

“Azərbaycan Hava Yolları” QSC

Milli Aviasiya Akademiyası

“Menecment” kafedrası

BURAXILIŞ İŞİ

Mövzu: Liderlik modelləri və rəhbərlik nəzəriyyəsi.

Tələbə: Rəhmətov Çingiz Rafiq o.

Qrup: 1321a

Rəhbər: i.e.n., dos. Yahudov Xalıq Məcid o.

Norma nəzarətçi: Süleymanlı Yetərhanım Hüseyn q.

Kafedra müdiri: i.e.n., dos. Ələkbərova Fəridə Fərid q.

Bakı - 2015

Milli Aviasiya Akademiyası

Fakültə: “İqtisadiyyat və hüquq”

Kafedra: “Menecment”

Ixtisas: “Menecment”

Qrup № 1321a

Buraxılış işi üzrə

TAPŞIRIQ

Tələbə: Rəhmətov Çingiz Rafiq

1. İşin mövzusu: Liderlik modelləri və rəhbərlik nəzəriyyəsi “___” yanvar 2015 - ci ildə Akademiya üzrə “___” sayılı əmr ilə təsdiq edilib.
2. Tələbə tərəfindən bitirilmiş işin təqdim edilmə tarixi 12 may 2015 – ci il
3. İş üzrə başlanğıc məlumat: Azərbaycan Respublikasının qanunları, fərmanları, normativ sənədləri, statistik məlumatları, müxtəlif iqtisadi materiallar və ədəbiyyat.

4. Hesablama-aydınlaşdırıcı yazının tərkibi (işləmək üçün sualların siyahısı)

1. Liderlik və rəhbərliyin öyrənilməsinin nəzəri əsasları.
2. Liderlik təhlilinin əsas istiqamətləri.
3. Təşkilatın liderliyinin reallaşdırmasının təkmilləşdirilməsinin müasir problemləri.

5. Qrafik materialların siyahısı:

1. Şəkil. Lider və menecerin xarakterik xüsusiyyətləri.
2. Şəkil. Səlahiyyətin üstün və çatışmayan cəhətləri.
3. Şəkil. Rəhbərlik stilləri və onların xarakteristikası.
4. Şəkil. Effektiv liderlik strukturu.

6. Tapşırığın verilmə tarixi: 26 fevral 2015 – ci il

Rəhbər: _____

(imza)

Tapşırığı əməl etmək üçün qəbul edib: _____

(imza)

АННОТАЦИЯ

В выпускной работе рассматриваются вопросы модели лидерства и теории руководства. В первой главе были рассмотрены вопросы теоритические основы изучения лидерства и руководства, во второй главе - основные направления анализа лидерства, в третьей главе - современные проблемы совершенствования реализации лидерства в организации .

ABSTRACT

Issue of leadership in the models and Introduction to the theory of management seen in the final assesment. Teoritik learning the basics of leadership and management are in the first chapter, the second chapter analyzes the key aspects of leadership, at last leadership in the implementation of the third chapter of the organization researched the modern problems

MÜNDƏRICAT

Giriş.....	6
Fəsil 1. LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİYİN ÖYRƏNİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI	
1.1. Liderlik və rəhbərlik anlayışları və onların əsas xüsusiyyətləri.....	8
1.2. Liderlik və rəhbərlik üslubları.....	15
1.3. Liderliyin mərhələləri.....	25
1.4. Liderlik modelləri və onların təşkilatın effektivliyinə təsiri.....	27
Fəsil 2. LİDERLİK TƏHLİLİNİN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ	
2.1. Liderlik nəzəriyyəsinin müqayisəli analizi və liderlik keyfiyyətləri.....	30
2.2. Liderliyin üsulları.....	33
2.3. Təşkilatın funksional bölmələrində rəhbərlik stillərinin analizi.....	34
Fəsil 3. TƏŞKİLATIN LİDERLİYİNİN REALLAŞDIRILMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ	
3.1. Liderliyin və rəhbərliyin metodlarının müasir problemləri və onların aradan qaldırması.....	45
3.2. Formal və qeyri-formal liderlərə təsir alətləri.....	50
3.3. Əməkdaşların liderlik keyfiyyətlərinin üzə çıxardılmasının metod və üsulları.....	52
3.4. Təşkilatda rəhbərin liderlik prinsipinin reallaşdırmasının təkmilləşdirilməsi.....	56
Nəticə.....	59
İstifadə olunmuş ədəbiyyat.....	61

GİRİŞ

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın stabil,dinamik inkişafı üçün təsərrüfatçılıq proseslərinin yüksək sürətlə inkişafı və onun yüksək peşəkarlıqla tənzimlənməsi zəruridir. Bu isə ilk növbədə rəhbərlərdən yüksək səriştə,bacarıq və bilik tələb edir. Bildiyimiz kimi iqtisadiyyatın normal inkişafı kadr ehtiyatlarından optimal şəkildə istifadəsi ilə əlaqədardır. Bunun üçün isə firma və müəssisələrdə kadrların seçilməsi,yerləşdirilməsi,onların peşə və ixtisas dərəcələrinin yüksəldilməsi ilkin zəruri şərtidir. İerarxiya prinsipinə uyğun olaraq rəhbərlər kadrların mövcud potensialını aşkara çıxarmağı bacarmalı, onların bacarıqlarından səmərəli şəkildə istifadəyə şərait yaratmalıdırlar. Bu da rəhbərdən iş üslubunun düzgün seçilməsini, heyətin idarə edilməsinin səmərəli təşkilini, uyğun hakimiyyət növünün tətbiqini, adekvat motivasiya əlaqələrin optimal strukturunu və s.tələb edir

Azərbaycan iqtisadiyyatı inzibati-amirlik mühitindən azad bazar mühitinə, şəxsi həyatda qapalılıqdan təşəbbüskarlığa keçid dövrünü yaşayır və yeni iqtisadi mühitə keçidlə əlaqədar işgüzar fəaliyyətin subyektiv amillərinin idarə edilməsində rəhbərlərin üzərinə böyük məsuliyyət düşür. Bu baxımdan təşəkkül tapmaqda olan bazar mühiti şəraitində rəhbərlik üslubunun formalaşması və heyətin idarə edilməsinin inkişaf problemlərinin tədqiqi aktuallıq kəsb edir və tədqiqat işində əldə edilən nəticələr müəyyən praktiki əhəmiyyətə malikdir.

Müəssisə çərçivəsində iqtisadi effektivliyin artırılmasının əsas daxili mənbəyi kimi rəhbər faktoru mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu nöqteyi nəzərdən bazar iqtisadiyyatına yeni addımlayan ölkə kimi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələr rəhbərlik fəaliyyətinin xarici təcrübələri ilə yaxından tanış olmalı və onun müsbət cəhətlərini tətbiq etməyə çalışmalıdırlar.

Bu mövzunun aktuallığı həm də ondan ibarətdir ki,müəssisələrdə sağlam iqlimin yaranması, işçi-rəhbər,rəhbər-işçi münasibətlərinin düzgün şəkildə təşkili, müəssisənin bazar sektorunda öz mövqeyinin qoruyub-saxlamaq bacarığı və s. məhz müəssisənin daxili müvəffəqiyyətinin artmasına böyük təsir göstərir. Bundan

başqa müəssisənin xarici bazarda mövqeyinin möhkəmlənməsi, mühüm prioritet məsələlərdə operativ idarəetmə qərarlarının qəbulu, bütövlükdə müəssisənin intensiv inkişafı rəhbərlik üslubunun səmərəli təşkilindən asılıdır.

Bu mövzuda əsas məqsəd bazar mühitinə keçid şəraitində respublika iqtisadiyyatındakı müəssisələrdə səmərəli rəhbərlik üslubunun seçilməsinin təhlilindən, heyətin idarə edilməsinin inkişaf parametrlərinin müəyyən edilməsindən, düzgün motivasiya siyasətinin, formal və qeyri-formal liderliyin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Fəsil 1. LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİYİN ÖYRƏNİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1.Liderlik və rəhbərlik anlayışları və onların əsas xüsusiyyətləri.

Liderlik ayrı-ayrı şəxslərin və sosial qrupun əsas elementi olub, daha effektiv fəaliyyət nəticələri ilə şərtlənir. İlk dəfə effektiv liderin keyfiyyətlərini təyin etmək üçün lider keyfiyyətləri nəzəriyyəsi yaranmışdır. 1935-ci ildə Amerika tədqiqatçısı Tid liderin bəzi keyfiyyətlərini müəyyən etmişdir:

- 1) Fiziki və emosional dözümlülük;
- 2) Təşkilatın missiyasının başa düşülməsi və onun fəaliyyətinin təşkili;
- 3) Ruh yüksəkliyi;
- 4) Digərlərinə müsbət yanaşma;
- 5) İntizam.

Menecer o işçilərdir ki, hər şeyi düz edirlər. Liderlər isə düz işləri edirlər. Liderliyin ən effektiv üslubu və forması yoxdur. Situasiyaya liderin yanaşması (onun psixi qavrayış xəritəsi) olan liderlik onun üslubunu təyin edir.

Lider və menecer arasındakı fərqi aşağıdakı şəkildə aydın görmək olar.

M E N E C E R	L İ D E R
1	2
İnzibatçılar	İnnovator
Əmr edir	Ruhlandırır
Digərlərinin məqsədi ilə işləyir	Öz məqsədləri ilə işləyir
Fəaliyyətin əsas planı	Fəaliyyətin əsası perspektivin görünməsi
Sistemə əsaslanır	İnsanlara əsaslanır
Nəzarət edir	Emossiyanı istifadə edir
1	2
Hərəkətə yardım edir	İnanır
Peşəkardır	Hərəkətə impuls verir

Qərar qəbul edir	Entuziastdır
İşi düz edir	Qərarı reallığa çevirir
Hörmətçildir	Düz şeyləri edir
Əsaslandırmadan istifadə edir	Sevilir

Şəkil 1.1 Lider və menecerin xarakterik xüsusiyyətləri

Konkret şərait və xarici mühitin dinamikası. Hər bir liderin uğurlu fəaliyyətini müəyyən edir. Liderin davranışı və mühit nəticələrin davamçılarının yetkinliyindən, onların bacarığından, qabiliyyətindən və təcrübəsindən asılıdır. Milli mədəniyyət effektiv liderin yetişdirilməsində əsas rol oynayır. Mədəniyyət liderin dəyərləri və əqidə sistemini formalaşdırır. Tiçi N.M. liderlik keyfiyyətlərini təyin etmək üçün aşağıdakı meyarları təşkil edir.

1. Fokus (diqqət) lider digərlərini öyrədərkən həm çətin məsələləri, həm də sadə məsələlərin üzərində dayanır.

2. Ötürülən nəzər nöqtəsi – onun ideyalar, dəyərlər, enerji və riskə hazırlığa dair dəqiq fikirləri var.

3. Sadıqlıq – o, digərlərinin tərbiyəsini öz liderliyinin tərkib hissəsi kimi qəbul edir. Digərlərində liderlik keyfiyyətlərinin tərbiyə edilməsi formal təhsil proqramları ilə məhdudlaşmır.

4. Roli modeli – digərlərini öyrədərkən təhsil və öyrənmə üçün özü də açıqdır, hazırdır.

R.Tonkenbant və U.Smidt liderlik davranışının kontinuum adlı model hazırlamışdılar. Bu model öz ardıcılığına münasibətdə müxtəlif davranış formalarını təklif edir. Liderlik üslubu bu modelə əsasən liderlik formal hakimiyyətinin səlahiyyətlərinin mənbələrinə uyğun seçilir. Hakimiyyət – hərəkət etmək imkanı və ya situasiya digər insanların davranışına təsir etmək deməkdir. Əgər liderin hakimiyyəti onun şəxsi keyfiyyətinə əsaslanırsa liderin davranışı demokratikdir və münasibətlərə istiqamətlənir. Əks tərəfə getdikcə liderin

davranışı avtoritarlaşır və məsələnin həllinə yönəlir və davamçılara daha az fəaliyyət sərbəstliyi verilir.

Menecment işçilərlə münasibət qurmaqla və onların işinə təsir etmək üçün vəzifə hakimiyyəti və onun mənbələrinə əsaslanır. Liderlik – xüsusi münasibətlər tipi olub, daha çox sosial qarşılıqlı təsirə təşkilatda qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanır. Bu proses daha mürəkkəbdir və iştirakçıların yüksək səviyyəli qarşılıqlı asılılığını tələb edir. İdarəetmədən fərqli olaraq liderlik təşkilatda tabeçiliklə deyil ardıcılara əsaslanır. Beləliklə müdir – tabeçi münasibətləri lider davamçı münasibətləri ilə əvəz edilir. Tutduğu vəzifə əsasında insanlara təsir – formal liderlik insanlara lazımı qabiliyyət və ya bacarıqlar, resurslar vasitəsilə təsir – qeyri formal liderlik adlanır. Liderlik mövqeyinin qeyri formal xarakteri hakimiyyət və onun mənbələrinin şəxsi əsası ilə izah edilir. Liderlik üçün hər iki hal ideal hal 2 hakimiyyətin effektiv birgə istifadəsidir. Liderlik kommunikasiya prosesi ilə müəyyən situasiyada mövcud olan şəxslər arasındakı qarşılıqlı təsir olub müəyyən məqsəd və məqsədlərə istiqamətlənir. Başqa sözlə desək liderlik insan qrupuna təsir edir ki, onu qarşıda duran məqsədlərə nail olmağa ruhlandırır. Liderlik ümumi məqsədlərə nail olmağa kömək edən insanlara təsirdir. Güc və məcburiyyət liderlikdə ruhlandırma və həvəsləndirmə ilə əvəz edilir. Bunun nəticəsində təsir mexanizmi liderin tələblərinin insanlar tərəfindən hakimiyyəti istifadə etmədən qəbul etməyə imkan verir. Liderlik situasiya üçün ən effektiv elə tip qarşılıqlı münasibətlərdir ki, müxtəlif hakimiyyət mənbələrindən istifadə edərək insanları ümumi məqsədlərə nail olmağa həvəsləndirir. Beləliklə liderlik liderin davamçıların və situasiya dəyişənlərinin funksiyasıdır. Liderlik də hakimiyyət kimi insanın malik olduğu potensialdır.

Liderlik münasibətlərini fərqləndirən odur ki, davamçılar liderliyi o zaman qrup və ya təşkilatın tərkib hissəsi kimi qəbul edirlər ki, lider öz komponentliyini və dəyərliliyini təsdiq edə bilsin. Lider öz hakimiyyətini ardıcılardan alır, çünki onlar onu lider kimi tanıyırlar. Öz mövqeyini saxlamaq üçün davamçılara öz tələbatlarını ödəmək imkanını təklif etməlidir ki, bunsuz onlara nail olmaq olmaz.

Buna cavab olaraq ardıcilları hakimlik etmək və onları idarə etmək kimi liderlik tələbatlarını ödəyir və təşkilatı məqsədlərə nail olmaq üçün kömək edirlər. Təcrübəli liderin işinin öyrənilməsi müəyyən etmişdir ki, müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün liderlər təşkilatın gələcək vəziyyətinin obrazını yaratmaq qabiliyyətinə malik olmalı və onu ardıcillara çatdırmağı bacarmalıdır. Lider ardıcilları üçün o zaman cazibədar olur ki, lider özünün və davamçıların birgə səyi əsasında nail olunacağı görmək qabiliyyətinə malik olur. Ardıcillara güc və enerji verən görünüş onları işin müvəffəqiyyətinə inanmağa məcbur edir.

Gələcəyin görünüşünün ardıcilları nəticədə ruh yüksəkliyi və öhdəlik yarada biləcək səviyyədə ötürülməsində liderə effektiv kommunikasiya metodları kömək edə bilər.

Liderlik – qrup davranış formasıdır. Qrup və komandanın daxilində qarşılıqlı münasibət və liderlik qabiliyyəti xüsusi öyrənilən haldır. Yaponiyada bu ideyadan daha geniş istifadə edilib və onun məhsuldarlığı yüksək olmuşdur. Burada cəmiyyət üzvlərinin qrup oriyentasiyası Yapon mədəniyyətinin vacib hissələrindən biridir. Bu inkişaf digər ölkələrə də təsir etdi. Daha çox qrup komanda üzrə fəaliyyətin menecmentə çəkilən xərcləri azaltmağa və təşkilatın rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə imkan verdi.

Rəhbərlik — nadir idarə etmək keyfiyyətidir. Rəhbər ilk növbədə kadrların seçilməsi və hazırlanması qayğısına qalmalıdır, icraçılar nə qədər çox səylə işləsələr, hər hansı iş bir o qədər yaxşı yerinə yetirilə bilər. Buna görə rəhbər daim kadr məsələləri ilə məşğul olmalı, icraçıların düzgün seçilməsinə diqqət yetirməli, onlardan ötrü lazım gələn istehsal və məişət şəraitinin yaradılması qayğısına qalmalı, onların peşə cəhətdən yüklənməsinə kömək etməli zəruri maddi və mənəvi həvəsləndirmə sistemini təmin etməlidir.

Rəhbər özünün rəhbərlik etdiyi bütün istehsal sahələrinin zəruri, maddi-texniki ehtiyatlarla təmin edilməsi qayğısına qalmalıdır. O istehsalı yaxşı bilməli və həmişə mütərəqqi texnologiyaya əsaslanmalıdır. Rəhbər işində öz xarakterinə görə müxtəlif olan daimi və ya müvəqqəti təşkilat sistemləri yaradılması məsələləri

əməkçi kollektivlərinin yaradılması, aqreqların kompleksləşdirilməsi, icraçıların və texnikanın iş yerləri üzrə bölüşdürülməsi xüsusi yer tutur. Bu rəhbərin bütün təşkilat işinin çox mühüm və vacib hissəsidir. Bu işdə bu və ya digər formada daim məşğul olmaq lazım gəlir, çünki mövsümi xarakter daşıyır.

