

PSIXOLOGİYA

UOT 159

Zeynəb HƏCƏMOVA

AMEA Rəyasət Heyəti aparatının Katibliyinin rəisi

**HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS KONSEPSİYALARI VƏ
FUNKSİYALARI***

Heyətin idarə edilməsi ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmusudur, sistemidir. Heyət (latınca “personalis” – şəxsi, xüsusi) – idarələrin, müəssisələrin, təşkilatların bütün şəxsi tərkibi və ya bir peşə kateqoriyasına mənsub olan hissəsidir (məsələn, xidmətçi heyətdir). Başqa sözlə, “kadr” anlayışı tərkiblərinin əsas xüsusiyyətləri – işçilərin daimiliyi və ixtisası – “heyət” anlayışı üçün vacib hesab edilmir. Daimi və müvəqqəti işçilər, ixtisaslı və qeyri-ixtisaslı əmək təmsilçiləri **heyət** adlanır. İnsan resursları maddi və mənəvi nemətlər istehsalında insanların əmək qabiliyyətliliyini müəyyənləşdirən müxtəlif keyfiyyətlər toplusunu özündə əks etdirir və ictimai istehsalın inkişafında ümumiləşdirici insan amili göstəricisidir.

İdarəetmə tarixi və mədəniyyətinin yaranması təcrübəsi olduqca qədim dövrləri əhatə edir. Qədim dövrlərdə böyük təşkilatların yaranması açıq göstərir ki, həm idarəetmə, həm də qədim təşkilatlar indikindən daha çox idarəetmə strukturuna malik olmuş və fərqliliyi ilə seçilmişlər. İllər keçdikcə bəzi təşkilatların idarə edilməsi daha mürəkkəb, daha çətin olmuş, təşkilatlar özləri isə daha güclü və daha dayanıqlı olmuşlar. Dünya sivilizasiyası və şəhər mədəniyyətinin mühüm mərkəzlərindən biri, bizim eramızdan əvvəl IV minilliyə aid olan Mesopotamiyanın əsasını qoymuş və insanların həyat fəaliyyətinin xidmətini vermiş şumerlərdir. Mesopotamiyanın cənubu olan Şumerlər ölkəsinin, Türkiyə, Mərkəzi Asiya, qədim Misir kimi ölkələrin dövlət idarəçiliyi mədəniyyətinin tarixi də olduqca qədimdir. Bizim eramızdan əvvəl III minilliyə aid olan Şumerdə tapılmış saxsı lövhələrdə kommertiya sövdələşmələri və qanunları barədə məlumatlar verilmişdir. Bu da onu göstərir ki, qədim Şumerdə idarəetmə praktikası mövcud olmuşdur. Şərq idarəetmə mədəniyyəti daim zəka və biliyə müraciət etmişdir. O öz-özünü dərk etməyə, daxili etiqad zənginliyinə, intuitivizmə və irrasionalizmə istiqamətlənmişdir. *İntuitivizm* fəlsəfi bir qavram olaraq intuisiyanı ağıl, zəhin qarşısında üstün hesab edən fəlsəfi cərəyandır. İntuitivizmə görə biliyin, xüsusilə fəlsəfi biliyin qaynağı və təməli intuisiyadır. İrrasionalizm isə zəkanın, təfəkkürün idraki imkanlarının məhdudluğunu israr edən və intuisiyanı, hissi instinkti idrakin əsas növü kimi qəbul edən fəlsəfi təlimdir. Şərq mədəniyyətinin fenomenal sabitliyi, dərinliyi və daxili zənginliyi məhz bunlardan ibarətdir. Eyni zamanda, bu mədəniyyətdə təbiətə çox həssas münasibət formalaşmışdır. Qeyd etməliyik ki, şəxsiyyətin kamilləşməsi üçün insan münasibətləri harmoniyasına, insanların və dövlətlərin həyat keyfiyyəti və rifahına nail olunması üçün bir əsas olan idarəetmə mədəniyyəti yerdən kosmosadək baxışın və bəşəriyyətin inkişafının sonsuz imkanlarının yeni görünüşüdür.

Azərbaycan alimi, yaradıcılığı ensiklopedik səciyyə daşıyan Nəsirəddin Tusinin (1201-1274) idarəetmə mədəniyyəti ilə əlaqədar “*Əxlaqi-nasiri*” adlı əsərində söylədiyi fikirlər də xalqımızın idarəetmə mədəniyyətinin tarixinin qədimliyindən xəbər verir. Yaxın və Orta Şərq xalqlarının ictimai-fəlsəfi həyatında mühüm yer tutan Nəsirəddin Tusinin bu əsəri Azərbaycanın etik fikir tarixində mühüm hadisədir.

