

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI

Əlyazması hüququnda

MÜƏSSİSƏLƏRİN TƏŞKİLİ VƏ FƏALİYYƏTİNDƏ İNSAN RESURLARININ İDARƏ OLUNMASININ SOSIAL-PSIXOLOJİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

İxtisas: 6114.01 – Sosial psixologiya

Elm sahəsi: Psixologiya

İddiaçı: **Nübar Nizami qızı Əhmədova**

Fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

AVTOREFERATI

Bakı – 2024

Dissertasiya işi Azərbaycan Dillər Universitetinin Psixologiya kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: psixologiya elmləri doktoru, professor
Ramiz İbrahim oğlu Əliyev


Rəsmi opponetlər: psixologiya elmləri doktoru, professor
Gülnarə Kazım qızı Qurbanova





psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru
Şahnaz Rəcəb qızı Aslanova

psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru
Tünzalə Rəcəf qızı Musayeva

Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Bakı Dövlət Universitetinin nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.43 Dissertasiya şurası.

Dissertasiya şurasının sədri: 
psixologiya elmləri doktoru, professor
Kamilə Ramiz qızı Əliyeva

Dissertasiya şurasının elmi katibi: 
psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru
Müşviq Hüseyn oğlu Mustafayev

Elmi seminarın sədri: 
psixologiya elmləri doktoru, professor
Elnarə İbrahim qızı Şəfiyeva



TƏDQIQATIN ÜMUMİ SƏCİYYƏSİ

Mövzunun aktuallığı və işlənmə dərəcəsi. Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi prosesi elm, istehsal, xidmət sahələrindəki vəzifələri elmi-strateji yanaşma əsasında həyata keçirmək məqsədi ilə təşkil edilən bütöv bir sistemdir. Bu sistemdə idarə edən və idarə olunanların spesifik iyerarxiyası vardır. İyerarxiyanın hər bir pilləsində fəaliyyət göstərənlər üçün müvafiq hüquq və vəzifələr, funksiyalar nəzərdə tutulur. Onların hər biri əlaqədar dövlət orqanları özəl təşkilatlar tərəfindən müəyyən edilmiş direktiv sənədlər əsasında tənzimlənir. Qeyd edilən məsələlərin mərkəzi subyekti insan münasibətləridir. Hər bir müəssisədə bu münasibətlər özünəməxsus mahiyyət kəsb edir. Ona görə də müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi problemi sosial psixologiyada geniş araşdırılan aktual mövzulardan biridir.

İnsan resurslarının idarə olunması onların daha çox toplaşdıqları təşkilat və müəssisələrdə daha mürəkkəb xarakter alır. Müəssisələrin fəaliyyətini düzgün istiqamətləndirərək yüksək nəticələr əldə etməkdən ötrü orada işləyən kadrların resursları düzgün istiqamətləndirilməli, səmərəli şəkildə sərf edilməlidir. *“İnsan resurslarının idarə edilməsi – təşkilatın hədəflərinə cavab verən sahələrin idarə olunması prosesidir. İnsan resurslarının idarə edilməsinə onların seçimi, işə qəbulu, fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, peşəkar inkişafı, təhlükəsizliyi və sağlamlığı, gələcək uğurlarının təmin edilməsi, işgüzar əlaqələrdə fəal iştirakı kimi sahələr daxildir”¹.*

İdarəetmənin elmi əsasını biliklər sistemi təşkil edir. Ayrı-ayrı dövrlərdə idarəetmə sahəsində aparılmış tədqiqatlar bizə zəngin material verir. Belə qənaətə gəlmək olar ki, idarəetmə sahəsində istər idarə olunan müəssisənin, istərsə də insanların fəaliyyətini təşkil etməyə, tənzimləməyə yönəldilmiş fəaliyyət bu prosesin öyrənilməsi (diaqnostika) kadrların hazırlıq səviyyəsinin ölçülməsi (attestasiya) və müşayiət edilməsi (idarəetmə) yolu ilə

¹ Гордеев, А.Е. Управление человеческими ресурсами/ А.Е. Гордеев, В.П.Черданцев. – Пермь: Пермская ГСХА, – 2015. – с.128

qurulur. *“İnsan resurslarının idarə edilməsinin psixoloji təminatı əməyin, kollektiv fəaliyyətin və sosial birliyin subyektı kimi çıxış edən insanın fəaliyyətinin psixoloji mexanizmlərini, onun nümunələrindən istifadəni əhatə edən texnologiya, tədbir və prosedurların, onların tətbiqi prinsiplərinin məcmusudur. Psixoloji dəstəyin rolu işçilərin fəaliyyəti üçün iqtisadi, təşkilati, məlumatlandırma və gigiyenik şərtləri optimallaşdırmaqdır”*².

Bu istiqamətdə tədqiqatın aparılması həm də ona görə vacibdir ki, kadrların şəxsi maraqları, həyatı məqsədləri, istiqamətləri müəssisənin məqsəd və vəzifələrinə uyğunlaşdırılsın. Kadrlar üçün müəssisənin məqsədləri aydın olmalıdır. Onların öz resurslarını fasiləsiz olaraq işləyən müəssisənin fəaliyyətinə sərf etməsi, inkişafetdirici prosesə qoşulması, müəyyənləşdirilmiş vaxt ərzində yüksək nəticələr əldə etməsi onların şəxsi maraqları ilə üst-üstə düşdükdə daha səmərəli olur. İnsan resursları düzgün idarə edildiyi halda, mütəxəssislərdə yüksək nəticələrin əldə edilməsi üçün nəyin -necə edilməsi haqqında aydın təsəvvür yaranır. Kadrlar nəticələrə doğru hərəkət etməyə, fəaliyyət göstərməyə stimullaşırırlar. Onlarda fəaliyyətini özünün fərdi üslubuna görə qurmaq, psixoloji potensialını düzgün təyin etmək, fəaliyyəti paylaşdırmaq, emosiyalarına sahib olmaq, müəssisənin psixoloji iqliminin qorunmasında maraqlı olmaq və s. bu kimi məsələlərdə məqsədyönlü hərəkət etmək təcrübəsi yaranır. Bu halda mütəxəssis müəssisənin ümumi məqsədlərinə əsaslanan, nəticələrin yaxşılaşdırılmasına istiqamətlənən kollektivin işinə qoşularaq fəaliyyət göstərir. Əslində bu proses o qədər də sadə deyildir. Digər tərəfdən, hər bir sahədə insan resurslarının idarə edilməsinin müəssisənin fəaliyyətinə uyğunlaşdırılması üçün bu prosesin sosial-psixoloji əsasları aydınlaşdırılmalı, elmi izahı verilməlidir. Deyilənləri nəzərə alaraq tədqiqatın mövzusunu “Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə olunmasının sosial-psixoloji xüsusiyyətləri” kimi müəyyən edilib.

İstər xarici ölkələr, istərsə də Azərbaycanda müəssisələrin

² Митина, Л.М. Психология личностно-профессионального развития субъектов образования / Л.М.Митина. – М.: СПб.: Нестор-История, – 2014. – с.18

təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində çoxsaylı tədqiqatlar aparılmışdır. Bu sahədə diqqəti cəlb edən fundamental mövzu təşkilatlarda kadrların fəaliyyətinin idarə edilməsidir. İdarəetmə elminin banisi sayılan A.Fayol və həmkarları Q.Emerson, F.Teylor, G.Ford idarəetmə prosesinə elmin incəsənətlə əlaqəsi baxımından yanaşırlar. Müasir tədqiqatçılardan V.L.Frenç, E.A.Loske, D.E. Yusifov, U.K.Ələkbərov, R.Z.Rəhimli, Z.Z.Həbibova, R.B.Əliyev, M.İ.Həsənov, H.Y.Ersöz, L.Şahin, M.Arslan, E.A.Klimov və b. cəmiyyətin bütün sahələrində insan resurslarına yeni anlamda yanaşmanın vacibliyini önə çəkərək problemi müəssisənin inkişafı və böyüməsi üçün əlaqələrin araşdırılması, sahibkar şəxsiyyəti, əməyin psixologiyası, idarəetmənin sosial-psixoloji metodları istiqamətində işləyiblər.

