

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

ŞƏFA TOFIQ qızı QULİYEVA

**İDARƏETMƏ
PSIXOLOGİYASI VƏ SOSIOLOGİYASI**

Dərs vəsaiti

B A K I – 2 0 1 6

MÜNDƏRİCAT

I BÖLMƏ.	İDARƏETMƏ PSIXOLOGİYASI.....	3
§1.	İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası kursu haqqında.....	3
§2.	İdarəetmənin elmi təşkili müasir dövrün başlıca unikal-fenomenoloji tələbi və xassəsidir.....	5
§3.	Sosial-iqtisadi idarəetmənin mahiyyəti və əhəmiyyəti.....	7
§4.	Rəhbər işçinin psixoloji potensialı və idarəetmənin ümumi psixoloji aspektləri.....	11
§5.	Təşkilatlarda sosial-psixoloji mühit.....	19
§6.	Sosioloji – psixoloji metodlar və insanların psixoloji tipləri.....	23
§7.	Liberlik və liderlik, rəhbərlik psixologiyası.....	25
§8.	Münaqişələr və onların idarə edilməsinin psixoloji aspektləri...	34
§9.	İdarəetmə fəaliyyətində motivasiya və stimullaşdırma.....	46
§10.	İşgüzar ünsiyyət və biznes fəaliyyəti.....	51
§11.	İdarəetmə qərarları qəbulunun psixologiyası.....	60
§12.	Təşkilatlarda insan münasibətləri və davranışına sinergetik yanaşma.....	71
II BÖLMƏ.	İDARƏETMƏ SOSIOLOGİYASI.....	76
§1.	Sosial idrak və sosial menecment.....	76
§2.	Sosiologiyanın qısa tarixi, məzmunu və funksiyaları.....	79
§3.	Şəxsiyyətin sosiologiyası və sosiallaşması.....	99
§4.	Cəmiyyət sosial sistem kimi.....	107
§5.	Sosial sistemlər və sosial menecment.....	120
§6.	Təşkilatdaxili sosial münasibətlər və onların idarə edilməsi.....	133
§7.	Münaqişənin sosiologiyası, münaqişə şəraitində idarəetmənin xüsusiyyətləri.....	152
§8.	Konkret sosioloji tədqiqatlar. Sosioloji tədqiqatlar sosial informasiyaların ilkin mənbəi kimi.....	168
§9.	Sosial aspektli idarəetmə qərarları və onların qəbulu metodları..	182
ƏDƏBİYYAT	196

I BÖLMƏ. İDARƏETMƏ PSIXOLOGİYASI

§1. İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası kursu haqqında

İdarəetmə psixologiyası indi əvvəlki dövrlərdən fərqli olaraq daha önəmli əhəmiyyət kəsb edir. İndi artıq dərk olunmağa başlamışlar ki, iqtisadi psixologiya, onunla üzvü vəhdətlərdə 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 göstərilənlər həm də insan haqqında kompleks, sistemli elmi məlumatlar toplama mənbəsidir.

İdarəetmə psixologiyasını bilmədən müasir dövrdə əmək kollektivlərini sərəştəli, savadlı, sivil qaydada idarəetmək mümkün deyildir. İdarəetmə psixologiyasını mənimsəməklə insanların, heyətin psixiki xassələrini, yəni onların iemperamentini bilməyə imkan verir. Temperamentin isə məlum dörd tipi – sanqivinnik, xolerik, fleqmatik, melanxomik – vardır. Həmin temperament tiplərindən asılı olaraq insanlar gah güclü əsəb sisteminə, şəraitə tez uyğunlaşma, ünsiyyət qabiliyyətinə, çevik zəka qabiliyyətinə və s. qabiliyyətə malik olurlar (sanqivinnik), gah da sanqivinnik kimi güclü əsəb sisteminə malik olsa da, eyni zamanda kəmhövsələ, əsəbi, özündənçıxan olur (xolerik). Xoleriklərdə bununla belə yüksək təfəkkür və nitq qabiliyyəti olur. Melanxolik tipli insanlarda, işçilərdə sinir sistemi zəif olur. Qapalı insanlar olurlar. Eyni zamanda həddindən artıq hissiyatlı, hər şeydən tez inciyən və küsəyən olurlar, başqaların ədalətsizliyinə, kobudluğuna dözümsüz olurlar. Bunun əksinə olaraq fleqmatik tipli insanlar sakit, tarızlı, dəyanətli olurlar. Yüksək fəallığa malik olsalar da zəif sensitivliyi (xarici təsirə az məruz qalma) ilə fərqlənirlər. Lakin bizə belə gəlir ki, temperamentin yuxarıda göstərilən dörd tipi hardasa, müəyyən dərəcədə şərti səciyyə daşıyır. Çünki elə insanlar, işçilər var ki, özündə bu tiplərin bir neçəsini sintezləşdirirlər, 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 göstəricilərindən 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-birilə vəhdətlik təşkil edir və bu istiqamətlərdə müəyyən konkret vəzifələrin həllini tələb edir, irəli sürür. 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 bilərlər. Bu səbəbdən çalışmaq lazımdır ki, sosial-psixoloji proseslərdə belə labillik halları sosial və iqtisadi sistemlərdə turbulent (qaydasızlıq) hallarına gətirib çıxarmasın. Ona görə də psixologiya və sosiologiya fənnlərinin elmi biliklərinə, elmi paradigmalarına (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 göstərmiş olur. 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 şərtləşir. Təşkilatlarda, real gerçəklikdə bir qayda olaraq psixi, psixoloji, sosial, sosioloji proseslərin həm fərqli və həm də özünə məxsus əks olunma, təzahür etmə forma və məzmunu vardır. Məsələn, idarəçilik münasibətlərində əsasən iqtisadi münasibətlərlə, amillərlə yanaşı (məsələn, şəffaflıq və qeyri şəffaflıq) psixoloji davranış və sosial münasibətlər də özünü göstərmiş olur.

§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, durrumun səbəb və nəticələrinin, qanuna-uyğunluqlarının obyektiv halda dərk edilməsinə əsaslanmalıdır. Bunun üçün birinci növbədə idarəetmə məqsədinin özü elmi cəhətdən birmənalı əsaslar, qaydalar əsasında müəyyən edilməli, əldə edilən nəticələrə ümummillə mənafeələr, 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 tutması normal sosial-iqtisadi davranışın əsaslanması heç də lazımı, 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 alqoritlik (davamlı, ardıcıl) qaydalarla əməl olunmasını irəli sürür. Bir sözlə, insanın, idarəetmə sisteminin özünün, 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 əsaslanı 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, prioritetliliyi, 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.-də idarəetmə baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Burada idarəetmə sistemi və orqanları həlqələrinin, 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. də 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, bu təkmilləşdirmədə 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, alınmış, 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 (stili) 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 effektiv 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 şərtədir. 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, intuitiv təfəkkür və mühakimələrlə məhdudlaşmır, bu müasir dövrdə çox saylı hadisə və proseslərlə, epizodlarla şərtləşir. Yaxşı, kreyativ düşüncəyə malik olan rəhbər işçi, idarəçilik fəaliyyətində bu cəhətləri dəqiqliklə və məharətlə nəzərə ala bilir, baş verən hər hansı bir dəyişikliyi (təsadüfi və qanunauyğun dəyişikliyi), 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 özünün inkişaf, 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, pragmatik bir əhəmiyyət kəsb etməsi;
4. Psixoloji-idarəçilik bilik və praktikanın inteqrasiyası;
5. «İnsan-texnika-erqonomika», «insan-insan» sistemində funksionallığın inteqrasiyası, burada psixoloji təhlilin rolunun artması;

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

7. Hər hansı bir problemin həlli üçün təşkilatlarda psixoloji aspektlərin, ünsiyyətin (formal və qeyr formal), habelə mühəndis psixologiyasının, əməyin psixologiyasının, ergonomikanın 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 özünün də 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 həlqə vahid və ya kollegial rəhbərliyə tabe olur, rəhbərlik isə eyni zamanda hər bir həlqənin 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 həlqələri, bölmələri üçün vacibdir. Və 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 2 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 mənafezlərlə müəyyən edilir və istehsalın təşkili və mənafezlərlə müəyyən edilir və 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 var, idarəetmə olan yerdə isə informasiya. 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 2 tərəfi, yəni 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 subyektiv və obyektiv labüd olaraq yerlərini dəyişir. Bu o deməkdir ki, iqtisadiyyatda, idarəetmə prosesində idarəetmə prosesində obyektiv subyektiv əks təsiri baş verir. Əks əlaqə prinsipi informasiya mübadiləsinə, yəni obyektiv subyektiv informasiya təsirinə 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 subyektini ilə obyektini müvəqqəti olaraq sanki yerlərini dəyişirlər. Direktor müəssisəni idarə etməklə yanaşı həm də idarəetmə subyektidir. Lakin tabeliyində olanlardan aldığı informasiya əsasında fəaliyyət göstərən direktor, həm də idarəetmə obyektini kimi çıxış edir. Öz növbəsində idarəetmə obyektini, məsələn, şöbə müdiri müdiriyyətdən bu və ya digər idarəetmə qərarlarını alaraq bu qərarların icrası prosesində idarəetmə subyektini kimi çıxış edir. Beləliklə, idarəetmə obyektini 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 mənafeələrini nəzərə almaqla, eləcə də obyektin real imkanı və şəraitinin qərarların icrasının yerinə yetirilməsinə uyğunluğunu nəzərə almaqla hazırlanır. Prinsipcə həyata keçiriləmsi, yəni icrası mümkün olan qərarlar reallığa iddialı olur.

Müasir dövrdə iqtisadi idarəetmənin xarakteri idarəetmə subyektini 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 2 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 aparən 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 münaqişmənin xüsusi növü olan rəqabət ideyası ilə əvəz etməklə, iqtisadçılar sosial elmə böyük bir töhvə vermişlər. Bu nöqtəyi-nəzərdən yanaşsaq tələbatların rəqabəti, istehsal rəqabəti, qiymət rəqabəti və s.-lə yanaşı, istəklər və özünə inamın və hətta xarakterlər və ağılın da rəqabətinə xüsusi diqqət vermək lazımdır.

Son nəticədə sosial - psixoloji qarşılıqlı əlaqələrin bütün məcmusuna idarəetmə subyektini və obyektinin qarşılıqlı əlaqəsinin məcmuu kimi baxmaq lazımdır. İstər idarəetmə subyektini, istərsə də obyektini mürəkkəb və çoxpilləli səviyyə strukturuna malikdir. İdarəetmə subyektini 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 qəbul edilməsi və icra edilməsinin zəruri şərti informasiyanın yüksək keyfiyyətli olmasıdır. Cəmiyyətdə, əmək kollektivlərində insan amilinin mahiyyətinin, cəmiyyətin inkişafında onun rolunun müəyyən ediləmsi kompleks elmi problemdir. Burada əsas məqsəd – əməyin keyfiyyəti və məhsuldarlığını, intensiv inkişafını, kollektivin hər bir üzvünün sosial inkişafının 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 psixologiyasının başlıca prioritet vəzifəsini təşkil edir.

§4. Rəhbər işçinin psixoloji potensialı. İdarəetmənin ümumi psixoloji aspektləri

İdarəetmə psixologiyası, sosial psixologiya müəddəaları 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 özünə məxsus 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 obyektinə və məhsul 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 ideali, 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 bilər. 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 egoizm əlamətlərində göstərmiş olur. Əlbəttə belə şəxsiyyət potensialının yığılmasını, formalaşmasını pozitiv, lazımlı keyfiyyət potensialı kimi müsbət davranış halı qiymətləndirmək olmaz. Şübhəsiz ki, özünə hörmət etmə hər bir insana xas olan psixoloji öir haldır. Lakin bunu mütləq bir psixoloji hala çevirmək lazım deyildir.

Bir elm kimi idarəetmə 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 müəyyən edir, idarəetmə obyektinə aktiv təsirin sistemi və metodlarını işləyib hazırlayır və öyrənilən proseslərin proqnozlaşdırılması üsullarını müəyyən 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 vasitəsilə reallaşdırılır ki, burada da 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 keyfiyyətlərini, onun idarəetmə qabiliyyətlərini, fərdi idarəetmə konsepsiyasını və həmin rəhbər tərəfindən əsas götürülən idarəetmə prinsipləri 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 rasiolnal təyini çox çətin olduqda və ya xüsusən çətin şəraitlərdə düzgün qərarlar qəbulu zamanı kömək olur, sanki bir impuls verir.

İdarəedən həlqə daima dəyişməkdə olan sosial - psixoloji mühit və müxtəlif insanlarla sıx əlaqədə olu. 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 və məharət biri digərini tamamlayır. İdarəetmədə qrup fəaliyyəti nəticəsində ərsəyə gələn hər hansı bir qərar ayrı-ayrı insanlar tərəfindən təklif edilən variantlardan fərqlənsə, bu zaman ən az xərclərlə optimal kompromist gəpilməsi idarəedənin ən vacib xüsusiyyətidir ki, bu da xüsusi məharətə xasdır, çünki bu zaman rəhbər xüsusi bir qabiliyyət nümayiş etdirir. Doğrudur, bütün rəhbərlərdə belə bu qabiliyyətlər olmur. Lakin rəhbər xüsusi ünsiyyət bacarığına,

dialoga ustalıqla yiyələn ən kamil bir şəxsiyyət olmalı, iti zəhnə və insanlar içində geniş humanitar və sosial psixoloji biliklərə malik olmalıdır.

Sözün geniş mənasında hər hansı bir iş təsir psixoloji, istərsə də estetik baxımdan ustalıqla yerinə yetirilərsə, «incəsənət» terminini insan fəaliyyətinin istənilən sferalarına aid etmək olar. Məhz məhrət 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 olmaz. 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 qiymətləndirilməmişdi. İlk dəfə bu barədə Teylorun «Elmi menecmentin prinsipləri» kitabının çıxması ilə əlaqədar 1911-ci ildə danışılmışdır. Teylorun bu əsərində idarəetmə əməyinin əsas prinsipləri göstərilmişdi. 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 məcmuyudur. 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 mühit qavrama

xüsusiyyətləri öyrənilməlidir. İdarəetmə psixologiyasının predmeti menecmentlə bəzən üst-üstə düşür, amma buna baxmayaraq onun öz spesifikasiyası 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. Bunlara daxildir: 1) əmək fəaliyyətini psixofizioloji xüsusiyyətləri; 2) informasiyanın yenidən emalının psixoloji xüsusiyyətləri; 3) insanların bir-birinə təsir mexanizmi, əmək kollektiv və onun daxilindəki şəxsi münasibətlərin formalaşmasının psixoloji xüsusiyyətləri; 4) idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin psixoloji xüsusiyyətləri ; 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 artırılması üsullarını, heyətin idarə edilməsi üçün zəruri olan informasiya texnologiyalara və kommunikasiya vasitələrini bilməlidir. Bunun üçün də o, əmək kollektivində funksiyaların müəyyən edilməsi və müxtəlif şəraitdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin psixoloji xüsusiyyətlərini bilməlidir.

Əmək kollektivində funksiyaların, əmək fəaliyyətinin müəyyən edilərsində 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 görülmə 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 cəmiyyət inkişafının elə bir mərhələsində yaranmışdır ki, bu mərhələdə 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 özünü təsdiqi, özünü təkmilləşdirilməsi və özünü inkişafı;

2. İdarəetmə fəaliyyəti və onun psixoloji səmərəlilik nöqtəyi-nəzərindən təşkili;

3. Əmək kollektivində qrup prosesləri və onların tənzimlənməsi;

Rəhbərin fəaliyyətinin psixoloji aspektləri bunlardır:

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

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 obyekt və subyekt kimi təşkilatın fəaliyyətinin psixoloji aspektləri:

1. idarəetmə 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 funksiyalaşdırılması problemləri;
2. İdarəetmədə ünsiyyəti problemləri;
3. «Rəhbər – tabe olan» həlqəsində 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 əsas yeri ümumi, sosial, pədoqoji, mühəndis psixologiyası və əməyin psixologiyası tutur. Bununla yanaşı idarəetmənin psixologiyası idarəetmə elminin uyğun biliklərinə də əsaslanır. Qeyd edək ki, idarəetmənin psixologiyası ilə sosiologiyası (xüsusilə təşkilatın sosiologiyası) arasında sıx əlaqə var. Aydınır 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 işlənilib hazırlanmasıdır. İdarəetmənin psixologiyası elminin məzmunu – insanın, qrupun, təşkilatın bütövlükdə fəaliyyətinin psixoloji aspektlərinin işlənilib hazırlanmasıdır.

İdarəetmənin psixologiyasının mənbələri:

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

İdarəetmənin psixologiyası fənlərarası elm sahəsidir. Onun ümumi psixologiya elmindən əsas fərqi ondan ibarətdir ki, əgər ümumi psixologiyada əsas problemlər insan, şəxsiyyət problemlərsə, idarəetmənin psixologiyasında ona tətbiqi aspektdə, yəni idarəetmənin subyektivi və obyektivi kimi baxılır. İstər ümumi psixologiyanın, istərsə də

idarəetmənin psixologiyasının əsas problemi motivləşdirmə probleimidir. Belə ki, motivləşdirmə ən mürəkkəb idarəetmə 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 qanunauyğunluqlarını öyrənməkdir. İdarəetmənin psixologiyasında bu problem idarəetmə münasibətlərinin, birgə fəaliyyətin müxtəlif növlərinə rəhbərlik prosesini, təşkilatlarda şəxslərarası 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 implikasiyalı (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 tək cə menecerlərin əməyi kifayət etmir. Bu mühit qrup üzvləri ilə psixoloji işin yeknu, menecerlərlə işçilər arasında münasibətlərin təşkilinə yönəldilən xüsusi tədbirlərin həyata keçirilməsinin bir nəticəsidir. Sosial-psixoloji mühitin 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 münasibətlər 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, həyəcanlarına, bir-biri ilə mövcud olan qarşılıqlı münasibətləri başa düşsünlər.

Psixoloji mühit – kollektiv üzvlərinin bir-birlərinə yaxınlıq əlaqəsi, simpatiyası, xarakter və mənafələrinin 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 konstitusiyaya 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 fəaliyyət zamanı sosial və mənəvi mühitin fəaliyyət zonası ilə müqayisədə daha lokal, yəni yerli, xarakter daşıyır.

Sosial-psixoloji mühitin səciyyələri:

1) statik, yəni nisbətən stabil.

Bu, 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 nöqtəyi-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 rəhbərliyin

bu və ya digər üslubu arasında həmişə eynimənalı bir əlaqə aşkar edilməmişdir. İstər demokratik, istərsə də avtoritor rəhbərlik üslubu demək olar ki, bəzən eyni məhsuldarlıq göstəricisinə nail olur. Nəticədə situasionalı yanaşma aktual bir məsələ kimi qarşıya çıxır. Məlum olur ki, bütün həyat situasionalı 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 göstərmək olar. Belə amillərin yığılı təkrarlanmayan situasionalı yaradır ki, bu situasionalı da rəhbərlik üslubuna müəyyən cizgilər verir.

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

2) 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 dəyişkilərlə xarakterizə edilir və işçi tərəfindən daha az qavranılır. Psixoloji atmosferin dəyişməsi işçinin əhval-ruhiyyəsinə və iş qabiliyyətinə gün ərzində təsir edir. sosial-psixoloji mühitin dəyişməsi isə daha qabarıq nəzərə çarpır, daha aydın görünür və insanlar tərəfindən daha dərin hiss edilir. Psixoloji atmosferdə kəmiyyət göstəricilərinin artımı onun keyfiyyətə yeni vəziyyətə, başqa sosial-psixoloji mühitə keçidi ilə müşayiət edilir.

Sosial-psixoloji mühitin formalaşmasına təsir edən makro amillər 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 – əmək haqqı və qiymət səviyyəsi arasında balans, əhalinin 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 münacişələrin 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, sanitariya-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 münasibətlərinin 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, əmək haqqı, 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-psixoloji tədqiq edir, ümumiləşdirir və müvafiq nəticələr çıxarır. Psixoloji xidmətin başlıca vəzifələrin aşağıdakılardan ibarətdir: ayrı-ayrı iş yerlərində peşələr üzrə psixodiagnostikanı müəyyən etmək peşələr üzrə və onların daşıyıcılıq olan işçilər üzrə psixotəhlil aparmaq; Onların peşə keyfiyyətini müəyyən etmək; psixoloji məsləhət vermək; fəaliyyətini qiymət-

ləndirmək; sosial-psixoloji problemləri aşkara çıxarmaq; münaqişələr, ərizə və şikayətlərlə bağlı məsələlərn araşdırılmasında iştirak etmək. Münaqişələ halları müəyyən etmək; iş yerlərində normal sosial-psixoloji mühitin yaradılması təmin etmək və s.

§6. Sosioloji –psixoloji metodlar və insanların psixoloji tipləri

Tətbiq edilən metolar, 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 istehsal mənsubiyyətli təşkilatlarda idarəetmə baxışından obyektiv bir hal kimi özünü göstərir. 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 insanın istər rəhbər işçi olsun, istərsə də adi əməkdaş, onların hamısının psixoloji vəziyyəti, durumu, xassəsi bir-birinə uyğun gəlməlidir. Əks təqdirdə 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 səmərəliyi əhəmiyyətli dərəcədə arta bilər. Lakin bu heç də əmək kollektivlərinin bir-birinə həddindən artıq liberal yanaşması, tələbkarlığın azalması demək deyil. Ona görə də burada mənəvi təsir etmək, şəxsi münasibətlər, əlaqələr məsuliyyət hissənin artırması ilə bağlı olmalıdır. Beləliklə, burada sosial-psixoloji iqlim, tərbiyəvi təbirlər, 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 etibarədə həm sosial, həm də iqtisadi mənə əhəmiyyət kəsb edir.

Çünkü onun fəaliyyəti nəinki, sosial-psixoloji münasibətlərlə, həm də müəssisənin səmərəliyi, investisiya səmərəliyi, elmi texniki tərəqqi, səmərələşdirmə və ixtiraçılıqla da əlaqədardır. Ona görə də müasir menecer nəinki texnika və texnologiyanın, habelə idarəçilik psixologiyasını da bilməlidir. Hər bir menecer işçinin şəxs keyfiyyətlərini, bacarığını, işə olan münasibətini, məqsədini, həyatı situasiyasını öyrənməlidir, bilməlidir. Yalnız bunun əsasında 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 ədəbiyyatda «menecmentin psixologiyası» adlandırılır. Psixoloji metod, müsbət və mənfi emosiyalarla əlaqədardır. Bu emosiyalar iş insanlarının psixokasından, 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 intellektual səviyyəsi; b) Onun tələbatı, məqsədi, həyat tərzini; v) Onun digər işçilərdən fərqləndirici üstün cəhətləri; q) insanlara olan həssaslığı, qayğısı, təmkinliyi, təşəbbüskarlığı; d) Yeni ideyalar irəli sürmək bacarığı, qabiliyyəti; 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 adamların, insanların psixoloji tipi də müəyyən edilir. Adətən psixoloji, 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 tapşırılsa onların fəaliyyəti lazımı səmərə verə bilməz. Bu, o deməkdir ki, bu tip işçilər yaradıcı işlər üçün daha önəmli ola bilərlər və ona görə də bu sferalarda daha çox faydalı ola bilərlər; b) Burada təsir edici insan tipi nəzərdə tutulur. Bu insan tipi mübahisələri həll də bilən, marketinq qabiliyyəti olan, müqavilələr bağlamaq bacara bilən insan tipi nəzərlə tutulur; v) Hər hansı təsirə məruz qalmayan insan tipi, riskə getməyən, sabitliyi sevən yaxşı, mütəxəssis insan tipi nəzərdə tutulur; q) Çılgın, əsəbi insan tiri. Belə adamlar bir qayda olaraq, insanlar arasında dostluq münasibətləri gözləmir. Ona görə belə adamlar daha çox

nəzarətedici, inzibati işlərdə işləməyi sevirlər; d) İşgüzar keyfiyyətə malik olan insan tipi.

