İxtisas: Sosial iş

Kafedra: Psixologiya, pedaqogika və sosial fənlər

Fənn: Sosial işdə idarəetmə

Müəllim: Babayeva N. İ.

Mühazirə

Mövzu 1: Sosial işdə idarəetmənin mahiyyəti və məzmunu

PLAN

Sosial işdə idarəetmənin əsas məzmunu və spesifikası.

Sosial idarətmə.

Sosial idarəetmə subyekti.

Sosial idarəetmənin daxili mühiti.

Sosial idarəetmənin xarici mühiti.

Sosial idarəetmə obyekti.

Sosial idarəetmə sisteminin funksiyaları.

Sosial işdə idarəetmənin əsas məzmunu və spesifikası.

Sosial sistemlər – idarəetmə üçün çox mürəkkəb, kaprizli və öncədən proqnozlaşdırılması çətin olan bir obyektdir. Bu səbəbdən IX-cu əsrin sonlarına qədər üstünlük təşkil edən determinizm prinsipi, yəni istənilən obyektin fəaliyyət göstərməsi yalnız sırf ona aid olan ilkin səbəbdən asılı olması fikirləri sosial sistemlərin dərindən öyrənilməsi üçün yararsız olmuşdur. Mürəkkəb sistemlərdə adi səbəb-nəticə əlaqələri öz universallığını itirir, problem isə sxolastik, yəni həyata və təcrübəyə əsaslanmayan, formal düşüncələrə çevrilir. Halbuki həyatda və sosial elmlərdə yaranan bir çox problemlər, əslində, bir çox dəyişkən amilləri olan problemlərdir və onların həlli yeni konseptual vasitələr tələb edir.
Sosial sistemlər idarəetmənin eyni zamanda həm obyekti, həm də subyekti ola bilir, bu da onları daim qarşılıqlı əlaqədə olan alt sistemin (idarəedən və idarəolunan) bir hissəsi hesab edilməsini müəyyənləşdirir. Bu zaman idarəedən alt sistem (idarəetmə subyekti) idarəolunan obyektin bir hissəsi kimi çıxış edə bilər, yəni idarəedən subyektin fəaliyyətinin xarakteri

idarəolunan obyektin xususiyyətlərindən asılı olur. Sosial obyektlər davamlı olaraq dəyişir.

İdarəedən və idarəolunan sistemlərdə daha kiçik səviyyəli alt sistemlər ayırd edilir:

- Texniki alt sistem – müxtəlif növ texniki vasitələrin, avadanlıqların mütənasib birləşməsi ;
- Texnoloji – bütün fəaliyyətlərin mərhələlərə və proseslərə bölünməsinə əsaslanır və onların idarəedilməsində istifadə edilən müxtəlif qaydalar və normativlərdən ibarət olur;
- Təşkilati – bu alt sistem idarəetmə strukturu, müvafiq qaydalar və təlimatlar vasitəsilə texniki və texnoloji vasitələrdən, əmək resurslarından rasional istifadə etməyə imkan verir;
- İqtisadi – təsərrüfat və maliyyə proseslərinin və əlaqələrin birliyindən ibarətdir;
- Sosial alt sistem – birgə fəaliyyət prosesində yaradılmış sosial münasibətlərin məcmuəsidir və onların təşkili prinsiplərini və metodlarını formalaşdırır.

Bütün alt sistemlər bir-biri ilə əlaqəlidir və vahid bir sosial orqanizm təşkil edirlər: texniki və texnoloji alt sistemlər idarəetmənin texniki-təşkilati, iqtisadi və sosial alt sistemlər isə sosial-iqtisadi sahəsini təmin edir.

Hər bir alt sistem sosial sistemlərin inkişafının müəyyən dövrlərində dominant mövqe tuta bilər və bununla idarəetmənin təşkilati strukturunun müxtəlif hissələrinin xüsusiyyətlərini xarakterizə edir (məsələn, texniki-texnoloji, təşkilati-hüquqi, iqtisadi və ya sosial xidmətlərin aparıcı mövqeyi). Dominant mövqe müəyyən situasiyalardan asılı olaraq dəyişə bilər.

Müxtəlif səviyyəli və yönümlü sosial sistemlərin nümunələri:

- Cəmiyyətin və onun institutlarının təbiətini, istiqamətini və vəziyyətini müəyyən edən **dövlət idarəetmə sistemləri**;
- **Dövlət xidmətləri sistemləri** (mülki, hərbi, hüquq-mühafizə);
- Konkret bir ərazidə sosial-iqtisadi və mədəni prosesləri təşkil edən **özünüidarəetmə sistemləri;**
- **Təşkilatların, assosiasiyaların, institutların, qrupların və digər qurumların idarəetmə sistemləri**;
- **Biznes təşkilatlarının idarəetmə sistemləri**, yəni müxtəlif sahələrdə - ticarət, maliyyə, istehsal və s. öz maraqlarını həyata keçirən təsərrüfat subyektləri.

Təcrübə göstərir ki, sosial sistemlər yalnız idarəetmə sistemi formasında normal fəaliyyət göstərə və inkişaf edə bilər. Bu o deməkdir ki, sosial sistemlərdə əsas özünütəşkiletmə prosesləri ilə yanaşı mütləq qərarlar qəbul edən, bu qərarları həyata keçirən və nəticələri monitorinq edən xüsusi strukturlar mövcud olur. Demək olar ki, hər hansı bir təşkilatın

ayrılmaz atributu idarəetmədir və idarəetmənin əsas funksiyası - təşkilatın stabil mövcudluğu, inkişafı və daxili və xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmasını təmin etməkdir.

Sosial idarəetmə ona obyektiv bir ehtiyac olduqda yaranır. Obyektiv ehtiyaclara insanların qarşılıqlı əlaqələrinə tələbat aiddir. Qarşılıqlı əlaqələrə tələbat bir tərəfdən fərqli bacarıqlara əsaslanan əmək bölgüsü, digər tərəfdən – konkret bir cəmiyyətin ictimai-tarixi şərtlərindən yaranır. Arzuolunan nəticəni əldə etməyə yönəlmiş qrupların qarşılıqlı əlaqələri öz növbəsində obyektiv olaraq bu qrupda müəyyən rolların paylaşdırılmasını, fərdi fəaliyyətlərin koordinasiyasını və tənzimlənməsini nəzərdə tutur. Qarşılıqlı əlaqələrin miqyası nə qədər geniş olursa, bir o qədər idarəetmə fəaliyyətinə olan ehtiyac da böyük olur, bu fəaliyyəti həyata keçirən insanın şəxsi keyfiyyətlərinin sosial əhəmiyyəti daha da artır. Beləliklə, ümumi sosial idarəetmə nəzəriyyəsinə ehtiyac yaranır.

İdarəetmə - iqtisadi, sosial və s. mexanizm üsullarının, prinsiplərinin və funksiyalarının tətbiqi yolu ilə, material, əmək və maliyyə ehtiyatlarından səmərəli istifadə edərək istənilən növdə fəaliyyətlə məşğul olan qurumun və/və ya şəxsin qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün həyata keçirilən peşəkar fəaliyyət növüdür.

Sosial idarətmə **- idarəetmə subyektinin (idarəedən alt sistem) idarəedilən obyektə (idarəedilən alt sistemə) dəqiq biliklərə əsaslanmış sistematik təsiri deməkdir.** İdarəedilən obyekt - bütöv bir cəmiyyət və yaxud onun müəyyən sferaları – iqtisadiyyat, siyasət, elm, mədəniyyət, sosial, mənəvi sfera və ya təşkilatlar, müəssisələr, idarələr ola bilər.

Sosial idarəetmə ictimai həyatın bütün sferalarını əhatə edir: sosial, siyasi, iqtisadi, mənəvi; sosial idarəetmə insanların həyat şəraitinə, onların dəyər yönümünə, fəaliyyətinə, davranışına spesifik təsir göstərmək yolu ilə həyata keçirilir. Sosial idarəetmə cəmiyyətin normal fəaliyyət göstərməsinin və inkişaf etməsinin ən vacib şərtlərindən biridir.

Real Sosial idarəetmə sistemi aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir: subyekt, mühit, struktur, mexanizm, obyekt, funksiyalar, kadrlar, idarəetmə prosesi.

Sosial idarəetmə subyekti - qarşıya qoyulmuş məqsədə uğurla çatmaq üçün idarəolunan obyektə rəhbərlik edən sosial idarəetmə sisteminin struktur elementidir. Müasir şəraitdə Sosial idarəetmə subyekti rolunda sosial institutlar, təşkilatlar, müəssisə kollektivləri və fərdlər çıxış edir. Burada idarəetmə qərarlarını real məsul şəxslər qəbul edir. Sosial idarəetmə subyektinin əsas rolu - idarəetmənin konsepsiyasını işləyib hazırlamaq, ideyaları toplamaq, məqsədləri müəyyənləşdirmək və onlara nail olunmasını təşkil etmək və s.

Sosial idarəetmə subyektinin öz öhdəliklərini effektiv yerinə yetirməsi üçün aşağıdakıların olması şərtdir:

- Hüquqları, vəzifələri və məsuliyyəti;

- Təhsili, bilikləri, təcrübəsi və s.
- Tələb olunan növdə və həcmdə resurslar – informasion, maliyyə, insan və s.

O, fəaliyyətində müəyyən qaydalara riayət etməlidir: formal (dövlət tərəfindən müdafiə olunan) və qeyri-formal (daxili).

Sosial idarəetmə mühiti - idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirdiyi sosial-iqtisadi, siyasi, mədəni, sosial-psixoloji, kommunikativ, texnoloji məkandır. İdarəetmənin **xarici və daxili mühiti ayırd edilir**.
İdarəetmənin xarici mühiti (və yaxud makrocfera) – sistemlə qarşılıqlı əlaqədə olan və onun hüdudlarından kənarda fəaliyyət göstərən sosial, iqtisadi və siyasi subyektlərin, fiziki şəxslərin məcmusudur. **İdarəetmənin daxili mühiti** – formal və qeyri-formal informasion-kommunikativ əlaqələrin, alt sistemlər və idarəetmə sisteminin heyəti arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin xarakterini, dolğunluğunu və intensivliyini müəyyənləşdirən qurulmuş sosial münasibətlərdir. Beləliklə, "sosial idarəetmə mühiti" anlayışına həm idarəetmə aparılan sistemin özü, həm də sistemin fəaliyyət göstərdiyi xarici mühit daxil edilir.

Sosial idarəetmə sisteminin strukturu - idarəetmənin qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq qarşılıqlı fəaliyyət göstərən elementlərin tərkibini və tabeçiliyini, səviyyələrini və pillələrini əks etdirir.

Sosial idarəetmə sisteminin mexanizmi – konkret şəraitə uyğun olaraq effektivliyi təmin etmək üçün funksiyaların, formaların, metodların, texnologiyaların, sosial idarəetmənin stimullarının reqlamentasiyasını həyata keçirən insanlar tərəfindən yaradılır və məqsədli şəkildə dəyişdirilir. Mürəkkəb və çox məqsədli sosial sistem olan cəmiyyət tələv edir ki, idarəetmə mexanizmi bütün alt sistemlərinin qarşılıqlı təsirini və qarşısında duran vəzifələrin həllini təmin etsin. Bu baxımdan sosial idarəetmənin ümumi mexanizmində iqtisadi, təşkilati və sosial-mədəni mexanizmlər müəyyən edilir. Sosial idarəetmə mexanizmində ən mühüm elementlər - birbaşa və əks əlaqələrdir.☒

Sosial idarəetmə obyekti - idarəetmənin təsirlərini qəbul edən və həyata keçirən, reallaşdıran sosial idarəetmə sisteminin bir hissəsidir. Bunlar əsasən insan resurslarıdır. İnsan resurslarının inkişafına investisiyalar istənilən təşkilatın rəqabət qabiliyyətini müəyyənləşdirir. İnsan resurslarının idarə edilməsinə yönəlmə motivasiya sisteminin dəyişdirilməsi deməkdir . Motivasiya işçinin vəzifəsinə və işə gəldiyinə görə məvacib ödəmə prinsipindən işçinin nəticəyə və təşkilatın məqsədlərinin əldə edilməsində konkret töhfəsinə görə ödəniş prinsipini nəzərdə tutur. İnsan resurslarının idarəedilməsinin əsas ideyası hər bir işçidə maksimal səylə və həvəslə işləməyi inkişaf etdirməkdir.
Sosial idarəetmənin subyektləri və obyektləri zehni və fiziki əmək, idarəetmə və icra işi subyektləri kimi qarşılıqlı olaraq bir-birlərini tamamlayırlar. Bu əks anlayışların vəhdəti sosial

idarəetmənin dialektik mahiyyətini təşkil edir, çünki idarəetmənin subyekt və obyekti – sadəcə nəzəri olaraq bölünmüş sosial idarəetmə sistemi adlandırılan inteqrativ bir quruluşdur.

Sosial idarəetmə sisteminin funksiyaları - əsas funksiyalara vəziyyətin analizi, proqnozlaşdırma, məqsəd qoyma, qərarların əsaslandırılması və qəbul edilməsi, planlaşdırma, təşkil, koordinasiya və tənzimləmə, stimullaşdırma, öyrənmə və nəzarət aiddir.

Ümumilikdə sosial idarəetmə prosesinin 2 tərkib hissəsi ayırd edilir:
1. A**dministrativ (inzibati) hissə –** strateji və taktiki məqsədləri, vəzifələri və onların həlli yollarını müəyyənləşdirir; 2. **İdarəetmə hissəsi** – qarşıya qoyulan məsələləri həyata keçirir və hədəfə çatma prosesini izləyir.

Sosial idarəetmə əməyin təşkilində minimal dərəcədə resurs, vaxt, səy sərf etməklə maksimal mənfəət qazanmağın ən rasional üsuldur.

Sosial idarəetmə sisteminin əsas əlamətləri:

1. Sosial idarəetmə ancaq insanların birgə fəaliyyəti olduqda mövcud olur;
2. Sosial idarəetmənin əsas vəzifəsi birgə fəaliyyəti tənzimləmək, təşkil etməkdir (məsələn, planlaşdırma, koordinasiya, nəzarət və s.);
3. Sosial idarəetmə birgə fəaliyyət göstərən insanların davranışını, münasibətlərində tabeçiliyi tənzimləyir;
4. Sosial idarəetməyə insanların fərdi fəaliyyətini idarə etmək və kollektivi idarə etmək daxildir;
5. Sosial idarəetmə 2 əsas formada olur – maddi resursların idarə edilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi (sosial inkişaf, təhsil, məşğulluq, sosial təminat və s. proseslərin idarə olunması)

Sosial idarəetməyə 2 əsas alt sinif daxildir:

- Fərdi fəaliyyətin idarəedilməsi;
- Kollektiv fəaliyyətin idarəedilməsi.

Sosial idarəetmənin ən vacib növlərinə - inzibati-dövlət (siyasi) idarəetmə, sosial-mədəni sferanın idarəedilməsi, maddi istehsalın idarəedilməsi aiddir.
İdarəetmə növləri öz növbəsində idarəetmə səviyyələrinə bölünür – xalq təsərrüfatının idarəedilməsi, regionun, istehsalat sahəsinin, müəssisənin, təşkilatın idarəedilməsi və hər bir sosial-iqtisadi sistem daxilində idarəetmə.
Sosial idarəetmə çərçivəsində **2 əsas forma** ayırd edilir – *maddi resursların idarəedilməsi* və *insan resurslarının idarəedilməsi*. İnsan resurslarının idarəedilməsinə sosial inkişafın, təhsilin, məşğulluğun, əməyin, sosial təminatın və s. idarəedilməsi prosesləri daxildir. Bunlar sosial idarəetmənin alt növləri hesab olunur.

Başqa sözlə, sosial idarəetmə növlərinin təsnifatı cəmiyyətin təşkilinin əsas sahələrinin təsnifatına uyğundur:

- Siyasi sfera – millətlərarası və dövlətlərarası münasibətlər sahəsi;
- Hakimiyyət və sosial qruplar;
- Mədəni ;
- İqtisadi;

Sosial idarəetmənin hər bir növünə müvafiq səviyyə (təşkilat-region-sahə-dövlət) və əsas formalar (maddi resursların və insan resurslarının idarəedilməsi) daxildir, bunlara isə öz növbəsində - idarəetmənin müvafiq alt növləri daxildir.
Sosial idarəetmə əməyin təşkilinin ən rasional üsuludur. Onu məqsədyönlü, koordinasiya edilən, minimal resurs, səy və vaxt sərf etməklə maksimal effektə nail olmağa imkan verən, şüurlu şəkildə təşkil olunan bir proses hesab etmək olar.

Sosial idarəetmənin əsas vəzifələri, funksiyaları, strukturu və prinsipləri

Beləliklə: idarəetmə prosesi idarəedən subyektin idarəolunan obyektə sistematik təsirindən ibarətdir.

Sosial idarəetmə subyekti – sosial obyektə məqsədə çatması üçün idarəetmə təsiri göstərən şəxs, qrup və ya xüsusi yaradılmış orqandır.

Sosial idarəetmə obyekti – idarəedən subyektin təkmilləşdirmə, fəaliyyət keyfiyyətinin artırılması, uğurlu nailiyyətlərin əldə edilməsi məqsədilə təsir göstərilən sosial sistemdir (ölkə, region, sahə, müəssisə, kollektiv və digər).

İdarəetmə obyektlərinin tipləri:

- İdarəetmə təsirlərinin miqyasına və səviyyəsinə görə - dövlət, region, sahə, müəssisə və s.
- Fəaliyyət növünə görə - istehsalat, sosial, siyasi, mədəni və s.
- İdarəetmə təsiri göstərilənlərə görə - əhali və ölkəni, bölgələri, rayonları, şəhərləri təşkil edən bütün strukturlar, nazirliklərin, müəssisələrin, idarələrin,elmi-tədqiqat institutlarının, təhsil ocaqlarının, səhiyyə, sosial müdafiə, hüquq-mühafizə orqanlarının, hərbi hissələrin və s. işçi heyəti.

İstənilən idarəetmə sisteminin əsasında hədəflərin müəyyənləşdirilməsi və vəzifələrin yerinə yetirilməsi durur:

- Təşkilatın əsas məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, məqsədə nail olmaq üçün strategiyanın, konsepsiyanın hazırlanması;
- Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması, yəni heyətin ümumi məqsəd ətrafında birləşməsi;

- Heyətin məqsədə çatmağa düşünülmüş şəkildə motivasiyası;
- Təşkilat daxilində stabil, davamlı iyerarxik sistemin, standartların, normativlərin, vəzifələrin sənədləşdirilmiş şəkildə (nizamnamə, qaydalar toplusu) formalaşdırılması;
- Dəyişikliklər texnologiyalarının işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- İdarəetmənin diaqnostikasının müəyyənləşdirilməsi (zəif, güclü tərəflərini);
- Qəbul edilmiş qərarların həyata keçirilməsinə nəzarət sisteminin hazırlanması;

Sosial İdarəetmə aşağıdakılar daxil olan aydın struktura malik olur:

- İdarəetmə subyekti və obyekti;
- İdarəetmənin təşkilati strukturu - çoxpilləli tabeçilik strukturu, məs. başda –prezident, onun bilavasitə tabeçiliyində olan prezident administrasiyası, sonra vilayət, rayon, şəhər administrasiyası;
- Mexaniki struktur – burada bürokratik metodlardan istifadə edilir (yeniliklərdən istifadə olunmur);
- Partisipativ struktur –qərarların hazırlanmasına, qəbuluna və həyata keçirilməsinə, gəlirlərin bölüşdürülməsinə, inkişaf proqramlarının hazırlanması prosesinə işçilərin aktiv formada cəlb edilməsi.

İdarəetmənin prinsipləri – konkret sosial sistemdə idarəetmə fəaliyyəti prosesində istifadə edilən əsas ilkin tələblərdir:

- Ümumi qəbul edilmiş prinsiplər – elmi əsaslandırma (yəni sosial işin elmi istiqamət kimi analiz etmə və bu istiqamətdə elmi pozisiyadan təsir göstərmə), komplekslilik və sistemlilik;
- Metodoloji prinsiplər – obyektivlik, konkretlilik, ünvanlılıq, davamlılıq, vahid məqsədlər;
- Təşkilati prinsiplər – kollegiallılıq və vahid rəhbərlik, vahid tələblər;
- Real effektivlik və optimallılıq prinsipi.

Sosial İdarəetmənin formaları (prinsiplərlə sıx əlaqəlidir): - mövcudluq şərtləri, idarəetmə subyekti və obyekti arasındakı münasibətlərin ifadə üsullarıdır və prinsiplərlə sıx əlaqəlidir:

- Birbaşa formalar - referendumlar, seçkilər, təmsiletmə - həm bütün cəmiyyət üçün, həm də sosial sahə üçün xarakterikdir (məsələn, seçkilər təhsil və digər strukturlarda keçirilir);
- Vasitəli formalar – inzibati rəhbərlik, qanunların, sərəncamların, əmrlərin və s. müzakirəsi (bu forma daha geniş istifadə olunur, xüsusən də praktiki sosial fəaliyyətlərdə);

- İclaslar, toplantılar, müşavirələr (praktiki və elmi fəaliyyətlər üçün xarakterikdir), qurultaylar, forumlar, konfranslar, simpoziumlar, "dəyirmi masalar", seminarlar (elm yönümlü sosial iş üçün xarakterikdir);
- Qanunlar, sərəncamlar, əmrlər, fərmanlar – bunlar praktiki sosial işə aiddir;
- Əyani təşviqat – ictimai inkişafın informatizasiyası şəraitində vacib olur;

Sosial İdarəetmənin metodları - idarəetmə fəaliyyətlərinin, tədbirlərinin təşkili və həyata keçirilməsi yolları, üsulları**:**

- İnzibati, hüquqi, iqtisadi (sosial xidmətlərin, təşkilatların, müxtəlif səviyyəli strukturların işində istifadə olunur), psixoloji metodlar (uşaqlarla, gənclərlə, pensionerlərlə, əlilliyi olan şəxslərlə və s. işdə istifadə olunur);
- Bilavasitə (yəni, yuxarı səviyyəli strukturlarla aşağı səviyyələr arasında, rəhbər və subordinat strukturlar arasında) və dolayısıyla təsir metodları;
- Maddi və mənəvi stimullaşdırma metodu;
- İnandırma, biznes oyunları, ekspert qiymətləndirməsi üsulları;
- İnformasion metodlar.

Sosial idarəetmə tsiklik (dövri) xarakter daşıyır və müxtəlif mərhələlərdən ibarət olur. Bunlar:

- Idarəetmə işinin qurulması;
- Lazım olan informasiyanın toplanması;
- Qərarın işlənib hazırlanması;
- Qərarın qəbul edilməsi;
- Qəbul edilmiş qərarın icrasının təşkili;
- İcra prosesinə nəzarət.

Sosial idarəetmənin mərhələləri idarəetmənin funksiyaları ilə, yəni idarəetmə orqanlarının və vəzifəli şəxslərin idarəedilən obyektə təsir göstərmək üçün istifadə etdikləri fəaliyyət növləri ilə əlaqəli olur.

<u>İdarəetmə fəaliyyətinin funksiyalarına aşağıdakılar aiddir</u>:

1. **Hədəf qurma və hədəfə çatma funksiyası –** təşkilatın ümumi maraqlarına cavab verən məqsəd qoyma, təşkilatın fəaliyyət göstərməsi üçün tapşırıqlar, planlar, əmrlər;
2. **İnzibati funksiya -** əmək məcəlləsinə, normativ aktlarına əsaslanan idarəetmə fəaliyyətini əks etdirir (təşkilatın ştat təqviminin hazırlanması, işə qəbul və işdən çıxarılma, kadr dəyişikliyi və s.);
3. **İnformasion-analitik funksiya;**

4. **Sosial funksiya –** işçilərin sosial müdafiəsi, səmərəli iş üçün şəraitin yaradılması, əməkhaqqının məbləği, sosial muavinatlar,işçilərin və onların ailələrinin sağlamlığının qorunması, istirahətin təşkili;
5. **Proqnozlaşdırma funksiyası –** sosial sferada mümkün dəyişikliklərin araşdırılması və təşkilatın fəaliyyətlərində müvafiq transformasiyaların keçirilməsi;
6. **Planlaşdırma funksiyası**;
7. **Motivasiya-stimullaşdırma funksiyası –** işçilərin aktiv və effektiv çalışmaya həvəsləndirməsi (əməkhaqqının artırılması, premiya, təşəkkürnamə, hədiyyə, fəxri ad və s.);
8. **İdarəetmə sisteminin fəaliyyətinin korreksiyası –** uğursuzluğun və öhdəlikləri yerinə yetirilməməsinin qarşısını almaq üçün;
9. **Sosial müəssisənin fəaliyyətinə nəzarət funksiyası;**
10. **İş fəaliyyətinin keyfiyyətini və effektivliyini artırmaq funksiyası** - əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması, əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi, motivasiyanın və stimullaşdırmanın inkişaf etdirilməsi və s.

Bütün bu funksiyaların birləşməsi idarəetmə tsiklini təşkil edir.

Sosial idarəetmə ***strateji və taktiki*** ola bilər.

Strateji sosial idarəetmə - təşkilatın missiyasının müəyyənləşdirilməsi, məqsədlər sisteminin, inkişaf strategiyasının formalaşdırılmasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın əsasını təşkil edən insan potensialına əsaslanır, fəaliyyəti kliyentin tələblərinə səmtləşdirir, çevik reaksiya verməyə, ehtiyac yarandıqda təşkilatda dəyişikliklərin aparılmasına kömək edir ki, bu da təşkilatın inkişaf etməsinə və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmasına təkan verir. Təşkilatın strategiyası – ətraf mühit şəraitində təşkilatın inkişafının, fəaliyyət sahələrinin, formalarının və metodlarının perspektiv istiqamətlərini, məqsədlərə nail olmaq üçün resursların optimal paylaşdırılması qaydalarını müəyyənləşdirən idarəetmə qərarları sistemidir. Sosial işdə strateji məqsəd - əhalinin bütün təbəqələrinin ehtiyaclarını maksimal dərəcədə ödəmək üçün şərait yaratmaq, elmi-texniki təkamülün nailiyyətlərindən istifadə etməklə əhalinin sosial müdafiəsini təşkil etməkdir.
Sosial işdə strateji idarəetmənin əsas vəzifələri - problemlərin müəyyənləşdirilməsi, məqsədlərin formalaşdırılması və strukturlaşdırılması, təşkilatın fəaliyyəti üçün strateji planların və proqramların işləyib- hazırlanmasıdır.

Taktiki sosial idarəetmə - 1ilə qədər olan müddət üçün nəzərdə tutulmuş idarəetmə qərarlarının işlənib-hazırlanması və realizasiyası prosesidir. Taktiki qərarlar adətən strategiyaya tabe olur.
Taktiki idarəetmənin əsasında daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərin sürətinin anlaması durur.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mövzu 2: Sosial sferada idarəetmə texnologiyaları

PLAN

İdarəetmənin informasion texnologiyarı.
İnformasion texnologiya.
Sosial idarəetmə texnologiyalarının təsnifatı.
Sosial sferada idarəetmə qərarı.

İnsan sivilizasiyasının inkişafı onun əsas struktur elementlərinin, məzmununun və təşkilati formalarının təkamülü və inqilabi dəyişiklər yolu ilə baş verir. Xarici və yerli araşdırmalara əsaslanaraq demək olar ki, industrial və postindustrial tipli cəmiyyəti hal-hazırda əsas istehsal məhsulu informasiya və biliklər olan informasion cəmiyyət əvəz edir. İnformasiyanın, biliklərin, informasion texnologiyaların rolu hər bir dövlətin və cəmiyyətin həyatının bütün sferalarında getdikcə artır. Cəmiyyət telefon, radio, TV, İnternet, elektron KİV və s. texnoligiyalardan geniş istifadə edir ki, bu da insanlara daha səmərəli əməkdaşlıq etməsini, dünya informasiya resurslarının əlçatanlığını təmin edir. Lakin bunun müsbət tərəfi ilə yanaşı mənfi tərəfləri də var: cəmiyyətdə təbəqələşmə prosesi baş

verir, informasion texnologiyalardan geniş istifadə edənlərlə, qlobal informasion sistemlərə qoşulanlarla yanaşı, bunlardan istifadə etmək imkanları olmayan, hətta kompüterdən istifadə etməyi bacarmayanlar əmələ gəlir (məs. ölkəmizdə yoxsul təbəqəyə aid əhalinin böyük bir qisminin ÜSY ayrılması üçün on-line müraciət etmək bacarığı yoxdur). Bundan əlavə bu bacarıqları olmayan insanlar üçün işini itirmə təhlükəsi yaranır, informasion sistemlər axınında və məlumat bazalarında isə şəxsi anonimlik təhlükə altına düşür.

Amma etiraf etmək lazımdır ki, bu proseslər artıq geriyə dönməz forma almışdır, çünki informasiya həyat keyfiyyətini dəyişən vacib stimuledici, söz azadlığını, iqtisadi cəhətdən isə resurs, xidmət növü, əhalinin məşğulluğunu təmin edən bir faktor olmuşdur. Hal-hazırda bütün dövlətlərdə "İnformasiya, informasion texnologiyalar və informasiyanın qorunması" haqqında qanunlar qəbul edilir.

İnformasion texnologiya – idarəetmə məsələlərinin həll edilməsi üçün informasiyanın alınması, toplanması, qeydiyyata götürülməsi, ötürülməsi və araşdırılması vasitələrindən və metodlarından istifadə edən bir prosesdir. Avtomatlaşdırılmış informasion texnologiyaların əsas məqsədi – ilkin məlumatların emalı yolu ilə yeni keyfiyyətlərə malik olan informasiyanın əldə edilməsidir.

Gündəlik praktikada "yeni informasion texnologiyalar" ifadəsi geniş istifadə edilir, lakin bu subyektiv bir anlayışdır, çünki ilk dəfə İnternetə qoşulan insan üçün bu texnologiya "yeni" hesab edilə bilər, lakin obyektiv olaraq bu hal-hazırda elə də yeni hesab edilə bilməz. Bununla yanaşı idarəetmə sistemlərində, o cümlədən əhalinin sosial müdafiəsinin idarəedilməsi sistemində elə texnologiyalar mövcuddur ki, bunlar obyektiv olaraq yenidir, çünki yüksək potensialına baxmayaraq, bunlardan son illərdə və dar çərçivədə istifadə edilir. Belə texnologiyalara aşağıdakılar aiddir:

- **Video texnologiya** (görüntülərdən istifadə texnologiyası) : videokonfranslar - alınan məlumatların real vaxt rejimində hərəkətli görüntülərdən istifadə etməklə uzaq məsafələrdə olan istifadəçilərə ötürülməsi təmin edilir.
- **Multimedia texnoligiyası** - hər hansı bir məlumatın kompleks şəkildə təqdim edilməsinə əsaslanır. Bu cür texnologiya simvolların, mətnlərin, sənədlərin, səslərin, nitqlərin birgə emalını təmin edir və çoxşaxəli mühit (multimühit) yaradır.

Şəkillər

ekranda mətn və səs müşaiyətilə göstərilə bilər. Bu texnologiyadan istifadə xüsusilə tədris sistemlərində effektli olur. Bu da onunla bağlıdır ki, belə multimühitdə aktiv işləyən istifadəçi təqdim olunan informasiyanın 75%-ni yadda saxlayır, dinləməklə isə ancaq 25% -ni qavrayır. Multimedia texnologiyalarında mətn faylları, vektor və 3D-qrafikalar, səs faylları, animasiya, video, virtual gerçəklik istifadə edilir. Nümunələr: Word proqramı, Power Point, Adobe Photoshop, Video Clip və s.

- **Neyrokompüter texnologiyaları** - bu texnologiyalarda mikroprosessorlar əsasında bir-biri ilə əlaqəli xüsusi neyrokomponentlərdən istifadə edilir. Bu cür yanaşma sinir hüceyrələrinin (neyronların) davranışının modelləşdirilməsinə əsaslanır və əsasən mürəkkəb problemlərin həlli üçün süni intellekt yaradılmasında istifadə olunur: məsələn, nümunənin tanınması, kredit riskinin idarə edilməsi, səhm vəziyyətinin proqnozlaşdırılması, binaların keyfiyyətinə, vəziyyətinə görə qiymətinin müəyyənləşdirilməsi, çeklərin avtomatik tanınması və s.
- **Obyektə yönəlmiş texnologiya** – bir çox obyektlərin qarşılıqlı fəaliyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi və qurulmasına əsaslanır və dizayn və proqramlaşdırma mərhələsində kompüter sistemlərinin yaradılmasında istifadə edilir. Obyekt qismində burada istifadəçilər, kliyentlər, sənədlər, fayllar, cədvəllər, məlumat bazaları və s. çıxış edir. Sosial xidmətlər sistemində müxtəlif informasiyalar yerləşdirilən (məsələn, sosial xidmət istifadəçisi olan kliyentlərin əsas xüsusiyyətləri barədə) xüsusi təyinatlı məlumat bazasının yaradılmasında istifadə edilir.

- **Biliklərin idarəedilməsi texnologiyaları** - bu texnologiya vahid informasion məkanlı avtomatlaşdırılmış sistem yaratmaqla yanaşı, konkret bir işçinin biliklərini hamı üçün əlçatan olan məlumat bazasına çevirməyə imkan verir. Biliklərin idarəedilməsi müəyyən sahə üzrə mütəşəkkil toplum olan bilik bazasından istifadə etməklə aparılır.
- **İnternet texnologiyası** - informasiya şəbəkələrinin qlobal informasion strukturda birləşməsinə əsaslanır. Başqa sözlə, İnternet- istifadəçilərə xidmət göstərən və informasiya mərkəzləri olan qlobal bir beynəlxalq informasion şəbəkələr assosiasiyasıdır. Bu mərkəzlər sənədlər təqdim edir, proqramlar, kitab

mətnlərini, illüstrasiyaları, kommunikasiya xidmətlərini (ICQ, Skype), elektron poçtu, xəbər xidmətləri, transfer faylları və s. yayır.

<u>İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması texnologiyaları</u>

Sosial İdarəetmə texnologiyaları - idarəetmə prosesinin həyata keçirilməsinə dair metodlar, prosedurlar, qaydalardır. Bunlar informasion, hesablama, təşkilati və məntiqi əməliyyatlardan ibarətdir və müxtəlif profillərin menecerləri və mütəxəssisləri tərəfindən qəbul edilmiş və təsdiqlənmiş müəyyən alqoritmdə həyata keçirilir. Sosial idarəetmə texnologiyaları aşağıdakı kimi təsnif edilir:

- ***Xətti idarəetmə texnologiyası*** - bir-birindən yaranan və əvvəlcədən planlaşdırılmış plana uyğun olaraq dəyişən fərdi idarəetmə fazalarının ciddi ardıcıllığı ilə xarakterizə olunur;

- ***Situasion idarəetmə*** (*latın dilində* **situation** – vəziyyət, şərait) – yaranan problemlərə və situasiyalara uyğun olaraq operativ idarəetmə;

- ***Sapmalara görə idarəetmə*** - fəaliyyətlərin tənzimlənməsini tələb etməsindən asılı olaraq sapmaların idarə edilməsi (kiçik sapmalar zamanı rəhbərin müdaxiləsi tələb olunmur);

- ***Nəticələrə görə idarəetmə*** - bu, əvvəlki mərhələdə planlaşdırılan nəticələrin əldə olunma dərəcəsindən asılı olaraq, növbəti idarəetmə tədbirlərinin dəqiqləşdirilməsidir; .
- ***Məqsədlərə görə idarəetmə*** - öncədən fəaliyyətin mümkün nəticələrini görmək və əldə etmək yollarının planlaşdırılmasını nəzərdə tutur;

Qərar qəbuletmə prosesi insan fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edir və idarəetmə prosesinin ayrılmaz hissəsidir.

Qərar - hadisələrin inkişafında mümkün alternativlərdən birinin seçilməsi prosesidir: məqsədlərin və onlara nail olma vasitələrinin müəyyənləşdirilməsi, məlumatların təhlili və qiymətləndirilməsi, modelləşdirmə. Qərar - ayrı-ayrı nəticələrin əldə edilməsinə, davam edən proseslərə, onların dəstəklənməsinə və ya inkişafına, istənilən fəaliyyətin dayandırılmasına və ya qəbul edilməməsinə yönəlmiş ola bilər.

Sosial sferada İdarəetmə qərarı (İQ) – təşkilatın fəaliyyətinin idarəolunmasına, idarəetmə sisteminin proektləşdirilməsinə (metodologiya, struktur, proses, mexanizm), strateji planlaşdırmaya, kadrların idarə edilməsinə, idarəetmə konsultasiyaları, ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqələrə istiqamətləndirilmiş qərardır.

"İdarəetmə qərarı" termini 2 əsas mənada istifadə olunur:

1) *Proses kimi* - informasiyanın axtarışı, emalı və təhlili, alternativlərin işlənib hazırlanması, onların ən yaxşısını seçmə, təsdiqləmə və həyata keçirmə;
2) *Bir hall kimi* – fəaliyyət planı, əmr, proqram, qətnamə, şifahi və ya yazılı sərəncam.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi rəhbərin bu prosesdə texnologiyalar, qərar qəbuletmə metodları vasitəsilə həyata keçirdiyi ən vacib funksiyasıdır. İdarəetmə qərarı – rəhbərin öz vəzifə səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədlərinə nail olmasına, idarəetmə prosesində yaranmış problemlərin həllinə yönəlmiş alternativin seçilməsidir. Hər bir idarəetmə qərarı təşkilatın sosial, iqtisadi, təşkilati, hüquqi və texnoloji maraqları ilə bağlı olur.

İdarəetmə qərarının sosial mahiyyəti - qarşıya qoyulan məqsədlərlə əks olunur. Qərarların qəbul edilməsində prioritet komfortlu iş şəraitinin yaradılması, şəxsiyyətin bir peşəkar kimi inkişaf etməsi, idarəetmədə onun iştirakının inkişaf etdirilməsi olmalıdır. Yaxşı rəhbər öz tabeçiliyində olan heyətin maraqları və ehtiyacları, dəyərləri, narahatlıqları barədə məlumatlı olmalıdır.

İdarəetmə qərarının iqtisadi mahiyyəti - ondan ibarətdir ki, istənilən qərarın hazırlanması və uğurla həyata keçirilməsi üçün maliyyə, maddi, vaxt və digər xərclər tələb olunur. İstənilən qərarın real qiyməti olur və effektiv və keyfiyyətli qərarlar təşkilata gəlir gətirir, səhv qərarlar isə zərər gətirir.

İdarəetmə qərarının təşkilati mahiyyəti – ondan ibarətdir ki, qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesində təşkilatın heyəti iştirak edir, vəzifə bölgüsü aparılır, öhdəlikləri, məsuliyyətləri müəyyənləşdirilir, hüquqlarla, resurslarla, texniki vasitələrlə təmin edilir, nəzarət sistemi yaradılır və s.

İdarəetmə qərarının hüquqi mahiyyəti – qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesində hüquqi normalara ciddi əməl edilməsindən ibarətdir. Qərarın hazırlanması və realizasiyası prosesində qanunvericiliyin pozulmasına

yol verilməsi qərarın ləğv edilməsi ilə, bununla da təşkilatın zərər çəkməsi ilə nəticələnə bilər (ştraf, məhkəmə).

İdarəetmə qərarının texnoloji mahiyyəti – qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesində heyətin texniki, informativ-kommunikasiya vasitələri və resurslarla təmin edilməsindən ibarətdir.

Sosial sistemin idarəedilməsinin **qlobal məqsədi** –insanların, kollektivin, cəmiyyətin ehtiyaclarının və maraqlarının maksimal dərəcədə ödənilməsidir.

Sosial İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi aşağıdakı **prinsiplərə** əsaslanır:

- **Subyektivlik** (subyekt tərəfindən qəbul edilir);
- **Məzmunun olması;**
- **Sistemlilik** (buna hüquqi, psixi, sosial, siyasi və digər aspektlər daxıldır);
- **Abstraktlılıq** (bir tərəfdən qərar düşünülmüşdür, digər tərəfdən – idealdır, çünki qeyri-müəyyən gələcəyə istiqamətlənmiş olur);

Sosial İdarəetmə qərarlarının aspektləri:

- **Psixoloji –** təşkilatın problemlərini həll etmək məqsədilə subyektin məntiqi və intellektual fəaliyyəti;
- **İnformativ –** müvəffəqiyyətli qərarın qəbul edilməsi informasiyanı yalnız etibarlı mənbədən aldıqda mümkündür;
- **Hüquqi –** qanunvericiliyə əsaslanır;
- **Təşkilati –** qərarın qəbul edilməsi və icrası üçün müəyyən tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur (problemin müzakirəsi, komandanın təlimatı, motivasiya, nəzarət);
- **İqtisadi -** qərarın qəbul edilməsi və icrası üçün maliyyə və maddi resurslar tələb olunur;
- **Sosial -** qərarın qəbul edilməsi və icrası prosesində insan faktoru, yəni işçinin maraqları və ehtiyacları, motivləri və stimulları, dəyərləri, narahatlıqları nəzərə alınmalıdır;
- **Texnoloji –** qərarın qəbul edilməsində və icrasında iştirak edən heyətin texniki və informasion resurslarla təmin edilməsi;

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə təsir edən faktorlar:

1. **Obyektiv faktorlar –** subyektdən asılı olmayan faktorlar:
   - mikroətraf - təchizatçılar, rəqiblər, istifadəçilər;

- makroətraf - ölkənin siyasi və iqtisadi vəziyyəti (beynəlxalq vəziyyət, ekologiya, elmi-texniki tərəqqinin vəziyyəti, bazarın sosial, mədəni, dini xüsusiyyətləri);

2. **Subyektiv faktorlar –** qərarı qəbul edən şəxslə bağlı olan faktorlar: subyektin innovasiya qabiliyyəti, təfəkkürü, situasiyanı və alınmış informasiyanı düzgün qiymətləndirmək qabiliyyəti, məntiqi düşünmə, şəxsi keyfiyyətləri;

İdarəetmə qərarlarının əlamət göstəriciləri:

- *Məqsədlər* – subyekt kollektivin ehtiyaclarına əsaslanmalıdır;
- *Nail olma metodları* – əməyin iştirakçılar arasında bölüşdürülməsi;
- *Nəticələr* – qəbul edilmiş qərarlar təşkilat üçün müəyyən nəticələrə səbəb olur;
- Proses iştirakçıları arasında *vəzifələrin bölgüsü*;
- *Peşəkarlıq*

<u>İdarəetmə qərarlarının təsnifatı:</u>

1. ***Məzmununa görə*:** siyasi, iqtisadi, texniki, texnoloji;
2. ***Formasına görə:*** yazılı, şifahi, avtomatlaşdırılmış sistemlərdə qəbul edilən qərarlar (kodlaşdırma, cədvəllər, perfokartlar);
3. ***İdarəetmə qərarlarının əlamətlərinə görə*:** planlaşdırma funksiyasına aid qərarlar, təşkilati fəaliyyət funksiyasına aid qərarlar, motivasiya funksiyasına aid qərarlar, nəzarət funksiyasına aid qərarlar;
4. ***Fəaliyyətin müddətinə görə*:** uzunmüddətli fəaliyyət (strateji), orta müddətli, qısamüddətli, birdəfəlik;
5. ***Qərarın qəbul edilməsinə təsir göstərən subyektlərin sayına görə***: bir subyekt (təşkilatın qərarı, səlahiyyətli orqanın qərarı), iki və ya daha çox subyekt (rəqabətli qərarlar) və adaptiv (uyğunlaşdırma) qərarlar ;
6. ***Proqnozlaşdırma effektinə görə:*** ordinar (adi) - səmərəsiz; sinergetik - əldə edilmiş effektin vahid dəyərinə sərf olunan resursların səmərəliliyi kəskin şəkildə artır; asinerji - sistemin effektivliyi azalır;
7. ***Qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi üçün vaxt məhdudiyyətlərinin nəzərə alınmasının vaciblik dərəcəsinə görə:*** qərarlar sürətlə yerinə yetirilir, qərar konkret bir etapda qəbul edilir, vaxt baxımından məhdudiyyət qoyulmayan qəbul edilən qərarlar;

8. ***Tərkibinə və həyata keçirilməsinin mürəkkəbliyinə görə:*** sadə (bir fəaliyyətin həyata keçirilməsi) və mürəkkəb (proses qərarları);
9. ***Qərarların həyata keçirilməsində şəraitin dəyişilməsini nəzərə almaq və almamaq xüsisuyyətinə görə:*** çevik (müxtəlif variantda olan fəaliyyətlərlə bağlı) qərarlar və sərt qərarlar (yeganə mümkün olan);
10. ***İdarəedilən obyekt və ətraf mühit üçün nəticələrin baş verməsi zamanına görə;*** strateji (təşkilatın ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmağa kömək edən), perspektivli, cari (müxtəlif etaplarda qəbul edilir), çevik (konkret elementə aid qəbul edilir) və sabitləşdirici qərarlar;

İdarəetmə qərarları inzibati sənədlərdə qeyd olunur.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması formalarına aiddir: *konstitusiya, qanun, prezidentin fərmanı, hökumət fərmanı, təyinat, akt, əmr və direktiv* (şifahi və ya yazılı), *protokol* (müəyyən bir hadisə ilə bağlı), *təlimat, müqavilə, razılaşma, plan, kontrakt, əsasnamə, qaydalar*.