Konkret olaraq insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji problemlərinin əsasında duran şəxsiyyət və şəxsiyyətlərə münasibətləri C.Kelli koqnitiv, A.Bandura, C.Rotter sosial-koqnitiv, K.Levin geştaltpsixoloji istiqamətdə öyrənilər. L.Festinger məsələni özünəreallaşdırma bilməyən, daxili və ya xarici münaqişəli vəziyyətdə olan şəxsiyyətin dissonans vəziyyətinin həlli qismində araşdırıb. Şəxsiyyətin daxili resurslarının aşkar edilməsi yollarını R.S. Lazarus emosional idrakın motivasiyasında, O.A.Konopkin özününizamlamada, S.İ.Seyidov yaradıcılıqda, R.İ.Əliyev şəxsiyyətin etnopsixologiyasında, M.S.Əliyev özünənəzarətin həllində nəzərdən keçirirlər.

İdarəetmədə şəxsiyyət və qrup münasibətləri, kadrların fəaliyyətinin sosial-psixoloji izahı Ş.T.Quliyeva, M.B.Əliyeva, E.Ə.Məmmədova, P.V.Rəcəbova, İ.V.Denisova, K.Prutkov, E.R.Qrozina kimi tədqiqatçılar tərəfindən izah olunur. İdarəetmədə mühüm məsələlərdən birinə çevrilən səmərəlilik, keyfiyyətlilik, nəticəyönlülük mövzuna P.F. Druker, M.Armstorq, V.Zigert, L.Lank, E.L.Erina, S.D.Yakuşeva və digər tədqiqatçılar müraciət ediblər.

L.S.Batrakova problemə daha konkret yanaşaraq insan resursları anlayışının təkamülünü və müasir spesifikasiyasını aydınlaşdırmışdır. T.Ə.Quliyev və T.S.Kabaçenko məsələni insan resurslarının idarə edilməsinin psixologiyası, Y.M.Zabrodin insan

resurslarının idarə edilməsində şəxsiyyətin psixologiyasının nəzərə alınması baxımından təhlil edirlər. S.N.Moskvin təhsil müəssisələrində bu məsələyə necə yanaşılmasını, E.A.Kostromina problemin digər aktual məsələlərini aydınlaşdırırlar. U.L.Mercin araşdırdığımız bu mövzunu təhsil müəssisələrində insan resursları idarəetməsinin zəruriliyi və inkişafının səmərəliliyi, H.Uyğun insan resurslarının idarə edilməsindəki təlim və inkişaf fəaliyyətinin işçilərin motivasiyasına təsiri, A.E. Qordeyev, V.P.Çerdansev, S.İ.Seyidov menecment psixologiyası istiqamətində işləyiblər. Q.Larionov isə bu sahədə innovativ ənənələrin formalaşması üçün təkliflərini verir.

Tədqiqatımızın predmetinə yaxın olan dissertasiya işlərinə P.Y. Turçayevanın “Müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi sistemində səmərəliliyin yüksəldilməsi mexanizmləri”, L.V.Saubanovanın “İnsan resurslarının idarə edilməsi xidməti yeni iqtisadi şəraitdə əmək kollektivlərində sosial istehsalın əsas amili kimi”, T.Y.Bazarovun “Təşkilatda kadrların idarə edilməsinin sosial-psixoloji metodları və texnologiyaları”, V.V.Lukinin “Regionda insan resurslarının idarə edilməsinə informasiya təsirinin sosial-psixoloji mexanizmləri” göstərmək olar.

Digər istiqamət insan resurslarının idarə edilməsində kollektivdə psixoloji iqlim şəraitinin öyrənilməsi olmuşdur. V.B.Olşanski, G.A. Vinqradova, A.M.İsayeva, N.B.Çeldışova öz tədqiqatlarında sosial psixoloji iqlimin müəssisədəki qarşılıqlı münasibətlərə və əmək fəaliyyətinə təsirini araşdırıblar. Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində psixoloji xidmətin rolu R.İ.Əliyevin məktəbə psixoloji xidmətin nəzəri və praktik məsələləri, S.Ş.Nuriyev və D.R.İbrahimovun təhsildə sosial-psixoloji xidmətin həyata keçirilməsi mövzusunda əsərlərində aydınlaşdırılırlar.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı təhsil müəssisələrinin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsidir.

Tədqiqatın **predmeti** təhsil müəssisələrinin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji xüsusiyyətləridir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi təhsil müəssisələrinin fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsidir. Tədqiqatda bu məqsəddən irəli gələn vəzifələrin həlli nəzərdə tutulur:

– müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə olunması probleminin nəzəri məsələlərini araşdırmaq, onun sosial-psixoloji problemləri ilə bağlı yeni elmi yanaşmaları, irəli sürülən müddəaları diqqət mərkəzinə gətirmək;

– insan resursları anlayışının psixoloji izahını vermək, müəssisələrin fəaliyyətində hansı quruluşların idarə edilməsinin mühüm olduğunu aydınlaşdırmaq;

– müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə olunmasının sosial-psixoloji xüsusiyyətləri probleminin tədqiqi metodikasını işləyib hazırlamaq;

– müəssisələrdə insan resurslarının idarə olunmasının istiqamətlərini göstərmək;

– müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının sərfi üçün əlverişli sosial-psixoloji mühitin yaradılması yollarını müəyyənləşdirmək;

– təhsil müəssisələrində idarə edənlərdə və idarə olunanlarda peşə səriştələrinin formalaşdırılmasında insan resursları ilə aparılan işlərin sosial-psixoloji tərəflərini aydınlaşdırmaq, motivləşdirmə və stimullaşdırma yolu ilə onların psixoloji resurslarının reallaşdırılması yollarını müəyyənləşdirmək.

Tədqiqatın fərziyyəsi. Əgər müəssisənin təşkili fəaliyyətində insan resurslarını idarə edən rəhbər personal bu sahədə sosial psixoloji biliklərə malik olarsa, həmin prosesinə təsir edən psixoloji amillərdən yararlanarsa, özünün idarəetmə üslubuna bələd olaraq müvafiq təsirlər göstərərsə, kollektivdə insan resurslarını idarə edilməsi işini səmərəli qaydada təşkil etmək olar.

Tədqiqat metodları:

– problemlə bağlı məlumatlar əldə etmək məqsədi ilə “Kolleclərdə insan resurslarını idarə edən kadrların modullar üzrə özünü peşəkar qiymətləndirmə anketi”, tələbələrlə “Özünüdiaqnostika proqramı” üzrə “Real – Mən” – “İdeal Mən”, “Mən necəyəm?”, “İddiaların səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi”, sorğu-

ları keçirilmişdir;

– testləşdirmə: rəhbər kadrlar, müəllimlər və tələbələrlə “Rəhbərlik üslubunun təyini testi”, “KOS-1” testi metodikası”, Knoblox-Falkonettin “Münaqişəlilik testi”, K.N.Tommasın “Münaqişəli hallarda cavab reaksiyalarının tədqiqi” testi, “Rəhbər kadrların kommunikativlik və təşkilatçılıq bacarıqlarının qiymətləndirilməsi testi”, “Müəllimlərdə emosional üzüntü dərəcəsinin təyini” testi, tələbələrlə “İntellektual potensialın müəyyənləşdirilməsi testi” tətbiq edilmişdir;

– eksperiment: qoyulmuş fərziyyələri yoxlamaqdan ötrü insan resurslarının idarə edilməsinə cavabdehlik daşıyan mütəxəssislərdə baş verən dəyişmələrin pedaqoji personala və tələbələrin akademik nəticələrinə təsiri öyrənilmişdir;

– riyazi və statistik təhlil: anket sorğularının, testlərin və eksperimentlərin nəticələri ümumiləşdirilmiş, korrelyasiyalar qurulmuşdur.

Müdafiəyə çıxarılan əsas müddəalar:

1. Müəssisələrin fəaliyyətində həyata keçirilən təşkilati işlərdə insan resurslarının idarə edilməsində düzgün planlaşdırma, nəzarət, qərarların qəbulu, monitoring və qiymətləndirmə yolu ilə insan resurslarını daha optimal şəkildə idarə etmək mümkündür.