Bundan başqa ayrı-ayrı şəxslərin fərdi xüsusiyyətlərindən, xarakterlərindən asılı olaraq şəxsiyyətin aşağıdakı tipləri də vardır: a) Demonstrativ, emosiyalı şəxsiyyət tipi. Belə adamlar digərlərindən daha çox həyacan keçirirlər, şüuru və şüursuz emosiyalar bir-birinə qarışır; b) Pedantik şəxsiyyət tipi. Belə adamlar emosiyalı şəxsiyyətin əksinə olurlar, emosiyaları aşağı səviyyədə olur. Ona görə də hər hansı bir qərara gəlməmişdən əvvəl bütün varinatları, vəziyyəti ölçüb biçirlər. Necə deyərlər «Yüz ölç, bir dəfə biç» prinsipi üzrə işləyirlər; v) Qəzəbli, kinli şəxsiyyət tipi. Belə adamlar emosiyaları özləndə yığıb saxlayırlar. Ona görə də bu tip işçilərə qarşı yönəldilən ən pis insan tipidir; q) Qıcıqlanan, impulsiv hərəkətlərə meyil edən insan tipi. Ona görə belə adamlar güzəştə getməyən insanlar tipidir. İdarəetmə elmi, idarəetmə psixologiyası baxımından adamların 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 ştatı» 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 mikromuhitdə (kiçik sosial qruplarda) və maromuhitdə (bütövlükdə təşkilat üzrə) mövcud olan sosial-psixoloji münasibətlər, bu münasibətləri səciyyələndirən psixoloji göstəricilərin səviyyəsi xeyli dərəcədə rəhbərliklə liderliyin vəhdətliyindən xeyli dərəcədə asılıdır. İstər rəhbərlikdə, istərsə də liderlikdə intellektuallıq, sağlam düşüncə və davranış başlıca şərtidir. 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, sanksiya vermə 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 halda 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 lazımı intizam yaratmaq qabiliyyətinə malikdir. Ona görə də, liderlik səmərəli fəaliyyətlə üzvü şəkillik bağlıdır. Liderlik həm də insanların həyat mövqə ilə əlaqədardır. Lider bir qayda olaraq hadisə və proseslərə yaradıcı şəkildə yanaşma, insanların əhvalına, emosiyasına təsir etmək qabiliyyətini özündə əks etdirir. Bu mənada lider hamıdan qabaqda getməlidir, hamıya nümunə olmalıdır, insanlar arasında normal, humanist münasibətlər yaratmalıdır. Lider əmək kollektivlərində kollektivin missiyasının həyata keçirilməsində öncül mövqə 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. Çünki təsərrüfat rəhbəri ona tabe olanları müəyyən qaydalarda, metodlara təsir etməklə bir rəhbər işçi kimi fəaliyyət göstərir. Lakin liderlik adamları idarəetmək, onların qabiliyyətini təsir etmək, öz ideyalarını daha aydın formalaşdırmaq və irəli sürmək əlaqədardır. Bir sözlə, lider daha çox yaradıcı mənasında başa düşülür. Lakin bizə belə gəlir ki, heç də bütün hallarda rəhbərlik və liderlik anlayışlarını qarşı-qasıya 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 lider 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 rəhdərlərində də olmalıdır. Bu, birinci 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 öz tabeçiliyində olan adamlara göstərməyə əsaslanır. Ona görə də belə rəhbərlik üsulu daha çox vahid rəhbərliyə əsaslanır. Bəzən ədəbiyyatlarda avtokrativ iş üslubunun həm də nüfuz əsaslanması fikri irəli sürür. Lakin nüfuz məsələsi ymumiyyətlə liderlikdə də vardır. Ona görə də avtokratik liderliyin hansı prinsiplərə, hansı etik qaydalara, qanunçuluğa əsaslanması da nəzərə alınmalıdır. Bu problem artıq bizim nəzərdə keçirdiyimiz Duqlas Mak-Qreqorun «X» və «V» nəzəriyyələri ilə əlaqədardır. Çünki işçilərin təşkilatlarla bağlı 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» nəzəriyyəsinə 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 özlərinin də texniki-texnoloji, sosial-psixoloji, innovasiya, stimullaşdırılma və s. durumların, meyillərin özünün 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 bağlılığı və adamlarla bağlılığı. Laykertin belə yanaşmasını bütün hallarda doğru hesab etmək olmaz. Hətta biz deyərdik ki, stili, üslubu necə deyərlər belə bir qaydada iki yerə parçalamağın özünü metodoloji cəhətdən bir o qədər də düzgün hesab etmək olmaz. Əlbətdə, Laykert burada rəhbərin «X» varinatında ancaq diqqətinin istehsalata, iş

yönəldilməsi «V» varinatında isə adamlarla qarşılıqlı əlaqəyə, insanlara onların peşəkarlığına, onların idarəetmədə iştirakını yönəldilməsini nəzərdə tutur. Lakin burada liderlik mənasında, mövcud situasiyanı nəzərə almadan belə bir fərqləndirmə bütün hallarda özünü doğrulda bilməz. Həm də işlə adam arasında üslub baxımından böyük səd çəkmək də düzgün olmazdı. 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 daşıyır. O, liderlik üslubunu 4 sistemə bölər: 1. İstismarçı – avtoritar; 2. Xeyirxah – avtoritar; 3. Konsultativ – demokratik; 4. İdarəetmədə, idarəçilik qərarlarında iştirak etmə. Həm də Laykert burada bəzi hallarda lider, bəzi hallarda isə rəhbər sözünü işlətmək ilə həmin anlayışları hardasa eyniləşdirir. Bununla belə o, «V» nəzəriyyəsi variantını haqlı olaraq dördüncü sistemin rəhbər işçilərini öz tabeçiliyində olan adamlarla dostluq və qarşılıqlı inam əsasında 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. Əlbətdə bizcə bütün bu dörd sistemin pozitiv cəhətlərinin özündə əks etdirən xüsusiyyətlərə malik olan lideri daha önəmli hesab etmək olar. Ona görə də Mak Qreqorun istər rəhbərlik stilinin əvvəllər qeyd etdiyimiz kimi iki yerə parçalanmasını və istərsə də onun yuxarıda göstərilən dörd liderlik sistemini müəyyən dərəcədə şərti hesab etmək olar. Belə çıxır ki, iş üslubu işə, istehsalat, təşkilatın fəaliyyətinə və adamlara olan münasibətlə müəyyən olunur. Əlbəttə biz burada bu münasibət meyarlarının əhəmiyyətini heç də inkar etmək fikrində deyilik. Lakin məsələyə əlahiddə qaydada yanaşmaq düzgün olmazdı. Bəzi müəlliflər liderin optimal iş üslubunu onun peşəkar fəaliyyəti və mənaviyyəti, habelə situasiyalı amillərlə ələqələndirilir. Burada iş üslubunun konkret situasiyadan asılılığı olmasını göstərilir. Bu fikirlə əsasən razılaşmaq olar. Doğrudan da elə rəhbər, lider ola bilər ki, öz təbiəti etibarlı ilə Laykertin göstərdiyi üslub sisteminin deyək ki, dördüncü hissəsinə mənsub olduğu halda həmin sistemin başqa birini əsas götürə bilər. Ona görə də, Fidlerin modelinə görə rəhbərlə təşkilat kollektivi arasındakı münasibət şəraitdən asılı olaraq müxtəlif ola bilər. Lakin bu etimada əsaslanma bilər, ya da sərt münasibətlərə söykənə

bilər. Bu, əmək kollektivlərin 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 çatışmamazlıqlar vardır. Çünki iş üslubunu həddindən artıq situasiya ilə əlaqələndirilmək, 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 qoyduqları məqsədlərin xarakterindən və məzmunundan asılı olaraq da dəyişilə bilər. Bu şərait, bu dəyişiklik daha çox situasional amillərdən irəli gəlir. Bu daha çox ənənəvi amillərlə yanaşı müəyyən dövrdə meydana çıxan əlavə şərait və amillərlə bağlı olur. Bununla əlaqədar olaraq Mitçel və Xausun modelinə görə iş üslubu onların ifadəsi ilə desək instrumental (stilin qarşıya qoyulan məqsədə qoşduğu, standart icrası, aparılma qaydası və s.), işçilərin şirnikləndirici və yaxud partisiptiv, uğurlar əldə etmək meylinə, məqsədə çatmağa xidmət edən üslubuna ayrılır. Lakin bu təsnifatın özü də müəyyən dərəcədə məhdud, səciyyə xarakteri daşıyır. Çünki əslinə qalanda yuxarıda göstərilən üç iş üslubu bir - birinə daha çox bənzəyir və onlar arasında dəqiq fərq qoymaq çətindir. Bu cəhətdən Xersi və Blanşerin həyat tsikli nəzəriyyələrindən irəliləyən dörd növlü iş üslubu konsepsiyası da bircə 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 vəziyətlərə 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 üslubunun bir başa 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 keyfiyyətə əhəmiyyəti.
2. Kifayət qədər informasiyanın olması.
3. Problemin strukturlaşma səviyyəsi.

4. Səmərəli qərarlar üçün qarışıqda qoyulan vəzifələrin icrasında təcəhildə olan işçilərlə məsləhətləşmə, razılaşıma.

5. Avtokratik və yaxud ənənəvi idarəçilik qərarların təcəhildə 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 yalnız liderliklə əlaqədar olunmur. Ona görə də bəzi müəlliflər liderlik və iş üslubu məsələsini nisbətən başqa qaydada yanaşırlar. Məsələn, Frenc 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 göstərmələrin zəruri şərti kimi özünü göstərir;

b) İşçilərin stimullaşdırılmasına, mükafatlandırılmasına əsaslanan hakimiyyət. Bu, işçilərdə müsbət aura, stimula yaradır;

v) Qanununu hakimiyyət. Frenc və Reyvin burada qanunu hakimiyyət etdikdə ənənəvi, liqitim hakimiyyəti başa düşür. Burada rəhbərlərin səlahiyyət dərəcəsi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Əlbəttə, burada da müəyyən müsbət və çatışmayan cəhətlər vardır.

d) 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 «xorizma anlayışı» işlənir. Xorizma anlayışı daha çox liderin şəxsi keyfiyyəti və bacarığı ilə bağlıdır. Lakin bizcə Frenc və Reyfenin belə bir fikir ilə razılaşımaq olmaz ki, guya xorizma məntiqə yox, ancaq şəxsi keyfiyyətə əsaslanır. Halbuki bizcə şəxsi keyfiyyəti olan adam əksinə məntiqi müdaxilələrə daha çox əsaslanır. Ona görə də xorizmi anlayışını heç də qeyri-məntiqi alternativ kimi qiymətləndirmək olmaz;

c) Ekspert hakimiyyəti. Burada bilik, xüsusi bilik, adamların rəhbərlərin liderlərin biliyinə inamı başa düşülür. Bu, o deməkdir ki, təcəhildə 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 təşkilətmə, uçot, nəzarət, tənzimlənmə və s. istifadə edilir. Bütün bunlar nəticə etibarlı ilə 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 və 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 daşdıqları funksiyalar haqqında hələ də tam, yetkin fikirlər yoxdur. Belə ki, biz burada birinci növbədə rəhbər, menecer və lider anlayışlarını nəzərdə tuturuq. Məsələn, rəhbər anlayışı dedikdə bu bir sıra hallarda liderliyin sinonim kimi başa düşürür. Halbuki liderlik daha çox sosial münasibətlər və əlaqələri, davranışı nəzərdə tutur. Lider formal və qeyri-formal ola bilər. Rəhbər isə müəyyən səlahiyyət funksiyalarına malik olan adamdır. Rəhbər aşağı keyfiyyətli xastaya malik olduqda lider olmaya da bilər. Burada imic anlayışı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Lakin bəzi hallarda idarə, şirkət rəhbərləri haqqında reklam səciyyəli saxta təriflər söylənilməklə onlar 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 əsaslanma bilər. Lider nüfuza, qeyri-adi bacarığa, təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olduqda bu əsl liderlik olur, onun nüfuzu daşdığı hər hansı bir yüksək vəzifə ilə deyil, yuxarıda göstərdiyimiz keyfiyyətlərə görə əldə edilir. Bu baxımdan liderliyin özünün formalaşması şəraiti də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Yaxşı fəhlə də, yaxşı şirkət rəhbəri də, yaxşı menecer də öz sahəsində lider rolunu oynaya bilər. Bu, xeyli dərəcədə milli mentalitətdən də asılıdır. Təəssüf ki, təşkilatlarda,

bütövlükdə cəmiyyətdə liderlərin formalaşması bir sıra subyektiv qaydada mənafəçilik amilləri ilə bağlı olur.

Rəhbər anlayışı birinci növbədə rəhbərlik – tabeçilik, idarəetmə prosesi, vəzifə səlahiyyəti, legitimliyi ilə, müəyyən əmək bölgüsü ilə şərtlənir, əmr və yaxud da göstəriş vermə, idarəetmə qərarları çıxartması ilə özünü göstərir. Bu mənada rəhbərlik birinci növbədə məcbur etməyə, hakimiyyət gücünə əsaslanır. Əslində rəhbərlik hakimiyyətin daşıyıcısıdır. Lakin bununla yanaşı əsil rəhbər işçi yalnız adamları güclə qorxutmaq deyil, təşkilətmə, maddi və mənəvi, psixoloji həvəsləndirmə, onlarda təşəbbüskarlığı artırmaq iş üslubu (xorumatik) üslubuna malik olmalıdır. Necə deyərlər, o yalnız özünə deyil, başqasına da lazım olur. Belə olduğu şəraitdə formal nüfuz (hüququ, imperativ sənədlə təsdiqlənən) qeyri-formal qüfuzla (onun işçilər, adamlar tərəfindən etiraf edilməsi) optimal şəkildə əlaqələndirilə bilər. Beləliklə, hakimiyyət, leqtimliyin səlahiyyəti – rəhbərlik hüququ mənəvi əsaslarla möhkəmlənə bilər. Bu baxımdan rəhbər işçi onun tabelikdə olan adamların qabiliyyətinin düzgün müəyyən etməyi, qiymətləndirməyi bacarmalıdır, onların uğurlarını səmimi qəlbədən etiraf etməlidir, ona 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 fərqi ayırmaq lazımdır. İndiki halda onların bir növ sintezi formalaşmış olur. lider bir qayda olaraq, necə deyərlər, əmrlə təyin olunmur, o, daha çox psixoloji, könüllülük amilləri ilə şərtlənir. Liderliyin əsaslandırığı 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 bir qayda olaraq aşağıdakı üç istqamətdə nəzərdən keçirilir:

- a) Şəxsiyyəti – keyfiyyət nəzəriyyəsi;
- b) Liderin davranışı baxımından, davranış nəzəriyyəsi;

v) Liderin situasiya nəzəriyyəsi, situasiyadan asılılığı.

Menecer anlayışı yuxarıdakı anlayışlardan fərqli olaraq daha çox konkret peşəkarlıq əlamətləri ilə səciyyələnir. Əlbəttə 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 olunması heç də vacib deyil, vacib ona tapşırılan işin iclasıdır. O rəhbər işçilərin muzzla 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 menecerin peşəkar idarəçi adlandırılma olar. Bununla yanaşı onda tabeçiliyində olan adamlara təsir etmək bacarığı da olmalıdır. Onların fəaliyyətini kordinasiya etməyə bacarmalıdır. Bütün bunlar və texnika-texnologiya, iqtisadiyyat, etika təşkilətmə, 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, Dj.Lafta meneceri siyasətçi, meneceri lider və yenilikçi, meneceri 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 effektivliyi ilə əlaqələndirilir. Bəziləri isə o, cümlədən Ralf Stoqdill və Riçard Mann bunu ancaq liderin sırf şəxsi keyfiyyətləri ilə əlaqələndirirlər. Onlar burada aşağıdakı beş keyfiyyət meyarlarını əsas götürürlər:

- a) zəka və intellektual qabiliyyəti;
- b) hökmüranlıq və başqalar üzərində üstünlük əldə etmə;
- v) özünə inamlılıq;
- q) fəallıq;

¹ Dj.K.Lafta. «Menecment», Moskva, 2005, səh. 410.

d) işi bilmək.

Lakin yuxarıda göstərilənlərdən dörd keyfiyyətlər yalnız liderlərə deyil, hər bir səviyyəli adamda da olmalıdır. Ona görə də liderlik keyfiyyəti bircə daha ciddi, daha nadir keyfiyyətlərlə, məsələn dərin məntiq, düşüncə, təfəkkür və yüksək təşkilatçılıq qabiliyyəti ilə səciyyələnməlidir. Yuxarıda göstərilən müəliflərdən fərqli olaraq Y. Benis lider qruplarının aşağıdakı keyfiyyətlər üzrə müəyyən etmişdir: fizioloji, psixoloji və yaxud emosional, zehni və yaxud intellektual 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 bircə birinci şərt kimi liderin şəxsi keyfiyyətini, onun çevikliyini, intellektuallığını, təşəbbüskarlığını, müstəqilliyini, təmkinliliyini, tələbatını və s. əsas götürmək lazımdır. Çünki bunlar nəticə etibarlı ilə onların işgüzarlığını, iqtisadi, sosial davranışına təsir edir, hətta belə iş üslubunu 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 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 mənafeələrin, fikirlərin,

məqsədlərin 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 bir situasiyalar yaradır, konstruktiv münaqişələr gözlənilmədən destruktiv hala keçə bilər, 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 də (sosial gərginlik, psixoloji münaqişə situasiyaları, davranışdakı qeyri adi hərəkətlər, mənfi emosiyalar, streslər və s.) də əmək kollektivlərində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu, həlli yollarından, situasiyalardan asılı olaraq pozitiv və neqativ rola malik olur.

Münaqişələrin səbəblərini onları müəyyən edən amillərə uyğun aşağıdakı qruplara bölmək olar:

1) İnformasiya 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) Dəyərlər amilləri: ictimai, qrup və ya şəxsi inandırma və davranış sistemləri, ideoloji, dini, etik, siyasi, mənəvi dəyərlər, bu sahədəki pozğunluq halları.

4) Münasibətlər 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 balansına 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 balansını 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, 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 aşkarlaşsın və 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 etməmək əsasında meydana çıxır.

4) Qruplararası münaqişələr kollektivin formal qrupları daxilində (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 mövqələrin birmənalılığı ilə müəyyən edilir. Burada şəxslərarası münaqişənin bütün əlamətləri daha da aydın ifadə edilmiş olur, tərəflər bir-biri ilə düşmənçilik mövqeyində dururlar;

v) 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 mövqesindən əl çəkərək, mənfi mövqeyə çəkilə bilər. Bu halda açıq şəxslərəarası münaqişə yaranır.

q) 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 şəxslərəarası 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 şəxslərəarası 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 formalarda həyata keçirilir;

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

Şəxslərəarası 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.

Şəxslərəarası münaqişədə davranış modelinin seçilməsinə şəxsiyyətin özü – onun tələbləri, qaydaları, adətləri, təfəkkürü, onun problemi həll etmə təcrübəsi və davranışı həlledici təsir göstərir. Təşkilatda şəxslərəarası münaqişələr özünü reallaşmada, tələbatı ödənilməməsi hallarında, təşəbbüsün göstərilməis üçün şərait olmadıqda, hər hansı bir

işçinin səviyyəsinin yüksəldilməsi mümkün olmadıqda, əmək fəaliyyəti düzgün qiymətləndirilmədikdə, mövcud rəhbərlik üslubundan narazı qaldıqda meydana çıxır.

Münaqişələr davam etmə müddətinə görə qısamüddətli və uzunmüddətli olur. Qısamüddətli münaqişələr qarşılıqlı anlaşılmaqlıq və ya səhflərin 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 və 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 dərinə və uzunmüddətli gərginliyinə gətirib çıxarır. Belə münaqişələr yalnız əmək kollektivlərində deyil, dövlətlər arasında da baş verir. Qlobal, geosiyasi mənəyələr burada özünü daha aydın göstərir.

Meydanagəlmə mənbələrinə görə münaqişələri obyektiv mövcud və subyektidən 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 əhval-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 olar. 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 mənafeələrinin ödənilməsi yekundakı əngəllərdən və s. asılı olur.

Münaqişələrə 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 mərhələlərini keçir:

- 1) ziddiyyətli mənafeələrin, dəyərlərin, mənafeələrin potensial cəhətdən formalaşması;
- 2) potensial münaqişənin mərhələyə real, yəni münaqişə iştirakçılarının özlərinin mənafeələrinin 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 konstruktiv, 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 spesifikasiyi ilə əlaqədar olan münaqişə obyektinə mövcuddur.

Münaqişənin digər elementi isə onun iştirakçılarının fikirləri, nöqtəyi-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.

Tədqiqatlar 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

mənafələrinin və tələblərinin ödənilməsinə cəhd kimi təzahür edir. Bu zaman digər tərəfin mənafələri təzyiqa 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 olunma bilməz. Əgər bir tərəf kifayət qədər hakimiyyətə malik deyildir və həmin tərəfin nöqtəyi-nəzəri ilə rəhbərliyin nöqtəyi-nəzəri üst-üstə düşür, həm də zəif tərəfin özünü müdafiə üçün tutarlı dəlilləri, imkanı yoxdursa, bu halda da həmin üslubdan istifadə edilə bilməz.

Ümumilikdə, münaqişələrin həllində bu üslubdan aşağıdakı hallarda istifadə edilir:

a) əgər ki, 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;

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

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

2) Əməkdaşlıq – bütün üslubların ən çətinidir, lakin bununla bərabər münaqişəli situasiyaların həllində daha səmərəlidir. Bu üslubun üstünlüyü ondadır ki, hər iki tərəf üçün daha uyğun qərar tapılır və opponətlər əməkdaşlara çevrilir. Əməkdaşlıq – bütün iştirakçıların münaqişələrin həlli prosesinə cəlb edilməsi yollarının axtarışı və bütün iştirakçıların tələblərinin ödənilməsinə çalışmaqdır. Belə yanaşma müvəffəqiyyətə aparır. Bu strategiyanın reallaşdırılması üçün hər bir subyekt iki tərəf üçün ədalətli qərar çıxarılmasına meyl olsun. Bundan əlavə ziddiyyətlərin dərinliyinə baş vurduqca, digər tərəfin tələblərinin nədən ibarət olduğu, bu ziddiyyətlərin biri dicərini nə ilə əvəz etməsi müəyyən edilməlidir. 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 üslubdan nəinki müəsisə və təşkilatlar səviyyəsində, eləcə də insanların öz şəxsi münasibətlərində istifadə dilsə, daha doğrusu insanlar bu üslubun şərtləinə 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 mənafələrini nəzərə alır, özündən nəyinsə naminə kəsməyi bacarır. İnsan özündən nəyisə (istər maddi, istərsə mənəvi dəyərlər) kəmə verirsə, ötürürsə onda müsbət enerji mübadiləsi baş verir. Digər halda insan əgər tək elə öz mənafeyini əsas tutaraq hər şeyi öz xeyrinə görə həll edirsə, o tədricən özünə qapanır və tədricən özü də bilmədən cəmiyyətdən bu və ya digər səbəblərdən təcrid edilir. Bu proses şüurlu halda deyil, təbiətin özü tərəfindən tənzimlənir. Əslində belə insan əslində formal məntiqlə hər şeyə malik olsa da, o özünü çox bədbəxt hiss edir, çünki onda insan xas olan ən ali xüsusiyyət olan ədalətli paylaşma qabiliyyəti yoxdur. Belə insan daha çox hər şeyi özünə tərəf çəkən vəhşi heyvan vəziyyətinə düşür. Münaqişələrin həlli zamanı bu üslubdan aşağıdakı hallarda istifadə edilə bilər:

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

b) əsas məqsədə – birgə iş təcrübəsi əldə etmək olduqda, tərəflər bir-birlərinin dinləməli və mənafələrinin məğzini bildirməlidirlər;

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

q) 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 üslubunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, tərəflər qarşılıqlı güzəştlərə gedərək, ziddiyyətləri tənzimləməyə çalışırlar. Bu cəhətdən kompromiss üslubu əməkdaşlıq üslubuna bənzəyir. Lakin bu üslub əsasən zahirən həll olunur, belə ki, tərəflər nədəsə bir-birlərinə güzəştə gedirlər, yəni daha dərinədə bu proses baş vermir. Bu üslub o zaman daha səmərəli olur ki, hər iki tərəf eyni şeyi arzulayır, lakin bilirlər ki, eyni zamanda hər iki tərəfin arzusu həyata keçə bilməz, məsələn eyni vəzifəyə təyin

olunma cəhdi. Bu zaman burada vacib olan qəbul edilən qərar deyil, hər iki tərəfin tələblərini ödəyən variantın tapılmasıdır. Bu zaman tərəflərin psixologiyası elə istiqamətlənməlidir ki, onlar başa düşünlər ki, hər iki tərəfin arzuları bütövlükdə eyni səviyyəli, tam reallaşa bilməz, lakin elə qərar qəbul etmək lazımdır ki, hər iki tərəf ondan razı qalsın. Kompromiss üslubu danışıqların aparılması zaman tərəflərdən xüsusi bacarıq tələb edir və bu zaman tərəflər bilməlidir ki, qərar qəbul zamanı hər tərəfin müəyyən tələbləri ödənilməyə də bilər. Yadda saxlamaq lazımdır ki, kompromiss əvvəlcədən lazımi təhlil aparılmadan əldə edilmişdirsə, o, münaqişəli situasiyanın həlli üçün optimal variant olmaya bilər. Son nəticədə kompromiss üslubundan aşağıdakı hallarda istifadə edilir.

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

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

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

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

d) kompromis zamanı qarşılıqlı münasibətlər qorunub saxlanıldıqda.

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

Uyğunlaşma üslubundan 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 elə də maraqlandırmadıqdı;

v) tərəflər belə hesab edirsə ki, öz xüsusi mənafeələrini zorla irəli sürməkdənsə digər tərəflə xoş münasibətlərin saxlanması daha qənaətbəxşdir;

q) 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 üslubundan o zaman istifadə edilir ki, münaqişə tərəflərin birbaşa mənafeələrinə təsir etmir, yaranmış problem tərəflər üçün bir o qədər 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 üslub həm də o zaman istifadə edilir ki, tərəflərdən biri hesab edirsə ki, əlaqələrin davam etdirilməsi üçün heç bir əsas yoxdur. Bu üslub o zaman da yerinə düşür ki, bir tərəf münaqişəli şəxslə əlaqədə olur. Buradan belə bir nəticə yarana bilər ki, inkaretmə üslubu problemdən qaçma və ya cavabdehliyi inkaretmə yoludur. Əslində bu qaçış və ya inkaretmə münaqişəli vəziyyətdə ən vətəndaşlıq reaksiyası ola bilər, belə ki, bu vaxt ərzində problem ya öz-özünə həll oluna bilər, ya da inkar edən tərəf kifayət qədər informasiya və onu həll etmə arzusunda malik olduqda həmin problemi həll edə bilər. İnkaredən tərəf əgər belə hesab edirsə ki, bu münaqişələr ona heç lazımı deyil, o birdəfəlik inkar edərək bu əlaqələrə qayıtmaya da bilər.

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

Münaqişələr həm üfüqi (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 edirlər və rəhbərlik üçün arzuolunmazdırlar. Bu vaxt rəhbərliyin hər bir fəaliyyətinə əməkdaşlar bu münaqişə prizmasından baxırlar.

Münaqişələrin müvəffəqiyyətlə həll edilməsinə nail olmaq üçün yalnız düzgün üslub seçimi kifayət deyildir, bununla yanaşı münaqişə xətirəsinin də tərtibi vacibdir. Onun köməyi ilə ümumi strategiyayı, daha çox uyğun mərhələləri və münaqişəli situasi-

yaların həlli üsullarını müəyyən etmək olar. İlk növbədə aşağıdakıları müəyyən etmək gərəkdir:

- 1) münaqişə probleminin ümumi cizgiləi;
- 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 götürülməsinin 2 qrup metodları mövcuddur: struktur və şəxslərarası.

1) struktur metod;

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

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

v) bütün iştirakçıların fəaliyyətinin ümumi məqsədlərin əldə ediləmsinə istiqamətləndiriləmsi;

q) mükafatlandırma sisteminin yaradılması; təşəkküretmə, mükafat vermə, 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 mənafehlərin 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.

v) kompromis – hər iki tərəf üçün əlverişli olan qərarların axtarışına yönələn nöqtəyi-nəzərlər və mövqelərin açıq müzakirəsidir. Bu metodun əsas üstünlüyü – hüquqların və öhdəliklərin qarşılıqlı tarazlıqda olması və iradların aşkarlığıdır. Kompromis doğrudan da gərginliyi azaldaraq optimal həll tapmağa kömək edir. Kompromisə gedən əməkdaşlar onu əsas tuturlar ki, birgə iş daha xeyirlidir.

q) rəqabət – bir tərəfin digər tərəf üzərindəki üstünlüyünə və onun son nəticədə məhv olmasına gətirə bilər. Bu zaman insanların psixologiyasında belə bir fikir hökm sürür ki, bir tərəf yalnız digəri uduzduqda udu 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 mənafehini 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 tərəfin tələbləri heç olmasa hissə-hissə ödənilmədən digərininki ödənilə bilməz. Heç bir tərəf öz məqsədinə digərinin hesabına nail olmaq istəmir.

Münaqişənin situasiyanın nəticəsi nəinki yalnız münaqişəni törədən səbəblərdən, amillərdən, modellərdən, onun davam etmə 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 stimulaşdırma şəraiti daxilində xarici təsir amili ilə şərtləşsə, motiv daxili qıcıqlandırıcı vasitəsidir, daxili tələbatın dərk edilməsidir. Tələbat bioloji, fizioloji, sosial, iqtisadi və digər formalarda ola bilər. Motivləşdirmədən əvvəl olaraq fərd, işçi bu və ya digər motiv formasını, qaydasını seçir. Seçim də mülayim və ya aqressiv olur. Tələbatın, mənafehin 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, qabiliyyətini bu və ya digər formada ifadə etməyə, gerçəkləşdirməyə sövq edir, 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, təqdidə motivləşdirmə tələbatının rəssionallığı, optimallığı meyarları ilə deyil, daha çox hərislik hissləri ilə müəyyənləşir, qeyri məhdud, gedonik yanaşmalar dominantlıq təşkil edir. Bu səbəbdən hər hansı bir fərdin, hətta təşkilatın motivləşdirmə sistemi və strukturu digərindən fərqlənə bilər. Burada motivlərin pozitiv və ya neqativ emosiyalarla bağlılıq dərəcəsi də (məqsəd və tələbatın, imkan və reallığın, mənəviyyət və mənəviyyətsizliyin, sosial və maddi tələbatın və sairənin 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 müəyyənliliyini, 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 daxili energetik impuls oyada bilmir, davamlı, pozitiv, stabil davranış qaydası, modeli formalaşdırma bilmir və beləliklə də tələbat sağlam ehtiraflara çevrilə bilmir, sağlam zehni, intellek-

tual düşüncə qaydaları ilə uzlaşa bilmir. Görünür bu və digər səbəblərə görə qərb psixososioloji ədəbiyyatlarında motivləşdirmənin bir sıra konsepsiyaları, o cümlədən bixeviorizm («stimulreaksiya», biososial tələbat, qomeostaz analogiya konsepsiyası və s.), Z.Freydin konsepsiyası (tələbatın ödənilməsində qeyri şüurlu impula, davranışla laqəsi, anadangəlmə instintiq, gərginliyin bu yolla azaldılması və s.) meydana çıxmışdır. Bundan başqa humanist motivləşdirmə nəzəriyyəsi (özünü, öz potensialını reallaşdırma, ekzistensializm 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 şərtlənə bilər, bu yeni bir gerçəklik yarada bilər, balanslılıq, tarazlıq, harmoniya pozula bilər ki, (koqnitiv dissonasda olduğu kimi) bu da diskofort hallar, ziddiyyətlərə gətirib çıxara bilər.

