarda qəbul edilir. Belə qrupların müxtəlifliyi aşağıdakılardır: direksiya, kollegiya, direktorlar müşavirəsi, yaradıcı qruplar və s. Qruplar müxtəlif struktura malikdir. Məsələn: direksiya tərkibinə rəhbər və ona tabe olanlar, ekspertlər qrupu tərkibinə isə konkret fəaliyyət istiqamətli mütəxəssislər daxildirlər. «Direksiya» adlanan qrupda vacib olan rəhbərlik və tabe olanlar arasındakı münasibətlərdir. Direksiyadan fərqli olaraq ekspertlər qrupuna bərabərhüquqlu münasibətlər xasdır. Belə quplarda idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin motivasiyası kəskin surətdə fərqlənir.

Rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilən motivasiya təsirləri müxtəlif ola bilər, məsələn, tabeçiliyində olanlara öz üstünlüyünü göstərmək niyyəti, ayrı-ayrı sahələrdə birincilik qazanmağa cəhd, şəxsən rəhbər üçün əhəmiyyətli olan məqsədlərin reallaşdırılması və s.

«Rəhbər – tabe olan» qrupunda tabe olanların davranışının motivasiyası əsasən tənqidə məruz qalmamaq üçün və s. müəyyən səbəblər üzündən rəhbərə güzəştə getməkdə ifadə olunur.

Ekspert qrupunun fəaliyyəti sahəsində idarəetmə qərarlarına qəbul edənlərin hər hansı davranışının motivasiyası başqa cür olur. Belə bir qrupda hər bir mütəxəssis öz intellektual potensialını maksimal səviyyədə reallaşdıran müstəqil şəxsiyyət kimi çıxış edir, başqa sözlə, bu qrup şəraitində ekspert özünü reallaşdırır, bu da sosial tələbatın ödənilməsinin ali səviyyəsi sayılır. Qeyd edək ki, ekspert qrupun ali səviyyəsi sayılır. Ekspert qrupunun hər bir iştirakçısı öz fərdi motivasiyasında çıxış edir, bəzi hallrda isə

öz fərdi nöqteyi-nəzərini ən düzgün hesab edir, belə ki, diskussiyalar zamanı əks fikirlər toqquşur.

Qrupda onlar əsasında optimal qərar alına biləcək mümkün variantlar müəyyən olunmalıdır. Müvəffəqiyyət istiqamətli rəhbərə müsbət motivasiya və yüksək aktivlik xasdır ki, onun da əsasında qəbul olunan qərarın reallaşdırma məqsədi durur. Belə rəhbər qarşıya qoyulan məqsədi dəqiq dərk etməli, bu məqsədi təşkil edən obyektiv idarəetmə situasiyasını aydın təsəvvür etməli, hətta informasiya tam olmasa da belə məqsədə çatmanı zəruri saymalıdır; əks-əlaqə sistemini də nəzərə almalı; özünə, öz imkanları və qabiliyyətlərinə inanmalı, məqsədə çatmağın rasional yollarını axtarmalı; özünü və obyektiv idarəetmə situasiyasını düzgün qiymətləndirməlidir.

Müsbət motivasiyaya malik rəhbərin davranışına müstəqillik və özünə inam xasdır. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi üsullarının seçimində riskləri nəzərə alan belə rəhbər öz hərəkətlərinin düzgünlüyünə tam əməl edir və məsuliyyəti üzərinə götürür.

Mənfi motivasiyaya malik olan rəhbərə isə tamamilə əks- keyfiyyətlər xasdır. Belə rəhbər müvəffəqiyyətsizliyin labüdlüyünə istiqamətli əhvali-ruhiyyəyə malik olur. O, lazımi aktivliyi göstərmir, məqsədə çatmaq uğrunda hərəkət etməkdən qorxur, daima «yuxarının» göstərişlərinə ehtiyac duyur, çünki müstəqillik və məsuliyyət onun üçün yad cəhətlərdir. Belə rəhbər risqə getməkdən hər zaman qaçır, idarəetmə qərarları qəbul etmir və qəbul edilmiş qərarları reallaşdırmaq istəmir.

İdarəetmə praktikasında müxtəlif tip rəhbərlərə rast gəlinir:

1) fəaliyyətində müvəffəqiyyət əldə etməyə can atan, arxasınca qərarın icraçılarını apara bilən, risqdən qorxmayan, müsbət motivasiyaya malik olan, aktiv, özünün və tabe olanların gözündə böyük nüfuzu olan lider.

2) icra qrupundan çox özünə arxayın olan, qərarların fərdi qəbuluna can atan rəhbər, bəzən risqə ehtiyatla yanaşır ondan qaçır.

3) mənfi motivasiyaya malik, müstəqillikdən, risqdən qaçan rəhbər. Qərar qəbul etməkdən qorxur, qrup arxasında gizlənir, öz üzərindən cavabdehliyi atır. Qərar qəbul etməyi sevmir, problemi qrupun köməyilə həll etməyə çalışır. Belə rəhbər lider sayılmır.

4) fəal iş qabiliyyəti olmayan rəhbər, davranışlarında nevrotik meyillər mövcuddur, istər rəhbərlik, istərsə də tabeçiliyində olanlarla əlaqə yaratmağı sevmir, fəallıq, müstəqillik, risk tələb olunan situasiyadan tam aralanmağa çalışır. Bir mütəxəssis kimi idarəetmə işi üçün belə rəhbər qəti yararlı deyil.

İdarəetmə məqsədini qiymətləndirən rəhbər problemin əhəmiyyəti səviyyəsi, eləcə də idarəetmə qərarlarının qəbulunun mümkün nəticələrinin nəzərə alınması zamanı subyektiv məntiqdən çıxış edir. O, məqsədi nə zaman məqsədəuyğun hesab edirsə, o zaman da qəbul edir. İş prosesində rəhbər ona tabe olanlarda işə müsbət münasibət yaratmağa çalışır.

Əməyin səmərəliliyi və müsbət motivasiya arasında düz asılılıq mövcuddur. Rəhbər tabe olanlara lazımi təsir göstərmək üçün bir sıra şərtlərə əməl etməlidir:

1) risqdən hər an qorxmamalı, işdə müvəffəqiyyət əldə edilməsinə niyyətli olmalıdır;

2) tabeçiliyində olanları yaradıcılığa həvəsləndirməlidir;

3) yaxşı işə görə həmişə həvəsləndirməlidir;

4) tabeçiliyində olanlara iş prosesində kömək etməlidir;

5) qərarın qəbulundan imtina etməməli və onun reallaşdırılmasını gecikdirməməlidir;

6) işçilərə vaxtlı-vaxtında və doğru informasiya verməlidir;

7) qərarlarla yerinə yetirilməsinin perspektivi düzgün qiymətləndirilməlidir.

Rəhbər tabeçiliyində olanlara iki üsulla təsir edir:

1) qrup üzvlərinə şəxsi təsir etməklə;
2) hər bir tabe olana qrup vasitəsilə təsir etməklə.

Qrupdan «qaçan» rəhbər səmərəli işləyə bilməz və öz tabeçiliyində olanlara səmərəli təsir edə bilməz. Rəhbər qrup işinə nə qədər çox aiddirsə, onun qrupun ayrı-ayrı üzvlərinə və bütövlükdə qrupa təsiri də bir o qədər güclüdür.

Kollektiv qərarların qəbulunun aşağıdakı xüsusiyyətləri vardır:

1. Problemlərin xarateri ilə əlaqədar olaraq bəzi hallarda qərarların kollektiv qəbulu fərdi qəbulu ilə müqayisədə daha səmərəli olur. Kollektivdə təfəkkür stereotiplərini daha asan etmək olar. Bu halda yeni qərar meydana çıxır, müvəffəqiyyət əldə edilməsinin müsbət kollektiv motivasiyasında çıxış edən iştirakçılar risqə getməkdən qorxmurlar. Qərarların kollektiv qəbulunun əsas məqsədi – qərarların reallaşdırılmasının yeni ideyaları və üsullarının meydana gəlməsidir. Şüur hücumu metodu da, məhz yaradıcı diskussiyanın yaranmasına yönəlmişdir. Bu metod müsbət kollektiv motivasiyasının və kolektivin yaradıcı potensialının reallaşdırılmasına imkan verir.

2. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinin kollektiv axtarışı daha çox mümkün həll variantlarının aşkarlanmasına imkan verir. Nətcədə, idarəetmə qərarlarının optimal həll üsulunun tapılması ehtimalı artır.

3. Qərarların kollektiv həllində həll olunan problemin mahiyyətinin daha çox adekvat inikası yer tutur. Müxtəlif idarəetmə qərarları bu və ya digər səviyyəli qeyri-müəyyənliyə malik olur. Mürəkkəb problemlər üzrə qrup, yəni kollektiv qiymətləndirmələr həqiqətə daha uyğun və yaxın olur.

4. Qərarların qəbulu nəticəsində müəyyən olunan nöqteyi-nəzərlər, fikirlər birliyi hər bir işçinin, eləcə də kollektivin səmərəli əmək fəaliyyəti üçün müsbət motivasiya amili kimi çıxış edir.

Razılığa gəlmək optimal idarəetmə qərarının seçilməsinə imkan verir. Ziddiyyətli fikirlər, adətən, əsəb-psixi gərginliyi, istər şəxsiyyət, istərsə də qərarın reallaşdırılması üçün mənfi nəticələrə malik olan münaqişələrin artımına səbəb olur.

Kollektiv qərarların qəbulunun müsbət tərəfləri ilə yanaşı mənfi tərəfləri də vardır:

1) nöqteyi-nəzərlər yaxınlaşmadıqda və hətta əksinə lazımi kollektiv qərarın qəbulunun qeyri-mümkünlüyü daha real olduqda, qərarın blokada edilməsi;

2) kollektiv qərarların qəbulu prosesi zamanı müxtəlif nəzər nöqtələrinin toqquşması üzündən yaranan gərginlik və münaqişəli situasiyalar;

3) kompromislər, adətən, müsbət rol oynayır, belə ki, müxtəlif mövqe və yanaşmalar arasındakı qarşıdurmanı yenməyə imkan verir. Lakin, burada belə bir hal da ola bilər: kompromislər müəyyən məsələlər üzrə diskussiya iştirakçılarının böyük sayını təmin edə bilər, eyni zamanda, uğursuz qərar qəbuluna səbəb ola bilər. Kompromislər razılaşmanın qeyri-səmərəli formasıdır, çünki işin həqiqi vəziyyətini məzmunca nəzərə almadan, formaca zahirən müxtəlif nəzər nöqtələrini barışdırır. Müxtəlif mövqeləri bir araya gətirən rəhbərlər bilməlidirlər ki, başlıca olan çoxluğun fikrini nəzərə almaqla ən səmərəli və müvəffəqiyyətli qərarın stimullaşdırılmasıdır.

Müsbət kollektiv motivasiya yaradılması məqsədilə diskussiyaya bütün kollektiv üzvlərini cəlb etmək lazımdır, belə ki, bəzi iştirakçılar müzakirədən qaçmağa çalışırlar. Belə davranışın əsasında müxtəlif fərdi motivlər dura bilər, məsələn öz ünvanına tənqidi qeydlərdən qaçmaq cəhdi. İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasında iştirak edən bütün qrup üzvləri

öz intellektual potensialını reallaşdıra bilmələri üçün rəhbərlər onları aktivləşdirməlidir.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu istənilən informasiya mübadiləsi kimi, idarəetmənin tərkib hissəsidir. Nə vaxt ki, təşkilatın məqsədlərinin yönəldilməsi və onların həlli vasitələrindən söhbət gedirsə, orada qərarların qəbulu zəruri olur.

Hər bir idarəetmə qərarı bir sıra həll varinatları ilə əlaqədardır. Qərarların bir növü də təşkilati qərarlardır. Bu rəhbərin öz seçimidir və bu seçimi rəhbər tutduğu vəzifədən asılı olaraq səlahiyyətlərini yerinə yetirmək üçün etməlidir. Təşkilati idarəetmə qərarının məqsədi – təşkilatın qarşısında duran məqsədə çatmaqdır. Ən səmərəli təşkilati qərar – son məqsədlərin əldə edilməsinə ən çox töhfə verən qərardır.

Bundan başqa, proqramlaşdırılmış və proqramlaşdırılmamış idarəetmə qərarlarına rast gəlinir. Proramlaşdırılmış qərarlarda mümkün alterantivlərin sayı məhduddur. Bunlardan fərqli olaraq proqramlaşdırılmamış qərarlar qeyri-müəyyən situasiyalarda özünü büruzə verir. Belə situasiyalar məqsədlərin əldə edilməsi vasitələrinin seçiminin qeyri-müəyyənliyi ilə əlaqədardır. Bu qərarlara təşkilatın idarəetmə prosesinin yaxşılaşdırılması məqsədi, təşkilat işçilərinin mativasiyası və s. daxildir.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesinə idarəetmənin bütövlükdə gedişi prosesindən kənarda baxmaq olmaz. Təşkilatın çərçivəsində qəbul olunan hər bir qərarın istər müsbət, istərsə də mənfi nəticələri vardır. Hər bir qərar bütövlükdə müəssisə üçün müsbət nəticələrə səbəb olduğu halda, müəssisənin hansısa bölmələri üçün mənfi nətcələr doğura bilər. Buna da hər bir sinergetik, sistemli yanaşma mövqeyindən baxmaq lazımdır. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılması psixoloji bir prosesdir və bu prosesdə yalnız məntiq və ya intuisiya fəaliyyət göstərmir. İdarəetmə qərarlarının reallaşdırılmasında məntiq və intuisiya ilə yanaşı, həm də sosial yönümlər, subyektiv dəyişikliklər, emosiyalar

və s. də birlikdə fəaliyyətdə iştirak edir. Bundan başqa, idarəetmə qərarları intuitiv və rasional idarəetmə qərarlarına bölünür.

İdarəetmə qərarları, qərarın məzmunu, rəhbər işçinin iş üslubundan, onun intellektual inkişafından, şəxsi motivlərindən, korrupsiyaya meyilli olub, olmamasından da xeyli dərəcədə asılıdır.

12. Təşkilatlarda insan münasibətləri və davranışına sinergetik yanaşma

İnsan həm də sosial-psixoloji aspektdə elmi-tədqiqatın obyektidir. İnsanın sosial-psixoloji tədqiqi onun anatomik tədqiqindən də çətindir. İndi insanlara yalnız fiziki sağlamlıq deyil, həm də intellektual, kreativ düşüncə lazımdır. Bioloji keçmiş kreativ gələcəklə harmoniya təşkil etməlidir. Bir sözlə, müasir insanla bağlı sistemli sosial-psixoloji, psixofizioloji konsepsiya formalaşmalıdır. Bu, o deməkdir ki, insanın kompleks öyrənilməsi həm də fənlər, elmlərarası tədqiqat aspektində olmalıdır. İnsanların psixi mövcudluğu (psixi vəziyyəti, psixi obrazı, hissləri, emosiyaları, qavrayışı və s.) həm də xarici mühitlə bağlı olduğuna görə, onu əhatə edən sosial və ekoloji mühitlə də şərtləşir. Bu mənada insanların davranış tərzi onlara təsir edən daxili və xarici amillərin məcmuusunun vəhdətliyi ilə müəyyən edilir. Burada həm bioloji, həm də sosial-iqtisadi determinizm özünü göstərir. Bu mənada təfəkkürün, o cümlədən, iqtisadi təfəkkürün özü də real gerçəkliyin ümumiləşmiş inikasıdır.

Teylorizm və Fordizmidən fərqli olaraq, insan münasibətləri doktrinası və davranış elmi məktəbi daha çox insan amilinə diqqəti yönəlmişdi. Çünki bu məktəbin nümayəndələri dərk etmişdilər ki, insan amili olmadan təşkilatlarda uğur qazanmaq qeyri-mümkündür. Elə buna görə də, müasir nəzəriyyə, elmi məktəb klassik nəzəriyyədən, elmi-

məktəbdən xeyli dərəcədə fərqlənir. İnsan münasibətləri məktəbinin ən məhşur nümayəndələri Elton Meyo və Meri Parker Follettdir. Onlar ilk baxışda belə bir sadə həqiqəti dərk etmişdilər ki, təşkilatlarda işçilərin əməyə münasibəti yalnız əməkhaqqı, maddi təminatla deyil, həmçinin, əmək şəraiti, sosial mühit, sosial münasibətlərlə də şərtlənir. Bu münasibətlərin pozitivliyi işçilər arasında əlverişli münasibət formalaşdırır, münasibətləri normal vəziyyətə salır. Bu, həm də təşkilatlarda kooperativ mədəniyyəti, təşkilatı davranışı sağlamlaşdırır, onu yeni keyfiyyət halına gətirir. Burada hətta biz deyərdik ki, Frederik Teylorun, Anri Fayolun və Maks Veberin irəli sürdükləri idarəçilik pinispləri həyata keçirilməsi üçün də insan münasibətləri və davranış konsepsiyalarının böyük əhəmiyyəti vardır. Məsələn, Teylorun irəli sürdüyü idarəçiliyin altı ümumi prinispləri içərisində altıncı prinsip (menecerlə fəhlələr arasında olan münasibət) və digər prinsiplər əslində Meyo və Follett konsepsiyası ilə həmahəng təşkil edir. Eləcə də Fayol və Veberin inzibati idarəetmə elmi məktəbi ilə Meyo və Follettonun konsepsiyalarında müəyyən uyğunluq vardır. Belə ki, Veberin təşkilatların bürokratik qaydada qurulması konsepsiyasının beşinci prinsipi (şəxsiyyətlərarası şəxsi münasibətlər başlanğıcının olmaması), nəticə etibarilə, insan münasibətləri və davranışı ilə əlaqədardır. Bunun digər prinsiplərlə də bağlılığı vardır. Məsələn, yuxarıda göstərdiyimiz həmin münasibətlər sistemi Anri Fayolun idarəetmənin on dörd prinsipi, o cümlədən, beşinci (rəhbərliyin vəhdəti), habelə onbirinci prinsipi (bərabərlik), onikinci prinsipi (heyətin stabilliyi) və s. ilə bağlılığı vardır. Doğrudan da, heyətin fəaliyyətində, strukturunda sinergetik vəhdət xeyli dərəcədə göstərilən münasibətlərlə, amillərlə şərtlənir.

Bütün bunlar, nəticə etibarilə, işçilərin davranışında öz əksini tapır. Görünür bu səbəbdən A.Maslounun tələbat, Duqlas Mak-Qreqorun «X» və «V» nəzəriyyəsi, Uilyam

Ouçinin «Z» nəzəriyyəsi və digər nəzəriyyələr, məhs Meyo və Folletto elmi məktəbindən sonra obyektiv olaraq meydana çıxmışdır. Məlumdur ki, A.Maslounun konsepsiyası tələbatı, onun sözləri ilə desək «tələbatın piramidasına» əsaslanır. Göründüyü kimi, Maslou özü psixoloq olsa da davranışda maddiliyi əsas götürür.Hətta liderliyi, ünsiyyəti, perstijliyi və s.onunla əlaqələndirir. Lakin, bizə belə gəlir ki, o səhfən təşkilatların idarəçilik sferasında baş verən münasibətləri mülkiyyət sahiblərinin partnyorluğu, əməkdaşlığı kimi qiymətləndirir. Halbuki, təcrübə göstərir ki, müxtəlif tələbatın realizasiya olunmasında, gerçəkləşməsində müxtəlif sosial kateqoriyalı işçilər arasında mənafelər baxımından ciddi münaqişə situasiyaları meydana çıxa bilir. Ona görə də, təşkilatlarla işçilər arasında belə münaqişələr hər an təkrar oluna bilər. Burada təkrarlanma dərəcəsi təşkilatlarda həmin problemi normal və yaxud anormal vəziyyətdə irəli sürülməsindən, problemin həlli səviyyəsindən asılıdır. Buna görə də, insanın davranışı ilə onun xarici stimullaşdırılması arasında birbaşa əlaqə vardır. Bütün bunlar həm sosial və həm də psixoloji cəhətdən öyrənilir. Daha doğrusu, sosiallıq və psixotəhlil sinergetik vəhdət halında nəzərdən keçirilməlidir. Məsələnin, bu cəhətini öyrənən nəzəriyyə *Bixeviorizm nəzəriyyəsi* adlanır. «Bixeviorizm» sözün hərfi mənasında davranış deməkdir. Burada sinergetik yanaşma özünü onda göstərir ki, istər işçilərin, istərsə də təşkilatların səmərəli fəaliyyəti həm təşkilatların optimal strukturundan, həm kommunikasiya əlaqələrindən, həm də işçilərin sosial və psixoloji qarşılıqlı əlaqə və bir-birinə belə qaydalı təsir etməsindən, həm də liderlikdə və motivasiyadan, tələbatdan asılı olur. Bu baxımdan, Duqlas Mak-Qreqorun «X» və «V» tipli konsepsiyası müəyyən əhəmiyyət kəsb edir.

Əslində bizə elə gəlir ki, «X» və «V» nəzəriyyələri sinergetik yanaşmağa daha uyğundur. Çünki, bu insan davranış nəzəriyyəsinin işçilərlə, fərdlərlə təşkilatların

səmərəli fəaliyyət birliyinə əsaslanır. Doğrudan da belə bir vəhdətlik, bütövlük şəraitində insan və təşkilatların bütün resurslarından (istehsal, elmi-texniki, maliyyə və s.) daha optimal halda istifadə etmək mümkündür. Əslinə qalanda heyətin idarə edilməsi iqtisadi, təşkilati, elmi-texniki, sosial-psixoloji amillərin, şərtlərin sistemli, kompleks qaydada əlaqələndirilməsinə əsaslanmalıdır. Məlumdur ki, «X» və «V» davranış nəzəriyyələri, əsasən, iki tip idarəçiliyə əsaslanır. Məsələn, «X» nəzəriyyəsinə görə insanda əməyə qarşı ikrah hissi olur. K.Marks vaxtıilə kapitalizm şəraitində əməyə biganəlik, əməyə ikrah adlandırılmışdır, onun kapitalizmlə bağlı olduğunu söyləmişdir. Lakin «X» nəzəriyyəsinə görə işi sevməmək, işdən boyun qaçırtmaq, tənbəllik insanın öz təbiətindən irəli gəldiyini əsaslandırır. Bu səbəbdən, həmin nəzəriyyəyə görə insan müəyyən vasitələrlə, o cümlədən, əmr, sərəncam qaydasında işləməyə məcbur edilməlidir. Onun üzərində nəzarəti həyata keçirməli, məsuliyyət artırmalıdır. Lakin, nəzərə almaq lazımdır ki, bu xüsusiyyətləri bütün işçilərə aid etmək olmaz. Bundan başqa, subyektiv amillərlə yanaşı obyektiv əmirləri də nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, işin yeknəsəkliyi, psixofizioloji sanitariya-gigiyenik qaydada qeyri-normal halda təşkili, xətti rəhbərliyin neqativ münasibətləri də işə biganəlik hallarını formalaşdıra bilər. Görünür, bu və digər cəhətləri nəzərə alaraq Duqlas Mak-Qreqor «V» nəzəriyyəsini irəli sürmüşdür. Əslində «V» nəzəriyyəsi bir konsepsiya kimi inteqrativ təfəkkürlü yanaşmağa əsaslanır. Çünki burada insanların, insan resurslarının elmi-texniki şəraitdə qabiliyyətindən, intellektual səviyyəsindən istifadə etməyə sistemli yanaşma meyli özünü göstərir. Bu nəzəriyyə belə bir sadə həqiqəti nəzərə alır ki, müasir elmi-texniki, maşınlar sistemi istehsal sistemlərində insanın, işçilərin əmək fəaliyyətində əsaslı dəyişiklik əmələ gətirir. Ona görə də «V» nəzəriyyəsinə görə iş prosesində insanın fiziki və intellektual əmək sərfi təbii bir hal kimi qiy-

mətləndirilir. Bu baxımdan, belə hesab olunur ki, istər işçilərin və istərsə də təşkilatların səmərəli fəaliyyətini təmin etmək üçün məcburetmə heç də yeganə vasitə deyildir. Bu müddəaya görə, belə bir nəticəyə gəlinir ki, madam ki, işçilərin məqsədləri ilə təşkilatların məqsədləri identifikasiya olunursa (üst-üstə düşürsə), onda artıq özünüidarəetmə, özünü təşkil halı alınır, məsuliyyət və digər problemlər də həll olunur.

Bizə bizə gəlir ki, Duqlas Mak-Qreqorun «V» tipli nəzəriyyəsi də müəyyən dərəcədə ziddiyyət təşkil edir, daha doğrusu, birtərəfli xarakter alır. Belə ki, müasir elmi-texniki tərəqqi, maşınlar sistemi heç də təşkilatlarda istehsal sistemlərinin, digər fəaliyyət növlərinin avtomatik olaraq, heç bir idarəçilik metodu (inzibati-sərəncam, iqtisadi, sosial-psixoloji metodlar qrupu) olmadan özünütəşkili lazımi səmərə verə bilməz. Həm də belə bir sual meydana çıxır, bu halda «X» tipli nəzəriyyə öz əhəmiyyətini qoruyub saxlayırmı? Qeyd etmək lazımdır ki, bəzi müəlliflər tərəfindən «Z» konsepsiyası da irləi sürülür. Bu, Üilyam Ouçi tərəfindən irəli sürülmüşdür. O, öz nəzəriyyəsini Yapon idarəetmə sisitemi ilə əsaslandırmışdır. Burada idarəetməyə situasiyalı, münaqişəli yanaşma metodundan bir növ imtina olunur. O, bunun insanın təşkilatın əsasında durması ilə əsaslandırılır. Ona görə də, «Z» nəzəriyyəsi işçilərin uzunmüddətli muzdla işlənməsinə, təşkilatlarda qərarların fərdi deyil, qrup halında qəbul olunmasına, lakin məsuliyyətin fərdiliyinə, kadrların düzgün seçilməsinə, qiymətləndirilməsinə, onların rotasiyasına, stimullaşdırılmasına və bu kimi hallara söykənir. Burada böyük bir həqiqət vardır. Lakin, yadda saxlamaq lazımdır ki, istehsal sistemləri yalnız işçilərdən ibarət deyildir. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, Yaponiya modeli, istehsalın idarə edilməsi tipi, heç də dünyanın bütün ölkələrində istifadə olunmur. Bundan başqa, Yaponiyanın bir sıra firma və şirkətlərində ömürlük muzdla işləmək sistemində də müəyyən münaqişə halları meydana çıxa bilir.

Əlbəttə, «V» konsepsiyası baxımından, işçilərə kreativ qaydada, (kreativ menecment baxımından) yanaşılmasının da pozitiv tərəfləri vardır. Xatırladaq ki, kreativ ingiliscə yaradıcı mənasında işlənilir. Bu baxımdan, kreativlə evristika arasında müəyyən əlaqə, oxşarlıq vardır. Çünki evristika anlayışı yunanca, arayıb-axtarmaq mənasını daşıyır. Lakin, bununla belə müəyyən dərəcədə kreativdən fərqli olaraq, evristika şəxsiyyətin idarə olunmasını, özünü idarəetməyə qeyri-müəyyənlik, olmadığı şərait baxımından yanaşır. Ona görə də, kreativ menecment idarəetməyə daha çox elmi-texniki, psixoloji və digər metodlar prizmasından yanaşır və şəxsiyyətin fəaliyyətinin, potensialının əhəmiyyətli dərəcədə realizasiya olunmasını nəzərdə tutur. Çünki, kreativ menecment daha çox elmə, biliyə əsaslanır, praktiki baxımdan innovasiyaya, yeniliyə istinad edir, effektli yaradıcılığı təmin edir, işçilərin yaradıcı potensialını düzgün qiymətləndirmə-sini, səmərəliliyi nəzərdə tutur. Beləliklə, bu baxımdan, «V» nəzəiyyəsi mövcud insan resurslarını yaradıcı fəaliyyətlə əlaqələndirməyi, insan resurslarının yaradıcılığının idarə edilməsi ilə bağlı olur.

II BÖLMƏ. İDARƏETMƏ SOSİOLOGİYASI

1. Sosial idrak və sosial menecment

Müasir dövr, qlobal dünya nə qədər texniki-texnoloji və təbii elmlərin intensiv inkişafını tələb etsə də, yenə də humanitar təfəkkürə, sosial menecmentə ehtiyac duyulmaqdadır:

1. İndi humanitar təhsili, təfəkkürü texniki-texnoloji təhsildən tamamilə təcrid etmək düzgün olmazdı;

2. Hər bir ölkənin, millətin sosial, humanitar inkişafi həmin ölkənin, millətin bu sahədəki potensialının göstəricisidir;

3. Sosial idrak, sosial məntiq hər bir insanın, millətin mentallığını ifadə edir.;

4. Sosial, sosioloji təfəkkür, sosial idarəetmə hazırlığı, peşəkarlığı olmadan dünyada baş verən və baş verəcək sosial proseslərin, hadisələrin qanunauyğunluqlarını dərk etmək qeyri- mümkündür;

5. Artıq indi dərk edirlər ki, sosial məntiq, sosial menecment biliyi olmada, hətta texniki-texnoloji baxımdan inkişaf etmiş ölkələr belə (ABŞ, Almaniya, Yaponiya və s.) əsaslı sosial-iqtisadi inkişafa nail ola bilməz;

6. Dünya ölkələrinin liderləri (formal və qeyri-formal) də artıq dərk etmişlər ki, onlara ölkəni idar etmək üçün nəinki elmi menecment, hətta belə manipulyasiyalı (əgər belə demək mümkünsə) manevr etmək üçün müəyyən aldadıcı sosial idraka da sahib olmaq lazımdır;

7. İqtisadi, texniki tərəqqi üçün ayrı-ayrı firma və şirkətlərə, təşkilatlara yalnız maliyyəni, texno- və texnologiyanı bilən menecerlər deyil, iqtisadiyyatın fəlsəfəsini, sosial və psixoloji idarəetməni dərindən bilən menecerlər də lazımdır. Menecerin konkret, praktiki fəaliyyətində tətbiqi elmlərlə humanitar, o cümlədən, sosisoloji-fəlsəfi elmlər vəhdəttəşkil etməlidir. Təəssüf ki, bəzi insanlar humanitar elmlərə yalnız ideoloji, təsviredici bir fənn kimi yanaşırlar. Halbuki humanitar, sosial elmlər sağlam sosial məq-

sədlər, meyarlar və motivlər əsasında cəmiyyətdə sosial-iqtisadi tərəqqiyə imkan verəcək prinsipləri irəli sürür, neqativ halları aşkar edir, idarəedici elitanın elmi menecment qaydalarına əməl etməyin mütləq zəruriliyini təbliğ edir, təşviq edir;

8. Ayrı-ayrı firma və təşkilatlar, regionlar və ölkələr üzrə sosial proqramların hazırlanması, sosial-psixoloji məsələlərin, situasiyaların tədqiqində sosial idarəetmənin, sosial menecmentin rolunun getdikcə artması.

Adətən, sosiologiyanı cəmiyyət haqqında elm adlandırırlar . Demək olar ki, əksər sosioloji ədəbiyyatlarda bu fikir səslənir. Lakin sosioloji idrakın obyekti və tədqiqi sferası yalnız cəmiyyət səviyyəsi ilə məhdudlaşır. Bu baxımdan, sosiologiyanı yalnız cəmiyyət haqqında elm adlandırmaq düzgün olmazdı. Sosiallıq, sosial münasibətlər və sosial əlaqələr, sosial proseslər, sosial idrak sosial həyatın, sosial sferanın bütün sahələrində özünü göstərir. Cəmiyyət, müxtəlif sosial qruplar daxili sosial qarşılıqlı əlaqələr, əlaqələr mexanizmi, motivləşdirmə və mənafelər sosiolo¬giyası konkret sosial situasiyalar və reallıqlarda özünü daha aydın büruzə verir. Məhz, bu istiqamətlərdə, sferalarda sosial təşkil, sosial münasibətlər, şəxsiyyət və cəmiyyət, sosial sistem, sosial status, sosial rol, sosial dəyərlər və sosial normalar və digər problemlər daha da konkretləşir. Ən böyük problem sosial reallıq və onun dərk edilməsidir. Demək olar ki, əsas sosial davranışlar, etik və qeyri-etik hərəkətlər bu reallıqla bağlıdır. Ona görə də, mikrososioloji proseslər, əlaqələr və onların sosial ida¬rə¬e dilməsi praktiki, praqmatik münaqişələrin həlli, requlyasiyası baxımdan müasir dövr üçün daha önəmlidir.

Sosial idarəetmə, idarəetmənin sosiologiyası yalnız sosial proseslərin və sosial əlaqələrin idarə edilməsi deyil, elmi-texniki tərəqqinin, iqtisadi siyasətin, tibbin, sosial siyasətin, özünüidarəetmə, idərəçilik qərarlarının qəbulu və icrası, rəhbərlik və tabeçilik, sosial informasiyalar və s. problemlər ilə də əlaqədardır.

Yeni eraya keçidlə əlaqədar olaraq insan amilinin sosiologiya elmi tərəfindən öyrənilməsinin əhəmiyyəti əvvəlki dövrlərlə müqayisədə dəfələrlə artmışdır. Bu, həm də sosial sistemin başlıca komponenti olan insan haqqında kompleks, sistemli elmi məlumatlar toplamaq və sosial idarəertmə zərurətindən irəli gəlir. Müasir dövrdə sivil dünyamızda sosiologiya bütün humanitar təhsilin əsas tərkib hissəsi və bütöv bir formasıdır.

Sosiologiya – insanların birgə fəaliyyət göstərdikləri hər bir sahədə elmi təşkiletmə və idarəetmənin alətini təşkil edir. Sosiologiya dəqiq elmdir, ona görə ki, onun gerçəkliyi tarixin dərsləri ilə ölçülür. Sosiologiya ümumi və həm də konkret elmdir, bunu konkret sosial proseslər və hərəkətlər sübut edir. Sosiologiya – aydın elmdir, buna görə də, onun dərinliklərində yetişən ideyalar milyonlarla insanları düşündürür.

Sosial idrak – ən mürəkkəb fəaliyyət növlərindəndir. Sosial idrakı qiymətləndirmək bəşəriyyətin qazandığı bütün dəyərləri öyrənməklə yaddaşı zənginləşdirmək deməkdir. Məhz, büna görə də, sosiologiyanın öyrənilməsi hər bir humanitar təhsilin, peşəkar fəaliyyətin başlanğıc və yekun mərhələsi, elmi dünyagörüşə, idrak məntiqinə yiyələnməyin başlıca yolllarından biri olmalıdır.

İdarəetmənin sosiologiyası – cəmiyyətdə, əmək kollektivlərində mövcud olan sosial münasibətlər şəraitində idarəetmə sistemi və proseslərini öyrənən sosiologiyanın elmi istiqamətidir. İnsan fikri hər zaman cəmiyyətdə idarəetmənin yeri və rolunun aydınlaşdırılmasına cəhd edir. Sosiologiyanın meydana gəlməsi bu prosesə bir daha təkan vermişdir.

Müasir sosiologiyada idarəetmə istiqaməti güclənmişdir. Hazırda tədqiqat predme¬tinin seçilməsi və idarəetmənin sosioloji problemlərinin həllində əhəmiyyətli irəliləyişlər baş verir. Sosial menecmentdə insan fəaliyyətinin motivasiyası funksiyası xüsusi diqqət tələb edir.

Hələ vaxtilə İ.Kant insanın üç vacib qabiliyyətini fərqləndirmişdir: 1) idrak qabiliyyəti; 2) qiymətləndirmə qabiliyyəti; 3) iradə qabiliyyəti.

Məhz, müasir şəraitdə insanın sosial əhəmiyyətli fəaliyyətinin modelləşdirilməsi, intellektin inkişafı, sosial aktivlik amillərinin təhlili məsələləri sosioloji idarəetmənin ən aktual problemlərindəndir.

İnsanın sosialözünü realizasiyası sosial-iqtisadi mühitin təsirilə şərtlənir. İnsanın sosial mühiti olduqca mürəkkəbdir. Şəxsiyyətin, fərdin həyat fəaliyyətinin sosial əhəmiyyətli xüsusiyyətləri, cəhətləri digər insanlarla qarşılıqlı münasibətdə, sosial mühitdə meydana çıxır. Sosiologiya, eyni zamanda ilkin sosial qruplarda davranışların qanunauyğunluqlarını da öyrənir.

2. Sosiologiyanin qısa tarixi, məzmunu və funksiyaları

Sosiologiya ilkin olaraq sosial fəlsəfə kimi formalaşmışdır. Daha sonrakı mərhələ onun sosial-mühəndislik kimi inkişafı, üçüncü mərhələ isə elmi-praktiki fəaliyyət kimi inkişafı ilə əlaqədar olmuşdur.

Lakin əsrlər keçdikcə, xüsusi olaraq XIX əsrin ortalarından başlayaraq sosiologiya bir müstəqil elmə çevrilməyə başladı, əhəmiyyətli sosial biliklər və sosial nəzəriyyələr meydana gəldi. Daha sonralar sosiologiya aşağıdakı ayrı-ayrı konkret sahələrə ayrıldı: biliyin sosiologiyası; təhsilin sosiologiyası; mədəniyyətin sosiologiyası; tibbi sosiologiya; elmin sosiologiyası; təşkilatın sosiologiyası; siyasətin sosiologiyası; ailənin sosiologiyası; mənəviyyatın sosiologiyası; əməyin sosiologiyası; iqtisadi sosiologiya; idarəetmə sosiologiyası; şəhərlərin sosiologiyası; kəndlərin sosiologiyası; demoqrafik sosiologiya; ekoloji sosiologiya; sosiobiologiya və s. Sosiologiyanın bu qaydada diversifikasiyası, birinci növbədə, həmin sferalarda, obyektlərdə sosioloji proseslərin baş verməsi və

davamı xüsusiyyətləri ilə bağlıdır. Bununla belə bütün sahə və obyektlərdə ümumi sosial qanunauyğunluqlar bu və ya digər forma və ya məzmunda özünü büruzə verir. Bununla əlaqədar olaraq sosiologiyanın müxtəlif sahələri də müstəqim və ya dolayısı yolla bir-birilə əlaqədardır. Bəzi hallarda isə, hətta ümumi sosial qanunauyğunluqlara təsir edir. Buna təhsilin, biliyin, elmin sosiologiyasını misal gətirmək olar. Bunu sosial itdarəetməyə, əməyin və təşkilatların (əmək kollektivlərinin) sosiologiyasına da aid etmək olar. Mənəviyyatın sosiologiyası isə daha əhatəli və geniş diapazonludur. Çünkü mənəviyyat insan fəaliyyətinin bütün sferaları ilə əlaqədardır. Bunu eynilə siyasətin sosiologiyası haqqında da demək olar.

Daha sonralar müəyyən müddətdən sonra sosiologiyanın spesifik üçsəviyyəli strukturu haqqında təsəvvür formalaşdırılmışdır:

1) ali səviyyə, yəni ümumi sosiologiya (nəzəri sosiologiya, makrososiologiya);

2) orta səviyyə, yəni sahə istiqamətləri (orta səviyyə nəzəriyyələri);

3) aşağı səviyyə, yəni empirik sosiologiya (mikrososiologiya, konkret sosioloji tədqiqatlar).

Göstərilən struktur komponentləri üzvü bir əlaqə təşkil edərək vəhdətlik yaratmışdır.

Fəlsəfə elmindən qopan və ilkin olaraq onun əsasında inkişaf edən sosiologiya, bir sosial elm olaraq fəlsəfi təfəkkür tərzini obyektiv surətdə öz üzərində birləşdirdi. Bu isə, o deməkdir ki, sosiologiya ictimai proseslərin səbəbləri və qanunauyğunluqlarının mahiyyətini araşdıran və onları elmi, nəzəri kateqoriyalarda əks etdirən elm olmaqla yanaşı, həm də fəlsəfi bir dünyagörüşüdür. Sosiologiyanın fəlsəfi dünyagörüşlü olması bu sosial dünyagörüşə adekvat ideoloji obrazlarda əksolunma forması ilə əlaqədardır.

Reallığın, gerçəkliyin əks olunduğu sosioloji təfəkkür formaları məntiqi qanuni və kateqoriyalarla yanaşı reproduktiv təfəkkürün mənafeyə əsaslanan müxtəlif formalarını da özündə birləşdirir. Dünyagörüşün əsas kateqoriyası kimi mənafe müxtəlif insanlara, təbəqələrə, siniflərə görə müxtəlif olduğundan, sosiologiyanın elmi nəticələrinin böyük bir hissəsi elmi hipotez və ideoloji model səciyyəsinə malikdir.

Sosiologiya ictimai elm kimi onun nisbi ixtisaslaşmasından asılı olaraq aşağıdakı funksiyaları daşıyır:

1) nəzəri təfəkkür funksiyası: sosiologiyanın bu funksiyası, bir qayda olaraq, müəyyən ictimai şəraitlərdə insan şüuru və davranışının mahiyyətinin araşdırılmasına yönəldilir. Bu funksiya çərçivəsində sosiologiya sosiumun inkişafı qanunlarını aydınlaşdırır, sosial bilikləri toplayaraq sistemləşdirir.

2) dünyagörüşü funksiyası: ictimai şüurun (ideologyyanın) nəzəri forması olan sosiologiya, öz bilikləri sistemində reallığa praktiki münasibətdə sosial subyektlərin əsaslandığı ictimai ideal və dəyərləri formalaşdırır. Bu biliklərin əsasında meydana çıxan inanclar insanların sosial aktivliyinin başlıca mənbələrini təşkil edir. M.Veber sosiologiyada nəzəri konstruksiya formasında hər hansı dövrün mənafeyinin müəyyən olunmasının əsas üsulunu görürdü.

3) yenidənqurma funksiyası: Sosiologiyanın bu funksiyası yuxarıda göstərilən iki funksiyanın qarşılıqlı təsirindən yaranır. Sosiologiya – cəmiyyətin elmi əsaslarda öyrənilməsi və yenidən qurulmasının praktiki tələbatından yaranmışdır. Fransız filosofu O.Kont sosiologiyaya elmi siyasətin, sosial qaydanın və tərəqqinin aləti kimi baxırdı.

Sosiologiyada fakt kateqoriyası elmi biliklərin əsasını təşkil edir. Sosial fakt – insanların, sosial qrupların, siniflərin qarşılıqlı əlaqəsinin forması və obyektiv nəticəsidir. Elmi təhlil üçün sosial fakt anlayışının zəruriliyi danılmazdır, lakin sosioloji biliklərin tamlığının təmin olunması üçün kifayət edən şərt deyildir. Hər bir

sosial tam onun daxilindəki təbii- tarixi, sosial-iqtisadi, mədəni-məntiqi və digər sosial amillərin, yəni ictimai proseslərin hərəkət-verici qüvvələrinin məcmuunun qarşılıqlı təsirinin nəticəsidir. Buna görə də, sosiologiya faktlarla yanaşı bu amilləri də tədqiq etməli, onların qarşılıqlı təsir xarakterini aşkara çıxarmalıdır. Sosiologiya, hər şeydən əvvəl, tamın inkişafının istiqamətləri və məzmununu müəyyən edən faktları (konstruktiv, destruktiv və əngəl amilləri) təhlil edir. Bu alternativ keyfiyyətlərin aşkara çıxarılması, tədqiq olunan obyektin sosial əhəmiyyəti istiqamətində yenidən qurulması proqramının işlənib hazırlanmasına imkan verir.

Sosiologiyanın öyrəndiyi amilləri O.Kont iki sinfə bölür:

1) statik (iqlim, coğrafi mühit, milli fərqlər, sosiumun struktur elementləri və s.);

2) dinamik (iqtisadiyyat, siyasət, ticarət, mədəniyyət, tərbiyə, mənəviyyat, həyat tərzi və s.).

Sosiologiyanın əsas kateqoriyalarından biri də sosial fəaliyyət kateqoriyasıdır. Bu anlayışı ilk dəfə Veber işlətmişdir. Veber hesab edirdi ki, insan davranışı o zaman sosiologiyanın predmeti ola bilər ki, fərd öz hərəkətlərinin mənası və məq-sədini dərk etsin, digər insanların davranışına, onların gözləmələri və əks-cavab reaksiyasına uyğun olaraq məqsədin şüurlu seçimini etsin. Lakin bu sosial təsirin yeganə tipi deyildir. Veberə görə sosiologiya üçün dəyər - rasional təsirin də əhəmiyyəti az deyildir. Dəyər – rasional təsir, ictimai (siyasi, mənəvi, dini və s.) ideallar və inanclara şüurlu yönəlmə və inama əsaslanır.

Amerika sosioloqu Parsons sosioloji idrak üzrə baxışlarını inkişaf etdirərək qeyd edirdi ki, təsir (akt) – sosioloji təhlilin əsasını təşkil edir. Sosiologiyanın məqsədi – həqiqətin elmi cəhətdən dərk edilməsidir. İdrakın ən universal metodu dia-lektik metod hesab edilir. Dialektik metod özündə zəruri tələblər kimi inkişaf, tamlıq, obyektivlik, ziddiyyətlilik, konkret və s. prinsipləri birləşdirir. Sosiologiyada da digər elmrlərdə olduğu kimi idrakın 2 sə-

viyyəsi (nəzəri və empirik) qiymətləndirilir. Empirik səviyyə sosioloji məlumatların toplanması prosesi ilə bağlıdır.

İctimai münasibətlərin öyrənilməsi prosesində sosial qanunların rolu xüsusilə böyükdür. Sosial qanunlar, qanunauyğunluqlar insan fəaliyyətinin bütün sferalarında fəaliyyət göstərərək özünə aidolma sferasına görə fərqlənir. Məsələn, kiçik qruplara, müəyyən sosial təbəqələrə və nəhayət, bütün cəmiyyətə aid olan qanunlar. Başqa sözlə, sosial qanunun fəaliyyət sferasına bütövlükdə cəmiyyət və ya onun hissəsi aid ola bilər.

