K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov,
H.S.Həsənov

MENECMENT

DƏRSLİK

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Menecment kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri doktoru K.A.Şahbazovun ümumi redaktəsi ilə hazırlanmışdır

Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi tərəfindən təsdiq edilmişdir
(əmr № 220, 07.04.2005)

5608

Bakı – 2005

Kamil Ağazaman oğlu Şahbazov
Məmməd Hümbət oğlu Məmmədov
Heydər Sərdar oğlu Həsənov

Rəyçilər: Əməkdar Elm Xadimi, i.e.d., prof.
T.Ə.Quliyev, i.e.d., prof. **A.H.Səmədov**

«Menecment» dərsliyi aşağıdakı müəlliflər tərəfindən hazırlanmışdır:

İ.e.d. Şahbazov K.A., dos. Məmmədov M.H., dos. Həsənov H.S. (müqəddimə, fəsil 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23); i.e.d. Şahbazov K.A., dos. Qəndilova S.T. (fəsil 6); i.e.d. Şahbazov K.A., dos. Məmmədov M.H., dos. Həsənov H.S., Məmmədov R.Ə. (fəsil 12); i.e.d. Şahbazov K.A., dos. Məmmədov M.H., dos.Həsənov H.S., i.e.n. b/m. Ələsgərova A.A. (fəsil 13); i.e.d. Şahbazov K.A., dos. Mustafayeva G.M., Nağıyev P.Y. (fəsil 14); i.e.d. Şahbazov K.A., dos. Qurbanov N.H. (fəsil 22); i.e.d. Şahbazov K.A.,i.e.n., dos.Musayeva S.B., b/m İbrahimli Z.H. (fəsil 18); i.e.d. Şahbazov K.A., dos. Məmmədov M.H., dos. Həsənov H.S., i.e.n., İmanov Ə.R., i.e.n., Novruzov Q.S. (fəsil 24, 25).

Dərslik menecment fənni tədris olunan Ali məktəblərin tələbələri, magistrləri, aspirantları və müəllimlər; biznes məktəblərinin dinləyiciləri, sahibkarlar və menecerlər, habelə geniş oxucu kütləsi üçün nəzərdə tutulmuşdur. Eyni zamanda dərslikdən dövlət və bələdiyyə idarəçiliyinin bir sıra məsələlərini öyrənənlər də faydalana bilərlər.

Ş $\frac{M-002515}{700122}$ – 2005.

@ "Təhsil" EİM, 2005

MÜNDƏRİCAT

MÜQƏDDİMƏ 10

FƏSİL 1. MENECMENTİN TƏŞƏKKÜLÜ VƏ İNKİŞAFI
§1. Menecmentin mahiyyəti 13
§2. Menecer 20
§3. İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi 23
§4. İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsində rol və şəxsiyyət aspektləri 26
§5. İnsanın təşkilata adaptasiyası 34

FƏSİL 2. MENECMENTİN MƏRHƏLƏLƏRİ VƏ ELMİ MƏKTƏBLƏRİ
§1. Menecmetin ilkin tarixi və şərtləri 40
§2. Müxtəlif məktəblərin fərqləndirilməsi əsasında menecmentə yanaşmalar 50
§3. Proses yanaşma 81
§4. Sistemli yanaşma 85
§5. Situasiyalı yanaşma 88

FƏSİL 3. TƏŞKİLAT MENECMENTİN OBYEKTİ KİMİ
§1. Formal və qeyri-formal təşkilatlar 90
§2. Təşkilatın xarakteristikası 92
§3. Təşkilatın daxili və xarici mühiti 103
§4. Təşkilatın uğur qazanmasının tərkib hissələri 109
§5. Sosial məhsuliyyət və menecmentin etikası 116

FƏSİL 4. MENECMENTİN TƏŞKİLATI FORMALARI
§1. Fərdi müəssisələr 128
§2. İstehsal kooperativləri 131
§3. Dövlət müəssisəsi 133
§4. Yoldaşlıq müəssisələrinin təşkili və idarə edilməsi 135
§5. Cəmiyyətlər(məhdud və əlavə məhsuliyyətli cəmiyyətlər, açıq və qapalı tipli səhmdar cəmiyyətlər 143
§6. Kiçik müəssisələrin idarə edilməsi 147
§7. Birjalar 152
§8. Banklar 158
§9. İnvestisiya kompaniyaları və fondları 165
§10. Müqavilə birlikləri 168

FƏSİL 5. MENECMENTİN TƏŞKİLATI QURULUŞU
§1. İdarəetmənin təşkilatı quruluş anlayışı və onu müəyən edən amillər 173
§2. İstehsal- təşkilatı quruluşların məqsədi, vəzifələri və formalaşması səbəbləri 174
§3. İstehsal – təşkilatı quruluşların formalaşması prinsipləri 177
§4. İdarəetmə sistemlərinin seçilməsi və əlaqə formaları 181
§5. İdarəetmə aparatında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi 187
§6. İstehsal- təşkilatı quruluşların qiymətləndirilməsi metodları 192
FƏSİL 6. MENECMENTİN METODLARI
§1. İdarəetmə metodlarının xarakteristikası 196
§2. Vadaretmə metodları (inzibati - sərəncam) 209
§3. Təhriketmə metodları (iqtisadi) 229
§4. İnandırma metodları (sosial psixoloji və ideoloji) . 245
FƏSİL 7. MENECMENTDƏ PLANLAŞDIRMA
§1. Planlaşdırmanın mahiyyəti və planlaşdırma menecmentin funksiyası kimi 263
§2. Təşkilatın məqsədlərinin işlənib hazırlanması 266
§3. Təşkilatın daxili və xarici mühitinin təhlili və qiymətləndirilməsi 275
§4. Strategiyanın seçilməsi 289
§5. Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırılması və onun qiymətləndirilməsi 293
FƏSİL 8. MENECMENTDƏ TƏŞKİLETMƏ
§1. İşin bölüşdürülməsi , məsuliyyət və səlahiyyət . . 300
§2. Hakimiyyət və təsir 316
§3. Xarici mühitə münasibətdə təşkiletmə tipi 323
§4. Bölmələrin qarşılıqlı təsiri üzrə təşkiletmə tipi . . . 325
§5. İnsanların qarşılıqlı təsiri üzrə təşkiletmə tipi. . . . 334
FƏSİL 9. MENECMENTDƏ MOTİVASİYA
§1. Motivasiyanın mahiyyəti və başlıca xüsusiyyətləri. 337
§2. Motivasiya nəzəriyyələrinin təkamülü 346
§3. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri 349
§4. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyələri 357

FƏSİL 10. MENECMENTDƏ NƏZARƏT
§1. Nəzarətin mahiyyəti və zəruriliyi 369
§2. İlkin nəzarət 377
§3. Cari nəzarət 379
§4. Son (yekun) nəzarət 380
§5. Nəzarət prosesi 381
§6. Effektiv nəzarətin xarakteristikası 389
FƏSİL 11. MENECMENTDƏ KOMMUNİKASİYA
§1. Kommunikasiyanın mahiyyəti 393
§2. Kommunikasiya prosesi 396
§3. Şəxslərarası kommunikasiya 399
§4. Ünsiyyət məharəti 402
§5. Təşkilatı kommunikasiya 408
FƏSİL 12. İDARƏETMƏ QƏRARLARI
§1. İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti növləri və təsnifatı 418
§2. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prsoesinə təsir edən amillər 429
§3. İdarəetmə qərarlarının keflyyətinə olan əsas tələblər 439
§4. İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi 441
§5. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması,qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində rəhbərlərin rolu . 446
§6. İdarəetmə qərarlarının qəbul modelləri 453
§7. Təşkilatı qərarlar 463
FƏSİL 13. HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ
§1. Təşkilatda heyətin idarə edilməsinin metodoloji əsasları 468
§2. Təşkilatda kadrların planlaşdırılması 487
§3. Təşkilatda heyətin muzdla tutulması, qiymətləndirilməsi və onların seçilməsi 498
§4. Təşkilatda peşə adaptasiyası və orientasiyasının idarə edilməsi 516
§5. Təşkilatda işgüzar karyeranın idarə edilməsi 531
§6. Təşkilatda heyətin xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsinin idarə edilməsi 551
FƏSİL 14. İDARƏETMƏDƏ LİDERLİK
§1. Liderliyin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və işgüzar idarəetmə sferasında onun rolu 567

§2. Liderliyə müxtəlif yanaşmalar və geniş yayılmış liderlik modelləri 568
§3. Liderin peşəkar qabiliyyətləri: daxili və xarici . . . 585
§4. Liderliyin metodları: hakimiyyət və təsir 589
§5. Liderliyin təşkilatı mədəniyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi 594
§6. Liderlikdə müasir təmaüllər :modelləşdirmə, liderin emosional intellekti və onun strukturu 597

FƏSİL 15. RƏHBƏR, MENECER, MÜTƏXƏSSİS VƏ MÜASİR İDARƏETMƏDƏ ONLARIN ROLU

§1. Müasir təşkilatlarda rəhbərlərə olan əsas tələblər . 603
§2. Rəhbərlik üslubu və davranış üslubu 606
§3. Menecerin spesifik funksiyaları və onun idarəetmədə rolu 612

FƏSİL 16. RƏHBƏRLƏ TABEÇİLİKDƏ OLANLARIN QARŞILIQLI MÜNASİBƏTLƏRİNİN ETİK-PSİXOLOJİ İLKİN ŞƏRTLƏRİ

§1. Rəhbər anlayışı və rəhbərlik üslubları 615
§2. Rəhbərin,liderin nüfuzu və qərar qəbul edilməsində müdriklik 618
§3. Kollektivdə qarşılıqlı münasibətlər və idarəçilik məharəti 619
§4. Kollektivdə sağlam psixoloji mühit, tənqid və özünütənqid 621
§5. Rəhbərin xarakterik əlamətləri 623
§6. D.Karneginin bəzi məsləhətləri 626
§7. Rəhbərlik əlifbası ilə ciddi şəkildə məşğul olmaq istəyənlərə bir neçə məsləhət 628

FƏSİL 17. İŞGÜZAR ÜNSİYYƏT

§1. Hakimiyyət və ünsiyyət 629
§2. Ünsiyyətin psixoloji aspektləri 632
§3. Tabeçilikdə olanlara necə səmərəli təsir etməli . . 635
§4. Rəhbərin kommunikativ səriştəliliyi 637
§5. Həvəsləndirmə 638
§6. İdarəetmənin birbaşa təsir metodları 639
§7. İşçilərin şəxsi inkişafı 641
§8. Kollektivə təsir 642
§9. Menecmentdə liderlik 645
§10. Səlahiyyətlərin digər idarəetmə səviyyələrinə verilməsi 648
§11. Nə yaxşıdır? Şallaq yoxsa goğal 650
§12. «Çətin işçilər» 651
§13. İşçi qruplarına səmərəli rəhbərlik etmə qabiliyyəti 653
§14. İşçi heyətinin öyrənilməsi 654
§15. Məsləhət vermə 656
§16. Sosial-istehsal situasiyaları nümunələri və onların həlli yolları 658
§17. Şəxsi inkişafın nümunəvi planı 662

FƏSİL 18. MENECMENT SİSTEMİNDƏ ADAPTASİYA VƏ KARYERA

§1. İşgüzar adaptasiyanın müasir təşkilatların idarə edilməsində yeri və rolu 664
§2. İşgüzar karyeranın idarə edilməsi prosesi 669
§3. Heyətin daxili əlaqələrinin təkmilləşdirilməsi yolları 675

FƏSİL 19. STRATEJİ İDARƏETMƏ

§1. Strateji idarəetmənin meydana gəlməsinin zəruriliyi və onun mahiyyəti 683
§2. Strateji planlaşdırılma prosesi 694
§3. Alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi . 713
§4. Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi . . 727

FƏSİL 20. MALİYYƏ MENECMENTİ

§1. Maliyyə menecmenti anlayışı və onun ümumi vəzifələri 741
§2. Maliyyə menecerinin funksiyaları 743
§3. Maliyyə menecmentinin alətləri 745
§4. İşgüzar təşkilatların maliyyəsi 746
§5. İşgüzar təşkilatlarda maliyyə menecmenti 751
§6. Maliyyə planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması . 763
§7. Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin təhlilinin məqsədi,informasiya mənbələri və vəzifələri . . . 770
§8. Vəsait mənbələrinin strukturunun qiymətləndirilməsi 775
§9. Aktivlərin dövriyyə qabiliyyətinin təhlili 778
§10. Müəssisənin gəlirliyinin təhlili 781
§11. Lizinq və faktoринq 783

FƏSİL 21. İNNOVASİYA MENECMENTİ

§1. İnnovasiya anlayışı 791
§2. İnnovasiya menecmenti və elmi – texniki siyasət . 793
§3. Yeni məhsulların işlənib hazırlanması və tətbiq 795

edilməsi . . . . . .
§4. İnnovasiya menecmentinin təşkilati formaları . . . 801
§5. Yaponiya və ABŞ firmalarında innovasiya menecmenti 807
§6. Kiçik innovasiya firması 811
§7. Elmi-texniki sahədə yeni təşkilati quruluşlar 815
§8. Kiçik innovasiya biznesi fəaliyyətinə dövlət köməyi və onun hüquqi tənzimlənməsi sistemi . . 827

FƏSİL 22. KREATİV MENECMENT

§1. Kreativ menecmentin mahiyyəti və məqsədləri. 832
§2. Kreativ fəaliyyətin idarə edilməsinin xususiyətləri. 836
§3. Təşilatlarda kreativ muhitin rolu və mahiyyəti . 838
§4. Kreativ prosesinin təşkili və strukturu 842
§5. Kreativ fəaliyyətdə menecerin rolu. 844
§6. Kreativ layihəsinin işlənməsi. 846
§7. Kreativ fəaliyyətdə liderlik. 848
§8. Kreativ fəaliyyətin qiymətləndirilməsi. 849
§9. Kreativ fəaliyyətdə risk. 854
§10. Reinjiniring kreativ menecmentin yeni forması kimi 857
§11. Reinjinirinqin əsas mərhələləri və iştirakçıları . . 859

FƏSİL 23. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏ

§1. Müasir iqtisadiyyatda müflisləşmə və iflasın rolu 865
§2. Müəssisənin müflisləşməsinin xarici (marko)və daxili (mikro) səbəbləri 872
§3. Müəssisənin müflisləşməsinin əlamətləri 879
§4. İflas prosedurası 885
§5. .Müəssisənin yenidən qurulması və sağlamlaşdırılması problemləri 889
§6. Riski nəzərə almaqla müəssisənin investisiya cazibədarlığının qiymətləndirilməsi 897
§7. Müəssisənin rəqabət üstünlüyünün həyat tsikli və müflisləşmə 904
§8. Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati quruluşu və böhranlı vəziyyət 908
§9. Kommersiya banklarının etibarlığının yüksəldilməsi yolları 914
§10. Müflisləşmə və sosial idarəetmə 920

FƏSİL 24. BİZNES VƏ CƏMİYYƏT

§1. Ölkənin mövcud iqtisadi durumunun sosial və etik problemləri 922
§2. Müasir işgüzar təşkilat və biznesin etikası 927
§3. Biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin (pablik rileyşnz) qurulmasının xüsüsiyyətləri 941

FƏSİL. 25. DÖVLƏT VƏ BƏLƏDİYYƏ İDARƏÇİLİYİ

§1. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi 948
§2. Azərbaycan Respublikasında müasir yerli və özünüidarənin təşəkkülü və regional iqtisadiyyatın idarə edilmə sistemi 954
§3. Azərbaycan Respublikasında sosial yönümlü regional siyasətin əsasları 963
§4. Regionun (şəhərin) sosial – iqtisadi inkişafında yeni prioritetlər: onların diaqnozu və sistemli tənzimlənməsi 970
§5. Bələdiyyələşmə - sosial infrostrukturun keyfiyyətcə yenidən qurulmasının əsası kimi 976
§6. Yeni təşkilat təsərrüfat formalarının tətbiqi əsasında ərazinin sosial – iqtisadi inkişafının tənzimlənməsi xüsusiyyətləri 983

ƏDƏBİYYAT. 996

Müqəddimə

Qloballaşma postindnstrial dövrə yeni çalarlar verir. Qeyri-müəyyənlik və gözlənilməyən dəyişikliklər artır və ildırım sürəti ilə çoxlu sayda ölkələrə yayılır. Bütün ölkələrə xas olan bu vəziyyət və Azərbaycanın bir iqtisadi sistemdən digərinə keçməklə bağlı durumu işgüzar təşkilatın daxili və xarici mühitini daha da qeyri-stabil vəziyyətə salmışdır. Bununla yanaşı aparılan islahatlar tez bir zamanda ölkə iqtisadiyyatını dünya təsərrüfat sisteminə daha da sıx inteqrasiya edir. Artıq ölkədə bazar iqtisadi sisteminə aid olan komponentlər və infrastruktur elementləri yaranmışdır. İqtisadi mühitlə rəqabətə rəvac verilməsi həyata keçirilən islahatın dəyərli nəticəsinə çevrilmişdir.

Yeni iqtisadi münasibətlər və qeyri-müəyyənlik şəraitində işgüzar təşkilatın fəaliyyət göstərməsi, gözlənilən və gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat reaksiya göstərməsi günün əsas biznes problemi kimi ortaya çıxmışdır. Məsələnin münasib şəkildə həlli menecmentdən və onun çıxardığı qərardan, strateji, innovasiya, kreativ və əməliyyat menecmentinin tətbiqini və onların keyfiyyətinin yüksəldilməsini tələb edir.

Menecmenti (idarəetməni) – qədim incəsənət və ən yeni elm adlandırırlar. Menecment elminin yaranmasında və inkişaf etdirilməsində «elmi menecment», «insani münasibətlər», «empirik», «sosial sistemləri» və idarəetmənin «yeni» məktəbinin nümayəndələrinin hər birinin inkaredilməz rolu olmuşdur. İşgüzar aləmdə geniş yayılmış «Biznesin təşkili və menecment» əsərlərinin müəllifləri V.Peterson və E.Ploumen menecmentin «Hökumət», «Dövlət menecmenti», «Hərbi menecment», «assosiasiya menecmenti», «biznes menecmenti» və «dövlət mülkiyyətində menecment» növlərini göstərmişlər. P.F.Druker isə menecmenti yalnız biznesdə idarəetmə məharəti, vasitəsi kimi müəyyən etmişdir. Əgər V.Peterson və E.Ploumen menecmenti makro və mikro (biznes) səviyyəsində öyrənmişdirsə, P.F.Druker onu yalnız mikro (biznes) səviyyəsində öyrənmişdir. Meri Parker Foletə görə «menecment insanlardan istifadə etməklə şeylərin alınması məharətidir». Göründüyü kimi, menecment haqqında bir-birindən fərqli fikirlər mövcuddur.

Müəllif kollektivi bunları nəzərə alaraq oxucuların nəzərinə çatıdılan kitabda müasir menecmentin ümumi və xüsusi məsələlərini kompleks şəkildə tədqiq etmişdir. Menecmentin fəlsəfi-hüquqi,

təşkilati-iqtisadi və sosial-psixoloji tərəflərini həm mikro, həm də makro səviyyədə öyrənməyə səy göstərmişlər.

Bazar münasibətləri baş verən dəyişikliklər iqtisadi sistemin mahiyyətini dəyişdirərək bütövlükdə istehsal və idarəçilik münasibətlərində də köklü dəyişiklər etməyə sövq edir. Məhz bu səbəbdən də sosial-iqtisadi inkişafın yüksəlti vəzifələrini uğurla həyata keçirmək üçün ehtiyat mənbələrimiz: təşkilati-iqtisadi və sosial-psixoloji amillər maksimum səfərbərliyə alınmalı, mövcud istehsal potensialından daha yaxşı istifadə edilməli, əməyin motivasiyasının səmərəsi artırılmalı, işçilərin mütəşəkkillik və məsuliyyəti möhkəmləndirilməlidir.

Müasir iqtisadi sistemdə mütəxəssislər hazırlanması işində insanların birgə əmək fəaliyyətinin idarə edilməsini tədqiq edən menecment fənninin öyrənilməsi mühüm yerlərdən birini tutur. Bu sahədə tədris prosesində əsasən xarici ölkələrdən gətirilən və menecmentin təşkilinin xarici təcrübəsinin əks etdirən ölkə ədəbiyyatlarından istifadə etdilməkdədir. Belə təcrübə son dərəcədə faydalı olsa da həmişə bizim reallıqları tam əks etdirmir.

Qarşıda duran bu mühüm məsələnin həlli əhəmiyyətli dərəcədə yüksək ixtisaslı kadrlar hazırlanması prosesində istifadə olunan dərsliklərdən və onların menecmentin ümdə məsələləri sahəsindəki bilikləri ölkəmizin reallıqlarına uyğun olaraq nə dərəcədə səmərəli şəkildə təqdim etmələrindən asılıdır. Bu nöqteyi-nəzərdən diqqətinizə təqdim edilən dərslik ali məktəblərdə menecment və digər iqtisad ixtisasları üzrə mütəxəssislər hazırlanmasına olan müasir tələblərə uyğun yazılmışdır.

Dərsliyin məqsədini müəyyən edərkən müəlliflər ondan istifadə edənlərin menecmentin tətbiqi sahələri haqqında aydın təsəvvür əldə edəcəklərinə, insan fəaliyyətinin belə mürəkkəb və çoxcəhətli aspektləri haqqında ideya və təcrübə toplayacaqlarına; həm menecmentin ayrı-ayrı tərəflərini tədqiq etməkdə, həm də idarəçilik problemlərinə münasibətdə tam (bütöv) konsepsiyanı formalaşdıracaqlarına ümid bəsləyirlər.

Müəlliflər dərslikdə menecmentin müasir vəziyyətinin nəzəri və praktiki problemlərinin həllinə istiqamətlənmiş orginal konsepsiya verməyə cəhd etmişlər. Bunun üçün ardıcıllıq və elmi məntiqə uyğun olaraq nizamlı şəkildə menecmentin təşəkküli və inkişafı, menecmentin mərhələləri və elmi məktəbləri, təşkilat menecmentin obyekti kimi, menecmentin təşkilatı formaları, menecmentin təşkilatı quruluşu, menecmentin metodları, menecmentdə planlaşdırma,

menecmentdə təşkiletmə, menecmentdə motivasiya, menecmentdə nəzarət, menecmentdə kommunikasiya, idarəetmə qərarları, heyətin idarə edilməsi, idarəetmədə liderlik, rəhbər, menecer, mütəxəssis və müasir idarəetmədə onların rolu, rəhbərlə tabeçilikdə olanların qarşılıqlı münasibətlərinin etik-psixoloji ilkin şərtləri, işgüzar ünsiyyət, menecment sistemində adaptasiya və karyera, strateji idarəetmə, maliyyə menecmenti, innovasiya menecmenti, kreativ menecment, antiböhranlı idarəetmə, biznes və cəmiyyət, təşkilat mədəniyyəti, dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi məsələlərini şərh etmişlər.

Müəlliflər ümid edirlər ki, dərslik menecmentin nəzəri və praktiki məsələlərini öyrənənlərə layiqli töhvə olacaqdır.

FƏSİL 1. MENECMENTİN TƏŞƏKKÜLÜ VƏ İNKİŞAFI

§1. Menecmentin mahiyyəti

«Menecment» terminینə bu sözün müxtəlif mənalarını (çalarlarını) əks etdirən şərhindən başlamaq lazımdır. Qarşımıza qanunauyğun və haqlı olaraq belə bir sual çıxır: nə üçün biz bu termini iqtibas edirik, deyək ki, onun son dövrlərə qədər işlətdiyimiz, analoqu olan idarəetmə sözü ilə kifayətlənmirik?

Bu suala daha ətraflı cavab vermək üçün «menecment» anlayışının mahiyyətini dərk etməyə imkan verən aşağıdakı bir sıra terminlərin mahiyyətinə aydınlıq gətirmək lazımdır.

İdarəetmə – öz tamlığını, strukturunun vahidliyini saxlayan müxtəlif təbiətli sistemlərin xüsusiyyətidir və bunun köməyi ilə qarşıya qoyulan məqsədə nail olunur.

Sistem – bu hər biri tamın xarakteristikasına öz lövhəsini verən və bir-birilə qarşılıqlı asılılıqda olan müəyyən bütövlükdür (tamlıqdır).

İdarəetmə sistemi obyekt və subyektdən ibarətdir. Subyekt dedikdə idarə edən, obyekt dedikdə isə idarə olunan başa düşülür.

Bizim, idarəetmənin obyekti kimi baxdığımız təşkilat menecerlər dünyasının əsasını təşkil edir və menecmentin mövcud olmasını şərtləndirən əsas səbəblərini özündə birləşdirir.

Təşkilat – bu ümumi məqsədə və ya məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə əlaqələndirilən insanlar qrupudur.

Təşkilata verilən bu tərif XX əsrin 30-40-cı illərində menecmentin klassiklərindən biri olan Gester Barnard tərəfindən verilmişdir. O, istənilən formal təşkilatı «iki və daha çox şəxsin hərəkətlərini şüurlu surətdə əlaqələndirən sistem» adlandırmışdır.

Maddi əmək, maliyyə və informasiya resurslarından səmərəli istifadə etməklə qarşıya qoyulan məqsədə (məqsədlərə) nail olmaq üçün təşkilatın istənilən təsərrüfatçılıq fəaliyyəti gedişində özündə peşəkar və müstəqil fəaliyyəti əks etdirən və cəmiyyət həyatının bütün sferalarına nüfuz etməkdə olan «menecment» sözünü işlətdikdə biz idarəetmə nəzəriyyəsi üzrə beynəlxalq nəşrlərdə çoxdan müəyyən edilmiş ənənəni nəzərdə tuturuq. Bu zaman biz idarəetmə üzrə ölkənin mövcud ədəbiyyatlarında təşəkkül tapmış praktikanın ziddinə getmirik. XX əsrin son 20 ilindən başlayaraq bu termin kapitalist idarəetməsinin sinonimi kimi işlədilməkdədir.

Bundan əlavə «idarəetmə» termini «menecment» terminin qənaətləndirici forması hesab olunmur. Çünki, axırıncı halda söhbət yalnız idarəetmənin bir forması haqqında gedir. Lakin, eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, ingilis dilində «menecment» terminin semantikası olduqca mürəkkəbdir. Menecmentin ingilis tədqiqatçısı olan Lindell Urvik qeyd edirdi ki, «menecment» sözü ingilis dilli ölkələrdə son dərəcədə sərbəst və müxtəlif mənalarda işlədilir. İngilis dilinin fundamental Oksford lüğətində «menecment» belə şərh (təfsir) edilir: 1)insanlarla davranmaq üsulu, maneraşı; 2)hakimiyyət və idarəetmə həmərəti; 3)xüsusi tərzli bacarıq, inzibatçılıq vərdişi; 4)idarəetmə orqanı, inzibati vahid.

Menecment nəzəriyyəsi sahəsində Amerikalı nüfuz sahibi olan Piter Druker belə hesab edir ki, «menecment» termini başa düşülmək üçün olduqca çətindir. Birincisi, o spesifik olaraq Amerikan mənşəyli sözdür və Britaniya adalarında işlədilən ingilis dilləri də daxil olmaqla hər hansı bir dilə çətin ki, tərcümə edilə bilsin. O, funksiyaları, həmçinin onu yerinə yetirən insanları ifadə edir. O, sosial və ya vəzifə durumunu göstərir, həm də eyni zamanda tədris fənnini və elmi tədqiqat sahəsini ifadə edir. Lakin, hətta Amerikada işlədilən menecment bir anlayış kimi advekat deyildir: biznesə adiyyatı olmayan təşkilatlar üçün bir qayda olaraq menecment və menecerlər haqqında danışılmır. Buna baxmayaraq müasir menecment tədqiqatçılarının əksəriyyəti belə hesab edirlər ki, minimum xərclərlə öz məqsədlərinə maksimum dərəcədə nail olmaq istəyirlərsə dövlət və ictimai təşkilatlar da menecmentin prinsip və metodlarından istifadə etməlidirlər.

Müasir dövrdə menecment praqmatik məqsədlərin prioritetlərinin dəqiq ifadə olunduğu fənnlərarası elmi bilik sahəsi kimi fəaliyyət göstərir. Sosial-iqtisadi vəzifələrin həlli üsulu kimi menecmentin dəyəri (əhəmiyyəti) onun bu cür hətlin mükəmməl nəzəriyyəsini nəzərdə tutmasından deyil, optimal qərarlar qəbul etməyə imkan verən elm, praktiki vərdişlər və biliklərin sintezi üçün zəruri təşkilati şərait yaratmasından ibarətdir.

Menecmentin tədqiqatçılarından biri olan L.Urvik menecmentin meydana çıxması ilə etdiyi dəyişiklikləri aşağıdakı kimi təsvir etmişdir: «Hazırda sadəcə olaraq menecment adlandırdığımız bu yeni bilik sahəsi insanlara maddi aləm üzərində prosetendsiz dərəcədə nəzarət etmək imkanı vermiş təbiət elmlərinin inkişafının dərk edilməsi metodlarına əsaslanan fərziyələr insanın özünə, onun yaşadığı cəmiyyətdəki böyük və kiçik təşkilatlara, həmçinin bu

cəmiyyətdə meydana çıxan siyasi, iqtisadi və sosial problemlərə tətbiq edilə bilər və edilməlidir. Artıq hazırda bu yeni bilik sahəsi demək olar ki, dünyanın istənilən ölkəsindəki işgüzar təşkilatların idarə edilməsi haqqındakı insan təsəvvürlərini köklü surətdə dəyişmişdir. Onun həm fərdi və həm də kommersiya işlərini bilərək tətbiq edildiyi bütün sahələrdə o, əmək məhsuldarlığının əhəmiyyətli dərəcədə artırmış və insan səylərinə (güclərinə) çox böyük qənaəti təmin etmişdir».

ABŞ-ın idarəetmə üzrə ekspertləri belə hesab edirlər ki, müəssisəyə rəhbərlik (administrasiya) fəaliyyətini menecment üzrə peşəkar fəaliyyətdən fərqləndirmək lazımdır. Menecmentə çox vaxtı rəhbərlik funksiyalarından biri kimi baxılır. Müasir dövrdə administrasiya və menecment arasında qəbul edilmiş fərq Oliver Seldonun «İdarəetmə fəlsəfəsi» kitabında təhlil etdiyi idarəçilik triadasına gedib çıxır. Həmin kitabda o, göstərirdi: «Sənayenin böyük bir bölməsi kimi idarəetmə bir tərəfdən kapitaldan, digər tərəfdən isə əməkdən fərqlənir. O, üç tərkib hissəsinə parçalanır:

1. Administrasiya – o, korporativ siyasət işlənib hazırlanması; maliyyənin koordinasiya edilməsi; istehsal, bölgü, təşkilatın sərhədlərinin müəyyən edilməsi və administratorun ali nəzarəti ilə məşğul olur;
2. Menecment sözün həqiqi mənasında administratorun müəyyən etdiyi çərçivədə siyasətin yerinə yetirilməsi, həmçinin təşkilatın onun qarşısında qoyduğu vəzifələri həll etmək üçün istifadə etməsi ilə bağlı olan anlayışdır;
3. Təşkiletmə – yerinə yetirilməsi üçün zəruri keyfiyyətlər verilmiş fərdlər və ya insanlar qrupunun kombinləşdirilmiş əmək formasında yerinə yetirdikləri prosesdir. Öhdəliklərin bu qaydada formalaşdırılması biliklərin tətbiqinin daha effektiv, müntəzəm, pozitiv və koordinasiya edilmiş kanalını təmin edir».

Təşkiletmə idarəetmə aparatını formalaşdırır, menecment – idarəedicini, administrasiya isə – ali rəhbərliyi: Administrasiya təşkiletməni müəyyən edir, menecment ondan istifadə edir; birinci vəzifələri müəyyən edir və məqsədə istiqamətlənmiş olur, ikinci isə müxtəlif vasitələri tətbiq edərək onun yerinə yetirilməsinə çalışır. Administrasiyanın səlahiyyət sferası kompaniyanın siyasətinin işlənib hazırlanması ilə müəyyən edilir. Bu siyasət özündə iqtisadi, siyasi və sosial mühitdə ümumi davranış problemlərini, investisiya yanaşmalarını, illik büdcənin tərtibini və s. bu kimi elementləri

birləşdirir. Menecment - mənfəətin təmin edilməsi və itgilərin minimuma endirilməsi siyasətinin həyata keçirilməsinə aid olan gündəlik qərarların qəbul edilməsi ilə bağlı olan operativ nəzarət növüdür. Beləliklə, administrasiya korporasiyanın strategiyası ilə bağlıdırsa, onda menecment taktika haqqında düşünməyə borcludur. K.Xodjkinson «Administrasiyanın fəlsəfəsinə dair» kitabında yazırdı: «Administrasiya dedikdə biz başlıca olaraq təşkilatda məqsədin, dəyərlər probleminin və insan səlahiyyətlərinin formalaşması ilə bağlı olan aspektlərini başa düşürük. Menecment dedikdə isə kəmiyyət metodlarının köməyi ilə müəyyən edilən və proqramlaşdırılan daha mühafizəkar məsələlərin həllini başa düşürük. Əsl administrator bu filosofdur, əsl mencer isə texnoloq».

X.Pirson adları sadalanan terminlər arasında aşağıdakı fərqləri qeyd edirdi: o, administrasiyanı müəssisələrin idarə edilməsinin əxlaqi, sosial və siyasi aspektlərinin məcmusu kimi, eyni vaxtda menecment isə başlıca olaraq idarəetmənin texniki tərəfləri ilə əlaqələndirirdi. Bu fərqi əsas götürərək o, «sonuncunun elmliyini» qeyd edirdi. X.Pirson hesab edirdi ki, administrasiyaya elmi tətbiq etmək olduqca çətindir.

Administratora, bir qayda olaraq idarəetmə ierarxiyasında yüksək (ali) təşkilati status məxsusdur. Eyni vaxtda menecer adətən korporasiyanın cari işlərindəki nəzarət və məsuliyyət sistemində orta və ya hətta aşağı səviyyəni tutur. Gündəlik həyatda işlədilən «administrasiya» terminindən çox vaxtı hökumət institutlarında, həmçinin ictimai birliklərdə, assosasiyalarda və müxtəlif qəbildən olan xeyriyyə təşkilatlarında istifadə edirlər. Menecment terminindən isə çox vaxtı sahibkarlıq kompaniyalarına münasibətdə də istifadə edirlər.

Əksər sosioloqlar tərəfindən təşkilatın strukturundakı rəhbərlik funksiyası son dərəcədə yüksək qiymətləndirilir. K.Devis yazırdı: «Rəhbərsizlik istənilən təşkilat insan və mexanizmlərin yığımından başqa bir şey deyildir. Rəhbərlik - bu digərlərinə qarşıya qoyulan vəzifələrin entuziazmla həllinə inandırmaq qabiliyyətidir (bacarığıdır). Bu qrupu vahid tamda birləşdirən və onu məqsədə nail olmağa motivləşdirən hər hansı bir insan amilidir. İdarəçilik fəaliyyətinin müxtəlif, məsələn planlaşdırma, təşkiletmə, qərarlar qəbulu kimi növləri liderin insanlara motivasiya rıçaqlarını tətbiq etməyənə qədər və onları qarşıya qoyulan məqsədlərə istiqamətləndirməyənə qədər açılmamış qalır. Liderin motivasiya aktı öz effektinə görə misi qızıla çevirən gizli kimyəvi perepatın effektinə

bərabərdir. Bu qızılın parlaqlığı misin potensilma bərabərdir. Rəhbərlik mümkün ola biləni həqiqətə çevirir. Bu, təşkilatı və orada çalışanların bütün uğurlarını təmin edən tamamlayıcı aktdır.

Menecmentin proqmatik məqsədlərin prioritetlərində dəqiq ifadə olunan elmi biliklərin fənnlərarası sahəsi kimi öyrənilməsi üçün onun prinsiplərini bilmək lazımdır.

Prinsip (lat. Principium – əsas, başlanğıc) - 1)hər hansı bir nəzəriyyənin, təlimin və s. əsas çıxış vəziyyəti; rəhbəredici ideya, fəaliyyətin əsas qaydaları; 2)davranış qaydalarını müəyyən edən şeylərə baxış, daxili inam; hər hansı bir mexanizmin, cihazın və qurğunun hərəkətinin əsas qaydalarını özündə əks etdirir.

Menecmentin prinsiplərin dedikdə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün təşkilatın fəaliyyətinin əsas qaydaları başa düşülür.

Menecmentin prinsiplərini ilk dəfə A.Fayol formalaşdırmışdır:

1. Əməyin bölgüsü. Əmək bölgüsünün məqsədi həcminə görə böyük və keyfiyyətinə görə yaxşı işin yerinə yetirilməsindən ibarətdir.
2. Səlahiyyət və məsuliyyət. Səlahiyyət əmr vermək hüququdur, məsuliyyət isə onun əks tərkib hissəsidir. Harada ki, səlahiət verilir - orada məsuliyyət meydana çıxır.
3. İntizam. İntizam təşkilat və onun işçiləri arasında əldə edilmiş razılığın gözlənilməsi və ona hörmət edilməsini nəzərdə tutur. Təşkilat və işçiləri bir-birinə bağlayan belə razılaşmaların müəyyən edilməsi rəhbərlərin başlıca vəzifələrindən biri olmalıdır. İntizam həmçinin ədalətli qaydada tətbiq edilən sanksiyaları nəzərdə tutur.
4. Təkbaşına rəhbərlik. Hər bir işçi əmrləri yalnız bilavasitə bir rəhbərdən almalıdır:
5. İstiqamətin vahidliyi. Bir məqsəd çərçivəsində fəaliyyət göstərən hər bir qrup vahid planla işləməli və bir rəhbərə tabe olmalıdır.
6. Şəxsi maraqların ictimai mənafelərə tabe edilməsi. Bir işçinin və ya işçilər qrupunun marağı böyük miqyaslı kompaniya və ya təşkilatın maraqlarından üstün olmamalıdır.
7. Heyətin mükafatlandırılması. İşçilərin təşkilata sadiqliyini və kömək göstərməsini təmin etmək üçün onlar öz xidmətlərinə görə ədalətli əmək haqqı almalıdırlar.
8. Mərkəzləşdirmə. Mərkəzləşdirmənin müvafiq dərəcəsi

Azərbaycan Dövlət Universiteti Kitabxanası № 5608

konkret şəraitdən asılı olaraq müxtəlif şəkildə həyata keçirilməlidir. Burada daha yaxşı nəticələrə nail olmaq üçün mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasındakı proporsiyanın gözlənilməsinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi - idarəetmənin bir mərkəzdə, bir əldə və bir yerdə cəmləndirilməsi; şaquli əlaqələrin üstünlük təşkil etdiyi idarəetmə icrarxiyası strukturunun yaradılması deməkdir. Bu zaman idarəetmənin yuxarı səviyyəsi qərar qəbul edilməsində həlledici səlahiyyətə malik olur. Belə qərarların yerinə yetirilməsi aşağı səviyyələr üçün məcburidir.

İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi – hüquq, funksiya və məsuliyyətin idarəetmənin yuxarı səviyyəsindən aşağı səviyyəsinə ötürülməsi.

9. Skalyar zəncir. Rəhbər vəzifə tutan bir sıra şəxslərin, bu zəncirdə ən yüksək vəzifə tutan şəxsdən başlamış aşağı hələ rəhbərinə qədər olan düzülüşü. Müəyyən zəruriyyət olmadan belə icrarxik sistemdən imtina etmək şəhv olardı. Eyni zamanda belə icrarxik sisteminin biznes maraqlarına ziyan vurduğu vaxt onu dəstəkləmək daha böyük şəhv olardı.
10. Qayda. Hər kəs üçün yer və hər kəsin yerində olması.
11. Ədalətlilik. Xeyirxahlıq və ədalətli mühakimənin əlaqələndirilməsi.
12. Heyət üçün sabit iş yeri. Yüksək kadr axıcılığı təşkilatın effektliyini aşağı salır. Öz iş yerində qalıb işləməyə üstünlük verən orta səviyyəli rəhbərlərin hərəkətləri tez bir zamanda çıxıb gedən məşhur, istedadlı menecmerlərlə müqayisədə əlbəttə ki, təqdirə layiqdir.
13. Təşəbbüs. Bu plan işlənib hazırlanması və onun uğurla reallaşdırılmasının təmin edilməsi deməkdir. Təşəbbüs təşkilata güc və enerji verir.
14. Korporativ ruh. İttifaq bu güc deməkdir və o, təşkilatda çalışan heyətin hormoniyasının nəticəsi hesab olunur.

A.Fayol tərəfindən formalaşdırılan prinsiplərin bir çoxu hal-hazırda öz əhəmiyyətini saxlamaqdadır.

Beləliklə, idarəçilik fəaliyyətinin spesifik növü kimi müasir menecment hansı prinsiplər üzərində qurulur? Bu suala cavab verərək P.Druker onun aşağıdakı zəncirini qurmuşdur:

1. Menecment insanın ətrafında fırlanır, onun vəzifəsi insanları

birgə hərəkətə qadir etmək, onlara effektliyi gücləndirmək imkanı vermək və onlara xas olan zəif cəhətləri yumşaltmaqdır (aradan qaldırmaqdır). Çünki, insan qabiliyyəti cəmiyyətə onun müəssisəni idarəetməsinin effektliyindən asılı olaraq fayda verir;
2. Menecment ümumi müəssisədə insanların inteqrasiyası ilə bağlı olduğuna görə onların mədəniyyətində dərin kök salmışdır. Almaniyada, Böyük Britaniyada, ABŞ-da, Yaponiyada və ya digər bu kimi ölkələrdə menecerlərin yerinə yetirdikləri işlər mahiyyətinə görə eynidir. Lakin bunu onların necə etməsi tamamilə bir-birindən fərqlənə bilər. Menecerlər qarşısında duran əsas qənaətlərdən (nəticələrdən) biri onların öz tarixlərindən, mədəniyyətlərindən və ənənələrindən elə elementləri tapmaqdır ki, onlardan modernləşdirilmiş idarəetmə blokunun qurulmasında istifadə etmək mümkün olsun;
3. Hər bir müəssisə menecmentdən sadə, dəqiq və vahid vəzifələrin yerinə yetirilməsini tələb edir: Menecmentin missiyası öz üzvlərini ümumi məqsədlər ətrafında birləşdirməkdən ibarətdir. Əks halda bizim qarşımızda hər hansı bir təşkilat deyil, kütlə duracaqdır;
4. Menecmentin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, müəssisə və onun hər bir üzvü öz tələbatlarını inkişaf etdirməklə bərabər onun ödənilməsi imkanları haqqında da düşünsünlər. İnsanların hazırlanması və inkişafı təşkilatın istənilən səviyyəsində həyata keçirilməlidir, bu iş bir dəqiqədə dayandırılmalıdır;
5. İstənilən təşkilat rəngarəng işləri yerinə yetirən müxtəlif bilikli və vərdişli insanlardan ibarətdir. Buna görə də təşkilat işçilər və onların fərdi məsuliyyətləri arasındakı komunikasiya əsasında qurulmalıdır;
6. Nə məhsul buraxılışının həcmi, nə də ki, əsas istehsal xətləri özlüyündə menejment və bütövlükdə müəssisə fəaliyyətinin adekvat ölçüsü deyildir, bu işdə müəssisə insanla oxşardır: insana öz sağlamlığını qorumaq və fəaliyyət göstərmək üçün rəngarəng vasitələr lazım olduğu kimi, müəssisənin də uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün son dərəcədə müxtəlif vasitələr tələb olunur;
7. Nəhayət, söhbət müəssisələrdən getdikdə yadda saxlamaq lazımdır ki, o, özünün sədləri çərçivəsində heç vaxt nəticəyə nail ola bilmir; müəssisə çərçivəsində yalnız dəyər yaradan

mərkəzlər fəaliyyət göstərir. Lakin nəticəyə isə xarici aləmdə nail olurlar.

§2. Menecer

Menecmentin əsasını təşkil edən başlıca element - idarəçilik fəaliyyətinin peşəkar xarakter daşımasıdır. İngilis termini olan «manager» muzdla tutulmuş peşəkar idarəedicileri nəzərdə tutur.

Menecer (ingilis manager, manage - idarəetmə) – muzdlu idarəedici, menecment üzrə mütəxəssis kimi qəbul edilir.

Menecment nəzəriyyəsində başlıca məsələ yaxşı menecer nədir? Sualıdır. Uzun illər ərzində o, müvəffəqiyyətə necə nail olmaq məsələsinin aydınlaşdırılmasında başlıca məsələ olaraq qalmışdır. Buna görə də əsas diqqət rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri üzərində cəmlənmişdir. Belə ki, Konfutsi belə hesab edirdi ki, rəhbər hər şeydən əvvəl öz silahdaşlarının xarakter və hisslərinə incəliklə və dərindən nüfuz etməyi bacarmalıdır. Homerin dövründə Yunanlar ideal rəhbər üçün zəruri olan aşağıdakı dörd keyfiyyəti göstərirdilər: 1)Nestorun müdrikliyi; 2)Agamemonun ədalətliyi; 3)Odisseyin bicliyi; 4)Axillesin enerjiliyini.