Rəhbərin gördüyü işin müvəffəqiyyəti bir çox cəhətdən idarə etdiyi istehsalın bütün sahələrində işlərin vəziyyəti haqqında dolğun və dürüst məlumatı olmasından asılıdır. İstehsalın müxtəlif cəhətlərinin vəziyyəti haqqında mükəmməl məlumat olmadan səmərəli idarəetmə ola bilməz. Buna görə də rəhbər daim elə bir informasiya təminatı sistemi yaratmalıdır ki, bu sistem ona, onun bütün köməkçilərindən və icraçılarından vaxtında zəruri informasiyasını almaq imkanını versin.

Rəhbər daim bütün istehsal sahələrində işlərin vəziyyətini təhlil, nəzarət etməlidir. Bu zaman onu təkcə təşkilat məsələləri deyil, həmçinin iqtisadi texniki-texnoloji və başqa məsələlər də maraqlandırmalıdır. Hər hansı bir sahədə istehsalın gedişi məqsəddən kənarlaşdıqda, o müvafiq təşkilat tədbirləri görməli və ya həmin sahənin gələcək fəaliyyəti proqramında zəruri düzəlişlər etməlidir. Rəhbər təkbaşına rəhbərlik prinsipləri arasında kollektivə rəhbərlik edərkən icraçıları təkcə inzibati hakimiyyət gücü ilə deyil, həmçinin öz nüfuzu ilə adamlara fərdi yanaşma bacarığı ilə də təsir göstərməyi bacarmalıdır.

Rəhbərin iş yeri təkcə onun kabinetindən ibarət deyildir. O, müntəzəm sürətdə bilavasitə əmək proseslərinin icra edildiyi obyektlərə getməli, bölmələrin rəhbərləri ilə, ayrı-ayrı icraçılarla görüşüb istehsal məsələlərini müzakirə etməlidir. Rəhbərin əmək dairəsi onun rəhbərlik etdiyi kollektiv çərçivəsindən kənara çıxır. Rəhbərin vasitəsi ilə təsərrüfat və ya bölmənin xarici mühitlə və yuxarı idarəetmə orqanları ilə əlaqəsi təmin olunur.

Rəhbər hər şeydən əvvəl yüksək təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olmalıdır. O, kollektiv yaratmağı bacarmalı, işdə zəruri şərait yaratmalı, vəzifələri dəqiq bölüşdürməli və göstərişlərin yerinə yetirilməsinə müntəzəm olaraq nəzarət

etməlidir. Rəhbər qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün əzmkarlıq göstərməli və zəruri resursları lazımı istiqamətdə cəmləşdirməyi bacarmalıdır.

Müasir şəraitdə istehsal rəhbərləri texniki, iqtisadi, hüquqi və digər cəhətdən savadlı olmalı və müəyyən peşə hazırlığı səviyyəsinə malik olmalıdır. Rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətli olmaq, bütün istehsal şəraitini tam və dəqiq bilmək, bu istehsalın texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və müasir elmi bilikləri səviyyəsində olmaq lazımdır. Məsələn: bilavasitə texnoloji proseslərin idarə edilməsi ilə məşğul olan rəhbərlər, baş mühəndislər, istehsal, istehsalat və texniki şöbənin rəisləri, iş icraçıları və ustalar, nəinki yalnız istehsalın incəliklərini mükəmməl bilməli, həm də müntəzəm olaraq öz texniki səviyyələrini yüksəltməli, öz sahəsindəki bütün ən yeni nailiyyətlər haqqında təsəvvürə malik olmalı və bu nailiyyətlərdən səmərəli şəkildə istifadə etməyi də bacarmalıdır. Rəhbər istehsalın idarəedilməsinin nəzəriyyəsi və təşkili, iqtisadiyyat, hüquqi, sosiologiya və psixologiya da daxil olmaqla zəruri elmi fənlər kompleksi ilə bərabər bir sıra texniki biliklərə yiyələnməlidir. Bundan başqa onun idarə etməyə elmi cəhətdən kompleks yanaşması və əldə etdiyi bütün bilikləri rəhbərlikdə birləşdirməsi də son dərəcə vacibdir.

Rəhbərin mühüm keyfiyyətlərindən biri təşəbbüskarlıq və müstəqil qərar qəbul etmək qabiliyyətidir. O, riskə getməyi, konstruktiv düşünməyi bacarmalı və öz tabeçiliyində olanların orijinal düşünməsini stimullaşdırılmalıdır. Rəhbər tabeçiliyində olan şəxslərə qarşı diqqətli olmalı, onların şəxsi tələbatlarını dərinləndirən başa düşməli və hər bir şəxsə fərdi yanaşmağı bacarmalıdır. Rəhbər dözümlü, nəzakətli olmaqla bərabər tündməcəz olmamalıdır.

Rəhbərlərin özlərinə və tabeçilikdə olanlara qarşı yüksək tələbkarlığa psixoloji faktla sağlam sinirlə və istənilən şəraitə uyğunlaşmaq bacarığı ilə əlaqələndirməlidir. Rəhbərin ən başlıca mənəvi-psixoloji keyfiyyətlərindən biri düzlük və alicənablıqdır. Bu keyfiyyətlər həmişə və hər yerdə istehsalda, insanlara münasibətdə və ailədə özünü göstərməlidir.

Hamı özünü rəhbərə bərabər tutmağa çalışır və onu etalon kimi qəbul edir. Buna görə də onlar, yəni rəhbərlər həmişə və hər yerdə öz davranışlarına fikir verməlidir. Xarici görünüş onun vizit kartoçkasıdır. Bununla insan haqqında ilkin mülahizələr yürüdüür. Burada belə bir atalar sözünü xatırlamaq yerinə düşür ki, geyimlə qarşılıyır, ağılla yola salırlar.

İnsanları özünə cəlb etmək bacarığı rəhbərin ən mühüm keyfiyyətlərindən biridir. Bu tabeçilikdə olanların tələbatlarını, onların maraqlarını və nəyə cəhd etdiklərini öyrənmək əsasında işlənilib hazırlanan istedad və məharətdir. Kütlələri idarəetməyə mürəkkəb istehsal və sosial-məişət problemlərinin həllinə fəal cəlb etmək bacarığı xüsusilə vacibdir. Tənqid və özünü tənqidin həvəsləndirilməsi həmişə adamlara xoş təsir bağışlayır, rəhbərin nüfuzun möhkəmləndirir, inam atmosferi yaradır və əlverişli sosial-psixoloji mühit yaranmasına kömək edir.

Rəhbər göründüyü öhdəliklərə ciddi əməl etməlidir və öz emosiyalarını idarəetməyi bacarmalıdır. Davranışda humanist olmaq və ətrafdakılara hörmət hissi bəsləmək müasir rəhbərlər üçün son dərəcə vacibdir. Rəhbər üçün son dərəcə zəruri olan keyfiyyətlərdən biri də daimi işin element kimi müntəzəm və zəhlətökməyən nəzarəti təşkil etmək bacarığıdır.

Rəhbərlik üslubu hər bir rəhbərə xas olan metodlar və fəndlər sistemidir. Bunların köməyi ilə onlar idarəetmə üzrə öz funksiyalarını reallaşdırırlar.

Konkret istehsal şəraitində kollektiv rəhbərlik üslubu bir sıra əsas amillərdən təşkil olunur. Mühüm amillərdən biri istehsalın xarakteri, onun təşkili və texnoloji xüsusiyyətləridir. İstehsalın xarakterinin təsiri yalnız bir mənalı deyildir, həm də ziddiyyətlidir. O, eyni zamanda müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyət göstərir: bir tərəfdən təşkil etmə və idarəetməni mürəkkəbləşdirir, digər tərəfdən isə idarəetmə heyətinin və bütövlükdə bütün kollektivin fəaliyyətini stimullaşdırır . İdarəetmə üslubunun formalaşmasında yalnız rəhbərlər deyil, həm də kollektiv mühüm rol oynayır. Bununla əlaqədar olaraq kollektiv nə qədər uzun müddətə mövcud olarsa bir o qədər sabit olar, onun rolu mühüm olar və rəhbərin idarəçilik üslubunun formalaşmasına bir o qədər təsir göstərir.

Möhkəm (sarsılmaz) ənənələri olan kollektivlər öz tərkibi və quruluşu ilə təşəkkül tapmış qarşılıqlı münasibətləri ilə psixoloji mühiti ilə rəhbərlik üslubuna təsir göstərir. Kollektivin yaş və cins üzrə ixtisas səviyyəsi və ümumi təhsil hazırlığı üzrə siyahıların xüsusi çəkisi üzrə tərkibi rəhbərlik üslubunun işlənilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Formalaşmaqda olan kollektivlər idarəetmə üslubuna öz qeyri-müəyyənliyi ilə tələbatın qeyri-sabitliyi ilə və dəqiq ifadə edilməmiş sosial qeyri-sabitliklə təsir edir. Rəhbərin şəxsiyyəti, onun temperamenti, əsas xarakterik əlaqələri, siyasi və əxlaqi dünya görüşü (kredosu), peşə biliklərinin səviyyəsi idarəetmə üslubunun formalaşmasının əsas amilidir.

1.2.Liderlik və rəhbərlik üslubları.

Lider dedikdə, hər hansı Bir fərdi və ya qrupu məqsədə çatmaq üçün öz arxasınca apara bilən şəxs başa düşülür. Liderlik – özünü və başqalarını son məqsəd naminə səfərbər etmək qabiliyyətidir.

Lider, hakimiyyəti və nüfuzu olan şəxsdir. Hər bir rəhbər işçi öz fərdi xasiyyətinə, davranışına, işgüzarlığına, elminə, səriştəsinə, işə və işçilərə olan yanaşma mövqeyinə və hakimiyyətdən istifadə etmək qabiliyyətinə görə lider səviyyəsinə yüksəlməyi bacarmalıdır. Liderlər adətən xarizmatik insanlar olurlar. Liderlərin idarəetmə qabiliyyətləri və şəxsi xüsusiyyətləri onları əlamətlərinə görə qruplaşdırmağa imkan verir.

Hər bir rəhbər işçi öz səlahiyyətlərini həyata keçirmək üçün aşağıdakı formada hakimiyyət növlərinin mövcudluğunu bilməli və nəzərə almalıdır:

- Məcburetmə.
- Mükafatlandırma.
- Ekspert (Bacarıq, səriştə).
- Etalon (nümunə).
- Qanuni – klassik (ənənəvi) hakimiyyət.

Hər bir rəhbər işçi yuxarıda göstərilən 5 hakimiyyət formalarından hansına üstünlük verə bilər və o, eyni zamanda, bütün formalardan yeri gəldikdə qismən istifadə edə bilər.

Liderlərə xas olan rəhbərlik üsulları, müasir bölgüyə görə 3 tip olur və bunlar aşağıdakılardır: Avtokrat; Demokrat; Liberal.

Avtokrat lider idarəetmədə avtoritardır, yəni öz iradəsi və hökmü ilə iş gördürməyi xoşlayır. Avtokrat lider işçilərin bütün sərbəstliklərini əllərindən alır və təkbaşına qərarlar qəbul edir.

Sərbəst iş prosesində yaradıcı münasibətlərin ortaya çıxması tez-tez, intellektual potensialın istifadə olunması isə az hallarda təsadüf edir. Avtokrat rəhbərlik üslubu liderin fərdi keyfiyyətlərinə əsaslanır və o, səlahiyyət bölgüsünün tərəfdarı olmur. Avtokrat rəhbər mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sisteminin tərəfdarı olur və səlahiyyətlərin öz əlində cəmlənməsinə daha çox tərəfdar olur. Avtokrat rəhbərlik inzibətçiliyə daha yaxındır və qanunçuluğun yerinə yetirilməsində çox ciddidir.

Liberal rəhbərlik üslubunda təbəçilikdə olanlara tam sərbəstlik verilir və nəzarət də onların özlərinə tapşırılır. Liberal rəhbər idarəetmədə və qərar qəbul edilməsində kollektivə etibar edilir.

Liberal lider, səlahiyyətin bölünməsinin tərəfdarıdır və işçilərə sərbəstlik verilməsini daha çox xoşlayır. Liberallıq bəzi hallarda anarxiyaya aparıb çıxara bilər ki, bu da yolverilməzdir.

Demokrat lider, avtokrat və liberal liderin üstün cəhətlərini birləşdirib tətbiq edir, çatışmayan cəhətlərini isə inkar edir. Onun ən müsbət keyfiyyəti işləri və işçiləri obyektiv qiymətləndirmək və bunun müqabilində obyektiv tədbirlər görməkdir. Demokratik idarəetmə üslubunda, rəhbər səlahiyyətin mərkəzləşdirilməsinə yox, bölüşdürülməsinə cəhd edir və qərar qəbul edilməsində bütün işçilər fəal iştirak edirlər. Bu üslubda nəzarət mexanizmi çox güclü olur.

İdarəetmə münasibətlərinin qurulmasında rəhbərlər 2 xüsusiyyətə daha çox üstünlük verirlər:

- a). İşlərin icrasına daha çox üstünlük vermək;
- b). İşçilərə qayğıya üstünlük vermək.

Rəhbərlər arasında işə qayğı göstərən və işçiyə qayğı göstərən rəhbərlər qrupu da vardır. İdarəçilik şəbəkəsi üzrə rəhbərlik üslubunun 5 əsas stili vardır: dilənçilik həddi; istirahət evi; islah evi; komanda (təşkilat); ideal.

İdarəetmə üslublarında Duqlas Mark Qreqor tərəfindən təklif edilmiş «X» və «Y» nəzəriyyələri tətbiq edilir. «X» nəzəriyyəsinə görə:

1. Adamlar işləməyi xoşlamırlar və imkan olan kimi işdən yayınırlar;
2. Adamlar şöhrətpərəst deyillər, məsuliyyətdən qaçmağa cəhd edirlər və istəyirlər ki, onları idarə etsinlər;
3. Adamlar daha çox mühafizəni xoşlayırlar;
4. Adamları işləməyə məcbur etmək üçün onları nəzarətdə saxlamaq, zorla işlətmək və cəzalandırmaqla qorxutmaq lazımdır.

«X» nəzəriyyəsinə görə insanın məcburi işlədilməsi və yeri gələndə onun cəzalandırılması lazımdır. «X» nəzəriyyəsi avtokrat üslubun tərəfdarıdır.

«Y» nəzəriyyəsinə görə insanlar sərbəst işləməyə daha çox üstünlük verirlər və onların Bu qabiliyyətlərindən istifadə etmək lazımdır. «Y» nəzəriyyəsi liberal rəhbərliyin tərəfdarıdır. «Y» nəzəriyyəsinə görə:

1. Əmək - təbii prosesdir. Əlverişli şərait olarsa, adamlar bütün cavabdehliyi öz üzərlərinə götürməyə hazırdırlar.
2. Əgər məqsəd birliyi varsa, adamlar özünüidarə və özünənəzarətdən istifadə edəcəklər.
3. Birgə işləmək məqsədə çatmaq üçün mükafatlandırma funksiyasıdır.
4. Problemin həllinə yaradıcılıqla yanaşmaq qabiliyyəti tez-tez müşahidə olunur, lakin orta səviyyəli adamın intellekt potensialından (imkanlarından) qismən istifadə olunur.

«Y» nəzəriyyəsinə görə aşağıdakılara üstünlük verilir:

Əmək təbii proses hesab edilir, münasib şəraitdə adamlar özləri işləməyə cəhd edirlər. Əgər adamlar təşkilatlısalar, onlar özləri - özlərini idarə edəcək və

özlərini nəzarətə cəhd edəcəklər. Müsbət qarşılıqlı münasibətlərin yaranması, məqsədə çatmaq üçün və mükafat almaq üçün zəmin ola bilər.

Rəhbərlərin tətbiq etdikləri rəftar aspektləri aşağıdakı kimi qurulur:

1. İşə münasibətlərin qurulmasında aşağıdakılar nəzərə alınır:

a) istehsal funksiyasına görə görüləcək işləri bölüşdürür;

B) tapşırıqları və onların icrasını izah edir;

v) işin planını və qrafikini yaradır;

q) işin icra prosesini təşkil edir.

d) tapşırığın yerinə yetirilməsi vacibliyini işçilərə çatdırır.

2. İşçilərə münasibət (rəftar) aspekti aşağıdakıları nəzərə alır:

a) qarşılıqlı münasibətlər yaradır;

B) işçilərin qərar qəbul edilməsində iştiraklarına imkan yaradır;

v) rəftarı səmimiyyət arasında qurur;

q) hər bir işçinin işdən zövq almasını təmin edir.

Səmərəli liderlik üçün üç qrup amil nəzərə alınmalıdır: şəxsi keyfiyyətlər, qarşılıqlı rəftar və məqamında qərar qəbul etmək bacarığı.

Liderlik nadir idarəetmə keyfiyyətidir. Liderlik — insanlardan və Başqa resurslardan müəyyən məqsədə çatmaq üçün istifadə etmək qabiliyyətidir. Liderliyə müasir baxışlar, idarəetmə üslubunun tabelikdəki konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişdirilməsindən ibarətdir.

Empirik idarəetmə nəzəriyyəsinə görə idarəetmə davranışının 4 üslubunu göstərmək olar:

1. Göstəriş vermə. Rəhbər baş verən hadisələri detallarına qədər dərindən öyrənir, məsələnin həllini diqqətlə izləyir, təlimatlar verir. Tələbata cavab verməyən yayınmalar tezliklə aşkara çıxarılır və məsul şəxslərə göstərişlər verilir. Rəhbər öz istədiyini dəqiq izah edir, şəxsi ustalığına və səriştəsinə əsaslanaraq dəqiq izahatlar verir və işin yaxşılaşdırılmasını tələb edir.

