

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

i.e.n.,b.m., N.F.Axundova

TƏŞKİLATI DAVRANIŞ

Dərs vəsaiti

Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyinin 14.05. 2014-cü il tarixli
586 sayılı əmri ilə təsdiq edilmişdir

Bakı - 2014

Elmi redaktor: i.e.d., prof. **K.A.Şahbazov**

Rəyçilər: i.e.d., prof **A.R.Babayev**
i.e.d., prof **A.H.Səmədov**
i.e.n., dos. **A.A.Ələsgərova**

**Axundova N.F. Təşkilati davranış. Dərs vəsaiti. Bakı:
“İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı – 2014.- 132 səh.**

Dərs vəsaiti təşkilati davranış kursunun qısa icmalını əhatə edir. Vəsaitdə insan davranışı və təşkilatın idarə edilməsinin nəzəriyyə və metodları nəzərdən keçirilir, insanın əmək şəraitində davranışına dair olan suallar analiz edilir. Vəsait ali tədris ocaqlarının tələbələri, menecment sahəsində fəaliyyət göstərən rəhbər və mütəxəssislər, həmçinin təşkilati davranışı öyrənən şəxslər üçün nəzərdə tutulub.

©Axundova N.F. – 2014

©İqtisad Universiteti - 2014

Giriş

Müasir dünyada baş verən proseslər- ətraf mühitin dəyişilməsi, iqtisadiyyatın beynəlmilləşməsi, ikinci nəsil informasiya texnologiyalarının tətbiqi, istehlakçıya əsaslanaraq keyfiyyətin idarə edilməsi, işçilərin müxtəlifliyinin tanınması və onların idarə edilməsi idarəçilik paradigmasının dəyişilməsinə səbəb olub. Yeni yanaşma təşkilatda şəxsiyyətin birinciliyini tanıyır. İşə gəlmiş individ öz davranışına dair bir sıra məhdudiyyətləri qəbul edir. Bu məhdudiyyətlər təşkilatın normaları, korporativ davranış kodeksi tərəfindən diktə edilir. XX əsrdə işə gətürən şəxs əməkdaşlarla mənəvi müqavilə imzalayırdı. Bu müqaviləyə görə, təlimatların yerinə yetirilməsi və təşkilata sədaqət göstərilməsi müqabilində işçi məşğulluq, karyera inkişafı, maddi mükafatlandırılmaya dair qarantiyalar əldə edirdi.

Müasir dövrdə işə gətürən şəxs üçün işçinin biliyi, onun icraçılıq intizamından və instruksiyaları yerinə yetirmək hazırlığından daha vacibdir. Öyrənmək bacarığı hər şeydən daha çox qiymətləndirilməyə başlayır. Bunun nəticəsində işə gətürən şəxslər və işçilər arasında münasibətlər dəyişir.

Təşkilati davranışın məğzi individlərin, qrupların, təşkilatların davranışının sistematik, elmi analizindən ibarətdir. Bu zaman əsas məqsəd xarici mühitin təsirini nəzərə almaqla təşkilatın və individin fəaliyyətini inkişaf etdirməkdir. Təşkilati davranış qarşıya qoyulan məqsədlərin yerinə yetirilməsi və təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması məqsədilə individlərin, qrupların davranışının öyrənilməsi və formalaşdırılmasını nəzərdə tutur. Təşkilati davranış çoxtərkipli nizama malikdir, belə ki, o digər nizamlardan (təşkilati nəzəriyyələr, psixologiya, sosial psixologiya, menecment, heyətin idarə edilməsi) götürülmüş prinsip, metodlardan istifadə edir. Öz növbəsində təşkilati davranış idarəçilik nizamlarının bütöv kompleksinin öyrənilməsi üçün əsas rolunu oynayır. Təşkilati davranış qrup daxilindəki

şəxsiyyətə, onun davranışına istiqamətlənir: qrup daxilində insanlar, onların hissləri, yeniliklərin qəbulu, ətraf mühitə reaksiya.

Təşkilat daxilində insan davranışının idarə edilməsi elm və incəsənətin vəhdətini özündə ehtiva edir. Bu nəzəri və praktiki fəaliyyət möhkəm elmi təmələ əsaslanır. İnsanların idarə edilməsi incəsənəti istənilən sahədə fəaliyyət göstərən təşkilatda inkişafın, keyfiyyətin yüksəldilməsinin, effektivliyin artırılmasının vacib şərtidir.

Bu tədris vəsaitinin məqsədi təşkilati davranış sahəsində effektiv qərarlar qəbul etməyə qadir olan ixtisaslaşmış menecerlərin formalaşmasına yardım etməkdir. Bununla əlaqədar, vəsaitin əsas vəzifəsi mühüm nəzəri mövqelərin mənimsənilməsi və heyətin idarə edilməsilə bağlı praktik vərdişlərin işlənilib hazırlanmasıdır.

Mövzu 1. Təşkilati davranışın mahiyyəti

Təşkilati davranış - elmin nisbətən gənc sahəsidir. Bu sahə 50 il əvvəl ABŞ-da yaranmışdır. Praktiki tədqiqatların ayrıca bir fənni kimi, təşkilati davranış, 1959-cu ildə R.Qordon və D.Hauell tərəfindən dərc edilən hesabatdan başlayır. Onların gəldiyi nəticəyə görə, psixologiya, bir akademik fənn kimi rəhbər işçilərin tələbatını ödəyə bilmir. R.Qordon və D.Hauell nəzəri nəticələri təcrübədə tətbiq edərkən, bir sıra çətinliklərlə qarşılaşmışdılar. Ona görə də ayrı-ayrı insanların və qrupların təşkilatlarda davranışları sahəsində tədqiqatlar, qiymətləndirmə, proqnozlaşdırma, məsləhət təcrübələrinə əsaslanan yeni bir yanaşma tələb olunurdu.

Təşkilati davranış öz-özlüyündə çox mürəkkəb fəndir, belə ki, o, digər fənlərin də (təşkilatçılığın nəzəriyyəsi, ümumi və sosial psixologiya, menecment, heyətin idarə edilməsi, sosiologiya, psixologiya) prinsip və metodlarına istinad edir.

Təşkilati davranışın mahiyyəti, ətraf mühitin təsirini nəzərə almaqla, təşkilatın fərdi davranışını və fəaliyyətini anlamaq, qabaqcadan proqnozlaşdırmaq və təkmilləşdirmək məqsədilə, fərdlərin, qrupların, təşkilatların davranışının sistematik şəkildə elmi təhlilə cəlb olunmasından ibarətdir.

Bu fənnin qarşısında dörd vəzifə durur:

-təsvir (əməklə bağlı müxtəlif situasiyalarda insanların davranışının sistematik təsviri);

-dərkətmə (müəyyən şəraitdə fərdlərin etdiyi hərəkətlərin izahı);

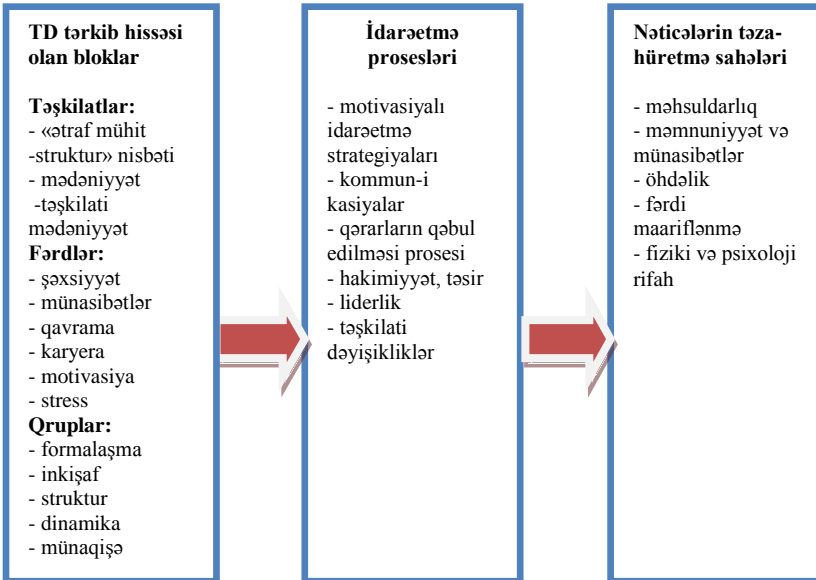
-proqnozlaşdırma (vəziyyəti qabaqcadan görmək qabiliyyəti və menecerin peşəkar biliyi, habelə intuisiyası əsasında onun inkişaf etdirilməsi);

-müəyyən hadisə və proseslərin idarə edilməsi (iş prosesində insanların davranışının idarəedilməsi bacarığına yiyələnmə və onların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması yollarının axtarılması).

Beləliklə, demək olar ki, təşkilati davranış - insanın əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün əldə edilən biliklərin praktiki istifadəsi məqsədilə, təşkilatlarda insanların (fərdlərin və qrupların) davranışını öyrənən bir elmdir.

Hal-hazırda, əvvəlki texnoloji imkanlar özlərini doğrultmur. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, bu fənnin qarşısında dörd vəzifə vardır: təsviretmə; dərkətmə; proqnozlaşdırma; müəyyən hadisə və proseslərin idarə edilməsi. Belə bir ehtimal var ki, bu yanaşma üsulu tətbiq edilərkən işçilərə daimi psixoloji təzyiq göstəriləcək, onların hüquq və azadlıqları pozulacaqdır. Lakin, eyni zamanda, rəhbər işçilərin özləri də daim ictimai nəzarət altında olurlar, təşkilati davranışın mahiyyəti isə - təşkilat və onun işçiləri arasında qarşılıqlı faydalı əməkdaşlığın təmin edilməsidir.

Təşkilatlar müxtəlif qüvvələrin qarşılıqlı əlaqəsi prosesində formalaşır. Bu qüvvələri ayrı-ayrı bloklar şəklində təqdim etmək olar (şəkil 1.1).



Fəaliyyətin son nəticələri, adətən, üç əsas meyara müvafiq olaraq təyin edilir: müəssisənin fəaliyyət göstəriciləri, işçilərin məmnunluq dərəcəsi və fərdi yüksəlmə, inkişaf.

Təşkilati davranış sisteminin təməlini onun fəlsəfəsi təşkil edir. Bu fəlsəfə iki mənbəyə əsaslanır: faktiki şərait və dəyər şərtləri.

Menecerlər təşkilati davranış sistemi ilə əlaqədar onun daha üç əsas elementinin - şəxsi baxış, missiya və məqsədlərin daxil edilməsinə görə məsuliyyət daşıyırlar. Fəlsəfi dəyərlər, şəxsi baxış, missiya və məqsədlər artan konkretlik iyerarxiyasını təşkil edirlər. Mədəniyyət formal təşkilatı əks edir. Buraya onun siyasəti, strukturu, prosedurları, xarici sosial və mədəni mühiti də daxildir. Qeyri-formal təşkilatı da nəzərə almaq lazımdır. Formal və qeyri-formal təşkilatlar, kompaniyanın müxtəlif elementlərini səmərəli, effektiv komanda şəklində birləşdirən bir «yapışqan» hesab edilə bilər.

İdarəetmə fəaliyyəti bunu nəzərdə tutur ki, menecerlər, müəyyən rəhbərlik üslubunu əsas tutaraq, yüksəkkeyfiyyətli əmək fəaliyyətinə nail olmaqdan ötrü, özlərinin kommunikativ bacarıqlarından və qrup dinamika biliklərindən istifadə edirlər. Bu məsələnin müvəffəqiyyətli həlli, təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün, işçiləri lazımi dərəcədə motivasiya etməyə imkan verir.

Səmərəli təşkilati davranış sistemi əməkdaşların yüksək səviyyəli motivasiyasına imkan verir ki, bu da eyni zamanda, həm qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağa, həm də hər bir fərdin öz əməyindən razı qalmasına imkan yaradır.

Təşkilati davranış modelləri - hər bir kompaniyanın menecerlərinin hərəkətlərini müəyyən edən, rəhbərliyin təfəkküründə dominant olan inanc sistemidir. TD-nin ilk modelləri Duqlas Mak Qreqor və Aleksandr Maslov tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. Əsas modellər aşağıdakı şəkildə göstərilib.

Təqdim edilmiş modellər son 100 il ərzində idarəetməyə praktiki yanaşmaların təkamül sırasını yaradır. Aydındır ki, mo-

del statik ola bilməz. O, zamanın tələbinə uyğun olaraq, dəyişməlidir. Model seçimi həm daxili amillərdən (fəlsəfə, baxış, məqsəd və missiya), həm də xarici mühit amillərinin təsirindən asılıdır. Modelin səmərəliliyi əksər hallarda konkret vəziyyətlə bağlıdır.

Təşkilati davranış öz-özlüyündə çoxsaylı ideya və yanaşmaları cəmləşdirən çox mürəkkəb sahə olsa da, onun ümumi modelinin yaradılması üçün, koqnitiv və bixevioristik yanaşmalardan, eləcə də sosial təlimə (*social learning*) əsaslanan nəzəri elementlərdən istifadə etmək olar.

| Modelin xarakteristikası | Modellər | | | |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| | Avtoritar | Qayğı | Dəstəkləyici | Kollegial |
| Modelin bazisi | Hakimiyyət | İqtisadi resurslar | Rəhbərlik | Tərəfdaşlıq |
| Menecmentin istqamətlənməsi | Səlahiyyətlər | Pullar | Dəstək | Müştərək iş |
| İşçilərin istiqamətlənməsi | Tabeçilik | Təhlükəsizlik və imtiyazlar | İş tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi | Məsuliyyətli davranış |
| İşçilər üçün psixoloji nəticə | Birbaşa müdirdən asılılıq | Təşkilatdan asılılıq | İdarəetmədə iştirak | Mütəşəkkillik |
| İşçilərin tələbatının ödənilməsi | Mövcudluğunda | Təhlükəsizliyində | Statusunda və tanınmasında | Özünü reallaşdırma-da |
| İşçinin əmək prosesində iştirakı | Minimal | Passiv əməkdaşlıq | Oyanmış stimullar | Orta səviyyəli həvəslənmə |

Şəkil 1.2

Koqnitiv yanaşma insan davranışının pozitiv və könüllü aspektlərini vurğulayaraq, gözləmələr, tələbat və mükafatlandırma kimi anlayışlardan istifadə edir. Koqnitiv yanaşmanın əsas elementi olan **idrak** (*cognition*) - müəyyən məlumatın qavranması aktıdır. Bu yanaşma çərçivəsində idrak aktları davranışı öncəliyin və insanın təfəkkür tərzini, onun ətraf mühiti qavraması, problemlərin həlli və informasiyanın dərk edilməsi prosesinə bir töhfə funksiyasını yerinə yetirir.

Nəzəri koqnitiv yanaşmanı nümayiş etdirmək üçün Eduard Tolmenin klassik əsərindən istifadə etmək olar. Tolmen deyirdi ki, davranış təhlilin bir elementi ola bilər, lakin o başa düşürdü ki, davranış məqsədə doğru istiqamətlənib, yəni hər hansı bir məqsədə nail olmağa yönəldilib. Laboratoriya şəraitində təcrübələr aparən Tolmen belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, heyvanlar hadisələri müəyyən ardıcılıqda gözləməyə vərdiş edirlər. Məsələn, müəyyən siqnala cavab olaraq, heyvanlar özlərini elə aparırlar ki, sanki onlar yemək gözləyirlər.

Tolmen bunun nəticəsi olaraq ehtimal etmişdir ki, öyrədilmə prosesi elə bir gözləmədir (*expectancy*) ki, onun sonunda müvafiq hadisə baş verir. Belə koqnitiv gözləmə konsepsiyasına əsasən, heyvan məqsəd haqqında düşünür, onu tanıyır, bilir və dərk edir. Beləliklə, Tolmen və koqnitiv yanaşma tərəfdarı olan digər alimlər hesab edirlər ki, davranış belə idrak aktları ilə daha yaxşı izah edilir.

Müasir psixoloqlar xüsusi olaraq qeyd edirlər ki, koqnitiv konsepsiyalar beyində baş verənlər haqqında açıqlamalardan ibarət deyil; onlar yalnız davranışı təsvir etmək üçün istifadə edilən terminlərdir. Başqa sözlə desək, koqnitiv və bixeviorist nəzəriyyələr, ilk baxışdan göründüyü və bəzən təqdim olunduğu kimi, bir-biri ilə bir o qədər də ziddiyyət təşkil etmirlər.

Həm nəzəri inkişafda, həm də eksperimental tədqiqatlardakı uğurlar nəticəsində psixologiyada, bəzilərinin «koqnitiv partlayış» adlandırdıqları bir hadisə baş vermişdir. Təşkilati davranışa tətbiq edildikdə, koqnitiv yanaşma, ənənəvi olaraq, təhlilin qavrama, şəxsiyyət və münasibətlər, motivasiya və məqsədyönlülük kimi sahələrində üstünlük təşkil edir.

Bixeviorist yanaşmanın kökləri tarixin dərinliklərinə, İvan Pavlov və Con B. Uotsonun əsərlərinə gedib çatır. Bixeviorizmin pionerləri və onların sələfləri olan psixoloqlar əlçatmaz ağılı deyil, müşahidə edilən davranış formalarının öyrənilməsinin vacibliyini qeyd edirdilər. Onlar, «stimul-reaksiya» (S-R) prin-

sipinə əsaslanan, insan davranışının izahı üçün dəqiq müəyyən-
ləşdirilmiş klassik eksperimentlərdən istifadə edirdilər.

Müasir bixeviorizm öz başlanğıcını B.F.Skinnerin əsərlərindən götürür. O hesab edirdi ki, erkən bixevioristlər daha mü-
rəkkəb operant formalarını deyil, davranışın cavab formalarını
(stimullardan irəli gələn davranış formalarını) izah etməyə kö-
məklik göstərmişdirlər. Başqa sözlə desək, S-R yanaşması fiziki
refleksləri izah etməyə köməklik edir. Məsələn, əgər insanı san-
caqla iynələsən (S), o dik atılar (R), yaxud əgər onu diz qapa-
ğından azca aşağı astaca olaraq vursan (S), o ayağını uzadar (R).
Beləliklə, dəqiq müəyyənləşdirilmiş şərtlər üzrə keçirilmiş sı-
naqların köməyi ilə, Skinner aşkar etmişdir ki, nəticələr, davra-
nışın əksər formalarını onu yaradan stimuldan daha yaxşı izah
edə bilirlər. İstənilən nəticəni əldə etmək üçün orqanizm ətraf
mühitlə təmasda olmaq məcburiyyətindədir. Operant şərtlənmə
zamanı əvvəlki stimul müəyyən davranışı doğurmur; o, həmin
davranışı «daxil etmək» üçün bir siqnaldir. Skinnerə görə, davra-
nış onun öz nəticələrinin funksiyasıdır.

Burada qeyd etmək vacibdir ki, bixevioristik yanaşma mü-
hit haqqında təsəvvürlərə əsaslanır. Alim iddia edir ki, düşüncə,
gözləntilər və qavrama kimi koqnitiv proseslər mövcud ola bilər,
lakin onlar, davranışa nəzarət və onun haqqında qabaqcadan
xəbər vermək, eləcə də onu idarə etmək üçün vacib deyillər.
Lakin bəzi bixeviorist alimlər düşünürlər ki, bu cür yanaşma
çərçivəsində koqnitiv dəyərlərə də yer vardır. Belə ki, son illərdə
sosial öyrənmə (*social learning*) yanaşması yaranmışdır ki,
burada həm koqnitiv, həm də bixevioristik yanaşma an-
layışlarından istifadə edilir.

Koqnitiv yanaşmanı - mentalistlikdə, bixevioristik yanaş-
manı isə determinizmdə günahlandırırtdılar. *Sosial öyrənmə* ya-
naşması koqnitiv psixologiya və bixeviorizmin nailiyyətlərini
izah etməyə çalışır.

Qeyd etmək lazımdır ki, sosial öyrənmə yanaşması bixe-
vioristikdir. Ona əsasən, davranış təhlil edilə bilər. Buna baxma-

yaraq, sərt və ya radikal bixeviorizmdən fərqli olaraq, sosial öyrənmə yanaşması iddia edir ki, insanlar şüurludur və onların davranışları məqsədyönlüdür. Həmçinin, bu yanaşma çərçivəsində ehtimal edilir ki, dəstəkləyən amillərin mövcudluğu üçün, insanlar ətraf mühiti dərk edir, onu dəyişdirir və qururlar. Eləcə də qeyd edilir ki, öyrənmə zamanı qaydaların və simvolik proseslərin əhəmiyyəti böyükdür. Məşhur amerikan alimi Albert Banduranın əsəri bu yanaşmanı daha yaxşı təsvir edir.

Bandura izah edir ki, «əsasən, məhz öz fəaliyyətləri nəticəsində, insanlar ətraf mühitdə elə şərait yaradırlar ki, o, cavab olaraq, insanların davranışına təsir edir. Davranışdan irəli gələn təcrübə, həmçinin qismən də olsa, insanın kim olacağını və nə edə biləcəyini müəyyən edir; bu da öz növbəsində, onun sonrakı davranışına təsir edir».

Təşkilati davranış - elmin yeni və inkişafda olan bir sahəsidir. O, qanuni şəkildə, eklektik formada insan davranışına artıq mövcud yanaşmaların ən yaxşısını götürə bilər. Ənənəvi olaraq, təşkilati davranış haqqında yazan müəlliflərin əksəriyyəti humanist koqnitiv yanaşmanı qəbul edirdilər. Lakin son bir neçə ildə təşkilati davranışa həsr edilən nəzəri və eksperimental tədqiqatlarda bixevioristik modellərdən daha çox istifadə olunur.

Bu nəzəri yanaşmaların təqdim olunması səbəbi ümumilikdə insan davranışı adlanan mürəkkəb fenomenin qiymətləndirilməsi ilə bağlı deyil, həmin proseslərin daha yaxşı dərk edilməsi ilə əlaqəlidir. Təşkilatda insan davranışının dərk edilməsi - təşkilati davranışın konseptual modeli qarşısında duran olduqca vacib bir məqsəddir. Dərketmədən əlavə, iki arzuolunan məqsəd də vardır: proqnozlaşdırma və nəzarət. Təşkilati davranış sahəsi insan resursları üzrə müasir menecerlər üçün bazis rolunu oynayır. Beləliklə, təşkilati davranış konseptual modelinin məqsədi - insan resursları davranışının əvvəlcədən proqnozlaşdırılması və idarə edilməsidir.

Təşkilati davranışın dərk edilməsi üçün ən vacib olanı koqnitiv yanaşmadır. Bixevioristik yanaşma da fənnin dərk edil-

məsinə yardım edə bilər, lakin ehtimal etmək olar ki, bu yanaşmanın qabaqcadan xəbərvermə və nəzarət üçün “hazırladığı” töhfə daha vacibdir. Məsələn, Eduard Torndayk tərəfindən aşkar edilən klassik səmərə qanununa əsaslanan bixevioristik yanaşmaya görə, pozitiv və dəstəkləyici nəticələri ortaya qoyan təşkilati davranışın özünü biruzə vermək sürəti daha sonra güclənəcək, neqativ nəticə və ya cəza gətirən təşkilati davranış isə, getdikcə zəifləyəcək və ona daha nadir hallarda rast gəlinəcəkdir. Beləliklə, təşkilati davranışı ətraf mühitin situasion amillərinin idarə edilməsi əsasında, qabaqcadan görmək və ona nəzarət etmək olar.

Əgər təşkilati davranışın konseptual modelinin köməyi ilə hər üç məqsədə, yəni anlama, qabaqcadan görmə və nəzarətə nail olmaq tələb edilirsə, bu halda həm koqnitiv, həm də bixevioristik yanaşma həyati vacib əhəmiyyət kəsb edir. Bundan əlavə, koqnitiv istiqamətlənmiş daxili səbəb amilləri və bixevioristik şəkildə istiqamətlənmiş xarici mühit amilləri də mühümdür. Başqa sözlə desək, həm koqnitiv, həm də bixevioristik konsepsiyaları özündə birləşdirən sosial təlim yanaşması təşkilati davranış üçün yararlı konseptual model ola bilər ki, o da dərk etmə, proqnozlaşdırma və nəzarətə köməklik edə bilər.

Təşkilati davranışda menecerlər vacib rol oynayırlar. Bildiyimiz kimi, menecerlər - təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə digər insanların vasitəsilə nail olan insanlardır. Menecerlər qərar qəbul edir, resursları cəmləyir, başqalarının fəaliyyətini koordinasiya edir və onu təşkilatın məqsədlərinə çatmaqdan ötrü yönəldir. Eyni zamanda, **təşkilati** ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün nisbətən daimi əsaslarla fəaliyyət göstərən iki və ya daha çox insanın koordinasiya olunan ittifaqı kimi başa düşmək olar.

XX əsrin əvvəllərində fransız sənayeçisi Q.Fayol yazırdı ki, bütün menecerlər beş əsas idarəçilik funksiyasını yerinə yetirirlər. Onlar planlaşdırır, təşkil, rəhbərlik, koordinasiya və nəzarət edirlər. Hal-hazırda bu funksiyalar əsasən planlaşdırma, işin təşkili, motivasiya və nəzarətdən ibarətdir.

1960-cı illərin sonunda Q.Mintsberq, menecerlərin işini dərindən tədqiq edərək, belə nəticəyə gəlmişdi ki, onlar bir-biri ilə sıx əlaqədə olan bir sıra rolları “ifa edirlər”. Menecerlər şərti olaraq üç qrupa bölünürlər.

Birinci qrupa, təşkilatda fərdlərarası münasibətlərin və işçilərin qarşılıqlı əlaqələrinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar olan rollar daxildir (təbəçilikdə olanların fəaliyyətinin motivasiyası, koordinasiyası, səlahiyyətlərinin ötürülməsi, formal nümayəndəlik: mərasimlərdə, təltiflərdə iştirak etmə, və s.).

İkinci qrupu lazımi informasiyanın toplanması, emalı və ötürülməsi ilə bağlı məlumatlandırma təşkil edir.

Üçüncü qrupa isə bilavasitə idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə əlaqədar olan rollar daxildir. Bir qayda olaraq, menecerlər yeni layihələrin və qərarların təşəbbüskarları kimi çıxış edir və onlar gözlənilməz dəyişikliklər və ya böhran yarandıqda, qərarların dəqiqləşdirilməsinə, resurslardan istifadəyə görə məsuliyyət daşıyırlar. Menecerlər danışıqlarda iştirak edirlər və qəbul olunan qərarlara və onların yerinə yetirilməsinə görə də cavabdehirlər.

Menecerlərin işini xarakterizə etmək üçün onların, öz vəzifə borclarını yerinə yetirməkdən ötrü malik olduqları peşəkarlıq keyfiyyətlərini araşdırmaq lazımdır. R.Kats bu peşəkarlıq keyfiyyətlərinin üç növünü ayırır: texniki ustalıq, ünsiyyət ustalıq, konseptual ustalıq.

Beləliklə, menecerlərin yerinə yetirdikləri funksiyaların, onların təşkilatda rolunun və işi uğurla yerinə yetirmək üçün lazım olan ustalığının təhlili, bu mütəxəssislərin bilavasitə insanlarla işləmək, onların hərəkətlərinin səbəblərini müəyyən etmək, gələcəkdə davranışlarını və onun sosial-iqtisadi nəticələrini proqnozlaşdırmaq baxımından olduqca vacibdir.

Təşkilatda işçilərin davranışını təhlil etmək və proqnozlaşdırmaq bacarığı, menecerlərin səmərəli işi üçün ən vacib keyfiyyətdir. Son zamanlarda həmin sahədəki biliklərin əhəmiyyəti daha da artıb ki, bunun da bir sıra səbəbləri vardır. Müəssisələrin

sərt rəqabət şəraitində davam gətirmək, istehsalın sabit inkişaf perspektivlərini təmin etmək cəhdləri, onları yeni texnika və texnologiya, innovasiya proseslərinin tətbiqi haqqında düşünməyə məcbur edir ki, bu da insanlarla işi daim təkmilləşdirməyin vacibliyini şərtləndirir. Yeni əmək motivasiyası və əxlaqının formalaşması, yeniliklərlə bağlı riskin sahibkarla bölüşməyə hazırlıq, daim dəyişən istehsal şəraitinə uyğunlaşmaq üçün kadrların perspektiv inkişafı məsələləri gətirdikcə daha böyük diqqət tələb edir. Təbiidir ki, insanların işini yeni əsaslarla qurmaq üçün peşəkar intuisiyaya malik olan və müxtəlif şəraitlərdə insanların davranış formalarını yaxşı bilən, hazırlıqlı mütəxəssislərə ehtiyac vardır.

Mühazirə № 2. Təşkilat - bir sistem kimi

Təşkilat - ümumi məqsədə və ya məqsədlər sisteminə nail olmaq üçün, fəaliyyətləri planlı olaraq koordinasiya edilən insanların şüurlu surətdə birləşməsidir. Təşkilatın mövcud olmasından ötrü aşağıdakı şərtlər lazımdır:

- özünü qrup sayan iki və ya daha çox insanın olması.
- bütün qrup üzvləri üçün ümumi məqsədin mövcudluğu.
- hamı üçün vahid olan məqsədə nail olmaq üçün digərlərinin fəaliyyətini mobilizasiya, koordinasiya edən, istiqamətləndirən qrup üzvlərinin mövcud olması.

Təşkilatın xarakteristikası:

- məqsəd
 - hüquqi status
 - daxili əlaqələndirmə və xarici mühitlə əlaqələnmə sistemi.
- Beləliklə, təşkilat idarəetmə obyektidir. İdarəetmə obyektini kimi, təşkilat, ayrı-ayrı, lakin bir-biri ilə əlaqəli elementlərdən ibarət olan bir sistemdir. Təşkilat xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olan açıq bir sistemdir.

Formallaşma nöqteyi-nəzərindən təşkilatlar formal və qeyri-formal təşkilatlara bölünürlər.

Mülkiyyət hüququ baxımından təşkilatların özəl, dövlət, bələdiyyə və digər növləri olur.

Fəaliyyətinin nəticələri nöqteyi-nəzərindən təşkilatlar kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları formasında olurlar.

Miqyas nöqteyi-nəzərindən təşkilatlar kiçik, orta və iri müəssisələrə bölünürlər. Təşkilatlar istehsal sektorundan da asılı olaraq müvafiq şəkildə qruplaşdırıla bilər.

Təşkilatların tipindən asılı olmayaraq, onların hər birində sosial və iqtisadi əlaqələr mövcuddur. Sosial əlaqələrə aşağıdakılar daxildir:

- fərdlərarası və qrup münasibətləri;
- idarəetmə səviyyələri arasında münasibətlər;
- qeyri-formal qrupların və ictimai təşkilatların fərdə (individa) münasibəti.

İqtisadi əlaqələrə aiddir:

- maddi həvəsləndirmə sistemi;
- qəbul edilən qərarlara görə məsuliyyət;
- imtiyazlar, üstünlüklər, mükafatlandırma sistemi.

Hər bir təşkilat yalnız müəyyən məqsədlərə nail olmağa deyil, həmçinin özünü təşkilatlandırmağa can atır, buna görə də müvafiq idarəetmə sistemini formalaşdırır. İş növlərinin qruplaşdırılması üsulları və bu işləri birləşdirən təcəvül xətlərinin qurulması təşkilati strukturu əmələ gətirir. Buna görə də təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə, ona təsir edən daxili və xarici amillərə cavab vermək qabiliyyətində olacaq bir struktur seçmək lazımdır. Ən yaxşı struktur - təşkilata xarici mühitlə səmərəli əlaqələr qurmaq, əməkdaşlarının cəhdlərini məhsuldar və məqsədyönlü işlərə doğru istiqamətləndirmək, müştərilərin tələbatlarını təmin etmək və məqsədə yüksək səmərəliliklə çatmaq imkanı verən strukturdur.

Təşkilati struktur - təşkilatın sxemi, onun şaquli və üfüqi quruluşudur. İstənilən təşkilat şaquli və üfüqi istiqamətlər üzrə

qurulur. Üfüqi quruluş - şöbə və bölmələr, şaquli quruluş isə - vəzifə iyerarxiyası və tabeçilik sistemidir.

Şirkətin təşkilati strukturu, ilk növbədə, onun ayrı-ayrı bölmələri arasında dəqiq müəyyən edilmiş əlaqələrin qurulmasına, hüquq və məsuliyyətin bölüşdürülməsinə istiqamətlənib. Təşkilati struktur hər hansı bir donmuş vəziyyətdə olmur, o, daim dəyişir və şəraitə müvafiq olaraq təkmilləşdirilir.

Təşkilatlanma prosesi - təşkilatın strukturunun yaradılması deməkdir. Hər hansı bir şirkətin təşkilati strukturu - həmin şirkətin formal sxemidir. Bu sxem üzrə iş tapşırıqları bölünür, qruplaşdırılır və koordinasiya edilir.

Təşkilati strukturun yaranma mərhələləri:

1. Təşkilatın üfüqi xətt üzrə geniş bloklara, şöbələrə, departamentlərə bölünməsi. Xətti və qərargah şöbələrinin müəyyən edilməsi. Xətti şöbələr əsas fəaliyyət növlərinə aiddir (məsələn, istehsal, marketinq, maliyyə). Qərargah şöbələri köməkçi fəaliyyət növlərinə aiddir (məsələn, kadrlar şöbəsi, hüquq şöbəsi və s.).

2. Təşkilatın şaquli bölgüsü, müxtəlif vəzifələrin səlahiyyət nisbətlərinin təyin edilməsi.

3. Vəzifə borclarının müəyyən edilməsi.

Səlahiyyətlər - təşkilatın ehtiyatlarından, resurslarından məhdud istifadə, menecer vəzifəsinə xas olan əmrr vermə və onun yerinə yetirilməsini tələb etmə hüququdur. Həm xətti, həm də qərargah səlahiyyətləri mövcuddur. Xətti səlahiyyətlər – bilavasitə müdirdən tabeçiliyində olan işçiyə ötürülən səlahiyyətlərdir. Xətti səlahiyyətlərin ötürülməsi idarəetmə səviyyələrinin iyerarxiyasını yaradır. Bu proses **sklyar** proses adlanır.

Qərargah səlahiyyətləri bunlardır: tövsiyə edilən, mütləq razılaşdırılan və paralel səlahiyyətlər.

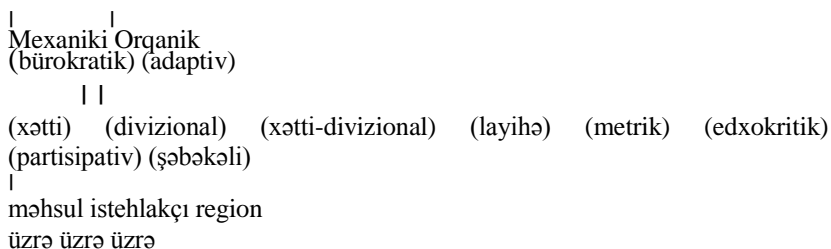
Səlahiyyətlərin ötürülməsi - onların yerinə yetirilməsi məsuliyyətini öz üzərinə götürən şəxsə vəzifə və səlahiyyətlərin verilməsi deməkdir. Səlahiyyətlər ötürülə bilər, məsuliyyət isə ötürülə bilməz. Rəhbər hər zaman yerinə yetirilən tapşırığa

görə məsuliyyət daşıyır. İdarəetmə səviyyəsi artdıqca, məsuliyyətin həcmi də artır.

Vahid müdir prinsipi ondan ibarətdir ki, hər bir işçinin bir müdiri olmalıdır.

İdarəetmə norması - menecerin səmərəli şəkildə rəhbərlik edə biləcəyi işçilərin optimal sayıdır.

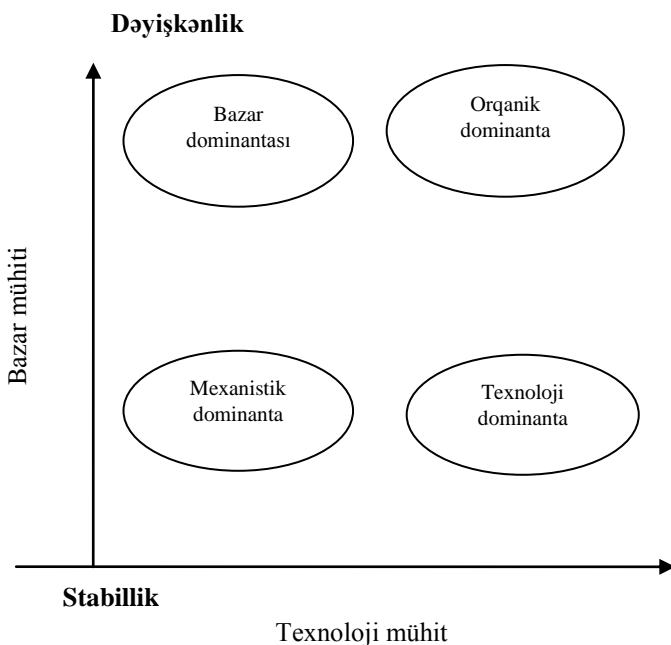
Təşkilati strukturlar



Şəkil 2.1

Təşkilati strukturların inkişafında müəyyən meylləri aşkar etmək olar. Belə ki, bu zaman iyerarxik-piramidal strukturlardan çevik-partisipativ strukturlara keçid baş verir. Təşkilati sistemlərin təkamülünün təhlili müəyyən tipizasiyanı nəzərdə tutur. Bu məsələnin həllinə çoxsaylı yanaşmaların mövcud olmasına baxmayaraq, fikrimizcə, aşağıdakı təsnifat formasını qəbul etmək mümkündür. Bu təsnifat forması xarici mühitin təsiri ilə də uzlaşır.

