

İ.B. ƏMİROV, Z.E. HACIYEVA

M E N E C M E N T

BAKI – 2015

Redaktor: Türk Dünyası Araşdırmaları Uluslararası Elmlər Akademiyasının professoru *A.H. Tağıyev*

Rəyçilər: AMEA-nın Elmi innovasiyalar Mərkəzinin Elmi işlər üzrə direktor müavini,
i.e.d., professor T.N. Əliyev

ADNA-nın “Neft emalı və neft-kimya sahələrinin iqtisadiyyatı və menecment” kafedrasının müdiri,
i.e.d., professor Q.Ə.Səfərov

Kitabın hazırlanmasında əsas məqsəd-tələbələrə müasir menecment sistemini anlatmaqdan; i/e-nin əsas xüsusiyyətləri, formaları, metodları və vasitələri haqqında bilgilərin verilməsindən; menecmentlə əlaqədar dünyada fəaliyyət göstərən qabaqcıl şirkətlərdəki aktual problemlərin öyrənilməsindən; menecmentin inkişafının tədqiq edilməsindən və s. ibarətdir. Dərs vəsaitindən istifadə edənlər test tapşırıqları ilə tanış olaraq onları yerinə yetirməklə öz biliklərini daha da möhkəmləndirə biləcəklər.

Kitabda şərh olunan mövzular AR Təhsil Nazirliyinin təsdiq etdiyi proqrama uyğun hazırlanmışdır. Vəsaitdən “Menecment” fənnini öyrənən iqtisad yönümlü tələbələr və ali kolleclərin tələbələri, magistr pilləsi üzrə təhsilini davam etdirən magistrlər, aspirantlar, fənnin tədrisi ilə məşğul olan müəllimlər, ixtisasartırma kurslarının dinləyiciləri, biznes fəaliyyətinin yeni formalarda həyata keçirilməsini təşkil edən menecerlər və işgüzarlar, elmi-tədqiqat təşkilatlarının işçiləri, eləcə də menecmenti mükəmməl mənimsəmək və onu həyata keçirmək istəyən mütəxəssislər yararlana bilirlər.

ÖN SÖZ

Respublikamızın siyasi və iqtisadi inteqrasiya proseslərində bazar iqtisadiyyatı yolunu tutması, demokratik idarəetmə prinsiplərinin daha da mükəmməl öyrənilməklə tətbiqini zəruri etmişdir. Azad rəqabət şəraitində ölkə iqtisadiyyatında davamlı inkişafın təmin edilməsi və həyata keçirilən yeni layihələrin çoxalması peşəkar rəhbərlərə olan ehtiyacı daha da gücləndirir. Bundan başqa iqtisadiyyatımızın inkişafına yönəldilən investisiya qoyuluşunun çoxalması və həyata keçirilən innovasiya siyasəti nəticəsində səmərəliliyin əldə edilməsi bacarıqlı kadrların hazırlığını tələb edir. İndiki gündə məhz, belə kadrlar iqtisadi inkişafın təminatçısına çevrilə bilərlər. Ona görə də milli iqtisadiyyatımızda əldə edə biləcəyimiz uğurlar birbaşa olaraq i/e sahəsində çalışan savadlı, yüksək etika və davranış normalarına malik olan bacarıqlı mütəxəssislərin-menecerlərin fəaliyyətləri ilə əlaqədardır.

Müasir dövrdə menecmentin əksər nəzəriyyəçiləri tərəfindən etiraf edilir ki, ideal menecer aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı ilə bağlı olan hər bir məsələnin dərinədən dərk edilməsi və öyrənilməsinə;
- qəbul edilən qərarların siyasi nəticələrini nəzərə almaq bacarığına;
- sahibkarlıq fəaliyyətində insan ehtiyatlarının axtarılmasına və istifadəsi qabiliyyətinə, ona meylliliyə;
- ETT-nin yaxşı nailiyyətlərindən effektiv istifadə etmək bacarığına;
- müəyyən mərhələdə ictimai əhəmiyyət kəsb edən məqsədlərə nail olmaq naminə öz şəxsi maraqlarından imtina edilməsinə hazır olmağa;
- psixoloji təhsilə;
- sosial ədalət prinsiplərinə meylliliyə və onu rəhbər tutmaq istəyinə;
- öz üzərinə məsuliyyəti götürmək bacarığına;

- işin xeyri üçün tənqid etmək və tənqidi iradlar qəbul etmək qabiliyyətinə;
- daima təşəbbüs və zirəklik (cəldlik) göstərməyə;
- işgüzarlıq bacarığına;
- maneələri aradan götürməyə, iradə və çeviklik göstərməyə cəhd etməyə, məntiqi fikirləşməyə;
- işin xeyrinə olaraq öz mövqeyinə əks olan təkliflərdən istifadə etmək bacarığına;
- səmərəli iş metodlarının köməyi ilə həddən artıq yüklənməkdən müdafiə olunmaq vasitəsi kimi stressə qarşı davamlı olmağa və s.

Göstərilənlərdən belə bir qənaətə gəlmək olar ki, bazar münasibətlərində peşəkar idarəedicilərin hazırlanması heç də asan bir məsələ deyildir. Ona görə də belə kadrların hazırlığı daima diqqət mərkəzində olmalı və belə hazırlıq üçün daima hərtərəfli şərait yaradılmalıdır.

Bu məqsədlə də, hazırda ali məktəblərimizdə menecment ixtisası üzrə mütəxəssislərin hazırlanmasına başlanmışdır. Bacarıqlı mütəxəssislərin hazırlanması isə öz növbəsində menecment fənni üzrə dərslərlərin və tədris vəsaitlərinin hazırlanmasını zəruri etmişdir. Oxuculara təqdim olunan “Menecment” adlı dərs vəsaiti Azərbaycan Respublikası (AR) Təhsil Nazirliyinin təsdiqlədiyi fənn proqramlarının standartlarına uyğun hazırlanmışdır. Bu kitab əsasən bakalavr tədris pilləsində təhsil alan tələbələr üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Kitabda menecmentin mahiyyəti, prinsipləri, funksiyaları, metodları və idarəetmə üsulları barədə ətraflı məlumat verilmiş və menecerin xarakterik xüsusiyyətləri şərh edilmişdir. Bu tədris vəsaitinə daxil edilmiş mövzular sistemli ardıcılıqla verilməklə mümkün qədər sadə və anlaşılqı şərh edilmişdir ki, bakalavr təhsili alan tələbələr onu asanlıqla mənimsəyə bilsinlər. Dərs vəsaitində menecmentin tədrisi ilə bağlı proqrama uyğun olaraq ən vacib mövzular əksini tapa bilmişdir. Əsas qaynağı menecment fənni üzrə hazırlanmış daxili və xarici ədəbiyyatlardan olan bu vəsaiti indiyə qədər mövcud olan dərs vəsaitlərindən və dərsləklərdən fərqli xüsusiyyətlərdən biri keçirilən dərslərin mükəmməl aşılınması

üçün hər mövzu üzrə hazırlanan test tapşırıqlarının tətbiq edilməsinin tövsiyə olunmasıdır. Hər bir mövzuya görə işlənəcək 900-ə qədər test tapşırıqları respublikada tətbiq olunan metodikaya uyğun hazırlanmışdır. Oxuculara təqdim olunan vəsaitdə hazırlanmış test tapşırıqlarının cavablarının verilməsi ondan müstəqil istifadə etməyə geniş imkanlar yaradır. Hazırlanan vəsaitin strukturu, menecmentin təşəkkül tapması və inkişafı ilə qarşılıqlı əlaqəsi nəzərə alınmaqla, məntiqi ardıcılıqla qurulmuşdur.

Hazırlanan dərs vəsaiti tərkib etibarını ilə tədris olunacaq 15 mövzunun nəzəri materialından, 20 cədvəldən, 40 şəkildən, ön söz və ədəbiyyat hissələrindən ibarətdir. Vəsaitdə göstərilən mövzuları daha da dərinləndirən öyrənmək istəyənlər bu ixtisas üzrə nəşr edilən yeni ədəbiyyatlardan da müstəqil istifadə edə bilərlər. Bir sıra mövzularda tədrisin daha başa düşülən olması üçün orada qabaqcıl, inkişaf etmiş ölkələr üzrə müxtəlif misalların verilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Kitaba daxil edilmiş mövzuların əhatə dairəsinin geniş olması bakalavr təhsil səviyyəsində, tələbələrin proqram çərçivəsində müvafiq biliklər əldə etmələrinə imkan verəcəkdir.

Dərs vəsaitinin gələcəkdə daha da təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə kitabla bağlı öz mülahizələrini və tədqiq olunan məsələlərlə əlaqədar təkliflərini göndərən oxuculara əvvəlcədən təşəkkürümüzü bildiririk.

Müəlliflər: İ.B. Əmirov
Z.E. Hacıyeva

Mündəricat

Mövzu 1. Menecmentin məzmunu və xarakterik xüsusiyyətləri

- 1.1 Menecmentin məzmunu, məqsədi və vəzifələri
 - 1.2 Menecerlər və onların əsas qrupları
 - 1.3 Menecerin fəaliyyətində əsas elementlər
- TESTLƏR

Mövzu 2. Menecmentin xarici təcrübəsi

- 2.1 Yaponiyada menecmentin təcrübəsi
 - 2.2 ABŞ-da menecmentin təcrübəsi
 - 2.3 Almaniyada menecmentin təcrübəsi
- TESTLƏR

Mövzu 3. İdarəetmə metodlarının xarakteristikaları

- 3.1 İdarəetmə metodlarının xarakteristikası
 - 3.2 İdarəetmənin məqsədi və təşkilinin prinsipləri
 - 3.3 İdarəetmənin birbaşa və dolayı metodları
 - 3.4 İdarəetmə metodlarının 3 qrupu
- TESTLƏR

Mövzu 4. İdarəetmənin elm kimi təkamülü

- 4.1 XX əsrə qədər idarəetmə və təşkilatlar
 - 4.2 İdarəetmənin elm kimi inkişafı
 - 4.3 Elmi idarəetmə məktəbi
 - 4.4 İdarəetmədə inzibati məktəb
 - 4.5 İnsan münasibətləri məktəbi
 - 4.6 Davranış elmlərinin inkişafı
 - 4.7 Miqdar metodlarından yanaşma
- TESTLƏR

Mövzu 5. İdarəetməyə prosesli yanaşma

- 5.1. Prosesli yanaşma
- 5.2. İ/e prosesinin funksiyaları

TESTLƏR

Mövzu 6. Müəssisə-milli iqtisadiyyatın əsası kimi

- 6.1 Müəssisənin iqtisadi məzmunu
 - 6.2 Müəssisənin növləri
 - 6.3 Müəssisənin fəaliyyət mexanizmi
- Testlər

Mövzu 7. Menecmentdə strateji planlaşdırma

- 7.1 Planlaşdırmanın iqtisadi məzmunu
- 7.2 Strateji planlaşdırma anlamı
- 7.3 Təşkilatın məqsədləri
- 7.4 Xarici mühitin qiymətləndirilməsi və təhlili
- 7.5 Təşkilatın güclü və zəif cəhətlərinin yoxlanması
- 7.6 Strateji alternativlərin öyrənilməsi

Testlər

Mövzu 8. Təşkilətmə menecmentin iqtisadi metodunun tərkibi kimi

- 8.1 Menecmentdə təşkilətmənin məzmunu
- 8.2 Təşkilətmənin istiqamətləri
- 8.3 Təşkilati i/e quruluşları

Testlər

Mövzu 9. Menecmentdə motivləşdirmə

- 9.1 Tələbatlar vasitəsilə motivləşdirmə modeli
- 9.2 Menecmentdə motivləşdirmənin məzmunu
- 9.3 Müasir motivləşdirmə nəzəriyyələri
- 9.4 Maslouya görə tələbatlar iyerarxiyası
- 9.5 MakKlellandın tələbatlar nəzəriyyəsi
- 9.6 Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsi
- 9.7 Motivləşdirmədə Gözləmə nəzəriyyəsi
- 9.8 Motivləşdirmədə Ədalətlik nəzəriyyəsi
- 9.9 Motivləşdirmədə Porter-Louler modeli
- Testlər

Mövzu 10. Menecmentdə nəzarət

- 10.1 Menecmentdə nəzarətin məzmunu
- 10.2 Nəzarətin zəruriliyi
- 10.3 Menecmentdə nəzarətin növləri
- 10.4 Nəzarət prosesi
- Testlər

Mövzu 11. Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırılması

- 1.1 Strateji planların reallandırılması
- 1.2 Strateji planın reallaşdırılmasının idarə edilməsi və onun icrasına nəzarət
- 1.3 Strateji planın qiymətləndirilməsi
- Testlər

Mövzu 12. İdarəetmə qərarlarının qəbulu

- 12.1 Qərarların qəbulu prosesinin təbiəti
- 12.2 Qərarların qəbuluna yanaşmalar
- 12.3 Problemin rasional həlli
- 12.4 Qərarların qəbuluna təsir edən amillər
- Testlər

Mövzu 13. Menecmentdə münaqişə və stress

- 13.1 Münaqişənin məzmunu və əsas elementləri
- 13.2 Münaqişənin mənbələri və səbəbləri
- 13.3 Münaqişənin növləri
- 13.4 Münaqişənin idarə edilməsi
- 13.5 Münaqişənin əsas həll variantları
- 13.6 Münaqişələrin nəticələri
- 13.7 Menecmentdə stresslər
Testlər

Mövzu 14. Menecmentdə kommunikasiya

- 14.1 Menecmentdə informasiya və onun növləri
- 14.2 Kommunikasiya prosesi və idarəetmənin səmərəliliyi
- 14.3 Kommunikasiya prosesi
Testlər

Mövzu 15. Menecment sistemində marketing

- 15.1 Marketingin sosial-iqtisadi məzmunu
- 15.2 Marketingin əsas prinsipləri
- 15.3 Müəssisənin imkanlarının öyrənilməsi
- 15.4 İstehlakçıların öyrənilməsi
- 15.5 Bazarın segmentləşdirilməsi və onun zəruri şəraitləri
- 15.6 Bazarın segmentləşdirmə meyarları
Testlər

Test tapşırıqlarının cavabları

İXTİSARLAR

ƏDƏBİYYAT

Mövzu 1. Menecmentin məzmunu və xarakterik xüsusiyyətləri

1.1 Menecmentin məzmunu, məqsədi və vəzifələri

1.2 Menecerlər və onların əsas qrupları

1.3 Menecerin fəaliyyətində əsas elementlər

TESTLƏR-23

1.1 Menecmentin məzmunu, məqsədi və vəzifələri

Menecment (ingiliscə management-i/e, təşkilətmə) dedikdə proqram-məqsədli idarəetmə (i/e) sistemi, perspektiv və cari planlaşdırma, istehsalın təşkili və məhsulların reallaşdırılması başa düşülür. O istehsalın, kollektivin daha rəşional təşkili və idarə edilməsini öyrənir.

Menecment-qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlərin kompleksidir. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

- ◇ təşkilətmə və i/e (istehsalın və kollektivin);
- ◇ vəzifələrin qoyulması və korrektə edilməsi;
- ◇ işlərin mərhələlərinin işlənilib hazırlanması;
- ◇ qərarların qəbulu;
- ◇ kommunikasiyaların qurulması (informasiyaların ötürülməsi metodları və fomaları);
- ◇ proseslərin tənzimlənməsi;
- ◇ informasiyaların yığılması və emalı;
- ◇ işlərin yekunlaşdırılması.

Profressional menecmentin Amerikan ensiklopediyasının müəlliflərinin fikrinə görə müasir menecmentin inkişafını 1886-cı ildən hesab etmək olar. Həmin ildə *Q.Taun* adlı biznesmen mühəndis-mexaniklərin Amerikan cəmiyyətinin yığıncığında “Mühəndis iqtisadçı kimi” məruzəsi ilə çıxış etdi. Bu məruzədə ilk dəfə menecmentin professional ixtisaslaşma və elmi fənn kimi zəruri olması problemini qarşıya qoyulmuşdur.

İ/e funksiyasının yaranması və inkişafı əməyin bölgüsü, ixtisaslaşması və kooperasiyası ilə, elmi-texniki tərəqqi, istehsalın ictimailəşməsilə əlaqədardır. Təsadüfi deyildir ki, məşhur iqtisadçı

A.Marşall i/e-ni istehsalın 3 ənənəvi amilindən-kapitaldan, əməkdən və torpaqdan ayrıca amil kimi ayırmışdır.

Tərif 1. Maksimal səmərə ilə məqsədlərə nail olmaq üçün maddi, maliyyə və əmək resurslarının səmərəli istifadəsinə və koordinasiya edilməsinə menecment deyilir.

Son illər menecmentdə informasiya resurslarının əhəmiyyəti artır. Ona görə də resursların siyahısına informasiyanı da əlavə etmək olar. Menecmentin məqsədləri bunlardır:

1. Mənfəətin əldə edilməsi yaxud artırılması.
2. Təsərrüfatçılığın səmərəliliyinin yüksəldilməsi.
3. Bazarın tələbatının qane edilməsi.
4. Sosial məsələlərin həlli.

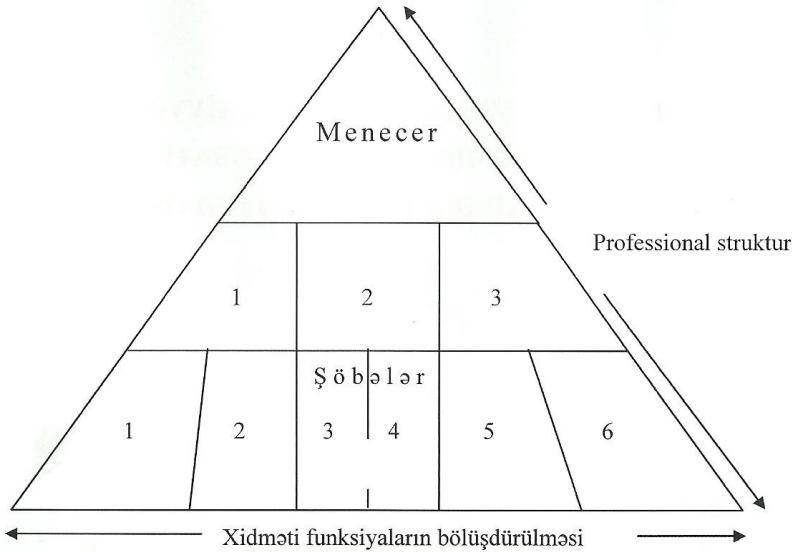
Menecmentin qarşısında əsasən aşağıdakı vəzifələr durur: rəqabət qabiliyyətli əmtəələrin istehsalının təşkili; istehsal prosesinin təkmilləşdirilməsi; yeni elmtutumlu texnologiyaların tətbiqi; məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi; istehsal xərclərinin azaldılması və s.

1.2 Menecerlər və onların əsas qrupları

TƏRİF 2. İnzibati-təsərrüfat müstəqilliyinə malik olan istehsalın, satışın, servisin təşkili və idarə edilməsi üzrə professional şəxslər menecerlər adlanır. Menecerlər müxtəlif səviyyələrdə olurlar və eyni olmayan vəzifələri yerinə yetirirlər. Hər bir təşkilatda müəyyən diferensiasiya mövcud olur. Bu da menecerlərin üzərinə düşən vəzifələrin və funksiyaların mürəkkəbliyi ilə əlaqədardır (şəkil 1).

Menecerləri şərti olaraq 3 qrupa bölürlər:

1. Ali səviyyə (top manager)-bunlar baş direktorlar, direktorlar və müəssisənin i/e üzvləridir.
2. Orta zümrə (middle manager)-bu səviyyəyə i/e-nin, şöbələrin və sexlərin rəhbərləri daxildir.
3. Aşağı zümrə (entry manager)-buraya şöbə daxili rəhbərləri, sektorların, briqadaların və qrupların rəhbərlərini aid edirlər.



Şəkil 1. Təşkilatda xidməti vəzifələrin bölüşdürülməsinin strukturu

Top menecerlər təşkilatın əsas fəaliyyət istiqamətlərini, onun məqsəd və vəzifələrini müəyyən edirlər. İri şirkətlərin iş təcrübəsi göstərir ki, belə menecerlər iş vaxtının 80 %-dən çoxunu biznesin inkişaf strategiyasının formalaşdırılmasına, dövlət, regional və yerli hakimiyyət orqanları ilə, banklarla, xammal və material tədarükçülərilə əlaqələrin həyata keçirilməsinə sərf edirlər. Qalan vaxt isə proqramların və planların reallaşdırılmasına, təbəci işçilərin işinə nəzarətə gedir. Təbii ki, belə menecerlərə iş texnologiyasını bilmək zəruridir. Top menecerlər kadrların, ilk növbədə rəhbərlərin, başqa sözlə orta və aşağı zümrə menecerlərinin seçilməsi və yerləşdirilməsini bacarmalıdırlar. Beləliklə, ali rəhbərlik praktiki olaraq təşkilatların ümumi siyasətinin və strategiyasının formalaşmasına istiqamətlənir.

Orta i/e zümrəsinin üzərinə praktiki olaraq həll edilən məsələlərin reallaşdırılmasına görə əsas məsuliyyət düşür. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- ◆ təşkilati strukturların dəyişilməsi;
- ◆ məhsul istehsalı və satışı sisteminin işlənilib hazırlanması;
- ◆ şirkətin funksional bölmələrinin qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkili;
- ◆ ali rəhbərliyin vaxtı-vaxtında zəruri informasiya ilə təmin edilməsi;
- ◆ aşağı zümrə rəhbərlərinin işinin koordinasiyası və idarə edilməsi və s.

Göstərilən vəzifələrin yerinə yetirilməsi orta zümrə menecerlərindən analitik düşünmək, çeviklik göstərmək, yeni ideyaların tezliklə qəbul olunması və vaxtında reallaşdırmaq, problemi görməyi bacarmaq və texniki vəsaitlərin yeni metodlarından istifadə etmək və s. qabiliyyətləri tələb edir.

Öz növbəsində aşağı zümrə menecerlərinin işinin xüsusiyyəti bilavasitə iş icraçılarının (işçilərin və qulluqçuların) fəaliyyətinə nəzarət edilməsidir. Bu i/e heyətinin daha da çoxsaylı hissəsidir. Müxtəlif təşkilatların fəaliyyət göstərməsinin spesifikliyi obyektiv olaraq belə menecerlərin vəzifələrinin məcmuyunu obyektiv olaraq çətinləşdirir. Ümumiyyətlə *entry menecerlər* əsasən aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

1. Tabeçilərin fəaliyyətlərinin planlaşdırılması.
2. İstehsal prosesinin təşkili.
3. Heyətin əməyinin motivləşdirilməsi.
4. Resursların rəşional sərf edilməsinə nəzarət.
5. Texniki təhlükəsizlik qaydalarına riayət edilməsi.
6. Bölmənin cari fəaliyyəti haqqında informasiyaların yuxarı rəhbərliyə verilməsi üçün toplanması, təhlili və təqdim oluması və s.

Xidməti funksiyalarına görə də menecerlər fərqlənirlər. Onlardan ən çox *sales manager* yayılmışdır ki, bu da satış üzrə menecerlərdir. Əgər menecer regionların işinə görə cavabdehdirsə bunlar regional menecer (*regional manager*) hesab edilməlidir. Hər hansı bir əmtəə qruplarının yayılmasını *product manager* (məhsul meneceri) həyata keçirir. Konkret əmtəə markalarının yayılmasına və irəlilədilməsinə *brand manager* cavabdehdir. Hər hansı bir layihənin işlənilib hazırlanması mərhələsindən onun tamamilə başa

çatmasına qədər iştirak edən menecerlər layihə menecerləridir (*project manager*).

Menecerin harada işləməsinə baxmayaraq o öz işini dərindən bilməlidir ki, firmaya maksimal mənfəət gətirə bilsin. Öz növbəsində şirkətlər menecerlərini müdafiə etməli, onların bacarıqlarını inkişaf etdirməli, gələcək uğurlara səbəb olmalı və müsbət motivləşdirməlidirlər.

Müasir menecerlərdə aşağıdakı keyfiyyətlərin olması zəruridir:

-istehsalın, iqtisadiyyatın, maliyyənin özünün fəaliyyət sahəsinin təşkilinin dərindən dərk edilməsi;

-insanlarla uğurlu işə imkan verən insan münasibətləri sahəsini bilmək, onların təşkilatların iqtisadi fəaliyyətlərinin yüksəldilməsində maraqlı olmasına nail olmaq;

-qeyri-standart həllərin tapılması və reallaşdırılması sayəsində konkret iqtisadi və sosial məqsədlərə nail olmaq qabiliyyəti;

-novatorluq, ixtiraçılıq;

-inadkarlıq, cəsarətlilik, məqsədyönlülük və s.

“Menecer” və “rəhbər” anlayışlarını eyniləşdirmək olmaz.

Menecer konkret nəticəyə: mənfəətin əldə edilməsinə və istehsalın səmərəliliyinə nail olunmasına işləyir. Ümumtəhsil məktəbinin direktorunun işinin əsas nəticəsi şagirdlərin yüksək bilik səviyyəsidir. Bu isə iqtisadi nəticə deyil. Deməli belə rəhbəri menecer hesab etmək olmaz. Hər bir menecer rəhbərdir, lakin hər bir rəhbər menecer deyildir.

1.3 Menecerin fəaliyyətində əsas elementlər

İqtisadiyyatın idarə edilməsi üzrə yüksək ixtisaslı, peşəkar, hüquq məsələlərini əla bilən, təsərrüfat problemlərində ensiklopedik biliyə malik, ən mürəkkəb şəraitdə i/e məsələlərini düzgün seçə bilən şəxsdir. Menecer ya iri müəssisənin rəhbəridir, yaxud təşkilatlarda ən zərif, ən cavabdeh sahələri tutan adamdır. Menecerin rəis yaxud sahibkar olmağı vacib deyildir. Əvvəllər

menecer başqalarının işinə cavabdeh olan şəxs kimi başa düşülürdü.

Menecer öz vəzifəsini yerinə yetirməkdə müstəqildir. O, müəssisənin ehtiyaclarına xidmət edir. Menecer olmaq müəssisənin fəaliyyətinə cavabdehliyi bölmək deməkdir. Belə cavabdehliyi qəbul etməyən şəxs menecer deyildir. Menecer müəssisənin əsas ehtiyatıdır. Hətta müəssisə tam avtomatlaşdırılsa və orada fəhlə olmasa belə menecer olmalıdır. Menecer müəssisəni təmsil edən nümayəndədir. O hüquqi şəxsdir, müəssisənin adından çıxış edir, firmanın əlaqələri olan təşkilatlarla, yuxarı təşkilatlarla və maliyyə kredit sistemi təşkilatları ilə işgüzar işlər aparır. Menecer əsas diqqəti istehsal fondlarının artırılmasına deyil, onun yeniləşdirilməsinə, yanacaq və enerji ehtiyatlarından daha çox istifadəyə deyil, ondan daha səmərəli istifadə etməyə fikir verir, aralıq nəticələrin deyil, yekun nəticələrin artırılmasına diqqət yetirir. Təsadüfi deyil ki, meneceri at təlimçisinə bənzədirlər. Menecərə lazım olan keyfiyyətlər aşağıdakılardır: geniş ümumi hazırlığa malik olmalı, qərb dillərindən heç olmasa birini bilməli, fərdi kompüterlərdə müstəqil işləmək qabiliyyətinə malik olmalıdır. İstənilən sahədə çalışan menecer üçün **əsas 5 baza** əməliyyatı var.

Bunlardan 1-cisi məqsədin müəyyən edilməsidir. O, məqsədi, məqsədəuyğun konkret vəzifələri və bu məqsədə nail olmaq yollarını müəyyən edir. Məqsədə nail olmağı səmərəli surətdə təşkil edir və məqsədin yerinə yetirilməsində iştirak edənlərə də bu haqda məlumat verir.

2-cisi menecer işləri təşkil edəndir. O, fəaliyyət sahələrini təhlil edir, münasibətlərin yaxşılaşdırılması və məqsədin yerinə yetirilməsi üçün lazımı işlərlə tanış olur. O, bütün vəzifələri idarə edilə bilən qruplara ayırır. Hər bir qrupun i/e vəzifələrini müəyyən edir. Bu vəzifələri yerinə yetirə bilən kadrları seçib ayırır.

3-cüsü, menecer işçilər arasında əlaqəni və işçilərdən müxtəlif qruplar təşkil edir. Bu zaman o, müxtəlif iqtisadi həvəsləndirmə vasitələrindən istifadə edir.

Menecer fəaliyyətində 4-cü əsas element müxtəlif işçi qruplarının əməyinin qiymətləndirilməsi üçün ölçü vahidinin

müəyyən edilməsidir. Bunun köməyi ilə müxtəlif qrupların və ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyəti təhlil edilir, qiymətləndirilir və bu haqda müdiriyyətə, işçinin özünə və tabeliyində olanlara məlumat verilir.

Nəhayət, menecerin fəaliyyəti həmişə inkişafda olmalıdır və özü ilə bərabər tabeçiliyində olan işçilərin də inkişafına təsir etməlidir.

Yoxlama sualları

1. *Menecment dedikdə nə başa düşülür?*
2. *Qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlər kompleksi olan menecmentə daxil olanları sadalayın.*
3. *Menecmentin inkişafı hansı dövrdən başlanmışdır?*
4. *Məşhur iqtisadçı A.Marşall i/e-ni hansı istehsal amillərindən ayırmışdır?*
5. *Menecmentin məqsədləri hansılardır?*
6. *Menecmentin qarşısında hansı vəzifələr durur?*
7. *Hansı şəxslər menecerlər adlandırıla bilər?*
8. *Vəzifələri və funksiyaları ilə əlaqədar menecerlər hansı qruplara ayrılırlar?*
9. *Ali, orta və aşağı zümrə menecerlərinə hansı rəhbərlər aid edilir?*
10. *Top menecerlərin vəzifələri hansılardır?*
11. *Orta i/e zümrəsində hansı məsələlər həll olunur?*
12. *Aşağı zümrə menecerlərinin işinin xüsusiyyətləri və funksiyaları hansılardır?*
13. *Sales və brand menecerlər nəyə cavabdehdir?*
14. *Müasir menecerlərə hansı keyfiyyətlər xasdır?*
15. *"Menecer" və "rəhbər" anlayışlarının fərqi nədədir?*
16. *Müəssisənin mühüm ehtiyatı olan menecer əsas diqqəti nəyə yönəldir?*
17. *Hər hansı bir sahədə çalışan menecerlərin fəaliyyətində hansı elementlər mövcuddur?*

***Mövzu 1. Menecmentin məzmunu
və xarakterik xüsusiyyətləri***

TESTLƏR-23

1. Menecment dedikdə nə başa düşülmür?

- A) Proqram-məqsədli i/e sistemi
- B) A və D variantı
- C) Milli təhlükəsizliyin proqnoz edilməsi
- D) İstehsalın təşkili və məhsulların reallaşdırılması
- E) Perspektiv və cari planlaşdırma

2. Menecment nəyi öyrənir?

- A) Demoqrafıq inkişafı
- B) Sahələrarası komplekslərin inkişafını
- C) B və E variantı
- D) İstehsalın və kollektivin daha rasionaı təşkili və idarə edilməsini
- E) Məqsədli kompleks proqramların maliyyələşdirilməsini

***3. Menecment-qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlərin
kompleksi olaraq nəyi özündə cəmləşdirmir?***

- A) Qərarların qəbulunu
- B) Vəzifələrin qoyulması və korrekte edilməsini
- C) Kommunikasiyaların qurulmasını
- D) Dövlətin maliyyə planının hazırlanmasını
- E) Təşkilətmə və idarəetməni

4. Göstərilənlərdən hansı menecmentin tərifini müəyyən edir?

- A) Firmada işçilərin gördükləri işə vadar edilməsi
- B) Maksimal səmərəliliklə resurslardan effektivli istifadə və koordinasiya edilmə
- C) B və D variantı
- D) Qəbul olunan qərarlardan alternativin seçilməsi
- E) Əməyin təşkilinə elmi yanaşma

5. Menecmentin məqsədlərindən olan hansıdır?

- A) Tələbatların çatışmaması
- B) Mənfəətin və təsərrüfatçılığın səmərəliliyinin yüksəldilməsi
- C) Bütün variantlar
- D) İstehsal prosesinin təkmilləşdirilməsi
- E) Yeni elmtutumlu texnologiyaların tətbiqi

6. Aşağıdakılardan hansı menecmentin məqsədlərindən deyil?

- A) Sosial məsələlərin həlli
- B) Təsərrüfatçılığın səmərəliliyinin yüksəldilməsi
- C) Bazarın tələbatının qane edilməsi
- D) Mənfəətin əldə edilməsi yaxud çoxaldılması
- E) Təsərrüfatda səmərəli nəzarətin həyata keçirilməsi

7. Menecmentin qarşısında əsasən hansı vəzifə durmur ?

1. Rəqabət qabiliyyətli əmtəələrin istehsalının təşkili
2. İşsizliyin aradan qaldırılması
3. Heç biri
4. İstehsal xərclərinin azaldılması
5. Məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi
6. Yeni elmtutumlu texnologiyaların tətbiqi
7. İqtisadiyyatda işsizliyin və inflyasiyanın azaldılması

A) 4;5 B) 2;6 C) 3 D) 1;7 E) 4

8. Hansı şəxs menecerlər adlanır?

1. Məşğulluğun yüksəldilməsinin stimullaşdırılması
üzrə proqramı reallaşdıran şəxslər
2. Müstəqil olmaqla istehsalın təşkili və idarə
edilməsi üzrə professional şəxslər
3. Bütün variantlar

4. Kadrların yenidən hazırlığını həyata keçirən şəxslər
5. İşsizliyi sosial sığortalayan şəxslər
6. Satışın və servisin təşkili üzrə bacarıqlı şəxslər
7. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan bütün şəxslər
8. Dövlət büdcəsinin ilkin variantını işləyib hazırlayan şəxslər

A) 4;5 B) 6;7 C) 2;6 D) 3 E) 1;8

9. Kim menecer adlandırılı bilməz?

1. Kommersiya banklarında kreditləri təqdim edən şəxslər
2. İnzibati-təsərrüfat müstəqilliyinə malik olan şəxslər
3. İ/e üzrə professional şəxslər
4. İstehsalın təşkili üzrə professional şəxslər
5. Müstəqil olmaqla satışın idarə edilməsi üzrə professional şəxslər
6. Servisin təşkili və idarə edilməsi üzrə professional şəxslər
7. İstehsalın təşkili və idarə edilməsi üzrə bacarıqlı şəxslər
8. Qiymətli kağızlar bazarında kassa və təcili əməliyyatları həyata keçirən səriştəli şəxslər

A) 1;8 B) 3 C) 2;7 D) 5;4 E) 6

10. Təşkilatda menecerlərin differensiasiyası nə ilə əlaqədardır?

- A) Menecerlərin xarici görünüşü ilə
- B) Menecerlərin vəzifələrinin və funksiyalarının mürrəkkəblik səviyyəsi ilə
- C) Menecerlərin təhsilinin səviyyəsi ilə
- D) Menecerlərin uzaqqörənliyi və intuisiyası ilə
- E) Menecerlərin üzərinə düşən vəzifələrə və funksiyalara məhdudiyətlərin qoyulması ilə

11. Menecerlər şərti olaraq neçə qrupa ayrılır?

A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

12. Top (ali səviyyəli) menecerlər nəyi müəyyən edirlər?

1. Dövlətin vergi dərəcələrini, verginin tənzimlənməsi məsələlərini
 2. Əhalinin 1 nəfərinə düşən ÜMM göstəricilərinin hesablanmasını
 3. Makroiqtisadi göstəriciləri
 4. Təşkilatın əsas məqsəd və vəzifələrini
 5. Milli iqtisadiyyatın sahə strukturunu
 6. İqtisadi səmərəliliyi
 7. Təşkilatın əsas fəaliyyət istiqamətlərini
- A) 3;5 B) 1;6 C) 5 D) 4;7 E) 2

13. Top menecerlər iş vaxtının 80%-dən çoxunu hansına sərflətmirlər?

1. Ayrı-ayrı sahələrin inkişaf səviyyəsinə
 2. Regional və yerli hakimiyyət orqanları ilə əlaqələrin reallaşdırılmasına
 3. Dövlət hakimiyyəti orqanları ilə əlaqələrin reallaşdırılmasına
 4. Xammal tədarükçülərilə əlaqələrin həyata keçirilməsinə
 5. Ali rəhbərliyin vaxtı-vaxtında zəruri informasiya ilə təmin edilməsinə
 6. Banklarla əlaqələrin həyata keçirilməsinə
 7. Yerli hakimiyyət orqanları ilə əlaqələrin reallaşdırılmasına
 8. Biznesin inkişaf strategiyasının formalaşmasına
- A) 3;4 B) 2 C) 1;5 D) 2;7 E) 6;8

14. Orta və aşağı səviyyəli menecerlərin seçimini, yerləşdirilməsini kim həyata keçirir?

- A) Maliyyə üzrə menecerlər
- B) Regional menecerlər
- C) Heç biri
- D) Brand menecerlər
- E) Top (ali səviyyəli) menecerlər

15 Orta səviyyəli menecerlərin məsuliyyəti əsasən hansıdır?

1. Heyətin əməyinin motivləşdirilməsi
2. Sənayenin topdansatış qiymətlərinin müqayisə edilməsi
3. İstifadə olunan dövriyyə vəsaitlərinin keyfiyyəti
4. Təşkilati strukturların dəyişdirilməsi
5. Xidmət sferalarının inkişaf etdirilməsi
6. Bazar şəraitində dövlət tənzimlənməsi
7. Aşağı zümrə rəhbərlərinin işinin koordinasiyası və i/e-si
8. Bütün variantlar

A) 4;7 B) 5 C) 1 D) 2;3 E) 1;6

16. Orta səviyyəli menecerlər hansına məsuliyyət daşıyır?

1. Ali rəhbərlin vaxtlı-vaxtında zəruri informasiya ilə təmin edilməsi
2. İqtisadiyyatda ümumi bazar tarazlığının təhlilinə
3. Bütün variantlar
4. Təşkilati strukturların dəyişdirilməsinə
5. Aşağı zümrə rəhbərlərinin işinin koordinasiyasına
6. Ticarət balansını və valyuta kursunun qarşılıqlı əlaqəsinin təhlilinə
7. Aşağı zümrə rəhbərlərinin işinin idarə edilməsinə

A) 1;7 B) 3 C) 4;5 D) 6 E) 2;6

17. Entry (aşağı səviyyəli) menecerlər hansı funksiyaları yerinə yetirmirlər?

1. Tabeçilərin fəaliyyətinin planlaşdırılması
2. Beynəlxalq əmək bölgüsünün inkişaf etdirilməsi
3. İstehsal prosesinin təşkili
4. Heyətin əməyinin motivləşdirilməsi
5. Resursların rəşional sərf edilməsinə nəzarət
6. Texniki təhlükəsizlik qaydalarına riayət edilməsi
7. Yuxarı rəhbərliyə informasiyanın toplanması, təhlili və təqdim olunması
8. Konsaltinq fəaliyyətinin həyata keçirilməsi

A) 3;7 B) 4;6 C) 5;7 D) 2;8 E) 1;5

18. Sales menecer kimdir?

- A) Satış üzrə menecerdir
- B) Məhsul üzrə menecerdir
- C) Heç biri
- D) Maliyyə meneceridir
- E) Brand menecerdir

19. Regional menecer hansı işə görə cavabdehdir?

- A) Əmtəə markalarının yayılmasına görə
- B) Məhsul satışına görə
- C) Regionların işinə görə
- D) Bütün variantlar
- E) Əmtəələrin irəlilədilməsinə görə

20. Brand menecer nəyə cavabdehdir?

- A) Regionların işinə görə
- B) Konkret əmtəə markalarının yayılmasına və irəlilədilməsinə görə
- C) Məhsulun satılmasına görə
- D) Hər hansı əmtəə qruplarının yayılmasına görə
- E) Layihənin işlənilib hazırlanmasına görə

21. Projekt menecer nəyə cavabdehdir?

- A) Layihənin reallaşdırılmasına görə
- B) Faizlərin azaldılmasına görə
- C) Bütün variantlar
- D) Hər hansı bir layihənin hazırlanmasından onun tam başa çatdırılmasına görə
- E) Keyfiyyətin və rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına görə

22. Müasir menecerlərə hansı keyfiyyətlər xas deyil?

1. İnsanlarla uğurlu işə imkan verən insan münasibətlərini bilmək, onları təşkilatların iqtisadi fəaliyyətlərinin yüksəldilməsində maraqlı olmağa nail olmaq
2. Novatorluq, ixtiraçılıq
3. İnadkarlıq, cəsarətlilik, məqsədyönlülük
4. Müxtəlif sosial qrupların maraqlarının obyektiv əsaslarının dəyişdirilməsi
5. İstehsalın, iqtisadiyyatın, maliyyənin özünün fəaliyyət sahəsinin təşkilinin dərinədən dərk edilməsi
6. Qeyri-standart həllərin tapılması və reallaşdırılması sayəsində konkret iqtisadi və sosial məqsədlərə nail olmaq qabiliyyəti
7. Heç biri
8. Xüsusi inkişaf tədbirləri ilə büdcə məhdudiyyətlərinin uzlaşdırılması bacarığı

A) 4;8 B) 3;5 C) 7 D) 2;6 E) 1;6

23. Menecer hansı nəticəyə nail olmağa işləyir?

- A) İxtisasının yüksəldilməsinə
- B) İctimaiyyətlə münasibətlərin qurulmasına
- C) Konkret mənfəətin əldə edilməsinə və istehsalın səmərəliliyinə
- D) Rentabilsizliyə nail olmağa
- E) Ekoloji şəraitin tədqiq edilməsinə

Mövzu 2. Menecmentin xarici təcrübəsi

2.1 Yaponiyada menecmentin təcrübəsi

2.2 ABŞ-da menecmentin təcrübəsi

2.3 Almaniyada menecmentin təcrübəsi

TESTLƏR-62

2.1 Yaponiyada menecmentin təcrübəsi

Menecmentin dünyada bu və ya digər ölkənin milli spesifikasiyini nəzərə alan müxtəlif modelləri mövcuddur. İlk növbədə bu müxtəlif xalqların korporativ mədəniyyətlərinin xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır. Məlumdur ki, menecmentdə əsas insanların işgüzar qarşılıqlı münasibətlərinin xarakteridir. Bununla belə menecmentin başqalarından fərqli olan, tarixən yaranan amerikan və yapon klassik modelləri mövcuddur.

Menecmentin Yapon sistemi dünyada ən səmərəli olanlardan biridir. Onun əsas nailiyyəti insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon menecmenti əməyin təşkilinin qrup formasına istiqamətləndirilir. Yapon menecmentində kollektiv məsuliyyətdən istifadə edilir. Burada qrupun üzvləri i/e qərarlarının qəbulunda iştirak edirlər və onun reallaşdırılmasına görə məsuliyyət daşıyırlar. Firmanın işləri, onun planları haqqında informasiya bütün əməkdaşlara çatdırılır. İşçilərin texnoloji və iqtisadi problemlərinin həllində aktiv cəlb edilməsi (könüllülük əsasında) təcrübədən keçirilir. Buradan da işin nəticələrinə məsuliyyət rəhbərliyin, müxtəlif xidmətlərin və işçilərin sıx əlaqəsi yaranır.

Menecer daima istehsalda, əməkdaşların arasındadır. Əməkdaşların təklifləri və şikayətləri təcili baxılır. Yapon firmasında ETT-yə böyük əhəmiyyət verilir. Məhsuldarlığın və işin keyfiyyətinin idarə edilməsi sistemi fəaliyyət göstərir ki, bu zaman da zay məhsulun günahkarı mütləq müəyyən edilir. Firmalarda keyfiyyət dərnəyi yaradılır, onların vəzifəsi sexlər, sahələr və iş yerləri səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsidir. Keyfiyyət dərnəyinin fəaliyyətində hər bir işçinin aktiv iştirakı maddi və mənəvi stimullaşdırılır. Dərc olunan məlumatlara görə

nəticədə Yaponiyada səmərələşdirici təkliflərin sayı ABŞ-la müqaisədə bir neçə dəfə çoxdur. Belə bir qayda mövcuddur: qəbul olunan hər bir səmərələşdirici təklif reallaşdırılmalıdır.

Maliyyənin idarə edilməsi diqqəti cəlb edir. Firma cəlb edilən sərmayə kapitalını deyil, daha aktiv olan xüsusi kapitalından istifadə edir. Dividentlər nisbətən aşağıdır. Belə ki, mənfəətin əsas qalığı əsasən perspektivli elmi tədqiqatların, işləmələrin maliyyələşdirilməsində istifadə olunur. Firmalar iqtisadi artım templəri azaldıqda cəlb edilən kapitaldan imtina edirlər və özünü maliyyələşdirməyə keçirlər.

Dövlət milli iqtisadiyyatın inkişafında aktiv rol oynayır. İqtisadi inkişafın ümumilli proqramları işlənir, iqtisadiyyatın strukturunda mövcud və perspektiv meyllər təhlil edilir, təsərrüfatçılıq sahələrinin prioritetləri aşkar olunur.

XXI əsrdə Yaponiya prioritet qaydada lazerlər, peyk rabitəsi, əl telefonları və fərdi kompüterlər, idarə edilən termonüvə energetikası və s. istiqamətlərdə tədqiqatları gücləndirəcəkdir. İqtisadiyyatın daha vacib sferalarında kapital qoyuluşlarının ötürülməsi ilə vergi güzəştəri tətbiq olunur və təsərrüfatçılığın aparıcı sahələrində əsas fondların sürətləndirilmiş amortizasiyası mükafatlandırılır.

İşə qəbul və xidmətə görə irəliləmə sistemi maraq kəsb edir. Orta və ali təhsil məktəblərinin məzunları arasında dəqiq seçim həyata keçirilir. Sonra sınaq müddəti ilə təntənəli işə qəbul təşkil edilir. Tam hazırlıq kursu (1 il) yeni işçiyə təhkim olunmuş təcrübəli əməkdaşın rəhbərliyi ilə firmanın bölmələrinin birində həyata keçirilir.

Ştatda olan işçilər arasında yaxşı vəzifəyə nail olmaq üçün açıq-aşkar rəqabət müşahidə olunur. Orta hesabla 5÷7 ildən sonra əməyin yüksək illik göstəricilərində əməkdaş aşağı səviyyəli menecer ola bilər. Sonrakı xidməti irəliləmələr təkcə işin nəticəsi ilə deyil, həm də stajla və yaşla əlaqələndirilir. Əməkdaş 55÷60 yaşlarına çatdıqda təqaüdə getməlidir.

Kadrların hazırlığına və yenidən hazırlığına, firmaya sadıq işçilərin tərbiyəsinə xüsusi diqqət verilir. Hər bir işçi qeyri-ış vaxtı professional birliklərin inkişafına görə bir neçə xüsusi kursları

öyrənir. İxtisasını yüksəltmək üçün işçinin firmanın digər bölməsində (işçinin fikri nəzərə alınmaqla) başqa vəzifəyə verilməklə (3÷4 ildən bir) daimi təcrübədən istifadə edilir.

Yaponlar hesab edirlər ki, uzun müddət işçinin bir yerdə qalması məsuliyyətin səviyyəsini azaldır, işə olan marağın itməsinə gətirib çıxarır. Nümunə üçün *Sony* korporasiyasının firmasının menecmentinə baxaq. Qısa olaraq dünyada məhşur olan firmanın təşkiletmə və i/e sistemini belə şərh etmək olar:

- sonuncu işçiyə qədər hamıya aydın olan məqsədlərin qoyuluşu. Firmanın menecerləri hesab edirlər ki, bu heyəti eyni düşünən bir kollektivdə birləşdirir;

- vəzifəyə görə aşağıdakıların rəhbərliklə razılaşmamaq hüququ. İşçinin maraqları firmada ali prioritetə malikdir. Onların naminə nəinki şəxsi, hətta ənənəvi ambisiyalardan keçmək. Məsələn: böyüklərə münasibətdən belə keçmək lazım gəlir;

- sərt planlardan düşüncəli imtina. Menecer şəraitə görə fəaliyyət göstərməlidir. Ağır işlər olarkən dözümlən mexaniki icraçılıq ancaq uğursuzluğa gətirə bilər;

- antibürokratik rəhbərlik stili. Müəyyən dövrdə firmanın i/e strukturunda, məhdud olmayan müstəqilliyə malik olan avtonom bölmələr yaradıla bilər;

- əsas layihələrin entuziastlara, novatorlara tapşırılması. Hesab edilir ki, belə işçilər ümumi qəbul edilən maddi və mənəvi mükafatlandırmadan daha üstün tutulmalıdlar;

- poternalizm (latın mənşəli söz olub, paternus-atalıq, atanın)-əməkdaşlarda bir ailənin üzvü olmaq hissənin tərbiyə edilməsi. Firmada ömürlük maddi sistem fəaliyyət göstərir ki, bu da qeyri-rəsmi şəraitdə rəhbərliklə ünsiyyət imkanı deməkdir. Xüsusilə, birgə istirahət, əyləncə və s. təcrübədən keçirilir.

TOYOTA Motor Corporation konserninin menecmenti də böyük maraq doğurur:

- ◇ qəbul edilən qərarların uzlaşdırılması. Heç bir məsələ bilavasitə onların həllində iştirak edən şəxslərin müzakirəsi aparılmadan həll edilmir. Təkliflərin çox hissəsi orta zümərə əməkdaşlarından gəlir. Rəhbərlik bu təkliflərə əsaslanmaqla qərarlar qəbul edir;

◇ korporativlik (xüsusiləşmə, dar qruplu maraqlar). Əməkdaşlar rəhbərləri daim dəyişən qruplarda birləşirlər. Belə ki, əgər rəhbər dəyişilmirsə, iş mexaniki forma alır;

◇ işçilər öz xidmətlərinin firma tərəfindən qəbul edilməsinə böyük əhəmiyyət verirlər. Yeni təkliflərin sayına görə rekordmenlər ümumi hörmətdən faydalanırlar. İş məhiyyətinə görə sevimli məşğuliyyətə (xobbiyə) çevrilir; ideyaların 90%-i həyata keçirilir;

◇ rəhbərlik istehsalda ən vacib element kimi görsənməməlidir. Menecerlər güclü və səriştəli olmaqla əməkdaşlar üzərində dominantlıq etməyə səy göstərmirlər.

Yapon menecerləri öz işlərində sosial siyasətə xüsusi əhəmiyyət verirlər. Yapon şirkətlərinin fəaliyyətində öz ölkələrinə görə qürurlu və xalqına qayğılı olmaq prioritet vəzifələrdən sayılır. **Omron Company** yapon firmasının baxışları belə formalaşdırılır:

- ◆ şirkətin əsas məqsədi-onun özünün inkişafıdır;
- ◆ firmanın artması əhalinin məşğulluğunun çoxaldılmasına gətirib çıxarır;
- ◆ yerli cəmiyyətdə şirkət hörmət əldə edir;
- ◆ alıcı etibarlı tədarükçü qazanır;
- ◆ təchizatçı yaxşı alıcı əldə edir;
- ◆ alıcıdan gələn gəlir-istehsalın genişləndirilməsinə kapital qoyuluşunun mənbəyidir;
- ◆ əmtəələrin istehsalı daha aşağı qiymət üzrə və keyfiyyətli olur;
- ◆ mənfəətin bir hissəsi vergi formasında cəmiyyətin xeyrinə gedir;
- ◆ mənfəətin başqa bir hissəsi əmək haqqı (ə/h) və dividendlər formasında firmanın qulluqçularının xeyrinə gedir;
- ◆ qalan mənfəətin hissəsi sosial ehtiyaclara və xeyriyyəçiliyə gedir.

Beləliklə, məlum firmanın timsalında xüsusi kapitalın və cəmiyyətin maraqlarının düşünülmüş uzlaşdırılmasının mümkün olmasına əmin olmaq olar.

2.2 ABŞ-da menecmentin təcrübəsi

Bu ölkə menecmentin zəngin təcrübəsinə malikdir. Amerikan menecerləri həmişə işgüzar keyfiyyətləri ilə fərqlənmişlər. Menecmentin amerikan modelinin mahiyyətini son dərəcə qısa bir sözlə ifadə etmək olar-individuallıq. Bu əsasən ABŞ-ın tarixi ilə əlaqədar olmaqla, iri dövlətlərdən fərqli olaraq, 1776-cı ildən yaranmışdır. Mühacirlər (imiqrantlar) və onların övladları amerikan cəmiyyətində insanın psixologiyasını formalaşdırdılar. Bu insanların yeni şəraitdə özlərinin mövcud olması üçün sağ qalmasında ancaq özünə ümid etməsinə məcburiyyətilə əlaqədardır.

Təsadüfi deyildir ki, buna görə amerikalılar işgüzar məsələlərdə, bəzən hətta normal insan münasibətlərinin zərərinə, iş məsələlərini ənənəvi 1-ci plana qoymağa üstünlük verirlər. Qeyd etmək zəruridir ki, bu stil yaşlı nəsli menecerlər üçün daha xarakterikdir. Onlar: “sənə deyiləni et, başqasını deyil...” qaydasını rəhbər tutmağı vərdiş etmişlər. Məhz yuxarı nəsli menecerlər i/e-nin avtoritar (rəhbərin şərtsiz hakimiyyətinə tabe olmağa əsaslanmış) stilinə üstünlük verirlər (şəkil 1).

Konkret halda menecer (amerikalılarda “boss”, “şef”) dominantlıq edir yaxud öz tabeçilərinin iradələrini, arzularını, ehtiyaclarını əzir, onların təşəbbüskarlığını buxovlayır.

Belə sərt rəhbərlik stili amerikalılar üçün ən çox XX əsrin 1-ci yarısında xarakterik olmuşdur. Belə tip menecərə klassik misal **Ford Motor Company**-avtomobil tikintisi nəhənginin banisi (əsasını qoyan) yaşlı **H.Forddur**. O, xüsusilə deyirdi: “Sizdə işləyənlərə həddindən artıq sakit yaşamağa imkan verməyin. Həmişə onların sizdən gözlədiklərinin əksinə hərəkət edin. Qoy hər zaman narahatlıqlar olsun və kürək arxasından sizə baxsınlar”.



Şəkil 1. Avtoritar rəhbərlik stilinin prinsipi (M-menecer; T-tabeçi)

2-ci dünya müharibəsindən sonra Yaponiya öz iqtisadiyyatını əmək məhsuldarlığının artımı, məhsulun keyfiyyəti və etibarlılığı üzrə ABŞ-ı keçə bildi. Yaponların uğurlarının əsasında səmərəli menecment sistemi dayanırdı. Qabaqcıl Yapon i/e təcrübəsini öyrənmək üçün amerikalı menecerləri bütün mümkün olan addımları atmışlar (cədvəl 1). Ona görə hazırkı vaxtda ABŞ-da menecerlər öz təbəçilərini kolleqalar, bir komandanın oyunçuları adlandırmağa üstünlük verirlər. Müasir, xüsusilə gənc menecerlər daha çox insani, demokratik i/e stilinə meyillidirlər (şəkil 2).

Rəhbər həyatı dəyərlər arasında 1-ci yerdə kolleqaları ilə işgüzar, mehriban, insani əlaqələri qoyur. Lakin situasiyanı ideallaşdırmaq olmaz.

T ← M → T

Şəkil 2. Demokratik i/e stili

Menecment üzrə amerikalı mütəxəssislərinin fikrinə görə, bu heç də o demək deyil ki, i/e kabinetlərindən dəlisov xarakter, sərtlik yoxa çıxmışdır. Bununla belə ABŞ-da ixtisaslaşdırılmış menecerlərə tələbat azalmır. Bu ixtisas ölkədə defisit olanların arasında qalır. Ona görə ABŞ-da müxtəlif səviyyəli rəhbər kadrların daha tam və səmərəli istifadə edilməsinin yeni metodlarının axtarılması aparılır. Rəhbər kadrların probleminə belə yanaşma bir sıra iqtisadi və sosial xarakterli səbəblərdən irəli gəlir. Onların arasında aşağıdakılar daha əhəmiyyətlidir:

- istehsalın və kapitalın növbəti konsentrasiyasına xidmət göstərən, elmi-texniki inqilabın təsiri altındakı i/e funksiyasının mürəkkəbləşməsi, rəqabət mübarizəsinin yeni formalarının yaranması (əmtənin yeniləşməsi, məhsulun tədarük müddəti, xidmət şərtləri və s.);

- müxtəlif səviyyəli yüksək ixtisaslı rəhbərlərə tələbatın artması;

- i/e əməyinin istehsalı və məhsulun reallaşdırılmasının ümumi səmərəliliyinin həlledici sahələrindən birinə çevrilməsi.

Rəhbər kadrların işinin səmərəliliyinin artırılması, onların professional biliklərinin sistemli yeniləşməsi üçün ABŞ-da

universitetlərdə fəaliyyət göstərən müxtəlif ixtisasartırma kurslarından geniş istifadə olunur. Amerikan şirkətləri öz menecerlərini belə kurslara aşağıdakı məqsədlərə görə göndərirlər:

◇ rəhbərin uzaqgörənliyinin genişləndirilməsi, onun baş verən hadisələrin gedişini görmək bacarığı. Beləliklə menecerin əlavə məsuliyyəti öz üzərinə götürməsinə hazırlamaq;

◇ firmanın rəhbərliyində nəzəriyyə və təcrübəyə toxunan son informasiyalarla rəhbərliyi tanış etmək;

◇ problemlərin və qərarların qəbulunun baxılmasına yaradıcı, novatorlu yanaşmasının mükafatlandırılması;

◇ menecerə digər işgüzar dünyanın biznesmenləri ilə yeni ideyaların və problemlərin müzakirə edilməsinə imkan vermək;

◇ menecerin özünə gələcək karyerada öz imkanlarını və şirkətdə öz rolunu qiymətləndirilməsinə kömək etmək.

Rəhbərlər üçün ixtisasın artırılma kursunun keçirilməsi kursun davamiyyətindən (2÷16 həftə) və onun səviyyəsindən asılı olaraq 500 \$-dan 4,5 min \$ dəyərindədir. Kadrlardan səmərli istifadə edilməsinə görə şirkətin kompleks fəaliyyətində əsas vəzifələrdən biri hər bir işçinin imkanlarını qiymətləndirməkdən, i/e potensialını aşkar etməkdən ibarətdir. İşçinin imkanlarının qiymətləndirilməsi ən mürəkkəb problemlərdən biridir. Belə ki, qulluqçunun işini yalnız onun özünün cari öhdəliklərinin icrası nöqtəyi-nəzərindən qiymətləndirmək olar. İşin bir səviyyədə yaxşı icra edilməsi çox zaman daha yüksək səviyyədə belə icraya zəmanət vermir. XX əsrin 60-cı illərində bir sıra amerikan şirkətləri bu problemi “xüsusi qiymətləndirmə mərkəzləri”nin köməyi ilə həll etməyə cəhd etdilər. Belə mərkəzlərdə şirkətin işçiləri müxtəlif testlərin və tapşırıqların köməyi ilə rəhbər fəaliyyətə qadir olmaq nöqtəyi-nəzərindən yoxlanılırlar. Belə mərkəzlər bir çox, o cümlədən, **General Elektrik Company, IBM, Standart Oil Company** və digər məşhur şirkətlərdə fəaliyyət göstərir.

“Qiymətləndirmə mərkəzləri”nə və şirkətlərin müxtəlif funksional bölmələrinin rəhbər işçiləri daxil edirlər. “Qiymətləndirmə mərkəzləri”nin ştatı özünün müəyyən funksiyalarını icra etmək üçün xüsusi hazırlıq keçir. Sonra bir həftə ərzində namizədlərə müsahibə və müxtəlif testlər verirlər. Sonra namizədin

***Yapon və amerikan menecment modelinin
müqayisəli xarakteristikası***

Yaponiya	Amerika
Şirkətin i/e strukturu	
Qeyri-standart çeviklik	Formalaşdırılmış çeviklik
Qərarların qəbulunun xarakteri	
Yekdillik əsasında, kollektiv	İndividual
Məsuliyyət forması	
Kollektiv	İndividual
Nəzarətin təşkili	
Kollektiv	İndividual
Xidməti yüksəlmə sürəti	
Yavaşdılmış	Sürətli
Xidmətə görə irəliləmə meyarları	
Yaş və staj	Şəxsi nəticə
Menecerin əsas keyfiyyəti	
Tabeçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası	Peşəkarlıq
İ/e-nin istiqaməti	
Qrupa	Ayrı-ayrı şəxslərə
İ/e-nin nəticələrinin qiymətləndirilməsi	
Kollektiv nəticəyə görə	Fərdi nəticəyə görə
Tabeçi ilə menecerin münasibəti	
Şəxsi, qeyri-formal	Formalaşdırılmış
Menecerin hazırlanma forması	
Universal tipdə	Dar ixtisaslaşma tipində
İşəməzd sistemi	
Uzunmüddətli	Qısamüddətli
Əməyin ödənilmə sistemi	
Kollektivin işinin nəticələrinə görə	Fərdi nəticələrə görə

müxtəlif qabiliyyətlərini aşkar etmək məqsədilə “i/e-də işgüzar oyunlar” keçirilir. Bu oyunlar 20 şəxsi keyfiyyəti və müxtəlif situasiyalarda davranış xarakteristikalarını qiymətləndirməyə imkan verir. Mərkəzlərdə yoxlanılmaq üçün işçilərin elə keyfiyyəti seçilir ki, onlar i/e işi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. İ/e-də işçinin keyfiyyətləri yazılı cavablarda yaxud tapşırıqlar zamanı davranışlarda ifadə olunur. Onlar bir qədər daimi olmaqla gələcəyi proqnoz etməyə imkan verir. Adətən burada aşağıdakılar yoxlanılır:

- 1.Qrupa rəhbərlik bacarığı.
- 2.Hüquqların ötürülməsi.
- 3.Digər iştirakçıların fəaliyyətinə nəzarət.
- 4.Yeni ideyaların düzgünlüyünə inandırmaq.
- 5.Motivləşdirmək və inandırmaq.
- 6.Məhdud vaxt şəraitində fəaliyyət
- 7.Yeni ideyaları irəli sürmək.

Müəssisənin sahibinə münasibətə görə işçinin loyallığına, onun maraqlarının müdafiəsində çeviklik və ardıcılığın üzə çıxardılmasına böyük əhəmiyyət verilir. Adətən yoxlama 2÷3 gün müddətində həyata keçirilir. Bəzən yoxlama ixtisasartırma kursları ilə əvəz edilir və bu müddət uzadılır.

Amerikan mütəxəssisləri hesab edirlər ki, belə forma ənənəvi metodlardan fərqli olaraq bilavasitə rəhbərin tabeçini qiymətləndirməsi formasından daha səmərəlidir. Belə ki, mərkəzlərdə bütün diqqət rəhbər iş üçün əsas keyfiyyətlərə cəmləşdirilir. Qiymətləndirmə bütün şərtlər üçün bərabər aparılır. Belə ki, mərkəzin işçiləri namizədləri şəxsən tanıyırlar və onların fikirləri qərəzsizdir. Bundan başqa yoxlama tapşırıqlarında iştirak etmək işçinin özündə daha yüksək vəzifələrə təqdim edilən tələblər haqqında təsəvvürlər yaradır. Bu həmçinin belə vəzifələri tutmaq üçün hansı istiqamətdə işləməyin lazım gəldiyini də bəlli edir.

Xarici həmkarları kimi, amerikan menecerləri də çox işləyirlər: 60 saatlıq iş həftəsi onlar üçün normadır. Onların bir çoxu həftədə hətta 90 saat da işləyirlər. İş yerində onlar artıq səhər saat 6-dan yaxud 7-dən olurlar. Menecerlər əsas əməkdaşların gəlməsindən xeyli əvvəl işə gəlirlər. İş günü qurtardıqdan sonra menecerlər evlərinə ailələri ilə olmağa gedirlər. Axşam yarıdan

keçmiş menecerlər 5÷6 saatlıq yuxu istirahətinə qədər işgüzar kağızlar arxasında olurlar. Əməklərinin belə sərf edilməsi onlardan şənbə və istirahət günlərində bəzən bir neçə saat alır. Nəticədə real olaraq menecerlərin yarından çoxu vaxtlarının 70%-ə qədərini evdə keçirmirlər.

İntensiv iş rejimi yaxşı sağlamlıq, fiziki hazırlıq tələb edir. İşçi günü nə qədər gərgin olsa belə, menecerlərin çoxu bədən tərbiyəsi ilə məşğul olmağa vaxt tapırlar.

Amerikan menecerləri, xüsusilə gənclər xidməti pillə üzrə irəliləməyə can atırlar və bunu gizlətmirlər. Müasir amerikan menecerlərindən nadir halda xidməti irəliləmənin şəxsi xidmətləri hesabına baş verməsinə inananlar var. Adətən bu işgüzar keyfiyyətlər və komandada işləmək bacarığının optimal uzlaşdırılması nəticəsində baş verir. Bütövlükdə demək olar ki, müasir amerikan menecerləri öz həyatlarından razıdırlar. Maraqlı, gərgin əməyin layiqli ə/h ilə uzlaşdırılması menecerlərin həyatını tam qiymətli edir.

Amma menecementin amerikan modelini ideallaşdırmaq olmaz. Əmək bazarında sərt rəqabət hər bir əməkdaşdan maksimal fəaliyyət və məsuliyyət tələb edir. Normal iş münasibətlərinə xüsusi diqqət ayrılır.

Əgər işdə 2 əməkdaş yola getmirsə, onda çəkişmə səbəblərini araşdırmaqdan sonra onları azad etmək daha yaxşıdır. Əgər məlum olsa ki, kimsə başqa millətdən insan yaxud dərisinin rəngi haqqında pis fikirlər söyləmişsə onda o şübhəsiz qovalanar ya da onun üçün çox mürəkkəb olan başqa iş tapılar. Amerikalılarda işin itkisi azadlığın, başqa sözlə əsas həyat dəyərlərinin itirilməsi ilə əlaqələndirilir.

2.3 Almaniyada menecementin təcrübəsi

Almaniya iqtisadiyyatında nəzərəcarpacaq nəticələr təşkilətmə və i/e sisteminin səmərəliliyindən xəbər verir. Bu ölkədə menecementin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

1. Maksimal mənfəətin əldə edilməsi.
2. Səhmdarlara dividendlərin ödənilməsinin təmini.

Qeyd edilənlərdən başqa alman menecerləri bunlara can atırlar:

- öz şirkətlərinin aparıcı mövqelərinin təmin edilməsi;
- investisiyalar hesabına istehsalın daima inkişaf etdirilməsi;
- elmi-texniki və təcrübə-sənaye işlərinin aktiv aparılması;
- ekoloji problemlərin həlli;
- kadrların hazırlanması və öyrədilməsinin həyata

keçirilməsi.

Müəssisələrin idarə edilməsi elə təşkil edilməlidir ki, bütün səviyyələrdə dəqiq informasiya iqtisadi münasibətlərlə yanaşı aşağı i/e səviyyələrində yuxarıların sərt inzibati təbəçiliyi, planın yerinə yetirilməsinə görə ciddi tələb mövcud olsun. Menecerlərin səyləri bazarda şirkətin yaşamasının təmin edilməsinə yönəldilmişdir. Bu rəqabət qabiliyyətli məhsulların istehsalı üzrə şəraitin yaradılması hesabına həyata keçirilir.

I/e aparatının iş stili təbəçiləri ali rəhbərliyin inandırması metodu hesab olunur. Belə stil ona görə formalaşdırılır ki, inandırma zamanı işdə daha çox səylərin göstərilməsi təmin edilmiş olur.

İş təcrübəsində müxtəlif problemlər (plan, işin yekunları, bazar, perspektiv inkişaf, investisiya proqramları və s.) üzrə diskussiyaların geniş aparılmasından istifadə olunur. Bir qayda olaraq əməllərin və digər direktiv sənədlərin çap edilməsi təcrübədən keçirilmir. Çox zaman onlar göstərişlər, məsləhətlər və tövsiyələr formasını alır. Lakin təbəçilər tövsiyələri yerinə yerirmirlərsə, onda təbəçinin tutduğu vəzifəyə uyğunluğu haqqında məsələ həll edilir.

Müəssisələrdə istehsalat şuraları yaradılır ki, onlar da əmək kollektivinin nümayəndələrindən seçilir. İstehsalat şuraları müəssisənin rəhbərliyi qarşısında zəhmətkeşlərin maraqlarını ifadə edirlər. Bu şuraların icazəsi olmadan iş vaxtından artıq işləmək olmaz. Az rentabelli istehsalların bağlanması haqqında qərar yalnız istehsal şurası ilə məsləhətləşmədən sonra qəbul edilir.

Almaniya müəssisələrində planlaşdırmanın sərt sistemi mövcuddur. Burada əsas 5 illik plan əsas götürülür ki, bu da hər il təzələnilir.

Sərt planlaşdırma struktur bölmələrin müstəqil olmasına mane olmur. Lakin bu menecmentin ali səviyyəsi tərəfindən onların fəaliyyətinə görə ciddi nəzarəti nəzərdə tutur. Perspektiv və operativ planlaşdırmanın əsasında müxtəlif yanaşmalar durur. Beşilliyin strategiyası-investisiyaların, maliyyələrin, mənfəət və rentabelliyn siyasətidir. Operativ planlaşdırma özündə illik, rüblük, aylıq və həftəlik planları cəmləşdirir. Bu planlarda məhsulun satışı, istehsal proqramı, xammalın tədarükü, iqtisadi nəticələrin qiymətləndirilməsi göstəriciləri öz əksini tapır. Operativ planların düzəldilməsi sistemi fəaliyyət göstərir. Əgər belə planlar müsbətdirsə, onda müəssisənin rəhbərləri adətən onların belə dəqiqləşdirilməsinə etiraz etmirlər. Əksinə operativ planlar mənfə olduqda, onda menecerlərdən işdəki çatışmamazlıqları əvvəlcədən görmədiklərinə və problemin həll edilməməsinə görə ciddi tələb təmin olunur.

İstehsal fəaliyyətinin planında nəzərdə tutulanların yerinə yetirilməsi prosesində məhsulların miqdarı və çeşidləri tələbatdan asılı olaraq dəyişilə bilər. Amma planlaşdırılan mənfəətə qəti nail olunmalıdır. Mənfəətin əldə edilməsinə görə menecerlər məsuliyyət daşıyırlar və mənfəətdən asılı olaraq ə/h-na artırmalar alırlar. Əgər menecerin rəhbərlik etdiyi sahədə mənfəət əldə edilməyibsə, onda artırma ödənilmir. Belə olduqda müvafiq struktur bölmənin fəaliyyəti tənqid edilməklə təhlil edilir, vəziyyətin düzəldilməsi üzrə tədbirlər ehtimal olunur. Əgər bu tədbirlər mənfəətin artırılmasına gətirmirsə, onda həmin iş sahəsinə məsul olan menecer dəyişdirilir.

Alman firmalarında menecmentin əsas funksiyalarından biri kadrlarla işdir. Müəssisənin kadrlar xidmətinin vəzifələri kadrların seçimindən başqa bunları birləşdirir: heyətin öyrədilməsi, onun ixtisasının artırılması, əməyin mühafizəsi, ə/h-nın təşkili, qocalığın təmin edilməsi və digər sosial siyasətlər.

Menecerlər heyətin ixtisasının artırılmasını təşkil etməli, rəhbər vəzifələrə ehtiyat yaratmalıdır. Menecerləri əsasən firmanın özünün əməkdaşlarından seçirlər. Bəzən menecerləri kənardan da qəbul edirlər. Lakin bu halda “qohumbazlıq” istisna edilir, başqa sözlə, işə düzələrkən qohumlara və tanışlara güzəştlər edilmir.

Menecerləri seçərkən əsas amillərdən biri insanlarla işləmək bacarığıdır.

Ötən ilə görə işçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi üçün həyətin attestasiyası həyata keçirilir. Bu məqsədlə hər işçiyə qiymətləndirmə vərəqələri hazırlanır. Onlarda işçinin ixtisasını və onun əməyə münasibətini xarakterizə edən 2 bölmə üzrə suallar formalaşdırılır. Qiymətləndirmə vərəqinin hər sualına görə menecer tərəfindən qiymət verildikdən sonra işçi ilə şəxsi söhbətdən sonra qiymətlər müzakirə edilir. Çox zaman qiymətlərdə menecer və işçi bir-birinə müxtəlif iddialar söyləməklə, ümumi razılığa gəlirlər. Fikir ayrılığında işçi yuxarı rəhbərliyə müraciət edir.

Əməyinin qiymətləndirilməsi işçilərin bütün kateqoriyaları üzrə aparılır. İşçi hər il qiymətləndirilərkən ə/h-na əlavə artımlar (azalmalar) həyata keçirilir.

Müxtəlif kateqoriyalı işçilərin ə/h-larının səviyyəsi əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Belə ki, ali zümrə menecerlərinin ə/h-ları işçinin maaşından 15÷30 dəfə yüksək ola bilər. Bu optimal inkişaf strategiyasının seçiminə və təşkilatın işinin nəticələrinə görə rəhbərin daşdığı böyük məsuliyyətin müqayisə edilməməsilə izah edilir.

Alman menecmentində sosial məsələlərin həllinə əsas yer ayrılır. Almaniyada bütün sosial infrastrukturun inkişafı yerli hakimiyyət orqanlarına həvalə edilmişdir. Bələdiyyələr yerlərdə yaşayan əhalini bütün zəruri sosial obyektlərlə (uşaq bağçaları, məktəblər, poliklinikalar, xəstəxanalar və s.) təmin etməlidirlər. Yerli orqanlar onların maliyyələşdirilməsini həmin ərazilərdəki müəssisələrin mənfəətlərindən gələn vergilərin və dövlət büdcəsindən daxilolmaların hesabına həyata keçirir. Lakin buna əlavə olaraq müəssisələr müxtəlif sosial tədbirlərin həyata keçirilməsində (abadlıq, qədim abidələrin saxlanması, yoxsullara, xəstələrə yardım və s.) aktiv iştirak edirlər.

Əməkdaşların pensiya təminatı əmək stajından asılı olaraq həyata keçirilir. Təqaüd orta ə/h-nın 50÷80 %-i ölçüsündə müəyyən edilir. Maksimal 80 % ölçüsündə təqaüd ən azı 25 il əmək stajı olarkən təyin edilir. Müəssisələr dövlətin müəyyən

etdiyi pensiyadan 10÷20 % ölçüdə əlavə təqaüd müəyyən edə bilirlər. Təqaüdə əlavələr almaq hüququ üçün müəssisədə ən azı 10 il işləmək zəruridir.

Təşkilatda ixtisar edildikdə təqaüd yaşına çatana qədər olan dövrə müəssisənin hesabına ödənilməklə vaxtından əvvəl təqaüdə çıxmaq mümkündür (50-dən yuxarı yaşda çıxardılan işçilər üçün təqaüd yaşına çatana qədər ə/h-nın səviyyəsinin 90 %-nə qədər pensiya həddi qəbul oluna bilər).

Əməyin motivləşdirilməsinin əsas tərkib elementləri aşağıdakılardır:

- yüksək həyat səviyyəsini təmin edən, tarif razılaşmaları haqqında qanunla zəmanət verilən yuxarı ə/h;
- təhsildən, vəzifədən və iş stajından asılı olaraq əməyin ödənilməsinin diferrensasiyasında açıq (aydın) ifadə edilən sistem;
- iş yerinə, ixtisasın artırılmasına zəmanət;
- firmada iş stajından asılı olaraq dövlət təqaüdündə əlavə ödənilmələrə hüququn əldə edilməsi;
- qocalığa görə təqaüdün ə/h-nın səviyyəsindən (təqaüdün yuxarı həddinin ölçüsünə mütləq məhdudiyət qoymadan) birbaşa asılılığı;
- istehsalın və i/e-nin yenidən təşkili ilə əlaqədar işdən azad edilərkən ödənmələrin verilməsilə firmanın kadr işçilərinin sosial müdafiəsi.

Yoxlama sualları

- 1. Menecmentin Yapon sisteminin səmərəliliyi necə xarakterizə olunur?*
- 2. Yapon firmalarında keyfiyyət dərnəkləri və onların vəzifələri haqqında məlumat verin.*
- 3. Yapon firmalarında işə qəbul və xidmətə görə irəliləmə sistemi nədən ibarətdir?*
- 4. Yapon şirkətlərində kadrların hazırlığına və yenidən hazırlığına necə diqqət verilir?*
- 5. Sony korporasiyasının firmasının menecmentini qısa şərh edin.*
- 6. TOYOTA Motor Corporation konserninin menecmentində hansı məsələlər böyük maraq doğurur?*
- 7. Omron Company yapon firmasının baxışları necə formalaşdırılır?*
- 8. ABŞ-da menecmentin təcrübəsi nə ilə fərqlənir?*
- 9. ABŞ-da avtoritar rəhbərlik stili nəyə əsaslanır?*
- 10. H.Forddun sərt rəhbərlik stili haqqında məlumat verin.*
- 11. ABŞ-da menecerlər demokratik i/e stilində nəyə üstünlük verirlər?*
- 12. ABŞ-da rəhbər kadrların problemi hansı iqtisadi və sosial xarakterli səbəblərdən irəli gəlir?*
- 13. Yapon və amerikan menecment modelinin müqayisəli xarakteristikasını verin.*
- 14. ABŞ-da universitetlərdəki ixtisasartırma kurslarından necə istifadə olunur?*
- 15. ABŞ-da işçinin imkanlarının qiymətləndirilməsində "Qiymətləndirmə mərkəzləri"nin rolu nədən ibarətdir?*
- 16. Amerikan menecerlərinin iş vaxtlarının sərf etməsi haqqında məlumat verin.*
- 17. Almaniya da menecmentin məqsədləri hansılardır?*
- 18. Alman müəssisələrində istehsalat şuralarının yaradılması və onların rolu haqqında məlumat verin.*
- 19. Ötən ilə görə alman işçilərinin əməyinin qiymətləndirilməsi üçün heyətin attestasiyası hansı qaydada həyata keçirilir?*

20. Alman menecmentində sosial məsələlərin həllində əsas yer nəyə ayrılır?
21. Alman menecmentində əməyin motivləşdirilməsinin əsas tərkib elementləri hansılardır?

Mövzu 2. Menecmentin xarici təcrübəsi

TESTLƏR-62

1. Dünyada ən səmərəli menecment sistemi hansıdır?

- A) Menecmentin alman sistemi
- B) Menecmentin ABŞ sistemi
- C) Menecmentin yapon sistemi
- D) Bütün variantlar
- E) Yalnız menecmentin alman və yapon sistemləri

2. Yapon menecmenti hansına istiqamətləndirilir?

- A) Əməyin təşkilinin qrup formasına
- B) İqtisadi problemlərin həllində rəhbərliyin rolunun artırılmasına
- C) Texnoloji məsələlərin həllində məsuliyyətin çoxaldılmasına
- D) Yalnız A və E variantları
- E) İ/e qərarlarının qəbulunda işçilərin məcburi cəlb edilməsinə

3. Yapon firmalarında hansı yaradılan keyfiyyət dərnəklərinin vəzifələrindən deyil?

- A) Sex səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi
- B) Sahələr səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi
- C) İş yerləri səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi
- D) Sex səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi və zay məhsulun günahkarının təyin edilməsi
- E) Sahə və iş yerləri səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi

4. XXI əsrdə Yaponiya prioritet qaydada hansı istiqamətlərdə tədqiqatlar gücləndirəcəkdir?

- A) Lazerlər və idarə edilən termonüvə energetikası
- B) Bütün variantlar
- C) Peyk rabitəsi
- D) Əl telefonları
- E) Fərdi kompüterlər

5. Yaponiyada təsərrüfatçılığın aparıcı sahələrində hansı mükafatlandırılır?

- A) Kapital qoyuluşlarının ötürülməsi
- B) Vergi güzəştlərinin tətbiqi
- C) Əsas fondların sürətləndirilmiş amortizasiyası
- D) İşçinin tam hazırlıq kursunun keçməsi
- E) Təcrübəli əməkdaşın rəhbərliyi

6. Sony firmasının təşkilətmə və i/e sisteminə hansı aid deyil?

- A) Sonuncu işçiyə qədər hamıya aydın olan məqsədlərin qoyuluşu
- B) Vəzifəyə görə aşağıdakıların rəhbərliklə razılaşmaq hüququ
- C) Heç biri
- D) Sərt planlardan düşüncəli imtina
- E) Antibürokratik rəhbərlik stili

7. Sony firmasının təşkilətmə və i/e sisteminə hansı aiddir?

- A) İşçilərin 50%-nə aydın olan məqsədlərin qoyuluşu
- B) Vəzifəyə görə aşağıdakıların rəhbərliklə razılaşmaq hüququ
- C) Sərt planların düşüncəli düzəlişi
- D) Bürokratik rəhbərlik stili
- E) Əsas layihələrin entuziastlara, novatorlara tapşırılması və poternalizm

8. TOYOTA Motor Corporation konserninin menecmentin hansı xas deyildir?

- A) Qəbul edilən qərarların uzlaşdırılması
- B) Korporativlik (xüsusiləşmə, dar qruplu maraqlar)
- C) İşçilərin öz xidmətlərinə firma tərəfindən qəbul edilməsinə böyük əhəmiyyət verilməsi
- D) Rəhbərliyin istehsalda ən vacib element kimi görsənməsi
- E) Yalnız A və B variantları

9. Yapon şirkətlərində hansı prioritet vəzifə sayılır?

- A) Öz ölkələrinə qürurlu olmaq
- B) Öz firmasında maya dəyərinin aşağı salınması
- C) Öz xalqının maraqlarına etinasız olmaq
- D) A və E variantları
- E) Öz xalqına qayğılı olmaq

10. Omron Company yapon firmasının baxışlarının formalaşdırılmasına hansı aid deyil?

- A) Şirkətin əsas məqsədinin onun özünün inkişafı olması
- B) Firmanın artması əhalinin məşğulluğunun çoxaldılmasına gətirib çıxarması
- C) Yerli cəmiyyətdə şirkətin hörmət əldə etməsi
- D) Alıcının etibarlı tədarükçü qazanması
- E) Təchizatçının yaxşı alıcı əldə etməməsi

11. Omron Company yapon firmasının baxışlarının formalaşdırılmasına hansı aid deyil?

- A) Alıcıdan gələn gəlirin istehsalın genişləndirilməsində kapital qoyuluşunun mənbəyi olması
- B) Qalan mənfəətin hissəsi sosial ehtiyaqlara, xeyriyyəçiliyə və məqsədli kompleks proqramlara getməsi
- C) Mənfəətin bir hissəsi vergi formasında cəmiyyətin xeyrinə getməsi
- D) Mənfəətin başqa bir hissəsinin əmək haqqı və dividendlər formasında firmanın qulluqçularının xeyrinə getməsi
- E) Əmtəələrin istehsalının daha aşağı qiymət üzrə və keyfiyyətli olması

12. Menecementin amerikan modelini qısa bir sözlə necə ifadə etmək olar?

- A) Faydalılıq B) Loyallıq C) İndividuallıq
D) Səriştəlilik E) Amerikalılıq

13. Avtoritar rəhbərlik stili nəyə əsaslanır?

- A) Rəhbərin şərtsiz hakimiyyətinə tabe olmağa əsaslanır
B) Rəhbərin hakimiyyətinin ötürülməsinə əsaslanır
C) Rəhbərin şərti hakimiyyətinə tabe olmağa əsaslanır
D) Rəhbərin hakimiyyətinə güzəştli tabe olmağa əsaslanır
E) Rəhbərin şərtsiz hakimiyyətinə 50 % tabe olmağa əsaslanır

14. Ford Motor Company avtomobil tikintisi nəhənginin banisi yaşlı H.Forda hansı fikirlər xas deyil?

- A) Sizde işləyənlərə həddindən artıq sakit yaşamağa imkan verməyin
B) İşləyənlərin sizdən gözlədiklərinin əksinə hərəkət edin
C) Qoy hər zaman narahatlıqlar olsun və kürək arxasından sizə baxsınlar
D) Narahatlıqlar olsun və işləyənlərin gözlədiklərinə uyğun hərəkət edin
E) Heç biri

15. 2-ci dünya müharibəsindən sonra Yaponiya ABŞ-ı hansı göstəricilər üzrə keçə bildi?

- A) Öz iqtisadiyyatında əmək məhsuldarlığının artımı üzrə
B) Məhsulun keyfiyyəti və etibarlılığı üzrə
C) Məhsulun etibarlılığı üzrə
D) Öz iqtisadiyyatında əmək məhsuldarlığının artımı, məhsulun keyfiyyəti və etibarlılığı üzrə
E) Öz iqtisadiyyatında əmək məhsuldarlığının artımı və məhsulun keyfiyyəti üzrə

16. ABŞ-da müasir və gənc menecerlər hansı i/e stilinə meyllidirlər?

- A) Sərt i/e stilinə
- B) Avtoritar i/e stilinə və demokratik
- C) İnsani i/e stilinə
- D) İnsani və demokratik i/e stilinə
- E) Demokratik

17. Amerikan menecmentində demokratik i/e stilində rəhbər həyati dəyərlər arasında 1-ci yerə hansını qoymur?

- A) Kolleqaları ilə işgüzar əlaqələri
- B) Kolleqaları ilə ideal əlaqələri
- C) Kolleqaları ilə mehriban əlaqələri
- D) Kolleqaları ilə insani əlaqələri
- E) Heç biri

18. ABŞ-da rəhbər kadrlar probleminə hansı səbəb əhəmiyyətli deyil?

- A) İstehsaldaxili ehtiyatların axtarılması
- B) Elmi-texniki inqilabın təsiri altındakı i/e funksiyasının mürəkkəbləşməsi
- C) Rəqabət mübarizəsinin yeni formalarının yaranması
- D) Əmtəənin yeniləşməsi və məhsulun tədarük müddəti
- E) Xidmət şərtləri

19. Yapon şirkətində i/e strukturuna hansı aiddir?

- A) Qeyri-standart çeviklik
- B) Standart çeviklik
- C) Stabil çeviklik
- D) Fövqəladə çeviklik
- E) Formalaşdırılmış çeviklik

20. Amerikan şirkətində i/e strukturuna hansı aiddir?

- A) Qeyri-standart çeviklik
 B) Standart çeviklik
 C) Stabil çeviklik
 D) Fövqəladə çeviklik
 E) Formalaşdırılmış çeviklik

21. Yapon firmasında qərarların qəbulunun xarakteri necədir?

- A) Yekdillik əsasında
 B) Kollektiv
 C) İndividual
 D) Yekdillik əsasında, kollektiv
 E) Kollektiv və intuitiv

22. Amerikan firmasında qərarların qəbulunun xarakteri necədir?

- A) Yekdillik əsasında
 B) Kollektiv
 C) İndividual
 D) Yekdillik əsasında, kollektiv
 E) Kollektiv və intuitiv

23. Yapon firmasında məsuliyyət forması hansıdır?

- A) Kollektiv
 B) Kollektiv və individual
 C) Kollektiv və uyğunlaşdırılmış
 D) İndividual
 E) Mürəkkəbləşdirilmiş

24. Amerikan firmasında məsuliyyət forması hansıdır?

- A) Kollektiv
 B) Kollektiv və individual
 C) Kollektiv və uyğunlaşdırılmış
 D) İndividual
 E) Mürəkkəbləşdirilmiş

25. Yapon firmasında nəzarətin təşkilinə hansı aiddir?

- A) Kütləvi
 B) Seçmə
 C) Kollektiv
 D) İndividual
 E) Mütəşəkkil

26. Amerikan firmasında nəzarətin təşkilinə hansı aiddir?

- A) Kütləvi
 B) Seçmə
 C) Kollektiv
 D) İndividual
 E) Mütəşəkkil

27. Yapon firmalarında xidməti yüksəlmə sürəti necədir?

- A) Yavaşdılmış, sürətətsiz
 B) Yavaşdılmış
 C) Sürətli
 D) Ləngidilmiş
 E) Heç biri

28. Amerikan firmalarında xidməti yüksəlmə sürəti necədir?

- A) Yavaşdılmış, sürətətsiz
 B) Yavaşdılmış
 C) Sürətli
 D) Ləngidilmiş
 E) Heç biri

29. Yapon şirkətlərində xidmətə görə irəliləmə meyarları hansıdır?

- A) Yaş və bacarıq
 B) Yaş və staj
 C) Yaş və şəxsi nəticə
 D) Şəxsi nəticə
 E) Yaş

30. Amerikan şirkətlərində xidmətə görə irəliləmə meyarları hansıdır?

- A) Yaş və bacarıq
 B) Yaş və staj
 C) Yaş və şəxsi nəticə
 D) Şəxsi nəticə
 E) Yaş

31. Yapon firmalarında menecerin əsas keyfiyyəti hansıdır?

- A) Təbəçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası və professionallıq
 B) Təbəçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası
 C) Təbəçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası və individuallıq
 D) Professionallıq və uzaqgörənlik
 E) Professionallıq

32. Amerikan firmalarında menecerin əsas keyfiyyəti hansıdır?

- A) Tabeçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası və professionallıq
- B) Tabeçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası
- C) Tabeçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası və individuallıq
- D) Professionallıq və uzaqgörənlik
- E) Professionallıq

33. Yapon firmalarında i/e-nin istiqaməti hansıdır?

- A) Qrupa
- B) Qrupa və ayrı-ayrı şəxslərə
- C) Ayrı-ayrı şəxslərə
- D) Kollektivə
- E) Heç biri

34. Amerikan firmalarında i/e-nin istiqaməti hansıdır?

- A) Qrupa
- B) Qrupa və ayrı-ayrı şəxslərə
- C) Ayrı-ayrı şəxslərə
- D) Kollektivə
- E) Heç biri

35. Yapon firmalarında i/e-nin nəticələrinin qiymətləndirilməsi hansına görədir?

- A) Tapşırıqların yerinə yetirilməsinə görə
- B) Fərdi nəticəyə görə
- C) Maya dəyərinin aşağı salınmasına görə
- D) Məhsuldarlığın artırılmasına görə
- E) Kollektiv nəticəyə görə

36. Amerikan firmalarında i/e-nin nəticələrinin qiymətləndirilməsi hansına görədir?

- A) Tapşırıqların yerinə yetirilməsinə görə
- B) Fərdi nəticəyə görə
- C) Maya dəyərinin aşağı salınmasına görə
- D) Məhsuldarlığın artırılmasına görə
- E) Kollektiv nəticəyə görə

37. Yapon firmalarında tabeçi ilə menecerin münasibətinə hansı aiddir?

- A) Şəxsi, qeyri-formal
 B) Şəxsi, formalaşdırılmış
 C) Qeyri-formal, formalaşdırılmış
 D) Formalaşdırılmış
 E) Şəxsi

38. Amerikan firmalarında tabeçi ilə menecerin münasibətinə hansı aiddir?

- A) Şəxsi, qeyri-formal
 B) Şəxsi, formalaşdırılmış
 C) Qeyri-formal, formalaşdırılmış
 D) Formalaşdırılmış
 E) Şəxsi

39. Yapon firmalarında menecer hansı formada hazırlanır?

- A) Universal və dar ixtisaslaşma tipində
 B) Universal və geniş ixtisaslaşma tipində
 C) Universal tipdə
 D) Dar ixtisaslaşma tipində
 E) A və C variantları

40. Amerikan firmalarında menecer hansı formada hazırlanır?

- A) Universal və dar ixtisaslaşma tipində
 B) Universal və geniş ixtisaslaşma tipində
 C) Universal tipdə
 D) Dar ixtisaslaşma tipində
 E) A və C variantları

41. Yapon firmalarında işəməz sistemi necədir?

- A) Uzunmüddətlidir
 B) Uzunmüddətli və dəyişkəndir
 C) Qısamüddətlidir
 D) Uzunmüddətli və dayanıqsızdır
 E) Dayanıqlıdır

42. Amerikan firmalarında işəməuzd sistemi necədir?

- A) Uzunmüddətlidir
- B) Uzunmüddətli və dəyişkəndir
- C) Qısamüddətlidir
- D) Uzunmüddətli və dayanıqsızdır
- E) Dayanıqlıdır

43. Yapon firmalarında əməyin ödənilmə sistemi necə aparılır?

- A) Kollektivin əlaqələrinə görə
- B) Kollektivin mütəşəkkilliyinə görə
- C) Kollektivin zəifliyinə görə
- D) Kollektivin potensialına görə
- E) Kollektivin işinin nəticələrinə görə

44. Amerikan firmalarında əməyin ödənilmə sistemi necə aparılır?

- A) Fərdi məsuliyyətə görə
- B) Fərdi məhsuldarlığa görə
- C) Fərdi qabiliyyətlərə görə
- D) Fərdi yanaşmalara görə
- E) Fərdi nəticələrə görə

45. Amerikan şirkətləri öz menecerlərini ixtisasartırma kurslarına hansı məqsədlərə görə göndərirlər?

- A) Rəhbərin uzaqgörənliyinin genişləndirilməsi
- B) Firmanın rəhbərliyində nəzəriyyə və təcrübəyə toxunan son informasiyalarla rəhbərliyi tanış etmək
- C) Bütün variantlar
- D) Problemlərin və qərarların qəbulunun baxılmasına novatorlu yanaşmasının mükafatlandırılması
- E) Menecerə digər işgüzar dünyanın biznesmenləri ilə yeni ideyaların və problemlərin müzakirə edilməsinə imkan vermək

46. ABŞ-da rəhbərlər üçün ixtisasın artırılma kursunun dəyəri nə qədərdir?

- A) 500 \$-dan 4,5 min \$ dəyərinədir
- B) 1000 \$-dan 4,5 min \$ dəyərinədir
- C) 1500 \$-dan 4,5 min \$ dəyərinədir
- D) 2000 \$-dan 4,5 min \$ dəyərinədir
- E) Heç biri

47. XX əsrin 60-cı illərində bir sıra amerikalı şirkətləri işçinin imkanlarının qiymətləndirilməsini hansının köməyi ilə həll etməyə cəhd etdilər?

- A) “Xüsusi keyfiyyət mərkəzləri”nin köməyi ilə
- B) “Xüsusi nəzarət mərkəzləri”nin köməyi ilə
- C) “Xüsusi qiymətləndirmə mərkəzləri”nin köməyi ilə
- D) “Xüsusi səlahiyyətlərə malik olan mərkəzləri”n köməyi ilə
- E) “Xüsusi ayrılan mərkəzləri”n köməyi ilə

48. ABŞ firmalarında “xüsusi qiymətləndirmə mərkəzləri”nin köməyi ilə işçinin imkanları qiymətləndirilərkən hansı yoxlanılır?

- A) Qrupa rəhbərlik bacarığı
- B) Hüquqların ötürülməsi
- C) Digər iştirakçıların fəaliyyətinə nəzarət
- D) Motivləşdirmək və inandırmaq
- E) Qeyri-məhdud vaxt şəraitində fəaliyyət

49. ABŞ firmalarında “xüsusi qiymətləndirmə mərkəzləri”nin köməyi ilə işçinin imkanları qiymətləndirilərkən hansı yoxlanılır?

- A) Yeni ideyaların düzgünlüyünə inandırmaq
- B) Heç biri
- C) Digər iştirakçıların fəaliyyətinə nəzarət
- D) Yeni ideyaları irəli sürmək
- E) Məhdud vaxt şəraitində fəaliyyət

50. Amerikan menecerləri iş həftəsində neçə saata qədər işləyirlər?

- A) 45÷90 saata qədər
 B) 50÷85 saata qədər
 C) 55÷80 saata qədər
 D) 60÷90 saata qədər
 E) 65÷95 saata qədər

51. Almaniyada menecmentin əsas məqsədləri hansılardır?

- A) Maksimal mənfəətin əldə edilməsi
 B) Əmək məhsuldarlığının artırılması
 C) Maya dəyərinin aşağı salınması
 D) Keyfiyyətin və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi
 C) Səhmdarlara dividendlərin ödənilməsinin təmini və maksimal mənfəət

52. Alman menecerləri hansına can atırlar?

- A) Öz şirkətlərinin aparıcı mövqelərinin təmin edilməsinə
 B) İnvestisiyalar hesabına istehsalın daima inkişaf etdirilməsinə
 C) Elmi-texniki və təcrübə-sənaye işlərinin passiv aparılmasına
 D) Ekoloji problemlərin həllinə
 E) Kadrların hazırlanması və öyrədilməsinin həyata keçirilməsinə

53. Alman müəssisələrində hansı yaradılır?

- A) İ/e şuraları
 B) Elmi-texniki şuralar
 C) Nəzarət şuraları
 D) İstehsalat şuraları
 E) İnvestisiya şuraları

54. Almaniyada istehsalat şuralarına hansı aid deyil?

- A) Rəhbərliyin qarşısında zəhmətkeşlərin maraqlarının ifadə edilməsi
 B) İş vaxtından artıq işləmək
 C) Az rentabelli istehsalların bağlanması haqqında qərar qəbul edilməsi
 D) Planlaşdırmanın sərt sistemi
 E) Heç biri

55. Alman menecmentində beşilliyin strategiyasına hansı siyasət aid deyil?

- A) İnvestisiyaların və maliyyələrin siyasəti
- B) Mənfəət və rentabelliyn siyasəti
- C) Mənfəət və maliyyələrin siyasəti
- D) Rentabelliyn və investisiyaların siyasəti
- E) Rentabelliyn və istehsaldaxili ehtiyatların axtarılması siyasəti

56. Alman firmalarında operativ planlaşdırma özündə hansını cəmləşdirmir?

- A) İllik və rüblük planları
- B) Aylıq və gündəlik planları
- C) Həftəlik və aylıq planları
- D) Rüblük və aylıq planları
- E) Həftəlik və illik planları

57. Alman firmalarında operativ planlarda hansı öz əksini tapmur?

- A) Məhsulun satışı
- B) İstehsal proqramı və xammalın tədarükü
- C) İqtisadi nəticələrin qiymətləndirilməsi göstəriciləri
- D) Xammalın tədarükü və əsas fondların amortizasiyası
- E) Məhsulun satışı və istehsal proqramı

58. Alman firmalarında kadrlar xidmətinin vəzifələrinə hansı aid deyil?

- A) Kadrların seçimi və ixtisasının artırılması
- B) Heyətin öyrədilməsi və onun ixtisarı
- C) Heyətin ixtisasının artırılması və əməyin mühafizəsi
- D) Ə/h-nın təşkili və qocalığın təmin edilməsi
- E) Kadrların ixtisasının artırılması və digər sosial siyasətlər

59. Almaniya menecerləri seçərkən əsas amillərdən biri hansıdır?

- A) İnsanlarla işləmək bacarığıdır
- B) İnsanların problemini həll etmək bacarığıdır
- C) İnsanları işə məcbur etmək bacarığıdır
- D) İnsanlarda fikir ayrılığı yaratmaq bacarığıdır
- E) İnsanlarda əməyə ikrah hissi oyatmaq bacarığıdır

60. Almaniya maksimal 80% ölçüsündə təqaüdə azı neçə il əmək stajı olmalıdır?

- A) 15 il
- B) 20 il
- C) 25 il
- D) 30 il
- E) 35 il

61. Alman müəssisələri dövlətin müəyyən etdiyi təqaüddən neçə % ölçüdə əlavə təqaüd müəyyən edə bilər?

- A) 10-20
- B) 10-25
- C) 15-20
- D) 15-25
- E) 20-30

62. Almaniya əməyin motivləşdirilməsinin əsas tərkib elementlərinə aid deyil?

- A) Yüksək həyat səviyyəsini təmin edən, tarif razılaşmaları haqqında qanunla zəmanət verilən yuxarı ə/h
- B) Təhsildən, vəzifədən və iş stajından asılı olaraq əməyin ödənilməsinin diferensiasiyasında açıq (aydın) ifadə edilən sistem
- C) İş yerinə, ixtisasın artırılmasına zəmanət
- D) İş stajından asılı olaraq dövlət təqaüdündə əlavə ödənilmələrə hüququn əldə edilməsi
- E) Qocalığa görə pensiyanın ə/h-nın səviyyəsindən birbaşa asılı olmaması

Mövzu 3. İdarəetmə metodlarının xarakteristikaları

- 3.1 İdarəetmə metodlarının xarakteristikası
- 3.2 İdarəetmənin məqsədi və təşkilinin prinsipləri
- 3.3 İdarəetmənin birbaşa və dolaylı metodları
- 3.4 İdarəetmə metodlarının 3 qrupu

TESTLƏR-51

3.1 İdarəetmə metodlarının xarakteristikası

Müasir dövrün başlıca vəzifəsi ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını gücləndirməkdən, istehsalı hərtərəfli intensivləşdirməkdən və ölkənin iqtisadi potensialını möhkəmləndirməkdən ibarətdir. Bu vəzifələrin həyata keçirilməsi i/e fəaliyyətinin yüksək səviyyədə təşkil edilməsini, i/e-də qanun və metodlardan şüurlu və məqsədəuyğun istifadə edilməsini tələb edir.

Metodların seçilməsi və tətbiqi idarə olunan obyektlərin və proseslərin, hadisələrin xarakterindən, məzmunundan asılıdır. İ/e-nin başlıca əhəmiyyəti i/e proseslərinin dəqiq və düzgün təşkili üçün müasir texnikadan, texnologiyadan, istehsalın və əməyin mütərəqqi formalarından istifadə edilməsinə şərait yaratmaqdan, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün maksimum fəallıq göstərməyi təmin etməkdən ibarətdir. Demək olar ki, metodlar mahiyyətinə görə i/e fəaliyyətinin vasitəsi hesab olunur, i/e-nin subyekt tərəfini əks etdirir və onlardan müəyyən olunmuş qaydalar, prinsiplər üzrə təcrübədə istifadə edilir.

“Metod” yunan sözü olub, “tədqiqat üsulu” deməkdir. Bəzi ədəbiyyatlarda metod hərəkət üsulu, yayma qaydası, qəbuletmə qaydaları kimi də işlədilir. Əgər i/e-ni bütünlükdə əmək fəaliyyəti kimi qəbul etsək, onda metod onun həyata keçirilməsi üsuludur.

Tərif 1. Metod-istehsal kollektivinə və ya onun hər hansı bir üzvünə məqsədyönlü təsir edilməsi vasitəsidir. Anlayış etibarlı ilə metod-fənd, üsul və ya hər hansı i/e, insan fəaliyyətində fəndlərin məcmusu, hər hansı məqsədə çatmaq imkanı, hər hansı vəzifənin, tapşırın, sərəncamın, göstərişin, təlimatın həlli yolları və onların yerinə yetirilməsi vasitəsidir. Bu vasitə ilə müəyyən

məqsədə çatmaq üçün adamları istiqamətləndirmək, onların fəaliyyətini tənzimləmək və təşkil etmək mümkündür. Müəyyən bir məqsədi qarşıya qoyduqdan sonra onun yerinə yetirilməsinin daha sərfəli, səmərəli yollarını və üsullarını axtarmaq zərurəti yaranır. Bu, bir tərəfdən i/e-nin mürəkkəb və dinamik vəziyyətində, digər tərəfdən isə hər hansı bir məqsədin müəyyən təsirə, vasitəyə, vasitəçiliyə möhtac olmasından irəli gəlir. Təsadüfi deyil ki, i/e metodlarını i/e-nin əsas ünsürü adlandırırlar. İ/e metodları və onlardan istifadə edilməsi i/e-nin təşkilinə, istehsalın ahəngdarlığına və səmərəliliyinə çox böyük təsir edir. Metodlar nəinki i/e-yə və istehsala, hətta onu həyata keçirən kollektivin fəaliyyətinə, onların yaradıcılığının, işgüzarlığının, səriştəliliyinin, faydalılığının yüksəlməsinə, səfərbərliyə, qarşıya qoyulmuş müəyyən fəaliyyət proqramının vaxtında yerinə yetirilməsinə də kömək edir.

“İ/e-nin metodu” i/e-nin mahiyyəti və məzmunundan irəli gəlir, onun nəzəriyyəsinin əsas kateqoriyalarına daxildir. Beləliklə, i/e metodu kollektivin fəaliyyətini maksimum səmərəli təşkil etmək, bu isə onun bütün üzvlərini yaradıcı və aktiv surətdə cəlb etməklə, nəzərdə tutulan fəaliyyət proqramından kənarlaşmanı aradan qaldırmağı təmin edir. İ/e metodları çoxcəhətli və müxtəlifdir. Həmin metodlar qlobal və loklal məzmunu malikdirlər. İ/e metodları öz konkret məzmununa, onların i/e obyektinə, adamlara təsiretmə xarakterinə, təşkilati formalarına və s. görə fərqlənilir. İ/e metodu subyektin i/e sisteminin strateji və taktiki məqsədlərinin praktiki həyata keçirilməsi üzrə idarə olunan obyektə təsir vasitəsidir.

İ/e metodu idarə edilən sistemə necə, hansı üsul və vasitələrlə təsir etmək lazım olduğunu bildirir. İ/e metodları təsərrüfatçılığın həyata keçirilməsinə xidmət edir və kompleks idarəçilik funksiyalarının icrası ilə əlaqədardır. Ona görə də i/e metodu idarəçilik fəaliyyətinin icra edilməsi vasitəsidir. İ/e metodları strateji inkişaf vəzifələrinin, iqtisadi qanunların tələblərinin həyata keçirilməsi metodudur. Bu metodlar həmçinin qanun və prinsiplərdən istifadə olunma formasıdır. Metodların

seçilməsi və tətbiqi idarə olunan obyekt və proseslərin, hadisələrin xarakteri və məzmunundan asılıdır.

İ/e-yə müxtəlif tərəfdən yanaşmaq olar. Ümumiyyətlə ***istehsalın idarə edilməsi*** dedikdə, optimal texniki-iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif üsullar (iqtisadi, inzibati-sərəncam, təşkilati, sosial-psixoloji və tərbiyəvi) və vasitələrin köməyiylə həyata keçirilən fasiləsiz məqsədəuyğun ictimai-iqtisadi və təşkilati-texniki proseslər sistemi başa düşülür. İ/e sistemi elmi yanaşmaların, i/e funksiyaları və metodlarının məqsədli, təminedicisi, idarə olunan və idarə edən yarım sistemlərin məcmusudur. İ/e sisteminin məqsədi xarici yaxud daxili bazarlarda hasil edilən məhsulun, yerinə yetirilən xidmətin və təşkilatın rəqabət qabiliyyətinə nail olmasından ibarətdir.

Son məqsədə çatmaq üçün i/e subyekti yüksək keyfiyyətlə strateji təhlildən başlamaqla tənzimləmə ilə başa çatdırılan i/e-nin bütün funksiyalarını yerinə yetirməlidir. Bu funksiyalar elmi yanaşmalar və hazırkı situasiya üçün ən əlverişli olan i/e metodlarını tətbiq etməklə yerinə yetirilməlidir. İ/e metodları 1-ci növbədə iqtisadi qanunların tələbərinin həyata keçirilməsi vasitəsidir.

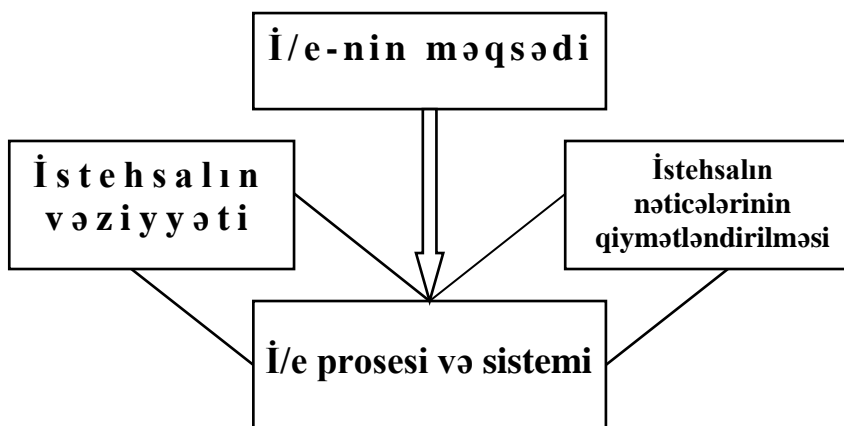
3.2 İdarəetmənin məqsədi və təşkilinin prinsipləri

İ/e metodunun başlıca rolu və məqsədi i/e prosesinin düzgün təşkilinə şərait yaratmaq, qarşıya qoyulan məqsədə tam çatmaq üçün müasir texnikadan, əməyin və istehsalın təşkilinin mütərəqqi formalarından səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir.

İ/e-nin məqsədi müəyyən məqsədyönlü təyinat olub bitmiş fəaliyyətin məcmusundan ibarətdir. İ/e qarşıya müəyyən bir məqsədin qoyulması ilə başlayır və praktiki nəticə əldə olunması ilə başa çatır. İ/e-nin məqsədi öz məzmununa görə obyektiv xarakter daşıyır. Lakin, subyektiv i/e məqsədlərinə də təsadüf etmək olar. Ona görə də əsas məsələ məqsədin düzgün müəyyən edilməsi və yüksək səviyyədə əsaslandırılmasıdır. Məqsəd ayrı-ayrı adamlar, idarə orqanları tərəfindən mövcud resursları, imkanları, habelə perspektiv inkişaf dövrünün vəzifələri nəzərə

alınaraq elmi səviyyədə müəyyən edilməlidir. Məqsədlər öz məzmununa, icra edilmə müddətinə və səviyyəsinə görə fərqlənirlər.

Bir sıra i/e mərhələlərində müxtəlif aspektli məqsədlərin düzgün formalaşması dövlətin iqtisadi strategiyası üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. İrəli sürülmüş məqsədlərin icra edilməsi ona nail olma vasitələrini, metodlarını tələb edir. Burada i/e proseslərinə məqsədli yanaşma prinsiplial əhəmiyyətə malikdir. Məqsədli yanaşma özü də bir metod formasıdır. O i/e məqsədlərinin elmi cəhətdən əsaslandırılmasını, onun ardıcıl həyata keçirilməsini, həmin sosial-iqtisadi, elmi-texniki məqsədlərin təsərrüfatçılığın son nəticələri ilə əlaqələndirilməsini tələb edir. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsi müəyyən üsulların köməyi ilə edilir.



Şəkil 1. İ/e-nin məqsədi

Nəhayət, i/e-nin metodu i/e prosesinin üzvü bir hissəsi olmaqla i/e əməyinin xüsusiyyətinə, sistemin təşkilinə, prosesinin məzmununa, həmçinin istehsalın və i/e-nin səmərəlilik səviyyəsinə təsir göstərir. Konkret desək, i/e metodu-i/e subyektinin müəyyən məqsədi təmin etmək, ona nail olmaq və təsir göstərmək vasitələrinin, imkanlarının, fəndlərinin, üsullarının məcmusundan

ibarətdir. İ/e metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsi, fəndləri və məqsədə çatmaq arzusu, imkanındır.

İ/e metodları dedikdə i/e subyektinin idarə edilən obyektə təsir göstərməsi üsulları başa düşülür. İstehsalı idarə edənlər öz fəaliyyətində i/e prinsiplərini rəhbər tuturlar. Lakin onların əməyinin səmərəliliyi bir çox cəhətdən bu prinsipləri həyata keçirmək üsullarının düzgün seçilməsi ilə müəyyən olunur. Deməli, i/e metodları həmçinin qanun və prinsiplərdən istifadə olunma formasıdır. Burada prinsip metoda nisbətən çıxış nöqtəsini təşkil edir və istiqamətverici rola malik olur. İdarə edilən obyektə təsir göstərmək üsulları i/e metodunun əsasını təşkil edir. İ/e metodları i/e-nin prinsiplərindən fərqlənir.

İ/e-nin təşkil prinsipləri bu və ya digər şəraitdə müdirin nə iş görməsi və hansı qaydaları əldə rəhbər tutmasını, i/e metodu isə idarə edilən sistemə necə, hansı üsul və vasitələrlə təsir etmək lazım olduğunu göstərir. Başqa sözlə, istehsalı idarə etmək metodları i/e obyektinin sabitliyini nəzərdə tutulan fəaliyyət rejimlərində və ya bir haldan digər hala keçid prosesində saxlamaq məqsədilə ona i/e subyektinin müəyyən məqsəd istiqamətində təsir göstərmək üsulları və vasitələrinin məcmusudur.

İ/e metodlarının məzmunu i/e-nin obyektiv qanunauyğunluqları ilə bağlıdır. Bu qanunauyğunluqlarda isə məlum olduğu kimi ictimai-iqtisadi münasibətlər əks olunur. Buna görə də i/e metodları əslində istehsalın idarə edilməsi təcrübəsində ictimai münasibətlərin obyektiv inkişaf qanunlarından şüurlu surətdə və müəyyən məqsəd istiqamətində istifadə edilməsi üsullarıdır.

Bütün i/e metodlarının əsas vəzifəsi istehsalın səmərəliliyini yüksəltməklə, i/e əməllərinin dürüst və vaxtında yerinə yetirilməsində maraq yaratmaq və onu inkişaf etdirməkdir. Təsərrüfatçılıq sahələrində istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi prosesində müxtəlif metodlardan istifadə edilir. Bu sistem daxilində əsas yeri qoyulan tapşırığı yerinə yetirmək üçün kollektivə və onun ayrı-ayrı üzvlərinə təsir edən metodlar tutur ki, onlara da iqtisadi, inzibati-sərəncam, hüquqi və sosial-psixoloji və ideoloji metodlar aiddir. Bu metodlar ayrı-ayrılıqda deyil, bir-biri ilə əlaqədar istifadə edilir.

İstehsalatda iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji münasibətlər baş verir. Bu da i/e aparatında müxtəlif təsiretmə, təşkilətmə, nizamlaşdırma, uzlaşdırma, fəallaşdırma, tənzimləmə və başqa vasitələrin tətbiq edilməsini tələb edir.

İ/e mexanizmi i/e-nin ümumi prinsipləri və qanunları, i/e məqsədləri, i/e funksiyaları və metodları ilə bağlıdır. Onların bir-birilə əlaqələndirilməsi qaydası, sistem halında tətbiq edilməsi i/e mexanizminin fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Əsas problemlərdən biri isə təsərrüfat və i/e mexanizmlərinin bir-birilə əlaqələndirilməsi, onları əmələ gətirən komponentlərin planlı qaydada idarə oluna bilməsidir.

İ/e metodları i/e nəzəriyyəsinin əsas kateqoriyası, obyektiv iqtisadi və i/e qanunlarının, qanunauyğunluqlarının tələblərinin i/e təcrübəsində qarşılıqlı surətdə həyata keçirilməsi daşıyıcısıdır. Eyni zamanda metodlar i/e funksiyalarının və prinsiplərinin əməli təzahürünün təsir vasitəsidir, mexanizmdir.

3.3 İdarəetmənin birbaşa və dolaylı metodları

İ/e-də bir çox metodlardan istifadə edilir və onlar öz təbiətinə və tərkibinə, məzmununa, fəaliyyət dairəsinə, təsir mexanizminə, ayrı-ayrı i/e münasibətlərinə, obyektinə, bilavasitə və dolaylı təsirinə görə fərqlənirlər.

Təsir mexanizminə və xarakterinə görə metodlar 2 yerə: i/e-yə *bilavasitə (birbaşa)* və *dolaylı* təsir edən metodlara ayrılır. Bu metodlar təsir obyektinə və subyektinə məqsədyönlü fəaliyyət göstərməsini təmin edən mexanizmləri və vasitələri özündə birləşdirir.

Birbaşa təsir metodları aşağıdakı kimi təsnifəşdirilir:

Mənəvi təsir metodları:

a) siyasi tərbiyə;

b) sosial-psixoloji.

Maddi təsir metodları:

a) iqtisadi;

b) sosial-təminat.

Hüquqi təsir metodları.

Qismən təsir metodları.

İnzibati təsir metodları:

a) təşkilati; b) sərəncam.

Dolayı təsir metodlarına isə aşağıdakılar aiddir:

Elmi-texniki, sosial və perspektiv inkişafın proqnozlaşdırılması, onların xüsusi metodları.

Tədqiqatlar və məlumat proseslərinin modelləşdirilməsi üçün kibernetik metodlar.

İqtisadi həyatın təkrarlanan halları haqqında məlumatı yığmaq üçün statistik metodlar.

Optimal i/e qərarları, sistem və qaydanın təhlili üçün əməliyyatın tədqiqi metodları.

Optimal planlaşdırma və texniki-iqtisadi hesablamalar üçün riyazi metodlar.

İqtisadi və təşkilati təhlil.

