AĞASƏF IMRAN

M E N E C M E N T

Bakı – 2007

AZƏRBAYCAN RESPUBLIKASI TƏHSIL NAZIRLIYI

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT NEFT AKADEMIYASI

AĞASƏF IMRAN

MENECMENT

(Dərslik)

Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının «Neft emalı, neft kimya sahələrinin iqtisadiyyatı və menecmenti» kafedrasının (6.11.2006-cı il, 4 saylı protokol) və «Tədrisin dərslik, elmi – metodik ədəbiyyatla təmini» üzrə komissiyasının (15.12.2006-cı il, 6 saylı protokol) tövsiyəsi ilə nəşr olunur

Bakı – 2007

Az *65.3*
I *37*

Rəyçilər:
iqtisad elmləri namizədi, dosent **Z.M.Məmmədova**
iqtisad elmləri namizədi, dosent **Y.A.Məlikov**
Redaktor:
Iqtisad elmləri doktoru, professor **T.N.Əliyev**

Ağasəf Məmməd oğlu Imran, *iqtisad elmləri namizədi, dosent*
MENECMENT *(dərslik).* - Bakı, ”Nurlan” 2007. Səh. 268.

Kitabda menecmentin mahiyyəti, prinsipləri, funksiyaları, metodları və üslubları barədə tədris proqramına uyğun məlumatlar verilmişdir. Kitab ali məktəblərin bakalavr təhsil pilləsində və litseylərdə oxuyan tələbələr üçün nəzərdə tutulmuşdur. Ondan həmçinin ali məktəb müəllimləri və sahibkarlar da bəhrənə bilərlər.

0601000000
I ---------- qrif nəşri
M 653 (07) 2007

ISBN 5 – 8020-1657- 5

© A.M. Imran 2007

MÜNDƏRICAT

GIRIŞ……..5

I BÖLMƏ. MENECMENTIN NƏZƏRI ƏSASLARI

I FƏSIL . MENECMENT VƏ MÜƏSSISƏ ……..……..6

1.1. Menecmentin mahiyyəti …….. ……...6
1.2. Menecmentin təkamülü ……..…... ……...10
1.3. Menecmentdə yanaşmalar ……26
1.4. Müəssisələrin iqtiadi və hüquqi formaları……..……...31
1.5. Menecer və ona xas olan xüsusiyyətlər …….……41

II FƏSIL. MENECMENTDƏ ƏLAQƏLƏNDIRMƏ…….51

2.1. Müəssisənin daxili və xarici təsir amilləri …….……...51
2.2. Idarəetmə səviyyələri və idarəetmə prosesi.. ……...58
2.3. Menecmentdə informasiya və kommunikasiya……..69
2.4. Qərar qəbul edilməsi……..……78
2.5. Menecmentin əsas prinsipləri ……..……..82

II BÖLMƏ. MENECMENTIN FUNKSIYALARI

III FƏSIL. MENECMENTIN ƏSAS VƏ KÖMƏKÇI FUNKSIYALARI…….89

3.1. Menecmentin planlaşdırma funksiyası…….……91
3.2. Menecmentin təşkiletmə funksiyası …….. ..98
3.3. Menecmentin motivləşdirmə funksiyası ……... 107
3.4. Menecmentin nəzarət funksiyası ……..…118

3.5. Menecmentin marketinq funksiyası ……..……... …. ..126
3.6. Köməkçi funksiyalar……...…….…...…….…130

III BÖLMƏ. MENECMENTIN METODLARI

IV FƏSIL. MENECMENTDƏ METODLAR VƏ ÜSLUBLAR...…….136

4.1. Iqtisadi metod……...137
4.2. Inzibati metod ……..…… ……..142
4.3. Sosial-psixoloji metod……..146
4.4. Liderlik və rəhbərlik üslubları …….152

IV BÖLMƏ. MENECMENTIN TƏTBIQI MEXANIZMLƏRI

V FƏSIL. QRUPUN IDARƏ OLUNMASI…….……..165

5.1. Kadr ehtiyatlarının idarə olunması …... ……165
5.2. Istehsalın idarə olunması …….178
5.3. Layihələrin idarə olunması…..……..182
5.4. Münaqişələrin və stresin idarə olunması...…….…….……187
5.5. Menecment mədəniyyəti və etikası…….……197
VI FƏSIL. MENECMENT VƏ SAHIBKARLIQ... ... .203
6.1. Sahibkarlıq və biznes mühiti . .. . …….…….....203
6.2. Biznes-planların hazırlanması ……...……..209
6.3. Strateji menecment……..…….……..……..220

ƏDƏBIYYAT…….. ……...…..……..230
ƏLAVƏLƏR….……..…….. …..231

I. Anlayışların izahlı lüğəti…...……...231
II. Menecment fənni üzrə testlər…….……235
III. Menecment fənni üzrə kurs işlərinin mövzuları……249
IV. Menecment fənni üzrə imtahan sualları……..……..252
V. Menecment fənni üzrə kursun tədris Proqramı…… ….. …..256
VI.Mövzular üzrə saat bölgüsü……..….. ….…….262

GIRIŞ

Azərbaycan Respublikasının siyasi və iqtisadi inteqrasiya proseslərində demokratiya və bazar iqtisadiyyatı yolunu tutması, demokratik idarəetmə prinsiplərinin daha da mükəmməl öyrənilməsini və tətbiqini zəruri etmişdir. Məhz bu məqsədlə də, indi ali məktəblərimizdə menecment ixtisası üzrə mütəxəssislər hazırlanmasına başlanmışdır. Bu isə öz növbəsində menecment fənni üzrə dərsliklərin və tədris vəsaitlərinin hazırlanmasını zəruri etmişdir.

Oxuculara təqdim olunan «Menecment» adlı dərslik Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin Elmi Metodik Şurasının Iqtisadiyyat bölməsinin 22 fevral 2005-ci il tarixli qərarı ilə təsdiq edilmiş (Protokol № 14) tədris Proqramı əsasında tərtib edilmişdir və bakalavr tədris pilləsində təhsil alan tələbələr üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Dərslikdə menecmentin mahiyyəti, prinsipləri, funksiyaları, metodları və idarəetmə üslubları barədə qısa və yığcam məlumat verilmiş, menecmentin və menecerin xarakterik xüsusiyyətləri şərh edilmişdir.

Bu tədris vəsaitinə daxil edilmiş mövzular mümkün qədər sadə və anlaşıqlı dildə şərh edilmişdir ki, bakalavr təhsili alan tələbələr onu asanlıqla mənimsəyə bilsinlər.

Dərslik, müəllifin 2003-cü ildə nəşr etdirdiyi «Qısa menecment kursu»nun nisbətən genişləndirilmiş və təkmilləşdirilmiş variantıdır.

Ona menecmentin tədrisi ilə bağlı proqrama uyğun olaraq ən vacib mövzular əlavə edilmişdir. Dərslik 16 həftəlik semestrlərə keçilməsi ilə bağlı olaraq 86 saatlıq dərs yükü üçün (52 saat mühazirə, 34 saat məşğələ) nəzərdə tutulmuşdur. Hesab edirəm ki, bu kitaba daxil edilmiş mövzuların əhatə dairəsi bakalavr təhsil səviyyəsində tələbələrin proqram çərçivəsində biliklər əldə etmələrinə imkan verə bilər.

Dərs vəsaitinin gələcəkdə daha da təkmilləşdirilməsi üçün öz təklif və tövsiyələrini bildirəcək oxuculara qabaqcadan təşəkkürümü bildirirəm.

Müəllif

I BÖLMƏ. MENECMENTIN NƏZƏRI ƏSASLARI

I FƏSIL. MENECMENT VƏ MÜƏSSISƏ

1.1. MENECMENTIN MAHIYYƏTI

"Menecment" anlayışı semantik baxımdan ingilis sözü olub "idarəetmə" ifadəsinə uyğundur. Lakin, bu anlayış idarəetmənin tərkib hissəsi kimi də qəbul edilə bilər. Çünki, qlobal idarəetmədən fərqli olaraq "menecment" ifadəsi daha çox müəssisələrin və firmaların idarə edilməsinə aid edilir. Misal üçün qeyd edək ki, dövlətin, şəhərin və yaxud da ordunun idarə olunması prosesləri menecmentlə əlaqələndirilmir və bu hallarda "menecment" və "menecer" ifadələri işlədilmir.

Müasir anlamda menecment – bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin idarə edilməsidir.

Menecment iki başlıca xüsusiyyətə malikdir: a) müəssisə, təşkilat, firma, şirkət və birliklər səviyyəsində tətbiq edilən elmdir və b) bu səviyyədə praktik idarəetmə fəalliyyətidir.

"Menecer" anlayışı isə şəxsiyyətlə bağlıdır və və o, muzdla tutulmuş idarə edən rəhbərdir, idarəetmədə iştirak edən şəxsdir. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, menecerlər müəssisə, təşkilat, firma, şirkət və birliklər səviyyəsində çalışan idarəetmə mütəxəssisləridirlər. Hər bir menecerin 3 əsas vəzifəsi vardır: 1) *İşçiləri* (kadrları) idarə etmək; 2) *Istehsalı* (və texnologiyanı) idarə etmək; 3) *Informasiyanı* idarə etmək.

Idarəetmə - özünün bütövlüyünü, quruluş vahidliyini saxlamaqla müəssisədə son məqsədə nail olmaq üçün tətbiq edilən müxtəlif təbiətli sistemlərin təsiretmə vasitəsidir

Idarəetmə, hər hansı bir obyekt (təşkilat, müəssisə, firma) olmadan icra edilə bilməz. Idarəetmənin mövcudluğu təşkilatın oliası ilə bağlıdır. Yəni təşkilat varsa idarəetmə də vardır və əksinə.

Idarəetmə sistemi - obyekt və *subyekt* olmaqla iki tərkib hissədən ibarətdtr. *Obyekt* - idarə olunan, *subyekt* isə - idərə edəndir.

Sistem (yunanca - syistema) – hissələrdən təşkil olunmuş; birləşmə – deməkdir. Mahiyyətcə, *sistem* - müəyyən bütövü (tamı) əmələ gətirən ayrı-ayrı hissələrin (elementlərin, əşyaların, hadisələrin, baxışların) qanunauyğun birləşməsi, birliyidir.

Müəssisə (təşkilat, firma) dedikdə, bir qrup adamın müəyyən məqsədə çatmaq üçün şüurlu surətdə fəaliyyət birliyi yaratmaları başa düşülür. Iki və daha çox adamın vahid məqsəd üçün iş birliyi qurması təşkilatı yaradır.

Müəssisə - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və qazanc əldə edilməsi məqsədilə məhsul istehsal edən, işlər görən və xidmətlər göstərən, qanuna müvafiq yaradılan hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfatçılıq subyektidir.

Istehsalla məşğul olan hər bir təşkilatın yaranması və yaşaması üçün sxemdə verilən 5 amil zəruridir: məqsəd, işçilər (personal), vəzifələr, struktur və texnologiya *(Şəkil 1).*

Şəkil 1. Təşkilatın zəruri amilləri

Istehsalla məşğul olan hər bir təşkilatın işləməsi üçün aşağıdakı elementlərin olması vacibdir: xammal; kapital; kadrlar; enerji; informasiya; texnologiya; avadanlıqlar; alətlər; nəqliyyat; idarəetmə və s.

Istehsalla məşğul olan hər bir təşkilatın mövcudluğu üçün aşağıdakılar zəruridir:

- Vəsaitlər (maddi, texnoloji, maliyyə, informasiya) və kadrlar.

Xarici və daxili mühit (iqtisadi vəziyyət, bazar, tələbatçılar, rəqiblər, qanunçuluq, siyasi və sosial amillər, həmkarlar təşkilatı və s.).

Üfüqi və şaquli əmək bölgüsü.

Təsərrüfat şöbələri və bölmələri.

Idarəetmə.

Bütün hallarda (kiçik müəssisələr istisna olmaqla) təşkilatın idarə olunması üçün üç manqa – üç səviyyə vardır:

-aşağı (texniki səviyyə);

-orta (idarəetmə səviyyəsi);

-ali (institut səviyyəsi).

Idarəetmə - təşkilatın məqsədini müəyyənləşdirib, bu məqsədə çatmaq üçün planlaşdırma, təşkiletmə, icra (motivləşdirmə) və nəzarət prosesləridir.

Idarəetmə səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqələrin – həm şaquli, həm də üfüqi əlaqələrin qurulması, müəssisənin son məqsədə çatmasını təmin etmək işinə xidmət etməlidir.

Idarəetmə səviyyələri ilə yanaşı, müəssisələrdə iyerarxiya quruluşundan asılı olaraq idarəetmə pillələri də yaradılır. Bu pillələr şaquli idarəetmə quruluşunda tabeçilik pillələrinin həlqələrini (skalyar zənciri) təşkil edirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, bəşər cəmiyyəti özünün varlığı ərzində insanlara təsir göstərmək üçün idərəetmə üzrə cəmisi üç vasitə (üsul, alət) yaratmış və tətbiq etmişdir: asılılıq iyerarxiyası; mədəniyyət və bazar *(Şəkil 2).*

Birinci vasitə - ***iyerarxiyadır.*** Bu idarəçilik üsulunda əsas amil, hakimiyyət və tabeçilikdir, yəni yuxarıdan aşağıya özünə tabe olanları işləməyə məcbur etmək, onları maddi cəhətdən asılı vəziyyətdə saxlamaq və tabe etmək münasibətlərinə əsaslanır. Eynilə də, aşağıların yuxarılara tabe olmaları ideyaları aşılanır və bu münasibətlər sistemi cəmiyyətin əsas aparıcı qüvvəsi hesab olunur. Bu halda «qamçı və ya qoğal» prinsipinə daha çox üstünlük verilir.

Ikinci vasitə – ***mədəniyyətdir.*** Bu üsulun mahiyyəti ondadır ki, cəmiyyətin özünün işləyib hazırladığı və bəyəndiyi idarəetmə təsiri - mənəviyyat, sosial normalar, davranış qaydaları və digər mənəvi dəyərlər vasitəsilə həyata keçirilir. Bu halda zordan daha çox, mədəniyyətə üstünlük verilir.

Üçüncü vasitə - ***bazardır.*** Bu üsulda idarəetmənin mahiyyəti - bərabər hüquqlu üfüqi əlaqələrin qurulması, mülkiyyət münasibətlərində qarşılıqlı maraqların bərabərliyi və tam azadlığı ilə bağlıdır.

Şəkil 2. Idarəetmə vasitələri

Bu halda həm iyerarxiya, həm də mədəniyyət elementləri ilə yanaşı, insanların fərdi azadlıqları və sərbəstliklərinə daha çox üstünlük verilir. Burada demək lazımdır ki, müasir şəraitdə iyerarxiya, mədəniyyət və bazar vasitələri idarəçilik alətləri olmaqla ayrı-ayrılıqda yox, daim vəhdət şəklində təsir göstərirlər.

Bütün canlı və real təsərrüfatçılıqda və sosial sistemlərdə bu vəhdət danılmazdır və onlardan hansına daha çox üstünlük verilməsindən danışıla bilər. Yalnız bu yolla cəmiyyətin hansı ictimai quruluşa aid edilməsi barədə mühakimə yürütmək olar.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecment nədir?
2. Menecer kimdir?
3. Təşkilat (firma, müəssisə) nədir?
4. Müəssisənin yaradılması və yaşadılması amilləri hansılardır.
5.Idarəetmə sistemi nədir?
6. Idarəetmə vasitələri hansılardır.

1.2. MENECMENTIN TƏKAMÜLÜ

Təşkilatların yaranması və idarəetmə təcrübəsi çox qədimdir. Lakin həm idarəetmə, həm də qədim təşkilatlar indikindən çox fərqli olmuşlar. Idarəetmənin çox qədim olmasına baxmayaraq, o bir elm, təsərrüfatçılıq və tədqiqat sahəsi kimi nisbətən yenidir. Menecment, sərbəst elm və fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrin əvvəllərində özünü təsdiq etmişdir.

Bizim eramızdan əvvəl 3-cü minilliyə aid olan Şumerdə tapılmış saxsı lövhələrdə kommersiya sövdələşmələri və qanunları barədə məlumatlar verilmişdir. Bu da onu göstərir ki, qədim Şumerdə idarəetmə praktikası mövcud olmuşdur. Arxeoloji qazıntılardan məlum olur ki, hətta, ibtidai icma dövründə yaşayan insanlar mütəşəkkil qruplarda birləşmiş və birgə fəaliyyət göstərmişlər, daha doğrusu, idarə olunmuşlar.

Qədimdə böyük təşkilatların yaranması açıq göstərir ki, onlar idarəetmə strukturuna malik olmuşlar. Babilistanın asma bağları, inklərin Maçu-Pikçu şəhəri və Misir ehramları koordinasiya edilmiş mütəşəkkil idarəetmə səyləri nəticəsində yarana bilərdilər. Illər keçdikcə, bəzi təşkilatların idarə edilməsi daha mürəkkəb, daha çətin olmuş, təşkilatlar özləri isə daha güclü və daha dayanıqlı olmuşlar. Buna misal olaraq, yüz illərlə mövcud olmuş Roma imperiyasını göstərmək olar. Sərkərdələrin rəhbərlik etdikləri Roma legionları idarəetmənin dəqiq strukturuna malik olduqları üçün, planlaşması və intizamı pis təşkil edilmiş Avropanın və Yaxın Şərqin o zamankı qüdrətli dövlətləri üzərində möhtəşəm qələbələr qazanmışlar.

Müasir idarəetmənin bütün formalarını qədim dövrün çiçəklənən təşkilatlarında da görmək olar. Lakin, həmin dövrdəki idarəetmənin

xarakteri və strukturu, ümumiyyətlə, indikindən fərqlənmişdir. Məsələn, o dövrlərdə, rəhbərlər və işçilər arasında pillələr az idi, həmçinin orta səviyyədə rəhbərlik demək olar ki, yox idi. O dövrün rəhbər işçiləri çalışırdılar ki, idarəçilik pillələri olmasın. Onlar bütün vacib qərarları özləri qəbul edirdilər. Çox vaxt rəhbərliyi bir nəfər yerinə yetirirdi (tayfa başçısı və yaxud padşah). Əgər idarəetmənin yüksək səviyyəsində olan şəxs yaxşı lider və ya hökmdar idisə, məsələn, Makedoniyalı Iskəndər, Yuli
Sezar və ya Adrian kimi, onda bütün işlər də yaxşı gedirdi, hakimiyyətə Neron kimi bacarıqsız rəhbər gəldikdə isə ölkəni geriyə atırdı.

Qədim dövrlərdə elə təşkilat nümunələri olmuşdur ki, hal-hazırda bizim dövrümüzdəki təşkilatlar kimi idarə olunmuşlar. Buna ən parlaq nümunə Roma katolik kilsəsidir. Xristianlığın yaradıcıları tərəfindən müəyyən edilmiş struktur: papa, kardinal, arxiyepiskop, yepiskop və kilsə keşişi iyerarxiyası bu gün də uğurla həyata keçirilir. Həmin quruluş bu gün mövcud olan bir çox təşkilatlardan da üstündür. Ola bilər ki, elə həmin səbəbdən Roma katolik kilsəsi uzun əsirlər boyu inkişaf etdiyi halda, ayrı-ayrı təşkilatlar və hətta xalqlar yaranıb sonradan süquta yetmişlər.

Təşkilatların tarix boyu mövcud olmalarına baxmayaraq, XX əsrə qədər heç kəs onları elmi yolla və sistemli şəkildə idarə etməyi düşünməmişdir. Qədim dövrlərdə, hakim olan insanları, təşkilatı idarə etməkdən daha çox, sərvət toplamaq və siyasi hakimiyyəti əldə saxlamaq maraqlandırmışdır. Həm də, hər dövrün öz inkişaf xüsusiyyətləri və mülkiyyət münasibətləri müxtəlif olduqları üçün, təşkilatlara və onların idarə olunmalarına da münasibət fərqli olmuşdur.

Bu fərqləri və xüsusiyyətləri müqayisə etməyə imkan yaratmaq üçün və yuxarıda qeyd olunanları bir növ təsdiq etmək üçün, qədim və

müasir təşkilatların müqayisəli xarakteristikaları aşağıdakı cədvəldə verilmişdir *(Cədvəl 1)*

XIX əsrin əvvələrində Robert Ouen çox hallarda öz müəssisələrində işləmək üçün kənar adamları cəlb edirdi. O, işçilərinə rahatlıq yaradır, onların yaşayış və əmək şəraitini yaxşılaşdırır, fəhlələrin əməyini ədalətli qiymətləndirməyin yeni üsullarını - əlavə əmək haqqının verilməsini tətbiq edir, yaxşı işləyənlərin maddi şəraitlərini yaxşılaşdırırdı. Bu reformalar öz dövrü üçün fenomenal yenilik sayılırdı və insan şəxsiyyətinə qiymət verilməsi baxımından onun rəhbər kimi rolu yüksək qiymətləndirilirdi. Insanlar bu qeyri-adi sosial eksperimenti görmək üçün uzaqlardan Nyu-Lanarkdakı (Şotlandiya) fabrikə axışırdılar. Lakin, bu fabrikin kifayət qədər gəlirlə işləməsinə baxmayaraq, digər biznesmenlər R. Ouenin reformalarına sağlam düşüncə tərzi ilə yanaşmır və onu başa düşmürdülər.

Cədvəl 1

Qədim və müasir təşkilatların müqayisəsi

Qədim təşkilat	***Müasir təşkilat***
Böyük təşkilatların olmaması, nəhəng təşkilatların istisnası	Çoxlu sayda kommerisya və qeyri-kommersiya təşkilatları kimi böyük və nəhəng təşkilatların olması
Nisbətən az sayda rəhbərlər, orta pilləli rəhbərlərin istisnas	Orta pilləli və ümumiyyətlə rəhbərlərin çoxlu sayda olması
Qeyri-idarəçilik işindən seçilməyən və ayrılmayan idarəçilikişi	Dəqiq ayrılmış idarəçilik qrupları, idarəçilik işi qeyri idarəçilikdən qəti ayrılmış və qəbul olunmuşdur

Rəhbər vəzifələrin təşkilatlard çox vaxt irsən və ya güc yolu ilə tutulması	Rəhbər vəzifələrin təşkilatlarda çox vaxt seçkili və səlahiyyətli şəkildə qanuna müvafiq olaraq tutulması
Təşkilatlarda mühüm qərarlar qəbul olunmasına qadir olan a sayda adamların olması	Təşkilatlarda mühüm qərarlarının qəbul olunmasına qadir olan çoxlu sayda adamların olması
Əmrə və intuisiyaya meyl	Kollektiv və fərdi qaydada əməyə meyl

Qərb alimləri belə hesab edirlər ki, ilk dəfə idarəetməyə elmi yanaşma 1911-ci ildən yaranmışdır. Məhz o vaxt, Frederik Uilson Teylor özünün "Elmi idarəetmənin prinsipləri" kitabını dərc etdirmişdir. Elə o vaxtdan da menecment ənənəvi olaraq idarəetmə elm kimi və müstəqil fəaliyyət sahəsi kimi qəbul edilir.

Əlbəttə ki, təşkilatın məqsədinə səmərəli nail olmaqdan ötrü onu sistemli şəkildə idarə etmək olar. Bu konsepsiya özünün inkişafını tarixin uzun bir mərhələsində - XIX əsrin ortalarından XX əsrin 20-ci illərinə qədər keçmişdir.

Menecmentin inkişafına əsas təkan verən qüvvə, Ingiltərədə baş vermiş sənaye inqilabı olmuşdur. Amma idarəetmənin inkişafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. XIX əsrin əvvəllərində ABŞ yeganə ölkə idi ki, orada insan özünün milliyyəti və mənşəyi ilə bağlı problemləri unudaraq öz peşəsi üzrə iş tapa bilirdi. Öz həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmağa çalışan milyonlarla avropalı XIX əsrdə Amerikaya köçmüş və orada əməksevər insanlardan ibarət nəhəng işçi qüvvəsi yaratmışdılar. ABŞ dövləti yarandığı gündən təhsil almaq istəyənləri ciddi dəstəkləmişdir. Təhsil, insanlar arasında intellektual səviyyənin yüksəlməsi, müxtəlif sahələrdə, eləcə də biznes sahəsində və idarəetmədə üstünlük yaradırdı. Maraqlıdır ki, o dövrdə biznesi tənzimləyən dövlət nəzarəti orqanı yox

idi. Sərbəstlik, iş adamlarına tam imkan verirdi ki, onlar öz ticarətlərinin ilkin mərhələsində inhisarçılara çevrilsinlər. Bu və ya digər amillər iri istehsal sahələrinin meydana gəlməsinə səbəb oldu ki, bu da onların elmi yolla təkmilləşdirilməsini və yeni idarəetmə üsullarının tətbiqini tələb edirdi.

Menecment özü də, məhsuldar qüvvələrin sənaye istehsalının inkişaf mərhələləri kimi təkamül yolu ilə (ev təsərrüfatı formasından sənaye, postsənaye mərhələsinə qədər) keçmişdir. Menecmentin inkişaf yolu aşağıdakı ardıcıllıqla getmişdir:

1. Mülkiyyət sahibi, həm də işçi olmuşdur;
2. Kapital sahibi, həm də menecer olmuşdur;
3. Kapital sahibi, menecer və digər işçilər müstəqil sosial təbəqə olmuş, muzdlu menecerlər yaranmağa və yayılmağa başlamışdır;
4. Menecment elminin əsasları formalaşmağa başlamışdır;
5. Marketinq menecmenti inkişaf etmiş, yeni-yeni menecment metodları yaranmışdır;
6. Menecmentdə insan amilinə geniş yer verilmiş, sosial davranış problemi kəskin halda irəli sürülmüşdür.

Menecmentin təkamülündə ayrı-ayrı məktəblərin və yanaşmaların müstəsna rolu olmuşdur.

Yuxarıda qeyd etdik ki, menecment bir elm kimi XX əsrin əvvəllərində yaranmışdır və bu tarix 1911-ci ildə sahibkar və alim olan Fredrix Teylorun "Elmi idarəetmənin prinsipləri " adlı kitabının nəşrindən başlanır.

Lakin bu, heç də belə deyildir. Hələ eramızdan əvvəl təşkilatların mövcud olması elmə məlumdur (misal üçün, Misir piramidaları, Böyük Çin səddi və s. tikililər idarəetmə olmadan yaradıla bilməzdilər). Həm də, idarəetmənin bir elm

kimi meydana gəlməsi amilləri, hələ orta əsrlərdə Şərq alimlərinin əsərlərində, dahi Nizaminin «Xəmsə»sində, Nəsirəddin

Tusinin «Əxlaqi Nasiri» traktatında öz dərin əksini tapmışdır. Daha sonralar isə, XVIII əsrin sonları və XIX əsrin ortalarındakı Ingiltərə sənaye inqilabı və Amerikada dünya bazarının yaranması menecmentin yaranmasına yox, inkişafına təkan vermişdir.

Deməli, daha dəqiq desək, idarəetmə bütün tarix boyu mövcud olmuşdur. Amma onun təsiretmə xüsusiyyətləri - icra mexanizmi başqa cür olmuşdur.

Menecment elmi öz inkişafına görə aşağıdakı təkamül mərhələlərini keçmişdir:

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
2. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920-1950);
3. Insani münasibətlər məktəbi (1930-1950);
4. Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950-indiyədək).

I. *Elmi idarəetmə məktəbi,* *təqribən 1885-1920 -ci illəri əhatə edir.*

Elmi idarəetmə F.U.Teylor, Frenk və Liliya Qilbretlər və Henri Hanttın işləri ilə daha çox bağlıdır. Bu məktəbin yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidə, ölçmə, məntiq və təhlildən istifadə etməklə bir çox əl əməyini təkmilləşdirmək olar və elə etmək olar ki, bu işlər daha səmərəli görülsünlər.

Fredirik və Lilian Qilbretlər, işin icrası zamanı nəzarətə imkan verən cihaz kəşf etdilər və onu *mikroxronometr* adlandırdılar. Onlar, bu cihaz vasitəsilə müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlər yerinə yetirildiyini və onların hər birinin nə qədər vaxt apardığını qeyd edirdilər. Alınan məlumatlara əsaslanaraq, onlar qeyri-effektiv hərəkətləri aradan qaldırmaq üçün iş əməliyyatlarını dəyişir və standart qaydalar və avadanlıqlardan istifadə edərək işin səmərəsini yüksəltməyə çalışırdılar. Əvvəlki sistemlərlə və iş rejimləri ilə müqayisədə, bu, fenomenal fayda gətirirdi.

Elmi idarəetmə məktəbi insan faktorunu rədd etmirdi. Işçiləri istehsalın yüksəldilməsində və hazır məhsulun həcminin artırılmasında maraqlandırmaq üçün sistematik olaraq motivləşdirmədən - stimullaşdırmadan istifadə edilirdi. Bu, elmi idarəetmə məktəbinin çox vacib töhfələrindən biri idi.

Bundan başqa, qısa istirahət etmə imkanları və istehsalda zəruri olan fasilələr nəzərdə tutulurdu. Belə ki, müəyyən işi görmək üçün ayrılan vaxtın miqdarı real və ədalətli idi. Bu, rəhbərliyə yerinə yetirilməsi mümkün olan istehsal normalarını müəyyən etməyə, həmçinin təyin olunmuş minimumu keçən işçilərə əlavə əmək haqqı ödəməyə imkan verirdi. Beləliklə də, bu məktəb tərəfindən motivləşdirmə amillərinin tətbiqinin əsası qoyulurdu.

Belə yanaşmada, əsas element bu idi ki, daha çox məhsul istehsal edən adamlar, digər işçilərə nisbətən çox da mükafat alırdılar. Elmi idarəetmə məktəbinin baniləri, görüləcək işi yerinə yetirmək üçün fiziki və intellektual səviyyələri uyğun gələn adamları seçməyi lazım bilirdilər. Onlar həmçinin təcrübəli işçilərdən öyrənməyin böyük əhəmiyyəti olduğunu qeyd edirdilər.

F.Teylorun və onun ardıcıllarının ilk dəfə irəli sürdükləri fikirlər bu məktəblə əlaqədar olmuşdur. Onlar, insanların fiziki əməklərinin yüngülləşdirilməsinin mümkün və vacib olduğunu sübut etməyə çalışmışlar. Onlar elmi yolla sübut edirdilər ki, hər bir işçi insan, bir sutkada gördüyü işi 8 saat ərzində normal yerinə yetirə bilər. Norma və normativlərin yaranması bu məktəblə əlaqədardır.

Bu məktəb, menecmentin (idarəetmənin) bir elm sahəsi olduğunu isbat etmiş və sübut etmişdir ki, fiziki əməklə idarəetmə əməyi (zehni əmək) biri-birindən ayrılmalıdır.

Digər tərəfdən, elmi idarəetmə məktəbi sübut etdi ki, cəmiyyətin bütün üzvləri, o cümlədən, fəhlələr də müəyyən hörmətə layiqdirlər. Onların fiziki əməyini yüngülləşdirmək üçün, elmi yolla yeni-yeni

mexanizimlər hazırlamaq və onları tətbiq etməklə bunu həyata keçirmək olar.

Elmi idarəetmə məktəbi əllə görülən işlərin icrasını yüngülləşdirmək üçün müxtəlif üsullar tapılmasına, işin tələbinə görə adamların seçilməsinə, işçilərin xammal və avadanlıqlarla vaxtında təmin edilmələrinə, onların maraqlarını artırmaq üçün maddi həvəsləndirmədən istifadə olunmasına rəvac verdi, planlaşdırmanı və idarəçiliyi texnoloji proseslərdən ayırdı. Bu məktəb:

-əl əməyinin yüngülləşdirilməsi;

-qısa fasilələr verilməsi;

-iş və vaxt normaları qoyulması;

-artıq iş üçün mükafat verilməsi;

-idarəetmə əməyinin fiziki əməkdən ayrılması - proseslərini bərqərar etdi.

II. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (*1910-1950–ci illəri əhatə edir)****.***

Elmi idarəetmədən bəhs edən müəlliflər öz tədqiqatlarını əsas etibarı ilə istehsalın idarə edilməsinə həsr edirdilər. Onlar idarəetmənin səviyyəsinin yüksəldilməsinin effektivliyi üzərində çalışırdılar. Həm Teylor, həm də Fredrik və Lilian Qilbretlər, öz karyeralarına adi fəhlə kimi başlamışdılar və bu da onların baxışlarına və təşkilatın idarə edilməsi yollarının müəyyən edilməsinə öz təsirini göstərmişdi.

Inzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları isə, təşkilatın ümumilikdə idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını axtarırdılar. Inzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları hesab edilən müəlliflər elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələrindən fərqli olaraq, böyük biznesdə rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adamlar idi. Bu məktəbin yaradıcısı və bəzən «menecmentin atası» hesab olunan Anri Fayol kömür çıxarma ilə məşğul olan böyük fransız kompaniyasına rəhbərlik etmişdi. Lindel Urvik Ingiltərədə idarəetmə

məsələləri üzrə məsləhətçi idi. A.K.Reyli ilə Ceyms D.Muni isə Alfred P.Slounun rəhbərliyi altında «Ceneral Motors» kompaniyasında işləyirdilər.

Klassik məktəbin tərəfdarları, elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri kimi, idarəetmənin sosial aspektlərinə çox da qayğı göstərmirdilər. Onların işi elmi idarəetmənin metodologiyasına əsaslanmayıb, əsas etibarı ilə şəxsi müşahidələrindən yaranırdı. "Klassiklər" təşkilata geniş perspektiv nöqteyi - nəzərdən baxmağa səy göstərməklə təşkilatın ümumi xarakteristikaları və qanunauyğunluqlarını müəyyən etməyə çalışırdılar. Klassik məktəbin məqsədi idarəetmənin universal prinsiplərini yaratmaq idi. Bu, o ideyadan irəli gəlirdi ki, bu prinsiplərə əməl etmək, təşkilata müvəffəqiyyət gətirə bilər.

Bu prinsiplər iki əsas aspekti nəzərdə tuturdu. Onlardan biri təşkilatın idarə edilməsinin rasional sisteminin yaradılması idi. Biznesin əsas funksiyalarını müəyyən etməklə, nəzəriyyəçi - "klassiklər" təşkilatın kiçik bölmələrə və işçi qruplarına bölünməsinin ən yaxşı yollarını tapmağa çalışırdılar. Ənənəvi olaraq bu funksiyalar maliyyə, istehsal və marketinq hesab edilirdi. Bununla idarəetmənin əsas funksiyalarının müəyyən edilməsi sıx bağlıdır.

Əslən fransız olan Amerikalı sahibkar və tədqiqatçı alim Anri Fayol idarəetmə barədə ilk dəfə sistemli şəkildə nəzəriyyə irəli sürmüşdür. Məhz bu səbəbdən, onu «menecmentin atası» adlandırırlar. Anri Fayolun idarəetmə nəzəriyyəsinə əsas töfhəsi ondan ibarətdir ki, o, idarəetmə prinsiplərini sistemləşdirdi və bir neçə qarşılıqlı əlaqəli funksiyaları menecmentin universal funksiyaları kimi təqdim etməklə, onların tətbiqinə tam proses kimi baxdı. Bu funksiyalara misal olaraq: *planlaşdırma, təşkiletmə, motivləşdirmə, nəzarət və marketinqi* göstərmək olar.

Bu məktəb ona görə klassik adlanır ki, tarix boyu yaranan bütün idarəetmə prinsipləri, funksiyaları və metodları bu məktəb tərəfindən sistemləşdirilib nizamlanmış və menecmentdə tətbiq olunmağa başlanmışdır.

Klassik idarəetmə məktəbinin cəmiyyət üçün həyata keçirdiyi başlıca yenilik, əvvəllər tətbiq olunan idarəetmə təcrübəsi əsasında yeni elmi yanaşmalar və çalarlar gətirməsidir. Bu məktəb idarəetmə prinsiplərini, funksiyalarını, metodlarını və üslublarını müəyyən etməklə yanaşı, onların təcrübi olaraq həyata keçirilməsi (icrası) mexanizmini də hazırlamış oldu.

Qanun – məcburi olan zərurətdir və onu dəyişmək olmaz.

Qanunauyğunluq - müəyyən qədər eyni hadisələrin labüd təkrarıdır.

Prinsip - elə qanunauyğunluqdur ki, o, qanun həddinə çatmağa layiqdir, amma qanun deyildir və əgər lazım olarsa, onda müxtəlif dəyişikliklər etmək mümkündür.

Məsələn: əmək bölgüsü prinsipi idarəetmə üçün vacib şərtdir və əmək bölgüsü olmadan idarəetmə qeyri-mümkündür. Lakin, əmək bölgüsü qanun deyildir və o, bir prinsip olaraq sahənin və işin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq dəyişir və bu dəyişiklik peşə və ixtisaslara görə xeyli fərqli ola bilir.

Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi menecmentin funksiyalarını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar: *1.planlaşdırma; 2.təşkiletmə; 3.motivləşdirmə; 4.nəzarət; 5.marketinq.*

1). Planlaşdırma - mahiyyət etibarı ilə görüləcək işin ardıcıllığının necə, hansı vaxtda, hansı vasitə ilə yerinə yetirilməsini qabaqcadan müəyyənləşdirməkdir.

2). Təşkiletmə - həm texnoloji, həm də idarəetmə üzrə bütün strukturların müəyyən edilməsi və icra mexanizminin (bölmələrin, şöbələrin, vəzifələrin və s.) müəyyən edilməsidir.

3). Motivləşdirmə - bütün idarəetmə prossesinin icrası üçün stimul yaratmaqla, görüləcək işlərin real həyata keçirilməsini təmin etməkdir.

4). Nəzarət - görülən və görüləcək işlərin hamısını planla müqayisəli şəkildə yoxlamaq, əldə edilmiş nəticəni standartla (layihə, norma, əmr, sərəncam və s.) tutuşdurmaq və qərar qəbul etmək üçün imkan yaratmaqdır.

5). Marketinq - bazarın cari və gələcək tələbatını öyrənmək və tələbata uyğun məhsulun istehsalını təşkil etməklə bazarda tələb-təklif nisbətini tarazlaşdırmağı təmin etməkdir.

Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi *üsullar (metodlar)* aşağıdakılardır:

Iqtisadi üsul. Işçilərin marağını ödəmək yolu ilə onların işə cəlb edilməsi. Bunun üçün iqtisadi təsir və tədbirlər tətbiq edilir. Əsasən maddi maraq prinsipinə əsaslanır.

Inzibati üsul. Iqtisadi üsuldan fərqli olaraq, burada məcburiyyət vardır. Hər bir işçi müəyyən qanunlara, əmrlərə tabe olmalı və plana, norma və normativlərə əməl etməlidir.

Sosial-psixoloji üsul. Iqtisadi və inzibati üsullardan fərqli olaraq, bu üsulda hər bir fərdin, qrupun, kollektivin sosial və psixoloji durumu nəzərə alınmaqla, onların tələbatlarının ödənilməsi cədləri başa düşülür.

Ideoloji üsul. Firmanın müsbət imicinin yaradılması və qorunması ideologiası bütün işçilər tərəfindən qəbul edilir.

Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi üslublar aşağıdakılardır:

1. avtokrat; 2. liberal; 3. demokrat.

1).*Avtokrat üslub.* Inzibati idarəetmədə tətbiq olunan mövqedir. Qanunçuluğa, məcburiyyətə və vahid liderə üstünlük verilir. Mənfi

tərəfi odur ki, bu üslubda lider, digər işçilərin bütün hüquqlarını poza bilir.

2).*Liberal üslub.* Bütün hüquqlar rəhbər tərəfindən xətti rəhbərlərə və işçilərə verilir. Rəhbər işin son nəticəsinə diqqət yetirir. Bu hada, heç bir fərdin hüququ pozulmur. Mənfi cəhəti odur ki, nəticədə anarxiya yarana bilər.

3).*Demokratik üslub.* Avtokrat və liberal üslublar arasında elə mövqedir ki, hər iki üslubun mənfi cəhətlərini atıb, müsbətlərini saxlayır.

Inzibati (klassik) idarəetmə məktəbi idarəetmə prinsiplərini aşkarladı, idarəetmə funksiyalarını təsvir etdi və təşkilatın bütünlüklə idarə olunmasına sistemli yanaşmanı izah etdi. Bu məktəb:

- idarəetmə prinsiplərini;
- idarəetmə quruluşunu (strukturunu);
- idarəetmə funksiyalarını;
- menecmentin metodlarını;
- menecmentin üslublarını elmi surətdə müəyyənləşdirdi və bərqərar etdi.

III. Insani münasibətlər və ya davranış məktəbi (1930-1950).

Menecmentdə insani münasibətlər məktəbinin yaranmasında və inkişafında ən böyük xidməti olan iki alimi - Meri Parker Follett və Elton Meyonu göstərmək olar. Ilk dəfə xanım Meri Follett menecmenti "digər adamların köməyi ilə işin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi" kimi təyin etmişdir. Elton Meyonun məşhur eksperimetləri, xüsusən Hotorndakı "Uestern Elektrik" zavodunda aparılan tədqiqatları, menecment nəzəriyyəsində yeni istiqamət açdı. E.Meyo aşkar etdi ki, dəqiq müəyyənləşdirilmiş iş əməliyyatları və yaxşı əmək haqqı heç də elmi idarəetmə məktəbi nümayəndələrinin hesab etdikləri kimi, həmişə əmək məhsuldarlığının artmasına gətirmir. Adamlar arasında olan qarşılıqlı əlaqələr zamanı yaranan münasibətlər çox vaxt rəhbərlərin

səylərini üstələyir. Bəzən işçilər, rəhbərlərin istək və maddi stimullarına rəğmən öz qruplarındakı iş yoldaşlarının istəklərinə daha üstün reaksiya verirlər.

Abraham Maslou və başqa psixoloqların da tədqiqatları bu hadisənin səbəblərini başa düşməyə imkan verdi. A.Maslouya görə adamların işə münasibətləri və davranışları, heç də pulun köməyi ilə qismən yerinə yetirilə bilən iqtisadi maraqlarla yox, həm də müxtəlif tələbatlarla bağlıdır.

Bu nəticələrə əsaslanaraq davranış məktəbinin tədqiqatçıları hesab edirdilər ki, əgər rəhbərlik öz işçilərinə çox qayğı göstərirsə, onda onların razılığının səviyyəsi artar, bu isə məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxarar. Onlar insanlar arasındakı münasibətlərinin idarə edilməsi üsullarından istifadə etməyi məsləhət görürdülər. Bu üsullardan: rəhbərlərin özlərinin bilavasitə daha təsirli rəftar etmələri; işçilərlə məsləhətləşmələr aparmaları; işçilərə bir-biri ilə ünsiyyət yaratmaq üçün daha geniş imkanlar yaratmağı göstərmək olar.

Davranış məktəbinin baniləri, əsas etibarı ilə şəxslər (fərdlər) arasında münasibətlərin yaradılması metodlarına diqqət yetirməklə, insani münasibətlər məktəbini daha çox zənginləşdirdilər. Yeni yanaşmanın mahiyyəti, əsasən təşkilatların qurulması və idarə edilməsində davranış konsepsiyalarının tətbiqi ilə hər bir şəxsin özünün fərdi imkanlarının dərk edilməsində ona kömək göstərmək idi. Ümumiyyətlə demək olar ki, bu məktəbin əsas məqsədi insanların qabiliyyətləri və səyləri hesabına təşkilatların fəaliyyətlərini səmərəli etmək idi.

Davranış yanaşması o qədər geniş yayılmışdı ki, keçən əsrin 60-cı illərində demək olar ki, bütün idarəetmə sahələrini tamamilə əhatə etmişdi. Əvvəlki məktəblər kimi, bu məktəbin nümayəndələri də, idarəetmə problerinin həllində davranış yanaşmasının "ən yaxşı", "yeganə" üsul olduğunu iddia edirdilər. Onların əsas postulatı bu idi ki,

davranış haqqında elmləri düzgün tətbiq etməklə, həm ayrı-ayrı işçilərin, həm də ümumilikdə təşkilatın səmərəli fəaliyyətini təmin etmək olar.

Cəmiyyətdə mövcud olan hər bir fərdin özünün müəyyən qabiliyyəti vardır. Müxtəlif insanlar eyni bir işi, eyni bir alətlə, eyni səviyyədə yerinə yetirə bilmirlər. Ona görə də hər bir fərdin tələbatını, qabiliyyətini, səriştəsini və psixologiyasını nəzərə almaq lazımdır. Deməli, insani münasibətlər məktəbində adamların fərdi xüsusiyyətləri - hər bir fərdin qabiliyyəti, tələbatı, səriştəsi psixologiyası və göstərdiyi cəhdlər nəzərə alınır.

Insani münasibətlər məktəbi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və son nəticə əldə edilməsi üçün fərdi (şəxsi) münasibətlərin idarə olunmasını, onların sosial və psixoloji vəziyyətlərinin nəzərə alınmasını, rəhbərlərin işçilərə qayğı ilə yanaşması faktorlarını aşkar etdi. Bu məktəb:

- psixologiya;
- ictimai münasibətlər;
- insan amili;
- hakimiyyət və nüfuz;
- motivləşdirmə (həvəsləndirmə);
- işin məzmunu və iş şəraiti;
- rəftar (qarşılıqlı münasibət) və sərişdə amillərini menecmentə gətirdi və onların nəzərə alınmasını zəruri etdi.

IV. Müasir idarəetmə və ya kəmiyyət məktəbi (1950-ci illərdən indiyə kimi).

Riyaziyyat, statistika, kibernetika, informatika elmləri və onlarla bağlı olan bilik sahələri menecment nəzəriyyəsinin inkişafında böyük rol oynamışlar. Onların rolunu elmi metodların tətbiq edilməsində də görmək olar.

Ikinci Dünya Müharibəsinə kimi kəmiyyət metodları idarəetmədə kifayət qədər istifadə edilmirdi. Bu müharibənin gedişində, Ingilislər almanların hava hücumu zamanı kütləvi şəkildə məhv olmamaq üçün, özlərinin məhdud sayda olan döyüş təyyarələri və hava hücumundan müdafiə vasitələrindən daha səmərəli istifadə etmək üsullarını axtarmalı oldular. Sonralar müttəfiqlərin Avropaya çıxarılmasını təmin etmək, lazım olan hərbi təchizatın effektivliyini maksimallaşdırmaq üsullarını axtarmaq lazım gəldi. Bu zərurət "əməliyyatların tətbiqi" ümumi adı altında birləşdirilən metodların və modellərin yaradılması üçün zəmin oldu. Daha sonralar isə bu metodlar təkmilləşdirilərək müasir problemlərinin həllində kəmiyyət metodları kimi istifadə edilməyə başladılar.

Riyazi üsulların və modellərin tətbiqi, sözün əsl mənasında, təşkilatın əməliyyat problemlərinə elmin tətbiqidir. Problemin qoyuluşundan sonra əməliyyatı tədqiq edən bir qrup mütəxəssis hadisələrin gedişinin modelini hazırlayır. Modeli yaratdıqdan sonra, dəyişənlərə kəmiyyət (miqdar) qiymətləri verilir. (Model - reallığın təsəvvür edilməsinin formasıdır ki, reallığı sadələşdirir və ya onu mücərrəd təsvir edir). Bu, obyektiv olaraq hər bir dəyişəni kəmiyyətcə müqayisə etmək və onlar arasında münasibəti təsvir etməyə (başa düşməyə) imkan verir. Deməli, modellər reallığın mürəkkəbliyini başa düşməyi asanlaşdırırlar.

Bu gün vərdiş etdiyimiz kompüter texnologiyası, müxtəlif riyazi-iqtisadi modellərin tətbiqi yolu ilə əvvəllər çox çətin olan və ya mümkün olmayan fiziki işləri elmi əsaslarla yerinə yetirməyə imkan verir. Riyazi modellərin qurulması ilə müxtəlif problemlər həll edilir. Kibernetika, informatika, psixologiya və s. elm sahələri bu məktəbə əsaslanır. *Müasir idarəetmə və ya kəmiyyət məktəbi* modellərin qurulması, kompüterlərin tətbiqi, yüksək rabitə texnologiyası, iqtisadi-

riyazi üsulların tətbiqini menecmentə gətirdi və çox böyük dəqiqliklə həyata keçirdi. Bu məktəb:

- kibernetikanı;
- informatikanı;
- iqtisadi - riyazi üsulları və modelləri;
- kompüter texnologiyasını;
- mürəkkəb rabitə texnologiyasını və s. elmi - texniki yenilikləri bərqərar etdi.

Ümumiyyətlə, yuxarıda haqqında danışılan bu dörd məktəb tərəfindən yaradılan və ya sistemləşdirilən bütün prinsiplər, metodlar, funksiyalar, üslublar menecmentdə yerinə və vacibliyinə görə eyni zamanda tətbiq olunmalıdırlar. Əks halda, tam kamil və uğurlu idarəetməyə nail olmaq mümkün deyildir.

Hal-hazırda idarəetmə məktəblərinin hazırlayıb bizə miras qoyduqları bütün klassik idarəçilik qaydaları daha da təkmilləşdirilir və inkişaf etdirilir. Belə ki, keçən əsrin əvvəllərində mövcud olmayan və bu gün real olaraq həyata keçirilən kosmosa uçuşun təşkili və idarə olunması, kompüter-informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının tətbiqi yeni idarəetmə sistemlərinin bariz nümunəsi hesab edilə bilər. Müasir kompüter texnologiyaları və idarəetmə sistemləri, ən mürəkkəb və ən çətin texnoloji proseslərin və dünyanın bir çox ölkələrində bölmələri olan transmilli şirkətlərin idarə olunmasına imkan və şərait yaratmışdır.

Yoxlama üçün suallar

1. *Idarəçidikdə keçilmiş məhələlər.*
2. *Elmi idarəetmə məktəbi.*
3. *Klassik idarəetmə məktəbi.*
4. *Insani münasibətlər məktəbi.*
5. *Müasir idarəetmə məktəbi.*

1.3. MENECMENTDƏ YANAŞMALAR

Menecmentə müxtəlif nöqteyi - nəzərdən baxılır və o, faktiki olaraq özündə 4 müxtəlif məktəbi birləşdirir. Bunlar: *elmi idarəetmə, klassik və ya inzibati idarəetmə, insani münasibətlər və ya davranış, müasir idarəetmə və ya kəmiyyət* məktəbləridir. Bu məktəblər barəsində «Menecmentin təkamülü» mövzusunda izahat verilmişdir.

Bu məktəblərlə yanaşı, hal-hazıra kimi menecmentin nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafında böyük rolu olan bir sıra əsas yanaşmalar da vardır:

Menecmentdə yanaşma dedikdə, idarəetmə prosesinin kimin necə təsəvvür etməsi və onun həllinə necə yanaşması başa düşülür.

Menecment yanaşmalarının ən çox tətbiq edilən 3 tipini nəzərdən keçirək:

I. Proses yanaşması;

II. Sistem yanaşması;

III. Situasiya yanaşması

1). ***Proses yanaşması*** - bir-biri ilə bağlı idarəetmə funksiyalarına arasıkəsilməz ardıcıllıq (proses) kimi baxır.

Burada idarəetmənin funksional ardıcıllığını bilmək və bu ardıcıllığı qorumaqla işləri icra etmək vacibdir: planlaşdırma; təşkiletmə; motivləşdirmə; nəzarət; marketinq *(Şəkil 3).*

Şəkil 3. Proses yanaşmasında ardıcıllıq

Hər bir funksiyanın icrası bir proses kimi qəbul olunur. Bu funksiyaların ardıcıllıqla yerinə yetirilməsi prosesi, görüləcək işin icra edilməsinə və son nəticə alınmasına səbəb olur.

Proses yanaşmasında idarəetməyə bir-biri ilə bağlı olan qarşılıqlı fəaliyyətin ardıcıllığı kimi baxılır. Başqa sözlə, idarəetmə prosesi bütün funksiyaların ardıcıllığı və cəmi kimi başa düşülür. Bu funksiyalar isə aşağıdakılardır:

Bu beş funksiyanın icrası və əlaqələndirilməsi üçün ən zəruri proses *informasiya mübadiləsi*dir və yalnız bu halda *qərar qəbul etmək* mümkündür.

2). ***Sistem yanaşması*** - menecmentə işçilər, təşkilat və ətraf mühit amillərinin qarşılıqlı əlaqələri (daxili və xarici amillər) kimi baxır.

Sistem yanaşması bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan və asılı olaraq fəaliyyət göstərən bütün hissələrin və elementlərin təsirini nəzərə alır. *Sistem* – ayrı-ayrı qohum elementlər çoxluğu və yaxud da, iştirakçı elementlərin hər birinin öz fərdi xassəsi saxlanılmaqla onların birləşməsindən yeni xassəli yeni vahidin yaranması kimi başa düşülə bilər.

Real həyatda açıq və qapalı sistemlər mövcuddur. Bütün mövcud təşkilatlar (firmalar, müəssisələr) açıq sistemlərdir. Çünki onlar hamısı xarici aləmlə əlaqəlidirlər. *Altsistemlər* isə tam sistemlərin hissələridir. Qapalı sistem kimi ətraf mühitdən izolə edilmiş və bu şəraitdə fəaliyyət göstərə blən qurğu və cihazları başa düşmək olar ki, bunlar da nisbi xarakter daşıyır (misal üçün, saait mexanizmi)

Sistem yanaşması şəraitində, yuxarıda qeyd olunan funksiyalarla yanaşı müəyyən daxili və xarici təsir amillərini, həmçinin qeyri-müəyyənlikləri, mürəkkəblikləri və dəyişkənlikləri də nəzərə almaq lazımdır.

3). ***Situasiya yanaşması*** - vaxta görə, mövcud situasiya ilə bağlı müxtəlif idarəetmə metodlarının tətbiq olunması və rəhbərin fərdi qabiliyyəti ilə müəyyən olunan qərarların qəbul edilməsi.

Burada, yuxarıda qeyd olunan proses və sistem yanaşmaları ilə birlikdə vaxt amili və onunla yanaşı qərar qəbul edən rəhbərin şəxsiyyəti, qabiliyyəti və digər xüsusiyyətlər də nəzərə alınmalıdır.

Situasiya (məqam) yanaşması, məqsədə daha səmərəli çatmaq üçün konkret məqamda konkret qaydaların tətbiq edilməsini təmin edir, təşkilata təsir edən daxili və xarici dəyişənləri (təsir amillərini) məqama görə nəzərə alır. Bu halda, rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri, səriştəsi, biliyi, reallığı qiymətləndirmə qabiliyyəti, qərar qəbul etmə bacarığı və digər amillər nəzərə alınmalıdır.

Məqam yanaşmasının bir xüsusiyyəti də, təşkilatın strateji məqsədinin təmin olunması üçün vaxta görə taktiki addımların atılması, müəssisənin siyasətinin və qaydalarının bu məqsədə yönəldilməsi və görülən işlərin plana uyğun müddətlərdə yerinə yetirilməsinə diqqət yetirilməsidir.

Qeyd olunan hər üç yanaşma, menecerlər tərəfindən heç də izolə olunmuş şəkildə və fərdi yolla tətbiq olunmurlar. Onlar hamısı biri-birilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı asılılıq şəraitində tətbiq edilirlər və yalnız belə olduqda istənilən son nəticə əldə edilə biliər. Bu səbəbdən də, bu yanaşmaların həm fərdi, həm də ümumi xüsusiyyətləri diqqətlə araşdırılmalı, öyrənilməli və yerinə, məqamına görə nəzərə alınmalıdır.

Haqqında danışdığımız məktəblər və yanaşmalar heç də menecmentin təkamülünün zirvəsi deyildir və bu istiqamətdə

təkmilləşmələr və yeniliklər müasir günlərimizdə davam etməkdədir. Şərti olaraq yanaşmaları XX əsrin birinci və ikinci yarısında formalaşmış qruplara bölmək olar.

XX əsrin birinci yarısında meydana gələn yanaşmalar aşağıdakılardır:

a) Proses yanaşması;

b) Sistem yanaşması;

s) Situasiya (məqam) yanaşması;

d) Funksional yanaşma;

e) Kəmiyyət yanaşması;

j) Bürokratik təşkilatçılıq;

i) Rəftar (davranış) yanaşması;

l) Inzibati yanaşma;

m) Sənaye injinirinqi.

XX əsrin ikinci yarısında meydana gələn yanaşmalar aşağıdakılardır:

a) Nəticəyə görə idarəetmə;

b) Məqsədə görə idarəetmə;

s) Geriləmədə idarəetmə;

d) Inkişafda idarəetmə;

e) Innovasiya yanaşması;

j) Uğur nəzəriyyəsi;

i) «Z» nəzəriyyəsi;

l) Kompleks yanaşma;

m) Kombinəli yanaşma.

Ikinci qrup yanaşmaların bəzilərinə nəzər salaq:

Nəticəyə görə idarəetmə - Fin alimləri tərəfindən təklif olunmuş rəftarla bağlı yanaşmadır. Bu yanaşmada əsas vəzifə, həm işçilərin, həm də rəhbərlərin cəhdlərini planauyğun nəticələrin əldə edilməsinə yönəltməkdir.

Məqsədə görə idarəetmə – rəhbərlər və işçilər öz imkanları və qabiliyyətlərinə müvafiq olaraq məqsədə çatmaq üçün vəzifələri elə bölüşdürürlər ki, hər kəsn aldığı fərdi nəticələrin yekunu, ümumi nəticənin alınmasına xidmət etsin.

Geriləmədə idarəetmə - myəssisənin daxili mühitinin təhlili və təşkilati tədbirlərin tətbiqi sayəsində geriləməni aradan qaldırmağa yöləldilir. Bu halda: istehsal proqramına yenidən baxmaq, maliyələşdirməni dəyişdirmək, işçiləri ixtisar etmək, ayrı-ayrı bölmələri tədricən ləğv etmək kimi tədbirlər həyata keçirilə bilər.

Uğur nəzəriyyəsi - xarici təsir amillərinin müəssisənin praktik fəaliyyətinə nə dərəcədə təsir göstərməsini nəzərə alan yanaşmadır. Bu halda, sosial-iqtisadi inkişafda sıçrayış əldə etmiş ictimai sistemlərin müqayisəli təhlili aparılmaqla tədbirlər həyata keçirilər.

«Z» nəzəriyyəsi – Uilyam Ouçinin, Mak-Qreqorun "X" və "Y" nəzəriyyələrini tamamlayan nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyəyə görə hər bir müəssisənin uğuru, onda çalışan və konkret əsasnamələr və qaydalarla idarə olunan insanlardan asılıdır

Kombinəli yanaşma – "Uğur nəzəriyyəsi" və "Geriləmədə idarəetmə" yanaşmakfhının birgə tətbiqidir.

Yoxlama üçün suallar.

1. *Proses yanaşması və onun şərhi.*
2. *Sistem yanaşması və onun xüsusiyyətləri.*
3. *Situasiya (məqam) yanaşması.*
4. *Yanaşmaların fərdi və ümumi cəhətləri.*
5. *Digər yanaşmalar və onların xüsusiyyətləri.*

1.4. MÜƏSSISƏLƏRIN IQTISADI VƏ HÜQUQI FORMALARI

Təbii sərvətlərdən istifadə olunması, cəmiyyət üçün faydalı olan istehlak mallarının yaradılması və bazar tələbatının ödənilməsi, işçinin bilavasitə istehsal vasitələri ilə təması müəssisələrlə bağlıdır. Istehsalın bütün həlqələrində ən başlıca amil və ən əsas özək ***müəssisə***dir.

Yuxarıda qeyd etmişdik ki, *müəssisə - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və qazanc əldə edilməsi məqsədilə məhsul istehsal edən və satan, işlər görən və xidmətlər göstərən, qanuna müvafiq yaradılan hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfatçılıq subyektidir.*

Müəssisə, onun növləri və təşkilati – hüquqi formaları barədə aşağıdakıları bilmək vacibdir.

Təsərrüfat fəaliyyətinin növü və xarakterinə görə bütün müəssisələr aşağıdakı beş qrupa ayrılır:

a) *Sənaye müəssisələri* - sənayenin müxtəlif sahələrində yaradılır və fəaliyyət göstərir;

b) *ticarət müəssisələri* – əmtəələrin alqı – satqısı üzrə əməliyyatları həyata keçiri;

c) *nəqliyat müəssisələri* – yüklərin daşınması ilə məşğul olur;

ç) *nəqliyyat – ekspeditor müəssisələri* isə məhsulların istehlakçılara çatdırılması ilə məşğul olurlar;

d) *sığorta müəssisələri* - əmlakın və yüklərin sığortalanması ilə məşğul olur.

