

*AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ*  
*AZƏRBAYCAN DÖVLƏT NEFT AKADEMİYASI*

*AĞASƏF İMRAN*

## ***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***

**Rəyçilər:***iqtidad elmləri namizədi, dosent Z.M.Məmmədova**iqtidad elmləri namizədi, dosent Y.A.Məlikov***Redaktor:***İqtisad elmləri doktoru, professor T.N.Əliyev***Ağasəf Məmməd oğlu İmran**, *iqtidad elmləri namizədi, dosent***MENECEMENT (dərslük)**. - Bakı, "Nurlan" Səh. 268.

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

679

İ 3703000000 ----- qrif nəşri

N 098-2007

ISBN 5 – 8020-1657- 5

**MÜNDƏRİCAT****GİRİŞ**.....5**I BÖLMƏ. MENECEMENTİN NƏZƏRİ ƏSASLARI****I FƏSİL. MENECEMENT VƏ MÜƏSSİSƏ** .....6

1.1. Menecementin mahiyyəti .....6

1.2. Menecementin təkamülü .....10

1.3. Menecementdə yanaşmalar ..... 26

1.4. Müəssisələrin iqtisadi və hüquqi formaları.....31

1.5. Menecer və ona xas olan xüsusiyyətlər .....40

**II FƏSİL. MENECEMENTDƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ**.....51

2.1. Müəssisənin daxili və xarici təsir amilləri .....51

2.2. İdarəetmə səviyyələri və idarəetmə prosesi.. .....58

2.3. Menecementdə informasiya və kommunikasiya.....68

2.4. Qərar qəbul edilməsi.....77

2.5. Menecementin əsas prinsipləri .....82

**II BÖLMƏ. MENECEMENTİN FUNKSİYALARI****III FƏSİL. MENECEMENTİN ƏSAS VƏ KÖMƏKÇİ FUNKSİYALARI**.....89

3.1. Menecementin planlaşdırma funksiyası.....91

3.2. Menecementin təşkilətmə funksiyası .....98

3.3. Menecementin motivləşdirmə funksiyası .....105

3.4. Menecementin nəzarət funksiyası .....117

3.5. Menecementin marketinq funksiyası .....125

3.6. Köməkçi funksiyalar..... 129

### **III BÖLMƏ. MENECEMENTİN METODLARI**

#### **IV FƏSİL. MENECEMENTDƏ METODLAR VƏ**

##### **ÜSLUBLAR..... 136**

4.1. İqtisadi metod.....	137
4.2. İnzibati metod .....	142
4.3. Sosial-psixoloji metod.....	146
4.4. Liderlik və rəhbərlik üsulları .....	152

#### **IV BÖLMƏ. MENECEMENTİN TƏTBİQİ MEXANİZMLƏRİ**

##### **V FƏSİL. FİRMADAXİLİ İDARƏETMƏ .....** 165

5.1. Qrupun və kadr ehtiyatlarının idarə olunması .....	165
5.2. İstehsalın idarə olunması .....	177
5.3. Layihələrin idarə olunması .....	182
5.4. Münaqişələrin və stresin idarə olunması .....	186
5.5. Menecment mədəniyyəti və etikası .....	196

##### **VI FƏSİL. MENECEMENT VƏ SAHİBKARLIQ.....** 203

6.1. Sahibkarlıq və biznes mühiti .....	203
6.2. Biznes-planların hazırlanması .....	209
6.3. Strateji menecment.....	220

##### **ƏDƏBİYYAT.....** 230

##### **ƏLAVƏLƏR.....** 231

I. Anlayışların izahlı lüğəti.....	231
II. Menecment fənni üzrə testlər.....	238
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.....	263

### **GİRİŞ**

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 dərslərlərin və tədris vəsaitlərinin hazırlanmasını zəruri etmişdir.

Oxuculara təqdim olunan «Menecment» adlı dərslük müəllifin işləyib hazırladığı və Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi tərəfindən təsdiq olunmuş tədris proqramı əsasında tərtib edilmişdir. Dərslük, ali məktəblərin bakalavr tədris pilləsində təhsil alan tələbələr üçün nəzərdə tutulmuşdur.

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

Bu dərslüyə daxil edilmiş mövzular mümkün qədər sadə və anlaşılqı dildə şərh edilmişdir ki, bakalavr təhsili alan tələbələr onu çətinlik çəkmədən mənimsəyə bilsinlər.

Dərslük, müəllifin 2003-cü ildə nəşr etdirdiyi «Qısa menecment kursu»nun nisbətən genişləndirilmiş və təkmilləşdirilmiş variantıdır. Ona menecmentin tədrisi ilə bağlı proqrama uyğun olaraq ön vacib mövzular əlavə edilmişdir. Dərslük, tədris ilinin 15 həftəlik semestrlərə keçirilməsi ilə bağlı olaraq 86 saatlıq dərslük üçün (52 saat mühazirə, 34 saat məşğələ) nəzərdə tutulmuşdur. Hesab edirəm ki, bu kitabə daxil edilmiş mövzuların əhatə dairəsi bakalavr təhsil səviyyəsində tələbələrin proqram çərçivəsində biliklər əldə etmələrinə imkan verə bilər.

Dərslüyün gələcəkdə daha da təkmilləşdirilməsi üçün öz təklif və tövsiyələrini bildirəcək oxuculara qabaqcadan təşəkkürümü bildirim.

*Müəllif*

# I BÖLMƏ. MENECEMENTİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

## I FƏSİL. MENECEMENT VƏ MÜƏSSISƏ

### 1.1. MENECEMENTİN MAHIYYƏTİ

“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. Məsələn 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 fəallığıdır.

“Menecer“ anlayışı isə şəxsiyyətlə bağlıdır və o, müddə 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) *İşləri* (kadrları) idarə etmək; 2) *İstehsal* (və texnologiyayı) idarə etmək; 3) *İnformasiyanı* idarə etmək.

**İdarəetmə - özünün bütövlüyünü, quruluş vahidliyini saxlamaqla müəssisədə son məqsədə nail olmaq üçün tətbiq edilən müxtəlif təbii sistemlərin təsiretmə vasitəsidir**

İdarəetmə, hər hansı bir obyekt (təşkilat, müəssisə, firma) olmadan icra edilə bilməz. İdarəetmənin mövcudluğu təşkilatın

olması ilə bağlıdır. Yəni təşkilat varsa idarəetmə də vardır və əksinə.

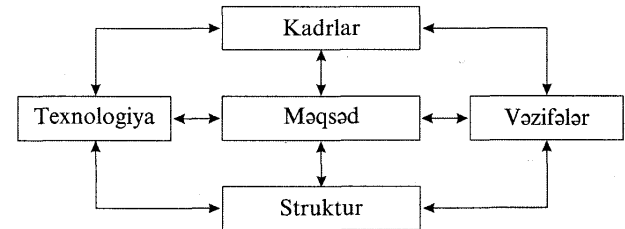
*İdarəetmə sistemi* - obyekt və subyekt olmaqla iki tərkib hissədən ibarətdir. *Obyekt* - idarə olunan, *subyekt* isə - idarə edəndir.

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

*Müəssisə (təşkilat, firma)* dedikdə, bir qrup adamın müəyyən məqsədə çatmaq üçün şüurlu surətdə fəaliyyət birliyi yaratmaları başa düşülür. İki 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 obyektidir.**

İstehsalla 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

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

İstehsalla 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.

- İdarəetmə.

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

-aşağı (texniki səviyyə);

-orta (idarəetmə səviyyəsi);

-ali (institut səviyyəsi).

*İdarəetmə - təşkilatın məqsədini müəyyənləşdirib, bu məqsədə çatmaq üçün planlaşdırma, təşkilətmə, icra (motivləşdirmə) və nəzarət prosesləridir.*

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

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

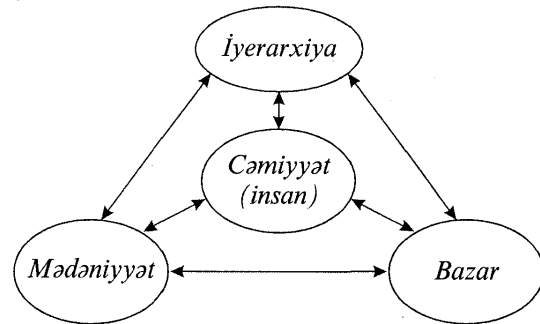
Qeyd etmək lazımdır ki, bəşər cəmiyyəti özünün varlığı ərzində insanlara təsir göstərmək üçün idarəetmə üzrə cəmişi üç

vasitə (üsul, alət) yaratmış və tətbiq etmişdir: asılılıq iyerarxiyası; mədəniyyət və bazar (*Şəkil 2*).

Birinci vasitə - **iyerarxiya**dır. 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 aşılırlar və bu münasibətlər sistemi cəmiyyətin əsas aparıcı qüvvəsi hesab olunur. Bu halda «qamçı və ya qoğal» prinsipinə daha çox üstünlük verilir.

İkinci vasitə - **mədəniyyətdir**. Bu üsulun mahiyyəti ondadır ki, cəmiyyətin özünün işləyib hazırladığı və bəyəndiyi idarəetmə təsiri - mənəviyyət, 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. İdarəetmə 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 icimai 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. *İdarəetmə sistemi nədir?*
6. *İdarəetmə vasitələri hansılardır.*

## **1.2. MENECEMENTİN TƏKAMÜLÜ**

Təşkilatların yaranması və idarəetmə təcrübəsi çox qədimdir. Lakin həm idarəetmə, həm də qədim təşkilatlar indikindən çox fərqli olmuşlar. İdarəetmənin 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 kommertiya 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 ehtamları koordinasiya edilmiş mütəşəkkil idarəetmə söyləri nəticəsində yaranmış bilirdilər. İllər 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 Şərqi 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 çalışdırdılar 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 İskəndər, Yuli Sezar və ya Adrian kimi, onda bütün işlər də yaxşı gedirdi, hakimiyyətə Neron kimi bacarıqsız rəhbər gəldikdə isə ölkəni geriyyətə 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 əsrlər 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, sərəvət 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 əvvəllərində 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. İnsanlar bu qeyri-adi sosial eksperimenti görmək üçün uzaqlardan Nyu-Lanarkdakı (Şotlandiya) fabriyə axışdırdılar. Lakin, bu fabrikin kifayət qədər gəlirlə işləməsinə baxmayaraq, digər biznesmenlər R. Ouenin reformalarına sağlam düşüncə tərzini ilə yanaşmır və onu başa düşmürdülər.

### Qədim və müasir təşkilatların müqayisəsi

<i>Qədim təşkilat</i>	<i>Müasir təşkilat</i>
Böyük təşkilatların olmaması, nəhəng təşkilatların istisnası	Çoxlu sayda kommersiya və qeyri--kommersiya təşkilatları kimi böyük və nəhəng təşkilatların olması
Nisbətən az sayda rəhbərlər, orta pilləli rəhbərlərin istisnası	Orta pilləli və ümumiyyətlə rəhbərlərin çoxlu sayda olması
Qeyri-idarəçilik işindən seçilməyən və ayrılmayan idarəçilik işi	Dəqiq ayrılmış idarəçilik qrupları, idarəçilik işi qeyri idarəçilikdən qəti ayrılmış və qəbul olunmuşdur
Rəhbər vəzifələrin təşkilatlarda çox vaxt irsən və ya güc yolu ilə tutulması	Rəhbər vəzifələrin təşkilatlarda çox vaxt seçkilə və səlahiyyətli şəkildə qanuna müvafiq olaraq tutulması
Təşkilatlarda mühüm qərarların qəbul olunmasına qadir olan az sayda a fəhlələrin olması	Təşkilatlarda mühüm qərarlarının qəbul olunmasına qadir olan çoxlu sayda adamların olması
Əmrə və intuisiyaya meyl	Kollektiv və fərdi qaydada əməyə meyl

Qəribə ağılları 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

**inkışafını tarixin uzun bir mörhölösində - XIX əsrin ortalarından XX əsrin 20-ci illərinə qədər keçmişdir.**

Menecmentin inkışafına əsas təkan verən qüvvə, İngiltərədə baş vermiş sənaye inqilabı olmuşdur. Amma idarəetmənin inkışafında və uğurlarında əhəmiyyətli sıçrayış ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. XIX əsrin əvvəllərində ABŞ yeganə ölkə idi ki, orada insan özünün milliyəti 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 mörhölösində 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 inkışaf mörhölələri kimi təkamül yolu ilə (ev təsərrüfatı formasından sənaye, postsənaye mörhöləsinə qədər) keçmişdir. Menecmentin inkışaf yolu aşağıdakı ardıcılıqla 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, muzzdlu menecerlər yaranmağa və yayılmağa başlamışdır;
4. Menecment elminin əsasları formalaşmağa başlamışdır;

5. Marketing menecmenti inkışaf 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 Frederix Teylorun "Elmi idarəetmənin prinsipləri" adlı kitabının nəşrindən başlanır.

Lakin bu, heç də belə deyildir. Hələ eramızdan əvvəl təşkilatların mövcud olması elmə məlumdur (misaal 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 Şərqi alimlərinin əsərlərində, dahi Nizamünin «Xəmsə»sində, Nəsirəddin Tusinin «Əxlaqi Nasiri» traktatında öz dərin əksini tapmışdır. Daha sonralar isə, XVIII əsrin sonları və XIX əsrin ortalarındakı İngiltərə sənaye inqilabı və Amerikada dünya bazarının yaranması menecmentin yaranmasına yox, inkışafına təkan vermişdir.

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

Menecment elmi öz inkışafına görə aşağıdakı təkamül mörhölələrini keçmişdir:

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

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



**Elmi idarəetmə** F.U.Teylor, Frenk və Lilian Hilbretlər və **Henri Hantın** 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.

Frenk və Lilian Hilbretlər, 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. İşçiləri istehsalın yüksəldilməsində və hazır məhsulun həcminin artırılmasında maraqlandırmmaq üçün sisteməti olaraq motivləşdirmədən - stimullaşdırmadan istifadə edilirdi. Bu, elmi idarəetmə məktəbinin çox vacib təhfələrindən 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, görülcək işi yerinə yetirmək üçün fiziki və intellektual səviyyələri uyğun gələn

adamları seçməyi lazım bildirdilər. 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 əlaqədarır.

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 mexanizmlər 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 etibarlı 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.

İnzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları isə, təşkilatın ümumilikdə idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını axtarırdılar. İnzibati 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 İngiltərədə idarəetmə məsələləri üzrə məsləhətçi idi. A.K.Reyli ilə Ceyms D.Muni isə Alfred P.Slounun rəhbərliyi altında «General 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 etibarlı ilə şəxsi müşahidələrindən yaranırdı. “Klassiklər” təşkilata geniş perspektiv nöqtəyi - 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 rəşional 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 töhfəsi 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, təşkilətmə, 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 təcrübə olaraq həyata keçirilməsi (icrası) mexanizmini də hazırlamış oldu.

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

1) *Planlaşdırma* - mahiyyət etibarlı ilə görülmək işin ardıcılığının necə, hansı vaxtda, hansı vasitə ilə yerinə yetirilməsini qabaqcadan müəyyənləşdirməkdir.

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

3) *Motivləşdirmə* - bütün idarəetmə prosesinin icrası üçün stimül yaratmaqla, görülmək işlərin real həyata keçirilməsini təmin etməkdir.

4) *Nəzarət* - görülən və görülmək 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) *Marketing* - bazarın cari və gələcək tələbatını öyrənmək və tələbatla uyğun məhsulun istehsalını təşkil etməklə bazarda tələb-təklif nisbətini tarazlaşdırmağı təmin etməkdir.

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

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

*İnzibati üsul.* İqtisadi üsuldən fərqli olaraq, burada məcburiyyət vardır. Hər bir işçi müəyyən qanunlara, əməllərə tabe olmalı və plana, norma və normativlərə əməl etməlidir.

*Sosial-psixoloji üsul.* İqtisadi və inzibati üsullardan fərqli olaraq, bu üsuldə hər bir fərdin, qrupun, kollektivin sosial və psixoloji durumu nəzərə alınmaqla, onların tələbatlarının ödənilməsi cəhdləri başa düşülür.

*İdeoloji üsul.* Firmanın müsbət imicinin yaradılması və qorunması ideologiyası bütün işçilər tərəfindən qəbul edilir.

*Klassik idarəetmə məktəbinin müəyyən etdiyi üslublar aşağıdakılardır:*

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

1). *Avtokrat üslub.* İnzibati idarəetmədə tətbiq olunan mövqedir. Qanunçuluğa, məcburiyyətə və vahid liderə üstünlük verilir. Mənfəətə əhəmiyyət odur ki, bu üslubda lider, digər işçilərin bütün hüquqlarını poza bilər.

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

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

İnzibati (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. İnsani 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. İlk dəfə xanım Meri Follett menecmenti “digər adamların köməyi ilə işin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi” kimi təyin etmişdir. Elton Meyonun məşhur eksperimentləri, xüsusən Hotordakı “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 söylərini 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 göstərərsə, 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 nümunəvi rəftar etmələri; işçilərlə məsləhətləşmələr aparmaları; işçilərə bir-biri ilə ünsiyyət yaratmaq üçün daha geniş imkanlar yaratmağı göstərmək olar.

Davranış məktəbinin baniləri, əsas etibarlı 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 söyləri 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 problemlərinin həllində davranış yanaşmasının “ən yaxşı”, “yeganə” üsul olduğunu iddia edirdilər. Onların əsas ideyaları 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.

*İnsani 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, stimullaşdırma);
- işin məzmunu və iş şəraiti;
- rəftar (davranış, qarşılıqlı münasibət) və səriştə 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.

İkinci Dünya Müharibəsinə kimi kəmiyyət metodları idarəetmədə kifayət qədər istifadə edilmirdi. Bu müharibənin gedişində, İngilislər 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 problemlərin 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 (başla düşməyə) imkan verir. Deməli, modellər reallığın mürəkkəbliyini başla düşməyi asanlaşdırırlar.

Bu gün vərdis 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 rəbitə 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 rəbitə texnologiyasını və s. elmi - texniki

yenilikləri bərqərar etdi.

Ümumiyyətlə, yuxarıda haqqında danışılan bu dörd məktəb tərəfindən yaradılan və ya sistemləşdirilən bütün prinsiplər, metodlar, funksiyalar, üsullar 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. İdarəçilikdə keçilmiş məhələlər.
2. Elmi idarəetmə məktəbi.
3. Klassik idarəetmə məktəbi.
4. İnsani münasibətlər məktəbi.
5. Müasir idarəetmə məktəbi.

### 1.3. MENECEMENTDƏ YANAŞMALAR

Menecmentə müxtəlif nöqtəyi - 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 kamıyyət* məktəbləridir. Bu məktəblər barəsində «Menecmentin təkamülü» mövzusunda izahat verilmişdir.

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

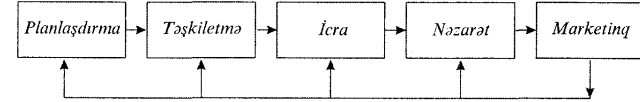
Menecmentdə yanaşma dedikdə, idarəetmə prosesinin kimin necə təsəvvür etməsi və onun həllinə necə yanaşması başa düşülür.

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 ardıcılıq (proses) kimi baxır.

Burada idarəetmənin funksional ardıcılığını bilmək və bu ardıcılığı qorumaqla işləri icra etmək vacibdir: planlaşdırma; təşkilətmə; motivləşdirmə; nəzarət; marketing (*Şəkil 3*).



Şəkil 3. Proses yanaşmasında ardıcılıq

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

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

Bu beş funksiyanın icrası və əlaqələndirilməsi üçün ən zəruri proses *informasiya mübadiləsidir* 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 əlaqədirlər. *Altsistemlər* isə tam sistemlərin hissələridir. Qapalı sistem kimi ətraf mühitdən təcrid edilmiş və bu şəraitdə fəaliyyət göstərə bilən qurğu və cihazları

**baş**a düşmək olar ki, bunlar da nisbi xarakter daşıyır (misal üçün, saat mexanizmi).

Sistem yanaşması şəraitində, yuxarıda qeyd olunan funksiyalarla yanaşı müəyyən daxili və xarici təsir amillərini, həmçinin qeyri-müəyyənlikləri, mürəkkəblikləri və dəyişənlikləri 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 kimi başa düşülür.

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 edirlər və yalnız belə olduqda istənilən son nəticə əldə edilə bilər. 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 də 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) *İnzibati yanaşma;*
- m) *Sənaye injiniringi.*

XX əsrin *ikinci yarısında* meydana gələn yanaşmalar aşağıdakılardır:

- a) *Nəticəyə görə idarəetmə;*
- b) *Məqsədə görə idarəetmə;*
- s) *Geriləmədə idarəetmə;*
- d) *İnkişafda idarəetmə;*
- e) *İnnovasiya yanaşması;*
- j) *Uğur nəzəriyyəsi;*
- i) *«Z» nəzəriyyəsi;*
- l) *Kompleks yanaşma;*
- m) *Kombinəli yanaşma.*

İkinci 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* - müəssisənin daxili mühitinin təhlili və təşkilati tədbirlərin tətbiqi sayəsində geriləməni aradan qaldırmağa yönəldilir. Bu halda: istehsal proqramına yenidən baxmaq, maliyləşdirməni dəyişdirmək, işçiləri ixtisar etmək, ayrı-ayrı bölmələri təcridən 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” yanaşmalarının birgə tətbiqidir.

#### **Yoxlama üçün suallar.**

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

## **1.4. MÜƏSSİSƏLƏRİN İQTİSADI VƏ HÜQUQİ FORMALARI**

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

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 obyektidir*.

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 keçirir;
- c) *nəqliyyat müəssisələri* – yüklərin və sərnişinlərin daşınması ilə məşğul olur;
- ç) *nəqliyyat – ekspeditor müəssisələri* isə məhsulların daşınması və istehlakçılara çatdırılması ilə məşğul olurlar;
- d) *sığorta müəssisələri* - əmlakın və yüklərin sığortalanması ilə məşğul olur.

Məlumdur ki, müəssisə hüquqi şəxsdir, müəyyən əmlakla malikdir, ondan istifadə və onu idarə edir, müstəqil balansı var, istehsal – təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsi olan mənfəəti və ziyanı aşkar edən biləcəyə 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 Respublikasının qanunvericiliyində nəzərdə tutulan qaydada məsuliyyət daşıyır.

**Kollektiv müəssisələr (Müəssisə birlikləri)** – həmin birliyin tərkibinə daxil edilmiş müəssisələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi, hüquqlarının müdafiə edilməsi, ümumi mənafehlərin 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 (kommandit 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, üzvlərində 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.

**Sindikət** - 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 dayandırılar.

**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, satılma, xidmət və s. fəaliyyət növləri ilə məşğul ola bilirlər. Kooperativlər şəriklik əsasında yaradılır. Kooperativlərin nəzdində «Qız» firmaları və digər filiallar fəaliyyət göstərə bilirlər. Bundan başqa, kooperativlər öz maliyyə vəziyyətlərini yaxşılaşdırmaq və elmi texniki nailiyyətlərdən mümkün qədər tez istifadə etmək üçün qiymətli kağızlar (səhmlər) buraxa bilirlər.