İnsanların psixoloji davranışı, psixoloji durumu baxımından tələbat, mənafeələr, motivlər həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də bu problem həm də idarəetmə psixologiyasında önəmli bir 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 yaradılması və reallaşdırılmasına doğru istiqamətlə müəyyən edilir. Ən əhəmiyyətli tələbatlar insanın bütün psixologiyasının (onun hissələri, 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 olma, insalar tərəfindən tanınmaq;

4) hörmət tələbatı: müvəffəqiyyət qazanmaq, nüfuz;

5) təfəkkür tələbatı: bilmək, bacarmaq, anlamaq;

6) estetik tələbatlar: harmoniya, simmetriya, nizam;

7) özünüaktuallaşdırma tələbatı: məqsədlərin, qabiliyyətlərin reallaşdırılması, şəxsiyyətin özünün inkişafı.

Hər bir tələbatın inkişaf səviyyəsində 2 mərhələ olur:

1) tələbatı ödəyən predmetlə ilk tanışlığa qədər olan dövr;

2) tələbatı ödəyən predmetlə tamamlıqdan sonrakı dövr.

Bir qayda olaraq, 1-ci 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 tələbat predmeti ilə tanış olur. Tələbatın öz predmetini, tanınması prosesinə tələbatı predmetləşdirilməsi deyilir. Bu zaman motiv yaranır. Motiv tələbatın predmeti kimi müəyyən olunur. Məhz motiv vasitəsilə tələbat konkretləşir və subyekt üçün aydın olur. Motivün yaranması ilə insanın davranışı kəskin sürətdə dəyişir. Əgər əvvəl insan davranışı istiqamətsiz idisə, indi motivün 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 olunur, 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 mənalarıdır. Emosiyalar fəaliyyət nəticəsinin onun motivinə münasibətini əks etdirir. Əgər motiv nöqtəyi-nəzərindən fəaliyyət müvəffəqiyyətlə davam edirsə, müsbət emosiyalar yaranır, 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 mənə yaradıcı funksiyaya malikdir. Digər motiv stimullar mənyaradıcı funksiya yerinə yetirmirlər, onlar yalnız emosiyalar yaradırlar. Şəxsiyyətin xarakteristikası hardasa onun fəaliyyətinin əsası kimi çıxış edən motiv müəyyən edir 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 emosional cəhətdən narahat edir.

İnsanın aşağıdakı motivləşdirmə vəziyyətləri mövcuddur:

1) maraq – 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) Arzu – elə bir hal, vəziyyətdir ki, tələbatlar onların ödənilməsinin konkret predmetinə uyğunlaşdırılır. Arzu – tələbatların müəyyən edilməsi, onların məqsəd və fəaliyyət plana uyğunlaşdırılması mərhələsidir.

3) Cəhd etmək – arzulanan obyektə yüksək emosional cəzbdir.

4) İnadkarlıq – müəyyən tələbatı digər tələbatlardan üstün olan obyektə çox qalığı və qüvvətli effektiv can atmadır.

5) Baş qoşmaq – müəyyən obyektlər qrupuna inadla yaxınlaşmadır.

6) Niyyət – müəyyən məqsədə çatmaq üçün vasitələri və fəaliyyət yollarının aydın təsvir edən şüurlu surətdə qəbul edilən qərarıdır.

7) Müəyyənləşdirmə – 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 etməyə can atmaqdır. Müsbət motivləşdirmə şüurlu aktivliyin mövcudluğunu nəzərdə tutan qüvvə müsbət emosiyaların yaranması ilə əlaqədardır. Məsələn, birlikdə işləyən insanların birbirlərini dəstəkləməsi.

2) mənfi motivasiya – qınamaq, tənqid etmək, pisləmək və s. ilə müəyyən olunur ki, bu da inəinki maddi, eləcə də sözün 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 uyğunlaşır 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 stimül 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 insnalarda eyni davranış müxtəlif motivasiyalar malik ola bilər. Əgər ondan düzgün istifadə edilsə, insanlara müvəffəqiyyətlə təsir etmək olar. Hər bir rəhbər hər bir işçinin fərdi motivasiyasından, yəni maraqlarından, tələbatlarından və s. 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 stimullaşdırmır, 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 əmək haqqından deyil, həm də işin məzmunu, onun prosesindən zövq alır. Maraqlı işdə

insan öz qabiliyyətlərini aktuallaşdırır, inkişaf etdirir, bununla da öz psixoloji potensialını reallaşdırır, insan əməyə onun 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 nöqtəyindən 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 birinci növbədə özünü ünsiyyətdə ifadə edir, göstərir. İnsan, fərd öz təbiəti, varlığı xüsusiyyəti ilə ünsiyyətə girmək başqaları ilə inteqrasiyaya girmək zərurətində olur. İnteqrasiya olma funksiyasını əsasən ünsiyyət yerinə yetirir. Ünsiyyət fərdlər arasında ciddi fərqlər (mənəvi, dünyagörüş, davranış və s.) olmadığı halda daha önəmli və səmimi olur, birgə fəaliyyətin nəticələri səmərəli olur. Bu mənada ünsiyyət müəyyən requlyativ funksiyaları icra edir, şəxsiyyətlərarası harmonik razılaşıdırılmış fəaliyyəti təmin edir, bütövləşmiş, qarşılıqlı pozitiv asılılıqda olan bir sosial sistem yaratmış olur. 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 manupulyasiya və interaktivliyi həm də adamlara qarşı psixoloji təsir vasitəsi kimi qiymətləndirir. Belə rəhbər işçini bəzi psixoloqlar haqlı olaraq manupulyatör insan, tsinizm təbiətli insan adlandırır. Müxtəlif psixoloji keyfiyyətli, sosial strukturlu və sosial determinatlı fəaliyyət növləri müvafiq olaraq özünə uyğun sosial determinatsiyalı davranış və ünsiyyət qaydaları yaradır.

Bazar münasibətləri şəraitində işgüzar ünsiyyətin sahibkarlıq, biznes fəaliyyəti baxımından müstəsna əhəmiyyəti vardır. İşgüzar ünsiyyət adamların, tərəfdaşların qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağın mühüm bir vasitəsidir. Burada ünsiyyətin forma və vasitələrinin düzgün seçilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. İşgüzar ünsiyyətdə səmimilik, etibarlılıq, cəlbədicilik əlamətləri, tərəflərin sosial statusu, adamların zahiri görünüşü, danışiq, 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 burada adi adamlarla, işçilərlə rəhbər işçilərin ünsiyyətini fərqləndirmək məqsədilə «imperativ», «subordinasiyalı», «xidməti» ünsiyyət 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 ediləmsidir.

Düzgün təşkil edilmiş işgüzar ünsiyyət əməkdaşlar arasında, rəhbərlər və tabelikdə olanlar arasında, rəqiblər arasında əməkdaşlıq münasibətlərinin qurulması və inkişafına səbəb olur. Ünsiyyətə tələbat insanın əsas tələbatlarından 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 vasitələrin seçilməsi və s.-ni özündə birləşdirir.

Ünsiyyətin bütün müxtəlifliklərini 2 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 subyektini kimi istər fərdi şəxs, istərsə də qrup çıxış edə bilər.

Ünsiyyətin 3 qarşılıqlı əlaqədə olan tərəfi var:

1) perspektiv – ünsiyyət prosesində insanların bir-birlərini qəbul etməsi və başa düşməsi prosesi;

2) informasiya – informasiya mübadiləsi prosesi;

3) interaktiv – ünsiyyətdə insanların qarşılıqlı əlaqəsi prosesi.

Bunlara uyğun olaraq aşağıdakı ünsiyyət funksiyaları var.

1) affektiv – 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) İnformasiya – 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) Tənzimləyici. Yəni interaktiv - kommunikativ funksiyasının əsası qarşılıqlı təsir prosesində davranışın tənzimlənməsi və insanların birgə fəaliyyətinin bilavasitə 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 arasında, əməkdaşlar arasında normal mənəvi – psixoloji əmək əhval-ruhiyyəsi və münasibətləri 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 spesifikasiyasının, bu fəaliyyətin reallaşdırılmasında iştirakçıların rolu və imkanlarının başa düşülməsi və qəbul edilməsini nəzərdə tutur. İşgüzar ünsiyyətin məqsədi birgə pedmet fəaliyyətinin müəyyən növünün təşkili və optimallaşdırılmasıdır. Ünsiyyətin ümumi məqsədi ilə yanaşı, ünsiyyət iştirakçıları tərəfindən reallaşdırılan şəxsi məqsədləri də var:

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

2) Öz həyat səviyyəsini yüksəltməyə can atmaq.

3) Hakimiyyətə can atmaq, yəni öz səlahiyyətlərinin əhatə dairəsini genişləndirməyə can atmaq.

4) Öz nüfuzunun yüksəldilməsinə can atmaq, bu da çox zamanlar tutduğu vəzifənin, təşkilatın özünün nüfuzunun artması ilə müəyyən olunur.

İdarəetmə ünsiyyəti dedikdə nəyi başa düşürük: İnsanlar idarə olunur, yoxsa onlara rəhbərlik edilir? İstər idarəetmə, istərsə də rəhbərlik etmə 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 – insanlara idarə etmək məqsədilə, yəni onların fəaliyyətini müəyyən istiqamətə yönəltməkdən ötrü qurulmuş bir ünsiyyətdir. Demək, burada söhbət rəhbərin ona tabe olunanlarla xidməti ünsiyyətindən keçir, gedir. Rəhbər tabeliyində olanlarla idarəetmə ünsiyyətinə girir, çünki:

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

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

3) tabeliyində olanlara tapşırıqın 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 3 mərhələsini təşkil edir və idarəetmə ünsiyyətinin 3 funksiyasını 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 işkilat 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 və adətən idarəetmə ünsiyyətinin I mərhələsində, yəni sərəncam informasiyasının verilməsi zamanı baş verir. Məhz bu mərhələdə rəhbər digər insanın fəaliyyət növünü, davranışını dəyişir.

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

Sərəncam tipli informasiyasının 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 elminin 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 insanın 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. Bu onunla əlaqədardır ki, bəzən insanlar özlərinin aktyor kimi aparırlar. Qarşılıqlı anlaşma üçün ünsiyyətdə açıq və təbii olmaq böyük əhəmiyyət kəsb edir. «Açıq» olmaq insanın daxili aləmi ilə xaiçi aləmi arasında uyğunluq, harmoniya deməkdir. Psixoloji fenomen kimi «açılmaq» bilvasitə 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 öyrəniləmsi yolu ilə öz davranışının təhlilidir.

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

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

Qruplararası ünsiyyətdə təəssüratın psixoloji mexanizmlərinə sosial stereotikləşdirmə prosesi aiddir, onun da məzmunu ondan ibarətdir ki, 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. Stereotipləri qruplara malik olan insanların qarşılıqlı əlaqələri dərinləşsə, onlar bir-birlərinin yaxından tanıyırlar 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 mübadiləsidir. Kommunikasiya sözünün mənası latın dilindən tərcümədə «ümumi, hamı ilə bölüşdürülən» deməkdir. Əgər ünsiyyət iştirakçıları arasında qarşılıqlı anlaşma əldə edilmirsə, demək kommunikasiya baş tutmamışdır. Kommunika-siyanın 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 başlanmasıdır;

II mərhələ – ideyaların sözlərə, simvollara çevrilməsidir;

III mərhələ – seçilmiş əlaqə kanalları vasitəsilə informasiyanın ötürülməsi;

IV mərhələ – informasiyanı qəbul edən tərəf simvolları fikirlərə çevrilməsi;

V mərhələ – əks əlaqə mərhələsi.

Təşkilatın ünsiyyət sistemi – təşkilatı strukturun elementlərini birləşdirmək ünsiyyət kanallarının məcmuyudur. Belə sistem informasiyanın yığılması, ötürülməsi və emalı üçün müəyyən edilmişdir. Təşkilati 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 xarakteri 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 göstərişlər təşkilinin ierarxiyanın 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 öhdəliklərindən necə gəldikləri haqqında informasiya alırlar, çünki bu kanal əks əlaqələri haqqında informasiya alırlar, 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, aşağı tərəfə kömək və həmrəylik məqsədilə təkliflər nöqtəyi-nəzərlər, xahişlər və şikayətlər daxildir. İnformasiya idarəetmənin yuxarı səviyyələrinə doğru hərəkət etdikcə informasiya filtdən keçirilir və sıx, konkret, 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 onunla əlaqədardır ki, vaxta qənaət etməyə və fəaliyyətin koordinasiyasına imkan verir. Üfüqi səviyyədə ünsiyyət-eyni ierarxiya 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 yüklənmiş olur. Bu onunla əlaqədardır ki, insanlar rəhbərlikdənsə özlərinə bərabər statuslu 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 birinin digərindən kənarında 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 deyirlər bu ünsiyyət texnika və texnologiyadan keçir. Eynilə də informasiya cəmiyyəti haqqında demək olar. Belə ki, informasiya cəmiyyəti adlanan cəmiyyət bizim indiyənə qədər başa düşdüyümüz cəmiyyət (ictimai cəmiyyət, forma-siya) deyildir.

Ünsiyyət problemi sosiologiya və psixologiyada, kommunikativ əlaqələrdə mühüm yer tutur. Bu həm də xeyli dərəcədə idarəçilik mədəniyyəti, idarəçilik meyarları və idarəçiliyin sosial-psixoloji tərəfləri ilə birbaşa bağlıdır. Ona görə ki, bu adamlarla, onlarla 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 daha dərinlən öyrənmək üçün əlavə sualla da verilə bilər. Bu suallar emosiyasız və təmkinli olmalıdır. Başqa sahələrdə olduğu kimi işgüzar ünsiyyətin də öz texnologiyası, ardıcılığı vardır. Bu ardıcılıq bir qayda olaraq aşağıdakı üç mərhələlərdə aparılır: 1. Danışığa hazırlıq; 2. Danışiq prosesinin özü; 3. Danışığın nəticələri, yekunu. Bunlar özü də müəyyən mərhələləri əhatə edir. Məsələn, birinci mərhələ danışiqda lazım gələn üçün müvafiq materialların toplanması, təhlil edilməsi, danışığın təxminən hansı problemdə olmasını müəyyənləşdirmək, danışiqda etimad mühitinin yaradılması, əlaqələr formasının seçilməsi, (telefon, faks, elektron poçt və yaxud bir başa qəbul, və yaxud görüş). Söhbətdə iştirak edəcək adamlar haqqında dəqiq mülmat əldə etmək, söhbətin nə məzmununda olmasını və hansı kəskin vəziyyətdə qoyulmasını bilmək, iştirakçıların bu məsələdə maraqları dərəcəsini aydınlaşdırmaq və s. məsələlər də birinci mərhələdə

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 – danışmaq prosesində iştirakçıların tərkibi, mühakimələri, ideyaları, başlıca mövqeyləri, ən başlıcası – mübahisəli cəhətlər, danışığın əsas cəhətləri, variantları əsas məzmun təşkil edir. Üçüncü mərhələdə danışmaq nəticəsində razılaşmanın əsas variantları nəzərdə keçirilir, yekun olaraq qərar qəbul edilir və s. variant qəbul edilərkən hər iki tərəfin mövqeləri sistemi şəkildə təhlil edilməlidir.

Əlbəttə, danışığın, dialoqun, bütövlükdə ünsiyyətin bütün forma və mərhələlərində ən başlıca şərtlərdən biri danışmada iştirak edən adamların özünün tərkibidir. Çünki danışmada 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 da ola bilər, dostluq da ola bilər, hədələmə də ola bilər, bir-birini başa düşmək və başa düşməmək də ola bilər, 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 hüquq-normativ statusuna malikdir və bu baxımdan idarəetmə prosesinin, idarəetmə sisteminin başlıca həlqəsini təşkil edir. İdarəetmə qərarları idarəçilik tsiklinin son mərhələsini, 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 sosial - psixoloji aspektlərdə əsaslandırılmalı və burada problemlə situasiyalar (həm də sosial-psixoloji) yüksək səviyyədə nəzərə alınmalıdır, vəziyyətin real halda necə olduğu və əslində necə olmalı olduğu müəyyənləşdirilməlidir, seçim variantları idensifikasiya olunmalıdır, ziddiyyətlər aşkara çıxarılmalıdır, problemin real həllini bacaran icraçılar müəyyən edilməlidir, prioritet informasiyaların keyfiyyəti diqqət mərkəzində olmalıdır.

İdarəetmə qərarları qəbulunun sosial-psixologiyası baxımından aşağıdakılara diqqət yetirmək önəmlidir:

1. Fəaliyyətdə olan təşkilatla əlaqədar idarəçilik vəzifələrinin, funksiyalarının (məzmun, istiqamətlər və yunksiyalar üzrə) dəqiq müəyyən edilməsi.
2. İqtisadi-texniki-texnoloji qərarlara) ümumi psixologiya, iqtisadi psixologiya, ekoloji psixologiya və ergonomika 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 problemləli vəzifələrin, onun ayrı-ayrı istiqamətlərinin həlli üçün vacibdir (F.Peynu və Q.Andersona görə).
5. İdarəçilik qərarlarının qbulunda 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 surətdə həyata keçirməsi üçün qarşısına müəyyən məqsədlərin icrasını 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 vasitəsilə 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 arzu olunan vəziyyət arasındakı yaxınlığı təmin etmək üçün qəbul edilir.

İdarəetmə qərarlarının düzgün dərk edilməsi, həmin qərarlara çox aspektli yanaşmanı tələb edir. İdarəetmə qərarlarına aşağıdakı aspektlərdə yanaşmaq olar: siyasi, iqtisadi, sosial, psixoloji, hüquqi, təşkilətmə 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 öz əksini idarəetmə qərarlarında tapır. Müəssi-

sələrdə əlverişli psixoloji vəziyyətin təşəkkül tapmasında da idarəetmə qərarlarının rolu mühümdür.

Psixologiyada «qərarların yerinə yetirilməsi» anlayışı 3 müxtəlif mənalarda işlənir:

- 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 – problemlə proseduranın həll edilməsi, nəticəsi başa düşülür. İnsan təfəkkürünə xas olan ümumi qanunauyğunluqlar haqqında təfəkkür əməliyyatları, onun xarakteristikası burada mühüm şərtidir. Qərarlar yerinə yetirilən zaman təfəkkürün ən ümumi qanunauyğunluqları aşkara çıxır. Təfəkkür bir idrak prosesi kimi insanın öz tələbatını ödəməsi üçün ətraf mühiti dəyişdirmək üslubunu, qaydalarını tapmaq, məsələni həll etmək üçün yeni biliklər əldə etmək şəraitində özünü biruzə verir. İdarəetmə qərarları yaradıcı qərarlar sırasına aid etdirilir və onları nəinki yalnız qərarların yerinə yetirilməsinin dinamikası kimi, həm də problemin özünün inkişafı kimi baxılır. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsindən 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 refleksyanın mühüm əhəmiyyətli aspektlərin dərk edilməsi, eləcə də onların müəyyən münasibətlə qərarlara daxil edilməsi cəhdləri çıxış edir. Qərarların həll variantının axtarışının uğurları müvəffəqiyyəti 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:

1) Sistemli üslub;

Bu zaman əsas məsələ qərarlı (problemin) həlli metodunun müəyyən edilməsidir. Belə fəziyyətdə problem onun ayrı-ayrı tərkib hissələrinə bölmək kimi cəhd edilir.

2) intuitiv üslub;

Bu üslub problemin bütövlükdə dərk edilməsinə və qərarın müxtəlif həlli metodunuda istifadəyə yönəlir.

3) Resentiv üslub;

Bu üslub üçün problemin ayrı-ayrı detallarında həll metodunun müəyyən edilməsi xarakterikdir.

4) Perseptiv üçlub.

Bu zaman problemin ayrı-ayrı tərkib hissələri arasında qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasına diqqət yönəlir.

İdarəetmə qərarları xarakterik əlamətlərə malikdir. Qərarların spesifikasiyası özünü aşağıdakılarda göstərir:

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

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

3)dəqiq həll alqoritmləri olmaya bilər;

4)qərarlar adətən vaxt qıtlığı şəraitində həll olunur.

İdarəetmə qərarlarının 3 əsas tipii müəyyən olunur:

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

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

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

İdarəetmə qərarlarını nəzərdən keçirərkən müəyyən, müvafiq diqqət yetirmək lazımdı ki, həmin meyarlara görə də qərarlar təsnifləşdirilir:

1) məzmun meyarı əsasında büğtün idarəetmə qərarları çox əhəmiyyətli və az əhəmiyyətli qərarlara bölünür;

2) qərarların yerinə yetirilməsi meyarı əsasında idarəetmə qərarları həll oluna bilən və həll oluna bilməyi qərarlara bölünür;

3) rəhbərin qərarlar haqqında bilikləri meyarı əsasında idarəetmə qərarlara rəhbərin 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 əsasında 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 ki, bu zaman da birinci növbədə yerinə yetirilməsi zəruri olan qərarlar seçili. Belə strategiya ən məqsədyönlü hesab olunur. Lakin idarəetmə fəaliyyəti praktikasını sübut edir ki, bu strategiya həmişə rəhbər tərəfindən seçilmir.

İdarəetmənin hər bir səviyyəsi üçün aktual qərarların müxtəlif səviyyələri mövcudtur ki, bu da müxtəlif mürəkkəblik səviyyəsinə malik problemləri özündə birləşdirir. Rəhbərlik səviyyəsinin dəyişilməsinə, şəraitə uyğun olaraq labüd 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 məsələsinn həlli, müəssisənin yenidən təşkili, təsərrüfat – hüquq problemlərin və s. misal göstərmək olar.

İdarəetmə praktikası göstəri ki, yerinə yetirilən qərarlar bəzi hallarda biri digərini təkzib edri. Məsələn, zəruri xammalın mövcudluğu, lakin əmək resurslarının olmaması və ya onlardan qeyri səmərəli istifadə məhsul buraxılmasının nəzərdə tutulan həcmnin 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 seçimində 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 kənarada 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 özünün 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 çıxarırkı, vacib qərarların bir hissəsi hardasa rəhbərin gözündən qaçır.

Elmi tədqiqatlar sübut edir ki, qərarların yerinə yetirilməsində iştirak etmə 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 göstərmək olar. Əgər tabeçilikdə olan şəxs nədəsə təqsirkardırsa, rəhbər belə işçinin şəxsiyyətini deyil, onun konkret hərəkətlərini tənqid etməlidir.

İdarəetmə praktikasında 2 növ qərarın qəbulu məlumdur: fərdi və kollektiv. Qəbul edilən qərarların növü həll olunaq problemin xarakteri ilə müəyyən olunur. İnsan amilinin təsir ilə əlaqədar mürəkkəb kompleks problemlərin həlli zamanı adətən kollektiv qərarlar da istifadə olunur, məsələn, heyətin idarə olunması, kiçik qrupların komplektləşdirilməsi, kadrlar məsələsi və s.

İstehsalın funksiyalaşdırılmasının texniki – texnoloji tərəfi ilə əlaqədar qərarların yerinə yetirilməsi zamanı çox hallarda fərdi idarəetmə qərarlarından istifadə edilir.

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

Rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilən motivasiya təsirləri müxtəlif ola bilər, məsələn, məbəçiliyində 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 tənqiddə məruz qalmamaq üçün və s. müəyyən səbəblər üzündən rəhbərə güzəştə getməkdə ifadə olunur.

Ekspertin qrupunun fəaliyyəti şəraitində idarəetmə qəralarına 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. Qeyd edək ki, ekspert qrupunun hər bir iştirakçısı öz fərdi motivasiyasında çıxış edir, bəzi hallarda isə öz fərdi nöqtəyi-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, yüksək aktilik 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 sistemi də nəzərə almalı; özünə, öz imkanları və qabiliyyətlərinə inammalı, məqsəldə çatmağın rəasional yollarını axtarmalı; özünü və obyektiv idarəetmə situasiyasını düzgün qiymətləndirməlidir.

Müsbət motivasiyaya malik rəhbərin dairənişinə müstəqillik və özünə inam xasdır. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi üsullarının seçimində riskləri gözə 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 riskə 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, öz gözündə və tabe olanların gözündə böyük nüfuzu olan lider.

2) icra qrupundan çox özünə arxayın olan, qərarların fərdi qəbuluna can atan rəhbər, bəzən riskə ehtiyatla yanaşır, risqdən 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 nevroitik 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. Ona tabe olanlara lazımı təsir göstərmək üçün rəhbər 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 gecikləndirməməlidir;
- 6) işçilərə vaxtlı-vaxtında və doğru informasiya verməlidir;
- 7) qərarlarla yerinə yetirilməsinin perspektivinin düzgün qiymətləndirilməsi.

Rəhbər tabeçiliyində olanlara 2 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 xarəteri 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 diskusiyanın yaranmasına yönəlmişdir. Bu metod müsbət kollektiv motivasiyasının və kollektivin yaradıcı potensialının reallaşdırılmasına imkan verir;

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

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

4) Qərarların qəbulu nəticəsində müəyyən olunan nöqtəyi-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) nöqtəyi-nəzərlər yaxınlaşmadıqda və hətta əksinə lazımi kollektiv qərarın qəbulunun qeyri-mümkünlüyü daha real olduqda, qərarın blakerovkası;

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, lakin 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 bərişdirir. 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 potensialına reallaşdırma bilmələr üçün rəhbərlər onları aktivləşdirməlidirlər.

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 variantları 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. Proqramlaşdırılmış qərarlarda mümkün alternativlərin sayı məhduddur. Bunlardan fərqli olaraq proqramlaşdırılmamış qərarlar qeyri-müəyyən situasiyalarda özünü göstərir. Belə situasiyalar məqsədlərin əldə edilməsi vasitələrinin seçiminin qeyri-müəyyənliyi ilə əlaqədardır. Bu qərarlara təşkilatın idarəetmə prosesinin yaxşılaşdırılması məqsədi, təşkilat işçilərinin motivasiyası və s. daxildir.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesinə idarəetmənin bütövlükdə gedişi prosesindən kənar baxmaq olmaz. Təşkilatın çərçivəsində qəbul olunan hər bir qərarın istər müsbət, istərsə də mənfi nəticələri vardır. Hər bir qərar bütövlükdə müəssisə üçün müsbət nəticələ səbəb olduğu halda, müəssisənin hansısa bölmələri üçün mənfi nəticələr doğura bilər. Buna görə də 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 rəasional idarəetmə qərarlarına bölünür.