Məlumdur ki, müəssisə hüquqi şəxsdir, müəyyən əmlaka malikdir, ondan istifadə və onu idarə edir, müstəqil balansı var, istehsal – təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsi olan mənfəəti və ziyanı aşkar edə biləcək mükəmməl uçot və hesabat aparır. Müəssisə dövlət və

istehlakçıların sifarişi, tapşırıqları və müqavilələri əsasında öz planlarını işləyib hazırlayır və onu həyata keçirir.

Hüquqi vəziyyətinə görə bütün müəssisələr iki qrupa ayrılır:

Fərdi müəssisələr – vətəndaşın və ya onun ailə üzvlərinin ümumi pay mülkiyyətində olan müəssisələrdir. Fərdi müəssisə vətəndaşın ya da ailə üzvlərinin başqa mülkiyyətçilərə məxsus olan müəssisələrin satın alınması yolu ilə də yaradıla bilər. Bu növ müəssisənin mülkiyyətçisi müəssisənin öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə öz əmlakı ilə Azərbaycan Respblikasının qanunvericiliyində nəzərdə tutulan qaydada məsuliyyət daşıyır.

Kollektiv müəssisələr (Müəssisə birlikləri) – həmin birliyin tərkibinə daxil edilmiş müəssisələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi, hüquqlarının müdafiə edilməsi, ümumi mənafelərin dövlət və digər orqanlarda və beynəlxalq təşkilatlarda təmsil olunması və digər müəssisələr ilə könüllülük əsasında sahə, ərazi və başqa prinsiplərə əsasən ittifaqlar, konsernlər, şirkətlər və digər birliklər yarada bilərlər. Birlik, təsisçilərin təstiq etdikləri Nizamnamə əsasında fəaliyyət göstərir.

Müəssisə birliklərinin aşağıdakı növlərini fərqləndirirlər:

Şərikli (tam ortaqlı) müəssisələr – azı iki fiziki və hüquqi şəxs tərəfindən müqavilə əsasında təsis edilir.

Müəssisənin şərikləri onun öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə görə özlərinin bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Payçı (komandit ortaqlar) müəssisə – azı bir şərik və bir payçı tərəfindən təsis edilir. Şərik və payçı həm fiziki şəxs, həm də hüquqi şəxs ola bilər.

Məhdud məsuliyyətli müəssisə – bir və ya bir neçə fiziki və yaxud hüquqi şəxs tərəfindən yaradılan, Nizamnamədə müəyyən edilmiş həcmdə fondun təsis müqaviləsi ilə paylara bölünən müəssisədir.

Müəssisənin təsisçiləri onun öhdəliklərinə görə ancaq Nizamnamə fondundakı payları həcmində məsuliyyət daşıyırlar.

Səhmdar cəmiyyəti – təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə Nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə fondlaşdıran fiziki və ya hüquqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında yaradılan müəssisədir. Səhmdar cəmiyyəti azı üç fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən təsis edilir. Mövcud qanuna əsasən səhmdar cəmiyyətinin öhdəliklərinə görə səhmdarlar özlərinin verdikləri pay həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Səhmdar cəmiyyəti səhmdarların əmlak öhtəliklərinə görə məsuliyyət daşıyır.

Trest – ayrı-ayrı sahibkarların öz mülkiyyətlərini birləşdirərək ümumi birgə müəssisə yaratmalarıdır. Məqsəd - əldə edilmiş gəlirdən qoyulmuş səhm payına görə dividend (mənfəətdən düşən pay) götürməkdir.

Konsern – formal olaraq müstəqil, üzərlərində maliyyə nəzarəti qoymaq yolu ilə bir sıra müəssisələri birləşdirən təsərrüfat formasıdır. Konsern adətən, müxtəlif sənaye sahələrinin müəssisələrini, ticarət firmalarını, bankları, nəqliyyat və maliyyə kompaniyalarını birləşdirir. Müasir şəraitdə trestlərin konsernlərə çevrilməsi geniş yayılmışdır.

Kartel - konkret bir sahədə fəaliyyət göstərən və öz müstəqilliyini saxlayan müəssisələrin birliyidir. Məqsəd isə ümumi istehsal payının və satış bazarının bölüşdürülməsi, əmtəələrin və xidmətlərin qiymətlərində ümumi razılıq əsasında rəqabət yaratmamaqdır.

Sindikat - müstəqil istehsal fəaliyyəti göstərən müəssisələrin əldə etdikləri hazır məhsulları satmaq üçün yaratdıqları birlikdir. Burada məqsəd - hazır məhsulun satışını bir əldə cəmləmək və qiymət rəqabəti yaratmamaqdır.

Konsorsium – elmi, maliyyə, istehsal və innovasiya imkanlarını genişləndirmək və riskləri azaltmaq məqsədilə investisiya tutumlu çox

böyük layihələrin həyata keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan şirkətlərin müvəqqəti birliyidir. Adətən belə birliklər, layihə başa çatdıqdan sonra öz fəaliyyətlərini dayandırırlar.

Maliyyə-sənaye qrupları – bir və yaxud bir neçə qarşılıqlı əlaqədə olan kapital sahibkarlarının (maqnatlarının) nəzarəti altında olan sənaye, bank, sığorta, nəqliyyat, ticarət və başqa kompaniyaların məcmusundan ibarət olan maliyyə təşkilatıdır (birliyidir).

Dövlət müəssisələri – dövlət mülkiyyəti əsasında yaradılır və onun fəaliyyəti dövlət orqanları tərəfindən tənzimlənir. Hazırda dövlət müəssisələri respublikanın iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayır. Bu, onunla izah edilir ki, hələlik orta və iri müəssisələr dövlətə məxsusdur. Dövlət müəssisələrinin iki növünü fərqləndirirlər: əmlakı tamamilə dövlət mülkiyyətinə əsaslanan müəssisələr və səhmlərinin nəzarət paketi dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisələr. Dövlət müəssisəsi, dövlət tərəfindən ona təhkim edilmiş əmlak üzərində AR-nın qanunvericiliyi ilə müəyyən edilmiş qaydada və hüdudlarda sahiblik, istifadə etmək və sərəncam vermək səlahiyyətlərini həyata keçirir.

Kooperativ müəssisələr – «Kooperasiya haqqında» Azərbaycan Respublikasının Qanununa müvafiq olaraq istehsal, elmi-istehsal, tikinti, ticarət, satınalma, xidmət və s. fəaliyyət növləri ilə məşğul ola bilərlər. Kooperativlər şəriklik əsasında yaradılır. Kooperativlərin nəzdində «Qız» firmaları və digər filiallar fəaliyytət göstərə bilərlər. Bundan başqa, kooperativlər öz maliyyə vəziyyətlərini yaxşılaşdırmaq və elmi texniki nailiyyətlərdən mümkün qədər tez istifadə etmək üçün qiymətli kağızlar (səhmlər) buraxa bilərlər.

Kapital və nəzarət mülkiyyətinə görə müəssisələr 3 qrupa ayrılır: *milli, xarici və qarışıq.*

Ümumxalq mülkiyyətinə əsaslanan müəssisələr - *milli müəssisələr* adlanır. Məsələn, Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti milli müəssisədir. Xarici sahibkarların kapitalı əsasında yaradılan və onların

nəzarəti altında fəaliyyət göstərən müəssisələrə xarici müəssisələr deyilir. Iki və daha çox ölkənin kapitalları əsasında yaradılan müəssisələr *qarışıq (müştərək) müəssisələr* adlanır.

Buraxılan məhsulun iqtisadi təyinatına görə – bütün müəssisələr iki əsas qrupa bölünür: *istehsal vasitələri* istehsal edən müəssisələr və *istehlak vasitələri* (əmtəələri) istehsal edən müəssisələr.

Istehsal etdikləri xammal və materialın xarakterinə görə *hasiledici* və *emaledici* müəssisələr fərqləndirilir.

Miqyasına görə müəssisələr üç cür: *iri, orta və kiçik* olurlar. Son illərə kimi Azərbaycanda bütün müəssisələrin təqribən 60-70%-ni iri və orta müəssisələr təşkil edirdi. Hazırda isə onların sayı xeyli azalmış və bütün müəssisələrin təxminən 55 – 60%-ni kiçik və müştərək müəssisələr təşkil edir.

Ixtisaslaşdırılma dərəcəsinə görə – müəssisələr *ixtisaslaşdırılmış, universal və qarışıq* müəssisələr qrupuna ayrılr.

Formal və qeyri – formal təşkilatlar da mövcuddur.

Formal təşkilatlar - rəhbərlik (və ya dövlət) tərəfişlən yaradılan, qeydiyyatdan keçən, möhürü, blankı və bankda hesablaşma-hesabı olan hüquqi şəxslərdir.

Qeyri-formal təşkilatlar – əsasən formal təşkilatların tərkibində fövri yaranan və hər hansı bir problemin, yaxud narazılığın aradan qaldırılmaısı məqsədlərinə xidmət edən, adətən müvəqqəti xarakter daşıyan qruplar və ya təşkilatlardır.

Bazar münasibətlərinə keçid və dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi ilə əlaqədar olaraq yuxarıda qeyd edilən çoxsaylı idarəetmə formalarının əksəriyyətindən ölkəmizin sahibkarlıq mühitində istifadə olunur. Kimya və neft – kimya sənayesində: şirkət (konsern), birlik, müştərək müəssisələr artıq yaradılmışlar və fəaliyyət göstərirlər. Bir sıra müəssisələr isə öz mülkiyyət formalarını dəyişdirmişlər və səhmdar cəmiyyəti kimi fəaliyyət göstərirlər.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın idarə edilməsində geniş tətbiq edilən müəsisə formaları əsasən aşağıdakılardır: *konsern, konsorsium, səhmdar cəmiyyəti, birgə müəssisələr, assosiasiyalar, kiçik müəssisələr, kooperativlər, məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər və s.*

Lakin, müəssisələrin təşkilati formaları təkcə istehsal göstəricilərilə deyil, daha geniş şəkildə təzahür olunur. Həmin müəssisələr əsasən innovasiya, maliyyə və tərəfkeş xarakterli olurlar.

Innovasiya xarakterli – yeni məhsul işləyib hazırlayan şöbə, yeni ixtisaslaşdırılmış idarə orqanı, yeni riskli kiçik təşəbbüs qrupu, bilavasitə inteqrasiya məsələlərilə məşğul olan fəaliyyət qrupu, sərbəst təsərrüfat vahidi, yeni vençur bölmələri, inqubatorlar və s. idarəetmə forması kimi olurlar. Eyni zamanda praktik olaraq - strateji alyans (ittifaq), maliyyə, kontrakt (müqavilə), kollektiv, tərəfkeşlik və s. təşkilati formalarda fəaliyyət göstərirlər.

Maliyyə xarakterli təşkilati formaya - ***françayzinq*** firmaları və törəmə müəssisələr, ***tərəfdaş formaya*** isə *tam və qarışıq yoldaşlıq, məhdud məsuliyyətli* və *səhmdar* tipli cəmiyyətlər aiddir.

Onların təsnifatını aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

- innovasiya;
- maliyyə;
- müqavilə (kontrakt);
- kollektiv;
- tərəfdaşlıq (partnyorluq).

Idarəetmənin yuxarıda göstərilən firmadaxili təşkilati formaları və növləri, bütünlükdə müəssisəyə iki qarşılıqlı dinamik xarakterli sistemin tərkib hissəsi olan «planlaşdırılmış davranış» və «sərbəst strateji davranış»ın formalaşmasına şərait yaradır. *Birincisi,* müəssisənin idarə quruluşunun və strateji planlaşdırma sisteminin formal təşkilini təmin edir, *ikincisi* isə formal qəbul edilmiş strateji

xəttdən çıxaraq, daha geniş fəaliyyət dairəsinə və təşəbbüskarlığa şərait yaradır. Həmin firmadaxili təşkilati formaların diqqəti cəlb edən üstünlüyü ondadır ki, onlar əsaslı xərc tələb etmədən müəssisələrin mövcud istehsal - təsərrüfat şəraitində yaradılırlar. Lakin, onların geniş tətbiqinə mane olan başlıca səbəb, bütün innovasiya layihələrində olduğu kimi, müvafiq hüquqi bazanın olmaması və ya zəif olmasıdır.

Menecmentin forma və metodlarına həsr edilmiş iqtisadi ədəbiyyatlarda inteqrasiya ilə bilavasitə məşğul olan fəaliyyət qurumunun yaradılmasına üstünlük verilir. Belə ki, bu idarəetmə formasında strateji əhəmiyətli yeniliklər əsas istehsalla sıx əlaqədə olur, müəssisənin iqtisadi cəhətdən inkişafına şərait yaradır. Odur ki, müəssisənin mövcud idarəetmə sistemi çərçivəsində yaradılan «birbaşa inteqrasiya» forması ali rəhbərliyin nəzarəti altında yaradılaraq, müəssisənin konstruktor - texnoloji, istehsalın idarə edilməsi və s. idarə orqanları ilə sıx əlaqədə fəaliyyət göstərir.

Göstərilən firmadaxili idarə forması ilə yanaşı, rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsal edən müəssisələrdə (firmalarda), yeni məhsul işləyib hazırlayan və ya təsərrüfat fəaliyyətinin inkişaf istiqaməti ilə məşğul olan, böyük strateji əhəmiyyətə malik, əsas istehsalla yenilik baxımından bilavasitə təmasda olan idarə orqanları da yaradılır. Belə orqanlar adətən, sahibkar xarakterli layihələrin həyata keçirilməsi üçün yaradılır. «Yeni ixtisaslaşdırılmış» idarə orqanı isə *"yenilik xarakterli"* olsa da, strateji əhəmiyyətə malikdir və o, əsas istehsalla az əlaqədə olur. Güclü inzibati nəzarət, həmin orqanın yalnız strateji vəzifələrini yerinə yetirməyə müvəffəq olur. Həmin orqanlar uzun müddət səmərəli işlədikdə, müəssisənin sərbəst istehsal vahidi statusunu alaraq fəaliyyət göstərə bilır.

"Riskli kiçik təşəbbüs qrupu" dəqiq müəyyən edilmiş strateji əhəmiyyətli yeniliklər işləyib hazırlayır və əsas istehsalla sıx əlaqədə olur. Onlar istehsalat bölmələrinin tərkibində yaradılır və *"ikinci*

dərəcəli" yenilik işləyib hazırlayırlar. Əvvəlki idarə orqanından fərqli olaraq, burada inzibati nəzarət zəifdir və təşəbbüs qrupu böyük sərbəstliyə malikdir. Lakin onların fəaliyyəti üçün ayrılan vəsaitə, bu işin yerinə yetirilməsi müddətinə hədd qoyulur. Eyni zamanda, həmin qrup müəssisələr digər elmi – texniki laboratoriyalarla, informasiya bazası ilə, təcrübə – sınaq sahəsi və s. ilə sıx əlaqədə işləyir və öz işlərinin nəticələri haqqında texnoloqlara operativ məlumatlar təqdim edirlər.

Menecmentin digər firmadaxili təşkilati formaları haqqında (sahə iqtisadçılarının əsərlərində) kifayət qədər izahat verildiyindən, onların təfsilatından yan keçməyə üstünlük veririk. Lakin, firmadaxili idarəçilikdə yalnız həmin formalarla kifayətlənmək düzgün olmazdı. Odur ki, bazar münasibətlərinə keçid şəraitində müəssisələrin və firmaların müasir rəqabət qabiliyyətliliyini, onların firmalararası əlaqələrini, elmi - tədqiqat potensialından istifadə etmək imkanlarını nəzərə almamaq mümkün deyildir.

Deməli, müasir şəraitdə innovasiya meyilli birgə fəaliyyətin yaranmasına daha çox ehtiyac vardır. Bu baxımdan, daha çox yayılmış idarəetmə forması ***"françayzinq"***dir. Bazarın tam formalaşmadığı və istehsal edilən məhsulların nisbətən aşağı keyfiyyətdə olduğu, *erqonomik* tələbatlara zəif cavab verdiyi şəraitdə "françayzinq**"** formasının tətbiqi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu formaya görə müəssisə öz məhsulunu sərbəst fəaliyyət göstərən ticarətçilərə verir, onlar müəyyən ərazidə həmin məhsulları satdıqdan sonra istehsalçıya pulunu ödəyirlər. Deməli, "françayzinq" satışın genişlənməsinə maksimum şərait yaradır, tələbatın dəyişilməsini operativ hiss edir və bazar sisteminə daxil olmağa şərait yaradır. Eyni zamanda, bu forma çərçivəsində müəssisə öz "ticarət markası"nı yeni bazarda yayır, satış obyektlərini genişləndirir, məhsulların satışı və xidmətlərin

göstərilməsi üzrə xərcləri azaldır. Çox zaman göstərilən forma ***"konsaltinq"*** və yaxud ***"injinirinq"*** sazişləri ilə tamamlanır.

Bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə geniş yayılmış idarəetmə formalarından biri də ***"strateji alyans"lar - ittifaqlardır.*** Sonuncu, adətən iki və ya üç firmanın (kompaniyanın) uzun müddətli istehsal və bazar fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsidir (koordinasiyasıdır). Strateji alyanslar, birgə müəssisələrdən fərqli olaraq, müxtəlif sənaye sahələrinin müəssisələrini cəmləşdirirlər. Onun strateji məqsədi, alyansa daxil edilən bir müəssisənin məhsulunun digəri tərəfindən alınmasını stimullaşdırır. Digər tərəfdən alyans, müəssisələrin istehsalat, satış, elmi–tədqiqat, konstruktor–texnoloji fəaliyyətlərini birləşdirərək, xərcləri tarazlı bölüşdürür və o zaman bu və ya digər sahədə qüvvətli tərəfdaşdan istifadə edir. Beləliklə, alyansa daxil olan müəssisələr müflisləşmə təhlükəsindən qorunmuş olurlar.

Son illər bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə firmadaxili idarəçilik formaları içərisində "***inqubator"***lara üstünlük verilir. Təəsüf ki, bu təcrübə MDB iqtisadi məkanında, o cümlədən, bizim ölkəmizdə tətbiq edilmir. Xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin əsərlərində əsasən inqubatorların bir təyinatından (funksiyalarından) onların köməyilə yüksək ixtisaslı idarəetmə və mühəndis kadrlarının hazırlanmasından söz açılır, halbuki, həmin təşkilati formanın daha geniş potensial imkanları mövcuddur. Belə ki, inqubatorlar özünün fəaliyyət dairəsində iştirakçılara səhvlər və risklər üzrə eyni hüquq verir, mühəndis-texniki işçilərin bazar münasibətlərinin tələblərinə uyğun hazırlanmasına və kollektivə rəhbərlik etmək bacarığının formalaşmasına şərait yaradır.

Inqubatorların həmin fəaliyyəti ilə yanaşı, "***vençur"*** kapitalı tətbiq edilən yerdə, yeni texnologiyanın, qeyri-mərkəzləşdirilmiş istehsal bölmələrinin təşkilində, yeni metodların - menecmentin

innovasiya və strateji planlaşdırılma sahəsində yeni üsulunun tətbiqinə şərait yaradır.

Bütün göstərilən hallarda müəssisənin istehsal proqramının yerinə yetirilməsinə xələl gətirən mənfi təsir edilmir.

Yoxlama üçün suallar

1. Müəssisə nədir.

2. Müəssisələrin növləri,

3. Müəssisələrin təşkilati-hüquqi formaları

4. Formal və qeyri – formal təşkilatlar

5. Müasir idarəçilik formaları.

1.5. MENECER VƏ ONA XAS OLAN XÜSUSIYYƏTLƏR

Əvvəlcə rəhbər işçinin şəxsiyyəti və idarəçilik keyfiyyətlərini xarakterizə edən bəzi amilləri nəzərdən keçirək.

Bildiyimiz kimi, rəhbər işçilər 3 qrupa bölünürlər:

a) qərarın qəbul edilməsində və onların icrasının təşkil edilməsində hüquqları olan və kollektivin fəaliyyətinə cavabdeh olan rəhbərlər;

b) qərarları hazırlayan və əsaslandıran mütəxəssislər;

v) rəhbərlərə və mütəxəssislərə informasiya və kargüzarlıq xidmətini təşkil edən texniki səviyyə icraçıları.

Müasir təsərrüfat rəhbəri ixtisaslı mütəxəssis olmalı, idarəolunan obyektin fəaliyyətinin bütün tərəflərini mükəmməl bilməli, qərar qəbul etmək qabiliyyətinə malik olmalı və qəbul edilmiş qərarların sosial-psixoloji və təşkilati nəticələrini qabaqcadan görməyi bacarmalıdır. Hər bir rəhbər işçi, ideyaların verilməsində əsas rol oynamalı, əmək fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi üçün motivləşdirmə metodlarına malik

olmalı, təşkilati və idarəçilik əlaqələrinin inkişafının proqnozunu vermək bacarığına sahib olmalıdır.

Müasir menecment elmi, aşağıdakı neqativ halları müəyyən edir və onların aradan qaldırılması yollarını göstərir:

a) pisxoloji maneələr (səhv etmək və müvəffəqiyyətsizliyə uğramaq qorxusu, öz avtoritetini və mövqeyini riskə salmamaq arzusu, əsas problemin üzərində fikrini toplaya bilməməsi, nəticəni tezliklə almaq cəhdi və bununla bağlı mümkün olan ruh düşkünlüyü, təxəyyül və qətiyyət çatışmamazlığı);

b) təşkilati maneələr (həmkarları tərəfindən başa düşülməmək, etibarsızlıq və köməksizlik, tabeçilikdə olan işçilərə ideyaların çatdırılmasının qeyri - mümkünlüyü, motivləşdirmənin kifayət qədər olmaması, idarəetmədə zəif iştirak, etimadsızlıq və məsuliyyətsizlik və s).

Rəhbərlər və mütəxəssislər özlərinin praktik fəaliyyətində müəyyən motivlərə əsaslanırlar. Bu motivləri çox diqqətlə öyrənmək zəruridir. Qeyd edək ki, motivləşdirmə üçün, təkcə çalışqanlığa görə yox, alınmış nəticəyə görə qiymətləndirmə daha vacibdir.

Menecmentin özünəməxsus inkişaf yolu olmuşdur. Bu, özünü aşağıdakı istiqamətlərdə və mərhələlərdə göstərmişdir:

1. Antik dövrdə "menecment" sözü işlənməsə də, adamları idarəetmə məharəti, yunanca, qəribə də olsa müasir mənaya zidd olan "despot" sözü ilə ifadə olunmuşdur. Despot sözü: a) ev sahibi, hər hansı bir şeyin sahibi olmaq, b) rəhbər, insanların şüuruna və istəyinə təsir etmək, c) despotiya - hakimiyyət, despotizm – amansız rəhbərlik tipi, ç) pedaqogika, təlimləndirmə, təşkiletmə məharəti mənasında işlənmişdir.

2. Alman tarixçisi I.Şaydın dediyi kimi "menecment" sözü, italyanca – "atları idarə etməyi bacarmaq", ingiliscə isə həm idarəetmə

və həm də ağıllı hərəkət etmə, uğurları tutma mənasında, sonralar isə insanları idarə etmək mənasında işlənmişdir.

3. Menecerin muzdlu işçiyə çevrilməsi, menecer funksiyasının dəyişməsi, menecerin rolunun artması. Menecer peşəkar fəaliyyətinin xüsusi mülkiyyətçi - sahibkar fəaliyyətindən ayrılması, onun kapital və istehsal üzərində nəzarəti həyata keçirməsi.

4. Menecer fəaliyyətinin funksiyalar üzrə (planlaşdırma, istehsal, satış və s.) ixtisaslaşması və ümumi koordinatorluğu. Alimlərin fikrincə, həmin meyllər əvvəlcə menecer və sahibkarlığın bir adamın əlində cəmlənməsi, sonralar isə idarəetmənin istehsaldan ayrılmasına səbəb olmuşdur.

5. Kooperativ menecmentin formalaşması, necə deyərlər, adi kapitalistin menecer-kapitalistə çevrilməsi.

6. Bürokratik aparatın, dövlət məmurlarının fəaliyyətinin güclənməsi, menecerlərin sosial təbəqə, sinif kimi formalaşması.

7. Menecer kapitalizminin formalaşması - "menecerlik inqilabı"nın baş verməsi.

8. Müasir menecmentin ayrı-ayrı sahələr və istiqamətlər üzrə (strateji menecment, istehsal menecmenti, marketinq menecmenti, maliyyə menecmenti, informasiya menecmenti və s.) formalaşması.

Təsərrüfat rəhbəri qərar qəbul edərkən onun həyata keçirilməsinin sosial və iqtisadi nəticələrini görməlidir. Bunun üçün o, biliklər və vərdişlər sisteminə, təşkilatçılıq bacarığına, idarəetmə istedadına malik olmalıdır. Buna görə də menecerlər öz iş üslublarını və metodlarını daim təkimlləşdirməlidirlər.

Bütün hallarda idarəetmənin təşkilatçıları və icraçıları menecerlərdir. Amerika sosioloqlarının müşahidələrinə görə hər bir rəhbər işçinin (menecerin) gündəlik iş vaxtı aşağıdakı kimi bölünür:

- planlaşdırılmış iclaslara və görüşlərə -59 %; idarə kağızları ilə işləməyə - 22 %; planlaşdırılmamış görüşlərə –10 %; telefon danışıqlarına – 6 %; gəzmək və müşahidələrə - 3 %.

Menecerlərin fəaliyyətinə həm daxili və həm də xarici amillər təsir edir. Daxili amillərə menecerin savadını, səriştəsini, şəxsi xarakterlərini və digər fərdi keyfiyyətlərini aid etmək olar.

Bir qayda olaraq psixoloqlar menecerləri (ümumiyyətlə rəhbər işçiləri) aşağıdakı tiplərə ayırırlar:

"Fəal rəhbər" - təşəbbüskardır, sərbəstdir, müəyyən qədər şöhrətpərəstdir. Kollektivlə fəxr edir, kollektivin müdafiəsinə arxayındır. Maşınlara nisbətən adamlara daha çox güvənir, əsasən soial-psixoloji təsir metodlarına arxalanır.

"Sahib rəhbər" - işi və işləməyi öz həyat amali hesab edir, bütün gücünü və vaxtını ona həsr edir. Işdə müvəffəqiyyət qazanılmasında əsas şərt olaraq ciddi intizamı vacib hesab edir. Bu intizamı inzibati tədbirlər, təlimatlar və qaydaların tətbiqində görür. Tabeçiliyində olan şəxslərə etibar etmir, onları qiymətləndirmir, bəzən ədalətsiz və kobud olur. Tənqidi sevmir və iradları çox çətin qəbul edir.

"Diaqnostik rəhbər" - analitik düşüncə qabiliyyətinə malikdir. Çatışmazlıqları müəyyən etməyi və onları aradan qaldırmağı bacarır. Başqalarının iş təcrübəsinə həssasdır, istənilən işi yerinə yetirməyə qadirdir. Əməkdaşların informasiya təminatı və elmi inkişafının qayğısına qalır. Iqtisadi-riyazi metodları soial-psixoloji metodlardan üstün tutur.

"Səmərələşdirici rəhbər" - idarəetmə strukturunun təşkilati cəhətdən təkmilləşdirilməsinə meyillidir. Idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün çoxlu orijinal, lakin dərin olmayan ideyalar irəli sürür, bəzən səmərələşdirmə və yenidənqurma ilə məşğuliyyət onun əsas işini əvəz edir. Idarəetmənin "insan amili" bir qayda olaraq onun tərəfindən qiymətləndirilmir.

"Rəis rəhbər" - hesab edir ki, o, rəhbərlik üçün yaranıb. Iclas keçirməyi və orada sədrlik etməyi xoşlayır. Özündən yüksək mövqedə olan rəhbərliklə çox asan əlaqə yarada bilir. Bu, əsasən qeyri-formal əlaqələr səviyyəsində olur. Kollektivin üzvləri ilə də çox yaxşı əlaqə yaradır.

"Icraçı rəhbər" - bütün hallarda alınmış təlimata uyğun hərəkət etməyi üstün tutur. Işçilərdən, yuxarı rəbərlikdən və özündən razıdır. Daha az effektli, ancaq dəqiq qərarları üstün tutur. Zəngin nəzəri biliklərə və təcrübəyə malikdir. Sosial-psixoloji metodları geniş tətbiq edir, lakin özünə və işçilərinin bir qisminə daha çox arxayındır.

"Yaxın rəhbər" - tabeçiliyində olanları yaxşı tanıyır, ancaq qeyri-formal əlaqələri qəbul edir, istehsalatdan kənarda həvəslə ünsiyyət qurur. Kollektivin bütün üzvlərini öz yaxın dostları hesab edir, əmindir ki, dost-işçilər onu aldatmazlar. Bu baş verəndə isə pərt olur və küsür. Inzibati məsələlərlə məşğul olmağı xoşlamır, onları qeyri-formal səviyyədə həll etməyə üstünlük verir.

"Fərdiyyətçi rəhbər" - idarəçilik fəaliyyətində aydın bilinən fərdiyyəçilik göstərir. Onun ideyaları ilə razılaşmadıqları işçilərdən və yüksək rəhbərlikdən narazıdır. Belə hesab edir ki, bütün işləri özü hamıdan yaxşı bacarır. Hərdən kolletivin fikrini saymır, yüksək rəhbərliyə çətinliklə yovuşur.

Menecerə təsir edən xarici amillər də çox əhəmiyyətlidir. Ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçməsi təcrübəsi göstəirir ki, bu amillər bütün səviyyələrdə olan rəhbərlərə əsaslı təsir göstərir. Müxtəlif istehsal sahələrində struktur dəyişiklikləri olduğundan bir çox bacarıqlı rəhbərlər də çətin vəziyyətə düşürlər. Onların zəngin şəxsi istehsal təcrübələri real həqiqətlə ziddiyyət təşkil edir. Analoji rəhbərlik (bundan qabaq mövcud olmuş inzibati idarəçilik) müvəffəqiyyət gətirmir, bir çox köhnədən qalmış sxemlər üzrə iş isə çıxılmaz vəziyyətə gətirir. Bir çoxları bazar iqtisadiyyatına xas olan

rəqabətə hazır deyillər. Bazar şəraitində işləməyə professional hazırlığın olmaması, bir çox rəhbərlərin vəziyyətini çətinləşdirir və əvvəllər inkişaf etmiş müəssisələrin müflis olmasına gətirir.

Menecerə təsir göstərən xarici amilləri qısaca olaraq aşağıdakı sxemdə göstərmək olar *(şəkil 4):*

Şəkil 4. Başlıca xarici təsir amilləri

Menecerlərin aşağıdakı idarəçilik keyfiyyətləri vacibdir:

- tabelikdə olanlara təsir etmə qabiliyyəti;
- kommunikativ səriştəlilik;
- liderlik,
- səlahiyyətlərin aşağı idarəetmə səviyyələrindəki rəhbərlərə verilməsi və s.

Işçilərə yüksək təsiretmə qabiliyyətinə malik olmaq üçün intizamlı olmaq və səliqəli geyinmək də zəruridir. Son zamanlar geyimin qiyməti əsas amilə çevrilmişdir. Geyim müəyyən maddi vəziyyətin simvoluna və şəxsi firavanlığın göstəricisinə çevrilmişdir. Menecerin etibar qazanmasına və onun işinin nəticələrinə geyim və xarici görünüşün təsir etməsi faktı Qərb menecmentinin təcrübəsində dəfələrlə təsdiq edilmişdir.

Menecerlərin fəaliyyətlərində nitq qabiliyyətinin təsiri çox böyük olur. Ən vacib məsələdən bəhs etsə də rabitəsiz, mızıltılı, uzun-uzadı danışan adamlar dəqiq, inamlı və aydın danışanlara nisbətən az əhəmiyyətli rəhbər kimi qəbul olunurlar. Yalnız özünə inanan şəxs, fikirlərini sərbəst ifadə edir və başqalarının hüquqlarına hörmət etməklə onları özünü dinləməyə məcbur edir. Nitqi aydın olan rəhbərin işçiləri inandırmaq qabiliyyəti də yüksək olur.

Qətiyyətli və özünə inamlı olmaq da menecerə xas olan müsbət keyfiyyət hesab olunur. Özünə inamlı rəhbərin qərar qəbul etməsi nisbətən asan olur. Çünki, çətin problemlər müəyyən edilərkən və qərar qəbul edilərkən xarizmatik rəhbərin fikrinə üstünlük verilir.

Hər bir insan psixoloqların kommunikativ təcrübə adlandırdığı vərdişlərə malikdir. Əgər menecer əlaqələndirmənin və ünsiyyətin təşəbbüsçüsü kimi əsas rəhbərlik funksiyalarını yerinə yetirə bilmirsə, deməli, onun peşəkar idarəetmə fəaliyyəti yararsızdır. Müasir şəraitdə, istehsal münasibətlərində humanitar aspektlərin artdığı dövrdə, rəhbər üçün əlaqələndirmə səriştəsi, onun peşəkar idarəediciliyinin başlıca cəhəti kimi dəyərləndirilir.

Menecmentdə ünsiyyət bacarığı həm də stimullaşdırıcı amillərdən biri kimi qəbul edilir. Ünsiyyət bacarığı hər hansı şəraitə uyğunlaşmağa imkan verir. Rəhbər işçilər ünsiyyətin əlaqələndirici tərəfinə lazımi əhəmiyyət vermədikdə görə çox şey itirirlər. Rəhbər həmişə üzdə olan şəxsdir. Ona görə də o, öz hərəkətlərinə nəzarət

etməli, davranış taktikası barədə düşünməli, son nəticəni proqnozlaşdırmalı və işgüzar ünsiyyət etikasına riayət etməlidir. Rəhbər adamları özünə cəlb etmə qabiliyyətinə malik olmalıdır, o, davranışı ilə özünə qarşı xoş münasibətlər, hörmət və etibar qazanmalıdır.

Menecerin əsas vəzifələrindən biri təşkilatın yaşamasını təmin etməkdir. Əgər bu vəzifə təmin olunarsa, onda istehsal, məhsuldarlıq, səmərəlilik, satış və gəlir götürmək kimi problemlər həll olunmalıdır.

Görkəmli tədqiqatçı alim - sosioloq ***Henri Minsberqə*** görə, hər bir menecerin 10 əsas rolu vardır və o: *1. ali rəhbərdir; 2. liderdir; 3. əlaqələndiricidir (koordinator); 4. informasiyanı qəbul edəndir; 5. informasiyanı paylayandır; 6. nümayəndədir; 7. işgüzardır; 8. xətaları aradan qaldırandır; 9. vəsaitləri bölüşdürəndir və 10. danışıqlar aparandır.*

Menecerlə işgüzar adamı mütləq fərqləndirmək lazımdır. Işgüzar adam ilk növbədə sahibkardır, öz vəsaiti hesabına risk edərək iş quran adamdır. Menecer isə, sahibkara muzdla qulluq edən idarəetmə mütəxəssisidir.

Idarəetmə ilə məşğul olan *hər bir menecer: kollektivi idarə etmək; idarəetmə qərarları qəbul etmək; hər hansı bir münaqişəni aradan qaldırmaq; istehsalı planlaşdırmaq və təşkil etmək; işçiləri hazırlamaq; işgüzar danışıqlar aparmağı bacarmaq; obyektiv olmaq və digər bu kimi qabiliyyətlərə malik olmalıdır.*

Menecer üçün əsas keyfiyyətlərdən biri – adamlarla işləməyi bacarmaq, onları son nəticə əldə edilməsinə maraqlandırmaq, daimi və müntəzəm müsbət iqtisadi nəticələr əldə edilməsini təmin etməkdir.

Hələ eramızdan əvvəl Yunan filosofları hesab edirdilər ki, hər bir rəhbər işçi əsasən aşağıdakı dörd xarakterik keyfiyyətə malik olmalıdır:

- Müdriklik (*Nestor* müdrikliyi); ədalətlilik (*Aqamemnon* ədaləti); hiyləgərlik (*Odissey* hiyləgərliyi); cəsurluq (*Axilles* cəsurluğu).

XX əsrin əvvəllərindən başlayaraq və bu gün də müasir alimlər hesab edirlər ki, menecer üçün aşağıdakı keyfiyyətlər zəruridir*:*

- *fiziki keyfiyyətlər* - fəallıq; sağlamlıq; güclülük; enerjili olmaq.

- *şəxsi keyfiyyətlər* - özünə inanmaq; qələbəyə cəhd etmək; nüfuz sahibi olmaq; şəraitə uyğunlaşmaq.

- *intellektual keyfiyyətlər* - ağıl; duyum; qavrama; elmi bilik; yaradıcı münasibət; dəqiq qərar qəbul etmək qabiliyyəti.

-*bacarıq keyfiyyətləri* - əlaqə yaratmaq qabiliyyəti; asanlıqla münasibət yaratmaq; işgüzar olmaq; diplomatik olmaq.

Yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək demək olar ki, hər bir menecer aşağıdakıları bacarmalıdır:

1.Istehsalı planlaşdırmaq və təşkil etmək;

2.Düzgün və qeyri standart idarəetmə qərarları qəbul etmək;

3.Kollektivi müasir tələblər səviyyəsində idarə etmək (liderlik etmək);

4.Işçilərlə mehriban münasibətdə olmaq və onlarla işgüzar görüşlər keçirmək;

5.Işçiləri yaradıcı əməyə ruhlandırmaq, onların uğurlarını görmək və qiymətləndirmək;

6.Hər hansı bir münaqişəni aradan qaldırmaq;

7.Şəxsi münasibətindən asılı olmayaraq son dərəcə obyektiv olmaq;

8.Işçiləri seçmək, fərqləndirmək və öyrətmək;

9.Tabe olmaq və ehtiramı gözləmək;

10. Işgüzar danışıqlar aparmaq;

11. Məhsulun satışını təşkil etmək;

12. Müəssisənin gəlir əldə etməsini təmin etmək və s.

Menecer üçün ən başlıca keyfiyyət – müxtəlif metodlar və üslublardan istifadə etməklə müsbət son nəticə əldə etməyi bacarmaqdır.

Menecer müntəzəm olaqar öz elmi və iqtisadi biliyini artırmalı, yeniliyi və hər cür mütərəqqi texnika və texnologiyanı başa düşməli və müdafiə etməlidir.

Bütün səviyyələrdə çalışan menecerlər üçün xarakterik olan ***ümumi keyfiyyətlər və tələblər*** demək olar ki, eynidir və hər bir menecer yuxarıda qeyd olunanlarla yanaşı, aşağıdakıları da bacarmalıdır**:**

-adamlarla ünsiyyət qurmaq, yaradıcı işi, səmərələşdiriciliyi, ixtiraçılığı həvəsləndirmək və dəstəkləmək;

- işçiləri seçmək və onları işə hazırlamaq (oxutmaq);

-yuxarı rəhbərliyin sərəncamlarını icra etmək və subordinasiyaya əməl etmək;

- şikayətçiləri dinləmək və şikayətləri araşdırmaq;

- təsərrüfatçılığın və idarəçiliyin hüquqi cəhətlərini bilmək;

- xarici mühitin təsirlərini qabaqcadan görmək;

- iqtisadi qanunları bilmək və onlara əməl etmək;

- öz elmi biliyini və səriştəsini artırmaq;

- öz imkanlarını məhsuldarlığın və keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönəltmək;

- rəqabətə dözümlülüyü təmin etmək;

- xarici bazara çıxmağı bacarmaq və s.

Menecer - mülkiyyətçiyə görə muzdlu işçidir və ondan əmək haqqı alır, işçilərə görə isə, mülkiyyətçinin səlahiyyətli nümayəndəsidir və rəhbər işçi kimi onun maraqlarının ifadəçisidir.

<u>Yoxlama üçün suallar</u>

1. Menecer kimdir?

2. Menecerə xas olan xüsusiyyətlər hansılardır?

3. Henri Minsberqə görə rəhbər işçinin 10 rolu hansılardır?

4.Yunan filosoflarının rəhbərlərdən tələb etdikləri keyfiyyətlər hansılardır?

5. Psixoloqlar rəhbərləri hansı tiplərə bölürlər?

6. Menecerlərə təsir edən xarici amillər hansılardır?

7. Müasir şəraitdə menecerlərdən hansı keyfiyyətlər tələb olunur?

9. Menecerlər hansı işləri bacarmalıdırlar?

II FƏSIL. MENECMENTDƏ ƏLAQƏLƏNDIRMƏ

2.1. TƏŞKILATIN DAXILI VƏ XARICI TƏSIR AMILLƏRI

Müəssisə və təşkilatlar açıq sistemlər olduqları üçün həm daxili, həm də xarici təsirlərə məruz qalırlar. Belə ki, cəmiyyət, təbiət və fərd əlaqələri bu təsirləri labüd edir və müəssisənin hərəkətverici qüvvəsinə çevirir. Məhz bu səbəbdən də, hər bir menecer təşkilatın daxili və xarici təsir amillərini bilməli və idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirərkən bunları nəzərə almağı bacarmalıdır.

Təşkilatın **daxili təsir amilləri** aşağıdakılardır *(Şəkil 5): 1.məqsəd; 2.quruluş (struktur); 3.vəzifələr (işlər); 4. kadrlar (adamlar -işçilər) və 5. texnologiya.*

Şəkil 5. Daxili təsir amilləri

1. Məqsəd – arzu olunan nəticə və ya nəyəsə nail olmaq niyyətidir. Məqsəd çox müxtəlif ola bilər: məhsul istehsal etmək, bizneslə məşğul olmaq, xidmət göstərmək, qazanc əldə etmək və s. *Məqsəd* həm də aşağıdakı təsnifatda ola bilər:

-Əsas məqsəd;

-Strateji məqsəd;

-Praktiki məqsəd;

-Operativ (gündəlik) məqsəd.

*2. Quruluş (struktur). Ş*aquli və üfüqi əmək bölgüsü, fuksiyaların müəyyənləşdirilməsi və vəzifələrin bölüşdürülməsi, bölmələrin və şöbələrin yaradılması, firmanın (müəssisənin) strukturunu və ya quruluşunu təşkil edir.

Təşkilatın yaranması üçün zəruri olan, yuxarıda qeyd etdiyimiz 5 əsas funksiyanı onun daxili təsir amilləri kimi dəyərləndirmək olar. Çünki idarəetmə onlardan asılıdır və onlarsız heç təşkilat özü də yoxdur.

Şəkil 6. Ən sadə idarəetmə sxemi

Şəkil 6-da verilmiş ən sadə idarəetmə sxemində iştirak edən əsas amillər: obyekt, subyekt və informasiya ilə yanaşı, həm də əks əlaqənin təşkil edilməsi hesab olunur. Burada:

Obyekt - idarə edilən təşkilat;

Subyekt - idarə edən şəxslər.

Əks əlaqə isə - informasiya və rabitə vasitələridir.

Müəssisənin idarəetmə strukturu az pilləli və çox pilləli ola bilər:

Struktur pillələri nə qədər çox olarsa, idarəetmə səviyyəsində işçilərin sayı bir o qədər artar. Müasir dövrdə bütün firmalar, idarəetmə səviyyələrini azaltmağa çalışırlar. Çünki azpilləli idarəetmə daha səmərəli sayılır.

3. Vəzifələr (işlər) – müəyyən vaxt ərzində müəyyən həcmdə görüləcək işlər. Ənənəvi olaraq təşkilatın işləri üç kateqoriyaya bölünür: adamlarla, əşyalarla (maşın, xammal, alətlər) və informasiya ilə işləmək.

Vəzifələrin bölgüsü əmək bölgüsünə əsasən aparılır (burada ixtisasa görə və ixtisaslaşma üzrə bölgü aparılması ilə yanaşı, eyni ixtisasın dərəcələri üzrə də bölgü aparılır).

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, vəzifə bölgüsündə 2 istsqamət olur: şaquli və üfiqi istiqamətlər.

Şaquli istiqamət – ali səviyyədən texniki səviyyəyə qədər vəzifə, cavabdehlik, asılılıq münasibətlərinin qurulması işinə xidmət edir.

Üfiqi istiqamət – eyni səviyyədə olan vəzifə sahiblərinin, bir-birlərindən asılı olmayan vəzifələrdə yerləşdirilməsidir. Burada tabeçilik yoxdur, yalnız texnologiya və icra ilə bağlı əlaqələr mövcuddur.

Şaquli və üfiqi əlaqələr idarəetmə şəbəkəsini əmələ gətirir ki, burada müəssisənin heç bir sahəsi nəzarətdən kənarda qalmır.

Vəzifələrin müəyyən edilməsi və icrası istehsalın quruluşu və ixtisaslaşma ilə qarşılıqlı surətdə bağlıdır. Idarəetmə səviyyələrinin təşkil olunması, şaquli əlaqələrin qurulması yolu ilə, təsərrüfatçılıq bölmələrinin yaradılması isə adətən üfüqi əlaqələrin təşkili yolu ilə həyata keçirilir. Yəni, idarəetmənin bütün səviyyələrində (alidən texnikiyə və tərsinə) asılılıq münasibətlərinin qurulması, eyni zamanda təsərrüfatçılıqda asılı olmayan sahələrin və sexlərin, şöbələrin və bölmələrin yaradılması baş verir.

4. Kadrlar (adamlar, işçilər, personal) rəhbərlər və fəhlələrdir. Kadrlar adətən 2 qrupa bölünür: idarəedənlər və idarə olunanlar. Menecmentin təşkilində və işlərin icrası zamanı onların qabiliyyətləri, inam və baxışları, tələbatları, məhsuldarlıqları, ümidləri (gözləmələri), qavramaları, qruplaşmaları və liderlikləri nəzərə alınmalıdır.

Hər bir müəssisədə kadrların seçilməsi, öyrədilməsi və yenidən hazırlanması prosesi gedir. Kadrların hazırlıq prosesi mərhələlərlə, həm fəhlələrin, həm də idarəetmə işçilərinin (əsasən menecerlərin) hazırlanmaları ilə bağlıdır. Personal dedikdə, ali və orta səviyyə rəhbərləri ilə yanaşı, texniki səviyyə rəhbərləri də nəzərdə tutulur və heç bir işçi diqqətdən kənarda qalmır. Çünki ali və orta səviyyədəki vəzifə sahiblərinin verdiyi qərarlar texniki səviyyə işçiləri tərəfindən yerinə yetirilir və onlar bilavasitə fəhlələrlə ünsiyyətdə olurlar.

5. Texnologiya - avadanlıqların (qurğuların) və işçi qüvvəsinin tətbiqilə icra edilən elə proseslərdir ki, onların vasitəsilə xammaldan hazır məhsullar istehsal olunur. Texnologiya qarşıya qoyulan məqsədə uyğun olaraq yaradılır. Misal üçün,

qarşıya qoyulmuş məqsəd neft emalıdırsa, təşkil edilən texnologiya neft emalına imkan verən, əgər ayaqqabı istehsalıdırsa – texnologiya ayaqqabı istehsalına imkan verən avadanlıqlar və

qurğularla təchiz olunmalıdır. Texnologiya – personalın, avadanlıq və qurğuların köməyilə xammalın işlənilib hazır məhsula çevrilməsi prosesidir.

Standartlaşdırma, mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırma, konveyer xətti, eləcə də kompüter və kommunikasiya şəbəkəsi texnologiyaya öz təsirini göstərir.

Hər bir təşkilatda daxili təsir amilləri ilə yanaşı, müəyyən ***xarici təsir amilləri*** də vardır *(Şəkil 7).* Ona görə də müəssisənin fəaliyyətinin qurulmasında və idarə olunmasında bu xarici təsir amilləri də mütləq nəzərə alınmalıdır.

Xarici təsir amilləri 2 növdür:

1) bilavasitə təsir göstərənlər və 2) dolayı təsir göstərənlər.

I. Bilavasitə təsir göstərən amillərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- istehsalçılar (təminatçılar, mal göndərənlər);
-kadrlar (əmək ehtiyatları);
-tələbatçılar (istehlakçılar);
-rəqiblər;
-həmkarlar ittifaqları;
-qanunlar və dövlət orqanları və s.

II. Dolayı təsir amilləri isə aşağadakılardır:

-iqtisadi vəziyyət;
-siyasi vəziyyət;
-sosial vəziyyət;
-beynəlxalq vəziyyət;
-elmi-texniki tərəqqi;
-mədəni amillər;
-milli və dini amillər və s.

Dolayı təsir göstərən amillərin bəzilərini qısaca aşağıdakı kimi şərh etmək olar:

1). Iqtisadi vəziyyət. Iqtisadi vəziyyət zəif və ya pis olduqda, məhsul istehsalının həcmi və səviyyəsi aşağı düşür və yaxud da tamamilə mümkün olmur. Əhali kasıblaşdığı üçün maddi və maliyyə imkanları xeyli məhdudlaşır, yeni müəssisə yaratmaq və məhsul istehsalını artırmaq imkanı olmur. Iqtisadi vəziyyət yaxşı olduqda isə yuxarıda deyilənlərin əksi baş verir və iqtisadi tərəqqi müəssisənin yüksəlişinə təkan vermiş olur.

Şəkil 7. Başlıca xarici təsir amilləri

2). Siyasi vəziyyət. Siyasi vəziyyətin sabit olması, həm daxili və həm də xarici sahibkarlar üçün əminlik yaradır, onların fəaliyyətlərini xeyli gücləndirir və iqtisadi məqsədlər üçün sərmayə qoyuluşunu artırır, əks halda isə hər şey tərsinə olur və sərmayə qoyuluşu da aşağı düşür. Siyasi vəziyyətin qeyri – sabitliyi ölkədə qeyri – müəyyənlik və inamsızlıq mühüti yaratdığı üçün, iqtisadi fəaliyyətin bütün sahələrində risk amilini artırır və bu da tənəzzülü gücləndirir.

3). Beynəlxalq vəziyyət. Beynəlxalq vəziyyətin sabitliyi nəinki dövlətlərarası münasibətləri, həmçinin firmalararası münasibətləri də

xeyli canlandırır və beynəlxalq iqtisadi əlaqələrin güclənməsinə şərait yaradır. Beynəlxalq vəziyyətin qeyri-sabitliyi isə bütün bunlara əks təsir göstərir. Haradasa müharibənin başlanması nəticəsində müxtəlif ölkələrin firmaları müxtəlif cür tədbirlər görə bilərlər ki, bunun nəticəsi olaraq ya külli miqdarda xeyir götürsünlər, yaxud da hər şeylərini itirərək müflis olsunlar.

4). Elmi - texniki tərəqqi. Dünyanın müxtəlif ölkələrində yaradılan və tətbiq olunan ən yeni texnologiyanın yayılması və ayrı-ayrı ölkələrdə istifadə edilməsi buraxılan məhsulun dünya standartları səviyyəsinə çatdırılmasına imkan yaradır. Əgər hər hansı bir ölkədə mövcud texnologiya dünya standartlarına cavab verə bilmirsə, onda məhsulun keyfiyyəti də aşağı olur və onun dünya bazarına çıxarılması qeyri-mümkün olur. Texnologiyası güclü inkişaf etmiş ölkələrin firmaları ilə müəyyən müqavilələr (kontraktlar) bağlayıb onların avadanlıqlarından istifadə etmək yolu ilə, elmi - texniki tərəqqi nailiyyətlərindən istifadə etməklə dünya standartlarına cavab verən məhsullar istesalına nail olmaq mümkündür.

5). Sosial vəziyyət. Sosial vəziyyət bilavasitə dolanışıq və həyat səviyyəsi ilə bağlı olduğu üçün bu amili daha başlıca və daha zəruri hesab etmək olar. Bu halda davranış, milli və dini xüsusiyyətlər də nəzərə alınmalıdır.

Qeyd olunan bu amillərlə yanaşı xarici mühitin mürəkkəblik, dəyişkənlik və qeyri-müəyyənlik xüsusiyyətləri də öz təsirini göstərir.

Dolayı təsir amilləri çoxdur və onların hər biri haqqında ayrıca söz açmaq imkan xaricindədir. Bu amillər barədə yeri düşdükcə ayrı-ayrı hallarda söz açılacaqdır.

Bütün daxili və xarici faktorların, eləcə də bilavasitə və dolayısı təsir amillərinin iş prosesində nəzərə alınması menecer üçün olduqca vacibdir və yalnız bu halda təşkilatın səmərəli işləməsini təmin etmək olar.

Hər bir müəssisədə həm daxili, həm də xarici təsir amilləri digər idarəetmə tədbirləri ilə vəhdət halında nəzərə alınmalıdır.

Yoxlama üçün suallar

1. *Təşkilata təsir göstərən amillərin təsnifatı.*
2. *Daxili təsir amilləri və onların izahı.*
3. *Xarici təsir amilləri və onların izahı.*
4. *Birbaşa və dolayı təsir amillərinin xüsusiyyətləri.*
5. *Daxili və xarici təsir amillərinin birgə nəzərə alınması.*

2.2. IDARƏETMƏ SƏVIYYƏLƏRI VƏ IDARƏETMƏ PROSESI

Hər bir müəssisə özünün fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq müəyyən idarəetmə quruluşuna malik olmalıdır. Burada idarəetmə səviyyələrini və pillələrini fərqləndirmək lazımdır. Bu baxımdan, bütün orta və iri təşkilatlarda (firmalarda, müəssisələrdə) üç idarəetmə səviyyəsinin (pilləsinin) yaradılması labüddür. Bunlar aşağıdakılardır: a) aşağı manqa - texniki səviyyə; b) orta manqa - idarəetmə səviyyəsi; v) ali manqa - institut səviyyəsi *(Şəkil 8).*

Şəkil 8. Idarəçilik səviyyələri

Təşkilatlar adətən *kiçik, orta və böyük* olurlar və onların idarəetmə işləri də həcmcə müxtəlif olur. Buna görə də idarəetmə işini təşkilatın işçiləri arasında mütənasib bölüşdürmək lazım gəlir. Idarəetmə əməyinin bölüşdürülməsi formalarından biri üfüqi, digəri isə şaquli xarakter daşıyır.

Konkret rəhbərlərin ayrı-ayrı bölmələrdə və eyni səviyyədə yerləşdirilməsi, asılı olmayan üfiqi əlaqələri meydana gətirir.

Idarəetmə işinin şaquli bölüşdürülməsi isə, idarəetmə səviyyələrini və pillələrini yaratmaqla asılılıq və cavabdehlik xüsusiyyətlərini əmələ gətirir.

Rəhbər işçiləri ənənəvi olaraq idarəçilik səviyyələrinə uyğun olaraq üç kateqoriyaya ayırırlar:

1. Aşağı (texniki) səviyyə rəhbərləri;
2. Orta (idarəetmə) səviyyə rəhbərləri;
3. Ali (institut) səviyyə rəhbərləri.

Aşağı səviyyə rəhbərləri kiçik rəislərdir, onları həm də əməliyyat rəhbərləri adlandırırlar. Aşağı (texniki) səviyyədə çalışan rəhbər şəxslər, əsasən məhsul istehsalında və ya xidmət göstərilməsində fasiləsiz effektiv işin təmin edilməsi üçün lazım olan gündəlik əməliyyatlar və fəaliyyətlə məşğul olurlar. Bu səviyyə, fəhlələr və başqa işçilər üzərində bilavasitə nəzarət edən təşkilati səviyyədir. Kiçik rəislər əsasən, istehsal texnologiyasının düzgün yerinə yetirilməsinə və işlərin gedişi prosesində həmin istehsalla məşğul olan işçilərə nəzarət etməklə məşğuldurlar. Bu səviyyənin rəhbərləri əmək, xammal və avadanlıq kimi resursların onlar üçün ayrılan hissəsinə

bilavasitə cavabdehdirlər. Onlar həmçinin ilkin informasiyaların ilkin toplayıcılarıdırlar.

Rəhbərlərin əksəriyyəti idarəetmə fəaliyyətinə məhz aşağı səviyyədən başlayırlar. Tədqiqatlar göstərirlər ki, aşağı səviyyə rəhbərlərinin işi gərgindir və müxtəlif fəaliyyətdən ibarətdir. Onların işi tez-tez baş verən fasilələrlə və bir işdən başqa işə keçməklə xarakterizə olunur. Müəyyən olunmuşdur ki, ustalar öz iş vaxtının təxminən yarısını işçilərlə ünsiyyətdə olurlar. Onlar öz işçiləri ilə çox, digər ustalarla bir qədər az, öz rəhbərləri ilə daha az ünsiyyətdə olurlar.

Orta səviyyə rəhbərləri. Son illərdə idarəetmənin orta səviyyəsi həm işçilərinin sayına görə, həm də görülən işlərin həcminə görə xeyli yüksəlib. Böyük təşkilatlarda orta səviyyə rəhbərlərinin sayı o qədər çox ola bilər ki, verilən qrupu iki yerə bölmək lazım gələr. Əgər bu baş verərsə, onda iki səviyyə meydana çıxar: orta səviyyənin yuxarı və aşağı səviyyələri. Beləliklə də, idarəetmənin 4 səviyyəsi yarana bilər: yuxarı, orta yuxarı, orta aşağı, aşağı. Orta səviyyədə yerləşən rəhbər şəxslər, əsasən təşkilat daxilində planlaşdırma, idarəetmə və əlaqələndirmə ilə məşğul olurlar. Onlar fəaliyyətin müxtəlif normalarını, təşkilatın müxtəlif bölmələrinin səylərini və pillələri biri - birilə əlaqələndirir və uyğunlaşdırırlar.

Orta səviyyə rəhbərləri tərəfindən aşağı və ali səviyyə rəhbərləri arasında əlaqələr qurulur və onlara nəzarət edilir.

Orta səviyyə rəhbərlərinin işini qiymətləndirmək və bu səviyyədəki idarəetmə işlərini hər hansı bir meyarla ölçmək çox çətindir. Çünki onların işləri təşkilatdan–təşkilata xeyli fərqlidirlər. Bəzi təşkilatlarda orta səviyyə rəhbərlərinə əla səlahiyyətli iş tapşırılır ki, onların işi yuxarı səviyyə rəhbərlərinin işi ilə eyni olur və onlar qərar qəbul edilməsi prosesinin iştirakçısı olurlar. Onlar müəssisə qarşısında duran problemləri müəyyən edərkən müzakirələrdə iştirak edir, yenilik gətirən yaradıcı təkliflər işləyib hazırlayır və eyni

zamanda müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün planlaşdırma və təşkiletmə işlərini həyata keçirirlər. Əsas idarəetmə işlərinin əksər çoxluğu adətən orta səviyyədə yerinə yetirilir. Orta səviyyə rəhbərləri ümumi idarəçilik işlərinin təxminən 60-70%-ni icra edirlər.

Ali səviyyə rəhbərləri, əsasən strategiyanın işlənib hazırlanması, ali məqsədlərin formalaşdırılması, təşkilatda müxtəlif dəyişikliklər aparılması, təşkilatla xarici mühit arasındakı münasibətlərin qurulması və idarə edilməsi, həmçinin, təşkilatın mövcud olduğu və fəaliyyət göstərdiyi mühitin öyrənilməsi və münasib tədbirlər görülməsi ilə məşğul olurlar.

Ali səviyyə rəhbərləri, müəssisənin missiyasını (başlıca məqsədini) qarşıya qoyur və onun icrası mexanizmini qurmaqla ümumi rəhbərliyi təmin edirlər. Onlar təşkilatın yaradılması, yaşadılması və inkişafı üçün vacib qərarların qəbul edilməsində və həyata keçirilməsində cavabdehdirlər.

Bəzi hallarda idarəetmənin birinci və ikinci səviyyələrində bir yox bir neçə iyerarxiya asılılığı qurulur ki, bunlar da idarəetmə pillələrini təşkil edirlər. Əslində, belə idarəçilik quruluşu «skalyar zəncir» adlandırılır və həm yuxarıdan aşağıya, həm də tərsinə asılılıq və cavabdehlik münasibətlərini təşkil edir. Idarəetmə pillələrinin çoxluğu idarəetmə xərclərinin artmasına səbəb olduğundan müasir təşkilatlarda az pilləli idarəetmə quruluşuna üstünlük verilir. Çünki yalnız bu yolla idarəetmə xərclərini azaltmaq və müəssisənin əmək məhsuldarlığını yüksəltmək olar.

Idarəetmə pillələrinin azaldılması və idarəçilik xərclərinin minimuma endirilməsinin ən əsas yolu, müasir kompüter texnologiyasından və informasiya şəbəkəsindən istifadə etməkdir. Çünki, bu müasir texnoloji vasitələr informasiyanın və qəbul olunmuş qərarların çox böyük sürətlə və operativ olaraq lazımi ünvanlara çatdırılmasını tamamilə və xətasız təmin edirlər. Bu halda həmçinin,

sənədləşdirmə və sənəd dövriyyəsi də xeyli azalır və bu məqsədlə əlavə işçi qüvvəsinin cəlb edilməsinə ehtiyac olmur. Bu isə öz növbəsində idarəetmə pillələrinin artırılmasına olan ehtiyacı aradan qaldırır.