2. Tərifləmə. Bu üslub ondan ibarətdir ki, rəhbər təşəbbüskar kimi çıxış edir, cari işlərin icrasını düzgün yerinə yetirənləri tərifləyir, onları ruhlandırır. Belə

rəhbər təlimat verməkdə və nəzarətdə çox fəaldır. Bu üslubda ünsiyyət ən vacib element olduğundan, rəhbər adamlarla qeyri-formal tanışlığa və əlaqələri genişləndirməyə can atır.

3. İdarəetmədə iştirakçı olma. Bu halda rəhbər, qruplarda mənəvi - psixoloji vəziyyətin yaxşılaşdırılmasına çalışır, şəxsi münasibətlərin inkişafına diqqət yetirir, işçiləri müzakirələrə cəlb edir, işçilərdə əlaqəlilik (bağlılıq) hissini həvəsləndirir, onlarda öz problemlərini özləri həll etmək istəyini formalaşdırır, lazım gəldikdə nümunə göstərir.

4. Səlahiyyətləri bölüşdürmə. Rəhbər, axırıncı tədbirçi kimi çıxış edir. Görülən işin əsas hissəsinə qrupun ayrı-ayrı üzvləri nəzarət edir. Onların səlahiyyətlərinə gündəlik xətti yoxlama və nəzarət aiddir. Bu cür üslub yüksək səviyyədə peşəkar olan və öz güclərini yaxşı işə sərf etməyə can atan şəxslərə və qruplara yanaşmada tətbiq olunur. Bu cür şəraitdə idarəetmə öz təşkilatına məsuliyyətlə yanaşan və pozitiv münasibətli adamlar tərəfindən həyata keçirilir.

İşçi qrupunda rəhbərin vəzifəsi və əsas funksiyası, qrup üzvlərinin güclü və üstün tərəfləri haqda ümumi məlumat əldə etməkdir. Buna görə də yeni vəzifə və tələblər meydana çıxdıqda lider dəyişə bilər. Dərindən düşüncəli rəhbər öz rəhbərlik və nəzarət imkanlarından əl çəkməmək xətrinə, belə müsbət prosesi ləngidə bilər. Ona görə də, formal rəhbər öz hüquq və vəzifələrinin bir hissəsindən könüllü güzəşt etməklə işə daha çox xeyir verə bilər.

Rəhbərin idarəçilik keyfiyyətlərinin bir növü də başqa işçilər üçün mühüm, çox şey vəd edən və məhsuldar işin müəyyən edilməsidir. Mürəkkəb və çox planlı fəaliyyət bir rəhbər üçün yorucu olduğundan, o çalışır ki, səlahiyyət və məsuliyyəti xətti rəhbərlərlə bölüşdürsün.

Səlahiyyətin xətti rəhbərlərə verilməsinin göstərilən mənfi cəhətlərinə baxmayaraq, öz səlahiyyətlərini ustalıqla bölüşdürə bilən rəhbərlər müvəffəqiyyət qazanırlar.

Keçmiş sovet imperiyasında yaşamış, eləcə də müstəqil Azərbaycanda yaşayan əhəlinin bir qisminə belə bir psixoloji düşüncə tərzini kök salmışdır ki,

bizə hər şeyi verən, bizi yaşadan və bizi işlə təmin edən yalnız dövlət olmuşdur və belə də olmalıdır.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan üstünlük və itkiləri, çatışmazlıqları müqayisəli şəkildə aşağıdakı kimi göstərmək olar:

Üstünlüklər	Çatışmazlıqlar
Gərginliyin azlığı	Keyfiyyət aşağı düşə bilər.
İşçi qrupunun müvəffəqiyyəti üçün imkanlar artır	İş yerinə yetirilməyə bilər.
Tabeçilikdəkilər yaxşılaşmağa doğru dəyişilir	Tabeçilikdəkilərlə daha geniş əlaqələr tələb olunur
Hər hansı məsələyə reaksiya vermək üçün tələb olunan vaxt azalır	“Güclü” şəxsiyyətlər tərəfindən təhlükə gözlənilə bilər
Qrup halında görülən iş sürətlənir	Qərar qəbul etmə prosesi mürəkkəbləşir
İşə daha yaradıcı yanaşılır	Menecerlərdə stimullar azalır

Şəkil 1.2 Səlahiyyətin üstün və çatışmayan cəhətləri

Mərkəzləşdirilmiş planlı təsərrüfat və inzibati-amirlik idarəçilik sistemi üzərində qurulan, bölgədə bərabərliyə, qapalı iqtisadi sistemə əsaslanan həmin

cəmiyyətdə, gücün, siyasətin iqtisadi amillərdən üstünlüyü ideyası, hər şeyə qadir olan, hər şeyi həll edə bilən yeganə partiyanın qərarlarının geniş təbliği, cəmiyyət üzvlərinin beynində dərin iz buraxmışdır. Cəmiyyət və onun inkişafına dair elmi baxışlara uyğun gəlməyən subyektiv amillərin şişirdilməsi ona gətirib çıxartmışdı ki, cəmiyyətin əksər üzvləri güzəran və rifahının qorunması səbəblərini iqtisadiyyatdan kənar, partiya və dövlət rəhbərlərinin göstəriş və qərarlarında axtarmalı olmuşdular.

Çox hallarda isə, verilən Bu subyektiv göstəriş və qərarlar iqtisadiyyatın daxili hərəkətverici təbii qanunlarına uyğun gəlməmişdir. Əksər hallarda isə idarəçilik prinsipləri tamamilə unudulmuşdur.

Dünyanın bir çox ölkələrində sınaqdan çıxmış və özünü doğrultmuş mülkiyyətin Bir çox formalarına: azad sahibkarlığa, azad iqtisadi təşəbbüsə, sərbəst qiymətlər sisteminə, rəqabətə, tələb, təklif və sair iqtisadi amillərə əsaslanan sərbəst bazar iqtisadiyyatına keçid dövrünü indi biz respublikamızda yaşayırıq.

Nə istehsal etmək, nə qədər istehsal etmək, kimin üçün istehsal etmək, hansı vasitələr və üsullarla nə zaman istehsal etmək bazar iqtisadiyyatının əsas məqsədi və meyarıdır.

Inzibatçılıq dövrü ilə indiki dövrün müəssisə strukturlarında da bir çox fərqlər vardır. Bununla da deyə bilərik ki, tələb və təklif qanunlarını nəzərə alıb, az işçi ilə işləyib çox məhsul əldə etməklə dövlət strukturlu olmayan müəssisə daha effektiv işləyir. Eyni zamanda xüsusiyyətçi rəhbərin yerini və rolunu görməmək və qəymətləndirməmək olmaz.

Rəhbər tərəfindən idarəetmənin və adamlar üzərindəki nəzarətin sərt və yaxud yumşaq olmasına, obyektiv, ədalətli və yaxud əksinə olmasına ünsiyyət mədəniyyəti təsir edir.

İdarəetmə əməyi və idarəetmə mədəniyyəti adamlara qarşı nəzakətli və işdə səriştəli olmağı tələb edir. Təcrübə göstərir ki, mədəni halda verilən göstəriş, kobud formada veriləndən daha yaxşı nəticə verir. Amerika idarəetmə sistemi baxımından, idarəetmə işçisi hətta yumor qabiliyyətinə malik olmalıdır və yeri

gələndə bu vasitədən də istifadə etməyi bacarmalıdır. Əlbəttə, bu ümumi halda deyilmiş bir fikirdir. Çünki, bütün ziddiyyətlərin aradan qaldırılması üçün tək cə yumorla təsir göstərilə bilməz. Bu təsir digər iqtisadi, inzibati, sosial-psixoloji tədbirlərlə birlikdə daha güclü olar.

Sahibkar işçini tənqid etməyi bacardığı kimi, tənqiddə dözməli, təmkinli olmalıdır. İşçini tənbeh etdiyi kimi, onları mənəvi cəhətdən həvəsləndirməyi də bacarmalı və bunun üçün hər cür motivləşdirmə amillərindən istifadə etməlidir.

Rəhbər işçi həm də diqqətli və müşahidəçi qabiliyyətinə malik bir adam olmalıdır. Doğrudan da elə işçi vardır ki, müdiriyyətin onun ünvanına deyilmiş hər hansı tənbehədiçi sözünü çox dərin həyəcanla, dərin emosiya halında qəbul edir. Eləsi də vardır ki, rəhbərliyin təriflərini və iradlarını soyuqqanlıqla qarşılayır və onlara mənasız, əhəmiyyətsiz bir şey kimi yanaşır. Ona görə də rəhbər işçi hər bir kollektiv üzvünə fərdi halda yanaşmalı, onların hansı ilə rəsmi səviyyədə, hansı ilə ikilikdə danışmağı müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır.

Rəhbər işçi istehsala, firmaya, idarə aparatına necə müsbət münasibətlə yanaşırsa, o qədər də öz işçilərinə qayğı göstərməlidir.

Özünə qarşı münasibəti	Daxili mədəniyyəti	Xarici mədəniyyəti	Cəmiyyətə münasibəti
1	2	3	4
Yüksək iş qabiliyyəti	Humanist	Emosional tarazlıq	Yüksək vətəndaşlıq
1	2	3	4
Konkretlik	Xeyirxah	Adamlara diqqət	Sosial məsuliyyət
Sərt tələbkarlıq	Vəzifəsinə sadıq	Açıqlıq	Sosial-mənəvi inam
Məqsədyönlü-lük	Yüksək peşəkarlıq	Səmimilik	Vətənə sadıqlıq
Inadkarlıq	Kompitentli olma	Xeyirxahlıq	Qanunpərəstlik
Təvəzökarlıq	Insanların ləyaqətinə hörmət	Qayğıkeşlik	Sosial fəallıq
Həqiqətpərəst	Prinsipiallıq	Adamlara əl uzatma	Kollektiv dəyərlərə hörmət
Sadəlik	Böyük tələbkarlıq	Nümunə olmaq	Sosialdavranış normalarına əməl etmə
Müstəqil qərar qəbul etmək	Negativ hallarla Barışmazlıq	Sərbəstlik	Tam azadlıq
Safliq	Qarşılıqlı anlaşmaya cəhd etmə	Halallıq	Düzgünlüyü sevmək
Intizamlılıq	Yenilik hissi	Ciddilik	Qanunları qorumaq

Şəkil 1.3 Rəhbərin sosial-mədəni eyniyyətləri.

Tabelikdə olanlarla kobud olmayan rəhbər, işdə daha yaxşı nəticə əldə edir. Kobudluq və qışqırıqla, təhqir və hədə ilə haqlı olduğunu sübut etmək çətin olur, əksinə, həmsöhbətiniz özünüza qarşı yönəlir. Rəhbər nəzakətli olmalıdır. Nəzakətli olmaq, ən əsəbi işçiyə də müsbət təsir edir və onu sakitləşdirir.

Bu baxımdan, hər bir rəhbər işçi aşağıdakı müsbət keyfiyyətləri mənimsəməli və işdə tətbiq etməyi bacarmalıdır:

Təvazökarlıq. Bu, hər bir rəhbər üçün vacib keyfiyyətdir. Öz uğurlarını gözə soxmaq, tabeçilikdə olanlara şəxsiyyəti və nüfuzu ilə təsir etmək düzgün deyildir. Əgər rəhbər təklif hazırlayıbsa, yaxşı olar ki, onu bütün kollektiv adından irəli sürsün və əksinə, tabelikdə olanlar hər hansı bir məsələnin həllini sərbəst tərtib edəblərsə, rəhbər öz adını hamıdan qabağa salmasın.

Qayğıkeşlik. Yaxşı rəhbər, öz tabeçiliyində olanların nəinki adlarını bilir, hətta onların şəxsi həyatlarında yaranan problemləri və güzəranı ilə maraqlanır. O, işçinin qanının qara olmasını müəyyən edib bacardığı qədər ona kömək edir, səhhəti və uşaqları barədə maraqlanır, ad günü münasibətilə təbrik edir və yerində zarafat etməyi bacarır. Bu da, ona insanlarla işi asanlaşdırır, etimad qazanmağa kömək edir və kollektivdə yaxşı əhval-ruhiyyənin yaranmasına kömək edir.

Tələbkarlıq. Rəhbər, əməkdaşların işinin yoluna salmaq üçün onlardan vaxtaşırı tapşırıqların müsbət həllini tələb etməlidir. Bu məsələdə səhlənkarlıq məsuliyyətsizliyə və intizamsızlığa gətirir, Bunula da kollektivin bütün işini pozur.

Yenilik hissi. Rəhbərin devizi həmişə - «indikindən daha yaxşı etmək mümkündür» - olmalıdır. Rəhbər, ona tabe olan kollektivin fəaliyyətinin təşkilinin ən yaxşı forma və metodlarını daim axtarmalıdır. Lakin, tez-tez islahatlar aparmaq düzgün deyildir. Onlar işə qarışıqlıq, pozuntu və səliqəsizlik gətirə bilər.

Mənəvi proseslər. Bu proseslər təsəvvür, təfəkkür, diqqət, hissətmə, iradə, şəxsiyyətin mənəvi durumu, yəni onun coşğunluğu, xasiyyəti, qabiliyyəti, müxtəlif maraqları və tələbatı ilə üzvü şəkildə əlaqədardır. Buna görə adamlar bir-birindən fərqlənirlər. Müəyyən mühitdə rəhbər, işçinin mənəvi durumuna psixi təsir göstərərək onu tənzim oluna bilən bir obyektə çevirə bilər.

1.3. Liderliyin mərhələləri.

Bir çox mənə kəsb edən liderlik həm də istənilən nəticəni əldə etmək üçün başqalarına təsir etməkdir. Uğur əldə etmək üçün üç suala tamılıqla cavab tapmalıdır lider.

1. Lider kimi sənənin əsas hədəfin, məqsədin nədir?

Hədəf bəlli deyilsə heç bir uğurdan söhbət gedə bilməz.

2. Nə üçün başqalarına təsir etmək istəyirsən?

Liderlik komanda ilə işdir və təsir etməyi, motivasiya etməyi, ruhlandırmağı bacarmırsansa deməli lider deyilsən. Önemli olan isə niyə başqalarına təsir etmək istədiyinə əmin olmaqdır.

3. Başqalarına necə təsir edə bilərik?

Burada da diqqəti çəkən məqam odur ki, təsir etmə metodlarını düzgün müəyyənləşdirməliyik. Hər hansı bir qrupda olduqca maraqlı bir ideya təklif etməklə hər kəsə təsir edə bilərik və etrafımızdakıları bizi dinləməyə, və ideyamızın reallaşması üçün tapşırıqlarımıza əməl etmələrinə vadar etmiş olarıq və beləcə liderliyimiz start götürmüş ola bilər. Liderlik təsir etmək bacarığından başqa bir şey deyil və liderlik bacarıqlarımızı artırmaq istəyiriksə təsir etmə bacarıqlarımızı artırmalıyıq. Effektiv liderlik üçün liderliyin və ya təsirin beş mərhələsini diqqətlə nəzərdən keçirtməliyik.

1. Məvqe və ya pozisiya – Hansı ki fəaliyyət göstərdiyiniz hər hansı müəssisə və ya təşkilat tərəfindən verilir. Müəyyən səlahiyyətləriniz olur insanlar sizə yalnız səlahiyyətləriniz gərəyi tabe olur. Bu mərhələ təsiredici və ya liderliyin ən ilkin mərhələsidir. Bu mərhələylə kifayətlənməyib növbəti mərhələyə keçmək üçün çalışmalıyıq.

2. Münasibət – Liderliyin ikinci mərhələsi insanlarla yaratdığımız xoş münasibətin əsasında formalaşır. Liderliyin bu mərhələsində insanlar bizə yalnız ona görə tabe olurlar ki, buna məcburdurlar. İnsanlar bunu istədilər üçün bizə tabe olurlar. Bu mərhələdə biz insanların sevgisinə qazanırıq, onlar bizi sevirlər bizimlə işləməkdən bizə tabe olmaqdan məmun olurlar. Bizə olan hörmətin və sevginin nəticəsi artıq işlərində öz əksini tapır. İşlərindən zövq alırlar, iş

saatlarından daha çox işləyirlər. Bu mərhələnin bizim gələcək uğurlarımız üçün əhəmiyyəti olduqca böyükdür. Və bu mərhələdə uğur qazanmışıqsa artıq növbətli mərhələyə keçid alırıq.

3. Nəticə - Liderliyin bu mərhələsində artıq insanlar bizim işimizin bəhrəsini görürlər, işlədiyimiz müəssə və ya təşkilata verdiyimiz tövhələr artıq göz önündədir və insanlar təşkilatımızın bu uğurlarının şahiddirlər buna görə də onların üzərində təsir gücümüz daha da artır. Bizim düzgün idarə etməmizin nəticəsində təşkilatımız böyüyür, inkişaf edir, uğurları artır və bütün bunlardan insanlar müəyyən formada faydalanırlar.

4. Stafın inkişafı- İnsanlar sizi sevirlər sizə tabe olmaqdan məmnundurlar çünki onlar sizin onların özləri üçün nələr etdiklərinizin fərqindədirlər. Onları inkişaf etdirirsiniz, treyniqlər keçirirsiniz, onalara dəyər verirsiniz həyat şəraitlərini daha da yaxşılaşdırırsınız və s.

5. İnsanlıq, hörmət – İnsanlar artıq səni yaxşı tanıyır, kim olduğun və nəyi təmsil etdiyini üçün daha çox tabe olurlar. Liderliyin ən zirvəsidir 5 -ci mərhələ. Bu mərhələdə artıq insanlar kim olduğumuzun fərqindədirlər və buna görə bizi dəyərləndirirlər.