* Məqalə psixol. ü.f.d, dos. Müşviq Mustafayev tərəfindən çapa məsləhət görülüb.

İdarəetmənin inkişaf dövrləri. Müasir idarəetmə təcrübəsi cəmiyyətin müxtəlif inkişaf mərhələlərində heyətin idarə edilməsinin 3 əsas cəhətini xüsusilə qeyd etməyə əsas verir:

1. Sosial-siyasi cəhət – qruplarda ilkin idarəetmə heyəti ilə bağlı olan qaydanın yaradılması, təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi.

2. Maddi-iqtisadi cəhət – maddi nemətlər ehtiyatının axtarılması, onların istehsalı və yaradılan məhsulların idarəetmə qurumları tərəfindən bölünməsi;

3. Özünü təmin etmə cəhəti – rəqiblərdən, eləcə də hər cür gözlənilməz təbii və qeyri-standart vəziyyətlərdən çıxış yolları tapmaq məqsədilə insanların idarə olunması;

Ümumiyyətlə, idarəetmə nəzəriyyələrinin inkişafı, idarəetmə təcrübəsi aşağıdakı tarixi mərhələləri əhatə edir:

I mərhələ – qədim dövr. Bu dövr idarəetmənin 1-ci inkişaf dövrü olmaqla, ən uzunmüddətli olub, təxminən eramızdan 9-7 min il öncə başlayaraq XVIII əsrə qədər olan dövrü əhatə edir. İlk olaraq yunan filosofu Sokrat idarəetmənin xüsusi fəaliyyət növü olmasını qeyd etmişdir (e.ə. 470-399-cu il).

İdarəetmənin II mərhələsi – sənayeləşmə dövrüdür (1775-1890). İdarəetmə elminin yaranması və inkişafının tədqiqi bu dövrdə əsasən Adam Smitə məxsusdur. O, nəinki siyasi iqtisadiyyat sahəsinin klassik nümayəndəsidir, həm də idarəetmənin mahir bilicisidir.

İdarəetmənin III mərhələsi – sistemləşdirmə dövrüdür. Bu dövr 1895-1960-cı illəri əhatə edir. Bu dövrdə müxtəlif məktəblər, axınlar formalaşır, idarəetmə prosesləri müasirləşir, yüksək səviyyəli idarəetmə mütəxəssisləri, menecerlər yetişir. Menecment idarəetmə elmi kimi özünü təsdiq edir. İdarəetməyə bir elm kimi baxılması əsasən Frederik Uinslou Teylorə məxsusdur (1856-1915). Qərb alimlərinin fikrincə, 1911-ci ildə Frederik Teylor (1856-1915) **“Elmi idarəetmənin prinsipləri”** kitabını dərc etdirməklə ilk dəfə idarəetməyə elmi yanaşmanın əsasını qoymuşdur. O, bundan əlavə 13 kitabın **“İşəməzd sistemi”** (1895), **“Sex menecmenti”** (1903) kimi kitabların da müəllifidir. Onun məzarının üzərində “Elmi menecmentin atası” sözləri yazılmışdır. O həmçinin **“Fabrikin idarə olunması”** (1903) əsərini yazmaqla əməyin elmi təşkili məsələlərini ön plana çəkmişdir. **D.Makqreqor** XX əsrin ortalarında “X” və “Y” nəzəriyyələrini (idarəetmənin) irəli sürür. Məsələn, Yaponiyada, bir çox ölkələrdən fərqli olaraq, firma və şirkətlərin daxili münafişələrinin həll olunmasına daha böyük əhəmiyyət verilir. Yaponiyada insan resurslarına, şirkətdaxili stabilliyin təmin edilməsinə, resurslara qənaət edilməsinə, Amerikada isə maliyyə resurslarına, kapitalın dinamik inkişafına üstünlük verilir. Yaponlar insana iqtisadi, sosial, psixoloji, mənəvi tələbata olan bir tələbat kimi yanaşırlar. Ona görə də orada şirkət heyətini idarə etmək məharəti menecerin ən böyük üstünlüyü kimi qiymətləndirilir. Yaponlar “X” və “Y” nəzəriyyələrindən irəli gələn müddəalara özünəməxsus halda yanaşırlar. “X” nəzəriyyəsinə görə, fəhlələr öz təbiətinə görə tənbəldirlər, məsuliyyətsizdirlər və buna görə də onlar üzərində birbaşa nəzarət hökmən lazımdır. “Y” nəzəriyyəsinə görə isə tənbeçilikdə olan adamlar əməksevər və məsuliyyətlidirlər.