**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. İki və daha çox ölkənin kapitalı 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* (əmtələri) istehsal edən müəssisələr.

**İstehsal 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.

**İxtisaslaşdırılma dərəcəsinə görə** – müəssisələr *ixtisaslaşdırılmış, universal və qarışıq* müəssisələr qrupuna ayrılır.

*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 fəvri yaranan və hər hansı bir problemin, yaxud narazılığın aradan qaldırılması 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 müəssisə formaları əsasən aşağıdakılardır: *konsern, konsorsium, səhmdar cəmiyyəti, birgə müəssisələr, assosiasiyalar, kiçik müəssisələr, kooperativlər, məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər və s.*

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

**Innovasiya xarakterli** – yeni məhsul işləyib hazırlayan şöbə, yeni ixtisaslaşdırılmış idarə orqanı, yeni riskli kiçik təşəbbüs qrupu, bilavasitə inteqrasiya məsələləri ilə 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, tərəfdaşlıq və s. təşkilati formalarda fəaliyyət göstərirlər.

**Maliyyə xarakterli** təşkilati formaya - *francayzinq* 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).

İdarəetmənin 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 xətdən 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 əhəmiyyətli 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 bilər.

**“Riskli kiçik təşəbbüs qrupu”** dəqiq müəyyən edilmiş strateji əhəmiyyətli yeniliklər işləyib hazırlayır və əsas istehsalla sıx əlaqədə olur. Onlar istehsalat bölmələrinin tərkibində yadılır 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 texnologiyalara operativ məlumatlar təqdim edirlər.

Menecementin 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 qabiliyyətliyini, onların firmalararası əlaqələrini, elmi - tədqiqat potensialından istifadə etmək imkanlarını nəzərə almamaq mümkün deyildir.

Deməli, müasir şəraitdə innovasiya meyli birgə fəaliyyətin yaranmasına daha çox ehtiyac vardır. Bu baxımdan, daha çox yayılmış idarəetmə forması **“francaýzing”**dir. Bazarın tam formalaşmadığı və istehsal edilən məhsulların nisbətən aşağı keyfiyyətdə olduğu, *erqonomik* tələbatlara zəif cavab verdiyi şəraitdə **“francaýzing”** 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,

“francaýzing” 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”ni yeni bazarda yayır, satış obyektlərini genişləndirir, məhsulların satışı və xidmətlərin göstərilməsi üzrə xərcləri azaldır. Çox zaman göstərilən forma **“konsaltinq”** və yaxud **“injiniring”** 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 stimullaşdırmaqdır. 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 köməyiylə 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.

İnqubatorların həmin fəaliyyəti ilə yanaşı, “*vençur*” kapitalı tətbiq edilən yerdə, yeni texnologiyanın, qeyri-mərkəzləşdirilmiş istehsal bölmələrinin təşkilində, yeni metodların - menecmentin innovasiya və strateji planlaşdırma 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. MENE CER VƏ ONA XAS OLAN XÜSUSİYYƏTLƏR**

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 ali rəhbərlər;
- b) qərarları hazırlayan və əsaslandırılan orta səviyyə rəhbərləri;
- v) ali və orta rəhbərlərə və mütəxəssislərə informasiya və karguzarlıq xidmətini və bilavasitə icramı təşkil edən texniki (aşağı) səviyyə rəhbərləri.

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) *psixoloji 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 məsulyyətsizlik və s.).

Rəhbərlər və mütəxəssislər özlərinin praktik fəaliyyətində müəyyən motivlərə əsaslanırlar. Bu motivləri çox diqqətlə öyrənmək zəruridir. Qeyd edək ki, motivləşdirmə üçün tək cəhətli 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 işlənməyə 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, təşkilətmə məharəti mənasında işlənmişdir.

2. Alman tarixçisi İ.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 maddəli 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 koordinasiya. Alimlərin fikrincə, həmin meyillər əvvəlcə menecer və sahibkarlığın bir adamın əlində cəmlənməsi, sonralar isə idarəetmənin istehsaldan ayrılmasına səbəb olmuşdur.

5. Kooperativ menecmentin formalaşması, necə deyirlər, 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, marketing 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 vərdislər sisteminə, təşkilatçılıq bacarığına,*

*idarəetmə istedadına* malik olmalıdır. Buna görə də menecerlər öz iş üsullarını və metodlarını daim təkmilləşdirməlidirlər.

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 danışıklarına - 6 %; gözmək 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. Məşinlərə nisbətən adamlara daha çox güvənir, əsasən sosial-psixoloji təsir metodlarına arxalanır.

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

*“Araşdırıcı 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. İqtisadi-riyazi metodları sosial-psixoloji metodlardan üstün tutur.

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

“Rəis rəhbər” - hesab edir ki, o, rəhbərlik üçün yaranıb. İclas 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.

“İcraçı rəhbər” - bütün hallarda alınmış təlimata uyğun hərəkət etməyi üstün tutur. İşçilərdən, yuxarı rəhbərlikdən və özündən razıdır. Daha az effektiv, 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.

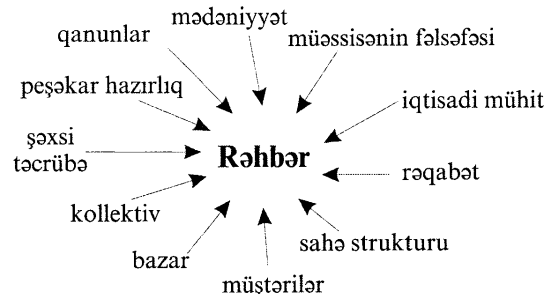
“Yaxın rəhbər” - tabeçiliyində olanları yaxşı tanıyır, ancaq qeyri-formal əlaqələri qəbul edir, istehsalatdan kənarında həvəslə ünsiyyət qurur. Kollektivin bütün üzvlərini öz yaxın dostları hesab edir, əmindir ki, dost-işçilər onu aldatmazlar. Bu baş verəndə işə pərt olur və küsür. İnzibati məsələlərlə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

“Fərdiyyətçi rəhbər” - idarəçilik fəaliyyətində aydın bilinən fərdiyyətçilik göstərir. Onun ideyaları ilə razılaşmadıqları işçilərdən və yüksək rəhbərlikdən narazıdır. Belə hesab edir ki, bütün işləri özü hamıdan yaxşı bacarır. Hər dəfə kollektivin fikrini saymır, yüksək rəhbərliyə çətinliklə yovuşur.

Menecerə təsir edən xarici amillər də çox əhəmiyyətlidir. Ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçməsi təcrübəsi göstərir ki, bu amillər bütün səviyyələrdə olan rəhbərlərə əsaslı təsir edir.

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.

İşçilərə 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.

Menecərlərin fəaliyyətlərində nitq qabiliyyətinin təsiri çox böyük olur. Ən vacib məsələdən bəhs etsə də rəhbərlik, mızılılı, 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 menecərə 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 fikrini 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 sənəti, 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 lazımı əhəmiyyət vermədikdə görə çox şey

itirirlər. Rəhbər həmişə üzde olan şəxsdir. Ona görə də o, öz hərəkətlərinə nəzarət etməli, davranış taktikası barədə düşünməli, son nəticəni proqnozlaşdırmaqlı 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 (koordinatör); 4. informasiyanı qəbul edəndir; 5. informasiyanı paylayandır; 6. nümayəndədir; 7. işgüzarıdır; 8. xətaləri aradan qaldırandır; 9. vəsaitləri bölüşdürəndir və 10. danışıqlar aparandır.*

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

İdarəetmə 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.*

Menecər üçün əsas keyfiyyətlərdən biri – adamlarla işləməyi bacarmaq, onları son nəticə əldə edilməsinə maraqlandırmmaq, 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); ədalətlik (*Aqamemnon* ədaləti); hiyləgərlik (*Odyssey* 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 sahib 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. İstehsalı planlaşdırmaq və təşkil etmək;
2. Düzgün və qeyri standart idarəetmə qərarları qəbul etmək;
3. Kollektivi müasir tələblər səviyyəsində idarə etmək (liderlik etmək);
4. İşçilərlə mehriban münasibətdə olmaq və onlarla işgüzar görüşlər keçirmək;
5. İşçiləri 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. İşçiləri seçmək, fərqləndirmək və öyrətmək;
9. Təbə olmaq və ehtiramı gözləmək;

10. İşgüzar danışıqlar aparmaq;

11. Məhsulun satışını təşkil etmək;

12. Müəssisənin gəlir əldə etməsini təmin etmək və s.

***Menecer üçün ən başlıca keyfiyyət – müxtəlif metodlar və üsullardan 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, ixtiraçılığını 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 muzzdlu işçidir və ondan əmək haqqı alır, işçilərə görə isə, mülkiyyətçinin səlahiyyətli nümayəndəsidir və rəhbər işçi kimi onun maraqlarının ifadəçisidir.*

## Yoxlama üçün suallar

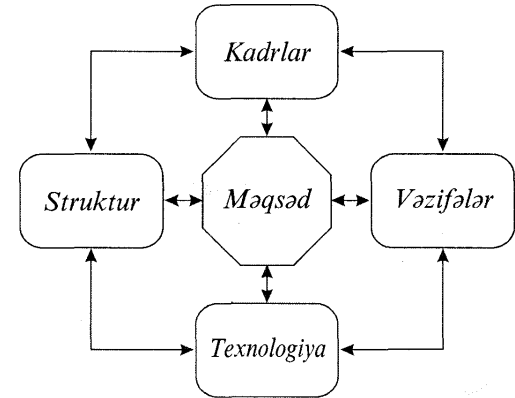
1. Menecer kimdir?
2. Menecerə xas olan xüsusiyyətlər hansılardır?
3. Henri Minsberqə görə rəhbər işçinin 10 rolu hansılardır?
4. Yunan filosoflarının rəhbərlərdən tələb etdikləri keyfiyyətlər hansılardır?
5. Psixoloqlar rəhbərləri hansı tiplərə bölürlər?
6. Menecerlərə təsir edən xarici amillər hansılardır?
7. Müasir şəraitdə menecerlərdən hansı keyfiyyətlər tələb olunur?
8. Menecerlər hansı işləri bacarmalıdır?

## **II FƏSİL. MENECEMENTDƏ ƏLAQƏLƏNDİRMƏ**

### **2.1. TƏŞKİLATIN DAXİLİ VƏ XARİCİ TƏSİR AMİLLƏRİ**

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: 1. məqsəd; 2. quruluş (struktur); 3. vəzifələr (işlər); 4. kadrlar (adamlar - işçilər) və 5. texnologiya. (Şəkil 5).



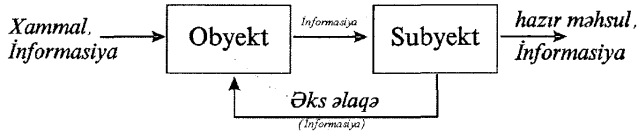
Şəkil 5. Daxili təsir amilləri

**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).** Şaquli və üfüqi əmək bölgüsü, funksiyaların 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 vasitələri.

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 istiqamət olur: şaquli və üfüqi istiqamətlər.

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

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

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

Vəzifələrin müəyyən edilməsi və icrası istehsalın quruluşu və ixtisaslaşma ilə qarşılıqlı surətdə bağlıdır. İdarəetmə 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** (*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 kənar 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. Məsələn üçün, qarşıya qoyulmuş məqsəd neft emalıdır, təşkil edilən texnologiya neft emalına imkan verən, əgər ayaqqabı istehsalıdır – texnologiya ayaqqabı istehsalına imkan verən avadanlıqlar və qurğularla təchiz olunmalıdır. Texnologiya – personalın, avadanlıq və qurğuların köməyi ilə 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 göstərən və 2) dolaylı təsir göstərən.*

**I. Bilavasitə təsir göstərən amillər** aşağıdakıları aid etmək olar:

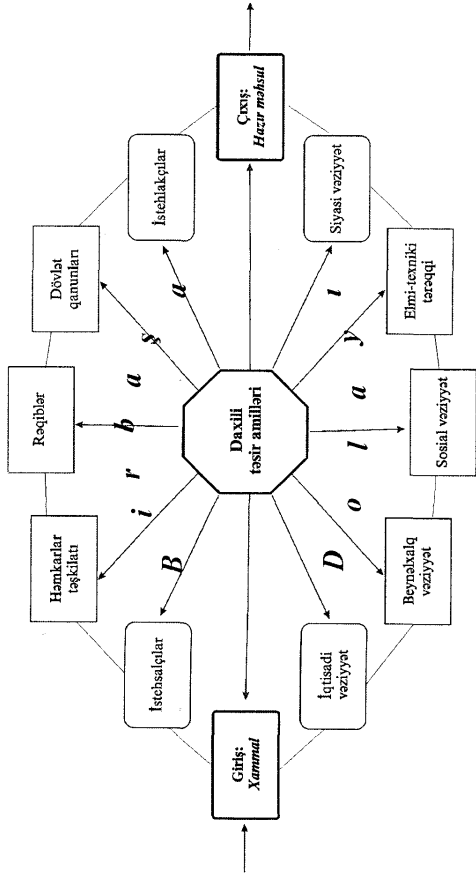
- istehsalçılar (təminatçılar, mal göndərənlər);
- kadrlar (əmək ehtiyatları);
- tələbatçılar (istehlakçılar);
- rəqiblər;
- həmkarlar ittifaqları;
- qanunlar və dövlət orqanları və s.

**II. Dolaylı təsir amilləri** isə aşağıdakılardır:

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

*Dolaylı təsir göstərən amillərin* bəzilərini qısaca aşağıdakı kimi şərh etmək olar:

*1). İqtisadi vəziyyət.* İqtisadi vəziyyət zəif və ya pis olduqda, məhsul istehsalının həcmi və səviyyəsi aşağı düşür və yaxud da tamamilə mümkün olmur. Əhali kəsibləşdiyi üçün maddi və maliyyə imkanları xeyli məhdudlaşır, yeni müəssisə yaratmaq və məhsul istehsalını artırmaq imkanı olmur. İqtisadi 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 mühiti 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 bilirlər 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 dolanışq 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 mürəkkəblilik, 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 işləməsinə təmin etmək olar.

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

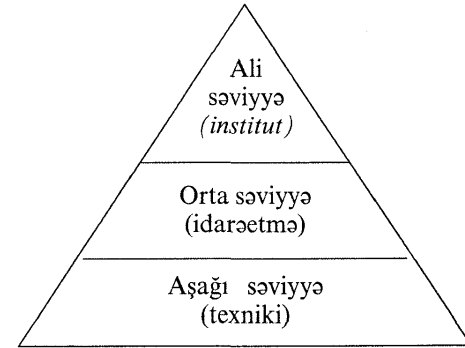
### **Yoxlama üçün suallar**

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. İDARƏETMƏ SƏVİYYƏLƏRİ VƏ İDARƏETMƏ PROSESİ**

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 (fərmalarda, 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. İdarəçilik 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. İdarəetmə əməyinin bölüşdürülməsi formalarından biri üfqi, digəri isə şaquli xarakter daşıyır.

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

İdarəetmə 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 təşkilatı 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 toplayıcılarıdır.

Rəhbərlərin əksəriyyəti idarəetmə fəaliyyətinə məhz aşağı səviyyədən başlayırlar. Tədqiqatlar göstərir 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 söylərini və pillələri biri - biri ilə 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 tapşırırlar ki, onların işi yuxarı səviyyə rəhbərlərinin işi ilə eyni olur və onlar qərar qəbul edilməsi prosesinin iştirakçısı olurlar. Onlar müəssisə qarşısında duran problemləri müəyyən edərək müzakirələrdə iştirak edir, yenilik gətirən yaradıcı təkliflər işləyib hazırlayırlar və eyni zamanda müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün planlaşdırma və təşkilətmə 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 işlənilməsi, 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. İdarəetmə 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.

İdarəetmə 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 lazımı 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.

İdarəetmə səviyyələrində və pillələrində çalışan bütün menecerlər fərqli fəaliyyət göstərirlər. Lakin, yuxarıda qeyd olunduğu kimi, bütün səviyyələrdə çalışan *menecerlər üçün xarakterik olan ümumi keyfiyyətlər və tələblər* demək olar ki, eynidir.

Menecerlərin həyata keçirdikləri idarəetmə prosesini başa düşmək üçün *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.

*İdarəetmə prosesi - xammallardan hazır məhsul alınması üçün texnoloji əməliyyatların təşkili və icrası ardıcılığının məqsədyönlü inkişaf etdirilməsidir.*

*İstehsal prosesi - kadrların köməyi ilə texnoloji əməliyyatların icra ardıcılığı və hazır məhsulun alınmasıdır.*

İstehsal 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.
- İnformasiya şəbəkəsinin qurulması.
- Təşkilatın strukturunun yaradılması.
- Bölüşdürmə, təchizat və əlaqələndirmə sisteminin təşkili (logistika).
- Marketing.
- Servis xidmətinin təşkili.

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

İstehsal 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. İdarəetmə prosesində əsasən səmərəlilik anlayışı daha çox işlədilir. Məhsuldarlıq o yerdə işləyir ki, fiziki reallıqdan söhbət getsin. İdarəetmənin 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.

İdarəetmənin 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.

İdarəetmənin ölçü meyarı - nəticədir. Nəticə müsbətdirsə, idarəetmə səmərəlidir və əksinə - nəticə mənfidirsə, idarəetmə səmərəsizdir. Səmərəli fəaliyyət səmərəli nəticə deməkdir. İdarəetmənin səmərəliliyi, ilk növbədə kollektivin sosial vəziyyətinin - durumunun inkişafı səviyyəsi ilə ölçülə bilər.

Sosial vəziyyət yaxşılaşarsa idarəetmə səmərəli, pisləşirsə səmərəsiz hesab edilə bilər.

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

İdarəetmənin 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, səriştəsini artırır.

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.

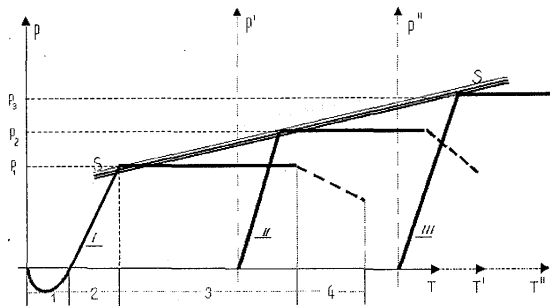
*Əməyin üfqi və şaquli bölüşdürülməsi.* Təşkilatın ən zəruri amillərindən biri və başlıcası əmək bölgüsüdür. Əmək bölgüsü olmadan strukturun və vəzifələrin yaradılması qeyri mümkündür. Doğrudan da, əgər məqsəddə çatmaq üçün iki adam birgə işləyirsə, onlar işi öz aralarında bölüşdürməlidirlər. Daha çox 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 *üfqi* bölüşdürülməsidir. Təşkilatlarda əməyin

üfqi bölüşdürülməsi kifayət qədər dəqiq aparılmalıdır ki, təşkilatın funksiyalarını və fəaliyyətinin məqsədini dəqiq əhatə edə bilsin. İstehsal müəssisələrində əməyin üfqi bölüşdürülməsinin klassik nümunəsi - *istehsal, marketing 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 üfqi 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 köməyiylə müəssisənin yaşadılması və inkişaf etdirilməsi texnologiyasını izah edək.

İdarəetmə 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 dağılır, sahibkar müflis olar və yüzrlər işçi işsiz qalar.

Sxemə nəzər salsaq görürük ki, uşaqlıq və gənclik dövrlərini başa vurmuş müəssisə özünün yetkinlik dövründə müəyyən sabit gəlirlə (P1) işləyir və bir müddət müntəzəm qazanc əldə edə bilər. Lakin, qocalıq dövrü başladığında bu gəlir tədricən 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 işə müxtəlif yollarla 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 görülsə və digər mühüm amillər nəzərə alınarsa (kadrların peşəkarlıq səviyyəsi, xammalların keyfiyyəti, avadanlıqların məhsuldarlığı və s. yüksəldilsə), sxemdə verilmiş ikinci dövr başlayar və müəssisə nəinki ölümdən qurtular, hətta

gəlirlə işləyə bilər. Bu qayda ilə üçüncü prosesi təşkil etməklə P3 gəliri əldə etmək olar. Beləliklə də gəlir artımını əks etdirən A, B, V nöqtələrini birləşdirməklə müəssisənin inkişaf dinamikasını – SS xəttini alır. 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 düşüyündən mütərəqqi hal kimi qiymətləndirilə bilər.

### **Yoxlama üçün suallar**

1. *İdarəetmə səviyyələri və pillələri;*
2. *İdarəetmədə obyekt və subyekt nədir?*
3. *İdarəetmə prosesi və onun mərhələləri.*
4. *Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri.*
5. *Səmərəli idarəetmə və onun təşkili.*
6. *Əməyin üfui və şaquli bölüşdürülməsi.*
7. *Müəssisənin yaşadılması və inkişafı diaqramı izah et.*

### **2.3. MENECEMENTDƏ İNFORMASIYA VƏ KOMMUNİKASIYA**

İnformasiya – idarəetmənin ən başlıca xammalıdır. İnformasiya, hər hansı bir yolla ölçülə bilən və tərkibində yenilik olan məlumatdır. Texniki-iqtisadi informasiyanın ölçü vahidi «bit»dir. İnformasiyanın 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. İdarəetmənin 5 funksiyasının – planlaşdırma, təşkilətmə, 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 çatdırma bilsinlər. Bu iki xüsusiyyət idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə birləşdiriyi üçün *kommunikasiya və qərarların qəbul edilməsini çox vaxtı əlaqələndirici funksiyalar adlandırılırlar.*

İdarəçilik 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, dəqiq informasiyanın olmasıdır. Bu informasiyanın yeganə alınma üsulu isə kommunikasiya şəbəkəsi və informasiya sistemidir.

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

Meneceментdə və müəssisələri idarəetmə 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. *İcra 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. *İstifadəyə yararlı olmasına görə* - yararlı, artıq (izafi), səhv (yanlış).

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

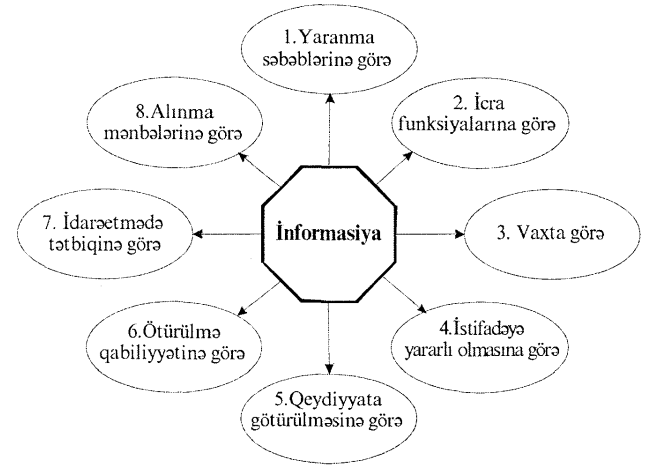
6. *Ötürülmə qabiliyyətinə görə* – görünən, eşidilən və görülüb-eşidilən.

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

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

İdarəetmə 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.

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



Şəkil 10. İdarəetmə informasiyalarının təsnifatı

İdarəetmənin 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 məqsəddə xidmət üçün yaradıla bilər.