İdarəetmə qərarlarının realizasiyası formalarına aiddir:

- *əmr, qərar vermək* - vəzifəli icraçıya qərarın mütləq şəkildə vaxtında icra olunması barədə məlumat verir;
- *işgüzar söhbət aparma, izah etmə, inandırma, xəbərdarlıq etmə, təlimatlandırma, məlumatlandırma, şəxsi nümunə, öyrətmə, məsləhət vermə, işgüzar oyunlar, görüşlər, müzakirələr, iclaslar, hesabat (şifahi və yazılı) və s.*

Sosial sferada İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi texnologiyalara əsaslanır. Texnologiyalar anlayışı - təşkilatın problemlərini həll etməyə kömək edən prosedurların tərkibi və ardıcıllığı deməkdir. Sosial sferada idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi texnologiyaları mürəkkəb və sistemləşdirilmiş bir prosesdir **və 3 mərhələdən ibarətdir:**

1. **Birinci mərhələ -** qərarın zəruriliyini qəbul etmək. Bu mərhələ bir neçə etapdan ibarətdir:
   - ✓ Situasiyanın öyrənilməsi – təşkilatda problemin mövcudluğunu qəbul etmək və ya rədd etmək;
   - ✓ Problemin adlandırılması və interpretasiyası – bu fürsət, böhran və ya rutin bir problem kimi qəbul edilə bilər;
   - ✓ Problemin uğurla həll olunması kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi – əvvəlki mərhələlərdə buraxılmış səhvləri təkrarlamamağa imkan verir;

Birinci mərhələ nəyi nəzərdə tutur:

1. *Situasiya barədə məlumatlı olmağı*;
2. *Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsini* - situasiyanın inkişafına təsir göstərən faktorları, mexanizmləri, qaydaları, resursları və prioritet məqsədləri müəyyənləşdirmək;
3. *Qiymətləndirmə sisteminin hazırlanmasını (şkalalar, kriterilər, seçim prinsipləri)* - indikatorlar vasitəsilə situasiyanın adekvat qiymətləndirilməsi;
4. *Situasiyanın analizini* - situasiyanın inkişaf dinamikasını göstərən faktorların araşdırılması;
5. *Situasiyanın diaqnostikasını* – əsas problemin vurğulanması: yaranan əsas problemlər, problemli situasiyanın yaranma səbəbləri, onun inkişafına təsir etmə mexanizmləri, situasiyaya təsir göstərən amillər;
6. *Situasiyanın inkişafının proqnozlaşdırılmasını*.

2. İkinci mərhələ - idarəetmə qərarının hazırlanmasından ibarətdir və aşağıdakı etaplara bölünür:

- ✓ Alternativlərin hazırlanması – problemin alternativ həlli yollarının müəyyənləşdirilməsi.
- ✓ Mümkün olan alternativlərin qiymətləndirilməsi – hər bir alternativi qiymətləndirmək, təkrarlamaya/eyniliyə yol verməmək, situasiyanın spesifikliyini müəyyənləşdirmək, daha çox alternativlərin yarana biləcəyini nəzərə almaq və ən yaxşısını seçmək;
- ✓ Alternativi seçmək – ikinci mərhələnin yekun etapıdır. Seçim zamanı əlavə informasiyanı, ekspert rəyini, kollektivin rəyini, kompromisləri nəzərə almaq lazımdır;
- ✓ Planın qəbul edilməsi - qəbul edilmiş plan icra prosesində korreksiya edilə bilər.

3. Üçüncü mərhələ - qərarın həyata keçirilməsidir və aşağıdakı etaplardan ibarətdir:

- ✓ Qərarın icrasının təşkili – təşkilat üzvlərinin səylərinin koordinasiyası. Bunun üçün tədbirlər planı hazırlanır və kollektivə həyata keçirmək üçün təqdim edilir;
- ✓ Qərarın icrasını analiz və kontrol etmək – icra prosesinin izlənilməsi və səhvlərin vaxtında müəyyənləşdirilməsi;

- ✓ Əks əlaqə - bu faza qərarın artıq işə düşməsindən sonra prosesə qoşulur və situasiyanın necə inkişaf etdiyini analiz etməyə, risklərin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirməyə imkan verir;

Obyektiv olaraq, idarəetmə qərarının nə qədər düzgün və dəyərli olmasını yalnız onun həyata keçirilməsindən sonra qiymətləndirmək mümkündür.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanma metodları - qərarların əsaslandırılmasında, variantların yaradılmasında istifadə edilən üsullardır. Bunlara - analitik, statistik, riyazi proqramlaşdırma, aktivləşdirmə, ekspertiza və s. metodlar aiddir. Bütün bu metodları 3 qrupa bölmək olar:

1. ***Qeyriformal metod*** - əsasən rəhbərin intuisiyasına əsaslanır və operativ sürətdə qəbul olunur. Bu metodla problem bir neçə hissəyə bölünür və hər bir hissənin ayrıca həlli yolları müəyyənləşdirilir.
2. ***Kollektiv metod (qrup şəklində)*** - (iclas, toplantı, komissiyalar) - əsas məqam qərarın hazırlanması üçün kollektivin müəyyən üzvlərindən komissiyanın təşkil olunmasıdır və qərar kollektiv müzakirə nəticəsində qəbul edilir.
3. ***Kəmiyyət metodu*** – elmi-praktiki yanaşmaya əsaslanaraq böyük həcmli informasiyaların kompüter vasitəsilə təhlili və optimal həlli yolunun seçilməsidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması üçün seçilmiş metodlar qərarın effektiv olmasına, məqsədə nail olunmasına kömək etməlidir.

PR – kommunikasiyalarının idarə edilməsi.

PR (public relations**) –** ictimai əlaqələrin idarəedilməsi sistemi olub, sosial-texnoloji fəaliyyət növüdür.

Vəzifələri: kommunikasiyaların idarəedilməsi, informasiyaların analizi, PR-kampaniyaların təşkili, imicin formalaşdırılması, KİV-lə iş, ictimai fikrin öyrənilməsi və formalaşdırılması.

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- "Sosyal Psikoloji Tarihi" Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- "Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik" Turhan Yörükan (İstanbul-2014)

- "Liderlik ve Motivasyon" CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- "İşin düzgün təşkili" Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mövzu 3: Sosial innovasiyaların idarəedilməsi

PLAN
İnnovasiya.
Kəşf.
İnnovasiya ilə kəşfin fərqləri.
İnnovasion texnologiyalar.
Sosial innovasiyaları ləngidən faktorlar.
İnnovasion fəaliyyətlərin maliyyələşdirilməsi mənbələri.
Sosial innovasiyaların idarə olunmasında şəxsiyyətin rolu

Sosial innovasiyalar və innovasion texnologiyalar

Beynəlxalq standartlara əsasən:
İnnovasiya – innovasion fəaliyyətin artıq istifadəyə verilmiş yeni və ya təkmilləşdirilmiş son məhsulu, sosial xidmətlərə yanaşmada və praktiki fəaliyyətdə tətbiq edilən yeni və ya təkmilləşdirilmiş texnoloji prosesdir.

İnnovasiya konsepsiyası hər bir dövlətin və cəmiyyətin inkişafında baş verən texniki, iqtisadi, istehsal, ekoloji və sosial xarakterli proseslərin və onların müntəzəmliyinin əsasında durur.

İnnovasiya elm, mədəniyyət, istehsalat, təhsil sahəsində və cəmiyyətin digər sahələrin inkişafına yönəlmiş elmi tədqiqatların və yeniliklərin istifadəsi nəticəsində yaranır.

XX-ci əsrin birinci yarısında bir çox alimlərin innovasion problematikaya həsr edilmiş elmi işləri təqdim olunmuşdur, o cümlədən Q.Tard, N.D.Kondratyev, Y.Şumpeter öz elmi məqalələrində innovasiyaların sosial proseslərə təsiri barədə yazmış və aşağıdakı anlayışlara aid öz interpretasiyalarını vermişlər:

- *Kəşf* – dünyada əvvəllər bilinməyən yeni qanunauyğunluqlar, xüsusiyyətlər və təbiətdə baş verən fenomenlərin tapılmasıdır;
- *İxtira* – praktiki problemin indi və ya gələcəkdə tətbiq edilə biləcək yeni, texniki baxımdan fərqli və daha əhəmiyyətli həllidir;

- *Yenilik* –ictimai təcrübənin təkmilləşdirilməsinə və dərhal həyata keçirilməsinə yönəlmiş tədqiqat işlərinin nəticəsidir;

Mövcud innovasiyaların tərifinə iki yanaşma var:

1. **İnnovasiya** - yeni məhsul, texnologiya, idarəetmə metodları şəklində yaradıcı bir prosesin nəticəsidir.
2. **İnnovasiya** - mövcud məhsulların, metodların yerinə yenilərinin hazırlanması prosesidir.

<u>İnnovasiya ilə kəşfin fərqləri</u>:

- Kəşf, bir qayda olaraq, fundamental səviyyədə edilir, innovasiya isə həmişə praktikada tətbiq edilir.

- Kəşf, bir qayda olaraq, bir şəxs tərəfindən edilir, innovasiya isə kollektiv, şöbə, laboratoriya tərəfindən. (məs. Eduard Benediktusun sınmayan şüşənin kəşf etməsi)

- Kəşf müsbət təsirlərin mütləq şəkildə əldə edilməsinə yönəlmir, innovasiya isə həmişə müəssisənin rentabelliyini artırmağa yönəlir.

- Kəşf təsadüf ola bilər, innovasiya isə müəyyən bir plan və ya xüsusi bir proqram üzrə kompleks şəkilli tədqiqatların aparılmasının nəticəsi olur. İnnovasiya həmişə planlaşdırılır və stimullaşdırılır.

İnnovasion prosesi aşağıdakı ardıcıl mərhələlərlə göstərmək olar:

1. **İdeya.** Tədqiqat predmeti ilə şüurlu şəkildə məşğul olmaq qərarına gəlmək, həmçinin müvəffəqiyyət və iqtisadi səmərə vəd edən obyektlərə marağın yaranması.
2. **Kəşf.** Əvvəllər öyrənilməmiş hadisələrin, materialların, əlaqələrin , asılılıqların və s. müəyyən edilməsi.
3. **Araşdırma**. Kəşfin və ya müşahidənin nəzəri əsaslandırılması və eksperimental yoxlanılması, səbəblərin və təsirlərin, qarşılıqlı funksional əlaqələrin, parametrlərin dəyişilməsi nəticəsində yaranan effektin güclənməsinin və ya zəifləməsinin müəyyənləşdirilməsi.
4. **İnkişaf**. Araşdırma və müşahidələrin nəticələrinin nəzəri cəhətdən müəyyən edilmiş əlaqələri məqsədlərə nail olmaqda faydalı etmək üçün konstruksiyaya, sınaq nümunəyə, prototipə çevrilməsi.
5. **İxtira**. Patentləşdirmək və ya nəşr etmək üçün uyğun olan innovasiyaların xüsusiyyətlərinin və əlamətlərinin müəyyən edilməsi.
6. **Tətbiq etmək/həyata keçirmək.** Yeni məhsulu bazara təqdim etmək və ya yeni texnologiyanı istehsalatda tətbiq etmək .
7. **Cari realizasiya**. Kütləvi istehsal, satış şəbəkəsinin yaradılması.

İnnovasiya prosesinin səmərəliliyi innovasion ideyaların tətbiq olunmasının **ümumi effekti (təsiri) ilə müəyyən edilir**, yəni hədəf qrupu üçün nə dərəcədə dəyərli olması ilə.
Sosial innovasiyalar əhalinin sosial rifahının və sosial hüquqlarının təmin olunmasında dövlətin və cəmiyyətin qarşısında duran ən vacib, aktual problemlərin həllinə yönəldilməlidir.

<u>Sosial sahədə innovativ fəaliyyətin perspektiv istiqamətləri kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:</u>

- əhalinin müxtəlif qruplarının sosial ehtiyaclarına cavab verən sosial xidmətlər spektrinin genişləndirilməsi (sosial xidmət);

- innovasion fəaliyyət subyektlərinin artırılması, əhalinin geniş təbəqələrinin sosial problemlərinin həlli prosesinə onların cəlb edilməsi (sosial tərəfdaşlıq);

- müasir elmi-texniki tərəqqinin əsası kimi sosial sahənin informatizasiyası;

- əhaliyə yeni, daha keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin inkişafı ilə bağlı sosial müəssisələrin, xidmətlərin fəaliyyətində innovativ inkişaf strategiyalarının tətbiqi və s.

Azərbaycan iqtisadiyyatının innovativ inkişafının prioritetləri - peyk kommunikasiyası, informasiya texnologiyaları, neft-qaz sektoru, təhsil, tibb və bank sistemidir.

Sosial innovasiyaların yaranmasına əsasən təkan verir:

- Bazarın tələbi –yəni müəyyən məhsula, xidmətə olan tələbat;
- Ixtiralar – ehtiyac duyulan, lakin bazarda mövcud olmayan məhsulun və ya xidmətin təşkilinə yönəlmiş insanın intellektual fəaliyyəti;

Beləliklə, **sosial innovasiya** - insanın fəaliyyəti nəticəsində yaradılmış və həyata keçirilmiş yenilikdir. Sosial sferada baş verən innovasion prosesdə dövlət mütləq iştirak edir.

Sosial innovasiyaların inkişafının hüquqi bazası - müxtəlif səviyyəli müvafiq qanunvericilik və hüquqi-normativ sənədlərdə öz əksini tapır (ümumi qəbul edilmiş terminlərlə adlandırılaraq).

İnnovasion fəaliyyətlərin maliyyələşdirilməsi bir neçə mənbədən aparılır:

- Büdcədən ayrılan maliyyə - dövlət və regional səviyyədə;
- Regional İdarəetmə orqanları, yenilikçi müəssisələrdə büdcədənkənar yaradılmış xüsusi fondlar hesabına;
- Müəssisələrin öz vəsaiti hesabına (gəlirlərin və istehsalat xərclərinin bir hissəsi olan sənaye investisiyaları);
- Müxtəlif kommersiya strukturlarının (investisiya şirkətləri, kommersiya bankları, sığorta şirkətləri və s.) maliyyə vəsaitləri hesabına;
- Hökumət tərəfindən xüsusi səlahiyyətləndirilmiş İnvestisiya banklarının kredit resursları hesabına;
- Müdafiə kompleksinin innovasion müəssisələri üçün ayrılmış konversion kreditlər hesabına (xarici valyutada);
- Kommersiya və sənaye firmalarının və şirkətlərinin xarici sərmayələri hesabına;
- Milli və xarici elmi fondları hesabına;
- Fiziki şəxslərin vəsaiti hesabına;

Bütün mənbələr iqtisadi prosesdə iştirak edir və bununla da innovasion fəaliyyətin inkişafına kömək edir.

Sosial müdafiə müəssisələrinin idarəedilməsində **İnnovasion texnologiyalar** müasir praktikada innovasion metod və formalardan istifadə etməklə dinamik dəyişikliklərin aparılmasını tələb edir. İnnovasion texnologiyalar sosial konfliktlərin yaranmasının qarşısını almağa və vaxtında həll etməyə, sosial gərginliyi aradan qaldırmağa, optimal idarəetmə qərarlarını qəbul etməyə kömək edir.
İnnovasion texnologiyalar sosial sistemlərin gizli potensiallarını üzə çıxaran, az xərclərlə əldə daha çox mənfəət etməyə imkan yaradan metodlar sistemidir.
Bu gün artıq aydındır ki, aktual problemləri köhnə yanaşmalarla, metodlarla və idarə üsulları ilə həll etmək mümkün deyil. Elə bu səbəbdən bir çox problemlər həll olunmamış qalmışdır, hətta mövcud problemlərlə yanaşı yeniləri də ortaya çıxmışdır.

Yaxşı innovasion proqramlardan istifadə edərək aktual problemləri həll etməyə imkan verən öz modellərimizi və texnologiyalarımızı yarada bilərik. Bu modellərin seçimi və istifadəsi konkret şəraitdən və maliyyə imkanlarından asılı olur.
İnnovasion proqramların realizasiyasında gələcək təşkilati dəyişikliklərin tərkib hissəsinə sosial sferada çalışan mütəxəssislərin real situasiyaların (keyslərin) təhlili vasitəsilə öyrədilməsi və peşəkarlığının artırılması sistemi daxildir. Belə texnologiya sosial problemlərin həlli üçün innovasiyaların axtarışı və tətbiqi bacarıqlarını formalaşdırmağa imkan verir.
Əhalinin sosial təminatı müəssisələrində innovasiyaların tətbiqi sistemi aşağıdakı dəstəkləyici alt sistemlərə malik olmalıdır:

- **Təşklati** - sənaye və bələdiyyə, özəl (biznes) və ictimai təşkilatlar daxil olmaqla, üfüqi şəbəkə strukturlarından ibarətdir;
- **Texniki** – ən müasir hesablama texnikası və texnologiyaları vasitələrindən, multimedia vasitələrindən və resurslarından ibarətdir;
- **İnformasion** - informasiya sistemlərdən və texnologiyalardan, habelə müxtəlif KİV və İnternetin imkanlarından istifadə etməkdən ibarətdir;
- **Elmi** – öz elmi-məsləhət mərkəzindən, konsultantlarından (məsləhətçi) və ekspertlərindən ibarətdir;
- **İqtisadi** – şəhər büdcəsi vəsaitlərindən, büdcədənkənar və cəlb edilmiş vəsaitlərdən ibarətdir;
- **Normativ** – şöbənin və yerli icra hakimiyyəti orqanlarının hüquqi-normativ aktlarından ibarətdir.

Ümumilikdə innovasion texnologiyaların tətbiqi idarəetmə sisteminin effektivliyinin artırılmasına, sosial xidmət rəhbərlərinin müasir idarəetmə metodlarının öyrədilməsinə və optimizasiyasına, innovasion potensialın, heyətin müxtəlif problemləri həll etmək qabiliyyətinin yüksəldilməsinə yönəlir.

Təcrübə göstərir ki, yeni proqramların hazırlanması gərgin əmək və maliyyə xərcləri tələb edən bir prosesdir. Sosial işin xüsusiyyətlərini, yəni ehtiyaclı insanlara köməklik edən və dəstəkləyən bir fəaliyyət növü olmasını nəzərə alaraq, sosial innovasiyaları 4 tipoloji qrupa bölmək olar:

1. **Sosial sferada innovasiyalar**
2. **Sosial-iqtisadi innovasiyalar**
3. **Sosial idarəetmə innovasiyaları**
4. **Hüquqi innovasiyalar**

Sosial sferanın öhdəliklərini nəzərə alaraq, bu sferadakı innovasiyaların bu tipoloji qrupları aşağıdakıları əhatə edə bilər və etməlidir:

- Əhalinin məşğulluğunu, gəlirlərini, həyat keyfiyyətini;
- Səhiyyə, ana və uşaq, insanların həyatının mühafizəsi;
- Təhsilin bütün növlərini və formalarını;
- Mədəniyyət və istirahət;
- Sosial müdafiə;
- Vətəndaşın mənzil hüquqlarının təmin edilməsini;
- İctimai təhlükəsizlik;
- Ətraf müfitin mühafizəsi;
- Poçt rabitəsi və digər kommunikasiya kanalları;
- Qaçqın və köçkünlərlə iş;
- Uşaqların, ahılların, əlilliyi olan insanların və digər aztəminatlı vətəndaşlara ictimai himayəçilik.

Sosial innovasiyaları ləngidən faktorlar

Müsbət faktorlarla yanaşı sosial innovasiyaların inkişafını ləngidən faktorlar da olur. Bunlara: **siyasi, psixi, sosial, iqtisadi, kommunikativ faktorlar** aid etmək olar.

- **Siyasi faktorlar** – güc strukturları içərisində əhalinin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş sosial proqramların genişlənməsinə qarşı güclü müqavimətin göstərilməsi;
- **Psixoloji faktorlar** – hər yerdə və hər zaman mövcuddur, çünki sosial sahə, sosial münasibətlər hər bir insana aid olur;.
- **Sosial faktorlar** – qrupların maraqlarının (yerli, lokal) üstünlüyü və ya mövcudluğu ilə xarakterizə olunur;
- **İqtisadi faktorlar** - sosial yeniliklərə qarşı müqavimətin payı az olsa da, lakin demək olar ki, bütün layihələrdə öz əksini tapır.
- **Kommunikativ faktorlar** – informasion vasitələrlə yeni, innovasion ideyaların anlanmasını və dəstəklənməsini təmin etmək bacarığı ilə xarakterizə olunur və sosial innovasiyaların elmi və təşkilati-texniki cəhətdən əsaslandırılması ilə bağlı olur.

Rəqiblər arasında yeniliklərin əhəmiyyətini daha yaxşı anlayan və daha yaxşı bilik və bacarıqları olan qalib gəlir!

Sosial innovasion dəyişikliklərin idarəedilməsinin dövrüliyi anlayışı kreativliyin stimullaşdırılmasını, innovasiyaların qiymətləndirilməsini, yayılmasını, nəticələrin analizini və fiksasiyasını nəzərdə tutur.

Sosial innovasiyaların idarəetməsinin dövrü etapları:

- ✓ **Kreativliyin stimullaşdırılması** – bu etapda müxtəlif sosial problemlərin həllinə aid yeni ideyaların yaranması üçün şərait yaratmaq deməkdir (indikatorlar – seminarlar, təcrübə mübadiləsi, açıq mühazirələr, təhsil və s.);
- ✓ **Novasiyaların (yeniliyin) qiymətləndirilməsi** – istənilən novasiyanın cəmiyyətin inkişafında pozitiv nəticələr gətirməsiylə yanaşı, neqativ nəticələrin də olmasını nəzərə alan etapdır. Yeni ideyanın yaranması mərhələsində arzuolunmaz nəticələrə gətirə bilən yenilikləri seçə bilən filtr sistemi işə salınmalıdır. Bu etapda həmçinin sosial innovasiyaların riski də ölçülür.
- ✓ **Yayılma** – sosial innovasiyaların yayılmasının mexanizmlərini və kanallarını nəzərdə tutur. Bu etapda dövlət idarəetməsinin funksiyası - sosial innovasiyaların yayılması prosesinin monitorinqini aparmaq və prosesə nəzarət etmək olur.
- ✓ **Nəticələrin təhlili -** tətbiq edilən yeniliyin gözlənilən nəticələrə uyğun gəlib-gəlməməsinin qiymətləndirilməsi aparılır. Hər hansı bir innovasiyanın həyata keçirilməsinin mümkün təsirlərinin səmərəliliyini tam şəkildə qiymətləndirmək mümkün olmadığına görə risk zonası üçün yer qalır. Audit və təhlillər mərhələsində innovasiyanın tətbiqinin nəticələri yenidən qiymətləndirilir.
- ✓ **Fiksasiya –** alınan nəticələrdən və əldə edilmiş təcrübənin formal strukturlarda, normalarda və qaydalarda öz əksini tapmasından ibarətdir.

Innovasiyaların tətbiqinə daha çox tələbat olan istiqamətləri dəqiqləşdirmək üçün innovasion inkişafın tendensiyalarını və stimullaşdırma formalarını və metodlarını müəyyənləşdirmək lazımdır. Həmçinin sosial sferada innovasiyaların tətbiqinin effektivliyini və potensialını qiymətləndirmə metodlarını və formalarını müəyyənləşdirmək lazım gəlir.

Qiymətləndirmə metodologiyasının nümunəsi:

Faktor	*Xarakteristikası*	*Göstərici/İndikator*	*Qiymətləndirmə vahidi*
Kreativ potensial	Yaradıcılığı, yeni ideyaların və innovasion layihələrin yaranmasını təmin edən mühitin formalaşdırılması	Yenilikçilər- ixtiraçılar. Yenilikçi təşkilatlar. Sosial dairələr. Sosial hərəkatlar. Yaradıcı şəxslər	Elm və təhsil müəssisələrinin sayı. Yeni texnologiyaların, yaradıcı birliklərdə iştirakçıların sayı
Motivasiya	Sosial obyektlərin innovasion layihələrin həyata keçirilməsində maraq dərəcəsi	Ödənilməyən ehtiyacların mövcudluğu. Etiraz əhval-ruhiyyəsinin dərəcəsi. Gələcək üçün gözləntilər sistemi. Sosial qeyri-sabitlik. Dissosiasiyalar -münaqişələr, gərginliklər, ziddiyətlər.	Mövcud vəziyyətindən narazı olan vətəndaşların sayı. Etiraz aksiyalarının sayı. KİV-də dəyişikliklərin aparılmasını təbliğ edən nəşrlərin faizi.
Fəaliyyətlər	İnnovasion layihələrin tətbiqi, sosial subyektlərin fəallığı, həyata keçirilməsi üçün resursların mövcudluğu	Yeni layihənin həyata keçirilməsinə olan ictimai rezonans. Sosial mühitin dəyişdirilməsinə dair layihələrin həyata keçirilməsi.	İnnovasion layihədə iştirak edən insanların sayı. Dəyişikliklərin realizasiya xərcləri. Sosial sferada dəyişikliyə və inkişafa yönəlmiş tədbirlərin/ fəaliyyətlərin sayı.
Sosial refleksiya *(özünü dərk etməyə, duyğularını, emosiyalarını analiz etməyə yönəlmiş düşünmə/təfəkkür)*	İnnovasiyanın tətbiqinin nəticələrinin anlaması, risk dərəcəsinin və proseslərin idarə edilməsinin qiymətləndirilməsi	Anlama dərəcəsi . Risklərin idarə edilməsi. Monitorinq.	İdarəedənlərin hərəkətlərini müzakirə etmək üçün keçirilmış tədbirlərin mövcudluğu. Sorğuların, referendumların, forumların keçirilməsi.

Sosial innovasiyaların idarəedilməsinin mahiyyəti və xüsusiyyətləri

Sosial innovasiyalar **əsaslı** və **səmərəli (rasionalizator)** formalara bölünür:

Əsaslı innovasiyalar – yeni texnoloji konsepsiyalar və prinsiplər əsasında hazırlanmış məhsullarla xarakterizə olunur. Bunlar "əsrin ixtirası", əsrin siması, nou-xau, qabaqcıl və aparıcı texnologiyalar adlandırdığımız, iqtisadi və sosial həyatımızda inqilabi dəyişikliklər edən məhsullardır.

Səmərəli innovasiyalar - 2 pilləyə bölünür:

1-ci (sadə) pilləyə aid innovasiyalar – son məhsulun parametrlərində və ya dizaynında **kiçik** dəyişikliklər edir;

2-ci (daha mürəkkəb) pilləyə aid innovasiyalar - bir çox texniki və iqtisadi parametrlərin dəyişilməsinə səbəb olsada, onlar hələ də artıq qurulmuş texnoloji və konstruktiv prinsiplərə və konsepsiyalara əsaslanır.

İnnovasiya proseslərinin idarəetmə funksiyalarını 5 qrupa bölmək olar:

- **Diaqnostika –** vəziyyətin analizi, problemlərin müəyyən edilməsi;
- **İdeyaların yaranması, proqnoz –** müstəqil yaranmış və kənardan alınmış alternativlərin araşdırılması, məqsədin və dəyişiklik perspektivlərinin seçimi və korreksiyası;
- **Proqramlaşdırma (layihələşdirmə) –** mərhələlərin, vaxtların/müddətlərin, texnologiyaların, problemlərin həlli yollarının müəyyən edilməsi;
- **Təşkil –** yeniliklərin həyata keçirilməsini təmin edən iş strukturlarının və əlaqələrin qurulması;
- **Innovasion fəaliyyətə nəzarət və nəticələrin qiymətləndirilməsi.**

İnnovasion rejimdə işləyərkən məqbul nəticə əldə etmək üçün sosial müəssisə mütləq ətraf mühitin dəyişməsinə uyğunlaşmalıdır. Bazara adaptasiya olma – yüksək səviyyədə təşkiletmə və idarəetmə, müvafiq biliklər və sosial inkişafın perspektivləri barədə təsəvvürün olmasını tələb edən vacib amildir.

Sosial innovasiyaların idarə olunmasında şəxsiyyətin rolu

Sosial sfera müəssisəsinin fəaliyyətinin məzmununu və keyfiyyətini burada çalışan insanlar müəyyənləşdirir. Sosial quruluşların mütərəqqi inkişafının keyfiyyəti və templəri burada çalışanların yenilik etməyə necə hazır olduğundan asılıdır. Şəxsiyyətin tarixdə əhəmiyyəti danılmazdır. Dövlət rəhbərlərinin, siyasətçilərin, elm adamlarının və digərlərinin görkəmli nailiyyətləri çoxsaylı insanların birgə fəaliyyətinin məhsuludur və onlar işlərində göstərdikləri öz yaradıcı yanaşmaları ilə tərəqqiyə öz töhfələrini verirlər. Amma bəzən başqa cür də olur – rəhbərin və mütəxəssislərin peşəkar keyfiyyətləri müxtəlif standartlar və rejimlərlə məhdudlaşır və dəyişiklik qorxusu gələcəyə irəliləyişi ləngidir.
Sosial innovasiyaların idarə edilməsi rəhbər kadrların seçilməsi və təyin edilməsi prosesinə ciddi yanaşma tələb edir: onların xüsusi sosial-psixoloji və peşəkar keyfiyyətləri olmalı, savadlı, əsaslandırılmış idarəetmə məqsədlərini müəyyənləşdirmək, vaxtında yeniliklər tətbiq etmək bacarıqları olmalıdır. Sosial innovasiya liderləri müəyyən olunmuş vəzifələri həll etmək üçün ən yaxşı üsulları seçməyi, öz tabeçiliyində olan insanların fəaliyyətinin bütün mərhələlərində effektiv nəzarətini həyata keçirməyi bacarmalıdırlar.
Rəhbərin professional keyfiyyətlərinə aiddir:

- ✓ Elmi idarəetmənin əsaslarını, onun əsas qanunlarını, prinsiplərini dərindən bilmək, qəbul edilən idarəetmə qərarlarını tətbiq etmək bacarığı;
- ✓ İdarəetmə nəzəriyyəsi ilə əlaqəli sahələrdə - iqtisadiyyat, politologiya, sosiologiya, sosial psixologiya, psixologiya, kulturologiya sahələrində də hərtərəfli bilikləri; güclü, nüfuzlu təşkilat yaratmaq bacarığı;
- ✓ Yüksək mədəniyyət (o cümlədən cəmiyyətdə və təşkilatdakı davranışında);
- ✓ Həm öz peşəsi sahəsində, həm də idarəetmədə sistemli yanaşmaları öyrənməyə, strateji layihələr və proqramları inkişaf etdirməyə və həyata keçirməyə kömək edən, aparıcı düşüncə prinsiplərini öyrənməyə imkan verən yeni biliklər əldə etmək;

- ✓ Humanitar texnoloji biliklərin olması. Bu biliklər sosial layihələşdirmə, layihələrin və proqramların hazırlanması kimi məsələləri həll etməyə kömək edən müasir texniki vasitələrlə informasiyanın analizini və təhlilini aparmağa imkan yaradır.

Rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri, sosial-psixoloji xüsusiyyətləri olmadan peşəkar idarəetmə biliklərinə yiyələnməsi, istifadəsi və tətbiqi mümkün deyil. Rəhbər öz səlahiyyətlərini şəxsi istedadı, intellekti, intuisiyası, müdrikliyi hesabına insanlara təsir etməyi bacarmalıdır.

E. Xagenin innovativ şəxsiyyət anlayışı

Avtoritar şəxsiyyət – İnnovativ şəxsiyyət

Ən əhəmiyyətli xüsusiyyətləri	Avtoritar şəxsiyyət	İnnovativ (yenilikçi) şəxsiyyət
Reallığa münasibət	Ənənəvi və nüfuzlu şəxslərin diktə etdiyi həyat nümunələri - modelləri, üslubları ilə razılaşır (onların sonsuz təbiəti və qeyri-təbii mənşəyi ilə əsaslandırmaqla).	Dünyaya münasibəti, müxtəlif maraqlarının olması ilə, dünyanı idarə etmək cəhdləri ilə, müxtəlif proseslərə təsir etmək və nəzarət etmək istəyi ilə xarakterizə olunur.
Əlilliyi olan şəxsin rolunu anlama	İtaətkar, sözəbaxan, konformizm (hər şeylə razılaşma, uyğunlaşma), məsuliyyətdən qaçma, asılılığa ehtiyac duyma.	Dünyanın (həyatın) yaxşı olması üçün məsuliyyəti öz üzərinə götürərək, daha yaxşı həll yollarını axtarmaq və dəyişiklik etməyə cəhd göstərmək.
Liderlik üslubu	Sərtlik (qəddarlıq, yenilməzlik), yüksək ümidlər və tabeçiliyində olanlara qarşı ciddi tələblər.	Tabeçiliyində olanlara qarşı açıqlıq və dözümlülük, onların özünəməxsusluğuna və innovasiya həvəsinə qarşı tolerantlıq
Yaradıcılığa və yeniliyə meyllilik dərəcəsi	Yaratmaq və yeniliklər etmək həvəsinin olmaması (az olması)	Orijinallığı və yeniliyə həvəsi, hədsiz marağı stimullaşdıran yaradıcılıq.

Heyətin yeniliklərə olan müqavimətinin 3 əsas səbəbi var: qeyri-müəyyənlik, itki hissi və dəyişikliklərin yaxşı bir şey gətirməyəcəyi qorxusu. Buna görə, innovasion prosesdə rəhbərlik tərəfindən işçilərinə maksimum dəstək göstərilməli və gələcək dəyişikliklər barədə mümkün qədər çox məlumat verilməlidir.

Heyətin yeniliklərə münasibətinin 6 növü ayırd edilir:

- Yeniliklərin qəbul edilməsi və onun həyata keçirilməsində fəal iştirakı;
- Yeniliklərin passiv qəbul edilməsi;
- Yeniliklərin passiv imtina edilməsi;
- Yeniliklərin aktiv qəbul edilməməsi, etiraz etməsi;
- Yeniliklərə qarşı müqavimət göstərməklə aktiv rədd etməsi;

- İnnovasiyaların qəbul edilməməsinin kəskin forması (yeniliklərin tətbiqinin təxirə salınması və təxribat).

İnnovasion proseslərin məqsədyönlü idarəedilməsində kollektivin fəaliyyətinə lazım olan dəyişikliklər edə bilən ***innovasiya üzrə menecerin*** olması çox əhəmiyyətlidir.

İnnovasiya üzrə menecer:

İşə yanaşma	***Xarakterinin xüsusiyyətləri***
Fəaliyyət sahəsinə aid xüsusi ədəbiyyatda olan yenilikləri izləyir, konfranslarda, seminarlarda iştirak edir	Qeyri-standart düşünür
Bütün yeni məlumat mənbələrini maraqla qəbul edir	Optimistdir
Fizika, riyaziyyat, informatika, incəsənət və s. ilə maraqlanır.	Orta dərəcədə skeptikdir və etibar edir.
Həmişə yeniliyə açıqdır və fantaziya etməkdən qorxmur	Özünə inamlı və israrlıdır
Risk etməyə hazırdır, başqalarına da risk etməyi öyrədir	Sinizmdən uzaqdır
Əmindir ki, innovasiyalar uğurlu fəaliyyətin açarıdır	Təşkilatın yeni inkişaf yollarını görmək qabiliyyətinə malikdir

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- "Sosyal Psikoloji Tarihi" Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- "Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik" Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- "Liderlik ve Motivasyon" CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- "İşin düzgün təşkili" Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp

http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mövzu 4: Sosial işdə idarəetmənin təşkili. Sosial müdafiə sistemində sənəndləşmə sistemi və dövriyyəsi

PLAN

Sosial müdafiə sistemində sənəndləşmə sistemi və dövriyyəsi.

Sosial təminat müəssisələrində sənədləşmə sistemi.

İdarəetmə sənədlərinin tərkibi.

Hüquqi-normativ aktlar.

Sənədlərin dövriyyəsinin mərhələləri.

Bir qayda olaraq, müəssisələrin əksər qismi dövlət və ya bələdiyyə qurumları tərəfindən təsis olunur. Lakin dövlətlə yanaşı müxtəlif müəssisələr vətəndaş cəmiyyətləri və ya kommersiya təşkilatları tərəfindən də yaradıla bilər. Belə müəssisələr təhsil və mədəniyyət, səhiyyə və idman, sosial müdafiə və hüquq-mühafizə təşkilatları və s. ola bilər. Müəssisələrin sayı geniş olduğuna görə onların hüquqi statusu bir çox qanunlar və digər hüquqi-normativ aktlarla müəyyənləşdirilir. Bəzi müəssisələr və ya qurumlar nizamnamə əsasında fəaliyyət göstərir, digərləri - tipoloji əsasnamə, və yaxud təsisçi tərəfindən təsdiqlənmiş fəaliyyət mövqeyinə əsasən fəaliyyət göstərir.

Təcrübə göstərir ki, sosial müəssisələrin, ixtisaslaşmasından asılı olmayaraq, effektiv fəaliyyət göstərməsi üçün **ən vacib faktor** – **kadrlarla işdir**. Kadr seçimi zamanı işçinin savadlı olmasını, peşəkarlığını, motivasiyasını, vəzifələrinə yanaşmasını ciddi nəzərə almaq lazımdır. İnsan faktorunun düzgün qiymətləndirilməməsi adətən konfliktlərin yaranması, kadr axını, işin uğursuzluğu ilə nəticələnir, bu da öz növbəsində sosial müdafiəyə ehtiyacı olan insanların əziyyət çəkməsinə səbəb olur. İnsanları effektiv idarəetmə sənəti, yəni onların fərdi xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması müəyyən maliyyə və maddi resurslar sərf etməklə tələb olunan kəmiyyət və keyfiyyət nəticələrinin əldə edilməsinə səbəb olur.

Daha bir faktor – kadrların peşə inkişafıdır, yəni mütəmadi olaraq təkmilləşdirmə kurslarında, təcrübə mübadiləsində, təlimlərdə və s. iştirak etməsi. Kadr problemini həll etmək üçün nüxtəlif tədbirlər görülür:

- *İşçilərin attestasiyası* – mütəxəssislərin periodik olaraq qiymətləndirilməsi formalarından biridir. Sosial müəssisə işçisinin şəxsi və peşəkar keyfiyyətlərinin, hazırlıq dərəcəsinin,

bacarıqlarının, səriştəsinin, təcrübəsinin və effektivliyinin kompleks şəkildə qiymətləndirilməsinə əsasən onun tutduğu vəzifəyə uyğun olduğu, istifadəsinin rasionallığı, fəaliyyətinin korreksiya edilməsinə ehtiyacın olub-olması barədə nəticə çıxarılır. Effektiv və adekvat qiymətləndirmə aparmaq üçün mütəxəssis modeli, yəni işçinin etalon xüsusiyyətlərini əks etdirən siyahısının olması vacibdir;

- *Heyətin seçimi, yerləşdirilməsi və daha yüksək vəzifəyə təyin edilməsi üçün hazırlanması.* Bu barədə qərarın verilməsi vaxtı adətən attestasiya keçirilən vaxtla uzlaşdırılır;
- *Rəhbər kadrların hazırlanması və idarəetmə mədəniyyətinin, professional səriştəsinin artırılması;*
- *Kollektivi idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi (struktur dəyişiklikləri, sosial-psixoloji vəziyyətin yaxşılaşdırılması və s.);*
- *Personalın ixtisarı (yeni fəaliyyət şəraiti, əməyin intensifikasiyası və s. bağlı).*

Rəhbərlərin seçiminə də xüsusi diqqət yetirilməlidir – onların professionallığına və rəhbərlik etmək bacarıqlarına.

Sosial müəssisələrin fəaliyyətinin effektivliyinə həmçinin bütün lazım olan müasir, yüksək standartlara cavab verən xüsusi avadanlıqla təchizat, qabaqcıl təcrübələrin öyrənilməsi və tətbiqi, yeni tədqiqatların aparılması da təsir göstərir.

Bundan əlavə, müəssisələrin işinin effektivliyini artıran **faktorlara** digər **resursları** da aid etmək olar: **vaxtın idarəedilməsi, sənədləşmə, metodlar, inzibati sistemlər:**

- ***Vaxt*** – vaxtdan istifadəni planlaşdırmaq, nəzarət etmək, proseslərə görə səmərəli bölüşdürmək vacibdir*;*
- ***Sənədləşmə*** - müxtəlif tip sənədlər tərtib edilir*:*
  - Heyətin icra etdiyi işləri təsvir edən sənədlər;
  - Fəaliyyət planları – perspektiv, cari, operativ;
  - Hesabat sənədləri;
  - Qiymətləndirmə, yoxlama materialları;
  - Ixtisas sənədləri – vəzifələr üzrə instruksiyalar və s;.
  - Inzibati sənədlər - əmrlər, göstərişlər, ərizələr və s.;
- ***Personal (heyət)*** **–** müəssisənin bütün fəaliyyətlərində (təşkilati məsələlri və məqsədlərin müzakirəsi, korporativ mədəniyyət) heyətin kifayət qədər iştirakını təmin etmək;
- ***İdarəetmə metodları*** **–** formal və qeyri-formal idarəetmə metodları ayırd edilir:
  Formal :
  - heyətin öyrədilməsi, təkmilləşdirilməsi vasitəsilə idarəetmə;
  - vəzifələr, öhdəliklər, hüquqlar, məsuliyyət, fəaliyyət məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
  - təyin etmə, vəzifənin dəyişdirilməsi, əvəzetmə, səlahiyyətləndirmə;
  - yoxlamalar, təcrübə mübadiləsi, sərgilərin, təqdimatların təşkili;
  -təşəbbüs qruplarından (layihələr üzrə, inspeksiya üzrə) istifadə etmək;

Qeyri-formal : əməyin effektivliyinə nəzarət, əlaqələrin təmin edilməsi, effektivliyin artırılması yollarının axtarışı, məqsədlərin və konkret məsələlərin razılaşdırılması.