Homer qeyd edirdi ki, həqiqətdə ideal rəhbərlik mövcud deyildir. Əgər rəhbərlər onlara xas olan keyfiyyətlərlə məqsədyönlü istiqamətdə birgə fəaliyyət göstərərlərsə yalnız ona yaxınlaşmaq olar. Buna görə də rəhbər özünün güclü və zəif tərəfləri haqqında daima düşünməlidir. Əks halda o, tutduğu yüksək vəzifənin qurbanı ola bilər.

XXI əsrin başlanğıcında bir sıra alimlər belə hesab edirlər ki, müasir menecment aşağıdakı cədvəldə qeyd edilən keyfiyyətlərə malik olması zəruridir (cədvəl 1.1.).

Bu fikrin əleyhidarları isə aşağıdakı arqumentləri göstərirdilər:

- menecerin yuxarıda sadalanan keyfiyyətlərə malik olması heç də hələ rəhbərliyin effektliyinə təminat vermir;
- qeyd edilən bütün tələblər yalnız, o qədər də çox sayda olmayan insanları qane edir;
- bu yanaşmanın tərəfdarları belə hesab edirlər ki, «rəhbərlər doğulur»;

Cədvəl 1.1

Müasir menecerin zəruri keyfiyyətləri

Müasir menecerin keyfiyyətləri	Keyfiyyətlərin təsviri
Fiziki	- aktivlik, enerjilik, sağlamlıq, güclülük;
Şəxsiyyət	- uyğunlaşa bilmək, özünə inamlı olmaq, nüfuzluluq, müvəffəqiyyətə cəhd etmək;
İntelektual	- ağıl, lazımı qərar qəbul etməyi bacarmaq, intuisiya, yaradıcılıq başlanğıcı;
Qabiliyyət	- təmas qurmaq,asanlıqla ünsiyyət qurmaq bacarığı, taktiki olmaq, diplomatik olmaq

- yaxşı rəhbərlik etməyi öyrənmək olmaz (və ya praktiki olaraq olmaz).

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

- bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı ilə bağlı olan hər şeyin dərindən dərk edilməsi və öyrənilməsi;
- qəbul edilən qərarın siyasi nəticələrini nəzərə almaq bacarığı;
- sahibkarlıq fəaliyyətində insan ehtiyatları amilinin axtarılması və istifadəsi qabiliyyət və ona meyillilik;
- elmi-texniki tərəqqinin yaxşı nailiyyətlərindən effektli istifadə etmək bacarığı;
- müəyyən mərhələdə ictimai əhəmiyyət kəsb edən məqsədlərə nail olmaq naminə öz şəxsi maraqlarından imtina etməyə hazır olmaq;
- psixoloji təhsil;
- sosial ədalət prinsiplərinə meyillilik və onu rəhbər tutmaq istəyi;
- öz üzərinə məsuliyyəti götürmək bacarığı;
- işin xeyri üçün tənqid etmək və tənqidi iradlar qəbul etmək qabiliyyəti;
- daima təşəbbüs və zirəklik (cəldlik) göstərmək;
- işgüzarlıq (faydasız işlər görməməyi bacarmaq);
- mancələri aradan götürməyə, iradə və çeviklik göstərməyə cəhd etmək;
- məntiqi fikirləşmək;
- işin xeyrinə olaraq öz mövqeyinə əks olan təkliflərdən istifadə

etmək bacarığı;

- effektiv iş metodlarının köməyi ilə həddən artıq yüklənməkdən müdafiə olunmaq vasitəsi kimi sstrecə qarşı davamlı olmaq.

Menecerin fəaliyyətində rasional qaydada düşünmək xüsusi rol oynayır. Müasir dövrdə ölkəmizin menecerlərinin təfəkkür prosesinin dialektikasını aşağıdakı əlamətlərlə xarakterizə etmək olar:

- təfəkkürün panoramlığı (sistemliyi, əhatəliyi, kompleksliyi) və peşəkar predmetlik (idarəetmənin detalları və incəliklərini bilmək);
- öz prinsipial xəttini həyata keçirməklə özünün nöqteyi nəzərinə, mövqeyinə, fikirlərinə zidd olanları başa düşmək, qəbul etmək və onlardan istifadə etmək bacarığı;
- rəhbərliyə müxalifət vəziyyətinə düşməmək şərti ilə yuxarıda edilən qeyri-işgüzar təsirlərə qarşı durmaq bacarığı;
- xoşa gəlməmək vəziyyətinə düşməmək şərti ilə razılaşmamaq bacarığı;
- yeni ideyalar və nailiyyətlərə meyillilik, onları projekertikdən[1] fərqləndirmək qabiliyyəti;
- risk etmək qabiliyyəti (qərarlar qəbul etmək, bu qərar və hərəkətlərin nəticələrinin pozitivliyinə tam inanmadan hərəkət etmək), biznes üçün böyük itgilərə gətirib çıxaran məsələlərdə nadir hallarda səhv etmək;
- insanlarla davranışda son dərəcədə taktiki və incə olmaq, işdə müəyyən edilmiş istənilən kənarlaşmalara qarşı şərt şəkildə reaksiya vermək;
- öz nüfuzu ilə tabeliliklə olanların fikir və hərəkətlərini məhdudlaşdırmağa imkan verməyən demokratiklikla bərabər kollektivdə intizamın yüksəldilməsi xəttinin həyata keçirilməsində əzmkar olmaq. Çünki, bunsuz yüksək səmərəli işə nail olmaq mümkün deyildir.

Müasir menecer idarəetmə prosesində şəraitin tələblərinə müvafiq olmaq üçün müxtəlif şəraitlərdə fərqli mövqey nümayiş etdirməyə və reallaşdırmağa qabil olmalıdır.

Menecerin biznesin müxtəlif sferasında məharəti özündə aşağıdakıları birləşdirir:

[1] Projekt – (fr. Projet, ing. Projekt, lat. Projektus – qabağa atılan) – 1) şifahi layihə; 2) real əsası olmayan dumanlı, həyata keçirilə bilməyən layihə, plan.
Projekter – həyata keçirilməsi mümkün olmayan plan, layihə tərtibçisi

- özünə bərabər olan insanlarla münasibətlər sistemini qurmaq və onu gözləmək qabiliyyəti;
- lider olmaq – tabeçilikdə olanlara rəhbərlik etmək qabiliyyəti, insana hakimiyyət və məsuliyyətlə eyni vaxtda gələn bütün mürəkkəblik və problemlərinin öhdəsindən gəlmək;
- münaqişələri həll etmək, onların baş verə biləcəyi haqqında işçiləri xəbərdar etməyi bacarmaq, əgər bunu etmək alınmazsa münaqişədə olan iki tərəf arasında vasitəçi qismində çıxış etmək, psixoloji stresin doğurduğu xoşagəlməzlikləri tənzimləmək qabiliyyəti;
- informasiyanı işləməyə və bunun əsasında təşkilatda kommunikasiya sistemini qurmağa, etibarlı informasiya almağa və onu effektli qiymətləndirməyə hazır olmaq;
- standart olmayan idarəçilik qərarları qəbul etməkdən çəkinməmək – alternativ hərəkət, informasiya və məqsəd variantları aydın olmadıqda və ya şübhəli olduğu şəraitdə problemin həllini tapmaq qabiliyyəti;
- təşkilatın malik olduğu resursları effektli şəkildə bölüşdürmək bacarığı lazımi alternativi seçmək, qısa vaxt və məhdud resurslar şəraitində optimal variant tapmaq qabiliyyəti;
- sahibkar olmaq – özünü doğruldan riskə getmək və təşkilatda yenilikləri tətbiq etməyə hazır olmaq;
- özünü təhlilə hazır olmaq təşkilatdakı rolunu və mövqeyini obyektiv qiymətləndirmək; menecerin kollektivə hansı təsiri göstərmək qabiliyyətində olmasını görməyi bacarmaq.

§3. İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsi

Təşkilatda insanların qarşılıqlı təsiri probleminə əhəmiyyətinə görə iki bərabər qiymətli müstəvidə baxıla bilər. Bir tərəfdən insan və təşkilatın qarşılıqlı təsir prosesinə təşkilatın işdə əməkdaşlarının tam qüvvə ilə işləmələri üçün şərait yaradaraq öz işçilərinin potensialından maksimum dərəcədə effektli istifadə etməyə çalışması kimi baxılır. Digər tərəfdən isə , insanın təşkilata necə baxması, təşkilatın həyatında onun hansı rolu oynaması, təşkilata onun, nə verməsi və nəhayət təşkilatla öz qarşılıqlı münasibətlərinə hansı fikirləri, ideyaları verməsi çox vacibdir. Hər iki tərəfin insan və təşkilatın maraqlarının üzvü şəkildə əlaqələndirilməsi menecmentin

mühüm vəzifələrindən biridir. Bu vəzifəni həll etmədən təşkilatın effektli idarə edilməsi qeyri-mümkündür.

İnsanın təşkilatdakı işi özündə onun daima təşkilatı əhatə edən mühitlə qarşılıqlı təsir prosesini birləşdirir. Çox vaxtı bu proses hər iki tərəf üçün ağrılı olur. Onu tənzimləmək o qədər də asan olmur. İnsan yeni təşkilati mühitə daxil olaraq onu əhatə edən mühitlə qarşılıqlı təsirdə olan çoxlu sayda problemlərlə qarşılaşır. Bir çox kolliziyalar[1] təşkilati mühitdə meydana çıxır: o, təşkilatda hər bir yeni insanın fəaliyyətə başlaması ilə mütləq deformasiya və dəyişikliklərə gətirib çıxarır.

Təşkilati mühit – bu iş vaxtı ərzində insanların toqquşduğu (qarşılaşdığı) təşkilat hissələridir. Birinci növbədə bu iş yerləri və onun bilavasitə əhatəsidir. Lakin, əksər insanlar üçün təşkilati mühit anlayışı onların iş yerlərindən daha genişdir və özündə istehsal profili, sahədəki vəziyyət, bazardakı vəziyyət, təşkilatın ölçüsü, onun yerləşdiyi ərazi, rəhbərliyi, təşkilati struktur, əmək haqqı (ödəmə) sistemi, sosial təminat sistemi, təşkilatın fəlsəfəsi, ünsiyyəti, əmək münasibətləri, işdəki həmkarları və bir çox digər bu kimi xarakteristikaları və təşkilatın tərkib hissələrini birləşdirir. Təşkilatın hər bir üzvü özünün xüsusi əhatəsinə malikdir.

İnsanın sosializasiya adlandırılan təşkilatı mühitə daxil olması imkanları yalnız bu əhatənin xarakteristikasından deyil, həm də eyni dərəcədə insanların xarakterik xüsusiyyətlərindən asılıdır. Hər bir insan şəxsiyyətin çoxplanlı strukturuna malikdir və təşkilatla qarşılıqlı fəaliyyətdə o, konkret hərəkətləri və əməliyyatları yerinə yetirən mexanizm kimi deyil, cəhd etməyə, arzuya, emosiyaya, əhval-ruhiyyəyə, müəyyən etiqada malik olan ağıllı və şüurlu canlıdır.

İnsanların təşkilatı mühitlə qarşılıqlı münasibətləri zamanı anlaşılmamazlığa, qarşıdurmaya və münaqişələrə gətirib çıxarılan əksər səbəblərin əsasında duran iki məqama xüsusi diqqət yetirmək lazımdır:

- fərdə təşkilatı mühit və orada onun yeri haqqında verilən məlumatlar;
- fərdə münasibətdə təşkilatın ümidləri, onda fərdin rolu və yeri.

Fərd təşkilatda müəyyən yer tutmaq, müəyyən işləri yerinə yetirmək və müəyyən mükafatlar almağı nəzərdə tutaraq onunla

[1] Kolleziya (lat. collesio) – bir-birinə zidd olan baxışların, cəhdlərin, qüvvələri, maraqların toqquşması, çarpışması

qarşılıqlı münasibətə girir. Təşkilat müvafiq ixtisas və şəxsi keyfiyyətlərə malik olan işçiləri təşkilatda müəyyən rol oynamaq, işi yerinə yetirmək və tələb olunan nəticəni əldə etməsini nəzərə alaraq işə götürür. Bütün bunların müqabilində də işçilərə müəyyən mükafatlar verilməsi nəzərdə tutulur.

Fərdin əsas ümidlər qrupunu aşağıdakılar təşkil edir:

- işin məzmunu, mənası və əhəmiyyəti;
- işin orijinallığı və yaradıcı xarakteri;
- işin maraqlı olması (əyləncəliyi) və intensivliyi;
- müstəqillik dərəcəsi, bu işə olan hüquq və hakimiyyət;
- məsuliyyət və risk dərəcəsi;
- işin statusu və prestijli olması;
- daha geniş əmək prosesində işə daxil olmaq (bağlanmaq) dərəcəsi;
- işdəki şəraitin təhlükəsizliyi və komfortluluğu;
- yaxşı işin etiraf edilməsi və mükafatlandırılması;
- əmək haqqı və mükafat;
- təşkilatın təqdim etdiyi sosial müdafiə və digər sosial dəyərlər;
- artım və inkişafa təminat;
- intizam və işdəki davranışını reqlamentləşdirən digər normativ aspektlər;
- təşkilat üzvləri arasındakı münasibətlər;
- təşkilatda işləyən konkret şəxslər.

Təşkilata münasibətdə ümumiləşdirilmiş ümidlərini formalaşdıran ayrı-ayrı ümidlərin kombinasiyası hər bir fərd üçün müxtəlif ola bilər.

Təşkilat insanlardan özlərini aşağıdakı kimi aparmağı tələb edir:

- müəyyən biliklərə və ixtisas malik olan hər hansı bir sahənin mütəxəssisi;
- təşkilatın uğurla fəaliyyət göstərməsi və inkişafına kömək edən təşkilat üzvü;
- müəyyən şəxsi və əxlaqi keyfiyyətlərə malik insan;
- həmkarlar ilə yaxşı münasibətlərə kömək və qarşılıqlı təsirə malik olan kollektiv üzvü;
- onun dəyərlərinə şərik olan təşkilat üzvü;
- öz icraçılıq qabiliyyətlərini yaxşılaşdırmağa cəhd edən işçi;
- təşkilata sadiq və kənarda onun maraqlarını qorumağa hazır olan insan;

- müəyyən işi lazımi səmərə və lazımi keyfiyyət səviyyəsində həyata keçirməyə hazır olan icraçı;
- təşkilat daxilində müəyyən yer tutmağa və öz üzərinə müvafiq vəzifə və öhdəliklər götürməyə qadir olan təşkilat üzvü;
- təşkilat tərəfindən qəbul edilmiş davranış normaları iş qaydaları və rəhbərliyin sərəncamlarına əməl edən əməkdaş.

Təşkilatın gözləmə kombinasiyaları insanlara, həmçinin hər bir ayrıca gözləmənin təşkilat üçün nə dərəcədə əhəmiyyət kəsb etməsinə münasibətdən asılı olaraq hər bir təşkilatda müxtəlif olur. Bundan əlavə eyni bir təşkilat çərçivəsində müxtəlif fərdlərə münasibətdə müxtəlif gözləmə kombinasiyaları qurula bilər.

§4. İnsan və təşkilatın qarşılıqlı əlaqəsində rol və şəxsiyyət aspektləri

İnsanların təşkilatdakı rolu bir tərəfdən təşkilatın məqsədinə, stategiyasına və strukturuna müvafiq olmalı, digər tərəfdən isə insanın tələblərinə və gözləmələrinə cavab verməlidir. Məhz buna görə də təşkilatda insanın roluna aydınlıq gətirilməsi və bu rolun qəbul edilməsinin son dərəcə vacibdir.

Rolun aydınlığı təşkilatdakı insanlara, onun icraçılarına yalnız rolun məzmunun məlum və aydın olduğunu, başqa sözlə onun yerinə yetirdiyi işin məzmunu və onun həyata keçirilməsi üsullarını deyil, həm də onun fəaliyyətinin təşkilatın məqsədi və vəzifələri ilə əlaqəsini, kollektivin yerinə yetirdiyi işlər məcmusunda onun yerinə nəzərdə tutur.

Roldakı qəbul edilməsi o demək ki, insan onu şüurlu şəkildə yerinə yetirməyə hazırdır. Bu zaman o nəzərdə tutur ki, bu rolun yerinə yetirilməsi ona müəyyən məmnunluq və hər hansı bir müsbət nəticələr gətirəcək. Bu heç də mütləq maddi xarakter daşımamalıdır və insana onun fəaliyyətinin başlanğıcında dəqiq məlum olmalıdır.

Təşkilatda insanın öz yerini tutmasına onun oynadığı rol nöqteyi-nəzərindən yanaşılmasından istifadə edilməsi onun yerinə yetirilməsi gedişində müəyyən münaqişələrlə müşayət oluna bilər.

Rola məzmun verən hüquq və öhdəliklərdən başqa hər bir rol üçün müəyyən statusun olması xarakterikdir. Bu status formal və qeyri-formal ola bilər. Formal status təşkilatın ierarxiya quruluşunda rolun tutduğu mövqeyi əks etdirir. Qeyri-formal status dedikdə isə onu əhatə edən insanların bu rola verdiyi status başa düşülür.

Rolun formal statusu bu rolu icra edənin hansı hakimiyyət hüququna malik olduğundan və təşkilatın fəaliyyətində təsirlərin bölüşdürülməsinin formal ierarxiyasında onun hansı vəziyyəti tutmasından xəbər verir. Bir ierarxiya səviyyəsində düzülmüş (yerləşdirilmiş) rollar müxtəlif formal statusa malik ola bilər. Çünki, status yalnız ierarxiya səviyyəsi üzrə deyil, eyni zamanda rolun aid olduğu fəaliyyət sferası üzrə də müəyyənləşdirilir.

Rola qeyri-formal status, ya rolun icraçısının peşə xüsusiyyətləri, ya da ki, rolun təşkilatdakı müəyyən qeyri-formal əhəmiyyəti və təsiri ilə verilir (yaranır). İnsan yaş və ya ixtisas xarakteristikasına görə xüsusi (özünəməxsus) şəxsi keyfiyyətlərə malik ola bilər. Bu, ətrafdakıların ona olan hörmətinin artmasına və onun liderlik keyfiyyətlərini rolun müəyyən formal statusunun verdiyindən daha yüksək qiymətləndirməyə gətirib çıxaracaqdır. Adətən hər hansı bir konkret insanın bu roldan getməsi ilə status vəziyyəti formala qədər bərpa olunur, bəzən isə formaldan aşağı düşür. Formal olaraq yüksək olmayan və hətta aşağı status səviyyəsində olan rola da rast gəlmək olar. Lakin işin xüsusi xarakterindən asılı olaraq onlar formal qaydada müəyyən edilmişlə müqayisədə hiss olunacaq dərəcədə böyük statusa malik olurlar. Adətən bu rolun formal statusu üzrə icra edilməsi vacib olana xidmət edən köməkçi roldur, ya da ki, məzmununa görə az müşahidə olunan (və təsir dərəcəsi) həm də mümkün neqativ nəticələri üzrə güclü olan nadir fəaliyyəti növləri ilə bağlı olan roldur.

İnsan və təşkilatın qarşılıqlı təsirlərinin qurulmasına insanın təşkilatda oynadığı rol nöqteyi-nəzərindən yanaşılması onunla izah edilir ki, təşkilat insanın fəaliyyət göstərdiyi prosesdə yerinə yetirdiyi bütün hərəkətlərin məcmusu hər bir konkret işi yerinə yetirən işçinin malik olmalı olduğu ixtisası, bilikləri və təcrübəni müəyyən edən konkret məzmun və spesifikliyə malik olan ayrı-ayrı işlərə bölünə bilər. İşçiyə öz rolunu yerinə yetirmək üçün hüquqlar verilir. O, təşkilat qarşısında öz üzərinə müəyyən öhdəliklər götürür və təşkilatı əhatə edən mühitdə müəyyən status alır. Bu cür yanaşmada insan təşkilat tərəfindən ilk növbədə müəyyən işi yerinə yetirən və bunun üçün zəruri olan bilik və vərdişlərə malik olan mütəxəssis kimi qəbul olunur. Lakin, əgər insana hətta müəyyən rolun icraçısı kimi baxılsa belə onun xarakteristikası yalnız peşə-ixtisas xarakteristikası kimi başa düşülməməlidir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, insan maşın deyil və hər hansı bir işin yerinə yetirilməsində o, özünün şəxsi xarakteristikaları və əhval-ruhiyəsinin məcmusu ilə tam iştirak edir.

Əgər, insan və təşkilatı əhatə edən mühit arasındakı qarşılıqlı təsir probleminə insanın yerinə yetirdiyi rol prizmasından baxdığımıza nisbətən daha geniş mənada baxsaq onda görərik ki, insanın şəxsi xarakterik keyfiyyətlərinin əhəmiyyəti yalnız onun o, qədər böyük olması ilə yanaşı, həm də onun təşkilatla qarşılıqlı münasibətlərində həlledici ola bilməsi ilə izah olunur.

İnsan davranışının şəxsiyyət başlanğıcını təşkil edən üç əsas amili qavrama (dərketmə), kriterial əsas və motivasiyadır. Motivasiya məsələsinə biz növbəti fəsillərdən birində daha ətraflı baxacağıq. Burada isə biz insan davranışının qavrama və kreterial əsasının ümumi xarakteristikası üzərində dayanacağıq.

Qavrama ən ümumi şəkildə ətrafdan informasiyanın alınması və işlənməsi prosesi kimi başa düşülə bilər. Özlüyündə bu proses hamı üçün eynidir. Girişdə xarici mühitdən informasiyanın alınması, daha sonra həmin informasiyanın işlənərək müəyyən «qaydaya» salınması prosesi, çıxışda isə sistemləşdirilmiş informasiya prosesi əks olunur. Sistemləşdirilmiş informasiya özündə ətraf mühit haqqında insanların təsəvvürlərinin əsasında dürən informasiyanı başqa sözlə insan davranışı üçün ilkin material rolunda çıxış edən informasiyanı birləşdirir.

Prosesin xaricən eyni şəkildə olmasına baxmayaraq qavrama həqiqətdə hər bir insan üçün müxtəlifdir və həmişə subyektiv xarakter daşıyır. Hətta, əgər tamamilə eyni anlayışlar dərk edildikdə (qavranıldıqda) belə çıxışda hər bir fərd onun haqqında öz informasiyasına malik olur. Bu informasiya digər fərdin informasiyasından tamamilə fərqlənə bilər.

Təşkilatın ətraf mühitinin insan tərəfindən qavranılması özündə iki prosesi birləşdirir: informasiyanın seçilməsi və informasiyanın sistemləşdirilməsi. Bunlardan hər biri ümumi qanunauyğunluqlara müvafiq olduğu kimi şəxsiyyətin fərdi xüsusiyyətlərinin təsiri altında həyata keçirilir.

İnformasiyanın seçilməsinin mühüm xüsusiyyəti onun selektiv[1] xarakter daşımasındadır. İnformasiya alınmasının mümkün kanalından istifadə edərək insan gözlə görünən, eşidilən, toxunma ilə hiss edilən informasiyaları, iy və dadı dərk edirlər. Bu zaman onun qavrayışı seçici xarakter daşıyır: insan bütün səsləri və bütün işıq siqnallarını deyil, yalnız onun üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edənləri eşidir və

[1] Selektiv – əvvəlcədən müəyyən edilmiş əlamət üzrə hər-hansı bir məcmudan seçilmiş

görür. Bu vaxt informasiyanın seçilməsinə yalnız informasiyanın qavranılmasında hiss üzvülərinin fiziki imkanları deyil, baş verənlərə insanın şəxsiyyətinin tərkib hissəsi olan keçmiş təcrübə, onun dəyərləri, əhval-ruhiyyəsi və s. bu kimi münasibətləri təsir göstərir.

İnformasiyanın psixoloji filtirdən keçməsi mühüm və vacib olmayan informasiyalardan azad olmağa imkan verir. Məsələn, əgər bizi maraqlandırmırsa onda bizim yaxınlığımızda olan insanların danışıqlarını dinləmək lazım deyil. Lakin belə filtirin mövcudluğu mühüm informasiyanın itirilməsinə və reallığın əhəmiyyətli dərəcədə təhrif olunmasına gətirib çıxara bilər. İnsan beynini həddən artıq gərginləşdirməkdən qoruyacaq, psixoloji yükü azaldaraq, hiss orqanlarına «istirahət» verməklə informasiyanın seçilməsi insanın tam reallığı qavramasını qeyd-şərtsiz qeyri-mümkün hesab edir, hökmən həqiqətin təhrif olunmuş şəkildə qavranılmasına və bir anlayışın müxtəlif insanlar tərəfindən müxtəlif şəkildə görülməsinə gətirib çıxarır. İnformasiyanın sistemləşdirilməsi dedikdə onun müəyyən şəklə salınması və ayrı-ayrı fərdlərin ona müəyyən qaydada reaksiya verməsinə imkan verən şəkildə interpretasiya edilməsi məqsədilə informasiyanın işlənməsi başa düşülür. İnformasiyanın işlənməsi isə onun müəyyən qaydaya salınmasını nəzərdə tutur, ona hər-hansı bir tamamlayıcı forma verir, ona müəyyən fikirlər və dəyərlərlə doldurulur. İnformasiyanın işlənməsi insanın onu duya bildiyi şəkilə, formaya salınmasına gətirib çıxarır. Bu zaman informasiya siqnalları kompleksinin sadələşdirilmiş şəkilə və kateqoriyaya qədər çatdırılması prosesi baş verir.

Qavramaya təsir edən son dərəcədə rəngarəng amillərdən insan qavrayışına sabit təsir göstərən bir neçə daxili və xarici amilləri fərqləndirmək olar. İnsana münasibətdə daxili amillər insanın özündən asılı olur. Bunlar aşağıdakılardır:

- insanlar onlara tanış olan siqnalları tanış olmayanlardan daha tez qavrayır;
- insanlar onlarda olan həm pozitiv və həm də neqativ xarakterli güclü hisslərə münasibətdə siqnalları sürətlə qavrayırlar;
- insanlar bu qavramanın qabaqcadan nə ilə nəticələnəciyindən və bu qavrama zamanı onların hansı vəziyyətə (tələbat və gözləməyə) malik oldluqlarından asılı olaraq siqnalla müxtəlif cür qavraya bilərlər.

Həqiqətdə insanın qavrayışına təsir edən xarici amillərə aşağıdakılar aiddir:

- verilən siqnalın intensivliyi (gurultulu və işıqlıları tez

qavranılır);
- siqnalların mütəhərrikliyi (hərəkətdə olmayana nisbətən hərəkətdə olan siqnallar daha yüksək dərəcədə qavranılır);
- ölçüsü (kiçik obyektlərə nisbətən böyük obyektlər daha asan qavranılır);
- insanı əhatə edən mühitin vəziyyəti (forması, səsi və s.).

Qavrama (dərk etmə) çox vaxtı yanlış ola bilər. İnsanların reallığı qavramasında çətinliklər, maneələr yaradan və səhv nəticələrə gətirib çıxaran səbəblərə aşağıdakılar aiddir:

1. Sterotipikləşdirmək – daha mürəkkəb və original anlayışların bu anlayış haqqındakı müəyyən təsəvvürə gətirilməsi. O, qeyri-müəyyənliyi aradan götürməyə, anlaşılmazlıqları ləğv etməyə kömək edir və bununla da dərk etmə prosesini asanlaşdırır. Lakin çox vaxtı anlayışların sterotipikləşdirilmiş şəkildə qavranılması səhv nəticələrə gətirib çıxarır, düzgün olmayan gözləmələr yaradır və insanların davranış və reaksiyalarına qeyri-adekvat doğruluq verir.
2. Qiymətləndirmənin keçirilməsi və ya ümumiləşdirilməsi. Anlayışın ayrı-ayrı xarakteristikalarının qiymətinin onun digər xarakteristikalarına keçirilməsi və ya ayrı-ayrı xarakteristikaların qiymətlərinin bütövlükdə anlayışın analoji qiymətləri səviyyəsinə qədər ümumiləşdirilməsi. Belə ümumiləşdirmə bütövlükdə anlayışın həm pozitiv və həm də neqativ qavranılmasına gətirib çıxara bilər ki, bu da reallığa tamamilə uyğun gəlməyə bilər. Bu insanları qavrayarkən daha tez-tez özünü göstərir. Bu zaman xarakterin ayrı-ayrı əlamətlərini və ya insanların ayrı-ayrı bacarıq və qabiliyyətlərini qiymətləndirmək əsasında onun həm bütövlükdə şəxsiyyət olması və həm də ümumiyyətlə işçi olması haqqında ümumiləşdirmələr aparılır.
3. Proeksiya (riy. cismin bütün nöqtələrindən perpendikulyarlar endirməklə səth üzərində alınan həndəsi şəkli). Fəaliyyət prosesində insanların öz hissələrinin, əhval-ruhiyyələrinin, narahatlıqlarının, əndisələrinin (qorxularının) və motivlərinin digər insanlara proeksiya edilməsi. İnsanlar digərlərinin hərəkət motivlərinin nəyə görə onların özlərinin həyata keçirdikləri analoji hərəkətlərə uyğun olduğunu izah edərkən ciddi yanlışlıqlara yol verə bilər. Qeyd edilir ki, insanlar öz davranışlarına haqq qazandırmaq üçün öz neqativ əlamətlərini digərilərini «ayağına» yazmağa meyllidirlər.

Təşkilatı davranışda proeksiyanın neqativ tərəfdən meydana çıxması insanlarda belə bir yanlış təəssürat yaradır ki, ətrafdakılar da onun istədiyini istəyir. İş qabiliyyətli rəis belə hesab edilə bilər ki, onun tabeçiliyində olan bütün işçilər onun kimi gərgin işləyir. Əslində isə bu reallıqdan çox uzaq ola bilər. Əksinə tənbəl rəis heç bir əsas olmadan hamını işdən boyun qaçırmaqdan günahlandıra bilər.
4. İlk təəssürat üzrə həqiqətin qavranılması. Çox vaxtı belə olur ki, insanın bütün sonrakı görmə qabiliyyəti və ya ən azı onun kifayət qədər uzun müddətli qavrayışı onun ilk təəssüratının əsrliyində olur.

Stereotipləşdirmə: ümumiləşdirmə; ona xas olmayan əlamət, arzu və əhval-ruhiyyənin digərlərinə aid etmək; ilk təəssüratın təsiri altında hərəkət etmək və qavramanın bu kimi digər formaları təşkilatı davranışda çoxlu sayda problemlər, çətinliklər və səhvlərə gətirib çıxara bilər və bir çox təşkilatı proseslərə, xüsusilə də müzdla isə qəbul etməkdə, xidməti vəzifələr üzrə irəliləməkdə, işçilərin mükafatlandırılması və işdən azad edilməsinə mənfi təsir göstərən qabaqcadan əmələ gəlmiş yanlış fikirlərə gətirib çıxara bilər. Buna görə də mümkün qədər daha çox sayda insanların bu haqda biliklərə malik olmasına və imkan daxilində öz qavrayışlarını tənqidi qiymətləndirməyə cəhd etmələrinə çalışmaq lazımdır.

İstənilən insanın davranışının kriterial bazası onun insanlara, hadisələrə, proseslərə meylliyindən; həmin insan tərəfindən bölüşdürülən dəyərlərin məcmusundan; insanın tərəfdar olduğu etiqadların (inanmaların) məcmusundan və öz davranışlarında onların gözləməli olduğu prinsiplərdən asılı olaraq müəyyən edilir. Davranışın kriterial bazasının bu tərkib hissələri bir-birilə sıx qarşılıqlı təsirdə, qarşılıqlı əlaqədə və qarşılıqlı fəaliyyətdədirlər. Lakin, buna baxmayaraq onlara insan davranışına təsir edən insan şəxsiyyətinin xarakteristikalarının nisbi uyğunlaşdırılması kimi də baxmaq olar.

Ümumi şəkildə yerləşdirməni (düzülüşü) insana, insanlar qrupuna, analayışlara, təşkilatlara, proseslərə və şeylərə münasibətdə onlara müsbət və neqativ reaksiyanı müəyyən edən apriori[1] kimi müəyyən etmək olar.

Anlayışlara, proseslərə və insanlara münasibət üzrə adamların

[1] Apriori – 1) təcrübədən asılı olmayaraq, təcrübəyə qədər; 2) qabaqcadan, əvvəlcədən mühakimə etmək və ya təsdiq etmək

düzülüşü (yerləşdirilməsi) həyat təcrübəsinə əsaslanan təhsil əsasında formalaşır. Adətən obyektə olan müsbət və ya mənfi münasibət həmin obyektin insanları razı salma və ya salmaması nəticəsində formalaşır. Düzülüşün (yerləşdirmənin) formalaşması həm bilavasitə obyektlə qarşılıqlı təsir təcrübəsinin (razı qalma razı qalmama) qiymətləndirilməsi yolu ilə, həm də müəyyən düzülüş formalaşmış münasibətlər üzrə obyektin digər obyektlər tərəfindən sıxışdırılması yolu ilə baş verir.

Davranış və yerləşdirmə (düzülüş) arasındakı əlaqə birmənalı deyildir. İnsanın nəyinsə sevməməsindən birmənalı olaraq belə nəticə çıxarmaq olmaz ki, o bütünlüklə bunu qəbul etmir. Buna baxmayaraq əksər hallarda insanların davranışları yerləşdirmənin (düzülüşün) təsiri altında olur. Bax buna görə də idarəetmənin mühüm vəzifəsi zəruriyyət olan hallarda təşkilat üzvlərinin yerləşdirilməsinin (düzülüşünün) qaydaya salınması və dəyişməsidir.

Effektli idarəetmə və kollektivdə yaxşı münasibətlərin müəyyənləşdirilməsi üçün üç tip yerləşdirmə (düzülüş) vacibdir:

- işdən məmnun qalma (razı qalma);
- işə vurğunluq (aludəlik);
- təşkilata bağlılıq (sədaqətli olmaq).

İşçilərdə bu yerləşdirmənin (düzülüşün) nə dərəcədə inkişaf etməsindən asılı olaraq onların əməyinin nəticələri, proqulların miqdarı, kadr axıcılığı və s. müəyyən edilir.

Təşkilata bağlılıq (sədaqətli olmaq) işə vurğunluq və işdən məmnun qalmaqdan əhəmiyyətli dərəcədə daha genişdir və aşağıdakı tərkib hissələrdən ibarətdir:

- təşkilatın üzvləri təşkilatın məqsəd və dəyərlərini bölüşərək özününkü edir;
- təşkilatın üzvləri təşkilatda qalmağa çalışır və bunu hətta özü üçün sərfəsiz (faydasız) olduqda belə davam etdirir;
- təşkilatın üzvləri yalnız təşkilat üçün çalışmağa hazır olmur, həm də lazım gəldikdə öz şəxsi maraqlarını təşkilatın maraqlarına qurban verməyə hazır olur.

Təşkilata bağlılıq (sədaqətli olmaq) – hər bir konkret insanın şəxsi xüsusiyyətidir. Lakin, bu o, demək deyildir ki, menecment həmin bölgünü (düzülüşü) inkişaf etdirə və ya gücləndirə bilməz. Buna kömək edən bir sıra fəndlər mövcuddur. Və daha uğurlu müasir idarəetmə sistemi çox böyük dərəcədə ona əsaslanır ki, onlar işçilərdə təşkilata güclü bağlılığı inkişaf etdirir və bunun sayəsində çox böyük uğurlara nail olurlar.

Dəyərlər də bölgü (düzülüş) kimi insanların qəbul etdikləri qərarlara və kollektivdəki davranışlarına üstünlük verməsinə güclü təsir göstərir. Dəyərlər və bölgü (düzülüş) arasındakı fərq ondan ibarətdir ki, əgər bölgü (düzülüş) insanların «xoşuna gəlir – xoşuna gəlmir», «sevir-sevmir» prinsipi üzrə obyektə münasibətini müəyyən edirsə və həmişə hər-hansı bir konkret obyektə aid olursa, əksinə dəyərlər insanların «yol verilir – yol verilmir», «yaxşı-pis», «faydalı-zərərli» və digər bu kimi prinsiplər üzrə fəaliyyət göstərməsinə üstünlük verir. Bu işdə dəyərlər kifayət qədər abstrakt və ümumiləşdirilmiş xarakter daşıyaraq konkret insanlarda formalaşmış vəsiyyət, iddia (təsdiq, fikir), müdriklik, ümumi normalardan asılı olmayaraq «müstəqil» həyat yaşayırlar və böyük insan qrupları tərəfindən qəbul oluna bilər. Buna görə də, əgər bölüşdürmə (düzülüş) həmişə son dərəcədə fərdidirsə, dəyərin daşıyıcıları insan qrupları (məsələn, orta sinfin dəyərləri) hesab olunur. Hər bir ayrıca insan konkret vaxtda onun müraciət etdiyi və onun dəyişdirdiyi dəyərlər məcmusunu qəbul edir.

Dəyərlər – insanın öz həyatında riayət etdiyi standart və kriteriyaların məcmusunu özündə birləşdirir. İnsan onu əhatə edən anlayış, proses və adamlarda baş verən dəyişikliklərə müvafiq qiymət vermək yolu ilə qərarlar qəbul edir və öz hərəkətlərini həyata keçirir. Dəyərlər insan şəxsiyyətinin ürəyini təşkil edir. Onlar vaxta görə kifayət qədər davamlıdırlar (sabitdirlər) və o, qədər çox deyillər. Adətən dəyərlərə əxlaqın normativ bazası və insan davranışının fundamenti kimi baxılır.

Hansı təşkilatlarda ki, insani dəyərlər və təşkilati dəyərlər haqqında ciddi düşünürlər onlarda təşkilatın əməl etdiyi dəyərlər sisteminin formalaşması, bütün işçilərə izah edilməsi və onlara çatdırılması sahəsində böyük işlər aparılır. Eyni zamanda təşkilat üzvlərinin hansı dəyərləri bölüşməsinin izah edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə diqqət yetirilir.

Etiqad (inanma). İnsanlar çox tez-tez anlayışların qiymətləndirilməsi əsasında və ya bu anlayışların keyfiyyəti üzrə çıxardıqları nəticələrə görə qərar qəbul edirlər. Əgər bu qiymətləndirmə kifayət qədər davamlıdırsa və müvafiq sübutlar tələb etmirsə onda onlar inama (etiqada) çevrilir.

Ümumi şəkildə inamı (etiqadı) anlayışlar, proseslər və ya insanlar haqqındakı sarsılmaz təəssürat kimi müəyyən etmək olar. Bunlardan insanların tərbiyəsi prosesində istifadə edilir.

İnam (etiqad) vaxtdan asılı olaraq dəyişə bilər. Lakin, insan

obyekt haqqında hər-hansı bir müəyyən inama malik olduğu anda o, bu inama uyğun olaraq obyekti qəbul edir və qiymətləndirir. Eyni bir obyekt haqqında çoxlu sayda müxtəlif inamlar ola bilər. Ona görə ki, inam adətən obyektin ayrı-ayrı xarakteristikalarına aid olur. Məsələn, bir insan haqqında aşağıdakı inamlar ola bilər: 1 – etibarlı insan; 2 – yaxşı mütəxəssis; 3 – kompaniya adamı; 4 – zəif sağlamlığa malik olan adam və s.

İnam fərdi təcrübə, həmçinin xarici mənbələrdən daxil olan informasiyalar əsasında formalaşır. Çox tez-tez inam tək-tək təsadüf edilən təcrübənin ümumiləşdirilməsi xarakterini daşıyır. Tez-tez o, insanda öz mülahizələrinin doğruluğuna, öz inamına digərilərini inandırmaq qabiliyyəti nəticəsində meydana çıxır. Buna görə də insanın öz inamını həqiqət kimi qəbul etməsinə baxmayaraq əslində bu heç də həmişə tamamilə həqiqətə uyğun gəlmir.

Prinsiplər. Prinsiplər bir çox insanların həyatında çox böyük rol oynayır. Belə ki, onlar müntəzəm olaraq insanların davranışlarını tənzimləyir. Prinsiplər davranış normalarının, məhduliyyətlərin, həmçinin anlayış, proses və insanlara sabit formada reaksiya vermək əsasında həyata keçirilir (ifadə olunur).

Prinsiplər dəyərlər sistemi əsasında formalaşır, dəyərlər sisteminin özünü biruzə verməsinin sabit formasıdır və inamların müəyyən davranış standartları şəklində ifadə olunmasıdır.

İnsanlar qəti olaraq bilmirlər ki, ayrı-ayrı prinsiplərdə hansı dəyərlər və inamlar öz ifadəsini tapır. Çox vaxtı prinsiplər insanlar tərəfindən inam (etiqad) kimi qəbul edilir və insanlar öz fəaliyyətində buna əməl edirlər. Bu zaman onlar nə üçün bu prinsipə əməl etdikləri haqqında özlərinə heç bir sual vermirlər. Prinsiplər insanlar tərəfindən müstəqil yaradıla bilər. Lakin, onlar hər şeydən əvvəl tərbiyə və onu əhatə edən həqiqətlərin dərk edilməsinin digər formaları ilə birlikdə ətrafdan götürülür (mənimsənilir).

§5. İnsanın təşkilata adaptasiyası

İnsan təşkilatda öz əməyinin nəticələrini təhlil edərək və qiymətləndirərək; təşkilatı əhatə edən mühitlə onun qarşılıqlı əlaqəsindəki uğur və uğursuzluqların səbəblərini açaraq (aydınlaşdıraraq); öz həmkarlarının təcrübə və davranışlarını təhlil edərək; rəhbərlik və onlarla bir yerdə işləyənlərin tövsiyyə və məsləhətləri üzərində fikirləşərək özləri üçün müəyyən nəticələr çıxarırlar. Bu nəticələr bu və ya digər dərəcədə onların davranışında

öz əksini tapır, təşkilata adaptasiya olunmaq və təşkilatı mühitlə daha yaxşı qarşılıqlı əlaqə yaratmaq məqsədilə öz davranışlarında dəyişikliklər edirlər.

Şübhəsiz ki, hər bir təşkilat onun üzvlərinin özlərini müəyyən şəkildə aparmalarında maraqlıdır. Bu məsələnin mümkün həlli yollarından biri müəyyən keyfiyyətli insanların seçilməsidir. Belə olarsa təşkilat üzvülərinin arzu olunan davranışına təminat verilə bilər. Lakin, buna baxmayaraq bu yanaşmanın tətbiq dairəsi məhduddur.

Prinsipcə birincini inkar etməyən ikinci yanaşmanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, təşkilat insanların davranışlarını onun üçün lazım olan istiqamətdə modifikasiya etməyə məcbur edir. Belə yanaşma ola bilsin ki, mümkündür və ona əsaslanır ki, insan davranışı öyrənmək qabiliyyətinə, özünün əvvəlki davranış təcrübəsi və onu əhatə edən tərəflərin irəli sürdüyü tələblər əsasında davranışını dəyişmək qabiliyyətinə malikdir.

Davranışın öyrənilməsi insanın hərəkətlərini və ətraf mühitin onun hərəkətlərinə reaksiyasını əks etdirən təcrübə əsasında insan davranışının vaxta görə kifayət qədər davamlı olan dəyişməsi prosesidir.

Davranışın öyrənilməsi üçün aşağıdakılar xarakterikdir:

- öyrənmə həm öz təcrübəsi, həm də digər insanların təcrübəsi əsasında baş verə bilər;
- davranışın öyrənilməsi yalnız fərdin öz real davranışına aid edilməlidir. O, potensial davranışa aid ola bilər;
- davranışın öyrənilməsi (insanın bilavasitə davranışı dəyişikliklərə məruz qalmasa da belə) həmişə insanın dəyişməsində ifadə olunur.

Davranışın öyrənilməsinin üç tipini bir-birindən fərqləndirirlər. Birinci tip insan davranışının reflekslə bağlı olan davranışıdır. Bu İ.Pavlovun təlimində şərti və şərtsiz refleks adlandırılmışdır. Məsələn, əgər rəis nədənsə narazı olduqda, hirsləndikdə və ya işçiyə töhmət verməyə hazırlaşdığı vaxt onlara yaxınlaşdıqda rəisin onların yanına nə üçün gəlməsindən asılı olmayaraq bu tabeçilikdə olanlarda qorxu, görüşdən qaçmaq arzusu yarada bilər. Beləliklə, rəisin görünməsi işçidə onun gözündən yayınmaq şərti refleksini yaradır.