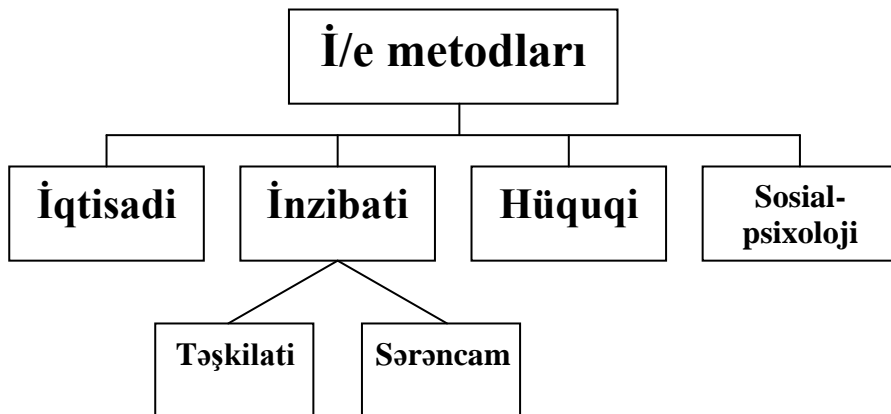
Sosial məlumatların toplanması üçün konkret sosioloji tədqiqat metodları.

Modelləşdirmənin qrafik metodları, hesablama, nəzarət, uçot və istehsal proseslərinin təhlili.

Metodlar təsərrüfat fəaliyyətində dərk olunmaqla, şüurlu surətdə istifadə edilməyə əsaslanır. Onlar i/e, istehsal münasibətlərinin və proseslərinin məqsədyönlü olmasının təsiri vasitəsilə həyata keçirilir. İstehsalın i/e münasibətləri geniş anlayış olmaqla i/e metodları, i/e texnikası və i/e-nin təşkilati məsələləri ilə bağlıdır.

İ/e-də bir çox metodlardan istifadə edilir. Şəkil 2-də verilən metodlar i/e metodlarının tam təsnifatı deyildir. Lakin i/e metodlarını bu sxem üzrə öyrənmək məqsədəuyğun sayılır. Bir çox mütəxəssislər və alimlər i/e-nin müxtəlif metodlardan ibarət olduğunu iddia edirlər. Bəziləri i/e metodlarını inzibati və elmi metodlar kimi, inzibati, ictimai və iqtisadi metodlar kimi və ya yalnız inzibati və iqtisadi, digərləri isə iqtisadi, inzibati, hüquqi, təşkilati və başqa metodlar kimi təsnif edirlər.

İqtisadi metodlar maddi həvəsləndirmə və məsuliyyət, planlaşdırma və başqa vasitələrlə həyata keçirilir. **Tərif 2.** İ/e məqsədlərinə nail olmaq üçün cəmiyyətin iqtisadi qanunlarından istifadə edilməsi və obyektiv iqtisadi mənfələrin nəzərə alınması



Şəkil 2. İ/e metodları

əsasında təsərrüfatçılığın həyata keçirilməsi metodlarına *i/e-nin iqtisadi metodları* deyilir. İqtisadi metod *i/e* obyektinin müəyyən tərəflərinə-istehsalın təşkilinə və onun nizama salınmasına, *i/e* fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə, kollektivin və onun üzvlərinin maddi-mənəvi marağına təsir edir, istehsalın ahəngdar olmasına xidmət edir. İqtisadi metod ilə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, əmək haqqı (ə/h), qiymət, maddi həvəsləndirmə, maya dəyəri (m/d), mənfəət, gəlir və başqa mexanizmlər məqsədyönlü təsirə çevrilir. İqtisadi metodlar ehtiyatların qənaətinə, m/d-nin aşağı salınmasına, mal və xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, gəlirin və mənfəətin həcmnin artırılmasına, əmək qabiliyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilir. Buna görə də bəzi ədəbiyyatlarda iqtisadi metodlar təhrik etmə metodları kimi adlandırılır. İqtisadi metodlar bazar sistemində aparıcı mövqeyə malikdir. Bu metodlar vasitəsilə firmaların fəaliyyətinə təsir göstərilir və onlar üçün əlverişli şərait yaradılır.

İqtisadi metodlar aşağıdakı kimi təsnif olunur:

- 1) Kommersiya hesabı.
- 2) Təsərrüfat daxili hesablaşmalar.

Kommersiya hesabı təşkilatın digər müəssisələrlə iqtisadi əlaqələrini, münasibətlərini, hesablasmalarını əhatə edir. Təsərrüfat daxili hesablasmalar isə müəssisənin daxili struktur bölmələri arasında (məs., istehsal, satış, marketing, təchizat şöbələri, sexlər, anbarlar və s. arasında) olan münasibətləri və hesablasmaları əhatə edir. İ/e-nin iqtisadi metodları iqtisadi qanunların, prinsiplərin və müddəaların praktikada istifadə edilməsi mexanizmidir. Bütövlükdə bu metodlar resursların bölüşdürülməsi, firmanın iqtisadi inkişaf istiqamətlərinin düzgün seçilməsi, planlaşdırma və iqtisadi təhlilin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün böyük əhəmiyyətə malikdir.

İ/e fəaliyyətində *inzibati-sərəncam* metodunun həyata keçirilməsi olduqca vacib və əhəmiyyətli məsələlərdən biridir. İnzibati-sərəncam metodlarından dövlətin, cəmiyyətin qanunlarına, əmək qanunvericiliyinə, habelə sahibkara verilən səlahiyyətlərə əsasən istifadə edilməlidir. Öz növbəsində bu qanunları, qaydaları və aktları pozan sahibkarlar və mütəxəssislər məsuliyyət daşıyırlar. İnzibati-sərəncam metodu hakimiyyətçilik səlahiyyətinə malik olduğuna görə normativ-sərəncam xarakteri daşıyır və onun yerinə yetirilməsi məcburidir.

İnzibati-sərəncam metodlarının obyektı geniş və çoxcəhətlidir. Lakin bunu müəyyən istiqamət üzrə təsnifata ayırmaq olar. Normativ-sərəncam metodu 2 təsir metoduna ayrılır:

1) İnzibati-təsir metodu 2) Sərəncam-təsir metodu

İnzibati-təsir metodunun köməyi ilə istehsal sahələrinin təşkili sistemi, onların i/e orqanları, əməyin təşkili formaları, işçirəhbər münasibətləri formalaşdırılır və təkmilləşdirilir. *İnzibatçılıq* dedikdə, yüksək i/e bacarığı və qabiliyyəti başa düşülür. İnzibatçılıq həm nəzəri biliklərə, həm də praktiki vərdişlərə sahib olmaqla formalaşır. Beləliklə, inzibati-təsir metodunun başlıca xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

a) idarə olunan obyektə birbaşa və bilavasitə təsiretmə qaydası; b) qərar və sərəncamların operativ qaydada işlənməsi və həyata keçirilməsi; c) müvafiq qanunların və normativ sənədlərin lazımı qaydada yerlərə tətbiq edilməsi; d) bu və ya digər situasiyaların eyni qaydalı həlli; e) rəhbər işçilərin, menecerlərin,

sahibkarların tabeçilikdə olan işçilərin, icraçıların iradəsinə müstəqim təsir edə bilməsi. İnzibatçı rəhbər rəhbərlik etikasına ciddi riayət etməlidir. Yəni işçilərlə davranışında ədalətli və nəzakətli olmalıdır, işçini dinləməyi bacarmalıdır, ciddi olmalıdır, işçilərin tənqidi çıxışlarına qulaq asmalıdır, qanunvericiliyə dürüst riayət etməlidir.

İnzibati metodun reqlamentləşdirmə, təlimatlandırma və nizamlandırma xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır. **Tərif 3.** Təşkilati struktur bölmələrinin və ya şöbələrinin yaradılması, əmək bölgüsünün həyata keçirilməsi, şöbələrin əsasnamələrinin hazırlanması, müəssisənin konsepsiyasının tərtib olunması, iş vaxtı normalarının, material normativlərinin, daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən edilməsinə **reqlamentləşdirmə funksiyası** deyilir. Təlimatlandırma xüsusiyyəti ayrı-ayrı şöbələrin, strukturların, vəzifələrin icrasının təlimatlarının hazırlanması, işçilərin nizam-intizam qaydaları ilə, qanun və normativ sənədlərlə təlimatlandırılması və s. ilə əlaqədardır. **Nizamlandırma** funksiyası isə qanunlara, qaydalara əməl edilməsinə nəzarət olunması ilə əlaqədardır.

Sərəncam metodu qanunlara, əsasnaməyə, təlimatlara, normativ sənədlərə və s. əsaslanaraq həyata keçirilir. Bu metodun təsir vasitələri əmrilər, sərəncamlar, göstərişlər, tapşırıqlar və s. hesab edilir. Bu metod idarə edən və idarə olunan sistemlərin qarşılıqlı əlaqələrini, onların tənzimlənməsi qaydalarını müəyyən edir. Sərəncam metodu müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin səmərəli, intizamlı fəaliyyəti, əmək, istehsal və dövlət intizamına əməl edilməsini, təşkilatçılıq fəaliyyətini yerinə yetirir. Sərəncamvermə metodu i/e-nin bütün fəaliyyətinə aiddir. İ/e-nin funksiyaları bu metodun tətbiqi olmadan yerinə yetirilə bilməz.

Müasir şəraitdə sosial-psixoloji metoda i/e prosesində daha çox əhəmiyyət verilir. **Sosial-psixoloji metod** işçi heyətinin və onun üzvlərinin sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitəsidir. Sosial-psixoloji metod 2 formada təsnifləşdirilir:

1) Sosial metod. 2) Psixoloji metod.

Psixoloji metod özü aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1) Kollektivin siyasi, ideoloji və mənəvi tərbiyələndirilməsi.

2) Kollektiv ənənələrinin, adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi.

3) Kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması.

4) Kollektiv üçün mədəni, kütləvi tədbirlərin keçirilməsi.

5) Fərdi qabiliyyət və peşəkarlığın qiymətləndirilməsi.

Sosial metod isə belə təsnif edilir:

◇ kollektivdə sosial inkişafın planlaşdırılması;

◇ maddi yardımların göstərilməsi;

◇ maddi həvəsləndirmənin həyata keçirilməsi.

Sosial metod müəssisədə sosial inkişafı nəzərdə tutmaqla i/e-nin həyata keçirilməsini tələb edir. Sosial inkişaf işçinin təmin olunması, onun sosial qayğısına qalmaq, həyat səviyyəsini yüksəltmək prosesini əhatə edir.

Psixoloji üsul fərdlərin, qrupun və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə i/e fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. İ/e-nin bu metodu kollektiv arasında psixoloji əhval-ruhiyyə yaratmaqla istehsalın inkişafına, keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına və insanlar arasında birgə fəaliyyətin və digər münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəldilir. Psixoloji metod aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsindən ibarətdir. Psixoloji metod kadrların seçilməsinə, yerləşdirilməsinə, əməyin elmi təşkilinə yönəldilməklə, onların savadını, qabiliyyətini, davranışını, intellektual səviyyəsini, intizamını, mədəniyyətini, qətiyyətini və digər xüsusiyyətlərini nəzərə alır və fərqləndirir.

Birgə əmək prosesində bir sıra sosial-psixoloji məsələlər meydana çıxır ki, bu da i/e-nin sosial-psixoloji metodlarının köməyi ilə həyata keçirilir. Hüquqi metodlar isə təsərrüfat və ictimai fəaliyyəti tənzim etmək, müəyyən qayda-qanunlar yaratmaq vasitəsilə təsir edir.

Analitik olmayan tədqiqat metodları, təbii şəraitdə müşahidə aparılması əslində heyvanların davranışının öyrənilməsi üsulu kimi yaranıb. Sosial psixoloqlar kəmiyyət tədqiqatlarından uzaqlaşmağa başladıda bu metod insanlara da tətbiq edilməyə başladı. Bu üsulun başqa adı çöl tədqiqatıdır (field study). Adından da göründüyü kimi bu üsul, obyektin ona aid olan sahədə fəaliyyəti

zamanı müşahidə edilməsidir. Etnoqrafik tədqiqat (ethnography) cəmiyyətdə gedən ayrıca bir prosesin bir qrupun misalında öyrənilməsindən, bundan başqa müəyyən qrupa aid mədəniyyətin, orada gedən proseslərin müşahidə yolu ilə tədqiq edilməsindən ibarət ola bilər. Bu üsuldən təbii və laboratoriya şəraitlərində istifadə etmək mümkündür. Adətən bu metoda qeyri-struktur müsahibə iştirakçı kimi müşahidə aparılması (participant observation) da əlavə olunur. Bu metod tədqiqatçının, müşahidə obyektini olan qrupa üzv kimi daxil olaraq həmin qrupun mədəniyyətini, oraya aid olan insanların davranış mexanizmlərini öyrənməsindən ibarətdir. Məsələn olaraq Polşa tədqiqatçısı M.Kaminskinin 1985-ci ildə Polşada siyasi dustaq kimi həbsxanada müşahidələr aparmasını göstərmək olar.

Məzmun təhlili (content analysis) müxtəlif sənədlərin, olmuş hadisələri təsvir edən kitabların, lent yazılarının, qəzet və jurnalların, internet saytlarının, qanunların və başqa sənədli çap məhsullarının öyrənilməsindən ibarətdir. Bu metoddan müxtəlif sosial elm sahələrində istifadə olunur. Məs., Britaniya tədqiqatçısı D.Robertson 1970-ci illərdə bu üsulla Britaniyada və Amerikada aparılan partiyalar arası yarışmaları öyrənmişdir. Məzmun təhlili son illərdə ictimai münasibətlərdə, xüsusilə media münasibətlərində müvəffəqiyyətin ölçülməsi üçün mühüm vasitələrdən birinə çevrilmişdir.

Fokus qrupu (focus group) metodu bir qrup şəxsin müəyyən məhsula, hadisəyə, ideyaya münasibətinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu münasibəti aydınlaşdırmaq üçün bir yerə cəmlənmiş qrupa obyekt haqqında suallar verilir. Bu zaman qrup üzvləri müzakirə edilən obyekt barədə sərbəst danışa bilərlər. Bu üsul müxtəlif mədəniyyətə malik qrupların fikirlərini öyrənməyə, müzakirə zamanı gözlənilmədən ortaya çıxan məsələlərin tədqiqinə imkan verir. Bu metod asanlıqla başa düşüldüyü və inandırıcı olduğu üçün yüksək vahidliyə malik hesab olunur.

Qeyri-struktur müsahibə (unstructured interview) metodu adından göründüyü kimi iştirakçılarla tək-tək söhbət aparılması və alınmış cavabların təhlil edilməsindən ibarətdir. Kəmiyyət tədqiqatı metodlarına daxil olan struktur müsahibələrdən fərqli

olaraq bu müsahibə söhbət xarakteri daşıyır. Suallara əvvəlcədən qəbul edilmiş şkala üzrə cavab verilmir. Sualların sayı, onların məzmunu, cavabların ölçüsü iştirakçıya görə dəyişə bilər. Belə müsahibə neçə nəfərin bir istiqamətdə düşündüyünü yox, bir nəfərin niyə “məhz belə” düşündüyünü aydınlaşdırmağa çalışır. Bu üsul adətən başqa metodların tərkib hissəsi olur. Bu metoda Amerika tədqiqatçısı S.Miqramın “Avtoritətə tabe olma” təcrübəsindən sonra eksperiment iştirakçıları ilə söhbətlərini misal gətirmək olar. Bir neçə müddətdən sonra iştirakçının müəyyən məsələyə aid fikirlərində nə dəyişiklik olduğunu öyrənmək məqsədilə yenidən aparıla bilər.

Hadisənin öyrənilməsi (case study) hadisəni yaradan səbəblərin, onun hərəkətverici amillərinin aşkara çıxarılması məqsədilə bu hadisənin bütün dərinliyi ilə tədqiq edilməsindən ibarətdir. Bu üsuldan təhsil, sosial psixologiya, siyasət, iqtisadiyyat kimi sahələrdə istifadə etmək olar. Ümumiyyətlə, məqsədi sosial və davranış elmi tədqiqat metodlarını sinifləşdirmək və ayrı-ayrı təsvir etmək olmayan ədəbiyyatlarda case study, field work, qualitative research ifadələri eyni mənalı anlayışlar kimi işlənir. Məsələn, etnoqrafik vəziyyəti öyrənmək üçün əyalətlərə gedərək yerli əhali ilə sərbəst söhbət aparan sosial tədqiqatçının işi bu ifadələrdən hər üçü ilə işarə oluna bilər.

3.4 İdarəetmə metodlarının 3 qrupu

Belə bir təsnifatın əsasını ictimai münasibətlərin xüsusiyyətləri təşkil edir və bunlar işçilərin müvafiq mənafeyində əks etdirilir. İ/e metodlarının hər 3 qrupu bir-biri ilə üzvi surətdə əlaqədardır. Buna görə də bunlardan hər hansı birinin əhəmiyyətinin şişirdilməsi, bir qayda olaraq istehsalın normal gedisinin pozulmasına səbəb olur. Bu metodlar sistemində əsas yeri iqtisadi və inzibati-sərəncam metodları tutur. Lakin bu metod qrupları arasında iqtisadi metodların rolu və fəaliyyət dairəsi bir qədər genişdir. İ/e-nin hər 3 metodu müəyyən təsir vasitələrini əhlatə edir.

İstər iqtisadi və istərsə də digər qanunların tələbləri avtomatik olaraq həyata keçirilmir. Bu qanunların dinamik vəziyyət alması, stabil fəaliyyət göstərməsi obyektiv olaraq müəyyən təsiredici vasitələr sisteminin işə salınmasını tələb edir. Belə ki, iqtisadi metodun iqtisadi təsir vasitələri aşağıdakılardır:

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 1. Planlaşdırma. | 4. Mənfəət və rentabellik. |
| 2. Təsərrüfat hesabı. | 5. Qiymət və kredit. |
| 3. Əmək haqqı və mükafatlandırma. | |

İnzibati metodun təşkilati-sərəncam təsir vasitələri aşağıdakılardır:

- | | |
|--------------|---------------------|
| 1. Əmr. | 3. Yoxlama sistemi. |
| 2. Sərəncam. | 4. Təlimat. |

Sosial-psixoloji metodların 2 təsir vasitəsi mövcuddur: sosial və psixoloji. Sosial təsir vasitələri bunlardır:

1. Qabaqcıl təcrübə və yeniliklərin genişləndirilməsi.
2. Təcrübə mübadiləsi.
3. Sosial həvəsləndirmə.
4. Əmək kollektivinin birləşdirilməsinə təsir edən metodlar.

Psixoloji təsir vasitələrinə aiddirlər:

1. Psixoloji təhrik.
2. Sosial psixologiya.
3. Əməyin humanizm psixologiyası.
4. Təhsil və peşə seçilməsi psixologiyası.

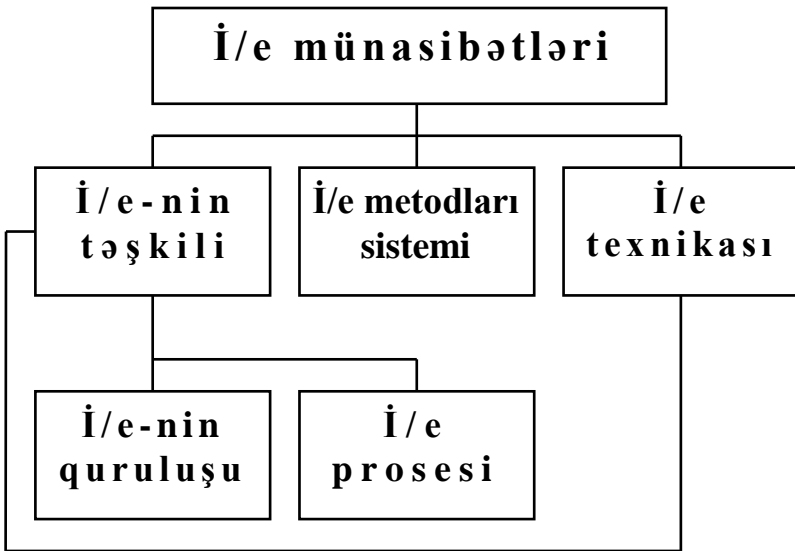
Qeyd edilən təsir metodlarından biri kollektivin birləşməsi, adət və ənənənin gözlənilməsi, ayrı-ayrı xatirə hadisələrinin qeyd olunması, özfəaliyyətin inkişaf etdirilməsi, sosial-mədəni nemətlərin bölgü sistemi, mənzil növbəliliyinin gözlənilməsi və s. özündə əks etdirir. Ümumiyyətlə, əmək kollektivinin təşəkkül tapmasına təsir edən metodlar-tənqid və özünü-tənqid, şəxsi nümunə, şəxsi nüfuz, eləcə də təbliğat və təşviqatdan ibarətdir.

Məlumdur ki, i/e-də hüquqi metodlardan da geniş istifadə edilir. Bu metodların köməyi ilə dövlət və onun müvafiq orqanları bütün istehsal prosesləri, ictimai həyatı tənzim edir. Bunun sayəsində bütövlükdə i/e işlərində hüquq qaydalarını tətbiq etməklə, onu nizamlamaq imkanı əldə edilir.

məsələlərdən və ya əksinə sosial məsələləri iqtisadi və hüquqi məsələlərdən təcrid olmunmaqla gözdən keçirmək düzgün deyildir.

Fikrimizcə, i/e metodları təsnifatının əsasını başqa əlamət, yəni subyektin i/e obyektinə təsiri ilə əlaqədar onun sərbəstlik dərəcəsi təşkil etməlidir.

İndividiumun fərdi i/e obyektini kimi aşağıdakı sərbəstlik dərəcələri ola bilər:



Şəkil 3. İ/e münasibətlərinin i/e-nin təşkili, iqtisadi metodları və texnikası ilə əlaqəsi

a) məhdud sərbəstlik: bu zaman i/e subyekti asılı obyektədən planı və ya tapşırığı yerinə yetirməyi tələb edir; b) motivləşdirilmiş sərbəstlik: bu zaman i/e subyekti i/e obyektini plan yaxud tapşırıqları yerinə yetirməyə təhrək edən əsaslı dəlil (motiv) tapmalıdır;

c) yüksək dərəcəli sərbəstlik: bu zaman i/e subyekti idarə olunan şəxsiyyətin psixoloji portretinin və onun inkişaf əhəmələrinin öyrənilməsini əsas tutaraq və psixotexnologiyaları istifadə edərək nisbətən azad i/e obyektinə təsir metodunu

formalaşdırmalıdır. Bu halda i/e obyektı üçün ilkin fizioloji tələbatların ödənilməsi prioritet deyildir, onun üçün ali tələbatların (özünürealizə, özünüifadə) ödənilməsi daha vacibdir.

Obyektin gözdən keçirilən sərbəstlik dərəcələrini nəzərə alaraq, i/e metodlarını aşağıdakı 3 qrupa bölmək məqsədəuyğun olardı: vadaretmə metodları; təhriketmə metodları; inandırma metodları. Bu metodların müqayisəli xarakteristikası 1 N-li cədvəldə verilmişdir.

Cədvəldə verilən i/e metodlarının xarakteristikaları bir qədər genişləndirilmiş və metodların konkret qrupu üzrə konkret əlamətin üstünlüyü yaxud prioritetini əks etdirir. Təqdim edilən cədvəlin yeniliyi problemə sistemli yanaşmasından ibarətdir. Konkret i/e sistemi xarakteristikasının cədvəldə verilən tövsiyələrə müvafiq olub-olmamasının təhlili bu sistemdə müşahidə edilən “adlar” yerləri tapmaqla kömək edəcək.

Ümumilikdə, bu metodlar işçilərin əmək, yaradıcılıq fəallığını inkişaf etdirir, onlarda yeni mənəvi keyfiyyətlər, münasibətlər yaratmaq, sosial fəallığın yüksəldilməsi, əmək kollektivinin möhkəmləndirilməsi, onların münasibətlərdəki ziddiyyətli halları, hadisələri aradan qaldırmaq vasitələrini göstərir və onlardan düzgün istifadə edilməsini qarşıya qoyur.

İ/e metodlarının müqayisəli xarakteristikası

İ/e metodlarının əlamətləri	İ/e metodlarının qrupları		
	Vadəretmə metodları	Təhrikətmə metodları	İnandırma metodları
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Metodlar qrupunun təxminən yeni qrupla müvafiq olan ümum qəbul edilmiş adı	İnzibati	İqtisadi	Sosial-psixoloji
2. Metodlar substansiyası	Direktiv, intizam	Motivlərin optimallaşdırılması	Psixologiya, sosiologiya
3. İ/e-nin məqsədi	Qanunların, direktivlərin, planların yerinə yetirilməsi	Buraxılan obyektlərin rəqəbat qabiliyyətinin əldə edilməsi	Qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq
4. İ/e strukturu	Sərt	Situasiyalarla adaptiv olan	Şəxsiyyətə adaptiv
5. Əsasən metodlar tətbiq edilən mülkiyyət forması	Dövlət	Korporativ, xüsusi, dövlət və s.	Xüsusi
6. Təsiretmə subyekti	Kollektiv, individium (fərd)	İndividium (fərd)	İndividium (fərd)
7. Təsiretmə forması	Normativ-metodiki sənədlərin köməyi ilə	Əsaslandırma (motivləşdirmə)	Sosial-psixoloji proseslərin idarə edilməsi
8. Metodların tətbiq edilməsi zamanı subyektə verilən əsas tələb	İcraçılıq, mütəşəkkillik	Hazırkı sahədə professionallıq	Şəxsiyyətin psixoloji sabitliyi

9. Ödənilməsi üçün metodlara yönəldilən tələbatlar	Fizioloji təhlükəsizliyin təmin edilməsi	Fizioloji	Bütün tələbatlar
10. Hazırkı metodlar daha əlverişli olan təşkilati struktur tipi	Xətti, funksional	Problem məqsədli, matrisalı	Briqada
11. İdarəedici təsirin əsas istiqaməti	Yuxarıdan aşağıya	Şaquli (yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarı)	Şaquli və üfqi
12. Əsasən metodların tətbiqi ilə i/e iyerarxiyasının səviyyəsi	Ali və orta	Ali, orta, aşağı	Aşağı
13. İ/e informasiyasının xarakteri	Keyfiyyətli, determinasiya-laşdırılmış	Keyfiyyətli, stoxastik	Kompleksli (keyfiyyət amili kimi), stoxastik
14. Hazırkı metodlar qrupu üçün səciyyəvi olan rəhbərlik üslubu	Avtoritar	Qarışıq	Demokratik
15. Hazırkı metodlar qrupuna adekvat olan i/e subyektinin temperament tipi (rəhbərin)	Fleqmatik	Sanqvinik	Sanqvinik
16. Həmçinin i/e obyektinin (icraçının)	Sanqvinik	Fleqmatik, xolerik	Melanxolik

17. Ən çox qəbul edilən idarəedici qərar tipi	Normlativ-metodiki sənədlər və direktivlərə ciddi riayət edilməsinə əsaslanan qərarlar	Modelləşdirmə və kompleks əsaslandırılmaya söykənən qərarlar	Qərarları qəbul edən şəxsin mükəlliməsi, intuisiyası və təcrübəsinə əsaslanan qərarlar
18. Konkret metodlar və i/e üsulları	1.İqtisadiyyatın dövlət tərəfindən tənzimlənməsi 2.Standartlaşdırma və sertifikatlaşdırma 3. Ekosistemin monitorinqi 4. Təşkilatın i/e sisteminin normativ metodiki tənzimlənməsi 5. Planlaşdırma, uçot və nəzarət	1. İqtisadi stimullaşdırma 2. Xərclərin, keyfiyyətin və sistemlərin digər parametrlərinin təhlili (iş vaxtının fotoqrafiyası, xronometraj, anketləşdirmə, faktor təhlili və s.)	1.Sosial-psixoloji proseslərin monitorinqi 2.Sosial-psixoloji proseslərin modelləşdirilməsi 3.Psixotexnologiyalar 4.Mənəvi stimullaşdırma

Ümumiyyətlə, i/e metodlarının xarakteristikası i/e metodları haqqında ümumi təsəvvür yaradır. Metodların xarakteristikası göstərir ki, i/e metodları i/e-yə müəyyən mexanizmlər, qanun, norma və normativlər vasitəsilə təsir edir və onun daha ahəngdar olmasına şərait yaradır.

Yuxarıda göstərilən metodlar qrupunun konkret məzmunundan asılı olmayaraq, hər biri i/e obyektinə təsiretmə gücünə malikdirlər. Lakin burada təsiretmə xarakteri və qaydası müxtəlifdir.

Yoxlama sualları

- 1. İ/e-də metodun iqtisadi məzmunu nədən ibarətdir?*
- 2. İ/e-yə müxtəlif tərəfdən yanaşmaları izah edin.*
- 3. İ/e metodlarının xarakteristikasını verin.*
- 4. İ/e-nin məqsədi nədən ibarətdir?*
- 5. İ/e metodlarının əsas vəzifələri hansılardır?*
- 6. İ/e-nin təşkili prinsipləri haqqında məlumat verin.*
- 7. İ/e-nin birbaşa təsir metodları hansılardır?*
- 8. Birbaşa təsir metodları və onların təsnifləşdirilməsini şərh edin.*
- 9. İqtisadi metod və onun məqsədyönlü təsirini izah edin.*
- 10. İqtisadi metod necə təsnif olunur?*
- 11. İnzibati-sərəncam metodu hansı məsələləri əhatə edir?*
- 12. İnzibati-təsir metodunun başlıca xüsusiyyətləri hansılardır?*
- 13. Sosial-psixoloji metodun məzmununu və onun formalarını izah edin.*
- 14. İqtisadi metodun iqtisadi təsir vasitələri hansılardır?*
- 15. Sosial-psixoloji metodun hansı təsir vasitələri mövcuddur?*
- 16. Psixoloji təsir vasitələrinə nələr aiddir?*
- 17. Hüquqi metodları və onların növlərə ayrılmasını şərh edin.*
- 18. İ/e münasibətlərinin i/e-nin təşkili, iqtisadi metodları və texnikası ilə əlaqəsini göstərin.*
- 19. İ/e metodlarının müqayisəli xarakteristikasını verin.*
- 20. Ümumilikdə i/e metodları nələrə səbəb olur?*

Mövzu 3. İdarəetmə metodlarının xarakteristikaları

TESTLƏR-51

1. Müasir dövrün əsas vəzifəsi olmayan hansıdır?

- A) Ölkənin sosial-iqtisadi inkişafının gücləndirilməsi
- B) İstehsalın hərtərəfli intensivləşdirilməsi
- C) Qarşıya qoyulmuş müəyyən fəaliyyət proqramının vaxtında icrası
- D) Ölkənin iqtisadi potensialının möhkəmləndirilməsi
- E) İ/e fəaliyyətinin yüksək səviyyədə təşkil edilməsi, i/e-də qanun və metodlardan şüurlu və məqsədəuyğun istifadə olunması

2. İ/e metodu hansını təmin etmir?

- A) Kollektivin fəaliyyətini maksimum səmərəli təşkil edilməsini
- B) Kollektivin səmərəli fəaliyyətinə bütün üzvlərin yaradıcı cəlb edilməsini
- C) Kollektivin fəaliyyətində üzvlərin aktiv surətdə cəlb edilməsini
- D) Fəaliyyət proqramından kənarlaşmanın aradan qaldırılmasını
- E) Biznes-planların texniki-iqtisadin əsaslandırılmasını

3. İ/e metodu hansına görə fərqləndirilmir?

- A) Strateji planlaşdırmaya görə
- B) İ/e metodlarının özünün konkret məzmununa görə
- C) İ/e metodlarının i/e obyektinə görə
- D) Adamlara təsiretmə xarakterinə görə
- E) Təşkilati formalarına görə

4. *İ/e metodu hansının lazım olduğunu bildirmir?*

- A) İdarə edilən sistemə necə təsir etməyin lazım olduğunu
- B) İdarə edilən sistemə hansı üsulla təsir etməyin lazım olduğunu
- C) İdarə edilən sistemə hansı vasitələrlə təsir etməyin lazım olduğunu
- D) İdarə edilən sistemə hansı üsul və məqsədli kompleks proqramlarla təsir etməyin lazım olduğunu
- E) İdarə edilən sistemə vasitələrlə və necə təsir etməyin lazım olduğunu

5. *İstehsalın idarə edilməsi dedikdə hansı üsulların sistemi başa düşülmür?*

- A) İqtisadi və inzibati-sərəncam üsulların sistemi
- B) Təşkilati və sosial-psixoloji üsulların sistemi
- C) İnzibati-sərəncam və tərbiyəvi üsulların sistemi
- D) Təşkilati və inzibati üsulların sistemi
- E) İqtisadi və ictimai qiymətləndirmə üsulların sistemi

6. *İ/e metodunun başlıca rolu və məqsədi olmayan hansıdır?*

- A) Təşkilatın fəaliyyətində stersslərin artırılması
- B) İ/e prosesinin düzgün təşkilinə şəraitin yaradılması
- C) Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün müasir texnikadan yararlanmaq
- D) Əməyin təşkilinin mütərəqqi formalarından səmərəli istifadə
- E) İstehsalın müasir formalarından səmərəli istifadə edilməsi

7. *İ/e-nin məqsədinə hansı aid deyil?*

- A) İstehsalın vəziyyəti
- B) Ölkədə məqsədli proqramların reallaşdırılması
- C) İ/e prosesi
- D) İ/e sistemi
- E) İstehsalın nəticələrinin qiymətləndirilməsi

8. *İ/e-yə məqsədli yanaşma hansını tələb etmir?*

- A) İ/e məqsədlərinin elmi cəhətdən əsaslandırılmasını
- B) İ/e məqsədlərinin nizamsız həyata keçirilməsini
- C) Sosial-iqtisadi məqsədlərin təsərrüfatçılığın son nəticələri ilə əlaqələndirilməsini
- D) Elmi-texniki məqsədlərin təsərrüfatçılığın son nəticələri ilə əlaqələndirilməsini
- E) Heç biri

9. *İ/e metodlarına hansı fikir aid deyil?*

- A) İ/e metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsidir
- B) İ/e metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsi və fəndləridir
- C) İ/e metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsidir, fəndləridir və məqsədə çatmaq arzusudur
- D) İ/e metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsidir, fəndləridir və məqsədə çatmaq arzusudur, imkanlıdır
- E) İ/e metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsidir, iqtisadi sabotaj yaratmaq və məqsədə çatmaq arzusudur, imkanlıdır

10. *Təsərrüfatçılığın idarə edilməsində hansı metodlardan istifadə edilmir?*

- A) İqtisadi və inzibati-sərəncam metodlarından
- B) Hüquqi və sosial-psixoloji metodlardan
- C) Sosial-psixoloji və ideoloji metodlardan
- D) Hüquqi və ideoloji metodlardan
- E) İnzibati-sərəncam və ekoloji metodlardan

11. *Təsir mexanizminə və xarakterinə görə 2 yerə ayrılan metodlar hansıdır?*

- A) Bilavasitə və diferensial təsir edən metodlar
- B) Nəzəri və dolaylı təsir edən metodlar
- C) Ekoloji və bilavasitə təsir edən metodlar
- D) Birbaşa və dolaylı təsir edən metodlar
- E) Demokratik və birbaşa təsir edən metodlar

12. Mənəvi təsir metodlarına hansı aiddir?

- A) İqtisadi və təşkilati
 B) Sosial-təminat və sərəncam D) Sosial-psixoloji və sərəncam
 C) Siyasi tərbiyə və təşkilati E) Sosial-psixoloji və siyasi tərbiyə

13. Maddi təsir metodlarına aid olan hansıdır?

- A) Siyasi tərbiyə və təşkilati
 B) Təşkilati və sərəncam D) İqtisadi və sərəncam
 C) İqtisadi və sosial-təminat E) Sosial təminat və təşkilati

14. İnzibati təsir metodları hansıdır?

- A) Sosial-psixoloji və siyasi tərbiyə
 B) İqtisadi və sosial-təminat D) Təşkilati və sərəncam
 C) Siyasi tərbiyə və iqtisadi E) Təşkilati və sosial-psixoloji

15. Dolayı təsir metodlarına hansı aid deyil?

- A) Elmi-texniki, sosial və perspektiv inkişafın proqnozu
 B) Modelləşdirilmə üçün kibernetik metodlar
 C) İqtisadi və təşkilati metodlar
 D) Məlumatın yığılması üçün statistik metodlar
 E) Optimal i/e qərarları, sistem və qaydanın təhlili üçün əməliyyat tədqiqi metodları

16. Dolayı təsir metodlarına hansı aid deyil?

- A) İqtisadi və təşkilati təhlil
 B) Optimal planlaşdırma və texniki-iqtisadi hesabatlar üçün riyazi metodlar
 C) Sosial məlumatların toplanması üçün konkret sosioloji metodlar
 D) Hesablama, nəzarət, uçot və istehsal proseslərinin təhlili
 E) Sosial-psixoloji metodlar və modelləşdirmənin qrafik metodları

17. İqtisadi metod i/e obyektində hansına xidmət etmir?

- A) İstehsalın təşkilinə və onun nizamlanmasına
- B) İstehsalın tənzimlənməsinə və onun ahəngdar olmamasına
- C) İ/e fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə
- D) Kollektivin maddi marağına təsirlərin göstərilməsinə
- E) Kollektivin mənəvi marağına təsirlərin göstərilməsinə

18. İqtisadi metodla hansı məqsədyönlü təsirə çevrilir?

- A) Planlaşdırma və təsərrüfat hesabı
- B) Ə/h və mənfəət
- C) Qiymət və gəlir
- D) Maddi həvəsləndirmə və m/d
- E) Zərərsiz fəaliyyətdən sığortalanma və ə/h

19. İqtisadi metodların köməyi ilə hansı edilmir?

- A) Təşkilatın digər müəssisələrlə əlaqələrinin qurulması
- B) Əməyin təşkili formalarının təkmilləşdirilməsi
- C) Müəssisənin daxili struktur bölmələri arasında hesablaşmalarının həyata keçirilməsi
- D) Firmanın başqa təşkilatlarla əlaqələrinin qurulması
- E) Şirkətin digər müəssisələrlə hesablaşmalarının həyata keçirilməsi

20. İnzibati-təsir metodunun vasitəsi ilə hansı edilmir?

- A) Satış və təchizat şöbələri arasında hesablaşmaların həyata keçirilməsi
- B) İstehsal sahələrinin təşkili sisteminin formalaşdırılması
- C) İstehsal sahələrinin i/e orqanlarının təkmilləşdirilməsi
- D) Əməyin təşkili formalarının formalaşdırılması
- E) İşçi-rəhbər münasibətlərinin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi

21. İnzibati-təsir metodunun başlıca xüsusiyyətlərinə hansı aid deyil?

- A) İdarə olunan obyektə birbaşa və bilavasitə təsiretmə qaydası
- B) Qərar və sərəncamların operativ qaydada işlənməsi və həyata keçirilməsi
- C) Müvafiq qanunların və normativ sənədlərin lazımı qaydada yerlərə tətbiq edilməsi
- D) Bu və ya digər situasiyaların eyni qaydalı həlli
- E) Rəhbər işçilərin, menecerlərin, sahibkarların tabeçilikdə olan işçilərin, icraçıların iradəsinə müstəqim təsir edə bilməməsi

22. İnzibati metodun hansı xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazım deyil?

- A) Reqlamentləşdirmə və təlimatlandırma
- B) Təlimatlandırma və nizamlama
- C) Nizamlama və reqlamentləşdirmə
- D) Normalaşdırma və nizamlama
- E) Təlimatlandırma

23. Reqlamentləşdirmə funksiyasına hansı aid deyil?

- A) Təşkilati struktur bölmələrinin və ya şöbələrinin yaradılması
- B) Material normativlərinin təyin olunmaması
- C) Əmək bölgüsünün həyata keçirilməsi
- D) Şöbələrin əsasnamələrinin hazırlanması və firmanın konsepsiyasının tərtib olunması
- E) İş vaxtı normalarının və daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən edilməsi

24. Sərəncam metodunun həyata keçirilməsi hansına əsaslanmır?

- A) Qanunlara və əsasnaməyə
- B) Təlimatlara və normativ sənədlərə
- C) Standartlara və qanunlara
- D) Təlimatlara və əsasnaməyə
- E) Ancaq normativ sənədlərə

25. Sərəncam metodu hansı fəaliyyəti yerinə yetirmir?

- A) Müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin səmərəli fəaliyyətini
- B) Müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin intizamlı fəaliyyətini
- C) Heç birini
- D) Əmək, istehsal və dövlət intizamına əməl edilməsini
- E) Təşkilatçılıq fəaliyyətini

26. Sosial-psixoloji metod neçə formada təsnifləşdirilir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

27. Psixoloji metodun təsnifatına hansı aiddir?

- A) Kollektivin siyasi, ideoloji və mənəvi tərbiyələndirilməsi
- B) Kollektiv ənənələrinin, adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi
- C) Bütün variantlar
- D) Kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması
- E) Kollektiv üçün mədəni, kütləvi tədbirlərin keçirilməsi

28. Psixoloji metodun təsnifatına aid olan hansıdır?

- A) Fərdi qabiliyyət və peşəkarlığın qiymətləndirilməsi
- B) Əmək, istehsal və dövlət intizamına əməl edilməsi
- C) Kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmaması
- D) Bütün variantlar
- E) Müəssisə aparatı və istehsalda çalışan bütün işçilərin səmərəli fəaliyyəti

29. Sosial metodun təsnifinə aid edilmir?

- A) Kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması
- B) Maddi yardımların göstərilməsi və kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması
- C) Maddi həvəsləndirmənin həyata keçirilməsi
- D) Heç biri
- E) Fərdi qabiliyyətin qiymətləndirilməsi

30. Müəssisədə sosial inkişafı nəzərdə tutan sosial metod hansını əhatə etmir?

- A) Top menecerlərin və işçinin təmin olunmasını
- B) İşçinin təmin olunmasını və onun sosial qayğısına qalmağı
- C) İşçinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsini və təminatını
- D) Ancaq A və B variantlarını
- E) İşçinin sosial qayğısına qalınmasını və həyat səviyyəsinin yüksəldilməsini

31. İ/e fəaliyyətində psixoloji üsul hansına təsir etməklə həyata keçirilir?

- A) Yalnız fərdlərin və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə
- B) Marketoloqun və menecerin psixologiyasına təsir etməklə
- C) Qrupun və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə
- D) A və C variantları
- E) Mühəndis-iqtisadçının və ekspertlərin psixologiyasına təsir etməklə

32. Analitik olmayan çöl tədqiqatı üsulunu hansı müəyyən edir?

- A) Obyektin qrupun misalında öyrənilməsidir
- B) Obyektin ona aid olan sahədə fəaliyyəti zamanı müşahidə edilməsidir
- C) Cəmiyyətdəki ayrıca prosesin bir qrupun misalında öyrənilməsidir
- D) Bir qrup şəxsin müəyyən məhsula və ideyaya münasibətinin müəyyən edilməsidir
- E) Bir qrup şəxsin müəyyən hadisəyə münasibətinin müəyyən-ləşdirilməsidir

33. Etnoqrafik tədqiqat nədən ibarətdir?

- A) Cəmiyyətdə gedən ayrıca bir prosesin bir qrupun misalında öyrənilməsindən
- B) Müəyyən qrupa aid mədəniyyətin, oradakı proseslərin müşahidə yolu ilə öyrənilməsindən
- C) A və B variantları
- D) Obyektin qrupun misalında öyrənilməsindən
- E) Obyektin ona aid olan sahədə fəaliyyəti zamanı müşahidə edilməsindən

34. Hansı tədqiqatçı nə vaxt etnoqrafik tədqiqat aparmışdır?

- A) Alman tədqiqatçısı Enşteyn 1985-ci ildə Polşada
- B) Polşa tədqiqatçısı A.Smit 1895-ci ildə Polşada
- C) Polşa tədqiqatçısı A.Marşall 1785-ci ildə Polşada
- D) Polşa tədqiqatçısı İ.Kant 1985-ci ildə Polşada
- E) Polşa tədqiqatçısı M.Kaminski 1985-ci ildə Polşada

35. Məzmun təhlili (content analysis) hansı məhsulların öyrənilməsindən ibarət deyil?

- A) Müxtəlif sənədlərin və lent yazılarının
- B) Lent yazılarının və fantastik hadisələri təsvir edən kitabların
- C) Qəzet və jurnalların
- D) İnternet saytlarının və qanunların
- E) Sənədli çap məhsullarının və qəzetlərin

36. D. Robertson 1970-ci illərdə məzmun təhlili ilə hansı ölkələrdə aparılan partiyalar arasındakı yarışmaları öyrənmişdir?

- A) Fransada və Rusiyada
- B) Almaniya və İspaniyada
- C) Avstriya və İtaliya
- D) Yaponiyada və Polşada
- E) ABŞ-da və Britaniya

37. Fokus qrupu (focus group) metodu nədən ibarətdir?

- A) Mühəndis-iqtisadçının müəyyən məhsula münasibətinin müəyyən edilməsindən
- B) Marketoloqun müəyyən məhsula və hadisəyə münasibətinin müəyyən edilməsindən
- C) Bir qrup şəxsin müəyyən məhsula, hadisəyə, ideyaya münasibətinin müəyyən edilməsindən
- D) Ekspertin müəyyən məhsula, hadisəyə, ideyaya münasibətinin müəyyən olunmasından
- E) Top menecerin müəyyən ideyaya münasibətinin müəyyən edilməsindən

38. Qeyri-struktur müsahibə metodu nəyi aydınlaşdırmağa çalışır?

- A) Neçə nəfərin bir istiqamətdə düşündüyünü aydınlaşdırmağa
- B) Bir nəfərin niyə “məhz belə” düşündüyünü aydınlaşdırmağa
- C) Menecerlərin “məhz belə” düşündüyünü aydınlaşdırmağa
- D) A və C variantları
- E) Ancaq orta səviyyəli menecerlərin bir istiqamətdə düşündüyünü aydınlaşdırmağa

39. Hadisənin öyrənilməsi üsulundan hansı sahələrdə istifadə edilmir?

- A) Səhiyyə və təhsil
- B) Sosial psixologiya və siyasət
- C) Siyasət və iqtisadiyyat
- D) Təhsil və iqtisadiyyat
- E) C və D variantları

40. İqtisadi metodun təsir vasitələrindən hansı aid deyil?

- A) Planlaşdırma və təsərrüfat hesabı
- B) Ə/h və mükafatlandırma
- C) Mənfəət və vergi
- D) Qiymət və kredit
- E) Rentabellik

41. İnzibati metodun təşkilati-sərəncam təsiri vasitələrinə aid olmayan hansıdır?

- A) Əmr B) Planlaşdırma C) Sərəncam
D) Təlimat E) Yoxlama sistemi

42. Sosial-psixoloji metoudun sosial təsir vasitələrinə aid olmayan hansıdır?

- A) Qabaqcıl təcrübə və yeniliklərin genişləndirilməsi
B) Təcrübə mübadiləsi və psixoloji təhrik
C) Sosial həvəsləndirmə və təcrübə mübadiləsi
D) C və D variantları
E) Əmək kollektivinin birləşdirilməsinə təsir edən metodlar

43. Psixoloji təsir vasitələrinə hansı aid deyil?

- A) Psixoloji təhrik və sosial psixologiya
B) Təhsil və təcrübə mübadiləsi
C) Əməyin humanizm psixologiyası və psixoloji təhrik
D) Təhsil və peşə seçimi psixologiyası
E) Peşə seçimi psixologiyası və sosial psixologiya

44. Əmək kollektivinin təşəkkül tapmasına hansı metodlar təsir etmir?

- A) Tənqid və şəxsi nümunə D) İntuisiya və təşviqat
B) A və E variantları E) Şəxsi nüfuz və özünütənqid
C) Təbliğat və təşviqat

45. İctimai istehsalın hüquqi metodlarının növlərinə hansı aid deyil?

- A) İnzibati hüquq B) Əmək hüququ C) Heç biri
D) Mülki hüquq E) Maliyyə hüququ

46. *İ/e münasibətləri geniş anlayış olmaqla hansı məsələlərlə bağlı deyil?*

- A) İ/e metodları ilə
- B) Məqsədli proqramların i/e-si ilə
- C) D və E variantları
- D) İ/e texnikası ilə
- E) İ/e-nin təşkili məsələləri ilə

47. *İ/e metodlarının 3 qrupu hansılardır?*

- A) İnzibati-sərəncam və iqtisadi
- B) İqtisadi və ideoloji
- C) Bütün variantlar
- D) Sosial-psixoloji və ideoloji
- E) Sosial-psixoloji və inzibati-sərəncam

48. *İndividiumun fərdi i/e obyekt kimi hansı sərbəstlik dərəcəsi ola bilməz?*

- A) Motivləşdirilmiş və məhdud sərbəstlik
- B) Hədsiz və motivləşdirilmiş sərbəstlik
- C) Yüksək dərəcəli sərbəstlik
- D) Bütün variantlar
- E) Məhdud və yüksək dərəcəli sərbəstlik

49. *İ/e-nin inzibati metodunun məqsədi hansıdır?*

- A) Buraxılan obyektlərin rəqabət qabiliyyətinin əldə edilməsi
- B) Qarşılıqlı anlaşmaya nail olma
- C) Qanunların yerinə yetirilməsi
- D) C və E variantları
- E) Planların və direktivlərin yerinə yetirilməsi

50. İqtisadi i/e metodunda ən çox qəbul edilən idarəedici qərar tipi hansıdır?

- A) Modelləşdirməyə və kompleks əsaslandırmaya söykənən qərarlar
- B) Normlativ-metodiki sənədlər və direktivlərə ciddi riayət edilməsinə əsaslanan qərarlar
- C) Qərarları qəbul edən şəxsin mühakiməsinə əsaslanan qərarlar
- D) A və C variantları
- E) Qərarları qəbul edən şəxsin intuisiyasına və təcrübəsinə əsaslanan qərarlar

51. İ/e metodları hansına səbəb olmur?

- A) Əmək və yaradıcılıq fəaliyyətini inkişaf etdirir
- B) A və E variantları
- C) İşçilərdə köhnə mənəvi keyfiyyətlər və münasibətlər yaradır
- D) Sosial fəallığı yüksəldir və kollektivi möhkəmləndirir
- E) Kollektivin münasibətlərində ziddiyyətləri aradan qaldırmaq vasitələrini göstərir

Mövzu 4. İdarəetmənin elm kimi təkamülü

- 4.1 XX əsrə qədər idarəetmə və təşkilatlar
 - 4.2 İdarəetmənin elm kimi inkişafı
 - 4.3 Elmi idarəetmə məktəbi
 - 4.4 İdarəetmədə inzibati məktəb
 - 4.5 İnsan münasibətləri məktəbi
 - 4.6 Davranış elmlərinin inkişafı
 - 4.7 Miqdar metodlarından yanaşma
- TESTLƏR-56

4.1 XX əsrə qədər idarəetmə və təşkilatlar

Təşkilatların uğur əldə etməsi üçün i/e funksiyalarının yerinə yetirilməsi mütləqdir. Təşkilatlar kimi i/e praktikasısı da çox qədimdir. Bu da onun həqiqətən çox keçmişdən yarandığını bildirir. Bizim eradan 3 min il əvvəl tarixi qoyulmuş saxsı cədvəllərdə komməriya sövdələşmələri və qədim Şumerlərin qanunları haqqında məlumatlar yazılmışdır. Bunlar i/e praktikasının həmin dövrlərdən mövcud olmasının dəlilləridir. Arxeoloji qazıntılara görə təşkilatların daha qədimdən mövcud olmasını tədqiq etmək olar: hətta tarixə qədər insanlar çox zaman qrup halında yaşamışlar.

Lakin i/e, eləcə də təşkilatlar qədim dövrlərdə güclü fərqlənmişlər. İ/e-nin kainat kimi qədim olmasına baxmayaraq i/e ideyası elmin müəyyən sahəsi, peşə, tədqiqat əblası kimi nisbətən yenidir. İ/e yalnız XX əsrdə müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi qəbul olunmağa başlanmışdır.

Qədim təşkilatlar. Qədim dövrlərdə iri təşkilatların əmələ gəlməsi aydın göstərir ki, onlar i/e səviyyələri ayrıla bilən formal strukturlara malik olmuşlar. Vavillonun asma bağları, İnikiyanın Maçu Pikçu şəhəri və Misirin piramidaları yalnız koordinasiya edilmiş təşkilati səylərin nəticəsində yarana bilərdi. İsa peyğənbərin dünyaya gəlməsindən xeyli əvvəl iri siyasi təşkilatlar mövcud idi. Dahi İskəndərin dövründə Makedoniya, İran (Fars), sonralar Roma Asiyadan Avropaya qədər uzadıldı. Bu təşkilatların rəhbərləri hökmdarlar və generallar olmuşlar. Əlbəttə, leytenantlar, anbarları

qoruyanlar, işlərin çodaları və nəzarətçiləri, ərazilərin qubernatorları və xəzinədarları da olurdu. Onlar mövcud olan təşkilatların fəaliyyətinin təmin edilməsinə köməklik edirdilər.

İllər keçdikcə bəzi təşkilatların idarə edilməsi daha da aydınlaşdı və mürəkkəbləşdi. Təşkilatların özləri isə daha da güclü və dayanıqlı oldu. Buna misal olaraq 100 illərlə mövcud olmuş Roma imperiyasını göstərmək olar. Aydın i/e strukturuna malik olan Romanın leqionları generallardan və zabitlərdən, diviziyalara ayrılan ordudan, planlaşdırmadan və nizam-intizamdan ibarət idi. Onlar pis təşkil edilmiş Avropa dövlətlərindən, Orta Asiya ölkələrindən qələbə ilə keçirdilər. İstila edilmiş ərazilər Romaya tabe olan qubernatorların idarəçiliyinə verilirdi, Roma ilə əlaqəni sürətləndirmək üçün yollar tikilirdi. Əlaqə təşkilatın uğur qazanmasında vacib ünsürlərdən biridir. Hardasa indi də istifadə olunan yollar imperatorun xeyrinə vergi və xərac yığmağa kömək etmişdir. Ən əsası isə, yerli əhali Roma idarəçiliyinə qarşı qiyam etdikdə, yollar leqionlara ölkənin daxilində yerləşdirilmiş ən ucqar əyalətlərlə əlaqə saxlamağa imkan verirdi.

Müasir idarəçiliyin bütün təzahür növlərini inkişaf edən iri qədim təşkilatlarda izləmək olar. Lakin bütövlükdə i/e-nin xarakteri və strukturu həmin dövrlərdə indikindən fərqlənirdi. Məs., rəhbərlər və rəhbər olmayanlar arasında uyğunluq çox az idi, orta zümrə rəhbərləri az idi. Əvvəlki təşkilatlar az sayda ali zümrə rəhbərlərinin qruplarına malik olmağa can atırdılar ki, onlar da bütün əsas qərarları praktiki özləri qəbul edirdilər. Çox zaman rəhbərliyi bir insan həyata keçirirdi, bu sanki bir aktyorun teatrına bənzəyirdi. Əgər i/e-nin ali səviyyəsindəki şəxs *Yuliy Sezar yaxud Adrian* kimi yaxşı lider və idarə edən idisə, onda hər bir iş bu və ya digər mənada rəvan gedirdi. Neron kimi bacarıqsız rəhbər hakimiyyətə gəldikdə həyat zülmətə qapıla bilirdi.

Tarixdə təşkilatların indiki vaxtda idarə edildiyi kimi təşkilat idarəçiliyi də mövcud olmuşdur. Buna misal olaraq Roma katolik kilsəsini göstərmək olar. Burada struktur sadədir: papa, kordinal, arxiyepiskop, yepiskop, məhəllə keşişi xristianlığın əsasını müəyyən edir. Bu struktur hazırki vaxta da uğurla fəaliyyət göstərir və indiki gündə yaranan bir çox təşkilatların strukturlarından daha

“müasirdir”. Ola bilsin elə bu səbəbdən roma katolik kilsəsi, bir sıra işgüzar təşkilatların yarandığı və yox olduğu vaxtda, bir neçə əsrdə çiçəklənir. Qəribədir ki, müasir hərbi təşkilatlar da həmçinin bir çox cəhətdən qədim Romanın təşkilatlarına bənzəyirlər. Lakin ümumilikdə qədim dövrlərdə i/e və təşkilatlar müasir dövrlərdə olduğundan fərqlənirlər (cədvəl 1).

Cədvəl 1.

Keçmiş və müasir təşkilatların müqaisəsi

Nö	<i>Köhnə təşkilatlar</i>	<i>Müasir təşkilatlar</i>
1	2	3
1	İri təşkilatların az miqdarda olması, nəhəng təşkilatların olmaması	Həddindən artıq sayda güclü iri həm kommersiya, həm də qeyri-kommersiya təşkilatları
2	Nisbətən çox olmayan sayda rəhbərlər, orta zümrə rəhbərlərinin praktiki olmaması	Böyük miqdarda rəhbərlər, çox sayda orta zümrə rəhbərləri
3	İdarəçilik işi çox zaman ayrılmırdı və qeyri-i/e fəaliyyətindən seçilmirdi	İ/e qruplarının dəqiq çərçivə-yə salınması, idarəçilik işinin dəqiq dərk eilməsi və qeyri-i/e fəaliyyətindən ayrılması
4	Çox zaman doğulma hüququna görə və ya güclə tutulma yolu ilə təşkilatda rəhbər mövqelərin alınması	Çox zaman qanun və qaydaya riayət olunmaqla səriştəlilik hüququna görə təşkilatda rəhbər vəzifələrin tutulması
5	Təşkilatlar üçün vacib qərarların qəbul edə bilən insanların az sayda olması	Təşkilatlar üçün vacib qərarların qəbul edə bilən insanların çox sayda olması
6	Əmrlərə və intuisiyaya söykənmək	Kollektiv işə və rasionallığa söykənmək

XX əsrə qədər i/e-nin sistemli həyata keçirilməsi haqqında heç kəs düşünməmişdir. İnsanları daha çox pul qazanmaq, böyük siyasi hakimiyyət əldə etmək üçün təşkilatlardan necə istifadə etmək düşündürmüşdür.

XIX əsrin əvvəllərinə **Robert Ouen** digər insanların köməyi ilə təşkilatların məqsədlərinə nail olunması probleminə çox vaxt sərf etmişdir. O işçilərə layiqli mənzil təqdim edirdi, onların iş şəraitini yaxşılaşdırırdı, işçilərin açıq və ədalətli qiymətləndirilməsi sistemini hazırlayırdı və yaxşı işə görə əlavə ödəmələrin köməyiylə maddi marağı inkişaf etdirirdi. Bu islahatlar öz vaxtına görə yeni hesab edilməklə insan fəaliyyətinin və rəhbərin rolunun mahiyyətində unikal irəliləyiş hesab edilirdi. İnsanlar Nyu-Lanarka, Şotlandiyaya uzaqdan “bu qərribə sosial eksperimenti” görmək üçün gəlirdilər. Lakin fabrikin son dərəcə mənfəətli olmasına baxmayaraq, həmin dövrün digər biznesmenləri Ouenin islahatlarında az sağlam düşüncənin olduğunu görürdülər. Həmin biznesmenlərin heç biri onun kimi etmədilər.

4.2 İdarəetmənin elm kimi inkişafı

İ/e-yə ilk maraq 1911-ci ildə qeydə alındı. Məhz onda **Frederik Uinslou Teylor** “İ/e-nin elmi prinsipləri” kitabı ilə i/e-nin elm və müstəqil tədqiqat obyektinə kimi qəbul edilməsinin başlanğıcını qoydu. Lakin təşkilatların məqsədlərinə daha səmərəli nail olunması onların sistemli i/e-si ilə əlaqədar olaraq bir anda baş vermədi. İ/e konsepsiyası uzun müddət XIX əsrin ortalarından XX əsrin 20-ci illərinə qədər inkişaf etmişdir. İlk dəfə i/e-yə güclü maraq İngiltərədə sənaye inqilabı ilə başladı. Lakin i/e-nin təşkilatların inkişafında və uğurunda əhəmiyyətli rol oynaması ilk dəfə ABŞ-da yaranmışdır.

Bəzi faktlar məhz nəyə görə Amerikanın müasir i/e-nin vətəni olduğunu başa düşməyə köməklik edir. Hətta XX əsrin əvvəllərində ABŞ praktiki olaraq insanların mənsubiyyəti və milliyəti ilə əlaqədar çətinlikləri şəxsi səriştəliliklə fəth edə biləcəyi yeganə ölkə idi. Öz taleyini yaxşılaşdırmağa can atan milyonlarla Avropalı zəhmətsevər insanlar XIX əsrdə ABŞ-a mühacirət etdilər. ABŞ demək olar özünün yarandığı vaxtdan hamı üçün təhsil ideyasını, bu təhsili almaq arzusunda olanları ciddi müdafiə edirdi. Təhsil biznesdə, i/e daxil olmaqla, müxtəlif rolları intellektual

yerinə yetirmək qabiliyyətinə malik olan insanların yüksəlməsinə səbəb olur.

Transkontinental dəmir yolları xəttlərinin tikintisi XIX əsrin sonlarında başa çatmaqla ABŞ-ni dünyada ən iri vahid bazara çevirdi. Maraqlı odur ki, həmin vaxtlarda biznesin tənzimlənməsi mövcud deyildi. Müdaxilə olunmamaq sahibkarlara öz bizneslərinin inkişafının əvvəlində uğur qazanmağa, inhisarçıya çevrilməyə imkan verdi. Bu və digər amillər iri sahələrin, böyük müəssisələrin yaranmasını o dərəcədə mümkün etdi ki, onlar da formalaşdırılmış i/e üsulları tələb edirdi.

Elmi tədqiqat sahəsi kimi i/e-nin meydana gəlməsi və rəsmiləşdirilməsi qismən böyük biznesin ehtiyaclarına bir cavab oldu. İ/e qismən sənaye inqilabının dövründə yaradılmış texnikanın üstünlüklərindən istifadə etmək cəhdlərinə cavab verirdi. Bu natamam olaraq biliyə həvəsi olan bir qrup insanların, işləri ən səmərəli üsullarla yerinə yetirmək arzusunda olanların nailiyyəti idi.

Menecmentin tarixinə dünya birliyinin inkişafının sosial-iqtisadi şərtlərinin təkamülü ilə əlaqəsiz baxmaq olmaz. Həmin inkişafın 5 mərhələsini bir-birindən ayırırlar:

1. Sənaye çevrilişi (XIX əsrin 20-30-cu illərindən 80-90-cı illərinə qədər).
2. Kütləvi istehsal dövrü (XX əsrin ilk 3 onilliyi).
3. Kütləvi satış dövrü (XX əsrin 30-50-cı illəri).
4. Postindustrial cəmiyyət (XX əsrin 60-90-cı illəri).
5. Postiqtisadi dövr (XXI əsrin əvvəli).

Menecmentin tarixində **4** əsas yanaşmanı fərqləndirirlər (şəkil 1):

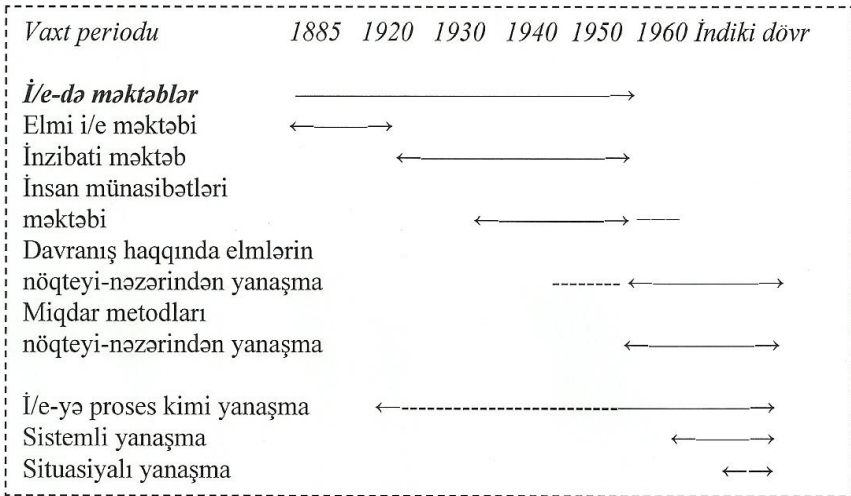
◆ müxtəlif i/e məktəbləri mövqeyindən olan yanaşmalar (XIX əsrin sonundan indiki dövrə qədər);

◆ prosesli yanaşma (1920-ci illərdən indiki dövrə qədər);

◆ sistemli yanaşma (1950-ci illərdən indiki dövrə qədər);

◆ situasiyalı yanaşma (1960-cı illərdən indiki dövrə qədər).

İ/e-də müxtəlif *məktəblərin ayrılması* mövqeyindən yanaşma özündə faktiki 4 fərqli yanaşmanı cəmləşdirir. Burada i/e 4 müxtəlif nöqtəyi-nəzərdən baxılır. Bu elmi i/e, inzibati i/e, insan



Şəkil 1. İ/e-nin elm kimi təkamülü

münasibətləri məktəbləri və davranış haqqında elmlər, həmçinin i/e yaxud miqdar metodları elmləridir.

Prosesli yanaşma i/e-ni fasiləsiz qarşılıqlı əlaqədar i/e funksiyaları kimi tədqiq edir.

Sistemli yanaşmada qeyd edilir ki, rəhbərlər təşkilatları qarşılıqlı əlaqədar elementlərin məcmusu kimi araşdırmalıdırlar. Belə elementlərə insanlar, struktura, vəzifələr və texnologiya aid edilir ki, bunlar da dəyişən xarici mühit şəraitində müxtəlif məqsədlərin əldə edilməsinə istiqamətləndirilir.

Situasiyalı yanaşma müxtəlif i/e metodlarının yararlılığının situasiya ilə müəyyən edilməsinə əsaslanır. Təşkilatın özündə olduğu kimi, eləcə də ətraf mühitdə də amillərin bolluğunun olduğu halda, təşkilatın “ən yaxşı” vahid i/e üslubu mövcud deyildir. Konkret situasiyada ən səmərəli metod, həmin situasiyaya daha uyğun gələn üslub hesab edilir.

4.3 Elmi idarəetmə məktəbi

Elmi i/e məktəbi (1885-1920) *F.U.Teylorun, Frenk və Liliya Qilbertlərin, Henri Qantun* işləri ilə əlaqədardır. Bu məktəbin yaradıcıları zənn edirdilər ki, müşahidələr, ölçmələr, məntiq və təhlil aparmaqla bir çox əl əməyi əməliyyatlarını təkmilləşdirmək, onların daha səmərəli icrasına nail olmaq olar. Elmi i/e-nin ilkin fazası işlərin məzmununun təhlili və onun əsas komponentlərinin müəyyən edilməsidir. Teylor məs., insanın müxtəlif ölçülərdə bellərlə (lopatkalarla) qaldıra biləcəyi dəmir filizi və kömürün miqdarını ölçürdü. Qilbertlər cihaz ixtira etdilər və onu xronometraj adlandırdılar. Xronometrajdan kamera ilə birgə istifadə edilirdi ki, müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlərin icrasının baş verməsi, onların hər birinin nə qədər vaxt aparması bəlli olsun. Alınan informasiyalara əsaslanaraq Qilbertlər iş əməliyyatlarını dəyişirdilər ki, artıq, qeyri-məhsuldar fəaliyyətlər aradan götürülsün, işin səmərəliliyi yüksəlsin.

F.U.Teylor hesab edirdi ki, əməyin təşkilinə elmi yanaşmaq lazımdır. Bu işçi tsiklinə müşahidə edilməsindən istifadəni, iş vaxtının xronometrajını, alınan informasiyanın təhlilini və əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatlarının aşkar edilməsini nəzərdə tutur. Nəticədə rəhbər hasilat normasını müəyyən etməyə imkan əldə edir və elmi meyarlar əsasında (peşəkarlıq, güc, çeviklik, düşüncəli olmaq) daha yaxşı işçiləri seçir. İstehsalın səmərəliliyini yüksəltmək üçün rəhbərlərin və işçilərin əməkdaşlıq etməsi zəruridir. *F.U.Teylor* hesab edirdi ki, əmək bölgüsü sisteminə şəxsi məsuliyyət daxil etmək lazımdır. Onun fikrinə görə əməyin ödənilməsi işəməz olmalıdır, başqa sözlə konkret işlərin icrası qiymətləndirilməlidir. Bu məktəbin müddəalarının reallaşdırılması nəticəsində poladtökmə zavodunun birində 3,5 ilə əmək məhsuldarlığı 2 dəfə artdı. Əvvəllər 600 adamın icra etdiyi işlərin həcmi 140 adam yerinə yetirdi, məhsulun keyfiyyəti artdı və istehsal xərcləri azaldı.

F.U.Teylor və onun davamçıları faktiki qəbul edirdilər ki, i/e üzrə işlər-artıq müəyyən ixtisasdır. Hər bir işçi qrupu uğurlu fəaliyyətə özünü cəmlədirsə bütövlükdə bundan fayda əldə edər.

Bu məktəbin xidməti böyükdür, onun sayəsində i/e ciddi olaraq müstəqil elmi-tədqiqat sahəsi kimi qəbul edilməyə başladı. İlk dəfə rəhbərlər-praktiklər və alimlər gördülər ki, elmdə və texnikada istifadə edilən metodlar və yanaşmalar praktikada təşkilatların məqsədlərinə nail olunmasında səmərəli istifadə edilə bilər.

4.4 İdarəetmədə inzibati məktəb

İnzibati məktəbin yaranması (1920-1950) ilə mütəxəssislər bütövlükdə təşkilatların idarə edilməsinin təkmilləşməsinə yanaşmaları daim işləyib hazırlamağa başladılar. Teylor və Qilbert öz karyeralarını adi işçidən başladıklarına görə bu onların i/e haqqında təsəvvürlərinə təsir göstərmişdir. Lakin inzibati (klassik) məktəbin yaradıcılarından olan *Anri Fayol* kömür hasilatı üzrə fransız şirkətinə rəhbərlik edirdi. *Lindal Urvik* İngiltərədə i/e məsələləri üzrə məsləhətçi idi. *Ceyms D.Muni* “Ceneral Motors” şirkətində işləyirdi. Onların qayğısı sözün geniş mənasında işlədikləri təşkilatlarda səmərəliliyin artırılması olmuşdur.

Klassik məktəbin nümayəndələri i/e-nin sosial aspektlərinə o qədər də diqqət yetirmirdilər. Onlar elmi metodikaya əsaslanmırdılar, əsasən işlərində şəxsi müşahidələrə söykənirdilər. “Klassiklər” təşkilata geniş perspektiv nöqtəyi-nəzərdən baxmağa, təşkilatların ümumi xarakteristikalarını və qanunauyğunluqlarını müəyyən etməyə çalışırdılar. Klassik məktəbin məqsədi i/e-nin *universal prinsiplərini* yaratmaq idi. “Klassiklər” belə hesab edirdilər ki, həmin prinsiplərə əməl edilsə bu təşkilatı mütləq uğura gətirər. Bu prinsiplər 2 əsas aspektə toxunurdu:

- təşkilatın rəşional i/e sisteminin hazırlanması;
- təşkilatın strukturunun və işçilərinin idarə edilməsinin qurulması.

Biznesin əsas funksiyalarını müəyyən etməklə “klassiklər” əmin idilər ki, təşkilatın daha yaxşı işçi qruplarına bölünməsi üslubunu müəyyən edə bilərlər. Onlar ənənəvi olaraq maliyyə, istehsal və marketinq funksiyalarını bir-birindən ayırırdılar. Anri Fayol (menecmentin atası) i/e-ni universal proses kimi

araşdırmaqla göstərir ki, o bir-birilə qarşılıqlı əlaqədar funksiyalardan, planlaşdırmadan və təşkilətmədən ibarətdir.

Təşkilatın strukturunun qurulması və işçilərin idarə edilməsi prinsiplərinə misal olaraq təkbaşınaçılıq prinsipini göstərmək olar. Bu prinsipə görə insan bir nəfərdən əmrləri almalıdır və ancaq ona tabe olmalıdır. Anri Fayol öz əsərlərində i/e-nin 14 prinsipini göstərmişdi:

1. Əmək bölgüsü.
2. Səlahiyyətlər və məsuliyyət.
3. Nizam-intizam.
4. Təkbaşınaçılıq.
5. Şəxsi maraqların ümumiyyə tabe olması.
6. İstiqamətin birliyi.
7. Heyətin mükafatlandırılması.
8. Mərkəzləşdirmə.
9. Skalyar zəncir.
10. Qayda.
11. Ədalətlik.
12. Heyət üçün iş yerinin stabilliyi.
13. Təşəbbüskarlıq.
14. Korporativ ruh.

A.Fayola görə i/e bir-birilə qarşılıqlı əlaqədar bir neçə prinsiplərdən ibarət olan universal prosesdir. Əsas proseslərin reallaşdırılması istehsalın idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılmasına səbəb olur.

4.5 İnsan münasibətləri məktəbi

Elmi i/e və klassik məktəblərin yarandığı dövrlərdə psixologiya rüşeym halında idi. Psixologiya ilə maraqlananlar nadir halda i/e ilə maraqlanırdılar. İnsan təfəkkürü haqqında cüzi biliklər əmək fəaliyyəti problemləri ilə əlaqədar deyildi. Bu səbəbdən elmi i/e və klassik məktəbin yaradıcıları insan amilini qəbul edirdilər. Onların diskussiyaları ədalətli ödənilmə, iqtisadi stimullaşdırma və formal funksional münasibətlərin müəyyən edilməsi aspektləri ilə məhdudlandırılırdı. İnsan münasibətləri (neoklassik) məktəbi

təşkilatların səmərəliliyində əsas element kimi insan amilinin tam dərk edilməməsinə cavab olaraq yarandı. Bu məktəb klassik yanaşmanın çatışmamazlıqlarına bir reaksiya kimi meydana gəldi. Ona görə bəzən insan münasibətlərini neoklassik məktəb də adlandırırlar.

Menecmentdə “insan münasibətləri” məktəbinin inkişafı əsasən 2 alimin: *Meri Parker Follett* və *Elton Meyonun* adı ilə tanınmışdır. Follett əsərlərində ilk dəfə göstərdi ki, menecment “digər şəxslərin köməyi ilə işlərin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsidir”. Meyonun apardığı eksperimentlər i/e nəzəriyyəsində yeni istiqamətlər açdı. O aşkar etdi ki, dəqiq işlənilib hazırlanan iş əməliyyatları və yaxşı ə/h heç də həmişə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarmır. İnsanlar arasında qarşılıqlı fəaliyyətin gedişində yaranan qüvvə rəhbərin söylərindən çox zaman üstün olur. Bəzən işçilər fəaliyyət qrupları üzrə həmkarlarının təzyiqinə rəhbərliyin arzusundan daha da güclü reaksiya verirlər. Bir qədər sonra Abraxam Maslou və digər psixoloqlar bunun səbəbini iqtisadi qüvvələrlə deyil, müxtəlif tələbatların olması ilə izah etdilər.

Bu nəticələrə əsaslanaraq psixoloji məktəbin tədqiqatçıları nəzərdə tuturdular ki, əgər rəhbərlik öz işçilərinə böyük qayğı göstərsə, onda işçilərin qənaətbəxşlilik səviyyəsi yüksələr. Bu da öz növbəsində məhsuldarlığın artırılmasına gətirib çıxarar. Onlar insan münasibətlərinin idarə edilməsində üslublardan istifadə edilməsini, işçilərlə məsləhətləşmələrin aparılmasını və işdə onlara daha geniş ünsiyyət imkanlarının təqdim edilməsini tövsiyə edirdilər.

4.6 Davranış elmlərinin inkişafı

Psixologiya və sosiologiya elmlərinin inkişafı, 2-ci dünya müharibəsindən sonra tədqiqat metodlarının təkmilləşdirilməsi iş yerində davranışın öyrənilməsini elmi sahə etdi. Davranışın istiqamətlərini araşdıranlardan **Kris Ardjirisi**, **Pensis Laykerti**, **Frederik Qersberqi** və başqalarını göstərmək olar. Bu və digər tədqiqatçılar əsasən aşağıdakıları öyrəndilər:

1. Sosial qarşılıqlı fəaliyyətlərin müxtəlif aspektlərini.
2. Motivləşdirməni.
3. Həkimliyyətin xarakterini və avtoriteti.
4. Təşkilati strukturları.
5. Təşkilatlarda kommunikasiyaları.
6. Liderliyi.
7. İşin məzmununun və əmək həyatının keyfiyyətinin dəyişməsinə.

Davranış elmləri insan münasibətləri məktəbindən ona görə ayrıldı ki, o ilk növbədə şəxslərarası münasibətlərin nizamlanmasına yönəlmişdi. Yeni yanaşma təşkilatların qurulmasına və i/e-də davranış elmlərinin konsepsiyalarının tətbiqi əsasında işçinin şəxsi imkanlarının dərk olunmasına kömək etməyə çalışırdı. Ümumiyyətlə bu məktəbin əsas məqsədi təşkilatın insan resurslarının səmərəliliyinin yüksəldilməsi hesabına onun səmərəsinin artırılmasıdır.

Davranış yanaşması o qədər populyar oldu ki, bu 60-cı illərdə bütün i/e sahəsini əhatə etdi. Davranış yanaşmasının əsas qayəsi ondan ibarət idi ki, davranış elmi düzgün tətbiq edilərsə bu işçilərin, həmçinin təşkilatın səmərəsinin yüksəldilməsinə səbəb olar.

4.7 Miqdar metodlarından yanaşma (1950-ındiki dövr)

Riyaziyyat, statistika, mühəndis elmləri və bununla əlaqədar bilik sahələri i/e nəzəriyyəsinə böyük töhfələr verdi. 2-ci dünya müharibəsinə qədər miqdar metodlarından i/e-də kifayət qədər

istifadə edilmirdi. İngilislər öz qırıcı təyyarələrinin sayından daha səmərəli istifadə etmək üsullarının axtarılmasında və havadan müdafiə vasitələrinin məsələlərində miqdar metodundan istifadə etməyə başladılar. Sonralar müttəfiqlərin Avropaya çıxardılmasını təmin etmək üzrə hərbi tədarüklərin səmərəliliyinin maksimallaşdırılması üsullarının axtarılması zərurəti yarandı. Miqdar metodları ümumi ad olaraq əməliyyatların tədqiqi adı altında qruplaşdırıldı. Bundan yapon limanlarının minalanmasında və sualtı müharibə daxil olmaqla bu və ya digər problemlərin həllində istifadə edildi.

Əməliyyatların tədqiqi və modelləri. Öz mahiyyətinə görə əməliyyatların tədqiqi təşkilatların əməliyyat problemlərinə elmi tədqiqat metodlarının tətbiq edilməsidir. Problemin qoyuluşundan sonra əməliyyatların tədqiqi üzrə bir qrup mütəxəssis situasiyanın modelini işləyib hazırlayır. Model-reallığı əks etdirən formadır. Adətən model reallığı asanlaşdırır yaxud onu mücərrəd ifadə edir. Modellər reallığın mürəkkəbliklərinin başa düşülməsini asanlaşdırır. Məs., yol xəritəsi vilayətdə məkan nisbətini görməkdə imkanları asanlaşdırır. Belə model olmadıqda təyin olunan yerə qədər gedib çatmaq çətindir. Xəritəsiz sınaq və səhv etmək metodlarına güvənmək lazım gələ bilər. Əməliyyatlar sistemində hazırlanan modellərdə, araşdırılan dəyişənlərin sayı idarə edilən miqdara qədər ixtisar olunmaqla, mürəkkəb problemlər tam dəqiqliklə sadələşdirilir.

Model yaradıldıqdan sonra dəyişənlərə kəmiyyət qiymətləndirmələri verilir. Bu hər bir dəyişəni, onların arasındakı münasibətləri obyektiv müqayisə və təsvir etməyə imkan yaradır. Elmi i/e-nin həlledici xarakteristikası sözlərlə araşdırmaların və modellərlə təhlilin təsvirlərinin simvollarla və kəmiyyət qiymətləndirmələri ilə əvəz edilməsidir. Ehtimal edilir ki, i/e-də kəmiyyət metodlarının tətbiqinə kompüterlərin inkişafı böyük təkan vermişdir. Kompüterlər əməliyyat tədqiqatçılarna imkan verdi ki, artan mürəkkəbliklərin riyazi modelləri yaradıla bilsin. Belə modellərin reallığa daha da yaxınlaşması nəticəsində çox dəqiqliyə nail olunur.

Kəmiyyət metodlarının i/e-də tətbiqi o qədər də güclü olmadı. Ona görə ki, bir çox rəhbərlər əməliyyatların tədqiqindəki problemlərdən daha çox insan münasibətlərində, insanların davranışında olan problemlərlə gündəlik qarşılaşdılar. Bundan başqa 60-cı illərə qədər rəhbərlərin ancaq bir qisminin mürəkkəb kəmiyyət metodlarının başa düşülməsi və tətbiqi üçün kifayət qədər

Cədvəl 1.

İ/e məktəblərinin verdiyi töhfələr

<i>Nö</i>	<i>Elmi i/e məktəbi</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Tapşırıqların daha yaxşı yerinə yetirilməsini müəyyən etmək üçün elmi təhlildən istifadə olunma
2	Tapşırıqların icrası üçün ən yaxşı işçilərin seçimi və onların öyrədilməsinin təmin edilməsi
3	İşçilərin vəzifələrini səmərəli yerinə yetirmək üçün tələb edilən resursların təmin olunması
4	Məhsuldarlığın artırılması üçün maddi stimullaşdırmadan sistemli və düzgün istifadə edilmə
5	İşin özündən planlaşdırılmanın və düşünülmənin ayrılması
	<i>Klassik i/e məktəbi</i>
1	İ/e-nin prinsiplərinin inkişaf etdirilməsi
2	İ/e-nin funksiyalarının təsvir olunması
3	Bütün təşkilatın idarə edilməsinə sistemli yanaşma
	<i>İnsan münasibətləri və davranış elmi məktəbləri</i>
1	Qənaətbəxşlilik və məhsuldarlıq dərəcəsinin artırılması üçün şəxslərarası münasibətlərin idarə edilməsində üsulların tətbiqi
2	İ/e-yə insan davranışları haqqında elmlərin tətbiqi və hər bir işçinin potensialına uyğun olaraq istifadə edilməsi ilə təşkilatın formalaşdırılması
	<i>Miqdar yanaşması</i>
1	Modellərin hazırlanması və tətbiqi hesabına mürəkkəb i/e problemlərinin dərinləşməsinin başa düşülməsi
2	Mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul edən rəhbərlərə kömək olaraq miqdar metodlarının inkişaf etdirilməsi

təhsili var idi. Lakin, indiki vaxtda vəziyyət sürətlə dəyişir. Belə ki, bir çox biznes məktəbləri kəmiyyət metodları və kompüter kurslarını təklif edirlər.

Cədvəl 1-də i/e təfəkkürünün inkişafında 4 məktəbin zənginlikləri təsvir edilmişdir.

Yoxlama sualları

1. *XX əsrə qədər i/e və təşkilatlar haqqında məlumat verin.*
2. *Keçmiş və müasir təşkilatları müqaisə edin.*
3. *İdarəetmənin elm kimi inkişafını şərh edin.*
4. *Menecmentin tarixində əsasən hansı yanaşmaları fərqləndirirlər?*
5. *Elmi i/e məktəbinin xidmətlərini izah edin.*
6. *İdarəetmədə inzibati məktəbin rolu nədən ibarət olmuşdur?*
7. *Anri Fayolun i/e prinsipləri hansılardır?*
8. *İnsan münasibətləri məktəbi i/e-də hansı məsələlərə önəm verirdi?*
9. *Davranış elmlərinin inkişafı haqqında məlumat verin.*
10. *Miqdar metodlarından yanaşmanı izah edin.*
11. *İ/e məktəblərinin verdiyi töhfələr hansılardır?*

Mövzu 4. İdarəetmənin elm kimi təkamülü

TESTLƏR-56

1. Keçmişdəki təşkilatlara hansı fikir aiddir?

- A) Böyük miqdarda rəhbərlərin olması
- B) İdarəçilik işinin dəqiq dərk eilməsi və qeyri-i/e fəaliyyətindən ayrılması
- C) Səriştəlilik hüququna görə təşkilatda rəhbər vəzifələrin tutulması
- D) Əmrlərə və intuisiyaya söykənmək
- E) Kollektiv işə və rasionallığa söykənmək

2. Müasir təşkilatlara hansı fikir aiddir?

- A) Orta zümrə rəhbərlərinin praktiki olmaması
- B) İdarəçilik işinin dəqiq dərk eilməsi və qeyri-i/e fəaliyyətindən ayrılması
- C) Çox zaman doğrulma hüququna görə və ya güclə tutulma yolu ilə təşkilatda rəhbər mövqelərin alınması
- D) Təşkilatlar üçün vacib qərarları qəbul edə bilən insanların az sayda olması
- E) İdarəçilik işinin çox zaman ayrılmaması və qeyri-i/e fəaliyyətindən seçilməməsi

3. XIX əsrin əvvəllərində Robert Ouenin islahatlarına hansı daxil edilməyib?

- A) İşçilərin gizli qiymətləndirilməsi sisteminin hazırlanması
- B) İşçilərə layiqli mənzilin təqdim edilməsi
- C) İşçilərin iş şəraitinin yaxşılaşdırılması
- D) İşçilərin ədalətli qiymətləndirilməsi sisteminin hazırlanması
- E) Yaxşı işə görə əlavə ödəmələrin köməyilə maddi marağın inkişaf etdirilməsi

4. Müasir təşkilatlara hansı fikir aid olunur?

- A) Həddindən artıq sayda yalnız güclü iri kommmeriya təşkilatlarının mövcudluğu
- B) İri təşkilatların az miqdarda olması
- C) Şoxlu sayda yalnız güclü iri qeyri-kommmeriya təşkilatlarının olması
- D) Nəhəng təşkilatların olmaması
- E) Həddindən artıq sayda güclü iri kommmeriya və qeyri-kommmeriya təşkilatlarının olması

5. Müasir təşkilatlara hansı aid deyil?

- A) İ/e qruplarının dəqiq çərçivəyə salınması
- B) İdarəçilik işinin dəqiq dərk eilməsi
- C) İdarəçilik işinin qeyri-i/e fəaliyyətindən ayrılması
- D) İdarəçilik işinin optimallaşdırılması
- E) İdarəçilik işinin ayrılmaması və qeyri-i/e fəaliyyətindən seçilməməsi

6. İdarəetməyə ilk maraq nə vaxt və kimin tərəfindən yaranıb?

- A) 1989-cu ildə Abraxam Maslou tərəfindən
- B) 1921-ci ildə Frederik Qersberq tərəfindən
- C) Bütün variantlar
- D) 1911-ci ildə Frederik Uinslou Teylor tərəfindən
- E) 1934-cü ildə Anri Fayol tərəfindən

7. F.U.Teylor hansı əsərində i/e-nin qəbul olunmasının əsasını qoydu?

- A) "İ/e-nin elmi prinsipləri" kitabında
- B) İ/e-nin ixtisas kimi qəbuledilməsi fikirləri ilə
- C) Heç biri
- D) Əməyin təşkilinə elmi yanaşmaq məqaləsində
- E) "Həsilat" normasının müəyyən edilməsi əsərində

8. İngiltərədə maraqlı olmasına baxmayaraq hansı ölkənin iqtisadi inkişafında i/e əhəmiyyətli rol oynamışdır?

A) Fransa B) İngiltərə C) İspaniya D) ABŞ E) Yaponiya

9. Dünya birliyinin inkişafını hansı xarakterizə etmir?

- 1) Sənaye çevrilişi (XIX əsrin 20-30-cu illərdən 80-ci illərə qədər)
- 2) Kütləvi xidmət dövrü
- 3) Postiqtisadi dövr və kütləvi istehsal dövrü
- 4) Postiqtisadi dövr
- 5) Postindustrial cəmiyyət
- 6) Sənayedə islahatlar dövrü
- 7) Kütləvi satış dövrü
- 8) Kütləvi istehsal dövrü

A) 1;8 B) 2;6 C) 3;5 D) 4;7 E) 3

10. Menecmentin tarixində neçə əsas yamaşmanı fərqləndirirlər?

A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

11. Menecmentdə müxtəlif i/e məktəbləri mövqeyindən yanaşma hansı dövrləri əhatə edir?

- A) XVIII əsrin sonundan indiki dövrə qədər
- B) 1920-ci ildən indiki dövrə qədər
- C) XIX əsrin sonundan indiki dövrə qədər
- D) 1950-ci ildən indiki dövrə qədər
- E) XIX əvvəlindən indiki dövrə qədər

12. Bunlardan hansı menecmentdə əsas yanaşmalardan deyil?

- A) Müxtəlif i/e məktəbləri mövqeyindən yanaşmalar
- B) Sosial iqtisadi inkişaf baxımından yanaşma
- C) Prosesli yanaşma
- D) Sistemli yanaşma
- E) Situasiyalı yanaşma

13. Menecmentdə prosesli yanaşma hansı dövrü əhatə edir?

- A) 1920-ci illərdən indiki dövrə qədər
- B) 1890-cı illərdən indiki dövrə qədər
- C) 2000-2014-cü illər arası
- D) 1955-ci illərdən indiki dövrə qədər
- E) 1460-cı illərdən indiki dövrə qədər

14. Menecmentdə sistemli yanaşma hansı dövrlərlə bağlıdır?

- A) 1920-ci illərdən indiki dövrə qədər
- B) XIX əsrin əvvəlindən indiki dövrə qədər
- C) 1950-ci illərdən indiki dövrə qədər
- D) 1960-cı illərdən indiki dövrə qədər
- E) 1935-ci illərdən indiki dövrə qədər

15. İ/e-nin elm kimi təkamülündə I-ci mövqedə olan yanaşma hansıdır?

- A) İ/e-yə sistemli yanaşma
- B) İ/e məktəbləri
- C) Heç biri
- D) İ/e-yə situasiyalı yanaşma
- E) İ/e-yə prosesli yanaşma

16. Elmi i/e məktəbi hansı dövrləri əhatə edir?

- A) 1885÷1920
- B) 1920÷1950
- C) Heç biri
- D) 1880÷1930
- E) 1900÷1945

17. Elmi i/e məktəbinin görkəmli nümayəndələrini müəyyən edin.

- A) Abraxan Maslou, Frederik Uinslou Teylor
- B) Frederik Uinslou Teylor, Frenk və Liliya Qilbertlər
- C) Anri Fayol, Abraxam Maslou, Henri Qant
- D) Frederik Teylor, Frenk və Liliya Qilbertlər, Henri Qant
- E) Heç biri

18. F.Teylor əməyin təşkilinə elmi yanaşmaq dedikdə nəyi nəzərdə tutmurdu?

- 1) İşçi tsiklinə müşahidə edilməsindən istifadəni
 - 2) İnvestisiya sferasında qiymətlərin dəyişməsinə
 - 3) İş vaxtının xronometrajını
 - 4) Alınan informasiyanın təhlilini
 - 5) Sahələrarası komplekslərin inkişafını
 - 6) Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatlarının aşkar edilməsini
 - 7) İş vaxtının xronometrajını və alınan informasiyanın təhlilini
- A) 1 B) 2 C) 3;6 D) 4;7 E) 2;5

19. Qilbertlər xronometraj cihazı ilə nə etdilər?

- A) Aqrar-sənaye kompleksini inkişaf etdirdilər
- B) Motivləşdirməni gücləndirdilər
- C) Əməliyyatlarda hərəkətlərin icrasına gedən vaxtı müəyyən etdilər
- D) Top menecerləri müşahidə etdilər
- E) Menecmentin iqtisadi metodlarını təyin etdilər

20. Elmi i/e məktəbinin xidməti nədir?

- A) İ/e-nin müstəqil elm kimi qəbul edilməyə başlanması
- B) Menecmentin əsas funksiyalarının müəyyən edilməsi
- C) Bütün variantlar
- D) İ/e-nin prinsiplərinin qəbul edilməsi
- E) Menecmentdə planlaşdırmanın ön mövqeyə çəkilməsi

21. "Klassik məktəb" in nümayəndələri kimlərdir?

- A) Anri Fayol, F.U.Teylor, Ceyms D.Muni
- B) Lindal Urvik, Elton Meyo, Meri Follert
- C) Ceyms D.Muni, Frederik Qersberq, Pensis Laykert
- D) Anri Fayol, Lindal Urvik, Ceyms D.Muni
- E) Heç biri

22. Menecmentin təkamülündə “klassik məktəb”in məqsədi nədən ibarət olmuşdur?

- A) Universal metodların yaradılmasından
- B) Menecmentdə əsas metodikaların tətbiqindən
- C) İ/e-də universal prinsiplərin yaradılmasından
- D) Bütün variantlar
- E) İ/e-də əmək bölgüsü prinsipinin yaradılmasından

23. Tədqiqatçılardan hansı menecmentin atası adlandırılmışdır?

- A) Abraxam Maslou B) Anri Fayol C) Elton Meyo
- D) Heç biri E) Meri Parker Follett

24. A.Fayol menecmentin hansı qarşılıqlı əlaqədar funksiyalardan ibarət olduğunu göstərmişdir?

- A) Planlaşdırma və təşkilətmə
- B) Qərarların qəbulu və koordinasiya
- C) Bütün variantlar
- D) Tədqiqətmə və sazişlərin bağlanması
- E) Qiymətləndirmə və liderlik

25. Göstərilənlərdən hansı Anri Fayolun 14 i/e prinsipindən deyil?

- A) Əmək bölgüsü və nizam-intizam
- B) Novatorluq və şəxsi təşəbbüskarlıq
- C) Heç biri
- D) Səlahiyyətlər və məsuliyyət
- E) Təkbəşinəçilik və istiqamətin birliyi

26. Bunlardan hansı Anri Fayolun 14 i/e prinsipindən deyil?

- 1) Təkbəşinəçilik və nəzarət
- 2) Ədalətlik və motivləşdirmə
- 3) Skalyar zəncir və nümayəndəlik

- 4) Mərkəzləşdirmə və qayda
- 5) Heyət üçün iş yerinin stabilliyi və təşəbbüskarlıq
- 6) Korporativ ruh və qiymətləndirmə
- 7) Qayda və təkbəşınaçılıq
- 8) Mərkəzləşdirmə və qərarların qəbulu

A) 4;5 B) 7 C) 1;3 D) 2;6 E) 8

27. "Neoklassik məktəb" in fəaliyyət göstərdiyi dövr hansıdır?

- A) 1910÷1930 B) 1920÷1940 C) 1930÷1950
D) 1940÷1955 E) 1925÷1945

28. Menecmentdə "neoklassik məktəb" hansı alimlərin adı ilə tanınmışdır?

- A) Abraxam Maslou, Elton Meyo
B) Meri Parker Follett, Anri Fayol
C) Frederik Qersberq, Elton Meyo
D) Elton Meyo, Meri Parker Follett
E) Lindal Urvik, Ceyms D.Muni

29. Elton Meyonun eksperimentləri nəyi aşkar etdi?

- A) Dəqiq işlənib hazırlanan iş əməliyyatlarının və yaxşı əmək haqqlarının heç də əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarmamasını
B) Qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlər seriyasının işlənib hazırlanmasını
C) Heç biri
D) Daha yaxşı işçi qruplarının bölünməsi üslubunun müəyyən edilməsini
E) İ/e-nin universal prinsiplərinin yaradılmasını və modelinin işlənib hazırlanmasını

**30. "Psixoloji məktəb" in tədqiqatçıları i/e-də
aşğıdakılardan nəyi tövsiyə edirdilər?**

- A) İşçilərin işinin hərtərəfli planlaşdırılmasını
- B) Miqdar metodlarının i/e-də istifadə edilməsini
- C) İşçilərlə məsləhətləşmələrin aparılmasını və onlara ünsiyyət imkanlarının verilməsini
- D) Bütün variantlar
- E) İstehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsini

31. Miqdar metodlarından yanaşma hansı dövrü əhatə edir?

- A) 1940-indiki dövr
- B) 1930-indiki dövr
- C) 1935-indiki dövr
- D) 1950-indiki dövr
- E) 1955-1975

**32. Miqdar metodlarından yanaşma hansı elmlərin i/e-də
istifadəsini nəzərdə tuturdu?**

- A) Astronomiya və kimya elmlərini
- B) Statistika, biologiya, ekologiya elmlərini
- C) Statistika, riyaziyyat, mühəndis elmlərini
- D) Bütün variantlar
- E) Riyaziyyat və tibb elmlərini

33. Davranış elminin inkişafı hansı tədqiqatçılarla əlaqədardır?

- A) Anri Fayol, Elton Meyo, Kris Ardjiris
- B) Pensis Laykert, Abraxam Maslou, Lindal Urvik
- C) Heç biri
- D) Frederik Qersberq, Pensis Laykert, Kris Ardjiris
- E) Frederik Qersberq, Anri Fayol, Piter Drukker

34. Davranış elminin tədqiqatçıları əsasən nəyi öyrənmirdilər?

- A) Sosial qarşılıqlı fəaliyyətin müxtəlif aspektlərini və motivləşdirməni
- B) Liderliyi və təşkilatda kommunikasiyaları
- C) İşçilərin maddi və psixoloji vəziyyətini
- D) Hakimiyyətin xarakterini və avtoriteti
- E) İşin məzmununu və əmək həyatının keyfiyyətinin dəyişməsini

35. Davranış elminin tədqiqatçılarının öyrəndiyi bəndi tapın

- A) Nəzarətin növlərini
 B) Təşkilati strukturları
 C) Heç biri
 D) Strateji planlaşdırmanı
 E) Marketinqin prinsiplərini

36. Prosesli yanaşma konsepsiyasının yaradıcısı kimdir?

- A) Elton Meyo
 B) Anri Fayol
 C) Abraxan Maslou
 D) Frederik Qresbers
 E) Lindal Urvik

37. Anri Fayola görə 5 ilkin funksiyaya hansı daxil edilmir?

- A) Gələcəyi görmək və planlaşdırmaq
 B) Sərəncam vermək və heyətin seçimi
 C) Heç biri
 D) Təşkilatlanmaq və sərəncam vermək
 E) Koordinasiya və nəzarət etmək

38. Bunlardan hansı müasir i/e funksiyalarına aid edilmir?

- A) Qərarların qəbulu və nümayəndəlik
 B) Tədqiqətmə və danışıqların aparılması
 C) Rəhbərlik və qiymətləndirmə
 D) Sazişlərin bağlanması və danışıqların aparılması
 E) İşçilərin tələbatları və onlara yüksək qazanmaq imkanlarının verilməsi

39. Göstərilənlərdən hansı müasir i/e funksiyalarına aid edilir?

- A) Təşkilatın məqsədlərə nail olması
 B) Rəhbərlik yaxud liderlik
 C) Heç biri
 D) Nəzarətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi
 E) Müəssisədə mənfəətin artırılması

40. Prosesli yanaşma i/e-ni necə müəyyən edir?

- A) İ/e birdəfəlik fəaliyyətdir
- B) İ/e fasiləli qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlər seriyasıdır
- C) İ/e mürəkkəb qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlər seriyasıdır
- D) İ/e fasiləsiz qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlər seriyasıdır
- E) İ/e 2 ümumi funksiyaların məcmusudur

41. Menecmentin əsas funksiyalarını nə əlaqələndirir?

- A) Kommunikasiya və sərəncamvermə
- B) Qərarların qəbulu və liderlik
- C) Tədqiqətmə və kommunikasiya
- D) Qiymətləndirmə və qərarların qəbulu
- E) Kommunikasiya və qərarların qəbulu

42. Menecmentin əsas funksiyalarını hansı funksiya əlaqələndirmir?

- A) Kommunikasiya
- B) Qərarların qəbulu
- C) Qiymətləndirmə və sazişlərin bağlanması
- D) Bütün variantlar
- E) Kommunikasiya və qərarların qəbulu

43. Menecmentdə rəhbərlik funksiyası müstəqil fəaliyyət kimi nəyi nəzərdə tutur?

- A) Təşkilatların strukturunun yenidən qurulması imkanını
- B) Təşkilatlarda qeyri məhsuldar işləyən işçiləri çoxaltmaq imkanını
- C) Təşkilatlarda uğur qazanmaq üçün maliyyə israfçılığına yol vermək imkanını
- D) Təşkilatlarda məqsədlərə nail olunması üçün təsiretmə imkanlarını
- E) Təşkilatların xeyriyyəçilik imkanlarını

44. Təşkilatlarda əsas i/e funksiyalarına hansı aid deyil?

- A) Nəzarət və uçot
- B) Koordinasiya və motivləşdirmə
- C) Təşkilətmə və tənzimləmə
- D) Danışqların aparılması və tədqiqətmə
- E) Perspektiv və cari planlaşdırma

45. Menecmentin əsas funksiyaları hansıdır?

- 1) Planlaşdırma və tədqiqətmə
- 2) Nəzarət və təşkilətmə
- 3) Motivləşdirmə və liderlik
- 4) Təşkilətmə və qiymətləndirmə
- 5) Planlaşdırma və motivləşdirmə
- 6) Təhlilətmə və nəzarət
- 7) Sazişlərin bağlanması və planlaşdırma
- 8) Koordinasiya və təhlilətmə

- A) 2;5 B) 1;4 C) 3;6 D) 7;8 E) 6

46. Menecmentdə planlaşdırma funksiyası nəyə imkan yaradır?

- 1) Təşkilatın bütün bölmələrinin işinin ahəngdarlığına və mənfəəti 5 dəfə artırmağa
- 2) Əmək resurslarından rəasional istifadəyə və təşkilatın bütün bölmələrinin işinin ahəngdarlığına
- 3) Maliyyə resurslarından rəasional istifadəyə və sazişlərin uğurla bağlanmasına
- 4) Material resurslarından rəasional istifadəyə və heyətin istismar olunmasına
- 5) Mövcud maliyyə və material resurslarından rəasional istifadəyə
- 6) Kredit resurslarından və xarici investisiyadan rəasional istifadəyə
- 7) Təşkilatın podratçılardan asılı olmasına

- A) 1;7 B) 3;6 C) 5 D) 4;7 E) 2;5

47. Menecmentdə planlaşdırma funksiyası hansı məsələlərə aydınlıq gətirir?

- 1) Təşkilatın xarici investisiya cəlb etməsinə və müqavilələrin hazırlanmasına
- 2) Təşkilatın hazırda hansı durumda olmasına və necə inkişaf etməsinə
- 3) Təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatmasına və sığorta fondlarına edəcəyi ödəmələrinə
- 4) Təşkilatın hansı durumda olmasına və etdiyi səylərinin azaldılmasına
- 5) Təşkilatın necə inkişaf etməsinə və taktikasının dəyişdirməsinə
- 6) Təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin daha da gücləndirilməsinə
- 7) Təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərə necə çatmasına

A) 2;5 B) 3;7 C) 2;7 D) 1;6 E) 4;5

48. Planlaşdırmada təşkilatın güclü və zəif cəhətlərinin qiymətləndirilməsi hansı sahələrdə həyata keçirilir?

- 1) Marketing və xarici investisiyanın cəlb edilməsi
- 2) Maliyyə, marketing və istehsal
- 3) İstehsal və torpaq resurslarının icarəyə verilməsi
- 4) Elmi tədqiqatlar və əcnəbi mütəxəssislərin dəvət edilməsi
- 5) Elmi işləmələr və subvensiyaların alınması
- 6) Dotasiyaların alınması
- 7) Əmək resursları, elmi tədqiqatlar və işləmələr
- 8) Elmi tədqiqatlar və subsidiyalar

A) 1;8 B) 3;6 C) 4;5 D) 2;7 E) 1;6

49. Planlaşdırmada ətraf mühit təhlükələrinə nələr aid deyil?

- 1) Sosial və mədəni dəyişikliklər
- 2) Strateji planlaşdırma və demoqrafiya
- 3) Texnologiya və təchizat
- 4) Rəqabət və iqtisadi şərait
- 5) Müştərilər və siyasi amillər

- 6) Qanunlar və sosial dəyişikliklər
- 7) İqtisadi şərait
- 8) Təkrar tələbatlar və ankoloji xəstəliklər

A) 1;6 B) 3;7 C) 5;7 D) 4 E) 2;8

50. Ətraf mühit təhlükələrinə hansı aiddir?

- 1) İmmiqrasiya və büdcə ssudaları
- 2) Kommunikasiya və qərarların qəbulu
- 3) Rəqabət və siyasi amillər
- 4) Motivləşdirmə və maliyyə
- 5) Tədqiqatlar və işgüzar yüksəliş
- 6) Bütün variantlar
- 7) Təchizat və texnologiya
- 8) Koordinasiya və sazişlərin bağlanması

A) 1;8 B) 3;7 C) 6 D) 2;5 E) 4;8

51. Planlaşdırmada qarşıya qoyulan məqsədə necə nail olunur?

- A) Təşkilatlarda əmək resurslarını səmərəli yerləşdirməklə
- B) Təşkilatlarda əmək haqqını (ə/h-ni) məhdudlaşdırmaqla
- C) Təşkilat üzvlərinin konkret nə edəcəyinin həll etməsi ilə
- D) Təşkilatdan bacarıqlı işçiləri kənarlaşdırmaqla
- E) Təşkilatda motivləşdirməni gücləndirməklə

52. Planlaşdırmanın prinsiplərinə hansı aid deyil?

- A) Proporsionallıq və fasiləsizlik
- B) Çeviklik və qənaətçilik
- C) Bütün variantlar
- D) Dəqiqlik və fasiləsizlik
- E) Komplekslilik və qənaətçilik

53. Planlaşdırmanın prinsipləri hansıdır?

- 1) İsrəfçılıq və komplekslilik
- 2) Uzaqgörənlik və dəqiqlik
- 3) Çeviklik və səylərin vahidliyi
- 4) Qənaətçilik və çeviklik
- 5) Fasiləsizlik və ümumi məqsədə nail olunma
- 6) Qənaətçilik və biznes plan
- 7) Dəqiqlik və fasiləsizlik
- 8) Yenilikçilik və istehsaldaxili ehtiyatların axtarılması

A) 5;6 B) 4;7 C) 3;8 D) 1;2 E) 1;6

54. Planlaşdırmanın fasiləsizlik səbəbi hansıdır?

- A) Təşkilatın fəaliyyətində ixracatın yüksəldilməsi
- B) Təşkilatın fəaliyyətində güclü cəhətlərin artırılması
- C) Təşkilatın fəaliyyətinin davam etdirmək istəyi
- D) Təşkilatın arbitraj məhkəməsinə düşməməsi
- E) Təşkilatın fəaliyyətində standartlara riayət edilməsi

55. Planlaşdırmanın fasiləsizlik səbəbini tapın.

- A) Bazar şəraitində gələcəyin bəlli olması
- B) Bazar şəraitində planların reallıqla uzlaşmaması
- C) Bütün variantlar
- D) Bazar şəraitində gələcəyin daim qeyri-müəyyənliyi
- E) Bazar şəraitində gələcəyin proqnoz edilməsi

56. Təşkilətmə funksiyasında hansı proseslər optimal uzlaşdırılır?

- A) Əsas
- B) Köməkçi
- C) Heç biri
- D) Ə/h-nın ödənilməsi
- E) Xidmətedici

Mövzu 5. İdarəetməyə prosesli yanaşma

5.1 Prosesli yanaşma

5.2 İ/e prosesinin funksiyaları

TESTLƏR-15

5.1 Prosesli yanaşma

İ/e-də ən böyük çevrilişlərdən biri prosesli yanaşma konsepsiyasıdır. Bu konsepsiya indiki dövrdə də tətbiq olunur. İlk dəfə prosesli yanaşmanı klassik i/e məktəbinin yaradıcıları təklif edərək menecerin funksiyalarını təsvir etməyə cəhd göstərmişlər. Lakin bu məktəbin nümayəndələri belə növ funksiyaları bir-birindən asılı olmamaqla araşdırmışlar. Bunun əksinə olaraq prosesli yanaşmada i/e-nin funksiyaları qarşılıqlı əlaqədə olmaqla baxılır.

İ/e birdəfəlik fəaliyyət deyildir. Ona başqalarının köməyi ilə məqsədlərə nail olmaq üzrə bir proses kimi baxılmalıdır. Başqa sözlə, i/e fasiləsiz qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlərin seriyasıdır. Həmin fəaliyyətlərin hər biri özü-özlüyündə prosesdir, təşkilatın uğuru üçün vacibdir. Onları i/e funksiyaları adlandırırlar. Hər bir i/e funksiyası prosesi ifadə edir. Ona görə ki, o qarşılıqlı əlaqədar fəaliyyətlər seriyasından ibarətdir. İ/e prosesi bütün ümumi funksiyaların məcmuyudur.

Bu konsepsiyanın ilk yaradıcısı *Anri Fayol* hesab edilir. O zənn edirdi ki, ilkin olaraq 5 funksiya mövcuddur. Onun sözləri ilə desək: *“i/e-gələcəyi görmək və planlaşdırmaq, təşkilatlanmaq, sərəncam vermək, koordinasiya və nəzarət etmək deməkdir”*. Digər müəlliflər funksiyaların başqa bir siyahısını işləyib hazırladılar. Müasir ədəbiyyatlarda aşağıdakı funksiyaları aşkar etmək mümkündür:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------|
| -planlaşdırma; | -kommunikasiya; |
| -təşkilətmə; | -tədqiq etmə; |
| -sərəncamvermə (yaxud komandanlıq); | -qiymətləndirmə; |
| -motivləşdirmə; | -qərarların qəbulu; |
| -rəhbərlik (liderlik); | -heyətin seçilməsi; |

-koordinasiya; -nümayəndəlik;
-nəzarət; -danışıqların aparılması yaxud sazişlərin bağlanması və s.

İ/e prosesi əsasən planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət funksiyalarından ibarətdir. Bu funksiyalar kommunikasiya və qərarların qəbulu prosesləri ilə əlaqələndirilir. Rəhbərlik (liderlik) müstəqil fəaliyyət kimi nəzərdən keçirilir. Bu ayrı-ayrı işçilərin və işçilər qrupuna təsir imkanlarını nəzərdə tutur ki, onlar təşkilatın məqsədlərinə nail olması istiqamətində işləsinlər.

5.2 İdarəetmə prosesinin funksiyaları

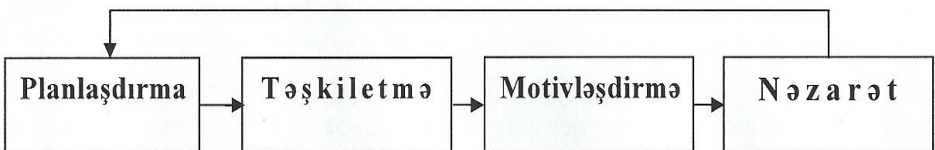
İ/e öz obyektindən ayrılıqda mövcud ola bilməz. Ona görə hər bir konkret halda i/e funksiyalarının məzmunu idarə edilən obyektin xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir.

Təşkilatlar idarə edilərkən ümumi funksiyalar kimi (bütün sistemlər üçün xarakterik olan) yalnız həmin sistemə xas olan funksiyalarda realizə edilir. Ümumi funksiyaların miqdarı təşkilatların sahə mənsubiyyətindən asılı olmayaraq i/e prosesinin strukturunun vahidliyini müəyyən edir.

Təşkilatlarda əsas i/e funksiyaları bunlardır:

- ◆ perspektiv və cari planlaşdırma;
- ◆ motivləşdirmə və koordinasiya;
- ◆ təşkilətmə və tənzimləmə;
- ◆ nəzarət və uçot.

Beləliklə, i/e prosesi yerinə yetirilən 4 ümumi funksiyanın icrasından təşkil edilir. Menecerin əsas funksiyaları planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarətdən ibarətdir. Bunları həmçinin menecmentin tsikli də adlandırırlar (şəkil 1).



Şəkil 1. İ/e funksiyaları

Tərif 1. • *Müəyyən vaxt ərzində baş verən proseslərin məcmusuna tsikl deyilir.*

Planlaşdırma. Menecmentin əsas funksiyalarından biri planlaşdırmaadır. Planlaşdırma funksiyası təşkilatın məqsədlərinin nədən ibarət olmasını və onun üzvlərinin nə edəcəyini nəzərdə tutur. Bu funksiya istehsalın proporsionallığını, müəssisənin bütün bölmələrinin ahəngdar işini saxlamağa, mövcud maliyyə, material və əmək resurslarından rəasional istifadəyə imkan yaradır. Planlaşdırmanın sayəsində istehsalın gedişinin təşkil edilməsinin zəruriliyi-təşkilatın daxili proseslərinin dinamik tarazlığı təmin edilir.

Təşkilətmə. İstehsalın təşkil edilməsi dedikdə təşkilatın plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi üçün əmək fəaliyyəti prosesində əməyin vasitələrindən və predmetlərindən daha məqsədyönlü istifadəsini təmin edən metodların məcmusu başa düşülür. Məhsul istehsalının yalnız müvafiq təşkil edilməsində birgə əmək prosesi zamanı insanların səmərəli qarşılıqlı fəaliyyəti mümkün olur. Təşkilətmə zamanı sistemin bütün elementlərinin məqsədyönlü və dəqiq uzlaşdırılması əldə edilir. Bununla belə aşağıdakı proseslərin optimal uzlaşdırılması təmin olunur:

- ▶ əsas (istehsalat-texnoloji);
- ▶ köməkçi (enerji, təmir və digər xidmətlər);
- ▶ xidmətedici (məhsulun keyfiyyətinə nəzarət, nəqliyyat,

anbar əməliyyatları və s.).

Təşkilətmə hər hansı bir strukturun yaradılması deməkdir. Təşkilat öz planlarını icra etmək və bununla da məqsədlərinə çatmaq üçün bir sıra mövcud elementləri strukturlandırmalıdır. Belə elementlərdən biri təşkilatın konkret tapşırıqlarından biridir. Məs., yaşayış binasının tikintisi yaxud həyatın sığorta edilməsinin təmin olunması. Sənaye inqilabının başlanması ilə dərk olundu ki, müvafiq qaydada işin təşkil edilməsi işçi qruplarına, təşkilətmə olmadan etdiklərindən, daha çox nailiyyətlər əldə etməyə imkan verir. İşin təşkili həmişə i/e elminin diqqət mərkəzində olmuşdur.

Motivləşdirmə. Rəhbər həmişə başa düşməlidir ki, faktiki işləri icra edən olmadıqda hətta gözəl tərtib olunan planlar və ən təkmlil təşkilati struktur heç bir mənə kəsib etmir. Motivləşdirmə

funksiyasının vəzifəsi ondan ibarətdir ki, təşkilatın üzvləri işləri özlərinin vəzifələrinə və plana uyğun yerinə yetirsinlər.

Nəzarət. Demək olar ki, rəhbərin bütün etdikləri gələcəyə yönəldilmişdir. Rəhbər hər hansı bir vaxtda, dəqiq qeydə alınan gündə, həftədə yaxud ayda, ildə və ya gələcəkdə daha uzun bir müddətdə məqsədə çatmağı planlaşdırır. Bu dövrdə çox hadisə, eyni zamanda arzuolunmaz dəyişikliklər baş verə bilər. İşçilər öz vəzifələrini plana uyğun yerinə yetirməkdən imtina edə bilərlər. Rəhbərin seçdiyi yanaşmanı qadağan edən qanunlar qəbul oluna bilər. Bazarda təşkilatın məqsədlərini reallaşdırmaqda çətinləşdirən yeni güclü rəqib meydana gələ bilər. Təşkilatda insanlar öz vəzifələrini icra edərkən səhvlərə yol verə bilərlər.

Belə gözlənilməz şəraitlər təşkilatı öncə rəhbərin nəzərdə tutduğu əsas fəaliyyət istiqamətindən uzaqlaşdıra bilər. Əgər rəhbərlik ilkin planlarda bu kənara çıxmaları tapa və düzəldə bilməsə, təşkilata zərər dəyə bilər. Bununla da məqsədlərə nail olma, həmçinin təşkilatın özünün mövcudluğu təhlükə qarşısında qala bilər.

Yoxlama sualları

1. *Menecmentdə prosesli yanaşmanı izah edin.*
2. *Anri Fayolun 5 i/e funksiyasını araşdırın.*
3. *Müasir dövrdə menecmentin hansı funksiyaları mövcuddur?*
4. *İ/e prosesinin funksiyaları hansılardır?*
5. *Menecmentin tsiklini şərh edin.*
6. *Menecmentdə planlaşdırma və təşkilətmə dedikdə nə başa düşülür?*
7. *Motivləşdirmə və nəzarətin mahiyyəti nədən ibarətdir?*

Mövzu 5. İdarəetməyə prosesli yanaşma

TESTLƏR-15

1. İlk dəfə prosesli yanaşmanı hansı məktəbin yaradıcıları təklif etdilər?

