

## PSIXOLOGİYA

Nübar Əhmədova  
Azərbaycan Dillər Universiteti

### TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ TƏDQIQI MƏSƏLƏLƏRİ

**Açar sözlər:** *insan resursları, idarəetmə psixologiyası, psixoloji mühit, qarşılıqlı münasibətlər, emosional üzüntü*

**Keywords:** *human resources, management psychology, psychological environment, interactions, emotional distress*

**Ключевые слова:** *человеческие ресурсы, психология управления, психологическая среда, взаимодействия, эмоциональный дистресс*

Təhsil müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji tədqiqi məsələlərini araşdırarkən müxtəlif xarakterli problemlərlə qarşılaşmalı oluruq. Burada ilk növbədə diqqəti cəlb edən sahələrdən biri dünya elmində müəssisə və təşkilatlarda idarəetmənin tənzimlənməsinin sosial-psixoloji problemləridir. Belə problemlər içərisində insan resursları ilə işləyən kadrların fəaliyyətini idarə etmək sahəsinə həsr olunmuş çoxsaylı tədqiqatlar daha çox aktualdır.

Məhz bunu nəzərə alaraq ilk növbədə idarəetmə ilə bağlı olan məşhur araşdırmaçıların (F.H.Fayol, Q.Emerson, F.Teylor və G.Ford, V.L.Frenc, C.H.Bele, J.R.Baum, E.A.Loske, M.F.Kets, C.Cozeq, E.A.Klimov və b.) əsərləri nəzərdən keçirilir. Bu tədqiqatlar içərisindən həmin sahə ilə bağlı olan nəticələr əsasında yeni bir tədqiqatın aparılması metodikasını qurmaq, bunun üçün yollar, vasitələr, metodlar seçmək mümkündür. Qeyd edilən tədqiqatlarda bizi maraqlandıran əsas problem təhsil müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji məsələləridir.

Hələ 1841-ci ildə H.Fayol idarəetmə sahəsində bir çox məsələləri elmi nöqteyi-nəzərdən sistemləşdirmişdir [1, s.108]. Bu istiqamətdə E.A.Şeyn [2], Ş.T.Quliyeva [3] və b. apardıqları tədqiqatın nəticələrini də təhlil etmişik. Təhsilin idarə edilməsi sahəsində də kifayət qədər araşdırmalar aparılıb (R.R.Abutalıbov, S.M.Məmmədov, S.M.Quliyev, R.H.Cabbarov Ə.Kəlbəliyev və b.). Kollektivin sosial psixologiyası (A.V.Petrovski, V.V.Şpalinski), sosial müəssisələrdə kadrların idarə olunması (E.L.Erina), təşkilatın və kadrların fəaliyyətinin psixoloji müşayiəti

(Q.B.Morozov) kimi problemlərdən bəhs edən mənbələr əsasında tədqiqatın metodikasını işləyib hazırladıq.

Araşdırdığımız insan resurslarının idarə edilməsi problemini öyrənən tədqiqatçılar (A.E.Qordeyev, M.İ.Litvina, N.A.Qorelov, T.S.Kabaçenko, Y.M.Zabrodin, S.N.Moskvin və b.) bu sahədə aparılan işlərin ən mühüm sahələrini əhatə etməyə çalışıblar. Bununla bağlı olaraq A.M.İmranın “Menecment” [4], Y.Əliyevanın - “Menecmentin əsasları” [5] əsərləri bizə təhsil menecmentinin insan resursları ilə apardığı işlərin əsas istiqamətlərini aydınlaşdırdı. Xüsusilə, P.Y.Turçayevanın - “Müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi sistemində səmərəliliyin yüksəldilməsi mexanizmləri” [6], T.Y.Bazarovun - “Təşkilatda kadrların idarə edilməsinin sosial-psixoloji metodları və texnologiyaları” [7] işləri diqqəti cəlb edir.