Sosial qanunlar aşağıdakı əsas əlamətlərə malikdir:

1) qanun yalnız müəyyən şərtlər, şərait çərçivəsində fəaliyyət göstərir;

2) həmin şərətlərlə qanunlar həmişə və hər yerdə istisnasız fəaliyyətdə olur;

3) qanunun fəaliyyət göstərdiyi şərtlərin özü də tam deyil, hissə-hissə və təqribi reallaşdırılır.

Sosial qanunlar – şüurdan asılı olmayaraq mövcud olan və insanların bir-biri ilə münasibətdə davranışını tənzimləyən obyektiv qaydalardır. Sosial qanunların əsasını insanların tələbatlarının ödənilməsi, motivləri, mənafeləri, cəhdləri təşkil edir. Buna görə də, sosial qanunları öyrənərkən, hər şeydən əvvəl, sosial qrupu təşkil edən fərdlərin tələbatları aşkara çıxarılmasıdır.

Sosial qanunların mövcudluğu sosiologiyada elmi yanaşmanın tətbiqinin mümkünlüyünü təmin edir. Sosiologiyanın bir elm kimi inkişafı XIX əsrin axırı və XX əsrin əvvəllərinə təsadüf edir. Əvvəlcə Qərbi Avropa, sonra isə ABŞ-da müxtəlif sosioloji istiqamətlər və elmi məktəblər yaranmağa başlayır. O.Kont cəmiyyətin elmi metodlara əsaslanan, onun sözlərilə desək, «pozitiv» sosial nəzəriyyəsini yaratmağa cəhd etmişdir. Lakin həmin dövrdə aşağıda göstər-diyimiz təbii-elmi metodlardan başqa digər elmi metodlar: müşahidə, dolayı təsdiqlərin öyrənilməsi, sınaq və müqayisə metodları mövcud deyildi. Kont sosiologiyanı «sosial statistika» və «sosial dinamikaya» bölür. Konta görə «sosial statisti-

ka» cəmiyyət elementlərinin öyrənilməsi, «sosial dinamika» isə sosial inkişaf problemlərinin dərk edilməsi ilə bağlıdır.

Sosial dinamika mahiyyətcə tərəqqinin Kont nəzəriyyəsidir. Sosial tərəqqi yalnız insan cəmiyyəti üçün xarakterikdir. Məhz, sosial tərəqqi insan cəmiyyətinin spesifikasını təşkil edir. Konta görə sosial tərəqqinin əsas qanunu intellektual təkamül qanunudur. Başqa sözlə, intellektual təkamül qanunu inkişafın üç mərhələsində adlanır. Bu qanuna görə hər bir cəmiyyət gec-tez öz inkişafında qeyd edilən 3 mərhələni keçir:

1) teoloji; 2) metafizik; 3) pozitiv.

Kont xüsusi mülkiyyətin zəruri olduğunu qeyd edərək hesab edirdi ki, xalq üçün kapitalın kimin əlində olması vacib deyil, vacib olan kapitalın istifadəsinin cəmiyyət üçün sərfəli olmasıdır. İctimai quruluşun idealı kimi Kont bütün siniflər və sosiu¬mun təbəqələri arasında harmoniya və əməkdaş¬lığın bərqərar olmasını əsas görürdü. Lakin o, yaddan çıxarırdı ki, bütün sosial-iqtisadi modellərdə bu mümkün olmur.

Sosiologiyada naturalist istiqamətin əsas nümayəndəsi H.Spenser olmuşdur. Spenser sintez fəlsəfə sistemini yaradaraq o dövrün bütün nəzəri elmlərini birləşdirməyə cəhd edirdi. Onun baxışlarının əsasını bioloji və sosial orqanizmlər arasındakı analogiyanın müəyyənləşdirilməsi təşkil edirdi. Spenserə görə təkamül – materiyanın inteqrasiyasıdır. Məhz, təkamül materiyanı qeyri-müəyyən, əlaqəsiz həmcinslikdən müəyyən əlaqəli həmcinsliyə, yəni sosial tama aparır.

Spenser sosiologiyasının əsas xarakteristikası aşağıdakılardır:

1) sosioloji baxışların tədqiqi və əsaslandırılmasında tarixi-müqayisəli metoddan geniş istifadə;

2) cəmiyyətin – bioloji və sosiol orqanizmlər arasındakı analogiyalar əsasında izahı:

a) bioloji təkamül prosesində orqanizmin strukturu mürəkkəbləşdiyi kimi, cəmiyyətin də dinamik artımı ilə onun strukturu mürəkkəbləşir;

b) cəmiyyətin də bioloji orqanizmdə olduğu kimi həcmi artır;

c) bioloji orqanizmlərdə olduğu kimi sosioloji orqanizmlərdə də proqressiv struktur onun funksiyalarının analoji diferensiasiyası ilə müşayiət olunur. Bu diferensiasiya prosesi nəticəsində elementlər arasındakı qarşılıqlı əlaqə daha da güclənr. Əlbəttə ki, diferensiasiya prosesi də müəyyən çərçivə daxilində səmərəli olur. Başqa sözlə, diferensiasiya prosesi sosial sistemin dağılmasına deyil, daha da möhkəmlənməsinə xidmət etməlidir.

Spenserin cəmiyyətin qanunauyğun təkamülü ideyasına görə sosial dəyişikliklər prosesi insanların arzularından (iradəsindən) asılı olmayaraq təbii qanunlar üzrə baş verir. Bu nöqteyi-nəzərdən Spenser nəinki sosial istiqamət ideyalarına ümumiyyətlə, hər cür sosial islahatlara eyni zamanda, dövlətin ictimai həyata hər cür müdaxiləsinə də qarşı çıxırdı. Bu, sosial proseslərə ifrat metafiziki yanaşma və liberalizmidir.

Spenserə görə cəmiyyət üzvlərinin fiziki və intellektual qabiliyyətlərinin təkamülü sosial təkamül ilə sıx qarşılıqlı əlaqədə baş verir. Sosial təkamül isə ümumi təkamül aparatının tərkib hissəsidir.

Spenser, eyni zamanda, sosiologiya aparatının dəqiqləşdirilməsinə xüsusi diqqət verərək, cəmiyyət, sosial artım, sosial struktur, müxtəlif sistemlərin sosial funksiyaları anlayışlarını da təhlil etmişdir. Qeyd edək ki, struktur-funksional metodun əsaslarının qoyulması Spenserin xidmətləri siyahısına aiddir.

XIX əsrin axırlarında naturalist nəzəriyyəsinin böhranı sosiologiyada psixoloji meyillərin güclənməsinə səbəb oldu. Bununla əlaqədar aşağıdakı istiqamətlər inkişaf etməyə başladı:

1) etnoqrafiya ilə əlaqədar olan «xalqların psixologiyası»;
2) qrup psixologiyası;

3) interaksionizm (latınca qarşılıqlı əlaqə), yəni sosioloji tədqiqatın əsas elementi kimi şəxslərarası qarşılıqlı əlaqə.

Bu analitik axtarışların başlıca müsbət nəticəsi müstəqil bir fənn kimi sosial psixologiyanın meydana çıxması oldu.

XIX əsrin görkəmli sosioloqlarından olan K.Marks və F.Engels ictimai formasiya konsepsiyanı işləyib hazırladılar. Bu konsepsiyanın əsasını isə materialist dünyagörüşü təşkil edirdi. Materialist dünyagörüşünün əsaslandırılması prinsipi kimi tarixi proses inkişafın maddi istehsal üsulu ilə, hər şeydən əvvəl isə, məhsuldar qüvvələrlə şərtləndiyi əsas götürülürdü. Belə ki, məhsuldar qüvvələr dəyişdikdə istehsal üsulu və buna uyğun olaraq bütün iqtisadi münasibətlər dəyişilir. K.Marks ilk dəfə cəmiyyətə tarixi inkişafın məhsulu, dinamik inkişaf edən bir struktur kimi baxırdı. O, sosial bərabərsizliklərin meydana gəlməsini əsaslandırmış, sosial münasibətləri ictimai tərəqqi üçün zəruri təzahürlər kimi xarakterizə etmişdir.

K.Marks göstərirdi ki, insanlar öz həyatlarında, ictimai isthesalında iradələrindən asılı olmayan münasibətlərə daxil olurlar. O, göstərirdi ki, istehsal münasibətlərinin məcmuu cəmiyyətin iqtisadi strukturunu, real bazisini təşkil edir. Öz inkişafının müəyyən mərhələsində cəmiyyətin məhsuldar qüvvələri ilə mövcud istehsal münasibətləri arasında ziddiyyətlər yaranır. Mövcud istehsal münasibətləri məhsuldar qüvvələrin inkişafı formasından onun buxovuna çevrilir. Bu vəziyyət isə sosial inqilaba səbəb olur. İqtisadi əsasların dəyişilməsi ilə bütün üstqurumda da dəyişikliklər baş verir.

Sosiologiya nəzəriyyəsinin XIX əsrdəki inkişafı sosiologiyanın universal bir sosial elmə çevrilməsi üçün vacib maddi-ilkin şərait yaratdı. Bu çevrilmənin realizasiyası, hər şeydən əvvəl, M.Veber və E.Dyurkgeymin adı ilə bağlıdır.

M.Veber yaradıcılığı üçün tədqiqat predmetinin dərindən öyrənilməsi, ictimai inkişaf qanunauyğunluqlarının aydınlaşdırılması üçün baza elementlərinin axtarışı səciyyəvidir.

Empirik gerçəkliyin müxtəlifliyinin ümumiləşdirilməsi vasitəsi kimi Veber «ideal tip» anlayışını irəli sürür. «İdeal tip» nəinki, sadəcə empirik reallıqdan ayrılır, həm də nəzəri model kimi nəzərdən keçirilir və empirik reallıqla əlaqələndirilir.

Sosiologiyanın əsas vəzifəsi mövcud zaman və məkan çərçivəsində sosial hadisələrin inkişafının ümumi qaydalarını müəyyən etməkdən ibarətdir.

M.Veber nəzəriyyəsinin ən mühüm cəhətlərindən biri də fərdin cəmiyyətdəki davranışının elementar hissəsinin, yəni sosial hərəkətinin müəyyən edilməsidir. Bu sosial hərəkət insanlar arasındakı mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr sisteminin səbəbi və nəticəsi kimi çıxış edir. Bu proseslərdə funksional asılılıq var. Veberə görə «sosial hərəkət» - ideal tipdir ki, burada da «hərəkət» - subyektiv mənaya malik olan insan hərəkətidir, «sosial» isə – digər baxımdan insanların hərəkəti ilə bağlı əlaqədar meyildir. Veber sosial hərəkətin 4 növünü fərqləndirir:

1) məqsədli rasional – məqsədə çatmaq üçün digər insanların müəyyən gözlənilən davranışından istifadə;

2) rasional dəyər – davranışın mənəvi, dini normalara əsaslanan xüsusi əhəmiyyəti olan hərəkət kimi başa düşülməsi;

3) affektiv – xüsusən emosional;

4) ənənəvi – vərdişlərə, qəbul olunmuş normalara əsaslanan.

M.Veberə görə cəmiyyət özü isə – hər biri öz xüsusi məqsədlərinə çatmağa can atan fərdlərin məcmuudur. Düşünülmüş davranışın nəticəsində insanın fərdi məqsədlərinə çatması insanın bir sosial varlıq kimi fəaliyyət göstərməsi ilə şərtləşir, başqa sözlə, düşünülmüş davranış ətraf mühit ilə qarşılıqlı əlaqədə tərəqqini təmin edir. Veberin müəyyən etdiyi 4 sosial hərəkət tipi rasionallığın artma qaydasında düzülmüşdür. Rasionallığın bu cür artma qaydası bir tərəfdən fərdin və ya qurumun subyektiv motivasiyasının fərqli xarakterini izah etməyə imkan verir. Motivasiyanı Veber «gözləmə» adlandırır, belə ki, motivasiyasız hərəkəti sosial

hərəkət hesab etmək olmaz. Digər tərəfdən, Veber hesab edirdi ki, sosial hərəkətin rasionallaşdırma tarixi prosesin meyli hesab edilməlidir. O, belə hesab edirdi ki, rasionallaşdırma - dünyanın müəyyən çərçivəsində həyata keçirilən inkişafın və ya sosial tərəqqinin bir formasıdır.

Veber dünyaya münasibətin üç ən ümumi tipini, üç üsulunu ayırd edir ki, bunlara da insanların həyat fəaliyyətinin vektorları uyğun gəlir:

1)«dünyaya adaptasiya» adı almış Konfusizm və Daosizm dini – fəlsəfi baxışları Çində yaranmışdır;

2)«dünyadan qaçma» adı almış induist və buddist baxışları Hindistanda yayılmışdır;

3) «dünyaya sahib olmaq» adı almış xristian baxışları isə Avropa və Amerikada yayılmışdır.

M.Veber «sosial hərəkətin» siyasi sferaya tətbiqinə dair hakimiyyətin aşağıdakı tiplərini müəyyən edir:

1) leqal – istər idarə edənlər, istərsə də idarə edilənlər hər hansı bir şəxsiyyətə deyil, qanuna tabe olurlar;

2) ənənəvi – hər şeydən əvvəl, cəmiyyətdəki mənəvi kodeks və adətlərlə müəyyən edilir;

3) xarizmatik – rəhbər şəxsiyyətinin ekstraordinat qa¬biliyyətlərinə əsaslanır.

Sosioloji məktəbin digər məşhur nümayəndələrindən biri də E.Dyurkgeyn olmuşdur. O, ilk dəfə sosiologiyanın elmi cəhətdən öyrənilməsinin spesifik predmeti olan sosial sferanı nəzəri olaraq əsaslandırmışdır. E.Dyurkgeyn tərəfindən sosioloji tədqiqatların metodologiya və metodları işlənib hazırlanmışdır ki, bu da sosiologiya elminin empirik tədqiqatlara əsaslanması və onun tətbiqilik xarakterinə malik olmasını bir daha sübut edir. Onun sosioloji məktəbinin əsas devizi – «sosial olanı sosial olanla» izah etmək olmuşdur.

«Sosiologiya – sosial faktlar haqqında elmdir» dedikdə, Dyurkgeyn «sosial fakt» adı altında hər şeydən əvvəl, siyasi, hü-

quqi, mənəvi, dini və digər normaları, dəyərləri, kollektiv tərəfindən irəli sürülən, hər bir fərdə məcburi təsir edən və hər bir fərdi bu faktlara uyğun fəaliyyət göstərməyə sövq edən ideyaları başa düşürdü. Dyurkgeynə görə, sosial dəyişikliklərin səbəbləri insanların praktikada reallaşdıqları ideyalar və mənəvi dəyərlərdir. Mahiyyətcə, Dyurkgeyn də Kont kimi Marksdan fərqli olaraq qeyd edirdilər ki, ictimai şüur materiyanı təyin edir.

Dyurkgeyn sosiologiyasında cəmiyyətin mənəvi reallıq kimi izahı xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Məhz, buna görə də, Dyurkgeyn hesab edirdi ki, siyasi inqilablar sosial sistemlərdə cüzi dəyişikliklər edə bilir. Onun fəkrincə siyasi dəyişikliklərin sosial dəyişikliklərə səbəb olması üçün onlar cəmiyyətin dərin mənəvi dəyərlərinə təsir etməlidir. Dyurkgeyn sosiologiyası sosial həyatın bioloji və psixoloji interpretasiyasına qarşı yönəlmişdir. Spenserin «fərdiyyətçilik» ideyasına qarşı Dyurkgeyn sosiallığın əsas əlaməti kimi «kollektivçilik» ideyasını irəli sürürdü. Dyurkgeyn, eyni zamanda, sosial prosesin yalnız iqtisadi əsaslarla əlaqələndirilməsi mövqeyindən çıxış edən marksizmi tənqid edərək, iqtisadi reduksionizmin mütləqliyini qəbul etmirdi. Onun fikrincə, iqtisadi amil həmişə vacib deyil, fəhlə sinfi və sahibkarlar arasındakı münaqişə isə kapitalist cəmiyyətinin, mahiyyətcə xarakterik cəhəti yox, sadəcə pis təşkilatçılıq faktıdır.

M.Veberdən fərqli olaraq Dyurkgeyn hesab edirdi ki, cəmiyyət fərdüstlü bir mövcudluqdur, yəni cəmiyyətin qanunauyğunluqları və mövcudluğu ayrı-ayrı fərdlərin fəaliyyətlərindən asılı deyildir. İnsanlar qruplarda birləşən kimi aradakı qayda və normalara tabe olmağa başlayırlar. Bu qayda və normalar Dyurkgeyn «kollektiv şüur» qanunauyğunluqdan irəli gələn, lakin fərd ilə əlaqədar «kollektivliyin» birləşdirilməsini isə «sosial fakt» adlandırırdı.

Dyurkgeyn ümumqəbul olunmuş qayda və normalardan kənarlaşan davranış formalarının öyrənilməsinə xüsusi diqqət verirdi. Müəllifi Dyurkgeyn olan «anomiya» termini sosial nomraların

defektlərinin, davranışdakı kənarlaşmaların səbəblərini izah etməyə imkan verir. Cəmiyyət haqqında Dyurkgeyn təlimi bir çox müasir sosioloji nəzəriyyələrin, ən əsası isə struktur – funksional təlimin əsasını təşkil edir. Dyurkgeyn sosiologiyasının nəzəriyyəsi və metodologiyasının əsas prinsiplərini əks etdirən ümumi anlayış kimi «sosiologizm» çıxış edir. «Sosiologizm» anlayışının iki aspekti fərqləndirilir:

1) ontoloji, yəni varlıq haqqında metafizik nəzəriyyə. Bu aspektə görə sosial reallıq da digər reallıq növləri kimi (bioloji, psixoloji, iqtisadi) əsaslıdır və buna görə də, müəyyən qanunlara uyğun inkişaf edir, cəmiyyət isə xüsusi növ reallıq olaraq digər reallıqlardan avtonomdur;

2) metodoloji (ontolojidən irəli gəlir) aspektə görə, sosiologiya – təbiətin bir hissəsi olduğundan, idrak məqsədi sabit səbəb-nəticə əlaqələri və qanunauyğunluqlarının tədqiqatı olmalıdır və «sosial faktlar» obyektiv reallıq kimi nəzərə alınmalıdır.

Dyurkgeyn sosiologiyasının mərkəzi sosioloji ideyası – ictimai həmrəylik ideyasıdır. Cəmiyyətin iki tipindən (ənənəvi və müasir) kənarlaşaraq Dyurkgeyn sosial həmrəyliyin iki tipini müəyyən edir:

1) mexaniki sosial həmrəylik ənənəvi cəmiyyətə xasdır. Bu həmrəylik cəmiyyəti təşkil edən modellərin qeyri-inkişafı və oxşarlığına əsaslanır. Burada fərd özünə aid deyil, yəni «mən – yalnız Biz deməkdir». Sosial məcburetmə isə repressiv ölçülərdə ifadə edilir;

2) üzvi həmrəylik ictimai əmək bölgüsündən irəli gəlir və fərdlərin bölgüsünə əsaslanır.

Göründüyü kimi, 1-ci tip kollektiv tərəfindən fərdin «udulmasını», 2-ci tip isə şəxsiyyətin inkişafını nəzərdə tutur.

Beləliklə, əmək bölgüsü sosial həmrəyliyin mənbəyi kimi çıxış edir, müasir cəmiyyətdə problem və münaqişələrin mövcudluğu isə Dyurkgeyn tərəfindən normalardan kənarlaşma kimi izah edilir. Belə kənarlaşmalar isə cəmiyyətin əsas sinifləri arasındakı

münasibətlərin kifayət qədər tənzimlənə bilməməsi səbəbindən baş verir. Əgər XIX əsrdə sosioloji fikrin mərkəzi Qərbi Avropa idisə, XX əsrin 20-ci illərindən başlayaraq indiyə qədər ABŞ dünya sosiologiyasının lideri möv¬qeyini qoruyub saxlamaqdadır. ABŞ-da sosiologiyanın inkişafına konkret, empirik sosioloji tədqiqatların böyük həcmi xüsusilə təkan vermişdir.

ABŞ sosiologiyasının inkişafının xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

a) əgər Avropada sosiologiya uzun müddət şəxsi təşəbbüskarlıq əsasında inkişaf etmişdisə, ABŞ-da sosiologiya uni-versitet fənni kimi inkişaf etdi;

b) ən başlanğıcdan ABŞ sosiologiyası tətbiqi (empirik) elm kimi formalaşmağa başladı. 1910-cu ildə ABŞ-da 3 mindən çox empirik tədqiqatlar keçirildi. İndi isə tədqiqatların ildə 6 mindən çox sayı əhatə edir.

ABŞ-da sosiologiyanın dəqiq elmə çevrilməsi, başlıca olaraq bu ölkədə sosiologiyaya sosial münaqişələrin həlli və sosial stabilliyin təmin edilməsinin vacib aləti, sosial nəzarət və idarəetmə aləti, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və vətəndaşların rifahının təmin edilməsi vasitəsi kimi münasibətlə əlaqədar idi.

ABŞ nəzəri sosiologiyasının əsas istiqamətlərindən T.Parsons ideyaları xüsusi yer tutur. Ümumiyyətlə, T.Parsons ideyaları XX əsrin sosioloji nəzəriyyəsinin inkişafına əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Onun nəzəriyyəsinin başlıca məqsədi sosial dünyanın bütün aspektlərini əhatə etmək və ictimai həyatın təbiət elmlərinin nailiyyətləri ilə əlaqədəndirilməsi cəhdi idi.

T.Parsons öz nəzəriyyəsini işləyib hazırlayan zaman Veber və Dyurkgeyn ideyalarına istinad etmişdir. Parson Veberdən hərəkət ideyasını götürmüşdür. Sosial hərəkətin də mahiyyəti cəmiyyəti ayrı-ayrı fərdlərin ilkin sosial hərəkətinin məcmuu kimi xarakterizə etməklə bağlıdır. Veber nəzəriyyəsi üçün insanların bir tam kimi cəmiyyətə istiqaməti xasdır. Dyurkgeyndən isə Parsons «sosial fakt» ideyasını istinad kimi götürmüşdür. Qeydə edək ki,

Dyurkgeynə görə «sosial fakt» ideyası ayrıca insan üzərində mövcud olan hərəkətdir. Dyurkgeyn nəzəriyyəsi üçün isə Veberdən fərqli olaraq cəmiyyətin insana yönələn istiqaməti xasdır.

T.Parsons öz əsərlərində hərəkətin ümumi modeli anlayışını formalaşdırır və onu «vahid akt» adlandırır. Bu insanın istənilən hərəkətinin ümumiləşdirilmiş modeli, bir növ ümumi cizgilərdə analitik obstruksiyasıdır. Belə ümumi model insan və onun fəaliyyət cəhdlərini, situasiyaya görə əhatəsini (hərəkətin yönəldiyi və asılı olduğu dəyişkən və sabit əhatə amilləri) özündə birləşdirir. Parsons situasiyaya görə əhatə amillərini aşağıdakı qruplara bölür:

1) fiziki amillər (insanın bioloji xarakteristikalarının məcmuu);

2) mədəniyyət amilləri (mədəni ənənələr, ideyalar, dəyər obrazları və s.);

3) sosial sistemi təşkil edən amillər (insanı əhatə edən digər fərdlər və sosial qruplar);

4) fərdin şəxsiyyəti – onun ən dəyərli tərkib hissəsi kimi (bioloji və mədəniyyət aspektlərindən kənarda).

Hərəkət, davranış modeli – insan hərəkəti sistemi (mövcudluq sistemi) olaraq fəaliyyətin seçicilik xarakterli inkişafına malik, xüsusi qaydaları olan qarşılıqlı əlaqələrin tərkib hissələrinin məcmuudur. Parsonsa görə cəmiyyət – inkişafın ali səviyyəsi və öz ətrafına münasibətdə kifayətlilik səviyyəsinə çatan sosial sistemin xüsusi bir növüdür. Parsonsa görə istənilən sosial sistemin ən azı aşağıdakı problemləri həll edə bilmək bacarığı olmalıdır:

1) maddi, insan və mədəniyyət resurslarının rasional təşkili. Bu, funksional tələblər adaptasiya problemləri ilə əlaqədardır və iqtisadi fəaliyyətdə özünü daha çox büruzə verirr;

2) əsas məqsədlərin müəyyən edilməsi və onların əldə edilməsinin təmin olunması;

3) inteqrasiya–həmrəyliyin saxlanılması. İnteqrasiya probleminin həlli daha çox ideoloji fəaliyyət növləri ilə (məsələn, dini fəaliyyət) təmin edilir;

4) sosial rolun icrasında motivasiyanın təmin edilməsi və şəxsi motivasiya sistemində gizli gərginliklərin aradan qaldırılması. Bu məsələnin həlli ailəyə aiddir, çünki ailə ilkin sosializasiya funksiyasını yerinə yetirir.

Parsonsa görə yuxarıda göstərilən 4 funksional tələblər yalnız məcmu halında, struktur qarşılıqlı əlaqə və asılılıqda öz əhəmiyyətini saxlayır. Sosioloji təhlilin əsas obyektləri şəxsiyyət, sosial və mədəniyyət sistemidir.

Parsons cəmiyyəti həm ayrı-ayrılıqda, həm də bütövlükdə müəyyən funksiyaları yerinə yetirən altsistemlərdən ibarət bir sistem kimi nəzərdən keçirərək struktur-funksional metodun əsasını qoymuşdur.

Parsonsun funksionalizm nəzəriyyəsini onun şagirdi R.Merton davam etdirmişdir. Merton nəzəriyyəsinin böyük hissəsi sosial struktur və onun sosial hərəkətə təsiri məsələlərinə həsr olunmuşdur. Merton hesab edirdi ki, Parsonsun yanaşması həddən artıq abstraktdır və detallara bölünməmişdir ki, bu səbəbdən də konkret sosial reallığın tədqiqində tətbiq oluna bilməz. O, belə hesab edirdi ki, Parsons yanaşmasındakı böyük imkanlar, empirik həqiqətlərdən böyük kənarlaşma hesabına özünü doğruldur. Merton özünün əsas vəzifəsi kimi empirik ümumiləşdirmə ilə abstrakt sxemlər arasında özünəməxsus körpü olan «orta səviyyə nəzəriyyəsinin» yarıdılmasını hesab edirdi.

Mertona görə sosiologiyanın əsas məqsədi müxtəlif dəyişkən sosial strukturların və mədəniyyətlərin insanın davranışına təsirindən ibarətdir. Beləliklə, Merton belə hesab edirdi ki, sosiologiyanın predmeti sosial strukturdur.

Merton qeyd edirdi ki, burada sosiologiya və psixologiya arasında sərhəd qoyulmalıdır. Psixoloq üçün sosial-struktur aspekt

fərdi davranış kontekstində müəyyən olunduğu halda, sosioloq üçün isə təhlilin mərkəzində sosial əhatə strukturu durur.

Merton sosial davranış növlərini öyrənərək fərdi adaptasiyanın 5 növünü ayırd edir:

1) konformizm (sosial məqsədlər və onlara çata bilmə vasitələri fərdlər tərəfindən tamamilə qəbul edilir);

2) innovasiyalıq (sosial məqsədlər müəyyən edilir, lakin onlara çata bilmə vasitələri müəyyən edilmir);

3) ritualizm (sosial məqsədlər dərk edilmir, lakin onlara çata bilmə vasitələri müqəddəsdir);

4) retritizm (məqsədlərin və istənilən vasitələrin inkarı);

5) qiyam, üsyan (məqsədlərdən imtina ilə yanaşı onların yeniləri ilə əvəz olunması).

Amerika sosiologiyasının əsas istiqamətlərindən biri də əməyin sosiologiyasıdır. Bu, o deməkdir ki, iş yerində əmək prosesinin özü ilə yanaşı idarəetmənin strukturu, metodları və üslubu da xüsusi əhəmiyyətə malkdir. Bu mahiyyətcə empirik (tətbiqi) sosiologiya ilə əlaqədardır.

Empirik sosiologiya sosial həyatın nəzəri ümumiləşdirməsinin özünəməxsus alternativi kimi çıxış edir ki, bu nəzəriyyənin də nəticələri çox zaman sosial reallıqdan fərqlənir. Məhz, buna görə də, «böyük nəzəriyyənin» statusu şübhə altına düşür. Eyni zamanda, empirik sosioloji tədqiqatlar ictimai tələbatlardan irəli gəlir.

ABŞ menecment tarixində 3 başlıca məktəb fərqləndirilir:

1) «klassik» və ya «elmi menecment» uğrunda hərəkat (1890-1920). Başlıca nümayəndələri - Teylor, Emerson, Taun və s.

2) «sənayedə insan münasibətləri» məktəbi 1920-ci illərin axırlarından formalaşaraq hazırkı dövrə qədər davam edir. Nümayəndələri - Meyo, Meslou, Makqreqor və s.

3) «empirik» məktəb - Druker, Devis, Sloun, Saymon və digərlərinin adı ilə bağlıdır.

Hələ Teylordan on illər əvvəl sahibkarlar, mühəndislər və «ilkin elmi menecerlər» hərəkatının alimləri sosial-psixoloji məsələlərlə məşğul olurdular. 1890-cı ildə amerikalı menecer F.Teylor (1856-1915) müəssisədə kompleks tədqiqatlar həyata keçirdi və bu tədqiqatların nəticəsində dünyada ilk dəfə əməyin elmi təşkili (ƏET) sistemini formalaşdırdı. Teylor müəssisənin sosial-iqtisadi təşkilini öyrənərək belə bir nəticəyə gəldi ki, texniki və təşkilati yeniliklər özü-özlüyündə bir o qədər də səmərəli deyil. Bu yeniliklər «insan amilinə», maddi və mənəvi stimullaşdırmaya, müəssisənin idarə edilməsi məha-rətinə arxalanır. XX əsrin əvvəllərində texniki məsələlərdən sosial menecment məsələlərinin həllinə doğru bir dönüş hiss edildi. Taun qeyd edirdi ki, fabrikin idarə edilməsi texnika və istehsalın texnologiyasının idarə edilməsindən az vacib iş deyil. Teylor isə daha da qətiyyətlə qeyd etmişdir ki, indi biz ciddi problem olan insanların idarə edilməsi problemi qarşısında dayanmışıq.

Teylor insanların idarə edilməsinə böyük əhəmiyyət verərək onu həm dəqiq elm, həm də şəxsi məharət adlandırırdı. Doğurdan da, idarəetmə məharətini Teylor öz sisteminin vacib hissəsi adlandırırdı.

Teylor idarəetmə məharətinin predmet sahəsini ayırd edərək qeyd edirdi ki, sahibkarlar və işçilər arasında münasibətlər bu sahənin ən vacib hissəsini təşkil edir. O, özünün «müvəffəq olan işçi» proqramında mərkəzi yeri insan münasibətlərinin motivasiyasına ayırmışdı. Bu proqramın əsas məqsədi – hər bir işçini ən yaxşı qabiliyyətindən istifadə etməyə stimul yaratmaqdan, onun enerjisi və mənliyini canlaşdırmaqdan, yaxşı yaşaması üçün kifayət qədər haqq verməkdən ibarətdir.

Teylorun «müvəffəq olan işçi» proqramı bir tərəfdən paternalizmin müddəalarını (tabeçilikdə olanların rifah halının qayğısı) davam etdirir, digər tərəfdən isə fərdləşdirmə prinsipini, şəxsi məsuliyyəti əsas götürərək, paternalizm çərçi-vəsindən kənara çıxır və bununla da sanki menecmentdə növbəti gələcək meyillərinin

əsasını qoyur. Məsələn, rəhbərin məharəti insanın zəif tərəflərini deyil, güclü tərəflərini nəzərə almaqdan ibarətdir. Bu gün belə yanaşma «müvəffəq olan fərd» fəlsəfəsinə çevrilərək müasir motivasiya nəzəriyyəsi və yeni təşkilati davranış proqramlarının özəyini təşkil edir. Məhz, «müvəffəq olan fərd» fəlsəfəsini anlamadan Amerika menecmentinin social özünəməxsusluğunu başa düşmək, onun Avropa və yapon menecmentindən olan fərqini görmək mümkün deyildir.

Teylorun «müvəffəq olan işçi» proqramı özündə aşağıdakı prinsipləri birləşdirir:

1) işçiyə tapşırılan işin mürəkkəblik dərəcəsi onun qabiliyyətləri və fiziki imkanlarına uyğun olmalıdır;

2) işçinin işi yerinə yetirməsi üçün maksimum həvəsləndirilməsi;

3) I sinif işçinin yüksək templə çalışan hər bir işçiyə işin xarakteri və onun sinfinin orta səviyyəli işçisi ilə müqayisədə 30-100% arasında əlavələr edilməlidir.

Teylora görə, zəif insanların «I sinif işçilərə» çevrilməsi bacarığı idarəetmə məharətinin mahiyyətini təşkil edir.

Teylorun müəyyən etdiyi yüksək normalar, ciddi əmək rejimi, işçi və alət – maşın hərəkətlərinin standartlaşdırılması, dəqiq koordinasiya və subordinasiya – insanı həddən artıq sərt şəraitlə üzləşdirirdi. İşçilərin çox hissəsi bu yüksək templərə tab gətirə bilmirdi. Lakin Teylor bunları nəzərə almırdı və hesab edirdi ki, zəif insanlar onlara iş tapşırılana qədər dağılmalıdırlar, əks halda, onların işləri pis nəticələr verə bilər. Onun ən çox təklif etdiyi ifadə bundan ibarət idi ki, müəssisə dincəlmək üçün nəzərdə tutulan filantropik bir təşkilat deyildir. Teylor özü heç zaman işdən yorulmurdu və bununla da heç kimə icazə vermirdi.

Teylorun fikirlərinə bugünkü nöqteyi-nəzərdən yanaşıldıqda, demək olar ki, indi də şirkətlər məhsuldarlığın yüksək standartlarını tətbiq etmək üçün ən yaxşı işçiləri seçməyə çalışırlar. Teylor yanaşmasının əsas mahiyyəti – yaxşıların seçilməsi, nor-

maların qaldırılması və onların zəiflərdən seçilməsindən ibarətdir. Etiraf etmək lazımdır ki, işçilərdə yüksək peşəkarlıq olmadan heç bir ölkə dünya liderləri siyahısına çıxa bilməz. Unutmaq olmaz ki, ilk dəfə texnologiyanın mükəmməlliyi, əməkdə peşəkarlıq haqqında ciddi düşünən məhz Teylor olmuşdur.

Heyətin idarə edilməsində Teylor yanaşmasının xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1) Teylor bütün işçiləri tiplərə və ya «siniflərə» bölməyi təklif etdi, yəni tabeçilikdə olanlara diferensiasiyalı yanaşmanı əsas götürdü;

2) hər işçiyə tipinə, öz qüvvəsinə uyğun tapşırıq verilməsini təklif etdi, lakin bu tapşırıq zəif olmamalıydı. Tapşırıq işçinin peşəkarlığını artırıb yüksələcəyini nəzərə alaraq onun gələcəkdə nail ola biləcəyi peşəkarlıq səviyyəsinə uyğun gəlməlidir. Bu səviyyəyə yetişmək üçün işçi hər dəfə daha səylə çalışmalıdır;

3) hər bir «sinifdə» seçilmiş qabaqcıllara işin ən rasional metodlarını göstərməyi təklif etdi. Teylor qeyd edirdi ki, peşəkar əllər qiymətləndirilməlidir, bu əlləri qara işlərdə istifadə etmək olmaz, çünki qara işlərdə yaradıcılıq tələb olunmur. Bu onunla əlaqədar idi ki, qara işlərdə lazımsız əmək, məsrəfli hərəkətlər həddən artıq çox olur. Teylor bütün artıq hərəkətləri ixtisar edib, qısa yolla maksimal müvəffəqiyyətə aparan zəruri hərəkətləri saxlamağı üstün tuturdu.

Teylor iqtisadi mükafatlandırmanı motivləşdirmənin yeganə mümkün və universal forması hesab etməsə də, ona xüsusi əhəmiyyət verirdi. Təbiidir ki, Teylor üçün ən başlıca problem sərf olunan əməklə əldə edilən mükafatlandırma arasında düzgün nisbətin qoyulması idi. Burada motivləşdirmə və əməyin normalaşdırılması məsələləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə özünü göstərirdi. Teylora görə maddi mükafatlandırma yerinə yetirilən işə uyğun olaraq müəyyən edilməlidir. Empirik tədqiqatların gedişatında işçilərin davranışı və həyat tərzi öyrənilən zaman Teylor belə bir nəticəyə gəldi ki, işçilərə artıq ödəmək də elə əksik örnək qədər

zərərlidir. Əgər mükafatlandırma məbləği az olarsa, bu zaman işçidə sərf etdiyi əməyin aşağı səviyyədə qiymətləndirilməsinə görə qeyri-məmnunluq yaranır. Mükafatlandırma məbləği çox olduqda isə insanda zəhmətsiz pul qazanmaq illüziyası yarana bilər. Teylor göstərirdi ki, pul zəhmətlə qazanıldığı halda insanın gözündə real dəyərə malik olur. Əməyin normallaşdırılmasının bütün incəliyi sərf olunmuş və ödənilmiş əmək arasındakı optimal ölçünün düzgün müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Teylorun «müvəffəq olan işçi» proqramı «müvəffəq olan rəhbər» proqramı ilə tamamlanır. Bu proqram heyətin hazırlanması, rəhbər işinin metodları və üslubunu, şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərini əhatə edir. Həmin dövrdə ixtisaslı işçilərə və səriştəli rəhbərlərə olan tələb əmək bazarındakı real təklifdən kifayət qədər çox idi. Kadrların seçimi və ixtisasının artırılması digər müəssisələrdən işçilərin cəlb olunması ilə yanaşı həyata keçirilirdi. Teylor qeyd edirdi ki, başlıca olan şəxsiyyət yox, sistemdir (burada kadrların seçimi sistemi nəzərdə tutulur). Bu, o deməkdir ki, öz qabiliyyətinə görə orta, lakin yaxşı təşkil olunmuş işçilər kooperasiyanın köməyilə elə nəticələr əldə edə bilərlər ki, bu nəticələr ən görkəmli şəxsiyyətin nəticələrini ötüb keçər. Şəxsiyyət əvəzinə sistem prinsipinin, eyni zamanda, yüksəkixtisaslı işçilərin hazırlanmasına müsbət təsiri də mütləq olmalıdır.

Bir çox dərsliklərdə teylorizmi yalnız fəhlə əməyinin elmi təşkili (ƏET) sahəsi ilə əlaqələndirsələr də, rəhbər heyətinin hazırlanması üzrə Teylor baxışları öz dövrü üçün böyük yenilik idi.

Menecmentin sosiologiyasının qarşısında duran ən vacib məsələlərdən biri də restriksionizmdir, yəni hasilat normasının şüurlu surətdə məhdudlaşdırılmasıdır. Bu problemin həlli, istehsalın təşkili və idarə edilməsinin ən mərkəzi məsələsi ilə bağlıdır. Bu məsələ isə ondan ibarətdir ki, nə səbəbdən insanlar öz ixtisasları, əqli və fiziki qabiliyyətlərinə uyğun olaraq səmərəli çalışa biləcəkləri halda, bunu etmək istəmirlər (maraqlı olmamaları, motivasiyanın mövcud olmaması).

İstehsalda sosial ziddiyyətlərin kəskinləşməsi işçilərin qeyri-formal iş birliyinin nəticəsində əmək məhsuldarlığının süni olaraq azaldılmasına gətirib çıxara bilir. Öz nəticələrinə görə restriksionizm sənaye cəmiyyətinin sosial bəlasına çevrilmişdir. İşçilər tərəfindən işin süni surətdə ləngidilməsi avadanlıqdan tam istifadə edilməməsinə, əməkhaqqının aşağı düşməsinə, əmək prosesinin təşkilinin pozulmasına, istehsal iştirakçıları arasında normal əlaqələrin olmamasına, maya dəyərinin yüksəl-dilməsinə, ölkə miqyasında isə daxili və xarici bazarların ixtisara düşməsinə gətirib çıxarır.

Teylor göstərirdi ki, müxtəlif insanları əqli və fiziki qabiliyyətlərindəki fərqlər səbəbindən eyni işə təyin etmək olmaz. Əks halda, restriksionizm təbii formadan sosial formaya keçə bilər. Belə ki, bu zaman «ən yaxşı» işçilər yavaş-yavaş işin tempini «ən pis» işçilərin iş tempinə qədər ləngidirlər. Əməkdə iştirak əmsalının ölçülməsinin qeyri-mümkünlüyü isə əməyə olan maraq və motivasiyanı pisləşdirirdi. Eyni zamanda, öz imkanları cəhətdən qeyri-bərabər olan insanları bərabərləşdirmək cəhdi fizioloji planda da çox zərərlidir.

Restriksionizmin meydana gəlməsinin başlıca səbəbləri pis əmək şəraiti, əməyin xarakteri (işin böyük əsəb gərginliyi və həddən artıq diqqət tələb etməsi) və əməyin təşkilinin (material və alətlərlə vaxtlı-vaxtında təchiz olunmama, bölmələr arasında razılaşmanın olmaması) səmərəliliyin aşağı səviyyədə olması ilə əlaqədardır. Eyni zamanda, restriksionizmin əsas səbəbi kimi əməyin normallaşdırılması da çıxış edir. Teylor qeyd edirdi ki, orta hasilat norması ancaq orta və geridə qalan işçilər üçün sərfəlidir, qabaqcıl işçilər və bütövlükdə istehsalın optimal fəaliyyəti üçün isə sərfəli deyil. Əksinə, maksimal norma texnoloji optimumdur ki, bunun da yerinə yetirilməsinə cəhd etmək şəxsi imkanların daha tam açılmasına səbəb olur. Əməyin normallaşdırılmasının məqsədi – sərf olunan əməklə mükafatlandırma arasında uyğunluğun müəyyənləşdirilməsidir.

50 il sonra məşhur Xotorn sınaqlarında amerikalı sosioloq və psixoloq E.Meyo Teylor tərəfindən 1882-ci ildə kəşf olunmuş restriksionizm fenomeni bunu bir daha təsdiqlədi. E.Meyo «insan münasibətləri» doktrinasının əsasını qoydu və Teylorun diqqət yetirdiyi qeyri-formal əlaqə və normalar fenomenini müşahidə etməyə başladı. Bu sınaqların nəticəsində Meyo və onun əməkdaşları əmək kollektivlərinin qeyri-formal təşkili halını əsaslandırdılar. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir formal qrup daxilində qeyri-formal altqruplar və eləcə də qeyri-formal liderlər mövcuddur.

«İnsan münasibətləri» doktrinasının metodoloji əsasını aşağıdakı prinsiplər təşkil edir:

1) bir sosial varlıq kimi insan digər insanlarla qarşılıqlı əlaqədədir və qrup davranışı kontekstinə daxildir;

2) ciddi iyerarxiya və tabeçiliyin bürokratik təşkili insanın təbiətinə uyğun deyil;

3) müəssisə rəhbərləri daha çox əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin sırf texniki amillərinə deyil, insan tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənməlidirlər;

4) fərdi mükafatlandırma kollektiv mükafatlandırma ilə, iqtisadi stimullar isə sosial-psixoloji stimullar (əlverişli mənəvi iqlim, əməkdən məmnunqalma, demokratik rəhbərlik üslubu və s.) ilə tamamlanarsa, əmək daha da səmərəli ola bilər.

«İnsan münasibətləri» doktrinasının əsasında 1943-cü ildə A.Maslou (1908-1970) tərəfindən tələbatların iyerarxiya nəzəriyyəsi işlənib hazırlandı, buna görə də, tələbatlar bazis (əsas) və törəmə kimi iki qrupa ayrıldı. Tələbatların quruluşundakı iyerarxiyalıq hər bir tələbatın əhəmiyyəti və zəruriliyinin müəyyən olunması üzrə izah edilir. Belə ki, hər bir yeni səviyyənin tələbatları özündən əvvəlki tələbatlar ödənil-dikdən sonra aktual olur. Maslounun fikrincə mənəvi tələbatlar fizioloji tələbatlardan sonra gəlməlidir. Bu cəhətdən Maslou ilə marksizm klassiklərinin mövqeyi üst-üstə düşür.

1957-ci ildə Maslou ideyaları əsasında D.Makqreqor tərəfindən idarəetmə üslubları haqqında nəzəriyyə işlənib hazırlanır. Bu nəzəriyyəyə əsasən aşağıdakı idarəetmə üslubları müəyyən edilir:

1) avtoritar üslub (ciddi nəzarət, əməyə məcburetmə, neqativ sanksiyalardan istifadə, maddi stimullaşdırmanın əsas götürülməsi);

2) demokratik üslub (tabeçilikdə olanların yaradıcılıq qabiliyyətlərindən istifadə, çevik nəzarət, məcburetmənin olmaması, özününəzarət, işçilərin idarəetmədə iştirakı, mənəvi stimullaşdırmanın üstünlük təşkil etməsi və s.);

3) qarışıq üslub (avtoritar və demokratik üslub elementlərinin bir-birini əvəz etməsi).

Makqreqorun fikrincə idarəetmənin müəyyən üslubunun seçilməsi üçün qabaqlayıcı diaqnostik tədqiqatlar keçirilməli və bir sıra amillər müəyyən edilməlidir. Məsələn, tabeçilikdə olanlarla rəhbərlik arasındakı inam səviyyəsi, əmək intizamının vəziyyəti, mütəşəkkillik səviyyəsi, işçilərin peşəkarlıq səviyyəsi və s. sosial-psixoloji aspektlər bu amillər sırasına daxildir.