- ***Administrativ/İnzibati resurs*** **–** planlaşdırma, təşkil etmə, müşahidə, nəzarət, koordinasiya, sənədləşdirmə.

Sosial təminat müəssisələrində sənədləşmə sistemi

İstənilən təşkilatın fəaliyyəti sənədlərin toplanması, emalı, saxlanılması, axtarışı və yayılması olmadan mümkün deyil. Bu zaman informasiya əksər hallarda sabit sənədləşmə xarakteri alır. Bir sözlə, **sənədləşmə idarəetmə prosesləri haqqında informasiyanın kağız üzərində fiksasiya edilməsidir.**

Sosial müdafiə müəssisələrinin idarəedilməsi prosesi çoxlu sayda sənədlərin tərtib edilməsini tələb edir. Məsələn, idarəetmənin kollegial fəaliyyəti protokollarda, fərdi göstərişlər - əmrlərdə, komissiyaların işi – aktlarda, inzibati-təsərrüfat fəaliyyətləri – müqavilələrdə, kontraktlarda və s. fiksasiya edilir**. Bütün sənədləşmə prosesləri mövcud hüquqi-normativ qaydalara və qanunvericiliyə əsaslanmalıdır**. Sənədlərin savadlı tərtib edilməsi və formalaşdırılmasından məsələnin həlli, informasiyanın alınması və emalından isə vaxtında qərar qəbul edilməsi asılı olur.

Sənədlərin dövriyyəsi – təşkilatda sənədin hazırlandığı və ya alındığı vaxtdan icrasına və ya göndərilməsinə qədər olan hərəkəti deməkdir və bu konveyer özünəməxsus mərhələlərdən ibarət olur. Hər bir mərhələdə müvafiq vəzifəli şəxs tərəfindən müvafiq işlər görülür.

İdarəetmə sənədlərinin tərkibi – təşkilatın və ya dövlət strukturunun idarəetmə formasından, məsələlərin tək bir şəxs tərəfindən və ya kollegial şəkildə həll edilməsindən, şöbələrin, sektorların, tabeçilikdə olan qurumların bir-biri ilə əlaqələrin xarakterindən və həcmindən asılı olur.

Dövlət müəssisələrində sənədlərin 2 qrupu ayırd edilir:

- Hüquqi-normativ aktlar;
- Təşkilati, inzibati, informativ-istinad sənədləri;

Hüquqi-normativ aktlar –səlahiyyətli dövlət orqanları tərəfindən qəbul edilən və hüquqi normalar qeyd olunmuş aktlardır, yəni qeyri-məhdud sayda subyektlər üçün, təkrar və ya daimi istifadə edilməsi nəzərdə tutulmuş tənzimləyici qaydalardır. Bunlar yazılı rəsmi sənədlərdir. Bu sənədlər hüquq-mühafizə orqanları tərəfindən öz səlahiyyətləri daxilində müəyyən formada qəbul edilmiş və hüquqi normaların müəyyən edilməsinə, dəyişdirilməsinə və ya ləğvinə aid olur. Normativ-hüquqi akt bir fərmandır.

Fərman – Ali hakimiyyət orqanının qanun qüvvəsində olan sərəncamı, qərarıdır (məs. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərmanı). Çox vacib və prinsipial məsələlərin, qəbul olunmuş normaların, qaydaların həll edilməsinə yönəlmiş hüquqi-normativ sənəddir.

Sərəncam — hər hansı məsələləri həll etmək üçün, səlahiyyətli vəzifəli şəxs tərəfindən verilən və göstərişləri özündə əks etdirən sənəd formasıdır. Bir qayda olaraq sərəncam hadisəyə əsaslanmaqla "buna uyğun olaraq, bununla əlaqədar" sözləri ilə davam etdirilir. Mətn isə əmr formasında tapşırılsın, təklif olunsun, təsdiq olunsun və s. şəklində şərh edilir.

İnzibati sənədlər – inzibati və təşkilati məsələləri, qarşılıqlı əlaqələri, nazirliklərin və onların şöbələrinin, digər bölmələrinin və konkret vəzifəli şəxslərin fəaliyyətini təmin edən və tənzimləyən sənədlərdir. **Bunlara əmrlər, göstərişlər, təyinatlar aiddir**.

Əmr, təyinat - təşkilati, operativ, kadr və digər məsələlərlə bağlı səlahiyyətli şəxs tərəfindən verilən normativ sənəddir. Kadr məsələləri ilə bağlı əmrlərin proyektlərini kadrlar şöbəsi hazırlayır. Əmrin mətni 2 hissədən ibarət ola bilər: **konstatasiya hissəsi (preambula) və direktiv** (rəhbərlik tərəfindən icra üçün verilən təlimat) **hissə.** Preambulada əmrin verilməsinə səbəb olan məqsədlər və məsələlər, faktlar və hadisələr qısa şəkildə yazılır və "...**məqsədilə", "... uyğun olaraq", "... icrası üçün**" sözlər qeyd olunur. Əgər əmr başqa bir sənəd əsasında verilirsə, bu sənədin adı, tarixi, nömrəsi və başlığı qeyd olunur. Preambula **"ƏMR EDİRƏM"** sözü ilə bitir. Əgər əmr əvvəllər qəbul edilmiş bir sənədin dəyişilməsi, ləğvi və ya əlavələrin edilməsi ilə bağlı olarsa, həmin ləğv edilən sənədin nömrəsi, tarixi və başlığı göstərilməlidir. Belə hallarda əmrdə **" ... qüvvəsini itirmiş hesab edilsin"** sözləri qeyd olunmalıdır.

Göstəriş/ təlimat – operativ məsələlərin, əmrlərin, göstərişlərin həlli üçün konkret icraçıya verilmiş rəsmi inzibati sənəddir. Bu sənədin mətni də konstatasiya və direktiv hissələrdən ibarət olur.

Təşkilati sənədlər – qurumun məqsədlərini və funksiyalarını tənzimləyən, strukturunu, ştatların sayını, şöbələrin və işçilərin fəaliyyətini müəyyənləşdirən sənəddir. Bunlara şöbələr, strukturlara aid instruksiyalar, iş qaydaları, vəzifə reqlamentləri aiddir.

İnformasiya sənədləri - qərar qəbul etmək və inzibati sənədlərin tərtib edilməsi üçün əsas verən faktları bildirən sənədlərdir. Bunlara protokol, xidməti məktublar, akt, hesabat, izahat, stenoqramma, plan və s. aiddir.

Protokol – iclas, yığıncaq zamanı təqdim olunan çıxışlar, təqdimatlar, arayışlar, qərar layihələrinin əsasında aparılan qeydlərə əsasən tərtib edilir. Protokolun mətni, bir qayda olaraq, iki hissədən ibarətdir: giriş və əsas.
<u>Giriş hissəsində aşağıdakı rekvizitlər qeyd olunur</u>:

- Sədr ;

- Katib;

- İştirak edənlər (ayrıca qeydiyyat aparıldıqda "qeydiyyat vərəqi əlavə olunur" yazılır). İlk növbədə kollegial orqanın üzvləri qeyd olunur, sonra təmsil etdiyi təşkilat və vəzifəsi qeyd edilməklə dəvət olunanlar).

- Gündəlik;

- Çıxış edənlər (gündəlikdəki hər bir məsələ üzrə);

<u>Əsas hissədə:</u> Gündəlik üzrə hər bir məsələyə aid çıxışlar yazılır. Hər bir hissənin mətni sxemə uyğun olaraq qurulur:

LAYİHƏLƏR – ÇIXIŞ ETDİ – QƏRARA ALINDI.

Hesabatların və çıxışların əsas məzmunu protokolun mətnində qeyd olunur və ya ona əlavə edilir (mətndə "çıxışın mətni əlavə olunur" yazılır). Protokolun mətnində qərar tam olaraq çap olunur; zəruri hallarda səsvermənin nəticələri də göstərilir. Protokol iclasın sədri və katibi tərəfindən imzalanır. Protokolun tarixi yığıncağ keçirilən tarixə uyğundur. Hər bir protokol yığıncaqların sayına müvafiq olaraq nömrələnir.

Xidməti məktublar – aşağıdakı hallarda hazırlanır:

- Daxil olan sənədlərdə göstərilmiş sərəncamların icrasına dair cavab kimi;
- Vətəndaşların müraciətlərinə dair göstərişlərin icrası;
- Müşayiət məktubları;
- Hüquqi və fiziki şəxslərin sorğularına cavablar;
- Təşəbbüs məktubları.

Məktubların mətni 2 hissədən ibarət olur: birinci hissədə məktubun yazılmasının səbəbi, əsası, hansı sənədə əsasən hazırlandığı qeyd olunur. İkinci hissəsində isə (abzasdan başlayaraq) təkliflər, xahişlər, nəticələr və s. qeyd olunur. Məktubun tarixi imzalan günə uyğun olmalıdır. Cavab məktublarının mətnləri rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilmiş tapşırıqlara tam uyğun olmalıdır.

Akt - bir neçə şəxs tərəfindən tərtib edilmiş və faktları və ya hadisələri təsdiq edən sənəddir. Aktın mətni iki hissədən - *giriş* və *müəyyən etmə* hissələrindən ibarətdir

Giriş hissəsində faktı, hadisəni və ya hərəkəti aktlaşdırmağa əsas verən inzibati sənədin adı, nömrəsi və tarixi qeyd edilir. Əgər akt komissiya tərəfindən tərtib edilirsə, komissiyanın sədri birinci göstərilir. Komissiya üzvlərinin adları əlifba sırası ilə qeyd edilir. "Təsisçi", "Sədr", "Komissiya üzvləri", "İştirak edirdilər" sözləri böyük hərflə yazılır.

Aktın müəyyən etmə hissəsində aktın məqsədi və vəzifələri, komissiya tərəfindən həyata keçirilən işin xüsusiyyəti və xarakteri, müəyyən edilmiş faktlar və hadisələr, eləcə də xülasə və müşahidələr qeyd edilir. Bu hissənin sonunda aktın nüsxələrinin sayı və yerləşdiyi yer barədə məlumat yazılır.

Aktin nüsxələrinin sayı aktla əlaqəli tərəflərin sayı və ya aktın tərtib edilməsini tənzimləyən normativ sənədlərlə müəyyən edilir. Komissiyanın bütün üzvləri tərəfindən imzalanmış aktlar, zərurət olduqda, dövlət orqanının rəhbəri tərəfindən təsdiqlənir.

Hesabat arayışı –arayışı tərtib edən şəxsin fikirləri və təklifləri qeyd edilməklə konkret məsələ barədə ətraflı məlumat verən sənəddir.

İzahat arayışı - konkret hərəkətləri, faktları və ya hadisələri izah edən sənəddir.

Xidməti arayış (məktubun bir növü) - daxili yazışmanın formasıdır. Bu arayış rəhbərliyə və ya daha yüksək səviyyəli orqana müəyyən fakt və ya hadisə barədə məlumat vermək lazım gəldikdə yazılır və arayışda həmin məsələ ilə bağlı məlumat verən şəxsin təklifləri də qeyd edilə bilər.

Stenoqram - konfranslarda, yığıncaqlarda, müşavirələrdə və iclaslarda edilən çıxışların sözbəsöz stenoqrafik və ya səsyazma metodu ilə qeyd edilməsi. Kollegial orqanın konfransının, iclasının,

yığıncağının stenoqrafik qeydləri diskussiyaya səbəb ola biləcək mühüm və mürəkkəb məsələlər müzakirə olunduqda aparılır. Stenoqrammanın tarixi iclas keçirilən tarixə uyğun olur.

Plan - həyata keçiriləcək fəaliyyətlərin və ya tədbirlərin siyahısını, ardıcıllığını, həcmini və konkret icraçılarını müəyyən edən sənəddir. Planın komponentləri aşağıdakılardır:

- işin və ya fəaliyyətin adı (məzmunu);

- İcraçı;

- İcra müddəti;

- İcra olunması barədə qeyd.

Fəaliyyət və iş planlarını onların icrası üçün cavabdeh olan şəxs imzalayır və imza tarixini göstərir. Ümumiyyətlə planlar bir qayda olaraq təsdiqlənməlidir.

Hesabat – planların yerinə yetirilməsi və nəticələri, iclasların, ezamiyyətlərin və digər tədbirlərin həyata keçirilməsi haqqında məlumat verən sənəddir. Hesabat tərtib edən şəxs tərəfindən imzalanır və tarixi qeyd edilir.

Sənədlərin dövriyyəsinin mərhələləri

Xidməti yazışmaların çatdırılması – poçt, kuryer, elektron poçt, faks vasitəsilə aparılır.

Qəbul etmə və ilkin işləmə - daxil olan məktub və ya digər yazışma zərflərini qəbul edərkən ilkin emalı prosesində mütləq onların bütövlüyünə, komplektliyinə, əlavələrinə və rekvizitlərinə fikir vermək lazımdır (düzgün çatdırıldığını yoxlamaq üçün). "Şəxsən" qrifi olan zərflər qeydiyyat jurnalında qeydə alınmalıdır və çatdırılmanı təsdiqləmək üçün jurnalda imzalayandan sonra təyinatı üzrə təqdim edilməlidir.

Əsas sənədin birinci səhifəsinin aşağı sağ küncündə tarix, indeks, "Gələn məktublar"ın jurnaldakı qeydiyyat nömrəsi yazılmaqla möhürlənir.

Daxil olan yazışmaların qeydiyyatı və yayılması. Alınan sənədlər qeydiyyatdan keçirilir və aşağıdakı qruplara ayrılır:

- rəhbərliyin nəzərdən keçirilməsini tələb edən sənədlər;
- birbaşa şöbələrə və məsuliyyətli icraçılara yönəldilməli sənədlər.

Daxil olan məktublara cavablar da eyni prinsip üzrə qeydiyyata alınır, lakin burada "Göndərilən" qeyd edilir. Sənədin icrasına rəhbərin qərarı yazılır və bu qərarda icraçıya xüsusi təlimatlar, nəzərdə tutulmuş tədbirlər, icraat qaydaları və icra şərtləri qeyd olunur; rəhbər imzalayır və tarix yazılır.

Qeydiyyata götürülməsinə ehtiyac olmayan sənədlərə kitablar, qəzetlər, jurnallar, kataloqlar, prospektlər, reklam materialları, dəvətnamələr, təbrik məktubları və teleqramları, imzasız sənədlər və s. aiddir.

Qeydiyyatın növləri

1. Normativ- hüquqi sənədlərin qeydiyyatı:
- yuxarı qurumlardan alınmış normativ hüquqi sənədlər;
- əsas fəaliyyət üzrə əmrlər;
- kadrlara aid əmrlər;
- əsas fəaliyyətlə bağlı təlimatlar.

2. Vətəndaşların müraciətlərinin qeydiyyatı.

3. Daxil olan sənədlərin qeydiyyatı.

4. Ofisdən göndərilən sənədlərinin qeydiyyatı.

Sənədlərin hazırlanmasında rekvizitlərin qeydiyyatı

Rəsmi sənədin hazırlanmasında aşağıdakı rekvizitlər istifadə olunur: gerb (əgər varsa) və ya loqo, təşkilatın adı, təşkilat haqqında məlumat; sənəd növünün adı, sənədin tarixi, sənədin alınması haqqında qeyd, sənədin qeydiyyat nömrəsi, ünvan, sənədin mətni, imza, möhür və s.

Rekvizitlərdə təşkilat barədə məlumatların qeyd edilməsi qaydaları :
- təşkilatın adı ƏN-də qeydiyyatdan keçdiyi tam adı ilə göstərilməlidir;
- ünvan – həm indeks göstərilməklə poçt ünvanı, həm də e-ünvan;
- telefon nömrəsi, faks nömrəsi və s.;
- sənədin adı/növü: qərar, təlimat, əmr, protokol, akt, arayış, xidməti qeyd, plan, hesabat**.**

Sənədin tarixi - onun imzalandığı və ya təsdiqləndiyi tarixdir. Qərarların (protokol, akt, və s.) qəbul edildiyini təsbit edən sənədlər üçün tarix qərarın imzalanmasını deyil, qəbul edildiyi tarixlə qeyd edilir. Tarix ərəb rəqəmləri ilə belə ardıcıllıqda yazılır: gün, ay, il. (Məsələn: 12 mart 2010-cu il və ya 12.03.2010 tarixli ....№____.məktub). Əgər sənəddə müəyyən vaxt dövrü qeyd olunursa, bu dövr ikinci ilin son iki rəqəmlə deyil, tam olaraq göstərilməlidir (məs. 2005-2010 illər üçün fəaliyyət planı). Müəyyən bir ayın tarixini daxil edərkən "ay" sözü göstərilmir: ("Mart 2010" deyil, "2010-cu ilin martında", "2010-cu ilin 1-ci rübündə"). İlin yarısı "2010-cu ilin birinci yarısında" sözləri ilə yazılmalıdır.

“ **Sənədin qeydiyyat nömrəsi” rekviziti** - sənəd qeydə alındıqda jurnaldakı rəqəmlə göstərilir.

“Daxili istifadə üçün” qrif - nüsxənin nömrəsini göstərməklə sənədin yuxarı sağ küncündə yazılır.

Sənədin ünvanlandırılması - Sənədlər təşkilat, struktur bölmələri, vəzifəli şəxslər və ya şəxslərə ünvanlanır. Təşkilatın adı və onun struktur bölmələri adlıq halında, məsələn “Azərbaycan Respublikası Ədliyyə Nazirliyinə” yazılır. Sənəd ünvanlanan şəxsin soyadından əvvəl inisialları, sonra soyadı yazılır , məsələn: “Yasamal rayonu ƏSMM direktoru A.B. Əliyevə”. Əgər eyni sənəd bir neçə təşkilata göndərilirsə, o zaman təşkilatların adları ümumiləşdirilmiş formada göstərilir, məs. “Əhalinin Sosial Müdafiəsi Mərkəzlərinin direktorlarına”. Rekvizitdə 4-dən artıq ünvan yazmaq olmaz və sənədin hər bir nüsxəsi imzalanmalıdır. 4-dən artıq olduqda göndərilən ünvanların siyahısı tərtib edilir.

Sənədin təsdiq edilməsi – “Təsdiq edirəm” sözü sənədin yuxarı sağ küncündə yazılır və təsdiq edən şəxsin imzası, adı, vəzifəsi və tarix qeyd edilir.

Rezolüsiya/Qətnamə - müvafiq vəzifəli şəxs tərəfindən verilmiş rekvizitdir və bu sənəddə göstərilən tapşırıqların icrasına göstərişdir. Qətnamələr adətən A6 formatında olan xüsusi blanklarda tərtib edilir, aşağıda isə qərarın verildiyi sənədin nömrəsi və tarixi göstərilir. Qətnamədə aidiyyatlı işçilərin adları, verilən təlimatın məzmunu (analiz, təkliflərin hazırlanması və s.), icra müddəti göstərilməklə qeyd edilir, imzalanır və tarix yazılır.

Mətn üçün başlıq - mətnin qısa məzmununu ifadə edən rekvizitdir. Başlığın olması sənədin qısa bir zamanda qeydiyyatdan keçməsinə və icra olunmasına şərait yaradır (məs. əmr, sərəncam, əsasnamə və s.).

Sənədin imzalanması – "İmza" rekvizitinə daxildir: sənədi imzalayan şəxsin adı, imzası. Rəsmi blankda yazılan sənədləri imzalayarkən imza sahibinin mövqeyi göstərilmir. Sənədin imzalanması zamanı bir neçə vəzifəli şəxs imzalamış olursa vəzifələrinə müvafiq olaraq ardıcıllıqla bir-birinin altında qeyd olunur. Bir neçə şəxsin bərabər vəzifədə olduqda onların imzaları eyni səviyyədə olur. Komissiya üzvləri sənədi imzaladıqda öncə sədr, sonra katib imzalayır (inisialları və soyadları göstərilməklə):

Komissiyanın sədri (imza) Ə.Ə.Əliyev

Komissiya üzvləri (imza) A.A. Məmmədov

.....

Möhür –rəsmi şəxsin imzasının etibarlılığını təsdiqləyir, bu, normativ aktlarla nəzərdə tutulmuş və hüquqlarını təsdiqləyən rekvizitdir.

Maliyyə xarakterli sənədlərdə möhür imzalayan şəxsin vəzifəsi və imzasından bir qədər kənarda vurulur. Möhür aydın şəkildə oxunmalı olmalıdır.

Sosial müdafiə müəssisələrində əməyin mühafizəsi işlərinin təşkili

İşin təhlükəsizliyi və heyətin sağlamlığın mühafizəsi - müəssisənin ümumi idarəetmə sisteminin bir hissəsidir. Əməyin mühafizəsi dövlət siyasətinin ən aktual və sosial əhəmiyyətli problemlərindən biridir və əsas istiqamətlər işəgötürənlərin və həmkarlar ittifaqlarının iştirakı ilə dövlətin bütün sahələrinin koordinasiyalı hərəkətləri ilə təmin olunur. Onlar qanunvericilik fəaliyyətində iştirak edir, əmək müqaviləsi və kollektiv müqavilələr sistemi vasitəsilə sosial tərəfdaşlıq sistemini təkmilləşdirir, əmək qanunvericiliyinə əməl olunmasına nəzarət edir.

İşəgötürən bu strategiyanı uğurla həyata keçirmək üçün aşağıda göstərilmiş əməyin mühafizəsi üzrə işlərin təşkili prinsiplərinə əməl etməlidir:

- İdarəetmənin bütün səviyyələrində əmək təhlükəsizliyi qaydalarına və normalarına riayət edilməsi və uyğunlaşdırılması;
- Müəssisədə iş prosesinin təhlükəsizliyi üçün işəgötürəndən başlamış struktur bölmələrinin rəhbərliyinə qədər hər birinin məsuliyyət daşıması;

- Əməyin mühafizəsi məsələlərini həll etmək üçün təşkilatın bütün işçilərinin cəlb edilməsi;
- Peşə təhsili və peşə inkişafının tərkib hissəsi olan bütün işçilərin (o cümlədən menecerlər və mütəxəssislər) təhlükəsizlik üzrə təlimləndirilməsi.

Əməyin mühafizəsi üzrə işin ümumi idarəçiliyi və təhlükəsiz iş şəraiti və təhlükəsizliyini təmin etmək üçün məsuliyyəti işəgötürənə (Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin müvafiq maddəsi) həvalə edildiyini nəzərə alaraq, işəgötürənin əsas fəaliyyət istiqamətləri aşağıdakılardır:

- əməyin təhlükəsizliyi sahəsində dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi;
- əmək şəraitinin və təhlükəsizliyinin yaxşılaşdırılması üçün ünvanlı dövlət proqramlarının həyata keçirilməsi;
- qəzaların və işçilərin sağlamlığına ziyan dəyməsinin qarşısının alınması;
- İstehsalatda bədbəxt hadisələr və peşə xəstəliklərinin profilaktikası;
- işçilərin icbari sosial sığortasının təmin edilməsi;
- travmatizm və peşə xəstəliklərinin araşdırılması və qeydiyyatı;
- işəgötürənin vəsaiti hesabına müalicə-profilaktika vasitələri ilə işçilərin təmin edilməsi;
- əməyin təhlükəsizliyi sahəsində qabaqcıl yerli və xarici təcrübənin yayılması;
- işçilərin iş şəraitinin dövlət ekspertizasının təşkili,
- iş şəraiti üzrə iş yerlərinin sertifikatlaşdırılması;

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- "Sosyal Psikoloji Tarihi" Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- "Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik" Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- "Liderlik ve Motivasyon" CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- "İşin düzgün təşkili" Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf



Mövzu 5: KOMANDADA İŞ

PLAN

Komanda anlayışı.

Komandanın təşkil edilməsinin mərhələləri.

Adaptasiya mərhələsi.

Qruplaşma mərhələsi.

Əməkdaşlıq mərhələsi.

Fəaliyyət mərhələsi.

Uğurlu komandanın təşkilinin bəzi əlamətləri.

Dostluq şəraitində və yaxşı işləyən bir kollektiv - hər bir liderin arzusudur, çünki komanda işinin təşkili onun vaxtının böyük bir hissəsini təşkil edir. Lakin çox vaxt bu təşkilatı gərginliklərdən, münaqişələrdən və nəticədə iş keyfiyyətinin aşağı düşməsindən qurtara bilmir. Müvəffəqiyyətli komanda işinin təşkili üçün əsas meyar əlbəttə ki, işdə yaranan problemlərin keyfiyyətli həll edilməsidir.

Hər hansı bir fəaliyyətin səmərəliliyi aşağıdakı formula ilə qiymətləndirilir:

- məhsuldarlıq
- keyfiyyət
- resurs xərcləri
- etibarlılıq

Effektiv komanda işinin təşkili yaxşı bir komandanın qurulmasından başlanır. Amma bir yerdə işləyən hər bir qrupu komanda adlandırmaq olmaz.

Komanda – bir niyyət ətrafında birləşmiş, ümumi məqsədlərə nail olmağasəy göstərən və məqsədə çatmaq üçün məsuliyyəti bölüşən, tamamlayıcı bacarıqları olan insan qrupudur.

Komandada fərdi maraqlar arxa planda olur. Komandanın hər bir üzvünün yüksək səviyyədə peşəkarlığı, qərar qəbul etmək və digər insanlarla effektiv əlaqə qurmaq bacarığı olmalıdır.

Komanda üzvləri bir-birindən asılı olur, daha doğrusu, birinin işi digərinin işindən asılı olur. Buna görə də komandada bərabərlik və daima məlumat mübadiləsi olmalıdır. Komanda üzvləri hədəfə çatmaq üçün məsuliyyəti öz aralarında paylaşırlar. Komanda hesabatlılığı kimi bir anlayış var - bunlar etibar yaradan və nəticənin əldə olunmasına zəmanət verən müəyyən vədlərdir.

Təəssüf ki, uğurlu bir komandanı dərhal qurmaq mümkün deyil. Yaxşı komanda olmaq üçün birlikdə işləyən insanlar öz inkişaflarında bir neçə mühüm mərhələlər keçməlidir.

Komandanın təşkil edilməsinin mərhələləri:

1. **Uyğunlaşma/Adaptasiya** - informasiyanın bir-birinə ötürülməsi və vəzifələrin təhlili mərhələsi. İnsanlar bir-biri ilə ehtiyatla ünsiyyət qurur, əməkdaşlar arasında cütlüklər və ya üçlüklər formalaşır. Onlar sanki bir-birlərini yoxlayır və qarşılıqlı məqbul davranış normaları və prinsiplərini yaradırlar. Bu mərhələdə komanda işinin effektivliyi azdır.
2. **Qruplaşma** – simpatiyalara və maraqlara görə kiçik alt qruplar yaranır. Şəxsi motivasiya və komanda işinin məqsədləri arasında uyğunsuzluqlar aşkarlanır. Komanda üzvləri vəzifənin tələblərinə qarşı çıxa bilərlər - bu emosional ifadənin (ekspressiyanın) icazə verilə bilən səviyyəsini müəyyənləşdirir. Məsələn, katib sənədləri tullayır və ətrafdakıların necə reaksiya verəcəyinə baxır.
3. **Əməkdaşlıq/Kooperasiya** - komanda üzvləri problemin həll edilməsində iştirak etmək istədiklərini başa düşürlər. Bu açıq və konstruktiv ünsiyyət ilk dəfə **"biz"** anlayışı ilə birgə yaranır.
4. **Fəaliyyətlərin normalaşdırılması** - komanda işinin normaları və prinsipləri müəyyənləşdirilir. Etibarlılıq hissi yaranır, işçilər arasında ünsiyyət ən yüksək səviyyəyə çatır.
5. **Fəaliyyət mərhələsi** - məsələlərin konstruktiv həlli üçün qərarların qəbul edilməsi mərhələsidir. Hər kəsin öz konkret rolu müəyyənləşir. Komanda münaqişələri açıq şəkildə nümayiş etdirir və həll edir. Artıq bütün üzvləri üçün ümumi məqsədləri və bu məqsədlərə nail olmaq üçün ortaq fəaliyyətləri olan, yetərli təşkilati strukturu və yaxşı psixoloji iqlimi olan əsl komandanın formalaşdığını demək olar. Bu mərhələdə effektiv komanda işinin uğurla təşkil olunduğunu hesab etmək olar.

Psixoloqlar birlikdə işləyən insanlar qrupunda yaranan və komanda işinin effektivliyinə təsir edən bir neçə faktorları qeyd edirlər:

- **Komandanın həcmi** – fəaliyyətin nəticələri komanda üzvlərinin sayından asılı olur (çox kiçik və ya çox böyük qruplarda səmərəlilik çox aşağı olur);
- **Komandanın tərkibinin keyfiyyəti** - qrup işinin nəticələri qrupun tərkibindən də asılı olur (qrupun üzvləri müxtəlif cinsə və yaşa aid olduqda, lakin sosial xüsusiyyətlərinə görə praktiki olaraq eyni olduqda birgə iş daha yaxşı alınır).
- **Konformizm** (uyğunlaşma, rəhbərliyin əmrlərini passiv qəbul etmə, ümumi fikirlərlə düşünmədən razılaşma) - komanda üzvlərinin davranışı və ya inancları qrupun təzyiqi

nəticəsində dəyişir. Hər bir komanda üzvü üçün ictimai rəy çox əhəmiyyətlidir və birgə səylər nəticəsində yaradılmış inkişaf prinsiplərinə hörmətlə yanaşır.

- **Deindividualizasiya (fərdiliyin itirilməsi)** - anonimlik, yəni diqqət konkret bir şəxsdə konsentrasiya olunmayan situasiyalarda özünüifadəetməni itirməsi və qiymətləndirilmə qorxusu.
- **Risk dəyişikliyi** – qrup üzvlərin ayrı-ayrılıqda qəbul edəcəyi qərardan fərqli olan ya ən çox riskli, və ya ən az riskli qərar qəbul edilir.
- **Düşüncənin "qruplaşdırılması"** - qrupun bütün üzvləri ancaq hər kəsi razı salan həll yolunun axtarışı ilə məşğul olur və real variantları nəzərdən qaçırır.
- **Sosial tənbəllik** - məsuliyyət qrup üzvləri arasında paylaşdırıldıqda hər kəs tənbəllik etməyə, "necə gəldi" işləməyə başlayır.

Uğurlu komandanın təşkilinin bəzi əlamətləri barədə bunları demək olar:

- Yaxşı komandanın üzvləri özlərini işçi qrupunun bir hissəsi hesab edirlər;
- Komanda üzvləri özlərini yetkin hiss edirlər, tapşırıqları müstəqil olaraq yerinə yetirirlər və onların icrası üçün məsuliyyət daşıyırlar.
- Onların arasında əməkdaşlığı inkişaf etdirmək və komanda işinin effektivliyini artırmaq üçün davamlı olaraq müzakirələr aparılır.
- Hər bir insan öz fikirlərini, ideyalarını sərbəst şəkildə təklif edə və başqalarını tənqid edə bilir.
- Komanda üzvləri bir-birinin vəzifələri barədə məlumatlıdırlar və hər birinin istedadını və bacarıqlarını bilirlər. Bu bir-birinə maraq və hörmət deməkdir.
- Komandada açıq və konstruktiv ünsiyyət mühiti var, hər kəs açıq dialoqa hazır olur.
- İnformasiya mütəmadi, tez bir zamanda və məqsədyönlü şəkildə bir-birinə ötürülür.
- Digər komandalarla konstruktiv əməkdaşlıq təşkil edilir.

Layihə komandası nədir?

Konkret bir layihənin hazırlanması və sonra uğurla həyata keçirilməsi üçün yaxşı ileyən bir komanda olmalıdır. Belə bir komanda layihənin həyata keçirilmə müddəti üçün yaradılır və ona layihənin meneceri rəhbərlik edir. Layihə komandasının tərkibi, vəzifələri, hər bir üzvünün funksiyaları layihələnin miqyasından, mürəkkəbliyindən və digər xüsusiyyətlərindən asılı olur.

Layihə komandasının missiyası - layihənin məqsədinə nail olana qədər onu idarə etməkdir. Komandada bu və digər şəxslərin iştirakı əvvəlcədən, hələ layihə həyata keçirilməyə başlamazdan öncə planlaşdırılır, amma real işə komanda layihənin icrası müddətində başlayır. Komandanın formalaşdırılması, bir qayda olaraq, 5 mərhələdən ibarətdir:

1. Formalaşdırma;

2. Formalaşdırılmış komanda üzvlərin tədricən layihə üzrə birgə işləməyə başlaması;
3. Stabil fəaliyyət;
4. Yenidən qurulma/dəyişikliklər (adətən bu layihənin bitməsinə yaxın mərhələdə, yeni məsələlərin meydana çıxması, vəzifələrin dəyişdirilməsi ilə əlaqədar olur);
5. Layihənin bitməsi səbəbindən komandanın dağılması.

Əlbəttə ki, bu layihə komandasının tamamilə formal olaraq toplanmış bir qrup şəxslərin tək bir orqanizm kimi işləyən, yaradıcı bir kollektivə çevrilmə prosesinin nümünəvi bir təkamül sxemidir. Lakin çox şey düzgün kadr seçimindən, layihəyə menecerlərinin rəhbərlik etmək qabiliyyətindən, o cümlədən kollektivdə yaranan münaqişələrin effektiv idarə etmək bacarıqlarından asılı olur. Layihə rəhbərinin əsas vəzifəsi layihə komandasının işinin effektivliyini təmin etməkdir (əslində bu istənilən təşkilatın rəhbərinin əsas vəzifələrindən biridir). Komanda işinin uğurlu olmasının əsas şərtləri - layihə komandasının üzvləri arasında fəaliyyətlərin, vəzifələrin düzgün bölüşdürülməsi, fəaliyyət istiqamətləri haqqında məlumatlandırılması, işlərin ümumi idarə edilməsi, koordinasiya və nəzarət, komandanın normal fəaliyyəti üçün şəraitin yaradılmasıdır. Layihə rəhbəri qarşılıqlı güvən inkişaf etdirməklə komandanın birləşməsini təşviq edə bilər. Bunun üçün o, çalışmalıdır ki, komandanın hər bir üzvü yeni ideyalara açıq olsun, başqalarının çatışmazlığına qarşı dözümlü olsun, insanı deyil, onun fikirini tənqid edə bilsin, qrupun digər üzvlərinə köməklik etsin, başqaları ilə məsləhətləşsin, işi sona çatdırsın.

Effektiv layihə komandası yaratmaq üçün layiqli liderliyi təmin etmək, komandanı stimullaşdırmaq, əsas qərarların qəbul edilməsinə komanda üzvlərini cəlb etmək, komandanın adekat təşviqi sistemini yaratmaq, münaqişələrin düzgün tənzimlənməsini təmin etmək, savadlı təşkilati siyasət, münbit psixoloji iqlim, səmərəli ünsiyyət və s. təşkil etmək tələb olunur.

Sən kimsən – ilham verici yoxsa təndiqçi?

Yaxşı bir komandada hər bir üzv özünün komandaya nə verdiyini və komandadan nə aldığını hiss edir. Bu da hər bir şəxsin komandada optimal yer tutması ilə bağlıdır. Tutduğu yerdə öz funksiyalarını yerinə yetirərkən, o, öz bacarıqları və istəkləri arasında bir balans hiss edir.

Araşdırmalar göstərir ki, bir qrupda ən effektiv komanda işini təşkil etmək üçün 9 (10) rol olmalıdır. Bu o demək deyil ki, bu rolları məhz 9 nəfər oynamalıdır – bəzi komanda üzvləri bir yox, müəyyən funksiyaları birləşdirərək iki və daha çox rol oynaya bilər. Bu rollar aşağıdakılardır:

1. **"İşçi arı"** - bu intizamlı və çox etibarlı bir insandır. Onun daxili nəzarət hissi güclü olduğuna görə öz öhdəliklərinə vicdanla yanaşır, həmkarlarına qarşı dözümlü, praktik və inamlıdır, konservativdir və qarşıdurmalara qarşı daxilən tolerantdır. O, komanda üçün çalışır və şəxsi məqsədlərini diqqət mərkəzinə qoymur. "iş - mənəvi borcdur" prinsipinə əsasən hərəkət edir. Məhz onlar qəbul olunmuş qərarları və komanda işinin strategiyasını konkret vəzifələrə çevirir, yəni məqsədləri sıralayır və onlara nail olmağın məntiqini qurur.

Amma effektiv komanda işinin təşkili prinsipləri belədir ki, tamamilə "işçi arılardan" ibarət qruplar (hətta onların intellekt səviyyəsi çox yüksək olduğu halda belə) orta nəticədən yuxarı nəticə əldə edə bilmirlər, çünki onların dəyərli ideyaları və çevikliyi yoxdur - dəyişikliklərə ehtiyac olduqda onlar çıxış yolu tapmaqda çətinlik çəkirlər.

2. **"Rəhbər"** - emosional baxımdan sabit, sakit və etibarlı bir insandır. "Rəhbər" təşkilatın qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün komandanın səylərini inteqrasiya və koordinasiya edən, strateji inkişafını təşkil edən bir şəxsdir. Komandanın hər bir üzvü üçün rol tapmağı bacarır. Bütün verilən təklifləri dinləməyi, əhəmiyyətini qiymətləndirməyi bacarır və bununla da nəticədə bütün qrupda fikir formalaşır. Yaradıcı düşüncə əvəzinə güclü bir xarakter daşıyır.

"Rəhbər" nəticələrə nail olmağa güclü motivasiyaya malikdir, onun orta intellekt səviyyəsi var (İQ=116-132), çünki daha yüksək intellektə sahibi olan insanlar həddindən artıq düşünməyə üstünlük verirlər. Başqasının güclü və zəif tərəflərini yaxşı görür, dinləməyi bacarır, ünsiyyətçildir. Onun zəif cəhətləri - digər insanların təsiri altına düşməsi və ya qiymətləndirmədə qeyri-adekvat ola bilməsidir. O, özü kimi işə həvəslə yanaşmanı digərlərinə ötürə bilmir və yalnız stabil şəraitdə effektiv idarə edə bilir.

3. **"Motivator"** - bu çox enerjili, həmişə "qaçaraq" yeriyən insandır. Rəhbərliklə elə də yaxşı yola getmir. O, narahat insandır, hökmranlığa, dinamikliyə meyllidir, maneələri cəsarətlə aradan qaldırmağı bacarır. Onun üçün həyat - bir çağırışdır. Əgər rəhbər komandanın lideridirsə, "motivator" - konkret layihə üçün məsul olan hədəf liderdir. Məlumatları tez bir zamanda qavrayır, utancaq və qətiyyətsiz deyil, lakin tez məyus olur. Zəif cəhətləri - tez qıcıqlanma, səbirsizlik, narazılığa meyllilikdir.

4. **"İdeyalar generatoru"** - **z**əngin təsəvvürü olan, kompleks problemləri həll edə bilən yaradıcı bir insandır. Onu məsələnin ayrı-ayrı detalları yox, təfərrüatı maraqlandırır. O, yeni layihələrin inkişafını təşviq edir, lakin bu layihələrin həyata keçirilməsi yollarını başqalarına həvalə edir. Belə insanlar başqasına etibar edirlər və cəmiyyətin hücumlarından qorunmaqda acizdilər. Onlar "ağılsız" səhvlər edə bilərlər, çünki enerjilərini yaradıcılığa, ideyalara sərf edirlər, lakin bu zaman qrupun ehtiyaclarını nəzərə almırlar və ya komandanın məqsədlərinə nail olmağa kömək etmirlər. Onun rəhbərliyin dəstəyinə ehtiyacı var. "İdeyalar generatoru" tənqid edildikdə tamamilə əməkdaşlıqdan imtina edə bilər. Elə effektiv əməkdaşlığın təşkilinə əhəmiyyət verməməsi onun mənfi cəhəti hesab olunur.

5. **"Təchizatçı"** - bu resursların tədqiqatçısı, həvəslə dolu insandır. O, ünsiyyətcildir, yaxşı əlaqələr qurur. O, digər insanlardan öz maraqları üçün istifadə edir, söhbəti ustalıqla özünə sərf edən isitiqamətə yönəldir. Qrup üçün zəruri olan məlumatları, ideyaları, materialları gətirir.

Onun mənfi cəhəti - tək çalışması effektsiz olur, həmişə ətrafdakılarının rəğbətinə ehtiyac duyur. Vaxtını məqsədə aidiyyatı olmayan işlərə sərf edə bilər. O, monoton və eynilik olan situasiyalarda işləməyə qadir deyil. Buna görə də tez-tez "iş arıları" ilə mübahisə edir. Komanda işlərini durğunluqdan qoruyur və qrupa reallıq hissi gətirir.

6. **"Tənqidçi"** - baş verənləri izləyən və təhlil edən insandır. Onun üçün əməyin düzgün təşkili, vəzifə insanlardan daha vacibdir. O, çox düşüncəli və ağıllıdır, vəziyyəti yaxşı proqnozlaşdırır. İnsanlar onun tənqidlərindən incimir, çünki tənqid "şəxsi bir şey yoxdur" prinsipi əsasında qurulur. O, strateji düşüncəyə malikdir, bütün mümkün variantları nəzərdən keçirir və düzgün nəticələr çıxarır. Onun əsas funksiyası - ideyaları qiymətləndirməkdir. O, öz mövqeyini əsaslandırmağı bacarır və istənilən layihənin güclü və zəif tərəflərini görür.

7. **"Analitik"**- bütün amilləri nəzərə alır və komandanı düzgün qərar qəbul etməyə yönəldir. Onun mənfi cəhətləri - insanlara az diqqət yetirməsi və motivasiya etməyə qadir olmaması, mehribanlıq və səmimiyyət göstərməməsidir. Xırda detallara həddindən artıq diqqət yetirdiyinə görə strateji məqsədini itirə bilər. "Analitiklər" özlərini parlaq nümayiş etdirmirlər, buna görə onları bir yerə toplamağa dəyməz. Onlar ən yaxşı "rəhbər" ilə, "motivator"la və "ideya generatoru" ilə qarşılıqlı fəaliyyət göstərirlər, buna görə də onların işini bu istiqamətdə qurmaq lazımdır.

8. **"Ruhlandırıcı"**- bu insan komandanın sevimlisi, əsl "komanda adamıdır". Sakit, canyandıran, diplomatik, başqasını dinləməyi bacaran. Gərginliklərin, münaqişələrin qarşısını alır, situasiyanı nizama salır, sakitləşdirir - ümumiyyətlə komandada yaxşı mənəvi mühit yaradır. O, münaqişə tərəflərinə xətrinə dəymədən təsir göstərə bilir, mübahisəli tərəflər üçün ortaq təməl tapır, böhran hallarda komandaya əlavə güc verməyi bacarır.