İdarəetmədə istifadə olunan informasiyaları əsasən aşağıdakı mənbələrdən əldə etmək olar:

- İnformasiya büroları.

- Mətbuat, kütləvi informasiya vasitələri.
- Ticarət - sənaye palatası.
- Statistika komitəsi.
- Standartlaşdırma və metrologiya komitəsi.
- İqtisadi İnkişaf nazirliyi.
- Banklar.
- Xidmət və konsaltinq (məsləhət) firmaları və s.

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

Vergilər Nazirliyindən və hər bir rayonun özünün vergi məfəttişliyindən də məhdud çərçivədə məlumat almaq olar. Həm dövlət, həm də kommertsiya 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 (məsələn, İNTERNETdən) informasiya mənbəyi kimi istifadə edə bilərik.

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

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

- İnformasiyanın toplanması.
- İnformasiya dövriyyəsinin təşkili.
- İnformasiyanın saxlanması və aktualaşdırılması.
- İnformasiya sisteminin texniki təminatı.
- İnformasiya sisteminin riyazi (proqram) təminatı.
- İnformasiyanın verilməsi.

İnformasiya 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.

Məncementin təşkili və tətbiqi üçün bütün müəssisə və təşkilatlar zəruri informasiya bazasına malik olmalıdırlar. Bunun üçün isə ilkin informasiya massivləri təşkil olunmalıdır. 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.
- İnformasiya sisteminə kommunikasiya şəbəkəsinin ötürmə (buraxa bilmə) qabiliyyəti.
- İnformasiya sisteminin operativ və dəqiq fəaliyyəti.
- İnformasiya işlərində əlaqələndirmə dərəcəsi.

**İdarəetmənin Şərq və Qərb modelləri**

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

**1. İdarəetmə səviyyələrinə görə** - informasiya toplanması dərəcəsinə, 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. Mürəkkəbliyə dərəcəsinə görə** - sadə və mürəkkəb informasiya sistemləri ayrılırlar.

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

İnformasiya 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. İnsanların 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.

<i>Qərb modeli</i>	<i>Şərq modeli</i>
1. Qərarlar fərdi qaydada qəbul olunur.	1. Qərarlar yekdillik əsasında kollektiv tərəfindən qəbul edilir.
2. Cavabdehlik fərdir.	2. Cavabdehlik kollektivindir.
3. İdarə quruluşu ciddi forma daşıyır.	3. İdarə 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 qiymətləndirilir və vəzifə pillələri tədricən keçilir.
7. Rəhbərin başlıca keyfiyyəti təşəbbüs -karlıq və professionalıqdır.	7. Rəhbərin başlıca keyfiyyəti fəaliyyətləri əlaqələndirmək və nəzarətdir.
8. İdarəetmədə fərdi şəxsiyyətə üstünlük verilir.	8. İdarəetmədə qrupa üstünlük verilir.
9. İdarəetmənin nəticəsi fərdi nəticələrlə qiymətləndirilir.	9. İdarəetmə nəticəsi kollektivin müntəzəm sabit işinə və nəticələrə görə qiymətləndirilir.
10. Tabeçilikdə olanlarla formal münasi- bətlər var.	10. Tabeçilikdə olanlarla qeyri-formal münasibətlər var.
11. İş yerində xidməti yüksəliş fərdi nəticə lərlə əldə edilir.	11. Xidməti yüksəliş yaşa görə və iş stajına görə əldə edilir.

12. Rəhbərlər məhdud ixtisaslar üzrə hazırlanırlar.	12. Rəhbərlər universal tipli hazırlanırlar.
13. Əmək haqqı fərdi nəticəyə görə ödənilir.	13. Əmək haqqı qrupun nəticələrinə görə və iş stajına görə ödənilir.
14. İşlə təminat qısa müddət üçün, müqavilə əsasında nəzərdə tutulur.	14. İşlə təminat uzun müddət üçün nəzərdə tutulur.

Müəssisə insanlar arasındakı struktur tipli əlaqələrin qurulmasından ibarət olduğu üçün, onun effektiv fəaliyyəti kommunikasiyanın keyfiyyətindən asılıdır. Aydınır 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 çatdırarsa, bu onların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi ehtimalını artırır. Təşkilatın işçiləri yaxşı gördükləri iş 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 müəssisələrlə, bazarla, partnyorlar və rəqiblərlə və digər iştirakçılarla qarşılıqlı əlaqələrin qurulması və istifadə olunması kimi başa düşülməlidir.

Kommunikasiya prosesində dörd əsas mərhələni fərqləndirmək olar:

1. İnformasiyanın toplanması, işlənməsi və hazırlanması;
2. İnformasiyanın kodlaşdırılması və göndərilməsi;
3. İnformasiya kanalı və ötürmə vasitələri;
4. İnformasiyanın 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 “İTERNET” şəbəkəsinə göstərmək olar.

### Yoxlama üçün suallar

1. *Menejmentdə informasiyanın rolu.*
2. *İdarəetmədə tətbiq edilən informasiyaların növləri və təsnifatı.*
3. *İnformasiyanın yaranma və alınma mənbələri.*
4. *Menejmentdə kommunikasiya.*
5. *İnformasiya texnologiyaları və sistemləri.*
6. *İnformasiyanın tətbiqi səviyyələri.*
7. *İdarəetmənin Şərq və Qərb modelləri.*
8. *İnformasiya və kommunikasiyada texniki vasitələr.*
9. *Kommunikasiya prosesində əsas mərhələlər.*

### **2.4. QƏRAR QƏBUL EDİLMƏSİ**

Hər bir müəssisədə son məqsədə çatmaq üçün çoxlu sayda texniki-texnoloji əməliyyatlar həyata keçirilir. Hər bir əməliyyatın təşkili və icrası üçün 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.**

***İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini aşağıdakı kimi təsnif etmək olar:***

- Məqsədə görə.
- İdarəetmənin səmərəliliyinə görə.
- Alınan son nəticəyə görə.
- İdarəetmə metodlarına görə.
- Giriş elementlərinə görə.
- Təsir vasitələrinə görə.
- İnformasiya tələblərinə görə.

***İdarəetmə 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.
- Qərarların qəbul olunma tezliyi.
- Kollektivin qərar qəbul edilməsində rolu.
- İşçilərin 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.

***İdarəetmə mühitinə təsir göstərən meyarlar aşağıdakılardır:***

- İstehsalın mürəkkəbliyi və fasiləsizliyi.
- İstifadə olunan informasiyanın həcmi və keyfiyyəti.
- Vəzifə təlimatları və standartların olması.

- İdarəetmənin 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.
- İdarəetmə səviyyələrinə uyğunluq.

Qərar qəbul edilməsində iştirak edən əsas üsullar üç qrupa bölünür: *a) 1. Fərdi, 2. Kollektiv, 3. Kollegial;*

*b) 1. İntuitiv qərar; 2. Müşahidə və ya səriştə əsasında qərar;*

*3. Rasional qərar.*

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

***Mülahizə və ya səriştə əsasında qərar*** - aparılmış müşahidələrin yekunlaşdırılması və yaxud da övəllər baş vermiş pozuntuların (xətaların) həlli zamanı müsbət nəticə vermiş təcrübənin (səriştənin) tətbiqi yolu ilə qəbul olunur. Bu halda həm ayrı-ayrı fərdlərin, həm də ümumi kollektivin təcrübəsinə və səriştəsinə əsaslanmaq olar.

***Rasional qərar*** - elmi və təcrübə biliklərinin 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 ardıcılıqla 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.

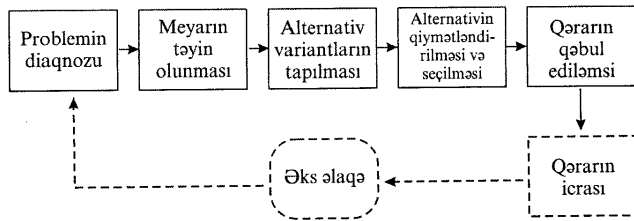


3. Alternativlərin tapılması - aşkar edilmiş çatışmamazlıqları aradan götürmək üçün hansı variantlar vardır.

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 daşmalı; 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 etməkdir olduğundan, yuxarıda qeyd edilən bütün amillərin nəzərə alınması

vacibdir. Yalnız bu tələblərin ödənilməsi qərar variantı müəssisəyə faydalı ola bilər. Bu səbəbdən də qərar qəbul edilməsi prosesinə böyük məsuliyyət və cavabdehlik hissi ilə yanaşılmalıdır.

Qərar qəbul edərək risk amilinin nəzərə alınması vacib şərtədir. Burada, *risk* anlayışı təhlükə kimi başa düşülməməlidir. Çünki, *risk* – müəyyənliyin ehtimalıdır ki, onun köməyi ilə 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 - müəyyənlik amillərinə də diqqət yetirmək vacibdir.

Müəyyənlik şəraitində qərar qəbul edilməsi, həll ediləcək problem barəsində kifayət qədər informasiyanın olması və qərar variantlarının çox olması 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 ehtimalla əsaslanma bilər. Ehtimal isə elmi və təcrübə biliklərlə, sənədlə və vərdislərlə yox, yalnız intuisiyaya söykəndiyindən onun müsbət nəticə verməsi şübhəlidir.

Qərar qəbul edərək risk amilini zəiflətmək və ya aradan qaldırmaq üçün, ilk növbədə qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və bunun üçün isə, 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.
7. Qərar qəbul edilərkən risk amilləri.

## 2.5. MENECEMENTİN ƏSAS PRİNİPLƏRİ

*Menecementin prinsipi* dedikdə, idarəetmə orqanlarının fəaliyyətində zəruri qanunauyğunluqları müəyyən bir çərçivəyə salan qaydalar və davranış sistemini başa düşmək olar. *İdarəetmə 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. «Menecementin atası» hesab olunan Anri Fayol, böyük biznesdə rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adam idi. Anri Fayol ilk dəfə menecementə sistemli baxmış, onun funksional əlamətlərinə, operativ planlaşdırma, təqvim tənzimləmə, əlaqələndirmə (koordinasiya), təşkilətmə və nəzarətə əsasən başlıca prinsiplərini müəyyən etmişdir.

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

1. Əmək bölgüsü.
2. Səlahiyyət və məsuliyyət (cavabdehlik).
3. İntizam.
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. İş yerinin sabitliyi.
13. Təşəbbüskarlıq.
14. Birlik (korporativ 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 görülməli 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 daşdığı 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 daşdığı vəzifəyə görə cavabdehdir.

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

*İntizam*, qayda-qanunlara və etikaya əməl edilməsidir. İntizamı 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.** İşçi əmlakları ancaq bir nəfərdən - bilavasitə onun rəhbəri olan şəxsdən alınmalıdır. *Vahid rəhbərlik* prinsipində başlıca məqsəd işçi və rəhbər arasında məqbul əlaqələrin qurulmasında vahid təbəçiliyə 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 daşsın.

5. **Vahid istiqamət.** 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 seçilsə və işlədilsə, əldə edilmiş təcrübə və səriştə sayəsində daha səmərəli işləmək mümkündür.

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

8. **Mərkəzləşdirmə.** İdarəçilikdə 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 yuxarılarına təbəçiliyi. Səlahiyyət və qarşılıqlı məsuliyyətin - skalyar zəncirin qurulması bu təbəçiliyi rəsmiləşdirir.

*Pilləvari zəncirdə*, ilk növbədə səlahiyyət və cavabdehlik münasibətləri qurulur və əlaqələndirilir. İdarəetmənin texniki səviyyəsindən ali səviyyəyə qədər olan pillələr (və tərsinə) bir-birilə zəncirvari bağlı olur. Bu halda səlahiyyət, təbəçilik, cavabdehlik, işlərin icrasına nəzarət münasibətləri qarşılıqlı surətdə əlaqələndirilir. Pilləvari zəncir yalnız şaquli əlaqələrdə yarana

bilər. İdarəetmənin aşağı səviyyəsindən ali səviyyəsinə qədər olan və əksinə qurulan rəhbərlik və asılılıq əlaqələri bu pillələri təşkil edir. İdarəetmənin 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 işçilər 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 işçilərin 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-intizamı 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. Təşəbbüskarlıq 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*;
- *planauyğunluq və dinamiklik*;
- *demokratikləşdirmə*;
- *standartlaşdırma*;
- *keyfiyyətlilik*;
- *səmərəlilik*;
- *mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmənin vəhdəti*;
- *şəxsi, kollektiv və dövlət maraqlarının vəhdəti*;
- *hüquq, səlahiyyət və cavabdehliyin vəhdəti*;
- *ekologiyanın qorunması və s.*

Yuxarıda qeyd olunan prinsiplər ön 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. MENECEMENTİN FUNKSİYALARI***

### ***III FƏSİL. MENECEMENTİN ƏSAS VƏ KÖMƏKÇİ FUNKSİYALARI***

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. İdarəetmə funksiyaları müəssisədə idarəetmə quruluşunun yaradılması, təsərrüfatçılıq fəaliyyətinin məzmunu baxımından çox müərkəb 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 tərif 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.

İdarəetmə prosesinin məzmununu əks etdirən funksiyalar qrupu məzmununa görə myəyyən mərhələlərə, dövrlərə və fəzalara bölünür.

**İstehsalın** xarakterinə və istehsal sisteminin inkişaf xüsusiyyətlərinə görə menecmentin funksiyaları *əsas (universal)* və *köməkçi (yardımcı)* funksiyalara ayrılırlar.

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

- Planlaşdırma.
- Təşkilətmə.
- Motivləşdirmə (icraetmə).
- Nəzarət.
- Marketing.

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

Menecmentdə *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 funksiyaları 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. Köməkçi funksiyalar barədə bu kitabın 3.6-cı bəndində bir qədər yığcam və müfəssəl məlumat verilmişdir.

İdarəetmə 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 nisbətən geniş və kifayət qədər tutumlu izahat verməyi lazım bildik.

### **3.1. MENECEMENTİN PLANLAŞDIRMA FUNKSİYASI**

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

Menecmentin bütün sahələri üçün aşağıdakı 3 planlaşdırma funksiyası xarakterikdir:

1. *İstehsalın* planlaşdırılması.
2. *İşçi qüvvəsinin (kadrların)* planlaşdırılması.
3. *Maliyyənin* planlaşdırılması.

İstehsalın icrası üçün maddi, maliyyə və kadr ehtiyatları elə planlaşdırılmalıdır ki, işi görmək üçün xammal, pul vəsaitləri çatdırıla bilsin və işçi qüvvəsi yetərinə 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 strategiyani 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”, uzaqgörən 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 mütənəib qurulmalıdır.

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

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

Sxemdə verilmiş ardıcillıqla müəssisənin strategiyasının müəyyənləşdirilməsi mərhələlərini izah edək:

1. **Missiya** – ali məqsəddir. Ali məqsəd 3 istiqamətə yönəldilə bilər: a) İstehsalat məşğul olmaq; b) Kommersiya işi ilə məşğul olmaq; v) Xidmət göstərmək.

İstehsalat fəaliyyəti üçün xammal, avadanlıq, texnologiya və s. lazımdır. Kommersiya fəaliyyəti üçün isə bunlar yox, digər amillər – bazar, bank, biznes və s. vacibdir. Xidmət göstərilməsi isə daha spesifik xüsusiyyətlərə malikdir.

Missiyanın müəyyənləşdirilməsində aşağıdakı amillər zəruridir:

- Məramın nəzəri əsaslandırılması.

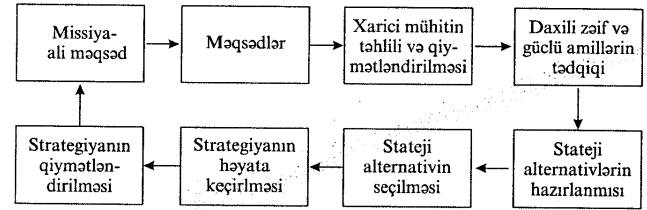
- İqtisadi təhlil etmə: işi təşkil etmək üçün iqtisadi mühitin yararlı-yararsız olması və iqtisadi mühitin nəzərə alınmasının vacibliyi.

- Siyasi mühitin nəzərə alınması.

- Sosial vəziyyətin öyrənilməsi.

- Estetik və intellektual mühit.

- Dini və milli xüsusiyyətlər.



*Şəkil 12. Strateji planlaşdırmada ardıcillıq*

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**.

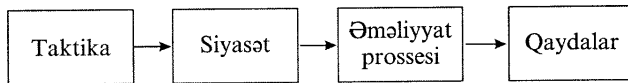
Çatışmamazlıqları aradan qaldırmaq üçün alternativ variantlar hazırlamaq və onlardan birini - ən səmərəli olanını seçmək lazımdır. *Alternativ* – hər hansı bir tədbirdə alınacaq son nəticənin müxtəlif variantlarının olmasıdır. Yalnız bu halda seçim etmək imkanı yaranır.

#### 6. *Strategiyanın seçilməsi.*

#### 7. *Strategiyanın həyata keçirilməsi.*

#### 8. *Strategiyanın qiymətləndirilməsi.*

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



*Şəkil 13. Strategiyanın 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 ardıcılıqla 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 çatmaq 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 aparın, 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, 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 alınmalıdır.



- *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* – *strateji 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 inkişafının təmin 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. İndiki 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 etməsi 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 seçmə bağlılıq, gələcək *strategiyanı* məhdudlaşdırma bilər, buna görə də, qərar qəbul edərkən əsaslı tədqiqatlara və qiymətləndirməyə əsaslanmaq lazımdır. Bu zaman *strateji* seçməyə təsir göstərən aşağıdakı müxtəlif amillər mütləq nəzərə alınmalıdır: *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. MENECEMENTİN TƏŞKİLETMƏ FUNKSİYASI**

Əvvəlcə menecmentdə təşkilətmə 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 danışıılır. Səlahiyyətin verilməsi prosesinin iki konsepsiyası vardır. Klassik konsepsiyaya görə səlahiyyət yuxarı səviyyədən aşağı səviyyəyə ötürülür, cavabdehlik isə aşağı pillədən yuxarı pilləyə bölüşdürülür. İkinci halda, Bernardin 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 hədd çərçivəsində məhdudlaşdırılır. Bəzi hallarda təcəllikdə olan işçilərin sayının çoxalması bu məhdudiyət sərhədlərini dəyişdirir, səlahiyyətin xarakterini və həcmiini 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 təcəlliklərində olan işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa doğru yönəlsinlər. Xətti səlahiyyətlərin verilməsi idarəetmə səviyyələrinin iyerarxiyasını yaradır. İyerarxiyanın yaradılması prosesi skalyar (pilləvari) proses adlanır. Bütünlükdə iyerarxiya səviyyələri arasındakı əlaqələr skalyar zəncir və ya komanda zənciri adlanır. İdarə aparatında deyil, komanda zənciri pillələrində çalışan rəhbər işçilər xətti səlahiyyət sahibləri hesab olunurlar.

**Qərargah səlahiyyətləri** idarə aparatında (qərargahda) 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 daşsın. İdarə aparatını, onun yerinə yetirdiyi funksiyaları nəzərə alaraq, qərargah 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 sət sərhdə qoymaq çox çətinidir. Hər bir idarə işçisinə verilən səlahiyyət vəzifə səviyyəsində geniş diapazonla 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 mizd (maaş, mükafat) müqabilində, verilən tapşırığın (işin, vəzifənin) yerinə yetirilməsi üçün təşkilatla müqavilə bağlayır və görcəyi 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 tapşırığı verərkən, görüləcək iş üçün məsuliyyəti öz üzərindən götürür. Bu halda rəhbər, işi başqasına gördürsə də, işin qonaqbəxş 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 imkanındır. 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.

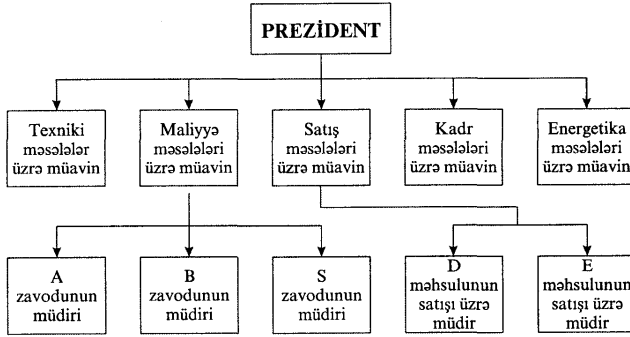
**Funksional idarəetmə quruluşu.** Firmanın fəaliyyətinin təşkilinin funksional quruluş sxemi orta səviyyəli kompaniyalarda daha geniş istifadə olunur. Funksional quruluş (departamentləşdirmə) təşkilatın ayrı-ayrı funksional şöbələrə bölünməsi prosesidir (*Şəkil 14*). Hər bir şöbə, özünün təlimatla dəqiq 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, marketing və maliyyə* bölmələridir. Əgər təşkilatın və ya yaradılmış 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 bilər.

Funksional quruluşun *üstün cəhətləri* aşağıdakılardır:

- İşgüzarlığı və peşəkar ixtisaslaşmanı gücləndirir və stimullaşdırır.

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

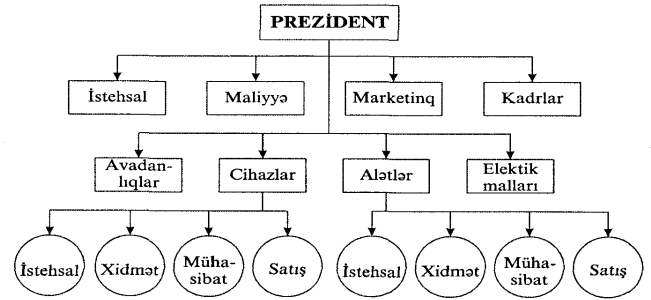


Şəkil 14. Funksional quruluş

Funksional quruluşun *çatışmayan cəhətləri* isə aşağıdakılardır:

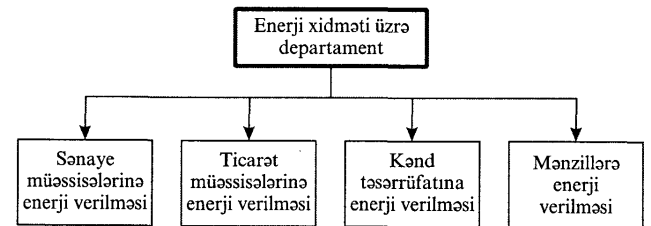
1. Şöbə və bölmələr öz məqsəd və vəzifələrini həyata keçirməkdə, ümumi məqsədlərin həyata keçirilməsindən daha çox maraqlı ola bilərlər. Bu isə, funksional sahələr arasında münaqişə imkanını artırır.
2. Böyük təşkilatlarda, ali rəhbərdən bilavasitə icraçıya qədər olan komanda zənciri çox uzun ola bilər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

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 məqsəduyğundur.