Kiçik qrupların tədqiqatında sosiometriya adlanan istiqamət böyük əhəmiyyətə malik olmuşdur. Bu istiqamət 1934-cü ildə ABŞ-da psixiator Moreno (1892-1974) tərəfindən müəyyən edilmişdir. Morenonun başlıca yanaşması - qrupdaxili proseslərin kəmiyyət təhlili, aktual məsələsi isə – şəxslərarası münasibətlərin, yəni qrup üzvləri arasındakı münasibətlərin xarakteri olmuşdur. Qrup üzvlərindən sorğunun köməyilə sosial-psixoloji münasibətlərin strukturunun qrafik təsviri müəyənedilirdi. Bu işçi qrupunun sosial təşkilini dəyişməyə imkan verirdi.

Müxtəlif və hər şeydən əvvəl, kiçik qrupların elmi təhlili XX əsrin sosiologiyası üçün xarakterik bir hal olmuşdur. Əgər əvvəllər diqqət ən çox qlobal sosial sistemlərin ümumi qanunauyğunluqlarına yönəlirdisə, sonralar kapitalist cəmiyyətinin inkişafı və bürokratiyanın artması, yeni sosial strukturların formalaşması

ilə əlaqədar ayrıca fərd, onun kiçik qruplar sistemindəki rolu və mövqeyinə xüsusi əhəmiyyət verilməyə başlandı.

Sosiometriyanın əsaslarını qoyan Moreno nəinki kiçik qrupları, eləcə də sosial həyatın bütün səviyyələrini, sosial problemlərin öyrənilməsi və onların həlli üsullarını əhatə edən bir elmin yaradılmasını başlıca vəzifə kimi qarşısına qoymuşdu. Buna görə də, Moreno sosiologiyanı tədqiqat predmetindən asılı olaraq tərkib hissələrinə bölür:

1) sosionomiya – əsas sosial qanunlar haqqında elm;

2) sosiodinamika – kiçik qruplarda baş verən proseslər haqqında elm;

3) sosiometriya – kiçik qruplarda insanların emosional, şəxslərarası qarşılıqlı əlaqələrinin aşkar edilməsi metodları və kəmiyyətcə ölçü sistemləri;

4) sosiatriya – kiçik qruplardakı davranışın kifayət qədər olmaması səbəbindən problem və çətinlikləri olan insanların dəstəklənməsi metodları sistemi.

Morenonun son nəticələrinin utopikliyi tədqiqat metodları içərisində sosiometrik təhlil üsullarının (sosimetrik test, sosiomatrisa və müxtəlif cür sosioqramlar) layiqli yer tutmasına mane ola bilmədi.

Sosiometrik test −kiçik qruplarda keçirilən sorğu metodlarından biridir ki, bu sorğu gedişində də şəxslərarası münasibətlərin xarakteristikasının kəmiyyət ölçüsü nəticəsində sorğu olunanların kollektiv özünüifadəsi müəyyən olunur. Sosiomatriya və ya sosioqram – qrupdakı öyrənilən insanların qarşılıqlı əlaqəsini xarakterizə edən məlumatların rəqəm və ya qrafik təsvirlərlə cədvəl və ya sxemə daxil olunmasıdır. Sosiometriyada, eləcə də öyrənilən prosesin kəmiyyət xarakteristikasını ifadə etməyə imkan verən indekslər, əmsallar və s. istifadə edilir.

Həyata keçirilən tədqiqatlar nəticəsində Moreno belə bir fikrə gəldi ki, sosial gərginlik və müxtəlif növ münaqişələr nəinki yalnız kiçik qruplarda, həm də makrostrukturun yenidən təşkili

yolu ilə də aradan götürülə bilər (yetər ki, bir-birinə rəğbət duyan insanlar bütün hallarda bir-birinin yanında olsunlar). Bunun əsasında Moreno istənilən ictimai sistem çərçivəsində insan münasibətlərinin yaxşılaşdırılması imkanları halında utopik bir nəticəyə gəlir. Moreno göstərir ki, «sosiometrik inqilab» istənilən cəmiyyət tipinə aiddir və insanların psixologiyasının və şüurunun dəyişilməsindən başlanmalıdır. Moreno sosiometriyasının ən vacib metodlarından biri – tədqiq olunan şəxslərin aktiv terapevtik prosesə cəlb olunmasıdır ki, bunu da Moreno «psixodrama» adlandırır.

Moreno sosiologiyası əvvəllər bixeviorist və freydist yanaşma əsasında tədqiq olunan sosial münasibətlərin öyrənilməsi imkanlarını tamamlayır. Qeyd edək ki, bixeviorist yanaşma insanların zahiri davranışlarının, freydist yanaşma isə insan şüurunun daxili proseslərinin müşahidəsini əsas götürür.

3. Şəxsiyyətin sosiologiyasi və sosiallaşmasi

Şəxsiyyətin sosiologiyasına sözün dar və geniş mənasında yanaşmaq olar. Geniş mənada şəxsiyyətin sosiologiyasına aşağıdakılar aiddir: şəxsiyyət tipləri; sosial dəyərlər; şəxsiyyətlərarası münasibətlər; sosial fəallıq; fərd; şəxsiyyətin dispozisiyası; identifikasiya; sosiolizasiya; şəxsiyyət; marjinallıq; əmək fəallığı; sosial adaptasiya; tərbiyə; sosial mənafelər; sosial normalar; münaqişəli situasiya; sosial gözləmələr və rollar; məqsədlər; insan; şəxsiyyətin dəyərlər meyli və s. yuxarıda göstərilənlər, eyni zamanda, ayrı-ayrılıqda başlıca müstəqil sosial problemlərdir. Məsələn, sosiallaşma özü bir çox situasiya və amillərlə şərtləşir və eyni zamanda, şəxsiyyətin formalaşmasını (təlimi, dəyərlərə, normalara uyğunlaşma və onların mənimsənilməsi, davranış normalarına əməletmə və s.) müəyyənləşdirir. Qərbdə bu proseslərə bəzən psixologiya aspektindən yanaşılır. Bu, xeyli dərəcədə digər bir hallarla – şəxsiyyətin tipologiyası və bu, tipologiyaya təsir edən ob-

yektiv amillərlə (sinfi, təbəqə, sosial qruplar və s.), fərdi davranışları, həyat tərzi və s. ilə də əlaqədardır. Şəxsiyyətin davranışı isə pozitiv, mənəvi dəyərlərə uyğun və sosial normalardan kənarlaşan davranış qaydasında – devient formasında (cinayətkarlıq, korrupsiya, terrorçu, sərxoş, nar-kotik, əxlaqsız və s.) ola bilir.

Göründüyü kimi, fundamental fənlərarası problemlərdən ən başlıcası insan, şəxsiyyət problemidir. İnsan – biososial bir varlıqdır. İnsan fenomeni bir fərd kimi nəzərdən keçirildikdə psixoloji istiqamət, qrup halında nəzərdən keçirildikdə isə sosioloji istiqamətdən tədqiq olunur. İnsan – istənilən sosial sistemin elementidir. Şəxsiyyət – insan mahiyyətinin konkret ifadəsidir. Şəxsiyyətin müəyyən olunmasında 2 əsas yanaşma mövcuddur:

1) formal – məntiqi yanaşma - yalnız müəyyən müsbət keyfiyyətlərə malik olan insanları şəxsiyyət adlandırmaq olar.

2) dialektik məntiqi yanaşma - bu halda şəxsiyyət xüsusi və ümuminin sosial aspektdə dialektikası kimi müəyyən edilir. Bütün insanlar müəyyən xüsusiyyətələrə malikdir. Əgər insanın həyat fəaliyyətinin sosial sferası ilə əlaqədar ümumi xarakteristikaları nəzərdən keçirilərsə və onun fərdi xüsusiyyətləri ilə uyğunlaşdırılarsa, bu şəxsiyyət deməkdir.

Psixologiya şəxsiyyətə psixi proseslərin, xassələrin və münasibətlərin bütövlüyü nöqteyi-nəzərindən baxır.

Sosiologiya isə şəxsiyyətə cəmiyyətin məhsulu kimi baxaraq ictimai münasibətlərin məcmuu olan arzular, cəhdlər, dəyərlər və tələbatlar – bütün bunlar yalnız bir mənbəyə malikdir ki, bu mənbə də insanın ictimai həyatıdır. Buna görə də, insan sosioloji nöqteyi-nəzərdən ictimai münasibətlərin həm obyekti, həm də subyekti kimi çıxış edir. Başqa sözlə, cəmiyyət insanla müəyyən olunur, insan cəmiyyəti müəyyən edən başlıca amildir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bir çox insanlarda, məhz fərdi deyil, ictimai əhəmiyyətli sosial keyfiyyətlər daha çox rast gəlinir. Sadə dillə desək, insan onu əhatə edən sosial mühit kimidir. İnsanın və sosial mühitin qarşılıqlı təsiri proseslərinin tədqiqi zamanı

şəxsiyyət nəinki yalnız xarici təsirlərin obyekti kimi, həm də başlıca olaraq öz xüsusi mənafe, tələbatlara və sosial mühitə xüsusi təsir imkanı olan sosial subyekt kimi nəzərdən keçirilir. Eyni zamanda, şəxsiyyətin psixoloji xassələri, sosial psixologiya insanın həyat fəaliyyəində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Sosiologiyada müxtəlif sayda şəxsiyyət nəzəriyyələri mövcuddur ki, bu nəzəriyyələr də bir-birindən metodoloji cəhətdən fərqlənir. Qeyd etdiyimiz kimi, XIX əsrin 30-cu illərində sosiologiyada struktur funksionolizm adlı elmi istiqamət formalaşmışdır ki, onun da yaradıcıları Dyurkgeyn, Redkliff-Braun və s. olmuşdur. Funksionalistlər belə hesab edirdiklər ki, sosial təhlilin vahidi daxil olduğu qrupun gözləmələrindən asılı olaraq fərdin cəmiyyətdə yerinə yetirdiyi roldur. Demək, burada fərdlərin rol davranışının əhəmiyyəti olduqca böyükdür. Bu səbəbdən də Moreno və Merton şəxsiyyətə fərdin cəmiyyətdə icra etdiyi sosial rollarının funksionalizmi kimi xarakterizə edirdilər.

Amerikalı sosioloq Mid tərəfindən formalaşdırılan, sonralar Merton və Parsons tərəfindən, eləcə də Darendorf və digərləri tərəfindən inkişaf etdirmək şəxsiyyətin rol nəzəriyyəsi də, məhz struktur funksionalizm istiqamətinə bir çox metodoloji yanaşmalarına görə oxşardır.

Şəxsiyyətin marksist nəzəriyyəsində başlıca məsələ şəxsiyyət və cəmiyyətin qarşılıqlı əlaqəsidir. Belə yanaşma nöqteyi-nəzərindən şəxsiyyət insanın sosial keyfiyyətlərinin tamlığı kimi nəzərdən keçirilir. Bu zaman fərddə mövcud cəmiyyətin sosial əhəmiyyətli cizgiləri və sosial münasibətlərinin realizasiya olunmuş inteqrasiyası, fərdin aktiv fəaliyyət və ünsiyyət vasitəsilə sosial mühitə daxil olması onu bir şəxsiyyət kimi xarakterizə edir. Marksist nəzəriyyədə şəxsiyyət ictimai fəaliyyət və ünsiyyətin obyekti və predmeti kimi çıxış edir.

Şəxsiyyətin (insanın) strukturunun təhlili tədqiqatın başlıca məsələlərindəndir. İnsan (geniş mənada şəxsiyyət) psixoloji və sosial komponentlərin struktur tamlığından ibarətdir.

Şəxsiyyətin funksiyaları onların yerinə yetirilməsi üzrə zəruri huquq və öhdəliklərlə birlikdə onun sosial statusunu təşkil edir. Sosial status - insanın qrup və ya cəmiyyətin sosial strukturunda hüquq və öhdəliklər sistemi vasitəsilə əlaqədar olan müəyyən mövqeyidir. Sosial əlaqələr küllisinə daxil olan hər bir şəxsiyyət müxtəlif funksiyaların yerinə yetirilməsinə uyğun olaraq bir neçə statusa malik olur. XIX əsrin axırlarında amerikalı tarixçi Meyn «status» anlayışına sosioloji məna vermişdir.

Konkret insanın sosial statusu və sosial funksiyaları bəllidirsə, bu vaxt həmin insandan bu funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan tipik fəaliyyət yığımının yerinə yetirilməsi gözlənilir.

Cəmiyyət tərəfindən fərdə təqdim olunan tələblər məcmuu sosial rolun məzmununu təşkil edir. Əgər status – funksiya, hüquq və öhdəliklərdirsə, sosial rol – həmin statuslu insanlar üçün cəmiyyətdə gözlənilən tipik davranışdır.

«Sosial rol» anlayışı XX əsrin əvvəllərində Dyurkgeynin, Veberin, daha sonra isə Parsons, Şebutani, Linton və s. əsərlərində istifadə edilmişdir. Bu anlayışın geniş yayılması amerikalı sosial psixoloqlar olan Mida və Morenonun elmi işlərinin təsiri altında baş vermişdir.

Sosial rola dair paradiqmalar məcmuu – şəxsiyyətin rol nəzəriyyələri adlanır. Qeyd edək ki, Mid əsas diqqəti şəxslərarası qarşılıqlı münasibət proseslərində rolun mənimsənilməsinə, Linton sosial rolun şəxsiyyətin sosial möv-qeyi ilə əlaqəsinə yönəltmişdir. Marksist sosiologiyasında isə sosial münasibətlərin subyekti kimi şəxsiyyətin sabit xassələrinin lazımi qiymətləndiriməməsi səbəbindən şəxsiyyətin rol nəzəriyyələrində məhdudluq nəzərə çarpır.

Parsons ilk dəfə olaraq sosial rolların sistemləşdirilməsinə cəhd etmişdir. O, hesab edirdi ki, istənilən rol 5 əsas xarakte-ristika ilə müəyyən edilir:

1) emosional məzmunu;

2) rolu əldə etmək üsulu;
3) miqyası;
4) formalıq dərəcəsi;
5) motivasiya.

Moreno rolları aşağıdakı kimi təsnifləşdirir:

1) psixosomotik rol (şəxsiyyət davranışının əsas bioloji tələbatlarla əlaqəsi);

2) psixodramatik rol (şəxsiyyət davranışı sosial mühitin konkret tələblərinə uyğun qurulur);

3) sosial rol (şəxsiyyət davranışı özünü bu və ya digər sosial təbiətli gözləmələrə uyğun müəyyənləşdirilir).

Qeyd edək ki, hər rol davranışın mütləq modeli hesab edilmir. Fərdin xarakteri rol gözləmələri ilə rol davranışı arasında birləşdirici halqasıdır. Bu, o deməkdir ki, konkret insanın davranışı mütləq bir sxemə sığmır və şəxsiyyətin mövqeyindən asılı olaraq rollar da dəyişir.

Rolların realizasiya prosesi aşağıdakılardan asılıdır:

1) insanın bu və ya digər sosial rolunun yerinə yetirilməsini təmini edən və ləngidən biopsixoloji imkanları;

2) rolun yerinə yetirilməsində təzahür edən kompleks ideal cizgiləri müəyyən edən şəxsiyyət obrazı və ya qrupun insandan gözlədiyi ideal davranış üsulları kompleksi;

3) qrupda qəbul olunmuş rolun xarakteri və rol davranışının yerinə yetirilməsinə qrup üzvlərinin sosial nəzarətinin xarakteri;

4) qrupun strukturu, mütəşəkkilliyi və fərdin qrup ilə identifikasiyası dərəcəsi.

Hər bir insan müxtəlif situasiyalar çoxluğunda bir neçə rol icra etdiyindən, rollar arasında münaqişə baş verə bilər. İnsanın iki və daha artıq uyğun olmayan rollarının tələblərinin ödənilməsi zərurəti ilə qarşılaşdığı situasiya rol münaqişəsi adlanır.

Ümumi halda rol münaqişəsinin aşağıdakı tipləri mövcuddur: rollararası və roldaxili.

Təcrübə göstərir ki, rolların böyük hissəsi daxili gərginlik və münaqişələrə malik olurlar. Münaqişələr bir çox hallarda rol öhdəliklərinin yerinə yetirilməsindən imtinaya, həmin roldan aralanmağa və daxili stresslərə gətirib çıxarır. Yaranmış gərginlik aşağıdakı yollarla azaldıla bilər:

1) rolun rasionallaşdırılması - bu başlıca olaraq daxili rahatlığın təmin olunması məqsədilə arzuolunan, lakin əldə edilməyən rolun neqativ tərəflərinin şüursuz axtarışı ilə əlaqədardır;

2) rolların bölüşdürülməsi - əsasən rollardan birinin fərdin şüurundan müvəqqəti olaraq çıxarılması yolu ilə rol gərginliyinin aşağı salınmasına səbəb olur. Bu zaman insan sanki öz rollarından birlikdə deyil, növbə ilə istifadə edərək, bu yolların xoş olmayan uyğunsuzluğundan azad olur;

3) rolların tənzimlənməsi - formal bir prosedur olub onun vasitəsilə fərd bu və ya digər rolun yerinə yetirilməsi nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyətdən azad olur.

Qeyd edək ki, rolun rasionallaşdırılması və rolların bolusdürülməsi vasitələri şüursuz müdafiə mexanizmləri olduğu halda, rolların tənzimlənməsindən şüurlu və düşünülmüş istifadə edilir.

Şəxsiyyətin sosiologiyası bəzən elə özünün sinonimi kimi nəzərdən keçirilən aşağıdakı kateqoriyalarla əlaqədardır: formalaşma, inkişaf, tərbiyə etmək və sosializasiya. Təbiidir ki, bu kateqoriyalar arasında müəyyən fərqlər mövcuddur.

Şəxsiyyətin formalaşması anlayışı – insanın inkişaf prosesini müəyyən edən obyektiv və subyektiv şərtlərin vəhdətini nəzərdə tutur. Şəxsiyyətin inkişafı anlayışı – şəxsiyyətin şüuru və davranışında baş verən dəyişikliklərin ardıcıllığını xarakterizə edir. Tərbiyə etmək – fərddə müəyyən keyfiyyətlərin məqsədyönlü formalaşdırılmasıdır.

Sosiallaşma – insanın aid olduğu cəmiyyətin sosial rollarının mənimsənilməsidir. Bu zaman cəmiyyətin sosial keyfiyyəti ona təsir edir.

Sosiallaşma şəxsiyyətin formalaşması prosesidir. Burada təhsilin, dəyərlərin, sosial normaların, mənəvi davranışın, davranış nümunələrinin mənimsənilməsi başlıca şərtdir, amildir. Lakin bir sıra hallarda cəmiyyətin yuxarıdakı dəyərləri ilə şəxsiyyətin həyat mövqeyi uyğun gəlməyə də bilər. Ona görə də, sosializasiya öz təsdiqini konkret fəaliyyətdə, ünsiyyətdə və özünüdərk etmədə, habelə şəxsiyyətin sosial mənsubiyyətində, sosial rolunda və özünüqiymətləndirmədə tapır.

İnsan sosiologiyasının mexanizmi aşağıdakılardan ibarətdir:

1) qərar qəbulu;
2) məqsədin müəyyənləşdirilməsi;
3) daxili resursların səfərbər edilməsi;
4) davranışın müxtəlif strategiyalarının seçilməsi və qurulması.

Şəxsiyyət konkret qruplarda norma və dəyərlər sisteminə qoşulur. Bu, konkret sosiallaşma institutları adlanır. Sosiallaşma institutları sosial təcrübənin özünəməxsus translyatorlarıdır. Bundan başqa, sosializmin hər bir mərhələsində xüsusi institutlar mövcud olur ki, bunlar sosializasiyanın agentləri adlanır.

Sosiallaşmanın agentləri iki əsas funksiyanı yerinə yetirir: öyrətmək və nəzarət.

Şəxsiyyətə təsiri həyata keçirən sosiallaşma institutu özü də ənənələr, vərdişlər, həyat tərzi vasitəsilə böyük sosial qrup tərəfindən yönəldilən təsir sistemi ilə qarşılaşır. Məhz, sosiallaşmanın konkret nəticəsi də bu təsir ilə bağlı olur.

Fərdin sosiallaşması prosesində adətən iki faza mövcud olur:

1) sosial adaptasiya (fərdin cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin müxtəlif səviyyələrində yaranan sosial-iqtisadi şəraitə, rol funksiyalarına, sosial normalara, eləcə də sosial qrup və kollektivlərə uyğunlaşma);
2) interiorizasiya (sosial norma və şərtlərin insanın daxili aləminə qoşulması prosesi).

Bunlarla yanaşı insan hər dəfə yeni sosial mühitə daxil olarkən hansısa vərdişindən kənarlaşa və ya hər hansı vərdişini daha da gücləndirə bilər. Uyğun olaraq bu proses aşağıdakı iki mərhələ ilə müəyyən edilir:

1) desosializasiya (köhnə norma, dəyərlər, davranış qaydaları və rollardan yadırğamaq);

2) resosializasiya (köhnə norma, dəyərlər, davranış qaydaları və rollara təkrar yiyələnmək).

Sosiallaşma prosesi şəxsiyyətin sosial yetkinlik səviyyəsinə çatdığı zaman müəyyən dərəcədə bitmiş hesab edilir. Şəxsiyyətin sosial yetkinliyi şəxsiyyət tərəfindən inteqral sosial statusa yiyələnməsi ilə xarakterizə olunur. Bununla yanaşı sosiallaşma prosesi insanın bütün həyatı boyu davam edir.

İnsanların davranışını izah etmək məqsədilə alimlər müəyyən əlamətlərə görə təkrarlanan keyfiyyətləri qruplaşdırmış, nəticədə şəxsiyyət tiplərinin müxtəlif variantları meydana çıxmışdır.

Psixoloji keyfiyyət və cizgilərin əsasında insan xarakterinin psixoloji tipləri, (yəni şəxsiyyətin psixi tipləri) formalaşdırılmışdır: xolerik, fleqmatik, sanqvinik və melanxolik.

Konkret zaman və məkanda fəaliyyət göstərən təkrarlanan və nisbi sabit fərdi keyfiyyətlər şəxsiyyətin sosial tipologizasiyasının əsaslarını müəyyən etməyə imkan verir.

Müasir sosiologiyada insanın dəyər istiqamətlərinə əsaslanan şəxsiyyətin tipologiyasına görə aşağıdakı tiplər müəyyənləşdirilir:

1) Ənənəçilər (sosial normalar, dəyərlər, intizama ciddi riayət edilməyə yönəldilmiş insanlar). Belə insanlarda müstəqillik, yaradıcılıq, özünürealizə aşağı səviyyədədir.

2) İdealistlər, ideyaçılar (ənənələrə, davranışın müəyyən edilmiş qaydalarına tənqidi yanaşan insanlar). Belə insnalar bir qayda olaraq özünüinkişafa meyilli yaradıcı insanlardır;

3) Frustrir tip (qeyri-tarazlı, özünə aşağı qiymət verən, basqı altında olan şəxs);

4) Realistlər (özünüinkişaf meyillərini özlərinin öhdəlik hissələri ilə əlaqələndirənlər);

5) Gedonistik materialistlər (ilk növbədə öz istehlak tələblərinin ödəniləmsinə istiqamətlənən insanlar).

Şəxsiyyət tipinin cəmiyyətin tələblərinə uyğunluğuna görə aşağıdakı tiplər müəyyənləşdirilir:

1) modal tip, cəmiyyətdə üstünlük təşkil edən;

2) ideal tip, cəmiyyətin konkret şəraitinə bağlı olmayan tip;

3) bazis tip, cəmiyyət tələblərinə maksimum cavab verən tip.

Şəxsiyyətin tipologiyası, nəticə etibarilə onun yaşadığı və işlədiyi cəmiyyət və əmək kollektivlərindəki situasiyalarla, amillərlə müəyyən edilir. Lakin Qərbdə bir sıra sosioloqlar buna daha çox şəxsiyyətin psixologiyası baxımından yanaşırlar. Bu səbəbdən də sosial və psixoloji amillər əksər hallarda inteqrasiya olunmuş «sosial-psixoloji tipologiya» halında nəzərdən keçirilir.

4. Cəmiyyət sosial sistem kimi

Sosial sistem dedikdə, bu sistemin ayrı-ayrı hissələrinin birləşməsi, bütövləşmiş bir hala gəlməsi başa düşülür. Sosial sistemin əsas ünsürləri (komponentləri) insanlar, onların sosial normaları və sosial-iqtisadi əlaqələridir. Həmin ünsürlər mexaniki topludan ibarət olmur və bütövləşəndə yeni keyfiyyət halı əmələ gətirir. Məsələn, hər bir təşkilatların, sosial-iqtisadi sistemin (sosial-iqtisadi) özünəməxsus sistem əmələgətirmə keyfiyyəti, xassəsi, məqsəd və iyerarxiya, idarəçilik prinsipləri və qaydaları, əlamətləri vardır. Bu əlamət və idarəçilik prinsipi həm də sosial, iqtisadi davranış seçimini, sistemin və yarımsistemlərin fəaliyyətetmə müəyyənliyi və qeyri-müəyyənliyini, idarəolunma həddini, səviyyəsini (diapazonunu) şərtləndirir. Lakin ünsürlərin vəhdətliyi səviyyəsi və modernizasiyası ayrı-ayrı müəlliflər tərəfindən müxtəlif qaydada izah edilir. Məsələn, hələ vaxtilə Maks Veber capitallaş-

manı əmtəə-pul münasibətlərinin ən yüksək rasionallaşması adlandırmışdır. A.İ.Karavçenko isə «Modernizasiya» anlayışını təkmilləşdirmə, yeniləşmə kimi qəbul edir. Lakin belə yeniləşmə və təkmilləşmə sosiallıq, sosial tərəqqi, sosial idarəetmə baxımından nə dərəcə dəyərlidir? Bu suala cavab tapmaq çətindir. Bundan başqa, müəllifin üzvü və qeyri-üzvü modernləşdirmə konsepsiyası da mübahisəlidir. Burada texniki-texnoloji, rol və xidmət funksiyaları kimi yarım sistemlərin system əmələ gətirməyə təsiri, insan amilinin rolu kimi məsələlər diqqətdən yayınır. D.V.Kuxarçuk isə, öz növbəsində, sosial sistemdən bəhs edərkən sosial struktur ilə sosial ünsürlər arasında əhəmiyyətli fərq qoyur. Halbuki, sistemin ünsürləri əslində strukturun formalaşmasını müəyyənləşdirir .

Son vaxtlara qədər bir sıra humanitar elmlərdən fərqli olaraq cəmiyyətin elmi əsaslarla idarə edilməsində sosiologiyanın rolu və əhəmiyyəti lazımı dərəcədə qiymətləndirilməmişdir. Fəlsəfi, tarixi materializm və sosioloji problemlər bir-birilə eklektik, mexaniki, qeyri-məntiqi qaydada əlaqələndirilmişdir. Digər tərəflən isə sosiologiya gah qeyri- fəlsəfə adlandırılmış, gah da tarixi materializm ilə eyniləşdirilmişdir. Lakin əvvəllər göstərdiyimiz kimi, indi sosiologiya cəmiyyət haqqında, onun makro- və mikrososial problemləri haqqında müstəqil bir elmə çevrilmişdir. Sosiologiya artıq cəmiyyət, onun strukturu, qanunauyğunluqları, spesifik sosial qanunlar əsasında sosial idarəetmənin bir vasitəsinə, sosial dərketmə metoduna çevrilmişdir. Bəzi müəlliflər sosiologiyanı cəmiyyət haqqında digər elmlərlə inteqrasiya olunmuş bir elm hesab edirlər. Burada müəyyən bir həqiqət var. Bu fikri heç də mütləq hesab etmək olmaz. Çünki, cəmiyyət haqqında olan bütün elmlər bu və ya digər halda bir-birilə əlaqədardır. Lakin, bu heç də həmin elmlərin müstəqil bir elm statusuna malik olmasının inkarı demək deyildir. Digər alimlər isə sosiologiyanı insan qrupları haqqında elm adlandırır və bunu istər-istəməz insan psixikası ilə eyniləşdirir və beləliklə də, sosial qrupların sosioloji aspektləri arxa plana ke-

çir, subyektivizm özünə mövqe qazanmış olur. Burada ən vacib məsələ cəmiyyətin, sosial qrupların obyektiv modelinin formalaşmasıdır, sosial strukturların ünsürləri arasındakı qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı təsirin öyrənilməsidir.

Burada ən ümdə məsələ cəmiyyətin bir sistem kimi olması xassəsinin nəzərə alınması və bunun əsasında həmin sistemin modelinin qurulmasıdır. Cəmiyyət modelinin dərk edilməsinə və qurulmasına obyektiv mövqedən yanaşmaq lazımdır, burada yalnız fərdin fərdi daxili aləmin, motivləri deyil, bütövlükdə ictimai dəyərlər, hadisələr nəzərə alınmalıdır. Cəmiyyət bir sistem müəyyənliyi baxımından əsasən aşağıdakı xassələri özündə birləşdirir: insanların, cəmiyyətin, sosial qrupların subyekti olmaları; insanların social və iqtisadi münasibətlərinin daşıyıcıları olmaları; əməkqabiliyyətli insanların hər hansı bir təşkilat və ya müəssisədə işləməsi, ona mənsub olması, onlar arasında bir sosial qrup kimi əlaqələrin olması faktı; tələbat və onun ödənilməsi, burada fəaliyyət formalarının xüsusiyyətləri; cəmiyyətin dinamikliyi, özünütəşkili, bir nöqtədə dayanıb qalmaması, yeni sosial, iqtisadi münasibətlərin meydana gəlməsi; maddi və mənəvi təkrar istehsal, ictimai və fərdi tələbatlar arasındakı uzlaşmalar, əlaqələr, onların funksionallığı. Burada insan fəaliyyətinin müəyyənliyi mühüm rola malikdir. Lakin insan fəaliyyətinin keyfiyyət müəyyənliyindən danışarkən nəzərə almaq lazımdır ki, insan fəaliyyəti vacib amil olsa da hər şeyi əhatə edə bilmir. Təəssüf ki, mənəviyyat da bir çox hallarda hər şeyi həll edə bilmir. Burada real sosial situasiya, sosial fakt özlüyündə ümumi görünür. Sosial fakt, sosial hadisə nisbi və mütləq, sadə və mürəkkəb, qrupdaxili və qrupdan kənar ola bilər. Sosioloji sistem insan fəaliyyəti, insanların birgə fəaliyyət formaları, qaydaları ilə birbaşa əlaqədardır. Bu is,ə öz növbəsində, sosial hadisələrə, sistemlərə, sosial təbəqələrə sistemli, kompleks yanaşmanı tələb edir.

Sosiologiyada «cəmiyyət» anlayışı geniş və universal məna kəsb edir. Alman sosioloqu F.Tyonnisə görə sosiallığın əsasını in-

sanların müxtəlif iradə tiplərində meydana gələn qarşılıqlı əlaqəsi təşkil edir. Bu iradə tipləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1) təbii instinktiv iradə - bu tip insanların davranışını vərdişlər, yaddaş əsasında sanki şüursuz istiqamətləndirir (düşünülməmiş);

2) şüurlu (düşünülmüş) iradə - bu tipli seçim mümkünlüyü və şüurlu qarşıya qoyulmuş məqsədi nəzərdə tutur.

Tyonnis qeyd edir ki, təbii, instinktiv iradəyə əsaslanan əlaqələr tipi icma, şüurlu iradəyə əsaslanan əlaqələr tipi isə cəmiyyətdir. Əgər icmaya üzvi münasibətlər xasdırsa, cəmiyyətə praktiki ağıl, intellektual münasibətlər aiddir.

Sosiologiyada cəmiyyət anlayışının müxtəlif cür izahları mövcuddur. Dyurkgeyn cəmiyyətə kollektiv təsəvvürlərə əsaslanan fərdüstü mənəvi bir reallıq kimi baxırdı. Veberə görə cəmiyyət sosial hərəkətin məhsulu olan insanların qarşılıqlı təsiridir. Materialist sosiologiyanın banisi olan Marksa görə cəmiyyət – insanlar arasında birgə fəaliyyət prosesində meydana çıxan münasibətlərin məcmuudur. Göründüyü kimi, cəmiyyətin bütün aspektlərində cəmiyyətə bu və ya digər dərəcədə elementlərin sıx qarşılıqlı əlaqəsi halında olan bütöv bir tam kimi baxılır. Belə yanaşma sistemli yanaşma adlanır. Cəmiyyətin sistemlilik anlayışını ilk dəfə Parsons daha aydın izah etmişdir. Parsonsa görə cəmiyyət elə bir sosial sistem tipidir ki, mühitinə nisbətən özünükifayətliliyin ən ali dərəcəsinə malikdir. Özünükifayətlilik, öz növbəsində, onu əhatə edən sistemlərlə qarşılıqlı mübadilə münasibətlərinin stabilliyi və bu qarşılıqlı mübadiləyə öz fəaliyyətinə uyğun nəzarət etmək qabiliyyətindən ibarətdir.

Cəmiyyətin tədqiqində sistemli yanaşmanın əsas vəzifəsi cəmiyyətə dair müxtəlif biliklərin tam sistemdə birləşdirilməsindən ibarətdir ki, bu da cəmiyyətin elmi nəzəriyyəsini təşkil edir.

Sistemli yanaşma nöqteyi-nəzərindən sosial sistem – subyektlər arasında sosial qarşılıqlı əlaqə vəziyyəti və prosesləri ilə formalaşan bir tamdır. Sosial hərəkət və ya qarşılıqlı hərəkət de-

dikdə insanın tələbatlarından doğan, digər insanların davranışı ilə qarşılıqlı əlaqədə olan şüurlu bir fəaliyyət başa düşülür. Sosial sistemin əsas elementləri müəyyən qarşılıqlı münasibətdə olan insanlar, sosial icmalar və institutlardır.

İstənilən sistemin, o cümlədən də, sosial sistemin ən xarakterik əlamətləri onun tamlığı və struktur elementlərinin inteqrasiyasıdır. Hər bir tam yeni, fərqli keyfiyyətlərə malik olur ki, bu da onun elementlərinin yalnız mexaniki cəmindən ibarət deyil. Hər bir tamdakı yeni keyfiyyətlər inteqral və ya sistem keyfiyyətləri ilə xarakterizə edilir.

Qeyd etdiyimiz kimi, sosial sistemlərin təsnifatının əsasını sosial əlaqələr tipi təşkil edir. Sosial əlaqələr dedikdə, insanlar və qrupların asılılığı və uyğunluğunu ifadə edən sosial hərəkət başa düşülür. Cəmiyyət inkişaf etdikcə sosial əlaqələr də mürəkkəbləşir. Sosial əlaqələrin əsas formalarına aiddir:

1) sosial kontaktlar, yəni dərin və davamlı olmayan fərdi xarakterli əlaqələr;

2) sosial qarşılıqlı təsir, yəni konkret zaman və məkan şəraitində fərdlər arasında birbaşa meydana çıxan şəxslərarası sosial-psixoloji münasibətlər;

3) sosial münasibətlər, yəni fərdlərin qarşılıqlı təsir prosesində meydana çıxan əlaqələrinin müəyyən sabit sistemi.

Cəmiyyətdə sosial adaptasiya – fərdin dəyişilmiş sosial mühit şəraitinə aktiv uyğunlaşma prosesidir və bu prosesin nəticəsidir. Sosial adaptasiyanın iki forması mövcuddur: 1) aktiv forma - bu zaman fərd mühitə onun şəxsi tələblərini uy-ğunlaşdırmaq məqsədilə təsir edir; 2) passiv forma - bu zaman fərd öz tərəfindən belə təsirə cəhd etmir.

Sosial adaptasiyanın vacib formalarından biri istehsal adaptasiyasıdır ki, bunun də əsas mahiyyəti işçi heyətin istehsal mühitinə daxil edilməsidir. İstehsal adaptasiyasının peşə, sosial-təşkilati və sosial psixoloji adaptasiya kimi növləri vardır.

Adaptasiya prosesi, bir qayda olaraq, idarəetməyə yaxşı tabe olur və ona ehtiyacı vardır. Adaptasiya proseslərinin idarə edilməsi koqnitiv (təfəkkür) səviyyədə və insanın mürəkkəb təşkilati dinamik mühiti mənimsədiyi fəaliyyət prosesində (müasir təşkilat, avtomatlaşdırılmış iş yeri, əmək kollektivi) vacibdir. Belə səviyyədə adaptasiya prosesinə davranışın və fəaliyyətin tənzimlənməsinin mürəkkəb sistemlərinin də təsiri ciddi surətdə özünü büruzə verir. Onlara misal olaraq istiqamətlər (meyillər), dəyərlər və motivasiya sistemlərini qeyd etmək olar.

Peşə adaptasiyası iş yerinə, əmək alətləri və vasitələrinə, texnoloji proseslərə, işin vaxt parametrlərinə, əmək obyektlərinə, əmək predmetlərinə, əmək prosesində işçilər arasında qarşılıqlı əlaqənin xarakterinə uyğunlaşmaq deməkdir.

Bütövlükdə peşə adaptasiyası prosesinə 3 amil təsir göstərir: 1) mühit amilləri, yəni iş yeri, texnoloji proses və s.; 2) işçinin özü ilə əlaqədar olan fərdi – şəxsi amillər; 3) adaptasiya prosesinin idarə edilməsi amilləri.

Sosial-təşkilati adaptasiya aşağıdakı aspektləri birləşdirir: inzibati-hüquqi, sosial-iqtisadi, idarəetmə, yaradıcılıq. Sosial-psixoloji adaptasiya yeni işçinin əmək kollektivinə daxil edilməsi, onun tərəfindən korporativ mədəniyyət dəyərlərinin mənimsənilməsi ilə əlaqədardır. Bu proseslər kifayət qədər mürəkkəbdir, bəzən çox vaxt tələb edir və kadrlar üzrə menecer, heyətin idarə edilməsi xidmətinin əməkdaşları tərəfindən xüsusi yanaşma tələb edir.

Ayrı-ayrı müəssisələrin, müəssisədaxili bölmələrin, təşkilatların fəaliyyəti həm də sosial münasibətlər, sosial proseslər və sosial hadisələrlə şərtləşir. Bir sözlə, burada yalnız məhsul isthesal edilmir, hər hansı bir iş görülmür, həm də sosial münasibətlərin təkrar istehsalı baş verir. Bu mənada təşkilatlar, müəssisələr həm də sosial kateqoriyalar, sosial-iqtisadi münasibətlərin daşıyıcılarıdır. Lakin elə münasibət və ya proseslər vardır ki, onlar təşkilat və müəssisələrdən kənarda baş verir. Məsələn, rəqabət yalnız

iqtisadi deyil, həm də sosial hadisədir, sosial prosesdir. Ona görə də, əmək kollektivlərində sosial prosesləri öyrənərkən həm təşkilatdaxili və həm də təşkilatxarici amilləri nəzərə almaq lazımdır. Burada digər münasibətlərlə yanaşı idarəetmə münasibətləri, idarəetmə strukturu və əlaqələri də mühüm rola malikdir. Çünki təşkilat rəhbərinin təşkilatçılıq, idarəçilik məharətindən, nəzarətedici, səfərbəredici, əlaqələndirici, kommunikativ və digər funksiyalarından həmin təşkilatın sosial təşkili baxımından çox şey asılıdır. Ona görə də, müəssisələrin sosial təşkili müasir dövrün başlıca problemidir. Bu mənada, bizcə «sosial təşkilatlar» əvəzinə «sosial təşkiletmə» deyilsə, daha doğru olar. Həm də ona görə ki, təşkilatlar, müəssisələr yalnız sosiallıqdan ibarət deyildir, sosiallıq hər hansı müəssisə və təşkilatın bütün fəaliyyətini (isthesal sistemləri, elmi-texniki problemləri, məhsul istehsalını və s.) tamamilə əks etdirmir.

Bununla belə biz heç də ümumi qəbul edilmiş müddəaları inkar etmək istəməzdik. Sosial təşkilatlar – müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün yaradılan qarşılıqlı əlaqədə olan mürəkkəb sosial sistemdir. Bəzi sosioloqlar sosial təşkilatı sosial institutların bir növü, daha doğrusu, mürəkkəb bir növü kimi xarakterizə edirlər. Sosial təşkilatın xarakterik cəhətləri aşağıdakılardır:

1) məqsədin mövcudluğu;
2) üzvlərinin status və rollar üzrə bölgüsü;
3) əmək bölgüsü və onun funksional əsasda ixtisaslaşması;
4) idarəedən və idarəolunan alt sistemlər nəzərə alınmaqla şaquli (iyerarxiya) prinsipi üzrə qurulma;
5) tənzimləmə və nəzarətin spesifik vasitələrinin mövcudluğu;
6) sistemli bütövlük;
7) xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqə.

İnsanların həyat fəaliyyəti prosesində birləşdikləri qrup sosiologiya və psixologiyanın ən vacib problemlərindəndir.

İctimai münasibətlərin reallığı sosial qruplar arasındakı reallıqdan ibarət olduğundan, sosioloji təhlil və sosial qrup anlayışının düzgün izahı üçün müəyyən əhəmiyyətə malikdir.

Sosial qrup – ictimai əmək bölgüsü və fəaliyyətin ümumi strukturunda ümumi sosial əlamətə malik olan və ictimai zəruri funksiyanı yerinə yetirən insanların məcmuudur.

Sosiologiya tarixində qrup anlayışına şəxsiyyət anlayışı ilə yanaşılması Aristoteldə rast gəlinir. Qobbs ilk dəfə qrupu, ümumi mənafe və ya ümumi iş üzrə birləşən insanların məlum sayı kimi xarakterizə etmişdir. XIX əsrin sonları və XX əsrin axırlarının sosioloqları (Dyurkgeyn, Tard, Zimmel, Kuli, Tyonnis və başqaları) qrupların sosioloji nəzəriyyəsinin yaradılmasında qrup probleminin həllinə iki konsepsiya formasında yanaşmışlar: 1) qrup proseslərinin fərdi davranışla əlaqələndirilməsi; 2) asılı olmayan reallığa malik olan hər hansı «mistik qrup əlaqəsinin» mövcudluğunun etiraf edilməsi.

Sosial icma – nisbi tamlığı ilə fərqlənən və sosial təsirin, davranışın müstəqil subyekti kimi çıxış edən fərdlərin məcmuudur.

Sosial qrup birgə səylərin birləşdirilməsi, əməkdaşlığı və uzlaşdırılması zəminində əsasını qarşılıqlı təsir tipli əlaqələr təşkil edən icmadır.

Amerika sosioloqu Mertona görə sosial qrupu bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan, bu qrupa aidiyyətini dərk edən və bu qrup üzvləri tərəfindən digərlərinin nöqteyi-nəzərindən tanınan fərdlərin məcmuudur. Məcmuun qrup hesab olunması üçün aşağıdakı şərtlər ödənilməlidir:

1) üzvlər arasında qarşılıqlı təsirin mövcudluğu;
2) qrupun hər bir üzvünün digər üzvlərindən qarşılıqlı gözləmələri;
3) kifayət qədər davamlı mövcudluq müddəti.

İstənilən qrupda dinamik proseslər baş verir ki, bu da qrup dinamikası adlanır.

Qrup dinamikası – sosial qrup üzvlərinin öz aralarındakı qarşılıqlı təsirinin müxtəlif növüdür. Qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı münasibətlərin müxtəlif növləri mövcuddur. Qrup dinamikası proseslərinə aiddir: rəhbərlik və liderlik, qrup nöqteyi-nəzərinin formalaşması, qrupdan xaricetmə, münaqişələr, qrup təzyiqi və qrup üzvlərinin davranışının tənzimlənməsinin digər vasitələri. Qrup bir və ya iki üzvünə tabe ola bilər, lakin idarəetmə prosesinə onun bütün üzvləri cəlb olunur. Qrupun yaranması və fəaliyyəti səviyyəsində fərdi mənafelər və tələbatlar başlıca əhəmiyyət kəsb edir. Fərdi mənafelər və tələbatların ödənilməsi kollektiv səyləri, yəni kommunikasiya adlanan şəxslərarası qarşılıqlı təsiri tələb edir.

Demək olar ki, ilk dəfə olaraq qrup fəaliyyətinə kommunikasiyaların müxtəlif vasitələrinin təsirini Bavelas və Livitt öyrənmişlər. Böyük olmayan qrup üzvləri arasında (4-5 nəfər) kommunikasiyaların (qarşılıqlı əlaqələrin) müxtəlif vasitələrindən istifadə edilən praktiki sınaqlar gedişində aşkar olunur. Qrup vəzifələrinin yerinə yetirilməsi zamanı səmərəlilik daha çox kommunikasiya sxeminin özündən asılıdır.

Hesablamalara görə bəzən menecerlər iş vaxtlarının 80%-ni digər insanlarla ünsiyyətə sərf edirlər. Kommunikasiyalar – istənilən rəhbərin başlıca fəaliyyət növlərindən biridir. Hər bir rəhbər işgüzar kommunikasiya vərdişlərinə malik olmalıdır. Əks halda rəhbərin və bütövlükdə təşkilatın peşəkar fəaliyyətinin səmərəliliyi xeyli aşağı düşə bilər.

Kommunikasiya nəinki hər bir fəaliyyətin zəruri şərti və nəticəsidir, o həm də insanın əsas dəyərlərindən birini ifadə edir. Başqa sözlə, insan həyatının ən böyük dəyəri ünsiyyətdir. Sosial informasiya – cəmiyyətdə dövr edən informasiyanın yaradılmasında insanın töhfəsi olduğunu səciyyələndirir. Kommunikasiyalar informasiya əlaqələrinin mövcudluğunda təzahür edir. İnformasiya əlaqələri həm də kommunikasiyanın zəruri şərtidir, lakin kommunikasiya anlayışı ilə informasiya anlayışı tam üst-üstə düş-

mür. Kommunikasiyalarda şəxsiyyət amili də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də bəzən eyni informasiyanın ötürülməsində kommunikasiyalar müxtəlif cür formalaşır. Demək, kommunikasiyalarda, informasiyalarda şəxsiyyət aspektləri nəzərə alınmalıdır.