Bütün komanda üzvləri üçün onunla işləmək çox rahatdır, çünki "ruhlandırıcılar" özləri hər hansı bir problemi iş prosesində mümkün olan bir hal kimi qəbul edirlər. Zəif cəhətləri kimi "ruhlandırıcılar"ın qətiyyətsizliyini, hərəkətə keçməkdə cəsarətsizliyini və digər insanların təsiri altına tez düşməsini qeyd etmək olar. Onlar üçün ən vacibli olan - komandadır. Onlar idarə edə bilmirlər və "motivatorla" yaxşı işləyirlər.

9. **"Nəzarətçi"** – bu layihələrin "bitiricisi"dir. O, mütəşəkkil, vicdanlı, intizamlıdır, nəticələrə görə narahat olan insandır. İstənilən bir işi tamamlamağı bacarır. "Nəzarətçi" uzun müddət gərgin iş rejimində effektiv çalışmağı bacarır.

Onun fəaliyyəti mükəmməllik ilə (perfeksionizm) müşayiət olunduqda - tamamlama uzun müddət gecikdirilə bilər. "Nəzarətçi" başqalarına qarşı seçici ola bilər. "Təchizatçılar", "İdeya generatorları" və "Motivatorlar" ilə yaxşı işləyirlər – onlar ideyalar təklif edirlər və "nəzarətçilər" isə bu ideyaları həyata keçirirlər. "İşçi arıları" nəzarətçilərə hörmət bəsləyirlər. Ən pis "analitiklər" ilə əlaqədə işləyirlər.

10. **"Mütəxəssis"** - qrupun nadir bilik və bacarıqları olan üzvüdür. Hər hansı dar bir sahədə peşəkar ekspertdir. Komandaya xüsusi məsələlərin həlli üçün çox lazımlıdır. Başqa işçilər tərəfindən tənqidi şəkildə qəbul edilir və "çürükçü" sayılır. "Mütəxəssisin" işinin təşkili onunla xarakterizə olunur ki, bu insan əsas məqsədin zərərinə olaraq kiçik detallarla məşğul olur.

Amma bu o demək deyil ki, komandada mütləq yuxarıda göstərilən **9** (rol) tipin hamısına aid insanlar təmsil olunmalıdır. Lakin həll olunmalı problemin xarakterindən

asılı olaraq, rəqabətdən uzaqlaşmaq və məqsədlərə minimal xərclərlə nail olmaq üçün müəyyən rolların toplanması vacibdir.

. Komandanı effektiv işləməyə necə məcbur etmək olar

Təklikdə fəaliyyətdə yüksək effektivliyə nail olmaq çətindir. Amma tabeçiliyinizdə böyük bir komanda varsa və onun işinin effektiv təşkili sizdən asılıdırsa nə etmək lazımdır? Komandanın fəaliyyətinin səmərəliliyini azaldan bir sıra səhvləri qeyd etmək olar:

- **İdarəedənin, komandanın və həll edilən tapşırıq növünün arasındakı uyğunsuzluq;**
- **Komandaya üzvlərin düzgün seçilməməsi;**
- **Sosial-psixoloji mühitin qənaətbəxş olmaması;**
- **Aydın bir məqsədin və ya ona nail olmaq üçün meyarların olmaması;**
- **Komanda işinin məhsuldarlığının aşağı olması.**

Bu səhvlər ən çox rast gəlinənlərdir, lakin bunlardan qaçmaq mümkündür. Hər bir insanın işinin motivasiyası üç komponentdən ibarətdir: ödəniş, maraq və sosial əhəmiyyət.

Bunlardan ilk iki komponent (ödəniş və maraq) həmişə yadda olsa da, sonuncu (sosial əhəmiyyət) tez-tez unudulur. Amma bu düzgün deyil - komanda üzvləri təşkilata əhəmiyyətli faydalar gətirəcək mühüm bir layihə həyata keçirdiklərindən əmin olmalıdırlar. Bu, dəfələrlə rəhbərlik tərəfindən komanda görüşlərində müzakirə edilməli və vurğulanmalıdır.

Bir daha qeyd etmək lazımdır ki, istənilən bir komandanın təməlini insanlar təşkil edir. Bir tərəfdən, məqsədlərə nail olmaq üçün onların lazım olan bir çox əlavə məlumatı və bacarıqları olmalıdır. Digər tərəfdən, onlar daim öyrənməyə hazır olmalıdırlar, çünki komanda işi özü bir maariflənmə prosesidir və bu proses zamanı işçinin peşəkarlığı artır.

İşçilər arasında komandanın lideri xüsusi rol oynayır. Yetkin bir lider idarə, planlaşdırma və nəzarət işindən əlavə, kollektivin birgə fəaliyyətini təşkil etməli və motivasiya etməlidir, həmçinin kollektivdə özünüidarəetməni də inkişaf etdirməlidir. İnsan amilinin xüsusiyyətlərini nəzərə alsaq, digər vəzifələri yerinə yetirməkdən bu daha çətindir: cihaz nəyə proqramlaşdırılıbsa o tərzdə də işləyir, amma insan həmişə fərqli olur.

Lider seçimində ən mühüm meyar – onun komanda işinin təşkili barədə aydın təsəvvürünün olmasıdır. Bundan əlavə, lider başqaları ilə əməkdaşlıqda komandanı təmsil edir və xarici maneələri aradan qaldırır.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, komandanın formalaşmasının ilkin mərhələləri komanda daxilində münaqişələrin olması ilə fərqlənir. Rəhbərlik bunu nəzərə almalıdır və belə bir böhran dövründə komandaya sadiq olmalıdır. Konfliktlərin sayını treninqlər, beyin həmləsi və maraqlı layihələr üzərində birgə işləmək vasitəsilə azaltmaq olar.

Bundan əlavə, konfliktlərin sayını azaltmaq üçün komandanın iş qaydalarını və prinsiplərini müəyyənləşdirmək vacibdir. Və bu qaydalar komanda tərəfindən hazırlanmalı və qəbul edilməlidir. Bu qaydaların pozulması kimliyindən asılı olmadan, fərq qoymadan mütləq şəkildə cəzalandırılmalıdır.

Bir qayda olaraq, kollektiv ilk dəfə özünü işdə ilk uğur qazanandan sonra komanda kimi hiss edir. Bu səbəbdən komanda üçün ən optimal hədəf çətin, lakin nisbətən qısa müddət ərzində əldə edilə bilən hədər olur. Bu komanda ruhunu əhəmiyyətli dərəcədə artıracaq.

Bəzən elə olur ki, layihə üzərində gərgin işləməyə başı qarışan komanda reallıqla əlaqəsini itirir və bu onun fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə bilər. Bunun baş verməməsi üçün rəhbər xaricdən komandaya və komandadan xaricə məlumat axınını təşkil etməlidir. Bu, komanda üzvlərinə tonusda qalmağa kömək edəcəkdir.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, komanda işində qrupun qarşılıqlı əlaqəsinin təşkili xüsusi rol oynayır. Komanda üzvlərinə bir-birləri ilə intensiv ünsiyyət qurmaq üçün vaxt və yer tələb olunur. Ayrıca, işdən sonrakı vaxtlarda görüşlər də faydalı olur, xüsusilə böhran vəziyyətində. Beləliklə, effektiv komanda işini qurmaq üçün komandanın rəhbərinin seçilməsi kriterilərinin müəyyənləşdirilməsi, yüksək keyfiyyətli komandanın formalaşdırılma prinsiplərinin bilməsi, kollektivin inkişaf mərhələlərinin və komanda işində məhdudiyyətlərin anlaması tələb olunur.

Bütün incəlikləri nəzərə almaq çox vaxt mümkün olmur. İstənilən bir komanda işində zəifliklər olur və yalnız uğurlu komandada bu zəifliklər komandanın güclü tərəfləri ilə əvəzlənir. Hər halda, komandada işləmək – bir riskdir.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)

Mühazirə 6

Sosial İşdə Layihələrin İdarəedilməsi

PLAN
Layihə anlayışı.
Layihəni xarakterizə edən xüsusiyyətlər.
Layihədə sponsor anlayışı.
Layihə meneceri.
Layihənin planlaşdırılmasında GZİT (SWOT) təhlilinin aparılması.

Layihə – müəyyən vaxt ərzində, tələb olunan büdcə daxilində gözlənilən nəticəyə çatmaq üçün həyata keçirilən işlərdir. Layihənin gündəlik işlərdən fərqi onun konkret müddətlə bağlı olmasıdır. Layihənin həyata keçirilməsi üçün maliyyə resurslarından (büdcə) başqa, digər resurslar da müəyyən edilir. Bunlara insan resursları, fiziki və informasiya rersursları aiddir. Layihəni xarakterizə edən əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

– konkret müddət (başlanğıc və son)
– planın mövcudluğu
– ayrıca, layihəyə xas resurslar
– komanda işi
– məqsədlər

Layihə – komanda işidir. Gündəlik işlərin də bəziləri bu xüsusiyyətlərə malik olur. Məsələn, istehsalçı firmada sifarişin qəbul olunmasından sifarişin təhvil verilməsinədək tələb olunan işlərə ayrıca layihə kimi baxa bilərik. Belə ki, sifarişin yerinə yetirilməsinə başlanılması layihənin başlanğıcı, sifarişin təhvil verilməsi isə layihənin sonu hesab ediləcək. Sifarişin yerinə yetirilməsinə plana iş bölgüsünü, resursların ayrılmasını, vaxtın müəyyənləşdirilməsini aid edə bilərik. Sifarişin resurslarına nəzər salsaq görərik ki hər növ resurslardan istifadə olunur – insan resursları (sifarişi qəbul edən menecer, fəhlələr, sürücü və s.), fiziki resurslar (maşın və avadanlıqlar, materiallar, kompüterlər və s.), informasiya resursları (plan, çertyojlar və s.), maliyyə resursları (sifarişin büdcəsi). Gündəlik işlərin bəzilərinə layihə kimi yanaşmaqda məqsəd layihə menecmentinin alətlərindən (dəqiq iş

bölgüsü, sistemli nəzarət və s.) istifadə etməklə daha effektiv nəticəyə nail olmaq mümkündür. Layihənin həyata keçirilməsində müxtəlif kateqoriyalı insanlar iştirak edir. İnsanları layihədəki roluna görə aşağıdakı kimi ayıra bilərik:

Sponsor – layihənin əsas təminatçısı (maliyyə, digər).

Layihə meneceri – layihənin məqsədlərinə nail olmağa cavabdeh əsas şəxs.

Bu məqsədlə layihənin bütün resursları layihə menecerinin sərəncamında olur.

Əsas komanda üzvü – əsas komanda üzvü layihə menecerinin rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərir, layihənin əsas icraçısı hesab olunur.

3 Komanda üzvü – layihə çərçivəsində müəyyən tapşırıqları, işləri həyata keçirirlər.

Qeyd edək ki, layihənin nəticəsi və ya məhsulu müştəriləri qane etməzsə, həmin layihə uğurlu sayıla bilməz. Təchizatçı – layihəni lazım olan materiallarla, məhsul və xidmətlərlə təmin edir. Steykholder – layihədə marağı olan digər şəxslərdir. Buraya kredit təşkilatları, dövlət institutları, səhmdarlar və s. aid ola bilər. Layihə planında bütün insan resurslarının rollarını, iş bölgüsünü, hesabatlılığı aydın şəkildə göstərmək lazımdır. Əgər hesabatlılıq sistemi düzgün qurulmazsa, layihənin işinə nəzarət çətinləşir. Bundan başqa, layihə komanda işi olduğundan, bütün komanda üzvlərinin layihənin məqsədlərini bilməsinə, hamının həmin məqsədlərə doğru irəliləməsinə əmin olmaq lazımdır. Layihənin əsas mənfi cəhətlərindən biri onun maliyyələşmə mənbəyinin məhdud olmasıdır. Vəsaitin qənaətlə istifadə olunmaması həmin layihənin uğursuzluğu ilə nəticələnə bilər. Ona görə də layihənin idarə olunması proaktiv yanaşma tələb edir. Yəni, qərarvermədən öncə bütün alternativlər nəzərdən keçirilməli, qiymətləndirilməlidir. Başqa sözlə, səhvin düzəldilməsi şansı və imkanı çox azdır.

Layihə 5 əsas mərhələdən ibarətdir:

1) Təşəbbüs
2) Planlaşdırma
3) İcra
4) Monitorinq
5) Bağlanış

Layihənin həyata keçirilməsinə qərar verildikdən (təşəbbüs mərhələsi) sonra planlaşdırma prosesində layihənin məqsədləri, resursları, vasitələr, iş qrafiki, iş bölgüsü, səlahiyyətlər, hesabatlılıq sistemi və s. müəyyən edilir. Bundan başqa layihənin vizyonu və (və ya) missiyası müəyyənləşdirilir. Məqsədlər qoyularkən onların aydın, spesifik, real olmasına diqqət yetirilməlidir. Məqsədlər qısa, orta və uzunmüddətli olmaqla planlaşmanın əsasını təşkil edir. Məqsədlər ambisiyalı olmaqla yanaşı, həm də real olmalıdır. Qısa və ortamüddətli məqsədlərə çatmaq üçün konkret hədəflər və müddət müəyyən edilir. Planlaşdırmada alternativ planların ssenarilərin hazırlanması çox faydalıdır. Layihənin planlaşdırılmasında

bütün maraqlı tərəflərin təsiri və marağı nəzərə alınmalıdır. Bu məqsədlə ilk öncə GZİT (SWOT) təhlilinin aparılması faydalıdır. GZİT təhlili vasitəsilə layihə mühiti qiymətləndirilir.
Burada:

G – güclü cəhətlər
Z – zəif cəhətlər
İ – imkanlar
T – təhlükələr

GZİT təhlili həm layihənin daxili mühitini (G və Z), həm də xarici mühitini (İ, T) araşdırmağa imkan verir. Layihənin güclü cəhətlərindən maksimum səmərəli istifadə etməklə imkanlardan yararlanmalı, eyni zamanda potensial təhlükələr nəzərə alınmalıdır.

Layihənin uğurunun əsas hərəkətverici qüvvəsi komanda işinin, liderliyin düzgün qurulması, komandada motivasiyasının necə həyata keçirilməsindən asılıdır. Lider yeganə aləti olan ünsiyyətdən səmərəli istifadə etməklə, motivasiyaya nail ola bilər. Layihənin icrası zamanı layihə menecerinin lider kimi əsas missiyası motivasiya olduğu halda, menecer kimi əsas işi nəzarət olacaqdır. Nəzarət həm resursların istifadəsini (səmərəlilik), həm də məqsədlərə nə dərəcədə nail olmağı (effektivlik) nəzərdə tutur. Nəzarətin əsasını düzgün, vaxtlı hesabatlılıq təşkil edir.

Layihələrin idarə edilməsinin məqsədi. Layihələrə bəzən ―şirkət içində şirkət‖ və ya ―biznes içində biznes‖ deyirlər. Çünki layihələrdə də şirkətlərdə olan bir çox funksiyalar, quruluşlar olur. Məsələn, layihədə də şirkətdə olduğu kimi, missiya, məqsədlər, resurslar, menecment, hesabatlıq və s. olur. Bu səbəbdən müxtəlif layihələrdə təmsil olunarkən işçilər ümumi biznes bacarıqlarını artıra bilirlər. Bunlara aşağıdakı bilik və bacarıqlar aiddir: – Layihələrə yanaşma – Hədəflərin müəyyənləşdirilməsi – Resursların əldə olunması – Resursların effektiv və səmərəli istifadəsi – Kommunikasiya (ünsiyyət) bilikləri – Danışıqlar aparmaq – Performansın ölçülməsi – Çatışmazlıqların aşkarlanması və s. Layihənin planı hazırlanarkən mövcud və tələb olunan bütün resurslar nəzərə alınmalıdır. Bu zaman mümkün qədər realist olmalı, bütün potensial risklər nəzərə alınmalıdır. Bəzi menecerlərə ―optimizm qərəzi‖ realist planlaşdırmaya mane olur. Eyni zamanda, layihədə hər bir xərc iqtisadi əsaslandırılmalıdır. Bunu düzgün xərcgəlir analizi vasitəsilə etmək mümkündür. 6 Layihə o zaman məqbul hesab edilir ki, həm layihənin məqsədlərinə nail olunsun, həm də layihədən gözlənilən ümumi fayda (iqtisadi, sosial və s.) layihəyə çəkilən xərcdən artıq olsun. Konkret biznes layihəsindən danışırıqsa, burada ümumi gəlirlər xərclərdən artıq olmalıdır. Biznes layihələrinin qiymətləndirilməsi üçün bir çox modellər mövcuddur. Bunlardan ən çox istifadə olunanları XCD (xalis cari dəyər) və DRN (daxili rentabellik norması) modelləridir.

Layihə ilk addımdan başlayaraq son nöqtəsinə qədər müxtəlif mərhələlərdən keçir və onun yekun vəziyyəti layihənin nə dərəcədə tamamlanmasını müəyyənləşdirir. Layihədə baş verən dəyişikliklər özünü fiziki sistemlər, təşkilati və informasiya sistemləri və ya biliklər bazası sistemləri kimi təbii və ya süni şəkildə göstərə bilər. Məsələn, sistemin yeni vəziyyəti (yəni təşkilatda yeni istiqamətlər) funksional tələblərə cavab verməlidir. Bu tələblər məqsədin

müəyyənləşdirilməsindən əvvəl təhlil edilməli və qərar qəbul edilməlidir Bununla əlaqədar olaraq aşağıdakı işlər yerinə yetirilməlidir :

♣ cari vəziyyətin qeydə alınması və təhlili; yeni mütəlif qərarların hazırlanması (alternativ qərarlar, yeni texnologiyalar);

♣ cari vəziyyətin dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq iş planının müəyyənləşdirilməsi Sistemin yeni vəziyyətinin funksiyalarını müəyyənləşdirmək və dəyişikliklər prosesi layihənin məzmun və mahiyyətinin yenidən qurulmasına gətirib çıxara bilər.

- Yeni təşkilati qərarlar və funksiyalar təşkilati layihələrin sənədlərinin müəyyənləşdirilməsində öz əksini tapır.
- Yeni və ya dəyişdirilmiş konstruksiyalar və onların funksiyaları tikinti layihələrinin çertyojlarında, sxemlərində və sənədlərində öz əksini tapır.
- Yeni və ya dəyişdirilmiş məhsul (xidmət) və onların funksiyaları məhsul hazırlayan layihələrdə öz əksini tapır.

Yeni sistemlərin layihələndirilməsi və realizasiyası müəyyənləşdirilir və strukturlaşdırılır. Layihənin məzmunu və onun mahiyyəti konfiqurasiya və dəyişikliklərin idarə edilməsi üçün əsasdır.

Layihənin idarə edilməsi prosesində işlərin yerinə yetirilməsi məqsədilə onun məzmununun kifayət qədər dərindən açıqlanmasıson dərəcə zəruridir. Layihənin idarə edilməsi prosesində əlavə sənədlərdən istifadə edərək layihənin sənədlərini dəqiqləşdirmək mümkün olmadıqda, layihə sərhəddən çıxmağa və geri qayıtmağa səy göstərə bilər.

Müddətin planlaşdırılması Layihədə əsas tarixləri nəzarətdə saxlamaq və məqsədlərə çatmaq üçün müəyyən proqramlar yerinə yetirilir. Bu proqramlar adətən təqvim planlaşdırması əsasında həyata keçirilir.

Təqvim planlaşdırması – proqramların yerinə yetirilməsi və işlərin ardıcıllığı üçün ən müvafiq üsulların seçilməsi və təyin edilməsi deməkdir. Təqvim planlaşdırılmasına mərhələlərin eyniləşdirilməsi və müəyyənləşdirilməsi, layihənin yerinə yetirilmə tarixləri, ehtiyatlara olan tələbatlar, işlər ardıcıllığı və daxili əlaqələr, vaxt məhdudiyyətləri, xarici və daxili məhdudiyyətlər kimi parametlər daxildir. Layihələrin idarə edilməsində Qantın fikirləri və xətti qrafiklər, böhran yol metodları, prioritetlər, ehtiyatların planlaşdırılması, layihənin vəziyyətinə nəzarətin müəyyənləşdirilməsi kimi təqvim planlaşdırması vasitələri və üsullarından istifadə olunur. Planlaşdırmanın əsas vəzifələri aşağıdakılardır :

♣ iş paketinin təfərrüatı;

♣ prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi;

♣ layihə üzrə işlər cədvəlinin qurulması;

♣ müddətlərin müəyyənləşdirilməsi;

♣ layihə işləri üçün təqvim tarixlərinin qeydə alınması;

♣ iş cədvəlinin optimallaşdırılması və razılaşdırılması;

♣ xərclənən vəsaitlər, materialların və avadanlıqların təchizatı, ehtiyatların istifadə edilməsi üzrə məlumatlar əsasında layihə qrafikinin yeniləşdirilməsi.

Ehtiyatların planlaşdırılması Ehtiyatlar dedikdə, layihəni yerinə yetirmək üçün tələb olunan işçi qüvvə, avadanlıqlar, materiallar və vasitələr nəzərdə tutulur. Ehtiyatların

planlaşdırılmasına bütün mövcud və alınması nəzərdə tutulan ehtiyatlar daxil olmaqla təqvim planının optimallaşdırılması və tələb olunan ehtiyatların müəyyənləşdirilməsi mərhələləri daxildir. Layihənin bir hissəsinin, yaxud onun bütövlükdə icrası ilə əlaqədar olan ehtiyatlatların miqdarını müəyyənləşdirmək üçün bir neçə qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilir :

♣ analitik qiymətləndirmə (yəni funksional – dəyər təhlili, ehtiyatlar üzrə tələbatın müqayisəsi);
♣ ekspert yoxlamaları (təklikdə və ya qrup şəklində);
♣ xərclərin hesablanması (bu, daha çox sənaye layihələrinə aiddir).

Qiymətləndirmə, adətən tələb olunan ehtiyatların və onların növlərinin müəyyənləşdirilməsindən başlayır. Bu məlumatlardan istifadə edərək layihə büdcəsi və pul axını hesablanır, bu zaman ehtiyatların mənimsənilməsi cədvəli və ehtiyatların real dəyəri də nəzərə alınır. Ehtiyatların qiymətləndirilməsi zəruri şərtlərdən biridir. Ehtiyatların istənilən vaxt olması, təyinatı (xüsusi işlərin yerinə yetirilməsində tələb olunur) və ümumi vəziyyəti (onların qıtlığı) haqqında məlumatlara malik olmaq zəruridir. Təqvim planlaşdırılması zamanı bütün ehtiyatlar konkret işlərlə bağlanır və layihənin davam etmə müddətini məhdudlaşdırır. İşlərin icra müddətini və tələb olunan ehtiyatları müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif prioritetləri əsasında ehtiyatların mənimsənilməsi planlı şəkildə həyata keçirilməlidir. Bu halda vaxt ehtiyatları, layihənin müddəti, hər hansı bir səhv və ya layihənin böhran vəziyyətində baş verən münaqişə nəticəsində yol verilən itkilər minimuma endirilir. Layihənin dəyərinin və maliyələşdirilməsinin planlaşdırılması. Layihənin dəyərinin planlaşdırılması və idarə edilməsi layihənin yerinə yetirilməsi zamanı gözlənilən əlavə xərclərin qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Eyni zamanda bu proses pul məsrəflərinin və onlaraolan tələbatın razılaşdırılmış şəkildə planlaşdırılması, habelə ən müxtəlif və nəzərdə tutulmayan xərclərin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsilə bağlıdır. İlkin şərt kimi tələb olunur ki, layihənin yerinə yetirilməsində əldə olunan nəticələr yoxlanılsın və hesablansın. Bunun üçün layihənin icrası ilə bağlı əsas şərtləri və iş şəraiti haqqında məlumatları bilmək zəruridir.

Dəyərin planlaşdırılması və xərclərin idarə edilməsi üzrə əsas vəzifələr:

- ❖ layihə işlərinin strukturu üzrə xərclərin təhlili və qiymətləndirilməsi (WBS);
- ❖ heyət, avadanlıq və təchizat işləri üzrə xərclərin paylaşdırılması;
- ❖ layihə elementlərinin dəyərinin hesablanması;
- ❖ dəyərin idarə edilməsi məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- ❖ xərclərin və yol verilən əlavə xərclərin qiymətləndirilməsi (mühasibat uçotu);
- ❖ xərclərin və planlaşdırılmış maliyyə vəsaitinin razılaşdırılması;
- ❖ kənara çıxma hallarının və onların səbəblərinin təhlili;
- ❖ bütün dəyişikliklərin təhlili;
- ❖ bütün xərclərin hesabatı və onların layihə hesabından ödənilməsi;
- ❖ avans ödənişləri nəzərə alınmaqla qalıq dəyərinin və ümumi dəyərin proqnozlaşdırılması;
- ❖ layihə dəyərinin idarə edilməsi vasitələrinin işlənməsi və tətbiqi.

Layihə dəyərinin planlaşdırılması vasitələri dedikdə işin həcm cədvəli və ya hesabların siyahısı nəzərdə tutulur. Layihənin maliyyələşdirilməsi layihə vəsaitlərinin hərəkət qrafikində əks etdirilir. Bu qrafik vəsaitlərin sərf edilməsinin səmərəli və qənaətcil sxemi əsasında xərclərin kateqoriyaları üzrə qurulur. Layihənin maliyyələşdirilməsinin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- bağlanmış layihə müqavilələrinin maliyyələşdirilməsinin təhlili;
- layihə büdcəsinin WBS strukturlarının elementləri üzrə yerləşdirilməsi;
- layihə üzrə pul dövriyyəsinin müəyyənləşdirilməsi; - ödənişə icazə verilməsi;
- büdcənin təsdiqi və idarə edilməsi; - nəzərdə tutulmayan xərclərin ödənilməsi;
- layihənin həyat dövrünü nəzərə alaraq büdcə dəyişikliklərin aparılması;
- layihənin maliyyələşdirilməsi.

Iqtisadi risklər idarə olunaraq qiymətləndirilməklə yanaşı, həm də qiymətləndirilərək idarə olunmaq xassəsini özündə birləşdirir. Belə ki, risklərin hesablanması, proqnozlaş- dırılması, habelə iş adamlarının problemli investisiya qoyuluşu təhlükəsindən qorunması risklərin idarə edilməsi və düzgün qiymətləndirilməsindən daha çox asılıdır. Çünki bütün təsərrü- fat fəaliyyətinin nəticələri qəbul olunan qərarların icra edilməsi səviyyəsindən asılı olur. Şübhəsiz ki, investor bu və ya digər niyyətlərini həyata keçirərkən əvvəlcə mövcud qanunların müddəalarının müzakirə obyekti olması haqqında düşünür. Bu da risklərin təhlükəsizliyinin saxlanılmasının ilkin və əsas şərtlərindən biridir. Daha sonra müəyyən olunmayan, qabaqcadan görünməyən amillər toplusunun öyrənilməsi lazım gəlir. Həmin göstəricilər də qəbul olunan qərarların icrası prosesində onun üzləşə biləcəyi riskləri ehtiva edir. Təsərrüfatçılıq qərarının təsir dairəsi, əsasən istehsal prosesinin əhatəsində özünü göstərir. Ola bilər ki, bu əhatədə ciddi risklərdən söhbət getməsin. Lakin təsərrüfatçılığın geniş təkrar istehsal, investisiya qoyuluşu, beynəlxalq təcrübə mübadiləsi kimi amilləri risklərin ciddi əməl olunması və dəqiq qiymətləndirilməsi zərurətini ortaya qoyur. Bu da daha səmə- rəli fəaliyyət üçün seçim imkanlarının mövcudluğu şəraitində mümkün olur. Beləliklə, iqtisadiyyatın inkişafı real alternativlərin sayının çoxalmasına, qərarın qəbul edilməsində müstəqilliyin artmasına gətirib çıxarır ki, bu da risklərin uçotunun dəqiqləşdirilməsi zərurətini yaradır. Həmin vəzifələr müvafiq təhlillərin aparılması qaydasında həyata keçirilir. Bu kimi təhlillər aşağıdakı şəkildə əks olunan ardıcıllıqlarla həyata keçirilir. Risklərin müəyyən edilməsi təcrübəsində əsasən iki metoddan daha geniş istifadə olunur. Bunlardan biri risklərin kəmiyyətcə, ikincisi isə keyfiyyətcə qiymətləndirilməsi metodlarıdır. Ilk növbədə, risklərin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi metodları üzərində dayanmaq daha məqsədəuyğun olardı. Konkret risk növünə təsir göstərən xarici və daxili amillərin müəyyən edilməsi Müəyyən olunan amillərin təhlili Konkret risk növünün maliyyə baxımından qiymətləndirilməsi Maliyyə vəziyyətinin müəyyən edilməsi (layihənin likvidliyi) Maliyyə vəsaiti qoyuluşunun iqtisadi məqsədəuyğunluğunun (faydalılığının) müəyyən edilməsi Sərfəli risk səviyyəsinin müəyyən edilməsi Seçilmiş risk səviyyəsi üzrə müxtəlif əməliyyatların təhlili Riskin azaldılması tədbirlərinin işlənib hazırlanması. Risklərin idarə olunmasında onların kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi əsas yer tutur. Iqtisadi risklərin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi metodlarını iki qrupa bölmək olar. Metodların birinci qrupunun əsasında bu və ya digər vəziyyəti tam və ya qismən formalaşmış prosedurların köməyi ilə ifadə etmək cəhdi dayanır. Bunlar elə prosedurlardır ki, tədqiq edilən hadisələrin inkişaf məntiqini həmin hadisələr arasındakı əlaqəni nəzərə almaq yolu ilə əks etdirir. Bu metodlardan istifadə

edilməsi öyrənilən proseslər arasında qarşılıqlı fəaliyyətin mümkün ola bilən xarakterinə dair işçi fərziyyələrin irəli sürülməsini, nəzərdən keçirilən hadisələrin inkişafını kəmiyyət baxımından əks etdirən riyazi qanunun və ya qaydalar toplusunun formalaşdırılmasını, mövcud informasiya əsasında model qurulmasını nəzərdə tutur. Bu qrupa aid metodların tətbiqi mürəkkəb hesablama aparatının mövcudluğu, hesablama və təhlilin əməktutumunun çox olması ilə səciyyələnir. Ikinci qrup metodlar isə, əsasən emprik nəticələrə əsaslanır. Bu zaman gözlənilən riski müəyyənləşdirmək üçün onun keçmiş təcrübə, hadisələr və faktlar bazasında ekstrapolyasiyasından istifadə edilir. Bu qrupa ekspert və statistika metodları daxildir. Ekspert metodları səmərəli qərarlar qəbul edilməsi məqsədilə riskin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsinə dair ekspertlərin ümumiləşdirilmiş fikrinin aşkarlanmasına və formalaşmasına yönəlmişdir. Başqa sözlə, daha çox mümkün olan yolverilən, ağır, fəlakətli itkilərin göstəriciləri (onların səviyyə- lərini və ehtimalları) müəyyənləşdirilir. Təhlilin və proqnozlaşdırmanın statistik metodlarından o hallarda istifadə edilir ki, lazımi informasiya öyrənilən hadisələrin müəyyən dövr ərzində vəziyyətinə dair konkret məmulatların işlənilməsi və təhlili əsasında əldə edilsin. Onların köməyi ilə riskin mövcudluğunu şərtləndirən ən mühüm amillərin aşkara çıxarılması məsələləri həll edilir. Bəzən riskin dərəcəsi uğursuzluq ehtimalı və bu halda baş verə biləcək əlverişsiz nəticələr dərəcəsinin nisbəti vasitəsilə müəyyən edilir. Bir sıra hallarda isə risk dərəcəsi gözlənilən ziyanla onun baş verməsi ehtimalının hasili kimi müəyyənləşdirilir. Seçilən qərarın risk ölçüsü həmin qərarın vura biləcəyi ziyan və ziyanın vurulmasının aşkarlığı arasında qarşılıqlı əlaqənin müəyyənləşdiriləmsi ilə bağlı ehtimal edilir ki, ən yaxşı qərar minimum riskli qərardır. Amerika iqtisadçılarının texniki yenilikləri qiymətləndirmək üçün təklif etdikləri yanaşma risk dərəcəsinin (texniki və kommersiya uğurunun ehtimalı kimi) aydınlaşdırılması istiqamətində müəyyən maraq doğurur. Bu yanaşmanın dəyərli cəhətləri qeyri-müəyyənlik şəraitində gözlənilən nəticənin ehtmallı xarakterindən və bütün məsrəflərlə bərabər gözlənilən səmərəni nəzərə almaq niyyətindən ibarətdir. Texniki və kommersiya uğurunun ehtimalı, riskin nəzərə alınması və onun dərəcəsinin qiymətləndirilməsi yeniliyin tətbiqi nəticəsində əldə edilməsi nəzərdə tutulan məhsulun xarakterindən və digər amillərdən asılı olaraq müəyyənləşdirilir. Riskin dərəcəsini müəyyənləşdirmək və optimal qərarı seçmək üçün çox zaman «qərarlar ağacı» metodikasından istifadə edilir. Bu, qəbul edilə biləcək müxtəlif variantların qrafik şəklində qurulmasını tələb edir. Bəzən «risk» anlayışından ekstremal idarəetmə həyata keçirlərkən və bu zaman idarəetmə obyektindən daha az fərqlənən model yaradılarkən istifadə edilir. Obyektin dəqiq olmayan modelinin son məqsəd baxımından nəyə başa gələcəyini aydınlaşdırmaq üçün «öyrənmə riski» metodundan istifadə edilir.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)

- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mühazirə 7. Layihələrin idarə edilməsi prinsipləri, mərhələləri.

PLAN

Layihənin prinsipləri.

Layihənin Əsas mərhələləri.

Layihələnin idarə edilməsi dedikdə, layihənin bütün aspektlərinin planlaşdırılması, təşkili, monitorinqi və onlara nəzarət başa düşülür. Eyni zamanda müəyyən müddət, dəyər çərçivəsində və yüksək keyfiyyətlə layihənin məqsədinə nail olmaq üçün layihə iştirakçılarının əsaslandırmaları başa düşülür. Buraya idarə olunan işlər çoxluğu və layihəyə rəhbərlik edən, idarə edən və nəticələri qiymətləndirən təşkilatlar da daxildirlər. Layihənin gündəlik işlərdən fərqi onun konkret müddətlə bağlı olmasıdır. Layihənin həyata keçirilməsi üçün maliyyə resurslarından başqa digər resurslar da müəyyən edilir. Bunlara insan resursları, fiziki və informasiya resursları aiddir.Layihəni xarakterizə edən əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır :

- konkret müddət (başlanğıc və son)
- planın mövcudluğu
- ayrıca layihəyə xas resusrlar
- məqsədlər

Layihələrdə itkiləri minimuma endirən idarəetmə optimal idarəetmə sayılır. Riskin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsinin başqa metodları da vardır. Məsələn, portfel riskinin (bu risk qiymətli kağızların ayrı-ayrı növləri və ya ssudaların bütün kateqoriyası üzrə itkilər ehtimalından ibarətdir) ölçülməsi metod Risklərin qiymətləndirilməsi və idarəedilməsi larından biri «portfel» metodu («portfel» nəzəriyyəsi) ola bilər. Bu metod konkret düsturların

surətlərinin və məxrəclərinin strukturunun statik və dinamik təhlilinə əsaslanır. Investor tərəfindən verilən qərarın müxtəlif variantları üçün risk dərəcəsi müəyyənləşdirildikdən sonra bütün variantlar içərisində ən optimal olanı seçilir. Risk vəziyyətində kəmiyyət yanaşması baxımından optimal variant aşağıdakı tələblərə cavab verən variant hesab edilir. Risk vəziyyətində seçilən qərar, ilk növbədə, nəzərdə tutulan nəticənin əldə edilməsi və qarşıya qoyulmuş məqsəddən mümkün ola bilən kənarlaşma ehtmalı baxımından qiymətləndirilməlidir. Bu əməliyyat üçün statistika qərarları nəzə- riyyəsinin üsullarından istifadə edilə bilər. Seçilən qərarın nə qədər sərfəli və optimal olduğu həmin üsulların köməyi ilə müəyyənləşdirilir. Ayrıca halda müəyyən qərara aid olan risk yanlış qərar nəticəsində dəymiş ziyanla həmin qərarın həyata keçirilməsinə çəkilmiş xərclərin cəmi kimi müəyyənləşdirilə bilər. Risk dəqiq məlumatların olduğu şəraitdə edilən hərəkətlərin gözlənilən nəticəsi ilə, həmin məlumatların müəyyənləş- dirilməsi halında edilən hərəkətlərin nəticəsi arasında fərq kimi hesablanır. Ikincisi, həmin şəraitdə minimum xərclər çəkməklə lazımi nəticənin əldə olunmasını təmin edən qərar optimal olacaqdır. Diqqəti cəlb edən mühüm cəhətlərdən biri də iqtisadi risklərin keyfiyyətcə qiymətləndirilməsidir. Riskin müəyyənləşdirilməsində yalnız kəmiyyət meyarlarının əsas götürülməsi iqtisadiyyatın idarə edilməsində sırf texnokrat yanaşmaya gə- tirib çıxara bilər. Odur ki, iqtisadi riskləri yalnız kəmiyyət de- yil, həm də bir neçə aspektdən ibarət olan keyfiyyət xarakte- ristikalarının köməyi ilə qiymətləndirmək son dərəcə vacibdir. Nəzərdə tutulan müsbət nəticələr mümkün ola bilən iqtisadi, psixoloji, siyasi və başqa nəticələrlə müqayisə edilmə- lidir. Öz qərarlarının həyata keçirilməsinin nəticələrini peşəkarcasına və məsuliyyətli şəkildə qiymətləndirməyi bacaran və arzulayan rəhbərə, təəssüf ki, nadir hallarda rast gəlmək olar. Qərarı onun nəticələrini nəzərə almadan seçənlər, adətən yanlış hərəkət etmiş olurlar. Bu gün qəbul edilən qlobal qərarların da çatışmazlıqları onların nəticələrinin proqnozlaşdırılmamasından ibarətdir. Yalnız ani faydaya istiqamətlənmiş qərarlar mü- vəffəqiyyətli hesab oluna bilməz. Riskin keyfiyyətcə qiymətləndirilməsinin başqa bir aspekti mövcud alternativlərin təsərrüfat həyatı subyektlərinin maraqlarına mümkün ola bilən təsirinin aşkara çıxarılması ilə bağlıdır. Bu zaman müxtəlif maraqların tarazlaşdırılmasını, uzlaşdırılmasını təmin edən, yoxsa onlar arasında uyğunluğun pozulmasına gətirib çıxaran qəraların seçilməsindən söhbət gedə bilər. Məsələnin bu cür qoyuluşu sadəlövlük kimi qəbul edilməməlidir. Belə ki, iqtisadi həyatda istehlakçının maraqları ilə müəssisənin maraqları daim toqquşur. Istehlakçının maraqlarını qanunlar qoruyur, müəssisənin maraqlarını isə təsərrüfat rəhbəri müdafiə edir. Nə qədər ki, müəssisənin maraqları istehlakçının (cəmiyyətin) maraqlarına uyğundur, onların arasında ziddiyyət yaranmır. Ictimai həyat daimi hərəkətdə, inkişafdadır. Ona görə də, cəmiyyətin inkişafının müəyyən məqamında onun maraqları ilə qüvvədə olan qanunvericilik sistemi arasında ziddiyyətin yarana bilməsi tamamilə mümkündür. Bu problem, adətən müvafiq qanunların və hüquq normalarının dəyişdirilməsinin, dəqiqləşdirilməsinin köməyi ilə həll edilir. Bu bir həqiqətdir ki, risk təkcə istehsalçıya deyil, həm də istehlakçıya, yəni bütün cəmiyyətə fayda gətirdiyi halda məqsədəuyğundur. Qeyd etmək lazımdır ki, fayda təkcə

maddi, yəni dəyər mənası daşımır, həm də zaman amili, təhlükəsizlik, etibarlılıq, sabitlik dərəcəsi kimi çıxış edir. Beləliklə, əsaslı risk alternativi həmin şərait üçün daha az məcmu məsrəflər çəkməklə və bütün subyektlərin maraqlarının ahəngdar uzlaşmasını gözləməklə lazımi nəticənin əldə olunmasını nəzərdə tutmalıdır. Daha doğrusu əsaslı risk alternativi dedikdə, əldə olunan praktik faydaların mümkün ola bilən mənfi nəticələrlə müqayisəsi, həmin alternativin səmərə- liliyinin onun həyata keçirilməsindən gözlənilən ziyanla tutuş- durulması, iqtisadi, siyasi, mənəvi xarakterli maraqlara ehtimal edilən təsirin nəzərə alınması əsasında optimal zaman müddə- tində seçilmiş variantı nəzərdə tutulur. Qeyd etmək olar ki, risklərin idarə edilməsi və qiymətləndirilməsi bazar münasibətlərinə xas olmaqla yanaşı, Azərbaycanda müvafiq mərhələlərlə və tədricən inkişaf etməkdədir. Bu, eyni zamanda, qiymətləndirmə elminin tərkib hissəsi olaraq peşəkar qiymətləndiricilər tərəfindən həyata keçirilir. Ona görə də, hazırda ölkəmizdə peşəkar qiymətləndirmə fəaliyyətinin və eyni zamanda, risklərin qiymətləndirilməsinin sığortalanmasına böyük ehtiyac vardır.

Gündəlik işlərin də bəziləri bu xüsusiyyətlərə malik olur. Məsələn, istehsalçı firmada sifarişin qəbul olunmasından sifarişin təhvil verilməsinədək tələb olunan işlərə ayrıca layihə kimi baxa bilərik. Beləliklə, sifarişin yerinə yetirilməyə başlanılması layihənin başlanğıcı, sifarişin təhvil verilməsi isə layihənin sonu hesab ediləcək. Sifarişin yerinə yetirilməsi planına iş bölgüsünü, resursların ayrılmasını, vaxtın müəyyənləşdirilməsini aid edə bilərik. Sifarişin resurslarına nəzər salsaq görərik ki, hər növ resurslardan istifadə olunur. İnsan resursları (sifarişi qəbul edən menecer, fəhlələr, sürücü və s.), fiziki resurslar (maşın və avadanlıqlar, materiallar, kompüterlər və s.), informasiya resursları (plan, çertyojlar vəs.) maliyyə resursları (sifarişin büdcəsi). Gündəlik işlərin bəzilərinə layihə kimi yanaşmaqda məqsəd layihə menecmentinin alətlərindən (dəqiq iş bölgüsü, sistemli nəzarət və s.) istifadə etməklə daha effektiv nəticəyə nail olmaq mümkündür. Layihənin həyata keçirilməsindəmüxtəlif kateqoriyalı insanlar iştirak edir. İnsanları layihədəki roluna görə aşağıdakı kimi ayıra bilərik:
¬ Sponsor
– layihənin əsas təminatçısı (maliyyə, digər)
¬ Layihə meneceri
– layihənin məqsədlərinə nail olmağa cavabdeh olan əsas şəxs.
Bu məqsədlə layihənin bütün resursları layihə menecerinin sərəncamında olur.