- A) Klassik i/e məktəbinin yaradıcıları
- B) Elmi i/e məktəbinin yaradıcıları
- C) Miqdar metodları məktəbinin yaradıcıları
- D) Davranış haqqında elmi məktəbin yaradıcıları
- E) İnsan münasibətləri məktəbinin yaradıcıları

2. Prosesli yanaşma konsepsiyasının ilk yaradıcısı kimdir?

- A) Lindal Urvik
- B) Uinslou Teylor
- C) Abraxam Maslou
- D) Anri Fayol
- E) Liliya Qilbert

3. Anri Fayolun 5 i/e funksiyasına hansı aid deyil?

- A) Gələcəyi görmək və planlaşdırmaq
- B) Qərarların qəbulu və qiymətləndirmə+
- C) Təşkilatlanmaq və sərəncam vermək
- D) Koordinasiya və nəzarət etmək
- E) Planlaşdırmaq və koordinasiya etmək

4. Anri Fayolun 5 i/e funksiyasına hansı daxil edilir?

- 1) Qərarların qəbulu
- 2) Planlaşdırma
- 3) Heyətin seçilməsi
- 4) Motivləşdirmə
- 5) Nümayəndəlik
- 6) Tədqiq etmə
- 7) Qiymətləndirmə
- 8) Kommunikasiya
- 9) Koordinasiya
- 10) Liderlik

- A) 1;4
- B) 3;5
- C) 2;9
- D) 6;7
- E) 8;10

5. Müasir ədəbiyyatlardakı i/e funksiyalarına hansı aiddir?

- A) Proqnozlaşdırmaq və tətqiq etmə
- B) Biznes-plan və rəhbərlik
- C) Büdcələşdirmə və koordinasiya
- D) Nümayəndəlik və gələcəyi görmək
- E) Qiymətləndirmə və kommunikasiya

6. İ/e prosesinin funksiyalarını hansı əlaqələndirir?

- A) Kommunikasiya və koordinasiya
- B) Qərarların qəbulu və kooperasiya
- C) Qiymətləndirmə və nümayəndəlik
- D) Liderlik və nəzarət
- E) Qərarların qəbulu və kommunikasiya

7. Liderlik hansını nəzərdə tutur?

- 1) Yalnız mühəndislərə təsir imkanlarını
- 2) Direktorun müavinlərinə təsir imkanlarını
- 3) Ayrı-ayrı işçilərə təsir imkanlarını
- 4) Ancaq iqtisadçılara təsir imkanlarını
- 5) İstehsalın proqnoz edilməsi imkanlarını
- 6) İşçilər qrupuna təsir imkanlarını
- 7) Top menecerlərə təsir imkanlarını
- 8) İnnovasiyaların axtarılması imkanlarını
- 9) İntestisiyaların qoyulması imkanlarını
- 10) İnsan resurslarında itisasartırma imkanlarını

- A) 1;4 B) 2;5 C) 3;6 D) 7;10 E) 8;9

8. Təşkilatlarda əsas i/e funksiyalarına hansı aid deyil?

- A) Perspektiv və cari planlaşdırma
- B) Motivləşdirmə və koordinasiya
- C) Uçot və tətqiq etmə
- D) Təşkiletmə
- E) Tənzimləmə

9. Menecmentin tsiklinə daxil olmayan hansıdır?

- A) Planlaşdırma
 B) Qərarların qəbulu
 C) Təşkilətmə
 D) Motivləşdirmə
 E) Nəzarət

10. Tsikl hansına deyilir?

- A) Müəyyən məkanda baş verən proseslərin məcmusuna
 B) Sütətli dəyişikliklərlə gedən proseslərin məcmusuna
 C) Müəyyən məhdudiyətlər qoyulan proseslərin məcmusuna
 D) Güclü ixtisarlar edilmiş proseslərin məcmusuna
 E) Müəyyən vaxt ərzində baş verən proseslərin məcmusuna

11. Planlaşdırma funksiyası nəyi nəzərdə tutur?

- A) Təşkilatın məqsədlərinin nədən ibarət olmasını
 B) İ/e sistemin bütün elementlərinin məqsədyönlü və dəqiq uzlaşdırılmasını
 C) Təşkilatın üzvlərinin nə edəcəyini
 D) İ/e sistemin bütün elementlərinin dəqiq uzlaşdırılmasını
 E) Təşkilatın məqsədlərinin nədən ibarət olmasını və onun üzvlərinin nə edəcəyini

12. Planlaşdırma funksiyası hansına imkan yaratmır?

- 1) İstehsalı proporsional saxlamağa
- 2) Müəssisənin bütün bölmələrinin işini ahəngdar saxlamağa
- 3) İnvəstisiya qoyuluşunun davamlı olaraq artırılmasına
- 4) Mövcud maliyyə resurslarından rəşional istifadəyə
- 5) Təşkilatda material resurslarından səmərəli istifadəyə
- 6) Mövcud əmək resurslarından rəşional istifadəyə
- 7) Mövcud maliyyə və əmək resurslarından səmərəli istifadəyə
- 8) İstehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsinə
- 9) Təşkilatın daxili proseslərinin dinamik tarazlığının təmin edilməsinə

- A) 1;9 B) 2;7 C) 3;8 D) 4;5 E) 6

13. Təşkilətmə funksiyasında hansı proseslərin optimal uzlaşdırılması təmin olunur?

- A) İstehsalat və texnoloji proseslərin
- B) İntestisiya fəaliyyəti ilə əlaqədar proseslərin
- C) A və E variantları
- D) Layihələrin hazırlanması ilə əlaqədar proseslərin
- E) Enerji və təmir xidmətləri ilə əlaqədar proseslərin

14. Təşkilətmə funksiyasında xidmətedici proseslərə hansı aid deyil?

- A) Məhsulun keyfiyyətinə nəzarət
- B) Təmir xidmətləri
- D) B və C variantları
- C) Nəqliyyat əməliyyatları
- E) Anbar əməliyyatları

15. Motivləşdirmə funksiyasının vəzifəsi nədən ibarətdir?

- A) Təşkilatın üzvlərinin işləri özlərinin vəzifələrinə uyğun yerinə yetirməsindən
- B) Təşkilatın üzvlərinin görəcəyi işləri planlaşdırmasından
- C) Təşkilatın üzvlərinin işləri özlərinin vəzifələrinə və plana uyğun yerinə yetirməsindən
- D) B və E variantları
- E) Təşkilatın üzvlərinin ixtisasartırmasının həyata keçirməsindən

Mövzu 6. Müəssisə-milli iqtisadiyyatın əsası kimi

- 6.1 Müəssisənin iqtisadi məzmunu
 - 6.2 Müəssisənin növləri
 - 6.3 Müəssisənin fəaliyyət mexanizmi
 - 6.4 Xaricdə müəssisələrin müxtəlifliyi
- TESTLƏR-21

6.1 Müəssisənin iqtisadi məzmunu

Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq qanuna müvafiq yaradılan və ictimai tələbatın ödənilməsi, mənfəət alınması məqsədilə məhsul istehsal edən və satan, işlər görən və xidmətlər göstərən hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfatçılıq subyekti ***müəssisə*** adlanır. Müəssisə təşkilati-hüquqi forması göstərilməklə xüsusi ada malik olur.

Ölkəmizdə müəssisənin fəaliyyəti “Müəssisələr haqqında” AR-nın qanunu (1.07.94) və AR-nın digər qanunvericilik aktları ilə tənzimlənir. Xarici investisiyanın cəlb edilməsilə yaradılan müəssisələrin fəaliyyəti “Müəssisələr haqqında” AR-nın qanunu ilə yanaşı, “Xarici investisiyanın qorunması haqqında” AR-nın qanunu və AR-nın beynəlxalq müqavilələri ilə tənzimlənir.

Müəssisənin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- ❖ məhsul buraxılışında, işlərin yerinə yetirilməsində və xidmətlərin göstərilməsində ictimai tələbatların qane edilməsi;
- ❖ mənfəətin əldə edilməsi və bu əsasda qanunvericiliyə uyğun olaraq müəssisənin əmək kollektivinin üzvlərinin sosial-iqtisadi maraqlarının reallaşdırılması;
- ❖ büdcə və təsərrüfatçılıq tərəfdaşları-tədarükçülər, istehlakçılar, banklarla qarşılıqlı münasibətlərin yaradılması və s.

Müəssisə istehsal etdiyi məhsula, gördüyü işlərə, göstərilən xidmətlərə tələbatı, habelə istehsalat və sosial inkişafını təmin etmək, onun işçilərinin şəxsi gəlirlərinin yüksəldilməsi zərurətini nəzərə alaraq öz fəaliyyətini müstəqil planlaşdırır. AR-nın qanunvericilik aktları ilə müəyyən edilmiş qaydada müəssisə

müqavilə əsasında dövlət ehtiyacları üçün işlər görə və tədarük edə bilər.

Müəssisənin məhsuluna, işlərinə və xidmətlərinə olan ictimai tələbatın ödənilməsi dövlət tərəfindən iqtisadi üsullarla tənzimlənir. Özünün fəaliyyətini həyata keçirmək üçün müəssisə əmlakını formalaşdırır. Onun əmlakı müəssisənin mülkiyyətində, operativ idarəsində və tam təsərrüfatçılıq səlahiyyətində ola bilər. Müəssisənin əmlakının əmələ gəlməsi mənbələri bunlardır:

- ❖ təsisçinin pul və maddi payları;
- ❖ məhsul satışında, görülən işlərdən, göstərilən xidmətlərdən, habelə təsərrüfat fəaliyyətinin digər növlərindən alınan gəlirlər;
- ❖ qiymətli kağızların satışından əldə edilən gəlirlər;
- ❖ bank kreditləri və digər kreditlər;
- ❖ kapital qoyuluşu və büdcədən dotasiyalar;
- ❖ hüquqi və fiziki şəxslərin verdikləri xeyriyyə vəsaitləri və ianələr;
- ❖ AR-nın qanunvericilik aktları ilə qadağan olunmayan digər mənbələrdən daxil olan vəsaitlər.

6.2 Müəssisənin növləri

Qanunvericiliyə uyğun olaraq xüsusi, dövlət və bələdiyyə, ictimai və dini təşkilatların mülkiyyətində olan müəssisələr yaradıla və fəaliyyət göstərə bilər. İqtisadiyyatda mülkiyyət formasından asılı olaraq xüsusi, bələdiyyə və dövlət müəssisələri, həmçinin dövlətin və bələdiyyənin, xarici dövlətlərin, əcnəbi hüquqi şəxslərin və vətəndaşların, habelə ictimai təşkilatların mülkiyyətində olan əmlakın birləşdirilməsilə qarışıq mülkiyyət forması əsasında müəssisələr fəaliyyət göstərirlər.

Fərdi (ailə) xüsusi müəssisə vətəndaşın mülkiyyətində və ya onun ailə üzvlərinin, əgər onlar arasında sazişdə başqa hal nəzərdə tutulmayıbsa, ümumi pay mülkiyyətindəki müəssisədir. Belə müəssisə vətəndaşın (ailə üzvlərinin) başqa mülkiyyətçilərə məxsus olan müəssisələrin satın alınması yolu ilə yaradıla bilər. Fərdi müəssisənin mülkiyyətçisi müəssisənin öhdəliklərinin yerinə

yetirilməsinə görə öz əmlakı ilə AR-nın qanunvericiliyində nəzərdə tutulan qaydada məsuliyyət daşıyır. İqtisadiyyatı inkişaf edən ölkələrdə belə müəssisələrin xüsusi çəkisi əhəmiyyətli dərəcədə böyükdür. Fərdi sahib olma ABS-da xüsusilə yayılmışdır.

Fərdi forma aşağıdakı üstünlüklərə malikdir:

- ✧ tam müstəqillik;
- ✧ azadlıq, operativ fəaliyyət;
- ✧ maksimum sövqedicə amillər;
- ✧ fəaliyyətin məxviliyi;
- ✧ təşkilati xərclərin az olması;
- ✧ çeviklik.

Fərdi formanın çatışmamazlıqlarına: iri kapitalların cəlb edilməsinin çətinliyini; fəaliyyət müddətlərinin qeyri-müəyyənliyini; borclara görə qeyri-məhdud məsuliyyətin olmasını; ixtisaslaşdırılmış menecmentin çatışmamasını; funksional nöqsanları aid etmək olar.

Dövlət müəssisəsini dövlətin hakimiyyət orqanı təsis edir. Dövlət müəssisəsinin əmlakı büdcə vəsaitləri və ya digər dövlət müəssisələrinin üzvlükləri, əldə etdikləri gəlir hesabına yaradılır. Dövlət mülkiyyətinə əsaslanan aşağıdakı növ müəssisələr fəaliyyət göstərirlər:

- ✧ əmlakı tamamilə dövlətin mülkiyyətində olan müəssisələr;
- ✧ səhmlərinin nəzarət paketi dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisələr.

Dövlət müəssisəsi AR-nın qanunvericiliyinə uyğun olaraq dövlətin əmlakını i/e-yə vəkil edilən dövlət orqanı tərəfindən yaradılır. Onun əmlakı AR-nın dövlət mülkiyyətidir. Dövlət müəssisəsi mülkiyyətçi tərəfində ona təhkim edilən əmlak üzərində AR-nın qanunvericiliyi ilə müəyyən edilən qaydada və hüdudlarda sahiblik, istifadə etmək və sərəncam vermək səlahiyyətlərini həyata keçirir.

Dövlət müəssisəsi öz öhdəliklərinə görə qanunvericiliklə müəyyən edilən qaydada məsuliyyət daşıyır. Belə müəssisəsinin öhdəliklərinə görə dövlət məsuliyyət daşımır. Müəssisə dövlətin öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşımır.

Bələdiyyə müəssisəsini yerli hakimiyyət orqanları təsis edir. Belə müəssisələrin əmlakı da müvafiq səviyyəli büdcə yığılmaları yaxud digər bələdiyyə müəssisələrinin hesabına yaradılır.

6.3 Müəssisənin fəaliyyət mexanizmi

Müəssisənin bazar münasibətlərində fəaliyyət mexanizmi əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir. Bu dəyişiklik bir sıra bütöv istiqamətlər üzrə gedir.

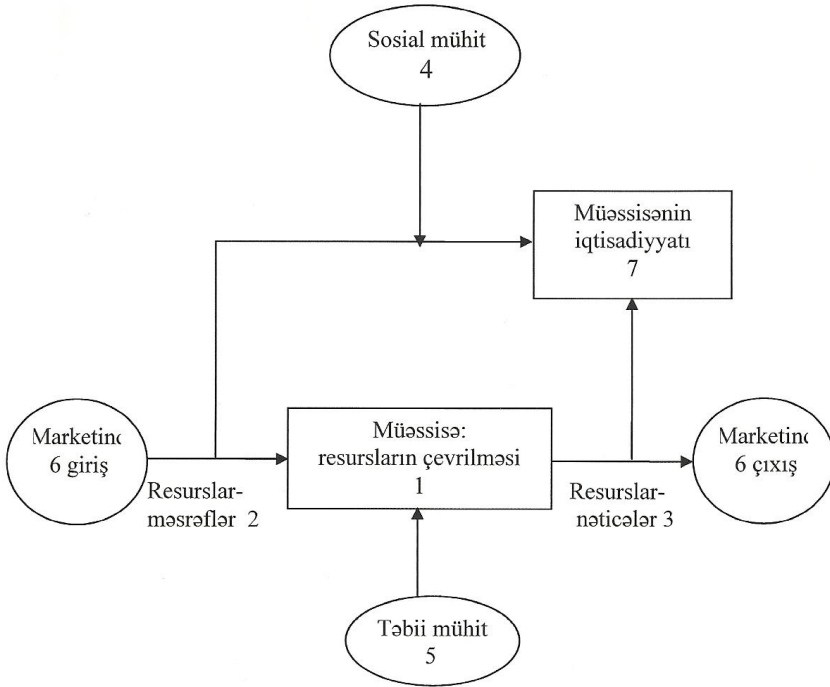
Bazarın müəssisə qarşısında irəli sürdüyü əsas tələblərdən biri ondan ibarətdir ki, təşkilat öz fəaliyyətinin nəticəsilə təkcə məhsul yaxud xidmətlər göstərməsin. Müəssisə həm də özünün istehsalı ilə mənfəətin əldə edilməsini təmin etmiş olsun. Başqa sözlə, gəlirlər resurslara çəkilən xərcləri həmişə üstələməlidir. Belə üstünlük nə qədər çox olarsa müəssisə bir o qədər mənfəətli işləyər.

Müəssisələrin qarşısına qoyulan tələblərdən də biri də mümkün qədər çox sayda məhsul buraxmaqdan ibarətdir. Belə ki, sosialist iqtisadiyyatı daima bu və ya digər məhsul çeşidinə görə defisit (əskik) şəraitində olurdu. Bazar şəraiti isə təkcə məhsul istehsalını deyil, həm də onun təchizatını, satışını və yalnız zamanətli reallaşdırma olduqda istehsalın gələcəkdə məqsədyönlü artırılmasını tələb edir.

Mövcud olan müəssisələrə yuxarı orqanlar tərəfindən məhdudiyyətlərin qoyulması bazar şəraitində onun fəaliyyətində bir sıra məsələlər üzrə müstəqilliyin verilməsilə əvəz edilir. Bəzi hallarda bu müstəqillik müflislik və iflasla (bankrotluqla) nəticələnə bilər. Başqa sözlə, bazar şəraitində müəssisə işləyə bilmədikdə iqtisadi fəaliyyət sferası çərçivəsindən çıxardıla və bazarı tərk edə bilər.

Beləliklə, bazar şəraitində müəssisənin təsərrüfatçılıq davranışının görünüşü dəyişir və bu dəyişkənlik onun fəaliyyətinin bir çox məsələlərinə sirayət edir. İstənilən müəssisə təşkilati-hüquqi və mülkiyyət formasından, sahə mənsubiyyətindən, buraxdığı məhsullardan yaxud göstərdiyi xidmətlərdən asılı olmayaraq açıq iqtisadi sistemdir. Onun təsviri şəkil 1-də göstərildiyi kimidir.

Şəkil 1-də göstərilən 1-ci blok müəssisədir. Onun əsas vəzifəsi resursların dəyişdirilməsidir.



Şəkil 1. Müəssisənin bazar mexanizmi

2-ci blokda girişdəki əmək, material və maliyyə resurslarının daxil olması əks etdirilmişdir.

3-cü blokda çıxışdakı resurslar, başqa sözlə, dəyişdirilmiş resurslar-hazır məhsul, istehsal tullantıları, mənfəət, pul vəsaitləri göstərilir.

4-cü blok sosial mühiti əhatə edir ki, buraya da müəssisənin qarşılıqlı fəaliyyət göstərdiyi-dövlət, bələdiyyə orqanları, qanunvericilik daxildir.

5-ci blok təbii mühit hesab edilir ki, bunlara da təbii resursların, faydalı qazıntıların, havanın, suyun istehlakı aiddir.

6-cı blok bazarla qarşılıqlı əlaqədən, marketinqdən ibarətdir. Bu blok resursların daxil edilməsində olduğu kimi həm də çıxışda fəaliyyət göstərir.

7-ci blok girişdəki resurslarla çıxışdakı resursların nisbətini göstərməklə müəssisənin iqtisadi fəaliyyətini, onun iqtisadiyyatını göstərir.

Göstərilən sxemi bir qədər ətraflı nəzərdən keçirək. Yuxarıda göstəriləni kimi bazar şəraitində müəssisə 2 vəzifəni: məhsul istehsalını və onun reallaşdırılmasını həll edir. Bu məsələlərin həll edilməsindən asılı olaraq müəssisə inkişaf edə yaxud iflasa uğraya bilər. Nəyin-hansı çeşidin hansı miqdarda istehsal edilməsini bilmək üçün müəssisə resursları məsrəf etməzdən əvvəl konkret məhsul istehsalı üçün bazarı tədqiq etməli, başqa sözlə, marketinqlə məşğul olmalıdır. Belə ki, müəssisə məhsul buraxılışdan əvvəl olduğu kimi məhsulun istehsalından sonra da məhsulun reallaşdırılması prosesində marketinq işini görməlidir. Ona görə də şəkil 1-də bazar istehsaldan əvvəl və sonra əks etdirilmişdir.

Müəssisələrin fəaliyyətində düzgün və vaxtında qərarların qəbul edilməsinin əhəmiyyəti böyükdür. Qərar qəbul etmək üçün həqiqi informasiyanı toplamaq və təhlil etmək lazımdır. Bu özündə aşağıdakıları cəmləşdirir:

⌘ əmtəənin xarakteristikası: onlar son istehlak yaxud aralıq əmtəələri, hazır məmulatlar yaxud yarımfabrikatlar hesab edilirlərmi, servis xidməti lazımdır mı və ya yox, qiymət istehlakçıya münasibdir mi, rəqiblərin məqsədləri hansılardır;

⌘ bazarın ümumi xarakteristikası: böyük və ya az miqdarda istehlakçılar, əmtəələrin alınması üsulları, alıcıların əmtəələrə, tədarük şərtlərinə və müddətlərinə, rəqiblərin satış şərtlərinə münasibətləri;

⌘ əmtəələrin yayılması kanalları: istehsalçı və istehlakçı arasında vasitəçilərin mövcudluğu, onların miqdarı;

⌘ bazarın konkret vəziyyəti: rəqabətin mahiyyəti və dərəcəsi, əmtəə istehsalçıları arasında rəqabət mövcuddur mu və onun səviyyəsi necədir;

⌘ qanunvericilik məhdudiyyətləri: marketinq fəaliyyətinə mane ola bilən qanunvericilik məhdudiyyəti mövcuddur mu;

⌘ marketing sahəsində i/e fəaliyyətinin səviyyələri: daxili və xarici bazarlarda situasiyanı, onun inkişaf təmayüllərini nəzərə alan firmanın uzunmüddətli (10-15 ilə) məqsədləri; bu məqsədlərə nail olmaq üçün maliyyə, material və özgə resurslar; firmanın perspektivdəki (5 ilə qədər) məqsədləri, bu zaman yaran bilən məsələlər və onların zəruri resurslarla təminatlılığı; bazar konyunkturasının (vəziyyətinin), uzunmüddətli strateji məqsədlərə zidd olmayan, irəli sürdüyü operativ, cari məqsəd və vəzifələri.

6.4 Xaricdə müəssisələrin müxtəlifliyi

Xaricdə müəyyən tip müəssisələr yaradılır. Tanınmış iqtisadçı **Q.Berqli** tərəfindən müəssisənin gələcəkdə tövsiyə edilən **6** imkanı maraq doğurur: inkubatorlar; evdə görülən biznes; kiçik bazarlar; poçtla sifarişləri yerinə yetirən müəssisə; səyyar müəssisələr yaxud müvəqqəti xarakterli müəssisələr; əmtələrin axşam qonaqlığında və əmtənin nümayiş etdirilməsi zamanı satışı.

Biznesin bütün bu tipləri bir sıra ümumi xüsusiyyətlərə malikdir:

- ✓ fəaliyyətin şəxsi xarakterdə olması;
- ✓ ilkin kapitalla olan tələblərin çox aşağı və ya çox çevik olması;
- ✓ bu müəssisələrin çox çevik və dəyişkən olaraq düşünülməsi.

Onlar bir sıra xüsusiyyətlərə görə fərqləndirilir.

Inkubator bir qayda olaraq süni istiliyin köməyi ilə költ yatma üçün aparatdır. Bu biznesə, tətbiq edildikdə nəzərdə tutulur ki, hər hansı bir təşkilat sanki başqasını təmin edən zont (çətir) kimi xidmət göstərir. Kiçik müəssisələrə işgüzar iqlim vəziyyəti: bina, avadanlıq, mütəxəssislərdən və ekspertlərdən ibarət olan məsləhət şurası, zəruri kapitalın alınması imkanları və s. lazımdır.

Evdə görülən biznes “sakit” biznes olmalı, baxılan rayonda birgə yaşayış qaydalarını pozmamalıdır. Bu fəaliyyətin evlə məhdudlandırılması mütləq deyildir. Ev biznesinin bir çox xidmət növləri, məsələn, pianonun köklənməsi, məşqçi işi, ekskursiya rəhbərinin işi, məsləhətlərə görə xidmətlər və s. evdən kənar ola

bilər. Evdə görülən biznesdə avtocavabdehli ev telefonu (şəxsi və ya əlavə), kopiya texnikası, kompüter, yazı maşını və s. lazım ola bilər.

Kiçik bazarlar hazırda RF-da geniş yayılmışdır. Bu biznesdə kiçik istehsalçılarla yanaşı pərakəndə və topdansatış ticarətçiləri də iştirak edə bilərlər. Bütün dünyada belə bazarlar çox geniş yayılmışdır. Burada məhsula olan tələbatı öyrənmək, təkrar satış üçün böyük olmayan həcmərdə əmtəə almaq olar və s. Bütün bunlar minimal xərc çəkməklə həyata keçirilə bilər.

“Poçtla-xidmətlər” biznesi yüksək ixtisaslaşdırılmış biliklər, səylərin, vaxtın, kapital imkanlarının bir yerə cəmlənməsini tələb edir. Zəmanətli mənfəəti təmin edə biləcək kifayət qədər sifariş əldə etmək üçün bir çox sayda insanları əhatə etmək lazımdır. Bu biznes növünün şərtlərində real sifarişlərin faizi çox aşağı olur. Yaşamaq və mənfəət əldə etmək üçün əmtəəyə əlavə qiymət qoymaq lazımdır.

Bir sıra ölkələrdə, xüsusilə RF-da kiçik bazarlarla yanaşı səyyar yaxud müvəqqəti ticarət nöqtələri geniş yayılmışdır. Belə ticarət yerlərində paltar, ayaqqabı, xırdavat, ətriyyat, incəsənət əsərləri və s. satılır. Elə burada isti sosislər, piroqlar və s. təklif edilir. Bir qayda olaraq ticarət üçün bu tikililər yaxud yerlər böyük olmayan və ya qeyri-müəyyən müddətə icarəyə götürülür. Belə ticarət yerlərinin təchiz edilməsi minimaldır, anbar yerləri tələb edilmir. Bu zaman baxılan bazarda ətrafdakı daimi satıcıların əmtəələri ilə rəqabət göstərməyən və sürətli dövr edə bilən əmtəəni seçmək lazımdır.

Əmtəələrin axşam qonaqlığında və əmtəənin nümayiş etdirilməsi zamanı satışı biznesinə nəzər salaq. Digər SF növlərilə müqayisədə bu nisbətən az əziyyət və məsrəf tələb edir. Lakin müxtəlif qəbullara və evdəki axşamlara düşmək imkanı burada önəmlidir.

Yuxarıda baxılan bütün biznes növləri ilk baxışdan çox sadə görünür. Lakin onlardan hər birinin dərinədən öyrənilməsi, ayrı-ayrı tədqiqatlar, müşahidələr yeni təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin təşkili üçün düzgün seçim etməyə imkan verir.

Hər hansı fəaliyyətə başlamazdan əvvəl “marketing kəşfiyyatı”nı yerinə yetirmək lazımdır. Başqa sözlə, bir sıra şərtlərə diqqət yetirməklə hər kəs öz işinin “bazar kasadlığını” tapa bilər:

✓ siyasi amillər-siyasi sistemin stabilliyi, mülkiyyətin, investisiyanın qorunması;

✓ sosial-iqtisadi cəmiyyətin ayrı-ayrı təbəqələrinin alıcılıq qabiliyyətinin vəziyyəti, yaradılan müəssisənin ehtiyacların qane edilməsilə işləməsi; elə buradaca mümkün rəqabətə, inflyasiya proseslərinin hərəkətinə, maliyyə-kredit sisteminin vəziyyətinə diqqət yetirmək lazımdır;

✓ hüquqi-sahibkarlıq fəaliyyətinin qanunvericilik bazasının olması və vəziyyəti.

Göstərilənlərdən sonra yeni yaradılan müəssisənin təşkilati-hüquqi məsələləri haqqında məsələlər həll edilir. Forma seçilərkən yaradılacaq müəssisənin başlanğıc şərtlərini nəzərə almaq lazımdır. Sahibkarların çoxu daha məqbul olan məhdud məsuliyyətli yoldaşlıq formasını seçirlər. Qeyd edək ki, bu fəaliyyət formasında iştirakçılar onun öhdəliklərinə görə cavabdeh deyillər və cəmiyyətin fəaliyyətində zərərlərlə əlaqədar, qoyulan üzvlüklərin dəyəri çərçivəsində risk daşıyırlar.

Təsisçilər haqqında məsələlərin həll edilməsi də önəmlidir. Təsisçilər seçilərkən bunları nəzərə almaq lazımdır: ödəmə qabiliyyəti, işgüzar alicənablıq, tam qarşılıqlı etibar. Təcrübə göstərir ki, çox zaman təsisçilər öz biznesini başlamaqla və müəyyən bir çətinliklərlə qarşılaşdıqdan sonra bəzən düşmən olurlar. Ona görə təsisçiləri diqqətlə və tələsmədən seçmək lazımdır.

Yoxlama sualları

1. Müəssisənin iqtisadi məzmunu nədən ibarətdir?
2. Müəssisə və onun əmlakının əmələ gəlməsi mənbələrini izah edin.
3. Müəssisənin növləri hansılardır?
4. Fərqi xüsusi və dövlət müəssisələrinə aydınlıq gətirin.
5. Müəssisənin fəaliyyət mexanizmini şərh edin.
6. Müəssisə-açıq iqtisadi sistem kimi
7. Xaricdə müəssisələrin müxtəlifliyini araşdırın.
8. İnkubatorlar və "Poçtla-xidmətlər" biznesinin fərqi nədədir?

Mövzu 6. Müəssisə-milli iqtisadiyyatın əsası kimi

TESTLƏR-21

1. Ölkəmizdə müəssisənin fəaliyyətini tənzimləyən "Müəssisələr haqqında"AR-nın qanunu hansı vaxtdan fəaliyyət göstərir?

A) 4.03.93 B) 15.04.92 C) 1.07.94 D) 12.09.97 E) 24.12.98

2. Müəssisənin əsas vəzifələrində hansı yanlıştır?

- A) Təsərrüfatçılıq tərəfdaşları ilə münasibətlər və % stavkalarının müəyyən edilməsi
- B) Məhsul buraxılışında və xidmətlərin göstərilməsində ictimai tələbatların qane edilməsi
- C) Mənfəətin əldə edilməsi
- D) Qanunvericiliyə uyğun olaraq müəssisənin əmək kollektivinin üzvlərinin sosial-iqtisadi maraqlarının reallaşdırılması
- E) Bütçə ilə münasibətlər

3. Müəssisənin əmlakının əmələ gəlməsi mənbələrində hansı səhvidir?

- 1) Təsisçinin pul və maddi payları
- 2) Məhsul satışında, görülən işlərdən, göstərilən xidmətlərdən, habelə təsərrüfat fəaliyyətinin digər növlərindən alınan gəlirlər
- 3) Qiymətli kağızların satışından əldə edilən gəlirlər
- 4) Bank kreditləri və alınan qrantlar
- 5) Büdcədən dotasiyalar
- 6) Hüquqi və fiziki şəxslərin verdikləri xeyriyyə vəsaitləri və ianələr
- 7) Kapital qoyuluşu və büdcədən subsidiyalar
- 8) AR-nın qanunvericilik aktları ilə qadağan olunmayan digər mənbələrdən daxil olan vəsaitlər

A) 1;3 B) 6;8 C) 2;5 D) 3;5 E) 4;7

4. Fərdi xüsusi müəssisə hansıdır?

- A) İctimai təşkilatların mülkiyyətində olan müəssisələr
- B) Vətəndaşın mülkiyyətindəki müəssisələr
- C) B və D variantları
- D) Ailə üzvlərinin ümumi pay mülkiyyətindəki müəssisələr
- E) Qarışıq mülkiyyət forması əsasında fəaliyyət göstərən müəssisələr

5. Fərdi müəssisənin üstünlüklərində hansı səhvidir?

- 1) Tam müstəqillik
- 2) Azadlıq, operativ fəaliyyət
- 3) Maksimum sövqəddici amillər
- 4) İri kapitalların cəlb edilməsinin asan olması
- 5) Fəaliyyətin məxviliyi
- 6) Təşkilati xərclərin az olması
- 7) Funksional nöqsanların olmaması
- 8) Çeviklik

A) 4;7 B) 3;8 C) 1;5 D) 2;6 E) 3;6

6. Fərdi müəssisənin çatışmamazlıqlarına hansı aid deyil?

- A) İri kapitalların cəlb edilməsinin çətinliyini
- B) Fəaliyyətin məxviliyi və funksional nöqsanlar
- C) Fəaliyyət müddətlərinin qeyri-müəyyənliyi
- D) Borclara görə qeyri-məhdud məsuliyyətin olması
- E) İxtisaslaşdırılmış menecmentin çatışmaması

7. Dövlət mülkiyyətinə əsaslanmaqla fəaliyyət göstərən müəssisə hansıdır?

- A) Əmlakı tamamilə dövlətin mülkiyyətində olmayan müəssisələr
- B) Yerli hakimiyyət orqanlarının təsis etdiyi müəssisələr
- C) Vətəndaşların başqa mülkiyyətçilərə məxsus olan müəssisələrin satın alınması yolu ilə yaradılan müəssisələr
- D) A və E variantları
- E) Səhmlərinin nəzarət paketi dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisələr

8. Bazar şəraiti müəssisədən hansını tələb etmir?

- 1) Məhsul istehsalını
- 2) İnflyasiyanın azaldılmasını
- 3) İstehsalın təchizatını
- 4) Məhsul satışını
- 5) Tam məşğulluğun təmin edilməsini
- 6) İstehsalın gələcəkdə məqsədyönlü artırılmasını
- 7) Məhsul istehsalını və satışını
- 8) İstehsalın təchizatını və məhsul satışını

- A) 1;4 B) 2;5 C) 3;6 D) 3;8 E) 7;8

9. Açıq sistem kimi müəssisənin təbii mühitinə hansı aid edilmir?

- A) Faydalı qazıntıların istehlakı
- B) Havanın istehlakı
- C) Suyun istehlakı
- D) Təbii resursların istehlakı
- E) İstehsal tullantılarının istehlakı

10. Müəssisənin sosial mühitinə hansı aid deyil?

- A) Müəssisənin qarşılıqlı fəaliyyət göstərdiyi dövlət
- B) Bələdiyyə orqanları
- C) B və E variantları
- D) Pul vəsaitləri
- E) Qanunvericilik daxildir

11. Qərar qəbul etmək üçün həqiqi informasiyanı toplamaq və təhlil etmək özündə hansını cəmləşdirmir?

- A) Əmtəənin xarakteristikası
- B) Bazarın ümumi xarakteristikası
- C) Heç biri
- D) Əmtəələrin yayılması kanalları
- E) Bazarın konkret vəziyyəti

12. Qərar qəbulunda toplanan əmtəənin xarakteristikası informasiyalarına hansı daxil deyil?

- 1) Son istehlak yaxud aralıq əmtəələr
- 2) Hazır məmulatlar
- 3) Servis xidməti
- 4) İstehsalçı və istehlakçı arasında vasitəçilərin mövcudluğu
- 5) Əmtəələrin alınması üsulları
- 6) Qiymətin istehlakçıya münasibliyi
- 7) Rəqiblərin məqsədləri
- 8) Yarımfabrikatlar

A) 1;3 B) 2;6 C) 3;7 D) 4;5 E) 7;8

13. Qərar qəbulunda toplanan bazarın ümumi xarakteristikası informasiyalarına hansı aid deyil?

- A) Böyük və ya az miqdarda istehlakçılar
- B) Vasitəçilərin miqdarı
- C) Əmtəələrin alınması üsulları
- D) A və C variantları
- E) Alıcıların əmtəələrə, tədarük şərtlərinə və müddətlərinə, rəqiblərin satış şərtlərinə münasibətləri

14. Qərar qəbulunda toplanan əmtəələrin yayılması kanalları informasiyalarına hansı aiddir?

- A) İstehsalçı və istehlakçı arasında vasitəçilərin mövcudluğu
- B) Vasitəçilərin miqdarı
- C) Əmtəələrin alınması üslubları
- D) A və C variantları
- E) Alıcıların əmtəələrə, tədarük şərtlərinə və müddətlərinə, rəqiblərin satış şərtlərinə münasibətləri

15. Qərar qəbulunda toplanan əmtəələrin yayılması kanalları informasiyalarına hansı aiddir?

- A) Alıcıların əmtəələrə, tədarük şərtlərinə və müddətlərinə, rəqiblərin satış şərtlərinə münasibətləri
- B) Vasitəçilərin miqdarı
- C) Əmtəələrin alınması üslubları
- D) A və C variantları
- E) Vasitəçilərin, istehsalçı və istehlakçıların miqdarı

16. Qərar qəbulunda toplanan bazarın konkret vəziyyəti haqqında informasiyalara hansı aid deyil?

- A) Rəqabətin mahiyyəti və dərəcəsi
- B) Alıcıların əmtəələrə, tədarük şərtlərinə və müddətlərinə, rəqiblərin satış şərtlərinə münasibətləri
- C) A və D variantları
- D) Əmtəə istehsalçıları arasında rəqabət mövcudluğu
- E) Rəqabətin səviyyəsi

17. Qərar qəbulunda marketing sahəsində i/e fəaliyyətinin səviyyələrinə hansı daxil deyil?

1. Daxili və xarici bazarlarda situasiya
2. Bazarlarda situasiyanın inkişaf təmayüllərini nəzərə alan firmanın uzunmüddətli məqsədləri
3. Rəqabətin mahiyyəti və dərəcəsi
4. Məqsədlərə nail olmaq üçün maliyyə, material və özgə resurslar
5. Firmanın perspektivdəki (5 ilə qədər) məqsədləri, bu zaman yaran bilən məsələlər

6. Bazar vəziyyətinin irəli sürdüyü operativ, cari məqsəd və vəzifələri

7. Vasitəçilərin miqdarı

A) 2;6 B) 4;6 C) 5;6 D) 3;7 E) 1;5

18. Tanınmış iqtisadçı Q.Berqli tərəfindən müəssisənin gələcəkdə tövsiyə edilən 6 imkanına hansı aid deyil?

- A) İnkubatorlar və evdə görülən biznes
- B) Kiçik bazarlar və poçtla sifarişləri yerinə yetirən müəssisə
- C) B və E variantları
- D) Əmtələrin axşam qonaqlığında və nəql etdirilməsi zamanı satışı
- E) Səyyar yaxud müvəqqəti xarakterli müəssisələr

19. Biznesin bütün tiplərinin ümumi xüsusiyyətlərinə hansı aid deyil?

- A) Fəaliyyətin şəxsi xarakterdə olması
- B) İlk kapitala olan tələblərin çox yüksək və ya çevik olması
- C) Heç biri
- D) Bu müəssisələrin çox çevik olaraq düşünülməsi
- E) Bu müəssisələrin çox dəyişkən olaraq düşünülməsi

20. İnkubatora hansı lazım deyil?

- A) Sifariş əldə etmək üçün bir çox sayda insanları əhatə etmək
- B) Bina
- C) Avadanlıq
- D) Mütəxəssislərdən və ekspertlərdən ibarət olan məsləhət şurası
- E) Zəruri kapitalın alınması imkanları

21. Təsisçilər seçilərkən hansı nəzərə alınmır?

- A) Tərəqqi etmə imkanları
- B) Ödəmə qabiliyyəti
- C) İşgüzar alicənablıq
- D) B və E variantları
- E) Tam qarşılıqlı etibar

Mövzu 7. Menecmentdə strateji planlaşdırma

- 7.1 Planlaşdırmanın iqtisadi məzmunu
- 7.2 Strateji planlaşdırma anlamı
- 7.3 Təşkilatın məqsədləri
- 7.4 Xarici mühitin qiymətləndirilməsi və təhlili
- 7.5 Təşkilatın güclü və zəif cəhətlərinin yoxlanması
- 7.6 Strateji alternativlərin öyrənilməsi

TESTLƏR-128

7.1 Planlaşdırmanın iqtisadi məzmunu

Tərif 1. ♦ Subyektin şüurunda (idrakında) gələcək obrazının formalaşmasına planlaşdırma deyilir.

Planlaşdırma qoyulan məqsədlərin reallaşdırılmasının müqəddəm şərtlərinin mütləq olmasıdır. Bu idarəetmənin (i/e-nin) vacib funksiyalarından biridir.

Planlaşdırılmanın məqsədi-qoyulan məqsədlərin nail olunmasının təmin olunması, qarşıda duran tapşırıqların icra edilməsidir. Ona görə də planda konkret situasiyaya plan qərarlarının operativ adaptasiya mexanizmi nəzərdə tutulmalıdır. Belə mexanizm uzunmüddətli və qısamüddətli planların sıx əlaqəsinə səbəb olur.

Planlaşdırma prosesi minimum **5** mərhələdən ibarətdir.

- 1.** Proqnozlaşdırma.
- 2.** İnkişaf variantlarının araşdırılması və seçimi.
- 3.** Məqsədlərin formalaşdırılması.
- 4.** Fəaliyyət proqramının hazırlanması və iş qrafiklərinin tərtibi.
- 5.** Büdcələşdirmə.

Proqnozlaşdırmanı menecer yerinə yetirməklə gələcəyə baxmağa cəhd göstərir. Buraya mövcud imkanların gələcəyinin görünməsi məqsədi ilə müəyyən amillərin sistemli təhlili daxildir. Bu mərhələdə riskə qiymət verilir. Əgər menecer proqnoz edilmə ilə sistemli məşğul olarsa, onda belə proqnozlar müəsisələrin

bütün fəaliyyət planlarına əsaslandırılmış yanaşmanı hazırlamağa kömək edir. Ənənəvi olaraq proqnoz edilmədən 3 ölçüdə istifadə olunur: vaxt, istiqamət, kəmiyyət.

2-ci mərhələdə demək olar ki, i/e-də bir variantda düzgün yanaşma tələb edən situasiyalar çox nadirdir. Ona görə menecer alternativləri keyfiyyətcə qiymətləndirməli, onları gəlirlilik, həmçinin tələb olunan resursların nöqtəyi-nəzərindən müqaisə etməli və daha münasib variant seçməlidir.

3-cü mərhələdə məqsədlər formalaşdırılır. İ/e-nin bütün mərhələlərində bir ümumi qayda işləyir: müəyyən mənada fəaliyyət haqqında qərar qəbul edildikdə, məqsədlər və onlara nail olmanın son müddəti dəqiq müəyyən edilməlidir.

Fəaliyyət proqramı, qarşıdakı fəaliyyətlərin nəzərdə tutulan və ardıcıl seriyalarını ifadə edir. Bu da qarşıdakı ümumi məqsədlərin reallaşdırılması üçün zəruridir. Belə proqramın hazırlanması hədsiz dəqiqlik olmadan bu və ya digər vəzifələrin təhlilindən başlayır.

Tərif 2. ♦ *Məqsədi, məzmunu, həcmi, metodları, ardıcılığı, icra müddəti göstərilməklə müəyyən vaxtda yerinə yetiriləcək işlərin məcmusuna plan deyilir.*

Tərif 3. ♦ *Plan-nəyinsə inkişafının gedişini nəzərdə tutan fikirlərin cəmidir.*

Planlaşdırmanın tətbiqi təşkilatı aşağıdakı üstünlüklərlə təmin edir:

1) Təşkilatda yerinə yetirilən fəaliyyətlərin koordinasiyasını yaxşılaşdırır.

2) Təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişiklikləri tez nəzərə almaq imkanı verir.

3) Təşkilat üçün əlverişli imkanların reallaşdırılmasını mümkün edir.

4) Təşkilatda həyata keçirilən informasiya mübadiləsini yaxşılaşdırır.

5) Ehtiyatların optimal bölüşdürülməsinə kömək edir.

6) Heyətin vəzifə və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyən edir.

7) İşçiləri öz işlərini daha yaxşı icra etməyə, menecerləri isə öz qərarlarını ətraflı əsaslandırmağa və reallaşdırmağa sövq edir.

8) Təşkilatda nəzarət prosesini yaxşılaşdırır.

Planlaşdırma idarəetmə qərarlarının hazırlanmasına, qəbuluna və reallaşdırılmasına kömək edən vasitələrdən biridir. Planlaşdırma çərçivəsində idarəçilik fəaliyyətinin 4 əsas funksiyasını fəqləndirmək olar:

1. Ehtiyatların bölüşdürülməsi.
2. Xarici mühitə adaptasiya.
3. Daxili koordinasiya.
4. Təşkilatın strateji uzaqgörənliyi.

Bütün təfərrüatlar bir qədər gec emal edilir və qayda olaraq xətti menecerlərə icra edilmək üçün ötrülür. Proqramın həqiqi olması üçün göstərilən tapşırıqların icrasının ardıcılığını müəyyən etmək zəruridir. Onların içərisindən maliyyələşdirilmədə müvəqqəti üstünlük əldə edənləri ayırmaq lazımdır.

Proqramın müvəqqəti ardıcılığı əsasdır. Birinci addım menecerin sərəncamında olan vaxtın həcmnin aşkar edilməsidir. Növbəti addımlar hər bir addımın davam etməsinin müəyyən olunmasını birləşdirir.

Büdcənin formalaşdırılması əsas amildir. Belə ki, bu bütün resursların, ilk növbədə maliyyənin bölüşdürülməsini və proqramın dəyərini qiymətləndirilməsini cəmləşdirir. Büdcə planının icra edilməsinə nəzarət və müəssisənin menecmentinin keyfiyyəti üçün istifadə edilə bilər.

Səmərəli planlaşdırmanın ümumi qaydaları aşağıdakılardır:

1) Səmərəli planlaşdırma mütləq yuxarıdan başlamalıdır. Bütün planlar ali rəhbərlik səviyyəsində koordinasiya edilməli və uzlaşdırılmalıdır. Lakin bir qədər aşağı səviyyəli i/e heyəti cəlb olunmasa uğur əldə etmək mümkün olmayacaqdır.

2) Planlaşdırmada təsadüfə güvənmək olmaz. Planlaşdırılmanın dəyərli olması problemin həllinə sistemli yanaşmanın mümkün olmasından, sabahkı günə çətinliklərin olacağına xəbərdarlıqdan, həmçinin uzunmüddətli imkanların aşkar edilməsi və istifadəsindən ibarətdir.

3) Səmərəli planlaşdırma üçün etibarlı informasiya lazımdır. Çox zaman planın keyfiyyəti analitik müqəddəm şərtlərin bilavasitə keyfiyyəti ilə müəyyən olunur. Planlaşdırma və informasiya yığını

sıx əlaqədadır. Faktiki nəticələrin əvvəlki illərin planları ilə müqaisəsi növbəti ilə planların işlənməsi üçün əsasdır. Planların yerinə yetirilməsi daimi nəzarət, lazım gəldikdə yenidən baxılma və düzəliş tələb edir.

4) Səmərəli planlaşdırma üçün psixoloji amil çox önəmlidir. Müxtəlif səviyyəli idarəetmələr arasında, müəsisənin rəhbəri və işçiləri arasındakı kontaktlar çox mühüm və əhəmiyyətlidir. Uğurlu planlaşdırmaya zəmin yaratmaq üçün ünsiyyətə və insanlar arasında qarşılıqlı anlaşmaya can atmaq lazımdır.

7.2 *Strateji planlaşdırma anlamı*

Strateji planlaşdırma (SP) dinamik proses olmaqla bütün i/e funksiyalarını qoruyan sanki bir çətidir. SP-nin üstünlüyündən istifadə etmədən bütövlükdə təşkilat və ayrı-ayrı insanlar məqsədlərin dəqiq qiymətləndirilməsindən məhrum olacaqlar. SP prosesi təşkilatın üzvlərinin i/e əsasını təmin edir.

Tərif 4. ♦ Rəhbərliyin qəbul etdiyi, spesifik strategiyaların hazırlanmasına gətirən fəalliyətlərin və qərarların məcmusuna SP deyilir.

SP təşkilatların məqsədlərinə çatmağa köməklik göstərilməsi üçün təyin olunmuşdur.

Tərif 5. ♦ Strategiyaların və onların həyata keçirilməsinin əsas metodlarının işlənilib hazırlanması SP adlanır.

Piter Loranja görə SP prosesi i/e qərarlarının qəbuluna kömək edən vasitədir. Onun əsas vəzifəsi təşkilatda yenilikçiliyi və dəyişiklikləri tam təmin etməkdir. Loranja görə SP çərçivəsində əsasən 4 növ i/e fəaliyyəti mövcuddur:

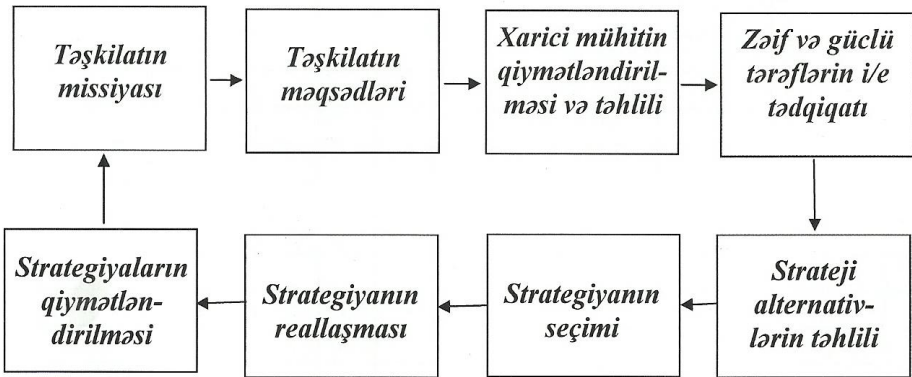
1. Resursların bölüşdürülməsi.
2. Xarici mühitə adaptasiya.
3. Daxili koordinasiya.
4. Təşkilati strateji uzaqgörənlik.

Resursların bölgüsü prosesi məhdud təşkilati resursların (fondların, defisitli i/e, istedadlar və texnoloji təcrübə) bölüşdürülməsini özündə cəmləşdirir. 1987-ci ilin payızında “Filip Morris” şirkəti 1985-ci ildə əldə etdiyi “Ceneral Fudz” yeyinti

sənayesi nəhəngini yenidən təşkil etmək qərarına gəldi. O, “Ceneral Fudz”u 3 fəaliyyət göstərən firmaya ayırdı. Bəzi i/e təbəqələrinin ixtisarı yolu ilə qənaət edilən pullar yenidən həmin firmalara investisiya edildi.

Adaptasiyanı geniş mənada başa düşmək lazımdır. O strateji xarakterli bütün fəaliyyətləri əhatə edir ki, bu da şirkətlə onun ətraf mühiti arasında münasibətləri yaxşılaşdırır. Şirkətlərin həm xarici əlverişli imkanlara, həm də təhlükələrə adaptasiyası zəruridir. Bu zaman müvafiq variantların aşkar edilməsi və strategiyanın ətraf şərtlərə səmərəli uyğunlaşmanın təmini diqqət mərkəzində olmalıdır. Qabaqcıl şirkətlərin SP-sı daha müasir istehsal sistemlərinin hazırlanması vasitəsi ilə yeni əlverişli imkanlar yaradırlar.

Daxili koordinasiya firmanın güclü və zəif tərəflərini əks etdirmək üçün strateji fəaliyyətlərin koordinasiyasını cəmləşdirir. Burada əsas məqsəd daxili əməliyyatların səmərəli inteqrasiyasına nail olunmasıdır.



Şəkil 1. Müəssisədə SP prosesi

Təşkilati strategiyaların dərk edilməsi menecerlərin təşkilatların yaradılması yollarının düşünülməsinin sistemli inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman onlar keçmişdəki strateji qərarlar əsasında öyrəndiklərindən istifadə edə bilirlər. Təcrübə

əsasında öyrənmək qabiliyyəti özünün strateji istiqamətini düzgün müəyyən etməyə və strateji i/e sahəsində professionallığı yüksəltməyə imkan verir.

SP müəssisədə planlı fəaliyyətin bütünlükdə çox növlü sistemidir. O uzunmüddətli, ortamüddətli, operativ və funksional ola bilər. SP-nin mənası gələcəyin modelləşdirilməsi prosesidir (şəkil 1).

Strategiya sözü yunanca “strateqos” sözündən götürülüb “general məharəti” deməkdir. Strategiya hərtərəfli müfəssəl hazırlanan kompleks planı ifadə edir. Onun vəzifəsi müəssisənin missiyasının və məqsədlərinin nail olunmasının təmin edilməsidir.

Strategiyaya aid olan əsas tezislərin ali rəhbərliyin qəbul edərək başa düşməsi vacibdir. İlk növbədə strategiyayı ali rəhbərlik formalaşdırır və işləyib hazırlayır. Lakin onun reallaşdırılması bütün i/e səviyyələrindən olanların iştirakını nəzərdə tutur.

SP bütün korporasiyanın perspektivi nöqtəyi-nəzərindən işlənib hazırlanmalıdır. O geniş tədqiqatlara və faktiki məlumatlara əsaslanmalıdır. Müasir biznes dünyasında səmərəli rəqabət göstərmək üçün firma daima sahə, bazar, rəqabət və digər amillər haqqında külli miqdarda informasiya toplamalı və təhlil etməlidir. SP-nin fərqli xüsusiyyəti onun çevik olmasıdır.

7.3 Təşkilatların məqsədləri

Planlaşdırma zamanı əsas qərar təşkilatın məqsədlərinin seçimidir. Təşkilatların ölçülərinə görə çoxsəviyyəli sistemlərə, bir sıra geniş formalaşdırılan sistemlərə ehtiyacları vardır. Təşkilatların ümumi məqsədləri onların missiyası kimi qeydə alınır.

Tərif 6. ♦ Təşkilatın mövcud olmaq səbəblərinin ifadə edilməsinə onun missiyası deyilir. Məqsədlər bu missiyanın həyata keçirilməsi üçün hazırlanır.

Missiya təşkilatın cari və perspektiv fəaliyyət istiqamətlərinin siyahısının, strateji prioritetlərinin ayrılmasıdır. Başqa sözlə, missiya təşkilatın gələcədə obrazını müəyyən edən əsas fəaliyyət prinsipləri və normalarıdır. Missiyanın fərqləndirici

xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, o müəyyən vaxt periodunun bitməsinə görə icra edilməlidir.

İstiqamət kimi missiya müəyyən edilmədikdə rəhbərlər qərarların qəbulu üçün yalnız öz fərdi dəyərlərinə arxalana bilirlər. Nəticədə təşkilatın uğuru üçün əhəmiyyət kəsb edən məqsədlərin birliyi, edilən səylər səpələnə bilər. Missiya firmanın statusunu detallandırır və müxtəlif təşkilati səviyyələrdə məqsədlərin və strategiyaların müəyyən edilməsi üçün istiqamətləri təmin edir.

Təşkilatın missiyasının formalaşdırılması bunlardan ibarət olmalıdır:

1. Firmanın əsas xidmətləri yaxud məmulatları, onun əsas bazarları və texnologiyaları nöqtəyi-nəzərindən vəzifələri. Sadəcə desək, firma hansı sfera ilə məşğul olur?

2. Firmanın iş prinsipini müəyyən edən xarici mühit.

3. Təşkilatın mədəniyyəti. Firmanın daxilində hansı tipdə iş mühiti mövcuddur?

Təşkilatın missiyası haqqında müddəalar (əsasnamə) biznesin yenidən düşünülməsinin birinci pilləsidir. Missiya haqqında əsasnamə öz şirkətinin biznesinin aparılmasının ifadə olunmasıdır. Missiya:

1. Firmadaxili məqsədlərə aydınlıq gətirilməsinə köməklik edir.

2. Bütün əsas qərarların qəbulu üçün özül rolunu oynayır.

3. Firma məqsədlərinə nail olarkən vacib element kimi mütləqdir.

4. Anlaşılmaya səbəb olur.

5. Firmanın məqsədlərə nail olunmasında ətraf mühitlə firmanı müdafiə edir.

Missiya haqqında əsasnamə rəqiblər və xarici mühitin digər elementləri haqqında biliklərin dəyişməsi ilə dəfələrlə dəyişir. Missiya haqqında müddəalar kommunikasiya vasitəsi kimi fəaliyyət göstərir ki, bu da müəssisəyə onun rəqibləri qarşısında üstünlüyə nail olmasına köməklik edir. Həmin müddəalar konkret biznesə qoşulan müəssisənin niyyətini, məqsədlərini və insanlara göstərişlər verir. Bu hər bir konkret biznesə cəlb olunanlara

aktivliyin katalizatoru kimi təsir göstərir. Həmin təsirlərə əsasən aşağıdakılar aid edilir:

1) Müəssisənin sahibi.
2) Əsas menecment (biznesdə həlledici vəzifələri tutan insan).

3) Əməkdaşlar. Onlara müəssisənin məqsədlərini və vəzifələrini, bu məqsədlərə nail olunmasında rolunu başa düşməyə kömək etmək zəruridir.

4) Tədarükçülər. Konkret müəssisənin məqsədlərini və öz təsir imkanlarını başa düşməyə kömək etmək zəruridir.

5) İstehlakçılar. Konkret müəssisənin hansı istiqamətdə fəaliyyət göstərməsinə kömək etmək lazımdır. Belə ki, məhz istehlakçılar müəssisənin səylərinin cəmləşdirilmə istiqamətini təyin edir.

Əgər göstərilənlərdən dəstək alınmasına missiyanın müddələri köməklik edərsə, onda o öz funksiyasını uğurla yerinə yetirir. Belə dəstək olduqda missiya haqqında müddəalar rəqiblər qarşısında üstünlüyə nail olmağa köməklik edir.

Müəssisənin fəaliyyəti üçün missiyanın xüsusi əhəmiyyəti ondadır ki, o firmanın bütün plan qərarlarının, onun sonrakı məqsəd və vəzifələrinin bazisi, dayaq nöqtəsidir. Missiya bunlara gətirib çıxarır:

- müəssisənin məqsədlərinin aydın, ziddiyətsiz, müqayisəli olmasına;

- seçilən istiqamətdə bütün işçilərin səylərini yönəltməklə onların fəaliyyətlərinin cəmləşdirilməsinə köməklik etməyə;

- müəssisənin xarici tərəfdaşları (səhmdarlar, dövlət, maliyyə firmaları və s.) və uğur qazanmasında maraqlı olanlar arasında anlaşma və dəstək yaradılmasına.

Firmanın ümumi məqsədləri təşkilatın ümumi missiyası ilə müəyyən dəyərləri əsasında formalaşdırılır və müəyyən edilir. Məhz bunlara da ali rəhbərlik istiqamətləndirilir. Təşkilatın uğuruna həqiqi töhfə vermək üçün məqsədlər bir sıra xarakteristikalara malik olmalıdır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Məqsədlərin konkret və ölçülən olması.

2. Məqsədlərin vaxta görə istiqamətləndirilməsi.

3. Nail oluna bilən məqsədlər.

4. Məqsədlərin bir-birini qarşılıqlı müdafiə etməsi.

Səmərəliliyə nail olmaq üçün təşkilatın bir sıra məqsədləri qarşılıqlı olaraq bir-birini müdafiə etməlidir. Başqa sözlə, bir məqsədə nail olmaq üçün zəruri fəaliyyətlər və qərarlar digər məqsədlərə nail olunmasına mane etməməlidir.

7.4 Xarici mühitin qiymətləndirilməsi və təhlili

Rəhbərlik öz missiyalarını və məqsədlərini müəyyən etdikdən sonra SP prosesinin diaqnostik mərhələsinə başlamalıdır. Bu zaman ilk növbədə xarici mühit öyrənilməlidir. Rəhbərlər xarici mühiti 3 parametrlə üzrə qiymətləndirirlər:

1. Cari strategiyanın müxtəlif aspektlərinə təsir edən dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi.

2. Firmanın cari strategiyası üçün hansı amillərin təhlükəli ola biləcəyinin təyini.

3. Firmanın ümumi məqsədlərinə nail olması üçün planın korrektə edilməsi yolu ilə böyük imkanlar yarada bilən amillərin müəyyən edilməsi.

Xarici mühitin təhlili elə bir prosesdir ki, onun vasitəsi ilə strateji planları hazırlayanlar, firma üçün imkanları və təhlükələri müəyyən etməklə firmanın xarici amillərinə nəzarət edirlər. Xarici mühitin təhlili mühüm nəticələr almağa kömək edir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. İmkanların proqnoz edilməsi üçün təşkilata vaxt verir.

2. Gözlənilməz şərait yaranıqda planın tərtib edilməsinə zaman verir.

3. Mümkün təhlükə hallarında sistemi hazırlayanlar üçün öncədən xəbərdar etməyə vaxt verir.

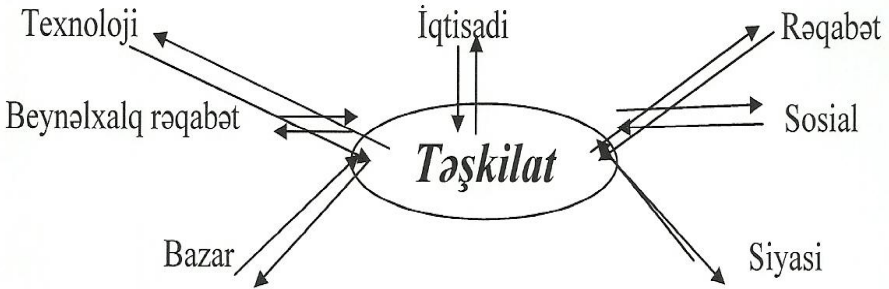
4. Əvvəlki təhlükələri istənilən imkanlara çevirə bilən strategiyanın işlənilməsinə vaxt verir.

Bu təhlükələrin və imkanların qiymətləndirilməsi nöqtəyindən SP prosesində xarici mühitin təhlilinin rolu, mahiyyəti 3 suala cavab axtarılmasındadır:

-təşkilat indi hansı vəziyyətdədir?;

-ali rəhbərliyin fikrincə gələcəkdə təşkilat harada olmalıdır?;
-təşkilatın istədiyi vəziyyətə keçməsi üçün indiki vəziyyətində rəhbərlik nə etməlidir?

Təşkilatın qarşılaşdığı təhlükələrini və imkanlarını adətən 7 oblasta ayırmaq olar (şəkil 2).



Şəkil 2. Təşkilatın təhlükələri və imkanları

1. İqtisadiyyat
2. Siyasət
3. Bazar
4. Texnologiya
5. Beynəlxalq amillər
6. Sosial davranış
7. Rəqabət

İqtisadi amillər. İqtisadiyyatın cari və proqnoz edilən vəziyyəti təşkilatın vəziyyətinə dramatik təsir edə bilər. Bəzi amillər iqtisadi xarici mühitdə daim diaqnostika edilməli və qiymətləndirilməlidir. Onlardan: inflyasiyanın yaxud deflyasiyanın tempini, məşğulluq səviyyəsini, beynəlxalq ödəmə balansını, dünyada ABŞ \$-nın stabilliyini və vergi dərəcələrini göstərmək olar. Bu amillərdən hər biri firma üçün ya təhlükə yaxud da yeni imkanlar ola bilər. Bir təşkilat üçün iqtisadi təhlükəli amil başqası üçün imkanlar kimi qəbul edilə bilər. Məs., tənəzzül zamanı avtomobillər üçün ehtiyat hissələri buraxmaqla məşğul olan sahə uğur qazanır. Belə ki, tənəzzül dövrlərində istehlakçılar yeni maşınlar almaqdan əvvəl özlərinin köhnə avtomaşınlarını təmir etdirilməsinə üstünlük verirlər.

Siyasi amillər. Biznes və sahibkar firmalarının siyasi proseslərdə aktiv iştirakı təşkilatlar üçün dövlət siyasətinin

əhəmiyyətli olmasını göstərir. Dəqiq desək, rəhbərlər aşağıdakılara diqqət verməlidirlər:

1. Dövlət və yerli hakimiyyət orqanlarının normativ sənədlərinin izlənməsinə.

2. Siyasətçilərin antitrust fəaliyyətinə münasibətinə.

3. Dövlətin uzunmüddətli qoyuluşlarını maliyyələşdirmək üçün kreditlərə, işçi qüvvəsinin muzda görə məhdudiyətlərinə ssudaların alınması imkanlarına.

4. Digər ölkələrin əksinə yönəldilmiş yaxud başqa ölkələrlə bağlanan tariflər və ticarət üzrə sazişlərə.

Dövlət daim işgüzar məsələlərdə iştirak etdiyinə görə təşkilatlar onun siyasi fəaliyyətini diqqətlə izləməlidirlər.

Bazar amilləri. Bazarın dəyişkən xarici mühiti təşkilatlar üçün daim narahatlıq sahəsidir. Bazarın xarici mühitinin təşkilinə çoxsaylı amillər daxildir. Onlar təşkilatın uğuruna yaxud tənəzzülünə bilavasitə təsir göstərə bilər. Belə amillərə: dəyişən demoqrafik şərait; müxtəlif məmulatların və xidmətlərin həyat tsiklləri; bazara nüfuz etmənin asan olması; əhalinin gəlirlərini bölüşdürməsi; sahədə rəqabətin səviyyəsi və s. aid olunur. Bütövlükdə müxtəlif bazar amillərinin təhlili rəhbərliyə öz strategiyasını dəqiqləşdirmək və firmanın mövqeyini möhkəmləndirmək imkanlarını verir. Məs., ABŞ-da və Kanadada rifah halının yüksəldilməsi istirahət üçün daha cəlbedici əmtəələrə tələbat yaratdı. Bu tələbatı ödəməklə "**Klab Med**" firmaları bazara istirahət üçün predmetlər dəsti təklif etməklə yüksək populyarlıq qazanaraq uğur əldə etdilər.

Texnoloji amillər. 70-ci illərdə **Elvin Toffler "futuresok"**-gələcəyin şoku adlı terminini irəli sürdü. Toffler "futuresoku" qısa müddətdə fərdlərdə böyük dəyişikliklərin təsirindən yaranan dağıdıcı stress və istiqamətin pozulması kimi müəyyən etdi. Texnoloji ətraf mühitdəki dəyişikliklər təşkilatı ümitsiz, rəqabət zamanı məğlub vəziyyətində qoya bilər. Texnoloji xarici mühitin təhlili istehsalın texnologiyasında dəyişiklikləri, EHM-larının layihələndirmədə tətbiqini və əmtəə yaxud xidmətlərin təqdim edilməsini və ya rabitə vasitələri texnologiyasındakı uğurları az ölçüdə nəzərə ala bilər. Lakin heç də bütün təşkilatlar elmi-texniki

tərəqqinin (ETT-nin) sürətli təsirlərinə məruz qalmır. Hərçənd, rəhbərlər müəyyən etməlidirlər ki, texnoloji xarici mühitdə hansı amillər təşkilatı dağıda bilər, “futuresok”un yaranmasına gətirər. Kağız paketlər buraxan sahə həmişə nisbətən dayanıqlı kimi görsənir. Belə ki, son illərdə plastik paketlərin istehsal texnologiyalarındakı uğurlar neftin qiymətlərinin stabilləşməsi ilə birgə (plastik məmulatların istehsalı neft məhsullarına əsaslanır) bu sahə üçün müəyyən problemlər yaratdı. Kağız sənayesindəki uğurlar bu problemlərin aradan götürülməsində onun qısa müddətdə kəskin dəyişikliklərə reaksiyasının əksi olacaqdır.

Beynəlxalq amillər. İri firmaların əksəriyyəti və minlərlə xırda şirkətlər beynəlxalq bazarda fəaliyyət göstərir. Rəhbərlik bu gün daim daha geniş mühitdə dəyişikliklərə nəzarət etməli və onları qiymətləndirməlidirlər. Təhlükələr və imkanlar xammal materiallarına malik olmanın asan olması, xarici kartellərin fəaliyyətində (məs., OPEK), investisiya obyektləri yaxud bazarları rolunda çıxış edən ölkələrdə valyuta kurslarının və siyasi qərarların dəyişilməsi nəticəsində yarana bilər.

Firmanın ümumi strategiyası yaxud digər ölkələrdə dövlət siyasəti şirkətin, sahənin müdafiəsi və ya genişləndirilməsi üzrə səviyyələri nəzərdə tuta bilər. Rəqiblərin seçdiyi strategiya çərçivəsində firmanın xüsusi strategiyası aşağıdakılara yönəldilə bilər:

- ◆ daxili bazarın gücləndirilməsinə;
- ◆ digər şirkətlərin strategiyalarına əks təsir üçün beynəlxalq aktivliyin genişləndirilməsinə.

Rəqabət amilləri. Heç bir təşkilat öz rəqiblərinin faktiki və mümkün reaksiyalarına etinasız ola bilməz. Professor ***Maykl Porter*** rəqabəti bir obyekt kimi təhlil etməklə göstərir ki, rəhbərlik aşağıdakı suallara dəqiq cavab verməlidir:

- ◆ rəqibləri hərəkətə gətirən nədir?
- ◆ rəqib nə edir ?
- ◆ rəqib nə edə bilər?

Rəqiblərin təhlilində 4 diaqnostik element iştirak edir:

- 1) Rəqiblərin gələcək məqsədlərinin təhlili.
- 2) Rəqiblərin cari strategiyalarının qiymətləndirilməsi.

3) Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sahələrə və rəqiblərə münasibətdə ilkin şərtlərin şərhli.

4) Rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin dərindən öyrənilməsi.

Cədvəl 1.

Təşkilatlar üçün xarici təhlükələrin və imkanların siyahısı

<i>Amillər</i>		<i>Amillərin ölçülməsi¹</i>	<i>Amillərin təsiri²</i>
<i>1</i>		<i>2</i>	<i>3</i>
1	İqtisadi	+1x+20	=+20
2	Siyasi	+2x-10	=-20
3	Bazar	+1x-20	=-20
4	Texnoloji	+1x+30	=+120
5	Rəqabət	+1k-20	=-20
6	Beynəlxalq	+3x-30	=-90
7	Sosial	+1x+10	=+10

1.+5-dən (çox müsbət çəki) 0 (çox neytral) vasitəsilə -5-ə (çox mənfi çəki) qədər ölçülmə (götüt-qoy etmək).

2.0 (təsirin olmaması, neytrallaıq) vasitəsilə +50 yaxud çox (güclü təsir, imkanlar) təsirdən -50-yə qədər yaxud daha az (güclü təsir, ciddi təhlükə) təsir göstərmə.

Bu təşkilatın böyük imkanları onun texnoloji gücü ilə təmin edilir, daha böyük təhlükəsi isə xarici firmalar tərəfindən rəqabətdə gözlənilir.

Rəhbərliyə kömək göstərmək üçün bu elementləri dəqiq tədqiq etməklə Porter 4 sadə sual təklif edir:

- rəqibin indiki vəziyyəti onu qane edirmi?
- rəqib strategiyasında hansı ehtimal olunan addımları yaxud dəyişiklikləri qəbul edir?
- rəqibin zəifliyi nədədir?
- hansı daha iri və səmərəli cavab tədbirləri rəqiblər tərəfindən provokasiya edilə bilər (süni surətdə törədilə bilər).

Sosial davranış amilləri. Bu amillər cəmiyyətin dəyişən gözləmələrini, münasibətlərini və ənənələrini birləşdirir. İndiki vaxtda bəzi əsas amillərə sahibkarlığa, cəmiyyətdə qadınların və

milli azlıqların roluna münasibətə görə cəmiyyətdəki üstün hisslər, menecerlərin sosial dəyərlərinin dəyişikliklərini və istehlakçıların maraqlarının müdafiəsi aiddir. Çox zaman məhz sosial amillər təşkilatlar üçün ən böyük problemlər yaradır. Sosial amillərin dəyişməsinə səmərəli reaksiya vermək üçün şirkət yeni ətraf mühitə uyğunlaşaraq şüurlu halda dəyişilməlidir.

Xarici təhlükələrin və imkanların siyahısı. Təşkilatın xarici mühitinin təhlilinin köməyi ilə bu mühitdə onun qarşılaşdığı təhlükələrin və imkanların siyahısı yaradıla bilər. Siyahıya amillərin ölçülməsini (həmin təşkilat üçün hər bir amilin qiymətinin ölçülməsi), həmçinin təşkilata bu amillərin təsirinin qiymətləndirilməsi də daxil olunur. Cədvəl 1-də belə siyahının nümunəsi verilmişdir.

Siyahının təhlilindən sonra rəhbərlik təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsini aparmalıdır. Uğurlu planlaşdırma üçün rəhbərlik daxili potensial imkanlar və təşkilatın çatışmamazlıqları, həmçinin ciddi daxili problemlər haqqında tam təsəvvürə malik olmalıdır.

7.5 Təşkilatın güclü və zəif cəhətlərinin yoxlanması

Rəhbərliyin qarşılaşdığı növbəti problem xarici imkanlardan istifadə etmək üçün firmanın daxili qüvvəyə malik olmasının müəyyən edilməsidir. Xarici təhlükələrlə əlaqədar problemi mürəkkəbləşdirə bilən firmanın daxili zəif tərəflərinin aşkar edilməsi də diqqət mərkəzində olmalıdır.

Tərif 7. ♦ Təşkilatın strateji güclü və zəif tərəflərinin aşkar edilməsi üçün təyin edilən funksional zonalarının metodiki qiymətləndirilməsi i/e yoxlanması (təftişi) adlanır.

Təftişi sadələşdirmək məqsədilə 5 funksiyanı: marketinqi, maliyyəni (mühasibat uçotunu), əməliyyatı (istehsalı), insan resurslarını, həmçinin şirkətin mədəniyyəti və obrazını daxil etmək tövsiyə olunur.

Marketing. Marketingin funksiyasını təftiş edərkən təhlil və tədqiqat üçün 7 ümumi sahəyə diqqət vermək lazımdır.

1. Bazar payı və rəqabət qabiliyyəti. Bazarın ümumi həcmində %-lə arzu olunan paya malik olmaq əsas məqsədlərdəndir. Bunu ali rəhbərlik müəyyən edir və nəzarətdə saxlayır. Mənfəətliliyi təmin etmək üçün bazara nəzarət etmək yaxud orada üstün mövqe tutmağa ehtiyac yoxdur. Avtomobil sənayesinin 2 maraqlı nümunəsinə nəzər salaq. "Amerikan Motors" şirkətinin "Cip" markalı avtomobillərinin əmtəə seriyası ABŞ-ın avtomobil bazarının ancaq 2%-ni tutur. Hərçənd "Cip" mənfəətli və artan istiqamətli olmaqda qalır. Analoji olaraq "Rolls-Royce"-un avtomobili bazarda məhdud yayılmaya maikdir, lakin özünün ana şirkətinə mənfəət gətirir.

2. Məmulatların çeşidinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti. Bir çox firmalar yeganə yaxud məhdud çeşiddə əmtəələr və ya xidmətlərlə kifayətlənmirlər. Eyni zamanda başqa firmalar onlarla və yaxud yüzlərlə məmulatları bazara aktiv tətbiq edirlər. "Kross pen" firması məhdud çeşiddə yüksək keyfiyyətli qələm buraxır. "İnterneyşnl Telefon and Teleqraf" şirkəti bir vaxtlar 260 müxtəlif istehsalat bölmələrini idarə edirdi. Qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər müəyyən edilərkən mütləq ali rəhbərlik daim məlumatların çeşidinə nəzarət etməli və qiymətləndirməlidir.

3. Bazardakı demoqrafik statistika. Bazardakı dəyişikliklərə və istehlakçı maraqlarına nəzarət edilməsi ali rəhbərlik üçün çətin problemlərdəndir. Məs., Amerikanın "qocalması" alkoqolsuz içkilərin istehsalı üçün problemlər yaratdı. Lakin bu bir qədər yaşlı istehlakçılara xidmət edən vitamin istehsalçıları üçün böyük imkanların yaranması deməkdir.

4. Bazardakı tədqiqatlar və işləmələr. Rəhbərlər üçün daha 1 problem yeni əmtəələrin və bazarların tədqiqi və işlənilməsidir. Biznesin rəqabət mühitində yeni və üstün əmtəələrin və xidmətlərin tədqiqi və işlənilməsi zəruridir.

5. Müştərilərə satışdan əvvəl və sonrakı xidmətlər. Müasir sahibkarlıq fəaliyyətində daha zəif yerlərdən biri xidmət funksiyasıdır. Səmərəli və keyfiyyətli xidmət əmtəələrin daha çox satışına kömək edir, müştərilərdə loyallıq yaradır və saxlayır.

Maliyyə fəaliyyətinin təhlilində tərəfdarlar və əleyhidarlar

<i>Nö</i>	<i>Tərəfdarlar</i>	<i>Əleyhidarlar</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Maliyyə fəaliyyətinin təhlili problemlərinin simptomlarını aşkar edir	Keçmiş təcrübədən çox gələcəyin proyeksiyasını tərtib etmək mümkün olmur
2	Firmanın güclü və zəif tərəflərinin kəmiyyət qiymətləndirmələri böyük əhəmiyyət kəsb edir	Maliyyə məlumatları subyektin şərhinə məruz qalır
3	Maliyyə fəaliyyətinin bir çox meylləri həqiqətən dayanıqlıdır	Texnologiyalarda, bazarlarda və iqtisadiyyatda tez-tez baş verən dəyişikliklər cari maliyyə informasiyasını çox zaman faydasız edir
4	Çox zaman rəqəmlər sözlərdən fərqli olaraq daha müəyyənedici görsənirlər	Konkret məqamda heç zaman maliyyə fəaliyyətinin təhlili aparılmır. Bu həmişə keçmişə əks etdirir.

6. Əmtənin səmərəli satışı, reklamı və irəlilədilməsi.

Satıcıların aqressiv, səriştəli (bacarıqlı) qrupları firmanın ən dəyərli nailiyyətlərindən ola bilər. Analoji olaraq yaradıcı istiqamətləndirilən reklam və əmtəələrin irəlilədilməsi məmulatın çeşidinə yaxşı əlavə kimi xidmət edə bilər. “Ay Bi Em”-in satış şöbəsi özünün səriştəliliyinə və uğuruna görə misilsiz ola bilər. “Koka-kola” firmasında reklam üzrə iş bu firmanın məmulatını məşhur mövqeyə çıxartdı. Əmtənin satışının, reklamının və irəlilədilməsinin koordinasiyası mühüm i/e funksiyalarındandır.

7. Mənfəətlər. Əgər fəaliyyət nəticəsində mənfəət yoxdursa yaxşı əmtəələr yaxud stimullaşdırıcı səylər faktiki dəyərsiz olacaqdır. Marketing funksiyalarını təhlil edərkən müxtəlif əmtəələrdən və xidmətlərdən mənfəətə görə daimi nəzarət əsas i/e

vasitələrindən biri hesab edilir. Qeyri-kommersiya təşkilatları üçün əməliyyatların səmərəliliyi 1-ci dərəcəli məqsəddir. Burada həmçinin istehlakçılara əmtəə və xidmətlərin səmərəli çatdırılması marketing funksiyasının əsas məqamlarına çevrilir.

Mühasibat uçotu. Maliyyə vəziyyətlərinin təhlili təşkilata fayda gətirə və SP prosesinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə köməklik edə bilər. Firmanın maliyyə təftişinin aparılmasının çoxsaylı tərəfdarları və əleyhidarları vardır (cədvəl 2). Lakin bütövlükdə təşkilatın maliyyə vəziyyətinə, qüvvələrinə, imkanlarına daimi nəzarət çətinlikləri və çatışmamazlıqları çox üstələyir.

Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin müfəssəl təhlili təşkilatda mövcud olan və potensial daxili zəiflikləri, həmçinin təşkilatın rəqibləri ilə müqayisədə nisbətən üstünlüklərini aşkar edə bilər. Maliyyə fəaliyyətinin öyrənilməsi uzunmüddətli perspektivə rəhbərliyə güclü və zəif tərəflərin zonalarını açar bilər. Məs., “Teksas Instrument” firması 1983-cü ildə ciddi maliyyə çətinlikləri ilə üzləşdi. Hərçənd hərtərəfli təhlil göstərdi ki, əslində firma uğurla fəaliyyət göstərmişdir. Çətin maliyyə zonası əmtəələrin istehlakçı qrupunda olmuşdur. Lakin bu zona şirkətin sahibkarlıq fəaliyyətinin ancaq 6 %-ni təşkil edir. Bu maliyyə qiymətləndirməsi əsasında rəhbərlik maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədi ilə vəsaitlərin istiqamətləndirilməsi üçün fondların yenidən bölüşdürülməsi qərarını qəbul etdi.

Əməliyyatlar. Firmanın uzunmüddətli fəaliyyət göstərməsi üçün əməliyyatların idarə edilməsinin (dar mənada istehsalın) fasiləsiz təhlili aparılmalıdır. Güclü və zəif tərəflərin tədqiq edilməsinin gedişində əməliyyatların i/e funksiyasında bir sıra əsas suallara cavab vermək zəruridir.

1. Rəqiblərlə müqayisədə firma öz əmtəə xidmətlərini bir qədər aşağı qiymətlər üzrə edə bilərmi? Əgər edə bilməzsə onda nəyə görə?

2. Yeni materiallara firmanın malik olmaq imkanları necədir? Firma yeganə tədarükçüdən yaxud məhdud miqdarda tədarükçülərdən asılıdırımı?

3. Firmanın avadanlığı (gücü) müasirdimi, ona yaxşı qulluq edilirmi?

4. Tədarükçülər material ehtiyatlarının kəmiyyətinin azaldılması və sifarişin reallaşdırılması vaxtlarını nəzərdə tutubmu?

5. Məhsul tələbatın mövsümi meyletmələrinə məruz qaldıqda firma işçilərin müvəqqəti azadolmalarına məcbur olurmu? Əgər bu belədirsə, onda vəziyyəti necə düzəltmək olar?

6. Firmanı öz rəqiblərinin xidmət edə bilmədiyi bazarlara xidmətlər göstərə bilirmi?

7. Firma keyfiyyətə səmərəli və nəticəli nəzarət sisteminə malikdirmi?

8. Firma istehsal prosesini nə dərəcədə səmərəli planlaşdırmış və layihələndirmişdir? İstehsal prosesi yaxşılaşdırıla bilirmi?

Son illərdə məhsuldarlığın qiymətləndirilməsinə yeni yanaşma firmanın operativ funksiyalarına cəmləşdirilmişdir. Son vaxtlar “Kraysler” şirkətinin nail olduğu uğur bütün dünya üzrə “Kraysler”in zavodlarında istehsal fəaliyyətinin əhəmiyyətli dərəcədə yenidən təşkilinə aid edilir. Daha səmərəli planlaşdırma və yaxşı avadanlıq bazarda aktivliyin canlanması ilə uzlaşaraq “Kraysler”ə mənfəətli konsernə çevrilməyə kömək etdi.

İnsan resursları. Bir çox firmalarda problemlərin mənbəyi son nəticədə insanlarla əlaqədar ola bilər. İstənilən təşkilatda insan resursları funksiyasının güclü və zəif tərəfləri tədqiq edilərkən bir sıra məsələlər nəzərə alınmalıdır. Cədvəl 3.-də indiki gündə təşkilatların insan resursları ilə əlaqədar qarşılaşdığı bir sıra problemlər araşdırılmışdır.

Bu sualların hər birinin müfəssəl araşdırılması yolu ilə rəhbərlik potensial zəif zonaları aşkar edə və müvafiq tədbirlər görə bilər. Əgər bu suallardan birinə yaxud bir neçəsinə etinasızlıq göstərilərsə nə baş verə bilər? Məsəl üçün “Vometko” firmasına baxaq. Firma Mayamidə təşkil olunan konqlomerantı ifadə edir. Bu şüşə qablara içkilərin doldurulması və onların kinoteatrlar və turist müəssisələrinə çatdırılmasına görə fabrikalara məxsus olmaqla onları idarə edir. “Vometko” 1983-cü ilin sonunda 1 mlrd. \$-a investisiya firması tərəfindən alındı. Bu Florida korporasiyasının

tarixində ən iri əldə olunan firma idi. Hərçənd satışın çoxsaylı səbəblərindən birincisi Mitçell Volfsonun ölüm amili oldu. O 50 ildən çox “Vometko”-nun əsasını qoymuş və idarə edilməsinin sədri olmuşdu. Volfson özünün əvəzədənini heç zaman hazırlamamışdı. Əməkdaşlardan heç biri onun yaratdığı “imperiyayı” idarə etmək iqtidarında deyildi.

Əgər təşkilat ixtisaslı mütəxəssislərin və rəhbərlərin yaxşı motivləşdirilmiş məqsədlərinə malikdirsə o müxtəlif alternativ strategiyalara riayət etmək vəziyyətindədir. Əks halda işin yaxşılaşdırılmasına nail olunmalıdır. Ona görə böyük ehtimalla təşkilatın gələcək fəaliyyəti təhlükəyə məruz qalacaqdır.

Cədvəl 3.

İnsan resursları ilə əlaqədar bəzi problemlər

<i>Nö</i>	<i>Problemlər</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Hazırkı vaxtda biznes sferasında əməkdaşların, işləyənlərin tipini necə xarakterizə etmək olar və onlardan gələcəkdə nə tələb olunur?
2	Ali rəhbərliyin səriştəliliyi və hazırlığı necədir?
3	Firma səmərəli və rəqabət qabiliyyətli mükafatlandırma sisteminə malikdirmi?
4	Firmada rəhbər vəzifələrin ardıcıl yol ilə keçməsi qaydası planlaşdırılıbmı?
5	Firma rəhbər işçilərin hazırlığını və ixtisaslarının artırılmasını səmərəli istifadə edirmi?
6	Hazırkı vaxtda firmada aparıcı mütəxəssislərin itkisi baş veribmi? Əgər belədirsə, onda niyə?
7	Firma nə vaxt sonuncu dəfə heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirmə sisteminin müfəssəl təhlilini aparmışdı?
8	Firma bu gün məmullatın keyfiyyətini və əməkdaşların işini keyfiyyət dərəcələrindən yaxud işçilərin i/e-də iştirakı yolu ilə yaxşılaşdırı bilirmi?

Şirkətin mədəniyyəti və obrazı. Nəhayət, ali rəhbərliyin bilavasitə məsuliyyət daşmasına görə bir sıra məhdud sayda amilləri ayırmaq olar. Onlar firmanın normal daxili və xarici

vəziyyətini qorumaq üçün rəhbərliyin məşğul olacağı əsas məsələləri əhatə edir. Bu qeyri-ənənəvi amillər uzunmüddətli perspektivə təşkilatın uğurlu fəaliyyəti üçün həlledici əhəmiyyətə malik olduğunu göstərir. Onlara şirkətin mədəniyyəti və onun obrazı (imidji) aid edilir. Təşkilatda atmosferi yaxud iqlimi şirkətin mədəniyyəti adlandırırlar. Mədəniyyət təşkilatda üstün əmtələri, adətləri və gözləmələri əks etdirir. Rəhbərlik bu mədəniyyətdən müəyyən tip əməkdaşları cəlb etmək və davranışları stimullaşdırmaq üçün istifadə edir. Şirkətin imidji təşkilatın daxilində olduğu kimi onun xaricində də əməkdaşlarının, müştərilərinin və bütövlükdə ictimai fikirlərin köməyi ilə yaradılan təəssüratdır. Bu təəssürat müştərilərin başqalarından deyil, müəyyən firmalardan əmtələrin alınmasına stimullaşdırır. Məs., imidj tələbələri başqa təhsil ocaqlarına deyil müəyyən kolledjlərə və universitetlərə cəlb edə bilər.

Firmanın mədəniyyəti və obrazı şirkətin reputasiyası (adı, şöhrəti) ilə möhkəmləndirilir yaxud zəiflədir. Firmanın özünün məqsədlərinə çatmasında şöhrəti yaxşıdır mı? O özünün fəaliyyətində ardıcıl olmuşdur mu? Konkret sahədə başqaları ilə müqayisəyə görə şirkət necədir? O yaxşı insanları cəlb edirmi? Bu suallara cavab verilməsi şirkətin mədəniyyətinin və obrazının nə dərəcədə uğurlu olmasını göstərəcəkdir.

Daxili yoxlamalar apardıqdan, güclü və zəif cəhətləri aşkar etdikdən, vaciblik dərəcəsi üzrə amilləri götür-qoy etdikdən (düşündükdən) sonra rəhbərlik təcili diqqət tələb edən zonaları müəyyən edə bilər. Bunlarla yanaşı həmçinin xarici mühitin imkanlarından istifadə edə bilər, buna söykənəcək gözləyə bilən zonalar da rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilir. Xarici təhlükə və imkanlarla daxili güclər və zəifliklər uyğunlaşdırıldıqdan sonra rəhbərlik müvafiq strateji alternativlərin seçilməsinə hazır olur.

7.6 *Strateji alternativlərin öyrənilməsi*

Rəhbərlik xarici təhlükələri, imkanları daxili gücləri və zəiflikləri ilə müqayisə etdikdən sonra əməl edəcəyi strategiyasını müəyyən edir. Bu mərhələdə rəhbərlik artıq təşkilatın hansı işlə məşğul olması sualına cavab vermiş olur. Rəhbərlik həmçinin hansı məsələlərlə məşğul olmasına hazır olduğunu müəyyən edir.

Strateji alternativlər. Təşkilat qarşısında 4 əsas strateji alternativ durur. Bu alternativlərin hər birinin çoxsaylı variantlarının olmasına baxmayaraq ümumi strategiyanın seçiminə diqqət verək. Alternativlərin hər birini araşdıraraq şirkətlərin başqa bir strategiyanın deyil, konkret uğurlu olacaq strategiyaların qəbul edilməsi səbəblərinə baxaq. Bu strateji alternativlər aşağıdakılardır:

1. Məhdud artım (MA)
2. Artma
3. İxtisar
4. Bu 3 strategiyanın uzlaşdırılması.

1. Məhdud artım. Bir çox təşkilatların gözlədiyi strateji alternativlərdən biri də məhdud artımdır. MA strategiyası üçün nail olunan məqsədlərin informasiyası nəzərə alınmaqla düzəlişlərin müəyyən edilməsi xarakterikdir. Məhdud artımlı stratejiya, təşkilat əsasən öz fəaliyyəti ilə qane edildikdə, yetkin statik texnologiyalı sənaye sahələrində tətbiq edilir. Təşkilatlar bu strategiyanı ona görə seçirlər ki, o ən asan, daha əlverişli və az riskli fəaliyyət üslubudur. Rəhbərlik dəyişikliyi ümumilikdə bir o qədər sevmir. Əgər təşkilat MA strategiyasına əməl etməklə keçmişdə mənfəətli olmuşdursa, onda o bundan sonra da belə strategiyaya riayət edəcək.

2. Artma. Artma strategiyası əvvəlki illərin göstəricilərinin səviyyəsindən qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərin səviyyəsindən hər il əhəmiyyətli yüksəldilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Artım strategiyası çox zaman seçilən 2-ci alternativlərdəndir. Bu texnologiyası sürətlə dəyişən, inkişafı dinamik olan sahələrdə tətbiq edilir. Öz firmasında diversifikasiyaya (məhsul çeşidlərinin müxtəlifliyinə) can atan rəhbərlər durğunluqda olan bazarları dərk etmək üçün, artma strategiyasına tərəfdar olurlar. Dayanıqsız sahələrdə artmanın olmaması müflisliyi göstərə bilər. Sabit sahələrdə artmanın olmaması yaxud diversifikasiyanın uğursuzluğu bazarların

kütləşməsinə və mənfəətin olmamasına gətirə bilər. Bir çox rəhbərlər üçün artım hakimiyyəti bildirir, hakimiyyət isə rifahdır. Tarixən bizim cəmiyyət artıma xeyirli bir hadisə kimi baxmışdır. Bir çox səhmdarlar artımı, xüsusilə qismüddətli artmanı bilavasitə firəvanlığın artması kimi baxırlar. Təəssüf ki, bir çox firmalar əvəzində uzunmüddətli iflas əldə etməklə qismüddətli artıma üstünlük verirlər.

Artma daxili və xarici ola bilər. Daxili artma əmtəə çeşidinin genişləndirilməsi yolu ilə baş verə bilər. Xarici artım qarışıq sahələrdə şaquli və ya üfqi artma formalarında (məs: istehsalçı firma-tədarükçüsünü əldə edir yaxud alqaqolsuz içkilər istehsalı üzrə bir firma başqasını əldə edir) ola bilər. Artma konqlomerantlara, başqa sözlə sahələrlə heç bir əlaqəsi olmayan firmaların birliyinə gətirib çıxara bilər. İndiki gündə artımın aşkar və qəbul olunması forması şirkətlərin qovuşmasıdır. Bu yaxınlarda “Reno” və “Amerikanın Motors”, “Bindeks və Allayd Veminal”, Amerikanın “Euspress və Şirsou” firmalarının qovuşması onların rəhbərlərinin artım strategiyalarına əməl etmələrini ifadə edir.

İxtisar. Rəhbərlərin ən az seçdikləri alternativlərindən biri sayılan sonuncu vasitə ixtisar strategiyasıdır.

Güdülen məqsədlərin səviyyəsi keçmişdə əldə olunanlardan aşağı müəyyən olunur. Faktiki bir çox firmalar üçün ixtisar rasionallaşmağa sağlam yolu və əməliyyatların yenidən istiqamətləndirilməsini göstərə bilər. İxtisar alternativləri çərçivəsində bir sıra variantlar ola bilər.

1. Ləğv etmək. İxtisarın daha radikal variantı təşkilatın material ehtiyatlarının və aktivlərinin tam satılmasıdır. “Eap Atlanta” regional hava nəqliyyatı şirkəti keyfiyyətli xidmətə istiqamətlənmişdi. 1987-ci ildə rəqibləri tərəfindən fəvqalədə təzyiqa görə öz fəaliyyətini dayandırmağa və kreditörlərə ödəmələrini etməyə cəhd göstərərək öz aktivlərinin hamısını ləğv etməyə məcbur oldu.

2. Artığın aradan qaldırılması. Çox zaman firmalar hesab edirlər ki, onların özlərindən bəzi bölmələri yaxud fəaliyyət növlərini ayırsalar faydalı olar. 80-ci illərin ortlarında “Revlon Qrup” şirkəti gözə qulluq üçün vasitə istehsal edən öz

müəssisələrinin çox hissəsini 574 mln.\$-a satmağa razılıq verdi. Qalan hissəsini isə 100 mln. \$-a satmağa cəhdlər göstərdi. Satış “Revlon” şirkətinə 1,7 mlrd \$-a qədər iri alqıları həyata keçirmək üçün zəruri olan nəgd pul verə bilərdi. “Eyvon Prodxs” kataloqlar üzrə ticarətlə məşğul olan özünün bölmələrinin satılmasını nəzərinde tutur. Bu da onun 300 mln.-dan çox veksellərlə borcunun azaldılması üçün nəgd pul fondu yaratmağa imkan verir.





3. İxtisar və yenidən oriyentasiya. Durğun iqtisadiyyatda bir çox firmalar öz mənfəətlərini artırmağa cəhd göstərməkdə fəaliyyətlərinin bir hissəsini ixtisar etməyi zəruri hesab edirlər. “Spot end Sop” bakkaliyyə mağazalar şəbəkəsi 1980-ci ildə özünün ixtisar əməliyyatlarından 2 mln.\$ itkiyə məruz qaldı. Lakin artıq 1 il sonra 1987-ci ilin 2-ci rübünə şirkət 118 %-li mənfəət əldə etdi. Rəhbərliyin məqsədi idarə edilənə qədər əməliyyatların miqdarının azaldılması olmuşdur ki, bu da mənfəətilik səviyyəsinə ümidlər verir.

İxtisar strategiyasını çox vaxt onda müdafiə edirlər ki, şirkətin fəaliyyətinin göstəriciləri iqtisadi tənəzzüldə pisləşsən yaxud da təşkilatı xilas etmək zərurəti yaransın.

4. Uzlaşdırma. Bütün alternativlərin uzlaşdırılması strategiyasını ilk növbədə bir neçə sahədə aktiv fəaliyyət göstərən iri firmalar müdafiə edəcəklər. Uzlaşdırma strategiyası 3: məhdud artma, artım və ixtisar strategiyalarının birləşməsini ifadə edir. Eyni zamanda “Revlon Qrup” öz fəaliyyətini ixtisar etdikdə gözə qulluq üçün vasitələr buraxan müəssisələrinin çox hissəsini satmağa razılıq verdi. O, təkidlə üz qırmaq üçün ülgüc buraxan “Gillett” firmasını almağa 5,41 mlrd.\$ (artım strategiyası) təklif etdi.

Strategiyanın seçimi. Qeyd edilən strateji alternativləri rəhbərlik araşdırdıqdan sonra o konkret strategiyaya müraciət edir. Məqsəd təşkilatın uzun müddətə səmərəliliyini maksimum yüksəldən strateji alternativlərinin seçilməsidir. Hərçənd ümumi strategiyanın seçimi ali rəhbərliyin hüququ və vəzifəsini ifadə etdiyi kimi yekun seçim bütün təşkilata dərinlədən təsir edir. Strateji seçimi səmərəli etmək üçün ali zümrə rəhbərləri firmanın və onun gələcəyinin hamının qəbul edəcəyi konsepsiyasına malik olmalıdır. Strateji seçim müəyyən və birmənalı olmalıdır. Hər hansı bir

konkret seçimə meyllilik çox zaman gələcək strategiyayı məhdud edir. Ona görə qəbul edilən qərar hərtərəfli tədqiq edilməli və qiymətləndirilməlidir.

		Nəğd pulların formalaşması (bazar payı)	
		Yüksək	Aşağı
Nəğd pulların istifadəsi (artım tempi)	Yüksək		
	Aşağı		

Şəkil 3. Boston məsləhət qrupunun matrisi

Təşkilatın vəziyyətinin və onun məmullatlarının sahədə imkanlarına münasibətə görə müəyyən edilməsinin sadələşdirilmiş metodikasını Boston məsləhət qrupu işləyib hazırlamışdı. İnvestisiya portfeli (variantların seçimi) təhlil edilərkən firmanın yaxud onun məmullatlarının bazarda payı bütün təsərrüfat fəaliyyətinin artım tempi ilə müqayisə edilir. Şəkil 3-də Boston matris qrupunun matrisi göstərilmişdir.

Bu matris variantlar formalaşarkən və i/e qərarları seçilərkən köməklik edə bilər. Məs., əgər firmanın məmullatı yaxud xidməti bazarın böyük payını tutarsa və böyük artım tempinə (ulduzlar) malik olarsa, onda firma yəqin ki, artım strategiyasına tərəfdar olacaqdır. Digər tərəfdən əgər firmanın məhsulu yaxud xidməti az bazar payına malikdirsə və aşağı artım tempindədirsə (it), onda firma artığın aradan qaldırılması strategiyasını seçə bilər.

Rəhbərin həyata keçirdiyi strateji seçimə müxtəlif amillər təsir edir. Onların bəzilərini nəzərdən keçirək.

1. Risk. Hansı səviyyəli riski rəhbərlik qəbul edilən hesab edir? Risk şirkətin həyat amili hesab edilir, amma yüksək dərəcəli risk şirkəti dağıda bilər.

2. Keçmiş strategiyaların bilinməsi. Çox zaman rəhbərlik firmanın düşünülmüş yaxud düşünülməmiş seçdiyi keçmiş strateji alternativlərin təsiri altında olurlar.

3. Sahiblərin reaksiyası. Olduqca tez-tez səhm sahibləri konkret strateji alternativlər seçərkən rəhbərliyin çevikliyi məhdudlaşdırırlar. 1983-cü ildə investorlardan qurulan qrup “Sautist Beku” (Florida ştatının iri bankı) bankının böyük miqdarda səhmlərinin əldə edilməsini həyata keçirdi. Bu “Sautistin” ali rəhbərliyi özünün strateji alternativlərinə yenidən baxmağa məcbur etdi və təşkilatı investorların aldığı səhmlərin alınmasına (150 mln.\$-a) əmin etdi. “Sautistin” rəhbərliyi qərara aldı ki, mövcud i/e strukturunun saxlanması üçün bu yeganə üsuldur. Yəqin ki, bu maliyyə nöqtəyi-nəzərindən bahalı qərardır.

4.Vaxt amili. Qərarların qəbulunda vaxt amili təşkilatın uğuruna yaxud uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Hətta uğursuz vaxtda yaxşı ideyanın reallaşdırılması təşkilatın dağılmasına gətirə bilər. Uzunmüddətli və taktiki planların, siyasətin, prosedur və qaydaların istifadəsilə əlaqədar proseslərin tətbiqi çox mürəkkəbdir.

Beynəlxalq fəaliyyətin planlaşdırılması. Təşkilatlar beynəlxalq bazarlarda biznes həyata keçirərkən planlaşdırma funksiyası əlavə mürəkkəblik dərəcəsi əldə edir. Rəhbərlik nəinki öz ölkəsinin daxilində imkanların və təhlükələrin təhlilini aparmalı, hətta biznesin aparılacağı hər bir ölkə üçün anoloji təhlillər etməlidir.

Təhlil ediləcək amillər firmanın ümumi strategiyasından asılıdır. Məhsulə tələb və rəqiblərin strategiyaları yerli istehsal və xarici satışla əlaqədar beynəlxalq fəaliyyətin istiqamətlənməsi üçün əsas amillərdəndir. Əgər müəssisə xaricdə yerləşirsə onda xarici mühit amilləri aşağıdakıları birləşdirir:

- işçilərin ixtisas səviyyəsi;
- ə/h-nin səviyyəsi;
- hökumətin xarici mülkiyyətçilərə münasibəti;
- əmək və vergitutma haqqında qanunlar;
- xammal və materiallara malik olmaq imkanları;
- hazır məhsulun son bazarına nəql edilməsi xərcləri.

***Firmanın beynəlxalq məqsədlərinin
formalaşdırılması üçün fəaliyyət göstəriciləri***

<i>Nö</i>	<i>Fəaliyyətlər</i>	<i>Göstəricilər</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Mənfəətlilik	1.1 Mənfəətlərin səviyyəsi 1.2 Əsas fondlara, investisiya kapitalına, səhmlərdən, satışdan mənfəət
2	Marketing	2.1 Satışın ümumi həcmi 2.2 Dünyada, regionlarda, milli səviyyədə bazar payı 2.3 Satış həcminin artımı 2.4 Marketingin səmərəliliyinin və məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün milli bazarların inteqrasiyası
3	İstehsal	3.1 Xarici istehsalın həcmnin yerli istehsalın həcminə nisbəti 3.2 İstehsalın beynəlxalq inteqrasiyası sayəsində miqyasın səmərəsi 3.3 Keyfiyyətə və xərclərin səviyyəsinə nəzarət 3.4 İstehsalın səmərəli metodunun tətbiqi
4	Maliyyə	4.1 Filialların saxladıqları mənfəətlər yaxud yerli borclar hesabına xarici filialların maliyyələşdirilməsi 4.2 Vergi qoyma-qlobal səviyyədə vergi yüklənmələrinin minimuma endirilməsi 4.3 Kapitalın optimal strukturu 4.4 Valyuta dövriyyəsinin tənzimlənməsi-valyuta kursunun meylətlərinə görə itkilərin minimallaşdırılması
5	Texnologiya	5.1 Yeni yaxud köhnə nəslə aid olunan xaricə ötürülmək üçün nəzərdə tutulan texnologiyaların tipi 5.2 Texnologiyaların yerli tələbata və şəraitə adaptasiyası
6	Yerli hökumətə münasibət	6.1 Filialların planlarının yerli hökumətin inkişaf planlarına adaptasiyası 6.2 Yerli qanunlara, adətlərə, etik standartlara riayət olunması

7	Heyət	7.1 Qlobal oriyentasiyalı rəhbərlərin tərbiyəsi 7.2 Yerli əhəlidən rəhbərlərin tərbiyəsi
8	Elmi-texniki və təcrübi konstruktor işləmələri	8.1 Patent qabiliyyətli məmulatların tətbiqi 8.2 Patent qabiliyyətli texnologiyaların istehsalat tətbiqi 8.3 Elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor laboratoriyalarının coğrafi yayılması
9	Ətraf mühit	9.1 Ətraf mühitlə harmoniya 9.2 Ətraf mühitin qorunmasına görə yerli qanunvericiliyə riayət edilməsi

Bəzi hallarda hər hansı ölkənin bazarının öz imkanları orada müəssisənin ilkin mərhələdə yerləşdirilməsini doğrultmaya bilər. Lakin bu bazara, onun müəyyən payının əldə edilməsi və firmanın məhsulunun reklamı üçün, nüfuzetmənin uzunmüddətli məqsədləri nöqreyyi-nəzərindən zəruri ola bilər. Başqa halda xərclərin azaldılması üçün istehsalın yerləşdirilməsi məhsulun yerli bazarda yaxud 3-cü ölkələrdə satılması məqsəd kimi istifadə oluna bilər. İstənilən halda çoxmilli yaşaymaya müxtəlif bazar şəraitlərinə məhsulun uyğunlaşdırılması daxil oluna bilər.

Qlobal yaşayma daha standartlaşdırılmış məhsulların hərəkətini və onun marketinqinə cəmləşməni nəzərdə tutur. Müəssisənin yerləşdirilməsinə, təchizat və maliyyələşdirmə mənbələri, həmçinin bazara nüfuzetməyə dair qərarlar “qlobal” rəqiblərin əks təsirinə yönələn əks tədbirlərlə müəyyən oluna bilər. Kainatın bir hissəsindən gələn nağd gəlirlər digər bazarlara nüfuzetməyə maddi yardım üçün istifadə edilə bilər.”Nou-xaulara” və yeni texnologiyalara malik olmaq üçün bazar münasibətlərində iştirak imkanları axtarıla bilər. Bu sonradan bir tərəfin tam mülkiyyətçiliyində olan müəssisələrdə istifadə oluna bilər.

Beynəlxalq fəaliyyətin planlaşdırılması konkret və mürəkkəb problemin sadə təhlilindən məs., emal sənayesi müəssisəsinin yerləşdirilməsi üçün daha münasib yerin seçimi, daha böyük həcmli prosesi ifadə edir.

Beynəlxalq bazarlarda sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsi şirkətin bütün funksiyalarına təsir göstərə bilər. Ona görə beynəlxalq məqsədlərin formalaşdırılmasına geniş yaşaymaq

lazımdır. Bu beynəlxalq məqsədlərin formalaşdırılması üçün bəzi istiqamətlər cədvəl 4-də göstərilmişdir.

Pol və Teylor tərəfindən planlaşdırılmada tətbiq edilə bilən metodların siyahısı tərtib edilmişdir ki, bu da i/e-nin yaxşılaşdırılmasına kömək edə bilər (cədvəl 5). Göstərilən 13 bənd heç də siyahını tamamlamır. Belə ki, bunlar 1-ci dərəcəli planlaşdırma proqramını hazırlamağa səy göstərən istənilən rəhbər üçün dəyərlidir.

Cədvəl 5.

/e-nin təkmilləşdirilməsi üçün SP-dan istifadə edilməsi

№	Strateji planlaşdırmadan istifadə
I	2
1	Fəaliyyətin nəticələrinin yaxşı uqotunu və nəzarətini təmin etmək, işin nəticələri ilə mükafatlandırmanı əlaqələndirmək
2	Daha çox formal proqramlar tətbiq etmək və bölmə səviyyəsində planlaşdırmanın həyata keçirilməsini tələb etmək
3	Strateji planları operativ və maliyyə planları ilə birləşdirmək
4	Strateji məsələlər haqqında daha çox düşünmək və onlara cəmləşdirilmək
5	SP sahəsində daha çox başa düşülmə və hazırlıq əldə etmək
6	Ali rəhbərliyin vacibliyini və iştirak səviyyəsini yüksəltmək
7	Rəqabətə, bazarın seqmentlərinə və xarici amillərə diqqəti yüksəltmək
8	Firmanın əsas ştab-mərkəzindən bölmələrinə informasiyanın ötürülmə sistemini təkmilləşdirmək
9	Planların daha yaxşı icrası imkanlarını təmin etmək
10	Daha çox reallıq, az düşünmək və meyl etmək
11	Yaxşı strategiyalar hazırlamaq
12	Daha mükəmməl məqsədləri onlar haqqında informasiyaları müəyyən etmək
13	Boş rəqəmlərə az diqqət vermək

Yoxlama sualları

1. *Planlaşdırmanın iqtisadi məzmununu açıqlayın.*
2. *Səmərəli planlaşdırmanın ümumi qaydaları hansılardır?*
3. *SP-nin mahiyyətini izah edin.*
4. *Təşkilatın məqsədlərini şərh edin.*
5. *Təşkilatın missiyası necə formalaşdırılır?*
6. *Xarici mühitin qiymətləndirilməsinə aydınlıq gətirin.*
7. *Təşkilatın təhlükələrini və imkanlarını araşdırın.*
8. *Təşkilatın xarici mühitində rəqabət amilini izah edin.*
9. *Təşkilatın güclü və zəif cəhətlərini araşdırın.*
10. *SP-da strateji alternativlər necə öyrənilir.*

Mövzu 7. Menecmentdə strateji planlaşdırılma

TESTLƏR-128

1. Planlaşdırma nədir?

- A) Subyektin şüurunda (idrakında) gələcək obrazının formalaşmasıdır
- B) Subyektin fantaziyasında gələcək obrazın formaya salınmasıdır
- C) Subyektin keçmişdəki vəziyyətinin təhlilidir
- D) Subyektin güclü və zəif cəhətlərinin təyin edilməsidir
- E) Bütün variantlar

2. Planlaşdırmanı hansı fikir müəyyən edir?

- A) Subyektin idrakında keçmiş obrazın formalaşmasıdır
- B) Heç biri
- C) Subyektin maliyyə imkanlarının genişləndirilməsidir
- D) Subyektin fəaliyyətinin proqnoz edilməsidir
- E) Subyektin ötən dövrlərdə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir

3. Planlaşdırmanın məqsədi nədir?

- 1) Qoyulan məqsədlərin nail olunmasının təminatıdır
- 2) Strategiyanın işlənilib hazırlanması prosesidir
- 3) Strategiyanın həyata keçirilməsinin əsas metodlarıdır
- 4) Təşkilatın plan fəaliyyətinin növüdür
- 5) Qarşıda duran tapşırıqların icra edilməsidir
- 6) Strateji planlaşdırmanın çevikliyidir
- 7) Planlaşdırmanın səmərəliliyidir
- 8) Tələblə təklifin uzlaşdırılmasıdır

A) 1;5 B) 2;4 C) 3;6 D) 7;8 E) 6

4. Bunlardan hansı planlaşdırmanın məqsədi deyil?

- A) Qarşıda duran tapşırıqların icra edilməsi
- B) Çoxsaylı alıcıların əldə edilməsi
- C) Qoyulan məqsədlərin nail olunmasının təminatıdır
- D) Heç biri
- E) Qarşıda duran tapşırıqların icrası və məqsədlərin nail olunmasının təminatı

5. Konkret situasiyaya plan qərarlarının nəyi nəzərdə tutulmalıdır?

- A) İlk müqəddəm şərtlər
- B) Operativ adaptasiya mexanizmi
- C) Bütün variantlar
- D) Sıx qarşılıqlı əlaqə
- E) Məqsədlərin formalaşdırılması

6. Planlaşdırma prosesi minimum neçə mərhələdən ibarətdir?

A) 4 B) 6 C) 5 D) 7 E) 8

7. Planlaşdırma prosesinin mərhələləri hansıdır?

- A) Proqnozlaşdırma
- B) İnkişaf variantlarının araşdırılması və seçimi
- C) Məqsədlərin formalaşdırılması
- D) Fəaliyyət proqramının hazırlanması və iş qrafiklərinin tərtibi
- E) Bütün variantlar

8. Planlaşdırma prosesinin mərhələsini göstərin

- A) İntestisiya layihələrinin hazırlanması
- B) Biznes-planların işlənməsi
- C) Firmanın bankda hesablaşma hesabının açılması
- D) Bütçələşdirmə
- E) Heç biri

9. Mərhələlərdən hansı planlaşdırmaya aiddir?

- A) Təşkilatın missiyası
- B) Strateji alternativlərin seçilməsi
- C) Heç biri
- D) Planlara yenidən baxılma
- E) Planlarda düzəlişlərin edilməsi

10. Planlaşdırmanın mərhələləri hansılardır?

- 1) Ətraf mühitin qorunması və yaxşılaşdırılması
- 2) Məqsədlərin formalaşdırılması
- 3) Parametrlərin kəmiyyətinin təzələnməsi
- 4) Müxtəlif təhlil növləri və onların kombinəşdirilməsi
- 5) İşgüzar şərait
- 6) SWOT təhlil
- 7) Axtarış proqnozu
- 8) Proqnozlaşdırma

- A) 1;7 B) 2;8 C) 3;6 D) 4;5 E) 7

11. Göstərilənlərdən hansı planlaşdırmanın mərhələsi deyildir?

- A) Bütçələşdirmə
- B) Proqnozlaşdırma
- C) Ekstopolyasiya
- D) İnkişaf variantlarının araşdırılması və seçimi
- E) Bütün variantlar

12. Ənənəvi olaraq proqnoz edilmədə neçə ölçüdə istifadə olunur?