Ənənəvi nəzəriyyəyə görə isə iş normal insanın əleyhinə yönəldilmiş bir fəaliyyətdir və işçilər ancaq əməkhaqqı, pul almaq xatirinə işləyirlər. Ona görə də burada iqtisadi amilə, ciddi nəzarət rejiminə üstünlük verilir, lakin daimi nəzarət bəzən xoşagəlməz vəziyyət də yarada bilər. Ona görə də hələ keçən əsrin - XX əsrin əvvəllərində bir sıra Amerika biznesmenləri standart davranış modelinin zəifliyini hiss edərək insan keyfiyyətinə, insan münasibətləri modelinə üstünlük verməyi lazım bildilər. Burada insan hissiyyəti əsas etalon kimi götürülür.

Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri. İdarəetmənin inkişafına əsas təkan verən qüvvə İngiltərədə baş vermiş sənaye inqilabı olmuşdur. Amma idarəetmənin inkişafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. XIX əsrin əvvəllərində ABŞ yeganə ölkə idi ki, orada insan özünün milliyyəti və mənşəyi ilə bağlı problemləri unudaraq öz peşəsi üzrə iş tapa bilirdi. ABŞ dövləti yarandığı gündən təhsil

almaq istəyənləri ciddi dəstəkləmişdir. Təhsil, insanlar arasında intellektual səviyyənin yüksəlməsi, müxtəlif sahələrdə, eləcə də biznes sahəsində və idarəetmədə üstünlük yaradırdı. Bu və ya digər amillər iri istehsal sahələrinin meydana gəlməsinə səbəb oldu ki, bu da onların elmi yolla təkmilləşdirilməsini və yeni idarəetmə üsullarının tətbiqini tələb edirdi. Aşağıdakı idarəetmə məktəblərinin yaranıb müəyyən tarixi dövrləri keçməsi idarəetmənin tarixində əlamətdar hadisə kimi qiymətləndirilir:

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1886–1920).
2. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920 – 1950).
3. İnsani münasibətlər məktəbi (1930 – 1950).
4. Davranış qaydaları haqqında elmi məktəb
5. Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950 – indiyədək).

Elmi idarəetmə məktəbi idarəetmə elminin yaradıcısı hesab edilir. Onun nümayəndələrindən Frederik Uinslou Teylor, Henri Hant, Frenk Cilbert, Lillian Cilbert və başqalarını göstərmək olar. Bu məktəbin banisi Frederik Uinslou Teylor olmuşdur.

İdarəetmənin çox qədim olmasına baxmayaraq, o bir elm, təsərrüfatçılıq və tədqiqat sahəsi kimi nisbətən yenidir. Menecment termini hərdən idarəetmə ilə eyni mənada işlədilsə də, bunlar bir-birindən fərqli məfhumlardır. İdarəetmə daha genişdir və demək olar ki, bütün sahələrdə işlədilə bilər, lakin menecment isə idarəetmənin bir hissəsidir və yalnız sosial-iqtisadi proseslərdə işlədilir.

Menecment, sərbəst elm və fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrin əvvəllərində öz təsdiqini tapmışdır. Menecmentin inkişafına əsas təkan verən qüvvə İngiltərədə baş vermiş sənaye inqilabı olmuşdur. Amma idarəetmənin inkişafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. Məhz o vaxt, Amerikalı mühəndis-mexanik Frederik Uilson Teylor (1856-1915) özünün **“Elmi idarəetmənin prinsipləri”** kitabını dərc etdirmişdir. Elə o vaxtdan etibarən də menecment ənənəvi olaraq idarəetmə elmi və müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi qəbul edilir. Qeyd etməliyik ki, lokal və ya qlobal səviyyəli olmasından asılı olmayaraq idarəetmənin elmi-praktik əsaslarının düzgün müəyyənləşdirilməsi üçün fundamental araşdırmalar və analitik materiallar ortaya çıxarmaq, növbəti mərhələdə isə ona müvafiq taktiki və strateji əsaslar formalaşdırmaq zəruridir. Bu nöqteyi-nəzərdən müxtəlif sahələrdə idarəetmə ilə bağlı əsaslı tədqiqatlar aparın tədqiqatçı-alimlərin əsərləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə ictimai-iqtisadi münasibətlərin konkret məqsədəuyğun təşkil edilməsidir, tam bir sistemin ayrı-ayrı hissələri, ünsürləri arasındakı əlaqəni təmin edən yeni proses, əvvəlcədən nəzərdə tutulan və dərk edilmiş məqsədə nail olmaq, nəticələr əldə etmək üçün hər hansı konkret obyektə məqsədəuyğun təsir etmə vasitəsi, bütün obyektiv qanunlar sisteminin tələblərinin, habelə müasir cəmiyyətə xas olan ictimai, kollektiv və şəxsi mənafehlərin həyata keçirilməsi mexanizmidir. İdarəetmədə ən başlıca məqsəd və vəzifə cəmiyyətin obyektiv imkanlarından istifadə olunmasını təmin etməkdir. İdarəetmə əslində cəmiyyətin potensialından istifadə etmənin mühüm amilidir. Cəmiyyət özü də mürəkkəb bir sistemdir. İqtisadi, sosial, mənəvi inkişafın əlaqələndirilməsi, ayrı-ayrı adamların, kollektivlərin fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi, cəmiyyətdə baş verən bir çox sosial-iqtisadi münasibətlərin qaydaya salınması müəyyən problemlərin həlli ilə əlaqədardır. Bütün bunlar və digər məsələlər idarəetmə elmindən istifadə olunmasına, onun öyrənilməsinə olan tələbatı əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Ona görə də bəzən XX əsr elmi-texniki tərəqqi əsri olsa da, bəzən idarəetmə əsri adlandırılır. Lakin müasir dövrdə mürəkkəb texniki sistemlər, qurğular və axın xətlərinin təşkil olunmasına və idarə edilməsinə ehtiyac yaranmışdır.