Əsas komanda üzvü - əsas komanda üzvü layihə menecerinin rəhbərləyi altında fəaliyyət göstərir, layihənin əsas icraçısı hesab olunur. ¬ Komanda üzvü – layihə çərçivəsində müəyyən tapşırıqları, işləri həyata keçirilir. Məsələn, İT mütəxəssisi, mühasib və s. ¬ Müştəri – layihənin nəticəsindən faydalanan (zərər görən), son məhsuldan istifadə edən şəxslərdir. Qeyd edək ki, layihənin nəticəsi və ya məhsulu müştəriləri qane etməzsə, həmin layihə uğurlu sayıla bilməz. ¬ Təchizatçı – layihəni lazım olan materiallarla, məhsul xidmətlərilə təmin edir. ¬

Steyholder – layihədə maraqlı olan digər şəxslərdir. Buraya kredit təşkilatları, dövlət institutları, səhmdarları və s. aid ola bilər. Layihə planında bütün insan resurslarının rollarını, iş bölgüsünü, hesabatlılığı aydın şəkildə göstərmək lazımdır. Əgər hesabatlılıq sistemi düzgün qurulmazsa, layihənin işinə nəzarət çətinləşir. Bundan başqa layihə komanda işi olduğundan bütün komanda üzvlərini layihənin məqsədlərini bilməsinə, hamının həmin məqsədlərə doğru irəliləməsinə əmin olmaq lazımdır. Layihənin əsas məqsədlərindən biri onun maliyyələşmə mənbəyinin məhdud olmasıdır. Vəsaitin qənaətlə istifadə olunmaması həmin layihənin uğursuzluğu ilə nəticələnə bilər. Ona görə də layihənin idarə olunması proaktiv yanaşma tələb edir. yəni qərar vermədən öncə bütüv alternativlər nəzərdən keçirilməli, qiymətləndirilməlidir. Başqa sözlə, səhvin düzəldilməsi şansı və imkanı çox azdır.

Layihə iştirakçılannm tərkibi, rolu, funksiyası və məsuliyyət bölgüləri layihənin növündən, miqyasından və onun mürəkkəbliyindən asılıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, iştirakçılar arasında funksiyalar layihənin gedişatından asılı olaraq dəyişilə bilər. Yalnız aşağıdakı funksiyalar hamıya bəlli olmalıdır və dəyişdirilə bilməz.

1. Layihənin mahiyyəti tam açıqlanmalı, planlaşmalı və onun təşəbbüskan elan edilməlidir.
2. Layihədə maraqlı olan şəxslər ve ya təşkilatlar müəyyənləşdirilməlidir, onun sifarişçisi, sahibi, müştəri elan edilməlidir.
3. Layihəni yerinə yetirmək üçün maliyyə dəstəyi olmalıdır, layihənin investitoru elan edilməlidir.
4. Layihəni hazırlayıb yerinə yetirmək üçün onun icraçılan elan edilməlidir.
5. Layihənin nəticəsində əldə olunan məhsul hər hansı bir istehsal və ya xidmət ilə xarakterizə olunur. Ona görə də layihənin istehsalatçılan olmalıdır. İstehsalat nəticəsində əldə olunan gəlir layihənin digər sahəsinə yönəlməlidir.
6. Layihəni idarə etmək üçün onun menenceri olmalıdır.

Hər bir layihə aşağıdakı tərəfləri də maraqlandıra bilər:

- yerli icra hakimiyyəti orqanlarını
- ictimai təşkilatları
- əhalinin müxtəlif təbəqəsini
- vətəndaşları

Məlumdur ki, layihənin prinsipial funksiyaları dəyişilmir. Sadəcə olaraq layihələrdə bütün funksiyalar bir şəxs tərəfindən yerinə yetirilə bilər. Mürəkkəb layihələrdə isə funksiyalar kiçik hissələrə bölünməklə bu funksiyalan yerinə yetirən çoxlu iştirakçılar işə cəlb olunurlar.

Layihənin əsas iştirakçıları və onların funksiyaları- Layihənin baş ideoloqu və müəllifi onun təşbbüskarı- dır. Bu vəzifə layihənin iştirakçılarından istənilən birinə tapşırıla bilər. Layihənin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsində və nəticənin əldə edilməsində birbaşa marağı olan əsas

tərəflərdən biri də onun sifarişçisidir. Sifarişçi layihənin gələcək sahibi və onun nəticələrindən istifadə edən tərəf sayılır. Sifarişçi layihənin əsas tələblərini və miqyasmı müəyyənləşdirir, öz vəsaiti və investorlann hesabına layihəni maliyyələşdirir, layihənin əsas icraçıları ilə kontraktlar bağlayır və bunun məsuliyyətini daşıyır, eyni zamanda iştirakçılar arasında münasibətlər qurur. Sifarişçi layihəyə görə cəmiyyət və qanun qarşısında məsuliyyət daşıyır. İnvestorlar - kredit və ya digər formalarda layihə üçün kapital qoyuluşunu təmin edir. İnvestorların əsas məqsədi layihənin rrjjəhsuluna görə qoyulmuş kapitaldan əlavə gəlir götürəndir. Əgər investor və sifarişçi eyni şəxs deyilsə, onda investor rolunu adətən banklar, investisiya fondları, donor təşkilatlar və başqaları həyata keçirir. İnvestorlar sifarişçi ilə kontrakt bağlayır, kontraktın işinə nəzarət edir və hesabatlar aparır. İnvestisiya hesabına alınmış layihənin əmlakı sifarişçi tərəfindən ödənilmədiyi halda investorun əmlakına çevrilə bilər.

Layihənin məqsədini, tərkib hissələrini və heyətini formalaşdırmaq, planlaşdırma və nəzarət prosesini həyata keçirmək üçün onur strukturunu müəyyənləşdirmək lazımdır. Müxtəlif ierarxik səviyyələrdə təsvir edilmiş bir-birilə əlaqəli olan elementlər və proseslər çoxlüğüna layihənin strukturu deyilir. Layihənin tam həyat dövründə onun idarə edilməsi üçün müxtəlif struktur modelləri qurulur. Bu modellər layihənin strukturu əsasında qurulur. Beləliklə, layihənin strukturu layi- lıonin idarə edilməsinin müasir metodologiyasında əsas elementlərdən biri sayılır. Layihələrin strukturu dekompozisiya edilmiş ierarxiya şəklində təsvir edilir. Layihələrin strukturu aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

1. Layihənin dekompozisiya edilmiş ierarxiyasınm hər bir səviyyəsindəki bütün elementlər müəyyən qiymətlər ilə əhatə olunmalıdır.
2. 2. Layihənin ierarxiyasınm hər bir səviyyəsindəki onun elementlərini xarakterizə edən parametrlərin sayı eyni olmalıdır.
3. 3. Layihənin ierarxiyasınm en aşağı səviyyəsindəki elementlər daha da ətraflı xarakterizə olunmalıdır: işin həcmi, qiyməti, tələb olunan resurslar, icraçılar, digər elementlər ilə əlaqələri və s.

Layihədəki iştirakçılar arasında münasibətlərin qurulması və sənədləşmə işləri onun strukturu əsasında aparlır. Bu səbəbdən kiçik struktur dəyişikliklərinə baxmayaraq layihənin ho}'at dövründə əvvəldən axıra kimi qəbul edilmiş struktur istifadə edilir. Layihə, strukturlaşmış bir obyekt kimi bütün formal qaydalara və məntiqi fikirlərə tabe olaraq layihələrin idarə edilməsi metodlannm əsasmı təşkil edir. Layihənin strukturlaş- dırılması üçün əsas şərtlərdən biri struktur elementlərinin kodlaşdınlmasıdır. Bu kod layihənin bütün sənədlərində öz əksini tapmalıdır. Bu sənədlərə texnoloji, iqtisadi, maliyyə, toşkilati, idarəetmə və s. digər növlü sənədlər daxildir. Layihənin elementlərinin struktur kodu onun qiymət, vaxt, ehtiyat, icraçı və

s. digər elementləri kimi hesablama prosedurunu formalaşdırır və bütün iştirakçıları tələb olunan informasiya ilə təmin edir.

Layihənin strukturu bir neçə səviyyələrə parçalanaraq müxtəlif aspeklərde təsvir edilir. Bundan başqa layihələrin idarə edilməsi üçün onun ana strukturu əsasında bir neçə digər struktur modellər qurulur. Struktr modellər dekompozisiya prinsipinə görə bir- birindən fərqlənirlər. Bunlardan daha geniş yayılmış modellər aşağıdakılardır;

• icraedici struktur;

• funksional struktur;

• qarışıq struktur.

İcraedici struktur mode

İdarəçilikdə kontekstual təhlillər:
Layihənin həyat dövrü əsasən üç hissəyə bölünür:

- fazalar;

- dövrlər;

- mərhələlər.

Qəbul edilmiş qaydalara əsasən bu üç hissələrin heç birinin sayı olmur və ardıcıllıq prinsipi burada yoxdur. Bu xassələr layihənin xüsusiyyətindən, komanda heyətinin peşəkarlığından və onun yaranma şəraitindən asılıdır. Layihələrin inkişaf prosesinin məntiqi və əsas tərkib hissəsi adətən bütün layihələr üçün eyni olur. Layihənin yerinə yetirilmə prosesi vaxt parametrinə əsasən aşağıdakı kimidir: Hər bir layihənin başlanğıcı və sonu vardır və bu müddətdə müəyyən dəyişiklikləri icra etmək üçün qüvvələrin tətbiq olunması tələb olunur.

Layihələrdə idarəetmə qərarlarının qəbulu modelləri.

Layihənin icrasının qiymətləndirilməsi xərclərin və işlərin yerinə yetirilməsinin inkişaf xəttini nəzərə çatdırmaq üçün istifadə olunan bir anlayışdır. Layihənin icra vəziyyətinin daima yoxlanılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu prosesdə əsasən layihənin yerinə yetirilmə müddəti və xərclərin qiymətləndirilməsi nəzarətdə saxlanılır. Bu məlumatlar büdcə, vaxt və yerinə yetirilmiş işlərin dəyəri üzrə layihə planını real qiymətləndirməyə əsas verir. Yuxarıda adı çəkilən məlumatlar ―tapşırıq‖ səviyyəsində toplanır, nəticə isə hesabat strukturlarının vasitəsilə (məs, WBS) həyata keçirilir. Yerinə yetirilmiş işlərin həcminin dəyərinin təhlili layihənin inkişaf səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün ən sərfəli üsullardan biridir. Layihənin cari müddət üçün vəziyyətini əks etdirən göstəricilər aşağıdakılardır :

- BCWS (Budgeted Cost for Work scheduled) – planlaşdırılmış iş üzrə büdcə xərcləri

- BCWP (Budgeted Cost for Work Perfomed) - icra edilmiş işlərin büdcə xərcləri ;
- ACWP (Actual Cost for Work Performed) –

İcra edilmiş işlərin faktifi xərcləri İcra edilmiş işlərin büdcə xərcləri (BCWP), planlaşdırılmış iş üzrə büdcə xərcləri (BCWS) və icrə edilmiş işlərin faktiki xərcləri (ACWP) aralarına əsasən iki fərq diqqəti daha çox cəlb edir – plan üzrə fərqlər (SV – Schedule Variance) və xərc üzrə fərqlər (CV – Cost Variance). ―Hazırki vəziyyət üzrə‖ təhlilinin bu nəticələri layihənin xərc və təqvim planı baxımından onun məhsuldarlığına təsir göstərən amillər kimi istifadə oluna bilər.

Layihənin monitorinqi.

Layihənin monitorinqi – layihənin plan əsasında məqsədə çatdırılması prosesidir. Layihənin icrasının faktiki vəziyyətinin təhlili, layihənin mövcud vəziyyəti ilə planın tutuşdurulması və yaranmış vəziyyəti vaxtında 60 normallaşdırmaq üçün lazımi tədbirlərin görülməsi prosesidir. Layihənin monitirinqi müddət və xərclərlə bağlı bütün fəaliyyət növlərinin yoxlanılmasını, planlaşdırma funksiyalarını və qərarların qəbul edilməsini özündə əks etdirir. Bu isə, müxtəlif təşkilatlarda və müxtəlif yerlərdə işlərin məqsədyönlü, səmərəli, vaxtında məzmunlu və normal xərc çərçivəsində yerinə yetirilməsinə zəmanət verir. Mahiyyət etibarilə layihəyə səmərəli nəzarət etmək aşağıdakı vəzifələrin icrası ilə bağlıdır : ϖ səmərəli hesabat sisteminin yaradılması; ϖ müəyyən vaxtlarda layihənin icrasının monitorinqi (―hazırki vəziyyət üzrə‖); ϖ kənaraçıxma hallarının təhlil edilməsi; ϖ işə icazənin verilməsi; ϖ əsas tendensiyalarlaəlaqədar proqnozların verilməsi; ϖ alternativ variantların planlaşdırılması və modelləşdirmə üzrə idarəetmə;

layihənin cari vəziyyətini nəzarətdə saxlamaq üçün tədbirlərin hazırlanması və həyata keçerilməsi;

- layihənin məqsədlərinə düzəliş edilməsi və onların dəyişdirilməsi.
- Layihənin monitorinqi layihələrin idarə edilməsinin bir funksiyasıdır və bu səbəbdən layihənin rəhbəri monitorinq üzrə müstəqil ekspert təyin edə bilər (məs, layihənin monitorinqi üzrə menecer).
- Hesabat dövrlərinin tezliyi nə qədər yüksək olarsa və məqsədlərə nail olmaq üçün müvafiq tədbirlər nə qədər tez görülərsə, layihənin idarəe dilməsi bir o qədər səmərəli olar.

Məlumatlar, sənədləşdirmə və hesabatlar. Məlumatların toplanması, emalı və mabadiləsi layihələrin idarə edilməsi prosesində mühüm yer tutur. İdarəetmənin səmərəliliyi məlumata olan ehtiyacdan, tələbdən və onun verilmə tezliyindən asılıdır. Adətən, layihədə məlumat mübadiləsinin idarəetmə sisteminin kompüter həyata keçirir. Sistem layihə üzrə müvafiq

məlumatların yığılması, saxlanması, işlənməsi, seçilməsi və bölüşdürülməsi funksiyalarını yerinə yetirməli və bu məlumatlar daha səmərəli şəkildə təqdim edilməlidir. Bu sistem verilənlər bazasının vəziyyətini operativ və vaxtında təhlili təmin edilməlidir. Layihə üzrə hesabat işləri sistemin bir hissəsidir və bura müxtəlif hesabatlar əsasında layihənin cari inkişaf dinamikası və gələcək proqnozları daxildir. İnformasiya mübadiləsi anlayışına məlumatın səmərəli şəkildə verilməsi üsulları və partnyorlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə daxildir. İnformasiya mübadiləsi bir neçə forma (şifahi, yazılı, qrafik və s.) və növ üzrə (çap, elektron və s.) həyat keçirilir. Yalnız informasiya mübadiləsinin mövcudluğu ilə kifayətlənmək lazım deyidir. Bu məlumatlar insanlar tərəfindən düzgün şərh edilməli və dərk olunmalıdır. Layihələrdə kommunikasiya problemləri dəqiq şəkildə təhlil edilməli və qarşıya çıxan problemlər dərhal edilməlidir.Layihənin məlumatlar sistemi informasiya texnologiyasının dəstəyi ilə idarə olunur. Məlumatlar şəbəkə vasitəsilə (İnternet, İntranet, təşkilatın daxili şəbəkəsi, layihə komandasının xüsusi şəbəkəsi) yığılır, örtülür və elektron daşıyıcılarında saxlanılır. Bütün bu işlər mövcud sənədləşdirmədəki (məhsul, təcrübə bazası, ədəbiyyatlar, ünvavlar, müxtəlf layihələr) məlumatlardan istifadə edərək səmərəliliyinin artırılmasına yönəlmişdir. Layihələrdə zəruri məlumatlar paylanmış sənədlərdə əks etdirilir. Bu sənədlər faktlara əsaslanaraq əvvəlcədən düşünülməli və işlənilməlidir. Sənədləşmənin özünəməxsus xüsusiyyəti oradakı məlumatların aktual və yığcam olmasındadır. Hesabat kommunikasiyanın standart növüdür. Məlumatlar özündə ən müxtəlif hesabat növlərini əks etdirməklə müəyyən ünvana göndərilir.Bir tərəfdən ilk öncə cari vəziyyətə görə inkişaf tendensiyası sənədləşdirilir, digər tərəfdən isə yekun hesabat təqdim edilənə qədər cari proqnoz tərtib edilir. Planlaşdırılan və həyata keçirilən mülahizələr sonuncu dəfə təqdim edilən fikirlər ilə tutuşdurulur.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/

http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mövzu 8: Effektiv Taym-menecment (vaxtın idarə edilməsi)

PLAN

Zaman anlayışı.
Vaxtın idarə edilməsi.
Vaxtın idarə edilməsinin elementləri.
Vaxtın hesablanması. Vaxtın optimallaşdırılması.
Taym-menecmentin üstünlükləri.
Taym-menecmentin əsas qaydaları.

Vaxtın idarə edilməsi - vaxtı effektiv bölmək və tənzimləmək qabiliyyətidir.
Vaxtın idarə edilməsi ideyası ilk növbədə yerinə yetirmək üçün lazım olan ən vacib işləri müəyyən etmək, əhəmiyyətsiz və kənar işlərlə məşğul olmaqdan çəkinməkdir. Əhəmiyyətsiz işlərə sərf etmədiyiniz dəqiqələrdən toplanan bir neçə saatı biz daha çox fayda ilə istifadə edə bilərik. Elmi tədqiqatlar göstərir ki, həyat boyu insan mənasız şeylərə illər sərf edir.

Vaxtın idarə edilməsinin aşağıdakı elementləri ayırd edilir:
1. Vaxtın hesablanması;
2. Vaxtın optimallaşdırılması;
3. Gün, həftə, ay üçün planın hazırlanması;
4. Daxili motivasiyanın saxlanılması.

İlk dəfə vaxtın idarə edilməsinin əhəmiyyəti barədə fikirlər Qədim Romada bildirilmişdir. Filosof və mütəfəkkir Seneka keçirilmiş vaxtı "yaxşı" və "pis" kateqoriyalara bölməyi təklif edirdi. Birinci kateqoriyaya faydalı keçirilən saatları, ikinciyə isə - boşuna sərf olunanları aid edirdi. Seneka yaşadığı hər bir günü qeydə alırdı və başqalarına da bunu öyrədirdi. Onun bu fikirləri sonradan yaranmış "Şəxsi effektivlik" anlayışının əsasını təşkil etmişdir.

Daha sonra, XXV-ci əsrdə alim L.B.Alberti vaxtın idarə edilməsinin vacibliyi barədə fikir söyləmişdir. O, bu bacarığı olan insanların başqalarından daha uğurlu olduğunu iddia edirdi. İşlərin siyahısını hazırlamağı və ilk növbədə ən əhəmiyyətlilərini həyata keçirməyi təklif edən məhz Alberti olmuşdur.

Təcrübədə vaxtın idarə edilməsinə aid tədqiqatlar XX-ci əsrin 80-ci illərində istifadə edilməyə başlandı. Əvvəlcə bunu iş adamları, siyasətçilər, top-menecerlər öz təcrübələrində tətbiq edirdilər, sonradan vaxtın idarəedilməsini daha çox adi insanlar öz həyatlarında tətbiq etməyə başladılar və inanılmaz nəticələr əldə etdilər.

Taym-menecmentin üstünlükləri

Əgər vaxt idarəçiliyi bacarıqlarına sahib olsanız, həyatınız nə qədər asanlaşdığının şahidi ola bilərsiniz. Həmişə vaxt qıtlığından şikayətlənənlər sadəcə olaraq vaxtı düzgün bölməyi bacarmır. Belə insanlar həmişə bir işlə məşğul olurlar, lakin onların fəaliyyəti praktiki olaraq səmərəsiz olur. Effektiv taym-menecmentin həyatınıza gətirə biləcək müsbət məqamlar aşağıdakılar ola bilər:

1. Daha çox məqsədlərə nail olmağa başlayacaqsınız;
2. Fəaliyyətinizin xarakterindən asılı olmayaraq uğur qazanacaqsınız;
3. İşinizi başqalarından daha tez bitirəcəksiniz;
4. İstirahət və hobbi üçün boş vaxt qazanacaqsınız;
5. Əvvəlkinə nisbətən gün ərzində daha çox fəaliyyət yerinə yetirə biləcəksiniz;
6. Gəlirləriniz artacaq;
7. Daimi yorğunluq hissi yaranmayacaq, sağlamlığınız qorunacaq;
8. Stres hallarının sayı azalacaq;
9. Öz inkişafınıza daha çox vaxt ayıra biləcəksiniz;
10. Özünüzü daha sərbəst hiss edəcəksiniz;
11. Həyatınızı tam idarə edəcəksiniz.

Lakin belə bir fikirlər də söylənilir:

- ***Zamana nəzarət etmək mümkün deyil***

"Zamanı idarə etmək mümkün deyil" - bu doğrudur, lakin yalnız qlobal mənada. Həqiqətən, nə keçmişə dönmək, nə də gələcəyi görmək mümkün deyil. Amma taym-menecment tamamilə fərqlidir. Taym-menecment - insanın öz resurslarını idarə etməsi deməkdir. Bu gücünüzü elə bir istiqamətləndirmək və prioritetləşdirmək bacarığıdır ki, ikinci dərəcəli və lazımsız işlərə vaxt sərf edilməsin.

Vaxtın idarə edilməsi - əsas məqamı müəyyənləşdirmək və bunu ilk növbədə həyata keçirmək haqqında elmdir.

Bütün müvəffəqiyyətli insanlar öz fəaliyyətlərini planlaşdırmaq və bölmək bacarıqları ilə fərqlənirlər. Onlar eyni müddət ərzində başqalarından daha çox iş görə bilirlər.

- ***Daha çox işləmək lazım gələcək.***

Zamanı idarə etmək o demək deyil ki, istirahət etmədən, əldən düşənə qədər işləmək lazımdır. Əksinə, gücünü bərpa etmək işləmək qədər vacibdir. Lakin istirahət vaxtı da digər vəzifələr və məqsədlər kimi düzgün planlaşdırılmalıdır.

Çox zaman biz vaxtımızı lazımsız və kiçik məsələlərə, "zamanı yeyənlərə" sərf edirik. Belə yayındırıcı, mənasız hərəkətlərə sosial şəbəkələrdə oturmaq, e-poçtların daim yoxlamaq, bütün günü çay içmək və söhbət etmək daxildir.

Bir çox insan ***"prokrastinasiya"*ya** meylli olurlar, yəni vacib işləri "sonra edərəm" deyib, daim təxirə salır. Özünüz üçün lazımlı məsələləri müəyyənləşdirsəniz, diqqəti onlarda cəmləşdirsəniz, son icra müddətini (dedlayn) qoysanız və ikinci dərəcəli məsələlərə yayınmasanız, daha az vaxt sərf etməklə çox iş görə bilərsiniz.

- ***Taym-menecment azadlığı və seçimi məhdudlaşdırır.***

Vaxtın rasional paylanması azadlığı məhhdudlaşdırmır, əksinə, xoş sürprizlərə və spontan qərarlar verməyə vaxt qazandırır. Axı eyni işi siz daha sürətlə həyata keçirəcəksiniz. Buna görə, vaxtın düzgün təşkil edilməsi məhdudiyyətlər yox, yalnız fayda verəcəkdir.

Taym menecmentin əsas qaydaları:

1. **Əgər bu gün sonuncu olsaydı nə edərsiniz?**
   lk baxışdan bu sual gülünc görünür. Amma təsəvvür etməyə çalışsanız, bir çox yeni və maraqlı şeyləri öyrənəcəksiniz. Çalışın yalnız ən vaciblisini seçəsiniz və vaxtınızı məhz buna sərf edərək, lazımsızları kənara qoyasınız.
2. **Planlaşdırın.** Hər bir gününüz üçün aydın planınız olsa sizin daha çox işlər görməyə vaxtınız yaranacaq. Bu fəaliyyətinin effektivliyini artırmaq istəyən hər bir şəxs - ev xanımı, şagird, tələbə, sadə işçi, rəhbər üçün faydalıdır.

Planlaşdırmanın əsas prinsipləri:

• Kağızda, telefonda və ya kompüterdə qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərin siyahısını yazın.
• Hər bir gününüzü planlaşdırın. Sübut olunub ki, işlərin siyahısını əvvəlcədən hazırlayanda həyata keçirilən işlərin həcmi ¼ dəfə artır.
• Böyük məqsədləri bir neçə kiçik addımlara bölün. İşin həcmi böyükdürsə, hər bir hərəkətinizi ayrı-ayrılıqda düşünün.

Planlaşdırma bir vərdiş halını almalıdır. Məsələn, yataq otağına keçməkdən və ya səhər yeməyinə başlamazdan qabaq işlərin siyahısını hazırlamaq vərdişi yaradın. Belə olduqda unutmaq çox çətindir. Səhər işə başladığınızda nə etmək lazım olduğunu dəqiq biləcəksiniz. Gündəlik planın hazırlanmasına bir neçə dəqiqə ayırmağa tənbəllik etməyin. Xərclənən vaxtın mənfəətini ilk bir neçə gündə mütləq görəcəksiniz.

3. **Məqsədləri aydın şəkildə təsvir edin.**
   Öncə nail olmaq istədiyiniz ən vacibli məqsədi dəqiqləşdirin. Sonra onu kiçik addımlara bölün. Taym menecmentdə bu **məqsədlərin dispozisiyası** adlandırılır.

Məsələn, siz sosial işçiniz və sizin bir ayda etməli olduğunuz ailələrə səfərlərin sayına aid ümumi planınız var, məsələn ay ərzində siz 5 yeni ailəyə və 25 təkrar səfərlər etməlisiniz. Bundan əlavə bir neçə quruma ailələrin problemləri ilə bağlı rəsmi görüşləriniz planlaşdırmısınız. Siz bu səfərləri və görüşləri ayın iş günlərinin sayına görə bölməlisiniz. Həmçinin nəzərə almalısınız ki, sənədləşmə ilə də məşğul olmalısınız və gözlənilməz görüşlərə də ehtiyac yarana bilər.
Peşəkar işçilər hədəflərini və məqsədlərini müəyyənləşdirmək üçün SMART-dan istifadə edirlər.
Bu prinsipə əsasən, məqsəd belə olmalıdır:

1. Specific - spesifik;
2. Measurable - ölçülə bilən;
3. Attainable - əldə edilə bilən;
4. Relevant – uyğun, müvafiq (əsas məqsədə nail olmaq üçün bu məsələ həqiqətən vacibdir);
5. Time-bound – vaxta bağlı

Uğurlu insanlar həmişə işlərinini planlaşdırır, onları kiçik vəzifələrə bölürlər və əsas məqamı unutmadan fəaliyyətin hər bir addımına diqqət yetirirlər.

4. **Məqsədi vizual olaraq təsəvvür edin**

Beləliklə, biz planlaşdırmanın vacibliyini öyrəndik. Amma bunu təcrübədə necə tətbiq edilə bilərik? Vəzifəni daha aydın şəkildə necə təsəvvür etmək olar? Bunun üçün **"Gant Diaqramması"** var.
Bu diaqram məqsədin parametrlərini müəyyənləşdirir:

1. İcra prosesinin son tarixi (deadline);
2. İcra müddəti;
3. Fəaliyyətlərin ardıcıllıq qaydaları.

Bir neçə vəzifə bir-birinə bənzəyirsə, onları birləşdirə bilərsiniz. Amma əgər məqsəd həcmli olarsa, onu bir neçə hissəyə bölmək lazımdır. Cari və uzunmüddətli məqsədlərin vizual təsəvvür edilməsi tək sizin üçün deyil, sizin həmkarlarınız və köməkçiləriniz üçün də faydalı olacaqdır.

5. Prioritetləşdirin

Əsas məqsədi müəyyənləşdirib və onu bir neçə hissəyə ayırdıqdan sonra düzgün prioritetləri seçməlisiniz.

- Məşhur taym-menecer Brayan Treysi bunu "səhər yeməyində qurbağa yemək" adlandırır. "Qurbağa" burada – səhərdən axşama, sabaha, bazar ertəsinədək təxirə salınan ən xoşagəlməz və çətin iş mənasını verir. İnsan bu təxirlərə görə daima bütün gününü zəhərləyən günahkarlıq hissi keçirir. Ancaq ən çətin işi səhər görsəniz, daha asanlarının öhdəsindən rahat gələ biləcəksiniz.

- Vaxtın idarə edilməsi üçün digər bir prinsip - **Pareto qanunudur**. Bu qanuna əsasən hərəkətlərimizin 20% -i 80% nəticə verir, hərəkətlərimizin qalan 80% isə yalnız 20% nəticə verir. Göründüyü kimi, 20% ən vacib və zəruri tapşırıqları seçmək və onların həyata keçirilməsinə fokuslaşmaq lazımdır.

Düzgün prioritetləşdirməyə kömək edən bir üsul da "**Eyzenxauzer Matriksi"** adlanır. Bu prinsipə əsasən, bütün cari işlər **4 kateqoriyaya bölünür**:

1. Təcili, vacib və ya "Yanğın Sektoru" - təxirəsalınmaz vəzifələrdir. Onlar mütləq şəkildə və şəxsən həyata keçirilməlidir. Əgər bu işlər "sonraya" təxirə salınarsa, xoşagəlməz nəticələr ola bilər. Məsələn: fövqəladə halların həlli, əsas iş.

2**. Vacib, lakin təcili olmayan** - ən effektiv kateqoriyadır, tələsmədən planlaşdırmaya və vəzifələri həyata keçirməyə imkan verir. Lakin çalışmaq lazımdır ki, bu işlərin "təcili" kateqoriyaya çevrilməsinə imkan verməyəsiz.

3. Təcili, lakin bir o qədər də vacib olmayan kateqoriyaya aid işlər çox vaxt və səy tələb edir. Onları mütləq şəxsən siz özünüz etməyə bilərsiz. Mümkün olduqda başqasına həvalə edin. Matriksin bu kateqoriyasına elektron poçtun yoxlanılması, telefon danışıqları aiddir.

4. Nə təcili, nə də vacib olmayan işlər - "vaxt yeyən" və gündəlik plandan çıxarılmalı işlərdir

6. Əsas məqsədlərə fokuslaşın

Vaxt – hər bir insanın sahib olduqlarının ən qiymətlisidir. Vaxtı geri qaytarmaq və ya artırmaq mümkün deyil. Buna görə vaxtı ağılla sərf etmək lazımdır. Buna **taym menecmentin digər aləti – həvalə etmək** kömək edir. Əgər bəzi işlərin icrasını başqa bir şəxsə həvalə etmək imkanı varsa, bundan mütləq istifadə etmək lazımdır. Həvaləni yalnız tabeçiliyinizdə olan şəxsə deyil, bu sahədə ixtisaslaşmış bir insana da edə bilərsiniz. Məsələn, kran işləmirsə öz vaxtınızı təmirə sərf etməkdənsə, mütəxəssis çağıra bilərsiz və bununla da xeyli vaxta qənaət etmiş olarsınız.

7. "Xeyr" deməyi öyrənin

Vaxtınızı boş yerə alanlara “yox” deməkdən çəkinməyin. Qeybət etməyə gələn qonşuya və ya sizə aid olmayan işi görməyi xahiş edən bir iş yoldaşınıza "yox" deyin. İnternetdə boş-boş məlumatları oxumağa, saysız-hesabsız çay içməyə, poçtunuzu hər dəqiqə yoxlamağa vaxtınızı sərf etməyin. Bu kimi xeyirsiz işlərə vaxt ayırsanız əsas məqsədinizə çatmağı ləngidə bilər.

8. “Gündəlik” (işlərin təqvimi) yazın.

Gündəlik - planlaşdırmanın ənənəvi vasitələrindəndir. Qeydlər həm kağız, həm də elektron formada saxlanıla bilər. Mütəxəssislər kağız variantından istifadə etməyi məsləhət görürlər, çünki bu variant tapşırıqların siyahısını daha yaxşı yadda saxlamağa kömək edir. Gündəlikdə aşağıdakıları qeyd edin:

• qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədləri;
• hər gün üçün məsələlər və işlərin siyahısını;
• şəxsi qeydlər;
• əvvəllər müəyyən edilmiş məqsədlərə nail olduğunuza aid qeydlər;
• keçmiş dövrün nəticələrini (gün, ay, il) - neçə məsələ başa çatdı, bunlara nə qədər vaxt sərf olundu.
Həmçinin şəxsi effektivliyinizi qiymətləndirin. Bu taym menecmentin ən vacib hissələrindən biridir. Nəticələrin yekunu təhlil etmək çox vacibdir.

9. Faydalı vərdişlər yaradın

Gündəlik vəzifələrin mütəmadi olaraq yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa kömək edəcəkdir. Sübut olunub ki, bir vərdişi aşılamaq üçün 21 gün kifayət edir. Amma bir ay daha yaxşıdır. Bir dəfəyə bir neçə vərdişi aşılamaq məsləhət görülmür. Ayda biri kifayətdir. Faydalı vərdişlərin nümunələri:

1. Hər gün saat 6-da durmaq;
2. Səhərlər idman etmək;
3. Heç vaxt gecikməmək;
4. İstifadə etdikdən əşyanı sonra dərhal yerinə qoymaq və s.

10. Səhvlər üzərində işləmək

Biz fərqli olduğumuza görə hər kəs üçün eyni taym-menecment yararlı olmur. Həyatınızda taym-menecment tətbiq etdikdən sonra nəticələrinizi analiz edin. Özünüz üçün taym-menecment prinsiplərini və qaydalarını müəyyənləşdirin, vaxtınızı idarə etmək üçün öz yolunuzu yaradın.

11. İstirahət vaxtınızı planlaşdırın

Dincəlməyən insan effektiv ola bilməz. Buna görə başqa işlərlə yanaşı istirahətinizi də planlaşdırmalısınız. Yuxu, həftə sonları, hobbi, ailə və dostlarla ünsiyyətə laqeyd yanaşmayın.

12. İş yerinizi təşkil edin

İş yerinizdən işləmək qabiliyyətinizin səviyyəsi birbaşa asılıdır. Ətrafınızda bir çox qıcıqlandıran və fikrinizi yayındıran faktorlar varsa, səmərəlilik azalır. Evdə işləyərkən bu xüsusilə vacibdir. Düzgün iş yerinizi təşkil etsəniz səmərəliliyiniz qat-qat artacaq.

13. Bir işi həyata keçirin

Eyni vaxtda bir neçə işi yerinə yetirirsinizsə, onlardan heç biri yaxşı alınmayacaq. Buna görə, əvvəlcə bir işi tamamlayın, sonra başqa işə keçin.

14. İş yerinizi səliqəli saxlayın

Hesablamalar göstərib ki, insan lazım olan sənədlərin və ya əşyalarının axtarılmasına vaxtının 1/3 hissəsini sərf edir. Buna görə iş yeri həmişə səliqəli olmalıdır. Ətraf təmiz olduqda beyin daha yaxşı işləyir.

15. Ən aktiv vaxtdan istifadə (bioritm)

Bəzi insanlar səhər saatlarında daha yaxşı işləyir və informasiyanı daha yaxşı qavrayır, digərləri isə axşam. Aktivliyinizin ən yüksək olan saatlarını izləməklə müəyyənləşdirin və bu saatlardan maksimum istifadə edin. Mümkün olduqca bu vaxtda daha çox işləməyə çalışın və günün bu saatına ən vacib işləri planlaşdırın. Aktivliyin azalması saatlarını istirahət üçün və ya daha az əhəmiyyəti olan tədbirlər üçün ayırın.

16. Fikirlərinizi yazın

Bəzən ağlımızda yeni ideyalar yaranır və bu fikirlər əsas məsələlərdən diqqətimizi yayındırır. Əsas işə aidiyyatı olmayan düşüncələrdən və ya yeni ideyalardan azad olmaq üçün onları kağız üzərində yazın və bununla da diqqətinizin yayınmasından dərhal azad olacaqsınız. Sonradan bu qeydlər lazımlı ola bilər.

Nəticə :

Nəzəri cəhətdən taym-menecment sadədir, lakin hər kəs öz həyatında bunu tətbiq edə bilmir. Çox vaxt bu insanın psixologiyasından asılı olur:

1. Vərdişlərimizi dəyişmək, həyatımızı tamamilə yenidən qurmaq, rahatlığımızı pozmaq çox çətin olur.
2. Özünüintizam inkişaf etdirmək çoxlu vaxt və səy tələb etdiyinə görə yetərincə olmur;
3. Taym-menecment üzrə tövsiyələr ümumi xarakter daşıyır, buna görə də vaxtımızı idarə etmək üçün öz yolumuzu yaratmalıyıq;
4. Adətən özümüzə qarşı çox tələbkar olmamağa çalışırıq, buna görə vəzifələrimizi yerinə yetirməyimizə nəzarət edən kiminsə olması lazım gəlir.

Taym-menecment ən yaxşı lider olan bir komandada alınır. Ancaq özümüz də real nəticələr əldə edə bilərik. Şəxsi vaxtınızı idarə etmək çox səy və öz üzərində işləməyi tələb edir. Tənbəllik etməsək səylərimiz boşa çıxmayacaq.

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- "Sosyal Psikoloji Tarihi" Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- "Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik" Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- "Liderlik ve Motivasyon" CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- "İşin düzgün təşkili" Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mühazirə 9. İdarəetmə qanunları

PLAN

Sosial idarəetmənin konseptual əsasları.

İdarəetmədə inteqrasiyası qanunu.

Vaxt qənaət qanunu.

Sosial xidmətdə hədəflərin prioritetlilik qanunu.

Qanun anlayışı **ayrı-ayrı hadisələr arasında əlaqələri** ifadə edir. "Qanunauyğunluq" anlayışı **isə hər hansı bir inkişaf prosesinin,** o cümlədən **iqtisadi proseslərin və əlaqələrin ümumi xarakterinin** aydınlaşdırır. Lakin istər qanun, istərs də **qanunauyğunluqlar təsadüfi yığılmış, toplanmış hadisələri deyil**, **zəruri, ardıcıl, müəyyən axım üzrə gedən hadisə və prosesləri** göstərir. Bununla belə **son illər ərzində subyektiv xarakterli proseslərin** entropiya (nizamsız, neqativ kənarlaşdırma) xarakterli hadisələrin kök salması onu göstərir ki, belə "**təsadüfi" sosial proseslərin idarəedilməsi eyni qaydalı proseslərin determinasiya qaydasında təhlil edilməsinin böyük** əhəmiyyəti var. Məhz determinizm prinsipi hər hansı hadisəni əmələ gətirən şəraitin ona təsir edən **amillər əsasında təhlil** edilməsinə əsaslanır. Hadisələrin **determinizm prinsipinə** əməl edərək öyrənilməsi mühüm əməmiyyə malikdir; Bu məsələləri əhatə edir:

1.Cəmiyyət və təbiətdə baş verən hadisələrin universal xarakterli **əlaqələrinin qəbul edilməsi prinsipi** – bu o deməkdir ki, bütün hadisələr məcmu **şərait və amillərdən aılı olaraq** determinasiya əlaqəsi ilə bağlıdır. Lakin bu 2 əlaqə forması eyniyyət təşkil etmir, səbəbiyyət əlaqəsi müxtəlif sosial-iqtisadi hadisələrdə mövcud olan universal əlaqənin bir hissəsidir

2.Determinasiyanın **funksional, korelyasiya və s, əlaqə formaları** da vardır

3.Burada hadisələrin baş vermə **tezliyi, hətta belə ehtimalı olsa** da obyektiv xarakter daşıyır

4.D**eterminizm** heç də cəmiyyətin sosial həyatında adamların bu və ya digər xətti seçməsi, seçilmiş xətti hərəkət üçün məsuliyyət daşımasını inkar etmir, əksinə bu həmin hərəkətlərin obyektiv olaraq **qiymətləndirilməsi** üçün əsas yaradır.

Məhz bu cəhətə görə determinizm **fatolizmdən** köklü sürətdə fərqlənir. Obyektiv şərait **hansı səviyyədə olursa olsun, təhlil** edilməlidir. **Şərait özü adamların fəaliyyətinin** məhsuludur. İnsan özü də eyni ilə şəraitin məhsuludur. İnsan hadisələr əlaqəsinin qanunauyğunluqlarından kənara durmur. Bu əlaqələr sisteminə daxil olub. O öz həyat **dramasının müəllifi və aktyorudur**. Lakin bu heç də insanın obyektiv şəkildə asılı olması demək deyildir. Hər hansı **bir iqtisadi, sosial, siyasi hadisənin öyrənilməsi, idarəolunması iqtisadi və ideoloji siyasətdəndə** kənara qalmır. Burada siyasətin çevikliyi, fəallığı mühüm rol oynayır. Eyni zamanda hər bir hadisənin mahiyyəti öz məğzi vardır. Ancaq bunlar bizə bilavasitə deyil birinci növbədə müəyyən hadisələr formasında gəlib çatır.

İdarəetmə sferasında idarəetmə qanunlarından istifadə edilməsi idarəetmə fəaliyyətinin səmərəsini və məqsədyönlüyünün təmin edilməsində, təsərrüfat məsələlərinin optimal həll edilməsi işində mühüm əhəmiyyətə malikdir. Digər tərəfdən isə cəmiyyətin qanunlarında birinci **növbədə iqtisadi qanunlardan istifadə olunmasında idarəetmə mühüm rol** oynayır. **İdarəetmə mexanizmi həmin qanunlardan istifadənin mühüm f**ormasını təşkil edir. Çünki birgə əmək fəaliyyətinin təşkili əlaqələndirilməsi bilavasitə idarəetmə prosesi **ilə idarə edən və idarəolunan sistemlərin bir-birinə qarşılıqlı təsiri ilə** əlaqədardır. İdarəetmə prinsiplərinin və funksiyalarının sosial iqtisadi məzmunu və fəaliyyət mexanizmi də mühüm rol oyanyır. İdarəetmə qanunları:

1.Sosial ictimai **istehsalın idarəedilməsi** sistemlərinin vəhdəti

2.İstehsalın idarəedilməsinin **sosial məzmununun, onun məqsədlərinin, forma və metodlarının mülkiyyət forma**sına uyğunluğu

3.İctimai istehsal formaları ilə idarəetmə arasındakı **mütənasiblik**

4.İdarəedən və idarəolunan sistemlərin, idarə obyekti və subyektinin uyğunluğu

5.İstehsalın şüurlu plana uyğun idarəedilməsinin üstün səmərəliliyi

1 qanunun sosial iqtisadi sistemlərin mühüm cəhətlərini, üstünlüyünü ifadə edir. Bu vəhdətlilik həmin sistemlərarası və sistemdaxili əlaqələrin möhkəmliyini bu sistemlərin ayrılmaz bütövlüyün göstərir.

İdarəedən sistemlərin vəhdətliyi:

1.Bu sistemlərin **məqsəd ümumiliyi**

2.**İqtisadi və sosial mənafe birliyi**

3.Aşağı və yuxarı idarəorqanlarının fəaliyyət birliyi, təşkilat birliyi ilə müəyyən olunur. Həmin vəhdətliyin, birliyin iqtisadi əsasını istehsal formaları üzərində çox formalı mülkiyyət təşkil edir.

4.İstehsalın özünün ikili xassəsindən istehlak dəyərləri istehsalını və istehsal münasibətlərinin təkra istehsalı xassəsindən irəli gedir. Burada idarəetmənin sosial-iqtisadi və təşkilati texniki tərəflərinin vəhdətliyi vacibdir.

5.Müəssisə, müəssisədaxili bölmələr və idarəetmə sistemləri üçün lazımdır. Bu işin normal ahəngdarlığının təmin edilməsi zərurətindən irəli gəlir.