Hər bir təşkilat xarici mühitdə fəaliyyət göstərir və ondan asılıdır. «Təşkilat - xarici mühit» modeli təşkilata elə xarici mühitdən asılı olan bir sistem kimi yanaşır. Modelin əsas parametrləri - bazar mühiti və təşkilatın texnoloji mühitidir. Təşkilatın bazar və texnoloji mühitlə əlaqəsi nöqtəyi-nəzərindən dörd növ təşkilat seçilir: mexanistik, orqanik, bazar ominantasına və texnoloji dominantaya malik təşkilatlar.



Şəkil 2.2

Mexanistik strukturun xarakteristikası: yüksək ixtisaslaşma dərəcəsi, dəqiq iyerarxiya, yüksək mərkəzləşmə, sərt departamentləşmə.

Adaptiv strukturun xarakteristikası: əks-mərkəzləşmə, yüksək idarəetmə normaları, çarpaz-funksional əməllər.

Mexanistik strukturlar bürokratik, yəni funksional və divizional strukturlara əsaslanırlar.

Funksional struktur - təşkilati sxemdir və burada oxşar sahələrin mütəxəssisləri eyni qruplarda birləşirlər.

Divizional struktur elə bir təşkilati strukturdur ki, buraya yarımavtonom biznes-vahidlər və ya bölmələr daxildir. Divizional strukturlar məhsul, region və istehlakçı üzrə bölünürlər.

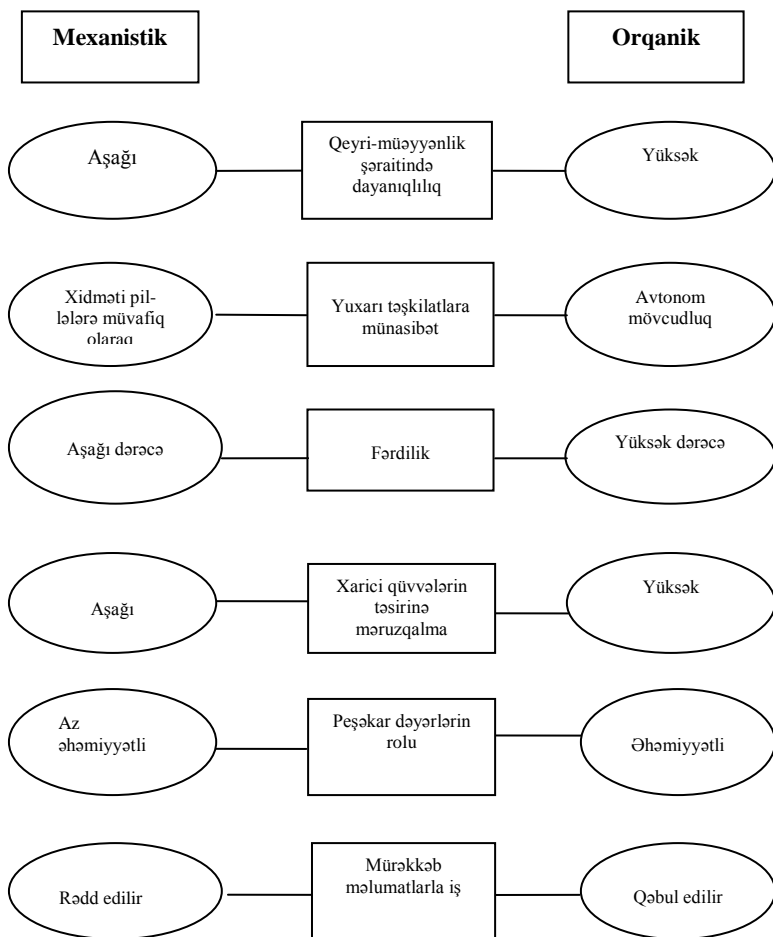
Adaptiv strukturlar - layihə və matritsa tipli olurlar. İdarəetmənin layihə strukturu - müvəqqəti strukturudur. O, konkret xarakterli kompleks məsələnin həlli üçün yaradılır (layihənin işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması). İdarəetmənin layihə strukturunun mahiyyəti - təyin olunmuş müddətdə, təyin edilmiş keyfiyyətlə və bu məqsədlər üçün ayrılmış maddi, maliyyə və əmək ehtiyatları çərçivəsində, mürəkkəb layihənin həyata keçirilməsi üçün müxtəlif ixtisaslı ən peşəkar əməkdaşların bir komandada toplanmasından ibarətdir.

Matritsa strukturu - əksər hallarda, layihə strukturunun bu şirkət üçün daimi olan xətti-funksional idarəetmə strukturu ilə üst-üstə düşməsi deməkdir. Bəzi hallarda belə struktur divizion strukturun tədricən modifikasiyası nəticəsində əmələ gəlir. O, funksional strukturun divizional struktur ilə üst-üstə düşməsi nəticəsində də meydana gələ bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu zaman matritsa strukturlarına keçid, bir qayda olaraq, bütün şirkəti deyil, onun hər hansı bir hissəsini əhatə edir. Adətən, layihələr təkrarlananda, matritsa idarəetmə strukturlarından istifadə edirlər. Lakin onlar rutin səciyyəli struktur olmamalıdır.

Tipindən asılı olmayaraq, hər bir təşkilat eyni toplumda yarımsistemlərə malikdir: istehsalat, ötürücü, izləyici (monitorinq), nəzarətedici, idarəedici.

Aşağıda mexanistik və orqanik təşkilatların xarakteristikaları verilib.



Şəkil 2.3

Ümumilikdə, biznes paradigmasının (əsas modelinin) dəyişməsi haqqında da danışmaq olar. Belə ki, müəyyən vaxtda ona əlaqəli layihələr məcmusu nöqtəyi- nəzərindən baxmağa başlayırlar. Belə yanaşma üsulu müasir biznesin digər xüsusiyyətini də əks etdirməyə imkan verir. Bu zaman dəyişkən ətraf mü-

hitdə çevik davranış kimi əsas strateji rəqabət üstünlüyü meydana çıxır.

İdarəetmə strukturunun formalaşması zamanı insan amilinin həlledici rolunu yadda saxlamaq vacibdir. Fərdi və qrup maraqlarını da unutmamaq olmaz.

Biz insan fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edən, global dəyişikliklər dövründə yaşayırıq. Dəyişikliklər bilavasitə biznes, təşkilatların fəaliyyəti, təşkilatın rəhbərliyi qarşısında tələblər, təfəkkür tərzinə aiddirlər.

Dünyada mövcud olan bütün cəmiyyətlərin sosial-iqtisadi inkişafının əsas meyillərini göstərmək zəruridir.

Məşğulluğun keyfiyyətinin dəyişməsi. Əvvəllər köməkçi və təminədiçi sayılan fəaliyyət növləri indi daha çox əsas fəaliyyət növlərinə çevrilirlər. Xidmətlərin yaradılması və təklif edilməsi üzrə işlər daha çox əhəmiyyət kəsb edir.

İnnovasiya xarakter daşıyan yüksək texnologiyalar və xidmət industriyası iqtisadi inkişafın təminatında daha böyük rol oynayırlar. Həm texnikada, həm də müştərilərə münasibətdə reallaşan yenilik imkanları iqtisadiyyatın əsas aparıcı qüvvəsi olaraq rasionallaşmanı əvəz edir.

Təşkilatın mahiyyəti dəyişir, xidmət və inteqrasiya konsepsiyası ön plana çıxır. Maddi resurslar, bazarların yaxınlığı və s. bu tipli amillər nou-xau, korporativ ruh, innovasiya qabiliyyəti və əməkdaşlıq kimi reallıqların müqabilində öz üstünlüklərini itirirlər. Yenilikləri və dəyişiklikləri qavramaq bacarığı üstünlük təşkil etməyə başlayır. Bu meyillər təşkilatın inkişaf məntiqi və idarəetməsində dəyişikliklər aparmaq ehtiyacının yarandığını dərk etməyə imkan verir. İndustrial və ya elmi məntiqin əvəzinə postindustrial menecment məntiqi gəlir ki, o da dörd elementlə xarakterizə olunur:

1. Yenilik qabiliyyəti öz əhəmiyyətinə görə rəşional reallaşma qabiliyyətini üstələyir ki, bu da, təbii ki, insan resurslarına xüsusi münasibətin yaranmasını tələb edir.

2. Keyfiyyət üstünlüyü.

3. İnsan resurslarının mərkəzi rolu.

4. Təşkilatın innovasiya qabiliyyətinin qeyri-maddi investisiyaların keyfiyyəti və həcmindən asılılığının dərk edilməsi (heyətə, rabitə sisteminə və s. qoyulan investisiyalar). Təhsil konsepsiyası tədricən ön mövqeyə keçir.

Texnoloji innovasiyaların həyata keçirilməsi üçün nəzəri biliklər həlledici əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. Bu biliklərin həcmi o qədər böyük olur ki, onlar artıq keyfiyyət sıçrayışını təmin edirlər.

XX əsrin sonlarında bəşəriyyət özünün yeni inkişaf mərhələsinə - informasiya cəmiyyətinin qurulması dövrünə qədəm qoymuşdur. Yeni cəmiyyətin formalaşması zamanı maddi istehsal, dünyagörüşü, məişət və təhsil, incəsənət və mədəniyyət kimi məfhumlar radikal dəyişikliklərə məruz qalırlar. Beləliklə, fəaliyyətin yalnız formaları deyil, mahiyyəti də dəyişir.

XX əsrin ikinci yarısı və üçüncü minilliyin əvvəli mütəxəssisləri təşkilata yeni tərzdə yanaşmağa məcbur etmişdir. Unikal şirkətlərin yaradılması probleminin həllinə yanaşma üsullarından biri təşkilatı əvvəlcədən təyin edilmiş qaydalar üzrə işləyən donmuş bir forma kimi deyil, canlı orqanizm, müəyyən bioloji sistemin bir təzahürü kimi qəbul etməyi nəzərdə tutur. Biznes transformasiyasının bioloji modeli təşkilatın bir sıra elementlərinə yönəldilmiş dörd əsas prosesin reallaşmasını nəzərdə tutur:

1) Reyfreyminq - təşkilatın şüurunda dəyişikliklər, təşkilatın öz mahiyyətini və nəyə nail ola bilmək qabiliyyətini dərk etməsi.

2) Restrukturizasiya - rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa yönəldilib. Hər şeydən əvvəl, bu, xarici mühitin diqtə etdiyi kimi, təşkilatın davranış üslubunda ediləcək dəyişikliklərdir.

3) Canlanma - ətraf mühitin inkişafı ilə birgə təşkilatın da inkişaf etməsini nəzərdə tutur.

4) Yeniləşmə, şirkət əməkdaşlarının yeni biliklərə və bacarıqlara yiyələnməsi ilə əlaqədardır.

İnkişaf etdikcə təşkilatlar bir neçə mərhələdən keçərək dəyişir, ətraf mühitə adaptasiya olurlar. Səmərəli rəhbərliyin təmin edilməsi üçün rəhbər hazırda təşkilatın hansı mərhələdə olmasını bilməlidir. Məhz bu səbəbdən təşkilatın həyat mərhələləri haqqında anlayış geniş yayılmışdır. Hər bir təşkilatın özünün xarakterik mərhələləri vardır. Aşağıdakı variant B.Z.Milner tərəfindən təklif edilmişdir:

1) Sahibkarlıq mərhələsi (yaranma). Məqsədlər dəqiq deyil, resurslar məhduddur. Təşkilat xarici mühit üçün heç bir təhlükə yaratmır. İdarəetmə sistemi mövcud deyil, yalnız həvəs vardır. İmkanlar həyati təhlükədən üstündür.

2) Kollektivizm mərhələsi (uşaqlıq). İnnovasiya prosesləri gedir, təşkilatın missiyası formalaşır, idarəetmə sisteminin yaranma prosesi başlanır, resurs çatışmazlığı hiss olunur. Təşkilatın əsas məqsədi özünü qoruyub saxlamaqdır.

3) İdarəetmənin formalizasiyası mərhələsi (gənclik). Təşkilatın strukturu sabitləşir, həm innovasiya, həm də sabitlik xüsusi önəm kəsb edir, məhsulun çeşidi genişlənir, bazar segmentlərinin tutulması və istehlakçıların cəlb edilməsi baş verir, planlaşdırma, büdcənin tərtibi, proqnozlaşdırma işləri qaydaya düşür, yeni mütəxəssislərin işə qəbulu artır. Əsasən xalis gəlirin həcmünün ümumi məsrəflərə nisbəti ilə ölçülən səmərəliliyə diqqət yetirilir.

4) Uzunmüddətli strukturun işlənilib hazırlanması mərhələsi (yetkinlik). Məhsul buraxılışı artır, istehsalın tipi dəyişilir, yeni inkişaf imkanları üzə çıxır, rəqabət güclənir, təşkilat həddindən artıq irimiqyaslı struktura çevrilir. Artım templəri azalır, xarici təsirə məruz qalan təşkilat əvvəlcədən qarşıda qoyulan məqsədlərdən uzaqlaşır.

5) Tənəzzül mərhələsi. Rəqabət nəticəsində təşkilatın istehsal etdiyi məhsula, yaxud xidmətlərə olan tələb və onun bazarda payı azalır. Mərhələ bitir, lakin biznes-proses hələ də başa çatmır. Gəlirlilik və onun səmərəliliyi aşağı düşür, yüksək kadr axıcılığı, əsassız strategiya, qeyri-səmərəli motivasiya və nəzarət sistemləri, əməkdaşların yeni ideyaları qavramaması müşahidə

olunur. Əgər vaxtında müəyyən tədbirlər görülsə, təşkilatın yenilənməsi və dirçəlişi mümkündür.

Hər bir təşkilat xarici və daxili mühitin amillərinin təsiri altında fəaliyyət göstərir. Daxili mühit dedikdə, təşkilatın həyat fəaliyyəti proseslərini müəyən edən bütün daxili amillərin məcmusu başa düşülür. Daxili mühit bütün təşkilat növləri üçün ümumi olan müxtəlif funksional sahələrdən ibarətdir. Təşkilatın daxili mühitinin funksional sahələri istehsalat funksiyası, maliyyə və uçot, kadrlar, ETTKİ, satış, logistika, məhsulun bazara çıxarılması, məlumatlandırma funksiyası, planlaşdırma və nəzarətdən ibarətdir. Daxili mühitin əsas amilləri məqsəd, struktur, texnologiya, vəzifə və insanlardır.

Hər bir təşkilat müəyyən mühitdə yerləşir və fəaliyyət göstərir. Xarici mühit, təşkilatı resurslarla qidalandıran bir mənbədir. Təşkilat daim xarici mühitlə əlaqədə olaraq, özünün mövcudluğunu təmin edir. Lakin xarici mühitin resursları sonsuz deyil və onlara həmin mühitdə yerləşən digər təşkilatlar da iddialıdırlar. Ona görə də təşkilat, ola bilər ki, xarici mühitdən lazımı resursları ala bilməsin. Bu, onun potensialının zəifləməsi və bir çox neqativ proseslərin yaranması təhlükəsindən xəbər verir. Təşkilatın əsas vəzifəsi xarici mühitlə elə əlaqələr qurmaqdır ki, bu, onun potensialının açılmasına, qarşıda duran məqsədlərə çatmağa və uzun müddət ərzində müvafiq şəkildə fəaliyyət göstərməyə şərait yaratsın. Təşkilat mütəmadi olaraq dəyişən ətraf mühitə adekvat münasibətdə olmalıdır. Xarici mühit hər bir təşkilata bilavasitə və dolayısı yolla təsir göstərir. Bilavasitə təsir mühiti təchizatçı, material, kapital, insan, qanunverici və dövlət orqanları, istehlakçı və rəqiblərdən ibarətdir. Dolayısı təsirə malik mühitə texnologiya, iqtisadiyyatın vəziyyəti, sosial-mədəni və siyasi amillər, yerli əhali ilə münasibətlər daxildir.

Mövzu 3. Şəxsiyyətin təşkilatda inkişafı

Şəxsiyyət - fərdin bütün xarakteristikalarının nisbətən sabit təşkilatı forması, onun unikallığını müəyyənləşdirən xüsusiyyətlər sistemidir. Şəxsiyyət dedikdə, insana dünyanı aktiv dərk edib, dəyişmək imkanı verən, əlaqəli, dayanıqlı keyfiyyətlər sistemi başa düşülür. Bu keyfiyyətlərin bir hissəsi anadangəlmə, digərləri isə sonradan əldə edilən keyfiyyətlərdir.

Şəxsiyyət özünü davranış vasitəsilə ifadə edir. İnsanın davranışı xasiyyət etibarilə sabit və ya qeyri-sabit (nevrotik) olur. Özünə və öz daxili aləminə (introversiya), yaxud da ətrafdakılara (ekstraversiya) istiqamətlənmiş vahid davranış xüsusiyyətləri dörd temperament növünü əmələ gətirir: xolerik, sanqvinik, fleqmatik və melanxolik. Adətən, temperamenti – psixikanın xarakterini müəyyən edən, anadangəlmə xüsusiyyətlərlə bağlı olan tarazlıq dərəcəsi, emosional çeviklik kimi başa düşürlər.

Xolerik - çılğın, hövsələsiz bir insandır. O, çox çevik, təşəbbüskar və özündən əmindir. İstehsalat fəaliyyəti zamanı baş verən uğursuzluqlar zamanı aqressiyaya meyillidir, işləri düz gətirəndə isə fəal və işgüzdür. Onun üçün fəaliyyət növünü dəyişdirmək arzu olunandır.

Sanqvinik - təmkinlidir və özünü ələ ala bilər. Çevikdir, liderliyə meyillidir. Əgər maraqlı işi varsa, o, həvəslə və böyük ruh yüksəkliyi ilə işləyir, əks halda, çox darıxacaq.

Fleqmatik - sakitdir, təmkinlidir, onu özündən çıxartmaq çox çətin, uzun müddət və eyni həvəslə işləməyə qadirdir. Ən əsası odur ki, onu tələsdirməyəsən.

Melanxolik - qətiyyətsiz, özünə əmin olmayan, ətrafdakı ilə yaxınlıq edə bilməyən, zəif tiptir. Lakin eyni zamanda, lazım olan şərait yaradılsa, dəqiq instruksiyalar verilərsə və dəstəklənib mükafatlandırılırsa, o, çox yaxşı işləyəcək.

İnsanlarda, çox vaxt bir xalis temperamentə rast gəlmək mümkün deyil. Buna görə də temperamentin strukturu haqqında danışmaq daha düzgün olardı. Bu struktura bütün tiplər daxil

olur və insanın tam dolğun psixoloji xarakteristikasını verməyə imkan yaradır.

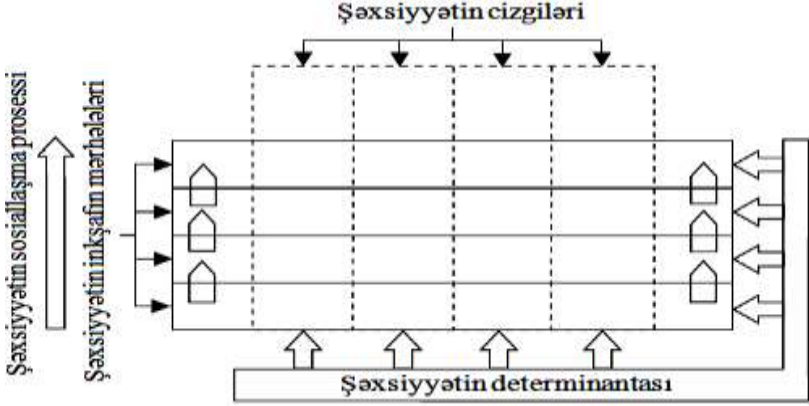
Xasiyyət də şəxsiyyətin vacib xüsusiyyətlərindəndir, yəni, nisbətən daimi olan aydın ifadə edilmiş psixoloji amillərin məcmusudur. Xasiyyət təbii və sosial təsirlər altında formalaşır. Xasiyyət - emosionallıq, aktivlik, ilkinlik və ya ikincilik kimi tərkib hissələrindən ibarətdir. Emosionallıq güclü və ya zəif olur, situasiyanın yenidən dərk edilib yaşanmasında təzahür edir, insanın daxili və xarici qıcıqlanmalara subyektiv reaksiyasını əks etdirir. Aktivlik - insanların davranışının dinamikasında özünü bürüzə verən, fəallığa yönələn meyildir. İlkinlik və ikincilik bu və ya digər psixoloji vəziyyətin insanları hansı müddət ərzində həyəcanlandıra biləcəyini göstərir. Xarakterləri ilkin xüsusiyyətli insanlar yüksək çeviklyə, lakin aşağı dərəcəli güc və tarazlığa malikdirlər. Xarakterləri ikincilik üzərində köklənən insanlar isə, əksinə, güclü və mütənasib davranışa malikdir, lakin az hərəkətlidirlər.

Fəaliyyət zamanı müxtəlif situasiyaların dərk edilməsi və idarə olunması üçün şəxsiyyət konsepsiyası böyük əhəmiyyət kəsb edir. Şəxsiyyət iş və karyeraya münasibətdə, stressin aradan qaldırılmasında, motivasiyanın hərəkətverici qüvvəsi kimi, fərdlərarası münasibətdə isə əsas amil kimi çıxış edir.

Şəxsiyyətin formalaşması və inkişafı prosesi üç komponentdən ibarətdir: determinantlardan, mərhələlərdən və şəxsiyyətin xüsusiyyətlərindən. Şəxsiyyətin determinantları – onun formalaşmasını və inkişafını müəyyən edən amillər qrupudur. Daha çox tədqiq olunan determinantlar - bioloji (irsi, genetik və fizioloji), sosial (valideynlər, ailə, yaşadlar, qonşular, dostlar, Mən konsepsiyası, arxaik tiplər) və mədəni determinantlardır. Qeyd etmək lazımdır ki, şəxsiyyətə situasiya amilləri (hal amilləri) də təsir göstərir, özü də onları çox vaxt əvvəlcədən nəzərə almaq olmur. Onlar şəxsiyyətin yalnız xüsusi situasiyalarda özü-

nü göstərən cizgilərini (məsələn, spontan qəhrəmanlıq, yaxud, cinayətlə bağlı hallarda təzahür edən) üzə çıxara bilərlər.

Şəxsiyyətin formalaşması və inkişafına əsas yanaşmaların nisbəti haqqında təsəvvür əldə etmək üçün şəkil 4.1-ə diqqət yetirmək lazımdır.



Şəxsiyyətin inkişaf mərhələləri. Bu yanaşma zamanı hər bir insanın şəxsiyyəti müəyyən mərhələlər üzrə, onun ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqədə inkişafı fonunda araşdırılır.

Sosiallaşma - fərdin sosial təcrübəyə yiyələnməsidir ki, bu zaman da konkret şəxsiyyət formalaşır. Sosiallaşma prosesində insan bütün ömrü boyu ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqəyə girir. Zaman keçdikcə insanlar da dəyişir və həmin dəyişmələrin gedişi bu və ya digər dərəcədə dayanıqlıdır, həm də təsadüfi deyil, deməli, əvvəlcədən gözləniləndir. Bir çox dəyişikliklər həm insan, həm də təşkilat üçün arzuolunandır. Bu aspekt **davranışın təşkili** üçün çox vacibdir.

K. Ardjirisin «Yetkinsizlikdən yetkinliyə qədər» modeli. Kris Ardjiris işləyən (çalışan) insan modeli təklif etmişdir ki, burada həm şəxsiyyətin inkişaf mərhələləri, həm də onun xüsusiyyətləri əlaqəli şəkildə göstərilmişdir (müşahidə edilən davranışla üst-üstə düşməyən, şəxsiyyətin latent xarakteristikaları). Ardjirisə görə, insan şəxsiyyəti istənilən yaşda, yalnız mərhələ

dən - mərhələyə deyil (şüurlu və şüursuz), həm də yetkin olmayan vəziyyətdən yetkin vəziyyətə qədər inkişaf edir. Ardjiris iddia edir ki, insanlar öz işlərində təcrübə və özünə əminlik əldə etdikcə, yetkinlik yaşına müvafiq olan parametrlərlə daxil ola bilərlər (müxtəlif dərəcəli aktivlik, müstəqillik, davranış modellərinin müxtəlifliyi və s.).

Ardjiris iddia edir ki, təşkilatlar xüsusi olaraq yetkinliksizliyin mükafatlandırılması və həvəsləndirilməsi, eyni zamanda «yetkinliyin» cəzalandırılması üçün layihələşdiriliblər. Əgər bu, həqiqətdirsə, əsas münafişəni (uyğunsuzluq) yetkin şəxsiyyətin tələblərinə malik olan insanlarla onların çalışdıqları formal təşkilatların mahiyyəti arasında axtarmaq lazımdır.

Cədvəl 3.1.

K.Ardjirisin «yetkinsizlikdən - yetkinliyə» modeli

| «Yetkinsizlik» yaşının xarakteristikaları | «Yetkinlik» yaşının xarakteristikaları |
|---|--|
| Passivlik | aktivlik |
| Asılılıq | müstəqillik |
| davranış modellərinin sayının məhdudluğu | davranış modellərinin müxtəlifliyi |
| primitiv maraqlar | dərin maraqlar |
| qısa müddətli perspektivlər | uzunmüddətli perspektivlər |
| asılı vəziyyət | başçılıqetmə |
| aşağı dərəcəli özünü dərkətmə | daha yüksək dərəcədə özünü dərkətmə və özünə nəzarət |

Şəxsiyyətin xüsusiyyəti fərdin baza vahididir. O, özünü müəyyən tərzdə aparmağa meyillilik kimi təzahür edir və insanın davranışında əks olunur.

Təşkilati davranış problemləri ilə məşğul olan amerikalı mütəxəssislər hesab edirlər ki, insan şəxsiyyətinin beş əsas xüsusiyyəti istehsalat fəaliyyəti ilə daha sıx əlaqədədir («böyük beş-

lik»): ekstraversiya (insanlarla ünsiyyət bacarığı, söhbətçillik və özünə inam); əməkdaşlığa meyillilik (xoşxasiyyətlik, əməkdaşlığa hazırolma və sadələvhlük); vicdanlılıq (məsuliyyətli, etibarlı olmaq, çalışqanlıq və uğura doğru istiqamətlənmə); emosional sabitlik (əks halda - gərginlik, özünə inamsızlıq və əsəbilik); yeni təcrübənin əldə edilməsinə hazır olmaq (zəngin təxəyyül, bədii yaradıcılıq qabiliyyəti və intellektual bacarıq).

Şəxsiyyət və iş

Təşkilati davranışın öyrənilməsinə aid edilən fərdi məzmunlu fərqləri üç qrupa bölmək olar: demoqrafik xarakteristikalar (məsələn, yaş və cins); səlahiyyətlik (meyil və bacarıq), psixoloji xüsusiyyətlər (dəyərlər, münasibətlər sistemi, işə münasibət, xasiyyət). Standart iş üsullarına istinad edən menecerlər insanların fərdi müxtəlifliklərini nəzərdən qaçırlar. Onlar, çox zaman, işçiləri qiymətləndirərkən, müəyyən stereotiplərə əsaslanırlar. Nəticədə stereotiplər menecerlərin qəbul etdiyi səhv qərar və ümumiləşdirmələrin əsasını formalaşdırır. Səlahiyyət anlayışına meyillilik və bacarıq daxildir. Meyillilik – öyrənmə qabiliyyətidir. Qabiliyyət – insanın müəyyən vəziyyətdə bu və ya digər işi yerinə yetirmək imkanına malik olmasıdır. Başqa sözlə desək, meyillilik – potensial qabiliyyətdir.

Səlahiyyətlik də menecerlər üçün mühüm göstəricidir. Müxtəlif tədris proqramları, trening və seminarlar tələb olunan bacarıqları yaxşılaşdırmaq və inkişaf etdirmək üçün istifadə olunur. Bacarığın təkmilləşdirilməsi texnikası - insan resurslarına vacib bir töhfədir. Səlahiyyətlik işə insanı stimullaşdırma bilən qüvvəyə çevirir. Psixoloqlar onu aparıcı qüvvə adlandırırlar. Səlahiyyətlik insana öz peşəsinin mahir bilicisi olması hissini bəxş edir.

Nəzarət lokusu ilk dəfə C.Rotter tərəfindən təsvir və tədqiq edilmişdir. O, şəxsiyyətin bir xüsusiyyətidir. İnsanlar daxili və ya xarici lokus nəzarəti vasitəsilə xarakterizə edilə bilərlər. Xarici

nəzarət lokusuna malik insanlar (eksternal) belə iddia edirlər ki, bütün həyatı hadisələr, əsasən təsadüf və ya uğurun nəticəsidirlər. Daxili lokus-nəzarətə malik insanlar (internal) hesab edirlər ki, onlar öz həyatlarının gedişinə müdaxilə edə bilərlər və onların başına gələnlər və ya, ehtimal ki, gələcəkdə baş verə biləcək hadisələr onların öz qərarlarının nəticəsidir. Tədqiqatlar göstərir ki, daxili lokus-nəzarətə malik insanlar partisipativ (özünü idarəetmə) şəraitində çalışaraq, öz işlərindən daha yüksək dərəcədə razıdırlar. Xarici lokus-nəzarətə malik fərdlər isə özlərini direktiv idarəetmə şəraitində daha yaxşı hiss edirlər.

Dəyər - insan üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən bir anlayışdır. Psixoloq M.Rokiç dəyəri müxtəlif vəziyyətlərdə hərəkət və fikirləri müəyyən edən dərin inam kimi qiymətləndirmişdir. Dəyərlərin dəyişməsi menecerlər üçün mürəkkəb bir situasiya yaradır, xüsusilə əmək və istehsalat dəyərləri digərləri ilə ziddiyyət təşkil edəndə (məsələn, iş və ailənin maraqlarının uyğun gəlməməsi problemi). İnsan digər bir insanın dəyərlilərinə təsir etmək istəyərkən, müxtəlif üsullara müraciət edir. Məsələn, mənəviyyatlandırma, şəxsi nümunə, işə qarışmamaq, müvafiq dəyişmələrə ehtiyac olduqda və konkret dəyərlərin aydınlaşması üçün yardım.

Təyinatlar haqqında anlayış, onların komponentləri və funksiyaları

Təyinat - şəxsiyyətin, kiməsə, yaxud nəyəsə münasibətdə özünü necə hiss etməsi və müəyyən şəkildə davranmasına hazır olmasıdır.

| |
|--|
| <p>gözləmələr və dəyərlər ----- > hisslərə səbəb olur -----> onlar da -----> davranışa səbəb olur</p> |
|--|

Şəkil 3.2. Təyinatın tərkib hissələri arasında əlaqə

Şəxsiyyətin təyinatının dörd funksiyasını ayırırlar:

1. Ego-müdafiə funksiyası - rasionallaşdırma və ya müdafiə mexanizmləri vasitəsilə subyektə proyeksiya: a) öz daxili münaqişəsi ilə bacarmağı təmin edir və özünün Mən-obrazını, Mən-konsepsiyasını müdafiə etməyə imkan verir; b) özü və ya onun üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən obyektlər haqqında neqativ informasiyaya qarşı (məsələn, azlıq təşkil edən qruplar) duruş gətirmək imkanı verir; c) yüksək (aşağı) özünüqiymətləndirməni dəstəkləmək; d) tənqiddən qorunmaq (və ya tənqiddə qarşı çıxış etmək) imkanı yaradır.

2. Dəyər-ekspressiv funksiyası və özünü reallaşdırma funksiyasına emosional məmnuniyyət və özünütəsdiq daxildir. Şəxsiyyətin öz davranışını dəstəkləmək və ya ona haqq qazandırmaq üçün müəyyən təyinatlara ehtiyac vardır. Koqnitiv dissonans tədqiqatçıları hesab edirlər ki, insan öz davranışına haqq qazandırmıqdan ötrü təyinatlar formalaşdırır.

3. Instrumental, adaptiv və ya utilitar funksiya insana: a) arzuolunan məqsədlərə nail olmaq və arzuolunmaz nəticələrdən qaçmaqda; b) əvvəlki təcrübəyə əsaslanaraq, konkret məqsədlər və onlara nail olmaq üsullarının nisbətləri haqqında təsəvvür yaratmaqda; c) ətrafdakılara uyğunlaşmaqda köməklik edir. İnsanlar onların arzularını təmin edən obyektlərə qarşı müsbət təyinatlarını ifadə edirlər, frustasiya və ya neqativ təəssürat yaranan obyektlərə qarşı isə - neqativ təyinatlar ifadə edilir.

4. Biliyin (idrakin) və ya iqtisadiyyatın sistemləşdirilməsi və təşkili insana elə normativ və başlanğıc nöqtəsini əldə etməyə imkan verir ki, o, ətrafdakı xaotik dünya haqqında özünün subyektiv təsəvvürlərini anlamağa və strukturlaşdırmağa cəhd göstərir, yəni onu əhatə edən şəxsi dünyasını (obrazını, şəxsi baxışını) konstruksiya edir.

Təyinatlar fərdə planlaşdırılmış davranışın məqsədli formada yerinə yetirilməsində, onun tələbatlarının ödənilməsində böyük köməklik göstərilir. Təyinat insanın ətraf mühitə uyğunlaşması

və konkret ehtiyaclardan asılı olaraq, bu mühitin dəyişdirilməsi üçün psixoloji əsas yaradır.

Təyinatların dəyişdirilməsi

Bəzi hallarda menecer, əgər vəziyyət tələb edirsə, işçilərin təyinatlarını dəyişdirməyə cəhd göstərə bilər. Bu zaman mövcud olan maneələri nəzərə almaq lazımdır. Təyinatın dəyişdirilməsi yolunda olan maneələr bunlardır: 1) nəyisə dəyişdirmək cəhdi olmadan, müəyyən fəaliyyət tərzinin mövcudluğunun üstünlüyü; 2) təyinatın dəyişdirilməsinə əsas ola biləcək kifayət qədər məlumatın işçiyə təqdim edilməməsi.

Şəxsiyyətin təyinatlarının dəyişməsinə təsir edən üç qrup amil vardır: 1) xəbər verənə inam (onun prestijindən, ona olan hörmət və inamdan asılıdır), 2) məlumatın özünə inam (fərdin rəsmən açıqladığı mövqeyə sadıqlığı və inamı); 3) vəziyyət (yayıdırma və xoş mühit).

Şəxsiyyətin təyinatının dəyişməsinin ən səmərəli üsullarına daxildir: qorxu vasitəsilə təsir edərək, yeni informasiyanın təqdim edilməsi; təyinat və davranış arasında uyğunsuzluğun aradan qaldırılması; dostların və ya iş yoldaşlarının təsiri; əməkdaşlığa cəlb edilmə; müvafiq kompensasiya.

İşçilərin təyinatlarının dəyişdirilməsi olduqca mürəkkəb, lakin əhəmiyyətli dərəcədə üstünlüklərə malik olan bir məsələdir.

Koqnitiv dissonans. Təyinatın bütün komponentləri müəyyən uyğunluğa malik olmalıdırlar. Əks halda, şəxsiyyət psixoloji diskomfort (gərginlik) vəziyyətini hiss edə bilər ki, bunu da L.Festinger, ***koqnitiv dissonans*** adlandırmışdır. İnsan komponentlərin razılaşdırılması yolu ilə gedərək koqnitiv konsonansa nail olur və müxtəlif yollarla özünün bu vəziyyətindən azad olmağa çalışır. Koqnitiv dissonans - neqativ təsirli vəziyyətdir. Bu vəziyyət subyektin eyni zamanda bir obyekt haqqında psixoloji cəhətdən bir-birinə zidd olan iki «bilgiyə» (koqnisiya - baxış, anlayış) malik olması zamanı yaranır. Dissonans vəziyyəti subyektiv olaraq diskomfort kimi təsəvvür edilir və bu

vəziyyətdən ya dissonans informasiyanın bir elementinin dəyişdirilməsi yolu ilə, yaxud yeni elementin tətbiq edilməsi ilə azad olmağa cəhd edilir. Biz tez- tez elə vəziyyətlə qarşılaşırıq ki, münasibətlərimiz və baxışlarımız bizim davranışımızla konfliktə girir. Dissonansın azaldılması - bizim dissonans hissindən və gərginlikdən azad olmaq üsuludur.

Əmək fəaliyyətindən məmnun olmaq

İşdə ən əsas təyinatlardan biri - əmək fəaliyyətindən məmnun olmaqdır. Bu, öz işinin qiymətləndirilməsindən irəli gələn xoş, pozitiv bir emosional vəziyyətdir. Əmək fəaliyyətindən razı qalma hissinə təsir edən əsas amillər bunlardır: əməkhaqqı; işin özü; işə olan fərdi maraq; xidmət pillələri üzrə irəliləmək imkanı; rəhbərlik, liderlik üslubu; iş yoldaşları, kolleqalar; iş şəraiti.

İşə cəlb edilmə və təşkilata sadıqlıq. İşə cəlb edilmə fərdin səylə işləmək arzusunu və ondan, adi işçidən gözləniləndən daha çox səy göstərməsi gerçəkliyini nəzərdə tutur. Belə hesab edilir ki, işinə sadıq olan insan loyaldır, işə cəlb edilən insan isə mövcud daxili mühitə harmonik olaraq uyğunlaşan bir şəxs olmalıdır.

Motivasiya və işindən razı olmaqla əlaqəli olan ikinci göstərici - təşkilata sadıqlıqdır, yəni işlədiyimiz təşkilatla psixoloji identifikasiya dərəcəsidir. İşçilərin öz təşkilatlarına sadıqlığı - onların təşkilatı necə qəbul etmələrini və iş yerində davranış xüsusiyyətlərini, təyinatlarını, gözləmələrini müəyyən edən psixoloji vəziyyətdir.

Təşkilata sadıqlıq aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir: a) təşkilatın məqsəd və dəyərlərinin qəbul edilməsi; b) təşkilatın uğurları üçün səy göstərmək hazırlığı; c) təşkilat kollektivinin üzvü olaraq qalmaq istəyi.