Səmərəli kommunikasiya tez bir zamanda qrup üzvlərinin özlərini tam ifadə etməsinə imkan verərək, qrup fəaliyyətinin fərdi tələbatlarının ödənilməsinə səbəb olur. Qeyd etmək lazımdır ki, qrup münasibətlərində ən yüksək səviyyədə tələbatların ödənilməsi çoxkanallı modeldə müşahidə edilir. Ən aşağı səviyyədə tələbatların ödənilməsi isə dairəvi sxemdə baş verir. Mərkəzləşdirilmiş sxemdə isə subyektin tələbatları tam ödənilsə də, onun ətrafında olan insanlar özlərini təcrid olunmuş hesab edə bilərlər. Qrup qarşılıqlı təsiri onun üzvlərinin normativ davranışına əsasən müəyyənləşdirilir.

Təşkilat funksiyalarının yerinə yetirilməsi prosesində məqsədli yaradılan qruplar *formal qruplar* adlanır. Təşkilatdakı formal qruplar üç əsas tipə bölünür:

1) rəhbərlər qrupu;
2) işçilər qrupu;
3) komitetlər.

Bu tiplər birlikdə vahid komanda kimi fəaliyyət göstərməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, qrup mühitində fərdin davranışına bir çox amillər çoxluğu təsir edir. Qruplar menecerlər tərəfindən elə idarə olunmalıdır ki, hər bir qrup üzvü digərlərinin də fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində vasitəçi olsun. Burada sinergizm effekti qrupun ümumi səmərəliliyinin, onun ayrıca götürülmüş hər bir üzvünün səmərəliliyindən yüksək olmasında göstərməsidir. Qrup üzvləri bir-birini psixoloji cəhətdən dərk edərək və bir-birlərinin imkanlarını öyrənərək qrupun ümumi səmərəliliyinin yüksəldilməsinə səbəb olur. Bir-birindən qarşılıqlı asılı qruplar bir sistem kimi təşkilatı, bir-birindən qarşılıqlı olan insanlar isə bir sistem kimi qrupu əmələ gətirir. Təşkilat o zaman qarşı-

sına qoyduğu məqsədlərə çata bilər ki, hər bir qrup öz məqsədinə nail olsun. Təbii ki, qrupun məqsədi təşkilatın məqsədinin bir hissəsini təşkil etməlidir. Bundan başqa, qrup fərdlərin davranışına birbaşa təsir etdiyinə görə, menecer öz qrupunun xarakteristikasına, onun səmərəliliyinə təsir edən amilləri bilmədən qrupun səmərəli idarə edilməsi məharətinə yiyələnə bilməz.

Qeyri-formal təşkilatlar menecerlər tərəfindən yaradılmasa da, müəyyən şəraitlərdə təşkilatda dominant mövqe tuta bilər və bu halda bəzən menecerlərin səyləri birbaşa təsir gücünə malik olmur.

Qeyri-formal qruplar nəzəriyyəsinin inkişafı üçün E.Meyonun məşhur sınaqlar seriyası bir təkan olmuşdur. Onun rəhbərliyi altında həyata keçirilən Xotorn sınaqları gedişində menecment tarixində ilk dəfə təşkilati səmərəliliyin yüksəldilməsi üçün insan davranışı haqqında elmi biliklər sistemli tətbiq olunmağa başladı. Bu tədqiqatlar bir daha sübut etdi ki, iqtisadi tələbatlar qədər sosial tələbatlar da çox əhəmiyyətlidir. Menecmentin nəzəriyyəçiləri və praktikləri dərk etdilər ki, təşkilat, eyni zamanda, həm də fərdlər və formal və qeyri-formal qrupların qarşılıqlı təsirdə olduğu sosial sistemdir. Xotorn sınaqları nəticəsində iş yerində formal və qeyri-formal qrupların dinamikasını daha aydın anlamaq mümkün oldu. Bu sınaqlar göstərdi ki, qeyri-formal qruplara daxil olmaq insanlara heç də əmək haqqından az olmayan psixoloji xeyir verə bilər. Qeyri-formal qruplara qoşulmanın ən başlıca səbəbləri aidiyyət hissi, qarşılıqlı kömək, müdafiə, ünsiyyət, rəğbət və ümumi maraqlardır.

Qeyri-formal təşkilatların əsas xarakteristikaları aşağıdakılardan ibarətdir:

1) sosial nəzarət;
2) dəyişikliklərə qarşı müqavimət;
3) qeyri-formal liderlərin meydana gəlməsi;
4) kommunikasiyaların qeyri-formal kanalları.

Qeyri-formal təşkilatların formal təşkilatlarla dinamik qarşılıqlı əlaqəsinə ilk dəfə C.Xomans diqqət yetirmişdir. Xomans modelində fəaliyyət növü dedikdə, insanlar tərəfindən yerinə yetirilən tapşırıqlar başa düşülür. Bu tapşırıqları insanlar yerinə yetirərkən bir-birləri ilə qarşılıqlı təsirdə olurlar. Bu qarşılıqlı təsir isə müəyyən hissələrin, yəni bir-birinə qarşı pozitiv və ya neqativ münasibətlərin meydana gəlməsinə səbəb olur. Bu emosiyalar insanların gələcək fəaliyyətlərinə və qarşılıqlı əlaqələrinə öz təsirini mütləq göstərir.

Qrupun səmərəliliyi də, məhz emosiyaların xarakterindən asılı olaraq dəyişə bilər. Xomans modeli göstərir ki, qeyri-formal təşkilatlar formal təşkilatlarla dinamik qarşılıqlı təsirdə olaraq onların səmərəliliynə də əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Qeyri-formal təşkilatların başlıca problemlərinə aiddir:

1) təşkilati standartlarla neqativ əlaqədə olan səmərəlili-yin azaldılması;
2) yanlış xəbərlərin yayılması;
3) dəyişikliklərə müqavimət göstərilmə meyli.

Əgər qeyri-formal qrup normaları formal standartlardan yüksək olarsa, o zaman qrupun bir sıra potensial üstünlükləri qeyri-formal qrup səmərəliliyinin yüksəldilməsinə gətirib çıxarır. Qeyri-formal təşkilatın problemlərinin həll edilməsi və sərfəli potensial imkanlarından faydalanmaq üçün menecer qeyri-formal təşkilatı tanımalı, onunla əməkdaşlıq etməli, qeyri-formal liderlərin və qrup üzvlərinin fikirlərini nəzərə almalı, qeyri-formal təşkilatlara qərar qəbulunda iştiraka icazə verməli və informasiyanın rəsmi kanallarla tezliklə yayılmasını təmin edərək müvafiq məsələlərə nəzarət etməlidir.

Menecer qeyri-formal təşkilatların sərfəli potensial imkanlarından istifadə etməklə və onların neqativlərini aşağı salmaqla qeyri-formal qrupları idarə etməklə yanaşı, öz formal qrup və komitetlərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə çalışmalıdır. Formal qruplar – formal təşkilatın məqsədli yaradılan kompo-

nenti olduğundan təşkilati menecmentə aid olan hər şey formal qruplara da aiddir. Bütövlükdə təşkilat üçün olduğu kimi qrupun da səmərəli işinə planlaşdırma, təşkiletmə, motivləşdirmə və nəzarət zəruridir.

Məqsədlərə nail olmaqda qrup səmərəliliyi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

1) qrupun ölçüsü - inzibati idarəetmə məktəbinin nümayəndələri belə hesab edirdilər ki, formal qrup böyük olmamalıdır. Bir sıra tədqiqatlar nəticəsində məlum olmuşdur ki, 5-11 nəfərdən ibarət qruplar, bir qayda olaraq, daha düzgün qərarlar qəbul edirlər. 2-3 nəfərdən ibarət qruplarda insanları cavabdehliyin yükü narahat edir. Qrup üzvlərinin sayı çoxaldıqca onların bir-biri ilə ünsiyyət qurmaları və razılağa gəlməsi də mürəkkəbləşir. Bundan başqa, qrupun ölçüsü böyüdükcə qeyri-formal altqruplara bölünmə meyli də çoxalır ki, bu da razılaşdırılmamış məqsədlərin meydana gəlməsinə gətirib çıxarır.

2) qrupun tərkibi - qrup üzvlərinin problemin həllinə təsir edən şəxsi amillərin və nöqteyi-nəzərlərin uyğunluq dərəcəsi ilə bağlıdır. Qrupun qərar qəbulu prosesinə cəlb olunmasının başlıca səbəblərindən biri optimal qərarın müəyyənləşdirilməsi məqsədilə müxtəlif nöqteyi-nəzərlərdən istifadədir. Tədqiqatlar sübut edir ki, qrupa müxtəlif xarakterli insanları daxil etmək məqsədəuyğundur. Çünki bəzi insnalar layihələrin detallarına xüsusi diqqət verdiyi halda, digərləri ümumi mənzərəni görməyə çalışır, bir başqaları isə problemə sistem mövqeyindən yanaşaraq müxtəlif aspektləri qarşılıqlı əlaqəli halda nəzərdən keçirirlər.

3) qrup normaları - işçi qrupların tədqiqatçılarının aşkar etdiyi kimi fərdlərin davranışına xüsusilə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Normalar qrup üzvlərinə onların davranışları və səmərəliliyi ilə əlaqədar göstərişləri çatdırır. Qrup normalarının belə güclü təsiri onunla əlaqədardır ki, fərd öz fəaliyyətini bu normalara uyğunlaşdıraraq qrup tərəfindən qəbul olunur və qrupdan böyük dəstək ala bilir. Bu həm qeyri-formal, həm də formal qruplara aiddir.

Təşkilat nöqteyi-nəzərindən normalar pozitiv və neqativ ola bilər. Pozitiv normalar təşkilatın məqsəd və vəzifələrini dəstəkləyərək onlara nail olmağa yönəldilən davranışı əsas götürür. Pozitiv normalara insanları gərgin əməyə stimullaşdıran, təşkilata sadiqliyi aşılayan, yüksək keyfiyyətə cəhd etdirən və istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsini təmin edən qrup normalara aiddir.

4) mütəşəkkillik səviyyəsi - qrup üzvlərinin bir-birinə və qrupa cavabdehlik səviyyəsi ilə xarakterizə edilir. Qrup o zaman daha çox mütəşəkkil hesab edilir ki, üzvlər bir-birinə rəğbət hiss edərək aralarında oxşarlıq hiss etsinlər. Mütəşəkkilliyi yüksək səviyyədə olan qrupda əlavə kommunikasiya problemlərinə, de-mək olar ki, təsadüf olunmur. Bundan başqa, qrupun mütəşəkkil səviyyəsinin yüksək olması, bir qayda olaraq, məqsədlərin də razılaşdırılmış olmasına, bütövlükdə təşkilatın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə gətirib çıxarır. Xüsusilə də, qrupun və təşkiatın məqsədlərinin üst-üstə düşməsi (identifikasiyası), burada səmərəliliyə təsir edən ən vacib amillərdəndir.

Menecer vaxtaşırı olaraq, yığıncaqlar keçirməklə qrup mütəşəkkilliyinin pozitiv effektini gücləndirə bilər. Belə yığıncaqlarda qrupun ümumi məqsədləri üzvlərin nəzərinə çatdırılır və hər bir üzv həmin məqsədlərə nail olmaqda öz vəzifəsini başa düşür.

Qrupun yüksək mütəşəkkillik dərəcəsinin, potensialının aşağı düşməsinin başlıca nəticəsi neqativ qrup təfəkkürüdür. Belə qrup təfəkkürü – qrupdakı «harmoniyanın» aşağı salınması məqsədilə bu və ya digər məsələ üzrə fərdin öz mövqeyini gizlətmək meylidir. Bu isə nəticədə qərar qəbulu prosesinin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

5) münaqişəlilik dərəcəsi - müxtəlif tipli qruplar səmərəliliyinin yüksəldilməsinə şərait yaratsa da, eyni zamanda, münaqişələrin meydanagəlmə imkanlarını da artırır. Mövqelərin aktiv mübadiləsi bir tərəfdən faydalı olsa da, bəzən belə müzakirələrin açıq münaqişə halına keçməsi neqativ nəticələrlə başa çatır. Buna görə

də, münaqişələrin idarə edilməsi və düzgün həlli təşkilatın səmərəliliyinin yüksəldilməsində son dərəcə vacibdir.

6) status - qrupda fərdin statusu bir sıra amillərlə müəyyən edilir: iş stajı, vəzifə, təhsil, ünsiyyət vərdişləri, təcrübə, məlumatlılıq. Bu amillərin təsiri qrup normaları və dəyərlərdən asılıdır. Tədqiqatlar göstərmişdir ki, bərabər şərait daxilində qrup üzvünün statusu nə qədər yüksəkdirsə bütövlükdə təşkilatda daha səmərəli qərarlar qəbul olunur.

7) qrup üzvlərinin rolları - qrup səmərəliliyinin ən vacib amillərindən biri də onun hər bir üzvünün optimal davranışıdır. Qrupun səmərəli olması üçün onun üzvlərinin davranışı onun məqsədlərinə nail olmağa və sosial qarşılıqlı təsirə xidmət etməlidir. Səmərəli qrup mühitinin yaradılması üçün rolların iki əsas istiqaməti mövcuddur: *məqsədli* və *dəstəkləyici* rollar.

Qeyd edək ki, məqsədli rollar sırf təşkilatın vəzifələri ilə bağlı olduğu halda, dəstəkləyici rollar qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı münasibətlərlə bağlıdır.

Xarici ölkələrdə bəzən təşkilatdaxili komitetlər də yaradılır. Komitələr – təşkilat çərçivəsində yaradılan qruplara deyilir ki, bu qruplara da konkret tapşırıqların və ya öhdəliklərin yerinə yetirilməsi üçün səlahiyyətlər verilir. Onları bəzən sovetlər, (şuralar) məqsədli qruplar, komissiyalar və ya komandalar da adlandırırlar. Lakin bütün hallarda bu qruplar qərarların qrup qəbulu üçün yaradılır ki, bu da onları digər təşkilati strukturlardan fərqləndirir.

Komitələr təşkilati strukturlarda boşluqların (uyğunsuzluqların) aradan qaldırılması üçün, yəni bölmələrdən heç birini səlahiyyətinə dəqiq aid olmayan tapşırıqların yerinə yetirilməsi, eləcə də bölmələrin fəaliyyətinin koordinasiyası və spesifik funksiyaların yerinə yetirilməsi məqsədilə yaradılır. Komitələrin aşağıdakı situasiyalarda yaradılması məqsədəuyğun hesab edilir:

1) əgər problem konkret sferada böyük təcrübə tələb edirsə;

2) təqdim edilən qərar təşkilatda həddən artıq qeyri-populyar olarsa, komitənin yaradılması müqavimət səviyyəsini azalda bilər;

3) əgər qərarın qrup qəbulu təşkilatdakı mənəvi ruhyüksəkliyinə səbəb olarsa;

4) təşkilatın müxtəlif bölmələrinin işinin koordinasiyasına ehtiyac olarsa;

5) əgər bütün hakimyyətin bir nəfərin əlində cəmlənməsi arzuolunmazdırsa, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi məqsədilə komitə yaradıla bilər.

Göründüyü kimi, müəssisə və təşkilatların strukturunun formalaşması son dərəcə mürəkkəb bir problemdir. Bu struktur, eyni zamanda, işçilərin sosial funksiyalarının icra edilməsinə və onun sosial qrup rəhbərinin funksiyalarının düzgün əlaqələndirilməsinə xidmət etməlidir.

5. Sosial sistemlər və sosial menecment

İdarəetmə sosiologiyası sosial strukturlara təsiretmə metodu və qanunauyğunluqları ilə, elmi-texniki tərəqqi, sosial siyasətlə bağlı sosial problemlər üzrə idarəçilik qərarlarının qəbulu ilə üzvü halda əlaqədardır. Bu baxımdan, idarəetmə sosiologiyası kollektivlərin sosial təşkili, sosial siyasət, sosial proqnozlaşdırma, əməyin sosiologiyası, iqtisadi sosiologiya ilə vəhdətlik təşkil edir. Burada sosial münasibətlər, insan münasibətləri, idarəetmə funksiyalarının icrası, sosial sistemlər konsepsiyası, sosial təşkiletmə sosiotexniki təşkiletmə, inzibati təşkiletmə, idarəetmə münasibətlərinin sosiologiyası, əməyin, o cümlədən, idarəçilik əməyinin təşkilinin sosial aspektləri, idarəetmədə sosioloji və psixoloji aspektlərin düzgün əlaqələndirilməsi, idarə edənlərlə, idarə olunanlar arasındakı münasibət və şaquli əlaqələr, rəhbərlik üslubu, liderlik, kadr siyasəti və strategiyası və s. mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sosiologiya elmi menecmentin, idarəetmənin sosial sistemləri ilə bağlıdır. İdarəetmənin sosiologiyasının predmetini sistem elementləri arasındakı formal və qeyri-formal qarşılıqlı təsirlər təşkil edir. İdarəetmə sistemində insanın, işçinin həyati fəaliyyəti-

nin idarə edilməsinin optimallaşdırılması amilləri, idarəetmənin subyekti və obyekti arasındakı münasibətlərdə, şəxsiyyət (fərd) və bütövlükdə idarəetmə sistemi arasındakı münasibətlərdə, intizam və təşəbbüskarlıq, müstəqillik və asılılıq ölçüsü, sistemdəki şəxslərarası və qruplararası münasibətlərin mexanizmləri, xarakterik məsələləri idarəetmənin sosiologiyası üçün xüsusi maraq doğurur və onun obyektini təşkili edir.

Sosial təfəkkür və idarəetmənin «*şəxsiyyət-idarəetmə sistemi*» qarşılıqlı münasibətlərinin xarakterinə görə Avropa və Şərq mədəniyyətinin təsirindən asılı olaraq iki tipi mövcuddur:

1) sistem mərkəzli tip - sistemin insan üzərində üstünlüyü ilə xarakterizə edilir. Burada sistem ancaq hüquqlara, insan isə ancaq öhdəliklərə malikdir. Sistem mərkəzli tipdə insan sistem üçün məqsəd yox, vasitədir.

2) şəxsiyyət mərkəzli tip - sistem və şəxsiyyət arasında qarşılıqlı münasibətlərin digər fərqli bir xarakteri mövcuddur. Burada insan sistem üçün ali dəyər və məqsəddir, sistem insana xidmət edərək onun mövcudluğu və inkişafı üçün maksimum əlverişli şərait yaradır. Bu iki konsepsiyanın çoxəsrlik mübarizəsində idarəetmənin sosioloji problemlərinə müxtəlif cür yanaşılmışdır. İdarəetmənin sistem mərkəzli konsepsiyasından şəxsiyyət mərkəzli konsepsiyasına keçidin ən vacib şərti – nəinki rəhbərlərin, eləcə də bütün işçilərin psixoloji və sosioloji mədəniyyətinin əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlməsi ilə əlaqədardır. Yalnız bu əsasda şəxsiyyətin sivilizasiyalı cəmiyyətin dəyərlərinə adekvat genotipinin formalaşması mümkün ola bilər.

Sosial sistem – məqsədli proqramı birgə reallaşdıran və müəyyən norma, qayda və prosedurlar əsasında fəaliyyət göstərən insanların birliyidir. «Sistemin» ümumi anlayışından fərqli olaraq sosial sistem bir sıra aşağıdakı əlavə əlamətlərə malikdir:

1) sosial sistem elementlərinin statuslarının iyerarxiyası;

2) sosial sistemdə özünü dərketmə mexanizmlərinin mövcudluğu;

3) idarəetmənin obyekt və subyektlərinin özünü dərketməsinin müxtəlif dərəcəsi;

4) sosial sistem elementlərinin dəyər meyllərinin müxtəlifliyi;

5) formal və qeyri-formal şəxslərarası və qruplararası münasibətlərin mövcudluğu və s.

Bu və ya digər sosial sistemə daxil olan və xüsusilə də idarəetmə əməyi ilə məşğul olan insanlardan sistem təfəkkürü, gələcəyi görmə qabiliyyətinin vərdişlərinə, təcrübəsinə, mədəniyyətinə yiyələnmək tələb olunur.

Sosial sistemlərin idarəedilməsinin başlıca vəzifələrindən biri – sistemin özünütəşkiletmə qabiliyyətinin yüksəldilməsidir. Rəhbər özünütəşkiletmə ilə sistemin vəziyyəti, daha dəqiq desək, sistemin xassələri arasındakı əlaqəni nə qədər aydın görür və dərk edirsə, bu vəzifə daha aydın başa düşülür və öz həllini tapır. Sistemin ən vacib xassələrindən biri də onun bütövlüyüdür. Burada sistem sosial reallığın elementi kimi çıxış edir. Eyni zamanda, hər bir sosial sistem özü daxilən aralarında qaydalı əlaqə və qarşılıqlı təsir olan elementlərlə təmsil olunmuşdur. Burada bütövlük yalnız məkan əlamətləri ilə deyil, başlıca olaraq qoşulma qüvvəsi ilə xarakterizə edilir. Qoşulma və ya qarmaq qüvvəsi – sistem elementləri, hər şeydən əvvəl, idarəetmə subyekti və obyekti arasında əlaqələrin qüvvəsidir. Sosial sistemin bütövlüyü o vaxta qədər saxlanılır ki, sistemdaxili elementlərin əlaqələr enerjisi həmin elementlərin digər sistemlərin elementləri ilə əlaqədar enerjisindən güclü olsun. Məsələn, təşkilatlarda kadr axıcılığı, başqa sözlə, sosial sistemin bütövlüyü vəziyyətinə insanın əməkdən, qrup üzvlərindən, sistemdən və rəhbərlərdən soyuması və uzaqlaşması dağıdıcı təsir göstərir.

Sosial sistemin digər vacib bir xassəsi strukturluqdur. Strukturluq – daxili quruluş, yerləşmə və qayda ilə xarakterizə edilir. Sistem elementləri və hissələrinin sabit əlaqələrinin məcmuu həmin sistemin tamlığını təmin edir. Struktur müxtəlif daxili və xari-

ci dəyişikliklər zamanı sistemin əsas xassələrini qoruyub saxlayır. Sistemin sosial strukturu özündə onun peşə, ixtisas, vəzifə, status və digər əlamətlərə görə bölgüsünü birləşdirir. Strukturluq sistemdaxili münasibətləri daha adekvat təmsil etməyə imkan verir. Sistemdaxili münasibətlər bir tərəfdən sistemin hissələrə bölgüsünü, digər tərəfdən isə sistem tamlığını təşkil edən elementlərin sıx qarşılıqlı əlaqəsini, funksional asılılığını özündə əks etdirir.

Sosial sistem nə qədər irimiqyaslı və mürəkkəb olarsa, sistemin iyerarxiyalılıq xassəsilə bir o qədər qabarıq şəkildə nəzərə çarpır. İyerarxiya – mürəkkəb çoxsəviyyəli sistemin struktur təşkiletmə prinsipidir. İyerarxiyalılıq idarəetmənin səviyyələri arasında qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı münasibətlərin qaydalılığını təmin edir. Mürəkkəb sistemlərin iyerarxiyalı quruluşunun zəruriliyi onunla bağlıdır ki, bu cür sistemlərdə idarəetmə prosesi informasiyanın iri həcminin əldə edilməsi, emalı və istifadəsi ilə əlaqədardır. Buna görə də, informasiya axınlarının idarəetmə strukturunun səviyyələri və funksional xidmətləri üzrə paylanması baş verir. Sistemin digər bir əhəmiyyətli, xassəsi də entropiyalılıqdır. *Entropiya* – sistemin vəziyyəti və davranışındakı qeyri-müəyyənlik ölçüsü və eləcə də sistemdəki real proseslərin geri dönməzliyi ölçüsüdür. «Entropiya» termini ilə sistemin qaydasızlıq dərəcəsi, yəni daxili təşkiletmənin aşağı səviyyəsi müəyyənləşdirilir. Sistemin belə vəziyyəti və xassələri sistemdəki təşkiledici informasiyanın qıtlığı və idarəetmə subyekti ilə obyekti arasındakı qeyri-simmetrik informasiya mübadiləsi ilə əlaqədardır. İnformasiya başlıca sosial funksiya yerinə yetirir, yəni bütövlükdə insanların davranışını, qismən isə təşkilati davranışı istiqamətləndirir. İdarəetmə subyekti ilə obyekti, istehsalçı ilə istehlakçı və əməkdaşlar arasındakı optimal informasiya mübadiləsi fərdlərin və bütövlükdə sistemin davranışdakı entropiyalılıq dərəcəsini azaldır.

Sistemin daha bir vacib xassəsi onun özünüidarəetmə, özünütəşkiletmə xassəsidir. Sistemin ümumi vəziyyəti idarəetmənin keyfiyyətindən, sistemin özünütəşkiletmə qabiliyyətindən asılıdır.

Sistemin hər bir xassəsi əksikliklərin dialektik vəhdəti kimi çıxış edir: xarici və daxili, xaos və qayda, hissə və tam, yuxarı və aşağı, durğunluq və inkişaf və s. Peşəkarlıq və idarəetmə məharəti bu əksiklər şəraitində konkret idarəetmə sisteminin vəziyyəti və tipinin, konkret situasiyanın (məqsədlərin müəyyən edilməsi, situasiyanın nəzərə alınması, qərar qəbulu vaxtı, vasitə və metodların seçilməsi və s.) nəzərə alınması ilə optimal idarəetmə fəaliyyətinin seçilməsində təzahür edir.

Sistemin vacib xassələrindən biri də onun *adaptivlik* xassəsidir. Nisbi avtonomluğa malik olan hər bir system, eyni zamanda, onu əhatə edən mühitdən və onun dinamikasından asılı olaraq qalır. Buna görə də, idarəetmə prosesində yaşamaq uğrunda mübarizə qanununa uyğun olaraq bir tərəfdən sistemin xarici adaptasiyasının təmin edilməsi, digər tərəfdən isə onun bütün elementlərinin xarici mühitin tələblərinə adekvatdaxili inteqrasiyasını təmin etmək zəruridir.

Sosial sistemin əhəmiyyətli xassələrinin məcmuu özünüinkişaf prosesini əmələ gətirir. *Özünüinkişaf* – sosial sistemdə bu prosesin zəruriliyini dərk edərək onun idarəetmə qabiliyyətinə malik olan hərəkətverici qüvvələrin mövcudluğunu bildirir. İnkişaf qabiliyyəti materiya və şüurun ən ümumi xassələrindəndir.

Reallığın konkret forması olan sistem daim dinamikadadır. Sistemin ümumi və konkret formaları arasındakı ziddiyyətlər ikili məzmununa görə xaos və nizamlı hərəkət trayektoriyalı olur. Xaos və nizam nisbi, hərəkət isə mütləqdir. Nizam anlayışı harmoniya, simmetriya, növbəlilik kimi anlayışlarla bağlıdır. Bir qayda olaraq, «nizam» ali formaya xasdır, «qaydalılıq» prosesi isə aşağıdan ali formaya doğru qaydalılığın artması istiqamətində gedən bir prosesdir. Bu zaman ümuminin xüsusidə təzahür etməsi ən başlıca şərtdir. Sistemyaradan amillər *ekzogen* və *endogen* amillərə bölünür. Endogen amillər inteqrativ amillərdən ibarət olmaqla aşağıdakılardan ibarətdir:

1) elementlərin keyfiyyət xassələrinin eyniliyi, ümu¬mi-liyi;

2) biri digərini qarşılıqlı tamamlama xassəsi - bu zaman sistemdaxili diferensiasiya prosesinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Yol verilən həddə qədər sistem elementlərinin diferensiasiyası sistemin möhkəmlənməsi və elementlər arasında inteqrasiya prosesinin sürətlənməsinə şərait yaradır. Bu və ya digər keyfiyyətlərə görə fərqlənən elementlərin bir-birini qarşılıqlı tamamlaması bütövlükdə sistem əlaqələrini daha güclü edir. Lakin diferensiasiya prosesi yol verilən həddi aşdıqdan sonra dağıdıcı amillər meydana çıxaraq inteqrasiya proseslərini pozur və bu sistemin məhvinə gətirib çıxarır. Ona görə də, diferensial – inteqral, eləcə də koordinasiya – subordinasiya prosesi sistem yaranmanın ən zəruri və atributiv amilidir;

3) induksiya amilləri - «İnduksiya» anlayışı sistemin tam təkmilləşənə qədər qurulması xassəsi ilə əlaqədardır. Bu xassə də sistem üçün artım, diferensial – inteqral proses kimi atributiv bir hal təşkil edir;

4) sabit, stabilləşdirici amillər - amillər sistemin sinergetik vahidliyini təmin edən ciddi əlaqələri özündə birləşdirir. Burada əsas rol struktura məxsusdur ki, bu struktur da həm sistemyaradan, həm də sistemqoruyan amil kimi çıxış edir;

5) mübadilə əlaqələri - hər bir sistemin ən mütləq xassələrindən olmaqla elementlər arasındakı maddi və mənəvi enerji mübadiləsi ilə xarakterizə etməlidir. Mübadilə əlaqələri olmazsa sistemdaxili inteqrasiya əlaqələri və bütövlükdə sinergetik vəhdət də olmaz. Bu isə sistemin mövcudluğunun inkarı deməkdir;

6) funksional əlaqələr - bu elementlər arasındakı qarşılıqlı asılılığı bildirməklə, elementlər arasında və eləcə də sistemlə elementlər arasındakı funksional asılılığı əks etdirir.

Sosial sistemlərin sinergetik vəhdətindən danışdıqda sistemdaxili ziddiyyətlərin təhlili ön plana keçir. Bildiyimiz kimi, əksiklərin mübarizəsi inkişafın əsas mənbəyidir. Ziddiyyətlərin əhatə dairəsi, prosesi nizam trayektoriyalı olmaqla sistemin qorunmasına xidmət etməlidir. Bu isə sistem elementləri arasındakı əlaqələ-

rin qarşılıqlı asılılığının güclənməsi ilə bağlıdır. Əgər sistemdaxili qarşılıqlı asılılıq əlaqələri zəif olarsa, sistem elementlərinin ilkin, ən cüzi diferensiasiyası belə sistemi məhvə doğru apara bilər. Əksinə, bu qarşılıqlı asılılıq əlaqələri nə qədər sıx, güclü və mürəkkəb olarsa, obyektiv olaraq sistem elementlərinin gələcək diferensiasiyası üçün zəmin yaradar.

Qeyd edək ki, sosial sistemdə tərəflər arasında ziddiyyətsiz qarşılıqlı əlaqə o zaman mövcud olur ki, sistem vəhdətliyini təmin edən məqsəd identifikasiyası olsun, yəni tərəflərin imkanları, potensialları rasional birləşdirilərək eyni istiqamətə yönəldilsin.

Sosial sistemdə aşağıdakı hallarda dağıdıcı amillərin rolu artmağa başlayır. Belə amillərə aiddir:

1) liderlər və yaradıcı şəxsiyyətlərin olmaması;

2) idarəedənlərin tez-tez dəyişdirilməsi;

3) idarəetmə strategiyası və prinsiplərinin qeyri-sabitliyi;

4) idarəetmə bölmələri və aparatı rəhbərlərinin annotasiyası;

5) əməkdaşların ehtiyaclarına diqqət yetirilməməsi, şəxsiyyət və idarəetmə sisteminin qarşılıqlı özgələşməsi;

6) idarəetmə səhvlərinin təkrarlanması, idarəetmə kadrlarının aşağı peşəkarlığı;

7) idarəetmənin həddən artıq mərkəzləşdirilməsi, formalizm, işgüzar ünsiyyətin bürokratlaşdırılması, xüsusilə şaquli istiqamətdə sistemin struktur kompo¬nentlərinin ifrat asılılığı.

XX əsrdə sosial-iqtisadi inkişafın gedişi təşkilat işinin ümumi modellərinin yaranmasına, idarəetmənin prinsipial strukturlarının təsbit edilməsinə, vəzifələr və səlahiyyətlər iyerarxiyasının standartlaşdırılmasına, idarəetmə funksiyalarının bölgüsünə, rəhbərliyin məlumatlandırılması qaydalarının müəyyən olunmasına və cavabdehlik ölçülərinin formalaşdırılmasına gətirib çıxardı.

İdarəetmənin bürokratik rasionallaşdırılması və cəmiyyətdə hakimiyyətin təşkili Veber tərəfindən xüsusilə tədqiq edilmişdir. Veber tədqiqatlarının nəticələri bürokratik sistemin ideal tipinin aşağıdakı əlamətlərini üzə çıxarmışdır:

1) təşkilat üzvləri arasında öhdəliklərin dəqiq bölgüsü nəticəsində nail olunan səmərəlilik;

2) «yuxarıdan aşağı» prinsipi üzrə hakimyyətin ciddi iyerarxiyası;

3) fəaliyyətin eyniliyini və qərarlar sxeminin standartlılığını təmin edən formalaşdırılmış normativ sistem;

4) şəxsiyyətin rolu olmayan fəaliyyət, funksional icraçılar arasında münasibətlərin neytrallığı. Qeyd edək ki, bu cür münasibətlərlə fərd qismən bir funksiya, yəni müəyyən səlahiyyət statusunun daşıyıcısı kimi çıxış edir.

Bütün bu əlamətlər istənilən təşkilatın müvəffəqiyyətli işi üçün zəruridir və öz-özlüyündə ümumilikdə tam şəkildə bürokratiyanı bildirmir. Lakin idarəetmə aparatının fəaliyyət praktikası bürokratiya sisteminin ideal modelinin deformasiyası əlamətlərinin mövcudluğunu sübut edir. Belə bir təhlükəni Veber özü də görə bilmişdi. Veber ömrünün axırına təsadüf edən qısa bir vaxtda sosialist cəmiyyətinin quruculuğu üzrə tarixi sınaqların əvvəllərini müşahidə edərək qeyd edirdi ki, gələcək cəmiyyət dövlət hakimiyyətinin ali orqanlarının təbliğ etdiyi kimi fəhlə sinfinin diktaturası deyil, məmurların diktaturası olacaqdır. Sonrakı zaman aparatın bürokratikləşdirilməsi əlamətlərinin gücləndiyini, idarəetmə prosesində «inzibati sklerozun» dərinləşdiyini sübut etdi. Belə bir meylin sosial təhlükəsi ondan ibarətdir ki, bürokratikləşdirmə cəmiyyət kimi mürəkkəb kibernetik sistemi idarəetmə mexanizminin mahiyyətcə mürəkkəbləşdirir, «əks-əlaqə» prinsipini pozur, sosial bir qrup kimi idarəetmə aparatının xalq, seçicilər, zəhmətkeşlər və hakimiyyət orqanları arasındakı ictimai bir təbəqəyə çevirir. Nəticədə, idrəetmə sistemi və şəxsiyyət arasında qarşılıqlı özgələşmə prosesi baş verir ki, bu da idarəetmə sisteminin sosial-siyasi, mənəvi və təşkilati vəziyyətinin deformasiyaya uğramasına gətirib çıxarır. Bürokratikləşdirmənin mahiyyətcə xarakteristikasının idarəetmə subyekti ilə obyekti arasında özgələşmə, məmurla-

rın əlində hakimiyyətin cəmlənməsi və sosial əhəmiyyətli dəyərlərin dəyişməsi təşkil edir.

Dəyər meyilləri insanların tələbatları ilə müəyyən edildiyindən və bu səbəb üzündən də onların real davranışına təsir göstərdiyindən, «dəyərlər» anlayışının idarəetmə praktikası ilə və uyğun olaraq onun peşəkar hazırlığının sosioloji tərkib hissəsi ilə birbaşa əlaqəsi mütləqdir. Sosial sistemlərdə başlıca davranış anlayışı kimi sosial normalar çıxış edir. Bu sosial normalar da dəyərlər kimi idarəetmə prosesində daim əks olunur. Sosial normalar - davranışa uyğun tələblər, göstərişlər, təlimatlar və gözləmələrdir. Sosial normalar insanların ictimai qarşılıqlı təsir prosesində fəaliyyətdə olur, onların rolu ictimai münasibətlərin nizamlanmasına obyektiv tələbat, idarəetmənin sosial sisteminin sabitliyinin qorunması, insanın sosial sistemdəki rolu və yeri ilə müəyyən edilir.

İdarəetmə – sosial bir hal və ictimai zəruri əməyin bir növü olmaqla tamamilə dərk olunan bir prosesdir. Obyektiv bir reallıq kimi idarəetmə universal bir təzahürdür və insan sivilizasiyası yarandığı andan mövcuddur. İdarəetməyə sosial tələbat yarandığı an o, mütləq olaraq meydana gəlir. Qarşılıqlı təsirdə olan insanların birliyi nə qədər geniş miqyaslıdırsa, idarəetməyə sosial tələbat da bir o qədər çox olur və buna uyğun olaraq şəxsi keyfiyyətlərinin sosial əhəmiyyəti də artır. Təşkilatçılıq fəaliyyətini insan həyata keçirdiyi səbəbindən, əməyin bu spesifik növünə münasibətdə onun peşəkar hazırlığına tələbat da bir o qədər çox olur.

İdarəetmədə peşəkarlığın –praktiki və nəzəri tərkib hissəsi mövcuddur. İdarəetmə praktikası insanlığın tarixi ilə yaşıd olduğu halda, nəzəri əsaslara XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəllərində formalaşmağa başlamışdır. İdarəetmədəki peşəkarlıq və məharət hər zaman, əmək prosesində formalaşır və təzahür edir. İdarəetmə əməyinin spesifikası – sosial, iqtisadi, mənəvi, təşkilati və digər istiqamətlər üzrə səhvlərin və ya aşağı səviyyəli peşəkarlığın qiymətinin insanların həyat şəraiti və keyfiyyətinə birbaşa təsiri olmaq səbəbindən yüksək olmasıdır. Ona görə də, peşəkarlıq səviy-

yəsinin yüksəldilməsi idarəetmə praktikasının şaquli təşkiletmənin bütün səviyyələrində sürətli və dərindən öyrənilməsini tələb edir.

İdarəetmə nəzəriyyəsinin ən başlıca ideyalarından biri – idarəetmə sistemində insanın rolu, yeri və davranışının qarşılıqlı təsirinin optimallaşdırılmasıdır. İdarəetmənin humanistləşdirilməsi, şəxsiyyətə, iqtisadi (*Teylor konsepsiyası üzrə*), sosial (*Meyo konsepsiyası üzrə*) və psixoloji (*Hersberq konsepsiyası üzrə*) insana diqqətin artırılması firma fəaliyyətindəki müvəffəqiyyətlərin əsas səbəblərindəndir.

Qeyd edək ki, insana qarşı alçaldıcı mövqe insanla idarə edənlər arasında özgələşmənin yaranmasına səbəb olur və iqtisadi inkişafın əsaslarını dağıdır. İdarəetmə paradiqmasının qeyri-müəyyənliyi bu prosesi daha da dərinləşdirərək idarəçilik əməyinin böhranına səbəb olur. Bu böhranın başlıca simptomlarına aiddir:

1) idarəetmə stratejiyası və prinsiplərinin aşağı səviyyədə işlənib hazırlanması və realizasiyası;

2) işçi qüvvəsinin qiymətinin aşağı olması, əmək haqqının minimum yaşayış həddindən az olması;

3) idarəetmə metodları sisteminə zəif yiyələnmək;

4) əməkdaşların öz rəhbərlərinə inamı və hörmətinin aşağı səviyyədə olması;

5) idarəetmə prosesində tipik səhvlərin təkrarlaşması;

6) sıravi işçilərin sosial əhəmiyyətli məsələlər üzrə idarəetmə praktikası, o cümlədən də, idarəetmə qərarları qəbulundan uzaqlaşdırılması.

Hər bir sistem müvəffəqiyyətli inkişaf üçün özünütəşkiletmə və özünü idarəetmə qabiliyyətinə malik olmalıdır. Sistemdaxili boşluqların aradan qaldırılması idarəet-mədə bir əmək prosesi kimi daha ciddi diqqət tələb edir. Konkret makro- və mikrosistem çərçivəsində əqli və fiziki, idarəedici və icraedici əmək, müxtəlif sosial peşə-ixtisas qruplarının əməyi üzvi olaraq uyğunlaşdırılır.

Tamın və hissənin qarşılıqlı təsiri kimi onların qarşılıqlı asılılığı da üzvi və dialektik ziddiyyətlidir.

İdarəetmənin keyfiyyət xarakteristikası üçün, idarəçilik əməyinin böhranı əlamətlərinin aradan qaldırılması üçün həm əmək prosesinin, həm də əmək nəticələrinin təhlili olduqca vacibdir. Buradan da idarəçilik əməyinin predmeti və məhsulunun müəyyən edilməsi zəruriliyi meydana çıxır. Sosial mikrosistemlərdə minimum iki insanın qarşılıqlı təsiri və makrosistemlərdə sosial qrupların qarşılıqlı təsiri olduğundan, idarəetmənin obyektini də insanın aid olduğu bu sistemlər, idarəçilik əməyinin predmetini isə, sistem çərçivəsində insanın psixikası və şüuruna uyğun olan davranışı təşkil edir. Bir nəticə (son məhsul) qismində rəhbərin bu predmetlə işi şəxsiyyətin inkişafına, onun şüurluluq və peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə, insanın real davranışının təşkilati layihə obrazlarına, ictimai arzuolunan vəziyyətinə yaxınlaşmasına, əməkdaşın idarəetmə sisteminin məqsədinin istiqamətlənməsinə, nəticədə işçinin əmək və sosial aktivliyinin motivləşdirilməsinə, onun konkret idarəetmə sisteminin güclü intellektual, mənəvi və təşkilati potensialına çevrilməsini təmin edir.

İstənilən miqyaslı idarəetmə sisteminin rəhbəri obyektiv olaraq *qəbuledici – ötürücü informasiya mərkəzinə* çevrilir. Demək olar ki, bütün iş günü, bütün idarəetmə prosesi – məzmunca müxtəlif, müxtəlif mənbələrdən, müxtəlif kanallar üzrə, müxtəlif formalarda olan informasiyanın qəbulu və ötürülməsi ilə bağlıdır. Bütün bunlar informasiyanın daha diqqətli dərk edilməsini, təhlilini və qiymətləndirilməsini tələb edir. Rəhbərdən ötürülən informasiya icraçılara ünvanlanaraq əmr, sərəncam, strateji və ya operativ məqsəd və vəzifələrdə, idarəetmə prinsiplərində və s.-də ifadəsini tapır. Buradan aydın olur ki, informasiya – idarəçilik əməyinin daha bir başqa predmetini təşkil edir. Bu onunla əlaqədardır ki, informasiya vacib bir sosial funksiya yerinə yetirir, yəni insanların davraışını istiqamətləndirir, mahiyyətcə onların təşkilati davranışını müəyyənləşdirir.

İdarəçilik əməyinin digər başqa bir predmeti hesab edilən *münasibətlər sistemi* mürəkkəb və çoxcəhətlidir. Münasibətlər, istənilən sosial idarəetmə sistemində obyektiv olaraq meydana çıxır. Rəhbər, əməkdaşlarının öz əməyinə və bütövlükdə əmək təşkilinə məsuliyyətli münasibətini təmin etdikdə və sistemin bütün struktur elementləri arasındakı münasibətlər müxtəlifliyinin tənzimlənməsinin metodları sisteminə yiyələnmiş olduqda, idarəçilik əməyinin məhsulu kimi idarəetmə sisteminin yüksək səviyyədə təşkilinə nail olmaq mümkündür.

İdarəçilik əməyinin sadalanan predmetləri, əslində həm də insanların təşkilatda real davranışını mahiyyətcə müəyyən edən amillərdir. Bu amillər qarşılıqlı əlaqəli və kompleks halda insanların psixikasına təsir edərək onların psixi vəziyyətini, təşkilati davranışının bu və ya digər modelini formalaşdırır. Rəhbərin peşəkarlığı, idarəetmənin keyfiyyəti və səmərəliliyi nəticədə idarəçilik əməyinin bu spesifikasının dərk ediməsindən, əmək predmetinin öyrənilməsi və bu predmetlərin insanın rifahına xidmət etməsinin müxtəlif vasitələri və metodlarından istifadə etmək bacarığından birbaşa asılıdır. Bu nöqteyi-nəzərdən idarəetmə – idarəçilik əməyi predmetlərinin idarəetmənin müxtəlif miqyaslı sosial sistemlərinin məhsullarına, dəyərlərinə və vəziyyətlərinə çevrilməsi prosesidir. Lakin praktika sübut edir ki, əksər rəhbərlərdə öz xüsusi əməklərinin predmetləri və məhsulları haqqında çox bəsit bir təsəvvür formalaşmışdır. Bir çox hallarda onların əməklərinin nəticələri öz idarəçilik əməklərinin, idarəetmə aparatı işçilərinin əməklərinin təhlili və qiymətləndirilməsi olmadan təşkilatın bütün əməkdaşlarının məcmu əməyinin nəticələri ilə, buraxılan məhsulun kəmiyyət və keyfiyyəti ilə assosiasiya edilir.

İdarəçilik əməyinin spesifikası təşkilatın həyat fəaliyyətinin digər aspektlərində də büruzə verir. İdarəetmədə məqsəd qoyuluşunun əhəmiyyəti xüsusilə böyükdür. Müxtəlif sferalarındakı əmək məqsədyönlü fəaliyyət kimi, yəni müəyyən bir məqsədə uyğunlaşdırılmış və ona tabe olan fəaliyyət kimi müəyyən edilir.