Idarəetmə səviyyələrində və pillələrində çalışan bütün menecerlər fərqli fəaliyyət göstərirlər. Lakin bütün səviyyələrdə çalışan ***menecerlər üçün xarakterik olan ümumi keyfiyyətlər və tələblər*** demək olar ki, eynidir və hər bir menecer aşağıdakıları bacarmalıdır**:**

-adamlarla ünsiyyət qurmaq, yaradıcı işi, səmərələşdiriciliyi, ixtiraçılığı həvəsləndirmək və dəstəkləmək;

- işçiləri seçmək və onları işə hazırlamaq (oxutmaq);

- yuxarı rəhbərliyin sərəncamlarını icra etmək və subordinasiyaya əməl etmək;

- şikayətçiləri dinləmək və şikayətləri araşdırmaq;

- təsərrüfatçılığın və idarəçiliyin hüquqi cəhətlərini bilmək;

- xarici mühitin təsirlərini qabaqcadan görmək;

- iqtisadi qanunları bilmək və onlara əməl etmək;

- öz elmi biliyini və səriştəsini artırmaq;

-öz imkanlarını məhsuldarlığın və keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönəltmək;

- rəqabətə dözümlülüyü təmin etmək;

- xarici bazara çıxmağı bacarmaq və s.

Menecer - mülkiyyətçiyə görə muzdlu işçidir və ondan əmək haqqı alır, işçilərə görə isə, mülkiyyətçinin səlahiyyətli nümayəndəsidir və rəhbər işçi kimi onun maraqlarının ifadəçisidir.

Menecerlərin həyata keçirdikləri idarəetmə prosesinin izahından əvvəl, *idarəetmə* nədir - sualına qısaca cavab verək. Bəzi alimlərin fikrinə görə, idarəetmə - prinsiplərin, funksiyaların, metodların və üslubların bilavasitə həyata keçirilməsidir. Digər baxımdan isə *idarəetmə* - adamları (işçi qüvvəsini) və əmək vasitələrini elə

işlətməkdir ki, son məqsədə çatmaq mümkün olsun və ən az məsrəflə ən çox gəlir əldə edilsin.

Özəl müəssisələr üçün yeganə məqsəd gəlir götürməkdir. Bu baxımdan idarəetmə, gəlirin əldə olunmasına yönəldilən məqsədə çatmağın yollarıdır və yaxud, qarşıya qoyulan məqsədə çatmağın həlli mexanizmidir.

Idarəetmə prosesi - xammallardan hazır məhsul alınması üçün texnoloji əməliyyatların təşkili və icrası ardıcıllığının məqsədyönlü inkişaf etdirilməsidir.

Istehsal prosesi - kadrların köməyilə texnoloji əməliyyatların icra ardıcıllığı və hazır məhsulun alınmasıdır.

Istehsal prosesini aşağıdakı xüsusiyyətlərə görə təsnifləşdirmək olar:

-Texnoloji prosesin idarə olunması.

-Əməliyyat sisteminin idarə olunması.

-Maliyyə sisteminin idarə olunması.

-Qiymət və qiymətləndirmə sisteminin idarə olunması.

-Kadrların idarə olunması.

-Mühasibat uçotunun təşkili və nəzarət funksiyasının idarə olunması.

-Informasiya şəbəkəsinin qurulması.

-Təşkilatın strukturunun yaradılması.

-Bölüşdürmə və əlaqələndirmə sisteminin təşkili (logistika).

-Marketinq.

-Servis xidmətinin təşkili.

Texnoloji prosesə daxil olan zəruri elementlər: xammal, alətlər və avadanlıqlar, enerji və su təchizatı, işçi qüvvəsi və s-dir.

Istehsal xarakterli müəssisələrdə idarəetmə prosesini 3 mərhələyə ayırmaq olar:

-*1-ci mərhələdə* istehsala qədərki dövrdə hazırlıq və təşkilati işlər görülür;

-*2-ci mərhələdə* - istehsal prosesində, işçilərin və texnologiyanın köməyi ilə xammaldan hazır məhsulun alınması təmin edilir;

-*3-cü mərhələdə,* hazır məhsulun satışı və satışdan sonrakı xidmət (servis) yerinə yetirilir.

Bu üç mərhələ birlikdə, əməliyyat sistemi adlanır. Menecerlər adətən əməliyyat sistemini idarə edirlər.

Səmərəli idarəetmə. Keçən əsrin əvvəllərində, əslən alman olan iqtisadçı alim Harrinqton Emerson iqtisadiyyat elminə *məhsuldarlıq* anlayışını daxil etmişdir. Məhsuldarlıq bilavasitə istehsal və səmərəlilik ilə bağlıdır. Idarəetmə prosesində əsasən səmərəlilik anlayışı daha çox işlədilir. Məhsuldarlıq o yerdə işlənir ki, fiziki reallıqdan söhbət getsin. Idarəetmənin keyfiyyəti və idarəetmənin müsbət nəticəsi yalnız görülmüş işin son nəticəsi ilə ölçülür. *Səmərəlilik* və *məhsuldarlıq* dedikdə 2 xüsusi halı qeyd etmək vacibdir:

1. Məhsul istehsalına çəkilən xərclər və götürülən gəlir müqayisəli şəkildə tutuşdurulur və əldə edilən gəlir çəkilən xərcdən çox olduqda görülən iş səmərəli hesab olunur.

2. Sərf edilən zəhmət müqabilində əldə edilən son nəticə başlanğıcla müqayisə olunur. Əgər əldə edilən son məhsulun həcmi (miqdarı) ilkin həcmdən (miqdardan) çoxdursa, demək məhsuldarlıq da vardır.

Idarəetmənin səmərəli təşkili və aparılmasını ölçmək üçün aşağıdakıları bilmək lazımdır:

- idarə xərcləri nə qədərdir;
- idarə işçilərinin maaşları nə qədərdir;
- dəftərxana xərcləri nə qədərdir;
- borclar nə qədərdir.

Idarəetmənin ölçü meyarı - nəticədir. Nəticə müsbətdirsə, idarəetmə səmərəlidir və əksinə - nəticə mənfidirsə, idarəetmə səmərəsizdir. Səmərəli fəaliyyət səmərəli nəticə deməkdir. Idarəetmənin səmərəliliyi, ilk növbədə kollektivin sosial vəziyyətinin - durumunun inkişafı səviyyəsi ilə ölçülə bilər. Sosial vəziyyət yaxşılaşırsa idarəetmə səmərli, pisləşirsə səmərəsiz hesab edilə bilər.

Sosial duruma təsir edən amillər ilk növbədə: işçilərin əmək haqqının artımı, yaşayış və dolanışıq şəraitinin yaxşılaşması, maddi təminatın və mənəvi rahatlığın əldə olunmasıdır. Əks təsir göstərən amillərə misal olaraq, real işə mane olan əsas səbəb kimi, inzibati idarəetmə təfəkküründən uzaqlaşa bilməməyi və «yuxarıdan» göstəriş gözləməyi demək olar.

Idarəetmənin səmərəli olması, həm də, rəhbər vəzifə tutan şəxsin öz fərdi keyfiyyətlərindən asılıdır. Rəhbərin öz müsbət şəxsi keyfiyyətləri (xüsusiyyətləri) ondadır ki, müasirliyi görməyi və tətbiq etməyi, köhnəliyi vaxtında aradan qaldırmağı bacarır, öz intellektual səviyyəsini, biliyini, sərişdəsini artıra bilir.

Idarəetmədə inzibatçılığın mənfi cəhəti odur ki, həddindən artıq bürokratik münasibətlər korrupsiyaya yol açır. Idarəetmənin səmərəsini azaldan və yaxud ona mənfi təsir göstərən inzibati idarəetmə prinsiplərinin qorunub saxlanmasının əsas səbəbi də məhz korrupsiyadır. Özəlləşdirmə prosesinin sürətləndirilməsi, müəssisə və təşkilatların müstəqil fəaliyyəti və həmçinin dövlət qanunçuluğu ilə tənzimlənən optimal vergi və rüsum siyasəti idarəetmənin səmərəliliyinə müsbət təsir göstərə bilər.

Əməyin üfüqi və şaquli bölüşdürülməsi. Təşkilatın ən zəruri amillərindən biri və başlıcası əmək bölgüsüdür. Əmək bölgüsü olmadan strukturun və vəzifələrin yaradılması qeyri mümkündür. Doğrudan da, əgər məqsədə çatmaq üçün iki adam birgə işləyirsə, onlar işi öz aralarında bölüşdürməlidirlər. Daha çox işçi olduqda isə əmək

bölgüsü bütün işçilər arasında qrupların yaradılması, strukturun təşkili və vəzifələrin müəyyən edilməsi yolu ilə aparılmalıdır.

Görüləcək hər hansı bir işin çoxlu sayda ixtisaslaşdırılmış hissələrə bölünməsi, icraçı fəhlələrin və idarə işçilərinin ixtisaslaşması və səriştələrinin artırılması yolu ilə təşkilatın daha çox məhsul istehsal etməsinə və daha yüksək gəlir əldə etməsinə şərait və imkan yaradır. Bütün işin tərkib hissələrə bölünməsi, əslində əməyin *üfüqi* bölüşdürülməsidir. Təşkilatlarda əməyin üfüqi bölüşdürülməsi kifayət qədər dəqiq aparılmalıdır ki, təşkilatın funksiyalarını və fəaliyyətinin məqsədini dəqiq əhatə edə bilsin. Istehsal müəssisələrində əməyin üfüqi bölüşdürülməsinin klassik nümunəsi - *istehsal, marketinq və maliyyə* funksiyalarının təşkilidir.

Təşkilatın işi tərkib hissələrinə bölündüyü kimi, iyerarxiya səviyyələrinə görə də bölünür. Bu halda, ayrı-ayrı səviyyələrdəki qrupların işinin müvəffəqiyyətli olması üçün, onlar mütləq şaquli əlaqələndirilməlidir. Əməyin *şaquli* bölüşdürülməsi, idarəetmə fəaliyyətində səlahiyyət və cavabdehlik münasibətlərini müəyyən edir və eyni zamanda idarəetmə səviyyələrini və pillələrini yaradır.

Həm şaquli, həm üfüqi əlaqələrin qurulması idarəetmə şəbəkəsini təşkil edir ki, bu da idarəetmə prosesinin təşkili və icrası üçün zəruri amil hesab olunur. Yalnız belə olduqda idarəetmə prosesi uğurlu əlaqələndirilər və müsbət nəticələrlə yekunlaşa bilər.

Şəkil 9. Müəssisənin yaşadılması və inkişafı

Şəkildə:1.uşaqlıq; 2.gənclik; 3.yetkinlik; 4.qocalıq dövrləridir.

Yuxarıda verilmiş *(Şəkil 9)* sxemin köməyilə müəssisənin yaşadılması və inkişaf etdirilməsi texnologiyasını izah edək.

Idarəetmə prosesinin təşkilində ən ümdə məsələ müəssisəni yaşatmaqdır. Müəssisənin həyatını insan ömrünə bənzətmək olar. O da insan kimi doğulur (yaradılır), gəncləşir, yetkinləşir və nəhayət qocalaraq ölür (dağılır). Lakin qocalmış insanı ölümdən qurtarmaq mümkün olmadığı halda, "qocalmış" müəssisəni dirçəltmək və yaşatmaq mümkündür və bu olduqca vacibdir. Əks halda, müəssisə dağılar, sahibkar müflis olar və yüzlərlə işçi işsiz qalar.

Sxemə nəzər salsaq görərik ki, uşaqlıq və gənclik dövrlərini başa vurmuş müəssisə özünün yetkinlik dövründə müəyyən sabit gəlirlə (P1) işləyir və bir müddət müntəzəm qazanc əldə edə bilir. Lakin, qocalıq dövrü başlandıqda bu gəlir tədriclə azalaraq heçə enə bilər və müəssisə müflisləşib bağlana bilər. Belə halda ağıllı sahibkar (yaxud menecer), müflisləşməyə yol verməmək üçün, müəssisənin dirçəldilməsini təmin edə biləcək tədbirlər görməli və müəssisəni "ölümdən" (dağılmadan) xilas etməlidir. Bu zaman nəinki müəssisəni xilas etmək, hətta, əlavə gəlir götürmək barədə fikirləşmək lazımdır. Bu isə müxtəlif yolarla həyata keçirilə bilər:

- istehsal texnologiyasını dəyişməklə məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək;
-köhnəlmiş avadanlıqları yeniləri ilə əvəz etmək (modernləşdirmək);
- bazarın tələblərinə cavab verən tamamilə yeni məhsulun istehsalına başlamaq;
- digər sahələrə diversifikasiya etmək və s.

Əgər belə tədbirlər görülərsə və digər mühüm amillər nəzərə alınarsa (kadrların peşəkarlıq səviyyəsi, xammalların keyfiyyəti, avadanlıqların məhsuldarlığı və s. yüksəldilərsə), sxemdə verilmiş ikinci dövr başlayar və myəssisə nəinki ölümdən qurtular, hətta P2 gəlirlə işləyə bilər. Bu qayda ilə üçücü prosesi təşkil etməklə P3 gəliri əldə etmək olar. Beləliklə də gəlir artımını əks etdirən A, B, V nöqtələrini birləşdirməklə müəssisənin inkişaf dinamikasını – SS xəttini alırıq. Bu isə o deməkdir ki, müəssisənin yaşaması ilə yanaşı, onun gəlirinin dinamik artırılması da təmin edilmişdir.

Burada bir vacib şərti də qeyd etmək lazımdır ki, daha yüksək qazanc əldə etmək üçün, bütün hallarda müəssisənin uşaqlıq, gənclik və qocalıq dövrlərini minimuma endirmək, yetkinlik dövrünü isə maksimuma çatdırmaq lazımdır.

Əgər hər bir müəssisə bu qayda ilə özünün yaşamasını və dinamik inkişafını təmin edə bilərsə, bu həm də bütövlükdə cəmiyyətin inkişafı demək olar. Bu isə cəmiyyətin təbii inkişaf qanunauyğunluğu ilə üst-üstə düşdüyündən mütərəqqi hal kimi qiymətləndirilə bilər.

Yoxlama üçün suallar

1. *Idarəetmə səviyyələri və pillələri;*
2. *Aşağı, orta, ali səviyyələr;*
3. *Idarəetmədə obyekt və subyekt nədir?*
4. *Idarəetmə prosesi və onun mərhələləri.*

5. *Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri.*
6. *Səmərəli idarəetmə və onun təşkili.*
7. *Əməyin üfüqi və şaquli bölüşdürülməsi.*
8. *Müəssisənin yaşadılması və inkişafı diaqramını izah et.*

2.3. MENECMENTDƏ INFORMASIYA VƏ KOMMUNIKASIYA

Informasiya – idarəetmənin ən başlıca xammalıdır. Informasiya, hər hansı bir yolla ölçülə bilən və tərkibində yenilik olan məlumatdır. Texniki-iqtisadi informasiyanın ölçü vahidi «bit»dir. Informasiyanın toplanmasında, saxlanmasında, araşdırılmasında və verilməsində texniki və rabitə vasitələrindən istifadə olunduqda, onu kommunikasiya prosesi adlandırırıq.

Hazırkı dövrdə idarəetmə prosesini kommunikasiya və qərar qəbul etmə proseslərindən ayrı təsəvvür etmək qeyri-mümkündür. Idarəetmənin 5 funksiyasının – planlaşdırma, təşkiletmə, motivləşdirmə, nəzarət və marketinqin ümumi xüsusiyyətləri də bunlarla bağlıdır. Bu funksiyalar hamısı qərarların qəbul edilməsini tələb edir və hamısına informasiya lazımdır ki, düzgün qərar qəbul etmək üçün ondan istifadə etsinlər və bu qərarı müəssisənin başqa üzvlərinə çatdıra bilsinlər. Bu iki xüsusiyyət idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə birləşdirdiyi üçün kommmunikasiya və

qərarların qəbul edilməsini çox vaxtı əlaqələndirici funksiyalar adlandırılırlar.

Idarəçilik işi, təsərrüfatçılıqla bağlı olsa da, əsasən zehni bir işdir. Təşkilatın mütəşəkkil işləməsi üçün, rəhbər qərar qəbul edərkən bir neçə alternativ ehtimallardan düzgününü seçməlidir. Alternativlərin birinin seçilməsi – qərardır. Beləliklə də, qərarın qəbul edilməsi – nəyin və necə planlaşdırılması, təşkil olunması, motivləşdirilməsi və nəzarət edilməsinin seçilməsidir. Bu, rəhbərin, o cümlədən, hər bir menecerin fəaliyyətinin əsas məzmununu təşkil edir.

Operativ, obyektiv və effektiv qərarın qəbul edilməsi üçün və ya problemin həqiqi miqyasının dərk edilməsi üçün əsas tələb, *relevant* dəqiq informasiyanın olmasıdır. Bu informasiyanın yeganə alınma üsulu isə kommunikasiyadır.

Informasiyanın növləri çoxdur. Qlobal bölgü üzrə: *texniki, sosial, iqtisadi, siyasi, tarixi, hərbi, tibbi* və digər informasiya növlərini fərqləndirmək olar.

Menecmentdə və müəssisələri darəetmə prosesində zəruri olan və bu səviyyədə daha çox iştirak edən texniki-iqtisadi və sosial informasiyanın aşağıdakı bölgüsü vardır *(Şəkil 10):*

1.*Yaranma səbəblərinə görə* - ilkin, aralıq və hesabat növləri.

2.*Icra etdiyi funksiyalara görə* - plan, uçot, statistika və s. növlər.

3.*Vaxta görə* - gündəlik, həftəlik, aylıq, rubluk, illik və s., eləcə də daimi və dəyişən.

4.*Istifadəyə yararlı olmasına görə* - yararlı, artıq (izafi), səhv (yanlış).

5.*Qeydiyyata götürülməsinə görə* - rəqəmlə, əlifba ilə, simvollar və siqnallar ilə.

6. *Ötürülmə qabiliyyətinə görə* – görünən, eşidilən və görülüb-eşidilən.

7. *Idarəetmədə tətbiqinə görə* – iqtisadi, sosial, texniki, elmi və s.

8. *Alınma mənbələrinə görə* - daxili və xarici informasiyalar.

Idarəetmə prosesində ən çox lazım olan informasiya ***relevant*** informasiyadır. *Relevant* sözü – semantik mənasına görə, üst-üstə düşmək deməkdir. Məqsəd ilə üst-üstə düşən, həll edilən məsələyə bilavasitə aid olan informasiya - relevant informasiya adlanır.

Idarəetmədə anlaşılmazlıq o zaman yarana bilər ki, birinin dediyini o birisi başa düşməsin. Misal üçün, idarə edən adam idarə etdiyinin dilini bilmirsə və ya əksinə olarsa, bu halda anlaşılmazlıq yarana bilər. Menecment elmində buna semantik baryer (baryer - maneə deməkdir) deyilir. *Semantika* – dilçilik elmidir və sözlərin mənasını izah edir.

Şəkil 10. Idarəetmə informasiyalarının təsnifatı

Idarəetmənin informasiya təminatını ödəmək üçün avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemi və yaxud avtomatlaşdırılmış informasiya sistemi yaradıla bilər. Avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemi müəssisənin, təşkilatın, firmanın idarə edilməsində üzə çıxan məsələləri həll etmək və ya qərar qəbul etmək məqsədilə yaradılır. Burada, əsasən, texniki vasitələrdən, kompüterlərdən və kadrlardan istifadə olunur. Belə sistemlərdə adamlar sistemin elementi kimi çıxış edirlər, yəni adamların iştirakı zəruridir. Avtomatlaşdırılmış informasiya sistemlərində informasiyanın toplanması, saxlanması, işlənməsi və verilməsi ayrı-ayrı sahələr üzrə və yaxud ümumi məqsədə xidmət üçün yaradıla bilər.

Idarəetmədə istifadə olunan informasiyaları əsasən aşağıdakı mənbələrdən əldə etmək olar:

-Informasiya büroları.

-Mətbuat, kütləvi informasiya vasitələri.

-Ticarət - sənaye palatası.

-Statistika komitəsi.

-Standartlaşdırma və metrologiya komitəsi.

-Iqtisadi Inkişaf nazirliyi.

-Banklar.

-Xidmət və konsaltinq (məsləhət) firmaları və s.

Bu qeyd olunanlardan başqa, digər mənbələr də vardır. Lakin, həmin mənbələrdən informasiya alınmasına məhdudiyyət qoyulur. Misal üçün, Gömrük Komitəsində, Dövlət Statistika Komitəsində, Maliyyə Nazirliyində və digər bu kimi dövlət qurumlarında kifayət qədər iqtisadi informasiya olsa da, onlardan bu barədə lazımi məlumatları almaq çox çətindir.

Vergilər Nazirliyindən və hər bir rayonun özünün vergi müfəttişliyindən də məhdud çərçivədə məlumat almaq olar. Həm dövlət, həm də kommersiya bankları informasiya mənbəyi kimi çıxış edə bilərlər.

Bunlarla yanaşı, əsasən elmi-texniki tərəqqi ilə bağlı yeni məhsullar istehsalını şərh edən referativ jurnallarda geniş informasiya olur. Bu jurnallardan faydalı informasiya almaq olar. Digər tərəfdən, arxivlərdən, kitabxanalardan, elm və təhsil ocaqlarından, eləcə də elektron-informasiya şəbəkələrindən (misal üçün, INTERNETdən) informasiya mənbəyi kimi istifadə edə bilərik.

Informasiyalar əsasən bir məqsədə xidmət edirlər – idarəetmədə qərar qəbul etmək üçün şərait və imkan yaratmaq.

Informasiya sistemi – idarəetmə prosesinin informasiya ilə təmin olunmasını təşkil edən vasitə olub, bütün idarə sisteminin bölmələrinə lazım olan dəqiq məlumatların vaxtında verilməsinə imkan verir. Informasiya sistemi aşağıdakı elemintləri özündə əks etdirir:

- Informasiyanın toplanması.
- Informasiya dövriyyəsinin təşkili.
- Informasiyanın saxlanması və aktuallaşdırılması.
- Informasiya sisteminin texniki təminatı.
- Informasiya sisteminin riyazi (proqram) təminatı.
- Informasiyanın verilməsi.

Informasiya sistemləri sadə və mürəkkəb quruluşlarda hazırlana bilərlər. Sadə informasiya sistemləri əsasən müəssisədaxili bölmələr üçün nəzərdə tutulur və informasiyanın toplanması, saxlanması, verilməsi prosesləri insanlar tərəfindən əl ilə həyata keçirilir. Mürəkkəb informasiya sistemləri isə bütün əməliyyatların avtomatlaşdırılmış qaydada icrası və tətbiqi ilə bağlıdır. Bu halda, ilkin informasiyadan tutmuş hesabat sənədlərinin alınmasınadək bütün

işlərin icrası texniki vasitələrin köməkliyi ilə və avtomatlaşdırılmış qaydada - kompüter texnologiyasının tətbiqi ilə həyata keçirilir.

Menecmentin təşkili və tətbiqi üçün bütün müəssisə və təşkilatlar zəruri informasiya bazasına malik olmalıdırlar. Bunun üçünsə ilkin informasiya massivləri təşkil odunmalıdır. Bu informasiya massivləri isə, normativ-sorğu, cari və axtarış informasiya blokları şəklində tərtib oluna bilərlər.

Ümumiyyətlə hər bir informasiya sistemi aşağıdakı parametrlərlə xarakterizə olunur:

- Məlumatlar bazasındakı sabit informasiyanın həcmi.

-Daim hərəkətdə olan, axın xarakterli, dəyişən informasiyanın həcmi.

-Informasiya sistemində kommunikasiya şəbəkəsinin buraxa bilmə qabiliyyəti.

- Informasiya sistemin operativ və dəqiq fəaliyyəti.

- Informasiya işlərində əlaqələndirmə dərəcəsi.

Informasiya sisteminin təşkili üzrə bu və ya digər xüsusiyyətləri açıb göstərən, mövcud olan bütün variantları müxtəlif aspektlər üzrə aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

1. *Idarəetmə səviyyələrinə görə* - informasiya toplanması dərəcəsini, mərkəzləşdirilən və qeyri-mərkəzləşdirilən sistem kimi ayırmaq olar.

2. *Əhatə dairəsinə görə* – informasiya sistemi lokal və kompleks sistemlərə bölünür. Lokal sistem, məlumatları ayrı-ayrı problem və ya idarəetmə funksiyaları üzrə istiqamətləndirir. Kompleks sistem isə, idarəetmə prosesində bütün məlumatların olmasını tələb edir.

3. *Təyinatına görə* – istehsalat informasiya sistemi və elmi-texniki informasiya sistemləri fərqləndirilir.

4. M*ürəkkəblik dərəcəsinə görə* - sadə və mürəkkəb informasiya sistemləri ayrılırlar.

5. *Informasiyanın işlənməsinin avtomatlaşdırılması və mexanikləşdirilməsi səviyyəsinə görə* - əl ilə işlənən, mexanikləşdirilmiş və avtomatlaşdırılmış sistemlər mövcuddur.

Informasiya sistemlərinin hazırlanması və tətbiq edilməsinin ən mühüm üstünlüklərindən biri, informasiyanın toplanması və işlənməsində operativliyi təmin etməklə yanaşı, həm də çoxvariantlı idarəetmə qərarlarının hazırlanması üçün imkan yaratmasıdır. Hər bir menecer, bu sistemin köməyi ilə müxtəlif qərar variantlarından ən əlverişlisini seçmək və tətbiq etmək imkanı əldə edir

Kommunikasiya. Kommunikasiya iki və daha çox insanlar arasında informasiya mübadiləsi prosesidir. Insanların vacib fərqləndirici xüsusiyyətlərindən biri mücərrəd (abstrakt) fikirləri ifadə etmək bacarığıdır. Bu,

insanların şəxsi əlaqələrinin nə qədər dəqiq və səmimi olması, onlar arasında möhkəm əlaqələrin mövcudluğu ilə bağlıdır.

Cədvəl 3

Idarəetmənin Şərq və Qərb modelləri

Qərb modeli	***Şərq modeli***
1. Qərarlar fərdi qaydada qəbu olunur.	1.Qərarlar yekdillik əsasında kollektiv tərəfindən qəbul edilir.
2. Cavabdehlik fərdidir.	2. Cavabdehlik kollektivindir.
3. Idarə quruluşu ciddi forma daşıyır.	3. Idarə quruluşu qeyri-standart və çevikdir.

4. Nəzarət ciddi rejimdə aparılır.	4. Nəzarət qeyri formal xarakterdədir
5. Rəhbərin fərdi nəzarəti vardır.	5. Kollektiv nəzarət vardır.
6. Əməyin nəticəsi ani qiymətləndirilir və vəzifə pillələri sürətlə keçilir.	6. Əməyin nəticəsi tədricən qiymə ləndirilir və vəzifə pillələri tədricə keçilir.
7. Rəhbərin başlıca keyfiyyəti təşəbbüs -karlıq və professionallıqdır.	7. Rəhbərin başlıca keyfiyyəti fəaliyyət- ləri əlaqələndirmək və nəzarətdir.
8. Idarəetmədə fərdi şəxsiyyətə üstünlük verilir.	8. Idarəetmədə qrupa üstünlük verilir.
9. Idarəetmənin nəticəsi fərdi nəticələrlə qiymətləndirilir.	9 Idarəetmə nəticəsi kollektivin müntəzəm sabit işinə və nəticələrə görə qiymətləndirilir.
10. Tabeçilikdə olanlarla formal münasi- bətlər var.	10. Tabeçilikdə olanlarla qeyri-formal münasibətlər var.
11. Iş yerində xidməti yüksəliş fərdi nəticə lərlə əldə edilir.	11. Xidməti yüksəliş yaşa görə və stajına görə əldə edilir.
12. Rəhbərlər məhdud ixtisasla üzrə hazırlanırlar.	12. Rəhbərlər universal tipli hazırlanırlar.

13. Əmək haqqı fərdi nəticəyə görə ödənilir.	13. Əmək haqqı qrupun nəticələrin görə və iş stajına görə ödənilir.
14. Işlə təminat qısa müddət üçün, müqavilə əsasında nəzərdə tutulur.	14. Işlə təminat uzun müddət üçün nəzərdə tutulur.

Müəssisə insanlar arasındakı struktur tipli əlaqələrin qurulmasından ibarət olduğu üçün, onun effektiv fəaliyyəti kommunikasiyanın keyfiyyətindən asılıdır. Aydındır ki, insanlar arasında kommunikasiya dəqiq olmazsa, onlar ümumi məqsədə çatmaq üçün bir qərara gələ bilməzlər. Kommunikasiya prosesində informasiya təkcə düşünülmüş qərarların qəbul edilməsi üçün yox, həm də onların yerinə yetirilməsi üçün ötürülür. Əgər rəhbər öz qərarlarının əsasını tabeçiliyində olanlara çatdıra bilirsə, bu onların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi ehtimalını artırır. Təşkilatın işçiləri yaxşı gördükləri işə görə hansı mükafatın veriləcəyini bilmirlərsə, onlar ruhlanmayacaqlar və işi yaxşı görməyəcəklər. Kommunikasiya nəzarət aparılmasında da, yardımçı funksiya kimi çox vacibdir.

Kommunikasiya prosesi təkcə fərdlər arasındakı əlaqələrin yox, həmçinin müəssisənin bölmələri arasında, digər müssisələrlə, bazarla, partnyorlar və rəqiblərlə və digər iştirakçılarla qarşılıqlı əlaqələrin qurulması və istifadə olunması kimi başa düşülməlidir.

Kommunikasiya prosesində dörd əsas mərhələni fərqləndirmək olar:

1. Informasiyanın toplanması, işlənməsi və hazırlanması;
2. Informasiyanın kodlaşdırılması və göndərilməsi;
3. Informasiya kanalı və ötürmə vasitələri;
4. Informasiyanın alınması və kodun açılması

Bu mərhələlərdən əlavə, alınmış informasiyanın dürüstlüyünü müəyyən etmək üçün "əks əlaqə" qurmaq yolu ilə eyni proses əksinə aparılır. Əgər bu halda alınmış informasiya birincisi ilə eyni olarsa, o, düzgün informasiya kimi qəbul olunur və sonrakı araşdırmalar üçün əsas götürülür.

Son illərdə yaradılmış informasiya və kommunikasiya sistemlərində ən müasir kompüter texnologiyasından istifadə olunmuşdur ki, bu da çox güclü informasiya şəbəkəsinin yaranmasına səbəb olmuşdur. Buna parlaq misal kimi "INTERNET" şəbəkəsini göstərmək olar.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecmentdə informasiyanın rolu.

2. Idarəetmədə tətbiq edilən informasiyaların növləri və təsnifatı.

3. Informasiyanın yaranma və alınma mənbələri.

4. Menecmentdə kommunikasiya.

5. Informasiya texnologiyaları və sistemləri.

6. Informasiyanın tətbiqi səviyyələri

7. Idarəetmənin Şərq və Qərb modelləri

8. Informasiya və kommunikasiyada texniki vasitələr

9. Kommunikasiya prosesində əsas mərhələlər

2.4. QƏRAR QƏBUL EDILMƏSI

Hər bir müəssisədə son məqsədə çatmaq üçün çoxlu sayda texniki-texnoloji əməliyyatlar həyata keçirilir. Hər bir əməliyyatın təşkili və icrası üçünsə vaxtında və münasib qərar qəbul edilməlidir. Ona görə də menecerlərinin ən gərgin və ən məsul vəzifələrindən biri də qərar qəbul etməkdir. Qərar qəbul edilməsi, həm də menecerin uğuru və ya uğursuzluğu ilə bağlıdır. Çünki hər bir düzgün qərar uğura səbəb olursa, hər bir səhv qərar da uğursuzluğa aparıb çıxarır.

Idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:

-Məqsədə görə.
-Idarəetmənin səmərəliliyinə görə.
-Alınan son nəticəyə görə.
-Idarəetmə metodlarına görə.
-Giriş elementlərinə görə.
-Təsir vasitələrinə görə.
-Informasiya tələblərinə görə.

Idarəetmə qərarlarına və onların keyfiyyətinə təsir göstərən meyarlar aşağıdakılardır:

-Elmi əsasa söykənməsi.
-Vaxtında (lazım olan zamanda) olması.
-Qərarların hazırlanmasına və icrasına təsir gücü.
-Qərarın hazırlanma müddəti.
-Rəhbərin savadı, səriştəsi və təcrübəsi.
-Qərarların qəbul olunma tezliyi.
-Kollektivin qərar qəbul edilməsində rolu.
-Işçilərin işgüzarlığı (sosial-iqtisadi münasibətlər).

-Mövcud olan idarəetmə quruluşu.
-Rəhbərin təşkilatçılıq qabiliyyəti, şəxsi keyfiyyəti və idarəetmə üslubu.
-Qərarların icrasına nəzarətin metodları.
-Kollektivin qərarların icrasında marağı.
-Qərarın icra müddəti.
-Təşkilatda istehsalat və əmək intizamı.
Idarəetmə mühitinə təsir göstərən meyarlar aşağıdakılardır:
-Istehsalın mürəkkəbliyi və fasiləsizliyi.
-Istifadə olunan informasiyanın həcmi və keyfiyyəti.
-Vəzifə təlimatları və standartların olması.
- Idarəetmənin fasiləsizliyi.
-Aydınlıq və yığcamlıq (lakoniklik).
-Reallıq və optimallıq.
-Dəqiqlik və ya dürüstlük (əsaslılıq).
-Məhsulun tamlığı (bütövlüyü) və ifadə forması.
-Səlahiyyət (rəhbərin hüquq və vəzifələri).
-Kollegiallıq.
-Idarəetmə səviyyələrinə uyğunluq.

Qərar qəbul edilməsində iştirak edən əsas üsullar üç qrupa bölünür:

1.Intuitiv qərar; 2. Müşahidə və ya sərişdə əsasında qərar; 3. Rasional qərar.

Intuitiv qərar - hər bir rəhbər işçinin (menecerin) intuisiya əsasında qəbul etdiyi qərardır. Bu halda, daxili hissin hökmü əsas götürülür və heç bir təcrübəyə və ya elmi biliyə istinad edilmir.

Mülahizə və ya sərişdə əsasında qərar - aparılmış muşahidələrin yekunlaşdırılması və yaxud da əvvəllər baş vermiş pozuntuların (xətaların) həlli zamanı müsbət nəticə vermiş təcrübənin (sərişdənin)

tətbiqi yolu ilə qəbul olunur. Bu halda həm ayrı-ayrı fərdlərin, həm də ümümi kollektivin təcrübəsinə və səriştəsinə əsaslanmaq olar.

Rasional qərar - elmi və təcrübi biliklərin tətbiqi, rəhbər işçinin intellektual səviyyəsi və qabiliyyəti əsasında qəbul olunur. Bu halda əsas meyar, elmi - nəzəri biliklərə və həm də qabaqcıl təcrübəyə və müasir elmi metodlara əsaslanmaqdır.

Əslində, qərar qəbul edilməsi özü bir prosesdir. Bu proses aşağıdakı ardıcıllıqla qurulmalı və həyata keçirilməlidir *(Şəkil 11):*

1. Problemin diaqnozunun qoyulması - hansı iş (məsələ) barədə qərar qəbul edilməlidir.

2. Meyarların müəyyənləşdirilməsi - problem nədir və hansı standartlar pozulmuşdur.

3. Alternativlərin tapılması - aşkar edilmiş çatışmamazlıqları aradan götürmək üçün hansı variantlar vardır.

4. Alternativlərin qiymətləndirilməsi - problemin həllində hansı variant daha sərfəlidir və müəssisənin imkanlarına uyğundur.

5. Qərar qəbul edilməsi - ən səmərəli qərar variantının seçilməsi.

6. Qəbul edilmiş qərarın icrası - işin gedişinin qərara müvafiq dəyişdirilməsi.

Şəkil 11. Qərar qəbul edilməsi prosesi.

Qərar qəbul edilməsi prosesi əks əlaqənin yaradılması ilə yekunlaşır. Bu isə o deməkdir ki, qəbul edilən qərar həll ediləcək problemlə və ya məsələ ilə bilavasitə bağlı olmalı və qərarın qəbul edildiyi məqamda real vəziyyətlə müqayisə olunmalıdır. Bu baxımdan, qəbul olunmuş hər bir qərar, aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir: a) məqsədəuyğun olmalı; b) kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinə malik olmalı; v) optimal olmalı; q) konkret xarakter daşımalı; e) stimullaşdırıcı olmalı; j) çevik olmalı; d) səmərəli olmalı; z) vaxtında olmalıdır.

Qərar qəbul edilməsinin əsas məqsədi, işin icrasını təşkil etməklə müəssisənin son məqsədə nail olmasını təmin etmək olduğundan, yuxarıda qeyd edilən bütün amillərin nəzərə alınması vacibdir. Yalnız bu tələblərin ödənildiyi qərar variantı müəssisəyə faydalı ola bilər. Bu səbəbdən də qərar qəbul edilməsi prosesinə böyük məsuliyyət və cavbdehlik hissi ilə yanaşılmalıdır.

Qərar qəbul edərkən risk amilinin nəzərə alınması vacib şərtdir. Burada***, risk*** anlayışı təhlükə kimi başa düşülməməlidir. Çünki, *risk* – müəyyənliyin elə bir səviyyəsidir ki, onun köməyilə nəticəni proqnozlaşdırmaq mümkündür. Əslində, *risk* - alınacaq nəticənin ya həddindən çox müsbət, yaxud da həddindən çox mənfi olacağını qabaqcadan bilib fəaliyyət göstərməkdir. Burada müəyyənlik və qeyri - myəyyənlik amillərinə də diqqət yetirmək vacibdir.

Müəyyənlik şəraitində qərar qəbul edilməsi, həll ediləcək problem barəsində kifayət qədər informasiyanın olması və qərar variantlarının çox olmas ilə bağlı olur. Bu halda risk, seçiləcək qərar variantının yüksək səmərəli və ya az səmərəli olması ilə səciyyələnə bilər. Qeyri-müəyyənlik şəraitində isə əksinə, informasiyanın olmaması səbəbindən qərar variantlarının hazırlanmasının mümkünsüzlüyü baş verir ki, bu da menecer tərəfindən nəticəsi bəlli olmayan vahid bir qərarın qəbul edilməsini zəruri edir. Bu isə öz

növbəsində böyük risk yaradır və çox böyük itkilərə səbəb ola bilər. Belə halda qərar qəbul edilməsi yalnız ehtimala əsaslana bilər. Ehtimal isə elmi və təcrübi biliklərə, səriştə və vərdişlərə yox, yalnız intiusiyaya söykəndiyindən onun müsbət nəticə verməsi şübhəlidir.

Qərar qəbul edərkən risk amilini zəiflətmək və ya aradan qaldırmaq üçün, ilk növbədə qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və bunun üçünsə, həll ediləcək problemlə bağlı informasiya məhdudluğunu aradan qaldırmaq vacibdir

Yoxlama üçün suallar

1. *Menecmentdə qərarların təsnifatı.*
2. *Qərarların qəbul edilməsi zərurəti.*
3. *Qərarların səmərəli olması meyarları.*
4. *Qərar qəbul edilməsinə təsir göstərən amillər.*
5. *Qərar qəbul edilməsi üsulları.*
6. *Qərar qəbul edilməsi prosesi.*

2.5. MENECMENTIN ƏSAS PRINSIPLƏRI

Menecmentin prinsipi dedikdə, idarəetmə orqanlarının fəaliyyətində zəruri qanunauyğunluqları müəyyən bir çərçivəyə salan qaydalar və davranış sistemini başa düşmək olar. *Idarəetmə prinsipləri* – cəmiyyətdə obyektiv fəaliyyət göstərən qanun və qanunauyğunluqların onlara xas olan ümumi cəhətlərinin, xarakterik xüsusiyyətlərinin və əlamətlərinin ümumiləşdirilmiş nəticəsi hesab edilir ki, bu da insanların istehsal fəaliyyətlərində əsas götürülür. «Menecmentin atası» hesab olunan Anri Fayol, böyük biznesdə

rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adam idi. Anri Fayol ilk dəfə menecmentə sistemli baxmış, onun funksional əlamətlərinə, operativ planlaşdırma, təqvimi tənzimləmə, əlaqələndirmə (koordinasiya), təşkiletmə və nəzarətə əsasən başlıca prinsiplərini müəyyən etmişdir.

Anri Fayol XX əsrin əvvəllərində menecmentin 14 prinsipini sistemləşdirib formalaşdırmışdır. Müasir dövrdə isə menecmentdə tətbiq edilən prinsiplərin sayı bir qədər də artmışdır. Anri Fayola görə menecmentin aşağıdakı prinsipləri vardır:

1. Əmək bölgüsü.
2. Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik).
3. Intizam.
4. Vahid rəhbərlik.
5. Vahid istiqamət.
6. Şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması.
7. Mükafatlandırma.
8. Mərkəzləşdirmə.
9. Pilləvari (skalyar) zəncir.
10. Rejim.
11. Ədalət.
12. Iş yerinin sabitliyi.
13. Təşəbbüskarlıq.
14. Birlik (kooperativ ruh, ittifaq).

Qeyd olunan bu prinsipləri ən qısa şəkildə aşağıdakı kimi şərh etmək olar.

1. ***Əmək bölgüsü*** - istehsalın ixtisaslaşmasına əsaslanır**.** *Əmək bölgüsü* prinsipi, mahiyyətcə, peşə yönümünün müəyyən olunması və ixtisaslaşmanın tətbiq edilməsidir. Yəni, hər bir iş yerində bütün vəzifələr görüləcək işə uyğun olaraq bölünməlidir. Bu prinsipə əməl

etmədən müəssisədə ayrı-ayrı bölmələri, şöbələri və vəzifələri müəyyən etmək olmaz.

2. ***Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik).***

Səlahiyyət və məsuliyyət dedikdə, rəhbər işçilərə verilən ixtiyar və onun daşıdığı cavabdehlik başa düşülür. Səlahiyyətin verilməsi hər bir işçiyə ixtiyar verir ki, o, müəssisədə mövcud olan xammaldan, avadanlıqlardan və işçi qüvvəsindən istifadə edə bilsin. Adətən, səlahiyyət hər hansı bir fərdə yox, müəyyən bir vəzifəyə verilir və həmin vəzifəni tutan şəxs səlahiyyət sahibi olur. Səlahiyyət, elə bir ixtiyardır ki, o, adi işçini rəhbər işçiyə çevirir. Cavabdehlik –hər hansı bir işin icrasını öz boynuna götürən bütün işçilərə aiddir: fəhlə gördüyü işə, rəhbər daşıdığı vəzifəyə görə cavabdehdir.

3. ***Intizam*** - istehsalın ümumi məqsədlərinə tabe edilən davranış normasıdır**.**

Intizam, qayda-qanunlara və etikaya əməl edilməsidir. Intizamı iki qrupa bölmək lazımdır: a) təsərrüfatçılıq intizamı; b) inzibati (idarəçilik, rəsmiyyət) intizam. Verilmiş hər bir tapşırıq, hər bir səlahiyyət sahibi və ya cavabdeh tərəfindən düzgün və vaxtında yerinə yetirilməlidir. Əks halda, bu, intizamsızlıq kimi qiymətləndirilib cəzalandırıla bilər. Həm təsərrüfatçılıq intizamına, həm də inzibati intizama əməl etməklə müəssisənin uğurlu fəaliyyət göstərməsini təmin etmək olar.

4. ***Vahid rəhbərlik.*** Işçi əmrləri ancaq bir nəfərdən - bilavasitə onun rəhbəri olan şəxsdən almalıdır. *Vahid rəhbərlik* prinsipində başlıca məqsəd işçi və rəhbər arasında məqbul əlaqələrin qurulmasında vahid tabeçiliyə əməl olunmasıdır, yəni hər bir işçinin yalnız bir rəhbəri ola bilər, həmin işçi yalnız həmin rəhbər qarşısında cavabdehdir. Hər bir rəhbər işçi də bilməlidir ki, kimlər ona tabedir və o, tapşırılan vəzifə üçün şəxsən özü məsuliyyət daşıyır. Vahid rəhbərlik, həm də müəssisə

rəhbərinə şamil olunur ki, müəssisənin fəaliyyətinə görə yalnız bir nəfər məsuliyyət daşısın.

5. ***Vahid* i*stiqamət.*** Bir məqsəd çərçivəsində fəaliyyət göstərməyin üstünlüyü. *Vahid istiqamət* təsərrüfatçılığın ixtisaslaşması və texnologiya ilə bağlıdır, yəni hər bir müəssisə konkret bir sahə üzrə ixtisaslaşarsa daha yaxşı olar. Avadanlıqlar, texnologiya və kadrlar bir sahə üzrə seçilərsə və işlədilərsə, əldə edilmiş təcrübə və səriştə sayəsində daha səmərəli işləmək mümkün olar.

6. ***Şəxsi marağın ümumi maraqa tabe olması.*** Hər bir işçinin və ya bir qrupun maraqları təşkilatın marağından üstün olmamalıdır.

Şəxsi marağın ümumi maraqa tabe olması prinsipi müəssisənin istehsal gücünə təkan verən amildir. Əksər müəssisələrdə əmlak və kapital onların üzvlərinə pay (səhm) şəklində bölünmüş olur və bu paydan gələn gəlir hər bir üzv üçün yaşayış təminatı olur. Bu baxımdan şəxsi marağın ümumi marağa tabe olması hər bir şəxs üçün daha önəmlidir. Çünki məhsuldarlıq və gəlir artdıqca hər bir fərdə düşən gəlir payı da (divident) artır.

7. ***Mükafatlandırma.*** Işçilərin sədaqətlə xidmətlərini təmin etmək və məhsuldar fəaliyyətə yönəltmək üçün motivləşdirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi. *Işçilərin stimullaşdırılması* işçiləri yaxşı işləməyə sövq etmə amilidir. Mükafatın daxili və xarici formaları vardır ki, bunlar da mənəvi və maddi cəhətdən ödənilə bilərlər. Maddi mükafatlandırma, sərf olunan əməyə görə pul və ya əşya verilməsi hesab oluna bilər. Mənəvi mükafatlandırma isə, yaxşı işə görə tərifləmək, ayrıca iş kabineti vermək və yaxud da xidmət maşını ayırmaq və s. hesab oluna bilər.

8. M***ərkəzləşdirmə.*** Idarəçilikdə mərkəzləşdirmə və qeyri – mərkəz- ləşdirmə arasındakı nisbət düzgün müəyyən olunmalıdır.

Mərkəzləşdirmə dedikdə səlahiyyətin mərkəzdə cəmlənməsi və yaxud da, rəhbərliyin əsas səlahiyyətləri öz əlində saxlaması kimi başa

düşülə bilər. Əslində bu, vahid rəhbərlik prinsipindən irəli gəlir. Çünki informasiyanın toplanması və qərar qəbul edilməsi üçün, eləcə də, nəzarəti təmin etmək üçün mərkəzləşdirmə vahid rəhbərə lazım olur. Bundan başqa, qeyri-mərkəzləşdirmə də vardır ki, burada xətti səlahiyyət bölgüsünə daha çox üstünlük verilir, yəni səlahiyyət, iyerarxiya səviyyələrindəki rəhbər işçilər arasında bölüşdürülmüş olur.

9. ***Pilləvari (skalyar) zəncir*** - aşağıların yuxarılara tabeçiliyi. Səlahiyyət və qarşılıqlı məsuliyyətin - skalyar zəncirin qurulması bu tabeçiliyi rəsmiləşdirir.

Pilləvari zəncirdə, ilk növbədə səlahiyyət və cavabdehlik münasibətləri qurulur və əlaqələndirilir. Idarəetmənin texniki səviyyəsindən ali səviyyəyə qədər olan pillələr (və tərsinə) biri-birilə zəncirvari bağlı olur. Bu halda səlahiyyət, tabeçilik, cavabdehlik, işlərin icrasına nəzarət münasibətləri qarşılıqlı surətdə əlaqələndirilir. Pilləvari zəncir yalnız şaquli əlaqələrdə yarana bilər. Idarəetmənin aşağı səviyyəsindən ali səviyyəsinə qədər olan və əksinə qurulan rəhbərlik və asılılıq əlaqələri bu pillələri təşkil edir. Idarəetmənin üfiqi əlaqələrində tabeçilik münasibətləri olmadığına görə belə asılılıq da yoxdur, yəni onlar bərabər hüquqludurlar. Bu halda isə, asılılıq və tabeçilik əlaqələri deyil, təsərrüfatçılıq və işgüzarlıq əlaqələri qurulmuş olur.

10. ***Rejim*** - hər bir işçini öz iş yerinə bağlayan qaydaların məcmusu olmaqla, onların vaxta görə və normalara görə icrasının zəruriliyidir.

Rejim dedikdə işin icrasını tənzimləyən vaxt bölgüsü, norma və normativlərə əməl olunması başa düşülür. Daha doğrusu, rejim nizam-intizamı və iş qaydalarını tənzimləməyə yönəlmiş inzibati tələblərə əməl edilməsidir.

11. ***Ədalət*** - işlərin işçilçr arasında bölünməsində və onun nəticələrinin qiymətləndirilməsində obyektivliyin gözlənilməsidir.

Ədalət prinsipi, rəhbər və işçilər arasında normal münasibətləri saxlamaq üçün, qanunlara, norma, normativ və hüquqlara obyektiv əməl olunmasının təmin olunub saxlanmasıdır. Əslində, ədalət prinsipi, hər bir işçinin əməyinin düzgün qiymətləndirilməsi və layiqincə mükafatlandırılmasıdır.

12. ***İş yerinin sabitliyi*** – kadrların sabaha inamlarının artırılması, daha inamla və cəhdlə işləmələri üçün vacibdir. Həm də işçilçrin və onların iş yerlərinin tez-tez dəyişməsi təşkilatın fəaliyyətinin səmərəsini aşağı salır.

İş yerinin sabitliyi müqavilə şərtləri ilə təmin olunur və hər iki tərəf müqavilə şərtlərinə əməl etməyə borcludurlar. Yəni müqavilədə göstərilən müddət qurtarmadan üzürsüz səbəbdən işçini işdən azad etmək olmaz (Qərb və Şərq modellərində bu yanaşma müxtəlifdir). Bu prinsip, ilk növbədə, hər bir işçidə sabaha inam yaratmaqla gündəlik işdə nizam-intizama riayət olunmasını təmin edir, ikincisi isə onu həvəslə və təşəbbüskarlıqla işləməyə sövq edir.

13. ***Təşəbbüskarlıq.*** Tapşırıqların icrası üçün əlavə təkliflərin irəli sürülməsi və onun müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə yönələn fərdi səydir. Təşəbbüskarlıq hər bir təşkilata əlavə imkan, qüvvə və səmərə gətirir.

Təşəbbüskarlıq dedikdə, hər hansı bir işin icrasında, yeni ideyalar əsasında işin keyfiyyətini və səmərəliliyini artırmaq üçün göstərilən cəhdləri başa düşmək olar. Təşəbbüskalıq hər hansı bir tapşırığa fərdi yanaşma üsuludur ki, bu da yalnız müsbət nəticə əldə etməyə yönəlmiş olur.

14. ***Birlik (korporativ ruh, ittifaq).*** Birlik - ictimai qüvvədir və kollektivin harmoniyasının təminatıdır. *Birlik* dedikdə hər bir qrupun (kollektivin), həm iş birliyi, həm də ideya (məqsəd) birliyi başa düşülməlidir. Birliyin olması, işçilərin ahəngdar işləmələrini və istənilən son nəticənin alınmasını təmin edir.

Bu prinsiplərlə yanaşı XX əsr ərzində daha bir sıra prinsiplər yaranmışlar ki, bunlardan aşağıdakıları xüsusilə fərqləndirmək lazımdır:

- elmilik;
- demokratikləşdirmə;
- standartlaşdırma;
- keyfiyyətlilik;
- mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmənin vəhdəti;
- hüquq, səlahiyyət və cavabdehliyin vəhdəti;
- ekologiyanın qorunması və s.

Yuxarıda qeyd olunan prinsiplər ən başlıca prinsiplərdir və bunlardan başqa çox müxtəlif, həm də spesifik xüsusiyyətli digər prinsiplər də vardır ki, bunların öyrənilməsi və idarəetmə proseslərində nəzərə alınması da vacibdir. Bu prinsiplərin hər birinin fərdi təsir xüsusiyyətləri, fərdi tətbiq edilmə qaydaları olduğundan, onların yeni-yeni texnologiyalarda, yeni-yeni idarəçilik komplekslərində təzahürləri də qaçılmazdır. Bu baxımdan, menecmentin prinsiplərinin öyrənilməsi və tətbiqi ilə yanaşı, onların səmərəli istifadə olunmalarına da xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Yoxlama üçün suallar

1. Prinsip anlayışı və idarəetmə prinsipləri.
2. A. Fayolun 14 prinsipi və onların izahı.
3. Müasir idarəetmə prinsipləri.
4. Ədalət prinsipi ilə demokratik prinsipi müqayisəli şərh et.
5. Vahid rəhbərlik prinsipi mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipini müqayisəli şəkildə izah etməli
6. Menecmentin əsas prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.

II BÖLMƏ. MENECMENTIN FUNKSIYALARI

III FƏSIL. MENECMENTIN ƏSAS VƏ KÖMƏKÇI FUNKSIYALARI

Məlumdur ki, idarəetmə fasiləsiz və dinamik bir prosesdir. Bu prosesin düzgün təşkili və həlli, son nəticə əldə edilməsi istiqamətində görülən bütün işlərin ayrı-ayrı funksiyalar şəklində təşkili və icra edilməsini tələb edir. Idarəetmə funksiyaları müəssisədə idarəetmə quruluşunun yaradılması, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin məzmunu baxımından çox mürəkkəb münasibətlər sistemi hesab oluna bilər. Bəzi hallarda "funksiya" anlayışını - "qohum elementlər çoxluğu"- kimi dəyərləndirirlər. Bu baxımdan, menecmentdə biri-birinə yaxın olan elementləri və əməliyyatları idarəçilik fəaliyyətinə görə qruplaşdırmaq və əlaqələndirmək, onun funksiyalarını myəyyənləşdirmək kimi başa düşülə bilər.

Yuxarıda deyilənlərə əsasən menecment funksiyası barədə aşağıdakı tərifi vermək olar:

Menecmentin funksiyası – əmək bölgüsündən irəli gələn, idarəetmənin obyektiv məqsəd və vəzifələrinin ümumiliyi ilə xarakterizə edilən, istehsal prosesində və onun idarə edilməsində

adamlara məqsədyönlü təsir göstərmək üçün tətbiq edilən xüsusi fəaliyyət növüdür.

Başqa sözlə desək, menecment funksiyaları, idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi növü olmaqla, əmək bölgüsünün təzahür forması kimi qəbul edilə bilər.

Idarəetmə prosesinin məzmununu əks etdirən funksiyalar qrupu məzmununa görə myəyyən mərhələlərə, dövrlərə və fazalara bölünür.

Istehsalın xarakterinə və istehsal sisteminin inkişaf xüsusiyyətlərinə görə menecmentin funksiyaları *əsas (universal)* və *köməkçi (yardımçı)* funsiyalara ayrılırlar.

Müasir idarəetmənin (menecmentin) ***əsas (universal) funksiyaları*** aşağıdakılardır:

- Planlaşdırma.
- Təşkiletmə.
- Motivləşdirmə (icraetmə).
- Nəzarət.
- Marketinq.

Menecmentin bu əsas funksiyaları başlıca olaraq bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatların idarə edilməsi ilə bağlıdır.

Köməkçi funksiyalara misal olaraq aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- texniki funksiyalar;
- maliyyə funksiyaları;
- kadr funksiyaları;
- texnoloji funksiyalar;
- nəqliyyat;
- enerji təchizatı və digər bu kimi ixtisaslaşma sahələri üzrə çoxlu sayda funksiyalar.

Menecmentin həm əsas, həm də köməkçi funsiyaları istehsal fəaliyyəti, idarəçilik fəaliyyəti baxımından qruplaşdırıla bilər və bütün hallarda informasiyanın toplanması, saxlanması, işlənməsi və qərar qəbul edilməsi ilə bağlı olur. Digər bir aspekt isə, menecmentin köməkçi funksiyalarının müəssisənin aid olduğu xalq təsərrüfatı sahəsi ilə və onun fəaliyyət xüsusiyyəti ilə (istehsal, xidmət, kommersiya və s.) bağlı olmasıdır.

Idarəetmə funksiyaları, menecment sahəsində əmək bölgüsünün təzahür forması olduğundan, onların hər birinin öyrənilməsi və tətbiq edilməsi hər bir idarə rəhbəri (menecer) üçün olduqca vacibdir. Bu baxımdan, menecmentin əsas funksiyalarının öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir ki, bunu nəzərə alaraq aşağıda onların hər biri barədə yığcam, kifayət qədər tutumlu izahat verməiyi lazım bildik.

3.1. MENECMENTIN PLANLAŞDIRMA FUNKSIYASI

Planlaşdırma funksiyası menecmentin ən zəruri funksiyalarından biridir.Hazırkı şəraitdə bütün müəssisələr dinamik, dəyişkən və qeyri müəyyənlik mühitində fəaliyyət göstərirlər. Məhz bu səbəbdən gələcəkdə görüləcək bütün işlərin qabaqcadan planlaşdırılması vacibdir.

Menecmentin bütün sahələri üçün aşağıdakı 3 planlaşdırma funksiyası xarakterikdir:

1. *Istehsalın* planlaşdırılması.
2. *Işçi qüvvəsinin (kadrların)* planlaşdırılması.
3. *Maliyyənin* planlaşdırılması.

Istehsalın icrası üçün maddi, maliyyə və kadr ehtiyatları elə planlaşdırılmalıdır ki, işi görmək üçün xammal, pul vəsaitləri çatdırıla bilsin və işçi qüvvəsi yetərincə olsun. Məhz bu səbəbdən də hər üç

funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün qabaqcadan planlaşdırma zəruridir.

Planlaşdırma funksiyasını həyata keçirmək üçün dörd əsas məsələnin həlli nəzərdə tutulmalıdır: a)resursların bölüşdürülməsi; b)xarici mühitə uyğunlaşma; c)daxili əlaqələndirmə və d)təşkilati strategiyanı müəyyənləşdirmək.

Vaxta görə təsiri nəzərə alınmaqla, planlaşdırmanı 3 mərhələyə ayırmaq olar: a) strateji; b) orta müddətli; c) cari (operativ).

Strateji planlaşdırma - (strategiya – latınca "sərkərdənin məharəti", uzaqgörmə deməkdir) görüləcək işin əvvəlcədən uzun müddətli planlaşdırılmasıdır. Bu plan olmazsa, orta və cari planların hazırlanması və həyata keçirilməsi də mümkün olmaz.

Orta müddətli planlaşdırma strateji planlaşdırmadan törəyir və onun icrasına yönəlir. Orta planlaşdırma həm real işlərin nəticəsinə görə, həm də norma və normativlərin müqayisəli tutuşdurulmasına görə qurula bilər.

Cari planlaşdırma bilavasitə işlərin icrası ilə bağlıdır və gündəlik işlərin gedişinə mütənasib qurulmalıdır.

Orta və cari planlaşdırma barədə daha ətraflı məlumat «Müəssisə iqtisadiyyatı» fənnində verilmişdir. Bu səbəbdən də, bunları geniş açıqlamırıq.

Strateji plan idarəetmənin təşkili və planlaşdırılmasının əsasıdır. Strareji planlaşdırmanın ardıcıllıq mərhələləri aşağıdakı sxemdə verilmişdir *(Şəkil 12).*

Sxemdə verilmiş ardıcıllıqla müəssisənin strategiyasının müəyyənləşdirilməsi mərhələlərini izah edək:

1. Missiya – ali məqsəddir. Ali məqsəd 2 istiqamətə yönələ bilər: a). Istehsalla məşğul olmaq; b). Kommersiya işi ilə məşğul olmaq.

Istehsal fəaliyyəti üçün xammal, avadanlıq, texnologiya və. s lazımdır. Kommersiya fəaliyyəti üçünsə bunlar yox, digər amillər – bazar, bank, biznes və s. vacibdir.

Missiyanın müəyyən olunmasında aşağıdakı amillər zəruridir:

- Məramın nəzəri əsaslandırılması.
- Iqtisadi təhliletmə: işi təşkil etmək üçün iqtisadi mühitin yararlı-yararsız olması və iqtisadi mühitin nəzərə alınmasının vacibliyi.
- Siyasi mühitin nəzərə alınması.
- Sosial vəziyyətin öyrənilməsi.
- Estetik və intelektual mühit.
- Dini və milli xüsusiyyətlər.

Şəkil 12. Strateji planlaşdırmada ardıcıllıq

2. Məqsəd – missiyadan yaranır və onu həll etmək üçün qarşıya qoyulur. Burada bir məqsəddən yox, məqsədlər çoxluğundan danışmaq olar. Çünki, missiyanı həyata keçirmək üçün qarşıya çıxan vəzifələr və

tapşırıqlar yeni-yeni vəzifələr qarşıya qoyar və bu da məqsədlər çoxluğunu yaradır.