Mövzu 4. Qavrama və atribusiya prosesi

Hər bir insanın individual fərqləri əksər hallarda koqnitiv proseslərin xüsusiyyətlərinin nəticəsidir. Belə hesab edirlər ki, mövcud koqnitiv proseslərin sırasında (təxəyyül, qavrama, hətta təfəkkür) qavrama prosesi ən mühüm halqalardan biridir. O, vəziyyətin anlaşılmasını və fərdin davranışını formalaşdırır. Ona görə də qavrama bilavasitə təşkilati davranışın öyrənilməsi ilə əlaqədardır.

Qavrama prosesinin anlanılması üçün bilmək lazımdır ki, anlamada əsas məsələ - vəziyyətin unikal təsviridir, lakin dəqiq əksi deyil. Başqa sözlə desək, anlama kifayət qədər mürəkkəb proses olaraq, dünyanın unikal mənzərəsini formalaşdırır, lakin bu mənzərə reallıqdan xeyli uzaq ola bilər. Anlama prosesini – seçim, sistemləşdirmə və təfsir proseslərinin mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəsi kimi xarakterizə etmək mümkündür. Anlama əksər halda «çiy» məlumatların alınması mənbəyi olan hissiyyat orqanlarından asılı olsa da, idrak prosesi onları filtrləmək, modifikasiya etmək, hətta ilkin məlumatları tamamilə dəyişdirmək iqtidarındadır. Qavrama prosesinin ümumi sxemi şəkil 5.1-də göstərilib. Qavramanın hər bir mərhələsinin nəticəsinə həm xarici, həm də daxili amillər əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərirlər. Qavramaya təsir edən xarici amillər burada sadalanır:

-Həcm. Xarici amilin həcmi nə qədər böyük olsa, onun qəbul edilmə ehtimalı da bir o qədər çoxdur.

-İntensivlik. Xarici amilin intensivliyi nə qədər çox olsa, onun da qəbul edilmə ehtimalı bir o qədər böyükdür (parlaq işıq, yüksək dərəcədə səs-küy və s.).

-Ziddiyyət. Ətrafdakılarla ziddiyyətdə olan, yaxud insanların gözlədiklərindən fərqli xarici amillər, çox ehtimal ki, qavranılacaqdır.

-Hərəkət. Ehtimal var ki, hərəkət edən amil hərəkətsiz amildən, daha tez qavranılacaq.

-Təkraredilmə. Təkrar olunan amil tək amildən daha tez qavranılır.

-Yenilik və tanınma. Ətraf mühitdə ya tanınan, ya da yeni amil diqqəti cəlb edə bilər. Bu, şəraitdən asılıdır.

Daxili qavrama amilləri:

Qavramanın təyinatı - perseptiv gözləmədir. Bu gözləmə eyni və ya oxşar stimullara malik keçmiş təcrübəyə əsaslanır. Başqa sözlə desək, insanlar, görmək və eşitmək istədiklərini görür, eşidir və hətta hiss edirlər.

Tələbatlar və motivasiya. Bizim tələbatlarımız qavramada əhəmiyyətli rol oynayır. Ac olan insan qidaya tox adamdan daha çox həssasdır.

Təcrübə. Qavrama keçmiş təcrübədən və onun nəticələrindən çox asılıdır.

“Mən” konsepsiyası. Hər bir insanın özünü müəyyən etməsi və ya, başqa sözlə, “Mən” konsepsiyası (*Mən-obrazı*) ətrafdakı insanlarla ünsiyyət prosesində formalaşır. “Mən” konsepsiyası qeyri-müəyyəndir. Biz ola biləcəyimiz, yaxud ola biləcəyimizə görə qorxdığımız digər mümkün «Mənlər» haqqında məlumata malikik. “Mən” konsepsiyası yaş və digər vəziyyət amillərinin təsiri altında dəyişir. Bu, həqiqi «Mən» olmaya da bilər, lakin bu, yeganə «mən»dir ki, biz onu tanıyıırıq və qavramanın bazası kimi ondan istifadə edirik.

Fərdi xüsusiyyətlər. Fərdi xüsusiyyətlər bizim dünyanı dərk etməyimizə təsir edirlər. Lakin onlar, insanın digər insanları necə qavramasına daha artıq dərəcədə təsir edirlər.

Qıcıqlandırıcıya və ya şəxsi mənəvi kontekstdə qəbul olunmaz və ya təhlükə yaradan hadisəyə qarşı *perseptiv müdafiənin* (müdafiə sipəri funksiyasını yerinə yetirən blok və ya tanımaqdan imtina) mövcudluğunu da unutmamaq olmaz.

Sosial qavramanın effektləri, «səhvləri» və qanunauyğunluqlar

«Halo effekt» - qavramanın bütün «səhvləri» arasında ən məşhurdur. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, insan haqqında ümumi müsbət təəssürat həmin insanın məlum olmayan xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsinə şamil edilir və onlar pozitiv şəkildə qəbul edilirilər. Bunun əksi də olur, yəni ümumi neqativ təəssürat tanımadığımız xüsusiyyətlərin mənfi qiymətləndirilməsinə yol açır. «Ardıcılıq effekti» «ilkinlik effekti» kimi, insan haqqında ilkin informasiyanın güclü şəkildə yenidən qiymətləndirilməsi meyillərindən, onun sonradan daxil olan digər informasiyaya qarşı dayanıqlı olmasından ibarətdir. Bu effekt həmçinin «tanışlıq effekti» və ya «ilkin təəssürat effekti» adlanır.

«Ardıcılıq effekti» «yenilik effekti» kimi, əvvəlkindən fərqli olaraq, tanımadığımız insanın deyil, artıq tanış olan insanın qavranmasına aiddir. Yaxın insanlar haqqında söhbət gedəndə isə vəziyyət əksinə olaraq dəyişir, lakin nədənsə son, yəni yeni informasiya daha etibarlı olur.

Son, yəni ikinci etibarlılıq effekti ümumi psixoloji mexanizm olan stereotipizasiya mexanizmi ilə şərtləndirilib. Bununla şərtlənən bütün fenomenləri bəzən ayrıca qrup halında birləşdirərək «stereotipizasiya effektləri» qrupu yaradırlar. **Stereotip** - qarşılıqlı əlaqə zamanı vasitə, «ixtisar», sxem kimi istifadə edilir və hadisə, yaxud insanın dayanıqlı obrazını əks etdirir. O, məişətdə və ya peşəkar fəaliyyət zamanı bu və ya digər hadisələr haqqında yaranan təəvvürlər əsasında formalaşır. Stereotip - məhdud keçmiş təcrübə, məhdud informasiya əsasında qərar qəbul etməyə cəhd etmə nəticəsində əmələ gəlir. «Gözləmələr effekti» və ya «Piqmalion effekti»nə əsasən insan hansı qarşılıqlı əlaqəni gözləyirsə, nəticədə həmin əlaqəni də əldə edir (əgər gözləyir ki, işçi bağlı və qapalı bir xarakterə malik olacaq, onda məhz bu xasiyyətli işçi ilə rastlaşır; rahatlıq və

sadəlik barədə düşünürsə, onda partnyorunu da belə davranışa doğru yönəldəcəkdir). Bizim açıq və xoşrəftar davranışımıza əməkdaşlar da müvafiq qaydada cavab verirlər.

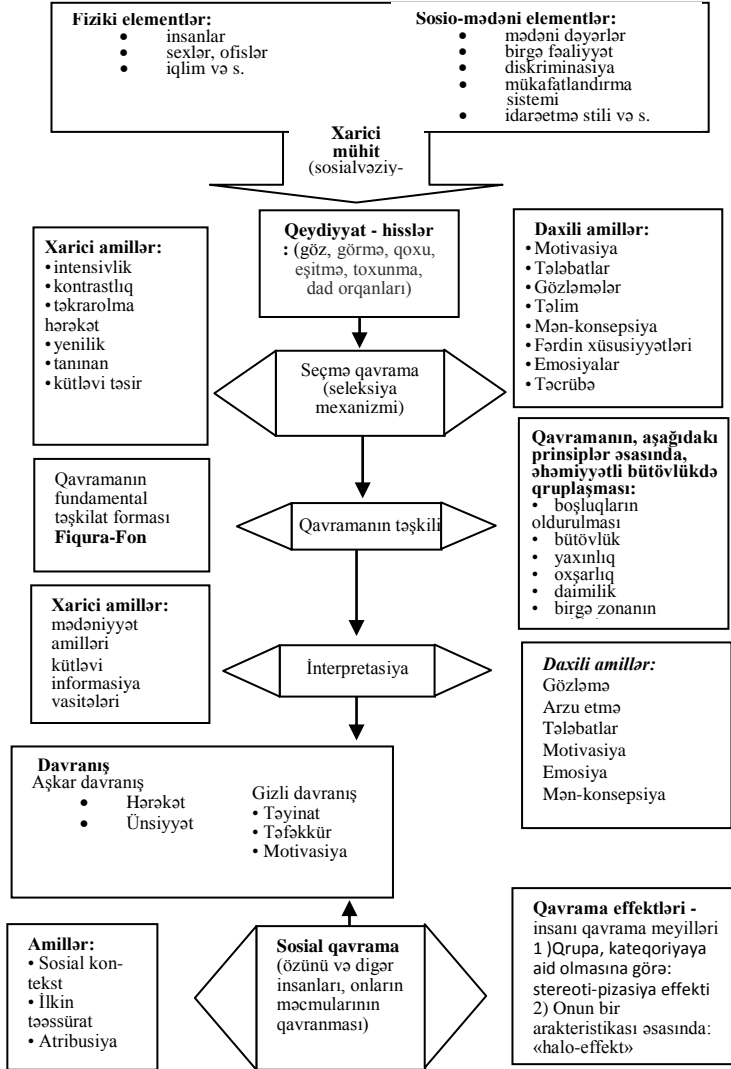
«**Qarşılıqlıq prezumpsiyası**» (qarşılıqlıq illyuziyası) fenomeni insanın, ətrafdakıların özünə qarşı münasibətini onun insanlara olan münasibətinə uyğun şəkildə qəbul etməsi meyilindən ibarətdir.

«**Proyeksiya effekti**». Öz şəxsi keyfiyyətlərinin insanlara proyeksiya olunması gözləmə və müvafiq davranış təyinatı verir. Bu effekt özünü, çox zaman, insanların digər adamın nöqteyi-nəzərini qəbul etməməsində göstərir.

Atribusiya.

Digər insanın davranış səbəbləri məlum olmayanda, davranışın (həm də ümumilikdə sosial hadisənin) izahı vasitəsi kimi informasiyanın təhrif, daha doğrusu isə, əlavə edilməsi icra olunur.

Atribusiya - insana ətrafındakı mühiti mənalandırmaq imkanı verir. Bir növ «avam» psixoloq tərəfindən davranış səbəblərinin və onun nəticələrinin qavranması prosesi gedir. F.Hayder **kazual (səbəb) atribusiyanı** tətbiq və tədqiq edib. **Kazual (səbəb) atribusiyaya** müvafiq olaraq, digər insanların davranışının fərd tərəfindən qavranması, onun nəyi həmin davranışın səbəbi hesab etməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Davranışın səbəblərini adətən individual (fərdi) xüsusiyyətlər və ya həmin davranışın baş verdiyi vəziyyətlə, yaxud onların kombinasiyası ilə izah edirlər.



Şəkil 4.1. Qavrama prosesi

Dispozision (fərdi, daxili, internal) atribusiya fərdin bəzi aspektlərini (qabiliyyətini, bacarığını, şəxsi motivlərini) göstərir, **situasion (xarici, eksternal) atribusiya** isə xarici mühitin təsirini davranış üzərində cəmləyir. Hayderin əsəri atribusiya nəzəriyyəsi kimi tanınan ümumi yanaşma üçün əsas olmuşdur. **Atribusiya aktı** - özünə və ya digər insana hər hansı xarakteristikaların (xüsusiyyətlərin, emosiyaların, motivlərin və s.) verilməsidir.

Atribusiyanın fundamental səhvi insanlar tərəfindən, hərəkətlərin situasion səbəblərinə və onların nəticələrinə dispozion (fərdi) səbəblərin xeyrinə olaraq məhəl qoymamaqdır. Bu səhv mütləq xarakter daşımır (o, universal deyil, hər zaman özünü büruzə vermir, hər şəraitdə onu ayırmaq və ləğv etmək olmur). **Atribusiyanın fundamental səhvinin** yaranma şəraitinə nəzər salaq:

-«Yalançı razılıq» - öz davranışının tipikliyinə (öz hisslərinin, dininin, inamının) yenidən qiymətləndirilməsidir. Bu, o deməkdir ki, müşahidəçi öz nöqteyi-nəzərini mütləq olaraq düzgün («normal») hesab edir və onun zənnincə, bu baxış bütün insanlara xas olmalıdır. Bu nöqteyi-nəzərdən uzaqlaşma müşahidə olunan fərdin şəxsiyyəti ilə əlaqədardır.

-«Qeyri-bərabər imkanlar» - fəaliyyət göstərən (müşahidə olunan) şəxsin nəzərə alınmamasıdır. Hər bir insan həyatı boyu müxtəlif rollar oynayır və bəzi rollar ona pozitiv keyfiyyətlərini büruzə vermək imkanı yaradır. Bu mexanizm məhz «rəhbər-təbə olan» vəziyyətindəki atribusiya zamanı işə düşür.

-«**Baş verməyən hadisənin informasiya dəyərinin nəzərə alınmaması**». «Baş verməyən hadisə», yəni insanın «icra etmədiyi iş» haqqında informasiya davranışın qiymətləndirilməsi üçün faydalı ola bilər. Lakin bu halda nəzərə alınmır ki, müşahidəçi yalnız «baş verən hadisə»ni qəbul edir.

-«**Mülahizələrə deyil, faktlara daha böyük inam**». Birinci nöqteyi-nəzər hər zaman «daha qabarıq» fakta - şəxsiyyətə («fiquraya») aid olduğu halda, vəziyyəti («fonu») hələ müəyyən

etmək lazımdır. Burada «fiqura-fon» qavramasının cəmlənməsi mexanizmi işə düşür.

-«*Yanlış korelyasiyaların qurulması asanlığı*». Bu fenomen ondan ibarətdir ki, sadələvh müşahidəçi hansısa iki fərdi xüsusiyyəti mütləq bir-biri ilə əlaqəli şəkildə təsəvvür edir. İlk növbədə xarici xüsusiyyət və psixoloji xassələr birləşməsi daha tez-tez müşahidə olunur və bu da atribusiya prosesini tezləşdirir və sadələşdirir (məsələn, bütün kök insanelar - yaxşı adamdır, alçaqboylu rəhbər kişilər - şöhrətbazdır və s.).

Bir qayda olaraq, insanlar uğuru öz şəxsi haqqı kimi qəbul edir, uğursuzluqlarında isə başqalarını və ya vəziyyəti günahlandırır. Birgə fəaliyyət ərzində uğurun və uğursuzluğun qiymətləndirilməsi zamanı menecerlər və onların tabeçiliyində olan işçilər arasında anlaşılmazlığın mövcudluğu hər bir təşkilat üçün tipik haldır. Atribusiya qanunlarını və əsas atributiv səhvləri (və ya atributiv effektləri) bilmək menecerə həm özünün, həm də işçilərinin qavrama qabiliyyətinin düzgün nizamlanmasında köməklik edə bilər.

Təəssüratın formalaşması. Bir çox insanlar səmimi olaraq inanırlar ki, ilk təəssürat xüsusi rol oynayır. Başqaları haqqında fikir yaradan təəssüratın formalaşması üzrə ilk tədqiqat 1946-cı ildə Solomon Eş tərəfindən dərc edilmişdir. Müəllif qeyd edirdi ki, insanlar digər fərd barədə mülahizələrini çox tez formalaşdırır və onu dəyişmək istəmirlər. Təəssüratın formalaşması - insanların başqalarında hansı növ təəssürat yaratmaq istədiklərini və bunun üçün nə etdiklərini müəyyən edən bir prosesdir.

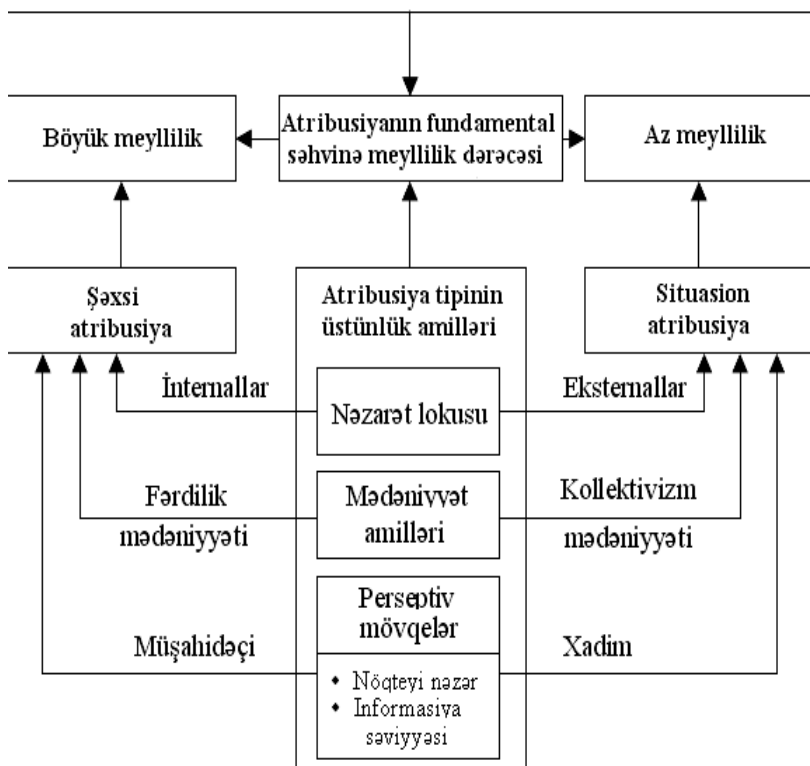
Təəssüratın idarə olunması. Başqa insanlara xoş təəssürat bağışlamaq istəyi çox böyükdür. Bizlərdən çoxumuz digər insanların və özümüzün nəzərində «yaxşı görünməyə» çalışırıq və “Mən” obrazı haqqında dərinlən düşünürük. Təəssüratın idarə edilməsi - özün haqqında digər insanların təəssüratının formalaşması, idarə edilməsi və ona nəzarət olunması üçün sərf edilən səylərdir. Təəssüratın idarə edilməsinin öhdəsindən uğurla

gələn insanlar bir çox situasiyalarda daha böyük üstünlüklər qazanırlar.

Atribusiyanın fundamental səhvinin yaranması şəraiti

| | | | | |
|---------------------|--|---|---|--------------------------|
| «Yalançı razılaşma» | «Baş verməyən hadisənin informasiya dəyərinin nəzərə alınmaması» | «Mülahizələrə deyil faktlara daha böyük inam» | «Yanlış korelyasiyaların qurulması asanlıq» | «Qeyri-bərabər imkanlar» |
| ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |

Atribusiyanın fundamental səhvi



Şəkil 4.2. Atribusiyanın fundamental səhvi

Təəssüratın idarə olunmasının əsas taktikaları. Təəssüratın idarə olunması müxtəlif formalara malikdir. Onları iki əsas kateqoriyada birləşdirmək olar: ***şəxsi mövqələrin gücləndirilməsi, yəni*** şəxsi obrazımızı dəstəkləmək cəhdləri və ***həmsöhbətimizin mövqələrinin gücləndirilməsi*** - bizi maraqlandıran insanın özünü bizim yanımızda rahat hiss etməsi üçün səy göstərilməsi. ***Şəxsi mövqələrin gücləndirilməsi taktikasının spesifik tiplərinə*** öz xarici görünüşümüzün yaxşılaşdırılması və qeyri-verbal siqnalların düşünülmədən istifadəsi ilə bağlı hərəkətlər daxildir. ***Həmsöhbətimizin mövqələrinin gücləndirilməsinə*** müraciət etdikdə qeyd etmək lazımdır ki, insanlar, digərlərində pozitiv əhval və reaksiya oyatmaq üçün müxtəlif üsullardan istifadə edirlər (kompliment və yaltaqlıq, həmin insanın fikri ilə razılaşma, məsləhət haqqında xahiş və s.).

Mövzu 5. Öyrənmək

Davranışın öyrənilməsi insanın hərəkətlərini əks etdirən təcrübə və ətrafdakıların bu hərəkətlərə reaksiyası əsasında insan davranışının müəyyən bir zaman çərçivəsi daxilində kifayət qədər dayanıqlı, sabit, dəyişməyən bir proses kimi qiymətləndirilməsindən ibarətdir.

Öyrənmə həm şəxsi, həm də digər insanların təcrübəsi üzərində qurula bilər. Əvvəla, iş yoldaşlarınızın davranışının nəticələrini təhlil etmək kifayətdir ki, onların hərəkətlərinin müvafiq olub-olmaması haqqında nəticə çıxara bilərsiniz.

İkincisi, davranışda dəyişikliklər nisbətən daimi xarakter daşmalıdır. Müvəqqəti dəyişikliklər reflektor səviyyədə baş verə bilər və onlar bir o qədər də böyük maraq kəsb etmirlər. Məsələn, davranışda bəzi dəyişikliklər yorğunluq və ya qeyri-adi şəraitlə əlaqədar yarana bilər.

Üçüncüsü, öyrənmə insan davranışının dəyişməsində əks olunur. İnsanın fikirlərində və ya meyllərində baş verən dəyişik-

liklər davranışın dəyişməsi ilə müşayiət olunmursa, bunu öyrənmə adlandırmaq qeyri-mümkündür.

Davranışın dəyişmə prosesini izah edən üç nəzəriyyə mövcuddur.

Bixevioristik və koqnitiv yanaşmalar, eləcə də inkişaf etməkdə olan sosial öyrənmə nəzəriyyəsi daha geniş yayılmışdır. Bu üç nəzəriyyənin dərk edilməsi təşkilati davranış öyrənilməsi üçün vacibdir.

Daha çox ənənəvi və tədqiqatlar vasitəsilə əsaslandırılmış nəzəriyyə psixologiyanın bixevioristik məktəbinə aiddir. Rus fizioloqu İvan Pavlov və amerikalı Con B.Uotson kimi klassik bixevioristlər öyrənmə prosesini assosiasiya və ya stimula - S və ona olan reaksiya - R arasında əlaqə ilə bağlayırdılar. Operant (latın sözü *operatio* - hərəkət) bixevioristlər və xüsusilə də geniş tanınmış amerikalı psixoloqu B.F.Skinner davranışın nəticələrinin və ya stimula - reaksiya (S - R) tipli əlaqənin öyrənmə prosesində oynadıqları rola xüsusi diqqət yetirirlər. S - R tipli əlaqə klassik və ya reaktiv şərtlənməni müəyyən edir, R- S tipli əlaqə isə - instrumental yaxud operant şərtlənməni müəyyən edir. B.Skinnerin tədqiqatları nəticələrindən asılı olaraq tətbiq edilən (operant şərtlənmə) davranış nəzəriyyəsinin yaranmasına xidmət etmişdir. Bu nəzəriyyənin mahiyyəti aşağıda şərh olunur. Əgər insan görsə ki, onun davranışı əlverişli nəticələrə gətirib çıxarır, o bu davranışı davam etdirəcəkdir. Lakin nəticələr neqativ olduqda, analoji şəkildə davranma əhəmiyyətli dərəcədə əhəmiyyətini itirəcəkdir. Beləliklə, insanın davranışı onun əvvəlki davranışın nəticələrinin şüurlu surətdə qavranılmasının köməyi ilə təyin edilir.

Məsələn, əgər insan bilavasitə arzu edilən davranışın ardınca mükafat alırsa, həmin davranış daha səmərəli olur. Əksinə, davranış mükafatlandırılmadıqda və ya onunla əlaqədar hətta cəza tətbiq edildikdə, bu davranış formasının təkrar edilmə ehtimalı xeyli aşağı enir. Operant şərtlənmə klassik şərtlənməyə

nisbətən insanın öyrənməsinə, təcrübəsinin genişlənməsinə daha böyük təsir göstərir.

Koqnitiv yanaşmanın əsasını qoyanlardan biri olan Eduard Tolmen hesab edirdi ki, koqnitiv öyrənmə (*cognitive learning*) xarici mühitin koqnitiv siqnalları və gözləmələr arasında əlaqənin təyin olunmasından ibarətdir. O, həmin nəzəriyyəni xüsusi eksperimentlər yolu ilə işləyib hazırlamış və sınaqdan keçirmişdir. Tolmen müəyyən etmişdir ki, siçovul siqnallara və məqsədə (qidaya) doğru istiqamətlənərək, mürəkkəb labirinti keçməyi öyrənməyə qadirdir. Tolmen müşahidə etmişdir ki, labirintin istiqamət seçmək lazım olan hər bir nöqtəsində gözləmə anı yaranırdı. Başqa sözlə, siçovulda son nəticədə qidaya gətirib çıxara biləcək istiqamətin seçimi ilə əlaqədar müəyyən koqnitiv siqnalların gözlənilməsi vərdişləri yaranır. Əgər siçovul qida alırdısa, siqnal və öyrənmə arasında əlaqə güclənir və öyrənmə prosesi baş verirdi. S-R və R-S sxemləri üzrə öyrənmədən fərqli olaraq, Tolmenin yanaşmasını S-S (stimul-stimul) sxemi, yəni siqnal və gözləmə arasında əlaqəyə əsaslanan öyrənmə ilə təsvir etmək olar.

Tolmenin S-S (stimul-stimul) sxeminə əsaslanan koqnitiv nəzəriyyəsi insan münasibətləri konsepsiyasının ilkin inkişaf mərhələsinə böyük təsir göstərmişdir. 1940-50-ci illərdə ABŞ sənayesində tədris proqramları əksər hallarda Tolmenin ideyalarına söykənirdilər. İdeya ondan ibarət idi ki, tapşırığın və ya göstərişin yerinə yetirilməsi və öz səylərinə görə maddi mükafatlandırma arasında əlaqənin formalaşdırılması yolu ilə fəhləyə daha yüksək məhsuldarlığa nail olmağı öyrətmək mümkündür.

Davranışa vərdiştəmənin üçüncü mərhələsi - həmin davranış əsasında öyrənmədir. Onun bu tipi social-öyrənmə nəzəriyyəsi adlandırılmışdır. Sözügedən nəzəriyyə klassik və operant şərtlənmə proseslərini qəbul edir, lakin iddia edir ki, onların təsviri tam deyil və buraya imitasiyanı və özünə nəzarət prosesini, eləcə də şəxsiyyətin özünəyetkinliyi (*self-efficiency*) kimi koqnitiv fərdi parametri də əlavə etmək lazımdır.

Sosial öyrənməyə görə, insan çox zaman bu və ya digər davranış vərdişlərini, müşahidə və sosial kontekstdə digərlərinin hərəkətlərini təkrarlama yolu ilə əldə edir. Davranış müəyyən dərəcədə mükafat və cəza sistemi vasitəsi ilə dəyişdirilə bilər. İnsanların nümayiş etdirdikləri davranış formalarının əksəriyyəti - şüurlu və ya şüursuz olaraq, hər hansı bir nümunənin təsiri altında əldə edilib. Bu nəzəriyyənin ideyaları Albert Banduranın əsərlərində izah edilib. Bandura insanların digər insanlardan öyrənə bilməsi kimi kifayət qədər aşkar olan bir faktı təsdiqləyən çoxlu sayda tədqiqatlar aparmışdır. Belə öyrənmə prosesi iki mərhələdən ibarətdir. **Birinci mərhələdə** insan digərlərinin hərəkətlərini müşahidə edir, sonra isə bu hərəkətlərin mənzərəsini və onların nəticələrini (mükafat və cəza) öz daxilində formalaşdırır. **İkinci mərhələdə** insan mənimsənilən hərəkət tərzini əks etdirir və nəticələr pozitiv olduqda, həmin davranış sxemini gələcəkdə də təkrar edir. Əgər nəticələr neqativ olarsa, insan bu hərəkətləri bir daha təkrar etmir. Burada, sözsüz ki, operant nəzəriyyə ilə əlaqə görünür. Lakin, bu, o halda baş verir ki, yeni davranış forması əldə edildikdə, «reaksiya-nəticə» tipli əlaqələr əvəzinə, modelləşdirilmiş fəaliyyət haqqında koqnitiv, simvolik təsəvvür yaranır, təkrarlama operant yanaşmanın verdiyi izahın çərçivələrindən kənara çıxır.

Özünəyetkinlik. Sosial-öyrənmə nəzəriyyəsi sayəsində özünəyetkinlik təşkilatı davranış nəzəriyyəsinin mühüm tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Bandura özünəyetkinliyi fərdin, problemlər yarandıqca, onların öhdəsindən necə gələ biləcəyini dərk etmə kimi müəyyən edirdi. Məsələn, tapşırığı yerinə yetirə biləcəklərinə əmin olan insanlar (yüksək özünəyetkinlik) bu işi onun öhdəsindən gələ bilməyəcəklərini düşünən insanlardan (aşağı özünəyetkinlik) daha yaxşı icra edirlər. Başqa insanların davranışını müntəzəm olaraq müşahidə edən insan öz davranışını da onların tərzinə uyğunlaşdırmağa başlayır. Belə ki, məsələn, bizim bildiklərimizdən çoxu valideynlərimizin, müəllim-

lərimizin, müdürlərimizin, televiziya qəhrəmanlarının davranış modellərinin müşahidəsi nəticəsində formalaşmışdır.

Davranış hər zaman müəyyən nəticələrə gətirib çıxarır. Bəzi nəticələr bir o qədər də böyük əhəmiyyət kəsb etməsə də, digərləri dəyişikliklərə səbəb olurlar. Onlar davranışın təkrarlanması ehtimalına təsir edirlər. Nəticələr isə həm pozitiv (arzu edilən), həm də neqativ (arzuolunmaz) ola bilər. Ekspertlərin çoxu bu fikirdədir ki, öyrəndiklərinin möhkəmləndirilməsi bu prosesin ən vacib prinsipidir. Öyrəndiklərinin möhkəmləndirilməsi prinsipinin nəzəri şəkildə ilk dəfə əsaslandırılması amerikalı psixoloqu Torndaykın klassik effekt qanunu vasitəsilə icra olunmuşdur.

Torndayka görə, effekt qanunu (*law of effect*) bundan ibarətdir: «Eyni bir vəziyyətdə fərdin bir neçə reaksiyası çərçivəsində məmnuniyyətlə müşayiət olunan və ya ardınca məmnuniyyət gələn reaksiyalar təkrarlanacaqlar. Diskomfortla (cəza) müşayiət olunan reaksiyalar isə, ehtimal ki, daha az təkrarlanacaqdır».

Pozitiv dəstəklənmə o zaman mövcuddur ki, arzu edilən nəticələrin davranışla əlaqəsi olsun. Əgər pozitiv həvəsləndirmə mənbəyinin davranışla əlaqəsi varsa, bu, davranışın təkrar olunması ehtimalını artırır. Neqativ həvəsləndirmə isə arzu olunmayan nəticələrdən yayınma zamanı meydana gəlir. O da öz növbəsində davranışın təkrar olunması imkanını artırır. Pozitiv dəstəklənmə davranışın arzuolunan nəticələrini nümayiş etdirdiyi üçün onun ehtimal olunması gerçəkliyi artır. Neqativ dəstəklənmə davranışın arzuolunmaz nəticələrini dayandırdığı və aradan qaldırdığı üçün onun da ehtimal olunması reallığı artır.

Neqativ dəstəklənmə pozitiv dəstəklənmədən daha mürəkkəb bir hadisədir. Lakin onu cəza ilə eyniləşdirmək olmaz. Mahiyyətcə onlar davranışa əks təsir göstərirlər. Neqativ dəstəklənmə arzu olunan davranışı gücləndirir və onun ehtimal olunma dərəcəsini artırır. Eyni zamanda cəza davranışı zəiflədir və onun ehtimal olunması imkanı aşağı enir. Buna baxmayaraq, onların

hər ikisi davranışa neqativ nəzarətin formaları kimi təzahür edirlər. Belə iddia etmək olar ki, cəzanın iki növü mövcuddur. İlk növbədə pozitiv nəticələrin ləğvi ilə yanaşı, neqativ

Pozitiv və neqativ dəstəklənmə və cəzanın operasional təriflərinin birləşmiş cədvəli

| | | Nəticələr | |
|----------|-------------------|---|---|
| | | Həvəsləndirmə (arzu olunan) | Mənfi stimullar (xoşagəlməz və arzuolunmaz) |
| Vəziyyət | Tətbiq edilmə | Pozitiv dəstəklənmə (davranış reaksiyası artır) | Cəza (davranış reaksiyası azalır) |
| | Aradan qaldırılma | Cəza (davranış reaksiyası azalır) | Neqativ dəstəklənmə (davranış reaksiyası artır) |

Şəkil 5.1.

nəticələrin də tətbiqi mümkündür. Cəza əmçinin pozitiv nəticələr şəklində tətbiq edilə bilər. Problemin minimuma endirilməsi üçün cəzadan istifadə edən şəxs hər zaman cəzalandırıcı davranışa uyğun olan alternativ təqdim etməlidir. Əgər bu, baş verməzsə, arzuolunmaz davranış təkrar oluna bilər və cəzalandırılan şəxsdə qorxu və narahatçılıq hissi yaranar.

Cəza zaman etibarilə arzuolunmaz davranışın ardınca gəlməlidir. Şəxsi təcrübədə menecerlər bu prinsipə riayət etməlidirlər: ***davranışın dəyişdirilməsi üçün cəza əvəzinə dəstəklənmədən istifadə olunması.*** Bundan başqa, cəzadan arzuolunmaz davranışa mane olmaq üçün istifadə etməkdənsə, dəstəklənmə strategiyasına, yəni arzu olunan davranışın yaranması ehtimalının artırılmasına müraciət olunmalıdır. Bu halda dəstəklənmə hər hansı yan təsirlərlə müşayət edilmir. Həvəsləndirmənin yoxluğu isə davranışın dəyişməsinə şərtləndirir. O, əvvəllər mövcud olan davranışın stimullaşdırılmasının həvəsləndirilməsi mənbəyinin ləğv edilməsini nəzərdə tutur. Müsbət nəticələr (mükafat və

dəstək) işçilərin davranışı üçün çox vacib olduğu kimi, mükafatlandırma sistemləri də əmək göstəriciləri və təşkilatın uğuru üçün əhəmiyyət kəsb edirlər.

Pulla mükafatlandırmanın təhlili. Pulların təşkilati mükafatlandırma sistemi çərçivəsində səmərə verməsi üçün bu sistem maksimal dərəcədə ədalətli və obyektiv olmalı və situasiyaya görə, işçinin istehsal fəaliyyəti üçün yüksək dərəcədə vacib olan davranış formalarını nümayiş etdirməsindən asılı olaraq, tətbiq edilməlidir.

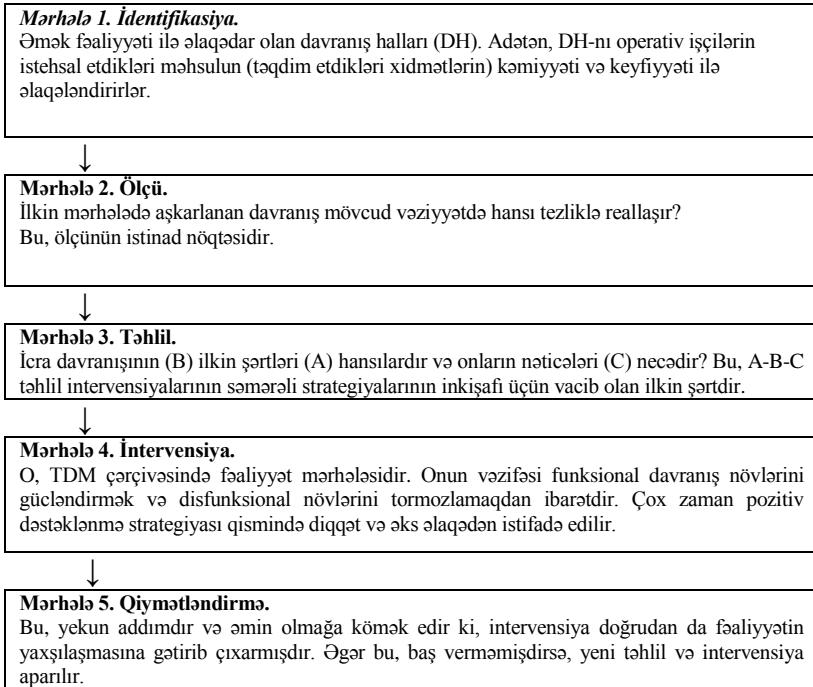
Dəstəkləyici amil kimi pulun mahiyyəti mürəkkəb olduğundan, hal-hazırda təşkilati mükafatlandırma sistemlərində qeyri-maddi stimullara getdikcə daha çox diqqət yetirilir. Eyni zamanda, sosial kateqoriya və ya iş yerində layihələşdirmə ilə əlaqədar olan mükafatlar xərc tələb etmədiyindən, daha səmərəli ola bilər. Eyni sözləri həvəsləndirmənin digər forması olan əks əlaqə haqqında da demək olar. Bu əlaqə forması cədvəldə əks etdirilməsə də, müasir təşkilatlarda qeyri-maddi həvəsləndirmə sisteminin qəbul edilmiş vacib parametri olmuşdur.

Davranışın idarə edilməsi bixeviorist öyrənmə, xüsusilə də, operant şərtlənmə və dəstəklənmə nəzəriyyəsinin prinsipləri əsasında qurulmuşdur. Burada ətraf mühit, keçmiş təcrübə və onun nəticələri, eləcə də bu amillərin fəaliyyətinin səmərəliliyinə göstərdikləri təsir, işçilərin davranışı məsələsi diqqət mərkəzindədir. Bildirməyə ehtiyac var ki, «Təşkilati davranışın modifikasiyası» və ya TDM (Organizational Behavior Modification, OB Mod) termini Lyutens və Kraytner tərəfindən tətbiq edilmişdir. Ondan fəaliyyətin səmərəliliyinin artırılması məqsədilə insan resurslarının idarəedilməsinə bixevioristik yanaşmanın tətbiq edilməsi üçün istifadə olunur. TDM-in tətbiqi mərhələləri şəkil 5.3-də göstərilir.