- A) 2 B) 5 C) 4 D) 1 E) 3

13. Proqnoz edilmədə ənənəvi hansı ölçülərdən istifadə olunur?

- A) Vaxt D) Bütün variantlar
B) İstiqamət E) Vaxt və istiqamət
C) Kəmiyyət

14. Proqnoz edilmədə hansı ölçülərdən istifadə edilmir?

- A) Koordinasiya D) Kəmiyyət
B) Vaxt E) Heç biri
C) İstiqamət

15. Planlaşdırmanın 2-ci mərhələsində menecer nə etməlidir?

- A) Alternativləri keyfiyyətə qiymətləndirməlidir
B) Alternativləri gəlirlilik tələb olunan resurslar nöqtəyi nəzərindən müqayisə etməlidir
C) Münasib variant seçməlidir
D) Bütün variantlar
E) Alternativləri keyfiyyətə qiymətləndirməli və münasib variant seçməlidir

16. Planlaşdırmanın 3-cü mərhələsində hansı işlər görülür?

- A) Proqnoz edilir D) Məqsədlər formalaşdırılır
B) İnkişaf variantları araşdırılır E) Fəaliyyət proqramı hazırlanır
C) İnkişaf variantları seçilir

17. Planlaşdırmanın üçüncü mərhələsində nə edilmir?

- A) Büdcələşdirmə
B) Bütün variantlar
C) Fəaliyyət proqramının iş qrafikləri tərtib olunur
D) İnkişaf variantlar araşdırılır
E) Proqnoz edilir

18. Fəaliyyət proqramının hazırlanması və iş qrafiklərinin tərkibi planlaşdırmanın neçənci mərhələsidir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

19. Planlaşdırmanın 4-cü mərhələsində hansı işlər görülür?

- A) Qarşıdakı fəaliyyətlərin ardıcıl seriyaları ifadə edilir
 B) Bu və ya digər vəzifələr təhlil edilir
 C) Bütün variantlar
 D) Tapşırıqların icrasının ardıcılığının müəyyən edilməsi
 E) Menecerlərin sərəncamında olan vaxtın həcmnin aşkar edilməsi

20. Planlaşdırma prosesinin sonuncu mərhələsi necə adlanır?

- A) İnkişaf variantlarının araşdırılması və seçimi
 B) Büdcələşdirmə
 C) Məqsədlərin formalaşdırılması
 D) Büdcədən maliyyələşdirmə
 E) Büdcə kəsirinin aradan qaldırılması

21. Planlaşdırma prosesinin büdcələşdirmə mərhələsində nə edilir?

- 1) Fəaliyyət proqramı hazırlanır və iş qrafikləri tərtib olunur
 2) Bütün resurslar, öncə maliyyə bölüşdürülür
 3) Proqramın dəyəri qiymətləndirilir
 4) Proqnoz edilir
 5) Məqsədlər formalaşdırılır
 6) Modellər hazırlanır
 7) Büdcə formalaşdırılmır
 8) İnkişaf variantları seçilir

- A) 1;8 B) 2;3 C) 4;7 D) 5;6 E) 5

22. Planlaşdırmanın büdcələşdirmə mərhələsində nə edilmir?

- A) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırma
 B) Məqsədlərin formalaşdırılması
 C) İnkişaf variantlarının seçimi
 D) Bütün variantlar
 E) Texniki-iqtisadi əsaslandırma

23. Proqramın dəyərinin qiymətləndirilməsi planlaşdırmanın hansı mərhələsində aparılır?

- A) Heç birində
- B) Proqnozlaşdırma
- C) Büdcələşdirmə
- D) Məqsədlərin formalaşdırılması
- E) Fəaliyyət proqramının hazırlanması və iş qrafiklərinin tərkibi

24. Səmərəli planlaşdırmanın neçə qaydası var?

- A) 1
- B) 2
- C) 3
- D) 4
- E) 5

25. Səmərəli planlaşdırmanın ümumi qaydaları hansılardır?

- A) Səmərəli planlaşdırmanın mütləq yuxarıdan başlaması
- B) Planlaşdırmanın təsadüfə arxalanmaması
- C) Etibarlı informasiyanın zəruriliyi
- D) Bütün variantlar
- E) Psixoloji amil

26. Planlaşdırmanın qaydalarına görə səmərəli planlaşdırma haradan başlamalıdır?

- A) Mütləq aşağıdan
- B) Mütləq yuxarıdan
- C) Mütləq ortadan
- D) Bütün variantlar
- E) Mütləq qiymətləndirmədən

27. Səmərəli planlaşdırmada “təsadüfə güvənmək” qaydası nədən ibarətdir?

- A) Problemin həllinə sistemli yanaşmanın mümkün olmasından
- B) Sabahkı günə çətinliklərin olacağına xəbərdarlıqdan
- C) Bütün variantlar
- D) Uzunmüddətli imkanların aşkar edilməsindən
- E) Uzunmüddətli imkanların istifadəsindən

28. Səmərəli planlaşdırmada psixoloji amil nəyi nəzərdə tutur?

- A) Etibarlı informasiyanın yığılmasını
- B) Çətinliklərin xəbərdar edilməsini
- C) Rəhbərlərlə işçilər arasında ünsiyyəti və qarşılıqlı anlaşmanı
- D) Koordinasiya edilməni
- E) Uzlaşdırmanı

29. Planlaşdırmanın səmərəliliyində psixoloji amil nədir?

- A) Texniki-iqtisadi əsaslandırma
- B) Heç biri
- C) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırma
- D) Ekspert qiymətləndirməsidir
- E) Qarşılıqlı anlaşmanın olmamasıdır

30. Səmərəli planlaşdırmada psixoloji amillər hansıdır?

- 1) Müəssisənin rəhbəri və işçiləri arasında kontaktların olmaması
- 2) Ünsiyyətin mümkün olmaması
- 3) Rəhbərlərlə işçilərin kontaktları və ünsiyyət
- 4) Uğurlu planlaşdırma
- 5) Analitik araşdırma
- 6) İnsanlar arasında qarşılıqlı anlaşma
- 7) Etibarlı informasiya
- 8) Çətinliklərin xəbərdarlığı

A) 2;8 B) 4;7 C) 3;6 D) 7 E) 1;5

31. SP-nin üstünlüklərindən istifadə edilmədikdə nə baş verə bilər?

- A) Məqsədlər dəqiq qiymətləndirilməyəcək
- B) Məqsədlər bəlli olmayacaq
- C) Məqsədlər orta səviyyəli qiymətləndiriləcək
- D) Məqsədlər diferensasiyaya uğrayacaq
- E) Məqsədlər dəyişdiriləcək

32. Bunlardan hansı strateji planlaşdırmanı müəyyən edir?

- A) Tabeçilərin qəbul etdiyi fəaliyyətlərin və qərarların məcmusudur
- B) Ekspertlərin hazırladığı spesifik strategiyaların təkmilləşdirilməsidir
- C) Rəhbərliyin qəbul etdiyi spesifik strategiyaların hazırlanmasına gətirən fəaliyyətlərin və qərarların məcmusudur
- D) Rəhbərliyin bağladığı çoxsaylı kontraktların məcmusudur
- E) Rəhbərliyin resursları bölüşdürməsidir

33. Strateji planlaşdırma (SP) nə üçün təyin olunub?

- A) Təşkilatların xarici-iqtisadi əlaqələrinin gücləndirilməsi üçün
- B) Təşkilatların məqsədlərinə çatmağa köməklik göstərilməsi üçün
- C) Təşkilatların vəzifələrinin yerinə yetirməməsi üçün
- D) Təşkilatların xarici mühitə adaptasiyası üçün
- E) Təşkilatların daxili koordinasiyası üçün

34. Piter Loranja görə SP-nin əsas vəzifəsi nədir?

- A) Təşkilatda yenilikçiliyi və dəyişiklikləri tam təmin etməkdir
- B) Təşkilatda yenilikçiliyə və dəyişikliklərə əlverişli şərait yaratmaqdır?
- C) Təşkilatda zərərlərin yarısının aradan qaldırılmasıdır
- D) Təşkilatda mənfəətin stabilliyini tam təmin etməkdir
- E) Təşkilatda qiymətlərin azaldılmasına tədbirlərin görülməsidir

35. Piter Loranja görə SP çərçivəsində əsasən neçə növ i/e fəaliyyəti mövcuddur?

- A) 3 B) 4 C) 5 D) 6 E) 7

36. SP çərçivəsində Piter Loranja görə əsasən hansı i/e fəaliyyəti həyata keçirilir?

- A) Resursların bölüşdürülməsi
- B) Xarici mühitə adaptasiya
- C) Bütün variantlar
- D) Daxili koordinasiya
- E) Təşkilati-strateji uzaqqorənlik

37. Hansılar Piter Loranja görə SP çərçivəsində həyata keçirilən i/e fəaliyyətinə aiddir?

- 1) Təşkilati-strateji uzaqgörənlik
- 2) Resursların hesablanması
- 3) Xarici mühitin təsirləri
- 4) Daxili koordinasiyanın pozulması
- 5) İstehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsi
- 6) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırma
- 7) Bütün variantlar
- 8) Resursların bölüşdürülməsi

A) 1;8 B) 2;7 C) 3 D) 4;5 E) 6

38. SP çərçivəsində Piter Loranja görə əsasən hansı i/e fəaliyyətləri yerinə yetirilir?

- 1) Təşkilati-strateji tədbirlər
- 2) Xarici mühitə adaptasiya
- 3) Xarici mühitdə genişləndirmə
- 4) Vergi güzəştlərindən istifadə
- 5) Daxili koordinasiyanın zəifləməsi
- 6) Rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi
- 7) Daxili koordinasiya
- 8) Təşkilati resursların məhdudlandırılması

A) 1;8 B) 3;6 C) 6 D) 4;5 E) 2;7

39. Piter Loranja görə SP çərçivəsində hansı mövcud olan i/e fəaliyyətinə aid deyil?

- A) Resursların bölüşdürülməsi D) Daxili koordinasiya
- B) Xarici mühitə adaptasiya E) Təşkilati-strateji uzaqgörənlik
- C) Resursların mərkəzləşdirilməsi

40. SP çərçivəsindəki daxili koordinasiyanın əsas məqsədi nədir?

- A) Daxili əməliyyatların səmərəli inteqrasiyası
- B) Daxili əməliyyatların fərqləndirilməsi
- C) Daxili əməliyyatların stimullaşdırılması
- D) Daxili əməliyyatların genişləndirilməsi
- E) Daxili əməliyyatların diferensiasiyası

41. Menecerin təşkilati strategiyaları dərək etməsi nəyi nəzərdə tutur?

- A) Təşkilatların yaradılmasının yollarının düşünülməsini
- B) Təşkilatların strateji istiqamətlərini müəyyən etməyi
- C) Təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsini
- D) Təşkilatların strateji i/e sahəsində peşəkarlığının yüksəldilməsini
- E) Təşkilatların yaradılması yollarının düşünülməsinin sistemli inkişaf etdirilməsini

42. SP necə ola bilər?

- A) Uzun müddətli
- B) Orta müddətli
- C) Operativ
- D) Funksional
- E) Bütün variantlar

43. Yunanca "strateqos" sözündən götürülən strategiya nə deməkdir?

- A) General səlahiyyəti
- B) General məharəti
- C) General idarəetməsi
- D) General rütbəsi
- E) General strategiyası

44. Strategiyayı kimlər hazırlayır?

- A) Yuxarı təşkilatlar
- B) Dövlət sifarişçiləri
- C) Adi menecerlər
- D) Ali rəhbərlik
- E) Mühəndir-iqtisadçılar

45. Strateji planlaşdırma (SP)-nin fərqli xüsusiyyəti nədir?

- A) SP-nin çevik olmasıdır
- B) SP-nin perspektivli olmasıdır
- C) SP-nin təqribi olmasıdır
- D) SP-nin texniki əsaslandırılmasıdır
- E) SP-nin reallaşdırılmasıdır

46. Təşkilatların missiyası nədir?

- A) Təşkilatların biznes-planlarının hazırlanmasıdır
- B) Təşkilatların mövcud olmaq səbəblərinin ifadə edilməsidir
- C) Təşkilatların strateji planlarının hazırlanmasıdır
- D) Təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsidir
- E) Təşkilatların xarici mühitə uyğunlaşmasıdır

47. Missiyanın fərqləndirici xüsusiyyəti nədən ibarətdir?

- A) Missiyanın münaqişələrlə bitməsindən
- B) Missiyanın müəyyən vaxt periodunun bitməsinə görə icra edilməsindən
- C) Missiyanın müəyyən vaxt periodunda dayandırılmasından
- D) Missiyanın qeyri-müəyyən vaxt periodunun bitməsinə görə icra edilməsindən
- E) Heç biri

48. Təşkilatların missiyasının formalaşdırılması nədən ibarət olmalıdır?

- A) Təşkilatların hansı sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmasından
- B) Təşkilatların iş prinsipini müəyyən edən xarici mühitdən
- C) Təşkilatın mədəniyyətindən
- D) Bütün variantlar
- E) Təşkilatın iş mühitinin tipindən

49. Hansı təşkilatın formalaşdırılmasına aid deyil?

- A) Təşkilatın əsas xidmətləri
- B) Qiymətin əmələgəlməsi
- C) Təşkilatın əsas bazarları
- D) Təşkilatın texnologiyalar nöqtəyi-nəzərindən vəzifələri
- E) Təşkilatın əsas məmulatları

50. Firmanın missiyası nəyə gətirib çıxarır?

- A) Firmadaxili məqsədlərə aydınlıq gətirilməsinə köməklik edir
- B) Bütün əsas qərarların qəbulu üçün özül rolunu oynayır
- C) Anlaşılmaya səbəb olur
- D) Firmanın məqsədlərə nail olunmasında ətraf mühitdən firmanı müdafiə edir
- E) Bütün variantlar

51. Missiya haqqında əsasnamə konkret biznesə cəlb olunanlara necə təsir göstərir?

- A) Aktivliyin zəifləməsi kimi
- B) Aktivliyin dayandırılması kimi
- C) Aktivliyin katalizatoru kimi
- D) Bütün variantlar
- E) Aktivliyin zəifləməsi və dayandırılması kimi

52. Missiya haqqında əsasnamə əsasən kimə təsirlər edir?

- A) Müəssisənin sahibinə
- B) Əsas menecmentə (biznesdə həlledici vəzifələri tutan insanlara)
- C) Əməkdaşlara
- D) Bütün variantlar
- E) Tədarükçülər və istehlakçılar

53. Müəssisənin fəaliyyəti üçün missiyanın xüsusi əhəmiyyəti nədədir?

- A) Missiya müəssisənin bütün plan qərarlarının bazisidir
- B) Bütün variantlar
- C) Missiya müəssisənin sonrakı məqsədlərinin dayaq nöqtəsidir
- D) Missiya müəssisənin vəzifələrinin bazisidir
- E) Bütün plan qərarlarının və vəzifələrinin bazisidir

54. Hansılara missiya gətirib çıxarmır?

- A) Müəssisənin məqsədlərinin aydın və ziddiyətsiz olmasına
- B) Seçilən istiqamətdə bütün işçilərin səylərini yönəltməklə onların fəaliyyətlərini cəmləşdirməyə köməklik etməsinə
- C) Müəssisənin xarici tərəfdaşları (səhmdarlar, dövlət, maliyyə firmaları və s.) və uğur qazanılmasında maraqlı olanlar arasında anlaşma, dəstək yaratmasına
- D) Heç biri
- E) Təşkilatın məqsədlərinin müqayisəli olmasına

55. Firmanın ümumi məqsədləri nəyin əsasında müəyyən edilir?

- A) Firmanın ümumi missiyası əsasında
- B) Firmanın müəyyən dəyərləri əsasında
- C) Firmanın ümumi missiyası və müəyyən dəyərləri əsasında
- D) A və B variantları
- E) Heç biri

56. Təşkilatın uğuruna həqiqi töhfə vermək üçün məqsədlər hansı xarakteristikalara malik olmalı deyillər?

- A) Məqsədlərin konkret və ölçülən olması
- B) Məqsədlərin vaxta görə oriyentasiyası
- C) Nail oluna bilən məqsədlər qarşıya qoyulması
- D) Məqsədlərin bir-birini qarşılıqlı müdafiə etməsi
- E) Heç biri

57. Təşkilatın məqsədlərinin bir-birinin qarşılıqlı müdafiə etməsi nə deməkdir?

- A) Bir məqsədə nail olmaq üçün zəruri fəaliyyətlər və qərarlar digər məqsədlərə nail olunmasına mane olmalıdır
- B) Bir məqsədə nail olmaq üçün zəruri fəaliyyətlər və qərarlar digər məqsədlərə nail olunmasına mane olduqda dayandırılmalıdır
- C) Bir məqsədə nail olmaq üçün zəruri fəaliyyətlər və qərarlar digər məqsədlərə nail olunmasına mane etməməlidir
- D) Heç biri
- E) Bir məqsədə nail olmaq üçün zəruri fəaliyyətlər və qərarlar digər məqsədlərə nail olunmasını qane etməməlidir

58. Rəhbərlik SP prosesinin diaqnostik mərhələsində ilk növbədə nə etməlidir?

- A) Daxili mühiti öyrənməlidir
- B) İqtisadi-sosial proqnozları həyata keçirməlidir
- C) Xarici mühiti öyrənməlidir
- D) Layihələrin həyata keçirilməsinə qoşulmalıdır
- E) Təşkilatın rəqiblərini öyrənməlidir

59. Menecementdə xarici mühit neçə parametrlə qiyətləndirilir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

60. Təşkilatın xarici mühiti hansı parametrlə görə qiyətləndirilir?

- A) Bütün variantlar
 B) Cari strategiyanın müxtəlif aspektlərinə təsir edən dəyişikliklərin qiyətləndirilməsi
 C) Təşkilatın cari strategiyası üçün hansı amillərin təhlükəli ola biləcəyinin təyin edilməsi
 D) Təşkilatın ümumi məqsədlərinə nail olunması üçün planın konkret korrektə edilməsi yolu ilə böyük imkanlar yarada bilən amillərin müəyyən edilməsi
 E) B və C variantları

61. Xarici mühitin təhlili vasitələri ilə strateji planları hazırlayanlar nə edirlər?

- A) İqtisadiyyatda inflyasiyanın meylətmələrinə nəzarət edirlər
 B) Firma üçün imkanları və təhlükələri müəyyən etməkdə firmanın xarici amillərinə nəzarət edirlər
 C) Ekoloji tarazlığı saxlayırlar
 D) Ölkənin iqtisadi təhlükəsizliyini təmin edirlər
 E) Rəqabət mübarizəsində öz mövqelərini gücləndirirlər

62. Xarici mühitin təhlili hansı mühüm nəticələri almağa kömək etmir?

- A) İmkanların proqnoz edilməsi üçün təşkilata vaxt verir
 B) Gözlənilməz şərait yarandıqda planın tərtib edilməsinə vaxt verir
 C) Mümkün təhlükə hallarında sistemi hazırlayanlar üçün öncədən xəbərdarlıq etməyə vaxt verir
 D) Əvvəlki təhlükələri istənilən faydalı imkanlara çevirə bilən strategiyaların işlənilməsinə vaxt verir
 E) Heç birinə

63. SP prosesində xarici mühitin təhlilinin rolu mahiyyətə hansı sualları cavablandırır?

- A) Təşkilat indi hansı vəziyyətdədir və ali rəhbərliyin fikrinə görə hansı vəziyyətdə olmalıdır?
 B) Bütün variantlar
 C) Təşkilat indi hansı vəziyyətdədir?
 D) Ali rəhbərliyin fikrinə görə hansı vəziyyətdə olmalıdır?
 E) Təşkilatın istədiyi vəziyyətə keçməsi üçün indiki vəziyyətində rəhbərlik nə etməlidir?

64. Təşkilatın qarşılaşdığı təhlükələri və imkanları adətən neçə oblasta ayırırlar?

- A) 4 B) 5 C) 6 D) 7 E) 8

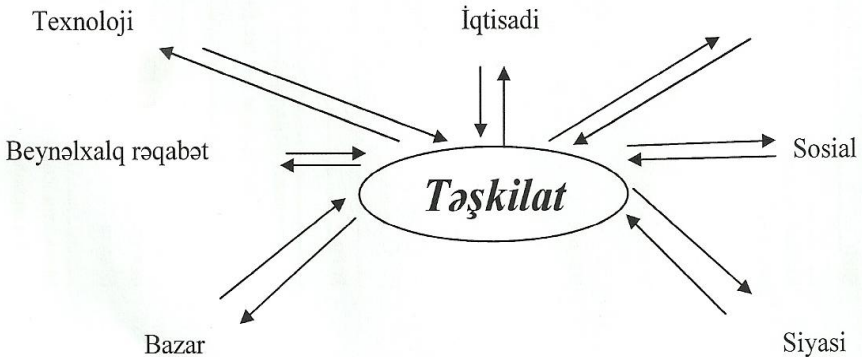
65. Təşkilatın qarşılaşdığı təhlükə və imkanlar hansılardır?

- A) İqtisadiyyat
 B) Siyasət
 C) Bütün variantlar
 D) Bazar
 E) Texnologiya

66. Hansılar təşkilatın qarşılaşdığı təhlükə və imkanların oblastlarından deyil?

- A) Beynəlxalq amil
 B) Sosial davranış
 C) Rəqabət
 D) Heç biri
 E) Sosial davranış və rəqabət

67. Şəkildəki təşkilatın qarşılaşdığı təhlükə və imkanlardan hansı göstərilməyib?



- A) Qiymət
 B) Proqnozlaşdırma
 C) Rəqabət
 D) Heç biri
 E) Tariflər

68. Hansı iqtisadi amillər xarici mühitdə daim diaqnostika edilməli və qiymətləndirilməlidir?

- A) İnflyasiyanın yaxud deflyasiyanın tempi
- B) Məşğulluğun səviyyəsi
- C) Beynəlxalq ödəmə balansı
- D) Dünyada ABŞ dollarının stabilliyi və verqi dərəcəsi
- E) Bütün variantlar

69. Bunlardan hansı təşkilatın iqtisadi xarici mühit amillərindəndir?

- A) Özəlləşdirmə
- B) Tenderlərin keçirilməsi
- C) İnflyasiyanın yaxud deflyasiyanın tempi
- D) Motivləşdirmə
- E) Bütün variantlar

70. Menecementdə rəhbərlər hansı siyasi amillərə diqqət verməlidirlər?

- A) Dövlət və yerli hakimiyyət orqanlarının normativ sənədlərinin izlənməsinə
- B) Siyasətçilərin antitrust fəaliyyətinə münasibətlərinə
- C) Dövlətin uzunmüddətli qoyuluşlarını maliyələşdirmək üçün kreditlərə, işçi qüvvəsinin muzda görə məhdudiyətlərinə və ssudaların alınması imkanlarına
- D) Bütün variantlara
- E) Başqa ölkələrlə bağlanan tarif və ticarət üzrə sazişlərə

71. Təşkilatı daim narahat edən bazarın xarici mühit amillərinə hansılar aiddir?

- A) Bütün variantlar
- B) Dəyişən demoqrafik şərait
- C) Müxtəlif məmulatların və xidmətlərin həyat tsiklləri
- D) Bazara nüfuz etmənin asan olması
- E) Əhalinin gəlirlərinin bölüşdürülməsi və sahədə rəqabətin səviyyəsi

72. “Futuroşok” termini hansı dövrdə irəli sürüldü?

- A) 50-ci illərdə
 B) 60-cı illərdə
 C) 70-ci illərdə
 D) 80-ci illərdə
 E) Heç biri

73. “Futuroşok” termini kimin tərəfindən irəli sürüldü?

- A) Anri Fayol
 B) Elvin Toffler
 C) Elton Meyo
 D) Heç biri
 E) Abraxam Maslou

74. “Futuroşok”-gələcəyin sonu terminini Elvin Toffler necə müəyyən etdi?

- A) Uzun müddətdə fərdlərdə kiçik dəyişikliklərin təsirindən yaranan dağıdıcı stress kimi
 B) Qısa müddətdə fərdlərdə cüzi dəyişikliklərin təsirindən istiqamətin pozulması kimi
 C) Qısa müddətdə fərdlərdə böyük dəyişikliklərin təsirindən yaranan dağıdıcı stress və istiqamətin pozulması kimi
 D) Qısa müddətdə fərdlərdə böyük dəyişikliklərin təsirindən istiqamətin müəyyən edilməsi kimi
 E) Uzun müddətdə fərdlərdə böyük dəyişikliklərin təsirindən yaranan dağıdıcı stress və istiqamətin pozulması kimi

75. Ətraf mühitdəki hansı dəyişiklik təşkilatı ümitsiz, məğlub rəqabət vəziyyətində qoya bilər?

- A) Texnoloji
 B) Ekoloji
 C) Müsabiqələrin keçirilməsi
 D) Məqsədli kompleks proqramların həyata keçirilməsi
 E) Qiymətin elastikliyi

76. Təşkilat üçün təhlükələr və imkanlar nəyin nəticəsində yarana bilər?

- A) Xammal materiallarına əlçatanlığın asan olması
- B) Xarici kartellərin fəaliyyətində (məs. OPEK) çıxış edən ölkələrdə valyuta kurslarının və siyasi qərarların dəyişilməsi
- C) İnvestisiya obyektləri yaxud bazarları rolunda çıxış edən ölkələrdə valyuta kurslarının dəyişilməsi
- D) Bütün variantlar
- E) İnvestisiya obyektləri yaxud bazarları rolunda çıxış edən ölkələrdə siyasi qərarların dəyişilməsi

77. Rəqiblərin seçdikləri strategiya çərçivəsində firmanın xüsusi strategiyası aşağıdakılardan hansına yönəldilə bilər?

- A) Daxili bazarın gücləndirilməsinə
- B) A və D variantlarına
- C) Xarici rəqiblərin əksinə dövlət müdafiəsinin axtarılmasına
- D) Digər şirkətlərin strategiyalarına əks təsir üçün beynəlxalq aktivliyin genişləndirilməsinə
- E) Daxili bazarın gücləndirilməsinə və dövlət müdafiəsinin axtarılmasına

78. Professor Maykl Porter rəqiblərin təhlilində rəhbərlərin hansı suallara cavab verməsini önə çəkir?

- A) Hamısını
- B) Rəqibləri nə hərəkətə gətirir?
- C) Rəqib nə edir?
- D) Rəqib nə edə bilər?
- E) Rəqib nə edir və nə edə bilər?

79. Rəqiblərin təhlilində neçə diaqnostik element iştirak edir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

80. Bunlardan hansı rəqiblərin təhlilində iştirak edən elementlərdən deyil?

- A) Rəqiblərin gələcək məqsədlərinin təhlili
- B) Heç biri
- C) Rəqiblərin cari strategiyalarının qiymətləndirilməsi
- D) Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sahələrə və rəqiblərə münasibətdə ilkin şərtlərin şərhli
- E) Rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin dərindən öyrənilməsi

81. Professor Maykl Porter rəqiblərin təhlilində diaqnostik elementlərin dəqiq tədqiqində hansı sualları təklif etmişdir?

- A) Rəqiblərin indiki vəziyyəti özlərini qane edirmi?
- B) Rəqib strategiyasında hansı ehtimal olunan adamları yaxud dəyişiklikləri yerinə yetirir?
- C) Bütün variantları
- D) Rəqiblərin zəifliyi nədədir?
- E) Rəqiblər tərəfindən hansı daha iri və səmərəli cavab tədbiri olaraq provokasiya edilə (suni surətdə törədilə) bilər?

82. Xarici mühit amillərindən biri olan sosial davranış amilləri cəmiyyətin nələrini birləşdirir?

- A) Münasibətlərini
- B) Dəyişən gözləmələrini
- C) Ənənələrini və münasibətlərini
- D) Bütün variantları
- E) Ənənələrini

83. Bunlardan hansı indiki vaxtda sosial davranış amillərinə aid deyil?

- A) Heç biri
- B) Sahibkarlığa, cəmiyyətdə qadınların və milli azlıqların roluna münasibətə görə cəmiyyətdəki üstün hissələr
- C) Menecerlərin sosial dəyərlərinin dəyişiklikləri
- D) İstehlakçıların maraqlarının müdafiəsi
- E) Milli azlıqların roluna münasibətə görə cəmiyyətdəki üstün hissələr

84. Təşkilatın xarici təhlükələrinin və imkanlarının siyahısının təhlilindən sonra rəhbərlik nə etməlidir?

- A) Təşkilatın güclü tərəflərini qiymətləndirməlidir
- B) Təşkilatın çatışmamazlıqları və ciddi daxili problemləri haqqında tam təsəvvür yaratmalıdır
- C) Təşkilatın güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməlidir
- D) Təşkilatın zəif tərəflərini qiymətləndirməlidir
- E) Daxili potensial imkanları qiymətləndirməlidir

85. Menecmentdə i/e tədqiqatı nəyə deyilir?

- A) Bütün variantlar
- B) Təşkilatın daxili uğurlarını müəyyən etməyə kömək edən prosesə
- C) Təşkilat mənfəətini hesablamağa kömək edən prosesə
- D) Təşkilatın daxili problemlərinin proqnozunu həyata keçirməyə kömək edən prosesə
- E) Təşkilatın orta gücünü təyin etməyə kömək edən prosesə

86. Menecmentdə i/e tədqiqatını sadələşdirmək məqsədilə neçə funksiyanı daxil etmək tövsiyə olunur?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

87. Təşkilatın strateji güclü və zəif tərəflərinin aşkar edilməsinin tədqiqinə daxil edilən funksiyaları göstərin

- A) Marketing
- B) Maliyyə (muhasibat uçotu)
- C) Əməliyyat (istehsal)
- D) İnsan resursları, təşkilatın mədəniyyəti və obrazı
- E) Bütün variantlar

88. Təşkilatın marketing funksiyasını tədqiq edərkən təhlil və tədqiqat üçün neçə ümumi oblasta qiymət vermək lazımdır?

- A) 3 B) 4 C) 6 D) 7 E) 8

89. Marketing funksiyasının tədqiqində qiymət veriləcək ümumi oblastlara daxil olmayanı tapın.

- 1) Bazar payı və rəqabət qabiliyyəti
- 2) Məmulatların çeşidinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti
- 3) Vergi sistemində tarif stavkalarının baxılması
- 4) Bazardakı demoqrafik statistika
- 5) Bazardakı tədqiqatlar və işləmələr
- 6) Müştərilərə satışdan əvvəl və sonrakı xidmətlər
- 7) Əmtənin səmərəli satışı, reklamı və irəlilədilməsi
- 8) Mənfəətlər
- 9) Birjada keçirilən əməliyyatlar

A) 1;4 B) 2;8 C) 3;9 D) 4;7 E) 5;6

90. Marketing funksiyasının tədqiqinə qiymət verilən ümumi oblastlara hansı daxil deyil?

- A) Bazar payı və rəqabət qabiliyyəti
- B) Mənfəətlər
- C) Məmulatın çeşidinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti
- D) Bazardakı demoqrafik statistika
- E) Heç biri

91. Marketing funksiyasının tədqiqinə qiymət verilən ümumi oblastlardan olanını göstərin

- A) Mənfəətlər və bazardakı demoqrafik statistika
- B) Məqsədli kompleks proqramların həyata keçirilməsi
- C) İqtisadi sosial proqnozlaşdırma
- D) İstehsaldaxili ehtiyatların aşlar edilməsi
- E) Heç biri

92. Marketing funksiyasının tədqiqində qiymət verilən “bazar payı” ümumi oblastı nəyi bildirir?

- A) Bazarın seqmentlərə ayrılmasını
- B) Bazarın ümumi həcmində faizlərlə arzu olunan paya malik olmağı
- C) Bazardakı demoqrafik statistikanı
- D) Bazara daxil olmanın asanlıqla həyata keçirilməsini
- E) Bütün variantlar

93. Marketing funksiyasının tədqiqində qiymət verilən “Bazardakı demoqrafik statistika” ümumi oblastı nəyi göstərir?

- A) Bazardakı dəyişikliklərə nəzarət edilməsini
- B) Bazardakı istehlakçı maraqlarına nəzarət edilməni
- C) Bazardakı dəyişikliklərə və istehlakçı maraqlarına nəzarət edilməni
- D) Yeni əmtəələrin və bazarların tədqiqini
- E) Yeni bazarların tədqiqini

94. Marketing funksiyasının tədqiqində “müşərilərə satışdan əvvəl və sonrakı xidmətlər ” oblastının əhəmiyyəti nədir?

- A) Daha çox əmtəələrin satışına kömək edir
- B) Müşərilərdə loyallığın yaradılması
- C) Müşəriləri saxlayır
- D) Bütün variantlar
- E) Müşəriləri saxlayır və daha çox əmtəələrin satışına kömək edir

95. Menecmentdə i/e tədqiqatı nədir?

- A) Heç bir problemin həllinə kömək etməyən prosesdir
- B) Daxili problemlərin həllinə zəif kömək edən prosesdir
- C) Təşkilatda vergiləri böyüdən prosesdir
- D) Daxili problemlərin diaqnozunu həyata keçirməyə kömək edən prosesdir
- E) Heç biri

96. İ/e tədqiqatı təşkilatın strateji güclü və zəif tərəflərinin aşkar edilməsi üçün neçə funksional zonanı qiymətləndirir?

- A) 3
- B) 4
- C) 5
- D) 6
- E) 7

97. *İ/e tədqiqatında hansı təşkilatın strateji güclü və zəif tərəflərinin aşkar edilməsində qiymətləndirilən funksional zonalardan deyil?*

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| 1) Marketing | 5) Qərarların qəbulu |
| 2) Vergi | 6) İnsan resursları |
| 3) Maliyyə (muhasibat uçotu) | 7) Təşkilatın mədəniyyəti və obrazı |
| 4) Əməliyyat (istehsal) | 8) Heç biri |

A) 1;4 B) 2;5 C) 3;7 D) 8 E) 6

98. *İ/e tədqiqatında qiymətləndirilən funksional zonaları göstərin*

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| A) Marketing və maliyyə | D) İnsan resursları |
| B) Əməliyyat (istehsal) | E) Təşkilatın mədəniyyəti və obrazı |
| C) Bütün variantlar | |

99. *Marketing funksiyasının tədqiqində təhlil və tədqiqat üçün qiymət verilən ümumi oblastlar hansılardır?*

- A) Bazar payı və rəqabət qabiliyyəti
- B) Bütün variantlar
- C) Məmulatların çeşidinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti
- D) Bazardakı demoqrafik statistika
- E) Bazardakı tədqiqatlar və işləmələr

100. *Marketing funksiyasının tədqiqində hansı təhlil və tədqiqat üçün qiymət verilən ümumi oblastlardan deyil?*

- A) Müştərilərə satıxdan əvvəl və sonrakı xidmətlər
- B) Əmtəələrin səmərəli satışı
- C) Heç biri
- D) Əmtəələrin reklamı və irəlilədilməsi
- E) Mənfəət

101. Maliyyə vəziyyətinin təhlili təşkilatda nə edə bilər?

- A) Fayda gətirə və SP prosesinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə kömək edə bilər
- B) Bütün variantlar
- C) Mövcud olan və potensial daxili zəiflikləri aşkar edə bilər
- D) Təşkilatın rəqiblər ilə müqayisədə nisbətən üstünlüklərini aşkar edə bilər
- E) Uzunmüddətli perspektivə rəhbərliyə güclü və zəif tərəflərin zonalarını açar

102. Firmanın uzunmüddətli fəaliyyəti üçün nə edilməlidir?

- A) Əməliyyatların (istehsalın) fasiləsiz təhlili aparılmalıdır
- B) Motivləşdirmə daha da gücləndirilməlidir
- C) Firmada nəzarət zəifləməlidir
- D) Firma rəqabəti dayandırılmalıdır
- E) Qiymət artırılmalıdır

103. Əməliyyat (istehsal) funksional zonasının tədqiqində təşkilat hansı suallara cavab verməlidir?

- A) Rəqiblərlə müqayisədə təşkilat öz əmtəə və xidmətlərin bir qədər aşağı qiymətə istehsal edə bilərmi?
- B) Bütün variantlar
- C) Yeni materiallara təşkilatın malik olmaq imkanları necədir?
- D) Təşkilatın avadanlığı muasirdirmi, ona yaxşı qulluq edirmi?
- E) Tədarüklər material ehtiyatlarının kəmiyyətlərinin azaldılmasına və sifarişin reallaşdırılması vaxtlarına nəzərdə tutulubmu?

104. Təşkilatın əməliyyat (istehsal) funksional zonasında hansı suala cavab verilmir?

- A) Təşkilatın məhsulu işçilərin müvəqqəti azad olmalarına vadar edəcək mövsümü tələbatların meyli etmələrinə meyllidirmi?
- B) Təşkilat öz rəqiblərinin xidmət edə bilmədiyini bazarlara xidmət göstərə bilərmi?

- C) Təşkilat keyfiyyətə səmərəli və nəticəli nəzarət sisteminə malikdirmi?
- D) Təşkilat istehsal prosesini nə dərəcədə səmərəli planlaşdırmış və layihələndirmişdir?
- E) Təşkilat öz quruluşunu yenidən təşkil etməlidirmi?

105. Təşkilat hansı halda alternativ strategiyalara riayət etmək vəziyyətindədir?

- A) Əgər təşkilat ixtisaslı mütəxəssislərin və rəhbərlərin yaxşı motivləşdirilmiş məqsədlərinə malikdirsə
- B) Əgər təşkilat bacarıqlı əməkdaşlara malikdirsə
- C) Əgər təşkilat səmərəli və rəqabət qabiliyyətli mükafatlandırma sistemində malik deyilsə
- D) Ali rəhbərliyin kompetentliyi və hazırlığı lazımi səviyyədə deyilsə
- E) Əgər təşkilatda rəhbər vəzifələrin ardıcıl yol ilə keçməsi qaydası planlaşdırılırsa

106. Şirkətin mədəniyyəti nədir?

- A) Şirkətdə olan atmosferdir
- B) Şirkətdəki iqlimdir
- C) Şirkətdə işin yaxşılaşdırılmasıdır
- D) Şirkətdə heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir
- E) Şirkətdə olan atmosfer yaxud iqlimdir

107. Təşkilatda mədəniyyət nəyi əks etdirir?

- A) Təşkilatda üstün ənənləri
- B) Təşkilatda üstün adətləri
- C) Təşkilatda gözləmələri
- D) Bütün variantlar
- E) Təşkilatda üstün adətləri və gözləmələri

108. Təşkilatın imidji nədir?

- A) Təşkilatın daxilində əməkdaşlarının köməyi ilə yaradılan təəssürətdir
- B) Bütün variantlar
- C) Təşkilatın daxilində olduğu kimi onun xaricində də əməkdaşlarının köməyi ilə yaradılan təəssürətdir
- D) Təşkilatın daxilindəki kimi onun xaricində də müştərilərinin köməyi ilə yaradılan təəssürətdir
- E) Təşkilatın daxilində olduğu kimi onun xaricində də bütöv ictimai fikirlərin köməyi ilə yaradılan təəssürətdir

109. Firmanın mədəniyyəti və obrazı nə ilə möhkəmləndirilir yaxud zəiflədir?

- A) Firmanın fəaliyyətinin iqtisadi proqnozlaşdırılması ilə
- B) Firmada buraxılan məhsulların qiymətinin azaldılması ilə
- C) Firmanın reputasiyası (adı, şöhrəti) ilə
- D) Firmanın strateji planlaşdırılması ilə
- E) Firmadakı nəzarətin səviyyəsi ilə

110. Təşkilat qarşısında əsasən neçə strateji alternativ durur?

- A) 4 B) 5 C) 6 D) 3 E) 7

111. Təşkilatda hansı əsas strateji alternativlərindən deyil?

- A) Məhdud artım
- B) Artma
- C) İxtisar
- D) Məhdud artma, artma və ixtisar strategiyalarının uzlaşdırılması
- E) Heç biri

112. Təşkilat qarşısında duran məhdud artım strateji alternativini harada tətbiq edilir?

- A) Təşkilat əsasən öz vəziyyəti ilə qane edilmədikdə, yetkin statik texnologiyalı sənaye sahələrində
- B) Təşkilat əsasən öz vəziyyətilə qismən qane edildikdə, yetkin olmayan statik texnologiyalı sənaye sahələrində
- C) Heç birində
- D) Təşkilat əsasən öz vəziyyətilə qane edildikdə, yetkin statik texnologiyalı sənaye sahələrində
- E) Təşkilat əsasən öz vəziyyətilə qismən qane edildikdə

113. Təşkilatlar nə üçün məhdud artım strategiyasını seçirlər?

- A) Bu strategiyanın ən asan olmasına görə
- B) Bütün variantlar
- C) Bu strategiyanın daha əlverişli olduğu üçün
- D) Bu strategiyanın az riskli fəaliyyət üslubu olduğuna görə
- E) Bu strategiyanın ən asan və əlverişli olmasına görə

114. Seçilən 2-ci alternativlərdən olan artım strategiyası hansı sahələrdə tətbiq edilir?

- A) Təşkilat əsasən öz vəziyyətilə qane edildikdə, yetkin statik texnologiyalı sənaye sahələrində
- B) Sürətlə dəyişən texnologiyalı dinamik inkişaf edən sahələrdə
- C) Sabit texnologiyalı davamlı inkişaf etməyən sahələrdə
- D) Tənəzzüldə olan sahələrdə
- E) Dayanıqsız sahələrdə

115. Sabit sahələrdə artmanın olmaması, yaxud diversifikasiyasının (məhsul çeşidlərinin müxtəlifliyinin) uğursuzluğu nəyə gətirə bilər?

- A) Bazarlarda canlanmaya və mənfəətin artmasına
- B) Bazarlarda sabitliyə və mənfəətin stabilliyinə
- C) Bazarların kütləşməsinə və mənfəətin olmamasına
- D) Bazarların genişləndirilməsinə və mənfəətin çoxalmasına
- E) Heç birinə

116. İxtisar strategiyasında təşkilatlarda güdülmən məqsədlər necə müəyyən olunur?

- A) Keçmişdə əldə olunanlarda yuxarı müəyyən olunur
- B) Keçmişdə əldə olunanlara bərabər müəyyən olunur
- C) Keçmişdə əldə olunanlardan 50 % yuxarı müəyyən olunur
- D) Keçmişdə əldə olunanlardan aşağı müəyyən olunur
- E) Bütün variantlar

117. İxtisar strateji alternativləri çərçivəsində neçə variantlar ola bilər?

- A) 2 B) 3 C) 4 D) 5 E) 6

118. İxtisar strateji alternativləri çərçivəsində hansı ola bilən variantlardandır?

- A) İxtisar
- B) Bütün variantlar
- C) Ləğv etmək
- D) Artıqın aradan qaldırılması
- E) İxtisar və yenidən oriyentasiya (istiqləmləndirmə)

119. Təşkilatda uzlaşdırma strategiyası nəyi ifadə edir?

- A) Məhdud artma, artım və uzlaşdırma strategiyalarının birləşməsini
- B) Məhdud artma və uzlaşdırma strategiyalarının birləşməsini
- C) Məhdud artma və artım strategiyalarının uzlaşdırılmasını
- D) Artım və uzlaşdırılma strategiyalarının birləşməsini
- E) Heç biri

120. Təşkilatın vəziyyətinin və onun məmulatlarının sahədə imkanlarına münasibətə görə müəyyən edilməsinin sadələşdirilmiş metodikasını kimlər hazırladı?

- A) İngilis məsləhət qrupu
- B) Boston məsləhət qrupu
- C) Fransa məsləhət qrupu
- D) Alman məsləhət qrupu
- E) Heç biri

121. *Strateji variantlar seçilərkən hansı göstəricilər müqayisə edilir?*

- A) Firmanın məmulatlarının qiyməti ilə rentabellik səviyyəsi
- B) 1 manatlıq əmtəəlik məhsul ilə kapital qoyuluşlarının ödənmə müddəti
- C) Firmanın yaxud onun məmulatlarının bazarda payı ilə bütün təsərrüfat fəaliyyətinin artım tempi
- D) Firmanın inkişafının proqnozları ilə əsas fondların köhnəlməsi
- E) Bütün variantlar

122. *Bunlardan hansı rəhbərin həyata keçirdiyi strateji seçimə təsir edən amillərdən deyil?*

- A) Risk
- B) Keçmiş strategiyaların bilinməsi
- C) Səhmdarların reaksiyaları
- D) Vaxt amili
- E) Heç biri

123. *Yerli istehsal və xarici satışla əlaqədar beynəlxalq fəaliyyətin istiqamətlənməsi üçün əsas amillər hansılardır?*

- 1) İqtisadi sosial proqnozlaşdırma
- 2) İstehsaldaxili ehtiyatlar
- 3) Məhsula tələb
- 4) İqtisadiyyatın qlobollaşması
- 5) Təşkilatda motivləşdirilmənin gücləndirilməsi
- 6) Birja fəaliyyəti
- 7) Rəqiblərin strategiyaları
- 8) Bütün variantlar

- A) 1;6 B) 2;5 C) 4 D) 3;7 E) 8

124. *Təşkilat xaricdə yerləşirsə hansı xarici mühit amillərindəndir?*

- A) İşçilərin ixtisas və əmək haqqlarının səviyyəsi
- B) Hökumətin xarici mülkiyyətçilərə münasibəti
- C) Əmək və vergitutma haqqında qanunlar
- D) Bütün variantlar
- E) Xammallara malik olmaq imkanları və hazır məhsulun son bazara nəql edilməsi xərcləri

125. Təşkilat xaricdə yerləşdikdə xarici mühit amillərinə hansı aid edilir?

- 1) Xammal və materiallara malik olmaq imkanları
- 2) Təşkilat fəaliyyətinin strateji planlaşdırılması
- 3) Əhalinin mexaniki artımı
- 4) Hərracların keçirilməsi
- 5) İnnovasiyaların həyata keçirilməsi
- 6) Hazır məhsulun son bazara nəql edilməsi xərcləri
- 7) Heç biri
- 8) Alternativlərin seçimi

A) 1;6 B) 2;8 C) 7 D) 3;5 E) 4;8

126. Təşkilatın beynəlxalq məqsədlərinin formalaşması üçün hansı fəaliyyət göstəricilərindəndir?

- | | |
|-----------------|---------------------------|
| A) Mənfəətlilik | D) Maliyyə və texnologiya |
| B) Marketing | E) Bütün variantlar |
| C) İstehsal | |

127. Beynəlxalq məqsədlərin formalaşması üçün təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinə aid olmayanlar hansıdır?

- A) Heç biri
- B) Yerli hökumətə münasibət
- C) Heyət
- D) Elmi tərəqqi və texnoloji konstruktor işləmələri
- E) Ətraf mühit

128. Planlaşdırmada tətbiq edilə bilən metodların siyahısını kimlər tərtib etmişdir?

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| A) A.Maslou və F.Qersberq | D) Adam Smit və Elton Meyo |
| B) Pol və Teylor | E) Urvik Lindal və Liliya Qilbert |
| C) Anri Fayol və Frenk Qilbert | |

Mövzu 8. Təşkilətmə menecmentin iqtisadi metodunun tərkibi kimi

8.1 Menecmentdə təşkilətmənin məzmunu

8.2 Təşkilətmənin istiqamətləri

8.3 Təşkilati i/e quruluşları

TESTLƏR-103

8.1 Menecmentdə təşkilətmənin məzmunu

İstehsalın təşkili dedikdə əmək fəaliyyəti prosesində əməyin predmentləri və vasitələrindən daha məqsədyönlü istifadəni təmin edən metodların məcmusu başa düşülür. Burada məqsəd müəssisələrin müəyyən edilən plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsidir. Yalnız istehsal prosesinin müvafiq təşkilətməsində, insanların birgə əmək prosesində səmərəli qarşılıqlı fəaliyyəti mümkün olur.

Eyni zamanda sistemin bütün elementlərinin məqsədyönlüyü və dəqiq uzlaşdırılması təşkilətmədə həyata keçirilir. Bununla belə aşağıdakı əsas proseslərin optimal uyğunlaşdırılması təmin olunur:

1. Əsas (istehsal-texnoloji).
2. Köməkçi (enerji, təmir, rabitə və s.).
3. Xidmətedici (məhsulun keyfiyyətinə görə nəzarət, nəqliyyat və anbar əməliyyatları və s.).

Tərif 1. İdarə edən və idarə olunan sistemlərərası, sistemin daxilindəki münasibətlərin, əlaqələrin, proseslərin təşkili sistemə *təşkilətmə* deyilir. Təşkilətmə funksiyası 2 yol ilə həyata keçirilir:

- 1) İnzibati-təşkilati idarəetmə (i/e). 2) Operativ i/e.

1-ci yol firmanın idarə quruluşunu müəyyən etməyi, bütün bölmələr və funksiyalar arasındakı əlaqəni, idarə aparatı işçilərinin hüquq və vəzifələrini təyin edir. Operativ i/e təsdiq edilən plana uyğun firmanın fəaliyyətini təmin edir. İnzibati-təşkilati i/e-nin əsasını i/e strukturu təşkil edir.

Tərif 2. İdarə pillələrinin, həlqələrinin sayı, tərkibi və onların təbəçilik əlaqələri *i/e strukturu* adlanır.

İ/e-də əmək bölgüsü forması olmaqla idarə aparatının quruluşu idarə sisteminin yaradılması prosesinə və onun inkişafına təsir göstərir. İstehsalın təşkili istehsal prosesinin əməliyyatlarının diferansiasiyasını (bölünməsinə), iş yerlərinə görə işçilərin rasionallıq yerləşdirilməsini, fasiləsiz istehsal məqsədilə onların arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqənin təmin edilməsini nəzərdə tutur. İstehsalın təşkili üzrə işlər menecmentin funksiyalarından biri olmaqla aşağıdakı coxsaylı məsələlərin həlli ilə əlaqədardır:

-müəssisənin buraxdığı məhsulların çeşidlərinin müəyyən edilməsi;

-istehsalın texnologiyasının yaradılması və onlara nəzarət;

-xammalların, materialların və hazır məhsulların nəql edilməsinin təşkili;

-avadanlığa və onun təmirinə görə qulluq;

-istehsal məsrəflərinin təhlili və azaldılması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi;

-rasyonallaşdırılma təkliflərinin toplanması və s.

Müəssisədə istehsalın təşkili əsasən onun xarakteri və ixtisaslaşdırılma səviyyəsi ilə müəyyən olunur. İstehsaldaxili ixtisaslaşdırılma istehsalın ixtisaslaşdırılmasının davam etməsi və dərinləşdirilməsidir. Bu ayrı-ayrı məhsul növlərinin buraxılışı üzrə struktur bölmələrin ayrılmasında (xüsusiləşdirilməsində) ifadə olunur.

Sənaye firmalarının i/e strukturunun təşkili və müxtəlifliyi obyektiv amillərin, şərtlərin müəyyən fərqlənməsilə edilir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

1. Firmanın miqyası (kiçik, orta, böyük).

2. Firmanın istehsal profili (1 məhsul üzrə ixtisaslaşmış və ya müxtəlif sahələrin geniş çeşiddə məhsullarını istehsal edən).

3. İstehsal edilmiş məhsulun xarakteri və istehsal texnologiyası (məhsul istehsal edən və çıxaran sahələr, kütləvi və seriyalı istehsallar).

4. Firmanın fəaliyyət sferası üzrə (yerli milli və xarici bazara yönəldilmiş).

5. İnhisarçı xüsusiyyətlərə görə (konsern, maliyyə qrupu) və s.

Müasir dövrdə elə idarə strukturları formalaşır ki, onlar mövcud i/e prinsiplərinin və funksiyalarının tələblərinə cavab verməli olur. 80-ci illərdən başlayaraq əsas meyl sahələrarası komplekslərin təşkilinə yönəldilmişdir.

8.2 Təşkilətmənin istiqamətləri

Şirkətlərdə struktur dəyişikliklərin aparılmasının əsas amilləri aşağıdakılardır:

1. Yüksək rəqabət şəraitində ETT-nin təsiri ilə yeni növ məhsulun işlənilməsi hazırlanması.
2. Qabaqcıl texnologiyanın intensiv olaraq istehsalata tətbiqi.
3. Kompüter texnikasının bazasında yeni i/e metodlarının istehsal sistemli tətbiqi və s.

Müasir dövrdə i/e strukturunun təşkilinin fərqli olan yenidən qurulması istiqamətləri bunlardır:

1. İ/e prinsiplərində-strateji üstünlüklərə nail olduqca i/e-də mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə nisbətində dəyişdirilməsi; ETT, əmək və istehsal ehtiyatlarından istifadə üzrə məqsədli programların i/e sisteminə tətbiqi.

2. İ/e aparatında-bölmələrin yeni formada qruplaşdırılması, onların arasında qarşılıqlı əlaqənin dəyişdirilməsi, cavabdehlik və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi; daxili strukturu dəyişməklə səmərəli formanın yaradılması; məqsədli program layihəsi işləyib hazırlayan işdən kənar səlahiyyətli təsərrüfat bölməsinin təşkili; elmi istehsalat birkiləri ilə inteqrasiya əlaqələrinin genişləndirilməsi; elmi-istehsalat komplekslərində yüksək elmi potensiala malik olan sahələrin rolunun aktivləşdirilməsi; istehsal bölmələrinin işinə cavabdeh olan ixtisaslaşdırılmış idarə orqanlarının yaradılması.

3. İ/e funksiyalarında-uzunmüddətli texniki siyasətə əsaslanaraq proqnozlaşdırmanı və strateji planlaşdırmanı gücləndirmək; bütün mərhələlərdə məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi; uçot və hesabat işlərində EHM-ləri tətbiq etməklə dəqiq informasiya toplanması və təhlilin aparılması; firmanın səhmdar kapitallarında işçilərin aktivliyinin artırılması; istehsal

texnologiyasının təkmilləşdirilməsi üzrə yeni məhsulların yaranması və tətbiqində, i/e-nin sosial-psixoloji səmtinin yaxşılaşdırılmasında işçilərin mükafatlandırılması; marketing fəaliyyətinin səmərəli təşkili və təkmilləşdirilməsi.

4. Təsərrüfat fəaliyyətində-texnoloji prosesin dəyişdirilməsi; robotların və elastik avtomat sistemlərin tətbiqi; istehsalın ixtisaslaşdırılması və kooperasiya sahəsində beynəlxalq səviyyədə firmadaxili əməkdaşlığın genişləndirilməsi; elmi-tədqiqat və istehsal-satış işçiləri üzrə birgə müəssisələrin yaradılması və s.

Firmanın təşkilati prinsip cəhətdən yaradılması onun məqsədi və strategiyasından asılıdır.

Tərif 3. Firmanın gələcəkdə istədiyi vəziyyətinin əks etdirilməsinə *məqsəd* deyilir. Strategiya isə məqsədə çatmaq üçün vasitədir. Çevik strategiya firmanın quruluşuna qarşı mühüm tələblər qoyur. Belə ki, istehsal sistemi yeni məhsulun mənimsənilməsi, cari işlərin təşkilində ən az münaqişələri təmin etməlidir. Təşkilatın quruluşu şəraitə uyğunlaşmalı və ona müvafiq dəyişməlidir.

8.3 Təşkilati i/e quruluşları

Müasir firmalarda iyerarxiyalı i/e quruluşu daha çox yayılmışdır (şəkil 1). Belə i/e strukturları i/e prinsiplərinə uyğun qurulmaqla XX əsrin əvvəllərində **F.Teylor** tərəfindən formalaşdırılmışdır. Alman sosioloqu **M.Veber** rəşional bürokratiya konsepsiyasını hazırlamaqla, 6 prinsipi daha tam ifadə etdi.

1. İ/e səviyyələrinin iyerarxiyalıq prinsipi. Burada hər aşağıda duran səviyyə yuxarıda duran səviyyə ilə nəzarət edilir və ona tabedir.

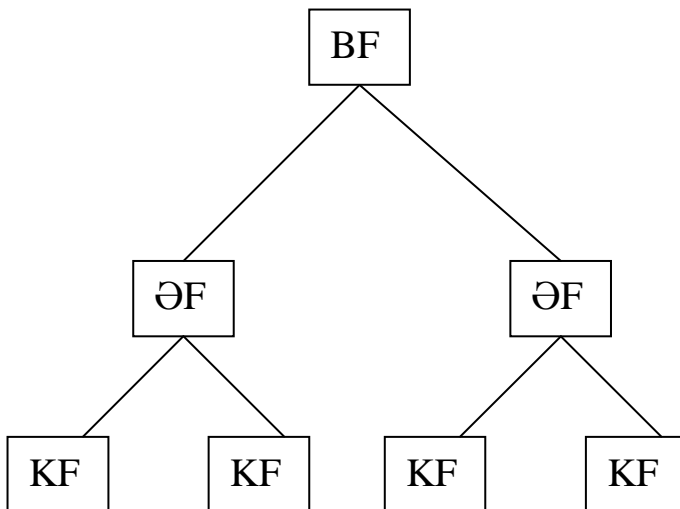
2. 1-ci prinsiptən irəli gələrək i/e işçilərinin iyerarxiyadakı yerlərində səlahiyyətlərinin və məsuliyyətlərinin uyğun olması prinsipi.

3. Yerinə yetirdikləri funksiyalarına görə işçilərin ayrı-ayrı funksiyalara və ixtisaslaşmalara əmək bölgüsü prinsipi.

4. İşçilərin öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinin həmcinsliyini və müxtəlif tapşırıqların koordinasiya edilməsini təmin edən fəaliyyətlərin formalaşdırılması və standartlaşdırılması prinsipi.

5. Əvvəlkindən irəli gəlməklə, işçilərin öz funksiyalarının yerinə yetirilməsinin sahibinin göstərilməməsi prinsipi.

6. İxtisaslı seçim prinsipi. Buna uyğun olaraq işə qəbul və işdən azad etmə ciddi olaraq ixtisaslaşdırılmış tələblərə müvafiq aparılır.



Şəkil 1. İyerarxiyalı i/e strukturu

Göstərilən prinsiplərə uyğun qurulan təşkilati struktur iyerarxiyalı yaxud bürokratik struktur adını almışdır. Bütün əməkdaşları 3 əsas kateqoriyaya diferensasiya etmək olar: rəhbərlər, mütəxəssislər, icraçılar. **Rəhbər**-başlıca funksiyanı (BF) yerinə yetirən şəxsdir və müəssisəyə, onun xidmətlərinə və alt bölmələrinə ümumi rəhbərliyi həyata keçirirlər. **Mütəxəssislər**-əsas funksiyanı (ƏF) icra edən şəxslərdir. Onlar informasiyanın təhlili və iqtisadi, maliyyə, ET və mühəndis problemləri və s. üzrə qərarların hazırlanması ilə məşğuldurlar. **İcraçılar**-köməkçi

funksiyaları (KF) icra edən şəxslərdir. Onlar sənədlərin hazırlanması və rəsmiləşdirilməsi, təsərrüfat fəaliyyəti üzrə işləri yerinə yetirirlər. İ/e aparatının strukturunun xarakteri bir qayda olaraq aşağıdakılarla müəyyən edilir:

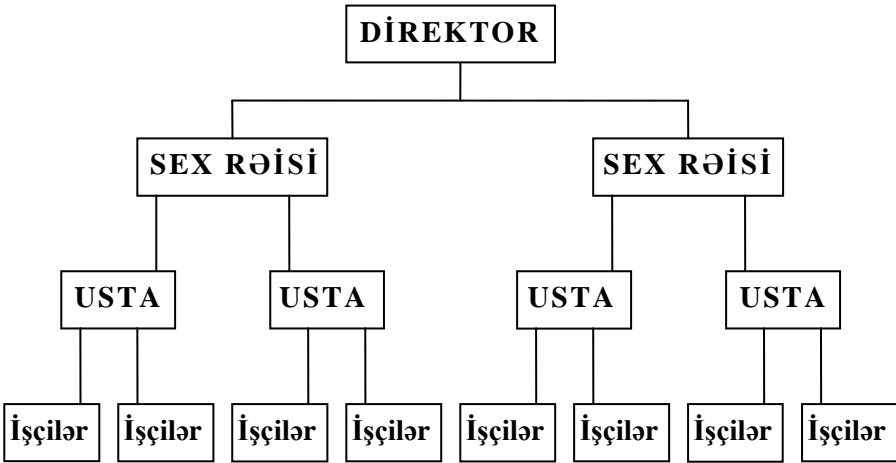
- icra olunan işlərin həcmi ilə;
- istehsalın ixtisaslaşdırılma səviyyəsi ilə;
- hazırlanan məhsulun mürəkkəbliyi ilə;
- texnoloji təchiz olunma dərəcəsi ilə;
- işçilərin sayı ilə.

Müxtəlif müəssisələrin i/e strukturunda ümumi cəhət çoxdur. Bu menecerə müəyyən çərçivələrdə tipik strukturlardan istifadə etməyə imkan verir. Bu zaman əsas şərt i/e-nin təşkilati sisteminin variantının işlənən müəssisənin məhsul istehsalının spesifikliyini nəzərə almasıdır. İyerarxiya tipli təşkilati strukturlara bunlar aiddir:

1. Xətti təşkilati struktur (birdəfəlik tabeolma tipi).
2. Funksional təşkilati struktur.
3. Xətti funksional təşkilati struktur.
4. Ştəbli təşkilati struktur.
5. Xətti ştəbli təşkilati struktur.
6. Divizional i/e strukturu.

Xətti təşkilati struktur

Belə tipli iyerarxiya i/e strukturunun əsasında təkbaşınaçılıq prinsipi durur. Bu da rəhbərə onun funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün geniş hüquq və səlahiyyətlərin verilməsini nəzərdə tutur. Menecerə bölmənin i/e üzrə qərarların təkbaşına qəbuluna hüquqlar verilir və o kollektivin fəaliyyətinə görə personal məsuliyyət daşıyır. Menecerin özü adətən yuxarı i/e orqanına tabedir. Belə ki, rəhbər bu amiranə (ciddi) strukturda



Şəkil 2. Xətti tipli təşkilati struktur

menecerin icazəsi olmadan onun tabeçilərinə sərəncam vermək hüququna malik deyildir (şəkil 2).

Belə strukturun **üstünlüklərinə** bunlar daxildir: qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi, məsuliyyətin aydınlığı, yuxarıda duran rəhbərin göstərişinə cavab verməkdə sürətli reaksiya və əks əlaqə.

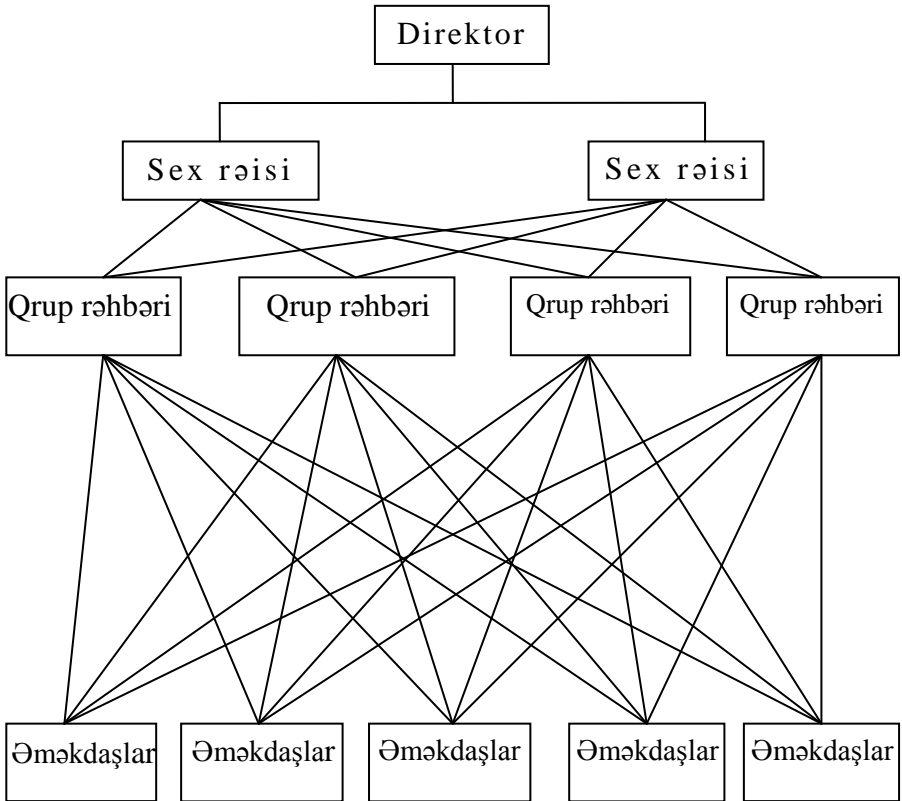
Strukturun **çatışmamazlıqları** bunlardır: istehsalın planlaşdırılması və qərarların hazırlanması üzrə bölmələrin olmaması, bölmələrin bir-birinə yaxın problemlərini həll edərkən süründürməçilik meylləri, yuxarı səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi.

Funksional təşkilati strukturlar

Belə təşkilati strukturların xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir struktur vahid müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsinə ixtisaslaşdırılır. Bazar şəraitində işləyən sənaye müəssisələri üçün aşağıda göstərilən əsas funksiyalar tipikdir:

- elmi-tədqiqat və təcrübə-sənaye işləri;
- marketing;
- istehsal;
- maliyyə.

Funksional bölmənin rəhbərinin onun səlahiyyətləri çərçivəsində sərəncamlarının yerinə yetirilməsi aşağıda duran struktur bölmələr üçün mütləqdir (şəkil 3).

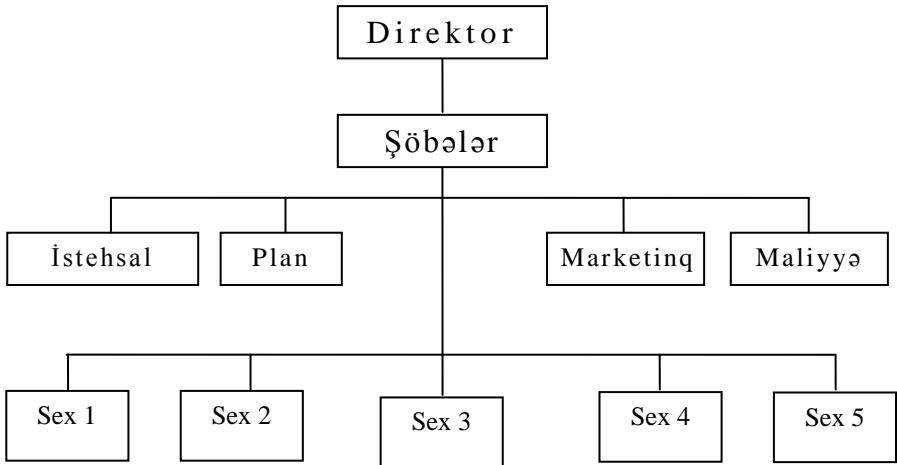


Şəkil 3. Funksional tipli təşkilati struktur

Strukturun üstünlüklərinə: istehsal bölmələri rəhbərlərinin xüsusi məsələlərin həllinin zəruriliyindən azad edilməsi, təcrübəli mütəxəsislərdən istifadə imkanları, iqtisadçılara tələbatın azalması daxildir. *Strukturun çatışmamazlıqları:* qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsindən, i/e üzrə fəaliyyətlərin koordinasiyasının çətinləşməsindən, həddindən artıq koordinasiyaya meyllərin yaranmasından ibarətdir.

Xətti-funksional təşkilati strukturlar (XFTS)

XFTS müəssisələrin təşkilati quruluşunun ən geniş yayılmış variantlarından biridir. Belə strukturun mahiyyəti ondadır ki, istehsal rəhbərliyi xətti aparat kimi eləcə də funksional xidmətlər də təmin etmiş olur (şəkil 4).

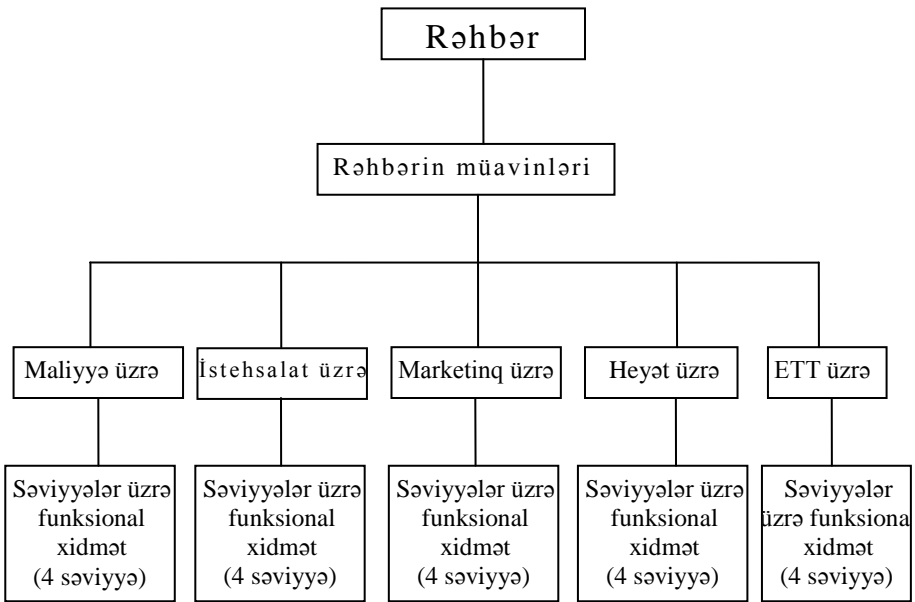


Şəkil 4. XFTS

XFTS-un əsasını marketing, maliyyə, plan, istehsal funksional alt sisteminin təşkili üzrə i/e prosesinin qurulması və ixtisaslaşdırılmasının “şaxta” prinsipi təşkil edir (şəkil 5). Hər bir alt sistem üzrə “şaxta” adlanan iyerarxiya xidməti formalaşdırılır ki, bu da bütün təşkilata yuxarıdan aşağıya nüfuz edir. İ/e aparatının hər bir xidmətinin iş nəticələri onların özünün vəzifə və məqsədlərinin icrasını xarakterizə edən göstəricilərlə qiymətləndirilir.

Xətti rəhbərlər istehsal bilavasitə rəhbərliyi həyata keçirirlər. Onların hər biri istehsal bölmələrinə uyğun olmaqla təkbəşinə rəhbər kimi çıxış edir. Xətti rəhbərlərə zəruri hüquqlar ayrılır və onların bölmələrindəki tabeçilərin fəaliyyətinin son nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyırlar. Funksional xidmətlər (plan,

əmək və əmək haqqı, maliyyə, mühasibatlıq şöbələri və s.) zəruri hazırlıq işlərini görür, müəssisənin fəaliyyətinin uçotunu və təhlilini aparır, müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşmasına dair tövsiyələr işləyib hazırlayır. Bu tövsiyələr əsasında xətti aparat lazımi qərarlar qəbul edir və sərəncamlar verir ki, onlar da müvafiq tapşırıqların icrasını təmin edir. Personal xətti aparat və funksional bölmələr bir-birinə bilavasitə tabe deyillər. Lakin onlar müəssisənin qarşısında duran vəzifələrin həllinə görə müəyyən qarşılıqlı öhdəliklərə malikdirlər.



Şəkil 5. Müəssisənin i/e-nin “Şaxta” strukturu

Sturukturun üstünlükləri bunlardır: xətti rəhbərlərin onlara xas olmayan istehsalın resurslarla təmin olunması funksiyalarından azad olunması; xətti və funksional bölmələr arasında fəaliyyətin koordinasiya imkanları; müəssisənin struktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması.

Sturukturun **çatışmazlığına** aiddirlər: xətti rəhbərlər üçün istehsalın, iqtisadiyyatın, kadrların cari məsələlərini həll edərkən

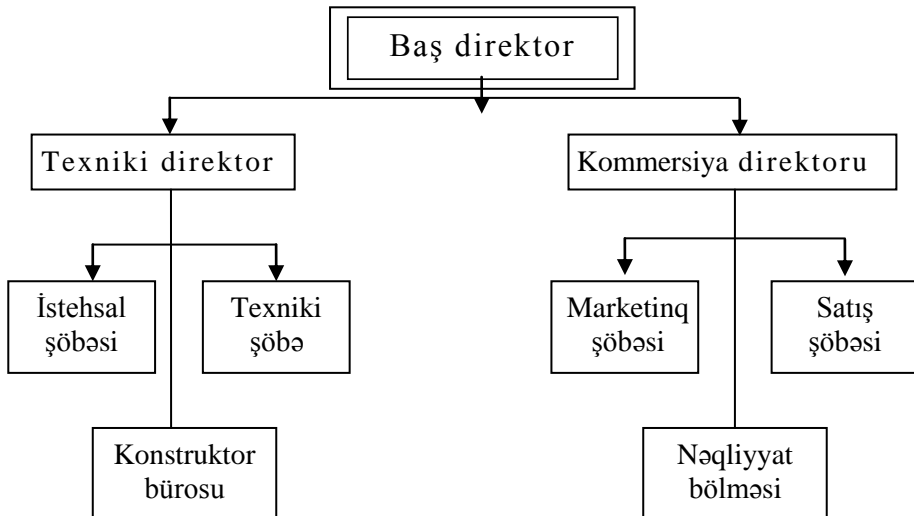
müvafiq funksional bölmələrlə yanaşı ali rəhbərliklə daima uzlaşdırmanın zəruriliyi; əmlərin sayının çoxluğu və bunun nəticəsində kommunikasiyanın təhrif olunması.

Ştəbl təşkilati sturuktur (ŞTS)

ŞTS ilk növbədə i/e-nin ali zümrə menecerlərinin işinin təşkilı üçün təyin edilmişdir. Belə rəhbərlikdə bölmələrin qrupları yaradılır. Burada da məqsəd zəruri informasiyanın alınması və təhlili, konkret problemlərin həll variantlarının zəruri məcmusunun rəhbərliyə hazırlanması və təmin edilməsidir (şəkil 6).

Sturukturun **üstünlüklərinə** bunlar aiddir: planların və həll variantlarının keyfiyyətli hazırlanması, fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmasının yüksək dərəcəsi, heyətin professionallığı.

ŞTS **çatışmazlıqlarına** daxildirlər: i/e-nin həddindən artıq mərkəzləşdirmə meylləri; işin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətlərinin azalması.



Şəkil 6. ŞTS

Xətti ştablı i/e sturukturı (XŞİS)

XŞİS xətti funksional sturuktur kimi xarakteristikaya məxsusdur. Bu i/e əməyinin müxtəlif səviyyələrdə ştablı xidmətlərdə funksional bölgüsünü nəzərdə tutur (şəkil 7). Bu halda xətti rəhbərlərin əsas vəzifəsi funksional xidmətlərin fəaliyyətlərini koordinasiya etmək və onları təşkilatın ümumi maraqları istiqamətinə yönəltməkdir. Məhz bu prinsipə görə Moskva şəhərinin i/e-si qurulmuşdur.

Strukturun üstünlüyü bunlardır: strateji məsələlərin xətti quruluşdan fərqli olaraq daha dərindən işlənməsi; ali rəhbərlərin bəzi yüklərinin azaldılması; ştablı bölmələrə funksional rəhbərin hüquqlarının bölünməsi şərtilə daha təbii i/e strukturlarına doğru atılan ilk addım; xarici məsləhətçilərin və ekspertlərin cəlb edilməsi imkanları.

Strukturun çatışmamazlığı bunlardır: həlləri hazırlayan şəxslərin onların icrasında iştirak etməməsi ilə əlaqədar olaraq məsuliyyətin qeyri-dəqiq bölünməsi; i/e-nin hədsiz mərkəzləşdirilməsi meyilləri; bir çox çatışmamazlıqlar xətti strukturlarda olduğuna az da olsa analojidir.

Divizional i/e sturukturı (DİS)

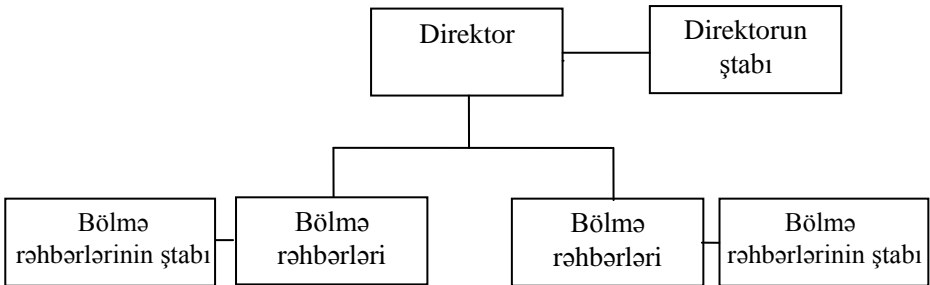
DİS XX əsrin 20-ci illərində müəssisənin ölçüləri kəskin çoxaldıqda yaranmağa başladı (şəkil 8). Müəssisələr çox profilli oldular, texnoloji proseslər mürəkkəbləşdi.

Bu sturukturı istifadə edən iri korporasiyalar öz istehsalat bölmələrinə müəyyən müstəqilliklər verməyə başladılar. Rəhbərlik isə strateji inkişafı elmi, elmi-tədqiqat işləmələrini, maliyyə investisiya siyasətini müəyyən edirdi. Bu tip sturuktur mərkəzləşdirilən koordinasiyanı və fəaliyyətə nəzarəti mərkəzləşdirilmiş i/e ilə uzlaşdırır. Divizional sturukturlu təşkilatlarda i/e-də əsas fiqur funksional bölmələrin rəhbərləri deyildir. Burada əsas rolu divizionlar adlandırılan, istehsal bölmələrinə başçılıq edən menecerlər oynayır.

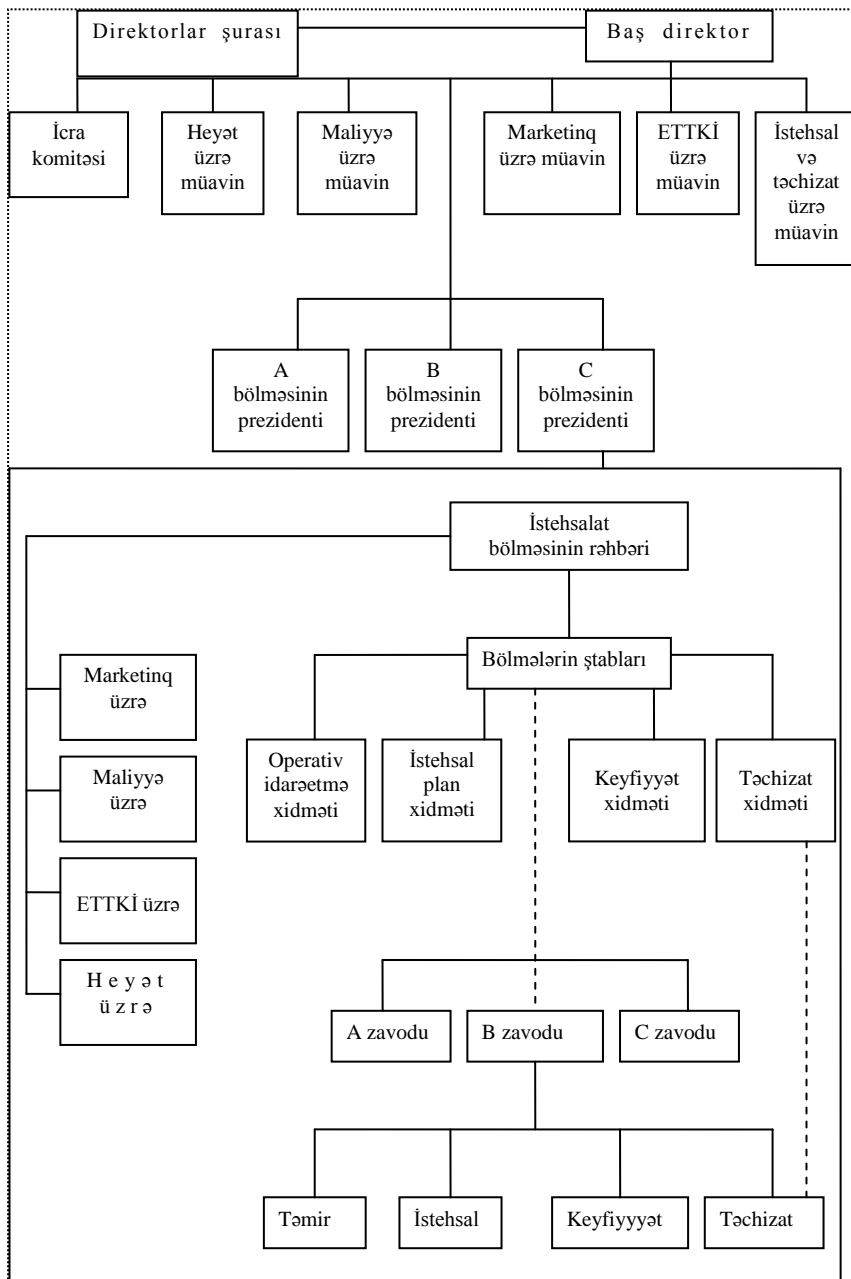
Divizonlara görə strukturlaşdırma bir qayda olaraq bir meyar üzrə aparılır: buraxılan məhsul üzrə-*məhsul ixtisaslaşdırılması* (məs. Procter and Gambli) müəyyən qrup istehlakçılara yönəldilməsinə görə-*istehlakçı ixtisaslaşdırması*; xidmət etdiyi ərazilər üzrə-*regional ixtisaslaşdırma*. Belə strukturların praktiki istifadəsi XX əsrin 60-70-ci illərinə təsadüf edir.

Strukturların üstünlükləri. Belə struktur əməkdaşlarının ümumi sayı yüz minlərlə olan çox profilli müəssisələrin və bir-birindən uzaq ərazilərdəki bölmələrin i/e-sini təmin etməyə qadirdir. DİS böyük çevikliyi və müəssisənin ətrafındakı dəyişiklərə xətti və xətti ştəblı strukturla müqayisədə daha sürətli reaksiyanı təmin edir. Şöbələr onların müstəqillik sərhədləri genişləndikcə “mənfəətin əldə edilməsi mərkəzinə” çevrilirlər. İstehsalla istehlakçı arasında daha sıx əlaqə müşahidə olunur.

Strukturun çatışmazlıqları:-şaquli i/e “mərtəbələrinin” çox sayda olması; şöbələrin ştəblı strukturlarının şirkətin ştəblarından ayrılması; əsas əlaqələrin şaquli olması, buna görə iyerarxiyalı strukturun çatışmazlıqlarının ümumi olaraq qalması; məs.: süründürməçilik, idarə edənlərin yüklənməsi, bölmələr üçün ümumi məsələlərin həllində qarşılıqlı əlaqələrinin pis olması; müxtəlif “mərtəbələrdə” funksiyaların təkrarlanması və bunun nəticəsində i/e strukturunun saxlanılmasına daha yüksək xərclərin çəkilməsi; şöbələrdə bir qayda olaraq özünün bütün çatışmamazlıqları ilə xətti yaxud xətti-ştəblı strukturun saxlanılması.



Şəkil 7. Təşkilatların xətti-ştəblı i/e strukturu



Şəkil 8. Divizional i/e strukturu

Yoxlama sualları

1. Menecmentdə təşkilətmənin məzmunu nədən ibarətdir?
2. İstehsalın təşkili hansı məsələlərin həlli ilə əlaqədardır?
3. Təşkilətmənin istiqamətlərini şərh edin.
4. Təşkilati i/e quruluşları hansılardır?
5. M. Veberin rəşional bürokratiya konsepsiyasına aydınlıq gətirin.
6. Xətti təşkilati strukturu izah edin.
7. Funksional təşkilati stukturun üstün və çatışmayan cəhətləri hansılardır?
8. Xətti-funksional təşkilati strukturun fərqli cəhətlərini araşdırın.
9. Ştəblı təşkilati strukturun mahiyyətini açıqlayın.
10. Divizional i/e strukturunun əsas xüsusiyyətlərini göstərin.

Mövzu 8. Təşkilətmə menecmentin iqtisadi metodunun tərkibi kimi

TESTLƏR-103

1. Menecmentdə istehsalın təşkili dedikdə nə başa düşülür?

- A) Əmək fəaliyyəti prosesində əməyin predmetlərindən daha məqsədyönlü istifadəni təmin edən metodların məcmusu
- B) Əmək fəaliyyəti prosesində əməyin vasitələrindən daha məqsədyönlü istifadəni təmin edən metodların məcmusu
- C) Bütün variantlar
- D) Əmək fəaliyyəti prosesində əməyin predmetləri və vasitələrindən daha məqsədyönlü istifadəni təmin edən metodların məcmusu
- E) Əmək fəaliyyəti prosesində kriminal i/e üslublarının tətbiqini

2. Təşkilətmədə əsasən hansı proseslərin optimal uyğunlaşdırılması təmin olunur?

- A) Əsas (istehsal texnoloji)
- B) Köməkçi (enerji, təmir, rabitə və s.)
- C) Xidmətedici (məhsulun keyfiyyətinə görə nəzarət, nəqliyyat və anbar təsərrüfatı və s.)
- D) Bütün variantlar
- E) Əsas və köməkçi

3. Təşkilətmə funksiyası neçə yol ilə həyata keçirilir?

- A) 2 B) 3 C) 4 D) 5 E) 6

4. Bunlardan hansı təşkilətmə funksiyasının həyata keçirildiyi yollardır?

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1) Admistrativ i/e | 5) Strateji i/e |
| 2) Direktiv i/e | 6) Funksional i/e |
| 3) İnzibati-təşkilati i/e | 7) Operativ i/e |
| 4) Perspektiv i/e | 8) Bütün variantlar |

- A) 1;6 B) 2;5 C) 3;7 D) 8 E) 4;5

5. Təşkilətmə funksiyasını həyata keçirən inzibati-təşkilati i/e nəyi müəyyən etmir?

- 1) Firmanın mənfəətini
- 2) Firmanın idarə quruluşunu
- 3) Firmanın bütün bölmələri arasındakı əlaqəni
- 4) Firmanın funksiyaları arasındakı əlaqəni
- 5) Firmanın rəqabət qabiliyyətini
- 6) Firmanın idarə aparatı işçilərinin hüquqlarını
- 7) Firmanın idarə aparatı işçilərinin vəzifələrini

- A) 1;5 B) 2;6 C) 7 D) 3;4 E) 3;6

6. Təşkilətmə funksiyasını həyata keçirən operativ i/e nəyi təmin edir?

- A) Təsdiq edilən plana uyğun firmanın gəlirini
- B) Təsdiq edilən plana uyğun firmanın strateji fəaliyyətlərini
- C) Təsdiq edilən plana uyğun firmanın fəaliyyətini
- D) Bütün variantları
- E) Təsdiq edilən sosial-iqtisadi proqnozları

7. Göstərilənlərdən hansı menecentdə i/e strukturu adlanır?

- A) İdarə pillələrinin sayı i/e strukturudur
- B) İdarə həlqələrinin sayı i/e strukturudur
- C) İdarə pillələrinin sayı və tərkibi i/e strukturudur
- D) İdarə pillələrinin, həlqələrinin sayı və tərkibi i/e strukturudur
- E) İdarə pillələrinin, həlqələrinin sayı, tərkibi və onların təbəçilik əlaqələri i/e strukturudur

8. Menecmentdə istehsalın təşkili hansı məsələlərin həlli ilə əlaqəli deyildir?

- 1) İstehsal xərclərinin təhlili və onların artırılması tədbirlərinin reallaşdırılması
- 2) Müəssisənin buraxdığı məhsulların çeşidlərinin müəyyən edilməsi
- 3) Xammalların, materialların və hazır məhsulların nəql edilməsinin təşkili
- 4) Avadanlığa və onun təmirinə görə qulluq
- 5) İstehsal məsrəflərinin təhlili və onun azalması üzrə tədirlərin həyata keçirilməsi
- 6) Rasionallaşdırma tədbirlərinin həyata keçirilməsi
- 7) Strateji üstünlüklərə nail olmanın təmini

- A) 3;6 B) 5 C) 2;4 D) 3 E) 1;7

9. Firmaların i/e strukturunun təşkili və müxtəlifliyi ilə fərqlənməsini hansı amillər müəyyən edir?

- A) Firmaların miqyası (kiçik, orta, böyük)
- B) Firmaların istehsal profili
- C) İstehsal edilmiş məhsulun xarakteri
- D) Bütün variantlar
- E) Buraxılan məhsulun istehsal texnologiyası

10. Bunlardan hansı firmaların i/e strukturunun təşkili və müxtəlifliyini fərqləndirən amillərdən deyil?

- 1) Firmaların daxili mükafatlandırılmasına görə
 - 2) İnhisarçı xüsusiyyətlərinə görə
 - 3) Firmaların miqyası
 - 4) Firmaların fəaliyyət sferası üzrə
 - 5) Firmaların istehsal sferası
 - 6) İstehsal edilmiş məhsulun xarakteri və texnologiyası
 - 7) Firmalarda əmək resurslarının optimal yerləşdirilməsi üzrə
- A) 2;6 B) 1;7 C) 5 D) 3;4 E) 4;6

11. Şirkətlərdə struktur dəyişikliklərin aparılmasının əsas amilləri hansıdır?

- A) Yüksək rəqabət şəraitində ETT-nin təsiri ilə yeni növ məhsulların işlənilib hazırlanması
- B) Bütün variantlar
- C) Qabaqcıl texnologiyanın intensiv olaraq istehsalata tətbiqi
- D) Kompüter texnikasının bazasında yeni elmi i/e metodlarının istehsalata sistemli tətbiqi
- E) Qabaqcıl texnologiyanın intensiv olaraq istehsalata tətbiqi və kompüter texnikasının bazasında yeni elmi i/e metodlarının istehsalata sistemli tətbiqi

12. Müasir dövrdə i/e strukturunun təşkilinin yenidən qurulması (fərqli) istiqamətlərinə hansı aid deyil?

- A) İ/e prinsipində
- B) İ/e aparatında
- C) Demografik meyarlarda
- D) İ/e funksiyalarında
- E) Təsərrüfat fəaliyyətində

13. Firmanın təşkilati prinsip cəhətdən yaradılması onun nəyindən asılıdır?

- 1) Güclü tərəflərindən
 - 2) Zəif tərəflərindən
 - 3) Yeni məhsulu mənimsəməsindən
 - 4) Məqsədindən
 - 5) Strategiyasından
 - 6) Taktikasından
 - 7) Maliyyə vəziyyətindən
 - 8) İnnovasiyaya meyilli olmasından
- A) 1;8 B) 2;7 C) 3 D) 4;5 E) 6;8

14. İyerarxiyalı idarəetmə quruluşu XX əsrin əvvəllərində hansı tədqiqatçı tərəfindən formalaşdırılmışdır?

- A) A.Maslou B) A.Fayol C) Frederik Teylor D) Maks Veber
E) Bütün variantlar

15. Alman sosioloqu Maks Veber rasionel bürokratiya konsepsiyasını hazırlamaqla neçə prinsipi tam ifadə etdi?

- A) 6 B) 7 C) 8 D) 3 E) 4

16. Alman sosioloqu Maks Veberin rasionel bürokratiya konsepsiyası prinsiplərinə hansı daxil deyil?

- A) İ/e səviyyələrinin iyerarxiyalıq prinsipi
B) Büdcə sisteminin vahidlik prinsipi
C) İ/e-nin iyerarxiyalılığına əsaslanaraq i/e işçilərinin iyerarxiyadakı yerlərində səlahiyyətlərinin və məsuliyyətlərinin uyğun olması prinsipi
D) Heç biri
E) Yerinə yetirdikləri funksiyalarına görə işçilərin ayrı-ayrı funksiyalara, ixtisaslaşmalara əmək bölgüsü prinsipi

17. Maks Veberin rasionel bürokratiya konsepsiyası prinsiplərindən biri hansıdır?

- A) İşçilərin öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinin həmcinsliyi təmin edən fəaliyyətlərin formalaşması
B) İşçilərin müxtəlif tapşırıqların koordinasiya edilməsini təmin edən fəaliyyətlərin formalaşdırılması və standartlaşdırılması
C) İxtisaslı seçim
D) Bütün variantlar
E) İşçilərin müxtəlif tapşırıqlarının koordinasiya edilməsini təmin edən fəaliyyətlərin standartlaşdırılması

18. İyerarxiyalı təşkilati strukturlarda əməkdaşlar əsasən neçə kateqoriyaya diferensasiya olunur?

- A) 5 B) 4 C) 3 D) 2 E) 7

19. Bürokratik təşkilati strukturda əməkdaşlar əsas hansı kateqoriyalara diferensasiya olunurlar?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1) İqtisadçılar | 5) Rəhbərlər və mütəxəssislər |
| 2) Menecerlər | 6) Mühəndislər və kimyaçılar |
| 3) İcraçılar | 7) Energetiklər və bioloqlar |
| 4) Maliyyəçilər və təchizatçılar | 8) Kimyaçılar və riyaziyyatçılar |

- A) 1;8 B) 2;7 C) 3;5 D) 6 E) 4;8

20. İyerarxiyalı təşkilati strukturlarda rəhbərlər hansı işləri həyata keçirmirlər?

- 1) Mühəndis problemləri üzrə qərarların hazırlanmasını
- 2) Müəssisəyə ümumi rəhbərliyi
- 3) Sənədlərin rəsmiləşdirilməsi üzrə işlərin yerinə yetirilməsi
- 4) Müəssisənin xidmətlərinə ümumi rəhbərliyi
- 5) Müəssisənin alt bölmələrinə ümumi rəhbərliyi
- 6) Müəssisədə başlıca funksiyaları
- 7) Heç biri

- A) 1;3 B) 2;6 C) 7 D) 4;6 E) 5

21. İyerarxiyalı təşkilati strukturlarda mütəxəssislər hansı şəxslərdir?

- A) Başlıca funksiyanı yerinə yetirənlərdir
- B) Əsas funksiyanı icra edənlərdir
- C) Bütün variantlar
- D) Köməkçi funksiyaları icra edən şəxslərdir
- E) Hazırlıq funksiyasını icra edənlərdir

22. Bürokratik strukturda mütəxəssislər hansı qərarların qəbulu ilə məşğul olurlar?

- 1) İnformasiyanın təhlili
- 2) İqtisadi problemlər üzrə
- 3) Strateji planların hazırlanması üzrə
- 4) Bütün variantlar
- 5) Maliyyə problemləri üzrə
- 6) Elmi texniki problemlər üzrə
- 7) Mühəndis problemləri üzrə
- 8) Müəssisəyə rəhbərliyin həyata keçirilməsi üzrə

A) 1;7 B) 6 C) 3;8 D) 4 E) 2;5

23. İyerarxiya strukturlarında hansını icraçı kateqoriyadan olan əməkdaşlar yerinə yetirirlər?

- A) Müəssisəyə, onun xidmətlərinə və alt bölmələrinə ümumi rəhbərlik üzrə
- B) İqtisadi, maliyyə və mühəndis problemləri üzrə
- C) Sənədlərin hazırlanması və rəsmiləşdirilməsi, təsərrüfat fəaliyyəti üzrə
- D) Bütün variantlardan göstərilənlər üzrə
- E) Təsərrüfat fəaliyyəti üzrə

24. İ/e aparatının strukturunun xarakteri nələrlə müəyyən edilir?

- A) İcra olunan işlərin həcimləri ilə
- B) Hazırlanan məhsulun mürəkkəbliyi ilə
- C) İşçilərin sayı ilə
- D) Bütün variantlarla
- E) İşçilərin sayı və məhsulun mürəkkəbliyi ilə

25. *İ/e aparatının strukturunun xarakteri nələrlə müəyyən edilmir?*

- 1) Texniki siyasətə əsaslanan proqnoz edilmə ilə
- 2) İcra olunan işlərin vasitəsi ilə
- 3) Strateji planlaşdırmanın gücləndirilməsi ilə
- 4) Hazırlanan məhsulun mürəkkəbliyi ilə
- 5) İstehsalın ixtisaslaşdırma səviyyəsi ilə
- 6) Texnoloji təchiz olunma dərəcəsi ilə
- 7) Bütün variantlar
- 8) İşçilərin sayı ilə

A) 2;4 B) 6;8 C) 7 D) 5;8 E) 1;3

26. *İyerarxiya tipli təşkilati strukturlara hansılar aiddir?*

- | | |
|---|-----------------------|
| A) Xətti təşkilati struktur | |
| B) Funksional təşkilati strukturlar | D) Bütün variantlar |
| C) Xətti-funksional təşkilati strukturlar | E) A və B variantları |

27. *İyerarxiya tipli təşkilati strukturlara hansılar aid deyil?*

- 1) Aqreqatlaşdırılmış təşkilati struktur
- 2) Xətti təşkilati struktur
- 3) Funksional təşkilati strukturlar
- 4) Xətti-funksional təşkilati strukturlar
- 5) Ştablı təşkilati struktur
- 6) Xətti-ştablı təşkilati struktur
- 7) Divizional i/e strukturu
- 8) İnteqrasiya təşkilati struktur

A) 4;6 B) 1;8 C) 3 D) 2;5 E) 7

28. *Xətti təşkilati strukturların əsasında nə durur?*

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| A) Mərkəzləşdirmə prinsipi | D) Həqiqilik prinsipi |
| B) Təkbaşınaçılıq prinsipi | E) Bütün variantlar |
| C) Aşkarlıq prinsipi | |

29. Xətti təşkilati strukturlarda menecerə hansı hüquqlar verilir?

- A) Bütövlükdə müəssisənin i/e üzrə qərarların təkbaşına qəbuluna
- B) Müəssisənin strateji planlarının hazırlanması üzrə qərarların təkbaşına qəbuluna
- C) Bölmənin idarə edilməsi üzrə qərarların təkbaşına qəbuluna
- D) Kadrların işə qəbulu üzrə qərarların təkbaşına qəbuluna
- E) Bütün variantlar

30. Xətti təşkilati strukturlarda rəhbərin menecerin icazəsi olmadan onun tabeçilərinə sərəncam vermək hüququ varmı?

- A) Bəli
- B) Qismən hüququ var
- C) Xeyr
- D) 50 % hüququ var
- E) Heç biri

31. Xətti təşkilati strukturların üstünlüklərinə hansı daxildir?

- A) Qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi
- B) Məsuliyyətin aydınlığı
- C) Yuxarıda duran rəhbərin göstərişlərinə cavab verməkdə sürətli reaksiya
- D) Əks əlaqə
- E) Bütün variantlar

32. Xətti təşkilati strukturların üstünlüklərinə hansı aid deyil?

- 1) Əks əlaqə
- 2) İstehsalın planlaşdırılması üzrə bölmələrin olmaması
- 3) Qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi
- 4) Yuxarı rəhbərin göstərişlərinə cavab verməkdə sürətli reaksiya
- 5) Yuxarı səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi
- 6) Məsuliyyətin aydınlığı
- 7) Bütün variantlar

- A) 1;6
- B) 2;5
- C) 7
- D) 3;4
- E) 3;6

33. Xətti təşkilati strukturun çatışmazlıqları hansılardır?

- A) İstehsalın planlaşdırılması üzrə bölmələrin olmaması
- B) Qərarların hazırlanması üzrə bölmələrin olmaması
- C) Bölmələrin bir-birinə yaxın problemlərini həll edərkən süründürməçilik tendensiyaları
- D) Yuxarı səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi
- E) Bütün variantlar

34. Xətti tipli təşkilati strukturda hansı bilavasitə qurulan əlaqələrdəndir?

- A) Direktor-işçilər
- B) Direktor-usta
- C) Sex rəisi-işçilər
- D) Usta-işçilər
- E) Bütün variantlar

35. Funksional təşkilati strukturların xüsusiyyəti nədən ibarətdir?

- A) Hər bir struktur vahid bütün funksiyaların yerinə yetirilməsinə ixtisaslaşır
- B) Hər bir struktur vahid heç bir funksiyanın yerinə yetirilməməsinə ixtisaslaşmır
- C) Hər bir struktur vahid müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsinə ixtisaslaşdırılır
- D) Hər bir struktur vahid bir neçə funksiyaların yerinə yetirilməsinə ixtisaslaşdırılır
- E) Bütün variantlar

36. Bazar şəraitində işləyən müəssisələr üçün hansı əsas funksiyalar tipikdir?

- A) Elmi-tədqiqat işləri
- B) Təcrübə sənaye işləri
- C) İstehsal
- D) Marketing və maliyyə
- E) Bütün variantlar

37. Sənaye müəssisələri üçün hansı əsas funksiyalar tipik deyildir?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1) İnflyasiya | 5) İstehsal |
| 2) Marketing | 6) Təcrübə sənaye işləri |
| 3) Elmi tədqiqat işləri | 7) Risk |
| 4) Maliyyə | |

A) 1;7 B) 2;6 C) 3 D) 4;5 E) 3;5

38. Funksional bölmənin rəhbərinin sərəncamlarının yerinə yetirilməsi kimlər üçün mütləqdir?

- A) Yuxarıda duran struktur bölmələr
- D) Bütün struktur bölmələr
- C) Aşağıda duran struktur bölmələr
- D) Bütün variantlardan bölmələr
- E) Aralıqda duran struktur bölmələr

39. Funksional təşkilati strukturun üstünlükləri hansıdır?

- A) İqtisadçılara tələbatın azalması
- B) Təcrübəli mütəxəssislərdən istifadə imkanları
- C) İstehsal bölmələri rəhbərlərinin xüsusi məsələnin həllinin zəruriliyindən azad edilməsi
- D) Bütün variantlar
- E) İqtisadçılara tələbatın azalması təcrübəli mütəxəssislərdən istifadə imkanları

40. Funksional təşkilati strukturun üstünlüklərinə hansı aid deyil?

- A) Qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi
- B) Heç biri
- C) İstehsal bölmələri rəhbərlərinin xüsusi məsələlərin həllinin zəruriliyindən azad edilməsi
- D) İqtisadçılara tələbatların azalması
- E) Təcrübəli mütəxəssislərdən istifadə imkanları

41. Funksional təşkilati strukturların çatışmazlıqlarına hansı aiddir?

- A) İqtisadçılara tələbatın azalması
- B) İstehsal bölmələri rəhbərlərinin xüsusi məsələlərin həllinin zəruriliyindən azad edilməsi
- C) İdarəetmə üzrə fəaliyyətin koordinasiyasının çətinləşməsi
- D) Təcrübəli mütəxəssislərdən istifadə imkanları
- E) Bütün variantlar

42. Funksional təşkilati strukturların çatışmazlığı hansıdır?

- A) Qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi
- B) Bütün variantlar
- C) İ/e üzrə fəaliyyətlərin koordinasiyasının çətinləşməsi
- D) Həddindən artıq koordinasiyaya tendensiyaların yaranması
- E) Qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi və i/e üzrə fəaliyyətlərin koordinasiyasının çətinləşməsi

43. Xətti-funksional təşkilati strukturlar müəssisənin təşkilati quruluşunun hansı variantlarındanındır?

- A) Ən az yayılmış variantlarındanındır
- B) Yayılmış variantlarındanındır
- C) Ən geniş variantlarındanındır
- D) Orta səviyyədə yayılmış variantlardanındır
- E) Bütün variantlar

44. Xətti funksional təşkilati strukturun mahiyyəti nədədir?

- A) İstehsala rəhbərliyi yalnız xətti aparat təmin edir
- B) İstehsala rəhbərliyi yalnız funksional xidmətlər təmin edir
- C) İstehsala rəhbərliyi menecer təmin edir
- D) İstehsala rəhbərliyi xətti aparat kimi funksional xidmətlər də təmin edir
- E) Bütün variantlar

45. Xətti funksional təşkilati strukturlarda hansı funksional alt sistemlər təşkil olunur?

- A) Maliyyə
 B) Marketing
 C) Bütün variantlar
 D) Plan
 E) İstehsal

46. Xətti funksional təşkilati strukturların əsasını nə təşkil edir?

- A) Yalnız marketing alt sisteminin təşkili üzrə i/e prosesinin qurulması ilə ixtisaslaşdırılmasının “şaxta” prinsipi
 B) İstehsal və plan funksional alt sistemlərinin təşkili üzrə i/e prosesinin qurulması və ixtisaslaşdırılmasının “şaxta” prinsipi
 C) Bütün variantlar
 D) Marketing, maliyyə, plan və istehsal funksional alt sistemlərinin təşkili üzrə i/e prosesinin qurulması və ixtisaslaşdırılmasının “şaxta” prinsipi
 E) Maliyyə sosial alt sistemlərinin təşkili üzrə i/e prosesinin qurulması ilə ixtisaslaşdırılmasının “şaxta” prinsipi

47. İ/e aparatının hər bir xidmətinin işinin nəticələri hansı göstəricilərlə qiymətləndirilir?

- A) Onların özünün vəzifə icrasını xarakterizə edən göstəricilərlə
 B) Onların özünün vəzifə və məqsədlərinin icrasını xarakterizə edən göstəricilərlə
 C) Onların özünün məqsədlərinin icrasını xarakterizə edən göstəricilərlə
 D) Onların özünün şəxsi gəlirlərini xarakterizə edən göstəricilərlə
 E) Bütün variantlar

48. Xətti funksional təşkilati strukturlarda xətti rəhbərlər nəyə görə məsuliyyət daşıyırlar?

- A) Bölmələrindəki tabeçilərin fəaliyyətinin son nəticələrinə görə
 B) Müəssisənin mənfəətli işləməsinə görə
 C) Bölmələrindəki tabeçilərin təhsil səviyyəsinə görə
 D) Bölmələrindəki tabeçilərin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasına görə
 E) Bütün variantlar

49. Xətti funksional təşkilati strukturlarda funksional xidmətlər hansı işləri görmür?

- 1) Zəruri olan hazırlıq işlərini
- 2) Strateji üstünlüklərə nail olunması
- 3) Müəssisənin fəaliyyətinin uçotunun aparılmasını
- 4) Müəssisənin fəaliyyətinin təhlilinin aparılmasını
- 5) Bazarda qiymətlərin tarazlaşdırılmasını
- 6) Bütün variantlar
- 7) Müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə tövsiyələrin işlənib hazırlanması

A) 1;7 B) 2;5 C) 4 D) 6 E) 3;7

50. Xətti funksional təşkilati strukturlarda funksional xidmətlər hansı işləri görür?

- A) Müəssisənin fəaliyyətinin uçotunu aparır
- B) Müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə tövsiyələr işləyib hazırlayır
- C) Zəruri hazırlıq işlərini görür
- D) Müəssisənin fəaliyyətinin təhlilini aparır
- E) Bütün variantlar

51. Xətti funksional təşkilati strukturlarda xətti aparat və funksional bölmələr arasındakı münasibət necədir?

- A) Bir-birinə bilavasitə tabedirlər
- B) Bir-birinə bilavasitə tabe deyillər
- C) Bir-birinə qismən tabedirlər
- D) Bir-biri ilə qarşılıqlı öhdəliklərə malik deyillər
- E) Bütün variantlar

52. Funksional xidmətlərə hansı aiddir?

- A) Plan şöbəsi
- B) Əmək və əmək haqqı şöbəsi
- C) Maliyyə şöbəsi
- D) Muhasibatlıq şöbəsi
- E) Bütün variantlar

53. Şöbələrdən hansı funksional xidmətlərdən deyil?

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1) Stasionar mualicə | 5) Maliyyə |
| 2) Muhasibatlıq | 6) Biznes-plan |
| 3) Plan | 7) Əməyin təşkili |
| 4) Heç biri | 8) Əmək haqqı |
- A) 1;6 B) 2;7 C) 3;8 D) 4 E) 5;8

54. Təşkilati funksional strukturların üstünlükləri hansıdır?

- A) Xətti rəhbərlərə xas olmayan istehsalın resurslarla təmin edilməsi funksiyasından azad olunması
- B) Bütün variantlar
- C) Xətti bölmələr arasında fəaliyyətlərin koordinasiya imkanları
- D) Müəssisənin struktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması
- E) Funksional bölmələr arasında fəaliyyətlərin koordinasiya imkanları

55. Təşkilati funksional strukturların üstünlüklərinə aid olmayan hansıdır?

- A) Əmrlərin sayının çoxluğu
- B) Kommunikasiyanın təhrif olunması
- C) Bütün variantlar
- D) Müəssisənin struktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması
- E) Əmrlərin sayının çoxluğu və kommunikasiyanın təhrif olunması

56. Təşkilati funksional strukturların çatışmamazlıqları hansıdır?

- A) Xətti rəhbərlər üçün istehsalın və kadrların cari məsələlərini həllində funksional bölmələrlə yanaşı ali rəhbərliklə daima uzlaşdırmanın zəruriliyi
- B) Əmrlərin sayının çoxluğu
- C) Əmrlərin çoxluğu nəticəsində kommunikasiyanın təhrif olunması
- D) Bütün variantlar
- E) Xətti rəhbərlər üçün iqtisadiyyatın cari məsələlərini həllində funksional bölmələrlə yanaşı ali rəhbərliklə daima uzlaşdırmanın zəruriliyi

57. Təşkilati funksional strukturların çatışmamazlıqlarını tapın

- 1) İstehsalın planlaşdırılması və qərarların hazırlanması üzrə bölmələrin olmaması
- 2) Əmrlərin sayının çoxluğu
- 3) Yaxın problemlərin həllində süründürməçilik
- 4) Müəssisənin struktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması
- 5) Ali səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi
- 6) Məsuliyyətin aydınlığı
- 7) Xətti rəhbərlər üçün istehsalın, iqtisadiyyatın, kadrların cari məsələlərinin həllində funksional bölmələrin ali rəhbərliklə daima uzlaşdırma zərurəti
- 8) Heç bir variant

A) 1;6 B) 2;7 C) 8 D) 3;5 E) 4;6

58. Təşkilati funksional strukturların çatışmamazlıqlarını tapın

- A) Qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi
- B) Rəhbərin göstərişlərinə sürətli reaksiya
- C) Əks əlaqə
- D) Heç bir variant
- E) Müəssisənin struktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması

59. Təşkilati funksional strukturun çatışmamazlığını göstərin

- A) Xətti və funksional bölmələr arasında fəaliyyətlərin koordinasiya imkanları
- B) Yuxarı səviyyəli menecerin artıq yüklənməsi
- C) Əmrlərin sayının çoxluğu nəticəsində kommunikasiyanın təhrif olunması
- D) Planların keyfiyyətli hazırlanması
- E) Həll variantlarının keyfiyyətli hazırlanması

60. Təşkilati funksional strukturların üstünlükləri hansılardır?

- A) Heyətin professionallığı
- B) Kommunikasiyanın təhrif olunması
- C) Əmrlərin sayının çoxluğu
- D) Problemlərin həllində süründürməçilik
- E) Heç bir variant

61. Ştəblı təşkilati struktur ilk növbədə kimlər üçün təyin edilmişdir?

- A) Baş iqtisadçıların işinin təşkili üçün
- B) Mühəndislərin işinin təşkili üçün
- C) Bütün variantlar
- D) Ekspertlərin işinin təşkili üçün
- E) Ali zümrə menecerlərin işinin təşkili üçün

62. Ştəblı təşkilati strukturlarda bölmələrin qruplarının yaradılmasında məqsəd nədir?

- A) Zəruri informasiyanın alınması
- B) İnförmasiyanın təhlili
- C) Konkret problemin həll variantlarının rəhbərliyə hazırlanması
- D) Bütün variantlar
- E) Konkret problemin həll variantlarının təmini

63. Ştəblı təşkilati strukturda bölmələrin qruplarının yaradılması məqsədini göstərin

- A) Zəruri informasiyanın alınması və təhlili
- B) Heyətin professionallığı
- C) İşin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətlərinin azalması
- D) Əmrlərin sayının çoxluğu
- E) Zəruri informasiyanın təhlili

64. Ştəblı təşkilati strukturda bölmələrin qruplarının yaradılmasında məqsədlər hansıdır?

- A) Fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmasının yüksək dərəcəsi
- B) İ/e-nin həddindən artıq mərkəzləşdirmə tendensiyası
- C) İqtisadi-sosial proqnozların keyfiyyətli hazırlanması
- D) Heç biri
- E) Kommunikasiyanın gücləndirilməsi

65. Ştəblı təşkilati strukturun üstünlükləri hansılardır?

- A) Planların keyfiyyətli hazırlanması
- B) Həll variantlarının keyfiyyətli hazırlanması
- C) Fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmasının yüksək dərəcəsi
- D) Heyətin professionalığı
- E) Bütün variantlar

66. Ştəblı təşkilati strukturun üstünlüklərini göstərin?

- 1) İ/e-nin artıq mərkəzləşdirmə meyilləri
- 2) Fəaliyyətlərin koordinasiya imkanları
- 3) Problemlərin həllində süründürməçilik
- 4) Planların keyfiyyətli hazırlanması
- 5) İşin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətinin azalması
- 6) Heyətin səriştəsizliyi
- 7) Fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmasının yüksək dərəcəsi
- 8) Heç bir variant

- A) 1;6 B) 8 C) 2;5 D) 4;7 E) 3;5

67. Ştəblı təşkilati strukturun üstünlüyü hansıdır?

- A) İ/e-nin həddindən artıq mərkəzləşdirmə tendensiyası
- B) Heyətin professionalığı
- C) Əmrlərin sayının çoxluğu
- D) Problemlərin həllində süründürməçilik
- E) Əmrlərin sayının çoxluğu və problemlərin həllində süründürməçilik

68. Ştəblı təşkilati strukturun üstünlüyü hansıdır?

- A) İşin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətinin azalması
- B) Əmrlərin sayının çoxluğu nəticəsində kommunikasiyanın təhrif olunması
- C) Ali səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi
- D) Heç biri
- E) Əmrlərin sayının çoxluğu nəticəsində kommunikasiyanın dəqiq olunması

69. Ştəblı təşkilati strukturun çatışmamazlıqlarını göstərin.

- 1) Əmrlərin sayının çoxluğu
- 2) İ/e-nin həddindən artıq mərkəzləşdirmə tendensiyası
- 3) Müəssisənin struktur bölmələrinin yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılması
- 4) Ali səviyyəli menecerlərin artıq yüklənməsi
- 5) İşin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətinin azalması
- 6) İstehsalın planlaşdırılması və qərarların hazırlanması üzrə bölmələrin olmaması
- 7) Qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi
- 8) İqtisadçılara tələbatın azalması

- A) 1;8 B) 2;5 C) 7 D) 3;4 E) 6;8

70. Ştəblı təşkilati strukturun çatışmamazlıqları hansıdır?

- A) Qərarların hazırlanması üzrə bölmələrin olmaması
- B) Qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi
- C) Ali səviyyəli menecerlərin həddindən artıq yüklənməsi
- D) Heç biri
- E) İ/e-nin cüzi mərkəzləşdirilməsi

71. Ştəblı təşkilati strukturun çatışmamazlığı hansıdır?

- A) Ali menecerlərin artıq yüklənməsi
- B) Həddindən artıq koordinasiya tendensiyaların yaranması
- C) İşin nəticələrinə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətlərinin azalması
- D) Əməllərin sayının çoxluğu
- E) Nəticələrə görə əməkdaşların fərdi məsuliyyətinin çoxalması

72. Xətti-ştəblı idarəetmə strukturunu hansı xarakteristikalara malikdir?

- A) Funksional
- B) Ştəblı
- C) Divizional
- D) Heç biri
- E) Xətti təşkilati

73. Xətti ştəblı idarəetmə strukturunu hansı xarakteristikalara malikdir?

- A) Xətti funksional
- B) Xətti təşkilati
- C) Funksional
- D) Bütün variantlar
- E) Divizional

74. Xətti-ştəblı i/e strukturunda xətti rəhbərlərin əsas vəzifəsi nədir?

- A) Strateji məsələlərin daha dərinləndirilməsi
- B) Qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi
- C) Planların və həll variantlarının keyfiyyətli hazırlanması
- D) Heç biri
- E) Planların keyfiyyətli hazırlanması

75. Xətti rəhbərlərin xətti-ştəblı i/e strukturunda əsas vəzifəsi nədir?

- A) Xarici məsləhətçiləri cəlb etmək
- B) Strateji planlaşdırma
- C) Funksional xidmətlərin fəaliyyətini koordinasiya etmək
- D) Baş verən dəyişikliklərə çevik reaksiya vermək
- E) Funksional xidmətlərin fəaliyyətinin koordinasiyası və strateji planlaşdırma

76. Xətti-şəbəl i/e strukturunda xətti rəhbərlərin əsas vəzifələri hansılardır?

- 1) Funksional rəhbərlərin hüquqlarının bölünməsi
- 2) Funksional xidmətlərin fəaliyyətini təşkilatın ümumi maraqlarına yönəltmək
- 3) İdarəetməni hədsiz mərkəzləşdirmək
- 4) Ali menecerləri artıq yükləmək
- 5) Funksional xidmətlərin fəaliyyətini koordinasiya etmək
- 6) Planların keyfiyyətli hazırlanması
- 7) Heyətin professionallığının təmin edilməsi
- 8) Bütün variantlar

A) 1;7 B) 2;5 C) 8 D) 3;6 E) 4;7

77. Xətti-şəbəl i/e strukturunda xətti rəhbərlərin əsas vəzifəsi nədir?

- A) Funksional xidmətlərin fəaliyyətini təşkilatın ümumi maraqlarına yönəltmək
- B) Funksional rəhbərlərin hüquqlarının bölünməsi
- C) Funksional xidmətlərin fəaliyyətini koordinasiya etməmək
- D) Funksional xidmətlərin fəaliyyətini təşkilatın xarici-iqtisadi əlaqələrinə istiqamətləndirmək
- E) Bölmələr üçün ümumi məsələlərin həllində qarşılıqlı əlaqələri azaltmaq

78. Xətti şəbəl i/e strukturunun prinsipinə görə hansı şəhərin idarə edilməsi qurulmuşdur?

A) Nyu-York B) Amsterdam C) Moskva D) Minsk E) Roma

79. Xətti şəbəl i/e strukturunun prinsipinə görə hansı şəhərin idarə edilməsi qurulmuşdur?

A) Paris B) Tokio C) Berlin D) Roma E) Heç biri

80. Xətti-şəbəlvi idarəetmə strukturunun üstünlükləri hansıdır?

- A) Strateji məsələlərin daha dərinə işlənilməsi
- B) Ali rəhbərlərin bəzi yüklərinin azaldılması
- C) Şəbəlvi bölmələrə funksional rəhbərlərin hüquqlarının bölünməsi şərti ilə daha təbii i/e strukturlarına doğru ilk addımın atılması
- D) Bütün variantlar
- E) Strateji məsələlərin daha dərinə işlənilməsi və ali rəhbərlərin bəzi yüklərinin azaldılması

81. Xətti-şəbəlvi idarəetmə strukturunun üstünlüyü hansıdır?

- A) Qarşılıqlı əlaqələrin dəqiq sxemi
- B) Xarici məsləhətçilərin və ekspertlərin cəlb edilməsi imkanları
- C) İqtisadçılara tələbatın azalması
- D) Planların keyfiyyətli hazırlanması
- E) İqtisadçılara tələbatın azalması və planların keyfiyyətli hazırlanması

82. Xətti-şəbəlvi i/e strukturunun çatışmamazlıqları hansıdır?

- A) Məsuliyyətin aydınlığı
- B) Qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi
- C) Yüksək dərəcəli ixtisaslaşdırma
- D) Heç biri
- E) Məsuliyyətin aydınlığı və ali dərəcəli ixtisaslaşdırma

83. Xətti-şəbəlvi idarəetmə strukturunda çatışmamazlıq hansıdır?

- A) Həlləri hazırlayan şəxslərin məsuliyyətinin qeyri-dəqiq bölünməsi
- B) Sürətli reaksiya
- C) İqtisadçılara tələbatın azalması
- D) Heç biri
- E) Həlləri hazırlayan şəxslərin məsuliyyətinin dəqiq bölünməsi

84. Xətti-şəbəlvi idarəetmə strukturunun çatışmamazlıqlarını göstərin.

- 1) Həll variantlarının keyfiyyətli hazırlanması
- 2) Həlləri hazırlayan şəxslərin onların icrasında iştirak etməməsilə əlaqədar məsuliyyətinin qeyri-dəqiq bölünməsi
- 3) Rəhbərliyin göstərişlərinə sürətli reaksiya
- 4) Təcrübəli mütəxəssislərdən istifadə imkanları
- 5) Xətti və funksional bölmələr arasında fəaliyyətlərin koordinasiya imkanları
- 6) Fəaliyyətin ixtisaslaşdırmasının yüksək dərəcəsi
- 7) İstehsalın planlaşdırılması və qərarların hazırlanması bölmələrinin olmaması
- 8) Bütün variantlar

A) 2;7 B) 8 C) 1;6 D) 3;5 E) 4;6

85. Divizional idarəetmə strukturunu hansı dövrdə yarandı?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| A) XX əsrin 20-ci illərində | D) XX əsrin 40-cı illərində |
| B) XX əsrin 30-cu illərində | E) XX əsrin 50-ci illərində |
| C) Heç biri | |

86. Hansı dövrdə divizional idarəetmə strukturunu yarandı?

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| A) XX əsrin 30-cu illərində | D) Heç birində |
| B) XX əsrin 60-cı illərində | E) XX əsrin sonunda |
| C) XX əsrin yarısında | |

87. Divizional i/e strukturunu XX əsrdə nə ilə əlaqədar yaranmağa başladı?

- A) Müəssisələrin ölçülərinin kiçilməsi ilə
- B) Müəssisələrin ölçülərinin kəskin çoxalması ilə
- C) Müəssisələrin ölçülərinin vahid şəkllə salınması ilə
- D) Heç bir variant
- E) Müəssisələrin ölçülərinin eyniləşdirilməsi ilə

88. Divizional idarəetmə strukturunu hansılar istifadə edirdilər?

- A) İri korporasiyalar
 B) Kiçik müəssisələr
 C) Səhmdar cəmiyyətləri
 D) Fermer təsərrüfatları
 E) Maliyyə qrupları

89. Divizional idarəetmə strukturunu hansı istifadə edir?

- A) Birgə müəssisələr
 B) Kooperativlər
 C) Birjalar
 D) Xarici firmalar
 E) Heç biri

90. Divizional i/e strukturunda rəhbərlik nəyi müəyyən edir?

- A) Strateji inkişafı
 B) Elmi-tədqiqat işlərini
 C) Maliyyə və investisiya siyasətini
 D) Bütün variantları
 E) Maliyyə siyasətini

91. Divizional strukturda istehsal bölmələrinə kimlər başçılıq edir?

- A) Menecerlər
 B) İqtisadçılar
 C) Təchizatçılar
 D) Mühasiblər
 E) Mühəndislər

92. İstehsal bölmələrinə divizional strukturda kimlər başçılıq edir?