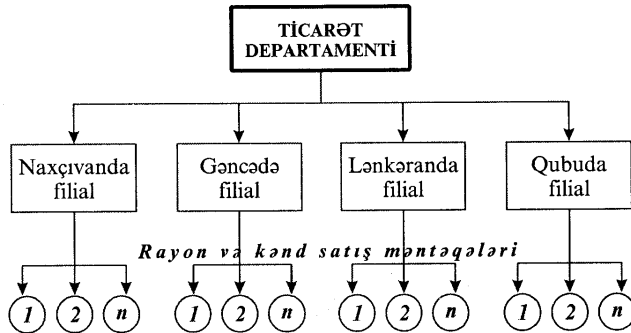
Şəkil 15. Məhsula görə quruluş

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 proseslərin 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 təşkilətmə 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. MENECEMENTİN MOTİVLƏŞDİRMƏ FUNKSİYASI**

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 əvvəllərində 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 mürekkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Menecment fəaliyyətində 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 nəzəriyyəsi* - 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.

Menecmlər, 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:

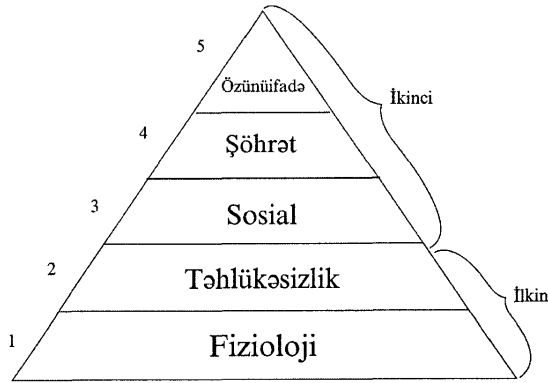
1. tələbatın meydana çıxması;
2. tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;
3. fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;
4. fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
5. yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;
6. tələbatı ödəmə, hansı motivin daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.

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 mənafevləri, 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 integrativ-kompleks elm olan *akmeologiya elmi* meydana çıxmışdır. *Akmeologiya* - psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya, fiziologiya, genetik və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezidir.

Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin idarəetmə prosesində mühüm rol oynadığını nəzərə alaraq, aşağıda, onların bəzilərinin (bir neçəsinin) 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). *fizioloji tələbat* - qidaya, havaya, suya, paltara və s. olan tələbatlar;

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

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

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

5). *özünüifadə tələbatı*: fərdi yaradıcılıq, şəxsiyyətin hərtərəfli inkişafı, ali özünüdərk etmə, 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.Alderferin 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. *Hakimiyyət tələbatı*: 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. *Gigiyenik (sağlamlıq) amillər*;
2. *Motivləşdirici amillər*.

**O, adını mexaniki olaraq tıbb elmindən götürdüyü gigiyenik amillərə aşağıdakıları aid etmişdir:**

- təşkilatda mənəvi iqlim;
- mükafatlandırma, əməkdaşlarla və müdiriyyətlə münasibət;
- əmək şəraiti, iş yerlərinin sabitliyi və rahatlığı.

Motivləşdirici amillərə isə aşağıdakılar aid edilmişdir:

- maraqlı əmək;
- məqsədə çatma;
- sərbəstlik;
- 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 ədalətlik nəzəriyyəsi.** Ədalətlik 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 əlaqəni, «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 fəaliyyət dövrü üçün stimullaşdırıcı yarada bilməsi imkanını aşkara çıxarmaqla bağlıdır. O, belə hesab edir ki, hər hansı bir işçi əvvəllər icra etdiyi tapşırıqca nəzərə alınmayan işin səmərə verə biləcəyi, hansının uğursuz olacağını müəyyən edə bilər. B. Skinnerin motivləşdirmənin gücləndirilməsi mexanizmi sxem halında belədir:

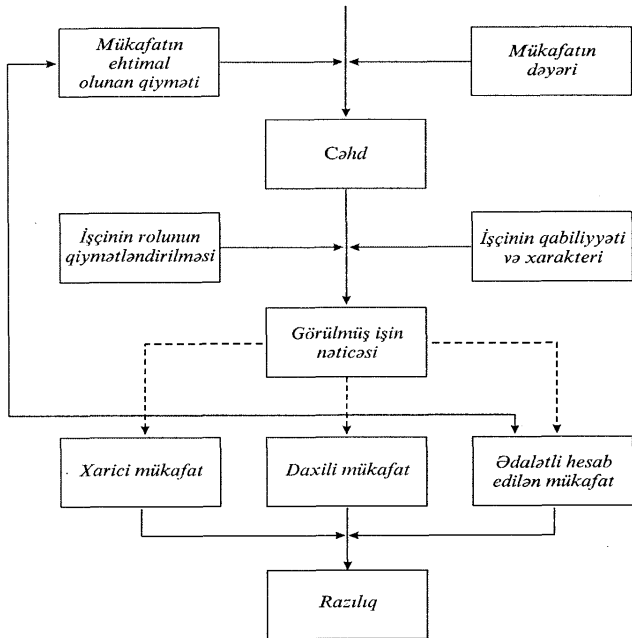
Stimullar → davranış → nəticə → gələcək davranış.

**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* (cəlbədicilik 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. Çünki 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 işə, öz növbəsində menecmentin prinsiplərinin, funksiyalarının, metodlarının və üslublarının vaxtında və obyektiv tətbiq olunmalarını tələb edir. Belə ki, bu əməliyyatların icrası və motivləşdirmə amilləri nəzərə alınmadan heç bir işdə müsbət nəticə əldə etmək mümkün deyildir 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. İş prosesində meydana çıxan dostluq və ünsiyyət də daxili mükafata aid edilir.

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

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

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

Hal-hazırda müxtəlif proseslə bağlı motivləşdirmə nəzəriyyələri də mövcuddur. Bunlara misal: *gözləmə* nəzəriyyəsi və *ədalətlik* nəzəriyyəsi qeyd etmək olar.

*Gözləmə nəzəriyyəsinə* 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.

*Ədalətlik 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. İşçi belə müqaisəni təkcə öz həmkarı ilə yox, həm də digər müəssisədə çalışan həmkarı ilə də apara bilər. Belə olduqda isə, ona ədalətsiz 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.

İşin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə Amerika alimlərinin tədqiqatları bir neçə mühüm nəticələrə gətirib çıxarmışdır. Onlardan birində belə bir nəticə alınmışdır ki, tənqid-işçiləri işlərində olan çatışmazlıqlar haqqında məlumatlandırmaq üçün səmərəli üsul deyildir. Çünki tənqid, çox vaxt işçilərdə müdafiə reaksiyasına səbəb olur. Bu zaman tabelikdə olan problemin mahiyyəti və işin yaxşılaşdırılması üsulları yox, daha çox özünü müdafiə narahət 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 bürüzə 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 daşsın. İşçinin işinin nə üçün standartı uyğun olmadığını, buna nəyin səbəb ola biləcəyini və şəraiti düzəltmək üçün, ona hansı tədbirin görülcəyi 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 görülcək tədbirlərin faydalılığını daha da azaldır.

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

Təcrübədə, sistemativ hazırlıq proqramları tez-tez rəhbərlərin vəzifəyə 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 məsələləri həll edərək, rəhbərlik, konkret şəxslərin vəzifədə irəliləməsi üçün hazırlıq qrafikini müəyyən edə 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 inanım artırılması məqsədini güdür.

İdarəetmə 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 üzrə *rotasiya*dır. 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,

olaqələndirmə elementlərini aydınlaşdırır və müxtəlif bölmələrin vəzifələri arasında qarşılıqlı əlaqəni müəyyən edir. 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 çətin və daha məsuliyyətli iş tapşırıqları, əsas motivləşdirici amil, yaxın gələcəkdə vəzifənin və bununla yanaşı məvabibin artırılmasıdır.

### **Yoxlama üçün suallar**

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

### **3.4. MENECMENTİN NƏZARƏT FUNKSİYASI**

*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 standartlardan (norma və normativlərdən, tapşırıqlardan,

layihələrdən və s.) qoyulmuş həddən artıq fərqlənsə, 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: *ilkın, cari və yekun nəzarət*.

**İlkin nəzarət** ona görə belə adlanır ki, o faktiki olaraq planlar hazırlanarkən- işlər başlayana qədər həyata keçirilir. İlkin nəzarət, adətən müəyyən siyasət, üsul və qaydalar formasında həyata keçirilir (standartlar hazırlanır, layihələr təsdiqlənir, norma və normativlər müəyyənləşdirilir və s.). İlkin nəzarət, hər şeydən əvvəl əmək, material və maliyyə ehtiyatlarının görülmək 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.

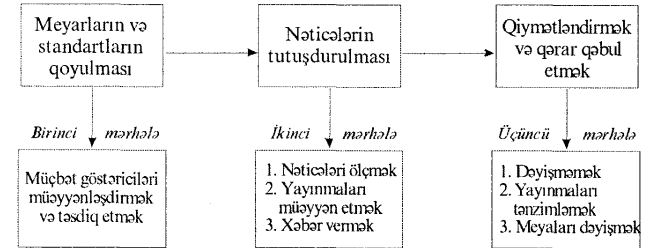
**Yekun nəzarət** iş qurtarıqdan sonra və ya ona ayrılan vaxt qurtarandan sonra baş verir. Cari və yekun nəzarətlər əks əlaqələrə əsaslanır. İdarəetmə sistemi ilə münasibətdə xarici element kimi çıxış edən rəhbər işçi, sistemin işinə qarşıya bildiyinə, onun məqsədlərini və işinin xarakterini dəyişdirə 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. İdarəetmənin 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 təqdirdə, 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. İnsanlar, idarəetmənin bütün mərhələlərinin ayrılmaz hissəsi olduğu üçün, nəzarətin də ayrılmaz elementidir. Buna görə də, menecer nəzarət prosesini hazırlayarkən, insanların rəftarlarını da nəzərə almalıdır. İşçilərin 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 işə görülən işin səmərəsinə mənfi təsir göstərir. 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) qoymaq;
- işçilərlə qarşılıqlı ünsiyyətə nail olmaq;
- hədsiz və yorucu nəzarətdən qaçmaq;
- tələblərə və standartlara əməl olunduğuna görə mükafatlandırmaq.

Nəzarətin səmərəli olması ən vacib şərtlərdəndir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın işində tam mükəmməlliyə və səmərəli nəticə alınmasına səy göstərməlidir. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, təşkilatın nəzarətə sərf etdiyi xərclər, onun gəlirlərinin artmasına gətirməlidir. Əgər nəzarət sisteminə sərf edilən ümumi xərclər, əldə edilən qazancı ötür keçirsə, yaxşı olar ki, təşkilat bu nəzarət sistemini ümumiyyətlə istifadə etməsin. Həddən artıq nəzarət, kollektivdə əsəbilik şəraitini 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 (ilk, 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, cəza vermək yox, səhvlərin və yayınmaların qarşısını almaq olsun.

İndi işə, rəhbər və işçilərin hazırlanmasında və fəaliyyətlərində nəzarət mexanizminin tətbiqi xüsusiyyətlərinə nəzər salaq. Təşkilatda işçilərin əməyinin yüksək səmərəsinin təmin edilməsinə həmişə ehtiyac 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 işə, təşkilatın kifayət qədər səriştəli və bacarıqlı işçilərlə təmin edilməsindən ibarətdir.

Təhsil əsasən üç halda tələb olunur: - birincisi, adam təşkilata yeni qəbul olanda; - ikincisi, işçiyə yeni vəzifə və ya təzə tapşırıq verildəndə; - 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. İnsanlar başa düşməlidirlər ki, təhsil almaqla, onlar səmərəli işləmək və öz işlərindən razı qalmaqla yanaşı maddi imkanlar da əldə edə bilərlər.

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

onların tədris prosesində aktiv iştirakı, müəllimlər tərəfindən ruhlandırma, üstünlük əldə etmək arzusudur. Müəyyən fiziki-psixoloji mühitin yaradılması vacib amillərdən biri ola bilər. Bəzi təşkilatlar, tədrisin təşkilinin 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 səmərəli 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.

İşçilərin 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 nöqtəyi-nəzərindən yanaşdıqda, belə hal yalnız zərurət olduqda və təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa mane olmamaq şərtlə 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 öyrənmə 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 təbii olaraq olan adamın işi, onun bilavasitə təbə 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, üfqi 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.

#### ***İstehsal 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. *İstehsalda nəzarət formaları.*
7. *Maliyyədə nəzarət formaları.*
8. *Makrosəviyyədə nəzarət formaları*

### ***3.5. MENECEMENTİN MARKETİNG FUNKSİYASI***

**Marketing** – 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. Marketing bir əməliyyat kimi istehsaldan qabaqki 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. Marketingin əsas funksiyası tələb-

**təklif münasibətlərini** araşdırmaqla yanaşı, real bazar üçün hansı **məhsulun nə qədər** və nə qiymətə çıxarılmasını təmin etmək və **həmçinin** tələbatə uyğun məhsul istehsalını təşkil etmək üçün **tövsiyələr** verməkdir. Marketing bazar iqtisadiyyatı şəraitində həm qiymət, həm də rəqabətə dözümlülükdə keyfiyyətin təmin olunmasına sonrakı edir. Marketing xidməti, istehsaldan əvvəl və istehsaldan sonrakı bütün amilləri nəzərə almaqla, eyni zamanda təbii mühit və sosial mühit amillərini də mütləq nəzərə almalıdır.

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

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

Biznesin 5 əsas funksiyasını fərqləndirmək olar: *İstehsal; Kadr; Texnologiya; Maliyyə; Marketing.*

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

Marketing bazar iqtisadiyyatı şəraitində «satış fəaliyyəti» mənasını daşdığından, onun idarə olunması müxtəlif bazarlarda arzulanan satış səviyyəsinin əldə edilməsi üçün lazım olan bir sıra vəzifələrin yerinə yetirilməsi kimi xarakterizə edilir. Deməli, marketingin idarə olunması bütünlükdə tələbatın idarə olunmasıdır. Daha geniş mənada, marketingin idarə olunması, müəssisənin (firmanın, sahibkarın) müəyyən məqsədlərinə (yüksək mənfəət əldə edilməsinə, satış həcmində 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.

Marketingin idarə olunması prosesi çoxşaxəli olmaqla özündə aşağıdakıları əks etdirir:

- Bazarın imkanlarının təhlili (marketingin tədqiqatları və informasiya sistemləri, marketing mühiti, müəssisələrin bazarları və fərdi istehlakçıların bazarları);
- Məqsədli bazarın seçilməsi (tələbatın həcmində ölçülməsi, bazarın segmentləşdirilməsi, məqsədli segmentlərin seçilməsi və bazarda əmtəələrin mövqelərinin müəyyənləşdirilməsi);
- Marketing konsepsiyasının işlənilib hazırlanması (əmtəələrin işlənilib hazırlanması, onların qiymətlərinin müəyyənləşdirilməsi, əmtəələrin yayılması metodları və onların satışının stimullaşdırılması);
- Marketingin tədbirlərinin həyata keçirilməsi (strategiya, planlaşdırma, icra və nəzarət);

**Marketing prosesinin mərhələləri** aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilməlidir:

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

**Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələlərinə** aşağıdakılar aiddir:

- a) bazarın tutumluğu;
- b) müəssisənin (firmanın) məqsədinin formalaşdırılması;
- c) marketingin strategiyasının müəyyən edilməsi;
- ç) marketing planının tərtib olunması;
- d) marketing üzrə təşkilati-iqtisadi və sosial xarakterli tədbirlərin həyata keçirilməsi (icrası);
- e) marketing fəaliyyətinə nəzarət.

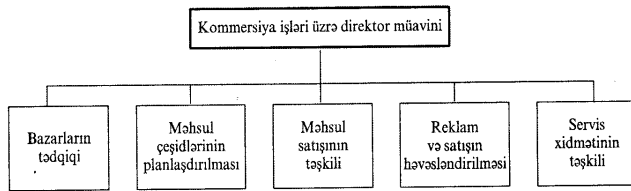


Sənaye müəssisələrində *marketingin idarə edilməsi* aşağıdakı qaydada həyata keçirilir:

1. Müəssisədə marketing fəaliyyəti ilə məşğul olan idarə strukturunun yaradılması;
2. Marketing üzrə məramın və proqnozun müəyyənəşdirilməsi;
3. Marketing proqramının və biznes-planların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi.

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

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



*Şəkil 21. Müəssisədə marketing xidmətinin funksional strukturu*

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

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

### Yoxlama üçün suallar

1. *Marketing anlayışlarının şərh.*
2. *Marketingin elmi və təcrübə xüsusiyyətləri.*
3. *Tələb-təklif münasibətləri və bazar.*
4. *Marketing və sahibkarlıq.*
5. *Marketing və biznes.*
6. *Müəssisədə marketing xidmətinin təşkili.*
7. *Marketing prosesinin mərhələləri.*
8. *Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələləri.*

### **3.6. MENECEMENTİN KÖMƏKÇİ FUNKSIYALARI**

Yuxarıda qəd 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 funksiyalar 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.

İstehsalla bağlı müəssisə 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. *İstehsalın texniki hazırlığı.*

**Birinci qrupa** daxil olan vəzifələr aşağıdakılardır:

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

**İkinci qrupa** daxil olan vəzifələr aşağıdakılardır:

- Texniki hazırlıq;
- Texnoloji hazırlıq;
- Konstruktor hazırlığı;
- Mühəndis hazırlığı;

- Kadr hazırlığı;
- Energetika hazırlığı və s

**İstehsal funksiyaları** üzrə vəzifələri aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- Xammal tədarükü;
- Avadanlıqların alınması, quraşdırılması və sazlanması;
- Kadrların hazırlanması;
- Texnoloji prosesin təşkili;
- Əməliyyat sisteminin təşkili;
- İcra prosesinin təşkili;
- İcraya 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;
- İnvestisiya 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. İcraçı kadrların (işçilərin) seçilməsi, hazırlanması və 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 edir;
- 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 xətalərin 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 sərəfələrinin yüksəldilməsi;
- Hazır məhsula və daşımağa 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 vasitələri, dəmir yolu nəqliyyatı ilə, gömülərlə və boru kəməri vasitəsilə həyata keçirilə bilər. İstehsalın 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, rəqəbat mühitinin qiymət siyasətinin, alqı-satqı əməliyyatlarının və digər bu səpkili əməliyyatların təşkili və icrası ilə bağlıdır; Yuxarıda, marketing funksiyası barədə danışarkən bunlardan bəzilərinə toxunulmuşdur. Loqistika ayrıca predmet kimi tədris olduğu 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:

- İstehsal 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. İstehsalla 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 görməlidir.

### **Yoxlama üçün suallar**

1. *Menecmentin köməkçi funksiyaları hansılardır?*
2. *Texniki funksiyaların vəzifələri.*
3. *İstehsal 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. MENECMENTİN METODLARI

#### IV FƏSİL. 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:

- İşçilərin 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. İQTISADİ METOD

Müəssisədə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün təbii iqtisadi qanunlarından istifadə olunması, obyektiv iqtisadi mənafeələrin 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, dövrüyyə 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.

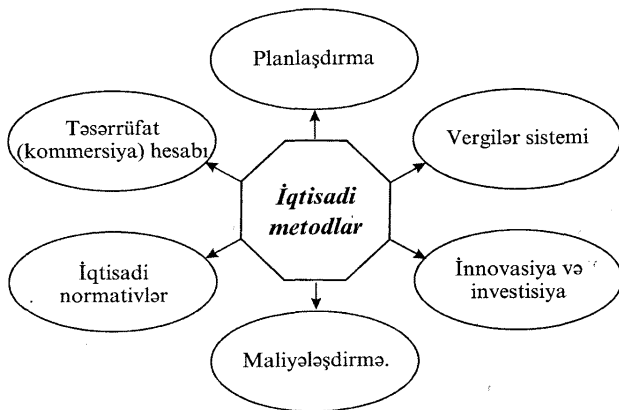
İqtisadi metodlar dedikdə isə, elə iqtisadi vasitələr çoxluğu başa düşülür ki, burada təbii iqtisadi qanunlar və maddi maraq prinsiplərinin təsiri ilə işin icrası yerinə yetirilmiş olsun. İqtisadi metodlar firmanın və onun personalının maddi maraqlarına təsir göstərir. Bu metodlar bir tərəfdən cəmiyyətin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

İqtisadi 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.

Mencementin 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.

İqtisadi metodlarının ən çox tətbiq edilən elementləri aşağıdakılardır (*Şəkil 22*):

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



*Şəkil 22. İqtisadi 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 müəyyənəndirilməsi* 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 funksiyasını 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.

*İqtisadi 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 stimulyat 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 vasitədir.

*İnnovasiya və investisiya.* *İnnovasiya* – 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. *İnvestisiya* 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. İqtisadi metodların tərkib elementi kimi maliyyə uçotu və maliyələşdirmə hər bir müəssisənin fəaliyyətinin tərkib hissəsi olmaqla, həm də aparıcı əhəmiyyətə malikdir.

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

### **Yoxlama üçün suallar**

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

## 4.2. İNZİBATİ METOD

Menecementin inzibati metodu elə bir üsuldür 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 köməkəşmə tələbatlarının nəzərə alınmasına əsaslanır.

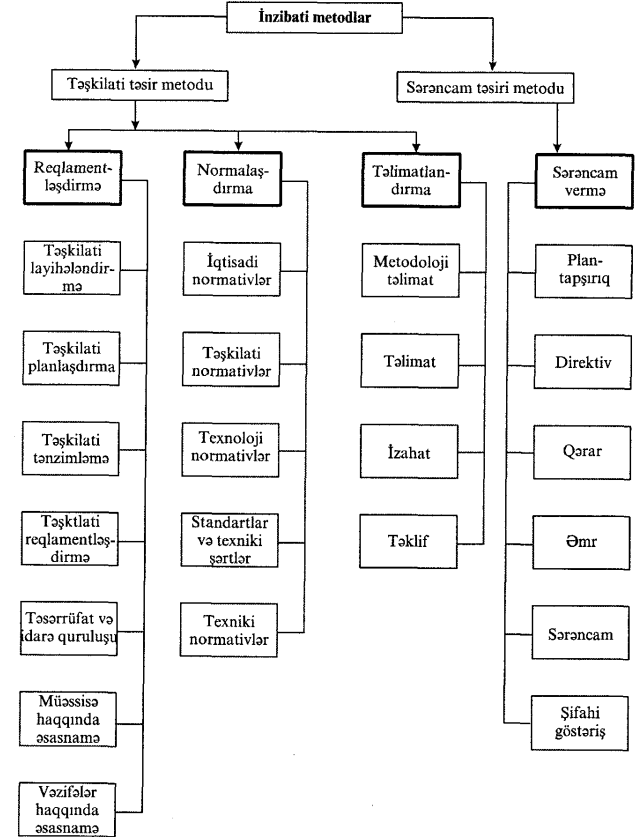
İnzibati metod öz təsir xüsusiyyətlərinə görə *təsərrüfatçılıq* və *amirlik* kimi qruplaşa bilər. İnzibati metodun *reqlamentləndirici*, *təlimatlandırıcı* və *nizamlandırıcı* xüsusiyyətlərini fərqləndirmək lazımdır (*Şəkil 23*).

İnzibati metod, *reqlamentləşdirici* funksiyaları 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.

İnzibati metod həm təsərrüfatçılığın, həm də idarəçiliyin qurulmasında *sərt* və *ya yumşaq* ola bilər. *Sərt inzibatiyyət* 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



Şəkil 23. İnzibati metodların tərkib strukturu.



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. İdarəetməyə 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 sistemini şüurlu surətdə formalaşır. O, idarəetmənin əsas funksiyalarından biri olan təşkilətmə funksiyasını yaradır.