Diqqət yetirəcəyimiz məsələ budur ki, liderliyin birinci mərhələsini təmsil olduğumuz hər hansı müəssə və ya təşkilat verir bizə. Növbəti ikinci üçüncü və dördüncü mərhələləri özümüz əldə etməliyik. Bu mərhələləri ləqincə keçə bilirsə artıq sonuncu 5 - ci səviyyə insanların bizə verdiyi dəyərdir. Əgər biz bir çox şeyi, uzun bir dövəmdə ən yaxşı formada etmişiksə insanlar bizi dəyərləndirəcəklər.

1.4. Liderlik modelləri və onların təşkilatın effektivliyinə təsiri.

Liderlik sahəsində görülən işlərdə bir çox liderlik modelləri xarakterizə olunur. Bunlardan ən mühüm olanlar isə bunlardır:

- Avtoritar lider

- Təsdiqedici lider
- Demokratik və İştirakçı liderlər
- Humanist lider
- Liberal lider
- Xarizmatik lider
- Təbii lider

Avtoritar Lider: Avtoritar və ya avtokratik lider olaraq adlandırılan bu liderlik tipində, hakimiyyət liderdə toplanmışdır. Mənfi bir liderlik tipi ola bilər, çünki tabel olanlarla lider arasında ünsiyyət tək istiqamətli olub, sadəcə liderin əmrlərini çatdırmaq formasındadır və tamaşaçılar işlər haqqında xəbərdar olmazlar. Qrup, liderin nüfuzundan qorxur. Avtoritar liderliyin ən əhəmiyyətli faydaları, lider üçün güclü motivasiya yaratmasıdır. Bundan başqa, qrupda bütün qərarları verən yalnız lider olduğu üçün, qərar vermə prosesi çox sürətlidir. Lider, lazım olanı istifadə etdiyindən, bu tip liderlərin tamaşaçılarından hər hansı bir bacarığının olmaması problem yaratmaz. Avtoritar liderin ən mühüm eybi, liderin çox qatı olması səbəbindən motivasiyada səviyyəsizliyin baş verməsidir. Tamaşaçılar arasında ümumiyyətlə psixoloji doymazlıq, aşağı əhval-ruhiyyə və qarşıdurmaya rast gəlmək mümkündür. Yəni bu liderlərin tamaşaçılara səmərəsi aşağı ola bilər.

Təsdiqedici lider: Təsdiqedici lider, tamaşaçıların fikirlərini və təkliflərini alır, ancaq qərarları özü verir. İştirak və mükafat sistemləri tətbiq edir. Bu tip liderlər, üzvlər arasında birlik təmin edir, qrupun motivasiyanı artırır və qane hissənin yaranmasına imkan verir. Bu səbəblə tamaşaçılar tərəfindən asanlıqla mənimsənilir.

Demokratik və İştirakçı liderlər: Qərarları, tamaşaçılara məsləhətləşərək və onların fikirlərinə müraciət edərək alır. Tamaşaçılar işlər haqqında məlumat sahibidir. Çünki rabitə iki istiqamətlidir. Demokratik və iştirakçı liderlər, qrup daxilində nəzarəti əlində saxlamaq əvəzinə, nəzarət vəzifəsini yerinə yetirirlər.

Lider, qrupda yaşına çatmağı təşviq edən bir mühit yaradaraq, yüksək motivasiya və çıxış edir. Normal zamanlarda uğurlu bir liderlik modelidir, ancaq böhran vəziyyətlərində qərar almağı ləngidiyinə görə üstün hesab edilməz.

Humanist Lider: Humanist lider, tabe olanı qorumağa yönələn davranışlar göstərir. Bəzən orta səviyyəli tabe olanların fikirlərinə müraciət etsə də qərarları özü alır. Daha çox mükafat sistemini istifadə edir, ancaq lazımlı görəndə cəza da tətbiq edir.

Liberal lider: Liberal liderin tamaşaçıları tamamilə sərbəstdir. Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və qərarların alınması qrup üzvlərinə buraxılıb. Lider, qrup üzvlərindən biri kimi davranır. Yalnız təşkilat kənarından məlumat və resurs təmin etməklə vəzifəsidir. Lider güc istifadə etməz, otokontrolda əsaslanan bir quruluş var. Çox tətbiq olunan bir liderlik modeli deyil. Xüsusilə böhran dövrlərində qrupda qarışıqlıq yaşanır.

Xarizmatik lider: Xarizma, insanı başqalarından fərqləndirən, onu qeyri-insani və ya ən azından müstəsna keyfiyyətlər qazanmış biri kimi qavramağa səbəb olan, bəzi şəxsiyyət xüsusiyyətləri kimi təsvir olunmadır. Xarizmatik insanların davranışlarında bəzi əsas xüsusiyyətlər vardır. Məsələn; Şəxsi risk almaq, ekran sahibi olmaq, tamaşaçılara qarşı həssaslıq, köklü dəyişiklik üçün hərəkətə keçmək, status-kvonu dəyişmək üçün mübarizə aparmaq bunlardan bəziləridir. Xarizmatik liderə bağlı tamaşaçıların mövqelərini, dəyərlərini və davranışlarını liderin istəyi istiqamətində dəyişdirirlər. Bunun nəticəsində tamaşaçıların əqidə, mövqe və davranışları dəyişərkən, işə qarşı olan rəftarı da dəyişir. İşləyənlər işə yönələrək, gözlənilməyindən daha yaxşı bir performans göstərə bilirlər.

Təbii Lider: Hər hansı bir yüksək hakimiyyət tərəfindən seçilməz. Qrup tərəfindən mənimsənib qəbul edilən liderdir. Təbii liderin rəsmi səlahiyyəti olmadığı halda, qanuni liderdən daha çox fəallığı var. Qrupu istiqamətləndirə və çox zaman qanuni liderlə qarşıdurmaya girir.

Fəsil 2. LİDERLİK TƏHLİLİNİN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ

2.1. Liderlik nəzəriyyəsinin müqayisəli analizi və liderlik keyfiyyətləri.

Liderlik nəzəriyyəsi və onun müxtəlif konsepsiyaları qərb elmində ilk dəfə məhz kiçik qrupların empirik tədqiqi bazasında yaranmışdır. Lakin liderliyin səbəb və mexanizmlərinin əhəmiyyətli təkamülü həyata keçirilmişdir.

Lakin indiyə qədər nə ən çox kiçik qrupları nəzərdən keçirən sosial psixologiyada, nə də ki, lider adı altında siyasi xadim başa düşülən və buna görə də problemləri böyük sosial qrup səviyyəsində analiz edən siyasi psixologiyada da bu fenomen birmənalı başa düşülmür. Hər bir tədqiqatçı öz tərifini verərək onun bu və ya digər aspektini ayırır. Müxtəlif yanaşmaları analiz edərək, amerikalı psixoloq R. Stoqdill praktik olaraq bütün hallarda liderliyin ya qrup prosesin fokusu kimi, ya razılıq oymaq məharəti kimi, ya da hakimiyyətin mövqelərində rol təbəqələşməsi nöqtəyi-nəzərdən baxılmasını üzə çıxartdı. Daha çox yayılmış nəzəriyyə - bu şəxsi xüsusiyyətlər, şəraitli, şəraitli-şəxsi nəzəriyyədir.

Liderin keyfiyyətlərinə bir çox yanaşmalar mövcuddur. Xarakterlər nəzəriyyəsinə görə, uğurlu liderin 15 xarakteristikası mövcuddur: mühakiməlilik, təşəbbüs, öncəgörmə, enerji, inad, insanlarla rəftar etmək bacarığı, qətiyyət, etibarlılıq, emosional sabitlik, düzlük, iddialılıq, həvəs, obyektivlik, əməkdaşlıq, cəsarət. Liderin statusu onun ruhi mədəniyyəti – biliyi və bacarığı, peşəkar təcrübəsi və məsuliyyəti ilə müəyyən edilir. Özünə inamı olan etibarlı lider – kollektivin təhlükəsizlik hissidir. Yaxşı lider tələbkarlıq və qayğı prinsiplərini birləşdirərək, effektiv idarəetməyə yardım edən, işin və əməyə görə ədalətli

mükafatlandırma sisteminin yaxşı təşkil edilməsi qayğısına qalmalıdır. Lideri yeniliklər uğrunda və “insanın qəlbi” uğrunda daimi mübarizə fərqləndirməlidir. Con Adairə görə, lider: vəzifələrin qoyuluşu və həllində Fuad Məmmədov 534 - təşəbbüs və inad, personalın idarə edilməsində – bütövlük və yumor, fərdlərlə qarşılıqlı münasibətdə - nəzakət və mərhəmət göstərməlidir. Yaxşı liderin malik olduğu əsas keyfiyyətlər: effektivlik, əməksevərlik, cəsarət, düzlük, özünə inam, ədalətlik, ruhi qüvvə, ardıcılıq, alicənablıq və şəfqətdir. Effektivlik - minimal qüvvə ilə maksimal nəticələrə nail olmaqdır. Əməksevərlik – qüvvələr və inadla çalışmaq istəyidir. Cəsarətlik – riskə, bəzən böyük riskə getməyə hazır olmaqdır. Düzlük – istənilən növ yalan, aldatma, saxtakarlıqdan imtinadır. Özünə inamlılıq - öz qüvvələri və imkanlarına əminlikdir. Ədalətlik - ədalətli, yanlış rəylərə əsaslanmayan və dürüst olmaq qabiliyyətidir. Ruhi qüvvə - çətin situasiyada dözümlülük və iradədir. Ardıcılıq - möhkəmlik və öz prinsiplərinə sadıqlıqdır. Alicənablıq və şəfqət – fədakarlıq və düzlüklə birləşən yüksək mənəviyyət, başqalarına qarşı mərhəmət hissidir.

Robin Şarmanın aşağıdakıları nəzərdə tutan liderlik mədəniyyəti prinsipləri müəyyən maraq doğurur: məvacibi ləyaqətli və alicənab məqsəddən ayırmama; ağılla idarə etmə, qəlbə əsaslanma; daimi mükafatlandırma, xidmətlərin qiymətləndirilməsi; dəyişikliklərə qarşı çıxmama; dəyərli olanın üzərində diqqəti cəmləşdirmə; özünü idarə etmək bacarığı; heç kimin görmədiyini görə bilmək bacarığı; liderliyin irslə birləşdirilməsi. Liderin şərtsiz yaxşı cəhətləri - görkəmli nailiyyətlərə və böyük qələbə- lərə yol açan ağıl, inadlı əməyi və həvəsidir. Onun mühüm keyfiyyətlərindən biri sağlam düşüncə, analogi problemlə məşğul olan digərlərinin görə bilmədiyini görə bilmək bacarığıdır. Uinston Çörçill mərdliyi bütün qalan əsas keyfiyyətlərin zamini hesab edirdi. Ruhi qüvvə və sadəlik də mühüm əhəmiyyətə malikdir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, həddən artıq sadə- lik lider üçün zərərli, belə ki, o, lideri qətilikdən məhrum edir. Uğurlu liderin xarakteristika göstəriciləri sırasına ardıcılığı, çevikliyi və ruh yüksəkliyini də aid edirlər. Liderin ruh yüksəkliyi kollektivdə öz işinə sadıqlığı formalaşdırır,

komanda ruhunu tərbiyə edir və insanları ruhlandırır. Başqa sözlə, həqiqi lider - yüksək peşəkarlığı və yüksək etikanı, ağılı və düşüncəni, yaxşı təhsil və zəngin təcrübəni, dürüstlük və etibarlılıq, iradə, mərdlik və özünə güvənmə, kollektivin əhval-ruhiyyəsini və öz hisslərini idarə etmək bacarığı kimi keyfiyyətləri özündə birləşdirən nümunə olmalıdır. Təfəkkürünün çevikliyi və itiliyi, reaksiyası, mənimsəmə sürəti, yaranmış vəziyyətdə nə etmək lazım olduğunu dərhal dərk etmə bacarığı, hadisələri və inkişaf imkanlarını qabaqlayıcı görmə qabiliyyəti liderin müvəffəqiyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Liderin maraqları, meylləri və temperamentinin adətən, onun qəbul etdiyi qərarlara böyük təsir göstərdiyini hesab etmək qəbul edilmişdir. İntellekti, istedadı və peşəkarlıq səriştəliliyindən asılı olmayaraq liderin insani, mənəvi keyfiyyətlərinin toplusunu təmsil edən xarakteri, idarəetmə üçün çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Liderin pozitiv xarakteri təmənnəsizliyi və sadəliyi, məsuliyyəti öz üzərinə götürmək və öz səhvlərini etiraf etmək qabiliyyətini, mərdlik və mərhəməti, düzlük və səmimiyyəti, insanların etibarını qazanmaq və doğrultmaq bacarığını nəzərdə tutur. Lider öndə getməli, kollektivə pozitiv təsir göstərməlidir və öz həyat fəaliyyətinin şəxsi nümunəsi ilə, sözü ilə əməlinin bütövlüyü, şəxsi maraqlarını ümumi işə tabe etməsi, əməkdaşlıq mühitini formalaşdırması, əməkdə fədakarlığı, əməkdaşlarının problemlərinə şərik olması və onlara qayğı göstərməsi ilə insanların hörmətini və etibarını qazanmalıdır. Lider kollektivdə ruhi mədəniyyətin mahiyyəti və qeyri-məhdud imkanları, dünyagörüşü və həyatı də-yərlər haqqında təsəvvürlərin düzgün dərk edilməsini formalaşdırmalıdır. Yaxşı lider insanların maraqları və mənəvi prinsipləri arasında olan ziddiyyətləri aradan qaldırmağı bacarmalıdır. Dürüstlüyün yoxlanılması düzgünlük tələbinin şəxsi maraqlarla ziddiyyət təşkil etdiyi zaman baş verir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, vəzifə və hakimiyyət hörmətə adekvat deyil. Bu yalnız öz idarəçilik qabiliyyətlərini göstərmək, işdə yaxşı nəticələr əldə etmək, insanların məhəbbəti və hörmətini qazanmaq şansıdır. Liderlik mədəniyyətinə pozitiv təsir göstərən mühüm komponentlərdən biri sağlam həyat tərzidir - əlverişli gün rejimi, düzgün qidalanma və yuxu, fiziki məşqlər, öz

şüurunun idarə edilməsi, sağlamlığının qorunması və möhkəmləndirilməsi üçün təbii-coğrafi şəraitdən istifadə etmək.

2.2. Liderliyin üsulları.

İş mühitində liderliyin müxtəlif üsulları vardır. Hər liderlik üsulunun da öz növbəsində mənfi və müsbət cəhətləri vardır. Bir təşkilatın inkişaf etmə məqsədləri və hədəfləri şirkət üçün ən uyğun liderlik üsulunu müəyyən edir. Bəzi şirkətlər vacib məsələlərin yerinə yetirilməsi və departamental ehtiyaclarla əlaqədar olaraq təşkilat daxilində bir neçə liderlik üsulunu təklif edir.

Bacarıqsız liderlik: Bacarıqsız liderlərin işçilər üzərində birbaşa nəzarəti olmur və nəzarətləri altında olan insanlarla müntəzəm əks əlaqə (feedback) təmin edə bilmirlər. Az nəzarət tələb edən yüksək ixtisaslı və təcrübəli işçilər bacarıqsız liderlərin nəzarətinə məruz qalırlar. Buna baxmayaraq, bütün işçilər bu xüsusiyyətlərə malik olurlar. Bu tip liderlik üsulu nəzarət tələb edən işçilərin sayının coxalmasına maneçilik törədir. Bacarıqsız liderlik üsulu zəif istehsal, nəzarət çatışmazlığı və xərclərin artmasına gətirib çıxaran, liderlik və nəzarətmə qabiliyyəti olmayan rəhbərlərin yaranmasına səbəb olur.

Diktator liderlik: Diktator liderlik üsulu başqalarını daxil etmədən təkbaşına qərar qəbul etmə imkanı verir. Rəhbərlər tam səlahiyyətə malikdirlər və işlərə öz istəklərini məcburi şəkildə qəbul elətdirirlər. Heç kim diktator liderlərin qərarlarına etiraz etmir. Kuba və Şimali Koreya kimi ölkələr diktator liderlik üsulunu altında idarə olunurlar. Bu liderlik üsulu çox nəzarət tələb edən işçilər üçün faydalıdır. Qrup fəaliyyətində inkişaf edən işçilər isə bu liderlik üsuluna nifrət edirlər.

İştirakçı liderlik: Tez- tez demokratik liderlik üsulu adlandırılan iştirakçı liderlik üsulu komanda üzvlərinin fikirlərini dəyərləndirir, lakin son qərarı vermək məsuliyyəti iştirakçı liderin öhdəsinə düşür. İştirakçı liderlər işçilərdə ruh yüksəkliyi yaradırlar çünki işçilər qərar qəbuletmə prosesinə kömək edirlər. Bu da onlara, fikirlərinin önəmli olduğunu hiss elətdirir. Şirkətdə təşkilat daxilində dəyişiklik etməyə ehtiyac yarandıqda, iştirakçı liderlər işçilərə dəyişiklikləri

asanlıqla qəbul etməyə kömək edirlər, çünki işçilər bu presədə müəyyən rola malikdirlər. Bu liderlik üsulu qısa müddət ərzində şirkətlərin qərar qəbuletmə ehtiyacı duyulduqda bir sıra çətinliklərlə üzləşir.