Mərhələ 1. Bu mərhələdə fəaliyyətə əhəmiyyətli təsir göstərən əsas davranış formaları və ya davranış halları aşkarlanır (istehsal, məhsulun satışı və ya müştərilərə xidmət).

Mərhələ 2. Davranış halları birinci mərhələdə aşkarlandıqdan sonra onlar ölçülür. İlk səviyyə, bu şərtlərlə aşkarlanan davranışın təkrarlarının sayına görə müəyyən edilir (ya müşahidə və hesablama, ya da artıq mövcud olan yazıların təhlili əsasında).

Lytens və Kraytnerə görə, Təşkilati Davranışın modifikasiya mərhələləri



Şəkil 5.2.

Mərhələ 3. Funksional təhlil fəaliyyətlə bağlı davranış aşkarlandıqdan və müvafiq davranış hallarının ilkin tezliyinin ölçülməsi baş verdikdən sonra aparılır.

Mərhələ 4. İntervensiyanın vəzifəsi - funksional davranış formalarının möhkəmləndirilməsi və tezliklərinin artırılması və/ -və ya disfunksional davranışın tezliyinin azaldılmasıdır. Bununla

belə, ən vacib məqam pozitiv dəstəklənmə strategiyalarıdır, cəza və pozitiv dəstəklənmənin kombinasiya olunmasıdır.

Mərhələ 5. TDM etibar və hesabat problemlərini, qiymətləndirməni prosesin tərkib hissəsi kimi qəbul edərək, onları həll etməyə çalışır. Əgər TDM yaxşı qarşılır və müsbət reaksiya doğurursa, bu zaman səmərəli tətbiqin ehtimalı artır.

Fərdi xüsusiyyətlər. Fərdi xüsusiyyətlər bizim dünyanı necə dərk etməyimizə təsir göstərir. Lakin onlar bir insanın digər insanları necə qəbul etməsi məsələsinə daha çox təsir göstərir.

Fərdin, şəxsi və ya mənəvi planda qəbul etmədiyi və ya ona təhlükə törətdiyi qıcıqlandırıcı və ya hadisəyə qarşı perseptiv müdafiənin (blokirovka və ya tanımaqdan imtina edilmənin) mövcud olmasının əhəmiyyəti vardır.

Mövzu 6. Fəaliyyətin motivasiyası (əsaslandırılması)

Motivasiya adətən insan fəaliyyətinin, insanın özü tərəfindən dərk edilən və edilməyən təhrikədiç qüvvələrinin məcmusu kimi başa düşülür. Motivasiya - əsas psixoloji prosesdir. Motivasiya - menecerin arzu edilən nəticələri əldə etmək üçün əməyin təşkilinə yönəldilən fəaliyyətidir. Psixologiya nöqtəyindən motivasiya insanın mental vəziyyətinə aiddir. O, davranışın əsasını müəyyənləşdirən və onun dəyişilməsini şərtləndirən hərəkətverici faktordur. Motivasiya eyni zamanda davranışın məhdudlaşdırıcı baryerlərini formalaşdırır.

Əmək motivasiyasının məzmunlu nəzəriyyələri

Motivasiyanın məzmunlu nəzəriyyələri davranışı tələbatlar nöqtəyindən izah edir. İnsanı konkret olaraq əməyə stimullaşdıran nədir? Bu nəzəriyyələr məhz həmin məsələni müəyyənləşdirməyə çalışırlar.

Maslou tələbatlarının iyerarxiyası

Özünün klassik əsərində Abraxam Maslou motivasiyanın nəzəriyyəsi üçün ümumi şəkildə bəhs edir. Əsasən öz klinik təcrübəsinə əsaslanan alim hesab edirdi ki, insanın motivləşdirici tələbatlarını iyerarxik qaydada təsəvvür etmək olar. Əslində o, belə düşünürdü ki, əgər müəyyən səviyyəli tələbatlar ödənilmişsə, onlar artıq təhrikedici faktor rolunu oynaya bilməz. İnsanı əməyə təhrik etmək üçün daha yüksək səviyyəli tələbatları fəallaşdırmaq lazımdır.

Qarışıq motivasiyanın iki faktorlu nəzəriyyəsi

Gersberq, Maslounun işini davam etdirərək, əmək fəaliyyəti motivasiyasının spesifik məzmunlu nəzəriyyəsi yaratmışdır. Gersberq belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, razı qalma (məmnunluq) işin məzmunu, razı qalmama isə onun konteksti ilə bağlıdır. Gigiyenik faktorlar (amillər) işin icra olunduğu ətraf mühitlə, təhrikedici faktorlar isə işin öz xarakteri ilə bağlıdır. Gigiyenik faktor olmadıqda insanda işdən razı qalmama hissi yaranır, təhrikedici faktorlar yox olur. Təhrikedici faktorların olmaması işdən narazı qalmamağa şərait yaradır, lakin onların mövcudluğu məmnunluq hissini yaradır və işçiləri fəaliyyət effektivliyini daha da yüksəltməyə təhrik edir. Gersberq məmnunluq hissini yaradan faktorları motivator, qeyri-məmnunluğu isə gigiyenik faktor adlandırır. Diqqəti yalnız gigiyenik faktorlara yönəldən rəhbərlər öz personallarını təhrik etmirlər. Gersberq, görünür, hamıdan əvvəl ilk növbədə gigiyenik faktorların, təşkilatın insan resurslarının qorunması üçün son dərəcə zəruri olması fikrini qısa və dürüst şəkildə ifadə etmişdir.

Alderferin ERG nəzəriyyəsi

Gersberqin və xüsusilə Maslounun əmək motivasiyasının məzmunlu nəzəriyyələri Kleyton Alderferin əsərlərində öz inkişafını tapmışdır.

Çədvəl 6.1

| Gigiyenik faktorlar | Motivatorlar |
|--|------------------------|
| Kompaniya siyasəti və ona inzibatçılıqetmə | Nailiyyətlər |
| Texniki nəzarət | Tanıma, təsdiqetmə |
| Əməkhaqqı | İşin özü |
| Rəislə şəxsiyyətarası münasibətlər | Məsuliyyət |
| İş şəraiti | İrəli çəkme, irəliləmə |

Alderfer əsas tələbatların üç qrupunu seçmişdir: mövcudolma, əlaqələr və artma (ad da buradan irəli gəlir: ERG nəzəriyyəsi [*Existence* – varolma, *Relatedness* – əlaqə, *Growth* – artma]). Maslou və Gersberqdən fərqli olaraq, o, yüksəksəviyyəli tələbatların yalnız aşağısəviyyəli tələbatların ödənilməsindən sonra təhrikedici faktora çevrilməsi, yaxud tələbatın aktivləşməsinin yalnız nədənsə məhrumetmə baş verdikdən sonra mümkün olması fikrini təsdiq etmir.

| Alderferin EKQ tələbatlar nəzəriyyəsi | Maslou tələbatlarının iyerarxiyası | Gersberqin ikifaktorlu nəzəriyyəsi |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|
| Artıma tələbat | Özünü ifadəetmə | Motivatorlar |
| | Hörmət | |
| | Özünəhörmət | |
| Əlaqələrə tələbat | Başqa adamlar tərəfindən hörmət | Gigiyenik faktorlar |
| | Məhəbbətə tələbat | |
| Mövcudolmaya, yaşamağa tələbat | Təhlükəsizliyə tələbat Fizioloji tələbatlar | |

Şəkil 6.1. Əmək motivasiyasının məzmunlu nəzəriyyələrinin qarşılıqlı əlaqəsi

D.Maklellandın «nailiyyətlər-hakimyyət» nəzəriyyəsi

İnsanlara həmişə hakimiyyət, müvəffəqiyyət və əlaqəyə tələbat xasdır. Bu nəzəriyyə məhz həmin fikrə əsaslanır. Müəllif hesab edirdi ki, həyat şəraiti, təcrübə və təlim nəticəsində əldə edilən bu yüksək səviyyəli tələbatlar müasir insan üçün xüsusilə vacibdir.

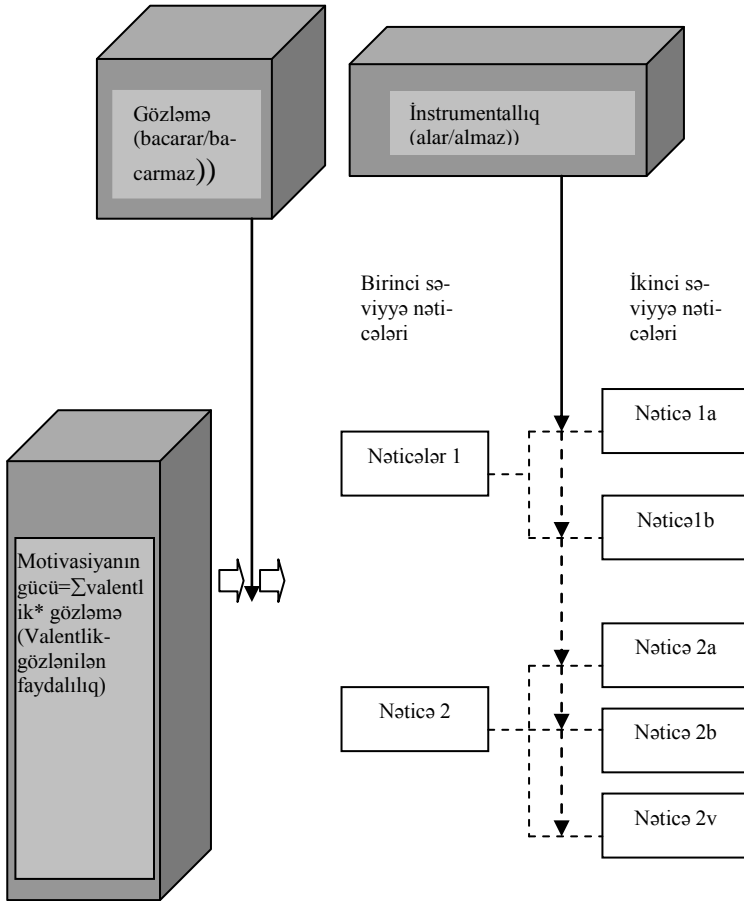
Motivasiyanın prosessual nəzəriyyələri

Məzmunlu modellərin köməyi ilə insanları iş yerində təhrik edən motivləri müəyyənləşdirməyə (məsələn, özünürealizətmə, məsuliyyət yaxud irəliləyiş); təhrikedici davranışın korrelyasiya mexanizmlərini konkretləşdirməyə çalışırdılar. Prosesual nəzəriyyələr, əksinə, koqnitiv zəminləri tədqiq edir, onların motivasiya, yaxud hərəkətlərdə necə realizə edilməsini izləyir və daha əhəmiyyətli olanlarının bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqələrini diqqət mərkəzində saxlayır.

Vrum gözləməsinin əsaslandırılmış nəzəriyyəsi

Məzmunlu nəzəriyyə tənqidçilərinin əksəriyyətindən fərqli olaraq, Vrum öz gözləmə nəzəriyyəsini alternativ kimi təklif etmişdir. O hesab edirdi ki, məzmunlu modellər əmək fəaliyyəti motivasiyasının mürəkkəb proseslərini adekvat şəkildə izah etmir. 5.5№-li şəkildə Vrumun sadələşdirilmiş modeli təqdim edilmişdir.

Valentlik anlayışını Vrum konkret nəticə ilə əlaqədar insanın üstünlüklərinin sabitliyi kimi başa düşür. Valentlik o zaman müsbət olur ki, insan «nəticə əldə etmək», ya «etməmək» kimi iki variantdan birincisinə üstünlük verir. Əgər insan nəticəyə laqeyd yanaşırsa, valentlik sıfır bərabər olacaq. Valentlik o halda mənfi olur ki, insan nəticəni əldə etmək əvəzinə,



Şəkil 6.2. Vrumun əmək motivasiyasında gözləmə nəzəriyyəsi (VIE)

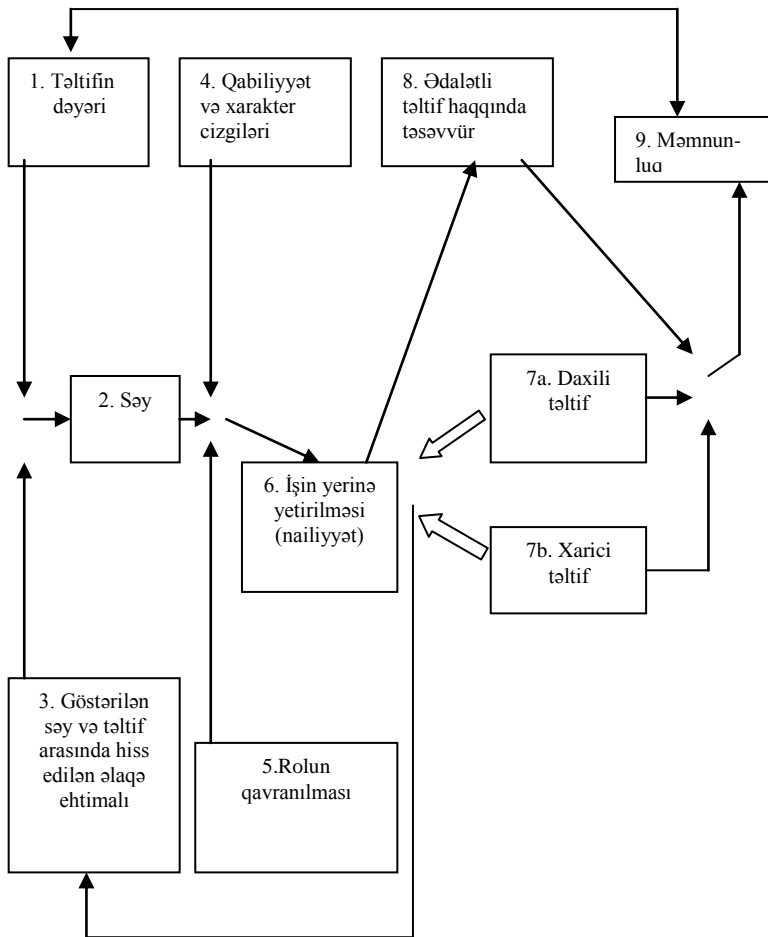
ona nail olmamağı üstün tutur. Valentliyin digər mühüm cəhəti ondan ibarətdir ki, ikinci səviyyə nəticəsinin əldə edilməsi üçün birinci səviyyə nəticəsinin instrumentallığına müraciət olunur. Vruma görə, motivasiya prosesinin daha mühüm dəyişəni – gözləmədir. Vrum nəzəriyyəsində gözləmə, ehtimal ki, nəzərdə

tutulur (0-dan 1-ə kimi titrəyişlərlə). Bu zaman bəzi hərəkətlər, yaxud səylər birinci səviyyənin müəyyən nəticəsinə gətirib çıxaracaqdır. Instrumentallıq birinci səviyyə nəticələrinin ikinci səviyyənin arzu edilən nəticələrinə nə dərəcədə səbəb olmasını müəyyənləşdirir. Qısaca söyləsək, motivasiyanın, müəyyən hərəkəti yerinə yetirmək üçün lazım olan gücü gözləməyə vurulan nəticə valentliklərinin (instrumentallıq da daxil olmaq şərti ilə) cəbri məbləğindən asılı olacaqdır.

Porter-Louler modeli

Porter və Louler ilkin şəraitə istinadən təsdiq edirlər ki, motivasiya (səy, yaxud enerji) məmnunluq və ya icraçılığa bərabər deyil. Motivasiya, məmnunluq və icraçılıq ayrıca dəyişənlərdir və bir-birinə fərz edildiyi kimi deyil, başqa cür təsir göstərirlər. 5.6 №-li şəkildə bir çox dəyişənlərə dair model verilmişdir. Ondan motivasiya, icraçılıq və məmnunluq arasında olan mürəkkəb qarşılıqlı əlaqənin izahı üçün istifadə edirlər.

Sxemdə göstəriləni kimi, 1, 2 və 3-cü bloklar əsasən Vrum tənliyinin parametrlərinə uyğun gəlir. Lakin Porter və Loulerin səyin (enerji, yaxud motivasiya) bilavasitə məhsuldarlığın artırılmasına yol açmaması haqqında fikri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu əlaqə qabiliyyət, xarakter cizgiləri və işçinin öz rolu haqqında təsəvvürü ilə bağlıdır. Porter-Loulerin modelində işin icrasından sonra gələn mərhələ daha mühüm hesab edilir. Belə ki, məmnunluq dərəcəsini həvəsləndirmənin özü və onun qavranılması müəyyənləşdirəcəkdir. Başqa sözlə, Porter-Loulerin modelinə görə (bu isə onu ənənəvi dərk etmə sistemindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqləndirir) işin yerinə yetirilməsi məmnunluq hissi yaradır. Uzun illərdir ki, bu modellə əlaqədar müxtəlif tədqiqatlar aparılır və alınan nəticə hər zaman təsdiqlənir.



Şəkil 6.3. Porter-Loulerin motivasiya modeli

Əmək motivasiyasında ədalət nəzəriyyəsi

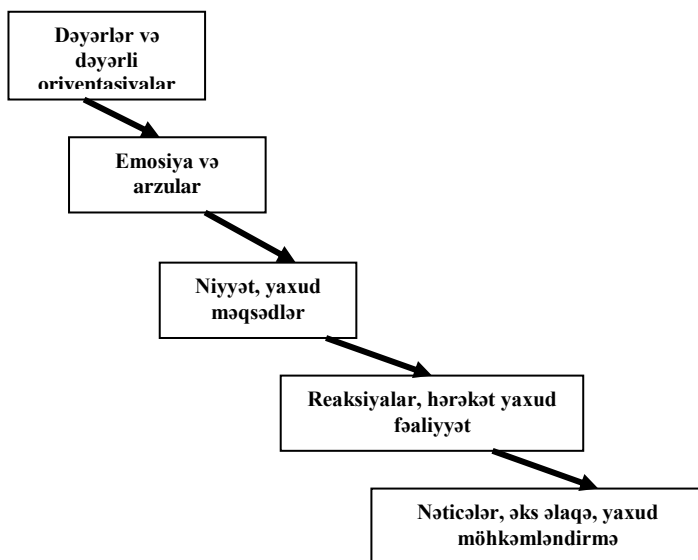
Ədalət nəzəriyyəsinin əmək motivasiyası kimi işlənib hazırlanması sosia-l psixoloq C.Steysi Adamsa məxsusdur. Bu nə-

zəriyyə onu göstərir ki, işin yerinə yetirilməsi və məmnunluğun əldə edilməsində əsas rol ədalətə (yaxud ədalətsizliyə) məxsusdur və işçilər bunu iş prosesinin konkret situasiyasında hiss edirlər. Bu, koqnitiv proseslərə əsaslanan başqa bir motivasiya nəzəriyyəsidir. Hazırkı nəzəriyyədə dörd mühüm parametr istifadə edilir: şəxsiyyət, əmək, nəticə, müqayisə üçün etalon. Ədalət nəzəriyyəsi təsdiq edir ki, insanlar subyektiv olaraq əldə etdikləri təltifin sərf edilən səylərlə bağlı olduğuna münasibət bildirir və onu eyni işi yerinə yetirən başqa adamların təltifi ilə müqayisə edirlər.

İnsan, onun işin yerinə yetirilməsinə sərf etdiyi əməyinin nisbətinin digər işçilərdə müvafiq nisbətlə fərq təşkil etdiyi halda ədalətsizlik situasiyası yaranır. Özünə və digər insanlara dair əməyə görə töhfənin və əldə edilən nəticənin qiymətləndirilməsi insanın subyektiv təsəvvürlərinə əsaslanır. Ədalətin bərpası naminə insan öz töhfəsini, yaxud əldə etdiyi nəticəni dəyişdirir, onları qəsdən təhrif edər, işdən uzaqlaşar, başqa adamlara təsir etməyə, yaxud onların davranışını dəyişməyə çalışa bilər.

1968-ci ildən başlayaraq Lokkun təqdim etdiyi işi məqsədqoyma nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edən iş kimi qəbul edirlər. Beləliklə, gözləmə nəzəriyyələrində olduğu kimi, Lokkun fərd tərəfindən nəyi isə əldə etmək, yaxud əlində saxlamaq meyli kimi müəyyənləşdirdiyi dəyərlər və onların qiymətləndirilməsi, davranışın mühüm koqnitiv determinantlarını təşkil edir. Sonra Lokk göstərdi ki, fərd bu dəyərləri emosiya, yaxud arzular vasitəsilə qavrayır. Dəyərlərdən başqa, meyillər və ya məqsədlər də davranışın koqnitiv determinantları kimi mühüm rol oynayırlar. Bu məqamda, şübhəsiz ki, Lokkun məqsədqoyma nəzəriyyəsi, gözləmə nəzəriyyələrinin çərçivəsindən kənara çıxır. O başa düşürdü ki, insanlar öz emosiya, yaxud arzularına çatmaq üçün məqsədlərə nail olmağa çalışırlar. Məqsədlər insan davranışına istiqamət verir və müəyyən nəticə əldə etməkdən ötrü onun fikir və hərəkətlərini səmtləşdirir. Gələcəkdə bu niyyət və məqsədlər həyata keçməyə belə, insan onlara reaksiya verir və

hərəkət edir. Reaksiyanın sonunda isə əks əlaqə, yaxud möhkəmləndirmə baş verir.



Şəkil 6.4. Lökun əmək motivasiyasında məqsədqoyma nəzəriyyəsi

Aşağıda əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinin məqsədqoyma vasitəsilə yüksəldilməsi üçün bəzi praktik tövsiyələr təklif edilir.

1. Tipin dumanlı, yaxud ümumi məsələlərə diqqət ayırmağındansa, nisbətən konkret məqsədlərə üstünlük verməsi daha yaxşıdır.

2. Mürəkkəb, problemlə səcüyə daşıyan məqsədlər adətən, yüngül və adi tipli məqsədlərdən daha yaxşıdır.

3. «Şəxsi» məqsədlər və onların işlənilib hazırlanması prosesində iştirak etmə zamanı şüurlu olaraq qəbul edilən məqsədlər, güman ki, başqaları tərəfindən irəli sürülən məqsədlərdən üstündür.

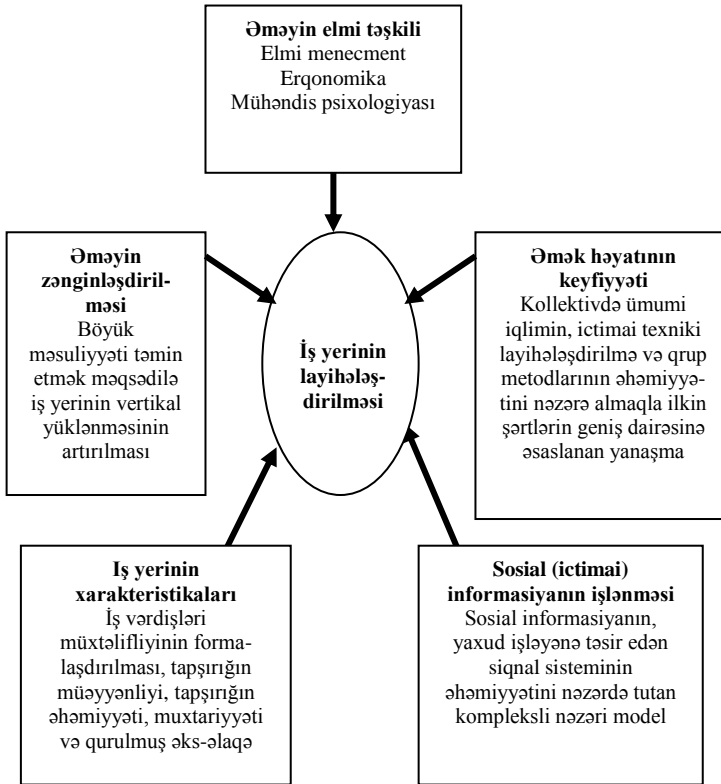
4. Məqsədlə bağlı irəliləmə haqqında informasiya verən obyektiv və vaxtında meydana çıxan əks əlaqə, onun olmamasından daha yaxşıdır.

Mövzu 7. Təşkilatda iş yerinin layihələşdirilməsi

İş yerinin layihələşdirilməsi zamanı diqqət əvvəlcə təşkilati davranış sferasında əməyin zənginləşdirilməsi ilə bağlı yanaşmalara yönəldilir. Hazırda ABŞ-da və ümumən bütün dünyada əmək həyatının keyfiyyəti (ƏHK) mühüm sosial problemə çevrildiyi bir zamanda iş yerinin layihələşdirilməsi (İYL) daha geniş kontekstdə gözdən keçirilir. 6.1№-li şəkildə əməyin elmi təşkilinin tarixən əhəmiyyətli olan nəzəriyyəindən başlayaraq, iş yerinin layihələşdirilməsinin müxtəlif aspektləri və yanaşmalarına qədər ümumiləşdirilmələr aparılmışdır (ƏET).

Frederik U. Teylor və Frenik Hilbret kimi elmi menecment sahəsində çalışan şəxslər sistematik olaraq vaxtın ölçülməsi və fəhlələrin hərəkətlərinin təhlili yolu ilə iş yerlərindəki vəziyyəti öyrəndilər. Onların məqsədi işçilərin qüvvəsindən maksimal dərəcədə səmərəli istifadə etmək idi. Teylor ehtimal edirdi ki, iş tapşırıqlarının tərtib edilməsi elmi menecment nəzəriyyəsinin ən vacib elementi ola bilər. Elmi menecment yanaşması hazırda əməyin elmi təşkili (job engineering - ƏET) adı altında məlum olan nəzəriyyəyə çevrilmişdir. Ümumi fikir ondan ibarət idi ki, belə ixtisaslaşdırılmış və standartlaşdırılmış fəaliyyət növləri çox səmərəli olur və işçilər üzərində daha sərt nəzarət formasını həyata keçirməyə imkan verir. Lakin 1950-ci illərdən etibarən bir çox menecerlər hazırkı yanaşmanın arzu edilməyən nəticələrini, məsələn, iş keyfiyyətinin aşağı düşməsinə, üzürsüz olaraq işdən yayınma hallarının artmasına və işçilərin başqa iş keçməsi hallarının çoxaldığını hiss etməyə başladılar. Bunun nəticəsi olaraq funksional genişləndirmə və iş yerlərinin rotasiya proqramlarının tətbiq edilməsi prosesinə start verildi. Beləliklə, funksional genişləndirmə proqramları ***iş yerinin üfüqi***

yüklənməsinin artmasına səbəb oldu (fəhlənin yerinə yetirdiyi əməliyyatların sayının artması, yəni ixtisasdan kənar işlərin icrası). İş yerlərinin rotasiya proqramları isə tapşırıqların yerinə yetirilməsi zamanı yeknəsəqlik və ürək sıxıntısı kimi amilləri əhəmiyyətli dərəcədə aşağı saldı. Bunun ardınca 1960-cı illərin sonunda işçilərin narazılığı və əməyin məhsuldarlığının aşağı düşməsi səbəbindən təsviç və narahatlıq güclənməyə başladı.



Şəkil 7.1. İş yerinin layihələşdirilməsinə müxtəlif yanaşmalar

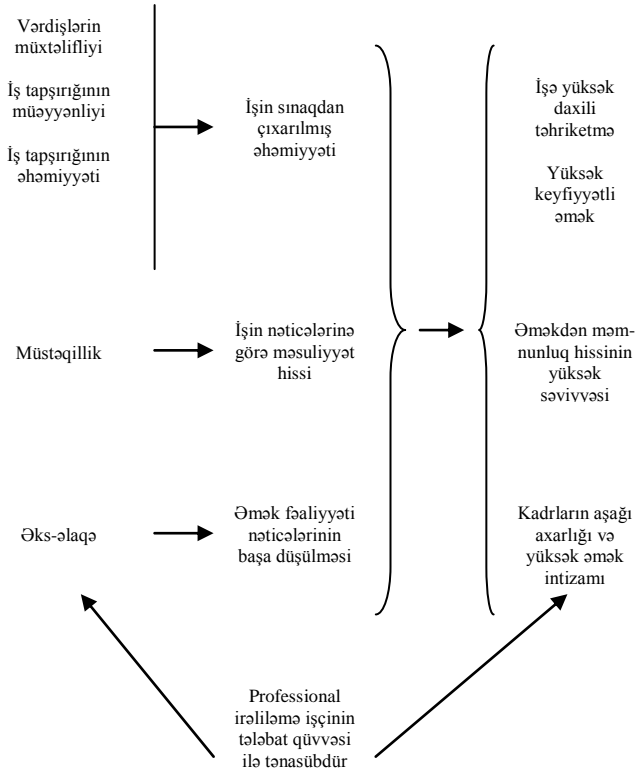
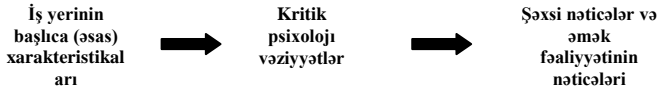
Əməyin zənginləşdirilməsi

Əməyin zənginləşdirilməsi iş yerinin rotasiya və funksional genişləndirilməsinin erkən və sadə texnologiyalarının inkişafı deməkdir. Bu metodika bilavasitə Gersberqin ikifaktorlu motivasiya nəzəriyyəsinin inkişafı olduğu üçün o, belə bir fərziyyə ilə bağlıdır: personalı həvəsləndirmək üçün iş yeri elə layihələşdirilməlidir ki, işçilər müvəffəqiyyət qazanmaq, tanınmaq, inkişaf edib irəliləmək üçün imkan əldə etsinlər. Metodika, iş yerinin belə «zənginləşdirilməsini» nəzərdə tutarkən göstərilən faktorlara istinad edir. Xüsusilə, əməyin zənginləşdirilməsi (job enrichment) iş yerlərinin formalaşdırılması üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə iş yerlərində həyata keçirilən fəaliyyət zəngin məzmunu ilə xarakterizə olunur və dərin bilik və bacarıq tələb edir. Bundan əlavə, fəhlələr planlaşdırma, idarəetmə və öz fəaliyyəti üzərində nəzarəti əhatə edən müstəqillik və məsuliyyətin yüksək səviyyəsinə malik olmalıdırlar. Bu tipli iş yerləri şəxsi planda irəliləmə və əhəmiyyətli əmək təcrübəsinin əldə edilməsi üçün böyük imkanlar yaratmalıdırlar.

İş yerinin üfüqi yüklənməsini artıran funksional genişləndirilmədən fərqli olaraq, əməyin zənginləşdirilməsi iş yerinin imkanlarını sanki şaquli xətt üzrə artırır. Bu zaman tapşırıqların sayının çoxalması mütləq deyil, yalnız səlahiyyət və məsuliyyətin artırılması önəm daşıyır.

İşlərin xarakteristikaları və iş tapşırıqlarının formalaşdırılması

Riçard Hekman və Qreq Oldhem iş xarakteristikalarının (şək.6.2) əksəriyyət tərəfindən qəbul edilmiş modelini işləyib hazırlamışlar. Bu model belə bir faktı təsdiq edir: işin müəyyən xarakteristikaları ayrı-ayrı psixoloji vəziyyətlərin yaranmasına səbəb olur və işçinin inkişafa tələbat qüvvəsi mühüm effekt yaradır. İşin əsas xarakteristikaları qıscaca olaraq aşağıda təsvir edilir:



Şəkil 7.2.
Hekman-Oldhemə görə iş yerinin xarakteristikalarına müvafiq əmək motivasiyalarının modeli

1. **Vətrdişlərin müxtəlifliyi.** Bu zaman müxtəlif vərdiş və qabiliyyətlərin istifadəsinin zəruriliyi və dərəcəsi nəzərdə tutulur.

2. **İş tapşırığının birmənəlliliği** işin qeyd edilmiş başlanğıc və son nöqtələrinin olub-olmamasını müəyyənləşdirir. Belə bir sual da meydana çıxır ki, işçi ona tapşırılan işin müəyyən modulunu nə dərəcədə tam şəkildə yerinə yetirə bilmişdir?

3. **İş tapşırığının əhəmiyyəti** onun mühümlülük dərəcəsini xarakterizə edir. Buraya həm daxili (tapşırığın yerinə yetirilməsi təşkilat üçün nə dərəcədə vacibdir), həm də xarici faktorlar daxildir (işçilərin nə etdikləri və harada işlədikləri haqqında qohumları, dostları, yaxud qonşularına danışdıqları zaman keçirdikləri iftixar hissənin səviyyəsi).

4. **Muxtariyyət** - iş yerində müstəqillik məsələsi ilə bağlıdır. Bu məqam, əməkdaşların öz iş qrafiklərini formalaşdırarkən, qərarlar qəbul edərkən, yaxud məqsədə nail olmaq üsullarını müəyyənləşdirərkən nə dərəcədə sərbəst olduqlarını göstərir.

5. **Əks-əlaqə** - işin gedişi və müvəffəqiyyəti haqqında obyektiv informasiyaya aiddir. O, bilavasitə işin özündən irəli gələ bilər və nəzarətçilər, yaxud informasiya sistemi ilə təminoluna bilər.

Əhəmiyyətli dərəcədə mühüm psixoloji vəziyyətləri aşağıdakı şəkildə ümumiləşdirmək olar:

- **Düşünmə (əhəmiyyət).** Bu koqnitiv vəziyyət işçinin öz əməyini qiymətləndirərkən onu mühüm və səmərəli əmək kimi qavrama dərəcəsi (hansı dərəcədə) ilə bağlıdır.

- **Məsuliyyət.** Bu vəziyyət görülmüş işə görə işçinin çirdiyi şəxsi məsuliyyət hissənin səviyyəsini əks etdirir.

- **Nəticənin başa düşülməsi (dərək edilməsi).** Bu psixoloji vəziyyət bilavasitə əks-əlaqənin nəticəsidir və işçilərin işi nə dərəcədə yaxşı yerinə yetirdiklərini anlaması dərəcəsini əks etdirir.

Hekman bu müddəaları təsvir edərək yazır: «Bu modelə görə, işçi ürəyincə olan (işin dərək edilmiş əhəmiyyəti) tapşırığı şəxsən (sınanılmış məsuliyyət) yaxşı yerinə yetirdiyi haqqında rəy eşitdikdə daxili məmnunluq hissi keçirir (əməyin nəticəindən

xəbərdar olmaq). Hekman daha sonra qeyd edir ki, belə, daxili xarakterli təltif işçiləri keyfiyyətli işləməyə təhrik edərək, onlara stimullaşdırıcı təsir göstərir. Əgər işçilər ilk vaxtlar buna müvəffəq olmasalar, daha çox çalışacaqlar ki, yaxşı yerinə yetirilmiş işdən daxili məmnunluq hiss etsinlər». Beləliklə, o nəticə çıxarır: «Burada əsas silsiləni ümumi nəticə təşkil edir. Bu, o zaman baş verir ki, pozitiv əmək motivasiyası özünü təkrar edən təltiflə stimullaşdırılsın. Gözləmək olar ki, bu silsilə göstərilən üç psixoloji vəziyyətdən biri (yaxud daha artıq) davam edənə kimi təkrar olunacaqdır. Silsilə, fərdi işin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsini təmin edən daxili xarakterli təltiflərin qiymətləndirilməsini dayandıranadək davam edəcəkdir».

İş yerlərinin yenidən layihələşdirilməsi üzrə tövsiyələr

İş yerlərinin yenidən layihələşdirilməsi üçün 6.3№-li şəkil-də göstərilən konkret tövsiyələr təklif edilir.

Son illərdə bütövlükdə əmək motivasiyası və xüsusilə iş tapşırığının layihələşdirilməsi ilə bağlı ictimai informasiyanın (*social information approach, SIPA - MOCU*) işlənmə metodu meydana çıxmışdır. MOCU-nun əsas şərti ondan ibarətdir ki, fərdlər uyğunlaşan orqanizmlər olaraq, öz baxışlarını, davranış formalarını və əqidələrini varlıqlarının ictimai kontekstinə, şəxsi keçmişlərinin və hazırkı davranışlarının reallıqlarına, eləcə də situasiyaya uyğunlaşdırırlar. Beləliklə, MOCU-ya görə, işçinin davranışının, göstəriş və real davranışın üç mühüm səbəbi mövcuddur.

1. İşçi tərəfindən əməyin real şəraitinin (şərtlərin) koqnitiv qiymətləndirilməsi.

2. İşçinin pozitiv stimullaşdırılması və öyrənmənin əvvəlki tarixi daxil olmaqla onun keçmiş fəaliyyəti.

3. Bilavasitə sosial (ictimai) kontekstə aid olan informasiya.

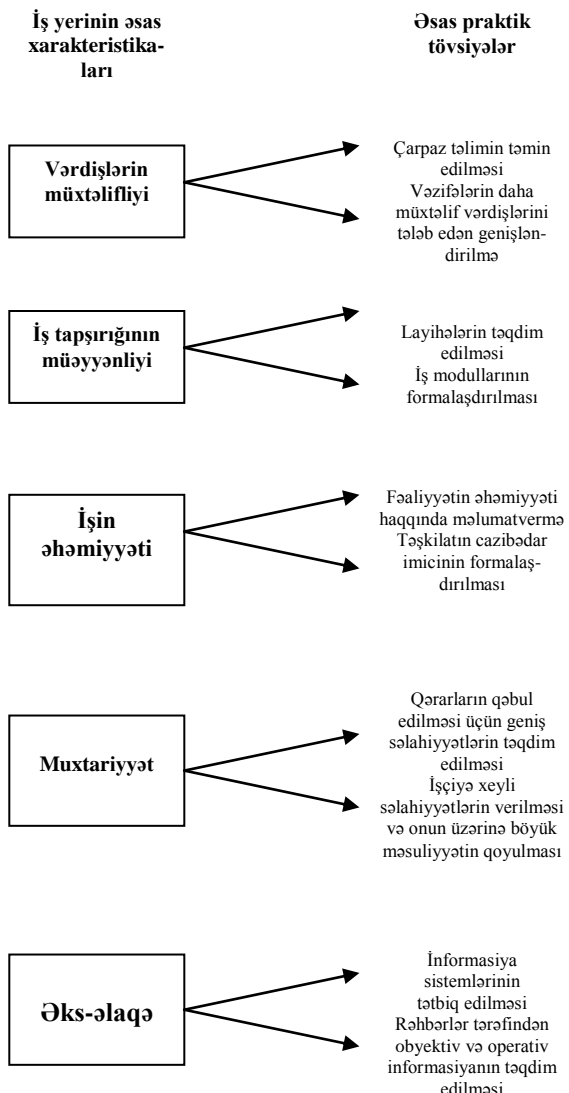
Tədqiqatçılar belə bir fikir söyləyirlər ki, sosial informasiya, yaxud sosial siqnallar işçilər tərəfindən onlara verilən tapşırı-

rıqların qiymətləndirilməsində daha böyük rol oynayır. Bu halda əməyin real şərtlərinin və ya keçmiş hərəkətlərin rolu daha azdır.