- A) İqtisadçılar
 B) Marketoloqlar
 C) Maliyyəçilər
 D) Energetiklər
 E) Heç biri

93. Divizionlara görə strukturlaşdırma neçə meyar üzrə aparılır?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

94. Divizionlara görə hansı strukturlaşdırma meyarlarındanındır?

- A) Buraxılan məhsul üzrə-məhsul ixtisaslaşdırması
 B) Müəyyən qrup istehlakçılara yönəldilməsinə görə-istehlakçı ixtisaslaşdırması
 C) Xidmət etdiyi ərazilər üzrə-regional ixtisaslaşdırma
 D) Bütün variantlar
 E) Məhsul və regional ixtisaslaşdırmaları

95. Divizionlara görə strukturlaşdırma meyarı hansıdır?

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| A) Məhsulun diversifikasiya edilməsi | D) Yeni məhsul |
| B) Məhsul ixtisaslaşdırılması | E) Heç biri |
| C) Məhsulun irəliləndirilməsi | |

96. Divizionlara görə hansı strukturlaşdırma meyarıdır?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------|
| A) İstehlakçı ixtisaslaşdırması | D) İstehlakçı əlaqələri |
| B) İstehlakçı axtarışı | E) İstehlakçı davranışı |
| C) İstehlakçı qıtlığı | |

97. Divizionalara görə hansı strukturlaşdırma meyarıdır?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| A) Regional ixtisaslaşdırma | D) Regional araşdırma |
| B) Regional proqnozlaşdırma | E) Regional inkişaf |
| C) Regional layihələndirmə | |

98. Divizionalara görə hansı strukturlaşdırma meyarından deyil?

- A) Xidmət etdiyi ərazilər üzrə-regional ixtisaslaşdırma
- B) Şöbələrin ştablı strukturlarının şirkətin ştablarından ayrılması
- C) Buraxılan məhsul üzrə-məhsul ixtisaslaşdırması
- D) Müəyyən qrup istehlakçılara yönəldilməsinə
görə-istehlakçı ixtisaslaşdırması
- E) Heç biri

99. Divizional idarəetmə strukturunun üstünlükləri hansıdır?

- A) Sayı 100 minlərlə olan çoxprofilli müəssisələrin idarə edilməsini təmin edir
- B) Bir-birindən uzaq ərazilərdəki bölmələrin idarə edilməsinin təmin olunması
- C) Böyük çevikliyi
- D) Ətrafdakı dəyişikliklərə sürətli reaksiyanın təmini
- E) Bütün variantlar

100. Divizional idarəetmə strukturunun üstünlükləri hansıdır?

- 1) Şöbələrin müstəqillik sərhədləri genişləndikcə
“onların mənfəət mərkəzinə” çevrilməsi
- 2) Regional ixtisaslaşdırma
- 3) İstehlakçı ixtisaslaşdırması
- 4) Müxtəlif mərhələlərdə funksiyaların təkrarlanması
- 5) Strukturun saxlanılmasına yüksək xərclərin çəkilişi
- 6) İstehsalla istehlakçı arasında daha sıx əlaqə
- 7) Bölmələrin ümumi məsələlərin həllində
qarşılıqlı əlaqənin pis olması
- 8) Regional və istehlakçı ixtisaslaşdırması

A) 2;8 B) 3;7 C) 5 D) 4;7 E) 1;6

101. Divizional idarəetmə strukturunun çatışmazlığı hansıdır?

- A) Şaquli idarəetmə “mərtəbələrinin” çoxluğu
- B) Şöbələrin ştablı strukturlarının şirkətin ştabından ayrılması
- C) Əsas əlaqələrin şaquli olması
- D) Süründürməçilik
- E) Bütün variantlar

102. Divizional idarəetmə strukturunun çatışmazlıqları hansıdır?

- A) İdarə edənlərin yüklənməsi
- B) Ümumi məsələlərin həllində qarşılıqlı əlaqələrin pis olması
- C) Müxtəlif “mərtəbələrdə” funksiyaların təkrarlanması
- D) Hamısı
- E) İ/e strukturunun saxlanılmasına yüksək xərclərin çəkilməsi

103. Divizional i/e strukturunun çatışmazlıqlarına hansı aid deyil?

- A) Əsas əlaqələrin şaquli olması
- B) İdarə edənlərin yüklənməsi
- C) İstehsalla istehlakçı arasında qarşılıqlı əlaqə
- D) Süründürməçilik
- E) Heç biri

Mövzu 9. Menecmentdə motivləşdirmə

- 9.1 Tələbatlar vasitəsilə motivləşdirmə modeli
 - 9.2 Menecmentdə motivləşdirmənin məzmunu
 - 9.3 Müasir motivləşdirmə nəzəriyyələri
 - 9.4 Maslouya görə tələbatlar iyerarxiyası
 - 9.5 MakKlellandın tələbatlar nəzəriyyəsi
 - 9.6 Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsi
 - 9.7 Motivləşdirmədə Gözləmə nəzəriyyəsi
 - 9.8 Motivləşdirmədə Ədalətlik nəzəriyyəsi
 - 9.9 Motivləşdirmədə Porter-Louler modeli
- TESTLƏR-45

9.1 Tələbatlar vasitəsilə motivləşdirmə modeli

Psixoloqlar göstərir ki, insanlar nəyin isə fizioloji yaxud psixoloji çatışmadığını hiss etdikdə onlarda tələbat yaranır. Konkret şəxs hər hansı bir vaxtda tələbatları şüurlu dərk etmək mənasında tələbatlara malik olmaya bilər. Müəyyən tələbatlar mövcuddur ki, hər bir insan onu hiss edə bilər. Menecmentdə məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyələri bu ümuminsani tələbatları müəyyən kateqoriyalara təsnif etməyə çalışmışdır. İndiyə qədər hamı tərəfindən qəbul olunan müəyyən tələbatların eyniləşdirilməsi mövcud deyildir. Lakin əksər psixoloqlar razılaşırlar ki, prinsipcə tələbatlar belə təsnif olunur: **1. İlkin və 2. Təkrar tələbatlar.**

İlkin tələbatlar öz təbiətinə görə fiziolojidir və bir qayda olaraq anadangəlmə yaranır. Məs., qidaya, suya, nəfəs almağa, yuxuya və s. olan tələbatlar. Təkrar tələbatlar öz təbiətinə görə psixolojidir. Məs., uğura, hörmətə, bağlılığa, hakimiyyətə olan tələbatlar və kimə yaxud nəyəsə mənsub olmaq tələbatı. İlkin tələbatlar genetik qoyulur, təkrar tələbatlar isə təcrübə ilə dərk olunur. Hərçənd ki, insanların qazandıqları təcrübə müxtəlif olduğundan insanları təkrar tələbatlarda daha çox fərqləndirirlər.

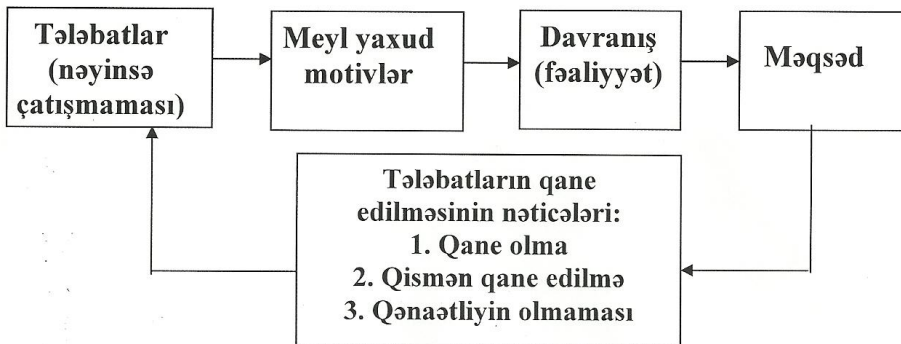
Tələbatı bilavasitə müşahidə etmək yaxud ölçmək mümkün deyildir. Onların mövcud olduğunu ancaq insanların davranışı ilə

söylmək olar. İnsanları müşahidə etməklə psixoloqlar müəyyən etdilər ki, tələbatlar fəaliyyətə motiv kimi xidmət göstərir.

İnsan tələbatı hiss etdikdə, bu onda səy göstərmək vəziyyəti yaradır. *Niyyət, meyl*-müəyyən istiqamətə malik olan nəyinsə çatışmadığının duyulmasıdır. Bu, tələbatın davranışla biruzə verilməsidir və məqsədlərin nail olunmasına yönəldilir. İnsan bu məqsədlərə çatdıqda, onun tələbatı qane edilir, hissə-hissə qane olunur yaxud qane edilmir (şəkil 1). Məs., Əgər işçinin mürəkkəb işə tələbatı varsa, onda o, həmin işin təmin olunması üçün yerin alınması formasında məqsədə çatmağa cəhd göstərəcəkdir. Belə bir iş yeri aldıqdan sonra işçi onun gözlədiyindən mürəkkəb olmadığını aşkar edə bilər. Belə bir vəziyyət həmin işçini az səylə işləməyə yaxud tələbatı qane olunan başqa yer axtarmağa məcbur edə bilər.

Qarşıya qoyulan məqsədə nail olarkən qənaət edilmə dərəcəsi insanın gələcəkdə düşəcəyi oxşar şəraitdəki davranışına təsir edir. Ümumyyətlə insanlar qane edilən davranışları təkrar etməyə çalışır. Tələbatların qane edilməsinin təkrar olunmasına və onların yetərinə qane olunmasından yan keçilməsi menecmentdə *nəticənin qanunu* kimi tanınmışdır.

İşçilər tələbatların ödənilməsinə səy göstərdikləri üçün, menecerlər elə situasiyalar yaratmalıdırlar ki, bu tələbatların ödənilməsi təşkilatın məqsədlərinə çatmasına gətirib çıxartsın.



Şəkil 1. Tələbatlar vasitəsilə davranışın motivləşdirmə modeli

Qeyd etmək lazımdır ki, aşağıdakılar menecmentdə motivləşdirmənin mürəkkəbliyini artırır:

1. İşlərin qarşılıqlı asılılığı.
2. Ayrı-ayrı insanların işlərinin nəticələri haqqında informasiyanın çatışmazlığı.
3. Texnologiya təkmilləşdirildiyinə görə xidməti vəzifələrin tez-tez dəyişdirilməsi.

9.2 Menecmentdə motivləşdirmənin məzmunu

Rəhbərlər həmişə bilməlidir ki, hətta ən yaxşı tərtib olunan planlar və ən təkmil təşkilati strukturlar təşkilatda faktiki işləri yerinə yetirən olmadıqda mənasız olur. **Motivləşdirmə funksiyasının** vəzifəsi ondan ibarətdir ki, təşkilatın üzvləri işləri onların vəzifələrinə uyğun icra etsinlər.

Rəhbərlər öz işçilərinə motivləşdirmə funksiyasını dərk edib yaxud etməmələrindən asılı olmayaraq həmişə həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə bunun üçün qorxu, bəzi seçilənlər üçün mükafatlar xidmət göstərmişdir. **XVIII** əsrin sonundan və **XX** əsrdə insanlara yüksək qazanmaq imkanı verilərsə, onların çox işləyəcəklərinə inamın olması geniş yayılmışdır. Beləliklə, hesab edilir ki, motivləşdirmə-sadə bir məsələdir. Bu, edilmiş səylərin əvəzində müvafiq pul mükafatlandırılmalarının verilməsinə gətirib çıxarır. Elmi i/e məktəblərinin motivləşdirməyə yanaşması buna əsaslanır.

Davranış elmi sahəsindəki tədqiqatlar onu göstərdi ki, xalis iqtisadi yanaşma dayanıqlı deyildir. Rəhbərlər öyrəndilər ki, motivləşdirmə, başqa sözlə fəaliyyətə daxili vadaretmələrin yaradılması mürəkkəb tələbatların məcmusunun nəticəsidir. Onlar daima dəyişirlər. İndiki vaxtda dərk edilməlidir ki, öz işçilərini səmərəli motivləşdirmək üçün rəhbərlər həmin tələbatların nədən ibarət olmalı olduğunu müəyyən etməlidirlər. Rəhbərlər bu tələbatların yaxşı işləmək vasitəsilə qane edilməsi üsullarını təmin etməlidir.

Tərif 1. *İşçilərdə əməyə maraq oyadılması və onların fəaliyyətə sövq edilməsi prosesinə motivləşdirmə deyilir.*

İnsan davranışı bir sıra motivlərə əsaslanır.

Tərif 2. İnsanı müəyyən fəaliyyətə vadar edən amillərə motiv deyilir.

Motiv insanın “daxilindədir”, fərdi xüsusiyyətə malikdir. Bu insani münasibətlər də bir sıra daxili və xarici amillərdən asılıdır.

Tərif 3. İnsanı məlum fəaliyyətə sövq etdirən təsiretmə prosesi motivləşdirmə adlanır.

İnsanların motivləşdirilməsi müxtəlif üsulların və fəndlərin insanlara təsiri vasitəsilə həyata keçirilir. Motivləşdirmə amilləri insanlara müxtəlif formada təsir edir. Başqa sözlə insanlar motivləşdirmə amillərinə fərqli reaksiya verirlər.

Motivləşdirmə ilə mənəvi “*ruh*” anlayışı sıx sürətdə bir-birilə bağlıdır. Bu, təşkilatda insanın işə münasibətinin göstəricisidir. Əməyin qiymətləndirilməsi, əks əlaqə, kollektivin birgə fəaliyyəti kimi subyektiv amillər kollektivin mənəvi mühitinə kifayət qədər təsir göstərə bilər. Ona görə menecer kollektivdə mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına çalışmalıdır. Menecerlər elə üsullar və vasitələr axtarmalıdır ki, onların təsiri ilə işçilər ruh yüksəkliyi ilə işləsinlər və öz potensial güclərini tam işə yönəltsinlər.

9.3 Müasir motivləşdirmə nəzəriyyələri

Motivləşdirmənin psixoloji nöqtəyi-nəzərdən sistemli öyrənilməsi insanın əməyə niyyətinin nədən yaranmasını dəqiq müəyyən etməyə imkan vermir. Belə ki, insanın əməkdə davranışının tədqiqat edilməsi motivləşdirmənin bəzi ümumi izahlarını verə bilər. Həmin tədqiqatlar iş yerində əməkdaşın motivləşdirilməsinin proqramatik modelini yaratmağa imkan verir.

Menecmentdə müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələri 2 kateqoriyaya ayrılır:

1. Məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyələri.

2. Prosesual motivləşdirmə nəzəriyyələri.

Məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyələri tələbatlar adlanan elə daxili niyyətlərin, meyllərin eyniləşdirilməsinə əsaslanırlar ki, onlar da insanları müvafiq fəaliyyətə məcbur edirlər. Abraxam

Maslounun, Devid MakKlellandın tədqiqatlarını menecmentdə 1-ci kateqoriyaya aid edirlər.

2-ci kateqoriyadan olan nəzəriyyələr ilk növbədə insanların motivləşdirməni necə qəbul və dərk etmələrini nəzərə almaqla özlərini necə aparmaqlarına əsaslanır. Əsas prosesual nəzəriyyələrdən aşağıdakıları göstərmək olar:

- 1) *Gözləmə nəzəriyyəsi.*
- 2) *Ədalətlik nəzəriyyəsi.*
- 3) *Porter-Louler motivləşdirmə nəzəriyyəsi.*

Bu nəzəriyyələr bir sıra məsələlərdə ayrılısalar da, onlar bir-birini inkar etmirlər. Motivləşdirmə nəzəriyyələrindən gündəlik yaranan məsələlərdə insanların səmərəli əməyə meyl etmələrində səmərəli istifadə olunur.

9.4 Maslounya görə tələbatlar iyerarxiyası

40-cı illərdə *Abraxam Maslou* özünün məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyəsini yaratmaqla göstərdi ki, insanlar çoxsaylı müxtəlif tələbatlara malikdirlər. O, nəzərdə tuturdu ki, bu tələbatları 5 əsas kateqoriyaya bölmək olar:

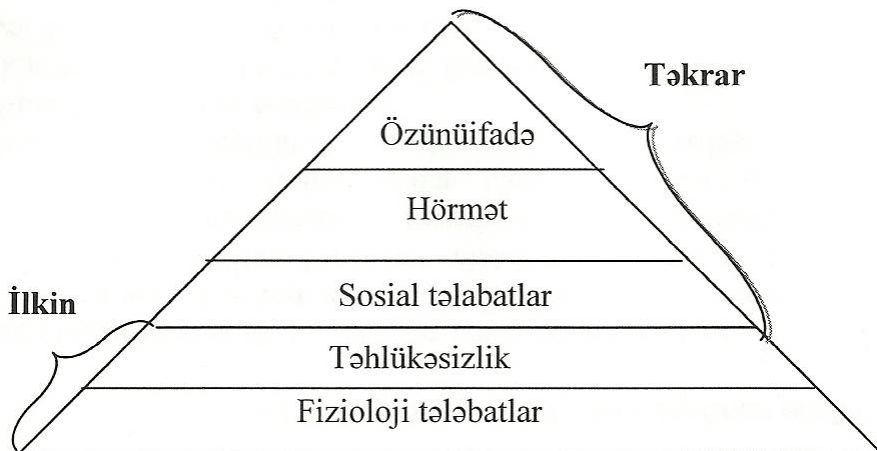
1. Fizioloji tələbatlar yaşayış üçün zəruri olan tələbatlardır. Bunlara qidaya, suya, mənzilə, istirahətə və s. tələbatlar daxildir.

2. Təhlükəsizlik və gələcəyə inam tələbatlarına ətraf dünya tərəfindən fiziki və psixoloji təhlükələrdən müdafiə olunma tələbatları aiddir. Bu kateqoriyaya həmçinin gələcəkdə fizioloji tələbatların qane olunmasına inam da daxil edilir.

3. Sosial tələbatları bəzən aid olunma tələbatı da adlandırırlar. Bu nəyə yaxud kiməsə mənsub olunma hissini özündə cəmləşdirir. Həmin hissələrə işçinin başqaları tərəfindən qəbul edilməsi, sosial qarşılıqlı fəaliyyət, bağlılıq və müdafiə olunma hissələrini aid etmək olar.

4. Hörmətə olan tələbatlar özünə hörmət, şəxsi nailiyyətlər, kompetentlik, ətrafdakılar tərəfindən hörmətlə qəbul edilmə tələbatları aiddir.

5. Özünü ifadə tələbatları dedikdə insanın potensial imkanlarının reallaşdırılmasını və şəxsiyyət kimi yüksəlməsi tələbatları dərk edilir (şəkil 2).



Şəkil 2. Maslouya görə tələbatlar iyerarxiyası

Maslou bütün tələbatları belə strukturda verməklə onu göstərmək istəyirdi ki, aşağı səviyyəli tələbatlar qane edilməni tələb edir. Deməli onlar daha yüksək səviyyəli tələbatlarda özünü göstərməyə başlayan motivləşdirmələnin öncə insanın davranışına təzir göstərir. Hər bir konkret vaxt anında insan özü üçün daha vacib olan tələbatın qane olunmasına səy göstərəcəkdir. İnsanın davranışında növbəti səviyyədə tələbatların daha güclü həlledici amil olmazdan əvvəl, daha aşağı səviyyəli tələbatlar qane edilməlidir.

İnsan şəxsiyyət kimi inkişaf etdikcə onun potensial imkanları genişlənir. Özünü ifadə tələbatları heç vaxt tam qane edilə bilməz. Ona görə tələbatlar vasitəsi ilə davranışın motivləşdirilməsi prosesi sonsuzdur.

Rəhbərlər həmişə öz tabeçilərinə diqqət verməlidirlər ki, onları hansı aktiv tələbatların hərəkətə gətirməsini həll etsinlər. Belə ki, vaxt keçdikcə bu tələbatlar dəyişir. Heç vaxt ümid etmək olmaz ki, bir dəfə işləyən motivləşdirmə həmişə işləyəcək.

9.5 MakKlellandın tələbatlar nəzəriyyəsi

Menecmentdə əsasən 2 tip mükafatlandırmanı fərqləndirirlər:

1. Daxili.

2. Xarici.

Daxili mükafatlandırma bilavasitə görülən işlə əlaqədardır. Bunlara misal olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

- nəticələrə nail olunma hissi;
- yerinə yetirilən işin məzmunlu və əhəmiyyətli olması;
- iş prosesində yaranan dostluq və ünsiyyət;
- müvafiq iş şəraitinin yaradılması və tapşırıqların dəqiq

qoyuluşu.

Xarici mükafatlandırma işdən yaranmır, təşkilat tərəfindən verilir. Məs., 1.Əmək haqqı. 2.Xidməti irəliləmələr. 3.Şəxsi kabinetin verilməsi. 4.Tərifnamə və təltiflər. 5.Əlavə ödəmələr. 6.Əlavə məzuniyyət. 7.Xidməti avtomobil. 8.Müəyyən xərclərin və sığortaların ödənilməsi.

Daxili və xarici mükafatlandırmanın hansı nisbətdə tətbiq edilməsini müəyyən etmək üçün rəhbərlik öz işçilərinin tələbatlarını müəyyən etməlidir. Məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyələrinin əsas məqsədi bundan ibarətdir.

D.MakKlellandın motivləşdirmə modeli əsasən ali səviyyəli tələbatlara arxalanır. O, hesab edirdi ki, insan 3 əsas tələbatı:

1. Hakimiyət.

2. Uğur.

3. Aidiyyət və əlaqəyə malikdir.

Hakimiyət tələbatı insanın başqa adamlara təsir göstərməsi arzusunda olmaqda özünü göstərir. Maslounun tələbatlar iyerarxiyası çərçivəsində hakimiyət tələbatı hörmət və özünü ifadə tələbatları arasına düşür. Hakimiyət tələbatlı insanlar çox zaman özlərini açıq danışan və enerjili insanlar kimi biruzə verirlər. Belə insanlar ziddiyyətə getməkdən qorxmurlar və ilkin mövqelərini müdafiə etməyə səy göstərilər. Menecer fəaliyyətinin spesifikliyi tam ölçüdə imkan verir ki, hakimiyət tələbatını menecerlər özlərinin üzərində olduğu kimi, həm də öz əməkdaşlarında da reallaşdıra bilsinlər.

Çox zaman belə insanlar yaxşı nəticə qazırlar və ətrafdakılardan özlərinə yüksək diqqət tələb edirlər. İdarəetmə çox vaxt hakimiyət

tələbatı olan insanları özünə cəlb edir. Belə ki, idarəetmə hakimiyyət tələbatının üzə çıxardılmasına və reallaşdırılmasına çox imkanlar yaradır.

Uğura olan tələbat hardasa hörmət və özünüifadə tələbatları arasında yerləşir. Bu tələbat işin yaxud onun ayrı-ayrı mərhələlərinin uğurla başa çatdırılması yolu ilə qane edilir. Burada menecerlərin böyük imkanları vardır. Həcminə yaxud müddətinə görə işlərin sərhədlərinin dəqiq göstərilməsi və işçilərin lazımı motivləşdirmə vasitələri ilə təmin olunması zəruridir. Uğura yüksək tələbatı olan insanlar müəyyən ölçüdə risk edirlər. Onlar öz üzərilərinə problemin həllərinə görə məsuliyyəti götürə bilən situasiyalara xoşlayırlar.

Aid olunma, əlaqə tələbatları-insanların sosial ünsiyyətə can atması, qarşılıqlı köməyin göstərilməsi, dostcasına münasibətlərin qurulması deməkdir. Belə tələbatın ödənilməsi, məs., menecerin işgüzar müşavirələrin təşkil edilməsi yolu ilə hər bir əməkdaşın müəssisənin fəaliyyət məsələləri üzrə fikir söyləməsidir.

9.6 Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsi

50-ci illərin 2-ci yarısında Frederik Qersberq öz əməkdaşları ilə tələbatlara əsaslanan motivləşdirmə modeli hazırladı. Tədqiqatçılar qrupu bir iri rəngləyici firmanın 200 mühəndis və qulluqçusu arasında sorğu keçirdi. Sorğu 2 suala cavab əsasında aparıldı:

1. İşçi özünü hansı xidməti vəzifələri yerinə yetirdikdən sonra xüsusilə yaxşı hiss edir?

2. Hansı xidməti vəzifələr icra ediləndən sonra işçi özünü xüsusilə pis hiss edir?

F.Qersberq alınan cavabları 2 iri kateqoriyaya bölərək onların birini “qıqiyenik amillər”, digərini isə “motivləşdirmə” adlandırdı (cədvəl 1).

Cədvəl 1-dən görüldüyü kimi qıqiyenik amillər işin həyata keçirildiyi ətraf mühitlə əlaqədardır. Motivləşdirmə amilləri isə işin özünün xarakteri və məzmunu ilə bağlıdır. Qersberqə görə qıqiyenik amillərin olmaması yaxud kifayət dərəcədə iştirak etməməsi insanda işə qənaətbəxşsizlik yaradır. Belə ki, əgər onlar

yetərli olarsa, bunlar öz-özünə işdən qənaətbəxşlilik yaratmır və insanı nəyə isə motivləşdirə bilmir. Bundan fərqli olaraq motivləşdirmənin olmaması yaxud onun qeyri-adekvatlığı işdə qeyri-qənaətbəxşliliyə səbəb olmur. Lakin onların olması tam ölçüdə qane olunma yaradır və işçiləri fəaliyyətlərinin yüksəldilməsinə motivləşdirir. Məhz bu amillərə menecer heyətlə işləyərkən 1-ci növbədə diqqət verməlidir.

Cədvəl 1.

Qersberq nəzəriyyəsinin 2 amili

№	Qiqiyenik amillər	Motivləşdirmə
1	2	3
1	Firmanın və rəhbərliyin siyasəti	Uğur
2	İş şəraiti	Vəzifəyə görə irəliləmələr
3	Əmək haqqı	İşin nəticələrinin qəbul edilməsi
4	Rəhbərlə, kolleqalarla və təbəçilərlə şəxsiyyətlərarası münasibətlər	Yüksək məsuliyyət dərəcəsi
5	Bilavasitə işə görə nəzarətin dərəcəsi	Yaradıcılıq və işgüzar yüksəliş imkanları

F.Qersberq “*əməyin zənginləşdirilməsi*” metodunu təklif etdi. O, hesab edirdi ki, bu işçilərin əmək məhsuldarlığının və eyni zamanda öz əməklərindən qane olunma dərəcələrinin yaxşı üsuludur.

“Əməyin zənginləşdirilməsi” işçilərin hər hansı bir ixtisasdan olan əməyin keyfiyyəli yerinə yetirilməsində mütləq maraqlı olmaları fərziyyələrinə əsasların. Bu məqsədə nail olmaq üçün icra edilən hər bir iş 3 fərqləndirici xüsusiyyətə malik olmalıdır. İlk növbədə bu rəşional, lazımlı və əhəmiyyətli olmalıdır. İşçi öz şəxsi dəyərləndirmə sisteminə, şüuruna əsasən yerinə yetirilən işin vacibliyini və zəruriliyini başa düşməlidir. Bunu bütün icraçılara başa salmağı bacarmaq tələb olunur. Lazımsız işin yerinə yetirilməsi ən çox zərər gətirir. Qoyulan istənilən tapşırıq sərf edilən əməyin keyfiyyətinə, həm də

nəticələrinə görə işçinin qarşısında müəyyən düşüncəli tələblər qoyur. İşin yerinə yetirilməsi icraçının müəyyən məsuliyyət payını nəzərdə tutur. Bu məsuliyyət bu və ya digər əməliyyatların icrasında fəaliyyət azadlığını cəmləşdirir.

Bu nəzəriyyənin çatışmayan cəhəti ondan ibarətdir ki, eyni bir amil bir işçidə qənaətbəxşlilik və başqasında qeyri-qənaətbəxşlilik yadara bilər. Ona görə Qersberqin aldığı nəticələr son dərəcə qismən olmuşdur.

9.7 Motivləşdirmədə Gözləmə nəzəriyyəsi

Prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsində insanın müxtəlif məqsədlərə çatması üçün öz söylərini necə bölüşdürməsinə və konkret davranış növünü hansı formada seçməsi təhlil edilir. Bu nəzəriyyələr tələbatların olmasını inkar etmirlər. Həmin nəzəriyyələrə uyğun olaraq şəxsiyyətin davranışı konkret situasiya ilə əlaqədar onun qəbul etməsi və gözləməsi funksiyası hesab edilir. Həmin davranış şəxsin seçdiyi davranma tipinin seçilməsinin mümkün nəticələridir.

Gözləmə nəzəriyyəsi əsasən *Victor Vrumun* tədqiqatları ilə bağlıdır. Bu nəzəriyyəyə görə aktiv tələbatların mövcudluğu müəyyən məqsədə çatmaqda insanı motivləşdirən yeganə şərt deyildir. İnsan ümid etməlidir ki, onun seçdiyi davranış tipi həqiqətən qənaətbəxşliliyə gətirəcək.

Tərif 4. Müəyyən hadisənin ehtimalının konkret şəxs tərəfindən qiymətləndirilməsi gözləmə adlanır.

Bir çox insanlar gözləyir ki, onların kolleci bitirməsi yaxşı işdə işləməsinə imkan verəcəkdir. Əgər işçi tam gücü ilə işləyirsə o, xidməti üzrə irəliləyə bilər. Əməyə motivləşdirməni təhlil edərkən gözləmə nəzəriyyəsi 3 qarşılıqlı əlaqənin vacibliyini ön plana çəkir:

1. Əmək məsrəfləri-nəticələr.
2. Nəticələr-mükafatlandırma.
3. Valentlik (mükafatlandırmanın qənaətli olması).

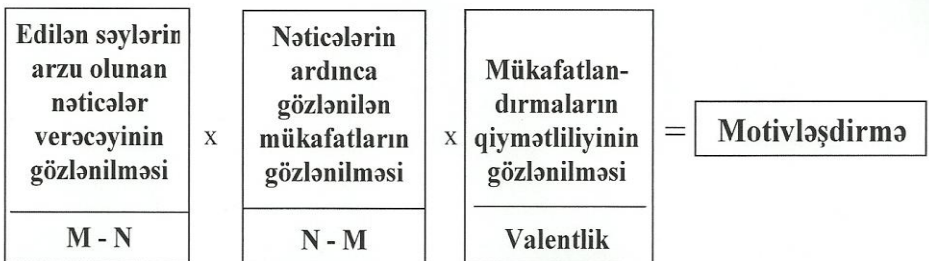
1-ci əlaqə sərf olunan söylər və alınan nəticələr arasındakı nisbətdir. Beləliklə menecer gözləyə bilər ki, əgər o, əlavə söylər

etsə və rəhbərliyin tələb etdiyi bütün hesabatları yazsa öz fəaliyyətinə yüksək qiymət ala bilər. Müəssisədə işçi az xammal tullantısı ilə yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal edərsə öz dərəcəsinin yüksəldilməsini gözləyə bilər. Göstərilən misallarda heç də insanlar səylərin arzu olunan nəticələrinə gətirəcəyinə ümid etməyə də bilər. Əgər insanlar hiss etsələr ki, sərf edilən səylərlə əldə olunan nəticələr arasında birdəfəlik əlaqə yoxdur, onda gözləmə nəzəriyyəsinə görə motivləşdirmə zəifləyəcəkdir.

Qarşılıqlı əlaqənin olmaması aşağıdakı səbəblərdən yarana bilər:

- ◆ işçinin özünün düzgün olmayan qiymətləndirmə aparması.
- ◆ işçinin hazırlığının pis olması.
- ◆ işçinin düzgün öyrədilməməsi.
- ◆ qarşıya qoyulan tapşırıqların icrası üçün işçiyə kifayət qədər hüquqların verilməməsi.

Nəticəyə görə gözləmə-mükafatlandırma (N-M) dedikdə əldə olunan nəticələrin səviyyəsinə cavab olaraq müəyyən mükafat gözlənilməsi başa düşülür. Məs., menecer gözləyə bilər ki, onun etdiyi səylər nəticəsində rəhbərlik onu yüksək ixtisaslı mütəxəssis kimi qiymətləndirəcəkdir. Nəticədə xidməti irəliləmələr və bununla əlaqədar güzəştlər olacaqdır. Fəhlə öz dərəcəsinə artırmaqla gözləyə bilər ki, o daha yaxşı əmək haqqı ala bilər yaxud briqadir ola bilər.



Şəkil 3. Vruma görə motivləşdirmə modeli

Əvvəlki halda olduğu kimi əgər insan qazanılan nailiyyətlər və mükafatlandırmalar arasındakı əlaqəni dəqiq hiss etməzsə əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi zəifləyəcək. Gözləmə

nəzəriyyəsinin 3-cü amili *valentlik* yaxud mükafatlandırmanın qiymətliliyidir.

Tərif 5. Müəyyən mükafatın alınması nəticəsində yaranan qənaətbəxşlilik yaxud qeyri-qənaətbəxşliliyin nəzərdə tutulan dərəcəsinə valentlik deyilir. Belə ki, müxtəlif insanlarda tələbatlar və arzu olunan mükafatlar fərqlənirlər. Onda qazanılan nəticələrə cavab olaraq təklif edilən konkret mükafatlandırma həmin insanlar üçün heç də qiymətli olmaya bilər. Məs., menecer yerinə yetirilən işə görə xidməti irəliləmələr, daha çox hörmət dərəcəsi yaxud mürəkkəb iş gözlədiyi halda onun əmək haqqına əlavələr edilə bilər. Əgər valentlik aşağıdırsa, başqa sözlə insanlar üçün alınan mükafatın qiymətliliyi o qədər də yüksək deyilsə, onda gözləmə nəzəriyyəsinə görə əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi bu halda zəifləyəcəkdir (şəkil 3).

Beləliklə, əgər gözləmə nəzəriyyəsinə görə 3 əsas amildən biri az olarsa motivləşdirmə zəifləyəcək və əməyin nəticələri aşağı düşəcəkdir.

$$\text{Motivləşdirmə} = (M-N) \cdot (N-M) \cdot \text{valentlik}$$

9.8 Motivləşdirmədə Ədalətlilik nəzəriyyəsi

Ədalətlilik nəzəriyyəsinə görə insanlar edilən səylərlə alınan mükafatların nisbətini subyektiv müəyyən edirlər. Sonra onlar mükafatlarını analoji işi yerinə yetirən digər insanların mükafatlandırmaları ilə müqayisə edirlər. Əgər müqayisə disbalans və ədalətsizlik göstərsə, başqa sözlə işçilərin həmin işə görə onun kolleqası daha çox mükafatlandırma aldığını hesab etsə onda işçidə psixoloji gərginlik yaranacaqdır. Nəticədə disbalansı düzəltməklə ədaləti bərpa etmək və gərginliyi götürmək üçün həmin əməkdaşı motivləşdirmək lazımdır.

İnsanlar etdikləri səylərin səviyyəsini dəyişməklə yaxud alınan mükafatlandırmaların səviyyəsini dəyişməyə can atmaqla balansı və ya ədalətlilik hissini bərpa edə bilərlər. Beləliklə, başqaları ilə müqayisədə kifayət qədər əmək haqqı verilmədiyini hiss edən işçilər az intensivliklə işləyəcəklər yaxud mükafatlandırmanı yüksəltməyə can atacaqlar. O əməkdaşlar ki,

hesab edirlər onlara artıq əmək haqqı verilir onlar əməyin intensivliyini əvvəlki səviyyədə saxlayacaq və hətta intensivliyi gücləndirəcəklər. Tədqiqatlar göstərir ki, adətən insanlar hesab etsələr ki, onlara əmək haqqı az verilir, onlar az intensivliklə işləyirlər. Əgər onlar hesab etsələr ki, onlara əmək haqqından artıq ödəmələr verilir, onda işçilər öz fəaliyyətini dəyişməyə az meyilli olacaqlar.

9.9 Motivləşdirmədə Porter-Louler modeli

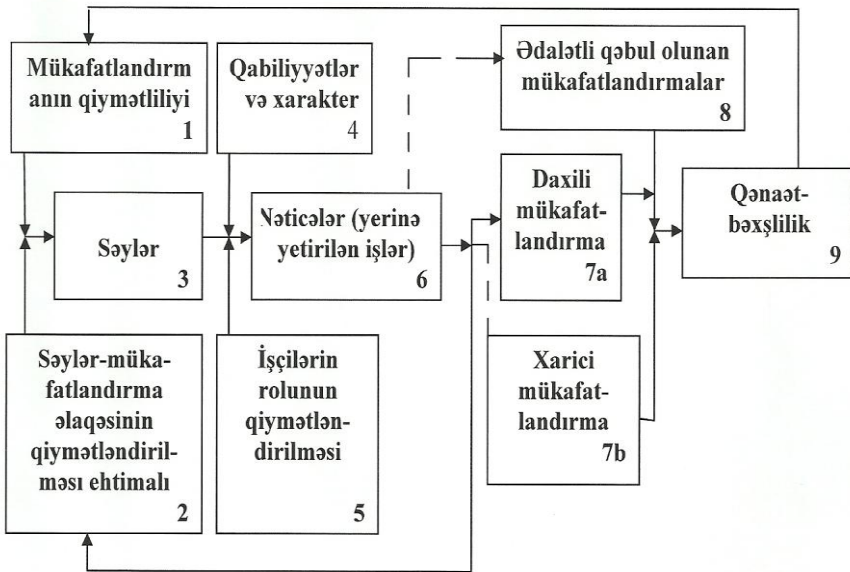
Layman Porter və Edvard Louler gözləmə və ədalətlik nəzəriyyələrinin elementlərini özündə birləşdirən kompleks prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsini hazırladılar (1960-cı illərdə) (şəkil 4).

Bu modeldə 5 dəyişən iştirak edir:

- | | |
|----------------------|------------------------------|
| 1. Edilən səylər. | 4. Mükafatlandırma. |
| 2. Qəbul edilmə. | 5. Qənaətbəxşlilik dərəcəsi. |
| 3. Alınan nəticələr. | |

Porter-Louler modelinə görə alınan nəticələr əməkdaşın etdiyi səylərdən, onun qabiliyyətindən və xarakterik cəhətlərindən, həmçinin onun öz rolunun dərk etməsindən asılıdır. Edilən səylərin səviyyəsi özündən sonra müəyyən mükafatlandırma dərəcəsinin gətirəcəyinə inamı ilə və mükafatlandırmanın qiymətliliyi ilə təyin ediləcəkdir. Porter-Louler nəzəriyyəsində mükafatlandırma və nəticələr arasında nisbət müəyyən olunur. Başqa sözlə, insan öz tələbatlarını alınan nəticələrə görə mükafatlandırma vasitəsilə ödəyir. Porter-Louler motivləşdirmə modelinin mexanizmini elementlərlə araşdırmaq. Bu modelə görə əməkdaşın nail olduğu nəticələr 3 dəyişəndən asılıdır:

- edilən səylər (3);
- işçinin qabiliyyətləri və xarakterik xüsusiyyətləri (4);
- işçinin əmək prosesində öz rolunu dərk etməsi (5).



Şəkil 4. Porter-Louler modeli

Edilən səylərin səviyyəsi öz növbəsində mükafatlandırmanın qiymətliliyindən (1) və səylərlə mümkün mükafatlandırmalar arasındakı qırılmaz əlaqənin olmasına inamdan (2) asılıdır. Tələb olunan nəticənin səviyyəsinə nail olunması (6) daxili (7a) və xarici (7b) mükafatlandırmalara səbəb ola bilər.

Daxili mükafatlandırmalara aşağıdakılar daxil edilə bilər:

1) İşin icrasından qənaətbəxşlilik hissi.

2) Səriştəlilik və özünümüdafə hissi.

Xarici mükafatlandırmalar bunlardır:

1) Rəhbərin tərifnamələri.

2) Mükafatlandırmalar.

3) Xidmətinə görə irəliləmələr.

Nəticə və xarici mükafatlandırma arasındakı qırıq xətt onu göstərir ki, hər hansı bir əməkdaşın nəticələri və ona verilən mükafatlandırmalar arasında əlaqə ola bilər. Məsələ ondadır ki, belə mükafatlandırmalar rəhbərin həmin əməkdaş və bütövlükdə təşkilat üçün müəyyən etdiyi mükafatlandırmaları əks etdirir. Nəticələr və ədalətli qəbul edilən mükafatlandırmalar arasındakı (8)

qırıq xətlər onu göstərir ki, ədalətlik nəzəriyyəsinə görə bu və ya digər nəticələr üzrə insanlar şəxsi ədalətli mükafatlandırma dərəcələrinin qiymətləndirilməsinə malikdirlər.

Qənaətbəxşlilik (9) isə ədalətlik (8) nəzərə alınmaqla daxili və xarici mükafatlandırmanın nəticəsidir. Qənaətbəxşlilik həqiqətən mükafatlandırmanın nə qədər dəyərli (1) olmasının ölçüsüdür. Bu qiymət işçiyə gələcək situasiyalarda qəbul etməli olduqlarına təsir göstərəcəkdir.

Porter-Louler modelinin əsas nəticəsi odur ki, nəticəli əmək qənaətbəxşliliyə gətirir. Bu, bir çox menecerlərin düşüncələrinin tam əksidir. Bu modelə görə yüksək nəticənin qazanılması tam qənaətbəxşliliyin səbəbidir. Burada səy, qabiliyyət, nəticələr, mükafatlandırmalar, qənaətbəxşlilik və qəbul edilmə bir qarşılıqlı əlaqədar sistem çərçivəsində birləşdirilməlidir.

Yoxlama sualları

1. *Tələbatların təsnif edilməsini izah edin.*
2. *Niyyət yaxud meylin mahiyyəti nədən ibarətdir?*
3. *Menecmentdə nəticənin qanununu şərh edin.*
4. *Tələbatlar vasitəsilə davranışın motivləşdirmə modelini qısa təsvir edin.*
5. *Menecmentdə motivləşdirmənin məzmununa aydınlıq gətirin.*
6. *Motivləşdirmə ilə mənəvi “**ruh**” anlayışının bir-birilə bağlılığı nədədir?*
7. *Menecmentdə motivləşdirmə nəzəriyyələrinin 2 kateqoriyası hansılardır?*
8. *Maslouya görə tələbatlar iyerarxiyasını müzakirə edin.*
9. *MakKlellandın tələbatlar nəzəriyyəsi nəyə əsaslanır?*
10. *Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsinə izah edin.*
11. *F.Qersberqin təklif etdiyi “**aməyin zənginləşdirilməsi**” metodunu qısa təsvir edin.*
12. *Motivləşdirmədə Gözləmə nəzəriyyəsinə görə işçi necə motivləşdirilir?*
13. *Gözləmə nəzəriyyəsi nə üçün 3 qarşılıqlı əlaqənin*

vacibliyini ön plana çəkir?

14. *Ədalətlilik nəzəriyyəsinə görə insanlar necə motivləşdirilir?*

15. *Porter-Louler modelini və buradakı dəyişənləri izah edin.*

Mövzu 9. Menecmentdə motivləşdirmə

TESTLƏR-45

1. Prinsipcə tələbatlar necə təsnif olunur?

- A) İlkin tələbatlar və səylər
- B) Təkrar tələbatlar və motivləşdirmə
- C) Heç biri
- D) İlkin və təkrar tələbatlar
- E) Sosial tələbatlar və davranış

2. Menecmentdə niyyət yaxud meyl nəyi ifadə edir?

- A) Heç bir istiqamətə malik olmayan nəyin isə çatışmadığının duyulmasını
- B) Müəyyən istiqamətlərə bolluğun duyulmasını
- C) Bütün variantlar
- D) Müəyyən istiqamətdə nəyin isə çatışmadığının duyulmasını
- E) Bütün istiqamətlərdə nəyin isə çatışmadığının duyulmasını

3. Menecmentdə nəticənin qanunu necə tanınır?

- A) Tələbatın qane edilməsinin təkrar olunması
- B) Tələbatın qane olunmamasının təkrar olunması
- C) Heç biri
- D) Tələbatın qismən qane edilməsinin təkrar olunması
- E) Tələbatın qənaət edilmə dərəcəsinin azaldılması

4. Menecmentdə motivləşdirmənin mürəkkəbliyini hansı ağırlaşdırır?

- A) Təşkilatın iqtisadi yüksəlişinin təmini
- B) Tələbatı qane edən başqa yerlərin axtarılması
- C) Bütün variantlar
- D) İşlərin qarşılıqlı asılılığı
- E) Əməyin keyfiyyətli yerinə yetirilməsi

5. Menecmentdə motivləşdirmənin mürəkkəbliyini hansı ağırlaşdırmır?

- A) Texnologiya təkmilləşdirildiyinə görə xidməti vəzifələrin tez-tez dəyişdirilməsi
- B) Nəzarətin səmərəli təşkili
- C) İşlərin qarşılıqlı asılılığı
- D) Heç biri
- E) Ayrı-ayrı insanların işlərinin nəticələri haqqında informasiyanın çatışmaması

6. Frederik Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsi hansı illərdə hazırlandı?

- A) 50-ci illərin 2-ci yarısında
- B) 40-cı illərin 2-ci yarısında
- C) Heç biri
- D) 60-cı illərin 2-ci yarısında
- E) 30-cu illərin 1-ci yarısında

7. F. Qersberqin tədqiqatçı qrupu neçə mühəndis və qulluqçu arasında sorğu apardı?

- A) 250
- B) 200
- C) 300
- D) 350
- E) 400

8. F.Qerssberqin 2 amili nəzəriyyəsində hansı suala sorğuda cavab axtarıldı?

- A) Hansı vəzifə yerinə yetiriləndən sonra işçi özünü orta vəziyyətdə hiss edir
- B) Hansı vəzifələri yerinə yetirdikdən sonra işçi özünü xüsusilə yaxşı hiss edir
- C) Heç biri
- D) Hansı vəzifələri icra etdikdən sonra işçi özünü mülayim hiss edir
- E) Hansı vəzifələri yerinə yetirildikdən sonra işçi özünü əzgin hiss edir

9. Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsi hansı suala əsasən aparılmadı?

- A) İşçi özünü hansı xidməti vəzifələri yerinə yetirildikdən sonra xüsusilə yaxşı hiss edir?
- B) Hansı vəzifələr icra ediləndən sonra işçi özünü gərgin hiss edir?
- C) Bütün variantlar
- D) Hansı xidməti vəzifələr icra ediləndən sonra işçi özünü xüsusilə pis hiss edir?
- E) A və D variantları

10. F.Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsində amillər necə adlandırılıb?

- | | |
|--|----------------------|
| 1) Planlaşdırma | 5) Təşkilətmə |
| 2) Qi qi y en ik am illər | 6) Motivləşdirmə |
| 3) Qi qi y en ik x ü s u s i y y ə t l ə r | 7) Qərarların qəbulu |
| 4) Nəzarət | 8) Koordinasiya |

- A) 1;5 B) 2;6 C) 3;7 D) 4;8 E) 5

11. F.Qersberqin 2amilli nəzəriyyəsində qihiyenik amillər nə ilə əlaqədardır?

- A) İşin keyfiyyətli görülməsilə
- B) İşin həyata keçirilməsinin qeyri mümkünlüyü ilə
- C) İşin həyata keçirildiyi ətraf mühitlə
- D) İşin fəsadlarla həyata keçirilməsi ilə
- E) İşin məzmunu ilə

12. F.Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsində motivləşdirmə amili nə ilə əlaqədardır?

- 1) İşin özünün xarakteri ilə
- 2) İşin həyata keçirilməsinin ətraf mühiti ilə
- 3) İşin keyfiyyətli görülməsilə
- 4) İşin siyasətlə uzlaşdırılması ilə
- 5) İşin nəticələrinin proqnozu ilə
- 6) İşin məzmunu ilə
- 7) İşin əzmkarlıqla görülməsilə
- 8) Bütün variantlar

A) 1;6 B) 2;3 C) 4;7 D) 8 E) 5

13. F.Qersberqin 2 amilli nəzəriyyəsində motivləşdirmə amili nə ilə əlaqədar deyildir?

- 1) İşin ziyan vurmaqla yerinə yetirilməsilə
- 2) İşin məzmunu ilə
- 3) İşin anomal şəraitdə görülməsilə
- 4) Bütün variantlar
- 5) İşin xarakteri və məzmunu ilə
- 6) İşin xarakteri ilə
- 7) Heç biri

A) 7 B) 2;6 C) 1;3 D) 4 E) 1;5

14. F.Qresberqin 2 amilli nəzəriyyəsində hansı qiyyəniq amillərdən deyildir?

- 1) Bilavasitə işə görə nəzarətin dərəcəsi
- 2) İş şəraiti
- 3) Rəhbərlə, kolleqalarla və tabeçilərlə şəxsiyyətlərarası münasibətlər
- 4) Yüksək məsuliyyət dərəcəsi
- 5) Əmək haqqı
- 6) İşin nəticələrinin qəbul edilməsi
- 7) Firmanın və rəhbərliyin siyasəti

A) 1;7 B) 5 C) 2 D) 4;6 E) 3;7

15. F.Qresberqin 2 amilli nəzəriyyəsində hansı motivləşdirmə amillərindən deyildir?

- 1) İşin nəticələrinin zərərli olması
- 2) Yaradıcılıq və işgüzar yüksəliş imkanları
- 3) Uğur
- 4) Bütün variantlar
- 5) İş şəraiti və əmək haqqı
- 6) Vəzifəyə görə irəliləmələr
- 7) Yüksək məsuliyyət dərəcəsi
- 8) İşin nəticələrinin qəbul edilməsi

A) 1;5 B) 2 C) 3;8 D) 4 E) 6;7

16. F.Qresberqin nəzəriyyəsinin çatışmayan cəhətləri nədir?

- A) Bütün işçilərdə qənaətbəxşlilik yarada bilər
- B) Bir işçidə qənaətlilmə və başqasında qeyri-qənaətbəxşlilik yarada bilər
- C) Bir qism işçilərdə qənaətlilmə və başqalarında qeyri-qənaətbəxşlilik yarada bilər
- D) Bütün variantlar
- E) Bütün heyətdə qənaətbəxşlilik yarada bilər

17. Gözləmə nəzəriyyəsi kimin tədqiqatları ilə bağlıdır?

- A) Abraxav Maslounun B) Anri Fayolun C) Viktor Vrumun
D) Heç biri E) Fredrerik Qersberqin

18. Gözləmə nəyə deyilir?

- A) Müəyyən hadisənin ehtimallarının konkret şəxsin qiymətləndirməsinə
B) Bütün hadisələrin ehtimallarının çoxları tərəfindən qiymətləndirilməsinə
C) Heç biri
D) Cəmiyyətdəki proseslərin konkret şəxsin qiymətləndirilməsinə
E) Təşkilatlardakı hadisələrin konkret şəxslər tərəfindən qiymətləndirilməsinə

19. Gözləmə nəzəriyyəsi neçə qarşılıqlı əlaqənin vacibliyini ön plana çəkir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

20. Gözləmə nəzəriyyəsində hansı qarşılıqlı əlaqələrdən biridir?

- A) Tabeçilər-şəxsiyyətlərarası
B) Rəhbərlərlə-şəxsiyyətlərarası
C) Heç biri
D) Nəticə-mükafatlandırma
E) Rəhbərlərlə-tabeçilərlə olan münasibətlər

21. Gözləmə-motivləşdirmə nəzəriyyəsinin 3 qarşılıqlı əlaqələrində hansı aid deyil?

- A) Rəhbərlər-sahibkarlar arasında münasibətlər
B) Valentlik
C) Heç biri
D) Əmək məsrəfləri-nəticələr
E) Nəticələr-mükafatlandırma

22. Gözləmə motivləşdirmə nəzəriyyəsində əmək məsrəfləri-nəticələr əlaqəsi nəyi göstərir?

- A) Sərf olunan zamanın alınan nəticələrə uyğun gəlməməsini
- B) Sərf olunan səylər və alınan nəticələr arasındakı nisbəti
- C) Heç biri
- D) Sərf olunan səylər və əldə olunmuş məhsulların tərs mütənasibliyini
- E) Sərf olunan səylər və alınan nəticələr arasındakı əlaqəsizliyi

23. Gözləmə nəzəriyyəsində əmək məsrəfləri-nəticələr arasındakı qarşılıqlı əlaqənin olmaması aşağıdakı səbəblərdən hansında yarana bilməz?

- A) İşçinin özünün düzgün olmayan qiymətləndirmə aparması
- B) İşçinin hazırlığının pis olması
- C) İşçinin xidməti vəzifədə irəlilədilməsi
- D) İşçinin düzgün öyrədilməməsi
- E) İşçinin düzgün öyrədilməməsi və hazırlığının pis olması

24. Gözləmə nəzəriyyəsində nəticələr-mükafatlandırma əlaqəsi dedikdə nə başa düşülür?

- A) Nəticələrin səviyyəsinə cavab olaraq müvafiq mükafatın itirilməsi
- B) Nəticələrə cavab olaraq menecerin işdən azad edilməsi
- C) Nəticələrin səviyyəsinə cavab olaraq heç bir mükafatın gözlənilməməsi
- D) Nəticələrin səviyyəsinə cavab olaraq müəyyən mükafatın gözlənilməsi
- E) Nəticələrin səviyyəsinə cavab olaraq menecerin stressə düşməsi

25. Gözləmə nəzəriyyəsində nəticələrlə mükafatlandırma arasında əlaqə hiss edilmədikdə nə baş verir?

- A) Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi zəifləyir
- B) Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi güclənir
- C) Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi aradan götürülür
- D) Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi qismən güclənir
- E) Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi özünü doğrultmur

26. Gözləmə nəzəriyyəsində valentlik nədir?

- A) Alınmayan mükafatın tələb edilmə dərəcəsidir
- B) Alınan mükafatın qənaətbəxşlilik dərəcəsidir
- C) Alınan mükafatın başqasına verilməsidir
- D) Alınan mükafatın qənaətbəxşliliyinin məxfi saxlanılma dərəcəsidir
- E) Alınan mükafatın itirilməsidir

27. Gözləmə nəzəriyyəsində hansı valentliyi müəyyən edir?

- 1) Mükafatın alınmasının qorunması dərəcəsidir
- 2) Alınan mükafatın qanunauyğunluq dərəcəsidir
- 3) Alınan mükafatın qənaətbəxşlilik dərəcəsidir
- 4) Alınan mükafatın qeyri-qanuni olmasıdır
- 5) Mükafatın alınmasının gecikdirilməsi dərəcəsidir
- 6) Mükafatın alınmasının qeyri - qənaətbəxşlilik dərəcəsidir
- 7) Mükafatın alınmasının düzgün hesab edilməməsi dərəcəsidir
- 8) Heç biri

- A) 1;7 B) 2;5 C) 3;6 D) 8 E) 4;5

28. Gözləmə nəzəriyyəsinin düsturu hansıdır?

A) Motivləşdirmə = $\frac{(M - N)}{(N - M)}$ • valentlik

B) Motivləşdirmə = $\frac{(N - M)}{(M - N)}$ • valentlik

C) Motivləşdirmə = $\frac{(M - N)}{\text{Valentlik}}$ • (N - M)

D) Motivləşdirmə = (M - N) • (N - M) • Valentlik

E) Motivləşdirmə = (M - Valentlik) • (N - M) • Valentlik

29. Gözləmə nəzəriyyəsinə görə 3 amildən biri az olarsa Motivləşdirmə = (M – N) • (N – M) • valentlik düsturunda nə baş verər?

- A) Motivləşdirmə güclənər və əməyin nəticələri yüksələr
- B) Motivləşdirmə zəifləyər və əməyin nəticələri azalar
- C) Motivləşdirmə dəyişməz və əməyin nəticələri sabitləşər
- D) Motivləşdirmə 0-ra bərabərləşər və əməyin nəticələri qalxar
- E) Motivləşdirmə 50 % stabilləşər

30. Ədalətlik motivləşdirmə nəzəriyyəsi nəyə əsaslanır?

- A) Analoji yerinə yetirilən işlərin mükafatlandırmalarının subyektiv müqayisəsinə
- B) Fərqli işlərin mükafatlandırmalarının obyektiv müqayisəsinə
- C) Standart fəaliyyətlərin mükafatlandırmalarının artırılmasına
- D) Təşkilatlardakı mükafatlandırmaların ədalətsiz aparılmasına
- E) Heç biri

31. Ədalətlik motivləşdirmə nəzəriyyəsinə görə işçidə nə vaxt psixoloji gərginlik yaranır?

- 1) Eyni işin mükafatlandırılması ədalətli olduqda
- 2) Eyni işin mükafatlandırılması ədalətsiz olduqda
- 3) Eyni işin mükafatlandırılması dayandırıldıqda
- 4) Eyni işin mükafatlandırılması olmadıqda
- 5) Bütün hallarda
- 6) Eyni işin mükafatlandırılmasının müqayisəsi disbalans yaratdıqda
- 7) Eyni işin mükafatlandırılmasına müqayisəsi balans yaratdıqda

- A) 1;7 B) 2;6 C) 3;4 D) 5 E) 3;7

32. Ədalətlik motivləşdirmə nəzəriyyəsinə görə insanlar balansı yaxud ədalətli olmaq hissini necə bərpa edə bilərlər?

- A) Etdikləri səylərin səviyyəsini dəyişməməklə
- B) Etdikləri səylərin səviyyəsini dayandırmaqla
- C) Etdikləri səylərin səviyyəsini dəyişməklə
- D) Etdikləri səylərin səviyyəsini bərabərləşdirməklə
- E) Yaranan narazılığı Həmkarlar İttifaqına bildirməklə

33. Ədalətlik motivləşdirmə nəzəriyyəsinə görə işçiyə başqaları ilə müqayisədə lazımı ə/h verilmədikdə nə baş verə bilər?

- 1) Belə işçilər təxribat törədər
- 2) Belə işçilər daha çox intensivlikdə işləyəcəklər
- 3) Belə işçilər işlərində intensivliyi sabit saxlayacaqlar
- 4) Belə işçilər az intensivliklə işləyəcəklər
- 5) Belə işçilər mükafatlandırmanı yüksəltməyə can atacaqlar
- 6) Belə işçilər mükafatlandırmanı azaltmağa can atacaqlar
- 7) Bütün variantlarda göstərilənlər baş verə bilər

A) 1;3 B) 7 C) 2;3 D) 6 E) 4;5

34. Porter-Louler modelində (Prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsində) hansı dəyişənlər iştirak etmir?

- 1) Edilən səylər
- 2) Qəbul edilmə
- 3) İşçinin qabiliyyəti
- 4) Alınan nəticələr
- 5) Mükafatlandırma
- 6) İşçinin rolu
- 7) Qənaətbəxşlilik dərəcəsi

A) 1;7 B) 4;5 C) 2;5 D) 1;4 E) 3;6

35. Porter-Louler modelində (Prosesual motivləşdirmə nəzəriyyəsində) alınan nəticələr nədən asılı deyil?

- A) Əməkdaşın etdiyi səylərdən
- B) Əməkdaşın mükafatlandırma dərəcəsindən
- C) Əməkdaşın qabiliyyətindən
- D) Əməkdaşın xarakterik cəhətlərindən
- E) Əməkdaşın öz rolunu dərk etməsindən

36. Porter-Louler motivləşdirmə modelinə görə əməkdaşın nail olduğu nəticələr neçə dəyişəndən asılıdır?

- A) 2 B) 5 C) 4 D) 1 E) 3

37. Porter-Louler motivləşdirmə modelinə görə əməkdaşın nail olduğu nəticələr hansı dəyişənlərdən asılı deyil?

- A) İşçinin dini mənsubiyyəti
 B) Edilən səylər
 C) İşçinin qabiliyyəti
 D) İşçinin xarakterik xüsusiyyətləri
 E) İşçinin əməkdə öz rolunu dərk etməsi

38. Porter-Louler mədelinə görə işçinin səyləri nədən asılıdır?

- 1) Mükafatlandırmanın dəyərsizliliyindən
 2) Mükafatlandırmanın qiymətliyindən
 3) Mükafatın stabilliyindən
 4) Mükafatlandırmanın aradan götürülməsindən
 5) Səylərin artırılmasından
 6) Səylərin azaldılmasından
 7) Səylərlə mükafatlandırmanın əlaqəsindən
 8) Səylərin dayandırılmasından

- A) 1;8 B) 2;7 C) 3;5 D) 4 E) 6;8

39. Daxili mükafatlandırmaya hansı aid edilmir?

- 1) İşin icrasından qənaətbəxşlilik hissi
 2) Özünüifadə
 3) Xidmətinə görə irəliləmələr
 4) Kompetentlilik və özünüifadə
 5) Kompetentlilik hissi
 6) Özünüifadə və kompetentlilik hissləri
 7) Rəhbərin tərifnamələri
 8) Bütün variantlar

- A) 1;6 B) 2;4 C) 3;7 D) 5;6 E) 8

40. Porter-Louler mədelində nəticələrə nail olunması nəyə səbəb ola bilər?

- A) Daxili mükafatlandırmaya
- B) Xarici mükafatlandırmaya
- C) Bütün variantlar
- D) Qismən daxili və xarici mükafatlandırmaya
- E) Daxili və xarici mükafatlandırmaya

41. Menecmentdə xarici mükafatlandırmaya hansı aid deyil?

- A) Xidmətinə görə irəliləmələr
- B) Rəhbərin tərifnamələri
- C) Mükafatlandırmalar
- D) Kompetentlik hissləri
- E) Rəhbərin tərifnamələri və mükafatlandırmalar

42. Porter-Louler motivləşdirmə modelinin əsas nəticəsi nədir?

- A) Nəticəli əmək qənaətbəxşliliyə gətirir
- B) Nəticəli əmək qənaətbəxşsizliyə gətirir
- C) Nəticəli əmək səmərəliliyə gətirir
- D) Nəticəli əmək gəlirə neqativ təsir edir
- E) Nəticəli əmək rentabelliği azaldır

43. Porter-Louler modelində hansı dəyişənlər bir sistem çərçivəsində birləşdirilmir?

- A) Səylər
- B) İlkin tələbatlar
- C) Qabiliyyət və nəticələr
- D) Mükafatlandırma və qənaətbəxşlilik
- E) Qəbul edilmə

44. D.MakKlellanda görə insan hansı tələbatlara malikdir?

- 1) Hakimiyyət və uğur tələbatlarına
- 2) Uğur və mükafatlandırılma tələbatlarına
- 3) Aidiyyət və əlaqə tələbatlarına
- 4) Hakimiyyət və təhlükəsizlik tələbatlarına
- 5) Aidiyyət və fizioloji tələbatlarına
- 6) Əlaqə və sosial tələbatlara
- 7) Fizioloji və hörmət tələbatlarına

A) 1;3 B) 2;7 C) 4;6 D) 5 E) 6;7

45. Əsas prosesual nəzəriyyələr hansılardır?

- A) Abraxam Maslou, Devid MakKlelland və Gözləmə nəzəriyyələri
- B) Devid MakKlelland, Ədalətlik və Porter-Louler motivləşdirmə nəzəriyyələri
- C) Porter-Louler, Devid MakKlelland və Gözləmə nəzəriyyələri
- D) Gözləmə, Ədalətlik və Porter-louler nəzəriyyələri
- E) Abraxam Maslou və Ədalətlik nəzəriyyələri

Mövzu 10. Menecmentdə nəzarət

10.1 Menecmentdə nəzarətin məzmunu

10.2 Nəzarətin zəruriliyi

10.3 Menecmentdə nəzarətin növləri

10.4 Nəzarət prosesi

TESTLƏR-39

10.1 Menecmentdə nəzarətin məzmunu

Bazar şəraitində tərtib olunan planlar heç də düşünüldüyü kimi yerinə yetirilmir. İşçilər hüquq və vəzifələrini həmişə səlahiyyətlərin verilməsi kimi qəbul etmirlər. Rəhbərlik qoyulmuş məqsədə nail olunmasında işçilərini heç də həmişə lazımı səviyyədə motivləşdirə bilmirlər. Ətraf mühitin şərtləri dəyişdiyindən təşkilatlar ona uyğun adaptasiya olunmalıdırlar. Təşkilatın məqsədlərinə çatmasına, onların özünün və heyətin səhvlərini aşkar etməsinə və s. nəzarət vasitəsilə nail olunur. Nəzarət sadəcə olaraq elə bir prosesdir ki, rəhbərlik onun vasitəsilə qərarların düzgünlüyünü və onun dəyişdirilməsinə ehtiyac olduğunu müəyyən edir.

“**Nəzarət**” sözü “**hakimiyət**” ifadəsi kimi ilk növbədə mənfi emosiya yaradır. Bir çox insanlar üçün nəzarət məhdudiyət, məcbur edilmə, müstəqilliyin olmaması və s. başa düşülür. Ümumiyyətlə bütün bunlar şəxsiyyətin azadlığı haqqında təsəvvürlərə ziddir. Çox vaxt nəzarətin məzmununu başa düşməzlər. Menecerlərə görə nəzarət işçilərin müəyyən çərçivədə saxlanılmasına kömək edir. Prinsipcə bu düzgün sayılır. Nəzarətin aspektlərindən biri həqiqətən nəyə isə tabe olmanın təmin olunmasıdır. Hərçənd, nəzarət sadəcə olaraq fəaliyyət imkanlarını istisna edən, hər hansı bir məhdudiyətlərə gətirib çıxartmaq, i/e-nin əsas vəzifəsini nəzarətdən keçirmək deməkdir.

Tərif 1. Təşkilatın özünün məqsədlərinə nail olunmasının təmin edilməsi prosesinə nəzarət deyilir.

Nəzarət prosesi aşağıdakılardan ibarətdir:

- standartların qoyulması;
- faktiki nail olunan nəticələrin ölçülməsi;
- əldə edilən nəticələr müəyyən olunan standartlardan fərqləndikdə düzəlişlərin edilməsi.

10.2 Nəzarətin zəruriliyi

Rəhbərlər nəzarət funksiyasını təşkilat yaratdıqda, məqsədləri və vəzifələri formalaşdırdığı andan həyata keçirirlər. Təşkilatın uğurlu fəaliyyəti üçün nəzarət vacibdir. Nəzarətsiz kaos yaranır və hər hansı qrupların fəaliyyətini birləşdirmək qeyri-mümkündür. Vacib odur ki, artıq özü-özlüyündə məqsədlər, planlar və təşkilat strukturu, onun fəaliyyət istiqamətlərini, işlərin yerinə yetirilmə səmtlərini müəyyən edir. Beləliklə, nəzarət hər bir təşkilatın mahiyyətinin ayrılmaz hissəsidir.

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla əlaqədardır:

1. Qeyri-müəyyənlik.
2. Böhranlı situasiyaların yaranmasından xəbərdarlıq edilməsi.
3. Uğurun saxlanması.
4. Nəzarətin genişliyi.

Planlar və təşkilati strukturlar yalnız rəhbərliyin gələcəkdə görmək istədikləri vəziyyətdir. Lakin qanunların dəyişməsi, sosial dəyərlər, texnologiyalar, rəqabət şərtləri və ətraf mühitdəki digər dəyişənlər planları müəyyən vaxtdan sonra əlçatmaz edirlər. Belə dəyişikliklərə hazırlaşmaq və cavab vermək üçün bu dəyişənlərə təsir göstərə bilən səmərəli mexanizm lazımdır.

Bundan başqa ən yaxşı təşkilati strukturlar özünün nöqsanlarına malikdir. İxtisaslaşdırma və əmək bölgüsü, koordinasiya problemləri, ayrı-ayrı briqadalar və işçi qrupları arasında əlaqəsizlik yarada bilər. Kağız üzərindəki cəlbədic

görsənən struktur başqa yerdə uğurla istifadə edildiyi halda bütün ümidləri doğrultmaya da bilər.

Qeyri-müəyyənliyi müəyyən edən digər amil idarəetmədə (i/e-də) daim iştirak edən *insanlardır*. İnsanlar kompüter deyillər, onları hər hansı bir tapşırığa proqramlaşdırmaq olmaz.

Təşkilat daxilində situasiyalar təhlil edilərkən yaranan səhvlər və problemlər vaxtında aradan qaldırılmadıqda ətraf mühitin gələcəkdəki şərtlərinin qiymətləndirilməsi səhvlərə səbəb olur. Bu da insanların davranışına nüfuz edir. Nəzarət funksiyası-i/e-nin elə bir xarakteristikasıdır ki, o problemləri aşkar etməyə, həmin problemlərin böhrana çevrilməsinə qədər təşkilata fəaliyyətində müvafiq düzəlişlər edilməsinə imkan verir və şərait yaradır. Nəzarəyin zəruriliyinin əsas səbəblərindən biri təşkilatın vaxtında öz səhvlərini qeydə almaq qabiliyyətinə malik olması və onların məqsədlərə zərər vurmasına qədər düzəldilməsidir.

10.3 Menecmentdə nəzarətin növləri

Nəzarət i/e-nin fundamental elementlərindən biridir. Planlaşdırmanı, təşkilati strukturun yaradılmasını və motivləşdirməni nəzarətdən kənarında tam araşdırmaq olmaz. Həqiqətən, faktiki onlar təşkilatın ümumilikdə nəzarət sisteminin ayrılmaz hissəsidir. Nəzarətin 3 əsas növü vardır: ilkin, cari və yekun. (şəkil1).

İlkin nəzarət

Cari nəzarət

Yekun nəzarət

Vaxt

Şəkil 1. Nəzarətin əsas növlərinin həyata keçirilmə vaxtı

Nəzarətin bu növləri həyata keçirilmə formasına görə oxşarırlar və eyni məqsədə malikdirlər. Burada məqsəd faktiki alınan nəticələrin tələb edilənlərə yaxın olmasıdır. Onlar yalnız həyata keçirilmə vaxtına görə fərqlənirlər.

Planlaşdırmanı və təşkilati strukturların yaradılmasını nadir hallarda nəzarət proseduruna aid edirlər. Belə ki, onlar təşkilatın fəaliyyətinə ilkin nəzarəti həyata keçirməyə imkan verir. Nəzarətin bu növünü ona görə ilkin adlandırırırlar ki, o, faktiki işlərin başlanmasına qədər həyata keçirilir.

İlkin nəzarət müəyyən qaydaların, proseduraların və davranış xətləri realizə edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Belə ki, qaydalar və davranış xətləri planların yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi üçün işlənib hazırlanır. Onlara ciddi riayət etmək tələb olunan istiqamətdə işlərin inkişaf etməsinə əmin olmaq üslubudur. Əgər təlimatlar dəqiq hazırlanarsa, məqsədlər tabeçilərə səmərəli çatdırılırsa bunlar təşkilatın düşündüyü kimi işləməsi ehtimalını artırır. Təşkilatda ilkin nəzarət 3 həlledici: insan, material və maliyyə resursları sahələrində istifadə edilir.

İnsan resursları sahəsində nəzarət konkret tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün lazım olan işgüzar və professional biliklərin və vərdişlərin təhlili yolu ilə əldə edilir. Ədalətli ölçülərdə ödəmələrin və kompensasiyaların müəyyən edilməsi, psixoloji testlərin, həmçinin işə götürülmə zamanı işçilərlə müsahibələrin keçirilməsinin köməyi ilə təşkilatda işçilərin səriştəliliyini yüksəltmək olar. Bəzi təşkilatlarda işə qəbuldan sonra da kurslara göndərilmə yolu ilə də insan resurslarına ilkin nəzarət davam etdirilir.

Aydındır ki, pis xammaldan yüksək keyfiyyətli məhsul hazırlamaq mümkün deyildir. Ona görə firmalar istifadə etdikləri resurslara ilkin nəzarəti mütləq qaydada həyata keçirir. Bu sahədə ilkin nəzarət aşağıdakı yollarla həyata keçirilir:

1. Minimal səviyyəli keyfiyyət standartlarının hazırlanması.
2. Daxil olan materialların fiziki yoxlamalarının aparılması.
3. Müvafiq texniki şərtlərlə materialları tədarük edən təchizatçıların seçilməsi.
4. Yarana bilən defisitın aradan götürülməsi üçün təşkilatlarda material resursları ehtiyatlarının təmin edilməsi.

Maliyyə resurslarına ilkin nəzarətin əsas vasitəsi büdcə hesab edilir. Başqa sözlə, cari maliyyə planının hazırlanması həmçinin planlaşdırma funksiyasının həyata keçirilməsinə imkan

verir. Maliyyə resurslarına ilkin nəzarət bu məsələlərə aydınlıq gətirir:

- firmaya nə vaxt nağd və nağdsız vəsait lazımdır?
- firmalara nə qədər (hansı miqdarda) vəsait gərəkdir?
- bütövlükdə özünün nağd vəsaitlərinin qaytarmaması ilə təşkilata nə qədər vəsait tələb olunur?

İlkin nəzarət mərhələsində müxtəlif məqamlarda standartlardan və normalardan kənarlaşmaları aşkar etmək olar. İlkin nəzarət 2 müxtəlifliyə malikdir: **1. Diaqnostik 2. Terapevtik.**

Bu adlar menecmentə tibbdən gəlmişdir. *Diaqnostik nəzarət* ölçmələri, etalonları, xəbərdarlıq siqnallarını və s. kateqoriyaları özündə cəmləşdirir. Bu kateqoriyalar onu göstərir ki, müəssisədə nə isə qaydasında deyil.

Terapevtik nəzarət: **1.** Normativlərdən kənarlaşmaları aşkar etməyə imkan yaradır. **2.** Səhvlərin düzəldilməsi tədbirlərini həyata keçirir.

10.4 Nəzarət prosesi

İstənilən nəzarət prosesi 3 müxtəlif mərhələlərdən ibarətdir: **1.** Standartların və meyarların işlənilib hazırlanması. **2.** Standartlar və meyarlarla real nəticələrin müqayisə edilməsi. **3.** Zəruri düzəlişlərin qəbulu.

Menecerlər nəzarətin hər bir mərhələsində müxtəlif kompleks tədbirləri reallaşdırmağı bacarmalıdır.

Nəzarətin 1-ci mərhələsi nəzarət və planlaşdırma funksiyalarının nə qədər yaxın olduqlarını göstərir. **Tərif 2.** *Menecmentdə ölçüyə gələ bilən tərəqqiyə, konkret məqsədlərə standartlar deyilir.*

Nəzarətin 1-ci mərhələsindəki məqsədlər planlaşdırma prosesindən yaranır. Nəzarət prosesində istifadə olunan bütün standartlar təşkilatın çoxsaylı məqsədləri və strategiyalarından seçilməlidir. Nəzarət üçün standartlar kimi istifadə edilə bilən məqsədlər aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- müvəqqəti çərçivələrin olması. Həmin çərçivələrdə işlər yerinə yetirilməlidir;

- konkret meyarların mövcudluğu. Bu meyarlara görə işlərin yerinə yetirilmə dərəcəsini qiymətləndirmək olar.

Nəzarətin 1-ci mərhələsi üçün nəticələrin göstəricilərini müəyyən etmək vacibdir. Belə göstəricilər nəyin əldə edilməsini və qoyulan məqsədlərin əldə olunmasını dəqiq müəyyən edir. Bu göstəricilər rəhbərliyə real görülmən işləri planlaşdırılanlarla müqayisə etməyə və aşağıdakı əsas məsələlərə cavab verməyə imkan verir:

1. Planlaşdırılan məqsədlərə nail olmaq üçün nə edilməlidir?

2. Edilməyən nə qalmışdır?

Qeyd edilməlidir ki, məqsədlər miqdar (mənfəət, satış həcmi, resursların dəyəri) yaxud dolayı şəkildə say (işdən çıxanların miqdarı) göstəriciləri ilə ifadə edilə bilər. Belə ki, menecer tək-cə miqdar göstəricilərini müəyyən etməyi bacarmamalıdır. Həmçinin o, dolayı hadisələrdə həqiqi səbəblərdən simptomları ayırmalıdır. Rəhbərlik hər hansı tipdə nəticə göstəriciləri olmadan nəzarəti səmərəli həyata keçirə bilməz.

Nəzarətin 2-ci mərhələsində menecer nail olunan nəticələrin nə dərəcədə gözlənilənlərə uyğun gəldiyini təyin edir. Standartlardan aşkar olunan kənarlaşmaların nə qədər mümkün yaxud nisbətən təhlükəli olduğunu təyin etmək zəruridir. Bu mərhələdə həyata keçirilən fəaliyyət daha da əhəmiyyətlidir.

2-ci mərhələnin 1-ci pilləsi mümkün olan kənarlaşmaların miqyasının və istisna prinsipinin müəyyən edilməsidir.

Nəzarətin 2-ci mərhələsi 4 pillədən ibarətdir: *1-ci pillə* mümkün olan kənarlaşmaların təyin edilməsi və istisna prinsipidir. Mümkün kənarlaşmaların miqyasının müəyyən olunması nəzarətdə vacibdir. Əgər kənarlaşmaların miqyası iri götürülsə, onda böyük problemlər yarana bilər. Miqyas çox kiçik götürüldükdə isə təşkilatlar çox böyük olmayan kənarlaşmalara reaksiya verəcək ki, bu da çox vaxt tələb edir. Belə nəzarət sistemi təşkilatın işini iflic edə bilər və məqsədlərə çatmağa mane ola bilər. Belə situasiyalarda yüksək dərəcədə nəzarətə nail olunsa da, nəzarət prosesi səmərəsiz olur.

Nəzarətin səmərəli olması üçün o qənaətcil olmalıdır. Başqa sözlə, nəzarət sistemi onun fəaliyyətinə çəkilən xərclərdən çox olduqda səmərəlilik əldə edilir. Nəzarət sisteminə çəkilən xərclər aşağıdakılardan ibarətdir:

- menecerlərin və digər işçilərin informasiyanın yığılmasına, ötürülməsinə və təhlilinə sərf etdikləri vaxtın məsrəfləri;
- nəzarətin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunan bütün avadanlıq növlərinin məsrəfləri;
- nəzarət məsələləri ilə əlaqədar informasiyanın ötürülməsi və axtarılması xərcləri.

İstisna prinsipinə görə idarəetmə metodundan istifadə edilməsi nəzarətin iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi üsullarından biridir. Bunun mahiyyəti ondadır ki, nəzarət sistemi standartlardan və normalardan ancaq nəzəri cəlb edən kənarlaşmalar olduqda işləməyə başlayır.

Nəzarətin 2-ci mərhələsinin *2-ci pilləsi nəticələrin ölçülməsidir*. Bu nəzarətin ən çətin və bahalı elementi olmaqla qoyulan standartlara nə qədər riayət edilməsini müəyyən etməyə imkan verir. Səmərəli olmaq üçün ölçü sistemi nəzarət olunan fəaliyyət növünə uyğun olmalıdır. Əvvəlcə ölçü vahidini seçmək lazımdır. Bu elə olmalıdır ki, onu standart ifadə olunan ölçüyə asan çevirmək mümkün olsun. Əgər standart-mənfəətdirsə, onda ölçünü pul vahidində və ya standartın ifadə olunma formasından asılı olaraq faiz də daxil etmək lazımdır. Əgər rəhbər səsvermədə iştirak edilməməyə yaxud işdən azadolmaya nəzarət edirsə, onda ölçülmə faizlə aparılmalıdır.

3-cü pillədə informasiyanın ötürülməsi və yayılması baş verir ki, bu da nəzarətin səmərəliliyinin təmin olunmasında həlledici rol oynayır. Nəzarət sisteminin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün təşkilat müvafiq işçilərinin nəzərinə müəyyən olunan standartların və alınan nəticələrin çatdırılması zəruridir. Belə informasiya dəqiq və vaxtında daxil olmalı, əlverişli şəkildə müvafiq sahənin işçilərinə görə məsul olanların nəzərinə çatdırılmalıdır. Müəyyən olunan standartlar əməkdaşlar tərəfindən yaxşı başa düşülməlidir.

Bu mərhələnin *4-cü yekun pilləsi nəticələr haqqında informasiyanın qiymətləndirilməsidir*. Məhz menecer alınan

informasiyanın lazımlılıq və vaciblik dərəcəsinə müəyyən edir. Bəzən informasiyanın qiymətləndirilməsi təşkilatın siyasəti ilə müəyyən olunur.

Nəzarətin 3-cü mərhələsi menecer yaranan situasiyaya qiymət çıxardıqdan sonra qüvvəyə minir. Bu mərhələdə menecer 3 davranış xəttindən birini seçir:

- heç bir tədbir görülmür;
- kənarlaşma aradan götürülür;
- standartlara yenidən baxılır.

Əgər nəzarət sistemi göstərsə ki, təşkilatda bütün işlər yaxşıdır, onda nəzarət tsiklini təkrar etməklə nəticələri ölçməkdə davam etmək lazımdır.

Aparılan düzəlişlər kənarlaşmanın səbəblərini aradan götürülməsinə yönəldilir. Ölçülmə mərhələsi standartlardan kənarlaşmaların miqyasını və onun səbəblərini dəqiq göstərməlidir.

Standartlardan hər bir nəzərəçarpan kənarlaşmaların bütün elementlərini aradan götürmək olmur. Bəzən standartların özü qeyri-real ola bilər. Ona görə ki, onlar planlara əsaslanır. Buna görə planlar yenidən baxıldıqda standartlar da baxılmalıdır.

Yoxlama sualları

1. *Menecmentdə nəzarətin məzmununa aydınlıq gətirin.*
2. *Nəzarətin zəruriliyini izah edin*
3. *Menecmentdə nəzarətin hansı növləri vardır?*
4. *Nəzarət prosesinin mərhələlərini şərh edin.*
5. *Nəzarətin 1-ci mərhələsini araşdırın.*
6. *Nəzarətin 2-ci mərhələsində hansı işlər görülür.*
7. *Nəzarətin 3-cü mərhələsində menecer nə edir?*

Mövzu 10. Menecmentdə nəzarət

TESTLƏR-39

1. Menecmentdə nəzarətin tərifini hansı müəyyən edir?

- A) Nəzarət-təşkilatın məqsədlərinin müəyyən olunmasına təminat verir
- B) Nəzarət-təşkilatın məqsədlərinin genişləndirilməsini təmin edir
- C) Nəzarət-təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasının təmin edilməsidir
- D) Bütün variantlar
- E) Nəzarət-təşkilatın məqsədlərini məhdudlandırır

2. Menecmentdə nəzarət prosesi nədən ibarət deyildir?

- A) Standartların qoyulmasından
- B) Faktiki nail olunan nəticələrin ödənilməsindən
- C) Əldə edilən nəticələrə qoyulan standartlardan
- D) Qərarların düzgünlüyündən
- E) Standartların qoyulmasından və faktiki nail olunan nəticələrin ödənilməsindən

3. Menecmentdə nəzarətin zəruriliyi nə ilə əlaqədar deyildir?

- 1) Qeyri-müəyyənlik
 - 2) Nəzarətin genişliyi
 - 3) Böhranlı situasiyaların yaradılmasına xəbərdarlıq edilməsi
 - 4) Nəzarətin məhdudlandırılması
 - 5) Uğurun saxlanması
 - 6) Qeyri-müəyyənlik və uğurun saxlanması
 - 7) Əmək bölgüsü
 - 8) Nəzarətin genişliyi və qeyri-müəyyənlik
- A) 1;8 B) 2;7 C) 3;6 D) 5 E) 4;7

4. Nəzarət funksiyasında qeyri-müəyyənliyi müəyyən edən amil hansıdır?

- A) İdarəetmədə daim iştirak edən insanlar
- B) İdarəetmədə olan nöqsanlar
- C) Bütün variantlar
- D) İdarəetmədə olan proqnozlaşdırma
- E) İdarəetmədə olan problemlər

5. Nəzarətin zəruriliyinin səbəblərinə hansı aid deyil?

- 1) Nəzarətin genişliyi
 - 2) Uğurlu saxlanması
 - 3) Daxili mükafatlandırma
 - 4) Qeyri-müəyyənlik
 - 5) Böhranlı situasiyaların yaranmasına xəbərdarlıq edilməsi
 - 6) Təşkilatın vaxtında öz səhvlərini qeydə almaq qabiliyyətinə malik olması
 - 7) Təşkilati strukturların nöqsanları
 - 8) Səhvlərin zərər vurmasına qədər düzəldilməsi
- A) 1;8 B) 3;7 C) 2;5 D) 6 E) 4

6. Menecmentdə nəzarətin neçə növü var?

- A) 7 B) 6 C) 5 D) 4 E) 3

7. Nəzarətin növünə hansı aid deyil?

- A) İlkin nəzarət
 B) Cari nəzarət
 C) Ümumi nəzarət
 D) Heç biri
 E) Yekun nəzarət

8. Menecmentdə nəzarətin növləri hansı cəhətlərinə görə oxşardır?

- 1) Həyata keçirilmə vaxtına
 2) Keyfiyyətinə görə
 3) Sadəliyinə görə
 4) Formasına görə
 5) Mürəkkəbliyinə görə
 6) Səmərəliliyinə görə
 7) Eyni məqsədli olmasına görə
 8) Genişliyinə görə

- A) 1;5 B) 2;8 C) 3 D) 4;7 E) 6

9. Nəzarətin növlərinin həyata keçirilməsində məqsəd nədir?

- A) Alınan nəticələrin tələb edilənlərə yaxın olması
 B) Alınan nəticələrin tələb edilənlərdən təmamilə fərqlənməsi
 C) Alınan nəticələrin tələb olunmayanlara yaxın olması
 D) Alınan nəticələrin düşünüldüyü kimi olmaması
 E) Alınan nəticələrin 50% düşünüldüyü kimi olması

10. Menecmentdə nəzarətin növləri nə ilə fərqlənirlər?

- A) Vaxtsız həyata keçirildiyinə görə
 B) Həyata keçirilmə vaxtına görə
 C) Təlimatlarına görə
 D) İstiqamətlərinə görə
 E) Həyata keçirilmə formasına görə

11. İlk nəzarət nəyin vasitəsilə həyata keçirilir?

- 1) Müəyyən məhdudiyətlərin realizə edilməsilə
- 2) Müəyyən düşüncülənlərin realizə edilməsilə
- 3) Müəyyən qaydaların realizə edilməsilə
- 4) Qeyri-müəyyənliklərin realizə edilməsilə
- 5) Müəyyən prosedurların və davranış xətlərinin realizə edilməsilə
- 6) Müəyyən planların realizə edilməsilə
- 7) Müəyyən tapşırıqların realizə edilməsilə
- 8) 5-ci və 2-ci variantlarla

A) 8 B) 3;7 C) 6;4 D) 3;5 E) 1;2

12. Menecmentdə ilkin nəzarət nəyin vasitəsilə həyata keçirilir?

- A) Müəyyən qaydaların realizə edilməsilə
- B) Müəyyən prosedurların realizə edilməsilə
- C) Müəyyən davranış xətlərinin realizə edilməsilə
- D) Bütün variantlarla
- E) Müəyyən prosedurların və qaydaların realizə edilməsilə

13. Menecmentdə ilkin nəzarət hansı sahələrdə istifadə edilir?

- 1) Planlaşdırma sahəsində
- 2) Proqnozlaşdırma sahəsində
- 3) Taktiki sahədə
- 4) İnsan resursları sahəsində
- 5) Təhlillərin aparılması sahəsində
- 6) Qiymətləndirmə sahəsində
- 7) Maliyyə və material resursları sahəsində
- 8) Rəqabətin yüksəldilməsi sahəsində

A) 1;8 B) 3 C) 2;6 D) 5;7 E) 4;7

14. İnsan resursları sahəsində ilkin nəzarət hansı yollarla əldə edilmir?

- A) Lazımı tapşırıqların təhlili yolu ilə
- B) Lazımı işgüzar biliklərin təhlili yolu ilə
- C) Lazımı professional biliklərin təhlili yolu ilə
- D) Lazımı vərdişlərin təhlili yolu ilə
- E) Lazımı xüsusiyyətlərin təhlili yolu ilə

15. Təşkilatda işə qəbuldan sonra insan resurslarına ilkin nəzarət hansı yol ilə davam etdirilir?

- A) İşə qəbuldan sonra məzuniyyətə göndərilməklə
- B) İşə qəbuldan sonra kursa göndərilməklə
- C) İşə qəbuldan sonra ezamiyyətə göndərilməklə
- D) İşə qəbuldan sonra vəzifədə irəliləməklə
- E) İşə qəbuldan sonra vəzifədə irəliləməklə və kursa göndərilməklə

16. Material resursları sahəsində ilkin nəzarət hansı yollarla həyata keçirilmir?

- A) Minimal keyfiyyət standartlarının hazırlanması
- B) Gələn materialların fiziki yoxlamalarının aparılması
- C) Sərfəli qiymətlərlə materialların təmin edilməsi
- D) Texniki şərtlərlə materialları tədarük edən təchizatların seçilməsi
- E) Defisitın aradan götürülməsi üçün material resursları ehtiyatlarının təmini

17. Maliyyə resurslarına ilkin nəzarət hansı vasitə ilə həyata keçirilir?

- A) Mənfəət
- B) Maliyyələşdirmə
- C) Hesablaşma hesabı
- D) Büdcə
- E) Büdcə və maliyyələşdirmə

18. Maliyyə resurslarına ilkin nəzarət hansı məsələlərə aydınlıq gətirmir?

- A) Firmaya nə vaxt nəğd vəsait lazımdır
- B) Firmaya hədsiz dərəcədə vəsaitlərin cəlb olunması
- C) Firmaya nə vaxt nağdsız vəsait lazımdır
- D) Firmaya nə qədər vəsait gərəkdir
- E) Özünün nəğd vəsaitinin qurtarması ilə firmaya nə qədər vəsait tələb olunur?

19. İlkin nəzarət neçə müxtəlifliyə malikdir?

- A) 3 B) 4 C) 5 D) 2 E) 6

20. İlkin nəzarətin müxtəlifliyi hansıdır?

- A) Diaqnostik və stasionar
- B) Terapevtik və ambulator
- C) Diaqnostik və terapevtik
- D) Diaqnostik və ambulator
- E) Terapevtik və stasionar

21. Diaqnostik nəzarət hansı kateqoriyaları özündə cəmləşdirir?

- 1) Vəzifədə irəliləmələri
- 2) Normaları
- 3) Ölçmələri və etalonları
- 4) 2-ci və 3-cü variantları
- 5) Tələbatların ödənilməsini
- 6) Səhvləri
- 7) Strategiyaları
- 8) Xəbərdarlıq siqnallarını

- A) 1;7 B) 2 C) 4;5 D) 6 E) 3;8

22. Diaqnostik nəzarət hansı kateqoriyaları özündə cəmləşdirmir?

- A) Ölçmələri
- B) Etalonları
- C) Xəbərdarlıq siqnallarını
- D) Normaları
- E) Bütün variantları

23. Təşkilatda terapevtik nəzarət nəyi həyata keçirir?

- 1) Normativlərdən kənarlaşmaların aşkar edilməsinə imkanların yaradılmasını
- 2) Xarici-iqtisadi əlaqələrin güclənməsini
- 3) Təşkilatın fəaliyyətinin proqnoz edilməsini
- 4) Vəsaitlərdən səmərəsiz istifadə olunmasını
- 5) Planlaşdırma funksiyasının realizə edilməsini
- 6) Səhvlərin düzəldilməsi tədbirlərini
- 7) Bütün variantları

A) 1;5 B) 2;4 C) 1;6 D) 3;6 E) 7

24. Menecmentdə nəzarət prosesi neçə mərhələdən ibarətdir?

A) 2 B) 3 C) 4 D) 5 E) 6

25. Nəzarət prosesinin mərhələsinə hansı aid deyil?

- A) Standartların və meyarların işlənilib hazırlanması
- B) Qoyulan məqsədlərə çatmağın dəqiq müəyyən edilməsi
- C) Standartlar və meyarlarla real nəticələrin müqayisəsi
- D) Zəruri düzəlişlərin qəbulu
- E) Bütün variantları

26. Nəzarətin 1-ci mərhələsi nəyi göstərir?

- A) Nəzarət və motivləşdirmə funksiyalarının nə qədər yaxın olduğunu
- B) Nəzarət və təşkilətmə funksiyalarının nə qədər yaxın olduğunu
- C) Nəzarət və koordinasiya funksiyalarının nə qədər yaxın olduğunu
- D) Nəzarət və planlaşdırma funksiyalarının nə qədər yaxın olduğunu
- E) Nəzarət və uçot funksiyasının nə qədər yaxın olduğunu

27. Fikirlərdən hansı menecmentdə standartların tərifini müəyyən edir?

- A) Menecmentdə ölçüyə gələ bilməyən tərəqqiyə, konkret məqsədlərə standartlar deyilir
- B) Menecmentdə ölçüyə gələ bilən tərəqqiyə, konkret olmayan məqsədlərə standartlar deyilir
- C) Menecmentdə ölçüyə gələ bilən tərəqqiyə, konkret məqsədlərə standartlar deyilir
- D) Heç biri
- E) Menecmentdə ölçüyə gələ bilməyən tərəqqiyə, konkret olmayan məqsədlərə standartlar deyilir

28. Nəzarət üçün standartlar kimi istifadə edilə bilən məqsədlər nə ilə xarakterizə olunur?

- 1) Müvəqqəti tədbirlərin olması ilə
 - 2) Müvəqqəti çərçivələrin olması ilə
 - 3) Müvəqqəti manelərin olması ilə
 - 4) Konkret meyarların mövcudluğu ilə
 - 5) Konkret meyarların olmaması ilə
 - 6) Bütün variantlar ilə
 - 7) Konkret tapşırıqların verilməsi ilə
- A) 2;4 B) 7 C) 1;5 D) 3;6 E) 3;7

29. Nəzarətin I-ci mərhələsinin göstəriciləri rəhbərliyə hansı məsələlərə cavab verməyə imkan verir?

- 1) Planlaşdırılan məqsədlərə nail olmaq üçün nə edilməlidir?
 - 2) Proqnoz edilən məqsədlərə nail olmaq üçün nə edilməlidir?
 - 3) Planlaşdırılan məqsədlərə nail olmamaq üçün nə edilməlidir?
 - 4) Standartlar hansı strategiyalardan seçilməlidir?
 - 5) Edilməyən nə qalmışdır?
 - 6) Edilən nə qalmışdır?
 - 7) Edilə bilməyən nə qalmışdır?
 - 8) Edilməli olanlara nə əlavə edilməlidir?
- A) 2;8 B) 3 C) 4 D) 6;7 E) 1;5

30. Məqsədləri hansı ifadə edə bilər?

- A) Mənfəət
 B) Satış həcmi
 C) Bütün variantlar
 D) Resursların dəyəri
 E) İşdən çıxanların miqdarı

31. Nəzarət prosesinin 2-ci mərhələsi neçə pillədən ibarətdir?

- A) 2 B) 3 C) 4 D) 5 E) 6

32. Nəzarət sistemində çəkilən xərclərə hansı aid deyil?

- A) Menecerlərin və digər işçilərin informasiyanın yığılmasına, ötürülməsinə və təhlilinə sərf etdikləri vaxtın məsrəfləri
 B) Menecerlərin müxtəlif kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsi xərcləri
 C) Nəzarətin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunan bütün avadanlıq növlərinin məsrəfləri
 D) Nəzarət məsələləri ilə əlaqədar informasiyanın ötürülməsi xərcləri
 E) Nəzarət məsələləri ilə əlaqədar informasiyanın axtarılması xərcləri

33. Nəzarət sistemində çəkilən xərclər nədən ibarətdir?

- A) Nəzarət məsələləri ilə əlaqədar informasiyanın ötürülməsi və axtarılması xərclərindən
 B) Nəzarətin həyata keçirilməsi üçün istifadə olunan bütün avadanlıq növlərinin məsrəflərindən
 C) Menecerlərin və digər işçilərin informasiyanın yığılmasına, ötürülməsinə və təhlilinə sərf etdikləri məsrəflərindən
 D) Bütün variantlardan
 E) Nəzarət məsələləri ilə əlaqədar informasiyanın ötürülməsi xərclərindən

34. Nəzarətin 2-ci mərhələsinin pilləsi hansıdır?

- A) Mümkün olan kənarlaşmaların təyin edilməsi və istisna prinsipi
- B) Nəticələrin ölçülməsi
- C) Bütün variantlar
- D) İnformasiyanın ötürülməsi və yayılması
- E) Nəticələr haqqında informasiyanın qiymətləndirilməsi

35. Nəzarətin 2-ci mərhələsinin 2-ci pilləsi nəyi müəyyən etməyə imkan verir?

- A) Standartlara tam riayət edilməməsini
- B) Standartlara nə qədər riayət edilməsini
- C) Heç biri
- D) Standartların nə qədər dəyişdirilməsini
- E) Standartlara nə qədər əhəmiyyət verilməsini

36. Nəzarətin 2-ci mərhələsinin 3-cü pilləsi nədə həlledici rol oynayır?

- A) Nəzarətin səmərəliliyinin təmin olunmasında
- B) Bütün variantlar
- C) Nəzarətin sərtliyinin təmin olunmasında
- D) Nəzarətin əməkdaşlar tərəfindən başa düşülməməsində
- E) Nəzarətin dəqiq olmasının təmin olunmasında

37. Nəzarətin 2-ci mərhələsinin 4-cü pilləsinə əsaslanaraq menecer nəyi müəyyən edir?

- 1) Alınan məhsulun keyfiyyət dərəcəsini
- 2) Alınan informasiyanın ötürülməsi dərəcəsini
- 3) Alınan informasiyanın lazımlılıq dərəcəsini
- 4) Alınan informasiyanın inkar edilmə dərəcəsini
- 5) Alınan informasiyanın vaciblik dərəcəsini
- 6) Alınan informasiyanın təhrif edilmə dərəcəsini
- 7) Bütün variantlar
- 8) Alınan informasiyanın yoxlanılması dərəcəsini

- A) 1;8 B) 7 C) 2;4 D) 6 E) 3;5

38. Nəzarətin 3-cü mərhələsində menecer neçə davranış xəttindən 1-ni seçir?

- A) 4 B) 5 C) 6 D) 3 E) 2

39. Nəzarətin 3-cü mərhələsində menecer hansı davranış xəttini seçmir?

- A) Standartlara yenidən baxılır
B) Kənarlaşma aradan götürülür
C) Heç bir tədbir görülmür
D) Kənarlaşmalar daha da genişləndirilir
E) Standartlara yenidən baxılır və kənarlaşma aradan götürülür

Mövzu 11. Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırılması

- 1.1 Strateji planların realladırılması
 - 1.2 Strateji planın reallaşdırılmasının idarə edilməsi və onun icrasına nəzarət
 - 1.3 Strateji planın qiymətləndirilməsi
- TESTLƏR-51

1.1 Strateji planların reallaşdırılması

Strateji plan reallaşdırıldıqda əhəmiyyətə malik olur. Bu məsələyə görə Piter Druker hesab edir ki, strateji planlaşdırmanın icrası üçün rəhbərliyin resurslar təqdim etməsi arzusu bir sınaq olar. Şəkil 1-də strateji planlaşdırma prosesinin genişləndirilmiş variantı əks etdirilmişdir.

Əsaslandırılmış məqsədlər səmərəli planlaşdırmanın əsas komponentlərindəndir. Lakin onlar qərarların qəbulu və davranış üçün adekvat istiqamətləri tam təmin etmir.

Məqsəd təşkilatın nəyə nail olmaq istədiyini və arzu etdiyi nəticənin nə vaxt olacağını müəyyən edir. Məqsədlərə nail olmaq metodu yalnız ümumi, məhz təşkilatın hansı bizneslə məşğul olacağı mənasında baxılır. Belə yanaşma nəhəng fəaliyyət azadlığı verir. Məqsədlərə nail olmağa görə məsul işçilər hətta ən yaxşı niyyətlərlə hərəkət etsələr belə məqsədlərə nail olmasında asanlıqla taktiki fəaliyyətlər edə bilərlər. Belə istiqamətsizlikdən və yalnızlıqdan yaxa qurtarmaq üçün rəhbərlər əlavə planlar, məqsədlərin təmini üzrə konkret göstərişlər hazırlamalı, strateji planlaşdırma prosesinin reallaşdırılmasını sazlamalıdır.

Bu direktivlərin əsas vəzifələri davranışların gələcəkdə həllərin və alternativlərin reallaşdırılmasına yönəldilməsidir. Rəhbərliyin fikrinə görə bunlar ümumi məqsədə nail olunması üçün əlverişli hesab edilir. Əsas ideya ondan ibarətdir ki, fəaliyyətlər daha sıx əlaqələndirilsin. Formal planlaşdırmanın əsas komponentləri bunlardır:

1. Taktika.
2. Siyasət.
3. Prosedurlar.
4. Qaydalar.

Taktika. Taktika rəhbərliyin uzunmüddətli məqsədlərlə uzlaşdırılan qısamüddətli məqsədlərin hazırlamasına oxşayır. Onlar həmin məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran qısamüddətli planlar hazırlamalıdır. Həmin planlar uzunmüddətli planlarla uzlaşdırılmalıdır. Məs.: oyundakı konkret gediş ümumi strategiya ilə uzlaşdırılmış taktikanı ifadə edir. Taktiki planların bəzi xarakteristikaları aşağıdakılardır:

1. Taktikanı strategiyanın inkişafında hazırlayırlar.
2. Strategiyanın həmişə ali rəhbərlik səviyyəsində hazırlandığı halda, taktika çox zaman orta zümrə rəhbərləri səviyyəsində hazırlanır.
3. Taktika strategiyadan fərqli daha az vaxt kəsiyinə nəzərdə tutulur.
4. Strategiyanın nəticələri bir neçə il ərzində tam tapılmadığı halda, taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox tez biruzə verilir və konkret fəaliyyətə asanlıqla uyğun gəlir.

Siyasət. Uzunmüddətli və qısamüddətli planlar tərtib edildikdən sonra rəhbərlik həmin planları düzgün həyata keçirmək üçün əlavə istiqamətlərin hazırlanmasına başlamalıdır. Strateji planlaşdırmanın reallaşdırılmasında bu mərhələ siyasətin işlənilib hazırlanmasıdır.

Tərif ♦ Məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran fəaliyyətlər və qərarların qəbulu üçün ümumi rəhbərlik siyasət adlanır.

Siyasət adətən uzun vaxt perioduna ali rəhbərlik tərəfindən formalaşdırılır. *Şteynerin və Maynerin* sözlərinə görə: “Siyasəti qanunlar kodeksi kimi araşdırmaq olar ki, bu da fəaliyyətlərin hansı istiqamətlərdə həyata keçirilməsini müəyyən edir. Siyasət fəaliyyətləri məqsədlərə nail olmağa yaxud vəzifələrin icra edilməsinə yönəldir. Siyasət əməl ediləcək dönüş nöqtələrini müəyyən edərək məqsədlərə necə nail olunmasını izah edir. O həmçinin daimi məqsədlərin qorunması üçün təyin olunmuşdur. Siyasət konkret məqamın tələblərinə əsaslanan, uzağı görməyən qərarların qəbulundan yan keçməyə köməklik edir”.

Milli azlıqlar və qadınlar üçün əməyin məşğulluğunun bərabər imkanlarının təqdim edilməsi siyasətin məsələni: sosial təminat məsələlərinin həllinə və əmək resurslarından yaxşı istifadə



Şəkil 1. Strateji planlaşdırma prosesi

olunmasına səbəb olur. Belə siyasətin aparılması və müdafiə edilməsi qadınların yaxud vəzifəyə namizədlərin sırasından milli azlıqların nümayəndələrindən olan aşağı rəhbərlərin qəsdlə və ya təsadüfi çıxarılmamasına kömək edir. Bu siyasət onları şəxsi dəyərlər və üstünlüklər əsasında alternativ seçimlərdən yayındırmaqla təşkilatın məqsədlərinə uyğun qərarlara meyli edir.

Qeyd edək ki, siyasət qərarların qəbulunu istiqamətləndirsə də, o fəaliyyət azadlığını saxlayır. Məsələn: “General Motors” yeni modellərin istehsalı üçün lazımi təzə alətlərin miqdarının azaldılması siyasətini aparır. Onların avtomobillərini hərtərəfli tədqiq edərkən bir çox avtomobillərin eyni yük yerinə, bəmperlərə yaxud mühərriklərə malik olduğunu görmək olur.

Proseduralar. İ/e fəaliyyətinə rəhbərlik üçün tək cə siyasət çox zaman kifayət deyildir. Bu halda rəhbərlik proseduralar işləyib hazırlayır. Təşkilatlar da insanlar kimi gələcəkdəki qərarlar üçün

keçmişdəki təcrübələrdən istifadə etməklə fayda götürə bilirlər. Keçmişdə olanların yada salınması səhvlərə xəbərdarlıq edilməsinə kömək edə bilər. Nəticədə qanəedici qərarlar verən təhlilləri yenidən təkrar etmək vacibdir. Bu vaxta qənaət etməklə səhvlərə xəbərdarlıq edir. Beləliklə, qərar qəbul edərkən situasiya tez-tez təkrarlanma meylinə malik olarsa, rəhbərlik vaxtı ilə sınaqdan keçirilmiş fəaliyyət üslubunun tətbiq edilməsini düzgün hesab edir və standart göstərişlər hazırlayır. Formal olaraq bu göstərişlərin ifadə olunması “prosedura” adını alır.

Tərif ♦ Konkret situasyada tətbiq olunan fəaliyyətlərin təsvirinə prosedura deyilir.

Mahiyyətinə görə prosedura özündə proqramlaşdırılmış qərarları ifadə edir. Proseduralar adətən konkret situasyada tətbiq edilməli fəaliyyətlərin ardıcılığını təsvir edirlər. Ümumi halda proseduraya müvafiq fəaliyyət göstərən şəxs kiçik fəaliyyət azadlığına və az miqdarda alternativlərə malik olur.

Qaydalar. Planların uğurlu reallaşdırılması tapşırıqların dəqiq icrasından asılı olduqda rəhbərlik hər bir seçim azadlığının tam istisna edilməsini zəruri hesab edə bilər. Daxili təhlükəsizliyin təmin edilməsi üzrə öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün Mərkəzi Kəşfiyyat İdarəsi məsələn: öz təşkilatında işə sırf loyal (qanuna riayət edən) və etibara layiqli insanları qəbul etməlidir. Ona görə rəhbərlər istənilən adamı, onun tərcümeyi-halını xüsusi öyrənmədən işə qəbul edə bilməzlər. Bəzi insanlar özlərini elə apara bilirlər ki, bunlar mənfi nəticələrə gətirib çıxarar. Nisbətən yüksək ehtimallar olanda rəhbərlər seçim imkanlarını zəruri hesab edirlər. Bir çox təşkilatlarda tələb olunur ki, məsələn: əməkdaşlar konkret vaxt dövründə saat 9-dan 17:00-a qədər iş yerində olsunlar.

Məqsədlərə nail olmaq üçün yüksək dərəcədə təcəllik tələb edildikdə böyük olmayan, lakin vacib problemlərin həlli üçün rəhbərlər qaydalardan istifadə edir. Rəhbərlər müəyyən fəaliyyətlərin icrasını konkret üsullarla zəmanətli etmək üçün, əməkdaşların fəaliyyətini məhdudlaşdırmaq istədikdə, onlar qaydalar tərtib edir.

Qaydalar spesifik tək situasiyalarda nəyin dəqiq edilməsini müəyyən edir. Qaydalar prosedurlardan onunla fərqlənir ki, onlar

Cədvəl 1.***Qaydalar və proseduraların məqsədlərə nail olmağa gətirib çıxarması***

<i>Nö</i>	<i>Qaydalar və proseduralar necə məqsədlər nail olmağa gətirib çıxarır</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>1</i>	Yüksək ehtimal dərəcəsilə təcrübəyə görə işçiləri nəyin uğurlu olmasına və məqsədlərə nail olunmasına gətirən fəaliyyətlərə istiqamətlənməsini göstərir
<i>2</i>	Qənaətbəxş qərarlara gətirən lazımsız təkrarlanan prosesləri istisna etmək yolu ilə səmərəliliyin artırılması
<i>3</i>	Rəhbərlərə konkret situasyalarda tabeçilərin nə edəcəklərini dəqiq görmək imkanları verir
<i>4</i>	Əvvəlki nəticələrlə yaxud digər qrupların nəticələri ilə dəqiq müqayisə etməyə imkan verir

konkret və məhdud məsələlərə nəzərdə tutulur. Proseduralar öz aralarında bir neçə fəaliyyətlərin ardıcılığı ilə əlaqədar olan situasyalara nəzərdə tutulur.

Cədvəl 1-də təşkilatlarda qaydaların və proseduraların məqsədlərə necə nail olunmasına gətirib çıxarması əks olunmuşdur.

Qaydalar və proseduralarla bağlı problemlər. Bəzən işçilər qaydaların və proseduraların mənasız olduğunu qəbul edirlər. Onlar qaydalara qarşı qəti etiraz etməklə təşkilata yaxud rəhbərliyə düşmənçilik və ya hətta itaətsizlik nümayiş etdirə bilirlər. Bu halda qaydalar məqsədlərə nail olunmasına, onların əsaslandırılmasından asılı olmayaraq mane olacaqdır. Bu halda sadəcə olaraq hər hansı bir qaydanı aradan götürmək olar. Bunlar çox ehtimalla elə problemlərə gətirir ki, onların da aradan qaldırılması qaydalarla təmin olunmalıdır. Hərçənd əgər faydadan çox zərər gətirən qaydalarla bağlı situasiyaları tədqiq etsək görərik ki, problemin əsl mənbəyi nə qayda nə də proseduralardır. Öncə münaqişə rəhbərliyin bu qaydaları hansı usullarla təqdim etməsindən yaranır.

Müasir işçilər və hətta təşkilatların aşağı səviyyələrində işləyənlər özlərindən əvvəlkilərlə müqayisəyə görə nisbətən yaxşı

Cədvəl 2.**Yaponiya və ABŞ i/e sistemlərinin xarakteristikası**

Nö	Yaponiya	ABŞ
1	2	3
1	Ömürlük muzzla işə tutulma	Muzda görə qısamüddətli iş
2	Ödənmə və təyinatlarda staja görə üstünlük prinsipi	İşin fərdi nəticələrinə görə ödənməsi
3	Qeyri-formal nəzarət	Formal nəzarət
4	İş tapşırığının aydın olmayan təsviri	İş tapşırığının anlaşılan təsviri
5	Kollektiv məsuliyyət	Fərdi məsuliyyət
6	Vəzifənin və tapşırığın olmaması	Tapşırıq vəzifə ilə müəyyən edilir
7	Koordinasiyaya və əməkdaşlığa üstünlük vermək	Səmərəli işə və nəticələrə üstünlük vermək
8	Uzlaşdırılmış qərarlar	Fərdi qərarlar
9	“Aşağıdan yuxarıya” i/e	“Yuxarıdan-aşağıya” i/e
10	İstehsaldan ayrılmadan öyrədilmə	İxtisasın artırılmasının xüsusi proqramları
11	Ali təhsil müəssisələrində yeni məzunların yığılması	Yeni məzunların və daha yetkin əməkdaşların cəlb edilməsi
12	Uzunmüddətli istiqamətləndirmə	Cari nəticələrə yüksək diqqət

təhsilə malikdirlər. Amerikan mədəniyyətində şəxsiyyətin ali dərəcədə azadlığı haqqında təsəvvürlər daha güclü kök salmışdır. Beləliklə, məlum səbəblərə görə işçilər diktator fərmanları formasında şərh edilən məhdudiyətləri qəbul etmirlər. Əgər nə vaxt isə rəhbərin sözü qəti hesab edilirdisə, bugünkü gündə tabeçilər adətən nə üçün işin qoyulan qaydalar yaxud proseduralar kimi yerinə yetirməsinin lazım olmasına təkidlə izahat tələb edirlər. Ona görə baxılan qaydaların əsaslandırılmış və lazımlı olması qəbul edilməlidir. Tabeçilərin məqsədlər haqqında qaydalarla məlumatlandırılması razılığa nail olunmanın ən yaxşı üslubudur. Çox zaman tabeçilər qoyulan qaydaların təşkilatın fəaliyyətinin daha səmərəli olmasına kömək edəcəyini səmimi başa düşərlərsə

onda münaqişələr minimuma endirilər, qaydalar isə könüllü icra olunur. Əgər rəhbərlər inandırıcı olaraq işçilərin hər birinə qayda və prosedurların kömək edəcəyinə inandıra bilsələr, onda onlar adətən özləri əməkdaşlığa səy etməyə başlayacaqlar. Rəhbərlər işçilərini təkidsiz qaydalara riayət olunmanı inandıra bilsələr, onda işçilər tapşırıqları daha səmərəli icra edəcəklər.

Təşkilat çoxmillətli olarsa taktikanın, siyasətin, prosedur və qaydaların məzmunu ilə reallaşdırılması daha mürəkkəb olacaqdır. Təbii ki, bütün təşkilati struktur müxtəlif mədəniyyətləri təmsil edən qulluqçularla və rəhbərlərlə doldurulmuşsa qaydaların və proseduraların reallaşdırılması prosesində böyük mürəkkəbliklər yarana bilər. Cədvəl 2-də yapon və amerikan firmalarında i/e-nin gözləmələri və metodlarının müqayisəsi aparılmışdır. Həmin müqayisədən görünür ki, i/e sistemlərində fərqlər çox güclüdür. Həmçinin hər bir sistemdə rəhbərlərin və qulluqçuların davranışları da fərqlənirlər.

1.2 Strateji planın reallaşdırılmasının idarə edilməsi və onun icrasına nəzarət

İndiki gündə planlaşdırma və nəzarət prosesinin uzlaşdırılmasının bir sıra metodları mövcuddur. Belə uzlaşmanı yüksək dərəcədə təmin etmək üçün i/e-nin büdcə və məqsədlərə görə idarə olunması vasitələri geniş tətbiq edilir.

Büdcə. Planlaşdırmanın əsas vasitələrindən biri resursların daha səmərəli bölüşdürülməsidir. Planlar resursların istiqamətinə görə istifadəsinə aid olan fəaliyyəti bölüşdürməyə kömək edir. Rəhbərliyin fikrinə görə bunlar məqsədlərin nail olunmasına gətirib çıxarır. Belə ki, plarlarda çox zaman fundamental məsələlər həll edilməmiş qalır. Onlara aşağıdakılar aiddir:

1. Məqsədlərə nail olmaq üçün məhz hansı resurslar mövcuddur?

2. Məqsədlərə nail olunmasında mövcud resurslardan necə istifadə etmək lazımdır?

Planlaşdırma həmçinin mövcud resurslar çərçivəsində hansı məqsədlərə əsaslı nail olunması məsələsinə də cavab vermir. Hansı

resursların mövcud olması məsələsini həll etmək üçün rəhbərlər planlaşdırmanın vasitələrindən olan büdcələrdən istifadə edirlər. Bunu “məqsədlər-strategiya-qaydalar” ardıcılığına tamamilə yerləşdirmək olmur, lakin bu onlarla sıx əlaqədardır.

Tərif. Məqsədlərə nail olmaq üçün resursların kəmiyyət formasında xarakterizə olunan bölgüsü metoduna, həmçinin miqdarca ifadə edilməsinə büdcə deyilir.

Büdcə şübhəsiz formal planlaşdırmanın daha geniş istifadə olunan komponentidir. Hərçənd bir çox təşkilatlar məqsədləri və strategiyaları heç zaman formal əsasda, başqa sözlə yazılı qaydada formalaşdırmırlar. Təşkilatların çoxu büdcələri ayrı-ayrı sənədlər şəklində tərtib edirlər. Bir çox ailələr və ayrı-ayrı adamlar da məhdud miqdarda pulu daha yaxşı xərcləmək üçün öz büdcələrini tərtib edirlər.

Resursların və məqsədlərin miqdarca müəyyən edilməsi. Büdcənin tərtibatında 1-ci addım resursların və formalaşdırılan məqsədlərin miqdarca ifadə edilməsidir. Ola bilsin ki, bəzi hallarda vaxt vahidindən yaxud da əmək məsrəfləri göstəricilərindən daim istifadə edilir. Lakin geniş yayılmış ölçü pul-\$ yaxud onun yerli valyutaya ekvivalenti hesab edilir.

Bütün resursları və məqsədləri sayca ifadə etmək çətin olsa da bu qiymətlidir. Belə ki, bu təşkilatlarda planlaşdırmanın daha əhəmiyyətli aspektidir. Kəmiyyət göstəriciləri rəhbərlərə təşkilatın işində istifadə edilən müxtəlif elementləri görmək, müqayisə etmək və birləşdirmək imkanı verir.