İdarəetmə qərarları, qərarın məzmunu, rəhbər işçinin iş üslubundan, onun intellektual inkişafından, şəxsi motivlərindən, korrupsiyaya meyilli olub olmamasından da xeli 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, kreyativ düşüncə lazımdır. Bioloji keçmişlik kreyativ gələcəklə harmoniya təşkil etməlidir. Bir sözlə, müasir insanla bağlı sistemli sosial-psixoloji, psixofizioloji konsepsiya formalaşmalıdır. Bu o deməkdir ki, insanın kompleks öyrənilməsi həm də fənnlər, elmlərarası tədqiqat aspektində, istiqamətində olmalıdır. İnsanların psixi mövduluğu (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 dən 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 yönəlmişdilər. 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 məşhur nümayəndələri Elton Meyo və Meri Parker Follettdir. Onlar ilk baxışda belə bi sadə həqiqəti dərk etmişdilər ki, təşkilatlarda işçilərin əməyə münasibəti yalnız əmək haqqı, 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 sağlamaşdırır, onu yeni keyfiyyət halına gətirir. Burada

hətta biz deyərdik ki, Fredeik Teylorun, Anri Fayolun və Maks Veberin irəli sürdükləri idarəçilik prinsipləri həyata keçirilməsi üçün də insan münasibətləri və davranış konsepsiyalarının böyük əhəmiyyəti vardır. Məsələn, Teylorun irəli sürdüyü idarəçiliyin altı ümumi prinsipləri 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 (şəxsiyyətlər arası 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 vəhtəti), habelə on birinci prinsipi (bərabərlik), on ikinci prinsipi (heyyyətin stabilliyi) və s. ilə bağlılığı vardır. Doğrudan da heyyyətin 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 Ouçi «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 promidasına» əsaslanır. Göründüyü kimi, Maslou özü psixoloq olsa da davranışda maddiliyi əsas götürür. Hətta liderliyi, ünsiyyəti, perstijliyi və s. onunla əbaqələndirilir. 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, gerçəklənməsində müxtəlif sosial kateqoriyalı işçilər arasında mənafələr baxımından ciddi münaqişə situasiyaları meydana çıxır. 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 bir başa əlaqə vardır. Bütün bunlar həm sosial

və həm də psixoloji cəhətdən öyrənilir. Daha doğrusu, sosiallıq və psixotəhlil sinergetik vəhdət halında nəzərdən keçirməlidir. Məsələn, bu cəhətini öyrənən nəzəriyyə Bixeviorizm nəzəriyyəsi adlanır. «Buxeviorizm» sözü sözün hərfi mənasında davranış deməkdir. Burada sinergetik yanışma özünü onda göstərir ki, istər işçilərin, istərsə də təşkilatların səmərəli fəaliyyəti həm təşkilatların optimal strukturunda, 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. Əslinə qalanda 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 vəhtətlik, bütövlük şəraitində insan resurslarından təşkilatların bütün resurslarından (istehsal, elmi - texniki, maliyyə və s.) daha optimal halda istifadə etmək mümkündür. Əslinə qalanda heyətin idarə edilməsi iqtisadi, təşkilatı, elmi - texniki, sosial-psixoloji amillərin, şərtləin 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 vaxtı ilə kapitalizm şəraitində əməyə biganəlik, əməyə ikrah adlandırılmışdır, onun kapitalizmlə bağlı olduğunu söyləmişdir. Lakin «X» nəzəriyyəsinə görə işi sevməmək, işdən boyun qaçırtmaq, tənbellik insanın öz təbiətindən irləi gəldiyini əsaslandırır. Bu səbəbdən, həmin nəzəriyyəyə görə insan müəyyən vasitələrlə o cümlədən əmr, sərəncam qaydasında işləməyə məcbur edilməlidir. Onun üzərində nəzarət həyata keçirməlidir, onun məsuliyyəti artırmalıdır. Lakin, nəzərə almaq lazımdır ki, bu xüsusiyyətləri bütün işçilərə, insanlara aid etmək olmaz. Bundan başqa, burada 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 bicanəlik hallarını formalaşdırma bilər. Görünür, bu və digər cəhətləri nəzərə alaraq Duqlas Mak-Qreqor «V» nəzəriyyəsinə irəli sürmüşdür. Əslinə qalanda «V» nəzəriyyəsi bir konsepsiya kimi inteqrativ təkəkkürlü 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 qiymətləndirilir. Və 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 öhünüidarəetmə, özünü təşkil halı alınır, məsuliyyət və digər problemlər də həll olunur. Bizə bizə gəlir ki, Duqlas Mak-Qreqorun «V» tipli nəzəriyyəsi də müəyyən dərəcədə ziddiyət 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-sərəndam, iqtisadi, sosial-psixoloji metodlar qrupu) olmadan özünütəşkili lazımı səmərə verə bilməz. Həm də belə bir sual meydana çıxır, əgər bu belədirsə, onda «X» tipli nəzəriyyə öz əhəmiyyətini qoruyub saxlayırmı? Qeyd etmək lazımdır ki, bəzi müəlliflər tərəfindən «Z» konsepsiyası da irləi sürülür. Bu, Üilyam Ouçi tərəfindən irləi sürülmüşdür. O, öz nəzəriyyəsinə Yapon idarəetmə sisitemi ilə əsaslandırılmışdır. Burada idarəetməyə situasiyalı, münaqişəli yanaşma metodundan bir növ imtina olunur. O, bunun insanın təşkilatın əsasında durması ilə əsaslandırılır. Ona görə də «Z» nəzəriyyəsi işçilərin uzun müddətli muddla işlənməsinə, təşkilatlarda qərarların fərdi deyil, qrupp halında qəbul olunmasına, lakin məhsuliyyətin fərdi olmasına, kadrların düzgün seçilməsinə, qiymətləndirilməsinə, onların rotasiyasına, stimullaşdırılmasına və bu kimi halları söykənir. Burada həqiqətən də böyük həqiqət vardır. Lakin, yaddan çıxartmaq olmaz ki, istehsal sistemləri yalnız işçilərdən ibarət deyildir. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, Yaponiya modeli, istehsalın idarəedilməsi tipii, heç də dünyanın bütün ölkələrində istifadə olunmur. Bundan başqa, Yaponiyanın özünün bir sıra firma və şirkətlərində ömürlük muddla işləmək sistemində də müəyyən münaqişə halları meydana çıxır.

Əlbəttə, «V» konsepsiyası baxımından, işçilərə kreativ qaydada, kreativ menecment baxımından yanaşılmasının da pozitiv tərəfləri vardır. Xatırladaq ki, kreativ ingi-

liscə yaradıcı mənasını işlənir. Bu baxımdan, kreativlə evristika arasında müəyyən əlaqə, oxşarlıq vardır. Çünki evristika anlayışı Yunanca, ümumiyyətlə mahiyyət etibarı ilə arayıb – axtarmaq mənasını kəsb edir. Lakin bununla belə müəyyən dərəcədə kreativdən fərqli olaraq, evristika şəxsiyyətin idarə olunmasını, özünü idarə etməyə qeyri müəyyənlik, yəni dəqiq müəyyənlik olmadığı şərait baxımından yanaşır. Ona görə də kreativ menecment idarə etməyə daha çox elmi-texniki, psixoloji və digər metodlar prizmasından yanaşır və şəxsiyyətin fəaliyyətinin, potensialının əhəmiyyətli dərəcə realizasiya olunmasını nəzərdə tutulur. Çünki, kreativ menecment daha çox elmə, biliyə əsaslanır, praktiki baxımından innovasiyaya, yenilikdə istinad edir, effektiv yaradıcılığı təmin edir, işçilərin yaradıcı potensialın düzgün qiymətləndirməsini, səmərəliliyi nəzərdə tutur. Beləliklə, bu baxımdan «V» nəzəriyyəsi mövcud insan resurslarını yaradıcı fəaliyyətlə əlaqələndirməyi, insan resurslarının yaradıcılığının idarəedilməsi ilə bağlı olur.

II BÖLMƏ. İDARƏETMƏ SOSIOLOGİYASI

§1. Sosial idrak və sosial menecment

Müasir dövr, global dünya nə qədər texniki texnoloji və təbii elmlərin intensiv inkişafını tələb etsə də yenə də humanitar təfəkkürə, sosial menecmentə ehtiyac duyulmaqdadır. **Birincisi**, indi humanitar təhsili, təfəkkürü texniki-texnoloji təhsildən tamamilə təcrid etmək düzgün olmazdı. **İkincisi**, hər bir ölkənin, millətin sosial, humanitar inkişafını həmin ölkənin, millətin bu sahədəki potensialının göstəricisidir. **Üçüncüsü**, sosial idrak, sosial məntiq hər bir insanın, millətin mentallığını ifadə edir. **Dördüncüsü**, sosial, sosioloji təfəkkür, sosial idarəetmə hazırlığı, peşəkarlığı olmadan dünyada baş verən və baş verəcək sosial proseslərin, hadisələrin qanunauyğunluqlarını dərk etmək qeyri mümkündür. **Beşincisi**, artıq indi dərk edirlər ki, sosial məntiq, sosial menecment biliyi olmadan hətta texniki-texnoloji baxımdan inkişaf ölkələr belə (ABŞ, Almaniya, Yaponiya və s.) əsaslı sosial-iqtisadi inkişafa nail ola bilməzlər. **Altıncısı**, dünya ölkələrinin liderləri (formal və qeyri formal) də artıq dərk etmişlər ki, onlara ölkəni idarəetmə üçün nəinki elmi menecment, hətta belə manupulyasiyalı (əgər belə demək mümkünsə) manevr etmək üçün müəyyən aldadıcı sosial idraka da sahib olmaq lazımdır. **Yeddincisi**, iqtisadi, texniki tərəqqi üçün ayrı-ayrı firma və şirkətlərə, təşkilatlara yalnız maliyyəni, texno və texnologiyanı bilən menecerlər deyil, iqtisadiyyatın fəlsəfəsini, sosial və psixoloji idarəetməni dərinlən bilən menecerlər də lazımdır. Daha doğrusu, hər bir menecer bunları bilməlidir. Menecerin konkret, prsktiki fəaliyyətində tətbiqi elmlərlə humanitar, o cümlədən sosisoloji-fəlsəfi elmlər vəhdətlidə olmalıdır. Təəssüf ki, bəziləri humanitar elmlərə yalnız ideoloji, təsviredici bir fənn kimi yanaşırlar. Halbuki humanitar, sosial elmlər sağlam sosial məqsədlər, meyarlar və motivlər əsasında cəmiyyətdə sosial-iqtisadi tərəqqiyə imkan verəcək prinsipləri irəli sürür, neqativ halları aşkar edir, idarəedici elitanın elmi menecment qaydalarına əməl etməyin mətələq zəruriliyini təbliğ edir, təşviq edir. **Səkkizinci**, 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 sosiologiyayı cəmiyyət haqqında elm adlandırırlar². Demək olar ki, əksər sosioloji ədəbiyyatlarda bu fikir səslənir. Lakin sosioloji idrakın obyektı və tədqiqi sferası yalnız cəmiyyət səviyyəsi ilə məhdudlaşır. Bu baxımdan sosiologiyayı 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 mənafeələr sosiologiyası konkret sosial situasiyalar və reallıqlarda özünü daha aydın halda göstərir. 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 ediləmsidir. Demək olar ki, əsas sosial davranışlar, etik və qeyri etik hərəkətlər bu reallıqla bağlıdır. Ona görə də mikrososioloji proseslər, əlaqələr və onların sosial idarəedilməsi praktiki, pragmatik münaqişələrin həlli, reqlyasiyası 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, idarəçilik 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 idarəetmə 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 təşkilətmə və idarəetmənin alətini təşkil edir. Sosiologiya dəqiq elmdir, ona görə ki, onun gerçəkliyi tarixin dərsəri ilə ölçülür. Sosiologiya ümumi və həm də konkret elmdir,

² D.V. Kuxarçuk. Sosiologiya. 2-ci nəşri. M. 2012, səh.5

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 buna görə də sosiologiyanın öyrənilməsi hər bir humanitar təhsilin və peşəkar fəaliyyətin başlanğıc və yekun mərhələsi, elmi dünyagörüşə, idrak məntiqinə yiyələnməyin başlıca yollarından biri olmalıdır.

İdarəetmənin sosiologiyası – cəmiyyətdə, əmək kollektivlərində mövcud olan sosial münasibətlər şəraitində idarəetmə sistemi və proseslərini öyrənən sosiologiyanın elmi istiqamətidir, sahəsidir. 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. İndi tədqiqat predmetinin 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 təsiri ilə 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. Sosiologiyanın 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 əsirlər 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; mənəviyyətin 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 məzmununda özünü göstərir. Bununla əlaqədar olaraq sosiologiyanın müxtəlif sahələri də müstəqim və ya dolayısı yolla bir-birilə əlaqədardır. Bəzi bu hallarda isə hətta ümumi sosial qanunauyğunluqlara təsir edir. Buna təhsilin, biliyin, elmin sosiologiyasını misal gətirmək olar. Bunu sosial idarəetməyə, əməyin və təşkilatların (əmək kollektivlərinin) sosiologiyasına da aid etmək olar. Mənəviyyətin sosiologiyası isə daha əhatəli və geniş diapozonludur. Çünki mənəviyyət insan fəaliyyətinin bütün sferaları ilə əlaqədardır. Bunu eynilə siyasətin sosiologiyası haqqında da demək olar.

Daha sonralar müəyyən müddətdən sonra sosiologiyanın spesifik üç səviyyəli 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 yaratmışlar.

Fəlsəfə elmindən qopmuş olan 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 dünyagörüşdür. Sosiologiyanın fəlsəfi dünyagörüşlü olması bu sosial dünyagörüşə adekvat ideoloji obrazlarda əks olunma 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.

İctimai elm kimi sosiologiya 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 solumun inkişafı qanunlarını aydınlaşdırır, sosial bilikləri toplayaraq sistemləşdirir.

2) dünyagörüşü funksiyası;

İctimai şüurun (ideologiyanın) 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 mənafeyinə müəyyən olunmasının əsas üsulunu görürdü.

3) yenidənqurma funksiyası;

Sosiologiyanın bu funksiyası yuxarıda göstərilən iki funksiyanın qarşılıqlı təsirindən yararır. 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 hərəkətverici qüvvələrinin məcmuyunun 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 işlənilməsinə imkan verir.

Sosiologiyanın öyrəndiyi amilləri O.Kont 2 sinfə bölür:

- 1) statik (iqlim, coğrafi mühit, milli fərqlər, solumum 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 işlətməmişdir. Veber hesab edirdi ki, insan davranışı o zaman sosiologiyanın predmeti ola bilər ki, fərd öz hərəkətlərinin mənası və məqsədini dərk etsin, digər insanların davranışına, onların gözləmələri və əks cavab reaksiyasına uyğun olaraq məqsədin şüurlu seçimini etsin. Lakin bu sosial təsirin yeganə tipii 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 dialektik metod hesab edilir. Dialektik metod özündə zəruri tələblər kimi inkişaf, tamlıq, obyektivlik,

ziddiyyətlik, konkret və s. prinsipləri birləşdirir. Sosiologiyada da digər elmlərdə olduğu kimi idrakın 2 səviyyəsi (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 özlərinin aid olma sferasına görə fərqlənir. Məsələn, kiçik qruplara aid olan, müəyyən sosial təbəqələrə aid olan 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 şərtlərlə 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 tələbatlarının 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 sözlərinə desək, «pozitiv» sosial nəzəriyyəsini yaratmağa cəhd etmişdir. Lakin həmin dövrdə aşağıda göstərdiyimiz təbii-elmi metodlardan başqa digər elmi metodlar mövcud deyildi: müşahidə, dolaylı təsdiqlərin öyrənilməsi, sınaq və müqayisə metodları. Kont sosiologiyayı «sosial statistika» və «sosial dinamikaya» bölür. Konta görə «sosial statistika» cəmiyyət elementlərinin öyrənilməsi, «sosial dinamika» isə sosial inkişaf problemlərinin dərk edilməsi ilə bağlıdır.

Sosial dinamika mahiyyətə – tərəqqinin Kont nəzəriyyəsidir. Sosial tərəqqi yalnız insan cəmiyyəti üçün xarakterikdir. Məhz sosial tərəqqi insan cəmiyyətinin spesifikasiyasına təşkil edir. Konta görə sosial tərəqqinin əsas qanunu intellektual təkamül qanunudur. Başqa sözlə, intellektual təkamül qanunu inkişafın üç mərhələsinə də adlanır. Bu qanuna görə hər bir cəmiyyət gec-tez öz inkişafında aşağıdakı 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 ideali kimi Kont bütün siniflər və solumun təbəqələri arasında harmoniya və əməkdaşlığın 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 həmcinliyə, yəni sosial tama aparır.

Spenser sosiologiyasının əsas xarakteristikası aşağıdakılardır:

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

2) cəmiyyətin – bioloji və sosial orqanizmlər arasındakı analogiyalar əsasında izahı;

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

b) cəmiyyəti də bioloji orqanizmdə olduğu kimi həcmi artır;

v) bioloji orqanizmlərdə olduğu kimi sosioloji orqanizmlərdə də progressiv struktur onun funksiyalarının analogi differensiası ilə müşayiət olunur. Bu differensiasiya prosesi nəticəsində elementlər arasındakı qarşılıqlı əlaqə daha da güclənmiş olur. Əlbəttə ki, differensiasiya prosesində də müəyyən çərçivə daxilində səmərəli olur.

Başqa sözlə, differensiasiya 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 yalnız sosial istiqamət ideyalarına qarşı, ümumiyyətlə hər cür sosial islahatlara qarşı çıxırdı. Bundan başqa eyni zamanda, Spenser dövlətin ictimai həyata hər cür müdaxiləsinə də qarşı çıxırdı. Bu, sosial proseslərə ifrat metafiziki yanaşma və liberalizmdir.

Spensərə 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) interaksioniz (latından tərcüməsi qarşılıqlı əlaqə), yəni sosioloji tədqiqatın əsas elementi kimi şəxslərsəci 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 konsepsiyasını işləyib hazırladılar. Bu konsepsiyanın əsasını isə materialist dünyagörüşü təşkil edirdi. Materialist dünyagörüşünün əsaslandırılması prinsipi kimi tarixi proses inkişafının 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 bu xarakterizə etmişdir.

K.Marks göstərirdi ki, insanlar öz həyatlarında ictimai istehsalında iradələrindən asılı olmayan münasibətlərə daxil olurlar. O, göstərirdi ki, istehsal münasibətlərinin məcmuyu 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.Dyurkgeymın adı ilə bağlıdır.

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

Empirik gərəkliliyin 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 cəhətlərdən 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 meyldir. Veber sosial hərəkətin 4 növünü fərqləndirir:

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

- 2) rasionallıq dəyəri – davranışın mənəvi, dini normalara əsaslanan xüsusi əhəmiyyəti olan hərəkət kimi başa düşülməsi;
- 3) affektiv – xüsusən emosional;
- 4) ənənəvi – vərdislərə, qəbul olunmuş normalara əsaslanan.

M. Veberə görə cəmiyyət özü isə – hər biri öz xüsusi məqsədlərinə çatmağa can atan fərdlərin məcmuyudur. Düşünülmüş davranışın nəticəsində insanın fərdi məqsədlərinə çatması insanın bir sosial varlıq kimi fəaliyyət göstərməsi ilə şərtlənir, başqa sözlə düşünülən davranış ətraf mühit ilə qarşılıqlı əlaqədə tərəqqini təmin edir. Veberin müəyyən etdiyi 4 sosial hərəkət tipii rasionallığın artma qaydasında düzülüb. Rasionallığın bu cür artma qaydası bir tərəfdən fərdin və ya qurun 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, dünyaya münasibətin 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 qabiliyyətlərinə əsaslanır.

Sosioloji məktəbin digər məşhur nümayəndələrindən biri də E.Dyurkgeyn olmuşdur. O, ilk dəfə olaraq sosiologiyanın elmi cəhətdən öyrənilməsinin spesifik predmeti olan sosial sferanı nəzəri olaraq əsaslandırmışdı. 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, hüquqi, mənəvi, dini və digər normaları, dəyərləri, kollektiv tərəfindən irəli sürülən və 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. Mahiyyətə, Dyurkgeyn də Kont kimi Marksdan fərqli olaraq, qeyd edirdilər ki, ictimai şüur materialı 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 bilər. Onun fikrincə siyasi dəyişikliklərin sosial dəyişikliklərə səbəb olması üçün onlar cəmiyyətin dərin mənəvi dəyərlərinə təsir etməlidirlər. Dyurkgeyn sosiologiyası sosial həyatın bioloji və psixoloji interpretasiyasına qarşı yönəlmişdi. 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 mahiyyətə 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» adlandırır.

Dyurkgeyn ümumqəbul olunmuş qayda və noralardan 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 2 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 (ontolojiden 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 ail 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 tənzimlənmə 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 mövqeyini qoruyub saxlamaqdadır. ABŞ-da sosiologiyanın inkişafına konkret, empirik sosioloji tədqiqatların böyük həcmi xüsusilə təkan vermişdir.

ABŞ sosiologiyasının inkişafının xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- 1) Əgər Avropada sosiologiya uzun müddət şəxsi təşəbbüskarlıq əsasında inkişaf etmişdisə, ABŞ-da sosiologiya universitet fənni kimi inkişaf etdi;
- 2) 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 kimi, sosial nəzarət və idarəetmə aləti kimi, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və vətəndaşların rifahının təmin edilməsi vasitəsi kimi münasibətlə əlaqədar idi.

ABŞ nəzəri sosiologiyasının əsas istiqamətləri içərisində T.Parsons ideyaları xüsusi yer tutur. Ümumiyyətlə, 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 əlaqələndirilməsi cəhdi idi.

T.Parsons öz nəzəriyyəsini işləyib hazırlayan zaman Veber və Dyurkgeyn ideyalarına istinad etmişdir. Veberdən Parson hərəkət ideyasını götürmüşdür. Sosial hərəkətin də mahiyyəti cəmiyyəti ayrı-ayrı fərdlərin ilkin sosial hərəkətinin məcmuyu kimi xarakterizə etməklə bağlıdır. Veber nəzəriyyəsi üçün insanlan bir tam kimi cəmiyyətə istiqamət xasdır. Dyurkgeyndən isə Parsons «sosiol fakt» ideyasını istinad kimi götürmüşdür. Qeyd edək ki, Dyurkgeynə görə «sosial fakt» ideyası ayrıca insan üzərində mövcud olan hərəkətdir. Dyurkgeyn nəzəriyyəsi üçün isə Veberdən fərqli olaraq cəmiyyətlən insana yönələn istiqamət xasdır.

T.Parsons öz əsərlərində hərəkətin ümumi modeli anlayışı formalaşdırır və onu «vahid akt» adlandırır. Bu insanın istənilən hərəkətinin ümumiləşdirilmiş modeli, bir növ ümumi cizgilərdə analitik abstruksiyasıdır. 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 məcmuyü);
- 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 kənarında).

Hərəkət, davranış modeli – insan hərəkəti sistemi (mövcudluq sistemi) olaraq fəaliyyətin seçicilik xarakterli inkişafına malik xüsusi qaydaları olan qarşılıqlı əlaqələrin tərkib hissələrinin məcmuyüdür. 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 rəasional təşkili. Bu, funksional tələblərə adaptasiya problemləri ilə əlaqədardır və iqtisadi fəaliyyətdə özünü daha çox göstərir;
- 2) əsas məqsədlərin müəyyən edilməsi və onların əldə edilməsinin təmin edilməsi;
- 3) inteqrasiya (həmrəyliyin saxlanması). 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 saxlamış olur. Sosioloji təhlilin əsas obyektləri şəxsiyyət, sosial sistem 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 əsaslarını qoymuşdur.

Parsonsun funksionalizm nəzəriyyəsini onun şagirdi olan 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 həqiqətlən böyük kənarlaşma hesabına özünü doğruldur. Merton özünün əsas vəzifəsi kimi empirik ümumiləşdirmə ilə abstrakt sxemlər arasında özünə məxsus körpü olan «orta səviyyə nəzəriyyəsinin» yaradılmasını 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 vasitələri 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 malikdir. Bu mahiyyətə empirik (tətbiqi) sosiologiya ilə əlaqədardır.

Empirik sosiologiya sosial həyatın nəzəri ümumiləşdirməsinin özünəməxsus alternativini kimi çıxış edir ki, bu nəzəriyyənin də nəticələri çox zaman sosial realıqdan 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 hərəkət (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» hərəkətinin 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 məharətinə arxalanırlar. 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 adlandırır. Doğrudan da, idarəetmə məharətini Teüylor öz sisteminin vacib hissəsi adlandırır.

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 özünün ən yaxşı qabiliyyətlərindən istifadə etməyə stimül yaratmaqdan, onun enerjisi və mənliliyini canlandıraraqdan, yaxşı yaşaması üçün kifayət qədər haqq verərəkdan ibarətdir.

Teylorun «müvəffəq olan işçi» proqramı bir tərəfdən paternalizmin müddəalarını (təbəçilikdə olanların rifahı qayğısı) davam etdirir, digər tərəfdən isə fərdləşdirmə prinsipini, şəxsi məsuliyyəti əsas götürərək, paternalizm çərçivəsindən kənara çıxır və bununla da sanki menecmentdə növbəti gələcək meyllərin 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» fəlsəfəsinə anlamadan Amerika menecmentinin sosial özünəməxsusluğunu başa düşmək, onun Avropa və Yapon menecmentindən olan fərqi 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 (klas) işçinin yüksək temple çalışan hər bir işçiyə işin xarakteri və onun sinfinin orta səviyyəli işçisi ilə müqayisədə 30-100% arasında əlavələr edilməlidir.

Teylorə görə, zəif insanların «I sinif işçilər» 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 templelərə 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 təkrif etdiyi ifadə bundan ibarət idi ki, müəssisə dincəlmək üçün nəzərdə tutulan filantropik bir təşkilat deyildir. Teylor özü heç zaman işdən yorulmurdu və bunun da heç kimə icazə vermirdi.

Teylorun fikirlərinə bugünkü nöqtəyi-nəzərdən yanaşıldıqda demək olar ki, indi də şirkətlər məhsuldarlığın yüksək standartlarını tətbiq etmək üçün ən yaxşı işçiləri seçməyə çalışırlar. Teylor yanaşmasının əsas mahiyyəti – yaxşılardan seçilməsi, normaların 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 edilməsinə Teylor yanaşmasının xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) Teylor bütün işçiləri tiplərə və ya «siniflərə» bölməyi təklif etdi, yəni tabeçilikdə olanlara differensiasiyalı 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 rəşional metodlarını göstərməyi təklif etdi. Teylor qeyd edirdi ki, peşəkar əllər qiymətləndirilməlidir, bu əlləri qara işlərdə istifadə etməmək olmaz, çünki qara işlərdə yaradıcılıq tələb olunmur. Bu onunla əlaqədar idi ki, qara işlərdə lazımsız əmək məsrəfləri hərəkətlər həddən artıq çox olur. Teylor bütün artıq hərəkətləri ixtisar edib, maksimal müvəffəqiyyətə qısa yolla aparan zəruri hərəkətləri saxlamağı üstün tuturdu.