Davranışın öyrənilməsinin ikinci tipi insanın özünün əvvəlki təcrübəsinin nəyə qadir olduğundan nəticə çıxarmasına, öz davranışının dəqiqləşdirilməsinə və dəyişməsinə əsaslanır. Bu öyrənmə nəzəri təsviri ilk növbədə B.F.Skinnerin tədqiqatlarına

əsaslanır. O, həyata keçirilmiş davranışın onun nəticələrindən asılı olaraq möhkəmləndirilməsi nəzəriyyəsinin əsasını qoymuşdur. Bu nəzəriyyənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əgər insan görürsə ki, onun davranışı əlverişli nəticələrə gətirib çıxarır, onda o, bu davranışı təkrar etməyə cəhd edəcəkdir, əksinə, əgər o, görsə ki, nəticə neqativdir onda özünü bundan sonra da analoji şəkildə aparması halları əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşəcəkdir.

Davranışın öyrənilməsinin üçüncü tipi – bu davranışların müşahidəsi əsasında öyrənməidir. İnsan müntəzəm olaraq onu əhatə edən insanların özlərini necə apardıqlarını müşahidə edərək avtomatik olaraq öz davranışını onların davranışına uyğunlaşdırmağa başlayır. O, onların üslub və maneralarını, əməliyyatları yerinə yetirmə vərdişlərini və digər bu kimi cəhətlərini mənimsəyirlər. Çox vaxtı özü üçün faydalı olan nəyisə mənimsəmək məqsədilə başqalarının davranışlarının məqsədyönlü şəkildə müşahidəsi həyata keçirilir.

Davranışın dərk edilmiş şəkildə öyrənilməsi prosesi aşağıdakı məntiqi sxem üzrə həyata keçirilir. Nəyisə etmək zəruriyyəti ilə qarşılaşan insan bunu necə etmək haqqında onda təşəkkül tapmış təəsürata uyğun və əldə edilmiş davranış səviyyəsinə əsaslanaq müəyyən hərəkətləri həyata keçirməyə başlayacaqdır. Bu hərəkət onu həyata keçirən insan üçün müəyyən nəticələrə səbəb olan adekvat nəticələrə gətirib çıxarır. Öz hərəkətinin nəticələrini necə qəbul etməsi və qiymətləndirilməsindən asılı olaraq insanlar öz davranışlarına münasibətdə müəyyən nəticələr çıxarır. Bu davranışın öyrənilməsinin davam etdirilməsinə və onda mümkün dəyişikliklər edilməsinə gətirib çıxarır.

Beləlikilə, insanın davranışının dəyişməsinə davranışın öyrənilməsinin nəticəsi kimi baxmaq olar. Davranışın öyrənilməsinin özü insanları hərəkətə gətirən davranış nəticələrinin funksiyasıdır. Davranış, davranışın öyrənilməsi və bu davranışın insan üçün gətirdiyi nəticələr arasındakı belə asılılıq təşkilata onun üzvlərinin davranışlarını dəqiqləşdirmək və formalaşdırmaq imkanı verir. İlk növbədə bu rəhbərlik və təşkilatı əhatənin öz təşkilatının üzvləri üçün onların davranışlarının nəticələrini müəyyən edə və məqsədəuyğun şəkildə formalaşdıra bilmələri ilə əlaqədardır. Bunun üçün onlar insanların bir sıra hərəkətləri yerinə yetirməklə müəyyən nəticələr əldə etdikləri mərhələdə davranışın öyrənilməsi prosesin fəal qoşulmalıdırlar.

İnsanın yerinə yetirdiyi hərəkətlərin nəticəsi onun özünü necə

aparmasından və onun nə etməsindən asılıdır. Lakin, onlar bilavasitə insanın hərəkətlərini qiymətləndirərək onun hərəkət və səylərinə görə kompensasiyaları həyata keçirənlərdən asılıdır. Bu halda kompensasiya sözün daha geniş mənasında davranış hərəkətlərinin müəyyən formada həyata keçirilməsi nəticəsində insanın nəyisə əldə etməsində və ya itirməsində, nəyəsə nail olmasında və ya olmamasında ifadə olunan insan davranışına təsir edən xarici reaksiya kimi başa düşülür. Kompensasiya davranışın öyrənilməsində son dərəcədə mühüm rol oynayır. Çünki, o həyata keçirilmiş davranışın özünü doğrultmasına və möhkəmlənməsinə və ya ondan imtina edilməsinə prinsipial təsir göstərir. Əgər insana öz hərəkətlərinin nəticələri ilə bağlı olan kompensasiya verilmirsə və bu haqqda onlarda təəsürat yaradılmırsa onda faktiki olaraq davranışın hiss olunacaq dərəcədə modifikasiyası baş vermir. Çünki, davranışın, öyrənilməsi baş vermir. İnsanların idarə edilməsində kompensasiya yalnız sərf edilmiş əməyin mükafatlandırılması və ya işçilərin tələbatlarının ödənilməsi vasitəsi rolunu deyil, həm də insan davranışını modifikasiya edən vasitə rolunu oynayır.

Əgər, kompensasiyaya davranışın öyrənilməsi və davranışın modifikasiya edilməsi nöqteyi-nəzərdən baxsaq onda həyata keçirilən davranışın möhkəmləndirilməsinə və ya ondan imtina edilməsinə gətirib çıxaran kompensasiyanın dörd tipini fərqləndirmək olar.

1.Müsbət kompensasiya. Bu tipin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu zaman həyata keçirilən mükafatlandırma insan üçün xoşagelən nəticələrə gətirib çıxaran tamamilə müxtəlif formalarda ola bilər. Pozitiv kompensasiya rəhbərlik tərəfindən işçilərin arzu edilən davranışlarını möhkəmləndirmək üçün istifadə edilə bilər. Bu zaman diqqət yetirmək lazımdır ki, mükafatlandırma arzu edilən davranışla dəqiq bağlı olmalıdır, başqa sözlə insan bilməlidir ki, o mükafatı nəyə görə alır. Mükafatlandırma arzu edilən davranışın həyata keçirilməsindən sonra edilməlidir və mükafatlandırılan insanın maraqlarına uyğun olmalıdır.

2.Mənfi kompensasiya. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, arzu edilən davranış dərhal insanın arzu etmədiyi şəraitin və ya qıcıqlandırıcının aradan qaldırılmasına səbəb olur. Məsələn, özünü lazım olan qaydada aparmayan insan ətrafındakıları tərəfindən baykot edilir. Ətrafdakıların nöqteyi-nəzərindən o, özünü düzgün aparmağa başladıqda onlar baykotu dayandırırlar. Bu tip kompensasiyada davranışın dəyişməsinə ətrafın və ya rəhbərliyin reaksiyasının imkan daxilində tez baş verməsi və əlbəttə ki, fərdi xarakter daşıması

vacibdir.

3.Tənbeh (cəza). Bu halda birinci iki tip kompnensasiyadan fərqli olaraq kompensasiya rəhbərlik və ya təşkilat üçün «düzgün olmayan», arzu edilməyən davranışa reaksiya kimi baş verir.

Əgər, birinci iki tip arzu edilən davranışı möhkəmləndirirdisə bu halda arzu edilməyən davranış aradan qaldırılır. Tənbeh (cəza) şəklindəki komensasiya ondan ibarətdir ki, bu zaman insan öz davranışının neqativ, onun üçün xoş olmayan nəticələrinə məruz qalır. Məsələn, o, cərimə edilə bilər, mükafat və ya işdə irəli çəkilməkdən məhrum ola bilər, iradlara məruz qala bilər və s. Tənbehin (cəzanın) vəzifəsi təşkilat üzvlərinin təşkilat üçün arzu olunmayan cəhətlərini azaltmaq və ya tamamilə ləğv etməkdir. Tənbeh zahirən müsbət kompensasiyanın tamamilə əksi kimi görünsə də (birində mükafatlandırır, digərində isə məhrum edirlər) insanın davranışı öyrənməsi nöqteyi-nəzərdən belə deyildir. Bu tip kompensasiya müsbət kompensasiya nisbətən daha az təsirlidir (kəsərlidir). Belə ki, tənbeh mükafatlandırmaya nisbətən daha az gözlənilən və daha az sabit effektə malikdir. O, çox vaxtı tənbeh edən rəhbərə qarşı şəxsi inciklik, işə olan marağın itirilməsi, öz fəaliyyətinə olan münasibətin dəyişməsi və s. bu kimi dolayı neqativ nəticələrə gətirib çıxarır. Buna görə də davranışı öyrənmək məqsədi ilə tətbiq edilən kompensasiya üsulu kimi tənbehə rəhbərliyin çox ehtiyatla yanaşması və onun mümkün ola bilən neqativ fəsadlarının meydana çıxmasını diqqətlə izləməsi lazımdır.

4.Arzu edilməyən davranışın mükafatlandırılması. Bu tip kompensasiyanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər hansı bir arzu edilməyən hərəkəti (xüsusilə də əgər əvəllər bu hərəkətlər mükafatlandırılsa belə) həyata keçirən insan müsbət kompensasiya daxil olmazsa müəyyən vaxtdan sonra onu dayandırmalıdır. Başqa sözlə hər-hansı bir hərəkətə müsbət reaksiyanın dayandırılması o, deməkdir ki, müəyyən vaxtdan sonra həmin hərəkətlər azalacaqdır. Məsələn, universitetdə müvəffəqiyyətlə oxumuş və dərslərdə fəal iştirak etdiyinə, həmçinin həmkarlarının çıxışına əlavələr etdiyinə görə müəllimlərin tərifini qazanan gənc mütəxəssis hər-hansı bir təşkilatda işləməyə başlayarkən yenə də bütün müzakirələr və danışıqlara müdaxilə etməyə, öz izahatlarını verməyə və digərlərinin məlumatlarını qiymətləndirməyə cəhd edəcəkdir. Əgər onun bu hərəkətlərinə diqqət verilməsə o, müəyyən vaxtdan sonra bu zərərli vərdişindən əl çəkəcəkdir.

Davranışın öyrənilməsinin yuxarıda baxdığımız məsələləri

ondan xəbər verir ki, insan öz təcrubəsinə əsaslanaraq davranışını dəyişməklə onu əhatə edən təşkilati mühitə adaptasiya olunur. Təşkilat və onun rəhbərliyi insan davranışının modifikasiya edilməsinə aktiv təsir göstərə bilər. Lakin, həm davranışın öyrənilməsi prosesinə təsir etmək üçün istifadə etdiyimiz vasitələr və həm də onlardan istifadə tezliyi insanların düşdüyü situasiyadan asılı olur və insanın davranışına təsir göstərən (ilk növbədə insanın fəaliyyətə olan tələbatını və motivini uçota alan) amillərin bütün rəngarəngliyini nəzərə almaqla menecer tərəfindən seçilir.

FƏSİL 2. MENECMENTİN MƏRHƏLƏLƏRİ VƏ ELMİ MƏKTƏBLƏRİ

§1. Menecmentin ilkin tarixi şərtləri

Qədim filosoflar belə hesab edirdilər ki, cəmiyyətin yoxsul vəziyyətdə yaşamasının əsas səbəbi bir qayda olaraq ədalətli idarəetmənin olmamasıdır. Effektiv və ədavətli idarəetmənin xarakterik xüsusiyyətləri və prinsipləri bir çox dahi şəxslərin düşüncələrinin əsas predmetini təşkil etmişdi. İdarəetməyə proses kimi yanaşılması və insanların birgə həyat fəaliyyətində ümumi məqsədlərə nail olma ehtiyacı isə hələ antik dövrdə yaranmışdı. Məsələn, Platon idarəetməyə insanların ümumi qidalanması elmi kimi baxır və sübut edirdi ki, idarəetmə üzrə fəaliyyət cəmiyyətin həyat təminatı sisteminin əsas elementidir. O, göstərirdi ki, müdrik idarəetmə, düşünülmüş qanunlar əsasında olmalıdır. Belə ki, qanunlar öz-özlüyündə hədsiz dərəcədə abstrakt və doqmatikdir*. Buna görə də onların əsasında hər bir konkret situasiyada düzgün qərar vermək mümkün olmur.

Praktiki olaraq həyata keçirilməsi baxımından cəmiyyətin idarəedilməsi idarəçilik məharətidir. Buna görə də hakimiyyət səlahiyyətlərini olduğu kimi deyil bir qayda olaraq bu qanunların şərhi və tətbiqinə qabil olan dərrakə əsasında ictimai işləri idarə etmək məharətinə malik olan siyasət kimi başa düşmək olar.

Aristotel ev təsərrüfatının öyrənilməsinin (müasir iqtisadi nəzəriyyə timsalında) əsaslarını qoymuşdur ki, onun fikrinə bu «ağalıq elmi» çərçivəsində işlənib hazırlanaraq quldarlara qullarla rəftar etmə və onları idarə etmək sənətini öyrədirdi. O qeyd edirdi ki, bu iş həddən artıq əziyyətlidir. Buna görə də kimsə bu əziyyətdən uzaqlaşmaq istəyirsə o, özü qulları idarə etmək ilə bağlı siyasət və fəlsəfə ilə məşğul olmalıdır. Quldarlıq dövrü bütövlükdə birbaşa təhrik etmə metodları və əməyə sövq etmənin başlıca vasitəsi kimi cəzalandırma qorxusu ilə xarakterizə olunurdu. Zaman keçdikcə ictimai istehsalın inkişafı ilə əlaqədar olaraq məcburi əmək özünün qeyri-effektivliyini daha qabarıq şəkildə göstərməyə başladı.

Sənaycnin miqyasının genişləndirilməsinin, əmək məhsuldarlığının artırılmasının ilkin tarixi şərti, həmçinin kapitalizm

* doqmatik – qeyri tənqidi düşünərək hər şeyi ehkam kimi qəbul etmək

cəmiyyətində istehsalın sənayeləşməsinin daha da gücləndirilməsi, idarəetmənin spesifik formalarına və iri müəssisələrdə işçilər üzərində nəzarətə ehtiyac duyurdu. Bu şəraitdə idarəetmə məhsuldar fəaliyyətin xüsusiyyətlərini əldə etdi ki, ondan kənarda ictimai istehsal fəaliyyətinin müəyyən dərəcədə ləğv edilməsi praktiki olaraq qeyri mümkündür.

Bu şəkildə ehtiyaclar müəssisədə vahid inzibati əsasda ödənilirdi. Mülkiyyətin artırılması kapital qoyuluşunun həm üzvi həm də texniki çətinləşməsi istehsal vasitəri sahiblərinin öz səlahiyyətlərinin bir hissəsini idarəetmə heyətinin yüksək səviyyəli ixtisaslaşmış muzdlu işçilərinə-menecerlərə verməyə başladılar. Sosial-iqtisadi proseslərin təşkil edilməsi və idarə edilməsi sferasının peşəkarları kimi menecerlər müəssisədə sahibkarın istəyinin bələdçisi və icraçısı kimi çıxış edirlər. Belə ki, proseslərin gedişatında idarəetmə fəaliyyətinin ixtisaslaşması və peşəkarlaşması nəticə etibarı ilə ayrıca bir funksiya şəklində kapitalist mülkiyyətindən ayrılır.

Bazar iqtisadiyyatının meydana gəlməsi və təkmilləşdirilməsi müəssisələri daha uğurla idarə etmək üçün daha yaxşı məlumatlandırılmış yaradıcı idarəedicilərin fəaliyyətində bir zəruriyyətə çevrildi. Müasir rəqabət və dəyişkən xarici mühitdə menecerlər resurslardan daha yaxşı istifadə edilməsi sahəsində bilik sisteminin daşıyıcılarıdırlar.

Biznes dünyasında bütövlükdə qərarların qəbul edilməsinin 2 əsas tipi var:

1.Bazar vasitəsilə;

2.İerarxiya vasitəsilə.

Bazar vasitəsilə qərarların qəbul edilməsi daha effektlidir. Lakin qərarların qəbul edilməsini ierarxiya vasitəsi də geniş yayılmışdır. Öz təbiətinə görə bazar metodu bürokratiyanın dağıdıcısıdır və buna görə də hakimiyyət ierarxiyasına, qərarların qəbulunda bazar modelinin tətbiq edilməsi vasitələrini axtarıb tapmaq lazımdır.

Tanınmış menecment tarixçisi D.Ren bazar iqtisadiyyatının fəaliyyəti ilə idarəetmənin kapitalist tipi arasında üzvi bağlılığı qeyd edirdi. Bazar iqtisadiyyatının meydana gəlməsi və təkmilləşməsi müəssisələrin daha yaxşı idarə edilməsi barədə yaxşı məlumatlandırılmış yaradıcı idarəedicilərin həyatında ehtiyaca çevrildi.

Rəqabətlə, dəyişkən xarici mühitlə qarşı-qarşıya gələn

menecerlər ehtiyatların daha yaxşı istifadə edilməsi haqqında biliklər sistemini təkmilləşdirdilər. İnsanlar öz şəxsi mənafeləri haqqında düşünməyə və istənilən rasional inzibati sistemə uyğunlaşmağa başladılar. Müasir menecmentin meydana gəlməsi qərarların qəbulunun rasional üsullarına əsaslanır, «Müəssisələr artıq bir neçə şəxsin şiltaqlığına uyğun işləyə bilmirdilər».

Beləliklə, istehsalın sənayecə təşkili ilə yanaşı bazar münasibətlərinin inkişafını nəzərdə tutan formalaşmış yetkin bazara menecmentin yaranmasının mühüm ilkin şərti kimi baxmaq lazımdır. İstənilən idarəetmə – bu təkcə öz dövrünün idarəetməsi deyil, eyni zamanda vaxt prosesinin idarə edilməsidir. B.Franklinin, məşhur formulası «vaxt-pul» (1748-ci il) onilliklər ərzində təsərrüfatçılıq və təşəbbüskarlığın devizinə çevrilmişdir.

Müasir menecment praktikasında aparıcı kompaniyaların vaxtın idarə edilməsində istifadə etdikləri üsullar istehsalatda, yeni məhsulun işlənib hazırlanmasında, tətbiqində, satış həcmində – yeni rəqabət üstünlüyünün mənbəyi kimi çıxış edir. Vaxtın səmərəli idarə edilməsi aparıcı Yapon kompaniyalarına nəinki istehsal xərclərini aşağı salmağa, eləcə də məhsulların geniş çeşidini təklif etməyə, daha çox bazar payının ələ keçirilməsyə və öz məhsullarının texnoloji mükəmməlliyini artırmağa imkan verdi. Qədim hərbi stretaji həqiqət hələ vaxtilə Klauzevis tərəfindən belə səsləndirdi; «Müharibə nəzəriyyəsi həlledici nöqtədə material vasitələri və üstünlükləri necə əldə etmək sualının tədqiqatı ilə məşğul olur». Müasir iqtisadi şəraitdə eləcə də təşkilati-iqtisadi münasibətlərdə məhz vaxtla uduş, əsas strateji üstünlüyə çevrilir. Beləliklə, menecmentin əsas tarixi ilkin şərtləri təsərrüfatçılığın bazar tipinin təşəkkül tapması istehsalın sənayecə təşkilinin inkişafı, menecmentə vaxtın köməyi ilə keçiddən ibarətdir.

Kiçik Kold St.Corcun «İdarəçilik fikrinin tarixi» (The History of Menegmant Thought) kitabının «İdarəçilik kontinuumu*» adlı başlığında eramızdan 5000 il əvvəl menecmentin inkişafı mərhələləri verilir. Həmin başlıqda Şumerlərin mixi yazıları kəşf etməsindən başlayaraq psixologiya və insan davranışının idarəetmədə mühüm yer tutmasına qədər XX əsrin 50-ci illərinədək olan bütün hadisələrin qeydiyyatı aparılmışdır.

* Kontinuum latınca dan continuum – proses və hadisələrin arasıkəsilməzliyi, fasiləsizliyi kimi tərcümə olunur

Cədvəl2.1

illər	Fərd və ya etnik qruplar	Menecmentin inkişafına verilən əsas töhfələr
1	2	3
		Bizim erayadək
5000	Şumerlər (Sumerians)	Yazılış, faktların qeydiyyatı
4000	Misirlilər (Egyztians)	Planlaşdırma, təşkiletmə və nəzarətin zəruriliyinin qəbul edilməsi
2700	Misirlilər (Egyztians)	«Düzgün oyunun» zəruriliyinin qəbul edilməsi, İnandırıcı müzakirələr - «özünü rahat hiss et».
2600	Misirlilər (Egyztians)	İdarəetmənin desentralizasiyası və təşkili
2000	Misirlilər (Egyztians)	Yazılı sorğuların zəruriliyinin qəbul edilməsi. «Qərargahın» tövsiyyələrindən istifadə
1800	Hammurapi (Hammurabi)	Şahid və yazılı sənədlərin nəzarət üçün istifadə olunması; minimal əmək haqqının müəyyən edilməsi; məsuliyyətdən yayınmanın yolverilməzliyinin qəbul edilməsi
1600	Misirlilər (Egyztians)	İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və təşkili
1491	Yəhudilər (Hebrews)	Təşkiletmə konsepsiyası, skalyar prinsip, istisna prinsipi
1100	Çinlilər (Chinese)	Təşkiletmənin planlaşdırmanın, rəhbərlik və nəzarətin zəruriliyinin qəbul edilməsi
600	Navuxodonsor (Nebuchadnezzar)	İstehsala nəzarət və əmək haqqı vasitəsilə stimullaşdırma
500	Mensius (Mencius) Çinlilər (Chinese) (Sun-Tszi)	Sistem və standartların zəruriliyinin qəbul edilməsi. İxtisaslaşma prinsipinin qəbul edilməsi. Planlaşdırma, rəhbərlik və təşkiletmənin zəruriliyinin qəbul edilməsi.
400	Sokrat (Socrates)	Menecmentin universallığı prinsipinin formalaşdırılması
400	Ksenfont (Xenophon) Kir (Cyrus)	Məharətin əsas forması kimi menecmentin qəbul edilməsi. İnsanlar arasında əlaqənin, motivasiya tədqiqatlarının aparılmasının, materialların işlənməsinin və planların tərtibinin zəruriliyinin qəbul edilməsi.
350	Yunanlar (Greeks) Platon (Plato)	Elmi metodlardan istifadə. Əmək metodlarının və iş ahənginin öyrənilməsi. İxtisaslaşma prinsipinin formalaşdırılması
325	Böyük Aleksandr (Alexandes the Great)	Qərargahın yaradılması
175	Kato (Cato)	İş siyahısının istifadəsi
50	Varron (Varro)	İş spesifikasından istifadə
		Bizim era
20	İsa Məsih (Jesus Christ)	Təkhakimiyyətlilik. Qızıl qayda. İnsani münasibətlər
284	Diokletian (Diocletian)	Səlahiyyətlərin ötürülməsi

1	2	3
900	Alfarabi (Alfarabi)	Rəhbərə tələblə çıxış etmək
1100	Qazali (Ghazali)	Menecerə tələblə çıxış etmək
1340	L.Paçoli (L.Paccili) (Qenuezes) (Genoese)	Ikili mühasibat
1395	Fransisko De Marko (Francisko Di Marko)	İstehsal xərclərinin uçotu
1410	Soranso Qardaşları (Soranzo Brothers)	Gəlirlər jurnalının qross mühasibatda istifadəsi
1418	Barbariqo (Barbariqo)	Sahibkarlığın təşkili formaları: Statistik hesabatların işlənməsi
1436	Arsenal (Arsenal of) Venetsii (Venece) Venetianslar (Venetians)	İstehsal xərclərinin uçotu; nəzarət üçün çek və balanslar; inventarizasiya zamanı nömrələrin mənimsənilməsi; konveyer metodunun istifadəsi; kadrlardan istifadənin idarə edilməsi; detalların bir-birini qarşılıqlı əvəz etməsi və standartlaşdırılması; məhsul ehtiyatlarına nəzarət; maya dəyərinə nəzarət
1500	Ser Tomas Mor (Sir Thomas More)	İxtisaslaşmanın gücləndirilməsinə çağırış; rəhbərlik və zəif menecmentin nöqsanlarının təhlili
1525	Nikollo Makivalli (Niccolo Machiavelli)	Kütləvi razılıq prinsipinin dərk edilməsi; təşkiletmədə məqsədyönümlüyün zəruriliyinin dərk edilməsi; rəhbərin keyfiyyətlərinin müəyyən edilməsi
1767	Ser Jeyms Stüart (Sir James Steuart)	Hakimiyyət nəzəriyyəsinin mənbəyi; avtomatlaşdırmaya təsirin tədqiqi
1776	Adam Smit (Adam Smith)	Sənaye işçilərinə ixtisaslaşma prinsipinin tətbiqi; nəzarət konsepsiyası; əməyin ödənilməsinin hesablanması
1785	Tomas Ceferson (Thomas Jefferson)	Hissələrin bir-birini qarşılıqlı əvəz etməsi konsepsiyasına diqqət yetirdi
1799	Eli Uitni (Eli Whitney)	Elmi metodlar; maya dəyərinin hesablanılması metodlarından istifadə; keyfiyyətə nəzarət; hissələrin bir-birini qarşılıqlı əvəz etməsi konsepsiyası; menecment intervalının qəbul edilməsi
1800	Ceyms Uatt (James Watt) Matteus Bulton (Matthew Boulton) Soxo, İngiltərə (Soho, England)	Standart əməliyyatlar; ixtisaslaşma; iş metodları; planlaşdırma; əmək haqqı vasitəsilə stimullaşdırma; standart vaxt? standart məlumatlar; qulluqçular üçün bayramların təşkili; bayram hədiyyələri; qulluqçuların sığorta cəmiyyətləri, balans və hesabatın təftişi
1810	Robert Ouen (Robert Owen Nyu-Lanark, New Lanark, Şotlandiya Scotland)	Şəxsi təcrübədən istifadə; işçilərin hazırlanması ilə bağlı məsuliyyət; işçilərə hər cür şəraiti olan evlərin tikilməsi

1	2	3
1820	Jeyms Mill (James Mill)	İnsan motivasiyasının ümumiləşdirilməsi və təhlili
1832	Çarlz Babbec (Charles Babbage)	Elmi yanaşmaya əsaslanma; ixtisaslaşmanın xüsusi vacibliyinin qəbul edilməsi; əmək bölgüsü; iş hərəkətlərinin və vaxt itkisinin tədqiqi; müxtəlif amillərin əməyin effektliyinə təsiri; maya dəyərinin hesablanması
1835	Marşal Loqlin və başqaları (Marshall Laughlin et.al.)	Menecment funksiyalarının nisbi vacibliyinin qəbul edilməsi
1850	Mill və başqaları (Mill. Et. Al.)	Nəzarət intervalı; təkhakimiyyətlilik; əmək və materiallara nəzarət; ixtisaslaşma – əmək bölgüsü, əmək haqqı vasitəsilə stimullaşdırma
1855	Qenri Pu. (Henry Poor)	Təşkiletmə prinsipləri; əlaqə və informasiyanın dəmir yolunda tətbiqi
1856	Daniel K. Man-Kallum (Daniel C. Me-Callum)	Menecmentin strukturunu nümayiş etdirmək üçün təşkilati sxemlərin istifadəsi. Dəniz yolu nəqliyyatında sistematik menecmentin tətbiqi
1871	V.S.Cevons (W.S.Jevons)	Təcrübədə motivasiya tədqiqatlarından istifadə etmişdir; müxtəlif alətlərin işçiyə təsirini öyrənmişdir; yorğunluğu tədqiq etmişdir.
1881	Cozef Varton (Joseph Wharton)	Kollec üçün sahibkarlıq menecment kursunu işləyib hazırlamışdır.
1886	Qenri K.Metkalf (Henry C.Mefcalfu) Qenri P.Taun (Henry P.Tawne)	Menecment sənəti: idarəetmə elmi.
1881	Fredik Xalsi (Frederik Halsey)	Əmək haqqının mukafatlar vasitəsilə ödənilməsi planı
1900	Frederik V.Teylor (Frederick W.Taylor)	Elmi menecment, sistemli yanaşma; kadr menecmenti; əməklə menecment arasında kooperasiyanın zəruriliyi; yüksək əmək haqqı; əməklə menecment arasında bərabərlik; funksional təşkiletmə; sexlərə tətbiq zamanı müstəsnalıq prinsipi: maya dəyərinin qiymətləndirilməsi sistemi; metodik tədqiqatlar; iş saatının tədqiqi; elmi menecmentin müəyyənləşməsi; msenecmentin işinə arxalanmaq; tədqiqatlar; standartlar; planlaşdırma; nəzarət və kooperasiyaya arxalanmaq
	Frenk B.Qilbret (Frank B.Gilbreth)	Motivasiyalı tədqiqatlar elmi

1	2	3
1901	Qenri L.Qannt (Henry L.Gantt)	Mükafatlandırmanın vəzifə və sistemi; əməyə humanist yanaşma; Qantın sxemi: işçilərin hazırlanması ilə bağlı menecerlərin məsuliyyəti
1910	Xyuqi Münsterberq (Huqo Munsterberg) Xarrinqton Emerson (Harrinqton Emerson)	Menecmentdə və işdə psixologiyadan istifadə effektiv inzibatçılıq, effektivliyinin prinsipləri
1911	Xarlou S.Person (Harlow S.Permon)	ABŞ-da menecment üzrə ilk elmi konfransı təşkil edilməsi; menecmentin elmi cəhətdən qəbul edilməsi
1911	J.K.Dunkan (J.C.Dunkan)	Kolleclər üçün menecmentin ilk dərsliyi
1915	X.B.Druri H.B.Drury) R.F.Xoksi (R.F.Hokie) F.V.Xarris (F.W.Harris) Tomas A.Edison (Thomas A.Edison)	Elmi menecmentin tənqidi-ilkin ideyaların qəbul edilməsi; elmi menecmentin tənqidi-ilkin ideyaların qəbul edilməsi; məhsul partiyalarının qənaətcil modeli; sualtı qayıqların müəyyən edilməsi və məhv edilməsi üçün hərbi manevr planın işlənib hazırlanması
1916	Anri Fayol (Henry Fayol)	Menecmentin ilkin tam nəzəriyyəsi; menecmentin funksiyaları; menecmentin prinsipləri; tədris müəssisələrində menecmentin bir fənn kimi tədris edilməsi zəruriliyinin qəbul edilməsi
1916	Aleksandr (Alexander Q.Çerç H.Church) A.K.Erlanq (A.K.Erlanq)	Menecmentin funksional konsepsiyası; Menecmentə vahid kompleks kimi baxan amerikalı Növbəlilik nəzəriyyəsini qabaqcadan görmüşdür.
1917	U.Q.Leffingvell (W.H.Leffinqwell)	Elmi menecmenti müəssisələrdə tətbiq etmişdir
1918	K.K.Parsons (C.C.Parsons) Ordvey Tud (Ordway Tead)	Elmi menecmentin müəssisələrdə istifadəsinin müəssisələrdə istifadənin zəruriliyini qəbul etmişdir. Sənayedə psixologiyanın tətbiqi
1919	Morris L.Kuk (Morris L.Cooke)	Elmi menecmentin müxtəlif istifadə sahələri
1921	Valter D.Skott (Walter D.Scott)	Reklam işi və kadrlarla işə psixoloji bilikləri gətirmişdir
1923	Oliver Şeldon (Oliver Sheldon)	Menecment fəlsəfəsini inkişaf etdirmiş; menecmentin prinsipləri
1924	Q.F.Dodj (H.F.Dodge) Q.Q.Poniq (H.G.Roniq) U.A.Şuxart (W.A.Shewhart)	Statistik vasitələrdən istifadə etməklə, təftiş aparılması və keyfiyyətə nəzarət etmək üçün statistik nəticələrdən və ehtimal nəzəriyyəsindən istifadə

1	2	3
1925	Ronald A.Fişer (Ronald A.Fisher)	Beysov statistikası, sınaq nəzəriyyəsi və eksperimentlərin işlənib hazırlanması daxil olmaqla müxtəlif müasir statistik metodlardan istifadə
1927	Elton Meyo (Elton Mayo)	Qrup səylərində sosioloji konsepsiya
1928	T.K.Fray (T.C.Fry)	Xidmət nəzəriyyəsinin statistik əsasları
1930	Meri P.Follet (Mary P.Follet)	Fərdi motivasiyaya əsaslanmış menecment fəlsəfəsi. Menecment probleminin həllinə qrup yanaşması
1931	Ceyms D.Muni (James D.Moony)	Təşkiletmə prinsiplərinin universallığının qəbul edilməsi
1938	Çester Barnard (Crester Barnard)	Təşkiletmə nəzəriyyəsi; menecmentin sosioloji aspektləri; kommunikasiyanın zəruriliyi
1943	Lindell Urvik (Dyndall Urwick)	Menecment prinsiplərinin bir araya gətirilməsi və korelyasiyası*
1947	Maks Veber (Max Weber) Rensis Likert (Rensis Linkert) Kris Arqiris (Chris Arqyris)	Təşkiletmə nəzəriyyəsində insani münasibətlər tədqiqatına, sosialoji-psixologiyaya və ümumi psixologiyaya əsaslanır
1949	Norbet Viner (Norbet Wiener) Klod Şennon (Clouda Shannon)	Menecmentdə informasiya nəzəriyyəsi və sistem təhlilinə əsaslanmışdılar
1951	Frenk Abrams (Frank Abrams) Benjamin M.Selekman (Benjamin M.Selekman)	İdarəetmə sənətini menecerlərin düşüncələrinə gətirmişdir
1955	Qerbert Saymon (Herbert Simon) Qarold C.Levitt (Harold J.Lewitt) Robert Şlyafer (Robert Schalifer)	Qərar qəbul edərkən insanların davranışına xüsusi diqqət yetirmişlər hansı ki, onlar tərəfindən bütün bunlar eynilik, müşahidə və yoxlama prosesi kimi baxılırdı; menecment fəlsəfəsinə daha çox yer ayırırdılar
1960	Duqlas Mak - Qreqor (Douqlas Mc Gregor)	Menecerlərin tabeçilikdə olanlara münasibətini, onların davranışına və təşkilatdakı iş mühitinə əhəmiyyətli dərəcədə təsirini sübut etmişdir. «x nəzəriyyəsində nəzarətedən menecerə» prioritet yer verilir. «Y» nəzəriyyəsində isə məsuliyyətin bölgüsü prinsipi mühüm yer tutur.

* korelyasiya – müqayisə edilən bir-birilə münasibəti, bir-birindən asılılığı

1	2	3
1965	İqor Ansoff (İqor Ansoff)	Uzunmüddətli planlaşdırmanın əvvəlki metodlarına şübhə ilə yanaşmış və strateji planlaşdırma modelini təklif etmişdir. Daha sonra bu yanaşma öz əksini «strateji menecment» kitabında tapmışdır
1967	Fred Fidler (Fred Fiedler)	Orientasiyaya, vəzifələrə və münasibətlərə müvafiq olan rəhbərlik nəzəriyyəsinin işləyib hazırlanmasını davam etdirmişdir
1967	Cems Tompson (James Thompson) Cey Qelbrayt (Jay Galbraith) P.Lorens (P.Lawrence) C.Lorşe (J.Lorshe)	Fəaliyyətin təşkilinin vahid, daha yaxşı yolunun olmasını qeyd etmişlər; təşkilati quruluşun situasiyalı aspektlərinin tədqiqini davam etdirmişdir
1969	Karl Veyk (Karl Werck)	Təşkilati bir şərh edilən sistem kimi tədqiq etmişdir
1975	Vilyam Ouçi (William Ouchi)	Firma nəzəriyyəsinin inkişafı. Bazarın qeyri təkmilliyi-firmaların fəaliyyət səbəbləri
1975	Qenri Minsberq (Henry Mintzberq)	Təşkilati struktura maşınlı bürokratiyadan «adxok»- kartiyaya qədər baxmışdır
1975 1980	Qerald Salançik (Gerald Salanchik) Cefferi Pfetter (Geoffery Pfetter) Mişel Kurazye (Michael Crousier)	Təşkilatlararası hakimiyyət strukturu nəzəriyyəsi
1976	Rozmari Stuart (Rosemary Stewart)	Menecer fəaliyyətinin müxtəlif situasiyalarda alternativ və məhdudiyyətləri, ayrı-ayrı idarəetmə vəzifələri arasındakı fərqləri tədqiq etmişdir
1980	Maykl Porter (Michael Porter)	Nisbi rəqabət strategiyası, rəqabət qabiliyyəti haqqında yeni ideyalar irəli sürmüşdür
1982	Con Kofter (John Kofter) Con Qabarqo (John Gabarro)	Yuxarı səviyyəli rəhbərlərin işinin tədqiq edilməsi; müxtəlif xarakteristikalar və onların vaxtında qəbul edilməsi
1982	Terens Dil (Terence Deal) Alan Kennedi (Alan Kennedy)	«Təşkilati davranış» və korporativ inkişafa təsir edə biləcək korporativ mədəniyyət konsepsiyasını yaratmışlar
1985	Tom Peters (Tom Peters)	İstehlakçılara olan münasibəti insanlara olan münasibət kimi, təşkilatın heyətinə olan münasibət isə biznesin inkişafının vacib resursu kimi öyrənmişdir.

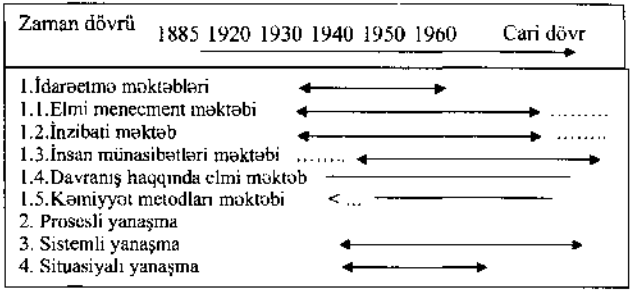
Menecmentin təkamülü onun dəyişilməsi prosesi, tarixi inkişafı

və bir elmi fənn kimi sistemləşdirilməsidir. İdarəetməyə ilk dəfə böyük maraq 1911-ci ildə özünü qabarıq şəkildə biruzə vermişdir. Məhz həmin dövrdə Frederik U.Teylor özünün «elmi idarəetmənin pinsipləri» kitabın nəşr etdirmişdir ki, bu da elmi idarə edilmənin və onun sərbəst tədqiqat sahəsi kimi qəbul edilməsinin başlanğıcı idi. Əlbəttə doğrudur ki, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə effektiv şəkildə nail olmaq üçün təşkilatın elmi idarəedilməsi anlayışı qısa bir dövrdə yaranmamışdır. Bu konsepsiyanın inkişafı uzun bir dövrü əhatə edir (XIX əsrdən başlayaraq XX əsrin 20-ci illərinədək). İdarəetməyə ilkin marağı, İngiltərədə başlamış sənaye inqlabi sürətləndirdi. Lakin idarəetmənin, təşkilatın inkişafı və uğur qazanmasına əhəmiyyətli töhfə verməsi haqqında ideya ilk dəfə Amerikada yaranmışdır. İdarəetmənin elmi fənn kimi inkişafı, irəliləyişi təmin edən ardıcıl silsilə addımları özündə əks etdirmirdi.

Daha doğrusu bu bir-birinə uyğun gələn bir neçə müxtəlif yanaşma idi. İdarəetmənin obyekti bu həm texnika, həm də insanlardır. İdarəetmə nəzəriyyəsindəki müvəffəqiyyət həmişə idarəetmə ilə bağlı olan riyaziyyat, mühəndislik elmləri, psixologiya, sosialogiya və antropologiya kimi sahələrin uğurundan asılı olmuşdur. Bu elm sahələrinin inkişafı dərəcəsindən asılı olaraq, idarəetmə sahəsindəki tədqiqatçılar, nəzəriyyəçilər və praktiklər təşkilatın uğuruna təsir edəcək amillər haqqında daha çox məlumat əldə edirdilər. Bu biliklər, mütəxəssislərə daha əvvəllər yaranmış nəzəriyyələrin təcrübədə tətbiq edilə bilməməsi və idarəetməyə yeni yanaşmaların meydana çıxmasına kömək etdi. Dünyanın sürətli dəyişikliklər meydanına çevrilməsi, elmi-texniki yeniliklərin daha tez-tez baş verməsi və əhəmiyyətli olması səbəbindən, hökumət biznesə münasibətdə daha əzmkarlıq göstərməyə başladı. Bu və digər amillər idarəetmə fikrinin nümayəndələrini təşkilata münasibətdə xarici mühiti nəzərə almağa və yeni yanaşmaların işlənib hazırlanmasına məcbur etdi.

Hal hazırda idarəetmə nəzəriyyə və təcrübəsinin inkişafını əhəmiyyətli dərəcədə təmin edən dörd mühüm yanaşma məlumdur (aşağıdakı şəkildə göstərilib.).

İdarəetməyə müxtəlif məktəblərin mövqeyindən yanaşma olan, 5 müxtəlif nöqteyi-nəzərdən elmi menecment məktəbi, inzibati idarəetmə, insan münasibətləri, davranış haqqında elm, həmçinin idarəetmə elmi və kəmiyyət metodları məktəbi mövqeyindən baxmağa imkan verir.



Prosesli yanaşma idarəetməyə idarəetmə funksiyalarının birbirilə qarşılıqlı əlaqədə olan fasiləsiz bir seriyası kimi baxır. Sistem yanaşmada təşkilat özündə qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərin insanların, strukturların vəzifələrin və texnologiyaların məcmusunu birləşdirir. Bu elementlər dəyişən xarici mühit şəraitində müxtəlif məqsədlərə nail olunmasına istiqamətlənir. Situasiyalı yanaşma bu və ya digər idarəetmə metodunun tətbiqini situasiya ilə müəyyən edildiyini nəzərdə tutur. Çünki, həm təşkilatın daxilində, həm də ondan kənarda çoxlu sayda amillər mövcuddur və bunların hamısını vahid «yaxşı» üsulla idarəetmək mümkün deyildir. Ona görə də konkret situasiyada ən effektli metod həmin situasiyaya daha çox müvafiq gəlməlidir.

§2. Müxtəlif məktəblərin fərqləndirilməsi əsasında menecmentə yanaşmalar

Menecmentin bir elm kimi təkamülü 100 ildən artıq deyil. İlk dəfə olaraq elmi əsaslarda sənaye istehsalının təşkili İngiltərədə XIX əsrdə artıq mövcud olmuşdur. «Bulton, Uott end Ko» London şirkətinin tökmə sexinin mühəndis xidməti tərəfindən hələ 1820-ci illərdə metal məhsulların axın üsulu ilə istehsalı xəttinin təşkili məqsədi üçün sexlərdə maşın və mexanizmlərin rasional yerləşdirilməsi üzrə elmi tədqiqatlar keçirilirdi. Bunun üçün bütün istehsal prosesi ardıcıl əməliyyatlar seriyasına bölünürdü, hər bir işçiyə standartlaşdırılmış funksiya tapşırılırdı, iş yerləri isə attestasiyadan keçirildi. Bu attestasiya ixtisar normativlərinə və funksional ixtisaslaşmaya – dəmirçi, təmir və sair görə aparılırdı.

O zamanlar sənaye istehsalının inkişafının əsas

problemlərindən biri əmtəə məhsullarının keyfiyyətinə nəzarət idi. Çünki məhsullar qeyri kondision materiallardan hazırlanırdı, texnoloji prosedurlar gözlənilmirdi, bu isə eyni məhsulun istehlak keyfiyyətlərində «qayçı» yaradırdı. Təcrübədə real həyata keçirilən standartlar isə ölçü, çəki və məhsulun inqridientlərinin təmizliyidir. Əmtəələrin keyfiyyətinə nəzarət onun istehlak keyfiyyətlərinin və xüsusiyyətlərinin istehlakçılar tərəfindən öyrənilməsi idi. İstehsalın idarəedilməsi metodları hələ ilkin inkişaf mərhələsində idi, lakin onların bəziləri sənayeçilər tərəfindən artıq istifadə olunurdu. Çox az adam şübhə edirdi ki, işəmuzd əmək haqqı alan işçinin məhsuldarlığı, eyni işi saathesabı qaydasında yerinə yetirilən işçinin əməyindən daha məhsuldar olacaqdır.

XVIII əsrin sonu XIX əsrin əvvəllərində istehsal vasitələrinin mülkiyyətçilərini xalis kapitalistlər kimi xarakterizə etmək çətin idi. Onların çox hissəsi ticarətçi-manufakturaçılar idilər və onlar istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsi, məhsulun istehlak xüsusiyyətlərini artırılması və maya dəyərinin aşağı salınmasından daha çox istənilən yollarla məhsulun satışı maraqlandırırdı. Lakin sürətlənən rəqabət amili yeni idarəetmə elminin elementlərini öyrənməyə və onların praktik planlaşdırılmasına məcbur edirdi. Fabrik istehsal sistemi insanların əmək predmetlərinin və istehsal vasitələrinin vahid texnoloji və iqtisadi sistemdə birləşməsinin hesabına yaranmışdırsa, kapitalist müəssisələrinin fəaliyyətinin ilk tədqiqatçıları fabriklərin istismarının texniki iqtisadi aspektləri ilə məşğul idilər. Bu isə təşkilati idarəetmə məsələlərindən çox uzaq idi.