İdarəetmə çoxcəhətli bir prosesi əhatə edir. O, cəmiyyətin bütün fəaliyyət dairəsi ilə əlaqədardır. Çünki hər bir idarəetmə mərhələsi nəticə etibarilə insanların fəaliyyətinin nizamlanması, qaydaya salınması, kiçik və böyük komplekslərin idarə olunması, bu isə istehsal, əmək

kooperasiyasının həyata keçirilməsi, habelə canlı əməklə istehsal vasitələrinin müəyyən qaydada əlaqələndirilməsi ilə bağlıdır.

İdarəetmənin konkret obyektləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) ayrı-ayrı kollektivlər, müəssisələr, təşkilatlar, kompleks xalq təsərrüfatı sahəsi;
- 2) bütövlükdə xalq təsərrüfatı və cəmiyyət;
- 3) cəmiyyətdə baş verən iqtisadi və siyasi, sosial, hüquqi və ideoloji proseslər.

İdarəetmənin üç əsas növü vardır:

a) cansız təbiətin idarə edilməsi, məsələn, maşınların, avadanlıqların, texnoloji idarə edilməsi;

b) canlı təbiətin, orqanizmin idarə edilməsi, məsələn, fizioloji, biokimyəvi və biofiziki idarəetmə;

c) şüurlu, sosial idarəetmə-cəmiyyətin idarə edilməsi.

Hər bir idarəetmə öz növbəsində müxtəlif sahələrə ayrılır. Məsələn, sosial idarəetmə özünə aşağıdakıları daxil edir: cəmiyyətin idarə edilməsi, dövlət idarəetmə sistemi, ictimai təşkilatların idarə edilməsi, heyətin idarə edilməsi və s. Bütövlükdə sosial idarəetmə sistemini üç iri sahəyə bölmək olar:

1. Siyasi idarəetmə.
2. İqtisadi idarəetmə.
3. Dövlət idarəçiliyi.

Cəmiyyətin həyatını maddi nemətlərin istehsalı təşkil edir. Ona görə də bilavasitə maddi nemətlər istehsalı, onun idarə edilməsi, habelə idarəetmənin bütün səviyyə və sistemlərdə subyekt olan işçilərin, daha konkret desək heyətin idarə edilməsi ən vacib məsələlərdən biridir. İdarəetmə münasibətlərinin təhlili idarəetmənin bir sıra metodoloji məsələlərini işləyib hazırlamadan mümkün deyildir. Metod dərk etmə yolu və tədqiqat vasitəsidir, obyekt dərk etmək üçün ayrı-ayrı insanların, kollektivlərin praktiki və nəzəri fəaliyyət bacarığı və hərəkət tərzinə bələd olmaq mütləq şərtidir. Metodun əsasını elmi nəzəriyyə təşkil edir. Elmi nəzəriyyə olmadan seçilmiş hər hansı bir metod lazımı səmərə verə bilməz və müəyyən metodlar sistemə əsaslanmadan idarəetmə münasibətləri, habelə müəssisə və cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi proseslər haqqında dəqiq və elmi fikir yürütmək olmaz.