Teylor iqtisadi mükafatlandırmanı motivləşdirmənin yeganə mümkün və universal forması hesab etməsə də, ona da xüsusi əhəmiyyət verirdi. Təbiidir ki, Teylor üçün ən başlıca problem sərf olunan əməklə əldə edilən mükafatlandırma arasında düzgün nisbət qoyulması idi. Burada motivləşdirmə və əməyin normalaşdırılması məsələləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə özünü göstərirdi. Teylor görə maddi mükafatlandırma yerinə yteirilən işə uyğun olaraq müəyyən edilməlidir. Empirik tədqiqatların

gedişatında işçilərin davranışı və həyat tərzini öyrənilən zaman Teylor belə bir nəticəyə gəldi ki, işçilərə artıq ödəmək də elə əksik örnək qədər zərərliyə. Əgər mükafatlandırma məbləği az olarsa, bu zaman işçidə sərff etdiyi əməyin aşağı səviyyədə qiymətləndirilməsinə görə qeyri-məmnunluq yaranır. Mükafatlandırma məbləği çox olduqda isə insanda zəhmətsiz pul qazanmaq illüziyası yarana bilər. Teylor göstərdi ki, pul zəhmətlə qazandığı halda insanın gözündə real dəyərə malik olur. Əməyin normalaşdırılmasının bütün incəliyi sərff 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 koperasiyanın köməyiylə elə nəticələr əldə edə bilərlər ki, bu nəticələr ən görkəmli şəxsiyyətin nəticələrini ötüb keçər. Şəxsiyyət əvəzinə sistem prinsipinin eyni zamanda yüksək ixtisaslı işçilərin hazırlanmasına müsbət təsiri də mütləq olmasıdır.

Bir çox dərsləklərdə teylorizmi yalnız fəhlə əməyin elmi təşkili (ƏET) sahəsi ilə əlaqələndirənlər də rəhbər heyətini hazırlanması üzrə Teylor baxışları öz dövrü üçün böyük yenilik idi.

Menejmentin 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 bilər. Öz

nəticələrinə görə restriksionizm sənaye cəmiyyətinin sosial bəlasına çevrilmişdi. İşçilər tərəfindən işin süni surətdə ləngidilməsi avadanlıqdan tam istifadə edilməməsinə, əmək haqqının aşağı düşməsinə, əmək prosesinin təşkilinin pozulmasına, istehsal iştirakçıları arasında normal əlaqələrin olmamasına, maya dəyərinin yüksəldilməsinə, ölkə miqyasında isə daxili və xarici bazarların ixtisara düşməsinə gətirib çıxarır.

Teylor göstərirdi ki, müxtəlif insanları əqli və fiziki qabiliyyətlərindəki fərqlər səbəbindən eyni iş 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 zərərli olur.

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 təchizat olunmama, bölmələr arasında razılaşmanın olmaması) səmərəliliyin aşağı səviyyədə olması ilə əlaqədardır. Eyni zamanda restriksionizmin əsas səbəbi kimi əməyin normalaşdırılması 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 normalaşdırılmasının 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 fenomenini 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 öz qeyri-formal olan 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 irerarxiya 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 ierarxiya nəzəriyyəsi işlənib hazırlandı ki, buna görə də tələbatlar bazis (əsas) və törəmə kimi 2 qrupa ayrıldı. Tələbatların quruluşundakı ierarxiyalıq hər bir tələbatın əhəmiyyəti və zəruriliyinin müəyyən olunması üzrə izah edilir. Belə ki, hər bir yeni səviyyənin tələbatları özündən əvvəlki tələbatlar ödənildikdən sonra aktual olur. Maslounun fikrincə mənəvi tələbatlar fizioloji tələbatlardan sonra gəlməlidir. Bu cəhətdən Maslou ilə marksizm klassiklərinin mövqeyi üst-üstə düşür.

Maslou ideyaları əsasında 1957-ci ildə 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, özünənəzarət, 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 üslubünün 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 peşqarlıq 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 psixiatr 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 köməyi ilə sosial-psixoloji münasibətlərin struktunun qrafik təsviri müəyyən olunurdu. Bu işçi qrupunun sosial təşkilinin 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 qanunauyğunlarına 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 sosiologiyayı tədqiqat predmetindən asılı olaraq tərkib hissələrinə bölür:

- 1) sosionomiya – əsas sosial qanunlar haqqında elm;
- 2) sosiodynamika – kiçik qruplarda baş verən proseslər haqqında elm;
- 3) sosiometriya – kiçik qruplarda insanların emosional, şəxslərarası qarşılıqlı əlaqələrinin aşkar edilməsi metodları və kəmiyyətə ölçü sistemləri;
- 4) sosiatriya – kiçik qruplardakı davranışın kifayət qədər olmaması səbəbindən problem və çətinlikləri olan insanların dəstəklənməsi metodları sistemi.

Morenonun son nəticələrinin utopikliyi tədqiqat metodarı 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 şəxsləraası münasibətlərin xarakteristikasının kəmiyyət ölçüsü nəticəsində sorğu olunanların kollektiv özünüifadəsi müəyyən olunur. Sosiometriya və

ya sosiogram – öyrənilən qrupdakı insanların qarşılıqlı əlaqəsini xarakterizə edən məlumatların rəqəm və ya qrafik təsvirlərlə cədvəl və ya sxemə daxil olunmasıdır. Sosiometriyaya eləcə də öyrənilən prosesin kəmiyyət xarakteristikasını ifadə etməyə imkan verən indekslərdən, əmsallardan 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 prsoeslərinin müşahidəsini əsas götürür.

§3. Şəxsiyyətin sosiologiyası və sosiallaşması

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; marginallıq; əmək fəallığı; sosial adaptasiya; tərbiyə; sosial mənafeələr; 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 özünün formalaşmasını (təlimi, dəyərlərə, normalara uyğunlaşma və onların mənimsənilməsi, davranış norma-

larını əmələtmə və s.) müəyyənləşdirir. Qərb də bu proseslərə bəzən psixologiya aspektində yanaşılır. Bu, xeyli dərəcədə digər bir hallarla – şəxsiyyətin tipologiyası və bu, tipologiyaya təsir edən obyektiv 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 – deviant formasında (cinayətkarlıq, korrupsiya, terrorçu, sərxoş, narkotik, əxlaqsız və s.) ola bilər.

Göründüyü kimi, fundamental fənlərarası problemlərdən ən başlıcası insan, şəxsiyyət problemdir. 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 olunmasına 2 əsas yanaşma mövcuddur:

1) formal – məntiqi yanaşma;

Bu yanaşmaya əsasən 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 xüsusiyyətlərə malikdir. Əgər insanın həyat fəaliyyətinin sosial sferası ilə əlaqədar ümumi xarakteristikaları nəzərdən keçirilsə və onun fərdi xüsusiyyətləri ilə uyğunlaşdırılırsa, bu şəxsiyyət deməkdir.

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

Sosiologiya isə şəxsiyyətə cəmiyyətin məhsulu kimi baxaraq ictimai münasibətlərin məcmuyu olan arzular, cəhdlər, dəyərlər və tələbatlar – bütün bunlar yalnız bir mənbəyə malikdir ki, bu mənbə də insanın ictimai həyatıdır. Buna görə də insan sosioloji nöqtəyi-nəzərdən ictimai münasibətlərin həm obyekt, həm də subyekt 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. Sadəcə dillə desək, insan onu əhatə edən sosial

mühit kimidir. İnsanın və sosial mühitin qarşılıqlı təsiri proseslərinin tədqiqi zamanı şəxsiyyət nəinki yalnız xarici təsirlərin obyekt kimi, həm də başlıca olaraq öz xüsusi mənafe, tələbatlara və sosial mühitə xüsusi təsir imkanını olan sosial subyekt kimi nəzərdən keçirilir. Eyni zamanda şəxsiyyətin psixoloji xassələri insanın həyat fəaliyyətində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Burada sosial psixologiya mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sosiologiyada müxtəlif sayda şəxsiyyət nəzəriyyələri mövcuddur ki, bu nəzəriyyələr də bir-birindən metodoloji cəhətdən fərqlənirlər. 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 funksionyası 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 funksionolizm istiqamətinə bir çox metodoloji yanaşmalarına görə oxşardır.

Şəxsiyyətin marksist nəzəriyyəsində başlıca məsələ şəxsiyyət və cəmiyyətin qarşılıqlı əlaqəsidir. Belə yanaşma nöqtəyi-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 obyekt 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 hüquq 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 yetirməsinə uyğun olaraq bir neçə statusa malik olur. XIX əsrin axırlarında amerikalı tarixçi Meyn «status» anlayışına sosioloji mənə 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 məcmuyu sosial rolun məzmunununun təşkil edir. Əgər status – funksiya, hüquq və öhdəliklədirsə, 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 paradıqmalar məcmuyu – şəxsiyyətin rol nəzəriyyələri adlanır. Qeyd edək ki, Mid əsas diqqəti şəxslərarası qarşılıqlı münasibət proseslərində rolun mənimsənilməsinə, Linton sosial rolun şəxsiyyətin sosial mövqeyi ilə əlaqəsinə yönəlmişdir. Marksist sosiologiyasında isə sosial münasibətlərin subyekt kimi şəxsiyyətin sabit xassələrinin lazımi qiymətləndirilməməsi səbəbindən şəxsiyyətin rol nəzəriyyələrində məhdudluq nəzərə çarpır.

Parsons ilk dəfə olaraq sosial rolların sisemləşdirilməsinə cəhd etmişdir. O, hesab edirdi ki, istənilən rol 5 əsas xarakteristika 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 həlqəsidir. 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 kompleksini;
- 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 rasioanllaşdırılması;

Bu başlıca olaraq daxili rahatlığın təmin olunması məqsədilə arzu olunan, lakin əldə edilməyən rolun neqativ tərəflərinin şüursuz axtarışı ilə əlaqədardır.

- 2) rolların bölüşdürülməsi;

Bu 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;

Bu formal bir prosedurdur ki, onun vasitəsilə də fərd bu və ya digər rolun yerinə yetirilməsi nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyətdən azad olur.

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

Şəxsiyyətin sosiologiyası bəzən elə özünün sinonimii 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 ardıcılığını 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 nümunələrin mənimsənilməsi başlıca şərtidir, amildir. Lakin bir sıra hallarda cəmiyyətin yuxarıdakı dəyərləri ilə şəxsiyyətin həyat mövqei 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 belə konkret sosiallaşma institutları adlanır. Sosiallaşma institutları sosial təcrübənin özünəməxsus translyatorlarıdır. Bundan başqa, sosializmanın hər bir mərhələsində xüsusi institutlar mövcud olur ki, bundar sosializasiyanın agentləri adlanır.

Sosiallaşmanın agentləri 2 əsas funksiyanı yerinə yetirirlər: öyrətmək və nəzarət.

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

Fərdin sosiallaşması prosesində adətən 2 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 uyğunlaşması);
- 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 2 mərhələ ilə müəyyən edilir:

- 1) desosializasiya (köhnə norma, dəyərlər, davranış qaydaları və rollardan yadırgamaq);
- 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 (malik olması) ilə xarakterizə edilir. Bununla yanaşı sosallaşma prosesi insanın bütün həyatı boyu davam edir.

İnsanların davranışını izah etmək məqsədilə alimlər müəyyən əlamətlərə görə təkrarlanan keyfiyyətləri qruplaşdırmışlar. Bunun nəticəsində 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 tipolojizasiyasının 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, özünürealizasiya aşağı səviyyədədir.
- 2) İdealistlər, ideyaçılar (ənənələrə, davranışın müəyyən edilmiş qaydalarına tənqidi yanaşan insanlar). Belə insanlar bir qayda olaraq özünüinkişafa meyilli yaradıcı insanlardır;
- 3) Frustrir tip (qeyri tarazlı, özünə aşağı qiymət verən, basqı altında olan şəxs);
- 4) Realistlər (özünüinkişaf meyllərini 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 üsürləri (komponentləri) insanlar, onların sosial normaları və sosial-iqtisadi əlaqələridir. Həmin üsürlər mexaniki topludan ibarət olmur və bütövləşəndə yeni keyfiyyət halı əmələ gətirir. Məsələn, hər bir təşkilatların, sosial-iqtisadi sistemin (sosial-iqtisadi) özünə məxsus sistem əmələgətirmə keyfiyyəti, xassəsi, məqsəd və iyerarxiya və idarəçilik prinsipləri və qaydaları, əlamətləri vardır. Bu əlamət və idarəçilik prinsipi həm də sosial, iqtisadi davranış seçimini, sistemin və yarımsistemlərin fəaliyyətə müəyyənliyi və qeyri müəyyənliyini, idarəolunmaqlılıq həddini, səviyyəsini (diapozonunu) şərtləndirir. Lakin üsürlərin vəhdətliyi səviyyəsi və modernizasiyası ayrı-ayrı müəlliflər tərəfindən müxtəlif qaydada izah edilir. Məsələn, hələ vaxtilə Maks Veber kapitallaşmanı əmtə-pul münasibətlərinin ən yüksək rasionallaşması adlandırmışdır³. A.İ.Karavçenko «Modernizasiya» anlayışını təkmilləşdirmə, yeniləşmə kimi qəbul edir. Lakin belə yeniləşmə və təkmilləşmə sosiolluq, 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 funksiyalar kimi yarım sistemlərin sisteməmələ gətirməyə təsiri, insan amilinin rolu kimi məsələlər diqqətdən yayınır. D.V.Kuxarçuk isə öz növbəsində sosial sistemdən bəhs edərkən sosial struktur ilə sosial üsürlər arasında əhəmiyyətli fərq qoyur. Halbuki sistemin üsürləri əslində strukturun formalaşmasını müəyyənləşdirir⁴.

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 mikro

³ A.İ.Karavçenko. *Söüioloqiə*. M., 2011, səh.154.

⁴ D.A. Kuxarçuk. *Söüioloqiə*. M. 2-ci nəşri. M.2012, cəh. 96-97

sosial problemləri haqqında müstəqil bir elmə çevrilmişdir. Sosiologiya artıq cəmiyyət, onun strukturu, qanunauyğunluqları, spesifik sosial qanunlar əsasında sosial idarəetmənin bir vasitəsinə, sosial dərk etmə metoduna çevrilmişdir. Bəzi müəlliflər sosiologiyayı cəmiyyət haqqında digər elmlərlə inteqrasiya olunmuş bir elm hesab edirlər. Burada müəyyən bir həqiqət vardır. 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 sosiologiyayı insan qrupları haqqında elm adlandırır və bunu istər-istəməz insan psixikası ilə eyniləşdirir və beləliklə də sosial qrupların sosioloji aspektləri arxa plana keçir, 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 müəyyənliliyi baxımından əsasən aşağıdakı xassələri özündə birləşdirir: insanların cəmiyyətin, sosial qrupların subyektiv olmaları; insanların sosial və iqtisadi münasibətlərin daşıyıcıları olmaları; əmək qabiliyyətli 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 özünün dinamikliyi, özünü-təşkili, 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 müəyyənliliyi mühüm rola malikdir. Lakin insan fəaliyyətinin keyfiyyət müəyyənliliyindən danışarkən nəzərə almaq lazımdır ki, insan fəaliyyəti vacib amil olsa da hər şeyi əhatə edə bilmir. Təəssüf ki, mənəviyyat də bir çox hallarda hər şeyi həll edə bilmir. Burada real sosial situasiya, sosial fakt özlüyündə ümumi görür. Sosial fakt, sosial hadisə nisbi və mütləq, sadə və mürəkkəb, qrup daxili və qrupdan kənar ola bilər.

Sosioloji sistem insan fəaliyyəti, insanların birgə fəaliyyət formaları, qaydaları ilə birbaşa əlaqədardır. Bu isə öz növbəsində sosial hadisələrə, sistemlərə, sosial təbəqələrə sistemli, kompleks yanaşmanı tələb edir.

Sosiologiyada «cəmiyyət» anlayışı geniş və universal mənə kəsb edir. Alman sosioloqu F.Tyonnisə görə sosiallığın əsasını insanların müxtəlif iradə tiplərində meydana gələn qarşılıqlı əlaqəsi təşkil edir. Bu iradə tipləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1) təbii instinktiv iradə;

Bu iradə tipii insanların davranışını vərdişlər, yaddaş əsasında sanki şüursuz istiqamətləndirir (düşünülmemiş).

2) şüurlu (düşünülmüş) iradə.

Bu iradə tipii seçim mümkünlüyü və şüurlu qarşıya qoyulmuş məqsədi nəzərdə tutur.

Tyonnis qeyd edir ki, təbii, instinktiv iradəyə əsaslanan əlaqələr tipi icma, şüurlu iradəyə əsaslanan əlaqələr tipii 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 məcmuyudur. Göründüyü kimi, cəmiyyətin bütün aspektlərində cəmiyyətə bu və ya digər dərəcədə elementlərinin 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 qarşılığını 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 dedikdə 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 tipii 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 2 forması mövcuddur: 1) aktiv formadır ki, bu zaman da fərd mühitə onun şəxsi tələblərinə uyğunlaşdırmaq məqsədilə təsir edir; 2) passiv formadır ki, bu zaman da fərd öz tərəfindən belə təsirə cəhd etmir.

Sosial adaptasiyanın vacib formalarından biri istehsal adaptasiyasıdır ki, bunun da 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 səviyyəsində) 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 göstərir. Onlara misal olaraq istiqamətlər (meyllər), dəyərlər və motivasiya sistemlərini göstərmək 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, müəssisə daxili bölmələrin, təşkilatların fəaliyyəti həm də sosial münasibətlər, sosial proseslər və sosial hadisələrlə şərtlənir. Bir sözlə, burada yalnız məhsul istehsal edilmir, hər hansı bir iş görülmür, həm də sosial münasibətlərin təkrar istehsalı baş verir. Bu mənada təşkilatlar, müəssisələr həm də sosial kateqoriyalardır, sosial-iqtisadi münasibətlərin daşıyıcılarıdır. Lakin elə münasibət və ya proseslər vardır ki, onlar təşkilat və müəssisələrdən kənarında baş verir. Məsələn, rəqabət yalnız iqtisadi deyil, həm də sosial hadisədir, sosial prosesdir. Ona görə də əmək kollektivlərində də sosial prosesləri öyrənərkən həm təşkilat daxili və həm də təşkilat xarici 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 problemdir. Bu mənada bizcə «sosial təşkilatlar» əvəzinə «sosial

təşkilətmə» deyilsə daha doğru olardı. Həm də ona görə ki, təşkilatlar, müəssisələr yalnız sosialıqdan ibarət deyildir, sosialıq hər hansı müəssisə və təşkilatın bütün fəaliyyətini (istehsal sistemləri, elmi-texniki problemləri, məhsul istehsalını və s.) tamamilə əks etdirmir.

Bununla belə biz heç də ümumi qəbul edilmiş müddəaları inkar etmək də 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 (ierarxiya) 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 üçün 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 məcmuyudur.

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 nəzəriyyəsini n yaradılmasında qrup probleminin həllinə iki kon-

sepsiya 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 məcmuyudur.

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

Amerika sosioloqu Mertonu görə sosial qrupu bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan, bu qrupa audiyyətini dərk edən və bu qrup üzvləri tərəfindən digərlərinin nöqtəy-nəzərindən tanınan fərdlərin məcmuyudur. Məcmuyun 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 təsirin müxtəlif növidir. Qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı münasibətlərin müxtəlif növləri mövcuddur. Qrup dinamikası proseslərinə aiddir: rəhbərlik və liderlik, qrup nöqtəy-nəzərinin formalaşması, qrupdan xaricətmə, 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 mənafeələr və tələbatlar başlıca əhəmiyyət kəsb edir. Fərdi mənafeələr 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 ki, 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 töhvəsi olduğunu səciyyələndirir. Kommunikasiyalar informasiya əlaqələrinin mövcudluğunda təzahür edir. İnformasiya əlaqələri həm də kommunikasiyanın zəruri şərtidir, lakin kommunikasiya anlayışı ilə informasiya anlayışı tam üst-üstə düşmür. 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 mərkəzi subyektin tələbatlara 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 3 əsas tipə bölünür:

- 1) rəhbərlər qrupu;
- 2) işçilər qrupu;
- 3) komitətlər.

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 səmərəliyinin 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 olurlar. Bir-birindən qarşılıqlı asılı qruplar bir sistem kimi təşkilatı, bir-birindən qarşılıqlı olan insanlar isə bir sistem kimi qrupu əmələ gətirir. Təşkilat o zaman qarşısına qoyduğu məqsədlərə çata bilər ki, hər bir qrup öz məqsədinə nail olsun. Təbii ki, qrup məqsədi təşkilat 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 yiyələnmə bilməz.

Qeyri-formal təşkilatlar menecerlər tərəfindən yaradılmasa da müəyyən şəraitlərdə təşkilatda dominant mövqə tuta bilərlər və bu halda bəzən menecerlərin söyləri 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. Xattorn 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 liderləri 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 gələcəkdəki fəaliyyətləri 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 səmərəliliyinə də əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Qeyri-formal təşkilatların başlıca problemlərinə aiddir:

- 1) təşkilati standartlarla neqativ əlaqədar olan səmərəliliyin 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 qəbuluna 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 komitetlərinin fəaliyyətini səmərəliliyinin yüksəldilməsinə çalışmalıdır. Formal qruplar – formal təşkilatın məqsədli yaradılan komponenti olduğundan təşkilati menecmentə aid olan hər şey formal qruplara da aiddir. Bütövlükdə təşkilat üçün olduğu kimi qrupun da səmərəli işi üçün planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət zəruridir.

Məqsədlərə nail olmuqda qrup səmərəliliyi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

1) qrupun ölçüsü;

İnzibati 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 qurmağı və razılaşmağa 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;

Qrupun tərkibi dedikdə, qrup üzvlərinin problemin həllinə təsir edən şəxsi amillərin və nöqtəyi-nəzərlərin uyğunluq dərəcəsi ilə bağlıdır. Qrupun qərar qəbulu prosesinə cəlb olunmasının başlıca səbəblərindən biri optimal qərarın müəyyənləşdirilməsi məqsədilə müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərdən istifadədir. Tədqiqatlar sübut edir ki, qrupa müxtəlif xarakterli insanlara daxil etmək məqsəduyğundur. Çünki bəzi insanlar 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;

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

Təşkilat nöqtəyi-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 sadıqlığı aşılayan, yüksək keyfiyyətə cəhd etdirən və istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsinə təmin edən qrup normalara aiddir.

4) mütəşəkkillik səviyyəsi;

Qrupun mütəşəkkilliyi - 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 demək olar ki, təsadüf olunmur. Bundan başqa, qrupun mütəşəkkil səviyyəsinin yüksək olması bir qayda olaraq, məqsədlərin də razılaşıdırılmış olmasına, bütövlükdə təşkilatın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə gətirib çıxarır. Xüsusilə də qrupun və təşkilatın 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 düşmüş olur.

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 son nəticə qərar qəbulu prosesinin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

5) münaqişəlilik dərəcəsi;

Müxtəlif tipli qruplar səmərəliliyinin yüksəldilməsinə şərait yaratsa da, eyni zamanda münaqişələrin meydana gəlmə imkanlarını da artırır. Mövqələrin 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 verdişləri, təcrübə, məlumatlılıq. Bu amillərin təsiri qrup normaları və dəyərlərdən asılıdır. Tədqiqatlar göstərilmişdir 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 davranışdır. Qrupun səmərəli olması üçün onun üzvlərinin davranışı onun məqsədlərinə nail olmağa və sosial qarşılıqlı təsirə xidmət etməlidir. Səmərəli qrup mühitin yaradılması üçün rolların 2 əsas istiqaməti mövcuddur: məqsədli rollar 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 təşkilat daxili komitələr 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 məqsəduyğun 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 ruh yüksəkliyinə səbəb olarsa;
- 4) təşkilatın müxtəlif bölmələrinin işinin koordinasiyasına ehtiyac olarsa;
- 5) əgər bütün hakimiyyətin bir nəfərin əlində cəmlənməsi arzuolunmazdırsa, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi məqsədilə komitə yaradıla bilər.

Göründüyü kimi, müəsisə 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 əldəqəddir. 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 təşkilətmə sosiotexniki təşkilətmə, inzibati təşkilətmə, 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 həyatı fəaliyyətinin idarə edilməsinin optimallaşdırılması amilləri, idarəetmənin subyektivi və obyektivi arasındakı münasibətlərdə, şəxsiyyət (fərd) və bütövlükdə idarəetmə sistemi arasındakı münasibətlərdə, intizam və təşəbbüskarlıq, müstəqillik və asılılıq ölçüsü, sistemdəki şəxslərarası və qruplararası münasibətlərin mexanizmləri və xarakteri məsələləri idarəetmənin sosiologiyası üçün xüsusi maraq doğurur və onun obyektivi təşkili edir.

Sosial tərəkür və idarəetmənin «şəxsiyyət-idarəetmə sistemi» qarşılıqlı münasibətlərinin xarakterinə görə Avropa və Şərqi mədəniyyətinin təsirindən asılı olaraq iki tipii halda mövcuddur:

1) sistem mərkəzli tip;

Bu tip sistemin insan üzərində üstünlüyü ilə xarakterizə edilir. Burada sistem ancaq hüquqlara, insan isə ancaq öhdəliklərə malidkir. Sistem mərkəzli tipdə insan sistem üçün məqsəd yox, vasitədir.

2) şəxsiyyət mərkəzli tip.

Bu tipdə 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 çox əsrlik mübarizəsində idarəetmənin sosioloji problemlərinə müxtəlif cür yanaşılmışdır. İdarəetmənin sistem mərkəzli konsepsiyasından şəxsiyyət mərkəzli konsepsiyasına keçidin ən vacib şərti – nəinki yalnız rəhbərlərin, eləcə də bütün işçilərin psixoloji və sosioloji mədəniyyətinin əhəmiyyətli dərəcədə yüksəlməsi ilə əlaqədardır ki, yalnız bu əsasda da 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 birliyi. «Sistemin» ümumi anlayışından fərqli olaraq sosial sistem bir sıra aşağıdakı əlavə əlamətlərə malikdir:

- 1) sosial sistem elementlərinin statuslarının ierarxiyası;
- 2) sosial sistemdə özünü dərk etmə mexanizmlərinin mövcudluğu;
- 3) idarəetmənin obyekt və subyektlərinin özünü dərk etməsinin 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 özünü nütəşkiletmə qabiliyyətinin yüksəldilməsidir. Rəhbər özünü nütəşkiletmə 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 arasında, hər şeydən əvvəl idarəetmə subyekti

və obyekt arasında əlaqələrin qüvvəsidir. Sosial sistemin bütövlüyü o vaxta qədər saxlanılır ki, sistem daxili 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 strukturluq xassəsidir. Strukturluq – daxili quruluş, yerləşmə və qayda ilə xarakterizə edilir. Sistem elementləri və hissələrinin sabit əlaqələrinin məcmuyu həmin sistemin tamlığını təmin edir. Struktur müxtəlif daxili və xarici dəyişikliklər zamanı sistemin əsas xassələrini qoruyub saxlayır. Sistemin sosial strukturu özündə onun peşə, ixtisas, vəzifə, status və digər əlamətlərə görə bölgüsünü birləşdirir. Strukturluq sistem daxili münasibətləri daha adekvat təmsil etməyə imkan verir. Sistem daxili 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 iri miqyaslı və mürəkkəb olarsa, sistemin ierarxialıq xassəsilə bir o qədər qabarıq şəkildə nəzərə çarpır. İerarxiya – mürəkkəb çoxsəviyyəli sistemin struktur təşkilatma prinsipidir. İerarxialıq idarəetmənin səviyyələri arasında qarşılıqlı təsir və qarşılıqlı münasibətlərin qaydalılığını təmin edir. Mürəkkəb sistemlərin ierarxialı quruluşunun zəruriliyi onunla bağlıdır ki, bu cür sistemlərdə idarəetmə prosesi informasiyanın iri həcmnin 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 entropiyalıqdır. 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 təşkilatmanın aşağı səviyyəsi müəyyələşdirilir. Sistemin belə vəziyyəti və xassələri sistemdəki təşkilatçı informasiyanın qıtlığı ilə, idarəetmə subyektini ilə obyekt arasında qeyri-simmetrik informasiya mübadiləsi ilə əlaqədardır. İnformasiya başlıca sosial funksiya yerinə yetirir, yəni bütövlükdə insanların davranışını, qismən isə təşkilatı davranışı istiqamətləndirir. İdarəetmə subyektini ilə obyekt arasında, istehsalçı ilə istehlakçı arasında,

əməkdaşlar arasındakı optimal informasiya mübadiləsi fərdlərin və bütövlükdə sistemin davranışdakı entropiyalılıq dərəcəsini azaldır.