Hazırda təşkilati işin 3 növünü fərqləndirirlər: *Təşkilati təsir forması*; *Sərəncam təsir forması*; *Nəzarət forması*.

*Təşkilati təsir forması*, idarəetmə funksiyalarının daha dəqiq reqlamentləşməsinə, hərtərəfli nəzarətə, dəqiq cavabdehliyə, intizama və rejimə əsaslanır.

Təşkilati təsir 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.

*Qanun* – məcburi olan zərurətdir və onu dəyişmək olmaz.

*Qanunauyğunluq* - müəyyən qədər eyni hadisələrin ləbub əkrarıdır.

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

*Əmr* – rəhbər tərəfindən təsdiq edilmiş və icrası məcburi olan göstərişdir.

Norma və normativlərin tətbiqi və onlara əməl edilməsi prosesi inzibati metodun başlıca xüsusiyyətlərindən biridir. İnzibati 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. *İnzibati metodun mahiyyəti və məzmunu.*
2. *İnzibati metodun təsərrüfatçılıq xüsusiyyətləri;*
3. *İnzibati metodun amirlik xüsusiyyətləri;*
4. *İnzibati metodun reqlamentləşdirici amilləri;*
5. *İnzibati metodun təlimatlandırıcı aspektləri.*
6. *İnzibati metodun nizamlayıcı aspektləri.*
7. *İnzibati tədbirlərin zəruriliyini əsaslandırmaq.*

### 4.3. SOSIAL - PSIXOLOJİ 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 amilləri;
- psixoloji təsir amilləri.

**Sosial təsir amillərinə aşağıdakı elementlər daxildir:**

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

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

- İctimai 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 şəkildə 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 amillərinə 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 təbəçilikdə 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 köməyiylə kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi üçün işçilərin fərdi keyfiyyətləri, onların intellektual səviyyəsi, qabiliyyəti, davranışı, ağılı, 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); *yönəmlilik* (inadkarlıq, ardicıllıq); *intellektlik* (savadlılıq); *emosiyallıq* (həssaslıq); *dəyanət* (dözümlülük); *ünsiyyət* (xoş rəftarlı olmaq); *özünü qiymətləndirmə* (eqoizm); *təmkinlilik* (səbirlilik); *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 əzabə 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 söyi nəticəsində cəmiyyət miqyasında təmin olunmalıdır. İstehsalın 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.

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

İdarəetmənin *psixoloji metodu* – müəssisə kollektivi arasında optimal psixoloji əhval - ruhiyyə yaratmaq yolu ilə insanlar arasında münasibətin tənzimlənməsinə yönəldilir. İnsanların psixoloji fəaliyyəti ictimai - faydalı əməkdə daha da cəlalanır və inkişaf edir. İdarəetmənin **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, «qüsuruzluq kompleksi»nin yaranmasına gətirib çıxarar.

2. İnsanlarla, 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 funksiyayı 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. *İnandırma*; 2. *Sövqetmə (motivləşdirmə)*; 3. *Məcburetmə*.

*İnandırmanın* mahiyyəti insanın şüuruna təsir etməkdir.

İnandırma hər hansı bir şeyi dərk etməkdə təfəkkürü oyadır və fəallaşdırır. *Sövqetmə* (motivləşdirmə) – stimül 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 deyirlər, yalnız görmə, eşitmə və digər qabiliyyətlərinə görə deyil, həmçinin həm özünün və həm də idarə rəhbərinin xarakterinə uyğun çalışmağa söy göstərilir. Deməli, menecerdən və onun tabeçiliyində olan işçinin xarakterindən çox şey asılıdır. Bütün bunlar isə menecment nəzəriyyəsinə istifadə olunmasını zəruri edir.

*Sahibkarların, menecerlərin, rəhbərlərin hərəkətləri, davranışları, fikirləri, prinsipliliyi, doğruluğu, 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 üsürləri.*
6. *Qrup və kollektiv psixologiyasının yaradılması.*
7. *Psixoloji mühitin saflaşdırılması.*

### **4.4. LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİK 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.

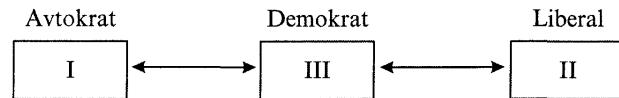
Lider, hakimiyyəti və nüfuzu olan şəxsdir. Hər bir rəhbər işçi öz fərdi xasiyyətinə, davranışına, işgüzarlığına, elminə, səriştəsinə, iş və işçilərə olan yanaşma mövqeyinə və hakimiyyətdən istifadə etmək qabiliyyətinə görə lider səviyyəsinə yüksəlməyi bacarmalıdır. Liderlər adətən xarizmatik insanlar 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 üsulları, müasir bölgüyə görə 3 tip olur və bunlar aşağıdakılardır (*Şəkil 24*): *Avtokrat; Demokrat; Liberal.*



*Şəkil 24. Rəhbərlik üsulları.*

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

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

**Liberal rəhbərlik üslubunda** təbəcillikdə 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.

İdarəetmə münasibətlərinin qurulmasında rəhbərlər 2 xüsusiyyətə daha çox üstünlük verirlər:

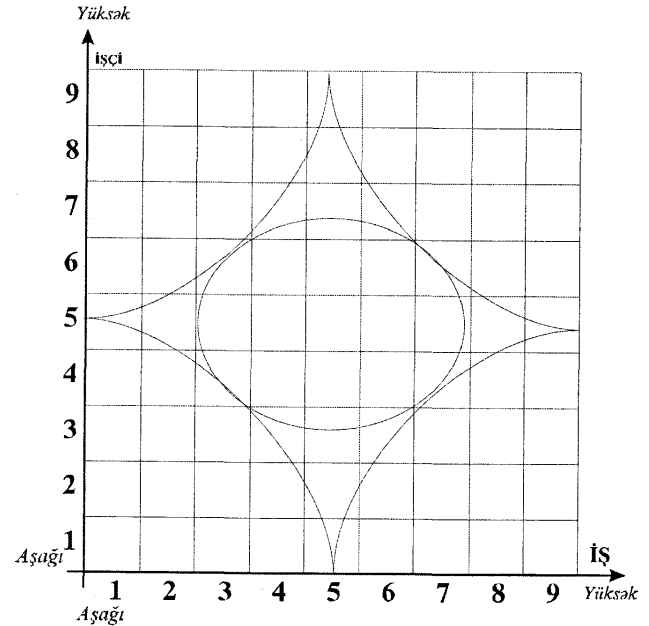
- a). *İşlərin icrasına daha çox üstünlük vermək;*
- b). *İşçilərə qayğıya üstünlük vermək.*

Rəhbərlər arasında işə qayğı göstərən və işçiyə qayğı göstərən rəhbərlər qrupu da vardır. Bleyk və Mutonun təklif etdikləri «idarəçilik şəbəkəsi» üzrə rəhbərlik üslubunun 5 əsas mövqeyi vardır: dilənçilik həddi; istirahət evi; islah evi; komanda (təşkilat); ideal (*Şəkil 25*):

İdarəetmə üslublarında Duqlas Mak-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.



**Şəkil 25. İdarəçilik şəbəkəsi**

*Şəkildə: 1-1 – iş 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 – iş və işçiyə normal münasibət (komanda); 9-9 – işə və işçiyə yüksək qayğı (ideal).*

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

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

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

«Y» nəzəriyyəsinə görə aşağıdakılara üstünlük verilir:

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

Rəhbərlərin tətbiq etdikləri *rəftar aspektləri* də öz xüsusiyyətlərilə fərqlənirlər.

1. *İş münasibətlərinin qurulmasında* aşağıdakılar nəzərə alınır:

- a). istehsal funksiyasına görə görüləcək işləri bölüşdürür;
- b). tapşırıqları və onların icrasını izah edir;
- v). işin planını və qrafikini yaradır;
- q). işin icra prosesini təşkil edir;
- d). tapşırığın yerinə yetirilməsi vacibliyini işçilərə çatdırır.

2. *İşçilərə münasibətdə (rəftarda)* 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 - insanlardan və başqa resurslardan müəyyən məqsədə çatmaq üçün istifadə etmək qabiliyyətidir.** Liderlik nadir idarəetmə keyfiyyətidir. Liderliyə müasir baxışlar, idarəetmə üslubunun tabelikdəki konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişdirilməsini müsbət keyfiyyət kimi qiymətləndirir.

Empirik idarəetmə nəzəriyyəsinə görə idarəetmə davranışının *4 üslubunu* göstərmək olar:

**1. Göstəriş vermə.** Rəhbər baş verən hadisələri detallarına qədər dərinədən 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 ustalıqına 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 ön vacib element olduğundan, rəhbər adamlarla qeyri-formal tanışlığa və əlaqələri genişləndirməyə can atır.

**3. İdarəetmədə iştirakçı olma.** Bu halda rəhbər, qruplarda mənəvi - psixoloji vəziyyətin yaxşılaşdırılmasına çalışır, şəxsi

münasibətlərin inkişafına diqqət yetirir, işçiləri müzakirələrə cəlb edir, işçilərdə əlaqəlilik (bağlılıq) hissini həvəsləndirir, onlarda öz problemlərini özləri həll etmək istəyini formalaşdırır, lazım gəldikdə nümunə göstərir.

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

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.

İşçi qrupunda rəhbərin vəzifəsi və əsas funksiyası, qrup üzvlərinin güclü və üstün tərəfləri haqda ümumi məlumat əldə etməkdir. Buna görə də yeni vəzifə və tələblər meydana çıxdıqda lider dəyişə bilər. 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 səlahiyyətlərini ustalıqla bölüşdürə bilən rəhbərlər müvəffəqiyyət qazanırlar.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan üstünlük və itkiləri, çatışmazlıqları müqayisəli şəkildə aşağıdakı kimi göstərmək olar (*Cədvəl 4.*):

*Cədvəl 4.*

**Səlahiyyətin üstün və çatışmayan cəhətləri**

<i>Üstünlüklər</i>	<i>Çatışmazlıqlar</i>
<i>Gərginliyin azlığı</i>	<i>Keyfiyyət aşağı düşə bilər.</i>
<i>İşçi qrupunun müvəffəqiyyəti üçün imkanlar artır</i>	<i>İş yerinə yetirilməyə bilər.</i>
<i>Təbəçilikdəkilər yaxşılığa doğru dəyişir</i>	<i>Təbəçilikdəkilərlə daha geniş əlaqələr tələb olunur</i>
<i>Hər hansı məsələyə reaksiya vermək üçün tələb olunan vaxt azalır</i>	<i>“Güclü” şəxsiyyətlər tərəfindən təhlükə gözlənilə bilər</i>
<i>Qrup halında görülən iş sürətlənir</i>	<i>Qərar qəbul etmə prosesi mürəkkəbləşir</i>
<i>İşə daha yaradıcı yanaşılır</i>	<i>Mənecərlərdə stimullar azalır</i>

Mərkəzləşdirilmiş planlı təsərrüfat və inzibati-amirlik idarəçilik 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 kənar, partiya və dövlət rəhbərlərinin göstərişi və qərarlarında



axtarmalı olmuşdular. (Keçmiş sovet imperiyasında yaşamış, eləcə də müstəqil Azərbaycanda yaşayan əhalinin bir qisminə belə bir psixoloji düşüncə tərzini kök salmışdır ki, bizə hər şeyi verən, bizi yaşadan və bizi işlə təmin edən yalnız dövlət olmuşdur və belə də olmalıdır).

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 sistemində, 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.

İnzibatçılıq 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 cədvəldən görmək olar (*Cədvəl 5*):

İdarəetmə əməyi və idarəetmə mədəniyyəti adamlara qarşı nəzakətli və işdə səriştəli olmağı tələb edir. Təcrübə göstərir ki, mədəni halda verilən göstəriş, kobud formada verildəndən 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, tənqiddə dözməli, təmkinli olmalıdır. İşçini tənbəh 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 tənbəhedici sözünü çox dərin həyəcanla, dərin emosiya halında qəbul edir. Eləsi də vardır ki, rəhbərliyin təriflərini və iradlarını soyuqqanlıqla qarşılayır və onlara mənasız, əhəmiyyətsiz bir şey kimi yanaşır. Ona görə də rəhbər işçi hər bir kollektiv üzvünə fərdi halda yanaşmalı, onların hansı ilə rəsmi səviyyədə, hansı ilə ikilikdə danışmağı müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır.

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

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

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

**Rəhbərin sosial-mədəni keyfiyyətləri.**

<b>Özünə qarşı münasibəti</b>	<b>Daxili mədəniyyəti</b>	<b>Xarici mədəniyyəti</b>	<b>Cəmiyyətə münasibəti</b>
<i>Yüksək iş qabiliyyəti</i>	<i>Humanist</i>	<i>Emosional tarazlıq</i>	<i>Yüksək vətəndaşlıq</i>
<i>Konkretlik</i>	<i>Xeyirxah</i>	<i>Adamlara diqqət</i>	<i>Sosial məsuliyyət</i>
<i>Sərt tələbkarlıq</i>	<i>Vəzifəsinə sadıq</i>	<i>Açıqlıq</i>	<i>Sosial-mənəvi inam</i>
<i>Məqsədyönlülük</i>	<i>Yüksək peşəkarlıq</i>	<i>Səmimilik</i>	<i>Vətənə sadıqlıq</i>
<i>İnadkarlıq</i>	<i>Kompitentli olma</i>	<i>Xeyirxahlıq</i>	<i>Qanunpərəstlik</i>
<i>Təvazökarlıq</i>	<i>İnsanların ləyaqətinə hörmət</i>	<i>Qayğıkeşlik</i>	<i>Sosial fəallıq</i>
<i>Həqiqətpərəst</i>	<i>Prinsipiallıq</i>	<i>Adamlara əl uzatma</i>	<i>Kollektiv dəyərlərə hörmət</i>
<i>Sadəlik</i>	<i>Böyük tələbkarlıq</i>	<i>Nümunə olmaq</i>	<i>Sosial davranış normalarına əməl etmə</i>
<i>Müstəqil qərar qəbul etmək</i>	<i>Neqativ hallarla barışmazlıq</i>	<i>Sərbəstlik</i>	<i>Tam azadlıq</i>
<i>Safliq</i>	<i>Qarşılıqlı anlaşmaya cəhd etmə</i>	<i>Halallıq</i>	<i>Düzgünlüyü sevmək</i>
<i>İntizamlılıq</i>	<i>Yenilik hissi</i>	<i>Ciddilik</i>	<i>Qanunları qorumaq</i>

**Təvazökarlıq.** Bu, hər bir rəhbər üçün vacib keyfiyyətdir. Öz uğurlarını gözə soxmaq, təcəllikdə olanlara şəxsiyyəti və nüfuzu

ilə təsir etmək düzgün deyildir. Əgər rəhbər təklif hazırlayıbsa, yaxşı olar ki, onu bütün kollektiv adından irəli sürsün və əksinə, tabelikdə olanlar hər hansı bir məsələnin həllini sərbəst tərtib edəblərsə, rəhbər öz adını hamıdan qabağa salmasın.

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

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

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

**Mənəvi proseslər.** Bu proseslər təsəvvür, təfəkkür, diqqət, hissəetmə, iradə, şəxsiyyətin mənəvi durumu, yəni onun coşğunluğu, xasiyyəti, qabiliyyəti, müxtəlif maraqları və tələbatı ilə üzvi şəkildə əlaqədardır. Buna görə adamlar bir-birindən fərqlənirlər. Müəyyən mühitdə rəhbər, işçinin mənəvi durumuna psixi təsir göstərərək onu tənzim oluna bilən bir obyektə çevirə bilər. 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. *İdarəçilik üslubları: avtokratiya, demokratiya və liberalhq.*
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. MENECMENTİN TƏTBİQİ MEXANİZMLƏRİ***

### ***V FƏSİL. FİRMADAXİLİ İDARƏETMƏ***

#### ***5.1 QRUPUN VƏ KADR EHTİYATLARININ İDARƏ 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.

Əvvəlcə menecmentdə insan amilinin meydana çıxması və qrupun idarə edilməsi məsələlərinə nəzər salaq.

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 şəxsiyyətlərdən 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.

“İnsani münasibətlər“ nəzəriyyəsinin banisi olan Elton Mayo 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.

İnsan 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.

Personalın idarə edilməsi prosesində fərdi əlaqələrin qurulmasında əsas rol 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 olmalıdır. İş gəldikdə isə rəhbər, şəxsiyyətinə hörmət etdiyi və ya nifrət etdiyinə uyğun olaraq addım atmamalıdır. Onun üçün əsas meyar, əməkdaşın iş qabiliyyəti, onun fəallığı, iş münasibəti, ümumi iş faydalılığı olmalıdır. Rəhbər daim yadda saxlamalıdır ki, onun üçün ən qiymətli işçi, əmrin şablon icraçısı deyil, yaradıcılıq

sərbəstliyi olanıdır. 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 idarəetmədə 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 lazımı əvəzləyicilər hazırlamalıdır ki, işdə olmadığı müddətdə (xəstəlik, məzuniyyət, ezamiyyət səbəbindən) onun səlahiyyətlərini işə ziyan gəlmədən həyata keçirsinlər. İşçilərin 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 bir işin ikinci dəfə təkrarən icrasına yol vermir.

**Rəhbər kollektivdə** elə əlaqələr qurulmalıdır ki, gözlənilməyən **vəziyyətdə, tabelikdə** olanlar işin vaxtında yerinə yetirilməyəcəyi **qorxusu barədə** məlumatlandırılınsınlar.

**Tabelikdə** olanlardan intizam tələb etdikdə, birinci növbədə, **rəhbər özü**ə qarşı tələbkər olmalıdır. Çünki “rəhbər heç vaxt gecikmir, yalnız yubanır” məvhumu ilə yanaşaraq hamıdan gec işə gəlmək, onun işə biganəliyini sübut edir.

İnsanları heç bir şey, boşboğazlıq qədər hirsəndirmir. 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 cəzalandırılmalıdır. Əgər işçi heç bir iş görməyibsə onda onu cəzalandırmağa dəyməz, məntiqi ilə yanaşmaq düzgün mövqə deyildir. Həmin işçi mütləq cəzalandırılmalıdır, çünki avara ilə tənbəli eyniləşdirmək olmaz. Bu, həm də motivləşdirmə üçün əsas meyar olmalıdır.

İşçilərə münasibətdə birinci növbədə ədalətli olmaq lazımdır. Əgər rəhbər görülən işə görə tərifləyir və ya danlayırsa, onda o yüksək qiymətləndiriləcək. Heç bir təqsir tənbəhsiz və ya cəzasız qalmamalıdır, ona görə ki, onda cəzasızlıq və məsuliyyətsizlik yaranır. Ancaq cəzanın ölçüsü təqsirin dərəcəsinə uyğun gəlməlidir. Təqsirlə cəza arasında xətti asılılıq 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. Tənbəhdən sui-istifadə, kollektiv 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. Qrup ehtiyatlarının idarə olunmasında insanların qruplarda davranışına xüsusi diqqət yetirilməlidir. 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 ixtisaslaşmışlar 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 bilər. **Formal qruplar** müəşəkkil 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 daxilədən 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, danışıq, məhsuldarlığı, istehsal,

iş vaxtından kənar işə münasibəti və s.) uyğunlaşmağa məcbur edirlər;

- qruplar özləri, ümumilikdə qrupun üzvlərindən fərqli olaraq, daha az ideyalar irəli sürür, amma qruplar daha yaxşı işlənmiş, 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 düşünüən üzvlərin rədd edilməsi, «qapazaltı» adamın seçilməsi, qrupda təşkilati dəyişikliklər, rəhbərin dəyişdirilməsi və qrupun parçalanması ola bilər.

Qrupun nəticə etibarilə səmərəli fəaliyyəti 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 ardıcılıqla aparılır:

***Təşəbbüs – İnformasiya axtarışı – Diaqnoz 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 situasiyə 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.

Qrupda liderin əməkdaşlığa nail olması üçün ondan aşağıdakı bacarıqlar tələb edilir:

- şərait yaratmaq və hissələrin açıq ifadəsinə həvəsləndirmə;
- danışmağa mane olmamaq və qulaq asmaq bacarmaq.

İfadə olunan hissələri bilmək, heç də onları alqışlamaq və ya onlarla razılaşmaq deyil, onları bir fakt kimi, mövcud olan təbii hal kimi qəbul etmək lazımdır.

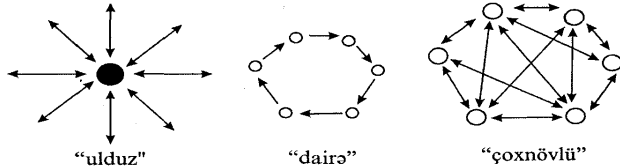
*Cədvəl 6.*

### ***Qrupda rolların bölgüsü***

<b>Tipi</b>	<b>Səciyyəvi xüsusiyyətləri</b>	<b>Müsbət keyfiyyətləri</b>	<b>Mümkün olan nöqsanlar</b>
“İnzibatçı”	Mühafizəkardır, intizamlıdır	Təşkilatçılıq bacarığı olan, praktik düşüncəli, zəkali, yüksək iş qabiliyyətli, şəxsi intizamlı	Kifayət qədər çevikliyən, təklif olunmuş ideyalara reaksiyanın olmaması
“Sədr” (ya formal yada qeyriformaldır)	Sakit, özünə güvənən, nəmkinli	İnsanlarla işləmək və onların nailiyyətlərini alqışlamaq bacarığı	Məqsədlərin dəqiq dərk edilməsi, adi insanlarda olan zehni inkişaf səviyyəsi və yaradıcılıq qabiliyyəti
“hərəkətə gətirən” (çox vaxtı formal lider)	Əsəbi, narahat, dinamik	Fəaliyyətsizliyə, passivliyə, məğrurluğa, xəm xəyallara meydan oxumağa cəhd və hazırlığın olması	Əsəbləşməyə və səbirsizliyə meyli

“mütəfəkkir” (ideyalar adamı)	Fərdiyyətçi, ciddi, öz məsələsində sabit olmayan	İstedadlılıq, təxəyyül, yüksək zehni inkişaf səviyyəsi, bilikli.	Diqqətsizlik və xam xəyallarla yaşayan, praktik tapşırıqları görməyə meyl
“ehtiyatkar-“ tədqiqatçı	Çoxğun, hər şeylə maraqlanan, mehriban	İnsanlara yovuşma bacarığı və yeni hər şeyii tədqiq etmək, qoyulan problemə öz münasibətini bildirmək qabiliyyəti	Həvəsədən düşən kimi işə marağı itirməyə meyl
“qiymətləndirən”	Ehtiyatlı, təmkinli, düşüncəli	Düşüncəlilik, tədbirlilik, işgüzarlıq	Başqalarını stimullaşdırmaq bacarığının olması
“dəstənin ruhlandırıcısı”	İctimai cəhətdən istiqamət lənmiş, olduqca yumşaq	Situasiya və insanlara eyni münasibət bəsləmək bacarığı, kollektivlik ruhunu qorumaq bacarığı	Kritik anlarda tərəddüd
“axıra qədər çatdıran”, inadkar	Çalışqan, təşkilatçı, narahat, vicdanlı	İşi axıra çatdırmaq bacarığı, 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 26):



Şəkil 26. “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. Müəkkəb problemlər üçün «*çoxnövlü*» sxem daha yararlıdır. Lakin, vaxtın və rəqabətin təsiri altında o asanlıqla «ulduz» modelinə keçir.