Kəmiyyətcə qiymətləndirməni başa düşmək üçün fərz edək ki, seyrə (piknikə) çıxmaq yolu ilə hər hansı bir fondan 3000 \$ qazanmaq məqsədi qoyulur. Məlumdur ki, stollar, ərzaq, reklam vərəqləri və çap edilmiş biletlər tələb olunur. Bu resursların qiymətini təsəvvür etmədən satıla biləcək biletlərin münasib qiymətini və miqdarını anlamaq olar. Əsas məsələlərin anlaşma əsasında həllinə istinad etməklə 3000 \$ əldə etmək məqsədinə nail olunması azalır. Lakin xərclərin (\$) aşağıdakı kimi olması müəyyən oluna bilər:

- stolların icarəsi 200,0
- ərzaq 2,0 (1 nəfərə)

-reklam və biletlər 100,0

Asanlıqla görmək olur ki, biletin qiyməti ən azı 2 \$ olmalıdır. Münasib qiymətin 5 \$ olması qərarı qəbul olunsaydı 3000 \$ qazanmaq üçün nə qədər biletin satılmasını asanlıqla hesablamaq olar:

$$3000 \$ = (NX3\$) - 300$$

Burada N-insanların sayı və 3 \$-qidalanmanın qiymətindən hər nəfərə çıxıldıqdan sonrakı mənfəətdir. Yəqin ki, məqsədə çatmaq üçün 1100 bilet satılmalıdır.

Bütün amillərin qəbul olunan \$ kimi ümumi götürülmüş ölçü vahidi ilə ifadə edilməsi resursların və məqsədlərin bölgüsü haqqında bir çox məsələlərə cavab verməyi asanlaşdırır. Əgər olan pulun miqdarı bəlli olsa, onda müxtəlif məsrəflərdə nə qədər məhsul verə bilmək imkanı müəyyən edilə bilər. Yuxarıdakı misalə əsaslanaraq bizim piknikin təşkili üçün ancaq 900 \$ vəsaitimiz olsa, onda yalnız 600 adama qida təqdim etmək mümkün olardı. Əksinə düşünsək, bizim məsələnin həlli üçün nə qədər pul lazımdır? 3000 \$ qazanmaq üçün minimal xərclərin kompensasiyası üçün ən azı 2500 \$ tələb olunur. Satış həcminin səviyyəsi müxtəlif olduqda da nə qədər qazanmağın mümkün olmasını hesablamaq olar. Piknikə 600 bilet satılsa mənfəət 1500 \$ təşkil edər.

Büdcənin tərtib edilmə mərhələləri. Büdcənin tərtib edilməsi prosesini 4 mərhələyə bölmək olar. 1-ci mərhələ firmanın ali rəhbərliyinin ümumi məqsədləri elan etməsi ilə əlaqədardır. Bu halda təşkilatın ölçüsündən asılı olmayaraq proqnoz edilən satış həcmi səviyyəsi daha əsas məsələ olacaqdır. 2-ci mərhələdə şöbələrin və bölmələrin operativ smeta hazırlaması baş verir. Bu smetalar və ya şöbələrin büdcələri qurtaran vaxt dövrünə məsələni 6 aya və ya 1 ilə hesablanılır. 3-cü mərhələdə ali rəhbərlik büdcə üzrə təkliflərin təhlilini və yoxlanmasını aparır. Sonra şöbələr öz təkliflərini ali rəhbərliyin göstərişləri əsasında dəyişdirirlər. Bu mərhələdə ali rəhbərlik təşkilatın daxilində resursların bölgüsü ilə məşğul olur. Nəhayət, 4-cü mərhələdə yekun büdcələrin hazırlanması həyata keçirilir ki, burada da resursların maddələrə görə uçuotu və fondların istifadəsi aparılır. Bütünlüklə bu ətraflı hesabatlar konkret işinin yaxud şöbənin məhsuldarlığı ilə

müqayisə olunur. Bu rəhbərliyin nəzarət göstəricilərinin yerinə yetirilməsi imkanlarını müəyyən etmək üçün edilir.

Məqsədlərə görə i/e. Menecmentdə nəzarət planlaşdırmaya əsaslanır. Nəzarətin səmərəli olması üçün onu planlaşdırma ilə sıx əlaqələndirmək lazımdır. Belə əlaqələndirmə bütövlükdə i/e prosesinin səmərəliliyinin təmin olunması üçün önəmlidir. Büdcənin tərtib olunması belə əlaqələndirmənin və nəzarətin səmərəli kəmiyyət metodunu ifadə edir. Lakin təşkilatın əmək resursları haqqında nə demək olar? Planlaşdırma və nəzarətin mürəkkəb olan insan resursları sahəsi ilə potensial birləşdirilməsinin tanınmış metodlarından biri məqsədlərə görə i/e-dir. Məqsədlərə görə i/e-ni (management by objective-MBO) qısaca olaraq MGİ adlandırmaq. Bundan başqa MGİ həmçinin motivləşdirmədir. O, işçinin davranışına nəzarətdə bəzi təsirləri aradan qaldırmağa kömək edir. *Antoni Ray* adlı mütəxəssis planlaşdırma və nəzarətin uzlaşdırılmasının, həmçinin əmək məhsuldarlığının əsas məqsədlərini belə göstərmişdir: “MGİ-də əsas diqqət keçmiş tarixə reaksiya vermək və fəaliyyət göstərməyə deyil, gələcəyi görmək cəhdlərinə və ona təsir göstərilməsinə verilməlidir. MGİ-həmçinin i/e-nin nəticələrinə yönəldilir ki, burada da nailiyyətlər və nəticələr bir-birindən ayrılır. Şərait adətən həm fərdlərin, eləcə də təşkilatların səmərəliliyinin genişləndirilməsinə və yüksəldilməsinə cəmləşdirilir.”

Piter Druker 1-ci olaraq MGİ konsepsiyasını təşkilatların səmərəliliyinin yüksəldilməsi metodu kimi nəşr etdirdi. P.Druker hesab edirdi ki, təşkilatda yuxarıdan tutmuş aşağı səviyyəyə qədər hər bir rəhbər dəqiq məqsədlərə malik olmalıdır. Həmin məqsədlər şəkil 2-də göstəriləni kimi daha yuxarı səviyyədə olan rəhbərlərin məqsədlərinin müdafiə edilməsini təmin edir. P.Druker nəzərdə tuturdu ki, bu proses hər bir rəhbərə ondan təşkilatının nə istədiyinin, təşkilatın və onun rəhbərliyinin məqsədləri haqqında dəqiq təsəvvürünün yaranmasına kömək edir. Bu prosesi MGİ haqqında tədqiqatlar apararı tanınmış alimlərdən biri *Djorj Odiorne* də öyrənmişdir.

Duqlas MakQreqor MGİ-nin tərəfdarı olmaqla bu problemi digər tərəfdən araşdırmışdır. O hesab edir ki, MGİ metodu

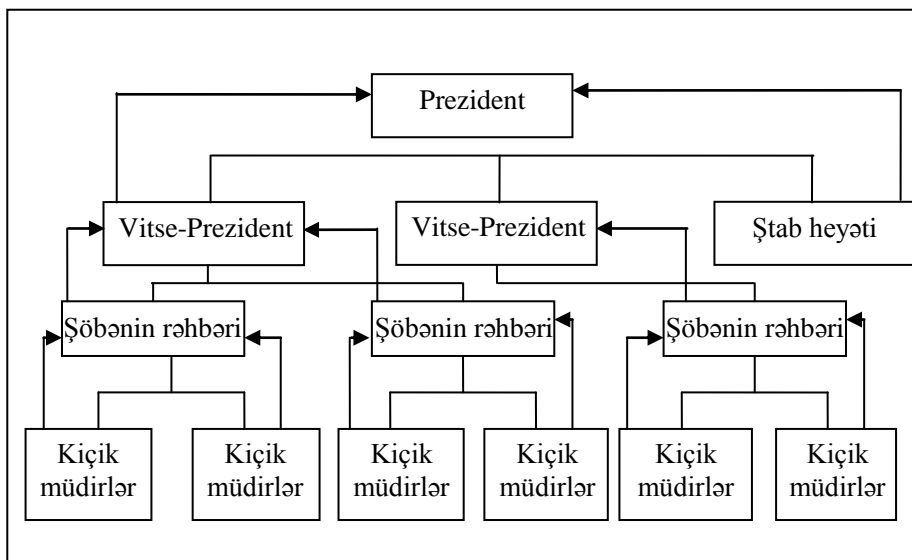
rəhbərləri şəxsi keyfiyyətlərə görə deyil nəticələr əsasında qiymətləndirməyə imkan verir. Məs., təbəçiyə onun az təşəbbüskar olmasını məlum etmək əks əlaqənin faydalı forması hesab edilmir. Bu konkret olaraq işdə çatışmamazlıqların düzəldilməsi nöqtəyindən təbəçi üçün kifayət deyildir. Əgər təbəçiyə onun məhsuldarlığının 6 ay əvvəl müəyyən nəzarət rəqəmlərindən 10 % aşağı olması bildirilərsə, onda bu məhsuldarlığın nəzarət edilməsi və yaranan problemin müzakirəsi üçün şərait yaradır. Belə xəbərdarlıq həmçinin məhsuldarlığın yüksəldilməsi üçün zəmin yaradır. Ona görə *MakQreqor* nəzərdə tuturdu ki, hər bir rəhbər konkret istehsal məqsədlərini və onlara nail olunma vasitələrini özlərinin birbaşa müdirləri ilə birgə müəyyən etməlidirlər. Müəyyən vaxtdan sonra rəhbər və təbəçi işçilərin faktiki göstəricilərini müəyyən edilən nəzarət göstəriciləri ilə müqayisə etməklə qiymətləndirə bilirlər.

A.Raya MGI-ni 4 qarşılıqlı əlaqədar və asılı mərhələlərdən ibarət olan proses kimi təsvir edir (şəkil 3).

1. Məqsədlərin dəqiq, qısaldılmış formalaşdırılması.
2. Məqsədlərə nail olunmanın real planlarının hazırlanması.
3. İşlərə və nəticələrə sistemli nəzarət, onların ölçülməsi və qiymətləndirilməsi.
4. Planlaşdırılan nəticələrə nail olmaq üçün tədbirlərin dəyişdirilməsi.

Məqsədlərin hazırlanması. 1-ci mərhələ planlaşdırma prosesinin müzakirəsini təkrarlayır. Ali rəhbərlik təşkilat və özü üçün uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədləri formalaşdırdıqdan sonra bu məqsədlər növbəti səviyyə işçilər üçün əmrlər zənciri üzrə aşağı qaydada formalaşdırılır. P.Druker və MakQreqor tam əmin idilər ki, təbəçi rəhbərlər özlərinin şəxsi məqsədlərinin müəyyən edilməsində aktiv iştirak etməlidirlər. Bu zaman onlar öz müdirlərinin məqsədlərinə əsaslanmalıdırlar. Bunlar şöbələrin müşavirələrində reallaşdırıla bilər ki, burada da təbəçilər şöbənin məqsədlərini və gələcək ilə perspektivləri müzakirə edirlər. Alınmış informasiya əsasında hər bir təbəçi işçi hissənin nəzarət göstəricilərinin məcmusunu hazırlaya bilər. Sonra şöbə rəhbəri hər

bir tabeçi ilə bu hissələrin məqsədlərini araşdırma və onların əlaqəsini təmin edə bilər.



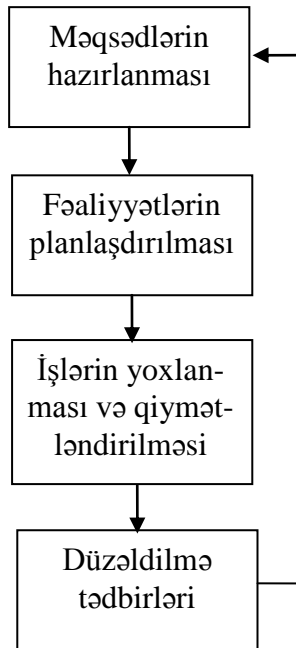
Şəkil 2. MGİ-də məqsədlərin iyerarxiyası

Hər bir rəhbərin məqsədləri onun müdirinin məqsədlərinə nail olmasının birbaşa təmin edilməsidir. Məqsədlər yuxarıdan aşağıya-məqsədlərin pillələri üzrə hazırlanır.

Lakin tədqiqatlar göstərir ki, məqsədlərin hazırlanmasında maksimal iştirak həmişə öz yerini almır və hətta həmişə arzu edilən deyildir. “General elektrikedə” MGİ proqramları həyata keçirilərkən müəyyən edilmişdir ki, məqsədlərin hazırlanmasında az iştiraka öyrəşən rəhbərlər öz iştiraklarını çoxaltdıqda onlar iş göstəricilərini yaxşılaşdırmadılar. Digər tədqiqatlar göstərdi ki, məqsədlərin qoyuluşunda faktiki iştirak edən rəhbərlərin miqdarı ali rəhbərlərdən aşağı səviyyəli idarə edənlər ixtisar edilir. *Kerroll* və *Tosi* “Blek end Deker” şirkətində öz iş təcrübəsi əsasında aşağıdakını təsdiqləyirlər: “Təşkilatların aşağı səviyyələrində təşkilati strukturlandırmanın ənənəvi konsepsiyası və fəaliyyət azadlığının azaldılması praktiki olaraq iştirakının və təsiretmənin

xarakterinə və dərəcəsinə məhdudiyət qoyur. Bu da məqsədlərin formalaşmasının nəticəsi ola bilər”. Beləliklə, təşkilatın ali səviyyəli rəhbərləri adətən aşağı dərəcəli rəhbərlərdən fərqli olaraq özlərinin məqsədlərinin necə olacağına böyük təsiretmə imkanlarına malikdirlər.

Məqsədlərin formalaşmasında iştirak dərəcəsindən asılı olmayaraq hər bir tabeçinin məqsədləri onların müdirlərinin məqsədlərinin nail olmasına gətirib çıxartmalıdır. Druker təsdiq edir ki, məqsədlər “...hər bir rəhbərin işi daha böyük hissənin (bölmənin) müvəffəqiyyət qazanmasında onun edə biləcəklərinə görə formalaşdırılmalıdır. Müəyyən region üzrə satışı idarə edən işlərinin məqsədləri satış firmasının bütün bölmələrinin işlərində rəhbərin və onun ticarət agentlərinin edə biləcəklərinə görə müəyyən edilməlidir; layihənin aparıcı mühəndisinin işinin məqsədi konstruktor şöbəsinin uğurlu fəaliyyətində onun tabeçi mühəndislərinin və çertyojçularının edəcəkləri ilə müəyyən olunur”.



Şəkil 3. MGI-nin məqsədlərə görə i/e prosesinin mərhələləri

Əgər belə edilərsə, hər bir rəhbər ondan nə gözlənilməsinin, onun necə və hansı parametrlərə görə qiymətləndirəcəklərini başa düşər. Məqsədlərin hazırlanması prosesində ikitərəfli informasiya mübadiləsinin həyata keçirilməsi zəruridir. Belə bir mübadilə hər bir insanın onun konkret məqsədlərini başa düşməyi təmin edir. İşin gözlənilən nəticələrinin izah edilməsindən başqa, ikitərəfli informasiya mübadiləsi qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün təbəçilərə nəyin tələb olunmasını rəhbərlərə bildirməyə imkan verir. Cədvəl 3-də qoyulan tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün harada təbəçilərin rəhbərlərindən müdafiə olunmasının tələb edilməsi göstərilmişdir. MGI üçün məqsədlərin tipik qoyuluşu şəkil 4-də əks etdirilmişdir.

Cədvəl 3

Rəhbərlərin müdafiəsi tələb olunan əsas sahələr

<i>Nö</i>	<i>Əsas sahələr</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1	İnformasiya
2	Səlahiyyətlər və məsuliyyətlərin səviyyələri arasında münasibətlərin dəqiqləşdirilməsi
3	Şaquli və üfqi koordinasiya
4	Ştat heyəti tərəfindən müdafiə olunma
5	Maliyyələşdirmə, materiallar, avadanlıq və əmək resursları

Fəaliyyətlərin planlaşdırılması. MGI prosesinin 2-ci mərhələsi fəaliyyətlərin planlaşdırılmasıdır. A.Ray göstərirdi ki, "tapşırıqlar yığımının i/e fəaliyyətinin son məqsədlərini əks etdirdiyi bir vaxtda yaxşı hazırlanan planlar onlara nail olunma vasitələrini təmin edir. Fəaliyyətlərin planlaşdırılması baxılan məqsədlərə nail olmaq üçün nəyin, kimin tərəfindən, harada və hansı miqdarda edəcəyinin tələb edilməsinin müəyyən olunması ilə əlaqədardır. Bu məqsədlərin qoyuluşu və daha tam proqramda reallaşdırma arasında əlaqələndirici zümrənin praktiki yaradılması

üsuludur". Onun fikirlərinə görə fəaliyyət planının hazırlanması aşağıdakı üstünlükləri təmin edir:

1. Məqsədlərə nail olma imkanlarının praktiki qiymətləndirilməsi.

2. Potensial problemlər zonasının və gözlənilməz nəticələrin aşkar edilməsi.

3. Məqsədlərə nail olmağın yaxşı və daha səmərəli yollarının axtarılmasının asanlaşdırılması.

4. Məsərəflərin qiymətləndirilməsi və büdcələrin, təqvim planlarının və resurslarının hazırlanması üçün əsasların hazırlanması.

5. Hansı işçi münasibətlərin və müdafiələrin tələb olunmasının müəyyən edilməsi.

6. Məqsədlərin nail olunması üçün nəzərə alınan gözlənilməz halların aşkar edilməsi.

Fəaliyyətlərin planlaşdırılması mərhələsi 6 pilləyə ayrılır:

1) Məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri olan əsas tapşırıqların və tədbirlərin müəyyən edilməsi. Məsələn, növbəti ildə müəssisədə 8% məsərəflərin aşağı salınması tapşırığını yerinə yetirmək üçün bunlar zəruridir: mühəndis-texniki xidmətlər yolu ilə istehsal proseslərinin təkmilləşdirilməsi planının hazırlanması; işə çıxmamaların sayını azaltmaq üçün əmək resurslarının hazırlanması proqramının işlənilməsi; işləyənlərin ixtisasının artırılması.

2) Əsas fəaliyyət növləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin müəyyən edilməsi. Bu mahiyyətinə görə ümumi mövqedən əməliyyatların öyrənilməsi və lazımi ardıcılıqlarla onların yerinə yetirilməsinin təqvim planının yaradılmasının öyrənilməsi ilə əlaqədardır.

3) Hər bir fəaliyyət növünün yerinə yetirilməsi üçün rolların, qarşılıqlı münasibətlərin və müvafiq səlahiyyətlərin dəqiqləşdirilməsi.

4) Hər bir əsas və alt əməliyyatlar üçün vaxt məsərəflərinin müəyyən edilməsi.

5) Hər bir əsas əməliyyat üçün zəruri olan resursların müəyyən edilməsi. Praktiki olaraq planın reallaşdırılmasına qədər

Rəhbərliyin işinin məqsədləri				
Con Atkins (imza)		7/2	Zavod müdiri	
-----		-----	-----	
Hazırlayan rəhbər		Tarix	Rəhbərin vəzifəsi	
L.U.Krouforq (imza)		7/2	Zavod müdiri	
-----		-----	-----	
Hazırlayan rəhbər		Tarix	Rəhbərin vəzifəsi	
Məqsədlərin formalaşdırılması	Prioritet	Tarix	Yekunlar yaxud nəticələr	
1	Qrafik üzrə 98%-ə qədər bütün planlaşdırılan tədarüklərin həcmnin artırılması	A	6/31	
2	Bütün istifadə edilən xammalın 3%-nə qədər tullantıların həcmnin azaldılması	A	6/31	
3	Travmatizmə görə 100 adam/il-ə qədər iş vaxtı itkisinin ixtisar edilməsi	B	2/1	
4	Büdcədə planlaşdırılandan 10% az cari xərclərin azaldılmasının təmin edilməsi	A	1/15	
5	Təqvim planlaşdırılmasının əhsuldarlığının və profilaktiki xidmətin yaxşılaşdırılması. Bu maşın avadanlığının istismar vaxtının 95%-ə qədər gücünün artırılması üçün edilir.	B	10/1	
6	Dəyəri 63 min.\$-dan çox olmayan keyfiyyətə nəzarətin radioizotop sisteminin quraşdırılması	A	3/15	
7	Kaliforniya universitetində	A	6/31	

	rəhbər kadrların ixtisasının artırılması proqramının cari ildə başa çatdırılması (Los-Anceles)			
8	Universitetdə ixtisasartırma kurslarında istehsalın i/e-si üzrə mühazirələrin oxunması	B	6/31	

Şəkil 4. Rəhbərin işinin məqsədləri. Burada MGI proqramında iştirak edən rəhbərlər üçün işçi tapşırıqların sadə formalaşdırılması əks etdirilmişdir.

Müəyyən vaxt dövründən sonra faktiki nəticələr müvafiq sütunlara yerləşdiriləcəkdir. Bu da rəhbərin işinin faktiki göstəricilərinin planlaşdırılan nəticələrlə müqayisəsini asanlaşdırır.

məqsədlərə nail olunmasında rəhbərlik üçün məsrəflərin müəyyən edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Resurslara olan ehtiyac adətən müəyyən edilməklə büdcənin tərtib olunması vasitəsi ilə bölüşdürülür.

6) Müddətlərin yoxlanılması və fəaliyyət planlarının düzəldilməsi. Tabeçilərlə və digər rəhbərlərlə müzakirə edildikdən sonra fəaliyyət planının düzəldilməsi zərurəti yaranır. Bu həmin planları daha real etmək üçün edilir. İşlərin qurtarması müddəti dəyişdirilə bilər, resurslar artırılırsa yaxud azaldıla bilər, tapşırıqların qrafikləri yenidən baxıla bilər və s.

Yoxlanılma və qiymətləndirilmə. Yoxlanılma və qiymətləndirilmə mərhələsi müəyyən edilən vaxt müddəti başa çatdıqdan sonra başlayır. Onun vəzifəsi məqsədlərə nail olma dərəcəsinin təyin edilməsindən, problemlərin və əngəllərin aşkar edilməsindən, bu problemlərin səbəblərinin müəyyən olunmasından, effektiv iş görə şəxsi ehtiyacların və mükafatlandırılmaların aşkar olunmasından ibarətdir.

Planlaşdırılan nəticələrə nail olmaq üçün tədbirlərin dəyişdirilməsi MGI-də sonuncu mərhələdir. Əgər məqsədlərə nail olunmayıbsa və rəhbərlik bunun səbəbini dəqiq müəyyən edibse

onda kənarlaşmaları düzəltmək üçün zəruri tədbirlərin görülməsini həll etmək lazımdır. Əgər qoyulan məqsədlərin qeyri-real olmaqla çətinliyi müəyyən edilmişdirsə, onda işlərin gözlənilən nəticələrini aşağı salmaq lazım deyil. Ola bilsin ki, uğursuzluğun səbəbi işçi ilə deyil, təşkilatın digər amili, məs., strukturu, tapşırıqları və ya texnologiya ilə əlaqədardır. Uğursuzluq təşkilatın strukturu, tapşırıqları və ya texnologiya ilə əlaqədar olarsa, onda bu amillər lazımi tərəfə dəyişdirilməlidir. Həmin dəyişiklik təşkilatın digər aspektlərinə də təsir göstərəcəkdir.

Əgər məqsədlərə nail olunarsa yaxud yoxlama mərhələsinin nəticələri nəzərə alınarsa onda MGİ prosesi, gələcək dövrə məqsədlər müəyyən edilməklə, yenidən başlaya bilər.

MGİ proqramının effektivliyi. MGİ özünün tərəfdarlarına malikdir. Bu metodun tətbiq edilməsinin bir sıra nümunələri məlumdur. MGİ metodunun düzgün olması məqsədlərin qoyulması və əks əlaqə sahəsində tədqiqatlarla əsaslandırılır.

MGİ-nin praktiki əsaslandırılması. Konkret məqsədlərə malik olan insanların məqsədsiz fəaliyyət göstərənlərdən məhsuldarlığının çox olmasını göstərən bir sıra tədqiqatlar vardır. Konkret məqsədlərin qoyuluşu məhsuldarlığı ona görə qaldırır ki, fərd nəticələrə nisbətə ondan dəqiq nəyin gözlənildiyini bilir. Ehtimal nəzəriyyəsinə görə insanlardan dəqiq nəyin gözlənildiyini təsəvvür edilirsə onda müəyyən səylərin göstərilməsi ilə lazımi məhsuldarlıq səviyyəsinə nail olmaq mümkündür. Nəticədə müvafiq mükafatlandırılmalar əldə etmək olar və insanların tapşırığın yerinə yetirməsində motivləşdirilməsi çoxalır.

İnsanlara onların işlərinin nəticələri haqqında informasiyaların təqdim edilməsinin onların məhsuldarlığının artmasını göstərən bir sıra tədqiqatlar vardır. Məhsuldarlıq haqqında dövrü bülletenlər və işin nəticələri haqqında informasiya vərəqləri alan sığorta agentlərinin iş göstəriciləri yaxşılaşdı. Belə informasiya almağın iş göstəriciləri pisləşdi. “General elektrik”də aparılan tədqiqatlar göstərdi ki, ustalardan işçilərə gələn informasiyanın həcmnin çoxalması işçilərin məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarır. Aparılan tədqiqat həm də göstərdi

ki, əgər informasiya konkret, birbaşa olaraq işə aid və vaxtında olarsa bu daha faydalı olar.

MGİ proqramlarının uğursuzluğa səbəb olması. MGİ-nin müdafiəçilərinə baxmayaraq onun tənqidçiləri də vardır. Bir çox hallarda bu proqram uğursuz başa çatır. Uğursuzluğun səbəblərindən biri özünün məqsədlərinin qoyulmasında işçilərin iştirakına həddən artıq çox diqqət verilməsidir. Tədqiqatlar göstərdi ki, məqsədlərin qoyuluşunda iştiraka cəlb edilmə bəzi fərdlərin motivləşdirilməsini gücləndirir və onların məhsuldarlığını artırır. Lakin başqa tədqiqatlar göstərir ki, bəzi hallarda belə iştirak həmişə münasib deyil və real olaraq məhsuldarlığın artırılmasına gətirib çıxarmır.

Cədvəl 4

MGİ proqramının uğursuzluğunun səbəbləri

<i>Nö</i>	<i>Uğursuzluğun səbəbləri</i>
<i>1</i>	<i>Ali rəhbərliyin marağının və müdafiəsinin olmaması. MGİ proqramının uğuru üçün ali rəhbərliyin tam kömək etməsi zəruridir.</i>
<i>2</i>	<i>Konsepsiyanın təhrif edilməsi. MGİ-dən tabeçilər üzərində nəzarətin gücləndirilməsi üçün istifadə edilirsə belə proqramlara adətən müqavimət göstərilir.</i>
<i>3</i>	<i>Məqsədlər qoyularkən yaranan çətinliklər. Bəzi iş növləri və fəaliyyət sahələrini obyektiv qiymətləndirmək və miqdarını müəyyən etmək çətinidir.</i>
<i>4</i>	<i>Dəftərxana işlərinin arması. Rəhbərlər dəftərxana işlərinin artmasına görə belə proqramların reallaşdırılmasına müqavimət göstərirlər.</i>
<i>5</i>	<i>Vaxt defisitinin kəskinləşməsi. MGİ proqramından istifadə etmək üçün rəhbər prioritetləri müəyyən etməyi və vaxtdan səmərəli istifadəni nəzərə almalıdır.</i>
<i>6</i>	<i>Müvafiq ixtisaslaşmanın olmaması. Rəhbərlərdə məqsədləri, planlaşdırmanı, mübadiləsini və şəxslərarası qarşılıqlı fəaliyyəti müəyyən etmək üçün zəruri ixtisaslaşma olmaya bilər. Onlara öyrədilmə, məsləhətləşmə, həmçinin əks əlaqə əsasında informasiyanın ötürülməsi və əldə olunması aiddir.</i>
<i>7</i>	<i>Fərdi motivləşdirilmənin olmaması. Aşkar və örtülü formada mükafatlandırma (məs., mükafat və mənəvi qanə edilmə) insanları işə stimullaşdırmaq üçün kifayət qədər olmalıdır.</i>
<i>8</i>	<i>Digər sistemlərlə zəif inteqrasiya. Məqsədlərin qoyulması və nəticələrin yoxlanılması mərhələləri digər tədbirlərlə, məs., proqramlaşdırma, büdcənin tərtib olunması və digər proseslərlə uzlaşmalıdır.</i>
<i>9</i>	<i>Yersiz dəyişikliklərin strategiyası. MGİ proqramlarının layihələndirilməsi və realizə edilməsi dəqiq planlaşdırılmalıdır. Hansı yollarla sistemin planlaşdırılması və tətbiq edilməsi, orada kimin iştirak edəcəyi dəqiq araşdırılmalıdır.</i>

Daha ümumi və nəzərəçarpan problem ondadır ki, rəhbərlik həmişə

MGİ-nin bütün aspektlərini istifadə edə bilmir. Məs., məqsədlərə nail olmaq üçün ə/h sisteminin dəyişdirilməsini və əməyin lazımı səviyyədə mükafatlandırılmasını rəhbərlik edə bilmir. Cədvəl 4-də MGİ proqramının nəyə görə uğursuz nəticə verməsinin daha çox yayılan səbəbləri verilmişdir.

1.3 Strateji planın qiymətləndirilməsi

Strateji planın hazırlanması və sonrakı reallaşdırılması sanki sadə bir prosesdir. Təəssüf ki, bir çox təşkilatlar planlaşdırmaya münasibətə görə “dərhal tətbiq etmək” metodunu işlədirlər və faciəli iflasa uğrayırlar. Strateji planın fasiləsiz qiymətləndirilməsi planın uzunmüddətli uğuru üçün son dərəcə böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Məlumdur ki, strateji planlaşdırma üçün “sadə qayda” yoxdur. Korporasiyalarda strateji planları hazırlayanlar daima nəşə yenilik axtarırlar. Hətta strategiya konsepsiyasının özünün bağlı olduğu ilk obyekt müəmmalı oldu. Belə olduğu təqdirdə nə işə alınmır, strateji planları hazırlayanların arzuları onları pis vəziyyətdə qoyur.

Modelin nəticələrinə adi inamın kifayət etməsi uğurun zəmanətli olması üçün səhvdir. Sadə modelin mürəkkəb təşkilata qoyulmasına inamın olarsa onun reallaşdırılması da adi olar. Bu da bir yanlışlıq üçün zəmin yaratmış olur. Biznesin çoxmilli müasir rəqabət şəraitində ali rəhbərlik təşkilatın fəaliyyət modeli ilə onun reallaşdırılması fəaliyyətinin planlaşdırılmasına ümid edə bilmir. SP yuxarıdan aşağıya gedən proses olmaqla daima müdafiə olunmalı, ali rəhbərlik tərəfindən stimullaşdırılmalı və qiymətləndirilməlidir. Əgər ali rəhbərlik impulsu zəiflədirsə prosesin özü ləngiyir. Strateji planın formal qiymətləndirilməsi prosesi formalaşdırılarkən o ciddi yoxlanılır.

Strategiyanın qiymətləndirilməsi. Strategiyanın qiymətləndirilməsi işin nəticələrinin onun məqsədləri ilə müqayisə edilməsi yolu ilə aparılır. Qiymətləndirmə prosesi strategiyanın düzəldilməsi üçün əks əlaqə mexanizmi kimi istifadə edilir. Effektiv olmaq üçün qiymətləndirmə sistemli və fasiləsiz aparılmalıdır. Hazırlanmış

proses lazımı qaydada yuxarıdan aşağıya bütün səviyyələri əhatə etməlidir. SP prosesi qiymətləndirilərkən 5 suala cavab verilməlidir:

1. Strategiya təşkilatın daxilində imkanları ilə uzlaşırımı?
2. Strategiya yol verilə bilən risk dərəcəsini nəzərdə tuturmu?
3. Təşkilat strategiyanın reallaşdırılması üçün kifayət qədər resurslara malikdirmi?
4. Strategiya xarici təhlükə və imkanları nəzərə alırımı?
5. Hər hansı bir strategiya firmanın resurslarının tətbiq edilməsinin ən yaxşı üslubu hesab edilirmi?

Qiymətləndirmə prosesində bir sıra kəmiyyət və keyfiyyət meyarları istifadə olunur. Bu meyarlar cədvəl 5-də göstərilmişdir.

Şübhəzis ki, strategiyanın kəmiyyət göstəricilərinin və qiymətləndirmələrinin müəyyən edilməsi ilə əlaqədar problemlər mövcuddur.

Cədvəl 5.

Qiymətləndirmənin kəmiyyət və keyfiyyət meyarları

K ə m i y y ə t	
Bazar payı	İşçilərin qane edilməsi
Satış həcmnin artımı	Dividentlərin norması
Tətilə görə itirilən günlər	Səhmlərin kursu
İstehsal xərclərinin və səmərəliliyinin səviyyəsi	Xalis mənfəət
Kadrların axını	Kapitala mənfəət
İşə çıxmamalar	Qiymətli kağızlar üzrə ödəmələr
K e y f i y y ə t	
Yüksək ixtisaslı menecerlərin cəlb edilməsi qabiliyyəti	
Müştəri xidmətlərinin həcmnin genişləndirilməsi	
Bazar biliklərinin dərinləşdirilməsi	
Təhlükələrin miqdarının azalması	
İmkanların istifadə edilməsi	

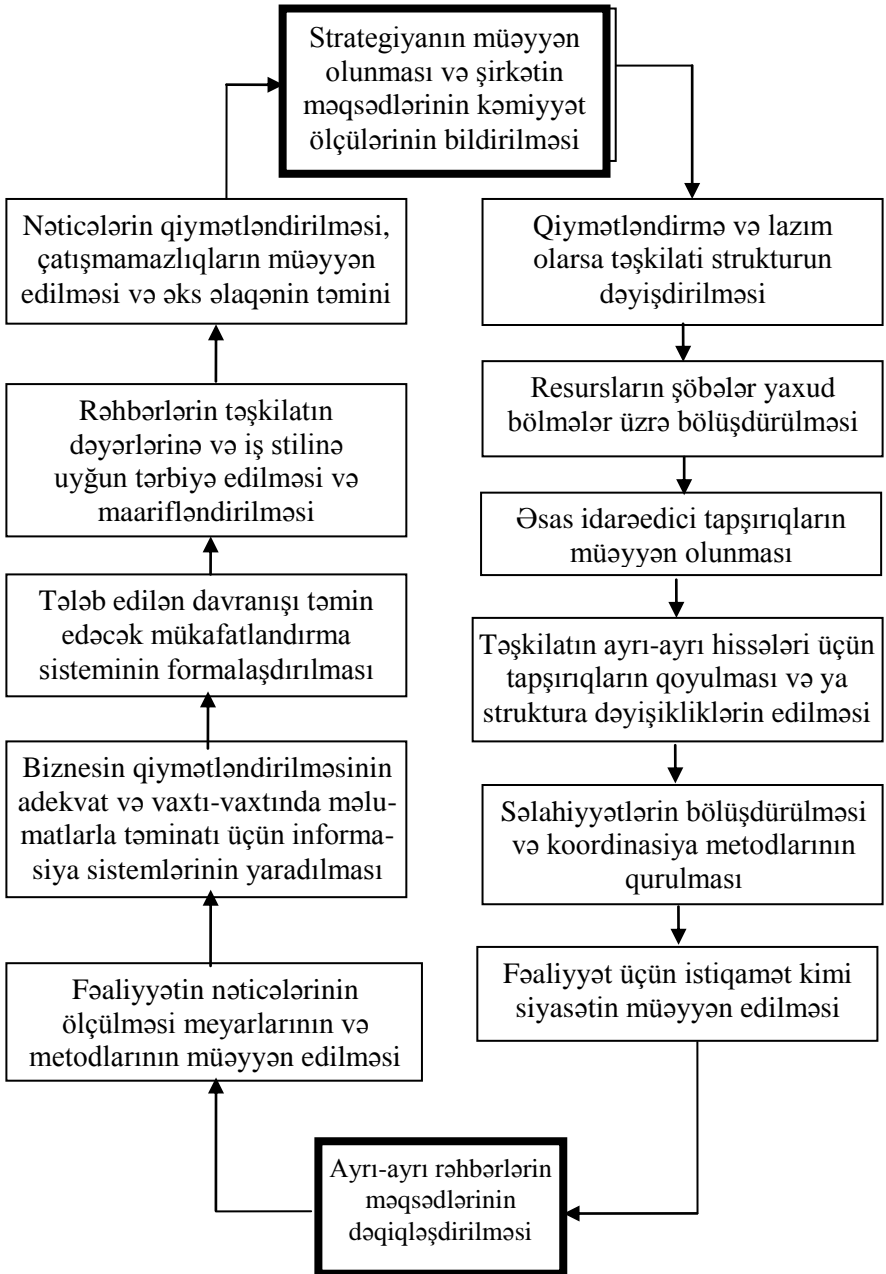
Strategiyanın qiymətləndirilməsinə vaxt amili ciddi təsir göstərir. Səhmdarlar tərəfindən edilən təsir təcili nəticələr tələb edir. Bu strategiyaya destruktiv təsir göstərir və az dərəcədə riskli olan variantın seçiminə üstünlüyün verilməsinə aparır. Yapon sahibkarlığının uğurunun səbəblərindən biri uzunmüddətli proqramlara çox meyllilikdir. Çox az sayda strategiyalar tezliklə nəticə vermir.

Növbəti problem ölçülmədə olan dəqiqlikdir. Rəhbərlər işin nəticələrinin “xarici görünüşünü” yaxşılaşdırmaq üçün məlumatlar və ya faizləri düzəltmək imkanına malikdirlər. “Şaron stil korporəyşn” səhmlərin nəzarət paketinin alınması ilə əlaqədar məhkəmə prosesində hakim aşkar etdi ki, “Şaron”u öz gəlirlərinin səviyyəsini 45 % aşağı salmağa məcbur etdilər. Hakim öz nəticələrində aşağıdakıları qeyd etdi:

- “Şaron” hesabatlarında özünün dəmir filizi ehtiyatlarını 4,7 mln.\$ artıq göstərmişdir;
- korporasiya filiallarında boşaldılmaları artırmışdır və debitorların son hesablarını gəlir kimi qeydə aldı;
- 1 ildə artıq 1,2 mln. \$ özünün pension fonduna qoydu, növbəti ildə bu pulları gəlir kimi qeydə aldı;
- uçota uyğun olaraq ehtiyatlar əks qaydada sərf edilərkən məhsul ehtiyatları azaldıldı;
- reallaşdırılan məhsulların m/d azaldıldı və elan olunan gəlir artırıldı.

“Şaron”un rəhbər işçiləri belə praktikanı “mənfəətin yüksəldilməsi imkanları” adlandırdı. SP prosesinin qiymətləndirilməsinin hər hansı bir effekt verməsi üçün standartlaşdırılmış meyarlara daha çox diqqət etmək lazımdır.

Strategiya və strukturun uyğunluğunun yoxlanılması. Strategiyanın seçimindən və sonrakı planın hazırlanmasından sonra rəhbərlik təşkilatın strukturunu müfəssəl yoxlamalıdır. Bu yoxlama strukturun firmanın ümumi məqsədlərinə nail olmasına uyğun olmasını aydınlaşdırmaq üçün edilir. Strategiya strukturu müəyyən edir. Konsepsiyaların nöqtəyi-nəzərinə görə strukturlar həmişə strategiyaları əks etdirməlidir. Şəkil 5-də strategiyanın reallaşdırılması prosesi və təşkilati strukturun oynadığı rol əks etdirilmişdir.



Şəkil 5. Strategiyanın reallaşdırılması prosesi

Təşkilatın strukturunun qurulması üçün ən yaxşı üsulun olması hələ bəlli deyildir. Ən yaxşı təşkilati struktur təşkilatın ölçüsünə, dinamizminə, mürəkkəbliyinə və şəxsi tərkibinə uyğun gələndir. Təşkilat inkişafı ilə onun məqsədləri təkamül edir, strategiyaları və planları dəyişilir. Bu onların strukturu ilə də baş verməlidir.

Strategiyanın strukturla və firmanın fəaliyyət göstərdiyi mühit arasında dinamik qarşılıqlı asılılığı vardır. Bir çox firmaların etdiyi əsas səhvlərdən biri ondan ibarətdir ki, onlar yeni strategiyanı sadəcə olaraq firmanın mövcud strukturuna tətbiq edirlər. Belə etmək olmaz. Struktura strategiyadan asılıdır və planlaşdırma prosesində strukturun formalaşdırılması mərhələsi SP-nin uğurla reallaşdırılmasında daha vacib mərhələ ola bilər. Strategiyanın hazırlanması çox mürəkkəb işdir. Lakin təşkilatın yenidən çoxmərhələli yenidən qurulması usandırıcıdır, əmək tutumludur, formaya görə və mahiyyətə mürəkkəb işdir. Beləliklə, bir çox rəhbərlər təşkilatların yenidən qurulması mərhələlərinin öyrənilməsində özlərini çətinə salmamalıdırlar. Planlaşdırma prosesində strukturun qabiliyyətsiz yaxud əhəmiyyətli olmasının vacibliyinin qəbul edilməzliyi bir çox effektiv strategiyaları uğursuzluğa düşür etdi.

Yoxlama sualları

1. *SP-nin genişləndirilmiş variantını şərh edin.*
2. *Formal planlaşdırılmada taktika və siyasətin mahiyyəti nədən ibarətdir?*
3. *Prosedura və qaydalar-planlaşdırmanın əsas komponenti kimi.*
4. *Qaydalar və proseduralarla bağlı problemləri açıqlayın.*
5. *Strateji planın reallaşdırılmasında büdcə və onun tərtib edilməsi mərhələsini izah edin.*
6. *MGİ-yə aydınlıq gətirin.*
7. *Piter Drukerə görə MGİ nədir?*
8. *Duqlas MakQreqor MGİ-ni hansı tərəfdən tədqiq edilmişdir?*
9. *A.Ray MGİ-ni necə təsvir etmişdir?*
10. *MGİ-də fəaliyyətlərin planlaşdırılmasında hansı*

məsələlərə üstünlük verilir?

11. *Fəaliyyətlərin planlaşdırılması mərhələsinin 6 pilləsinə aydınlıq gətirin.*
12. *MGI proqramının effektivliyi nəyə əsaslanır?*
13. *Strateji planların qiymətləndirilməsini izah edin.*
14. *Strategiyanın qiymətləndirilməsində hansı məsələlər araşdırılır?*
15. *Strategiyanın qiymətləndirilməsinin kəmiyyət və keyfiyyət meyarlarına nələr aiddir?*

Mövzu 11. Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırılması

TESTLƏR-51

1. Məqsədlər təşkilatda nəyi müəyyən edir?

- A) Kadrların seçimini və yerləşdirilməsini
- B) Təşkilatın nəyə nail olmaq istədiyini və arzu etdiyi nəticənin nə vaxt alacağını
- C) Təşkilatda konkret göstərişlərin hazırlanmasını
- D) Strateji planlaşdırmanın genişləndirilməsini
- E) Təşkilatda işçilərə qayğının yüksəldilməsini və motivləşdirmənin səviyyəsinin artırılmasını

2. Təşkilatın istiqamətsizlikdən və yanlışlıqdan yaxa qurtarması üçün rəhbərlik aşağıdakılardan nəyi etməməlidir?

- A) Əlavə planlar hazırlamalıdır
- B) Məqsədlərin təmini üzrə konkret göstərişlər işləyib hazırlamalıdır
- C) Demografik inkişafın proqnozlarını işləməlidir
- D) A və E variantı
- E) Strateji planlaşdırma prosesinin reallaşdırılmasını sazlamalıdır

3. Rəhbərlik təşkilatda istiqamətsizlikdən və yanlışlıqdan yaxa qurtarmaq üçün nəyi etməlidir?

- A) Əlavə planları və məqsədlərə görə göstərişləri işləyib hazırlamalıdır
- B) Bütün variantlar
- C) Strateji planlaşdırma prosesinin reallaşdırılmasını sazlamalıdır
- D) Əlavə planları hazırlamalıdır
- E) Məqsədlərin təmini üzrə konkret göstərişlər işləyib hazırlamalıdır

4. Strateji planların reallaşdırılmasında formal planlaşdırmanın əsas komponentləri hansıdır?

- A) Taktika
- B) Siyasət
- C) Prosedurlar
- D) Bütün variantlar
- E) Qaydalar

5. Strateji planlaşdırmanın reallaşdırılmasında hansı formal planlaşdırmanın əsas komponentlərindən deyil?

- A) Siyasət
- B) Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi
- C) Taktika
- D) Proseduralar
- E) Qaydalar

6. Taktiki planların bəzi xarakteristikası hansıdır?

- A) Taktikanı strategiyanın inkişafında hazırlayırlar
- B) Strategiyanın həmişə ali rəhbərlik səviyyəsində hazırlandığı halda, taktika çox zaman orta zümrə rəhbərləri səviyyəsində hazırlanır
- C) Bütün variantlar
- D) Taktika strategiyanın fərqli daha az vaxt kəsiyində nəzərdə tutulur
- E) Taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox tez biruzə verilir və konkret fəaliyyətə asanlıqla uyğun gəlir

7. *Strategiyanın taktikadan fərqini göstərin.*

- A) Strategiyanın nəticələri 1 il ərzində tam tapılmadığı halda, taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox tez biruzə verilir
- B) Strategiyanın nəticələri 1 neçə il ərzində tam tapılmadığı halda, taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox gec biruzə verilir
- C) Strategiyanın nəticələri 1 il ərzində tam tapıldığı halda, taktiki nəticələr bir qayda olaraq 2 ildən sonra biruzə verilir
- D) Strategiyanın nəticələri 1 neçə il ərzində tam tapıldığı halda, taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox tez biruzə verilir
- E) Heç biri

8. *Taktikanın strategiyadan fərqi hansıdır?*

- A) Taktika və strategiya eyni vaxt kəsiyinə nəzərdə tutulur
- B) Taktika strategiyadan fərqli daha çox vaxt kəsiyinə nəzərdə tutulur
- C) Bütün variantlar
- D) Taktika strategiyadan 10 % az vaxt kəsiyinə nəzərdə tutulur
- E) Taktika strategiyadan fərqli daha az vaxt kəsiyinə nəzərdə tutulur

9. *Strateji planın reallaşdırılmasının hansı mərhələsində siyasət işlənilir hazırlanır?*

- A) Uzunmüddətli planlar tərtib edildikdən sonra rəhbərliyin həmin planları düzgün həyata keçirmək üçün əlavə istiqamətin hazırlanmasına başlanması
- B) Qısamüddətli planlar tərtib edildikdən sonra rəhbərliyin həmin planları düzgün həyata keçirmək üçün əlavə istiqamətlərin hazırlanmasına başlanması
- C) Heç biri
- D) Uzunmüddətli və qısamüddətli planlar tərtib edildikdən sonra rəhbərliyin həmin planları düzgün həyata keçirmək üçün əlavə istiqamətlərin hazırlanmasına başlanması
- E) Uzunmüddətli planlar tərtib edildikdən sonra həmin planların düzgün reallaşdırılmasında əlavə istiqamətlərin hazırlanmasına başlanması

10. Strateji planlaşdırmada siyasətin tərifı hansıdır?

- A) Məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran fəaliyyətlər siyasət adlanır
- B) Qərarların qəbulu üçün rəhbərlik siyasət adlanır
- C) Məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran fəaliyyətlər və qərarların qəbulu üçün rəhbərlik siyasət adlanır
- D) Heç biri
- E) Dəyişdirilən məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran fəaliyyətlər və qərarların qəbulu üçün rəhbərlik siyasət adlanır

11. “Siyasəti qanunlar kodeksi kimi” araşdırmaq olar fikri hansı tədqiqatçınıdır?

- A) Elton Meyo və Lindal Urvik
- B) Şteyner və Mayner
- C) Anri Fayol və Frenk Qilbert
- D) Abraxam Maslou və Frederik Qersberq
- E) Heç biri

12. Strateji planlaşdırmada siyasət nə edir?

- A) Qərarların qəbulunu işləyib hazırlayır
- B) Qərarların qəbulunu ləngidir
- C) Qərarların qəbulunu yaxşılaşdırır
- D) Qərarların qəbulunu təkmilləşdirir
- E) Qərarların qəbulunu istiqamətləndirir

13. Strateji planlaşdırmada hansı fikir siyasətə aid deyil?

- A) Siyasət fəaliyyətləri məqsədlərə nail olmağa yönəldir
- B) Siyasət vəzifələrin icra edilməsinə yönəldilir
- C) Heç biri
- D) Siyasət qərarların qəbulunu istiqamətləndirir
- E) Siyasət fəaliyyət azadlığını saxlayır

14. Formal planlaşdırmanın əsas komponentlərindən biri olan prosedura nədir?

- A) Məqsədlərə nail olmağı asanlaşdıran fəaliyyətlərdir
- B) Qərarların qəbulu üçün ümumi rəhbərlikdir
- C) Konkret situasiyada tətbiq olunan fəaliyyətlərin təsviridir
- D) A və B variantı
- E) Təşkilatdakı işçilərin tələbatlarının ödənilməsidir

15. Mahiyyətə proseduralar özündə nəyi ifadə edir?

- A) Proqramlaşdırılmış qərarları
- B) Təşkilati qərarları
- C) Proqramlaşmayan qərarları
- D) Kompromissləri
- E) İntuitiv qərarları

16. Ümumi halda proseduraya müvafiq fəaliyyətdə olan şəxs göstərilənlərdən hansına malik olur?

- A) Böyük fəaliyyət azadlığına və az miqdarda alternativə
- B) Kiçik fəaliyyət azadlığına və böyük miqdarda alternativə
- C) Böyük fəaliyyət azadlığına və geniş miqdarda alternativə
- D) Heç biri
- E) Kiçik fəaliyyət azadlığına və az miqdarda alternativə

17. Strateji planlaşdırmada qaydalar nəyi müəyyən edir?

- A) Spesifik olmayan tək situasiyalarda nəyin dəqiq edilməsini
- B) Spesifik tək situasiyalarda nəyin dəqiq edilməsini
- C) Spesifik tək situasiyalarda nəyin qeyri-dəqiq edilməsini
- D) Bütün variantlar
- E) Fövqəladə situasiyalarda nəyin təxmini edilməsini

18. Qaydaların proseduralardan fərqi nədədir?

- A) Qaydalar konkret məsələlərə nəzərdə tutulur
- B) Qaydalar ümumi məsələlərə nəzərdə tutulur
- C) Qaydalar məhdud məsələlərə nəzərdə tutulur
- D) Qaydalar konkret və məhdud məsələlərə nəzərdə tutulur
- E) Qaydalar öz arasında bir neçə fəaliyyətlərin ardıcılığı ilə əlaqədar olan situasiyalara nəzərdə tutulur

19. Strateji planlaşdırmada proseduraların qaydalardan fərqi nədir?

- A) Proseduralar konkret məsələlərə nəzərdə tutulur
- B) Proseduralar ümumi məsələlərə nəzərdə tutulur
- C) Proseduralar öz arasında bir neçə fəaliyyətlərin ardıcılığı ilə əlaqədar olan situasiyalara nəzərdə tutulur
- D) Proseduralar məhdud məsələlərə nəzərdə tutulur
- E) Proseduralar fəvqəladə məsələlərə nəzərdə tutulur

20. Müasir təşkilatlarda qaydalar və proseduralarla bağlı problemlər hansı səbəbdən yaranır?

- 1. İşçilər qaydaların mənasız olduğunu qəbul etmədikdə
- 2. İşçilər qaydalara qarşı protest etmədikdə
- 3. İşçilər rəhbərliyə yaxud təşkilata itaətsizlik etdikdə
- 4. Baxılan qaydaların əsaslandırılmış və lazımlı olmasını qəbul etmədikdə
- 5. Tabeçilərə məqsədlər haqqında qaydaların məlumatı verilmədikdə
- 6. Bütün variantlar
- 7. Zərərdən çox fayda gətirən qaydalar təşkilatda tətbiq edildikdə

- A) 1;3 B) 2 C) 2;7 D) 4;5 E) 6

21. Planlarda çox zaman hansı məsələ həll edilmiş olur?

- A) Məqsədlərə nail olmaq üçün məhz hansı resursların mövcudluğu
- B) Məqsədlərə nail olunmasında mövcud resurslardan necə istifadə edilməsi
- C) Resursların daha səmərəli bölüşdürülməsi
- D) A və B variantları
- E) Mövcud resurslar çərçivəsində hansı məqsədlərə əsaslı nail olunması

22. Məqsədlərə nail olmaq üçün resursların kəmiyyət formasında xarakterizə olunan bölgüsü metodu nəyi müəyyən edir?

- A) Proqnozlaşdırmanı
 B) Diskontlaşdırmanı
 C) Planlaşdırmanı
 D) Bütçəni
 E) Strategiyanı

23. Menecmentdə məqsədlərə nail olmaq üçün resursların miqdarca ifadə edilməsinə nə deyilir?

- A) Bütçə
 B) Biznes-plan
 C) Diskontlaşdırma
 D) Planlaşdırma
 E) Faiz stavkası

24. Bütçənin tərtibatında 1-ci addım hansıdır?

- A) Resursların miqdarca ifadə edilməsi
 B) Ətraf mühitə dəyən zərərlərin miqdarca ifadə edilməsi
 C) Təhlükələrin miqdarca ifadə edilməsi
 D) A və E variantı
 E) Formalaşdırılan məqsədlərin miqdarca ifadə edilməsi

25. Bütçənin tərtib edilməsi prosesini neçə mərhələyə bölmək olar?

- A) 2 B) 3 C) 6 D) 5 E) 4

26. Bütçənin tərtib edilməsinin 1-ci mərhələsi hansıdır?

- A) Firmanın ali rəhbərliyinin ümumi məqsədləri elan etməsi
 B) Şöbələrin və bölmələrin operativ smeta hazırlanması
 C) Ali rəhbərliyin bütçə üzrə təkliflərinin təhlilinin və yoxlanmasının aparılması
 D) A və B variantları
 E) Yekun bütçələrin hazırlanması

27. *Büdcənin tərtib edilməsinin 2-ci mərhələsi hansıdır?*

- A) Firmanın ali rəhbərliyinin ümumi məqsədləri elan etməsi
- B) Ali rəhbərliyin büdcə üzrə təkliflərinin təhlilinin və yoxlanmasının aparması
- C) Şöbələrin və bölmələrin operativ smeta hazırlanması
- D) A və B variantları
- E) Yekun büdcələrin hazırlanması

28. *Büdcənin tərtib edilməsinin 3-cü mərhələsi hansıdır?*

- A) Firmanın ali rəhbərliyinin ümumi məqsədləri elan etməsi
- B) Şöbələrin və bölmələrin operativ smeta hazırlanması
- C) A və B variantları
- D) Ali rəhbərliyin büdcə üzrə təkliflərinin təhlilinin və yoxlanmasının aparması
- E) Yekun büdcələrin hazırlanması

29. *Büdcənin tərtib edilməsinin 4-cü mərhələsi hansıdır?*

- A) Firmanın ali rəhbərliyinin ümumi məqsədləri elan etməsi
- B) Şöbələrin və bölmələrin operativ smeta hazırlaması
- C) Ali rəhbərliyin büdcə üzrə təkliflərinin təhlilinin və yoxlanmasının aparması
- D) A və B variantları
- E) Yekun büdcələrin hazırlanması

30. *Planlaşdırma və nəzarətin mürəkkəb olan insan resursları sahəsi ilə potensial birləşdirilməsinin tanınmış metodlarından biri hansıdır?*

- A) Məqsədlərə görə mənfəətin bölünməsidir
- B) Məqsədlərə görə i/e-dir
- C) Məqsədlərə görə planlaşdırmadır
- D) B və C variantı
- E) Məqsədlərə görə proqnozlaşdırmadır

31. *Antoni Raya görə planlaşdırma və nəzarətin uzlaşdırılmasının, həmçinin əmək məhsuldarlığının əsas məqsədlərinə hansı aid deyil?*

- A) Keçmiş tarixə reaksiya vermək
- B) Fəaliyyət göstərmək
- C) Gələcəyi görməyə cəhd etmək
- D) A və B variantı
- E) Gələcəyə təsir göstərmək

32. *Piter Drukerin MGI konsepsiyası haqqında fikirlərinə hansı aiddir?*

- A) Təşkilatda yuxarıdan tutmuş aşağıya qədər hər bir rəhbər dəqiq məqsədlərə malik olmalıdır
- B) Təşkilatda aşağıdan tutmuş yuxarıya qədər hər bir rəhbər dəqiq məqsədlərə malik olmalıdır
- C) Təşkilatda xidmətedici heyət təxmini məqsədlərə malik olmalıdır
- D) B və C variantları
- E) Təşkilatda bütün heyət dəqiq məqsədlərə malik olmalıdır

33. *Duqlas MakQreqora görə MGI metodu rəhbərləri hansı variantda görə qiymətləndirməyə imkan verir?*

- A) Rəhbərlərin şəxsi keyfiyyətlərə görə
- B) Rəhbərlərin nəticələrinə əsasən
- C) Rəhbərlərin təşəbbüskarlığına görə
- D) Rəhbərlərin faydalı olmasına görə
- E) Rəhbərlərin şəxsi ambisiyalarına görə

34. *MGI-də məqsədlərin iyerarxiyasına hansı aid deyil?*

- A) Prezident və Vitsi-prezident
- B) Şöbənin rəhbəri
- C) Kiçik müdirlər
- D) Kiçik xidmətedici və ştab heyəti
- E) Ştab heyəti

35. MGI-nin məqsədlərə görə i/e prosesinin mərhələlərində hansı aid deyil?

- A) Perspektivlərin müzakirəsi
- B) Məqsədlərin hazırlanması
- C) Fəaliyyətlərin planlaşdırılması
- D) İşlərin yoxlanması və qiymətləndirilməsi
- E) Düzəldilmə tədbirləri

36. Qoyulan tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün təbəçilərin rəhbərlərindən müdafiə olunmasının tələb edilən sahələrində hansı səhvdir?

1. İnformasiya
2. Səlahiyyətlər və məsuliyyətlərin səviyyələri arasında münasibətlərin dəqiqləşdirilməsi
3. İstehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsi
4. Şaquli və üfqü koordinasiya
5. Ştat heyəti tərəfindən müdafiə olunma
6. Maliyyələşdirmə, materiallar, avadanlıq və əmək resursları
7. Bütçələrin hazırlanması
8. Materiallar, avadanlıq və əmək resursları
9. Avadanlıq və əmək resursları
10. Üfqü koordinasiya

A) 1;5 B) 4;10 C) 3;7 D) 2;6 E) 8;9

37. A.Rayın fikirlərinə görə fəaliyyət planının hazırlanması hansı üstünlüyü təmin etmir?

- 1) Məqsədlərə nail olma imkanlarının praktiki qiymətləndirilməsini
- 2) Potensial problemlər zonasının və gözlənilməz nəticələrin aşkar edilməsini
- 3) Məqsədlərə nail olmağın yaxşı və daha səmərəli yollarının axtarılmasının asanlaşdırılmasını
- 4) İstehsaldaxili ehtiyatların hazırlanmasını

- 5) Məsrəflərin qiymətləndirilməsi və büdcələrin hazırlanması üçün əsasların hazırlanmasını
- 6) Hansı işçi münasibətlərin və müdafiələrin tələb olunmasının müəyyən edilməsini
- 7) İstehsal infrastrukturunun təşkilini
- 8) Məqsədlərin nail olunması üçün nəzərə alınan gözlənilməz halların aşkar edilməsini
- 9) Təqvim planlarının və resurslarının hazırlanması üçün əsasların hazırlanmasını
- A) 1;5 B) 4;7 C) 3 D) 2;9 E) 8;6

38. Fəaliyyətlərin planlaşdırılması mərhələsi neçə pilləyə ayrılır?

- A) 3 B) 5 C) 7 D) 4 E) 6

39. Fəaliyyətlərin planlaşdırılması mərhələsinin pilləsinə aid olmayan hansıdır?

- A) Məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri olan əsas tapşırıqların və tədbirlərin müəyyən edilməsi
- B) Əsas fəaliyyət növləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin müəyyən edilməsi
- C) Hər bir əsas əməliyyat üçün sosial-iqtisadi proqnozların hazırlanması
- D) Hər bir fəaliyyət növünün yerinə yetirilməsi üçün rolların, qarşılıqlı münasibətlərin və müvafiq səlahiyyətlərin dəqiqləşdirilməsi
- E) Hər bir əsas və alt əməliyyatlar üçün vaxt məsrəflərinin müəyyən edilməsi

40. Fəaliyyətlərin planlaşdırılması mərhələsinin pilləsinə aid olan hansıdır?

1. İstehsaldaxili ehtiyatların hazırlanması
2. Sosial-iqtisadi proqnozların hazırlanması
3. Ətraf mühitə dəyən zərərlərin hesablanması
4. Qoyulan investisiyanın səmərəliliyinin hesablanması

5. İxrac potensialının artırılması
6. Müddətlərin yoxlanılması və fəaliyyət planlarının düzəldilməsi
7. İqtisadi inkişafı təmin edən infrastruktur layihələrin nəzərdə tutulması
8. Yeni texnologiyaların tətbiqi

A) 1;8 B) 2 C) 3;5 D) 4;7 E) 6

41. MGI-nin yoxlanılma və qiymətləndirilmə mərhələsinin əsas vəzifəsinə hansı aiddir?

- A) Məqsədlərin formalaşdırılması
- B) Çatışmazlıqların çoxaldılması
- C) Problemlərin müəyyən olunması
- D) C və E variantları
- E) Effektiv işə görə şəxsi ehtiyacların aşkar edilməsi

42. Uğursuzluq təşkilatın strukturu, tapşırıqları və ya texnologiya ilə əlaqədar olarsa bu amillərlə hansı baş verir?

- A) Bu amillər lazımı tərəfə dəyişdirilməlidir
- B) Bu amillərdən biri ləğv edilməlidir
- C) Bu amillər dəyişdirilməməlidir
- D) Bu amillərə yalnız innovasiya əlavə edilməlidir
- E) Bu amillərin biri artırılmalıdır

43. MGI proqramının effektivliyində onun praktiki əsaslandırılmasına hansı aiddir?

- A) Sosial-iqtisadi proqnozlaşdırma
- B) İstehsal daxili ehtiyatların axtarılması
- C) İnvestisiya layihələrinin həyata keçirilməsi
- D) Konkret məqsədlərin qoyuluşu
- E) Yaranan münaqişələrin vaxtında aradan qaldırılması

44. MGI proqramlarının uğursuzluğa səbəb olmasına hansı aiddir?

- A) MGI proqramında məqsədlərin qoyulmasında işçilərin iştirakına diqqətin daha çox verilməsi
- B) MGI proqramında biznes-planlaşdırmaya xüsusi önəm verilməsi
- C) Strategiyanın qiymətləndirilməsi
- D) A və E variantları
- E) Rəhbərliyin həmişə MGI-nin bütün aspektlərindən istifadə edə bilməməsi

45. Strategiyanın qiymətləndirməsi hansı yol ilə aparılır?

- A) İşin nəticələrinin onun məqsədləri ilə müqayisə edilmək yolu ilə
- B) İşin məqsədlərinin biznes-planlara uyğunluğu ilə
- C) İşin nəticələrinin düzgün ölçülməsi yolu ilə
- D) İşin uğurla nəticələnməsinin motivləşdirilməsi yolu ilə
- E) İşin uğursuzluğunda günahkarların müəyyən edilməsi yolu ilə

46. Strateji planlaşdırma prosesi qiymətləndirilərkən hansı suala cavab verilməməlidir?

- 1) Likvidlik əmsalı düzgün hesablanıbımı?
- 2) Strategiya yol verilə bilən risk dərəcəsini nəzərdə tuturmu?
- 3) Təşkilat strategiyanın reallaşdırılması üçün kifayət qədər resurslara malikdirmi?
- 4) Strategiya xarici təhlükələri nəzərə alırmı?
- 5) Hər hansı bir strategiya firmanın resurslarının tətbiqinin ən yaxşı üslubu hesab edilirmi?
- 6) Strategiya təşkilatın daxilində imkanları ilə uzlaşırımı?
- 7) Strategiya imkanları nəzərə alırmı?
- 8) Təşkilati struktur dəyişdirilməlidirmi?

- A) 1;8 B) 2 C) 3;5 D) 4;7 E) 6

47. Strategiyanın qiymətləndirilməsində kəmiyyət göstəricilərinə hansı daxil deyil?

- A) Bazar payı
- B) Satış həcmi artırımı
- C) Tətilə görə itirilən günlər
- D) İstehsal xərclərinin və səmərəliliyinin səviyyəsi
- E) Təhlükələrin miqdarının azalması

48. Strategiyanın qiymətləndirilməsində kəmiyyət göstəricilərinə hansı aid deyil?

- A) Kadrların axını
- B) İşə çıxmamalar
- C) Bazar biliklərinin dərinləşdirilməsi
- D) İşçilərin qane edilməsi
- E) Dividentlərin norması

49. Strategiyanın qiymətləndirilməsində kəmiyyət göstəricilərinə aid olmayan hansıdır?

- A) Səhmlərin kursu
- B) Yüksək ixtisaslı menecerlərin cəlb edilməsi qabiliyyəti
- C) Xalis mənfəət
- D) Kapitala mənfəət
- E) Qiymətli kağızlar üzrə ödəmələr

50. Strategiya və strukturla bağlı hansı fikir doğrudur?

- A) Strategiya strukturu üstələməlidir
- B) Strategiya strukturu müəyyən edir
- C) Strategiya strukturu uyğunsuz edir
- D) Strategiya strukturu inkar edir
- E) Strategiya strukturu ixtisar edir

51. MGI programının uğursuzluğunun səbəblərinə hansı aid deyil?

- 1) Ali rəhbərliyin marağının və müdafiəsinin olmaması
- 2) Konsepsiyanın təhrif edilməsi
- 3) Strategiyanın qiymətləndirməsi
- 4) Məqsədlər qoyularkən yaranan çətinliklər
- 5) Dəftərxana işlərinin arması
- 6) Vaxt defisitinin kəskinləşməsi
- 7) Müvafiq ixtisaslaşmanın olmaması
- 8) Strategiya və strukturun uyğunluğunun yoxlanılması
- 9) Fərdi motivləşdirmənin olmaması
- 10) Digər sistemlərlə zəif inteqrasiya

A) 1;9 B) 2;6 C) 5;10 D) 4;7 E) 3;8

Mövzu 12. İdarəetmə qərarlarının qəbulu

- 12.1 Qərarların qəbulu prosesinin təbiəti
 - 12.2 Qərarların qəbuluna yanaşmalar
 - 12.3 Problemin rəasional həlli
 - 12.4 Qərarların qəbuluna təsir edən amillər
- TESTLƏR-90

12.1 Qərarların qəbulu prosesinin təbiəti

Kommunikasiya qabiliyyəti kimi qərarların qəbulu (QQ) qabiliyyəti də təcrübə ilə inkişaf edir. Hər bir insan gün ərzində 100-ə qədər, həyatı boyu isə minlərlə qərar qəbul edir.

Tərif 1. Alternativlərin seçilməsi qərar adlanır.

İnsanlar gündəlik sistemli düşünmədən onlarla qərar qəbul edir. Lakin elə qərarlar da vardır ki, onları günlərlə, aylarla, hətta illərlə düşündükdən sonra qəbul edirlər.

İ/e-də QQ şəxsi həyatdan fərqli olaraq daha sistemləşdirilmiş prosesdir. Burada məsuliyyət həddən artıq çox olur. Fərdin qərarı ilk növbədə onun öz həyatına və onunla əlaqədar bir neçə insana təsir edir. Menecer isə təkcə özü üçün deyil, həm də təşkilat və digər işçilər üçün fəaliyyət istiqaməti seçir. İri təşkilatlarda yuxarı səviyyədəki insanlar milyon manatlarla əlqədar qərarlar qəbul edirlər.

Kommunikasiya prosesi kimi QQ da i/e-nin bütün aspektlərində öz əksini tapır. QQ rəhbərin gündəlik işinin bir hissəsidir. Professor **FRENK XARISSONUN** fikrinə görə “QQ-istənilən növ təşkilatın idarə edilməsinin inteqral hissəsidir. Məhz QQ sahəsində kompetentlik səmərəli işləyən meneceri səmərəsiz işləyən kolleqasından fərqləndirir.” Professor **MİNSBERQ** müəyyən etdi ki, hər bir rəhbər şəxslərəarası ünsiyyətdə, informasiya mübadiləsində və qərarların qəbulunda öz rolunu oynayır. QQ sahəsində **MİNSBERQ** rəhbərin 4 rolunu bir-birindən ayırmışdır:

1. Sahibkar.
2. İşdə pozuntuların düzəldilməsi üzrə mütəxəssis.
3. Resursların bölüşdürücüsü.

4. Razılaşmalara (sazişlərə) nail olunma üzrə mütəxəssis.

Hərçənd ki, menecerin işinin xarakteri onun yerləşdiyi idarəetmə (i/e) səviyyəsindən asılıdır. Müxtəlif səviyyələrdə qəbul edilən qərarların xarakterində fərqlər mövcud olur. Yuxarıda göstərilən 4 rolu bu və ya digər həcmdə hər bir menecer periodik icra edir.

İndiki dünyanın sürətlə dəyişdiyi mürəkkəb bir gündə təşkilatlarda menecerlərin sərəncamında bir çox alternativlər olur. Onlar bu alternativlərdən işçi qruplarının qarşısında məqsədləri formalaşdırmaq və onlara nail olmaq üçün istifadə edirlər, lazım olan çoxsaylı suallara cavab verirlər. Hər bir i/e funksiyası bir neçə ümumi, həyati vacib qərarlarla bağlıdır ki, bunların da realizə edilməsi tələb olunur. Bunlardan bəziləri 1-li cədvəldə göstərilmişdir.

TƏRİF 2. Rəhbərin tutduğu vəzifə ilə şərtləndirilən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi üçün nə edəcəyini seçməsinə təşkilati qərarlar (TQ) deyilir.

TQ-ın məqsədi təşkilatların qarşısında duran vəzifələrə nail olunmasının təmin edilməsidir. Ona görə daha səmərəli TQ elə bir seçim olmalıdır ki, o həqiqətən reallaşdırılsın və son məqsədə nail olunmasında daha çox töhfələr versin.

Menecəmədə TQ 2 qrupda təsnif edilir:

1. Proqramlaşdırılan TQ 2. Proqramlaşdırılmayan TQ

Proqramlaşdırılan TQ terminini ilk dəfə Nobel mükafatı laureatı *QERBERD SAYMON* istifadə etmişdir. Bu termin qərarların yüksək dərəcədə təşkil edilməsini təsvir etmək üçün kompüter texnologiyasından götürülmüşdür.

Tərif 3. Müəyyən ardıcıl addımların yaxud fəaliyyətlərin reallaşdırılmasının nəticəsində yaranan qərarlara proqramlaşdırılan TQ deyilir.

Proqramlaşdırılan TQ bir növ riyazi bərabərliklərin həllində tətbiq edilənlərə oxşayır. Bir qayda olaraq mümkün alternativlər məhdud olur və seçim təşkilatın verilənləri çərçivəsində aparılmalıdır.

Məs., xəstəxanada tibb bacısının iş qrafikini tərtib edərkən pasientlərlə xidmətedici heyətin arasındakı tələb olunan müəyyən

İ/e funksiyaları üçün tipik qərarlar

<i>Nö</i>	<i>Planlaşdırma</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Təşkilatın ali vəzifəsi yaxud biznesin təbiəti necədir?
2	Təşkilatın məqsədi necə olmalıdır?
3	Ətraf mühitdə hansı dəyişikliklər baş verir və onlar təşkilatın gələcəyinə necə təsir göstərə bilər?
4	Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün hansı strategiya və taktika seçilməlidir?
	<i>Fəaliyyətin təşkili</i>
1	Təşkilatın işi hansı qaydada təşkil edilməlidir? İcra edilən hansı iş bloklarını ümumiləşdirmək məqsəduyğundur?
2	İş bloklarının harmoniyalı və ziddiyyətsiz davam etməsi üçün onların fəaliyyətini necə koordinasiya etməli?
3	Təşkilatın hər bir səviyyəsində hansı QQ-nu insanlara, xüsusilə rəhbərə etibar etmək olar?
4	Ətraf mühitdəki dəyişikliklərə görə təşkilatın strukturu dəyişməlidir?
	<i>Motivləşdirmə</i>
1	Təşkilatda təbəçilərin ehtiyacları nədir?
2	Təşkilatın fəaliyyətinin gedişində onun məqsədlərinin nail olunmasına istiqamətləndirilən tələbatlar hansı ölçüdə ödənilir?
3	Əgər təbəçilərin işi qane edilirsə və təşkilatda məhsuldarlıq çoxalarsa, onda bu nə üçün baş verir?
4	İşçilərin qənaətbəxşlilik səviyyəsini və məhsuldarlığını yüksəltmək üçün təşkilatda nə edilməlidir?

<i>Nəzarət</i>	
1	Təşkilatda işin nəticələri necə ölçülməlidir?
2	Təşkilatda nəticələri tez-tez dəyişdirmək lazımdır mı?
3	Təşkilatda məqsədlərə nə dərəcədə nail olunmuşdur?
4	Təşkilat hansı səbəbdən qoyulan məqsədlərə yetərinə irəliləməyib? Bunun üçün hansı düzəlişlər edilməlidir?

nisbət əsas götürülür. Əgər qaydaya görə bir tibb bacısına 5 pasient nəzərdə tutulubsa, onda 50 pasientə qərar avtomatik olaraq qəbul edilməklə 10 tibb bacısı müəyyən edilmiş olur.

Proqramlaşdırmanı səmərəli TQ-ın qəbulunda əsas köməkçi vasitə hesab etmək olar. Belə qərarların müsbət cəhətləri aşağıdakılardır:

- 1) Proqramlaşdırmaqla qərarların necə olması müəyyən edilir.
- 2) Rəhbərlik səhv ehtimallarını azaldır.
- 3) Müvafiq situasiyalar yarandıqda yeni düzgün qaydalar işlənib hazırlanmır. Bununla da vaxta qənaət edilir.

Rəhbərlərin qəbul etdiyi qərarların düzgünlüyünə və arzu edilən olmasına əmin olmaq çox vacibdir. Aydın ki, əgər proqramlaşdırılan prosedura yanlışdırsa və arzu edilən deyildirsə onda onların köməyi ilə QQ səmərəsiz olacaqdır. Rəhbərlik öz işçilərinin və təşkilatdan kənar qəbul edilən qərarların təsiri altında olan insanların hörmətini itirəcəkdir. Bundan başqa, proqramlaşdırılan QQ-nun əsaslandırılmış metodologiyası haqqında onlardan istifadə edənlərə yüksək dərəcədə məlumatın verilməsi arzu ediləndir. Təcrübə göstərir ki, səmərəli informasiya mübadiləsi QQ-nun səmərəsini yüksəldir.

Proqramlaşdırılmayan qərarlar müəyyən ölçüdə yeni, daxilən təşkil olunmamış yaxud naməlum amillərlə əlaqədar situasiyalarda tələb olunur. Belə ki, bu məqanlarda atılacaq lazımi addımların konkret ardıcılığını tərtib etmək mümkün deyildir. Rəhbər QQ prosedurunun işləyib hazırlanmalıdır. Proqramlaşdırılmayan qərarlara misal olaraq bu tip qərarları göstərmək olar:

1. Təşkilatın məqsədləri necə olmalıdır?
2. Məhsulu necə yaxşılaşdırmaq olar?

3. İdarəedici bölmənin strukturunu necə təkmilləşdirmək olar?

4. Tabeçilərin motivləşdirilməsini necə gücləndirmək olar?

Belə situasiyalara oxşar olan problemlərin əsl səbəbləri istənilən amillərdən biri ola bilər. Eyni zamanda rəhbər çoxsaylı seçim variantlarına malik olur.

Təcrübədə xalis şəkildə proqramlaşdırılan yaxud proqramlaşdırılmayan i/e qərarları çox deyildir. Öncə belə qərarlar bəzi spektrləri və gündəlik prinsiplial həllərin mahiyyətini əks etdirir. Demək olar ki, bütün qərarlar son variantlar arasında yerləşirlər. Bəzi proqramlaşdırılan qərarlar o dərəcədə strukturlaşdırılmışdır ki, onu qəbul edən şəxsin şəxsi təşəbbüsü istisna edilir. Hətta proqramlaşdırılan QQ-nun ən mürəkkəb metodologiyasının seçimi strategiyasında bu faydalı ola bilər.

Bundan başqa TQ-ların qəbulu prosesinin öyrənilməsi bütövlükdə i/e proseslə sıx əlaqədar olduğundan onları ayrılıqda araşdırmaq olmaz. Menecmentin bütün funksiyaları rəhbərlərdən QQ-nu tələb edir.

Kompromisslər. Qeyd etmək vacibdir ki, rəhbər üçün mənfəi nəticələrə gətirməyən QQ çətindir. İ/e problemlərini öyrənən mütəxəssis **ROBERT KAÇ** göstərir ki, hər bir qərar “ziddiyyətli dəyərləri, məqsədləri və meyarları nə qədər tarazlaşdırsa belə onlar istənilən nöqtəyi-nəzərdən optimaldan pis olacaqdır. Bütün təşkilata toxunan hər bir qərar onun hansı isə bir hissəsi üçün neqativ nəticələyə bilər”. Buna görə təşkilatı sistemli yanaşma mövqeyindən araşdırmaq və təşkilatın bütün hissələri üçün i/e qərarlarının mümkün olan nəticələrini nəzərə almaq lazımdır.

Səmərəli işləyən rəhbər özünün seçdiyi alternativin çoxlu çatışmamazlıqlarının olması faktını dərk etməli və nəzərə almalıdır. O belə qərarı onda qəbul edir ki, bütün amillər nəzərə alındıqda son səmərə cəhətindən belə qərar arzu edilən olsun. Təşkilatın rəhbərinin işində birmənalı situasiyalar çox az təsadüf edilir ki, onun nəticəsində ən yaxşı qərar ancaq onun rifahı olsun. Beləliklə, müxtəlif amilləri nəzərə alaraq menecerlər son səmərə nöqtəyi-nəzərindən kompromissə gəlinməklə qərarlar qəbul edirlər.

12.2 Qərarların qəbuluna yanaşmalar

QQ prosesini araşdırarkən 2 məqamı nəzərə almaq lazımdır:

1. QQ insanı fəaliyyət istiqamətini seçməsinə gətirir. Yaxşı QQ çətindir. 2. QQ psixoloji prosesdir. Təcrübəyə görə demək olar ki, insan davranışı həmişə məntiqli olmur. Rəhbərlər QQ üçün istifadə etdikləri üslubların özü-özünə yanaşmasından yüksək məntiqli olmasına qədər meyl etməsi təəccüb doğurmur.

QQ-na rəhbərlər rəasional yanaşarkən aşağıdakı psixoloji amillərin təsiri altında olurlar:

- sosial dəyərlər;
- yığılan təcrübə;
- şəxsi qiymətləndirmələr.

QQ-na intuitiv, insayt və mülahizələrə əsaslanan qərarlar baxımından yanaşmaq olar.

Tərif 4. Alternativlərin duyğu və ya hiss əsasında seçiminin qəbuluna intuitiv qərarlar deyilir. İntuisiya-yaranan problemin düzgün həllini məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən tapmaq qabiliyyətidir. İntuitiv qərarlar qəbul edənlər alternativlərin seçiminə vaxt sərf etmir, sadəcə qərar qəbul edir. Belə qərarları 6-cı hiss də adlandırırırlar. İ/e üzrə mütəxəssis **PİTER ŞODERBEK** göstərir ki, “problem haqqında informasiyanın miqdarı artdıqca qərarların qəbulunda orta zümrə rəhbərlərinə kömək əhəmiyyətli dərəcədə çoxalır. Ali səviyyəli rəhbərlər isə əvvəlki kimi QQ-nda intuitiv mülahizələrə əsaslanırlar. Bundan başqa elektron hesablama maşınları rəhbərliyə məlumatlara çox diqqət etməyə imkan verir. Bununla belə onlar vaxtaşırı intuitiv i/e nou-xaularını aradan götürmür.” Professor MİNSBERQ öz tədqiqatlarında təsdiqlədi ki, ali səviyyəli rəhbərlər intuisiyadan çox asılıdırlar. **Doktor YONAS SOK** (poluvaksin ixtiraçısı) qeyd edir: “intuisiya-bizim indiyə qədər başa düşmədiyimiz biologiyadır. Lakin həmişə səhər xoşagələnlə hisslərlə oyanaraq düşünürəm ki, bu mənim üçün bu günə sanki dəniz nemətləri verəcəkdir. Mən onunla güvənərək işləyirəm.” Materialşünaslıqla məşğul olan “REYÇEM” firmasının təsisçisi və prezidenti qeyd edir ki, onun bütün qərarları intuitivdir.

Lakin iri qərarların qəbulunda intuisiyaya əsaslanmadığına o peşimandır.

Mürəkkəb təşkilati situasiyalarda minlərlə seçim variantı olur. Kifayət qədər pulu olan təşkilat məs.: istənilən məhsul buraxa bilər. Lakin mənfəətlə bu məhsullardan bəzilərini istehsal edə və sata bilər. Hətta bəzi hallarda rəhbər əvvəlcə mümkün variantlardan seçimini edə bilmir. Beləliklə, son dərəcə intuisiyaya söykənən menecer keçilməz hallarla qarşılaşır. Statistik nöqtəyi-nəzərdən məntiqə arxalanan düzgün seçim şansı yüksək deyildir.

İNSAYT qərarlar (insight)-konkret problemin həllinin dərk edilməsidir. İnsayt qərarların dərk edilməsi qısa müddətdə baş verir. Ona görə i/e qərarının şüurlu qaydada qeydə alınmasına ehtiyac yaranır.

MÜLAHİZƏLƏRƏ ƏSASLANAN QƏRARLAR çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. *Tərif ♦ Bilik və ya əldə olunan təcrübə ilə şərtlənən seçimə mülahizələrə əsaslanan qərarlar deyildir.* Rəhbərlər əvvəllər oxşar situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların alternativ variantlarının seçimində nəticələri proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edirlər.

Mülahizələr TQ-ların əsası kimi faydalıdır. Hərçənd bir çox situasiyalar təşkilatlarda tez-tez təkrarlanır. Belə olduqda əvvəllər qəbul edilən qərarlar qabaqkı dövrlərdən fərqli olaraq daha yaxşı işləyə bilər. Məs., kənardan nəzarət etmədən məktublara cavabdehlik hüququnu səriştəli katibəyə vermək qərarına gəlmək düzgündür. Mülahizələr çoxsaylı gündəlik i/e qərarlarının əsasıdır. Ona görə də iş qəbul zamanı təcrübəyə böyük əhəmiyyət verilir.

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar i/e-nin zəkasında qəbul edilməklə onun qəbulu tez və ucuz başa gəlir. O sağlam düşüncəyə əsaslanır. Mülahizələri yeni situasiyalarla eyniləşdirmək olmaz. Belə ki, rəhbərlərin bu zaman məntiqi seçimə əsaslanmaq təcrübəsi olmur. Məs., istehsal edilən məmulatların çeşidinin dəyişməsi yeni texnologiyaların işlənməsi yaxud mövcud olanlardan fərqlənən mükafatlandırma sisteminin sınaqdan keçirilməsi və s. Mürəkkəb situasiyalarda mülahizələr pis ola bilər. “Silahlanmamış” insan

dərrakəsi üçün amillərin nəzərə alınması çox çətindir. İnsan bütün amilləri əhatə etmək və müqayisəsini aparmaq iqtidarında olmur.

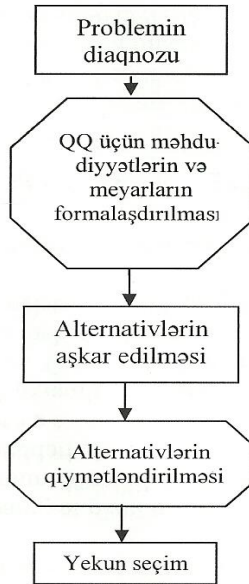
Müləhizələr həmişə təcrübəyə əsaslanır. Həddindən artıq təcrübəyə əsaslanan müləhizələr rəhbərlərin qərarlarını əvvəlki fəaliyyətlərinə görə tanış olan istiqamətlərə yönəlmiş olur. Belə yerdəyişməyə görə rəhbər daha səmərəli ola bilən yeni alternativini nəzərdən qaçıra bilər. Həddən artıq müləhizələrə və yığılan təcrübəyə güvənən rəhbər şüurlu yaxud düşünmədən yeni oblastlara müdaxilə imkanlarından yan keçə bilər. **STÜART ÇEYZ** adlı mütəxəssis qeyd edir ki, insanların bir çoxu bir istiqamətli müləhizələrin əsarətində olurlar. Çox zaman “biz bunu həmişə belə etmişik” sözlərini eşidirik.

12.3 Problemin rasional həlli

Problemin həlli i/e-də olduğu kimi bir-biri ilə əlaqədar olan ardıcıl addımların atılması prosesidir. Rəhbər təkcə problemin həll edilməsinə deyil, həm də bütün problemə, onunla əlaqədar və ondan yaranan hər bir məsələyə qayğı göstərməlidir. Problemin həlli üçün bir həll deyil məcmu seçimlər tələb olunur. Ona görə problemin həll edilməsi prosesi onun özü ilə müəyyən edilən 5 mərhələdən ibarətdir (**şəkil 1**).

1. PROBLEMİN DİAQNOSTİKASI. Problemin həllində 1-ci addım tam və düzgün təyinetmə yaxud diaqnozdur. Problemin baxılmasının 2 üslubu mövcuddur. 1-ci üsula görə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmayan situasiya problem hesab edilir. Başqa sözlə, baş verənlərin nə üçün olmadığını bildikdə problemin yaranması bəlli olur. Belə etdikdə normadan kənarlaşmadan yan keçilir. Məs.: usta öz sahəsində məhsuldarlığın normadan aşağı olmasını müəyyən edə bilər. Bu reaktiv i/e olacaqdır, onun zəruriliyi ehtimal olunur. Amma çox zaman rəhbərlər yalnız baş verəcəyi halda onun olmaması situasiyasını problem kimi araşdırırlar. Problemi həmçinin potensial **imkan** kimi də gözdən keçirmək olar. Məs., əgər işlərin yaxşı getdiyi halda hər hansı bir bölmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi aktiv axtarılması üslubu qabağlayıcı i/e olacaqdır. Bu halda problem dərk edilir, işin

gediřatının yaxşılařdırılması üçün nəyin işe edilməsinin mümkün olması ya da təqdim olunan imkanlardan fayda götürülməsi başa düşülür. İ/e üzrə mütəxəssis **PİTER DRUKER** qeyd edir ki, problemin həlli yalnız normaları bərpa edir, nəticələr işe “istifadə olunan imkanların nəticələri olmalıdır”.



Şəkil 1. Problemin rəşional həllinin mərhələləri

Təşkilatın bütün hissələrinin qarşılıqlı əlaqədar olduđu qədər çox zaman problemi müəyyən etmək çətin olur. Məs., marketinqin idarə edilməsinin işi satıř üzrə idarəçinin, istehsalda ustaların, tədqiqat və işləmələr şöbəsinin və şirkətin istənilən digər işçilərinin işinə təsir edir. Analoji olaraq xəstəxanada laborantların işi həkimlərin fəaliyyətinə təsir edir. Əgər laboratoriya səhv edirsə həkim hər şeydən əvvəl onu ağırlaşdıracaqdır. Çünki onun qərarı laborator təhlilin məlumatlarına əsaslanır. İri təşkilatlarda belə qarşılıqlı əlaqələr yüzlərlədir. Ona görə problemin düzgün müəyyən edilməsi onun 50 % həll edilməsi deyimi qəbul edilmişdir. Lakin bunun TQ-a tətbiq edilməsi çətinidir. Nəticədə

problemin diaqnozu özü-özlüyündə çox zaman proseduraya çevrilir.

Mürəkkəb problemin diaqnostika edilməsində 1-ci faza-çətinliklərin yaxud mövcud imkanların simptomlarının başa düşülməsi və müəyyən edilməsidir. “Simptom” anlayışı burada tam tibb mənasında işlədilir. Təşkilatın bəzi ümumi xəstəliyinin simptomları bunlardır:

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1.Mənfəətin aşağı olması. | 4.Hədsiz xərclər. |
| 2.Satış. | 5.Təşkilatda çoxsaylı münaqişələr. |
| 3.Məhsuldarlıq və keyfiyyət. | 6. Kadrların yüksək axını. |

Adətən bir neçə simptomlar bir-birini tamamlayır. Məs.: Hədsiz xərclər və aşağı mənfəət bir-birindən ayrılmazdır.

Simptomların aşkar edilməsi problemin ümumi mənzərəsini müəyyən etməyə kömək edir. Bu həmçinin i/e-yə görə nəzərə alınacaq amillərin sayını azaltmağa səbəb olur. Lakin başın ağrmasına həddindən artıq yorulma yaxud beyin şişkinliyi simptom olduğu kimi aşağı rentabelliliyin də ümumi simptomu bir çox amillərlə şərtlənir. Deməli, bir qayda olaraq simptomların aradan qaldırılması üçün dərhal fəaliyyətdən çəkinmək məqsədəuyğundur. Bəzi rəhbərlər buna meyillidirlər. Həkimlər xəstəliyin əsl səbəblərini müəyyən etmək üçün onun analizini götürür və öyrənir. Onlara analoji olaraq təşkilatın rəhbərləri də səmərəsizliyin səbəblərini aşkar etmək üçün onun mahiyyətini dərk etməlidir.

Problemin yaranma səbəblərini aşkar etmək üçün daxili və xarici informasiyaları toplamaq və təhlil aparmaq zəruridir. Belə informasiyaları formal metodlar əsasında toplamaq olar. Bu zaman aşağıdakılardan istifadə oluna bilər:

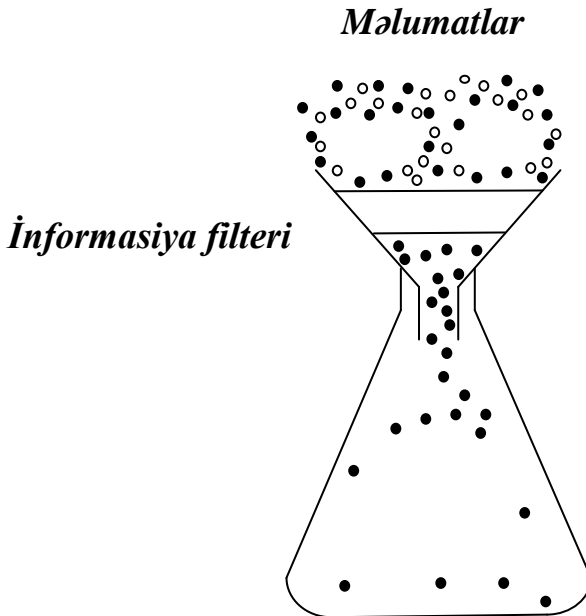
- təşkilatdan kənar bazarın təhlili;
- təşkilatın daxilində maliyyə hesabatlarının kompüter təhlili;
- müsahibə aparmaq;
- i/e üzrə məsləhətçilərin dəvət edilməsi yaxud işçilərin sorğusu.

İnformasiyanı, yaranan situasiya haqqında söhbət aparmaqla və şəxsi müşahidələr etməklə, qeyri-formal olaraq da toplamaq

olar. Məs.: usta məhsuldarlıq problemini işləyənlərlə müzakirə edə bilər və alınan informasiyanı yuxarı ötürə bilər.

İnformasiyanın miqdarının çoxalması qərarın keyfiyyətini mütləq olaraq yüksəltmir. **RASSEL AKOFF** göstərir ki, rəhbərlər işə aid olmayan informasiyaların artıq olmasından əziyyət çəkirlər. Odur ki, müşahidənin gedişində relevant və yersiz informasiya arasında fərqi görmək, onları bir-birindən ayırmağı bacarmaq vacibdir. **TƏRİF 5. Yalnız konkret problemə, insana, məqsədə və vaxt perioduna aid olan məlumatlar relevant informasiyalar adlanır (şəkil 2).**

Şəkil 2-dən görüldüyü kimi ilkin məlumatların “süzgəcdən keçirilməsi” labüddür. Bu işə aid olmayan informasiyaların ayrılması və yalnız relevant olan məlumatların saxlanması ilə həyata keçirilir ki, bu da qərarların qəbulu prosesində istifadə edilir.



Şəkil 2. Məlumatların seçimi

Bir halda ki, relevant informasiya həllin əsasıdır təbii olaraq imkan dərəcəsində onun maksimal dəqiqliyinə və problemə

uyğunluğuna nail olmaq lazımdır. Problemə görə müfəssəl dəqiq informasiyanın alınması təşkilatlar üçün asan olmaya bilər. Kommunikasiya prosesinin öyrənilməsi, psixoloji amillər bir qədər informasiyanı təhrif edir. Problemin mövcudluğu faktı təhrifi əhəmiyyətli dərəcədə gücləndirən stresslər və narahatlıqlar törədə bilər.

İşçilər hesab etsələr ki, məs.: rəhbərlik pis işlərin səbəblərini onlarda görməyə meyllidir, onda onlar öz mövqelərini daha əlverişli işıqlandıran informasiyaları düşünülmüş yaxud düşünülməmiş olaraq təqdim edəcəklər. Əgər rəhbərlər düzgünlüyü mükafatlandırmırsa, işçilər sadəcə olaraq rəhbərlərin nə eşitmək istədiklərini məlumat verəcəklər. Bu zaman alınan informasiya elə həmin ölçüdə QQ üçün faydalı olacaqdır.

2. QQ-da MƏHDUDİYYƏTLƏRİN VƏ MEYARLARIN FORMALAŞDIRILMASI. Rəhbər QQ məqsədilə problemi diaqnostika edərkən məhz onunla nə edəcəyinə hesabat verməlidir. QQ-nun reallaşdırılması üçün ya rəhbərdə ya da təşkilatda resurslar kifayət qədər deyildirsə təşkilatın bir çox problemlərinin həlli real olmayacaqdır. Bundan başqa problemin səbəbi təşkilatda kənardakı qüvvələr ola bilər. Məs.: rəhbərin dəyişdirməyə hökmü çatmayan qanunlar. Fəaliyyətləri korrektə edən məhdudiyətlər QQ imkanlarını daraldır. Prosesin növbəti mərhələsinə keçməzdən əvvəl rəhbər qərəzsiz məhdudiyətlərin mahiyyətini müəyyən etməli və ancaq sonra alternativləri aşkar etməlidir. Əgər bu edilməsə minimum olaraq çox vaxt boşuna itiriləcəkdir. Əgər qeyri-real fəaliyyət istiqaməti seçilərsə bu daha pisdır. Əlbəttə bu mövcud problemin həllini ağırlaşdırır.

Məhdudiyətlərin şəkli dəyişdirilir, onlar situasiyalardan və konkret rəhbərlərdən asılıdırlar. *Bəzi ümumi məhdudiyətlərə:* vasitələrin qeyri adekvatlığı; tələb edilən ixtisas və təcrübəyə malik olan işçilərin sayının çatışmaması; münasib qiymətlərə görə resursların tədarük edilmə qabiliyyətinin olmaması; hələ hazırlanmamış yaxud həddindən baha olan texnologiyaya ehtiyac; son dərəcə kəskin rəqabət; qanunlar və etik mülahizələr və s. aiddir. Bir qayda olaraq iri təşkilatlar üçün kiçik təşkilatlar üçün

olduğundan az yaxud çoxsaylı çətinliklərin öhdəsindən gəlinən məhdudiyyətlər mövcud olur.

Bütün i/e qərarlarının əhəmiyyətli məhdudiyyətlərindən biri, bəzən aradan götürülən, təşkilatın bütün üzvlərinin ali rəhbərlik tərəfindən səlahiyyətlərinin daraldılmasıdır. Qısa desək, menecer yalnız ali rəhbərlik ona hüquq verdiyi halda qərar qəbul edə yaxud həyata keçirdə bilər.

Məhdudiyyətlərin eyniləşdirilməsində rəhbərə alternativ variantların seçiminin qiymətləndirilməsinin aparılmasına görə standartları müəyyən etmək zəruridir. Bu standartları QQ meyarları adlandırılması qəbul edilmişdir. Onlar qərarların qiymətləndirilməsi üzrə tövsiyə edilmə kimi çıxış edirlər.

3. ALTERNATİVLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ. Növbəti mərhələ problemin həllərinin alternativlərinin yığımının formalaşdırılmasıdır. İdeal olaraq problemin səbəblərini aradan qaldıra bilən bütün mümkün fəaliyyətlərin aşkar edilməsi arzu ediləndir. Bununla belə təşkilata öz məqsədlərinə nail olmaq imkanı verilir. Təcrübədə hər bir alternativ formalaşdırmaq və qiymətləndirmək üçün rəhbər nadir hallarda kifayət qədər biliyə yaxud vaxta malik olur. Daha çox sayda alternativin baxılması, hətta onların hamısı real olduqda belə, çox zaman dolaşdıqlığa gətirib çıxarır. Ona görə rəhbərlər daha çox arzuolunan bir neçə alternativ ciddi araşdırmaq üçün seçim variantlarının sayını bir qayda olaraq məhdud edirlər.

Ən yaxşı mümkün həllin axtarılması əvəzinə insanlar münasib müəyyən standartları qane edən alternativ tapana qədər seçimi davam etdirirlər. Rəhbərlər başa düşürlər ki, optimal həllin axtarılması həddən artıq çox vaxt aparır, baha başa gəlir yaxud çətinidir. Bunun əvəzinə onlar problemi aradan götürə bilən həlli seçirlər.

Nəticə çıxarmaq olar ki, mümkün həllər daha geniş spektrdə nəzərə alınmalıdır. Çətin problemlərin dərinədən təhlili üçün həqiqətən bir neçə fərqli alternativlərin hazırlanması zəruridir. Nəyin isə baş verməsində əgər heç bir tədbir görmədikdə, rəhbərlik vəziyyəti qiymətləndirə bilmədikdə təxirəsalınmaz tədbirlərin tələbləri qarşısında dayanmamaq təhlükəsi yaranır. Fəaliyyətin

özünün xatirinə fəaliyyət göstərmək problemin əsas səbəbinə deyil onun xarici simptomlarına cavab vermək ehtimalını artırır.

4. Alternativlərin qiymətləndirilməsi. Alternativləri aşkar edərkən onları əvvəlcədən müəyyən qiymət vermək lazımdır. Lakin tədqiqatlar göstərdi ki, ideyaların ilkin generasiyası (alternativlərin eyniləşdirilməsi) yekun ideyanın qiymətləndirilməsindən ayrıldıqca alternativ ideyaların keyfiyyəti və miqdarı artır.

Bu onu göstərir ki, ancaq bütün ideyaların siyahısı tərtib edildikdən sonra hər bir alternativin qiymətləndirilməsinə keçmək olar. Qərarlar qiymətləndirilərkən rəhbər onların hər birinin üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını, mümkün ümumi nəticələrini müəyyən edir. Demək olar bütün vacib i/e qərarlarının tərkibində kompromiss vardır.

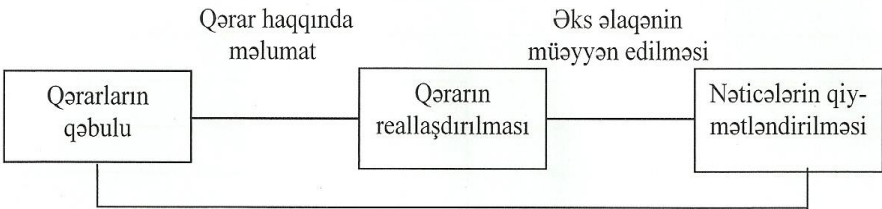
Qərarların müqayisəsi üçün hər bir mümkün alternativin ehtimal olunan reallaşdırma nəticələrinin ölçülməsinə dair standartlar olmalıdır. Belə standartlar 2-ci mərhələdə müəyyən edilməklə QQ-nda meyarlar adlandırılırlar.

Qeyd edək ki, rəhbər mümkün qərarları qiymətləndirərkən gələcəkdə nəyin baş verəcəyini planlaşdırmağa cəhd göstərir. Gələgək həmişə qeyri-müəyyəndir. Bir çox amillər, xarici mühitin dəyişilməsi və qərarın reallaşdırılmasının mümkün olmaması daxil olmaqla, nəzərdə tutulanların həyata keçirilməsinə mane ola bilər. Ona görə qiymətləndirmədə əsas məqam hər bir mümkün qərarın məqsədlərə uyğun həyata keçirilmə ehtimalının müəyyən edilməsidir. Əgər hər hansı bir qərarın nəticələri qənaətbəxş, lakin onun reallaşdırma şansı böyük deyilsə, bu az arzu edilən seçim variantı olacaqdır. Rəhbər qeyri-müəyyənlik yaxud risk dərəcəsini nəzərə alaraq ehtimalları qiymətləndirməyə daxil edir.

5. ALTERNATİVLƏRİN SEÇİMİ. Problem düzgün müəyyən edilərsə, alternativ qərarlar dəqiq ölçülsə və qiymətləndirilərsə seçim etmək, başqa sözlə qərar qəbul etmək nisbətən asandır. Rəhbər sadəcə daha əlverişli nəticələrlə alternativ seçir. Lakin əgər problem mürəkkəbdirsə və çoxsaylı kompromisslər nəzərə alınmalıdırsa yaxud informasiya və təhlil subyektivdirsə onda heç bir alternativ yaxşı seçim olmayacaq. Bu halda yaxşı fikir və təcrübə əsas rol oynayacaqdır.

Menecer üçün optimal qərarın əldə edilməsinin ideal olmasına baxmayaraq, rəhbər bir qayda olaraq təcrübədə bunun elə olmasını arzulamır. Tədqiqatçı **QERBERT SAYMON** göstərir ki, problemi həll etməklə rəhbər “qanedic” adlanan davranışa meyl göstərir. Adətən optimal qərar vaxtın çatışmadığına və bütün uyğun informasiyaların, alternativlərin nəzərə alınma bilinmədiyinə görə aşkar edilmir. Bu məhdudiyyətlərə görə rəhbər bir qayda olaraq münasibliyi bəlli olan, lakin mümkün olanlardan ən yaxşısı olmayan fəaliyyət istiqamətini seçir.

REALLAŞDIRMA. XARRİSON qeyd edir: “Qərarın əsas dəyəri yalnız onun həyata keçirilməsindən sonra aşkar olur.” Şəkil 3-dən görüldüyü kimi problemin həlli prosesi alternativlərin seçimi



Şəkil 3. Reallaşdırma və qiymətləndirmə.
QQ-dan sonrakı və problemin həllinə aid olan fazalar

ilə qurtarmır. İstiqamət fəaliyyətinin sadə seçimi təşkilat üçün az qiymətlidir. Problemin həlli yaxud olan imkanlardan fayda götürülməsi üçün qərarlar reallaşdırılmalıdır. Əgər qərarı aid olunanlar qəbul edirsə, onda onun həyata keçirilmə səviyyəsi yüksələcəkdir. Qərarın tanınması nadir hallarda baş verir. Amma qərar açıq-aydın yaxşıdırsa o avtomatik qəbul edilir.

Bəzən rəhbər qərarın qəbul edilməsini onu icra edənlərə həvalə edə bilər. Çox zaman rəhbər öz nöqtəyi-nəzərinin düzgün olmasında təşkilatda digər insanları inandırmağa, onun seçiminin təşkilata, ayrı-ayrılıqda hər kəsə fayda gətirəcəyini sübut etməyə məcburdur. Bəzi rəhbərlər inandırma cəhdlərini hədəf vaxt itkisi hesab edirlər.

Motivləşdirmə və liderlik problemi araşdırılarkən aydın olur ki, səmərəli reallaşdırılma qərara aid olan insanların payı olduqda və etdiklərinə səmimi olaraq inandıqda daha da artır. Ona görə

qərarın tanınmasının yaxşı üslubu onun qəbul edilməsi prosesinə digər insanların cəlb edilməsindən ibarətdir. Rəhbərin işi qərarın kimin verəcəyini seçməsidir. Bununla belə rəhbərin başqaları ilə məsləhətləşmədən qərar qəbul etməyə məcbur olduğu situasiyalar da olur. QQ-da işçilərin iştirakı, i/e-nin digər istənilən metodunda olduğu kimi, heç də hər bir situasiyada səmərəli olmur.

Hətta möhkəm müdafiə özü-özlüyündə lazımı qərarın icrasına zəmanət vermir. Qərarın tam həyata keçirilməsi bütün i/e prosesini, xüsusilə onun təşkilətmə və motivləşdirmə funksiyalarının fəaliyyətə gətirilməsini tələb edir.

ƏKS ƏLAQƏ. İ/e qərarının qəbul edilməsi prosesinə daxil olan fazalardan biri əks əlaqənin qurulmasıdır. Bu qərarın fəaliyyət göstərməsindən sonra başlayır. *XARRİSONUN* fikrinə görə: “İzləmə və nəzarət sistemi qərarların qəbulu dövründə gözlənilənlə faktiki nəticələrin uzlaşdırılmasının təmin edilməsi üçün zəruridir”. Bu fazada qərarların nəticələrinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi yaxud da faktiki nəticələrlə rəhbərin əldə edəcəklərinə ümid etdiklərinin müqayisə edilməsi baş verir. Başqa sözlə, əks əlaqə qərarın qəbuluna qədər və sonra baş verənlər haqqında əldə edilən məlumatların daxil olmasıdır. Bu rəhbərə təşkilata çox zərər dəyməzdən əvvəl baş verənləri korrekdə etməyə imkan verir. Rəhbərlik qərarın qiymətləndirilməsini ilk növbədə nəzarət funksiyasının köməyiylə həyata keçirir.

12.4 Qərarların qəbuluna təsir edən amillər

İ/e qərarlarının qəbul edilməsi üçün bir sıra müxtəlif amillər nəzərə alınmalıdır. Bu amillərdən ən əsaslarına: rəhbərin şəxsi qiymətləndirmələri; risk səviyyəsi; zaman və dəyişən ətraf; informasiya və davranış məhdudiyyətləri; qərarların mənfi nəticələri və qarşılıqlı asılılığı və s. aid edilir.

Rəhbərin şəxsi qiymətləndirmələri. Şəxsi qiymətləndirmə vacibliyin, keyfiyyətin yaxud faydanın əhəmiyyətinə görə subyektiv düzülməsindən ibarətdir. Qərarların qəbulunun qiymətləndirilməsi fəaliyyət alternativləri arasında seçim apardıqda insana kompas kimi arzu edilən istiqaməti göstərir. Qeyd etmək

vacibdir ki, bütün i/e qərarları kimin isə dəyərlər sisteminin fundamentində qurulur.

Hər bir insan özünün fəaliyyətini müəyyən edən və qəbul etdiyi qərarlarına təsir göstərən dəyərlər sisteminə malikdir. Məs.: işçi layihə üzərində çalışan kolleqasının işini yaxşılaşdırmağa kömək edən informasiyanın saxlanılmasını düzgün hesab etməyə bilər. Bu işçi vəzifədə irəliləyərək əsas rəqibə çevrilə bilsə belə, loyallığa və açıqlığa verilən dəyərlər bu kolleqaya informasiyanın verilməsi qərarının qəbul olunmasını məcbur edir.

Tədqiqatlar göstərir ki, dəyərcə istiqamətləndirmələr qərarların qəbulu üslublarına təsir edir. Amerikan idarəçilərinin dəyərcə tədqiqatlarından biri göstərdi ki, onların dəyərlər sistemində sosial, dini və estetik aspektlərin əksinə iqtisadiyyat, siyasət və elm tərəfə meyilmələr aydın görünür. **CORDC İNQLƏNDİRİN** tədqiqatlarına uyğun olaraq mənfəətin maksimallaşdırılmasını 1-ci yerə qoyan rəhbər öncə hansı isə rekonstruksiya və işçilər üçün istirahət otaqlarına vəsait qoymayacaqdır. İnsanlara mərhəməti əsas götürən rəhbər elmi-tədqiqat layihələrinin maliyyələşdirilməsinə vəsaitin yaranması üçün ixtisarlara deyil, öncə əmək haqqını ədalətli olaraq artıracaqdır.

Mədəni fərqlərin əhəmiyyəti də az deyildir. Lakin müxtəlif ölkələrin idarəçilərində dəyərcə istiqamətləndirmələrdə oxşarlıq gözlənilə bilər. Məs.: avstraliya rəhbərləri i/e-yə “yumşaq” yanaşmağa üstünlük verirlər və öz tabeçilərinə böyük diqqət ayırırlar; cənubi koreyalılar qüvvəyə böyük əhəmiyyət verirlər və başqalarının problemini pis qəbul edirlər; yaponlar yuxarıda duranlara böyük hörmət nümayiş etdirirlər və şirkətlərinə yüksək sadıqlılığı ilə fərqlənirlər.

Bəzi təşkilatlar korporativ dəyərlər haqqında formal bəyannamədən istifadə edirlər. Bu ona görə edilir ki, rəhbərin qəbul etdiyi qərarlar və təşkilatın bütün işçilərinin fəaliyyəti ümumi dəyərlər sistemini əks etdirmiş olsun.

Müxtəlif şəxsi qiymətləndirmələrlə yanaşı, optimal alternativləri müəyyən edərkən qərarların qəbulu mühiti tipik çətinliklərdəndir.

Qərarların qəbulunun mühiti. İ/e qərarlarını qəbul edərkən həmişə riski nəzərə almaq vacibdir. “Risk” anlayışı burada təhlükə mənasında işlənilir. Risk öncə proqnoz edilə bilən nəticənin müəyyənlik səviyyəsinə aiddir. Alternativlərin qiymətləndirilməsinin və qərarların qəbulunun gedişində rəhbər müxtəlif şəraitdə yaxud təbiətli vəziyyətlərdə mümkün nəticələri proqnozlaşdırmalıdır. İşin mahiyyətinə görə qərarlar riskə münasibətdə müxtəlif şəraitlərdə qəbul olunur. Bu şəraitlər ənənəvi olaraq *müəyyənlik*, *riskli* yaxud qeyri-müəyyənlik şəraitləri kimi təsnif edilir.

Seçilən alternativ variantlardan hər birinin nəticəsini rəhbər dəqiq bildikdə qərar müəyyənlik şəraitində qəbul edilir. Məs., rəhbər icarə haqqlarını, materialların və işçi qüvvəsinin dəyərini dəqiq hesablaya bildiyi halda müəyyən məmullatın istehsalına çəkilən xərcləri yaxın perspektivə müəyyən edə bilər.

Heç də bütün təşkilati yaxud fərdi qərarlar müəyyənlik şəraitində qəbul edilmir. Çox zaman daha iri qərarların elementlərini müəyyənlik kimi araşdırmaq olar.

Riskli şəraitdə qəbul edilən qərarlara nəticələri müəyyən olmayanları aid edirlər. Lakin hər bir nəticənin ehtimalları məlum olur. Hadisənin baş verməsi imkanının dərəcəsi kimi ehtimalların müəyyən edilməsi 0-dan 1-ə qədər dəyişir. Müəyyənlik şəraitində yalnız bir alternativ mövcud olur.

Ehtimalların müəyyən edilməsinin ən yaxşı üsulu obyektivlikdir. Ehtimalı riyazi metodlarla yaxud toplanılan statistik təhlil yolu ilə müəyyən etdikdə o obyektiv olur. Riski obyektiv hesablamağa imkan verən relevant informasiyanın əldə edilməsinin bir neçə üslubu mövcuddur. Əmək, iqtisadiyyat, qiymətlərin artımı, gəlirlərin bölüşdürülməsi, inflyasiya, əmək haqqı və s. məsələlər haqqında hökumət məlumatlar verir. İri təşkilatlar konkret sahələr üçün xüsusi marağı olan informasiyaları təqdim edirlər.

Əgər xarici informasiya əlçatan deyildirsə təşkilat tədqiqat aparmaqla onu öz gücünə əldə edə bilər. Lakin bazarın tədqiqi ciddi elmi tədqiqat statusuna malik deyil. Proqnozun statistik etibarlı olması üçün kifayət qədər informasiya daxil olarsa ehtimal obyektiv müəyyən olunacaq.

Bir çox hallarda təşkilat ehtimalı obyektiv qiymətləndirmək üçün kifayət qədər informasiyaya malik olmur. Amma rəhbərliyin təcrübəsi göstərir ki, yüksək ehtimalla məhz nə baş verəcəkdir. Belə situasiyada rəhbər bu və ya digər subyektiv ehtimallarla alternativlərin baş vermə imkanları haqqında mülahizələrdən istifadə edə bilirlər.

Potensial nəticələrin ehtimallarını qiymətləndirmək mümkün olmadıqda qərarlar *qeyri-müəyyən* şəraitdə qəbul edilir. Bu çox zaman nəzərə alınmalı amillər yeni və mürəkkəb olduqda, onların hesabına kifayət qədər relevant informasiya almaq mümkün olmadıqda yaranır. Yekunda müəyyən nəticələrin ehtimallarını kifayət qədər dəqiqliklə əvvəlcədən söyləmək mümkün deyil. Qeyri-müəyyənlik tez dəyişən şəraitlərdə qəbul olunan bəzi qərarlar üçün xarakterikdir. Sosial, mədəni, siyasi və elm tutumlu mühitlər daha çox qeyri-müəyyənlik potensialına malikdirlər.

Qeyri-müəyyənliklə qarşılaşdıqda rəhbər 2 əsas imkandan istifadə edə bilər. Birincisi rəhbər əlavə relevant informasiya əldə etməyə cəhd etməklə problemi bir daha təhlil edə bilər. Bununla çox zaman yeniliyi və problemin mürəkkəbliyini azaltmaq olur. Rəhbər bu əlavə informasiyanı və təhlili toplanılan təcrübə, mühakimə etmək qabiliyyəti yaxud intuisiya ilə uzlaşdırmaqla bir sıra nəticələrə subyektiv ehtimallar verə bilər.

2-ci imkan dəqiq olaraq keçmiş təcrübəyə, mülahizələrə yaxud intuisiyaya uyğun fəaliyyət göstərmək və hadisələrin ehtimalları haqqında fərziyyələr etməkdən ibarətdir. Bu əlavə informasiyanın yığılmasına vaxt çatmadıqda yaxud ona çəkilən xərclər həddən artıq çox olduqda zəruridir. Vaxt və imkan məhdudiyətləri i/e qərarları qəbul edərkən çox vacibdir.

Yoxlama sualları

1. *Qərarların qəbulu prosesinin təbiətini açıqlayın.*
2. *Qərarların qəbuluna yanaşmaları izah edin.*
3. *Problemin rəşional həllini şərh edin.*
4. *İ/e funksiyaları üçün tipik qərarlar hansılardır?*
5. *Qərarların qəbuluna təsir edən amillər hansılardır?*
6. *Programlaşdırılan və programlaşdırılmayan qərarların fərqləndirin.*
7. *Qərarlarda problemin diaqnostikası necə aparılır?*
8. *Alternativlərin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsini araşdırın.*
9. *Qərarların qəbulunda alternativlərin seçimi hansı qaydada aparılır?*

Mövzu 12. İdarəetmə qərarlarının qəbulu

Testlər-90

1. Menecmentdə qərarların qəbulu nədir?

- A) Strateji planların hazırlanmasıdır
- B) Bir neçə fəaliyyətlərin ardıcılığı ilə əlaqədar olan situasiyalardır
- C) Alternativlərin seçilməsidir
- D) Menecmentdə hər hansı bir prosesin öyrənilməsidir
- E) Fövqəladə vəziyyətdə nəyin təxmini edilməsidir

2. İ/e qərarı ilə şəxsi həyatdakı qərarların fərqi varmı?