Artıq XIX əsrin birinci yarısında iqtisadçılar kapitalist istehsalında və onun effektiv təşkilində idarəedici rolunun əhəmiyyətini başa düşməyə başladılar. 1935-cu ildə İngilis iqtisadçısı S.Nyumen qeyd edirdi ki: «Hal-hazırda bir insanın çox az malik olduğu keyfiyyətlərin kombinasiyasına malik yaxşı sahibkarlar lazımdır. O qabaqgörmə və hesab qabiliyyətlərinə malik olmalıdır ki, onun nəzərdə tutduğu ideyaları planlaşdıra bilsin. O eyni zamanda planlarının reallaşdırılması üçün qətiyyət və inadkarlığa malik olmalıdır. Çox hallarda o insanların səylərinin idarəedilməsi və koordinasiyası üçün tələb olunur və bu tapşırığın icrası, xarakterin qətiyyəti və tarazlıq üçün lazımdır. Bundan başqa istehsalın müxtəlif sahələrini uğurla idarəetmək üçün bütövlükdə dünya haqqında müxtəlif əmək və məşğuliyyətlər haqqında dəqiq biliklər lazımdır».

XIX əsrin birinci yarısı, İngiltərə və ABŞ-da menecment adlanacaq predmetin yaranması ilə əlaqədardır.

Sənaye menecmentinin nəzəriyyəsinin inkişafı üçün əsas başlanğıc Amerikanın peşəkar menecment ensiklopediyasının müəlliflərinə görə 1886-cı ildə «Yel end Taun» manufakturasının prezidenti Q.Taun (1844-1929) Amerikanın mühəndis-mexaniklərinin mühəndis cəmiyyətində (ASME) «Mühəndis bir iqtisadçı kimi» hesabatını təklif edəndən sonra başlandı. Bu hesabatda o ilk dəfə olaraq menecmentin müstəqil elmi bilik və peşəkar ixtisaslaşma kimi təqdim edir və onun praktik əhəmiyyətinə görə mühəndis əməyinə bərabər hesab edir. Taun təsdiq edirdi ki,: menecment öz predmetinə, ədəbiyyatına və assosasiyalarına malik bir elm kimi fərqlənməlidir. Çünki, məhz bu halda sahibkarlar və menecerlər birgə təcrübədən faydalana biləcəklər.

Menecmentin öyrənilməsinin əsası ilk fabrikləri və firmaları idarəedənlər tərəfindən qoyulmuşdur. Lakin menecment firmanın uğuru və uğursuzluğunun əsası kimi qəbul edilmirdi. Bu o vaxta qədər davam etdi ki, eyni problemlərə malik olan çoxlu müəssisələr yarandı və bu müəssisələrdə işgüzar inzibatçılıq xüsusi sənətə və məşğuliyyətə çevrildi.

Menecmentin pionerləri sırasında Hyuqo Myuntserberq (1863-1916) fərqləndirmək lazımdır. O sənaye psixologiyasının əsasını qoyanlardan biri idi. Onun «Psixologiya və sənaye effektivliyi» (1913) və «Biznesin psixologiyası» (1918) kitabları çox məşhur idi.

Sənaye menecmenti istehsal prosesində təşkilati-idarəetmə problemlərinin çəkisinin artması ilə əlaqədar idi. Onun ilk vəzifələrindən biri işçilərin əməyinin yüksək məhsuldarlığını təmin etməkdən ibarət idi. Bunun üçün işçilərdən qətiyyətlə icra qayda-qanunlarına əməl etmək, peşəkar mədəniyyətə, malik olmaq, vəzifə öhdəliklərini vaxtında və səliqəli icra etmək tələb olunurdu. Bununla yanaşı menecment öz inkişafının, ilk dövrlərində ənənəvi avtoritar rəhbərlik üslubuna (işçilərlə sərt davranmaq və sair) yaxın idi. Ümumilikdə menecment o dövrdə idarəetmənin güc metodlarından, cərimə və cəzalandırmadan əməyin tənzimləyicisi kimi çox istifadə edirdi. Bu mərhələdə əməyə nəzarət prinsipindən onun rasional təşkili (elmi əsaslarla təşkili) prinsipinə keçid oldu. Lakin bütövlükdə menecment öz səylərinin, diqqətini xarici nəzarətdən idarəetməyə keçirməmişdi.

Elmi menecment məktəbi bütün dünyada XX əsrin əvvəllərində «elmi menecment» və ya «əməyin elmi təşkili» kimi tanınmışdır. Elmi menecment F.U.Teylorun, Frenk və Lili Cilbertlərin, Henri Qantin elmi tədqiqatları ilə sıx əlaqədardır. Elmi menejment

məktəbinin bu yaradıcıları hesab edirdilər ki, müşahidə, ölçü, məntiq və təhlildən istifadə edərək əl əməyinin çoxlu əməliyyatlarını təkmilləşdirmək olar ki, bu işlər daha səmərəli icra olsunlar. Elmi menecmentin metodologiyasının ilkin mərhələsi əməyin məzmunun təhlili və onun əsas komponentlərinin müəyyən edilməsi olmuşdur. Belə ki, Teylor işçinin müxtəlif ölçülü bellər vasitəsilə qaldıra biləcəyi dəmir və kömürü ölçərək müəyyən etmişdir ki, götürmə qabiliyyəti 21 funt (8,6 kq) olan beldən istifadə etməklə ən maksimal nəticələrə nail olmaq olar. Cilbertlər isə mikroxronometr adlanan cihaz yaratdılar. Onlar onu kinokamera ilə birlikdə istifadə edirdilər və dəqiq müəyyən etməyə çalışırdılar ki, hansı hərəkətlər nə qədər vaxta icra olunur. Əldə edilən informasiyaya əsasən onlar iş əməliyyatlarını dəyişir və səmərəsiz olan artıq hərəkətləri ləğv edirdilər.

Elmi menecment insani amili inkar etmirdi. Bu məktəbin əsas nailiyyətlərindən biri ondan ibarət olmuşdur ki, sistematik stimullaşdırma vasitəsilə işçinin əmək məhsuldarlığının və istehsal həcminin artırmaq olar. Bundan başqa istehsalatda kiçik istirahətlər və fasilələr nəzərdə tutulurdu ki, proses bərpa olunsun. Bu rəhbərliyə icra oluna biləcək istehsal normalarını müəyyən etməyə və artıq nəticələrə nail olanlara isə əlavə imkan verməyə şərait yaradırdı və əksinə. Bu yanaşmada əsas element ondan ibarət idi ki, əlavə iş nəticələri əlavə maaşla tərtib edilirdi. Elmi menecment məktəbinin nümayəndələri işə intelektual və fiziki qrup olan işçilərin seçilməsi idi və eyni zamanda öyrənmədə vacib hesab olunurdu.

Elmi idarəetmə planlaşdırma kimi idarəetmə funksiyasını praktik olaraq yerinə yetirilən işlərdən ayırmağı tələb edirdi. Teylor və onun müasirləri belə hesab edirdilər ki, idarəetmə üzrə iş ayrıca bir ixtisasdır və bu cür mütəxəssisləri olan təşkilat daha uğurla işləyəcəkdir. Bu qrup insanlar daha uğurla yerinə yetirə biləcəkləri fəaliyyətə istiqamətləndikdə daha çox uduş əldə edəcəklər. Bu yanaşma köhnə sistemdə işçilərin öz işini planlaşdırmasına yanaşmalarından fərqli idi.

Elmi menecmentin konsepsiyası menecmentin əsas inkişaf mərhələlərindən biri olaraq onu müstəqil elmi-tədqiqat sahəsi kimi yaymağa başladı. İlk dəfə olaraq rəhbər-praktiklər və alimlər gördülər ki, elm və texnikada istifadə olunan metodlardan və yanaşmalardan təşkilatın məqsədlərinə çatmasında istifadə oluna bilər.

Əvvəl qeyd olunduğu kimi bu məktəbin banisi Uinston Frederik

Teylor (1856-1915) bütün yeni idarəetmənin atası oldu. 1878-ci ildə Texnoloji Universiteti qurtardıqdan sonra Teylor «Medveyl Stil kompani» metallurgiya şirkətində briqadirdən zadov mühəndisi vəzifəsinə kimi qalxdı. 1886-cı ildə o Amerikanın mühəndis-mexaniklərinin mühəndis cəmiyyətinə daxil olur və Q.Taunun çıxışına baxır və o buna təsir edir. Teylor metallurgiya ilə yanaşı «işəmuzd sistemi» (1895), «Sex menecmenti» (1903), «Elmi menecmentin prinsipləri» (1911) kimi kitabların müəllifidir. O Filodelfiyada dəfn edilmişdir və məzar daşında «Elmi menecmentin atası» sözləri yazılmışdır.

Öz sınaqları və elmi işləri ilə F.Teylor təsdiq etmək istəyirdi ki, onun hazırladığı əməyin elmi təşkili metodları və onun əsasında da formalaşdırdığı «elmi menecmentin prinsipləri» müasir istehsala əsas inqilab kimi daxil olacaq və köhnəlmiş avtoritar idarəetməni rasional elmi yanaşmalarla əvəz edəcəkdir. Menecmentin taraxçiləri haqlı olaraq teylorizm fenomeninin Amerika mənşəli olduğunu qeyd edirdilər. Çünki o zaman kapitalizmin proqresiv inkişafı məkrəzi Avropadan Şimali Amerikaya keçmişdi.

Teylor öz peşəkar və elmi fəaliyyətinə başlayan zaman işgüzar menecmentə ayrıca fəaliyyət sahəsi kimi diqqət yetirmirdi. Menecment o zaman dəmir, köynək və sair məhsulların istehsalının təşkili üzrə sırf empirik biliklər kimi qəbul edilirdi. Zavod və müəssisələrin idarəedicileri səhv və yoxlama metodu ilə təcrübədən idarəetmə qabiliyyətlərini öyrənirdilər. Səriştəli idarəedici olmaq üçün xüsusi hazırlıq keçmək ideyası hələ heç kimin fikrində yox idi. Kor təbii surətdə formalaşmış istehsal üsulları və işlərin aparılması metodları öz səmərəsizliyini təsdiq etdi. Lakin təcrübə əsasında formalaşmış idarəetmə metodları digərlərinə ötürülmürdü və elmi tədqiqatın obyektindən kənar idi.

İşçilərin istehsal tapşırıqları öz mühafizəkarlığı və yekcinsliyi ilə fərqlənirdi, onların yaradıcılıq və təşəbbüsü cari xeyirə qurban verilirdi. XX əsrin ilk illərində menecerlər öz xidmətlərinə tələbi hiss etdilər. Bu isə sənaye əməyinin səmərəliliyinin səviyyəsinin artırılması ilə əlaqədar idi. Teylor elmi idarəetmənin sənaye əməyinin sahəsinə çevrilməsinə çox sevinirdi. Onun sistemi ondan ibarət idi ki, əmək icraçı və idarəedici əməyə bölünməlidir. İstehsalat sistemində hər bir işçi müəyyən funksiyaya cavabdeh olmalıdır. Teylor yazırdı «Aydındırdı ki, – bir tip insan əvvəlcə işin planını hazırlamalı, digər tip insan isə onu icra etməlidir».

– Teylora görə inzibatçı sistem aşağıdakı vəzifələri icra etməlidir:

- işin əvvəlki primitiv emprik metodlarını dəyişərək onun hər bir elementinin elmi metodlarını işləyib hazırlamalıdır;
- elmi əsaslarla işçilərin seçilməsinin, inkişaf etdirilməsini və öyrədilməsini həyata keçirməlidir.. Bundan əvvəl isə işçilər özlərini öyrətməli və əsasən maşınlara üstünlük verməli idilər;
- işçiləri və elmi vahidə tamda birləşdirməli və işçilərə onların bütün fəaliyyətinin elmi prinsiplər əsasında qurulmasını təlqin etməlidirlər;
- işçilər və menecerlər arasında əməyi daha dəqiq bölüşdürərək, birinciləri icraçı əmək, digərlərini isə inzibati və nəzarət işləri icra etməyə istiqamətləndirməlidir.

Bü tədbirlər nəticəsində Teylorun fikrincə əvvəlki metodların subyektivizmi və sərbəstliyi «elmi məntiqin» qaydaları, qanunları və formulları ilə əvəz olunurdu. Bu mənada elmi menecmentin prinsipləri insani fəaliyyətin istənilən sferalarına tətbiq oluna bilər.

Teylor şəxsi təcrübəsindən müəyyən etmişdir ki, əmək prosesinində nəticəliliyinin artırılması işçilərin səyinin artırılması ilə aparılmalıdır. Ona görə işçilər, «düzgün gündəlik əmək haqqına görə» «düzgün gündəlik işi» mübadilə etməyə hazırdılar. Lakin, həqiqətdə birinci və ikincinin nədən ibarət olduğunu heç kim dəqiq müəyyən etməmişdi. Hər iki zidd tərəf – inzibatçılar və işçilər münaqişələrdə hasilat normaları və əmək haqqı ölçülərini köhnə adətlərə və intuisiyaya əsasən müəyyən edirdilər. Teylor bu problemin həllinə hər bir istehsal tapşırığının yerinə yetirilməsinə sərf edilən vaxt standartlarının və hərəkətlərinin dəqiq və detallaşdırılmış şəkildə ölçülməsi yolu ilə, həmçinin əldə edilmiş nəticələr əsasında əmək haqqı sisteminə yenidən baxılması ilə nail olmağa cəhd edirdi.

Teylor elmi menecmentə bütün heyətin maraqlarının yaxınlaşdırılması aləti kimi baxırdı. Bu isə işçilərin maddi rifah vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına, inzibatçı və mülkiyyətçilərin əməkdaşlığının genişlənməsinə istiqamətləndi. Teylor hesab edirdi ki, elmi menecment sistemini tam qavrayan şəxs, müxtəlif tərəflər arasında ziddiyyətləri aradan qaldıracaq, çünki «düzgün hesabat»ın tərtibi elmi yanaşmanın predmetinə çevriləcəkdir. Əgər əvvəllər işçi işin 20% hissəsini çox pis şəraitdə keçirirdisə, məhsuldarlığın artması ilə hər bir işçinin vəziyyəti yaxşılaşacaq və onun dünyaya münasibəti dəyişəcəkdir. Teylor inanırdı ki, işçinin məhsuldar işinin artması hesabına, bütün millətin və ölkənin istehsal qüvvəsi artacaq, bəlkə

daha da inkişaf edəcəkdir.

Teylor sənaye menecmentini qarşılıqlı maraqların ümumiliynə əsaslanan idarəedici və işçilərin birgə fəaliyyəti adlandıraraq bir növ «intellektual inqilab» etmişdir. Menecment onun tərəfindən istehsalın maddi resurslarının və texnologiyasının istehsalın müasir potensialı ilə sənaye təşkilatının məqsədlərinə çatmaq üçün birləşməsi kimi qəbul etmişdir. O hesab edirdi ki, elmi menecment yoldaşlıq hissinin inkişaf etdirilməsinə kömək edir. İstehsalatda insanların münasibətləri köhnə idarəetmə sistemlərində olduğu kimi sahib və tabeçi münasibətləri deyil, artıq dostlar arasındakı münasibətlərdir və buna hər bir tərəf hazır olmalıdır.

Ənənəvi idarəetmə zamanı işçilərin təşəbbüskarlığına çox az hallarda nail olunurdu. Teylora görə elmi menecmentdə təşəbbüskarlıq hər yerdə əldə olunur. Bunun üçün menecerlər öz üzərlərinə yeni öhdəliklər, məsuliyyət götürürlər. Misal üçün onlar ənəvi bilikləri, qabiliyyətləri, vərdişləri yığmalı, təsnifləşdirməli, kodlaşdırmalı və müvafiq qaydalara, qanunlara, formullara daxil edərək işçilərə ötürməlidirlər. Məhz belə yollarla menecment elmi təkamül edir. Teylor qoyulmuş standartlara əsasən istehsalın unifikasiya edilmiş metodların hazırlamağa cəhd edirdi. Bu məqsəd üçün o müxtəlif xarakterli təlimatlar, metodiki göstəricilər, standartlar və sair hazırlanmışdı. O hesab edirdi ki, firma üçün səmərəninin əsas meyarı məhsulun maya dəyərinin aşağı salınmasıdır. Onun sistemində əmək səmərəliliyin əsas mənbəyi kimi, sex isə elmi menecmentin tətbiqinin əsas həlqəsi kimi çıxış edirdi. İstehsal fəaliyyətinin ötürülməsinin müxtəlif metodları əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsinin əsas vasitəsi kimi çıxış edirdi. İnkişaf hasilatı artırır və nəticədə fabrikin məhsuldarlığı da artır, çünki işçilər işi ən optimal üsullarla həyata keçirirlər və buna görə də artıq maaş alacaqlar. İnzibati sistem istehsalın və idarəetmənin təşkilinin yeni metodlarına nisbətən daha çox diqqət edilən element idi. Lakin işçilərin əməyi inzibatçıların müəyyən etdiyi müəyyən ümumi çərçivədə icra olunduğundan, işçilərin əmək məhsuldarlığı inzibati sistemin işinin təkmilləşdirilməsindən çox asılı idi.

Teylorun novator ideyaları ilk dövrlərdə bir çox sahibkarlar tərəfindən müqavimətlə qarşılandı. Elmi menecment onların idarəetmə sferasına bir başa müdaxilə kimi qəbul edildi. Onlardan bəziləri hesab edirdilər ki, Teylorun sistemi tətbiq edildikdən sonra menecerlər «elmi texnika» və rasional idarəetmə metodları ilə əvəz olunacaq. Nəticədə isə heç idarəedicilərə də lazım olmayacaqdır.

Lakin təcrübə bu fikirlərin əsassız olduğunu təsdiq etdi.

Teylor hesab edirdi ki, əmək hər şeydən əvvəl individual fəaliyyətdir, buna görə də əmək kollektivinin işçiyə təsiri destruktiv, dağıdıcı və qeyri məhsuldar xarakter daşıyır. Əmək məhsuldarlığının hərəkətverici qüvvəsi şəxsi maraqdır. Hər bir işçi ondan nə tələb olduğunu bilməli, idarəedicinin işi isə işçinin konkret tapşırığa əsasən məlumatlandırmaqdır. İşçi hər bir əməliyyatın dəyərini bilməli və eyni zamanda əməyin ödənişi konkret nəticələrdən və onların vaxtı vaxtında hazırlanmasından asılıdır.

Teylor müəyyən etməyə çalışırdı ki, müəyyən material və metodlardan istifadə edərək konkret tapşırığın icrası üçün maşına və ya işçiyə nə qədər vaxt lazımdır. Özünün sınaqları zamanı o belə bir nəticəyə gəldi ki, istehsal əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi üçün tələb edilən vaxtın öyrənilməsi daha çox əhəmiyyətə malikdir. İnsan amili baxımından o işçinin individual inkişafı yollarını axtarır. Onun yorğunluğunun azaldılması, müvafiq peşələrə elmi seçimini, insanın qabiliyyətlərinin işə müvafiq edilməsi, işin stimullaşdırılması kimi üsullardan istifadə edirdi. Teylor təşkilatın insani komponentlərini təkzib etmirdi. O daha çox individual inkişafa üstünlük verirdi.

O hesab edirdi ki, işçilərə nəzarət funksional xarakter daşımalı və hər bir istehsal mərhələsində həyata keçirilməlidir. Teylorizmdə ustanın yerinə funksional inzibati sistem gəldi və bu da təşkilatların funksional idarəetməsində yenilik idi. Qeyd etmək lazımdır ki, Teylorun sistemi ilk növbədə yüksək ixtisaslı, nizamlı və peşəkar işçilərin istifadəsinə əsaslanırdı. Yeni gərgin şəraitdə işləmək istəməyənlər işdən çıxarılırdı.

Menecmentin müasir tədqiqatçıları, Teylorun sistemində əmək haqqının məhz ənək məhsuldarlığını artıracaq yeganə amil olduğuna görə tənqid edirlər. Başqa sözlə Teylorizm və onun sonrakı modifikasiyaları işçilərin yaradıcı resurslarının istifadə olunmamasına görə tənqid edilirdi.

Teylor öz tədqiqatları və ekspermentləri əsasında bir sıra ümumi prinsiplər müəyyən etmişdir:

Əməyin bölgüsü – bu prinsip təkcə emalatxana və ya sex səviyyəsində deyil, bütün idarəetmə eşelonuna tətbiq olunurdu. Menecer planlaşdırma funksiyasını, işçi ilə icra funksiyasını həyata keçirir. Bundan başqa əməyin bölgüsünü geniş mənada Teylor konkret istehsal tapşırıqlarının bölgüsü kimi tövsiyyə edərək təklif edirdi ki, hər bir işçi, hər bir menecer ancaq bir funksiyaya görə məsuliyyət daşısın.

Əməyin ölçülməsi Teylor iş vaxtının öyrənilməsinə xüsusi üstünlük verirdi. Çünki bu istehsal tapşırığının icrası üçün çox vacib amil idi. Bu prinsip iş vaxtının xüsusi «zaman vahidləri» vasitəsilə ölçülməsinə imkan verir.

Tapşırıq-təsvirlər bu prinsipə əsasən istehsal tapşırıqları təkcə dəqiqələrlə bölünməli deyil, eyni zamanda hansı metodlarla reallaşacağı da qeyd olunmalıdır. Müəssisənin məqsədləri planlaşdırılmalı və hər bir işçi tapşırıq üçün yazılı təlimatlar olmalıdır. Bü tədbirlərin icrası yolu ilə həm işçi, həm də menecerlər əməyin ölçülməsi üçün müəyyən standartlar əldə edirlər.

Stimullaşdırma proqramları – işçi üçün aydın olmalıdır ki, hər bir əmək elementi qiymətə malikdir və onun əmək haqqı hazırladığı məhsulun kəmiyyətindən asılıdır; böyük məhsuldarlıq əldə olunduqda isə mükafat alacaqdır.

Əmək individual fəaliyyət kimi - qrupun təsiri işçini daha az məhsuldarlı edir.

Motivasiya – bu prinsipin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, şəxsi maraq bir çox insanlar üçün hərəkətverici qüvvədir;

Fərdi qabiliyyətlərin rolu – işçilərin və menecerlərin qabiliyyətləri arasındakı fərq müəyyən edilir; işçilər indiki zamanda mükafatlandırma üçün işləyirlər, menecerlər isə gələcəkdə mükafatlandırmaq üçün işləyirlər:

Menecmentin rolu – bütün avtoritar idarəetmə metodları əsas götürülürdü və onlara əsaslanaraq əməyi təşkilən idarə etmək metodları nəzərdə tutulurdu. Menecerlər nadir biliklərə malik olan «müdrik» rolunu qəbul etməlidirlər ki, işçilər üçün lazımi biliklər verə bilsin.

Həmkarlar ittifaqların rolu – Teylorun fikrincə yaranan əmək münasibətlərində həmkarlar ittifaqının roluna skeptik yanaşmaq faydasıdır. Ancaq elmi menecmentin prinsiplərinin geniş qavranılması, işçilər və inzibatçılar arasında münaqişəni tam həll etməsə də azaldır;

İdarəetmə təfəkküründə inkişafı – idarəetmə təcrübəsindən müəyyən qanunlar çıxarılmalıdır, idarəetmə isə mühəndis işi kimi elmi status almalıdır;

F.Teylor öz novator fəaliyyətində tək deyildi. Onun davamçıları idarəetmə təfəkküründə inkişafına müəyyən töhfələr vermişdi. Teylorun tələbəsi Henri L.Qantt (1861-1919) mükafat ödəmə metodikasının hazırlanması ilə məşğul olurdu. O, istehsalın planlaşdırılması üçün kart-sxemlər tərtib edir (qantt-sxemlər) və

liderlik nəzəriyyəsinin hazırlanmasında iştirak etmişdir. O «Əmək, əmək haqqı və gəlir» (1910), «Sənaye rəhbərliyi» (1916), «Əməyin təşkili» (1919) əsərlərini yazmışdır. Qanntın işləri sənayedə insan amilinin vacib rolu ilə xarakterizə olunurdu. O inandırırdı ki, insan, öz əməyində təkcə mövcud olma mənbəyi deyil,məmnun qalma vəziyyətini əldə etməlidir. O yazırdı: «Bizim elədiklərimizin hamısı insan təbiəti ilə razılıqda olmalıdır. Biz insanları məcbur edə bilmərik. Biz ancaq onların inkişafını istiqamətləndirə bilərik». Qantt hesab edirdi ki, ideal ancaq hər bir işçinin qarşısında perspektivdə vaxtı-vaxtında və dəqiq icra olunacaq və mükafatlandıracaq tapşırıq qoymaqla əldə edilə bilər. 1901-ci ildə Qantt istehsal tapşırıqlarının tez və keyfiyyətli icrasının mükafat sistemini yaratdı. Onun tətbiqi ilə bir çox müəssisələrdə əmək məhsuldarlığı artdı.

«Sənaye əməyinin və əməkdaşlıq vərdişlərinin işçilərə, öyrədilməsi» məqaləsində (1908) Qantt qeyd edirdi ki, sənaye əməyi vərdişlərinin formalaşdırılması ilə biliklərin və ixtisasın əldə edilməsi vəzifəsi asanlaşır. Əgər işçiləri sistematik olaraq sənaye əməyi vərdişlərinə öyrətsək, təkcə onların məhsuldarlıq qabiliyyətlərini deyil, eyni zamanda işçilər və əmr edənlər arasındakı səmərəli kooperasiya sistemini inkişaf etdirmək olar.

«Əməyin təşkili» kitabında Qantt biznesin sosial məsuliyyəti haqqında fikirlərini inkişaf etdirirdi. O hesab edirdi ki, satışdan mənfəətin kimə çatacağından asılı olmayaraq cəmiyyətin xidmət və məhsullara ehtiyacı vardır. Çünki əmtəə kütləsinin mövcudluğundan onun öz sağ qalması çox asılıdır. Biznesmenlər hesab edirlər ki, onlara, cəmiyyətə fayda yox, mənfəət daha çox vacibdir; lakin cəmiyyət qarşısında təklif edilən əmtəə və xidmətlərdən başqa sahibkarların mövcud olmaq üçün buna əsası yoxdur. Ona görə «biznes sistemi sosial məsuliyyəti dərk etməli və özünü cəmiyyətə xidmət etməyə həsr etməlidir, əks halda cəmiyyət onu dağıtmağa cəhd edəcək. Çünki cəmiyyətin öz maraqları vardır». Qantt «İstehsalda demokratiya» planları hazırlayırdı və arzu edirdi ki, idarəetmə elmi daha da humanistləşsin. «Menecmentin bütün problemlərindən ən vacibi insan amilidir» fikri məhz ona məxsusdur.

Ər-arvad olan F.Cilbert (1868-1924) – və L.Cilbert (1878-1972) daha çox istehsal proseslərində fiziki işi öyrənirdilər və istehsala yönəldilən səylərin azaldılması hesabına məhsul istehsalını artırmaq imkanlarını öyrənirdilər. Öz tədqiqatlarının onlar «Hərəkətlərin öyrənilməsi» (1911) və «İdarəetmənin psixologiyası» (1916) əsərlərində şərh etmişdilər. Bu işlərdə idarəetmə elminin sosial və

psixoloji tədqiqatlarla əlaqələndirilməsini qeyd edirdilər. Uzun müddət tikinti sənayesində işləyərək F.Cilbert əməyin qeyri-məhsuldarlığının miqyasları ilə yaxından tanış olmuş və təşkilati işlərin zəifliyini başa düşərək onun aradan qaldırılması üçün bir sıra addımlar atmaq qərarına gəldi. Onu başlıca olaraq «hərəkətlərin tədqiqi» adlandırılan sfera diqqətini cəlb etdi.

F.Cilbert menecmentdə müasir ölçmə metodlarının və alətlərinin geniş tətbiq edilməsi ideyası ilə çıxış edirdi. Misal üçün tikinti işində o kərpic qoyulması metodikasını hazırlamışdı. Onun tətbiqi zamanı hərəkətlərin sayı 5-8 dəfə azalırdı. Əmək məhsuldarlığı isə 120-dən 350 kərpicə qədər (saat ərzində) artırdı. O həmin dövr üçün mütərəqqi ölçmə vasitələri olan kinoçəkiliş,şkaloqramlar və sairədən fəal istifadə edirdi.Bununla o hesab eirdi ki, Milli rifah işçilərin şəxsi təhsilindən, onların bilik və qabiliyyətlərindən və cəmiyyətin inkişafı naminə səylərindən asılıdır. Mənfəətli olmaq üçün istehsal fəaliyyəti planlaşdırılmalı və idarə olunmalıdır. Onun əsasında isə idarəedicilərin qabiliyyətləri, təcrübələri və bilikləri durmalıdır.

<u>İnzibati məktəb</u> təşkilatın ümumi xüsusiyyətlərini və qanunauyğunluqlarını müəyyən etməyə çalışaraq ona geniş perspektiv nöqteyi - nəzərindən baxırdı.

Əgər elmi məktəbin nümayəndələri ancaq istehsalın idarə edilməsi və aşağı idarəetmə səviyyəsində səmərəliliyin artırılmasını tədqiq edirdilərsə, inzibati məktəb yarandıqdan sonra bütün təşkilatın fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi əsas diqqət mərkəzində oldu. F.Teylor və F.Cilbert öz karyeralarına adi işçi kimi başlamışdılar və bu onların təşkilatın idarəedilməsi haqqında təsəvvürlərinə təsir etmişdir. Onlardan fərqli olaraq inzibati məktəbin yaradıcıları iri biznesdə yuxarı rəhbərlik səviyyəsində işləmişdilər.Daş-kömür istehsalı üzrə şirkətə rəhbərlik etmiş Anri Fayolu bir sıra hallarda menecmentin atası hesab edirlər Lindalı Urvik İngiltərədə idarəetmə məsələləri üzrə məsləhətçi olmuşdur. Ceyms D.Muni A.K.Reyli ilə birlikdə Alfred Slounun rəhbərliyi ilə «General Motors» şirkətində işləmişdilər. Beləliklə onların əsas qayğısı geniş mənada təşkilatın bütün səviyyələrini əhatə edən səmərəlilik olmuşdur.

Elmi menejmentin tərəfdarları kimi inzibati məktəbin ardıcılları da idarəetmənin sosial aspektləri haqqında o qədərdə düşünmürdülər. Onların tədqiqat işləri elmi yanaşmadan daha çox şəxsi müşahidələrinə əsaslanırdı. Klassiklər təşkilata geniş perspektivdən baxaraq onun ümumi xüsusiyyətlərini və qayda - qanunlarının

müəyyən etməyə çalışırdılar. İnzibati məktəbin əsas məqsədi idarəetmənin universal prinsiplərini formalaşdırmaqdan ibarət idi və onlar hesab edirdilər ki, bu prinsiplərə əməl edilərsə işgüzar təşkilat uğur qazana bilər.

Həmin prinsiplər iki əsas momentə xüsusilə diqqət yetirirdi. Onlardan biri təşkilatın idarə edilməsinin rasional sisteminin yaradılması olmuşdu. Biznesin əsas funksiyalarını müəyyən edərək klassik-nəzəriyyəçilər inanırdılar ki, təşkilatın bölmələrə və işçi qruplara bölgüsünün ən yaxşı üsulunu müəyyən edə bilər. Belə ənənəvi funksiyalar maliyyə, istehsal və marketinq hesab olunurdu. İdarəetmənin əsas funksiyaları onlara əsasən müəyyən edilirdi. A.Fayonun idarəetmə nəzəriyyəsinə əsas töhfəsi ondan ibarət idi ki, o idarəetməyə universal proses kimi yanaşaraq ona planlaşdırma və təşkiletmə kimi bir neçə qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyalar konteksində baxırdı.

Klassik prinsiplərin ikinci kateqoriyası təşkilati strukturun qurulmasın və işçilərin idarə edilməsini əhatə edirdi. Buna misal olaraq işçi bir rəhbərdən əmrlər almalıdır və ancaq bir nəfərə tabe olmalıdır prinsipini göstərmək olar.

H.Emerson (1853-1931) idarəetmədə qərargah prinsipinin tədqiqatçısı kimi məşhur olmuşdur.H F.Teylorla qərargah heyətinin ixtisaslaşdırılmış biliklərə malik olması fikrində şərik idi, lakin onun necə həyata keçirilməsində ortaq fikirə gələ bilmirdi. Avropada təhsil alan Emerson Baş Qərarqah konsepsiyasını işləyib hazırlayan və XIX əsrin ikinci yarısında Prussiya Ordusunun müdhiş hərbi maşına çevirən Prussiya generalı Fon Moltgenin ideyalarının güclü təsiri altında fəaliyyət göstərirdi.

Baş qərargah nəzəriyyəsinə əsasən hər bir hərbi məsələ qərargahın bir zabiti tərəfindən öyrənilir və yalnız bütün mütəxəssislərin ümumi fikri hər bir rəhbərə düzgün məsləhət verə bilər. Hərbi rəhbər isə son qərarı qəbul edə bilər və ona görə məsuliyyət daşımalıdır.

Təşkilatların qurulmasının xətti prinsipini qərargah prinsipi ilə tamamlayan H.Emerson xəttilik və qərargah arasında tam paralelliyə malik olmağa cəhd edirdi ki, xətti qərargahın hər bir üzvü istənilən vaxtda qərargah biliklərindən və köməyindən istifadə edə bilsin. O hesab edirdi ki, qərargah prinsipi bütün təşkilatlara tətbiq edilə bilər və onun hərbi sahə ilə məhdudlaşması düzgün deyil. Xüsusən əməliyyatların planlaşdırılması zamanı bu daha çox dəyərlidir. H.Emerson qeyri məhdud səlahiyyətlərə malik bir nəfərin əvəzinə,

xətti təşkiletmə üzərində birbaşa nəzarət qoyaraq planlaşdırma və qərarqəbl tövsiyyələrinə əsaslanan idarəetmə ştatını irəli sürmüşdü və o,hesab edirdi ki,təkbaşçılıq və kollegialığın bu prinsipi mənfi nəticələrdən qaçmaq şansı verir. H.Emerson hesab edirdi ki, işgüzar təşkilatların əvvəlki, dövrü hərbi təşkilatlar tipinə uyğun idi. Lakin belə təmayül müasir təşkilatların məqsədlərinə uyğun deyil. Çünki təşkilatların hərbi tipi öz mahiyyətinə görə qeyri-məhsuldardır.

Məhsuldarlıq dedikdə çox vaxtı qüvvənin həddindən artıq gərginləşməsi başa düşülür. H.Emersona görə bu tamamilə başqa cürdür. «Gərgin işləmək maksimal səylərini qoymaqdan ibarətdir; məhsuldar işləmək isə işə minimal səylər etməkdən ibarətdir». Gərginlik prinsipinə əməyin işəmuzd ödənilməsi aiddir, əksinə hasilatın normalaşdırılması və mükafat sistemi məhsuldarlıq prinsipi üzərində qurulmuşdur. Məhsuldar əməyin təşkilinin əsas vəzifəsi «insanın mexaniki enerji üzərindəki hakimiyyətini genişləndirməkdən ibarətdir».

Amerikan meneceri R.Robbidə (1864-1929) eyni fikirləri qeyd edirdi. 1910-cu ildə o «Təşkiletmə üzrə mühazirələrini» çap etdirmişdir. Ümumi fikrə əsasən kamil təşkilat ordu ilə eyniləşdirilir. İnsanların rota və alaylara bölücüsü səlahiyyətlərin və öhdəliklərin dəqiq bölgüsü, sərt nizam-intizam, əmrlərin dəqiq icrası təmin edərək digər təşkilatların yaradılması üçün bir nümunə olmuşdur. Adətən, gündəlik ünsiyyətdə «sənayenin kapitanları», «Sənaye ordusu» kimi anlayıcılardan istifadə olunur. R.Robbun ideyalarına əsasən hərbi təşkilat öz intizamı, nizamnamələrin sərtliyi, məsuliyyət və tabeçiliyin səmərəliliyi ilə digər təşkilatlara çox kömək etmişdir. Çünki o böyük kütlələrlə münasibət yaratmaq və idarəetməklə çox əlaqədardır. Lakin o digər tip təşkilatların qurulmasında böyük səhvlərə gətirib çıxarmışdır. Çünki bu təşkilatlar özünü inkişaf və daxili motivasiyaya əsaslanır. Belə təşkilatlarda hərbi təşkilatın xüsusiyyətləri olan rəhbərlik, təşkilatdan kənar amillər və sistemlər üçün məqsədlərin qoyulması, işlərin ixtisaslaşdırılması və müxtəlif işlərin koordinasiyası üzərində nəzarət funksiyasının gücləndirilməsi iqtisadi səmərəsizliyə və resursların qeyri-düzgün istifadə olunmasına səbəb olurdu.

Bundan bir qədər sonra Q.Xopf (1882-1949) tərəfindən optimal təşkilat ideyası irəli sürülmüşdü. «Menecment və optimum» (1935) məqaləsində o qeyd edirdi ki,: «Optimum işgüzar təşkilatın inkişafının elə bir forması kimi müəyyən edilə bilər ki, ölçü, maya dəyəri, insani qabiliyyətlər kimi amillər arasında tarazlığı saxlaya və

biznesin vəzifələrini reallaşdırmağa kömək edər». Optimal şəraitin müəyyən edilməsi, əldə edilməsi və saxlanılması kimi məsələ bütün təşkilatlar üçün problemdir. Bu gün vacib məsələlərindən olub «optimalogiya» elmi tərəfindən həll edilməlidir. Bu optimizm haqqında elm olub biznes də müxtəlif amillərin nisbətini öyrənir. Onun əsas vəzifəsi – bütün elmlərin, texnikanın, insani fəaliyyətin müxtəlif sferalarında proseslərin öyrəşməsi; onların müəssisənin xüsuçsiyyətlərinə və optimallığına uyğun təsnifləşdirilməsindən ibarətdir. Xopf menecmenetin təkmilləşdirəcək bir sıra təklifler verilmişdir:

- biznesin məqsəd və vəzifələrini aydın şəkildə təsvir edilməsi;
- operativ fəaliyyət və nəticələrdən asılı olmayaraq həyata keçirilən xarici siyasətin müəyyən edilməsi;
- menecmentin vəzifələrini insanların başa düşülən səviyyəsində formalaşdırılması;
- inzibati heyətin qarşısına qoyulmuş vəzifələrin icrasında sərişteli olan işçilərdən təşkil edilməsi;
- inzibati qrupu vəzifələrin icrasının dəqiqliyini yoxlamağa imkan verən standartlarla təmin edilməsi;
- operativ nəticələri öyrənmək və onların həyata keçirilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;
- təşkitlatda müəyyən edilmiş qaydalara əsasən inzibati qrupun bir-birini əvəz etmə templərinin tənzimlənməsi;
- inzibatçıların məhsuldar imkanlarına münasibətdə yaş amilinin nəzərə alınması;
- qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağa imkan verəcək təşkilatın optimal ölçülərinin müəyyən edilməsi.

Menecment konsepsiyalarının formalaşmasına ingilis alimi Oliver Şeldon (1894-1951) ciddi təsir etmişdir. «İdarəetmə fəlsəfəsi» (1923) kitabında menecmentin etik tərəfini qeyd edirdi və ona aid məsuliyyəti açıqlayırdı: «Sənaye – maşın və texniki proseslərin məcmusu deyil; bu insanların məcmusudur. Bu əşyaların məcmusu deyil, insanlığın məcmusudur». Şeldona əsasən menecmentin fəlsəfəsini hazırlamaq lazımdır, yəni elmi əsaslandırılmış və gündəlik qəbul edilən prinsiplər formalaşdırmaq və onlardan gündəlik fəaliyyətdə istifadə etmək üçün hər bir menecer idarəetmə fəlsəfəsinin üç prinsipini qavramalıdır:

- sənaye siyasəti, şərtləri və metodları cəmiyyətin maddi

rifahının inkişafına kömək etməlidir;

- menecment ali cəmiyyətin mənəvi öhdəliklərini sosial ədalət baxımından konkret hallara uyğunlaşdırmalıdır;

- menecment etik sosial ədalətin prinsip və standartlarının ali səviyyəyə qaldırılmasına təşəbbüs göstərməlidir.

Bu prinsiplərin tətbiqi zamanı menecer həm texnoloji effektivlik, həm də sosial effektivlik kimi aspektləri təhlil edir. Onlar isə əməyin tədqiqi və insani imkanların inkişafı ilə əlaqədardır.

Ümumi formada O, Şeldonun menecment fəlsəfəsi aşağıdakı müddəalara əsaslanır.

1. Sənaye, cəmiyyətin maddi rifahının vacib elementi olan əmtəə və xidmətlərin istehsalı üçün mövcuddur;

2. Sənaye menecmenti kollektivə xidmətlər göstərilməsinə əsaslanan prinsipləri rəhbər tutmalıdır;

3. Sənayenin bir hissəsi kimi menecment kapitaldan ayrılmışdır və üç hissədən ibarətdir: müdriyyət, menecment və təşkilat.

4. Nə qədər ki, sənaye hələlik iqtisadi şərtlərə əsaslanır menecment həm insani, həm maddi amillərin səmərəliliyinin inkişafı vasitəsilə məqsədlərə nail olmalıdır;

5. Bu effektlik idarəetmədə elmdən istifadə edilməsinə və sənayedə insan resurslarının inkişafına əsasən təmin edilir

6. Səmərəlilik tiəşkilatın strukturadan asılıdır. Bu struktur işin dəqiq təhlilindən və lazımi vasitələrin müəyyən edilməsinə əsaslanır.

7. Menecmentdə elmi metodlardan istifadə aşağıdakılara əsaslanır:

- tədqiqat və ölçmələrdən menecmentin qəbul etdiyi və nəzarətdə saxladığı bütün proseslərdə istifadə edilməsi;
- bir işi vaxtının hər bir hissəsinin hazırlanması və təcrübi istifadəsi;
- arzu olunan nəticələrin müəyyən edilməsi və əsaslandırılması üçün əmək xərclərinin təyini;
- bu standartların daha səmərəli istehsal və menecment metodlarının təhlili üçün institutlaşdırılması.

8. Menecmentin məsuliyyəti, siyasəti istehsalın insani amilinə diqqət tələb edir; işçiyə bir fərd kimi münasibətə isə aşağıdakı qaydalara riayət etmək lazımdır:

- işçilər əmək şəraitinə aid məsələlər həllində iştirak edirdilər;
- işçilərin sivil cəmiyyətə aid həyat səviyyəsi təmin edilir;
- ona şəxsi inkişaf üçün daha çox asudə vaxt verilir;

- o işsizlikdən qorunmalı və əməyin sərfi qədər rifaha malik olmalıdır;
- əmək və kapital münasibətlərində ədalət ruhu əsas götürülməlidir.

Fransız inzibatçısı və sahibkarı Anri Fayol (1841-1925) müasir mütəxəssislərin fikirlərinə əsasən XX əsrin ortalarına qədər Avropanın menecment sahəsində ən məşhur tədqiqatçısı və təcrübəçisi olmuşdur. 30 il ərzində (1888-1918) o Komambo metallurgiya şirkətinin baş menecceri olmuşdur. O gələndə şirkət böhranlı vəziyyətdə idi, o gedəndə isə şirkət Fransanın ən güclü şirkətlərindən biri idi. 1916-cı ildə onun elmi əsəri olan «Ümumi sənaye idarəetməsi» kitabı çap olundu. Qeyd etmək lazımdır ki, o zaman F.Teylorun metodları Avropa idarəedicilər tərəfindən öyrənildiyi halda, amerikan pionerləri A.Fayolun nəzəriyyəsini 1949-cu ilə kimi təkzib edirdilər. O ildə kitabın ingilis dilinə tərcübə edilmiş ilk nüxsəsi çap olundu. Çünki amerikanlar elmi menecmenti xalis amerikan məhsulu hesab edirdilər.Məhz A.Fayolun menecmenti funksional yanaşma baxımından tədqiq edərək onu planlaşdırma, təşkil etmə, koordinasiya və nəzarətə bölmüşdür.

A.Fayon öz əsərində idarəetmənin 14 prinsipini qeyd etmişdir:

- <u>əməyin bölgüsü</u> bu prinsipin reallaşdırılması hər bir idarəetmə prosesinin iştirakçısının diqqətini cəlb edəcək obyektlərin sayını azaldır; o hər bir əməyə tətbiq edilir və istənilən sayda insanı cəlb edir;
- <u>hakimiyyət və məsuliyyət</u> – onlar bir-birilə qarşılıqlı əlaqələndirilər: hakimiyyət – əmr etmək və güc göstərmək hüququdur; o rəsmi və şəxsi ola bilər. Lakin məsuliyyətsiz hakimiyyət yoxdur. Məsuliyyət cəsarət növüdür və hakimiyyəti axtarma səviyyəsi qədər ondan qorxma var. Məsuliyyət qorxusu təşəbbüskarlığı öldürür.
- <u>intizam</u> – əsasən bu tabe olmaqdır. Təşkilatın rifahının əsas məqsədi intizamı pozanlara sanksiyaların tətbiq edilməsini inkar etmir.
- <u>sərəncamların vahidliyi</u> – hər bir fəaliyyət üçün işçi ancaq bir rəhbərdən əmrlər almalıdır.
- <u>vahid rəhbərlik</u> – bir rəhbər və vahid iş planı bir istiqamətə yönəlir. İkibaşlı bədən həm heyvanı, həm də insanı dünyada əjdaha kimi qəbul edilir.
- <u>şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe etdirilməsi</u> – Bir insanın və ya insan qrupun maraqları təşkilatın maraqlarından üstün

olmamalıdır.