Məqsəd qoyuluşunun idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasında bir sıra cəhətlərə görə onun rolu və əhəmiyyəti həddən artıq vacibdir. Bu başlıca olaraq onunla əlaqədardır ki, məqsədlər fərdlərin, kiçik qrupların və butövlükdə idarəetmə sisteminin davranışının istiqamətini müəyyən edir. Lakin bu, hələ o demək deyil ki, bu fəaliyyət subyektlərinin məqsədləri avtomatik olaraq təşkilat davranışının vahid istiqamətinə malik olur. Real idarəetmə praktikasında şəxsiyyət, qrup, sistem mənafelərinin harmonizasiyası ən mürəkkəb və vacib problemlərdəndir. Belə ki, mənafelərin harmonizasiyası probleminin həlli sosial birliyin təşkilatçılıq dərəcəsini və uyğun olaraq onun səmərəliliyini müəyən edir. İdarəetmə prosesində məqsədlərin və məqsəd qoyuluşunun təşkiledici potensialını yüksəltmək üçün heç olmasa sistemin həyat fəaliyyətindəki məqsədlərin funksiyaları və məqsədlərin formalaşdırılmasına edilən tələblər haqqında düzgün təsəvvürə malik olmaq lazımdır.

Rəsmi məqsədlər sistemin ümumi təyinatını, missiyasını, onun mövcudluğunun qanuniliyini özündə əks etdirir və müəyyən edir, rəhbərləri sistemin xarici mühitlə qarşılıqlı təsirinin optimallaşdırılmasına yönəldir. Daxili təyinatlı məqsədlər isə sistemdə və idarəetmə prosesində insanların davranışını müəyyən edir və tənzimləyir, sistem əməkdaşlarının işinin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsində meyar vahidi kimi çıxış edir, insan davranışlarındakı qeyri-müəyyənliyi, onların davranışlarının sistemin məqsədlərinə yönəldilməsi hesabına azaldır. Sistem məqsədlərində onun əməkdaşları öz mənafe və tələbatlarının ödənilməsi haqqında rəhbərlərin qayğısını görürlərsə, məqsədlərin təşkiledici potensialı yüksək hesab edilir. Başqa sözlə, idarəetmə praktikası tam və hissənin, sistem və şəxsiyyətin mənafelərinin harmonizasiyasını tələb edir.

İdarəetmə məqsədləri idarəetmə praktikasında psixologiyanın vacib prinsipi olan şüur və fəaliyyətin vahidliyi prinsipinin, insan psixikasının mövcudluğu (qabaqlayıcı), əksedilmə qabiliyyətinin öyrənilməsini və nəzərə alınmasını zəruri edir. İdarəetmədə peşəkarlıq rəhbərlərin sistemin arzu edilən gələcək vəziyyəti, təş-

kilatın gələcək obrazını görəbilmə qabiliyyətində və idarəetmə sisteminin inkişafına aralıq və strateji məqsədlərə nail olmağı təmin edəbilmə bacarığında ifadə olunur. Digər tərəfdən isə, idarəçilik əməyinin böhranının və sistemin təşkilati və sosial-psixoloji vəziyyətinin deformasiyası əlamətlərinin diaqnostikası məqsəd qoyuluşu və şəxsiyyətin, qrup və sistemin mənafelərinin uzlaşdırılması praktikasının təhlilini tələb edir. İdarəetmə sisteminin miqyası artdıqca idarəetmə səviyyələrinin uzlaşdırılması probleminin də aktuallığı artır.

Məqsəd qoyuluşu idarəçilik əməyinin subyektləri olan müxtəlif səviyyəli rəhbərlər tərəfindən həyata keçirildiyindən idarəetmə praktikasında subyektivizmin müxtəlif formalarının meydana gələbilmə təhlükəsi yaranır. Subyektivizmin meydana gələbilmə təhlükəsi həm də idarəetmə qərarları qəbuletmə prosesində, sistemin ümumi vəziyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı, idarəetmənin mikro- və makrosisteminin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi zamanı, bazardakı dəyişikliklər meylinin təhlilində, elmi-texniki tərəqqi və idarəetmənin səmərəliliyini müəyyən edən digər əhəmiyyətli amillərin təhlili zamanı yarana bilər. Subyektivizmlə yanaşı idarəetmənin səmərəliliyini situativ səhvlər, peşəkarlığın aşağı səviyyəsi və s. də aşağı sala bilər.

İdarəedicinin peşəkarlığı onun idarəçilik əməyinin sosial xarakteristikasını bilməyi zəruri edir.

«Menecment» peşəsinin sosial xarakteristikalarına aşağıdakılar aiddir:

1) Peşə – ictimai əmək bölgüsü çərçivəsində insanın fiziki, intellektual və mənəvi qüvvələrin cəmləndiyi ictimai zəruri, sosial faydalı fəaliyyət formasıdır. İnsan üçün peşəkar fəaliyyət bir tərəfdən yaşamaq və mövcud olmaq üçün mənbə, digər tərəfdən isə şəxsin özünü realizasiya vasitəsidir. Burada sistemin bu peşəkar əməyi necə qiymətləndirməsi və mükafatlandırması, konkret insan üçün hansı şəraitin yaradılması və bu şəraitin insanın özünü-

realizasiyası üçün nə dərəcədə əlverişli olması olduqca əhəmiyyətlidir;

2) bu peşəyə sosial tələbat, onun ictimai əmək bölgüsü strukturundakı rolu;

3) idarəetmə əmək subyekti kimi nəinki konkret sosium üçün arzuolunan gələcəyin layihələşdirilməsidir, həm də ixtisaslı şəkildə insanların birgə fəaliyyətini sosial əhəmiyyətli məqsədlərə nail olmağa yönəltməlidir;

4) peşənin sosial missiyası. İnsanların həyat fəaliyyəti şəraitinin mütərəqqi inkişafı konsepsiyası bütün hakimiyyət strukturlarına münasibətdə daha çox sosial gözləmələri əks etdirir;

5) idarəçilik əməyinin predmeti və məhsulları. Bütün səviyyə rəhbərləri tərəfindən bu peşənin spesifikasının dərk edilməsi, o cümlədən də, idarəetmə aparatı əməyi tərəfindən yaradılan sosial əhəmiyyətli dəyərlərin öyrənilməsi;

6) idarəetmənin subyekti və obyekti, əqli və fiziki, idarəedici və icraçı əmək sistemində funksional qarşılıqlı əlaqə və asılıq;

7) bu peşəkar fəaliyyətdə dayaq nöqtəsi kimi sosial bazanın zərurəti, mövcudluğundan irəli gələn sosial əməkdaşlıq problemi, hakimiyyətin legitimliyinin böhranı və s.;

8) müxtəlif miqyaslı idarəetmə sistemlərindəki sosial «idarəetmə münasibətlərinin» spesifikası;

9) «menecment» peşəsinin sosial cazibədarlığı və nüfuzu;

10) peşəkar patalogiyanın sosial əlamətləri, simptomları (bürokratizm, korrupsiya, sosial eqoizm, idarəedicilərdən özgələşmə və s.).

«Menecment» peşəsinin ən başlıca xüsusiyyəti idarəçilik əməyi ilə məşğul olanların bu əməyin keyfiyyəti və nəticələrinə görə sosial cavabdehliliyinin yüksək olmasıdır. İdarəetmə səviyyələrinin bütün rəhbərləri və sosial bir qrup kimi idarəetmə aparatı özlərində sosial-tipik əlamətləri daşıyır. Onların ictimai əmək bölgüsündəki xüsusi sosial statusu ictimai zəruri əməyin bir növü kimi idarəetməyə xüsusi bir spesifika verir. Bu peşəkar fəaliyyətin

spesifikası idarəçilik əməyinin predmeti, metodları, məhsulunun xüsusiyyətləri ilə ifadə edilir və sistemləşdirilmiş şəkildə idarəçilik əməyinin matrisasında təmsil olunur. Menecment peşəsi mikro- və makrosistemlərin bütün sosial qruplarının mənafeyilə əlaqədar olduğundan, idarəetmənin keyfiyyəti vacib bir sosial dəyər kimi çıxış edərək bu sferada əmək subyektlərinə olan maraq və tələbləri artırır.

Cavabdehlik hər zaman digərinin qarşısındakı öhdəliklərlə, müəyyən öhdəliklərin qəbulu ilə əlaqədardır. Cavabdehlik konkret sosial sistemlərdə qəbuledilmiş normalar, dəyərlər sistemi əsasında meydana gəlir. Cavabdehliyin hüquqi, iqtisadi, mənəvi və siyasi növləri vardır ki, bunlar da sosial nəzarətin (qanunlar, prinsiplər, ictimai fikir və s.) müxtəlif formaları ilə, eləcə də subyektiv formada reallaşdırılır. Cavabdehliyin subyektiv formada reallaşdırılması başlıca olaraq, sosial qarşılıqlı təsir subyektinin hər biri tərəfindən digər insanların qarşısında özünün ictimai rolu, öhdəlikləri və cavabdehliyin yerinə yetirilməsi keyfiyyətinin dərk edilməsi ilə bağlıdır. Burada cavabdehlik şəxsiyyətin daxili xassəsi kimi, yəni onun sosial keyfiyyəti kimi nəzərdən keçirilir. Bu şəxsiyyət tərəfindən öz statusunun və sosial rollarının ictimai münasibətlər sistemində dərk edilməsi, fəaliyyət və davranışın müəyyən olunmuş normalarına riayət edilməsi, özü və ətrafı üçün qəbul olunan fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi, cavabdehliyə hər zaman hazır olmaqla əlaqədardır.

Peşəkarlıq probleminin təhlili iki cəhətlə əlaqədar olur:

1) obyektiv və subyektiv xarakteristikalar. Bu peşəkar fəaliyyətin obyektiv xarakteristikasını (ictimai təcrübə nəticəsində tamalanan və konkret insandan asılı olmayan) və subyektiv xarakteristikasını (konkret insandan asılı olan) özündə əks etdirir.

2) psixoloji xarakteristika. Burada insanın peşəkar fəaliyyətinin obyektiv tələblərinə adekvat olan və ya olmayan psixoloji keyfiyyətlərin strukturunun təhlili də vacibdir.

6. Təşkilatdaxili sosial münasibətlər və onların idarə edilməsi

Təşkilatın sosiologiyası onun sosial qanunauyğunluqlarının, struktur bölmələrinin fəaliyyəti mexanizmləri və inkişafı meyillərinin öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Burada sosial münasibətlər dominantlıq təşkil edir. Sosial təşkildə təşkiletmə formalarının seçilməsi, əməyin təşkili, əmək və icra intizamı, əmək kooperasiyasının alqoritmiliyi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada sosial fəaliyyətin, bu fəaliyyət formasında iştirak edənlərin rolu, fəaliyyətin məqsədi, nəticələri də əhəmiyyətlidir. Son vaxtlar iqtisadi və sosial problemlərə həsr edilmiş məqalələrdə korporativ sosial məsuliyyət konsepsiyasına xüsusi əhəmiyyət verilir. İndi «sosial məsuliyyət» konsepsiyası artıq biznes fəaliyyətinin tərkib hissəsi kimi nəzərdən keçirilir. Lakin bəzi müəlliflər belə hesab edirlər ki, biznesin sosial məsuliyyəti probleminə dövlət müdaxilə etməməlidir. Bunu bizcə, mütləq halda başa düşmək olmaz.

İdarəetmənin sosiologiyası təşkilatın sosiologiyası ilə birbaşa bağlıdır. *Təşkilatın sosiologiyası* – sosiologiyanın sosial institutlar (və ya sosiol təşkilatlar) kimi təşkilatların sosial təbiətini, quruluşunu və tiplərini, formalaşdırılmasının qanunauyğunluqlarını və problemlərini, fəaliyyət və inkişafını öyrənən bir bölməsidir. Yuxarıdakı sadalananlar təşkilatın sosiologiyasının predmetini təşkil edir. Təşkilatın tərkibinə daxil olan bütün elementlərin məcmuu çoxölçülü bir mövcudluqdur. Təşkilatı sosial bir orqanizm kimi öyrənərkən ona ətraf mühitin təsirini nəzərə almamaq olmaz. Beləliklə, təşkilatın sosiologiyası təşkilata sosio-məntiqi aspektdən yanaşır. Adətən, təşkilatın öyrənilməsinin aşağıdakı əsas sosioloji aspektləri ayırd edilir:

1) təşkilatın quruluşu: məqsədlərin, iyerarxiyanın, tərkibin, strukturun, təşkilatın təsnifatı və s.-nin öyrənilməsi;

2) təşkilatın fəaliyyət göstərməsi: təşkilati münasibətlərin tipləri, təşkilatda fərdlərin davranışı, sosial-psixoloji və inzibati amillərin qarşılıqlı təsiri, qərar qəbulu və həyata keçirilməsi;

3) təşkilatda idarəetmə: təşkilati proseslər, tabeçilikdə olanlar və rəhbərlər arasında münasibətlər, rəhbərliyin üslubları və metodları, idarəetmə qərarları və s.;

4) təşkilatın inkişafı: yeni təşkilatların layihələndirilməsi və yaradılması, təşkilatın inkişaf meyilləri, onların yenidən qurulması metodları, yenilkilər və s.

Məlumdur ki, cəmiyyətin elementar hissəsi ayrıca insandır və bir qayda olaraq, insan öz məqsədlərini yalnız təşkilat adlanan bu və ya digər insan qrupu çərçivəsində həyata keçirə bilər. Təşkilat, ilk növbədə, hər hansı bir məqsədlərin (iqtisadi, siyasi, sosial və s.) əldə edilməsi üçün insanlar tərəfindən yaradılan sosial birlikdir. Məhz təşkilat insanların əmək kooperasiyasının, təşkil olunmuş qrup davranışının ən yayılmış formasıdır. Buna görə də əgər sosiumun (cəmiyyətin) elementar hissəsi ayrıca fərddirsə, cəmiyyətin ilkin sturktur elementi məhz təşkilatdır. Fərd və təşkilat bir-biri ilə qarşılıqlı təsirdə ümumi tam sosial sistem olan cəmiyyəti əmələ gətirir. Təşkilatı cəmiyyətin bir hissəsi kimi nəzərdən keçirərkən, təşkilat bir tədqiqat obyekti kimi öyrənilir. İctimai həyatda təşkilatın rolundan, onun nisbi müstəqil fəaliyyətindən və sosial mühitə təsirindən danışıqda, təşkilata sosiumun subyekti kimi baxılır.

Təşkilatın mahiyyətinə dair elmi ədəbiyyatlarda belə bir fikir daha çox yayılmışdır ki, təşkilat o zaman yaranır ki, hissələr tama xidmət etmiş olsunlar. Lakin təşkilatın mahiyyətinə dair A.Priqojinin aşağıdakı ifadəsi daha dəqiqdir: təşkilat o zaman yaradılır ki, hər hansı bir məqsədlərin, yaxud fərdi məqsədlərin əldə edilməsi ümumi məqsədlərin irəli sürülməsi vasitəsilə həyata keçirilir. A.Priqojinin bu yanaşması təşkilatların aşağıdakı iki əsas tipinin mahiyyətini xarakterizə edir:

1) bu tip əsasən «işgüzar» təşkilatlar (kommersiya təşkilatları, bəzi idarələr) üçün xarakterikdir. Bu zaman, təşkilatın son məqsədinə nail olmaq üçün işçilər cəlb edilməsi və onların tələbatları əməkhaqqı formasında ödənilməlidir;

2) bu tip müxtəlif ittifaqlar (siyasi partiyalar, həmkarlar ittifaqı, qeyri-kommersiya birlikləri və s.) üçün xarakterikdir. Bu zaman, başlıca olaraq sosial əməkdaşlıq sistemində öz mənafelərinin qorunması məqsədilə insanlar birləşərək bir növ qorunma çətirinin altına düşürlər.

Sosial institut kimi nəzərdən keçirilən istənilən təşkilat üçün aşağıdakı elementlər səciyyəvidir: ierarxiya, missiya, məqsəd, idarəetmə sistemi, təşkilati mədəniyyət.

Təşkilat ciddi hüdudlara malikdir, yəni üzvlərinin məhdud sayı və üzvlüyün formal meyarları mövcuddur. Eləcə də təşkilat üçün yeni üzvlərin qəbul olunması və köhnələrinin öz sıralarından xaric olunmasının müəyyən prosedurları, təşkilatın səmərəli fəaliyyət göstərməsi məqsədilə mövcud olanlardan zərurət yarandıqda, cəlb edilən resurslardan optimal istifadə metodları da xarakterikdir. Bütün bunlar təşkilatın missiyası, məqsədləri, vəzifələrini və bu vəzifələrə uyğun strukturun yaradılmasını müəyyən edir.

Təşkilatlara sosial yanaşma üç əsas komponentin ayırd edilməsini nəzərdə tutur:

a) özündə məqsəd qoyuluşu və ona nail olmağı birləşdirən məqsədyönlü idarəedici təsir.

b) bəzən spontan təşkilatdaxili prosesləri (liderlik, nüfuz qeyri-formal qruplar, sosial normalar və s.) nəzərə almaqla sosial özünütəşkiletmə.

c) ümumi təşkilati qayda – yuxarıdakı ilk iki komponentin məcmuu.

Bu üç komponentin dərk edilməsi təşkilatın məharətlə idarə edilməsini, başqa sözlə, onun formal strukturunun imkanlarından səmərəli istifadəni, qeyri-formal təşkilatın xüsusiyyətlərinin nəzə-

rə alınmasını, təşkilati mədəniyyətin, iyerarxiyanın, strukturun, missiyanın, məqsədlərin, strategiyanın formalaşmasına planlı və məqsədyönlü təsiri nəzərdə tutur.

İyerarxiya – kollektiv əmək təşkilinin ayrılmaz hissəsidir. İyerarxiya istər şaquli, istərsə də üfüqi istiqamətdə əmək bölgüsünü ifadə edir və istənilən sosial sistemin tabeçilik əsasında qurulmasının universal formasını təmsil edir.

İyerarxiya şəraitində bir fərdin digərindən birtərəfli şəxsi asılılığı yaranır. Bu zaman, bəzi əməkdaşların digərləri ilə münasibətdə subyektiv keyfiyyətlərinin mey¬dana çıxması praktiki olaraq qanuniləşdirilir. Məhz sosial qeyri-bərabərlik də özünü bununla büruzə verir.

İyerarxiya həm də hakimiyyətin təzahürünün başlıca şərtidir. Hakimiyyət fərdin davranış azadlığının məhdudlaşdırılması, ona formal qaydalara, davranış normalarına, onun fəaliyyətində müəyyən tələblərin, məqsəd və dəyərlərin riayət olunmasına məcbur edilməsi ilə bağlıdır. Bu isə bəzən fərdin mənafeyinə uyğun gəlmir. Buradan da hakimiyyətin mütləq atributu – kənarlaşmalara görə sanksiyalar meydana çıxır.

Lakin təşkilatdakı iyerarxiya münasibətləri yalnız xətti olaraq qurulmur. Bəzən «*çevrilmiş piramida*» adlanan situasiyalar da mümkün ola bilir ki, bu zaman rəhbərliyin ayrıca işçilərdən asılılığı meydana çıxır. Bu o halda baş verir ki, həmin ayrıca işçi nadir keyfiyyətləri ilə digərlərinin işini müəyən etmiş olsun. Bundan başqa, «*dəyişkən həndəsəli piramida*» forması da mümkündür ki, bu zaman da qərar qəbuluna piramidanın aşağı təbəqələri cəlb olunur. Belə hala rəhbərlərin seçimi zamanı rast gəlinir.

Təşkilatın əsas xarakteristikalarından biri də onun strukturudur. Təşkilati struktur təşkilatdaxili qarşılıqlı münasibətlər tipini, rolların bölgüsünü, vəzifələri, tabeçiliyi, idarəetmə strukturunu müəyyən edir. Təşkilati struktur - bürokratik idarəetmə sistemidir, vəzifəli şəxslərin öz fəaliyyətləri və qarşılıqlı münasibətlərində istinad etdikləri formal norma və qaydaların qanuniləşdirilmiş ha-

kimiyyətidir. Belə bir anlayış idarəetmə sisteminə Veber baxışlarını əks etdirir.Veber bürokratiyaya ictimai prosesləri idarə edən rasional maşın, dövlət səviyyəsindəki səmərəli fəaliyyət forması kimi baxırdı. Belə bir sistemdəki prioritetlər qulluqçular arasında funksiyaların dəqiq bölgüsü, qərar qəbulu sxemi, tabeçilik və s.-dir. Belə bir sistem bu gün Qərb və Amerika şirkətlərində geniş tətbiq olunur və idarəetmədə xüsusi bir yanaşma ilə («*performance management*») ifadə olunur. Bu zaman təşkilatın işçilərinin ciddi tabeçiliyi və tabeçilikdə olanların davamlı olaraq hesabat verməsi xarakterik bir haldır. Belə bir yanaşmada rəhbər səviyyəsindən asılı olmayaraq, yalnız özünün birbaşa tabeçiliyində olan insanlara təsir edərək idarə edir və uyğun olaraq hər bir işçi də yalnız öz rəhbəri qarşısında hesabat verərək onun göstəriş və əmrlərini icra edir. Bu cür sistemin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün qaydaya ciddi əməl olunmasıdır. Bu zaman formal strukturdan yan keçərək, bir və ya bir neçə iyerarxiya səviyyəsini adlayaraq qərar qəbulu mümkün deyildir.

Bürokratik sistemdəki istənilən struktur piramida formasına malikdir. Bu piramidanın zirvəsində təşkilatın siyasəti və strategiyasını müəyyən edən ali halqa rəhbərləri, əsasında isə son icraçılar (mütəxəssislər, fəhlələr, sıravi işçilər) yerləşir. Ali rəhbərlər və icraçılar arasında bir neçə aralıq idarəetmə təbəqəsi mövcud olarsa, belə struktur *şaquli struktur* adlanır. Əgər icraçılar birbaşa bir rəhbərə tabe olarsa, onda belə struktur *üfüqi struktur* adlanır. Aydındır ki, üfüqi struktur əməkdaşlarının sayı çox olmayan təşkilat üçün xarakterikdir.

XX əsrin əvvəllərində idarəetmənin *xətti –ştab strukturu* adlanan yeni tip struktur meydana çıxdı. Bu struktur başlıca olaraq elə istehsal müəssisləri üçün xarakterikdir ki, funksional xidmətlər (kadrlar şöbəsi, marketinq şöbəsi, konstruktor şöbəsi və s.) özünəməxsus ştab yaratmış olsun, bu ştaba da məsləhət və tövsiyə verən ali halqa rəhbərləri və xətti bölmələrə xidmət edən sexlər daxil olur.

Təşkilatın bürokratik formasının alternativi kimi 1970-ci ildə ilk dəfə Toffler adxokratiya anlayışını işlətmişdir. Adxokratiya elə bir təşkilati strukturdur ki, onun əsasını konkret tapşırığın yerinə yetirilməsi və ya müəyyən layihənin realizasiyası üçün yaradılan müvəqqəti işçi qrupları təşkili edir. Belə işçi qrupları öz rollarını yerinə yetirdikdən sonra dağılır və növbəti vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün lazım gəldikdə yenidən yaradılır. Menecmentdə adxokratiya sistemi *idarəetmənin partisipativ* sistemi adlanır. Adxokratiyalar eləcə də bürokratik sistemin daxilində də mövcud ola bilər. Buna misal olaraq, təşkilatın matris strukturu və ya funksional menecmenti göstərmək olar. Matrisa strukturu icraçıların ikili tabeçilik prinsipinə əsaslanır. Başqa sözlə, icraçılar bir tərəfdən aid olduqları funksional xidmət rəhbərinə, digər tərəfdən isə üzərində işlədikləri layihə rəhbərinə birbaşa tabe olurlar. Beləliklə, funksional xidmətlər layihə rəhbərinə insan resursları konsepsiyasını təqdim edir və texniki köməklik göstərir, layihə rəhbəri isə, öz növbəsində, müəyyən olunmuş müddət, resurslar və keyfiyyətə uyğun olaraq idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsi üçün səlahiyyətlərə malik olur.

Aydındır ki, heç bir təşkilati struktur təşkilatda mövcud olan münasibətlərin bütün spektrinin tam panoramını təsvir edə bilməz. Bu və ya digər funksional xidmətə formal münasibətindən və iyerarxiya səviyyəsindən asılı olmayaraq bütün əməkdaşlar formal struktur daxilində sosial qruplar təşkil edərək, sosial əlaqə və kommunikasiyalar yaradırlar. Təşkilatdakı formal münasibətlər çərçivəsindən kənara çıxan insan münasibətlərinin bu yığımı (plastı) qeyri-formal təşkilatı əmələ gətirir.

Qeyri-formal təşkilata formal dəyərlərə, məqsədlərə, normalara və s. paralel mövcud olan öz dəyərləri, məqsədləri, davranış normaları, qarşılıqlı münasibətlər sistemi, rolları uyğun gəlir. Daxili təşkilati proseslərin bu iki tərəfi məcmu halında təşkilati (korporativ) mədəniyyəti müəyyən edir. Təşkilatın formal və qeyri-formal prosesləri arasında özünəməxsus balans mövcuddur. Be-

lə ki, bu və ya digər tapşırıqların həlli prosedurları kifayət qədər dəqiq müəyyən edilmədikdə, əməkdaşlar təşkilatdaxili və təşkilatxarici müəyyən şəxsi əlaqələrindən itsifadə etməklə, tapşırıqların həllinin şəxsi sxemlərini işləyib hazırlayırlar. Bu zaman qeyri-formal sxemin məlumatları şirkətin ümumi siyasətinə uyğun gəlməyə də bilər. Bundan başqa, xidməti məsələlərin bu cür praktik həlli təşkilatın biznes proseslərini konkret icraçıların şəxsiyyətindən asılı vəziyyətə salır, qeyri-formal strukturun gücləndirilməsi halında isə şəxslərarası münaqişələrə asanlıqla çevrilə biləcək istehsal münaqişələrinin başvermə ehtimalı çox olar ki, bu da təşkilat işinin səmərəliliyini xeyli aşağı sala bilir. Buna görə də, təşkilatda buna oxşar problemlərin aradan qaldırılması üçün biznes proseslərin maksimal formalaşdırılması həyata keçirilməli, bu və ya digər tapşırıqların həllinin dəqiq prosedurları müəyyən edilməlidir.

İlk dəfə qeyri-formal strukturun mövcudluğu və onun təşkilatın fəaliyyətinə təsirinə 1928-1936-cı illərdə Xotori şəhərində sınaqlar keçirən amerikalı tədqiqatçı E.Meyo bütövlükdə diqqət yetirmişdir. Yerli fabrikin idarəedicilərinin təşəbbüsü ilə təşkil olunan bu sınaqların məqsədi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə istehsal sexləri işçilərinin əmək şəraitinin dəyişilməsinin hansı amillərinin (əməkhaqqı, əmək şəraiti və təşkili, rəhbərlik üslubu,işıqlandırma və s.) təsir etdiyini aydınlaşdırmaq idi. Məlum oldu ki, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini Xotori effektinin mahiyyətini təşkil edən şəxslərarası münasibətlərin optimallaşdırılması amili ƏET-nin digər məlum tədbirlərindən daha çox təsir edir. Qeydə edək ki, Teylora görə yaxşı işıqlandırma yüksək məhsuldarlığın birinci şəraiti idi. Empirik məlumtaların ümumiləşdirilməsi Meyoya menecmentin sosial fəlsəfəsini («insan münasibətləri» sistemi) yaratmağa imkan verdi.

Xotori sınaqları sübut etdi ki, qeyri-formal kiçik qrup vasitəsilə insanların psixologiyasına təsir edərək onların əməyə münasibətini dəyişmək mümkündür. Potensial enerji ehtiyatlarına malik

qeyri-formal qrup «insan münasibətləri» nəzəriyyəsində, son nəticədə, sözün geniş mənasında sivilizasiyada harmoniyanı bərqərar edən halqa olması idi. Meyo hər bir insanda mövcud olan qüdrətli potensial, mənəvi stimulları oyatmağa çağırırdı. Bu stimullardan ən güclüsü onun fikrincə insanın bütün iş yoldaşları ilə sabit əlaqələrinin yaradılması idi. «İnsan münasibətləri» doktrinasının köməyilə şirkətin mənafeyinə uyğun olaraq, işçilərə təsir etmək mümkündür ki, bu da müəssisələrdə yeni xidmətlərin yaradıl-masına və menecmentin xüsusi istiqaməti olan heyətin idarə edilməsi istiqamətinin inkişafına səbəb oldu.

İdarəetmənin başlıca vəzifəsi – məqsədlərin müəyyən edilməsidir ki, bunlara da nail olmaq üçün təşkilat fəaliyyət göstərir. Missiya təşkilatın əsas ümumi məqsədidir. Eyni zamanda, missiya təşkilatın nədən ötrü yaradıldığını bildirir. Missiyanı bəzən müəssisənin fəlsəfəsi kimi də xarakterizə edirlər. Missiya müəssisənin statusunu, işinin əsas prinsiplərini müəyyənləşdirir, strategiyanın və onun realizasiya yollarının seçimini təyin edir. Əlbəttə ki, şirkət müştərilərinin mənafe-lərinin, ümuminsani dəyərlərin və bütövlükdə cəmiyyətin tələbatlarının mütləq ön planda olması gərəkdir. Missiya şirkət heyətinin fəaliyyətini motivləşdirərək təşkilat qarşısında həyati vacib məqsəd kimi çıxış edir. Missiyanın məqsəddən fərqi, onun heç zaman bitməməsidir, tükənməməsidir. Reallıqda heç də bütün təşkilatlar dəqiq müəyyən olunmuş missiyaya malik deyil. Məhz, bu səbəbdən də idarəetmə üzrə məsləhətlərdə ilk addım kimi idarəetmənin müvəffəqiyyətli modelinin qurulması hesab edilir.

Missiya birmənalı şəkildə hansı məzmunda başa düşüldükdən və qəbul edildikdən sonra təşkilat üzvləri tərəfindən müzakirə edilmir. Belə ki, missiyanı qəbul etməyən təşkilat üzvləri şirkəti də tərk etmək məcburiyyətində qalır. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin səmərəlilik problemlərinin ən vacib göstəricilərindən biri təşkilat üzvləri arasında missiyanın müəyyən edilməsindəki fikir ayrılığı, alternatividir.

Hər bir təşkilatda müəyyən məqsədlər iyerarxiyası mövcud olur. Bu iyerarxiyanın zirvəsində şirkətin müxtəlif bölmələrinin (altsistemlərinin) məqsədlərini müəyyən edən ümumi məqsəd dayanır. Beləliklə, müəssisənin missiyasından irəli gələn məqsədlər toplusu yaranır. Təşkilatın ümumi məqsədi özündə son nəticəni əks etdirməlidir. Lakin ümumi məqsədin realizasiyası təşkilatın hər bir altsisteminin məqsədlərinə nail olunmadan mümkün deyildir. Qeyd edək ki, təşkilatın altsistemlərinin məqsədləri hər bir bölmənin spesifik tapşırıqlarının həlli ilə müəyyən edilir.

Təşkilatın əsas məqsədinə müəyyən strategiyanın realizasiyası yolu ilə nail olunur ki, bu da təşkilat üzvlərinə əsas məqsədə çatmaq nöqteyi-nəzərindən müxtəlif səviyyələrdə qərar qəbul etmək imkanı verir. Əsas məqsədin formalaşdırılması «nə etməsi ?» sualına cavab verir.

Məqsədlər piramidasındakı səviyyələrin sayı təşkilatın ölçülərindən asılıdır. Piramidanın fundamentini müəyyən işlərin yerinə yetirilməsini əks etdirən konkret tapşırıqlar təşkil edir.

Təşkilatda mövcud olan konkret biznes proseslərin təbiətindən irəli gələn uyğunsuzluqların və ziddiyyətlərin, məqsədlərin qeyri-müəyyən birliyi zamanı məqsədlər daxilində yaranması da bəzən qaçılmaz olur. Bu ziddiyyətlər isə istənilən təşkilati sistemdə mövcud olan münaqişələrin əsasını təşkil edir.

Altməqsədlər və ya təşkilatın altstruktur məqsədləri – təşkilatın əsas məqsədlərinin əldə edilməsinin ayrılmaz komponentləridir. Altməqsədlər nə planın, nə şirkət büdcəsinin, nə də müştərilərin arzularının törəməsi olmamalıdır. Əks halda, biznes prosesinin özü nəticədən daha vacib olar. Halbuki, biznes prosesi müəyyən nəticənin, yəni məqsədin əldə edilməsi üçün təşkil olunmasıdır. Alt məqsədlərin müəyyən edilməsi üçün yeganə istiqamət şirkətin baş məqsədi olmasıdır.

Heyətin idarə edilməsi, müəssisənin strategiyası, onun missiyası və baş məqsədinə əsaslanan bir proqramdır. Belə bir proqram aparıcı menecerlərin fəaliyyətinin əsasını təşkil edir. Heyətin

idarə edilməsi strategiyası müəssisə strategiyasının başlıca tərkib hissəsidir. Lakin praktikada heyətin idarə edilməsi strategiyasına təşkilatın ümumi strategiyasının törəməsi kimi yanaşılması situasiyası geniş yayıldığından, menecerlər vahid strategiyanın işlənib hazırlanmasında iştirak etmir və ali rəhbərliyin qərarlarına uyğunlaşmaq məcburiyyətində qalırlar. Bununla əlaqədar olaraq, heyətin idarə edilməsinin strategiyası anlayışının müəyyən edilməsində fikir ayrılıqları mövcud olur. Bununla yanaşı heyətin idarə edilməsi strategiyası dedikdə, hər şeydən əvvəl, müəssisədə heyətə münasibətdə idarəetmə qərarları qəbul edən şəxslər tərəfindən həyata keçirilən və uzunmüddətli dövr üçün nəzərdə tutulan təşkilati fəaliyyət tədbirləri məcmuudur.

İnsan resurslarının dəyəri, əhəmiyyəti haqqında həqiqət hələ XIX əsrin axırlarından başa düşülməyə başlamışdır. O dövrdə sənayedə kadr siyasəti ən yaxşı işçilərin hər cür imtiyazlarla digər müəssisələrdən alınması yolu üzrə həyata keçirilirdi. O dövrdə işçilərin təhsil alması bir çoxları tərəfindən qeyri-məhsuldar xərc kimi qiymətləndirilsə də, sonralar təkidlə qeyd edildi ki, bu cür xərclər çox faydalı məsrəflərdir. XVII-XVIII əsrlərin sənaye inqilabı müəssisələrdə yeni texnikanın tətbiqini sürətləndirdi. Texnika və texnologiyanın inkişafının ardınca müəssisələrdəki şəxslərarası münasibətlər və kadr siyasəti elmi tədqiqat predmetinə çevrilir. «Elmi menecment» hərəkatının yaradıcıları başa düşürdülər ki, insan resurslarından səmərəli istifadə avadanlıq və texnikadan rasional istifadə qədər vacibdir. Buna da Teylorun belə bir müddəası uyğun gəlir ki, insanların idarə edilməsi – əmək təşkilinin təkmilləşdirilməsi və onun məhsuldarlığının yüksəldilməsinin əsas problemidir.

Kadr siyasəti, heyətin idarə edilməsi, şəxslərarası münaqişələrin həlli, səmərəli rəhbərlik üslubunun işlənib hazırlanması problemləri bu gün də menecmentin diqqət mərkəzində dayanır. Menecment öz predmetinə görə davranış, xarakterinə görə isə sosial fənn olduğundan nəinki təkcə elm, həm də insanların idarə

edilməsi məharəti kimi təqdim edilir. E.Peterson və E.Ploumen hesab edirlər ki, menecmentə rəhbərliyin həyata keçiriləmsinin psixoloji prosesi kimi baxılmalıdır ki, onun vasitəsilə də əsas insan tələbatları ödənilir. Beləliklə, menecmentin bir məharət kimi qiymətləndirilməsi subyektiv amilin danılmaz rolunu, rəhbərin bilik və intuisiyasının mütləq əhəmiyyətini bir daha təsdiq edir.

Qeyd etdiyimiz kimi, Teylor insanlara rəhbərliyin öyrənilməsinə böyük əhəmiyyət verərək, idarəetməyə elm və məharət kimi baxırdı. Bu gün heyətin idarə edilməsinə xüsusi bir peşə, fəaliyyət növü kimi, müəssisədə insanlara rəhbərliyin elmi-praktiki mexanizmi və sistemi, metod və prinsipləri kimi baxılır.

Bugünkü gündə A.R.Vesninin sözlərilə desək, insanın isthesaldakı rolu köklü surətdə dəyişmişdir. Əgər əvvəllər insana maşın və avadanlıqlardan mahiyyətcə heç bir fərqi olmayan istehsal amili kimi baxılırdısa, indi o, şirkətin əsas strateji resursu hesab edilir. İnsanlar indi, sadəcə kadrlar kimi deyil, «insan resursları» kimi nəzərdən keçirilir və onların dəyəri bir müvəffəqiyyət amili kimi daim artmaqdadır. Heyət ilə əlaqədar xərclərə isə insan kapitalına investisiya – mənfəətin əsas mənbəyi kimi baxılır. Bu xərclər səhiyyə xidməti, istirahət tibb təşkili, idman, yaradıcılğın inkişafı üçün şəraitin yaradılmasına yönəldilir. Nəticədə, iri müəssisələrdə kadrların idarə edilməsi sistemini əvəz edən insan resurslarının idarə edilməsi sistemi formalaşmağa başlayır. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemi başlıca olaraq biznes strategiyası çərçivəsində münasibətlərin tənzimlənməsi əsasında təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyi və uzunmüddətli dövr üçün nəzərdə tutulan inkişafını təmin etmək vəzifəsini bir məqsəd kimi qarşıya qoyur.

V.R.Vesnik tərəfindən təklif olunmuş yanaşmanı daha da inkişaf etdirsək, «heyətin idarə edilməsi» və «kadrların idarə edilməsi» terminlərinin sinonimlər kimi deyil, bir tamın müxtəlif aspektləri kimi çıxış etdikləri yeni nəzəri-metodoloji paradiqma meydana çıxır. Heyətin idarə edilməsi ən ümumi anlayış olmaqla onun hissəvi müxtəlifliyini – kadrların və insan resurslarının idarə

edilməsi təşkil edir. Başqa sözlə desək, heyətin idarə olunması termini XX əsrin I yarısında kadrların idarə edilməsi, XX əsrin II yarısında isə insan resurslarının idarə edilməsi adlandırılmışdır. V.R.Vesnikə görə menecmentin «kadrların idarə edilməsi» konsepsiyasından «insan resurslarının idarə edilməsi» strategiyasına doğru tarixi hərəkəti kadr xidməti fəaliyyətindəki əsas dəyişikliklərlə xarakterizə edilir:

1) kadrların seçimi və yerləşdirilməsindən biznes strategiyası və təşkilati dəyişikliklərin formalaşdırılmasında iştiraka keçid;

2) ənənəvi funksiyaların yerinə yetirilməsi ilə yanaşı xətti rəhbərliyə kömək edilməsi;

3) heyətin idarə edilməsi sferasının peşəkarlaşması və bu sferada kadrların, sadəcə vəziyyətini qeyd etmək funksiyasına malik olan texniki icraçıların rolunun ixtisar edilməsi;

4) sosial əməkdaşlıq siyasətinin formalaşdırılması və realizasiyasında iştirak;

5) insan resurslarının inkişafının təşkilatın məqsədləri ilə sıx əlaqəli istiqaməti.

İnsan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyası çərçivəsində heyət bir çox aspektlərə görə əsas kapitala bərabər götürülür, yəni onunla əlaqədar məsrəflərə uzunmüddətli investisiya kimi baxılır, kadr planlaşdırılması istehsalın planlaşdırılmasına uyğunlaşdırılır və əməkdaşlar korporativ strategiyanın obyektinə çevrilir, əməyin qrup təşkilinin tətbiqi aktivləşir ki, bu səbəbdən də komandanın yaradılmasına, insanların qabiliyyətlərinin inkişafına və korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasına üstünlük verilir, kadr xidmətləri təşkilati və analitik məsələləri həll edir və eləcə də xətti rəhbərlərə əməkdaşların şirkətə adaptasiyasını yüngülləşdirmək məqsədilə köməklik edirlər.

Beləliklə, insan resurslarının idarə edilməsi prinsipinə yeni, qlobal uzunmüddətli məsələlərin həllinə, təşkilat işinin iqtisadi və sosial səmərəliliyinin yüksəldilməsinə, onun mühitlə balansının qorunub saxlanmasına istiqamətlənir.

Heyət üzrə menecerin əsas məqsədi digər menecerlər kimi məhsul həcminin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə şirkət mənfəətinin artırılması, digər məqsədi isə təşkilati stabilliyinin saxlanılmasıdır. Əgər şirkətdaxili mütəşəkkillik və sabitliyə nail olubsa, yəni şirkətdə şəxslərarası münaqişələr yoxdursa, işçilər yüksək ixtisas əldə etmişlərsə, öz xidmətləri və fərdi əmək tövhələrinə uyğun mükafatlandırılırsa, nəhayət, əməkdə maraqlıdırlarsa, onda bazarda lider mövqeyini qorumaq şirkətə asan olacaqdır.

Heyətin stabilliyi həm yüksək əməkhaqqından, komfort əmək şəraitindən və vəzifə pilləsi üzrə irəliləməkdən asılıdır. Heyət üzrə menecer sosial qrupların risqli iqtisadi vəziyyətdə davranışlarının spesifika və formaları haqqında məlumatlı olmalı, heyəti stabilləşdirən praktiki proqramlar işləyib hazırlamalıdır. Məhz, bu proqramların nə dərəcədə müvəffəqiyyətlə icrasından təşkilatın "mənəvi iqlimi" birbaşa asılıdır.

İdarəetmənin yüksək səviyyələrindəki stress və gərginlik idarəetmə piramidası, strukturlarını, bölmələrini əhatə etdikdə də özünü idarəetmənin avtoritar metodları, ciddi nəzarət və sosial qeyri-müəyyənliklə əlaqədar digər davranış formalarına üstünlük verməkdə göstərir. Praktika göstərir ki, bəzən çox sabit və möhkəm bazar mövqeyinə malik olan firma öz mövqelərini, səbəblərini heyət üzrə menecerlərin vaxtında aşkar etməmələri, aradan qaldırmamaları üzündən daxili qeyri-stabillik nəticəsində itirmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadiyyat və marketinq üzrə biliklər menecerlərə xarici streslər və qeyri-stabillikdən (bazardakı vəziyyət) qaçmağa, sosiologiya və psixologiya sahəsindən olan informasiya isə daxili streslər və qeyri-stabillikdən (təşkilatdakı vəziyyət) yaxa qurtarmağa imkan verir. Qeyd edək ki, heyət üçün menecer, hər şeydən əvvəl, davranış elmləri üzrə mütəxəssis olmalıdır.

Heyətin idarə edilməsi üzrə menecer işinin əsas metodları aşağıdakılardır:

1) təşkilati planlaşdırma və işin təhlili - əmək bölgüsü və təşkilinin təhlili həyata keçirilir (keçmiş sovet respublikalarında bu işlə, adətən. ƏET şöbəsi məşğul olurdu), şəxsi keyfiyyətlər sistemli olaraq tədqiq edilir (psixoloji tədqiqat). Təşkilati və psixoloji tədqiqat həyata keçirildikdən sonra bu tədqiqatların nəticələri arasında uyğunluq və daxili korrelyasiya müəyyən edilir;

2) qiymətləndirmə - işçilərin və rəhbərlərin fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti qiymətləndirilir, iş yerlərinin özünəməxsus tariflərdirilməsi həyata keçirilir. Bunun nəticəsində iş yeri (vəzifə) və onu məşğul edən təşkilat işçisinin onun saxlanmasına sərf olunan məsrəfləri nə dərəcədə doğrultması qiymətləndirilir;

3) peşəkar seçim - fərdin yalnız texniki ixtisaslığı deyil, həm də onun «sosial ixtisaslılığı», yəni insanlarla qarşılıqlı təsiri əsas götürülür;

4) təhsil və inkişaf;

5) əməyin ödənilməsinin tənzimlənməsi;

Mükafatlandırma sisteminin həm iqtisadi, həm də sosial tərəfi (şəxslərarası münasibətlərin tənzimlənməsi) vardır.

Heyətin idarə edilməsinin müxtəlif strategiyaları mövcuddur. ABŞ və Avropa (Böyük Britaniya, Almaniya) təşkilatlarında tətbiq olunan strategiyalar daha çox işçilərin Makqreqor tərəfindən təklif edilən tipologiyasına əsaslanır. Makqreqor iki tip insanı fərqləndirir:

1) «X» tipi – cavabdehlikdən qorxan, təbiətcə tənbəl insandır, demək, onu əməyə müxtəlif stimullar, təzyiq, məcburetmə (əmrlər, sanksiyalar və s.) vasitəsilə cəlb etmək olar.

2) «Y» tipi – öz təbiətinə görə əməyə cəhd edir, hər hansı birictimai faydalı fəaliyyətə qoşulduqda sevinc hiss edir. Belə bir insana aktiv fəaliyyət üçün hər hansı bir imkan vermək kifayətdir (maraqlı tapşırıq həvalə etmək, təhsil vermək, müvəffəqiyyətini qiymətləndirmək və s.).

Əvvəllər qeyd edildiyi kimi heyətin idarə edilməsinin ilk strategiyası F.Teylor ideyalarına əsaslanır. Teylor XIX-XX əsrlər-

də ABŞ-ın sənaye müəssisələrində əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məsələləri ilə məşğul olmuşdur. Onun fikrincə sənaye müəssisələrində çalışan işçilərin əksər hissəsinin təhsilləri olmaması səbəbindən «X» tipinə aid etmək olar. Belə insanları işə ancaq pul vasitəsilə stimullaşdırmaq olar, lakin puldan sui-istifadə hallarının qarşısının alınması üçün əməkhaqqını müəyyən səviyyədən artıq qaldırmaq olmaz. Belə bir situasiyada Teylor fəhlələrin funksiyalarını sadə əməliyyatlara qədər sadələşdirib maksimum daraltmağı təklif edirdi. Belə sadə əməliyyatları hətta ixtisası olmayan işçi də yerinə yetirə bilərdi. Beləliklə, müəssisə işi bacarmayan fəhlələri asanlıqla qovur və onların əvəzini qeyritəcrübəli işçilər arasından tezliklə tapır.