İşgüzar liderlik: İşgüzar liderlik üsulundan istifadə edən rəhbərlər vəzifələrini yerinə yetirərkən müəyyən tapşırıqlar qəbul edir, komanda üzvlərinin fəaliyyətinə əsasən onları mükafatlandırır və ya cəzalandırır. Rəhbərlər və komanda üzvləri əvvəlcədən müəyyən edilmiş məqsədləri birlikdə qəbul edir və işçilər bu məqsədləri həyata keçirmək üçün liderin liderlik üsulunu izləyirlər. Rəhbər komanda üzvlərinin qoyulan məqsədləri həyata keçirmədiyi təqdirdə nəticələri yenidən gözdən keçirmək, işçiləri yönəltmək kimi səlahiyyətlərə malikdir. İşçilər qarşıya qoyulan hədəfləri reallaşdırdıqları zaman isə mükafatlandırılırlar.

Transformasional liderlik: Transformasional liderlik üsulu idrəcəlikdən tutmuş məqsədlərin həyata keçirilməsinə kimi ünsiyyətin yüksək dərəcədə olmasından asılıdır. Liderlər işçiləri motivasiya edir, ünsiyyət və hadisələrə olan yüksək baxış tərzini ilə məhsuldarlığı və səmərəliliyi artırır. Liderliyin bu növü məqsədlərin həyata keçirilməsi prosesinə idarəçiliyin də cəlb olunmasını tələb edir.

2.3. Təşkilatın funksional bölmələrində rəhbərlik stillərinin təhlili.

İqtisadi ədəbiyyatda “rəhbərlik stilinin” öz aralarında əsas xüsusiyyətlərinə görə oxşar olan çoxlu sayda tərifli mövcuddur. Onu rəhbər tərəfindən istifadə edilən və tabelikdə olan insanlara və onlarla ünsiyyətə təsir göstərən sistemə qərar qəbulu metodları kompleksi kimi nəzərdən keçirmək lazımdır. Rəhbərlik stilinin mahiyyətini açmaq üçün, hər şeydən əvvəl, onun funksiyaları və strukturu haqqında məsələni nəzərdən keçirmək lazımdır. Rəhbərlik stilinin ümumi funksiyası rəhbərin fəaliyyətinin onun mövcud olduğu şəraitin spesifikasiyasına adaptasiya edilməsindən ibarətdir. Bu funksiya iki xüsusi funksiyanın vahid halda birləşməsi kimi nəzərdən keçirilir – fəaliyyətin xüsusiyyətlərə adaptasiyası:

- obyektiv, xarici şərait;

- fəaliyyət subyektinin özü.

Rəhbərlik stili rəhbərin tabelikdə olanlarla münasibətində təzahür edən dayanıqlı cəhətlərin (xüsusiyyətləri) kompleksidir. Başqa sözlə, rəhbərin öz tabeliyində olanları idarəetmə üsuludur, hansı ki, onun davranışının konkret situasiyalardan asılı olmayan nümunəsi ifadə olunur.

Rəhbərlik üsulu rəhbərin müxtəlif situasiyalarda daim təzahür edən dayanıqlı davranışını xarakterizə edir. Optimal rəhbərlik üsulunun axtarılması və istifadə edilməsi nailiyyətlərin və işçilərin məmnunluğunun artırılmasına istiqamətlənir.

Rəhbərlik üsulu konsepsiyası keçən əsrin ortalarından intensiv şəkildə inkişaf etməyə başlamışdır. Rəhbərlik üsulunu iki üsulla müəyyən etmək olar:

- müdirin öz tabeliyində olanlara qarşı istifadə etdiyi fərdi rəhbərlik tərzini qabiliyyətlərinin aydınlaşdırılması yolu ilə;

- rəhbərin davranışına qarşı, əməkdaşların inteqrasiyasına və təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasına və onlardan istifadə edilməsinə istiqamətlənmiş tipik tələblər kompleksinin nəzəri cəhətdən işlənib hazırlanmasının köməyi ilə.

Bu və ya digər konkret idarəetmə səviyyəsində rəhbərlik stilini formalaşdıran obyektiv, xarici şəraitlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- kollektivin xarakteri (istehsal, elmi-tədqiqat);

- qarşıda duran vəzifələrin spesifikliyi (növbəti, adət edilmiş və ya təcili, adət edilməmiş);

- bu vəzifələrin yerinə yetirilmə şəraiti (əlverişli, qeyri-əlverişli və ya ekstremal);

- fəaliyyət üsul və vasitələri (fərdi, cüt-cüt və ya qrupşəkili).

Göstərilənlərlə yanaşı kollektivin inkişaf səviyyəsi kimi amil də xüsusilə fərqlənir. Bu və ya digər rəhbərin fərqi psixoloji xüsusiyyətləri onun idarəetmə fəaliyyətinə özünəməxsusluq gətirir. Xarici təsirlərin müvafiq şəkildə transformasiyası əsasında hər bir rəhbər özünə xas olan fərdi rəhbərlik tərzini təzahür etdirir.

Rəhbərlik tərzinin dəyişməsi və bu anlayışın meydana çıxması hər şeydən əvvəl görkəmli alman psixoloqu K.Levinin adı ilə bağlıdır. Verilənlərin təhlili və dərk olunması nəticəsində o, üç “klassik” rəhbərlik stilini fərqləndirdi:

1. Avtoritar;
2. Demokratik;
3. Neytral (və ya anarxiya tipli).

K.Levin tərzlərin adlarını həmin əsrin siyasi hadisələri ilə bağlı şəkildə seçmişdi, öz psixoloji mahiyyətləri baxımından isə onlar sadəcə olaraq sosial qrupda qərar qəbulu xarakterini əks etdirirdilər. Daha sonra terminoloji dəyişikliklər etməyə cəhd göstərdilər və elə həmin rəhbərlik stili indi tez-tez aşağıdakı kimi də adlandırılır:

1. direktiv;
2. kollegial;
3. səhlənkar.

Q.M.Andreeva özündə hər bir rəhbərlik üsulunu, o cümlədən onun tərkibi və formal-texnoloji tərəfini əks etdirən sxem işləyib hazırlamışdır.

Birincisi, rəhbərin fəaliyyətinin forma və tərkibinin öz aralarında üst-üstə düşməməsi halları tez-tez baş verir. Belə ki, avtoritar rəhbər öz mahiyyəti etibarilə özünü kifayət qədər demokratik aparır. Buna, mükəmməl ünsiyyət texnikasının işlənməsi hesabına, misal üçün, insanlara zahirən rəğbət bəsləmək, onların ideyalarına mülayimliklə yüksək maraq göstərmək vasitəsilə nail olunur. Əgər bütün bunların arxasında pragmatik məqsədlər gizlənməsəydi onları alqışlamağa dəyərdi. Belə rəhbər sizi məmnuniyyətlə dinləyəcək, müzakirə olunan məsələlər üzrə təkliflər vermənizi xahiş edəcək, müzakirələrdə fəal iştirakınıza görə sizə təşəkkür edəcək, lakin qəbul etmək üçün onun öz əməkdaşlarını belə maraqla dəvət etdiyi qərar isə həqiqətdə artıq çoxdandır ki, onun özü tərəfindən qəbul olunmuşdur. Ancaq siz bu haqda çox gec xəbər tutacaqsınız.

Müdirin qərarı tabelikdə olanlar tərəfindən sözsüz olaraq yerinə yetirilməlidir, əgər qərar yerinə yetirilməzsə onları cəzalar gözləyir. Status

simvolları rəhbər mövqeyini dəstəkləyir. O, əməkdaşları hər hansı ciddi təyin olunmuş və hamıya məlum olan qiymətləndirmə kriteriyaları olmadan öz istəyi ilə mükafatlandırır və cəzalandırır. Əməkdaşlara işlərin ümumi vəziyyəti haqqında zəruri informasiyalar verilir. Rəhbər özü, tabelikdə olanlar qarşısında əsaslandırma aparmadan, məqsədləri müəyyən edir, vəzifələri bölüşdürür və onların yerinə yetirilməsini ciddi nəzarətdə saxlayır.

Avtoritar(direktiv) tərz	
Formal tərəf	Tərkibi tərəf
Qısa işgüzar göstərişlər Mərhəmətsiz, hədəli qadağalar Dəqiq dil, soyuq ton Təriflər və məzəmmətlər subyektivdir Emosiyalar hesaba alınmırlar Nümunələr göstərmək sistemə daxil deyil Rəhbərin mövqeyi qrupdan kənardadır	Qrupdakı işlər(bütün həcmi) rəhbər tərəfindən əvvəlcədən planlaşdırılır.Yalnız birbaşa məqsədlər müəyyən olunur.Rəhbərin səsi həlledicidir.
Demokratik(kollegial) tərz	
Təkliflər formasında təlimatlar Quru nitq yox, yaradıcı ton Təriflər və məzəmmətlər məsləhətlərlə birlikdədir Göstərişlər müzakirələrlə birlikdədir Rəhbərin mövqeyi qrupun daxilindədir	Tədbirlər əvvəlcədən planlaşdırılır,qrupda işə təkliflərin reallaşdırılması üzrə hər kəs cavabdehdir.İşin bütün bölmələri təkcə təklif olunmur,həm də müzakirə edilir.
Neytral(səhlənkər)tərz	
Ton konvensionaldır Təriflər və məzəmmətlər yoxdur Heç bir əməkdaşlıq yoxdur Rəhbərin mövqeyi hiss olunmadan qrupdan kənardadır	Qrupdakı işlər özbaşına gedir Rəhbər göstərişlər vermir İşin bölmələri ayrı-ayrı maraqlardan ibarətdir və altqrupların liderlərinə məxsusdur.

Şəkil 2.1 Rəhbərlik stilləri və onların xarakteristikası

Bununla belə, əks variantın ehtimalı da kifayət qədər yüksəkdir: öz tərkibi daxilinə görə demokratik rəhbər zahirən xalis avtokrat kimi görünür. O, kifayət qədər tərbiyəli və müvafiq maneralara sahib deyil, kolleqalarla ünsiyyətdə ara-sıra kobuddur. Lakin onun etiqad etdiyi rəhbərlik tərzinin mahiyyətinə nüfuz etmək üçün tabelikdə olanlara müəyyən zaman lazımdır.

İkincisi, mühüm bir an elə bir şəraitlə bağlıdır ki, bu zaman hər hansı konkret təşkilati həyat epizodunda bu və ya digər rəhbərlik stili xalis formada öz

əksini tapmaya bilər. O, rəhbər tərəfindən qaçılmaz olaraq nəzərə alınmalı olan bir sıra sosial-psixoloji amillərlə (cari situasiyanın spesifikliyi, həll olunan məsələlərin özünəməxsusluğu, kollektiv üzvlərinin səriştəliliyi və mütəşəkkilliyi, onların şəxsi xüsusiyyətləri və s.) şərtlənir.

Fərqləndirilmiş rəhbərlik üsulunun ümumi əsası kimi effektiv idarə etmə qərarlarının qəbulu və rəhbərin öz tabeçiliyində olanlara münasibəti çıxış edir.

Rəhbərlik stilinin modifikasiyaları. İdarəetmədə rəhbərlik stili – rəhbərin öz tabeliyində olanlara təsir göstərmək, təşkilatın və şirkətin qarşısında duran məqsədə çatmaqda onları həvəsləndirmək məqsədilə onlara qarşı münasibətdə dayanıqlı davranış manerasıdır. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dərəcəsi, insan münasibətlərinə və vəzifələrin yerinə yetirilməsinə qayğı rəhbərlik stilini əks etdirir. Təcrübədə tam səhlənkarlığa qədər müxtəlif rəhbərlik stillərini müşahidə etmək olar.

Avtoritar stil. Təcrübə göstərir ki, avtoritar stil eynitipli, gündəlik məsələlərin həlli zamanı effektiv ola bilər. Bu rəhbərlik stilinin tətbiq edilməsi rəhbərin və tabelikdə olanların təhsil və səriştəliliyində böyük fərqin olması zamanı, habelə onların müstəsna olaraq maddi motivasiya sistemində və hər şeydən əvvəl pulla mükafatlandırılmaya oriyentasiyası zamanı məqsədəuyğundur. Bütün qərarlar rəhbər tərəfindən qəbul olunur, işçiyə stabil maraq göstərilir. Rəhbər tabelikdə olanları müəssisənin iyerarxik təşkili ilə bağlı olan hakimiyyətinin gücü ilə idarə edir.

Rəhbər özü, tabelikdə olanlar qarşısında əsaslandırma aparmadan, məqsədləri müəyyən edir, vəzifələri bölüşdürür və onların yerinə yetirilməsini ciddi nəzarətdə saxlayır. O, əmindir ki, təşkilatın məqsədlərini və onlara nail olunması yollarını daha yaxşı başa düşür, tabelikdə olanlarla müqayisədə daha səriştəlidir. Əslində isə işdə heç də belə olmur. Müdirin qərarı tabelikdə olanlar tərəfindən sözsüz olaraq yerinə yetirilməlidir, əgər qərar yerinə yetirilməzsə onları cəzalar gözləyir. Status simvolları rəhbər mövqeyini dəstəkləyir. O, əməkdaşları hər hansı ciddi təyin olunmuş və hamıya məlum olan qiymətləndirmə kriteriyaları

olmadan öz istəyilə mükafatlandırır və cəzalandırır. Əməkdaşlara işlərin ümumi vəziyyəti haqqında zəruri informasiyalar verilir.

Avtoritar stildən effektiv şəkildə istifadə olunması rəhbərdən aşağıdakıları tələb edir: yüksək məsuliyyətlik; ciddi özünənəzarət; geniş uzaqgörənlik; effektiv qərar qəbuletmə qabiliyyəti; yaxşı təşkilatçılıq keyfiyyətləri, qərarları icra etmək qabiliyyətləri. Bu zaman nəzərdə tutulur ki, əməllərin icraçıları kimi tabelikdə olanlar sözə qulaq asmalıdırlar. İşçilər mümkün qədər təşəbbüskar olmalı, məsuliyyət daşmalıdırlar. Onlar yalnız ciddi nəzarət və müasir mükafatlandırma sisteminin tətbiqi zamanı effektiv işləyə bilirlər.

Avtoritar stilin effektiv olması üçün tabelikdə olanlar tərəfindən yeganə rəhbər kimi müdiri tanınmaları və yalnız ona oriyentasiya etmələri vacibdir. Daha doğrusu, rəhbərin göstərişlərini düzgün qəbul edərək vaxtında yerinə yetirməlidirlər.

Avtoritar stilin güclü tərəfləri: sürətli qərar qəbulunu və qərarların həyata keçirilməsi üzrə əməkdaşların tez zamanda səfərbər edilməsini mümkün edir, tam olaraq formalaşmamış, münaqişəli qruplarda situasiyanı sürətlə stabilləşdirməyə imkan verir. Bu stil gündəlik ətalətli işlərin həyata keçirilməsi zamanı, habelə əməkdaşların aşağı peşəkarlıq səviyyəsinə və təşkilatçılıq motivasiyasına malik olduqları şəraitdə effektiv sayıla bilər.

Avtoritar stilin çatışmazlıqları: tabelikdə olanların motivasiyasında, müstəqilliyində və inkişafında məhdudiyyətlər, habelə rəhbərin subyektivizmi və həddən artıq yüklənməsi üzündən səhv qərarların qəbul edilməsi təhlükəsi. Bu rəhbərlik stilində tabelikdə olanların motivasiyası rəhbərin özünü onlardan sosial olaraq ayırması, onlara maraqsız işlər verməsi, hədə və cəzalarla onlarda qorxu yaratması nəticəsində əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşır. Belə situasiyada işçilərdə rəhbərə və ümumən müəssisəyə qarşı, adətən indifferent (laqeyd), bəzən isə, ümumiyyətlə, mənfi münasibət formalaşır. Tam və düzgün informasiyanın əldə edilməsi yolunda müdir tərəfindən yaradılmış maneələr üzündən tabelikdə olanlar həmin informasiyaları qeyri-rəsmi yollarla əldə etməyə məcbur olurlar ki, bu da

tez-tez informasiyaların təhrif olunmasına, kollektivdəki atmosferə mənfi təsir göstərən müxtəlif formada şayiə və dedi-qoduların yayılmasına səbəb olur.

Avtoritar rəhbərlik stilinin müxtəlif modifikasiyaları rəhbərin tabelikdə olanlarla qarşılıqlı münasibətlərinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq aşağıdakılara bölünür:

1. Patriarxal rəhbərlik stili. Təşkilat haqqında bir böyük ailə kimi təsəvvürlər əsasında qurulur. Rəhbər tabeliyində olanların qayğısına qalan ailə atası rolunda çıxış edir. Tabelikdə olanlar isə “ata qayğısına” cavabında minnətdarlıq, sadıqlıq və sözsüz tabelik göstərməlidirlər. Bu stil tabelikdə olanlarla “uşaqlar” kimi davranılmasını və şəxsi asılılıq vasitəsilə onların motivləşdirilməsini nəzərdə tutur. İnformasiya rəhbərliyin “xeyirxahlığından” asılı olaraq yuxarıdan aşağıya doğru gəlir, nəzarət rəhbərin arzu və intuisiyası əsasında seçmə üzrə həyata keçirilir. Bu rəhbərlik tərzii ənənəvi cəmiyyət üçün xarakterikdir, lakin bu gün, xüsusilə də Azərbaycanda geniş yayılmışdır.