Bu araşdırmalar bizə tədqiqatın aparılmasında hansı problemlərin daha aktual olduğunu aydınlaşdırdı. Bu problemləri ayırd edərək onun tədqiqatçıların nəzəri faktlarından müvafiq tədqiqat texnologiyasının qurulması üçün yararlandıq:

1) insan resurslarının idarə edilməsi (R.S.Lazarius, E.A.Şayn, G.Morqan, P.F.Druker, A.E.Qordeyev, M.İ.Litvina, T.M.Şukayeva, V.N.Fomin, N.N.Sulim, V.Fursova, Y.M.Zabrodin, E.A.Kostromina, Q.Larionov);

2) təhsil müəssisələrində psixoloji iqlim şəraitinin müəyyənləşdirilməsi (B.D.Parıgin, G.A.Vinogradova N.P.Anikeeva, V.B.Olşanski, A.M.İsayeva N.B.Çeldieva);

3) qruplarda qarşılıqlı münasibətlər (Ə.Ə.Əlizadə, H.Ə.Əlizadə, R.İ.Əliyev, T.Babayeva, M.Həsənova);

4) əməkdaşlarda emosional üzüntü vəziyyətinin təyin edilməsi (S.D.Yakuşeva, E.S.Palçevskaya, Q.B.Morozova, M.B.Kuimova).

5) müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində psixoloji xidmətin rolu (R.İ.Əliyev, L.Ş.Əmrəhli, S.Ş.Nuriyev, D.R.İbrahimova və b.).

Təhsil müəssisələrində sosial-psixoloji tədqiqatın aparılması zərurəti olduğu qədər, bu sahədə lazım olan informasiyaların əldə edilməsi imkanları da kifayət qədərdir. Belə tədqiqat müəssisəni yenidən təşkil etmək, genişləndirmək və ya məhdudlaşdırmaq, fəaliyyət istiqamətini qismən dəyişdirmək məqsədi ilə aparılırsa, nəinki problemləri, həm də işçilərin bu barədə şəxsi rəylərini, mövqeyini, eləcə də üzləşə biləcəkləri çətinliklərə, innovativ dəyişmələrə münasibətlərini öyrənməyə də imkan yaradır.

Müəssisədə sosial-psixoloji tədqiqatlar onun fəaliyyəti ilə bağlı əməkdaşların tələb və təkliflərini öyrənmək məqsədi ilə də keçirilə bilər. Hesab edirik ki, bu daha mühüm yol olub demokratik idarəetmənin əsas şərtlərindən biridir. Əsas odur ki, tədqiqatın məqsədi açıq şəkildə elan olunsun, müəssisənin təşkil olunmasında iştirak edən bütün işçilər tərəfindən başa düşülsün, anlaşılıqlı qarşılıqsın. Belə də olur ki, sosial-psixoloji tədqiqat aparıldıqdan sonra qarşıya qoyulan suallara alınan cavablar qənaətbəxş olmasın. Buna səbəb tədqiqatın fərziyyəsinin düzgün qoyulmaması, əlverişli vasitələrlə əlverişli pedaqoji mühitdə aparılmaması, eləcə də tədqiqatçının qeyri-peşəkarlığı ola bilər. Belə hallarda qoyulan fərziyə öz

təsdiqini tapana qədər yeni yolların axtarılması lazım gəlir. Əsas odur ki, sonda müəssisədə mövcud olan insan resurslarının fəaliyyətində səmərəliliyi azaldan xarici və daxili amillər aşkar edilsin.

Bir məsələni də qeyd etməyi lazım bilir ki, hər bir müəssisə kadrlarla işləyən peşəkar psixoloqa sahib ola bilməsə də, mütəmadi olaraq digər peşəkar mütəxəssislərin xidmətlərindən istifadə etmək təcrübəsi də vardır. Bu yol hər bir, hətta kiçik bir təşkilat üçün də əlçatandır. Əsas odur ki, təşkilat rəhbərliyi sosial-psixoloji tədqiqatlar nəticəsində əldə olunan məlumatları qəbul etməyə, bu zəmində müsbət dəyişikliklərə səy göstərməyə hazır olsun.

Təhsil müəssisələrinin təşkilati strukturuna əsaslanaraq bu quruma müvafiq olaraq müəssisənin fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi işinin bir neçə istiqamətdə aparılmasını planlaşdırmaq olar. Bunları bölmələr üzrə aşağıdakı kimi təsvir edə bilərik.