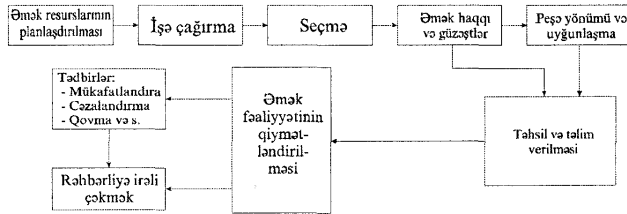
Qərarın qəbul edilməsi üçün bu və ya digər modelin seçilməsi məsələnin növündən və onun həllinə ayrılan vaxtdan asılıdır, daha doğrusu situasiya yanaşması tələb edir.

Hər bir müəssisə işçilərin, rəhbərlərin və qrupların sayını istehsal tələbinə uyğun və gəlir götürülməsi şərti ilə müəyyən etməlidir. Kadrların seçilməsi, onların ixtisaslarının artırılması, onların təhsili müxtəlif yollarla təşkil edilə bilər. Kadrların seçilməsi, hazırlanması və onların əməklərinin qiymətləndirilməsi aşağıdakı sxemdə verilmişdir (Şəkil 27). Bu prosesin ardıcılığına mərhələlər üzrə nəzər salaıq.

Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması, firmanın strategiyası ilə bağlıdır. Burada istehsalın həcmi 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 cəlbətmə 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 kadrların seçilməsi, dördüncü mərhələdə müsahibə yolu ilə və yaxud da sənədlər əsasında müəyyənləşdirməklə onların əmək haqqı təyin olunur və ediləcək güzəştlər nəzərə alınır. Beşinci mərhələdə iş qəbul olunmuş işçilərin ixtisasa uyğun peşə üzrə işləmələri və qabiliyyətləri yoxlanılır və onların kollektivə uyğunlaşması prosesi həll edilir.

Altıncı-öyrətmə mərhələsində tamamilə ixtisası olmayanların öyrədilməsi, yeni sahənin öyrədilməsi və ya rəhbər vəzifə tutmaq üçün öyrədilməsi nəzərdə tutulur. 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 kadrlarla öz işini qurarkən, aşağıdakı 2 xüsusiyyətə diqqət yetirməlidir: a) Firmanın (təşkilatın) maddi ehtiyatları, avadanlıqları, texnikası, müəyyən vaxt keçdikdən sonra tədricən öz dəyərlərini itirirlər; b) Hər bir firmanın (təşkilatın) işçiləri illər keçdikcə səriştə qazandıqları və püxtələşdikləri üçün tədricən öz dəyərlərini artırırlar.



Şəkil 27. Əmək ehtiyatlarının idarə olunması

**Rəhbər kadrların hazırlanması.** Rəhbər kadrların hazırlanması adətən bir neçə yolla həyata keçirilir:

*Tədris yolu ilə* - onların kurslarda, məktəblərdə, institutlarda və s. səviyyəli tədris ocaqlarında təhsil almaqları təmin edilir.

*Vəzifələri çətinləşdirmək yolu ilə* - irəli çəkiləcək kadra hər dəfə daha mürəkkəb və daha çətin vəzifələr tapşırılır.

*Rotasiya yolu ilə* - bu isə, o deməkdir ki, rəhbər işçi işdən ayrılmadan müxtəlif sahələr üzrə yeni-yeni vəzifələrə təyin edilir və bu yolla istehsalın bütün sahələri öyrədilir.

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 texnologiyayı, 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 güdür:

- *İnzibati tədbir görülməsi üçün imkan əldə etmək.*
- *İnformasiya 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 xüsusiyyətlərə diqqət yetirilməlidir:

- Hər bir işçinin əməyi obyektiv qiymətləndirilməlidir.
- İşin nəticəsinin qərarlı 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.

Yuxarıda qeyd olunanlardan əlavə, idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında aşağıdakı metodlardan da istifadə olunur:

- Kurslar və seminarlar təşkil etmək.
- Müsahibələr, diskussiyalar keçirmək.
- İşgüzar oyun təşkil etmək.

Kadrların hazırlanmasında və idarə olunmasında 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 təcəlliyində olanların davranışlarına diqqət yetirir.

- Lazım gəldikdə intizam yaratmaqdan ötrü tənbehe və cəzalandırmaya əl atır.

- Rəhbər təkamül prosesini dərk edir, cəmiyyətdəki dəyişikliklərə uyğun olan idarəetmə üslubunu mənimsəyir.

- Öz rolunu yerinə yetirməkdə ona nəyin təsir göstərdiyini tam aydınlığı ilə dərk edir.

- Ətrafdakılarla xoş münasibətləri genişləndirməyə çalışır.
- Öz göstərişlərində dəqiqlik və aydınlığı gözləyir.
- Təcəlliyində olan işçilərin 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.
- İmkan düşükdə, tabelikdəkinin işini qeyd etməyə etinasızlıq etmir, müsbət əlaqələr yaratmağa çalışır.

- Çətin adamlarla lazımi münasibətlər qurur.

- Öz qrupunun ümumi mənafeələrini təhlükədən qoruyur.

- Uğur qazanmaq meyarlarını təyin etməyi bacarır.

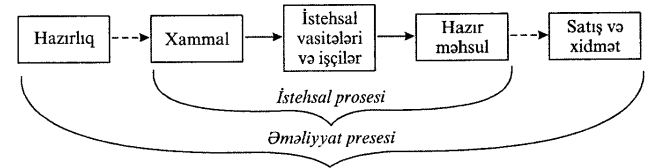
Bütün bu vordişlər müəyyən adamlar qrupuna birbaşa rəhbərlik edən menecerlər üçün zəruridir. Bu halda işçi qrupları mürəkkəb məsələlərin həllində daha səmərəli və əlbir fəaliyyət göstərilir. Bu keyfiyyətlərin müsbət xüsusiyyətləri kadrların hazırlanması və idarə olunması tədbirlərinin düzgün icrasına da zəmin yaratmış olur.

### **Yoxlama üçün suallar**

1. Qrup qarşısında qoyulan əsas tələblər.
2. Kadr potensialı nədir?
3. Əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması.
4. Əmək ehtiyatlarının idarə olunması.
5. Rəhbər kadrların hazırlanması üsulları.

## **5.2. İSTEHSALIN İDARƏ OLUNMASI**

İstehsal - xammaldan hazır məhsul alınması prosesidir. Qabaqcadan əldə edilmiş xammal, istehsal prosesində avadanlıqların və işçi qüvvəsinin tətbiqi ilə hazır məhsula çevrilə bilər.



Şəkil 28. İstehsalın 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 dövryyəsidir.

İstehsal öz mahiyyətinə görə 4 qrupa bölünür:

- *Fərdi istehsal.*
- *Seriyalı istehsal.*
- *Kütləvi istehsal.*
- *Fasiləsiz istehsal.*

İstehsal 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.*
- *İşçi 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 yerdır. Çünki orada bütün amillər ödənilir və həm də torpaq ucuz olur.

Şəhərdən kənar, 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.

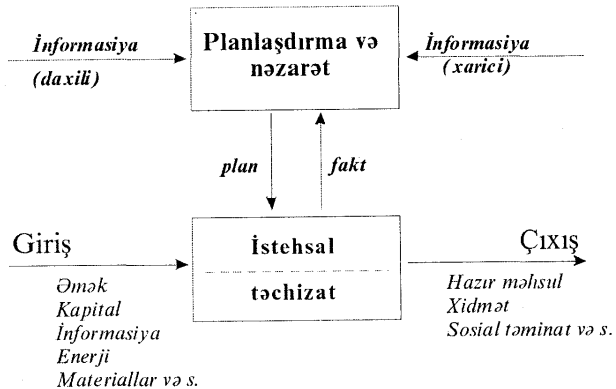
Əməliyyat sistemi 3 alt sistemdən təşkil edilir: *1.İstehsal (emaletmə); 2.Planlaşdırma və nəzarət; 3.Təchizat. (Şəkil 29).*

Əvvəlcə əməliyyat sisteminə 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. İstehsal 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.

Əməliyyat sistemləri üçün aşağıdakıları xarakterik hesab etmək olar:

- İstehsal prosesinin layihələndirilməsi.
- Əmtəələrin layihələndirilməsi.
- Müəssisənin layihələndirilməsi.
- İstehsal prosesinin təşkili.
- Marketing prosesinin təşkili.



Şəkil 29. Əməliyyat sistemi

İstehsalın 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 həcmimin elastik tənzimlənməsi və s.

Rəqabət aparmaq və rəqabətə dözümlülük ilk növbədə marketing ilə bağlı olduğundan, müəssisədə marketing 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.

İstehsalın 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 fəaliyyətində müstəsna rol oynayır. Belə ki, xammalın əldə edilməsində və hazır məhsulların realizə edilməsində, bu iki amilin alternativləri yoxdur.

### Yoxlama üçün suallar

1. *İstehsal nədir?*
2. *İstehsal prosesinin təşkili.*
3. *İstehsalın növləri və qrupları*
4. *Müəssisələrin yerləşdirilməsi prinsipləri.*
5. *Əməliyyat prosesinin təşkili.*
6. *Əməliyyat sisteminin idarə olunması.*

### 5.3. LAYİHƏLƏRİN İDARƏ OLUNMASI

Müasir şəraitdə istehsalın və əmtənin layihələndirilməsi prosesində bir sıra üsullardan istifadə edilir:

- İstehsal proseslərinin layihələndirilməsi sistemləri.
- Avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemləri.
- Robotlar.
- Çevik istehsal sistemləri.
- Avtomatlaşdırılmış anbarlar sistemi.

Bütün bunlarla yanaşı avtomatlaşdırılmış layihələşdirmə sistemləri də təbiiq 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 ardıcılığa 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.

Əmtələrin layihələndirilməsi, müəssisənin layihələndirilməsi ilə uyğunlaşdırılmalı, daha doğrusu eynilik təşkil etməlidir. Hər bir əmtənin layihələndirilməsi üçün aşağıdakı xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır:

- Əmtənin dəyəri.
- Əmtənin istismara yararlı olması.
- Əmtənin keyfiyyəti.
- Əmtənin təyinatını ödəməsi (nə üçün yaradılıb).
- Əmtənin ölçüləri, gücü və möhkəmliyi.
- Xidmət müddəti.
- Etibarlı olması.
- İstismar üçün ölverişli olması (sadəliyi).
- Universal tipli olması.
- İstismar zamanı təhlükəsiz olması.

Yuxarıda qeyd edilən kriteriyaların əldə edilməsi üçün hər bir firma (müəssisə, təşkilat) aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- Əmtənin ölçüləri və forması necə olmalıdır?
- Materialın, xammalın tərkibi necədir?
- Eyni adlı məhsul üçün mövcud standartlar nə tələb edir?
- Əmtənin istehsalında yardımçı komponentlər hansılardır?
- Möhkəmliyi, dözümlüüü araşdırmaq üçün hansı əlavə komponent tələb olunur?

- İstismar zamanı təhlükəsizlik təmin olunurmu?

Başqa sözlə, əmtələrin lazımı 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. Məsələn üçün, avtomobilin möhkəmliyini artırmaq üçün onun metal təbəqələrini qalınlaşdırmaq olar. Lakin, bu halda maşının ümumi çəkisi artar və qabaritinə xələl gəlir. Eyni zamanda, çəkisi artmış ağır maşın istismar vaxtı əlavə yanacaq tələb edir. Göründüyü kimi, təkə bir amilin dəyişməsi, digər bir neçə amilə əks təsir edir.

Əmtəənin layihələndirilməsi istehsal prosesinin aşağıdakı xüsusiyyətləri ilə uyğunlaşmalıdır:

- Müəssisənin istehsal gücü.
- Əmtəənin səmərəli olması.
- İstehsalın 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 sifarişinin 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 layihələndirilir.

Əmtəənin layihələndirilməsi eyni zamanda istehsal xüsusiyyətlərini dəqiqləşdirməyi tələb edir. Bunun üçün aşağıdakılara əməl olunmalıdır:

- İstehsal tipinin seçilməsi.
- Əmtəənin istehsalında digər təşkilatların iştirakı.
- Həll ediləcək proseslərin ardıcılıqla bölüşdürülməsi.
- İstehsal 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 şərtidir. 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 sözləri ilə təcrübə səriştəli mütəxəssislərin sözləri birləşə bilər və lazımı 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. Əmtələrin layihələndirilməsi üçün zəruri xüsusiyyətlər.
5. Əmtəə üçün başlıca meyarlar.
6. Müəssisə və əmtəə istehsalının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi.

## 5.4. MÜNAQIŞƏLƏRİN VƏ STRESİN İDARƏ OLUNMASI

Münaqişələr mövqələrin, görüşlərin, mənafələrin bir-birinə uyğun gəlmədiyi şəraitdə, habelə problemlərin çətinliklə həll olduğu 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 daşmalarından 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.

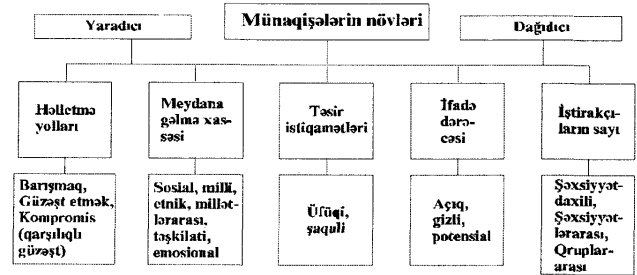
Obyektiv- işguzar xarakter daşıyan münaqişələr, istehsal və əmək fəaliyyəti sahəsində bir növ siqnal rolunu oynayır və *istehsal münaqişəsi* adlanır. Münaqişələrin subyektiv və ya obyektiv olması ilə əlaqədar olan məsələlər sistemli halda araşdırılmalı, tədqiq edilməlidir. Çünki münaqişə situasiyası 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 rəngindən, yəni hakimiyyət səviyyəsindən asılı olur.

Münaqişələrin yaranması yalnız sosial köklərlə bağlı deyildir, iqtisadi amillər də əsas rola malikdir. Münaqişələr, bir qayda olaraq, tərəflərin mövqə və mənafələrinin ziddiyəti, uyğun gəlməməsi üzündən baş verirlər (*Şəkil 30*).

Bu baxımdan münaqişənin meydana gəlməsi şəraiti yalnız əmlak, maddi, pulla ifadə olunan mənəfə 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.

Münaqişə, situasiyanın xarakterindən asılı olaraq adi sosial səviyyədə, normada, kritik, kulminasiya dərəcəsində, *açıq və gizli* 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.



Şəkil 30. Münaqişələrin növləri

Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində münaqişə situasiyaları intensiv olaraq güclənir. Bu bir tərəfdən maddəli işçilərin, vətəndaşların, təsərrüfat subyektlərinin qanuna zidd hərəkətləri, digər tərəfdən isə münaqişə fenomenini lazımı 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 şəraitdə *mənfi emosiyalar* (*gələcəyə inamın olmaması, əsəbilik, həyəcan, yalan, alçalma, biganəlik, yorğunluq, qorxu*), *müsbət emosiyalardan* (*inam, ümid, etimad, məğrurluq, gümrəhlik, 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 psixosomiyal, 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 sönmə 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 mövqə və mənafeələrinin ziddiyyəti, 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 şiltaqlığı nəticəsində də baş verə bilər.

Məhz bu amillərə görə, nəzərə alınmalı olan ən vacib prinsiplial məsələ, münaqişələrə *tipinə* (şəxsiyyətə, qrupararası, 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 təşkilati-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 anlaşılmaqlıq, 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**, muzzdlu 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 sosial-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 hissələrin olduğunu sübut etməyə çalışırlar.

Kollektivdə münaqişə yaranarkən bir qayda olaraq, aşağıdakı eyni situasiyalar yaranır:

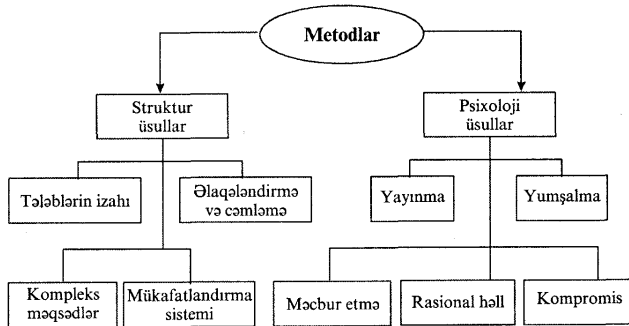
1. Kollektivin birlikdə işlədiyi iş daha ümumi olmur, hər kəs özü üçün işləyir, dost köməyi “dəbdə” olmur.
2. İşçilər bir-birinə etibar etmir, şəxsi və iş planları barədə fikirlərini bölüşmürlər.
3. Söhbət zamanı əsasən mənfi faktlar gətirilir, həmsöhbət iş yoldaşının ünvanına yaxşı sözlərdənsə pis sözləri daha çox söyləyir.



**Bu əlamətlərin hər biri ciddi siqnaldir.** 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

**Əlaqələndirən 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 varsa, münaqişə baş verməsin deyər, 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 üsullardan* istifadə olunarkən aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilir:

*Yayınma.* Bu üsulda insan münaqişədən uzaqlaşmağa çalışır. **Onun** mövqeyi – ziddiyyətlərin törənməsinə səbəb olan situasiyalara düşməkdir. 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 nöqtəyi-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. Kompromisə 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 rəşional 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;

c) 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 asmaq, 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 lazımı 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. MENECEMENT MƏDƏNİYYƏTİ VƏ ETİKASI

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.

İnvestorlar 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 reyting 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, reyting 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 etikasını 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 könnüllü 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 (postulatu) «norma» anlayışının fəlsəfi cəhətdən şərhli 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 ötürmək 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 mühtlə təmin etməlidirlər. İşçiyə necə münasibət göstərilərsə, bu istər-istəməz işçinin işində özünü biruzə verməlidir. Əgər işçi öz işini sevir və həvəslə bu işi görürsə, onun məhsuldarlığı dəfələrlə artıq olur. Faktlar və psixoloji testlər sübut edir ki, əgər işçi gördüyü işin xeyrixah məqsədlər naminə edildiyini və onun işindən çox şey asılı olduğunu dərk edərsə, o, işinə daha sadıq 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 bəslənməsi ilk beşliyə daxil olduğu halda, yüksək maaş kimi əsas götürülən amil, reyting cədvəlində 11-ci yerdə olmuşdur.

Yuxarıda deyilən bütün aspektləri nəzərə alaraq qabaqcıl Qorb 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.

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:

*İstehlakçılarla* – 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* – investorum zəmanətli və sabit gəlir hüququnun əks etdirilməsi.

Son vaxtlar kodekslərin əksəriyyətinə *şirkətlərin ətraf mühitə münasibəti* kimi aktual problem də daxil edilir.

Yuxarıda deyilənləri nəzərə alaraq demək olar ki, hər bir mütəssisədə 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.

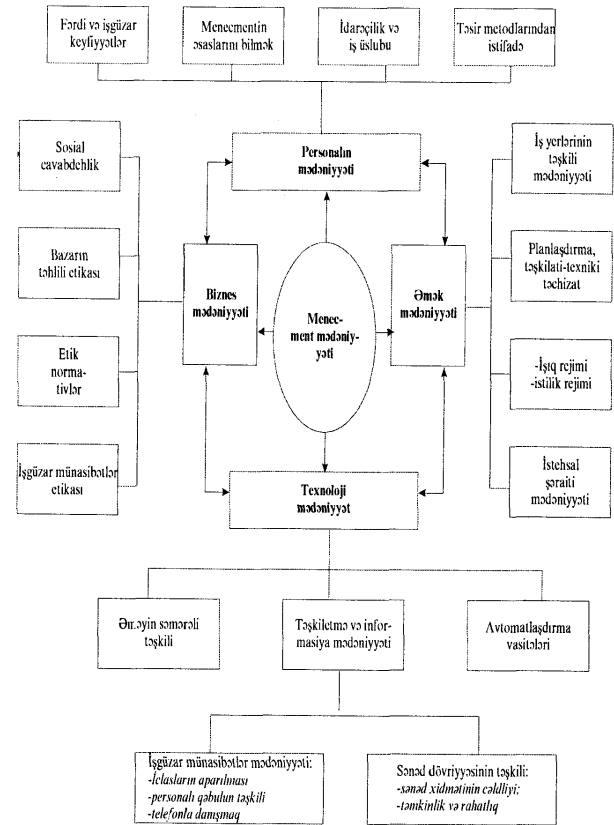
Məlumdur ki, təşkilatlar (müəssisələr) təkcə texnoloji sistemlərin vasitəsilə deyil, ilk növbədə insanlar vasitəsilə idarə olunurlar. Bu halda iş, hər bir rəhbərin və hər bir fərdi işçinin qabiliyyəti, mənəvi keyfiyyətləri, instinkti və emosiyaları və digər bu kimi amillər idarəetmə sisteminə təsir göstərir. İnsanlar öz aralarında qurduqları münasibətləri qiymətləndirmək sayəsində nəyin pis və nəyin yaxşı olduğunu müəyyən edir və bunlara münasib addımlar atırlar. Bu baxımdan, insanların davranış mədəniyyəti, onların mədəni dəyərlərə əməl etməsi, həm də təşkilatlarda idarəetmə mədəniyyətini yaradır və müəssisənin səmərəli işləməsi üçüntəkəverici amilə çevrilir.

Menecment mədəniyyəti həm də idarəetmə sisteminin səmərəli və əlverişli qurulmasına xidmət edir. Menecment mədəniyyətini təşkil edən amillərin struktur tərkibi və əsas elementləri 32-ci şəkildə verilmişdir.

32-ci şəkildə verilmiş əsas elementlər menecment mədəniyyətini təşkil etsələr də, ayrı-ayrı müəssisələrdə bu elementlərin tətbiqi müxtəlif olduğu üçün bütün müəssisələr üçün vahid kriteriya yoxdur və ola da bilməz. Çünki hər bir müəssisənin özünün daxili mədəniyyəti onun rəhbərinin şəxsi keyfiyyətlərindən və idarəçilik üslubundan, müəssisədə mövcud olan ənənələrdən və psixoloji mühitdən, məqsədlərdən və tətbiq edilən metodlardan, işçilərin fəal və yaxud passiv olmalarından və digər başqa amillərdən asılıdır.

Ümumiyyətlə götürükdə, hər bir müəssisədə menecment mədəniyyətinin formalaşmasına təsir göstərən amilləri aşağıdakı kimi sistemləşdirmək olar:

- təşkilatın missiyası (başlıca məqsədi);
- təşkilatın ölçüsü (kiçik, orta, böyük olması);



Şəkil 32. Menecment mədəniyyətinin əsas elementləri

- 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.