2. Müasir idarəetmədə insan resursları ilə bağlı aparılan işlərin sosial-psixoloji istiqamətləri kadrların psixoloji resurslarının aşkara çıxarılmasını, bu resursların səmərəli sərfi üçün əlverişli mühitin yaradılmasını, müəssisənin ümumi fəaliyyətində kadrların öz məsuliyyətini dərk etməsini və bu prosesdəki fəallığını tələb edir.

3. Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi bu prosesə təsir göstərən sosial-psixoloji amillər əsasında tənzimlənir. Həmin amillər içərisində müəssisədəki sosial-psixoloji münasibətlər, qarşılıqlı məsuliyyət, əməkdaşın statusu, yaradıcılıq resursları, rəhbərlərin kadrlara sinergetik yanaşması əsasdır.

4. Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının sərfi üçün əlverişli mühiti yaradıldıqda, motivləşdirmə və stimullaşdırma təmin edildikdə kadrların sosial-psixoloji resurslarını aşkara çıxararaq nəticələrə yönəltmək daha səmərəli olur.

5. İnsan resurslarının tələbələrdə peşə səriştələrinin formalaşdırılmasına yönəldilməsi müəssisələrin təşkili və fəaliyyətinin idarə edilməsinin əsas məqsədi ilə uzlaşdırılaraq ümumi məqsədlərə nail olmaq mümkündür.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiya işində müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi problemi orta ixtisas təhsili müəssisələri təcrübəsində öyrənilir. Konkret şəraitdə bu işlərin həyata keçirilməsi yolları və vasitələri ilə bağlı nəzəri-praktik yanaşmalar göstərilir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin kadrların idarə edilməsindən fərqli tərəfləri ayırd edilir. Kadrların idarə edilməsində tətbiq edilən, tələb və məcburiyyətə əsaslanan təşkilati, inzibati üsullardan fərqli olaraq sosial-psixoloji mahiyyət kəsb edən, mənəvi-psixoloji xarakterli motivləşdirməyə, mənəvi həvəsləndirməyə, stimullaşdırmaya yönəlik işlər önə çıxarılır. Kadrların psixoloji resurslarının fəallaşdırılmasında qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələr, funksiyalar, prinsiplər göstərilir, bu yönümdə hazırlanmış metodika tətbiq olunur. İnsan resurslarından daha düzgün, elmi şəkildə istifadə edərək müəllim və tələbələrin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasında rəhbər işçilərdən tələb olunan bilik və bacarıqlar, şəxsi keyfiyyətlər, peşəkarlıq səriştələri sistemləşdirilir. Orta ixtisas təhsili müəssisələrinin spesifik fəaliyyətində rəhbərlik və işçilərin maraqlarının uzlaşdırılması məqsədi ilə kollektivdə müsbət psixoloji iqlimin yaradılmasında menecerlik təcrübəsinin tətbiqi qaydaları göstərilir. Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının səmərəli idarə edilməsində sosial-psixoloji amillərin nəzərə alınmasının fəaliyyətin stimullaşdırılmasına təsiri əsaslandırılır.

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqatdan alınmış nəticələr sosial psixologiya, şəxsiyyət psixologiyası, pedaqoji psixologiya və ümumi psixologiyada irəli sürülmüş nəzəriyyələrin zənginləşdirilməsində, xarici ölkə psixoloqlarının ideya və nəzəriyyələrinin Azərbaycan psixologiya elminə tətbiqində istifadə oluna bilər. Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti, həmçinin kadrların idarə edilməsində insan resurslarına konkret sosial-psixoloji yanaşmalarla bağlıdır, insan resurslarına psixoloji yanaşmada daha çox təşkilati və inzibati deyil, spesifik elmi prinsiplərin

gözlənməsi tələb olunur. Həmin prinsiplərdə bu yanaşma əsas götürülür ki, təhsil sistemində insan resursları anlayışında kadrların daha çox mənəvi-psixoloji potensialı, müəssisənin səmərəli fəaliyyəti üçün uyğunluğu, mütəxəssis hazırlığında daha peşəkar olmaları, öz fəaliyyətinə motivləşərək müəssisənin fəaliyyəti ilə uzlaşdırması, ümumi məqsədlər üçün özündə yaradıcı və peşəkar keyfiyyətləri inkişaf etdirməsi bacarıqları əsas götürülür. Bu yanaşma müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarını idarə edənlərin həmin müəssisədə çalışanların, eləcə də təhsil alanların bilik və bacarıqlarından, daxili potensialından daha dolğun istifadə edilməsini şərtləndirir. Qeyd edilənlərin rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilməsi üçün isə sosial-psixologiya üzrə elmi biliklər və təcrübə tələb edir. Hansı ki, tədqiqatın aparılmasında tətbiq edilən metod və metodikalar, keçirilən təcrübələr, əldə olunan nəticələr, verilən təkliflər təhsil sistemində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində çalışan mütəxəssislər, psixoloq, pedaqoq və tələbələrin nəzəri və praktik biliklərinin artırılmasında, peşə fəaliyyətlərinə, tədris prosesinə tətbiq edilməsində yardımçı ola bilər.

Aprobasiyası və tətbiqi. Tədqiqatın nəticələrinin aprobasiyası çap olunmuş 8 məqalədə və 4 tezisdə öz əksini tapmışdır. Tədqiqatın nəticələri Azərbaycan Dillər Universitetinin Psixologiya kafedrasında müzakirə edilmiş, beynəlxalq və regional konfranslarda iştirak etməklə həyata keçirilmişdir.

Dissertasiya işinin yerinə yetirildiyi təşkilatın adı. Dissertasiya Azərbaycan Dillər Universitetinin Psixologiya kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Dissertasiyanın struktur bölmələrinin ayrılıqda həcmi qeyd olunmaqla dissertasiyanın işarə ilə ümumi həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarətdir. Dissertasiyanın Giriş hissəsi 11 səhifə, 21056 işarə, I fəsil 43 səhifə, 77056 işarə, II fəsil 27 səhifə, 51954 işarə, III fəsil 49 səhifə, 79529 işarə, Nəticə hissəsi 5 səhifə, 10163 işarədir. Dissertasiyanın ümumi həcmi istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı istisna olmaqla, 239758 işarədir.

TƏDQIQATIN ƏSAS MƏZMUNU

Girişdə tədqiqatın aktuallığı əsaslandırılır, obyekt və predmeti, məqsədi, elmi fərziyyəsi, vəzifələri və metodoloji əsası açıqlanır, həmçinin istifadə olunmuş tədqiqat metodları, tədqiqatın elmi yeniliyi, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, müdafiəyə çıxarılan müddəalar, nəticələri barədə yığcam məlumat verilir.

Dissertasiyanın **birinci fəsl** **“Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə olunmasının nəzəri məsələləri”** adlanır. Bu fəslə üç paragraf daxildir. *“İnsan resursları anlayışının sosial-psixoloji mahiyyəti”* adlanan birinci paragrafda bu anlayışın mahiyyəti sosial-psixoloji baxımdan aydınlaşdırılır. Qeyd olunur ki, sosial psixologiyada “insan resursları” anlayışına “psixoloji potensial” (L.S.Rubinşteyn), “şəxsiyyətin mənbələri” (V.V.Lukin, L.V. Saybanova, R.Lazarus, F.Luhans, S.Yozef və b.), "subyektiv fəallıq", "bacarıq" və d. sosial-psixoloji quruluşların ümumi səciyyəsi (T.Y. İvanova, D.A.Leontyev, E.N.Osin) kimi baxılır. Digər tədqiqatçılar (P.F.Druker, R.Y.Turçayeva, T.M.Şukayeva, A.M.İmran və b.) psixoloji resursları daha da konkretləşdirərək onları “şəxsiyyətin potensialı”, “sosial adaptivlik”, “mental resurs”, “intellektual resurs”, “mənəvi resurs” kimi təhlil edirlər. Y.Paxomov, E.Yemelyanov və S.Yemelyanova psixoloji resursları 3 istiqamətdə qruplaşdırırlar: daxili, xarici və gizli resurslar. Tədqiqatçıların (Z.Freyd, R.S.Lazarius, L.Festinger, V.N.Çumakov, T.S.Kabaçenko və b.) insan resursları və onların növləri ilə bağlı apardıqları təhlillərinə əsaslanaraq, həmin resursların sosial-psixoloji məzmununa iki aspektdən baxıldığını görə bilərik: mənəvi resurslar, intellektual resurslar. Həmin konsepsiyalarda insan resursları ilə bağlı olaraq əsaslı özünüqiymətləndirmə, özünütənzimləmə səriştəsi, psixoloji bilik və bacarıq resursları, şəxsi potensial kimi quruluşlar aydınlaşdırılır.