3. Mühit – xarici və daxili təsir amilləri kimi mövcuddur. Məqsədə çatmaq üçün mühiti öyrənmək lazımdır, çünki o, məqsədə nail olmaqda həlledici rol oynayır.

4. Zəif və güclü amillərin tədqiqi. Hər bir müəssisə öz vəziyyətini yoxlayaraq zəif və güclü cəhətlərini aşkar edir. Bu halda, zəif cəhətləri aradan götürmək, güclüləri isə daha da yaxşılaşdırmaqla üstünlük əldə etmək olar.

5. Strateji alternativlərin təhlili.

Çatışmamazlıqları aradan qaldırmaq üçün alternativ variantlar hazırlamaq və onlardan birini - ən səmərəli olanını seçmək lazımdır. *Alternativ* – hər hansı bir tədbirdə alınacaq son nəticənin müxtəlif variantlarının olmasıdır. Yalnız bu halda seçim etmək imkanı yaranır.

6. Strategiyanın seçilməsi.

7. Strategiyanın həyata keçirilməsi.

8. Strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Strategiyanın həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı addımların atılması vacibdir *(Şəkil 13):*

Şəkil 13. Strateji icra mexanizminə daxil olan amillər

Strategiyanın qiymətləndirilməsi görülən işin gedişinin müzakirə və müqayisə edilməsidir. Əgər qiymətləndirmə müsbətdirsə, razılıq əsasında iş davam etdirilir, əks halda isə, ya işin icrası, yaxud da tutulmuş plan dəyişdirilir.

Taktika – qısa müddətli və strategiyaya uyğun olaraq tətbiq ediləcək tədbirdir. Taktika strateji məqsədə çatmaq üçün icra edilən qısa müddətli tədbirlərdir.

Siyasət – məqsədə çatmaq üçün müəyyən edilmiş taktikanın necə icra edilməsi yoludur.

Proses – bilavasitə işin icrasıdır ki, işin mərhələlərlə, texnologiyaya və vaxta görə ardıcıllıqla yerinə yetirilməsini təşkil edir.

Qayda – prosesin həlli üçün müəyyən edilmiş norma və normativlər, hüquqi aktlardır. Qabaqcadan qoyulmuş qaydaları özbaşına dəyişdirmək və ya pozmaq olmaz. Əks halda, həm inzibati, həm də istehsal rejimi pozula bilər və arzu olunan- istənilən nəticəni əldə etmək olmaz.

Strateji planlaşdırma - missiyanın (ali məqsədin) uzunmüddətli həllini nəzərdə tutur. Burada, əsasən maddi ehtiyatların, kadrların, istehsal vasitələrinin, texnika və texnologiyanın son məqsədə çıtmaq üçün birgə istifadəsinin alqoritmi başa düşülür.

Ümumi strateji plana firmanın uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətini istiqamətləndirən kompleks tədbirlər proqram kimi də baxmaq olar.

Strateji planlaşdırma məqsədə çatmaq üçün təyin olunmuş spesifik strategiyanın hazırlanmasına doğru aparan, rəhbərlik tərəfindən əvvəlcədən qəbul edilən qərar və ideyaların məcmusudur. Strateji planlaşdırma idarəetmə qərarların qəbul edilməsində istiqamətverici alətdir. Onun vəzifəsi – təşkilatda yenilikləri və

dəyişiklikləri lazımi səviyyədə təmin etməkdir. Daha doğrusu, o, strateji planlaşdırma prosesi çərçivəsində idarəetmə fəaliyyətinin 4 əsas növünü özündə əks etdirir: ehtiyatların bölüşdürülməsi, ətraf mühitə uyğunlaşma, daxili əlaqələndirmə və təşkilati - strateji qabağıgörmə.

- Ehtiyatların bölüşdürülməsi - bu proses özündə fond, idarəçilik, kapital, kadrlar və texnoloji təcrübə kimi məhdud ehtiyatları əks etdirir.

- Ətraf mühitə uyğunlaşma. Bu uyğunlaşma geniş mənada izah edilməlidir. Ətraf mühitə uyğunlaşma, təşkilatın ətraf mühitlə münasibətlərini yaxşılaşdıran strateji xarakterli bütün fəaliyyəti özündə əks etdirməlidir. Belə ki, təbiətin və ətraf mühitin çirklənməsinin qarşısının alınması, flora və faunanın qorunması, əhalinin sağlamlığının mühafizə olunması və digər bu kimi vacib amillər nəzərə alınmalıdırlar.

- Daxili əlaqələndirmə - firmadaxili əməliyyatları səmərəli birləşdirməyə nail olmaq məqsədilə firmanın zəif və güclü cəhətlərini, maddi və maliyyə imkanlarını strateji fəaliyyətin icrasına yönəltməyi özündə əks etdirir.

- Təşkilati – strategi qabağıgörmənin dərk edilməsi, təşkilatın yaşadılması və səmərəli fəaliyyəti üçün menecerlər tərəfindən elmi və texniki yenilikləri vaxtında görmək və onları tətbiq etməklə müəssisənin müntəzəm və dinamik inkişafınıntəmin edilməsini nəzərdə tutur.

Strategiyanın mahiyyəti. Strategiya - təşkilatın vəzifələrinin həyata keçirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün müəyyən edilmiş uzun müddətli və hərtərəfli kompleks planı özündə əks etdirir. Strategiya rəhbərlik tərəfindən hazırlanır, lakin onun həyata keçirilməsi bütün idarəetmə səviyyələrinin iştirakını nəzərdə tutur. Strateji plan, konkret şəxs nöqteyi-nəzərindən deyil, bütün firmanın inkişafı nöqteyi-nəzərindən hazırlanmalıdır.

Strateji plan, geniş tədqiqatlara və real faktiki verilənlərə (göstəricilərə) əsaslanmalıdır. Indiki biznes dünyasında effektiv rəqabət aparmq üçün firma müntəzəm olaraq bazar, rəqabət və başqa amillərə görə də çoxlu informasiya toplamaqla və onları təhlil etməklə məşğul olmalıdır. Strateji plan firmaya müəyyənlik (fərdilik) verir ki, bu da işçilərin müəyyən qrupunu cəlb edir və eyni zamanda marağı olmayan işçiləri firmadan uzaqlaşdırır. Nəhayət, strateji plan elə hazırlanmalıdır ki, uzun müddət ərzində dəyişməz qalmaqla kifayətlənməsinlər, həmçinin lazım gəldikdə firmanın fəaliyyətini təkmilləşdirmək və yenidən istiqamətləndirməklə dinamikliyi və elastikliyi təmin etmiş olsunlar.

Strategiyanın seçilməsi. Rəhbərlik, mövcud strateji alternativlərə baxdıqdan sonra konkret strategiyaya diqqət yetirib onu seçə bilər. Strategiyanın seçilməsində məqsəd, təşkilatın (firmanın) uzunmüddətli effektiv fəaliyyətini maksimum artırmaqdır. Strateji seçmə müəyyənləşdirilərkən bu seçim birmənalı olmamalıdır. Hər hansı konkret seçimə bağlılıq, gələcək strategiyanı məhdudlaşdıra bilər, buna görə də, qərar qəbul edərkən əsaslı tədqiqatlara və qiymətləndirməyə əsaslanmaq lazımdır. Bu zaman strateji seçməyə təsir göstərən aşağıdakı müxtəlif amillər mütləq nəzərə alınmalıdırlar: risk; təcrübə; rəqabət; vaxt.

Risk - qazanc və yaxud itki verə bilən fəaliyyətdir. Kifayət qədər ölçülüb-biçilməmiş və əsaslandırılmamış yüksək dərəcəli risk təşkilatı müflisləşdirib dağıda bilər.

Əvvəlki strategiyalar haqqında bilik və təcrübənin olması və onların təsirlərinin nəzərə alınması zəruri amildir. Çünki, çox tez-tez rəhbərlik şüurlu və ya şüursuz surətdə keçmiş strateji alternativlərin təsiri altında olur və istər-istəməz onlara istinad etməli olur.

Rəqiblərə və rəqabətə reaksiya. Firmalar çox tez-tez konkret strateji alternativin seçilməsində rəqiblərin münasibətlərini və rəqabət

mühitini öyrənməli olurlar. Çünki yalnız belə olduqda rəhbərlik, bazarın tələb-təklif elastikliyinə cavab verə bilən müvafiq addımlar ata bilər.

Vaxt amili. Qərar qəbul edilməsi zamanı vaxt amili müvəffəqiyyətə və ya müvəffəqiyyətsizliyə səbəb ola bilər. Dar macalda, hətta yaxşı qərarın pis həyata keçirilməsi təşkilatın ziyana düşməsinə, bəzi hallarda isə hətta dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecmentdə funksiya anlayışı
2. Planlaşdırma funksiyası, onun məqsədi və vəzifələri.
3. *Müəssisə missiyasının təyin edilməsinə təsir göstərən amillər*
4. Strateji planlaşdırma.
5 Taktiki planlaşdırma.
6. Cari planlaşdırma.
7. Strateji planlaşdırmanın mərhələləri
8. Strateji planlaşdırmada əsas istiqamətlər hansılardır?
9. Planlaşdırmada rəqabət, risk və vaxt amilləri.

3.2. MENECMENTIN TƏŞKILETMƏ FUNKSIYASI

Əvvəlcə menecmentdə təşkiletmə ilə bağlı olan bəzi anlayışları izah edək.

Səlahiyyət – rəhbər işçinin müəssisənin müəyyən işlərini yerinə yetirmək üçün işçilərdən, təşkilatın maddi və maliyyə ehtiyatlarından istifadə etmək hüququdur. Əslində, səlahiyyət fərdə yox, vəzifəyə verilir. Fərd öz iş yerini dəyişdikdə, köhnə vəzifəsinin səlahiyyətlərini

itirir və yeni vəzifədə yeni səlahiyyətlər alır. Bununla belə, verilmiş vəzifədə hər hansı bir adam olduqda, adətən səlahiyyətin fərdə verilməsindən danışılır. Səlahiyyətin verilməsi prosesinin iki konsepsiyası vardır. Klassik konsepsiyaya görə səlahiyyət yuxarı səviyyədən aşağı səviyyəyə ötürülür, cavabdehlik isə aşağı pillədən yuxarı pilləyə bölüşdürülür. Ikinci halda, Bernardın təklif etdiyi səlahiyyətin qəbul edilməməsi konsepsiyasına görə, səlahiyyət qəbul edilmədiyi halda, heç bir cavabdehlik olmur. Çünki, müəssisədə çalışan hər bir işçi, rəhbərin verdiyi səlahiyyəti və tapşırığı qəbul etməyə də bilər.

Səlahiyyət, hər hansı bir şəxsə verilən və onu adi işçidən rəhbər işçiyə çevirən hüquqi ixtiyardır. Səlahiyyət, vəzifədən asılı olaraq müəyyən həddə çərçivəsində məhdudlaşdırılır. Bəzi hallarda tabeçilikdə olan işçilərin sayının çoxalması bu məhdudiyyət sərhədlərini dəyişdirir, səlahiyyətin xarakterini və həcmini o dərəcədə genişləndirir ki, səlahiyyət bölgüsü arasındakı münasibətləri tarazlamaq üçün ona yenidən baxmaq lazım gəlir. Ümumiyyətlə götürdükdə isə, səlahiyyətin iki ümumi növü vardır: xətti və qərargah səlahiyyəti.

Xətti səlahiyyət – bilavasitə işçilərlə birbaşa ünsiyyətdə olan rəhbər işçilərə verilən səlahiyyətdir. Məhz xətti səlahiyyətlər rəhbərlərə qanuni hakimiyyət verir ki, öz tabeçiliklərində olan işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa doğru yönəltsinlər. Xətti səlahiyyətlərin verilməsi idarəetmə səviyyələrinin iyerarxiyasını yaradır. Iyerarxiyanın yaradılması prosesi skalyar (pilləvari) proses adlanır. Bütünlükdə iyerarxiya səviyyələri arasındakı əlaqələr skalyar zəncir və ya komanda zənciri adlanır. Idarə aparatında deyil, komanda zənciri pillələrində çalışan rəhbər işçilər xətti səlahiyyət sahibləri hesab olunurlar.

Qərargah səlahiyyətləri idarə aparatında (qərərgahda) çalışan rəhbər işçilərə verilən ixtiyardır. Bu səlahiyyət çox məhdud, faktiki

olaraq təklif və məsləhətverici ola bilər və ya elə ümumi ola bilər ki, onlarla xətti səlahiyyətlər arasındakı əlaqələr səthi xarakter daşısın. Idarə aparatını, onun yerinə yetirdiyi funksiyaları nəzərə alaraq, qərərgah səlahiyyətlərini aşağıdakı siniflərə ayırmaq olar: məsləhətçilik səlahiyyəti, paralel (xidməti) səlahiyyətlər, funksional səlahiyyətlər, idarə daxilində xətti səlahiyyətlər. Yadda saxlamaq lazımdır ki, praktikada bu növ səlahiyyət bölgüləri arasında sərt sərhəd qoymaq çox çətindir. Hər bir idarə işçisinə verilən səlahiyyət vəzifə səviyyəsində geniş diapazona malik olsa da, myəssisə səviyyəsində nisbətən məhdud olur və qabaqcadan təsdiq edilmiş təlimatla müəyyənləşdirilir.

Məsuliyyət – verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsi öhdəçiliyini və onların qənaətbəxş həll ediləmsinə cavabdehliyi ifadə edir. Cavabdehlik dedikdə – hər hansı fərdin təşkilatda müəyyən vəzifəni tutduqda, konkret işin icrası üçün tələblərin yerinə yetirilməsinə görə öhdəçiliyi boynuna götürməsi başa düşülür. Hər hansı bir fərd müəyyən muzd (maaş, mükafat) müqabilində, verilən tapşırığın (işin, vəzifənin) yerinə yetirilməsi üçün təşkilatla müqavilə bağlayır və görəcəyi işlər üçün məsuliyyət daşıyır. Məsuliyyət o deməkdir ki, işçi, yerinə yetirdiyi tapşırığın nəticələrinə görə, ona səlahiyyət verən rəhbərin qarşısında cavabdehdir. Rəhbər, səlahiyyəti üzrə başqa bir işçisinə tapşırıq verərkən, görüləcək iş üçün məsuliyyəti öz üzərindən götürmür. Bu halda rəhbər, işi başqasına gördürsə də, işin qənaətbəxş başa çatdırılmasına görə cavabdehlik daşıyır.

Nüfuz – bir fərdin başqa bir fərdin davranışında, münasibətlərində, duyğusunda dəyişiklik yarada bilən davranışdır. Başqasına təsir etmə vasitələri müxtəlif ola bilər: qulağa pıçıltı ilə edilən xahişdən, boğaza bıçaq dirəməyə qədər. Təşkilat şəraitində belə bıçaq – işdən qovmaq ola bilər. Biri digərinə həmçinin fikirlər söyləməklə də təsir edə bilər. Liderliyini və nüfuzunu güclü etmək

üçün, rəhbər öz səlahiyyətlərini ciddi tətbiq etməli və hakimiyyətini möhkəmləndirməlidir.

Hakimiyyət – səlahiyyət, nüfuz və fərdi keyfiyyətlərindən istifadə etməklə başqalarının davranışına təsir etmək imkanıdır. Rəsmi səlahiyyətlərə əlavə olaraq, rəhbərə hakimiyyət də lazımdır, çünki, o, öz komandasında olan adamlarla və kənar adamlarla işləyir. Təşkilatın müxtəlif işlərini yerinə yetirərkən, rəhbər özünün bilavasitə nüfuzundan, işçilərdən və kənar təşkilatlardakı həmkarlarından istifadə edir. Bu qruplar faktiki olaraq rəhbərin ətraf mühitinin bir hissəsini təşkil edirlər. Bu adamların köməyi olmadan rəhbər öz funksiyalarını səmərəli yerinə yetirə bilməz.

Rəhbərlərin əksəriyyəti kənar adamlarla və təşkilatlarla da bağlıdırlar. Bunlar tədarükçülər, sifarişçilər, rəqiblər, rəhbərlərin fəaliyyətini tənzimləyən idarələr, həmkarlar ittifaqı və başqalarıdır. Liderliyin ilkin alətləri olan səlahiyyət, hakimiyyət və nüfuz olmadan heç bir rəhbər işçi heç bir problemin həllinə nail ola bilməz. Əgər rəhbər, ondan asılı olan adamlara təsir etmək üçün kifayət qədər hakimiyyətə malik deyildirsə, onda o, qoyulan məqsədlərə başqalarının köməyi ilə çatmaq üçün lazım olan dəstəyi ala bilməyəcəkdir. Əgər rəhbərin hakimiyyəti və nüfuzu yoxdursa, onda o, liderlik səviyyəsinə yüksələ bilməyəcək və ola bilsin ki, vəzifəsini və səlahiyyətlərini də itirəcəkdir.

Funksional idarəetmə quruluşu. Firmanın fəaliyyətinin təşkilinin funksional quruluş sxemi orta səviyyəli kompaniyalarda daha geniş istifadə olunur. Funksional quruluş (departamentləşdirmə) təşkilatın ayrı-ayrı funksional şöbələrə bölünməsi prosesidir *(Şəkil 14).* Hər bir şöbə, özünün təlimatla dəqiq müəyyən edilmiş konkret tapşırığına və vəzifəsinə malikdir. Bu və ya digər bölmənin fəaliyyətinin konkret xüsusiyyətləri, bütün təşkilatın fəaliyyətinin əsas istiqamətinə uyğun gəlməlidir. Bir halda ki, funksional

departamentləşdirmə, dəqiq tapşırıqlara malik bloklara bölünmədir, onda iri sənaye kompaniyalarında bu, kütləvi istehsalın texnologiya üzrə bölünməsi ola bilər.

Kompaniyanın ənənəvi funksional blokları: istehsal, marketinq və maliyyə bölmələridir. Əgər təşkilatın və ya verilmiş bölmənin ölçüsü çox böyükdürsə, onda əsas funksional bölmələri daha kiçik funksional bölmələrə ayırmaq olar. Bu bölmələrə yardımçı (əlavə) və ya törəmə bölmələr deyilir. Burada əsas məqsəd ixtisaslaşmanın üstünlüyündən tam dərəcədə istifadə etmək və rəhbərliyin hədsiz yüklənməsinə yol verməməkdir. Bu zaman ehtiyatlı olmaq lazımdır ki, belə bölmələr öz məqsədlərini təşkilatın ümumi məqsədindən üstün tutmasınlar. Əlavə bölmələr istənilən quruluşlu təşkilatlara tətbiq edilə bilərlər.

Funksional quruluşun *üstün cəhətləri* aşağıdakılardır:

- Işgüzarlığı və peşəkar ixtisaslaşmanı gücləndirir və stimullaşdırır.
- Funksional sahələrdə maddi ehtiyatların ifrat istehlakının qarşısını alır və əməliyyatların təkrar edilməsini azaldır.
- Funksional sahələrdə koordinasiyanı (əlaqələndirməni) yaxşılaşdırır.

Şəkil 14. Funksional quruluş

Funksional quruluşun *çatışmayan cəhətləri* isə aşağıdakılardır:

1. Şöbə və bölmələr öz məqsəd və vəzifələrini həyata keçirməkdə, ümumi məqsədlərin həyata keçirilməsindən daha çox maraqlı ola bilərlər. Bu isə, funksional sahələr arasında münaqişə imkanını artırar.
2. Böyük təşkilatlarda, ali rəhbərdən bilavasitə icraçıya qədər olan komanda zənciri çox uzun ola bilər (idarəetmə pillələrinin sayı artar).

Funksional quruluşu, məhsulların məhdud nomenklaturasını buraxan, sabit xarici təsir şəraitində fəaliyyət göstərən və özünün yaşamasını təmin etmək üçün standart idarəetmə vəzifələrini həll edən təşkilatlarda istifadə etmək daha məqsədəuyğundur.

Şəkil 15. Məhsula görə quruluş

Funksional quruluş, geniş nomenklatura ilə məhsul buraxan, istehsalat və texniki tələbatların tez-tez dəyişdiyi mühitdə fəaliyyət göstərən, həmçinin öz fəaliyyətini geniş beynəlxalq miqyasda – müxtəlif sosial-iqtisadi sistemləri və qanunvericiliyi olan ölkələrin bazarlarında həyata keçirən təşkilatlar üçün xarakterik deyildir. Bu tip təşkilatlar üçün ***divizional*** quruluş xarakterikdir. Belə quruluşda departamentləşdirməyə üstünlük verilir.

Şəkil 16. Tələbatçılara görə quruluş

Bu növ təşkilatlara misal olaraq, metallurgiya və kimya sənayesi müəssisələrini, həmçinin xammal istehsal edən sənaye sahələrinə aid olan firmaları, nəqliyyat təşkilatlarını göstərmək olar.

Şəkil 17. Regional quruluş

Funksional quruluşlar səmərəli olmadığına görə, böyük şirkətlərdə divizional quruluşdan istifadə edilməsinə keçilmişdir. Bu quruluşun əsas növləri: müxtəlif növ məhsullara, müxtəlif qrup tələbatçılara və müxtəlif regionlara yönəldilmiş quruluşlardır *(Şəkil 15,16,17).*

Bütün bunlarla yanaşı alman sosioloqu Veberin təklif etdiyi və təcrübədə təkmilləşmiş ***bürokratik*** quruluş da geniş tətbiq edilir. Bu üsulun mahiyyəti qanuna, norma və normativlərə, eləcə də əmr və sərəncamlara ciddi əməl olunması ilə bağlıdır.

Həmçinin daha mürəkkəb və iri həcmli layihələrin və texiki-texnoloji proseslsrin idarə olunmasında ***matris*** (şəbəkə) quruluşundan istifadə olunur. Bu quruluşun mahiyyəti isə ayrı-ayrı əməliyyatların və proseslərin ayrı-ayrı təşkilatlarda vaxta görə əlaqələndirilmiş şəkildə icra edilməsi ilə bağlıdır.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecmentdə təşkiletmə ilə bağlı anlayışlar.
2. Səlahiyyət və cavabdehlik bölgüsü.
3. Xətti və qərargah səlahiyyətlərini izah etməli
4. Funksional idarəetmə quruluşu.
5. Regional (ərazi) və əmtəə quruluşları.
6.Tələbatçılara görə və adaptiv quruluşlar.
7. Hakimiyyət və nüfuzun mahiyyətini izah etməli
8. Bürokratik idarəetmə quruluşu
9. Divizional idarəetmə quruluşları

3.3. MENECMENTIN MOTIVLƏŞDIRMƏ FUNKSIYASI

Motivləşdirmə, birinci növbədə fizioloji və psixoloji tələbatdan irəli gəlir. Motivləşdirmə anlayışı çox aspektli və çox istiqamətlidir. Ayrı-ayrı müəlliflər bu anlayışı: ehtiyac, məqsəd, arzu, istək, ehtiras, tələbat, sövqetmə, zərurət, mükafatlandırma və s. kimi ifadə edirlər. Qeyd edək ki, «motivasiya» sözü latınca olub «sövqetmə», «maraq oyatma» mənası daşıyır. Hər bir ehtiyac (psixoloji və yaxud fizioloji) insanda müvafiq davranış əmələ gətirir və onu fəallaşdırır. Əslində fizioloji və psixoloji tələbatlar, hansısa daxili və ya mənəvi ehtiyacın hiss edilməsidir.

Hər bir rəhbər başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas məqsəd odur ki, təşkilatın üzvləri –hər bir icraçı, tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə qarşı müxtəlif motivləşdirmə tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə «qamçı və qoğal» prinsipi daha çox tətbiq edilmişdir. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvələrində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, adamların çox qazanması üçün imkan varsa, onlar həmişə çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə - yaxşı səy göstərməyin əvəzində verilən münasib pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar. Davranış üzrə aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu sübut etdi. Rəhbərlər bildilər ki, motivləşdirmə (başqa sözlə, fəaliyyət göstərməyə maraq oyatma, həvəsləndirmə) daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Menecment fəaliyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə *nəzəriyyələri* yaradılmışdır.

Devid Boddi, Robert Peytona görə bunlar aşağıdakılardır:

1). *məzmun nəzəriyəsi* - adamların tələbatı və məqsədlərinin müəyyən edilməsi baxımından;

2). *proseslərlə bağlı nəzəriyyələr* - fəaliyyət sahəsi baxımından;

3). *sosial təsir nəzəriyyəsi* - başqalarının davranışına təsir etmək üçün istifadə edilməsi baxımından.

Menecerlər, bu nəzəriyyələri iş yerində adamların davranışını öyrənmək, motivləşdirmə sistemi yaratmaq və onların fəaliyyətlərini

stimullaşdırmaq üçün geniş miqyasda istifadə edirlər. Onlar, motivasiyalı təsiri səmərəli fəaliyyətin mühüm şərti və tərkib hissəsi kimi qiymətləndirirlər.

Motivləşdirmə, insanla - hər bir işçi ilə bağlı olduğuna görə, onların *daxili və xarici hərəkətverici qüvvələrinin məcmusunu* təşkil edir. Motivləşdirmə prosesi, bu tələbatları ödəmək üçün müəyyən tapşırıqları icra etməklə bağlıdır. Bu prosesin aşağıdakı mərhələləri vardır:

1. tələbatın meydana çıxması;
2. tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;
3. fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;
4. fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
5. yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;
6. tələbatı ödəmə, hansı motivin daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.

Bildiyimiz kimi, əmək davranışı sosial davranışın mühüm variantlarından biridir. Əmək davranışının həm sosial, həm də funksional məzmun xarakteri vardır. Buna həm işçinin peşəkarlıq keyfiyyətləri, əmək mühiti, həm də sosial gərginlik səviyyəsi təsir göstərir. Ona görə də əmək davranışı, bir tərəfdən əmək prosesinin funksional alqoritmini və mənafeləri, digər tərəfdən isə sosial standartları, davranış tərzlərini əks etdirir.

Hər bir işçinin öyrənilməsi və onun peşə fəaliyyətinin optimallaşdırılması müasir dövrdə ən vacib problemlərdəndir. Bunun sosial-mədəni aspektdə təhlili daha vacibdir. Son vaxtlar insanın sahələrarası elmlər tərəfindən öyrənilməsi ilə bağlı inteqrativ-kompleks elm olan *akmeologiya elmi* meydana çıxmışdır. Akmeologiya - psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya, fiziologiya, genetika və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezidir.

Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin idarəetmə prosesində mühüm rol oynadığını nəzərə alaraq, aşağıda, yaradılmış və hal-hazırda mövcud olan motivləşdirmə nəzəriyyələrinin qısa məzmununa nəzər salaq.

a). A. Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi. Abraham Maslou tələbatın iyerarxiya prinsipi üzrə əlaqəli olan aşağıdakı beş növünü müəyyən etmişdir *(şəkil 18):*

Şəkil 18. A.Maslounun tələbatlar piramidası

1). f*izioloji tələbat* - qidaya, havaya, suya, paltara və s. olan tələbatlar;

2). t*əhlükəsihzlik tələbatı: a)* fiziki təhlükəsizlik – sağlamlaq, yaşayış və iş yerində təhlükəsizlik; *b)* iqtisadi təhlükəsizlik – pul gəlirlərinin və dolanışığın olması, sosial sığorta, təminatlı iş yeri və s.;

3). s*osial tələbat* - ünsiyyət və emosional əlaqələr (dostluq, məhəbbət, partnyorluq, əməkdaşlıq və s.), yüksək rifahın əldə olunması və s.;

4). şöhrətə tələbat - nüfuz, hakimiyyət, şöhrət, xidməti irəliləyiş, məsul vəzifə, yüksək mövqe və s.

5). *özünüifadə tələbatı*: fərdi yaradıcılıq, şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı, ali özünüdərketmə, yüksək estetik zövq və s.

Bu nəzəriyyəyə görə, tələbatların səviyyələrə görə və mərhələlərlə ödənilməsi zəruridir və idarəetmə prosesində bu amillər mütləq nəzərə alınmalıdır.

b). K. Alderferin tələbat nəzəriyyəsi. Abraham Masloudan fərqli olaraq K. Alderfer, üç qrup tələbat növünü əsas götürmüşdür:

1). Yaşama (mövcud olma) tələbatı;

2). Sosial tələbat;

3). Şəxsi inkişaf tələbatı.

Göründüyü kimi, K.Alderferinin tələbat nəzəriyyəsi sadəcə olaraq əvvəlkindən tələbatın sayına görə fərqlənir. Lakin onun xidməti, tələbatlar arasında asılılığın prinsiplərini müəyyən etməsidir. Məsələn, onun birinci prinsipi belədir: mövcud olma tələbatı nə qədər az ödənilirsə, bir o qədər də güclü təzahür edir.

j). D. Mak - Klellandın üç amilli tələbat nəzəriyyəsi.

Devid Mak-Klelland ilkin hesab edilən fizioloji tələbatın rolunu inkar etməmək şərtilə qeyri-maddi, «ikinci» tələbata üstünlük vermiş, üç yüksək səviyyəli tələbatın daha önəmli olmasını irəli sürmüşdür:

1. Uğurlara olan tələbat: məqsədə çatma, özünü reallaşdırma, fərdi inkişafa nail olma, əsassız risklərdən uzaq olma və s.;

2. Hakimiyyətə tələbat: rəhbər vəzifəyə cəhd etmə, başqasının davranışına nəzarət etmə;

3. Mənsubiyyət tələbatı: müxtəlif səviyyəli pillələrdə olan menecerlərin tələbatlarındakı fərqlər.

ç). F. Hersberqin iki amilli tələbat nəzəriyyəsi. Frederik Hersberq, iki əsas amilin əməyin motivləşdirilməsinə müxtəlif səviyyədə təsir etməsini tədqiq etmişdir:

1.G*igiyenik (sağlamlıq) amillər;*

2.M*otivləşdirici amillər*.

O, adını mexaniki olaraq tibb elmindən götürmdüyü gigiyenik amillərə aşağıdakıları aid etmişdir:

- təşkilatda mənəvi iqlim;

-mükafatlandırma, əməkdaşlarala və müdiriyyətlə münasibət;

- əmək şəraiti, iş yerlərinin rahatlığı və stabilliyi.

Motivləşdirici amillərə isə aşağıdakılar aid edilmişdir:

- maraqlı əmək;
- məqsədə çatma;
- müstəqillik;
- məsuliyyət;
- peşə yüksəlişi–vəzifə artımı;
- şəxsi özünü reallaşdırma imkanı.

F.Hersberqin əsas məqsədi, hər iki qrup amillərin təsiri ilə işçilərin əməyə münasibətlərini öyrənməkdən ibarət olmuşdur.

d). D. Atkinsonun əməyin motivləşdirilməsi nəzəriyyəsi.

O, əməyin motivləşdirilməsi məsələlərini təhlil edərkən səmərəli əmək amillərini əsas götürmüş və onu konkret proseslərlə, situasiyalarla əlaqələndirmişdir. O, burada uğur əldə etmə motivlərinə, uğur qazanmaq variantlarına, risklərə diqqət yetirmişdir.

e). S. Adamsın ədalətlilik nəzəriyəsi. Ədalətlilik nəzəriyyəsi muzdlu işçilərlə iş verən arasındakı *iqtisadi mübadiləyə* əsaslanır. O, burada «giriş» (işçinin əmək töhfələri, təhsili, bacarığı və s. mənasında) və «çıxış» (iş verənin əməyin ödənilməsi, sosial xidmət, əməyin təhlükəsizliyi və s. üzrə fəaliyyəti) ifadələrini işlətməklə, əməyin nəticələri ilə qazanc arasındakı əlaqənin, «giriş»lə «çıxış»ın tarazlıqda olmasının zəruriliyini irəli sürür. Burada həmçinin əməyin nəticələrinin düzgün və obyektiv qiymətləndirilməsi əsas götürülür.

z). B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi nəzəriyyəsi. B. Skinnerin nəzəriyyəsi, işçinin keçmiş iş təcrübəsinin cari fəaliyət dövrü üçün stimul yarada bilməsi imkanını aşkara

çıxarmaqla bağlıdır. O, belə hesab edir ki, hər hansı bir işçi əvvəllər icra etdiyi tapşırığa nəzərən hansı işin səmərə verə biləcəyi, hansının uğursuz olacağını müəyyən edə bilir. B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi mexanizmi sxem halında bedlədir:

Stimullar → davranış → nəticə → gələcək davranış.

i). V. Vrumun motivləşdirmə nəzəriyyəsi. V. Vrum digərlərindən fərqli olaraq, motivləşdirməni seçimin (davranışın alternativ formalarının seçimi) *idarə edilməsi* prosesi kimi qiymətləndirmişdir. O göstərmişdir ki, bu seçim *üç dəyişən kəmiyyətdən* asılıdır. Bunlar *valentlilik* (cəlbedicilik ölçüsü, məqsədin dəyəri), *cəhdetmə* (işçinin məqsədə çatma ehtimalını qiymətləndirməsi) və *gözləmədən* (işçinin nəticədən asılı olaraq ala biləcəyi mükafat barədə subyektiv ehtimalı) ibarətdir.

k). Porter–Louler motivləşdirmə modeli. Əslində bu model əvvəlki nəzəriyyələrin əsas ideyalarının birləşməsidir. Çükni burada da əmək uğurlarından, həvəsləndirmənin ədalətli olmasından, şəxsiyyətin qabiliyyətindən söhbət gedir.

Əgər A.Maslou insanın eyni zamanda müxtəlif səviyyəli tələbatının olduğunu müəyyən etmişsə, F.Hersberq adamların fəaliyyətinin iki qrup amillərdən (gigiyenik və motivləşdirici), V.Vrum insan gözləməsinə təsir edən üç amildən asılı (səy, nəticə, mükafatlandırma) olduğunu göstərmişdir. D. Mak-Klelland müvəffəqiyyət, hakimiyyət arasındakı əlaqəni, Porter–Louler isə *motivləşdirmənin kompleks modelini* (mükafatlandırma, məmnun qalma, səy göstərmək, gözləmənin səmərəsi, işin nəticəsi, əməyin ədalətli qiymətləndirilməsi, qabiliyyət və s.) irəli sürmüşlər. Porter-Louler modelinin sxemi 19-cu şəkildə verilmişdir *(Şəkil 19)*

Şəkil 19. Porter-Louler motivləşdirmə modeli

Haqqında danışılan bütün bu motivləşdirmə nəzəriyyələri mahiyyət etibarilə menecmentin səmərəli təşkili yolu ilə uğurlu son nəticə əldə edilməsinə yönəldilmişlər. Bu isə, öz növbəsində menecmentin prinsiplərinin, funksiyalarının, metodlarının və üslublarının vaxtında və obyektiv tətbiq olunmalarını tələb edir. Belə ki, bu əməliyyatların icrası və motivləşdirmə amilləri nəzərə alvnmadan heç bir işdə müsbət nəticə əldə etmək mümkün deildir və bunlarsız ümumiyyətlə idarəetmə mümkün deyildir.

Motivləşdirmədən söhbət gedərkən «mükafatlandırma» geniş mənada işlədilir. Mükafat sadəcə pul və ya çek deyildir. Mükafat insanın qiymətli hesab etdiyi hər şeydir. Rəhbərlər mükafatın iki əsas növünü tətbiq edirlər: *daxili və xarici.* Daxili mükafatı iş özü verir. Məsələn, daxili mükafat - nəticəyə çatmaq hissi, yerinə yetirilən işin maraqlı və əhəmiyyətli olması, özünə hörmətin hiss edilməsidir. Iş prosesində meydana çıxan dostluq və ünsiyyət də daxili mükafata aid edilir

Daxili mükafatın təmin edilməsinin daha sadə yolu – işə lazımi şəraitin yaradılması və tapşırıqların dəqiq qoyulmasıdır. Xarici mükafat öz-özündən yaranmır, o, təşkilat tərəfindən verilir. Xarici mükafata misal olaraq - əmək haqqını, vəzifədə irəli çəkilməni, xidməti vəziyyətə görə hörmət və nüfuzu, həmçinin əlavə ödəmələri (xidmət maşını, kabinet, əlavə məzuniyyət və s.) misal göstərmək olar.

Daxili və xarici mükafatı müəyyən etmək üçün müdiriyyət işçilərin tələbatlarını öyrənməlidir. Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin məqsədləri bu tələbatları öyrənib aşkar etmək və bu tələbatlar nəzərə alınmaqla tövsiyələr verməkdir.

Mükafatlandırma həm mənəvi, həm də maddi ola bilər. Hər iki halda fərd üçün qiyməti olan, onun tələbatını və ya zövqünü oxşayan amil başa düşülür.

Hal-hazırda müxtəlif proseslə bağlı motivləşdirmə nəzəriyyələri də mövcuddur. Bunlara misal: gözləmə nəzəriyyəsini, ədalətlilik nəzəriyyəsini qeyd etmək olar.

Gözləmə nəzəriyyəsində sərf edilmiş əməyə görə nəticə əldə edilməsi və əldə edilmiş nəticəyə görə mükafatlandırma problemi həll edilir. Həm nəticə, həm də nəticəyə görə mükafatlandırmanın valentliyi müəyyən olunur. Yəni nəticənin və mükafatın miqdarının işçinin gözlədiyi miqdarla üst-üstə düşməsi sonrakı fəaliyyət üçün çox böyük motivləşdirici rol oynayır.

Ədalətlilik nəzəriyyəsində isə hər bir işçi gördüyü işin müqabilində aldığı əmək haqqını və mükafatı digər işçinin zəhməti və aldığı haqq ilə müqaisəli şəkildə təhlil edir və özü üçün nəticə çıxarır. Əgər işçinin zəhməti müqabilində aldığı əmək haqqı və mükafat onu razı salırsa, o bunu ədalətli hesab edir və daha yaxşı işləməyə cəhd göstərir, əks halda isə o ədalətsizlik görür və tədricən işdən soyuyur. Işçi belə müqaisəni təkcə öz həmkarı ilə yox, həm də digər müəssisədə çalışan həmkarı ilə də apara bilər. Belə olduqda isə, ona adalətsiz görünən bütün hallarda, o öz iş yerini tərk edib gedə bilər. Bu isə arzuolunmaz haldır, çünki mükafatlandırma və motivləşdirmə yalnız müsbət nəticə əldə edilməsinə yönəldilməlidir.

Işin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə Amerika alimlərinin tədqiqatları bir neçə mühüm nəticələrə gətirib çıxarmışdır. Onlardan birində belə bir nəticə alınmışdır ki, tənqid–işçiləri işlərində olan çatışmamazlıqlar haqqında məlumatlandırmaq üçün səmərəli üsul deyildir. Çünki tənqid, çox vaxt işçilərdə müdafiə reaksiyasına səbəb olur. Bu zaman tabelikdə olanı problemin mahiyyəti və işin yaxşılaşdırılması üsulları yox, daha çox özünü müdafiə narahat edir. Ona görə də, sərfəli nəticəyə nail olmaq üçün, işçilərlə qarşılıqlı ünsiyyət yaratmağa və onlara müdafiə mövqeyi tutmadan öz işlərini düzəltmək imkanı verilməlidir. Bunun üçün rəhbər hər hansı bir hədə və tənqid olmadan, rahat bir şərait yaratmalıdır ki, tabelikdə olanlar fəaliyyətlərinin nəticələri ilə bağlı olan öz problemlərini açıqcasına müzakirə edə bilsinlər. Rəhbər işin obyektiv nəticəsi və qiymətləndirilməsi arasındakı fərqi dəqiq ayırd etməlidir. Tənqid - rəhbərin üstünlüyünü büruzə verən birtərəfli ünsiyyətdir. Rəhbər kollektivdə işin yaxşılaşdırılması üçün, effektiv informasiya və əks əlaqədən istifadə etməklə konkret məsələlər üzrə işçilərlə ikitərəfli konstruktiv diskussiya təşkil etməlidir.

Bu araşdırmalardan alınan ikinci başlıca nəticə ondan ibarətdir ki, tabelikdə olanlara, onların işinin qiyməti haqqında ildə bir və ya iki dəfə məlumatın verilməsi metodu effektiv deyildir. Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi barədə il boyu müntəzəm bildirmək lazımdır. Əgər tabelikdə olan yeni qısamüddətli layihə üzrə işləyirsə, onun işini hər ay bir və ya iki dəfə qiymətləndirmək lazımdır. Əgər tabelikdə olan öz iş qabiliyyətinə inanmırsa, rəhbər, onda inam yaratmaq üçün, onun əldə etdiyi nailiyyətlər barədə bir neçə gündən bir ona informasiya verməklə onu həvəsləndirə bilər.

Araşdırmaların üçüncü nəticəsi isə ondan ibarətdir ki, işçinin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və əmək haqqı barədə məsələləri bir yerdə müzakirə etmək düzgün deyildir. Tabeçilikdə olanın güclü və ya zəif cəhətlərini onların əmək haqqına aid olan inzibati tədbirlərlə birlikdə yox, ayrı-ayrı görüşlərdə müzakirə etmək daha yaxşıdır.

Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsinə maksimal dəqiqliklə nail olmaq və obyektivliyi təmin etmək üçün yaxşı olardı ki, söhbət ikitərəfli xarakter daşısın. Işçinin işinin nə üçün standarta uyğun olmadığını, buna nəyin səbəb ola biləcəyini və şəraiti düzəltmək üçün, ona hansı tədbirin görüləcəyi haqda sərbəst düşünmək imkanı yaradılmalıdır. Nəhayət, rəhbər, tabeçilikdə olanların işinə olduqca obyektiv yanaşmağa səy göstərməlidir. Bəzi rəhbərlər hamıya yüksək qiymətlər vermək tendensiyasına malikdirlər, bəziləri isə əksinə – aşağı, bu isə işin qiymətinin dəqiqliyini və görüləcək tədbirlərin faydalılığını daha da azaldır.

Motivləşdirmə üçün zəruri amillərdən ən başlıcası rəhbərlərin və işçilərin vərdiş və bacarıqlarının, bilik və səriştələrinin artırılmasıdır. Işçilərin öz vəzifələrini və istehsalat tapşırıqlarını səmərəli yerinə yetirmələri üçün, onların vərdiş və bacarıqlarını inkişaf etdirmək zəruridir.

Təcrübədə, sistematik hazırlıq proqramları tez-tez rəhbərlərin vəzifəcə yüksəldilməsi üçün istifadə olunur. Rəhbər kadrların müvəffəqiyyətlə hazırlanması və həmçinin onların öyrədilməsi üçün çox ciddi təhlil aparılması və planlaşdırma lazımdır. Təşkilat, birinci növbədə, fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi yolu ilə öz menecerlərinin bacarığını müəyyən etməlidir. Bundan sonra görülən işin təhlili əsasında rəhbərlik, təşkilatda bütün vəzifələrdə vəzifə borcunu yerinə yetirmək üçün hansı bacarıqlar və vərdişlər lazım olduğunu müəyyən etməlidir. Bu imkan verir ki, təşkilat müəyyən etsin ki, rəhbərlərdən kim hansı vəzifədə hansı ixtisas səviyyəsinə uyğundur və hansıların təhsil almağa və yenidən hazırlanmağa ehtiyacı vardır. Bütün bu məsələlri həll edərək, rəhbərlik, konkret şəxslərin vəzifədə irəliləməsi üçün hazırlıq qrafikini müəyyənləşdirə bilər.

Rəhbər kadrların hazırlanması, təşkilatın motivləşdirmə məqsədlərinin həyata keçirilməsi üçün, onların bacarıq və vərdişlərə nail olması məqsədilə yerinə yetirilir. Başqa cür desək, təhsil və təkmilləşdirmə daha yüksək səviyyədə tələbatın yerinə yetirilməsini, müvəffəqiyyətin, professional inkişafın və öz gücünə inamın artırılması məqsədini güdür.

Idarəetmə kadrlarının hazırlanması, mühazirələr təşkil etmək, kiçik qruplarda diskussiyalar keçirmək, müxtəlif konkret iş vəziyyətlərini araşdırmaq, ədəbiyyatların oxunması, işgüzar oyunlar və müxtəlif treninqlərin köməyi ilə yerinə yetirilə bilər. Bu metodların variantlarından biri, hər il təşkil olunan idarəetmə problemlərinə həsr olunmuş kurslar və seminarlar ola bilər.

Digər daha geniş tətbiq olunan metodlardan biri isə, xidmət uzrə rotasiyadır. Aşağı pillə rəhbərlərini bir şöbədən digər şöbəyə, üç aydan bir ilə qədər müddətə yerini dəyişməklə, təşkilat yeni rəhbəri müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif sahələri ilə tanış edir. Nəticədə gənc menecer müxtəlif şöbələrin problemlərini öyrənir, əlaqələndirmə

elementlərini aydınlaşdırır və müxtəlif bölmələrin vəzifələri arasında qarşılıqlı əlaqəni müəyyənləşdirir. Bu biliklər daha yüksək vəzifələrdə işin yerinə yetirilməsi üçün çox zəruri olmaqla bərabər, aşağı səviyyədəki idarəetmənin rəhbərləri üçün də faydalıdır. Yapon təşkilatları Amerika təşkilatlarına nisbətən rotasiyadan daha çox və üstün istifadə edirlər.

Rəhbər kadrların hazırlığının digər vacib üsulu, onların öz iş yerlərində işin gedişatı zamanı hazırlanmalarıdır. Bu proqram əsasında, perspektivli hesab edilən rəhbər işçilərə, onların bacara biləcəkləri daha çətn və daha məsuliyyətli iş tapşırılır. Bu halda, əsas motivləşdirici amil, yaxın gələcəkdə vəzifənin və bununla yanaşı məvacibin artırılmasıdır.

Yoxlama üçün suallar

1. *Motivləsdirmə nədir?*
2. *Daxili və xarici mükafatlar.*
3. *Motivləşdirmə nəzəriyyələri və onların mahiyyəti.*
4. *A.Maslounun tələbatlar piramidasının şərhi.*
5. *Ikifaktorlu və üç faktorlu nəzəriyyələrin şərhi.*
6. *Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin müqayisəli təhlili.*
7. *Porter-Louler motivləsdirmə modelinin şərhi.*

3.4.MENECMENTIN NƏZARƏT FUNKSIYASI

Nəzarət - menecmentin ən vacib funksiyalarından biri olmaqla, müəssisənin fəaliyyətində baş verən müsbət (yaxşı) və ya mənfi (pis) dəyişiklikləri qiymətləndirmə mexanizmidir

Nəzarət – təşkilatın öz məqsədlərinə çatmasının təmin edilməsi prosesidir. Nəzarət prosesi standartlar qoyulmasından, faktiki əldə olunmuş nəticələrin bu standartlarla ölçülməsindən və lazım gələrsə düzəlişlər aparılmasından ibarətdir. Əgər əldə olunan nəticələr qoyulan standartlardan (norma və normativlərdən, tapşırıqlardan, layihələrdən və s.) qoyulmuş həddən artıq fərqlənərsə, onda mütləq əlavə tədbirlər görülməsi üçün qərar qəbul edilməli və həyata keçirilməlidir. Deməli, nəzarət qarşıya çıxan problemlərin aşkar edilməsi və həll edilməsi üçün vacibdir. Nəzarət, həmçinin uğurlu fəaliyyət üçün işçilərin stimullaşdırılması və ya əksinə, uğursuz fəaliyyət üçün onların cəzalandırılması üçün də istifadə olunur.

Nəzarətin üç əsas növü vardır: *ilkin, cari və yekun nəzarət.*

Ilkin nəzarət ona görə belə adlanır ki, o faktiki olaraq planlar hazırlanarkən- işlər başlayana qədər həyata keçirilir. Ilkin nəzarət, adətən müəyyən siyasət, üsul və qaydalar formasında həyata keçirilir (standartlar hazırlanır, layihələr təsdiqlənir, norma və normativlər müəyyənləşdirilir və s.). Ilkin nəzarət, hər şeydən əvvəl əmək, material və maliyyə ehtiyatlarının görüləcək işlərlə mütənasib olaraq təşkil edilməsi imkanlarını dəqiqləşdirmək üçün tətbiq edilir.

Cari nəzarət artıq işlərin getdiyi müddətdə və adətən fəhlələrin işinə rəislər tərəfindən nəzarət formasında həyata keçirilir. Cari nəzarət həm texnoloji proseslərə, həm də işçi personala şamil edilir.

Yekun nəzarət iş qurtardıqdan sonra və ya ona ayrılan vaxt qurtarandan sonra baş verir. Cari və yekun nəzarətlər əks əlaqələrə əsaslanır. Idarəetmə sistemi ilə münasibətdə xarici element kimi çıxış edən rəhbər işçi, sistemin işinə qarışa bildiyinə, onun məqsədlərini və işinin xarakterini dəyişdirə bildiyinə görə idarəetmə sistemi açıq əks əlaqəyə malikdir. Bu isə nəzarət prosesinin özüdür.

Nəzarət prosesi 3 mərhələyə bölünür:

- Standartlar qoyulması.

- Əldə olunan nəticələrin qoyulan standartlarla müqayisə edilməsi.

- Nəticələrin qiymətləndirilməsi.

Aşağıdakı sxemdə mərhələlər üzrə nəzarət fəaliyyətinin xüsusiyyətləri verilmişdir *(Şəkil 20):*

Şəkil 20. Nəzarət prosesinin mərhələləri

Nəzarət prosesinin birinci mərhələsi standartların(planın, normanın, təlimatın, layihənin və s.) qoyulmasıdır. Standartlar alınacaq nəticələri ölçmək üçün konkret meyarlardır. Idarəetmənin bütün sahələri üçün planlaşdırma zamanı müəyyənləşdirilən səmərəli göstəricilərin əldə edilməsini təmin edən standartlar vacibdir.

Nəzarət prosesinin ikinci mərhələsi əldə olunan nəticələrin qoyulan standartlarla müqayisə edilməsidir. Bu mərhələdə ehtimal edilə bilən yayınmaların xarakteri müəyyən edilir. Yalnız mühüm (müəyyənləşdirilmiş həddi aşan) yayınmalar olduqda qoyulmuş standartlarda və yaxud da işin gedişində dəyişiklik aparılmalıdır. Əks tətqirdə, nəzarət heç bir fayda verməz.

Nəzarət prosesinin üçüncü mərhələsi nəticələrinin qiymətləndirilməsidir. Nəticələrin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi ən

çox əziyyət tələb edən mərhələdir. Əldə olunan nəticələri qoyulan standartlarla müqayisə edərək, menecer, hansı qərarın qəbul edilməsini müəyyən edir.

Nəzarətin rəftar aspekti bilavasitə insanların fəaliyyətləri ilə bağlıdır. Insanlar, idarəetmənin bütün mərhələlərinin ayrılmaz hissəsi olduğu üçün, nəzarətin də ayrılmaz elementidir. Buna görə də, menecer nəzarət prosesini hazırlayarkən, insanların rəftarlarını da nəzərə almalıdır. Işçilərin davranışına təsir göstərmək və onların cəhdlərini təşkilatın məqsədlərinə doğru yönəltməyə məcbur etmək üçün, menecerlər, adətən nəzarət prosesini açıq - aşkar aparırlar. Nəzarət prosesinin açıq-aşkar aparılması, təkcə səhvləri və əyintiləri müəyyən etməkdən ötrü deyildir, həm də onların qarşısını almaqdan ötrüdür.

Müntəzəm nəzarət, insanların davranışında qərəzli və yaxud qərəzsiz dəyişikliklərə səbəb ola bilər. Bu isə görülən işin səmərəsinə mənfi təsir göstərər. Müntəzəm nəzarətin mənfi təsirindən qaçmaq üçün aşağıdakı təkliflər faydalı ola bilər:

- işçilər tərəfindən dərk olunan və qəbul edilən gərgin, lakin icrası mümkün olan tələblər (vəzifələr) qoyun;

-işçilərlə qarşılıqlı ünsiyyətə nail olun;

- hədsiz və yorucu nəzarətdən qaçın;

- tələblərə və standartlara əməl olunduğuna görə mükafatlandırın.

Nəzarətin səmərəli olması ən vacib şərtlərdəndir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın işində tam mükəmməlliyə və səmərəli nəticə alınmasına səy göstərilməlidir. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, təşkilatın nəzarətə sərf etdiyi xərclər, onun gəlirlərinin artmasına gətirməlidir. Əgər nəzarət sisteminə sərf edilən ümumi xərclər, əldə edilən qazancı ötüb keçirsə, yaxşı olar ki, təşkilat bu nəzarət sistemini ümumiyyətlə istifadə etməsin. Həddən artıq nəzarət, kollektivdə əsəbilik şəraiti yaratdığı kimi, həddən baha başa gələn nəzarət də kollektivi müflis edə bilər. Bu baxımdan nəzarətin təşkili və aparılması mümkün qədər sadə

və ucuz olmalıdır. Həm də nəzarətin bütün mərhələlərinin (ilkin, cari və son) təşkilatın yaşamasının təmin edilməsinə və gəlir götürməsinə yönəldilməsi vacibdir.

Səmərəli nəzarət o nəzarətdir ki, o, təşkilata yalnız xeyir vermiş olsun. Eləcə də, nəzarət o zaman səmərəli ola bilər ki, burada son məqsəd, caza vermək yox, səhvlərin və yayınmaların qarşısını almaq olsun.

Indi isə, rəhbər və işçilərin hazırlanmasında və fəaliyyətlərində nəzarət mexanizminin tətbiqi xüsusiyyətlərinə nəzər salaq.

Təşkilatda işçilərin əməyinin yüksək səmərəsinin təmin edilməsinə həmişə ehityac vardır. Bu məqsədlə, təşkilatların çoxu, əmək ehtiyatlarının ümumi keyfiyyətlərinin artırılması qayğısına qalırlar. Bunun üçün tətbiq edilən üsullardan biri, daha təcrübəli və bacarıqlı yeni işçilərin seçilməsi və işə qəbul edilməsidir. Lakin, bu heç də kifayət deyildir. Rəhbərlik, həm də işçilərin təhsil və təkrar hazırlıq (təkmilləşdirmə) proqramlarını həyata keçirməlidir. Təhsilin əsas məqsədi isə, təşkilatın kifayət qədər səriştəli və bacarıqlı işçilərlə təmin edilməsindən ibarətdir.

Təhsil əsasən üç halda tələb olunur: - birincisi, adam təşkilata yeni qəbul olanda; - ikiicisi, işçiyə yeni vəzifə və ya təzə tapşırıq veriləndə; - üçüncüsü, öz işini səmərəli yerinə yetirmək üçün işçidə müəyyən səriştə çatmadığı halda.

Təhsil, həm də motivləşdirmə üçün əsasdır. Təhsil proqramlarının səmərəli olmasını təmin edən vacib tələblər aşağıdakılardır:

1. Təhsil üçün motivasiya lazımdır. Insanlar başa düşməlidirlər ki, təhsil almaqla, onlar səmərəli işləmək və öz işlərindən razı qalmaqla yanaşı maddi imkanlar da əldə edəcəklər.

2. Təhsil prosesini asanlaşdırmaq üçün rəhbərlik müvafiq mühit yaratmalıdır. Bunlardan: oxuyanların həvəsləndirilməsi, onların tədris

prosesində aktiv iştirakı, müəllimlər tərəfindən ruhlandırma, prestij əldə etmək arzusudur. Müəyyən fiziki-psixoloji mühitin yaradılması vacib momentdən biri ola bilər. Bəzi təşkilatlar, tədrisin təşkilının öz təşkilatlarında yox, xüsusi mərkəzlərdə keçirilməsinə üstünlük verirlər.

3. Tədris vasitəsilə qazanılan bilik təcrübədə mürəkkəb olarsa, onda tədris prosesini ardıcıl mərhələlərə bölmək lazımdır. Poqramın iştirakçısının təhsilin hər bir mərhələsində qazanılan biliklərin təcrübədə həyata keçirilməsinə imkan yaradılmalı və bundan sonra növbəti mərhələyə keçilməlidir. Bunu motivləşdirmə amili kimi də təsvir etmək olar. Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi tələb edir ki, rəhbərlər hər bir işçinin ona tapşırılan vəzifəni nə dərəcədə effektiv icra etməsi barədə məlumat toplasınlar.

Ümumiyyətlə, nəzarət yolu ilə hər bir əməli fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi 3 məqsədə xidmət edir:

1) inzibati tədbirlər görmək üçün;

2) informasiya əldə etmək üçün; 3) motivləşdirməni həyata keçirmək üçün.

Inzibati tədbirlər: müsbət halda - əmək haqqının artırılması, işdə vəzifənin yüksəldilməsi, pulla mükafatlandırma; mənfi halda - yüksək vəzifədən aşağı vəzifəyə endirmə, başqa işə keçirmə, əmək müqaviləsini ləğv etmə və s. ola bilər.

Işçilərin vəzifədə irəliləyişləri təşkilata kömək edir, çünki boş iş yerlərini öz bacarıqlarını büruzə verən işçilərlə doldurmağa imkan verir. Vəzifədə irəliləyiş işçilərə də kömək edir, çünki onların uğurlarına və özlərinə hörmət cəhdlərinə xidmət edir. Vəzifədə yüksəlmək - işin ən yüksək səviyyədə yerinə yetirilməsinin qəbul və təsdiq edilməsi üsulu olmaqla, motivləşdirmənin ən təsirli formalarından biridir.

Bir vəzifədən başqa vəzifəyə keçirməni (iş yerinin dəyişdirilməsini) işçinin təcrübəsini artırmaqdan ötrü istifadə etmək

olar. Yaxud da o halda ki, rəhbərliyin hesab etdiyinə görə, işçi yeni vəzifədə daha faydalı işləyə bilər. Lakin, cavan işçinin vəzifədə aşağı endirilməsi onun karyerasına zərbə vura bilər. Motivləşdirmə nöqteyi-nəzərindən yanaşdıqda, belə hal yalnız zərurət olduqda və təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa mane olmamaq şərtilə tətbiq edilməlidir.

Aparılmış nəzarətin nəticəsi olaraq, işçiyə, onun əməyinin nəticələrinin qiyməti bildirildiyi və onu yaxşılaşdırmaq üçün kifayət qədər şərait yaradıldığı halda, işçi işləmirsə və ya təşkilatın standartlarına uyğun işləyə bilmirsə, onda onunla bağlanan əmək müqaviləsi ləğv oluna bilər. Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi həm də ona görə lazımdır ki, işçiləri onların işinin nisbi səviyyəsi haqda məlumatlandırmaq mümkün olsun. Bu işin düzgün tətbiqi və obyektiv izahı nəticəsində, işçi özünün kifayət qədər yaxşı və ya pis işləməsi barədə, qüsurları və ya üstün keyfiyyətləri barədə rəhbərliyin fikrini öyrənə bilir ki, bu da ona işində və davranışında dəyişikliklər etməyə imkan verir. Bu isə, öz növbəsində, motivləşdirmə üçün ən mühüm amil hesab oluna bilər.

Əmək fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi işçilərin davranış motivasiyasının mühüm vasitəsi kimi təzahür edir. Müdiriyyət yaxşı işçiləri müəyyən edib, onları minnətdarlıqla, əmək haqqı ilə və vəzifə yüksəlişi ilə mükafatlandırmaqla yüksək motivləşdirmə tətbiq edə bilər. Bu isə, yüksək istehsalla nəticələnən davranışa və gələcəkdə daha uğurlu nəticələrə gətirə bilər.

Fəaliyyətinin nəticələrinin düzgün *qiymətləndirilməsi* sisteminin effektivliyi bir neçə amillərlə müəyyən edilir. Çox vaxt tabelikdə olan adamın işi, onun bilavasitə tabe olduğu müdür tərəfindən qiymətləndirilir. Bu zaman o, tabeliyində olanla şəxsi əlaqələrə əsaslanmayıb, işin nəticələrini dəqiq və obyektiv qiymətləndirmək bacarığına malik olmalıdır. O, həm də bu qiyməti tabeliyində olana çatdırmağı bacarmalıdır.

Nəzarətin ən vacib xüsusiyyətlərindən biri onun hərtərəfli olmasıdır. Belə ki, nəzarət prosesi idarə olunan obyektin bütün fəaliyyət sahələrini əhatə etməklə yanaşı, həm də kadrları, maliyyəni, istehsalı, marketinqi, üfiqi və şaquli əlaqələrdən təşkil olunan idarəetmə şəbəkəsini tamamilə özündə cəmləşdirməlidir. Nəzarətin hərtərəfli olması üçün, əslində onun hamı tərəfindən və həmişə aparılması vacibdir. Deməli, bu prosesdə təkcə menecerlər yox, bütün işçilər müntəzəm olaraq iştirak etməlidirlər.

Aşağıda nəzarətin ayrı-ayrı formaları verilmişdir.