Əmək həyatının keyfiyyəti (ƏHK) və ictimai-texniki layihələşdirmə

Əməyin zənginləşdirilməsi və sosial informasiyanın işlənmə metodlarından fərqli olaraq, ƏHK konsepsiyası hər hansı bir nəzəriyyəyə əsaslanmır və xüsusi tətbiqetmə texnologiyasını təbliğ etmir. Əksinə, ƏHK diqqəti bütövlükdə iş atmosferinə yönəldir. Tədqiqatların birində ƏHK yanaşması aşağıdakı kimi xarakterizə edilmişdir: «1) işin insanlara, eləcə də təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə təsiretmə səbəbindən narahatlıq kimi ; 2) işçilərin təşkilati problemlərin həllində və qərarların qəbul edilməsində iştirakı ideyası kimi». Bu yaxınlarda aparılan tədqiqatlar göstərdi ki, işçilər öz üzərində problemlərin birgə həllinə əsaslanan ƏHK-nin bu cür partisipativ yanaşma modelini hiss edən zaman işlədikləri təşkilata daha sədaqətli olurlar.

ƏHK-nin ən mühüm məqsədi iş atmosferinin dəyişdirilməsindən ibarətdir. Bu zaman iş atmosferi elə dəyişdirilməlidir ki, insan, texnologiya və təşkilat arasındakı qarşılıqlı əlaqə əmək həyatı keyfiyyətinin daha da yaxşılaşdırılmasına xidmət etsin.



Şəkil 7.3. İnsan resurslarının daha effektiv idarə edilməsi məqsədilə iş yerlərinin yenidən layihələşdirilməsinin konkret prinsipləri

Mövzu 8. Qrup dinamikası və müasir komandaların yaradılması

Müasir əmək kollektiv xarakter daşıyır, yəni insanlar, bir qayda olaraq, təkbaşına işləmirlər. Müasir işin kollektiv səciyyəsi və əsasən fərdi mükafatlandırma arasında dərin ziddiyyət mövcuddur. Bu amil təşkilat davranışına böyük təsir göstərir. Eyni zamanda ayrı-ayrı fəhlə və briqada, müəssisə və kollektivlərin maraqları arasında da ziddiyyət müşahidə olunur. Həmin ziddiyyətlər təbii xarakter daşıya, yaxud süni surətdə meydana çıxıb bilər. Bundan əlavə, çox vaxt insanlar qrup halında toplaşarkən özlərini müstəqil apara bilmirlər. İdarəetmə prosesində menecer bütün bu incəlikləri nəzərə almalıdır.

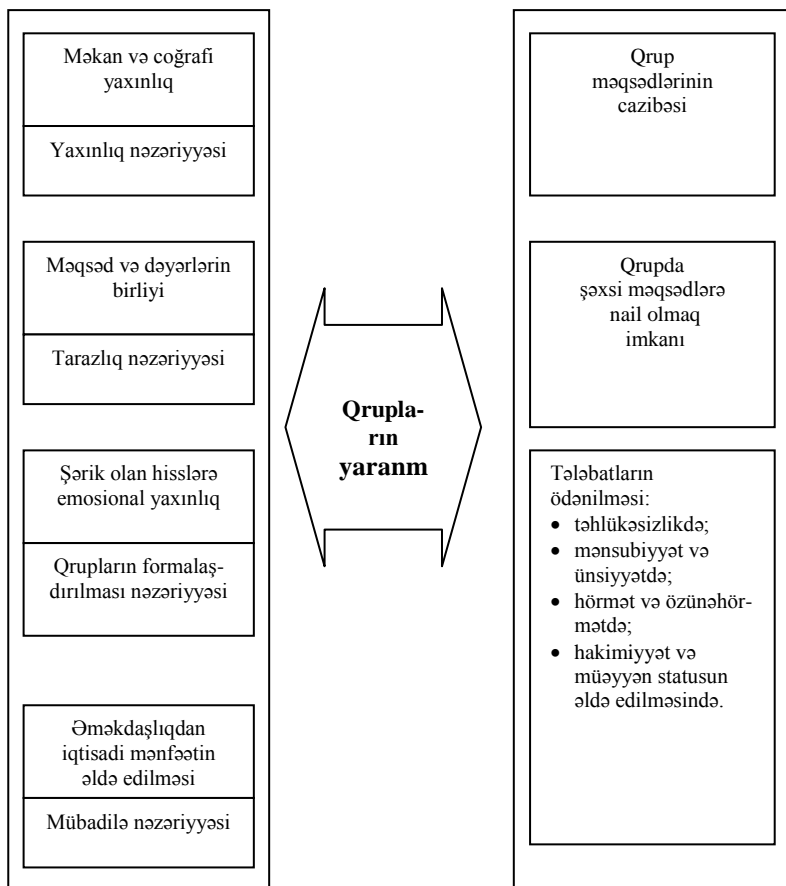
İnsanlar bir sıra səbəblərə görə qruplar təşkil edirlər. Qrup təşkilatının klassik nəzəriyyəsi olan *yaxınlıq nəzəriyyəsinə* müvafiq şəkildə insanlar məkan, yaxud coğrafi yaxınlıq səbəbindən qruplarda birləşirlər.

C.Homansın qrup formalaşdırma nəzəriyyəsinə əsasən insanlar qarşıda duran məsələlərin həlli prosesində bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olurlar. Bu qarşılıqlı əlaqə insanların bir-birinə və rəhbərliyə münasibətdə həm müsbət, həm də mənfi hiss və emosiyalarının yaranmasına gətirib çıxarır. İnsanlar ümumi məsələləri birlikdə həll etdikcə, onların bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsi də artır, iş prosesində hisslər daha da möhkəmlənir. Qarşılıqlı əlaqələr nə qədər güclü olsa, insanlar sıx əməkdaşlığa bir o qədər çox can atar və hisslərilə daha artıq dərəcədə bölüşürlər. Qarşılıqlı hisslər nə qədər çox bürüzə verilsə, insanların birgə fəaliyyəti və əlaqələri güclənər.

Tarazlıq nəzəriyyəsi təsdiq edir ki, insanlar qruplarda ümumi məqsəd və dəyərlər əsasında birləşirlər.

Mübadilə nəzəriyyəsinə görə, insanlar məkan yaxınlığı, ümumi məqsəd və dəyərlərin mövcudluğu şərti ilə o halda qarşılıqlı əlaqəyə can atırlar ki, bu əməkdaşlıq nəticəsində əldə edilən mükafat, xərcləri üstələyir.

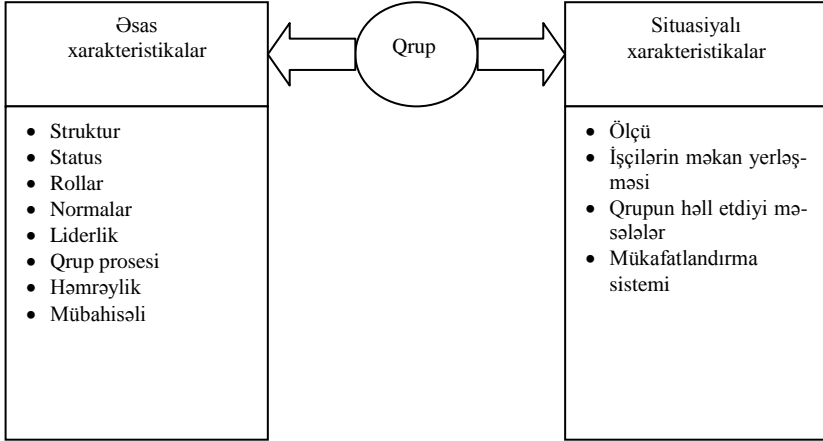
Təhlükəsizliyin təmin edilməsi, ünsiyyət, mənsubiyyət, özünəhərmət, hakimiyyətin gücləndirilməsi və müəyyən statusun (şək.9.1) əldə edilməsi, məqsədə çatmaq və tələbatların ödənilməsi kimi məsələlər də insanların qruplarda birləşməsi səbəbləri kimi göstərilir.



Şəkil 8.1. Qrupların yaranma səbəbləri

Qrupun xarakteristikaları

Qrupun əsas və situasiyalı xarakteristikaları



Şəkil 8.2. Qrupun xarakteristikaları

Əsas xarakteristikalar bir qrupda işləyən əməkdaşların qarşılıqlı münasibət və əlaqələrinin xarakteri ilə müəyyənləşdirilir. Onlar qrupun inkişafı prosesində formalaşır.

Situasiyalı xarakteristikalar təşkilat tərəfindən müəyyənləşdirilən qrupların iş şəraitindən asılıdır. Onlar qrupun işinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir və onun təkmilləşməsinə, qrup və qruplararası əməkdaşlığa kömək edir, yaxud bu prosesləri ləngidirlər. Təşkilatda formal qruplarla yanaşı **qeyri-formal** qruplar da yaranır və fəaliyyət göstərir. Onlar təşkilatın öz üzvləri tərəfindən yaradılır.

Formal və qeyri-formal qrupların əsas fərqləri 8.1 №-li cədvəldə göstərilmişdir (cədvəl 8.1).

İnsanlar onların qeyri-formal qrupuna daxil olan şəxsləri yaxşı tanıyırlar. Adətən, qeyri-formal qrupların yazılmamış davranış qayda və normaları mövcuddur. Bu qaydalara əsasən

Formal və qeyri-formal qruplar arasındakı fərqlər

| Müqayisəli parametr | Formal qrup | Qeyri-formal qrup |
|--|---|---|
| Fəaliyyət məqsədləri | Rəsmi təyin edilmişdir | Üzvlər tərəfindən müəyyənləşdirilir |
| Qarşılıqlı münasibətlər | Rəsmi | Qeyri-rəsmi |
| Münasibətlərin xarakteri (struktur) | Şaquli (üfüqi) bərabər tabelik | Dost, bərabərhüquqlu münasibətlər, ona baxmayaraq ki, lider seçilir |
| Qarşılıqlı əlaqələrin təşkilati əsası | Hüquq və vəzifələr | Hakimiyyət və siyasət |
| Əsas diqqət yetirilir | Vəzifəyə | Hər bir insana, şəxsiyyət kimi |
| Başçılıq edir | Rəhbər | Qeyri-formal lider |
| Liderin hakimiyyət mənbəyi | Rəhbərlik tərəfindən nümayəndə göndərilir | Şəxsən, qrupdan irəli gəlir |
| Qrupda davranışın tənzimləyicisi | Qaydalar | Normalar |
| Qrup üzvləri davranışının norma və qaydalara müvafiq uyğunlaşdırılması | Təltiflər və cərimələr | Sanksiyalar |

rollar müəyyən dərəcədə bölünür və qrupa daxil olan hər bir şəxsin statusu müəyyənləşdirilir. Qeyri-formal qrupda, bir qayda olaraq, bəlli olan, yaxud qeyri-müəyyən lider gözə çarpar. Lakin rəhbərlər qeyri-formal qrupların mövcudluğuna mənfi münasibət bəsləyir, onları qeyri-effektiv idarəetmənin nəticəsi hesab edir və bu qrupların potensial məziyyətlərini görmürlər. Əməkdaş müəyyən qeyri-formal qrupun üzvü olaraq, bir təşkilat çərçivəsində çalışır. Qrupa sədaqət hissi təşkilata olan sədaqət hissəsinə çevrilə bilər. Bu cəhət əməkdaşın təşkilat naminə fəaliyyətinin nəticələrində özünü büruzə verəcəkdir.

Rəhbərlər başa düşməlidirlər ki, onların iradəsindən asılı olmayaraq qeyri-formal qruplar mövcuddur, onlarla mübarizə aparmaq mənasızdır. Əksinə, onlarla hesablaşmaq, effektiv

qarşılıqlı əlaqə üsullarını axtarmaq, təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün onların güclü tərəflərini istifadə etmək gərəkdir. Qrupun individuuma təsir prosesi ictimai elmlərdə ən çox öyrənilən sahələrdən biridir. *Təsir* – prosesdir, bu zaman bəzi insanların davranış, yaxud xarakteristikaları başqalarının davranış və ya xarakteristikalarına təsir göstərir. *Tabelik* – ətrafdakılar tərəfindən individuuma (fərdə) real, yaxud xəyali təzyiq nəticəsində davranışın dəyişməsidir.

İnsanların ünsiyyət və qarşılıqlı əlaqəsinin bütün situasiyalarında təsir özünü büruzə verir. Ətrafdakılar tərəfindən individuuma real, yaxud xəyali təzyiq nəticəsində onun davranışının dəyişməsi tabeliklə bağlıdır. Tabeliyin üç növü göstərilir: razılıq, həmrəylik və əlaqənin olması (şəriklik). Mütəşəkkillik və məhsuldarlıq üçün qrup üzvlərinin həmrəy davranışı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Həmrəy davranış özünü müxtəlif şəkillərdə göstərir: altruist davranış, şüurlu davranış, nəcib davranış, mərifətli davranış və vətəndaş əxlaqına söykənən davranış. Bəzi amillər (faktorlar) həmrəy davranışa müsbət, digərləri isə mənfi təsir göstərir. Onların bir hissəsi şəxsi xarakteristikalar, digər hissəsi isə yaranan situasiya vasitəsilə təzahür edir (şəxsi keyfiyyətlər, davranış modelləri, xarici tərəfdən tanınma, daxili bəyənmə, qarşılıqlı münasibət, əhvali-ruhiyyə, başqaların mövcudluğu, müşahidənin effekti). Təşkilat, əməkdaşların həmrəy davranışının stimullaşdırılmasında maraqlıdır. Həmrəy davranış, məsələn, əməkdaşlığın inkişafı hesabına təmin edilə bilər. Hər bir kollektivdə insanlar seçim hüququna malikdirlər. Bir sıra amillər var ki, onlar qrupu ya əməkdaşlığa, ya da rəqabətə təhrik edə bilərlər. Qrup, yaxud təşkilat müvəffəqiyyət qazanmaq üçün müvafiq davranış modelinə malik olmalıdır. Lakin belə model öz-özünə yaranmır, halbuki bəzən şərait onun yaranmasına səbəb olur. Bəzi amillər isə bu prosesi ləngidə bilər. Belə bir nəticə həm rəqabət, həm də əməkdaşlıq üçün əlverişlidir, çünki bir sıra amil onların inkişafına təkan verir:

şəxsiyyətin fərdi xüsusiyyətləri, davranış normaları, məqsəd və təltiflər, insanlar arasında əlaqə, tapşırıqların xarakteristikası.

Əməkdaşlıq qarşılıqlı əlaqənin effektiv formasına bu sxemin mövcudluğu şəraitində çevrilir: mürəkkəb məsələnin olması, qarşılıqlı əlaqənin zəruriliyi, qrup üzvlərinin qarşılıqlı asılılığının yüksəkliyi.

Rəqabət aşağıdakı şərtlərlə effektiv ola bilər: məsələ mürəkkəb deyil, qarşılıqlı əlaqəyə ehtiyac yoxdur, qrup üzvlərinin həll etdikləri məsələlər bir-biri ilə bağlı deyil.

Məncerlər davranışın hər iki tipinin (növlünün) inkişafına təsir göstərə bilərlər. Bu halda qarşıda duran məsələnin mahiyyətindən asılı olaraq, əməkdaşlıq, yaxud rəqabətin stimullaşdırılmasına, ya da ləngidilməsinə yönəldilən addımlar nəzərdə tutula bilər.

Tədqiqatlar göstərir ki, insanların bir hissəsi rəqabətə və onun faydalı olması fikrinə üstünlük verir, digərləri isə əməkdaşlığı daha sərfəli hesab edirlər.

Qrupun mühüm xarakteristikalarından biri mütəşəkkillikdir. Mütəşəkkillik o deməkdir ki, qrup üzvləri onun mövcud olmasında maraqlıdır.

Qrup işində iştirakçının cazibədarlığı mütəşəkkilliyin əsas amilidir. Qrupun mütəşəkkilliyi bir çox amillər nəticəsində formalaşır: ümumi məqsədlər, qrupa daxil olmanın mürəkkəbliyi, vəzifə iyerarxiyasında iştirakçıların status və mövqeyinin uyğunluğu, təltifin ədalətli şəkildə icrası, qrupun müvəffəqiyyəti, iştirakın daimiliyi, kənardan təsir edə biləcək təhlükə, qrupun üzvlərinin sayı. Mütəşəkkillik, bir qayda olaraq, müsbət nəticələr verir, lakin bütün qrup tərəfindən qərar (qrup həmfikirliyi) qəbul edildikdə və qrup rəhbərliyinə mütəşəkkil formada tabe olma qanunu pozulduqda, vəziyyət neqativ xarakter daşıya bilər.

Qrup həmfikirliyi (*groupthink*) yüksək dərəcədə həmrəy olan qrup və komitələrin disfunksiyası adlandırılır. Qrup həmfikirliyi intellektual effektivliyin, həqiqət və mənəvi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsinin aşağı enməsi kimi müəyyənləşdirilir. Bu

vəziyyət qrup daxilində təzyiqin ortaya çıxması nəticəsində yaranır. Əslində qrup həmfikirliyi – qrup üzvlərini onun normalarına riayət etməyə və konsensusa gəlməyə məcbur etmək məqsədilə göstərilən təzyiqdır.

Hər hansı bir qrup komanda adlandırılrsa da, onunla ənənəvi işçi qrupu arasında fərqlər mövcuddur.

İşçi qruplar və komanda arasındakı spesifik fərqlər aşağıda sadalanır:

1. İşçi qrupun qüvvətli, gözəçarpan lideri vardır; komandada liderlik onun üzvləri arasında bərabər bölünmüşdür.

2. İşçi qrupda yalnız şəxsi məsuliyyət hökm sürür; komandada həm şəxsi, həm də qarşılıqlı məsuliyyət hissi mövcuddur.

3. İşçi qrupun təyinatı təşkilatın təyinatı ilə üs-üstə düşür; komandanın isə özünün xüsusi təyinatı mövcuddur.

4. İşçi qrupda fərdi fəaliyyət məhsulları istehsal edilir; komandada isə kollektiv fəaliyyət məhsulları.

5. İşçi qrup effektiv yığıncaq və iclaslar keçirir; komandada problemlərin operativ həlli üçün sərbəst görüşlər həvəsləndirilir.

6. İşçi qrupun məhsuldarlığını yalnız dolayısı yolla qiymətləndirmək olar (məsələn, bütün biznesin maliyyə fəaliyyəti üzrə); komandanın fəaliyyəti bilavasitə istehsal edilən kollektiv məhsul üzrə qiymətləndirilir.

7. İşçi qrup müzakirə edir, qərar qəbul edir və onu birlikdə yerinə yetirir.

Əsas ideya ondan ibarətdir ki, komanda, kollektiv sinergetik effekt (bütöv toplananın sadə məbləğindən çoxdur) sayəsində ənənəvi formal işçi qrup çərçivəsindən kənara çıxır.

Komanda istənilən məqsədə çatmaq üçün yaradıla bilər. Tipologiyalardan biri komandanın iki tipini qeyd edir. Onlar son dərəcədə böyük diqqət tələb edirlər. Birincisi – keyfiyyət dərnəyidir, ikincisi isə daha yeni hesab olunan muxtar, yaxud özünüidarəedən komandadır.

Özünüidarəedən komanda – müəyyən bir qrupdur və ona bəzi məsələlərdə tam muxtariyyət verilir; o, öz üzvlərinin davra-

nışı və fəaliyyətinin nəticələrinə görə tam şəkildə məsuliyyət daşıyır. *Özünüidarədən* komandaların əsas fərqi hakimiyyət səlahiyyətlərinin verilməsi və planlaşdırılmasından, idarəetmə, monitorinq və şəxsi fəaliyyət üzərində nəzarət məsələlərində öyrətməyi nəzərdə tutan kombinasiyalardan, müstəqillik və hərəkətlərin əhəmiyyətli dərəcədə sərbəstliyindən, idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsi imkanından ibarətdir. *Özünüidarədən* komandalar formal olaraq kompaniyanın (şirkətin) rəhbərliyi tərəfindən yaradılır. Bu zaman komanda fəaliyyətinin ümumi istiqaməti müəyyənləşdirilir. Bu komandalara rəhbər təyin edilmir.

Özünüidarədən komanda müstəqil olaraq:

- öz işini planlaşdırır;
- hər biri işinin vəzifəsini müəyyənləşdirir və razılaşdırır, tapşırığı yerinə yetirmək və qərarlar qəbul etmək üçün səlahiyyətlər verir, qrafikin tərtib edilməsi yolu ilə komanda əməkdaşlarının işini təşkil edir;
- komandaya daxil olan əməkdaşların işini, eləcə də təşkilatda funksional şöbələrlə birgə bütün komandanın fəaliyyətini koordinasiya edir;
- öz əməkdaşlarını tapşırıqların effektiv yerinə yetirilməsinə təhrik edir;
- yeni əməkdaşları işə qəbul edir;
- öz əməkdaşlarına uyğun peşələri öyrədir;
- onun fəaliyyətinə mane olan potensial və real problemləri aşkar və həll edir;
- tapşırığın yerinə yetirilməsi məqsədilə yeni yaradıcı üsullara dair hər bir əməkdaşın – komanda üzvünün təşəbbüsünü dəstəkləyir;
- keyfiyyət standartlarını nəzərə alır;
- işin əldə edilən nəticələrinə görə kollektiv məsuliyyət daşıyır.

Beləliklə, özünüidarə edən komandalar yalnız real işi deyil, həm də idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirirlər.

8.2 №-li cədvəldə özünüidarə edən komandaların üstünlük və qüsurları göstərilir.

| Üstünlüklər | Qüsurlar |
|---|---|
| Komanda üzvləri multipeşəkardırlar | Komandalar uzun müddət ərzində formalaşır |
| Komandalar müxtəlif məsələləri həll edə bilirlər | Əməkdaşların imkanlarının üzə çıxarılması üçün vaxt tələb olunur |
| Komanda iştirakçılarının qarşılıqlı məsuliyyətə hazırlığı | Təlimə böyük xərclər qoyulmalıdır |
| Komanda inkişaf etdikcə öz işinə görə məsuliyyətin artırılması. Fəhlə qüvvəsi çevikliyiinin yüksəldilməsi | Zəif kadr olduqda effektivliyin aşağı düşməsi, bəzi işçilərin yeni komanda strukturuna uyğunlaşmaq bacarıqsızlığı |
| Əmək məhsuldarlığının artırılması | Menejerlər diskomfort hiss edirlər |
| Əmək intizamının yaxşılaşdırılması | Nəzarətin məhdudlaşdırılması ilə əlaqədar menecerlər öz şəxsi işinə görə ehtiyat edirlər |
| Əməkdən məmnunluq səviyyəsinin yüksəldilməsi | Yeni işçilər komandaların fəaliyyətinə çətinliklə qoşulurlar |
| Əməkdaşların yüksək loyallığı (qanun dairəsində hərəkətmə) | Kadrların rotasiyası hallarında effektivliyin aşağı düşməsi |
| Komanda iştirakçılarının emosional yaxınlığı | Komanda üzvlərinin heç də hamısı qrupda əldə etdikləri qabiliyyət, bilik və vərdislərə malik deyildir |
| Qərarların birgə qəbul edilməsi Qarşılıqlı kömək | Qüsurların qarşılıqlı kompensasiyası |
| | Münaqişələrin bacarıqlı həlli |

Mövzu 9. Hakimiyyət və liderlik

Ətrafdakılara potensial olaraq və ya real şəkildə təsir etmək imkanına hakimiyyət deyilir. Hakimiyyət - sosial münasibətdir və asimmetriklilik, mövcud balansın dəyişdirilməsinə yönələn cəhdlər, spesifik reallaşdırma mexanizminin mövcudluğu, müqavimət və tabesizlik imkanının olması, müəyyən resurslara əsaslanma, təşkilatın bütün sferalarının tam əhatə olunmaması,

lazımi iş həcmının verilən qərarlardan asılılığı ilə xarakterizə olunur. Hakimiyyət səlahiyyətləri, səriştəlilik və liderliyin məcmusu şəklində reallaşdırılır. İstiqamətinə görə hakimiyyət neqativ və pozitiv olur. Hakimiyyət təkşəxsli, kollektiv və kollegial şəkildə təşkil edilə bilər. Hakimiyyət formal və real ola bilər. Hakimiyyətin bir neçə əsası mövcuddur: məcburetə hakimiyyəti, resurslardan istifadə hüququ, nüfuzlu insanlarla əlaqələr, səlahiyyət (ekspert hakimiyyəti), avtoritet hakimiyyəti, informasiya hakimiyyəti, vəzifə hakimiyyəti, əqidəyə əsaslanan könüllü tabelilik.

Liderləri qeyri-liderlərdən fərqləndirən başlıca cəhət onların arxasınca getməyə hazır olan davamçıların mövcudluğudur. Liderlikdə başlıca məsələ lider və onun davamçıları arasında olan münasibətlərdir; belə ki, liderin əsas məqsədi insanlarla davamlı, möhkəm münasibətlərin qurulması və davam etdirilməsidir. Liderlik- bütün mövcud gücü təşkilatın məqsədlərinin həyata keçirilməsinə yönəltmək bacarığıdır.

Təşkilat liderliyə böyük əhəmiyyət verir. Belə ki, hakim funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün ən uyğun fərdlərin seçilməsi və irəli çəkilməsi məsələsi çox əhəmiyyətlidir. Güman edilir ki, effektiv fəaliyyət göstərən menecer eyni zamanda yaxşı lider də olmalıdır. Lakin rəhbər və lider arasında bərabərlik işarəsi qoymaq olmaz. Hər halda təşkilat buna cəhd göstərməlidir. Uorren Bennisin fikrinə görə, liderlər ətraf reallığı fəth edir, menecerlər isə özləri ona tabe olur. Lider və menecerlərin müqayisəli xarakteristikası aşağıda verilmişdir:

Liderliyin öyrənilməsində şəxsiyyət, davranış, proses və situation yanaşmaları ayırırlar. Təşkilati davranışın ilk tədqiqatçılarının əsərlərində liderlik, lider olaraq qəbul edilən insanların şəxsi keyfiyyət və xarakteristikalarının məcmusu kimi nə-

Cədvəl 9.1.

| Menecerin xarakteristikası | Liderin xarakteristikası |
|---|---|
| İnzibati işlərlə məşğul olur Stereotiplərə əməl edir Dəstəkləyir Sistemə əsaslanır Nəzarətə güvənir Qısamüddətli perspektivi nəzərdən keçirir “Nə zaman” və “harada” suallarını verir Geriyə baxır Təqlid edir Status-kvonu qəbul edir Klassik “yaxşı əsgər” İşini düzgün yerinə yetirir | İnnovasiyaları həyata keçirir Orijinaldır İnkişaf etdirir İnsanlara əsaslanır Etibar əsasında fəaliyyət göstərir Uzunmüddətli perspektivi nəzərdən keçirir “Nə” və “niyə” suallarını verir Perspektiv baxımdan hərəkət edir Yaradır Status-kvonu şübhə altına alır İndividuallıq Düzgün işlər həyata keçirir |

zərdən keçirilir. Tədqiqat nəticəsində aydın olmuşdur ki, insanda hər hansı bir spesifik liderlik keyfiyyətinin olması hələ onun lider mövqə qazanması və uğurlu fəaliyyət göstərməsi üçün kifayət deyil. İnsan, rəhbər mövqə tutmaq arzusunda olmalı və təsirli fəaliyyət göstərməlidir. Alimlər belə nəticəyə gəlmişlər ki, əgər müəyyən xüsusiyyətlər faktor sinifləri üzrə qruplaşdırılsa idi, effektiv və qeyri-effektiv liderlər arasında fərqləri müəyyən etmək olardı. Liderin şəxsi keyfiyyətlərinin təyin edilməsi zamanı ümumi meyarların potensial, inkişafa meyiletmə, məsuliyyət, ümumi işdə iştirak, status və situasiya ilə bağlı vəziyyət kimi faktorlarından istifadə edilir.

Liderliyin öyrənilməsində davranış yanaşması həmin liderin fəaliyyət effektivliyinin onun hərəkətləri ilə uzlaşdırılması cəhdlərini əhatə edir. Bu sahədə Kurt Levin mühüm analitik iş aparmışdır. Belə ki, Levin, liderin davranış klassifikasiyasını işləyib hazırlamışdır. Klassifikasiya, qərarın qəbul edilməsi zamanı lider və təbəçilikdə olanlar arasında təsirin paylanmasına əsaslanır. Alim, rəhbərliyin 3 növünü təyin edib: avtoritar, demokratik, nominal (liberal). Levinin apardığı təcrübə sübut etdi

ki, effektiv qrupların həm avtoritar, həm də demokratik liderləri olub. Davranış yanaşmasının zəif cəhətlərindən biri situasion faktorlara diqqət ayrılmamasıdır.

Liderlərin davranışına dair iki mühüm tədqiqat proqramı Oqayo Dövlət Universiteti və Miçiqaş ştatının Universitetində icra edilib.

Oqayo Universitetinin tədqiqatı. Bu universitetin tədqiqatları nəticəsində lider davranışının iki aspekti meydana çıxdı, yəni tabelikdə olan şəxslərin fikrinin nəzərə alınması və fəaliyyətin strukturlaşması. Bir çox tədqiqatlar göstərir ki, fikirlərin nəzərə alınması əməkdaşların məmnunluğu ilə sıx bağlıdır. Bu halda fəaliyyətin keyfiyyəti ilə bağlılıq daha azdır. Fəaliyyətin strukturlaşması işdən məmnunluq daha çox, yüksək istehsal və işdən geriqalma hallarının azlığı ilə nisbətən daha az dərəcədə əlaqəlidir.

Miçiqaş universitetində aparılan tədqiqat. Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, liderin davranışını iki parametrlə izah etmək mümkündür. Söhbət ondan gedir ki, lider ya istehsala, ya da əməkdaşlara daha çox diqqət yetirə bilər. Tədqiqatlar liderin davranışının 4 tipini müəyyən etməyə imkan vermişdir: dəstək, qarşılıqlı əlaqə, məqsədə yönəlmə, işə yardım.

Yuxarıda haqqında bəhs edilən tədqiqatlar zamanı formalaşmış ideyalar Robert Bleyk və Ceyn Mouton (1985) modelində öz əksini tapmışdır. Model “liderlik cədvəli” adlandırılmışdı və liderlərin iki istiqamətdə (“istehsala diqqət”, “insanlara diqqət”) fəaliyyət göstərməsi ehtimalına əsaslanırdı.

Liderlik şəbəkəsi

| | | | | | | | | |
|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|
| 9;1 | | | | | | | | 9;9 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | 5;5 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 1;1 | | | | | | | | 1;9 |

İnsanlara diqqət

1 2 3 4 5 6 7 8 9

İstehsala diqqət

Şəkil 9.2

Liderlərin müəyyən istiqamətlərə ayırdığı diqqətin dərəcə-sindən asılı olaraq, liderlik üslubunun göstəricisi cədvəlin müvafiq xanasında yerləşdirilir:

-9;1 “şəhərdənkənar klub metoduna uyğun idarəetmə” (insanların tələbatlarına diqqət və dostluq mühitinin yaradılması), demokrat ;

-1;9 “avtoritarlıq”(göstərişlərin dəqiq yerinə yetirilməsinə məcburetmə, işə diqqət), diktator ;

-9;9 “qrup idarəsi”(iş, təşkilata daxil olan əməkdaşlar tərəfindən yerinə yetirilir, qarşılıqlı asılılıq və ümumi taleyin hamıya aid olması fərdlər arasında etibara və hörmətə səbəb olur), təşkilatçı ;

-5;5 “manipulyasiya”(təşkilatın fəaliyyəti kompromis və nəsihətçiliyə əsaslanır), manipulyator;

-1;1 “birləşdirilmiş idarəetmə”(təşkilatın iş qabiliyyətinin qorunması üçün minimum enerjinin sərf olunması), pessimist.

Yuxarıdan sol Yuxarıdan sağ

9;1 demokrat 9;9 təşkilatçı
8;2 kollektivçi 8;8 işçi tip
7;3 özümüzünki 7;7 səlahiyyətli
6;4 razılığa gələn 6;6 razılığa gələn

Aşağıdan sol Aşağıdan sağ

1;1 pessimist 1;9 diktator
2;2 liberal tip 2;8 avtoritar tip
3;3 işə qarışmayan 3;7 direktiv tip
4;4 razılığa gələn 4;6 razılığa gələn

Liderliyin öyrənilməsinə dair proses yanaşması

Liderliyin öyrənilməsinə dair proses yanaşması diqqəti lider və onun təbəçiliyində olan əməkdaşlar arasında qurulmuş münasibətlərin inkişafına yönəldir. Bu yanaşma çərçivəsində 2 nəzəriyyəni ayırırlar: liderliyi transformasiya edən nəzəriyyə və saqulı cüt əlaqə nəzəriyyəsi.

Transformasiya edən liderlik nəzəriyyəsində, liderlərin öz təbəçiliyində olan əməkdaşlarda görülən işə sədaqət hissini hansı üsulla inkişaf etdirdikləri izah olunur. Transformasiya edən liderin tam əksini qarşılıqlı fəaliyyət göstərən (transaksion) liderlərin davranışında izləmək olar. Transaksion liderliyin əsasında insanın davranışının rəşional olduđu, yalnız qarşılıqlı xeyir gətirən münasibətlərin sabit mahiyyət daşıması kimi müddəalar durur. Qarşılıqlı əlaqə əsasında fəaliyyət göstərən liderin iş üslubu aşağıdakılardan ibarətdir: yaxşı iş fəaliyyətinə görə mükafatlandırılma; lider məsuliyyətdən imtina edir; idarəçilik, istisna şəklində həyata keçirilir.

Transformasiya edən liderlik qarşılıqlı fəaliyyət liderliyindən fərqli olaraq, liderin, əməkdaşların dəyərlərinə, ona olan eti-

barına, inamına təsiri ilə bağlıdır. Qarşılıqlı fəaliyyətə əsaslanan liderlik, əməkdaşların şəxsi keyfiyyətləri çərçivəsində həyata keçirilir. Transformasiya edən liderlik isə bu konteksti dəyişməyə çalışır. Transformasiya edən liderin təsiri onun, əməkdaşları ruhlandırmaq bacarığına əsaslanır. Lider təbəçilikdə olan əməkdaşlar üçün yüksək məqsədlər müəyyən edir. Bu liderin sosio-emosional davranışı qrupun daha da sıx birləşməsinə səbəb olan ruh yüksəkliyi və etibarı nəzərdə tutur. Liderin hakimiyyəti xarizmatik tipə xas olan xüsusiyyətləri, həm də qrup hakimiyyətinin xüsusiyyətlərini özündə əks etdirməyə başlayır.

Şaquli cütlük əlaqəsi lider və təbəçilikdə olan əməkdaşlar arasında olan münasibətlərin qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Bu nəzəriyyəyə görə, liderlər ayrı-ayrı əməkdaşlara müxtəlif münasibət göstərirlər və onlar arasında formalaşmış münasibətlər hər iki tərəfin davranışına təsir edir. Lider və onun təbəçiliyində olan əməkdaşlar arasında qurulmuş münasibətlər “öz”, “ulduz”, “digər şəxslər”, “statistlər”şəklində təsnif edilə bilər.

Liderliyin situasion nəzəriyyələri liderliyin effektivliyi və situasion faktorlar arasında qarşılıqlı əlaqəni nəzərə almağa çalışırlar. Bu nəzəriyyəyə 3 model aid edilir: Fidlerin təsadüfi liderlik modeli, P.Hersi və K.Blanşard modeli, Vrum-Yetton-Yaqo modeli. Bu nəzəriyyələr menecerin müxtəlif situasiyalarda necə hərəkət etməli olduğunu izah edirlər.

Fidlerin liderlik konsepsiyası (1967) liderin davranışını deyil, tələbat və fərdiliyini nəzərdən keçirir. Fidler situasion liderliyin digər modellərindən fərqli olaraq güman etmişdir ki, liderin fərdiliyi və tələbatları sabitdir. Bu nəzəriyyədə 3 situasion faktor nəzərdən keçirilir: lider - qrupun üzvi münasibəti, tapşırığın strukturu və müəyyən vəzifənin səlahiyyətlərinin həcmi.

Situasiya lider üçün o zaman əlverişli olur ki, bütün yuxarıda sadalanan situasion faktorlar yüksək həddə çatmışdır, yaxud əksinə. Tədqiqatların nəticələrini təhlil edən Fidler belə qərara gəlmişdir ki, çox əlverişli və əlverişsiz situasiyalarda sərt, vəzifənin həlli məqsədini qarşıya qoyan tip daha effektivdir.

Əgər situasiya qismən əlverişli və ya əlverişsizdirsə, bu zaman dözümlü və insani münasibətlərə diqqət ayıran lider tipi daha effektiv olur. Fidler hesab edir ki, rəhbərin liderlik üslubu bütün həyatı boyu dəyişmir, lakin, buna baxmayaraq, situasiyalar dəyişikliyə məruz qala bilər.