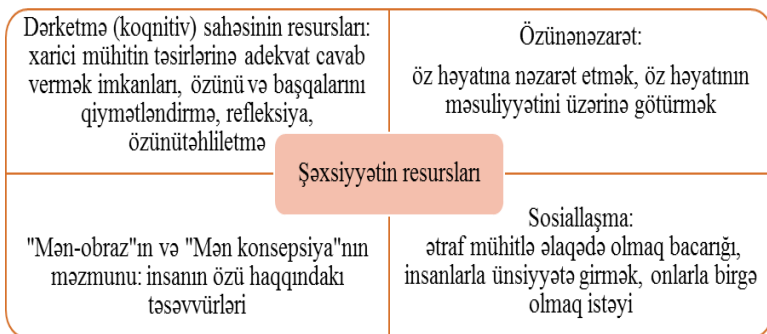
Birinci fəslin *“Problemin ədəbiyyatda qoyuluşu”* adlı ikinci paragrafında problemlə bağlı nəzəri mənbələr araşdırılır. Dünya elmində müəssisə və təşkilatlarda idarəetmənin tənzimlənməsi, insan resursları ilə işləmək, onları fəallaşdırmaq və istiqamətlən-

dirmək sahəsində idarəetmənin psixologiyası daha çox tədqiq edilib. Eyni zamanda, şəxsiyyətin əmək kollektivindəki fəaliyyətinin özünəməxsus xüsusiyyətlərinə müxtəlif aspektlərdən yanaşılıb. Şəxsiyyətin strukturunda duran, eləcə də onları hərəkətə gətirən quruluşları R.S.Lazarus emosional idrakın motivasiya, O.A.Konopkin özününizamlamanın funksional məzmunu, S.İ.Seyidov menecment psixologiyası və yaradıcılıq fenomenologiyası, M.S.Əliyev özünənəzarət sahəsinin konseptual modeli aspektində öyrənilər.

Kollektivin sosial psixologiyası, təşkilatların və kadrların psixoloji müşayiəti, təhsil müəssisələrində innovativ fəaliyyətində müasir ənənələrin formalaşması (Q.Larionov, E.L.Erina, Q.B.Morozova, S.D.Yakuşeva və b.). Bundan başqa, problemin mahiyyəti insan resurslarının idarə edilməsinin psixologiyası, təhsil müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi mövzularında aydınlaşdırılır. Təşkilatlarda qarşılıqlı münasibətlərin qurulmasında ünsiyyət problemi, təlim şəraitində onun tənzimlənməsi məsələləri, bu sahədə menecerin üzərinə düşən vəzifələr də aparılmış tədqiqatların predmeti olmuşdur.

Problemlə bağlı müraciət etdiyimiz digər bir istiqamət insan resurslarının idarə edilməsində mühüm təsiredici amil olan “təhsil müəssisələrində psixoloji iqlim” mövzudur (V.B.Olşanski, G.A.Vinoqradova, A.M.İsayeva, N.B.Çeldişova, H.K.Məmmədov). Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində psixoloji xidmətin də rolu R.İ.Əliyev, L.Ş.Əmrəhli, S.Ş. Nuriyev, D.R.İbrahimova, A.D.Yevmenev, E.M.Sazonova və V.V. Lavrov kimi tədqiqatçılar tərəfindən araşdırılmışdır. R.İ.Əliyev bununla bağlı müəssisədə menecmentlik fəaliyyətinin vacibliyini önə çəkərək qeyd edir ki, *“idarəetmə prosesi mürəkkəb bir sistem olmaqla yaradıcı işdir və menecmentdən dərin psixoloji bilik tələb edir. Bundan başqa münasibətlər sistemi, onun nəzərə alınması da hər bir menecmentdən psixoloji bilikləri mənimsəməyi və onu təcrübədə tətbiq etməyi zəruri keyfiyyət kimi irəli sürür”*³.

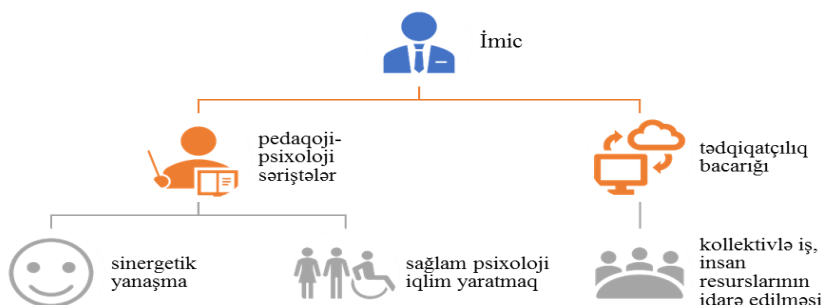
³ Əliyev, R.İ. Məktəbə psixoloji xidmət: nəzəri və praktik məsələlər // Müasir təhsilin psixoloji problemləri / – Bakı: Mütərcim, – 2012. – s.21-83



Şəkil 1. Şəxsiyyətin quruluşunda inkişafı vacib olan əsas psixoloji resurslar

Üçüncü paraqraf “*Problemin tədqiqi metodikası*”dır. Bu paraqrafta problemin tədqiqi metodikası şərh edilir. Tədqiqatın aparıldığı, Azərbaycan Texniki Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kolleci və Bakı Texniki Kolleci haqqında məlumat verilir. Tədqiqatın aparıldığı mərhələlər və həmin mərhələlərdə görülən işlər təqdim edilir.

Təhlillər əsasında fikirlərimizi belə ümumiləşdirdik ki, müəssisənin fəaliyyətini idarə edən rəhbər kadrların 3 əsas vəzifəsi vardır: 1) işçiləri (kadrları) idarə etmək, 2) istehsalı və texnologiyanı idarə etmək; 3) informasiyanı idarə etmək. Bu vəzifələrin hər birindən yaranan digər vəzifələr də vardır.



Şəkil 2. Təhsil müəssisəsini fəaliyyətində insan resurslarını idarə edən kadrları səciyyələndirən əsas cəhətlər

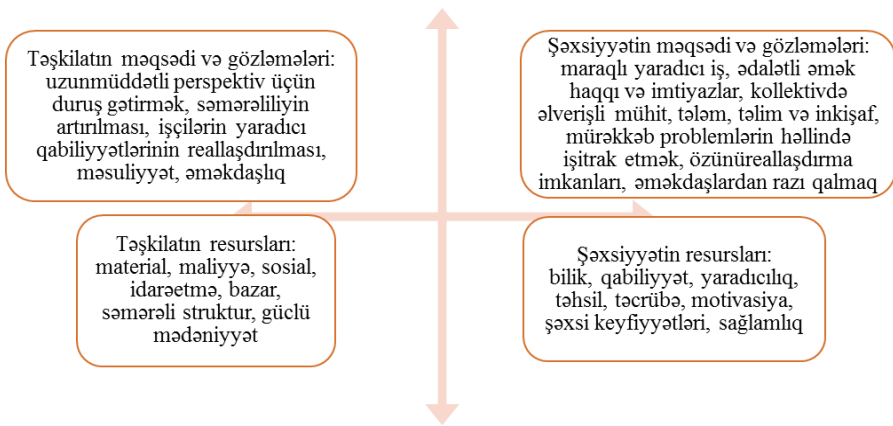
I mərhələ: 2019 sentyabr – 2020 mart aylarını əhatə etməkdə nəzəri təhlillər aparılmış, problemin ədəbiyyatda qoyuluşu öyrənilmiş, tədqiqat istiqamətləri müəyyən edilmişdir.

II mərhələ: 2020 aprel – 2021 oktyabr ayları ərzində məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilmiş, tədqiqat metodikası qurulmuş, ilkin materiallar toplanmışdır.