Istehsal üzrə:

-Texnoloji nəzarət;
-təhlükəsizlik nəzarəti;
-əməliyyat nəzarəti;
-resurslara nəzarət;
-hazır məhsula nəzarət;
-marketinq nəzarəti;
-gömrük nəzarəti;

Maliyyə üzrə:

-Bank nəzarəti;
-Büdcə nəzarəti;
-Valyuta nəzarəti;
-Kredit nəzarəti;
-Qiymət nəzarəti;
-Əmək haqqına nəzarət.

Makro səviyyədə:

-dövlət nəzarəti;
-hüquqi nəzarət;
-vergi nəzarəti;
-metroloji nəzarət;
-standart və sertifikatlara nəzarət;

-idxal-ixraca nəzarət.

-ekoloji nəzarət.

Nəzarət funksiyası nəinki idarəetmənin bütün sahələrində, eləcə də menecmentin bütün universal və köməkçi funksiyalarında və bütün mərhələlərində tətbiq olunur.

Yoxlama üçün suallar

1. Nəzarət və onun tipləri.
2. Nəzarət prosesi və onun təşkili mərhələləri.
3. Nəzarətin tətbiq xüsusiyyətləri.
4. Nəzarətin rəftar aspekti.
5. Səmərəli nəzarətin təşkili.
6. Istehsalda nəzarət formaları.
7. Maliyyədə nəzarət formaları.
8. Makrosəviyyədə nəzarət formaları

3.5. MENECMENTIN MARKETINQ FUNKSIYASI

Marketinq – idarəetmə funksiyası olmaqla bazarda tələb-təklif münasibətlərini araşdırmaq və bu münasibətdən doğan zəruri istehsalı aydınlaşdırmaq, istehsalın həyata keçirilməsini təmin etmək, hazır

məhsulun satışını həyata keçirmək, son nəticə olaraq gəlir əldə edilməsinə və tələbatların ödənilməsinə yönəldilmiş fəaliyyətdir. Marketinq bir əməliyyat kimi istehsaldan qabaqkı proseslərdə (yəni xammalın alınması, avadanlıqların əldə edilməsi, kadrların hazırlanması, enerji və su təchizatları və s.) və istehsaldan sonrakı mübadilə proseslərində (satışın təşkili, reklam olunması, servis xidməti və s.) iştirak edir. Marketinqin əsas funksiyası tələb-təklif münasibətlərini araşdırmaqla yanaşı, real bazar üçün hansı məhsulun nə qədər və nə qiymətə çıxarılmasını təmin etmək və həmçinin tələbata uyğun məhsul istehsalını təşkil etmək üçün tövsiyyələr verməkdir. Marketinq bazar iqtisadiyyatı şəraitində həm qiymət, həm də rəqabətə dözümlülükdə keyfiyyətin təmin olunmasına xidmət edir. Marketinq xidməti, istehsaldan əvvəl və istehsaldan sonrakı bütün amilləri nəzərə almaqla, eyni zamanda təbii mühit və sosial mühit amillərini də mütləq nəzərə almalıdır.

Marketinqin başlıca fəaliyyət sahəsi bilavasitə bizneslə bağlıdır. <u>*Biznes*</u> – gəlir gətirən fəaliyyət növüdür. Bu həm istehsalla, həm də mübadilə ilə bağlı ola bilər. Biznesin təşkilində əsasən 4 tip sahibkarlıq tətbiq olunur:

- *Istehsal; Kommersiya; Maliyyə; Konsaltinq (məsləhət).*

Biznesin 5 əsas funksiyasını fərqləndirmək olar: Istehsal; Kadr; Texnologiya; Maliyyə; Marketinq.

Marketinq tədqiqatları bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə müəssisənin idarə edilməsi prosesinin tərkib hissəsi və menecmentin funksiyası kimi, həmişə diqqət mərkəzində olmalıdır.

Marketinq bazar iqtisadiyyatı şəraitində «satış fəaliyyəti» mənasını daşıdığından, onun idarə olunması müxtəlif bazarlarda arzulanan satış səviyyəsinin əldə edilməsi üçün lazım olan bir sıra vəzifələrin yerinə yetirilməsi kimi xarakterizə edilir. Deməli, marketinqin idarə olunması bütünlükdə tələbatın idarə olunmasıdır.

Daha geniş mənada, marketinqin idarə olunması, müəssisənin (firmanın, sahibkarın) müəyyən məqsədlərinə (yüksək mənfəət əldə edilməsinə, satış həcminin genişləndirilməsinə, daha çox bazar əldə saxlamaqla onların xüsusi çəkisini artırmaq) nail olmaq üçün məqsədli alıcılarla əlverişli mübadilələrin yaradılmasına və mühafizəsinə yönəldilmiş tədbirlərin təhlili, planlaşdırılması və həyata keçirilməsi üzərində nəzarət deməkdir.

Marketinqin idarə olunması prosesi çoxşaxəli olmaqla özündə aşağıdakıları əks etdirir:

- Bazarın imkanlarının təhlili (marketinqin tədqiqatları və informasiya sistemləri, marketinq mühiti, müəssisələrin bazarları və fərdi istehlakçıların bazarları);
- Məqsədli bazarın seçilməsi (tələbatın həcminin ölçülməsi, bazarın seqmentləşdirilməsi, məqsədli seqmentlərin seçilməsi və bazarda əmtəələrin mövqelərinin müəyyənləşdirilməsi);
- Marketinq konsepsiyasının işlənib hazırlanması (əmtəələrin işlənib hazırlanması, onların qiymətlərinin müəyyənləşdirilməsi, əmtəələrin yayılması metodları və onların satışının stimullaşdırılması);
- Marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsi (strategiya, planlaşdırma, icra və nəzarət);

Marketinq prosesinin mərhələləri aşağıdakı ardıcıllıqla həyata keçirilməlidir:

- tələbatların müəyyən edilməsi;
- müxtəlif təyinatlı informasiyaların toplanması;
- həmin informasiyaların dəqiqləşdirilməsi;
- qarşıya qoyulan məqsəd üzrə qərarların qəbul edilməsi;
- bazarlıqdan sonra qənaətlənmə və nəticələrin təhlili.

Marketinq strategiyasının hazırlanması mərhələlərinə aşağıdakılar aid edilir:

a) bazarın tutumluğu;

b) müəssisənin (firmanın) məqsədinin formalaşdırılması;

c) marketinqin strategiyasının müəyyən edilməsi;

ç) marketinq planının tərtib olunması;

d) marketinq üzrə təşkilati-iqtisadi və sosial xarakterli tədbirlərin həyata keçirilməsi (icrası);

e) marketinq fəaliyyətinə nəzarət.

Sənaye müəssisələrində marketinqin idarə edilməsi aşağıdakı qaydada həyata keçirilir:

1. Müəssisədə marketinq fəaliyyəti ilə məşğul olan idarə strukturunun yaradılması;
2. Marketinq üzrə məramın və proqnozun müəyyənləşdirilməsi;
3. Marketinq proqramının və biznes-planların işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Müəssisədə marketinq fəaliyyətinə rəhbərlik və o sahədə işləri əlaqələndirmək – kommersiya işləri (və ya marketinq) üzrə bölmə tərəfindən aparılır. Marketinqin idarəetmə problemlərinə həsr edilmiş ədəbiyyatlarla tanışlıq göstərir ki, əksər xarici firmalarda marketinq xidməti üzrə funksional idarə strukturundan istifadə edilir. Onun prinsipial sxemi *şəkil 21-də* verilmişdir.

Lakin çoxçeşidli məhsul istehsal edən müəssisələrdə marketinq xidmətinin tərkibində *21-ci şəkildə* göstərilən bölmələrlə yanaşı, marketinqin planlaşdırılması; yeni məhsulların mənimsənilməsi; keyfiyyətin təmin edilməsi; məhsul hərəkətinin idarə edilməsi və sair bölmələr də təşkil edilə bilər.

Şəkil 21. Müəssisədə marketinq xidmətinin funksional strukturu

Bütünlükdə dünya təcrübəsində marketinqin idarə edilməsi prosesində çoxsəmtli təşkilati quruluşlardan istifadə edilir.

Sənaye müəssisələrində marketinq xidmətinin dörd funksiyasını fərqləndirirlər: analitik, istehsalat, təchizat və nəzarət.

Yoxlama üçün suallar

1. Marketinq anlayışlarının şərhi.
2. Marketinqin elmi və təcrübi xüsusiyyətləri.
3. Tələb-təklif münasibətləri və bazar.
4. Marketinq və sahibkarlıq.
5.Marketinq və biznes.
6. Müəssisədə marketiq xidmətinin təşkili.
7. Marketinq prosesinin mərhələləri.
8. Marketinq strategiyasının hazırlanması mərhələləri.

MENECMENTIN KÖMƏKÇI FUNKSIYALARI

Yuxarıda qed etdiyimiz kimi, idarəetmə funksiyaları universal və köməkçi xüsusiyyət daşımaqla əsasən iki qrupa bölünürlər. Universal (əsas) funksiyalar barədə nisbətən ətraflı məlumat verdikdən sonra köməkçi (yardımçı) funksiyalara qısaca nəzər salaq. Əvvəlcə qeyd edək ki, yardımçı funkiyalar çox dəyişkən olmaqla, ilk növbədə təsərrüfatçılıq sahəsi ilə daha sıx bağlıdır və sahə xüsusiyyətlərinə görə biri–birlərindən fərqlənirlər. Lakin, bunlarda da ümumiləşdirici cəhətlər vardır və funksiyaları müəyyənləşdirən «qohum elementlər çoxluğu» anlayışı öz təsirini saxlayır.

Istehsalla bağlı müəssisər üçün ***köməkçi funksiyaları*** aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

1. texniki funksiyalar;
2. istehsal funksiyaları:
3. maliyyə funksiyaları;
4. kadr funksiyaları;
5. Əmək və əməyin ödənilməsi funksiyaları;
6. texnoloji funksiyalar;
7. keyfiyyət funksiyaları;
8. nəqliyyat-daşıma funksiyaları;
9. loqistik və təchizat funksiyaları;
10. etika və mədəniyyət funksiyaları;
11. təhlükəsizlik funksiyaları;
12. ətraf mühitin qorunması funksiyaları;
13. ixtisaslaşma sahələri üzrə çoxlu sayda digər funksiyalar.

Məlumdur ki, hər bir yardımçı funksiya, müəssisənin fəaliyyətini təmin etmək və son nəticə əldə edilməsinə yardım etmək baxımından bir və ya bir neçə vəzifənin yerinə yetirilməsi işinə xidmət edir. Bu səbəbdən, yardımçı funksiyaların yerinə yetirdikləri vəzifələrlə tanış olaq.

Texniki funksiyalar üzrə vəzifələri iki qrupda cəmləşdirmək olar:

1. Texniki inkişafın təmin edilməsi:
2. Istehsalın texniki hazırlığı.

Birinci qrupa daxil olan vəzifələr aşağıdakılardır:

- Elmi-texniki tərəqqinin izlənilməsi;
- Yeni texnika və texnologiyanın mənimsənilməsi;
- Ixtiraçılığın və səmərələşdirmənin həvəsləndirilməsi;
- Sərişdə və təcrübənin artırılması;
- Layihə-axtarış işlərinin təşkili;
- Maddi – texniki bazanın möhkəmləndirilməsi və s.

Ikinci qrupa daxil olan vəzifələr aşağıdakılardır:

- Texniki hazırlıq;
- Texnoloji hazırlıq;
- Konstruktor hazırlığı;
- Mühəndis hazırlığı;
- Kadr hazırlığı;
- Energetika hazırlığı və s

Istehsal funksiyaları üzrə vəzifələri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- Xammal tədarükü;
- Avadanlıqların alınması, quraşdırılması və sazlanması:
- Kadrların hazırlanması;
- Texnoloji prosesin təşkili;
- Əməliyyat sisteminin təşkili;
- Icra prosesinin təşkili;
- Icraya nəzarət;
- Son nəticənin (hazır məhsulun) alınması.

Maliyyə funksiyalarına daxil olan vəzifələri maliyyənin təşkili və mühasibat uçotunun aparılması kimi iki qrupa bölmək olar. Bu qruplara daxil olan ümumi vəzifələr aşağıdakılardır:

- Mühasibat balansının tərtib olunması;
- Mədaxil və məxaric smetası;
- Vergi ödənişləri;
- Qiymətin əmələ gəlməsi;
- Kapital qoyuluşu;
- Valyuta əməliyyatları;
- Debitorlar və kreditorlar;
- Investisiya və innovasiya siyasəti;
- Uçotun və hesabatların təşkili və s.

Kadr funksiyaları üzrə vəzifələri əsasən iki qrupa bölmək olar:

1. Rəhbər kadrların seçilməsi, hazırlanması və yerləşdirilməsi;

2. Icraçı kadrların (işçilərin) seçilməsi, hazırlanmasıvə yerləşdirilməsi.

Hər iki qrupa daxil olan vəzifələr iqtisadi ədəbiyyatlarda geniş şərh olunduqları üçün, bunlar barədə ətraflı izahat verməyə lüzum görmürük.

Əmək və əməyin ödənilməsi funksiyaları aşağıdakı vəzifələri həyata keçirir:

-Vəzifələri və vəzifə maaşlarını müəyyən edir;

-Əmək haqqı fondunu təşkil edər;

-Əməklə bağlı əsasnamələr və təlimatlar hazırlayır;

-Mükafatlandırma fondunu təşkil edir;

-Kadr məsələlərini həll edir;

-Əməyin ödənilməsi forma və sistemlərini təşkil edir;

-Əmək normativlərini müəyyən edir;

-Əmək müqavilələrinin bağlanmasını təşkil edir və s.

Texnoloji funksiyalar bilavasitə əməliyyat sistemləri ilə bağlı olduqları üçün burada əsas vəzifələr avadanlıqların yerləşdirilməsi, istismarı və təmiri ilə və personalın idarə olunması ilə əlamətdardır. Burada başlıca vəzifələr bunlardır:

- avadanlıqların, qurğu və cihazların alınması;
- maddi resursların təminatı;
- texnoloji proseslərin mənimsənilməsi;
- mütəxəssis kadrların hazırlanması;
- təlimatların və normativlərin öyrənilməsi;
- texnoloji prosesə nəzarət;
- qəzaların və xətaların aradan qaldırılması;
- alınmış nəticənin (hazır məhsulun) təhvil verilməsi və s

Keyfiyyət funksiyaları bazar iqtisadiyyatı tələblərinə müvafiq olaraq həm müəssisədaxili, həm milli və həm də beynəlxalq standartlara uyğun olaraq təşkil olunurlar. Keyfiyyət funksiyaları əsasən məhsulun keyfiyyətinin təmin olunması vəzifələrini yerinə yetirirlər. Bu vəzifələr aşağıdakılardır:

- Keyfiyyət üzrə daxili standartlara əməl olunması;
- Keyfiyyət üzrə beynəlxalq standartlara əməl olunması;
- Əməliyyat prosesində keyfiyyətə nəzarət;
- Keyfiyyətə texniki nəzarət;
- Personalın ixtisas və səriştələrinin yüksəldilməsi;
- Hazır məhsula və daşımaya nəzarət;
- Saxlanmaya və satışa nəzarət.

Nəqliyyat-daşıma funksiyaları məhsulun xarakterik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq nəqliyyat növünün seçilməsi ilə bağlıdır. Belə ki, müəssisənin hazır məhsulunun daşınması avtomobil nəqliyyatı vasitələrilə, dəmir yolu nəqliyyatı ilə, gəmilərlə və boru kəməri vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Istehsalın və hazır məhsulların xüsusiyyətindən asılı olaraq bu funksiyalar müxtəlif xarakterli

vəzifələri yerinə yetirirlər. Lakin bunların ümumi cəhətləri də vardır və bunlar aşağıdakılardır:

- xammalın daşınması;
- hazır məhsulun daşınması;
- avadanlıqların,alət və qurğuların daşınması;
- personalın daşınması və s.

Loqistik və təchizat funksiyaları müəssisənin resurslarla təminatı, iqtisadi əlaqələrin və mübadilə proseslərinin, bazar münasibətlərinin, rəqabət mühitinin qiymət siyasətinin, alqı-satqı əməliyyatlarının və digər bu səpkili əməliyyatların təşkili və icrası ilə bağlıdır; Yuxarıda, marketinq funksiyası barədə danışarkən bunlardan bəzilərinə toxunulmuşdur. Loqistika ayrıca predmet kimi tədris olunduğu üçün bu barədə ətraflı izahat vermirik.

Etika və mədəniyyət funksiyaları hər bir müəssisənin müsbət imicinin yaradılması və qorunması vəzifələrinə xidmət edir. Müəssisənin və personalın etik və mədəni vəzifələri aşağıdakılardır:

- istehsal mədəniyyətinin təşkili və saxlanması;
- davranış mədəniyyətinin təşkili və saxlanması;
- əxlaq normalarına riayət edilməsi;
- qanunlara, norma və normativlərə əməl edilməsi;
- dövlət və ümumxalq mənafeinin qorunması;
- müqavilə şərtlərinə düzgün əməl olunması;
- vahid rəhbərlik prinsipinə əməl edilməsi;
- rəhbərin şəxsi nümunə olması;
- əməyin düzgün qiymətləndirilməsi;
- fərdi mədəniyyətin və əxlaqı keyfiyyətlərin yüksəldilməsi və s.

Təhlükəsizlik funksiyaları üzrə həyata keçirilməli olan əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- Əməyin təhlükəsizliyi;
- istehsalın təhlükəsizliyi;

- avadanlıqların və qurğuların təhlükəsizliyi;
- hazır məhsulların təhlükəsizliyi;
- nəqliyyatda təhlükəsizlik;
- ətraf mühitin təhlükəsizliyi;
- daşımada və satışda təhlükəsizlik;
- müəssisənin təhlükəsizliyi;
- fərdi təhlükəsizlik və s.

Ətraf mühitin qorunması funksiyaları insanın təbiətə müdaxiləsinin təhlükəli həddə yaxınlaşması ilə bağlıdır. Istehsalla məşğul olan hər bir müəssisə torpağın, su hövzələrinin və atmosferin qorunması qayğısına qalmalı, onların çirklənməsi, zəhərlənməsi və yararsız hala salınmasının yolverilməz olmasını başa düşməli və bunların qarşısının alınması üçün konkret tədbirlər görmələidir.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecmentin köməkçi funksiyaları hansılardır?
2. Texniki funksiyaların vəzifələri.
3. Istehsal funksiyalarının vəzifələri.
4. Maliyyə funksiyalarının vəzifələri.
5. Kadr funksiyalarının vəzifələri.
6. Əmək və əməyin ödənilməsi funksiyalarının vəzifələri;
7. Texnoloji funksiyaların vəzifələri;
8. Keyfiyyət funksiyalarının vəzifələri;
9. Nəqliyyat-daşıma funksiyalarının vəzifələri;
10. Loqistik və təchizat funksiyalarının vəzifələri;
11. Etika və mədəniyyət funksiyalarının vəzifələri;

III BÖLMƏ. MENECMENTIN METODLARI

IV FƏSIL. MENECMENTDƏ METODLAR VƏ ÜSLUBLAR

Menecmentdə ***metod*** dedikdə, əmək prosesində işçilərin yaradıcı və təşəbbüskar işləmələrini fəallaşdırmaq üçün tətbiq edilən müxtəlif qayda və fəndlərin məcmusu (toplusu) başa düşülür.

Menecmentin metodu *– istehsalın təşkili və idarə olunması prosesində tətbiq edilən fəndlərin məcmusu, işçilərə məqsədyönlü təsir göstərmə vasitəsidir.*

Metodların tətbiq edilməsi:

- Işçilərin və təşkilatın yüksək məhsuldarlıqla və səmərəliliklə işləmələrini;
- əmək kollektivinin ahəngdar və müntəzəm işləmələrini;
- əmək prosesinin və texnoloji proseslərin, eləcə də idarəetmənin dəqiq təşkil edilməsi və müxtəlif fəaliyyət sahələrinin düzgün əlaqələndirilməsini təmin etməlidir.

Üslub isə, hər bir rəhbərin öz xarakterinə xas olan fərdi idarəçilik seçimi-yanaşmasıdır.

Hal-hazırda, bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə prosesində ən çox tətbiq edilən metodlar aşağıdakılardır: *1). iqtisadi, 2). inzibati, 3). sosial - psixoloji, 4). ideoloji, 5). partisipativ və 6). qrafik metodlar.*

Təsnifatda sonuncu üç metod idarəetmə prosesində daha az tətbiq edildikləri üçün, onların barəsində geniş izahat verilməsinə ehtiyac yoxdur. Bu metodlar barədə, iqtisadi ədəbiyyatlarda və menecmentlə bağlı kitablarda kifayət qədər məlumatlar tapmaq olar.

Digər metodlar (*iqtisadi, inzibati, sosial-psixoloji) isə*, idarəetmə prosesindəki bütün hallarda tətbiq edildiklərindən və bu metodların hər birinin özünəməxsus təsir xüsusiyyətləri olduğundan, onların hər birini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

4.1. IQTISADI METOD

Müəssisədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün təbii iqtisadi qanunlarından istifadə olunması, obyektiv iqtisadi mənafelərin nəzərə alınması və maddi maraq əsasında təsərrüfatın təşkili və aparılmasına idarəetmənin iqtisadi metodu deyilir.

Əslində, burada söhbət iqtisadi metodlardan getməlidir. Çünki cəmiyyətin və bazarın mövcudluğunun qorunması və tənzimlənməsi üçün fəaliyyət göstərən təbii iqtisadi qanunlar - *dəyər, dövriyyə və rəqabət qanunları* birlikdə iqtisadi metodun tərkib hissəsini təşkil edirlər. Bu səbəbdən də, bu qanunların təsirini nəzərə alan metodların müştərək tətbiqini iqtisadi metodlar kimi dəyərləndirmək olar.

Iqtisadi metodlar dedikdə isə, elə iqtisadi vasitələr çoxluğu başa düşülür ki, burada təbii iqtisadi qanunlar və maddi maraq prinsiplərinin təsiri ilə işin icrası yerinə yetirilmiş olsun. Iqtisadi metodlar firmanın və onun personalının maddi maraqlarına təsir göstərir. Bu metodlar bir tərəfdən cəmiyyətin tələblərinin ödənilməsi üçün firmanın fəaliyyətini, digər tərəfdən isə personalın yaxşı işləməsi üçün stimul (maraq və həvəs) yaradır.

Iqtisadi metod – təsərrüfat münasibətlərində özünəməxsus istifadə mexanizmi olub, onun konkret formalarının: əmtəə - pul münasibətlərinin inkişafı; istehsal vasitələrindən səmərəli istifadə edilməsi; maddi maraq; təsərrüfat hesabı və s. üzrə kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsini tələb edir.

Menecmentin iqtisadi metodları təsərrüfatçılıq mexanizminin əsasını təşkil etməklə, təbii iqtisadi qanunlardan və qanunauyğunluqlardan istifadənin forması kimi çıxış edir. Bu metodlar istehsal münasibətləri sisteminə tam daxil olmaqla həm ümumdövlət miqyasında, həm də idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində (sahə, müəssisə, firma və s.) öz tətbiqini tapır.

Iqtisadi metodlarınun ən çox tətbiq edilən elementləri aşağıdakılardır *(Şəkil 22):*

- Təsərrüfat (və ya kommersiya) hesabı;
- Planlaşdırma;
- Vergilər sistemi;
- Iqtisadi normativlər (qiymət, əmək norması, vaxt norması, mükafatlandırma normaları, cərimə sanksiyaları və s);
- Innovasiya və investisiya;
- Maliyyələşdirmə.

Şəkil 22. Iqtisadi metodların tərkib strukturu

Təsərrüfat (və ya kommersiya) hesabı dedikdə, hər bir firmanın saziş və müqavilə əsasında əlaqə yaratdığı digər təsərrüfatlarla alqı-satqı münasibətlərinin qurulması və mübadilə prosesinin nəticələrinə görə işin qiymətləndirilməsi başa düşülür. Burada, təsərrüfatçılıq fəaliyyəti və hazır məhsulun satışı dövründə bütün idxal-ixrac əməliyyatları, maliyyə əməliyyatları, onlarla qarşılıqlı icra edilən mübadilə əməliyyatları, qiymət münasibətləri və digər əlaqələr başa düşülür. Təsərrüfat (kommersiya) hesabı hər bir firmanın bütün daxili təsərrüfat fəaliyyətini və ticarət əlaqələrini tam əks etdirməlidir.

Təsərrüfat (kommersiya) hesabının tərkib hissəsi kimi, firmadaxili hesablaşmalar – firmanın öz bölmələri arasında ayrı-ayrı əməliyyatların qiymətləndirilməsi və onların ödənməsi, firmadaxili qiymətləndirmə siyasətinin yeridilməsi, eləcə də planlaşdırma, uçot, maliyyə hesablaşmalarının aparılması, kreditlərin alınması, əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi və s. amilləri əhatə edir.

Təsərrüfat (kommersiya) hesabının ən başlıca xüsusiyyəti – alınmış son nəticədən asılı olaraq təsərrüfat fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və sonrakı tədbirlər barədə qərar qəbul edilməsidir.

Planlaşdırma – son məqsədə çatmaq üçün keçiləcək yolu görmək və bu yolda atılacaq addımları müəyyən etmək baxımından, bütün hallarda, bütün müəssisələr üçün zəruridir. Burada, strateji (uzunmüddətli), orta və operativ (cari) planlaşdırmanı fərqləndirmək vacibdir (ətraflı bax: planlaşdırma funksiyası).

Planlaşdırma metodunu tətbiq etmədən, müəssisədə mühasibat işinin və uçotun aparılmasının təşkili mümkün olmazdı. Çünki, yalnız bu halda həm maddi, həm də maliyyə vəsaitlərinin ayrılması, işçilərin əmək bölgüsünün təşkili və digər zəruri texniki - texnoloji əməliyyatların vaxtını və miqdarını müəyyən etmək imkanı yaranır.

Əks halda isə, bütün bu və digər əməliyyatların təşkili və icra edilməsi əsla mümkün olmaz. Məhz bu baxımdan, planlaşdırma – təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin, maliyyə və kredit fəaliyyətinin, uçotun aparılmasının, innovasiya və investisiya fəaliyyətinin, vergi və gömrük fəaliyyətinin təşkili və aparılmasında iqtisadi metodların ən zəruri tərkib elementi kimi çıxış edir.

Vergi – hər bir müəssisənin (fiziki və hüquqi şəxslərin) gəlirlərinin bir qisminin dövlət tərəfindən rüsum kimi tutulmasıdır. Vergilərin tutulması dövlət tədbiri olduğundan, hər bir müəssisə bu tələbə əməl etməyə borcludur. Vergilərin birbaşa və dolayı növləri dövlət tərəfindən müəyyənləşdirilir və vergilər sistemi çərçivəsində bütün müəssisələrə şamil edilir. Bu zaman müxtəlif amillər nəzərə alınmaqla ayrı-ayrı müəssisə və təşkilatlara güzəştlər edilə bilər. Bu güzəştlərin və eləcə də vergilərin faiz dərəcələri dövlət tərəfindən müəyyənləşdirilir və onların toplanması da xüsusi vergi orqanları tərəfindən həyata keçirilir.

Iqtisadi normativlər – müəssisə və firmaların fəaliyyətlərinin təşkili və tənzimlənməsində müstəsna rol oynayırlar. Belə ki, əmək bölgüsündə iştirak edən hər bir işçi üçün əmək haqqı olaraq pul məbləğinin müəyyən edilməsi iş norması, vaxt norması və digər amillər əsasında formalaşmış normativlərə əsaslanır.

Adətən müqavilə əsasında razılaşdırılmış əmək haqqı da bu normativlər çərçivəsində müəyyənləşdirilir. Əmək haqqının normativlər əsasında formalaşdırılması, işçilərdə stimul yaratmaq və işgüzar münasibətləri gücləndirmək məqsədinə xidmət edir. Az işləyib çox məvacib almaq – müəssisəni, çox işləyib az məvacib almaq isə - işçiləri narazı sala bilər. Normativlər, bu yolda kompromisi təmin edən ən yaxşı vasitədirlər.

Innovasiya və investisiya. Innovasiya – yeniliklərin və yeni idarəçilik təşəbbüslərinin tətbiqi, yeni avadanlıqların, qurğuların,

cihazların, texnologiyaların hazırlanması və tətbiqi ilə bağlı investisiyaların səmərəli bölüşdürülməsi və yerləşdirilməsi proseslərini əhatə edir. Burada əsas məqsəd, istehsalın qənaətcil, səmərəli və müasir tələblərə cavab verə biləcək səviyyədə təşkili və həyata keçirilməsidir. *Investisiya* isə, bütün bu deyilənlərin və müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə vəsaitləri ilə təmin edilməsi kimi başa düşülməlidir.

Maliyələşdirmə – müəssisə və təşkilatlarda istehsal prosesinin təşkili və aparılmasının fasiləsizliyini təmin etmək məqsədilə maliyyə resurslarının sərfinin maddi və zaman (vaxt) amilləri ilə uzlaşdırılmasını həyata keçirir. Iqtisadi metodların tərkib elementi kimi maliyyə uçotu və maliyələşdirmə hər bir müəssisənin fəaliyyətinin tərkib hissəsi olmaqla, həm də aparıcı əhəmiyyətə malikdir.

Iqtisadi metodların tətbiqi, heç də mütləq vahidlik şəraitində yox, digər metodlarla vəhdət şəklində həyata keçirilməlidir.

Yoxlama üçün suallar

1. *Iqtisadi metodun mahiyyəti və məzmunu.*
2. *Iqtisadi metodun başlıca elementləri.*
3. *Firmadaxili hesablaşma;*
4. *Kommersiya hesabı nədir?;*
5. *Əmək haqqı, mükafatlandırma, qiymət, vergi, rəqabət, maliyyə və kredit aspektləri.*
6. *Iqtisadi metodun tətbiq xüsusiyyətləri.*

4.2. INZIBATI METOD

Menecmentin inzibati metodu elə bir üsuldur ki, burada qanunlara, norma-normativlərə və əmr - sərəncamlara daha çox üstünlük verilir. Təşkilati-sərəncam metodları, birgə fəaliyyətin və onun idarə olunmasının obyektiv qanunlarına, qarşılıqlı fəaliyyət zamanı adamların təbii köməkləşmə tələbatlarının nəzərə alınmasına əsaslanır.

Inzibati metod öz təsir xüsusiyyətlərinə görə *təsərrüfatçılıq və amirlik* kimi qruplaşa bilər. Inzibati metodun reqlamentləşdirici, təlimatlandırıcı və nizam- landırıcı xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır *(Şəkil 23)*.

Inzibati metod, *reqlamentləşdirici* funksiyanı həyata keçirmək üçün işçilər və qruplar arasında uzunmüddətli əlaqələrin qurulması (struktur bölmələrinin yaradılması, ştatların müəyyən edilməsi, şöbələr və işçilər üçün əsasnamələrin və təlimatların hazırlanması, iş reqlamentlərinin tutulması və firmanın idarəetmə konsepsiyasının hazırlanması) prinsiplərindən istifadə edir.

Təlimatlandırıcı funksiya, bütün müəssisənin (firmanın) ayrı-ayrı şöbələrinin və ayrı-ayrı vəzifələrin icrası üçün təlimatların hazırlanması, norma və normativlərin müəyyən edilməsi, əmr və sərəncamların verilməsi və onlara əməl edilməsini tələb edir.

Nizamlandırıcı funksiya, mövcud olan qanunların, sərəncamların və təlimatların tətbiqi, icrası və bütünlüklə, xətasız və müntəzəm yerinə yetirilməsini tələb edir.

Inzibati metod həm təsərrüfatçılığın, həm də idarəçiliyin qurulmasında sərt və ya yumşaq ola bilər. Sərt inzibatçılıq dedikdə elə iş üsulu başa düşülür ki, burada bütün səlahiyyət yalnız ali rəhbərlikdə cəmləşir və mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipi əsas götürülür. Bu isə o deməkdir ki, vəzifələrin bölünməsi və işin icrasının tələb edilməsi yalnız mərkəzi idarə aparatı tərəfindən və çox ciddi rejimlə yerinə yetirilir.

Yumşaq inzibatçılıq, səlahiyyətlərin qismən bölünməsinə, xətti rəhbərlərin müstəqilliyinə və demokratik idarəetmə prinsiplərinə imkan yaradır. Idarətməyə münasibət iqtisadi, sosial, təşkilati və s. şəkildə ifadə olunur. Onlar idarəetmə mexanizminin əsasını təşkil edirlər. Təşkilati münasibətləri insanlar arasında əlaqə kimi xarakterizə etmək olar. Təşkilati münasibət sisitemi şüurlu surətdə formalaşır. O, idarəetmənin əsas funksiyalarından biri olan təşkiletmə funksiyasını yaradır. Hazırda təşkilati işin 3 növünü fərqləndirirlər:

Təşkilat forması, idarəetmə funksiyalarının daha dəqiq reqlamentləşməsinə, hərtərəfli nəzarətə, dəqiq cavabdehliyə, intizama və rejimə əsaslanır.

Təşkilat formasında idarəetmə funksiyalarının bölüşdürülməsi və fəaliyyəti daha az reqlamentləşdirilir.

Təşkilatda sosial amillər üstünlük təşkil edir. Sosial amillər hər bir real şərait üçün yuxarıdakı təşkilat növləri ilə birgə çıxış edir ki, o da vahid rəhbərdən və idarə sistemindən asılıdır.

Təşkilati-normalaşdırma, idarəetmədə istifadə olunan əməyin və texniki avadanlıqların düzgün və səmərəli istifadəsi üçün zəmindir. Bu halda, ayrı-ayrı normalar, normativlər, qaydalar, təlimatlar və digər bu xarakterli sənədlər qabaqcadan hazırlanaraq rəsmiləşdirilir və onlara əməl edilməsinin məcburi olması, qanun və ya əmrlə qüvvəyə minir.

Şəkil 23. Inzibati metodların tərkib strukturu.

Norma və normativlərin tətbiqi və onlara əməl edilməsi prosesi inzibati metodun başlıca xüsusiyyətlərindən biridir. Inzibati metodlar normaların aşağıdakı formalarından daha çox istifadə edirlər: istehsal norması; vaxt norması; say (miqdar) norması; xidmət norması; hasilat norması; iş norması; keyfiyyət norması və s. Bunlarla yanaşı, istehsal prosesində iqtisadi fondlardan istifadə norması, əsas fondlardan istifadə norması; resurslardan istifadə norması və digər bu kimi normalardan istifadə olunur.

Bütün müəssisə və təşkilatlar, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq dövlət tərəfindən qəbul edilmiş norma və normativlərə əməl etməyə borcludurlar. Norma və normativlərin, standartların və qanunların pozulması üçün müəssisə rəhbərləri cavabdehlik daşıyırlar və əks halda onlar hətta cinayət məsuliyyətinə cəlb oluna bilərlər.

Yoxlama üçün suallar

1. Inzibati metodun mahiyyəti və məzmunu.
2. Inzibati metodun təsərrüfatçılıq xüsusiyyətləri;
3. Inzibati metodun amirlik xüsusiyyətləri;
4. Inzibati metodun reqlamentləşdirici amilləri;
5. Inzibati metodun təlimatlandırıcı aspektləri.

6. Inzibati metodun nizamlayıcı aspektləri.

7. Inzibati tədbirlərin zəruriliyini əsaslandırmalı.

4.3. SOSIAL - PSIXOLOJI METOD

Sosial - psixoloji metod müəssisənin və onun personalının sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitələrinə əsaslanır. Bu metod kollektivin, qrupun və şəxsiyyətin rolu və statusu, davranışı və qabiliyyəti üzərində qurulur. Mahiyyətcə, sosial-psixoloji metod mənəvi və rəftar amillərinin öyrənilməsinə və tətbiqinə, psixoloji mühitin saflaşdırılmasına və qarşılıqlı münasibətlərin etikasına əsaslanır.

Bu metod, əsasən iki tərkib hissədən ibarətdir:

- sosial (ictimai) təsir üsulları;
- psixoloji təsir üsulları.

Sosial *təsir üsullarına aşağıdakı elementlər daxildir:*

- Ictimai-istehsal fəallığının yüksəldilməsi (liderlərə bənzəmək, bütün fəaliyyət sahələrində nümunəvi davranış standartlarının qəbul edilməsi və s.);

- Ictimai varislik münasibətlərinin qorunması (ustalıq müsabiqələrinin keçirilməsi, yüksək ixtisaslı kadrlara ehtiram və onların xidmətlərinin qeyd olunması və s.);

- Ictimai tənzimləmə (işçilər arasında münasibət normalarının qoyulması, daxili intizam qaydalarının təsdiqi, istehsal etikasının və firmanın imicinin qorunması və s.);

- Mənəvi həvəsləndirmə (fərdlərin ayrı-ayrılıqda və kollektiv şəklində maraqlandırılması, mükafatlandırma) kimi tətbiq oluna bilərlər.

Sosial metodun tətbiq mexanizmi kollektivin öyrənilməsi və kollektivə təsir göstərilməsi əsasında qurulmuşdur. Sosial metodun ən başlıca ünsürləri sorğu keçirilməsi, müsahibə götürülməsi, anket doldurulması, hesabatların göstəricilərinin öyrənilməsi və kütləvi tədbirlərin – iclasların, seminar, müşavirə və konfransların keçirilməsi hesab edilə bilər.

Anket sorğusu, qabaqcadan tərtib olunmuş sualların verilməsi və onlara cavabların alınması yolu ilə keçirilir. Anket sorğusunun üstünlüyü, onun obyektivliyində və bütün kollektiv arasında operativ keçirilməsindədir. Anket sorğusunun müsbət xüsusiyyətlərindən biri də, kollektivin ümumi rəyinin aşkar edilməsi və nisbətən dəqiq informasiya toplanmasıdır.

Müsahibə keçirilməsi üsulu ilə tədqiqat aparılması nisbətən uzun müddət tələb edir. Lakin onun üstünlüyü, əlavə sualların cavablarının tapılmasında və obyektivliyin qorunmasındadır.

Sosial-psixoloji metodda tətbiq edilən müxtəlif üsullar eyni vaxtda həyata keçirilə bilər. Sosial-psixoloji metodun tətbiqi ayrı-ayrı kollektivlərdə sosial-inkişaf planının tutulmasına imkan yaradır. Sosial-inkişaf planı isə müəssisənin strateji inkişaf planına uyğun olaraq tərtib olunur.

Sosial - psixoloji metod digər metodlarla birgə tətbiq edildikdə daha səmərəli olur.

Psixoloji metod dedikdə, fərdlərin, qrupun və kollektivin davranışı və qabiliyyətindən istifadə olunmaqla tədbirlər hazırlanması

və həyata keçirilməsi yolu ilə firmada işçilərin qarşılıqlı münasibətlərinin harmoniyasını təmin etmək və daha münasib psixoloji şərait yaratmaq başa düşülür.

Psixoloji *təsir üsullarına aşağıdakı elementlər daxildir:*

- əməyin humanistləşdirilməsi (təkrarlanan üzücü işlərin ləğvi, otaqların və avadanlıqların xoşagəlimli rənglənməsi, qəlbə yatan musiqi səsləndirilməsi vəs.);
- psixoloji həvəsləndirmə (təşəbbüskarlığın, yaradıcılığın və müstəqilliyin qiymətləndirilməsi və s.);
- əmək fəaliyyətində fərdi qabiliyyətin qiymətləndirilməsi və peşəkarların seçilib fərqləndirilməsi (fərdi keyfiyyətlərə görə seçmək və oxutmaq);
- mənəvi və psixoloji keyfiyyətlərinə görə qiymətləndirmək və istiqamətləndirmək;
- işçiləri mənəvi və psixoloji yaxınlıqlarına görə qruplaşdırmaq;
- rəhbərlər və tabeçilikdə olan işçilər arasında normal qarşılıqlı münasibətlər qurulması yolu ilə təsir göstərmək.

Bütün kollektivlərdə formal və qeyri-formal qruplar olur. Formal qrup dedikdə rəhbərlik tərəfindən yaradılan və idarə olunan qruplar başa düşülür. Qeyri-formal qruplar dedikdə isə, kollektiv üzvləri tərəfindən zərurət üzrə yaranan qruplar başa düşülür.

Psixoloji metodun tətbiqi, işçilərin seçilməsi, tərbiyə olunması, ixtisasa yiyələnmələri və vəzifə pillələrində yüksəlmələri üçün şərait yaradır. Yəni,

psixoloji metodun köməyilə kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi üçün işçilərin fərdi keyfiyyətləri, onların intellektual səviyyəsi, qabiliyyəti, davranışı, ağlı, savadı, inamı, istəyi, həvəsi və digər xüsusiyyətləri nəzərə alınır.

Hər bir fərd qrup çərçivəsində və kollektivdə öz mövqeyini saxlamağı bacarmalıdır.

Qeyd edək ki, şəxsiyyətin psixoloji portretinə aşağıdakılar daxildir: Xarakter (xasiyyət); Temperament (Çılğınlıq); Qabiliyyət (bacarıq); Yönəmlik (inadkarlıq, ardıcıllıq); Intellektlik (savadlılıq); Emosiyalılıq (həssaslıq); Dəyanət (dözümlülük); Ünsiyyət (xoş rəftarlı olmaq); Özünü qiymətləndirmə (eqoizm); Təmkinlilik (səbirli olmaq); Nüfuzluluq (etibarlı və hörmətli olmaq) və s.

Fərdin psixologiyası qrupun psixologiyası ilə üst-üstə düşməlidir. Əks halda, fərd qrupdan çıxarılır. Eləcə də, hər bir qrup, kollektivin ümumi psixologiyasına uyğunlaşmalıdır.

Kollektivin psixologiyasına təsir edən amillər, ilk növbədə əməyin humanistləşdirilməsi ilə bağlıdır. Əməyin humanistləşdirilməsi, iş yerinin rahatlığı, işıqlı və təmiz olması, ağır fiziki işlərin aradan götürülməsi, mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırma və s. digər amillərlə bağlıdır. Başqa sözlə, əməyin humanistləşdirilməsi əməyi əzaba yox, zövq mənbəyinə çevirməlidir.

Xidmət müəssisəsi və onun istehsal kollektivi, insanların sosial tələbatının ödənilməsində əsas rol oynayır. Bu o deməkdir ki, istehsal kollektivi, orada çalışan insanların sosial tələbatını tam ödəmək iqtidarına malikdir. Lakin insanların hərtərəfli və ahəngdar inkişafı, bütünlüklə adamların səyi nəticəsində cəmiyyət miqyasında təmin olunmalıdır. Istehsalın səmərəliliyi, təkcə texnikanın və texnologiyanın yüksək səviyyəsindən, kollektivin maddi marağının yüksək olmasından, işin yaxşı təşkilindən deyil, həm də kollektivdə yaranmış psixoloji mühitdən və intizamdan da asılıdır.

Idarəetmənin sosial metodu kollektivin formalaşması və inkişafı prosesinə təsir göstərmə üsuludur. Idarəetmənin sosial metodunun başlıca mahiyyəti – statistika, hesabat və uçot materiallarını nəzərə almaqla, tədqiqat yolu ilə aşkar edilən kompleks xarakterli, ictimai - təşkilati və psixoloji xarakterli məlumatların əsasında əməli tədbirlər hazırlamaqdan ibarətdir.

Idarəetmənin psixoloji metodu – müəssisə kollektivi arasında optimal psixoloji əhval - ruhiyyə yaratmaq yolu ilə insanlar arasında münasibətin tənzimlənməsinə yönəldilir. Insanların psixoloji fəaliyyəti ictimai - faydalı əməkdə daha da cilalanır və inkişaf edir. Idarəetmənin psixoloji metoduna kollektivlərin və kiçik qrupların komplektləşdirilməsi, əməyə humanist münasibətlərin psixoloji cəhətdən əsaslandırılması, peşə seçilməsi və öyrədilməsi qaydaları da daxildir.

Rəhbərin psixoloji cəhətdən nüfuzlu olması aşağıdakılarla bağlıdır:

1. Rəhbərin şəxsiyyət kimi özünü qiymətləndirməsi və kamilləşdirməsi; Bunun üçün, savadlı olması və buna cəhd göstərməsi, özünə qiymət verməsi kifayət qədər ardıcıl olmalıdır. Əks halda rəhbərin yaxşı işləmək üçün inamı və imkanı olmayacaqdır. Eyni zamanda özünə qiymət vermə adekvat olmalıdır, çünki belə olmazsa özünə həddən artıq inam, «qüsursuzluq kompleksi»nin yaranmasına gətirib çıxarar.

2. Insanlarla, xüsusən işçilərlə ünsiyyət yaratmaq üçün zəruri bilik, səriştə və vərdişlər kompleksinə sahib olması; Hər bir rəhbərin kommunikativ səriştəliliyi səmərəli fəaliyyət göstərməsinin vacib və mütləq şərtidir.

3. Tabeçilikdə olanları tərbiyə etmək qabiliyyətinə malik olması; Bu funksiyanı reallaşdırmaq üçün zəruri olan mənəviyyata və psixi-pedaqoji biliyə sahib olmaq vacibdir.

4. Kollektivin fəallıq və işgüzarlıq göstəricilərini müəyyən edən psixoloji qanunauyğunluqları bilməsi.

Rəhbər kollektivlə öz münasibətlərini savadlı şəkildə qurmalıdır. O, eyni zamanda kollektivdə şəxslərarası və qrup münasibətlərini qiymətləndirməyi bacarmalı, münaqişələri həll etməyi bacarmalı və əməkdaşların münasibətlərini tarazlaşdırmalıdır.

Müəssisənin rəhbəri çalışmalıdır ki, işçilərdə müəyyən məqsəd formalaşdırsın, işə qarşı motiv və həvəs yaratsın. Eyni zamanda rəhbər çalışmalıdır ki, bunlara nail olunması müəssisənin mənafeyinə cavab versin və əməkdaşı özgəyə xidmət etmək hissindən azad etsin. Buna görə də rəhbər, işçilərə kömək edərək onlara şəxsi diqqət yetirməli, onlara olan təzyiqləri zəiflətməli və bununla da onları öz nüfuz dairəsinə cəlb edərək öz məqsədinə xidmət etməyə tabe etdirməlidir. Bu halda müxtəlif növ motivləşdirmənin bir-birini qarşılıqlı şəkildə əvəz etməsi prinsipi reallaşır, başqa sözlə işçilərin maddi cəhətdən həvəsləndirilməsi əvəzinə onların mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsinə üstünlük verilir. Məsələn, müdiriyyətin işçiyə əməkdaşların iştirakı ilə açıq şəkildə təşəkkür etməsi və onun gördüyü işlərin əhəmiyyətini qeyd etməsi, bir çox hallarda adi pul mükafatına nisbətən daha səmərəli motivləşdirmə olur.

Psixoloji təsir üç əsas mexanizmin üzvi şəkildə əlaqələndirildiyi halda, praktik olaraq, daha səmərəli olur:

1. Inandırma; 2. Sövqetmə (motivləşdirmə); 3. Məcburetmə.

Inandırmanın mahiyyəti insanın şüuruna təsir etməkdir. Inandırma hər hansı bir şeyi dərk etməkdə təfəkkürü oyadır və fəallaşdırır. Sövqetmə (motivləşdirmə) – stimul yaratmaq yolu ilə hisslərə, emosiyalara təsir etmək deməkdir. Məcbur etmə isə - insanların iradəsinə təsir etməkdir. Müasir dövrdə, insanların şüurunun artdığı, mədəni-texniki səviyyəsinin yüksəldiyi bir şəraitdə firma aparatı işçisinin sosial-psixoloji amillərə, bu amillər vasitəsilə işçilərə təsir etməsi qabiliyyətinə malik olması son dərəcə vacibdir. Təcrübə göstərir ki, doğrudan da insanlar, necə deyərlər, yalnız görmə, eşitmə və digər qabiliyyətlərinə görə deyil, həmçinin həm özünün və həm də idarə rəhbərinin xarakterinə uyğun çalışmağa səy göstərirlər. Deməli, menecerdən və onun tabeçiliyində olan işçinin xarakterindən çox şey

asılıdır. Bütün bunlar isə menecment nəzəriyyəsindən istifadə olunmasını zəruri edir.

Sahibkarların, menecerlərin, rəhbərlərin hərəkətləri, davranışları, fikirləri, prinsipiallığı, doğruçuluğu, ədalətliliyi, işgüzarlığı, bacarığı, qanunpərəstliyi və s. kimi keyfiyyətləri tabe olanlara müəyyən təsir bağışlayır. Əgər bu keyfiyyətlər müsbət xarakterlidirsə, onda kollektivdə müsbət xarakterli keyfiyyətlər əmələ gəlir və əksinə. Burada sözlə işin vəhdətliyindən çox şey asılıdır, yəni sözlə iş bir olmalıdır. Deməli, əmək kollektivlərindəki konkret vəziyyət, əhval-ruhiyyə, davranış, hətta istehsal göstəricilərinin yerinə yetirilməsi, müdiriyyətin özünü necə aparmasından, psixoloji yetkinliyindən asılıdır.

Yoxlama üçün suallar

1. *Sosial-psixoloji metodun mahiyyəti və məzmunu.*
2. *Sosial metodlar və onların tərkib hissələri.*
3. *Kollektivin sosial inkişaf planı və onun tərkib hissələri.*
4. *Psixoloji metodlar və onların tərkib hissələri.*
5. *Psixoloji metodun başlıca ünsürləri.*
6. *Qrup və kollektiv psixologiyasının yaradılması.*
7. *Psixoloji mühitin saflaşdırılması.*

4.4. LIDERLIK VƏ RƏHBƏRLIK ÜSLUBLARI

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

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

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

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

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

Liderlərə xas olan rəhbərlik üslubları, müasir bölgüyə görə 3 tip olur və bunlar aşağıdakılardır *(Şəkil 24):* Avtokrat; Demokrat; Liberal.

Şəkil 24. Rəhbərlik üslubları.

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

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

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

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

Demokrat lider, avtokrat və liberal liderin üstün cəhətlərini birləşdirib tətbiq edir, çatışmayan cəhətlərini isə inkar edir. Onun ən müsbət keyfiyyəti işləri və işçiləri obyektiv qiymətləndirmək və bunun müqabilində obyektiv tədbirlər görməkdir.

Demokratik idarəetmə üslubunda, rəhbər səlahiyyətin mərkəzləşdirilməsinə yox, bölüşdürülməsinə cəhd edir və qərar qəbul edilməsində bütün işçilər fəal iştirak edirlər. Bu üslubda nəzarət mexanizmi çox güclü olur.

Idarəetmə münasibətlərinin qurulmasında rəhbərlər 2 xüsusiyyətə daha çox üstünlük verirlər:

a). Işlərin icrasına daha çox üstünlük vermək;

b). Işçilərə qayğıya üstünlük vermək.

Rəhbərlər arasında işə qayğı göstərən və işçiyə qayğı göstərən rəhbərlər qrupu da vardır. Idarəçilik şəbəkəsi üzrə rəhbərlik üslubunun 5 əsas stili vardır: dilənçilik həddi; istirahət evi; islah evi; komanda (təşkilat); ideal *(Şəkil 25):*

Şəkil 25. Idarəçilik şəbəkəsi

Şəkildə: 1-1 – işə və işçiyə qayğısızlıq (dilənçilik həddi); 1-9 – işçiyə həddən artıq qayğı göstərmək (istirahət evi); 9-1 – işə həddən çox qayğı göstərmək (islah evi); 5-5 – işə və işçiyə normal münasibət (komanda); 9-9 – işə və işçiyə yüksək qayğı (ideal).

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

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

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

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

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

«Y» nəzəriyyəsinə görə aşağıdakılara üstünlük verilir:

Əmək təbii proses hesab edilir, münasib şəraitdə adamlar özləri işləməyə cəhd edirlər. Əgər adamlar təşkilatlansalar, onlar özləri - özlərini idarə edəcək və özlərini nəzarətə cəhd edəcəklər. Müsbət qarşılıqlı münasibətlərin yaranması, məqsədə çatmaq üçün və mükafat almaq üçün zəmin ola bilər.

Rəhbərlərin tətbiq etdikləri rəftar aspektləri aşağıdakı kimi qurulur:

1. Işə münasibətlərin qurulmasında aşağıdakılar nəzərə alınır:

a) istehsal funksiyasına görə görüləcək işləri bölüşdürür;

b) tapşırıqları və onların icrasını izah edir;

v) işin planını və qrafikini yaradır;

q) işin icra prosesini təşkil edir.

d) tapşırığın yerinə yetirilməsi vacibliyini işçilərə çatdırır.

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

a) qarşılıqlı münasibətlər yaradır;

b) işçilərin qərar qəbul edilməsində iştiraklarına imkan yaradır;

v) rəftarı səmimiyyət arasında qurur;

q) hər bir işçinin işdən zövq almasını təmin edir.

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

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

Empirik idarəetmə nəzəriyyəsinə görə idarəetmə davranışının 4 üslubunu göstərmək olar:

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

2. Tərifləmə. Bu üslub ondan ibarətdir ki, rəhbər təşəbbüskar kimi çıxış edir, cari işlərin icrasını düzgün yerinə yetirənləri tərifləyir, onları ruhlandırır. Belə rəhbər təlimat verməkdə və nəzarətdə çox fəaldır. Bu üslubda ünsiyyət ən vacib element olduğundan, rəhbər adamlarla qeyri-formal tanışlığa və əlaqələri genişləndirməyə can atır.

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

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

Rəhbərin qəbul etdiyi üslub bir sıra amillərdən asılıdır, lakin onun üçün şəxsi bütövlüyü qorumaq vacibdir və o, özünü həmişə, hamı üçün "yaxşı adama" çevirməyi bacarmalıdır.

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

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

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

Keçmiş sovet imperiyasında [illegible]aşamış, eləcə d[illegible]k müstəqil Azərbώycanda yaşayan [illegible]halinin bir qis[illegible]ndə belə bir p□ixoloji

düşünc[k] tərzi kök salm [illegible]dır ki, bizə h□r şeyi verən, b□zi yaşadan və b□zi işlə təmin e [illegible]n yalnız dövl□t olmuşdur və b[illegible]lə də olmalıdır [illegible]

Səlahiyyətlər□n bölüşdürülməs□ ilə bağlı olan□üstünlük və itk□ləri, çatışmazl [illegible]qları müqayisəl [illegible] şəkildə aşağıdkı kimi göstərm□k olar *(Cədvəl [illegible]):*

Cədvəl 4.

S [illegible]ahiyyətin üstü [illegible]və çatışmayan □əhətləri

Üstün [illegible]klər	***Çatışmazl [illegible]lar***
Gərginliy [illegible] azlığı	*Keyfiy [illegible]t aşağı düşə b [illegible]r.*
Işçi qru [illegible]nun müvəffəqiy□əti üçün imkanl [illegible]r artır	*Iş yer□nə yetirilməyə [illegible]lər.*
Tabeçili [illegible]ləkilər yaxşılı'Oa doğru dəyişil [illegible]	*Tabeçilikdəki [illegible]rlə daha ge-n□ş əlaqələr tə□əb olunur*
Hər [illegible] ansı məsələyə r ·aksiya vermək [illegible]ün tələb oluna [illegible]vaxt azalır	*"G [illegible]lü" şəxsiyyətl[illegible]r tərəfin-dən □təhlükə gözləni□ə bilər*
	Q [illegible]ar qəbul etmə [illegible]osesi

Qrup [illegible]alında görülən □ş sürətlənir	*mürəkkəb [illegible]şir*
Işə daha Oyaradıcı yanaşı [illegible]r	*Menecerlərd [illegible]stimullar azal [illegible]*

Mərkəzləşdi [illegible]lmiş planlı t[illegible]sərrüfat və inz□bati-amirlik id[illegible]rəçilik sistemi üzərində qurulan, bölgüdə bərabərliyə, qapalı iqtisadi sistemə əsaslanan həmin cəmiyyətdə, gücün, siyasətin iqtisadi amillərdən üstünlüyü ideyası, hər şeyə qadir olan, hər şeyi həll edə bilən yeganə partiyanın qərarlarının geniş təbliği, cəmiyyət üzvlərinin beynində dərin iz buraxmışdır. Cəmiyyət və onun inkişafına dair elmi baxışlara uyğun gəlməyən subyektiv amillərin şişirdilməsi ona gətirib çıxartmışdı ki, cəmiyyətin əksər üzvləri güzəran və rifahının qorunması səbəblərini iqtisadiyyatdan kənarda, partiya və dövlət rəhbərlərinin göstəriş və qərarlarında axtarmalı olmuşdular.

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

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

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

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

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

mədəniyyəti təsir edir. Rəhbərin psixoloji durumunu və sosial-mədəni keyfiyyətini aşağıdakı sxemdən görmək olar *(Cədvəl 5):*

Idarəetmə əməyi və idarəetmə mədəniyyəti adamlara qarşı nəzakətli və işdə səriştəli olmağı tələb edir. Təcrübə göstərir ki, mədəni halda verilən göstəriş, kobud formada verilməndən daha yaxşı nəticə verir. Amerika idarəetmə sistemi baxımından, idarəetmə işçisi hətta yumor qabiliyyətinə malik olmalıdır və yeri gələndə bu vasitədən də istifadə etməyi bacarmalıdır. Əlbəttə, bu ümumi halda deyilmiş bir fikirdir. Çünki, bütün ziddiyyətlərin aradan qaldırılması üçün təkcə yumorla təsir göstərilə bilməz. Bu təsir digər iqtisadi, inzibati, sosial-psixoloji tədbirlərlə birlikdə daha güclü olar.

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

Rəhbər işçi həm də diqqətli və müşahidəçi qabiliyyətinə malik bir adam olmalıdır. Doğrudan da elə işçi vardır ki, müdiriyyətin onun ünvanına deyilmiş hər hansı tənbehedici sözünü çox dərin həyəcanla,

dərin emosiya halında qəbul edir. Eləsi də vardır ki, rəhbərliyin tərifləri və iradlarını soyuqqanlıqla qarşılayır və onlara mənasız, əhəmiyyətsiz bir şey kimi yanaşır. Ona görə də rəhbər işçi hər bir kollektiv üzvünə fərdi halda yanaşmalı, onların hansı ilə rəsmi səviyyədə, hansı ilə ikilikdə danışmağı müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır.

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

Cədvəl 5.

Rəhbərin sosial-mədəni keyfiyyətləri.

Özünə qarşı münasibəti	***Daxili mədəniyyəti***	***Xarici mədəniyyəti***	***Cəmiyyətə münasibəti***
Yüksək iş qabiliyyəti	*Humanist*	*Emosianal tarazlıq*	*Yüksək vətəndaşlı*
Konkretlik	*Xeyirxah*	*Adamlara diqqət*	*Sosial məsuliyyət*
Sərt tələbkarlıq	*Vəzifəsinə sadiq*	*Açıqlıq*	*Sosial-mənəvi inam*
Məqsədyönlü-lü	*Yüksək peşəkarlıq*	*Səmimilik*	*Vətənə sadiqlik*
Inadkarlıq	*Kompitentli olm*	*Xeyirxahlıq*	*Qanunpərəstlik*
Təvəzökarlıq	*Insanların ləyaqətinə hörmət*	*Qayğıkeşlik*	*Sosial fəallıq*
Həqiqətpərəst	*Prinsipiallıq*	*Adamlara əl uzatma*	*Kollektiv dəyərlər hörmət*
Sadəlik	*Böyük tələbkarlıq*	*Nümunə olma*	*Sosial davranış normalarına əməl etmə*
Müstəqil qərar qəbul etmək	*Neqativ hallarla barışmazlıq*	*Sərbəstlik*	*Tam azadlıq*

Saflıq	*Qarşılıqlı anlaşmaya cəhd etmə*	*Halallıq*	*Düzgünlüyü sevmək*
Intizamlılıq	*Yenilik hissi*	*Ciddilik*	*Qanunları qorumaq*

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

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

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

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

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

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

Mənəvi proseslər. Bu prosnslər təsəvvür, təfəkkür, diqqət, hissəetmə, iradə, şəxsiyyətin mənəvi durumu, yəni onun coşğunluğu, xasiyyəti, qabiliyyəti, müxtəlif maraqları və tələbatı ilə üzvü şəkildə əlaqədardır. Buna görə adamlar bir-birindən fərqlənirlər. Müəyyən mühitdə rəhbər, işçinin mənəvi durumuna psixi təsir göstərib onu tənzim oluna bilən bir obyektə çevirə bilər. Məsələn, hər bir şəxs və ya kollektiv üçün, sağlam əsaslar üzərində qurulmuş mənafelərin təşəkkül tapmasında, yaradıcı qabiliyyətin inkişaf etdirilməsində, tələbatın düzgün qurulmasında sahibkarın, menecerin çox böyük rolu vardır. Xüsusilə rəhbərin nümunə gücü və motivləşdirmə üslubu mühüm amil rolunu oynayır.