- heyətin mükafatlandırılması – bu göstərilən xidmətlərin qiymətləndirilməsidir. O ədalətli olmalı və həm işçiyə, həm də rəhbərliyə məmnunluq gətirməlidir.

- mərkəzləşmə – istənilən orqanizmdə beyin olmalıdır. Mərkəzləşmə və qeyri mərkəzləşmənin problemi – onlar arasında müəyyən ziddiyyətlərdir;

- skalyar zəncir – yuxarı eşelonlardan aşağı idarəetməyə qədər tabeçilikdir. Hakimiyyət bu zəncirin hər bir nöqtəsindən özünə yol açır.

- qayda-qanun – hər bir işçiyə iş yeri olmalıdır və hər bir işçi öz iş yerindən olmalıdır;

- ədalət – təşkilatın rəhbəri skalyar zəncirin hər bir səviyyəsində ədalət ruhunu yaşatmalıdır; məhz bu halda heyət öz öhdəliklərini tam reallaşdıracaqdır;

- heyətin sabitliyi – hər bir işçinin işə peşəkar səviyyədə yiyələnməsi üçün müəyyən vaxt lazımdır;

- təşəbbüskarlıq – fəaliyyət planı hazırlamaq və onun icrası üçün səy göstərmək – ziyalı insanın öz fəaliyyət nəticələrindən məmnun qalması.

- korporativ ruh – təşkilat üzvləri arasındakı harmoniya böyük qüvvədir.

A.Fayolu idarəetmə sisteminin səmərəlilik mənbəyi idarəetmə prosedurları, inzibati sistem və ona nail olunması vasitəsi kimi düzgün prinsiplərin qoyulması və tətbiqidir. Öz həyat yoluna nəzər salaraq o belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, inzibatçının şəxsiyyəti təşkilatın inkişafı üçün vacibdir. Buna əsaslanaraq A.Fayol menecerin malik olduğu keyfiyyətləri göstərmişdir:

- sağlamlıq və fiziki gümrahlıq;
- ağıl və intellektual qabiliyyətlər;
- mənəvi keyfiyyətlər – qətiyyət, enerji, cəsarət, məsuliyyət hissi və sair;
- yaxşı ümumi təhsil;
- idarəetmə qabiliyyətləri: qabaqgörmə, fəaliyyət planının hazırlanması, təşkilatı qabiliyyətlər, insanlarla ünsiyyət qabiliyyəti, bir çox insanların səylərini birləşdirmək və istiqamətləndirmək, nəzarət etmək qabiliyyətləri;
- müəssisənin bütün funksiyalarına dair məlumatlılıq;
- konsernin fəaliyyət sferasında səriştəlilik.

Ümumilikdə elmi menecmentin və inzibati məktəbin əsas vəzifəsi səmərəliliyin fərdi, işçi qruplar və idarəedici heyətdə inkişaf etdirilməsidir. Eyni zamanda istehsal metodları və müəssisənin maddi şəraiti ilə əlaqədar olan səmərəliliklə bağlıdır ki, o da aşağıdakı vasitələrlə əldə olunur:

1. İstehsalın istənilən sferasının təhlil kimi elmi metodlarla və elmi biliklərin tətbiqi vasitəsilə icraçı və idarəedici təcrübənin standartlarının müəyyən edilməsi, sonrakı mərhələdə isə menecment elminin müstəqil predmet kimi formalaşması;

2. Sənayedə iştirak edən bütün insanların inkişafı, qarşılıqlı əməkdaşlıqda və insani amili istehsala cəlb edən, sosial məsuliyyəti nəzərə alan siyasətin icrası .

Bu gün elmi menecment və inzibati məktəb insana və sənayeyə mexaniki münasibətinə görə tənqid edilir. Bir sıra sosialoqlar hesab edirlər ki, teylorizm «sosial fizikaya» çevrilir, o insani fəaliyyətin sosial aspektlərini fiziki qanunlara və determinatlara çevrir. Əmək prosesində hərəkətlərin öyrənilməsi insaniliyi işçidən ayırır, çünki hər bir hərəkət vaxta bölünmüşdür. Belə mexaniki yanaşma işçiləri passivləşdirir və fikirləri iş yerindən kənar edir.

İqtisadi tərəfdən elmi menecment öz şəxsi-zamanın məhsuludur, çünki o zaman sənayenin tələbatları onu zəruri etmişdir. Bu mərhələdə sənaye cəmiyyəti üçün resursların cəlb edilməsi deyil, onlardan rasional istifadə əsas olmuşdur. F.Teylor ilk dəfə olaraq elmi bilik metodlarını sistematik olaraq sənaye təşkilatlarına, tətbiq etmişdir. Ümumilikdə Teylor sistemi istehsalın ekstensiv inkişafı mərhələsinin tələblərinə cavab verirdi və ona görə mexanistikdir. Teylorizmin zəif yeri işçilərin fərdi səmərəliliyinə əsaslanması ilə kollektiv məhsuldarlığı əsas götürməsidir. Bununla yanaşı işçilərin inzibatçı idarəetmə münasibətlərinə xüsusi diqqət edilirdi. Əməyin işçilər və inzibatçılar arasında bölgüsü ixtiyari deyildir və istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına xidmət edirdi.

İdarəetmədə ixtisaslaşan qüvvə kimi bürokratiya quldarlıq cəmiyyətində formalaşmış və hal-hazırda da hər bir sinfi cəmiyyətin əsas atributudur. Bürokratiya əməyin bölgüsü və idarəetmə işinin bir sosial qrupa tapşırılması ilə meydana çıxmışdır. O tarixi səhnədə dövlətlə yanaşı peyda olur və onun əsas orqanlarından biri olaraq, rəhbərlərin apparatı kimi fəaliyyət göstərir.

Bürokratiya məsələlərinə Maks Veberin (1864-1920) sosioloji konsepsiyalarında xüsusi yer verilmişdir. M.Verberə əsasən bürokratik apparatı genişləndirmədən iri kapitalist istehsalı düzgün

fəaliyyət göstərə bilməz. O bürokratiyanı idarəetmədə peşəkarlıq kimi izah edir və onu həm qabiliyyətlər və rasional biliklərlə əsaslandırırdı. Təcrübə göstərir ki, inzibati təşkilatın xalis bürokratik tipi mexaniki cəhətdən yüksək səmərəliliyə çata bilər və insanların idarə edilməsi üçün ən geniş yayılmışıdır. Bürokratiya onlardan dəqiqliyi, sərt intizamı, səbitliyi və məsuliyyəti ilə fərqlənir. Seçim ancaq bürokratiya ilə diletantizm (idarəetmədə) arasında ola bilər. M.Veber faktiki olaraq təşkilatların inkişafını onun müasir formaları ilə və ictimai həyatda bürokratik administrasiyanın genişlənməsi ilə əlaqələndirmişdir. Bununla yanaşı M.Veber bürokratik strukturların inkişafını görərək bildirirdi ki, gec və ya tez qərarların qəbulu prosedurlarının çətinləşməsi ilə apparat nəzarətdən çıxacaq və özünün anonim hakimiyyətini quracaq.

M.Veberə görə bürokratiya cəmiyyəti rasionallaşdırmaq cəhdlərindən irəli gəlir və aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır.

1. O vəzifə və məntəqələrin qulluqçular arasında bölüşdürülməsi yolu ilə səriştəliliyin xüsusi sferalarının yaradılması, həmçinin bu və ya digər məsələni həll edərkən hər bir vəzifəli şəxsin hakimiyyət həcminin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur;

2. Rəsmi şəxs öz vəzifə borcunu həyata keçirdiyi qədər iş hüquqları və işlə təmin edilir;

3. Bürokratik sistem icrarxikdir – yəni hər yuxarı vəzifəli şəxs aşağıdakına nəzarət edir və özü də yuxarıya tabedir;

4. Hər bir idarəedici öz tabeçilərinin fəaliyyətini tənzimləmək hüququna malikdir.

Özünün təcrübi fəaliyyətində bürokratik təşkilat aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- idarəetmə bütün fərdlərə eyni tətbiq edilən abstrakt idarəetmə prinsipləri ilə həyata keçirilir;
- ideal işçi emossiyasız və formal şəxsiyyətsiz fəaliyyət göstərir;
- təşkilatda məşğulluq işçilərin texniki ixtisasına əsaslanır;
- texniki cəhətdən bürokratiya digər inzibati sistemlərlə müqayisədə ən yüksək səmərəliliyə malikdir.

Bürokratiyanın üstünlüyü geniş imkanlara və universal tətbiqə malik olan rasional strukturların yaradılması ilə əlaqədardır. Baxmayaraq ki, bir çox sosioloqlar təşkilatın idarə olunmasının bürokratik forması insansızlaşdırılmış və insanların tələbatlarına biganə qalmaqla açıqlanır. O ilkin fabrik sistemləri ilə müqayisədə

hiss edilən tabeçi əldə etmişdir. M.Veber və onun davamçıları tərəfindən hazırlanmış idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi belə ki, «skalyar» səlahiyyətlərin ötürülməsi prinsipi, «vahid əmrlər» prinsipi, «təkrarlanan problemlərin istisnası» və digərləri sahibkarların tabeçilər üzərində hakimiyyətini tənzimləyirdi. Əslində əgər tabeçi nəzərdə tutulmuş qaydalarla işləyirsə, yuxarı vəzifəli şəxs ixtiyari fəaliyyət əldə etmək hüququna malik deyildir və qəbul edilmiş əmək reqlamenti ilə hesablaşmalıdır. Menecment nəzəriyyəçilərinin qiymətlərinə əsasən «hakimiyyətin şəxsiyyətsizləşdirilməsi» - idarəedicinin səlahiyyəti vəzifə funksiyaları ilə müəyyən olunur – bu bürokratik modenlərin tətbiqinin əsas nəticəsidir. İndi idarəetmə prosesləri konkret insanlardan deyil formal inzibati prinsiplərindən asılıdır.

Lakin bürokratik model sosial xarakterli deffektlərə malik olmuşdur. Onlar insanların bərabərləşdirilməsi təmaülünü formalaşdırmışdır. Bu şəraitdə işçilərdən yaranan istehsal texnoloji və digər problemlərin həlli ilə məşğul olmaq tələb olunmur. Onların həlli zamanı yaradıcılıq lazım deyil, çünki bir çox məsələlər idarəedici mərkəzdə həll olunur və skalyar əmrlər zənciri vasitəsilə iş yerlərinə çatdırılır və reallaşır.XX əsrin 30-cu və 40-cı illərində bürokratik modellər geniş yayılmışdır. Çünki cəmiyyətin təşkilati-iqtisadi mühiti, rəqiblər, alıcılar, əmək mənbələri və maddi resurslara aid olan bürokratik model sadə idi. Bəzən də differensasiya və nisbətən sabit ətraf mühitdə mərkəzləşdirilmiş – bürokratik sərf qəbulu prosedurları, iş yerlərində dar ixtisaslaşma, tabeçinin bütün işlərinə nəzarət əsaslandırılmışdır.

Bütövlükdə bürokratik model real idarəetmə təcrübəsi üçün vacib olmayan nəticələrə gətirib çıxarmışdır. Diqqət daha çox iri icrarxik strukturlara verilmiş, çeviklik nəzərə alınmamışdır. Lakin buna baxmayaraq idarəetməyə «bürokratların» gəlməsi idarəetmə əməyinin peşəkarlaşmasında yeni addım oldu.

<u>İnsani münasibətlər məktəbi</u>. İki alim - Meri Parker Follet və Elton Meyo bu məktəbin əsas nümayəndələridir. İlk dəfə M.P.Follet menecmenti – «digər insanlar kömək ilə yerinə yetirilməsi təmin edilən iş» adlandırmışdır.

XX əsrin 20-ci və 30-cu illərində sonrakı 20 illikdə idarəetmədə yeni situasiyanın meydana çıxmasının əsası qoyuldu. Ekstensiv idarəetmə metodlarından intensiv idarəetmə metodlarına keçid dövründə sosioloji və psixoloji təmaüllü idarəetmə formalarının axtarılmasına ehtiyac yarandı. Bu metodların məqsədi istehsalatda

insansızlaşdırılmış münasibətlərin aradan qaldırılması yolu ilə elmi və bürokrativ menecment məktəblərinin təsirini zəiflətməkdən ibarət idi. İstehsal prosesinə elmi nəzarət iqtisadi vəzifələrin ifası üçün rasional və effektiv metodların tətbiqi ilə əlaqədar idi. Lakin sahibkar və işçi arasında şəxslər arası səviyyədə belə münasibətlər bələlik yox idi.

Əməyin motivasiyası, «insan amili» problemlərinə menecment nəzəriyyəçiləri XX əsrin 30-cu illərində müraciət etdilər. Onların bəzilərinə əsasən sənaye istehsalının rasionallaşdırılması təşkilatın sosial cəhətdən təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədardır.Təkcə maddi amillər deyil və bundan başqa etik normalar və işçinin psixologiyası ilə sıx əlaqədardır. Bu zaman iqtisadiyyatın kütləvi istehsal və bölgü ehtiyaclarına uyğun olaraq inzibati strukturların dəyişilməsinə zərurət yarandı. Maddi resursların istifadəsində rasionallıq və elmi menecment bu zərurəti ödəyirdi. Lakin başa düşürdü ki, əgər sənaye cəmiyyəti cələcəkdə sağ qalmaq istəyirsə o insan motivasiyasının və insanların biznes təşkilatlarda davranışının yeni rolunun öyrənilməsinə ehtiyacı olacaqdır.

Sənayedə yeni idarəetmə formalarının və metodlarının tətbiqinin lideri daha sonra «insani münasibətlər məktəbinin» əsasını qoyan amerikan sosioloqu və psixoloqu Elton Meyo olmuşdur (1880-1949). O hesab edirdi ki, əvvəlki idarəetmə metodları əməkdaşlığın deyil, maddi səmərəliliyin əldə olunmasına istiqamətlənmişdir. «İnsani münasibətlər» məktəbi menecmentdə yeni yanaşmanın, təşkilata «sosial sistem» kimi yanaşmanın tərəfdarı idi. Qeyd olunurdu ki, istehsalın texnoloji səmərəlilik məsələləri sənaye təşkilatının sosial amili ilə əlaqədar öyrənilməlidir. Təbiidir ki, hər bir işçi özünəməxsus fizioloji və maddi tələbatlara malikdir və onların ödənilməsi iqtisadiyyat inkişaf etdikcə asanlaşır. Bununla yanaşı insana sosial tələbatlar da xasdır – ünsiyyət, özünüreallaşdırma, tanınma – onların ödənilməsi isə daha çətindir.

Elton Meyo məşhur təcrübələrini ABŞ-ın Xotron şəhərində yerləşən «Uesterin Elektrik» şirkətində aparırdı.

E.Meyo dəqiq işlənmiş işçi əməliyyatları və yaxşı əmək haqqının əməyin məhsuldarlığının heç də həmişə artımına gətirib çıxarmadığını aşkar etdi. Bəzən işçilər rəhbərliyin istəyindən və maddi stimulundan daha çox öz iş yoldaşlarının təsirinə reaksiya verirlər. Daha sonralar Maslou və digər psixoloqlar tərəfindən aparılmış tədqiqatlar bu vəziyyətin səbəbini başa düşməyə kömək etdi. Maslou ehtimal edirdi ki, insanların bu addımı atmalarının

motivi elmi idarəetmə məktəbinin tərəfdaşlarının hesab etdiyi kimi qeyri-iqtisadi qüvvələrlə bağlı olmayıb, müxtəlif tələbatlarla bağlıdır. Bu tələbatlar qismən və dolayı yolla pul vasitəsilə ödənilə bilər.

Bu nəticələrə əsaslanaraq, psixoloji məktəbin tədqiqatçıları hesab edirdilər ki, əgər rəhbərlər işçilərə daha çox qayğı göstərsə işçilərin razılıq səviyyəsi də bir o qədər artacaq və bu da məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxaracaq. Onlar insan münasibətlərinin idarə edilməsi fəndlərindən istifadə edilməsini məsləhət görürdülər.

Mepi P.Follett (1868-1933) kiçik qruplarda sosial münasibətləri öyrənmişdir. O öz baxışlarını bəzilərinin ölümündən sonra çap olunan: «Yaradıcı təcrübə» (1924), «Enerjili idarəetmə» (1941), «Azadlıq və tabeçilik» (1949) kitablarında əks tdirmişdir. Onun nöqteyi nəzərindən əmək kollektivlərindəki münaqişələr hər zaman destruktiv deyildir, müəyyən şərtlər altında o konstruktiv də ola bilər. Birinin digərinə tabeçiliyi kimi qəbul olunan hakimiyyət insan hissələrini tapdayır və effektiv təşkilatın bazası ola bilməz. Hər kəsdən istifadə edən və ayrı-ayrı individualları kompensasiya edən böyük qüvvə – demokratiyadır. Liderlik hakimlik etməyə öyrəşən şəxsiyyət göstəricisi deyil. Lider müəyyən təhsillin köməyi ilə olurlar və düzgün (ağıllı) lider nəinki gələcək situasiyanı dərk etməlidir, eyni zamanda onu yaratmalıdır. «Menecmet bir elm kimi» (1925) məqaləsində o menecmentə tələbin artmasının aşağıdakı amillərin fərqləndirmişdi:

- effektiv menecment özündə təbiət resurslarını və sayılmış günləri əks etdirir;
- menecment: kəskin rəqabət; əmək resurslarının çatışmaması; insan münasibətlərinin daha geniş etik konsepsiyası; onun effektiv yerinə yetirilməsinə məsuliyyət hissi ilə biznesin ictimai xidməti kimi, dərk olunması ilə şərtlənir.

Ümumiyyətlə insan münasibətləri nəzəriyyələri öz işlərində aşağıdıkı dəlillərə əsaslanırlar: doindistrial sistemdə insan öz yerini bilirdi, öz gələcəyinə ümid edirdi, onda sosial həmrəylik hissləri hakimlik edirdi patriaxal sistem ailə və qohumluq münasibətləri bazasında yaranıb, əməkdə və müəyyən dərəcədə ictimai həyatda insana ehtiyacları ödəmə hissi (sevinci) vermişdi. Birinci növbədə müəssisələrdə sosial mühitin pisləşməsi onların iqtisadi göstəricilərində öz neqativ əksini göstərmişdir. Bütün bunlar sahibkarlar və menecerlər arasında həyəcan siqnalı çalmışdı. Meyonun fikrincə istənilən əmək təşkilatı ümumi və inteqrasiya

olunmuş sosial struktura malikdir və onun əsas tezisləri aşağıdakılara uyğun gəlir:

- insanlar əsasən sosial ehtiyaclara motivasiya olunur və şəxsi individuallığı digər şəxslərə münasibətlərinin köməyi ilə hiss edirlər;
- sənaye inqilabının və əmək prosesinin rasionallaşdırılması nəticəsində iş müəyyən mənada öz cəlbediciliyini itirmişdir, buna görə də insan özünü təmin etməni sosial uyğunluqda (münasibətlərdə) tapmalıdır;
- insanlar rəhbərlikdən gələn təsir və nəzarət vasitələrinə nisbətən, onlara bərabər olan insan qrupunun sosial təsirinə daha tez cavab verirlər;
- əgər rəhbər öz tabeçiliyində olanların sosial ehtiyaclarını ödəyə bilirsə və onların istəklərini başa düşürsə, işçi rəhbərin sərəncamlarına daha tez cavab verir.

Menecmentin bu mərhələdə vəzifəsi həm də ondan ibarət olmuşdur ki, idarəetmənin bürokratik modelinin tədqiqi zamanı əhəmiyyəti aşkar edilmiş təşkilat üzvləri arasında formal asılılıqlara yanaşı olaraq, məhsuldar qeyri-formal əlaqələr də inkişaf etdirilsin. E.Meyo və onun əməkdaşları tərəfindən aparılan tədqiqatlar göstərmişdir ki, onlar insanların birgə istehsal fəaliyyətlərinin nəticələrinə əhəmiyyətli təsir göstərirlər. «Vestern elektrik» kompaniyasına məxsus Xotorn zavodunda (İllinoys ştatı) 12 il (1924-1936) davam edən tədqiqatlar istehsal prosesinin quruluşunda onun üzvləri arasındakı münasibətlərin əməyin ahəngi və məhsuldarlığına ciddi təsir göstərmiş olduğu qeyri-formal qrupp fenomenini aşkar etdi. Aşkar edildi ki, öz xüsusi norma və mövqelərini hazırlamaq, əmək prosesində kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin hərəkətlərinə ciddi sosial nəzarət müəyyən etmək qruppa xas olan cəhətlərdəndir. Tədqiqatlar daha sonra göstərdi ki, qeyri-formal qruplar – təşkilatın formal quruluşu tərəfindən yaradılaraq xarakter səviyyəsinə adlayan təbii təşəkkül tapmış sosial qurumdur. E.Meyoya görə, qrupda əməkdaşlıq faktoru, öz əhəmiyyətinə görə yalnız menecmentin özü ilə müqayisə oluna bilən son dərəcədə vacib şəraitdir. Başqa sözlə, istehsal prosesindəki qeyri-formal münasibətlər, menecmentin sərəncamlarını baykot etmək, yaxud onun müəyyən etdiklərinin həyata keçirilməsinə köməklik göstərmək qabiliyyətinə malik əhəmiyyətli bir təşkilati qüvvə kimi tanındılar. Buna görə də qeyri-formal münasibətləri heç bir vəchlə özbaşına buraxmaq olmaz. Əksilə, fəhlələr və administrasiya arasında əməkdaşlıq əsasında onları idarə etməyi öyrənmək lazımdır.

Bütün bunlara görə aydın olur ki, nə üçün E.Meyonun əsas səyləri fəhlələrin həm öz aralarında, həm də administrasiya ilə əməkdaşlığın təşkili vasitələrinin axtarışına yönəldilmişdi. O, zəmanəsindəki təşkilatlarda «Həmrəylik ruhunun» və «ümumilik hissiyatının» itirilməsini tənqid edirdi, şəxsiyyətsiz istehsal münasibətlərinin daha sıx insan əlaqələri ilə əvəz olunmasının konkret yollarını işləməyə çalışırdı. Meyonun konsepsiyasına uyğun olaraq, hər bir menecer müəssisənin texniki və sosial tərəfləri arasında tarazlığa can atmalı, sosial təşkilatın dayanıqlığına elə təsir göstərməlidir ki, fərdlər ümumi məqsədə çatmaq üçün bir-birilə əməkdaşlıq etməklə, onların kooperasiyaya can atmasının əsasını təşkil edən şəxsi həzz ala bilsinlər. Bununla da formal təşkilat qeyri-formal quruluşlarla möhkəmlənmiş olur ki, burada sonuncular ziyan kimi deyil, əksinə müəssisənin bütövlükdə effektiv fəaliyyətinin zəruri komponenti kimi qəbul edilirdi.

Bütöv sosial sistem kimi təşkilatın təhlili «insan münasibətləri məktəbi»Nin nəzəriyyəçilərinə imkan vermişdir ki, formal təşkilatın tələb etdiyi «effektivlik məntiqi» ilə qeyri-formal təşkilata xas olan «santimentlər* məntiqi» arasındakı ziddiyyətləri aradan qaldırsınlar.

Nəzərdən keçirilən konsepsiyada sənaye müəssisənin rəhbəri iki əsas funksiyanı yerinə yetirir: iqtisadi və sosial. Birincisi gəlirin maksimallaşdırılmasına, ikincisi isə effektiv işləyən kollektiv və qrupların yaradılması və stabilləşdirilməsinə yönəldilmişdir. Əvvəllər menecerlərin diqqəti birinci funksiyanın üzərində cəmləşdiyindən, təşkilin şəxsiyyət faktorundan imtina edilirdi.

Ancaq təcrübi tədqiqatlar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, iqtisadi fəaliyyət öz-özlüyündə özünün sosial əsasından ayrıla bilməz. Bu cür hərəkət etməklə, menecment faktiki olaraq qrupşəkilli əməkdaşlıq problemlərini istehsalın texnoloji problemləri kimi qələmə verməyə çalışır. Lakin müasir sənaye əmək qrupları və təşkilatlarını təşkil edən çoxlu sayda kollektivlərdən ibarətdir. Burada fərdlər arasında özünü aparma qaydaları müəyyənləşmişdir. Bu qaydalar hər bir işçinin sosial vəziyyətinin xüsusiyyətlərini və fərqlərini əks etdirir. İstənilən iş yerinə müəssisənin sosial şkalasında konkret əhəmiyyət və müəyyən ranq xasdır. Buna görə də sənaye müəssisəsinə həm spesifik istehsal, həm də xüsusi sosial strukturlar xasdır; hər bir işçiyə müəssisə orqanlarının iş sistemində ayrıca yer, həm də müəyyən edilmiş sosial vəziyyət uyğun gəlir. Sosial

* santimentlər – söz və hərəkətdə özünü büruzə verən həddən ziyadə hissiyyatlılıq

strukturun quruluş və xüsusiyyətlərinin dərk edilməsində menecmentin buraxdığı səhvlər son nəticədə müəssisənin kommersiya effektivliliyinə zərbə vurur.

Əmək təşkilatının sosial quruluşu ondakı kooperasiyanın da xarakterini müəyyən edir. Əmək kollektivi menecmentin nəticə verə biləcək direktivlərinin həyata keçirilmə vasitəsi olan mexanizm olur. E.Meyo həmkarlar təşkilatlarını əməkdaşlığın, eləcə də əmək və idarəetmənin qarşılıqlı öhdəliklərini məhv edən destablizasiya faktoru kimi qiymətləndirirdi. O, müasiri olduğu cəmiyyətdə müşahidə olunan «fraqmentləşdirmə» nin tam əleyhinə idi. E.Meyo istehsal ziddiyyətlərinə təşkilatın potoloji göstəricisi kimi baxırdı və onun aradan qaldırılması yollarının axtarışını menecmentin əsas vəzifələrindən biri hesab edirdi. E.Meyo üçün əmək və kapital arasındakı ziddiyyət irrasional idi, onun mövcud olmasına heç bir bəraəti qəbul etmirdi. Menecmentin müasir sosialoqlarının fikrinə görə, istehsalda nəyin hesabına olursa-olsun buludsuz münasibətlər yanğısı E.Meyo doktrinasının daha zəif cəhətlərini özündə əks etdirir. İnsan münasibətləri tədqiqatçıları menecmentin əvvəlki konsepsiyasına çoxlu sayda düzəlişlər etmişlər. Bunların ən əsasları aşağıdakılardır:

- insanın sosial və qrupp ehtiyaclarına diqqətin artırılması;
- həddən artıq ixtisaslaşmanın mənfi nəticələrinin aradan qaldırmaq üçün iş yerlərinin zənginləşdirilməsinə çalışmaq;
- hakimiyyətin ierarxiyalılığının ön plana çəkilməsindən imtina edilməsi və «idarəetmənin adiliyi», «iştirak menecmentinə» çağırış;
- təşkilatın qeyri-formal tərəflərinin, işçilərin əhvali-ruhiyyəsinin və qeyri-formal münasibətlərinin rolunun qəbul edilməsi;
- formal və qeyri-formal təşkilatların qarşılıqlı fəaliyyətinin öyrənilməsinin vasitə və metodlarının inkişafı.

XX əsrin70-ci illərində insan münasibətlərinin idarə edilməsi «şəxsi heyətin idarə edilməsi» adını almış xüsusi idarəetmə funksiyasına çevrildi. Burada əsas məqsəd, işçinin şəraitini yaxşılaşdırmaqla, bütün müəssisənin effektiv işinə öz maksimal şəxsi töhfəsini verə bilməsinə imkan verməkdir. Şəxsi heyətin idarə edilməsi əsasən kadrların seçilməsi, təhsili və yenidən hazırlanması metodları, eləcə də şəxsi heyətin məşğulluğu, avadanlıqdan effektiv istifadə, sahibkar və işçilər arasında birgə məsləhətləşmələrin təşkili problemləri ilə əlaqədardır.

Davranış qaydaları haqqında elmi məktəb. İkinci dünya

müharibəsindən sonra psixologiya və sosiologiya kimi elmlərin inkişafı, tədqiqat metodlarının təkmilləşdirilməsi iş yerində davranışın öyrənilməsini daha ciddi elmi şəklə saldı. Özünü aparma - bihevioristik* istiqamətin inkişafının daha erkən dövrünün ən böyük fiqurları bunlardır: Kris Ardeiris, Rensis Laykert, Duqlas Mak-Qreqor, Frederik Qertsberq. Bu və digər tədqiqatçılar sosial qarşılıqlı əlaqələrin, hakimiyyətin və avtoritetin xarakterinin, təşkilati quruluşun, təşkilatlarda əlaqələrin, liderliyin, işin məzmunun və əmək fəaliyyətinin keyfiyyətinin dəyişməsinin müxtəlif tərəflərini öyrənirdilər.

Davranış haqda elmi məktəb şəxslərarası münasibətlərin yaradılması metodlarında diqqəti cəmləşdirməklə, insan münasibətləri məktəbindən çox uzaqlaşmışdır. Yeni yanaşma daha çox təşkilatın qurulması və idarəedilməsinə davranış elmləri konsepsiyanın tətbiqi əsasən də işçiyə öz xüsusi imkanlarının dərk edilməsində kömək etməyə can atır. Bu məktəbin əsas məqsədi insan ehtiyaclarının effektivliyinin artırılması hesabına təşkilatın effektivliyinin artırılmasıdır.

Davranış yanaşması o dərəcədə populyarlaşdı ki, o 60-cı illərdə demək olar ki, bütün idarəetmə sahəsini əhatə etdi. Daha qabaqkı məktəblər kimi, bu yanaşma da idarəetmə problemlərinin həllində «yeganə ən yaxşı yol» adını almağa çalışırdı. Onun əsas postulatı ondan ibarət idi ki, davranış haqqında elmin düzgün tətbiqi həm ayrıca işçinin, həm də bütövlükdə təşkilatın effektivliyinin artırılmasına kömək edəcəkdir. Lakin işin məzmunun dəyişdirilməsi və müəssisənin idarə edilməsində işçinin iştirakı kimi üsullar bəzi işçilər və bəzi şəraitlər üçün effektiv olur. Bir sıra müsbət cəhətlərinə baxmayaraq, bihevioristik yanaşma bəzən digər şəraitdə özünü doğrultmurdu.

Menecmentin tədqiqatçısı Lindell Urvikə görə bu məktəbin çatışmamazlıqları onunla şərtlənmişdir ki, meyonistlər:

- böyük sosial və texnoloji sistemlərin xüsusiyyətlərini dərk etmək qabiliyyətlərini itirməklə;
- guya mövcud sənaye çərçivəsinə salmaq üçün fəhlə ilə istədiyin kimi davranmaq olar qaydasını əsas kimi qəbul etməklə;
- sosial ziddiyyətlərin daha mürəkkəb məsələlərindən yan keçməklə, kooperasiya və əməkdaşlığın təbii və arzuolunan

* bihevioriizm (ing.-davranış) – işçilərin davranışının psixoloji aspektlərinin öyrənilməsi

olmasından çıxış etməklə;

• zövq və xoşbəxtliyin gələcəkdə işçini harmonik tarazlığa və təşkilatın müvəffəqiyyətinə apara biləcəyini zənn etməklə, məqsəd və vasitələri qarışdırırdılar.

İnsan fəaliyyətinin kooperasiyası problemlərinə Çester Barnardın (1886-1961) 1938-ci ildə çıxmış «Administratorun funksiyaları» kitabı həsr edilmişdir. Ç.Barnard kooperativ sistemlərin nəzəri modelinin özünəməxsus konstruksiyasını diskret* varlıq kimi individdən başlamışdır. Bununla bərabər, hər bir individ (fərd) digər insanlarla əməkdaşlıq və münasibətlərdən kənarda təklikdə fəaliyyət göstərmir. İndividlər unikaldırlar (təkrarolunmazdırlar), müstəqil və əlahiddədirlər, eyni zamanda təşkilatlar kooperativdirlər. Müstəqil individ olmaqla, insanlar bu və ya digər kooperativ sistemə daxil olmağı, yaxud olmamağı seçə bilərlər. Onlar seçimlərini öz məqsəd və arzularına əsaslanaraq, yaxud bütün alternativ variantların rasional təhlilinin köməyi ilə edirlər. Ç.Barnard hesab edirdi ki, kooperasiya insanın imkanlarının bioloji məhdudluğukimi fundamental faktor borcludur. Belə ki, kooperasiya bu məhdudiyyətlərin dəf edilməsinin ən inanılmış üsuludur. Ancaq kooperasiya fərdi deyil, kollektiv məqsədlərin qəbulunu tələb edir. Çünki bu məqsədlər insanların qarşılıqlı fəaliyyətlərindən yaranır. Bununla bərabər, insanların qarşılıqlı fəaliyyəti prosesində onların ilkin motiv və maraqları şəkil dəyişikliyinə uğrayır. Bu haqda kooperasiyanın saxlanması onun məhsuldarlığından və effektivliyindən asılı olur. Məhsuldarlıq kooperativ məqsədə çatmağı xarakterizə edir və öz təbiəti etibarı ilə sosialdır. Effektivlik isə fərdi motivlərin təmin edilməsinə aiddir və öz xarakterinə görə fərdidir. Kooperasiyada fərdi motivlər və təşkilati məsələlər arasındakı fərqlər Ç.Barnardı məhsuldarlıq və effektivliyin dixotomiyası* hipotezinin varlığı fikrinə saldı. Kooperasiyanın formal sistemi müəyyən məqsədin olmasını tələb edir. Əgər kooperasiya prosesi müvəffəqiyyətli olubsa, məqsədə nail olunub və bütün sistem məhsuldar hesab edilir. Effektivliyin mahiyyəti başqa şeydədir. Kooperativ effektivlik – əməkdaşlıq edən iştirakçılar üçün minimal məsrəflər və minimal narazılıqla məqsədə çatmağı göstərən fərdi məhsuldarlığın nəticəsidir. Bununla da effektivlik kooperasiyanın fərdi motivlərinin təmin edilməsi

* diskret - ayrı-ayrı hissələrdən ibarət

* dixotomiya - tamın ardıcıl olaraq iki yerə bölünməsi, daha sonra onun da iki yerə bölünməsi və s.

göstəricisi rolunu oynayır və yalnız individ özü bu şərtə əməl olunub-olunmadığını müəyyən edə bilər.

İnsanlar ona görə əməkdaşlıq edirlər ki, təklikdə edə bilmədiklərini birlikdə həyata keçirsinlər. Müvəffəqiyyət qazanılan halda onların hərəkətini məhsuldar hesab etmək olar. Lakin ayrı-ayrı individlərə kooperasiyanın şəxsi motivləri xasdır və onlar müəyyən həddədək təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün yardım etməkdə davam edirlər. Əgər onların şəxsi cəhdləri ödənmirsə, insanlar özləri öz cəhdlərindən əl çəkirlər və sistemdən aralanırlar. Bu mənada sistem «qeyri-effektiv» olur. Kooperasiyanın müvəffəqiyyəti həm xarici əhatənin xarakterindən, həm də onun bütün üzvlərinin razı qalma səviyyəsindən asılıdır. İdarəedicinin funksiyaları məhz ondan ibarətdir ki, təşkilatın kooperativ və fərdi komponentlərinin üst-üstə düşməsini təmin etsinlər.

Ç.Barnard hesab edirdi ki, «individ həmişə təşkilatın strateji faktorudur». Məhz insanların cəhdləri sosial təşkilatların enerjisini təşkil edir. Lakin onlar müəyyən stimullar nəticəsində fəaliyyət göstərirlər.

– «İnsan ehtiyacları» nəzəriyyəsinin digər görkəmli nümayəndəsi Duqlas Mak-Qreqor (1906-1964) olmuşdur. 1960-cı ildə özünün «Müəssisənin insani tərəfi» əsərində yazırdı: «Biz öz idarəedici qabiliyyətlərimizi nəzərətin insan təbiətinə uyğun olaraq seçildiyi halda təkmilləşdirə bilərik. Bu isə insanı öz arzularımıza tabe etdirmək cəhdlərindən çox uzaqdır. Əgər belə nəzarəti əldə etmək uğursuzdursa, onda bunun səbəbi, düzgün vasitələrin seçilməməsindədir». D.Mak-Qreqor hesab edirdi ki, menecerlərin formalaşması formal menecmentdə idarəetmə üzrə özünü inkişafın səylərinin çox cüzi nəticəsidir. Bu çox hallarda menecment tərəfindən özünün məqsəd, siyasət və təcrübəsinin başa düşülməməsidir. Buna görə səhv yola o insanlar düşür ki, menecmentin inkişafını formal fəaliyyət göstərən menecment proqramları terminləri ilə öyrənmək istəyirlər. Hal-hazırda Mak-Qreqorun fikrincə hətta, yaxşı hazırlanmış menecerlərin də nəticəliliyi çox aşağıdır. O qeyd edirdi ki, biz hələ istedaddan səmərəli istifadə etmək və insan inkişafına kömək edən təşkilati mühit yaratmağı öyrənməmişik ki, insan inkişaf etsin və ümumilikdə isə insani resursların təqdim etdiyi potensialı düzgün başa düşməkdən hələ çox uzaqdayıq. «Menecmentin uğuru» insan davranışını qabaqcadan bilmək və ona nəzarət etmək qabiliyyətindən çox asılıdır.

D.Mak-Qreqorun nöqteyi nəzərindən tarix boyu təşkilatlarda

insan davranışına nəzarət etmək üçün vasitələrdə iki əsas dönüş olmuşdur. Birinci dönüş fiziki qüvvənin tətbiqindən formal hakimiyyətə keçid oldu. Bu proses bir əsrdən çox vaxt tələb etmişdir. İkinci dönüş bu prosesin., keçən əsrdə başlanmasına baxmayaraq son 100 ildə baş verdi və formal hakimiyyətdən liderliyə keçidlə nəticələndi. Hətta bu gündə bu proses sona çatmamışdır. Belə ki, siyasətdə avtoritarizm şübhəlidir və həqiqət ondan ibarətdir ki, hakimiyyətə əsaslanma həll etdiyi məsələlərdən çox problem yaradır. Əgər hakimiyyət menecerin malik olduğu yeganə vasitədirsə, onda onun qarşıya qoyduğu məqsədlərə uğurla nail olmasına inam olmayacaqdır lakin bu o demək deyildir ki, o bu silahı tullamalıdır. Vaxt olur ki, - Mak-Qreqor hesab edir – heç bir vasitə bu silah kimi məqsədə çatmağa imkan vermir.

Liderlik – müəyyən sosial münaisbətdir. Ona ən azı dörd dəyişən daxildir:

- liderin xüsusiyyətləri;
- onun davamçılarının mövqeləri, tələbatları və digər xüsusiyyətləri;
- təşkilatın xüsusiyyətləri o, cümlədən məqsədləri, strukturu, vəzifələrinin təbiəti;
- sosial, iqtisadi və siyasi mühit.

Öz konsepsiyanın əsasına D.Mak-Qreqor nəzəriyyələr dixotomiyasını qoyaraq onu «x» və «y» nəzəriyyəsi adlandırmışdır. Onlardan birincisi sosial idarəetmənin problemlərinə ənənəvi baxışı əsas götürürdü, ikinci isə individual və təşkilati məqsədlərin idarəetmə prosesində inteqrasiyasını əsas götürürdü. «X» nəzəriyyəsinin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

- adi insan daxilən işi qəbul etmir və ondan müxtəlif yollarla çəkinmək istəyir;
- buna görə insanların çoxu məcbur edilməli və istiqamətləndirilməlidirlər ki, məqsədləri reallaşdırsınlar;
- adi insan nəzarət olunmağa və məsuliyyətdən azad olmağa çalışır;
- adi insan kiçik ambisiyalara malik olur və müdafiəyə ehtiyacı var.

«Y» nəzəriyyəsinin əsas müddəaları aşağıdakılardır:

- əməkdə fiziki və intellektual qüvvələrin sərfi, oyun və istirahətdə olduğu kim təbiidir;
- xarici nəzarət və ya cəza təhlükəsi təşkilati məqsədlərə

çatmaq üçün yeganə vasitələr deyil;
- insan ona tapşırılmış vəzifələrin icrası zamanı özünüidarəetmə və özünə nəzarəti həyata keçirir;
- mükafatlandırma vəzifələrin reallaşdırılmasının mühüm tərkib hissəsi olmalıdır;
- adi insan müvafiq şəraitdə təkcə məsuliyyəti öz üzərinə götürməklə yanaşı, həm də onu axtarır;
- təşkilati problemlərin həlli zamanı yüksək təxəyyül, orijinallıq və yaradıcılıq insanlar arasında daha geniş yayılır;
- hal-hazirdakı şəraitdə sənaye həyatında opta insanın imkanları çox az istifadə olunur.

«X» nəzəriyyəsinin mərkəzi prinsipi - idarəetməyə ənənəvi yanaşma, birbaşa hakimiyyət tətbiq etmək vasitəsilə rəhbərlik və nəzarətdir, insan isə hakimiyyət təsirinin inert obyektidir. Əksinə, «Y» nəzəriyyəsinin əsas mahiyyəti – inteqrasiyadır – elə bir şəraitin yaradılmasıdır ki, təşkilatın bütün üzvləri individual məqsədlərinə müəssisənin kommersiya uğuru vasitəsilə nail ola bilərlər.

Sosial tələbatlarla yanaşı həm menecment, həm də insana böyük əhəmiyyət verən tələbatlar vardır. Qəbul olunur ki, qida, yaşayış, geyim və sair ilkin tələbatlar ödənilməyibsə bu sosial tələbatlar ödənilməyəcəkdir. Bu eqoistik tələbatlardır. Onlar iki qrupa bölünür: özünüqiymətləndirməyə aid misal üçün, özünə hörmət, ləyaqət hissi və yüksək sosial statusun aid olduğu reputasiyaya, prestijə olan tələbatlar qrupudur. İlkin tələbatların əksinə olaraq eqoistik tələbatlar çox az hallarda ödənilir və bununla yanaşı hər bir insan onların ödənilməsinə imkan axtarır. Eqoistik maraqlar ödənilən zaman sosial məqsədlərə nail olmaq mümkünləşir. D.Mak-Qreqor qeyd edirdi ki,: «Menecmentin fəlsəfəsi direksiya və nəzarət vasitəsilə həyata keçirilərək – sərt və mülayimliyindən asılı olmayaraq motivasiyaya uyğun deyil, çünki bu yanaşmanın istifadə etdiyi insani tələbatlar indiki cəmiyyətdə çox da geniş yayılmamışdır. Direksiya və nəzarətə insan motivasiyasında sosial və eqoistik tələbatlara nisbətən daha az dəyərlidir».

Davranış haqqında məktəbin nailiyyətləri insani resursların idarə edilməsi konsepsiyasının əsasıdır. Onun əsas məzmunu insan münasibətləri nəzəriyyəsində olduğu kimi təkcə mənəvi komponent və təşkilatda şəxsi razıqalma səviyyəsi deyil. Təşkilatı, insani resursları əsasında idarəetmənin məqsədi qərarların qəbulu prosesinin və nəzarətin effektivliliyinin təkmilləşdirilməsidir. İnsani münasibətlər nəzəriyyəsinə məxsus yanaşmaların tətbiqi zamanı

menecer informasiya ilə bölüşürdüsə, tabeçilikdə olanlarla məsləhətləşirdisə və özünü idarəetməni stimullaşdırırdısa və bunun əsas məqsədi işçinin əmək şəraitindən razı qalması, müəssisədə mənəvi mühitin yaxşılaşdırılması və əmək məhsuldarlığının artımı olmuşdursa, insani resurslar üzrə menecer işçiləri idarəetmədə iştiraka cəlb edirdi, çünki ən əsas qərarlar onu icra edənlər tərəfindən qəbul edilir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyasının əsas tezisi ondan ibarətdir ki, müəssisədə mənəvi mühit işçilərin razılığı kimi problemlərin yaradıcı həllidir və bunu da işçiləri idarəetmədə iştirakı ilə təmin etmək olar. Lakin belə iştirak ilkin əmək qruppası ilə məhdudlaşır və onların birbaşa səriştələri ilə müəyyən edilir.