6.Həmin sistemlərə bir çox məcmu, elmi-texniki, iqtisadi və təşkilatı amillər təsir göstərir.

İdarəedən və idarəolunan sistemlər idarəetmə obyekti və subyekti kimi sistemlərdə birləşir ki, bu da həmin yarımsistemlərin birgə fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Hər 2 yarımsistemlırin bir-birinə uyğunluğu təmin edilməzsə onlar qarşısında qoyulmuş istehsal maliyyə və digər müəssisələrə tələb olunan səviyyədə həll oluna bilməz.

5.Bu o deməkdir ki, şüurlu və planlı idarəedilən iş prosesi bunun əksinə olan idarəetməyə nisbətən üstün olaraq iqtisadi və sosial səmərə verməlidir. İdarəetməqanunlarının fəaliyyətinin vəhdətliyi adlanan qanunda mövcuddur. Bu idarəetmə fəaliyyətinə sistem halında yanaşılması deməkdir. Bütün bunlar idarəetmənin qanunlarıdır. **İdarəetmənin xüsusi qanunları da var; idarəetmənin funksiyalarının dəyişilməsi, idarəetmə məsələlərinin azaldılması, idarəetmə funksiyalarına nəzarətin azaldılması**.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mühazirə 10. Sosial işdə layihələrin idarə olunmasının əsas əlamətləri.

Plan

Layihələrin əsas əlamətləri haqqında.

Dəyişkənlik əlaməti.

Vaxt məhdudiyyəti əlaməti

Layihə – müəyyən vaxt ərzində, tələb olunan büdcə daxilində gözlənilən nəticəyə çatmaq üçün həyata keçirilən işlərdir.
Layihəni xarakterizə edən əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

– konkret müddət (başlanğıc və son)
– planın mövcudluğu
– ayrıca, layihəyə xas resurslar
– komanda işi
– məqsədlər

Layihə 5 əsas mərhələdən ibarətdir:

1) Təşəbbüs
2) Planlaşdırma
3) İcra
4) Monitorinq
5) Bağlanış

Hər bir cəmiyyətin ictimai və iqtisadi həyatmda müəyyən dəyişikliklər baş verir. Təbii ki, bu dəyişikliklər ölkəmizin keçid iqtisadi dövrü yaşaması ilə bağlıdır. Bildiyimiz kimi dünya dəyişir, həyatımız dəyişir, təsəvvürlərimiz və dünyaya baxışlarımız ildən ilə fərqlənir.

Məsələn, “layihə” sözünü eşidərkən biz, sovet dövründə ali təhsil almış şəxslər, mühəndis qurğulann, binalann, maşın və avadanlıqların “çertyojunu” gözümüzün önünə gətiririk. Çünki biz “çertyojlar” çəkməklə “layihələr” həyata keçirmişik. Bu gün “layihə” sözü mühəndislər arasında deyil, hətta maliyyəçilər, iqtisadçılar, elm və təhsil işçiləri, mədəniyyət və kino işçiləri, sahibkarlar arasında tez-tez eşidilir. İctimaiyyətin bu yaradıcı təbəqəsi hər hansı bir məqsədə çatmaq üçün vəsait axtanr. Bu günün termini ilə söyləsək “sponsor” tapılandan sonra məqsədə çatmaq üçün müəyyən vaxt tələb olunur, İcraçı bəzi risklərə getməklə, məqsədə çatmaq istiqamətində keyfiyyətli işlər həyata keçirir. Materiallar alınır, işçi qüvvələri səfərbər edilir, vəzifələr və məsuliyyətlər bölüşdürülür, danışıqlar apanlır, müqavilələr imzalanır və işlərin icrasma nəzarət edilir. Bütün bu işlər çoxluğu hər hansı bir layihənin yerinə yetirilmiş olduğundan xəbər verir.

Beləliklə, bu gun biz “layihə” sözünü başqa müstəvidə görürük. Bu artıq hər hansı bir obyektin “çertyoju” deyildir, bu obyektin məqsədi, büdcəsi, işlər çoxluğu və s. onun fəlsəfəsi və missiyasıdir. Belə çıxır ki, biz adi heyatımızda demək olar ki, hər gün hər hansı bir layihəni yerinə yetirmiş oluruq. Məsələn, kitab yazmaq, mənzil təmir etmək, ad günü keçirtmək, toy mərasimi təşkil etmək, yeni vergi sisteminin tətbiq etmək, yeni informasiya texnologiyalanndan istifadə etmək, kosmosa uçmaq və sairə digər fəaliyyətlər. Bu fəaliyyət növləri təbiətcə müxtəlif olmalarına baxmayaraq onlar bir-birinə oxşardırlar. Bütün bunları layihə kimi aydın təsəvvür etmək mümkündür. Beləliklə, hər bir fəaliyyətin başlanğıcı və sonu olmaqla davam etmə müddəti vardır. Bu onunla izah edilir ki, hər bir fəaliyyətin müəyyən bir zaman aktuallığı vardır və təkraredilməzdir. Ən azı fərqləndirən müxtəlif insanların iştirakı, layihə fəaliyyətinin davametmə müddətinin müxtəlif olması və s. bu kimi fərqləndirici parametrlər ilə izah edilir. Hər bir fəaliyyət nadirdir və təkraredilməzdir. Məhz bu dörd: - məqsəd - əlaqəli işlər kompleksi - başlanğıc və son müddətlər - nadirlik faktorlan müxtəlif təbiətli fəaliyyət növlərini bir-birinə bağlayır və layihələri həyatın digər fəaliyyət növlərindən fərqləndirir. Beləliklə, layihə - nadir məhsul istehsal edən və xüsusi xidmətə malik olan müvəqqəti müəssisədir(birlik və ya komandadı).

Biz müasir dövrdə “layihə” sözünün tamamilə başqa təsəvvürdə dərk edib, onu “çertyojdan” fərləndirməyi bacarmalıyıq. Əgər biz “layihəni” maddi və mənəvi sistemin məqsədyönlü dəyişdirilməsi kimi dərk ediriksə, onda “layihələrin idarə edilməsi” bu dəyişikliklərin idarə edilməsi kimi dərk olunmalıdır. Hər hansı bir nəticəyə gəlmək xatirinə yox, məhz dəyişikliklərin uğurla idarə olunması nəzərdə tutulur. Layihələrin uğurla başa çatması onun düzgün idarə edilməsindən asılıdır. Layihələrin idarə edilməsi insanlardan mədəniyyət, bacarıq və istedad tələb edir. Layihələri idarə edən şəxslərin kompetensiyalı (bilik+təcrübə+şəxsi keyfiyyət) olması onun uğurla başa çatmasına zəmanət verir. Layihələri idarə etmək elə de asan məsələ deyildir. Heç bir kənar təsiredici qüvvələrdən asılı olmayaraq bütün layihələr idarə olunmalıdır. Layihələri idarə edirik ki, onlar dayanıqlı olsunlar. Əgər layihələr dayanıqlıq vəziyyətindən çıxarsa, onda biz idarəetməni itirmiş oluruq və onu dayanıqlı vəzi)^ətə gətirmək

üçün çoxlu vaxt və vəsait tələb olunur. Layihələri insanlar öz bilk və bacanqlan əsasında həyata keçirirlər. Layihənin hər fazasında müxtəlif peşə sahibi olan insanlar işə cəlb olunurlar. Bunu üçün layihəni rəhbər başda olmaqla onun komandası həyata keçirməlidir. Bununla yanaşı layihə müvəqqəti xarakter daşıdığı üçün müəyyən müddətə mütəxəssislər işə cəlb olunmalıdır. Onlann vəzifələri və funksiyaları aydmiaşdınimalıdır. Ona görə də layihələrdə insan ehtiyatlarının idarə edilməsi zəruriyyəti meydana çıxır. Layihə yerinə yetirilərkən hər bir işin nəticəsi yoxlanılmalı və məhsulun keyfiyyətinə nəzarət olmalıdır. Bu səbəbdən mütəmadi olaraq monitorinq keçirilməlidir.

Nəzarət mexanizmi o zaman səmərəli olur ki, layihə iştirakçılan öz funksiyalanm yaxşı dərk etmiş olsunlar, planlaşdırsınlar və koordinə etsinlər. Layihə iştirakçılan bir-birindən asılı olduqlan üçün əlaqələrin idarə edilməsinə ehtiyac duyulur. İnsanlarm və əlaqələrin mövcudluğu layihələrin uğurlu olması demək deyildir. Layihələrdə qeyri müəyyən vəziyyətlərin müşahidə olunması obyektiv faktorlarla, müəyyən risk ehtimalınm olması ilə bağlıdır. Peşəkar menecer antirisk tədbirlərini planlaşdırmalı və risk ehtimalmı minimuma endirməlidir. Bunu üçün layihələrdə riskin idarə edilməsinə xüsusi yer verilir. İstənilən layihə "nəyisə dəyişmək'' ideyasından başlayır. İnsanın fəaliyyət göstərdiyi istənilən sahədə - elmdə, incəsənətdə, istehsalatda, məişətdə və s. ətraf mühitimizi dəyişmək ideyası mövcuddur. Bu dəyişiklik qlobal dəyişüdiklərdən başlayaraq zavodlarda yenidənqurma və daha sonra məişət əşya- lannı alınması sahəsinə kimi əhatə edə bilər. Bu səbəbdən deyilir ki, layihələr dünyasının sərhədi yoxdur. Sadəcə olaraq onlar yalnız kateqoriyalara bölünürlər: tədqiqat layihəsi, istehsalat ilə bağlı layihə, təhsil, səhiyyə, informasiya texnologiyaları, maliyyə, mədəniyyət və investisiya fəaliyyəti ilə bağlı layihə. Layihələr müəyyən mühitdə "dünyaya gəlirlər". Ev, paltar, yaşayış, münasibətlər, yeməklər insanlar üçün mühit yaratdığı kimi ətraf mühit də layihəni müxtəlif ideyalar, alətlər, ehtiyatlar, problemlərin həlli üsullan və başqa parametrlər ilə qidalandıraraq layihənin mühitini formalaşdınr. Alimlərin və tanınmış ekspertlərin fikrinə əsasən, adətən layihənin mühiti onun "dünyaya gəlməsinə" manea olur. Bu maneələr çox vaxt insan faktorları ilə bağlıdır. Layihə rəhbərlərinin işi düzgün yanaşmaması, onlann layihə menecmenti HltluiNindo biliklərinin məhdud olması layihələrin uğursuzluğa «lüçar olmasının başlıca səbəbləridir. Bu səbəbdən xarakterizə olunmuş müxtəlif parametrləri İiltüo etməklə biz layihələri idarə edirik və məqsədimizə nail oluruq. Məsələn, bizim misalda ad gününün keçirilməsi üçün ım/ordo tutulan vəsaitə əsasən qonaqlann sayını, şənlik məra- alminin keçirildiyi yeri və sairə digər parametrləri idarə elməklə müəyyənləşdiririk. Layihələrin həcmindən asılı olaraq onun üçün müvafiq İdArəotmə sistemləri seçilir və ya yenisi yaradılır. Elə layihələr mövcuddur ki, onlar yüzlərlə, minlərlə parametrlərlə xarakte- riro olunur. Bütün bu parametləri nəzərə alaraq layihəni idarə clmok bir, iki insamn imkanlan daxilində deyildir. Belə Irtyiholori idarə etmək üçün yeni informasiya texnolo- ylynlarmdan istifadə etməklə bir neçə qrup mütəxəssislər işə colb olunurlar, layihə ofisi yaradılır. Bütün bu mürəkkəbliyi mi/oro alan dünya şöhrətli alim Lerman qeyd etmişdir: »İstənilən texniki problemi həll etmək olar, sadəcə olaraq hunun üçün pul və vaxt lazımdır. Bu səbəbdən hər hansı bir işi wrinə yetirmək

üçün ya pul çatmır, ya da ki, vax:t». Yalnız bu üç parametr: vaxt, büdcə və keyfiyyət rəhbərləri həmişə diqqət mərkəzində olmalıdır. Layihəni vaxtında bllirməyqndə onun icra müddəti uzanır, icra müddəti uzan- ılujca ona çəkilən xərc artır. Layihələrin idarə edilməsi zamanı mohz bu üç parametrlərin paylaşdırılması elə olmalıdır ki, hər luıiiNi bir layihə vaxtında, keyfiyyətli və büdcə müqabilində ycriıio yetirilsin. Təqdim olunan kitab bu kimi məsələlərdən bəhs edir və Ntıkkiz fəsildən ibarətdir.

LAYİHƏNİN ƏLAMƏTLƏRİ

Layihələrə verilən tərifl ərdən göründüyü kimi onlar funksional və obyektiv xarakter daşıyırlar [2]. Ümumiyyətlə, layihələrin aşağıdakı əlamətləri vardır:

- dəyişkənlik əlaməti;
- vaxt məhdudiyyəti əlaməti;
- büdcə əlaməti;
- ehtiyatlar əlaməti;

təkrarolunmazlıq əlaməti;

- yenilik əlaməti;
- bütövlük, tamlıq əlaməti;
- hüquqi təminat əlamətləri
- təşkilat əlamətləri
- məhdudiyyətçilik əlamətləri;

Bu əlamətlərin hər birinə aynhqda nəzər salaq.

1.2.1. Dəyişkənlik əlaməti Layihələrdə bu əlamət əsas xassələrdən biri kimi qiymətləndirilir. Əgər layihədə bu əlamət hiss olunarsa, onda layihə "yaşayır". İlk növbədə, yəni layihənin start dövründə, onun bütün elementləri passiv vəziyyətdə olurlar. Vaxt keçdikcə layəhədəki işlər (elementlər) yerinə yetirilir. Bu zaman işlər passiv vəziyyətdən aktiv vəziyyətə keçir. İşlər yerinə tam yetirildikdən sonra onlar pcissivləşdirilir. Beləliklə hər bir iş (element) aynhqda öz məqsədinə çatdıqca layihənin ümumi vəziyyəti deyişir. Bu səbəbdən layihə dəyişir və layihədə dəyişkənlik əlaməti görünür.

1.2.2. Vaxt məhdudiyyəti əlaməti -Layihələrdə müəyyən vaxt çərçivəsində məqsədə nail olmaq mümükündür. Layihələri digər tədbirlərdən və obyektlərdən fərqləndirən əsas parametrlərdən biri vaxt məhdudiyyətidir. Hər bir işin başlanğıcı və sonu olduğu kimi layihələrin də başlanma (start) və son (finish) vaxtları var. Bu vaxt göstəriciləri adətən məhdud

olurlar. Bu səbəbdən layihənin uğurla başa çatmasmda əsas şərtlərdən biri onun verilmiş vaxt çərçivəsində yerinə yetirilməsidir.

1.2.3. Büdcə əlaməti -Hər bir layihə üçün büdcə müəyyənləşdirilir. Bu büdcəyə müəyyən metodlar vasitəsilə nəzarət edilir. Bəzi layihələr büdcə əsasında və çərçivəsində yaradılur. Buna görə de büdcə əlamətinə görə iki növ ləyihə mövcuddur: 1. Layihənin məqsədi formalaşandan sonra onun büdcəsi müəyyənləşdirilir. 2. Büdcə məlum olduqdan sonra aynimış vəsaitə uyğun layihələr heyata keçirilir. Hər iki halda layihənin bütün elementlərinin yerinə yetirilməsində büdcə əlaməti görünür və xüsusi yer tutur.

1.2.4. Ehtiyatlar əlaməti- İstənilən layihənin yerinə yetirilməsində büdcədən başqa digər vəsaitlərdən istifadə edilməsi tələb olunur. Bu ehtiyat növlərinə aiddir: insan, texnika, avadanlıqlar, materiallar və digər ehtiyatlar. Hə bir vəsait büdcə ilə bağlı olduğu üçün onun mənimsənilmə həcmi məhdudlaşdınlır. Bəzən bu məh-dudiyyətlər əvvəlcədən müəyyənləşdirildiyi üçün layihənin yerinə yetirihnə müddəti təyin edilir. Layihənin təsdiq edilməsi üçün əsas amillərdən biri də ehtiyatlann mənimsəmə qrafikidir. Bu plan-qrafikin düzgün yerinə yetirilməsi layihənin məqsədə çatmasına xidmət edir.

1.2.5. Təkrarolunmazhq əlaməti- Elə iki layihə yoxdur ki, onlar eyni olsunlar. Hətta bir- birinə çox yaxın olan və oxşayan layihələrdə belə fərqlər mövcuddur. Layihə işlər çoxluğudur. Hər bir işi yerinə yetirmək üçün müəyyən vaxt, büdcə aynlır və müxtəlif ehtiyatlar mənimsənilir. Bu müxtəliflik hər bir işə nadirlik xüsusiyyəti ve ya təkrarolunmazlıq əlaməti verir. Layihələrdə hər hansı bir işin müxtəlif vəsaitlərlə və ya müxtəlif vaxtlarla yerinə yetirilməsi onun təkrarolunmazlıq əlaməti sayılır.

1.2.6. Yenilik əlaməti Hər bir layihə tədqiqat obyektidir və bu səbəbdən layihələrdə həmişə tədqiqat və inkişaf əlamətləri hiss olunur. Yenilik əlamətləri xüsusən təşkilati layihələrdə özünü daha çox binizə verir. Zaman keçdikcə, ətraf aləm inkişaf etdikcə layihələr qarşısında qoyulan tələblər dəyişir və müasirləşir. Müasir dövrümüzdə olan tələblər mütənasib olaraq layihələrdə öz əksini tapır. Bu səbəbdən hər bir yeni layihədə müasir dövrün tələblərinə cavab verən yeniliklər mövcuddur. Yenilik əlaməti hiss olunmayan layihələrin əksəriyyəti uğursuz və ya qısa müddətli olur.

1.2.7. Bütövlük, tamhq əlaməti Tamlıq əlaməti - layihələrin bütün parametrlərlə tam xarakterizə olunması deməkdir. Layihələr çoxlu parametrlərlə xarakterizə olunurlar. Layihəyə təsir edən bütün parametrlərin hamısının layihədə öz əksini tapması layihənin bütöv olmasını xarakterizə edir. İlk növbədə layihələrdə nəzərdə tutulan faktorlann sayı və layihənin nəticəsinə bir başa və ya dolayısı yolla təsir edən parametrlərin sayını müəyyələşdirmək layihənin tam olmasına gətirir. Bu zaman deyirlər ki, layihə bütövdür və ya tamdır.

1.2.8. Hüquqi təminat əlamətləri Layihələrdə iştirak edən tərəflərin hüquqi təminatı və onlar arasında münsibətlərin qurulması layihənin uğurlu olması üçün əsas şərtlərdən biridir. Yeni

iqtisadi şəraitdə və müstəqil dövlət quruculuğu ərəfəsində layihələrin yerinə yetirilməsində hüquqi nöqteyi nəzərdən problemlər yarana bilər. Bu səbəbdən layihələrdə müvafiq qanunlar və normativ sənədlər öz əksini tapmalıdır.

1.2.9. Təşkilat əlaməti Tərifl ərdən göründüyü kimi layihə kiçik bir müəssisədir. Hər bir müəssisənin təşkilati strukturu olduğu kimi layihələrin də yerinə yetirilməsi üçün təşkilati strukturlar tələb olunur. Böyük layihələrdə tələb olunan əsas parametrlərdən biri "təşkilati strukturlann yaradılmasıdır. Bu struktur kiçik layihələrdə özünü doğrultmadığı üçün onlar tələb olunmur.

1.2.10. Məhdudiyyətçilik əlaməti Layihə digər obyektlər kimi ətraf mühitlə sıx bağlıdır. Layihədə görülən işlərin hər birinin dəqiq həddi olmalıdır. Ümumiyyətlə, layihələr hər hansı çərçivə daxilində yerinə yetirilir. Layihə yerinə yetirildiyi mühitdə özünü qabarıq şəkildə göstərməlidir. Layihə özünə məxsus xüsusiyyətləri ilə digər işlərdən fərqlənməlidir. Layihələr ətraf mühitlə sıx bağlı və əlaqəli olduqlan üçün onlara müəyyən xüsusiyyətə malik olan tam sistem kimi baxmaq olar.

1.3. LAYİHƏLƏRİN TƏSNİFATI VƏ NÖVLƏRİ

Layihələr öz təbiətinə görə müxtəlif olurlar. Onlar predmet sahəsinə, miqyasma, iştirakçılann sayma, mürəkkəblik dərəcəsinə və digər göstəricilərinə görə bir-birindən fərqlənirlər. Beləliklə, layihələrin təsnifatı aşağıdakı kimidir: Layihənin yerinə yetirildiyi mühit ve omm əsas fəaliyyət sahəsi layihənin növünü müəyyənləşdirir. Məsələn: texniki layihə, təşkilati layihə, iqtisadi layihə, sosial layihə, qanşıq layihə və s. Layihənin predmet sahəsi, strukturu və tərkib hissələri layihənin sinfini müəyyənləşdirir. Layihələr üç sinfə bölünürlər: ■ monolayihə ■ multilayihə ■ meqalayihə

Monolayihə özünəməxsus növə, miqyasa və struktura malik olan aynca bir layihədir. Multilayihə bir neçə monolay- ihedən təşkil olunmuş layihələr kompleksidir. Meqalayihə özündə mono və multi layihələr birləşdirən məqsədli proqram və ya inkişaf proqramlandır. İştirakçılann sayma, ətraf mühitə təsirinə və ölçülərinə görə layihənin miqyası müəyyənləşdirilir.

Miqyasma görə layihələr şərti olaraq dörd sinfə bölünürlər:

- kiçik layihələr
- orta layihələr
- böyük layihələr
- nəhəng layihələr

Layihənin yerinə yetirilməsi üçün sərf olunan vaxta layihənin müddəti deyilir.

Müddətə görə layihə üç sinfə bölünür:

■ azmüddətli layihə - 3 ilə qədər

■ ortamüddətli -- 3 ildən 5 ilə qədər

■ uzunmüddətli - 5 ildən çox

Mürəkkəblik dərəcəsinə görə layihələr üç qrupa bölünürlər:

■ sadə layihələr

■ mürəkkəb layihələr

■ çox mürəkkəb layihələr

Bu anlayışlar layihənin mürəkkəblik dərəcəsinin göstəricisidir. Layihənin predmet sahəsinin xarakteri layihənin növünü müəyyənləşdirir. Məsələn: investisiya layihəsi, elmi- tədqiqat layihəsi, informasiya texnologiyası layihəsi, iqtisadi layihə, sosial layihə, təhsil problemləri layihəsi və s. Layihənin növlərini hansı parametrlərlə xarakterizə olunduqlannı nəzərdən keçirək. Kapital qoyuluşu tələb edən və əsas fondun yaradılması məqsədi istiqamətində fəaliyyət göstərən layihələr investisiya layihəsi adlanır. Binaların, körpülərin və digər tikinti obyektlərinin inşası, müəssisələrin yenidənqurulması layihəsini yerinə yetirmək üçün layihənin məqsədi, başlanğıc-son vaxtları və xərclər smetası müəyyənləşdirilmişdir. Ehtiyatlann və layihənin faktiki dəyəri onun işlərinin qrafikə uyğun vaxtı- vaxtında yerinə yetirilməsindən asılıdır. Yeni sistemlərin və texnologiyalarm yaradılması, yeniliklər məqsədi daşıyan layihələrə inovasiya deyilir. Yeni proqram kompleksinin yaradılması, yeni məhsulun yaradılması, elmi araşdumalar ilə bağlı layihələr tədqiqat layiHƏSİ adlanır.

Buna baxmayaraq yaxşı olardı ki, layihədə nəzərdə tutulan hər bir işin başlanma və tamamlanma vaxtlarma ciddi riayyət edilsin; • layihə xərclərinin planlaşdınıması ona aynimış məbləğdən çox, onun məqsədi və uğurundan isə az asılıdır.

Müəssisələrin reformu, yeni idarəetmə sisteminin konsepsiyası, yeni təşkilatın yaradılması və beynəlxalq forumlaınn keçirilməsi təşkilati layihələr bölməsinə aiddir və aşağıdakı parametrlərlə xarakterizə olunurlar: • layihənin nəticəsinin keyfiyyət və kəmiyyət baxımından qiymətləndirilməsi; • başlanğıc və son müddətlərin əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsi; • xərclərin planlaşdırılması; • layihəyə çəkilən xərclərin təsbit edilməsi və nəzarətdə saxlanılması.

Müəssisələrin özəlləşdirilməsi, audit sisteminin yaradılması, yeni vergi sisteminin tətbiqi və iqtisadiyyat ilə bağlı olan bütün layihələr iqtisadi layihələr adlanır və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdirlər: • layihənin əsas məqsədi sistemin, obyektin iqtisadi göstəricilərini yüksəltməkdir.

Lakin, layihənin inkişafından asılı olaraq onun məqsəd göstəricilərinin dəyişdirilməsi tələb olunur; • layihənin işlər qrafikine əsasən onlann müddəti müəyyənləşdirilir. Layihənin inkişafından asılı olaraq işlərin başlanğıc və son müddətlərinin dəyişdirilməsi tələb olunur; • vəsaitlər imkan daxilində ehtiyaca görə paylanır; • xərclər əvvəlcədən müəyyənləşdirilir, nəzarət olunur və layihənin inkişafından asılı olaraq dəqiqləşdirilir. Bu layihələrdə təsbit edilmiş müddətdə müəyyənləşdirilmiş xərclərə əsasən zəruri vəsait tələb olunmaq şərtilə yüksək iqtisadi nəticələr əldə etmək olar. Sosial sistemin reformu, səhiyyə, aztəminatlı təbəqənin sosial müdafiəsi, təbii və sosial fəlakətlərin nəticələrini aradan qaldınıması və sairə bu kimi layihələr sosial layihəhr adlanır. Bu layihələr aşağıdakı parametrlərlə xarakterizə olunurlar: • layihənin məqsədi müəyyənləşdirilir və layihədəki işlər icra olunduqca məqsədlər bir-birilə əvəz olunur; • layihənin başlanğıc və son müddətləri əvvəlcədən təxmini olaraq təyin olunur, müəyyən mərhələlərdən sonra isə dəqiqləşdirilir; • layihənin xərcləri büdcədən asılı olaraq müəyyənləşdirilir; • ehtiyatlar tələbata uyğun olaraq verilir. Sosial layihələr digər layihələrə nisbətən qeyri-müəy- yən, qeyri-səlist təbiətə malik olurlar. Təsnifatına görə layihələr daha da genişdirlər.

Layihənin prinsipləri. Layihə meneceri mövcud etika kodekslərinin birini seçməli və öz fəaliyyətində onu rəhbər tutmalı və ya öz etik prinsiplərini hazırlamalıdır. Layihə meneceri layihədə o zaman iştirak edir ki, layihə ilə həqiqətən maraqlanır, əmindir ki, onun riayət etdiyi həmin idarəetmə və etik prinsiplərinə uyğun olaraq onu yerinə yetirəcək gücdədir.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mühazirə 11. Münaqişələrin qarşısının alınması, həlli və ya idarəolunması.

PLAN

Münaqişə anlayışı.

Münaqişənin əlamətləri.

Konfliktin predmeti.

Konfliktin xarakterik əlamətləri.

Konfliktin obyekti.

Konflikt subyekti.

Münaqişəyə səbəb olan faktorlar.

Konfliktlərin idarə edilməsi prinsipləri.

Konfliktologiya - hər cür münaqişələrin başlanğıcı, inkişafı və dayandırılması proseslərini öyrənən elmidir.
Konfliktologiya - münaqişələrin yaranması, inkişafının səbəbləri və mexanizmləri, eləcə də onları idarə etmək prinsipləri və texnologiyaları haqqında biliklər sistemidir.
Konfliktologiyanın obyekti – münaqişələrin bütün formaları və təzahürləridir.
Konfliktologiyanın predmeti – hər bir konfliktin yaranması, inkişafı və bitməsi prosesidir.

Münaqişə çox mürəkkəb sosial və psixoloji bir fenomendir. Konfliktologiya münaqişəli situasiyalarla bağlı çətinlikləri aradan qaldırmağa kömək edə bilir.

Müasir konfliktoloqların səylərib 3 əsas problemin həllinə yönəlmişdir:

- Münaqişələrin xarakterinin, səbəblərinin, mərhələlərinin və iştirakçılarının müəyyən edilməsi;
- Bunların təhlili əsasında –münaqişə vəziyyətlərinin idarə olunması metodlarının və yollarının müəyyənləşdirilməsi, habelə onların qarşısının alınması;

- Münaqişələrin əsas formalarını və onların tipologiyasını müəyyən etmək.

Həm ayrı-ayrı insanların, həm də kollektivlərin həyatı müxtəlif zəmində yaranan konfliktlərsiz keçmir. Əksər hallarda münaqişələr normal bir hal kimi qəbul edilmir: bunlar iş fəaliyyəti, hədəfə nail olmaq üçün bir maneədir. Münaqişənin mənfi hal kimi qəbul edilməsi tamamilə haqlıdır, çünki münaqişə böyük bir dağıdıcı qüvvə daşıyır. Digər tərəfdən, münaqişələrin olmaması durğunluğun, inkişafın olmamasının göstəricisi ola bilər.

Gündəlik həyatda "münaqişə" anlayışı silahlı qarşıdurmalardan ailə münaqişələrinə qədər çoxlu sayda hadisələrə tətbiq olunur.

Münaqişə anlayışı:

Konflikt (conflict) - ziddiyətli motivləri olan (ehtiyaclar, maraqlar, məqsədlər, ideallar, dəyərlər və s.) sosial subyektlər arasında qarşıdurmadır.

Münaqişə - müəyyən əhəmiyyətli resursların çatışmazlığından qaynaqlanan və kəskin psixoloji gərginlik və qarşıdurma hərəkətləri ilə ifadə edilən insanlar arasındakı münasibətlərin xusuyyətidir.

Münaqişənin 4 əlaməti ayırd edilir:

- Münaqişə - insan münasibətlərinin xüsusiyyətidir, heyvanlar arasında münaqişə ilə əlaqələndirilə bilməz;
- Münaqişə - insan ruhunun daxili bir vəziyyətidir;
- Münaqişə - insan davranışının həm sözlü (verbal), həm də sözsüz formada təzahürüdür;
- Münaqişə - insanın xüsusi bir psixi vəziyyətidir (rəqabətdən, iş mübahisələrindən və s. fərqlənir).

Konfliktin əsas struktur elementləri aşağıdakılardır:

• konflikt tərəfləri;
• konflikt predmeti;
• konflikt vəziyyətinin təsviri;
• konfliktin səbəbləri;
• konflikt tərəflərinin mövqeləri.

Konflikt tərəfləri - maraqları birbaşa pozulan və ya münaqişə iştirakçılarını dəstəklədiyini aydın/ gizli şəkildə ifadə edən sosial subyektlərdir.

Konfliktin predmeti - tərəflər arasında qarşıdurmaya səbəb olan gerçək və ya zənn edilən problemdir (hakimiyyət problemi, işçilər arasında birinci olmaq, münasibətlər, uyğunluq problemi). Məhz bu ***ziddiyyətlər*** münaqişənin yaranmasına ***səbəb olur***.

Konflikt subyektlərinin şüurunda konflikt predmetinin əks olunması ***konflikt vəziyyətinin təsvirini*** təşkil edir.
Konfliktin motivləri - daxili motivasiya qüvvəsi olaraq (ehtiyaclar, maraqlar, məqsədlər, dəyərlər), sosial subyektləri münaqişəyə sürükləyir.

Münaqişə tərəflərinin mövqeləri - münaqişə zamanı və ya danışıqlar prosesində bir-birinə bəyan edilənlərdir. Məsələn: Hər hansı bir resursun (müavinətin) paylanması. Bütün iştirakçıları razı salan bölüşdürmə qaydaları hazırlanırsa, nə bir problem, nə də münaqişə olacaq. Heç bir qaydalar yoxdursa və ya ən azı iştirakçılardan biri razı olmadıqda, bölüşdürülməylə bağlı problem ortaya çıxır. Bu problem həll edilməsə, predmeti paylanma qaydaları olan münaqişə yaranacaq.

Konfliktin xarakterik əlamətləri:
Münaqişənin xarakterik xüsusiyyətlərinə nəticəsinin qeyri-müəyyən olması, konflikt tərəflərinin məqsədləri və davranışı arasında fərq aiddir. Konfliktin başlanğıcı - iştirakçılardan birinin digərinə qarşı yönəlmiş obyektiv (xarici) davranış əlamətləri ilə müəyyən edilir. Digər tərəf bu əməllərin ona qarşı yönəldiyini bildikdə və bu hərəkətlərə qarşı hər hansı tədbir görürsə konflikt başlanır, əgər heç bir tədbir görmürsə - **konflikt situasiyası yaranır** (konflikt yox).

Konflikt situasiyaların tipləri:

Konflikt situasiyasının xarakteri	***Təzahürləri***
Vəzifələrinə səhlənkar yanaşma	İş intizamının pozulması, işində qüsurlar
Qeyri-qənaətbəxş idarəetmə tərzi	İşdə, kadr seçimində, nəzarətin təşkilində və planlaşdırılmada səhvlər, idarəetmə tərzinin fəaliyyət tipinə uyğun olmaması, işgüzar ünsiyyət etikasının pozulması.
Konkret situasiyalar barədə qeyri-adekvat təsəvvür	Başqalarının hərəkətlərini yalnış qiymətləndirmə, konkret situasiyalar barədə səhv nəticə çıxarma.
Şəxsin fərdi-psixoloji xüsusiyyətləri	Sosial qrupda qəbul edilmiş qarşılıqlı münasibətlər qaydalarının, ünsiyyət etikasının pozulması.
Peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı olması	İşində qüsurlar, adekvat qərarlar qəbul etmək bacarığının olmaması.

Konfliktin başlanması: bir iştirakçı digərinə (rəqibinə) qəsdən və aktiv şəkildə zərər verir (məlumat çatdırma, fiziki təsir kimi); ikinci iştirakçı (rəqib) bu hərəkətlərin onun maraqlarına qarşı olduğunu başa düşür və cavab olaraq birinciyə qarşı yönəlmiş aqressiv hərəkətlərə başlayır. Yalnız bu andan münaqişənin başlandığı hesab edilə bilər.

Beləliklə, konflikt bir iştirakçıdan ibarət ola bilməz və konflikt iştirakçıları hərəkətlərini hələlik ancaq beyinlərində düşünürlərsə (məqsədlərini, addımlarını, gələcək davranışlarını planlaşdırırlar), hələ münaqişə yoxdur, ancaq münaqişəli situasiya yaranıb. Münaqişə o zaman başlanır ki, tərəflər, hərə öz məqsədini güdərək, fəal qarşıdurmaya keçir.

Konfliktin inkişafı - bir qayda olaraq, iştirakçıların sayının və bəzən münaqişənin predmetinin tədricən genişlənməsi ilə baş verir: kiçik bir münaqişə situasiyasının ortaya çıxması iki subyektin qarşıdurmasına gətirib çıxarır, onlar isə buna öz müdafiəçilərini, şahidlərini, vəkillərini cəlb edir; şahidlərin maraqlarına da toxunulur, münaqişə predmeti böyüyür və iştirakçıların tərkibi genişlənir. Konfliktin sona çatması - münaqişələrin səbəblərindən asılı olmayaraq bütün tərəflərin hərəkətlərinin dayandırılmasıdır.

Konfliktin obyekti – münaqişə tərəflərinin öz məqsədlərinə nail olmağa mane olan və aralarında ziddiyyət yaranmasına səbəb olan iddialarıdır ((resurslar, əmlak hüquqları, qərarlar qəbul etmək hüququ, yeni vəzifə və s.). Hər hansı bir konfliktin əsas hərəkətverici qüvvəsi insanlardır, yəni münaqişə iştirakçıları.

Konflikt subyekti - konflikt iştirakçılarından bilavasitə maraqları pozulmuş tərəfdir**.** Konflikt subyekti konkret şəxs, qruplar, idarə və təşkilatlar ola bilər.

Konflikt münasibətlərdə iştirak etmə dərəcəsindən asılı olaraq subyektlər aşağıdakı kateqoriyalara bölünür: *əsas üzvləri, dəstək qrupları və digər maraqlı tərəflə*r. Əsas üzvlər münaqişə zamanı birbaşa bir-birinə qarşı tədbirlər görürlər.
Bəzən konflikt iştirakçıarı arasında konflikt hərəkətlərinin başlanmasına təkan verən iştirakçılar olur. Bunlar *konfliktin təşəbbüskarlarıdır*.

Konfliktin digər iştirakçılarına hadisələrin gedişinə təsir göstərən kateqoriyalar daxildir: *təhrikçilər, təşkilatçılar, vasitəçilər*. *Təhrikçi* - tərəfləri konflikt hərəkətlərinə başlamağa təhrik edir. *Təşkilatçı* planlaşdırır, konkret tədbirlər təşkil edir və münaqişənin gedişinə nəzarət edir. *Vasitəçi* (hakim, mediator) münaqişənin sona çatması məsələsini həll edir.

Münaqişəyə səbəb olan faktorlar:

• ***İnformasion faktorlar*** – informasiya çatışmazlığı, yalnəş informasiya, hansı informasiya doğru olduğuna fərqli yanaşma, məlumatın fərqli interpretasiyası və ya qiymətləndirilməsi;

• ***Davranış faktorları*** - güclü emosiyalar, yalnış anlama və stereotiplər, yalnış və ya pis ünsiyyət, təkrarlanan neqativ davranış***;;***

• ***Münasibətlər, maraqlar faktorları*** – əhəmiyyətli maraqların, prosedur maraqlarının, psixoloji maraqların yaratdığı xəyali və ya real rəqabət;

• ***Dəyərlər faktorları*** – ideyaların və ya davranışların fərqli qiymətləndirmə kriteriləri, daxili dəyərlərə əsaslanan müstəsna məqsədlər, fərqli həyat tərzi, din və ideologiya;

• ***Struktur faktorları*** – davranışın və ya qarşılıqlı əlaqələrin destruktiv modeli, qeyri-bərabər nəzarət, resursların paylaşdırılması, güc və səlahiyyətlərin bərabərsizliyi, qarşılıqlı əlaqələrə mane olan coğrafi, fiziki və ətraf mühitlə bağlı faktorlar;

Konfliktin yayılması sərhədləri

Hər hansı bir hərəkət, xüsusən də qarşıdurma ani deyil, müəyyən bir məkanda, müəyyən bir zamanda və müəyyən iştirakçıların iştirakı ilə baş verən uzun bir prosesdir.

Beləliklə, konfliktin yayılmasının üç aspekti var: məkan, vaxt və subyektlər.

Konfliktin məkan sərhədi - baş verdiyi ərazi hesab olunur. Münaqişənin sərhədlərini bilmək onun həlli üçün uyğun bir təsir formasını seçməyə imkan verir.

Konfliktin vaxt sərhədi - münaqişənin müddəti, başlanğıcı və sona çatmasıdır.

Konfliktin subyektləri - iştirakçılarının sayı.

Konfliktlərin tipləri və növləri:

Konfliktlərin həlli üsulunun seçilməsinə görə onların müxtəlif növləri ayırd edilir:

- ***Ziddiyyətli (antagonistik) konfliktlər*** - bütün münaqişə tərəflərinin strukturlarını dağıtmaq yolu ilə ziddiyyətlər aradan qaldırılır və ya birindən başqa digər iştirakçılar bu konfliktə qoşulmaqdan imtina edir. Məhz bu tərəf qalib olur. Məsələn: rəqibin tam məğlubiyyəti (misal üçün - seçkilərdə).
- ***Kompromisli konfliktlər*** - münaqişə tərəfləri məqsədlərinin, icra müddətinin, əməkdaşlıq şərtlərinin qarşılıqlı anlaşma yolu ilə dəyişdirir, bununla da müxtəlif variantda həlli yolları əmələ gəlir. Məsələn: Təchizatçı yükü istehsalçıya vaxtında çatdırmır. İstehsalçıya çatdırılma cədvəlinin yerinə yetirilməsini tələb etmək hüququ vardır, lakin yüklərin çatdırılmamasının səbəbi nəqliyyat vasitəsinin çatışmazlığı olmuşdur. Qarşılıqlı maraqları nəzərə almaqla, danışıqlar aparmaqla, çatdırılma cədvəlini dəyişdirməklə kompromis əldə etmək mümkün olur və konflikt sona çatır.

Konfliktlərin yaranma sferası çox müxtəlif ola bilər: siyasət, iqtisadiyyat, ictimai əlaqələr, baxışlar və dəyərlər. Bu prinsipə görə siyasi, sosial, iqtisadi, təşkilati konfliktlər ayırd edilir:

- ***Siyasi münaqişə*** **- hakimiyyət uğrunda mübarizə formaları.**
- ***Sosial münaqişə*** **- qarşılıqlı mənafelərin, cəmiyyətlərin və fərdlərin sosial tendensiyalarının intensivləşdirilməsi ilə xarakterizə olunan insanlar (qruplar) arasındakı əlaqələr sistemində ziddiyyətlərin yaranmasıdır. Müxtəlif əmək fəaliyyəti sferalarında baş verən konfliktlər bu növə aiddir: işçilərin tətilləri, piketlər, çıxışlar və s.**
- ***İqtisadi münaqişələr*** **– müəyyən fərdlein, qrupların iqtisadi maraqları arasında ziddiyyət səbəbindən yaranan konfliktlərdir. Bu resurslar, müavinətlər, iqtisadi təsir dairəsi, əmlakın bölüşdürülməsi və s. uğrunda mübarizədir.**
- ***Təşkilati münaqişələr*** **- tabeçilik münasibətlərin, insan fəaliyyətinin tənzimlənməsinin, təşkilatdakı paylayıcı münasibətlərin istifadə olunmasının nəticəsində yaranan konfliktlərdir: vəzifə instruksiyalarının istifadəsi, işçilərin hüquq və öhdəliklərinin funksional təsdiqi; rəsmi idarəetmə strukturlarının tətbiqi; əmək haqqının ödənilməsi və qiymətləndirilməsi qaydalarının mövcudluğu, işçilərin mükafatlandırılması.**

Təsir istiqamətinə görə şaquli və üfüqi konfliktlər ayırd edilir. Bunların xarakterik xüsusiyyəti qarşıdurmanın başlanğıcında tərəflər arasında hakimiyyət həcminin bölüşdürülməsidir.

- ***Şaquli konfliktlər*** – hakimiyyət həcmi yuxarıdan aşağıya doğru azalır, bu da münaqişənin başlanğıc şərtlərini müəyyənləşdirir: müdir – tabeçiliyində olan işçi, rəhbər qurum - müəssisə, təsisçi - kiçik müəssisə.
- ***Üfüqi konfliktlər*** – hakimiyyət həcmi və ya vəzifələrinin səviyyəsi bərabər olan subyektlər arasında münaqişələr: eyni səviyyəli menecerlər, mütəxəssislər arasında, təchizatçılar – istehlakçılar arasında.

  Konfliktlər ifadə dərəcəsinə görə **gizli (**münaqişə tərəfləri arasında açıq mübarizə apamaq qorxusundan və ya kifayət qədər gücü olmamasına görə heç bir xarici aqressiv hərəkət yoxdur, ancaq təsirin dolayı üsullarından istifadə olunur) **və açıq** (münaqişələr, mübahisələr, qarşıdurmalar) olur.