### **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 FƏSİL. MENECEMENT VƏ SAHİBKARLIQ***

### ***6.1.SAHİBKARLIQ VƏ BİZNES MÜHİTİ***

Sahibkarlığın iqtisadi əsasını ilk növbədə xüsusi mülkiyyət təşkil edir. Eyni zamanda, bazar iqtisadiyyatlı 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 mln-dan 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 formalarında 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 mənfəət cəhətləri də vardır. Belə ki, kənarından iri kapital, ixtisaslı işçi qüvvəsi cəlb etmək imkanları xeyli məhdud olur. Belə firmalar, adətən uzun ömürlü olurlar 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 həcmi 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. İştirakçılar 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 əsaslanan 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, tədaviyə səhm buraxmaq yolu ilə yadardır. Bu səhmləri alanlar cəmiyyətin səhmdarlarına, yəni şərikli mülkiyyətçisinə çevrilirlər. Onlar aldıkları 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 infrastruktur sahələrinin bir sıra obyektləri, müəyyən pul ehtiyatları və s. üzərində dövlət mülkiyyəti təşkil edir. Son dövrlərdə Qərbi 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 tapılır. Həmin müəssisələrin əksəriyyəti adətən səhmdar cəmiyyətlər şəklində mövcud olur. Dövlət isə bu səhmdar cəmiyyətlərə münasibətdə idarəedici subyekt kimi deyil, səhmdarlardan biri (lakin ön 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 göstəriciləridən 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 çıxışdır.

Bu o deməkdir ki, kiçik müəssisələr hazır məhsulun ayrı-ayrı hissələrinin istehsalı üzrə ixtisaslaşırırlar, 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. İri müəssisələrə gəldikdə isə, onlar bu və ya digər məhsul istehsalı üzrə ixtisaslaşan kiçik müəssisənin xidmətlərindən istifadə edərək, istehsal xərclərini, öz işçi qüvvəsi sərfələrini xeyli azalda bilirlər.

Bildiyimiz kimi, **biznes** dedikdə, gəlir gətirən fəaliyyət növü başa düşülür. **Sahibkar** dedikdə-mülkiyyətçi başa düşülür. Hər bir **işgüzar adam** öz əməyi, öz sərvəti və öz riski ilə varidat qazanmağa cəhd göstərir. Sahibkar biznes fəaliyyətinin bütün növləri ilə məşğul ola bilər. *Biznesin əsas funksiyaları* aşağıdakılardır:

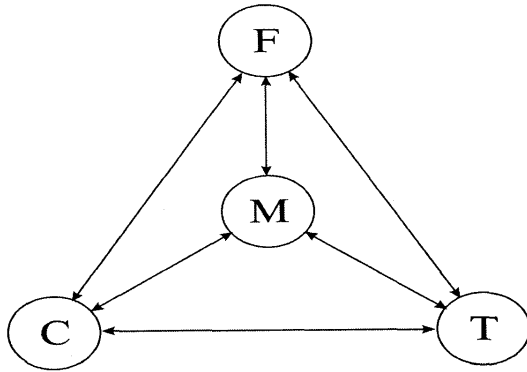
*İstehsal; maliyyə; kadr; maddi-texniki təchizat; marketing.*

Sahibkarlıq mühiti yalnız bu çərçivədə təsir göstərmir və bununla məhdudlaşmır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahibkarlıq fəaliyyəti məhdudiyətsiz 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: cəmiyyət (C), təbiət (T) və fərd(F) (*Şəkil 33*).

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.





Şəkil 33. Müəssisənin fəaliyyət mühiti

Şəkildə: M – müəssisə, F – fərd (şəxsiyyət); C – cəmiyyət; T – təbiət

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 müəyyənəşdirilir 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. BİZNES - 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 tələbidir. 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.*

Biznes-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 işlənib hazırlanması;
- firmanın əlverişli imicinin (nüfuzunun) formalaşdırılması;
- firmanın müflisləşməsi və ya böhran vəziyyətində 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-müqabilərin, 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 xidmətlərin 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 mənimlənməsi, yaxud yeni növ 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 müddəsidir 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 əsası: firmanın fəaliyyət istiqamətlərinin iqtisadi əsaslandırılması; firma fəaliyyətinin gözlənilən maliyyə nəticələrinin, ilk növbədə satış həcmnin, 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.

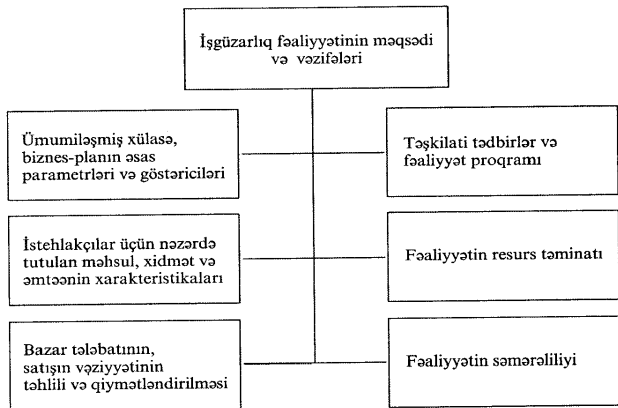
***Bələliklə, biznes-plan firmadaxili sənəd olmaqla bərabər eyni zamanda firmaxarici sənəddir.***

Bu xüsusilə, kənar investorlar üçün daha vacibdir. Onlar investisiyalarını yönəldikləri layihələri ətraflı öyrənir, onun səmərəliliyini daha dərinləndirən 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 fərqlənirlər.

Biznes-planın strukturunun əsasən yeddi bölmədən və səmərəlik 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 qısaltılmış 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.

### *Firmanın strategiyasından asılı olaraq onun biznes - planının məqsədi*

<i>Firmanın strategiyası</i>	<i>Biznes-planın məqsədi</i>
1. Məhsul istehsalının həcmi artırmaq	Məhsul istehsalını müəyyən həddə qədər, yaxud dəfə artırmaq. Firmanın bazara çıxardığı məhsulun bazardakı xüsusi çəkisinin məlum həddə qədər, yaxud məlum dəfə artırmaq
2.İstehsal həcmi 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 mənimlənməsi müddətini aşağı salmaq 2.Yeni məhsulun istehsalının artım tempinin sürətləndirmək 3. Yeni bazar segmentinə çıxmaq və köhnə əmtəələri tədricən istehsaldan çıxarmaq

«İstehlakçılar üçün nəzərdə tutulmuş məhsul, xidmət və əmtəənin xarakteristikaları» adlanan üçüncü bölmədə aşağıdakılar qeyd edilməlidir:

- alınacaq məhsulu tam sürətdə təsəvvür etmək üçün əyani məlumatlar;
- məhsulun nümunəsi, təsviri, şəkli;
- istehlakçılar haqqında məlumat, əməyə olan tələbat, istehlakçıların qabiliyyəti, əmtəyə olan tələbatın dinamikası, məhsul satılacaq qiymətin proqnozu.

«Məhsulun satış bazarının, tələbatın və satış həcmi təhlili və qiymətləndirilməsi» adlanan dördüncü bölmə, əmtəyə olan tələbatın və məhsulun satış qiymətinin proqnozlaşdırılmasının davamıdır. Bu, məhsulun istehsal və satış həcmi 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 istehlakçıların müəyyən etmək mümkün olar ki, bu da istehsal həcmi barədə qərar qəbul etməyə kömək edir.

Uzunmüddətli iri işgüzarlıq layihələri zamanı daha mürəkkəb vəziyyət yaranır. Bu halda işgüzarlıq məhsuluna olan tələbatın ödənilməsinə, 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 vasitələri ilə 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. İşgüzarlıq 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 işlənilib 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 daxildir. İnformasiya 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. İstehsalın qısa xarakteristikası.
5. Mövcud vəziyyət.
6. Rəqabətdə olanlar haqqında məlumat.
7. Satış bazarı haqqında məlumat.
8. Maliyyə planı.
9. Təşkilətmə planı.

10. Firmanın prezidentinin və onun müavininin qısa tərcümeyi-halı.

11. Riskin qiymətləndirilməsi.

12. Riskin azaldılması üzrə tədbirlərin hazırlanması.

13. İstehsalat tədbirləri.

14. Layihənin həyata keçirilməsinə tərəfdar olanlar.

15. 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; Marketing strategiyası; İstehsal proqramı; İstehsalın təşkili; Müəssisənin təşkilati-hüquqi forması; Maliyyə planı; Layihənin rentabelliyi.*

Biznes-planın tərkibinin aşağıdakılardan ibarət olması daha optimal olardı: titullar; mündəricat; xülasə; firma haqqında məlumat; biznes üçün mühit; tendensiyalar; siyasət və normativ müddəalar; rəqabət; marketing 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? İdeyanın həyata keçirilməsi üçün əlavə hansı işlər görülməlidir? Nə qədər investisiya tələb olunur? Investisiyanın hansı mənbələrdən alınması nəzərdə tutulub? İdeyanın 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 işlənilməsi üçün 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 özünü təşkil etməlidir. Müəssisənin gələcək fəaliyyətinin təmini bu məsələdən asılı olacaqdır.

Məlumdur ki, istehsal və satış planları hazırlanarkən ilk növbədə geniş marketing tədqiqatına ehtiyac vardır. Təssüf olsun ki, bizdə dərin marketing tədqiqatları aparmaq üçün lazımı səviyyədə informasiya bazası yoxdur. İnformasiya çatışmazlığı şəraitində verilən proqnozların etibarlılığı aşağı düşür. Odur ki, biznes-planların hazırlanmasında ətraflı və dərin marketing tədqiqatlarının aparılması da zəruridir.

İstehsal 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 marketing 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-planı marketing 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. STRATEJİ MENECEMENT**

Strateji menecmentin mahiyyətini açmaq üçün onun vəzifələrinə nəzər salaq. Strateji idarəetmənin beş mühüm vəzifəsi vardır ki, bunları aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

1. Ümumi məqsədin və uzunmüddətli inkişaf perspektivlərinin müəyyənəşdirilməsi;
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 köməyiylə və qazanılmış təcrübədən istifadə etməklə strategiyada, məqsəddə və icra prosesində lazımı 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 müəyyənəşdirmək vacibdir. Ona görə də, strateji idarəetmənin konkret müəssisə üçün nə demək olduğunu aydınlaşdıraq.

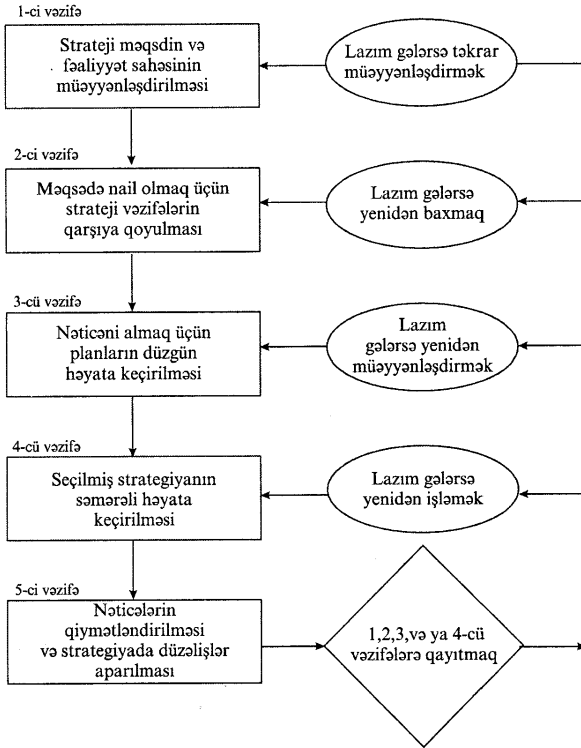
Əvvəlcə qeyd edək ki, *müəssisə üçün strategiya* - gələcək fəaliyyətin planlaşdırılmış alqoritmi və qabaqcadan nəzərə alınması mümkün olmayan situasiya ilə bağlı amillərin və dəyişikliklərin nəzərə alınmasıdır.

**Strateji menecment** – müəssisədə qabaqcadan planlaşdırılmış fəaliyyətdə rəqabətdən doğan və situasiya ilə bağlı olan dəyişikliklərin nəzərə alınması, son məqsəddə çatmaq üçün qərar qəbul edilməsi, işlərin gedişinin təhlili və lazımı tədbirlərin tətbiqi ilə məşğul olur.

Bu baxımdan strateji idarəetmənin əsas vəzifələrini aşağıdakı kimi xarakterizə etmək və təsnifləşdirmək olar:

- işləri necə təşkil etmək və inkişaf etdirmək;
- ayrı-ayrı funksional bölmələri necə idarə etmək;
- rəqibləri necə üstələmək;
- bazarı necə əldə saxlamaq;
- müştəriləri necə razı salmaq;
- kadrları necə işdə saxlamaq və onların işkişafını necə təmin etmək;
- maliyyə işini necə qurmaq;
- təchizatı necə təmin etmək;
- satışı necə icra etmək və s.

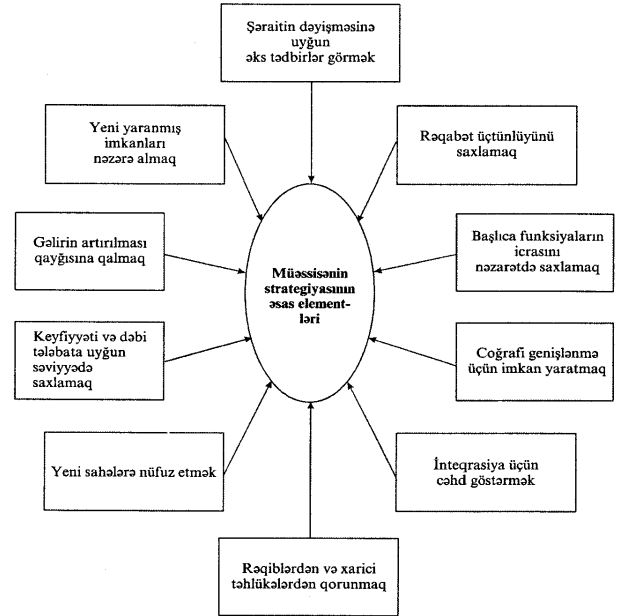
Əlbəttə ki, hər bir firmanın özünün konkret məqsədi olduğundan, onun strategiyası da bu məqsəddə nail olmaq üçün tədbirlərin hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə yönəldilməlidir. Lakin strategiyanın hazırlanmasında ümumi xarakter daşıyan elementlər də vardır ki, bunlar mütləq nəzərə alınmalıdır. Qeyd edilən ümumi xarakterli elementlər aşağıdakı 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 funksiyaların icrasını nəzarətdə saxlamaq.
5. Coğrafi genişlənmə üçün imkan yaratmaq.

6. İnteqrasiya üçün cəhd göstərmək.
7. Rəqiblərdən və xarici təhlükələrdən qorunmaq.
8. Yeni sahələrə nüfuz etmək.
9. Keyfiyyəti və dəbi tələbatə 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 dəyişikliklərin 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.

**Müəssisənin məqsədlərinin müəyyən olunması.** Qarşıya qoyulmuş məqsəddən asılı olaraq planlaşmanın bir sıra xarakterik xüsusiyyətlərini fərqləndirirlər. Məsələn, ABŞ kompaniyalarında başlıca şort – bütün bölmələrin strategiyasının cəmləşdirilməsi və ehtiyatların bölüşdürülməsidir. İngiltərə 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 meyillər 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 şərtidir və o, mülkiyyət və idarəetmə formasından asılı olmayaraq vacib olaraq qalır.

Burada 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: müşahidələr əsasında missiyanın – «ali vəzifələrin» formalaşdırılması; problemin qoyuluşu; uzun müddətli strategiya və qısa müddətli taktiki planların tərtib edilməsi. Yaponiyanın iri firmalarının birində marketinq fəaliyyəti ilə bağlı strateji planlaşdırma prosesi aşağıdakı pillələrdə aparılır:

1. *Kompaniyadan kənar məlumatlar toplanılır;*
2. *Üç ay ərzində qarşıya çıxan biləcək problemlər aşkar edilir;*
3. *Kompüter texnologiyası əsasında müxtəlif səpkidə (variantlarda) strategiyalar müəyyən edilir;*
4. *Uzun müddətli strategiyaya əsaslanaraq hər bölmə və hər bir məhsul üzrə orta müddətli planlar işlənilib hazırlanır.*

Yaponiyanın geniş diversifikasiya olunmuş «Hitachi» firmasında strateji planlaşdırma prosesi 5 mərhələdə aparılır:

1. Kənar və daxili məlumatların toplanması əsasında kompaniyanın fəaliyyətinin təhlil edilməsi;
2. Strateji problemlərin aşkar edilməsi;
3. Plan şöbəsində kompaniyanın məqsədinin və istehsal siyasətinin formalaşdırılması;
4. Bölmələrin (filialların, şöbələrin) planlarının işlənilib hazırlanması;
5. Kompaniya üzrə ümumi planın işlənilib hazırlanması.

Strateji planlaşdırma meylinin aşkar edilməsi və təhlili, strategiyadan əməli fəaliyyətə keçmək, təcrübə toplamaq yolu ilə diversifikasiya aparmaq firmanın idarə edilməsində bütün problemlərin həllinə yönəldilməlidir.

Müəssisənin *strateji inkişaf mərhələlərini* aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar.

İdarəetmə 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 aşkar edilməsi;*
- *təşkilati strukturun inkişafının prioritet istiqamətlərinin və modernizasiya işlərinin müəyyənəşdirilməsi;*
- *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.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsinin *üçüncü mərhələsində* yenidən qurulan təşkilati quruluşun məqsəd və funksiyaları müəyyənəşdirilir. Müəyyən olunan məqsəd alınan nəticəyə istiqamətlənib, dəyişilə bilər, birmənalıdırsa, digər məqsədlərlə fəaliyyətin mühüm bölmələrini əhatə edərsə, onda o, səmərəli sayılmalıdır.

Təşkilatın quruluşunun məqsəd və vəzifələrinin müəyyənəşdirilməsi idarəetmə sisteminin əsasını təşkil etdiyinə görə, bu zaman idarəetmə heyətinin təklifləri hökmən nəzərə alınmalıdır.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun layihələndirilməsinin *dördüncü mərhələsi*, son nəticələrə görə funksiyaların mühümlüyünün (üstünlüyünün, prioritetinin) qiymətləndirilməsidir.

Əlbəttə, təşkilati quruluşun yaradılmasının iyerarxiya prinsipi, hər bir idarəetmə səviyyəsi üçün ona müvafiq alt məqsəd və funksiyaları müəyyənəşdirir. 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 müəyyənəşdirilir və aradan götürülür.

*Beşinci mərhələdə* idarəetmənin təşkilati quruluşunun variantları hazırlanır. Hər variant üzrə təşkilati quruluşun bölmə və səviyyələri, idarəetmə heyətinin sayı, əmək tutumu, məsəflər 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.

İdarəetmənin 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 müəyyənəşdirilməsi, işdə təkrarçılığın azaldılması, əsas gücün strateji məqsədlərə yönəldilməsi bu meyarın reallaşdırılmasına xidmət edir.

*Yeddinci mərhələdə* təşkilati quruluşun layihəsinin tətbiqi proqramı işlənib 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 ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, strateji idarəetmənin təşkilati quruluşunda dəyişiklikləri çevik surətdə aparmaq üçün ardıcıl olaraq aşağıdakı işləri görmək lazımdır:

- Məqsədin müəyyənəndirilməsi;
- Müəssisənin təsərrüfat potensialının strateji diaqnozunun qoyulması;
- Müəyyənəndirilən məqsədi reallaşdırmaq üçün dəyişikliklər konsepsiyasının hazırlanması;
- İstənilən təşkilati quruluşun növünün müəyyənəndirilməsi;
- Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsinin layihələndirmə metodunun seçilməsi;
- Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi tədbirlərini işləmək üçün məsləhətçilərin cəlb olunması;
- Təkmilləşdirmənin aparılması üçün məsul olan mütəxəssislərin təyin olunması;
- Əvvəlcədən müəyyən olunmuş məqsəd, strategiya və taktikanın məsləhətçilərin köməyi ilə dəqiqləşdirilməsi;
- Layihənin hazırlanmasının maddi, əmək və maliyyə resursları ilə təmin edilməsi;
- Layihənin işlənilməsi və tətbiqinin hər mərhələsinin nəticələrinə nəzarət;
- Qısa müddətə layihənin tətbiqinin təmin olunması;
- Yenilikçilərə kömək məqsədilə kollektivdə informasiya və təbliğat işinin qurulması;
- Müəssisənin ali və orta rəhbərliyində psixoloji mühitin öyrənilməsi;

-Yeni şəraitdə əməkdaşların qəbul edəcəkləri dəyərlərin və normaların müəyyənəndirilməsi;

-Funksional bacarığından başqa əməkdaşların hansı keyfiyyətlərə malik olmasının müəyyənəndirilməsi;

-Çatışmayan kadrların seçilməsinin, əməkdaşların təhsili və yenidən təhsilinin təmin olunması;

-Uğurlu strateji fəaliyyətə görə stimullaşdırma;

-Çevik idarəetmə və nəzarət sisteminin təşkili;

-Gözlənilən gəlirin və qazancın səmərəli istifadə olunması istiqamətlərinin müəyyənəndirilməsi.

Bu mərhələlərin nəzərə alınması hər bir müəssisə üçün strateji idarəetmədə 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 vəzifələr.*
5. *Strateji idarəetmədə başlıca tədbirlər.*

## ANLAYIŞLARIN İZAHLI LÜĞƏTİ

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, Zeinalov və oğulları. 2001- ci il.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник.- М.: Гардарика,1998 г.
4. Галенко В.П. и др. Менеджмент.- СПб. 2003 г
5. Глухов Б.В.Менеджмент. Учебник. – СПб,1999 г.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник.– Москва. Банки и биржи, ЮНИТИ,1997 г.
7. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. – Bakı. Nağul evi. 2001-ci il.
8. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ., -М.: «Контроллинг», 1991г.
9. İmranov A.M. Qısa Menecment kursu (dərs vəsaiti) – Bakı. «Gənclik», 2003-cü il.
10. İmranov A.M.,Mustafayev A.M. Menecmentdə motivləşdirmə. –Bakı, Naşir, 2004-cü il
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. –М.: ЮНИТИ, 2000г.
12. Мескон А.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.– Москва. Дело.1995 г.
13. Менеджмент организации: Учебное пособие (под ред. Румянцева З.П. и др.).- М.: ИНФРА-М.1996 г
14. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент.- М.:1997
15. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н. Менеджмент. –М.: Колос,1999г.

**Авторитар** – 1) авторитет; hakimiyyəti bütünlüklə mənimsəyən rəhbər; hakimiyyətə sözsüz tabeçilik. 2) diktator; öz sözünü yeridən adam; hakimiyyət.

**Авторитаризм** - (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) təzadı imkanlardan birinin seçilməsi; 2) biri-birini inkar edən imkanlardan hər biri.

**Altruizm** - (fransızca- altruisme, latınca- altr – özgə, başqa) – 1.başqalarına təmənnsiz qayğı; 2. Öz şəxsi maraqlarını özgə maraqlarına qurban vermək (eqozmin tərsi).

**Aspekt** - (lat. aspectum – baxış, görünüş ) – əşyaya, hadisələrə, anlayışlara yanaşmada xüsusi nöqtəyi-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.

**Bixəviörizm** - (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, hökmrənlik) – *hərfi mənada* dəftərxana hökmrənliyi. – 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.