İnsan münasibətləri məktəbinin və idarəetmədə davranış elminin əsas məqsədi istehsalatda olan sərt formal və depersonolizasiya edilmiş münasibətləri qeyri səmərəlilik nöqteyi nəzərindən kənarlaşdırılması olmuşdur. Bu mənada sənaye təşkilatlarının bütöv sistemləri kimi izahı sosial amillərin istehsal prosesində gücünü göstərmişdir. İlk dəfə təşkilatın individuallıq amili gücləndi, qeyri-formal münasibətlərin firma və müəssisələrin iqtisadi göstəricilərinə təsiri müəyyən edildi. Bununla yanaşı qeyd edilən nəzəriyyələr bir sıra zəif cəhətləri də vardır. Onlar əsas diqqəti sosial münaqişələrdə deyil, kooperasiya məsələlərində cəmləşdirmişdir. İşçi istehsal prosesinə təsir edən müstəqil amil kimi tanınırdı. Lakin bu işçilərin istehsalatda özünütəşkil və özünüidarəetmə üçün kifayət olmadı və iştirak haqqında məsələ müsbət nəticələrə gətirib çıxarmadı.

Kəmiyyət metodları məktəbi. Riyaziyyat, statistika, mühəndis elmləri və digər biliklər idarəetmə nəzəriyyəsinə dəyərli töhvələr vermişdir. Onların təsirini Frederik U.Teylor tərəfindən işin təhlilində tətbiq etdiyi elmi metod vasitəsilə izləmək olar. Lakin II Dünya müharibəsinə qədər idarəetmədə kəmiyyət metodları kifayət qədər istifadə olunmurdu. İngilislər özlərinin qırıcı təyyarələrinin və hava hücumuna qarşı müdafiələrini almanların kütləvi hava hücumlarından qorunmaq üçün onların məhdud sayından daha səmərəli istifadə edilməsi üsullarını axtarmalı idilər. Sonralar müttəfiqlərin Avropada yerdəyişməsini təmin etmək üçün hərbi təhcizatın maksimumlaşdırılması üsullarının axtarılması zərurətə çevrildi. «Əməliyyatların tədqiqatı» ümumi ad altında qruplaşdırılmış kəmiyyət metodları, sualtı qayıqların müharibəsi və Yapon postlarının minalanmasını özünə daxil edən bu və ya digər

problemlərin həllində istifadə olunmuşdur.

Öz mahiyyətinə görə əməliyyatların tədqiqi – bu elmi tədqiqat metodlarının təşkilatın əməliyyat problemlərinə tətbiqidir. Problemin qoyuluşundan sonra əməliyyatın tədqiqatı üzrə mütəxəssislər situasiya modelini işləyib hazırlayırlar. Model – bu reallığın təqdim edilmə formasıdır. Adətən model reallığı sadələşdirir və ya onun abstrakt şəkildə təqdim edir. Modellər reallığın mürəkkəbliliyini başa düşməyi asanlaşdırır. Misal üçün yol xəritəsi məkanı vilayətə (rayona) olan nisbətini görmək inamını asanlaşdırır. Bu modelsiz nəzərdə tutulmuş yerə, sınaq metodlarına və səhvlərə əsaslanaraq gedib çıxmaq çox çətindir. Əməliyyatların tədqiqatı əsasında işlənib hazırlanmış modellər, mürəkkəb problemləri sadələşdirir.

Model yaradılmasından sonra, dəyişənlərə kəmiyyət mənası verilir. Bu hər bir dəyişəni və onlar arasında olan əlaqəni obyektiv müqayisə etməyə imkan verir. Kəmiyyət metodları məktəbinin əsas xarakteristikası – sözşəkilli düşüncələr təsviri təhlillər, simvolların kəmiyyət mənalarıdır. Güman ki, (Ehtimalki) menecmentdə kəmiyyət metodlarının tətbiqinə ən böyük təkan kompüterlərin inkişafı vermisdir. Kompüter əməliyyat tədqiqatlarına sürətlə mürəkkəbləşən riyazi modellərin işlənilməsinə imkan verdi ki, bu da reallığa daha yaxşı və nəticə etibarı ilə daha dəqiq idi. Kəmiyyət metodları məktəbinin təsiri bixeviorist yanaşmaya nisbətən qismən az olmuşdur. Belə ki, bir çox rəhbərlər gündəlik tədqiqat predmeti əməliyyatlar olan problemlərdən çox insani münasibətlər, insan davranışı problemi ilə qarşılaşırlar. Bundan başqa XX əsrin 60-cı illərində çox az sayda rəhbər var idi ki, onlar təhsili mürəkkəb kəmiyyət metodlarının tətbiqi və başa düşməsinə kifayət edirdi. Hazırda isə zaman, dövr tez dəyişdiyindən daha çox ali məktəb müəssisələri öz tədris proqramlarına menecmentdə təşkilatın təsərrüfat fəaliyyətində uçot və təhlilində kəmiyyət metodları kursu və kompüterlərin tətbiqindən geniş istifadə edilir.

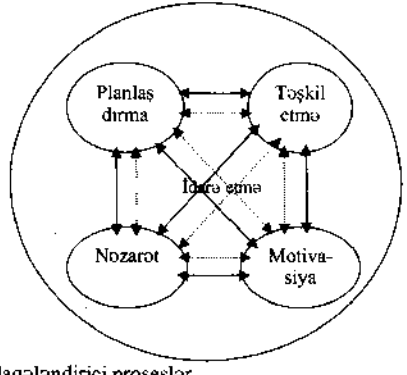
§3. Proses yanaşma

Bu yanaşma hal hazırda da tətbiq olunmaqdadır. Bu yanaşma ilk dəfə inzibati məktəbin tərəfdarları tərəfindən təklif (təqdim) edilmişdir. Onlar menecerin funksiyalarının təsvir edərək ona bir-birindən asılı olmayan şəkildə baxırdılar.

İdarəetmə özündə bir proses kimi fasiləsiz qarşılıqlı əlaqədə olan fəaliyyətiləri birləşdirir. Bu fəaliyyətlər də özü-özlüyündə bir

proses təşkil edir ki, onlar da idarəetmə funksiyaları adlandırılar. Bu funksiyaların hər biri proses olaraq, öz növbəsində bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan fəaliyyətlər seriyasıdır. İdarəetmə prosesi – bütün funksiyaların ümumi cəmidir. Bu yanaşmanın ilk dəfə işlənib hazırlanması Anri Fayolun adı ilə bağlıdır o, hesab edirdi ki, menecmentin ilkin olaraq 5 funksiyası var. Onun sözlərinə görə, «idarəetmək qabaqcadan demək (proqnozlaşdırmaq), planlaşdırmaq, sərəncam vermək, əlaqələndirmək və nəzarət etməkdir». Digər müəlliflər isə idarəetmə funksiyalarının digər siyahısını işləyib hazırlamışlar. Faktiki olaraq idarəetmə ilə bağlı hər bir əsərdə idarəetmə funksiyalarının siyahısı verilmişdir. Bütün bu təsnifatlar bir-birindən az da olsa fərqlənməsinə baxmayaraq onlarında əsasında dörd funksiyanın durduğunu görmək olar.

İdarəetmə funksiyaları – idarəetmə fəaliyyətinin istiqamətinin xüsusiləşməsidir. İdarəetmə prosesi – planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsinin özündə əks etdirir. Bu proses kommunikasiya və qərarların qəbulu ilə tamamlanır (şək. 2.1.).



Əlaqələndirici proseslər.

- kommunikasiya
- qərarların qəbulu.

Şəkil 2.1. İdarəetmə funksiyalar

Ayrı-ayrı işçilər və ya işçilər qrupuna təsirin mümkünlüyünü özündə cəmləşdirən rəhbərlik (liderlik) təşkilati məqsədlərə çatılması istiqamətində fəaliyyət göstərməsini nəzərdə tutur. Buna yəni rəhbərliyə biz gələcəkdə ayrıca fəaliyyət növü kimi baxacağıq. Planlaşdırma məqsədlərin müəyyənləşməsi və onlara çatılması yollarını özündə birləşdirən prosesdir. O bu və ya digər təşkilatın müxtəlif səviyyələrini əhatə etməklə uzunmüddətli və ya qısamüddətli xarakter daşıyır.

Bir sıra iri təşkilatlar, dövlət müəssisələri uzunmüddətli planlardan istifadə edirlər. Müəssisənin fəaliyyət məqsədinin və onun inkişaf perspektivlərinin, imkanlarının müəyyən edilməsi üçün istifadə edilən uzunmüddətli planlaşdırmanın sistematik prosesi strateji planlaşdırma adlanır.

Strateji planlaşdırma təşkilatın qarşısında duran bir sıra fundamental suallara cavab verməyə imkan verir. Məsələn, biznesdə biz hansı istiqamətləri seçə bilərik? Hansı alıcılara xidmət göstərə bilərik? Rəqiblərlə müqayisədə hansı əmtəələri (xidmətləri) biz daha yaxşı istehsal edə bilərik?

Strateji planlaşdırma peşəkar menecerlər vasitəsilə həyata keçirilir Yalnız onlar müəssisənin strateji məqsədini müəyyən və modifikasiya etmək səlahiyyətlərinə malikdirlər və yalnız menecmentin bu səviyyəsi təşkilatın inkişafının bütöv mənzərəsini təsvir edə bilər. Eyni zamanda cari planlaşdırma da vacibdir və müxtəlif formalarda meydana çıxır. Belə formalardan birini uzunmüddətli planların qısa müddətə, daha dəqiq hissələrlə bölünməsi təşkil edir. İstehsal, maliyyə və marketinq planı bir il müddətinə hazırlanır. Əgər bu planlar yaxşı işlənmiş uzunmüddətli plana əsaslanırsa, onda məsələlərin həlli çox asan olacaqdır. Cari planlaşdırmanın digər formasını gələcəkdə bərabər olmayan oxşar olmayan halların meydana çıxması zamanı tənzimləmənin siyasət və mexanizmlərinin işlənib hazırlanmasından ibarətdir. Belə ki, tətillər və digər hallar zamanı müəssisənin siyasətinin əvvəlcədən müəyyən edilməsi vacibdir.

Cari planlaşdırmanın digər formasını büdcə planlaşdırılması təşkil edir. Büdcə planlaşdırmasında uzunmüddətli planlaşdırmanın bütün məsələləri əks olunur. Planlaşdırma, eyni zamanda strateji planlaşdırma iri müəssisələrlə yanaşı kiçik həcmli müəssisə və təşkilatlar üçün də əhəmiyyətlidir. Bu planların yazılı formada olması vacib deyildir. Vacib olan odur ki, siz bazarda mövcud tendensiyaları müəyyən edərkən düzgün seçim etmək bacarığına malik olasınız.

İstər böyük, istərsə də kiçik təşkilatlar üçün əsas məsələ hansı biznes növünün seçilməsidir. Səhv seçim istər nəhəng, istərsə də kiçik müəssisələr üçün eyni dərəcədə məhvedici təsirə malikdir.

Planlaşdırma kiçik təşkilatlar üçün daha zəruridir. Çünki onların fəaliyyət sferaları daha tez-tez dəyişilir. Bütün bunları perspektiv planlarda nəzərə almaq lazımdır.

Təşkiletmə planların reallaşdırılması idarəetmənin digər funksiyasını əks etdirən təşkil etmənin olunmasını tələb edir. Təşkil olunma dedikdə işçi heyəti və ya əməkdaşlar qrupu arasında işlərin bölünməsi və onların fəaliyyətinin koordinasiya edilməsi başa düşülür. İstənilən fəaliyyət sahəsi onun həcmindən asılı olmayaraq yaxşı təşkil olunmalıdır. Yalnız yaxşı ideyaya malik olmaq kifayət deyil. Bununla yanaşı müəssisənin bütün sahələrinin bir yerdə vahid tam kimi işləməsinə nail olmaq lazımdır.

Yaxşı işləyən müəssisələr aydın və sadə struktura malik olur. Lakin istənilən müəssisə əgər konflikt aparan bölmələrdən ibarət olarsa idarə olunmaz bir təşkilata çevrilə bilər.

Təşkilatda işi insanlar həyata keçirir, buna görə də təşkiletmə funksiyasının vacib aspekti müxtəlif tapşırıqlar çərçivəsində hər bir konkret tapşırığı məhz kim yerinə yetirməli olduğunu müəyyən etməkdir. Rəhbər ayrı-ayrı insanlara tapşırıq və əslahiyyətləri və ya təşkilatın resurslarından istifadə etmə hüququnu ötürərək konkret iş üçün insanları seçir. Səlahiyyət ötürülmüş subyektlər öz üzərinə götürür. Belə hərəkət edərək onlar rəhbərə münasibətdə özlərini tabeçilikdə olan kimi hesab etməyə razı oldu. Səlahiyyətlərin ötürülməsi rəhbərliyin əlində digər şəxslərin köməyi ilə işin yerinə yetirilməsini həyata keçirən vasitədir.

Motivasiya. Motivasiya funksiyasının vəzifəsi təşkilatın nümayəndələri tərəfindən müəyyən işi onlara ötürülən səlahiyyətlərə və plana uyğun yerinə yetirilməsidir. İdarəetmə funksiyası kimi motivasiya təşkilatın nümayəndələrində təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün onlara tapşırılan səlahiyyət və plana uyğun fəaliyyətlərində daxili maraq yaradılması prosesidir. Motivlər – insanların fəaliyyətinə məqsəd və istiqamət verən psixoloji stimullardır. Bu stimullar bizim özümüzdən yaranır. Əgər biz başqalarını motivləşdirən rəhbərlərdən danışırıqsa onda biz təşkilatın məqsədinə nail olmq üçün insan fəaliyyətinin motivləşdirilməsinə yönəldilmiş üsullarını başa dühürük.

Nəzarət işgüzar adəmdə istifadə olunan elə bir termindir ki, bu

təşkilatın öz məqsədlərini necə həyata keçirməsinin daimi yoxlanılması və əgər bu baş vermirsə onda düzəlişlər edilməsi deməkdir.

Rəsmi olaraq nəzarət üç mərhələyə bölünə bilər:

- icra üçün dəqiq tapşırıqların verilməsi;
- tapşırıqların real icrasının yoxlanılması;
- əgər icra qarşıya qoyulan tapşırıqlara uyğun deyilsə problemin həll edilməsi.

Beləliklə, nəzarət təşkilatın öz məqsədlərinin həyata keçirilməsinin yoxlanılması və onun 3 mərhələdən ibarət olan fəaliyyətinin nizamlanması prosesi olaraq idarəetmənin funksiyalarından biri kimi çıxış edər.

Qarşıya qoyulan məqsədə uyğun olaraq nəzarət nəticələri müəyyən olunur. Nəzarətin effektivliyi əsasən onun informasiya bazasından asılıdır.

A.Fayol və digər menecment nəzəriyyəçiləri planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarəto ayrı-ayrı sahələr kimi yox, bir prosesin müxtəlif aspektləri kimi baxırdılar. Yaxşı menecerlər menecmentin bütün aspektləri üzrə yüksək peşəkarlığa malik olmalıdırlar. Bağlayıcı proseslər idarəetmənin yuxarıda göstərilən dörd funksiyası – planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət - iki ümumi xarakterə malikdir –onlar qərar qəbuletmə və kommunikasiya tələb edir, yəni qərar qəbul etmək üçün informasiya mübadiləsi və onun təşkilatın nümayəndələri tərəfindən başa düşüləcək şəkil salınmasını tələb edir.

Bu iki xarakteristika idarəetmə funksiyalarının qarşılıqlı asılılığını, kommunikasiyasını və qərar qəbul etməni təmin edərək onları bağladığına görə bağlayıcı proses adlanır.

§4. Sistemli yanaşma

Menecmentdə sistem nəzəriyyəsindən istifadə edilməsi XX əsrin 50-ci illərinin axırında idarəetmə elmi məktəbinin ən vacib töhfəsi idi. Sistemli yanaşma idarə edilənlər üçün hər hansı bir tapşırıqların və ya prinsiplərin məcmusu deyil, bu idarəetmə və təşkilat barəsində düşünmək üsuludur. Sistemli yanaşmanın rəhbərə təşkilatı daha yaxşı başa düşməyə və məqsədlərə daha effektiv nail olmağa necə kömək etdiyini anlamaq üçün sistemin nə etdiyini müəyyən etmək üsün lazımdır. Sistem bütöv bir tamlığı əmələ

gətirən qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərin məcmusudur. Burada vacibi odur ki, elementlər qarşılıqlı əlaqədə və qarşılıqlı təsirdə olsunlar. Hər bir müxtəlif hissələr birləşib «tamlığ» yarada bilər, lakin bu «tamlığı» hər hansı bir mexaniki formalaşma kimi adlandırmaq olmaz. Hər hansı bir sistemə böyük sistemin alt sistemi kimi baxıla bilər.

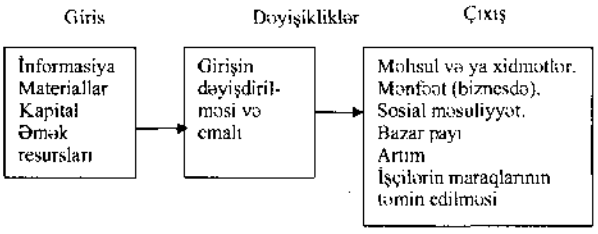
Bütün təşkilatlar sistemdir. İnsanlar təşkilatın texnika ilə birlikdə müəyyən bir işi yerinə yetirmək üçün istifadə olunan komponent olduğundan, buna sosial-texniki sistem deyirlər. Bioloji orqanizmdə olduğu kimi təşkilatda da onun bütün hissələri qarşılıqlı asılılıqdadır. Sistemin öz funksiyasını necə yerinə yetirdiyni anlamaq üçün, onun elementlərinin bir-birilə necə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu və onun ətraf (xarici) mühitini təşkil edən sistemlə necə bağlı olduğunu bilmək vacibdir. Saatların vaxtı necə ölçdüyünü anlamaq üçün onların hissələrinin bir-birilə birləşdirilməsi mexanizmini öyrənmək lazımdır. Onların hansı üsulla vaxtı göstərməyini dəqiqləşdirmək üçün isə biz yalnız onlardan istifadəni aydınlaşdırmalı və ya istifadəçi ilə saat arasındakı qarşılıqlı münasibətləri təbqiq müəyyən etməliyik.

Beləliklə, burada iki vacib sual meydana çıxır. Sistemin sərhədlərini necə müəyyən etməli? Hansı alt sistemləri ona uyğun hesab etmək? Bu, suallara cavab təhlilin məqsədindən asılıdır. Düzgün olmayan cavablar isə səhvlərə gətirib çıxara bilər. Misal kimi tokar dəzgahı kimi maşının layihələşdirilməsini götürək. Əgər dəzgahın özünü sistem hesab etsək bu halda adam (insan) operatorun fiziki məhdudiyyətinə az diqqət yetirilir. Erqonomistlər bu gün «insan maşın» sistemi haqqında danışaraq qeyd edirlər ki, insan və maşın vahid sistemi təşkil edir. Ardıcıl olaraq dəzgahın tutacaq və lövhəciyi kimi ayrı-ayrı hissələri insanın fiziologiyası nəzərə alınmaqla layihələşdirilməlidir. Başqa bir sahədən misal götürək dəftərxana əməliyyatlarının təhlili ilə məşqul olanlar qeyd edirlər ki, bütün onlara ona görə vahid şəkildə baxılmalıdır ki, istifadəçilərin tələbatları tamamilə nəzərə alınsın. Əmrin hazırlanması prosesi bir neçə bölmələrdə həyata keçirilir və buna görə də elə qurulmalıdır ki, orada iştirak edən bütün bölmələrin - istehsal, məhsul, mühasibat və s. - maraqları nəzərə alınsın. Belə bir proseduranı yalnız bir bölməyə orientasiya olunmaqla işləyib hazırlamaq olmaz. Sistemli yanaşma müəssisə və ətraf mühitə vahid bir bütöv kimi baxmağa çalışır. Firmaya bir-birilə və xarici aləmlə kommunikasiya vasitəsilə bağlanmış mühüm mərkəzlərin səhnəsi kimi baxılır. Belə bir

yanaşmada müəssisə qərarların qəbulu, motivasiya və nəzarət proseslərinə orientasiya olunur.

Riyazi modelləşdirmə, kibernetika və informasiya nəzəriyyələrinin köməyi ilə müasir dövrdə ümumvahid idarəetmə sisteminin əhatəli nəzəriyyəsini yaratmağa cəhd edilir ki, bu da müəssisənin layihələşdirilməsi üçün baza rolunda çıxış edə bilər. Bu yolda uğurlar hələ kifayət qədər deyil. Eyni zamanda təşkilatın qurulması üçün qərarlar, informasiya və kommunikasiya şəbəkələrinin fundamental əhəmiyyətini inkar etmək olmaz. Son dövrlər «sistem» sözü ümumiləşərək öz əhəmiyyətini itirmişdir. İndi yeni bir termin «sistemli yanaşma» yaranmışdır. Təcrübədə sistemlər onların hissələrinin tədqiqatı və sonuncunun bir-birinə təsiri vasitəsilə öyrənilir.

Əgər sistem addıtiv təhlilin köməyilə deyil, funksional bütöv kimi təhlil edilərsə biz artıq onların öyrənilməsinin «həqiqi» metodologiyasını işləyib hazırlayardıq. Sistemin sərhədlərinin təşkilində həmişə sağlam düşüncələrə əsaslanmaq lazım gəlir. Problemin sərhədləri nə qədər geniş olarsa nəzərə alınması vacib olan, öyrədilən sistem dəyişənlər də bir o qədər geniş və böyük olar. Belə ki, işə qəbulda ayrı seçkilik problemi qanunvericilik, mülki tikinti, siyasi hüquq və s. sahələrdə qərar qəbulunu tələb edərək daha böyük problemin bir aspekti kimi qəbul edilə bilər. Belə ki, burada daha böyük sistemin tədqiqatına tələb olunan resursların bərabərliyi problemi yaranır. Əgər resurslar kifayət qədər deyilsə, onda əsas məqsəd alt məqsədlərə bölünür ki, bu da əsas məsələnin həllinə yanaşmanı asanlaşdırır. Buna alt məsələlərin həllindən sonra resursların azad olunaraq əsas problemin həllinə qoşulması hesabına nail olunur. Sistemlərin iki əsas tipi mövcuddur: qapalı və açıq. Qapalı sistem sərt qəti müəyyən edilmiş sərhədlərə malikdir. Onun fəaliyyəti nisbi olaraq ətraf sistemi təşkil edən mühitdən asılı deyil. Saat - qapalı sistemə tanış nümunədir. Saat qurulubsa və ya ona batareya qoyulubsa saatların qarşılıqlı asılı hissələri fasiləsiz və dəqiq işləyir. Əgər saatlarda enerji yığılması mənbəyi varsa, onların sistemi ətraf mühitdən asılı deyil. Açıq sistem, xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyəti xarakterizə edir. İdarəetmənin əvvəlki məktəbləri tərəfindən inkişaf etdirilən yanaşmalar bütün situasiyaları əhatə edə bilmirdilər, çünki onlar hesab edirdilər ki, təşkilat qapalı sistemdir və ətraf mühitə idarəetmənin vacib elementi kimi baxmırdılar.



Şəkil 2.2. Təşkilat açıq sistem kimi

Təşkilat girişdə ətraf mühitdən informasiya, kapital, insan resursları və material alır. Bu komponentlər giriş adlanır. Dəyişikliklər prosesində təşkilat bu daxil olmaları emal edərək məhsul və xidmətlər alır. Bu məhsul və xidmətlər təşkilatın ətraf mühitə çıxışıdır. Əgər təşkilatda idarəetmə effektivdirsə onda dəyişikliklər prosesində girişlərin əlavə dəyəri yaranır və nəticədə mənfəət, sosial məsuliyyət, bazar seqmenti, artım, işçilərin maraqlarının təmin edilməsi, satış həcminin genişləndirilməsivə s. kimi digər mümkün olan əlavə çıxışlar əmələ gəlir.

Sistem nəzəriyyəsi hələ öz-özünə idarəedənlərə demir ki, təşkilatın hansı elementləri sistem kimi daha vacibdir və konkret olaraq idarəetmə funksiyasına təsir edən əsas dəyişiklikləri müəyyən etmir. O həmçinin ətraf mühitdə idarəetməyə və mühitin təşkilatın fəaliyyətinin nəticəsinə təsir etdiyini müəyyən etmir. Aydındır ki, rəhbərlər bilməlidirlər ki, idarəetmə prosesində sistem nəzəriyyəsindən istifadə etmək üçün sistemlərin necə olduğunu bilmək lazımdır. Dəyişikliklərin və onların təşkilatın effektivliyinə təsirinin müəyyən edilməsi sistem nəzəriyyəsinin məntiqi nəticəsi olan situasiyalı yanaşmanın əsas tövhəsidir.

§5. Situasiyalı yanaşma

Situasiyalı yanaşma konkret situasiya və elmin imkanlardan istifadə etməklə idarə etmə nəzəriyyəsinin gələcək inkişafına təkan verdi. Situasiyalı yanaşmanın mərkəzini (əsasını) situasiya təşkil edir. Situasiya konkret vaxtda təşkilata güclü təsir edən hadisələrin konkret məcmusudur. Diqqət mərkəzində situasiya olduğuna görə situasiyalı

yanaşma «situasiyalı düşüncənin» əhəmiyyətini göstərir.

Bu yanaşmadan istifadə edərək rəhbərlər yaxşı başa düşə bilərlər ki, konkret situasiyalarda təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün hansı vasitə daha uyğun olacaq. XX əsrin 60-cı illərinin axırlarında yaranan situasiyalı yanaşma hesab edirdi ki, elmi menecment məktəbi və inzibati məktəbin, davranış məktəbi və insan münasibətləri məktəbi və həmçinin kəmiyyət metodları məktəbinin yanaşmaları düzgün deyil. Sistemli yanaşma müxtəlif yanaşmaları inteqrasiya etməyə çalışır. O həmçinin idarəetmə funksiyaları arasında qırılmaz qarşılıqlı əlaqə də olduğunu qeyd edir və onlara ayrılıqda baxırdı.

İdarəetmə nəzəriyyəsində situasiyaya vacib amil kimi baxılması heç də yeni deyil. Meri Parker Follet öz dövrünü qabaqlayaraq hələ 20-ci illərdə «situasiya qanunları» haqqında danışırdı. O, qeyd edirdi ki, «müxtəlif situasiyalar müxtəlif biliklər tələb edir» və yalnız bir situasiyaya istiqamətlənən biliyi olan insan yaxşı idarəedilən işgüzar təşkilatlarda bir saatlıq xəlifə olmağa çalışır.

Situasiyalı yanaşma tərtib edilmiş tapşırıqların sadə yığımı deyil, o təşkilati problemlər və onların həll olunması haqqında düşünmək üsuludur. Misal üçün onda bütün təşkilatlara istifadə olunan idarəetmə prosesi konsepsiyası saxlanmışdır. Lakin situasiyalı yanaşma, ümumi prosesin eyni olmasına baxmayaraq təşkilatın məqsədlərinə effektiv nail olmaq üçün rəhbərlərin istifadə etməli olduğu spesifik vasitələrdən, xarici variantlardan, fəndlərdən istifadə etmələrini qəbul edirdi.

Situasiyalı yanaşma təşkilatın məqsədlərinə daha effektiv çatmaq üçün konkret fənd və konsepsiyaları müəyyən konkret situasiyalar ilə uzlaşdırmağa çalışır. O əhəmiyyətli dərəcədə dəyişən situasiları və onların təşkilatın effektivliyinə təsvirini müəyyən etməyə çalışır.

FƏSİL 3. TƏŞKİLAT MENECMENTİN OBYEKTİ KİMİ

§1. Formal və qeyri-formal təşkilatlar

Menecmentə proses kimi yanaşılması konsepsiyasının mahiyyətini öyrənərkən biz təşkiletməyə menecmentin funksiyalarından biri kimi baxmışdıq.

Təşkiletmə idarəçilik fəaliyyətinin tərkib hissəsi olub özündə ayrı-ayrı fərdlər və ya insan qrupları tərəfindən yerinə yetirilən kombinələşdirilmiş əmək prosesini birləşdirir. Həmin şəxslər elə keyfiyyətlərə malik olmalıdırlar ki, bu onlara işi daha effektli, müntəzəm, pozitiv və koordinasiya edilmiş qaydada yerinə yetirmək imkanı versin.

Lakin, «təşkilat» termini eyni zamanda müəyyən strukturu xarakterizə edir. Burada insanlar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün birləşirlər. Məhz bu da menecmentin obyektini təşkil edir.

Təşkilat ümumi məqsədə və ya məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə koordinasiya edilən insan qruplarıdır.

Təşkilata menecmentin obyekti kimi baxaraq biz diqqətimizi onun strukturunun dərk edilməsi üzərində cəmləşdirəcəyik. Təşkilat yaratmaq şansını demək olar ki, insanlar çox nadir hallarda qazanır. Çox vaxtı menecerlər mövcud olan təşkilatı yenidən qurur. Lakin,adətən təşkilatın bütün üzvləri (həm menecerləri və həm də digər əməkdaşları) işlədikləri struktur bölmələrə adətən işləməyi öyrənmək vasitəsi kimi baxırlar. Hər hansı bir təşkilatda işləməyə başlayarkən bizə burada qərarların hansı insinstansiya tərəfindən qəbul edildiyini və bu işdə rolumuzun nədən ibarət olduğunu bilmək lazımdır.

Fərz edək ki, Siz yay mövsümündə iş tapmısınız və firmaya təzəcə işə gələn hər bir şəxs kimi müvəffəqiyyət qazanmağa cəhd edirsiniz. İlk növbədə Siz əməkdaşlarla və təşkilatın strukturu ilə tanış olursunuz, onlardan hər birinin nə etdiyini, bu və ya digər bölmənin birlikdə nə etdiyini öyrənirsiniz. Sizdə çoxlu yeni təəsüratlar yaranır, fikirləriniz bir-birinə qarışıq (adlar, şəxslər, vəzifələr və s.). Bu ona görə baş verir ki, Siz lazım olan informasiyanı sadə və başa düşülən formada əldə edə bilmirsiniz. Hətta kiçik firmada (təqribən 15 nəfərə qədər adam çalışan) təşkilatın aydın sxeminə malik olmaq lazımdır. Belə sxemdən firma əməkdaşlarının dəqiq sayı, onların vəzifələri, tabeçilik sistemi, bu və

ya digər bölməyə kimin rəhbərlik etdiyi görünməlidir. Təşkilatda ki, formal əlaqələri əks etdirən belə sistemə malik olan yeni əməkdaş firma ilə daha tez tanış olmaq imkanı qazanır.

Yuxarıda qeyd edilənlər yalnız formal təşkilat üçün xarakterikdir. Bununla yanaşı qeyri-formal təşkilatlar da mövcuddur. Belə təşkilatlar adətən daxili səbəblər üzündən yaranır. Bu qruplardakı insanlar bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar. Həddən artıq kiçik təşkilatlar istisna olmaqla qeyri-formal təşkilatlar bütün formal təşkilatlarda mövcuddur. Onların rəhbərləri olmasa da, qeyri-formal təşkilatların olması olduqca vacibdir. Ümumi qəbul olunmuş praktikaya uyğun olaraq qeyri-formal təşkilat haqqında danışdıqda onları elə də adlandıracağıq. Təşkilat dedikdə isə həmişə formal təşkilatları nəzərdə tutacağıq.

Beləliklə, formal təşkilat dedikdə ümumi məqsədə və ya məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu surətdə əlaqələndirilən insanlar qrupu nəzərdə tutulur.

Qeyri-formal təşkilat dedikdə isə formal təşkilatların tərkibindəki qruplar nəzərdə tutulur. Belə qruplar daxili səbəblərdən meydana gəlir və onların üzvləri bir-birilə kifayət qədər müntəzəm qarşılıqlı təsirdə olurlar.

İstənilən təşkilatda biz formal və qeyri-formal strukturların mövcud olması ilə qarşılaşırıq. Qeyri-formal strukturların dərk edilməsi təşkilatın normal fəaliyyət göstərməsi üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir. Qeyri-formal əlaqələr son dərəcədə müxtəlif ola bilər: 1)təşkilat üzvləri arasındakı qohumluq əlaqələri; 2)ümumi maraqlar əsasında (məsələn müxtəlif növ idman məşğələləri) təşəkkül tapan əlaqələr və s. Qeyri-formal əlaqələr adətən insanların təmiz dostluq münasibətləri əsasında yaranır. Məsələn, keçmişdə onlar bir yerdə oxuyublar, yaxud sadəcə olaraq bir-birinə rəğbət bəsləyirlər və yaxud da birinin digərlərinə məhəbbəti olur.

Bütün formal strukturlara nüfuz etdiyinə görə qeyri-formal əlaqələri nəzərə almaq vacibdir. Çünki, işdən kənarda meydana çıxan belə münasibətlər təşkilatın bütün fəaliyyətinə təsir göstərir; onların mövcudluğu təşkilata bir çox parametrlər üzrə uğurla işləmək imkanı verir. Lakin, qeyri-formal strukturların pozitiv cəhətlərini qiymətləndirməklə yanaşı onun neqativ cəhətlərini də yaddan çıxarmaq olmaz.

§2. Təşkilatın xarakteristikası

Bütün təşkilatlar özündə fəaliyyətləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan məqsədlərə çatmağa istiqamətlənmiş qrupları birləşdirir. Bütün mürəkkəb təşkilatlar üçün ümumi olan cəhətlər dərk etməyə imkan verir ki, müvəffəqiyyət qazanmaq üçün təşkilatı idarə etmək lazımdır. Belə amillər resurslar, xarici mühitdən asılılıq, üfüqi əmək bölgüsü, bölmələrin olması, şaquli əmək bölgüsü, idarəetmənin zəruriliyi və sairədir.

Ümumi əlamətinə görə istənilən təşkilatın məqsədi nəticəyə nail olmaq üçün resursların formasının dəyişdirilməsidir. Hər bir təşkilatın istifadə etdiyi əsas resurslara insanlar (əmək resursları), kapital, material, texnologiya və informasiya aiddir.

Təşkilatın xarici mühitdən asılılığı. Təşkilat, artıq bizim yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi sistemdir və onun ən əhəmiyyətli xarakteristikalarından biri xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olmasıdır. Təşkilatların böyük əksəriyyəti hazırda açıq sistem kimi çıxış edir. Hər bir təşkilat onu əhatə edən aləmdən xarici mühitdən tam asılıdır. Bu asılılıq özünü həm öz resurslarına münasibətdə və həm də onların nəticələrindən istifadə etməyə cəhd edən istehlakçılara, istifadəçilərə münasibətdə biruzə verir.

«Xarici mühit» anlayışı özündə iqtisadi şəraiti, istehlakçıları, həmkarlar təşkilatlarını, hökumət aktlarını, qanunvericiliyi, rəqabət aparan təşkilatları, cəmiyyətdəki dəyərləri, ictimai baxışları, texnika və texnologiyanı, habelə digər amilləri birləşdirir (onlar haqqında daha ətraflı növbəti bölmələrdə bəhs olunacaq). Bir-birilə əlaqədə olan bu amillər təşkilat daxilində baş verən bütün proseslərə təsir göstərir. Məsələn, yeni istehsal texnologiyasının tətbiqi təşkilatın rəqabət mübarizəsindəki üstünlüyünü təmin edə bilər. Lakin, yeni texnologiyadan istifadə etmək üçün təşkilata bu yeni işi cəlbedici edən və müəyyən vərdişlərə, həmçinin baxışlara malik olan insanlar axtarıb tapmaq lazım gəlir. Əgər iqtisadi konyuktura yüksəlirsə və ya bazarda həmin mütəxəssislər arasında rəqabət mövcuddursa, onda belə mütəxəssisləri cəlb etmək üçün təşkilat əmək haqqını qaldırmağa cəhd edə bilər. Müzdla mütəxəssisləri işə cəlb edərkən təşkilatın əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi və əməyin mühafizəsi sahəsində dövlət qanunvericiliyini gözləməsi tələb olunur. Bütün bu amillər daima dəyişir.

Əksər tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, müasir şəraitdə təşkilat xarici mühitdən nə qədər asılı olarsa bu menecerlərin təsir

dairəsindən kənarda qalar. Məsələn, ən yaxşı və uğurlu fəaliyyət göstərən ASK-ı müəssisəsinin rəhbəri aqressiv marketinq strategiyasından istifadə edərək Azərbaycan bazarına daxil olan xarici əmtəə istehsalçılarının qarşısını almaq üçün heçə nə edə bilmir.

Təşkilat rəhbəri ildən-ilə həqiqətən qlobal xarkter daşıyan çoxlu sayda xarici mühit amillərinin təsirini nəzərə almaq məcburiyyətində qalırlar. Müvəffəqiyyət qazanmaq üçün ölkəmizin əmtəə istehsalçıları yalnız xarici bazarlarda deyil, həm də ölkəmizdə fəaliyyət göstərən xarici kompaniyalarla kəskin rəqabət mübarizəsi aparmalıdırlar. Bu yeni reallıqları dərk etmək üçün hüquq elmləri sahəsindəki bir sıra son yenilikləri tədqiq və dərk etmək lazımdır.

Təşkilatın ən aydın xarakteristikası üfüqi əmək bölgüsünün olmasıdır. Əgər bir məqsədə nail olmaq üçün ən azı iki şəxs bir yerdə işləyirsə onlar yerinə yetirdikləri işləri öz aralarında bölüşdürülməlidirlər. Yerinə yetiriləcək bütün işin tərkib elementlərinə bölünməsi elə əməyin üfüqi bölgüsü deməkdir. Böyük həcmdə işin çoxlu sayda kiçik və ixtisaslaşdırılmış tapşırıqlara bölünməsi həmin sayda şəxslərin tapşırığı müstəqil qaydada yerinə yetirmələri ilə müqayisədə daha çox məhsul istehsal etmək imkanı verir.

Təşkilatın effektliyi əmək bölgüsünün səmərəli sistemini nəzərdə tutur. Əmək bölgüsü istənilən təşkilatda mövcuddur. İdarəçilik əməyinin marketinq, maliyyə və istehsal üzrə bölgüsü buna əyani misaldır. Avtomobil istehsalı üzrə işlərin çoxlu sayda kiçik əməliyyatlara parçalanmasına da əməyin rəqabət üzrə ixtisaslaşması kimi baxmaq olar.

Əmək bölgüsünün üstünlükləri şəksizdir: hələ ibtidai qəbilələrdə insanların bir qismi ovla, digəri alətlər hazırlamaqla, yemək hazırlamaqla və s. ilə məşğul idi. İdarəetmə sahəsində tarixçi olan Klod Jerj ixtisaslaşmanı hələ eramızdan əvvəl V minillikdə Çində necə baş verdiyini tədqiq etmişdir. Platonun ideal şəhər-dövlətində bütün işlər onları ən yaxşı yerinə yetirə bilənlər arasında bölüşdürülməli idi. Orta əsr Avropa gildiyaları (tacirləri) ixtisaslaşdırma məsələsində daha dərinə gedərək hər hansı bir iş sahəsində ömürlük məşğul olmaq istəyənləri hər cəhətdən mükafatlandırırdılar. Lakin, sözün həqiqi mənasında konkret ixtisaslaşdırma yalnız sənaye inqilabından sonra meydan gəldi. İxtisaslaşdırma müasir istehsalda üstünlük təşkil edir.

Əmtəə təsərrüfatının əsasını içtimai əmək bölgüsü təşkil edir. Emal sənayesi hasilat sənayesindən ayrılaraq öz növbəsində daha

xırda növlərə və yarımnövlərə bölünür. Onların hər biri bütün digər istehsalçılarla mübadilə etmək məqsədilə müxtəlif məhsullar istehsal edirlər. Əmtəə təsərrüfatının inkişafı beləliklə ayrı-ayrı və müstəqil sənaye sahələrinin çoxalmasına səbəb olur. Belə inkişaf meylinin mahiyyəti yalnız məhsul istehsalını deyil, hətta onun ayrı-ayrı hissələrini, məhsulu istehlaka hazırlamaq üzrə ayrı-ayrı əməliyyatların sənayenin xüsusi sahəsinə çevirməkdən ibarətdir.

Olduqca kiçik təşkilatlar istisna olmaqla bütün təşkilatlarda ixtisaslaşdırılmış xəttlər üzrə üfüqi əmək bölgüsü mövcuddur. Əgər təşkilat ölçüsünə görə kifayət qədər böyükdürsə mütəxəssisləri adətən funksional sahələr çərçivəsində birlikdə qruplaşdırırlar.

Təşkilatdakı əmək bölgüsünü konkret olaraq necə həyata keçirmək məsələsini ən əhəmiyyətli idarəetmə qərarlarının həyata keçirilməsinə aid edirlər. Funksional sahənin seçilməsi təşkilatın əsas strukturunu və əhəmiyyətli dərəcədə onların uğurla fəaliyyət göstərməsi imkanlarını müəyyən edir. İnsanlar arasında işin bölüşdürülməsinin effektliyi və məqsədəuyğunluğu üsulları yuxarıdan tutmuş təşkilatın ən aşağı səviyyəsinə qədər – bir çox hallarda rəqibləri ilə müqayisədə təşkilatın nə dərəcədə məhsuldar olduğunu müəyyən edir.

Tarixi nöqteyi-nəzərdən təşkilatın vəzifələrinin xarakter və məzmunundakı dəyişikliklər ixtisaslaşdırmanın təkamülü ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Adam Simitin məşhur sancaq istehsalı məsələsində olduğu kimi sancaq istehsalı ilə bağlı olan işlərin ayrı-ayrı mütəxəssislər arasında bölüşdürülməsi zamanı əldə edilən potensial fayda bu işin bütövlükdə bir şəxsə həvalə edilməsindən əldə edilən faydadan qat-qat çoxdur. 1776-cı ildə nəşr edilmiş «Xalqların rifahı» əsərindəki misal sənaye inqilabına bir növ təkan oldu. Həmin misalda belə deyilirdi:

Fəhlə əmək bölgüsü olmadan gün ərzində güc-bəla ilə bir sancaq düzəldə bilərdi. Yəqin ki, 20 ədəd hazırlaya bilməzdi. Lakin, sonradan bü iş elə yerinə yetirilməyə başladı ki, sancaq istehsalı yalnız müstəqil istehsal sahəsi olmadı, həm də bir sıra ayrı-ayrı mərhələlərə parçalandı və sonradan bunların hər biri ayrıca istehsal sahəsində çevrildi. Onlardan biri məftili çəkir, digəri onu düzəldir, üçüncüsü – onu müəyyən edilmiş ölçüdə kəsir, dördüncüsü onun üçünü itiləyir, beşincisi – onun bir ucunun lazımi şəkilə salır ki, başlıq alınsın, başqa iki nəfər isə cəftə düzəldir. Başlığın sancağa bərkidilməsi digər bir müstəqil əməliyyatdır. Digər ayrı bir əməliyyat sancaqların ağardılmasıdır. Hətta sancağın kağıza tikilməsi də ayrıca

bir əməliyyatdır. Beləliklə sancağın hazırlanması təqribən 18 ayrıca əməliyyata bölünür. Bu əməliyyatların hər biri həqiqətən ayrı-ayrı fabriklərdə konkret işçilər tərəfindən yerinə yetirilir. Eyni zamanda digər fabriklərdə bir nəfər çox vaxtı iki və ya üç əməliyyatı yerinə yetirir. Nəticədə on nəfər birgə işləyərək gün ərzində 48 min sancaq hazırlaya bilirdi. Başqa sözlə bir nəfər hesabı ilə bu gün ərzində 4800 sancaq demək idi. Lakin, əgər onlar bütün bunları bir-birindən ayrılıqda müstəqil etsəydilər gün ərzində güc-bəla ilə 20 sancaq hazırlaya bilərdilər.

O, dövrün sahibkarları tez bir zamanda başa düşdülər ki, ixtisaslaşdırma mənfəəti yüksəldir. Çünki, əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi istehsala çəkilən xərcləri aşağı salır. İxtisaslaşdırma məsələsi bir çox sadə əməliyyatların yerinə yetirilməsində öz tətbiqini tapdı. Həmin dövrdən başlayaraq son dövrlərə qədər ixtisaslaşdırmanın genişləndirilməsi meyli və bununla da bütün işin daha xırda əməliyyatlara paçalanması hökm sürməkdə idi. XX əsrdə texnoloji yeniliklər, texnikanın sistemli şəkildə uyğunlaşdırılması və əməyin ixtisaslaşdırılması ixtisaslaşmanı o dərəcədə dərinləşdirdi və mürəkkəbləşdirdi ki, bunu A.Simit təsəvvür də edə bilməzdi.

Məlum olduğu kimi, istehsal texnologiyasında üç böyük dönüş baş verdi: 1)sənaye inqilabı; 2)standartlaşdırma və mexanikləşdirmə; 3)yığım konfeyr xəttlərinin tətbiqi.