  Açıq münaqişələr - müxaliflərin açıq-aşkar qarşıdurması ilə xarakterizə olunur. Qarşılıqlı əlaqə münaqişə tərəflərinin vəziyyətinə və statusuna uyğun normalarla tənzimlənir.

  Gizli qarşıdurma halında - qarşıdurma iştirakçılarından biri digərindən qorxduğundan və ya açıq mübarizə üçün kifayət qədər gücün olmadığı təqdirdə baş verir.

  Konfliktdə iştirak edənlərin sayına görə - şəxsdaxili, şəxslərarası və qruplararası konfliktlərə bölünür.

1. **Şəxsdaxili münaqişə –** şəxsin daxilində bir-birinə zidd motivlərin, ehtiyacların, maraqların toqquşmasının nəticəsidir. Belə münaqişənin özəlliyi - istəklə imkan arasında, yerinə yetirməklə tələb olunan normalara riayət etmək arasında seçim etmək məcbur

olmasıdır. Bu cür münaqişə hər hansı işdən, yəni fəaiyyətdən az məmnunluq, həmçinin özünə inamsızlıq, o cümlədən stresdən yarana bilər.

2. **Şəxslərarası münaqişə – b**u münaqişənin ən yayılmış tipidir. Belə münaqişə şəxslərin toqquşması kimi də üzə çıxa bilər. Müxtəlif xasiyyətli, baxışlı və dəyərli insanlar bəzən bir-bir ilə dil tapa bilmirlər. Adətən bu cür insanların baxış və dəyərləri köklü surətdə fərqlənir.
3. **Şəxs və qruplararası münaqişə – f**ərdi şəxs və qrup arasında o zaman münaqişə yarana bilər ki, bu vaxt həmin şəxs qrupun mövqeyindən fərqli mövqe tutsun. Təşkilatın maraqlarına ürəyi yanmasına baxmayaraq, rəyi qrupdakından fərqlənən şəxsə qrupa qarşı çıxdığı üçün münaqişə mənbəyi kimi baxacaqlar.
4. **Qruplararası münaqişə – t**əşkilat və ya hər hansı digər komanda çoxlu sayda rəsmi və qeyri-rəsmi qruplardan ibarətdir. Hətta ən yaxşı təşkilatlarda bu cür qruplar arasında münaqişələr yarana bilər.

<u>Konfliktlərin sosial mühitə dağıdıcı təsirləri:</u>

1. Tez-tez baş verən qarşıdurmalar qrupdaxili birliyin azalmasına gətirib çıxarır;

2. Konfliktlər komandadakı qarşılıqlı əlaqələrin pozulması, sosial-psixoloji iqlimin pisləşməsi, işçilərin işdən çıxarılması ilə nəticələnir;

3. Əmək ritminin pozulmasına gətirib çıxarır;

4. Münaqişənin həlli böyük emosional və bəzən maddi xərclər tələb edir;

5. Işçilər arasında qarşıdurma onların işinin effektivliyinə təsir edə bilər.
Münaqişə sona çatdıqdan sonra belə situasiyaların 15-16%-də birgə fəaliyyətin keyfiyyəti azalır.

<u>Münaqişələrin müsbət təsirləri</u> – cəmiyyətdə, təşkilatda**,** qruplarda qarşıdurmanın səbəblərini müəyyənləşdirməyə, özünün və ətrafdakıların maraqlarını, ziddiyyətləri və çatmamazlıqları öyrənməyə və sosial gərginliyi aradan qaldırmağa, daha ciddi konfliktlərə çevrilməsinin qarşısını almağa imkan verir.

Münaqişələrin idarə edilməsi –konfliktin səbəblərini aradan qaldırmaq və konflikt tərəflərinin davranışını qarşılıqlı münasibətlər normaları çərçivəsinə qaytarmaq məqsədilə təşkilatın heyətinə məqsədyönlü təsirdir.

Münaqişələrin idarə edilməsi alqoritmi:

• Münaqişənin səbəblərini araşdırmaq.

• Münaqişə iştirakçılarının sayını məhdudlaşdırmaq.

• Ekspertlərin köməyi ilə münaqişəni əlavə təhlil etmək.

• Qərar vermək.

Konfliktlərin idarə edilməsi prinsipləri:

- ***Obyektivlik prinsipi***- münaqişə hadisələrinin adekvat anlaması və real qiymətləndirilməsidir.
- ***Konkret situasiyaya yanaşma prinsipi*** – konfliktin obrazlarının və formalarının müxtəlifliyini, keyfiyyət və kəmiyyət fərqlərini, münaqişənin təzahür etməsi ardıcıllığının və xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasdır.
- ***Aşkarlıq prinsipi*** – qruplara/fərdlərə məlumatın çatdırılması, obyektiv sosial fikir formalaşması və münaqişə hadisələrinə qarşı münasibətin formalaşdırılmasıdır.
- ***Demokratiklik prinsipi*** - münaqişə subyektlərinə onların sosial maraqlarını qorumaqla, ziddiyyətləri və antagonizmi aradan qaldırmaqla inzibati təsir göstərilməsidir.
- ***Sistemlilik prinsipi*** - qarşıdurma dinamikasına texnoloji metodlar vasitəsilə təsir göstərilməsi/

Konfliktlərin idarə edilməsi metodları

Konfliktlərin idarə edilməsinin bir çox metodu var ki, onların hər birinin öz tətbiq sahəsi vardır:

• şəxsdaxili;
• struktur;
• şəxsiyyətlərarası;
• danışıqlar;
• müvafiq aqressiv hərəkətlər.

- ***Şəxsdaxili metodlar*** - fərdin öz davranışını düzgün təşkil etməsindən, rəqibdə özünü müdafiə reaksiyasını göstərməyə məcbur etmədən öz fikrini ifadə etmək qabiliyyətindən ibarətdir.
- ***Struktur metodları*** - əsasən funksiyaların, hüquq və məsuliyyətlərin düzgün bölüşdürülməməsi, işin pis təşkil edilməsi, işçilər üçün motivasiya və stimullaşdırma sisteminin ədalətsizliyi səbəbindən yaranmış konflikt iştirakçılarına təsirdir. Belə üsullara vəzifəyə aid tələblərin aydınlaşdırılması, koordinasiya mexanizmlərindən istifadə (təşkilatın struktur şöbələrinin konfliktlərin idarəedilməsinə cəlb edilməsi), təşkilatın məqsədlərin dəqiqləşdirilməsi, əsaslandırılmış ödəniş sistemlərinin yaradılması aiddir.

- ***Şəxslərarası metod*** – konflikt situasiyasının yaranması mərhələlərində tərəflərin şəxsi maraqlarına zərər gətirməməklə fərdi davranışın korreksiyasına yönəlmiş adekvat təsir formasının seçilməsidir.
- ***Məcbur etmə*** - öz fikirlərini qəbul etməyə başqalarını məcbur etmək. Belə insan üçün başqalarının fikri maraqlı deyil və belə yanaşmadan istifadə edən bir şəxs adətən aqressiv davranır və səlahiyyətindən, vəzifəsindən istifadə edir.
- ***Danışıqların aparılması*** - konfliktlərin həlli üsulu olaraq, danışıqlar münaqişə tərəfləri üçün əlverişli olan həlli yollarının tapılmasına yönəlmiş taktiki metodlardır.

Problemin həlli vasitəsilə münaqişələrin idarə edilməsi aşağıdakı qaydada həyata keçirilir:

1. Qərarların deyil, məqsədlərin kateqoriyalarında problemi axtarmaq;
2. Konfliktin hər iki tərəfi üçün məqbul olan bir həlli yolunun müəyyənləşdirilməsi.
3. Diqqəti konflikt tərəflərinin şəxsi xüsusiyyətlərinə deyil, problemə yönəltmək;
4. Etibarlılıq mühitini təmin etmək, qarşılıqlı təsiri artırmaq və informasiya mübadiləsinin yayılması.

Münaqişələri tənzimləmə texnologiyaları

- **İnformasion** – münaqişədə informasiya çatışmazlığının aradan qaldırılması; informasiya sahəsindən təhrif edilmiş məlumatların, şayiələrin aradan qaldırılması.
- **Kommunikativ** - münaqişə subyektləri və tərəfdarları arasında effektiv ünsiyyətin təşkil edilməsi;
- **Sosial-psixoloji** - qeyri-rəsmi liderlərlə və kiçik qruplarla işin aparılması, sosial gərginliyin azaldılması və kollektivdə sosial-psixoloji iqlimin gücləndirilməsi;
- **Təşkilati** - kadr məsələlərinin həll edilməsi; təşviq və cəzalandırma üsullarından istifadə edilməsi; işçilərin qarşılıqlı əlaqələr şəraitində düzəlişlərin aparılması.

Konfliktlərin idarə edilməsində aqressiv üsüllardan istifadə etmək arzuolunmazdır!

Konfliktlərin idarə edilməsi praktikasında üç istiqamət ayırd edilir:

- **münaqişədən qaçmaq,**
- **münaqişəni söndürmək**
- **münaqişəni real idarə etmək.**

Konfliktin növündən asılı olaraq, həlli yolunun axtarılması ilə müxtəlif xidmətlər məşğul ola bilər: təşkilatın rəhbəri, kadrlarla iş şöbəsi, psixoloq və sosioloq, həmkarlar ittifaqı komitəsi, tətil, polis, məhkəmə.

Konfliktlərin həlli – münaqişəni doğuran səbəblərin aradan qaldırılması, münaqişə tərəflərinin məqsəd və davranış tərzinin dəyişilməsi deməkdir .

Konfliktlərin araşdırılmasında, münaqişə situasiyalarında işçilərin davranışının idarə edilməsində rəhbərin rolu çox əhəmiyyətlidir. Rəhbər tabeçiliyində olan işçilərə təsir göstərmək imkanına malikdir, o cümlədən konflikt situasiyalarda. Konflikt vəziyyətlərində rəhbər konfliktin subyekti, bilavasitə iştirakçısı, vasitəçi, konfrontasiya tərəflərini barışdıran arbitr kimi çıxış edə bilər.

Rəhbərin aşağıdakı mənfi keyfiyyətləri iş etikasının pozuntularına aid edilir:

- İnsanlara qarşı kobudluq, təkəbbür və hörmətsizlik;
- Yalan və vədlərinə əməl etməməsi;
- Vəzifəsindən sui-istifadə;
- Məlumatı gizlətmək, başqalarının fikirləri ilə hesablaşmamaq;

Rəhbər tabeçiliyində olan hər bir şəxsə hörmətlə yanaşmalı, heç bir şəkildə bir insanın ləyaqətini alçatmamalıdır.

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- "Sosyal Psikoloji Tarihi" Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- "Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik" Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- "Liderlik ve Motivasyon" CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- "İşin düzgün təşkili" Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mövzu: Sosial işin idarəetmə prosesində rəhbərin rolu

PLAN

Rəhbərin tabeliyində olan işçilərə münasibətinin əsas tipləri.

Rəhbərin idarəetmə tərzi.

Rəhbər rollarının təsviri.

Məlumdur ki, bəzi insanlar müəyyən növ işlərin öhdəsindən başqalarına nisbətən daha uğurla gəlirlər. Bu adətən şəxsin konkret növ fəaliyyətlərə olan qabiliyyəti ilə izah edilir. Qabiliyyət şəxsin fərdi keyfiyyətləri sistemidir.

Rəhbərin fərdi psixoloji xüsusiyyətlərinə müəyyənlik, valentlılik, spesifiklik, kreativlik, məmnunluq, məqsədyönlülük, dözümlülük, seçicilik, maariflilik və sabitlik aid edilir.

Müəyyənlik – rəhbərin təşkilatın problemlərinə və təşkilat daxilində müsbət mənəvi-psixoloji mühitin yaradılmasına yönəlmiş maraqlarının və səylərinin səviyyəsini xarakterizə edir.

Valentlilik (fərqli istiqamətlərlə rabitəli fəaliyyət göstərmək qabiliyyəti) - rəhbər şəxsin ədalətli, insanlara qarşı diqqətli, səmimi olmasının, gördüyü işə maraqla yanaşmasının, nəticələrə görə məsuliyyət hissinin olmasının dərəcəsinin göstəricidir.

Spesifiklik – rəhbərin təşkilati bacarıqları ilə onun idarəetmə fəaliyyətinin psixoloji strukturu arasında olan əlaqələrin göstərisidir. Buna rəhbərin tabeliyində olan işçilərin və öz şəxsi müsbət və mənfi keyfiyyətlərinin obyektiv analızini aparmaq, kollektivin və ayri-ayrılıqda hər bir işçinin işinin planlaşdırılmaq, qarşıya qoyulan məsələləri düzgün formalaşdırmaq, fəaliyyətləri təşkil etmək, rəsmi və qeyri-rəsmi şəraitdə münasibətlər qurmaq bacarıqlarını əks etdirir.

Kreativlik (yaradıcılıq) - rəhbərin təşkilati fəaliyyətinin strukturunda aparıcı parametlərindən biridir və təşkilati bacarıqlarla fəaliyyət istiqamətinin arasındakı əlaqəni xarakterizə edir.

Məmnunluq – rəhbərin öz fəaliyyətinə emosional münasibətidir. Rəhbərin təşkilatda qarşılıqlı anlayış mühitinin yaratması ilə yanaşı, onun özünün də emosional tonusu komandanın əhval-ruhiyyəsindən asılı olur.

Məqsədyönlülük – ilk növbədə rəhbərin iradəsinin göstəricisidir və güclü iradəli şəxs kimi məqsədə nail olmaq üçün konkret hərəkətlər etmək, şüurlu şəkildə öz fəaliyyətini tənzimləmək və davranışını idarə etmək qabiliyyətinin göstəricisidir.

Dözümlülük – rəhbərin praktiki idarəetmə fəaliyyətində çətinliklərin öhdəsindən gəlmək bacarığını xarakterizə edir.

Seçicilik (məsələn, maddi stimullaşdırma, rahat iş rejimi)**, maariflilik, sabitlik** – rəhbər şəxsin motivasiya sferasını göstərən parametrlərdir.

Real idarəetmə fəalliyətlərdə rəhbərin təşkilati qabiliyyəti onun tabeçiliyində olan insanlarla münasibətlərində, işçilərin hərəkətlərinin qiymətləndirməsində, onların davranışlarına emosional reaksiyasında əks olunur. Rəhbərin tabeliyində olan işçilərə münasibətinin əsas tipləri:

1. **Aktiv-müsbət** – rəhbər bütün insanlara və onların ehtiyaclarına, problemlərinə xeyirxah və hörmətlə yanaşır, hər birinə kömək etməyə hazırdır;
2. **Gizli-mənfi** – işçilərinə qeyri-obyektiv yanaşır, etibar etmir, ancaq özünü yaxşı işçi hesab edir;
3. **Funksional** – rəhbər işçilərini "yaxşı" və "pis" kateqoriyalara bölür, üstünlükləri, imtiyazları və diqqəti onların işlərindəki mənfəətə görə paylaşdırır;
4. **Neytral** – rəhbər tabeliyində olanlara qarşı biganədir, onların şəxsi ehtiyacları ilə maraqlanmır, nəzakətlə davranır, lakin isti münasibət, səmimilik göstərmir;
5. **Situativ** – rəhbər emosionallıq baxımdan daima qeyri-sabitdir, tez əsəbiləşir, işçilərlə davranışı əhval-ruhiyyəsindən asılı olur;

Lakin rəhbərin bir lider kimi fəaliyyətinin effektivliyi yalnız subyektiv faktorlardan deyil, həmçinin obyektiv olaraq komandanın ümumi fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən də asılı olur.

Rəhbərin fəaliyyətinin məzmunu, ilk növbədə, təşkilata rəhbərlik etmək üçün bir sıra idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə şərtlənir. Bu funksiyalar aşağıdakılardır:

- **İnzibati funksiya** – rəhbərin fəaliyyətində ən vacib funksiyadır, çünki həyata keçirilən ümumi fəaliyyət çərçivəsində kollektivin hər bir üzvünün fərdi fəaliyyətinin koordinasiyası ilə bağlıdır,. Bu funksiyanın spesifikliyi ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün komanda üzvlərinin səylərinin strukturlaşmasına və bütövlüyünə əsaslanır.
- **Məqsədqoyma funksiyası** – kollektiv fəaliyyətin operativ (təcili) və taktiki məqsədlərinin prioritetləşməsinin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlıdır. Bu funksiyanın həyata keçirilməsi rəhbərdən hazırkı vəziyyətin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq, konkret bir vəziyyətdə düzgün və adekvat həlli yolunu tapmaq qabiliyyətinin olmasını tələb edir. Rəhbərin bu funksiyanı yerinə yetirməməsi kollektivin dağılmasına səbəb olur. Məqsədəuyğunluq funksiyası kollektiv fəaliyyəti planlaşdırmaq və proqnozlaşdırmaq olduğuna görə ən effektiv o rəhbər olur ki, bir sıra mümkün həlli yollarından situasiyanın proqnozlaşdırılmasına əsaslanaraq ən yaxşısını seçə bilir.
- **İntizam funksiyası** – birgə əmək fəaliyyəti prosesində kollektivin hər bir üzvünün işində yaxşı nəticələr göstərməsini rəhbər tərəfindən dəstəkləmək və kollektivdə qəbul

edilmiş davranış normalarına əməl etməkdən ibarətdir. Ortaya çıxan məsələləri fərdi və ya kollegial şəkildə qəbul etməsi rəhbərin şəxsi xüsusiyyətlərini xarakterizə edir.

- **Ekspert-konsultativ funksiya -** ilk növbədə rəhbərin peşəkarlığı ilə bağlıdır. Kollektiv fəaliyyət prosesində rəhbər, adətən, işçilər üçün ən etibarlı məlumat mənbəyi və ya ən bilikli şəxs kimi qəbul edilən şəxs olur.
- **Kommunikativ-tənzimləyici funksiya** – kollektivdə funksional münasibətlərin tənzimlənməsi daxildir və rəhbərdən bu və ya digər idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin səbəblərinin lazımi izah etməsini tələb edir.
- **Təmsil etmə funksiya** - rəhbərin nüfuzu başqa təşkilatlarda uğurlu təmsil etməsindən asılıdır. Bu funksiyınan həyata keçirilməsində rəhbər şəxsin savadlı olması, səliqəli görünüşü, təmkinli davranışı, ətrafdıkalara hörmətlə yanaşması, fikirlərini aydın və anlaşıqlı tərzdə təqdim etməsi mühüm rol oynayır.
- **Tərbiyələndirmə funksiyasına –** birgə fəaliyyətdə kollektivliyin formalaşdırılması və inkişafı, iş prosesinə komandanın hər bir üzvünün maksimum cəlb edilməsi, təşkilatda müsbət mənəvi-psixoloji mühitin yaradıması aid edilir. İşçilər arasındakı münasibətlər, onların inkişafı, emosional fonu – rəhbərin bu funksiyanın həyata keçirməsinin indikatorlarıdır (göstəricisidir).
- **Psixoterapevtik funksiyaya** - rəhbərin kollektivdə yaranan konflikt situasiyaların qarşısını almaq və yarandıqda operativ həll etmək, stres faktorlarını aradan qaldırmaq bacarığı daxildir. Bu funksiyanın həyata keçirilməsi kollektiv fəaliyyətin səmərəliliyinə təsir edir.

İdarəetmə tərzləri

İdarəetmə tərzi –rəhbərin üstünlük verdiyi idarəetmə metodları və üslubları sistemidir. Bu və ya digər idarəetmə metodunun seçilməsi bir-biri ilə əlaqəli obyektiv və subyektiv faktorlardan asılı olur.

- **Obyektiv faktorlara -** yerinə yetirilən fəaliyyətin məzmununu, həyata keçirilən vəzifələrin çətinlik dərəcəsini, şərtlərin mürəkkəbliyi, rəhbərlik və tabeliçilik strukturu, sosial-siyasi situasiya və s. aid etmək olar.
- **Subyektiv faktorlara** – temperament (sinir sisteminin tipoloji xüsusiyyətləri), insanın xarakterik xasiyyətləri, qabiliyyətləri, vərdiş elədiyi ünsiyyət və qərar qəbul etmə formaları aid edilir.

Psixoloqlar rəhbərlik tərzinin 3 formasını ayırd edirlər: avtokratik, demokratik və liberal. Bu təsnifatın əsasında məsuliyyətlərin bölüşdürmə qaydaları, qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi, idarəedənlərlə icraçılar arasında əlaqələrin forması və onların fəaliyyətinə nəzarət təşkil edir.

- **Avtokratik (avtoritar, direktiv) tərz** – bir əldə gücün həddindən artıq cəmlənməsi ilə xarakterizə olunur. Avtoritar rəhbər qərarları özü qəbul edir və onların həyata keçirilməsini tələb edir. Köməkçilərini özü seçir, amma onlardan məsləhətçi kimi deyil, yalnız öz əmrlərinin icraçısı kimi istifadə edir. O, bütün hakimiyyəti öz əlində saxlayır: nizam-intizam və ideal riayət tələb edir, fəaliyyətin nəticələrinə görə bütün məsuliyyətləri öz üzərinə götürür, sıravi icraçılardan uzaqda durur. Tabeliyində olanlara qarşı mərhəmətsiz olur, kollektivdə ağır psixoloji iqlim yaradır. Bu cür rəhbər ancaq situasiyanın müzakirəsinə və iclaslar keçirməyə vaxt olmayan, güclü iradə və qətiyyətlik göstərmək, qəbul edilmiş qərarların nəticəsinə görə bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürmək tələb olunan hallarda optimaldır.
  Avtoritar idarəetmə tərzinə adətən xolerik temperamentli şəxslər meylli olur (bəzən istisna hall kimi sanqviniklər və fleqmatiklər də bu tərzdən istifadə edirlər).

- **Demokratik (kollegial) rəhbərlik tərzi –** ikili əsaslarla qurulur: iş və şəxsi nüfuz əsasında. Demokrat-rəhbər öz səlahiyyətindən istifadə etməyi bacarır. Qərarların qəbul edilməsində öz köməkçilərindən (təşəbbüs qrupundan) istifadə edir, lakin son seçim hüququnu özündə saxlayır.O, "yuxarıdan aşağı" və "aşağıdan yuxarı" fikir azadlığı prinsipinə əsasən hərəkət edir, işçilərin işgüzar təşəbbüslərini dəstəkləyir, ünsiyyətçildir, hörmətlə, səbrlə davranır, optimistdir. Bu üslub müəyyən istehsal növləri və yaradıcı kollektivlər üçün optimal hesab olunur, kollektivdə isti psixoloji iqlim təmin olunur. Kollegial idarəetmə tərzi sanqviniklərə, daha az – xoleriklərə uyğundur.
- **Liberal rəhbərlik tərzi –** icraçıya tam inam əsasında qurulmuş üslubdur. Liberal-rəhbər tabeliyində olan insanlara funksional fəaliyyətlərində tam hərəkət azadlığı verir. Lakin belə idarəetmə tərzi mürəkkəb ekstremal situasiyalarda səmərəli olmur. Bu üslub melanxoliklərə və fleqmatiklərə uyğundur, bir qədər az - sanqviniklərə.

Müxtəlif rəhbərlik tərzləri bir-biriylə bağlı olur, çünki təcrübəli rəhbər şəraitdən (həll edilən məsələrin məzmunundan) asılı olaraq idarəolunan qrupun tərkibindən bu və ya digər rəhbərlik üslublarından istifadə etməyi bacarır. Belə məlumatlar var ki, iyerarxiyanın ən yüksək səviyyələrində avtoritar tərz daha məqsədəuyğun olur, daha aşağı səviyyələrdə isə rəhbər öz tabeliyində olan işçilərlə qeyri-formal münasibətlər qurur. Bu hallarda iş və şəxsi kontaktlar daha sıx olur və kollegial (demokratik) rəhbərlik tərzi üstünlük təşkil edir. İdarəetmə təcrübələri, elmi araşdırmalar, ümumiləşdirilmiş təhlillərin nəticələri göstərir ki, bütün situasiyalar üçün effektiv ola bilən universal bir rəhbərlik tərzi mövcud deyil və ola da bilməz. Ən yaxşı rəhbərlik tərzi – reallığa yönəlmiş, yəni situasiyaya uyğun tərzdir. Bu tərz - **adaptiv tərz** adlandırılır, çünki burada əsas prinsip uyğunlaşmadır, yəni rəhbərin müəyyən vaxtda konkret situasiyanın tələblərinə uyğun hərəkət etməsi. Müasir sosial xidmət təşkilatlarında böhran rəhbərliyi təcrübəsi tətbiq edilir. Bu təcrübə təşkilatı uğursuzluqdan çıxara bilən bir rəhbərin təyin edilməsini nəzərdə tutur. Müasir rəhbər situasiyanı düzgün qiymətləndirmək, bu situasiyanın tələblərinə uyğun rəhbərlik tərzini seçmək və istifadə

etmək, struktur bölmələrinə şəxsi keyfiyyətləri və peşəkar hazırlığı həmin situasiyalara uyğun olan şəxsləri seçib rəhbər təyin etmək bacarığı olmalıdır.

Rəhbərliyin effektivliyi aşağıdakı göstəricilərə görə qiymətləndirilə bilər:

- İdarə olunan kollektivin əmək məhsuldarlığı;
- Peşəkar problemlərin uğurlu həll olunması;
- Kollektivdəki psixoloji iqlim;
- İşçilərin sağlamlığı, travmatizmin olması;
- İşçi axını.

Rəhbər rollarının təsviri (Viktorov V.İ.)

Rollar, funksiyalar	Güclü cəhətləri	Mümkün çətinliklər	
		Çox yüksək dərəcədə	Çox aşağı dərəcədə
1.Təlimatçı (məsləhətçi) Bu rolda rəhbər həssas, açıq, diqqətli, həmişə kömək etməyə hazırdır. Bu rola aid rəhbər qanun çərçivəsində olan xahişləri dinləyir və yerinə yetirir, qiymətləndirir və xoş sözlər deyir. O, işçiləri etibar, empatiya və qayğı göstərməklə inkişaf etdirilə bilən resurs kimi görür. İnsanlara özlərini inkişaf etdirməsi üçün planlar qurmağa köməklik edir.	İcraçıları yüksək öhdəliklərə ruhlandırmaq, onların inkişafına çalışmaq və dəstəkləmək bacarığı	Özbaşınalıq yaranır, hər kəs "öz işi" ilə məşğul olur, ümumi işin effektivliyini düşünmür	Kadrların inkişafına əhəmiyyət verilməməsi, insanların professional yüksəlişi üçün perspektivlərin olmaması
2. Fasilitator Rəhbər komandada ümuni anlaşmanı təşfiq edir, üzvlər arasında yaranan münaqişələri həll edir. Şəxslərarasındakı mübahisələrdə vasitəçilik edir, münaqişələrin həllində yeni texniki üsullardan istifadə edir, anlaşmanın və əxlaqın inkişafına, problemlərinin həllinə kollektivi cəlb edir.	Konfliktləri həll etmək, ümumi işi təşkil etmək, qərarların qəbul edilməsi prosesinə işçiləri cəlb etmək bacarığı	Qrup şəklində qəbul edilmiş səmərəsiz qərarların sayının çox olması, çoxlu sayda iclaslar	Kollektivdə mövcud olan psixoloji iqlimə diqqət yetirilməməsi, kommunikasiyanın zəif olması
3. Prodüser	Kollektivi ruhlandırmaq, qarşıya	Mənəviyyatın aşağı səviyyədə olması, işçilərin iş yükünün	Aşağı məhsuldarlıq, problemləri effektiv həll etmək

Bu rəhbərdən işə həddindən artıq diqqət, maraq göstərməsi, enerji və hərəkətverici qüvvə gözlənilir. Rəhbər tabeliyində olanları məsuliyyəti öz üzərlərinə götürməyə, məqsədlər qoymağa və yüksək məhsuldarlığa nail olmağa ruhlandırır. Bu da, adətən, komanda üzvlərinə öz vəzifələrini daha yaxşı yerinə yetirməkdə kömək edir.	qoyulan məqsədlərə çatmaq bacarığı	həddindən artıq olması	bacarığının olmaması
4. Direktor Bu rəhbərdən yaxşı düşünülmüş məqsədlər və rasional planlaşdırma əsasında işin istiqamətini aydın şəkildə müəyyən edəcəyi gözlənilir. Problemləri, seçimləri və alternativləri aydınlaşdıran, rol və vəzifələri bölüşdürən, qaydalar müəyyən edən, fəaliyyəti qiymətləndirən və göstərişlər verən qətiyyətli təşəbbüskar olmalıdır.	Perspektivləri aydın şəkildə görmək, resurslardan səmərəli istifadə etmək bacarığı	Çox sərt tənzimləmə, işçilərin ehtiyaclarına az diqqət yetirilməsi	Qətiyyətsizlik, qeyri-müəyyən siyasət
5. Koordinator Bu rəhbərdən strukturun dayanıqlığı və aydın siyasət gözlənilir. Bu rolda olan rəhbər üzüyola və etibarlı, dürüst, böhranlardan qaçan, sənədlərlə işləyən, hesabatları, planları, təklifləri təhlil edən və qiymətləndirən olur.	Stabilliyi, bütövlüyü və nəzarəti qorumaq bacarığı.	Konservatizm, dəyişikliklərə qarşı duyğusuzluq	Çevik sistemin olmaması
6. Nəzarətçi Bu rəhbər kollektivdə baş verən bütün hadisələrdən xəbərdar olur, insanların qaydalara riayət etməsini və vəzifələrini necə yerinə yetirdiklərini izləyir. Nəzarətçi rasional təhlil etməyi, rutin məlumatlarla işləməyi, kiçik işlərə və işin təşkilində texniki problemlərə diqqət yetirməyi bacarmalıdır.	İşçilərin işini diqqətlə yoxlamaq, səhvləri vaxtında görmək və aradan qaldırmaq bacarığı	Prosedurlara, səhvlərə həddindən artıq diqqət yetirmək	Məlumatlılığın zəif olması, səhv məlumatlara əsaslanaraq qərar qəbul etmək riski
7.Novator (yenilikçi) Novator rəhbərdən işi asanlaşdıran dəyişikliklər gözlənilir. Nizam-intiamı, qaydalara riayət etməyi hər	İxtira etməyi, dəyişikliklərə rahat uyğunlaşmağı bacarır.	Uçuruma aparan eksperimentlər	Həddindən artıq konservatizm, dəyişən iş şəraitinə diqqət yetirməmək

şeydən üstün tutan nəzarətçidən fərqli olaraq, novator – yaradıcı xəyalpərəstdir, qəbul edilmiş standartlar çərçivəsindən çıxaraq cəsarətlə eksperimentlər keçirilir.			
8. Vasitəçi Bu rəhbərdən siyasi uzaqgörənlik, nüfuz, güvən və güc gözlənilir. Vasitəçi olaraq, o insanlarla görüşməli, əməkdaşlıq qurmağı, təmsil etməyi, əlaqələndirici olmağı və resurslar tapmağı bacarmalıdır.	Təsir göstərməyi, danışıqlar aparmağı, resurslar tapmağı bacarır.	Qeyri-müəyyən dəyərlər sistemi, siyasətçilik	Davamlılığın olmaması, ideyaların həyata keçməməsi

Layihə meneceri və ya layihə rəhbəri (beynəlxalq termin:"Project manager" - PM) - layihənin məqsədlərinə nail olmaq, yəni layihənin yekun nəticəsinə görə məsul olan şəxsdir. Menecerlər insan və digər resurslardan məqsədlərə nail olmaq üçün necə daha səmərəli istifadə etmək barədə qərar qəbul edir və sonra bu qərarları həyata keçirilir. Müəyyən bir mənada, layihə menecerləri idarə heyətinin digər rəhbərləri kimi eyni funksiyaları yerinə yetirirlər, yəni planlar və proqramları hazırlayır, işçiləri stimullaşdırır və nəzarət edir. Müxtəlif tipli menecerlərin olması onların müxtəlif vəzifələri həll etməsi ilə bağlıdır. Məsələn, marketinq meneceri məhsul və ya xidmətlərin paylanması ilə məşğul olur; istehsal meneceri resursları hazır məhsullara çevrilməyə yönəldir; maliyyə meneceri təşkilatın effektiv fəaliyyət göstərməsi üçün kifayət qədər pul olmasına çalışır. Layihə menecerinin rolu unikaldır, çünki müvəqqəti, təkraredici fəaliyyətlər idarə edir və tez-tez təşkilatın formal strukturundan asılı olmayaraq fəaliyyət göstərir.

Layihə menecerləri resursları elə bir şəkildə idarə etməlidir ki, layihə büdcə daxilində vaxtında yerinə yetirilsin və gözlənilən nəticələr əldə edilsin. Onlar təşkilat və donor arasında əlaqələndiricidirlər. Onlar rəhbərlik edir, layihə komandasının, funksional şöbələrin səylərinin cəmləşdirilməsini və koordinasiyasını təmin edirlər. Menecerlər layihə çərçivəsindəki bütün işlərə görə məsuliyyət daşıyırlar. Onlar vaxt, xərclər və layihəyə olan tələblər arasındakı məqbul bir tarazlığa nail olmağı bacarmalıdırlar. Lakin layihə menecerləri funksional bölmələrdəki həmkarlarından fərqli olaraq çox vaxt qərar qəbul edilməsinin tələb olunduğu sahələrə aid səthi biliklərə malik ola bilərlər. Buna görə də onlar layihənin həyata keçirilməsi prosesini lazımlı insanları lazım olan vaxtda lazım olan qərarları qəbul etməyə stimullaşdırmaqla və istiqamətləndirməklə idarə etməyə məcbur olurlar.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mövzu: Rəhbərliklə işgüzar münasibətlərin qurulması

PLAN

Rəhbər və tabelikdə olan heyət arasındakı münasibətlər.

Bürokratik münasibətlər.

Paternalist münasibətlər.

Fraternalist (qardaşlıq) münasibətlər.

Tərəfdaşlıq (partnyor) münasibətləri.

Rəhbər və tabelikdə olanlar arasında qarşılıqlı əlaqə elementləri.

İşgüzar etika.

İşgüzar etikanın əsas prinsipləri.

Təşkilati davranış nəzəriyyəsində əsas idarəetmə əlaqələrinə rəhbər və tabelikdə olan heyət arasındakı münasibətlər aid edilir. Rəhbərlər və tabelikdə olanlar arasındakı əlaqələrin xarakterindən asılı olaraq, məhşur rus sosialoqu və iqtisadçısı, professor V.V. Radayev

onları dörd əsas növə bölünməsini təklif etmişdir: **bürokratik, paternalist, fraternalist və tərəfdaşlıq münasibətləri.**

1. **Bürokratik münasibətlər** - inzibati iyerarxiyaya əsaslanır. Bu cür münasibətlərdə hər bir işçinin konkret şəkildə funksional vəzifələri müəyyən edilir. Rəhbər qərar qəbul edir və tabeliyində olanlar rəhbərin əmrini mütləq şəkildə yerinə yetirməlidirlər. İşin müvəffəqiyyətli olmasına və mümkün uğursuzluqlara görə məsuliyyəti müvafiq icraçı daşıyır. Rəhbərlər və tebelikdə olanlar arasındakı əlaqələr sadəcə xidməti əlaqələr xarakterini daşıyır.

2. **Paternalist münasibətlər** - əlaqələrin iyerarxiyası açıq şəkildə ifadə edilir və fərdi qərarlar qəbul edən rəhbərin hüquqları müzakirə edilə bilməz, işçilərdən rəhbərə itaət tələb olunur. Rəhbər tabeliyində olanların hərəkətlərinə ciddi nəzarət edir, lakin zəruri hallarda onların funksiyalarının bir hissəsini öz üzərinə götürə bilir. İşin müvəffəqiyyəti və ya mümkün uğursuzluqlara görə məsuliyyət ümumi olur.

3. **Fraternalist (qardaşlıq) münasibətlər** - əlaqələrdəki ierarxiya bir qədər yumşaq formada olur. Qərarları kollektiv müzakirələrdən sonra kollegial olaraq qəbul etməyə üstünlük verilir. İşçilərə kifayət qədər müstəqillik verilir və birgə fəaliyyətdə qarşılıqlı yardım və dəstək həm rəhbər tərəfindən, həm də adi işçilərdən göstərilir. Hər bir uğur və hər hansı bir uğursuzluq bütün komanda üzvlərinə aid edilir.

4. **Tərəfdaşlıq (partnyor) münasibətləri** - iyerarxik münasibətlər mövcud olmasına baxmayaraq, aydın şəkildə ifadə edilmir. Qərarlar müzakirə əsasında qəbul edilir, hər bir şəxs öz ixtisas və səlahiyyətlərinə uyğun təkliflər verə bilir. Rəhbər əmr vermir, ümumi hərəkətləri əlaqələndirir (koordinasiya edir). Hər bir işçi üçün müvafiq funksiyalar aydın şəkildə müəyyən edilir və rəhbər onlara müdaxilə etmir. Tabelikdə olanlar yerinə yetirdikləri qərarların mənasını başa düşməli və onları müstəqil həyata keçirməlidirlər.

Tabelikdə olan işçinin göstərdiyi davranış əsasən onun rəhbərlə qarşılıqlı münasibətlərinin xüsusiyyətlərindən asılı olur.

Rəhbər və tabelikdə olanlar arasında qarşılıqlı əlaqə elementləri:

1. **Vəzifə öhdəliklərinin müəyyən edilməsi** - hər bir işçi nə etməli olduğunu və nə etmək hüququ olduğunu bilməlidir.

a) tabelikdə olan nə etməli olduğunu bilməsi üçün gözlənilən yekun nəticələr barədə, rəhbərin ondan gözləntiləri barədə dəqiq məlumatı olmalıdır;

b) tabelikdə olanın və onunla bərabər işləyən hər kəsin öz səlahiyyətlərinin əhatə dairəsi və həcmi barədə dəqiq təsəvvürü olmalıdır;

2. Tabelikdə olanın öz vəzifələrini yerinə yetirməsi –işçinin vəzifələrini yerinə yetirməsinin qiymətləndirməsini onun özünə həvalə etmək olmaz. O, işin öhdəsindən çox yaxşı gəldiyini düşünə bilər, amma həqiqəti (müvəffəqiyyətləri, səhvləri barədə) rəhbərdən eşitməlidir.

3. Tabelikdə olanın iş keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi:

- işçi təşkilatın ümumi işinə əhəmiyyətli töhfə verdiyini bilməli və onun fikirlərinin və təkliflərinin dəyərləndirildiyini hiss etməlidir;
- hiss etməlidir ki, vaxtını və enerjisini boş yerə sərf etmir;
- rəhbər üçün bir şəxsiyyət kimi maraqlı olduğunu hiss etməlidir;
- rəhbərin onun uğurlarına və peşəkar yüksəlişinə diqqət yetirdiyini hiss etməlidir;
- yaxşı görülən işə görə mükafatlandırılacağını bilməlidir.

İdarəetmənin təşkilati strukturunda, adətən, iki növ idarəetmə münasibətləri olur - *üfüqi və şaquli*.

Şaquli əlaqələr **-** idarəetmənin aşağı pilləsinin orta pilləyə, orta pillənin isə öz növbəsində üst pilləyə şaquli istiqamətdə iyerarxik tabeçilikdir. Nəticədə, şaquli asılılıq prinsipi ilə qurulmuş çox mərhələli, piramida əsaslı idarəetmə strukturu əmələ gəlir.
Məsələn, direktor, müavin, şöbə müdiri, sıravi işçilər.

Üfiqi əlaqələr –konkret bölmələrə rəhbərin təyin olunması ilə xarakterizə olunur və bununla funksional təşkilati struktur yaradılır.

Geniş mənada işgüzar etika - təşkilatların və onların üzvlərinin idarəetmə sahəsindəki fəaliyyətlərində istifadə etdikləri bir sıra etik prinsiplər və normalardır.

Buna təşkilatın bütövlükdə daxili və xarici siyasətinin etik qiymətləndirilməsi, heyətin mənəvi prinsipləri, peşəkar əxlaqı, təşkilatdakı mənəvi-psixoloji iqlim, işgüzar normalar - yəni davranış standartları daxildir.

İlk növbədə münasibətlərin "qızıl etik qaydasına" xüsusi diqqət yetirilməlidir:
"Başqalarının sizinlə necə davranmasını istəyirsinizsə, onlarla da elə davranın".
Konfutsiyin buna oxşar kəlamında deyildiyi kimi: **"Özümüzə edilməsini istəmədiyimiz bir şeyi, başqasına etməməliyik".**

Bu "qızıl" qayda işgüzar münasibətlərdə tətbiq olunur, lakin onun ayrı-ayrı növlərində: **"yuxarıdan aşağı", "aşağıdan yuxarı", "üfüqi" əlaqələrdə** bəzi konkretləşmələr tələb olunur.

"Yuxarıdan aşağı" - rəhbərin tabeliyində olan işçi ilə işgüzar münasibətlərində həmin qızıl etika qaydasını belə formalaşdırmaq olar: **"Rəhbərinizin sizinlə hansı tərzdə davranmasını arzulayırsınızsa, siz də öz işçilərinizlə edə davranın".**

"Aşağıdan yuxarıya" işgüzar əlaqələrdə ümumi etik qaydanı belə ifadə etmək olar: **"Rəhbərinizə elə yanaşın ki, öz tabeçiliyinizdə olan işçilərin sizə necə yanaşmasını arzulayırsınız".**

"Üfüqi" münasibətlərin ümumi etik prinsipini belə ifadə etmək olar: **"İşgüzar münasibətlərdə həmkarınızın sizinlə necə davranmasını arzulayırsınızsa, siz də onunla elə davranın".**

İşgüzar əlaqələrin müvəffəqiyyətli olması çox zaman rəhbərin öz tabeçiliyində olan insanlarla davranışında hansı etik normalardan və prinsiplərdən istiadə etməsindən asılı olur: nəyin əsasında göstərişlər verilir, iş intizamına nə daxil edilir və s.

Rəhbər və tabelikdə olan işçilər arasında ünsiyyət etikasına riayət edilmədikdə, komandada insanların əksəriyyəti özlərini mənəvi cəhətdən müdafiəsiz, komfortsuz/narahat hiss edirlər. Rəhbərin tabeçiliyində olan insanlarla münasibəti bütün komandakı işgüzar ünsiyyətin xarakterinə təsir edir və ümumi mənəvi-psixoloji iqlimi müəyyənləşdirir. Məhz bu səviyyədə ilk növbədə əxlaq normaları və davranış nümünələri formalaşır.