Herşi və Blanşard modeli isə 2 tip davranışa əsaslanır : “tapşırığa doğru istiqamətlənmə” və “münasibətlərə istiqamətlənmə”. Daha yaxşı davranış kombinasiyasını seçmək üçün lider onun arxasınca getməyə hazır olan əməkdaşların hazırlıq dərəcəsinə nəzərə almalıdır. Hazırlıq da öz növbəsində iki faktora əsaslanır: bacarıq və liderin arxasınca getmək arzusu. Liderlik sahəsi liderliyin 4 üslubunu təsvir edən həmin sayda kvadrata bölünüb: təlimatlandırılma, dəstək, cəlbədlmə və nümayəndəlik. Təlimatlandırılma üslubu əməkdaşların kifayət qədər bacarığı və ya istəyi olmadığı halda tətbiq edilir. Dəstək üslubuna əməkdaşların liderin arxasınca getmək, onu dəstəkləmək hazırlığının kifayət qədər olmadığı hallarda müraciət edilir. Bu zaman inandırma metodlarından istifadə edilir. Cəlbətmə üslubu hazırlığın orta səviyyəsində, əməkdaşların məsuliyyət daşdığı hallarda tətbiq edilir. Nümayəndəlik üsulundan isə yüksək hazırlıq səviyyəsi mövcud olduqda istifadə edilir. Bu modelin çatışmayan cəhəti intuisiyaya həddən artıq önəm verilməsidir.

Robert Hausun “yol-məqsəd” nəzəriyyəsi belə bir fikrə əsaslanır ki, nə qədər ki, əməkdaşlar rəhbəri öz arzularının, məqsədlərinin həyata keçirilməsinin mənbəyi kimi qəbul edirlər, rəhbərin davranışı onlar üçün məqbul olacaq. Haus rəhbərin davranışının dörd əsas üslubunu ayırır: direktiv rəhbər, dəstəkverən rəhbər, iştirakı dəstəkləyən (partisipativ) rəhbər və nailiyyətlərə əsaslanan rəhbər. Fidlerdən fərqli olaraq, Haus eyni liderin situasiyadan asılı olaraq yuxarıda sadalanan üslublardan birindən istifadə etmək imkanının olduğu ideyasına əsaslanır. Müəllif iki situasiya faktorunu ayırır: dəyişkən, xarici mühitlə bağlı olan və əməkdaşların şəxsi xarakteristikalarından asılı olan. Nəzəriyyəyə görə, rəhbərin davranışı xarici mühitin faktorlarına həddən artıq

əsaslanırsa və ya əməkdaşların şəxsi xarakteristikalarını kifayət qədər nəzərə alırsa, o, effektiv ola bilməz.

Vrum-Yeton-Yaço modeli əsas diqqəti liderin şəxsiyyətinə deyil, situasiyaya yönəldir (1973, 1988). Bu modelə görə, liderin qərarının effektivliyi qərarın keyfiyyəti, qərara bağlılıq və zaman faktorlarından asılıdır. Belə ki, bir çox qərarlar məhdud zaman şəraitində qəbul edilir. Modeldə liderliyin beş üslubu təqdim olunub: avtoritar, avtoritar-kollegial, konsultativ, konsultativ-kollektiv və kollektiv. Bu üslublardan hər birinin tətbiqi situasiya və problemin xarakteristikalarından asılıdır. Üslublardan hansının uyğun olduğunu müəyyən etmək istəyən lider, əgər belə demək mümkünsə, qərar ağacından istifadə edir. Vrum-Yeton-Yaço modelinə görə, problemin meyarları bunlardır: qərarların keyfiyyəti, rəhbərin kifayət qədər informasiyaya malik olması və kifayət qədər təcrübəli olması, problemin strukturlaşma dərəcəsi, əməkdaşların təşkilatın məqsədləri ilə razılıq dərəcəsi, avtoritar şəkildə qəbul edilmiş qərarın əməkdaşlar tərəfindən dəstəklənəcəyi ehtimalı, əməkdaşların motivasiya dərəcəsi, alternativ seçim zamanı əməkdaşlar arasında yarana biləcək konfliktin ehtimal dərəcəsi. Bu model liderlərə imkan verir ki, öz əməkdaşlarını qərar qəbulu prosesinə daha asanlıqla cəlb edə bilsinlər.

İşin effektivliyi eyni zamanda liderliyin əvəzlənməsi yolu ilə təmin edilə bilər. Onun da mənbəyini əməkdaşların, tapşırıqların və təşkilatın xarakteristikaları təşkil edir. Əvəz etmə ideyası liderliyi inkar etmir, o, liderin, əməkdaşlardan əldə edə biləcəklərini real şəkildə müəyyən edir.

Mövzu 10. Təşkilatda münaqişələr

Münaqişə - hərəkət və məqsədlərin qavranılan ziddiyyəti-dir. Münaqişəyə olan baxışlardan biri ondan ibarətdir ki, onun qarşısını almaq mümkündür. Başqa bir nöqtəyi-nəzər onu göstərir ki, münaqişə qaçılmazdır və onun tamamilə aradan qaldırılması üçün heç bir üsul yoxdur. Üçüncü nöqtəyi-nəzərə əsasən münaqişənin müəyyən səviyyəsi təşkilat üçün faydalı ola bilər. Eyni zamanda münaqişənin həddindən artıq yüksək səviyyəyə çatması, yaxud tamamilə olmaması kampaniyanın işinin effektivliyinə mane olur. Münaqişənin müəyyən tiplərinə dəstək verilməli, digərləri isə aradan qaldırılmalıdır.

Münaqişə - bir sıra mərhələlərdən ibarət dinamik prosesdir:

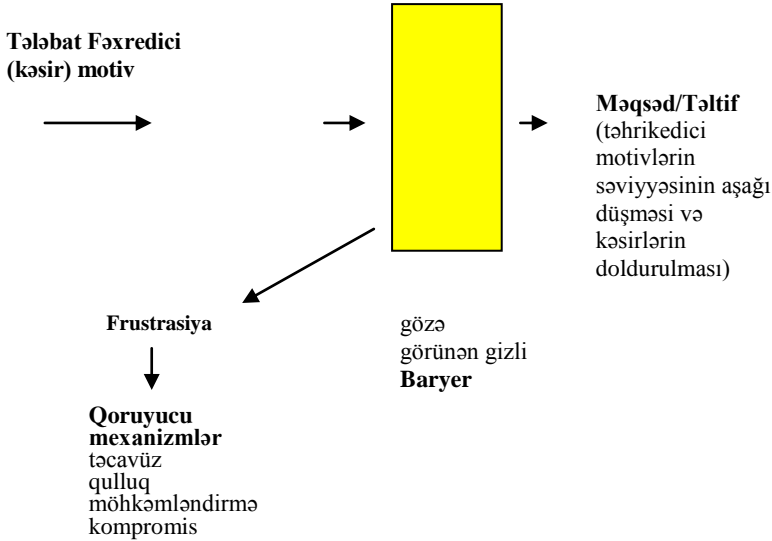
1. Fikir ayrılığının yaranması.
2. Münasibətlərdə gərginliyin artması.
3. İştirakçılardan heç olmazsa biri tərəfindən situasiyanın münaqişə kimi dərk edilməsi.
4. Xüsusi münaqişə səciyyəli qarşılıqlı hərəkət.
5. Münaqişənin nəticəsi (həlli).

Bir qayda olaraq təşkilatda münaqişələrin aşağıdakı növləri yaranır: şəxsiyyətdaxili, şəxsiyyətlərarası və qruparası.

Hər bir şəxsin timsalında adətən, rəqabətə rəvac verən tələbat və rollar; təhrikedici motiv və rolların müxtəlif ifadə üsulları; təhrikedici motiv və məqsəd arasında yarana biləcək müxtəlif baryerlər; arzu edilən məqsədlə bağlı müsbət və mənfi hisslər birləşir.

Bütün bunlar insanın uyğunlaşması prosesini çətinləşdirir və çox vaxt münaqişəyə gətirib çıxarır. Münaqişənin şəxsiyyətdaxili formaları frustrasiya modelinin köməyi ilə, habelə məqsəd və rollar kimi anlayışların əsasında təhlil edilə bilər.

Frustrasiya o zaman yaranır ki, təhrikedici motiv insan arzu etdiyi məqsədə çatana kimi təcrid olunsun. 10.1 N-li şəkildə bunun baş verməsi sxemi nümayiş etdirilir.



Şək.10.1 Frustrasiya modeli

Bir qayda olaraq, frustrasiya insanın qoruyucu mexanizmlərini əhatə edir. Psixoloqlar ənənəvi olaraq belə hesab edirdilər ki, frustrasiya həmişə qoruyucu təcavüz reaksiyaları yaradır. Sonralar təcavüzü yalnız mümkün olan reaksiyalardan biri kimi gözdən keçirməyə başladılar. Frustrasiya insan orqanizmində kök salan hansı bir qoruyucu mexanizmə aid ola bilər. Belə mexanizmlərin sayının çox olmasına baxmayaraq, onları dörd böyük kateqoriyada birləşdirmək olar: təcavüz, qulluq, möhkəmləndirmə və kompromis.

Şəxsiyyətin daxilində baş verən münaqişələrin digər geniş yayılmış mənbəyi həm müsbət, həm də mənfi xarakteristikalara malik məqsəd, yaxud aralarında rəqabət gedən iki və daha çox məqsəddir. Əgər frustrasiya zamanı yeganə təhrikədi motiv məqsədə nail olana kimi təcrid edilsə, məqsədlərin münaqişəsində iki, yaxud daha çox motiv bir-birini təcrid edir.

Rollar münaqişəsinin üç tipi mövcuddur. Birinci tip – insan və konkret rol arasında münaqişədir. Bu, şəxsiyyət və rolla bağlı gözləmələr münaqişəsi ola bilər. İkinci tip roldaxili münaqişədir. O, bu və ya digər rolu necə oynamaq haqqında ziddiyyətli təsəvvürlərə görə yaranır, yəni belə bir sual meydana gəlir: yeni usta fəhlələrlə avtokrat, yoxsa demokrat kimi davranmalıdır?

Nəhayət, rollararası münaqişə o zaman yaranır ki, insanın eyni vaxtda oynamalı olduğu iki və daha çox rolun müxtəlif xüsusiyyətləri meydana çıxır. Çox vaxt belə münaqişə iş və onunla bağlı olmayan məqamlarla şərtlənən rollar arasında yaranır.

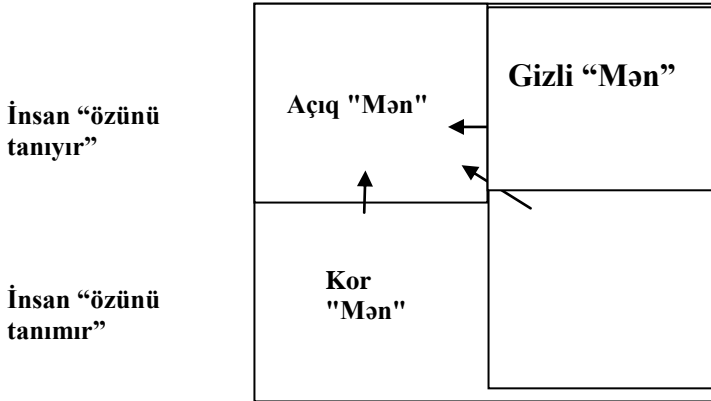
Şəxsiyyətlərarası münaqişənin dörd mənbəyi mövcuddur. Onları qısaca olaraq aşağıdakı kimi təsvir etmək olar: fərdi fərqlər, informasiya kəsmi (defisiti), rolların uyğunsuzluğu, ətraf mühitlə şərtlənən stress. Şəxsiyyətlərarası davranışın hərəkətverici qüvvələrinin təhlilinin daha bir yaxşı məlum olan sxemini “Cohari pəncərəsi”ndə tapmaq olar.

Cozef Laft (Joseph Luft) və Harri İnqem (Hary Ingham) (**Johari** adı buradan götürülmüşdür) tərəfindən işlənib hazırlanmış bu model şəxsiyyətlərarası münaqişələrin təhlili zamanı xüsusilə faydalıdır. 9.8 N-li şəkildə göründüyü kimi, o, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin bir neçə üslubunu seçməyə kömək edir, bu üslublara xarakteristikalar verir və onların hansı nəticəyə gətirib çıxaracağını göstərir. Eyni zamanda o, başqa adamlar arasında yaranan münaqişələrin şərh edilməsi üsullarını da təklif edir.

Hər hansı iki insanın qarşılıqlı hərəkətlərini gözdən keçirərək, onlardan birinin şəxsiyyətinə “Mən”, digərinə isə “Siz” işarəsi **verək**. İnsan özü haqqında müəyyən şeyləri bilsə də, ona məlum olmayan məqamlar da az deyil. Bu, başqa adamlara da aiddir. Elə konkret məsələlər var ki, insan başqaları haqqında bilir, lakin bu məlumat tam xarakter daşımır. Bu ideyalar “Cohari pəncərəsi”nin dörd özəyində cəmləşdirilib:

1. Açıq “Mən”. Qarşılıqlı əlaqənin belə formasında insan həm özü, həm də başqaları haqqında məlumata malik olur. Bir qayda olaraq, belə situasiyalarda ünsiyyətdə açıqlıq, bir-birinə uyğunluq müşahidə edilir.
2. Gizli “Mən”. Bu situasiyada insan özünü dərk edir, lakin başqasını tanımır. Nəticədə, insan başqa insandan gizlənməyə çalışır, çünki onun cavab reaksiyasından ehtiyat edir.
3. Kor “Mən”. Bu halda insan başqaları haqqında məlumatlıdır, lakin özü haqqında nəyisə bilmir. İnsan özü də bilmədən başqalarını əsəbiləşdirə bilər.
4. Naməlum “Mən”. Bu, potensial olaraq ən təhlükəli situasiyadır. İnsan nə özü, nə də başqaları haqqında heç nə bilmir. Başqa sözlə, qeyri-düzgün dərkətmənin səviyyəsi yüksəkdir, bu isə, çox güman ki, münaqişəyə gətirib çıxaracaqdır.

İnsan “başqalarını tanıyır” İnsan başqalarını tanımır



Şək.10.2 “Cohari Pəncərəsi”nin köməyi ilə şəxsiyyətlərarası münaqişənin hərəkətverici qüvvələrinin təhlili

Cohari Pəncərəsi” yalnız şəxsiyyətlərarası ünsiyyətin mümkün üslublarını göstərir. O, dəqiq təsvir vermir, yalnız baş verə biləcək münaqişələri təhlil etməyə kömək edir.

Münaqişənin həlledilmə strategiyaları cavab reaksiyaları kateqoriyalarının hər biri ilə bağlıdır. Söhbət güc tətbiq etməkdən, uyğunlaşmaqdan, xilas olmaqdan, kompromis və əməkdaşlıqdan gedir.

Əslində bu, “uduzma-uduzma”, “udma-uduzma” və “udma-udma” strategiyalarıdır. “Udma-udma” ən effektiv strategiyadır. QMRN-in (qrup münaqişəsinin realistik nəzəriyyəsi) əsas tezisi ondan ibarətdir ki, qruplararası düşmənçilik münaqişə edən məqsədlərin (rəqabət) mövcudluğu nəticəsində meydana çıxır. Yüksəksəviyyəli məqsədlər olduqda isə o zəifləyir. Hamı bu məqsədlərə nail olmağı arzulayır və bu arzu yalnız qrupdaxili əməkdaşlıq zamanı mümkün olur. Həmin nəzəriyyəyə əsasən rəqabət disfunktional münaqişəyə gətirib çıxara bilər, halbuki əməkdaşlıq onu yumşaldır və ümumi məqsədlərə çatmaqda təşkilata kömək edir.

Qruplararası münaqişənin səbəbləri bunlardır: resurslara görə mübarizə, məsələlərin qarşılıqlı asılılığı, səlahiyyət sferasında qeyri-müəyyənlik, statusa görə mübarizə.

Münaqişə vəziyyətində olan qrupların aşağıdakı xarakterik cəhətlərini qeyd etmək olar:

- “Biz” (qrup daxilində) və “Onlar” (qrupdan kənar) kateqoriyalarında dəqiq ayrılma müşahidə edilir və onların müqayisəsi aparılır.

- Başqa bir qrupla münaqişədə olduğunu bilən qrup daha möhkəm birləşir və rəqibi vahid cəbhədə məğlub etmək üçün sıx əməkdaşlıq şəraitində çalışır.

- Qrup daxilində müsbət hisslər və birlik nişanələri qrupa daxil olmayan adamlara şamil edilmir.

- Təhlükəni hiss edən qrup üzvləri özlərini başqalarından daha üstün hesab edirlər. Onlar öz qüvvələrini çox yüksək qiymətə

mətləndirərək, başqa bir qrupun üzvlərinin imkanlarına lazımcaca qiymət vermirlər.

- Munaqişə şəraitində olan qruplar arasında ünsiyyət zəifləyir. Ünsiyyət zərurətə çevrildə, o, neqativ atmacalar və düşmənçilik meyillərinin təzahür etməsi ilə müşayiət olunur.

- Əgər qrup, munaqişədə uduzursa, üzvlər arasındakı birlik, demək olar ki, dağılmaq üzrədir və onlar bir-biri ilə ünsiyyətdə olaraq, getdikcə artan gərginliyi hiss edirlər. Qrup üzvləri “qapazaltı” etməyə adam axtarır və uğursuzluğun səbəbini onun boynuna qoymaq istəyirlər.

- Qruplararası munaqişə və onun nəticəsində yaranan düşmənçilik qrupun ayrı-ayrı üzvlərinin nevroitik pozulmalarının nəticəsi deyil. Əslində bu, qrupda qarşılıqlı əlaqənin məhsuludur. Bu halda qrup üzvlərinin tamamilə normal və müvazinətli olması da rol oynamır. Müşahidələrdən əldə edilən nəticələr təşkilatda munaqişə şəraitində olan qrupların qavranılmasını təsvir və dərk etməyə kömək edir. Buradan da bir sıra strategiyalar meydana gəlir və onlardan munaqişə səviyyəsini aşağı salmaq üçün istifadə etmək olar. Həmin strategiyalar dörd əsas kateqoriyaya bölünə bilər.

- **Xilas olmaq.** Bu strategiya ona yönəldilir ki, munaqişənin təkrar olunmasına heç zaman yol verilməsin.

- **Diffuziya.** Hər hansı bir müvəqqəti tədbirin keçirilməsi nəzərdə tutulduqda, yaxud qrupun ümumi mühüm məsələsi həll olunduqda bu strategiya işə salınır.

- **Özünü saxlaya bilmə.** Bu strategiyaya müvafiq olaraq bəzi munaqişələrə yol verilir, lakin bu zaman onları doğuran səbəb və onların həlli yolları mükəmməl şəkildə müzakirə edilməlidir. Belə strategiya, problemin açıq müzakirəsi heç bir nəticə vermədikdə tətbiq edilir. Bu halda munaqişə tərəflərinin qüvvələrinin bərabər olması heç nəyi dəyişmir.

- **Üzləşdirmə.** Munaqişənin həll edilməsi məqsədilə bu strategiya problemlərin birgə qaydada çözülməsinə və hətta işin, yaxud vəzifələrin formal cəhətdən yenidən gözdən keçirilməsinə

imkan verir. Üzləşdirmə, qruplar arasında etimad zəifləyəndə, vaxt böhranı faktoru olmadıqda və işi effektiv yerinə yetirmək üçün əməkdaşlıq etmək lazım gəldikdə tətbiq edilir.

Münaqişənin həll edilməsi üsullarından biri danışıqlardır. Danışıqlar zamanı insanlar və ilk növbədə menecerlər əvvəlcədən müəyyən mənfi fikirlər eşitməyə hazır olurlar və bəzən spesifik xarakterli səhvlərə yol verirlər. Bu işə onlara səmərəli hərəkət etməyə və konkret situasiyadan maksimum bəhrələnməyə mane olur. Tədqiqat nəticəsində aşkar edilən ümumi səhvlər bunlardır: danışıqlarda iştirak edən şəxslər informasiyanın verilməsi formasına olduqca mənfi münasibət bəsləyirlər; onlar hesab edirlər ki, istədiklərinə yalnız digər tərəfin hesabına nail olar bilirlər. Bu səbəbə görə tərəflər arasında qarşılıqlı qaydada baş verə biləcək mübadilə imkanları nəzərdən qaçırılır. Danışıqda iştirak edən şəxslər əvvəlcədən beyində hazır olan fikirlərlə bağlı ümumi problemlərdən başqa, ənənəvi olaraq ya bölüşdürücü yanaşmaya, ya da pozisiyalı sövdələşmə yanaşmasına üstünlük verirlər. Bölüşdürücü yanaşma şərti olaraq “məhdud tortun” mövcudluğunu nəzərdə tutur və ondan mümkün qədər çox bəhrələnməyə yönəlir.

Münaqişənin kompromis, güc tətbiqetmə, uyğunlaşma, yaxud xilasolma kimi idarə metodları, bir qayda olaraq, danışıqların aparılmasının bölüşdürücü strategiyası ilə bağlıdır. Geniş istifadə edilən **pozisiyalı sövdələşmə** yanaşması bölüşdürücü yanaşma ilə sıx bağlıdır. Danışıqlarda bu yanaşma ondan ibarətdir ki, tərəflər ardıcıl olaraq bir sıra pozisiyalara (mövqelərə) üstünlük verir, sonra işə onlardan imtina edirlər. İnsanların bazarda alver etməsini belə danışıqların sadə forması olaraq nümunə kimi göstərmək olar.

Lakin pozisiyalı sövdələşmədən beynəlxalq diplomatiyada da istifadə edirlər. Pozisiyalı sövdələşmə faydalı ola bilər. Onun vasitəsilə bir tərəf digər tərəfə nə istədiyini başa salmağa çalışır, sonra qeyri-müəyyən və gərgin situasiyada hansısa dayaq nöqtəsi meydana çıxır. Nəticədə, münasib saziş üçün şərait yaranır.

Hazırda insanlar başa düşürlər ki, danışıqlarda ənənəvi bölüşdürücü və pozisiyalı sövdələşmələrdən başqa, “sərt” və “yumşaq” pozisiyaya alternativ olan yanaşmalar da mövcuddur.

Məsələn, inteqral yanaşma təklif edilir. O, müsbət nəticənin qazanılmasına yönəldilən metodlara istinad edərək, “tortun genişləndirilməsi” prinsipini əsaslandırır. Əməkdaşlıq strategiyasına (kompromisə, güc tətbiq edilməsinə, uyğunlaşma, yaxud xilasolmaya yox) arxalanan inteqral yanaşma danışıqda iştirak edən şəxslərdən:

a) daha yüksək səviyyəli məqsəd qoymaq bacarığı; b) insan və problemlərlə bağlı məsələlərin daha dəqiq şəkildə təyin edilməsinə; v) diqqətin pozisiya, mövqe üzərində deyil, maraqlar üzərində cəmləşdirilməsinə; q) həlletmənin qarşılıqlı fayda verə biləcək variantlarının tapılmasını; d) obyektiv meyarlardan istifadə etmək kimi vərdişlərin mövcud olmasını tələb edir.

Danışıqların effektiv aparılması üçün yuxarıda sadalanan əsas vərdişlərə əlavə olaraq, pozisiyalı sövdələşməyə və “yumşaq”, yaxud “sərt” mövqe strategiyalarına alternativ mövcuddur. Həmin alternativ danışıq modeli Qarvard layihəsi çərçivəsində işlənib hazırlanmışdır. Danışıqlara ənənəvi yanaşma metoduna alternativ prinsipial danışıq, yaxud mətləb üzərində qurulan danışıq adlanır. Haqqında bəhs olunan alternativ yanaşmanın əsasını dörd bazis prinsipi təşkil edir.

Onlar aşağıda göstərilir:

1. **İnsanlar.** Danışıq iştirakçıları və mövzu arasında hədd qoyulmalıdır.

2. **Maraqlar.** Fikir mövqelərdə deyil, maraqlar üzərində cəmləşməlidir.

3. **Variantlar.** Nə etmək lazım olduğu təyin edilməzdən əvvəl imkan dairəsi seçilməlidir.

4. **Meyarlar.** Nəticələrin hər hansı bir obyektiv normaya əsaslanmasına təkid edilməlidir.

Mövzu 11. Təşkilati dəyişikliklər

Effektiv idarəetmə hərəkətə gətirilən resursların (insan, maliyyə, maddi) əvvəlcədən düşünülmən formadan daha yaxşı istifadə edilməsini təmin etməlidir. Başqa sözlə, bu gün yaxşı yerinə yetirilən iş sabah daha keyfiyyətli şəkildə icra olunmalıdır. Belə bir təminat müxtəlifliyi dəyişikliklərə olan meyildən yaranır.

Müxtəlif sahələrdə çalışan müasir təşkilatlar qeyri-müəyyənlik, dinamiklik, xarici mühitin yaratdığı çətinliklər şəraitində fəaliyyət göstərirlər. Kütləvi idxalçılar tədricən fərdi idxalçılarla əvəz olunur. Bu, həm məhsul və xidmət sferasında (birincitipli innovasiyalar), həm də istehsal və xidmət sahələrində (ikincitipli innovasiyalar) dəyişiklikləri stimullaşdırır. “Elektron-şəffaf” bazarın yaranması (istənilən məhsul barədə informasiyaya ani keçidi təmin edən) istehsalçılar arasında rəqabətin meydana gəlməsinə səbəb olur. Bir çox təşkilatlar öz strukturunu və iş texnologiyasını yenidən qurmağa, strategiyanı dəyişməyə (üçüncütipli innovasiyalar), psixologiya və işçilərin davranışı ilə bağlı çətin əməliyyatlar aparmağa (dördüncütipli innovasiyalar) məcbur olurlar. Dəyişiklik — hər bir zaman risklə müşayiət olunur. Lakin dəyişməmək — daha böyük riskə getmək deməkdir.

Hər bir təşkilat öz tarazlığını saxlamağa çalışır. Tarazlıq — fərdə istənilən şəraitə daha tez uyğunlaşmağa imkan verir. Dəyişikliklər yeni tarazlığın yaradılmasını tələb edir. İdarəçilikdə dəyişikliklər aparılarkən aşağıdakı məqsədlərə diqqət yetirilir:

- 1) Dəyişikliyin qəbuluna nail olmaq;
- 2) Qrup tarazlığını və şəxsi uyğunlaşmanı bərpa etmək.

Dəyişiklik fazaları. Edqar Ş.Heyn vahid proses şəklinə olan dəyişiklik modelini işləyib hazırlamışdır. Bu modelə görə uğurlu dəyişiklik 3 mərhələdən ibarətdir:

- 1) Blok (qapalı) vəziyyətindən azad edilmə (unfreezing-donun açılması);

- 2) Dəyişikliklər;
- 3) Blok (qapalı) vəziyyətinə salma (refreezing-dondurulma).

Blok (qapalı) vəziyyətdən azad edilmə. Təlimin bütün növləri, yəni vərdişlərin qazanılması, biliklərin əldə edilməsi təhsil alan şəxslərin istəyindən asılıdır. Həmin şəxslər hazırlıqlı olmalı və yeni təcrübə əldə etmək istəyi ilə yaşamalındır. Təlimatlar dəyişdirilən zaman keçmiş təlimatlardan elə şəkildə azad olmaq lazımdır ki, yeniləri üçün müvafiq sahə yaransın. Blokdan azad olmaya yardımçı metod kimi məcburetmədən istifadə edilə bilər.

Dəyişiklik. E.H.Şeynin modelinə görə, təlimatların dəyişilməsi yalnız identifikasiya mövcud olduğu halda baş verə bilər. Əgər insan özünü istənilən təlimatlara malik digər birisi ilə identifikasiya edə bilirsə, bu, dəyişiklik arzusunun gerçəkləşməsinə yardım edə bilər. Ona görə də rəhbərlər dəyişiklikləri həyata keçirə biləcək liderləri axtarıb tapmalıdır.

Blok (qapalı) vəziyyətinə salma. Bu halda istənilən təlimatın tam şəkildə qəbulu və inteqrasiyası nəzərdə tutulur. Beləliklə, qəbul edilmiş yeniliklər insan şəxsiyyətinin və fəaliyyətinin daimi, həm də ayrılmaz hissəsinə çevrilir. Həmin mərhələdə zaman anlayışı və dəstək çox vacibdir. Dərhal və mütəmadi olaraq mükafatlandırılan insanın davranışı adi davranış normasına çevrilməlidir.

Dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin idarə edilməsi. Bu prosesin idarə edilməsi müəyyən prinsiplərə əsaslanmalıdır.

Dəyişikliklərin idarə edilməsinin əsas prinsipləri:

- 1.Yalnız faydalı və vacib dəyişikliklərin həyata keçirilməsi.

2. Əməkdaşların daimi dəyişikliklərə və yeni vərdişlərin əldə edilməsinə hazır olması.

3. Təkamül dəyişikliklərinin həyata keçirilməsi.

- 4.Müqavimət mənbələrinin hər birinə qarşı sipər yaratmaq üçün adekvat fəaliyyət.

5. Dəyişikliklərin həyata keçirilməsi prosesinə əməkdaşların cəlb edilməsi. Bu addım müqavimətin gərginliyini aşağı salmağa yardım edə bilər.

6. Həyata keçirilən dəyişikliklərin əməkdaşlar üçün əlverişli olması. Dəyişikliklər prosesinin uzunmüddətli proses kimi nəzərdən keçirilməsi. “Dondan azad edilmə” və “dondurulma” mərhələlərinə xüsusi diqqət ayrılması.

7. Dəyişikliklər prosesi zamanı həlli mümkün olmayan problemlərin identifikasiyası.

Təşkilati dəyişikliklərin idarə edilməsinin ən uğurlu və geniş yayılmış modellərindən biri L. Geyner tərəfindən təklif edilmişdir (şək. 11.1). O, altı mərhələdən ibarətdir.

İlk mərhələdə təşkilat rəhbərliyi dəyişikliklər edilməsinin vacib olduğunu başa düşməli və onların həyata keçirilməsinə hazırlaşmalıdır.

İkinci mərhələdə rəhbərlik, təşkilatın problemlərinin dəqiq təhlilini aparmalıdır. Bu mərhələdə iş adətən xarici müşavirlər cəlb olunur. Belə bir şəraitdə rəhbərlik və müşavirlərin sıx əməkdaşlığı çox vacibdir.

Üçüncü mərhələ təşkilat qarşısında duran problemlərin ayrı-ayrılıqda öyrənilməsi və dərinlən dərk edilməsi ilə bağlıdır. Bu zaman əməkdaşlardan səmərəli şəkildə istifadə edilməli, onların diaqnostika və gələcək qərarların qəbulu prosesində iştirakı təmin edilməlidir.

Dördüncü mərhələdə yeni qərarlar tapmaq, əməkdaşların onları dəstəkləməsinə nail olmaq lazımdır.

Bəşinci mərhələdə müxtəlif eksperimentlər vasitəsilə dəyişikliklərin mümkün mənfi nəticələri müəyyən edilməli və düzəlişlərə yer ayrılmalıdır.

Altıncı mərhələdə rəhbərlik, əməkdaşları həyata keçirilən dəyişiklikləri qəbul etmək üçün həvəsləndirməlidir. Yeniliklərin təmin olunması məqsədilə əməkdaşların razılığının alınması üçün istifadə edilə bilən metodlara mükafatlandırma və həmin

şəxslərin, dəyişikliklərin həyata keçirilmə prosesinə cəlb edilməsi aiddir.

| | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|--|
| Mərhələ 1. Təzyiq və istək | Mərhələ 2. Vasitəçilik və diqqətin istiqamətin in dəyişdirilmə | Mərhələ 3. Diaqnostika və dərkətmə | Mərhələ 4. Yeni qərarın tapılması və onun yerinə yetirilməsi | Mərhələ 5. Eksperiment və müəyyən- ətmə |
|----------------------------------|---|---|---|--|

Şəkil 11.1 L.Qeyner modeli: təşkilati dəyişikliklərin idarə olunması modeli

Dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsinin səbəbləri.

Həm müqavimətin, həm də dəyişikliklərin daşıyıcıları insanlardır. Adətən, insanlar dəyişikliklərdən deyil, onun nəticələrindən qorxurlar. Onlar yeni, özləri üçün tanış olmayan situasiyaya düşməkdən çəkinir, qeyri-müəyyənlikdən hürkürlər. İnsanlar həm də dəyişikliklər nəticəsində şəxsi itki verə biləcəklərindən də qorxurlar. Dəyişikliklərə müqavimətin hansı səbəblərdən baş verməsi “qomeostaz” termini ilə izah edilir. “Qomeostaz” dedikdə daxili mühitin tərkib və xüsusiyyətlərinin daimiliyi, eyni zamanda sistemin əsas funksiyalarının mütəmadi xarakteri nəzərdə tutulur. İnsanlar xarici və daxili şərtlərin uzlaşmasına öyrəşir (hətta bu uzlaşma onlar üçün kifayət qədər əlverişli olmasa belə). Ona görə qomeostaza hətta potensial təhlükə yarada biləcək dəyişikliklər də onlar tərəfindən qəbul edilmir. Dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsinin ən mühüm səbəblərindən biri kooperativ mədəniyyətdir. Bu mədəniyyət təşkilat üçün müdafiə funksiyasını yerinə yetirir, eyni zamanda dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin qarşısını alır.

Dəyişikliklərə müqavimət üsulları müxtəlif ola bilər. Məsələn, dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin sərt, avtoritar for-

ması, informasiya çatışmamazlığı kimi üsullar adı əməkdaşların onların həyata keçirilməsində iştirakını, demək olar ki, nəzərdə tutmur. Şübhəsiz, heç də bütün dəyişikliklər müqavimətə rast gəlmir, onların bir qismi elə əvvəlcədən pozitiv, yaxşı nəticə verə biləcək bir reallıq kimi qəbul edilir.

Dəyişikliklər aparılmasına qarşı müqavimət yolları.
Dəyişikliklərə müqavimətin üç əsas forması müəyyən edilmişdir.

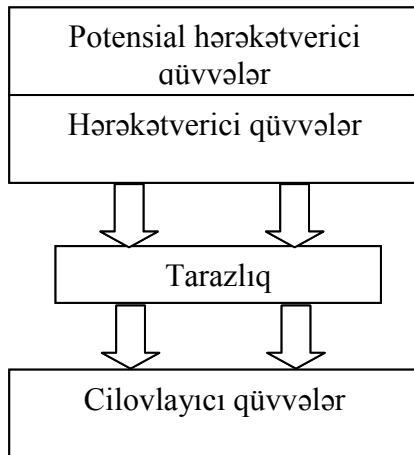
Cədvəl 11.1.

Əməkdaşların dəyişikliklərə müqavimət formaları

| Müqavimət formaları | Müqavimət faktorları |
|-------------------------------------|---|
| Məntiqi, rəasional etiraz | Adaptasiya üçün lazım olan vaxt əlverişsiz şərait yaratmaq imkanı; ixtisaslaşmanın zəiflədilməsi; dəyişikliklərin iqtisadi xərcləri; dəyişikliklərin texniki məqsədəuyğunluğunun sual doğurması |
| Psixoloji, emosional təlimat | Qeyri-müəyyənlik qorxusu; dəyişikliklərə uyğunlaşmaq bacarığının olmaması; menecment və ya dəyişikliyin digər agentlərinə qarşı antipatiya; təhlükəsizlik ehtiyacı, status-kvo saxlamaq arzusu |
| Sosioloji faktorlar, qrup maraqları | Siyasi koalisiyalar; qrup dəyərlərinin dəstəklənməsi; lokal və məhdud maraqlar; dost münasibətlərini qoruyub saxlamaq istəyi |

Dəyişikliklərə müqavimətin qarşısının alınması metodları

Rəhbərliyin dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsinin aradan qaldırmasına qarşı istifadə etdiyi metodlar böyük əhəmiyyətə malikdir. Burada yumşaq (əməkdaşlara dolaylı təsir) və sərt (məcburi) metodlardan söhbət gedir. Aydındır ki, dəyişikliklər nə qədər radikal və dərindir, onlara müqavimət də bir o qədər güclü olur. Hər bir təşkilatda həmişə hərəkətverici və cilovlayıcı qüvvələr olur (şək 11.2).



Şəkil 11.2. Dəyişikliklərə müqavimət (K.Levinin “qüvvə sahələrinin analizi” modeli)

Təşkilatın rəhbərliyi danışıqlar, müsahibə, anketləşdirilmə vasitəsilə dəyişikliklərin əməkdaşlarda nə tip reaksiyaya səbəb olacağını, onların bu məsələdə hansı mövqə tutacağını öyrənməlidir.

Dəyişikliklərə müqavimət göstərilməsinin qarşısının alınması üçün ən münasib vaxt - onların yaranmasından əvvəlki dövrdür. Uğurlu dəyişikliklər həyata keçirmək üçün rəhbərlər aşağıda göstərilən addımları atmalıdır:

1. Təşkilatdakı situasiyanı təhlil etmək və təklif olunan dəyişikliyin rast gələ biləcəyi müqaviməti əvvəlcədən görmək.

2. Müqaviməti minimuma qədər azaltmaq (potensial və real).

11.2 nömrəli cədvəldə müqaviməti azaltmaq və tamamilə aradan qaldırmaq üçün bəzi metodlar göstərilir.

| | | | | | |
|--|--|-----------------------|----------------------|-------|--|
| | | Dəyişikliyə münasibət | | | |
| Dəyişikliklərə münasibətin özünü göstərməsi | | Tərəfdar | Rəqib | Açıq | |
| | | Passiv tərəfdar | Təhlükəli element | Bağlı | |
| | | Qəbul edilir | Qəbul edilmir | | |

Şək.11.3. “dəyişiklik-müqavimət” matrisası

Əgər dəyişikliklərə müqavimət çox güclüdirsə, onları yalnız qismən tətbiq etmək olar. Burada söhbət “eksperimental layihə”nin tətbiqindən gedir. Bu layihə dəyişikliklərin eksperiment şəklində aparılmasını, nəticələrin daim təhlil olunmasını və onlara nəzarəti nəzərdə tutur. Müəyyən edilən zaman kəsiyindən sonra dəyişikliklər qiymətləndirilir və qeyri-effektiv olduğu halda onlardan imtina edilir. Bu cür yanaşma dəyişikliklərin tətbiq edildiyi ilkin, həm də çətin mərhələlərdə əlverişli şərait yaratmağa imkan verir.