Teylor, eyni zamanda sex səviyyəsində çoxxətti iyerarxiya təşkilatını yaratmağı məsləhət görürdü. O, işçilərə həvalə edilən tapşırıqların yerinə yetirilməsində hər hansı bir azadlığın verilməsinə inadla qarşı çıxırdı. Müəssisə rəhbərləri, ilk növbədə, tapşırıq və normaların dəqiq yerinə yetirilməsinə nəzarət etməli və heyəti xətalara görə cəzalandırmalıdır. Bu cür situasiyada nəzarət vasitəsi kimi iyerarxiyanın rolu artır, heyətin təhsilinə çəkilən xərclər isə əhəmiyyətli dərəcədə azaldılır. Motivləşdirmənin başlıca aləti kimi mükafatlandırma çıxış edir. Burada məhsuldarlığın dəqiq normasına uyğun gələn, yerinə yetirilən işlərin həcmindən asılı olan işəmuzd ödənilmə üstünlük təşkil edir. Bu strategiya bir sıra nöqsanlara baxmayaraq, bu günə qədər istər sənaye müəssisələri, istərsə də inzibati-texniki işlərdə kifayət qədər aktualdır və geniş yayılmışdır.

Bu strategiyanın əksi olaraq heyətin idarə olunmasına inteqrativ yanaşmada Makqreqor təsnifatındakı «Y» insan tipi haqqındakı təsəvvür əsas götürülür. İnteqrativ yanaşma insan resurslarının idarə edilməsinin əsasını təşkil edir. Bu strategiya çərçivəsində heyətin seçimində əməkdaşların təhsili və ixtisasına, onun çalışmaq və öz peşəkar vərdişlərini inkişaf etdirmək arzusuna xüsusi diqqət verilir. Belə işçini stimullaşdırmaq üçün təşkilat ona uzun-

muddətli məşğulluq və inkişaf imkanları üçün təminat verməlidir. Belə bir vəziyyətdə müəssisə işçini asanlıqla işdən uzaqlaşdıra bilməz, belə ki, ixtisaslı heyət təşkilatın ən vacib resursudur və belə bir heyətin yerini doldurmaq peşəkar kadrların əmək bazarı şəraitində kifayət qədər mürəkkəb və məsrəflidir.

Təbii ki, şirkət öz əməkdaşlarının təhsili və inkişafında, onların potensialından maksimal istifadə olunmasında maraqlıdır. Məhz, bu səbəbdən şirkət onları müxtəlif növ layihə qruplarına cəlb edir. Belə bir situasiyada əməyin ödənilməsi nəinki əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin vasitəsi kimi, həm də daha çox yüksək ixtisas, əməyə şüurlu münasibət və peşəkar normalara uyğunluq əsasında əldə edilən işin səmərəliliy dərəcəsinin ekvivalenti kimi çıxış edir.

Son onillikdə Yaponiya müəssisələrinin əldə etdikləri iqtisadi müvəffəqiyyətlər idarəetmə strategiyasının yuxarıda qeyd edilən növlərindən fərqli xüsusi bir strategiyanın mövcudluğundan xəbər verir.

Yapon menecmenti – heyətin idarə edilməsinin spesifik üslubudur. İdarəetmənin yapon metodları Avropa və Amerika metodlarından köklü surətdə fərqlənərək aşağıdakı xüsusiyyətlərə əsaslanır: işçilərin ömürlük və ya uzun müddətə işə götürülməsi, əməkhaqqının illərin müddətinə uyğun artırılması, işçilərin firma çərçivəsində yaradılan həmkarlar ittifaqlarında iştirakı: Yapon menecmenti həmkarlar ittifaqlarına idarəetmə və işçilər arasında əməkhaqqı məsələlərinə dair qanunu vasitəsi kimi baxırlar. ABŞ-da həmkarlar ittifaqları sahə çərçivəsində, Yaponiyada isə firma çərçivəsində yaradılır. Bu səbəbdən də Yaponiyada həmkarlar ittifaqları peşələr üzrə bölünmür, eyni firmanın işçilərinin ittifaqını təşkil edir və menecmentin məhsuldarlıq, mənfəətlilik, artım kimi dəyərlərinə istiqamətlənir. Yaponiyanın həmkarlar ittfiaqları firmaya zərəri olmadan işçilərin həyatının yaxşılaşdırılması yolları və vasitələrini axtarır. Bununla yanaşı onlar menecmentin məqsə-

di və siyasətini hərtərəfli öyrənərək zərurət gəldikdə ciddi təklif atəşinə də tutur.

İdarəetmənin yapon metodu Avropa və Amerikanın əksər ölkələrində istifadə edilən metodlardan öz istiqamətinə görə fərqlənir. Belə ki, Yaponiyada idarəetmənin əsas predmeti əmək resurslarıdır. Yapon idarəedicisinin qarşısına qoyduğu məqsəd – işçilərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına müəssisə işinin səmərəliliyinin artırılmasıdır. Avropa və Amerika menecmentində isə əsas məqsəd mənfəəti maksimuma çatdırmaqdır.

İdarəetmənin yapon tipinin aşağıdakı əsas prinsipləri fərqləndirilir:

1) firma və işçilərin mənafeləri və həy at sistem fəaliyyəti sferalarının uyğunlaşdırılması;

2) kollektivçiliyin fərdiyyətçilikdən üstünlüyə firmadaxili insanların kooperasiyası;

3) üç əsas qüvvənin (idarəedicilər, sıravi işçilər və investorlar) təsir və mənafelərinin balansı;

4) firmalar arasında əlaqələrin formalaşdırılması üsulu.

Yapon cəmiyyəti kollektivçilik ruhu ilə tərbiyələnir. Yaponlar hər zaman qrup adından düşünürlər. Şəxsiyyət özünü, hər şeydən əvvəl, qrup üzvü tərəfindən, öz fərdiyyətini isə tamın hissəsinin fərdiyyəti kimi dərk edir.

Yapon menecmentinin digər vacib xüsusiyyəti fasiləsiz təhsil konsepsiyasıdır. Onların fikrincə təhsilin əsas məqsədi daha məsuliyyətli işə hazırlıqdan ibarətdir. Yaponlar yeni ideyalara çox həssasdırlar. Onların fikrincə innovasiyalar iqtisadi artımın əsasını təşkil edir.

Qeyd etdiyimiz kimi, idarəetmənin yapon sistemi milli ənənələr və menecmentin aparıcı təcrübəsinin üzvi birləşməsi kimi formalaşmışdır. Yapon sosioloqu Ç.Nakans qruplarda milli mədəniyyət ənənələrindən asılı olan münasibətlər tipinin öyrənilməsinə istiqamətlənən tədqiqat keçirmişdir. O, sosial qrupların daxili strukturunun təhlili konsepsiyasının əsas müddəalarını işləyib ha-

zırladı. Ç.Nakans insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlər tipini 2 qrupa böldü:

1) *üfüqi,* ümumi cizgilərə malik fərdlərin məcmuu kimi (məsələn, eyni peşənin insanları);

2) *şaquli*, yəni müxtəlif cizgilərə malik, müəyyən sosial münasibətlərlə əlaqəli insanlar Yapon cəmiyyəti üçün münasibətlərin «şaquli» tipi xarakterik və müəyyənedicidir.

Yaponiyada «insan potensialı» konsepsiyasının özünəməxsus ifadəsini qərarların qrup qəbulu sistemi təşkil edir ki, bu zaman da qərar qəbuluna görə cavabdehlik qrupun bütün üzvləri arasında bölüşdürülür. Bu vaxt nəzərdə tutulur ki, heç kim təkbaşına qərar qəbul etmək hüququna malik deyildir, qərarlar konsensus yolu ilə qəbul edilməlidir. Bu sistem qərarın hamı tərəfindən qəbul edilməsini tələb edir. Əgər kimsə konkret qərarın qəbulunun əksinə çıxarsa, təklif geri qayıdır.

Davranışın ənənəvi «X» və «Y» modellərinə qarşı yaponlar «insan potensialı» modelini işləyib hazırlayaraq müvəffəqiyyətlə tətbiq edirlər. «İnsan potensialı» modelinə görə ən önəmlisi ondan ibarətdir ki, insanların öz qabiliyyətlərini tətbiq etmək və inkişaf etdirmək imkanına malik olmağa və bundan zövq almağa ehtiyacları var. «İnsan potensialı» konsepsiyası işçinin qabiliyyətinin inkişafa həvəsləndirdiyi əmək şəraitini dəstəkləyəir, işçilərdə özünüidarəetməyə və özününəzarətə cəhdin inkişaf etdirilməsinə xüsusi diqqət verir.

İdarəetmə nəzarəti – idarəetmə planlaşdırılması və əks- əlaqənin ixtisar edilmiş, dar təyinatıdır, təşkilati məqsədlərin əldə edilməsində menecer fəaliyyətinin başlıca alətidir. İnsanın idarəetmə qabiliyyəti müəyyən hüdudlara malikdir, buna görə də, biznesin səmərəli idarəetməyə imkan verən optimal miqyası tapılmalıdır. Yapon firmalarında qarşıya qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə idarəetmə nəzarəti direktivlər qəbulu yolu ilə deyil, isthesal prosesində zəif halqaların aşkar edilməsi və onlara köməklik göstərilməsi vasitəsilə həyata keçirilir.

Yapon firmalarında heyətin idarə edilməsinin bu və ya digər xarakteristikaları təşkilatın iqtisadi müvəffəqiyyətinin tərkib hissəsi olan təşkilati mədəniyyətin xüsusiyyətləri haqqında da özünəməxsus bir təsəvvür yaradır.

Son dövrlərə qədər sosiologiyada rasional bürokratik bir maşın kimi səmərəli təşkilat haqqında Veber təsəvvürlərinə əsaslanan tədqiqatlar dominant mövqeyə malik olmuşdur. Bu tədqiqatlar təşkilatın yalnız formal strukturunun rolunu vurğulayaraq, Yapon və Qərb firmaları arasında hər hansı bir fərqi aşkar etmək qabiliyyətinə malik deyildi. Bundan sonra alimlər təşkilati formalara milli mədəniyyətlərin təsirini öyrənməyə başladılar.

Sosiologiya üçün ənənəvi olan sistem – struktur yanaşmanın əleyhdarlarının fikrincə, təşkilat fəaliyyətinin əsasında onun üzvlərinin davranışları və qəbul edilən qərarları müəyyən edən bəzi baza təsəvvürləri (mühakimələri) durur. Bu təsəvvürlə, adətən, fərdin ətraf mühiti (qrup, təşkilat, cəmiyyət) və onun dəyişənlərinin tənzimləyicilərini (zaman, məkan, iş, münasibətlər və s.) görə bilməsi ilə əlaqədar olur. Bu təsəvvürlərin əksəriyyəti şüuraltı sferada mövcud olduğundan, nadir hallarda dərk edilir və ya hətta onların daşıyıcıları olan təşkilat üzvləri tərəfindən adi müəmmalı halda qəbul edilir. Lakin bu təsəvvürlər insanın təşkilatdakı və onun ətrafındakı situasiyanı nə dərəcədə görməsinə və hər hansı bir hərəkətə keçib keçməməsinə dərindən, güclü təsir edir. Təşkilati – mədəni yanaşmanın əsas müddəalarına görə təşkilat üzvlərinin davranışı formal qayda və prosedurlardan çox mədəni normalar, dəyərlər, təsəvvürlər və mühakimələrlə tənzimlənir. Beləliklə, təşkilatın müxtəlif şəraitdə davranışını anlamaq və ya proqnozlaşdırmaq üçün onun əsas təsəvvürlərinin məcmuunu, yəni onun mədəniyyətini başa düşmək lazımdır.

«*Təşkilati mədəniyyət*» anlayışının müxtəlif təyinatlar çoxluğunda bu sahənin aparıcı mütəxəssislərindən biri sayılan Şeyn tərəfindən inkişaf etdirilən yanaşma digərlərindən daha populyardır. Şeynin təyinatına görə, təşkilati mədəniyyəti işçilərin xarici

adaptasiyası və daxili inteqrasiyası problemlərinin həlli olan, keçmişdə özünü doğruldan və öz aktuallığını hər zaman təsdiq edən üsul və qaydaların məcmuu kimi xarakterizə etmək olar.

Amerikalı sosial-psixoloq olan Şeyn praktiki olaraq korporativ mədəniyyət konsepsiyasını (təşkilatdaxili dəyərlər və praktikalar haqqında fikirlər məcmuu) icad etmişdir. E.Şeyn menecment terminologiyasına daxil olan iki terminin («*psixoloji müqavilə*» və «*karyera yakoru*») yaradıcısıdır. Hər iki termin Şeyn yaradıcılığının mərkəzi mövzusu olan motivləşmənin təhlili ilə əlaqədardır.

«*Psixoloji müqavilə*» termini əməkdaşın onu işə götürənlərdən nəinki təkcə əməyinin ödənilməsi, əmək şəraiti, işin saatları və stabilliyi ilə əlaqədar, həm də daha çox əməkdaşın imkanları və cavabdehliyinin inkişafına onu necə həvəsləndirmələri ilə əlaqədar gözləmələri ilə bağlıdır. E.Şeyn inanır ki, istehsaldakı bir çox münaqişələr və tətillər bu psixoloji müqavilənin pozulması səbəbindən baş verir. Psixoloji müqavilə birtərəfli olmur, bu müqaviləyə həm də şirkətin çalışan insanlara qarşı münasibətdə gözləmələri (loyallıq, vicdanlılıq, dürüstlük) qoşulur. Müqavilənin uzunmüddətli əsasda mövcud olması üçün gözləmələrin hər iki tərəfi tarazlı olmalıdır.

Mənsəb yakoru – müəyyən təşkilatda çalışan fərdlərin özlərini və bu təşkilatda onlara işləməyi məcbur edən səbəbləri necə görmələri ilə əlaqədardır. Bütün bunlar şəxsi potensialı reallaşdırmaq tələbatının ödənilməsi və özünə qiymət ilə bağlıdır.

Şeyn mənsəb yakorunun aşağıdakı xarakteristikalarını müəyyən etmişdir:

1) fərdlər öz texniki vərdişlərini, idarəetmə imkanlarını necə qiymətləndirirlər;

2) onların məşğul olduqları əməyin səmərəsini necə təmin edirlər.

Şeyn izah edirdi ki, mənsəb yakorları hətta fərdin öz vəziyyətindən məmnun qaldığı təşkilat daxilində belə onun inkişafına təsir edir.

Ayrı-ayrı əməkdaşlarda öz vəziyyətlərinin qiymətləndirilməsi qabiliyyətinin formalaşdırılması, həmin əməkdaşların təşkilatın məqsədləri, fəaliyyət istiqamətləri haqqında nə düşündükləri və təşkilatın özünün bu formalaşdırmaya göstərdiyi təsir ilə də müəyyən edilir. Bütün bunlar şirkətin təşkilati mədəniyyətini formalaşdırır. Şeyn göstərir ki, təşkilatın mədəniyyəti – təşkilatın bir total sosial vahid kimi öz tarixi müddətində öyrəndikləri ilə bağlıdır. O, hesab edir ki, mədəniyyət: 1) artefaktlardan (geyim forması, ofisin yerləşməsi və s.); 2) dəyərlərdən (əvvəlki nəsillərin ənənələri) və 3) ümumqəbuledilmiş normalardan (təşkilatdaxili davranış və təşkilatın ətraf mühitdəki davranışı) ibarətdir. Belə situasiyalarda işçilər və işə götürənlər arasındakı razılıq təşkilat məqsədlərinə müvəffəqiyyətlə nail olmaq üçün zəruridir.

Müvəffəqiyyətli liderliyə aparan təşkilatdakı mədəniyyət dəyişikliklərinin idarə edilməsini inadla və dəfələrlə qeyd edən Şeyn korporativ mədəniyyət mütəxəssislərinin istinad etdiyi bir şəxsə çevrildi. Qeyd edək ki, təşkilatdakı mədəniyyət dəyişikliklərinin istiqaməti müxtəlif, mədəniyyət fərqlərinə malik iki şirkətin qovuşması və ya şirkətlərin yeni bazarlara çıxışının müvəffəqiyyət və ya məcburiyyət ilə nəticələnməsinə birbaşa təsir göstərir. Bu qəbildən olan mədəniyyət problemlərinin müəyyən edilməsinə kömək edən bir sıra diaqnostik tədbirlərin işlənib hazırlanmasında da E.Şeynin xidmətləri danılmazdır. Eyni zamanda, onun tərəfindən bu problemlərin həlli varinatları da təklif edilmişdir. Şeynin fikrincə, bu problemlərin diaqnostikası, bacarığı düzgün menecmentin həyati zəruri keyfiyyətini təşkil edir. Motivasiya haqqında Şeynin də işi Makqreqorda olduğu kimi rəhbərlərin işçiləri necə qiymətləndirmələrini təhlil etməkdən başlayır. Məhz, buna uyğun olaraq bu modellər dörd qrupa bölünür:

1) «rasional – iqtisadi» model - Teylora məxsus olub, Makqreqor tərəfindən «X» nəzəriyyəsi kimi ifadə edilmişdir. «Rasional-iqtisadi» modelə əsasən insanların əksəriyyəti maliyyə səbəbləri üzündən çalışır və davamlı olaraq idarəetmə nəzarəti tələb edir;

2) «sosial» model - Meyo tərəfindən formalaşdırılan bu modelə görə iqtisadi tələbatlardan başqa sosial tələbatlar da mövcuddur ki, onların da iş prosesinin saxlanılmasındakı rolu iqtisadi tələbatlardan heç də az deyildir;

3) «özünürealizasiya» modeli - şəxsiyyətin tam potensialının realizasiyasında onun tələbatlarının öyrənilməsi istqamətində fikirləri inkişaf etdirilmişdir. «Y» nəzəriyyəsi ilə Makqreqor, Argiris və Heysberq tədqiqatlarının xidmətinin böyüklüyü bu sahədə danılmazdır;

4) «kompleks» model - Şeynin əlavə etdiyi bu modelə görə insan tələbatları və motivlərinin böyükhəcmli olması səbəbindən fərdin reaksiyası müxtəlif situasiyalardakı dəyişənlərin çoxluğundan asılıdır. Şeyn həm də fərdin baxışlarının dəyişməsindən asılı olaraq vadaredici anların da dəyişilməsi məsələlərinə toxunmuşdur.

7. Münaqişənin sosiologiyasi, münaqişə şəraitində idarəetmənin xüsusiyyətləri

Münaqişə, münaqişə prosesləri və münasibətlərinin öyrənilməsi, tədqiqi digər humanitar elmlərlə yanaşı sosiologiyanın da başlıca vəzifələrindən biridir. Bununla belə, qəribə də olsa hətta «münaqişə» anlayışı ayrı müəlliflər, elm sahələri tərəfindən eynimənalı halda izah edilmir. Lakin bütövlükdə münaqişə tərəflərin dəyərlər, dəyərlər meyli və mənafelərin fərqli, bəzən isə antoqonist səciyyə daşımasından irəli gəlir. Bundan başqa, münaqişələrin yalnız sosial fenomenologiyaya, yoxsa digərlərinə də xas olması lazımdır ki, münaqişə yalnız sosial zəmində baş vermir. Mü-

naqişələr problemi ən mürəkkəb və çətin problemlərdən biridir. Burada sosial sistemlərin strukturu, əksliklər, ziddiyyətlər və münaqişələr, münaqişə və münaqişəli situasiyalar, münaqişələrin daşıyıcıları və subyektləri, subyektdən, təşkilatdan kənar münaqişələr, münaqişələrin pozitiv və destruktiv (dağıdıcı) halları, variantları, hətta funksiyaları, müxtəlif təbiətli münaqişələrin həlli yolları, metodları və s. kimi məsələlər mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sosial ziddiyyətlər dedikdə - sosial təbəqələrin, qrupların mənafe və məqsədlərinin qeyri-uyğunluğu ilə əlaqədar qarşılıqlı əlaqələri başa düşülür. Sosial ziddiyyətlərin mahiyyəti və təbiəti ondan ibarətdir ki, sosial subyektlərin öz tələbatları, məqsədləri və mənafelərini reallaşdırmaq cəhətindən hərəkətləri digər subyektlərin hərəkətlərinə uyğun gəlmir. Sosial ziddiyyətlərin və problemlərin səbəbləri aşağıdakılardır:

1) münaqişələrin aradan qaldırılması üçün vasitə və şəraitin olmaması;
2) məqsədə gedən yolda əngəllər;
3) subyektlər arasındakı məqsədlərin olmaması.

Əhəmiyyətcə müxtəlif olan ziddiyyətlər müəyyən mərhələdə, adətən, sosial münaqişələrə gətirib çıxarır. Münaqişə ziddiyyət mərhələsinin ən yüksək zirvəsidir ki, bu zaman ziddiyyətdə mövcud olan əksliklər bir-birini inkar etməyə başlayır. Sosial münaqişələr həmişə insanlar tərəfindən öz mənafeləri ilə digər insanların mənafeləri arasındakı ziddiyyətlərin dərk edilməsi ilə əlaqədar olur. Kəskinləşdirilmiş ziddiyyətlər açıq və ya qapalı münaqişələr törədir, böhran zonasının yaranmasına səbəb olur. Böhran sosial gərginliyin artması nəticəsində baş verir ki, bu da münaqişələrə gətirib çıxarır. Münaqişələr müvəqqəti xarakterli vəziyyət olduğundan, onları rasional vasitələrlə aradan qaldırmaq mümkündür. Qeyd edək ki, münaqişələr sosial münasibətləri daha mobil edir. Sosial münaqişələr nə qədər kəskin olarsa, onun sosial proseslərə təsiri də bir o qədər güclü olar.

Artıq XIX əsrdə bir çoxları münaqişəyə bir reallıq, cəmiyyət həyatında labüd bir hal və sosial inkişafın stimulu kimi baxırdılar. Belə baxışların başlıca nümayəndələri alman sosioloqu Veber, Avstriya sosioloqu Qumploviç və digərləri idi. Marks və Engels isə sosial münaqişəyə tarixi materializm mövqeyindən yanaşaraq hesab edirdilər ki, münaqişələr, hər şeydən əvvəl, sosial qeyri-bərabərlikdən yaranır və sinfi mübarizədə təzahür edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, «sosial münaqişə» anlayışı ilk dəfə alman filosof və sosioloqu Zimmel (1858-1918) tərəfindən elmi termin kimi işlənilmişdir.

XX əsrin ortalarında sosiologiyada sosial münaqişələr problemini hərtərəfli və dərindən təhlil edən istiqamət formalaşmışdır ki, bu istiqamətin də başlıca nümayəndələri aşağıdakılar hesab edilir:

1) L.Kozer («*pozitiv-funksional münaqişə*» konsepsiyası);

2) R.Darendorf («*Cəmiyyətin münaqişəsi modeli*» kon-sepiyası);

3) K.Bouldinq («*münaqişənin ümumi nəzəriyyəsi*» konsepsiyası).

L.Kozerin konsepsiyasının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, cəmiyyətə xas olan labüd sosial qeyri-bərabərlik, onun üzvlərinin əbədi psixoloji qeyri-məmnunluğu, fərd və qruplar arasında bu qeyri-məmnunluqdan irəli gələn gərginlik, periodik olaraq onların qarşılıqlı münasibətlərində əks olunur. Buna görə də, L.Kozer «sosial münaqişə» anlayışını mövcud olanla mövcud olmalı arasındakı gərginliklə əlaqələndirir. Sosial münaqişə dedikdə, L.Kozer «müəyyən status, hakimiyyət və resurslara iddialı olmaq və dəyərlər uğrunda mübarizəni başa düşür və bu mübarizədə rəqiblərin məqsədi birinin digərini neytrallaşdırmaq, ziyan vurmaq və ya məhv etməkdir. Bu Qərb politologiyasında münaqişənin ən geniş yayılmış təyinatıdır. L.Kozer münaqişənin forma və intensivliyini rəqiblərin xüsusiyyətləri ilə əlaqələndirir. Məsələn, qruplar arasındakı münaqişə qrupdaxili həmrəyliyin möhkəmləndiril-

məsinə şərait yaradır. Bu səbəbdən də liderlər şüurlu olaraq kənardan rəqib axtarışına çıxırlar. Daxili rəqib axtarışına yönəldilən taktikada məlumdur ki, buna da, əsasən, liderlərin mənsubiyyətə uğradığı zaman rast gəlinir. L.Kozer qrupun daxili mütəşəkkilliyində münaqişənin ikili rolunu əsaslandırır:

1) daxili mütəşəkkillik o zaman artır ki, qrup kifayət qədər inteqrativ olsun;

2) əgər xarici təhlükə qrupun bütün üzvləri tərəfindən hər kəsə aid olan ümumi kimi qəbul edilərsə, bu daxili mütəşəkkilliyə səbəb olur. Bununla belə Kozer qeyd edir ki, üzvlərinin iştirak dərəcəsi yüksək olan böyük qruplar böyük çeviklik dərəcəsi, kiçik qruplar və o cümlədən, kifayət qədər inteqrativ olmayan qruplar isə qəddarlıq və dözümsüzlük nümayiş etdirə bilər.

L.Kozer hesab edirdi ki, onun «*pozitiv – funksional münaqişə»* konsepsiyası «*tarazlı-inteqral*» nəzəriyyə və struktur funksionalizmin konsepsus prinsipi ilə birlikdə struktur funksionalizmin çatışmazlıqlarını aradan götürməyə imkan verərək cəmiyyətin ümumi sosioloji nəzəriyyəsi olacaqdır. Lakin, «pozitiv-funksional münaqişə» konsepsiyası uzun zaman hökmranlıq edə bilmədi.

Alman sosioloqu Ralf Darendorf XX əsrin 60-cı illərində sosial münaqişənin yeni nəzəriyyəsinin əsaslandırılması ilə çıxış etdi. Darendorf konsepsiyası «cəmiyyətin münaqişəsi modeli» adını aldı. Onun «Sənaye cəmiyyətində siniflər və sinfi münaqişə» əsəri cəmiyyətdə böyük marağa səbəb oldu.

R. Darendorf konsepsiyasının mahiyyəti aşağıdakılardan ibarət idi: istənilən cəmiyyət daima dəyişikliklərə məruz qalır, sosial dəyişikliklər özünü hər sferada büruzə verir, cəmiyyət hər an sosial münaqişələrlə çalxalanır, sosial münaqişələr hər zaman və hər an dəyişikliklərdə mühüm rol oynayır, hər bir cəmiyyət onun bəzi üzvlərinin digərlərini sosial təbəqələrə görə məcbur etməsinə söykənir. R.Darendorfun qeyd etdiyi kimi bu səbəblərdən də cəmiyyət üçün hakimiyyətin bölgüsünə münasibətdə insanların tutduğu sosial mövqelərin qeyri-bərabərliyi xarakterikdir. Sosial

mövqelər mövcud qeyri-bərabər imkanların mənafe və cəhdlərində fərqlərə gətirib çıxarır ki, bu da qarşılıqlı antaqonizm və bunun da nəticəsi kimi cəmiyyətin özünün struktur dəyişikliklərini doğurur. R.Darendorf susdurulmuş (mövcud olan, lakin etiraf edilməyən) münaqişəni ictimai orqanizmdə mövcud olan təhlükəli bədxassəli şiş ilə müqayisə edir.

Darendorfa görə, cəmiyyətlər bir-birindən münaqişənin mövcud olub-olmaması ilə deyil, hakimyyət tərəfindən münaqişəyə müxtəlif münasibətlə fərqlənir. Hətta demokratik cəmiyyətdə də münaqişələr mövcud olur, lakin tənzimləmənin rasional metodları bu münaqişələri təhlükəsizləşdirir. R.Daren-dorf göstərirdi ki, kim ki, münaqişələri etiraf etmək və tənzimləmək yolu ilə onların öhdəsindən gəlirsə o, tarixin ritmini də öz nəzarəti altına alır, kim ki, belə bir fürsəti əldən verirsə, bu ritm onun öz rəqibinə çevrilir.

Darendorfun fikrincə, sosial münaqişələrin əsasında, adətən, siyasi amillər (hakimiyyət uğrunda mübarizə, prestij, nüfuz) dayanır. Münaqişələr hakimiyyətdə və tabeçilikdə olanlar kimi mövcud olan istənilən cəmiyyətdə meydana gələ bilər. Sosial mövqelərin qeyri-bərabərliyi fərdlərin, sosial qrupların inkişaf resurslarına əlçatma imkanında ifadə edilir. Buradan da onların mənafeləri arasında ziddiyyətlər yaranır. Sosial mövqelərin qeyri-bərabərliyi hakimiyyətin özündə əks olunur ki, bu da qrupun birinə digərinin fəaliyyət nəticələri ilə bğalı sərəncam verməyə imkan verir.

Darendorf belə bir nəticəyə gəlir ki, sosial qeyri- bərabərlik və ondan irəli gələn sosial ziddiyyətlər labüd olaraq, sosial gərginlik və münaqişəli situasiyalar yaradır. Subyektlərin mənafeləri münaqişənin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir. Məhz, buna görə də, münaqişənin təbiətini başa düşmək üçün ilk növbədə mənafenin təbiətini və onun münaqişə subyektləri tərəfindən dərk edilməsi vasitələrini başa düşmək zəruridir.

Darendorf hesab edir ki, münaqişələr – ictimai həyatın zəruri komponentləridir. Resurslara sahib olmaq, liderlik və prestij uğrunda mübarizə sosial münaqişələri labüd edir. Münaqişə burada bir rifah kimi deyil, ziddiyyətlərin həllinin labüd və zəruri vasitəsi kimi çıxış edir. Münaqişələri yalnız neqativ bir hal kimi qələmə verməklə, onları həll etmək qeyri-mümkündür. Münaqişələr bir reallıq kimi qəbul edilərək rasional vasitələrlə idarə olunmalıdır. Münaqişələr – sosial dəyişikliklər və innovasiyaların mənbəyidir. Onlar daima gərginlik yarat-maqla cəmiyyəti durğun bir vəziyyətdə qalmasına imkan vemir. Darendorf göstərirdi ki, münaqişələrin nəzarət altında saxlanıla bilməsi üçün onlar ört-basdır edilərək gizlədilməməlidir, əksinə leqallaşdırılaraq cəmiyyətdə mövcud olan qaydalar əsasında həll edilməlidir.

K.Bouldinqə məxsus olan «münaqişənin ümumi nəzəriyyəsi» konsepsiyası onun «münaqişə və müdafiə: ümumi nəzəriyyə» adlı əsərində əks olunmuşdur. Onun fikrincə, bütün münaqişələr inkişafın ümumi element və nümunələrinə malikdir ki, bu səbəbdən də ümumi element və nümunələrin öyrənilməsi münaqişə fenomenini onun istənilən spesifik təzahüründə təqdim etməyə imkan verir. K.Bouldinq qeyd edir ki, bu səbəbdən də «münaqişənin ümumi nəzəriyyəsini» bilmək ictimai qüvvələrə münaqişələri nəzarət etməyə, onları idarə etməyə, onların nəticələrini proqnozlaşdırmağa imkan verir.

K.Bouldinqə məxsus olan «münaqişənin ümumi nəzəriyyəsi» konsepsiyasının əsas müddəaları qeyd edilənlərdir : münaqişə ictimai həyatla ayrılmazdır, insanın öz təbiətində özükimilərlə daima düşmənçilik və mübarizə cəhdi durur. Münaqişəyə K.Bouldinq elə bir situasiya kimi baxır ki, burada tərəflər öz mövqelərinin iddialı olduğunu dərk etdirir və hər bir tərəf digərinin mənafeyinə zidd olan mövqe tutmağa çalışır. Burada başlıca məqsəd, rəqibi öz hərəkətləri ilə qabaqlamaqdır. Münaqişə sosial qarşılıqlı təsirin bir növü kimi çıxış edir. Bu zaman tərəflər öz aralarındakı qarşıdurmaya öz münasibətlərini dərk edərək, şüurlu olaraq özü

təşkil edir, xüsusi mübarizə strategiyası və taktikası işləyib hazırlayırlar. Lakin bərabər şərait daxilində münaqişələrin heç olmasa mahiyyətcə məhdudlaşdırılması sosial gərginliyin azaldılması üçün qarşıda duran ilk iş olmalıdır.

K.Bouldinq tərəfindən sosial münaqişənin iki aspekti (statik və dinamik) nəzərdən keçirilir. Statik aspektdə münaqişənin tərəfləri və onlar arasındakı münasibətlər təhlil edilir. Dinamik aspektdə isə K.Bouldinq insanların münaqişəli davranışında vadaredici bir qüvvə kimi tərəflərin mənafeyini nəzərdən keçirir. Beləliklə, K.Bouldinq sosial münaqişənin mahiyyətini insanın müəyyən stereotip reaksiyaları ilə əlaqələndirir. Bununla əlaqədar o, hesab edir ki, hər bir münaqişəni ictimai quruluşda radikal dəyişikliklərə getmədən fərdlərin reaksiyaları, dəyərlərinin dəyişilməsi yolu ilə həllinə cəhd etmək lazımdır.

Sosial münaqişələrin səbəbləri kimi uyğun sosial qrupların mənafe və məqsədlərinin qeyri-uyğunluğu (bunu Dyurkgeyn və Parsons da qeyd etmişdi), eləcə də fərdi və ictimai dəyərlərin qeyri-uyğunluğu çıxış edir.

Hər bir fərd və sosial qrupun sosial həyatlarının ən əhəmiyyətli tərəfləri ilə bağlı olan müəyyən dəyər meyilləri vardır. Lakin bəzi insanların tələbatlarının ödənildiyi zaman digər insanlar tərəfindən yaradılan əngəllər ortaya çıxa bilər. Bu vaxt bir-birinə zidd dəyər meyilləri meydana çıxaraq münaqişənin yaranmasına səbəb olur.

İnsanın davranışının sadələşdirilmiş halda elementar aktların sıralanması kimi göstərmək olar. Bu aktlardan hər bir tələbatların və fərd üçün əhəmiyyətli olan məqsədin meydana gəlməsi ilə əlaqədar tarazlığın pozulması ilə başlanır, tarazlığın bərpa olunması və məqsədə nail olunması (*konsumasiya*) ilə tamamlanır.

Əngəl yaradan, istənilən müdaxilə blokada adlanır. Blokadaya reaksiya kimi ya geri çəkilmə, ya da aqressiv davranış çıxış edə bilər. Blokadadan irəli gələn aqressiv davranış digər insana və ya insanlar qrupuna, digər fərd və ya insanlar qrupundan cavab

reaksiyası yaradır ki, bu da sosial münaqişənin yaranmasına səbəb olur.

Beləliklə, sosial münaqişənin meydana gəlməsi üçün aşağıdakılar zəruridir:

1) frustrasiyanın səbəbi kimi digər insanların davranışı çıxış etməlidir;

2) aqressiv sosial davranışa cavab reaksiyası yaranmalıdır.

Fəlsəfə nöqteyi-nəzərdən münaqişə – «ziddiyyət» kateqoriyasının inkişaf mərhələsini (faza və forma) əks etdirir ki, bu vaxt ziddiyyətdə mövcud olan əksliklər son həddə çataraq bir-birini inkar edir və bununla da ziddiyyətlər aradan qaldırılır.

Beləliklə, sosial münaqişə dedikdə, məzmunca insanların münasibətləri və hərəkətlərinin ziddiyyətliliyinin inkişafı və həlli prosesinin təşkil etdiyi sosial vəziyyət başa düşülür.

Sosial münaqişələri hansı subyektlərin bir-biri ilə əks- təsirdə olmasından asılı olaraq aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1) şəxsdaxili münaqişə - fərdi şüur səviyyəsində baş verir. Şəxsdaxili münaqişə ifrat asılılıq və ya rol gərginliyi ilə əlaqədar olaraq xalis psixoloji münaqişədir. Bu münaqişə qrup gərginliyinin yaranmasında katalizator kimi çıxış edir. Şəxsdaxili münaqişə ətraf mühit şəraiti ilə birləşdikdə sosial gərginliyin artmasına xüsusilə güclü təsir edir;

2) şəxslərarası münaqişə – iki və daha çox qrup üzvü arasındakı fikir ayrılığı ilə şərtlənir;

3) qruplararası münaqişə – qrupun bəzi üzvləri ilə digər qrup üzvləri arasındakı qarşıdurmadır. Bu münaqişənin ən geniş yayılmış növüdür, belə ki, başqalarına təsir etməyə cəhd edən fərdlər, öz tərəflərinə tərəfdarlar çəkməklə qrup formalaşdırmağa çalışırlar.

Bundan başqa, münaqişələr aşağıdakı əsaslar üzrə təsnifləşdirilə bilir:

1) münaqişələrdə iştirakın kütləvilik göstəricisi;

2) münaqişə edən tərəflərin sosial statusu;

3) səbəblərin reallığı;

4) münaqişənin xarakteri və zamana görə uzunmüddətliliyi;

5) gərginlik və tənzimlənə bilmə (idarəedilmə) dərəcəsi;

6) təzahürün psixoloji forması və s.

Münaqişələr funksiyalarına görə aşağıdakı kimi bölünür:

1) dağıdıcı, yəni dezinteqrativ;

2) yaradıcı, yəni inteqrativ.

Dağıdıcı münaqişələr sosial sistemləri destabilizasiya edir, daxili münaqişə qrup vahidliyini, vəhdətliyini dağıdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, hətta münaqişələr yeni tarazlıq halına çatdıqda və yeni strukturlar yarandıqda belə sosial gərginlik səbəbindən itirilənlərin bərpası üçün uzun müddət tələb olunur.

Münaqişələrin inteqrativ, pozitiv tərəflərindən danışıldıqda qeyd etmək lazımdır ki, onların məhdud bir nəticə kimi qrupda qarşılıqlı yeniliklərin gücləndirilməsi ola bilər. Münaqişə nəticəsində yeni liderliyin, yeni siyasətin və yeni normaların daha sürətli tətbiqi mümkün olur. Bəzən münaqişə gərgin situasiyadan çıxışın yeganə yolu ola bilər: əgər qrupda ədalətsizlik hökm sürürsə, şəxsiyyətin hüquqları tapdalanırsa, ümumi qəbul edilmiş normalar pozulursa, o zaman yalnız münaqişə qrupda tarazlığın nail olunmasına və gərginliyin aradan qaldırılmasına bilavasitə pozitiv təsir edə bilər.

K.Bouldinq göstərirdi ki, münaqişələr sosial qarşılıqlı təsir növü olaraq ictimai həyatdan ayrılmazdır. Reallığın doğurduğu və ona xas olan ziddiyyətlər dialektikanın universal qanunu olan – ziddiyyətlərin vəhdəti və mübarizəsi qanununda əks olunur. Obyektiv reallığın inkişafı və onun dərk edilməsi prosesi, insan aktivliyinin bütün formaları tamın müxtəlif əksliklərə bölünməsi yolu ilə reallaşdırılır. Əks qüvvələrin qarşılıqlı təsiri ilə bir tərəfdən müəyyən sistemi vahid bir tam kimi xarakterizə edir, digər tərəfdən isə sistemdəki dəyi-şikliklərin, inkişafın daxili impulsunu təşkil edir. Bütün konkret sistemlərin həyat yolu ziddiyyətlərlə sınan-

ma yolundan keçir. Ziddiyyət əks tərəflərin qarşılıqlı təsirinin müəyyən tipidir. Münaqişələr – ziddiyyətlərin son həddini təşkil edir.

Dialektik ziddiyyətin qarşılıqlı təsirdə olan tərəfləri əksliklərdir. Ziddiyyətlərin dialektik prinsipi tamın daxilindəki ikili münasibətləri əks etdirir. Əksliklərin vəhdəti və mübarizəsi yeni əsasda inkişaf edərək inkarın inkarına gətirib çıxarır. Aydındır ki, inkarın dəyəri, əhəmiyyəti yenisinin yaradılma-sındakı rolu və əhəmiyyəti ilə müəyyən edilir. İnkar, eyni zamanda, bir təsdiqdir, yəni mövcud olanı məhv edərək müsbət keyfiyyətləri yeni yaradılan sistemə daşıyır, transformasiya edir. Yeni sistem özünü nə inkarsız, nə də köhnə sistemdən varislik olmadan təsdiq edə bilməz. İnkişaf varislik, ardıcıllıq, istiqamətlilik, geridönməzlik və əldə edilmiş nəticələrin qorunub saxlanması ilə xarakterizə edilir. Ənənə – insan təcrübəsinin ötürülməsinin sosial formasıdır.

İstənilən konkret sosial münaqişə onu yaradan obyektiv və subyektiv səbəblərlə, münaqişə iştirakçılarının mənafeləri, mövqeləri və statusları ilə, konstruktiv və destruktiv funksiyaların spesifikliyi, müxtəlif sosial strukturlar üçün birmənalı olmayan nəticələri ilə, eləcə də digər dəyişənlər və özünəməxsus empirik vəziyyətlərlə xarakterizə edilir ki, bunları da bilmədən münaqişələrin idarə edilməsi üzrə tövsiyələrin formalaşdırılması mümkün deyil.

Münaqişənin məzmununun təhlili və davametmə xüsusiyyətləri, adətən, onun üç əsas mərhələsinə uyğun həyata keçirilir:

1) münaqişə öncəsi mərhələ - sosial münaqişə bir anda yaranmır. Emosional gərginlik, adətən, müəyyən zaman ərzində toplanır. Münaqişəqabağı mərhələnin xarakterik xüsusiyyəti –münaqişəyə cəlb edilən subyektlərin tələbatlarının frustrasiyası ilə əlaqədar olan obyektin mövcud olmasıdır. İlk baxışda rəqiblərin gözündə bölünməz olan bu obyekt adətən münaqişənin səbəbi kimi çıxış edir.

Münaqişəqabağı mərhələdə rəqib tərəflər aqressiv hücuma keçməzdən və ya geri çəkilməzdən əvvəl öz resurslarını qiymət-

ləndirirlər. Eyni zamanda, əks-təsir tərəflərin qüvvəllərinin konsolidasiyası və onların qruplarda fəaliyyəti baş verir.

İlk növbədə, münaqişə tərəflərinin hər biri məqsədəçatma, rəqibə təsir etmədən frustrasiyadan qaçmaq yolunu axtarır. Arzu olunanı əldə etmənin bütün cəhdləri səmərəsiz olduqda, fərd və ya sosial qrup ona məqsədə çatmaqda mane olan obyekti, onun qüvvəsini və əks-təsir imkanlarını müəyyən etməyə başlayır. Münaqişəqabağı mərhələdəki bu moment identifikasiya adlanır ki, bu da tələbatların ödənilməsinə mane olan tərəfin axtarışı və aqressiv sosial hərəkətlərin kimə qarşı yönəldilməsinin araşdırılması ilə bağlıdır. Bəzən frustrasiyanın səbəbi gizli olduğundan onu müəyyən etmək çox çətin olur. Bu zaman kənar obyektə, uyğun təsirə malik olan, doğru olmayan identifikasiya meydana çıxa bilər. Bu isə, doğru olmayan münaqişədən xəbər verir. Çox vaxt belə bir şərait frustrasiyanın əsil mənbəyindən diqqəti yayındırmaq üçün süni olaraq yaradılır. Doğru olmayan münaqişələr bir qayda olaraq situasiyanı daha da mürəkkəbləşdirir.

Münaqişəqabağı mərhələ, eləcə də qarşı tərəflərin hər biri tərəfindən strategiyanın formalaşdırılması, qarşı tərəfə münasibətdə məqsədin formalaşdırılması və rəqibə təsir üsulunun seçilməsi ilə xarakterikdir.

Beləliklə, sosial münaqişələrin səbəbini, hər şeydən əvvəl, insanların tələbatları və mənafelərinin əksliklərində axtarmaq lazımdır. Əks mənafelərin mövcudluğu o zaman münaqişəyə səbəb olur ki, sosial subyektlər tərəfindən bu əksliklər dərk edilmiş olsun. Buna görə də istənilən münaqişə istər obyektiv, istərsə də subyektiv səbəblər üzündən baş verir;

2) birbaşa münaqişə mərhələsi - hər şeydən əvvəl, rəqibin davranışının dəyişdirilməsinə yönəldilən sosial hərəkətlərin olması ilə xarakterizə edilir. Münaqişə mərhələsində mövcud olan sosial hərəkətlər, adətən, iki qrupa bölünür:

a) rəqiblərin açıq xarakterli hərəkətləri;

b) rəqiblərin gizli xarakterli hərəkətləri.

Rəqiblərin açıq xarakterli hərəkətləri zamanı müəyyən iqtisadi sanksiyalar, fiziki təsirlər, sözlə təsir, siyasi mübarizə və s. xarakterik olur. Açıq aktiv hərəkətlər, adətən. münaqişə sferasını genişləndirir. Bu cür hərəkətlər aydın və qabaqcadan görüləndir.

Rəqiblər gizli xarakterli hərəkətlər zamanı öz fəaliyyətlərini bəyan etməyərək qarşı tərəfi aldatmağa çalışır. Belə mübarizə forması əks tərəf üçün sərfəli olmayan hərəkət obrazı yaradır, rəqibini məcbur etmək və eyni zamanda, onun strategiyasını aşkar etmək məqsədi güdür.

Münaqişədəki hərəkətlər çox müxtəlif ola bilər:

a) açıq və gizli;

b) birbaşa və vasitəli;

c) fiziki;

ç) psixoloji;

d) ideoloji.

Daxili məzmununa görə münaqişələr aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

a) rasional münaqişələr;

b) emosional münaqişələr.