III mərhələ: 2021 noyabr – 2022 aprel aylarını əhatə etməklə eksperimental və kontrol müəssisələri ayırd edilmiş, müəyyənəddici və formalaşdırıcı eksperimentlər üçün 4 istiqamətdə təlimatlar hazırlanmış, proses təşkil edilmişdir.

IV mərhələ: 2022 oktyabr – 2023 fevral aylarını əhatə etmişdir. Bu dövrdə tədqiqat apardığımız müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji məsələləri ilə bağlı apardığımız praktik işlərin nəticələri ümumiləşdirilmişdir.

“Müəssisələrin fəaliyyətində psixoloji amillərin təsiri ilə insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin tənzimlənməsi” adlı **ikinci fəsil** iki paraqrafdan ibarətdir. Birinci paraqrafda *“Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının səmərəli idarə edilməsini şərtləndirən sosial-psixoloji problemlər”* öyrənilir. Aydın olur ki, müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının daha səmərəli şəkildə idarə edilməsi üçün ilk növbədə əmək kollektivlərində əlverişli psixoloji mühit yaradılmalıdır. Əlverişli psixoloji mühitin yaranmasının ilk şərti təşkilati və insan resurslarının əlaqələndirilməsi, bir-biri ilə vəhdət təşkil etməsidir. Müəssisənin fəaliyyətinin davamlı və uzunömürlü olması üçün həm təşkilati işləri, həm də kadrlarının seçimini elmi əsaslarla tənzimlənilir, məhz müəssisəyə məxsus olan xüsusi, fərdiləşdirilmiş və diferensiaslaşdırılmış koordinasiya sistemi yaradılır. Kadrlarla aparılan ilkin diaqnostikanın nə dərəcədə doğru nəticələr verdiyini müəyyən etməkdən ötrü monitoring və qiymətləndirmə sistemi yaradaraq tətbiq edilir, onların intellektual, mənəvi və psixoloji resurslarına uyğun şəkildə yenidən yerləşdirilməsi və inkişafı təmin olunur.



Şəkil 3. Müəssisələrinin təşkili və fəaliyyətinin idarə edilməsində sosial-psixoloji problemlərin əhatə dairəsi

İkinci fəslin “*İnsan resurslarının idarə edilməsində sosial-psixoloji amillərin nəzərə alınması müəssisələrin fəaliyyətini optimallaşdıran əsas amillərdən biri kimi*” adlanan ikinci paraqrafında problem müəssisələrin fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi problemi bütöv bir sosial-psixoloji sistem kimi nəzərdən keçirilir. İnsan resurslarının idarə edilməsində bir sıra prinsiplərin, sinergizmin gözlənilməsinin vacibliyi əsaslandırılır. İdarəetmə subyektləri, kollektiv fəaliyyət subyektləri, sosial qrupu təmsil edən şəxslərin yaş, cins, sosial-psixoloji xüsusiyyətləri barədə ümumi təsəvvürlərin, diaqnostik nəticələrin olmasının əhəmiyyəti vurğulanır. “*Bu yolla insanların psixi xassələrini öyrənmək mümkün olur. Bu isə onların həyat fəlsəfəsinə, missiyasına, inamına, iradəsinə, əmək fəaliyyətinə və s. güclü təsir göstərir. Bütün bunlar şirkətlərin iş göstəricilərinə başlıca amil kimi təsir göstərir*”⁴.

Mənbələri təhlil edərək tədqiqat apardığımız kolleclərdə tətbiq edilməsi səmərəli ola biləcək modulları ayırd etdik.

Üçüncü fəsildə “**İnsan resurslarının idarə olunması üzrə təcrübənin orta ixtisas təhsili müəssisələrinin fəaliyyətinə tətbiqi**” öyrənilir. “*İnsan resurslarının idarə edilməsinə sosial-psixoloji tex-*

⁴ Quliyeva, Ş.T. İdarəetmə psixologiyası və sosiologiyası /Ş.T.Quliyev. – Bakı: İqtisad Universiteti, – 2018. – s.6

nologiyaların tətbiqində orta ixtisas təhsili müəssisələrinin fəaliyyət xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması” adı ilk paraqrafda Azərbaycan Texniki Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən Bakı Texniki Kollecinə, Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinə insan resurslarının idarə edilməsini tənzimləyən normativ sənədlər təhlil edilir.

Əvvəlcə rəhbər kadrların təşkilatçılıq keyfiyyətlərini özünüqiymətləndirmə metodikası əsasında müəyyənləşdirilmişdir. Nəticələrə görə, RNK-də bu göstərici 85%, TK isə 84% faiz təşkil edirdi. Onlar 4 modul üzrə özlərini əsasən yüksək qiymətləndirmişdilər. KOS-1 metodu daha obyektiv nəticələr vermişdir. Buradakı nəticələr özünüqiymətləndirmənin nəticələrindən qismən aşağı olmuşdur.

Növbəti araşdırma tyutorlarla oldu. Onlarla keçirilən “Sosial intellekt” sorğusunun nəticələri də biri-biri ilə üst-üstə düşür. Hər iki kollecin tyutorları 5 şkala üzrə orta nəticələr göstərmişdilər. Təhsil qruplarının fəaliyyətində müəllimlər tərəfindən özünün psixoloji resurslarını idarə etmə bacarıqlarının təyin etmək üçün əvvəlcə bu sahədə onların hazırlıq səviyyəsini müəyyənləşdirdik.

Bu sınaqlardan sonra müasir müəllimlər üçün səciyyəvi olan K.Maslaç, S.Cekson, N.E.Vodopyanovanın uyğunlaşdırmasında emosional üzüntü vəziyyətini təyin etdik. Aydın oldu ki, tədqiqat apardığımız kolleclərdə əldə etdiyimiz ilkin nəticələr əsasən biri-birinə yaxındır. Hər iki kollecdə insan resurslarının idarə edilməsində məsuliyyət daşıyan mütəxəssislərin (rəhbər kadrlar, tyutorlar və müəllimlər) testləşdirmə nəticələri o qədər də fərqli deyildi. Bəzi nəticələr RNK, bəziləri isə TK-da üstün olmuşdur.

Üçüncü fəslin ikinci paraqrafı *“Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsinə müsbət təsir göstərən sosial-psixoloji mühitin yaradılması”* adlanır. Bu məqsədlə kolleclərin fəaliyyətində insan resursları ilə işləyən kadrları əhatə edən psixoloji iqlim şəraitini öyrənməkdən ötrü araşdırma apardıq. Bunun üçün H.Ayzenkin “Şəxsi psixoloji vəziyyətin qiymətləndirilməsi”, A.F.Fidperin “Kollektivdə psixoloji iqlimin qiymətləndirilməsi” və “Pedaqoji kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlərin öyrənilməsi” nümunələrini əhatə edən “Kollektivdə psixoloji iqlim şəraitinin tədqiqi” metodikasını hazırladıq.

Sonda variantlar üzrə cavabları topladıqda balların mümkün diapozonu 6-24 arasında oldu. Balların yüksək səviyyəsi sınılanılarda Yüksək balın toplanması kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərin yaxşı səviyyədə qiymətləndirilməsini bildirir. *“Pedaqoji kollektivdə şəxsiyyətlərəarası qarşılıqlı münasibətlərin öyrənilməsi”* sorğusunun nəticələrindən belə məlum oldu ki, Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinin rəhbər kadrlarında bu məsələyə daha nikbin yanaşılır.

Pedaqoji kollektivdə şəxsiyyətlərəarası qarşılıqlı münasibətlərin öyrənilməsi sorğusunun nəticələri

Cədvəl 1.