Yoxlama üçün suallar

1. Lider kimdir?
2. Liderlik və ona xas olan xüsusiyyətlər.
3. Idarəçilik üslubları: avtokratiya, demokratiya və liberallıq.
4. Avtokrat liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
5. Liberal liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
6. Demokrat liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
7. «X» və «Y» nəzəriyyələri, onların mahiyyətləri və tətbiq prinsipləri.
8. Rəhbərin sosial-mədəni keyfiyyətləri

IV BÖLMƏ. MENECMENTIN TƏTBIQI MEXANIZMLƏRI

V FƏSIL. QRUPUN IDARƏ OLUNMASI

5.1. KADR EHTIYATLARININ IDARƏ OLUNMASI

Hər bir müəssisə, firma, təşkilat öz fəaliyyətini qurmaq və davam etdirmək üçün kadrlara arxalanır. Bu baxımdan kadrların seçilməsi, onların ixtisas, peşə yönümlü hazırlanması, onların vəzifə pillələri ilə yüksəlməsi, müəssisə rəhbərliyi tərəfindən planlaşdırılmalıdır.

Hər bir müəssisə, işçilərin və məmurların sayını istehsal tələbinə uyğun və gəlir götürülməsi şərtilə qurmalıdır. Kadrların seçilməsi, onların ixtisaslarının artırılması, onların təhsili müxtəlif yollarla təşkil edilə bilər. Kadrların seçilməsi, hazırlanması və onların əməklərinin qiymətləndirilməsi aşağıdakı sxemdə verilmişdir *(Şəkil 26).*

Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması, firmanın strategiyası ilə bağlıdır. Burada istehsalın həcminin artırılması ilə bağlı işçi qüvvəsinin artırılması və ya əksinə ola bilər. Bəzi hallarda istehsal prosesini və işçi qüvvəsini sabit saxlamaq tələb oluna bilər.

Əgər işçi qüvvəsi artımı tələb olunursa, müəssisə rəhbərliyi elan verməklə müxtəlif cəlbetmə yolları ilə işçiləri dəvət edə bilər. Burada dəvət olunmuş işçilərin sayı tələb olunduqdan həmişə çox olur. Buna görə də həmin işçilərdən layiqlisini seçmək tələb olunur. Üçüncü mərhələdə seçilmiş kadrların, dördüncü mərhələdə müsahibə yolu ilə və yaxud da sənədlər əsasında müəyyənləşdirməklə onların əmək haqqı təyin olunur və ediləcək güzəştlər nəzərə alınır. Beşinci mərhələdə işə qəbul olunmuş işçilərin ixtisasa uyğun peşə üzrə işləmələri və qabiliyyətləri yoxlanılır və onların kollektivə uyğunlaşması prosesi həll edilir.

Öyrətmə mərhələsində tamamilə ixtisası olmayanların öyrədilməsi, yeni sahənin öyrədilməsi və ya rəhbər vəzifə tutmaq üçün öyrədilməsi vacibdir.

Yeddinci mərhələdə isə hər bir işçinin əməyinin qiymətləndirilməsi prosesi gedir. Burada məqsəd işçinin qabiliyyətini üzə çıxarmaq, onun əmək haqqını artırmaq və ya azaltmaq, onu başqa sahəyə köçürmək və nəhayət işdən qovmaq variantlarından biri seçilə bilər.

Səkkizinci və doqquzuncu mərhələlərdə işçilərin qiymətləndirilməsi, onların mükafatlandırılması, cəzalandırılması və ya vəzifə mövqeyinə keçirilməsi ilə nəticələnə bilər.

Hər bir firma öz işini qurarkən aşağıdakı 2 xüsusiyyətə diqqət yetirməlidir:

Firmanın (təşkilatın) maddi ehtiyatları, avadanlıqları, texnikası, müəyyən vaxt keçdikdən sonra tədricən öz dəyərlərini itirirlər.

Hər bir firmanın (təşkilatın) işçiləri illər keçdikcə sərişdə qazandıqları və püxtələşdikləri üçün tədricən öz dəyərlərini artırırlar.

Şəkil 26. Əmək ehtiyatlarının idarə olunması

Rəhbər kadrların hazırlanması. Rəhbər kadrların hazırlanması adətən iki yolla həyata keçirilir:

Tədris yolu ilə - onların kurslarda, məktəblərdə, institutlarda və s. səviyyəli tədris ocaqlarında təhsil almaqları təmin edilir.

Rotasiya yolu ilə – bu isə, o deməkdir ki, rəhbər işçi işdən ayrılmadan yeni-yeni vəzifələrə təyin edilir, yaxud da ona, hər dəfə, tədricən nisbətən çətin olan yeni vəzifə tapşırılır.

Rotasiya üsulunun üstünlüyü ondadır ki, rəhbər işçinin təhsilinin artırılması üçün əlavə vəsait tələb edilmir. Digər üstün cəhət isə budur ki, həmin rəhbər işçi müxtəlif müddətlərdə, müxtəlif bölmələrdə işləməklə həm texnologiyanı, həm də işçiləri - kollektivi tanıyır.

Kadrların seçilməsində və hazırlanmasında, eləcə də vəzifə pillələrində inkişafında ən obyektiv cəhət onların qabiliyyətlərinə görə və firmanın məqsədlərinə xidmətə görə münasibətlərini aşkar etmək və qiymətləndirməkdir. Kadrların fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsində əsasən 3 məqsəd güdülür:

- Inzibati tədbir görülməsi üçün imkan əldə etmək.
- Informasiya toplamaq və qərar qəbul edilməsi üçün imkan yaratmaq.
- Motivləşdirmə üçün şərait yaratmaq.

Kadrlarla iş apararkən hər bir rəhbər işçi danışıqların, münasibətlərin qarşılıqlı qurulmasına imkan yaratmalıdır. Birbaşa

tənqid etmək, xəbərdarlıq etmədən cəzalandırmaq, kobud rəftar etmək səmərəli hesab edilə bilməz və yaxşı nəticə verməz.

*Rəhbər - işçi münasibətlərinin qurulmasında aşağıdakı xüsusiyyətlər*ə diqqət yetirilməlidir:

- Hər bir işçinin əməyi obyektiv qiymətləndirilməlidir.
- Işin nəticəsinin qərəzli qiymətləndirilməsi və əmək haqqının bu nəticə ilə əlaqələndirilməsi yolverilməzdir.
- Münasibətlərin qarşılıqlı dialoq şəklində qurulması vacibdir.
- Tənqid etmək və ya hədələmək birtərəfli münasibətin ifadəsi olduğu üçün yolverilməzdir.
- Qiymətləndirmə müntəzəm və daimi olmalıdır.

Idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında aşağıdakı metodlardan istifadə etmək olar:

- Kurslar və seminarlar təşkil etmək.
- Müsahibələr, diskussiyalar keçirmək.
- Işgüzar oyun təşkil etmək.
- Rotasiya üsulu tətbiq etmək.

Menecmentdə insan amilinin meydana çıxması və onun təkmilləşdirilməsi məsələləri.

Menecmentə elmi yanaşma ilk dəfə 1911-ci ildə yaranmışdır. Elə həmin vaxtlarda Robert Ouen insan amili faktorunu təkmilləşdirməyə çalışırdı. R. Ouen fransız utopistlərindən biri idi və menecmentin metodoloji əsaslarının yaradılmasında böyük xidməti olmuşdur. O özü bir fabrikant kimi bizneslə menecment arasında üzvü əlaqə yaratmağa, iqtisadi sistemi yeni qaydada təşkil etməyə, işçilərə hətta böhran şəraitində belə təminatlı əmək haqqı verməyə, fabrikdə uşaq bağçası açmağa, bütövlükdə menecment sistemini yenidən qurmağa, özünün sosial dəyərlər sistemini əsas götürməyə çalışmışdır. Robert Ouen sadəcə olaraq yalnız əmək proseslərinin səmərəli təşkili modelini deyil, həm də birinci növbədə insan davranışı modelini əsas götürmüşdür.

Çünki doğrudan da idarəçilik modeli bu və ya digər formada menecerlərin, bütün kollektivin fəaliyyətinə təsir göstərir.

Menecmentin inkişafında ən böyük rolu olan şəxsiyətlərdən biri də Frederik Uilson Teylor olmuşdur. F.Teylorun təlimində sənaye - istehsalın maddi resurslarının insan potensialı ilə birləşməsidir. Onun da mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarə edənlərin və idarə olunanların birgə fəaliyyəti, ümumi istehsalın mənafeyinə xidmət etsin.

"Insani münasibətlər" nəzəriyyəsinin banisi olan Elton Meyo apardığı tədqiqatlar nəticəsində belə bir rəyə gəlmişdir ki, fəhlələrin əmək məhsuldarlığı təkcə iş şəraiti və müdiriyyətin fəaliyyətindən asılı deyil, həm də xeyli dərəcədə fərdlərarası psixoloji və sosioloji münasibətlərdən asılıdır.

Insan amili və davranış xüsusiyyətlərinin meydana çıxması yaxın bir dövrü əhatə etsə də, bu sahədə çox böyük irəliləyiş və təkamül vardır. Hal-hazırda bu ideyalar təkcə təşkilatların yox, bütövlükdə cəmiyyətin demokratikləşməsinə xidmət edirlər.

Fərdi əlaqələrin qurulmasında əsas rolu rəhbər və kollektiv arasında qurulan əlaqələr oynayır. Kollektivin müvəffəqiyyətli işinin təminatı, onun üzvlərinin psixoloji uyğunluğudur. Kollektivin daxilində yaranan dostluq və qarşılıqlı kömək

əlaqələri səmərəli fəaliyyət üçün şərait yaradır, düşmənçiliyi, şübhəliliyi, paxıllığı və inamsızlığı aradan götürür.

Kollektivdə düzgün və yaxşı əlaqələri qurmaq və işçilərin bir-birinə qarşılıqlı rəğbət hissini qorumaq – məharətlə idarə etmək bacarığıdır. Rəhbərin yaxşı xüsusiyyətləri onun təhsili, tərbiyəsi, enerjisi, inadkarlığı, optimal qərarlar qəbul etmək bacarığı, cəsarəti və məsuliyyət hissi ilə müəyyən olunur.

Əgər rəhbər möhkəm və birliyi olan kollektivə nail olmaq istəyirsə, o, kadrları bu prinsip əsasında seçməlidir: hər bir insan tutduğu vəzifəyə və hər bir vəzifə onu idarə edənə uyğun olamlıdır. Işə

gəldikdə isə rəhbər, şəxsiyyətinə hörmət etdiyi və ya nifrət etdiyinə uyğun olaraq addım atmamalıdır. Onun üçün əsas meyar, əməkdaşın iş qabiliyyəti, onun fəallığı, işə münasibəti, ümumi işə faydalılığı olmalıdır. Rəhbər daim yadda saxlamalıdır ki, onun üçün ən qiymətli işçi, əmrin şablon icraçısı deyil, yaradıcılıq sərbəstliyi olandır. Əməyə düşünülmüş və fəal münasibət, şəxsiyyətin inkişafının ən vacib şərtlərindən biridir. Odur ki, rəhbər təşəbbüsün yaranmasını mütləq dəstəkləməli, hər bir fərdin nailiyyətini qeyd etməlidir. Bu isə motivləşdirmə üçün əsas olmalıdır.

Vaxtında olan nəzarət, məsələlərin vaxtında həllini təmin edir, lakin nəzarət xırdaçılıq xarakteri daşımamalıdır. Əməkdaşlara inam və onlara nisbi sərbəstlik verilməsi hər bir rəhbərin iş üsulunun əsas göstəricisidir. Yaxşı rəhbər, ətrafdakıların istedad və bacarığını nəinki qiymətləndirməli, hətta onlara daha da inkişaf etməyə kömək etməlidir.

Rəhbər yadda saxlamalıdır ki, ona tapşırılan kollektivin işinə həmişə cavabdehdir. Odur ki, o özünə lazımi əvəzləyicilər hazırlamalıdır ki, işdə olmadığı müddətdə (xəstəlik, məzuniyyət, ezamiyyət səbəbindən) onun səlahiyyətlərini işə ziyan gəlmədən həyata keçirsinlər. Işçilərin əməyinin normal təşkilindən ötrü onların vaxtaşırı fəaliyyət sahələrini öz aralarında dəyişə bilmələri məqsədə uyğundur. Bu, onları bütün aparatla tanış etməyə imkan verir və gələcək sərbəst işə hazırlayır.

Sözünün üstündə durmağı bacarmaq rəhbərə nüfuz gətirir. Hər bir rəhbər vəd vermək üçün, öz imkanlarını ölçüb-biçməlidir. Lakin söz verildiyi halda, bütün güc və enerjisini toplayıb ona əməl etməlidir.

Gündəlik işlərin həllini qəbul saatlarına saxlamaq olmaz. Qəbulunda çoxlu adam olan rəhbərin fəaliyyəti barədə yaxşı əlamət kimi deyil, pis əlamət kimi düşünmək daha doğrudur.

Müasir kollektivin idarəetmə aparatında işçinin fəaliyyəti o birilərin fəaliyyəti ilə sıx bağlıdır. Ona görə də, başqalarının işini

bilmək öz işini bilmək qədər vacibdir. Bu, təşkilatda icra olunan işin təkrarən icrasına yol vermir.

Rəhbər kollektivdə elə əlaqələr qurmalıdır ki, gözlənilməyən vəziyyətdə, tabelikdə olanlar işin vaxtında yerinə yetirilməyəcəyi qorxusu barədə məlumatlandırılsınlar.

Tabelikdə olanlardan intizam tələb etdikdə, birinci növbədə, rəhbər özünə qarşı tələbkar olmalıdır. Çünki "rəhbər heç vaxt gecikmir, yalnız yubanır" məvhumu ilə yanaşaraq hamıdan gec işə gəlmək, onun işə biganəliyini sübut edir.

Insanları heç bir şey, boşboğazlıq qədər hirsləndirmir. Ona görə də rəhbər uzun-uzadı yox, qısa müddətdə tapşırıqlar verməlidir. Bunun üçünsə, işin şərtləri və sərhədləri qabaqcadan aydınlaşdırılmalı və doğru-düzgün bölüşdürülməlidir, yoxsa iş düzgün paylanmaz və axıra çatdırılmaya bilər.

Rəhbər heç bir iş görməyən işçini, işi pis görən işçidən daha ciddi cəzalandırmalıdır. Əgər işçi heç bir iş görülməyibsə onda onu cəzalandırmağa dəyməz, məntiqi ilə yanaşmaq düzgün mövqe deyildir, çünki avara ilə tənbəli eyniləşdirmək olmaz. Bu, həm də motivləşdirmə üçün əsas meyar olmalıdır.

Işçilərə münasibətdə birinci növbədə ədalətli olmaq lazımdır. Əgər rəhbər görülən işə görə tərifləyir və ya danlayırsa, onda o yüksək qiymətləndiriləcək. Heç bir təqsir tənbehsiz və ya cəzasız qalmamalıdır, ona görə ki, onda cəzasızlıq və məsuliyyətsizlik yaranır. Ancaq cəzanın ölçüsü təqsirin dərəcəsinə uyğun gəlməlidir. Təqsirlə cəza arasında xətti asıllılıq yoxdur və ola da bilməz. Birinci dəfə səhv edən yaxşı işçi, bütün ciddiliklə cəzalandırılmamalıdır. Birinci töhməti həmişə təklikdə etmək lazımdır. Yadda saxlamaq lazımdır ki, psixoloji cəhətdən, sözün və ya iradın tez toxunan və könlünə dəyən adamlar vardır. Müxtəlif cəzaları onlara olduqca ehtiyatla tətbiq etmək lazımdır, ona görə ki, ədalətsiz cəzalandırma onları kin-kudurətə,

nifrətə və hətta psixi xəstəliyə gətirib çıxara bilər. Ancaq, qeyri-adi hallarda iş yoldaşlarının yanında töhmət vermək olar. Tənbehdən sui-istifadə, kolletivi ruh düşkünlüyünə gətirər, işdə nöqsanlar çoxalar və bu da rəhbərə inamı azaldar.

Bildiyimiz kimi, özlərinin müəyyən ümumi məqsədi olan və bu məqsəd uğrunda birgə çalışan hər hansı bir insanlar toplusu – qrup adlanır. Ayrı-ayrı insanların bəzi hərəkətləri çox qəribə görünə bilər, xüsusən də bu hərəkətlərə aydınlıq olmadığı halda. Lakin, insanların qruplarda davranışı daha da qəribə ola bilər. Belə ki:

- insanlar qruplarda daim bir-birindən asılı vəziyyətdə yaşayırlar. Qrupun üzvlərinin ümumi normaları var və onlar ümumi məqsədlər güdürlər;

- qrupların müxtəlif funksiyaları var. Onlar hamısı qismən ixtisaslaşıblar və bu ixtisaslaşma tələbatlardan asılıdır;

- fərdlər bir çox qruplarda iştirak edirlər. Qruplar insan həyatının təbii və zəruri hissəsidir. Qruplar üç yerə bölünür: daimi, müvəqqəti və təsadüfi;

- bəzi qruplar sərbəstdirlər. Onlara arzu və istəklə daxil olurlar. Bəziləri isə məcburi xarakter daşıyır (dünyaya gələndə insan ailəsi, etnik qrupunu və milliyətini seçə bilmir);

- iş qrupları formal və qeyri-formal ola bilir. Formal qruplar mütəşəkkil strukturla rəhbərlik tərəfindən yaradılması ilə xarakterizə olunurlar. Burada sosial əlaqələr ümumi xarakter daşıyır və əvvəlcədən hazırlanmış müəyyən rollarla həyata keçirilirlər. Bu rollar xarici mühitlə və mədəniyyətlə müəyyən olunan normalarla formalaşır.

Qeyri - formal qruplar isə daxili mühitlə müəyyən olunan şəxsi sosial əlaqələr zəminində yaranır. Qrupun daxilində qarşılıqlı əlaqələrin nəticələri bu rolların məzmunudur;

- qrupların davranışlarına təsir etmək həmişə çətindir. Bunu daxildən daha asan, xaricdən isə çətinliklə etmək olur. Lakin qrupun inamını və hörmətini qazanan insan üçün bu asandır;

- bütün qruplar öz üzvlərinə təsir etməklə onları qrupun normalarına (davranış normaları, danışığı, məhsuldarlığı, istehsala, iş vaxtından əlavə işə münasibəti və s.) uyğunlaşmağa məcbur edirlər;

- qruplar özləri, ümumilikdə qrupun üzvlərindən fərqli olaraq, daha az ideyalar irəli sürür, amma qruplar daha yaxşı işlənilmiş, hərtərəfli qiymətləndirilmiş, məsuliyyətin böyük dərəcəsi ilə ideyalar verirlər. Qruplar, necə qəribə olsa da, ayrı-ayrı üzvlərindən fərqli olaraq, daha cəsarətli qərarlar qəbul edirlər;

- qruplararası və qrup daxilində münaqişə tamamilə təbii haldır. Münaqişələrdən: şəxsi, şəxslərarası, mənsubiyyət münaqişələri, qruplararası, sosial münaqişələr ola bilər. Münaqişənin nəticəsi – yarımqrupların əmələ gəlməsi, başqa cür düşünən üzvlərin rədd edilməsi, «qapazaltı» adamın seçilməsi, qrupda təşkilati dəyişikliklər, rəhbərin dəyişdirilməsi və qrupun parçalanması ola bilər.

Qrupun nəticə etibarılə səmərəli olması üçün o, müəyyən təcrübəyə malik olmalıdır. Bundan əlavə qrupa onun müxtəlif məsələlərinin həlli üçün üzvlər lazımdır.

Qruplarda problemin müzakirəsi bir neçə fazadan ibarətdir. Əvvəl, qrupun bir üzvü (və ya rəhbər) tərəfindən problem müəyyən edilir, sonra o barədə faktiki informasiya toplanır və diaqnoz qoyulur.

Bunların hamısından sonra qərar qəbul edilməsi barədə fikirlər irəli sürülür. Yəni proses aşağıdakı ardıcıllıqla aparılır:

Təşəbbüs – Informasiya axtarışı – Diaqnozun qoyulması – Fikir axtarışı – Qiymətləndirmə – Qərar qəbul etmə.

R.M.Belbinin apardığı təcrübəyə görə qrupda rolların bölgüsü aşağıdakı kimidir *(Cədvəl 6):*

Əgər qərarın qəbul edilməsi zamanı münaqişəli situasiya yaranırsa, rəhbər prosesin gedişi zamanı nəzarəti itirməməlidir.

Adətən rəhbərin üzərinə ruhlandırma adlanan funksiyalar düşür. Onlardan: həvəsləndirmə, etimad şəraiti yaratmaq və qorumaq, kompromislər (qarşılıqlı güzəştlər) axtarışı, nəticələrin ədalətli yekunu, normaların yaradılması, tətbiqi və onlara nəzarətin həyata keçirilməsini qeyd etmək olar.

Liderin əməkdaşlığa yönəldilməsi ondan aşağıdakı bacarıqları tələb edir:

- şərait yaratmaq və hisslərin açıq ifadəsinə həvəsləndirmə;
- danışmağa mane olmamaq və qulaq asmağı bacarmaq;
- ifadə olunan hissləri bilmək, heç də onları alqışlamaq və ya onlarla razılaşmaq deyil, onları bir fakt kimi, mövcud olan təbii hal kimi qəbul etmək lazımdır.

Cədvəl 6.

Qrupda rolların bölgüsu

Tipi	**Səciyyəvi Xüsusiyyətlə**	**Müsbət keyfiyyətlər**	**Mümkün olan nöqsanlar**
"Inzibatçı"	Mühafizəkar-dır, intizamlı-dır	Təşkilatçılıq bacarığı olan, praktik düşün]əlii, zəkalı, yüksək iş qabiliyy-ətli, şəxsi intizamlı	Kifayət qədər çevikliyin, təklif olunmuş ideyalara reaksiyanın olmaması

“Sədr” (ya formal yada qeyriformal-dır)	Sakit, özünə güvənən, nəmkinli	Insanlarla işləmək və onların nailiyyətlərini alqışlamaq bacarığı	Məqsədlərin dəqiq dərk edilməsi, adi insanlarda olan zehni inkişaf səviyyəsi və yaradıcılıqqabiliyyi
“hərəkətə gətirən” (çox vaxtı formal lider)	Əsəbi, naraha dinamik	Fəaliyyətsizliyə, passiv-liyə, məğrurluğa, xam xəyallara meydan oxuma-ğa cəhd və hazırlığın olması	Əsəbləşməyə və səbirsizliyə meyl
“mütəfəkkir” (ideyalar adamı)	Fərdiyyətçi, ciddi, öz məs-ləkində sabit olmayan	Istedadlılıq, təxəyyül, yüksək zehni inkişaf səviyyəsi, bilikli.	Diqqətsizlik və xar xəyallarla yaşayan, praktik tapşırıqları görməməyə meyl
“ehtiyatkar-“ tədqiqatçı	Çoşğun, hər şeylə maraqlanan, mehriban	Insanlara yovuşma bacarığı və yeni hər şeyii tədqiq etmək, qoyulan problemə öz münasibətini bildirmə qabiliyyəti	Həvəsdən düşən kimi işə marağı itirməyə meyl
“qiymətlən-dirən”	Ehtiyyatlı, təmkinli, düşüncəli	Düşüncəlilik, tədbirlilik, işgüzarlıq	Başqalarını stimullaşdırmaq bacarığının olması

“dəstənin ruhlandırı-cısı“	Ictimai cəhət-dən istiqamət lənmiş, olduqca yumşaq	Situasiya və insanlara eyni münasibət bəsləmək bacarığı, kollektivçilik ruhunu qorumaq bacarığı	Kritik anlarda tərəddüd
“axıra qədər çatdıran”, inadkar	Çalışqan, təşkilatçı, narahat, vicdanlı	Işi axıra çatdırmaq baca-rığı, məsələlərin keyfiyyətli həllinə meyl	Mənasız yerə narahat olma, özgələrin işinə qarışmamağı bacarmamaq

Qrupun üzvləri arasında qarşılıqlı əlaqələr praktik olaraq adətən 3 model üzrə aparılır (*Şəkil 27):*

Şəkil 27. “ulduz”, “dairə” və “çoxnövlü“ sxem.

Təcrübələr göstərir ki, «ulduz» modelindən istifadədə məsələnin həllinə tez nail olmaq olur. Nəticə vahid rəhbərdən asılı olur. «Dairə» – hamısından ləng modeldir. Lakin qrupun üzvləri arasında qəbul

edilmiş qərardan razılıq, ulduz modelinə nisbətən daha yüksək olur. Mürəkkəb problemlər üçün «çoxnövlü» sxem daha yararlıdır. Lakin, vaxtın və rəqabətin təsiri altında o asanlıqla "ulduz" modelinə keçir.

Qərarın qəbul edilməsi üçün bu və ya digər modelin seçilməsi məsələnin növündən və onun həllinə ayrılan vaxtdan asılıdır, daha doğrusu situasiya yanaşması tələb edir.

Menecerin bir problemi də, işə yeni götürülənlərlə işləmək bacarığı və onlardan səmərəli işçi qrupları təşkil etməkdir. İşçi qruplarına səmərəli rəhbərlik etmək üçün bir sıra qabiliyyətlər olmalıdır:

- Rəhbər tabelikdəkilərin davranış reaksiyalarına diqqət yetirir.
- Lazım gəldikdə intizam yaratmaqdan ötrü cəzalandırmaya əl atır.
- Rəhbər təkamül prosesini dərk edir, cəmiyyətdəki dəyişiliklərə uyğun olan idarəetmə üslubunu mənimsəyir.
- Öz rolunu yerinə yetirməkdə ona nəyin təsir göstərdiyini tam aydınlığı ilə təsəvvür edir.
- Ətrafdakılarla xoş münasibətləri genişləndirməyə çalışır.
- Öz göstərişlərində dəqiqlik və aydınlığı gözləyir.
- Tabelikdəkilərin işini müntəzəm olaraq təhlil edir.
- Ortabablığa dözmür, nümunəvi işi isə mükafatlandırır.
- Cari işin təhlili müəyyən sistem şəklində olur.
- Səlahiyyətlərini bacarıqla bölüşdürməyə çalışır.
- Neqativ tədbirlərdən tez-tez istifadə etməkdən çəkinir.
- Imkan düşdükdə, tabelikdəkinin işini qeyd etməyə etinasızlıq etmir, müsbət əks - əlaqələr yaratmağa çalışır.
- Çətin adamlarla lazımi münasibətlər qurur.
- Öz qrupunun ümumi mənafelərini təhlükədən qoruyur.
- Əməkdaşların işə maksimum can yandırması yollarını arayır.

• Müvəffəqiyyət meyarlarını təyin etməyi bacarır.

Bütün bu vərdişlər müəyyən adamlar qrupuna birbaşa rəhbərlik edən menecerlər üçün zəruridir. Bu halda işçi qrupları mürəkkəb məsələlərin həllində daha səmərəli və əlbir fəaliyyət göstərirlər. Bu keyfiyyətlərin müsbət xüsusiyyətləri motivləşdirmə tədbirlərinin düzgün icrasına da zəmin yaratmış olur.

Yoxlama üçün suallar

1. Kadr potensialı nədir?
2. Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması.
3. Əmək ehtiyatlarının idarə olunması.
4. Rəhbər kadrların hazırlanması üsulları.
5. Rəhbər işçilər qarşısında qoyulan əsas tələblər.

5.2. ISTEHSALIN IDARƏ OLUNMASI

Istehsal - xammaldan hazır məhsul alınması prsesidir. Qabaqcadan əldə edilmiş xammal, istehsal prosesində avadanlıqların və işçi qüvvəsinin tətbiqi ilə hazır məhsula çevrilə bilər.

Şəkil 28. Istehsalın idarə olunması

Əməliyyat prosesi dedikdə, istehsalın başlanması üçün zəruri olan bütün vəsaitlərin (kapital, xammal, informasiya, enerji, nəqliyyat, su və s.) təmin olunması mərhələsindən başlayaraq, istehsalın təşkili və icrası, hazır məhsulun satışı da daxil olmaqla alınmış nəticənin giriş göstəriciləri ilə tutuşdurulması prosesi başa düşülür *(Şəkil 28).* Yəni, əməliyyat prosesi istehsal prosesini əhatə etməklə onun təşkil və təchiz edilməsi proseslərini və nəticənin yekunlaşdırılmasını da özündə birləşdirir. Əməliyyat sistemi öz mahiyyətinə görə, istehsal prosesinin təşkili, icrası və yekununun qapanmış dövriyyəsidir.

Istehsal öz mahiyətinə görə 4 qrupa bölünür:

-Fərdi istehsal.

-Seriyalı istehsal.

-Kütləvi istehsal.

-Fasiləsiz istehsal.

Istehsal obyektlərinin yerləşdirilməsi və onun işinin təşkil edilməsi bir sıra mühüm faktorlarla bağlıdır. Əgər istehsal prosesində istifadə edilən xammalın həcmi alınan hazır məhsuldan xeyli çoxdursa, müəssisə xammala yaxın yerdə yerləşdirilməlidir. Əgər alınan hazır məhsulun həcmi istifadə edilən xammaldan

çoxdursa, obyekt satış bazasına yaxın yerləşdirilməlidir. Bu vacib amillərlə yanaşı hər bir müəssisənin yerləşdirilməsi üçün aşağıdakı tələbatlar da nəzərə alınmalıdır:

-Xammal mənbəyinin olması.

-Yolun və nəqliyyatın olması.

-Enerji mənbəyinin olması.

-Işçi qüvvəsinin olması.

-Satış bazarının olması.

-Su mənbəyinin olması və s.

Müəssisənin yerləşdirilməsində şəhər, şəhər ətrafı və şəhərdən kənar ərazisinin münasibliyini nəzərə almaq lazımdır.

Şəhərin içində müəssisəni yerləşdirmək bütün amillərə görə əlverişlidir, lakin torpaq və icarə haqqı çox bahadır. Həm də ekoloji cəhətdən təmiz olmayan istehsal obyektlərini şəhərin mərkəzi hissəsində yerləşdirmək düzgün deyil.

Şəhərin ətrafında müəssisə yerləşdirmək ən əlverişli yerdir. Çünki orada bütün amillər ödənilir və həm də torpaq ucuz olur.

Şəhərdən kənarda, xüsusən rayon və kənd yerlərində müəssisə salmaq isə həm üstün, həm də çatışmayan xüsusiyyətlərə malikdir. Çünki işçi qüvvəsi bol olduğu halda, nəqliyyat üçün rahat yollar yoxdur, enerji qıtlığı mövcuddur, həm də torpaq haqqı ucuz olsa da daşıma xərcləri çox baha olur.

Əməliyyat sistemi 3 alt sistemdən təşkil edilir: *1.Istehsal (emaletmə); 2.Planlaşdırma və nəzarət; 3.Təchizat. (Şəkil 29).*

Əvvəlcə əməliyyat sistemində daxili və xarici mühiti aydınlaşdıran informasiyalar toplanmalıdır. Planlaşdırma və nəzarət altsistemi daxili və xarici mühit barədə və eləcə də, istehsal və təchizat barədə informasiyalar nəzərə alınmaqla tərtib olunur. Istehsal prosesində hər hansı dəyişiklik nəzarət yolu ilə aşkar edilir və münasib qərar qəbul olunur.

Qəbul edilmiş qərara uyğun olaraq istehsala bu və ya digər təsir göstərilir. Təchizat altsistemi isə həm giriş, həm də çıxış parametrlərinə aid olan amilləri tənzimləyir.

Ş

Şəkil 29. Əməliyyat sistemi

Əməliyyat sistemləri üçün aşağıdakıları xarakterik hesab etmək olar:

- Istehsal prosesinin layihələndirilməsi.
- Əmtəələrin layihələndirilməsi.
- Müəssisənin layihələndirilməsi.
- Istehsal prosesinin təşkili.
- Marketinq prosesinin təşkili.

Istehsalın idarə olunmasının ən mühüm şərtlərindən biri də, müəssisənin özünün rəqabətə davamlı olması ilə yanaşı, istehsal olunmuş məhsulların da rəqabət qabiliyyətli olmasını təmin etməkdir. Rəqabətə dözümlülük ilk növbədə istehsal edilən məhsulun keyfiyyət göstəriciləri ilə bağlıdır. Məhsulun öz təyinatına müvafiq olması, nisbətən ucuz olması, estetik görünüşü, erqonomik tələbatları ödəməsi və sair amillər bu göstəricilərlə bağlıdır.

Müəssisənin rəqabət aparmaq bacarığını təmin edən üsullar aşağıdakılardır:

- Məsrəflərin minimum olması;
- Əmtəənin konstruksiyası və onun texniki xarakteristikaları;
- Əmtəənin etibarlı və davamlı olması;
- Daşıma sürəti (daşımanın tez, operativ və xətasız olması);
- Sifarişçilərin tələbi ilə əmtəələrin «fərdiləşdirilməsi»;
- Əmtəənin bazara daxil edilməsi;
- Müəssisədə istehsal həcminin elastik tənzimlənməsi və s.

Rəqabət aparmaq və rəqabətə dözümlülük ilk növbədə marketinq ilə bağlı olduğundan, müəssisədə marketinq xidməti kifayət qədər səriştəli təşkil edilməlidir.

Bunlarla yanaşı, itehsalın idarə edilməsində strateji məqsədlərə çatmaq üçün taktiki qərarlar da qəbul edilir. Bu halda, bazar tələbatının cari dəyişməsinə operativ reaksiya vermək, rəqiblərin fəaliyyətlərini vaxtında düzgün qiymətləndirmək, qiymətlərin dəyişməsinə müvafiq addımlar atmaq taktiki qərarlarla bağlıdır. Bu qərarların çoxluğu yox, vaxtında və düzgün qəbul edilmələri daha vacibdir.

Istehsalın idarə olunmasında yuxarıda qeyd olunan amillərlə yanaşı, xarici iqtisadi əlaqələrin qurulması və ətraf mühitin qorunması amillərinə də xüsusi diqqət yetirmək vacibdir. Çünki xarici firmalarla və eləcə də ətraf mühitlə əlaqələr hər bir müəssisənin fəaliyətində müstəsna rol oynayır. Belə ki, xammalın əldə edilməsində və hazır məhsulların realizə edilməsində, bu iki amilin alternativi yoxdur.

Yoxlama üçün suallar

1. Istehsal nədir?
2. Istehsal prosesinin təşkili.
3. Istehsalın növləri və qrupları

4. Müəssisələrin yerləşdirilməsi prinsipləri.

5. Əməliyyat prosesinin təşkili.

6. Əməliyyat sisteminin idarə olunması.

5.3. LAYIHƏLƏRIN IDARƏ OLUNMASI

Müasir şəraitdə istehsalın və əmtəənin layihələndirilməsi prosesində bir sıra üsullardan istifadə edilir:

- Istehsal proseslərinin layihələndirilməsi sistemləri.
- Avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemləri.
- Robotlar.
- Çevik istehsal sistemləri.
- Avtomatlaşdırılmış anbarlar sistemi.

Bütün bunlarla yanaşı avtomatlaşdırılmış layihələşdirmə sistemləri də tətbiq olunur.

Hər bir müəssisəni layihələşdirərkən aşağıdakı mərhələlərə əməl edilməsi vacibdir:

Təşkilatların xarakterik xüsusiyyətlərini və ona lazım olan təminatları tam aşkar edən informasiyaların toplanması. Bu mərhələdə aşağıdakı işlər görülməlidir:

a) istehsal prosesinin planlaşdırılması sxemləri (bu sxemdə müəssisənin ərazisində yerləşdirilən binalar, qurğular və s. göstərilir);

b) buraxılacaq məhsulun çeşidi və müəssisənin məhsuldarlığı;

v) binaların mərtəbələr üzrə sxemi;

q) tikinti normaları və digər normativ aktlar;

d) texniki təhlükəsizlik, mühafizə və ətraf mühitin qorunması barədə tədbirlər.

e) istehsal üçün zəruri olan resursların miqdarı və tipləri (bütün bunlar istehsalın təşkili və məhsuldarlığın əldə edilməsi üçün vacibdir).

j) hər bir istehsal sahəsi üçün ərazinin seçilməsi.

z) seçilmiş ərazidə texnoloji ardıcıllığa görə avadanlıqların bir-birinə yaxın və ya uzaqda yerləşdirilməsini müəyyən edilməsi.

m) üçüncü və dördüncü (v, q) mərhələlərdən irəli gələn məqsədlərə uyğun olaraq, yardımçı təsərrüfatların yerləşdirilməsi.

n) hər bir avadanlığın, qurğunun, işçi yerinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi.

Əmtəələrin layihələndirilməsi, müəssisənin layihələndirilməsi ilə uyğunlaşdırılmalı, daha doğrusu eynilik təşkil etməlidir. Hər bir əmtəənin layihələndirilməsi üçün aşağıdakı xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır:

- Əmtəənin dəyəri.
- Əmtəənin istismara yararlı olması.
- Əmtəənin keyfiyyəti.
-Əmtəənin təyinatını ödəməsi (nə üçün yaradılıb).
- Əmtəənin ölçüləri, gücü və möhkəmliyi.
- Xidmət müddəti.
- Etibarlı olması.
- Istismar üçün əlverişli olması (sadəliyi).
- Universal tipli olması.
- Istismar zamanı təhlükəsiz olması.

Yuxarıda qeyd edilən kriteriyaların əldə edilməsi üçün hər bir firma (müəssisə, təşkilat) aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- Əmtəənin ölçüləri və forması necə olmalıdır?
- Materialın, xammalın tərkibi necədir?
- Eyni adlı məhsul üçün mövcud standartlar nə tələb edir?
- Əmtəənin istehsalında yardımçı komponentlər hansılardır?

- Möhkəmliyi, dözümlüyü araşdırmaq üçün hansı əlavə komponent tələb olunur?

- Istismar zamanı təhlükəsizlik təmin olunurmu?

Başqa sözlə, əmtəələrin lazımi xarakteristikalarını almaq üçün onların layihələndirilməsi zamanı aşağıdakı amillərə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır:

- Ölçü və formalar;
- Materiallar (xammal, yarımfabrikatlar, alətlər, qurğular və s.);
- Standartlar və spesifik sənədlər (patentlər, sertifikatlar və s.);
- Modul komponentləri;
- Etibarlılığı artırmaq üçün əlavə komponentlər;
- Təhlükəsizlik elementləri.

Yuxarıda qeyd edilən meyarlar və tələb olunan şərtlər bəzi hallarda ziddiyyət təşkil edirlər. Əmtəə layihə edilərkən bu ziddiyyətlər nəzər alınmalıdır. Misal üçün, avtomobilin möhkəmliyini artırmaq üçün onun metal təbəqələrini qalınlaşdırmaq olar. Lakin, bu halda maşının ümumi çəkisi artar və qabaritinə xələl gələr. Eyni zamanda, çəkisi artmış ağır maşın istismar vaxtı əlavə yanacaq tələb edər. Göründüyü kimi, təkcə bir amilin dəyişməsi, digər bir neçə amilə əks təsir edir.

Əmtəənin layihələndirilməsi istehsal prosesinin aşağıdakı xüsusiyyətləri ilə uyğunlaşmalıdır:

- Müəssisənin istehsal gücü.
- Əmtənin səmərəli olması.
- Istehsalın çevikliyi.
- Məhsuldarlıq.
- Etibarlıq.
-Təmirə yararlı olmaq.
- Standarta əməl olunması və daim eyni keyfiyyətdə olması.
- Təhlükəsizliyin və gigiyena tələblərinin ödənməsi.

- İşçilərin rahatlığının təmin olunması.

Əmtəənin layihələndirilməsi, istehsal prosesinin təşkili və onun formaları ilə sıx bağlı olduğundan, hər bir əmtəənin layihələndirilməsi *fərdi, seriyalı, kütləvi və fasiləsiz* proseslərə uyğunlaşdırılmalıdır.

Fərdi layihələr, analoqu olmayan və xüsusi sifarişlə hazırlanan əmtəələr üçündür. Bu halda hər bir əmtəə sifarişçinin tələbi nəzərə alınmaqla layihə edilir.

Seriyalı istehsal üçün əmtəənin layihələndirilməsi tipik standartlara əsaslanır. Eyni standart əsasında heç bir dəyişiklik aparılmadan bir və ya bir neçə partiya əmtəə istehsal olunur.

Kütləvi istehsal prosesində də eyni standartdan istifadə edilir və eyni məhsul kütləvi istehsal olunur.

Kəsilməz proseslər öz xüsusiyyətinə görə fərdi istehsala daha yaxındır. Bu halda məhsulun istehsalı texnoloji prosesin tələbatına görə və ya konveyer sisteminin tələbatına görə layihələşdirilir.

Əmtəənin layihələşdirilməsi eyni zamanda istehsal xüsusiyyətlərini dəqiqləşdirməyi tələb edir. Bunun üçün aşağıdakılara əməl olunmalıdır:

- Istehsal tipinin seçilməsi.
- Əmtəənin istehsalında digər təşkilatların iştirakı.
- Həll ediləcək proseslərin ardıcıllıqla bölüşdürülməsi.
- Istehsal metodlarının seçilməsi.
- Avtomatlaşdırılmış sistemlərdən istifadə olunması.
- Mexanikləşdirmə vəsaitlərindən istifadə olunması.
- İşçilərin ixtisaslaşdırılması.

Müəssisələrin və əmtəələrin layihələndirilməsi zamanı beynəlxalq və dövlət standartlarının tələblərinə əməl olunması zəruri şərtdir. Yaxşı olar ki, bu işlər ixtisaslaşdırılmış təşkilatlara həvalə olunsunlar. Çünki bu təşkilatlarda yüksək səviyyəli, ixtisaslaşdırılmış və səriştəli mütəxəssislər çalışırlar.

Eyni zamanda, yaxşı olar ki, müəssisələrin və yaxud əmtəələrin layihələndirilməsi zamanı müəssisə rəhbərləri və yaxud müəssisənin təcrübəli mütəxəssisləri də bu prosesdə iştirak etsinlər. Əgər belə olarsa, elmi-nəzəri hazırlıqlı təşkilatın səyləri ilə təcrübi səriştəli mütəxəssislərin səyləri birləşə bilər və lazımi nəticələrin əldə edilməsi ehtimalı daha yüksək olar.

Yoxlama üçün suallar

1. *Müəssisələrin təşkili və yerləşdirilməsi üçün zəruri amillər.*
2. *Müəssisələrin layihələndirilməsi zamanı nəzərə alınmalı olan vacib şərtlər.*
3. *Əmtəə nədir?*
4. *Əmtəələrin layihələndirilməsi üçün zəruri xüsusiyyətlər.*
5. *Əmtəə üçün başlıca meyarlar.*
6. *Müəssisə və əmtəə istehsalının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi.*

5.4. MÜNAQIŞƏLƏRIN VƏ STRESIN IDARƏ OLUNMASI

Münaqişələr mövqelərin, görüşlərin, mənafelərin bir-birinə uyğun gəlmədiyi şəraitdə, habelə problemlərin çətinliklə həll olunduğu halda baş verir.

Münaqişələr öz təbiətinə görə açıq və gizli, müəyyən və nisbətən qeyri- müəyyən formalarda ola bilər. Bunlar həm dağıdıcı, həm də yaradıcı xarakter daşıya bilərlər. Lakin münaqişələrin hansı xarakter daşımalarından asılı olmayaraq, onlar, gərgin qarşılıqlı əlaqə və emosional situasiyalar yaradırlar.

Əmək kollektivlərində münaqişələrin, münaqişə situasiyalarının bir sıra ümumi və xüsusi halları mövcuddur. Bu baxımdan, münaqişələr obyektiv və subyektiv olurlar.

Obyektiv- işguzar xarakter daşıyan münaqişələr, istehsal və əmək fəaliyyəti sahəsində bir növ siqnal rolunu oynayır və istehsal münaqişəsi adlanır. Münaqişələrin subyekti və obyekti ilə əlaqədə olan məsələlər sistemli halda araşdırılmalı, tədqiq edilməlidir. Çünki münaqişə situasiyası çevik xarakter daşıyır və sabit olmur. Hətta burada opponentlərin, bu və ya digər məsələyə dair olan fikirləri də dəyişə bilər. Bu, bir tərəfdən opponentlərin öz statusundan, digər tərəfdən isə onlara təsir edə bilən rəsmi orqanların ranqından, yəni hakimiyyət səviyyəsindən asılı olur.

Münaqişələrin yaranması yalnız sosial köklərlə bağlı deyildir, iqtisadi amillər də əsas rola malikdir. Münaqişələr, bir qayda olaraq, tərəflərin mövqe və mənafelərinin ziddiyəti, uyğun gəlməməsi üzündən baş verirlər *(Şəkil 30).*

Bu baxımdan münaqişənin meydana gəlməsi şəraiti yalnız əmlak, maddi, pulla ifadə olunan mənafe və dəyərlərlə deyil, həm də müəyyən hakimiyyət statusuna malik olmaq üçün və yaxud nüfuz qazanmaq üçün süni olaraq da yaradıla bilər. Sosial münaqişələr sosial gərginlikdən doğur. Sosial gərginlik isə ayrı-ayrı işçilərin, fərdlərin, sosial qrupların tələbatının, məramlarının ödənilməsi ilə bağlıdır.

Şəkil 30. Münaqişələrin növləri

Münaqişə, münaqişə situasiyasının xarakterindən asılı olaraq adi sosial səviyyədə, normada, kritik, kulminasiya dərəcəsində, açıq və qızğın formada ola bilər. Münaqişələr yalnız işçilər, sosial qruplar arasında deyil, həm də dövlətlə dövlət müəssisələri, dövlətlə qeyri-dövlət müəssisələri, dövlətlə gizli iqtisadiyyat strukturları, müdiriyyətlə işçilər, menecerlərlə fəhlələr, fəhlə qrupları arasında da ola bilər.

Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində münaqişə situasiyaları intensiv olaraq güclənir. Bu bir tərəfdən muzdlu işçilərin, vətəndaşların, təsərrüfat subyektlərinin qanuna zidd hərəkətləri, digər tərəfdən isə münaqişə fenomenini lazımi səviyyədə dərk etməməkdən, bu problemə kompleks, sosial-psixoloji, sosial-idarəçilik baxımından yanaşılmaması ilə əlaqədardır.

Bazar münasibətləri şəraitində münaqişələrin elmi təhlilində, tənzimlənməsində emosiyaların öyrənilməsinin də böyük əhəmiyyəti vardır. Belə şəaritdə mənfi emosiyalar (gələcəyə inamın olmaması, əsəbilik, həyəcan, yalan, alçalma, biganəlik, yorğunluq, qorxu), müsbət emosiyalardan (inam, ümid, etimad, məğrurluq, gümrahlıq, qorxmazlıq, həyata maraq, təmkinlik, sakitlik) üstünlük təşkil edir. Bu

isə münaqişə situasiyasını xeyli dərəcədə mürəkkəbləşdirir, adi münaqişələri (istər işdə, istər ailə-məişət və işdən kənar mühitdə) kriminal səviyyəyə çatdırmış olur. Münaqişənin xarakteri müxtəlif fəaliyyət sferalarında müxtəlif səviyyəli emosiyalarla şərtlənir.

Dünyanın ən məşhur psixoloqları insanın daxili aləmini tam dolğunluğu ilə öyrənə bilməmişlər. Deməli, insanın psixologiyasını öyrənmək onun anatomiyasını öyrənməkdən çətindir. Bazar münasibətləri şəraitində risklər, gözlənilməz hadisələr mənfi psixoemosional, stres hallarını çoxaltmışdır. Belə vəziyyət insanın mərkəzi idarəedici orqanı olan beyninə mənfi təsir edir, fizioloji sistemini aşındırır, xroniki yorğunluq yaradır.

Stresi insan üçün bazar sisteminin, risklərin sanki ölçüsü adlandırmaq olar. Belə hal, mütəxəssislərin fikrinə görə, ürək-damar sisteminin pozulmalarına, adamların intellektual imkanlarının məhdudlaşmasına gətirib çıxarır.

Ayrı-ayrı təşkilatlarda baş verən ağır situasiyalar adamları stres vəziyyətinə salır, situasiyaların özü isə nəzarətdən çıxmış olur. Problemin həlli gecikəndə və yaxud tapılmayanda, yeni stres vəziyyəti yarana bilir. Əgər problem operativ qaydada həll olunarsa, stres öz başlanğıc fazasında qalar, pik səviyyəsinə çatarsa da tezliklə sönə bilər.

Münaqişələr tarixən müxtəlif səbəblər üzündən mövcud olmuş və davam etmişdir. Lakin bazar münasibətləri şəraitində rəqabətin gərginləşməsi, iqtisadi proseslərdə qeyri-müəyyənlik, spontan (gözlənilməz, qəfil) halların çoxalması, münaqişələrə yeni qaydada təkan vermişdir. Ona görə də indi, sənayecə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə firma və şirkətlərin işçi heyətinin ştat cədvəlinə münaqişəşünas işçi ştatı əlavə edilmişdir.

Münaqişələr bir qayda olaraq tərəflərin mövqe və mənafelərinin ziddiyəti, uyğun gəlməməsi üzündən baş verir. Həmin münaqişələr sırf şəxsi mənafe zəminində baş verdikdə firmalarda, hər hansı bir əmək

kollektivində qarşıdurmalara, əksliklərə, ziddiyyətlərə və nəticə etibarilə dağıdıcı qüvvəyə çevrilə bilər. Bununla yanaşı, münaqişələr rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalı və firmanın digər önəmli istehsal-maliyyə problemləri, heyətin idarə edilməsi kimi məsələlər zəminində meydana çıxdıqda müsbət, konstruktiv əhəmiyyət kəsb edə bilər.

Buradan görünür ki, münaqişələr həm funksional (faydalı, yaradıcı) və həm də disfunksional (faydasız, dağıdıcı) ola bilərlər.

Bununla belə, gündəlik təcrübə göstərir ki, bir çox hallarda münaqişələr psixoloji zəmində: inciklik, əsassız iddialar, emosiyalar və menecerlərin şıltaqlığı nəticəsində də baş verə bilər.

Məhz bu amillərə görə, nəzərə alınmalı olan ən vacib prinsipial məsələ, münaqişələrə *tipinə* (şəxsiyyətlərarası, şəxsiyyətdaxili, şəxsiyyətlə qruparası, qruplararası), *səbəblərinə* (resursların məhdudluğu, əmək kollektivlərinə müxtəlif qaydada yanaşma, psixoloji fenomen, peşəkarlığın, rəhbərliyin aşağı səviyyədə olması) və *modelinə* (situasiya, insident, funksional və disfunksional, idarə edilən və ya idarəedilməz) görə sistemli qaydada yanaşılmasıdır.

Münaqişələrin idarə edilməsi bilavasitə onların xarakterləri ilə bağlıdır. Münaqişələr müxtəlif olduqca (məsələn, münaqişəli davranış, qanunauyğun, təsadüfi, həqiqi, qondarma-yalançı, təşkilati-idarəçilik, sosial, siyasi, iqtisadi münaqişələr) onların idarə edilməsi də çətinləşir. Münaqişənin idarə edilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

1. Xəbərdarlıq;
2. Səbəblərin araşdırılması;
3. Münaqişənin yumşaldılması, dayandırılması;
4. Münaqişənin konkret olaraq tənzimlənməsi (kompromis);
5. Münaqişənin inzibati həlli.

Münaqişənin idarə edilməsində ən başlıca məsələ ona obyektiv yanaşılmasıdır. Bunun üçün münaqişə situasiyası haqqında olan informasiyalar leqallaşmalı, ona düzgün qiymət verilməlidir.

Münaqişənin bu və ya digər istiqamətdə dağıdıcı təsiri neytrallaşdırılmalıdır. Münaqişələr idarəçiliyin, o cümlədən müəssisə idarəçiliyinin bütün mərhələlərində tənzimlənməlidir. Tənzimləmə prosesində problem, situasiya, onun ssenarisi, münaqişənin öz məntiqi, gediş xarakteri, birinci növbədə nəzərə alınmalıdır.

Münaqişənin idarə edilməsində təşkilatı-hüquqi formalar və mexanizmlərlə yanaşı, demokratik mədəniyyətin, yaradıcı iş üslubunun və s. tətbiqinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Stresin idarə edilməsində onu törədən səbəblərin sistemli halda öyrənilməsi vacibdir. Burada işçinin icra etdiyi işin nəticələrinə görə öhdəliyi, məsuliyyəti, işçinin funksional rolundakı anlaşılmazlıq, ayrı-ayrı situasiyalarla bağlı münaqişələr, həmkarları və müdiriyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi, stresi törədən başlıca amillər kimi qiymətləndirilməlidir. Ona görə də, həm bütövlükdə təşkilat, həm də hər bir işçi və sahibkar üçün səmərəli davranış meyarları, modelləri müəyyən edilməlidir.

Müəssisədə münaqişələrin olmaması üçün zəruri şərtlər: *birincisi,* sosial-iqtisadi siyasət, gəlirlər və əmək haqqı problemlərinin razılaşdırılması; *ikincisi,* muzdlu işçilərin istehsalın idarə edilməsində iştirakının təmin edilməsi; *üçüncüsü,* əmək və həyat şəraitinin yaxşılaşdırılmasıdır.

Firmalarda münaqişələr əsasən danışıq yolu ilə həll olunur. Sağlam ünsiyyət anlayışının işçi və rəhbər münasibətlərində böyük rolu vardır. Bir sıra sosial, psixoloji və soisal-psixoloji problemlər sağlam ünsiyyətlə həll olunur. Ünsiyyətin xarakteri, ziddiyyətli xassəsi, bir tərəfdən şəxsiyyətin təbiəti ilə bağlıdırsa, digər tərəfdən sosial-iqtisadi sistemlərin xarakteri ilə müəyyən olunur. Çünki ünsiyyət bir-birini inkar edən sosial şərait daxilində sağlam və səmimi ola bilməz. Bu baxımdan, ünsiyyət istehsal münasibətlərinin xarakterindən xeyli dərəcədə asılıdır. Bununla yanaşı, insan

münasibətlərinin genetik aspektləri və əsasları müəyyən insani münasibətlər, habelə bioloji davranışdan irəli gələn tarixi köklərlə də bağlıdır. Bəlkə, elə buna görə də, bəzi Qərb müəllifləri insanda dəyişilməz vəhşi heyvani hisslərin olduğunu sübut etməyə çalışırlar.

Kollektivdə münaqişə yaranarkən bir qayda olaraq, aşağıdakı eyni situasiyalar yaranır:

1. Kollektivin birlikdə işlədiyi iş daha ümumi olmur, hər kəs özü üçün işləyir, dost köməyi "dəbdə" olmur.
2. Işçilər bir-birinə etibar etmir, şəxsi və iş planları barədə fikirlərini bölüşmürlər.
3. Söhbət zamanı əsasən mənfi faktlar gətirilir, həmsöhbət iş yoldaşının ünvanına yaxşı sözlərdənsə pis sözləri daha çox söyləyir.

Bu əlamətlərin hər biri ciddi siqnaldır. Bu halda münaqişəni ləğv etmək hələ gec deyil. Bunun üçün təyin edilmiş iş rejimini bir az dəyişmək lazımdır.

Münaqişələrin həllinin bir neçə effektiv üsulları vardır. Onları 2 kateqoriyaya bölmək olar: struktur və şəxslərarası (psixoloji) üsullar (*Şəkil 31).*

Struktur üsullar, bilavasitə işə aid olan tələblərin izahı və həll edilməsidir. Bu, disfunksional münaqişənin qarşısını alan ən yaxşı üsullardan biridir. Hər bir işçidən və bölmədən hansı nəticələrin gözlənildiyini izah etmək lazımdır. Bura əldə olunacaq nəticələrin səviyyəsi, müxtəlif informasiyanın kim tərəfindən verilməsi və alınması, səlahiyyətlər və məsuliyyətlər sistemi, siyasət, üsullar və qaydaların dəqiq müəyyən edilməsi kimi kəmiyyətlər də əlavə edilməlidir. Belə ki, rəhbər bu sualları təkcə özü üçün aydınlaşdırmamalı, həm də tabelikdə olanlara çatdırmalıdır ki, bu və ya digər situasiyada onlar necə hərəkət etməli olduqlarını bilsinlər və hansı nəticələr əldə etməyin vacibliyini başa düşsünlər.

Şəkil 31. Münaqişələrin idarə olunması metodları

Əlaqaləndirən və birləşdirən mexanizmlər. Bu, münaqişəli situasiyanın idarə edilməsinin bir üsuludur. Mexanizmlərdən ən tez-tez istifadə olunanı – əmrlərdir. Əgər iki və daha çox tabelikdə olan işçi arasında hansısa bir məsələ üzrə fikir ayrılığı vardırsa, münaqişə baş verməsin deyə, ümumi rəhbərə müraciət edib həllini tapmağı təklif etmək olar. Bu, vahid rəhbərlik prinsipi əsasında münaqişənin həllini asanlaşdırır, çünki tabelikdə olan kimin qərarlarını icra etməsini bilir. Bu məqsədlə, qruplar və şöbələrarası müşavirələr kimi birgə müzakirələr də çox faydalıdır.

Ümumtəşkilati və kompleks məqsədlər. Bu məqsədlərin səmərəli həyata keçirilməsi, iki və daha çox işçinin, şöbə və qrupların birlikdə səy göstərmələrini tələb edir. Bu üsulun əsasında duran ideya, bütün işçilərin cəhdlərini ümumi məqsədə çatmağa istiqamətləndirməkdir. Buna ən yaxşı misal, bütün dünya üzrə restoranları olan "Mak Donalds" şirkətidir. Bu nəhəng imperiyanın ilk addımlarından başlayaraq, rəhbərlik təkcə qiymətə, keyfiyyətə və bazara diqqət yetirmir, o həm də imkanı az olan insanlara xidmət edir.

Mükafatlandırma sisteminin strukturu. Münaqişənin disfunksional nəticələrinin qarşısını almaq məqsədilə insanlara təsir

etmək üçün, münaqişənin idarə edilməsi üsulu kimi, motivləşdirmədən istifadə etmək olar. Ümumtəşkilati kompleks məqsədlərə nail olmaq üçün cəhd göstərən insanlara, təşkilatın o biri qruplarına kömək edənlərə və problemin həllinə kompleks halda yanaşanlara təşəkkürlə, mükafatla, hörmət və ya vəzifədə yüksəltməklə motivləşdirici təsir göstərmək olar.

Mükafatlandırma sistemindən müntəzəm istifadə olunduğu halda, münaqişəli situasiyada rəhbərlik və işçilər arasında ziddiyyət kəskinləşmir, əksinə onu yaradıcı istiqamətə yönəltmək asan olur.

Münaqişələrin həlli zamanı *psixoloji üsuldan* istifadə olunarkən aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

Yayınma. Bu üsulda insan münaqişədən uzaqlaşmağa çalışır. Onun mövqeyi – ziddiyətlərin törənməsinə səbəb olan situasiyalara düşməməkdir. Belə olarsa, əsəbi gərginliyə düşməyib, problemin həlli ilə məşğul olmaq mümkündür.

Yumşaltma. Bu üsulda insan əmindir ki, əsəbiləşməyə dəyməz, ona görə ki, "biz hamımız – bir xoşbəxt komandayıq". Bu "yumşaltma", münaqişənin yaranma əlamətini üzə çıxarmaq istəmir, halbu ki, bu zaman münaqişənin əsasında duran problemi yaddan çıxarmaq olmaz. Nəticədə sülh və sakitlik yarana bilər, amma problem qalar və axırda bu "partlayışa" gətirib çıxara bilər.

Məcbur etmə. Bu üsul nə olursa olsun öz nöqteyi-nəzərini qəbul etməyi məcbur etməkdir. Bunu etməyə çalışan rəhbər, başqasının fikri ilə maraqlanmır, özünü çox vaxt təcavüzkarcasına aparır, təsir etmək üçün məcbur etmə yolu ilə hakimiyyətindən istifadə edir. Bu üsul o halda səmərəli olar ki, rəhbərin tabeliyində olanlar üzərində böyük nüfuzu vardır. Lakin o, düzgün qərar qəbul etmədiyi halda hörmət və nüfuzunu itirə bilər. Xüsusən də, cavan və daha savadlı işçilər onun belə rəftarı ilə barışmaya bilərlər.

Kompromis. Bu üsul, hər iki tərəfin fikrinin müəyyən dərəcəyə qədər qəbul edilməsi ilə xarakterizə olunur. Kopromisə gəlmək bacarığı, idarəçilik situasiyalarında yüksək qiymətləndirilir. Çünki o, qərəzkarlığı minimuma endirir, bu da münaqişə edən hər iki tərəfin razı salınması ilə münaqişəni həll etməyə imkan verir. Lakin, vacib problemlərdən yaranan münaqişənin ilkin mərhələsində kompromisdən istifadə etmək, alternativlərin axtarışını heçə endirə bilər.