**I bölmə: Müəssisə rəhbərlərinin funksiyaları** (Direktor, Tədris işləri üzrə direktor müavini, Sosial məsələlər və ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə direktor müavini, Tərbiyə işləri üzrə direktor müavini):

- işçilər üçün gözlənilən (ideal) mühitlə müqayisədə, heç olmazsa, ən əlverişli sosial-psixoloji mühit formalaşdırmaq;
- müəssisədə idarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyətini və səmərəliliyini qorumaq;
- menecerin idarəetmə tərzini, xüsusən direktiv, kollegial və liberal metodların tətbiqində əldə etdiyi nəticələri təhlil etmək;
- menecerin fəaliyyətində mövcud problemlərin həllində üstünlük əldə etməsi, yaxın gələcəkdəki vəzifələri və ya strateji planların həllini düşünmə qabiliyyətini izləmək, təhlil etmək, istiqamətləndirmək;
- tabeliyində olan kollektivdə vəzifələrin yerinə yetirilməsi və sosial-psixoloji problemlərin həllinə istiqamətlənmə səviyyəsinin üstünlük təşkil edən tərəflərini təhlil etmək, bu üstün cəhətlərin müəssisənin üstün tərəfləri ilə əlaqələndirilməsi;
- tabe və rəhbər işçilərin sosial-psixoloji vəziyyətinin, psixoloji resurslarının təyini;
- kollektivlərdə qeyri-rəsmi liderlərin və qeyri-rəsmi referent qrupların olması mümkünlüyünü nəzərə almaq;

**II bölmə: Təhsil menecerlərinin funksiyaları (şöbə müdirləri):**

- komandada əlverişli sosial-psixoloji iqlim yaratmaq;
- kollektivin üzvlərini ümumi işə, eləcə də həmkarları ilə səmərəli qarşılıqlı münasibətə yönəltmək, onların birgəfəaliyyətinə nəzarət etmək;
- müəssisənin ayrı-ayrı struktur bölmələrinin komandalarının qrup birliyini təmin etmək;
- qrup rəhbərlərinin öz tabeliyində olanlarla münasibətlərini nəzarətdə saxlamaq;
- işçinin bütövlükdə təşkilata və rəhbərlərinə etimadının, sədaqətinin ümumi səviyyəsini müəyyənləşdirmək;
- tapşırıqların yerinə yetirilməsi prosesində meydana çıxan əsas ləngidici və yayındırıcı amilləri müəyyənləşdirmək;

- idarəetmə keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi yolu ilə işçilər arasında idarəedici vəzifələrə namizədlər hazırlamaq;

- personalın peşə fəaliyyətinin məzmunu və nəticələri, iş şəraiti, peşə hazırlığının səviyyəsi və keyfiyyəti barədə sistem məlumatlar hazırlayaraq rəhbərliklə müzakirə etmək.

**III bölmə: şöbələr üzrə icraçı mütəxəssislərin, o cümlədən tələbə-gənclər təşkilatlarının (metodistlərin və tyyutorlar) funksiyaları:**

- şəxsiyyətlərarası münasibətlərin xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq münaqişəli vəziyyətlərdə qarşılıqlı əlaqə və rol davranışı nizamlamaq;

- münaqişənin dərəcəsinə və mövcud qarşudurmanın dərinliyinə uyğun olaraq işçilər haqqında qərarlar vermək, bu barədə yuxarı instansiyalara təqdimatlar etmək;

- tələbə qruplarında tələbələrin sosiometrik statuslarını öyrənmək, birgə fəaliyyəti təşkil etmək;

- qrupda yaranan problemlərin həlli bacarıqlarına sahib olmaq, asudə vaxtını səmərəli təşkil etmək üçün yollar göstərmək;

- qrupda olan simpatiya-antipatiya əsasında tələbələr arasında səlahiyyətləri paylaşdırmaq.