Cədvəl 11.2.

Təşkilati dəyişikliklər vasitəsilə müqavimətin qarşısının alınması metodları

| Metodun adı | Metodun məzmunu |
|--------------------------------------|---|
| İnformasiyanın təqdim edilməsi | İnsanlar təşkilati dəyişikliklərə informasiya çatışmamazlığı olduqda və ya onun təhrif edildiyi hallarda müqavimət göstərir. Metodun əsas məğzi insanlara dəyişikliklərin əsil məzmununu göstər-mək və onları bu dəyişikliklərin nəticəsi ilə tanış etməkdir. |
| İştirak və cəlb etmə | Dəyişikliklərin həyata keçirilməsində iştirak edən insanlar onun nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyır. Dəyişikliklərin həyata keçirilməsində nə qədər çox əməkdaş iştirak etsə, onun həyata keçirilmə prosesi bir o qədər uğurlu olacaqdır. |
| Yardım və dəstək | İnsanlar dəyişikliklərdən qorxur, yəni əslində onlar lazımsız bir şəxsə çevrilməkdən qorxurlar. Buna görə də menecerlər tərəfindən hərtərəfli psixoloji dəstək göstərməli, həmçinin əməkdaşların yenidən təhsilini nəzərdə tutan proqramlar reallaşdırılmalıdır. |
| Danışıqlar və razılıqlar | Dəyişikliklərə qarşı ayrı-ayrı əməkdaşların və ya qrupların müqaviməti çox güclüdirsə və onlar dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə mane olursa, kompromis əldə etmək üçün bütün mümkün vasitə-lərdən istifadə etmək lazımdır. |
| Manipulyasiya və kooptasiya | Dəyişikliklərə qarşı ayrı-ayrı əməkdaşların və ya qrupların müqaviməti çox güclüdirsə, yenə də bu üsuldən istifadə etmək mümkündür. Burada əsas məsələ informasiyanın seçilməsini və dəyişikliklərin aparılmasını kifayət qədər etibarlı əməkdaşlara tapşırılması yolu ilə situasiyanı dəyişmək cəhdidir. |
| Görünən və görünməyən məcburiyyətlər | Digər üsullar effektiv olmadıqda, “hakimiyyətdən istifadə etmək”, yəni ayrı-ayrı əməkdaş və qruplara inzibati təsir göstərmək mümkündür. Bu üsuldən son variant kimi istifadə etmək məqsədəuyğundur. |

Mövzu 12. İdarəetmədə kommunikasiyalar

Kommunikasiya – informasiyanın bir nəfərdən digərinə ötürülməsi, insan tərəfindən başqa adamlara ideya, fakt, fikir, hiss və dəyərlərin çatdırılması üsullarından biridir.

Kommunikasiyanın məqsədi – qəbul edən tərəfin göndərilən məlumatı dəqiq dərk etməsinə nail olmaqdır. Kommunikasiyalarda həmişə ən azı iki nəfər – göndərən və qəbul edən (şəxs) iştirak edir. Kommunikasiya – göndərəninin nəzərdə tutduğunun deyil, alan tərəfin göndərilən məlumatı dərk etməsinin vacib amil olduğunu ön plana çəkir.

Kommunikasiyasız təşkilat yoxdur. Kommunikasiyalar idarəetmənin bütün əsas funksiyalarının – planlaşdırma, təşkiləmə, rəhbərlik və nəzarətin həyata keçirilməsini təmin edir.

Effektiv kommunikasiyalar təşkilat fəaliyyətinin və işçilərin əməkdən məmnunluq səviyyəsi göstəricilərinin yüksəldilməsinə, kampaniyanın işinə şərik olmaq hissini formalaşdırılmasına kömək edir.

İkitərəfli kommunikativ proses

İkitərəfli kommunikativ proses elə bir üsuldur ki, onun vasitəsilə göndərəninin məlumatı qəbul edən tərəfə gəlib çatır. Hazırki proses, həmsöhbətlərin danışib-danışmamalarından, insanların jestlərlə mübadilə etmələrindən, yaxud elektron poçt vasitəsilə ünsiyyət qurmalarından asılı olmayaraq, özündə həmişə səkkiz mərhələni birləşdirir:

Birinci addım – göndərən, qəbul edən tərəfə çatdırmaq istədiyi ideyanın yaranmasını bildirir. Əslində, bu addım atılmasa, məlumatın yaranması mümkün deyil və başqa təşəbbüslərin də mənası yoxdur.

İkinci addım – kodlaşdırma. Bu zaman ideya münasib sözlərin, diaqramların, informasiyanın ötürülməsi üçün istifadə

edilən digər rəmzlərin köməyi ilə şifrlənir, eləcə də onun ötürülməsinin ən adekvat üsulu müəyyənləşdirilir.

Üçüncü addım – ötürmədir. Məlumat forması müəyyənləşdirildikdən sonra kommunikativ kanal seçilir və vaxt faktoru, məsələn, xidmət qeydləri, telefon zəngi, yaxud söhbət şəklində nəzərə alınaraq, onun ötürülməsi (çatdırılması) həyata keçirilir.

Dördüncü addım – qəbuletmədir. Ötürmənin icrası digər tərəfə məlumatı qəbul etmək imkanı verir. Bu mərhələdə təşəbbüs qəbul edən tərəfə keçir. Həmin tərəf həm də məlumatı qavramaq üçün özünü hazırlamalıdır.

Bəşinci addım – dekodlaşdırma. Göndərən tərəf çalışır ki, qəbul edən tərəf göndərilən məlumatı adekvat şəkildə qavrasın.

Altıncı addım – qəbuletmədir. Məlumat alındıqdan və şifrə açıldıqdan sonra digər tərəf onu qəbul, yaxud rədd edə bilər.

Yeddinci addım – istifadə etmədir. Məlumatı alan tərəf ona heç bir reaksiya verməyə bilər. O, həm də məsələni göstərişlərə müvafiq formada həll edə, informasiyanı gələcək üçün qoruyub saxlaya, yaxud hər hansı başqa bir addım ata bilər. Atılacaq addım həlledici səciyyə daşıyır və onun məğzi, hər şeydən əvvəl, qəbul edən tərəfdən asılıdır.

Səkkizinci addım – əks əlaqənin təmin edilməsidir. Qəbul edən tərəf məlumatı dərk edib digər tərəfə cavab verəndə, onlar arasında kommunikativ konturu tamamlayan əks əlaqə yaranır. Deməli, tərəflər arasında informasiya mübadiləsi baş verir.

Zəifləyən kommunikasiyalar

Zəifləyən təşkilati kommunikasiyalar - rəhbərliyin yuxarı səviyyələrindən aşağı səviyyələrinə doğru informasiya axınıdır. Menecer əlaqələrinin, demək olar ki, yarısı tabeçilikdə olan şəxslərin payına düşür. Həmin əlaqələrin ikinci yarısı isə rəis, həmkarlar və xarici subyektlər arasında bölünür.

Effektiv zəifləyən kommunikasiyaların qurulması üçün menecerlər ilk növbədə kommunikasiyalara müsbət münasibəti inkişaf etdirməli və özlərini inandırmalıdırlar ki, tabeçilikdə olanlarla ünsiyyət – onların işinin mühüm hissəsidir. Bundan başqa, işçilərin marağını oyada biləcək informasiyanın əldə edilməsi üzərində çalışmaq vacibdir. Üçüncüsü, menecerlər kommunikasiyaları şüurlu surətdə planlaşdırmalıdır. Nəhayət, menecerlər etimadı doğrultmalıdırlar, çünki o, bütün kommunikasiyaların mühüm şərtidir.

Yüksələn kommunikasiyalar

Yüksələn kommunikasiyaların məhdudluğu səbəbindən ikitərəfli informasiya axını zəiflədikdə, kampaniya rəhbərliyi düşünlümlü qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri olan məlumatların çatışmadığını hiss edir, əməkdaşların tələbatları haqqında təsəvvürünü itirir və beləliklə, öz funksiyalarını səmərəli şəkildə yerinə yetirmək və ictimai dəstəyi təmin etmək imkanını əldən verir.

Yüksələn kommunikasiyaların həyata keçirilməsi bir sıra çətinliklərin aradan qaldırılması ilə bağlıdır:

1) informasiyanın, təşkilatın yüksək səviyyələrinə asta-asta yönəldilməsi. Bu zaman menecerlər problemləri qaldırmağa risk etmir, çünki rəhbərliyin neqativ reaksiyasından ehtiyat edirlər.

2) rəisin eşitmək istəmədiyi informasiyanın aşağı kommunikasiya səviyyələrinin işçiləri tərəfindən yoxlanılmadan ötürülməsi.

3) məlumatın təhrif edilməsi, yaxud şüurlu surətdə dəyişdirilməsi. Bu halda həmin əməliyyat kiminsə öz şəxsi məqsədlərinə nail olmasına kömək etməlidir.

Hər hansı bir rəsmi tədbirdə proqram məlumatlarından başqa, yüksələn kommunikasiyaların təkmilləşdirilməsinin praktiki metodlarını da işləyib hazırlamaq zəruridir.

- Menecerlərin təşkilatın əməkdaşlarına konkret sualları. Həmin suallar rəhbərliyin, işçilərin fikrinə marağını nümayiş etdirir.

- İşçilərin yığınçağı, yəni menecerlərin, əməkdaşların kiçik qrupları ilə görüşü. Bu görüşlərdə işçilər aktual cari problemlər, idarəetmə metodları ilə bağlı fikirlərini söyləmək imkanı əldə edirlər.

- Açıq qapı siyasəti. Bu siyasət, kampaniya əməkdaşlarının onları rahat edən bütün məsələlər üzrə bilavasitə rəisə müraciət etmək imkanını nəzərdə tutur.

Belə bir praktika yüksələn kommunikasiyaları təcrid etməyə imkan verir.

Kommunikasiyaların digər formalarına üfqi, elektron kommunikasiyaları və qeyri-formal ünsiyyəti aid etmək olar.

Üfqi kommunikasiyalar

Menecerin iş gününün xeyli hissəsini təşkilatın komanda zəncirlərini bir-biri ilə birləşdirən və onun müxtəlif şöbə və bölmələrinin qarşılıqlı əlaqəsini koordinasiya etməyə imkan verən üfqi (çarpaz) kommunikasiyalar əhatə edir.

Bundan əlavə, çox vaxt kampaniyanın əməkdaşları eyni səviyyəli instansiyaların formal zəncirinin şaquli kommunikasiyalarına nisbətən (çox vaxt rəhbərlik buna daha artıq dərəcədə əhəmiyyət verir) qeyri-formal ünsiyyətə üstünlük verirlər.

Qeyri-formal ünsiyyət

Kommunikasiyaların rəsmi formal sistemi ilə yanaşı qeyri-formal sistem də mövcuddur. Qeyri-rəsmi informasiya, bir qayda olaraq, şifahi tərzdə yayılır, lakin kommunikasiyaların yazılı formasına da rast gəlmək olur. Qeyri-formal ünsiyyətin xarakterik xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- bu ünsiyyət üzrə ötürülən informasiyanın çox hissəsi doğrudur və aktual ünsiyyət əks əlaqənin sarsılmaz kanalıdır. Onun vasitəsilə idarə edənlərə təşkilatın əməkdaşları və onların fəaliyyəti haqqında xeyli informasiya çatdırılır. O, həm də işçilərə rəhbərliyin davranışını şərh etməyə imkan verir. Qeyri-formal ünsiyyətin əsas problemi - *şayiələrin ötürülməsidir*.

Şayiə elə bir informasiyadır ki, onun dəqiqliyi sübut edilmədən yayılır. Şayiələr - informasiyaya olan maraq və situasiyanın qeyri-müəyyənliyinin nəticəsidir. Şayiələrin effektiv idarə edilməsindən ötrü menecerlərə aşağıdakı tövsiyələr verilə bilər:

- şayiələrin yaranma səbəblərini aradan qaldırmaq;
- ciddi şayiələrə müqavimət göstərilməsinə xüsusi diqqət yetirmək;
- şayiələri faktlarla təkzib etmək;
- şayiələrə mümkün qədər tez müqavimət göstərməyə başlamaq;
- faktların şəxsən təqdim edilməsinə xüsusi diqqət yetirmək, lazım gəldikdə onları yazılı formada təqdim etmək;
- faktları etibarlı mənbələrdən istifadə edərək təqdim etmək;
- şayiəni təkzib edərkən, onu təkrar etməkdən çəkinmək;
- qeyri-formal və həmkarlar ittifaqı liderlərinin köməyini alqışlamaq (əgər onlar əməkdaşlıq etmək arzusunu bildirirlərsə);
- şayiələrin mənasını başa düşmək üçün onların hamısına fikir vermək.

Effektiv kommunikasiyalar yolunda maneələr

Effektiv kommunikasiyalardan bəlli olur ki, qəbul edən tərəf göndərən tərəfin ona ötürülməli olduğu informasiyanın mahiyyətini başa düşür və qəbul edir. Kommunikativ əngəllər, maneələr, məlumatın mənasını təhrif edən məqamlar, onun müəyyən bir sahəsində kommunikasiya prosesinə hər hansı bir müdaxilə **baryer** adlanır.

Əngəlləmə mənbələri müxtəlif ola bilər (şəkl. 7.4.2).

Şəxsi baryerlər – göndərən, yaxud qəbul edənin şəxsi xarakteristikaları ilə şərtlənən kommunikativ əngəllər.

Fiziki baryerlər – kommunikasiyaların maddi mühitində yaranan kommunikativ əngəllər.

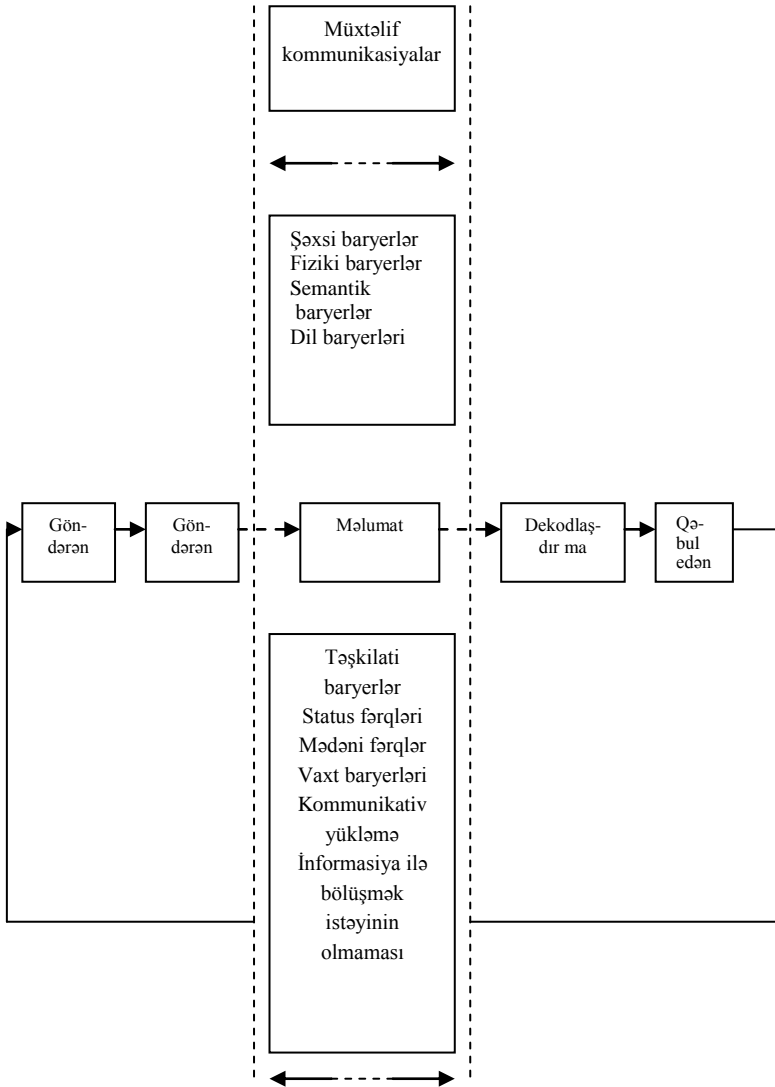
Semantik baryerlər – kommunikasiyalarda istifadə edilən rəmzlərin mənasının düzgün başa düşülməməsi nəticəsində yaranan kommunikativ əngəllər.

Dil baryerləri – göndərən və qəbul edənin dil fərqləri nəticəsində yaranan kommunikativ əngəllər. Bu baryerin təzahürlərindən biri də qrupdaxili dildir.

Təşkilati baryerlər – hər hansı bir təşkilatın xarakteristikaları ilə şərtlənən kommunikativ əngəllər: idarənin sahə və dərəcələrinin sayı ilə, aralarındakı qarşılıqlı əlaqə tipii ilə, idarəetmə sistemində hüquq, vəzifə və məsuliyyətin bölgüsü ilə.

Statusda fərq də kommunikasiya yolunda baryerə çevrilə bilər. İyerarxiyanın aşağı səviyyəsindəki şəxs, statusdakı fərqləri hədə kimi qəbul edə bilər, bu isə ünsiyyətə mane olur və hətta ona son qoyur.

Mədəni baryerlər – göndərən və qəbul edən tərəfin mədəni fərqlərini, milli adət və ənənələrini, ünsiyyət normalarını, mənəvi dəyərlər sistemini bilməmək nəticəsində yaranan kommunikativ əngəllərdir. Mədəni fərqlər həm verbal, həm də qeyri-verbal ünsiyyət zamanı təzahür edir.



Şəkil 12.1. Effektiv kommunikasiyalar yolunda baryerlər

Vaxt baryerləri – tam kommunikasiyanın həyata keçirilməsi üçün vaxtın çatışmazlığı nəticəsində yaranan kommunikativ əngəllərdir.

Kommunikativ yükləmələr effektiv ünsiyyətə mane olur. Bu yükləmələr kommunikativ daxilolmaların həcmi onların işlənilib hazırlanması imkanlarını, yaxud real tələbatı əhəmiyyətli dərəcədə üstələdikdə yaranır.

İnformasiya ilə bölüşmək istəyinin olmaması. İnformasiyaya malik olma – hakimiyyət mənbələrindən biridir. Tam informasiyaya malik olan şəxslər yalnız onun bir hissəsini ötürə bilərlər. Bu halda ondan istifadə edilməsi optimal qərar qəbul etməyə imkan vermir.

Məlum olduğu kimi, informasiya verbal, yəni sözlərlə və qeyri-verbal formada ötürülür.

Bəzən «susma dili» adlandırılan qeyri-verbal kommunikasiyaları insanın ətraf mühitin qavranılan xüsusiyyətlərinə sözsüz reaksiyası (jestlər, üzün ifadəsi kimi) kimi müəyyənləşdirmək olar. İnsanlar bu qaydada verbal və qeyri-verbal məlumatları ötürürlər. Beləliklə, kommunikasiya insan danışıqda da, heç bir söz tələffüz etmədikdə də (bu isə az əhəmiyyət daşıyır) baş verə bilər. Kommunikasiyaların digər növləri üçün nəzərdə tutulduğu kimi, başqa insanların qeyri-verbal davranışını daha yaxşı anlamaqdan ötrü konkret tövsiyələr mövcuddur. Onlardan bəziləri ilə tanış olaq:

1. Baş verənlərin konkret situasiya çərçivəsində araşdırılması. Əgər qeyri-verbal davranış emosional reaksiyadırsa, o, hazırkı anda baş verənləri əks etdirir və insanın qeyri-verbal davranışının daha yaxşı başa düşülməsinə kömək edə bilər.

2. Qeyri-verbal davranış və sözlə ifadə edilən mülahizələrin uyğun olmaması hallarına diqqət yetirilməsi. Əgər belə bir ziddiyyət müşahidə edilirsə, bu hal əslində nə baş verdiyini mükəmməl araşdırmaq üçün siqnal olmalıdır. Bəzən qeyri-verbal siqnallar sözlərdən daha dəqiq mahiyyət daşıyır.

3. Qeyri-verbal davranışın ən kiçik detallarının müşahidə edilməsinə səy göstərilməsi. İnsanın qeyri-verbal davranışı onun psixoloji vəziyyəti ilə bağlıdır və bu vəziyyətin ifadəsi üçün bir vasitədir. İnsan nə qədər çalışsa da, özünü qeyri-verbal məlumatlardan saxlaya bilmir.

Cədvəl 12.1.

Qeyri-verbal ünsiyyət vasitələri

| Qeyri-verbal kommunikasiyanın əsas tipləri | | Qeyri-verbal ünsiyyət vasitələri |
|--|------------------------------------|---|
| Kinetik | Bədən hərəkətləri vasitəsilə ifadə | Jestlər, mimika və patomimika |
| | Vizual kontakt (baxış) | İstiqamət, uzunluq, pauzalar |
| Prosodik və ekstralinqvistik | Səs və nitq | İntonasiya, uca səs, nitqin tempi, ritm, diksiya, gülüş, ağlama |
| Takesik | Dinamik toxunmalar | Əlsıxma, əlçalma |
| Proksemik | Ünsiyyətin məkan strukturu | Səmtlənmə və partnyorların ünsiyyət guşəsi, distansiya |

Fəal dinləmə effektiv ünsiyyət vasitəsi kimi

Kommunikasiyanın müvəffəqiyyəti bir çox hallarda yalnız danışmaq bacarığından deyil, həm də həmsöhbəti dinləmək qabiliyyətindən asılıdır. Belə ki, həmsöhbəti nəinki dinləmək, həm də eşitmək lazımdır. Əgər danışan şəxs həmsöhbətinə deyil, yalnız özünü eşitməyə doğru köklənmişsə, bu zaman informasiya itkisi 50%-dən 80%-ə kimi təşkil edə bilər. Bəzi qiymətləndirmələrə görə rəhbər özünün iş vaxtının 80% -ə kimi hissəsini dinləmələrə sərf edir.

Eyni zamanda tədqiqatlar göstərir ki, insanların 10%-ə qədər həmsöhbəti dinləməyi bacarır. Bu mühüm problem elə bir dərəcəyə çatmışdır ki, dünyanın bir çox ölkələrində effektiv dinləmə kursları menecerlərin ixtisasartırma istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir.

Dinləmə – müəyyən vərdiş və ümumi kommunikativ mədəniyyət tələb edən mürəkkəb prosesdir. Effektiv ünsiyyət, həmsöhbəti anlamağı tələb edir. Bu halda danışan şəxs arxayın olmalıdır ki, onu başa düşdülər. Menecer də dinləmək arzusunun özündə şüurlu surətdə möhkəmləndirməlidir.

Mövzu 13. Təşkilati mədəniyyət

Təşkilati mədəniyyət - təşkilata və ya onun daxili şöbələrində məxsus olan şablon düşüncə tərz, hissiyyət və reaksiyalardır. Təşkilatın individuallığının gücü, onun yekcinsliyinin səviyyəsi 4 faktora əsasən təyin edilir: a) sosiallaşma prosesinin nəticəsində insanlar cəmiyyətdə mövcud olan müxtəlif tipli təşkilatlara uyğunlaşmaq üçün öz dəyərlər sistemini inkişaf etdirir; b) seçim prosesi təşkilatın fəaliyyətinə uyğun olmayan şəxsləri müəyyən edir; c) təşkilat daxilində mövcud olan mükafatlandırma sistemi müəyyən davranış üsulunun və münasibətlərin qüvvətlənməsinə səbəb olur; d) vəzifə yüksəlişi zamanı işçilərin yalnız professional deyil, eyni zamanda şəxsi keyfiyyətləri də nəzərə alınır.

Təşkilati mədəniyyət bir sıra funksiyaları yerinə yetirir:

İlk növbədə, o, təşkilatın müəyyən imicini formalaşdırır. Bu imic onu bütün digər təşkilatlardan fərqləndirir;

İkincisi, o, özünü təşkilatın bütün üzvlərinin birlik hissində bürüzə verir;

Üçüncüsü, o, ayrı-ayrı fərdlərin, təşkilatın işinə cəlb olunması prosesini gücləndirir və ona olan sədaqət hissini artırır;

Dördüncüsü, o, təşkilatda sosial sabitlik sistemini gücləndirir;

Beşincisi, o, davranış formalarını yaradan və onlara nəzarət edən vasitədir.

Təşkilati mədəniyyət - çətin ifadə edilən, heç bir sübut tələb etməyən bir fenomendir. Hər təşkilat əməkdaşların iş yerində gündəlik davranışını idarə edən qaydalar sistemini işləyib hazırlayır. Yeni əməkdaşlar qaydalar sistemini mənimsəməyə qədər kollektivin tamhüquqlu üzvləri ola bilməz.

Qaydalara riayət etmə rəhbərlik tərəfindən müsbət qarşılınır və müəyyən mükafatların verilməsi, vəzifə irəliləyişləri ilə müşayiət olunur.

Təşkilati mədəniyyət müxtəlif şəkildə formalaşsa da, bu proses əsasən aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

- Müəyyən bir şəxs (təsisçi) yeni bir müəssisə yaratmaq qərarına gəlir.

- Təsisçi bir və ya daha artıq aparıcı şəxsi cəlb edərək baza qrupu yaradır. Bu şəxslər onun ideyalarını dəstəkləyir. Beləliklə, bütün qrup üzvləri təklif olunan ideyaların yaxşı olduğunu, onlar əsasında işləməyin, onlar uğrunda riskə getməyin mümkünlüyünü, bu ideyalara vaxt, pul və enerji sərf etməyin zərurliyini qəbul edirlər.

- Baza qrupu, təşkilatı yaratmaq üçün fəaliyyətə başlayır. Bu fəaliyyət lazımı vasitələri tapmaq, patent və lisenziyalar əldə etmək, kampaniyanı qeydiyyatdan keçirmək, onun yerləşəcəyi binanı müəyyən və kirayə etməkdən ibarət olur.

- Bu proses nəticəsində təşkilata yeni şəxslər qoşulur və onun tarixinin ilk səhifələri formalaşmağa başlayır.

Təşkilati mədəniyyətin mənbələrini şərti olaraq üç qrupa ayırmaq olar: xarici mühit, ictimai dəyərlər, təşkilatın daxili mühiti. Xarici mühit faktorları dedikdə təşkilatın nəzarət etmədiyi amillər nəzərdə tutulur. Kampaniyanın təşkilati mədəniyyətinə eyni zamanda ictimai dəyərlər və milli mədəniyyət də təsir edir.

Təşkilati mədəniyyət bir sıra vacib xüsusiyyətlərə malikdir: müşayiət olunan mütəmadi davranış forma və normaları, üs-

tünlük təşkil edən dəyərlər, fəlsəfi aspektlər, qaydalar, təşkilati mühit.

Təşkilati mədəniyyət özünü təşkilati struktur, seçim strategiyası, sosiallaşma, status(sınıf) fərqləri, ideologiya, mif və simvollar, ritual və mərasimlər, ünsiyyət dilinin xüsusiyyətlərində büruzə verir.

Təşkilati struktur həm daxili, həm də xarici faktorların təsiri altında formalaşır. O, eyni zamanda rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır.

Seçim strategiyası və sosiallaşma əməkdaşların hansı üsulla seçilməsini və onların kollektivə necə adaptasiya olmasını müəyyən edir. Seçim zamanı əməkdaşların və kampaniyanın dəyərlərinin üst-üstə düşməsi nəzərə alındıqda, işdən məmnunluq hissi artır, kadrların bir-birini əvəzləməsi azalır, həm də kampaniyanın gəlirləri yüksəlir.

Status fərqləri status və müxtəlif əməkdaş qrupları arasında qurulmuş münasibətlərlə müəyyənləşir. Bu fərqlər özünü iyerarxik strukturlu kampaniyalarda xüsusilə tez-tez göstərir. Təşkilatda daha yüksək statusa malik olan qruplar daha geniş hakimiyyət və lazımi resursları əldə edə bilmək imkanını reallaşıra bilirlər.

Təşkilati mədəniyyət müəyyən ideologiya üzərində qurulur. Təşkilatın ideologiyası - insanları birləşdirən nöqtəyi-nəzərlər, ideyalar və inamın məcmusudur.

“Mif” dedikdə qondarılmış hadisələr nəzərdə tutulur ki, onlar da öz növbəsində nəyinsə mənşəyini və transformasiyanı izah edir.

Simvollar — kampaniyanın özünü assosiasiya etmək istədiyi obyektlərdir. Hər kampaniyanın özünəməxsus unikal ünsiyyət dili mövcuddur. Təşkilatın dilini onun əməkdaşları hamıdan yaxşı başa düşür.

Ayinlər - düşünülmüş, planlaşdırılmış teatr səciyyəli hərəkətlərdir ki, mədəniyyətin müxtəlif təzahür formalarını birləşdirirlər.

Mərasim- müxtəlif ayinləri birləşdirən sistemdir.

Cədvəl 13.1.

Təşkilati mədəniyyət

| | | |
|--|--|---|
| -Xarici təsir -İctimai dəyərlər - Təşkilatın daxili faktorları | -Xarizmatik -Qənaətbəxş -Ətraf mühitdən asılı olmayan -Paranoidal -Etibara əsaslanan -İmtina edən -İnnovativ -Siyasiləşmiş -Vurğulanan -Bürokratik kreativ | -Təşkilatın strukturu -Sosiallaşma strategiyası -Status fərqləri -İdeologiya -Mif və simvollar -Dil -Ayin və mərasimlər |
|--|--|---|

Mənbələr "Nerotik" Təzahürləri "Sağlamlıq"

Bəzən təşkilat qərara gəlir ki, yürütdüyü mədəni siyasəti dəyişmək lazımdır. Məsələn, xarici mühit o dərəcədə ciddi dəyişikliklərə məruz qalmışdır ki, təşkilat yeni şəraitə uyğunlaşmalıdır. Əks halda o, fəaliyyətini dayandırmalı olacaqdır. Lakin artıq formalaşmış mədəniyyəti dəyişmək bir çox hallarda böyük çətinliklər yaradır. Hətta elə bir fikir mövcuddur ki, buna nail olmaq qeyri-mümkündür. Asanlıqla ehtimal edilə bilən çətinliklər əməkdaşlar tərəfindən mənimsənilən vərdişlər, işçi heyəti, münasibətlər, rol bölgüsü, təşkilati strukturla bağlı ola bilər, çünki onlar ənənəvi təşkilati mədəniyyəti dəstəkləyir və onun mövcudluğunu təmin edirlər.

Mövcud çətinlik və maneələrə baxmayaraq, mədəniyyəti idarə etmək, hətta yeri gələndə dəyişdirmək mümkündür. Mədəniyyəti dəyişdirmək cəhdləri müxtəlif formalarda icra edilə bilər.

Bu zaman bəzi sadə tövsiyələr müsbət rol oynaya bilər. Bu tövsiyələrə birlik hissinin gücləndirilməsini, təşkilata məxsusluq hissinin artırılmasını, onun üzvləri arasında konstruktiv fikir mübadiləsinin genişləndirilməsini aid etmək olar. Bundan başqa, mədəni siyasətini dəyişmək istəyən təşkilat öz mənbələrindən tamamilə imtina etməməli və digər “uğurlu” kompaniyaların davranışını kor-koranə şəkildə təkrarlamamalıdır.

Kampaniyanın təşkilati mədəniyyətinin müəyyən edilməsində əsas rolu menecerlər qrupunda dominantlıq edən koalisiya oynayır. Təşkilati mədəniyyət tiplərinin klassifikasiyası kampaniyanın əsas şəxslərinin və kampaniyanın özünün davranış sisteminin oxşar cəhətlərinə əsaslanır. Sabit xarakterə malik olmayan insanlar və “nevrotik” təşkilatlar, habelə sakit, təmkinli insanlar və “sağlam” təşkilatlar arasında analogiya mövcuddur. “Nevrotik” və “sağlam” təşkilati mədəniyyətlərin aşağıdakı tiplərini ayırmaq olar:

a) **Xarizmatik və ətraf mühətdən asılı olmayan tiplər.** Xarizmatik təşkilati mədəniyyətin əsasında rəhbərin hər şeyi dramatikləşdirmə xüsusiyyəti durur. Belə bir rəhbər üstünlük kompleksindən əziyyət çəkir. Ətraf mühətdən asılı olmayan təşkilati mədəniyyətə malik kampaniyalarda əsas rolu müstəqillik, fərdi təşəbbüs, şəxsi nailiyyətlər oynayır.

b) **Paranoid və etibara əsaslanan təşkilati mədəniyyət tipləri.** Paranoidal mədəniyyət, təşkilat rəhbərlərinin şübhələrinin nəticəsi kimi meydana gəlir. Rəhbər aqressiv olur və digərlərinə qarşı düşmənçilik münasibətindən çıxış edir. Belə şirkətdə ümumi etibarsızlıq və şübhə hissi hökm sürür. Etibara əsaslanan mədəniyyət öz açıqlığı, əməkdaşlara olan inamı və ədalətli münasibəti ilə seçilir.

c) **İmtina edən və innovativ mədəniyyət tipləri.** Rəhbərin xarakterində depressiyaya meyilli xüsusiyyətlər digərlərindən asılılıqdan və acizlikdən əmələ gəlir və imtina edən mədəniyyət tipinin formalaşmasına səbəb olur. Rəhbərlik bütün mümkün dəyişikliklərdən qaçır, innovasiya və firmanın

fəaliyyətinin effektivliyinə deyil, mövcud mövqelərin qorunmasına əsaslanır. İnnovativ mədəniyyət formasına əsaslanan firmalarda isə rəhbərlik fəaliyyətə məntiqi və prosesə rəasional yanaşmanı qiymətləndirir. Rəhbərlik eyni zamanda kompaniyanın zəif və güclü cəhətlərini müəyyən etməyə, onun rəqabət gücünü qiymətləndirməyə çalışır, qərarlar qəbul edir və reallaşdırır.

d) **Siyasiləşmiş və “vurğulanan” tiplər.** Siyasiləşmiş mədəniyyət tipinə üstünlük verən rəhbərlər ətraf mühitdən təcrid olunmağa çalışan kompaniyalar üçün xarakterikdir. Onlar ictimaiyyətdən psixoloji və sosial cəhətdən izolyasiya vəziyyətində olur, lakin bu gerçəklik onları bir o qədər də narahat etmir. Eyni zamanda rəhbər kompaniyanın işlərinə biganə münasibət bəsləyir. “Vurğulanan” mədəniyyətə malik firmalar konkret inkişaf istiqamətinə malik olurlar. Kompaniya tərəfindən müəyyənləşdirilən ümumi perspektiv və məqsədlər isə bütün əməkdaşlar tərəfindən dəstəklənir.

e) **Bürokratik və kreativ tiplər.** Rəhbərliyin insanlara nəzarəti zamanı məcburetmə üsulundan istifadə etməsi bürokratik təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına səbəb olur. Xidməti iyerarxiya, planlaşdırılma sistemi və total nəzarətin qorunmasına ciddi fikir verir. Kreativ mədəniyyətli firmalar daha çox qaydalara deyil, komanda şəklində işə əsaslanır. Bu zaman özünənəzarətə də böyük yer ayrılır.

Bəzi təşkilati mədəniyyətlər “güclü”, digəriləri “zəif” adlandırıla bilər. Güclü təşkilati mədəniyyət bir çox hallarda bacarıqlı liderlər tərəfindən formalaşdırılır. Bununla belə, liderlik faktorundan başqa təşkilatın gücünü müəyyən edən ən azı iki faktor mövcuddur: bölünmə və intensivlik. Paylaşma (sharedness), təşkilatın üzvlərinin kompaniyanın dəyərlərini nə dərəcədə qəbul etdiyini müəyyən edir. İntensivlik(intensity), üzvlərin əsas dəyərlərə sadıqlığını müəyyən edir.

Bölünmə səviyyəsi 2 əsas faktordan asılıdır: məlumatlandırılma (orientasiya) və mükafatlandırılma sistemi. İnsanların eyni

mədəni dəyərləri paylaşması üçün onların bu barədə məlumatlandırılması lazımdır. Bir çox təşkilatlar tanışlıq prosesini oriyentasiya proqramlarından başlayır. Bəzi kampaniyalar “işçilər üçün daha cəlbedici qurum” reputasiyasına malikdirlər. Burada mükafatlandırılma sistemi əsas dəyərlərə sədaqəti gücləndirmək işinə yardım edir. İntensivlik dərəcəsi mükafatlandırılma sisteminin təsirinin nəticəsində formalaşır. Əməkdaşlar mükafatlandırılma sisteminin, onların “təşkilatda qəbul edilmiş qaydalara əsasən” hərəkət etməsindən asılı olduğunu bildikdə, məhz belə davranmağa üstünlük verirlər. Əksinə, əməkdaşlar fəaliyyətləri müqabilində mükafatlandırılmadıqlarını gördükdə, təşkilatın əsas dəyərlərinə daha az dərəcədə riayət edirlər. Mənəvi stimulun vacibliyinə baxmayaraq, maddi mükafatlandırılma da çox böyük əhəmiyyətə malikdir.

Geniş yayılmış səhv fikirlərdən biri odur ki, korporativ mədəniyyət yekcins xarakter daşıyır. Bütün təşkilatlar fərdi mədəniyyətə malikdir və konkret ictimai mədəniyyətin bir hissəsini təşkil edirlər. Bu baxımdan təşkilati mədəniyyət onun bütün üzvlərinə xas olan ümumi qavrayış forması kimi izah edilə bilər. Təşkilatın hər bir üzvü bu qavrayışı qəbul etməlidir. Lakin əslində heç də hamı buna eyni dərəcədə riayət etmir. Buna görə də tipik təşkilatda həm dominant, həm də bir neçə submədəniyyət mövcud ola bilər.