- | | |
|----------------------------|--------------|
| A) Fərqi yoxdur | D) Fərqlidir |
| B) 25 % fərqi var | E) Heç biri |
| C) Təxminən eyni prosesdir | |

3. Qərarların qəbulunun şəxsi həyatdakı qərarlardan fərqi nədədir?

- A) Daha sistemləşdirilmiş olmasında
- B) Mötədil olmasında
- C) Daha uzaqgörənli olmasında
- D) Qeyri-müəyyən olmasında
- E) Balanslaşdırılmış olmasında

4. Qərarların qəbulunda məsuliyyət hansı dərəcədə olur?

- A) Məsuliyyət həddən artıq olmur
- B) Məsuliyyət həddən artıq az olur
- C) Məsuliyyət 50 % artıq olur
- D) Müəyyən səbəbdən məsuliyyət aradan götürülür
- E) Məsuliyyət həddindən artıq böyük olur

5. Menecerin qərarı hansılara təsir edir?

- A) Menecerin, təşkilatın və digər insanların fəaliyyət istiqamətlərinə
- B) Menecerin özü üçün seçdiyi fəaliyyət istiqamətinə
- C) Bir neçə insanın fəaliyyət istiqamətinə
- D) Heç biri
- E) Təşkilatın xarici-iqtisadi fəaliyyətinə

6. Kommunikasiya prosesi kimi qərarların qəbulu i/e-nin hansı aspektlərində öz əksini tapır?

- A) Heç bir aspektində
- B) Bütün aspektlərin 50 % - də
- C) Bütün aspektlərində
- D) Heç biri
- E) Ancaq 3 aspektində

7. Professor Frenk Xarrisonun fikrini hansı ifadə edir?

- A) Qərarların qəbulu (QQ)-menecməndə alternativlərin seçilməsidir
- B) QQ-rəhbərin gündəlik işinin bir hissəsidir
- C) QQ-təcrübə ilə inkişaf edir
- D) QQ-istənilən növ təşkilatın idarə edilməsinin inteqral hissəsidir
- E) QQ-fəaliyyət istiqamətlərini seçir

8. ***“QQ sahəsində kompetentlik səmərəli meneceri səmərəsiz işləyən kolleqasından fərqləndirir”-fikri kimə məxsusdur?***

- A) Professor Frenk Xarrison və Abraxam Maslouya
- B) Professor Minsberq və Elton Meyoya
- C) Professor Frenk Xarrisona
- D) Professor Minsberqə
- E) Frederik Qersberq və Anri Fayola

9. ***Professor Minsberq nəyi müəyyən etdi?***

- A) Hər bir rəhbər şəxslərəarası ünsiyyətdə öz rolunu oynayır
- B) Hər bir rəhbər informasiya mübadiləsində öz rolunu oynayır
- C) Hər bir rəhbər şəxslərəarası ünsiyyətdə, informasiya mübadiləsində və qərarların qəbulunda öz rolunu oynayır
- D) Hər bir rəhbər qərarların qəbulunda öz rolunu oynayır
- E) Hər bir rəhbər şəxslərəarası ünsiyyətdə öz rolunu oynamır

10. ***Professor Minsberq qərarların qəbulu sahəsində rəhbərin neçə rolunu bir-birindən ayırmışdı?***

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

11. ***Hansı qərarların qəbulu sahəsində Professor Minsberqin ayırdığı rəhbərin rollarını göstərir?***

- A) Sahibkar
- B) İşdə pozuntuların düzəldilməsi üzrə mütəxəssis
- C) Resursların bölüşdürülməsi
- D) Bütün variantlar
- E) Sazişə nail olunma üzrə mütəxəssis

12. ***İndiki dünyanın sürətlə dəyişdiyi gündə təşkilatlarda menecerlərin sərəncamında nə qədər alternativlər olur?***

- A) Yalnız 3 alternativ
- B) Bir çox alternativ
- C) Milyonlarla alternativ
- D) Heç biri
- E) Sonsuz alternativ

13. Menecerlər sərəncamlarındakı alternativlərdən nə üçün istifadə edirlər?

- 1) Şəxsi gəlirlərini artırmaq üçün
- 2) Təşkilatın səmərəsiz fəaliyyəti üçün
- 3) İşçi qruplarının qarşısında məqsədləri formalaşdırmaq və onlara nail olmaq üçün
- 4) Vəzifədə irəliləmək üçün
- 5) Fəaliyyət sferasını genişləndirmək üçün
- 6) Lazım olan çoxsaylı suallara cavab vermək üçün
- 7) Menecerlərin karyera yaratması üçün
- 8) İstehsaldaxili ehtiyatları aşkar etmək üçün

A) 1;8 B) 2;7 C) 3;6 D) 4;5 E) 8

14. Planlaşdırma funksiyası üçün tipik olan qərar hansıdır?

- A) Təşkilatın ali vəzifəsi yaxud biznesinin vəziyyəti neçədir?
- B) Təşkilatın məqsədi necə olmalıdır?
- C) Bütün variantlar
- D) Ətraf mühitdə hansı dəyişikliklər baş verir və onlar təşkilatın gələcəyinə necə təsir edə bilər?
- E) Təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün hansı strategiya və taktika seçilməlidir?

15. Fəaliyyətlərin təşkili üçün tipik olan qərarlar hansıdır?

- A) Təşkilatın işi hansı qaydada təşkil edilməlidir? İcra edilən hansı iş bloklarını ümumiləşdirmək məqsəduyğundur?
- B) İş bloklarının harmoniyalı və ziddiyyətsiz davam etməsi üçün onların fəaliyyətini necə koordinasiya etməli?
- C) Təşkilatların hər bir səviyyəsində hansı qərarların qəbulunu insanlara, xüsusilə rəhbərlərə etibar etmək olar?
- D) Bütün variantlar
- E) Ətraf mühitdəki dəyişikliklərə görə təşkilatın strukturu dəyişməlidir?

16. Motivləşdirmə üçün tipik olan qərarları göstərin.

- A) Təşkilatda tabeçilərin ehtiyacları nədir?
- B) Bütün variantlar
- C) Təşkilatın fəaliyyətinin gedişində onun məqsədlərinin nail olunmasına istiqamətləndirilən tələbatlar hansı ölçüdə ödənilir
- D) Əgər tabeçilərin işi qane edilirsə və təşkilatda məhsuldarlıq artırsa, onda bu nə üçün baş verib?
- E) İşçilərin qənaətbəxşlilik səviyyəsini və məhsuldarlığını yüksəltmək üçün təşkilatda nə edilməlidir

17. Nəzarət funksiyası üçün tipik olan qərarlar hansıdır?

- A) Təşkilatda işin nəticələri necə ölçülməlidir?
- B) Bütün variantlar
- C) Təşkilatda nəticələri tez-tez qiymətləndirmək lazımdır mı?
- D) Təşkilatda məqsədlərə nə dərəcədə nail olunmuşdur?
- E) Hansı səbəbdən qoyulan məqsədlərə yetəncə nail olunmamışdır? Bunun üçün hansı düzəlişlər edilməlidir?

18. Planlaşdırma üçün hansı tipik qərarlardır?

- A) Təşkilatın məqsədləri necə olmalıdır?
- B) Təşkilatın hər bir səviyyəsində hansı qərarların qəbulunu insanlara, xüsusilə rəhbərlərə etibar etmək olar?
- C) Təşkilatda tabeçilərin ehtiyacları nədir?
- D) Təşkilatda işin nəticələri necə ölçülməlidir?
- E) Təşkilatda məqsədlərə nə dərəcədə nail olunmuşdur?

19. Fəaliyyətin təşkili üçün hansı tipik qərarlardır?

- A) Təşkilatın ali vəzifəsi yaxud biznesinin təbiəti necədir?
- B) Ətraf mühitdəki dəyişikliklərə görə təşkilatın strukturu dəyişməlidir mi?
- C) Əgər tabeçilərin işi qane edilirsə və təşkilatda məhsuldarlıq artırsa, onda bu nə üçün baş verib?
- D) Təşkilatda nəticələri tez-tez qiymətləndirmək lazımdır mı?
- E) Bütün variantlar

20. Tipik olan qərarlardan hansı motivləşdirmə funksiyası üçündür?

- A) Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə çatmaq üçün hansı strategiya və taktika seçilməlidir?
- B) İş bloklarının harmoniyalı və ziddiyyətsiz davam etməsi üçün onların fəaliyyətini necə koordinasiya etməli?
- C) İşçilərin qənaətbəxşlilik səviyyəsini və məhsuldarlığını yüksəltmək üçün təşkilatda nə edilməlidir?
- D) Heç biri
- E) Təşkilatda məqsədlərə nə dərəcədə nail olunmuşdur?

21. Nəzarət funksiyası üçün tipik olan qərar hansıdır?

- A) Ətraf mühitdə hansı dəyişikliklər baş verir?
- B) İcra edilən hansı iş bloklarını ümumiləşdirmək məqsədəuyğundur?
- C) Təşkilatda tabeçilərin ehtiyacları nədir?
- D) Təşkilatda məqsədlərə yetərli nail olmaq üçün hansı düzəlişlər edilməlidir?
- E) Ətraf mühitdəki dəyişikliklər təşkilatın gələcəyinə necə təsir edə bilər?

22. Planlaşdırma üçün hansı tipik olan qərarlardan deyil?

- A) Təşkilatda məqsədlərə nə dərəcədə nail olunmuşdur?
- B) Təşkilatın ali vəzifəsi yaxud biznesinin təbiəti necədir?
- C) Təşkilatın məqsədləri necə olmalıdır?
- D) Ətraf mühitdə hansı dəyişikliklər baş verir və onlar təşkilatın gələcəyinə necə təsir edə bilər?
- E) Təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün hansı strategiya və taktika seçilməlidir?

23. Təşkilətmə funksiyası üçün hansı tipik olan qərarlardan deyil?

- A) Ətraf mühitdəki dəyişikliklər təşkilatın gələcəyinə necə təsir edə bilər?
- B) Təşkilatın işi hansı qaydada təşkil edilməlidir?
- C) İş bloklarının harmoniyalı və ziddiyyətsiz davam etməsi üçün onların fəaliyyətini necə koordinasiya etməli?
- D) Təşkilatın hər bir səviyyəsində hansı qərarların qəbulunu insanlara, xüsusilə rəhbərlərə etibar etmək olar?
- E) Ətraf mühitdəki dəyişikliklərə görə təşkilatın strukturu dəyişməlidir?

24. Motivləşdirmə üçün hansı tipik olan qərarlardan deyil?

- A) Təşkilatda tabeçilərin ehtiyacları nədir?
- B) Təşkilatın fəaliyyətinin gedişində onun məqsədlərinin nail olunmasına yönəldilən tələbatları hansı ölçüdə ödənilir?
- C) Ətraf mühitdəki dəyişikliklərə görə təşkilatın strukturu dəyişməlidir?
- D) Tabeçilərin işinin qane edildiyi halda təşkilatda məhsuldarlıq artarsa, onda bu nə üçün baş verib?
- E) İşçilərin qənaətbəxşlilik səviyyəsini və məhsuldarlığını yüksəltmək üçün təşkilatda nə edilməlidir?

25. Nəzarət üçün hansı tipik olan qərarlardan deyil?

- A) Təşkilatda işin nəticəsi necə ölçülməlidir?
- B) Təşkilatda nəticələri tez-tez qiymətləndirmək lazımdır?
- C) Təşkilatda məqsəqlərə nə dərəcədə nail olunmuşdur?
- D) Təşkilat hansı səbəbdən qoyulan məqsədlərə yetərinə çatmayıb?
- E) Təşkilatın gələcəyinə ətraf mühitdəki dəyişikliklər necə təsir edə bilər?

26. Menecmentdə təşkilati qərarların tərifi hansıdır?

- A) Tabeçinin tutduğu vəzifə ilə şərtlənən öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üçün nə edəcəyinin seçməsidir?
- B) Maddi məsul şəxsin tutduğu vəzifə ilə şərtləndirilən öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üçün nə etməsinin seçimidir?
- C) Rəhbərin tutduğu vəzifə ilə şərtləndirilən öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üçün nə edəcəyinin seçimidir?
- D) Yardımcı işçinin öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üçün nə edəcəyinin seçməsidir?
- E) Bütün variantlar

27. Təşkilati qərarların məqsədi nədir?

- A) Təşkilatların qarşısında duran vəzifələrə nail olmanın təminatıdır
- B) Təşkilatların fəaliyyətinin fors-major halına salınmasıdır
- C) Təşkilatların böhran vəziyyətindən çıxmasının təminatıdır
- D) Təşkilatların səmərəsiz fəaliyyətdə olmasının təminatıdır
- E) Təşkilatların rəqabət qabiliyyətinin çoxaldılmasıdır

28. Təşkilati qərarların məqsədlərinə nail olunması üçün onlar necə olmalıdırlar?

- A) Elə bir seçim olmalıdır ki, o həqiqətən reallaşdırılmasın
- B) Elə bir seçim olmalıdır ki, o həqiqətən reallaşdırılsın və son məqsədə nail olunmasında daha çox töhfələr verə bilsin
- C) Elə bir seçim olmalıdır ki, o son məqsədə nail olunmasında daha az töhfələr verə bilsin
- D) Elə bir seçim olmalıdır ki, o yaraşılıq və gözəgəlimli olsun
- E) Elə bir seçim olmalıdır ki, o qeyri-ordinar olsun

29. Menecmentdə təşkilati qərarlar neçə qrupda təsnif olunur?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

30. Menecmentdə təşkilati qərarların təsnif edilən qrupları hansıdır?

- A) Fərdi və qrup halında olan qərarlar
- B) Uzunmüddətli və qısamüddətli qərarlar
- C) Proqramlaşdırılan və proqramlaşdırılmayan qərarlar
- D) Birməqsədli və çoxməqsədli qərarlar
- E) Birsəviyyəli və çoxsəviyyəli qərarlar

31. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarlar terminini ilk dəfə hansı Nobel mükafatçısı istifadə etmişdir?

- A) Pol Samuelson
- B) Mixail Qorbaçov
- C) Albert Enşteyn
- D) Qerbert Saymon
- E) Ernest Heminqvey

32. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarlar termini qərarların yüksək dərəcədə təşkil edilməsini təsvir etmək üçün haradan götürülmüşdür?

- A) Elmi-texniki konstruktör işlərindən
- B) Elmi-texniki işləmələrdən
- C) Konstruktör bürolarından
- D) Yeni əmtəə istehsalı texnologiyasından
- E) Kompüter texnologiyasından

33. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarlar hansıdır?

- A) Qeyri-müəyyən addımların reallaşdırılmasının nəticəsində yaranan qərarlar
- B) 50 % bəlli olan fəaliyyətlərin reallaşdırılmasının nəticəsində yaranan qərarlar
- C) Müəyyən ardıcıl fəaliyyətlərin reallaşdırılmasının nəticəsində yaranan qərarlar
- D) Mücərrəd addımların yaxud fəaliyyətlərin reallaşdırılmasının nəticəsində yaranan qərarlar
- E) Müəyyən xotik addımların reallaşdırılmasının nəticəsində yaranan qərarlar

34. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarlarda alternativlər necə olur?

- A) 100-ə yaxın
 B) Sonsuz sayda
 C) Məhdud
 D) Qeyri-müəyyən
 E) Bütün variantlar

35. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarlarda seçim necə aparılır?

- A) Təşkilatın xarici-iqtisadi əlaqələrinin zəifləməsi əsasında
 B) Təşkilatın verilənləri çərçivəsində
 C) Təşkilatın innovasiya tədbirləri əhatəsində
 D) Təşkilatın qiymət siyasəti çərçivəsində
 E) Təşkilatın rəqiblərinin azaldılması istiqamətində

36. Əgər bir tibb bacısına 5 pasient nəzərdə tutulubsa 50 pasientə proqramlaşdırılan təşkilati qərara əsasən neçə tibb bacısı lazım olar?

- A) 5 B) 10 C) 15 D) 45 E) 50

37. Səmərəli təşkilati qərarların qəbulunda nəyi əsas köməkçi vasitə hesab etmək olar?

- A) Yeni əmtəələrin bazara çıxardılmasını
 B) İnkubator şəbəkələrini
 C) Menecerlərin səmərəli fəaliyyətini
 D) Proqramlaşdırmanı
 E) Menecerlərin kompleksli yanaşmalarını

38. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarların müsbət cəhəti hansıdır?

- A) Rəhbərlik səhv ehtimallarını azaldır
 B) Proqramlaşdırmaqla qərarların necə olması müəyyən olunur
 C) Bütün variantlar
 D) Müvafiq situasiyalar yarandıqda yeni düzgün qaydalar işlənib hazırlanmır
 E) Vaxta qənaət edilir

39. Proqramlaşdırılan təşkilati qərarların müsbət cəhətlərində hansı səhvdir?

- A) Vaxta qənaət edilmir
- B) Proqramlaşdırmaqla qərarların necə olması müəyyən olunur
- C) Rəhbərlik səhv ehtimallarını azaldır
- D) Müvafiq situasiyalar yarandıqda yeni düzgün qaydalar işlənib hazırlanmır
- E) Heç biri

40. Proqramlaşdırılan prosedura yanlışdırsa və arzu edilmirsə onda onların köməylə qərarların qəbulu necə olacaq?

- A) 50 % səmərəli olacaq
- B) Səmərəsiz olacaq
- C) Tam səmərəli olacaq
- D) Qismən səmərəsiz olacaq
- E) Çox səmərəli olacaq

41. Təcrübəyə əsasən informasiya mübadiləsi qərarların qəbulunun səmərəsinə necə təsir edir?

- A) Səmərəni dəyişdirmir
- B) Səmərəni azaldır
- C) Səmərəni yüksəldir
- D) Səmərəni sonsuz yüksəldir
- E) Səmərəni həm yüksəldir həm də azaldır

42. Proqramlaşdırılmayan qərarların qəbulu hansı hallarda tələb olunur?

- A) Müəyyən ölçüdə yeni situasiyalarda
- B) Bütün variantlar
- C) Daxilən təşkil olunmamış situasiyalarda
- D) Naməlum amillərlə əlaqədar situasiyalarda
- E) Daxilən təşkil olunmamış və müəyyən ölçüdə yeni situasiyalarda

43. Proqramlaşdırılmayan qərarların qəbulunda atılacaq addımların ardıcılığını tərtib etmək mümkündürmü?

- A) 50 % mümkündür
 B) Mümkün deyildir
 C) Qismən mümkündür
 D) Təxminən mümkün deyil
 E) Tamamilə mümkündür

44. Bunlardan hansı proqramlaşdırılmamış qərarlardan deyil?

- A) Təşkilatların məqsədləri necə olmalıdır?
 B) Heç biri
 C) Məhsulu necə yaxşılaşdırmaq olar?
 D) İ/e bölümünün strukturunu necə təkmilləşdirmək olar?
 E) Tabeçilərin motivləşdirilməsini necə gücləndirmək olar?

45. Təcrübədə xalis şəkildə proqramlaşdırılmayan yaxud proqramlaşdırılan i/e qərarları çoxdurmu?

- A) Həddəndən artıq çoxdur
 B) Qismən çoxdur
 C) Çox deyildir
 D) Bütün variantlar
 E) 100-ə qədərdir

46. Menecmentin hansı funksiyası rəhbərlərdən qərarların qəbulunu tələb edir?

- A) Planlaşdırma
 B) Təşkilətmə və koordinasiya
 C) Nəzarət
 D) Bütün variantlar
 E) Motivləşdirmə

47. “Qərarlar ziddiyyətli dəyərləri, məqsədləri və meyarları nə qədər tarazlaşdırsa belə onlar optimaldan pisdir” fikirləri kimə məxsusdur?

- A) İnzibati məktəbin banisi Anri Fayola
 B) İ/e üzrə mütəxəssis Piter Drukkerə
 C) İ/e problemlərini öyrənən mütəxəssis Robert Kaça
 D) Uinslou Teylorə
 E) Heç biri

48. “İdarə edən subyektin i/e obyektində yaranan problemin həllinə yönəltdiyi yaradıcı aktı”-ifadəsi nədir?

- A) İ/e qərarı
 B) İ/e problemi
 C) İ/e texnologiyası
 D) İ/e fəaliyyəti
 E) İ/e metodu

49. Səmərəli i/e qərarının əsasını nə təşkil edir?

- A) Keyfiyyətli məhsul
 B) Keyfiyyətli göstəricilər
 C) Keyfiyyətli informasiyalar
 D) Keyfiyyətli xammallar
 E) Keyfiyyətli yanaşmalar

50. İ/e qərarının xarakterik xüsusiyyətləri hansılardır?

- A) Əsaslandırılmış olması
 B) Vaxtı-vaxtında olması
 C) Yanasmanın kompleksliliyi
 D) Qanunilik və məsləhətlərin dəqiq formalaşdırılması
 E) Bütün variantlar

51. Qərarların qəbulunu araşdırarkən neçə məqamı nəzərə almaq zəruridir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

52. Qərarların qəbulu prosesini araşdırarkən hansı amil nəzərə alınmır?

- A) Qərarların qəbulunun insanı fəaliyyət istiqamətinin seçməsinə gətirməsi amili
 B) Qərarların qəbulunun psixoloji proses olması amili
 C) İnsanı qərarların qəbulunda fəaliyyət istiqamətini seçməsinə gətirməsi və onun psixoloji proses olması amilləri
 D) Biznesin sosial mədəni keyfiyyəti
 E) Bütün variantlar

53. Qərarların qəbulu prosesini araşdırarkən hansı nəzərə alınan amillərdən biridir?

- A) Heyətin strateji idarə edilməsi
- B) Qərarların qəbulunun insanı fəaliyyət istiqamətinin seçiminə gətirməsi
- C) Qərarların kəmiyyət və keyfiyyətinin müəyyənliyi
- D) Qərarların məqsədəuyğunluğu
- E) Qərarların optimallığı

54. Qərarların qəbuluna rəhbər rəasional yanaşarkən hansı psixoloji amillərin təsiri altında olur?

- A) Sosial dəyərlər
- B) Bütün variantlar
- C) Yığılan təcrübə
- D) Şəxsi qiymətləndirmələr
- E) Sosial dəyərlər və yığılan təcrübə

55. Qərarların qəbuluna hansı yanaşmalar mövcuddur?

- A) İnsayt qərarlar
- B) Mülahizələrə əsaslanan qərarlar
- C) İntuitiv qərarlar
- D) Bütün variantlar
- E) İnsayt və intuitiv qərarlar

56. Menecmentdə intuitiv qərarlar nəyə əsaslanır?

- A) Menecerin imidjinə
- B) Rəhbərlərin güclü əlaqələrinə
- C) Qərarları qəbul edənin duyğusuna yaxud hissinə
- D) Qərarları qəbul edən mütəxəssisin emosionallığına
- E) Ali səviyyəli menecerin nəzəri biliklərinə

57. İntuitiv qərarların qəbuluna hansı aid edilir?

- A) Alternativlərin seçimində saxtakarlığa əl atılması
- B) Alternativlərin seçimində vaxtın sərf edilməməsi, sadəcə qərarların qəbulu
- C) Alternativlərin müəyyən edilməsi
- D) Alternativ variantların qiymətləndirilməsi
- E) Alternativlərin təhlili

58. Professor Minsberq öz tədqiqatlarında nəyi təsdiqlədi?

- A) Rəhbərlər maliyyə vəziyyətindən çox asılıdır
- B) Ali səviyyəli rəhbərlər strateji planlaşdırmanı həyata keçirməlidirlər
- C) Rəhbərlər problemin meydana gəlməsini qiymətləndirməlidirlər
- D) Rəhbərlər istehsalın təşkilinin mütərəqqi metodlarına yiyələnəlidirlər
- E) Ali səviyyəli rəhbərlər intuisiyadan çox asılıdırlar

59. Mülahizələrə əsaslanan qərarlarda seçim nə ilə şərtlənir?

- A) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırma yaxud təhlillərlə
- B) İstehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsi və ya kadrların yerləşdirilməsi ilə
- C) Bilik və ya əlavə olunan təcrübə ilə
- D) Fəaliyyət proqramlarının və ya tədbirlərinin seçilməsi ilə
- E) Planlaşdırmada və yaxud təsərrüfatçılıqda intizamın gücləndirilməsi ilə

60. İnsayt qərarlar nədir?

- A) Konkret problemin yaranmasından yan keçilməsidir
- B) Konkret problemin həllinin tapılmamasıdır
- C) Konkret problemin həllinin dərk edilməsidir
- D) Konkret problemin həllində bacarıqlı əcnəbi mütəxəssislərin cəlb edilməsidir
- E) Konkret problemin həllində keyfiyyət göstəricilərindən istifadə edilməsidir

61. Həddindən artıq təcrübəyə əsaslanan mülahizələr rəhbərlərin qərarlarını hara yönəldir?

- A) Əvvəlki fəaliyyətlərinə görə tanış olan istiqamətlərə
- B) Əvvəlki fəaliyyətlərində rast gəlinən qeyri-müəyyən istiqamətlərə
- C) Əvvəlki fəaliyyətlərində görə düzgün olmayan istiqamətlərə
- D) Əvvəlki fəaliyyətlərində problemlərə səbəb olan istiqamətlərə
- E) Bütün variantlar

62. Menecmentdə problemin həll edilməsi neçə mərhələdən ibarətdir?

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) 5

63. Problemin həll edilməsi mərhələsinə hansı aiddir?

- A) Problemin diaqnostikası və alternativlərin seçimi
 B) Problemin formalaşdırılması və alternativlərin qiymətləndirilməsi
 C) Problemin azaldılması və alternativlərin müəyyən edilməsi
 D) B və E variantları
 E) Problemin yaranması və meyarların formalaşdırılması

64. Problemin həll edilməsi mərhələsinə hansı aid deyil?

- A) Problemin diaqnostikası
 B) Qərarların qəbulunda məhdudiyyətlərin və meyarların formalaşdırılması
 C) Heç biri
 D) Alternativlərin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi
 E) Alternativlərin seçimi

65. Bunlardan hansı təşkilatın bəzi ümumi xəstəliyinin simptomlarından deyil?

- A) Mənfəətin aşağı olması və satış
 B) Məhsuldarlıq və keyfiyyət
 C) Hədsiz xərclər və kadrların yüksək axını
 D) Heç biri
 E) Təşkilatda çoxsaylı münaqişələr

66. Problemin yaranma səbəblərinin aşkar edilməsində hansı istifadə oluna bilməz?

- A) Təşkilatdan kənar bazarın təhlili
 B) Təşkilatın daxilində maliyyə hesabatının kompüter təhlili
 C) Heç biri
 D) Müsahibə aparmaq
 E) İ/e üzrə məsləhətçilərin dəvət edilməsi yaxud işçilərin sorğusu

67. Problemin yaranma səbəblərinin aşkar edilməsində hansı istifadə oluna bilməz?

- A) Təşkilatdan kənar bazarın təhlili
- B) Təşkilatın daxilində maliyyə hesabatının kompüter təhlili
- C) Müsahibə aparmaq
- D) Müsabiqə aparmaq
- E) İ/e üzrə məsləhətçilərin dəvət edilməsi yaxud işçilərin sorğusu

68. Problemin yaranma səbəblərinin aşkar edilərkən informasiyanın toplanmasında hansı səhvdir?

- A) İnnovasiya siyasətini dəyişməklə
- B) Yaranan situasiya haqqında söhbət aparmaqla
- C) Şəxsi müşahidələr etməklə
- D) B və E variantları
- E) Qeyri-formal olaraq

69. Problemin yaranma səbəbləri aşkar edilərkən informasiyanın toplanmasında hansı doğrudur?

- A) İnnovasiya siyasətini dəyişməklə
- B) Yaranan situasiya haqqında söhbət aparmaqla
- C) Təşkilatın məqsədlərini dəyişməklə
- D) B və E variantları
- E) Qeyri-formal yollarla

70. Rassel Akkoff informasiya ilə əlaqədar nəyi göstərmişdir?

- A) Rəhbərlər işə aid olmayan informasiyaların artıq olmasından əziyyət çəkirlər
- B) Rəhbərlər işə aid olan informasiyaların artıq olmasından əziyyət çəkirlər
- C) Rəhbərlər işə aid olmayan informasiyaların az olmasından əziyyət çəkirlər
- D) Rəhbərlər işə aid olmayan informasiyaların olmamasından əziyyət çəkirlər
- E) Rəhbərlər işə aid olmayan informasiyaların toplanmasından əziyyət çəkirlər

71. Relevant informasiyaya aid olmayan hansıdır?

- A) Yalnız konkret problemə aid olan məlumatlardır
- B) Yalnız konkret insana aid olan məlumatlardır
- C) Heç biri
- D) Yalnız konkret məqsədə aid olan məlumatlardır
- E) Yalnız konkret vaxt perioduna aid olan məlumatlardır

72. Relevant informasiyaya aid olmayan hansıdır?

- A) Yalnız konkret problemi təhrif edən məlumatlardır
- B) Yalnız konkret insana aid olan məlumatlardır
- C) B və E variantları
- D) Yalnız konkret məqsədə aid olan məlumatlardır
- E) Yalnız konkret vaxt perioduna aid olan məlumatlardır

73. Qərarların qəbulunda ümumi məhdudiyyətlərə hansı aid deyil?

- A) Vasitələrin qeyri adekvatlığı
- B) Tələb edilən ixtisas və təcrübəyə malik olan işçilərin sayının çatışmaması
- C) Heç biri
- D) Hələ hazırlanmamış yaxud həddindən baha olan texnologiyaya ehtiyac
- E) Son dərəcə kəskin rəqabət

74. Qərarların qəbulunda ümumi məhdudiyyətlərə hansı aid deyil?

- A) Vasitələrin qeyri adekvatlığı
- B) Tələb edilən ixtisas və təcrübəyə malik olan işçilərin sayının çatışmaması
- C) Münasib qiymətlərə görə resursların tədarük edilmə qabiliyyətinin olmaması
- D) Hazırlanmış yaxud həddindən ucuz olan texnologiyaya ehtiyac
- E) Son dərəcə kəskin rəqabət, qanunlar və etik mülahizələr

75. Qərarlar qiymətləndirilərkən rəhbərlər nəyi müəyyən etməirlər?

- A) Qərarların hər birinin üstünlüklərini
- B) Qərarların hər birinin çatışmazlıqlarını
- C) Qərarların hər birinin tərkibində intuisiyanı
- D) Qərarların hər birinin mümkün ümumi nəticələrini
- E) Qərarların hər birinin tərkibində kompromisi

76. Qerberd Saymona görə rəhbər problemi həll etməklə hansı davranışa meyl edir?

- A) "Riskedici" adlanan davranışa
- B) "İntuitiv" adlanan davranışa
- C) "Təkəbbüredici" adlanan davranışa
- D) "Missioner" adlanan davranışa
- E) "Qanedici" adlanan davranışa

77. Qərarın qəbulunda əks əlaqə fazası nə deməkdir?

- A) Qərarın qəbulunda baş verənlər haqqında məlumatların daxil olmasıdır
- B) Qərarın qəbuluna qədər və sonra baş verənlər haqqında məlumatların daxil olmasıdır
- C) Qərarın qəbulundan əvvəl baş verənlər haqqında məlumatların daxil olmasıdır
- D) Qərarın qəbulundan sonra baş verənlər haqqında məlumatların daxil olmasıdır
- E) Qərarın qəbuluna qədər və sonra təşkilatdan kənar baş verənlər haqqında məlumatların daxil olmasıdır

78. Qərarların qəbuluna təsir edən əsas amillərə hansı aid deyil?

- A) Rəhbərin şəxsi qiymətləndirmələri
- B) Risk səviyyəsi
- C) Zaman və dəyişən ətraf
- D) Heç biri
- E) İnformasiya və davranış məhdudiyətləri

79. Corc İngləndin tədqiqatlarına görə mənfəətin maksimallaşdırılmasını 1-ci yerə qoyan rəhbər hansını etmir?

- A) Hər hansı bir rekonstruksiyaya vəsaitin qoyulmasını
- B) Əmək haqqının ədalətli artırılmasını
- C) İşçilər üçün istirahətə vəsaitin sərf edilməsini
- D) A və C variantları
- E) Heç biri

80. Riskə münasibətdə qərarlar hansı şəraitdə qəbul olunur?

- A) Müəyyənlik şəraitində
- B) Riskli şəraitdə
- C) Mücərrəd şəraitdə
- D) A və B variantları
- E) Riskli və proqnozlaşdırılan şəraitdə

81. Riskə münasibətə görə qərarlar hansı şəraitdə qəbul olunur?

- A) Proqnoz edilmiş şəraitdə
- B) Riskli şəraitdə
- C) Qeyri-müəyyənlik şəraitində
- D) C və B variantları
- E) Riskli və proqnoz edilmiş şəraitlərdə

82. Riskə münasibətdə qərarlar hansı şəraitdə qəbul olunur?

- A) Müəyyənlik şəraitində
- B) Riskli və qəliz şəraitdə
- C) A və D variantları
- D) Qeyri-müəyyənlik şəraitində
- E) Riskli və planlaşdırılan şəraitlərdə

83. Müəyyənlik şəraitində rəhbər qərar qəbul edərsə seçilən alternativ variant necə olur?

- A) Seçilən alternativ variantın nəticəsi proqnoz edilir
- B) Seçilən alternativ variantın nəticəsi təhlil edilir
- C) Seçilən alternativ variantın nəticəsi mükafatlandırılır
- D) Seçilən alternativ variantın nəticəsi müəyyən olunmur
- E) Seçilən alternativ variantın nəticəsi dəqiq bəlli olur

84. Riskli şəraitdə rəhbər qərar qəbul edirsə seçilən alternativ variant necə olur?

- A) Seçilən alternativ variantın nəticəsi proqnoz edilir
- B) Seçilən alternativ variantın nəticəsi təhlil edilir
- C) Seçilən alternativ variantın nəticəsi mükafatlandırılır
- D) Seçilən alternativ variantın nəticəsi müəyyən olunmur
- E) Seçilən alternativ variantın nəticəsi dəqiq bəlli olur

85. Qeyri-müəyyənlik şəraitində rəhbər qərar qəbul edirsə seçilən alternativ variant necə olur?

- A) Seçilən alternativ variantın nəticəsi proqnoz edilir
- B) Seçilən alternativ variantın nəticəsi təhlil edilir
- C) Seçilən alternativ variantın nəticəsi mükafatlandırılır
- D) Seçilən alternativ variantın nəticəsini qiymətləndirmək mümkün olmur
- E) Seçilən alternativ variantın nəticəsi dəqiq bəlli olur

86. Qərarların qəbulunda hansı qeyri-müəyyənlik potensialına malik olan mühitlərə aid edilir?

- A) Sosial mühit
- B) Heç biri
- C) Mədəni mühit
- D) Siyasi mühit
- E) Elm tutumlu mühit

87. Qeyri-müəyyənliklə qarşılaşdıqda rəhbər qərarların qəbulunda hansı əsas imkandan istifadə edir?

- A) Əlavə relevant informasiya əldə etməklə problemi təhlil edə bilər
- B) Yersiz informasiya toplamaqla məlumatları çoxalda bilər
- C) Heç biri
- D) Ekoloji mühiti nəzərə ala bilər
- E) Sosial və mədəni mühiti istisna edə bilər

88. Qeyri-müəyyənliklə qarşılaşdıqda rəhbər qərarların qəbulunda hansı əsas imkandan istifadə etmir?

- A) Dəqiq olaraq keçmiş təcrübəyə uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- B) Mülahizələrə uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- C) Heç biri
- D) İntuisiyaya uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- E) Hadisələrin ehtimalları haqqında fərziyyələr edə bilər

89. Qeyri-müəyyənliklə qarşılaşdıqda rəhbər qərarların qəbulunda hansı əsas imkandan istifadə edir?

- A) Dəqiq olaraq keçmiş təcrübəyə uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- B) Mülahizələrə və uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- C) İntuisiyaya uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- D) Bütün variantlar
- E) Hadisələrin ehtimalları haqqında fərziyyələr edə bilər

90. Qeyri-müəyyənliklə qarşılaşdıqda rəhbər qərarların qəbulunda hansı əsas imkandan istifadə edir?

- A) Yeni biznes-plan tərtib edə bilər
- B) Mülahizələrə və intuisiyaya uyğun fəaliyyət göstərə bilər
- C) B və E variantları
- D) İstehsaldaxili ehtiyatları aşkar edə bilər
- E) Hadisələrin ehtimalları haqqında fərziyyələr edə bilər

Mövzu 13. Menecmentdə münaqişə və stress

- 13.1 Münaqişənin məzmunu və əsas elementləri
- 13.2 Münaqişənin mənbələri və səbəbləri
- 13.3 Münaqişənin növləri
- 13.4 Münaqişənin idarə edilməsi
- 13.5 Münaqişənin əsas həll variantları
- 13.6 Münaqişələrin nəticələri
- 13.7 Menecmentdə stresslər

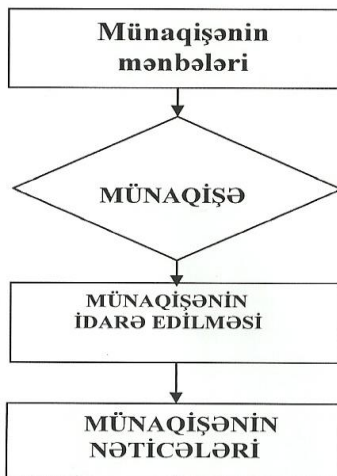
TESTLƏR-105

13.1 Münaqişənin məzmunu və əsas elementləri

Münaqişə cəmiyyətin və təşkilatın həyatının üzvi tərkib hissəsidir.

Tərif 1. Baxışların, maraqların toqquşmasına, fikir mübadiləsi iştirakçıları arasında razılığın olmamasına münaqişə deyilir.

Münaqişədə tərəflərin hər biri yalnız onun özünün nöqteyi-nəzərinin qəbul edilməsi üçün söylər edir. Münaqişənin prinsiplial sxemi şəkil 1-də göstərilədiyi kimidir.



Şəkil 1. Münaqişənin prinsiplial sxemi

Kollektivdə yaranacaq münaqişələrin əlamətləri aşağıdakılar ola bilər:

1. İş vaxtı itkisinin artması.
2. Əmək məhsuldarlığının azalması.
3. Məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsi.
4. Əmək intizamının zəifləməsi və s.

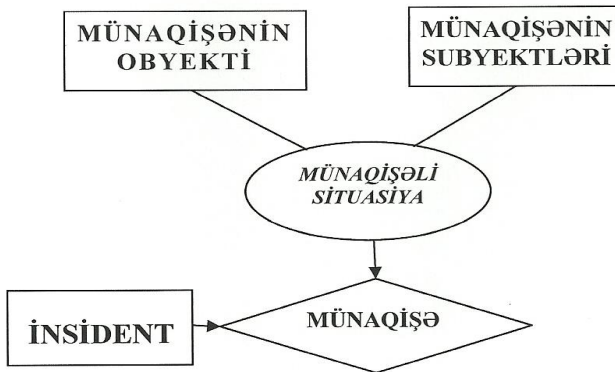
Bütün bunlar son nəticədə zərərlərə, müəssisənin daxili mühitinin pozulmasına, əməkdaşlar arasında qurulan xidməti və şəxsi münasibətlərin devalvasiyasına (aşağı enməsinə) səbəb olur. Bu özünü aşağıdakılarda göstərir:

- kollektivin həll etdiyi tapşırıqların ümumi olmamasında;
- hər bir vətəndaşın özünü başqalarından ayırmasında, özünə görə çalışmasında;
- işçilər arasında qarşılıqlı köməyin mükafatlandırılmamasında;
- insanların bir-birinə etibar etməməsində, onların qapalı olmasında və s.

Şəxslərarası münasibətlərdə aşağıdakılar qeyd edilməlidir:

- a) həmkarların işində çatışmazlıqlar, neqativ halların üstün olması;
- b) İnsanlar arasında münasibətlərin, bəzən isə təhqiredici formada olan münasibətlərin daim araşdırılması.

Münaqişənin əsas elementləri münaqişəli situasiya və insidentdir (şəkil 2).



Şəkil 2. Münaqişənin əsas elementləri

Münaqişəli situasiya münaqişə obyektini və onun iştirakçılarını nəzərdə tutur. Münaqişəli situasiyanın yaranmasına və inkişafına səbəb olan münaqişə obyektini hakimiyyət, resurslar, şöhrət və s. ola bilər. Münaqişəli situasiyanın mövcud olmasının əsas şərti münaqişə obyektinin bölünməzliyidir. Məs., dövlət idarəçiliyi iyerarxiyasında hər hansı bir deputat yerinə görə örtülü yaxud aşkar mübarizə çox zaman namizədlər arasında münaqişə mənbəyinə çevrilir. Münaqişənin iştirakçıları qarşı tərəfdəki maneəni gördükdə öz məqsədinə çatmaq üçün onu dəf etməyə çalışırlar. Son nəticədə bunun üçün münaqişədən maneənin aradan götürülməsi bir üsul kimi istifadə olunur.

Beləliklə, münaqişənin obyektini və tərəfləri olduqda münaqişəli situasiya mövcud olur. Lakin bu yalnız münaqişənin mövcudluğunun zəruri şərtidir.

Tərif 2. Münaqişənin baş verməsi üçün tərəflərin müvafiq fəaliyyətinə, başqa sözlə onların arasındakı toqquşmaya, anlaşılmaqlığa və hadisəyə insident deyilir.

İnsident tərəflərin təşəbbüsünə görə, həm də onların arzusundan asılı olmayaraq hər hansı bir obyektiv şəraitin nəticəsində baş verə bilər.

İşgüzar ünsiyyətdə adətən təşkilatın inkişafının harmonikliyinə vacibliyi, kollektivdə fikirlərin aktiv mübadiləsinin zəruriliyi qeyd edilir. Burada münaqişələr neqativ hadisə kimi baxılır. Bütün bunların içərisində menecerlər nəzərdən qaçırmamalıdırlar ki, hər bir inkişafın mənbəyi ziddiyyətdir, müxtəlif istiqamətdəki meyillərin və qüvvələrin toqquşmasıdır. İlk baxışdan nə qədər paradoksal olsa belə, münaqişə tək-cə təşkilatların deyil, həm də bütövlükdə cəmiyyətin inkişafının zəruri elementi ola bilər. Təşkilatın daxilində münaqişələrin tamamilə olmaması şəraiti tək-cə mümkünsüz deyil, həm də arzu edilməzdir. Rəhbərlik aktivlik göstərməli, xarici mühitin dəyişilməsinə lazımı qədər reaksiya verməli, köhnəni inkar etməli, yeniliyə getməlidir. Münaqişə özünün bütün tərəfləri və emosiyaları ilə bunlara səbəb ola bilər.

Aydın ki, münaqişə çox zaman neqativ xarakter daşıyır. O, işçinin tələbatlarının qane edilməsinə mane olur, təşkilatın

məqsədlərinə uğurla nail olunmasına son nəticədə sədd çəkir. Hərçənd ki, menecerlər münaqişənin hesabına kollektivdəki müxtəlif nöqtəyi-nəzərləri aşkar edə bilər. Bu da qərarların qəbulu prosesini optimallaşdırmağa imkan verir. Əməkdaşlar isə öz fikirlərini açıq ifadə etməyə imkanlar və şəxsi ehtiyaclarını qane edərək hisslər əldə edir. Ona görə menecer nəinki münaqişəli situasiyanın inkişafından ehtiyatlanmalı, hətta onun yaranma səbəblərini başa düşməli, əsasən münaqişəni idarə etməyi bacarmalıdır.

Beləliklə, münaqişələr *funksional* və *disfunksional* ola bilər. *Funksional* münaqişələr təşkilatın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə gətirə bilər. *Disfunksional* münaqişələr şəxsi qənaətbəxşliliyin, qruplararası əməkdaşılığın və təşkilatın səmərəliliyinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

13.2 Münaqişələrin mənbələri və səbəbləri

Münaqişələrin mənbələri insanlar özləridir. Belə ki, onların arasında müxtəlif nəhəng ehtiyacları, nöqtəyi-nəzərləri, adətləri, həyat üstünlükləri və məqsədləri olanlar müşahidə edilir. Mütəxəssislərin fikirlərinə görə “psixi” dayanıqlı insan anlayışı olduqca şərtdir. Yaşayış mühiti xüsusilə iri meqapolislərdə insanlar gərgin iş rejimində yaşamağa olurlar. Burada işsizliyin real təhlükəsi və digər səbəblər mövcud olmaq üçün qənaətbəxşsizlik yarada bilər. Bu bəzən neqativ sürətdə insanın daxili vəziyyətinə təsir edir. Menecer özünün tabeçiləri arasında “çətin” insanların olmasını başa düşməlidir. Mütəxəssislər onları anomal adlandırırlar. Belə əməkdaşlar gözəl mütəxəssis ola bilərlər. Lakin məhz onlar bu və ya digər səbəblərdən münaqişə situasiyasını yarada bilən sağlam olmayan mühiti yaradırlar (şəkil 3).

Şəkil 3-də göstərilən anomal işçilərin tiplərində başqa təşkilatlarda aşağıdakılar da ola bilər:

şikayətçilər; dinməz, sakit olanlar; yunşaq, üzüyola, sözqananlar; əllamələr (özünü hər şeyi bilən hesab edənlər); qətiyyətsiz olanlar; maksimalistlər, ifratçılar (həqiqi şəraiti nəzərə



Şəkil 3. Anomal işçilərin əsas tipləri

olmayanlar); gizli qalanlar; yalançılar; oyunçular və s. Mütəxəssislərin fikirlərinə görə belə insanların siyahısı praktiki olaraq sonsuzdur.

Menecerlər belə insanlarla münasibətləri savadlı qurmalıdır. Xüsusilə tənbəl və meyl edən işçilərə təsir etmək olar. Belə ki, heç də onlar anadan belə doğulmamışlar. Tənbəllik səbəblərindən, məs., işdə zəruri material yaxud mənəvi marağın olmaması ola bilər. Menecer bilməlidir ki, bir insanda 2 və daha çox davranış tipi birləşə bilər. Menecer üçün başlıca olaraq belə insanların zəif idarə olunan olmasını mənimsəməkdir. Hərçənd ki, onların şəxsi keyfiyyətləri təbiətdən yaxud tərbiyə prosesində formalaşması təsadüfi deyil. Onları yalnız psixoloqların bacardığı xüsusi metodların köməyi ilə dəyişmək olar.

Çətin insandan yaxa qurtarmaq asandır. Lakin bu menecerin rəhbər kimi məğlub olmasını təsdiqləyir. Belə situasiyada həmin əməkdaşlarla münasibətlərin yaxşılaşdırılması yollarının axtarılmasına cəhd etmək lazımdır. İnsanlara etinasızlıq onları başa düşməkdən və onlara təsir göstərməkdən çox asandır.

Münaqişələrin əsas səbəbləri

Menecment üzrə xarici mütəxəssislər münaqişələrin bir neçə əsas səbəblərini fərqləndirirlər. Onlar aşağıdakılardır:

resursların məhdudluğu; tapşırıqların qarşılıqlı asılılığı; məqsədlərdə fərqlər; təsəvvürlərdə və dəyərlərdə müxtəliflik; davranış tərzində və həyat təcrübəsində fərqlər; qeyri-qənaətbəxş kommunikasiyalar.

Resursların məhdudluğu. Material, əmək və maliyyə resursları həmişə məhdud olur. Rəhbərliyin vəzifəsi isə müəssisənin müxtəlif struktur bölmələri arasında məhdud resursları optimal bölməkdir. Lakin bunları etmək kifayət qədər çətinidir. Belə ki, bölgü meyarları adətən kifayət qədər şərtdir. Belə situasiyalarda hər hansı bir menecerə, qrupa yaxud siravi əməkdaşa çoxlu resursların ayrılması onun başqalarından fərqləndirilməsidir. Beləliklə, resursların məhdudluğu və onların bölünməsinin zəruriliyinin müxtəlif növ münaqişələrə gətirməsi qaçılmazdır.

Tapşırıqların qarşılıqlı asılılığı. Bütün təşkilati sistemlər qarşılıqlı əlaqədar elementlərdən ibarətdir. Başqa sözlə, bir əməkdaşın yaxud kollektivin işi digər bir əməkdaşın yaxud kollektivin işindən asılıdır. Əgər bir bölmə yaxud əməkdaş müvafiq olmayan tərzdə işləyərsə, tapşırıqların qarşılıqlı asılılığı münaqişəyə səbəb ola bilər. Müəssisələrin matrisli və funksional i/e strukturları öz təşkilatının xüsusiyyətlərinin üzündən münaqişələrin ehtimallarını artırır. Hərçənd ki, bir tərəfdən bu halda əsas olan təkbəşnəçilik prinsipi pozulur, digər tərəfdən isə funksional xidmətlər ilk növbədə öz problemini həll etməyə çalışır. Menecer insanın artıq emosiyasının səbəbləri haqqında suallara cavab tapmalı, onların nə üçün belə etmələrinə məcbur olduqlarını müəyyən etməlidir. Aşağıdakıları araşdırmaq zəruridir:

- 1) Artıq emosiyalı davranışa nəyin təsir etməsini.
- 2) Həmin səbəblərin aradan qaldırılması və zəiflədilməsi üçün rəhbərliyin hansı amillərə gücünün çatmasını.
- 3) Belə işçilərin özlərini necə aparması və bunun üçün nəyin edilməsini.

Menecer sakit və emosiyasız söhbət aparmalıdır. O, öz iradları və tələbləri haqqında danışmalıdır. Ən yaxşısı neytral tonda menecer əməkdaşının davranışı, onun fəaliyyəti, hərəkətləri barədə bərkdən araşdırma aparmaqdır. Əməkdaşın şəxsiyyətinə heç bir qiymətləndirmə vermək olmaz. Hətta hissiyatsız işçi ilə menecer

onun davranışına görə öz hisslərini ifadə etmələdir. Menecer özünün davranış variantını təklif edər, rəhbər kimi işçinin yerində özünün necə aparmasını söyləyə bilər. Yekunda qeyd edilməlidir ki, insanın davranışında pozitiv dəyişiklik müsbət nəticələrə gətirir.

Məqsədlərdə fərqlər. Adətən təşkilati strukturlarda onların ölçüləri və inkişafı artdıqca ixtisaslaşma prosesi, başqa sözlə hər hansı məhdud sferada fəaliyyət müşahidə olunur. Nəticədə əvvəlki strukturlar daha kiçik ixtisaslaşdırılmış vahidlərə bölünürlər. Bu münafişələrin ehtimallarını azaldır. Münafişələr ona görə baş verir ki, belə strukturların özü öz məqsədlərini formalaşdırır. Belə strukturlar təşkilatlarının bütün məqsədlərinin icrasından çox həmin məqsədlərə nail olunmasına daha artıq diqqət yetirə bilərlər.

Təsəvvürlərdə və dəyərlərdə fərqlər. Həqiqətən insan ilk növbədə onun şəxsi ehtiyacları yaxud çalışdığı kollektiv üçün əlverişli olan şəraiti nəzərə almağa can atır. Ona görə təsəvvürlər və dəyərlər arasında fərqlər münafişənin səbəblərinə çevrilir. Burada qayda sadədir: hüquqa malik olmaq-etmək demək deyil. Kənardan daxil olan şəraiti mütləq nəzərə almaq lazımdır.

Davranış tərzlərində və həyat təcrübəsində fərqlər. İnsanlar bir-birilərindən çox fərqlənir. Başqasına münasibətə görə həddindən artıq avtoritar, aqressiv, laqeyd insanlar da rast gəlinir. Məhz belə insanlar çox zaman münafişə törədirlər. Həyat təcrübəsində, təhsildə, iş stajında və yaşdakı fərqlər münafişənin yaranması imkanını artırır.

Yarıtmaz kommunikasiyalar. İnformasiyanın ötürmə vasitələri olan kommunikasiyalar münafişələrin səbəbləri ola bilərlər. Bu məsələ, semantik maneələrdə müşahidə edilir. Onda eyni bir söz müxtəlif insanlar üçün fərqli mənada ola bilər.

Münafişənin yaranması artıq informasiya yüklənməsinə, pis əks əlaqə isə məlumatların təhrif edilməsinə gətirib çıxarır. Kollektivdə qeybət (dedi-qodu, xəbərçilik) yarandığı halda münafişə xüsusilə kəskinləşə bilər. Dedi-qodular həmişə neqativ və qara yaxmalardır. Ona görə bu ciddi münafişə üçün əlverişli mühitdir. Onlar münafişələrə katolizator kimi təsir etməklə bütövlükdə real situasiyanı başa düşmək üçün ayrı-ayrı işçilərə yaxud kollektivə maneə ola bilər. İnformasiyanın ötürülməsində

yayılan münaqişə törədən digər problemlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- ◊ məhsulun keyfiyyət meyarının yetərincə dəqiq olmaması;
- ◊ əməkdaşlara və bölmələrin funksiyalarına görə təhkim edilən vəzifə öhdəliklərinin olmaması yaxud aşağı səviyyədə işlənməsi;
- ◊ menecerin əməkdaşın işinə bir-birini rədd edən tələblərin irəli sürməsi.

13.3 Münaqişənin növləri

Münaqişənin təsnif edilməsinin müxtəlif variantları mövcuddur. Onlardan biri münaqişənin məzmununa, keyfiyyət tərəfinə əsaslanır. Təsnif edilmənin bu variantında əsas münaqişələri araşdıraraq.

○ 1-ci növ münaqişəni şərti olaraq ++ (müsbət-müsbət) işarə etmək olar. Belə münaqişəyə misal olaraq yaxşı işə görə şöbənin əməkdaşının mükafatlandırılması növü üzrə (məs., pul yaxud qiymətli hədiyyə) menecer və onun müavini arasında fikir ayrılığını göstərmək olar. Münaqişə bir qayda olaraq asanlıqla həll edilir, hərçənd burada onun həllində 2 əlverişli variant yer alır.

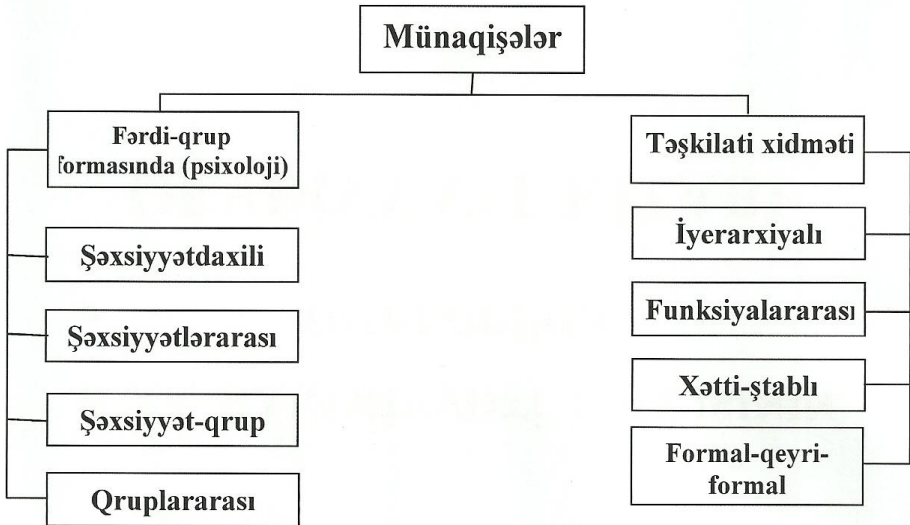
○ 2-ci növ münaqişə - - (mənfi-mənfi) işarə edilir. Bu münaqişəyə misal olaraq müəssisə üçün 2 xammal tədarükçüsündən birinin seçimini göstərmək olar. Aydınır ki, keyfiyyətin yüksək olmaması ilə əlaqədar olaraq hər 2 variant qənaətbəxşli deyildir. Menecer bu situasiyada “2 pis olandan az pis olanın seçilməsi” prinsipinə görə fəaliyyət göstərməyə məcburdur. Münaqişənin həlli çox vaxt və güc tələb edir.

○ münaqişənin 3-cü növü + - (müsbət-mənfi) kimi işarələnir. Burada müsbət və mənfi variantlar qarşılaşır. Məs., çoxsaylı xəbərdarlıqlardan sonra menecer əmək intizamını pozan əməkdaşın işdən qovulması haqda qərar verir. Bu halda əməkdaşın çıxarılması faktı + aspektidir – intizamsız işçidən yaxa qurtarmaq lazımdır. Lakin azad olunan işçi yaradıcı şəxsiyyət, ideyaların yaradıcısı olmuşdur. Ona görə belə yüksək peşəkar keyfiyyətlərə malik olan

yeni, intizamlı işçinin tapılması qayğıları münaqişənin mənfə tərəfidir.

Belə təsnifləşdirmə variantının üstünlüyü onun sadəliyində və münaqişə anlamının birmənalı qəbul olunmamasındadır.

Münaqişələrin təsnif edilməsinin digər variantı münaqişənin ünvanlılığına, konkret istiqamətlərinə (təmayülünə) əsaslanır. Belə təsnifat tam ölçüdə münaqişələrin əsas növlərinin müxtəlifliyini qiymətləndirməyə imkan verir (şəkil 4).



Şəkil 4. Münaqişənin əsas növləri

Fərd-qrup formasında münaqişələr yüksək dərəcədə psixoloji xarakter daşıyır.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə işçinin şəxsi ehtiyacları və müəssisənin yaxud killektivin əməkdaşlarının məqsədləri üst-üstə düşmədikdə yaranır. Münaqişələrin bu variantı həmçinin aşağıdakıların nəticəsində ola bilər:

1. İnsanın işindən qane edilməməsi.
2. İş yerində sabilliyin olmaması.
3. İş yerində real perspektivin olmaması.

Çox zaman bu, menecerin əməkdaşa, onun işinin xarakterinə görə ziddiyyətli tələblər irəli sürdüyü variantdır. Təkbaşınaçılıq

prinsipinin pozulması ilə əlaqədar çox az situasiyaya (vəziyyətə, şəraitə) rast gəlmək olar. Bu halda tabeçi müxtəlif rəqib rəhbərlərdən bir-birinə zidd göstərişlər ala bilər.

Şəxslərarası münaqişələrin daha çox yayıldığı qəbul edilmişdir. Bu, ən müxtəlif formalarda təzahür edir. Belə münaqişələrə:

a) hər hansı bir resursun bölgüsü zəminində olan münaqişələr;

b) hakimiyyət səlahiyyətlərindəki münaqişələr;

c) müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərin aşkar edilməsində olan münaqişələr;

d) həyati dəyərlərin aşkar edilməsində olan münaqişələr aid edilirlər.

Adətən şəxslərarası münaqişələrdə münaqişə edən tərəflərin müvqeləri prinsiplial fərqlənirlər.

“Şəxsiyyət-qrup” münaqişəsi. Qrup, kollektivin əmədaşları birgə fəaliyyət prosesində gizli (xəlvəti, məxfi) davranış normalarını yetişdirir. Hər bir qrupun üzvü belə normalarla razılaşmasa da ona riayət etməyə məcburdur. Belə ki, ayrıca şəxsiyyət kollektivdə baş verən hadisələrə öz münasibətlərində müstəqil fikir nümayiş etdirsə münaqişə yarana bilər. Şəxsiyyət və qrup arasında münaqişə variantına misal olaraq menecer və onun başçılıq etdiyi bölmənin qarşılıqlı münasibətlərini göstərmək olar. Bu zaman əməkdaşlar bu və ya digər səbəbdən öz rəhbərliyinin qərarları ilə razı olurlar.

Qruplararası münaqişə. Ən müxtəlif insan qrupları münaqişəyə girə bilərlər. İstehsalda bunlara aşağıdakıları aid etmək mümkündür:

1. Ayrı-ayrı struktur bölmələri arasındakı münaqişələr.

2. Müəssisənin rəhbərliyi və həmkarlar arasındakı münaqişələr.

3. Məhsul istehsalçısı və xammal tədarükçüsü arasında olan münaqişələr.

4. Satıcılar və istehlakçılar arasındakı münaqişələr və s.

Bir kollektivdə formal və qeyri-formal qruplar arasında olan münaqişələr qrupların arasındakı münaqişələrin

müxtəlifliklərindədir. Belə münaqişələrə müvafiq olaraq ştatdakı menecerlər və qeyri-formal liderlər başçılıq edirlər.

Təşkilati münaqişələr müəssisənin müxtəlif kateqoriyalı işçiləri arasında xidməti münasibətlər çərçivəsində yaranır.

İyerarxiyalı münaqişələr çoxsəviyyəli təşkilatı i/e strukturları üçün xarakterikdir. Belə münaqişəyə misal olaraq menecer və tabeçi arasında işin yerinə yetirilmə müddətinə yaxud ə/h-nin ödənilməsinə dair fikir ayrılığı (ixtilaf) ola bilər.

Funksiyalararası münaqişələr əsasən müxtəlif rəngli funksional bölmələrin əməkdaşları arasında yaranır. Məs., birgə işin yerinə yetirilməsinə dair konstruktor və texnoloq arasındakı münaqişələr.

Xətti-ştablı münaqişələr əsasən aşağıdakıların nəticəsində olanlardır:

- ◆ müəssisənin i/e strukturunun qeyri-təkmil olması;
- ◆ ali rəhbərliyin xətti və funksional bölmələr arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin kifayət qədər dəqiq müəyyən etməməsi və s.

Belə münaqişəyə misal olaraq işçilərin sayının ixtisarına görə müəssisənin yığıma sexinin və əmək şöbəsinin rəisləri arasındakı münaqişəni göstərmək olar.

Formal-qeyri-formal münaqişələr xidməti münasibətlərdə qohumluq yaxud dostluq əlaqələri varsa, onların müxtəlif növləri üçün xarakterikdir. İş üçün əlverişli rejimin (yüksək əmək haqqı, iş gününün güzəştli qaydaları və s.) menecerə yaxın insanlara təqdim edilməsi münaqişənin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradır.

13.4 Münaqişənin idarə edilməsi

Menecerlər münaqişənin idarə edilməsi probleminə yüksək diqqət yetirməlidirlər. Belə ki, münaqişələrin təsir spektrinin variantları həddindən artıq geniş ola bilər. Münaqişələrdə bir çox məsələlər konkret situasiyadan asılıdır. Bəzən elə hallar olur ki, əməkdaşı başqa kollektivdə işləyən qonşu otağa yerini dəyişməklə münaqişə təhlükəsini aradan qaldırırlar.

Belə ki, çox zaman münaqişəli situasiyanın həllinə görə iş menecerdən çoxlu fiziki və əsəbi məsrəflər tələb edir. Menecer

üçün əsas qaydalardan biri aşağıdakılardır:

İşgüzar, xidməti münaqişələri şəxsi, psixoloji münaqişələrə çevirmək olmaz.

Məlumdur ki, hər bir qənaətbəxşsizlik insanların şəxsi keyfiyyətləri, onların xarakterik xüsusiyyətləri, insanların qarşılıqlı münasibətləri ilə əlaqədardır. Lakin öz iradlarını təqdim etməklə onları konkretləşdirmək lazımdır.

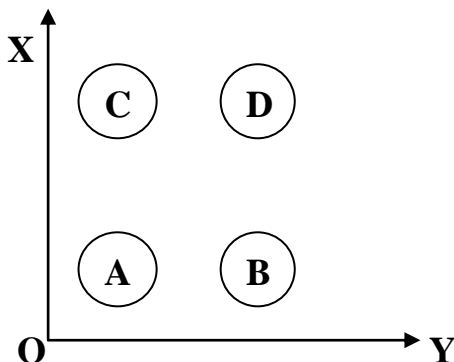
İşgüzar münaqişə predmetlidir, onu müzakirə və həll etmək olar. Şəxsi münaqişəni həll etmək bir qədər mürəkkəbdir. Danlamaq və məzəmmət etməklə insanı dəyişdirmək çətindir. O daxilən bir qayda olaraq öz ünvanına-xarakteristikalarla razılışmır. Qarşılıqlı günahlandırma dəfələrlə yaranır, incikliklər artır, bir növ mənəvi yorğunluq yaranır. Ona görə menecer kollektivdə şəxsi münasibətlərdən uzaq olmalıdır.

Menecer əvvəllər formalaşan kollektivə gələn zaman münaqişənin aradan qaldırılması probleminə xüsusi diqqət yetirir. Əsas odur ki, bu müxalifətin yaranmasına yol verməsin. Menecer göstərməlidir ki, o mövcud qaydaları başa düşür və hörmət edir.

Menecer təbəçilərə bildirməlidir ki, o özünü kollektivlə eyniləşdirir. Zəruri olduqda bölməni tədricən yenidən təşkil etmək lazımdır. Münaqişənin əsl yaxud yalançı günahkarını azad etməklə radikal qərarlar qəbul etmək lazımdır. Qeyri-formal lideri-əmək intizamının pozulmasına bais olanı neytrallaşdırmaq üçün digər qeyri-formal liderin yaranmasına kömək etməklə onun təsirini düzəltmək lazımdır. Bunun üçün menecerə münasibətə görə xeyirxah əhval-ruhiyyədə olan insan seçilməlidir. Onun əvəzsiz olmasına görüntü yaratmaqla, bütün əməkdaşların yanında bir neçə dəfə onun uğurlarını qeyd etməklə onu özünə inandırmaq olar. Nəticədə ikili effektdə nail olunur: monolit müxalifətin əvəzinə kollektivin daxilində böyük olmayan konfrontasiya əldə etmək olar. Bu da əməkdaşların cəhdlərinə xeyirli təsir edəcək.

Psixoloji problemləri öyrənən mütəxəssislərin fikirlərinə görə münaqişəli situasiyalarda insanın davranış modelinin qrafikini qurmaq olar (şəkil 5).

Bu şəkildə münaqişənin idarə edilməsi probleminin başa düşülməsinə prinsipial yanaşma əks etdirilir.



Şəkil 5. Münaqişəli situasiyada insanların davranış modeli

Münaqişəli situasiya şaquli xətdə insanın tez təsir altına düşməsi-**O**-dan **X**-inadkarlığa qədər, üfqi istiqamətdə isə fərdilikdən-**O**-dan **Y**-kooperasiyaya (bir çox insanların əməkdaşlığı) qədər davranışların dəyişməsi göstərilmişdir.

Münaqişə vəziyyətinin 4 əsas modellərini fərqləndirirlər:

A-münaqişənin mövcud olmasının qəbul olunmamasının arzu edilməsi (tez təsir altına düşmək və fərdiliyin uzlaşdırılması);

B-müxalif tərəflə birləşmə (üzüyləlik və kooperasiyanın uzlaşdırılması);

C-özünün mövqeyinin tutuşdurulması (inadkarlıq və fərdiliyin uzlaşması);

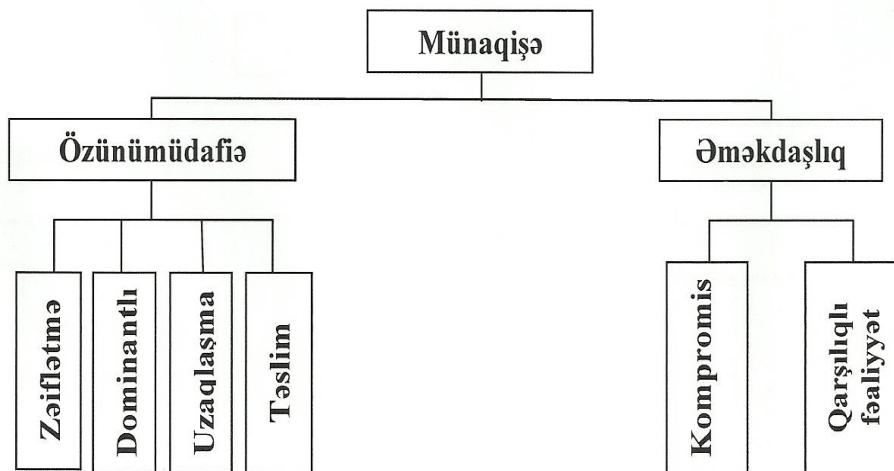
D-münaqişənin həllində əməkdaşlıq (inadkarlıq və kooperasiyanın uzlaşdırılması).

Birinci 3 davranış modeli az perspektivlidir. Münaqişə tərəfləri qarşılıqlı qəbul oluna bilən qərarların axtarışına və qəbuluna söylərini yönəltəndə **D** modeli diqqəti çəkir (münaqişənin həllində əməkdaşlıq).

13.5 Münaqişənin əsas həll variantları

Münaqişənin həll variantlarına menecmentdə aşağıdakılar aid edilir:

1. Özünümüdafiə.
2. Əməkdaşlıq.



Şəkil 6. Münaqişələrin əsas həll variantları

Özünümüdafiə daha sadə variantdır. Bu dərk edilən həlləri tələb etmir. Faktiki olaraq bu özünün “Mənəm”liyinin intensiv müdafiəsinə can atmaqdır. Lakin bu variant digər insanların maraqlarını nəzərə almır və uzaqlaşmağa, təcrid edilməyə gətirə bilər.

Özünümüdafiənin 4 tipini fərqləndirirlər (şəkil 6).

1. Zəiflətmə. Müqəssir sadəcə olaraq digər tərəfi sakitləşdirməyə, hirsini, qəmi, qıcıqlanmanı götürməyə çalışmaq inandırır ki, mübahisə üçün heç bir səbəb yoxdur, ümumiyyətlə bütün işlər qaydasındadır. Xoş sözlər özünün xeyirxah təsirini göstərir, sülh bərqərar olur. Bu sülh uzunmüddətliymi? Axı ittihamın mahiyyətini insan hələ dərk etməmişdir. Nəticədə problem qalır. Daha emosiyaların üzə çıxardılması üçün imkanlar mövcud deyildir, lakin onlar yığılır.

Narazılığa səbəb olan insanların hərəkətləri təkrar oluna və qaha böyük hiddətlə qəbul edilə bilər. ”Bütün işlərin yaxşı olması” haqqında yeni inandırmalara etibar qalmayacaq. Son nəticədə sülhün illuziyası puça çıxacaq.

2. Uzaqlaşma. Bu münaqişədən getməyi bildirir. Bunun arxasında ehtiyatlanma və hətta qorxaqlıq dayana bilər. Günahlandırılan tərəf münaqişənin tədqiqatı üçün indi vaxtın və ya yerin olmamasına istinad edir. Ona görə hər bir iş onun üçün görülür ki, ziddiyyətin yaranmasına aparan situasiyaya düşməsin. İnsan ziddiyyətli məsələlər doğuran müzakirələrə başlamaq istəmir.

Münaqişə yaranarkən elə görüntü edilir ki, heç bir problem yoxdur. Münaqişə iştirakçısı belə düşünür: "Onsuz da heç nəyə nail olunmayacaq, ciddi mübarizənin nə mənası." Bu mövzuda danışılmır, ona görə də "müharibə meydanı" sadəcə tərk edilir. Çox hallarda belə gediş münaqişəni ləğv etmir, çünki narazılığın səbəbi aradan qaldırılmayıb. Bu zaman günahkarın idrakına qədər narazılıq çatmır, o narazılığın barəsində düşünmək istəmir. Nəticə belədir: insanların hissləri ifadə tapmır və boşuna "yanır", ehtiyaclar qane edilməmiş qalır, məqsədlərə nail olunmur. Münaqişə daxilə qovulur.

3. Təslim olmaq. Etiraz edənin qüvvəsinə və avtoritetinə tabe olmaq münaqişədə təslim olmaq deməkdir. Bunun əsasında aşağıdakılar durur:

- 1) Uğursuzluğa, məğlubiyətə uğramaq qorxusu.
- 2) Azlıqda yaxud təklikdə qalmaq.
- 3) Münasibətləri korlamaq qorxusu.
- 4) Bəzən qurban vermə rolunun gücləndirilməsi.

Məcburi təslim olanlardan başçının arzusuna itaətkar dəstə yaranır. İşdə rəhbərliyin əmrlərini itaətlə yerinə yetirən əməkdaşlar olur ki, belələri də onun kürəyi arxasında rəhbərə tənqid tuşlayırlar.

4. Dominantlıq (vadar etmə). Buna münaqişənin təşəbbüskarı özünün arzusunu ifadə etməklə, nəyin hesabına olursa olsun özünün fikrini qəbul etdirməyə məcbur edərək əl atır. Belə etməyə can atan insan başqalarının fikri ilə maraqlanmır. Burada əsas hərəkətverici qüvvə hakimiyyətə və özünü təsdiqləməyə can atmaqdır. Bir qayda olaraq o adamlar vadar etməyə əl atırlar ki, onlar öz təsirlərinə və hakimiyyətlərinə əmindirlər. Belə insanlar acıqlı, səbirsiz və pis tərbiyyəyə malik olanlardır. Bu normal rəhbərlik stilinin əksidir. Bu münaqişə tipində rəhbərin başqalarının pərtliyi hesabına özünü təsdiqləməyə ehtiyacı yoxdur. Üstün olmaq

(dominantlıq) tezliklə öz bəhrəsini verir: münaqişənin təşəbbüskarı özünün istəyinə tezliklə çatır. Bu stil rəhbərliyin tabeçi üzərində böyük hakimiyyətə malik olduğu halda səməri ola bilər. Lakin bu halda münaqişənin gedişi ən çox arzu edilməz məcraya yönəlir. Davranışın belə bir variantı tabeçilərin təşəbbüskarlığını sarsıdır. Belə ki, bu halda başqalarının fikirləri nəzərə alınmır. Sayğısızlıq (nəzakətsizlik) edilən belə insan özünü dərindən təhqiredilmiş, alçaldılmış hiss edir. Hətta etiraz edilməsə də belə, özünün qəlbində acı inciklik saxlanılır. İstisna deyildir ki, elə birinci əlverişli məqamda belə insan haqsızlıq edəndən əvəz çıxacaqdır. Beləliklə, vadə etmə nadir halda istifadə edilsə də ən pis variant hesab olunur. Münaqişə iştirakçılarının maraqları tamlıqla heç vaxt nəzərə alınmayacaq. Bu, münaqişə tərəflərinin bütün maraqlarına uyğun addımların atılmasına əmin olsalar da, onların məyusluğuna və gizli narazılığına gətirir. Bəzən dominantlığın son dərəcəsinə - münaqişə mənbəyinin məhv edilməsinə səy göstərilməsinə də rast gəlinir.

Əməkdaşlıq. Münaqişədən ən çox arzu edilən çıxış-narahatlıq doğuran problemlərin açıq, düzgün müzakirəsidir. Bu halda münaqişə tərəfləri öz arqumentlərini və dəlillərini irəli sürür, hamını qane edə bilən həlləri birgə axtarırlar. Uğurun başqa bir həlledici şərti münaqişə şəraitinin müzakirəsində düzgün tonun saxlanması bacarığıdır. Çoxlarına elə gəlir ki, sanki sakit deyilən söz etirazın əhəmiyyətini azaldır. Hərçənd ki, məhz qıcıqlanma, kobudluq, kəskin ifadələr sualın əsl məğzinin qabağını ala bilər, adi deyişməni çıxılmazlığa gətirir. Kəskin sözlər ünvanlandırılan adam hiddətlənə və haqlı olaraq müzakirədən ümumiyyətlə imtina edə bilər. Düzgün tonallıq həmin an münaqişəni tamamilə başqa məcraya yönəldəcək. Bu halda münaqişə tərəfləri mübahisə etmirlər, bir yerdə yaranan anlaşılmazlığı araşdırırlar və yaranan vəziyyətdən çıxış yolu axtarırlar.

Yaxşı bir qayda vardır: yaxşı dinləməyi və duymağı bacarmaq lazımdır. Digər tərəfi başa düşmək, onun müvqeyini və vəziyyətini dərk etmək zəruridir. Münaqişə döyüş deyil və burada iş tamamilə düşməni məhv etməkdən ibarət deyildir. Münaqişə yaradan hər hansı bir konkret problemi həll edərkən qarşılıqlı

anlaşmaya nail olmağa kömək etmək, xoş yekdilliyi (razılıığı) möhkəmləndirmək lazımdır. Nəticədə münaqişələr daha az yaranacaqdır.

2 tip əməkdaşlığı fərqləndirirlər:

1. Kompromis (uzlaşma). 2. Qarşılıqlı təsir (məhiyyətə görə problemin həlli).

Tərif 3. Opponentin (etiraz edənin) fikirlərinin münaqişə edən tərəflərin müəyyən dərəcədə birləşməsi yolu ilə qəbul olunmasına kompromis (qarşılıqlı güzəşt əsasında razılaşma, uzlaşma) deyilir.

Kompromisdə belə bir prinsipdən istifadə olunur: arıq sülh məhriban didişmədən yaxşıdır.

Bir qayda olaraq mübahisədə tapılmış və 2 tərəfin könüllü qəbul etdiyi kompromis dayanıqlıdır. Bu, uduzan və qalib olmadan barışığı bildirir. Ona görə də kompromis münaqişənin bütün tərəflərinə qənaətbəxşlilik hissi verir. Kompromislik qabiliyyəti menecmentdə yüksək qiymətləndirilir. Belə ki, bu hər 2 tərəfin qane edilməsində münaqişəni tez həll etmək imkanı verir. Hərçənd ki, belə həmrəylik bəzən ötəri (üzdən) və formal xarakter daşıyır, təkcə sonrakı çətinliklərdən uzaq olmaq üçün razılıığı bildirir. Kompromis düşmənləri o qədər də barışmaz edə bilmir. Lakin bu tərəfləri dosta yaxud silahdaşa çevirmək üçün kifayət etmir. Nəticədə daha böyük mürəkkəbləşmələr ola bilər. Ona görə münaqişənin gələcəkdə radikal həllini qətiyyətlə axtarmaq lazımdır.

Qaşılıqlı təsir kompromislə müqayisəyə görə irəliyə atılan addımdır. Əməkdaşlığın bu tipindən istifadə edən şəxs münaqişəli vəziyyətin həllinin optimal variantını axtarır, başqalarının hesabına öz məqsədlərinə nail olmağa çalışmır. Münaqişə tərəfləri bütün iştirakçılar üçün fikirləri və maraqları yaxınlaşdıran, ümumi məqsədlərin müəyyən edilməsinə can atırlar. Onlar dayanıqlı əsaslarda və uzun vaxt perioduna hər 2 tərəf üçün əlverişli faydaların alınmasına səylər göstərirlər. Qarşılıqlı təsir probleminin uğurlu həlli üçün zəruri olan səmimilik atmosferinin yaradılmasına səbəb olur. Qarşılıqlı təsir aşağıdakıları tələb edir:

- 1) Reallıq (obyektiv varlıq).
- 2) Dözüm (səbr, hövsələ).

3) Ayrılmaq üçün deyil, fikirlərin birləşdirilməsinə səfərbər olunma.

Qarşılıqlı əlaqədə yolların axtarılmasının 7 mərhələsi vardır:

1. Münaqişənin olmasının qəbul edilməsi (bu çox zaman çətin olur).

2. Münaqişənin həlli prosedurunun qəbul edilməsi haqqında razılığa gəlinməsi (münaqişənin aradan qaldırılması üçün harada, nə vaxt və işi necə başlamalı).

3. Münaqişənin sərhədlərinin cızılmasının zəruriliyi, onun “ümumi problem” olmasının qəbul edilməsi. Bu zaman hər 2 tərəf fikir söyləməlidir (tərəflər münaqişəni nədə görürlər, bu tərəflər münaqişə vəziyyətində öz xidmətlərini necə qiymətləndirirlər). Şəxsiyyətliyə keçmək olmaz, tərəflərin konkret fəaliyyətini və ehtiyacları birləşdirmək lazımdır.

4. Münaqişənin həll variantlarını yoxlamaq lazımdır. Bu zaman “beyin hücumu” metodundan istifadə etmək zəruridir. Burada bütün həll variantları baxılmalı və təhlil edilməlidir.

5. Razılaşmaya gəlmək zəruridir. Deyilən təkliflərdən münaqişənin həllinə görə daha uyğun olanı seçilməlidir. Bir sıra hallarda sənəd tərtib etmək (qətnamə, memorandum və s.) lazımdır.

6. Planı həyata keçirmək lazımdır. Planda hansı işçilərin göstərilməsi aydın və dəqiq yazılmalıdır. Planın icrasına mümkün qədər tez başlamaq lazımdır. Təxirə salınmalar tərəflərdə tərəddüdlər və şübhələr yaradır.

7. Qərarların qəbuluna qiymət vermək lazımdır. Hətta ən uğurlu qərarlarda belə pərt edilmiş olanlar ola bilər. Onlara açıq ifadə verməyə imkan vermək lazımdır.

13.6 Münaqişələrin nəticələri

Münaqişələrin nəticələri kifayət qədər çoxsaylıdır. Onları əsasən 2 qrupda diferensasiya etmək olar:

1. Pozitiv (funksional) münaqişələr.

2. Neqativ (disfunksional) münaqişələr.

Bu münaqişə qrupları müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. 1-ci qrup münaqişələr istehsalın

səmərəliliyini artırdığı halda, neqativ münəqişələr onun səmərəliliyini azaldır. Öz növbəsində münəqişənin bu və ya digər nəticələri gələcəkdə baş verə bilən yeni münəqişələrin səbəblərinin yaranmasına yaxud da aradan qaldırılması imkanlarına təsir göstərə bilər.

Cədvəl 1-də xarici mənbələrin məlumatlarına görə münəqişələrin əsas nəticələrinin təsnifatı verilmişdir:

Cədvəl 1.

Münəqişələrin əsas nəticələrinin təsnifi

<i>Nö</i>	<i>Funksional</i>	<i>Disfunksional</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Müəssisənin probleminin həllində marağın artması	Məhsuldarlığın azalması, işçilərin qane edilməməsi, kadr axını
2	Əməkdaşlığa can atmaq	Münəqişə tərəfləri arasında düşmənçiliyin artması
3	Qərarların qəbulunda keyfiyyətin yüksəldilməsi	Münəqişə tərəfləri arasında qarşılıqlı əlaqənin kəsilməsi
4	İşə başlamazdan əvvəl aktual problemlərin müzakirəsi üçün əlavə imkanların yaradılması	Real problemlərin həllindən çox münəqişələrdə qələbəyə böyük əhəmiyyət verilməsi

13.7 Menecmentdə stresslər

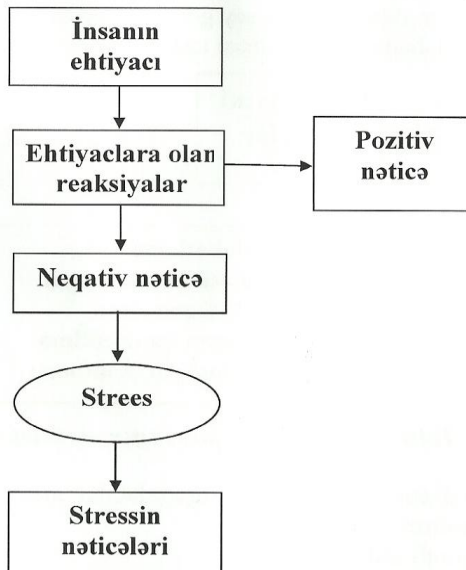
Müasir cəmiyyətdə insan artan sosial həyat mürəkkəbliklərinə görə daha da çox psixoemosional gərginlik keçirir. Sosial ədalətin tələbləri, cəmiyyət və şəxsiyyət arasındakı ziddiyyətlər, şəxslərarası münəqişələr bəzən dramatikcəsinə kəskinləşir. Əmək və istirahət üçün normal şəraitin olmaması yaxud onların aşağı keyfiyyətdə olması müxtəlif stress situasiyalarına əlverişli şərait yaradır.

TƏRİF 4. Müxtəlif xoşagəlməz amillərin (səbəblərin) təsiri altında insanda yaranan gərgin vəziyyətə stress (ingiliscə stress-gərginlik, sıxma, təzyiq) deyilir.

İnsan orqanizmində stress zamanı neqativ xarici təsirə cavab olaraq müdafiəedici fizioloji reaksiya yaranır. Stressin prinsipial sxemi şəkil 7-də göstərilmişdir.

Stressin səbəblərinə təkcə sağlam olmayan həyat tərzini və öz vaxtını düzgün bölüşdürməmək bacarığı aid edilmir. Çox zaman stress işdə arzu edilməz psixoloji atmosferə, kolleqlarla, xüsusilə rəhbərliklə mürəkkəb qarşılıqlı münasibətə görə yaranır. Məs., işin yaxud rəhbərin göstərişinin kifayət qədər dəqiq təsvir edilməməsi, tapşırığın keyfiyyətli icrası üçün vaxt çatışmadıqda stressli təsir yarana bilər. İşin yaxşı icrasına görə mükafatlandırılmanın yaxud təşəkkürün olmaması stressə səbəb ola bilər. Nəhayət sabahkı günə, işdəki stabilliyə və şəxsi həyata inamsızlıq təbii ki, bir çox insanları tarazlıqdan çıxardır.

Stress təkcə yorğunluq deyil, insan orqanizmində ciddi dəyişikliyi bildirir. Stresslə əlaqədar olan pərtlik (dixorluq) bir qayda olaraq insanların nəinki fikrini, həm də psixosomiyal yüksəlməsi ilə inkişaf edir.



Şəkil 7. Stressin prinsipial sxemi

Aşağıdakılar stressin başlanğıcını göstərir:

- 1) Daimi yorğunluq.
- 2) Qıcıqlandırılma.
- 3) Qüssə (xiffət, darıxma).

4) Əhəmiyyətsiz səbəblərə görə əhvalın tez-tez dəyişməsi.

5) Depressiya.

Əvvəllər asan və maraqla icra olunan iş yorğunluq, üzüntü və qıcıqlanma yaradır. Fikirləri cəmləşdirmək, yaddaşı toplamaq çətinləşir, unutqanlıq yaranır. Heç də bütün insanlar onlarla nə baş verdiyinə hesabat vermirlər. Daha az insanlar yaranan vəziyyətin dəyişməsi üçün lazımı səylər göstərirlər.

Stressə əsasən 4 növ *düzgün olmayan reaksiyanı* fərqləndirirlər:

Fəaliyyətsizlik. Belə bir səhvi edənlər ətrafdakılardan şikayətlənərək öz vəziyyətindən zövq ala bilirlər. Belə insanlar özlərini günahsız qurbanlar kimi hiss edirlər. Lakin onlar situasiyanı dəyişmək üçün şəxsən heç nəyə təşəbbüs göstərmirlər.

Depressiya (latınca depressio-ruh düşgünlüyü). Depressiyanın qurbanları üçün düçar edilmə hissi xarakterikdir. Onlar özünə hörməti itirirlər, köməksiz olurlar, real həyatdan özlərini təcrid edirlər. Ruh düşgünlüyü, sıxıntı vəziyyətində olmaqla insanlar daima yorğunluq hiss edirlər, bütün baş verənlərdə özünü günahkar hiss edirlər.

Qəzəb (hiddət). Stress səbəbinə görə hiddətlənmiş insanlar bütün baş verənlərdə başqalarını günahlandırırırlar. Onlar öz üzərinə heç bir məsuliyyəti qəbul etmək istəmirlər.

İnkər (danma). Bu zaman insan hər şeyin yaxşı olması və ümitsizliyə səbəbin olmadığı görüntüsünü yaradır, gümrahlılığını itirməməyə çalışır. İnkər edən insanlar vəziyyətin ciddi olmasını qəbul etmirlər. Belə adamlar çox vaxt emosional problemləri fiziki simptomlara çevirirlər.

Stressin bir çox qurbanları sanki özləri ilə məşğul olmağın lazım olduğunu başa düşürlər. Lakin onlar vaxtın çatışmadığına görə həmişə bunu təxirə salırlar. Yüksək dərəcədə məyusluğa yaxud yaddaşın pisləşməsinə bir qayda olaraq insanlar lazımı diqqət vermirlər. Belə olduğu halda sağlamlığın vəziyyəti daha da pisləşir. Narahatlıq daha qorxulu simptomlar yaradır ki, bu da uzunmüddətli və xroniki stressdən xəbər verir. Əgər insan əvvəl öz

gücünə stressdən tamamilə çıxma bilərsə, onda sonradan vəziyyəti mütəxəssis dəyişdirə bilər.

Stresslə mübarizə aparmaq üçün, ilk növbədə onun daha ciddi nəticələr verməsini dərk etmək lazımdır. Bu mübarizə müəyyən səylər və vaxt tələb edir. Stressin əlamətləri yaranarkən təbii olaraq ilk addım şəraitin, istirahətin və öz gücünün bərpa edilməsidir. Amma dəqiq başa düşmək lazımdır ki, əvvəlki mühitə qayıdış vəziyyəti dəyişməyəcək, məhz onun özünü dəyişdirmək gərəklidir. İlk növbədə iş gününün bölgüsünün necə qurulmasını təhlil etmək lazımdır.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, monoton fasiləsiz iş, insanın vaxtaşırı özünə fasilə verməsi və yeni qüvvə ilə işə başlaması ilə müqayisədə daha az səmərəlidir.

Stressə qarşı reseptlər daha çoxlarına məlumdur:

- massaj;
- xoşagələn insanlarla ünsiyyət;
- ailə.

Stressdən çıxmaq müəyyən səylər, əsasən inam tələb edir. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, həyatın mənası işdən ibarət deyildir. İşdən başqa daha çox maraqlı olan teatrlar, muzeylər, təbiət və s. vardır. Əgər iş uzunmüddətli və xroniki stressə qədər gəlib çatıbsa, onda mütəxəssisin köməyi olmadan keçinmək olmaz.

Stress-həyatın zəruri şərtidir və onun tamamilə aradan qaldırılması stressin zərərli olması qədər real deyil. Hərçənd ki, stressin yükünə qarşı insanın dayanıqlılığı yüksəkdir. Amma bu dayanıqlılıq heç də sonsuz deyildir. Ona görə kollektivdə mümkün ola bilən səviyyədə fiziki və emosional yüklənmələrin tənzimlənməsi menecerin aktual problemidir.

İşdə stressin yaranmasına səbəb olan *avral* problemi xüsusi diqqətə layiqdir. Avral (ingiliscə over-yuxarı və all-bütün)-növbədənkənar, təcili işin yerinə yetirilməsinə kollektivin əməkdaşlarının səfərbər olunmasıdır. Bu insanın azad olan gizli resurslarının bir amilidir. Avral zamanı insan elə şəraitə düşür ki, bu anda nəyi işə eləməyə bilməz. Məhz bu şəraitdə insanın potensial fiziki və intellektual imkanları üzə çıxır. Bununla belə artıq gərginlik heç də həmişə keyfiyyətli işə səbəb olmur. Burada iş təkəcə adi yorğunluqda deyildir. Heç də bütün insanlar ekstremal şəraitdə işləmək üçün uyğunlaşmamışlar.

Mütəxəssislərin fikrinə görə stressli şəraitdə işə münasibət üzrə insanlar 3 tipə bölünürlər:

Δ Gücsüzlər. Azacıq gərginlik əlamətlərində belə insanlar köməksiz olurlar və öz davranışları ilə ətrafdakıları qıcıqlandırır.

Δ Narahat olanlar. Bu tip insanlar ağılsız olaraq vurnuxurlar (boş-boşuna çalışırlar), ardıcıl olaraq hər şeydən yapışırlar, həmin an başladıkları işi atırlar və bu zaman qorxulu əsəbləşirlər.

Δ Soyuqqanlılar. Belə insanlar avral işlərə ideal uyğun gəlirlər. Hərçənd ki, stress onların iradəsini səfərbərliyə alır, tez qərarlar qəbul etməyə və fəaliyyət göstərməyə məcbur edir. Hətta belə işçilər yüksək gərginlikli rejimdə daima işləyə bilməzlər. İşin plansız rejimi nəticəsində insanların depressiyası və fiziki aşınması kimi stress törənə bilər.

Yenə də işin başa çatdırılması şəraitində menecer öz təbəçilərini aktiv həvəsləndirməlidir. Göstərilən hər tip insana müvafiq motivləşdirmə variantı: uğur, pul, şöhrət və s. seçmək lazımdır.

Yoxlama sualları

1. *Münaqişənin məzmunu nədən ibarətdir?*
2. *Münaqişənin əsas elementlərini və əlamətlərini izah edin.*
3. *İnsident nə deməkdir və nə zaman baş verir?*
4. *Münaqişənin mənbələri dedikdə nə başa düşülür?*
5. *Anomal işçilərin əsas tiplərini ətraflı şərh edin.*
6. *Münaqişələrin əsas səbəblərinə aydınlıq gətirin.*
7. *Münaqişənin hansı növləri vardır?*
8. *Fərdi-qrup formasında olan münaqişələr nə ilə fərqlənir?*
9. *Təşkilati-xidməti münaqişələr hansı çərçivədə baş verir?*
10. *Münaqişənin idarə edilməsində menecerlər nə etməlidirlər?*
11. *Münaqişəli situasiyada insanların davranış modelini səciyyələndirin.*
12. *Münaqişənin əsas həll variantları hansılardır?*
13. *Münaqişələr nə ilə nəticələnə bilər?*
14. *Menecmentdə stressi izah edin.*
15. *Stressə əsasən 4 növ düzgün olmayan reaksiyanı necə fərqləndirirlər?*

Mövzu 13. Menecmentdə münaqişə və stress

TESTLƏR-105

1. Menecmentdə münaqişə nəyə deyilir?

- A) Təşkilatda baxışların və maraqların birləşməsinə münaqişə deyilir
- B) Müəssisədə fikir mübadiləsi iştirakçılarının tarazlığına münaqişə deyilir
- C) Firmada kommunikasiyanın ötürülməsindəki problemlərə və maneələrə münaqişə deyilir
- D) Şirkətdə məhsulun keyfiyyətinin aşağı düşməsinə münaqişə deyilir
- E) Baxışların, maraqların toqquşmasına və fikir mübadiləsində narazılığa münaqişə deyilir

2. Kollektivdə yaranan münaqişələrin əlamətlərinə hansı aid deyil?

- A) İş vaxtı itkisinin azaldılması
- B) Əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsi
- C) Məhsulun keyfiyyətinin azalması
- D) Əmək intizamının zəifləməsi
- E) İş vaxtı itkisinin çoxalması

3. Münaqişələrin əlamətləri son nəticədə nəyə səbəb olur?

- A) Zərərlərə
- B) Müəssisənin daxili mühitinin pozulmasına
- C) Bütün variantlar
- D) Əməkdaşların arasında qurulan xidməti münasibətlərin aşağı enməsinə
- E) Əməkdaşların arasında şəxsi münasibətlərin devalvasiyasına

4. Münaqişələrin əlamətləri son nəticədə hansına səbəb olmur?

- A) Müəssisənin daxili mühitinin pozulmasına
- B) Zərərlərə
- C) Əməkdaşların arasında xidməti münasibətlərin yüksəlməsinə
- D) Heç biri
- E) Şəxsi münasibətlərin devalvasiyasına

5. Münaqişə zamanı şəxslərarası münasibətlərdə hansı qeyd edilməməlidir?

- A) Həmkarların işində çatışmamazlıqlar
- B) Bütün variantlar
- C) Həmkarların işində neqativ halların üstün olması
- D) İnsanlar arasında münasibətlərin daim araşdırılması
- E) Əməkdaşların arasında münasibətlərin bəzən işə təhqiredici formada olması

6. Münaqişənin əlamətlərinə hansı aid deyil?

- A) Kollektivin həll etdiyi tapşırıqların ümumi olmaması
- B) Hər bir vətəndaşın özünü başqalarından ayırması, özünə görə çalışmaması
- C) Heç biri
- D) İşçilər arasında qarşılıqlı köməyin mükafatlandırılmaması
- E) İnsanların bir-birinə etibar etməməsi, onların qapalı olması

7. Münaqişənin prinsipial sxeminə hansı aid deyil?

- A) Münaqişənin mənbələri
- B) Münaqişə
- C) Münaqişənin idarə edilməməsi
- D) Heç biri
- E) Münaqişənin nəticələri

8. Münaqişənin əsas elementi hansıdır?

- A) Münaqişəli situasiya və insident
- B) Münaqişənin obyektı və subyektı
- C) İnsident və münaqişənin obyektı
- D) Münaqişə və insident
- E) Münaqişənin subyektı və münaqişəli situasiya

9. Münaqişənin prinsipial sxeminə aid olmayan hansıdır?

- A) Münaqişənin mənbələri
- B) Münaqişə
- C) Münaqişənin i/e
- D) Münaqişənin nəticələri
- E) İnsident

10. Münaqişəli situasiyanın yaranmasına və inkişafına səbəb olan münaqişə obyektı hansıdır?

- A) Hakimiyyət
- B) Resurslar
- C) Şöhrət
- D) Bütün variantlar
- E) Şöhrət və resurslar

11. Münaqişənin mövcudluğunun zəruri şərti hansıdır?

- 1) Münaqişənin mənbələri və obyektı
- 2) Münaqişənin idarə edilməsi və insident
- 3) Münaqişəli situasiya
- 4) Münaqişənin obyektı
- 5) Xarici mühitin dəyişilməsinə reaksiya
- 6) Məhdud resursların çoxalması
- 7) Münaqişənin tərəfləri
- 8) Məncənin aradan qaldırılmasında yeni üsulun tətbiqi

- A) 1;5 B) 2;8 C) 3;6 D) 4;7 E) 3;8

12. Münaqişənin baş verməsində insident nəyi bildirmir?

- A) Münaqişənin tərəfləri arasında toqquşmanı
- B) Münaqişənin müvafiq tərəflərinin fəaliyyətində anlaşılmazlığı
- C) Münaqişənin müvafiq tərəfləri arasında əməkdaşlığı
- D) Münaqişənin tərəfləri arasında hadisəni
- E) Heç biri

13. Hər bir inkişafın mənbəyi hansı hesab edilə bilər?

- A) Ziddiyyət
- B) Bütün variantlar
- C) Müftəlif istiqamətdə meyillər
- D) Qüvvələrin toqquşması
- E) Ziddiyyət və qüvvələrin toqquşması

14. Menecer münaqişənin hesabına nə edə bilər?

- A) Münaqişəni idarə etməyə bilər
- B) Münaqişənin səbəblərini başa düşməyə bilər
- C) Münaqişəli situasiyanın inkişafından ehtiyat etməyə bilər
- D) Müftəlif nöqtəyi-nəzərləri aşkar edə bilər
- E) Köhnəni inkar etməyə bilər

15. Münaqişələr necə ola bilər?

- 1) Aradan qaldırılmaz ola bilər
- 2) İnsanın daxili vəziyyətinə təsir edə bilər
- 3) Funksional ola bilər
- 4) Xarici mühiti dəyişə bilər
- 5) Əməkdaşlara etinasız ola bilər
- 6) Tabeçilərdə itaətsiz olanları yarada bilər
- 7) Disfunksional ola bilər
- 8) Emosiyaları gücləndirə bilər

A) 1;8 B) 2;6 C) 3;7 D) 4;5 E) 2;5

16. İnsanların göstərilən hansı xüsusiyyəti münaqişə mənbəyi deyil?

- A) Müxtəlif nəhəng ehtiyaclar və adətlər
- B) Həyat üstünlükləri və istehsaldaxili ehtiyatlar
- C) Fərqli nöqtəyi-nəzərlər və həyat üstünlükləri
- D) Müxtəlif adətlər və fərqli nöqtəyi-nəzərlər
- E) Müxtəlif nəhəng ehtiyaclar

17. Mütəxəssislər hansı insanları anomal adlandırırlar?

- A) Tabeçilərin arasında “çətin” və intizamlı olanları
- B) Tabeçilərin arasında nisbətən “mürəkkəb” olanları
- C) Tabeçilərin arasında olduqca “mülayim” və təvazükar olanları
- D) Tabeçilərin arasında “çətin” olanları
- E) Tabeçilərin arasında “mürəkkəb” və itaətkar olanları

18. Hansı anomal insanların əsas tiplərindən deyil?

- A) Tənbəllər və amorallar
- B) Hissiyatsız və sətr olanlar
- C) Konservator və pessimistlər
- D) Köməksizlər və amansızlar
- E) Özünə inanmayanlar və emosiyalı olanlar

19. Anomal insanların əsas tiplərindən olmayan hansıdır?

- A) Meylli olanlar
- B) Özünə inananlar
- C) Şiddətli olmayanlar
- D) Yeniliyə zidd adamlar
- E) Əxlaqsızlar

20. Təşkilatlarda anomal işçilərin tiplərindən hansı ola bilməz?

- A) Yumşaq, üzüyola, sözqananlar və əllamələr
- B) Şikayətçilər və dinməz olanlar
- C) Maksimalistlər və oyunçular
- D) Gizli qalanlar və həqiqi şəraiti nəzərə alanlar
- E) Qətiyyətsiz olanlar və yalançılar

21. Təşkilatda kimlər anomal işçilər ola bilər?

- A) Şikayət etməyənlər
- B) İfratçılar
- C) Əllamələr
- D) Qətiyyətli olanlar
- E) Maksimalistlər

22. Xarici mütəxəssislərə görə hansı münaqişələrin əsas səbəblərindən deyil?

- A) Resursların məhdudluğu və tapşırıqların qarşılıqlı asılılığı
- B) Məqsədlərdə fərqlər və dəyərlərdə müxtəliflik
- C) Təsəvvürlərdə müxtəliflik və davranış manerasında fərqlər
- D) Həyat təcrübəsində fərqlər və qeyri qənaətbəxş kommunikasiya
- E) Əmək resurslarının məhdudsuzluğu və dəyərlərdə müxtəliflik

23. Təşkilatı hansı səbəb münaqişəyə gətirə bilər?

- A) Material resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- B) Əmək resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- C) Maliyyə resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- D) Material, əmək və əmək resurslarının qeyri-məhdudluğu
- E) Material resurslarının məhdudluğu və onların şərti bölgüsü

24. Xarici mütəxəssislərə görə hansı münaqişənin səbəbidir?

- A) Resursların yetərinə olması
- B) Tapşırıqların asılı olmaması
- C) Məqsədlərin ümum olması
- D) Kommunikasiyaların qənaətbəxş olmaması
- E) Həyat təcrübəsində fərqlərin olmaması

25. Təşkilatda hansı səbəb münaqişəyə gətirə bilər?

- A) Əməkdaşın uyğun olmayan tərzdə işləməsi
- B) Əmək resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- C) Maliyyə resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- D) Material, əmək və əmək resurslarının məhdudluğu
- E) Material resurslarının məhdudluğu və onların əlverişli bölgüsü

26. Müəssisənin funksional i/e strukturunda münaqişə ehtimalını hansı artırır?

- A) Əməkdaşın müvafiq tərzdə işləməsi
- B) Əmək resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- C) Funksional bölmələrin müəyyən funksiyaların icrası üzrə ixtisaslaşması
- D) Funksional xidmətlərin öncə öz problemlərini həll etməyə çalışması
- E) Material resurslarının məhdudluğu və onların əlverişli bölgüsü

27. Təşkilatın matrisli i/e strukturunda münaqişə ehtimalını hansı artırır?

- A) Təkbəşinəçilik prinsipinin pozulması
- B) Əmək resurslarının məhdudluğu və onun optimal bölgüsü
- C) Funksional bölmələrin müəyyən funksiyaların icrası üzrə ixtisaslaşması
- D) Funksional xidmətlərin öncə öz problemlərini həll etməyə çalışması
- E) Material resurslarının məhdudluğu və onların əlverişli bölgüsü

28. Menecer insanın artıq emosiyasına cavab taparkən nəyi araşdırmır?

- A) Artıq emosiyalı davranışa nəyin təsir etməsini
- B) Emosiyalı davranış səbəblərinin aradan qaldırılmasında rəhbərliyin gücünü
- C) Emosiyalı davranış səbəblərinin azaldılması üçün rəhbərliyin zəifliyini
- D) Emosiyalı işçilərin özlərini necə aparmalarını
- E) Emosiyalı işçilərin özlərini necə aparmaları üçün nəyin edilməsini

29. Menecer emosiyalı əməkdaşa qarşı hansını etməməlidir?

- A) Sakit və emosiyasız söhbət aparmalıdır
- B) Davranışda neqativ dəyişikliklərin müsbət nəticələnməsini qeyd etməlidir
- C) İradları və tələbləri haqqında danışmalıdır
- D) Neytral tonda əməkdaşının davranışı, fəaliyyəti, hərəkətlərini araşdırmalıdır
- E) Əməkdaşın səxsiyyətinə heç bir qiymətləndirmə verməməlidir

30. Hansı münaqişənin məqsədlərə görə səbəbinə aid deyil?

- A) Təşkilati strukturlarda məqsədlərin ölçülərinin artması ilə ixtisaslaşmanın getməsi
- B) Təşkilati strukturlarda məqsədlər inkişaf etdikcə ixtisaslaşmanın getməsi
- C) Heç biri
- D) Hər hansı məhdud sferada fəaliyyətin müşahidə olunması
- E) Əvvəlki strukturların daha kiçik strukturlara bölünməsi

31. Göstərilənlərdən hansı münaqişənin səbəbinə çevrilir?

- A) İnsanın şəxsi ehtiyaclarının nəzərə alınmaması
- B) Əməkdaşın çalışdığı kollektiv üçün əlverişsiz şəraitin nəzərə alınması
- C) Təşkilatda strateji planların dəyişdirilməsi
- D) Menecmentdə motivləşdirmənin mütəmadi aparılması
- E) Şəxsi ehtiyacların yaxud insanın kollektiv üçün əlverişli olan şəraitin nəzərə alınması

32. Münaqişənin yaranması imkanlarını hansı artırır?

- A) Təşkilatlarda funksional i/e strukturlarının çatışmamazlıqları
- B) Həyat təcrübəsindəki fərqlər
- C) Təhsildə olan fərqlər
- D) İş stajındakı fərqlər
- E) Yaşdakı fərqlər

33. Çox zaman hansı insanlar münaqişəni törədirlər?

- A) Başqasına münasibətə görə həddən artıq avtoritar insanlar
- B) Başqasına münasibətə görə həddən artıq aqressiv insanlar
- C) Başqasına münasibətdə həddən artıq laqeyd insanlar
- D) Başqasına münasibətə görə həddən artıq aqressiv və laqeyd insanlar
- E) Başqasına münasibətdə həddən artıq avtoritar, aqressiv və laqeyd insanlar

34. Münaqişənin yarıtmaq kommunikasiyalara aid səbəblərdə hansı səhvdir?

- A) Kommunikasiyalarda semantik maneələr
- B) Məlumatların təhrif edilməməsi
- C) Artıq informasiyanın yüklənməsi
- D) Pis əks əlaqə
- E) Kollektivdə qeybəd

35. Münaqişə nəyə gətirib çıxarmır?

- A) Artıq informasiyanın yüklənməsinə
- B) Məlumatların təhrif edilməsinə
- C) Pis əks əlaqə nəticəsində məlumatların təhrif edilməsinə
- D) Heç birinə
- E) Məlumatların təhrif edilməsinə və informasiya yüklənmələrinə

36. Kommunikasiyalarda münaqişə törədən problemlərə hansını aid etmək olmaz?

- A) Məhsulun keyfiyyət meyarlarının yetərincə dəqiq olmaması
- B) Əməkdaşlara vəzifə öhdəliklərinin olmaması
- C) Şöbənin funksiyalarına görə təhkim edilən vəzifə öhdəliklərinin aşağı səviyyədə olması
- D) Menecerin əməkdaşların işinə bir-birinə zidd olmayan tələblərin irəli sürməsi
- E) Bölmənin funksiyaları üzrə təhkim olunan vəzifə öhdəliklərinin olmaması

37. Münaqişənin məzmununa əsaslanan təsnifatda 1-ci növ münaqişə şərti necə işarə edilir?

- A) ++ (müsbət-müsbət) C) +- (müsbət-mənfi) E) Heç biri
B) -+ (mənfi-müsbət) D) -- (mənfi-mənfi)

38. Yaxşı işləyən işçinin mükafatlandırılması növünə görə (pul yaxud hədiyyə) menecer və onun müavini arasında fikir ayrılığı hansı münaqişəyə aiddir?

- A) -- (mənfi-mənfi)
B) -+ (mənfi-müsbət)
C) +- (müsbət-mənfi)
D) ++ (müsbət-müsbət)
E) Heç biri

39. Münaqişənin məzmun təsnifatında “2 pis olandan az pis olanın seçimi” prinsipi nəyi tələb edir?

- A) Az vaxtı və çox gücü C) Az vaxtı E) Az vaxt və gücü
B) Az gücü və çoxlu vaxtı D) Az gücü

40. Münaqişənin 3-cü növü olan + - (müsbət-mənfi) variantlarının qarşılaşmasının üstünlüyü hansıdır?

- A) Belə münaqişənin mürəkkəbliyində
B) Belə münaqişənin sadəliyində
C) Münaqişə anlamının birmənalı qəbul olunmamasında
D) Münaqişənin birmənalı qəbul edilməməsində və sadəliyində
E) Münaqişənin qəlizliyində və aradan qaldırılmasında

41. Münaqişələrin ünvanlılığına, təmayülünə əsaslanan növləri hansılardır?

- A) Fərdi-qrup formasında olan münaqişələr
B) Təşkilati-xidməti münaqişələr
C) Çox vaxt və güc tələb edən münaqişələr
D) İki əlverişli həlli olan münaqişələr
E) Psixoloji və təşkilati xidməti münaqişələr

42. Hansı fərdi-qrup formasındakı münaqişələrə aid deyil?

- A) Şəxsiyyətdaxili C) Şəxsiyyətlər arası E) Qruplararası
B) İyerarxiyalı D) Şəxsiyyət-qrup

43. Təşkilatda şəxsiyyətdaxili münaqişə nə vaxt yaranır?

- A) İşçinin şəxsi ehtiyacları və müəssisənin məqsədləri eyni olduqda
B) Əməkdaşların vəzifələrilə işçinin şəxsi potensialı üst-üstə düşmədikdə
C) Firmanın məqsədləri və işçinin şəxsi ehtiyacları cüzi fərqləndikdə
D) Heç biri
E) Təşkilatın məqsədlərilə işçinin şəxsi ehtiyacları üst-üstə düşmədikdə

44. Fərdi-qrup formasında olan münaqişələr hansı xarakterdədir?

- A) Yüksək dərəcədə psixoloji xarakter daşıyır
B) Yüksək dərəcədə demoqrafik xarakter daşıyır
C) Yüksək dərəcədə sosioloji xarakter daşıyır
D) Yüksək dərəcədə ekoloji xarakter daşıyır
E) Yüksək dərəcədə sosial-psixoloji xarakter daşıyır

45. Şəxsiyyətdaxili münaqişə hansının nəticəsində ola bilməz?

- A) Menecerin əməkdaşa işinə görə ziddiyətli tələblərin irəli sürməməsi
B) İnsanın işindən qane edilməməsi
C) İş yerində stabilliyin olmaması
D) İş yerində stabilliyin və real perspektivin olmaması
E) İşdə real perspektivin olmaması

46. Şəxslərarası münaqişələrə hansı aid edilmir?

- A) Hər hansı bir resursun bölgüsü zəminində olan münaqişələr
B) Hakimiyyət səlahiyyətlərindəki münaqişələr
C) Fərqli fikirlərin aşkar edilməməsində olan münaqişələr
D) Həyati dəyərlərin aşkar olunmasında yaranan münaqişələr
E) Müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərin aşkar edilməsində olan münaqişələr

47. Şəxsiyyət-qrup münaqişəsinə hansı aiddir?

- A) Menecer və onun tabe olduğu rəhbər arasındakı münasibətlər
- B) Top menecer və onun təyin etdiyi digər menecerin ziddiyyətli münasibətləri
- C) Menecer və onun bölməsinin qarşılıqlı münasibətlərinin vəhdətliyi
- D) Menecer və onun tabeçilərinin anlaşılan qarşılıqlı münasibətləri
- E) Menecer və onun başçılıq etdiyi bölmənin qarşılıqlı münasibətləri

48. İstehsalda qruplararası münaqişəyə hansı aid deyil?

- A) Satıcılar və istehlakçılar arasında münaqişələr
- B) Struktur bölmələri və istehsalçıları arasındakı münaqişələr
- C) Məhsul istehsalçısı və xammal tədarükçüləri arasındakı münaqişələr
- D) Müəssisənin rəhbərliyi və həmkarlar arasındakı münaqişələr
- E) Ayrı-ayrı struktur bölmələri arasındakı münaqişələr

49. Təşkilati münaqişələr hansı münasibətlər çərçivəsində yaranır?

- A) Təşkilatın eyni kateqoriyalı işçiləri arasında xidməti münasibətlər çərçivəsində
- B) Təşkilatın yalnız aşağı kateqoriyalı işçilərinin vəzifə səlahiyyətləri çərçivəsində
- C) Təşkilatın ali kateqoriyalı işçiləri arasında xidməti münasibətlər çərçivəsində
- D) Təşkilatın köməkçi işçiləri arasında xidməti münasibətlər çərçivəsində
- E) Təşkilatın müxtəlif kateqoriyalı işçilərinin xidməti münasibətləri çərçivəsində

50. İyerarxiyalı münaqişələr hansı üçün xarakterikdir?

- A) Funksional i/e strukturları üçün
- B) Yalnız ştablı i/e strukturları üçün
- C) Çoxsəviyyəli i/e strukturları üçün
- D) Divizional i/e strukturları üçün
- E) Bütün variantlar

51. Birgə işin icrasında konstruktorla texnoloq arasında münaqişə hansına aiddir?

- A) Təşkilati münaqişələrə D) Qruplararası münaqişələrə
 B) İerarxiyalı münaqişələrə E) Funksiyalararası münaqişələrə
 C) Xətti-şətblı münaqişələrə

52. Xətti-şətblı münaqişələr hansının nəticəsində olmur?

- A) Müəssisənin i/e strukturunun qeyri-təkmil olması
 B) Ali rəhbərliyin xətti bölmələr arasında qarşılıqlı əlaqələri dəqiq təyin etməməsi
 C) Bütün variantlar
 D) Ali rəhbərliyin funksional bölmələri arasındakı qarşılıqlı əlaqələri dəqiq müəyyən etməməsi
 E) Təşkilatın i/e strukturunun təkmil olması

53. İşçi sayında ixtisara görə yığıma sexinin və əmək şöbəsinin rəisləri arasındakı münaqişə hansı münaqişə növünə aiddir?

- A) Xətti-şətblı münaqişələrə
 B) Formal-qeyri formal münaqişələrə
 C) Funksiyalararası münaqişələrə
 D) İyerarxiyalı münaqişələrə
 E) Qruplararası münaqişələrə

54. Menecerə yaxın insanlara əlverişli iş rejiminin (məs., yüksək əmək haqqı, güzəştlər) təqdim edilməsi hansı münaqişəyə əlverişli şərait yaradır?

- A) Xətti-şətblı münaqişələrə
 B) Formal-qeyri formal münaqişələrə
 C) Funksiyalararası münaqişələrə
 D) Şəxslərəarası münaqişələrə
 E) İyerarxiyalı münaqişələrə

55. Münaqişənin idarə edilməsində menecer üçün əsas qaydalardan biri hansıdır?

- A) İşgüzar münaqişələri psixoloji münaqişələrə çevirmək
- B) Xidməti münaqişələri işgüzar münaqişələrə çevirmək
- C) Xidməti münaqişələri şəxsi münaqişələrə çevirmək
- D) Heç biri
- E) Psixioloji münaqişələri işgüzar münaqişələrə çevirmək

56. Münaqişələrin idarə edilməsində menecer üçün əsas qaydalardan biri hansıdır?

- A) Xidməti münaqişələri işgüzar münaqişələrə çevirmək
- B) Xidməti, işgüzar münaqişələri psixoloji münaqişələrə çevirmək
- C) Xidməti münaqişələri psixoloji münaqişələrə çevirmək
- D) Xidməti münaqişələri şəxsi münaqişələrə çevirmək
- E) Xidməti, işgüzar münaqişələri şəxsi münaqişələrə çevirməmək

57. İşgüzar münaqişə necədir?