İdarəetmə sahəsində daha çox ümumi metodlardan istifadə olunur. Ümumi metodlar da öz növbəsində universal metodlar və ya kompleks metodlar adlanır. Ümumi metodlara aşağıdakılar aid edilir: kompleks (sistem) halında yanaşma metodu, xalq təsərrüfatının sahələrarası mövqeyindən yanaşma metodu, optimallaşdırma metodu, müşahidə metodu, təhlil metodu, tarixi yanaşma metodu, deduksiya metodu, induksiya metodu, mücərrəd təkəkkür metodu.

İdarəetmənin ümumi, universal metodları ilə yanaşı konkret elmi metodları da vardır. Bunlara aiddir:

- informasiyaların toplanması, işlənilib hazırlanması metodu;
- iqtisadi-riyazi modelləşdirmə metodu;
- anket sorğusu metodu və s.

Heyətin idarə edilməsinin əsas konsepsiyaları və funksiyaları. Heyətin idarə edilməsi iqtisadi, sosial, hüquqi, təşkilati və psixoloji məsələləri əhatə edir. Heyətin idarə edilməsinə aşağıdakı aspektlər və istiqamətlər baxımından yanaşmaq olar:

1. İnsan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi.
2. İşçinin potensialının aşkara çıxarılması və fəaliyyətinin motivləşdirilməsi, stimullaşdırma.
3. Heyətin fəaliyyətinin təşkilatların iqtisadi nəticələri ilə əlaqələndirilməsi.
4. Heyətin idarə edilməsi təşkilatın iqtisadiyyatının tərkib hissəsi kimi.
5. İnsanın istehsal fəaliyyətinin təşkili baxımından.

6. İnsana, onun fəaliyyətinə iqtisadi, peşə-ixtisas, demoqrafiya, sinfi, sosial status, bioloji, mədəni, mənəvi dəyərlər sistemi baxımından yanaşılması.

Məhz yuxarıda sadalananlara əsasən heyətin idarə edilməsinin integrativ səciyyəyə daşıyan aşağıdakı konsepsiyaları ayırd edilir.

1. Sosioloji konsepsiyalar (sosial davranış, əmək davranışı, sosial qrup nəzəriyyələri, münaqişələr).

2. İqtisadi konsepsiyalar (işçi qüvvəsinin maddi stimulları, əmək bazarı problemləri, əmək kollektivlərinin təmin edilməsi və s.)

3. Psixoloji konsepsiyalar (işçinin dəyərlər meyli, mentaliteti, ünsiyyəti və davranışının psixozanalizi, əmək fəaliyyətinin psixologiyası və s.)

4. Əmək və sosial hüquq konsepsiyası (heyətin idarə edilməsinin müəyyən qanunlar, qaydalar çərçivəsində aparılması, əmək hüququ, tarif razılaşmaları, muzzdlu işçi və iş verən arasındakı hüquqi münasibətlər və s.)

İşçi heyətini idarə edərkən bu konsepsiyalar və müəyyən edən prinsiplər hökmən nəzərə alınmalıdır.

Rəhbərliyin sosial-psixoloji problemləri. Rəhbərliyin keyfiyyəti insanlarla işləmək qabiliyyəti ilə təyin edilir. Bu mühüm prinsip bütün idarəetmə səviyyələrində öz təsdiqini tapmışdır. Rəhbərliyin keyfiyyətinə təsir edən sosial-psixoloji amillərin vacibliyinə rəhbərin əməyinin kompetentləri, yəni aparat (digər müəssisə) işinin təşkili, qərarların hazırlanması və qəbulu, rəhbərlik metodlarının seçilməsi aid edilə bilər.

Rəhbərlik üslublarının idarəetmə metodları, mədəniyyəti və sənəti bir çox hallarda təsir gücünə malikdir. Rəhbərlik tiplərinin sosial-psixoloji klassifikasiyasına avtoritar (vahid, təkbəşinə), demokratik (kollegial) və liberal (hələldici) rəhbərlik tipləri aiddir. Hər bir rəhbərlik tipinin müsbət və mənfi cəhətləri vardır. Rəhbərin idarə etdiyi kollektivin əsasında əməl olunması olduqca vacib əhəmiyyət kəsb edən ən mühüm şərt müsbət sosial-psixoloji mühitin formalaşdırılmasıdır. Qeyd edək ki, idarəetmə prosesində işgüzar kommunikasiyanın (ünsiyyətin) rolu danılmazdır. Kommunikasiya mövcudluğu – müxtəlif idarəetmə həlqələri arasında əlaqə imkanındır. Kommunikasiya – ünsiyyət, fikirlərin, ideyaların, məlumatların və s. mübadiləsidir. Kommunikasiyanın bir sıra funksiyaları vardır:

- idarəedici;
- informativ;
- emotiv;
- faktik (kontakt yaratma) funksiya.