Sistemin daha bir vacib xassəsi onun özünüidarətmə, özünütəşkilmə xassəsidir. Sistemin ümumi vəziyyəti idarəetmənin keyfiyyətindən, sistemin özünütəşkilmə qabiliyyətindən asılıdır. Sistemin hər bir xassəsi əkslikliklərin 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 əksliklər 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 sistem 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 adekvat daxili inteqrasiyasını təmin etmək zəruridir.

Sosial sistemin əhəmiyyətli xassələrinin məcmuyu özünüinkişaf prosesini əmələ gətirir. Özünüinkişaf – sosial sistemdə bu prosesin zəruriliyini dərk edərək onu 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 olurlar. 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 prosedir. Bu zaman ümuminin xüsusidə təzahür etməsi ən başlıca şərtidir. Sistemyaradan amillər ekzogen və endogen amillərə bölünür. Endogen amillər inteqrativ amillərdən ibarət olmaqla aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) elementlərin keyfiyyət xassələrinin eyniliyi, ümumiliyi;
- 2) biri digərini qarşılıqlı tamamlama xassəsi.

Bu zaman sistem daxili differensiasiya prosesinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Yol verilən həddə qədər sistem elementlərinin differensiasiyası 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 differensiasiya prosesi yol verilən həddi aşdıqdan sonra dağıdıcı amillər meydana çıxaraq inteqrasiya proseslərini pozur və bu sistemin məhvinə gətirib çıxarır. Ona görə də differensial – inteqral, eləcə də koordinasiya – subordinasiya prosesi sistem yaranmanın ən zəruri və atributiv amildir.

3) induksiya amilləri;

«İnduksiya» anlayışı sistemin tam təkmilləşməyə qədər qurulması xassəsi ilə əlaqədardır. Bu xassə də sistem üçün artım, differensial – inteqral proses kimi atributiv bir hal təşkil edir.

4) sabit, stabilləşdirici amillər;

Bu amillər sistemin sinergetik vahidiyini təmin edən ciddi əlaqələri özündə birləşdirir. Burada əsas rol struktura məxsusdur ki, bu struktur da həm sistem yaradan, həm də sistem qoruyan 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 sistem daxili 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 sistem daxili ziddiyyətlərin təhlili ön plana keçir. Bildiyimiz kimi, əksliklərin mübarizəsi inkişafın əsas mənbəyidir. Ziddiyyətlərin əhatə dairəsi, prosesi nizam trayektoriyalı olmaqla sistemin qorunmasına xidmət etməlidir. Bu isə sistem elementləri arasındakı əlaqələrin qarşılıqlı asılılığının güclənməsi ilə bağlıdır. Əgər sistem daxili qarşılıqlı asılılıq əlaqələri zəif olarsa sistem elementlərinin ilkin, ən cüzi differensiasiyası belə sistemi məhvə doğru apara bilər.

Əksinə, bu qarşılıqlı asılılıq əlaqələri nə qədər sıx, güclü və mürəkkəb olsa, obyektiv olaraq sistem elementlərinin gələcək differensiasiyası 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 rəşional 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 anatiyası;
- 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 komponentlərinin ifrat asılılığı.

XX əsrdə sosial-iqtisadi inkişafın gedişi təşkilat işinin ümumi modellərinin yaranmasına, idarəetmənin prinsiplial strukturlarının təsbit edilməsinə, vəzifələr və səlahiyyətlər ierarxiyasının 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 hakimiyyətin ciddi ierarxiyası;
- 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 fəaliyyəti praktikasını 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 əvvəllərinin müşahidə edərək qeyd edirdi ki, gələcək cəmiyyət dövlət hakimiyyətinin ali orqanlarının təbliğ etdiyi kimi fəhlə sinfinin diktaturası deyil, məmurların diktaturası olacaqdır. Sonrakı zaman aparatın bürokratlaşdırılması əlamətlərinin gücləndiyini, idarəetmə prosesində «inzibati sklerozun» dəyrişdiyini sübut etdi. Belə bir meylin sosial təhlükəsi ondan ibarətdir ki, bürokratlaşdırma cəmiyyət kimi mürəkkəb kibernetik sistemin idarəetmə mexanizminin mahiyyətə mürəkkəbbəşdirir, «əks əlaqə» prinsipini pozur, sosial bir qrup kimi idarəetmə aparatının xalq, seçicilər, zəhmətkeşlər və hakimiyyət orqanları arasındakı ictimai bir təbəqəyə çevrir. Nəticədə idarəetmə sistemi və şəxsiyyət arasında qarşılıqlı özgüləşmə prosesi baş verir ki, bu da idarəetmə sisteminin sosial-siyasi, mənəvi və təşkilati vəziyyətinin deformasiyaya uğramasına gətirib çıxarır. Bürokratlaşdırmanın mahiyyətə xarakteristikasının idarəetmə subyektini ilə obyektini arasında özgüləşmə, məmurların əlində hakimiyyətin cəmlənməsi və sosial əhəmiyyətli dəyərlərin dəyişməsi təşkil edir.

Dəyər meylləri insanların tələbatları ilə müəyyən edildiyindən və bu səbəb üzündən də onların real davranışına təsir göstərdiyindən, «dəyərlər» anlayışının idarəetmə praktikasını 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 da 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 iki tərkib hissəsi, yəni praktiki və nəzəri tərkib hissəsi mövcuddur. İdarəetmə praktikası insanlığın tarixi ilə yaşlı olduğu halda, nəzəri əsaslara XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəllərində formalaşmağa başlamışdır. İdarəetmədəki peşəkarlıq və məharət hər zaman və hər yerdə əmək prosesində formalaşır və təzahür edir. İdarəetmə əməyinin spesifikasiyası – 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 səviyyəsinin yüksəldilməsi idarəetmə praktikasının şaquli təşkilatının bütün səviyyələrində sürətli və dərinlən öyrənilməsinə 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 alçaldığı mövqe insanla idarə edənlər arasında özgələşmənin yaranmasına səbəb olur və iqtisadi inkişafın əsaslarının dağdır. İdarəetmə poradiqmasının qeyri-müəyyənliyi bu prosesi daha da dərinləşdirərək idarəçilik əməyinin böhranına səbəb olur. Buböhranın başlıca simptomlarına aiddir:

- 1) idarəetmə stratejiyası və prinsiplərinin aşağı səviyyədə işlənilib 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) sırası işçilərin sosial əhəmiyyətli məsələlər üzrə idarəetmə praktikası, o cümlədən də idarəetmə qərarları qəbulundan uzaqlaşdırılması.

Hər bir sistem müvəffəqiyyətli inkişaf üçün özünü təşkil etmə və özünü idarəetmə qabiliyyətinə malik olmalıdır. Sistem daxili boşluqların aradan götürülməsi idarəetmədə bir əmək prosesi kimi daha ciddi diqqət tələb edir. Konkret makro və mikro sistem 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 təşkil edir. İdarəçilik 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 arzu olunan vəziyyətinə yaxınlaşmasına, əməkdaşın idarəetmə sisteminin məqsədinin istiqamətlənməsinə və son 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 əlaqədar olur ki, informasiya vacib bir sosial funksiya yerinə yetirir, yəni insanların davranışını istiqamətləndirir, mahiyyətə 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 sistemə 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 mahiyyətə 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 spesifikasiyasının dərk edilməsindən, 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 və idarəetmə aparatı işçilərinin əməklərinin təhlili və qiymətləndiriləmsi olmadan təşkilatın bütün əməkdaşlarının məcmu əməyinin nəticələri ilə, buraxılan məhsulun kəmiyyət və keyfiyyəti ilə assosiasiya edilir.

İdarəçilik əməyinin spesifikasi təşkilatın həyat fəaliyyətinin digər aspektlərində də özünü göstərir. İdarəetmədə məqsəd qoyuluşunun əhəmiyyəti xüsusilə böyükdür. Müxtəlif sferalarındakı əmək məqsədyönlü bir fəaliyyət kimi, yəni müəyyən bir məqsədə uyğunlaşdırılmış və ona tabe olan bir fəaliyyət kimi müəyyən edilir. Məqsəd qoyuluşunun idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasında bir sıra cəhətlərə görə 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 mənafeələrinin harmonizasiyası ən mürəkkəb və vacib problemlərdəndir, belə ki, mənafeələrin harmonizasiyası probleminin həlli sosial birliyin təşkilatçılıq dərəcəsini və uyğun olaraq onun səmərəliliyini müəyyən edir. İdarəetmə prosesində məqsədlərin və məqsəd qoyuluşunun təşkilədici potensialını yüksəltmək üçün ən azından 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 edir və müəyyən edir, rəhbərləri sistemin xarici mühitlə qarşılıqlı təsirinə optimallaşdırılmasına yönəldir. Daxili təyinatlı məqsədlər isə sistemdə və idarəetmə prosesində insanların davranışını müəyyən edir və tənzimləyir, sistem əməkdaşlarının işinin keyfiyyətini 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 təşkilədici potensiala yüksək hesab edilir. Başqa sözlə, idarəetmə praktikası tam və hissənin, sistem və şəxsiyyətin mənafeələrinin harmonizasiyasını tələb edir.

İdarəetmə məqsədləri idarəetmə praktikasında psixologiyayı vacib prinsipi olan şüur və fəaliyyətin vahidliyi prinsipinin, insan psixikasının mövcudluğu, (qabaqlayıcı) əks edilmə qabiliyyətinin öyrənilməsi və nəzərə alınmasını zəruri edir. İdarəetmədə peşəkarlıq rəhbərlərin sistemin arzu edilən gələcək vəziyyəti, təşkilatın gələcək

obrazını görə bilmə qabiliyyətində və idarəetmə sisteminin inkişafına aralıq və strateji məqsədlərə nail olmağı təmin edə bilmə 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 mənafeələrinin 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 keçirilliyindən idarəetmə praktikasında subyektivizmin müxtəlif formalarının meydana gələ bilmə təhlükəsi yaranır. Subyektivizmin meydana gələ bilmə təhlükəsi həm də idarəetmə qərarları qəbuletmə prosesində, sistemin ümumi vəziyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı, idarəetmənin mikro və makrosisteminin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi zamanı, bazardakı dəyişikliklər meylinin təhlilində və 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 özünürealizasiyası üçün nə dərəcədə əlverişli olması olduqca əhəmiyyətlidir;

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

3) İdarəetmə əmək subyekti kimi nəinki konkret sosisium üçün arzu olunan gələcəyi 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) İdarəçilik əməyinin predmeti və məhsulları. Bütün səviyyə rəhbərləri tərəfindən bu peşənin spesifikasiyasının dərk edilməsi, o cümlədən də idarəetmə aparatı əməyi tərəfindən yaradılan sosial əhəmiyyətli dəyərlərin öyrənilməsi;

6) İdarəetmənin subyektivi və obyektivi, əqli və fiziki, idarəedicivi 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» spesifikasiyası;

9) «Menecment» peşəsinin sosial cazibədarlığı və nüfuzu;

10) Peşəkar patologiyasının 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 cavabdehliyinin 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 spesifikasiya verir. Bu peşəkar fəaliyyətin spesifikasiyası 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 qəbul edilmiş 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 cavabdehliyinin 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 və 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 tamlanan və konkret insandan asılı olmayan) və subyektiv xarakteristikasını (konkret insandan asılı olan) özündə əks etdirir.

2) psixoloji xarakteristika.

İnsanın peşəkar fəaliyyətinin obyektiv tələblərinə adekvat olan və ya olmayan psixoloji keyfiyyətlərinin strukturunun təhlili də burada vacibdir.

§6. Təşkilatdaxili sosial münasibətlər və onların idarə edilməsi

Təşkilatın sosiologiyası onun sosial qanunauyğunluqlarını, struktur bölmələrinin fəaliyyəti mexanizmləri və inkişafı meyillərinin öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Burada sosial münasibətlər dominantlıq təşkil edir. Sosial təşkilə təşkilətmə formalarının seçilməsi, əməyin təşkili, əmək və icra intizamı, əmək kooperasiyasının alqoritmiyi 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 problemlərinə dövlət müdaxilə etməməlidir. Bunu bizcə mütləq halda başa düşmək olmaz.

İdarəetmənin sosiologiyası təşkilatın sosiologiyası ilə birbaşa bağlıdır. Təşkilatın sosiologiyası – sosiologiyanın sosial institutlar (və ya sosial təşkilatlar) kimi təşkilatların sosial təbiətini, quruluşu və tiplərini, formalaşdırılmasının qanunauyğunluqları və problemlərini, fəaliyyət və inkişafını öyrənən bir bölməsidir. Yuxarıdakı sadalananlar təşkilatın sosiologiyasının predmetini təşkil edir. Təşkilatın tərkibinə daxil olan bütün elementlərin məcmuyu çoxözlü 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, ierarxiyanın, 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, yeniliklər 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 solumun (cəmiyyətin) elementar hissəsi ayrıca fərddirsə, cəmiyyətin ilkin struktur 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 obyektini kimi

öyrənilir. İctimai həyatda təşkilatın rolundan, onun nisbi müstəqil fəaliyyətindən və sosial mühitə təsirindən danışıqda, təşkilata solumun 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 əldə edilməsi fərdi məqsədlərin əldə edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir və yaxud fərdi məqsədlərin əldə edilməsi ümumi məqsədlərin irəli sürülməsi və əldə edilməsi 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 əmək haqqı 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 mənafələrinin qorunması məqsədilə insanlar birləşərək bir növ qorunma çətininin altına düşürlər.

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

Təşkilat ciddi hədudlara 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:

- 1) Özündə məqsəd qoyuluşu və ona nail olmağı birləşdirən məqsədyönlü idarəedici təsir.
- 2) Bəzən spontan təşkilatdaxili prosesləri (liderlik, nüfuz qeyri-formal qruplar, sosial normalar və s.) nəzərə almaqla sosial özünü-təşkilətmə.

3) Ümumi təşkilati qayda – yuxarıdakı ilk iki komponentin məcmuyu.

Bu üç komponentin dərk edilməsi təşkilatın məharətlə idarə ediləmsini, başqa sözlə, onun formal strukturunun imkanlarından səmərəli istifadəni, qeyri-formal təşkilatın xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasını, təşkilati mədəniyyətin, ierarxiyanın, strukturun, missiyanın, məqsədlərin, strategiyanın formalaşmasına planlı və məqsədyönlü təsiri nəzərdə tutur.

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

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

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

Təşkilatın əsas xarakteristikalarından biri də onun strukturudur. Təşkilati struktur təşkilatdaxili qarşılıqlı münasibətlər tipini, rolların bölgüsü, vəzifələri, tabeçiliyi, idarəetmə strukturunu müəyyən edir. Təşkilati struktur - bürokratik idarəetmə sistemi-dir, vəzifəli şəxslərin öz fəaliyyətləri və qarşılıqlı münasibətlərində istinad etdikləri formal norma və qaydaların qanuniləşdirilmiş hakimiyyətidir. Belə bir anlayış idarəetmə

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

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

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

Təşkilatın bürokratik formasının alternativini kimi 1970-ci ildə ilk dəfə Toffler adxokratiya anlayışını işlətmişdir. Adxokratiya elə bir təşkilati strukturudur ki, onun əsasını konkret tapşırığın yerinə yetirilməsi və ya müəyyən layihənin realizasiyası üçün yaradılan müvəqqəti işçi qrupları təşkil 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 təbəçilik prinsipinə əsaslanır. Başqa sözlə, icraçılar bir tərəfdən aid olduqları funksional xidmət rəhbərinə, digər tərəfdən isə üzərində işlədikləri layihə rəhbərinə birbaşa təbə 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 panoramasını təsvir edə bilməz. Bu və ya digər funksional xidmətə formal münasibətindən və ierarxiya 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 yığımları (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. Belə ki, bu və ya digər tapşırıqların həlli prosedurları kifayət qədər dəqiq müəyyən edilmədikdə əməkdaşlar təşkilatdaxili və təşkilatxarici müəyyən şəxsi əlaqələrindən istifadə 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 bilər. Buna görə də təşkilatda buna oxşar problemlərin aradan qaldırılması üçün biznes

proseslərin maksimal formallaşdırılması 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 səxləri işçilərinin əmək şəraitinin dəyişilməsinin hansı amillərinin (əmək haqqı, 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, Teylorə görə yaxşı işıqlandırma yüksək məhsuldarlığın birinci şəraiti idi. Empirik məlumatların 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 həlqə 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 köməyiylə şirkətin mənafeyinə uyğun olaraq işçilərə təsir etmək mümkündür ki, bu da müəssisələrdə yeni xidmətlərin yaradılmasına 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 müəyyən edir, strategiyanın və onun realizasiya yollarının seçimini təyin edir. Əlbəttə ki, şirkət müştərilərinin mənafehlərinin, 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 məzmununda 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 ierarxiyası mövcud olur. Bu ierarxiyanın 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 nöqtəyi - nəzərdən 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 qaçınılmaz 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 misiyası 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 işlənilib 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 məcmuyudur.

İnsan resurslarının dəyəri, əhəmiyyəti haqqında həqiqət hələ XIX əsrin axırlarından başa düşməyə başlamışdır. O dövrdə sənayedə kadr siyasəti ən yaxşı işçilərin hər cür imtiyazlarla digər müəssisələrdən alınması yolu üzrə həyata kerilirdi. 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 inqıdabı müəssisələrdə yeni texnikanın tətbiqini sürətləndirdi. Texnika və texnologiyanın inkişafının ardınca müəssisələrdəki şəxslərarası münasibətlər və kadr siyasəti elmi tədqiqat predmetinə çevrilir. «Elmi menecment» hərəkatının yaratıcıları başa düşürdülər ki, insan resurslarından səmərəli istifadə avadanlıq və texnikadan rəasional istifadə qədər vacibdir. Buna da Teylorun belə bir müddəası uyğun gəlir ki, insanların idarə edilməsi – əmək təşkilinin təkmilləşdirilməsi və onun məhsuldarlığının yüksəldilməsinin əsas probleimidir.

Kadr siyasəti, heyətin idarə edilməsi, şəxslərarası münaqişələrin həlli, səmərəli rəhbərlik üslubunun işlənilib hazırlanması problemləri bu gün də menecmentin diqqət mərkəzində dayanır. Menecment öz predmetinə görə davranış, xarakterinə görə isə sosial fənn olduğundan nəinki tək 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 istehsaldakı rolu köklü surətdə dəyişmişdir. Əgər əvvəllər insana maşın və avadanlıqlardan mahiyyətə 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, yaradıcılığın 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 rəqabət qabiliyyətliliyi və uzunmüddətli dövr üçün nəzərə tutulan inkişafını təmin etmək vəzifəsini bir məqsəd kimi qarşıya qoyur.

V.R.Vesnik tərəfindən təklif olunmuş yanaşmanı daha da inkişaf etdirsək, «heyətin idarə ediləmsi» 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 idarə edilməsi 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.Vesninə görə menecmentin «kadrların idarə edilməsi» konsepsiyasından «insan resurslarının idarə edilməsi» strategiyasına doğru tarixi hərəkəti kadr xidməti fəaliyyətindəki aşağıdakı 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 kapitalla 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 həcmiminin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə şirkət mənfəətinin artırılması, digər məqsədi isə təşkilati stabilliyinin saxlanmasıdır. Əgər şirkət daxili 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 şirkətə bazarda lider mövqeyini qorumaq asan olacaqdır.

Heyətin stabilliyi həm yüksək əmək haqqından, komfort əmək şəraitindən və vəzifə pilləsi üzrə irəliləməkdən asılıdır. Heyət üzrə menecer sosial qrupların risqli iqtisadi vəziyyətdə davranışlarının spesifikasiya 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, strukturları, bölmələrini əhatə etdikdə də özünü idarəetmənin avtoritor 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 mövqələrini, səbəblərini heyət üzrə menecerlərin vaxtında aşkar etməmələri, aradan qaldırılmamaları üzündən daxili qeyri-stabillik nəticəsində itirmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadiyyat və marketinq üzrə biliklər menecerlərə xarici stresslər və qeyri-stabillikdən (bazardakı vəziyyət) qaçmağa, sosiologiya və psixologiya sahəsindən olan informasiya isə daxili stresslər 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;

Bu zaman 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;

İşçilərin və rəhbərlərin fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti qiymətləndirilir, iş yerlərinin özünəməxsus tarifləndirilməsi 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;

Bu zaman fərdin yalnız texniki ixtisaslığı deyil, həm də onun «sosial ixtisaslılığı», yəni insanlarla qarşılıqlı əsiri 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 insan fərqləndirir:

- 1) «X» tipi – cavabdehlikdən qorxan, təbiətə tənbel insandır, demək onu əməyə müxtəlif stimullar, təzyiq, məcburetmə (əmrilər, sanksiyalar və s.) vasitəsilə cəlb etmək olar.
- 2) «Y» tipi – öz təbiətinə görə əməyə cəhd edir, hər hansı bir ictimai 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 göstərdiyimiz kimi heyətin idarə edilməsinin ilk strategiyası F.Teylor ideyalarına əsaslanır. Teylor XIX-XX əsrlərdə ABŞ-ın sənaye müəssisələrində əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məsələləri ilə məşğul olmuşdur. Onun fikrincə sənaye müəssisələrində çalışan işçilərin əksər hissəsini təhsilləri olmaması səbəbindən «X» tipinə aid etmək olar. Belə insanları işə ancaq pul vasitəsilə stimullaşdırmaq olar, lakin puldan sui-istifadə hallarının qarşısının alınması üçün əmək haqqını 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 yetirə yetirə bilərdi. Beləliklə, müəssisə işi

bacarmayan fəhlələri asanlıqla qovur və onların əvəzini qeyri-təcrübəli işçilər arasından tezliklə tapır.

Teylor eyni zamanda sex səviyyəsində çoxxətli ierarxiya 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 ierarxiyanın 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 işəməz ödənilmə üstünlük təşkil edir. Bu strategiya bir sıra nöqsanlarına 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 Makreqor 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 verdişlərini inkişaf etdirmək arzusuna xüsusi diqqət verilir. Belə işçini stimullaşdırmaq üçün təşkilat ona uzunmüddətli məşğulluq və inkişaf imkanları üçün təminat verməlidir. Belə bir vəziyyətdə müəssisə işçini asanlıqla işdən uzaqlaşdırma 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 göstərilən növlərindən fərqli xüsusi bir strategiyanın mövcudluğundan xəbər verir.

Yapon menecmenti – heyətin idarə edilməsinin spesifik üslubüdür. İdarəetmənin yapon metodları Avropa və Amerika metodlarından köklü surətdə fərqlənərək aşağıdakı xüsusiyyətlərə əsaslanır: işçilərin ömürlük və ya uzun müddətə işə götürülməsi, əmək haqqının illərin müddətinə uyğun artırılması, işçilərin firma çərçivəsində yaradılan həmkarlar ittifaqlarında iştirakı: Yapon menecmenti həmkarlar ittifaqlarına idarəetmə və işçilər arasında əmək haqqı məsələlərinə dair qanunu vasitəsi kimi baxırlar. ABŞ-da həmkarlıq ittifaqları sahə çərçivəsində, Yaponiyada isə firma çərçivəsində yaradılır. Bu səbəbdən də Yaponiyada həmkarlar ittifaqları peşələr üzrə bölünmür, eyni firmanın işçilərinin ittifaqının təşkil edir və menecmentin məhsuldarlıq, mənfəətlilik, artım kimi dəyərlərinə istiqamətlənir. Yaponiyanın həmkarlar ittifaqları firmaya zərəri olmadan işçilərin həyatının yaxşılaşdırılması yolları və vasitələrini axtarırlar. Bununla yanaşı onlar menecmentin məqsədi və siyasətini hərtərəfli öyrənərək zərurət gəldikdə ciddi təklif atəsinə də tuturlar.

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 həyət sistem fəaliyyəti sferalarının uyğunlaşdırılması;
- 2) kollektivçiliyin fərdiyyətçilikdən üstünlüyə firmadaxili insanların kooperasiyası;
- 3) üç əsas qüvvənin (idarəedicilər, sırayı işçilər və investorlar) təsir və mənafeələrinin balansı;
- 4) firmalar arasında əlaqələrin formalaşdırılması üsulu.

Yapon cəmiyyəti kollektivçilik ruhu ilə tərbiyələndir. Yaponlar hər zaman qrup adından düşünülür. 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 hazırladı. Ç.Nakans insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlər tipini 2 qrupa böldü:

- 1) üfüqi, ümumi cizgilərə malik fərdlərin məcmuyu kimi (məsələn, eyni peşənin insanları);
- 2) şaquli, yəni müxtəlif cizgilərə malik, müəyyən sosial münasibətlərlə əlaqəli insanlar Yapon cəmiyyəti üçün münasibətlərin «şaquli» tipii 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 potensial» modelinin işlənilib hazırlayaraq müvəffəqiyyətlə tətbiq edirlər. «İnsan potensial» 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 qabiliyyətlərinin inkişafa həvəsləndirildiyi əmək

şəraitini dəstəkləyər və işçilərdə özünüidarəetməyə və özününəzarətə cəhdin inkişaf etdirilməsinə xüsusi diqqət verirlər.

İdarəetmə nəzarəti – idarəetmə planlaşdırılması və əks əlaqənin ixtisar edilmiş, dar təyinatıdır, təşkilati məqsədlərin əldə edilməsində menecer fəaliyyətinin başlıca alətidir. İnsanın idarəetmə qabiliyyəti müəyyən hədudlara 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, istehsal prosesində zəif həlqələrin 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 rəasional bürokratik bir maşın kimi səmərəli təşkilat haqqında Veber təsəvvürlərinə əsaslanan tədqiqatlar dominant mövqeyə malik olmuşdur. Bu tədqiqatlar təşkilatın yalnız formal strukturunun rolunu vurculayaraq, 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 təsəvvürlər 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 dərinlən, güclü təsir edir. Təşkilati – mədəni yanaşmanın əsas müəddəalarına 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 məcmuyunun, yəni onun mədəniyyətini başa düşmək lazımdır.