S.s.	Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kolleci				Bakı Texniki Kolleci			
	rəhbər personal		tyutorlar		rəhbər personal		tyutorlar	
	bal	faiz	bal	faiz	bal	faiz	bal	faiz
1.	16	66,6 %	13	50,1 %	21	87,5 %	15	62,5 %
2.	15	62,5 %	13	50,1 %	13	50,1 %	13	50,1 %
3.	13	50,1 %	12	50,0 %	12	50,0 %	12	50,0 %
4.	12	50,0 %	11	45,8 %	19	79,1 %	16	66,6 %
5.	13	50,1 %			14	58,3 %		
6.	19	79,1 %			15	62,5 %		
7.	14	58,3 %			16	66,6 %		
8.	15	62,5 %			20	83,3 %		
9.	20	83,3 %			15	62,5 %		
10.	11	45,8 %			10	19,0 %		
Yekun	60,8 %		49,0 %		61,8 %		57,3 %	

Rəhbər kadrların 60,8%-i hesab edirlər ki, kollektivdəki qarşılıqlı münasibətlər yaxşı səviyyədədir. Bakı Texniki Kollecinə bu göstərici 61,8% təşkil edir. Bu kollektivdə göstərici daha üstündür.

Bu diaqnostik işlər aparıldıqdan sonra növbəti mərhələdə praktik işlər tətbiq etdik. Həyata keçirilən tədbirlər iki hissəyə bölündü.

I hissə rəhbər kadrları və tyutorları əhatə edirdi. Bu hissədə rəhbər personal və tyutorlar "Kollektivdə psixoloji resursların idarə edilməsi" mövzusunda eksperimentdə iştiraka dəvət edildilər.

II hissə müəllim və tələbələrə. Kollektivdə psixoloji iqlimin yaxşılaşdırılması, müəllim və tələbələrin psixoloji resurslarını aşkara çıxaraq onları idarə etməyə xidmət edən tədbirlər nəzərdə tutulurdu.

Formalaşdırıcı eksperimentlər təşkil etmək üçün Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinə rəhbər insan resursları ilə işləyən kadrların bacarıq və səriştələrini aşkara çıxarmaq və peşə səriştələrini artırmaq məqsədi ilə təcrübələr aparıldı. Proqrama insan resurslarının idarə edilməsində, kadrların peşə bacarıqlarının və səriştələrinin qiymətləndirilməsində aktual məsələlərlə bağlı ölçmə vasitələrini də daxil etdik.

İkinci mərhələdən sonra sınınilanlar daxili resursların inkişafına təsir edən amilləri qruplaşdırmağı, onların daha çox şəxsi həyatla, yoxsa əmək fəaliyyəti ilə bağlı olduğunu aydınlaşdırmağı bacarırdılar.

Üçüncü paraqrafda *“Kadrların psixoloji resurslarının fəallaşmasında sosial-psixoloji təcrübənin rolu”* öyrənilirdi. Bu işlər rəhbər kadrlar tərəfindən idarəolunanların psixoloji resurslarının fəallaşdırılması və aktuallaşdırılması istiqamətində həyata keçirildi. Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinin rəhbər kadrları və müəllimlərlə keçirdiyimiz eksperimentlərdə apardığımız işlər, onlara göstərdiyimiz psixoloji təsirlər bir sıra müstəqil dəyişmələr yaratdı. Bu dəyişmələr kollecin fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsi işini yaxşılaşdırdı. Onlarda peşə səriştələrinin formalaşdırılması prosesi daha səmərəli təşkil edildi.

Rəhbər kadrların modullar üzrə özünü peşəkar qiymətləndirmə nəticələri

Cədvəl 2.

Kolleclər	tədqiqatdan əvvəl	tədqiqatdan sonra
Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kolleci	85 %	91 %
Bakı Texniki Kolleci	84 %	86 %

İlkin diaqnostikada Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinə rəhbər personalda özünüqiymətləndirmədə yüksək səviyyə 85% təşkil edirdi. Tədqiqatın sonunda göstərici 6% artaraq 91% oldu. Bakı Texniki Kollecinə isə dəyişmələr 2 % oldu.

Tyutorlarla keçirilən “Sosial intellekt” sorğusunun nəticələri
Cədvəl 3.

Kolleclər	tədqiqatdan əvvəl		tədqiqatdan sonra	
Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kolleci	3,5 bal	58,3%	4,6 bal	76,6 %
Bakı Texniki Kolleci	3,6 bal	60,0%	3,9 bal	65,0 %

Cədvəl 3-də tyutorların ünsiyyət üslubu şərh edilmişdir. Tədqiqatdan əvvəl Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinə 4 tyutor-dan 3 nəfərdə əməkdaşlıq, 1 nəfərdə razılığa gəlmə və 1 nəfərdə uyğunlaşma üslubu müəyyən edilmişdi. Tədqiqatdan sonra artıq 3 nəfərdə əməkdaşlıq üslubu, 1 nəfərdə uyğunlaşma üslubu qeydə alınmışdır.

Bakı Texniki Kollecinin tyutorlarında isə dəyişmələr qeydə alınmamışdır. Müəllimlərdə baş verən dəyişmələri onlarla keçirdiyimiz “Müəllimlərin pedaqoji keyfiyyətlərinin səviyyələri üzrə göstəriciləri” əsasında yoxladıq. Cədvəl 4-də ilkin tədqiqatın yekunu ümumiləşdirilmişdi. Yekunda müəllimlərin göstəriciləri də artmışdır. Nəticələrə görə, Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinə müəllimlərin pedaqoji keyfiyyətlərinin göstəricilərində 8,4 % dəyişmələr baş vermişdir.

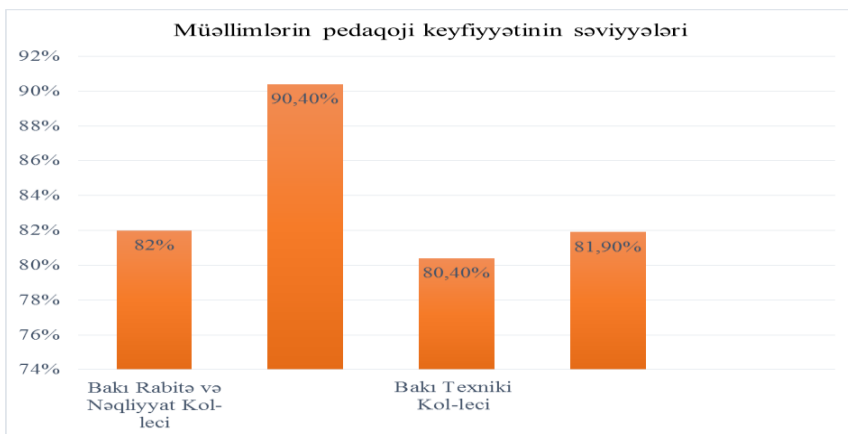
Müəllimlərin pedaqoji keyfiyyətlərinin səviyyələr üzrə göstəriciləri

Cədvəl 4.

Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kolleci				Bakı Texniki Kolleci			
ilkin nəticə		yekun		ilkin nəticə		yekun	
17,3 bal	82%	19,0 bal	90,4 %	16,9 b.	80,4 %	17,2 bal	81,9 %

Bakı Texniki Kollecinə həmin dəyişmələr cəmi 1,5% olmuşdur. Bu isə, əlbəttə ki, tərəfimizdən tədqiqatla bağlı Bakı Dövlət Rabitə və Nəqliyyat Kollecinin kollektivi ilə (rəhbərlər və müəllimlər) özlərinin psixoloji resurslarını aşkara çıxarmaları, həmin resursların müəssisənin ümumi məqsədlərinə, yəni pedaqoji fəaliyyətinə istiqamətləndirmələri üçün apardığımız tədqiqat sayəsində əldə edilmişdir.

Nəticələrə görə, rəhbər və müəllimlərlə apardığımız işlərin əhəmiyyəti bu oldu ki, rabitə sistemində və kompüter xidmətləri üzrə fəaliyyət göstərənlərin əməliyyat sistemlərində iş aparmaq bacarıqları və səriştləri (diqqət, hafizə, təfəkkür, intellekti) haqqında dəqiq məlumatlar əldə edildi, hansı sahədə özünü inkişaf etdirmək lazım gəldiyi barədə məlumatlandılar.