2. Xarizmatik rəhbərlik stil. Bu rəhbərin xüsusi və unikal keyfiyyətlərinə inanmağa əsaslanır və patriarxal tərzə yaxındır. Ancaq xarizmatik rəhbərin avtoriteti daha yüksəkdir və fərdi “qeyri-ailəvi” xarakter daşıyır. Adətən xarizmatik rəhbər təşkilatı strukturlara etibar etmir və şirkətin fəaliyyətində əldə edilən uğurları öz şəxsi keyfiyyətləri ilə əlaqələndirməyə, görkəmli insan imicini dəstəkləməyə çalışır. Burada hüquq və öhdəliklərin ciddi reqlamentləşdirilməsinə ehtiyac qalmır. Rəhbərlik edən instansiya rəhbərdən və öhdəlikləri tez-tez təkrarlanan yaxınlardan ibarət olan “qərargaha” bənzəyir. Xarizmatik rəhbərlik stilinə tələb, bir qayda olaraq, böhran dövrlərində və fəvqəladə hallarda artır. Belə dövrlərdə xarizmatik rəhbərlik stilinin tətbiqi sayəsində aktual problemlərin həlli üçün effektiv strategiyadan və demokratik prosedurlardan istifadə edilməsinə səy göstərilməsinə ehtiyac qalmır.

3. Avtokratik rəhbərlik stili. Bu nisbətən az yayılmışdır, iri təşkilatlarda və şirkətlərdə çox az hallarda təzahür edir. Avtokrat rəhbər çoxsaylı rəhbərlik edən iyerarxik aparatdan istifadə edir, ancaq bu aparat muxtariyyətə malik deyil və yalnız yuxarı rəhbərlərin qərarlarını yerinə yetirir. Bu rəhbərlik stili patriarxal və

xarizmatik stillərdən rəhbər və tabelikdə olanlar arasında şəxsi münasibətlərin təmaslarının zəifliyi ilə fərqlənir. O, SSRI və başqa ölkələrdə inzibati-amirlik sistemi şəraitində yayılmışdı.

4. Bürokratik rəhbərlik stili. Bu rəhbər və tabelikdə olanlar arasındakı münasibətlərin maksimum dərəcədə anonimliyi və formallığı ilə xarakterizə edilir və özündə çoxsaylı vəzifə təlimatlarının və başqa normativ sənədlərin müfəssəl şəkildə bölüşdürülməsinin köməyi ilə işçilərin davranışlarının strukturlaşdırılması və reqlamentləşdirilməsinin son hədd formasını əks etdirir. Bu zaman işçilər anonim “amillər” kimi nəzərdən keçirilir və onların motivləşdirilməsi çox vaxt yazılı göstərişlər və sərəncamlar vasitəsilə formalaşır, informasiya formal kanallar üzrə ötürülür. Nəzarət yazılı hesabatların çatdırılması və yoxlanılması vasitəsilə həyata keçirilir. Bürokratik stil özündə avtoritar stilin bir növ zəiflədilmiş variantını əks etdirir.

5. Demokratik rəhbərlik stili. Bu stil üçün rəhbərin kollektiv qərarlar işləyib hazırlaması, qeyri-formal, insani münasibətlərə marağı səciyyəvi xarakter daşıyır. Rəhbər əməkdaşlarla birgə təşkilatın və şirkətin fəaliyyət məqsədlərini və qrup üzvlərinin fərdi istəklərini uzlaşdırır və əmək bölgüsü aparır. O, işçilərin qiymətləndirilməsi zamanı obyektiv, hamıya məlum olan kriteriyalara istinad edir, tabelikdə olanlara lazımi köməklik göstərir, onların istehsal məsələlərini müstəqil olaraq həll etmək imkanlarını artırmağa çalışır. Belə rəhbəri özünütənqid, ünsiyyətçilik, özünənəzarət və tabelikdə olanlarla bərabər münasibət fərqləndirir.

Demokratik rəhbərlik stilində istehsal fəallığı rəhbərin tabelikdə olanlarla qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində formalaşır. Bu rəhbərlik stili yaradıcı tərkibə malik olan məsələlərin həllində istifadə oluna bilər. O, müdir və tabelikdə olanların təhsil səviyyəsinin yaxınlığı, habelə əməkdaşların motivləşdirilməsinin əsasən qeyri-maddi struktura malik olmasını nəzərdə tutur:

1. Rəhbər və əməkdaşların qarşılıqlı təsiri. Rəhbərin qərar qəbulu üzrə öz səlahiyyətlərinin bir hissəsindən imtina etməsini və onların qrup üzvlərinə

ötürməsinə, habelə təkcə qrup üzvlərinin qərar qəbulunda fəal iştirakını yox, onların gündəlik geniş əməkdaşlığını da nəzərdə tutur.

2. Qrup üzvlərinin səriştəliliyinin nəzərə alınması ilə rolların funksional diferensiasiyası. Demokratik stil işçilərin qabiliyyətlərindən asılı olaraq funksiyaların rəşional bölüşdürülməsi ilə hər kəsin ümumi vəzifəni yerinə yetirməsini əlaqələndirməyə xidmət edir.

3. Çoxtərəfli informasiya və kommunikasiya münasibətləri. Şaquli, üfüqi və diaqonal informasiya axınlarının geniş şəbəkəsi təşkilatı vəzifələrin səriştəli şəkildə yerinə yetirilməsini, habelə insanlar arasında münasibətlərin inkişafını sadələşdirir.

4. Danışuqlar, bazarlıq və kompromislərin (güzəştlərin) köməyi ilə münəqişələrin tənzimlənməsi. Demokratik rəhbərlik stilinə istinad edən rəhbər münəqişəli situasiyalarda birtərəfli avtoritar qərarlardan imtina edərək məhz bu metodlardan istifadə edir.

5. Qrupa oriyentasiya. Rəhbərin kollektivə və insanlara birinci dərəcəli diqqəti əməkdaşların idarəetmə proseslərinə təsirini və bununla da qrupa daxil olmaq məmnunluğunu artırmağa imkan verir.

6. Etibarlıq əməkdaşlığın əsası kimi. Təşkilat üzvləri arasında qarşılıqlı ehtibarlıq mühiti demokratik rəhbərlik stilinin zəruri şərtidir.

7. Əməkdaş və rəhbər tələbatının təmin edilməsi. Bu keyfiyyətə malik olan rəhbər təşkilat üzvlərinin yalnız müəssisənin iqtisadi effektivliyindən birbaşa asılı olmayan şəxsi və peşəkar maraqlarının reallaşdırılmasına xüsusi diqqət yetirir.

8. Məqsəd və nəticələrə oriyentasiya. Əməkdaşların fərdi məqsədləri ilə təşkilatı məqsədlər arasındakı ziddiyyətlər avtoritar-bürokratik rəhbərlikdə olduğu kimi maskalanmır, bütün maraqlı şəxslərin fəal iştirakı ilə onların inteqrasiyası əsasında həll olunur. Bu, müəssisənin fəaliyyətinin yüksək nəticələrinə nail olunmasına ümumi oriyentasiyasının real olaraq dəstəklənməsini təmin etməyə imkan yaradır.

9. Öz təşkilatında heyətin inkişafına oriyentasiya. Heyətin öyrədilməsi və ixtisasının artırılmasının fasiləsiz prosesi təşkilatın tələbatları və əməkdaşların maraqları əsasında qurulur və onların təşkilati-məqsədli əmək motivasiyasının möhkəmləndirilməsinə istiqamətlənir.

Demokratik rəhbərlik stilinə özünə inamı olan, çox vaxt kifayət qədər yaşlı, yüksək təhsil səviyyəsinə malik olan, öz nüfuz və vəzifəsinə görə narahat olmayan, qabiliyyətləri və tabelikdə olanların təkliflərini və onların özləri haqqındakı fikirləri qiymətləndirməyi bacaran, işçilərdən konstruktiv yaradıcı qərarlar və yüksək əxlaqi keyfiyyətlər gözləyən rəhbərlər daha çox meyil göstərilir. Eyni zamanda, demokratik stil rəhbərdən, hər şeydən əvvəl, əməkdaşları qərar qəbulu prosesinə cəlb etmək bacarığı tələb edir, bu işə görə rəhbər bilavasitə məsuliyyət daşıyır. Rəhbər öz əməkdaşlarından işgüzar dəstək gözləyir. O, öz qərarlarını tabelikdə olanların düşüncələrini, o cümlədən iradlarını nəzərə alaraq qəbul edir.

Rəhbər əməkdaşları təkcə tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün nəyin zəruri olduğu haqqında yox, müəssisədəki ümumi situasiya haqqında da xəbərdar edir. Demokratik stildə rəhbər öz status simvollarına və formal hakimiyyətə müraciət etmir, çünki bunlara ehtiyac duymur. O, yerinə yetirdiyi ekspert funksiyası ilə bağlı olan işgüzar avtoritetdən (nüfuzdan) istifadə edir. Demokratik stildən istifadə olunması rəhbərə qarşı aşağıdakı tələbləri irəli sürür: aşkarlıq; əməkdaşlara inam; şəxsi imtiyazlardan imtina; səlahiyyətləri bölüşdürmək qabiliyyəti və istəyi; nəticələrin alınmasına nəzarət. Bu rəhbərlik stilində əməkdaşlar cari, gündəlik məsələləri əsasən müstəqil həll edə bilən partnyorlar kimi nəzərdən keçirilir.

Səhlənkarlıq stili. Bu rəhbərin qərar qəbulundan boyun qaçırması və ya bu vəzifəni başqalarının çiyinə qoyması, habelə onun kollektivin işlərinə tamamilə laqeyd münasibəti kimi ifadə olunur. Belə rəhbərlik stili seçmiş rəhbər, adətən öz tabeliyində olanların işini öz axarına buraxaraq onlar üçün tam azad fəaliyyəti təmin edir. O, əməkdaşlarla ünsiyyətdə gülərüzdür, lakin passiv rol oynayır və təşəbbüskarlıq etmir, zəruri informasiyaları əməkdaşlara yalnız onlar istədikdə verir. Qrupda əməyin hər hansı strukturlaşması, vəzifə, hüquq və öhdəliklərin hər

hansı dəqiq bölgüsü mövcud olmur. Rəhbər əməkdaşların həm müsbət, həm də mənfi qiymətləndirilməsindən və qrup münasibətlərinin tənzimlənməsindən qaçır. Yekun ifadədə səhlənkarlıq stili rəhbərliyin olmamasını ifadə edir, çünki rəhbər idarəetmə prosesindən tamamilə kənarlaşdırılır.

Səhlənkarlıq stili ən aşağı məhsuldarlıq və qrup identifikasiyası ilə xarakterizə olunur, tez-tez kollektiv üzvləri arasında aqressivliyin artması ilə müşayiət edilir və onun tənəzzülünə gətirib çıxarır. Qruplarda, adətən aşağı əmək intizamı müşahidə olunur, çox vaxt təşkilatın məqsədlərinə mənfi xarakterli fəaliyyətə malik olan qeyri-formal liderlər əmələ gəlir. Yeni və ya daha zəif işçilər tez-tez daha güclü əməkdaşlar tərəfindən sıxışdırılır. Bu və bir sıra buna oxşar səbəblərdən səhlənkarlıq stili qeyri-qənaətbəxş hesab edilir və sonrakı tədqiqatların obyektinə çevrilmir.

Nəhayət, rəhbərlik stillərinin tətbiqi müəyyən məhdudiyyətlərə (sahibkarlığın hüquqi və etik dəyərləri) malikdir, onların effektivliyini konkret situasiyalardan kənar qiyətləndirmək düzgün olmazdı.

Rəhbərlər hamı üçün ümumi olan müəyyən keyfiyyətlərə malikdirlər. Əgər bu keyfiyyətlər aşkarlana bilsəydi, onda insanlar tərbiyəli və effektiv rəhbərlər ola bilərdilər. İntellekt və bilik səviyyəsi, cazibədar xarici görünüş, sağlam düşüncə, təşəbbüskarlıq, yaxşı təhsil və özünə yüksək dərəcədə inam məhz bu keyfiyyətlərdəndir.

Müasir tədqiqatlar rəhbərlik stili problemlərinin elmi və metodik dəyərliyini qeyd edərək rəngarəng rəhbər davranışlarının təsnifləşdirilməsinə sadələşdirilmiş yanaşmanı və bu davranışların üç stilə, təcrübədə isə iki stilə (çünki səhlənkarlıq stili ümumən qeyri-effektivdir və şüurlu şəkildə yetişdirilə bilməz) bölünməsinə rədd edirlər. Eyni zamanda, tədqiqatçılar sözügedən rəhbərlik stillərinin çox mürəkkəb olduğunu, onların ideal-tipik xarakterini və reallıqdan uzaqlığını vurğulayırlar. Nəzərdən keçirilən rəhbərlik stillərinin ideal-tipik xarakteri göstərir ki, onların hamısı özündə davranışın son, ideal təsvirini əks etdirir, bunun dəqiq oxşarını həyatda tapmaq çox çətindir. Əksər rəhbərlərin

davranışında, adətən yuxarıda qeyd edilən üç rəhbərlik stilindən hər birinə xas olan müxtəlif elementlər birləşir.

Fəsil 3. TƏŞKİLATIN LİDERLİYİNİN REALLAŞDIRILMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ

3.1. Liderliyin və rəhbərliyin metodlarının müasir problemləri və onların aradan qaldırması.

Müəssisə nə qədər mürəkkəb və xarici mühit nə qədər dəyişkəndirsə, onların qarşılıqlı bağlılığı və birgə hərəkəti o qədər çətinidir (bu zaman idarəetmə çevik və hərəkətli olmalıdır). Belə bir şəraitdə idarəetmənin təmin edilməsi üçün, təşkilatı prosesin lazımi stabillik səviyyəsini təmin edə bilmək, rəhbərdən xüsusi qabiliyyət tələb edir. Eyni zamanda rəhbərin işinin vacib istiqamətlərindən biri də şəxsi münasibətləri, liderliyi və münaqişələrin idarəedilməsi məsələlərini nəzərdə tutan təşkilatı davranışların planlaşdırılması və tənzimlənməsi problemləridir. Bu gün öz fəaliyyətlərində məhz bu istiqamətlərdə müvəffəqiyyətlər qazana bilən rəhbərlər (liderlər) xüsusilə yüksək qiymətləndirilir.

İşlənən müəssisənin fəaliyyəti və inkişafı daima baş verən, həm daxili, həm kənar qüvvələrin mübarizəsi nəticəsində yaranan anlaşılmazlığın (ziddiyətlər) aradan qaldırılması şəraitində davam edir. Bəzən anlaşılmazlıqlar o qədər sərt xarakter alır ki, onlar münaqişəyə çevrilir.

Münaqişə - iki və daha artıq insanın əks istiqamətlərə yönəlmiş məqsədləri, mövqeləri, fikir və baxışlarının toqquşmasıdır. Bu anlamda münaqişə mübarizə, ziddiyət, əks fikirlilik, toqquşma və anlaşılmazlıq deməkdir.

Münaqişədən qaçmaq və onu söndürmək lazımdır, çünki o, müəssisənin stabilliyi üçün çox qorxuludur. Digər bir yanaşma da mövcuddur, bu yanaşmaya görə münaqişə qarşılıqlı münasibətlərin inkişafı prosesidir. Bu nöqtəyi-nəzərin tərəfdarları belə hesab edirlər ki, münaqişəni dayandırmaqdan sonra onun inkişafına imkan vermək lazımdır, çünki münaqişə müəssisənin inkişafında bir çox dəyərli üstünlüklər də yaradır. Beləliklə, bəzi mütəxəssislərin fikrincə, hətta kifayət qədər səmərəli fəaliyyət göstərən və idarə edilən müəssisələrdə belə münaqişələrin olması arzu ediləndir. Onlar müxtəlif nöqtəyi-nəzərləri, xeyli miqdarda problemləri və onların həlli yollarını aşkarlamağa imkan verir.

Münaqişələrin ən çox neqativ, təhlükəli nəticələri, onlar uzunmüddətli olduqda baş verir ki, sonda böhrana səbəb ola bilər. Bununla yanaşı böhran özü hər zaman münaqişələr törədir ki, bu da müəssisədəki tarazlığı pozur.

Müəssisədə idarəetməni həyata keçirməyə çalışan rəhbər başa düşməlidir ki, münaqişə birdən-birə baş verən toqquşma olmayıb, bütöv bir prosesdir. Bu prosesin kökləri vardır ki, onun üzərində böhran inkişaf edir. Bu inkişaf müəyyən zaman və yerlə (mühitlə) əlaqədardır. Bu prosesin müxtəlif məqsədləri, maraqları, düşüncələri və əks nöqtəyi-nəzərə malik iştirakçıları vardır. Münaqişə prosesinin anlaşılması, onu düşünülmüş şəkildə idarəetməyə imkan verir. Münaqişə prosesi dörd mərhələdən ibarətdir:

1. Münaqişə vəziyyətinin yaranması mərhələsi. Bu mərhələdə tərəflərin maraqları arasında ziddiyyətlər yaranarsa da, hələlik açıq toqquşma baş vermir. Münaqişə vəziyyəti tərəflərin istəyindən asılı olmadan, obyektiv səbəblərdən yaranır, həmçinin tərəflərdən biri və ya hər ikisi tərəfindən qəsdən törədilə bilər. Bu vəziyyətin əsas xüsusiyyəti, tərəfləri bir-biri ilə mübarizəyə qaldıran ziddiyyətin, yəni münaqişənin yaranmağa başlamasıdır.

2. İnsidentin (səbəbin) yaranması mərhələsi. Bu zaman elə bir hadisə baş verir ki, onun nəticəsində gərgin vəziyyətdə “partlayış baş verir” və münaqişə tərəfləri toqquşurlar. Münaqişənin səbəbi məqsədyönlü və ya təsadüfən yaranır.

bilərək. Obyektiv və ya subyektiv olmaqla, daha doğrusu münaqişə edən tərəflərin şəxsi düşüncələrindən yarana bilər.

3. Münasibətlərdə böhran həddi. Səbəbdən yaranan münaqişə vəziyyəti genişlənərək münaqişəyə çevrilir. Bunun nəticəsində münasibətlərdə qapalı və açıq formada baş verən böhran vəziyyəti yaranır.