Dominant mədəniyyət çoxluq tərəfindən paylaşılan müxtəlif dəyərlərin məcmusunu ifadə edir. Submədəniyyətlər də olduqca vacibdir, lakin bir çox hallarda onlara lazımı diqqət ayrılmır. Submədəniyyət, təşkilat üzvlərinin azlığının paylaştığı dəyərlər məcmusunu ifadə edir. Submədəniyyətlər həmçinin təşkilatın müəyyən şöbəsinin problemləri və təcrübəsinin nəticəsi kimi meydana çıxma bilər. Submədəniyyətlər ümumi məqsədlərlə və dominant mədəniyyətlə konflikt təşkil etdikdə təşkilati zəiflədə, ona ziyan vura bilərlər. Uğurla fəaliyyət göstərən kampaniyalar hesab edirlər ki, belə bir vəziyyət heç də həmişə olmur. Təşkilati submədəniyyətlərin tipləri : iyerarxik, pro-

fessional, mədəni fərqlərə əsaslanan, fərqli yaş qruplarına əsaslanan.

Bütün sivil ölkələrdə təşkilati mədəniyyət firmanın uğurlu fəaliyyətinin əsası kimi qəbul edilir. İnkişaf etmiş kampaniyaların hamısı öz xüsusi mədəniyyətlərini yaratmışlar və ona riayət edirlər. Bu mədəniyyətlər onların məqsədlərinə uyğundur və bir firmanı digərindən ayıran başlıca faktorlardan hesab edilir.

Mövzu 14. İnsan həyatında karyera və stress

İş karyerası dedikdə aşağıdakılar nəzərdə tutulur:

- işçinin xidməti iyerarxiya üzrə irəliləməsi;
- ardıcıl olaraq bir vəzifədən digərinə keçmə (həm bir təşkilat çərçivəsində, həm də onun hüdudlarından kənarında);
- hər hansı bir şəxsin iş seçimi barədə müxtəlif qərarlarının məcmusu.

Adətən, belə qərarlar heç də həmişə ardıcıl və rəşional olmur. Karyera dinamik (müxtəlif vəzifələrin dəyişdirilməsi ilə müşayiət olunan) və statik (eyni bir vəzifənin eyni iş yerində icra olunmasını nəzərdə tutan) ola bilər. O, eyni zamanda şaquli (vəzifə yüksəlişi üzrə hərəkəti nəzərdə tutan) və üfüqi (müxtəlif iş növlərinin, hətta peşələrin dəyişdirilməsini nəzərdə tutan) ola bilər. Hər bir karyera müəyyən məqsədə çatmaq üçün qurulur və müxtəlif motivlər onun hərəkətverici qüvvəsi ola bilər. İllər keçdikcə bu motivlər dəyişə bilər.

Karyeranın uğuru mütəxəssislər tərəfindən bir neçə parametr üzrə qiymətləndirilir: karyeranın inkişafı, şəxsin karyera ilə uyğunluğunun əks olunması, karyeraya uyğunlaşma.

Karyeranın inkişafı barədə obyektiv və psixoloji uğurun səviyyəsinə əsasən mülahizə yürütmək olar. Obyektiv uğur öz əksini əməkhaqqı, reputasiya, tutulan vəzifədə tapır. Psixoloji uğur isə özünə olan hörmət və özünüqiymətləndirmə səviyyəsi ilə əlaqəlidir.

Karyera mövqələrinə iş yeri, iş və həyatın digər aspektləri arasında olan qarşılıqlı əlaqə aid edilir. Karyera mövqələri insan həyatının ilkin mərhələlərində, yəni o, əmək fəaliyyətinə qoşulmamışdan əvvəl formalaşmağa başlayır və şəxsin bütün həyatı boyu formalaşmaqda davam edir.

Fərdi olaraq karyeraya uyğunluğun əksi unikal bir prosesdir ki, insan onun vasitəsilə cəmiyyətdə öz yerini qiymətləndirir. Bu proses heç də həmişə karyera ilə bağlı olmur. Bəzi şəxslərin həyatının ən mühüm hissəsini ailə, digərilərinin isə iş və ya ictimai fəaliyyət təşkil edir.

Karyeraya uyğunlaşma - insanın fəaliyyət sahəsini dəyişə bilmək qabiliyyəti və hazırlığıdır. Uyğunlaşma, vəzifə irəliləyişinə nail olmaq istəyənlər üçün xüsusilə vacibdir.

Karyerada şərti olaraq bir neçə mərhələni ayırmaq mümkündür:

- 1- Hazırlıq (18-22 yaş)
- 2- Uyğunlaşma (23-30 yaş)
- 3- Stabilləşmə (30-40 yaş)
- 4- (40-50 yaş)
- 5- Yetkinlik mərhələsi (50-60 yaş)
- 6- Yekun mərhələ (60 yaşdan sonra)

Karyeranın formalaşma və inkişafı insandan böyük fiziki və mənəvi səylər tələb edir, bu da çox vaxt stresin yaranmasına səbəb olur.

İnsanın təşkilata daxil olması, müxtəlif növ tapşırıqların icrası, fərqli yeniliklərə uyğunlaşma bir çox hallarda stress vəziyyəti ilə müşayiət olunur.

“Stress” anlayışı fiziologiyada orqanizmin əlverişsiz təsirlərə reaksiyasını bildirmək üçün meydana gəlmişdi. Kanadalı bioloq Hans Selye (1907-1982) adaptasion sindroma əsəlanaraq stress barədə nəzəriyyə işləyib hazırlamışdır. Bu nəzəriyyəyə əsasən stress insan orqanizminin reaksiyalarının məcmusudur ki, onlar onun bütün resurslarının mövcud olma şəraitinə uyğunlaşmasını təmin edir.

Şəxsiyyət stressi - orqanizmin ümumi gərginlik halıdır. O, müxtəlif səbəblərdən meydana gələ bilər.

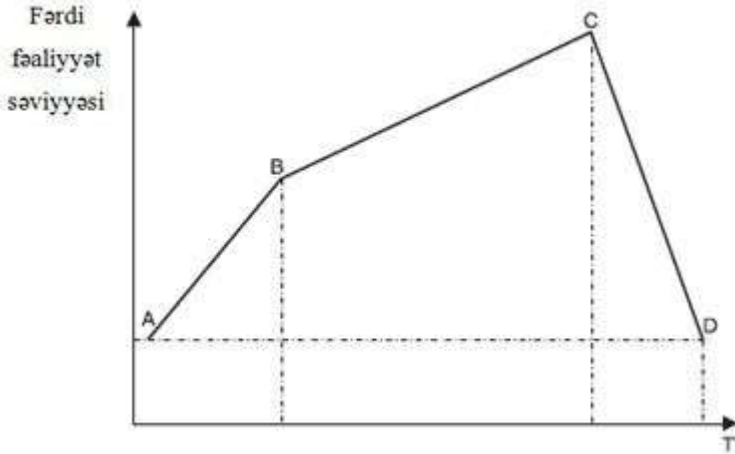
Stress vəziyyətində olan insan ağlasığmaz (sakit vəziyyətlə müqayisədə) hərəkətlər edə bilər. Belə ki, bu zaman insan orqanizminin bütün ehtiyatları səfərbər edilir və müəyyən müddətə olsa da, onun imkanları kəskin dərəcədə artır.

Stress – tez-tez rast gəlinən və kifayət qədər adi bir məfhumdur. Cüzi streslər qaçılmaz və zərərsizdir, lakin həddən artıq stress vəziyyəti həm şəxsiyyət, həm də təşkilat üçün problemlər yaradır.

Stresli vəziyyətdə olan insana təsir etmək üçün daxili gərginliyin inkişaf dinamikası barədə məlumata malik olmaq gərəkdir (şəkil 12.1).

Stresin inkişafının 3 mərhələsi müəyyən edilmişdir:

- 1) Gərginliyin artması və ya səfərbərlik (AB kəsiyi);
- 2) Uyğunlaşma (BC kəsiyi);
- 3) Tükənmə, daxili aktivliyin enməsi bəzən nizamın pozulmasına səbəb olur. (CO kəsiyi)



Şəkil. 14.2 Stresin dinamikası

Səfərbərlik (narahatçılıq) mərhələsi reaksiyaların intensivliyinin artması, qavrama proseslərində dəqiqliyin yüksəlməsi və sürətlənməsi, lazımi informasiyanı cəld yada salmaq üçün hazırlığın artması ilə xarakterizə oluna bilər. Bu mərhələdə orqanizm böyük gərginlikə fəaliyyət göstərir, lakin o, yaranmış gərginliyə səthi və ya funksional səfərbərliyin köməyi ilə, dərin struktur yenidənqurmalarına ehtiyac olmadan qalib gəlir.

Uyğunlaşma mərhələsi (BC kəsiyi) səfərbərlik mərhələsindən sonra gəlir. Bu, stress vəziyyəti uzun müddət davam etdikdə baş verir.

Optimal dərəcə - stress pozitiv məfhum, situasiya tərəfindən çağırış kimi qəbul edilir. Lakin, bununla belə, situasiyaya nəzarət fərdin öz ixtiyarında olur. Yaranmış vəziyyət istehsalatda yüksək müvəffəqiyyət dərəcəsinə nail olmağa yardım edir. Əgər stress vəziyyəti uzanırsa, üçüncü mərhələyə keçid baş verir.

Nizamın pozulması mərhələsi (CO kəsiyi) stress və gərginliyin uzun müddət qorunub saxlanılması nəticəsində meydana gəlir. Bu mərhələdə şəxsiyyətin davranışını idarə edən daxili nəzarət mexanizmi pozulur və o, situasiyaya nəzarəti itirir. Uzunmüddətli stress fərdin xarici görkəmini dəyişdirməsə belə, çox ciddi daxili xəstəliklərin yaranmasına səbəb ola bilər.

Stresin bütün mənbələri şərti olaraq 3 qrupa ayrıla bilər: xarici faktorlar, təşkilatdan asılı olan faktorlar, işçinin özündən asılı olan faktorlar.

Xarici faktorlar. Xarici faktorlara misal olaraq hərbi konflikt və qarşıdurmaları, cəmiyyətdə iqtisadi və siyasi sabitliyin azalmasını, inflyasiya, işsizliyin artmasını göstərmək olar.

Təşkilatdan asılı olan faktorlar böyük bir qrup təşkil edirlər. Onlar da öz növbəsində aşağıdakı yarımqruplara bölünürlər:

- yerinə yetirilən işin xarakteri (həll edilən məsələlərin çətinliyi, işdə sərbəstlik, məsuliyyət dərəcəsi, əmək şəraiti, yəni

iş icra olunan zaman təhlükəsizlik səviyyəsi, səs və işıqlandırılmanın səviyyəsi);

- vəzifələrin qeyri-dəqiq bölünməsi (işçilərə tətbiq edilən real və formal tələblərin uyğunsuzluğu, vəzifə bölgüsü konflikti);

- kollektiv daxilində münasibətlər (dəstəyin olmaması, ün-siyyət problemləri);

- təşkilati struktur (təşkilatın ikili təbəçiliyini nəzərdə tutan matris strukturu bir çox hallarda işçilərin stress mənbəyinə çevrilir. Belə ki, bu halda işçilər eyni zamanda iki rəhbərin göstərişlərini yerinə yetirməli olur);

- idarəetmə üsulu (narahatçılıq, qorxu ilə müşayiət olunan, özünü doğrultmayan təzyiq və hədə metodları).

İşçinin özündən asılı olan faktorlar. Bu faktorlara şəxsi problemlər, eyni zamanda işçilərin özlərinin spesifik xüsusiyyətləri və xarakterləri aid edilə bilər.

Bununla yanaşı, stresin əmələ gəlməsinə şərait yaradan və ya onun qarşısını alan faktorlar sırasına — iş təcrübəsi, kolleqaların, dost və qohumların dəstəyi, situasiyanın yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş aktiv cəhdlər, aqressivlik dərəcəsi daxil edilə bilər.

Stresin dərəcəsinin təyin edilməsi və onun yaranma səbəblərinin öyrənilməsi üçün nəzərə almaq lazımdır ki, stress zaman keçdikcə toplaşır böyümək xüsusiyyətinə malikdir. Bəzən hər hansı bir cüzi səbəb daha əvvəl toplanmış stressə əlavə olunur və bu, vəziyyətin kəskinləşməsinə şərait yaradır. Məhz buna görə, stressi təhlil edən zaman onun yaranmasına bəzi olan səbəb və şəraitin məcmusu nəzərə alınmalıdır.

Stres özünü müxtəlif şəkillərdə büruzə verə bilər. Onun simptomları şərti olaraq üç əsas qrupa bölünə bilər: fizioloji, psixoloji, davranış.

Fizioloji simptomlar özünü qan təzyiqinin artmasında, ürək-damar xəstəliklərinin meydana gəlməsi və kəskinləşməsində, xroniki başağrıların yaranmasında göstərir. Stresin insanın fiziki durumuna təsiri problemi sona qədər öyrənilməyib.

Lakin aydındır ki, onun, insanın həyati funksiyaları və sağlamlığına təsiri əvvəllər düşünüləndən qat-qat çoxdur.

Psixoloji simptomlar. Stress bir çox hallarda məmnun qalmamaq hissi ilə müşayiət olunur. Bu hiss də özünü gərginlik, narahatçılıq, kədər, qıcıqlanma kimi formalarda büruzə verir. İşlə birbaşa bağlı olan faktorlar bir sıra hallarda stresin psixoloji simptomlarına səbəb olur. Bu faktorlara dəqiq müəyyən edilməmiş iş öhdəlikləri, onlara görə məsuliyyət hissi, həm də eynitipli iş aid edilə bilər.

Davranış simptomlarına iş məhsuldarlığının azalması, işə gəlməmək, alkoqol və digər toksik maddələrdən həddən artıq istifadə, yuxunun pozulması və işin keyfiyyət və kəmiyyətinə mənfi təsir göstərən digər faktorlar aid edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, stres məqbul səviyyədə olduqda, yeni normadan artıq olmadıqda işçi öz vəzifəsini daha yaxşı yerinə yetirir. Onun ümumi reaksiyası yaxşılaşır, hərəkətlərinin sürəti, əməyin intensivliyi artır. Yüngül stress vəziyyətində olma ictimaiyyət qarşısında effektiv şəkildə çıxış etməyə yardımçı ola bilər. Lakin stresin yüksək həddi və xüsusilə, bu vəziyyətdə uzun müddət qalma, iş göstəricilərinin kəskin surətdə pisləşməsinə səbəb ola bilər.

Bir çox sənaye baxımından inkişaf etmiş dövlətlərdə təşkilatların stressə görə məruz qaldığı itkilərin sayı artmaqdadır.

ABŞ-da menecerlər stresin səbəblərini hakimiyyət rıçaqlarının zəifləməsi, ayrı-ayrı rəhbərlərin səriştəsizliyi, təşkilat daxilində bir-birinə etibarın olmamasında görürlər. Yapon menecerləri stresin səbəbləri sırasında ilk növbədə təşkilati dəyişikliklərin, yeni texnologiyaların mənimsənilməsi ilə bağlı yaranan gərginliyi vurğulayırlar. Alman menecerləri iş tempinin artmasından şikayətlənir, stresi personalın kifayət qədər hazırlıqlı olmaması ilə izah edirlər.

Bütün bu səbəblər təşkilatları stresi idarə etmək və fərdin, stresin yaratdığı gərginliyə adaptasiya olunması üçün proqramlar hazırlamağa vadar edir.

Stresə nəzarət həm təşkilat, həm də hər hansı bir fərd səviyyəsində həyata keçirilə bilər.

Təşkilat səviyyəsində stresin idarə edilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparıla bilər:

- kadrların seçilməsi və nizamlanması;
- konkret və yerinə yetirilən məsələlərin formalaşdırılması;
- işlərin layihələşdirilməsi;
- qarşılıqlı təsir vasitəsilə və qrup şəklində qərar qəbul edilməsi;
- işçilərin sağlamlaşdırılması proqramları.

Stresin fərd səviyyəsində idarə edilməsi. Stresin potensial mənbələrinin azaldılması yalnız ictimaiyyət və təşkilatın vəzifəsi deyil. Bu məsələdə işçilərin özlərindən də çox şey asılıdır. Stresin qarşısını almaq üçün verilən tövsiyələr sadə, lakin eyni zamanda onun yaranmasına mane ola biləcək effektiv səciyyə daşıyırlar. Məlum olduğu kimi, hər hansı bir neqativ amilin qarşısını almaq, onun nəticələri ilə mübarizə aparmaqdan daha asandır. Stresin qarşısını almaq üçün sınaqdan çıxmış ən yaxşı vasitələr bunlardır:

- öz vaxtını düzgün planlaşdırmaq bacarığı (məsələn, prioritet məsələlərin cədvəlini hazırlamaq, müxtəlif fəaliyyət növlərinə sərf edilən vaxtı təhlil etmək, vaxtdan rəşional şəkildə istifadə etmək, əlavə vaxt ehtiyatları tapmaq);
- idman və fiziki hərəkətlərlə məşğul olmaq;
- məşq bacarığı, özünühipnoz texnikası və digər relaksasiya metodlarının mənimsənilməsi.

Mövzu 15. Rəhbərin idarə qərarları

Təşkilati davranış rəhbərin nə kimi qərarlar qəbul etməsindən asılıdır. Onların nəticələrinin əsasını informasiya təşkil edir: “canlı”, virtual, sənədli. Qeyd edilməlidir ki, hər bir rəhbər və əməkdaş informasiya mubadiləsi situasiyasında olur. Ətrafdakıların davranışı elə təşkil edilməlidir ki, informasiyanın

kimdən-kimə və hansı müddət ərzində ötürülməsi, onun ardıcılığı, keyfiyyəti, hansı formada daxil olması dəqiq bilinsin. Vahid bir qaydaya salınmış informasiya mübadiləsi olmadan əməkdaşlıq baş tuta bilməz.

İdarə qərarı vaxtı çatmış problemin ziddiyyətlərinin aradan qaldırılması deməkdir. Bu qərar rəhbər tərəfindən onun tabeçiliyində olan işçilərə uyğun olaraq qəbul edilir. Nə zaman ki, alınan informasiyaya stereotip, adət halını almış reaksiya vermək mümkün deyil, o zaman belə bir addıma ehtiyac duyulur. Ən çətin idarə qərarları həm vaxt kəsri, həm də informasiyanın qeyri-müəyyənliyi və ziddiyyətli səciyyə daşması şəraitində qəbul edilən qərarlardır. Bu qərarlar rəhbərin əsas qiymətləndirmə göstəriciləridir. Onların qəbul edilməsi çətinliyini yalnız o halda yüngülləşdirmək olar ki, qərarlar əvvəlcədən hazırlansın. Bu işə idarə təcrübəsində heç də həmişə mümkün olan iş deyil.

Rəhbər qarşısında duran əsas tələb ondan ibarətdir ki, o, vaxtında qərar qəbul etmək üsulunu tapmalıdır (nə çox gec, nə də çox tez). Birinci halda qarşıda “vaxtı ötmüş” problemin həlli durur. Bu zaman çoxlu qüvvə sərf etmək lazım gələcək. İkinci halda isə hələ “vaxtı çatmamış” problemin həllindən söhbət gedir. Nəticədə, qəbul edilmiş qərar xeyli dəyişilə, yaxud ləğv edilə bilər.

İdarə qərarının hazırlanması zamanı, rəhbər problemin yaranması səbəbini başa düşməlidir. Əgər problem süni xarakter daşıyarsa, qəbul edilən qərar da yanlış ola bilər. Ona görə bu və ya digər problemlə bağlı bütün informasiya onun özü tərəfindən yoxlanılmalıdır. Lakin bəzən xeyli problem toplanır. Bu halda əsas problemi təyin etmək lazımdır. Onun həlli digər problemlərin həllini də asanlaşdırır bilər.

Qəbul edilmiş hər bir qərarın nəticələrini araşdırarkən, hansı qərarı və hansı səviyyədə qəbul etmək lazım olduğunu, onun işlənilib hazırlanması üçün kimin dəvət edilməsini, hansı resursların işə salınması zəruriliyini və onların kifayət olub-ol-

madığını, hansı əlavə informasiyaya ehtiyac olduğunu və onun nə dərəcədə tez və kimdən alınması mümkünlüyünü başa düşmək çox vacibdir. Əgər əlavə informasiyanın əldə edilməsi çətindirsə, bəzi ixtisarlar şərti ilə idarə qərarının qəbul edilməsi variantları da mümkündür. Bu ixtisarlar onların pozitiv və neqativ nəticələrinə görə qiymətləndirilir. Sonda ölçülüb biçilmiş nəticə variantlarından yalnız biri seçilir. Bir qayda olaraq, qısamüddətli perspektivdə qüvvədə olan, lakin iqtisadi, hüquqi, sosial-psixoloji, şəxsi və təşkilati sferalarda tətbiqi mümkün sayılan, həm müsbət, həm də mənfi cəhətləri nəzərə alınan qərarlar qəbul edilir.

Fikir mübadiləsi üstünlük verilən variantın seçiminə yaxınlaşmağa imkan verir, baxmayaraq ki, bu variant heç də ən yaxşısı deyil. Çox vaxt “ən az ziyan verən”i seçmək prinsipi üstün gəlir. Bu, adətən problemin vaxtı ötəndə baş verir və məhz o zaman hər bir rəhbərin şüurunda risklər açıq-aydın təzahür edir. Sahibkarlıq meyilləri üstünlük təşkil etdikdə, rəhbər hər şeydən əvvəl mənəfəti güdür. Menecer meyilləri üstün olduqda isə, o, ilk növbədə öz imkanlarını, vaxtın miqdarını və əməkdaşların qabiliyyətini götür-qoy edir.

İdarə qərarları həmişə bir çox risklərin nəzərə alınması şərti ilə qəbul edilir. İdeyaların əksəriyyəti ona görə məhv olur ki, rəhbər fiziki cəhətdən üzərinə çox yük götürür və müvəffəqiyyətə nail olmaqdan daha çox uğursuzluqdan qaçmaq niyyəti güdür. O, ehtiyatları qorumağa çalışır, çünki düşünür ki, resurslar tükənib. Eyni zamanda o, özünü baş verə biləcək uğursuzluqlardan sığortalamağa çalışır. Belə ki, rəhbər yeni qərarın icrasına girişən zaman digər idarəetmə halqalarını əldən verməkdən qorxur. Ona görə də hər dəfə yeni bir qərar qəbul edilərkən risk dairəsi dəyişir. Əgər rəhbərin təfəkkürü informasiyanı müvafiq qaydaya sala bilirsə, onu düzgün seçirsə, ideyaları generasiya edərək, qabaqlayıcı tədbirlər görürsə, bu zaman risklərlə müvəffəqiyyətlə mübarizə aparmaq olar. Lakin

idarə qərarının qəbul edilməsi rəhbərin səhvləri ilə müşayiət oluna bilər ki, bu da onun risk dairəsində gərginliyi artırır.

Belə səhvlər həm subyektiv, həm də obyektiv, yəni qeyri-iradi və məcburi olurlar (cədv. 15.1.). İdarə qərarlarını qəbul edən şəxs psixoloji cəhətdən hazırlığa malik olmalıdır, çünki çox şey məhz bu amildən asılıdır. Həmin meyara əsasən beş psixoloji tip seçilir (mətərizədə müvafiq psixohəndəsi fiqurlar göstərilir).

Müccərəd tip. Qərarların detallaşdırılması, onların uyğunlaşdırılması, bütün mərhələlərin müzakirə edilməsi və dərin intellektual cəlb olunma əsasında variantın seçimi üstünlük təşkil edir (“kvadrat”).

Praqmatik tip. Sağlam düşüncə və intuisiya əsasında iradi qərarlar üstünlük təşkil edir; detalları ixtisar edərkən, “məqsədə yönəlmə” cəld və dəqiq baş verir (“üçbucaq”).

Kompleksiv tip. Qərarların qəbul edilməsində “titrəyişli əhval-ruhiyyə” üstünlük təşkil edir. Bu qərarlar şəxsi problem həyəcanından asılı olaraq, ləngidilə, qəbul edilə, eləcə də ləğv oluna bilər (“düzbucaq”).

Vasitəçilik tipi. Bu halda işçilərin fikrindən ibarət olan və onların maraqlarını pozitiv, yaxud neqativ şəkildə əks etdirən nəticələri nəzərə alan “yumşaq” idarə qərarları üstünlük təşkil edir (“dairə”).

Evristik tip. Təzədən generasiya edilə bilən idarə qərarları üstünlük təşkil edir; yeni ideyaya möhkəm inam onların nəticələrinin qiymətləndirilməsində proqnoz amilini mürəkkəb vəziyyətə salır (“ziqzaq”).

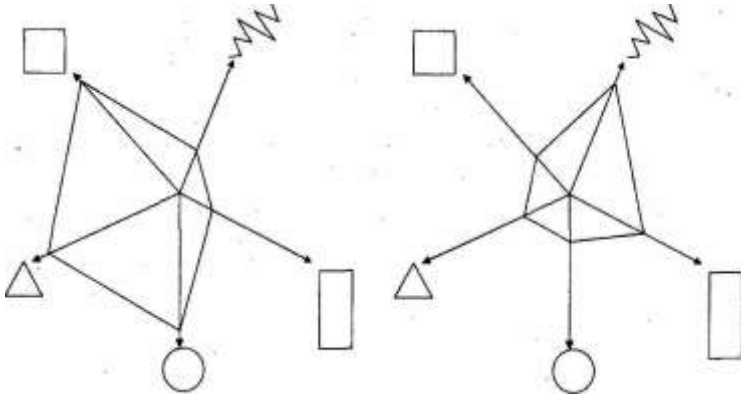
Cədvəl 15.1

İdarə qərarlarının qəbul edilməsində rəhbərin səhvləri

| Subyektiv | Obyektiv |
|---|--|
| Seçilmiş şablon üzrə qərar qəbul etmək adəti | Çoxlu sayda qəbul edilən qərarlar heç də həmişə yerinə yetirilmir |
| Mümkün ola biləcək müvəffəqiyyətin yenidən qiymətləndirilməsi | Yeni qərarlar artıq qəbul edilmiş qərarlarla ziddiyyət təşkil edir, çünki situasiyanın dəyişməsinə tələb edirlər |
| Özünü subyektiv cəhətdən arzu edilən məsələyə hazırlamaq | Yeni qərarlar artıq qəbul edilən qərarları təkrar edir |
| Şəxsi təcrübəyə müraciət etmək | Qəbul edilən qərarlarda real olmayan müddət göstərilir; hamı bunu başa düşür, lakin, buna baxmayaraq, onları qəbul edirlər |
| Risqlərin lazımı dərəcədə qiymətləndirilməməsi | Şəraitə görə qəbul edilən qərarlar “yarımçıqlıq” qalır |
| Ən münasib varianta üstünlük vermə | Yeni qərarlarda münafiqliyin müəyyən hissəsi müşahidə edilir |
| Haqlı olduğunu sübut etmək meyili | Yeni qərarlar səs çoxluğu ilə qəbul edilir, hərçənd ki, bu, heç də həmişə özünü doğrultmur |
| İnformasiyanın öz qərarına uyğunlaşdırılması meyili | Qərarlar sonradan bütün səhvlərin düzəldilməsinin nəzərə alınması şərti ilə qəbul edilir |
| Qərarın abstrakt səthi şəkildə işlənməsi | Vaxt çatışmazlığına görə qərar qəbul edilərkən mərhələlər proseduruna əhəmiyyət verilmir |
| Keçmiş uğursuzluqların təzyiqi | Qərar qəbul etmək məqsədilə lazımı informasiyanın hazırlanması üçün adam tapılmır |

İdarə təcrübəsində rəhbərlərin özləri və onların komandası bu psixoloji tipləri nadir hallarda xalis şəkildə ortaya qoyurlar. Hər halda bütün bunlar uyğunlaşdırılır, ona görə də idarə qərarlarının qəbul edilməsi üsulları da nizama salınır.

15.1 və 15.2 N-li şəkillərdə psixohəndəsi fiqurların köməyi ilə bir-birini tamamlayan müxtəlif tipoloji xarakteristikalara malik iki rəhbərin test yoxlamalarının nəticələri verilmişdir (0*10 şkalalar).



Şək. 15.1 Şək. 15.2
Şöbə rəhbəri Firma rəhbəri

Özünü həm analitik, həm praktik, həm də kommunikator kimi göstərən şöbə rəhbərinin idarə qərarları, demək olar ki, optimaldır.

Qərar qəbuletmənin müxtəlif üsulları mövcuddur: təkbaşına (bu, ticarət bölmələrinin işinə başçılıq edən, sahibkarlıq istiqamətinə üstünlük verən və çox vaxt situasiyalardan asılı olaraq, qərar qəbul etməyə məcbur olan rəhbərlər üçün xüsusilə xarakterikdir) və kollegial (direktorlar şurası ilə birlikdə). Kollegial qərarlar qəbul edilərkən işçilərin fikri nəzərə alınır, onlar partnyor və tabeçilikdə olan firmalarla razılaşıdırılır. Bu səbəbdən hər hansı bir “kommunikativ məkan” idarə qərarının xarakterindən asılı olaraq təşkil edilir.

İdarə qərarlarının qəbul edilməsi prosesinə aşağıdakı şəxsləri cəlb etmək vacibdir: birincisi, informasiyanı hazırlayanları (qərargah analitiklərini, ekspertləri, məsləhətçiləri); ikincisi, kiminsə birbaşa, yaxud dolayısı yolla marağına toxunanları; üçüncüsü, aşağı səviyyələrdə, yaxud əlaqə məntəqələrində çalışanları (malın, əmtəənin satışı ilə məşğul olanlar).

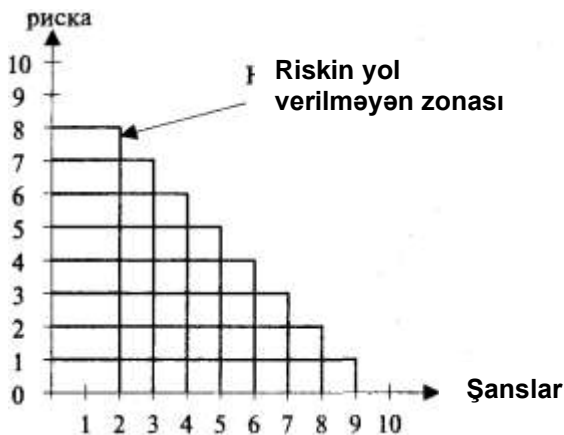
Rəhbər yanında keçirilən müşavirələrdə kommunikativ məkanın təşkili xətti (uzun masa), oval (masalar yarım dairə formasında düzülür), dairəvi (masalar dairəvi şəkildə yerləşdirilir)

və qarışıq (dörd və altı nəfər üçün nəzərdə tutulan masalar yarım dairə yaradır) olur. “Tünel koridoru”nda təfəkkürün avtoritarlığına səbəb olan və iyerarxik təşkilat obrazını canlandıran kommunikasiyaların xətti-tipi qeyri-effektivdir. Ən effektiv - qarışıq tipdir. Burada çoxölçülü kontakt stimullaşdırılır və muxtar, desentralizasiya edilmiş təşkilatın obrazı canlandırılır. Birinci tip, ideyaların generasiyasını sıxışdırır və idarə qərarlarının qəbul edilməsində proqnostik amilin (faktorun) əhəmiyyətini aşağı salır. İkinci tip isə bu rolların gücləndirilməsi üçün əlavə impulslar verir. İdarə qərarının əsasında onun icra edilməsinin təşkilatı mexanizminin olması, bu işin təxirə salınmaması xüsusilə vacibdir. Ona görə yaxşı olardı ki, idarə qərarı bilavasitə icraçı tərəfindən yoxlanılıb qiymətləndirilsin.

Rəhbər “kommunikativ məkan”ın “zonalar”ında qərarın qəbul edilməsini təşkil edərək, baş verə biləcək neqativ nəticələrin riskini minimum həddə endirir. İdarə qərarı informasiyanın yenidən işlənməsinin son nöqtəsində psixoloji cəhətdən qeyd olunur. Burada hadisələrin açılmasının üstün variantı seçilir. Həmin andan etibarən rəhbər, idarə silsiləsini əhatə edən ssenariyə görə bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürür.

İdarə qərarının seçilməsindəki “ideya generatoru” rolu həmin qərarın (şək. 15.3) ssenarisinə “daxil edilən” nəticələri qa-baqcadan xəbər verənin roluna uyğun gəlir.

Rəhbər, faktorların hər iki qrupu üzrə riskin konkret növlərini qiymətləndirir. O, özü üçün riskin yol verilə biləcək səviyyəsini təyin edir və onun aşağı salınmasından ötrü (şək. 15.3) mümkün tədbirlərin xəyali planını cızır.



Şək. 15.3. Riskin şərti zonaları: 1 – minimal (1:9); 2 – aşağı salınmış (2:8); 3 – normal (3:7); 4 – yüksəldilmiş (4:6); 5 – artırılmış (5:5); 6 – yüksək (6:4); 7 – çox yüksək (7:3); 8 – yolverilməz (8:2).

Rəhbər, idarə silsiləsi situasiyalarına nəzarət etmək funksiyasını öz üzərinə götürdükdə, riskli idarə qərarlarını qəbul edir. Azriskli qərarlar qrup müzakirələrində qəbul edilə bilər, çünki burada sosial-psixoloji fenomen “riskin” aşağı düşməsi, yaxud tarazlaşmasına səbəb olur.

Əgər rəhbər, sahibkar qismində çıxış edirsə, o, idarə qərarlarının təkbaşına qəbul edilməsinə üstünlük verir və bir qayda olaraq, böyük risklə üzləşir.

ӘДӘБИҮҮАТ

1. Лютенс Ф. "Организационное поведение", "Инфра-М", М., 1999.
2. Брэддик У. "Менеджмент в организации", "Инфра-М", М., 1997.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента", "Дело", М., 2000.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. "Менеджмент", "Гардарики", М., 2000.
5. Гейтс Б. "Бизнес со скоростью мысли", "ЭКСМО-Пресс", М., 2000.
6. Лютенс Ф. "Организационное поведение", "Инфра-М", М., 1999.
7. Брэддик У. "Менеджмент в организации", "Инфра-М", М., 1997.
8. Робсон М., Уллах Ф. "Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов", Аудит, ЮНИТИ, М., 1997.
9. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. "Поведение в организации", "Инфра-М", М., 1999.
10. Десслер Г. "Управление персоналом", "Издательство БИНОМ", М., 1997.
11. Мордовин С. К. "Управление человеческими ресурсами". 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16, "Инфра-М", М., 2000.
12. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М., "Бизнес-коммуникации", "Питер", СПб, 2001
13. Льюис Д. "Стресс-менеджер", "Рефл-бук", М., 2000.
14. Линдеман Х. "Система психофизического саморегулирования", Селье Г. "Когда стресс не приносит горя", МНПП "РЭНАР", М., 1992
15. Алман Б. М., Ламбру Т. П. "Самогипноз", Независимая фирма "Класс", М., 1995

16. Пиз А., Гарнер А. "Язык разговора", "ЭКСМО-пресс", М., 2000.
17. А.К.Мункоев, "Организационное поведение", ВСГПТУ, 2005.
18. Д.А. Аширов, "Организационное поведение", Проспект, 2006.
19. А.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т.О.Соломанидина, "Организационное поведение", Москва, Инфро-М, 2001.
20. Ю.Д.Красовский, "Организационное поведение", М., ЮНИТИ-Дана, 2003.
21. В.А.Спивак, "Организационное поведение", Питер, 2000.
22. Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова, "Организационное поведение", Москва, Экономист, 2006.
23. Т.Г.Никуленко, "Организационное поведение", Феникс, 2006.
24. Н.Н.Тренев, Управление конфликтами, Москва, ПРИОР, 2001.
25. Э.А.Смирнов, Теория организации, Москва, РИОР, 2012.

MÜNDƏRİCAT

| | |
|---|-----|
| Giriş..... | 3 |
| Mövzu 1. Təşkilati davranışın mahiyyəti..... | 5 |
| Mövzu 2. Təşkilat - bir sistem kimi..... | 14 |
| Mövzu 3. Şəxsiyyətin təşkilatda inkişafı..... | 25 |
| Mövzu 4. Qavrama və atribusiya prosesi..... | 34 |
| Mövzu 5. Öyrənmək..... | 42 |
| Mövzu 6. Fəaliyyətin motivasiyası (əsaslandırılması)..... | 52 |
| Mövzu 7. Təşkilatda iş yerinin layihələşdirilməsi... | 59 |
| Mövzu 8. Qrup dinamikası və müasir komandaların yaradılması..... | 67 |
| Mövzu 9. Hakimiyyət və liderlik..... | 75 |
| Mövzu 10. Təşkilatda münaqişələr..... | 84 |
| Mövzu 11. Təşkilati dəyişikliklər..... | 92 |
| Mövzu 12. İdarəetmədə kommunikasiyalar..... | 100 |
| Mövzu 13. Təşkilati mədəniyyət..... | 109 |
| Mövzu 14. İnsan həyatında karyera və stress..... | 116 |
| Mövzu 15. Rəhbərin idarə qərarları..... | 122 |
| Ədəbiyyat..... | 130 |

| | |
|----------------------------|----------------------------|
| Няшриййатын мдири | <i>Камил Щцсейнов</i> |
| Баш редактор | <i>Исмят Сяфяров</i> |
| Редактор | <i>Исабя Щцсейнова</i> |
| Корректор | <i>Сябиййя Сямими</i> |
| Компьютер operatoru | <i>Тяраня Бахшиялийева</i> |
| Dizayner | <i>Mehdi Quliyev</i> |

Axundova N.F.

Тәшкилати давраныш

Dәrs vәsaiti

*Çара imzalanıb 05. 11. 2014. Kağız formatı 60x84 1/16.
Hәcmi 8,3 ç.v. Sifariş 222. Sayı 100.*

*" İqtisad Universiteti " Nәşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyәt küçәsi, 6*