**Grup** - 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, dica – iki hissəyə və tome – kəsmək) – tamın iki hissəyə və alınmış tamın daha ik hissəyə və beləliklə ardıcıl olaraq bölünməsi.

**İyerarxiya** - (yunanca - hierarchia, hieros – muqəddəs və arche - hakimiyyət) – 1) tamın elementlərini və ya hissələrini yuxarıdan aşağıya qaydasında düzmək; 2) xidməti vəzifələri tabeçilik səviyyələrinə münasib ardıcılıqla düzmək (iyerarxiya pilləkəni).

**İnformasiya** - 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, həyəcan, gynahkarlıq hissi ilə müşayiət olunan psixoloji sarsıntı. 2.Uğursuzluqda özünü günahlandırma.

**Kommunikasiya** – 1. iki və daha çox adam arasında informasiya mübadiləsi; 2. İnformasiyanın 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.

**Meneccer-** 1) muzzdla idarəetmə xidməti göstərən rəhbər işçi; 2) müəssisədə (təşkilatda) idarəetmə üzrə səriştəli mütəxəssis.

**Meneccment-** 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. sonfluctus) – toqquşma; – qarşılıqlı maraqların, baxışların toqquşması; ciddi fikir ayrılığı; mübahisə.

**Plan** - gələcəkdə görülməli işlərin maddi, maliyyə və texniki cəhətdən təminatının əsaslandırılması.

**Planlaşdırma** - kadrların sayı və görülməli 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 müərkəbləşməsi 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) – hissələrdən təşkil olunmuş; birləşmə – 1) müəyyən tam əmələ gətirən ayrı-ayrı elementlərin (əşyaların, hadisələrin, baxışların) qanunauyğun birləşməsi; birliyi. 2) hər hansı bir fəaliyyətin ciddi ardıcılığı. 3) nəyinsə təşkil etmə qaydası, forması. 4) müəssisədə vəzifəyə 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; oğandırıcı, həvəsləndirici, təkanverici səbəb.

**Strategiya** – uzun müddətli planlaşdırma; uzağı görmə.

**Strateji planlaşdırma** – idarəetmə sahəsində firmanın gələcək məqsədləri, imkanları və şansları arasında uyğunluğun yaradılması və saxlanması 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. frustratio – 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-texniki 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 əsasında 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.

**İxrac** – ölkədə istehsal olunmuş və ya başqa ölkələrdən gətirilmiş malların (təkrar ixrac) ölkə sərhədlərindən kənara göndərilməsi.

**İdxal** – 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 maraqlı formalaşdırmaq və ya bu marağı saxlamaq, əmtəənin satılmasına, ideya və yeniliklərin həyata keçirilməsinə kömək göstərmək məqsədi ilə yayılan informasiya.

## II Əlavə

«Menecment» fənni üzrə  
**TESTLƏR**  
(Tərtib edən: müəllif)

### 1. Menecment nədir?

- a) Biznesdir
- b) İdarəetmə elmidir
- c) Texnologiyadır

### 2. Menecer kimdir?

- a) İdarə edən şəxsdir
- b) Sahibkardır
- c) İşçidir

### 3. Menecmentin xarakterik xüsusiyyətləri hansılardır?

- a) Dinamikdir
- b) Dyişməzdir
- c) Yenilənməyə meyilli deyil

### 4. Müəssisə (təşkilat, firma) nədir?

- a) İstehsal və ya xidmətlə məşğul olan təşkilatdır;
- b) Fəaliyyət göstərən dəstədir;
- c) Kommersiya strukturudur.

### 5. Menecmentin 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 ardıcılıqla icra edilməsi;
- c) planlaşdırmanın təşkilətmə ilə əlaqələndirilməsi;

### 12. Menecmentdə «sistem yanaşması» dedikdə nə başa düşülür?

- a) idarəetmə səviyyələrinin təşkili;
- b) həm idarə funksiyalarının, həm də daxili və xarici təsir amillərinin nəzərə alınması;
- c) texnoloji proseslərin təşkili ardıcılığı;

### 13. Menecmentdə «situasiya yanaşması» dedikdə nə başa düşülür?

- a) idarəetmə əməliyyatlarının vaxta görə ardıcılığı;
- 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) strategiyani 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 həcmi;
- 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) kapitalna 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 təşkilat funksiyasının mahiyyəti:**

- a) əmək bölgüsünü yerinə yetirir;
- b) istehsal bölmələrini və idarəetmə strukturunu yaradır;
- c) istehsal tapşırıqlarını icra edir;

**24. Menecmentdə təşkilat quruluşlarının təsnifatı:**

- a) funksional quruluş yaradılır;
- b) vəzifə bölgüsü həyata keçirilir;
- c) iş bölgüsü icra edir;

**25. Müəssisənin qeydiyyatı harada aparılır:**

- a) İqtisadi İnkişaf Nazirliyində
- b) Ədliyyə Nazirliyində
- c) İcra 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 tərkib 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 ayır-ayrı ərazilərdə icra edilir;
- c) ərazilər üzrə qərargahın 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) Özləndirmə 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 təbiiyə edir;

**38. Müəssisənin hesabatı ilə nəzarət funksiyası arasında hansı bağlılıq vardır?**

- a) yekun nəticə qiymətləndirilir;
- b) gələcək planlar müəyyənləşdirilir;
- c) səhvlər düzəldilir;

**39. Menecmentdə marketing 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 daşması;
- 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 mövqə 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. İnzibati metodun təsərrüfatçılıq xüsusiyyətləri**

- a) təsərrüfat planlarının icra zəruriliyi
- b) nəticənin əldə edilməsi
- c) xətaların aradan qaldırılması

**50. İnzibati metodun amirlik xüsusiyyətləri**

- a) rəhbərin hakim mövqə 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 köməyi ilə 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. İdarəetmədə istifadə olunan informasiya texnologiyasına nə daxildir:**

- a) kompüterdən istifadə olunması
- b) avtomatlaşdırılmış sistemlər yaradılması
- c) informasiya sistemlərinin yaradılması

**56. Menecmentdə informasiya sistemlərinin təbii 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) icramı 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) İdarəetmənin prinsiplərini müəyyənləşdirmək;
- b) İdarəetmənin metodlarını müəyyənləşdirmək;
- c) İdarəetmənin 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) hücum keçmək
- d) müdafiə olunmaq

**64. Menecmentdə qeyri-müəyyənlik hansı halda yaranır:**

- a) rəhbər işdə olmadığıda;
- b) informasiya olmadığıda;
- c) iş prosesi pozulduqda;

**65. Menecmentdə mürəkkəblik yaranan əsas amil hansidir?**

- a) istehsal həcmnin 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) təşkilədicisi;

**67. Menecmentin ideoloji metodu nəyi əsas götürür?**

- a) partiya ideologiyasını
- b) təsərrüfatçılıq ideologiyasını
- c) imicin yaradılması və ona hörmət edilməsini

**68. İdarəetmə 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 dövrüyyəsi

**70. Firmanın rəqabət qabiliyyətliliyi hansı kriteriya ilə qiymətləndirilir?**

- a) İxtisaslı 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 mənfə 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) Müsəbiqə yolu ilə
- c) Kim müraciət etsə

**75. İdarəetmə 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) İstehsal xərcləri göstəriciləri;

**77. İdarəetmə prosesinin son mərhələsi hansıdır?**

- a) məqsəd
- b) şərait
- c) problem
- d) qərar
- e) iqtisadi səməmə 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. İdarəetmə qərarlarının hansı növünün tətbiqi nəticə etibarilə daha çox səməmə verir?**

- a) Fərdi
- b) Kollektiv
- c) Kollegial
- d) Dəqiq məlumat əsaslanan.

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- a,b,c	64- b
5- b	25- b	45- a,b,c	65- c
6- b	26- a	46- a	66- d
7- b	27- b	47- b	67- c
8- b	28- a	48- a	68- c
9- b	29- a	49- a,b	69- a
10- b	30- a	50- a,b	70- c
11- b	31- a	51- b,c	71- a
12- b	32- a	52- a	72- b
13- b	33- a	53- a,b,c	73- a,b
14- b	34- b	54- b,c	74- a,b
15- b	35- c	55- a,b,c	75- b,c
16- c	36- b	56- a	76- a
17- b	37- b	57- a,b,c	77- d
18- a	38- a	58- a,b	78- b,c
19- a	39- a,b,c	59- a,d,c	79- b,c
20- a	40- a	60- d	80- c

1. Menecmentin mahiyyəti və məzmunu.
2. Menecmentin əsas (klassik və müasir) prinsipləri.
3. Menecmentin universal və spesifik funksiyaları.
4. Təşkilətmə funksiyasının tərkib hissələri və onların müqayisəli izahı.
5. Nəzarət funksiyasının mahiyyəti və təbtəq mexanizmi.
6. Marketing funksiyasının bazar əməliyyatlarının təşkilində rolu.
7. Menecmentdə informasiya və kommunikasiyanın təşkili.
8. Menecment metodlarının əlaqələndirilməsi.
9. Menecment mədəniyyəti və etikası.
10. İdarəetmə səviyyələri və pillələri.
11. İdarəetmə 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 qeydiyyatı 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. Marketing funksiyasının menecmentdə yeri və rolu.
32. Menecmentdə marketing 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 qəbul edilməsi 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 tətbiqi 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 idarə olunması.
65. Müəssisənin kadr siyasəti 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.

«Menecment» fənni üzrə  
**İMTAHAN SUALLARI**

1. Menecment nədir?
2. Təşkilat (firma, müəssisə) nədir?
3. İdarəetmə prosesi nədir?
4. Menecer kimdir, onun funksiyaları və rolu nədən ibarətdir?
5. Menecmentin təkamülü.
6. Elmi idarəetmə məktəbi.
7. Klassik idarəetmə məktəbi.
8. İnsani münasibətlər məktəbi.
9. Müasir idarəetmə məktəbi.
10. İdarəetmə səviyyələri: aşağı, orta və ali səviyyə rəhbərləri.
11. Təşkilatın yaradılması üçün zəruri amillər.
12. Təşkilatı yaşatmağın xüsusiyyətləri.
13. İdarəçiliklə məşğul olan rəhbərlərin (menecerlərin) xarakterik keyfiyyətləri.
14. İdarəetmə səviyyələrinin qarşılıqlı əlaqələrinin qurulması.
15. Prinsip anlayışı və idarəetmə prinsipləri.
16. Menecmentin əsas prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.
17. İdarəetmə prosesi nədir.
18. Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri.
19. Səmərəli idarəetmə və onun təşkili.
20. Əməyin üfuiqi və şaquli bölüşdürülməsi.
21. Təşkilata təsir göstərən amillərin təsnifatı.
22. Birbaşa və dolayı təsir amillərinin xüsusiyyətləri.
23. Proses yavaşması və onun şərhı.
24. Sistem yavaşması və onun xüsusiyyətləri.
25. Situasiya (məqam) yavaşması.
26. Menecmentdə informasiyanın rolu.
27. İdarəetmədə tətbiq edilən informasiyaların növləri və təsnifatı.
28. İnformasiyanın yaranma və alınma mənbələri.
29. Menecmentdə kommunikasiya.
30. İnformasiya texnologiyası və sistemləri.
31. İdarəetmənin 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 təşkilətmə funksiyası.
40. Səlahiyyət və cavabdehlik bölgüsü.
41. Funksional təşkilətmə quruluşu.
42. Əraziyə görə təşkilətmə quruluşu.
43. Əmtəyə və ya məhsula görə təşkilətmə quruluşu.
44. Tələbatçılara görə təşkilətmə quruluşu.
45. Motiv və motivləşdirmə nədir.
46. Motivləşdirmə funksiyası.
47. Motivləşdirmə nəzəriyyələri və onların mahiyyəti.
48. A.Maslounun tələbat piramidasının şərhı.
49. Motivləşdirmənin icraya yönəldilməsinin başlıca xüsusiyyətləri.
50. Menecmentin nəzarət funksiyası.
51. Nəzarət prosesinin mərhələləri.
52. Nəzarətin təşkili və tətbiqi xüsusiyyətləri.
53. Nəzarətin reftar aspekti.
54. Menecmentin marketinq funksiyası.
55. Marketinq anlayışlarının şərhı.
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. İqtisadi metodun mahiyyəti və məzmunu.
63. İqtisadi metodun tətbiq xüsusiyyətləri.
64. İnzibati metodun mahiyyəti və məzmunu.
65. İnzibati metodun reqlamentləşdirici, təlimatlandırıcı və nizamlayıcı aspektləri.
66. İdeoloji 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. İdarəçilik 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. İdarəçilik şəbəkəsi, onun qurulması və şərh.
80. «X» və «Y» nəzəriyyələri, onların mahiyyəti və tətbiq prinsipləri.
81. İstehsal prosesinin təşkili.
82. İstehsalın 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. Əmtələrin layihələndirilməsi üçün zəruri xüsusiyyətlər.
91. Əmtəə üçün başlıca meyarlar.
92. Müəssisə və əmtəə istehsalının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi.
93. İstehsalın və əmtələrin 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.



«Menecment» fənni üzrə

**PROGRAM**

**1. MENECEMENTİN MAHİYYƏTİ**

1. Menecment elmdir və fəaliyyətdir.
2. Menecment nədir və menecer kimdir?
3. Təşkilat (firma, müəssisə) nədir?
4. Müəssisənin yaradılması və yaşadılması amilləri.
5. İdarəetmə səviyyələri və vasitələri.
6. Menecerin funksiyaları və rolu.

**2. MÜƏSSİSƏLƏRİN İQTİSADI VƏ HÜQUQİ  
FORMALARI**

1. Müəssisə nədir.
2. Müəssisələrin növləri,
3. Müəssisələrin təşkilati-hüquqi formaları
4. Formal və qeyri – formal təşkilatlar
5. Müasir idarəçilik formaları.

**3. MENECEMENTİN TƏKAMÜLÜ**

1. Elmi idarəetmə məktəbi.
2. Klassik idarəetmə məktəbi.
3. İnsani münasibətlər məktəbi.
4. Müasir idarəetmə məktəbi.
5. İdarəetməyə müxtəlif yanaşmalar.

**1. İDARƏETMƏ SƏVIYYƏLƏRİ VƏ İDARƏETMƏ  
PROSESİ**

1. İdarəetmə səviyyələri və pillələri;
2. Aşağı, orta, ali səviyyələr;
3. Menecerlərə xas olan xüsusiyyətlər
4. İdarəetmə prosesi nədir?
5. Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri.
6. Səmərəli idarəetmə və onun təşkili.
7. Əməyin üfqi və şaquli bölüşdürülməsi.
8. İdarəetmə səviyyələri və pillələrinin təşkili.

**5. MENECEMENTİN ƏSAS PRİNSİPLƏRİ**

1. Prinsip anlayışı və idarəetmə prinsipləri.
2. A. Fayolun 14 prinsipi və onların izahı.
3. Müasir idarəetmə prinsipləri.
4. Menecmentin əsas prinsiplərinin tətbiqi xüsusiyyətləri.

**6. TƏŞKİLATIN DAXİLİ VƏ XARİCİ TƏSİR  
AMİLLƏRİ**

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

**7. MENECEMENTDƏ YANAŞMALAR**

1. Proses yanaşması və onun şərhı.
2. Sistem yanaşması və onun xüsusiyyətləri.
3. Situasiya (məqam) yanaşması.
4. Yanaşmaların fərdi və ümumi cəhətləri.

**8. MENECEMENTDƏ İNFORMASIYA VƏ  
KOMMUNİKASIYA**

1. Menecmentdə informasiyanın rolu.
2. İdarəetmədə tətbiq edilən informasiyaların növləri və təsnifatı.
3. İnformasiyanın yaranma və alınma mənbələri.
4. Menecmentdə kommunikasiya.
5. İnformasiya texnologiyaları və sistemləri.

**9. QƏRAR QƏBUL EDİLMƏSİ**

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.*

### **MENECMENTİN FUNKSİYALARI**

1. *İdarəetmədə funksiya anlayışı.*
2. *Menecmentin əsas və köməkçi funksiyaları.*
3. *Planlaşdırma.*
4. *Təşkilətmə.*
5. *Motivləşdirmə (icraetmə)*
6. *Nəzarət.*
7. *Marketing.*

### **10. PLANLAŞDIRMA**

1. *Planlaşdırma funksiyası, onun məqsədi və vəzifələri.*
2. *Strateji planlaşdırma.*
3. *Taktiki planlaşdırma.*
4. *Cari planlaşdırma.*

### **11. TƏŞKİLETMƏ**

1. *Menecmentdə təşkilətmə 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. MOTİVLƏŞDİRMƏ**

1. *Motivləşdirmə nədir?*
2. *Daxili və xarici mükafatlar.*
3. *Motivləşdirmə nəzəriyyələri və onların mahiyyəti.*
4. *Motivləşdirmə nəzəriyyələrinin müqayisəli təhlili.*
5. *Porter-Louler motivləşdirmə modelinin şərhli.*

### **13. NƏZARƏT**

1. *Nəzarət və nəzarət prosesinin mərhələləri.*
2. *Nəzarətin təşkili və tətbiqi xüsusiyyətləri.*
3. *Nəzarətin rəftar aspekti.*

4. *Səmərəli nəzarətin təşkili.*

### **14. MARKETİNQ**

1. *Marketing anlayışlarının şərhli.*
2. *Marketingin elmi və təcrübə xüsusiyyətləri.*
3. *Tələb-təklif münasibətləri və bazar.*
4. *Marketing və sahibkarlıq.*
5. *Marketing və biznes.*
6. *Müəssisədə marketinq xidmətinin təşkili.*

### **MENECMENTİN METODLARI**

1. *İdarəetmə metodu nədir?*
2. *Mmenecmentin əsas metodlarının təsnifatı*
3. *İqtisadi metodlar,*
4. *İnzibati metodlar;*
5. *Sosial-psixoloji metodlar;*
6. *İdeoloji, partisipativ, qrafik metodlar.*

### **15. İQTİSADI METOD**

1. *İqtisadi metodun mahiyyəti və məzmunu.*
2. *İqtisadi metodun başlıca elementləri:*
3. *Firmadaxili hesablaşma; kommersiya hesabı; əmək haqqı; mükafatlandırma; qiymət, vergi, rəqabət, maliyyə və kredit aspektləri.*
4. *İqtisadi metodun tətbiq xüsusiyyətləri.*

### **16. İNZİBATİ METOD**

1. *İnzibati metodun mahiyyəti və mzmunu.*
2. *İnzibati metodun təsərrüfatçılıq xüsusiyyətləri.;*
3. *İnzibati metodun amirlik xüsusiyyətləri;*
4. *İnzibati metodun rəqləmləşdirici, təlimatlandırıcı və nizamlayıcı aspektləri.*

### **17. SOSIAL - PSIXOLOJİ 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. LİDERLİK VƏ RƏHBƏRLİK ÜSLUBLARI**
1. *Lider kimdir?*
  2. *Liderlik və ona xas olan xüsusiyyətlər.*
  3. *İdarəçilik 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 EHTİYATLARININ İDARƏ 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. İSTEHSALIN İDARƏ OLUNMASI**

1. *İstehsal nədir?*
2. *İstehsal prosesinin təşkili.*
3. *İstehsal növləri və qrupları*
4. *Müəssisələrin yerləşdirilməsi prinsipləri.*
5. *Əməliyyat prosesinin təşkili.*
6. *Əməliyyat sisteminin idarə olunması.*

**21. LAYİHƏLƏRİN İDARƏ OLUNMASI**

1. *Müəssisələrin təşkili və yerləşdirilməsi üçün zəruri amillər.*
2. *Müəssisələrin layihələndirilməsizamanı nəzərə alınmalı olan vacib şərtlər.*
3. *Əmtəə nədir?*

3. *Əmtəə nədir?*
4. *Əmtəələrin layihələndirilməsi üçün zəruri xüsusiyyətlər.*
4. *Əmtəə üçün başlıca meyarlar.*
6. *Müəssisə və əmtəə istehsalının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi.*

**22. SAHİBKARLIQ VƏ BİZNES MÜHİTİ**

1. *Menejment 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. BİZNES - PLANIN HAZIRLANMASI**

1. *Biznes-planın mahiyyəti;*
2. *Biznes-planın quruluşu;*
3. *Biznes-planın bölmələri*
4. *Biznes-planların tipləri*

**24. MÜNAQIŞƏLƏRİN VƏ STRESİN İDARƏ 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. MENEJMENT MƏDƏNİYYƏTİ VƏ ETİKASI**

1. *Menejment mədəniyyətinin zəruriliyi;*
2. *Menejment mədəniyyətini formalaşdıran amillər;*
3. *Menejment mədəniyyətinin əsas elementləri;*
4. *Menejment etikası;*
5. *Etika kodeksinin tələbləri.*

**26. STRATEJİ MENEJMENT**

1. *Menejment 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 üsullar.*

«Menecment» fənni üzrə  
mövzuların və saatların bölgüsü.

№	Mövzular	Saatlar		
		Cə	Mü	Mə
	<i>Menecmentin nəzəri əsasları</i>			
1	Menecmentin mahiyyəti(predmeti və vəzifələri)	2	2	-
2	Müəssisələrin iqtisadi və hüquqi formaları	4	2	2
3	Menecmentin təkamülü.	4	2	2
4	Menecmentin əsas prinsipləri	2	2	-
5	İdarəetmə səviyyələri və idarəetmə prosesi	4	2	2
6	Təşkilatın daxili və xarici təsir amilləri.	4	2	2
7	Menecmentdə yanaşmalar	2	2	-
8	Menecmentdə informasiya və kommunikasiya	4	2	2
9	Qərar qəbul edilməsi	4	2	2
	<i>Menecmentin funksiyaları</i>	-	-	-
10	Planlaşdırma	4	2	2
11	Təşkilətmə	4	2	2
12	Motivləşdirmə	2	2	-
13	Nəzarət	4	2	2
14	Marketing	4	2	2
	<i>Menecmentin metodları</i>	-	-	-
15	İqtisadi metod	4	2	2
16	İnzibati metod	4	2	2

17	Sosial-psixoloji metod.	4	2	2
18	Liderlik və rəhbərlik üsulları	2	2	-
	<b>Menecmentin tətbiqi mexanizmləri</b>			
19	Kadr ehtiyatlarının idarə olunması	4	2	2
20	İstehsalın idarə edilməsi	2	2	-
21	Layihələrin idarə olunması	4	2	2
22	Sahibkarlıq və biznes mühiti	2	2	-
23	Biznes-planın hazırlanması	4	2	2
24	Münaqişələrin və stresin idarə olunması	2	2	-
25	Menecment mədəniyyəti və etikası	4	2	2
26	Strateji menecment	2	2	-
	<b>YEKUNU:</b>	<b>86</b>	<b>52</b>	<b>34</b>

**Ağasəf Məmməd oğlu İmran**  
*İqtisad elmləri namizədi*

**MENECMENT**

*(Azərbaycan dilində)*

*Kompüterdə yığılmışdır: Mehriban İmranova*

Yığılmağa verilmiş: 14.07.2007. Çapa imzalanmış: 12.11..2007.  
Formatı 60 x 84;Çap vərəqi 17 . Tiraj 300,

*“Viktory” mətbəəsində çap olunmuşdur.*