Açıq münaqişə zamanı, tərəflər arasında mübarizə, inciklik və digər xoşagəlməz hərəkətlər nəticəsində açıq toqquşma baş verir. Bu halda tərəflər arasında münasibətlər kəsilir.

Qapalı münaqişə zamanı, ziddiyyətlərin açıq halda görünməməsi ilə xarakterikdir. Bu halda mübarizə edən tərəflər üzde normal münasibətləri saxlayaraq, mübarizə üçün gizli üsullar seçirlər (söz-söhbət, qeybət, özge əlilə vurmaq və s.)

4. Münaqişənin başa çatması (sonu). Münaqişə barışıq, tərəflərdən birinin münaqişədən əl çəkməsi və ya üçüncü tərəfin müdaxiləsi kimi müxtəlif səbəblərdən başa çata bilər.

Digər xoşagəlməz hal ondan ibarətdir ki, münaqişə uzun müddətli hal ala bilər. Bu isə çoxlu xoşagəlməz nəticələrin, o cümlədən yeni münaqişə vəziyyətlərinin yaranmasına gətirib çıxarır.

Hər bir mərhələdə münaqişə normal və ya pozucu (dağıdıcı) istiqamətdə inkişaf edə bilər. Rəhbərliyin və münaqişə tərəflərinin məqbul davranışları nəticəsində münaqişə bütün mərhələləri keçərək sonda ümumi işin xeyrinə istifadə edilə bilər.

İdarəetmə prosesində münaqişələrin tənzimlənməsi hər bir mərhələdə mümkündür. Prosesə müdaxilə vaxtının və üsullarının seçilməsi isə bir çox amillərdən asılıdır:

- Münaqişənin səbəblərindən;
 - Münaqişə subyektləri və onların şəxsi psixoloji keyfiyyətlərindən ;
 - Münaqişələrin proqnozlaşdırılan nəticələrindən;
- Munasibətlərin tənzimlənməsində rəhbərin istəyi, bacarığı və s.;

İş şəraitində münaqişələrin idarəedilməsində, nəzəriyyə və təcrübədə iki əsas strategiya məlumdur:

a) münaqişələrə qarşı xəbərdarlıq tədbirləri;

b) münaqişələrin həlli strategiyası;

a) Xəbərdarlıq strategiyası. Bu strategiya kollektivdə elə bir iş şəraiti və psixoloji atmosfer yaradılmasını nəzərdə tutur ki, bu zaman münaqişələrin yaranması imkanı minimuma enmiş olsun. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi müxtəlif izahedici və təşkilatı tədbirlərə: əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasına, müasir informasiya sistemi və idarəetmə strukturuna, əməyin nəticələrinə görə düzgün əsaslandırılmış mükafatlandırma sisteminə, müəssisə daxili qanunlara dəqiq əməl edilməsinə və ənənələrə əsaslanır.

b) Münaqişələrin həlli strategiyası, tərəflər arasında mübarizənin dayandırılmasını və problemin həlli yollarının axtarılmasını qarşıya məqsəd qoyur. Bu strategiyanın reallaşdırılması rəhbər tərəfindən münaqişənin real təhlilini və onun həlli metodlarının tapılmasını tələb edir. Münaqişələrin təşkilatı-struktur, inzibati və şəxslərarası idarəetmə metodları fərqləndirilir.

1) Təşkilatı- struktur metodu, müəssisə strukturunda dəyişikliklərin həyata keçirilməsi deməkdir.

a) işçilərə vəzifələri, hüquqları, səlahiyyət və məsuliyyətlərinin dəqiq izah edilməsi “ qayda-qanun yaratmağa” və inkişaf etməkdə olan münaqişənin qarşısını almağa imkan verir;

b) istiqamətləndirici mexanizmlərdən istifadə: ierarxiya uyğun səlahiyyətlərin verilməsi və lazım gəldikdə qruplararası münasibətlərin qurulması;

c) ümummüəssisə məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, ümumi dəyərlərin formalaşdırılması yolu ilə möhkəm kollektiv yaratmaq və münaqişələrin yaranması ehtimalını aşağı salmaq;

d) ayrı-ayrı işçilər və bölmələr arasında maraqların toqquşmasının qarşısını almaq üçün həvəsləndirmələr strukturunun yaradılması.

2) Münaqişələrin idarəedilməsinin inzibati metodu, müdiriyyətin prosesə birbaşa qarışmasını nəzərdə tutulur. Məsələn, müəssisədə münaqişə edən bölmələrin sakitləşdirilməsi üçün inzibati metodlar tətbiq edilir (məqsədlərə uyğun olaraq vəsaitlər, resurslar ayrılır). Bu qrup metodda münaqişələr rəhbərin əmri və ya məhkəmənin qərarı ilə həll edilir.

3) Münaqişələrin idarəedilməsinin şəxslərarası metoduna aşağıdakılar aiddir:

a) yayınma, “münaqişədən qaçma”, insan münaqişə edən tərəflərdən heç birinə qarışmayaraq neytral qalmağa çalışır və bununlada özünü əsəbiləşməkdən qoruyur.

Bu halda münaqişə güclənir, tərəflər məsələnin onların istədiyi kimi həll olunmadığından daha da əsəbiləşirlər. Münaqişəyə bu cür yanaşmada hər iki tərəf uduzur. Bu zaman yayınma, “qaçma” ən ağıllı hərəkət hesab edilə bilər. (Əgər münaqişə “qacan” əməkdaşın maraqlarına toxunmursa və “qaçmaq”la o, gərginliyi artmasına səbəb olursa). Münaqişədən qaçmaq aşağıdakı formalarda ola bilər: susmaq, nümayişkənərə uzaqlaşmaq, gizlin hirs, depressiya, tam işgüzar münasibətlərə keçmək, dostcasına və işgüzar münasibətlərdən imtina edilməsi və s.

b) mübarizə, rəqabət - yəni digər tərəfin fikirlərini nəzərə almamaq, öz nöqtəyi- nəzərini zorla yeritmək: sözsüz dinləməyə məcbur etmək, fiziki güc tətbiq etmək, əks tərəfi aldatmağa çalışmaq və s. Bu cür davranış tərzindən istifadə edən adam adətən özünü çox əsəbi (aqressiv) aparır. Nəticədə münaqişədə iştirak edən tərəflərdən biri qalib, digər tərəf isə məğlub olur. Münaqişə zamanı insanın özünü bu cür aparması, kollektivdə onun haqqında xoşagəlməz rəy yaradır.

c) uyğunlaşma, münaqişənin yumşaldılması və yatırılması. Bu halda rəhbər münaqişənin olması faktını qəbul etmir və nəyin bahasına olursa olsun kollektivlə yaxşı münasibətləri saxlamağa çalışır.

d) münaqişənin barışıq yolu ilə həlli - yəni qəbul edilən qərar tərəflərdən heç birinə ziyan verməyəcək və tərəflərin heç biri məğlub hesab edilməyəcək.

c) münaqişənin əməkdaşlıq yolu ilə həlli - yəni tərəflərdəki fikir ayrılığını qəbul etməklə bu nöqtəyi-nəzərlərlə tanış olmağa hazır olmaq, münaqişənin tələblərini anlamağa çalışmaq və bütün tərəflər üçün məqbul həlli tapmaq.

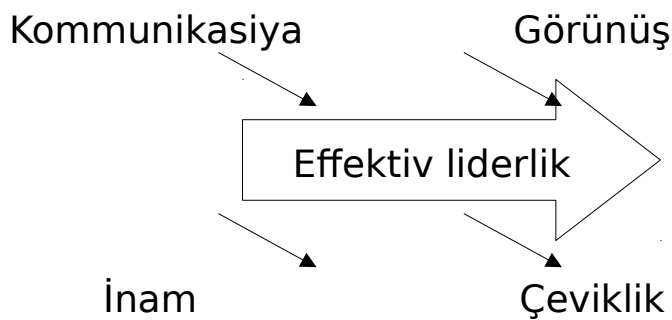
3.2. Formal və qeyri-formal liderlərə təsir alətləri.

Tutduğu vəzifə əsasında insanlara təsir – formal liderlik; insanlara lazımı qabiliyyət və ya bacarıqlar, resurslar vasitəsilə təsir – qeyri - formal liderlik adlanır. Liderlik mövqeyinin qeyri-formal xarakteri hakimiyyət və onun mənbələrinin şəxsi əsası ilə izah edilir. Liderlik üçün ideal hər iki hakimiyyətin effektiv birgə istifadəsidir. R. Tonnenbaum, İ.Veşler, F.Massarikə əsasən lidelik kommunikasiya prosesi ilə müəyyən situasiyada mövcud olan şəxsələrarası qarşılıqlı təsir olub, müəyyən məqsəd və ya məqsədlərə istiqamətlənir. D.Terriyə əsasən lidelik – insan qrupuna təsir edir ki, onu qarşıda duran məqsədlərə nail olmağa ruhlandırır. Kunta Q., S. Dennele görə isə lidelik ümumi məqsədlərə nail olmağa kömək edən insanlara təsirdir. Güc və məcburiyyət liderlikdə ruhlandırma və həvəsləndirmə ilə əvəz edilir. Bunun nəticəsində təsir mexanizmi liderin tələblərinin insanlar tərəfindən hakimiyyəti istifadə etmədən qəbul etməyə nail olunur. İnsanlara təsir edə bilmək qabiliyyəti liderə ardıcılardan əldə etdiyi hakimiyyət və avtoriteti istifadə etməyə imkan verir. Liderlik situasiya üçün ən effektiv elə tip qarşılıqlı münasibətləridir ki, müxtəlif hakimiyyət mənbələrindən istifadə edərək insanları ümumi məqsədlərə nail olmağa həvəsləndirir. Beləliklə liderlik liderin, davamçıların və situasiya dəyişənlərinin funksiyasıdır. Liderlik də hakimiyyət kimi – insanın malik olduğu potensialdır.

Liderlik münasibətlərinin fərqləndirən odur ki, davamçılar liderliyi o zaman qrup və ya təşkilatın tərkib hissəsi kimi qəbul edirlər ki, lider öz kompetentliyini və

dəyərliyini təsdiq edə bilsin. Lider öz hakimiyyətini ardıcılardan alır, çünki onlar onu lider kimi tanıyırlar. Öz mövqeyini saxlamaq üçün davamçılara öz tələbatlarını ödəmək imkanını təklif etməlidir ki, bunsuz onlara nail olmaq olmaz.

Buna cavab olaraq ardıcılar hakimlik etmək və onları idarə etmək kimi liderlik tələbatlarını ödəyir və təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün kömək edirlər. Təcrübəli liderlərin işinin öyrənilməsi müəyyən etmişdir ki, müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün liderlə təşkilatın gələcək vəziyyətinin obrazını yaratmaq qabiliyyətinə malik olmalı və onu ardıcılara çatdırmağa bacarmalıdırlar. Daha bir neçə xüsusi vurğulanan keyfiyyətlərdən lider ardıcılıqları məqsədin obrazını reallaşdırılması üçün lazimi hüquq və səlahiyyətlərlə təmin etməkdir. Bu zəif yerləri təyin edir və bunun üçün lazimi resursları cəlb etməyə kömək edir. Lider ardıcılıqları üçün o zaman cazibədar olur ki, liderin özünün və davamçıların birgə səyi əsasında nail olunacağı görmək qabiliyyətinə malik olur. Çox hallarda bu ardıcılıqların istədiyi və ya malik ola biləcəkləridir. Bundan başqa “Gələcəyin görünüşü” o zaman cazibədar olur ki, mövcud reallıqdan böyük və daha yaxşıdır. “Gələcəyin görünüşü obrazı” davamçıların təxəyyülünü tutur və liderlik görünüşünü qəbul etdikləri səviyyədə onun reallaşmasına özlərini həsr edirlər. Ardıcılıqlara güc və enerji verən görünüş, onları işin müvəffəqiyyətinə inanmağa məcbur edir.



Şəkil 3.1 Effektiv liderlik sturukturu

“Gələcəyin görünüşü”nün ardıcılıqlara nəticədə ruh yüksəkliyi və öhdəlik yarada biləcək səviyyədə ötürülməsində liderə effektiv kommunikasiya metodları

kömək edə bilər. Müasir şəraitdə insanların fəaliyyət həvəsləndiricilərindən biri onların qərarların qəbulu və yaradıcılıq prosesində şüurlu iştirakı və hüquq, səlahiyyətlərlə təmin edilməsi ola bilər. Bu o deməkdir ki, lider öz hakimiyyətini ardıcılıqla ilə bölmək, onları ümumi işin hissəsi və iştirakçısı etməyi bacarmalıdır. Müasir effektiv liderlik – ardıcılıqların tələbatlarına həssaslıqla yanaşaraq işçilərin qrup fəaliyyətinə cəlb etməyə, şəxsi məqsədlərin icrasında kömək etmək deməkdir. Tədqiqatçılar liderliyin öyrənilməsini sadələşdirməyi üçün davranışın dinamikası və situasiyalılıq səviyyəsini nəzərə alaraq matrisdən istifadə edirlər. Davranışın dinamikası ilə liderin statikada (liderin keyfiyyətlərinin təhlili) kimi müəyyən edilir. Birinci halda liderlik şəxsin sabit və dəyişməz xarakterik keyfiyyətləri kimi baxılır, yəni lider müəyyən təbii xüsusiyyətlərə malikdir. Bunun əksinə olaraq davranış yanaşması liderin davranışının müşahidə edilən nümunələri əsasında təyin edilir. Yəni, qeyri - təbii lider fəaliyyəti nəzərdə tutulur. situasiyalılıq səviyyəsi nəzərə alındıqda 1-ci halda universal ideyalar, 2-ci situasiyalılıq effektiv liderliyi üçün ən əsas amil kimi qəbul edilir.

Liderin ətraf mühit sisteminə təsiri 2 yolla həyata keçirilir:

- a) avtoritet kanalı;
- b) xarizmatik keyfiyyətləri kanalı üzrə

Ətrafdakılar lideri 4 əsas model üzrə qavraya bilərlər:

- 1) “Bizlərdən biri” – liderin həyat obrazı sosial qrupun həyat obrazı ilə eynidir. Lider hamı kimi sevinir, kədərlənin və əzab çəkir, həyat ona həm rahat, həm də qeyri- rahat olur.
- 2) “ Bizlərdən ən yaxşısı” – lider bütün qrup üçün bir insan və bir peşəkar kimi nümunədir. Bununla liderin davranışı təqlid üçün obyekt olur.
- 3) “Xeyirxahlığın nümunəsi” – lider ümumbəşəri (insani) əxlaq normalarının daşıyıcısıdır. Lider sosial qrupun dəyərləri ilə razıdır.
- 4) “Sizin gözləmələrin həyata keçməsi” – şəraitin dəyişməsindən asılı olmayaraq lider davranışının dəyişməyəcəyinə ümid etmək. Onlar istəyirlər ki, lider həmişə öz sözünə sadıq olsun və seçimin davranış

kursundan çıxmasın.

3.3.Əməkdaşların liderlik keyfiyyətlərinin üzə çıxardılmasının metod və üsulları.

Əgər bu gün vaxt sərf edib işçilərin bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirsən, gələcəkdə daha çox işləri deleqasiya etmək imkanı yaranacaq, bununla da həm nəzarət və koordinasiyaya, həm də öz liderlik keyfiyyətlərini inkişaf etdirməyə vaxt tapacaqsan.

Məsələn, marketinq şöbəsi mühasibatlıqdan son 2 ildə ən çox satılan məhsulların statistikasını istəyirsə, mühasib bu informasiyanın nə məqsədlə istifadə ediləcəyini bilməli, marketinq işçiləri isə bu məlumatların necə toplanıldığını, daha hansı statistikaların əldə edilə biləcəyini bilməlidir. Yalnız bu halda əmin olmaq olar ki, bütün şirkət eyni hədəfə doğru irəliləyir. İşçi gördüyü işin son məqsədini bildikdə daha effektiv işləyir. Mühasib biləndə ki, marketinq şöbəsi onun verdiyi statistika ilə ən çox satılan məhsulları müəyyənləşdirir, buna uyğun marketinq siyasəti qurulur, uyğun olaraq satışın həcmi artırılır, şirkətin mənfəəti artır, bütün işçilərin əmək haqlarının artırılması üçün şərait yaranır. Bu halda mühasibin motivasiyası artacaq, eyni zamanda uçot zamanı da məlumatların statistikaya yararlığına diqqət yetirəcək.

Liderlər situasiyaya uyğun olaraq bir çox liderlik bacarıqlarından, liderlik üslublarından istifadə etməli, müxtəlif rollarda özlərini göstərməli olurlar. Liderin rolu menecerinkindən fərqlənir. Əgər menecer spesifik tapşırıqları yerinə yetirirsə, lider strategiyayı, ümumi oyun qaydalarını müəyyən edir. Aşağıdakı cədvəldə liderlə menecerin fərqi daha aydın şəkildə təsvir edilir:

Liderlər	Menecerlər
Strategiyayı müəyyən edir	Strategiyayı həyata keçirir
İşin təməlini qoyur	İşi təqlid edir
İnkişaf etdirir	Sükənı saxlayır
İnam yaradır	Vəziyyətə nəzarət edir
Uzunmüddətli düşünür	Qısamüddətli düşünür
“Nə?” və “nə üçün?” sualları verir	“Necə?” və “nə vaxt?” sualları verir
Status-kvonu müəyyən edir	Status-kvonu qəbul edir
“Düzgün” işləri görür	İşləri “düzgün” yerinə yetirir

Şəkil 3.2 Liderlə menecerin fərqi

Liderlər yüksək ünsiyyət bacarıqlarına malik olmalı, strateji düşünə bilməli, daim yeniliyi, müsbət dəyişikliyi təşviq etməlidir. Əgər şirkət rəqabətə tab gətirmək istəyirsə, mövcudluğunu qorumaq istəyirsə, daim müsbət dəyişikliklərin yollarını aramalıdır. Bu yolla həm mühitə uyğunlaşsın, həm də müdafiə qabiliyyətin artır. Rəqiblər, maraqlı qüvvələr sənə zəif cəhətlərini öyrəndicə sən artıq yeni situasiya yaradırsan. İşçilər də dəyişikliyə təşviq edilməlidir. Onlar dərk etməlidirlər ki, dəyişiklik üçün təklifləri, ideyaları “eşidilir” və hesablaşılır.