«Təşkilati mədəniyyət» anlayışının müxtəlif təyinatlar çoxluğunda bu sahənin aparıcı mütəxəssislərindən biri sayılan Şeyn tərəfindən inkişaf elətdirilən 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 məcmuyu kimi xarakterizə etmək olar.

Amerikalı sosial - psixoloq olan Şeyn praktiki olaraq korporativ mədəniyyət konsepsiyasını (təşkilatdaxili dəyərlər və praktikalar haqqında fikirlər məcmuyu) 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 ələqədar, həm də daha çox əməkdaşın imkanları və cavabdehliyinin inkişafına onu necə həvəsləndirmələri ilə ələqədar 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 işləməyə məcbur edən səbəbləri necə görmələri ilə ələqədardır. Bütün bunlar şəxsi potersialı 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 yakarları hətta fərdin öz vəziyyətindən məmnun qaldığı təşkilat daxilində belə onun inkişafına təsir edir.

Ayrı-ayrı əməkdaşlarda öz vəziyyətlərinin qiymətləndirilməsi qabiliyyətinin formalaşdırılması həmin əməkdaşların təşkiatın məqsədləri, fəaliyyət istiqamətləri haqqında nə düşündükləri və təşkiatın özünün bu formalaşdırmaya göstərdiyi təsir ilə də müəyyən edilir. Bütün bunlar şirkətin təşkiatı mədəniyyətini formalaşdırır. Şeyn göstərir ki, təşkiatın mədəniyyəti – təşkiatın bir total sosial vahid kimi öz tarixi müddətində öyrəndikləri ilə bağlıdır. O, hesab edir ki, mədəniyyət: 1) arteofaktlardan (geyim forması, ofisin yerləşməsi və s.); 2) dəyərlərdən (əvvəlki nəsillərin ənənələri) və 3) ümumqəbuledilmiş normalardan (təşkiatdaxili davranış və təşkiatın ətraf mühitdəki davranışı) ibarətdir. Belə situasiyalarda işçilər və işə götürənlər arasındakı razılıq təşkiat məqsədlərinə müvəffəqiyyətlə nail olmaq üçün zəruridir.

Müvəffəqiyyətli lideriyə aparan təşkiatdakı mədəniyyət dəyişikliklərinin idarə edilməsinin olmasını inadla və dəfələrlə qeyd edən Şeyn korporativ mədəniyyət mütəxəssislərinin istinad etdiyi bir şəxsə çevrildi. Qeyd edək ki, təşkiatdakı 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 işlənilib hazırlanmasında da E.Şeynin xidmətləri danılmazdır. Eyni zamanda onun tərəfindən bu problemlərin həlli variantları 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 qiymətləndirmələrinin təhlil etməkdən başlayır. Məhz buna uyğun olaraq bu modellər üç qrupa bölünür:

1) «rasional – iqtisadi» model;

Bu model Teylorla 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;

Bu model 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 böyük həcmli 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 sosiologiyası, münaqişə şəraitində idarəetmənin xüsusiyyətləri

Münaqişə, münaqişə prosesləri və münasibətlərinin öyrənilməsi, tədqiqi digər humanitar elmlərlə yanaşı sosiologiyanın da başlıca vəzifələrindən biridir. Bununla belə, qərribə də olsa hətta «münaqişə» anlayışı ayrı müəlliflər, elm sahələri tərəfindən eynimənalı halda izah edilmir. Lakin bütövlükdə münaqişə tərəflərin dəyərlər, dəyərlər meyli və mənafeələrin fərqli, bəzən isə antoqonist səciyyə daşmasından irləi gəlir. Bundan başqa, münaqişələrin yalnız sosial fenomenologiyaya, yoxsa digərlərinə dəxas olması mübahisəlidir. Lakin demək lazımdır ki, münaqişə yalnız sosial zəmində baş vermir. Münaqişələr problemi ən mürəkkəb və çətin problemlərdən biridir. Burada sosial sistemlərin strukturu, əksiliklər, ziddiyyətlər və münaqişələr, münaqişə və münaqişəli situasiyalar, münaqişələrin daşıyıcıları və subyektləri, subyektdən, təşkilatdan kənar münaqişələr, münaqişələrin pozitiv və destruktiv (dağıdıcı) halları, varinatları, hətta funksiyaları, müxtəlif təbiətli münaqişələrin həlli yolları, metodları və s. kimi məsələlər mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sosial ziddiyyətlər dedikdə - sosial təbəqələrin, qrupların mənafə və məqsədlərinin qeyri-uyğunluğu ilə əlaqədar qarşılıqlı əlaqələri başa düşülür. Sosial ziddiyyətlərin mahiyyəti və təbəiti 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.

Əhəmiyyətə 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 materailizm 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 dərinlən 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» konsepsiyası);
- 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 möhkəmləndirilməsinə şərait yaradır. Bu səbəbdən də liderlər şüurlu olaraq kənardan rəqib axtarışına çıxırlar. Daxili rəqib axtarışına yönəldilən taktika da 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 integrativ olsun;
- 2) əgər xarici təhlükə qrupun bütün üzvləri tərəfindən hər kəsə aid olan ümumi kimi qəbul edilərsə, bu daxili mütəşəkkiləyə səbəb olur. Bununla belə Kozer qeyd edir ki, üzvlərinin iştirak dərəcəsi yüksək olan böyük qruplar böyük çeviklik dərəcəsi nümayiş etdirə bilər.

Bununla belə Kozer qeyd edir ki, üzvlərinin iştirak dərəcəsi yüksək olan böyük qruplar böyük çeviklik dərəcəsi nümayiş etdirə bilər. Kiçik qruplar və o cümlədən kifayət qədər integrativ 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 çatışmamazlıqlarını aradan götürməyə imkan verərək cəmiyyətin ümumisosioloji 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 sinflər 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 andakı dəyişikliklərdə mühüm rol oynayır, hər bir cəmiyyət onun bəzi üzvlərinin digərlərini sosial təbəqələrə görə məcburetmişinə 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 işiş ilə müqayisə edir.

Darendorfa görə, cəmiyyətlər bir-birindən münaqişənin mövcud olub olmaması ilə deyil, hakimiyyət tərəfindən münaqişəyə müxtəlif münasibətlə fərqlənirlər. Hətta demokratik cəmiyyətdə də münaqişələr mövcud olur, lakin tənzipləmənin rasional metodları bu münaqişələri təhlükəsizləşdirir. R.Darendorf göstərirdi ki, kim ki, münaqişələri etiraf etmək və tənzipləmək yolu ilə onların öhdəsindən gəlirsə o, tarixin ritmini də öz nəzarəti altına alır. Və kim ki, belə bir fürsəti əldən verirsə, bu ritm onun öz rəqibinə çevrilir.

Darendorfun fikrincə, sosial münaqişələrin əsasında adətən siyasi amillər (hakimiyyət uğrunda mübarizə, prestic, 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 bəqalı sərəncam verməyə imkan verir.

Darendorf belə bir nəticəyə gəlir ki, sosial qeyri bərabərlik və ondan irəli gələn sosial ziddiyyətlər labüd olaraq sosial gərginlik və münəqişəli situasiyalar yaradır. Subyektlərin mənafeləri münəqişənin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir. Məhz buna görə də münəqişənin təbiətini başa düşmək üçün ilk növbədə mənafeinin təbiətini və onun münəqişə subyektləri tərəfindən dərk ediməsi vaistələrini başa düşmək zəruridir.

Darendorf hesab edir ki, münəqişələr – ictimai həyatın zəruri komponentləridir. Resurslara sahib olmaq, liderlik və prestic uğrunda mübarizə sosial münəqişələri labüd edir. Münəqişə burada bir rifah kimi deyil, ziddiyyətlərin həllinin labüd və zəruri vasitəsi kimi çıxış edir. Münəqişələri yalnız neqativ bir hal kimi qələmə verməklə, onları həll etmək qeyri-mümkündür. Münəqişələr bir reallıq kimi qəbul edilərək rasional vasitələrlə idarə olunmalıdır. Münəqişələr – sosial dəyişikliklər və innovasiyaların mənbəyidir. Onlar daima gərginlik yaratmaqla cəmiyyəti durğun bir vəziyyətdə qalmasına imkan vermirlər. Darendorf göstərirdi ki, münəqişələrin nəzarət altında saxlanıla bilməsi üçün onlar ört-basdır edilərək gizlədilməməlidir, əksinə leqallaşdırılaraq cəmiyyətdə mövcud olan qaydalar əsasında həll edilməlidir.

K.Bouldinqə məxsus olan «münəqişənin ümumi nəzəriyyəsi» konsepsiyası onun «münəqişə və müdafiə: ümumi nəzəriyyə» adlı əsərində əks olunmuşdur. Onun fikrincə, bütün münəqişələr inkişafın ümumi element və nümunələrinə malikdirlər ki, bu səbəbdən də ümumi element və nümunələrin öyrənilməsi münəqişə fenomenini onun istənilən spesifik təzahüründə təqdim etməyə imkan verir. K.Douldinq qeyd elir ki, bu səbəbdən də «münəqişənin ümumi nəzəriyyəsinə» bilmək ictimai qüvvələrə münəqişələr nəzarət etməyə, onları idarə etməyə, onların nəticələrini proqnozlaşdırmağa imkan verir.

K.Bouldinqə məxsus olan «münəqişənin ümumi nəzəriyyəsi» konsepsiyasının əsas müddəaları aşağıdakılardan ibarətdir: münəqişə ictimai həyatla ayrımazdır, insanın öz təbiətində özü kimilərlə daima düşmənçilik və mübarizə cəhdi durur. Münəqişəyə

K.Bouldinq elə bir situasiya kimi baxır ki, burada tərəflər öz mövqelərinin iddialı olduğunu dərk edirlər 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 qarşılıqlı münasibətlərini dərk edərək şüurlu olaraq özünü təşkil olunur, xüsusi mübarizə strategiyası və taktikası işləyib hazırlayırlar. Lakin bərabər şərait daxilində münaqişələrin heç olmasa mahiyyətə 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 dəyişməsi 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 meylləri vardır. Lakin bəzi insanların tələbatlarının ödənilmədiyi zaman digər insanlar tərəfindən yaradılan əngəllər ortaya çıxır. Bu vaxt bir-birinə zidd dəyər meylləri meydana çıxaraq münaqişənin yaranmasına səbəb olurlar.

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 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) çəks 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;

Belə bir 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 təsnifləşdirmə bilirlər.

- 1) münaqişələrdə iştirakın kütləvilik göstəricisi;
- 2) münaqişə edən tərəflərin sosial statusu;
- 3) səbəblərin reallığı;
- 4) münaqişənin xarakteri və zaman görə uzun müddətliliyi;
- 5) gərginlik və tənzimlənə bilmə (idarəedilmə) dərəcəsi;
- 6) təzahürün psixoloji forması və s.

Münaqişələri funksiyalarına görə aşağıdakı kimi bölüşdürülür:

- 1) dağıdıcı, yəni dezintegrativ;
- 2) yaradıcı, yəni integrativ.

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 dərpa üçün uzun müddət tələb olunur.

Münaqişələrin integrativ, pozitiv tərəflərindən danışıldıqda qeyd etmək lazımdır ki, onların məhdud bir nəticə kimi qrup 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 (baş verir). Əks qüvvələrin qarşılıqlı təsiri ilə bir tərəfdən müəyyən sistemi vahid bir tam kimi xarakterizə edir, digər tərəfdən isə sistemdəki dəyişikliklərin, inkişafın daxili impulsunu təşkil edir. Bütün konkret sistemlərin həyat yolu ziddiyyətlərlə sınaqma 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 əksliklərin mübarizəsi yeni əsasda inkişaf edərək inkarın inkarına gətirib çıxarır. Aydın ki, inkarın dəyəri, əhəmiyyəti yeninin yaradılmasındakı rolu və əhəmiyyəti ilə müəyyən edilir. İnkər eyni zamanda bir təsdiqdır, 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, ardıcılıq, istiqamətlilik, geri dönməzlik 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 deyildir.

Münaqişənin məzmununun təhlili və davamətmə xüsusiyyətləri adətən onun üç əsas mərhələsinə uyğun həyata keçirilir:

1) münaqişə öncəsi mərhələsi.

Sosial münaqişə bir anda yaranmır. Emosional gərginlik adətən müəyyən zaman ərzində toplanır. Münaqişəqabağı mərhələnin xarakterik xüsusiyyəti – əldə edilməsi münaqişəyə gəlb 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 hücumla keçməzdən və ya geri çəkilməzdən əvvəl öz resurslarının qiymətləndirirlər. Eyni zamanda əks təsir tərəflərinin qüvvəllərinin konsolida siyasi və onların qruplarda fəaliyyəti baş verir.

İlk növbədə başlanğıcda münaqişə tərəflərinin hər biri məqsədə çatma, 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 obyekt, onun qəvvəsini 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 yönəldilməli olmasının araşdırılması ilə bağlıdır. Bəzən frustrasiyanın səbəbi gizli olduğundan onu müəyyən etmək çox çətin olur. Bu zaman kənar obyektə uyğun təsire malik olan doğru olmayan identifikasiya meydana çıxıb bilər. Bu isə doğru olmayan

münaqişədən xəbər verir. Çox vaxt belə bir şərait frustrasiyanın əsl 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 mənafeələrinin əksliklərində axtarmaq lazımdır. Əks mənafeələrin 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.

Bu mərhələ 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 obraz 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;
- v) fiziki;
- q) psixoloji;
- d) ideoloji.

Daxili məzmununa görə münaqişələr aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- a) rasiona! münaqişələr;
- b) emosional münaqişələr.

Rasiona! 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 idarə etmək qeyri - mümkündür.

3) Münaqişənin həll edilməsi.

Münaqişənin həllinin xarici əlaməti kimi münaqişəyə səbəb olan insidentin aradan qaldırılması çıxış edir. Bu o deməkdir ki, münaqişə tərəfləri arasında münaqişəli qarşılıqlı təsir bitir. İnsidentin aradan götürülməsi – münaqişənin söndürülməsi üçün zəruridir, lakin kifayət deyil. Bəzən insanlar aktiv münaqişəli qarşılıqlı təsiri dayandırsalar da, frustrasiyalı vəziyyəti hiss etməkdə davam edərək, bu vəziyyətin səbəbini araşdırırlar. Bunun da nəticəsi kimi münaqişə yenidən alovlanma bilər.

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 meyllərinin 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 etdirilməsinin 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 Şelling 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;

Bu zaman əks tərəflər barışmaz ziddiyyətlərlə bağlı olaraq yalnız qələbəyə ümid edirlər.

2) debat tipli münaqişələr;

Bu zaman mübahisələr mövcud olsa da tərəflər kompromisə ümid edirlər.

3) oyun tipli münaqişələr.

Belə münaqişələr şəraitində hər iki tərəf eyni qaydalar çərçivəsində fəaliyyət göstərir. Oyun tipli 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 münaqişələrin konstruktiv və destruktiv münaqişələrə bölgüsü qaynaqlanır. Bununla əlaqədar müəyyən norma mövcud olur ki, onun da çərçivəsində münaqişə konstruktiv məzmunu malik olur. Müəyyən normalar dedikdə, adətən konkret cəmiyyət və ya solumda qəbul edilmiş hüquqi və ya mənəvi normalar başa düşülür. Beləliklə, münaqişə bu və ya digər normlara uyğunluq əsas götürülməklə normativ nöqteyi-nəzərdən tədqiq edilə bilər.

Destruktiv münaqişələr üçün xarakterik olan sadə mübarizə formalarına boykot, sobotaj, 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.

Sobotaj - 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 münasibətlərlə 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 köməyi ilə 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.

Qəti etiraz – nəyə görə və ya kimə görə münasibətdə narazılıq ifadə etmək məqsədilə həyata keçirilən istənilən ictimai hərəkətdir. Qəti etiraz kütləvi müqavimət (boykot) və ya aqressiv hərəkətlər formasında ifadə edilir.

Qiyam – 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 əhval-ruhiyyəsinin yayılması;

2) yuxarıda göstərilən əhval-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 olsalar 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 nöqtəyi-nəzərindən dörd əsas mərhələni keçir:

1) meydana gəlmə (yaranma) mərhələsi;

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, texnika təhlükəsizliyinin pozulması və s. səviyyəsində yaranan münaqişənin gizli formalarının diqqətlə izlənməsi vasitəsilə aşkar edilir.

2) formalaşma mərhələsi;

Bu mərhələ 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;

Bu mərhələ 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;

v) 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.

Bu mərhələ münaqişənin öz məzmununu dəyişmə, 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 öz xüsusi potensialının səfərbər edilməsində 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, təşkil olunma, 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 mənafeələrin toqquşması).

Münaqişələrin həll edilməsində tətbiq edilən metodlar aşağıdakılardır:

- 1) strateji metodlar;

Bu metodlar idarəedicilər tərəfindən təşkilat son inkişafının bazası kimi, ümumiyyətlə disfunksional münaqişələrin xəbərdarlıq edilməsi üçün tətbiq edilir. Bu zaman istiqamətlər müxtəlif ola bilər (məsələn, əməyin məzmununun zənginləşdirilməsindən tutmuş işçilərin məlumatlandırılmasını təmini edən gündəlik izahatlara qədər).

- 2) taktiki metodlar;

İdarəetmənin taktiki metodlarından cari anda mövcud vəzifələrin həlli üçün istifadə edilir. Münaqişələrin həlli üçün ümumiyyətlə aşağıdakıları metodlardan istifadə edilir:

1) münaqişədən qaçış, uzaqlaşma;

Bu zaman qrup inkişaf etmiş münaqişə vəziyyətini fiziki və ya psixoloji tərks etməyə cəhd edir. Bu metod münaqişənin lazımsız olduğu və münaqişədən yayınmanın fəsadlarının olmadığı halda baş verir. Münaqişədən qaçış metoduna – münaqişənin baha başa gəlməsi və xərclərinin çox olması zamanı üstünlük verilir.

2) hamarlaşdırmaq metodu;

Bu metoddan qarşılıqlı təsirin kollektiv metodlarına istiqamətlənən təşkilatlarda kollektiv üzvlərinin fəaliyyətin ideoloji modellərinə verdiş etdiyi şəraitdə mənafeələrindəki mahiyyətə kiçik kənarlaşmalar olduğu halda istifadə edilir. Belə yanaşmada əks tərəflər arasındakı fərqlərin az olduğu dərk edilir və ən çox ümumi mənafeələr qeyd edilir.

3) gizli hərəkətlər metodu;

Bu metod rəhbərliyin nöqtəyi-nəzərindən münaqişənin idarə edilməsi zamanı onun tənzimlənməsinin gizli vasitələrindən istifadə etməyə ehtiyac olduqda tətbiq edilir.

4) tez həllənmə metodu;

Bu zaman 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) kompromiss metodu;

Bu zaman hər iki tərəf mövcud kənarlaşmalar və problem çərçivəsində orta mövqeyə sahib olurlar. Kompromiss metodunun mahiyyəti-tərəflərin birbaşa iştirakı (danışmalar) gedişində razılaşmaya nail olmaq vasitəsilə münaqişənin idarə edilməsidir.

6) əməkdaşlıq metodu;

Bu zaman əks tərəflər münaqişəli situasiyanın optimal həllini tapmağa cəhd edirlər.

7) güc metodu.

Bu metod tərəflərdən birini öz qərarını digərinə məcburən qəbul elətdirməsi cəhdi ilə əlaqədardır. Adətən daha güclü tərəf öz nöqtəyi-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 dəyişə bilər. Bununla belə sosial informasiyalar həmişə kompleks, integrativ səciyyə və məzmunu malik olur. Həm də informasiya onun əks etdirdiyi obyektin, şeyin özü deyil 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 – sosioloji nəzəriyyələrin zənginləşdirilməsi üçün, eləcə də sosial proseslərin tənzimlənməsi üçün zəruri olan yeni biliklərin mənbəyi kimi çıxış edir.

Sosioloji tədqiqatlar birbaşa təsdiqini XIX əsrin sonları – XX əsrin əvvəllərində tapmışdır. Bu dövrdə sosioloji biliklərin fərdi üsulla toplanmasının əvəzinə sosioloji biliklərin istiqaməti kimi sosioloji tədqiqatlar gəldi. Sosioloji tədqiqatlar birbaşa sosial-statistik müşahidələr və sosial müayinələr (təftişlər) praktikası arxalanırdı. Belə ki,

XVIII əsrdən başlayaraq bir sıra ölkələrdə mütəmadi olaraq əhalinin siyahiyə 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 özünün inkişafı və təkmilləşdirilməsi, onun daha yüksək səviyyəyə çıxması ilə əlaqədar olmuşdur.

Tətbiqi sosiologiyayı bir çox hallarda empirik sosiologiya və ya sosioloji tədqiqatlar adlandırırlar. Qeyd etmək lazımdır ki, sosioloji tədqiqatları yalnız sadəcə sistemativ 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 işlənilib 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 tədqiqatda üstünlük elmə, tətbiqi istiqamətin tədqiqatda 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 görüldüyü kimi, sosioloji tədqiqatlar üç səviyyədən ibarətdir:

1) metodoloji səviyyə;

Metodoloji səviyyə dedikdə, hər hansı bir müəllifin mövqeyi tərəfindən tədqiqatının nəzəri (metodoloji) nöqteyi-nəzərinin müəyyən edilməsi başa düşülür. Burada tədqiqatçının nöqteyi-nəzəri sosial problemlərin, tədqiqatın predmeti və nəticələrinin izahına (interpretasiyasına) əsaslanır.

2) metodiki səviyyə;

Bu səviyyə sosial hadisə və proseslərin ölçülməsi metodikası və ilkin informasiyanın bu nəzəriyyəyə əsalanan toplanması və emalı metodlarında ifadə edilir.

3) prosedur səviyyəsi.

Prosedur səviyyəsi tədqiqatın özünün 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 nəzəri fəaliyyətdəki tələbatları haqqındakı biliklərlə onların yolları və realizasiya vasitələrinin bilməmələri arasındakı ziddiyyətdir. Problemi həll etmək - yeni biliklər əldə etmək və ya bu və ya digər halı izah edən nəzəri model qurmaq, bu sosial halın inkişafına arzu olunan istiqamətdə təsir etməyə imkan verən amilləri aşkar etmək deməkdir.

Problemləli 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 lazım olan vaxtda zəruri informasiyanın əldə edilməsini təmin edə bilsin.

Tədqiqat predmetinin tələb olunan təhlilinin məqsədləri, 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 işlənilib hazırlanmasına, sistem inkişafının sosial meyillərinin 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 qarşılarına məqsəd kimi operativ sosioloji informasiyanın əldə edilməsini qoyur. Bu tədqiqatlarda respondentlərin böyük olmayan qrupları öyrənilir. Kəşfiyyat tədqiqatları dərin və miqyaslı sosioloji tədqiqatların hazırlıq mərhələsində tədqiqat obyektini 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 yenidən həyata keçirilən tədbirlərin səmərəlilik dərəcəsini aşkar etməkdir.

b) təsviredici tədqiqatlar – öyrənilən sosial hal haqqında bütöv xarakterə malik məlumatlar əldə edilməsini bir məqsəd kimi qarşıya qoyur.

Təsviredici tədqiqatın nəticəsi onun obyektinin vəziyyətinin ümumi mənzərəsidir. Burada başlıca vəzifə işin konkret mahiyyətinə dərinlən nüfuz etmədən problemin bütöv dərk edilməsidir.

v) 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 daxilədən və xaricədən 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 (eksperiment). Sosiologiyada təcrübə informasiya toplanmasının metodu olmaqla yanaşı həm də irəli sürəlmə 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 özlərinin də 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 eyni tipli məcmuyunu bir sıra illər ərzində vahid və ya yaxın problemlər üzrə öyrənir.

4) Miqyasına görə sosioloji tədqiqatlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- a) beynəlxalq;
- b) ümummilli;
- v) regional;
- q) sahə;
- d) lokal və s.

Sosioloji tədqiqatların növlərinin əsas meyarlar üzrə fərqləndirilməsi ilə yanaşı (dərinə nüfuz etməsinə görə, empirik təhlilin mürəkkəbliyə dərəcəsinə görə və s.) digər meyarlar üzrə təsnifatından geniş istifadə edilir. Məsələn, informasiya toplanması 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 işlənilib hazırlanması);
- 2) əsas mərhələ (empirik tədqiqatın keçirilməsi);

3) yekun mərhələ (məlumatların emalı və təhlili, nəticə və tövsiyyələrin formalaşdırılması).

Sosioloji tədqiqat növünü seçdikdən sonra onun birbaşa hazırlanmasına, yəni tədqiqatın proqramının iş planının və köməkçi sənədlərinin işlənilib hazırlanmasına başlanılır.

Sosioloji tədqiqat proqramı – metodoloji yanaşmaları, obyektin öyrənilməsinin metodika və texnikasını və təhlil predmetinə nəzəri cəhətdən əsaslandırılan nəzəri-metodoloji sənəddir. Başqa sözlə, proqram 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 obyektini və predmetinin müəyyən edilməsini, əsas anlayışların məntiqi təhlilini, hipotezlər və tədqiqat vəzifələrinin formalaşdırılmasını birləşdirir.

Proqramın metodiki hissəsi isə – müayinə edilən məcmuy işlərin müəyyən edilməsi, ilkin informasiyanın toplanmasının istifadə edilən metodlarının xarakteristikası, ilkin informasiyanın emalının məntiqi sxemlərindən ibarətdir.

1) Proqramın metodoloji hissəsi.

Proqramın işlənilib hazırlanması problemin formalaşdırılması və əsaslandırılmasından başlanır. Bu zaman istər xüsusi, istərəs də ümumi xarakterli real həyati ziddiyət problemin mahiyyətini təşkil edir. Burada nəyin məlum, nəyinsə hələ məlum 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 nail olma vasitələrini müəyyən edir. Vəzifələr problemin təhlili və həllinə istiqamətlənir. Qeyd edək ki, vəzifələr əsas və əsas olmayan olur. Vəzifələrin xarakteri məqsədin məzmunundan asılıdır.

Proqramın metodoloji hissəsinin vacib tərib hissələrindən biri də hipotezlərin işlənilib hazırlanmasıdır. Hipotezlər - öyrənilən sosial hal haqqındakı müəyyən fərziyyələr olmaqla tədqiqat nəticəsində təsdiqlənə və ya inkar edilə bilər. Əsas və köməkçi hipotezlər mövcuddur. Hipotezlərin işlənilib 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 məhlələri irəli sürülən hipotezlərdən birbaşa asılı olur. Hipotezlərin işlənilib hazırlanması – empirik məlumatların toplanması və təhlili üçün məntiqi qaynaqları özünəməxsus formalaşmasıdır.

Proqramın bu tərkib hissəsi (hipotezlər) eləcə də məfhum və empirik indikatorların (göstəricilərin) işlənilib 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 interpretasiya 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 xarakteristikasıdır. 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 ardıcılığı ölçü şkalasını əmələ gətirir:

a) nominal, burada göstəricilər – obyektiv əlamət və xarakteristikalardır (yaş, təhsil və s.);

b) rəqəmsal (əhəmiyyət, qayda), burada göstəricilər əhəmiyyəti üzrə düzülür və sorğulanan subyektin nöqtəyi - nəzərindən cavab variantlarından hansına üstünlük verməsinə görə;

v) interval, burada obyektiv əlamətlər 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 məcmuyunun) 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 məcmuyun öyrənilməsi üçün zəruri keyfiyyətləri dəqiq əks etdirməlidir. Belə olan halda əsaslı məcmu mikromodelini seçimli məcmu adlandırırlar.