Problemin rasional həll edilməsi. Bu üsul, münaqişənin səbəblərini başa düşmək üçün fikirlərin müxtəlifliyini qəbul etmək və bütün tərəflərə sərfəli olan yollar tapmaqdan ibarətdir. Bu üsuldan istifadə edən rəhbər, başqalarının hesabına öz məqsədinə çatmaq üçün çalışmır, daha doğrusu, həllin ən yaxşı variantını axtarır. Bu üsul təşkilatın problemlərinin həllində daha səmərəlidir. Münaqişə həllinin bu üsulunda istifadə olunan bəzi fəndlər aşağıdakılardır:

a) problemi həll kateqoriyası deyil, məqsədlər kateqoriyasında müəyyən etmək;

b) problem müəyyən edildikdən sonra, bütün tərəflərə sərfəli olan həlli tapmaq;

ç) diqqəti tərəflərinin şəxsi keyfiyyətlərinə yox, problem üzərinə yönəltmək;

j) qarşılıqlı təsirdən və informasiya mübadiləsindən istifadə etməklə tərəflər arasında inam mühiti yaratmaq;

d) digər tərəfin fikrinə qulaq asmaqla, onun müsbət münasibət yaratmaq niyyətindən istifadə etmək.

Kollektivdə münaqişələr rəhbərə və işçilərə əsəblərinin korlanmasını, təşkilata isə maddi zərər gətirir. Ona görə də, rəhbər üçün yaxşı olar ki, onları tez aşkar edib müvafiq nəticələr çıxarsın və vaxtında lazımi tədbirlər görsün.

Yoxlama üçün suallar

1. *Münaqişələrin mahiyyəti və yaranma səbəbləri.*
2. *Münaqişələrin növləri.*
3. *Münaqişələrin tipləri.*
4. *Münaqişələrin idarə olunması metodları.*
5. *Stres və onun təbiəti.*
6. *Stresin aradan qaldırılması yolları.*

5.5. MENECMENT MƏDƏNIYYƏTI VƏ ETIKASI

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın inkişafı, şirkət və firmaların gələcək tərəqqisi üçün yeni idarəçilik prinsipləri, əxlaqi keyfiyyətlərə əsaslanan qanunlar və dəyərlər getdikcə daha əsas faktorlara çevrilməkdədir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, hər hansı bir şirkətin rəqabətə davam gətirib yüksək gəlir əldə etməsi üçün heç də yalnız yüksək keyfiyyətli malın istehsalı və ya xidmətin göstərilməsi kifayət deyildir. Getdikcə daha çox şirkət və korporasiyalar etibarlılığın, qarşılıqlı inamın və imicin artırılması istiqamətində böyük səylər göstərməkdə və külli miqdarda pullar xərcləməkdədirlər.

Investorlar və şirkətlər hər hansı bir ölkədə və ya yerli şirkətlə iş birliyi qurduqda ilk növbədə həmin şirkətin etibarlı olub-olmaması, yerli və beynəlxalq qanunlara hörmət etməsi, ictimaiyyət arasında imicə sahib olması kimi amillərə fikir verirlər. Məsələn, Amerikada hər

il şirkət və korporasiyaların əxlaq kriteriyalarına uyğunluğu üzrə reytinq cədvəli tərtib edilir. Bu kriteriyalara şirkətin etibarlılığı, təhlükəsiz məhsul istehsalı və xidmətlər, ətraf mühitin qorunması, təbii və insan resurslarından səmərəli istifadə və s. daxil edilir. Hər bir şirkət isə, reytinq cədvəlində əvvəlinci yerlərdə olmağa çalışır.

Menecment etikasını üç aspektdə şərh etmək olar:

Birinci aspekt – menecment mədəniyyətinə və etikasına işgüzar cəmiyyətin tərbiyəsi kimi baxılır. Bu tərbiyənin əsasında təşəbbüskarlıq ənənələri və bazar iştirakçıları arasında münasibətdə müəyyən qaydalar durur. Məsələn, menecment etikası çərçivəsində qanunlara riayət etmə və mübahisələrin həllində qanuni üsullardan istifadə yüksək əxlaqi davranış kimi qəbul edilir. «Əxlaq» termini burada nəinki, icra edilmədikdə cəza verə biləcək qanunlar, həm də davranış normaları kimi qəbul edilən qaydalara könüllü riayət etmə mənasını verir.

Menecment etikasının *ikinci aspekti* tətbiqi xarakter daşıyır və idarəetmənin aparılmasında həqiqi təcrübənin öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Əxlaq, burada işlərin aparılması zamanı cəmiyyət (region, ölkə, şəhər və s.) üçün qəbul edilmiş etik normalara əməl olunması kimi başa düşülür. Menecment etikasına bu tərzdə yanaşmanın əsas müddəası (postulatı) «norma» anlayışının fəlsəfi cəhətdən şərhi ilə əlaqədardır. Ən məhdud mənada etika onunla ifadə edilir ki, burada bazar iştirakçıları bir-biri ilə necə sövdələşirlər və onlar bu sazişi necə icra edirlər. Əxlaqın zəruriliyi (mövcud qanunlar çərçivəsində) onunla şərtlənir ki, istənilən qanun kamil deyil (yaxud da onda «boşluqlar» var) və onsuz ötüşmək olar. Əxlaq isə, hər şeydən əvvəl, bazar iştirakçılarına müəyyən çərçivədə davranış qaydalarına riayət verməklə biznesin əlavə nizamlayıcısı kimi çıxış edir.

Üçüncü aspekt - insan amilidir. Bu, işçilər və sahibkarlar arasındakı qarşılıqlı münasibətin yeni tipinin formalaşması

zərurətindən irəli gəlmişdir. Yəni, hər şey menecerin öz işinə və əməkdaşlara münasibətindən asılıdır. Əməkdaşlar dəqiq bilməlidirlər ki, onların qarşısına hansı tapşırıqlar qoyulub və onlar buna görə hansı cavabdehliyi daşıyırlar. Başqa sözlə desək, işçi öz işinə sevgi ilə və həvəslə yanaşmalıdır. Bu sevgi və həvəsi isə idarə rəhbərləri işdə olan saf, açıq, münaqişəsiz mühitlə təmin etməlidirlər. Işçiyə necə münasibət göstərilərsə, bu istər-istəməz işçinin işində özünü biruzə verməlidir. Əgər işçi öz işini sevirsə və həvəslə bu işi görürsə, onun məhsuldarlığı dəfələrlə artıq olur. Faktlar və psixoloji testlər sübut edir ki, əgər işçi gördüyü işin xeyirxah məqsədlər naminə edildiyini və onun işindən çox şey asılı olduğunu dərk etdirsə, o, işinə daha sadiq olur, daha həvəslə və məhsuldar işləyir.

Bu fikirləri təsdiq etmək üçün iki tədqiqatın nəticələrini misal gətirək:

a) Amerikanın «Working Woman Magazine» jurnalının apardığı sorğu aşkar etmişdir ki, respondentlərin tam əksəriyyəti adı məhkəmələrdə hallanan, pis reputasiyaya malik və həmçinin etik qaydaları kobudcasına pozan şirkətlərdə işləmək istəmirlər.

b) ABŞ-ın Ümumxalq Rəy Sorğusu Agentliyinin apardığı sorğu aşkar etmişdir ki, iş yerində işçilərin üstünlük verdiyi əsas dəyərlər sırasında şirkətin davranış normalarına riayət etməsi, işçilərə ədalətli münasibət və işçilərə hörmət bəslənilməsi ilk beşliyə daxil olduğu halda, yüksək maaş kimi əsas götürülən amil, reytinq cədvəlində 11-ci yerdə olmuşdur.

Yuxarıda deyilən bütün aspektləri nəzərə alaraq qabaqcıl Qərb şirkətlərinin əksəriyyəti «Biznes Əxlaqı Kodeksi» qəbul etmişlər. Belə kodekslərə dünyanın nəhəng şirkətlərindən olan IBM, General Motors, General Electric, Merck, Coca-Cola və s.- də rast gəlmək olar. «Əxlaq Kodeksi» şirkətin bütün tərəfdaşları – müştəriləri, təchizatçılar, səhmdarlar və işçilər üçün istiqamətverici rol oynayır. Kodeksdə

şirkətin uzun müddətli və qısa müddətli məqsədi, şirkətin əsas hesab etdiyi qlobal dəyərlər, tərəfdaşlarına olan münasibət, həmçinin şirkət işçilərinin şirkət daxilində davranış qaydaları və onlardan nə tələb olunduğu maddələrlə tam əksini tapır. Hər bir işçi işə daxil olmazdan əvvəl bu prinsiplərlə tanış olur və onu imzalayır. Kodeks həmçinin şirkəti bütün dünyada tanıdan direktiv bir sənəddir.

Yuxarıda deyilənləri nəzərə alaraq demək olar ki, hər bir müəssisədə menecment mədəniyyətinin böyük rolu və əhəmiyyəti vardır. Belə ki, insan cəmiyyəti formalaşdıqca və kamilləşdikcə, idarəetmə də təkamül yolu ilə təkmilləşmiş və cilalanmışdır.

Menecment mədəniyyəti dedikdə - mənəvi, etik, iqtisadi, hüquqi, təşkilati və texniki norma və normativlərin, idarəetmə prinsiplərinin dəqiq, düzgün və səriştəli yerinə yetirilməsi başa düşülür. Menecment mədəniyyəti, həm də idarəetmə əməyinin təşkili, sənədləşdirmənin və sənəd dövriyyəsinin kamilliyi ilə xarakterizə olunur.

Şəkil 32. Menecment mədəniyyətinin əsas elementləri

Məlumdur ki, təşkilatlar (müəssisələr) təkcə texnoloji sistemlərin vasitəsilə deyil, ilk növbədə insanlar vasitəsilə idarə olunurlar. Bu halda isə, hər bir rəhbərin və hər bir fərdi işçinin qabiliyyəti, mənəvi keyfiyyətləri, instinkti və emosiyaları və digər bu kimi amillər idarəetmə sisteminə təsir göstərir. Insanlar öz aralarında qurduqları münasibətləri qiymətləndirmək sayəsində nəyin pis və nəyin yaxşı olduğunu müəyyən edir və bunlara münasib addımlar atırlar.

Ümumiyyətlə götürdükdə, hər bir müəssisədə menecment mədəniyyətinin formalaşmasına təsir göstərən amilləri aşağıdakı kimi sistemləşdirmək olar:

- təşkilatın missiyası (başlıca məqsədi);
- təşkilatın ölçüsü (kiçik, orta, böyük olması);
- tətbiq edilən texnologiya (sadə, mürəkkəb);
- təşkilatın əhatəsi (ətraf mühit, şəhər, kənd);
- istehsalın miqyası (fərdi, seriyalı, kütləvi);
- istehsalın spesifik xüsusiyyətləri (sadə, təhlükəli, zərərli);
-istehsalın quruluşu (individual-fərdi, mexanikləşdirilmiş, avtomatlaşdırılmış);
- idarəetmə prosesi (sadə, orta, mürəkkəb);
- idarəetmə quruluşu (azpilləli, çoxpilləli, funksional və s.)
- idarəedən personal (səriştəli, səriştəsiz, peşəkar və s.);
- müəssisənin yaranma tarixi (təzə, köhnə, yetkin);
- mülkiyyət forması (xüsusi, kooperativ, dövlət və s.);
- milli və dini ənənələr.

Bu amillərlə yanaşı, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi ölkə, onun iqtisadi və siyasi sistemi, beynəlxalq əlaqələri, rəqabət aparan tərəflər, bazarın kamilliyi və ya qeyri-kamilliyi kimi müsbət və mənfi təsir göstərən amillər də nəzərə alınmalıdır.

Kodeks təşkilatın həyat fəaliyyətinin ümumi prinsiplərini müəyyənləşdirir və direktordan tutmuş texniki işçilərə qədər bütün işçi heyətini əhatə edir.

Kodeksdə şirkətin aşağıdakı tərəflərlə münasibətləri ardıcıl əks etdirilir:

Istehlakçılarla – yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin təmin edilməsi.

Əməkdaşlarla – əmək təhlükəsizliyi və sağlam mühit üçün şəraitin vaxtında təmin edilməsi və bunun hər kəsə ədalətli münasibət, insanın şəxsiyyət və ləyaqətinə hörmət ilə müşayiət olunması.

Təchizatçılarla – ədalətli rəqabətə əsaslanan qarşılıqlı əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsi və qorunub saxlanılması.

Cəmiyyət və ictimai qruplarla – məsuliyyətli vətəndaş olmaq və vətəndaş cəmiyyətinin təşəkkülünə yardım etmək. Buraya mədəni dəyərlərin inkişaf etdirilməsi və vətəndaş qurumlarının möhkəmləndirilməsi üzrə fəaliyyətin dəstəklənməsini aid etmək olar.

Rəqiblərlə – haqsız rəqabətdən çəkinmək və bazarın inhisarlaşmasına yol verməmək öhdəliyi.

Investorlarla – investorun zəmanətli və sabit gəlir hüququnun əks etdirilməsi.

Son vaxtlar kodekslərin əksəriyyətinə *şirkətlərin ətraf mühitə münasibəti* kimi aktual problem də daxil edilir.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecment mədəniyyətinin zəruriliyi;
2. Menecment mədəniyyətini formalaşdıran amillər;
3. Menecment mədəniyyətinin əsas elementləri;
4. Menecment etikası;
5. Etika kodeksinin tələbləri.

VI FƏSIL. MENECMENT VƏ SAHIBKARLIQ

6.1.SAHIBKARLIQ VƏ BIZNES MÜHITI

Sahibkarlığın iqtisadi əsasını ilk növbədə xüsusi mülkiyyət təşkil edir. Eyni zamanda, bazar iqtisadiyyatı ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, bu gün xüsusi mülkiyyət yalnız özünün klassik forması olan fərdi mülkiyyət formasında deyil, həm də qrup, kollektiv, səhmdar və s. formalarında çıxış edir. Xüsusi mülkiyyət formalarının belə rəngarəngliyi sahibkarlıq subyektlərinin müxtəlifliyini də şərtləndirir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin ayrı-ayrı meyarlar baxımından müxtəlif formaları vardır və bunları aşağıdakı kimi səciyələndirmək olar:

1. ***Mülkiyyət məsuliyyətinə görə*** – fərdi, kollektiv və dövlət sahibkarlığı.

2. ***Fəaliyyətin fiziki və dəyər göstəricilərinin həcminə görə*** – kiçik, orta və iri sahibkarlıq.

3. ***Fəaliyyət növlərinə görə*** – istehsal, kommersiya və maliyyə sahibkarlığı.

4***. Elmi-texniki tərəqqi nailiyyətlərini özündə əks etdirməsinə görə*** – klassik və innovasiya sahibkarlığı.

Fərdi sahibkarlıq bir nəfərin, həmçinin onun ailə üzvlərinin mülkiyyətinə əsaslanır. Sahibkarlıq fəaliyyətinin bu klassik forması bu gün də öz əhəmiyyətini itirməmişdir. Belə ki, məsələn, hazırda ABŞ-da 15 mindən çox belə təsərrüfat forması mövcuddur. Konkret olaraq kiçik müəssisələrə – xırda təsərrüfatlar, xidmət sahələri, eləcə də, bir sıra mütəxəssislərin (həkimlərin, alimlərin, müəllimlərin, hakimlərin, hüquqşünasların və başqalarının) məsləhət məntəqələri və s. daxildir.

Fərdi sahibkarlığın bir sıra müsbət cəhətləri vardır. Belə ki, sahibkarlar tam müstəqilliyə, azadlığa malik olduqlarına görə, qərarlar qəbul edərkən, digər mülkiyyət formalarından fərqli olaraq, tərəfdaşlara və yaxud direktorlar şurasına müraciət etmirlər. Əldə edilən bütün mənfəətə sahib olduqlarına görə onlar səylə çalışırlar, öz

işlərinə ciddi nəzarət edirlər, müəssisənin sirlərini etibarlı şəkildə qoruyub saxlaya bilirlər və s.

Lakin, bununla yanaşı sahibkarlığın bu formasının bir sıra mənfi cəhətləri də vardır. Belə ki, kənardan iri kapital, ixtisaslı işçi qüvvəsi cəlb etmək imkanları xeyli məhdud olur. Belə firmalar, adətən uzun ömürlü olmurlar və buna görə də digər sahibkarlar, onlarla uzunmüddətli maliyyə əlaqələrinə həvəs göstərmirlər. Bir neçə nəfərin (əsasən 2-3 nəfərin) payçılığı əsasında yaradılmış tərəfdaş mülkiyyəti də sahibkarlıq forması kimi fərqləndirilir. Hazırda ABŞ-da belə müəssisələrin sayı 2 milyona yaxındır. Sahibkarlığın bu forması əsasən pərakəndə ticarət, kənd təsərrüfatı, xidmətlər, səhiyyə və s. sahələrdə daha geniş yayılmışdır. Sahibkarlığın bu formasının iştirakçıları arasında tərəflərdən hər birinin səlahiyyətini, qoyduğu vəsait həcmini və formasını, əldə ediləcək gəlirdəki payını, müqavilə müddətini və s. müəyyən edən yazılı sənəd və yaxud kontrakt (müqavilə) bağlanır.

Fərdi sahibkarlıqdan fərqli olaraq, müştərək tərəfdaşlığın maliyyə bazası daha geniş və möhkəm olur. Iştirakçılar arasında iş bölgüsü aparmaq mümkün olur. Lakin bununla belə, tərəflərdən birinin müqaviləni pozması bir qayda olaraq müəssisənin dağılmasına səbəb olduğuna görə, bu mülkiyyət şəraitində uzun müddəti əhatə edən əməliyyatlar aparmaq imkanı məhdud olur.

Mülkiyyət formasına əsasən sahibkarlığın digər bir forması ***kollektiv sahibkarlıq***dır. Bu halda sahibkarlığın subyektləri kimi əsasən səhmdar cəmiyyətləri çıxış edirlər. ABŞ-da onların sayı 3 milyondan çoxdur. Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədi ilə öz vəsaitlərini birləşdirən müəssisələrin, firmaların və ayrı-ayrı şəxslərin könüllü sazişi əsasında təşkil edilir. Səhmdar cəmiyyətinin kapitalı, tədavülə səhm buraxmaq yolu ilə yaradılır. Bu səhmləri alanlar cəmiyyətin səhmdarlarına, yəni şərikli mülkiyyətçisinə çevrilirlər. Onlar aldıqları səhmin həcminə uyğun

olaraq onun mənfəətindən dividend (qazanc payı) almaq hüququ qazanırlar. Səhmdar cəmiyyəti sahibkarlıq fəaliyyətinin dövlət tərəfindən qadağan edilməyən hər hansı bir növü ilə müstəqil surətdə məşğul ola bilər.

Nəhayət, mülkiyyət baxımından sahibkarlığın mövcud digər bir forması - ***dövlət sahibkarlığı***dır. Sahibkarlığın bu formasının iqtisadi əsası kimi bir sıra istehsal vasitələri, iqtisadiyyatın istehsal və sosial infrastrukturunun sahələrinin bir sıra obyektləri, müəyyən pul ehtiyatları və s. üzərində dövlət mülkiyyəti təşkil edir. Son dövrlərdə Qərb ölkələrində həyata keçirilən özəlləşdirmə nəticəsində dövlət mülkiyyətinin payı xeyli azalmışdır ki, bu da müasir dövrdə sahibkarlıq fəaliyyətinin bu formasının müxtəlif xüsusiyyətlər kəsb etməsinə səbəb olmuşdur. Həmin xüsusiyyətlərdən biri ondan ibarətdir ki, inkişaf etmiş ölkələrdə tamamilə dövlətə məxsus olan müəssisə çox az tapılar. Həmin müəssisələrin əksəriyyəti adətən səhmdar cəmiyyətlər şəklində mövcud olur. Dövlət isə bu səhmdar cəmiyyətlərə münasibətdə idarəedici subyekt kimi deyil, səhmdarlardan biri (lakin ən əsası) kimi çıxış edir. Dövlət sahibkarlığının digər xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, səhmdar cəmiyyəti formasında olub sərbəst surətdə kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan konsernlərin hər hansı bir müddətdə (məsələn 3 ilə) seçilmiş prezidenti dövlətə tabe olur. Kommersiya fəaliyyəti göstərən bu kimi konsernlər dövlətlə müəyyən dövr üçün tərəflərin hüquq və vəzifələrini əks etdirən müqavilə bağlayır və dövlət belə müəssisələri müxtəlif səviyyələrdə himayə edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin gəlir və həcm göstəricilərinə görə ***kiçik, orta və iri sahibkarlıq*** formaları da bir-birindən fərqləndirilir. Bu zaman müəssisələr təsnifləşdirilərkən aşağıdakı göstəricilərdən istifadə edilir:

- işçilərin sayı;
- sabit kapitalın həcmi;

- əmtəəlik məhsulun həcmi;
- kapital qoyuluşunun həcmi və s.

Müəssisələr təsnifləşdirilən zaman dünya ölkələrində istifadə edilən yeganə fiziki göstərici kimi, müəssisədə çalışan işçilərin sayından istifadə edilir. Bu da təsadüfi deyildir, çünki, dəyər göstəricilərindən istifadə edilməsi, yüksək dərəcədə inflyasiya və qiymətlərin qeyri-sabitliyi şəraitində real vəziyyəti düzgün əks etdirmir. Ayrı-ayrı ölkələrdə göstərilən zəruri hallarda, dəyər göstəricilərinin birindən – həm də qeyd edilən fiziki göstərici ilə birlikdə istifadə edilir.

Bazar iqtisadiyyatı ölkələrində bir çox hallarda sahibkarlığın kiçik və iri formaları bir-biri ilə işgüzar münasibətlərə – kooperasiya əlaqələrinə girirlər ki, bu da iqtisadi anlamda «françayz sistemi» adlanır. Məsələn, hazırda ABŞ-da olan 500 mindən çox kiçik müəssisələr françayz münasibətlərinə cəlb olunmuşlar. Onların mal dövriyyəsi 50 milyard dollar təşkil edir. Göstərilən sistemin əsas tərkib hissəsi kimi iri və kiçik müəssisələr arasında subpodrat əlaqələrin formalaşması çıxış edir.

Bu o deməkdir ki, kiçik müəssisələr hazır məhsulun ayrı-ayrı hissələrinin istehsalı üzrə ixtisaslaşırlar, iri müəssisələr isə onların quraşdırılmasını həyata keçirirlər. Bu təcrübə, xüsusən Yaponiyada, ABŞ və digər inkişaf etmiş Qərb ölkələrində daha geniş yayılmışdır.

Kooperasiya əlaqələri həm iri, həm də kiçik müəssisələr üçün eyni dərəcədə sərfəlidir. Belə ki, bu zaman kiçik müəssisələr tələb və təklifin təsirinə məruz qalmayan sabit satış bazarı əldə edir, iri müəssisənin firma nişanından istifadə etmək, onun vasitəsi və yaxud maddi köməyi ilə öz məhsulunu reklam etmək, öz işçilərinin ixtisasını artırmaq, güzəştli şərtlərlə xammal əldə etmək və s. kimi imkanlar qazanırlar. Iri müəssisələrə gəldikdə isə, onlar bu və ya digər məhsul istehsalı üzrə ixtisaslaşan kiçik müəssisənin xidmətlərindən istifadə

edərək, istehsal xərclərini, öz işçi qüvvəsi sərflərini xeyli azalda bilirlər.

Biznes dedikdə, gəlir gətirən fəaliyyət növü başa düşülür. ***Sahibkar*** dedikdə mülkiyyətçi başa düşülür. Hər bir ***işgüzar adam*** öz əməyi, öz sərvəti və öz risqi ilə varidat qazanmağa cəhd göstərir. Sahibkar biznes fəaliyyətinin bütün növləri ilə məşğul ola bilər. *Biznesin əsas funksiyaları* aşağıdakılardır:

Istehsal; maliyyə; kadr; maddi-texniki təchizat; marketinq.

Sahibkarlıq mühiti yalnız bu çərçivədə təsir göstərmir və bununla məhdudlaşmır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahibkarlıq fəaliyyəti məhdudiyyətsiz həyata keçirilə bilər. Burada əsas tənzimləyici qüvvə isə bazar və tələb - təklif münasibətləridir. Bazarı tənzimləyən əsas amillər: *dəyər, dövriyyə* və *rəqabət* qanunlarıdır. Bu qanunlar təbii qanunlardır və onların təsirini nəzərə almaq vacib və zəruridir. Eyni zamanda dövlət qanunları və dövlətin tənzimləyici rolu da mütləq nəzərə alınmalıdır.

Firmanın fəaliyyət göstərdiyi mühit aşağıdakı kimi ifadə oluna bilər: *c*əmiyyət (C), təbiət (T) və fərd(F) *(Şəkil 33).*

Şəkil 33. Müəssisənin fəaliyyət mühiti

Şəkildə: M – müəssisə, F - fərd (şəxsiyyət); C – cəmiyyət; T – təbiət

Sxemdə verilən mühüt təkcə firmaya yox, həm də biznesə və sahibkarlığa da aiddir. Belə ki, bunlardan heç biri cəmiyyətdən və təbiətdən ayrı mövcud ola bilməz.

Bazarın tənzimlənməsində dövlətin rolu son illər daha qabarıq üzə çıxır. Belə ki, təbii hesab etdiyimiz – dəyər, dövriyyə və rəqabət qanunları ilə bilavasitə bağlı olan qiymət və pul siyasəti dövlət nəzarətində olduğu üçün, pul kütləsinin və qiymətlərin çərçivə həddləri dövlət tərəfindən müəyyənləşdirilir ki, bu da bazarın tənzimlənməsində dövlətin rolunu xeyli gücləndirir.

Digər tərəfdən, xarici iqtisadi münasibətlərin qurulmasında və gömrük siyasətinin təşkilində də dövlətin rolu çox böyükdür və bu səbəbdən də onun bazara təsiri və tənzimləyici rolu artır.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecment və sahibkarlıq.
2. Sahibkarlıq və onun təsnifatı.
3. Biznes və onun əsas funksiyaları.
4. Sahibkarlıq və biznes.
5. Biznes fəaliyyətinin təşkili və idarə olunması.
6. Sahibkarlıq və biznes fəaliyyətində dövlətin tənzimləyici rolu.

6.2. BIZNES - PLANIN HAZIRLANMASI

Bazar münasibətlərinin formalaşdığı bir şəraitdə rəqabət mübarizəsində qalib gəlmək, heç olmasa öz mövqeyini qoruyub saxlamaq üçün hərtərəfli düşünülmüş fəaliyyət planı olmalıdır. Respublikamız müstəqillik əldə etdikdən sonra keçmişdən ona miras qalmış, öz dövrü üçün vacib olan istehsal obyektlərini yenidən dirçəldib müasir tələblərə cavab verən səviyyəyə qaldırmaq günümüzün ən vacib tələbatıdır. Bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün özəlləşdirmə ilə yanaşı, xarici iş adamlarının, kreditorların və investorların bu sahəyə cəlb edilməsi də zəruridir. Bu isə, öz növbəsində, dərin təhlil edilmiş və diqqətlə tərtib olunmuş biznes-plan layihələrinin hazırlanmasını tələb edir.

Biznes-plan dedikdə - məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən yeni müəssisələrin (yaxud da fəaliyyətdə olan köhnəsinin) modernləşdirilməsinə yönəldilmiş tikinti işlərinin həyata keçirilməsi, texnologiyanın mənimsənilməsi, avadanlıqların alınması, kadrların hazırlanması və ixtisaslarının artırılması tədbirlərini özündə birləşdirən kompleks plan nəzərdə tutulur.

Biznes-plan müəssisənin keçmişdəki, indiki və gələcək fəaliyyətinin qısa yazılmış şərhidir.

Biznse-planın əsas məqsədi maliyyə və istehsal sahələri üzrə bütün fəaliyyətin planlaşdırılması və əsaslandırılmasını təmin etməkdir. Biznes-plan konkret məhsul istehsalı, yaxud xidmət göstərilməsi ilə bağlı imkanların və tələbatların dərin, obyektiv təhlilini özündə əks etdirir.

Biznes-planın funksiyaları olduqca genişdir. Ümumi şəkildə biznes-planın funksiyalarını firmadaxili və firmaxarici funksiyalara ayırmaq olar.

Biznes-planın firmadaxili funksiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar:

– firmanın inkişaf strategiyasının və onun fəaliyyətinin ayrı-ayrı istiqamətlərinin işlənib hazırlanması;

– yeni məhsulların (xidmətlərin) yaradılması layihələrinin işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi;

– firmadaxili elmi-texniki, istehsal və kommersiya potensiallarının qiymətləndirilməsi və firmadaxili ehtiyatların aşkar edilməsi;

– yeni avadanlıqların və yeni texnologiyaların alınması üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi;

– yeni kadrların firmaya cəlb edilməsi üçün seçilməsi və firma işçilərinin ixtisaslarının artırılması;

– firmanın maliyyə vəziyyətinin gedişinə nəzarət;

– firma fəaliyyətində risk səviyyəsinin aşağı salınması tədbirlərinin işlənilməsi;

– firmanın əlverişli imicinin (nüfuzunun) formalaşdırılması;

– firmanın müflisləşməsi və ya böhran vəziyyətinin xəbərdarlığı və s.

Biznes - planın xarici funksiyalarına aşağıdakıları aid etmək olar:

– layihənin həyata keçirilməsinə investisiyanın cəlb edilməsi;

– dövlət bölməsi müəssisələrinin (eləcə də özəl bölmənin) layihələrinin dövlət planlarına salınmasının təmin edilməsi və mərkəzləşdirilmiş mənbədən (büdcədən) vəsait almaq üçün onun əsaslandırılması;

– bankdan kredit alınması;

– fond bazarında firmanın səhmlərinin müvəffəqiyyətlə reallaşmasının təmin edilməsi;

– layihənin yaradılmasının zəruriliyinin təşkilati-maliyyə cəhətdən əsaslandırılması;

– birgə istehsal fəaliyyəti həyata keçirmək üçün tərəf-müqabillərin, o cümlədən xarici subyektlərin kapitalının müəssisəyə cəlb edilməsi.

Bazar iqtisadiyatı şəraitində biznes-plan işgüzarlığın bütün sahələrində istifadə edilən işçi vasitədir.

Biznes-plan firmanın fəaliyyəti prosesini təsvir edir, onun rəhbərinin hansı yollarla firmanın məqsədinə nail olacağını, ilk növbədə müəssisənin mənfəətinin artırılmasını təmin edəcəyini açıqlayır. Yaxşı işlənib hazırlanmış biznes-plan firmanın inkişafına köməklik göstərir, bazarda onun mövqeyini möhkəmləndirir, firmanın imkanlarının perspektiv planının əsasını təşkil edir, yeni məhsul istehsalının və xidmətlərinin göstərilməsinin əsas müddəalarını müəyyən edir və onun həyata keçirilməsi üsullarını seçir.

Biznes-plan firmanın daimi sənədidir, o mütəmadi olaraq yeniləşdirilir və firmanın fəaliyyət göstərdiyi mühit dəyişikliklərini, eləcə də firmadaxili amilləri nəzərə alır. Biznes-plan ixtisaslaşdırılmış elmi təşkilat tərəfindən aparılan makroiqtisadi təhlillə firmadaxili təhlili əlaqələndirir.

Adətən, hər bir firmanın biznes - planı olmalıdır. Müxtəlif firmaların biznes-plan işləyib hazırlamaq imkanları bir-birindən fərqlənir. Kiçik firmalar (müəssisələr) biznes-planın hazırlanmasına kənar fiziki şəxsləri və subyektləri cəlb edə bilərlər.

Firmanın biznes-planının, onun konkret fəaliyyətinin geniş təhlili əsasında işlənib hazırlanması üçün o aşağıdakıları əhatə etməlidir:

– əmtəə istehsalının konkret layihəsinin hazırlanması;

– yeni növ məhsul istehsalının mənimsənilməsi, yaxud xidmətin göstərilməsi;

– iqtisadi məsələlərin həll edilməsi üçün konkret maliyyə, texniki-iqtisadi və təşkilati mexanizmin öyrənilməsi.

Biznes-plan firmanın fəaliyyətinin strategiyasını müəyyən edən sənəddir.

Bununla yanaşı o, firmanın inkişafının ümumi konsepsiyasına söykənir; firmanın daha geniş iqtisadi və maliyyə strategiyasının işlənib hazırlanmasını, konkret tədbirlərin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasını özündə əks etdirir.

Biznes-planın işlənib hazırlanmasını aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

birinci mərhələ - firmanın inkişaf konsepsiyasının işlənilməsi;

ikinci mərhələ - investisiya proqramının işlənib hazırlanması;

üçüncü mərhələ - orta müddətli biznes-planın işlənib hazırlanması;

dördüncü mərhələ - biznes-planın həyata keçirilməsi tədbirlərinin işlənilməsi.

Strateji sənəd olan biznes-planın əsas xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, onun məsələlərinin qoyuluşu real maliyyə imkanları ilə balans təşkil etməlidir. Biznes-planın qəbul edilməsi üçün ən zəruri şərt - maliyyə resursları ilə təmin edilməsidir. Bu, layihənin ən əsas nəzərə alınacaq müddəasıdır və layihə hazırlanarkən əsas diqqət məhz bu sahəyə yönəldilməlidir.

Biznes-plan layihələri innovasiya xüsusiyyətləri daşımaqla yanaşı, kifayət qədər müstəqil işlənib hazırlanmalıdır, məlum olmalıdır ki, bu layihənin həyata keçirilməsi üçün nə qədər xərc lazımdır və bu nə kimi iqtisadi səmərə verəcəkdir.

Biznes-plan bir sıra məsələlərin həll edilməsinə imkan yaradır. Bunlardan ən əsasları: firmanın fəaliyyət istiqamətlərinin iqtisadi

əsaslandırılması; firma fəaliyyətinin gözlənilən maliyyə nəticələrinin, ilk növbədə satış həcminin, mənfəətin, səmərəliliyin və s. hesablanması; firmanın seçilən strategiyasının həyata keçirilməsi üçün zəruri olan maliyyə ehtiyatlarının mənbələrinin müəyyən edilməsi; layihənin həyata keçirilməsi üçün kadrların seçilməsi və s-dir.

Biznes-planın hər bir məsələsi yalnız digərlərilə qarşılıqlı əlaqədə həll edilə bilər.

Biznes-planın hazırlanması prosesi başlanmış işi bütün incəlikləri ilə təhlil etməyi tələb edir. Çünki biznes-plan gələcək tərəf-müqabillərlə danışıqların aparılması və biznes razılaşmalarının həyata keçirilməsi üçün də başlıca sənəddir.

Beləliklə, biznes-plan firmadaxili sənəd olmaqla bərabər eyni zamanda firmaxarici sənəddir.

Bu xüsusilə, kənar investorlar üçün daha vacibdir. Onlar investisiyalarını yönəltdikləri layihələri ətraflı öyrənir, onun səmərəliliyini daha dərindən təhlil edir və bundan sonra investisiyalaşdırma üzrə qərar qəbul edirlər.

Biznes-planın strukturu və tərkibinə olan tələblər dəqiq reqlamentləşdirilməmişdir. Odur ki, ayrı-ayrı ölkələrdə, hətta firmalarda, kredit təşkilatlarında biznes-planın tərkibi və strukturuna qoyulan tələblər bir-birindən fərqlənirlər. Əslində bu belə də olmalıdır. Belə ki, ayrı-ayrı biznes fəaliyyəti sahələri və obyektləri bir-birindən öz spesifik xüsusiyyətləri ilə kifayət qədər fərlənirlər.

Biznes-planın strukturunun əsasən yeddi bölmədən və səmərəlilik amilindən ibarət olması münasib hesab edilir (*Şəkil 34).*

Bildiyimiz kimi, xüsusi mülkiyyətə aid olan bütün kiçik müəssisələrdə fəaliyyətin əsas məqsədi mənfəət qazanmaqdır. Biznes-planın əsas məqsədlərindən biri də, firma tərəfindən maksimum mənfəət qazanmağın təmin edilməsidir və bu məqsədlə bazarın, tələb-

təklif münasibətlərinin, rəqabətin və digər amillərin öyrənilməsi və nəzərə alınması vacibdir.

Şəkil 34. Biznes-planın strukturu

Firmanın fəaliyyət strategiyasından asılı olaraq, onun məqsədləri *cədvəl 7-də* verilmişdir.

«Ümumiləşmiş xülasə, biznes-planın əsas parametrləri və göstəriciləri» adlanan ikinci bölmə, ümumiləşmiş bölmə olmaqla, planın əsas ideyasını və məzmununu qısaldılmış şəkildə özündə əks etdirir. O tədricən plan işlənildikcə dəqiqləşdirilir və biznes-plan tam hazır olanda başa çatır. Ümumiləşmiş bölmədə aşağıdakılar əhatə edilir:

– layihənin başlıca məqsədi;

– məhsulun qısa xarakteristikası, nəzərdə tutulan planın son nəticəsi və ona nail olmaq yolları;

– layihənin həyata keçirilməsi müddəti;
– layihənin həyata keçirilməsilə əlaqədar olan xərclər;
– gözlənilən səmərə və nəticə;
_ nəticələrdən istifadə sahələri.

Cədvəl 7

Firmanın strategiyasından asılı olaraq onun biznes - planının məqsədi

Firmanın strategiyası	***Biznes-planın məqsədi***
1. Məhsul istehsalının həcmini artırmaq	Məhsul istehsalını müəyyən həddə qədər, yaxud dəfə artırmaq. Firmanın bazara çıxardığı məhsulun bazardakı xüsusi çəkisinin məlum həddə qədər, yaxud məlum dəfə artırmaq
2.Istehsal həcmini sabit saxlamaq (artım nəzərdə tutulmayıbdır)	Xalis mənfəəti artırmaq Məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək Servis və təsadüfi xidmətlərin xüsusi çəkisini artırmaq
3. Məhsulun çeşidlərini dəyişmək (yeniləşdir -mək)	1.Yeni növ məhsul istehsalının mənimsənilməsi müddətini aşağı salmaq 2.Yeni məhsulun istehsalının artım tempinin sürətləndirmək 3. Yeni bazar seqmentinə çıxmaq və köhnə əmtəələri tədricən istehsaldan çıxarmaq

«Istehlakçılar üçün nəzərdə tutulmuş məhsul, xidmət və əmtəənin xarakteristikaları» adlanan üçüncü bölmədə aşağıdakılar qeyd edilməlidir:

– alınacaq məhsulu tam surətdə təsəvvür etmək üçün əyani məlumatlar; məhsulun nümunəsi, təsviri, şəkli; istehlakçılar haqqında məlumat, əməyə olan tələbat, istehlakçıların qabiliyyəti, əmtəəyə olan tələbatın dinamikası, məhsul satılacaq qiymətin proqnozu.

«Məhsulun satış bazarının, tələbatın və satış həcminin təhlili və qiymətləndirilməsi» adlanan dördüncü bölmə, əmtəəyə olan tələbatın və məhsulun satış qiymətinin proqnozlaşdırılmasının davamıdır. Bu, məhsulun istehsal və satış həcminin proqnozlaşdırılmasından əvvəl yerinə yetirilir.

Biznes-plan hazırlanarkən o, bir tərəfdən bazarın tədqiqi, təhlili və qiymətləndirilməsinə əsaslanır, digər tərəfdən potensial alıcılar, yaxud ticarət təşkilatları ilə əvvəlcədən müəyyən edilmiş razılaşmalara əsaslanır.

Layihənin ölçüsündən və həyata keçirilməsi müddətindən asılı olaraq müxtəlif vəziyyətlər yaranır. Qısamüddətli kiçik layihələr zamanı yüksək əminliklə məhsulun alıcılarını və istehlakçılarını müəyyən etmək mümkün olar ki, bu da istehsal həcmi barədə qərar qəbul etməyə kömək edər.

Uzunmüddətli iri işgüzarlıq layihələri zamanı daha mürəkkəb vəziyyət yaranır. Bu halda işgüzarlıq məhsuluna olan tələbatın ödənilməsini, onun satışını və istifadəsini müəyyən etmək fərziyyələrə, qiymətləndirmələrə, hesablamalara və proqnozlara əsaslanır.

Hesablama-analitik üsulu ilə satış bazarının qiymətləndirilməsi ilə yanaşı marketinq fəaliyyəti və digər təsir vasitələrilə bazarın fəallaşdırılması məsələsinə də baxılmalıdır.

Dördüncü bölmə hazırlanarkən digər işgüzarların fəaliyyəti, rəqabətdə olanlar, onların imkanları, qabiliyyətləri və qiymət siyasətlərinin nəzərə alınması zəruridir.

«Fəaliyyət proqramı və təşkilati tədbirlər» adlanan beşinci bölmə-işgüzarlıq fəaliyyətinin növündən (istehsal, kommersiya, maliyyə, vasitəçilik, intellektual) daha çox asılıdır. Işgüzarlıq fəaliyyəti proqramına aşağıdakılar daxildir:

– marketinq səyinin gücləndirilməsi (reklam, satış bazarının müəyyən edilməsi, istehlakçılarla təmasda olmaq, onların irad və təkliflərini nəzərə almaq);

– istehsal işgüzarlığı olan halda məhsul istehsalının həyata keçirilməsi;

– kommersiya işgüzarlığında əmtəənin alınması, daşınması və reallaşdırılması;

– alıcılara satış prosesində və satışdan sonra xidmət göstərilməsi.

Təşkilati tədbirlər fəaliyyət proqramının ayrılmaz hissəsidir və aşağıdakıları əhatə edir: biznes planın həyata keçirilməsinin idarə edilməsi üsullarının işlənib hazırlanması; icraçıların fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi; layihənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun müəyyən edilməsi; əmək haqqının stimullaşdırılmasının xüsusi formasının seçilməsi; kadr təminatı; uçot-nəzarət və digər işlərin həyata keçirilməsi.

«Biznesin resurs təminatı» adlanan altıncı bölmədə-işgüzarlıq layihəsini həyata keçirmək üçün zəruri olan resursların növləri və həcmi, eləcə də onların alınması mənbələri və üsulları haqqında məlumat verilir.

Resurs təminatına maddi, əmək, maliyyə və informasiya təminatı daxildirlər. Informasiya resurslarına - elmi-texniki və statistik, eləcə də, sorğu nəticəsində yığılan informasiyalar daxildir.

Yeddinci bölmə - biznes layihənin səmərəliliyidir. Bu biznes-planın son yekun bölməsidir.

Biznes fəaliyyətinin ən ümumiləşmiş səmərəlilik göstəricisi, ilk növbədə mənfəət və rentabellik səviyyəsidir. Bundan başqa, sosial və elmi-texniki səmərəlilik göstəriciləri də nəzərə alınır.

Məhsul istehsalı üzrə olan biznes-planın strukturunda daha çox, on beş bölmə vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Təklifin məzmunu.
2. Planın tərtib edilməsinin təşəbbüskarı.
3. Məhsulun qısa xarakteristikası.
4. Istehsalın qısa xarakteristikası.
5. Mövcud vəziyyət.
6. Rəqabətdə olanlar haqqında məlumat.
7. Satış bazarı haqqında məlumat.
8. Maliyyə planı.
9. Təşkiletmə planı.
10. Firmanın prezidentinin və onun müavininin qısa tərcümeyi-
11. halı.
12. Riskin qiymətləndirilməsi.
13. Riskin azaldılması üzrə tədbirlərin hazırlanması.
14. Istehsalat tədbirləri.
15. Layihənin həyata keçirilməsinə tərəfdar olanlar.
16. Layihənin idarə edilməsi.

R.Q. Manilovskinin redaktorluğu ilə nəşr olunan «Biznes-plan» metodik materiallarında biznes-planın tərkib hissələrinin aşağıdakı bölmələrdən ibarət olması tövsiyyə edilir: *Xülasə; Əmtəə (məhsul, yaxud xidmətin növü); Satış bazarı; Marketinq strategiyası; Istehsal proqramı; Istehsalın təşkili; Müəssisənin təşkilati-hüquqi forması; Maliyyə planı; Layihənin rentabelliyi.*

Biznes-planın tərkibinin aşağıdakılardan ibarət olması daha optimal olardı: titul vərəqi; mündəricat; xülasə; firma haqqında məlumat; biznes üçün mühit; tendensiyalar; siyasət və normativ müddəalar; rəqabət; marketinq və satış üzrə plan; satış həcmi üzrə məqsədlər; qiymətqoyma; gələcək satışlar; ticarətin təşkili; müştərilərin təhlili; mal və xidmətlərin satılmasına yardım proqramları; reklam proqramı.

Lakin ən ümumi oxşar cəhət ondan ibarətdir ki, biznes-plan qarşısında qoyulan əsas vəzifə aşağıdakı suallara cavab vermək olacaqdır: Müəssisə nəyə qadirdir? Hansı ideyanı həyata keçirmək niyyətindədir? Ideyanın həyata keçirilməsi üçün əlavə hansı işlər görülməlidir? Nə qədər investisiya tələb olunur? Investisiyanın hansı mənbələrdən alınması nəzərdə tutulub? Ideyanın səmərəliliyi necədir?

Bazar münasibətlərinin formalaşdırılmasının ləng getməsi keçid dövrünün özünün çətinlikləri, müəssisələrin istehsal fəaliyyətlərinin istiqamətlərinin yeni şəraitdə yaramadığı və başqa bu kimi səbəblər biznes-planın işlənib hazırlanması tələblərini daha da ciddiləşdirir. Xüsusilə, orta və iri müəssisələr üçün hazırlanan biznes - planda ən vacib məsələ müəssisələrin inkişafı konsepsiyasının düzgün müəyyən edilməsidir.

Təbii ki, istehsal sahələrində istehsalları yeni mənimsənilən məhsulların və xidmətlərin növlərinin seçilməsi biznes-planın əsas özəyini təşkil etməlidir. Müəssisənin gələcək fəaliyyətinin təmini bu məsələdən asılı olacaqdır.

Məlumdur ki, istehsal və satış planları hazırlanarkən ilk növbədə geniş marketinq tədqiqatına ehtiyac vardır. Təssüf olsun ki, bizdə dərin marketinq tədqiqatları aparmaq üçün lazımi səviyyədə informasiya bazası yoxdur. Informasiya çatışmazlığı şəraitində verilən proqnozların etibarlılığı aşağı düşür. Odur ki, biznes-planların hazırlanmasında ətraflı və dərin marketinq tədqiqatlarının aparılması da zəruridir.

Istehsal və satış planı müəyyənləşdirildikdən sonra biznes-planın həyata keçirilməsi üçün lazım olan investisiyanın məbləği müəyyən edilməlidir. Nəhayət layihənin səmərəliliyi tədqiq edilməlidir.

Bütün bu qeyd edilənləri nəzərə alaraq respublikamızda biznes-planın aşağıdakı strukturunu məqbul hesab edirik: müəssisə haqqında məlumat; müəssisənin inkişafı konsepsiyasının işlənilməsi; geniş marketinq tədqiqatı; məhsulların və xidmətlərin növləri; istehsal və satış planı; biznes-planın həyata keçirilməsi üçün tələb olunan investisiyanın müəyyən edilməsi; layihənin səmərəliliyi.

Qeyd edilən bölmələri bütün biznes-planlar üçün eyni cür götürmək də vacib deyildir. Biznes-planı hazırlayan şəxslər ona lazım olan əsas bölmələri seçə bilər. Məsələn, ola bilər ki, biznes-plana marketinq tədqiqatı tamam daxil edilməsin, lakin tədqiqatın nəticəsindən məhsul və xidmətlərin növlərinin seçilməsində və eləcə də istehsal və satış planlarının hazırlanmasında istifadə etsinlər.

Yoxlama üçün suallar

1. Biznes-planın mahiyyəti;
2. Biznes-planın quruluşu;
3. Biznes-planın bölmələri
4. Biznes-planların tipləri
5. Biznes-planın təsərrüfat əhəmiyyəti.
6. Biznes-planın maliyyə əhəmiyyəti.
7. Biznes-planda səmərəliliyin əsaslandırılması

6.3. STRATEJI MENECMENT

Əvvəlcə strateji menecmentin vəzifələrinə nəzər salaq.

Strateji idarəetmənin beş mühüm vəzifəsi vardır ki, bunları aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

1. Ümumi məqsədin və uzunmüddətli inkişaf perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsi;
2. Ümumi məqsədin konkret iş istiqamətlərinə çevrilməsi;
3. Gözlənilən nəticəni almaq üçün hazırlanmış planın düzgün həyata keçirilməsi;
4. Seçilmiş strategiyanın səmərəli icrası;
5. Görülmüş işlərin qiymətləndirilməsi, innovasiyanın təhlili, yeni ideyaların və yeni imkanların köməyilə və qazanılmış təcrübədən istifadə etməklə strategiyada, məqsəddə və icra prossesində lazımi dəyişikliklər və düzəlişlər aparılması.

Aşağıdakı şəkildə strateji menecmentin vəzifələri arasında qarşılıqlı əlaqələr verilmişdir (*şəkil 35).*

Şəkildə göstərilmiş əlaqələrə uyğun olaraq vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün, strateji menecmentin ümumi vəzifələri ilə yanaşı, onun digər vəzifələrini də müəyyənləşdirmək vacibdir. Ona görə də, strateji idarəetmənin konkret müəssisə üçün nə demək olduğunu aydınlaşdıraq.

Əvvəlcə qeyd edək ki, müəssisə üçün strategiya - gələcək fəaliyyətin planlaşdırılmış gücünü və qabaqcadan nəzərə alınması mümkün olmayan situasiya ilə bağlı dəyişikliklərin məcmusudur.

Strateji idarəetmə – planlaşdırılmış fəaliyyətdə rəqabətdən doğan və situasiya ilə bağlı olan dəyişikliklərin nəzərə alınması, son məqsədə çatmaq üçün qərar qəbul edilməsi, işlərin gedişinin təhlili və lazımi tədbirlərin tətbiqi ilə məşğul olur.

Bu baxımdan strateji idarəetmənin əsas vəzifələrini aşağıdakı kimi xarakterizə etmək və təsnifləşdirmək olar:

1. işləri necə təşkil etmək və inkişaf etdirmək;

2. ayrı-ayrı funksional bölmələri necə idarə etmək;
3. rəqibləri necə üstələmək;
4. bazarı necə əldə saxlamaq;
5. müştəriləri necə razı salmaq;
6. kadrları necə işdə saxlamaq və onların işkişafını necə təmin etmək;
7. maliyyə işini necə qurmaq;
8. təchizatı necə təmin etmək;
9. satışı necə icra etmək və s.

Əlbəttə ki, hər bir firmanın özünün konkret məqsədi olduğundan, onun strategiyası da bu məqsədə nail olmaq üçün tədbirlərin hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə yönəldilməlidir. Lakin strategiyanın hazırlanmasında ümumi xarakter daşıyan elementlər də vardır ki, bunlar mütləq nəzərə alınmalıdırlar. Qeyd edilən ümumi xarakterli elementlər 36-cı şəkildə verilmişdir (*Şəkil 36*). Bunlar aşağıdakılardır:

Şəkil 35. Strateji menecmentin vəzifələri

1. Yeni yaranmış imkanları nəzərə almaq.
2. Şəraitin dəyişməsinə uyğun əks tədbirlər görmək.
3. Rəqabət üstünlüyünü saxlamaq.
4. Başlıca funksiya icrasını nəzarətdə saxlamaq.
5. Coğrafi genişlənmə üçün imkan yaratmaq.
6. Inteqrasiya üçün cəhd göstərmək.
7. Rəqiblərdən və xarici təhlükələrdən qorumaq.
8. Yeni sahələrə nüfuz etmək.
9. Keyfiyyəti və dəbi tələbata uyğun səviyyədə saxlamaq.
10. Gəlirin artırılması qayğısına qalmaq.

Şəkil 36. Strategiyanın əsas elementləri

Strategiyanın uzun müddət üçün nəzərdə tutulması heç də o demək deyildir ki, strateji planlar toxunulmazdırlar və ya heç zaman dəyişilmirlər. Əksinə, strateji planlar uzunmüddətli olduqları üçün onlardakı dəyişiklik situasiyaya uyğun olaraq müntəzəm aparılmalı və istehsalla bağlı yeniliklər, yaxud da mənəvi və ya fiziki köhnəlmələr mütləq nəzərə alınmalıdır. Əks halda, əgər strateji planlarda vəziyyətlə bağlı dəyişikliklər aparılmazsa, onda müəssisədə qərarların qəbul edilməsində kobud səhvlərə yol verilə bilər ki, bu da müəssisəni uçuruma yuvarlada bilər.

Məhz bu baxımdan həyata keçirilməsi və onun düzəldilməsi müntəzəm və paralel aparılmalıdır. Strateji menecmentin ən mühüm vəzifələrindən biri də görülmüş işlə strateji planın tutuşdurulması və vəziyyətin qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır.

Buraxılış işinin növbəti bölməsində strateji menecmentin bu vəzifəsi barədə daha ətraflı bəhs olunacaqdır.

Müəssisənin məqsədlərinin müəyyən olunması. Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olaraq planlaşmanın bir sıra xarakterik xüsusiyyətlərini fərqləndirirlər. Məsələn, ABŞ kompaniyalarında başlıca şərt – bütün bölmələrin strategiyasını cəmləşdirmək və ehtiyatların bölüşdürülməsidir. Ingltərə kompaniyalarında diqqət ehtiyatların bölüşdürülməsinə yönəldilir. Yaponiya firmalarında isə əsas məqsəd yeniliyi tətbiq etmək və məhsulun keyfiyyətini yüksəltməkdir.

Planlaşmaya həsr edilən ədəbiyyatlarda bu məvhum üzrə bir sıra meyllər göstərilir. Onları ümumiləşdirdikdə planauyğunluq - idarəetmənin prinsipi; planlaşdırma – idarəetmənin mühüm funksiyası; plan tapşırığı – idarəetmənin metodu; planın işlənilməsi və həyata keçirilməsi – idarəetmə prosesinin məzmununun əsası kimi izah edilir. Bizim fikrimizcə, idarəetmənin bütün səviyyələrində və bütünlükdə idarəetmə prosesinin səmərəli həyata keçirilməsində planlaşdırma

vacib şərtdir və o, mülkiyyət və idarəetmə formasından asılı olmayaraq vacib olaraq qalır.

Həmin bu işdə planlaşmanın formalarının məzmununu açıqlamağı lüzumsuz hesab edirik və bu işə izahat verməyəcəyik. Lakin xarici firmaların bu sahədə iş təcrübəsini ümumiləşdirməklə ixtisaslaşdırılmış və diversifikasiya olunmuş (nüfuz etmiş) kompaniyalarda planlaşmanın xarakterik xüsusiyyətlərinə nəzər yetirmək lüzumu vardır.

Yaponiya mütəxəssisləri özlərinin bir sıra firma və kompaniyalarında apardıqları tədqiqatlar nəticəsində daha səmərəli planlaşdırma modeli müəyyən etmişlər. Bu model dörd pillədən ibarətdir: müşahidələrin «vəzifələrin» formalaşdırılması; problemin qoyuluşu; uzun müddətli strategiya və qısa müddətli taktiki planların tərtib edilməsi. Yaponiyanın iri firmalarının birində marketinq fəaliyyəti ilə əlaqəli planlaşdırma prosesi aşağıdakı pillələrdə aparılır:

1. Kompaniyadan kənar məlumatlar toplanılır;

2. Üç ay ərzində qarşıya çıxa biləcəkn problemlər aşkar edilir;

3.Kompüterlərin köməyi ilə müxtəlif səpkidə (variantlarda) strategiyalar müəyyənləşdirilir;

4.Uzun müddətli strategiyaya əsaslanaraq hər bölmə və hər bir məhsul üzrə orta müddətli planlar işlənib hazırlanır.

Yaponiyanın geniş diversifikasiya olunmuş «Hitachi» firmasında planlaşdırma prosesi 5 mərhələdə aparılır:

1. Kənar məlumatların toplanması və kompaniyanın fəaliyyətinin təhlil edilməsi;
2. Strateji problemlərin aşkar edilməsi;
3. Plan şöbəsində kompaniyanın məqsədinin və istehsal siyasətinin formalaşdırılması;
4. Bölmələrin (filialların, şöbələrin) planlarının işlənib hazırlanması;
5. Kompaniya üzrə ümumi planın işlənib hazırlanması.

Strateji planlaşdırma meylinin aşkar edilməsi və təhlili, strategiyadan əməli fəaliyyətə keçmək, təcrübə toplamaq yolu ilə diversifikasiya aparmaq ftrmanın idarə edilməsində bütün problemlərin həllinə yönəldilməlidir.

Müəssisənin *strateji inkişaf mərhələlərini* aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar.

Idarəetmə sistemini öyrətməklə yanaşı, ikinci mərhələdə idarəetmə sisteminin strateji inkişaf konsepsiyası hazırlanmalıdır. Bu konsepsiya hazırlanarkən hansı funksiya və idarəetmə bölməsinin ləğv olunması və yaxud da yaradılması məsələsi həll olunmalıdır. Oxşar müəssisələrdəki idarəetmə təcrübəsinin öyrənilməsi və eksperimentlərin köməyi ilə idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyasının hazırlanması səmərəli konsepsiyanın seçilməsinə xidmət göstərir. Mövcud idarəetmə sisteminin təhlili isə aşağıdakılara imkan verir:

- mövcud idarəetmə sisteminin qiymətləndirilməsi, idarəetmə prosesindəki mütərəqqi metodların və zəif yerlərin bizə aşkar edilməsi;

- təşkilati strukturun inkişafının prioritet istiqamətlərinin və modernizasiya işlərinin müəyyənləşdirilməsi;

- idarəetmə sisteminin uzunmüddətli inkişaf konsepsiyasının kompleks proqramının hazırlanması.

Təhlil zamanı mövcud sistemin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, qabaqcıl təcrübənin və ehtiyatların üzə çıxarılması, idarəetmə sisteminin mümkün inkişaf istiqamətlərinin öyrənilməsinə diqqət yetirilməlidir.

Idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsinin üçüncü mərhələsində yenidən qurulan təşkilati quruluşun məqsəd və funksiyaları müəyyənləşdirilir. Müəyyən olunan məqsəd alınan nəticəyə istiqamətlənibsə, dəyişilə bilərsə, birmənalıdırsa, digər

məqsədlərlə fəaliyyətin mühüm bölmələrini örtürsə, onda o, səmərəli sayılmalıdır.

Təşkilatən quruluşunun məqsəd və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi idarəetmə sisteminin əsasını təşkil etdiyinə görə, bu zaman idarəetmə heyətinin təklifləri hökmən nəzərə alınmalıdır.

Idarəetmənin təşkilati quruluşunun layihələndirilməsinin dördüncü mərhələsi kimi son nəticələrə görə funksiyaların mühümlüyünün (prioritetinin) qiymətləndirilməsidir.

Əlbəttə, təşkilati quruluşun yaradılmasının iyerarxiya prinsipi, hər bir idarəetmə səviyyəsi üçün ona müvafiq alt məqsəd və funksiyaları müəyyənləşdirir. Bu, o deməkdir ki, yuxarı idarəetmə səviyyələrinin funksiyaları özündən aşağı səviyyənin funksiyalarından mühümdür. Lakin bəzən bütün idarəetmə səviyyələrinin funksiyalarını müqayisə etmək vacibdir. Bu yolla təkrarlanan funksiyalar müəyyənləşdirilir və aradan götürülür.

Beşinci mərhələdə idarəetmənin təşkilati quruluşunun variantları hazırlanır. Hər variant üzrə təşkilati quruluşun bölmə və səviyyələri, idarəetmə heyətinin sayı, əmək tutumu, məsrəflər və idarəetmə funksiyalarının xarakteristikaları işlənib hazırlanır. Variantlar kimi analoji idarəetmə sistemləri də seçilə bilər.

Altıncı mərhələdə təklif olunan variantlardan idarəetmənin təşkilati quruluşunun ən optimal olanı seçilir.

Idarəetmənin təşkilati quruluşunun səmərəli variantı seçilərkən hər bir variantın qiymətləndirilməsi, onların müsbət və mənfi cəhətlərinin öyrənilməsi həyata keçirilir. Təşkilati quruluşun səmərəli variantının iqtisadi meyarı kimi istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin keyfiyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılması əsasında mənfəətin artırılması götürülməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə sistemində aparılan müsbət dəyişikliklər, yəni idarəetmə xərclərinin azaldılması, istehsal

bölmələrinin tərkibinin müəyyənləşdirilməsi, işdə təkrarçılığın azaldılması, əsas gücün strateji məqsədlərə yönəldilməsi bu meyarın reallaşdırılmasına xidmət edir.