Fəaliyyətə sövqədici (inandırma, təlqin, əmr, xahiş), informativ (bu və ya digər xəbərlərin ötürülməsi), ekspressiv (emosional oyanma) və faktik (kontakt yaratma və saxlanma) funksiyaları da ayırd edilir. İşgüzar ünsiyyətin effektivliyi kollektivdə yaranan sosial-psixoloji təsərrüfat problemlərinin həllətmə qabiliyyəti, qeyri-standart vəziyyətlərlə rasionallıq, yüksək son nəticələrin əldə edilməsi ilə müəyyən olunur.

Kollektivdə konflikt şəraitinin aradan qaldırılması. Kollektivin sosioloji inkişafına uyğun olaraq şəxsiyyətlərarası münasibətlərin tənzim edilməsi çox mürəkkəb, lakin əhəmiyyətli və ən vacib məsələdir. Kollektivdə konfliktin əsasını qrupun müəyyən üzvləri arasında müxtəlif səviyyələrdə dərk edilən obyektiv və subyektiv ziddiyyətlər təşkil edir. Konfliktə girən adamlar onu həmişə emosional halətlər fonunda həll etməyə təşəbbüs göstərirlər. Bəs **konflikt şəraiti** özü nə deməkdir? Konflikt şəraiti dedikdə, konfliktin özü ilə yanaşı, onu şərtləndirən bütün səbəblər və şərtlər nəzərdə tutulur. Ən başlıca məsələ konfliktin mənəvi məzmunundadır, konstruktiv, yaradıcı, işgüzar xarakter daşımındadır. Bu cəhətdən konflikt konstruktiv və destruktiv funksiyalar daşıyır. Konfliktin konstruktiv funksiyası onda ifadə olunur ki, o, kollektivin inkişafının mənbəyinə çevrilir, yeni məqsədlərin, normaların və s. yaranması ilə nəticələnir. Əgər

konflikt kollektivdə qarşılıqlı münasibətləri pozur, qrup həmrəyliyini aşağı salırsa, sərvət meyllərinin vəhdətini zəiflədirsə, bu zaman o özünün funksiyasına görə destruktiv xarakter kəsb edir.

Konstruktiv konfliktlər, adətən, prinsipial mübahisələr, müzakirələr, disputlar, destruktiv konfliktlər isə xırda çəkişmələr, dedi-qodular, qalmaqallar və s. formalarda təzahür edir. İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilmə texnologiyası üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə prosesi müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatmaq üçün onun fəaliyyətinin icrasına xidmət edən bir prosesdir və bir sıra spesifik xüsusiyyətləri vardır. İdarəetmə prosesinin məhsuldar formada aparılması düzgün və zamanında verilmiş qərarlar, geniş informasiya və biliklər sisteminin, həmçinin məsuliyyət kimi müəyyən idarəetmə resurslarının mövcudluğunu tələb edir.

Konfliktin xarakteri qrupun (kollektivin) inkişaf səviyyəsi ilə bilavasitə bağlıdır. Hər bir qrup və ya kollektivdə konflikt üfüqi xətt üzrə - xidmət vəzifəsinə görə bərabər mövqeyə malik olan işçilər, şaquli xətt üzrə - xidmət vəzifəsinə görə müxtəlif mövqeyə malik olan işçilər arasında yaranı bilər. **“İşçi-işçi”** tipli konfliktlər üfüqi konfliktlərə, **“işçi-rəhbər işçi”** və ya **“işçilər-rəhbər işçi”** tipli konfliktlər isə şaquli istiqamətli konfliktlərə misal ola bilər. Konfliktin müxtəlif tipləri mövcuddur. Buraya əsl konflikt, təsadüfi konflikt, qarışıq konflikt, səhv başa düşülən konflikt, yalançı konflikt, latent (gizli) konflikt və s. daxildir. Bu konfliktlər mahiyyət etibarilə ya işgüzar, ya da şəxsiyyətlərarası konfliktlər kimi meydana çıxırlar. **Bəs görəsən kollektivdə konflikt şəraiti hansı səbəblər üzündən yaranır?** Müşahidələr göstərir ki, kollektivdə konflikt şəraitinin yaranması əksər hallarda rəhbər işçinin idarəedic-i-təşkilati iş sahəsindəki səhvlərindən irəli gəlir. Buna görə də rəhbər işçinin insanları idarəetmə sənətini mükəmməl öyrənməsi, sosiologiya, psixologiya və pedaqogika sahəsində öz biliklərini genişləndirməsi zəruridir.