❖ **Rəhbərin ("yuxarıdan aşağı") əxlaq və davranış nümunələrini göstərək:**

- Təşkilatınızı yüksək əxlaqi standartlara uyğun bir qrupa çevirməyə çalışın. İşçiləri təşkilatın ümumi məqsədlərinə qoşun. İnsan kollektivlə bir olduqda özünü mənəvi və psixoloji cəhətdən rahat hiss etməyə başlayır. Eyni zamanda, hər kəs fərd olaraq individuallığını qorumağa can atır və istəyir ki, hamı ona olduğu kimi hörmət bəsləsin.
- Yol verilmiş səhv nəticəsində problemlər və çətinliklər yarandıqda, rəhbər bunların səbəblərini araşdırmalıdır. Əgər səbəb cahillikdədirsə, rəhbər həmin işçini zəifliyinə, çatışmazlıqlarına görə daim tənbeh etməməli, işçinin güclü tərəflərinə əsaslanaraq ona kömək etmək üçün nə edə biləcəyini düşünməlidir.
- Əgər işçi göstərişinizə əməl etməyibsə, ona bu haqda məlumatınızın olduğunu bildirməlisiniz, əks halda o elə gümün edəcək ki, sizi aldada bilib. Üstəlik, rəhbər tabeçiliyində olan işçiyə müvafiq irad bildirmədikdə, o sadəcə vəzifələrini yerinə yetirmir və qeyri-etik davranır.
- İşçiyə irad bildirərkən etik normalara riayət etmək lazımdır. Baş vermiş hala aid bütün məlumatları toplayın və doğru ünsiyyət formasını seçin. İlk öncə tapşırığın yerinə yetirməməsinin səbəbini işçinin özündən soruşun (ola bilər ki, o sizə bilmədiyiniz faktlar barədə deyəcək). İradlarınızı işçiyə təkbətək bildirin: insanın ləyaqətinə və hisslərinə hörmət göstərməlisiniz.

- Şəxsi deyil, hərəkətlərini və əməllərini tənqid edin.
- Lazım olduqda, "sendviç" üsulundan istifadə edin (tənqidləri iki təriflə gizlətmək üsulu). Söhbəti dost bir notda bitirin və tezliklə həmin insana pis münasibət bəsləmədiyinizi göstərmək üçün vaxt tapıb söhbət edin.
- Heç vaxt işçinizə onun şəxsi işlərinə aid məsləhət verməyin. Məsləhətiniz kömək etsə belə, böyük ehtimalla sizə təşəkkür etməyəcəklər, kömək etməsə isə tam məsuliyyət sizin üzərinizə düşəcək.
- Yaxşı bir dinləyici olun. Digərlərini özləri haqqında danışmağa təşviq edin. Bir çox rəhbərlər diqqətlə dinləməyi bacarmadıqlarına görə yaxşı bir təəssürat yaratmırlar.
- Özünüzə "sevimli işçi" seçməyin, hamıya bərabər tərzdə və eyni standartlarla davranın.
- İşçilərin sizə olan hörmətini qorumaq üçün situasiyanı idarə etməkdə çətinlik çəkdiyinizi bildirməyin.
- Ədalətli bölüşdürmə prinsipinə riayət edin: daha çox layiq olan daha çox mükafatlandırılmalıdır.
- Komandanı həvəsləndirməyə çalışın, hətta əldə edilmiş uğur rəhbərin şəxsi əməyi hesabına qazanıldığı hallarda belə.
- İşçilərdə özünə hörmət hissini möhkəmləndirməyə çalışın. Yaxşı görülən iş yalnız maddi deyil, həm də mənəvi təşviqə layiqdir. İşçini təkrarən tərifləməkdən çəkinməyin.
- Rəhbərin özünə verdiyi imtiyazlar komandanın hər bir üzvünə də şamil olunmalıdır.
- İşçilərə etibar edin və öz səhvlərinizi etiraf edin.İşçilər onsuzda bu səhvlər barədə biləcəklər. Səhvləri gizlətmək – zəiflik əlamətidir.
- Öz tabeçiliyinizdəki işçiləri müdafiə edin və onlara sadiq olun. O zaman onlar da sizə eyni yanaşacaqlar.
- Göstərişləri düzgün formalaşdırın və bunun üçün 2 faktoru nəzərə alın:
  1. Situasiyanı, mövcud vaxtı;
  2. Tabe şəxsi – qarşınızdakı bu şəxs kimdir, vicdanlı və ixtisaslı insan və ya hər addım üçün təkan verilməsinə lazım gələn bir insan.

❖ **"Aşağıdan yuxarıya"** olan işgüzar münasibətlərdə, yəni tabeçilikdə olanın rəhbərlə necə münasibət qurmağın qaydalarını bilməsi də çox əhəmiyyət kəsb edir. Bu qaydaları bilmədən rəhbərlə "ümumi dil tapmaq" çətin olur. Bu və ya digər etik normalardan istifadə etməklə rəhbəri özünüzə müttəfiq və ya əleyhinizə olan insan edə bilərsiniz.

"Aşağıdan yuxarıya" olan işgüzar münasibətlərə aid vacib etik normalar və prinsiplər:

- Kollektivdə müsbət mənəvi atmosferin yaradılmasında, ədalətli münasibətlərin möhkəmləndirilməsində rəhbərə dəstək göstərin, Unutmayın ki, ilk növbədə buna rəhbərin ehtiyacı var.

- Rəhbərə öz fikrinizi qəbul etməyə məcbur etməyin və ya göstəriş verməyin. Təkliflərinizi və ya tövsiyələrinizi nəzakətlə ifadə edin. Məsələn, siz rəhbərinizə əmr edə bilməzsiniz, lakin belə bir tərzdə deyə bilərsiniz: "Əgər …., siz bunu necə hesab edirsiz?" və s.
- Əgər kollektivdə sevindirici və ya, əksinə, xoşagəlməz bir hadisə gözlənilirsə və ya artıq baş verərsə, bu barədə rəhbərə mütləq məlumat vermək lazımdır.Xoşagəlməz hadisə baş verdikdə siz bu situasiyadan çıxış yolunu tapmaqda köməklik etməyə çalışmalısınız, həllinə aid təklifiniz varsa bildirməlisiniz.
- Rəhbərlə kəskin tonda danışmayın, ancaq "bəli" və "xeyr" deməyin. Çünki hər deyilənlə razılaşan işçi riyakar, həmişə "xeyr" deyən isə - qıcıqlandırıcı təəssürat yaradır.
- Sədaqətli və etibarlı olun, lakin yaltaq olmayın, öz xarakteriniz və prinsipləriniz olsun, çünki sabit xarakteri və möhkəm prinsipləri olmayan bir insana etibar etmək olmaz.
- Fövqəladə hallar istisna olmaqla, bilavasitə rəhbərinizin "başının üstündən" onun rəhbərinə kömək, məsləhət, təklif və s. üçün müraciət etmək məsləhət görülmür. Bu davranışınız rəhbərinizə qarşı hörmətsizlik, onun fikri ilə hesablaşmamaq və ya onun şəriştəsinə şübhə etmək kimi qiymətləndirilə bilər. Hər halda bu rəhbərinizin nüfüzuna və ləyaqətinə mənfi təsir göstərəcək.
- Əgər sizə səlahiyyət verilirsə, nəzakətlə öz hüquqlarınız barədə də soruşun, çünki səlahiyyət müvafiq dərəcədə hərəkət azadlığı olmadan həyata keçirilə bilməz.

"Üfüqi" işgüzar münasibətlərdə etik davranış qaydalarına riayət edilməsinin də əhəmiyyəti böyükdür, çünki bu işçinin həm peşəkar, həm də psixoloji mövqeyini möhkəmləndirir, ətrafdakıların dəstəyini və anlayışlarını tapmağa imkan verir. Lakin ayrı-ayrı bölmələrin rəhbərləri arasındakı işgüzar münasibətlərdə düzgün ünsiyyət normalarını və tonu seçmək elə də asan iş deyil, xüsusən də bir təşkilatın bölmələrində.

<u>Həmkarlar arasında işgüzar münasibətlərin etik prinsiplərinə aşağıdakılar aiddir:</u>

- Başqalarından özünüzə qarşı xüsusi yanaşma və ya xüsusi imtiyazlar tələb etməyin;
- Ortaq iş gördükdə hüquqların və məsuliyyətin aydın bölünməsinə nail olmağa çalışın;
- Vəzifə dairələriniz həmkarlarınızla üst-üstə düşməsi təhlükəli situasiya hesab edildiyinə görə, rəhbər sizin və həmkarınızın məsuliyyətlərini ayırmırsa, bunu özünüz etməyə çalışın;
- Başqa şöbələrdən olan həmkarlarınız arasındakı münasibətlərinizdə şöbənizdə baş verənlərə görə siz cavab verməlisiniz, tabeliyinizdə olan işçiləri günahlandırmamalısınız;
- Əgər sizin tabeliyinizdə olan hansısa bir işçini müvəqqəti olaraq başqa şöbəyə keçirilməsi xahiş edilirsə, zəif və təcrübəsiz işçini göndərməyin, çünki bu işçi sizin şöbəni təmsil edəcək və onun işinə görə bütün şöbə haqda fikir formalaşacaq;

- Həmkarlarınızla qərəzli davranmayın. Mümkün qədər şaiyələrdən və mühakimələrdən uzaq olmağa çalışın;
- Həmsöhbətinizə adıyla müraciət edin;
- Gülümsəməyi, xoş münasibətinizi göstərməyə çalışın, unutmayın: *nəyi əkərsən, onu da biçərsən!*
- Yerinə yetirə bilməyəcəniz vədləri verməyin, öz önəminizi və imkanlarınızı şişirtməyin. Çünki bunlar hətta obyektiv səbəbdən belə gerçəkləşməsə siz utanacaqsınız;
- Başqa insanın şəxsi işlərinə müdaxilə etməyin, iş yerində şəxsi məsələlər, problemlər barədə soruşmaq düzgün sayılmır;
- Özünüzü deyil, digərlərini dinləyin;
- Olduğunuzdan daha yaxşı, ağıllı, maraqlı görünməyə çalışmayın. Gec-tez həqiqət üzə çıxacaq;
- Həmkarınıza şəxsi məqsədlərinizə nail olmaq üçün vasitə kimi deyil, bir şəxsiyyət kimi hörmət edilməli insan kimi yanaşın.

İşgüzar etikanın 6 əsas prinsipi (Amerikalı tədqiqatçı, sosioloq Cen Yager):

1. Hər bir işi vaxtında gör!
2. Çox danışma!
3. Səmimi, mehriban və xeyirxah ol!
4. Başqalarını düşün, yalnız özünü deyil!
5. Düzgün geyim tərzi seç!
6. Səlis danış və yaz!

Dövlət qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında 2016-cı il 31 may tarixli 267-VQD nömrəli.AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ QANUNU mövcuddur.
Bu Qanun dövlət qulluqçuları üçün etik davranış qaydalarını və prinsiplərini və onlara əməl edilməsi ilə bağlı hüquqi mexanizmləri müəyyən edir.
31 may 2017-ci il –dəyişikliklər edilib.

Sosial xidmətlərin təminatı üzrə etik prinsiplər (Azərbaycanda Sosial Xidmət Təminatının İnkişafı Tvinninq Layihəsi – 2017-ci il).

.

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/

- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mühazirə 14. Sosial işdə liderlik.

PLAN

Lider anlayışı.

Liderin əsas və ən güclü keyfiyyətləri.

Liderin əlamətləri.

Liderin funksiyaları.

Liderliyin tipləri.

Ənənəvi liderlik.

Leqal-rasional liderlik.

Xarizmatik liderlik.

Hər hansı bir işdə uğurlu olmağın sirri nədədir? Nəyə görə bəzi insanlar istədiklərinə nail olurlar, başqaları isə nail ola bilmirlər? Müvəffəqiyyətli bir şəxslə uğursuz insan arasındakı fərq nədədir? Bütün bunlara cavab - **Liderlikdir.** Müvəffəqiyyətli bir şəxs və uğursuz şəxs arasındakı fərq - lider xüsusiyyətlərinə malik olub-olmamasıdır!

Hər hansı bir sahədə müvəffəqiyyət qazanmaq və arzu olunan nəticələrə nail olmaq üçün insana lider xüsusiyyətlərinə sahib olması lazımdır. Lider olmaq nə deməkdir? Lider kimdir? Liderliyin hansı sirrləri var? O, adi insanın edə bilmədiyi nəyi edə bilir?

Lider (ing. leader – aparıcı) **- insanları ümumi məqsədə çatmaq üçün öz arxasınca aparan şəxsdir. O, əhatəsində olanlara rəhbərlik və nəzarət etmək bacarığı olan bir insandır.**

Siz nə vaxtsa qarışıqlıq olan bir yeri qaydaya salmısınızmı? Evi təmizləmisinizmi? Ağlayan uşağı sakitləşdirmisinizmi? Mübahisə edən dostlarınıza mübahisəni həll etməyə kömək etmisinizmi? Bu situasiyalarda siz işləri qaydaya salmısınız, çirkli yeri təmiz etmisiniz, ağlayan insanı sakitləşdirmisiniz, mübahisəni həll etmisiniz. Bunların hamısı sizin pozuntuları düzəldən bir şəxs olmanızın nümunəsidir, yəni siz bu vəziyyətlərdə lider xüsusiyyətlərindən istifadə etmisiniz!

Lider - sadəcə hansısa vəzifəni və ya mövqeyi tutan və təlimat verən bir şəxs deyildir. Lider - heyətə səs qaldıran, kimisə səhv etdiyinə görə "ədalətli" cəzalandıran və dəyərsizləşdirən bir insan deyildir. Və düşünməyin ki, lider - ancaq ciddi bir şəxsdir, tam əksinə! Əksər liderlərin yaxşı yumor hissi olur.

Lider - yalançı və xəyanət yolu ilə nailiyyət əldə edən bir şəxs deyildir. Bu cür insanlar müvəqqəti olaraq bir lider mövqeyini tuta bilərlər, lakin onlar bu mövqeni uzun müddət saxlaya bilməzlər, çünki əslində onlar lider deyillər. Onlar liderə xas olan əsl gücdən məhrumdurlar.

Liderin gücü - hər hansı bir vəziyyətdən asılı olmayaraq, dəyərlərini qorumaq qabiliyyətindədir. Öz ideyalarına və arzularına sadiq olmaları liderlərə adi istək və motivlərdən üstün olan bir güc verir. Heç kim liderin dəyərlərini məhv edə bilməz, çünki dəyərlərindən və ideallarından imtina etmək onun üçün öz şəxsiyyətindən imtina etmək deməkdir.

Liderin hansı xüsusiyyətləri ona insanlara rəhbərlik etməyə və arxasınca aparmağa, məqsədlərinə nail olmağa və xaos olan yerdə qaydalar yaratmağa imkan verir?

- Liderin əsas və ən güclü keyfiyyəti – **məsuliyyətli olmaq bacarığıdır! Məsuliyyət –** lideri uğura aparan bir yoldur. Məsuliyyətli olmaq nə deməkdir? Bu ortaya çıxan maneələrə baxmayaraq, qarşıya məqsəd qoymaq və bu məqsədə doğru getmək, davamlı olmaq, çevik qərar qəbul etmək bacarığının olması deməkdir. Məsuliyyəti öz üzərinə götürməyi bacarmayan insan qərar qəbul edə bilməz, ona qərar verəcək kimsə lazımdır. Məsuliyyətsiz bir adam həmişə uğursuzluqlarına görə bəhanə, günahkar tapır. İnsanın məsuliyyyətli olduğunu onun özünütənqid səviyyəsinə baxmaqla bilmək olar. Başqalarını çox tənqid edən bir adam, məsuliyyəti onlara ötürür və liderliyini itirir.
- Liderin digər vacib keyfiyyəti - **ünsiyyət qabiliyyətidir!** Lider ünsiyyəti necə qurmaq lazım olduğunu yaxşı bilir! Ünsiyyət – uğur əldə etmək istəyən hər bir insan üçün vacib bir vasitədir. Ünsiyyət qura bilməyən, öz fikirlərini başqalarının başa düşdüyü bir şəkildə ifadə etməyi bacarmayan şəxs insanları

yönəldə, ruhlandıra bilməz. Amma unutmaq olmaz ki, söhbət və ünsiyyət eyni bir şey deyil.

- Liderin növbəti keyfiyyəti - **təşkil etmək və işi sona çatdırmaq qabiliyyətidir**. Bitirilməmiş işlər, masanın üstündə qarışıq tökülmüş sənədlər, qovluqlar, yarımçıq məktublar – bunların hamısı işi tamamlamaq qabiliyyətinin olmamasından xəbər verir. Uğursuz insanlar bütün bu işləri "sonraya", "sabaha" təxirə salır və əgər siz ona görülməli işlər barədə xatırlatsanız, cavab verəcəklər: "indi yox", "bu gün yox"! Unutmayın ki, müvəffəqiyyətin yolu işləri sona çatdırmaq, planladığınız işləri yerinə yetirmək, bir sözlə - niyyətlərinizi həyata keçirmək qabiliyyətidir.
- Liderin digər mühüm keyfiyyətləri - **insanlara, fəaliyyətinə, ümumiyyətlə həyata olan sevgisi** və insanları ruhlandırmaq və kömək etmək bacarığıdır.

Liderlik – bəzi qrup üzvlərinin digərləri üzərində üstünlüyüdür/dominantlığıdır. Lider anlayışı insanlar arasındakı münasibətlər strukturunda dominantlığı nəzərdə tutur. **Rəhbər liderdən fərqli olaraq** müəyyən səlahiyyətləri olan və qrupun əsas fəaliyyətlərini təşkil edən rəsmi şəxsdir.

Bu iki anlayış problemlərin əhatə dərəcəsi və namizədliyinin irəli sürülməsi proseduruna görə fərqlənir, yəni rəhbər rəsmi olaraq təyin edilir, lider isə spontan olaraq özü irəli çıxır.

<u>Liderin əlamətləri:</u>

1. Bir sıra əsas vəzifələrin həllində yüksək dərəcədə aktiv və təşəbbüskardır;
2. Qrupun digər üzvlərinə təsir göstərə bilir;
3. Həll olunan problem, qrup üzvləri və bütövlükdə situasiya barədə yaxşı məlumatlıdır;
4. Davranışı bu qrupda qəbul edilmiş sosial münasibətlərə, dəyərlərə və normalara cavab verir;
5. Bu qrup üçün etalon (nümunə) olan şəxsi keyfiyyətlərə malikdir;
6. Qəbul edilmiş normalar və etalon olan dəyər istiqamətləri hüdudlarından kənara çıxa bilir.

<u>Liderin funksiyaları:</u>

1. Təşkilati funksiyası - kadrların və idarəetmə sistemlərinin yaradılmasını, tərəfdarların konsolidasiyasını, siyasi proseslərin və hərəkətlərin planlaşdırılmasını, siyasi işin praktiki aspektlərini əhatə edir. Lider - quruluşu (aparatı) formalaşdırır, onun daxilində vəzifələri bölüşdürür, rəhbərlərin təyin edilməsi üçün şərait yaradır, aralarındakı əlaqələri kontrol edir və tənzimləyir, onları kompromisə, ya da ciddi şəkildə siyasətin və rəhbərin dəyişdirilməsinə yönəldir və s.

2. İnzibati funksiyası - Lider üçün ən aydın olan rol qrupun fəaliyyətini koordinasiya etməkdir. İş siyasətinin əsas istiqamətlərini özü tərəfdən inkişaf etdirməsindən və ya göstərişlərin yuxarıdan verilməsindən asılı olmayaraq, monitorinq fəaliyyətinin məsuliyyəti həmişə liderin üzərinə düşür. İnzibati funksiya - işin lider tərəfdən müstəqil icra etməsi deyil, digər qrup üzvlərinə verilməsidir.

3. Koordinasiya funksiyası - hakimiyyət orqanlarının, təşkilatların, onların fəaliyyət istiqamətlərinin əlaqələndirilməsidir. Lider onların qərarlarını və siyasi seçimlərini ictimai rəyə, cəmiyyətdə qəbul edilmiş dəyərlər sisteminə uyğun gəlməsinə çalışmalıdır.

4. İnteqrativ funksiya – həmfikir insanların, ətrafındakıların, cəmiyyətin liderin proqramı ətrafında birləşdirilməsidir. Liderin yetişdirilməsi və onun özünü inkişaf etdirməsi insanları arxasınca aparmaq, onlarla münasibət qurmaq və bunun əsasında siyasi rəhbərliyi təşkil etmək bacarığını nəzərdə tutur. Liderlər iddialıq, başqalarından fərqlənmək və özünü onlardan qüdrətli, güclü hesab etmək və ya real olaraq üstünlükləri ilə deyil, intellektual, güclü, iradəli bir şəxs kimi insanları arxasınca aparmaq hüququ ilə seçilirlər. **U.Çerçill deyirdi ki, lider ən çətin vəziyyətlərdə belə səmərə əldə etməyi bacarmalıdır. Liderin xüsusi bacarığı – gizli və hətta aşkar rəqiblərini belə özünün müttəfiqinə çevirmək bacarığıdır.**

5. Konstruktiv funksiya – liderin konkret bir proqramda cəmiyyətin maraqlarının ifadə etməsidir. Bu (idealda) bütün aktiv cəmiyyətin və ya böyük bir qisminin maraqlarına cavab verməyə istiqamətlənmiş olmalıdır, lakin o şərtlə ki, bu digərlərin maraqlarına zərər verməsin – bu liderin uğurunun şərtidir. Bir çox islahatlar və inqilablar siyasi proqramların həyata keçirilməsi üçün vaxtında, aydın və düşünülmüş siyasi proqramların olmaması səbəbindən uğursuzluqla başa çatmışdır.

1517-ci ildə Martin Lyuter Vittenberqin katolik kilsənin divarına ruhanilərin haqsızlıqlarını ifşa edən məşhur 95 tezisini yapışdırdığı zaman o, din xadimləri tərəfdən təqib edilən və ümidini itirmiş əhalinin mövcud əhvalını əks etdirmişdi. Martin Lüter əsl lider olduğunu sübut etmişdi. Onun bu hərəkətindən sonra dini və siyasi islahatlar ideyası digər ölkələrə də yayıldı və Almaniyada, daha sonra başqa ölkələrdə bu zəmində iqtişaşlar başlandı. Martin Lüter cəmiyyətə öz siyasi proqramını təklif etdi və əslində o cəmiyyətlə birgə onların maraqlarını ifadə edən bir proqram hazırladı.

Rəhbərlik və liderlik – bunlar fərqli anlayışlardır.

- ✓ Rəhbər diqqəti insanların **hərəkətlərini düzgün etməyə** yönəldir, lider isə **düzgün hərəkət etməyə.** Praktikada bir qayda olaraq idarəetmənin bu iki növünün ikisinə də mükəmməl riayət etmək olmur. Araşdırmalar göstərir ki, rəhbərlərin əksəriyyəti liderlik xüsusiyyətlərinə malikdir. Amma əks hal (yəni liderdə rəhbər xüsusiyyətləri) real həyatda daha az rast gəlinir.

- Liderlər duyğulardan və intuisiyadan istifadə edirlər və həmişə davamçılarında sevgi və nifrət kimi güclü duyğular oyada bilirlər. Liderlər özlərinə qarşı hörməti xüsusi bir təşkilata mənsub olmaları ilə əlaqələndirmirlər.
- ✓ Rəhbərlər isə tabeliyində olanların nailiyyətlərini təmin edir, davranışlarına nəzarət edirlər və plandan hər bir sapmaya reaksiya verirlər.
- Liderlər münasibətlərini etibar, motivasiya və ruhlandırma əsasında qururlar. Onların qrupla birgə işinin əsasını etibar təşkil edir.
- ✓ Rəhbərlər öz peşəkarlıqlarından, bacarıqlarından, təcrübələrindən istifadə etməklə səylərini əsasən qərarların qəbul edilməsinə yönəldirlər və problemin həlli yollarını dar çərçivəyə salmağa çalışırlar.
- Liderlər isə, əksinə, problemi yeni və mürəkkəb yollarla həll etməyə çalışırlar. Ən əsası isə, problem həll edildikdən sonra liderlər yeni problemləri aşkarlamaq riskini və yükünü öz üzərlərinə götürürlər.

Liderliyin növləri/tiplərinin təcnifatı

Ümumi qəbul edilmiş və aktuallığını qorumuş M.Veberin təsnifatına görə liderliyin aşağıdakı tipləri ayırd edilir:

1. Ənənəvi liderlik - ənənəvi cəmiyyətlərə xas olan adət-ənənələrə, inanclara (şərq despotizmi, monarxiya) əsaslanır. Lider elitaya, məhdud bir qrupa aid şəxs olur;

2. Leqal-rasional (bürokratik) - cəmiyyətdə mövcud olan məqbul qaydalara əsaslanır. Lider - o şəxs olur ki, müəyyən bir səviyyədə biliyə, səlahiyyətə, hazırlığa malik olsun və bu, adətən, sənaye ölkələri üçün xarakterikdir;

3. Xarizmatik liderlik - ilahiyyata, supernaturalizmə, qeyri-adiliyə əsaslanır və tarixin mühüm mərhələlərində meydana çıxır. Xarizmatik liderlərə Lenin, Stalin, Kim İr Sen, Fidel Kastro aid edilirlər.

Beləliklə, liderliyin birinci tipinin əsasını vərdiş, ikincinin – ağıl, üçüncünün isə inam və emosiyalar təşkil edir.

ABŞ prezidentlərinin siyasi davranışlarını araşdıran müasir amerika politoloqu Corc. Barber liderliyin 4 tipini ayırd edir. Bu tipologiyaların əsası kimi liderlərin siyasi davranışının yerinə yetirdikləri rolların subyektiv anlamasına və ya xüsusi qrupların və cəmiyyətin gözləntilərinə yönlədirilməsini hesab edirdi. Belə ki, ümumi rifah naminə effektiv və yaradıcı fəaliyyətə yönəlmiş tipi J. Barber ***fəal- müsbət*** tip adlandırmışdır (bu tipin nümunəsi kimi, o, ABŞ prezidenti Franklin Ruzvelt, Ronald Reyqanın fəaliyyətini qeyd edir). Şəxsi qürurun üstünlük təşkil etdiyi liderliyi - ***aktiv-neqativ*** tip adlandırır (nümunə - Q.Trumen). Hər hansı bir qruplardan və ya partiyalardan asılı olan, müəyyən standartlara və dəyərlərə bağlı olan liderlik tipini - ***passiv- pozitiv tip*** adlandırır (nümunə : J. Carter).

Siyasi funksiyalarını minimal dərəcədə yerinə yetirən liderlik tipini isə ***passiv-mənfi*** tip adlandırır (nümunə: C.Buş).

Real idarəetmə praktikasında liderlik növləri:

1. Lider - təşkilatçı - komandanın ehtiyaclarını özünkü kimi qəbul edir və aktiv hərəkətlər edir. O, nikbindir və problemlərin əksəriyyətinin həlli yolunun olduğuna əmindir, mənasız təkliflər vermir, inandırmağı bacarır, təşviq etməyə meyllidir, yeri gəldikdə insanların ləyaqətinə toxunmadan narazılığını bildirir və buna görə də insanlar daha yaxşı işləməyə çalışırlar;

2. Lider-yaradıcı - yenilikləri yaxşə görmək bacarığı ilə insanları cəlb edir. O, həlli olmayan və hətta təhlükəli kimi görünən problemləri həll etməyi öz öhdəsinə götürür. Komanda metodu ilə işləmir, müzakirə etməyi təklif edir. O, məsələni elə bir tərzdə qoyur ki, bu insanları maraqlandırır və cəlb edir;

3. Lider-mübariz - güclü iradəsi var, öz gücünə güvənir, təhlükəli və ya gərgin situasiyalarda dala çəkilmir, tərəddüd etmədən döyüşə girir, sona qədər mübarizə aparmağa meyllidir. Tez-tez riskli hərəkətlər edir, çünki bütün hərəkətlərini düşünməyə və proqnozlaşdırmağa kifayət qədər vaxtı olmur;

4. Lider-diplomat - vəziyyəti və onun gizli detallarını yaxşı bilir. Bütün şaiyələr və danışılanlar barədə məlumatlı olur, buna görə də kimə və necə təsir göstərəcəyini bilir. Həmfikirləri ilə müzakirələr keçirməyə üstünlük verir və bu görüşlərdə hər kəsə bildikləri barədə açıq danışmağa imkan verir;

5. Lider – təsəlli verən - hər an çətin anlarda dəstək verməyə hazırdır, insanlara hörmətlə yanaşır, onlarla xeyirxah, mehriban davranmağa çalışır, empatiya göstərir.

Liderlik nəzəriyyələri

- **F. Qaltonun irsi liderlik nəzəriyyəsi -** Bu nəzəriyyəyə görə lider sonradan olmurlar, lider doğulurlar. Lider olmaq üçün insan müəyyən şəxsi keyfiyyətlərə malik olmalıdır: ağıl, enerji, iradə, cəsarət, təşəbbüskarlıq, proqnozlaşdırmaq qabiliyyəti, insanların diqqətini özünə cəlb etmək, ünsiyyət qurmaq qabiliyyəti, özünə inam və s. Lakin tədqiqatçılar tərəfindən bu nəzəriyyə qəbul edilmədi, çünki liderlərin bu sadalanan xüsusiyyətlərdən heç olmasa birinə aid bütün tədqiqatçıların ümumi bir razılığa gəldiyi yoxdur.
- **Situasion liderlik nəzəriyyəsi –** Bu nəzəriyyəyə görə, lider – subyektin, məkanın, vaxtın və şəraitin görüşməsinin (cəmlənməsinin) nəticədir. Siyasi lider olmaq üçün müəyyən situasiya üçün aktual olan müəyyən psixoloji və peşəkar keyfiyyətlərin olması lazımdır. **E. Xartlinin "Situasion liderlik nəzəriyyəsin"ə görə:**

1. Əgər şəxs bir vəziyyətdə lider olubsa, o başqa situasiyalarda da lider ola bilər;

2. Müəyyən bir vəziyyətdə lider olan şəxsi qruplar adətən digər hallarda da lider kimi görürlər;

3. Liderin müəyyən bir vəziyyətdə qazandığı nüfüz başqa bir vəziyyətdə də lider seçilməsinə kömək edir;

4. Lider daha çox buna motivasiya edilən şəxs olur.

- **G.Gert və S. Mills'in situativ-şəxsiyyət nəzəriyyəsi** - Bu nəzəriyyəyə əsasən lideri müəyyənləşdirən 5 faktor mövcuddur:

1. Şəxsin lider kimi xüsusiyyətləri;

2. Liderin motivləri;

3. İnsanların ağıllarında təsəvvür etdikləri və davamçısı olmağa sövq edən lider obrazı və motivlər;

4. Liderin sosial rol kimi şəxsi xüsusiyyətləri;

5. Lideri və onun davamçılarının hərəkət etdiyi rəsmi və legitim parametrlər.

- **Davamçılar nəzəriyyəsi** – bu nəzərriyəyə əsasən liderlər bu və ya digər sosial qrupların maraqlarını, xüsusi ehtiyaclarını təmsil edənlər hesab edir. Liderin passiv bir rolu var, o, sosial qrupu qane edən bir lideri seçmək üçün yalnız bir vasitədir. Şəxsin lider olacağı konkret fərdi xüsusiyyətlərindən deyil, davamçıların keyfiyyətlərindən asılı olur.
- **Humanistlik nəzəriyyəsi** – lider təşkilatda elə bir dəyişikliklər aparmalıdır ki, burada hər bir fərd üçün öz məqsədlərinə çatması və ehtiyaclarının ödənilməsi təmin olunsun, amma eyni zamanda bu dəyişikliklər təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatmasına və ehtiyaclarının ödənilməsinə də töhfə vermiş olsun.
- **Motivasion nəzəriyyə** - liderin effektivliyi onun davamçılarının motivasiyasına, onların səmərəli fəaliyyət göstərməsinə və bu fəaliyyətdən məmnun olmasına təsir etmək qabiliyyətindən asılıdır.
- **Psixoanalitik nəzəriyyə** - bu nəzəriyyə fərdi davranışda ilk növbədə instinktiv istəkləri hakimiyyət motivinə çevirən şüuraltı proseslərə mühüm rol ayırır.

Lider - risk etməkdən qorxmamalıdır, zəmanətli uğurlar gözləməməlidir və ya əksinə, təsadüfi bir zəfərə güvənməməlidir. Həyat sürprizlər zənciri olduğundan, gözlənilməz çətinlikləri aradan qaldırmaq, manevr etmək, müvəqqəti uğursuzluqlara hazır olmalı, lakin həmişə irəliyə doğru hərəkət etməlidir. Zamanın və ölkəmizin yeni bir nəsil liderlərə ehtiyacı var: strateji düşüncə, vəziyyətə qeyri-adi baxışı olan, müvəffəqiyyətli olacağına əmin olan liderlərə. Belə

liderlər ictimaiyyətin bütün sahələrinə lazımdır. Yenilikçi liderlər həm yeni, həm də köhnədən qalan problemləri yeni metodlarla effektiv həll etməyə lazımdırlar.

ƏDƏBİYYAT

- "Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- "Sosyal Psikoloji Tarihi" Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- "Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik" Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- "Liderlik ve Motivasyon" CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- "İşin düzgün təşkili" Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf

Mühazirə 15. İdarəetmədə qərarların qəbul edilməsi və mahiyyəti.

PLAN

Qərar anlayışı

İdarəetmədə qərarlar

Menecmentin fundamental və başlıca vəzifəsi qərar qəbul edilməsidir. Məlumdur ki, insan şüurlu bir məxluq kimi formalaşdığı gündən qarşılaşdığı müxtəlif problemlərin həll edilməsi üçün qərar qəbul edilməsi zərurəti ilə qarşılaşır. İdarə edənin təşkilatçılıq sahəsində şəxsi keyfiyyətləri və səriştəlilik səvij^əsindən asılı olaraq, qəbul edilən idarəetmə qərarları real və ya yerinə yetirilə bilməyən, qeyri-real sərəncamların məcmusundan ibarət ola bilər.

İdarəetmənin həyata keçirilməsi üçün bir sıra vacib şərtlərin mövcudluğu zəruridir: 1.İdarəetmə orqanından əlavə idarə edilən obyekt mövcud olmalıdır. Bunlardan hər hansı birinin olmaması idarəetmənin özünün olmaması deməkdir. Belə ki, idarə edənin qəbul etdiyi qərarlar idarə edilən obyektin mövcud vəziyyətinin dəyişdirilməsinə yönəldilmiş olur. İdarə

edilən hər bir obyekt, çoxlu sayda onunla əlaqədar olan daha kiçik obyektlərdən, onlardan daha kiçik obyektlərdən və s. ibarətdir ki, bu da bütövlükdə vahid bir sistem təşkil edir. Ona görə də idarə edilən obyekt idarə edilən sistem adlanır. İdarəetmə orqanı da bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəli müxtəlif səviyyədə olan həlqələrlə bağlı olduğundan, idarəetmə orqanı da idarəetmə sistemi adlandırılır. Beləliklə, həm idarəetmə, həm də idarə edilən sistemlər çoxşaxəli ağaca bənzəyir.

İdarə edilən sistem müxtəlif vəziyyətlərə keçə bilmək, yəni qıvraq, tez uyğunlaşma xüsusiyyətinə malik olmalıdır. Praktiki olaraq istənilən zaman və məkan daxilində hər bir sistemin vəziyyətini xarakterizə edən bir sıra başlıca parametrləri seçib ayırmaq olar ki, bunların da vasitəsilə idarə edilən sis temin müxtəlif vəziyyətlərə keçə bilməsini müəyyənləşdirmək mümkündür. Fiziki obyektlər üçün belə parametrlər onun kütləsi, həndəsi ölçüləri, rəngi, temperaturu və s. canlı orqanizm üçün - onun yaşaya biləcəyi mühit, qida növü və qidalanması, başqa canlılara münasibəti və s., müəssisə üçün - işləyənlərin sayı, istehsal etdiyi məhsulların növləri, onların dəyəri, gəlir və s., Günəş sistemi üçün - sistemə daxil olan planetlər, onların trayektoriyası, cazibə qüvvəsi, canlı orqanizmin olub-olmaması və s. ola bilər. Hər bir konkret halda, idarə edilən sistemi xarakterizə edən parametrlərin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, sistemin çoxölçülü fəzada hansı vəzi)^ətdə olması və idarəetmənin qəbul edilən qərarından asılı olaraq sistemin hansı vəziyyətə keçə biləcəyi müəyyənləşdirilir. Bu halda idarə edilən sistemi xarakterizə edən "nöqtə" mümkün sərhəd daxilində hərəkət edir. Belə hal vəziyyəti qəti şəkildə müəyyən olunmamış sistemlərə aiddir. Əgər sistemin vəziyyəti qəti şəkildə müəyyənləşdirilməmişsə, onda idarəetmə öz mənasını itirir və qərar qəbuluna ehtiyac qalmır. Əgər idarə edilən sistemi xarakterizə edən "nöqtə" öz hərəkət trayektoriyası olan fəzada dalbadal arasıkəsilməz qiymətlər ala bilərsə, onda bu sistem kəsilməz, (məsələn, temperatura, sürət) və yaxud seçilmiş parametrlər bir sıra axır qiymətlər ala bilərsə, (məsələn, işləyənlərin sayı, maşın və avadanlıqların sayı və s.) diskret sistem hesab olunur.

İdarə edən sistem qəbul edilmiş qərardan asılı olaraq idarə edilən sistemin vəziyyətinin dəyişdirilməsi üçün real imkanlara malik olmalıdır. Bu ümumi halda o deməkdir ki, qərar icra orqanına idarəedici təsir şəklində verilir ki, o da idarə edilən sistemin vəziyyətinin dəyişməsinə gətirib çıxarır. Əgər idarə edən sistem tərəfindən qəbul edilmiş qərar, idarə edilən sistemin vəziyyətinin dəyişməsinə zəif təsir edirsə və ya ümumiyyətlə, təsir etmirsə, onda bu halda faktiki olaraq idarəetmə yoxdur.

İdarəetmə o vaxt mövcud və səmərəlidir ki, onun qəbul etdiyi qərar idarə edilən sistemi bir vəziyyətdən başqa vəziyyətə keçirə bilsin. Hər bir düşünülmüş idarəetmə qərarı məqsədyönlü və məqsədə müvafiq olmalı, bir-biri ilə əlaqəsi olmayan, təsadüfi və sistemin vəziyyətinə təsir edə bilməyən qərarlar yığınından ibarət olmamalıdır. Bu o deməkdir ki, idarəetmənin məqsəd və vəzifələri tam aydın olmalıdır. İdarə edilən sistemi xarakterizə edən başlıca parametrlərin qiymətləri elə seçilməlidir ki, o, idarə edilən sistemin son vəziyyətini

xarakterizə edə bilsin. Elə olmalıdır ki, qəbul edilən qərar sistemin hazırda mövcud olan vəziyyətini dəyişdirib, onu daha yeni əlverişli vəziyyətə keçirə bilsin. Əgər idarəetmə qərarının məqsədi dəqiq işlənib hazırlanmayıbsa və 0 qeyri-müəyyən vəzi}^ətdədirsə, onda sistemin idarə edilməsinə təşəbbüs göstərilməsinin heç bir mənası yoxdur. Son məqsədi olmayan sistemin hərəkəti, məqsədsiz, xaotik hərəkətə bənzəyir.

İdarəetmə sistemi elə imkana malik olmalıdır ki, o qəbul etdiyi optimal qərarı, bir sıra mümkün həllərin içərisindən seçə bilsin. Mümkün həllərin sayı nə qədər çox olarsa, onların içərisindən seçilmiş optimal həll daha real və daha təsirli ola bilər. Bu həllərin çoxluğu, idarə edilən sistemi xarakterizə edən seçilmiş başlıca parametrlərə verilən qiymətlərdən asılıdır. Həm də nəzərdə tutulmalıdır ki, idarə edilən sistemi xarakterizə edən parametrlər seçilərkən, ikinci dərəcəli parametrlər deyil, o faktorlar seçilməlidir ki, onların dəyişməsi sistemin vəziyyətinə əsaslı təsir edə bilsin. Əgər idarə edən sistem, qərar qəbul etmək üçün, yeganə bir mümkün həllə əsaslanırsa, seçmə üçün heç bir imkana malik deyilsə, onda 0 sistem üçün faktiki olaraq idarəetmə həyata keçirilmir.

Seçilmiş idarəetmə qərarlarını həyata keçirmək üçün idarəetmə sistemi maddi, maliyyə, əmək və başqa ehtiyatlara malik olmalıdır. Zəruri ehtiyatların olmaması, idarə edilən sistemi mövcud vəziyyətdən çıxarmaq üçün, seçilmiş trayektoriya üzrə hərəkət etməyi qeyri-mümkün edir. Göstərilən zəruri ehtiyatlara malik olmadan idarəetmə sisteminin həyata keçirməsi mümkün deyil. Hətta həmin ehtiyatlardan hər hansı birinin olmaması və ya lazımi səviyyədə olmaması səmərəli idarəetməni qeyri-mümkün edir.

İdarəetmə qərarlarının təsir dərəcəsinin və xarakterinin düzgün seçilməsi üçün, idarə edən sistem nəinki idarəetmənin məqsədini və əldə etmək istədiyi son nəticəni, həm də idarə edilən sistemin hazırki zamanda cari vəziyyətini bilməlidir. İdarə edilən sistemin cari vəziyyətini bilmədən ya idarəetmə qərarı qəbul etmək ümumilikdə mümkün deyil və ya qəbul edilmiş qərar səmərəsiz olacaqdır. Hər bir idarəetmə, hansı sistemə aid olmasından asılı olmayaraq, sistemin cari vəziyyətinə əsaslanmalıdır. İstənilən sistemin bu gününə əsaslanmadan onun gələcəyini görmək mümkün deyil. İndiki vəziyyət bütün nəticələrin bazasıdır. 8. İdarə edilən sistem tək idarə edən sistemin yox, həm də, ona bu və ya digər formada təsir edən ətraf mühit amillərinin də təsiri altında olur. Təbiətdə mövcud olan bütün obyektlər, hadisələr və proseslər arasında qarşılıqlı əlaqə mövcud olduğundan idarə olunan obyektin hərəkəti həm idarə edən, həm də xarici aləmin təsiri altında olur. Bu təsir idarə edilən obyekti nəzərdə tutulan hərəkət trayektoriyasmdan çıxara bilər. Təbii ki, bu halda obyektin xarici mühitin təsirinə necə reaksiya verməsi, konkret olaraq hansı xarici təsirə məruz qala biləcəyi və xarici təsirin özü haqqında nə qədər dolğun məlumat olarsa, onda idarə edilən obyektə real idarəedici təsir göstərən qərarların seçilməsi o qədər asan və səmərəli olar. Əgər xarici mühit haqqında məlumat yoxdursa və obyektin onun təsiri altında özünü necə aparacağı məlum deyilsə, onda bu hallar idarəetmə qərarlarının səmərəliliyini aşağı salır.

ƏDƏBİYYAT

- “Sosial idarəetmənin fəlsəfi, sosioloji problemləri: ahəngyol elminə giriş: monoqrafiya / Ə.Qəşəmoğlu (Bakı-2008)/
- “Sosyal Psikoloji Tarihi” Yazar: Gustav Jahoda. Çevirmen: Şeyda Başlı (İstanbul-2011)
- “Alfred Adler - Sosyal Roller ve Kişilik” Turhan Yörükan (İstanbul-2014)
- “Liderlik ve Motivasyon” CelalettinSerinkan (Ankara-2008)
- “İşin düzgün təşkili” Nəcəf Qurbanov (Bakı-2003)

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:920490/FULLTEXT01.pdf
http://fitret.az/vaxtin-duzgun-idar%C9%99-edilm%C9%99si/
http://www.ilkinmanafov.com/2012/11/vaxtin-idar%C9%99edilm%C9%99si-v%C9%99-ya-m%C9%99n-nec%C9%99-edir%C9%99m/
http://referat.day.az/idare-etmede-sosioloji-psixoloji-amilerin-v23212
http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp
http://www.historyofsocialwork.org/eng/index.php
http://tefrkkuretm.com/tef/1623.pdf