Şəkil 5. Müəllimlərin pedaqoji keyfiyyətində baş verən dəyişmələr

Müəllimlər həmin səriştələrin necə inkişaf etdirilməsi, bunun üçün özlərinin daxili resurslarından necə yararlanmaq, onları sərf etmək barədə təcrübə əldə etdilər. Həmçinin müəllimlərin tələblərlə pedaqoji ünsiyyəti yaxşılaşdı. Birgəfəaliyyətə maraq artdı. Bu prosesə kollecin rəhbər kadrlarının öz fəaliyyətində etdikləri dəyişmələrin təsiri də özünü göstərdi. Belə ki, kollecdə qismən yaxşılaşdırılan əlverişli psixoloji mühit hər bir əməkdaşa özünü inkişaf etdirərək reallaşdırmaq, aktuallaşdırmaq üçün stimül verdi. Kollektiv üzvlərinin məqsəd birliyinin güclənməsi onların əhval-ruhiyyəsini yaxşılaşmasına, fəaliyyət maraqlarının genişlənməsinə, motivasiyanın artmasına müsbət təsir etdi. Nəticədə bu təsirlər kollecdə insan resurslarının səfərbər edilməsinə, onun ayrı-ayrı təmsilçilərini özünü daxili imkanlarını kəşf etməsinə, üzə çıxarmasına zəmin yaratdı.

Dissertasiya işində apardığımız təhlil və araşdırmalar aşağıdakı ümumiləşdirmə və **nəticələrin** əldə edilməsinə zəmin yaratmışdır:

1. Kadrlara iş düzgün təşkil edildikdə, potensialları nəzərə alındıqda onlar müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasında özlərinin rolunu aydın dərk edir, başqaları ilə adekvat münasibət və ünsiyyət yaradır, münaqişələrdən qaçmaq mümkün olur, kollektivdə müsbət psixoloji iqlim formalaşır;

2. Rəhbər kadrlar idarə etdikləri mütəxəssislərin özünü peşədə dərk etmələrinə, özünüfəallaşdırmalarına, sərbəst düşüncəyə malik olmalarına imkan yaratdıqda onlar üçün özünüreallaşdırma mühiti yaranır. Kadrlarda müsbət dəyişmələr yaratmaq üçün üç əsas yoldan vəhdətdə istifadə edildikdə fəaliyyətin səmərəliliyi artır:

a) öyrədici (manipulyativ) yol kadrların daxili nəzarəti ilə baş verən dəyişmələrə, bilavasitə istək və meyllərə, tələbatlara, hiss və emosiyalara əsaslandıqda, işçilər özləri bu dəyişmələri daxili dəyişmələrə yönəldə bilirlər;

b) tərbiyəedici (imperativ) təsir şəxsiyyətin dərin strukturlarına təsir göstərmir, xarici davranışa yönəldilərək onu istiqamətləndirir. Ancaq bu təsirin özü də dərk etmə sayəsində əks

effekt yaradaraq xeyirli nəticələrdən yaranan məmnunluq hissini təsiri ilə daxilə ötürülür. Belə ki, interiorizasiya və ekteriorizasiyaya bənzər proseslər baş verir. Hətta, koqnitiv quruluşlarda belə dəyişmə gedir;

c) kadrlarla aparılan davamlı işlər sayəsində onların bacarıq və səriştələri inkişaf edir, onlarla bu istiqamətdə aparılan söhbət, müzakirə, dialoq, keçirilən treninqlər və digər vasitələr, üsullar sayəsində özlərini peşəkar kimi dərk və təsdiq edirlər.

3. Tədqiqat nəticəsində müəyyən edildi ki, rəhbər kadrlarla idarə edilənlər arasında subyekt-subyekt münasibətlərinin yaradılması onlarda, bir tərəfdən qarşılıqlı münasibətlərdə iyerarxiyanı gözləmək, digər tərəfdən tutduqları vəzifədə öz hüquqlarından geniş mənada istifadə etmək, özünün yaradıcı imkanlarına güvənərək vəzifələrini yaradıcı icra etmək motivi yaradır.

4. Müəyyənləşdirildi ki, müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində rəhbər kadrların insan resurslarının idarə edilməsi və onun müəssisənin fəaliyyətinə yönəldilməsi əməkdaşların özünü peşəkar kimi dərk etməsini inkişaf etdirir, emosional gərginlikləri aradan qaldırır, birgə fəaliyyət marağını gücləndirir. Rəhbər kadrlar tərəfindən işçilərə əlverişli iş şəraitinin yaradılması, qarşılıqlı münasibətlərdə baş verən münaqişələrin həlli müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə müsbət təsir edir.

5. Araşdırma nəticəsində məlum oldu ki, müəllimlər özlərinin psixoloji resurslarını aktualaşdıraraq müəssisənin fəaliyyətinə yönəldəndə, tələbələri fəallığa motivləşdirdəndə, stimullaşdırdıqda tələbələrin də özünüaktualaşdırması yüksəlir, müəssisədə səmərəlilik əmsalını artırır. Nəticədə müəssisədə motivləşdirmənin və stimullaşdırmanın təmin edilməsi onun fəaliyyəti üçün psixoloji resursların sərf edilməsində əsas şərtlərdən biri olaraq qəbul edilir.

6. Tədqiqat göstərdi ki, tələbələrdə öz resurslarını sərf etməyə maraq yaratmaq, rəhbər kadrlarda və müəllimlərdə bu marağı yaradan amilə qarşı pozitiv yanaşmanı gücləndirmək tələbələrdə özlərinin daxili potensialına inamı artırır, bununla bağlı biliklərin genişləndirilməsi üçün stimullaşdırmanı oynayır.

7. Aydınlaşdırıldı ki, müəssisədə yüksək nəticələrin əldə

edilməsi idarəetmə prosesinə sinergetik yanaşma əsasında tənzimlənir. Özündə humanizm elementlərini əks etdirən bu proses rəhbər işçilərin idarə etdikləri kadrların psixoloji resurslarını aşkar edərək onların imkanlarından müəssisənin yüksək nəticələr əldə etmək üçün məqsədyönlü şəkildə yararlanacağı tələb edir. Kadrlarla səmərəli əlaqələr qurmaq, kadr hazırlığı üzrə yüksək nəticələri təmin etmək, əlverişli psixoloji iqlimi yaratmaq nəticədə fəaliyyətdə uğurlar əldə etməyə zəmin yaradır.

8. İnsan resurslarının idarə edilməsi üzrə kolleclərdə apardığımız işlər göstərdi ki, rəhbər kadrlar özünün və əməkdaşların peşə səriştələri haqqında kompleks məlumatları əldə etmək təcrübəsinə yiyələndikdə, onların psixoloji resurslarının fərdiliklə bağlı tərəflərini nəzərə aldıqda, ünsiyyət və qarşılıqlı münasibətlərdə pozitiv meyillər güclənir, öyrənmə yollarına bələd oldular. Rəhbər kadrlar özlərinin idarəetmə üslubu haqqında məlumatlı olduqda, sosial qiymətləndirmə, idarəetmə, liderlik və rəhbərlik səriştələrini təyin etmə metodlarını öyrəndikdə, kadrların iş şəraitinə və peşə fəaliyyətinə adaptasiyasına şərait yaratdıqda işçilərdə pozitiv marağ, məhsuldar fəaliyyət güclənir.

9. Tədqiqat nəticəsində insan resurslarını idarə edən rəhbər personalda bu prosesdə üzləşdikləri həlli çətin situasiyaları tənzimləmək, əməkdaşları da bu bacarıqlara yiyələndirmək təcrübəsi olduqda problemlə situasiyalarda davranışı tənzimləməklə psixososial vəziyyətdən çıxmaq yollarına bələd olurlar. İdarə etdikləri şəxslərlə bağlı həlli çətin situasiyaları dəf etmək, münaqişəli situasiyaları nizamlamaq, həmkarlarla işgüzar-emosional əlaqələr qurduqda kollektivdə müsbət psixoloji mühit yaranır və bu müəssisənin fəaliyyətində də öz əksini tapır.

10. Tədqiqat göstərdi ki, müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsində həm rəhbər kadrların, tyutorların, həm də müəllimlərin qarşısına onların marağ dairəsindəki həlli vacib vəzifələr qoyulduqda özünün daxili resurslarını aktuallaşdırma marağı artır. Özünün şəxsi resurslarını aşkar edərək idarəetmə prosesinə tətbiq etmə sahəsində: özlərində dünya təcrübəsində geniş yayılmış, təhsil menecerlərinə xas olan, müəssisənin fəaliyyə-

ti üçün lokomotiv mahiyyəti daşıyan idarəetmə resurslarını aşkara çıxararaq aktuallaşdırmaq, şəxsi idarəetmə bacarıqlarını, səriştlərini müasir tələblər baxımından dəyərləndirmək, tyutor və müəllimlərin fəaliyyətinə elmi nəzarəti təmin etmək, kadrların psixoloji resurslarının idarə edilməsində müsbət nəticələrə səbəb ola biləcək idarəetmə üslubunu inkişaf etdirir.