Yeddinci mərhələdə təşkilati quruluşun layihəsinin tətbiqi proqramı işələnib hazırlanır. Buraya idarəetmə sisteminin mövcud vəziyyətinin layihə vəziyyətinə keçirilməsi və proqramın mənimsənilməsi daxildir.

Nəhayət, sonuncu – səkkizinci mərhələdə təşkilati quruluşun yeni variant layihəsinin dəqiqləşdirilməsi və tənzimlənməsi aparılır.

Qərb ölklərinin təcrübəsi göstərir ki, idarəetmənin təşkilati quruluşunda dəyişiklikləri çevik surətdə aparmaq üçün ardıcıl olaraq aşağıdakı işləri görmək lazımdır:

1. Məqsədin müəyənləşdirilməsi;
2. Müəssisənin təsərrüfat potensialının strateji diaqnozunun qoyulması;
3. Müəyyənləşdirilən məqsədi reallaşdırmaq üçün dəyişikliklər konsepsiyasının hazırlanması;
4. Istənilən təşkilati quruluşun növünün müəyyənləşdirilməsi;
5. Təşkilati quruluşun təkmilləşdiriliməsinin layihələndirmə metodunun seçilməsi;
6. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi tədbirlərini işləmək üçün məsləhətçilərin cəlb olunması;
7. Təkmilləşdirmənin aparılması üçün məsul olan mütəxəssislərin təyin olunması;
8. Əvvəlcədən müəyyən olunmuş məqsəd, strategiya və taktikanın məsləhətçilərin köməyi ilə dəqiqləşdirilməsi;
9. Layihənin hazırlanmasının maddi, əmək və maliyyə resursları ilə təmin edilməsi;
10. Layihənin işlənilməsi və tətbiqinin hər mərhələsinin nəticələrinə nəzarət;
11. Qısa müddətə layihənin tətbiqinin təmin olunması;

12. Yenilikçilərə kömək məqsədilə kollektivdə informasiya və təbliğat işinin qurulması;
13. Müəssisənin ali və orta rəhbərliyində psixoloji mühitin öyrənilməsi;
14. Yeni şəraitdə əməkdaşların qəbul edəcəkləridəyərlərin və normaların müəyyənləşdirilməsi;
15. Funksional bacarığından başqa əməkdaşların hansı keyfiyyətlərə malik olmasının müəyyənləşdirilməsi;
16. Çatışmayan kadrların seçilməsinin, əməkdaşların təhsili və yenidən təhsilinin təmin olunması;
17. Uğurlu strateji fəaliyyətə görə stimullaşdırma;
18. Çevik idarəetmə və nəzarət sisteminin təşkili;
19. Gözlənilən gəlirin və qazancın səmərəli istifadə olunması istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Bu mərhələlərin nəzərə alınması hər bir müəssisə üçün faydalı və səmərəli hesab oluna bilər.

Yoxlama üçün suallar

1. Menecment strategiyasının mahiyyəti.

2. Strateji planlaşdırma və onun mərhələləri.

3. Strateji planlaşdırmadan real idarəetməyə keçidin təmin edilməsi.

4. Strateji idarəetmədə funksional yanaşmalar.

5. Strateji seqmentləşdirmə.

6. Strateji idarəetmədə matrislər və üslublar.

ƏDƏBIYYAT

1. Abbasov F.N., Quliyev R.A. Sahibkarlığın əsasları. – Bakı.1995-ci il.
2. Axundov Ş.Ə.,Axundov M.Ə. Bazar iqtisadiyyatının əsasları. – Bakı. Əbilov, Zeynalov və oğulları. 2001- ci il.
3. Vixanskiy O.S., Naumov A.I. Menedjment. Uçebnik.- M.: Qardarika,1998 q.
4. Qalenko V.P. i dr. Menedjment.- SPb. 2003 q
5. Qluxov B.V.Menedjment. Uçebnik. – SPb,1999 q.
6. Qerçikova I.N. Menedjment. Uçebnik.– Moskva. Banki i birji, ÖNITI,1997 q.
7. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. – Bakı. Nağıl evi. 2001-ci il.
8. Teylor F.U. Prinüipı nauçnoqo menedjmenta. Per. s anq., -M.: «Kontrollinq», 1991q.
9. Imranov A.M. Qısa Menecment kursu (dərs vəsaiti) – Bakı. «Gənclik», 2003-cü il.
10. Imranov A.M.,Mustafayev A.M. Menecmentdə motivləşdirmə. –Bakı, Naşir, 2004-cü il
11. Lökşinov A.N. Strateqiçeskiy menedjment. –M.: ÖNITI, 2000q.
12. Meskon A.X., Alğbert M., Xedouri F. Osnovı menedjmenta.– Moskva. Delo.1995 q.
13. Menedjment orqanizaüii: Uçebnoe posobie (pod red. Rumənüeva Z.P. i dr.).- M.: INFRA-M.!996 q
14. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennıy menedjment.- M.:1997
15. Üıpkin Ö.A., Lökşinov A.N. Menedjment. –M.: Kolos,1999q.

I Əlavə

ANLAYIŞLARIN IZAHLI LÜĞƏTI

Avtoritar – 1) avtoritet; hakimiyyəti bütünlüklə mənimsəyən rəhbər; hakimiyyətə sözsüz tabeçilik. 2) diktator; öz sözünü yeridən adam; hakimiyyət.

Avtoritarizm - (fr. autoritarisme, lat. auctoritas – hakimiyyət, nüfuz) – amirlik, diktatorluq metodları ilə idarə edilən, şəxsi hökmranlıq rejiminə əsaslanan dövlət quruluşu.

Aqreqasiya - (lat. aggregatus – birləşdirmə) – birləşdirmək, daha ümumi göstəriciləri əldə etmək üçün eyni adlı (ölçülü) göstəriciləri cəmləmək. **Aqreqasiya** (lat. aggregatus – birləşdirilmiş) – birləşdirmək; ümumi nəticə almaq üçün eyni cinsli göstəriciləri cəmləmək.

Adaptasiya - (lat. adaptatio, adaptare - uyğunlaşma) – orqanizmlərin quruluşlarının və funksiyalarının mövcud şəraitə uyğunlaşması.

Additiv - (lat. additio – artırmaq, əlavə etmək) – ayrı-ayrı hissələrin toplanması yolu ilə cəmin alınması.

Alternativ - (fr. alternative, lat. alter – ikisindən biri) – 1) təzadlı imkanlardan birinin seçilməsi; 2) biri-birini inkar edən imkanlardan hər biri.

Altruizm - (fransızca- altruisme, latınca- alttr – özgə, başqa) – 1.başqalarına təmənnasız qayğı; 2. Öz şəxsi maraqlarını özgə maraqlarına qurban vermək (eqoizmin tərsi).

Aspekt - (lat. aspectum – baxış, görünüş) – əşyaya, hadisələrə, anlayışlara yanaşmada xüsusi nöqteyi-nəzər.

Affilyasiya - (ingiliscə- to affiliate – birləşdirmək, birləşmək) – 1) hər bir insanın cəmiyyətin digər üzvləri ilə birlikdə olmaq istəyi; fizioloji və ya psixoloji sarsıntı zamanı başqa adamlarla ünsiyyət qurmaq, onlarla bir yerdə olmaq. 2) çətin anlarda cəmiyyətin üzvlərinin

köməyi sayəsində qorxu və ya həyəcanın azalmasına xidmət edən ünsiyyət.

Bixeviorizm - (ingiliscə- behaviorism, behavior – rəftar, davranış) – işçilərin davranışlarının psixoloji aspektlərinin öyrənilməsi, onların istək və maraqlarının aşkar edilməsi barədə nəzəriyyə.

Bürokratiya - (fr. bureaucratie, bureau – büro, dəftərxana və yunanca- kratos – hakimiyyət, hökmranlıq) – *hərfi mənada d*əftərxana hökmranlığı. – idarəçiliyin elə formasıdır ki, bu halda idarəetmə quruluşu qanunlara, norma-normativlərə, standartlara ciddi əməl edilməsinə və eləcə də ixtisaslaşmış əmək bölgüsünə, əməyin nəticələrinin obyektiv qiymətləndirilməsinə və həm istehsalın, həm də idarəetmənin səriştəli təşkilinə üstünlük verilir..

Büdcə – dövlət və yerli orqanlarının özünün idarəetmə üçün yönəldilmiş pul vəsaiti fondunun yaranması və xərclənməsi funksiyasını (təmin edən) maliyyələşdirmə forması.

Verbal informasiya – sözlə və ya yazı ilə ifadə olunan informasiya;

Qanun – məcburi olan zərurətdir və onu dəyişmək olmaz. Təbii olan və dövlət qanunları vardır.

Qanunauyğunluq - müəyyən qədər eyni hadisələrin labüd təkrarıdır.

Qrup - iki və daha çox adamın bir məqsəd uğrunda birgə fəaliyyət qurması.

Destruksiya - (lat. destructio) – dağıtma, əşyanın normal strukturunu pozmaq.

Diskret - (lat. discretus) – ayrı-ayrı hissələrdən ibarət olan; kəsilən; fasiləli. Diskret kəmiyyət – kəsilməz, fasiləsiz kəmiyyətin əksi.

Diletant - (italyanca- dilettante, lat. dilectare – əylənmək) – xüsusi hazırlığı olmadan incəsənətin və yaxud da elmin hər hansı bir

sahəsi ilə məşğul olan həvəskar; incəsənətin və ya elmin hər hansı bir sahəsi ilə səthi tanışlığı olan adam.

Dixotomiya - (yunanca- dichotomia, dicha – iki hissəyə və tome - kəsmək) – tamın iki hissəyə və alınmış tamın daha ik hissəyə və beləliklə ardıcıl olaraq bölünməsi.

Iyerarxiya - (yunanca - hierarchia, hieros – muqəddəs və arche - hakimiyyət) – 1) tamın elementlərini və ya hissələrini yuxarıdan aşağıya qaydasında düzmək; 2) xidməti vəzifələri tabeçilik səviyyələrinə münasib ardıcıllıqla düzmək (iyerarxiya pilləkəni).

Informasiya - ölçü vahidi «bit» olan hər hansı məlumat; idarəetmədə ünsiyyəti və əlaqələndirməni təmin edən məlumatlar toplusu.

Frustrasiya - (lat. frustration – yalan, həyəcan, məqsədə çatmamaq) – 1.qəzəb, hiddət, həyəcən, gynahkarlıq hissi ilə müşayət olunan psixoloji sarsıntı. 2.Uğursuzluqda özünü günahlandırma.

Kommunikasiya – 1. iki və daha çox adam arasında informasiya mübadiləsi; 2. Informasiyanın alınması, saxlanması və ötürülməsini təmin edən texniki-texnoloji proses.

Kontinuum - (lat. continuum – fasiləsiz, bütöv.) – Hadisələrin, proseslərin fasiləsizliyi və ya kəsilməzliyi.

Konsepsiya - (lat. conceptio) – 1) baxışlar sistemi, hadisələrin, proseslərin bu və ya digər formada qavranılması; 2) bədii və ya elmi əsərdə əsas aparıcı (başlıca) ideya.

Kolliziya - (latınca. collisio) – əks baxışların, cəhdlərin, maraqların toqquşması.

Kooperasiya - (lat. cooperatio – əməkdaşlıq) – əməyin təşkilinin elə formasıdır ki, burada əmək prosesində çoxlu sayda adamlar birlikdə fəaliyyət göstərirlər.

Korporasiya - birgə əmək tətbiq edilən sahə; birlik.

Lider - (ingiliscə- leader – aparıcı, rəhbər) – 1) başçı; siyasi partiyanın, həmkarlar ittifaqının və s rəhbəri; 2) təşkilatda hörmət və nüfuz sahibi.

Menecer- 1) muzdla idarəetmə xidməti göstərən rəhbər işçi; 2) müəssisədə (təşkilatda) idarəetm üzrə səriştəli mütəxəssis.

Menecment- 1) idarəetmə elmi; 2) bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin idarə olunması sahəsində fəaliyyət; 3) müəssisənin idarə edilməsində elmi və təsərrüfatçılıq fəaliyyəti.

Missiya - müəssisənin seçdiyi əsas fəaliyyət istiqaməti, onun başlıca məqsədi.

Model - reallığın qeyri – real (riyazi, qrafik, sxematik və s.) və sadələşdirilmiş (görünə bilən və ya qavranıla bilən) təsviri.

Motiv - (fransızca. motif) – oyadıcı səbəb, hər hansı bir fəaliyyət üçün səbəb; maraq oyatmaq.

Münaqişə - (latınca. sonflictus) – toqquşma; – qarşılıqlı maraqların, baxışların toqquşması; ciddi fikir ayrılığı; mübahisə.

Plan - gələcəkdə görüləcək işlərin maddi, maliyyə və texniki cəhətdən təminatının əsaslandırılması.

Planlaşdırma - kadrların sayı və görüləcək işlərin vaxtı və müddəti göstərilməklə maddi, maliyyə və texniki təminatın qabaqcadan müəyyənləşdirilməsi.

Prinsip - elə qanunauyğunluqdur ki, o, qanun həddinə çatmağa layiqdir, amma qanun deyildir və əgər lazım olarsa, onda müxtəlif dəyişikliklər etmək mümkündür.

Proqnozlaşdırma - mövcud olmayan, lakin əldə edilməsi mümkün hesab edilən nəticələrin qabaqcadan xəbər verilməsi

Perturbasiya - (lat. perturbatio – pozulma, qarışıqlıq, tutqunluq) – qəfil dəyişiklik; işin adi gedişatının mürəkkəbləşməsi sayəsində nizamsızlığın əmələ gəlməsi.

Proyekt - (latınca-Projectus) – irəliyə atılmış. – 1) *şif.* Layihə; 2) qondarma, mümkün olmayan layihə, plan. ***Proyektor*** – qondarma layihələrin tərtibçisi; proyektor.

Relevant - (ingiliscə- relevant) – yerində olan, işə bilavasitə aid olan.

Sentiment - (fr. sentiment – hissiyyat) – əməldə və sözdə həddən artıq həssaslıq.

Sistem - (yunanca. systema) – həssələrdən təşkil olunmuş; birləşmə – 1) müəyyən tamı əmələ gətirən ayrı-ayrı elementlərin (əşyaların, hadisələrin, baxışların) qanunauyğun birləşməsi; birliyi. 2)hər hansı bir fəaliyyətin ciddi ardıcıllığı. 3)nəyinsə təşkiletmə qaydası, forması. 4) müəssisədə vəzifəcə uyğun olan vahidlərin çoxluğu.

Situasiya - məqam, hadisənin və ya prosesin baş verdiyi an (zaman).

Semantika - (yunanca. semantikos) – dildə söz və ya söz birləşmələrinin məna ifadəsi; dilin məna çaları.

Spesifikasiya - (lat. specificatio, species – növ; müxtəlif növlülük və facere - etmək) – 1) əşyanın spesifik xüsusiyyətlərini sadalamaq; dərəcələrə görə düzmək; təsnifləşdirmək.

Sponsorluq – könüllü (təmənnalı və ya təmənnasız) maliyyə və maddi yardımların və ya xidmətlərin göstərilməsi.

Standart - əmtəənin təyinatını və məxsusi keyfiyyətlərini xarakterizə edən sənəd; ülgü.

Status - (lat. status) – 1) işlərin vəziyyəti; vəziyyət. 2) Hüquqi vəziyyət, mərtəbə.

Stimul - (lat. stimulus – hərfi mənada, heyvanları qovmaq üçün ucu yonulmuş ağac) – hərəkətə gətirmə; oüandırıcı, həvəsləndirici, təkanverici səbəb.

Strategiya – uzun müddətli planlaşdırma; uzağıgörmə.

Strateji planlaşdırma – idarəetmə sahəsində firmanın gələcək məqsədləri, imkanları və şansları arasında uyğunluğun yaradılması və saxlanılması üçün maddi, maliyyə və kadr potensialının müəyyən edilməsi;

Struktur - təsərrüfatçılıq və idarəçilik quruluşu; bölmələr.

Taktika – 1) qısa müddətli strategiya;2) strategiyanın həyata keçirilməsinə xidmət edən qısa müddətli tədbirlər və əməliyyatlar.

Texnologiya – istehsalı təmin etmək üçün tətbiq edilən avadanlıqlar və iş prosesi.

Təkamül - (lat. evolutio – geniş açmaq) – dəyişmə prosesi; tədrici inkişaf.

Frustrasiya - (lat. frustratioi – aldatma, pozuntu, planların pozulması)– uğursuzluqdan peşimançılıq hissi keçirən adamın psixoloji vəziyyəti.

Funksiya – (menecmentdə) idarəetmə fəaliyyətinin xüsusi növü, əmək bölgüsünün təzahür forması.

Empirizm - (yunanca. empeiria - təcrübə) – Təcrübəni elmi biliyin yeganə mənbəyi hesab edən fəlsəfi təlim. Empirizm görüb götürməyin rolunu həddən artıq böyütməklə təfəkkürün və elmi abstraksiyanın rolunu qiymətləndirmir.

Etika - (lat. ethica, yunanca. ethos) – insanın, ictimai sinifin, ictimai və ya peşə qrupu üzvlərinin mənəvi davranış normaları sistemi. **Etik** – mənəvi, etikaya aid olan; etikanın tələblərinə uyğun gələn.

Empatiya - xoşlanmayan, sevilməyən; simpatiyanın əksi.

Empirik - (yunanca. empeiria - təcrübə) – təcrübəyə əsaslanan.

Marketinqin analitik funksiyaları - istehlakçılar; rəqiblər; əmtəələr və onların qiyməti; əmtəələrin hərəkəti və satışı; satışın stimullaşdırılması və reklam sistemi; müəssisənin daxili mühiti.

Marketinqin istehsal funksiyası – yeni əmtəələr istehsalının təşkili; daha təkmil texnologiyanın tətbiqinə istiqamətlənmək; maddi-

tiexniki təchizatın təmin edilməsi; əmtəələrin keyfiyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin idarə edilməsi.

Marketinqin nəzarət funksiyası - müəssisədə strateji və operativ planlaşdırmanın təşkili; kollektivin idarə edilməsi üzrə informasiya təminatı; müəssisədə kommunikasiya sisteminin təşkili; əks əlaqə və cari vəziyyətin təhlili əssında nəzarət.

Marketinqin idarə edilməsi - məqsədə çatmaq üçün alıcılarla sərfəli mübadilənin yaradılması, möhkəmləndirilməsi və saxlanmasına yönəldilmiş tədbirlərin təhlili, planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və nəzarət.

Ümumi daxili məhsul (ÜDM) – ölkənin iqtisadi fəaliyyətinin ümumiləşdirilmiş göstəricisi olaraq, son istehlakı xarakterizə edən əlavə dəyərin həcmi ilə ölçülür. ÜDM cari əsas və bazar qiymətləri ilə (nominal ÜDM) və müqayisəli qiymətlərlə (real ÜDM) hesablanır.

Ixrac – ölkədə istehsal olunmuş və ya başqa ölkələrdən gətirilmiş malların (təkrar ixrac) ölkə sərhədlərindən kənara göndərilməsi.

Idxal – ölkədə istehlak etmək və ya təkrar ixrac edilmək üçün ölkə sərhədlərindən kənardan mal gətirilməsi.

Xarici ticarət dövriyyəsi – idxal və ixracın dəyərinin cəmidir. Xarici ticarət saldosu – idxal və ixracın fərqidir. Əgər ixrac idxaldan çoxdursa müsbət saldo, idxal ixracdan çoxdursa mənfi saldo alınır.

Reklam – fiziki və hüquqi şəxslər, əmtəə, ideya və yeniliklər (reklam informasiyası) haqqında maraq formalaşdırmaq və ya bu marağı saxlamaq, əmtəənin satılmasına, ideya və yeniliklərin həyata keçirilməsinə kömək göstərmək məqsədi ilə yayılan informasiya.

II Əlavə

«Menecment» fənni üzrə

T E S T L Ə R

(Tərtib edən: müəllif)

1. Menecment nədir?

a) Biznesdir
b) Idarəetmə elmidir
c) Texnologiyadır

2. Menecer kimdir?

a) Idarə edən şəxsdir
b) Sahibkardır
c) Işçidir

3. Menecmentin xarakterik xüsusiyyətləri hansılardır?

a) Dinamikdir
b) Dyişməzdir
c) Yeniləşməyə meylli deyil

4. Müəssisə (təşkilat, firma) nədir?

a) Istehsal və ya xidmətlə məşğul olan təşkilatdır;
b) Fəaliyyət göstərən dəstədir;
c) Kommersiya strukturudur.

5. Menecmekntin təkamülü hansı idarəetmə məktəbi ilə bağlıdır?

a) sosial idarəetmə
b) elmi idarəetmə
c) iqtisadi idarəetmə

6. Menecmentin əsas funksiyaları hansılardır?

a) strateji planlaşdırma

b) nəzarət
c) stimullaşdırma

7. Menecmentin başlıca prinsipi hansıdır?

a) birgə rəhbərlik
b) vahid rəhbərlik
c) liderlik

8. Menecmentin əsas metodları hansılardır?

a) siyasi
b) iqtisadi
c) ictimai

9. Menecmentdə istifadə olunan əsas üslub hansıdır?

a) mərkəzləşdirilmiş
b) demokratik
c) statistik

10. «Menecmentin atası» anlayışı aşağıdakı hansı alimə aid edilir?

a) F.Teylor;
b) A.Fayol;
c) C.Keyns;

11. Menecmentdə «proses yanaşması» dedikdə nə başa düşülür?

a) texnoloji prosesin qurulması;
b) idarəetmə funksiyalarının ardıcıllıqla icra edilməsi;
c) planlaşdırmanın təşkiletmə ilə əlaqələndirilməsi;

12. Menecmentdə «sistem yanaşması» dedikdə na başa düşülür?

a) idarəetmə səviyyələrinin təşkili;
b) həm idarə funksiyalarının, həm də daxili və xarici təsir amillərinin nəzərə alınması;
c) texnoloji proseslərin təşkili ardıcıllığı;

13. Menecmentdə «situasiya yanaşması» dedikdə nə başa düşülür?

a) idarəetmə əməliyyatlarının vaxta görə ardıcıllığı;
b) idarəetmə qərarlarının vaxt amili nəzərə alınmaqla qəbul edilməsi;
c) rəhbər işçilərin fəaliyyətlərinin vaxta görə qiymətləndirilməsi;

14. Menecmentin iqtisadi mexanizminin başlıca tərkib hissəsi

a) xammal təchizatı;
b) kadr təminatı;

c) keyfiyyətin təminatı;

15. Menecmentin planlaşdırma funksiyasının mahiyyəti

a) strategiyanı müəyyən edir;
b) son nəticə əldə edilməsi yollarını müəyyənləşdirir;
c) işlərin icra müddətlərini müəyyən edir;

16. Strateji planlaşdırmada «büdcə» anlayışı nəyi ifadə edir?

a) ayrılacaq pul vəsaitlərini;
b) mövcud olan və kreditlə alınacaq kapitalın həcmini;
c) müəssisənin malik olduğu ümumi vəsaitlərin hamısını;

17. Firmadaxili planlaşdırmanın mahiyyəti

a) Ümumi məqsədlər izah olunur;
b) Məqsədə çatma yolları müəyyən edilir;
c) Müəssisənin büdcə imkanları təhlil edilir;

18. Müəssisələrin (firmaların) təsnifatı: a) təsərrüfat fəaliyyətinin növü və xarakterinə görə

a) sənaye
b) satış
c) təchizat

19. Müəssisələrin (firmaların) təsnifatı: b) hüquqi vəziyyətinə görə

a) səhmdar cəmiyyəti
b) ticarət bazası
c) mağaza

20. ***Müəssisələrin (firmaların) təsnifatı: v) mülkiyyət formalarına görə***

a) dövlət
b) kollektiv
c) qrup

21. Müəssisələrin (firmaların) təsnifatı: q) kapitalına və nəzarətinə görə mənsubiyyət formaları

a) milli
b) məhəlli
c) rayon.

22. ***Müəssisələrin (firmaların) təsnifatı: d) fəaliyyət sferasına görə***

a) beynəlxalq
b) asılı
c) asılı olmayan

23. Menecmentin təşkiletmə funksiyasının mahiyyəti:

a) əmək bölgüsünü yerinə yetirir;
b) istehsal bölmələrini və idarəetmə strukturunu yaradır;
c) istehsal tapşırıqlarını icra edir;

24. Menecmentdə təşkiletmə quruluşlarının təsnifatı:

a) funksional quruluş yaradılır;
b) vəzifə bölgüsü həyata keçirilir;
c) iş bölgüsü icra edir;

25. Müəssisənin qeydiyyatı harada aparılır:

a) Iqtisadi Inkişaf Nazirliyində
b) Ədliyyə Nazirliyində
c) Icra Hakimiyyətində

26. Müəssisənin ləğv edilməsi qaydaları:

a) müəssisə məhkəmənin hökmü ilə ləğv edilir;
b) müəssisə nazirin əmri ilə ləğv edilir;
c) müəssisə təxribat yolu ilə ləğv edilir;

27. Divizional idarəetmə quruluşunun tərukib hissələri

a) istehsal və satış üzrə struktur qurulur;
b) regional struktur qurulur;
c) maliyyə strukturu qurulur;

28. Regional idarəetmə quruluşunun mahiyyəti:

a) ərazilər üzrə bölmələr yaradılır;
b) təsərrüfatçılıq ayrı-ayrı ərazilərdə icra edilir;
c) ərazilər üzrə qərərgahın nümayəndəsi yerləşdirilir.

29. ***Menecmentdə idarəetmə səviyyəsi hansıdır?***

a) ali səviyyə
b) yüksək səviyyə
c) ibtidai səviyyə

30. Menecmentdə motivləşdirmə funksiyasının mahiyyəti

a) işin icrası təmin edilir;
b) stimullar nəzərə alınır;
c) vəzifə bölgüsü aparılır;

31. Motivləşdirmədə tələbatla bağlı hansı nəzəriyyələr vardır?

a) A.Maslounun tələbat nəzəriyyəsi
b) C.Keynsin tənzimləmə nəzəriyyəsi
c) Özəlləşdirmə nəzəriyyəsi

32. ***Motivləşdirmədə proseslə bağlı hansı nəzəriyyələr vardır?***

a) gözləmə nəzəriyyəsi
b) yubatma nəzəriyyəsi
c) valentlik nəzəriyyəsi

33. Menecmentdə motivləşdirmə ilə bağlı hansı stimullaşdırıcı amillərə üstünlük vermək olar?

a) mükafatlandırmaya
b) cəzalandırmaya
c) bağışlamaya.

34. Menecmentdə nəzarət funksiyasının mahiyyəti

a) icranın nəticəsini yekunlaşdırır;
b) qərar qəbul etmək üçün imkan yaradır;
c) cəzalandırma üçün imkan yaradır;

35. Nəzarətin hansı formaları vardır?

a) işçi nəzarəti
b) rəhbər nəzarəti
c) yekun nəzarəti

36. ***Nəzarəti icra etmək üçün üstün texniki vasitə hansıdır?***

a) telefon
b) kompüter texnologiyası
c) televizor

37. Nəzarətin rəftar aspekti hansı xüsusiyyətlərə malikdir?

a) sosial gərginlikdən azad edir;
b) qrup psixologiyasını tənzimləyir;
c) fərdləri tərbiyə edir;

38. Müəssisənin hesabatı ilə nəzarət funksiyası arasında hansı bağlılıq vardır?

a) yekun nəticə qiymətləndirilir;
b) gələcək planlar müəyyənləşdirilir;
c) səhvlər düzəldilir;

39. Menecmentdə marketinq başlıca funksiyası hansıdır?

a) bazar konyukturunu öyrənir;
b) tələb-təklif nisbətini aşkar edir;
c) istehsal istiqamətini müəyyənləşdirir;

40. Menecmentin iqtisadi metodunun mahiyyəti

a) maddi təminatın ödənilməsi;

b) norma və normativləri hazırlamaq;
c) idarəetməni təmin etmək;

41. ***Firmadaxili hesablaşma nədir?***

a) qiymətlərin şərti xarakter daşıması;
b) nominal qiymətlərin tətbiqi;
c) bazar qiymətlərinin tətbiqi;

42. Kommersiya hesablaşması nədir?

a) müqavilə əsasında razılaşma;
b) dövlət qiymətləri tətbiq etmək;
c) bazar qiymətləri tətbiq etmək;

43. Qiymət siyasətini kim müəyyənləşdirir?

a) dövlət
b) müəssisə özü
c) xüsusi komissiya.

44. ***Müəssisənin maliyyə siyasəti***

a) maliyyə mənbələrini tapmaq;
b) maliyyə xərclərini tənzimləmək;
c) yüksək mənfəət əldə etmək;

45. Müəssisənin satış siyasəti

a) istehsalı tələbata uyğunlaşdırmaq;
b) reklamı təşkil etmək;
c) satış şəbəkəsi yaratmaq;

46. ***Müəssisənin reklam siyasəti***

a) yeni məhsulları tətbiq etmək;
b) bazarda mövqe tutmaq;
c) satışı stimullaşdırmaq;

47. ***Dövlət müəssisəsinin xarici əlaqələrinin mənbəyi***

a) müstəqil olaraq
b) dövlət orqanlarının köməyi ilə
c) ictimai təşkilatların yardımı ilə

48. ***Menecmentin inzibati metodunun mahiyyəti***

a) qanunların aliliyi
b) amirlik üstünlüyü
c) məsləhətləşmə üstünlüyü

49. Inzibati metodun təsərrüfatçılıq xüsusiyyətləri

a) təsərrüfat planlarının icra zəruriliyi

b) nəticənin əldə edilməsi
c) xətaların aradan qaldırılması

50. Inzibati metodun amirlik xüsusiyyətləri

a) rəhbərin hakim mövqe tutması
b) mərkəzləşdirilmiş rəhbərliyə üstünlük verilməsi
c) kollektivlə məsləhətləşmə

51. Menecmentdə sosial-psixoloji metodu formalaşdıran amillər

a) sosial tələbatların ödənilməsinə üstünlük verilməsi
b) psixoloji mühitin saflaşdırılması
c) sosial-psixoloji amillərin köməyilə son nəticə əldə edilməsi

52. Menecmentin sosial metodunun əsas icra amilləri

a) sorğu keçirmək
b) müzakirələr aparmaq
c) rəhbərin rəyini öyrənmək

53. Menecmentin psixoloji metodunun əsas icra amilləri

a) fərdi qabiliyyətin nəzərə alınması
b) qrupda psixoloji mühitin bərpası
c) rəhbər - fərd münasibətlərinin təşkili

54. Menecmentin informasiya təminatı nədir?

a) məlumatların toplanması
b) qərar qəbul edilməsinə imkan verən şəraitin əldə edilməsi
c) aşağı və ali səviyyələr arasında əlaqə yaradılması

55. Idarəetmədə istifadə olunan informasiya texnologiyasına nə daxildir:

a) kompüterdən istifadə olunması
b) avtomatlaşdırılmış sistemlər yaradılması
c) informasiya sistemlərinin yaradılması

56. Menecmentdə informasiya sistemlərinin tətbiqi xüsusiyyətləri

a) idarəetmə səviyyələri üzrə
b) idarəetmənin aşağı səviyyəsində
c) dövlət səviyyəsində

57. Menecmentdə qərarların növləri

a) ilkin qərar
b) fərdi qərar
c) kollegial qərar

58. Qərar qəbul edilməsi zərurəti

a) icranı tənzimləmək
b) son nəticə əldə etmək
c) işçilərə nəzarət etmək

59. Qərar qəbul edilməsinə təsir edən başlıca amillər hansılardır?

a) rəhbərin qabiliyyəti
b) informasiyanın dəqiqliyi
c) situasiyanın düzgün qiymətləndirilməsi

60. Menecmentin əsas məqsədi nədir?

a) Idarəetmənin prinsiplərini müəyyənləşdirmək;
b) Idarəetmənin metodlarını müəyyənləşdirmək;
c) Idarəetmənin funksiyalarını müəyyənləşdirmək;
d) bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetməni təmin etmək;

61. Müəssisənin əsas məqsədi nədir?

a) iş yerləri yaratmaq;
b) istehsal prosesini təşkil etmək;
c) mənfəət əldə etmək;
d) əmtəə istehsalını artırmaq;

62. Müəssisənin əsas maliyyə mənbəi hansı hesab olunur:

a) bankdan götürülən kredit;
b) öz səhmlərini satışa çıxarmaq;
c) öz məhsullarının satışından əldə etdiyi vəsait;

63. Müəssisənin hansı innovasiya strategiyası mövcuddur?

a) ənənəvi
b) qeyri-ənənəvi
c) hücuma keçmək
d) müdafiə olunmaq

64. Menecmentdə qeyri-müəyyənlik hansı halda yaranır:

a) rəhbər işdə olmadıqda;
b) informasiya olmadıqda;
c) iş prosesi pozulduqda;

65. Menecmentdə mürəkkəblik yaradan əsas amil hansıdır?

a) istehsal həcminin çoxluğu;
b) işçilərin sayının çox olması;
c) təsir göstərən amillərin dəyişkənliyi;

66. Aşağıdakı hansı funksiyanı menecmentin əsas funksiyası hesab etmək olar?

a) əlaqələndirici;
b) aktivləşdirici;
c) sosial-iqtisadi təminat;
d) təşkiledici;

67. Menecmentin ideoloji metodu nəyi əsas götürür?

a) partiya ideologiyasını
b) təsərrüfatçılıq ideologiyasını
c) imicin yaradılması və ona hörmət edilməsini

68. Idarəetmə strukturunun mahiyyəti

a) əmək bölgüsü
b) iş bölgüsü
c) son nəticə əldə etmək üçün istehsal və idarəetmə bölmələrinin təşkili

69. Müəssisənin nizamnaməsinə daxil olan əsas göstəricilər hansılardır?

a) müəssisənin ünvanı
b) istehsal texnologiyası
c) əmtəənin dövriyyəsi

70. Firmanın rəqabət qabiliyyətliliyi hansı kriteriya ilə qiymətləndirilir?

a) Ixtisaslı kadrların olması;
b) Az pilləli idarəetmə səviyyəsi;
c) Məhsulun tələbatı ödəyə bilmə qabiliyyəti;

71. Firmanın başlıca məqsədi

a) Daha az xərclə yüksək mənfəət əldə etmək;
b) Rəqabət qabiliyyətli məhsul buraxmaq;
c) Bazarı əldə saxlamaq;

72. Xətti idarə quruluşunun mənfi cəhətləri hansılardır?

a) Vahid rəhbərlik;
b) Bütün problemlərin yalnız rəhbər tərəfindən həlli;
c) Rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsal etmək;

73. Funksional idarə quruluşu hansı müəssisələrdə tətbiq edilir?

a) iri
b) orta

c) kiçik

74. Menecer qrupu ilk növbədə hansı mənbədən formalaşır?

a) Həmin müəssisənin kadrlarından
b) Müsabiqə yolu ilə
c) Kim müraciət etsə

75. Idarəetmə quruluşunu formalaşdırarkən aşağıdakı hansı səmtlər əsas götürülür?

a) Mərkəzləşmə
b) Qeyri-mərkəzləşmə
c) Rasional struktur qurmaq

76. Firmanın təsərrüfat fəaliyyətini hansı göstəricilər xarakterizə edir?

a) Ümumi göstəricilər;
b) Nisbi göstəricilər;
c) Istehsal xərcləri göstəriciləri;

77. Idarəetmə prosesinin son mərhələsi hansıdır?

a) məqsəd
b) şərait
c) problem
d) qərar
e) iqtisadi səmərə əldə etmək.

78. Firmanın cari fəaliyyətində əsasən hansı planlardan istifadə edilir?

a) Proqnozlaşdırmadan
b) Qısa müddətli planlardan
c) Biznes-plandan

79. Böhran şəraitinin hansı xarakterik xüsusiyyəti vardır?

a) Sosial gərginlik;
b) Vaxt çatışmamazlığı;
c) Xammal və material çatışmamazlığı;

80. Idarəetmə qərarlarının hansı növünün tətbiqi nəticə etibarilə daha çox səmərə verir?

a) Fərdi
b) Kollektiv
c) Kollegial
d) Dəqiq məlumata əsaslanan.

«Menecment» fənni üzrə testlərin

AÇARI

1 b	21 a	41 a	61 c
2 a	22 a	42 a	62 c
3 a	23 b	43 b	63 a
4 b	24 a	44 c	64 b
5 b	25 b	45 a	65 c
6 b	26 a	46 a	66 d
7 b	27 b	47 b	67 b
8 b	28 a	48 a	68 c
9 b	29 a	49 a	69 a
10 b	30 a	50 b	70 c
11 b	31 a	51 c	71 a
12 b	32 a	52 a	72 b
13 b	33 b	53 c	73 a
14 b	34 c	54 c	74 a
15 b	35 b	55 c	75 c
16 c	36 b	56 a	76 a
17 b	37 a	57 a	77 e
18 a	38 a	58 b	78 c
19 a	39 a	59 d	79 c
20 a	40 a	60 d	80 c

III Əlavə

«Menecment» fənnindən **kurs işləri** üzrə

MÖVZULAR

1. Menecmentin mahiyyəti və məzmunu.
2. Menecmentin əsas (klassik və müasir) prinsipləri.
3. Menecmentin universal və spesifik funksiyaları.
4. Təşkiletmə funksiyasının tərkib hissələri və onların müqayisəli izahı.
5. Nəzarət funksiyasının mahiyyəti və tətbtq mexanizmi.
6. Marketinq funksiyasının bazar əməliyyatlarının təşkilində rolu.
7. Menecmentdə informasiya və kommunikasiyanın təşkili.
8. Menecment metodlarının əlaqələndirilməsi.
9. Menecment mədəniyyəti və etikası.
10. Idarəetmə səviyyələri və pillələri.
11. Idarəetmə prosesi və onun təşkili məsələləri.
12. Menecmentin təkamülündə ayrı–ayrı məktəblərin yeri və rolu.
13. Menecmentin sosial-iqtisadi mahiyyəti və xarakterik xüsusiyyətləri.
14. Menecmentdə proses yanaşmasının mahiyyəti və xüsusiyyətləri.
15. Menecmentdə sistem yanaşmasının daxili və xarici amillərlə bağlılığı.
16. Menecmentdə situasiya yanaşması: vaxt və rəhbər amillərinin xüsusiyyətləri.
17. Müəssisələrin iqtisadi və hüquqi formalarının izahı.
18. Formal və qeyri-formal təşkilatların xarakterik xüsusiyyətləri.
19. Menecmentin iqtisadi mexanizmi və onun tərkib elementləri.
20. Menecmentdə iqtisadi və sosial cavabdehlik amillərinin qiymətləndirilməsi.
21. Menecment mədəniyyəti və etikası.
22. Müəssisə strategiyasının planlaşdırılması, təşkili və qiymətləndirilməsi.

23. Müəssisənin daxili və xarici mühitinin təhlili.
24. Müəssisənin yaradılması və qeydiyyata alınması.
25. Müəssisədaxili idarəetmənin təşkili.
26. Funksional idarəetmə quruluşunun təşkili və tətbiqi xüsusiyyətləri.
27. Motivləşdirmə nəzəriyyələri və onların tətbiqinin qiymətləndirilməsi.
28. Müəssisədə motivləşdirici amillər və onların tətbiq istiqamətləri.
29. Menecmentdə nəzarət və onun səmərəliliyi.
30. Nəzarət funksiyasının mahiyyəti, məzmunu və icra mexanizmi.
31. Marketinq funksiyasının menecmentdə yeri və rolu.
32. Menecmentdə marketinq əməliyyatlarının təşkili və təhlili.
33. Menecmentdə kommunikasiya və onun təşkili.
34. Menecmentin informasiya şəbəkəsinin təşkili və tənzimlənməsi.
35. Avtomatlaşdırılmış informasiya sistemləri, onların təşkili və tətbiqi.
36. Menecmentdə qərar qəbuledilməsi amilləri.
37. Menecmentdə qərar qəbul edilməsi prosesi.
38. Qərar qəbul edilməsi metodları və modelləri.
39. Münaqişələr və onların idarə olunması.
40. Layihələrin idarə olunması.
41. Stres və qarşılıqlı münasibətlərin idarə olunması.
42. Menecmentdə rəhbərlik üslubları və liderlik.
43. Menecmentin iqtisadi metodunun tətbiqi və təhlili.
44. Menecmentin inzibati metodunun tətbiqi və təhlili.
45. Menecmentin sosial–psixoloji metodunun tətbiqi və təhlili.
46. Menecmentin ideoloji və partisipativ metodlarının tətbiq xüsusiyyətləri.
47. Menecment və sahibkarlıq.
48. Müəssisənin biznes-planının hazırlanması.
49. Müəssisənin maliyyə siyasəti və onun formalaşdırılması.
50. Müəssisənin innovasiya siyasəti və onun formalaşdırılması.
51. Müəssisənin investisiya siyasəti və onun formalaşdırılması.
52. Müəssisənin xarici iqtisadi əlaqələrinin xüsusiyyətləri.
53. Müəssisədə idxal-ixrac əməliyyatlarının təşkili.
54. Müəssisənin kadr siyasətinin formalaşdırılması və təşkili.
55. Rəhbər kadrların hazırlanması və təkmilləşdirmə istiqamətləri.
56. Müəssisənin texniki və sosial siyasətinin əsas istiqamətləri.
57. Menecmentdə personalın qarşılıqlı münasibətlərinin təşkili.

58. Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması.
59. Müəssisənin yerləşdirilməsi və istehsalın səmərəli təşkili.
60. Menecmentdə risklər və onların idarə edilməsi.
61. Münaqişələr və onların idarə olunması.
62. Müəssisədə böhranlı hallar və onların aradan qaldırılması yolları.
63. Müəssisənin və əmtəənin rəqabət qabiliyyətləri.
64. Məhsuldarlığın və keyfiyyətin idərə olunması.
65. Myəssisənin kadr siyasəti və və onun təşkili.
66. Müştərək müəssisələrin yaradılması və fəaliyyətinin təşkili prinsipləri.
67. Biznes-planın quruluşu və tərkib elementləri.
68. Strateji menecmentin xarakterik xüsusiyyətləri.
69. Beynəlxalq iqtisadi inteqrasiya və transmilli şirkətlər.
70. Dünya təcrübəsində menecerlərin hazırlanması üsulları və metodları.

IV Əlavə

«Menecment» fənni üzrə
IMTAHAN SUALLARI

1. Menecment nədir?

2. Təşkilat (firma, müəssisə) nədir?
3. Idarəetmə prosesi nədir?
4. Menecer kimdir, onun funksiyaları və rolu nədən ibarətdir?
5. Menecmentin təkamülü.
6. Elmi idarəetmə məktəbi.
7. Klassik idarəetmə məktəbi.
8. Insani münasibətlər məktəbi.
9. Müasir idarəetmə məktəbi.
10. Idarəetmə səviyyələri: aşağı, orta və ali səviyyə rəhbərləri.
11. Təşkilatın yaradılması üçün zəruri amillər.
12. Təşkilatı yaşatmağın xüsusiyyətləri.
13. Idarəçiliklə məşğul olan rəhbərlərin (menecerlərin) xarakterik keyfiyyətləri.
14. Idarəetmə səviyyələrinin qarşılıqlı əlaqələrinin qurulması.
15. Prinsip anlayışı və idarəetmə prinsipləri.
16. Menecmentin əsas prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.
17. Idarəetmə prosesi nədir.
18. Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri.
19. Səmərəli idarəetmə və onun təşkili.
20. Əməyin üfüqi və şaquli bölüşdürülməsi.
21. Təşkilata təsir göstərən amillərin təsnifatı.
22. Birbaşa və dolayı təsir amillərinin xüsusiyyətləri.
23. Proses yanaşması və onun şərhi.
24. Sistem yanaşması və onun xüsusiyyətləri.
25. Situasiya (məqam) yanaşması.
26. Menecmentdə informasiyanın rolu.
27. Idarəetmədə tətbiq edilən informasiyaların növləri və təsnifatı.
28. Informasiyanın yaranma və alınma mənbələri.
29. Menecmentdə kommunikasiya.
30. Informasiya texnologiyası və sistemləri.
31. Idarəetmənin Şərq və Qərb modelləri.
32. Menecmentdə qərarların təsnifatı.
33. Qərar qəbul edilməsinə təsir göstərən amillər.
34. qərar qəbul edilməsi prosesi və üsulları.
35. Menecmentin əsas və köməkçi funksiyaları.
36. Planlaşdırma funksiyası, onun məqsədi və vəzifələri.

37. Strateji planlaşdırma.
38. Taktiki və cari planlaşdırma.
39. Menecmentin təşkiletmə funksiyası.
40. Səlahiyyət və cavabdehlik bölgüsü.
41. Funksional təşkiletmə quruluşu.
42. Əraziyə görə təşkiletmə quruluşu.
43. Əmtəəyə və ya məhsula görə təşkiletmə quruluşu.
44. Tələbatçılara görə təşkiletmə quruluşu.
45. Motiv və motivləşdirmə nədir.
46. Motivləşdirmə funksiyası.
47. Motivləşdirmə nəzəriyyələri və onların mahiyyəti.
48. A.Maslounun tələbat piramidasının şərhi.
49. Motivləşdirmənin icraya yönəldilməsinin başlıca xüsusiyyətləri.
50. Menecmentin nəzarət funksiyası.
51. Nəzarət prosesinin mərhələləri.
52. Nəzarətin təşkili və tətbiqi xüsusiyyətləri.
53. Nəzarətin rəftar aspekti.
54. Menecmentin marketinq funksiyası.
55. Marketinq anlayışlarının şərhi.
56. Marketinqin elmi və təcrübi xüsusiyyətləri.
57. Tələb-təklif münasibətləri və bazar.
58. Marketinq və sahibkarlıq.
59. Marketinq və biznes.
60. Müəssisədə marketinq xidmətinin təşkili.
61. Menecmentin metodları və onların təsnifatı.
62. Iqtisadi metodun mahiyyəti və məzmunu.
63. Iqtisadi metodun tətbiq xüsusiyyətləri.
64. Inzibati metodun mahiyyəti və məzmunu.
65. Inzibati metodun reqlamentləşdirici, təlimatlandırıcı və nizamlayıcı aspektləri.
66. Ideoloji metodun mahiyyəti və məzmunu.
67. Sosial-psixoloji metodun mahiyyəti və məzmunu.
68. Sosial metodlar və onların tərkib hissələri.
69. Kollektivin sosial inkişaf planı və onun tərkib hissələri.
70. Psixoloji metodlar və onların tərkib hissələri.
71. Formal və qeyri-formal qruplar və təşkilatlar.

72. Qrup və kollektiv psixologiyasının yaradılması.
73. Psixoloji mühitin saflaşdırılması.
74. liderlik və ona xas olan xüsusiyyətlər.
75. Idarəçilik üslubları: avtokratiya, demokratiya və liberallıq.
76. Avtokrat liderlərvə onların fərdi keyfiyyətləri.
77. Liberal liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
78. Demokrat liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
79. Idarəçilik şəbəkəsi, onun qurulması və şərhi.
80. «X» və «Y» nəzəriyyələri, onların mahiyyəti və tətbiq prinsipləri.
81. Istehsal prosesinin təşkili.
82. Istehsalın növləri və qrupları.
83. Müəssisələrin yerləşdirilməsi prinsipləri.
84. Əməliyyat prosesinin təşkili və idarə olunması.
85. Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması.
86. Əmək ehtiyatlarının idarə olunması.
87. Rəhbər kadrların hazırlanması üsulları.
88. Rəhbər işçilər (menecerlər) qarşısında qoyulan əsas tələblər.
89. Müəssisələrin təşkili və yerləşdirilməsi üçün zəruri amillər.
90. Əmtəələrin layihələndirilməsi üçün zəruri xüsusiyyətlər.
91. Əmtəə üçün başlıca meyarlar.
92. Müəssisə və əmtəə istehsalının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi.
93. Istehsalın və əmtəələrin layihələndirilməsində əsas amillər.
94. Sahibkarlıq və onun təsnifatı.
95. Biznes fəaliyyətinin təşkili və idarə olunması.
96. Biznes-planın mahiyyəti və quruluşu.
97. Münaqişələr və onların xüsusiyyətləri
98. Stres və onun idarə olunması
99. Böhran şəraitində idarəetmə
100. Menecmentdə risk amilləri
101. Menecment və sahibkarlıq.
102. Menecment fəaliyyətində dövlətin rolu.

V Əlavə

«Menecment» fənni üzrə

P R O Q R A M

1. MENECMENTIN MAHIYYƏTI

1. *Menecment elmdir və fəaliyyətdir.*
2. *Menecment nədir və menecer kimdir?*
3. *Təşkilat (firma, müəssisə) nədir?*
4. *Müəssisənin yaradılması və yaşadılması amilləri.*
5. *Idarəetmə səviyyələri və vasitələri.*
6. *Menecerin funksiyaları və rolu.*

2. MÜƏSSISƏLƏRIN IQTISADI VƏ HÜQUQI FORMALARI

1. *Müəssisə nədir.*
2. *Müəssisələrin növləri,*
3. *Müəssisələrin təşkilati-hüquqi formaları*
4. *Formal və qeyri – formal təşkilatlar*

1. *Müasir idarəçilik formaları.*

3. MENECMENTIN TƏKAMÜLÜ

1. *Elmi idarəetmə məktəbi.*
2. *Klassik idarəetmə məktəbi.*
3. *Insani münasibətlər məktəbi.*
4. *Müasir idarəetmə məktəbi.*
5. *Idarəetməyə müxtəlif yanaşmalar.*

1. IDARƏETMƏ SƏVIYYƏLƏRI VƏ IDARƏETMƏ PROSESI

1. *Idarəetmə səviyyələri və pillələri;*
2. *Aşağı, orta, ali səviyyələr;*
3. *Menecerlərə xas olan xüsusiyyətlər*
4. *Idarəetmə prosesi nədir?*
5. *Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri.*
6. *Səmərəli idarəetmə və onun təşkili.*
7. *Əməyin üfüqi və şaquli bölüşdürülməsi.*
8. *Idarəetmə səviyyələri və pillələrinin təşkili.*

5. MENECMENTIN ƏSAS PRINSIPLƏRI

1 Prinsip anlayışı və idarəetmə prinsipləri.
2. A. Fayolun 14 prinsipi və onların izahı.
3. Müasir idarəetmə prinsipləri.
4. Menecmentin əsas prinsiplərinin tətbiqi xüsusiy-yətləri.

6. TƏŞKILATIN DAXILI VƏ XARICI TƏSIR AMILLƏRI

1. Təşkilata təsir göstərən amillərin təsnifatı.
2. Daxili təsir amilləri və onların izahı.
3. Xarici təsir amilləri və onların izahı.
4. Birbaşa və dolayı təsir amillərinin xüsusiyyətləri.
7. Təsir amillərinin birgə nəzərə alınması.

7. MENECMENTDƏ YANAŞMALAR

1. Proses yanaşması və onun şərhi.
2. Sistem yanaşması və onun xüsusiyyətləri.
3. Situasiya (məqam) yanaşması.
4. Yanaşmaların fərdi və ümumi cəhətləri.

8.MENECMENTDƏ INFORMASIYA VƏ KOMMUNIKASIYA

1. Menecmentdə informasiyanın rolu.
2. Idarəetmədə tətbiq edilən informasiyaların növləri və təsnifatı.
3. Informasiyanın yaranma və alınma mənbələri.
4. Menecmentdə kommunikasiya.
5. Informasiya texnologiyaları və sistemləri.

9. QƏRAR QƏBUL EDILMƏSI

1. Menecmentdə qərarların təsnifatı.
2. Qərarların qəbul edilməsi zərurəti.
3. Qərarların səmərəli olması meyarları.
4. Qərar qəbul edilməsinə təsir göstərən amillər .

5. *Qərar qəbul edilməsi üsulları.*
6. *Qərar qəbul edilməsi prosesi.*

MENECMENTIN FUNKSIYALARI

1. *Idarəetmədə funksiya anlayışı.*
2. *Menecmentin əsas və köməkçi funksiyaları.*
3. *Planlaşdırma.*
4. *Təşkiletmə.*
5. *Motivləşdirmə (icraetmə)*
6. *Nəzarət.*
7. *Marketinq.*

10. PLANLAŞDIRMA

1. *Planlaşdırma funksiyası, onun məqsədi və vəzifələri.*
2. *Strateji planlaşdırma.*
3. *Taktiki planlaşdırma.*
4. *Cari planlaşdırma.*

11. TƏŞKILETMƏ

1. *Menecmentdə təşkiletmə ilə bağlı anlayışlar.*
2. *Səlahiyyət və cavabdehlik bölgüsü.*
3. *Funksional idarəetmə quruluşu.*
4. *Regional (ərazi) və əmtəə quruluşları.*
5. *Tələbatçılara görə və adaptiv quruluşlar.*

12. MOTIVLƏŞDIRMƏ

1. *Motivləsdirmə nədir?*
2. *Daxili və xarici mükafatlar.*
3. *Motivləşdirmə nəzəriyyələri və onların mahiyyəti.*
4. *Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin müqayisəli təhlili.*
5. *Porter-Louler motivləsdirmə modelinin şərhi.*

13. NƏZARƏT

1. *Nəzarət və nəzarət prosesinin mərhələləri.*
2. *Nəzarətin təşkili və tətbiqi xüsusiyyətləri.*
3. *Nəzarətin rəftar aspekti.*

4. Səmərəli nəzarətin təşkili.

14. MARKETINQ

1. Marketinq anlayışlarının şərhi.
2. Marketinqin elmi və təcrübi xüsusiyyətləri.
3. Tələb-təklif münasibətləri və bazar.
4. Marketinq və sahibkarlıq.
5. Marketinq və biznes.
6. Müəssisədə marketiq xidmətinin təşkili.

MENECMENTIN METODLARI

1. Idarəetmə metodu nədir?
2. Mmenecmentin əsas metodlarının təsnifatı
3. Iqtisadi metodlar,
4. Inzibati metodlar;
5. Sosial-psixoloji metodlar;
6. Ideoloji, partisipativ, qrafik metodlar.

15. IQTISADI METOD

1. Iqtisadi metodun mahiyyəti və məzmunu.
2. Iqtisadi metodun başlıca elementləri:
3. Firmadaxili hesablaşma; kommersiya hesabı; əmək haqqı; mükafatlandırma;
qiymət, vergi, rəqabət, maliyyə və kredit aspektləri.
4. Iqtisadi metodun tətbiq xüsusiyyətləri.

16. INZIBATI METOD

1. Inzibati metodun mahiyyəti və mzmunu.
2. Inzibati metodun təsərrüfatçılıq xüsusiyyətləri.;
3. Inzibati metodun amirlik xüsusiyyətləri;
4. Inzibati metodun reqlamentləşdirici, təlimatlandırıcı və nizamlayıcı aspektləri.

17. SOSIAL - PSIXOLOJI METOD

1. Sosial-psixoloji metodun mahiyyəti və məzmunu.
2. Sosial metodlar və onların tərkib hissələri.

3. *Kollektivin sosial inkişaf planı və onun tərkib hissələri.*
4. *Psixoloji metodlar və onların tərkib hissələri.*
5. *Psixoloji metodun başlıca ünsürləri.*
6. *Qrup və kollektiv psixologiyasının yaradılması.*
7. *Psixoloji mühitin saflaşdırılması.*

18. LIDERLIK VƏ RƏHBƏRLIK ÜSLUBLARI

1. Lider kimdir?
2. Liderlik və ona xas olan xüsusiyyətlər.
3. Idarəçilik üslubları: avtokratiya, demokratiya və liberallıq.
4. Avtokrat liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
5. Liberal liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
6. Demokrat liderlər və onların fərdi keyfiyyətləri.
7. «X» və «Y» nəzəriyyələri, onların mahiyyətləri və tətbiq prinsipləri.

19. KADR EHTIYATLARININ IDARƏ OLUNMASI

1. *Kadr potensialı nədir?*
2. *Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması.*
3. *Əmək ehtiyatlarının idarə olunması.*
4. *Rəhbər kadrların hazırlanması üsulları.*
5. *Rəhbər işçilər qarşısında qoyulan əsas tələblər.*

20. ISTEHSALIN IDARƏ OLUNMASI

1. *Istehsal nədir?*
2. *Istehsal prosesinin təşkili.*
3. *Istehsalın növləri və qrupları*
4. *Müəssisələrin yerləşdirilməsi prinsipləri.*
5. *Əməliyyat prosesinin təşkili.*
6. *Əməliyyat sisteminin idarə olunması.*

21. LAYIHƏLƏRIN IDARƏ OLUNMASI

1. *Müəssisələrin təşkili və yerləndirilməsi üçün zəruri amillər.*
2. *Müəssisələrin layihələndirilməsizamanı nəzərə alınmalı*

olan vacib şərtlər.

3. *Əmtəə nədir?*
4. *Əmtəələrin layihələndirilməsi üçün zəruri xüsusiyyətlər.*
5. *Əmtəə üçün başlıca meyarlar.*
6. *Müəssisə və əmtəə istehsalının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi.*

22. SAHIBKARLIQ VƏ BIZNES MÜHITI

1. *Menecment və sahibkarlıq.*
2. *Sahibkarlıq və onun təsnifatı.*
3. *Biznes və onun əsas funksiyaları.*
4. *Sahibkarlıq və biznes.*
5. *Biznes fəaliyyətinin təşkili və idarə olunması.*
6. *Sahibkarlıq və biznes fəaliyyətində dövlətin tənzimləyici rolu.*

23. BIZNES - PLANIN HAZIRLANMASI

1. *Biznes-planın mahiyyəti;*
2. *Biznes-planın quruluşu;*
3. *Biznes-planın bölmələri*
4. *Biznes-planların tipləri*

24. MÜNAQIŞƏLƏRIN VƏ STRESIN IDARƏ OLUNMASI

1. *Münaqişələrin mahiyyəti və yaranma səbəbləri.*
2. *Münaqişələrin növləri.*
3. *Münaqişələrin tipləri.*
4 *Münaqişələrin idarə olunması metodları.*
5 *Stres və onun təbiəti.*
6. *Stresin aradan qaldırılması yolları.*

25. MENECMENT MƏDƏNIYYƏTI VƏ ETIKASI

1. *Menecment mədəniyyətinin zəruriliyi;*
2. *Menecment mədəniyyətini formalaşdıran amillər;*
3. *Menecment mədəniyyətinin əsas elementləri;*
4. *Menecment etikası;*

5. *Etika kodeksinin tələbləri.*

26. STRATEJI MENECMENT

1. *Menecment strategiyasının mahiyyəti.*
2. *Strateji planlaşdırma və onun mərhələləri.*
3. *Strateji planlaşdırmadan real idarəetməyə keçidin təmin edilməsi.*
4. *Strateji idarəetmədə funksional yanaşmalar.*
5. *Strateji seqmentləşdirmə.*
6. *Strateji idarəetmədə matrislər və üslublar.*

VI Əlavə

«Menecment» fənni üzrə
mövzuların və saatların bölgüsü.

	M ö v z u l a r	Saatlar		
		əmi	*üh*	*əş.*
	Menecmentin nəzəri əsasları			
	Menecmentin mahiyyəti(predmeti və vəzifələri)			
	Müəssisələrin iqtisadi və hüqu formaları			
	Menecmentin təkamülü.			
	Menecmentin əsas prinsipləri			
	Idarəetmə səviyyələri və idarəetm prosesi			
	Təşkilatın daxili və xarici təs amilləri.			
	Menecmentdə yanaşmalar			
	Menecmentdə informasiya və kommunikasiya			
	Qərar qəbul edilməsi			

	Menecmentin fuksiyaları			
0	Planlaşdırma			
1	Təşkiletmə			
2	Motivləşdirmə			
3	Nəzarət			
4	Marketinq			
	Menecmentin metodları			
5	Iqtisadi metod			
6	Inzibati metod			
7	Sosial-psixoloji metod.			
8	Liderlik və rəhbərlik üslubları			
	Menecmentin tətbiqi mexanizmləri			
9	Kadr ehtiyatlarının idarə olunması			
0	Istehsalın idarə edilməsi			
1	Layihələrin idarə olunması			
2	Sahibkarlıq və biznes mühiti			
3	Biznes-planın hazırlanması			

4	Münaqişələrin və stresin ida olunması			
5	Menecment mədəniyyəti və etikası			
6	Strateji menecment			
	YEKUNU:	***6***	***2***	***4***

Ağasəf Məmməd oğlu Imran
Iqtisad elmləri namizədi

MENECMENT

(Azərbaycan dilində)

Kompüterdə yığmışdır: Mehriban Imranova

Щазыр
мящсул

Yığılmağa verilmiş: 24.02.2006. Çapa imzalanmış: 22.10..2006.
Formatı 60 x 84;Çap vərəqi 12,2. Tiraj 300, Qiyməti razılaşma ilə

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. " " nəşriyyatı
Ünvan: ……. küçəsi, ….