Standartlaşdırmanın ilk dəfə tətbiqini başqa sözlə istehsalatda bir-birini qarşılıqlı surətdə əvəz edən standart komponentlərdən istifadə edilməsini pambıq təmizləyici maşının ixtiraçısı olan Eli Uitnin adı ilə bağlayırlar. O, ordu üçün muşket (qədimdə iriçaplı, fitilli tüfəng) istehsalı üzrə kontraktı yerinə yetirərkən standartlaşdırma ideyasını irəli sürdü. Ona qədər bu silahlar fərdi nümunələr üzrə hazırlanırdı. Standart hissələrdən istifadə edilməsi istehsal və təmir işlərinə çəkilən xərclərin dəyərini əhəmiyyətli dərəcədə azaltdı. Çünki, Uitnin muşket hissələri bu tipdən olan digər muşket hissələrini qarşılıqlı şəkildə əvəz edə bilirdi. Səhra şəraitində defektli hissəsini sadəcə dəyişdirməklə belə silahı asanlıqla təmir etmək mümkün idi.

Standartlaşdırma konsepsiyası eyni zamanda ixtisasız və ya az ixtisaslı əməyin tətbiqi üçün yeni imkanlar açaraq ixtisaslaşdırmanın daha da yüksəlməsini stimullaşdırır. Müasir cəmiyyətin xarakteristikası olan kütləvi əmtəə istehsalı və xidmətlər göstərilməsi məhz buna əsaslanır.

Standartlaşdırma və mexanikləşdirmə XX əsrin əvvəllərində

avtomobil sənayesinin yaranmasından sonra geniş yayılmağa başlamışdı. Belə ki, ilk illərdə fəhlə texnoloji prosesə uyğun olaraq istehsal olunan maşının arxasınca hərəkət edərək müxtəlif komponentlərin quraşdırılmasını həyata keçirirdi. Az sonra, 1913-cü ilin avqustunda H.Ford yığılacaq avtomobili konveyerin köməyi ilə hərəkət etdirmək ideyasını irəli sürdü ki, fəhlələr öz iş yerlərində qalsınlar. Bundan sonra fəhlələr bir iş yerindən digərinə keçmək üçün vaxt itirmədilər. Nəticədə «Ti» markalı avtomobil yığılmasına sərf edilən vaxt xeyli qısaldı. Bunun mahiyyətini başa düşmək üçün bilmək lazımdır ki, Ford konveyr metodunu tətbiq etdikdən sonra istehsal olunan avtomobil topdan-satış yolu ilə tacirlərə orta hesabla 2100 ABŞ dollarına satılırdısa, 1918-ci ildə «Ti» Ford modeli artıq pərakəndə satış qiymətləri üzrə 2900 ABŞ dollarına satılmağa başladı.

Bu gün hərəkət edən konveyer yığım xətləri hər yerdə ən mürəkkəb məhsul istehsalı prosesində tətbiq olunur. Onun üstünlüklərində daha tam istifadə etmək üçün fəhlələrin yerinə yetirdikləri əməliyyatlar (tapşırıqlar) son dərəcədə dar ixtisaslaşdırılır. Hal-hazırda yığım xətlərindəki bir sıra əməliyyatlar o, dərəcədə ixtisaslaşdırılmışdır ki, konveyer xəttində çalışan fəhlələr demək olar ki, hər gün eyni bir qövşaqdakı bir neçə vinti bərkitməklə məşğul olur.

Standartlaşdırma, mexanikləşdirmə və yığım konveyerləri yalnız xidməti vəzifə və öhdəliklərin xarakterinə, işin məzmununa deyil bütövlükdə idarəetməyə ciddi təsir göstərir. Nəticədə təşkilatın effektliyi bu və daha sonrakı innovasiyaları (texnologiya və tapşırıqlardan) daha güclü olub.

Məlum olduğu kimi istehsalın effektliyi dedikdə onun nəticəliyi, istehsal fəaliyyəti ilə ona nail olunmasına çəkilən əmək, material və digər resurslar arasındakı nisbət başa düşülür. İstehsalın effektliyinin artırılması prosesinin mahiyyəti məhsul vahidi istehsalına çəkilən xərclərin iqtisadi effektliyinin yüksəldilməsindən ibarətdir. Yalnız istehsalın effektliyinin yüksəldilməsi bazasında dövlətin sosial-iqtisadi tərəqqisi məsələləri həll edilə bilər.

Hal-hazırda əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi ilə bərabər bütün material və əmək resurslarından daha effektli şəkildə istifadə etməklə yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılışının əhəmiyyətli dərəcədə çoxalmasını təmin edən müəssisələrdə istehsalın təşkilinin elmi cəhətdən əsaslandırılmış səmərəli formasının seçilməsi həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Əmək məhsuldarlığının keyfiyyətcə yeni

səviyyəsinə çatmaq istiqamətində edilən kəskin sıçrayış yalnız təmərküzləşmə, ixtisaslaşdırma, kooperativləşmə və kombinələşdirmə formalarında ictimai əmək bölgüsünün geniş inkişafı şəraitində mümkündür.

İstehsalın ixtisaslaşdırılması – bu xalq təsərrüfatı sahələri, müəssisələr arasında, həmçinin sahələr və istehsal prosesinin müxtəlif mərhələlərini yerinə yetirən müəssisələr daxilində əməyin ictimai bölgüsü formasıdır. İxtisaslaşdırılmış istehsal məhsulun və texnoloji proseslərin yekcinsliyi ilə, xüsusi avadanlıqlarla və bunlara müvafiq ixtisaslaşdırılmış kadrlarla xarakterizə olunur. İxtisaslaşdırma eyni zamanda elmi-texni tərəqqinin nəticəsi və şərtidir. O, regionun təbii və əmək resurslarını, onun torpaq-iqlim xüsusiyyətlərini nəzərə alan ərazi əmək bölgüsü ilə sıx əlaqədardır. Çünki, o da öz növbəsində həmin iqtisadi rayonun ixtisaslaşdırılmasını qabaqcadan müəyyən edir.

İxtisaslaşdırma özündə eyni cinsli məhsul hazırlanmasının təmərküzləşdirilməsi və yeni müstəqil sahələrdə istehsalatlara uyğunlaşma əsasında istehsal proseslərinin bölgüsünü əks etdirir. İstehsalın ixtisaslaşdırılması prosesinin inkişafının başlıca ilkin iqtisadi şərti məhsul hazırlanmasının təmərküzləşdirilməsidir.

Kooperativləşdirmə birlikdə məhsul hazırlayan müəssisələr arasındakı istehsal əlaqələri forması kimi çıxış edir. İxtisaslaşdırma və kooperativləşdirmə istehsal proseslərinin müxtəlif tərəflərini xarakterizə edir. İxtisaslaşdırmanın dərinləşməsi istehsalın ixtisaslaşdırılaraq parçalanan mərhələlərini vahid prosesdə birləşdirməklə müəssisələr arasında istehsal əlaqələrinin təşkilinin səmərəli yollarının axtarılması zəruriliyinə gətirib çıxarır.

İstehsalın ixtisaslaşdırılması prosesinin inkişafının başlıca ilkin iqtisadi şərti məhsul hazırlanmasının təmərgüzləşdirilməsidir. İctimai əmək bölgüsünün mütərəqqi formalarından biri olan ixtisaslaşdırma ümumiyyətlə istehsalın təmərgüzləşdirilməsi ilə deyil, eyni cinsli məhsul buraxılışının təmərgüzləşdirilməsi ilə xarakterizə olunur. Eyni cinsli istehsalın miqyası ixtisaslaşdırma üçün başlıca əsas sayılır.

İxtisaslaşdırmanın maddi əsasını əmək alətlərinin differensiyası təşkil edir. İxtisaslaşdırmanın inkişafı xüsusi texnologiyanın formalaşması ilə, əmək predmetlərinin artan müxtəlifliyilə, istehsalın miqyasının və məmulat çeşidinin çoxalması ilə sıx qarşılıqlı təsirdə baş verir. Məhsul buraxılışının ixtisaslaşdırılmış müəssisələrdə cəmlənməsi universal tipli müəssisələrlə müqayisədə yüksək məhsuldarlıqlı maşın və

avadanlıqlardan daha səmərəli istifadə etməyə imkan verir.

İstehsalın ixtisaslaşdırılmasının inkişafı onun sürətlə artımı və təkmilləşdirilməsinin vacib şərtidir. Xüsusi avadanlıqlardan və mütərəqqi texnologiyadan istifadə edərək iri seriyalı və kütləvi şəkildə eynicinsli məhsullar istehsal edən ixtisaslaşdırılmış müəssisələrin iqtisadi üstünlükləri əmək alətləri və material resurslarından istifadənin yaxşılaşdırılmasında, işçilərin əmək məhsuldarlığının və ixtisas səviyyəsinin yüksəlməsində, maya dəyərinin aşağı salınmasında rentabelliyin artmasında və nəhayət kapital qoyuluşlarına qənaət edilməsində ifadə olunur.

İstehsalın ixtisaslaşdırılması maddi istehsalın bütün sahələri üçün, həmçinin qeyri-maddi istehsal sferaları üçün xarakterikdir. İxtisaslaşdırma sənaydə daha çox inkişaf etmişdir. Sənaycnin ixtisaslaşdırılmasında baş verən köklü dəyişikliklərin ümumiləşdirici göstərici kimi onun xüsusilə müstəqil olan sahələrinin sayının artması çıxış edir. Onlardan bir çoxu öz növbəsində yarım sahələri və istehsalatları özündə birləşdirir. Sahənin ixtisaslaşdırılması texniki cəhətdən eynicinsli məhsullar buraxan hər bir sahənin daxilindəki ixtisaslaşdırılmış müəssisələr ilə tamamlanır.

Məsələn, kənd təsərrüfatında ixtisaslaşdırma yalnız iqtisadi, sosial və demoqrafik amilləri deyil, eyni zamanda kənd təsərrüfatı istehsalının spesifikasını nəzərə almaqla həyata keçirilir. Çünki, bir çox təsərrüfatlar bir neçə sahənin əlaqələndirilməsi nəticəsində yaranan kombinələşdirilmiş müəssisələri özündə birləşdirir.

Nəqliyyatda ixtisaslaşdırmanın inkişafı avtomobil, dəmiryol, dəniz, çay nəqliyyatı daşımaları üzrə həyata keçirilir. Eyni zamanda xüsusi vasitələrdən, məsələn, konteynerlərdən də bu işdə istifadə olunur.

Sahələrin və müəssisələrin ixtisaslaşdırılmasını müəssisə daxilindəki ixtisaslaşdırmadan fərqləndirmək lazımdır. Sahənin ixtisaslaşdırılması dedikdə ictimai tələbatın və şəxsi ehtiyacların ödənilməsinə yönələn müəyyən iqtisadi təyinatlı məhsullar çeşidinin müntəzəm olaraq təkrarlanması və uzun müddət ərzində buraxılması sahənin uyğunlaşması kimi başa düşülür. Sahənin buraxdığı məhsulların çeşidi nə qədər dar və onun istehsal-texnoloji uyğunlaşması eynicinslidirsə sahənin ixtisaslaşdırılmasının dərinləşməsi istehsalın daima təmərküzləşdirilməsi nəticəsində baş verir.

Müəssisənin ixtisaslaşdırılması dedikdə isə onun istehsal-texnoloji uyğunlaşması və müntəzəm olacaq təkrarlanan, həmçinin

dar və ya məhdud çeşidli, texnoloji cəhətdən eyni cinsli məhsul çeşidi buraxması başa düşülür. Bu növ ixtisaslaşdırmada eyni cinsli texnoloji prosesləri, yüksək məhsuldarlıqlı effektli və ixtisaslaşdırılmış texnikanın tətbiqi imkanları yaranır. Müəssisə daxilində ixtisaslaşdırma dedikdə isə ayrı-ayrı sexlərin, sahələrin və iş yerlərinin, müəyyən texnoloji əməliyyatların və ya əməliyyatlar qrupunun yerinə yetirməli olduğu işlər başa düşülür. Bu zaman sexlərin, sahələrin və ayrı-ayrı iş yerlərinin istehsal və ərazi kooperasiyası çərçivəsində məhsul hazırlanması prosesi tərkib hissələrinə parçalanır.

İqtisadiyyatın istehsal-təsərrüfat həlqələrində baş verən əmək bölgüsündən asılı olaraq ixtisaslaşdırmanın aşağıdakı növlərini fərqləndirirlər:

- bölmədaxili;
- firmadaxili;
- sahədaxili;
- sahələrarası;
- dövlətlər arası.

Dövlətlərarası ixtisaslaşdırma növləri ilə beynəlxalq ixtisaslaşdırma sıx qarşılıqlı əlaqədədir. O, özündə ayrı-ayrı ölkələrin müəssisələrində (bu məqsəd üçün xüsusi olaraq nəzərdə tutulan) müəyyən konstruktiv və texnoloji cəhətdən eyni cinsli məhsullar hazırlanmasının təmərküzləşməsinin planınauyğun prosesini birləşdirir. Onun inkişafı onların sahə və müəssisələrinin gücünü tez və effektli istehsal məqsədilə məhdud çeşidli məmulatlar istehsalı üzərində cəmləşdirməyə imkan verir. Eyni zamanda beynəlxalq ixtisaslaşdırma ölkələrin ayrı-ayrı məhsul növlərinə olan məhdud tələbatlarına göstərilən təsirləri aradan qaldırır, onların istehsalını daha iri miqyasda təşkil etmək üçün ilkin şərait yaradır.

İstehsalın ixtisaslaşdırılması prosesi aşağıdakı əsas istiqamətlər üzrə həyata keçirilir:

- müəyyən hazır məmulatlar buraxılışı üzrə ixtisaslaşan sahə və müəssisələrin yaradılması və ya fərqləndirilməsi;
- məhsul hazırlanması prosesinin bir sıra xüsusi proseslərə parçalanması və bu məhsulun ayrı-ayrı hissələrinin istehsalının uyğunlaşdırılmış müəssisələrdə təmərküzləşdirilməsi;
- ayrı-ayrı texnoloji mərhələlərin yerinə yetirilməsi üzrə müstəqil zavod və sexlərin ayrılması və yaradılması.

Bu istiqamətlərə müvafiq olaraq sənaye istehsalında predmet, detal və texnoloji ixtisaslaşdırmanı fərqləndirirlər.

Predmet üzrə ixtisaslaşdırma sənaye obyektinin bilavasitə istehlakçılara çatdırılan və yalnız tam hazırlanmış məhsulların buraxılışı üzrə ixtisaslaşmasını nəzərdə tutur. Bu forma sənayenin bütün sahələrində geniş yayılmışdır və hazır məhsul buraxılışının optimal, daha az miqdarda ixtisslaşdırılmış obyektlərdə təmərgüzləşməsini nəzərdə tutur.

Detallar üzrə ixtisaslaşdırma dedikdə sənaye obyektlərinin öz güclərini sonradan istifadə etmək üçün istehsala daxil olan hazır məhsulun ayrı-ayrı hissələrinin buraxılması üzərində cəmləşdirməsi başa düşülür. Bu forma predmet üzrə ixtisaslaşdırmaya nisbətən eynicinsliyin və kütləviliyin daha yüksək dərəcəsini təmin edir və yüksək məhsuldar, mütərəqqi texnologiyanın, həmçinin istehsal və əməyin təşkilinin daha səmərəli metodlarının geniş və effektli tətbiqi üçün əlverişli şərait yaradır.

Texnoloji ixtisaslaşdırma əmək predmetlərinin hazırlanması mərhələlərindən (texnoloji əməliyyatların və ya istehsal prosesinin mərhələlərini) birini yerinə yetirən sənaye obyektlərində geniş tətbiq edilir. İxtisaslaşdırmanın bu forması detallar üzrə ixtisaslaşdırma kimi daha mütərəqqidir. Çünki, eynicinsli istehsalın yüksək dərəcədə təmərküzləşdirilməsi yüksək məhsuldarlıqlı avadanlıqlardan və mütərəqqi texnologiyadan effektli şəkildə istifadə etməyə imkan verir.

Müasir sənaye istehsalında istehsal proseslərinin güclənən fuknsional bölgüsü nəticəsində funksional ixtisaslaşdırma daha geniş yayılmaqdadır. Funksional ixtisaslaşdırma üçün köməkçi və xidmətedici işlərin müəyyən növlərinin mərkəzləşdirilməsi və ixtisaslaşdırılmış müəssisələrdə cəmlənməsi xarakterikdir. Belə funksional-ixtisaslaşdırılmış müəssisələrə təmir və tara zavodları, enerji mərkəzləri, maşın-hesablama stansiyaları və s. aiddir.

İxtisaslaşdırma prosesinin əsas məzmunu yalnız buraxılan məhsulun eynicinsliyinin və kütləviliyinin yüksəldilməsindən ibarət deyildir, həm də istehsal alətlərinin, əmək predmetlərinin və işçi qüvvəsinin əsas elementlərinin yekcinsliyinin gücləndirilməsindən ibarətdir. İstehsalın ixtisaslaşdırılmasının dərinləşdirilməsi hər şeydən əvvəl tətbiq edilən əmək alətlərinin təkmilləşdirilməsinə gətirib çıxarır. İstehsalın ixtisaslaşdırılması tətbiq edilən material və xammal resurslarının təkmilləşdirilməsinə müsbət təsir göstərir. Məmulatların standartlaşdırılması və geniş şəkildə unifikasiyası, ixtisaslaşdırılması xalq təsərrüfatının effektliyinin müntəzəm olaraq yüksəldilməsi üçün zəruri şərait yaradır.

İxtisaslaşdırma elmi-texniki tərəqqi ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. İstehsalın miqyasının artması; yeni yüksək məhsuldarlıqlı əmək alətlərinin yaradılması; maşın, cihaz və mexanizmlərin tirajının çoxaldılması; mütərəqqi texnoloji proseslərin istehsalata tətbiqi istehsalın təmərküzləşdirilməsi və differensiyasını gücləndirir, xalq təsərrüfatının müxtəlif məhsullara sürətlə artan tələbatını ödəməyə qabil olan yeni ixtisaslaşdırılmış müəssisə və istehsalatların inşaası üçün obyektiv şərait yaradır. Öz növbəsində istehsalın ixtisaslaşdırılması prosesi və ona müvafiq olaraq kooperativ əlaqələrin genişləndirilməsi istehsalın texniki və təşkilati səviyyəsinin yüksəlməsi ilə, elm və texnikanın nailiyyətlərini daha tam reallaşdırmaq üçün zəruri şərait yaradılması ilə müşayət olunur.

İstehsalın təşkilinin ixtisaslaşdırılmış forması arxasında əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi ehtiyatları və vəsaitə qənaət ehtiyatları gizlənir. Belə ki, ixtisaslaşdırma ölkə ərazisində məhsuldar qüvvələrinin səmərəli yerləşdirilməsi və istifadəsi üçün böyük imkanlar açır; yeni müəssisələr tikmədən və əlavə kapital qoymadan və ya cüzi kapital qoyuluşları ilə məhsul buraxılışını artırmağa imkan verir. İstehsalın daha böyük iqtisadi effektliyinə aşağıakı bir sıra tədbirlərin kompleks şəkildə həyata keçirilməsi ilə nail olunur: 1)istehsalın kütləviliyi; 2)yüksək məhsuldarlıqlı maşınların və istehsalın qabaqcıl texnoloji metodlarının tətbiqi; 3)əməyin düzgün təşkili. İxtisaslaşdırmanın iqtisadi effektliyi hər şeydən əvvəl onun xalq təsərrüfatının müxtəlif sahələrindəki müəssisələrdə istehsalın təşkilinin qabaqcıl üsullarının, mütərəqqi texnologiyanın, yüksək məhsuldarlıqlı avadanlıqların tətbiqi üçün zəruri ilkin şərait yaratması ilə müəyyən edilir.

İxtisaslaşdırmanın iqtisadi effektliyi görülən bütün tədbirlər üzrə xalq təsərrüfat maraqları nəzərə alınmaqla idarəetmənin bütün səviyyələrində müəyyən edilir və aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

1) istehsala çəkilən cari xərclərə qənaət və məhsulların istehlakçılara çatdırılması;

2) kapital qoyuluşuna qənaət edilməsi;

3) ümumi iqtisadi effektə nail olunması;

4) kapital məsrəflərinin özünü tez ödəməsi ilə.

İxtisaslaşdırmanın ən mühüm üstünlüklərindən biri əmək məhsuldarlığının əhəmiyyətli dərəcədə artımını təmin etməkdən ibarətdir. Çünki, əmək məhsuldarlığının sürətli artımı birinci dərəcəli vəzifə olan bütün xalq təsərrüfatı sahələri üçün çox vacibdir. İstehsalın ixtisaslaşdırılması iri kütləvi istehsal şəraitində fəhlələrin

tam yüklənməsini təmin etməklə onların ayrı-ayrı istehsal əməliyyatları üzrə ixtisaslaşmaları üçün imkan yaradır.

Texnoloji proseslərin stabil, məqsədyönlü xarakter daşıdığı ixtisaslaşdırılmış istehsalda məhsulların maya dəyəri əhəmiyyətli dərəcədə aşağı olur, qoyulan vəsaitin özünü ödəmə müddəti qısa olur, hazır məhsulların keyfiyyəti yüksək olur. Məhz buna görə də müasir şəraitdə istehsalın effektliyinin yüksəldilməsinin və elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsinin əsas istiqamətlərindən biri ixtisaslaşdırmadır. Başqa sözlə, eyni cinsli istehsalatların müəssisənin istehsal sahələrində və sexlərində cəmlənməsidir. Bu effektlik əməyin səmərəli bölgüsü ilə şərtlənir. İşlərin bölüşdürülməsi üsullarının məqsədə uyğunluğu bir çox hallarda təşkilatın nə dərəcədə məhsuldar olduğunu müəyyən edir. Əməyin ictimai bölgüsünün belə formalarından biri olan ixtisaslaşdırma istehsalın daha yüksək iqtisadi effektliyinə çatmağa kömək edir. İxtisaslaşdırma istehsalın təşkilinin qabaqcıl üsullarını, mütərəqqi texnologiyaları, yüksək məhsuldar avadanlıqları tətbiq etmək üçün, başqa sözlə xalq təsərrüfatının daha effektli fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri ilkin şərait yaradır.

Müəssisənin işini yaxşılaşdırmaq və onun məhsuldarlığını yüksəltmək üçün əməyin səmərəli bölgüsünü-ixtisaslaşdırmanı, kooperativləşdirməni və kombinələşdirməni tətbiq etmək lazımdır. Bu istehsalın effektliyinin yüksəldilməsinə, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərini və qabaqcıl mütərəqqi texnologiyaların uğurla tətbiq edilməsinə imkan verir.

Olduqca kiçik təşkilatlarda üfüqi əmək bölgüsünə kifayət qədər dəqiq nəzarət edilməyə də bilər. Lakin, əksər mürəkkəb təşkilatlarda əməyin üfüqi bölgüsü onların funksiyalarına və fəaliyyət məqsədlərini dəqiq izləməyə imkan verir. Klassik ifadə istehsal müəssisəsindəki üfüqi əmək bölgüsü istehsal, marketinq və maliyyəni əhatə edir. Bunlar əsas fəaliyyət növlərini özündə əks etdirir və təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatması bunların nə dərəcədə uğurla yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Bölmə. Mürəkkəb təşkilatlar bölmələr yaratmaqla dəqiq üfüqi bölgünü həyata keçirirlər. Bu bölmələrdən hər biri spesifik və konkret tapşırığı yerinə yetirərək konkret (spesifik) məqsədlərə nail olurlar. Belə bölmələri çox vaxı şöbə və ya xidmətlər adlandırırlar. Bütöv təşkilatın tərkib hissəsi kimi bölmə özündə ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyətləri şüurlu şəkildə istiqamətləndirilən və koordinasiya edilən insan qruplarını əks etdirir. Beləliklə, öz

mahiyyətinə görə böyük və mürəkkəb təşkilatlar konkret məqsədləri üçün yaradılmış bir neçə xüsusi, bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan təşkilatların və daxili səbəblərdən meydana çıxan çoxlu sayda qeyri-formal qrupların məcmusundan ibarətdir.

Əməyin şaquli bölgüsü. Təşkilatda yerinə yetirilən işlər tərkib hissələrinə bölündüyündən onun müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün kimsə qrupların işini koordinasiya etməlidir. Təşkilatda əməyin bölgüsünün iki daxili üzvi forması mövcuddur. Birincisi, ümumi fəaliyyətin tərkib hissələrinin komponentlərinə görə əmək bölgüsü, başqa sözlə üfüqi əmək bölgüsü. İkincisi, yerinə yetirilən hərəkətlərin koordinasiyası üzrə işlərin bölüşdürülməsi şaquli əmək bölgüsü. Məhz digər insanların işinin koordinasiyası üzrə yerinə yetirilən fəaliyyət idarəetmənin mahiyyətini təşkil edir.

İdarəetmənin zəruriliyi. Təşkilatın öz məqsədlərini reallaşdırılmasına nail olması üçün tapşırıqlar şaquli əmək bölgüsü vasitəsilə koordinasiya edilməlidir. Buna görə də idarəetmə təşkilat üçün əhəmiyyətli dərəcədə vacib fəaliyyətdir. Yalnız kiçik təşkilatlarda dəqiq müəyyən edilmiş idarəedicilər qruppu ola bilməz. Təşkilatın uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün idarəetmə üzrə işlər qeyri idarəçilik işlərindən dəqiq olaraq ayrılmalıdır. Başqa sözlə, rəhbər təyin edilməli və onların öhdəlik, həmçinin məsuliyyətlərinin dairəsi müəyyənləşdirilməlidir. Faktiki olaraq müasir iri təşkilatları yaratmaq o zaman mümkün oldu ki artıq idarəetmə işlərinin kommersiya və ya texniki fəaliyyətdən ayrılması ideyası meydana çıxdı və reallaşdı.

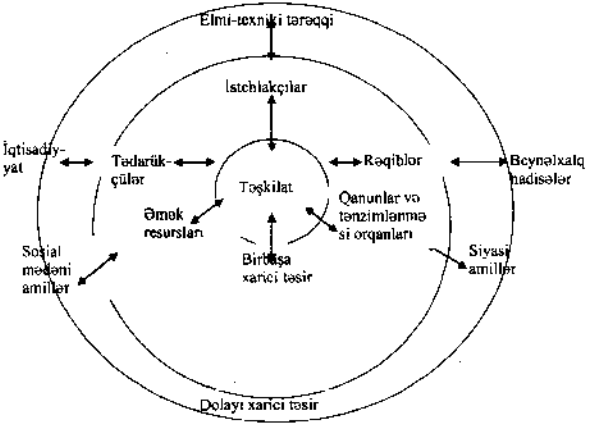
§3. Təşkilatın daxili və xarici mühiti

Təşkilatın xarici mühiti. Sistem yanaşmanın idarəetmə elminə verdiyi tövhə xarici mühitin əhəmiyyəti haqqındakı təəsüratla və təşkilata münasibətdə xarici qüvvələrin nəzərə alınmasının zəruriliyi ilə meydana çıxdı. Belə münasibət XX əsrin 50-ci illərində meydana gəldi. Situasiyalı yanaşma sistemlər nəzəriyyəsini genişləndirir.

Açıq sistemlər prinsipindən çıxış etməyi arzu edən tədqiqatçıların qarşılaşdıqları ilk problem xarici mühitin müəyyən edilməsi oldu. Dünya böyük olduğundan bütün amilləri uçota almağa cəhd etmək əbəs yerə qüvvə sərf edilməsi demək olardı. Görünür ki, rəhbərlik xarici mühit amillərinin təsirini müəyyən edərkən xarici mühitin təşkilatın uğur qazanması üçün son dərəcədə zəruri olan aspektlərini nəzərə almışdır. Təşkilati əhatə edən mühitin müəyyən

edilməsi və onun təşkilata təsirinin uçota alınmasının asanlaşdırılmasının üsullarından biri xarici mühit amillərinin birbaşa və dolayı təsir amillərinə bölünməsidir.

Birbaşa təsir edən xarici mühit amilləri dedikdə təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara bilavasitə təsir edən və təşkilatın əməliyyatların birbaşa təsirini öz üzərində hiss etməsi başa düşülür. Bu amillərə tədarükçüləri, əmək resurslarını, qanunları və dövlət tənzimlənməsi orqanlarını, istehlakçıları və rəqibləri aid etmək olar. Xarici mühitin dolayı təsir amilləri dedikdə isə təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara birbaşa sürətdə təsir etməyən amillər başa düşülür. Belə amillərə siyasi və sosial-mədəni amillər, iqtisadiyyatın vəziyyəti, beynəlxalq hadisələr, elmi-texniki tərəqqi aiddir (şək. 3.1.).



Şəkil 3.1. Təşkilatın xarici mühiti

Xarici mühitin xarakteristikasına amillərin bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olması, mürəkkəblik, mütəhərriklik (dəyişkənlik) və qeyri müəyyənlik aiddir.

Xarici mühitin bir çox amilləri təşkilata təsir göstərə bilər. Xarici mühit amillərinin bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olması – bu bir təsir amilinin dəyişməsinin digər amillərə qarşılıqlı surətdə təsir göstərməsi səviyyəsi deməkdir. Həmçinin, birbaşa təsir amillərindən

birinin (daxili dəyişənlərdən hər hansı birinin) dəyişməsi digərlərinə də təsir göstərə bilər, həmçinin dolayı təsir amillərindən birinin dəyişməsi digərlərinin dəyişməsini şərtləndirə bilər.

Müxtəlif xarici mühit amillərinin qarşılıqlı əlaqəsi müasir təşkilatları əhatə edən mühitin kəskin şəkildə dəyişməsinə səbəb olur. Artıq rəhbərlər xarici amillərə təcrid olunmuş şəkildə baxa bilmirlər, indi onlar belə bir mövqeydən çıxış edirlər ki, xarici mühit amilləri bir-birilə qarşılıqlı əlaqədədirlər və dəyişikliklərə məruz qalmaları labüddür.

– Xarici mühitin mürəkkəbliyi dedikdə təşkilatın reaksiya verməyə borclu olduğu amillərin sayı, həmçinin onlardan hər birinin variantlığı səviyyəsi başa düşülür. Əgər təşkilatın dövlət qərarları, bir sıra maraqlı qruplar, çoxsaylı rəqiblər və sürətli texnoloji dəyişikliklər şəraitində reaksiya verməyə məcbur olduğu xarici mühit amillərinin sayı haqqında danışılırsa onda təsdiq etmək olar ki, bu təşkilat cəmisi bir neçə tədarükçü, bir neçə rəqiblə işləyən və tədricən texnoloji dəyişiklikləri həyata keçirən təşkilatlara nisbətən daha mürəkkəb şəraitdə fəaliyyət göstərir.

– Mühitin mütəhərrikliyi – bu təşkilatın ətrafında baş verən dəyişikliklərin sürətidir. Bir çox tədqiqatçılar göstərirlər ki, müasir təşkilatları əhatə edən mühit artan sürətlə dəyişir.

- Xarici mühitin qeyri-müəyyənliyi təşkilatın malik olduğu informasiyanın miqdar funksiyası ilə müəyyən edilir. Əgər informasiya azdırsa və ya onun dəqiqliyi şübhəlidirsə onda adekvat informasiyaya malik olana və onun yüksək etibarlığına inam olan situasiyalara nisbətən mühit daha qeyri-müəyyən olacaqdır.

Eyni zamanda yuxarıda qeyd etdiyimiz xarici mühit amilləri bu və ya digər dərəcədə bütün təşkilata və beynəlxalq səviyyədə təşkilata təsir edir və mürəkkəbliyinin artması ilə fərqlənir. Bu isə hər bir ölkəni xarakterizə edən unikal amillər məcmusu ilə şərtlənir.

Təşkilatın xarici mühitinə təsir edən birbaşa amillər. Təşkilatın xarici mühitinə təsir edən amillərə nəzər salarkən müəyyən etmək olur ki, mühitin xarakteristikası fərqlidir. Lakin onun amilləri ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Qarşılıqlı bağlılığın, mürəkkəbliyin, mütəhərrikliyin və qeyri-müəyyənliyin xarakteristikası həm birbaşa və həm də dolayı təsir amillərini özündə birləşdirir. Bu asılılıq mühitə birbaşa təsir edən amillərə: tədarükçülərə, qanunlara və dövlət orqanlarına, istehlakçılara və rəqiblərə, əmək resurslarına baxarkən aydın olur.

Tədarükçülər. Sistem yanaşma nöqteyi-nəzərindən təşkilat -

giriş və çıxışın yaradılması mexanizmidir. Girişin növ müxtəlifliyinə materiallar, avadanlıqlar, enerji, kapital və işçi qüvvəsi daxildir. Biznes fəaliyyətini həyata keçirmək üçün təşkilata lazım olan resursların tədarükü ilə həmçinin tədarükçülər məşğul olur. Çoxlu sayda təşkilatların normal fəaliyyət göstərməsi fasiləsiz material axınından asılıdır. Lakin, inkişaf etmək və çiçəklənmək üçün onlara yalnız material tədarükü deyil, həm də kapital lazımdır. Belə potensial investorlara aşağıdakıları aid etmək olar: Bankları; səhmdarları və xüsusi şəxsləri; dövlət müəssisələrinin istiqraz buraxması üzrə proqramlarını; təşkilatların (aksept verilən) razılıq verilən vekselləri və ya onun istiqraz vərəqələrinin alıcılarını.

Dövlət orqanları. Təşkilat yalnız ölkənin qanunverici orqanlarının qəbul etdikləri qanunların tələblərini deyil, həm də dövlət tənzimləmə orqanlarının tələblərini də yerinə yetirməyə borcludur. Başqa sözlə, bu orqanların səlahiyyətləri sferasında qanunların tələblərinin məcburi qaydada yerinə yetirilməsini, həmçinin qanun gücünə malik olan digər tələbləri də yerinə yetirməyə borcludurlar.

İstehlakçılar. Bir çox tədqiqatçılar idarəetmə sahəsində məşhur mütəxəssis olan Piter F.Drukerin də bir fikiri ilə razılaşırlar ki, təşkilatın yeganə əsl məqsədi istehlakçı yaratmaqdır (əldə etməkdir). Çünki, hər bir təşkilatın öz mövcudluğunu təsdiq etməsi və onun rəqib müəssisələr əhatəsində uğurla fəaliyyət göstərməsi onların istehlakçı tapmaq və (onların) tələblərini ödəmək qabiliyyətindən asılıdır.

Rəqiblər.Xarici amillərdən biri olub rəqiblərin göstərdikləri təsirləri nəzərə almamaq mümkün deyildir. Bu terminden eyni resurslar, faydalar əldə etməyə və bazarda mövqey tutmağa cəhd edərək identik (eyni) məqsədlərə çatmaq uğrunda yarışan şəxs, şəxslər qrupu, firma və müəssisələr istifadə edirlər.

Əmək resursları da təşkilatın işinə bilavasitə təsir göstərir.

Əmək resursları – dedikdə əmək prosesində iştirak etmək üçün zəruri fiziki və mənəvi qabiliyyətlərin məcmusuna malik olan ölkə əhalisinin bir hissəsi başa düşülür. Onlar özündə ölkənin əmək qabiliyyətli əhalisinin sayını əks etdirir və ölkənin iqtisadi potensialının vacib elementidir. Ölkəmizdə qəbul olunmuş metodologiyaya görə əmək resurslarına 16-59 yaşlı kişilər və 16-54 yaşlı qadınlar aiddir.Ölkənin əmək resurslarına göstərilən yaş həddində olan əhali,həmçinin əmək qabiliyyətli yaş həddindən yuxarı və aşağı olan və faktiki olaraq xalq təsərrüfatı sahələrində çalışan

insanlar daxildir.Belə şəxslərə işləyən məktəblilər, təqaüdçülər aiddir.Əmək resursları özündə bilavasitə ictimai istehsalda məşğul olan şəxsləri birləşdirən aktiv və özündə istehsalatdan ayrılmaqla təhsil alanları, həmçinin ev təsərrüfatında məşğul olanları birləşdirən potensial əmək resurslarına bölünür. Əmək resurslarının sayı konkret vaxta görə müəyyən edilir. Lakin, onu eyni zamanda orta və ya hər hansı bir vaxt müddəti üçün də hesablamaq olar. Azərbaycanın əmək resursları ölkə əhalisinin ümumi sayının təqribən 50%-dən çoxunu təşkil edir.

Qərb ölkələrinin iqtisadi ədəbiyyatlarında əmək resurslarının müəyyən edilməsinə vahid yanaşma yoxdur. Buna görə də bazar iqtisadiyyatı ölkələrinin milli statistik nəşrlərində, həmçinin beynəlxalq statistikalarda bu kateqoriyanın xarakteristikasına münasibətdə müxtəlif anlayışlara rast gəlirik.

Regiondakı əmək resurslarının miqdarı (sayı) təşkilata, əmək haqqının səviyyəsinə, büdcəyə və s. təsir göstərir.

Xarici mühitin dolayı təsir amilləri. Xarici mühimtin dolayı təsir amilləri təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara təsir göstərmir və birbaşa təsir amilləri kimi nəzərə çarpmır. Buna baxmayaraq onların rəhbərlik tərəfindən nəzərə alınması zəruridir. Adətən dolayı təsir mühiti birbaşa təsir mühitinə nisbətən mürəkkəb olur. Xarici mühitin dolayı təsir amillərinə texnologiya, iqtisadiyyatın vəziyyəti, sosial-mədəni və siyasi amillər, həmçinin yerli içtimaiyətlə qarşılıqlı münasibətlər aiddir.

Texnologiya – istehsala daxil olanların istehsalatdan çıxan elementlərə çevrilməsinə kömək edən vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məcmusudur. O özündə maşınları, mexanizmləri və alətləri, vərdiş və bilikləri birləşdirir. Daxili dəyişənlərdən olmaqla texnologiya eyni zamanda böyük əhəmiyyət kəsb edən xarici amil kimi də çıxış edir.

İqtisadiyyatın vəziyyəti. Rəhbərlik iqtisadiyyatın ümumi vəziyyətində baş verən dəyişikliklərin təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara necə təsir etdiyini qabaqcadan görməyi bacarmalıdır. Dünya iqtisadiyyatının vəziyyəti ölkəyə gətirilən bütün resursların dəyərinə və istehlakçıların müəyyən xidmətlər və əmtəələr alması qabiliyyətlərinə təsir göstərir.

Sosial-mədəni amillər. İstənilən təşkilat ən azı bir mədəni mühitdə fəaliyyət göstərir. Buna görə də məqsədləri, həyatı dəyərləri və ənənələri özündə birləşdirən sosial-mədəni amillər təşkilata təsir göstərir.

Siyasi amillər. Siyasi vəziyyətin bir sıra aspektləri rəhbərlər üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Siyasi şəraitin digər elementləri xüsusi marağı olan qruplar və lobbiçilərdir.

Təşkilatın daxili mühiti. Daxili dəyişənlər dedikdə təşkilat daxilindəki situasion amillər başa düşülür. Bir halda ki, təşkilat özündə insanların yaratdığı sistemi əks etdirir, onda daxili dəyişənlər əsasən idarəçilik qərarlarının nəticəsi hesab olunur. Təşkilatda rəhbərlikdən diqqət tələb edən daxili dəyişənlərə aşağıdakılar aiddir: məqsəd, quruluş (struktura), vəzifə, texnologiya və insanlar.

Məqsədlər. Təşkilat ümumi məqsədləri, dərk olunan insan qruplarını özündə əks etdirir. Təşkilata həmçinin məqsədlərə çatmaq vasitəsi kimi və baxmaq olar. Məqsədlər dedikdə insan qruplarının birgə işləyərək müvəffəqiyyət qazanmağa cəhd etdiyi konkret son vəziyyət və ya arzu edilən nəticə başa düşülür.

Təşkilatın quruluşu - özündə təşkilatın məqsədlərinə daha effektli şəkildə nail olmağa imkan verən, idarəetmə səviyyələrinin və funksional sahələrin məntiqi qarşılıqlı münasibətlərini əks etdirir. Əksər müasir təşkilatlarda baş verən ixtisaslaşdırılmış əmək bölgüsü heç də təşkilatların malik olduğu insanlar arasında işlərin təsadüfi bölüşdürülməsi demək deyildir.

Vəzifələr. Təşkilatlarda əmək bölgüsünün əsas istiqamətlərindən biri vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Vəzifə dedikdə əvvəlcədən müəyyən edilmiş üsullarla və qabaqcadan müəyyən edilmiş müddətdə yerinə yetirilməli olan müəyyən işlər, işlər seriyası və ya işin bir hissəsi başa düşülür.

Texnologiya - dördüncü daxili mühit amili olaraq dəyişən ənənəvi hesab edilən digər dəyişənlərə nisbətən daha geniş təsir gücünə malikdir. Təşkilata tətbiq olunduqda texnologiya özündə vasitələrin, proseslərin, əməliyyatların və metodların məcmusunu əks etdirir. Bunların köməyi ilə təşkilata daxil olan elementlər öz əvvəlki şəkillərini dəyişərək təşkilatdan çıxan elementlərə çevrilir. Texnologiya həmçinin maşınları, mexanizmləri və alətləri, vərdiş və bilikləri əhatə edir. Vəzifələr və texnologiya bir-birilə sıx əlaqədədir. Belə ki, hər hansı bir vəzifənin yerinə yetirilməsi girişə daxil olan materialların çıxışdakı formasını almaq vasitəsi olan konkret texnologiyadan istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

İnsanlar. Həm təşkilat, həm rəhbər və həm də tabeçilikdə olanlar insan qruplarından başqa bir şey deyildir. İdarəetməyə situasiyalı yanaşmada insan qruplarının üç əsas tərkib hissəsi mövcuddur: 1)ayrı-ayrı insanların davranışı; 2)qruplarda insanların

davranışı; 3)rəhbərin, lider rolunda fəaliyyət göstərən menecerlərin davranışı və onların ayrı-ayrı insanların və qrupların davranışına təsiri.

İnsanlar daha əyani şəkildə özlərinin fərdi qabiliyyətləri və onlara xas olan digər keyfiyyətlərinə görə bir-birlərindən fərqləndirilir.

Demək olar ki, təşkilatlar bütün hallarda konkret işçilərin hansı vəzifəni tutacağı və hansı işləri yerinə yetirəcəyi məsələləri həll edərkən onların qabiliyyətlərinin müxtəlif olmasından istifadə edirlər (yararlanırlar).

Menecerlər təşkilatın qarşıya qoyduqları məqsədlərə effektiv şəkildə çatmaq istiqamətində heyətin səylərini koordinasiya etmək üzrə işlərində işçilərin şəxsiyyətini, onların tələblərini, arzularını (nə gözlədiklərini) və digər dəyərlərini mütləq nəzərə almalıdırlar.

Tələbat dedikdə nəyinsə çatışmadığının psixoloji və ya funksional cəhətdən hiss edilməsi başa düşülür. Keçmiş təcrübəyə əsaslanaraq və cari situasiyanı qiymətləndirərək insanlar öz davranışlarının nəticələrinə münasibətdə müəyyən gözləmələri nəzərdə tuturlar. Dərk etmə gözləməyə və davranışın yerdə qalan digər aspektlərinə güclü surətdə təsir göstərir.

Ətraf mühitin bu və ya digər amillərinin təsirinin azaldılması zamanı konkret insan və ya hissin ifadəsi olan münasibətlər tələbatın formalaşmasında mühüm rol oynayır. Dəyərlər dedikdə insan həyatı üçün nəyin yaxşı və nəyin pis olduğu və ya əhəmiyyətsiz olduğu məsələlər üzrə ümumi etibar, inam başa düşülür.

Şəxsiyyət ayrı-ayrı insanların xarakteri və onların davranışı vasitəsilə büruzə verir. Onun malik olduğu xarakter və davranış elə qruplaşır ki, bu həmin şəxsin ətraf mühitə uyğunlaşmasının unikal xarakterini əks etdirir.

Təşkilatın bütün daxili dəyişənləri - məqsəd, struktur, vəzifələr, texnologiya və insanlar – bir-birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədədir. Məcmu halda onlara sosial texniki yarımsistem kimi baxılır. Onlardan hər hansı birinin dəyişməsi müəyyən dərəcədə yerdə qalan digər amillərin hamısına təsir göstərir.

§4. Təşkilatın uğur qazanmasının tərkib hissələri

Müvəffəqiyyət (uğur) qazanmaq arzusu demək olar ki, bütün təşkilatlar üçün xarakterikdir. Lakin, müvəffəqiyyətə nail olunduğunu və ya ona nail olmaq üçün hansı işlərin yerinə yetirilməsinin zəruri

olduğu haqqında qərar vermək üçün biz müvəffəqiyyətin nə olduğunu müəyyən etməliyik. Əgər soruşsaq ki, hansı təşkilatı müvəffəqiyyət qazanan təşkilat hesab etmək olar, onda insanların əksəriyyəti adları hamıya yaxşı məlum olan nəhəng təşkilatların adlarını sadalamağa başlayacaqlar. Lakin, əgər biz Sizin mülahizələrinizlə razılaşsaq onda görərik ki, təşkilatın ölçüsü və onun gəlirliyi heç də həmişə müvəffəqiyyətin kriteriyası hesab edilə bilməz. Məlum olduğu kimi təşkilat müəyyən məqsədlərin reallaşdırılması üçün fəaliyyət göstərir. Və əgər, böyük həcmdə müvəffəqiyyətə nail olmaq məqsədlərdən biri deyildirsə, onda kiçik biznesi də iri təşkilatların nə dərəcədə uğurla fəaliyyət göstərdiyi kimi qəbul etmək olar.