Seçimin məcmuyun əsas metodları aşağıdakılardır:

a) seriyalı seçimin məcmu metodu;

Bu metoddan istifadə zamanı əsaslı məcmu müəyyən seriyalara bölünür və hər bir seriyadan proporsional olaraq ölçü vahidləri götürülür.

b) mexaniki seçimli məcmu metodu;

Bu zaman əsaslı məcmudan bərabər aralar (fasilələr) üzrə respondentlərin zəruri sayı seçilir.

v) «yuva» əsaslı məcmu metodu;

Bütün əsaslı məcmudan müəyyən xarakter qrupun öyrənilməsi üçün seçim edilir.

q) əsas massiv metodu;

Bu zaman bütün əsaslı məcmuyun 60-70%-nin sorğusu həyata keçirilir.

d) hədd seçimli məcmu metodu;

Bu metoddan istifadə zamanı müəyyən əlamətlər üzrə (peşə, təhsil, yaş, gəlir üzrə və s.) respondentlərin müəyyən sayı seçilir.

Sosioloji tədqiqatlar içərisində elə tədqiqat doğru sayılır ki, əsaslı məcmudan seçimli məcmuyun nəzarət əlamətləri üzrə kənarlaşma 5%-dən çox olmasın. Əlbəttə ki, burada əsaslı məcmuyun həcmnin də seçimli məcmuyun metodunun seçilməsinə birbaşa təsiri vardır. Əgər əsaslı məcmu böyük deyilsə, başdan ayağa hamının

anketiləşdirilməsi doğru olar, lakin böyük həcmli 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. İlk məlumatların toplanması isə öyrənilən obyektə, audiyyatı olan və tədqiqat məqsədi nöqtəyindən 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 elementləri 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 obyektədən kənarında yerləşir;

b) müşahidəçinin daxil olduğu müşahidə – bu zaman tədqiqatçı bu və ya digər dərəcədə öyrənilən obyektə daxildir və müşahidə olununlara bilavasitə əlaqədardır. Əgər burada müşahidə olununların razılığı ilə müşahidə keçirilmirsə, bu müşahidə açıq, yox əgər üzvlərinin onların davranışları üzərində müşahidə olduğundan xəbərləri olmazsa, gizli müşahidə adlanır.

3) təşkilatçının şəraitinə görə;

a) sahə müşahidəsi;

b) laboratoriya müşahidəsi.

Bunların arasında başlığa fərq ondan ibarətdir ki, sahə müşahidəsi real həyat situasinyaında, laboratoriya müşahidəsi isə süni yaradılan və nəzarət edilən şəraitdə keçirilir.

4) keçirilməsinin mütəmadiyi üzrə:

a) sistematik;

b) təsadüfi.

Sistematik müşahidə müəyyən periodikliklə, təsadüfi müşahidə isə adından göründüyü kimi təsadü həyata keçirilir.

Müşahidənin əsas vəzifələrinə aiddir:

1) müşahidənin obyektinə 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, ardıcılığı və s. dəyişdirilərək eksperiment üçün xüsusi şərait yaradılır. Belə eksperimental şərait nəticəsində öyrəniləcək sosial hal (hadisə) təcrid edilir və bunun nəticəsində yoxlama prosesinin 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.

Müşahidə də 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:

- 1) tədqiqatın layihələşdirilməsi;
- 2) müəyyən məlumatların toplanması və ilkin yoxlamalar;
- 3) 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 səbəb üzündən də informasiyanın kəmiyyət emalına zərurət qalmamasıdır. Bununla əlaqədar ənənəvi təhlilin mahiyyəti – sənədlərin məzmununun dərin məntiqi tədqiqıdır. Bu təhlil növü adətən sənədlərin növbəti formalaşdırılmış öyrənilməsi üçün ilkin şərt rolunu oynayır.

Böyük həcmli informasiyanın sosioloji öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsinə tələbat, mətnlərin məzmununun emalında müasir hesablama texnikasından istifadəyə yönəltmək sənədlərin öyrənilməsinin keyfiyyət-kəmiyyət metodunun, yəni kontent-təhlil metodunun meydana gəlməsinə gətirib çıxardı.

Kontent təhlil metodunun tətbiqi aşağıdakı hallarda məqsədə uyğundur:

- 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 intervyuda açıq suallara cavablar tələb olunduqda;
- 4) tədqiq olunan problem üçün informasiyanın spesifik xarakteristikaları əhəmiyyətli olduqda.

Sosioloji sorğu – sosioloji tədqiqatın digər bir metodudur. Bu suallarla respondentə yazılı və ya şifahi, bilavasitə və ya dolaylı 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 olmuş olsunlar. Sorğunun köməyiylə hadisə və faktlar haqqında məlumat əldə edilir.

Eyni zamanda insanların tələbatları, mənafeləri, fikirləri, dəyər meylləri öyrənilərkən sorğu informasiyanın yeganə mənbəyi olur. Bəzən bu metodla əldə edilən informasiya digər mənbələrlə də tamamlanır. Məsələn, əgər əmək imtizamının vəziyyəti öyrənilirsə, sosioloji sorğu ilə yanaşı sənədlər və müşahidədən də istifadə edilir.

Sosioloji sorğunun aşağıdakı növləri mövcuddur:

- 1) yazılı (anket sorğusu);
- 2) şifahi (intervyu);
- 3) qiyabi (post, telefon, pressa);
- 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. Tədqiqatın və respondent arasında qarşılıqlı təsir anket vasitəsilə həyata keçirilir. Anket sortunun xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, tədqiqatın sorğu gedişinə şəxsən müdaxilə edə bilmir.

Anket sorğunun başlıca problemi – respondentlərin cavab verməsi olduqları sualların formalaşdırılmasıdır. Sualların düzgün qurulması üçün aşağıdakı tələblərə riayət edilməlidir:

- 1) sual ölçülən indikatora uyğun olmadıdır;

- 2) hər sual respondent tərəfindən eyni mənalı izah edilməsidir;
- 3) sual respondentin mədəni və təhsil səviyyəsinə uyğun gəlməlidir;
- 4) sualın qoyuluşu neytral xarakter daşmalıdır və s.

İntervyu – əvvəldən müəyyən edilmiş mövzu üzrə söhbətdir. İntervyunun aket sorğudan əsas fərqi və üstünlüyü ondan ibarətdir ki, sorğulanan cavablarda çətinlik çəkərsə, intervyu götürən ona kömək edə bilər.

Kiçik qrupların öyrənilməsində sosiometriya metodundan geniş istifadə edilir. Bu metodun köməyi ilə kollentivdəki 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 münasibətlərinin 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 siyahidən 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 konert 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, intervyu və s. kimi formaları hər şeydən əvvəl kütləvi sorğular üçün nəzərdə tutulur. Lakin praktikada elə bir situasiya meydana çıxır ki, sosial halın qiymətləndirilməsi üçün problem daşıyıcısı olan obyekt ayırd etmək mümkün olmur. Təbii ki, tədqiqat obyektini məlum olmadıqda, ondan informasiya mənbəyi kimi istifadə də mümkün deyildir. Belə situasiyada adətən bu və ya digər sosial prosesin dəyişikliyini proqnozlaşdırmaq cəhdi ilə əlaqədar olur.

Belə halda obyektiv informasiya tədqiqat predmeti və ya obyekt haqqında dərin və tam biliklərə malik olan ekspertlərdən alınır. Kompotent şəxslərin sorğuları ekspert sorğuları, sorğuların nəticələri isə ekspert qiymətləri adlanır. Ümumi halda sosioloji tədqiqatla ekspert qiymətləndirməsi metodunun iki əsas funksiyasının ayırd etmək olar:

- 1) sosial proseslərin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
- 2) sosial proseslərin inkişafının meyllərinin proqnozlaşdırılması.

Ekspert proqnozunun ən sadə forması – nöqtəyi nəzərlərin (fikirlərin) mübadiləsidir ki, bu da bütün ekspertlərin eyni vaxtda «dəyirmi stol» arxasında toplanmasını və diskussiya məsələsi üzrə dominant mövqeyini aşkara çıxarılmasını nəzərdə tutur. Daha sonra isə tədqiqatın təşkilatı planı tərtib edilir və ciddi xronoloji ardıcılıqla kimin nə vaxt və nə edəcəyi göstərilir.

Sosioloji tədqiqat gedişində əldə edilən məlumatlar hələ ümumiləşdirilmiş nəticələr çıxarmağa, meylləri aşkar etməyə, hipotezi yoxlamağa və tədqiqat proqramında qarşıya qoyulan vəziyyətləri 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

tövsiyyələr verilməlidir. Məhz bu vəzifələr empirik sosioloji tədqiqatın yekun mərhələsini təşkil edir.

Məlumatların emalı mərhələsi özündə aşağıdakı ardıcıl fəaliyyəti birləşdirir:

1) İnformasiyanın redaktə edilməsi və kodlaşdırılması;

Bu mərhələdə sosioloji tədqiqat gedişində əldə edilən informasiya yoxlanılır, vahid şəkllə salınır və formalaşdırılır.

2) İnformasiya 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 təsdiqləşdiyi 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 təhlilini, nəzəri nəticələri və praktiki tövsiyyələri birləşdirir. Nəticələr, təkliflər və tövsiyyələr konkret, real xarakterə malik olmalı, tədqiqat materiallarında əsaslandırılmalı, 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 çıxma biləcək sosial problemlərin aşkar edilməsi və onların həlli yolları və metodlarının işlənilməsi və hazırlanmasıdır. Əlbəttə, sosial problemlər həmişə olur və idarəetmə pillərindən asılı olaraq öz məzmunu və kəşginliyi ilə fərqlənirlər. Makro və mikrosistemlərin sosial situasiyaları da fərqli və bəzi halda eyni istiqamətli ola bilər. Mikroəviyyəli sosial problemlərin öyrənilməsində korporativ

daxili sosial inkişaf xidmətlərin böyük rolu vardır. Korporativ sosial siyasət çərçivəsində iş yerlərində, müəssisə daxili bölmələrdə əməyin mühafizəsi, peşə-ixtisas 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-integrativ 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. Bu cür çətinliklər bəzən kifayət qədər sadə vəziyyətlərlə izah edilir. Hər şeydən əvvəl, bu yeni tələblərin zəif öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Müasir şəraitdə buna həm də qərarların işlənilib hazırlanması mürəkkəbliliyi, həm də qəbul edilən qərar nəticələrinin çoxaspektliliyi, mümkün nəticələr haqqında məlumatların tam olmaması, bu nəticələrin ən azından təsəvvürdə canlandırılma bilmə qabiliyyətinin zərifliliyi də şərait yaradır. Bundan başqa dügün qərar qəbulu üçün əlverişli mühitin olmaması, proseslərin yüksək dinamikliyi, habelə qərarların işlənilib hazırlanması və icrası prosesində şəxsiyyətin rolunun mahiyyətə 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 edə bilər. 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 bilirlər. 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 işlənilib 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 işlənilib hazırlanması metodologiyasına yiyələnməsidir.

İqtisadiyyatın idarəedilmənin əsasını qərar təşkil etdiyinə görə, bu qərarın mövcud mühitə nə qədər uyğun olmasından da asılı olaraq iqtisadiyyatın səmərəliliyi müəyyən edilir. Mürəkkəb situasiyalarda qərarın keyfiyyəti rəhbərin biliyi, məharəti, təcrübəsi, bacarığı ilə müəyyən 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 çıxarır.

Əgər yaxın keçmişdə ayrıca götürülmüş fərdin və müəssisənin enerji təchizatı çox olmadığından qərarların işlənilib 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 stereotəmlərinə kor-korana 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 obyektivi 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 arzu olunan bir məhsula çevirən bir üsul, fəaliyyətlər ardıcılığıdır, alqoritmidir. Qərarların işlənilib hazırlanması texnologiyası isə menecerdə mövcud olan problem haqqında olan məlumat və informasiyaların dəqiq formalaşdırılmış qərara çevrilməsi prosesi ilə əlaqədardır.

Qərarların işlənilib hazırlanmasının riyazi nəzəriyyəsinin predmetinin real iqtisadi idarəetmə məsələsini onun analoqu ilə əvəz edilməsindən ibarətdir. Qərar qəbulu nəzəriyyəsinin metodoloji əsasını sistemli yanaşmanın elmi bazasının elementləri 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 məcmuyundan ibarətdir. Belə problemlərdən ən başlıcası idarəetmə problemidir. İdarəetmə problemində sistemli yanaşma və sistemli təhlili-idarəetmə nəzəriyyəsi, idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanması idarəetmənin informasiya texnologiyalarının nəzəri və element bazasını təşkil edir. İdarəetmədə vəzifə, problem qoyuluşunun dəqiqləşdirilməsi, qərarların işlənilib 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 problemlə 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 işlənilib hazırlanması paradigması, 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 nəzəriyyəsinə formulalar formalaşdırılmışdır ki, bu da problemlərin həllinin tətbiqi metodlarının işlənilib hazırlanmasını tələb edir. Bunun nəticəsi olaraq əməliyyatların tədqiqi ilə yanaşı tətbiqi riyaziyyatda geniş inkişaf etməyə başlamışdır.

Qərar qəbulu nəzəriyyəsinin tədqiqat obyektini kimi qərar qəbulu situasiyası və yaxud problemlə situasiyadır. Tədqiqat predmeti kimi isə problemlə situasiyalarda qərarların işlənilib hazırlanmasının ümumi qanunauyğunluqları, eləcə də problemlə 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 və qəbulu prosedurlarının qurulmasının təşkili və texnologiyası üzrə elmi əsaslandırılmış tövsiyələrin praktika üçün işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

Burada ən başlıca məsələ qərarların əmək kollektivlərinin sosial davranışına, mənafələrinə təsirinin öyrənilməsidir. Müasir qərar qəbulu nəzəriyyəsi və metodolo-

giyasının əsasını qərarların işlənilib hazırlanmasının kompleks konsepsiyası təşkil edir. Qərarların işlənilib 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 şəxsi baxımından problemi aradan qaldıraran məsələnin müvəffəqiyyətli həllinə gətirib çıxarır. Məqsədin mahiyyətini və həm də öz seçimlərini təhlil edən, qərar qəbul edən şəxs məqsədə çatma 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 ediləmsi haqqında inteqrasiyalı bir elmdir. Kibernetikanı idarəetmənin obyektləri və subyektlərinin spesifikasiyasından asılı olmayaraq idarəetmənin 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 köməyi ilə sosial sistem və proseslərin təhlilinin imkanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənir və buna görə də uyğun olaraq sosial idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyi yüksəldilir. Müxtəlif sosial, iqtisadi obyektlərin kəmiyyət xarakteristikalarının 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 etməyə imkan verir.

Dinamik sistemlərin idarə olunmasında istifadə olunan informasiyanın 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 ierarxiyaları 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 etməyə başlayır.

Problem anlayışı idarəetmə fəaliyyətində başlıca məsələdir. Problem – idarəetmə obyektinin mövcud və arzu olunan 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 işlənilib 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 ardıcılığı 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 icraçıları 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 yteirilir. Əməliyyat sonuna 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 formalaşdırıldığı və vəzifələrə doğru bölündüyü, lazımı icraçılara lazımı məqamda həvalə olunduğu məlum olur.

Bununla əlaqədar bölmə rəhbərinin işi qərar qəbul edənin işindən daha sadədir. Belə ki, bölmənin təyinatı öz spesifikasiyasına 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 geniş miqyaslı düşündükdə isə, əsas məsuliyyət təşkilatdakı problemləri 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 işlənilib 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 işlənilib hazırlanması aşağıdakı sistem səviyyələrində həyata keçirilir:

- 1) konseptual səviyyə:

Bu səviyyə bütövlükdə təşkilatın «faydalılığı» və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqədardır. Bu zaman qiymət ən ümumi informasiya əsasında müəyyən edilir. Əvvəlcə qərar qəbul edən şəxs problemin mahiyyəti haqqında ən ümumi informasiyadan istifadə edir, sonra isə bu ümumi informasiyanın əsasında problemi məzmunca təhlil edilir, problemin informasiya, resurs təminatı qiymətləndirilir, problemin nə dərəcədə prioritet olması barədə nəticəyə gəlinir, onların içərisində ən aktualı həll olunmaq məqsədilə seçilir. Bu tədqiqat səviyyəsində qərar qəbul edən şəxsin mülahizələrinə, qeyri-formal, evristik təhlilinə, müəyyən hissiyatlarına və 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 ardıcılığının müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. Əmək bölgüsü prinsipi əsasında qərarların işlənilib hazırlanmasının konseptual səviyyəsində təşkilata aid olan tabeçilikdə olan 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 hissələr bölür. Nəticədə konseptual səviyyədə problemin həlli və ya tapşırığın yerinə yetirilməsinin ümumi mənzərəsi yaranmış olur. İdarəetmədə konseptual səviyyədə buraxılan ilkin səhvlər heç bir növbəti mərhələnin fəaliyyəti ilə aradan qaldırıla bilməz. Bu səhvlər təşkilatın bağlanması 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) əməliyyat səviyyəsi:

Bu səviyyədə seçilmiş konseptual istiqamətdə məqsədə çatmanın «hərəkət qaydası» müəyyənləşdirilir, əməliyyatlar planlaşdırılır. Adətən bundan ötrü əməliyyatın modeli qurulur, obyektə və subyektiv amillərin təsiri qiymətləndirilir, alternativlər müəyyən edilir və səmərəliliyin qiymətləndiriləmsi əsasında alternativlərdən hansının seçilməsi haqqında qərar qəbul edilir. Əməliyyat səviyyəsində rəhbərin nəzərə aldığı amillərin ümumiləşdirmə dərəcəsi adətən konseptual səviyyədədən aşağıdır. Qərar qəbulu

üçün istifadə edilən informasiya idarəetmənin əməliyyat səviyyəsində daha genişdir. Əməliyyat səviyyəsini qərarların taktiki əsaslandırılması səviyyəsi adlandırmaq olar.

3) element səviyyəsi.

Bu səviyyə adətən icraçı həlqələrin səviyyəsidir. Burada icraçıların və resursların keyfiyyəti qiymətləndirilir. Təşkilati vahid kimi icraçı həlqələr müəyyən keyfiyyətlərə, icraçılar isə real peşəkar xarakteristikalara (biliklər, bacarıq, vəhdış, təcrübə və s.) malikdir. Bu, icraçıların bu və ya digər vəzifələri yerinə yetirə bilmək qabiliyyətini xarakterizə edir. İcraçıların bu keyfiyyətləri problemləri səmərəli realizasiya etmələri üçün, onların fəaliyyəti üçün obyektiv şərait yaratmaq üçün hələ azdır. İcraçı özü ona həvalə edilən işi yaradıcılıqla, sürətli və keyfiyyətli yerinə yetirməyi həvəslə istəməlidir. Bu peşəkar imkalar, texnikanın idarəedilməsindən prinsipial fərqi təşkil edir. İcraçının qərarı hər zaman onun şəxsi motivləri və təsəvvürlərinə əsaslanır. Rəhbər də öz növbəsində motivasiya metodunun köməyi ilə icraçının işinin uğurla yerinə yetirməsinə nail ola bilər.

İnsana həvalə edilən işə görə ona haqqın verilməsi, onun 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 gözlənilmədiyindən də yaxşı ola bilər.

Qeyd edək ki, əmək bölgüsü təşkilat üzvlərinin hər birinin qərar qəbulunda azadlığını nəzərdə tutur. Burada hər bir ayrıca subyektin fərdi riski qərar qəbulu zamanı müəyyənəddici rola malikdir. Bundan başqa, müxtəlif statuslu subyektlər üçün risk səviyyələri də fərqli olur. Buna görə də idarəedici həm də kadrların yerləşdirilməsi haqqında düzgün qərar qəbul etməlidir. Sosial qruplarda qəbul edilən qərar qrupun bütün üzvlərinin mənafeyinə uyğun gəlir. Əks halda bu qrupdaxili münaqişələrə səbəb ola bilər.

Problemlərin həlli də idarəetmə kimi qarşılıqlı əlaqədə olan mərhələlərin ardıcılığını özündə birləşdirən bir prosesdir. İdarəetmə qərarlarının işlənilməsinin qrup metodlarının təcrübəsi model tiplərini müəyənləşdirməyə imkan verir. Lakin

konkret situasiyadan asılı olaraq bu modellərdən biri seçilir. Bu modellər aşağıdakılardır:

1) Beyni hücumu;

Beyin hücumu – problemin qrup həllinin ilk tətbiq edilən metodlarındanındır. 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 beyni hücumu, əks beyni hücumu, ideyalar konfransı və s.

Beyni hücumu – qrupun problemlə situasiyanın həlli variantlarının axtarışına istiqamətlənmiş iş üsuludur. Bu metodun başlıca ideyası – qrup üzvləri tərəfindən irəli sürülən təkliflərin kifayət qədər çox olmasıdır. Beyni hücumda iştirak etmək üçün müxtəlif mütəxəssislər dəvət edilir.

Beyni 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 bir-birinə maneçilik törədirlər. Bununla əlaqədar olaraq ideyaların irəli sürülməsi və onların təhlili mərhələləri bir-birindən ayrılır. Bunun üçün iki qrup ayrılır:

- a) problem həllinin yeni variantlarını təklif edənlər;
- b) təklif olunan materialları emal edən komissiya üzvləri.

Ümumiyyətlə, beyni hücumu metodunda qrup işinin təşkili üç mərhələdən ibarətdir.

- a) problemin qoyuluşu;
- b) ideyaların irəli sürülməsi;
- v) 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:

- a) problem həllinin standart üsulları haqqında fikirlər irəli sürülməməlidir;
- b) təkliflərin sayı nə qədər çox olarsa, yeni və dəyərli ideyanın meydana çıxma ehtimalı da bir o qədər böyük olar;
- v) əgər problemin həlli tapılmırsa, onu hissələr bölmək gərəkdir;
- q) problemin həlli üzrə yalnız biliklər deyil, ideyalar tələb edilir;
- d) təklif olunan variantların mümkün nəticələri haqqında ideya irəli sürmək zaman baxımından gecikmiş olur.

Bundan başqa, ideyalar irəli sürülən zaman tənqidi qeydlər etmək, aralıq qiymətləri vermək, öz üstünlüyünü nümayiş etdirmək qadağandır. Beyni hücumu həyata keçirilən zaman qrupda könüllü atmosfer yaranmalıdır. Belə bir atmosfərə qrupun tərkibinin, rəhbərin davranışının da təsiri böyükdür.

İdeyaların qiymətləndirilməsi və seçilməsi ya beyni hücumu iştirakçıları tərəfindən, ya da xüsusi mütəxəssis qrupu tərəfindən həyata keçirilir.

2) Sinektika;

Sinektikanın əsasını amerikalı alim Y.Qordon qoymuşdur. Sinektika – peşəkar beyni hücumu xüsusi qrup tərəfindən həyata keçirilir. Belə qrupun bir qayda olaraq tərkibi sabitdir. Sinektika prosesində fəaliyyət ardıcılığı aşağıdakı kimidir:

- a) problemin özünün formalaşdırılması;

Problem rəhbər tərəfindən sifarişindən gələn qaydada formalaşdırılır;

- b) problemin dərinədən dərk edilməsi;

Keçmiş analoqları nəzərə almaqla iştirakçılar tərəfindən problemin qoyuluşu;

- v) 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;

v) differensiasiya prinsipi;

Sistem və ya obyekt elementlərinin parçalanması və bölünməsi;

q) 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;

j) idealizasiya, analogiya prinsipləri;

İdeal situasiyanın formalaşdırılması;

z) empatiya prinsipi;

Problemə kimincə nöqtəyi-nəzərindənə baxılması;

k) fantaziya prinsipi;

Problemin həllinə cəhdlə fantaziləşdirmə;

n) sadələşdirmə prinsipi;

Mahiyyətə gərəksiz faktların atılması, müəyyən edicilərinin saxlanması;

y) təsnifat prinsipi;

Problemin qrup tipinə aid edilməsi;

c) induksiya;

Ayrı-ayrı faktlardan ümumi təsdiqə doğru;

ç) deduksiya;

Ümumi qanunauyğunluqlardan məntiq qaydası ilə xüsusi nəticələrə doğru.

3) Marfoloji təhlil;

Marfoloji təhlil texnologiyası F.Svikki tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. Hər bir obyektə bir neçə xarakterik marfoloji 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 varinatları formalaşdırılır. Mahiyyətə gərəksiz varinatlar atılır, yerdə qalan varinatlar isə mümkün realizasiya predmeti kimi təhlil edilir.

Marfoloji təhlilin bazasını varinatların formalaşdırılması və təhllinin qaydaya salınması və sistemləşdirilməsi təşkili edir.

4) funksional dəyər təhlili;

Funksional – dəyər təhlli amerikalı alim L.Maylz tərəfindən 1961-ci ildə təklif edilmişdir. Onun əsas ideyası - problemin xüsusi məqsədli itsiqamətlə (maya dəyərinin aşağı salınması) struklaşdırılmasıdır.

Funksional – dəyər metodunun tətbiqində nəticələrə nail olmaq məsrəflər nöqtəyindən qiymətləndirilir, sonra isə yerinə yetirilən funksiyaların tələb olunan səviyyəsi saxlanılmaqla məsrəflərin aşağı salınması varinatları axtarılır.

Daha sonra isə xüsusi tədqiqatçılar qrupu tərəfindən funksional – dəyər təhlili təşkil edilir. Maya dəfərinin aşağı salınması lazım olan məhsulun bütövlükdə yerinə yetirdiyi əsas funksiyalar müəyyənləşdirilir. Xüsusi tədqiqat qrupu öz fəaliyyətini funksiya və məsrəflər matrisasının qurulması ilə reallaşdırır.

Sosial idarəetmə istər lokal və istərsə də makrosəviyyədə özünə məxsus meyarlara, qayda və prinsiplərə, metodlara malik olsalar 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. V.Verxovin, V.Zubkov. İqtisadi sosiologiya (rus dilində). Moskva, 2005.
2. T.Quliyev. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı, 2006.
3. K.Şahbazov, M.Məmmədov, H.Həsənov. Menecment, Bakı, 2008.
4. H.Hamitov. İnsanın fəlsəfəsi (rus dilində). M., 2002.
5. B.Rayzmerq. İqtisadiyyatda və idarəetmədə psixologiya (rus dilində). M., 2005.
6. Ə.Bayramov, Ə.Əlizadə. Psixologiya. Bakı, 1989.
7. Dj.Şermerori və digərləri. Təşkilati davranış (rus dilində).M., 2004.
8. Дж.К.Лофта Теория организации. М.2005.
9. L.İ.Lukiçeva i dr. Menedcment orqanizaüii. M.2012.
- 10.Г.Блумер. Коллективное поведение. М., 1994
- 11.Н.Смезер. М., 1994
- 12.А.Кравченко, В.Анурин. М., 2005
- 13.Sosioloqiə. Pod red. V.N. Lavrinenko. M., 2009
- 14.Ю.Г. Волков. Сосиология. М., 2008
- 15.К.Şahbazov, H.Həsənov, M.Mammədov. Bakı, 2007
- 16.R.Quliyev Sosiologiya. Bakı, 1995
- 17.Д.В. Кравчук. Сосиология. М., 2012
- 18.А.И. Кравченко Сосиология. М., 2011
- 19.Д.А.Кухарчук. М., 2012