11. Kadrların psixoloji resurslarını aşkara çıxararaq müəssisənin fəaliyyəti üçün istiqamətləndirdikdə onların psixoloji resurslarının idarə edilməsi üçün işlək şəbəkə yaratdıqda, kollektivdə əlverişli psixoloji iqlim formalaşdırdıqda həm idarəetmə prosesi asanlaşır, həm də işçilər arasında münafişə yaranmır.

12. İnsan resurslarının sərfində səmərəli vasitə olan pedaqoji münasibətlər kadrlara qarşı ədalətli davrandıqda, qiymətləndirmə mexanizmlərinin tətbiqinə ciddi nəzarəti təmin etdikdə, komanda ilə aparılan müzakirələri təsirli etməyin yollarını gerçəkləşdirdikdə daha da inkişaf edir və mənəvi-psixoloji mühitdə pozitiv meyillər güclənir, qarşılıqlı anlaşma şəraiti yaranır.

13. Müəyyənləşdirildi ki, sosial-psixoloji biliklər və təcrübə rəhbər kadrların fəaliyyətində səmərəliliyi artırır, pedaqoji ünsiyyətdə müsahibin fikirlərini qəbul edərək adekvat qiymətləndirmək, onları inandırmaq, emosional gərginliyi azaltmaq bacarıqları da inkişaf edir. Öz işinə mərkəzləşərək müəssisənin fəaliyyətində insan resurslarının aşkar edilməsi məsələlərini tətbiq etmək, insan resurslarının aşkara çıxarılması üzrə yeni informasiyalar toplamaq, onları modelləşdirmək və tətbiq etmək, insan resurslarının aşkar edilməsi barədə tədbirlər görmək səriştləri təkmilləşir.

14. Rəhbər kadrların insan resurslarının idarəetmə təcrübəsinin nəticələri özünü müəllim və tələbələrin fəaliyyətində də göstərir. Əməkdaşlarda işgüzarlıq, rəqabətəqabillik artır. Kollektivdə peşə fəaliyyəti zamanı stress yaradan amillərə qarşı özünümüdafiə imkanları yaranır. Qrup maraqlarını nəzərə almaq, başqalarını obyektiv qiymətləndirmək, çətin situasiyada tələbələrlə qayğıkeş davranmaq, təlim fəaliyyətini dialoqla qurmaq, səmərəli müzakirələr aparmaq sahəsində dəyişmələr baş verir.

15. Tədqiqat göstərdi ki, insan resurslarını idarə edənlərdə özlərinə münasibəti, idarəetmə bacarıqları kollektivin həyatına ciddi təsir edir. Belə rəhbərlər adətən pedaqoji kollektivi idarə edərək demokratik üsluba üstünlük verir, eyni zamanda, kollektiv üzvlərinin bir-birinə, eləcə də rəhbərlərə münasibətlərinə pozitiv yanaşma önə keçir. Onlar psixi enerji potensialını düzgün tənzimləyir, tələblərə və dəyərlərə əsasən adekvat qiymətləndirirlər. Rəhbərin liderlik qabiliyyəti onun kollektiv üzvləri ilə birgə fəaliyyət göstərmək imkanlarını, münasibətlərdə əlverişli rol davranış tərzini seçmək bacarıqlarını artırır, peşə fəaliyyətini yaradıcı şəkildə təşkil etməyə sövq edir.

Dissertasiya işinin ümumi məzmununu, müdafiəyə çıxarılmış əsas müddəaları, habelə tədqiqat əsnasında əldə edilmiş nəticələri aşağıdakı məqalə və məruzələrdə əksini tapmışdır:

1. Əhmədova, N.N. İnsan resurslarının qrup fəaliyyətində idarə olunmasının xüsusiyyətləri // – Bakı: Bakı Slavyan Universiteti, Elmi Əsərlər. İctimai-siyasi elmlər seriyası, – 2019. №2, – s.76-80;
2. Əhmədova, N.N. İnsan resurslarının idarə olunmasında qrup dinamikası və konformizm anlayışı // – Bakı: Bakı Dövlət Universiteti, Psixologiya jurnalı. Elmi-praktik jurnal, – 2019. №4, – s.67-72;
3. Əhmədova, N.N. Psixoloji resurs, onun mahiyyəti və xüsusiyyətləri // Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XXIII Respublika Elmi Konfransının materialları, – Bakı: – 2019, I c., – s.409-411;
4. Əhmədova, N.N. Müəssisələrin fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsinə sinergetik yanaşma // – Bakı: Bakı Slavyan Universiteti, Elmi Əsərlər. İctimai-siyasi elmlər seriyası, – 2020. №1, – s.113-123;
5. Əhmədova, N.N. İnsan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji problemləri // – Bakı: Bakı Qızlar Universiteti, Elmi

- əsərlər, – 2020. C.11, №2, – s.179-185;
6. Əhmədova, N.N. Təhsil müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin sosial-psixoloji tədqiqi məsələləri // – Bakı: Azərbaycan Dillər Universiteti, Elmi xəbərlər, – 2020. №3-4, – s.81-86;
 7. Ахмедова, Н.Н. Профилактика профессионального выгорания в процессе управления человеческими ресурсами // Азимут научных исследований: педагогика и психология, – 2020. Т.9, №4(33), – с.307-310;
 8. Əhmədova, N.N. İnsan resurslarının multikultural prinsiplərlə idarə edilməsinə sosial-psixoloji yanaşmalar // Azərbaycan Dillər Universiteti, Ümummillî lider Heydər Əliyevin anadan olmasının 97-ci ildönümünə həsr olunmuş “Heydər Əliyev: Multikulturalizm və tolerantlıq ideologiyası” III Beynəlxalq Elmi Konfransın materialları, – Bakı: – 5 – 6 may, – 2020, – s.133-135;
 9. Əhmədova, N.N. Fəaliyyətin struktur təhlili insan resurslarının idarə edilməsində mühüm amil kimi // Bakı Biznes Universiteti, “Rəqəmsal iqtisadiyyat: Azərbaycan yeni iqtisadi inkişaf mərhələsində” mövzusunda Beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları, – Bakı: – 25 noyabr, – 2020, – s.461-463;
 10. Ахмедова, Н.Н. Разрешение конфликтов как основа создания благоприятного психологического климата в коллективе // Обмен знаниями в образовательном процессе: сборник научных трудов. – Россия, Казань, – 2021, – с.170-174;
 11. Ахмедова, Н.Н. Стиль руководства в эффективном управлении человеческими ресурсами // – Україна: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій габітус, Науковий журнал, – 2022. Вип. 33, с.174-179;
 12. Əhmədova, N.N. Müəssisələrin təşkili və fəaliyyətində insan resurslarının idarə edilməsinə müsbət təsir göstərən sosial-psixoloji texnologiyalardan istifadə // – Bakı: Azərbaycan Dillər Universiteti, Elmi xəbərlər, – 2022. №1, – s.133-139.

Dissertasiyanın müdafiəsi 03 may 2024-cü il tarixində saat 13⁰⁰ Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Ali Attestasiya Komissiyasının Bakı Dövlət Universiteti nəzdində fəaliyyət göstərən FD 2.43 Dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcək.

Ünvan: AZ1148, Bakı şəhəri, Zahid Xəlilov küç. 33, BDU, 2-ci tədris binası, 203-cü otaq.

Dissertasiya ilə Bakı Dövlət Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq mümkündür.

Avtoreferatın elektron versiyaları <http://bsu.edu.az/> rəsmi internet saytında yerləşdirilmişdir.

Avtoreferat 29 mart 2024-cü il tarixində zəruri ünvanlara göndərilmişdir.

Çapa imzalanıb: 11.03.2024
Kağızın formatı: 60x84 ¹/₁₆
Həcm: 47004 işarə
Tiraj: 100 nüsxə