Təəssüf hissi ilə qeyd etmək lazımdır ki, hər hansı bir kollektivə rəhbərlik edən şəxsdən soruşanda ki, “bu kollektivə rəhbərlik edə bilərsinizmi?” əksər şəxslər bu suala tərəddüd etmədən, düşünmədən “bəli” cavabını verirlər. Çünki onu bu zaman düşündürən kollektivin qayğıları deyil, daha çox **“əlimin altında filan qədər işçim olacaq”** xəyalı olur. Buna görə də **“təzə rəhbər”** ab-havası” gedəndən sonra kollektivdə narazılıq toxumları cücərməyə başlayır. Bu narazılıqlar böyüyərək iri həcmli konfliktlərə çevrilir.

“İşçi-rəhbər işçi” səviyyəsində konfliktlər, adətən, işçinin vətəndaşlıq, xidmət və şəxsi mövqeyi və nüfuzunun rəhbər işçi tərəfindən gözlənilməməsi şəraitində meydana çıxır. İşçinin vətəndaşlıq mövqeyi (hüquq qanunlarına uyğun olaraq onun şəxsiyyət kimi hüququnun, ictimai ləyaqətinin gözlənilməsi) rəhbər işçidən yüksək hüquq mədəniyyəti tələb edir. İşçinin xidmət mövqeyi də rəhbər işçidən çox asılıdır. O, işçinin xidmət funksiyalarını dəqiq müəyyənləşdirməli, onun işi üçün zəruri şərait yaratmalı, peşə biliklərini artırmağa və qabaqcıl əmək üsullarına yiyələnməsinə kömək etməlidir. İşçinin şəxsi mövqeyinin, xüsusilə hörmət və nüfuzunun möhkəmləndirilməsinə də rəhbər işçi həmişə qayğı ilə yanaşmalıdır. Bunlardan hər hansı birinin nəzərə alınmaması işçinin rəhbər işçiyə münasibətinin dəyişilməsinə səbəb olur və tədricən **“işçi-rəhbər işçi”** tipli konflikt şəraitinin yaranması ilə nəticələnir. Konfliktlərin meydana çıxmasında kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi sahəsində yol verilən nöqsanlar mühüm rol oynayır. Nisbətən yüksək vəzifə tutmaq üçün işçinin iddiası da həmin səbəblər içərisində əsas yer tutur. Konfliktin **sosial-psixoloji səbəbləri də müxtəlifdir**. Məsələn, **“işçi-işçi”** səviyyəsində meydana çıxan konfliktlərin bir çoxu işçilərin psixofizioloji, sosial-psixoloji və sosial-ideoloji baxımdan bir-birinə uyuşa bilməməsi zəminində meydana çıxır. Özlərinin müəyyən fiziki keyfiyyətlərinə, xarakterinə, marağına və ya sosial qiymətlərinə görə bir-birilə **“uyuşmayan”** iki işçi arasında bu tipli konfliktlərin olması qaçılmazdır.

Konfliktin hər bir iştirakçısı konflikt vəziyyətini özünəməxsus şəkildə təsəvvür edir:

a) konflikt iştirakçılarının özləri (öz motivləri, məqsədləri, imkanları və s.) haqqında təsəvvürləri;

b) əks tərəf (onun motivləri, məqsədləri, imkanları və s.) haqqında təsəvvürləri;

c) konfliktli münasibətin baş verdiyi mühit haqqında təsəvvürləri.

Aparılan sosial-psixoloji tədqiqatlar göstərir ki, konflikt iştirakçılarının mümkün hərəkətləri onların konflikt vəziyyəti haqqındakı təsəvvürləri ilə bilavasitə bağlıdır. Konflikt iştirakçıları öz hərəkətlərinin nəticələrini dərk etdikcə, onların konflikt şəraiti haqqındakı təsəvvürləri də dəqiqləşir. Rəhbər işçi konflikt şəraitini təhlil edərkən onu realitəsinə qiymətləndirməli və ondan düzgün **çıxış yollarını axtarib tapmalıdır**. Bunun üçün aşağıdakı cəhətlərə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır:

a) konfliktin yaranması üçün bəhanə kimi istifadə olunan halları fərqləndirmək, konfliktin əsas səbəblərini müəyyən etmək (konfliktin iştirakçıları, adətən, onun səbəblərini müxtəlif yollarla gizlədirlər);

b) konfliktin “işgüzar (obyektiv) zonasını” müəyyən etmək. Konfliktin nə dərəcədə (tutaq ki, işin təşkili, nə dərəcədə isə konfliktə girən şəxslərin) kollektivdəki işgüzar və şəxsi münasibətləri ilə əlaqədar olduğunun müəyyən edilməsi sosial-psixoloji baxımdan böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu, eyni zamanda həm şəxsiyyətlərarası konfliktin xarakterini müəyyən etmək, həm də onun təsir sahəsini qismən məhdudlaşdırmaq imkanı verir.