Rasional münaqişələrə işgüzar rəqabəti, resursların yenidən bölgüsü, idarəetmə və ya sosial strukturun təkmilləşdirilməsi sferalarını əhatə edən münaqişələr aiddir.

Münaqişə iştirakçıları şəxsi motivlərindən çıxış edərək fəaliyyətə keçirlərsə, bu artıq emosional münaqişələrin mövcudluğundan xəbər verir. Emosional münaqişə yaranan andan əks tərəflərdə neqativ stereotiplər meydana gəlir. Emosional münaqişələrin inkişafını öncədən proqnozlaşdırmaq mümkün deyil və əksər hallarda onları ildarə eimək qeyri-mümkündür;

3) münaqişənin həll edilməsi - xarici əlamət kimi münaqişəyə səbəb olan insidentin aradan qaldırılması çıxış edir. B, o deməkdir ki, münaqişə tərəfləri arasında münaqişəli qarşılıqlı təsir bitir. İnsidentin aradan götürülməsi – münaqişənin söndürülməsi üçün zəruridir, lakin kifayət deyil. Bəzən insanlar aktiv müna-

qişəli qarşılıqlı təsiri dayandırsalar da, frustrasiyalı vəziyyəti hiss etməkdə davam edərək, bu vəziyyətin səbəbini araşdırırlar. Bunun da nəticəsi kimi münaqişə yenidən alovlana bilir.

Münaqişənin həlli yalnız münaqişəli situasiyanın dəyişdirilməsi yolu ilə mümkün olur. Münaqişəni söndürməyə imkan verən münaqişəli situasiyanın dəyişdirilməsinin ən effektiv vasitəsi münaqişə səbəblərinin aradan götürülməsi hesab edilir. Emosional münaqişədə situasiyanın dəyişdirilməsində əks tərəflərin bir-biri ilə münasibətdə meyillərinin dəyişdirilməsi xüsusilə çox vacibdir. Emosional münaqişə tərəflərin bir-birinə düşmən kimi baxmadığı zaman bitir.

Münaqişənin həllinə həm də tərəflərdən birinin tələblərinin dəyişilməsi yolu ilə də nail olmaq mümkündür. Bu zaman, rəqib tərəf güzəştə gedərək münaqişədəki davranış məqsədlərini dəyişdirir. Bu ən çox o vaxt baş verir ki, rəqib tərəf münaqişənin davam etdrilməsinin perspektivli olmadığını anlasın.

Münaqişə, eyni zamanda, tərəflərin resurslarının tükənməsi və yaxud tərəflərin birinin üstünlük təşkil etməsinə cəhd edərək digər tərəfin sıradan çıxmasına şərait yaradan üçüncü qüvvənin müdaxiləsi nəticəsində də həll edilə bilər. Bütün bu hallarda ən azından münaqişəli situasiyanın dəyişməsi baş verir.

Rappaport və Şellinq birlikdə müəyyən etmişlər ki, bütün münaqişələri vahid universal sxem altında bir şablon kimi birləşdirmək olmaz. Münaqişələrin aşağıdakı tipləri də bu mütəxəssislər tərəfindən müəyyən edilmişdir:

1) vuruşma (toqquşma) tipli münaqişələr də əks tərəflər barışmaz ziddiyyətlərlə bağlı olaraq yalnız qələbəyə umid edirlər;

2) debattipli münaqişələr də mübahisələr mövcud olsa da tərəflər kompromisə ümid edirlər;

3) oyuntipli münaqişələr də hər iki tərəf eyni qaydalar çərçivəsində fəaliyyət göstərir. Oyuntipli münaqişələr tərəflər arasında münasibətlərin strukturunu pozmur.

Sivilizasiyalı münaqişə, adətən, tərəflərin qarşılıqlı təsirini kooperasiya və yarışma çərçivəsində qoruyub saxlayır. Mübarizə isə münaqişənin qeyri-sivilizasiyalı həddə keçidi ilə başlayır. Buradan da munaqişələrin konstruktiv və destruktiv münaqişələrə bölgüsü qaynaqlanır. Bununla əlaqədar müəyyən norma mövcud olur ki, onun da çərçivəsində münaqişə konstruktiv məzmuna malik olur. Müəyyən normalar dedikdə, adətən, konkret cəmiyyət və ya sosiumda qəbul edilmiş hüquqi və ya mənəvi normalar başa düşülür. Beləliklə, münaqişə bu və ya digər normalara uyğunluq əsas götürülməklə normativ nöqteyi-nəzərdən tədqiq edilə bilər.

Destruktiv münaqişələr üçün xarakterik olan sadə mübarizə formalarına boykot, sabotaj, təqib etmək, söz vasitəsilə aqressiya, fiziki aqressiya və s. daxildir.

Boykot – əks tərəfin mənafeyinə xidmət edən fəaliyyətdən (hərəkətdən) tam və ya qismən imtina formasında mübarizə növüdür.

Sabotaj - digər tərəfin mənafeyinə zərbə vurmaq məqsədilə gizli, «diversiya» xarakterli şüurlu mübarizə formasıdır.

Təqib – əks tərəfi zəiflətmək məqsədilə tətbiq edilən mübarizə formasıdır. Rəqibi təqib etmək onun tələbatlarının təmin edilməsi imkanlarını məhdudlaşdırır. Belə bir mübarizə forması, adətən, qrupdaxili münasibətlərdə geniş yayılmışdır, lakin inzibati strukturlarda da rəhbərlə tabeçilikdə olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərdə də tətbiq oluna bilir.

Sözlə aqressiya – rəqibi ictimai fikrin nəzərində gözdən salmaq məqsədilə şayiələrin yayılması, təhqirlər, günahlandırma, əlverişli olmayan günahlandırma və s. ilə əlaqədardır.

Fiziki aqressiya – məqsədə fiziki zorakılıq köməyilə çatmaq cəhdi ilə bağlıdır.

Destruktiv münaqişə iştirakçıları üçün xarakterik olan mürəkkəb mübarizə formaları bir neçə sadə mübarizə formasının qovuşmasından yaranır. Belə mübarizə formalarına qəti etiraz və qiyam daxildir.

Q ə t i e t i r a z – nəyə və ya kimə görə münasibətdə narazılıq ifadə etmək məqsədilə həyata keçirilən istənilən ictimai hərəktdir. Qəti etiraz kütləvi müqavimət (boykot) və ya aqressiv hərəkətlər formasında ifadə edilir.

Q i y a m – qəti etiraza yaxın olan mübarizə formasıdır. Bu, əsasən, qısamüddətli və həddən artıq aqressiv kütləvi kortəbii çıxışlarla xarakterizə edilir.

Mütəxəssislərin fikrincə, yetişməmiş münaqişənin əsas göstəricilərindən biri sosial gərginlik hesab edilir. Sosial gərginlik – ictimai vəziyyətin özünəməxsus toplusudur. Kollektivdəki sosial gərginliyin əlamətləri aşağıdakılardır:

1) xidmət fəaliyyətinin həyati vacib sferalarında mövcud vəziyyətdən və ya təşkilatda mövcud olan qaydalardan narazılıq əhvali-ruhiyyəsinin yayılması;

2) yuxarıda göstərilən əhvali-ruhiyyənin təsiri altında rəhbərliyə, əməkdaşlara inamın itirilməsi, kütləvi (qrup) psixi narahatlıq, emosional gərginlik atmosferinin meydana gəlməsi;

3) qeyd olunan narahatlıq və gərginliyin kütləvi (qrup) fəaliyyətində əks olunması (işdən qovulmaların) sayının artması, rəsmi və qeyri-formal hakimiyyət uğrunda mübarizə, kortəbii və təşkil olunmuş toqquşmaların baş verməsi və s.).

Qeyd etmək lazımdır ki, sosial proseslər yekuna malik olsa da (məsələn, formal təhsilin yekunu kimi öyrənmək məqsədinə nail olmaq) münaqişələr, bir qayda olaraq, bitmiş xarakterə malik deyil.

Hər bir sosial hal kimi münaqişələr də gərginlik nöqteyi-nəzərindən dörd əsas mərhələni keçir:

1) meydanagəlmə (yaranma) mərhələsində münaqişə, bir qayda olaraq, xarici müşahidəçi üçün gizli xarakterə malikdir. Demək olar ki, bu dövrdə tərəflərin bütün hərəkətləri sosial-psixoloji səviyyədə baş verir və adətən, sözlə ifadə olunur. Münaqişənin indikatorları dolayı xarakterə malik olub, ya xüsusi tədqiqatlar vasitəsilə, ya da əmək intizamının, texniki təhlükəsizliyinin pozul-

ması və s. səviyyəsində yaranan münaqişənin gizli formalarının diqqətlə izlənilməsi vasitəsilə aşkar edilir;

2) formalaşma mərhələsi münaqişənin inkişafını təmin edir. Əks tərəflər tələblərini formalaşdırır. Qüvvələrin qabaqcadan balanslaşdırılması və təşkil olunması danışıq prosesi formasında baş verir, hər iki tərəfin resursları səfərbər edilir. Formalaşma mərhələsi münaqişənin yeni mərhələyə keçməsi ilə başa çatır.

3) münaqişənin çiçəklənməsi mərhələsi aktiv hərəkətlərlə xarakterizə edilir. Münaqişənin eskalasiyası zirvə nöqtəsinə çatır.

Bu halda münaqişənin sürməsinin üç ssenarisi ola bilər:

a) münaqişənin özəyi dağıdılaraq söndürülə bilər;

b) qarşılıqlı danışıqların nəticəsi kimi razılıq əldə edilə bilər;

c) münaqişə faciəvi bir sonla bitə bilər ki, bu zaman da münaqişə tərəflərinin alternativləri və yeni mövqelərinin axtarışı tələb olunur.

Münaqişənin söndürülməsi ya tərəflərin (birinin və ya hər ikisinin) resurslarının tükənməsi, ya da danışıqlar gedişində əldə edilən razılaşma ilə bağlı olur.

4) yenidənqurma (islahat) mərhələsi münaqişənin öz məzmununu dəyişməsi və köklü dəyişikliklərlə xarakterizə edilir.

Münaqişəyə nəzarət edilməsi və idarə edilməsinin mümkün olması üçün bu və ya digər sosial qrupun qüvvəsinin, potensialının nə qədər olmasını bilmək zəruridir. Sosial qrupun qüvvəsi (potensialı) dedikdə, konkret sosial şəraitdə öz məqsədlərinə nail olmaq üçün digər sosial qrup ilə müqayisədə malik olduğu real imkanları (digəri üçün təhlükəsi sayılan hərəkətləri) başa düşülür.

Münaqişəli qrupların hər bir xüsusi potensialının səfərbərliyində və xaricdən qüvvələrin cəlb edilməsində müxtəlif imkanlara malikdir.

Sosial qrupun daxili potensialı (resursları) aşağıdakılardan ibarətdir:

1) şəxsi potensial (intellektual, fiziki, mənəvi, iradi, psixoloji);

2) sosial potensial (tərkibin xarakteristikası, mütəşəkkillik, dəstək, status, liderlərin mövcudluğu);

3) maliyyə resursları və iqtisadi potensial;

4) təşkilati potensial (məqsəd qoyuluşu, intizamlılıq, təşkilolunma, stimullaşdırma sistemi və s.);

5) maddi potensial və ona nəzarət;

6) mədəniyyət;

7) zaman resursları.

Sosial qrupun xarici potensialına daxildir:

1) mümkün müttəfiqlər;

2) siyasi resurslar (məhkəmə və hüquq, inzibati resurslar və s.);

3) təbii resurslar.

Sadalanan potensialı (resursları) hərəkətə gətirmək sosial qrupdan bu fəaliyyətin əsaslandırılmasını, motivasiyasını tələb edir. Burada münaqişə səbəbləri xüsusi diqqət tələb edir (şəxsiyyət və qrupların tələbatlarının ifadəsi olan müxtəlif mənafelərin toqquşması).

Münaqişələrin həll edilməsində tətbiq edilən metodlar aşağıdakılardır:

1. Strateji metodlar idarəedicilər tərəfindən təşkilatın son inkişafının bazası kimi, ümumiyyətlə, disfunksional münaqişələrin xəbərdarlığı üçün tətbiq edilir. Bu zaman istiqamətlər müxtəlif ola bilər (məsələn, əməyin məzmununun zənginləşdirilməsindən tutmuş işçilərin məlumatlandırılmasını təmin edən gündəlik izahatlara qədər);

2. Taktiki metodlardan cari anda mövcud vəzifələrin həlli üçün istifadə edilir. Münaqişələrin həlli üçün, ümumiyyətlə, aşağıdakı metodlardan istifadə olunur:

1) münaqişədən qaçış, uzaqlaşma zamanı qrup inkişaf etmiş münaqişə vəziyyətini fiziki və ya psixoloji tərk etməyə cəhd edir. Bu metod münaqişənin lazımsız olduğu və münaqişədən yayınmanın fəsadlarının olmadığı halda baş verir. Münaqişədən qa-

çış metoduna – münaqişənin baha başa gəlməsi və xərclərinin çox olması zamanı üstünlük verilir;

2) hamarlamaq metodundan qarşılıqlı təsirin kollektiv metodlarına istiqamətlənən təşkilatlarda, kollektiv üzvlərinin fəaliyyətin ideoloji modellərinə vərdiş etdiyi şəraitdə mənafelərindəki mahiyyətcə kiçik kənarlaşmalar olduğu halda istifadə edilir. Belə yanaşmada əks tərəflər arasındakı fərqlərin az olduğu dərk olunur və ən çox ümumi mənafelər qeyd edilir;

3) gizli hərəkətlər metodunda rəhbərliyin nöqteyi-nəzərindən münaqişənin idarə edilməsi za¬manı onun tənzimlənməsinin gizli vasitələrindən istifadə etməyə ehtiyac olduqda tətbiq edilir;

4) tez həlledilmə metodunda problemin həlli üzrə qərar ən qısa müddətdə qəbul edilir. Bu metoddan istifadə vaxt limiti ilə, hər iki tərəfin ən səmərəli razılaşma formasının axtarışı arzusu ilə, münaqişənin belə üsulla həlli zamanı xərclərin minimuma endirilməsi ehtimalı ilə əsaslandırılır;

5) kompromis metodunda hər iki tərəf mövcud kənarlaşmalar və problem çərçivəsində orta mövqeyə sahib olurlar. Kompromis metodunun mahiyyəti-tərəflərin birbaşa iştirakı (danışıqlar) gedişində razılaşmaya nail olmaq vasitəsilə münaqişənin idarə edilməsidir;

6) əməkdaşlıq metodunda əks tərəflər münaqişəli situasiyanın optimal həllini tapmağa cəhd edirlər;

7) güc metodu.

Bu metod tərəflərdən birinin öz qərarını digərinə məcburən qəbul etdirməsi cəhdi ilə əlaqədardır. Adətən, daha güclü tərəf öz nöqteyi-nəzərini nəyin bahasına olursa-olsun digər tərəf, qəbul elətdirməyə məcbur edir. Bu metod o zaman səmərəli olur ki, tərəflərdən biri digəri ilə müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə güclü olsun.

Kollektivlərdəki münaqişələr, adətən, danışıqlar gedişində həll olunur. Bu zaman, rəhbərə situasiyadan asılı olaraq təşkilatçı,

vasitəçi və ya danışıqlara girən tərəflərdən birinin nümayəndəsi rolu düşür.

8. Konkret sosioloji tədqiqatlar. Sosioloji tədqiqatlar – sosial informasiyaların ilkin mənbəyi kimi

Konkret sosioloji tədqiqatlar sosial informasiyaların toplanması, hazırlanması və istifadəsi üçün mühüm mənbədir. İnformasiya ilkin olaraq kibernetika ilə bağlı olsa da artıq humanitar elmlərlə, o cümlədən, sosiologiyaya nüfuz etməyə başlamışdır. Kibernetika, fizika və riyaziyyatdan fərqli olaraq, sosiologiyada informasiyalar daha çox sosial, sosial münasibətlər, sosial sistemlərlə təmas səciyyəsi daşıyır. Sosial informasiyalar insan təfəkkürü ilə bağlı olsa da, onun konkret maddi məzmunu vardır, subyekt və obyektlərin qarşılıqlı təsiri, konkret obyektiv dəyərlərlə əlaqədardır. Sosial informasiyaların məzmunu sosial situasiyalardan, ictimai sistemlərdən asılı olaraq dəyəişə bilər. Bununla belə sosial informasiyalar həmişə kompleks, inteqrativ səciyyə və məzmuna malik olur. Həm də informasiya onun əks etdirdiyi obyektin, şeyin və hadisənin özü deyildir, sənəddir, məlumatdır, informasiya sisteminin bir atributudur. Bununla belə, informasiyanın keyfiyyət tərəfi ilə yanaşı kəmiyyət tərəfi, ölçüsü də vardır. Bu, özünü konkret sosioloji tədqiqatların hazırlanması və ötürülməsində daha aydın göstərir.

Sosiologiyanın meydana gəlməsi və inkişafı tarixi empirik (tətbiqi) tədqiqatlarla qırılmaz tellərlə bağlıdır. Empirik tədqiqatlar – sosisoloji nəzəriyyələrin zənginləşdirilməsi üçün, eləcə də sosial proseslərin tənzimlənməsi üçün zəruri olan yeni biliklərin mənbəyi kimi çıxış edir.

XIX əsrin sonları – XX əsrin əvvəllərində sosioloji tədqiqatlar birbaşa təsdiqini tapmışdır. Bu dövrdə sosioloji biliklərin fərdi üsulla toplanmasının əvəzinə sosioloji biliklərin istiqaməti kimi sosioloji tədqiqatlar gəldi. Sosioloji tədqiqatlar birbaşa sosial-statistik müşahidələrə və sosial müayinələr (təftişlər) praktikasına

arxalanırdı. Belə ki, XVIII əsrdən başlayaraq bir sıra ölkələrdə mütəmadi olaraq əhalinin siyahıya alınması keçirilməyə başlandı.

Tədqiqat ideyası sosiologiya tərəfindən iqtisadiyyat, psixologiya, etnoqrafiya, hüquqşünaslıq, təbiətşünaslıq və s. elmlərdən götürülmüşdür ki, burada da əvvəlcə nəzəri, daha sonra isə empirik və sınaq tədqiqatları təsdiqlənmişdi.

Empirik sosiologiyanın sürətli inkişafı XX əsrlə bağlıdır. Bu obyektiv sosial-iqtisadi səbəblərlə, eləcə də elmin inkişafı və təkmilləşdirilməsi, onun daha yüksək səviyyəyə çıxması ilə əlaqədar olmuşdur.

Tətbiqi sosiologiyanı bir çox hallarda empirik sosiologiya və ya sosioloji tədqiqatlar adlandırırlar. Qeyd etmək lazımdır ki, sosioloji tədqiqatları yalnız, sadəcə sistematik sosial informasiyanın toplanmasına istiqamətlənən sosial müayinlərdən (təftişlərdən) fərqləndirmək lazımdır. Bu cür metodlar nəinki sırf praktiki məqsədlər üçün istifadə edilir, eləcə də digər sosial elmlərdə və humanitar sahələrdə geniş yayılmışdır. Sosioloji tədqiqatlar isə, ilk növbədə, sosioloji bilik sferasının genişləndirilməsinə yönəldilir ki, bununla da son dərketmə situasiyasının xarakteristikası tələbləri, metodikaların tətbiqi ilə nəzarət edilən hupotezlərin işlənib hazırlanması, tədqiqat haqqında hesabatların tamlığı və tədqiqat proqramının (normativ model) məcmu halında əmələ gətirən digər mülahizələrin xarakteristikalarının tələbləri müəyyən edilir.

Sosioloji tədqiqatların başlıca istiqamətlərinin təhlili əsasında bu tədqiqatlar, adətən. nəzəri və tətbiqi (empirik) hissələrə bölünür. Bu, şərti bir bölgüdür və ondan irəli gəlir ki, nəzəri istiqamətin tədqiqatında üstünlük elmə, tətbiqi istiqamətin tədqiqatında isə praktiki məsələlərə verilir.

Sosioloji tədqiqatlar – öyrənilən sosial proses və ya hal, hadisə obyektiv gerçək məlumatlar əldə etməklə sonradan onlardan praktikada istifadə etmək məqsədilə bir-biri ilə əlaqədar olan məntiqi-ardıcıl metodoloji, metodiki və təşkilati-texniki prosedurlar sistemidir.

Təyinatdan göründüyü kimi, sosioloji tədqiqatlar üç səviyyədən ibarətdir:

1) metodoloji səviyyə - hər hansı bir müəllifin mövqeyi tərəfindən tədqiqatın nəzəri (metodoloji) nöqteyi-nəzərinin müəyyən edilməsi başa düşülür. Burada tədqiqatçının nöqteyi-nəzəri sosial problemlərin, tədqiqatın predmeti və nəticələrinin izahına (interpretasiyasına) əsaslanır;

2) metodiki səviyyə - sosial hadisə və proseslərin ölçülməsi metodikası və ilkin informasiyanın bu nəzəriyyəyə əsaslanan toplanması və emalı metodlarında ifadə edilir;

3) prosedur səviyyəsi tədqiqatın keçirilməsinin birbaşa təşkilini xarakterizə edir. Belə bir proses nəticəsində öyrənilən sosial halın izahı üçün əsas olan hər hansı bir sosioloji model alınır.

Sosioloji tədqiqatlara müraciət etmənin başlıca motivlərindən biri – həllini tələb edən bu və ya digər sosioloji problem haqqında informasiya əldə etmək tələbatıdır. Problem – hər zaman insanların hər hansı nəticəli praktiki və ya nəzə¬ri fəaliyyətdəki tələbatları haqqındakı biliklərlə onların yolları və realizasiya vasitələrinin bilməmələri arasındakı ziddiyyətdir. Problemi həll etmək –yeni biliklər əldə etmək, yaxud bu və ya digər halı izah edən nəzəri model qurmaq, bu sosial halın inkişafına arzuolunan istiqamətdə təsir etməyə imkan verən amilləri aşkar etmək deməkdir.

Problemli situasiyanın öyrənilməsi üzrə sifariş alan sosioloq sosioloji tədqiqatların, məhz elə növünü müəyyən etməlidir ki, qarşıya qoyulan vəzifələrin həlli üçün bu sosioloji tədqiqat öz xarakteristikalarına görə lazım olan həcmdə və vaxtda zəruri informasiyanın əldə edilməsini təmin edə bilsin.

Tədqiqat predmetinin tələb olunan təhlilinin məqsədi, dərinliyi və spesifikasına görə sosioloji tədqiqatların aşağıdakı növləri ayırd edilir:

1) *məqsədlərinə görə* qeyd etdiyimiz kimi, sosioloji tədqiqatlar həm nəzəri, həm də praktiki (empirik) ola bilər :

a) nəzəri sosioloji tədqiqatlar, əsasən, nəzəriyyələrin işlənib hazırlanmasına, sistem inkişafının sosial meyİllərinin aşkar edilməsinə, ümumi ziddiyyətlərin təhlilinə istiqamətlənir;

b) empirik sosioloji tədqiqatlar praktiki məsələlərin həlli ilə əlaqədar olan konkret sosial problemlərin öyrənilməsi, qruplararası və qrupdaxili münasibətlərin və sosial proseslərin tənzimlənməsi ilə bağlıdır.

2) *qarşıya qoyulan vəzifələrə görə:*

a) kəşfiyyat (axtarış) xarakterli tədqiqatlar – sosioloji tədqiqatların ən sadə növü olaraq məqsəd kimi operativ sosioloji informasiyanın əldə edilməsini qarşılarına qoyur. Bu tədqiqatlarda respondentlərin böyük olmayan qrupları öyrənilir. Kəşfiyyat tədqiqatları dərin və miqyaslı sosioloji tədqiqatların hazırlıq mərhələsində tədqiqat obyekti haqqında ilkin məlumat toplanması üçün istifadə edilə bilər. Bu halda kəşfiyyat tədqiqatlarının ekspress – sorğu adlanan növündən danışmaq olar. Ekspress – sorğunun məqsədi – insanların aktual hadisələrə və faktlara (ictimai fikrə) münasibətini, eləcə də yenicə həyata keçirilən tədbirlərin səmərəlilik dərəcəsini aşkar etməkdir;

b) təsviredici tədqiqatlar – öyrənilən sosial hal haqqında bütöv xarakterə malik məlumatlar əldə edilməsini qarşıya bir məqsəd kimi qoyur.

Təsviredici tədqiqatın nəticəsi onun obyektinin vəziyyətinin ümumi mənzərəsidir. Burada başlıca vəzifə işin konkret mahiyyətinə dərindən nüfuz etmədən problemin bütöv dərk edilməsidir.

c) analitik tədqiqat gedişində problemin səbəbləri, ziddiyyətləri, xarakteri və həlli üsullarının aşkar edilməsi tələb edilir. Bu zaman öyrənilən sosial halın xarakteristikaları arasında əlaqə yaradılır, bu sosial hala daxildən və xaricdən təsir edən amillər müəyyən edilir.

Analitik tədqiqatlar – sosioloji tədqiqatların ən mürəkkəb və dərinə nüfuz edən növüdür. Analitik tədqiqatın bir növü də sosioloji tədqiqatların ən mürəkkəb növü olan təcrübədir (eksperi-

ment). Sosiologiyada təcrübə informasiya toplanmasının metodu olmaqla yanaşı həm də irəli sürələn hipotezin birbaşa praktikada yoxlanması deməkdir.

3) *keçirilmə tezliyinə görə* sosioloji tədqiqatlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

a) birdəfəlik tədqiqatlar – cari momentdə mövcud olan sosial hallar və proseslər haqqında məlumat əldə etməyə imkan verir;

b) təkrar tədqiqatlar – dəyişməkdə olan, dinamikada, inkişafda olan problem və sosial hallara yönəldilir. Təkrar sosioloji tədqiqatların da iki tipi mövcuddur, yəni bəzi təkrar tədqiqatlar eyni sosial problemi müəyyən zaman intervalı ilə, vahid proqram və metodika üzrə öyrənir. Təkrar sosioloji tədqiqatların digər qismi isə – insanların eynitipli məcmuunu bir sıra illər ərzində vahid və ya yaxın problemlər üzrə öyrənir.

4) *Miqyasına görə* sosioloji tədqiqatlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

a) beynəlxalq;

b) ümummilli;

c) regional;

ç) sahə;

d) lokal və s.

Sosioloji tədqiqatların növlərinin əsas meyarlar üzrə fərqləndirilməsi ilə yanaşı (dərinə nüfuz etməsinə görə, empirik təhlilin mürəkkəblik dərəcəsinə görə və s.) digər meyarlar üzrə təsnifatından geniş istifadə edilir. Məsələn, informasiya toplan-ması metodunun xüsusiyyətləri, sosioloji tədqiqatların keçirilməsinin forma və xarakteri. Belə ki, empirik məlumatların toplanmasının tətbiq edilən metodundan asılı olaraq sosioloji tədqiqatların aşağıdakı növləri mövcuddur:

1) sorğu;
2) müşahidə;
3) sənədlərin təhlili.

Buradan aydın olur ki, sosioloji tədqiqatların hər hansı bir növünün seçimi sosioloqun iradəsindən asılı deyildir. Belə bir seçimin mütləqliyi ən azı iki vəziyyətlə müəyyən edilir:

1) sosioloji tədqiqatın məqsədi, praktiki və ya elmi məqsədəuyğunluğu;

2) öyrəniləcək sosial halın mahiyyəti və xüsusiyyətləri.

Klassik empirik sosioloji tədqiqatlarda üç əsas mərhələ ayırd edilir ki, bu mərhələdən də hər biri özündə bir sıra vacib prosedurları birləşdirir. Bu mərhələlər aşağıdakılardır:

1) hazırlıq mərhələsi (tədqiqat proqramının işlənib hazırlanması;

2) əsas mərhələ (empirik tədqiqatın keçirilməsi);

3) yekun mərhələ (məlumatların emalı və təhlili, nəticə və tövsiyələrin formalaşdırılması).

Sosioloji tədqiqat növünü seçdikdən sonra onun birbaşa, yəni tədqiqatın proqramının iş planının və köməkçi sənədlərinin işlənib hazırlanmasına başlanılır.

Soioloji tədqiqat proqramı – metodoloji yanaşmaları, obyektin öyrənilməsinin metodika və texnikasını və təhlil predmetini nəzəri cəhətdən əsaslandıran nəzəri-metodoloji sənəddir. Başqa sözlə, proqrama konkret sosioloji hadisələr və ya proseslərin öyrənilməsinin metodoloji yanaşmaları və metodiki üsullarının nəzəri cəhətdən əsaslandırılması daxildir.

Proqramın metodoloji hissəsi özündə problemin formalaşdırılması və əsaslandırılmasını, məqsədin göstərilməsini, tədqiqat obyekti və predmetinin müəyyən edilməsini, əsas anlayışların məntiqi təhlilini, hipotezlər və tədqiqat vəzifələrinin formalaşdırılmasını birləşdirir.

Proqramın metodiki hissəsi isə – müayinə edilən məcmu işlərin müəyyən edilməsi, ilkin informasiyanın toplanmasının istifadə edilən metodlarının xarakteristikası, ilkin informasiyanın emalının məntiqi sxemlərindən ibarətdir.

1. *Proqramın metodoloji hissəsi*. Proqramın işlənib hazırlanması problemin formalaşdırılması və əsaslandırıl-masından başlanır. Bu zaman istər xüsusi, istərəs də ümumi xarakterli real həyati ziddiyyət problemin mahiyyətini təşkil edir. Burada nəyin məlum, nəiyn isə hələ naməlum olmasını bilmək olduqca vacibdir. Problemin formalaşdırılması, eyni zamanda, sosioloji tədqiqatın növünü də müəyyən edir (kəşfiyyat, təsviredici və ya analitik).

Daha sonra isə sosioloji tədqiqatın məqsədi və vəzifələri müəyyənləşdirilir. Məqsəd – tədqiqatın ümumi istiqaməti, fəaliyyət layihəsi və onun nəticəsidir. Məqsəd həm nəzəri, həm də praktiki, tətbiqi xarakterə malik ola bilər. Vəzifələr isə məqsədi konkretləşdirir, ona nailolma vasitələrini müəyyən edir. Vəzifələr problemin təhlili və həllinə istiqamətlənir. Qeyd edək ki, vəzifələr əsas və əsas olmaya bilir. Vəzifələrin xarakteri məqsədin məzmunundan asılıdır.

Proqramın metodoloji hissəsinin vacib hissələrindən biri də hipotezlərin işlənib hazırlanmasıdır. Hipotezlər −öyrənilən sosial hal haqqındakı müəyyən fərziyyələr olmaqla tədqiqat nəticəsində təsdiqlənə və ya inkar edilə bilər. Əsas və köməkçi hipotezlər mövcuddur. Hipotezlərin işlənib hazırlanması özü-özlüyündə mürəkkəb idrak aktıdır ki, bu akt da tədqiqat predmetinin bundan əvvəl dərk olunmuş nəticələrinə əsaslanır və hazırlıq tələb edir. Sosioloji tədqiqatların bundan sonrakı mərhələləri irəli sürülən hipotezlərdən birbaşa asılı olur. Hipotezlərin işlənib hazırlanması – empirik məlumatların toplanması və təhlili üçün məntiqi qaynaqları özünəməxsus formalaşmasıdır.

Proqramın bu tərkib hissəsi (hipotezlər), eləcə də məfhum və empirik indikatorların (göstəricilərin) işlənib hazırlanmasını özündə birləşdirir.

Sosial tədqiqatlar gündəlik həyatda rast gəlinən bütün məfhumları sosial reallıqda istiqamətləndirici xüsusiyyətə malikdir. Lakin məfhumların tam olaraq reallığa uyğun, adekvat müəyyənləşdirilməsi üçün onların məntiqi və əməliyyat təhlili (onların *in-*

terpretasiya proseduru) həyata keçirilir ki, bunun da başlıca mənası tədqiqatda termin və ya məfhumlar adı altında nəyin başa düşüldüyünü dəqiq göstərməkdən ibarətdir. Bu, həm də sosial davranışın, verbal fəaliyyətin, qrupların əlaqə və qarşılıqlı münasibətlərin empirik ölçülən xarkteristikasıdır. Bundan ötrü obyektin müxtəlif sosial-psixoloji xarakteristikasını əks edən daha «həssas» göstəricilərdən istifadə edilir. Sosial tədqiqatların faktiki göstəriciləri obyektiv və subyektiv ola bilər. Bu göstəricilərin düzülüş ardıcıllığı ölçü şkalasını əmələ gətirir:

a) nominal, burada göstəricilər – obyektiv əlamət və xarakteristikalardır (yaşı, təhsili və s.);

b) ranq (əhəmiyyət, qayda), burada göstəricinin əhəmiyyəti üzrə düzülür və sorğulanan subyektin nöqteyi- nəzərindən cavab variantlarından hansına üstünlük verilməsinə görə;

c) interval, burada obyektiv əlamətlər və ümumqəbul edilmiş süni etalonlar üzrə bölüşdürülür (temperatur, məsafə və s.).

Göstərilən əməliyyatlar nəticəsində sosioloqun qarşısında məlumatların toplanması və emalının konkret metodika və metodlarının hazırlanması üzrə bir sıra vəzifələr durur. Sosioloji tədqiqatlar proqramının növbəti bölməsi olan metodiki hissə aşağıdakı kimi şərh edilir.

2. *Proqramın metodiki hissəsi*. Metodiki hissədə başlıca yer seçimin (seçimli məcmuunun) müəyyən edilməsinə ayrılır.

Tədqiqata şamil olan bütün obyektlər *əsaslı məcmu* adlanır. Lakin, adətən, tədqiqatlar «başdan - ayağa» xarakterinə tamamilə malik olmadığından, sosial hallar seçim təhlili üzrə (xüsusi parametrlər üzrə seçilmiş insanların müəyyən sayı) öyrənilir. Eyni zamanda, seçim sistemi əsaslı məcmuun öyrənilməsi üçün zəruri keyfiyyətləri dəqiq əks etdirməlidir. Belə olan halda, əsaslı məcmuun mikromodelini seçimli məcmu adlandırırlar.

Seçimin məcmuunun əsas metodları aşağıdakılardır:

a) seriyalı seçimin məcmuu metodunda əsaslı məcmuu müəyyən seriyalara bölünür və hər bir seriyadan proporsional olaraq ölçü vahidləri götürülür.

b) mexaniki seçimin məcmuu metodunda əsaslı məcmudan bərabər fasilələr üzrə respondentlərin zəruri sayı seçilir.

c) «yuva» əsaslı məcmu metodunda bütün əsaslı məcmudan müəyyən xarakter qrupun öyrənilməsi üçün seçim edilir.

ç) əsas massiv metodunda bütün əsaslı məcmuun 60-70%-nin sorğusu həyata keçirilir.

d) hədd seçimli məcmuu metodundan istifadə zamanı müəyyən əlamətlər üzrə (peşə, təhsil, yaş, gəlir üzrə və s.) respondentlərin sayı seçilir.

Sosioloji tədqiqatlar içərisində elə tədqiqat doğru sayılır ki, əsaslı məcmudan seçimli məcmuun nəzarət əlamətləri üzrə kənarlaşma 5%-dən çox olmasın. Əlbəttə ki, burada əsaslı məcmuun həcminin də seçimli məcmuun metodunun seçilməsinə birbaşa təsiri vardır. Əgər əsaslı məcmu böyük deyilsə, başdan-ayağa hamının anketləşdirilməsi doğru olar, lakin böyükhəcmli obyektlərdə müəyyən hissə insanların sorğulanması kifayətdir.

Proqramın metodiki bölməsinin əsas hissəsi – empirik məlumatların toplanmasının «birbaşa» metodlarının əsaslandırılmasıdır.

Faktiki olaraq istənilən elmi biliklər müşahidədən, yəni gerçəkliyin bilavasitə dərk edilməsindən başlanır.

Sosiologiyada müşahidə - ilkin məlumatların toplanması metodudur. İlkin məlumatların toplanması isə öyrənilən obyektə, aidiyyatı olan və tədqiqat məqsədi nöqteyi-nəzərindən əhəmiyyətli olan hadisələrin, insanların və qrupların dərk edilməsi və qeydiyyatı vasitəsilə həyata keçirilir. Bir qayda olaraq müşahidə metodu informasiya toplanmasının digər metodları ilə birgə tətbiq olunur.

Müşahidə metodu aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. *Formalaşdırma dərəcəsi üzrə*:

a) nəzarət edilən müşahidə – bu zaman öyrənilən situasiyanın elmentləri əvvəlcədən müəyyən edilir. Məhz, bu elementlər müşahidəçinin obyektini təşkil edir;

b) nəzarət edilməyən müşahidə - bu zaman öyrənilən situasiyanın elementləri əvvəlcədən müəyyən edilmir və müşahidəçi bu elementləri müşahidə gedişində müəyyənləşdirərək qeyd edir.

2. Müşahidəçinin vəziyyətinə görə:

a) müşahidəçinin daxil olmadığı müşahidə - bu zaman tədqiqatçı öyrənilən obyektdən kənarda yerləşir;

b) müşahidəçinin daxil olduğu müşahidə – bu zaman tədqiqatçı bu və ya digər dərəcədə öyrənilən obyektə daxildir və müşahidə olunanlarla bilavasitə əlaqədardır. Əgər burada müşahidə olunanların razılığı ilə müşahidə keçirilmirsə, bu müşahidə açıq, yox əgər üzvlərinin onların davranışları üzərində müşahidə olduğundan xəbərləri olmazsa, gizli müşahidə adlanır.

3. Təşkiletmənin şəraitinə görə;

a) sahə müşahidəsi;

b) laboratoriya müşahidəsi.

Bunların arasında başlıca fərq ondan ibarətdir ki, sahə müşahidəsi real həyat situasiyasında, laboratoriya müşahidəsi isə süni yaradılan və nəzarət edilən şəraitdə keçirilir.

4. Keçirilməsinin mütəmadiliyi üzrə:

a) sistematik;

b) təsadüfi.

Sistematik müşahidə müəyyən periodikliklə, təsadüfi müşahidə isə, adından göründüyü kimi təsadüfi həyata keçirilir.

Müşahidənin əsas vəzifələrinə aiddir:

1) müşahidənin obyekti və predmetinə qabaqcadan yönəlmək;

2) irəli sürülən hipotezlərin sübutu;

3) digər üsullarla əldə edilən nəticələrin dəqiqləşdirilməsi və s.

Müşahidə – məlumatların toplanmasının əsas üsullarından olub ya hipotezlərin yaranmasına apararaq digər metodlardan istifadə üçün tramplin rolu oynayır, ya da əsas nəticələrin dəqiqləşdirilməsi və interpretasiyası üçün kütləvi tədqiqatların yekun mərhələsində tətbiq edilir.

Eksperiment metodu müşahidədən fərqli olaraq nisbətən qısa müddətdə daha dəqiq nəticələr əldə etməyə imkan verir. Bundan başqa, eksperiment zamanı öyrəniləcək obyektə müəyyən təsir göstərmək olar. Bu təsir isə müxtəlif səciyyəli ola bilər. Məsələn, iş şəraitinin, iştirakçıların tərkibinin, qarşıya qoyulan məqsədin dəyişdirilməsi və s. Başqa sözlə, obyektə təsir edən amillərin kəmiyyəti, keyfiyyəti, ardıcıllığı və s. dəyişdirilərək eksperiment üçün xüsusi şərait yaradılır. Belə eksperimental şərait nəticəsində öyrəniləcək sosial hal (hadisə) təcrid edilir və bunun nəticəsində yoxlama prosesini dəfələrlə təkrar etmək mümkün olur. Göründüyü kimi, eksperiment zamanı tədqiqatçı fəal tərəf kimi çıxış edərək eksperimental şəraiti özü yaradır.

Qeyd edək ki, sosiologiyada ən doğru olan nəticəni təbii eksperimentlər sayəsində əldə etmək mümkündür. Laborator eksperimentlə yanaşı geniş tətbiq edilən eksperiment növlərindən biri də sahə eksperimentidir.

Müşahidədə olduğu kimi eksperimental tədqiqat üçün də ən vacib şərt hipotezin irəli sürülməsi və yoxlanmasıdır. Hipotezlərin irəli sürülməsindən əvvəl kəşfiyyat xarakterli tədqiqatlar aparılır. Ümumiyyətlə, eksperimental tədqiqat aşağıdakı mərhələlərdən ibarət olur:

a) tədqiqatın layihələşdirilməsi;
b) müəyyən məlumatların toplanması və ilkin yoxlamalar;
c) eksperimental tədqiqatın mərhələsi.

Sosioloji tədqiqatlar praktikasında sənəd mənbələrinin təhlili xüsusi yer tutur ki, burada da müxtəlif informasiya toplanır. Sənədləri iki üsulla təhlil etmək olar:

1) ənənəvi (qeyri-formal) təhlil;

2) məzmun təhlili (formal, kontent təhlil).

Sənədlərin ənənəvi təhlili bu sənədlərlə sadə tanışlıqdan fərqli olaraq – məhz tədqiqat metodudur. Hər elmi tədqiqat kimi ənənəvi təhlil də iş hipotezlərinin irəli sürülməsini, təhlil edilən materialın mahiyyətinin dəqiq öyrənilməsini, əldə olan məlumatların əsaslandırılmış olmasını və doğruluğunu nəzərdə tutur. Bu təhlil axıra qədər sənədin dərinliyinə nüfuz etməyə, onun məzmununu tam mənimsəməyə cəhd edir. Ənənəvi təhlil – intensiv təhlil deməkdir. Burada tədqiqatçının təcrübəsi, onun predmet üzrə biliklərinin dərinliyi və intuisiyası böyük rol oynayır.

Müstəqil bir metod kimi ənənəvi təhlilin nadir sənədlərin öyrənilməsindəki rolu xüsusilə böyükdür. Bunun səbəbi nadir sənədlərin sayının az olması və bu səbəbdən də informasiyanın kəmiyyət emalına zərurətin qalmamasıdır. Bununla əlaqədar ənənəvi təhlilin mahiyyəti – sənədlərin məzmununun dərin məntiqi tədqiqidir. Bu təhlil növü. adətən, sənədlərin növbəti formalaşdırılmış öyrənilməsi üçün ilkin şərt rolunu oynayır.

Böyükhəcmli informasiyanın sosioloji öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsinə tələbat, mətnlərin məzmununun emalında müasir hesablama texnikasından istifadəyə yönəltmək sənədlərin öyrənilməsinin keyfiyyət-kəmiyyət, yəni kontent-təhlil metodunun meydana gəlməsinə gətirib çıxardı.

Kontent-təhlil metodunun tətbiqi aşağıdakı hallarda məqsədəuyğundur:

1) təhlilin dəqiqlik və ya obyektivliyinin yüksək dərəcəsi tələb olunduqda;

2) həcmcə geniş və qeyri-sistemləşdirilmiş material mövcud olarsa, ənənəvi metoddan istifadə çətinləşirsə;

3) anket və ya müsahibədə açıq suallara cavablar tələb olunduqda;

4) tədqiq olunan problem üçün informasiyanın spesifik xarakteristikaları əhəmiyyətli olduqda.

Sosioloji sorğu – sosioloji tədqiqatın digər bir metodudur. Bu suallarla respodentə yazılı, yaxud şifahi, bilavasitə və ya dolayı müraciətdir. Bu suallara cavablar isə öyrənilən problemin mahiyyətini açır. Tədqiqatçı o zaman sorğu metodunu seçir ki, zəruri informasiyanın mənbələri öyrənilən proseslərin bilavasitə iştirakçıları olan insanlar olsun. Sorğunun köməyilə hadisə və faktlar haqqında məlumat əldə edilir.

Eyni zamanda, insanların tələbatları, mənafeləri, fikirləri, dəyər meyilləri öyrənilərkən sorğu informasiyanın yeganə mənbəyi olur. Bəzən bu metodla əldə edilən informasiya digər mənbələrlə də tamamlanır. Məsələn, əgər əmək intizamının vəziyyəti öyrənilirsə, sosioloji sorğu ilə yanaşı sənədlər və müşahidədən də istifadə edilir.

Sosioloji sorğunun aşağıdakı növləri mövcuddur:

1) yazılı (anket sorğusu);
2) şifahi (müsahibə);
3) qiyabi (post, telefon,mətbuat);
4) əyani;
5) ekspert;
6) kütləvi.

Eləcə də, kiçik qrupların öyrənilməsində sosiometriya metodu çox effektivdir.

Anket sorğusunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bir informasiya daşıyıcıları kimi sorğulananlar sorğu vərəqələrində onlara təqdim edilən suallara yazılı formada cavab verirlər. Tədqiqat və respondent arasında qarşılıqlı təsir anket vasitəsilə həyata keçirilir. Anket sorğunun xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqatın sorğu gedişinə şəxsən müdaxilə edə bilmir.

Anket sorğunun başlıca problemi – respondentlərin cavab verməli olduqları sualların formalaşdırılmasıdır. Sualların düzgün qurulması üçün aşağıdakı tələblərə riayət edilməlidir:

a) sual ölçülən indikatora uyğun olmalıdır;

b) hər sual respondent tərəfindən eyni mənalı izah edilməsidir;

c) sual respondentin mədəni və təhsil səviyyəsinə uyğun gəlməlidir;

ç) sualın qoyuluşu neytral xarakter daşımalıdır və s.

Müsahibə – əvvəldən müəyyən edilmiş mövzu üzrə söhbətdir. Müsahibənin anket sorğudan əsas fərqi və üstünlüyü ondan ibarətdir ki, sorğulanan cavablarda çətinlik çəkərsə, müsahibə götürən ona kömək edə bilər.