**IV bölmə: Pedaqoji personalın (professor-müəllim heyəti) funksiyaları:**

- özünün həyati məqsədlərini işlədiyi müəssisənin ümumi məqsədləri ilə uzlaşdırmaq;

- fəaliyyət motivlərini inkişaf etdirmək;

- tutduğu vəzifəyə uyğun olan imkanlarını, fərdi potensialını reallaşdırmaq;

- həvəsləndirici təsirlərə münasibətini ifadə etmək, səmərəli nəticələrə nail olmaqdan ötrü söylərini ümumi işə yönəlmək;

- qrupdakı və yeni qəbul olunan işçilərə uyğunlaşmaq;

- özünün "emosional üzüntü" səviyyəsini müəyyənləşdirmək, lazım gələrsə, bu barədə birbaşa tabe olduğu rəhbərdən dəstək istəmək;

- təşkilatın və ya onun struktur bölmələrinin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə səbəb olan əsas problemlər və amillərlə bağlı fikirlərini tabe olduğu rəhbərə bildirmək;

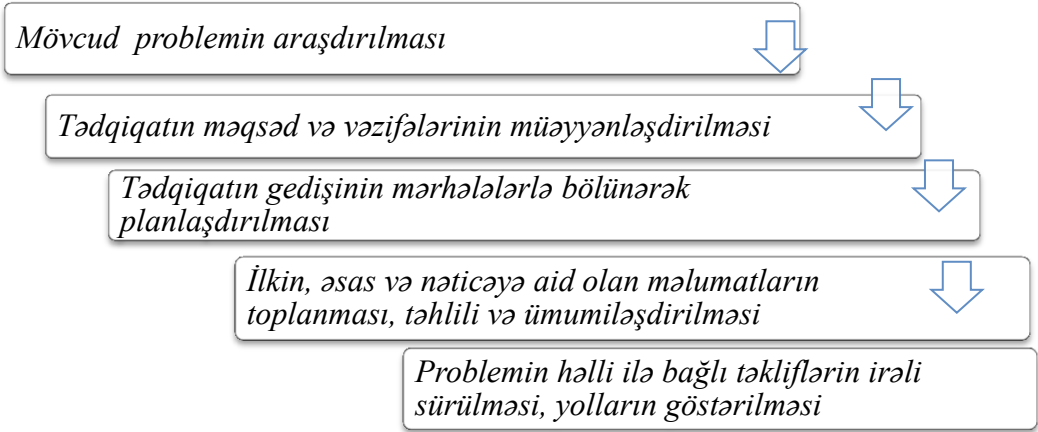
- iş yerində psixoloji iqlimə mənfi təsir edə biləcək hallara yol verməmək;

- münaqişə yaratmamaq.

Müəssisədə yuxarıda göstərilən personalda psixoloji resursları aşkar edərək onların fəaliyyətini idarə etmək üçün sosial-psixoloji alqoritm qurulur. Belə tədqiqatları planlaşdırarkən və apararkən onların aydın alqoritmədə təsviri vacibdir (şəkil 1).

### **Müəssisələrdə aparılan sosial-psixoloji tədqiqatların algoritmi**

Şəkil 1.



Hər bir müəssisə özünün daxili quruluşuna, rəhbər, menecer və personal arasındakı münasibətlərə, daxili mədəniyyətin xüsusiyyətlərinə görə unikaldir. Ona görə təhsil müəssisələrində insan resurslarının nizamlanmasında, əməkdaşların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasında əsas amil onların peşəkar hazırlığının kifayət qədər yüksək səviyyədə olmasıdır. Təbii haldır ki, bəzi işçilərdə idarəetməyə inamın aşağı səviyyədə olması, digərlərində əmək haqqının səviyyəindən narazılıq, başqalarında karyerasını davam etdirmək və ya peşədə inkişaf etmək perspektivlərinin olmaması da onun fəaliyyət motivini zəiflədə bilər, lakin bütün bu hallarda işçinin davranışının xarici təzahürləri təxminən eyni görünür: motivasiyanın zəifləməsi, peşəyə uyğunlaşmaqda çətinliklər, münasibətlərdə gərginlik, münəqişəlilik, emosional üzüntü vəziyyəti, iş rejimini bilərəkdən pozmaq (işə gecikmək, işdən vaxtından əvvəl çıxmaq, tabe olduğu kadrların tapşırıqlarını yerinə yetirməmək və s.), müəssisədə müsbət psixoloji iqlimə neqativ təsir göstərmək. Bu isə, əlbəttə ki, işə marağı azaldır, rəhbərliklə qarşılıqlı münasibətlərdə narazılığı artırır, nəhayət münasibətləri pozur. Belə hallarda personalın işdən çıxması və ya çıxarılması, kadr dəyişikliyi qaçılmaz olur.