c) adamların konfliktə girməsinin subyektiv motivlərini aydınlaşdırmaq (bunun üçün işçilərin xüsusilə son dövrdə həyat yolunu bilmək, onların maraqlarını, tələbatlarını və s. öyrənmək zəruridir);

d) konflikt iştirakçılarının konkret hərəkətlərinin istiqamətini müəyyən etmək. Hər bir kollektivdə konflikt vaxtında və obyektiv surətdə aradan qaldırmaq üçün həmin kollektivin rəhbəri təsirli tədbirlər görməlidir. Təəssüf ki, indiki şəraitdə rəhbər işçi öz öhdəsinə düşən işin icrasını yerinə yetirmək əvəzinə, kollektiv arasında məqsədyönlü konfliktlərin yaranmasına şərait yaradır, kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlərin pozulmasına çalışır. Bu da kollektivi işgüzar zonadan uzaqlaşdırır, onların fikir birliyinin zəifləməsinə səbəb olur. Kollektivdə bu cür münasibətlərin yaranması rəhbər işçiyə sərf edir. Bu cür rəhbər işçiləri kollektiv qayğılardan daha çox şəxsi ambisiya düşündürür. Kollektivdə hər bir işçinin mədəni səviyyəsini nəzərə almaq lazımdır. İşçilərin mədəni səviyyəsi aşağı olduqda, hətta öz-özlüyündə çox əhəmiyyətli olan işgüzar konfliktlər belə, asanlıqla məhdud şəxsi konfliktlərə çevrilir. Çalışmaq lazımdır ki, kollektiv üzvləri bütün hallarda bir-birinə səmimi hörmət etsinlər, bir-birinin insanlıq ləyaqəti və nüfuzu ilə hesablaşsınlar, asanlıqla kiçilməsinlər, prinsipial olmayan məsələlərdə güzəştə gedə bilmək əzminə malik olsunlar. Kollektivdə sosial-psixoloji iqlimin optimallaşdırılması üçün konfliktin müsbət imkanlarından məharətlə istifadə etmək lazımdır.

İdarəetmə prosesi və onun həyata keçirilmə texnologiyası üzrə aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, idarəetmə prosesi müəssisə və təşkilatların son məqsədə çatmaq üçün onun fəaliyyətinin icrasına xidmət edən bir prosesdir və bir sıra spesifik xüsusiyyətləri vardır. İdarəetmə prosesinin məhsuldar formada aparılması düzgün və zamanında verilmiş qərarlar, geniş informasiya və biliklər sisteminin, həmçinin məsuliyyət kimi müəyyən idarəetmə resurslarının mövcudluğunu tələb edir.

Açar sözlər: *heyətin idarə olunmasının sosial-psixoloji xüsusiyyətləri, idarəetmə prosesində kommunikasiyanın rolu, idarəetmənin inkişaf mərhələləri, idarəetmənin metodologiyası, heyətin idarə olunmasının əsas funksiyaları*

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. Авдеев В. В. Психология решения проблемных ситуаций. М.: Феликс, 1992.
2. Quliyev T. Ə. İdarəetmə metodlarının təkmilləşdirilməsi. Bakı, 1989.
3. Bayramov Ə.S. Əlizadə Ə.Ə. Sosial psixologiya. Dərslik. Bakı: “Qapp-Poliqraf”, 2003.

Зейнаб ГАДЖАМОВА

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Резюме

В процессе управления пользуются различными понятиями, такими как ответственность, полномочия и власть. Функциональная организационная структура управления учреждением является наиболее распространенной формой управления. Организация охватывает все сферы предприятия и играет важную роль в осуществлении последующих процессов. Ключевым фактором деятельности управления является направление работников предприятия к выполнению поставленных целей и обеспечение их эффективного осуществления.

Ключевые слова: *социально-психологические особенности управления, роль коммуникации в процессе управления, этапы развития управления, методология управления, основные функции управления персоналом*

Zeynab HAJAMOVA

THE BASIC CONCEPTIONS AND FUNCTIONS OF STAFF MANAGEMENT

Summary

In the process of management different notions such as responsibility, powers and administration are used. The functional organization structure of institution management is the most spreaded function of management. Organization covers all the spheres of enterprise and plays an important role in implementation of the going processes. The key factor of management is direction of enterprise workers towards realization of the goals put and providing their efficient realization.

Keywords: *socio-psychological characteristics of management, role of communication in managerial process, development stages of management, management methodology, the main functions of the staff management*