Kiçik qrupların öyrənilməsində sosiometriya metodundan geniş istifadə edilir. Bu metodun köməyilə kollektivdəki qarşılıqlı münasibətlər qiymətləndirilir və bunun əsasında da kollektivin qeyri-formal strukturu, qeyri-rəsmi mikroqruplar və onların arasındakı əlaqə müəyyən edilir. Sosiometriya metodu – kollektivin struktur təhlil metodudur. Onun mahiyyəti – kiçik qrupda şəxslərarası münasibətlərin strukturu haqqında informasiya toplanmasıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, informasiya toplanması bu və ya digər meyarlar üzrə qrup üzvləri tərəfindən həyata keçirilən seçimin öyrənilməsi yolu ilə baş verir. Fərdi seçimlərin emalından sonra kollektivin qeyri-formal strukturu və onun üzvləri arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin mənzərəsi aşkara çıxır.

Sosiometrik seçimlərin meyarları kollektiv üzvlərinin müəyyən fəaliyyət növündə kiminlə iştirak etmək arzusu haqqında suallar kimi formalaşdırılır: məsuliyyətli tapşırığı birgə yerinə yetirmək (etibarlılıq), texniki qurğularda nasazlığı ləğv etmək (peşəkarlıq) və s.

Seçilmiş meyarlar bütün kollektiv üçün əhəmiyyətli olmalı, bütün respondentləri maraqlandırması və konkret situasiyada üzvlərə özləri üçün əməkdaş seçimi imkanı verməlidir.

Sosiometrik sorğunun keçirilməsi qaydası aşağıdakı kimidir:

1) qrup sərhədləri dəqiq qeyd edilir;

2) sorğulanan hər kəsə qrupun siyahısı təqdim edilir ki, bu siyahıda da hər bir üzvə müəyyən nömrə uyğunlaşdırılır və müəyyən meyar üzrə təqdim edilən siyahıdan seçim etmək təklif edilir;

3) respondentlər müəyyən işarələrlə öz seçimlərinin nəticələrini qeyd edirlər;

4) matrisa əsasında sosioqram qurulur.

Sosioqram – şəxslərarası münasibətlərin sxeminin qrafik təsviridir. Sosioqram kollektivdə şəxslərarası münasibətlərin struktur elementlərinin, kollektiv liderlərinin, mikroqrupların aydın mənzərəsini yaradır.

Sosiometrik ölçünün vəzifəsi qrup üzvlərinin konkret şəraitdə bir-birinə olan reaksiya tiplərini və onun kəmiyyətini təyin etməkdir. Seçmənin nəticəsi riyazi yolla işlənilərək qrafik halda təsvir edilir.

Qeyd edək ki, sosioloji informasiyanın ilkin toplanmasının anketləşdirmə, müsahibəvə s. kimi formaları, hər şeydən əvvəl. kütləvi sorğular üçün nəzərdə tutulur. Lakin praktikada elə bir situasiya meydana çıxa bilər ki, sosial halın qiymətləndirilməsi üçün problem daşıyıcısı olan obyekti ayırd etmək mümkün olmur. Təbii ki, tədqiqat obyekti məlum olmadıqda, ondan informasiya mənbəyi kimi istifadə də mümkün deyildir. Belə situasiya, adətən, bu və ya digər sosial prosesin dəyişikliyini proqnozlaşdırmaq cəhdi ilə əlaqədar olur.

Belə halda obyektiv informasiya tədqiqat predmeti və ya obyekti haqqında dərin və tam biliklərə malik olan ekspertlərdən alına bilər. Kompotent şəxslərin sorğuları *ekspert sorğuları*, sorğuların nəticələri isə *ekspert qiymətləri* adlanır. Ümumi halda sosioloji tədqiqatla ekspert qiymətləndirməsi metodunun iki əsas funksiyasını ayırd etmək olar:

1) sosial proseslərin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;

2) sosial proseslərin inkişafının meyillərinin proqnozlaşdırılması.

Ekspert proqnozunun ən sadə forması nöqteyi-nəzərlərin (fikirlərin) mübadiləsidir ki, bu da bütün ekspertlərin eyni vaxtda «dəyirmi stol» arxasında toplanmasını və diskussiya məsələsi üzrə dominant mövqeyinin aşkara çıxarılmasını nəzərdə tutur. Daha sonra isə tədqiqatın təşkilati planı tərtib edilir və ciddi xronoloji ardıcıllıqla kimin nə vaxt və nə edəcəyi göstərilir.

Sosioloji tədqiqat gedişində əldə edilən məlumatlar hələ ümumiləşdirilmiş nəticələr çıxarmağa, meyilləri aşkar etməyə, hipotezi yoxlamağa və tədqiqat proqramında qarşıya qoyulan vəzifələri həll etməyə imkan vermir. İlkin sosioloji informasiya öz təyinatını yerinə yetirə bilməsi üçün emal yolu ilə uyğun formaya salınmalı, ümumiləşdirilməli, təhlil edilməli, elmi cəhətdən izah edilərək nəticələr çıxarılmalı və tövsiyələr verilməlidir. Məhz bu vəzifələr empirik sosioloji tədqiqatın yekun mərhələsini təşkil edir.

Məlumatların emalı mərhələsi özündə aşağıdakı ardıcıl fəaliyyəti birləşdirir:

1) informasiyanın redaktə edilməsi və kodlaşdırılması

mərhələsində sosioloji tədqiqat gedişində əldə edilən informasiya yoxlanılır, vahid şəklə salınır və formalaşdırılır;

2) informasiya kodlaşdırılır, yəni formalaşdırılmış emal və təhlil dilinə keçirilir, dəyişənlər yaradılır;

3) statistik təhlil həyata keçirilir, suallara verilən cavablara uyğun cədvəl qurulur;

4) cədvəl və ya qrafiklərlə təsvir edilmiş sosioloji tədqiqat nəticələrinin interpretasiyası həyata keçirilir, yəni sosioloji məlumatlar göstəricilərə çevrilir.

Daha sonra isə əldə edilən məlumatlar hipotezlərlə müqayisə edilir və hansı hipotezin təsdiqləndiyi və hansınınsa inkar edildiyi müəyyənləşdirilir. Yekun mərhələdə tədqiqatın nəticələri hesabat formasında sənədləşdirilir. Hesabat özündə tədqiqatın aktuallığının və onun xarakteristikasının (məqsədləri, vəzifələri, seçimli məcmu və s.) əsaslandırılmasını, empirik materialın təhlili-

ni, nəzəri nəticələri və praktiki tövsiyələri birləşdirir. Nəticələr, təkliflər və tövsiyələr konkret, real xarakterə malik olmalı, tədqiqat materiallarında əsaslan-dırılmalı, sənəd və statistik məlumatlarla təsdiqlənməlidir.

9. Sosial aspektli idarəetmə qərarları və onların qəbulu metodları

Sosial idarəetmə, başqa cür desək, sosial proseslərin idarə edilməsi idarəetmənin başlıca formalarından biridir. Burada ən ümdə vəzifə idarə edilən obyektlərin sosial inkişafını formalaşdıran, müəyyən edən sosial meyarların və göstəricilərin seçilməsi, bunun əsasında meydana çıxan və çıxa biləcək sosial problemlərin aşkar edilməsi və onların həlli yolları və metodlarının işlənib hazırlanmasıdır. Əlbəttə, sosial problemlər həmişə olur və idarəetmə pillələrindən asılı olaraq öz məzmunu və kəsginliyi ilə fərqlənir. Makro- və mikrosistemlərin sosial situasiyaları da fərqli və bəzi halda eyni istiqamətli ola bilər. Mikrosəviyyəli sosial problemlərin öyrənilməsində korporativdaxili sosial inkişaf xidmətlərin böyük rolu vardır. Korporativ sosial siyasət çərçivəsində iş yerlərində, müəssisədaxili bölmələrdə əməyin mühafizəsi, peşəixtisas problemləri, tibbi, sosial yardım və s. məsələlər, bütövlükdə müəssisələrin sosial inkişaf problemləri öz həllini tapa bilər. Burada elmi müddəalara və reallığa əsaslanan sosial proqnozlaşdırma, sosial strategiyası, sosial layihələndirmə, sosial planlaşdırma və sosial tənzimləmənin də böyük əhəmiyyəti vardır. Bir idarəetmə metodu kimi sosial idarəetmədə lazım gəldikdə inzibati, inzibati-sərəncam metodundan da istifadə etmək olar. Sosial idarəetmə sosial-inteqrativ səciyyə daşıya bilər.

Müasir həyatda, o cümlədən də, iqtisadi fəaliyyətdə formalaşan real gerçəklikləri daha çox mürəkkəb xarakterli situasiyalar kimi qiymətləndirmək olar. Bu cür mürəkkəb situasiyalarda istər ali rəhbərlər, istərsə də bölmə rəhbərləri bir

sıra metodoloji və texnoloji problemlərlə üzləşirlər. Belə çətinliklər bəzən kifayət qədər sadə vəziyyətlərlə izah edilir. Hər şeydən əvvəl, bu yeni tələblərin zəif öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Müasir şəraitdə buna həm də qərarların işlənib hazırlanması mürəkkəbliliyi, həm də qəbul edilən qərar nəticələrinin çoxas-pektliliyi, mümkün nəticələr haqqında məlumatların tam olmaması, bu nəticələrin ən azından təsəvvürdə canlandırıla bilmə qabiliyyətinin zərifliyi də şərait yaradır. Bundan başqa, düzgün qərar qəbulu üçün əlverişli mühitin olmaması, proseslərin yüksək dinamikliyi, habelə qərarların işlənib hazırlanması və icrası prosesində şəxsiyyətin rolunun mahiyyətcə nəzərə alınmaması da bu prosesə birbaşa təsir edir.

Belə bir şəraitdə insanın intellektual imkanları müəssisənin idarə edilməsi gedişində dərk olunan və emal olunan informasiya həcmi ilə ziddiyyət təşkil edər, bu isə idarəetmə prosesinin pozulması təhlükəsini yarada bilər. Müəssisələrin idarə edilməsi rəhbərlik tərəfindən müəyyənləşdirilən sənədlərin, sərəncamların və göstərişlərin tələblərinin həyata keçirilməsi yolu ilə reallaşdırılır. Rəhbərin fəaliyyət sferasının çoxcəhətliliyi tabeçilikdə olan menecerlərin fəaliyyətinin idarə edilməsini təşkil edir. Rəhbər tərəfindən qərar ən müxtəlif məsələlərin yerinə yetirilməsinin təşkili üçün qəbul edilir. Şübhəsiz ki, burada menecerin fəaliyyətində ən başlıcası qəbul edilən qərarların praktiki yerinə yetirilməsinin təşkilidir. Məhz, buna görə də, praktiki fəaliyyətdə səhvlərə yol verməmək üçün hər bir rəhbər, menecer əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə məcburdur.

Menecerlərin əsaslandırılmış qərar qəbul etmək qabiliyyətinin formalaşdırılmasına iqtisadi kadrların hazırlanması zamanı xüsusi diqqət verilməlidir. Düzdür, bu vaxt daha çox keyfiyyət xarakterli ümumi tövsiyələr verilməklə kifayətlənilir. Bu tövsiyələrdən istifadə edərək rəhbərlər hətta tamamilə oxşar situasiyalarda belə mahiyyətcə bir-birindən tamamilə fərqli qərarlar qəbul edə bilərlər. Eyni mühit üçün bu cür fərqli qərarların qəbulu amillərin

rəhbər tərəfindən fərqli qiymətləndirilməsi, menecerlərin hazırlanması səviyyələrindəki fərqlər, ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən konkret amillərin təhlili və ümumiləşdirilməsi qabiliyyətlərinin müxtəlifliyi, bu və ya digər fəaliyyətin nəticələrinin əvvəlcədən doğru təsəvvür edilməsinin üst-üstə düşməməsi və yaxud menecer kompetentliyi səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Sadə situasiyalarda ən optimal qərarın işlənib hazırlanması üçün təcrübə və intuisiya kifayət edir.

Psixologiyada insanın intellektual imkanlarının xarakteristikası üçün digər üsullardan istifadə edilir. Real situasiyalar, eyni zamanda, onlarla, hətta yüzlərlə informasiya porsiyasının uçotunu tələb edir (məsələn, rəqabət zamanı qarşı tərəfin mümkün fəaliyyəti haqqında müxtəlif hipotezlərin təhlili). İnsanın intellektual imkanları ilə informasiya həcmi arasındakı ziddiyyətin aradan qaldırılmasının əsas vasitəsi menecerlərin riyazi metodlar əsasında sistemli təhlil və ən doğru qərarlar işlənib hazırlanması metodologiyasına yiyələnməsidir.

İqtisadiyyatın idarəedilmənin əsasını qərar təşkil etdiyinə görə, bu qərarın mövcud mühitə nə qədər uyğun olmasından da asılı olaraq iqtisadiyyatın səmərəliliyi müəyyənləşdirilir. Mürəkkəb situasiyalarda qərarın keyfiyyəti rəhbərin biliyi, məharəti, təcrübəsi, bacarığı ilə təyin edilir.

Ənənəvi olaraq idarəetməyə bir elm kimi deyil, təcrübə və məharət kimi yanaşılmışdır. Lakin bugünkü şərait, menecerin elmi nəzəriyyəyə müraciət etməsi də bir zərurət kimi meydana çıxır.

Əgər yaxın keçmişdə ayrıca götürülmüş fərdin və müəssisənin enerji təchizatı çox olmadığından qərarların işlənib hazırlanması başqasından örnək almaq prinsipinə əsaslanırdı. XX əsrin axırlarından başlayan texniki inqilablar və qloballaşma prosesləri qərar qəbul edən şəxslərin və ayrıca icraçıların enerji təchizatı səviyyəsini həddən artıq yüksəltdiyindən doğru olmayan qərar qəbulunun acı nəticələri bəşəriyyət üçün böyük qlobal itkilərə səbəb ola bilər. Belə bir vəziyyət menecerlərdən qeyri-ənənəvi, cəsarətli

və əsaslandırılmış düşünmə qabiliyyətinə yiyələnməyi tələb edir. XX əsrin sonlarından başlayaraq idarəetmədə əsas prioritetlər mövcud idarəetmə stereotiplərinə kor-koranə əməl olunmasını deyil, qərarlılıq, təşəbbüskarlıq, inandırma və sübut edə bilmə bacarığının formalaşmasını nəzərdə tutur.

Qərar qəbulu prosesində bütün səviyyə rəhbərlərinin sistemli təhlili metodologiyasına və qərar qəbuluna riyazi metodlar əsasında yiyələnməsi başlıca cəhətlərdəndir. Bu zaman qərar qəbul edən şəxs öz fəaliyyətində qərarların əsaslandırılması və gedişatı prosesində başlıca olaraq intellektual köməkçi kimi elektron hesablama texnikasına xüsusi ehtiyac duyur. Bu, xüsusilə də informasiya cəmiyyətinə keçidlə əlaqədar özünü daha qabarıq büruzə verir. Təşkilati idarəetmənin informasiyalaşdırılmasının metodoloji bazası informatikadır. Bu informatikanın obyekti avtomatlaşdırılmış informasiya sistemləri, predmeti isə informasiya texnologiyalarıdır. Müxtəlif «insan-maşın» sistemlərinin idarə edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə ictimai tələbat avtomatlaşdırılmış informasiya sistemlərinin yeni sinfə olan qərar qəbuluna dəstək sisteminin yaradılmasına səbəb olmuşdur. İstənilən müasir idarəetmə texnologiyası avtomatlaşdırılmış informasiya sistemləri olmadan, ümumiyyətlə mövcud deyildir.

Qeyd etmək lazımdır ki, qərar qəbulu texnologiyasının ən vacib elementi idarəçilik prosesidir, mahiyyətinə görə isə texnologiya, daxil olan ilkin materialları arzuolunan bir məhsula çevirən bir üsul, fəaliyyətlər ardıcıllığı, alqoritmidir. Qərarların işlənib hazırlanması texnologiyası isə menecerdə mövcud olan problem haqqında olan məlumat və informasiyaların dəqiq formalaşdırılmış qərara çevrilməsi prosesi ilə əlaqədardır.

Qərarların işlənib hazırlanmasının riyazi nəzəriyyəsinin predmetinin real iqtisadi-idarəetmə məsələsini onun analoqu ilə əvəz edilməsindən ibarətdir. Qərar qəbulu nəzəriyyəsinin metodoloji əsasını sistemli yanaşmanın elmi bazasının element-ləri təşkil edir. Sistem konsepsiyası və sistem yanaşma prinsipləri sistemli

təhlilin elmi bazasının elementləri vasitəsilə reallaşdırılır. Sistemli təhlilin elmi bazasının elementləri sosial və texniki problemlər çərçivəsində sistemli yanaşmanın nəzəri konsepsiyaları və başlıca ideyalarını reallaşdırmağa imkan verən praktiki metod və alqoritmlərin məcmuundan ibarətdir. Belə problemlərdən ən başlıcası idarəetmə problemidir. İdarəetmə problemində sistemli yanaşma və sistemli təhlili –idarəetmə nəzəriyyəsi, idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması idarəet-mənin informasiya texnologiyalarının nəzəri və element bazasını təşkil edir. İdarəetmədə vəzifə, problem qoyuluşunun dəqiqləşdirilməsi, qərarların işlənib hazırlanmasının bir sıra spesifik məsələlərinin aşkara çıxarılması gedişində qərar qəbul edən şəxsin qərar qəbulundakı rolunun dərk edilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Belə bir vəziyyətin yeni, daha konkret problemli situasiyada dəqiqləşdirilməsi tələbatı qərarların qəbulu nəzəriyyə və metodologiyasına olan ehtiyacı daha da artmışdır. Qərar qəbulu nəzəriyyəsinin elmi bazasının elementləri kimi müxtəlif situasiyalarda qərar qəbulunun spesifik aksiomlara, modelləşdirmə əsasında qərarların işlənib hazırlanması paradiqması, sosiologiya və psixologiyanın prinsipi və qanunları çıxış edir. Öz növbəsində, qərar qəbulu nəzəriyyəsi idarəetmə fəaliyyətinin qarşıda duran məqsədi müəyyənləşdirildikdən sonra əməliyyatlar tədqiqinin xüsusi həlli metodlarının aktiv inkişaf etdirilməsini önə çıxarır ki, burada da qarşıya qoyulan məqsədə bir amil kimi baxılır. Əməliyyatların tədqiqi nəzəriyyəsində formulalar formalaşdırılmışdır ki, bu da problemlərin həllinin tətbiqi metodlarının işlənib hazırlanmasını tələb edir. Bunun nəticəsi olaraq əməliyyatların tədqiqi ilə yanaşı tətbiqi riyaziyyat da geniş inkişaf etməyə başlamışdır.

Qərar qəbulu nəzəriyyəsinin tədqiqat obyekti kimi qərar qəbulu situasiyası və yaxud problemli situasiyadır. Tədqiqat predmeti kimi isə problemli situasiyalarda qərarların işlənib hazırlanmasının ümumi qanunauyğunluqları, eləcə də problemli situasiyanın əsas elementlərinin modelləşdirilməsi prosesinə xas olan

qanunauyğunluqlar çıxış edir. Qərar qəbulu nəzəriyyəsinin başlıca təyinatı mürəkkəb situasiyalarda müasir metod və vasitələrin tətbiqi ilə qərarların hazırlanması, qəbulu prose-durlarının qurulmasının təşkili və texnologiyası üzrə elmi əsaslandırılmış tövsiyələrin praktika üçün işlənib hazırlanmasından ibarətdir.

Burada ən başlıca məsələ qərarların əmək kollektivlərinin sosial davranışına, mənafelərinə təsirinin öyrənilməsidir. Müasir qərar qəbulu nəzəriyyəsi və metodologiyasının əsasını qərarların işlənib hazırlanmasının kompleks konsepsiyası təşkil edir. Qərarların işlənib hazırlanması konsepsiyasının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qərar qəbul edən şəxs yaranmış problemi məzmunca təhlil edir və sosial, iqtisadi məqsədləri formalaşdırır. Məqsədin düzgün irəli sürülməsi isə qərar qəbul edən şəxs baxımından problemi aradan qaldırılan məsələnin müvəffəqiyyətli həllinə gətirib çıxarır. Məqsədin mahiyyətini və həm də öz seçimlərini təhlil edən, qərar qəbul edən şəxs məqsədəçatma vasitələrini formalaşdırır və nəhayət, mümkün vasitələrdən hansının daha uyğun olması haqqında nəticəyə gəlir, yəni əsaslandırılmış seçimi həyata keçirir.

Sistemlərin idarə edilməsinin ümumi nəzəriyyəsi ilə daha çox kibernetika elmi məşğul olur. Kibernetika, sistemin təbiəti və mahiyyətindən asılı olmayaraq, mürəkkəb dinamik sistemlərin optimal idarə edilməsi haqqında inteqrasiyalı bir elmdir. Kibernetikanı idarəetmənin obyektləri və subyektlərinin spesifikasından asılı olmayaraq ibarəetmənin ümumi əsasları maraqlandırır. İdarəetmə prosesinin ümumi prinsiplərini araşdıran kibernetika, eyni zamanda, idarəetmənin daha optimal həyata keçirilməsi üçün zəruri vasitə və şərtlərin sahə xüsusiyyətlərini aşkara çıxarır. Kibernetika daha çox müasir riyazi aparat və alətlərdən istifadə edir. Kibernetikanın məntiqi və riyazi əsasları, onun yanaşma metodları, hesablama vasitələri və alətlərinin köməyilə sosial sistem və proseslərin təhlilinin im-kanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənir, buna görə də, uyğun olaraq sosial idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi yüksəldilir. Müxtəlif

sosial, iqtisadi obyektlərin kəmiyyət xarak-teristikalarının öyrənilməsi və bu məqsədlə riyazi vasitələrdən ifadəsi, ictimai proseslərin keyfiyyət xüsusiyyətlərini daha dərin başa düşməyə, onları həm də nəzəri dərk etməyə və bununla da praktiki olaraq bu proseslərə daha fəal təsir göstərməyə imkan verir.

Dinamik sistemlərin idarə olunmasında istifadə ediləninformasiyanın siqnal xarakterini kibernetika elminə əsaslandıraraq müəyyən edilmişdir ki, idarəetmənin siqnal forması idarəetmə prosesinin başlıca cəhətidir. Kibernetika elmi bir sıra nəzəriyyələrə (informasiya nəzəriyyəsi, alqoritmlər nəzəriyyəsi və hər şeydən əvvəl, avtomatik idarəetmə nəzəriyyəsinə) sintez halında yanaşaraq müxtəlif sistemlərdə idarəetmə və informasiyanın vəhdətini aşkara çıxarmış, bu sistemlərin tədqiqinin səmərəli metodu olan modelləşdirmədən istifadə etmişdir.

Kibernetikanın tətbiqi bölməsi kimi təşkilatın idarə edilməsi nəzəriyyəsi, başqa sözlə, menecment çıxış edir. Menecment isə idarəetmə iyerarxiyaları səviyyələri üzrə bölünür. Nəticədə elmi-texniki inqilabın başlanması ilə inzibatçılıq nəzəriyyəsi ardıcıl surətdə inkişaf etməyə başlayır. Avtomatikanın bir elm kimi meydana gəlməsi ilə yanaşı avtomatik idarəetmə nəzəriyyəsi inkişaf eiməyə başlayır.

Problem anlayışı idarəetmə fəaliyyətində başlıca məsə-lədir. Problem – idarəetmə obyektinin mövcud və arzuolunan vəziyyəti arasındakı ziddiyyətdir. Problemin aşkara çıxarılması istənilən təşkilati sistemdə daima fəaliyyətdə olan funksiyadır. Qərarı qəbul edən şəxs dedikdə – mümkün qərar variantlarının içərisindən yekun variantını seçmə funksiyasına malik olan subyekt başa düşülür. Alternativlər isə fəaliyyət variantlarıdır ki, müqayisə yolu ilə seçim edilir.

Hal-hazırda bəzi mütəxəssislər funksional idarəetmənin problem idarəetmə ilə əvəz edilməsi zəruriyyətini irəli sürürlər.

Burada müəyyən həqiqət vardır. Lakin bu heç də funksional idarəetmənin inkarı deyildir.

Problem idarəetmə fəaliyyətində qərarların işlənib hazırlanması və qəbulunda başlanğıc nöqtə bu problemi görmə, dərk etmədir, məqsədin formalaşdırılması isə qərar qəbul edən şəxsin fəaliyyət istiqamətləri haqqında ilk formal təsəvvürdür. Sonra isə daha dərin təhlil gedişində məqsəd onu əmələ gətirən altməqsədlərə bölünür. Daha sonra isə altməqsədlər – məqsədə çatmanın məntiqi prosesinin inkişaf mərhələləri üzrə, zaman və məkan üzrə, qərar qəbul edən şəxs və ona tabe olanlar üzrə, icraçılar və obyektlər üzrə uyğunlaşdırılır və məcmu bir vəhdət kimi təşkilat vəzifələrinə transformasiya edilir. Bu zaman qarşıya qoyulan məqsədə çatma dərəcəsi məcmu vəzifələr üzrə tələb olunan nəticələrin əldə ediləmsindən asılıdır.

Vəzifələr ardıcıllığı müəyyən edildikdən sonra qərar qəbul edən şəxs təşkilatın məqsədə çatma üzrə məqsədyönlü fəaliyyətinin ümumiləşdirilmiş görüntüsünü formalaşdırır ki, bu da əməliyyatların ardıcıl formalaşmasına, (yaranmasına) səbəb olur. Əməliyyat – qərar qəbul edən şəxs tərəfindən qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq mənafeyini güdən məqsədyönlü bir fəaliyyətdir. Öz qərarına uyğun olaraq qərar qəbul edən şəxs bölmə rəhbərləri qarşısında da müəyyən vəzifələr qoyur. Bundan sonra isə qəbul olunmuş və icraçılara çatdırılmış qərarın praktiki realizasiyası prosesi başlayır. Qərar yerinə yetirildikdən və problemin aradan qaldırılması üzrə əməliyyat yekunlaşdıqdan sonra qərar qəbul edən şəxs bu qərarın faydalılığı və faktiki səmərəliliyini qiymətləndirir. Bu zaman ilkin problemin aradan qaldırılması dərəcəsinə xüsusi diqqət yetirilir. Əməliyyat sona çatana qədər qərar qəbul edən şəxs və digər iştirakçılar öz fəaliyyətlərinin müvəffəqiyyətlə yekunlaşıb yekunlaşmayacağı barədə məlumatsız olurlar. Yalnız əməliyyat tamamilə bitdikdən sonra qərar üçün seçilən problem seçiminin doğru olub-olmadığı, məqsədin düzgün formalaşdırıldı-

ğı və vəzifələrə doğru bölündüyü, lazımi icraçılara lazımi məqamda həvalə olunduğu məlum olur.

Bununla əlaqədar, bölmə rəhbərinin işi qərar qəbul edənin işindən daha sadədir. Belə ki, bölmənin təyinatı öz spesifikasına uyğun müəyyən sosial, iqtisadi tapşırıqların yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Bölmə rəhbərinin vəzifələri hazır halda təşkilat rəhbərindən daxil olur. Tapşırıqları yerinə yetirmək üçün bölmə rəhbərinə qərar qəbul edən şəxs müəyyən resurslar həvalə edir. Tapşırıqları aydınlaşdırdıqdan sonra bölmə rəhbəri bunların yerinə yetirilməsi üçün qərar qəbul edir və konkret icraçıların fəaliyyətini planlaşdırır. Bölmə rəhbəri öz qərarları və gələcək fəaliyyəti üzrə qərar qəbul edən şəxsin razılığı ilə fəaliyyət göstərməlidir. Əməliyyat sona çatdıqdan və faktiki məlumatlar əldə edildikdən sonra. Bölmə rəhbəri ona həvalə edilən tapşırığın yerinə yetirilmə nəticəsinin faktiki səmərəliliyi haqqında qərar qəbul edən şəxsə məlumat verir. İşin keyfiyyət səviyyəsi icraçının keyfiyyətləri ilə müəyyən edilir. Bu səbəbdən də tapşırığın yerinə yetirilmə səmərəliliyi və keyfiyyətinə görə cavabdehlik işi həmin icraçıya həvalə edən bölmə rəhbərinin üzərinə düşür. Daha genişmiqyaslı düşündükdə isə, əsas məsuliyyət təşkilatdakı problemlərin daim aradan qaldırılması və tapşırıqların bütün təşkilatın mənafeyinə uyğun yerinə yetirilməsi ilə məşğul olan qərar qəbul edən şəxs qismində nəinki ayrıca fərd, eləcə də idarəetmənin kollektiv aparatı (məsələn, direktorlar şurası) çıxış edə bilər.

İdarəetmə və qərarların işlənib hazırlanmasının metodologiyası haqqında geniş mənzərənin yaranması üçün burada da sistemli yanaşma xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Mürəkkəb sosial sistemlərin idarə edilməsində və ya mürəkkəb sosial situasiyalarda qərarların işlənib hazırlanması aşağıdakı sistem səviyyələrində həyata keçirilir:

1. K o n s e p t u a l s ə v i y y ə. Bu səviyyə bütövlükdə təşkilatın «faydalılığı» və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqədardır. Bu zaman qiymət ən ümumi informasiya əsasında mü-

əyyən edilir. Əvvəlcə qərar qəbul edən şəxs problemin mahiyyəti haqqında ən ümumi informasiyadan istifadə edir, sonra isə bu ümumi informasiyanın əsasında problemi məzmunca təhlil edilir, informasiya, resurs təminatı qiymətləndirilir, problemin nə dərəcədə prioritet olması barədə nəticəyə gəlinir, onların içə-risində ən aktualı həll olunmaq məqsədilə seçilir. Bu tədqiqat səviyyəsində qərar qəbul edən şəxsin mülahizələrinə, qeyri-formal, evristik təhlilinə, müəyyən hissiyyatlarına, gözləmələrinə əsaslanaraq məqsəd və ona çatmanın əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirir. Qərarların konseptual əsaslandırılmasının başlıca məqsədi – problemlərin aradan qaldırılması üzrə gələcək fəaliyyətin mümkün və perspektiv istiqamətlərinin və fəaliyyətin ümumi ardıcıllığının müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. Əmək bölgüsü prinsipi əsasında qərarların işlənib hazırlanmasının konseptual səviyyəsində təşkilata aid olan tabeçilikdəki müvafiq bölmələrin ümumi məqsədləri və fəaliyyət tapşırıqları təyin edilir. Bölmələrə aid olan bu məqsəd və tapşırıqlar problemin həll olunması prosesini mərhələlər və məqsədli nəticələr üzrə, obyektlər, zaman və məkan üzrə müəyyən hissələrə bölür. Nəticədə, konseptual səviyyədə problemin həlli və ya tapşırığın yerinə yetirməsinin ümumi mənzərəsi yaranır. İdarəetmədə konseptual səviyyədə buraxılan ilkin səhvlər heç bir növbəti mərhələnin fəaliyyəti ilə aradan qaldırıla bilməz. Bu səhvlər təşkilatın bağlanmasına və ya vəzifələrin yerinə yetirilməsində pozuntulara səbəb olar. Bu səbəbdən də sosial gərginlik arta bilər. Ona görə də, konseptual səviyyəni qərarların strateji əsaslandırılması səviyyəsi adlandırmaq olar.

2. Ə m ə l i y y a t s ə v i y y ə s i. Bu səviyyədə seçilmiş konseptual istiqamətdə məqsədə çatmanın «hərəkət qaydası» müəyyənləşdirilir, əməliyyatlar planlaşdırılır. Adətən, bundan ötrü əməliyyatın modeli qurulur, obyektiv və subyektiv amillərin təsiri qiymətləndirilir, alternativlər müəyyən edilir və səmərəliliyin qiymətləndirilməsi əsasında alternativlərdən hansının seçilməsi

haqqında qərar qəbul edilir. Əməliyyat səviyyəsində rəhbərin nəzərə aldığı amillərin ümumiləşdirmə dərəcəsi, adətən, konseptual səviyyədən aşağıdır. Qərar qəbulu üçün istifadə edilən informasiya idarəetmənin əməliyyat səviyyəsində daha genişdir. Əməliyyat səviyyəsini qərarların taktiki əsaslandırılması səviyyəsi adlandırmaq olar.

3. E l e m e n t s ə v i y y ə s i. Bu səviyyə, adətən, icraçı halqaların səviyyəsidir. Burada icraçıların və resursların keyfiyyəti qiymətləndirilir. Təşkilati vahid kimi icraçı halqalar müəyyən keyfiyyətlərə, icraçılar isə real peşəkar xarakteristikalara (biliklər, bacarıq, vərdiş, təcrübə və s.) malikdir. Bu, icraçıların bu və ya digər vəzifələri yerinə yetirə bilmək qabiliyyətini xarakterizə edir. İcraçıların bu keyfiyyətləri problemləri səmərəli realizasiya etmələri və fəaliyyəti üçün, obyektiv şərait yaratmaq üçün hələ azdır. İcraçı özü ona həvalə edilən işi yaradıcılıqla, sürətli və keyfiyyətlə yerinə yetirməyi həvəslə istəməlidir. Bu peşəkar imkanlar, texnikanın idarəedilməsindən ? prinsipial fərqini təşkil edir. İcraçının qərarı hər zaman onun şəxsi motivləri və təsəvvürlərinə əsaslanır. Rəhbər də, öz növbəsində, motivasiya metodunun köməyilə icraçının işinin uğurla yerinə yetirməsinə nail ola bilər.

İnsana həvalə edilən işə görə ona haqqın verilməsi, davranışının nəticələri arasındakı fərqlər bəzən qeyri-müəyyənlik kəsb edir. Çoxsaylı müşahidələr göstərir ki, bu zaman qərar qəbul edən şəxsin seçdiyi motivasiya metodunun rolu olduqca kiçik və ya böyükdür. Məsələn, əgər bu sferada insanı tam inandıra bilsələr, onda onun fəaliyyətinin nəticələri gözlənildiyindən də yaxşı ola bilər.

Qeyd edək ki, əmək bölgüsü təşkilat üzvlərinin hər birinin qərar qəbulunda azadlığını nəzərdə tutur. Burada hər bir ayrıca subyektin fərdi risqi qərar qəbulu zamanı müəyyənedici rola malikdir. Bundan başqa, müxtəlif statuslu subyektlər üçün risq səviyyələri də fərqli olur. Buna görə də, idarəedici həm də kadrla-

rın yerləşdirilməsi haqqında düzgün qərar qəbul etməlidir. Sosial qruplarda qəbul edilən qərar qrupun bütün üzvlərinin mənafeyinə uyğun gəlməlidir. Əks halda, bu qrupdaxili münaqişələrə səbəb ola bilər.

Problemlərin həlli də idarəetmə kimi qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələlərin ardıcıllığını özündə birləşdirən bir prosesdir. İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanmasının qrup metodlarının təcrübəsi model tiplərini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Lakin konkret situasiyadan asılı olaraq bu modellərdən biri seçilir. Bu modellər aşağıdakılardır:

1. *Beyin hücumu* – problemin qrup həllinin ilk tətbiq edilən metodlarındandır. Bu metod ilk dəfə 1938-ci ildə amerikalı tədqiqatçı A.Osborn tərəfindən təklif edilmişdir. Daha sonra isə bu metodun müxtəlif növləri meydana çıxmışdır: birbaşa beyin hücumu, ikiqat və kütləvi beyin hücumu, əks beyin hücumu, ideyalar konfransı və s.

Beyin hücumu – qrupun problemli situasiyasının həlli variantlarının axtarışına istiqamətlənmiş iş üsuludur. Bu metodun başlıca ideyası – qrup üzvləri tərəfindən irəli sürülən təkliflərin kifayət qədər çox olmasıdır. Beyin hücumunda iştirak etmək üçün müxtəlif mütəxəssislər dəvət edilir.

Beyin hücumu – yaradıcı aktivliyin stimullaşdırılması metodudur, intellektual yaradıcı qabiliyyətlərin stimullaşdırılması vasitəsidir. Hələ 1938-ci ildə A.Osborn belə bir qənaətə gəlmişdi ki, bəzi insanlar çox asanlıqla yeni ideyalar irəli sürür, digərləri isə daha çox bu ideyaların tənqidi təhlilinə üstünlük verirlər. Adi müzakirələrdə insanların bu iki kateqoriyası, bir qayda olaraq, birbirinə maneçilik törədir. Bununla əlaqədar olaraq ideyaların irəli sürülməsi və onların təhlili mərhələləri bir-birindən ayrılır. Bunun üçün iki qrup ayrılır:

a) problemin həllinin yeni varinatlarını təklif edənlər;

b) təklif olunan materialları emal edən komissiya üzvləri.

Ümumiyyətlə, beyin hücumu metodunda qrup işinin təşkili üç mərhələdən ibarətdir.

a) problemin qoyuluşu;

b) ideyaların irəli sürülməsi;

c) ideyaların qiymətləndirilməsi və seçilməsi.

Problemin qoyuluşu qrup rəhbəri tərəfindən həyata keçirilir (qrup üzvlərinin sayı, adətən 4-11 nəfər təşkil edir). Rəhbər problemin mahiyyətini, onun xarakterik təzahür hallarını izah edir. Müzakirə iştirakçılarından hər biri qarşıya qoyulan problemin həllinin vacibliyi və zəruriliyini dərk etməlidir. Burada optimizm və inam təfəkkür prosesini dəfələrlə sürətləndirir. Rəhbər sualları formalaşdırır, ideyaların irəli sürülməsi prosesinə nəzarət edir, prosesin qaydaları və reqlamentinin yerinə yetirilməsini təmin edir.

İdeyaların irəli sürülməsi aşağıdakı müddəalara söykənməlidir:

1) problem həllinin standart üsulları haqqında fikirlər irəli sürülməməlidir;

2) təkliflərin sayı nə qədər çox olarsa, yeni və dəyərli ideyanın meydanaçıxma ehtimalı da bir o qədər böyük olar;

3) əgər problemin həlli tapılmırsa, onu hissələrə bölmək gərəkdir;

4) problemin həlli üzrə yalnız biliklər deyil, ideyalar tələb edilir;

5) təklif olunan variantların mümkün nəticələri haqqında ideya irəli sürmək zaman baxımından geçikmiş olur.

Bundan başqa, ideyalar irəli sürülən zaman tənqidi qeydlər etmək, aralıq qiymətləri vermək, öz üstünlüyünü nümayiş etdirmək qadağandır. Beyin hücumu həyata keçirilən zaman qrupda könüllü atmosfer yaranmalıdır. Belə bir atmosferə qrupun tərkibinin, rəhbərin davranışının da təsiri böyükdür.

İdeyaların qiymətləndirilməsi və seçilməsi ya beyin hücumu iştirakçıları, ya da xüsusi mütəxəssis qrupu tərəfindən həyata keçirilir.

2. *Sinektika*. Sinektikanın əsasını amerikalı alim Y.Qordon qoymuşdur. Sinektika – peşəkar beyin hücumu xüsusi qrup tərəfindən həyata keçirilir. Belə qrupun, bir qayda olaraq, tərkibi sabitdir. Sinektika prosesində fəaliyyət ardıcıllığı aşağıdakı kimidir:

a) problemin formalaşdırılması. Problem rəhbər tərəfindən sifarişindən gələn qaydada formalaşdırılır;

b) problemin dərindən dərk edilməsi. Keçmiş analoqları nəzərə almaqla iştirakçılar tərəfindən problemin qoyuluşu;

c) innovasiyalı ideyaların irəli sürülməsi. Müxtəlif sahələrdə analoqların axtarışı, onların təcrübəsinə istinad edilməsi, variantların ekspertizası.

Sinektika prosesi iştirakçılarının işi aşağıdakı prinsiplərə arxalanır:

a) neologiya prinsipi - təhlil sahəsinə (obyektinə) yeni konstruksiya, material və proseslərin keçirilməsi;

b) adaptasiya prinsipi - məlum proseslərin həll edilən problem şəraitinə uyğunlaşması;

c) diferensiasiya prinsipi - sistem və ya obyekt elementlərinin parçalanması və bölünməsi;

ç) inteqrasiya prinsipi - funksiya, forma və elementlərin birləşməsi, qovuşması, sadələşməsi;

d) inversiya prinsipi - problemin «başdan-ayağa» çevrilməsi, fəaliyyət istiqamətinin, mövcud qaydaların dəyişdirilməsi;

e) dinamizasiya prinsipi - kütlənin, ölçülərin və digər əlamətlərin zamanla tədricən dəyişdirilməsi;

ə) analogiya prinsipi- məlum sistemlərə texnika və təbiətdə oxşarlığın aşkar edilməsi;

f) idealizasiya, analogiya prinsipləri - ideal situasiyanın formalaşdırılması;

g) empatiya prinsipi - problemə başqasının nöqteyi-nəzərindən baxılması;

h) fantaziya prinsipi - problemin həllinə cəhdlə fantaziyalaşdırma;

x) sadələşdirmə prinsipi - mahiyyətcə gərəksiz faktların atılması, müəyyənedicilərinin saxlanılması;

i) təsnifat prinsipi - problemin qrup tipinə aid edilməsi;

j) induksiya - ayrı-ayrı faktlardan ümumi təsdiqə doğru;

k) deduksiya - ümumi qanunauyğunluqlardan məntiq qaydası ilə xüsusi nəticələrə doğru.

3. *Morfoloji təhlil*. Morfoloji təhlil texnologiyası F.Svikki tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. Hər bir obyektdə bir neçə xarakterik morfoloji əlamət və ya müstəqil xarakteristikalar ayırd edilir ki, bunlar üçün də, öz növbəsində, realizasiya variantları müəyyənləşdirilir. Bu yığımın tamlığı tədqiqatçının subyektiv qiyməti ilə əlaqədardır.

Xarakteristikalar və variantlar üçün uyğunluğun bütün mümkün variantları formalaşdırılır. Mahiyyətcə gərəksiz variantlar atılır, yerdə qalan variantlar isə mümkün realizasiya predmeti kimi təhlil edilir.

Morfoloji təhlilin bazasını variantların formalaşdırılması və təhlilinin qaydaya salınması və sistemləşdirilməsi təşkil edir.

4. *Funksional-dəyər təhlili* – bu təhlil amerikalı alim L.Maylz tərəfindən 1961-ci ildə təklif edilmişdir. Onun əsas ideyası - problemin xüsusi məqsədli itsiqamətlə (maya dəyərinin aşağı salınması) strukturlaşdırılmasıdır.

Funksional - dəyər metodunun tətbiqində nəticələrə nail olmaq məsrəflər nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirilir, sonra isə yerinə yetirilən funksiyaların tələb olunan səviyyəsi saxlanılmaqla məsrəflərin aşağı salınması variantları axtarılır.

Daha sonra isə xüsusi tədqiqatçılar qrupu tərəfindən funksional - dəyər təhlili təşkil edilir. Maya dəyərinin aşağı salınmasında lazım olan məhsulun bütövlükdə yerinə yetirdiyi əsas funk-

siyalar müəyyənləşdirilir. Xüsusi tədqiqat qrupu öz fəaliyyətini funksiya və məsrəflər matrisasının qurulması ilə reallaşdırır.

Sosial idarəetmə istər lokal və istərsə də makrosəviyyədə özünəməxsus meyarlara, qayda və prinsiplərə, metodlara malik olsa da, nəticə etibarilə, məcmuu, ümumi meyar və prinsip qaydaları çərçivəsindən kənara çıxmamalıdır. Məsələn, təşkilat və müəssisələrin sosial idarə edilməsində, heyətin fəaliyyətinin stimullaşdırılmasında ümumi dəyərlər prinsipi, yanaşmalar, formal və qeyri-formal qaydalar da nəzərə alınmalıdır.

ƏDƏBİYYAT

1. В.Верховин, В.Зубков. Экономическая социология. Москва, 2005.
2. T.Quliyev. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı, 2006.
3. K.Şahbazov, M.Məmmədov, H.Həsənov. Menecment, Bakı, 2008.
4. Г.Гамидов. Человеческая философия. М., 2002.
5. В.Райзмерг. Психология в экономике. М., 2005.
6. Ə.Bayramov, Ə.Əlizadə. Psixologiya. Bakı, 1989.
7. Дж.Шермерори и др. Организационное поведение. М., 2004.
8. Дж.К.Лофта. Теория организации. М.2005.
9. Л.И.Лукичева и др. Менеджмент организации. М.2012.
10. Г.Блумер. Коллективное поведение. М., 1994.
11. Н.Смезер. М., 1994.
12. Социология. Под ред. В.Н. Лавриненко. М., 2009.
13. Ю.Г. Волков. Социология. М., 2008.
14. R.Quliyev. Sosiologiya. Bakı, 1995.
15. Д.В. Кравчук. Социология. М., 2012.
16. А.И. Кравченко Социология. М., 2011

Şəfa Tofiq qızı Quliyeva
iqtisad elmləri doktoru, professor

İdarəetmə psixologiyasi və sosiologiyasi

Dərs vəsaiti

Nəşriyyatın müdiri	***Kamil Hüseynov***
Baş redaktor	***İsmət Səfərov***
Redaktor	***İsabə Hüseynova***
Korrektor	***Səbiyyə Səmimi***
Kompyuter operatoru	***Təranə Baxşəliyeva***
Dizayner	***Vüqar İbrahimov***

Çapa imzalanıb 14. 05. 2018. Kağız formatı 60x84 1/16.
Həcmi 14,5 ç.v. Sifariş 95. Sayı 50.

« İqtisad Universiteti « Nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6

Nəşriyyatın müdiri ***Kamil Hüseynov***

Baş redaktor ***İsmət Səfərov***

Redaktor ***İsabə Hüseynova***

Korrektor ***Səbiyyə Səmimi***

Kompyuter operatoru ***Təranə Baxşəliyeva***

Dizayner ***Vüqar İbrahimov***

Çapa imzalanıb 14. 05. 2018. Kağız formatı 60x84 1/16.
Həcmi 14,5 ç.v. Sifariş 95. Sayı 50.

« İqtisad Universiteti « Nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6