- A) İşgüzar münaqişə predmetlidir
- B) İşgüzar münaqişə müzakirə edilmir
- C) İşgüzar münaqişəni həll etmək olmaz
- D) İşgüzar münaqişə çox mürəkkəbdir və həll olunandır
- E) İşgüzar münaqişə predmetlidir, müzakirə və həll olunandır

58. Münaqişə vəziyyətinin neçə əsas modelini fərqləndirirlər?

- A) 4 B) 3 C) 5 D) 2 E) 6

59. Münaqişə vəziyyətlərində insanın A tipli davranış modeli nə deməkdir?

- A) Müxalif tərəflə birləşmə
- B) Öz mövqeyini tutuşdurmaq
- C) Münaqişənin mövcud olmasının qəbul edilməməsinin arzu olunması
- D) Münaqişənin həllində əməkdaşlıq
- E) Kooperasiyanın uzlaşdırılması

70. Münaqişədə özünümüdafiənin uzaqlaşma tipinə hansı aid deyil?

- A) Günahkar tərəf münaqişədə təhqiqat üçün indi vaxtın olmadığına istinad edir
- B) Müqəssir tərəf münaqişənin təhqiqatı üçün indi yerin olmamasına istinad edir
- C) Günahlandırılan tərəf elə işlər görür ki, ziddiyyətə düşülməsin
- D) İnsan ziddiyyətli məsələlər doğuran müzakirələrə başlamaq istəyir
- E) Münaqişə yarandıqda heş bir problemin olmaması görüntüsü yaranır

71. Münaqişədə özünümüdafiənin təslim olmaq tipinə aid olmayan hansıdır?

- A) Uğursuzluğa, məğlubiyyətə uğramaq qorxusu
- B) Azlıqda yaxud təklikdə qalmaq
- C) Münasibətləri korlamaq qorxusu
- D) Bəzən qurban vermə rolunun gücləndirilməsi
- E) Nəyin hesabına olursa olsun özünün fikrini qəbul etdirmək

72. Münaqişədə özünümüdafiənin dominantlıq tipinə hansı aiddir?

- A) Münaqişənin təşəbbüskarı özünün arzusunu ifadə edir
- B) Münaqişənin təşəbbüskarı nəyin hesabına olusa olsun öz fikrini qəbul etdirir
- C) Bütün variantlar
- D) Münaqişənin təşəbbüskarı başqalarının fikri ilə maraqlanmır
- E) Dominantlıqda əsas hərəkətverici qüvvə hakimiyyətə can atmaqdır

73. Dominantlıq edən insanlara hansı aid deyil?

- A) Dominantlar acıqlı olan insanlardır
- B) Dominantlar səbrsiz olan insanlardır
- C) Dominantlar pis tərbiyəyə malik olan insanlardır
- D) Dominantlar münaqişə tərəflərinin fikrini tamlıqla nəzərə almayanlardır
- E) Dominantlar başqalarının pərtliyi hesabına özünütədsiqlik ehtiyacı olanlardır

74. Münaqişədə əməkdaşlıq həll variantının tiplərindən olan hansıdır?

- A) Zəiflətmə və dominantlıq
- B) Dominantlıq və təslim olmaq
- C) Uzaqlaşma və kompromis
- D) Kompromis və qarşılıqlı fəaliyyət
- E) Təslim olmaq və qarşılıqlı fəaliyyət

75. Münaqişənin əməkdaşlıq həll variantına aid olmayan hansıdır?

- A) Razılığı möhkəmləndirməyə ehtiyac olmur
- B) Narahatlıq doğuran problemlər açıq müzakirə olunur
- C) Münaqişə tərəfləri öz arqumentlərini və dəlillərini irəli sürür
- D) Hamını qane edə bilən həllər birgə axtarılır
- E) Qarşılıqlı anlaşmaya nail olunmağa kömək edilir

76. Münaqişədə kompromis nədir?

- A) Opponentin fikirlərinin münaqişə tərəflərinin müəyyən dərəcədə birləşməsi yolu ilə qəbuludur
- B) Opponentin fikirlərinin münaqişə tərəflərinin müəyyən dərəcədə məqbul hesab etməsidir
- C) Opponentin fikirlərinin münaqişə tərəflərinin müəyyən dərəcədə etiraz etməsidir
- D) Opponentin fikirlərinin münaqişə tərəflərinin müəyyən dərəcədə fərqli yanaşmasıdır
- E) Opponentin fikirlərinin münaqişə tərəflərinin müəyyən dərəcədə alqışlamasıdır

77. Münaqişədə hansı kompromisə aid deyildir?

- A) İki tərəfin qəbul etdiyi dayanıqlıdır
- B) Uduzan və qalib olmadan barışıq bildirilir
- C) Münaqişə tərəflərində qənaətbəxşlilik yaranır
- D) Tərəflər tamamilə dosta çevrilir
- E) Münaqişəni tez həll etmək imkanı əldə edilir

78. Münaqişənin əməkdaşlıqla həllində qarşılıqlı təsir tipi hansını tələb etmir?

- A) Reallığı
- B) Dözüümü
- C) Fikirlərin birləşməsinə səfərbərliyi
- D) Fikirlərin ayrılmasına səfərbər olmanı
- E) Reallığı və hövsələni

79. Münaqişənin əməkdaşlıqla həllində qarşılıqlı əlaqədə yolların axtarılmasının neçə mərhələsi vardır?

- A) 3
- B) 4
- C) 5
- D) 6
- E) 7

80. Münaqişənin əməkdaşlıqla həlli zamanı qarşılıqlı əlaqədə yolların axtarılmasının mərhələsinə aid olmayan hansıdır?

- A) Münaqişənin olmasının qəbul edilməsi
- B) Qərarların qəbuluna qiymət verilməməsi
- C) Münaqişənin həllinin qəbul edilməsi haqqında razılıq
- D) Münaqişənin sərhədlərinin cızılmasının zəruriliyi
- E) Münaqişənin həll variantlarının yoxlanması

81. Münaqişələrin nəticələri əsasən hansı qruplarda diferensasiya edilir?

- 1) Pozitiv münaqişələr
- 2) Xətti-ştablı münaqişələr
- 3) İyerarxiyalı münaqişələr
- 4) Şəxslərarası münaqişələr
- 5) Funksiyalararası münaqişələr
- 6) Qruplararası münaqişələr
- 7) Neqativ münaqişələr
- 8) Şəxsiyyətdaxili münaqişələr

- A) 1;7
- B) 2;8
- C) 3;4
- D) 5;6
- E) 3;6

82. Funksional münaqişənin təsnifatına hansı aid deyil?

- A) Problemin həllində marağın artması
- B) Əməkdaşlığa can atmaq
- C) Münaqişədə qələbəyə böyük əhəmiyyət verilməsi
- D) Qərarların qəbulunun keyfiyyətinin yüksəldilməsi
- E) Aktual problemlərin müzakirəsinə əlavə imkanların yaradılması

83. Stress situasiyalarına hansı əlverişli şərait yaratmır?

- A) İnsanın artan həyat mürəkkəblilikləri və psixososial gərginlikləri
- B) Cəmiyyət və şəxsiyyət arasındakı ziddiyyətlər
- C) Şəxslərarası münaqişələrin dramatik kəskinləşməsi və sosial əhatənin tələbləri
- D) Əmək və istirahət üçün normal şəraitin olmaması
- E) Əmək fəaliyyəti şəraitinin aşağı keyfiyyətdə olmaması və komfortluluq

84. Stress nəyə deyilmir?

- A) Xoşagəlməz amillərin təsiri altında insanda yaranan gərgin vəziyyətə
- B) Xarici təsirə qarşı insanda müdafiəedici fizioloji reaksiyanın yaranmasına
- C) Bir sıra səbəblərdən insanda yaranan sıxıntıya
- D) Hec biri
- E) Müxtəlif amillərin təsirindən insana edilən təzyiqlə

85. Stressə hansı gətirir?

- A) Xoşagəlməz amillərin təsiri altında insanda yaranan yaxşı əhval-ruhiyyə
- B) Neqativ xarici təsirə qarşı insanda müdafiəedici fizioloji reaksiyanın yaranmaması
- C) Bir sıra səbəblərdən insanda yaranan sıxıntı
- D) C və E variantları
- E) Müxtəlif amillərin təsirindən insana edimiş təzyiqlə

86. Səbəblərdən hansına görə stress vəziyyəti yaranmır?

- 1) Sağlam olmayan həyat tərz
- 2) Öz vaxtını düzgün bölüşdürməmək
- 3) Əhəmiyyətsiz səbəblərə görə əhvalın dəyişməməsi
- 4) Kolleqlarla mürəkkəb qarşılıqlı münasibətlər
- 5) Tapşırığın keyfiyyətli icrası üçün vaxtın çatmaması
- 6) İşin yaxşı icrasına görə mükafatlandırma
- 7) İşdə arzu edilməz psixoloji atmosfer
- 8) Yaxşı işin icrası üzrə təşəkkür

A) 1;8 B) 2;7 C) 3;6 D) 4;5 E) 4;8

87. Stressin başlanmasını hansı göstərmir?

- A) Daimi yorğunluq və xiffət
- B) Fəaliyyətsizlik və hiddət
- C) Qıcıqlandırılma və darıxma
- D) Qüسسə və depressiya
- E) Əhəmiyyətsiz səbəblərdən əhvalın dəyişməsi

88. Stressə əsasən neçə növ düzgün olmayan reaksiyanı fərqləndirirlər?

A) 2 B) 3 C) 4 D) 5 E) 6

89. Hansı stressə düzgün olmayan reaksiyalardandır?

- | | | |
|--------------------|----------|-----------|
| A) Depressiya | C) Qəzəb | E) Üzüntü |
| B) Fəaliyyətsizlik | D) İnkər | |

90. Stressə düzgün olmayan reaksiyalara hansı aid deyil?

- A) Depressiya və qəzəb
- B) Fəaliyyətsizlik və depressiya
- C) Qəzəb və inkər
- D) Heç biri
- E) İnkər və hiddət

91. Stressə düzgün olmayan fəaliyyətsizlik reaksiyasına hansı aiddir?

- A) Ətrafdakılardan şikayətlənmək
- B) Bütün variantlar
- C) Öz vəziyyətindən zövq almaq
- D) Qzünü günahsız qurbanlar kimi hiss etmək
- E) Situasiyanı dəyişmək üçün şəxsən heç nəyə təşəbbüs göstərməmək

92. Depressiyanın qurbanlarına hansı aid ola bilməz?

- A) Depressiyanın qurbanları özünə hörməti itirirlər
- B) Depressiyanın qurbanları köməksiz olurlar
- C) Depressiyanın qurbanları real həyatdan özlərini təcrid edirlər
- D) Depressiyanın qurbanları daima yorğunluq hiss edirlər
- E) Depressiyanın qurbanları özünü günahkar hiss etmirlər

93. Depressiyaya xarakterik olan hansıdır?

- A) Bütün baş verənlərdə özünü günahkar hiss etməmək
- B) Sıxıntı vəziyyətində olmamaq
- C) Ruh düşgünlüyü hiss etmək
- D) Yorğunluq hiss etməmək
- E) Özünə hörməti saxlamaq

94. Stressə görə qəzəblənən insanlar necə olurlar?

- 1) Bütün baş verənlərdə başqalarını günahlandırırırlar
- 2) Ətrafdakılardan şikayətlənirlər
- 3) Ruh düşgünlüyü hiss edirlər
- 4) Vəziyyətin ciddi olmasını qəbul etmirlər
- 5) Bütün olanların yaxşı olması görüntüsünü yaradırlar
- 6) Özlərinə heç bir məsuliyyəti qəbul etmək istəmirlər
- 7) Real həyatdan özlərini təcrid edirlər
- 8) Köməksiz olurlar

- A) 1;6 B) 2;7 C) 3;8 D) 4;5 E) 2;5

95. Stressə düzgün olmayan inkar reaksiyasına hansı aid deyil?

- A) İnsan hər şeyin yaxşı olduğunu göstərir
- B) İnkər zamanı insan gümrahlığını itirməməyə çalışır
- C) İnkər zamanı ümitsizliyə səbəbin olması görüntüsü yaradılır
- D) Vəziyyətin ciddi olması qəbul edilmir
- E) Emosional problemlər fiziki simptomlara cevrilir

96. Uzunmüddətli və xroniki stressdən hansı hallar xəbər verir?

- A) Vaxt çatışmazlığından stressdən çıxmağın təxirə salınması
- B) Yüksək dərəcədə məyusluğa diqqət yetirilməməsi
- C) Bütün variantlar
- D) Yaddaşın pisləşməsinə əhəmiyyət verilməməsi
- E) Sağlamlığın vəziyyətinin daha da pisləşməsi

97. Xroniki stressdən insanı kim çıxarda bilər?

- A) Menecer
- B) Pediatr
- C) Konfliktoloq
- D) İqtisadçı-mühəndis
- E) Mütəxəssis

98. Stressin əlamətləri yaranarkən hansı ilk addımlardandır?

- A) Psixoloqun və mütəxəssisin köməyə çağırılması
- B) Şəraitin və istirahətin bərpa edilməsi
- C) Emosional problemlərin fiziki simptomlara cevrilməsi
- D) Məsuliyyətdən imtina edilməsi və ruh düşgünlüyünün azaldılması
- E) İş gününün bölgüsünün necə qurulması təhlilinin aparılmaması

99. Stressə qarşı hansı reseptlərdən deyil?

- A) Ailə
- B) Massaj
- C) Xoşagələn insanlarla ünsiyyət
- D) Ankoloqla məsləhətləşmə
- E) Massaj və ailə

100. Menecerin aktual problemi hansıdır?

- A) Kollektivdə mümkün qədər fiziki yüklənmələrin nizamlanmaması
- B) Kollektivdə fiziki və emosional yüklənmələrin tənzimlənməsi
- C) Kollektivdə fiziki yüklənmələrin tənzimlənməməsi və emosional gərginlik
- D) Kollektivdə kadr axını və dayanıqlılığın artırılması
- E) İşdə avral problemi

101. Avral nədir?

- A) Növbədənənar işin icrasında kollektivin səfərbərliyi
- B) Eksternal şəraitdə işləmək üçün uyğunlaşmaq
- C) Həmişə artıq gərginlik şəraitində işləməyə hazır olmaq
- D) İntellektual imkanları üzə çıxarmağı bacarmaq
- E) Təcili, növbədənənar işin icrasına əməkdaşların yığılması

102. Mütəxəssislərə görə işə münasibət üzrə insanlar neçə tipə bölünür?

- A) 5 B) 4 C) 3 D) 2 E) 6

103. Stressli şəraitdə işə görə gücsüz insanlar necə olurlar?

- A) Məsuliyyəti öz üzərinə götürümlər və köməksiz olurlar
- B) Köməksiz olurlar və davranışları ilə ətrafdakıları qıcıqlandırır
- C) Eksternal şəraitdə işləməyə uyğunlaşırlar və ətrafdakıları qıcıqlandırır
- D) Risk etməyi xoşlayırlar və zərər vururlar
- E) Emosional və köməksiz olurlar

104. Stressli şəraitdə iş görə narahat tipli insanlar necə olurlar?

- A) Məsuliyyəti öz üzərinə götürümlər və boş-boşuna çalışırlar
- B) Köməksiz olurlar və davranışları ilə ətrafdakələri qıcıqlandırır
- C) Eksternal şəraitdə işləməyə uyğunlaşır və başladıkları işi atırlar
- D) Ağılsız olaraq vurnuxurlar və həmin an başladıkları işi atırlar
- E) Emosional olurlar və qorxulu əsəbləşirlər

105. Stressli şəraitdə iş görə soyuqqanlı insanlar necə olurlar?

- 1) Məsuliyyəti öz üzərinə götürümlər və boş-boşuna çalışırlar
- 2) Köməksiz olurlar və davranışları ilə ətrafdakələri qıcıqlandırır
- 3) Eksternal şəraitdə işləməyə uyğunlaşır və başladıkları işi atırlar
- 4) Ağılsız olaraq vurnuxurlar və həmin an başladıkları işi atırlar
- 5) Emosional olurlar və qorxulu əsəbləşirlər
- 6) Tez qərarlar qəbul etməyə və fəaliyyət göstərməyə məcbur olurlar
- 7) Heç biri
- 8) Stressdə iradələrini səfərbər edirlər və avral işə uyğundurlar

- A) 6;8 B) 2;4 C) 1;3 D) 5;7 E) 3;5

Mövzu 14. Menecmentdə kommunikasiya

14.1 Menecmentdə informasiya və onun növləri

14.2 Kommunikasiya prosesi və idarəetmənin səmərəliliyi

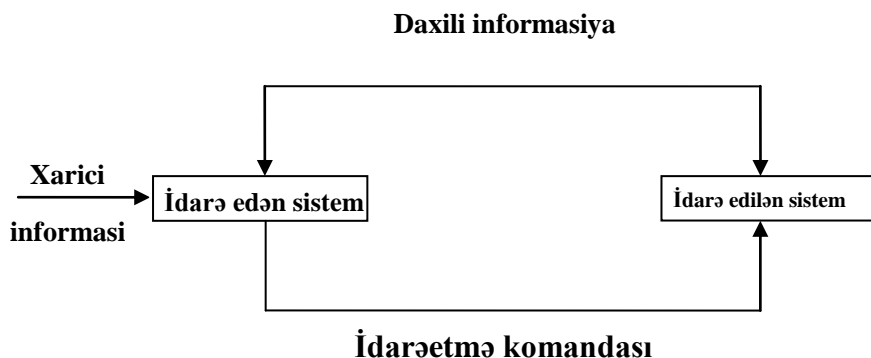
14.3 Kommunikasiya prosesi

TESTLƏR-38

14.1 Menecmentdə informasiya və onun növləri

Kifayət qədər operativ, etibarlı, vaxtında və həqiqi informasiya olmadan müəssisənin idarə edilməsi *səmərəli* həyata keçirilə bilməz. İnformasiya i/e prosesinin əsası hesab edilir. İnformasiya nə qədər təkmil olarsa təşkilatın idarə edilməsinin keyfiyyəti bir o qədər yüksək olar. Menecerin informasiya fəaliyyəti ondan informasiya yığımı, təhlili və emalı prosesinin dəqiq təşkilini tələb edir. Müəssisədə menecer daxil olan informasiyanın vacib yaxud 2-ci dərəcəli olmasını müəyyən etməyi bacarmalıdır. Təcrübəli menecer firma çərçivəsində kommunikasiyaları və informasiya mübadiləsini nizama salmalıdır.

Müəssisədə informasiya ilə iş *1-ci şəkildə* təsvir edildiyi kimidir.



Şəkil 1. Müəssisədə informasiya ilə iş

Menecmentin funksiyalarının yerinə yetirilməsi, fərdlər və sosial qruplar arasındakı qarşılıqlı fəaliyyət kommunikasiyalar və

informasiya mübadiləsi vasitəsilə həyata keçirilir. İnformasiya və kommunikasiya qarşılıqlı əlaqədədirlər. Lakin kommunikasiya ötürüləcək informasiyanı və onun neçə ötürüləcəyini də özündə cəmləşdirir.

İstənilən rəhbərin fəaliyyəti aşağıdakı əməliyyatların icrası ilə əlaqədardır:

- ▶ informasiyanın alınması, yoxlanılması və emal edilməsi;
- ▶ qərarların hazırlanması və reallaşdırılması;
- ▶ nəzarət və onun yerinə yetirilməsinə düzəlişlərin edilməsi;
- ▶ icra edilən qərarlara görə məlumatların sistemləşdirilməsi və saxlanması.

Bu fəaliyyətlərin reallaşdırılmasının əsas üsullarından biri də kommunikasiyanın (latınca communicatio-“ümumi” yaxud “hamıya parçalanan” mənasını daşıyır) həyata keçirilməsidir.

İdarə edən sistem istehsalat və maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti prosesində özünün verdiyi texniki-iqtisadi parametrlərin vəziyyəti haqqında idarə edilən sistemdən informasiya alır. Alınan informasiya haqqında idarə edən sistem i/e əmrlərini yaradır və icra üçün onları idarə edilən sistemə ötürür. Müəssisədə fəaliyyət göstərən i/e prosesindəki informasiyaları aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

1. Əks etdirmə formasına görə (vizual, audio vizual və qarışıq).
2. Təqdim etmə forması üzrə (rəqəmli, hərfi, kodlaşdırılmış).
3. İ/e prosesində roluna görə (analitik proqnozlu, hesabat, elmi, normativ).
4. Keyfiyyətinə görə (həqiqi, dürüst, həqiqətə uyğun, doğru olmayan, yanlış).
5. İstifadə imkanlarına görə (zəruri olan, kifayət edən, izafi).
6. Yenilənmə dərəcəsi üzrə (daimi, dəyişən).
7. Müəssisənin fəaliyyət dərəcəsinə görə (iqtisadi, idarəedici, sosial, texnoloji).
8. Yaranma mənbəyi üzrə (təşkilatdaxili, xarici).
9. Yaranma dərəcəsinə görə (ilkin, törəmə, ümumiləşdirilmiş).

10. Təmsil edilmə növünə görə (çap mətni, mikrofilm, videofilm, maşın daşıyıcısı).

11. Daxil olma vaxtına görə (dövri, daimi, epizodik, təsadüfi).

İnformasiyanın daha bir növünü ayırmaq olar ki, bu da hər bir *insanın yaddaşında* mövcuddur. Bunlara elmi bilikləri, toplanılan təcrübəni, i/e-də artıq istifadə edilən oxşar i/e situasiyaları, digər müəssisələrin işi haqqında dərc olunan çap məlumatları, istehsalat, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə və i/e-yə və s. təsir edən amilləri aid etmək olar.

Nümunə üçün rəqib haqqında informasiya yığımının 3 əsas istiqamətinə nəzər salaq.

Bazar haqqında informasiya:

- qiymətlər, güzəştlər, saziş şərtləri, məhsulun spesifikliyi;
- konkret məhsul üçün həcm, tarix, meyllilik və proqnoz;
- bazarda pay və onun dəyişmə meylləri;
- istehlakçılarla münasibət və reputasiya;
- bazar siyasəti və planlar;
- ticarət agentlərinin sayı və yerləşdirilməsi;
- satış kanalları, siyasəti və metodları;
- reklam proqramı.

İstehsal və məhsul haqqında informasiya:

- keyfiyyətin və səmərəliliyin qiymətləndirilməsi;
- məmulatın nomenklaturası;
- texnologiya və avadanlıq;
- xərclərin səviyyəsi;
- istehsal gücləri;
- istehsal bölmələrinin və anbarlarının yerləşdirilməsi və ölçüsü;

- qablaşdırma üslubu;

- çatdırılma;

- elmi-texniki işləmələrin aparılması imkanları.

Təşkilati xüsusiyyətlər və maliyyə haqqında informasiya:

- həlledici qərarlar qəbul edən şəxslərin müəyyən olunması;

- həlledici qərarlar qəbul edən şəxslərin fəlsəfəsi;

- maliyyə şərtləri və perspektivləri;
- genişlənmə və əldə etmə proqramları;
- əsas problemlər və imkanlar;
- elmi-texniki işlərin proqramı.

Menecer informasiyasının saxlanması və onun sızmasının aradan qaldırılması məsələlərinə böyük diqqət yetirməlidir. Bundan başqa menecer müəssisədə informasiya sisteminin qurulmasına xüsusi fikir verməlidir.

İnformasiya sistemləri sadə ola bilər. Bu halda informasiyanın yarandığı yerdən istehlak yerinə qədər çatdırılması baş verir. Belə informasiya telefon üzrə yaxud birdəfəlik məlumat kimi siqnalizasiya vasitəsi ilə daxil ola bilər. Bu aşağı i/e pilləsinə xasdır, məs., iş yeri – usta. İstehsalın və i/e-nin təşkilati strukturunun mürəkkəbliyinə müvafiq olan mürəkkəb informasiya sistemləri daha geniş yayılmışdır. Belə sistemlər müəssisənin xətti i/e və funksional xidmətlərini əhatə edir.

Aşağıdakı informasiya sistemlərini fərqləndirirlər:

- 1) İnformasiyanın emalına görə-mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilməmiş.
- 2) İnformasiyanın əhatəlilik dərəcəsinə görə-kompleks və lokal.

Kompleks informasiya sistemləri müəssisənin bütün xidmətlər kompleksini əhatə edir. Lokal sistemlər isə i/e-nin müəyyən funksiyaları üçün təyin edilmişdir.

Son zamanlar informasiya sistemləri qurularkən **bek-ofis** və **front-ofis** informasiyalarını bir-birindən ayırmağa başlamışlar. Bek-ofis elə informasiyadır ki, ona ancaq müəssisənin əməkdaşları malik ola bilərlər. Front-ofisli informasiyanı isə bütün arzu edənlər, məs., müəssisənin müştəriləri də əldə edə bilərlər.

14.2 Kommunikasiya prosesi və idarəetmənin səmərəliliyi

Menecerlərin işinin tədqiq edilməsinə görə rəhbərlərin bütün vaxtının 50-90%-ə qədəri kommunikasiyaya sərf olunur. Bu ilk baxışda inanılmaz görünür. Lakin rəhbərin bu işlə məşğul olması aşağıdakılarla əlaqədardır:

1) Şəxslərarası münasibətlərdə rəhbərin özünün rolunun reallaşdırılması.

2) Qərarların qəbulu prosesində informasiya mübadiləsi.

3) Planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə və nəzarət i/e funksiyalarının həyata keçirilməsi və s.

Buna görə bütün əsas i/e fəaliyyətlərinin növləri informasiya mübadiləsinin üzərində qurulmuşdur. Onun üçün menecmentdə informasiya mübadiləsinə əlaqələndirici proses adlandırılırlar.

Rəhbərlər təşkilatların məqsədlərini formalaşdırmaq və onlara nail olmaq üçün özlərinin 3 rolunu (şəxslərarası rollar, informasiya rollar, qərarların qəbulu ilə əlaqədar rollar) və 4 əsas funksiyaları icra edirər. Məhz informasiya mübadiləsinin keyfiyyəti bilavasitə məqsədlərin reallaşdırma dərəcəsinə təsir edir. Bu onu göstərir ki, fərdlərin və təşkilatların uğuru üçün səmərəli kommunikasiya zəruridir.

Kommunikasiyanın təşkilatın uğuru üçün böyük əhəmiyyət daşması artıq qəbul edilmişdir. 73% amerikan, 63% ingilis və 85% yapon rəhbərlərinin sorğuları göstərdi ki, təşkilatlarda səmərəliliyin nail olunması yolunda kommunikasiya maneədir. 2000 müxtəlif şirkətlərin 250 min işçilərinin sorğularına uyğun olaraq informasiya mübadiləsi təşkilatlarda ən mürəkkəb problemlərdən biridir. Bu sorğular göstərir ki, səmərəsiz kommunikasiya-problemin əsas yaranma sferələrindən biridir. Şəxslər və təşkilatlar səviyyəsində kommunikasiyaların dərinədən tədqiqi göstərir ki, səmərəsiz kommunikasiya hallarının azaldılması menecerlərin fəaliyyətini daha səmərəli edir. Menecerlər kommunikasiya prosesinin məzmununu ifadə edirlər, şifahi və yazılı ünsiyyəti, mühitin informasiya mübadiləsinə necə təsir etməsini yaxşı inkişaf etdirə bilirlər.

Təşkilatda informasiya mübadiləsi haqqında düşünərkən adətən aşağıdakı insanlar haqqında düşünülür:

1. Şəxsi ünsiyyət prosesində danışanlar.

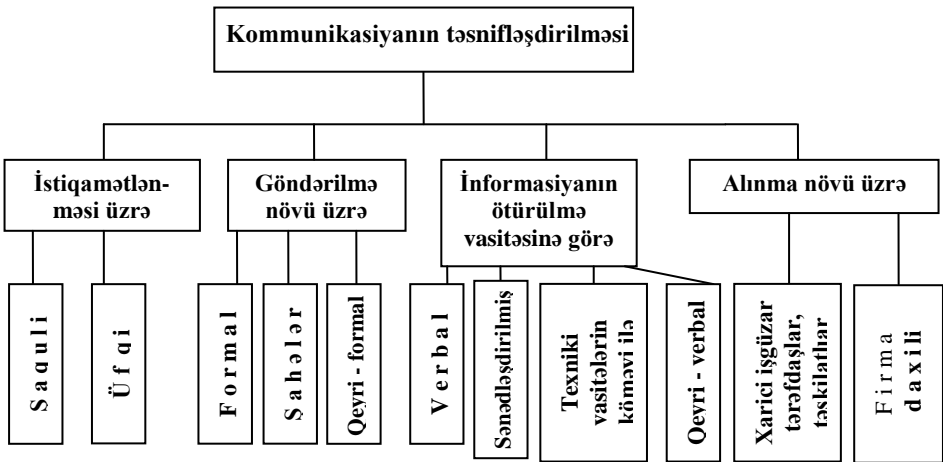
2. Yığıncaqlarda danışan qruplar.

3. Telefonla danışan insanlar.

4. Oxuyanlar, qeydiyyat edənlər, məktub və hesabat hazırlayanlar.

Göstərilən halların hamısına təşkilatda kommunikasiyanın əsas hissəsinin düşməsinə baxmayaraq kommunikasiya hər şeyə nüfuz edən və mürəkkəb bir prosesdir. Ona görə təşkilatın xaricində və daxilində səmərəli kommunikasiyaların tələb edilməsi zəruridir.

Kommunikasiya sistemi kifayət qədər mürəkkəb olmaqla çoxlu müxtəlif növləri özündə cəmləşdirir. Kommunikasiyanı bir sıra əlamətlərə görə təsnif edirlər (*şəkil 2*).



Şəkil 2. Kommunikasiyanın təsnif edilməsi

Şaquli kommunikasiya səviyyələr arasında və təşkilatların özünün çərçivəsində informasiya mübadiləsinə nəzərdə tutur. Bu zaman aşağıdan yuxarıya doğru qalxan (usta – sex rəisi-direktor) və yuxarıdan aşağıya azalan (direktor-sex rəisi-usta) kommunikasiyaları fərqləndirirlər.

Üfqi kommunikasiyalar bir təşkilatın bölməsi arasında (ticarət şöbəsi-plan-iqtisad xidməti-mühasibatlıq) yaxud ayrı-ayrı icracılar, həmçinin işgüzar tərəfdaşlarla (firmalarla, assosasiyalarla, şirkətlərlə və s.) həyata keçirilir.

Təşkilatlararası və onların mühitləri ilə kommunikasiyalar. Təşkilatların fəaliyyətinə təsir edən amilləri 2 qrupa ayırmaq olar: 1.Bilavasitə və 2.Dolayı təsir edən amillər.

Bilavasitə təsir edən amillər (mikromühit) təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsiri olan amillərdən ibarətdir. Təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsir edən amillərə:

- qanunlar;
- dövlət tənzimləmə idarələri;
- əmək resursları;
- tədarükçülər;
- istehlakçılar;
- rəqiblər aiddir.

Dolayı təsir edən mühitə (makromühit) təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsiri olmayan, lakin nəticədə təşkilata təsirlər göstərən amilləri aid edirlər. Dolayı təsir göstərən amillərə aşağıdakılar daxildir:

1. İqtisadiyyatın vəziyyəti.
2. ETT.
3. Cəmiyyətdəki sosial-mədəni və siyasi dəyişikliklər.
4. Təbii-coğrafi və demoqrafik dəyişikliklər.

Təşkilatın kommunikasiya tələbatları göstərilən amillərdən asılıdır. Həqiqətən təşkilatlarda insanların nədən danışdığını, yazdığını və oxuduqlarını təhlil etmək mümkün olsaydı təşkilatın xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olan informasiya tələbatı ilə bağlı məsələlərlə diqqət yetirmək lazım olardı. Məs., 1982 və 1985-ci illərdə “Conson end Conson” firması müəyyən etdi ki, bəzi “Telionola” kapsulları zəhərlidir. Ali rəhbərlik kütləvi informasiya vasitələri və istehlakçılarla, yeyinti məhsullarının və tibb pereparatlarının keyfiyyətinə görə sanitar nəzarəti idarəsi ilə və distribyutorlarla səmərəli kommunikasiya yaratmalı oldu. Dünyanın müxtəlif ölkələrindəki laboratoriyaların və zavodların başında duran orta zümrə rəhbərləri ilə əlaqə yaradılmalı oldu. Bu rəhbərlərdə öz növbələrində daha aşağı səviyyələrlə və nəzarətçilərlə, onların tebeçiləri ilə əlaqə yaratdılar. Nəhayət firmanın rəhbərliyi ehtimalla öz problemləri haqqında bütün əməkdaşları məlumatlandırdı. Müşavirələr, xidməti yazışmalar, telefon danışqları, formal hesabatlar, videolentlər və göz-gözə söhbətlər kimi kommunikasiya vasitələrinin uzlaşdırılması son nəticədə firmanın bir çox işçilərini əhatə etməyə imkan verdi.

Təşkilatlar özlərinin xarici mühitlərini tərkibi ilə kommunikasiya üçün müxtəlif vasitələrdən istifadə edirlər. Mövcud olan və potensial istehlakçılarla təşkilatlar reklam və

əmtənin bazarda irəlilədilməsinin digər proqramları vasitəsilə məlumatlandırılırlar. İctimaiyyətlə münasibətlər sferasında 1-ci dərəcəli diqqət yerli, ümümmilli yaxud beynəlxalq səviyyələrdə təşkilatın müəyyən obrazının, “imidjinin” yaradılmasına ayrılır.

Səviyyələr və bölmələr arasında kommunikasiyalar.

Səviyyələrarası kommunikasiya dedikdə şaquli (dik) kommunikasiya çərçivəsində təşkilatın daxilində bir səviyyədən digər səviyyəyə informasiyanın yerinin dəyişməsi başa düşülür. İnformasiya *azalmaya görə*, başqa sözlə yuxarı səviyyədən aşağıya ötürülə bilər. Bu yol ilə i/e səviyyəsinin tabeçiləri cari tapşırıqlar, prioritetlərin dəyişdirilməsi, konkret vəzifələr, tövsiyə olunan prosedurlar və s. ilə məlumatlandırılırlar. Məs., istehsal üzrə vitse-prezident zavod rəhbərliyinə (orta səviyyəli rəhbərə) məhsul istehsalında gözlənilən dəyişikliklər haqqında xəbərlər verə bilər. Zavod rəhbərliyi öz növbəsində hazırlanan dəyişikliklər haqqında öz tabeliyində olan rəhbərlərə informasiya verməlidir.

Təşkilatın azalma üzrə mübadilə ilə yanaşı, *yüksəlməyə görə* də kommunikasiyaya ehtiyacı vardır. Məs., bank xidmətçisi görə bilər ki, elektron hesablama maşını (EHM) nə qədər məşğuldursa, bəzən müştəri əvvəlki vaxtdan daha çox vaxt gözləməyə məcbur olur. Qulluqçular belə nəticəyə gələ bilərlər ki, gözləmələr bəzi müştəriləri qıcıqlandırır. Tutaq ki, bank “müştəriyə xidmətin 1 №-li qayğı olması” haqqında hər bir qulluqçuya səmərəli məlumat vermişdir. Bu halda qulluqçular bilavasitə öz rəhbərlərinə yaranan problem haqqında məlumat verməlidirlər. Bu rəhbər də öz növbəsində əməliyyat rəhbərinə, o da bank əməliyyatlarına görə vitse-prezidentə məlumat verməlidir.

İnformasiyanın aşağı səviyyədən yuxarıya ötürülməsi əhəmiyyətli dərəcədə məhsuldarlığa təsir edə bilər. Məs., mühəndis təyyarənin qanadları üçün metal lövhələrin daha səmərəli kəsilməsi üslubunu işlyib hazırlayır və özünün ideyası haqqında bilavasitə rəhbərinə məlumat verir. Əgər o rəhbərinin kabinetinə kobudcasına daxil olub, belə sözlər “Necə istəyirsinizsə, lakin siz bu yeni kəsim üsulunu tətbiq etməlisiniz” desə rəhbər buna mənfi cavab verə bilər. Əgər rəhbər mühəndisin təklifini müdafiə etmək qərarına gələrsə, o bu haqda daha yüksək səviyyədə i/e-yə məlumat

verməlidir. Dəyişikliyi istehsal əməliyyatları rəhbərindən daha yüksək səviyyəli rəhbərin təqdir etməsi tələb olunur. Beləliklə, əmək məhsuldarlığının artırılması hesabına təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi naminə informasiya mübadiləsi həyata keçirilməlidir.

14.3 Kommunikasiya prosesi

Təşkilatda informasiya mübadiləsi heç də həmişə gözlənilməli kimi səmərəli deyildir. İşdə insanlar öz aralarında az səmərə ilə ünsiyyətdə olurlar.

Çox zaman ötürülən məlumat düzgün olmur. Nəticədə isə informasiya mübadiləsi səmərəsiz olur. İ/e sahəsində məşhur tədqiqatçı ***Con Mayner*** göstərir ki, informasiya mübadiləsində yalnız 50 % cəhdlər ünsiyyətdə olanların qarşılıqlı anlaşmasına gətirib çıxarır. Hər zaman səmərənin belə aşağı olması kommunikasiyanın mübadilə olduğu faktının yaddan çıxarılmasıdır.

Mübadilənin gedişində hər 2 tərəf aktiv rol oynayır. Məs., rəhbər öz təbəçisinə işin necə dəyişdirməsini təsvir edərsə bu yalnız mübadilənin başlanmasını bildirir. İnformasiya mübadiləsinin səmərəliliyi üçün təbəçi rəhbərə tapşırığın neçə başa düşməsinə və fəaliyyət nəticəsində nəyin gözlənildiyini məlumat verməlidir. İnformasiya mübadiləsi yalnız o halda baş verir ki, bir tərəf informasiya “təklif” edir, digəri isə onu “qəbul” edir.

Tərif 1. ♦ İki və daha çox insanlar arasında informasiya mübadiləsinə kommunikasiya prosesi deyildir.

Kommunikasiya prosesinin əsas məqsədi mübadilə predmeti olan informasiyanın, başqa sözlə məlumatın dərk edilməsinin təmin olunmasıdır. Belə ki, informasiya mübadiləsi faktının özü mübadilədə iştirak edən insanların ünsiyyətinin səmərəliliyinə zəmanət vermir. Bunun üçün kommunikasiya prosesinin mərhələləri haqqında təsəvvürlər olmalıdır.

İnformasiya mübadiləsi prosesində 4 bazis elementi ayırmaq olar.

1. **Göndərən**, ideyanı əmələ gətirən yaxud informasiyanı toplayan və onu ötürən şəxs.

2. **Məlumat**, simvolların köməyi ilə kodlaşdırılan informasiya.

3. **Kanal**, informasiyanı ötürmə vasitəsi.

4. **Qəbul edən**, informasiyanı təyin edən və onu aydınlaşdıran şəxs.

İnformasiya mübadilə olunarkən göndərən və qəbul edən onu bir neçə qarşılıqlı mərhələdən keçirirlər. Onların vəzifəsi məlumatı tərtib etmək və onu hər 2 tərəfin başa düşməsi, ilkin ideyanı bölüşdürməsi üçün kanaldan istifadə etməkdir. Bunu etmək çətindir, belə ki, hər bir mərhələ eyni zamanda elə bir nöqtədir ki, burada məna təhrif oluna yaxud da tamamilə itə bilər. Göstərilən qarşılıqlı əlaqədar mərhələlər aşağıdakılardır:

- ideyanın yaranması;
- kodlaşdırma və kanalın seçimi;
- ötürmə;
- dekodlaşdırma.

İnformasiyanın mübadiləsi prosesinin sadə modeli şəkil 3-də göstərildiyi kimidir.



Şəkil 3. İnformasiya mübadiləsi prosesinin sadə modeli

Kommunikasiya prosesi bir neçə saniyəyə başa çatdığından onun mərhələlərini ayırmaq çətindir. Həmin mərhələlərdə yarana bilən problemləri görmək üçün onları təhlil etmək lazımdır.

İdeyanın yaranması. İnformasiya mübadiləsi ideyanın formalaşdırılması yaxud informasiya seçimi ilə başlayır. Göndərən mübadilə predmeti edilən ideyanın yaxud məlumatın əhəmiyyətini həll edir. Təəssüf ki, informasiya mübadiləsinin bir çox cəhdləri 1-ci mərhələdə qırılır. Belə ki, göndərən ideyanın düşünülməsinə kifayət qədər vaxt sərf etmir. Tədqiqatçı **Kit Devis** bu mərhələnin

əhəmiyyətinə çox önəm verərək göstərir ki, “bu mərhələnin leytmotivi budur: düşünməyə başlamadan danışmağa başlamayın”.

Yadda saxlamaq vacibdir ki, ideya hələ sözlərə transformasiya edilməmişdir. O başqa formaya çevrildikdən sonra informasiya mübadiləsinə xidmət edə bilər. Göndərən hələ məhz hansı konsepsiyanın informasiya mübadiləsi predmeti olmasının istəməsini həll etmişdir. Mübadiləni səmərəli həyata keçirmək üçün o biri çox amilləri nəzərə almalıdır. Məs., işin nəticələrinin qiymətləndirilməsi haqqında informasiya mübadiləsi arzusunda olan rəhbər dəqiq başa düşməlidir ki, ideya təbəçilərə onların güclü və zəif tərəfləri və işlərinin nəticələrinin necə yaxşılaşdırmağın mümkün olması haqqında konkret informasiyanın çatdırılmasından ibarətdir. İdeya qarışıq ümumi təriflərdən yaxud təbəçilərin davranışının tənqidindən ibarət olmamalıdır.

Bu nümunə qəbul edilmə və kommunikasiya arasında əlaqəni göstərir. Təbəçilərini inkişafa və təkmilləşdirməyə qadir olanlarla rəhbər işlərin nəticələrinin qiymətləndirilməsi haqqında informasiya mübadiləsi aparır.

İdeyanın yaranması mərhələsində potensial problemlərə başqa bir misal gətirək. Sex rəisi yenicə əlavə ödəmələr artırılmadan video oyunların istehsalının 6% şirkətdə artırılması haqda ali rəhbərlikdən məlumat qəbul edir. Əgər sex rəisi təbəçilərlə bu informasiyanın mübadiləsinin hansı yolla aparılacağını düşünə bilmirsə və alınan informasiyanı olduğu kimi təbəçiyə yönəltməyi bacarmırsa anlaşılmaqlıq yarana bilər. Belə ki, işçilər yalnız dəyişikliklərin zəruri olması faktını başa düşəcəklər. Əgər ötürülmə tələb edən ideyalar düşünülərsə, o bu nəticələrə gələ bilər:

1. İşçilər başa düşməlidirlər ki, məhz hansı dəyişikliklər lazımdır-əlavə ödənilmə olmadan 6% istehsal həcmi artırmaq.

2. İşçilər başa düşməlidirlər ki, bu dəyişikliklər nə üçün lazımdır. Əks təqdirdə onlar belə nəticəyə gələ bilərlər ki, şirkətləri onlara az ödəmələr etməklə daha çox qazanmaq istəyir.

3. İşçilər dəyişikliklərin necə həyata keçirilməsini başa düşməlidirlər. Məhsulun keyfiyyəti və zay məhsulun səviyyəsi istehsalın artımı nəticəsində dəyişməməlidir. Əks halda səmərə

aşağı düşə bilər. Ali rəhbərlik də öz məlumatlarında bunları tələb edir.

İnformasiyanı qeyri-qənaətbəxş mübadilə edən rəhbərlər uğursuz fəaliyyət göstərə bilərlər. Belə ki, onlara münasibətə görə ali rəhbərlik məhz belə fəaliyyət göstərir. İş ondadır ki, ali zümrə rəhbərləri tabeçilərin davranışı üçün çox zaman rol modeli kimi xidmət göstərilir. Əgər rəhbərlər vadətməyə meyillidirlərsə yaxud işçilərlə informasiya mübadiləsində açıq deyillərsə, tabeçilər də belə edə bilərlər. Lakin rəhbərlərindən fərqli olaraq işçilər fərqli vəziyyətdədirlər. Ona görə rəhbərlik üçün səmərəli olan stildə fəalliyət göstərmək mütləq deyildir.

Həqiqətən başa düşülməlidir ki, məlumatın ötürülməsinə qədər hansı ideyalar ötürülməlidir. Konkret situasiyalar və məqsədlər nəzərə alınmaqla ideyaların adekvatlığına əminlik olmalıdır.

Kodlaşdırma və kanalın seçimi. İdeyanı ötürməzdən əvvəl göndərən onu simvolların köməyi ilə kodlaşdırmalıdır. Bunun üçün sözlərdən, intonasyalardan və jestlərdən (bədənin dili) istifadə edilir. Belə kodlaşdırma ideyanı məlumata çevirir.

Göndərən simvolların tipinə müvafiq olan kanalı seçməlidir. Ümumi məlum olan bəzi kanallara aiddirlər:

1. Çıxış və yazılı materiallar.
2. Elektron rabitə vasitələri: kompüter şəbəkələri; elektron poçt.

3. Videolent və videokonfranslar.

Əgər kanal simvolların fiziki çevrilməsinə yaramırsa, ötürmə mümkün deyil. Belə mənzərə bəzən minlərlə sözə layiqdir, lakin məlumatı telefonla ötürmək olmaz. Buna uyğun olaraq bütün işçilərlə eyni zamanda danışmaq mümkün deyil. Məlumatın başa düşülməsi və problemin çözülməsi üçün böyük olmayan qrupların yığıncaqlarına yaddaş qeydləri göndərmək olar.

Əgər kanal 1-ci mərhələdə yaranan ideyaya o qədər də uyğun deyilsə, mübadilə az səmərəli olacaqdır. Məs., rəhbər tabeçinin axırıncı dəfə yol verdiyi ciddi pozuntuya icazə verilməməsi haqqında xəbərdarlıq etmək istəyir. Xəbərdarlığı rəhbər bir fincan qəhvə söhbəti zamanı yaxud da ona hadisə üzrə

yazılı məktub göndərməklə edir. Belə ki, bu kanallarla pozuntunun, rəsmi məktub yaxud müşavirə kimi ciddi olması ideyasını ötürmək olmur. Buna oxşar qaydada, tabeçiyə onun özünün nailiyyətlərinin son dərəcə vacib olması haqqında məktubun göndərilməsi tabeçinin işdə verdiyi töhfələrin nə qədər vacib olması haqqında ideyanı ötürməyəcəkdir. Bu həm də, təşəkkür ifadə olunmaqla rəsmi göndərilən məktub, həmçinin mükafat qədər səmərəli olmayacaqdır.

Məlumat vasitəsinin seçimi yeganə kanalın olması ilə məhdud olmamalıdır. Çox zaman 2 və ya daha çox sayda kommunikasiya vasitələrindən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Məlumatı göndərən bu kommunikasiya vasitələrindən istifadə ardıcılığını seçərkən və informasiyanın ötürülməsində müvəqqəti intervalların ardıcılığını müəyyən edərkən proses mürəkkəbləşir. Bununla belə tədqiqatlar göstərir ki, şifahi və yazılı informasiya mübadiləsindən eyni vaxtda istifadə edilməsi, təkcə yazılı informasiya mübadiləsindən adətən səmərəlidir. Bu tədqiqatın nəticələrini müzakirə etməklə professor *Terrens Mitçel* göstərir: “Bu işin əsas nəticəsi odur ki, şifahi və yazılı məlumatlar çox zaman informasiya mübadiləsini daha səmərəli edir”. Hər 2 kanala istiqamətlənmə hərtərəfli hazırlığı və situasiyanın parametrlərinin yazılı qeydə alınmasını tələb edir. Lakin heç də hər bir informasiya mübadiləsi yazılı ola bilməz. Bu halda kağız axınları idarə edilməz olar.

2-ci mərhələ qablaşdırma əməliyyatı kimi təsəvvür edilərsə daha başa düşülən olur. Həqiqətən bir çox yaxşı məhsullar, istehlakçıların başa düşə biləcəyi və cəlbədic qablaşdırma olmadan satıla bilmir. Buna oxşar qaydada, gözəl ideyalara məxsus bir çox insanlar onları simvolların köməyi ilə qablaşdırma və kanala yerləşdirə bilmirlər. Belə olduğu halda ideya nə qədər gözəl olsa belə çox zaman öz “satışını” tapmır.

Ötürmə. 3-cü mərhələdə göndərən məlumatı alana çatdırmaq üçün kanaldan istifadə edir. Burada söhbət məlumatın fiziki ötürülməsindən gedir. Bir çox insanlar səhvən kommunikasiyanın özünü məlumatın ötürülməsi kimi qəbul edir. Göründüyü kimi

ötürülmə əsas mərhələlərdən biri kimi hesab edilir. İdeyanı başqa şəxsə çatdırmaq üçün bu mərhələni keçmək zəruridir.

Dekodlaşdırma. Göndərən məlumatı ötürəndən sonra alan onu dekodlaşdırır. **Tərif 2. ♦ Məlumatı göndərən simvollarının onu alan simvollarına cevrilməsinə dekodlaşdırma deyilir.** Əgər məlumatı göndərən seçdiyi simvollar onu alan üçün dəqiq eyni məna daşıyarsa, onda göndərən ideyası formalaşdırılarkən məhz nəyi nəzərdə tutmasını informasiyanı qəbul edən bilir. Əgər ideyaya heç bir reaksiya tələb olunmursa, informasiyanın mübadiləsi prosesi bununla başa çatdırılır.

Lakin bir sıra səbəblərə görə informasiyanı alan göndərən məlumatlarını bir qədər başqa formada anlaya bilər. Əgər informasiyanı alan ideyanın başa düşülməsini fəaliyyət göstərməklə nümayiş etdirsə, onda rəhbərin nöqteyi-nəzərindən mübadilənin səmərəli olmasını hesab etmək olar.

Yoxlama sualları

1. *Menecmentdə informasiyanı və onun növlərini açıqlayın.*
2. *Kommunikasiya prosesi və i/e-nin səmərəliliyini şərh edin.*
3. *Kommunikasiya prosesini izah edin.*
4. *Kommunikasiyanın təsnif edilməsi necə aparılır?*
5. *Təşkilatlararası və onların mühitləri ilə kommunikasiyalara aydınlıq gətirin.*
6. *Səviyyələr və bölmələr arasında kommunikasiyaları şərh edin.*
7. *İnformasiya mübadiləsi prosesinin sadə modelini aydınlaşdırın.*
8. *Rəqib haqqında informasiya yığımının 3 əsas istiqaməti hansıdır?*

MÖVZU 14. Menecmentdə kommunikasiya**TESTLƏR-38****1. Müəssisənin idarə edilməsi hansı halda səmərəsiz həyata keçirilir?**

- A) Kiyafət qədər operativ və etibarlı informasiya olduqda
- B) Operativ və vaxtlı vaxtında informasiya olduqda
- C) Vaxtı-vaxtında və səmərəli informasiya olduqda
- D) Həqiqi və səmərəli informasiya olduqda
- E) Operativ və təhrif edilən informasiya olduqda

2. Müəssisədə informasiya ilə iş hansı aid deyil?

- A) İdarəetmə metodları
- B) Xarici informasiya
- C) İdarə edən sistem
- D) Daxili informasiya
- E) İdarə edilən sistem

3. İdarə edən sistem alınan informasiyaya nə edir?

- A) İdarəetmə əməllərini yaradır və informasiyaları təsnifləşdirir
- B) Əməllər yaratmaqla onların icrasına görə idarə edilən sistemə ötürülür
- C) İ/e əməllərinin icrası üçün informasiyanı idarə edilən sistemə ötürür və kommunikasiyada maneələr yaradır
- D) Informasiyaları qruplaşdırır və kommunikasiyada maneələr yaradır
- E) Heç biri

4. İdarəetmə prosesində informasiyaların təsnifatına hansı aid deyil?

- A) Əks etdirmə formasına görə
- B) Təqdim etmə forması üzrə
- C) İdarəetmə prosesində roluna görə
- D) İstifadənin imkansızlığına görə
- E) Keyfiyyətinə görə

5. Müəssisənin i/e prosesində informasiyaların təsnifinə hansı daxil deyil?

- A) Müəssisənin fəaliyyət dərəcəsi üzrə
- B) Yaranma dərəcəsinə görə
- C) Köhnəlmə dərəcəsi üzrə
- D) Təmsil edilmə növünə görə
- E) Daxil olma vaxtına görə

6. Elmi biliklər, toplanılan təcrübə, i/e-də artıq istifadə edilən oxşar i/e situasiyaları və digər müəssisələrin işi haqqında dərc olunan çap məlumatları hansı informasiya növünə aiddir?

- A) Yaranma dərəcəsinə görə informasiya
- B) Daxil olma vaxtına görə informasiya
- C) Müəssisənin fəaliyyət dərəcəsinə görə informasiya
- D) Yenilənmə dərəcəsinə görə informasiya
- E) İnsan yaddaşındakı informasiya

7. Rəqib haqqında informasiya yığımının isitiqamətinə hansı aid deyil?

- A) Bazar haqqında informasiya
- B) İstehsal və məhsul haqqında informasiya
- C) İstehsaldaxili ehtiyatların aşkar edilməsi haqqında informasiya
- D) Təşkilati xüsusiyyətlər haqqında informasiya
- E) Maliyyə haqqında informasiya

8. Bazar haqqındakı informasiyalara hansı informasiya aid deyil?

- A) Qiymətlər, güzəştlər, saziş şərtləri, məhsulun spesifikliyi
- B) Konkret məhsul üçün həcm tarixi, tendensiya və proqnoz
- C) Keyfiyyətin və səmərəliliyin qiymətləndirilməsi
- D) İstehlakçılara münasibətlər və reputasiya
- E) Ticarət agentlərinin sayı və yerləşdirilməsi

9. İstehsal və məhsul haqqında informasiyaya hansı aid deyil?

- A) Keyfiyyətin və səmərəliliyin qiymətləndirilməsi
- B) Məmulatın nomenklaturu, texnologiya və avadanlıq
- C) Xəzərin səviyyəsi
- D) İstehsal gücləri, maliyyə şərtləri və perspektivləri
- E) Qablaşdırma üslubu və çatdırılma

10. Təşkilati xüsusiyyətlər və maliyyə haqqında informasiyaya hansı aid deyil?

- A) İstehsal bölmələrinin və anbarların yerləşdirilməsi, ölçüsü
- B) Genişlənmə və əldə etmə proqramları
- C) Əsas problemlər və imkanlar
- D) Elmi-texniki işlərin proqramı
- E) Həllədiçi qərar qəbul edən şəxslərin müəyyən olunması

11. İnformasiyanın emalına görə informasiya sistemlərinə hansı aiddir?

- A) Mərkəzləşdirilmiş və kompleks sistemlər
- B) Qeyri-mərkəzləşdirilmiş və lokal sistemlər
- C) Kompleks və lokal sistemlər
- D) Mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlər
- E) Heç biri

12. Hansı informasiyalar əhatəlilik dərəcəsinə görə informasiya sistemində aiddir?

- A) Mərkəzləşdirilmiş və lokal sistemlər
- B) Lokal və kompleks sistemlər
- C) Kompleks və qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlər
- D) Heç biri
- E) Mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş sistemlər

13. Kompleks informasiya sistemləri hansını əhatə edir?

- A) İdarəetmənin müəyyən funksiyalarını
- B) Müəssisənin bəzi xidmətləri kompleksini
- C) Təşkilatın əsas perspektivlərini
- D) Müəssisənin bütün xidmətlər kompleksini
- E) Yalnız istehsal güclərini

14. Son zamanlar informasiya sistemləri qurularkən hansı informasiyaları bir-birindən ayırırlar?

- A) Bek-ofis və lokal informasiyaları
- B) Mərkəzləşdirilmiş və front-ofis informasiyalarını
- C) Qeyri-mərkəzləşdirilmiş və mərkəzləşdirilmiş informasiyaları
- D) Keyfiyyətin yüksəldilməsi informasiyaları
- E) Front-ofis və bek-ofis informasiyaları

15. Rəhbərlərin bütün vaxtının neçə %-ə qədəri kommunikasiyaya sərf olunur?

- A) 20-60 %-ə qədəri
- B) 30-70 %-ə qədəri
- C) 40-80 %-ə qədəri
- D) 50-90 %-ə qədəri
- E) 60-90 %-ə qədəri

16. Rəhbərin kommunikasiya ilə məşğul olması hansı ilə əlaqədar deyil?

- A) Şəxslərarası münasibətlərdə rəhbərin özünün rolunun reallaşdırılması
- B) Fiskal siyasətin yeridilməsi
- C) Qərarların qəbulu prosesində informasiya mübadiləsi
- D) Planlaşdırma və təşkilətmə funksiyalarının həyata keçirilməsi
- E) Motivləşdirmə və nəzarət i/e funksiyalarının həyata keçirilməsi

17. Aparılan sorğulara görə problemin əsas yaranma sferalarından biri hansıdır?

- A) Şaquli kommunikasiya D) Formal kommunikasiya
 B) Səmərəli kommunikasiya E) Səmərəsiz kommunikasiya
 C) Üfqü kommunikasiya

18. Təşkilatda informasiya mübadiləsi haqqında düşünərkən adətən hansı insanlar haqqında düşünülür?

- A) Şəxsi ünsiyyət prosesində danışanlar
 B) Yığıncıqlarda danışan qruplar
 C) Anomal insanlar
 D) Telefonla danışan insanlar
 E) Oxuyanlar, qeydiyyat edənlər, məktub və hesabat hazırlayanlar

19. Kommunikasiyanı hansı əlamətlərə görə təsnif edirlər?

- A) İstiqamətlənmə üzrə
 B) Göndərilmə növü üzrə
 C) Bütün variantlar
 D) İnformasiyanın ötürülmə vasitəsinə görə
 E) İnformasiyanın ötürülmə vasitəsinə görə

20. Kommunikasiyanı hansı əlamətlərə görə təsnif etmirlər?

- A) Göndərilmə növü üzrə D) Alınma növü üzrə
 B) İstiqamətlənmə üzrə E) Yaranma mənbəyinə görə
 C) İnformasiyanın ötürülmə vasitəsinə görə

21. İstiqamətlənmə üzrə kommunikasiya necə təsnif olunur?

- A) Şaquli və üfqü D) Xarici təşkilatlar
 B) Formal və qeyri-formal E) Firmadaxili
 C) Verbal və qeyri-verbal

22. Göndərmə növü üzrə kommunikasiya necə təsnif olunur?

- A) Şaquli və üfqü
- B) Sənədləşdirmə və texniki vasitələrin köməyi ilə
- C) Firmadaxili və verbal
- D) Qeyri-formal və şayələr
- E) Heç biri

23. Kommunikasiyalardan hansı şaquli kommunikasiyalara aiddir?

- A) Qalxan və azalan kommunikasiyalar
- B) Üfqü kommunikasiyalar
- C) Firmalar və tərəfdaşlarla olan kommunikasiyalar
- D) Ticarət və mühasibatlıq şöbələri arasındakı kommunikasiyalar
- E) Assosiasiyalar və şirkətlərlə olan kommunikasiyalar

24. Üfqü kommunikasiyaya hansı daxildir?

- A) Usta-sex rəisi arasındakı kommunikasiyalar
- B) Direktor-sex rəisi arasındakı kommunikasiyalar
- C) Sex rəisi-usta arasındakı kommunikasiyalar
- D) Plan iqtisad xidməti-mühasibatlıq arasındakı kommunikasiyalar
- E) B və C variantları

25. Təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsir edən amillərdən hansı səhvdir?

- A) Qanunlar
- B) Əmək resursları
- C) Tədarükçülər
- D) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırma
- E) Dövlət tənzimləmə idarələri

26. Təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsir edən amillərə hansı aiddir?

- A) İstehsaldaxili ehtiyatlar
- B) Biznes-planlar
- C) Rəqiblər
- D) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırma
- E) Elmi-texniki tərəqqi

27. Təşkilatın makromühit amillərinə hansı aid deyil?

- A) İqtisadiyyatın vəziyyəti
- B) Tədarükçülər
- C) Elmi-texniki tərəqqi
- D) Cəmiyyətdəki sosial-mədəni və siyasi dəyişikliklər
- E) Təbii-coğrafi və demoqrafik dəyişikliklər

28. Səviyələr arasında kommunikasiyada informasiya azalmaya görə necə ötürülür?

- A) Orta səviyyədən yuxarıya
- B) Aşağı səviyyədən yuxarıya
- C) Sex rəisindən direktora doğru
- D) A və C variantları
- E) Yuxarı səviyyədən aşağıya

29. Səviyələr arasında kommunikasiyada informasiya yüksəlməyə görə necə ötürülür?

- A) Orta səviyyədən yuxarıya
- B) Aşağı səviyyədən yuxarıya
- C) Sex rəisindən direktora doğru
- D) A və C variantları
- E) Yuxarı səviyyədən aşağıya

30. Con Maynerə görə informasiya mübadiləsində cəhdlərin neçə %-i anlaşılmaya gətirir?

- A) 30 %
- B) 40 %
- C) 50 %
- D) 60 %
- E) 70 %

31. Kommunikasiya prosesinin məqsədi nədir?

- A) İnformasiyanın bolluğunun yaradılmasıdır
- B) Məlumatların rəngarəng olmasıdır
- C) İnformasiyanın hərtərəfli emal edilməsidir
- D) Məlumatların dərk edilməsinin təmin olunmasıdır
- E) İnformasiyanın ötürülməsinin məqsədyönlü aparılmasıdır

32. *İnformasiya mübadilə prosesinin 4 bazis elementinə hansı aid deyil?*

- A) Göndərən B) Məlumat C) Kanal
D) Qəbul edən E) Bölüşdürən

33. *İnformasiya mübadiləsində göndərənə qəbul edənin keçdiyi mərhələlərdə hansı səhvdir?*

- A) İdeyanın yaranması D) Ötürmə
B) Relevant informasiya E) Dekodlaşdırma
C) Kodlaşdırma və kanalın seçimi

34. *İnformasiya mübadiləsi prosesinin sadə modelinə hansı aid deyil?*

- A) Göndərən və ideya D) Məlumat və qəbul edən
B) İdeya və məlumat E) İdeya başa düşüldümü
C) Heç biri

35. *Tədqiqatçı KİT DEVİS ideyanın yaranması mərhələsinə necə önəm vermişdir?*

- A) “Görməyə başlamadan danışmayın”
B) “Səmərəli ünsiyyətə can atın”
C) “İdeyaya çox vaxt sərf etməyin”
D) “Düşünməyə başlamadan danışmağa başlamayın”
E) “İnformasiyanı toplayaraq ötürün”

36. *Ümumi məlum olan kanallara hansı aid deyil?*

- A) Texniki-iqtisadi əsaslandırma
B) Çıxış və yazılı materiallar
C) Kompüter şəbəkələri
D) Elektron poşt
E) Videolent və videokonfranslar

37. *İnformasiya mübadiləsində dekodlaşdırma zamanı nə baş verir?*

- A) Məlumatı göndərən onu öz simvollarına çevirir
- B) Məlumatı toplayan onu öz simvollarına çevirir
- C) Məlumatı sistemləşdirən onu öz simvollarına çevirir
- D) Məlumatı alan onu öz simvollarına çevirir
- E) Məlumatı rəsmiləşdirən onu öz simvollarına çevirir

38. *Professor TERRENS MITÇEL informasiya kanalı ilə əlaqədar hansını göstərmişdir?*

- A) “Şifahi və yazılı məlumatlar çox zaman informasiya mübadiləsini daha səmərəli edir”
- B) “Çıxışlar çox zaman informasiya mübadiləsini daha səmərəli edir”
- C) “Videolentlər çox zaman informasiya mübadiləsini daha səmərəli edir”
- D) “Elektron poçt çox zaman informasiya mübadiləsini daha səmərəli edir”
- E) “Videokonfranslar çox zaman informasiya mübadiləsini daha səmərəli edir”

Mövzu 15. Menecment sistemində marketing

- 15.1 Marketingin sosial-iqtisadi məzmunu
 - 15.2 Marketingin əsas prinsipləri
 - 15.3 Müəssisənin imkanlarının öyrənilməsi
 - 15.4 İstehlakçıların araşdırılması
 - 15.5 Bazarın segmentləşdirilməsi və onun zəruri şəraitləri
 - 15.6 Bazarın segmentləşdirmə meyarları
- TESTLƏR-50

15.1 Marketingin sosial-iqtisadi məzmunu

Bazar şəraitində marketing inkişaf etmiş ölkələrdə i/e-nin aparıcı funksiyası kimi araşdırılır. Marketing təşkilatın bazar və istehsal strategiyasını istehlakçı tələbinin öyrənilməsi əsasında müəyyən edir. Marketing belə bir şəraitdə müəssisənin tələbatlarının öyrənilməsi əsasında əmtələrin işlənməsi, istehsalı və satışı üzrə fəaliyyətinin təşkili sistemidir.

“*Marketing*” termini ingilis sözü olub *bazar* mənasını verir. Bu da bazar, satış sferasında fəaliyyət deməkdir. Lakin marketing daha geniş anlayışdır. İdarəetmə üzrə mütəxəssis *Piter Druker* yazır ki, “Marketing bütün iqtisadi sahəni əhatə edir. Onun məqsədi müştərini elə dərk etməkdir ki, əmtəə və ya xidmət sonuncuya tamamilə mütənasib olsun və özləri-özlərini satsınlar.” Marketingdə bazarın müfəssəl öyrənilməsi, həmçinin bazara aktiv təsir göstərilməsi, tələbatların və alıcı üstünlüklərinin formalaşdırılması əsas kimi götürülməlidir.

Tərif 1. Mübadilə vasitəsi ilə ehtiyacların və tələbatların ödənilməsinə yönəldilmiş insan fəaliyyətinə marketing deyilir.

Marketingə tələbat 60-cı illərdə yaranmış və bu zaman 2 amil mühüm rol oynamışdır:

1. ETT-nin rolunun artması.
2. Bazardakı əmtəə çoxluğunun tələbata fərdi yanaşma meylinin ortaya çıxarması.

Marketing 2 əsas funksiyanı həyata keçirir:

- istehsalın mövcud və artan tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsi;

- tələbatın formalaşdırılması və stimullaşdırılmasının təmin edilməsi.

Marketing konsepsiyası bazar şəraitində təşkilatların istehsal-satış fəaliyyətlərinin idarə edilməsi haqqında təqdim olunmuş elmi əsaslandırılmış sistemdir. Bu konsepsiyaya görə istehsalın təşkili və məhsulun satışında istehlakçıların və bazarın qabaqcadan görünə bilən tələbatı əsas götürülür.

Tərif 2. Arzu edilən obyektədən əvəzində nəyinsə təqdim olunması ilə alınması aktına mübadilə deyilir.

Marketing fəaliyyəti şəraitində 2 növ bazarı fərqləndirirlər:

1. Satıcılar bazarı. Bu bir növ defisitli bazardır. Burada satıcılar böyük hakimiyyətə malikdirlər və alıcılar daha aktiv olmalıdırlar;

2. Alıcılar bazarı. Bir qayda olaraq belə bazar dolğundur və alıcılar böyük hakimiyyətə malikdirlər.

Marketing çərçivəsində aşağıdakı vəzifələr həyata keçirilir:

- ◆ bazarın kompleks öyrənilməsi;
- ◆ potensial tələbin və ödənilmiş tələbatların aşkar edilməsi;
- ◆ əmtəə çeşidinin və qiymətlərin planlaşdırılması;
- ◆ mövcud tələbin daha tam ödənilməsi üçün tədbirlərin işlənilməsi;
- ◆ satışın planlaşdırılması və həyata keçirilməsi;
- ◆ i/e-nin təkmilləşdirilməsi və istehsalın təşkili üzrə tədbirlərin işlənilib hazırlanması.

Tərif 3. Alıcının ehtiyaclarını ödəyə bilən bütün əmtəələrə seçimin əmtəə çeşidi deyilir.

Bazarın araşdırılması 2 mövqedən həyata keçirilir:

1) Bazarın xarakterik xüsusiyyətləri, tələbatları və imkanları mövqeyindən (məhsula istiqamətlənmiş marketing).

2) Bazar həcmi, bolluq dərəcəsi, rəqabət vəziyyəti, analoji əmtəələrin yaradılması ehtimalları və s. mövqedən (istehlakçıya yönələn marketing).

15.2 Marketingin əsas prinsipləri

Marketingin əsas prinsipi ümumi yönəldilmədir. Başqa sözlə, marketingin əsas prinsipi-istehsalın son nəticələrinin istehlakçının real tələblərinə və arzularına istiqamətləndirilməsidir. Bu əsas prinsipdən bir sıra başqa prinsiplər yaranır:

1. Bazarın bilinməsi, konkret əmtəyə istehlakçı tələbinin vəziyyətinin və dinamikasının hərtərəfli öyrənilməsi, alınan informasiyaların elmi texniki istehsalat və təsərrüfat qərarlarının qəbulu prosesində istifadə olunması.

2. Müəssisənin səmərəli fəaliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə istehsalın bazarın tələblərinə maksimum uyğunlaşdırılması. İstehlakçının gözlədiyi əmtəənin istehsal olunması.

3. Bütün mümkün vasitələrin köməyi ilə bazara və istehlakçı tələbinə təsirlərin göstərilməsi. Burada əsas məqsəd onları müəssisə üçün lazımi istiqamətlərə formalaşdırmaqdan ibarətdir.

4. Marketing tədqiqatlarının aparılması nəticəsində yaranmış texniki və təsərrüfat problemlərinin həllinə müəssisədə yaradıcı yanaşmanın inkişaf etdirilməsi və mükafatlandırılması.

5. Ən çox son istehlakçını qane edən miqdarda, vaxtda və yerdə əmtəələrin çatdırılmasını təşkil etmək.

6. Məqsədli i/e prosesinin təmin olunması: elmi işləmələr-istehsal-reallaşdırma-servis.

7. Yeni, xüsusilə yüksək keyfiyyətli bazara çıxışla gecikməmək.

8. Bazarın nisbətən eyni cinsli qruplara bölünməsi (bazarın seqmentləşdirilməsini həyata keçirmək) və müəssisənin daha yaxşı potensial imkanlara malik olduğu bazar seqmentlərinə istiqamətlənmə. Ayrı-ayrı bazar seqmentlərinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla məhsulların buraxılması. Belə məhsullar müəyyən tipli alıcılarla və onların tələbatları ilə xarakterizə edilir.

9. Bazarı ən yüksək keyfiyyətli və etibarlı əmtəələrlə qazanmaq.

10. Məhsulun texniki səviyyəsinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi hesabına rəqabət mübarizəsində üstünlüyə nail olmaq.

11. İstehlakçılara təcili çatdırılmaq üçün ticarət vasitəçilərinin anbarlarını hazır məhsullarla təmin etməklə köməklik göstərilməsi. Ticarət vasitəçilərinin texniki problemlərinin həllinə və heyətin öyrədilməsinə yardım edilməsi.

12. Bazarın əldə edilməsi, satışın həcmnin, xüsusilə perspektivli bazar sektorlarında genişləndirilməsi üzrə konkret vəzifələrin qoyulması ilə marketing strategiyasının perspektivə yönəldilməsi.

13. Maksimal ölçüdə əmtəə prinsipi üzrə i/e-nin təşkilindən istifadə etmək. Bu da öz növbəsində konkret məhsul növləri üzrə istehsalın və satışın i/e vərdişlərinin əldə edilməsinə səbəb olur. Eyni zamanda ayrı-ayrı əmtəə bazarlarında işə görə rəhbərlərin məsuliyyətini yüksəldir.

Marketingdə əsas məqsədli istiqamətləndirmə və komplekslikdir. Başqa sözlə, sahibkar, təsərrüfat, istehsalat və satış fəaliyyətinin birləşdirilməsi marketingdə əsas hesab edilir. Marketingin məqsədi istehsalın yüksək rentabilliyini və istehsal olunan əmtəələrin reallaşdırılmasının təmin olunmasıdır.

15.3 Müəssisənin imkanlarının öyrənilməsi

Tədarükçülərin, vasitəçilərin, rəqiblərin və ətraf şəraitin öyrənilməsi müəssisənin marketing məqsədlərinə nail olmaq üçün nə edə biləcəyini müəyyən etməyə imkan verir. İstehsalın, maliyyənin, avadanlığın, kadrların və digər resursların təhlili müəssisənin resurslarının nə qədər olduğunu, hansı miqdarda və qiymətdə resursların əldə edilməsi imkanlarını təyin edir. Bütün bunlar müəssisəyə lazım olan miqdarda və keyfiyyətdə məhsul istehsal edə biləcəyini müəyyən edir.

Müəssisənin imkanlarının öyrənilməsi onun fəaliyyət potensialına, güclü və zəif cəhətlərinə aydınlıq gətirməsinə yönəlib. Müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin təhlili onun uğur qazandığı fəaliyyət sahələrini və funksiyalarını müəyyən etməyi nəzərdə tutur. Bundan başqa belə təhlil yaxşılaşdırmaya ehtiyacı olan bazar göstəricilərini də təyin edir. Yekunda müəssisənin fərsətlərinin

öyrənilməsinə, onun potensial imkanlarının və perspektivli bazar tələbatlarının müqayisəli təhlilinə gətirilir.

Müəssisənin potensialı qiymətləndirilərkən iqtisadi təhlilə-kabinet növlü tədqiqatlardan birinə xüsusi yer ayrılır. Bir qayda olaraq bu müəssisənin özünün hesabat materialları üzrə aparılır. Belə təhlildə əlavə informasiya mənbələri də cəlb oluna bilər: statistik seçmə, biznes-arayışlar, elmi təşkilatların hesabatları, professional, kommersiya, dövlət nəşrləri və məlumatları.

Müəssisənin potensialının təhlilini aşağıdakı bölmələr üzrə aparmaq məqsəduyğundur:

I. İstehsal.

1. İstehsalın həcmi, strukturu, tempi.
2. Müəssisənin çeşid nomenklaturu, çeşidin yenilənmə dərəcəsi, genişliyi və dərinliyi.
3. Xammal və materaillarla təminatlılıq. Ehtiyatların səviyyəsi və onların istifadə sürəti.
4. Avadanlıq parkının miqdarı və ondan istifadə dərəcəsi. Ehtiyat güclər. Texnoloji yenilikçilik.
5. İstehsalın yerləşdiyi yer və infrastrukturun miqdarı.
6. İstehsalın ekologiyası.

II. Məhsulun bölüşdürülməsi və satışı.

1. Məhsulun nəql edilməsi. Nəqletmə imkanları və xərclərin qiymətləndirilməsi.
2. Əmtəə ehtiyatlarının saxlanması, ehtiyatların səviyyəsi, onların yerləşdirilməsi və dövretmə sürəti. Anbar yerlərinin miqdarı, onların həcmi.
3. Əmtəələrin tamamlanması, çəkilib bükülməsi və qablaşdırılması.
4. Satış. Ayrı-ayrı əmtəələr, satış əraziləri, dəyərləri, alıcı tipləri, vasitəçilər və satış kanalları üzrə.

III. Təşkilati struktur və menecment.

1. Təşkilat və i/e sisitemi.
2. İşçilərin miqdar və professional tərkibi.
3. İşçi qüvvəsinin dəyəri, kadr axını, əmək məhsuldarlığı.
4. Menecment səviyyəsi.
5. Firma mədəniyyəti.

IV. Marketing.

1. Bazarın, əmtənin, satış kanalının tədqiqi.
2. Satışın stimullaşdırılması və reklam, qiymətəmələgəlmə.
3. Yenilikçilik.
4. Kommunikasiya əlaqələri və informasiya.
5. Marketing büdcəsi və onun istifadəsi.
6. Marketing planı və proqramı.

V. Maliyyə.

1. Maliyyə dayanıqlılığı və ödəmə qabiliyyəti.
2. Mənfəətlilik və rentabellik (əmtələr, regionlar, satış kanalları, vasitəçilər üzrə).

3. Xüsusi (yəni özünəməxsus) və borc vasitələri. Nisbətlər.

Müəssisə daxilindəki informasiyanın dəqiq, faydalı, asan əldə edilən və sistemləşdirilə bilinməsinə baxmayaraq potensial qiymətləndirilən zaman bu kifayət etməyə bilər. Bu halda müxtəlif məlum üsul və metodlardan istifadə edərək göstəricilərin müqayisəsi üzrə xarici informasiya seçilməlidir.

Müəssisənin imkanlarının iriləşdirilmiş təhlili müəssisə üçün daha maraqlı kəsb edilən konkret istiqamətlər üzrə tamamlana bilər. Onlara aiddir:

1. Məhsul üzrə.
2. Bazarlar üzrə.
3. Sahələr üzrə.
4. İstehlakçılar üzrə.

Müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi üçün nümunəvi göstəricilərin siyahısı aşağıdakılardır:

1. Məhsurluq dərəcəsi (imidj), firma stili.
2. Rəylər, təqdimatlar, reklamasiya faizləri.
3. Yenilikçilik və məhsulun təzələnməsi.
4. İstehsalat potensialı və istehsalın çevikliyi.
5. Texnoloji avadanlıq.
6. Hazırlanmanın müddəti və keyfiyyətin səviyyəsi.
7. Konstruktor potensialı və elmi tədqiqat təcrübə konstruktor işləmələrinin səviyyəsi və həcmi.
8. Nou-xaoların istifadəsi, potensiallaşdırma prioritetləri.
9. Satışın metodları və təşkili, satış üzrə tərəfdaşların ixtisaslılığı.
10. Servis xidmətləri və ehtiyat hissələri ilə təmin etmə.

11. Gəlirlilik səviyyəsi və həcmi.
12. İstehsal və satış proqramı.
13. Alıcılıq potensialı.
14. Heyət, rəhbərlik sistemi, xərclərin səviyyəsi, məhsuldarlıq.
15. Maliyyə potensialı.
16. Yerləşdiyi yer.

15.4 İstehlakçıların araşdırılması

İstehlakçıların davranışı haqqında düzgün təsəvvürləri formalaşdırmağa imkan verən bir neçə əsas prinsiplər mövcuddur:

- ◇ istehlakçı müstəqildir;
- ◇ istehlakçının motivləşdirilməsi və davranışı tədqiqatların köməyi ilə nail olunur;
- ◇ istehlakçıların davranışı təsirlərə məruz qala bilər;
- ◇ istehlakçı davranışı sosial qanunauyğundur.

İstehlakçının müstəqilliyi onda özünü biruzə vermiş olur ki, onun davranışı müəyyən məqsədə yönəldilsin. Əmtələr və xidmətlər ehtiyaclarına uyğun olması dərəcəsindən asılı olaraq ya qəbul olunur yaxud da inkar edirlər. Əmtələr istehlakçıya seçim və real fayda təqdim etsələr uğura nail ola bilərlər. Bunun başa düşülməsi və daima istehlakçı davranışına uyğunlaşma-müəssisənin rəqabət şəraitində yaşaması üçün əsas tələblərdən biridir.

Motivləşdirmənin tədqiq edilməsi və istehlakçıların davranışı bu proseslərin modelləşdirilməsinin köməyi ilə həyata keçirilir. Burada qeyd etmək vacibdir ki, müxtəlif istehlakçıların davranışı bazarda tələbatlar və tədarük məqsədlərinə, tələbin və alınmanın xarakterinə, bazarda fəaliyyətlərə, davranışın motivləşdirilməsinə və s. görə çox fərqlənirlər.

İstehlakçı davranışına təsir edən müxtəlif amillər ayrılır. Belə amillərə məqsədyönlü təsirlər istehlakçıların fəaliyyətində dəyişikliklərə gətirir. Söhbət ilk növbədə xarici mühit amillərindən gedir. Onlara mədəni səviyyə, sosial-iqtisadi vəziyyət, qəbul olunan stereotiplər, adət və ənənələr daxildir. İstehlakçıları fərdi

fərqləndirən amillər də əsas əhəmiyyət kəsb edir. Bunlara gəlirlər, motivləşdirmə, bilik səviyyəsi, həvəs və meyl, şəxsi heyət tərzi, demoqrafik xarakteristikalar və s. aiddir. İstehlakçının bazarda davranışı formalaşarkən *psixoloji proses* mühüm yer tutur. Bu istehlakçının cavab reaksiyası ilə xarakterizə olunur. Məs., yeni informasiyanın qəbul edilməsi (insanlar görmək və eşitmək istədiklərini görür və eşidir), yeni biliklərin alınması, öz davranışını dəyişmə qabiliyyəti və s.

15.5 Bazarın seqmentləşdirilməsi və onun zəruri şəraitləri

Bazarın tədqiqi onun, istehlakçılar qrupundan və əmtəənin xassələrindən asılı olaraq, strukturunun differensiallaşdırılması (bölünməsi, ayrılması) kimi baxılmasının zəruriliyini nəzərdə tutur.

Tərif 4. Bazarın istehlakçılar qrupundan və əmtəənin istehlakçılıq xassələrindən asılı olmaqla strukturunun differensiallaşdırılması bazar seqmentləşdirilməsi adlanır.

Bir tərəfdən bazarın seqmentləşdirilməsi (BS) onun hissələrinin tapılması üçün metodu ifadə edir. Bu, obyektlərin qoyulmasına xidmət göstərir ki, buraya da müəssisənin marketing fəaliyyəti yönəldilir. Digər tərəfdən BS müəssisənin bazarda qərarların qəbulu prosesinə i/e yanaşmasıdır. BS marketing elementlərinin düzgün uzlaşdırılmasının seçimi üçün əsasdır. Seqmentləşdirmənin aparılmasında məqsəd əmtəənin müxtəlifliyinə münasibətdə istehlakçıların tələbatlarının maksimal qane edilməsidir. Həmçinin istehsalçı-müəssisənin əmtəənin işlənilməsinə, hazırlanmasına, buraxılmasına və reallaşdırılmasına xərclərin rasionallığı da diqqət mərkəzində olmalıdır.

İstehlakçılar, əmtəələr, bölüşdürmə kanalları, coğrafi zonalar və s. seqmentləşdirmə obyektləri ola bilərlər. Xüsusi şəkildə ayrılan, müəyyən ümumi əlamətlərə malik olan obyektlər BS-ni təşkil edirlər. BS deyərkən özünün parametrlərinə görə fərqlənən bazarın seqmentlərə bölünməsi başa düşülür. BS bazarda bu və ya digər fəaliyyətlərə (reklama, satış metodlarına və s.) özünün reaksiyası ilə seçilir.

Müxtəlif obyektlərə görə BS imkanlarına baxmayaraq marketingdə əsas diqqət eyni olan istehlakçı qruplarının axtarışına ayrılır. Çox zaman BS dedikdə, marketing tədqiqatlarının oxşar üstünlüklərinə və eyni münasibətə reaksiyaya malik olan, eyni istehlakçı qruplarının ayrılması başa düşülür.

Seqmentləşdirmənin zəruri şərti alıcıların gözləmələrinin və alıcılıq vəziyyətinin eyni olmamasıdır. Seqmentləşdirmənin prinsiplərinin uğurla reallaşdırmaq üçün aşağıdakı şərtlər zəruridir:

1. Təşkilatın marketing qiymətinin, satışın stimullaşdırma üslublarının, satış yerinin, məhsulun strukturlarının differensiallaşdırılmasını həyata keçirmək qabiliyyəti.

2. Seçilən seqment kifayət qədər dayanıqlı və tutumlu olmaqla artma perspektivlərinə malik olmalıdır.

3. Təşkilat seçilən seqment haqqında məlumatlar almaq, onun xarakteristikalarını və tələblərini ölçmək imkanına malik olmalıdır.

4. Seçilən seqment müəssisə üçün əlçatan, başqa sözlə məhsulun müvafiq satış və bölüşdürmə kanalları, məmullatların istehlakçılara çatdırılması sistemi olmalıdır.

5. Müəssisə seqmentlə əlaqəni həyata keçirmək imkanına malik olmalıdır (məs: şəxsi və kütləvi kommunikasiya kanalları vasitəsilə).

6. Seçilən seqmentin rəqabətdən müdafiə olunmasını qiymətləndirmək, rəqiblərin güclü və zəif cəhətlərini, rəqabət mübadiləsində üstünlüklərini müəyyən etmək lazımdır.

15.6 Bazarın seqmentləşdirmə meyarları

BS müxtəlif meyarlardan istifadə etməklə aparıla bilər. Təsərrüfatçılıqda əmtəə bazarının seqmentləşdirilməsinin əsas meyarlarına (əlamətlərinə): coğrafi; demoqrafik; sosial-iqtisadi; psixoxrafik aiddir.

Coğrafi əlamətlərə regionun miqyası, əhalinin sıxlığı və sayı, iqlim şəraiti, inzibati bölünmə (şəhər, kənd), istehsalçı-müəssisələrdən uzaqlığı daxildir. Bu əlamətlər praktikada başqalarından əvvəl istifadə edilmişdir. Bu da müəssisənin

fəaliyyət əhatəsinin müəyyən edilməsinin zəruriliyi ilə əlaqədardır. Onun tətbiqi bazarda regionlar arasında iqlim fərqlərinin və ya mədəni, milli, tarixi ənənələrin müxtəlifliyi olduqda zəruridir.

Demografik əlamətlərdən yaş, cins, ölçü və ailənin həyat sikli, uşaqların sayı daha çox tətbiq edilənlərdəndir. Bu xarakteristikaların eyni olması, əlçatanlığı ilə, həmçinin bir qayda olaraq xarakteristikalar və tələb (satış həcmi) arasındakı əhəmiyyəti korelyasiya əlaqəsi ilə şərtlənir. Ona görə demografik əlamətlərə görə BS-ni apararkən ilk növbədə keyfiyyətə, çeşidə və qiymətə müvafiq seqmentlər tərəfindən spesifik tələblərin ümumiliyinə istiqamətlənmək lazımdır. Hazırda bu əlamətə görə uşaqlar, gənclər, orta yaşlı şəxslər, ahıllar, pensiyaçılar, çox uşaqlı ailələr kimi istehlakçı qruplarını ayırırlar. Çox zaman demografik əlamətləri bir-birilə kombinə edilməklə tətbiq edirlər.

Sosial-iqtisadi əlamətlərə görə seqmentləşdirmə sosial və professional mənsub olmanın, ümumilik əlamətlərinə, təhsil səviyyəsinə, gəlirlərinin səviyyələrinə görə istehlakçı qruplarının ayrılmasından ibarətdir. Bütün bu dəyişənlərə bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə baxmaq lazımdır. Bunun üçün gəlirə görə ayrılan qrupların yaşla birgə ailə başçıları ilə qruplarda birləşməsi diqqət mərkəzində olmalıdır.

Yoxlama sualları

1. *Marketing inkişaf etmiş ölkələrdə i/e-nin aparıcı funksiyası kimi.*
2. *Marketingdə əsas kimi nə götürülməlidir?*
3. *Marketingin mahiyyətini və onun yaranmasında 2 amili izah edin.*
4. *Marketing əsasən hansı funksiyaları həyata keçirir?*
5. *Mübadilənin məzmununu və marketing çərçivəsində həyata keçirilən vəzifələri şərh edin.*
6. *Əmtəə çeşidi və bazarın öyrənilməsi nə deməkdir?*
7. *Marketingin əsas prinsipləri hansılardır?*
8. *Müəssisənin imkanlarının öyrənilməsini ətraflı izah edin.*
9. *Müəssisənin potensialının təhlilini hansı bölmələr üzrə aparmaq məqsədəuyğundur?*

10. Müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsində nümunəvi göstəricilər hansılardır?
11. İstehlakçıların öyrənilməsi dedikdə nə başa düşülür?
12. Bazarın seqmentləşdirilməsi nədir?
13. Seqmentləşdirmənin prinsiplərini uğurla reallaşdırmaq üçün hansı şərtlər zəruridir?
14. Bazarının seqmentləşdirilməsinin əsas meyarları hansılardır?

**Mövzu 15. Menecment sistemində marketing
TESTLƏR-50**

1. Marketingə tələbat hansı illərdə yaranmışdır?

- A) 40-cı illərdə B) 50-ci illərdə C) 60-cı illərdə
D) 80-ci illərdə E) 70-ci illərdə

2. Menecmentdə marketing təşkilatlar üçün nəyi müəyyən etmir?

- 1) İstehlakçı tələbənin öyrənilməsi əsasında bazar strategiyasını
2) Təşkilatda i/e strukturunun dəyişdirilməsini
3) Əmtəənin satışı üzrə təşkilatın fəaliyyətinin təşkilinin
4) İstehlakçı tələbinin öyrənilməsi əsasında istehsal strategiyasını
5) Tələbatların öyrənilməsi əsasında əmtəələrin işlənilməsini
6) Bütün variantlar
7) Motivləşdirmənin tədqiq edilməsini və istehlakçının davranışını
- A) 2;7 B) 6 C) 5 D) 3;4 E) 1;5

3. "Marketing" termini hansı mənəni verir?

- A) İngilis sözü olub bazar deməkdir
B) Fransız sözü olub satış deməkdir
C) İtalyan sözü olub bazar deməkdir
D) İngilis sözü olub müştəri deməkdir
E) Alman sözü olub alqı deməkdir

4. Bu fikirlərdən hansı marketinqin tərifini müəyyən edir?

- 1) Marketinq-mübadilə vasitəsilə ehtiyacların aradan qaldırılmasına yönələn insan fəaliyyətidir
- 2) Marketinq-tələbatların azaldılmasına yönəldilən insan fəaliyyətidir
- 3) Marketinq-mübadilə vasitəsilə ehtiyacların ödənilməsinə yönəldilmiş insan fəaliyyətidir
- 4) Marketinq-mübadilə vasitəsilə xidmətlərin göstərilməsinə yönəldilən insan fəaliyyətidir
- 5) Marketinq-bazarın təhlili əsasında qiymətlərin aşağı salınması fəaliyyətidir
- 6) Bütün variantlar
- 7) Marketinq-mübadilə vasitəsilə tələbatların ödənilməsinə yönəldilən insan fəaliyyətidir

A) 1;5 B) 3;7 C) 6 D) 2;4 E) 2;5

5. Marketinqə tələbat yaranan zaman neçə amil mühüm rol oynamışdır?

A) 5 B) 4 C) 3 D) 2 E) 6

6. Marketinqə tələbat yaranan zaman hansı amillər mühüm rol oynamışdır?

- 1) Elmi-texniki tərəqqinin (ETT) rolunun zəifləməsi
- 2) ETT-nin rolunun bir vəziyyətdə qalması
- 3) ETT-nin rolunun aparıcı olmaması
- 4) ETT-nin rolunun artması
- 5) Bazarda əmtəə çoxluğunun tələbata fərdi yanaşma meylini ortaya çıxarması
- 6) Bazardakı əmtəə çoxluğunun tələbata kompleks yanaşma meylini ortaya çıxarması
- 7) Bütün variantlar
- 8) Bazardakı əmtəə çoxluğunun tələbatı aradan götürmə meylini ortaya çıxarması

A) 1;8 B) 2;6 C) 7 D) 4;5 E) 3;6

7. Marketingin həyata keçirdiyi 2 əsas funksiya hansıdır?

- 1) İstehsalın mövcud və keçmiş tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsi
- 2) İstehsalın əvvəlki və artan tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsi
- 3) İstehsalın mövcud və artan tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsi
- 4) İstehsalın mövcud və azalan tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsi
- 5) Tələbatın formalaşdırılması və stimullaşdırılmasının təmin edilməsi
- 6) Tələbatın formalaşdırılması və stimullaşdırmanın azaldılmasının təmin edilməsi
- 7) Bütün variantlar
- 8) Tələbatın formalaşdırılmaması və stimullaşdırılmasının təmin edilməsi

A) 2;8 B) 4;6 C) 3;5 D) 7 E) 1;8

8. Marketing əsas hansı funksiyanı həyata keçirir?

- A) İstehsalın mövcud tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsini
- B) İstehsalın artan tələbatın ödənilməsinə yönəldilməsini
- C) Tələbatın formalaşdırılmasının təmin edilməsini
- D) Bütün variantlar
- E) Tələbatın stimullaşdırılmasının təmin edilməsini

9. Marketingdə mübadilə nədir?

- A) Arzu edilən obyektə yazılı məlumatların alınması aktıdır
- B) Arzu edilən obyektə qiymətli kağızın alınması aktıdır
- C) Arzu edilən obyektə əmtəə markasının təqdim olunması aktıdır
- D) Arzu edilən obyektə əvəzində nəyin isə təqdim edilməsilə alınması aktıdır
- E) Bütün variantlar

10. Marketing fəaliyyəti şəraitində neçə növ bazarı fərqləndirirlər?

- A) 6 B) 5 C) 4 D) 3 E) 2

11. Marketing fəaliyyəti şəraitində hansı növ bazarları fərqləndirirlər?

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1) Daxili bazarları | 5) Aralıq bazarları |
| 2) Regional bazarları | 6) Daimi bazarları |
| 3) Satıcılar bazarını | 7) Alıcılar bazarını |
| 4) Dünya bazarını | 8) Bütün variantlar |

- A) 1;6 B) 3;7 C) 8 D) 2;4 E) 5;6

12. Satıcılar bazarı necə olur?

- 1) Satıcılar böyük hakimiyyətə malik olurlar
- 2) Satıcılar hakimiyyətə malik olmurlar
- 3) Satıcılar neytral olurlar
- 4) Satıcıların hakimiyyəti məhdudlaşdırılır
- 5) Alıcılar olmurlar
- 6) Alıcılar passiv olurlar
- 7) Alıcılar aktiv olmalıdırlar
- 8) Alıcılar tərəddüd edirlər

- A) 2;4 B) 5;8 C) 3;6 D) 8 E) 1;7

13. Alıcılar bazarı necə olur?

- 1) Zəif olur
- 2) Natamam olur
- 3) Dolğun olur
- 4) Çeşidsiz olur
- 5) Alıcılar böyük hakimiyyətə malik olurlar
- 6) Alıcıların hakimiyyəti məhdudlandırılır
- 7) Alıcılar kiçik hakimiyyətə malik olurlar
- 8) Alıcıların hakimiyyəti olmur

- A) 4;8 B) 2;6 C) 7;8 D) 3;5 E) 2;7

14. Marketing çərçivəsində aşağıdakı vəzifələrdən hansı həyata keçirilmir?

1. İ/e-nin təkmilləşdirilməsi və istehsalın təşkili üzrə tədbirlərin işlənilib azırılması
2. Mövcud tələbatın qismən ödənilməsi üçün tədbirlərin hazırlanması
3. Bazarın kompleks öyrənilməsi
4. Satışın planlaşdırılması və həyata keçirilməsi
5. Tələbatın azaldılmasının aşkar edilməsi
6. Potensial tələbin və ödənilmiş tələbatların aşkar olunması
7. Əmtəə çeşidinin və qiymətlərin planlaşdırılması
8. Mövcud tələbin daha tam ödənilməsi üçün tədbirlərin işlənilməsi

A) 1;7 B) 4;8 C) 2;5 D) 3 E) 6;8

15. Əmtəə çeşidi nəyə deyilir?

- A) Alıcı ehtiyaclarını ödəyə bilən bütün əmtəələrə seçimin əmtəə çeşidi deyilir
- B) Alıcı ehtiyaclarını ödəyə bilməyən bütün əmtəələrə seçimin əmtəə çeşidi deyilir
- C) Alıcı ehtiyaclarını qismən ödəyən bütün əmtəələrə seçimin əmtəə çeşidi deyilir
- D) Heç biri
- E) Alıcı ehtiyaclarını dəyişə bilən bütün əmtəələrə seçimin əmtəə çeşidi deyilir

16. Marketingdə bazar neçə mövqedən öyrənilir?

A) 7 B) 5 C) 4 D) 3 E) 2

17. Məhsula istiqamətlənən marketingə nələr aiddir?

- A) Bazarın xarakterik xüsusiyyətləri mövqeyindən öyrənilməsi
- B) Bazarın tələbatlar mövqeyindən öyrənilməsi
- C) Bazarın imkanları mövqeyindən öyrənilməsi
- D) Bütün variantlar
- E) Bazarın tələbatlar və imkanları mövqeyindən öyrənilməsi

18. İstehlakçıya yönələn marketinqə hansı aiddir?

- A) Bazarın həcmi mövqeyindən öyrənilməsi
- B) Bazarın bolluq dərəcəsi mövqeyindən öyrənilməsi
- C) Bütün variantlar
- D) Bazarın rəqabət vəziyyəti mövqeyindən öyrənilməsi
- E) Bazarın həcmi və bolluq dərəcəsi mövqelərindən öyrənilməsi

19. İstehlakçıya yönəldilən marketinqə hansı aid deyil?

- 1) Analoji əmtəələrin yaradılması ehtimalı mövqeyindən bazarın öyrənilməsi
 - 2) Bazarın tələbatlar mövqeyindən öyrənilməsi
 - 3) Bazarın rəqabət vəziyyəti mövqeyindən öyrənilməsi
 - 4) Bazarın bolluq dərəcəsi mövqeyindən öyrənilməsi
 - 5) Bazarın həcmi mövqeyindən öyrənilməsi
 - 6) Bazarın imkanları mövqeyindən öyrənilməsi
 - 7) Bütün variantlar
 - 8) Bazarın həcmi və bolluq dərəcəsi mövqelərindən öyrənilməsi
- A) 2;6 B) 1;8 C) 3;5 D) 7 E) 4;5

20. Marketinqin əsas prinsipi nədir?

- 1) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların sonuncu tələbinə istiqamətləndirilməsidir
 - 2) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların real tələblərinə istiqamətləndirilməsidir
 - 3) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların qeyri-real tələbatlarına yönəldilməsidir
 - 4) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların tələbilə uzaqlaşdırılmasıdır
 - 5) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların arzularına istiqamətləndirilməsidir
 - 6) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların arzularından kənar qalmasıdır
 - 7) İstehsalın son nəticələrinin istehlakçıların fantaziyalarına yönəldilməsidir
 - 8) Bütün variantlar
- A) 1;7 B) 6;7 C) 8 D) 3;4 E) 2;5

21. *Marketinqin prinsipləri hansıdır?*

- A) Bazarın bilinməsi, konkret əmtəyə istehlakçı tələbinin vəziyyətinin və dinamikasının öyrənilməsi
- B) Müəssisənin səmərəli fəaliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə istehsalın bazarın tələbinə maksimum uyğunlaşdırılması
- C) Bütün mümkün vasitələrin köməyiylə bazara təsirlərin göstərilməsi
- D) Bütün variantlar
- E) Bütün mümkün vasitələrin köməyiylə istehlakçı tələbinə təsirlərin göstərilməsi

22. *Marketinqin prinsiplərinə hansı aid deyil?*

1. Marketinq tədqiqatlarının nəticəsində yaranmış texniki və təsərrüfat problemlərinin həllinə müəssisədə yaradıcı yanaşmanın inkişafı
 2. Ən çox son istehlakçını qane edən miqdarda, vaxtda və yerdə əmtələrin atdırılmasının təşkili
 3. İstehlakçının müstəqilliyinin başa düşülməməsi
 4. Məqsədli i/e prosesinin təmin olunması: elmi işləmələr-istehsal-reallaşdırma-servis
 5. İstehlakçıların motivləşdirilməsinin və davranışının tədqiq edilməsi
 6. Yeni, xüsusilə yüksək keyfiyyətli bazara çıxışla gecikməmək
 7. Bazarın nisbətən eyni cinsli qruplara bölünməsi
 8. Bütün variantlar
- A) 7 B) 8 C) 3;5 D) 2;6 E) 1;4

23. *Bunlardan hansı marketinqin prinsiplərindən deyil?*

- A) İstehlakçılara təcili çatdırılmaq üçün ticarət vasitəçilərinə anbarlarını hazır məhsullarla təmin etməklə köməklik göstərilməsi
- B) Bazarın əldə edilməsi, satışın həcmnin, xüsusilə perspektiv bazar sektorlarında genişləndirilməsi üzrə konkret vəzifələrin qoyulması
- C) Heç biri
- D) İstehsalın yüksək rentabelliyyətinin təmin edilməsi
- E) Maksimal ölçüdə əmtəə prinsipi üzrə i/e-nin təşkilindən istifadə

24. Təşkilatların imkanlarının öyrənilməsi nəyə yönəlməyib?

- A) Təşkilatın fəaliyyət potensialına aydınlıq gətirilməsinə
- B) Təşkilatın güclü cəhətlərinə aydınlıq gətirilməsinə
- C) Təşkilatda məhsulun maya dəyərinin aşağı salınmasına
- D) Heç birinə
- E) Təşkilatın zəif cəhətlərinə aydınlıq gətirilməsinə

25. Təşkilatın güclü və zəif cəhətlərinin təhlili nəyə gətirib çıxarır?

- A) Təşkilatın uğur qazandığı sahələrini və funksiyalarını müəyyən etməyə
- B) Yaxşılaşdırmağa ehtiyacı olan bazar göstəricilərini təyin etməyə
- C) Bütün variantlar
- D) Potensial imkanların müqayisəli araşdırılmasına
- E) Perspektivli bazar tələbatlarını müqayisəli araşdırmağa

26. Müəssisənin potensialı qiymətləndirilərkən nəyə xüsusi yer ayrılır?

- A) İqtisadi-sosial proqnozlaşdırmaya
- B) İqtisadi təhlilə
- C) Bütün variantlar
- D) İqtisadi səmərəliliyə
- E) İqtisadi artım templərinə

27. Müəssisənin potensialı qiymətləndirilərkən iqtisadi təhlildə aşağıdakı əlavə informasiya mənbələrindən hansı cəlb oluna bilər?

- A) Statistik seçmə məlumatları
- B) Biznes arayışlar
- C) Elmi təşkilatların hesabatları
- D) Professional, dövlət və kommersiya nəşrləri
- E) Bütün variantlar

28. Müəssisənin potensialının təhlilini hansı bölmələr üzrə aparmaq məqsədəuyğun deyil?

- A) Strateji planlaşdırma
- B) İstehsal
- C) Məhsulun bölüşdürülməsi və satışı
- D) Təşkilati struktur və menecment
- E) Marketing və maliyyə

29. İstehsal bölməsi üzrə müəssisənin potensialının təhlili hansı istiqamətlərdə aparılır?

- 1) İstehsalın həcmi, strukturu və tempi
- 2) Müəssisənin çeşid nomenklaturu, çeşidin genişlənmə dərəcəsi
- 3) Məhsulun nəql edilməsi
- 4) Xammal və materiallarla təminatlılıq
- 5) Bazarın, əmtəənin tədqiqi
- 6) Avadanlıq parkının miqdarı və ondan istifadə dərəcəsi
- 7) İstehsalın yerləşdiyi yer
- 8) İstehsalın ekologiyası

A) 2;8 B) 1;7 C) 4;6 D) 3;5 E) 7

30. Məhsulun bölüşdürülməsi və satışı üzrə müəssisənin potensialının təhlili hansı istiqamətlərdə aparılır?

- A) Məhsulun nəql edilməsi
- B) Əmtəə ehtiyatlarının saxlanması və yerləşdirilməsi
- C) Bütün variantlar
- D) Əmtəələrin tamamlanması, çəkilib bükülməsi və qarşılaşdırılması
- E) Satış

31. Təşkilati-struktur və menecment bölməsi üzrə müəssisənin potensialının təhlili hansı istiqamətlərdə aparılır?

- 1) Müəssisənin çeşidinin genişliyi və dərinliyi

- 2) Müəssisə və i/e sistemi
- 3) İşçilərin miqdarı və professional tərkibi
- 4) İşçi qüvvəsinin dəyəri, kadr axını, əmək məhsuldarlığı
- 5) Menecment səviyyəsi
- 6) Anbar yerlərinin miqdarı
- 7) Firma mədəniyyəti
- 8) Bütün variantlar

A) 8 B) 1;6 C) 2;7 D) 3;4 E) 5;7

32. Marketing bölməsi üzrə müəssisənin potensialının təhlili hansı istiqamətlərdə aparılır?

- 1) Bazarın, əmtəənin, satış kanalının tədqiqi
- 2) Satışın stimullaşdırılması və reklam, qiymətləndirmə
- 3) Yenilikçilik
- 4) Marketing büdcəsi və onun istifadəsi
- 5) Mənfəət və rentabellik
- 6) Marketing planı
- 7) Marketing proqramı
- 8) Əmtəələrin qablaşdırılması

A) 2;7 B) 5;8 C) 1;6 D) 3;4 E) 4;7

33. Maliyyə bölməsi üzrə müəssisənin potensialının təhlili hansı istiqamətlərdə aparılır?

- A) Xüsusi və borc vəsaitləri
- B) Mənfəətlilik
- C) Bütün variantlar
- D) Əmtəələr, regionlar, satış kanalları, vasitəçilər üzrə rentabellik
- E) Maliyyə dayanıqlılığı və ödəmə qabiliyyəti

34. Müəssisənin güclü və zəif cəhətlərinin qiymətləndirilməsi üçün neçə göstərici nümunəvi siyahıya alınıb?

A) 16 B) 14 C) 12 D) 10 E) 8

35. Müəssisənin güclü və zəif cəhətlərinin qiymətləndirilməsi üçün nümunəvi göstəricilərə hansı aid deyil?

- 1) İmidj, firma stili
- 2) Rəylər, təqdimatlar, reklamasiya faizləri
- 3) Marketing büdcəsi
- 4) İstehsalat potensialı və istehsalın çevikliyi
- 5) Mənfəətlilik və rentabellik
- 6) Texnoloji avadanlıq
- 7) Hazırlanmanın müddəti və keyfiyyətin səviyyəsi
- 8) Konstruktor potensialı və elmi-tədqiqat təcrübə konstruor işləmələrinin səviyyəsi

A) 3;5 B) 2;6 C) 4;8 D) 1;7 E) 6

36. Müəssisənin güclü və zəif təhəflərinin qiymətləndirilməsi üçün nümunəvi göstəricilərə hansı aiddir?

- A) Nou-xauların istifadəsi
- B) Patentləşdirmə prioritetləri
- C) Bütün variantlar
- D) Satışın metodları və təşkili, satış üzrə tərəfdaşların ixtisaslılığı
- E) Servis xidmətləri və ehtiyat hissələri ilə təminat

37. Müəssisənin güclü və zəif təhəflərinin qiymətləndirilməsi üçün nümunəvi göstəricilərə hansı aid deyil?

- 1) Gəlirlilik səviyyəsi həcmi
- 2) Xammal və materiallarla təminat
- 3) İstehsal və satış proqramı
- 4) Alıcılıq potensialı
- 5) Heyət, rəhbərlik sistemi, xərclərin səviyyəsi, məhsuldarlıq
- 6) Reklam və qiymətləndirmə
- 7) Maliyyə potensialı
- 8) Yerləşdiyi yer

A) 1;8 B) 7 C) 4;5 D) 2;6 E) 3;8

38. *İstehlakçuların davranışı haqqında təsəvvürləri formalaşmağa imkan verən prinsiplərə hansı aid deyil?*

- 1) Yenilikçilik və məhsulun təzələnməsi
- 2) İstehlakçının müstəqilliyi
- 3) İstehlakçının motivləşdirilməsinə tədqiqatlar vasitəsilə nail olunması
- 4) İstehlakçuların davranışının təsirlərə məruz qala bilməsi
- 5) İstehlakçı davranışı sosial qanunauyğunluqdur
- 6) İstehlakçının davranışının tədqiqatların köməyiylə əldə edilməsi
- 7) Marketing büdcəsi və onun istifadəsi
- 8) Bütün variantlar

A) 2;6 B) 1;7 C) 3;5 D) 4;6 E) 8

39. *Müxtəlif istehlakçuların davranışı hansı cəhətlərə görə fərqlənirlər?*

- A) Bazarda tələbatlar və tədarük məqsədlərinə görə
- B) Tələbin xarakterinə görə
- C) Bütün variantlar
- D) Bazarda fəaliyyətlərə davranışın motivləşdirilməsinə görə
- E) Alınmanın xarakterinə görə

40. *İstehlakçı davranışına təsir edən xarici mühit amillərinə hansı aid deyil?*

- 1) Adətlər
- 2) Mədəni səviyyə
- 3) Sosial-iqtisadi vəziyyət
- 4) Demografik xarakteristikalar
- 5) Ənənələr
- 6) Bazarın segmentləşdirilməsi
- 7) Heç biri
- 8) Qəbul olunan strategiyalar

A) 4;6 B) 8 C) 7 D) 1;3 E) 2;5

41. Hansı istehlakçılar fərdi fərqləndirilən amillərdən deyil?

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| 1) Qəbul edilən stereotiplər | 5) Motivləşdirmə |
| 2) Demografik xarakteristikalar | 6) Həvəs |
| 3) Gəlirlər | 7) Bilik |
| 4) Şəxsi həyat tərz | 8) Ənənələr |
- A) 2;4 B) 7 C) 3;7 D) 5;6 E) 1;8

42. Bazarın seqmentləşdirilməsi nədir?

- A) Bazarın istehlakçılara uyğun olmamasıdır
 B) Bazarın genişləndirilməsidir
 C) Bazarın stukturunun diferensiallaşdırılmasıdır
 D) Bazarın yerinin məhdudlandırılmasıdır
 E) Bazarın lokal olmasıdır

43. Bazarın seqmentləşdirilməsi nədən asılı olmaqla aparılır?

- A) İstehlakçı qruplarından
 B) Əmtənin istehlakçılıq xassəsindən
 C) İstehlakçı qruplarından və əmtənin istehlakçılıq xassələrindən
 D) Satışın proqnoz edilməsindən
 E) İstehsalın gücləndirilməsindən

44. Bunlardan hansılar seqmentləşdirmə obyektinə ola bilər?

- A) İstehlakçılar
 B) Əmtələr
 C) Bölüşdürmə kanalları
 D) Bütün variantlar
 E) Coğrafi zonalar

45. *Seqmentləşdirmənin prinsiplərini uğurla reallaşdırmaq üçün hansı zəruri şərtlərdəndir?*

- A) Təşkilatın marketinq qiymətinin, satışın stimullaşdırma üsullarının, satış yerinin, məhsulun strukturunun diferensiasiyası üçün həyata keçirmək qabiliyyəti
- B) Seçilən seqment kifayət qədər dayanıqlı olmaqla artma perspektivinə malik olmalıdır
- C) Seçilən seqment kifayət qədər tutumlu olmaqla artma perspektivinə malik olmalıdır
- D) Bütün variantlar
- E) Təşkilat seçilən seqment haqqında məlumatlar almaq, onun xarakteristikalarını və tələblərini ölçmək imkanına malik olmalıdır

46. *Seqmentləşdirmə prinsiplərini uğurla reallaşdırmaq üçün hansı zəruri şərtlərdən deyil?*

- A) Sosial-iqtisadi əlamətə görə seqmentləşdirmə həyata keçirilməlidir
- B) Seçilən seqment müəssisə üçün əlçatan, başqa sözlə məhsulun müvafiq satış və bölüşdürmə kanalları, məmulatın istehlakçılara çatdırılması sistemi olmalıdır
- C) Müəssisə seqmentlə əlaqəni həyata keçirmək imkanına malik olmalıdır
- D) Seçilən seqmentin rəqabətdən müdafiə olunmasını qiymətləndirmək lazımdır
- E) Rəqiblərin güclü və zəif cəhətlərini, rəqabət mübarizəsində özünün üstünlüklərini müəyyən etmək lazımdır

47. *Bazar seqmentləşdirilməsinin əsas meyarlarına hansı aiddir?*

- A) Coğrafi
- B) Demografik
- C) Sosial-iqtisadi
- D) Bütün variantlar
- E) Psixografik

48. Bazarın seqmentləşdirilməsinin coğrafi əlamətlərinə hansılar daxil deyil?

- | | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| 1) Gəlirlərin səviyyəsi | 5) İqlim şəraiti |
| 2) Regionun miqyası | 6) İnzibati bölünmə |
| 3) Əhalinin sıxlığı | 7) Ailənin həyat tsikli |
| 4) Əhalinin sayı | 8) İstehsalçı müəssisədən uzaqlıq |

A) 4;8 B) 1;7 C) 6 D) 2;5 E) 3;8

49. Bazarın seqmentləşdirilməsində hansı demoqrafik əlamətləndərdir?

- A) Yaş və ölçü
 B) Ailənin həyat tsikli
 C) Uşaqların sayı
 D) Bütün variantlar
 E) Cins

50. Sosial-iqtisadi əlamətlər üzrə seqmentləşdirmədə istehlakçı qrupları nəyə əsasən ayrılırlar?

- 1) Sosial mənsubolmaya görə
 2) Professional mənsubolmaya görə
 3) İnzibati bölünməyə görə
 4) Ümumilik əlamətinə görə
 5) Təhsil səviyyəsinə görə
 6) Heç biri
 7) Çoxuşaqlı ailələrə görə
 8) Gəlirlərin səviyyəsinə görə

A) 3;7 B) 1;8 C) 6 D) 4;5 E) 2;7

Mövzu 7. Menecmentdə strateji planlaşdırma

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	B	A	B	B	C	E	D	C	B	C	E	D	A	D
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
D	B	D	C	B	B	D	C	D	D	B	C	C	B	C
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
A	C	B	A	B	C	A	E	C	A	E	E	B	D	A
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
B	B	D	B	E	C	D	B	D	C	E	C	C	C	A
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
B	E	B	D	C	D	C	E	C	D	A	C	B	C	A
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
D	B	A	D	B	C	D	A	C	D	E	E	D	C	E
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
A	B	C	D	D	C	B	C	B	C	B	A	B	E	A
106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
E	D	B	C	A	E	D	B	B	C	D	B	B	A	B
121	122	123	124	125	126	127	128							
C	E	D	D	A	E	A	B							

Mövzu 8. Təşkilətmə menecmentin iqtisadi metodunun tərkibi kimi-103

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
D	D	A	C	A	C	E	E	D	B	B	C	D	C	A
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
B	D	C	C	A	B	C	C	D	E	D	B	B	C	C
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
E	B	E	A	C	E	A	C	D	A	C	B	C	D	C
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
D	B	A	B	E	B	E	A	B	D	D	B	D	C	E
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
E	D	A	D	E	D	B	D	B	D	C	D	A	D	C
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
B	A	C	E	D	B	D	A	A	A	D	B	A	E	D
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103		
A	E	A	D	B	A	A	B	E	E	E	D	C		

Mövzu 9. Menecmentdə motivləşdirmə-45

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
D	D	A	D	B	A	B	B	B	B	C	A	C	D	A
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
B	C	A	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	B	A
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
B	C	E	E	B	E	A	B	C	E	D	A	B	A	D

Mövzu 10. Menecmentdə nəzarət-39

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
C	D	E	A	B	E	C	D	A	B	D	D	E	A	B
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
C	D	B	D	C	E	D	C	B	B	D	C	A	E	C
31	32	33	34	35	36	37	38	39						
C	B	D	C	B	A	E	D	D						

Mövzu 11. Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırılması

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B	C	B	D	B	C	D	E	D	C	B	E	C	C	A
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
E	B	D	C	D	C	D	A	D	E	A	C	D	E	B
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
D	A	B	D	A	C	B	E	C	E	D	A	D	D	A
46	47	48	49	50	51									
A	E	C	B	B	E									

Mövzu 12. İdarəetmə qərarlarının qəbulu-90

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
C	D	A	E	A	C	D	C	C	D	D	B	C	C	D
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
B	B	A	B	C	D	A	A	C	E	C	A	B	B	C
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
D	E	C	C	B	B	D	C	A	B	C	B	B	B	C
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
D	C	A	C	E	B	D	B	B	D	C	B	E	C	C
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
A	E	A	C	D	C	D	A	D	A	C	A	C	D	C
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
E	B	D	D	D	D	C	E	D	D	B	A	C	D	C

Mövzu 13. Menecmentdə münaqişə və stress-105

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
E	A	C	C	B	C	C	A	E	D	D	C	B	D	C
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
B	D	E	C	D	C	E	E	D	A	D	A	C	B	C
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
E	A	E	B	D	D	A	D	E	D	E	B	E	A	A
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
C	E	B	E	C	E	E	A	B	D	E	E	A	C	B
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
E	D	D	D	C	D	A	D	A	D	E	C	E	D	A
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
A	D	D	E	B	A	C	E	B	D	C	B	C	E	D
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
B	E	C	A	C	C	E	B	D	B	E	C	B	D	A

İXTİSARLAR

AR - Azərbaycan Respublikası

İ/e – idarəetmə

ÜMM – ümumi milli məhsul

ABŞ – Amerika Birləşmiş Ştatları

ETT – elmi texniki tərəqqi

Ə/h - əmək haqqı

M/d – maya dəyəri

SP – strateji planlaşdırma

EHM – elektron hesablama maşınları

OPEK – neft ixrac edən ölkələr tərəfindən neftin qiymətinin
tənzimlənməsi məqsədi ilə yaradılan təşkilat (10.09.60)

MA – məhdud artım

XFTS – xətti funksional təşkilati struktur

ŞTS – ştablı təşkilati struktur

XŞİS – xətti ştablı i/e strukturu

MGİ – məqsədlərə görə i/e

ETTKİ – elmi-texniki tərəqqidə konstruktor işləmələri

QQ – qərarların qəbulu

TQ – təşkilati qərarlar

BS – bazarın segmentləşdirilməsi

SF - sahibkarlıq fəaliyyəti

ƏDƏBİYYAT

1. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основы менеджмента 3-е изд. М. : ООО “И.Д.Вилиямс” 2011 стр.672.
2. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент М.: Мастерство, 2002 стр. 288.
3. Н.И.Кабушкин Основы менеджмента Минск 1998-285 с.
4. Уткин Э.А. Курс менеджмента М.: Зерцало 1998-448 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент М.: ЮНИТИ, 1995
6. S.Məmmədov və b. “İdarəetmənin əsasları” B., 2009
7. S.İ.Seyidov “Menecmentin psixologiyası” B., 2001
8. Ş. Ə. Səmədzadə “İstehsal menecmenti” B., 2006
9. Ə.Əlirzayev “İqtisadi və sosial idarəetmə” B., 1997
10. О.С.Виханский, А.И.Наумов «Менеджмент» Учебник, М., 1999.
11. В.Р.Вестнин «Основы менеджмента» М., 2001.
12. Ричард Л. Дафт «Менеджмент» М., 2001.
13. М.М.Максимова «Менеджмент малого бизнеса» Учебник, М., 2007
14. Г.Тулчинский, В.Терентьева «Бренд-интегрированный менеджмент» М., 2001
15. Р.Н.Ботавина «Этика менеджмента» М., 2011.
16. В.Г.Медынский «Инновационный менеджмент» М., 2009
17. Р.А.Фатхудинов «Инновационный менеджмент» М., 2008
18. А.Н.Люкцинов «Стратегический менеджмент» М., 2001
19. А.А.Максютов «Банковский менеджмент» М., 2005
20. В.В.Глухов «Менеджмент» Учебник, М., 1994.
21. А.В.Аббасовун rəhbərliyi ilə Biznesin əsasları. Dərslik. Bakı, 2005.
22. Котлер Ф.Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок, Пер. с англ. г. Москва, 2000.
23. Лапуста М.Г.Старостин Ю.П.Малое предпринимательство. Учебное пособие М Инфра. М,2005.
24. Апискин Ю.П. Организация и управление малый бизнесом: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2005.
25. Уткин Э.А. Этика бизнеса Учебник. Москва, 2000.

26. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса. Учебник для вузов. Москва, РДЛ.2002.
27. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. М. Дело 2002.
28. Черняк.В.З. Бизнес и планирование учебное пособие. М. 2002.
29. Карлов Б. Деловая стратегия. М. Экономика 2006.
30. Л.П.Владимирова. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М. 2005.
31. К.А.Şahbazov “Menecment” Bakı, 2007 səh.1036.
32. Т.Ə.Quliyev “Menecmentin əsasları” Bakı, “Nağıl evi” 2001 s.520.
33. Т.Н.Əliyev Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi Bakı “Elm” 1995 s.181.
34. Q.Qeybullayev “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları” Bakı, 2000.
35. А.М.İmranov, А.М.Мustafayev “Menecmentdə motivləşdirmə” Bakı, 2004.
36. А.М.İmranov “Menecment” dərslik. Bakı, 2007.

Yığılmağa verildi 25. II. 2015.

Çapa imzalandı 9.III. 2015.

Format 60x84 1/16

Şerti çap vərəqi 30, ofset kağızı

"Zərdabi nəşriyyat-poliqrafiya" MMC

Ünvan:, Nizami küç. 5

Tel (018) 65 5 65 05; 65 5 49 34; 65 4 50 79