Rollar	İzahı
Ekspert	Öz spesifik sahəsini dərinləndirən bilir.
Administrator	İşlərin qaydasında olmasını təmin edir.
İnsanlarla işləyən	İnsanlarla işə, onların bacarığına, motivasiyasına, hazırlanmasını diqqət yetirir
Strategist	Daim irəli baxır, uzunmüddətli düşünür.
Dəyişiklik istəyən	İnkişafın və tərəqqinin əsas amili kimi dəyişikliyə önəm verir, işçiləri də buna təşviq edir.

Şəkil 3.3 Liderin əsas rolları

Liderlərdən proseslərə proaktiv yanaşma tələb olunur. Yəni təhlükələr əvvəlcədən görülməli və qabaqlanmalıdır. Bunun əksi olan reaktiv yanaşma isə itkilidir. Çünki bu zaman hadisə baş verdikdən sonra tədbir görülür ki, bu heç vaxt effektiv sayıla bilməz.

Proaktiv yanaşma mümkün təhlükələrin əvvəlcədən görülməsi və nəzərə alınmasıdır.

Reaktiv yanaşma mümkün hadisələrin əvvəlcədən nəzərə alınmaması, əksinə, hadisə baş verdikdən sonra tədbir görülməsidir.

Ümumi liderlik bacarıqlarının bir çoxu insanlarda hələ erkən yaşlarından mövcud olsa da, bunların hamısını inkişaf etdirmək üsulları var.

Özünə inam risklərdən qorxmamaq, işlərin uğurla başa çatdığına inanmaq. Bu, daha çox psixoloji amillərlə bağlıdır. Özünə inamı inkişaf etdirmək üçün riskləri hesablamağı öyrənməli, işlərə daim nəzarət edilməlidir.

Enerji və çeviklik məqsədə çatmaq üçün əqli və fiziki gücün səfərbər edilməsi, düzgün istifadəsidir.

Pulun idarə olunması balanslı oxumağı bacarmaq, büdcə hazırlamaq, mənfəət və zərərin necə əmələ gəlməsini bilmək. Pulun idarəçiliyini inkişaf etdirmək üçün maliyyənin əsaslarını öyrənmək, hər bir qərarın, planın maliyyə nəticəsinə diqqət yetirmək lazımdır.

Personalın idarə olunması işçilərin bacarığından maksimum səmərəli istifadə bacarığı, onların yüksək nəticələr qazanmağa ruhlandırılması. Personalın idarəçiliyinin yaxşılaşdırılmasının ən yaxşı üsulu elə işçilərlə daha sıx işləmək, onlara lazımı səlahiyyət vermək, onları "eşitmək", daim onlarla söhbət etməkdir.

Hədəfləri müəyyən etmək son məqsədə çatmaq üçün real, ölçülə bilən, uyğun hədəflərin müəyyənləşdirilməsi. Bunu bacarmaq üçün hədəf subyektini (şirkəti, departamenti, şöbəni və s.) yaxşı öyrənmək, missiyasına diqqət yetirmək lazımdır. Bundan başqa, qəbul edilə biləcək standartlar dəqiqləşdirilməlidir.

Özünə arxalanma heç kimdən asılı olmadan uğur qazanmağa inanmaq. Bu bacarığı inkişaf etdirmək üçün düzgün planlaşdırmadan istifadə etmək, bütün resursları nəzərə almaq, düzgün istifadə etmək lazımdır.

Özünü qiymətləndirmə səhvləri və uğursuzluqları qəbul edib nəticə çıxarmaq, eyni zamanda müvəffəqiyyətlərdən dərs almaq. Keçmiş qərarlar və davranışlar vaxtaşırı təhlil edilməlidir. Aşkar olunan zəif cəhətlərin aradan qaldırılması üzrə plan tutulmalıdır.

Rəqabət aparma qalib olmaq istəyi, rəqabətdən qorxmamaq, hər imkandaca başqalarının uğurunun sirrini, səbəblərini öyrənmək lazımdır.

3.4. Təşkilatda rəhbərin liderlik prinsipinin reallaşdırmasının təkmilləşdirilməsi.

Lider və liderlik fəaliyyəti sistemli struktura malik olan iqtisadi və istənilən sosial yönümlü təşkilatlarda həm səthi həm də dərin səviyyələrdə müxtəlif proseslərə təsir edə bilər. Müasir tədqiqatçılar tərəfindən müəyyən edilmişdir ki, sistemli təfəkkür qabiliyyəti və strategiyalara malik olaraq liderlə qrupun və bütövlükdə təşkilatla birgə fəaliyyətini maksimum effektivliyini əldə edə biləcəyi səviyyəyə nail olmaq olar. Liderin bu sahədə təşkilati mədəniyyət konsepsiyası ilə tanışlığı və ondan istifadə etməsi təşkilati sistemin dərin qat və səviyyələrini başa düşür, istifadə etməyə imkan verir.

Liderlik bacarığı bütün menecerlərdən tələb olunur. Lakin lider təkbəşinə nəyəsə nail ola bilməz. O, daim komanda üzvlərinin köməyindən “asılı” olur. Əslində liderin əsas işi komanda üzvlərinin fəaliyyətini, bacarıqlarını səfərbər etməkdir. İstənilən halda uğurun başlanğıcı özünə inamdadır. Yəni menecerlər dərk etməlidirlər ki, onlardan çox şey asılıdır və nailiyyət onların gələcək fəaliyyətindən asılıdır, nəinki keçmişdən. Başqa sözlə, nəyəsə nail olmaq üçün irəli baxmaq lazımdır. İtirilmiş fərsətlər itirilmişdir. Onlarla ilişib qalmaq, durmadan onlar haqqında düşünmək heç bir perspektiv vəd etmir.

Komandada tapşırıqların bölgüsü ədalətli, sağlam kriteriyalara əsaslanmalıdır. Yəni komanda üzvlərinin bilik və bacarıqları nəzərə alınmalıdır. Yaxşı lider özünə rəva bilmədiyi işi digərlərinə də rəva görməməlidir. Eyni zamanda işçilərə lazımi səlahiyyət verilməli, bütün komanda üzvlərinin fikirləri nəzərə alınmalıdır. Bu amil komanda üzvlərində liderlik keyfiyyətlərinin formalaşmasına səbəb olur. Bundan başqa, lider bütün hərəkətləri ilə işçilərə nümunə olmalıdır. Məsələn, lider özü çox vaxt işdən sonra qalıb işləyirsə, zəruri hallarda digər işçilərdən də qalıb işləməyi gözləməyi haqq edir.

Bəzən işçilərdə belə bir fikir formalaşır ki, yeni ideyalar yalnız yüksək vəzifəli, top menecerlərdən gələ bilər. Bu, çox yanlış fikirdir. Lider daim komanda üzvlərindən yeni ideyalar, təşəbbüslər gözləməli, işçiləri bu istiqamətdə təşviq etməlidir. Bütün işçilər hiss etməlidir ki, onların fikirləri, ideyaları “eşidilir”. Bu hissini (kreativliyin) işçilərə aşılması üçün əməli işlər görülməlidir – onlara mümkün qədər çox informasiya verilməli, tələb olunan səlahiyyət və azadlıq verilməli, bir sözlə, pozitiv atmosfer yaradılmalıdır. İşçilər diqqətlə dinlənilməli, tənqidlər konstruktiv olmalı, səhvlərə qarşı tolerant münasibət olmalı, fikirlərə obyektiv münasibət bildirilməlidir.

Kreativliyin (yaradıcı iş) qarşısını alan başqa yanlış düşüncə odur ki, “əgər bu ideya yaxşı olsaydı, indiyədək başqaları istifadə etmişdi”.

İşçilər səhvlərindən qorxarsa, onların təşəbbüskarlığı minimuma enəcək, yeni situasiyalarda qərar verməyə can atmayacaq.

İşçilərə izah olunmalıdır ki, hər bir işdə mükəmməlliyə, maksimum nəticəyə nail olmağa can atmaq lazımdır. Bir şeyi yadda saxlamaq lazımdır ki, nə iş görməyindən və necə etməyindən asılı olmayaraq həmin iş daha yaxşı görülə bilər.

İşçilər daim işlərində yeni situasiyalar, çətinliklər axtarmalıdır. Əks halda şablon, eynitipli işlərlə kifayətlənməli olacaq ki, bu halda iş çox maraqsız olacaq.

Rəqabətdən qorxmamalı, rəqabətə inkişafın hərəkətverici qüvvəsi kimi baxılmalıdır. Əslində rəqabət şirkəti daha yaxşı işləməyə, daha yaxşı nəticələrə sövq

edir. Amma ikinciliyi qəbul etməməlisən, həmişə birincilik uğrunda mübarizə aparmalısən.

Hamı qəbul etməlidir ki, işdə problem qaçılmazdır. Problem yarandıqda isə günahkar axtarmaq yox, problemi həll etmək haqda düşünmək lazımdır.

Özünə inam hissi özündən razılığa əsas verə bilməz. Həmişə digərlərindən məsləhət almağa hazır olmalısən.

İşlərin plana uyğun getməsi arzuolunan olsa da, işdə çətinliklər, plandan kənarlaşmalar, gözlənilməz situasiyalar qaçılmazdır. Bu fakt bütün işçilərə izah olunmalı, bu situasiyalardan qorxmamaq aşılmalıdır. Lider işçilərlə məsafəni minimuma endirməli, işçilərə “əlçətan” olmalıdır. Çünki çətin situasiyalarda işçilər liderlərini axtaracaqlar.

İşçilərlə münasibətdə, xüsusilə səhvlərin düzəldilməsi zamanı pozitiv suallardan istifadə olunmalıdır. Məsələn: “Birlikdə necə edə bilərik ki, bu səhvə yenidən yol verməyək”, və ya “Elə bil, nəyisə düz etmirik”. Yəni işçi özünü tək hiss etməməlidir, həvəsdən düşməməlidir.

İdarəetmədə 2 cür liderlik fərqlənir: 1) Avtoritar liderlik; 2) Demokratik (kollegial) liderlik. Avtoritar liderlik metodunda qərarlar müzakirə olunmadan, bir nəfərin iradəsi ilə qəbul olunur. Bu, əsasən hərbi sistemə və böhran şəraitinə xas liderlik tipidir. Çünki məsləhətləşməyə vaxt yoxdur, təcili qərarvermə tələb olunur. Demokratik liderlik tipində isə qərarlar müzakirə olunaraq, kollegial qaydada qəbul edilir. Bu, çox effektiv və ədalətli metod sayılır. Demokratik liderlik müxtəlif insanların biliklərinin, ideyalarının səfərbər olunması baxımından da çox qiymətlidir.

Liderlik üslubları əslində mütləq deyil. Konkret situasiyalarda müxtəlif liderlik üslublarına üstünlük verilə bilər. Məsələn, bəzi hallarda müzakirələrin aparılması vaxtın itirilməsinə səbəb olar, nəticədə layihənin uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Bu halda avtoritar üslub daha münasib olacaq.

Lider komandada bütün bu rolların həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Əks halda şirkətin inkişafı axsamış olacaq. Məsələn, fərz edək ki, menecer vəzifə

təlimatı üzrə bütün işləri vaxtında, lazımi qaydada görür, lakin yenilikçi deyil, işə yeni ideyalar gətirmir. Bu şəraitdə rəqabətə tab gətirmək mümkün deyil.

Nəticə

Azərbaycanda, o cümlədən xaricdə kiçik və orta biznesin inkişaf təcrübəsi göstərdi ki, əmək prosesində düzgün təşkil olunmuş rəhbərlik üslubu əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və istehsalın səmərəliliyinin ümumi yüksəldilməsi üçün güclü ehtiyat sayılır. Məhz buna görə də yerli biznes təşkilatlarında heyətin kompleks idarə edilməsi tədqiqatın mövzusu kimi seçilmişdir. Tədqiqatın mövzusu aşağıdakı müxtəlif aspektləri əhatə edir: rəhbərlik üslubu, hakimiyyət və təsir, motivasiya, idarəetmə davranışı, adaptasiya və karyera, təşkilati struktur, əlaqəli proseduralar, idarəetmə xüsusiyyətləri, liderlik.

Azərbaycanın biznes təşkilatlarında geniş yayılmış rəhbərlik üslublarının müqayisəli təhlili göstərmişdir ki, Azərbaycanın müasir şəraitində ən səmərəli üslub bütün üslublardan səmərəli istifadəyə əsaslanan çevik rəhbərlik üslubudur. Bu sahədə təşkilatda rəhbərlik üslublarının qarşılıqlı səmərəli istifadə eilməsi probleminin həlli mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Təcrübə göstərmişdir ki, müasir yerli rəhbərlər əksər hallarda qorxu vasitəsilə təsirə əsaslanan idarəetməyə meyillidirlər. Lakin ümumi məqsədlərin mövudluğu zamanı xarici stimullardan daha səmərəli olan və iqiqat motivasiyaya əsaslanan daxili stimullar işçinin fəaliyyətini idarə edilməsinə daxil edilir. İntizamın lazım olan səviyyədə möhkəmləndirilməsi üçün güc metodlarından nadir hallarda istifadə etmək olar. Demokratik rəhbərlik üslubu daha rasionel qəbul edilə bilər. Lakin təşkilatlarda intizamın saxlanılması üçün avtoritar rəhbərlik üslubu elementlərinin olması da zəruridir, çünki iqtisadiyyatın inkişafının keçid mərhələsində bu elementlərin mövcudluğu təbiidir. Beləliklə, yerli şəraitdə bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq çevik rəhbərlik üslubundan istifadə etmək praktiki olaraq çətin olsa da çox səmərəlidir.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq müəssisələrin əksəriyyəti xüsusi mülkiyyətə keçir, bunun da nəticəsində işçilər və rəhbərlər arasındakı istehsal münasibətlərinin transformasiyası baş verir. Heyətin səmərəli idarə

edilməsi üçün firma-daxili münasibətlərin optimal sisteminin yaradılması, həmçinin əməyin qeyri-maddi stimullaşdırılması birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir. Beləliklə, heyətin idarə edil-məsinin əsas problem əməyin qeyri-maddi stimullaşdırılmasının səmərəli sisteminin, işçilərin idarə edilməsinin psixoloji-humanist əsaslarının formalaşdırılması sayılmalıdır. Rəhbərlik üslublarından qarşılıqlı əlaqədə və səmərəli istifadə etməklə bu problemin həllini yüngülləşdirmək olar.

Müxtəlif iqtisadi ədəbiyyatlarla tanış olduqdan sonra aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar:

- İdeal rəhbərlik üslubunun mövcudluğunun qeyri-mümkün olduğunu əldə rəhbər tutaraq Azərbaycanda mövcud vəziyyəti nəzərə alıb daha mükəmməl şəkildə təşkil olunmuş rəhbərlik üslubunu formalaşdırmaq;

- Rəhbərlik fəaliyyətində özünü parlaq şəkildə biruzə verən nəzəriyyə və praktikanın vəhdətinin təmin olunması;

- Müasir bazar iqtisadiyyatı və yenidənqurma dövründə yüksək şəxsi və istehsal intizamının təmin olunması,işgüzarlıq,məsuliyyətlilik və yüksək davranış mədəniyyəti prinsipinə riayət olunması;

- Müəssisənin daxili mühitini nəzərə almaqla müəssisə daxilində sağlam iqlimin formalaşması,işçi rəhbər arasındakı münasibətlərin nizamlanması üçün zəruri olan kreativlik,peşəkarlıq,təşəbbüskarlıq,səriştəlilik kimi xüsusiyyətlərin rəhbər üzərində cəmləşməsi zəruridir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI :

1. Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. Menecmentin əsasları Bakı, “Çaşıoğlu”, 2004, 468 səh.
2. Quliyev T.Ə. Menecmentin əsasları. Bakı, “Qərənfil”, 2006, 591 səh.
3. İsgəndərov R. Ə. Heyətin idarə edilməsi. Bakı, “Bakı Universiteti”, 2003, 404 səh.
4. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Menecment. Bakı, “Təhsil”, 2005, 1000 səh.
5. Vəliyev D.Ə. Karyera: şəxsi müvəffəqiyyətin strategiyası. Bakı, “Azərbaycan Universiteti”, 2005, 176 səh.
6. Yahudov H.M. Menecmentin əsasları. Bakı, “Təhsil”, 2007, 303 səh.
7. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А. и др. Организационное Управление. М., “Наука”, 2007, 736 стр.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом. М., “ИНФРА-М”, 2005, 368 стр.
9. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. М., “Гардарики”, 2002, 528 стр.
10. Веснин В.Р. Менеджмент. М., “Издательство Проспект”, 2004, 504 стр.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., “Юнити”, 2004, 499 стр.
12. Качеткова А.И. Основы управления персоналом. М., “Текс”, 1999, 88 стр.
13. Лафта.Дж.К. Менеджмент. М., “Кнорус”, 2004, 592 стр.
14. www.mixport.ru
15. www.referat.ru
16. www.ru.wikipedia.org