Göründüyü kimi, sosial-psixoloji tədqiqatların aparılması ilə müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsinin bəzi problemlərini həll etmək mümkündür. Tədqiqata başlamaq üçün müəssisədə mövcud olan problemi və ya problemlərin bir hissəsini aydınlaşdırmaq lazım gəlir. Bu mərhələdə araşdırmaya olan ehtiyacla bağlı müvafiq qərar qəbul edilir. Əsasən müəssisənin ayrı-ayrı struktur bölmələrində və ya bütövlükdə idarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyətini, səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün tədqiqat aparılır, bundan sonra müxtəlif səviyyələrdə idarəetmə bacarıqlarının, peşə səriştələrinin artırılması üçün proqram hazırlanaraq tətbiq edilir. İnsan şəxsiyyətinə demokratik yanaşmanın aktualıq kəsb etdiyi müasir dövrdə insan resurslarının idarə edilməsinə bu tələblərlə yanaşmaq vacibdir və hesab edirik ki, hər bir təşkilatın rəhbərliyi bu zərurəti nəzərə almalıdır.

### **Ədəbiyyat:**

1. Fayol F.H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1917, 174 p.
2. Shein E.A. Organizational psychology. New York.: Prentice-Hall, 1965, 291 p.
3. Quliyeva Ş.T. İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası. Bakı: İqtisad Universiteti, 2018, 222 s.
4. İmran A.M. Menecment. Bakı: Nurlan, 2007, 268 s.
5. Əliyeva Y. Menecmentin əsasları. Bakı: Kooperasiya, 2012, 264 s.
6. Турчаева Р.Ю. Механизмы повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами на предприятии // дисс. канд. эконом. наук. Пенза: Пензенский ГУ, 2005, 165 с.
7. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации//дисс...докт. психол. наук. М.: МГУ, 1999, 369 с.
8. [http://ictis.sfedu.ru/ssas/SSAS\\_2017.pdf](http://ictis.sfedu.ru/ssas/SSAS_2017.pdf) // VIII Всероссийская научная конференция «Системный синтез и прикладная синергетика»: сборник научных трудов. Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2017? 444 с.
9. <https://nsportal.ru/shkola/psikhologiya/library/2012/05/11/test-na-konfliktnost-knoblokh-falkonett> // Рогозина И.Г. Тест на конфликтность Кноблех-Фальконетт.
10. [https://zavpk.edu.yar.ru/sluzhba\\_mediatsii/trening\\_effektivnoe\\_upravlenie](https://zavpk.edu.yar.ru/sluzhba_mediatsii/trening_effektivnoe_upravlenie)
11. <https://mektebushesi.az/2016/10/09/pedaqoji-kolleci-haqqinda>
12. <https://adpu.edu.az/az/universitet/hazhzh/t-kilat-strukturumuz>

### **Summary**

#### **Socio-Psychological Research of Human Resource Management in Educational Institutions**

The article focuses on human resource management in educational institutions. It is shown that this process is regulated in each enterprise in accordance with its structure. Depending on their subordination, each manager is responsible for properly regulating the activities of the personnel he/she manages. These issues are reflected in his professional functions. This problem is becoming increasingly important, especially in modern times in the management of educational institutions. Taking this into account, the heads of educational institutions should pay attention to the management of psychological resources of personnel.

### **Резюме**

#### **Социально-психологическое исследование управления человеческими ресурсами в образовательных учреждениях**

Статья посвящена управлению человеческими ресурсами в образовательных учреждениях. Показано, что этот процесс регулируется на каждом предприятии в соответствии с его структурой. В зависимости от подчиненности каждый руководитель отвечает за надлежащее регулирование деятельности персонала, которым он управляет. Эти вопросы отражены в его профессиональных функциях. Данная проблема становится все более актуальной, особенно в наше время в управлении образовательными учреждениями. Учитывая это, руководителям образовательных учреждений следует обратить внимание на управление психологическими ресурсами персонала.

*Rəyçi: dos. Ş.R. Babayeva*