Beləliklə, təşkilatı o zaman uğur qazanmış hesab edirlər ki, o öz məqsədinə çatmış olsun. Təşkilatın müvəffəqiyyət qazanmasını təmin edən tərkib hissələr özündə aşağıdakıları birləşdirir: 1)mövcud olmaq (yaşamaq) qabiliyyəti; 2) nəticəlik və effektivlik; 3)qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması.

Yaşama (mövcud olma). Bir sıra təşkilatlar özlərinin buraxılmasını (ləğv edilməsini) əvvəlcədən nəzərdə tutulan bir sıra məqsədlərə nail olduqdan sonra planlaşdırırlar. Belə təşkilatlara misal olaraq konkret məqsədlərin yerinə yetirilməsi üçün yaradılan istənilən hökumət komissiyasını göstərmək olar. Daha çox yanaşmaq, mövcud olmaq əksər təşkilatların birinci dərəcəli vəzifəsidir. Bu sonsuzluğa qədər mövcud olmaq potensialına malikdir. Tarixdən bir sıra hökumət təşkilatlarının yüz illər ərzində mövcud olması məlumdur. Lakin, qeyri-stabil xarici mühitlə xarakterizə olunan müasir mürəkkəb şəraitdə mövcud olmaq (yaşamaq) üçün demək olar ki, bütün təşkilatlar vaxtaşırı olaraq öz istehlakçıları üçün yeni növ məhsullar hazırlayır və ya xidmətlər göstərirlər.

Nəticəlik (qətedicilik) və effektivlilik. Uzun müddət ərzində uğurla fəaliyyət göstərmək, mövcud olmaq və öz məqsədlərinə çatmaq üçün təşkilat həm effektli fəaliyyət göstərməli və həm də müəyyən nəticələr əldə etməlidir.

İdarəetmənin nəticəliyi (qətediciliyi) – bu idarəetmənin məqsədinə nail olmaq dərəcəsi, idarə olunan obyektin gözlənilən (arzu edilən) vəziyyətidir. O, idarəetmə obyektinin çıxış göstəricilərinin qiyməti ilə müəyyən edilir.

Effektivlik – alınmış iqtisadi effektin, nəticənin bu nəticənin əldə edilməsini şərtləndirən resurslara və xərc amillərinə olan nisbəti ilə xarakterizə edilən iqtisadi proqram və tədbirlərin, iqtisadi

fəaliyyətin nəticəliyidir. Eyni zamanda effektivlik müəyyən dəyəri olan resursları tətbiq etməklə daha böyük həcmdə istehsala nail olmaq deməkdir.

Məhsuldarlıq. Effektivliyi adətən kəmiyyətcə ölçmək və ifadə etmək olar. Çünki, onun giriş və çıxış qiymətlərini pulla ifadə etmək olar. Təşkilatın nisbi effektliliyini onun məhsuldarlığı adlandırırlar. Məhsuldarlıq kəmiyyət göstəricilərində ifadə olunur.

Məhsuldarlıq – bu çıxışda olan məhsul vahidi miqdarının girişdə olan məhsul vahidi miqdarına nisbətidir. Məhsuldarlığın mühüm tərkib hissəsi keyfiyyətdir. Təşkilatın bütün səviyyələrindəki məhsuldarlıqı rəqabət şəraitində təşkilatın davam gətirməsi və uğur qazanması üçün son dərəcədə vacib amildir. Seçim azadlığı olan potensial alıcı şübhəsiz ki, məhsuldar təşkilatların məhsullarına üstünlük verirlər. Sadəcə olaraq ona görə ki, həmin təşkilatların buraxdığı məhsullar daha keyfiyyətlidir. Böyük həcmdə satış daha məhsuldar olan təşkilatlara böyük məbləğdə pullar verir. Sonradan həmin pullar yeni resurslara, yaxşı zavodlara, yaxşı avadanlıqlara, yaxşı texnologiyaya qoyularaq məhsuldarlığın daha da yüksəldilməsinə kömək edir. və əgər, təşkilatlar arasındakı məhsuldarlıq fərqi həddən artıq böyük olursa onda az məhsuldarlığa malik olan təşkilatlar son nəticədə müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır.

Məhsuldarlığın aşağı düşməsinin verə biləcəyi mənfi nəticələrin ciddiliyi sözün həqiqi mənasında qlobal xarakter almağa başlayan rəqabətin güclənməsində özünü büruzə verir. Demək olar ki, hər il texnikanın inkişafında baş verən uğurlar bizim dünyamızı necə deyərlər ölçüsünə görə kiçildir. Siyasi amillər isə xarici rəqiblərdən yerli biznesin mənafeyini qorumaq üçün ona daldalanacaq kimi baxılmasını daha da çətinləşdirir.

Menecerlər məhsuldarlıq sahəsində təşkilatın məqsədinin necə olmasını həll edirlər; menecerlər təşkilatda məhsul əldə edilməsinin hansı metodlarından istifadə edilməsi məsələsini həll edirlər; menecerlər məhsuldarlığı yüksəltməyə işçiləri maraqlandırmaq üçün təşkilatda hansı stimullaşdırma formasının tətbiq edilməsi məqsədini həll edirlər. Təşkilatın işləyib hazırladığı siyasət vasitəsilə və şəxsi nümunələri vasitəsilə rəhbərlik təşkilatın işinə istiqamət verirlər; təşkilatın öz işində keyfiyyətə və istehlakçılara orientasiya etməyi və ya onlara etinasız, həvəssiz qalmağı müəyyən edir.

Qəbul edilən qərarların praktiki olaraq reallaşdırılması. Bu müvəffəqiyyətə istiqamətlənmiş idarəetmə haqqında danışarkən bizim daima yadda saxlamalı olduğumuz ən mühüm momentdir.

İdarəçilik qərarları nəzəri cəhətdən nə qədər yaxşı əsaslandırılmış olsa və tədqiqatlarla möhkəmləndirilmiş olsa belə özündə yalnız ideya və fikirləri əks etdirir. İdarəetmənin məqsədi isə real işi real adamların köməyi ilə yerinə yetirməkdir. Reallaşan, effektli və qənaətbəxş şəkildə hərəkətə çevrilən qərarlar uğurlu qərarlar hesab edilir. Qərarın qəbul edilməsi ilə onun reallaşdırılması arasında böyük bir məsafə vardır. Müvəffəqiyyət qazanmağın sadə və etibarlı formulası yoxdur.

Ümumiləşdirmə (ümumi nəticə çıxarma). Təşkilatın uğur qazanmasını nəzərdə tutaraq onun idarə edilməsində aradan qaldırılması zəruri olan əsas problem mürəkkəb təşkilatın həqiqətən də mürəkkəb olmasındadır. Təşkilatın özünün daxilində, təşkilatlar arasında, onun xarici mühitində nə baş verdiyini, hətta menecerlərin hansı işlərlə məşğul olduqlarını təsəvvür etmək çətindir. Hamıya xas olan ümumi xarakteristikaların müəyyən edilməsi təşkilatın idarə edilməsinin son dərəcədə mürəkkəb vəzifələrini ixtisar etməyə və azaltmağa kömək edərək onları insan ağlının qəbul edə biləcəyi həddə qədər sadələşdirir. Ümumiləşdirmə bütövlükdə rəhbərin yerinə yetirdiyi işləri görməyə və bu işin komponentlərinin qarşılıqlı təsirini izləməyə imkan verir.

Bütün təşkilatlar bir çox ümumi xarakteristikaya malik olduğundan biz təşkilatların uğur qazanmasına təsir edən modellər və amillər diaqramını işləyib hazırlaya bilərik. Çox dəqiq olmasalar da modellər təşkilatın öz daxilində, təşkilatlar arasında və onu əhatə edən aləmdə baş verən mürəkkəb qarşılıqlı təsirləri dərk etməkdə, başa düşməkdə faydalı olur. Həmçinin, bütün formal təşkilatlarda tətbiq edilən idarəetmə prosesinin bütövlükdə müəyyən edilməsi də məqsədəuyğundur. Məsələn, idarəetmənin kommunikasiya prosesi və qərarların qəbulu ilə əlaqədar olan planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarətin proses kimi başa düşülməsi.

Situasiyalı yanaşma. İdarəçilik funksiyalarını icra edərkən təşkilatda arasındakı müxtəlifliyə diqqət yetirmək vacibdir. Bunu adətən situasion dəyişənlər adlandırırlar. Situasion dəyişənlər iki əsas kateqoriyaya bölünür: 1)daxili və 2)xarici dəyişənlərə.

Daxili dəyişənlər – təşkilatın xarakteristikasını əks etdirir. Daxili dəyişənlər özündə təşkilatın məqsədini, resurslarını, ölçüsünü, əməyin üfüqi və şaquli bölgüsünü, insanları birləşdirir. Bu dəyişənlər müxtəlif dərəcədə nəzarət oluna biləndir və onlar təşkilatın nə etməli olduğu, habelə bu təşkilatda zəruri işlərin kimin yerinə yetirməsi ilə bağlı olan idarəçilik qərarlarının nəticəsidir. Daxili dəyişənlərə

münasibətdə rəhbərlərin qəbul etdikləri qərarlar digərləri ilə müqayisədə bu təşkilatın nə dərəcədə effektiv, məhsuldar və qanedici (nəticəli) olacağını müəyyən edir.

Xarici dəyişənlərə – təşkilatdan kənarda fəaliyyət göstərən və onun müvəffəqiyyət qazanmasına ciddi şəkildə təsir göstərən mühit amilləri daxildir. Xarici dəyişənlərə iri rəqiblər, texnika və texnologiya əldə edilməsi mənbələri, sosial mənbələri amillər, dövlət tənzimlənməsi və s. aiddir. Bu amillər rəhbərliyin nəzarətindən kənardadır. Lakin əgər təşkilat uğur qazanmaq istəyirsə onda o ,bu amillərə və konkret xarici mühitdə onların dəyişməsinə reaksiya verməlidir. Təşkilatın bu amillərə adekvat reaksiya verməsi üçün xarici mühitin təşkilata müxtəlif dərəcədə təsir etdiyini rəhbərin bilməsi lazımdır. Bu müxtəliflik həm müxtəlif dəyişikliklərin təşkilata təsirinin dərinliyində və həm də sürətində ifadə olunur. Çünki, təşkilatın xarici mühitinin dəyişməsi ilə onu əhatə edən mühit dəyişir.

Məsələn, XX əsrin 90-cı illərindəki aqrar böhran ASK müəssisələrinin fəaliyyətinə ciddi şəkildə təsir göstərdi. XX yüzilliyin 90-cı illərində Azərbaycandakı aqrar böhrana ümumi nəzər salsaq demək olar ki, onun yaranmasında və inkişafında bütün nəzəriyyələr öz yerini tapa bilir. Lakin, burada həmin böhranı doğuran qlobal anlayış haqqında, başqa sözlə siyasi sistemin dağılması və onun aqrar sferadakı böhranın inkişafına təsiri haqqında danışmaq daha doğru olardı. XX əsrin 90-cı illərindən başlayaraq kənd təsərrüfatı istehsalının əsas amilləri son dərəcədə neqativ istiqamətdə dəyişməyə başladı. Belə ki, sahədəki əsas və dövriyyə istehsal vasitələri, xüsusilə də onun aktiv hissəsi maşınlar, texnika, avadanlıq, gübrə, yanacaq, yem istehsalı azalmağa başladı; torpaqlar kənd təsərrüfatı dövriyyəsindən çıxmağa başladı, əmək resurslarından istifadə aşağı düşdü. İstehsalın əsas amilləri nəyinki bərpa olunmurdu, əksinə ildən-ilə onun mütləq qiyməti son dərəcədə qəbul olmayan yüksək templə aşağı düşürdü.

Ümumi məhsulun maya dəyəri kəskin şəkildə artmağa başladı. Hesablamalar göstərir ki, maya dəyəri təqribən 2,0 dəfə məhsul istehsalı həcminin aşağı düşməsi hesabına yüksəlmişdi. Maya dəyərinin artımının yerdə qalan hissəsi isə əmək haqqı səviyyəsinin yüksəlməsi, amortizasiya ayırmalarının artımı, digər xərclərin artımı hesabına, ən başlıcası isə kənd təsərrüfatına satılan material resurslarının qiymətinin artması hesabına olmuşdu.

Xüsusilə də sənaye resurslarının qiymətinin artması kənd

təsərrüfatının məsələn, yem əkilib becərilməsinə nisbətən daha intensiv sahələrində (pambıq, üzüm, kartof, meyvə, tərəvəz, mal əti, nuşçuluq məhsulları) istehsal olunan məhsulların maya dəyərinə neqativ təsir göstərdi. Əmtəəlik məhsulların maya dəyərinin belə kəskin şəkildə artması və bunun müvafiq tədarük qiymətlərinin yüksəlməsi ilə kompensasiya olunmaması kənd təsərrüfatının gəlir və mənfəətinin miqdarına, rentabellik səviyyəsinə son dərəcədə mənfi təsir göstərdi.

Azərbaycan manatına münasibətdə ABŞ dollarının kursunun vaxtaşırı olaraq artması bu valyutanın böyük bir hissəsinin əhalinin əlində olduğuna görə qiymətlərin artmasına səbəb olur. Bundan əlavə ölkəmizə çoxlu miqdarda ərzaq məhsulları idxal olunur. Lakin, idxal olunan ərzaq məhsullarının qiymətlərinin artmasına baxmayaraq ərzaq məhsullarına olan tələbin kifayət qədər elastik olmadığına görə (qiymətlərdən asılı olaraq) ölkə kənd təsərrüfatı məhsulları istehsalçıları üçün nisbətən əlverişli şərait yaranmışdır. (Buna 2000-ci ildən başlayaraq 2008-ci ilə qədər torpaq vergisindən başqa kənd təsərrüfatı istehsalçılarının bütün növ vergilərdən azad edilməsi də bir daha əlverişli şərait yaratmışdır). Əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin aşağı düşməsi şəraitində qiymətlərin artması əlbəttə ki, hər hansı bir sahənin inkişafına kömək etmir. Lakin buna baxmayaraq ərzaq məhsulları istehsal edən ölkə istehsalçılarının özlərinin rəqabət qabiliyyətlərini yüksəltmək, bazardakı paylarını artırmaq, aqromarketinq sistemini inkişaf etdirmək üçün yaranmış nisbi əlverişli şəraitdən istifadə etmələri zəruridir.

Təşkilatın uğur qazanmsasına hansı dəyişənin daha güclü təsir etdiyinin sadəcə olaraq göstərilməsi və onun qarşıya qoyduğu məqsədinə çatması üçün hansı qərarın qəbul edilməsinin yaxşı olduğunu müəyyən etmək kifayət deyildir. Hazırda bu işdəki çətinlik ondan ibarətdir ki, çoxlu sayda bütün situasion dəyişənlər və idarəetmə prosesinin bütün funksiyaları bir-birilə qarşılıqlı əlaqədədir. Situasiyanın komponentləri və təşkilatda yerinə yetirilən idarəetmə işləri öz aralarında o dərəcədə bağlıdırlar ki, onlara bir-birindən asılı olmayan şəkildə baxmaq olmaz. İstənilən mühüm amilin dəyişməsi təşkilatın fəaliyyətinin bütün sferalarında reaksiyaya səbəb olur. İstənilən dəyişiklik sonrakı dəyişiklikləri şərtləndirir, o da öz növbəsində yenilərini meydana çıxarır. Beləliklə, bu tsikl sonsuz olaraq davam edə bilər.

Rəhbərlər idarətmə prosesi vasitəsilə daxili dəyişənlərin məcmusunu yaradır və reallaşdırır. İdarəetmə xarici mühit amillərini

nəzərə almağa və təşkilatın uğur qazanmasına kömək edən vasitədir. Planlaşdırma prosesində rəhbərlik tələbatın qiymətləndirilməsinə və xarici mühitin təsirinin qarşısını alan amillərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanaraq təşkilatın məqsədinin necə olacağına daha yaxşı nail olunmasını müəyyən edir. Təşkiletmə prosesi həmçinin dəyişənlərdən biri olan təşkilatın ölçüsündən, onun məqsədindən, texnologiyasından və heyətinin sayından asılı olaraq yerinə yetirilən işləri strukturlaşdırır və müvafiq bölmələr yaradır. Motivasiyanın – köməyi ilə rəhbərlər təşkilatın məqsədinə nail olmaq üçün insanları daha məhsuldar işləməyə sövq edirlər. Nəzarət isə rəhbərlərə nəzərdə tutulan planların yerinə yetirilməsi üzrə işlərin, həmçinin xarici alemin tələbatlarının nə dərəcədə müvəffəqiyyətlə ödənildiyini görmək imkanı verir.

Daxili və xarici mühit amillərinin dinamik qarşılıqlı təsirlərinin mühüm nəticələrindən biri ondan ibarətdir ki, rəhbər heç vaxt nəzərdə tuta bilməz ki, hansı yaxşı nəticəni verməsindən asılı olmayaraq hər hansı bir konkret metod və ya üsul təcrubədən asılı olmayaraq «doğrudur». Eyni zamanda dəyişənlərin də «doğru» cavabı yoxdur. Müasir dünyada elmi-texniki tərəqqinin yüksək tempi şəraitində təşkilatların baş verən dəyişikliklərə tez adaptasiya olunması hər cür tərifə və yüksək qiymətləndirilməyə layiqdir. Lakin, orientasiyanı sürətlə dəyişmək üçün qeyri-sabit cəmiyyətdəki sürətli texnoloji dəyişikliklərlə müvəffiqiyyətə nail olmaqla orientasiyanı tez bir zamanda dəyişməyin zəruri olduğu elm tutumlu istehsalatlar üçün çox vacibdir və şərab istehsal edən təşkilatlar üçün olduqca təhlükəlidir. Real qərarlar qəbul edərkən çoxlu sayda relevant (ingiliscə relevant – işə aidiyyatı olan) amilləri nəzərə almaq lazımdır. Müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün rəhbər bütün situasiyanı vahid tam kimi görməyi bacarmalıdır. Mürəkkəb və dinamik dünyada müvəffəqiyyətə istiqamətlənmiş idarəetmə həmişə müəyyən xarakteristikası və insanları ilə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə daha yaxşı uyğun gələn metodlar seçilməsini tələb edir.

Beləliklə, situasion yanaşmadan istifadə edən təşkilatlar uzun vaxt ərzində uğurla fəaliyyət göstərərək çiçəklənirlər. Onlar müvəffəqiyyətə ona görə nail olublar ki, onları konkret, müəyyən situasiyaların tələb etdiyi kimi idarə ediblər.

§5. Sosial məsuliyyət və menecmentin etikası

Təşkilat və sosial məsuliyyət. Təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətli olmasını təsdiq etmək üçün ictimai mühitə münasibətdə onun özünü necə aparması haqqında iki nöqteyi-nəzər mövcuddur. Birinci nöqteyi-nəzərə görə təşkilat mənfəəti maksimum artırdığı halda sosial məsuliyyətli hesab edilir. Bu halda o qanunların tələblərini və dövlət tənzimlənməsi normalarını pozmur. Başqa sözlə sırf iqtisadi məqsədlər güdməlidirlər. Digər nöqteyi-nəzərin mahiyyəti isə ondan ibarətdir ki, təşkilat yalnız iqtisadi məqsədlər güdməməlidir, həm də öz işgüzar fəaliyyətlərində işçilərə, istehlakçılara və yerli icmalara təsir edən insan və sosial amilləri nəzərə almalıdır. Həmçinin, onun fəaliyyətinin həyata keçirildiyi mühitin sosial problemlərinin həllinə müəyyən pozitiv təsir də göstərməlidirlər. Bu nöqteyi-nəzər belə bir fikiri əks etdirir ki, ictimaiyyət müasir təşkilatlardan yalnız yüksək iqtisadi nəticələr deyil, həm də cəmiyyətin sosial məqsədləri nöqteyi-nəzərindən ciddi nailiyyətlər gözləyir.

Sosial məsuliyyət konsepsiyası dedikdə nə başa düşülməsi haqqında bir çox fikirlər mövcuddur. Belə ki, bir sıra müəlliflər təşkilata öz resurslarından effektli istifadə olunmasına çalışmağa borclu olan tam (bütöv) iqtisadi mexanizm kimi baxmaq fikrini irəli sürürlər. Bu cür hərəkət edərək təşkilat məhsul istehsalı və xidmətlər göstərilməsi üzrə yalnız iqtisadi funksiyaları yerinə yetirir. Belə funksiyanın yerinə yetirilməsi azad bazar iqtisadiyyatlı cəmiyyətlər üçün zəruridir. Onlar bununla eyni vaxtda vətəndaşları işlə təmin etməklə yanaşı maksimum mənfəət əldə edilməsini və səhmdarların mükafatlandırılmasını təmin edirlər. Burada biznesin rolu mənfəətin çoxaldılmasına istiqamətlənmiş fəaliyyətində malik olduğu enerjidən və resurslardan səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir. O, şərtlə ki, oyun qaydaları gözlənilsin və yalana dələduzluğa yol vermədən açıq rəqabət mübarizəsində iştirak etsin. Bu nöqteyi-nəzərə görə müasir təşkilat çoxlu sayda tərkib hissələri olan mürəkkəb bir mexanizmdir. Təşkilatın həyat qabiliyyəti məhz bu tərkib hissələrin nə dərəcədə uğurla yerinə yetirilməsindən asılıdır. Belə tərkib hissələrə yerli icmalar, istehlakçılar, tədarükçülər, informasiya vasitələri, ictimai təziq qrupları, ittifaqlar və ya birliklər, həmçinin işçilər və səhm sahibləri daxildir. Beləliklə, mühit təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərinə nail olunmasına güclü təsir göstərir. Bu məqsədlərə nail olunması üçün isə ona iqtisadi məqsədləri və sosial maraqları

ölçüb-biçmək (götür-qoy etmək) lazımdır.

Əksər tədqiqatçılar təşkilatların hüquqi və sosial məsuliyyətlərini bir-birindən fərqləndirirlər.

Hüquqi məsuliyyət dedikdə təşkilatın nəyi edə və nəyi edə bilməyəcəyini müəyyən edən konkret qanunlar və dövlət tənzimlənməsi normaları başa düşülür. Hər bir məsələ üzrə çoxlu sayda qanunlar və normativlər mövcuddur. Bütün bu aktlara tabe olan təşkilatlar özlərini hüquqi cəhətdən məsuliyyətli aparırlar. Lakin, bu zaman onun sosial məsuliyyətlə hesablaşması məcbur deyil.

Biznesin məsuliyyətindən danışan zaman biz həqiqətdə menecerlərin və menecment sisteminin məsuliyyətini nəzərdə tuturuq. Biznes fikirləşmədən və seçim etmədən həm dövlət, həm xüsusi və həm də kommersiya formalarında yerinə yetirilə bilər. Bu insanların müəyyən şəkildə özlərini aparmalarının strukturu, çərçivəsi və hüdududur. Buna görə də bizim müzakirənin mərkəzində menecerlər şəxsiyyət kimi durmalıdırlar. O, kimin qarşısında hesabat verməlidir, müəyyən sosial nəticələrə gətirib çıxaran seçim zəruriyyəti qarşısında qalarkən necə hərəkət etməlidir?

Əvvəlcə menecerlərin hüquqi məsuliyyətinə nəzər salaq.

Qanunlara riayət edilməsi vəzifəsi. Menecerlərin fəaliyyəti ölkə konstitusiyası və dövlətin qanunlarına zidd olmamalıdır. Qanunlara riayət edilməsi menecerlərin vəzifəsidir. Buna görə də mülki qanunlarla yanaşı o, təşkilatın fəaliyyətini tənzimləyən bir sıra spesifik qanunları da icra etməlidir.

Əlbəttə, menecerlər heç də həmişə qanunlara diqqət yetirən olmurlar. Onlardan bir qismi qanunları pozur, bəzilərində bu hətta vərdişə çevrilir. Lakin, bundan belə nəticə çıxarmaq olmaz ki, hamı belə edir.

Kontrakt şərtlərini yerinə yetirmək vəzifəsi. Kontraktlar menecment qarşısında çoxlu sayda və rəngarəng vəzifələr qoyur. Birincisi, menecerlər işlədikləri insanlar qarşısında, xüsusilə də firmanın mülkiyyətçiləri qarşısında məsuliyyət daşıyırlar. Əgər söhbət mülkiyyətin idarəetmədən ayrıldığı korporasiyalar haqqında gedirsə onda onun qanuni sahibi səhmdar adlanır. Səhmdarlar firmanın fəaliyyətə başlaması üçün zəruri olan kapitalı investisiya edirlər, əvəzində isə firma tərəfindən əldə edilmiş mənfəətin bir hissəsini alırlar. Səhmdarlar direktorlar şurasını seçirlər. Onlar isə öz növbəsində firmanın cari fəaliyyətini idarə etmək üçün menecerlər təyin edirlər. Beləliklə, korporasiyanın menecerləri direktorlar şurası qarşısında birbaşa və səhmdarlar qarşısında isə dolayı məsuliyyət

daşıyırlar.

Firmanın sahibinin maraqlarına uyğun olaraq işləri yerinə yetirmək üçün menecerləri muzdla işə qəbul edirlər. Onlardan tələb olunan başlıca şərt mənfəət əldə edilməsidir. Şəxsi hakimiyyət və nüfuz (hörmət) qazanmağa çalışmaq, özgə kapitalı ilə riskli əməliyyatlar yerinə yetirməklə bərabər həddən artıq ehtiyatlılıq göstərmək menecerin vəzifələrinə aid deyildir. Menecerlər fəhlələrlə, istehlakçılarla və yerli icmalarla yaxşı münasibətlər qurulmasına kömək etməli və bunu qorumağa çalışmalıdır. Onlarla kontakta girərək menecerlər firma ilə üçüncü şəxs arasında neytral vasitəçi kimi deyil kapital mülkiyyətçisinin qanuni nümayəndəsi (təmsilçisi) kimi çıxış edirlər. Əgər menecer öz vəzifələrinin öhdəsindən gələ bilmirsə direktor şurasının onu azad etmək hüququ vardır.

Mülkiyyətçinin eyni vaxtda menecer olduğu firmalarda idarəedicinin məsuliyyəti alınan mənfəətin ölçüsündən kəskin şəkildə asılı olmur. Çünki, bu halda mənfəət belə firmaların fəaliyyətinin yeganə məqsədi deyildir. Əgər menecer potensial mənfəətin bir hissəsini yerinə yetirilən işdən özü üçün məmnunluq olmağa sərf etmək istəyirsə buna onun hüququ vardır.

İkincisi, menecerin mülkiyyətçiyə münasibətdə öhdəlikləri ilə yanaşı müştərilər qarşısında da müəyyən öhdəlikləri vardır. Müştərilərlə yaxşı münasibətlər qurulması firmanın mənfəətliyinin rəhnidir. Bir çox menecerlər bu vəzifəni birinci sayırlar və belə hesab edirlər ki, əgər müştəri narazı gedirsə mənfəət haqqında söhbət belə gedə bilməz. Müştərilərə münasibətdə firmanın əsas vəzifəsi onun istehlakçıları məlumatlandırdığı xüsusiyyətlərə malik olan əmtəə və xidmətlərlə təchiz etməkdən ibarətdir. Əks halda firma yalan məlumat vermiş olur ki, bu da cəzaya layiq cinayət hesab edilir.

İstehlakçılara əmtəə haqqında doğru informasiya vermək öhdəliyi (vəzifəsi) ilə yanaşı menecerlər tədarükün müddəti, əlavə xidmətlər göstərilməsi, təminatlar verilməsi və s. əlaqədar olan bir sıra öhdəlikləri də yerinə yetirməlidir.

Üçüncüsü, muzdlu heyət qarşısında kontrakt öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi də menecerin vəzifələrinə daxildir. Belə kontraktlar əmək haqqının, təqaüdlərin, mükafatların həcmi haqqında; vəzifədə olma müddəti haqqında; xidməti vəzifələr üzrə irəli çəkilmək haqqında və s. haqqında ola bilər. O, qədər də böyük olmayan firmalarda kontraktlar qeyri-formal olaraq bağlanır. Bəzən sadəcə olaraq əl sıxmaqla kontrakt bağlanmış hesab olunur. Lakin bu

məsuliyyəti heç də azaltmır. Kontraktda razılaşdırılmış şərtlərə əlavələr edilməsi üçün idarəedici iş gününün uzunluğunu, əmək şəraitini və s. tənzimləyən qanunları gözləməlidir.

Müxtəlif kontraktlarla menecerlər üzərinə qoyulan öhdəliklərin bu heç də tam siyahısı deyildir. Bunlardan əlavə tədarükçülər, mərkəzi və yerli hakimiyyət orqanları, habelə yerli icmalar qarşısında müəyyən öhdəlikləri yerinə yetirmək lazımdır. İstənilən halda prinsip dəyişilməz olaraq qalır: əgər kontrakt bağlanıbsa menecerin vəzifəsi onun şərtlərinə uyğun olaraq hərəkət etməkdir.

Hüquqi məsuliyyətdən fərqli olaraq sosial məsuliyyət təşkilat tərəfindən sosial problemə könüllü olaraq reaksiya verilməsinin müəyyən səviyyəsini nəzərdə tutur. Bu reaksiya (cavab) qanunla və ya tənzimləyici orqanların tələbləri ilə müəyyən edilməyən məsələlərə münasibətdə özünü göstərir. Məsələn, təşkilat idman yarışlarının, teatr quruluşlarının sponsorları kimi çıxış edə bilərlər. Başqa sözlə sosial məsuliyyətin daşıyıcıları kimi çıxış edirlər. Amma, eyni zamanda o, istehsalatın ekoloji tələblərini gözləmədən saxta reklam tədbirləri yaymaqla qanunları poza bilərlər. Təşkilatın belə davranışını hətta, hüquqi cəhətdən də məsuliyyətli hesab etmək olmaz.

Menecerin hüquqi borcu qanunlara əməl edərək kontraktın yerinə yetirilməsidir. Lakin, bununla məsələyə nöqtə qoymaq olarmı? Sənaye inqilabi dövründə sahibkarlıq sisteminin tənqidçiləri israr (təkid) edirdilər ki, olmaz. İstehlakçıların hüquqlarının bugünkü müdafiəçiləri, ekoloji hərəkət tərəfdarları sahibkarları sosial məsuliyyət məsələləri ilə daha dərindən məşğul olmağa çağırırlar. Biz bu problemin iki aspektinə baxaq:

1)öz fəaliyyətinin ekoloji nəticələrinə görə menecerin məsuliyyəti;

2)istehlakçılar qarşısında məsuliyyət.

Ətraf mühitin çirklənməsi. Yaşayışın təbii mühiti olan təmiz hava, su, istirahət zonaları bizim böyük var-dövlətimizdir. Təbiət çox incədir: su və hava çirklənir, meşələr qırılır və bütün bunların hamısında biznesi günahlandırırlar. Biznes əsasən iki səbəbdən dolayı tənqid edirlər. Birincisi, müəssisələr özü-özlüyündə ətraf mühitin çirklənməsinin və təbiətin dağıdılmasının mənbəyi hesab olunur. İkincisi, ətraf mühitin çirklənməsinin xeyli hissəsinin istehlakçıların vicdanı ilə bağlı olduğuna baxmayaraq sahibkarları ekoloji cəhətdən təmiz olmayan məhsullar istehsalında günahlandırırlar. Əsas kimi də qeyri-qənaətcil avtomobillər

istehsalını, qablaşdırma vasitələrinin geri qaytarıla bilməməsini və s. göstərirlər. Görünür ki, istehsal fəaliyyəti həmişə ətraf mühitə əlverişli olmayan təsir göstərəcəkdir. Lakin, bunu az və ya böyük xərclərlə yerinə yetirmək olar. Ekoloji məsuliyyət bu problemin həllinin daha yaxşı variantının axtarılmasını nəzərdə tutur.

İstehlakçılar qarşısında məsuliyyət. Sahibkarlıq fəaliyyətinin tənqidçilərinin fikirlərinə görə biznesin böyük məsuliyyətlə istehlakçılara aidiyyəti ola bilər. Əmtəələrin keyfiyyətinin aşağı və istehlakçıların həyat üçün təhlükəli olmasına qarşı istehlakçıların mübarizə aparması siyasəti yeni məsələ deyildir. Yenilik burada kütləvi informasiya vasitələrinin, lobbilərin, bəzən də istehlakçıların özlərinin birbaşa hərəkətləri vasitəsilə sahibkarlara təziq göstərərək istehlakçıların hüquqlarını müdafiə edən aktiv siyasi hərəkatın meydana çıxmasından ibarətdir.

Məhsulun keyfiyyətinin pis olması bu hərəkət fəallarının narazılıqlarının başlıca səbəbidir. İdxal edilən əmtəələr adətən keyfiyyət standartı kimi qəbul edilir. Lakin ölkə sahibkarları bu standartlara əməl etməkdən müxtəlif yollarla yayınırlar. Digər böyük narahatlıq isə əmtəələrin təhlükəsizliyidir. Sahibkarları çox vaxtı olduqca duzlu və ya həddən artıq yağlı qida məhsulları satmaqda, avtomobil istehsalçılarını isə hərəkət təhlükəsizliyi tələblərinə cavab verməyən avtomobillər satmaqda günahlandırırlar. Bu işdən qiymətlərin yüksək olmasına və ayrı-ayrı istehlakçı qruplarının mənafelərinin qorunmamasına görə məzəmmət edilən xidmət sferası da kənarda qalmır.

Çətin ki, elə bir mencer tapılsın ki, o ətraf mühitin çirklənməsini, keyfiyyətsiz əmtəələr buraxılmasını və istehlakçıların aldadılmasını ürəkdən istəsin və bu işə rəvac versin. Heç kim, hətta xüsusi sahibkarlığın ən məharətli opponentləri özlərində cəsarət tapıb təsdiq edə bilməzlər ki, menecerlər ona görə özlərini belə məsuliyyətsiz aparırlar ki, belə onların xoşuna gəlir. Çox vaxtı deyirlər ki, cəmiyyət qarşısındakı məsuliyyət mənfəətin qurban verilməsinə gətirib çıxarır.

Cəmiyyət nöqteyi-nəzərdən potensial olaraq təbiətə vurula bilən istənilən ziyanı buraxılan məhsulun dəyəri ilə müqayisə etmək lazımdır. Məhz bundan nəticə çıxarılaraq hansı məhsulun harada istehsal edilməsi haqqında qərar vermək lazımdır. Lakin, görəsən ekoloji qaydaların gözlənilməsinə görə menecerlərin hər hansı bir stimulu varmı? Cavab vermək olar ki, yox. Amma xaşbəxtlikdən menecerlər bunu edirlər. Məsələn, bir çox firmalar belə qənaətə

gəlirlər ki, əlverişsiz ekoloji şərait olan regionlarda işləmək üçün muzdlu heyət cəlb edilməsi çətin olacaqdır. Çirklənmiş ərazilərdə yerinə yetirilən işlərə görə ödənilən əlavələr böyük xərclərlə bağlıdır. Şəhər mühitinin sağlamlaşdırılması firma və ya firmalar qrupu üçün daha faydalı ola bilər. Lakin, ekoloji məsuliyyətin firmaların mənfəətliyinə nail olunması öhdəlikləri ilə ziddiyyət təşkil etməsinə dair digər çoxlu misallar çəkmək olar. Hər dəfə problem o vaxt meydana çıxır ki, təbiətə vurulan ziyanla bağlı olan xərclər ətraf mühitin çirklənməsinin günahkarı üzərinə deyil, digər firmaların və ya bütövlükdə cəmiyyətin üzərinə qoyulur. İqtisadçılar belə xərcləri daxili xərclərdən fərqli olaraq xarici adlandırırlar və bunu firmanın özü ödəyir. İşçiləri yaşayış ərazini çirkləndirən firma ödənilən kompensasiya həcmində daxili xərcləri (məsrəfləri) ödəyirlər. Lakin, belə halda olur ki, çaya zəhərli maddələr axıdan müəssisə yerləşdiyi yaxın hövzəyə nisbətən çayın aşağı axarında təbiətə daha çox ziyan vurur. Buna baxmayaraq həmin müəssisə ətraf mühitin qorunması ilə bağlı olaraq digər təşkilatların hesabına müəyyən məbləğdə vəsait köçürür.

Prinsipcə bütün təşkilatlar qabiliyyətindən, təhsil səviyyəsindən və ixtisasından asılı olaraq iş almaq arzusunda olanların hüquqlarını məhdudlaşdırır (diskriminasiya edir). İki iddiaçı arasında seçim edərək təşkilat daha bacarıqlıya üstünlük verir. Lakin, belə diskriminasiya o zaman sosial problemə çevirilir ki, onun əmək məhsuldarlığına (xüsusilə də dini və ya cinsi mənsubiyyətinə görə) aidiyyatı olmur.

Milli və ya cinsi əlamətə görə diskriminasiya çox az hallarda mənfəət gətirir. Az təhsil görmüş işçinin xeyrinə olaraq daha ixtisaslı işçinin xidmətlərindən imtina edən firma rəqabət mübarizəsində özünü üstünlüklərdən məhrum edir. Buna baxmayaraq əmək bazarındakı diskriminasiya qalmaqaldadır. Bu ən azı iki səbəbdən irəli gəlir. Birincisi, Menecer diskriminasiyaya öz mülahizələrinin əsri olduğuna görə yol verə bilər. Bu halda, onun hərəkətləri məsuliyyətsizlikdir, çünki bununla o, firmanın mülkiyyətçisini potensial mənfəətin bir hissəsindən məhrum etmiş olur. Doğrudan da mənfəət əldə etməyə cəhd edən mencer işə qəbul testlərinin nəticələrini və iş yerinə iddia edən şəxsin təhsil səviyyəsini əsas götürməlidir.

Menecment problemləri üzrə kitabların müəllifləri belə bir məsələdə həmrəydirlər ki, yüksək keyfiyyətli əmtəələr və xidmətlər mənfəət əldə etməyin ən etibarlı yoludur. Əgər bu belədirsə onda

istehlakçı ittifaqlarının fəalları tərəfindən fasiləsiz olaraq edilən tənqidləri nə ilə izah etmək olar və pis keyfiyyətlə mənfəət əldə etməyə cəhdi nə ilə əlaqələndirmək olar? Burada üç qrup problemi qeyd etmək olar.

Birincisi, təşkilatların hamısı bacarıqlı idarəetmə ilə fərqlənmirlər. Bəzi təşkilatlarda bu iş çox pisdir. Belə təşkilatlar alıcıların tələblərinin dəyişməsini izləmirlər, əgər bunu edirlərsə də onların tələbatlarının ödənilməsi üçün heç bir iş görmürlər. İşçilərə pis münasibət göstərilməsi öz nəticəsini bilavasitə məhsul istehsalçılarının keyfiyyətə biganə yanaşmalarında göstərir. Xərcləri aşağı salmağa imkan verən texniki ideyalar ləng tətbiq edilir.

İkincisi, mənfəət və tələbatın ödənilməsi oyun qaydalarına əməl edildikdə əldən ələ keçir. Buna baxmayaraq həmişə elə biznesmenlər tapılır ki, bu qaydalara əməl etmir və inadla aldatma yolunu seçirlər. Əlbəttə ki, bu halda istehlakçılar müdafiə olunurlar. Bu işdə onların başlıca aləti ikinci dəfə belə saxtalaşdırılmış əmtəələri almaqdan imtina etmələridir. Bundan başqa aldatmaya görə cəzalandırmanı nəzərdə tutan sərt qanunlar vardır. Çox təəssüflər olsun ki, bunlar heç də hamı üçün onun qaydalarının pozulmasının qarşısını alan amil ola bilmir.

Üçüncüsü, alıcıları tərbiyə etmək əvəzinə onların arzularına uyğun hərəkət etməkdə təşkilatları tənqid edirlər.

Yuxarıda biz biznesin məsuliyyətindən danışmışıq. Lakin, əgər biz bu işdə dövlətin cəmiyyət və sahibkarlar qarşısında daşıdığı məsuliyyət haqqında danışmasaq tam mənzərini təsəvvür edə bilmərik.

Bu işdə hökumətin başlıca vəzifəsi oyun qaydalarını müəyyən etməkdən və onun gözlənilməsinə nail olmaqdan ibarətdir. Şübhəsiz ki, burada söhbət əsassız qaydalar məcmusunan getmir. Əslində hökumət elə etməlidir ki, cəmiyyətdə yalnız fayda gətirən biznes fəaliyyəti çiçəklənsin.

İstənilən sahibkarlıq fəaliyyəti resurslardan istifadə edilməsi ilə bağlıdır. Əgər sonuncu xüsusi əllərdədirsə hakimiyyətin rolu onların sahiblərinə öz mülkiyyət hüquqlarını reallaşdırmaqda kömək etməkdir. Lakin, həyatda ən kəskin ekoloji problemlər xüsusi istifadə deyil, ictimai istifadə də olan – hava, su, dövlət torpaqları – resurslardan istifadə zamanı meydana çıxır. Sahibkarların bu nemətlərin ödənişsiz olduğunu qəbul etmələri ilə razılaşmaq olmaz. İctimai resurslardan istifadə üzərində nəzarəti həyata keçirmək üçün çoxlu üsullar təklif edilir. Ətraf mühitin qorunması haqqında qanun;

ictimai resurslardan istifadəyə görə xüsusi şəxslərdən haqq tutulması; yeni mülkiyyətçi üzərinə əldə edilən resursun salamatlığını gözləmək məsuliyyətini qoymaqla auksionlar vasitəsilə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi. Dövlətin ekoloji siyasəti hələlik işlənib hazırlanma mərhələsindədir və bu sahədə hələ çox işlər görmək lazımdır. Eyni sözləri istehlakçıların hüquqlarının qorunması haqqında da danışmaq olar. Və burada bir sıra problemlər öz həllini gözləyir. Məsələn, əgər buna görə daha yüksək haqq ödəmək tələb olunursa və istehlakçıların seçim imkanları məhdudlaşırsa xarici rəqabətdən qorunmaq üzrə tədbirlər görülməsi lazımdırmı? Sağlamlıq üçün bu və ya digər əmtəənin təhlükəsizliyi haqqındakı məsələlərin hamısı tam aydın deyildir. Məsələn, deyək ki, bir tərəfdən insan həyatı üçün məhvedici olan, digər tərəfdən isə müəyyən kateqoriya xəstələr üçün tamamilə zəruri olan narkotiklərdən istifadə edilməsi. Bu və buna oxşar məsələləri həmişə istehlakçıların hüquqlarını qoruyan hərəkat tərəfdarları irəli sürürlər.

Cəmiyyətdə biznesin rolu haqqındakı mübahisələr sosial məsuliyyətin lehinə və əleyhinə olan çoxlu sayda arqumentlər yaratmışdır.

Sosial məsuliyyətin lehinə olan arqumentlər:

- biznes üçün uzun müddətli əlverişli perspektivlər təşkilatın, yerli qrupların həyatını yaxşılaşdıran və ya dövlət tənzimlənməsinin zəruriliyini ləğv edən sosial hərəkətləri cəmiyyət həyatında iştirakdan fayda əldə edilməsini təmin etmək sahəsində onların maraq dairəsində ola bilər. Sosial nöqteyi-nəzərdən cəmiyyətdə yaranmış əlverişli vəziyyət biznes fəaliyyəti üçün də əlverişli şərait yaradır. Bundan əlavə əgər, sosial fəaliyyətlə bağlı olan qısa müddətli xərclər nə qədər yüksək olsa da onlar uzunmüddətli perspektivdə mənfəəti stimullaşdıra bilər. Çünki, belə olduqda istehlakçılarda, tədarükçülərdə və yerli qurumlarda təşkilatın daha cəlbedici imici formalaşır;
- tələbatın və geniş kütlənin ümidlərinin (gözləmələrinin) dəyişməsi – bizneslə bağlı olan sosial ümidlər XX əsrin 60-cı illərində köklü surətdə dəyişdi. Yeni ümidlər və müəssisələrin buna real reaksiyası arasındakı müddəti qısaltmaq üçün onların sosial problemlərin həllinə cəlb edilməsi həm gözlənilən və həm də zəruridir;
- sosial problemlərin həllinə kömək etmək üçün resursların

miqdarı – biznes fəaliyyəti əhəmiyyətli miqdarda insan və maliyyə resursları ilə bağlı olduğuna görə onun gəlirinin bir hissəsinin sosial ehtiyacların ödənilməsinə yönəldilməsi məqsədəuyğunldur;

– özünü sosial cəhətdən məsuliyyətli aparmaq mənəvi öhdəliyi.

Təşkilat cəmiyyətin bir üzvü olduğuna görə əxlaq normaları onun davranışını da idarə etməlidir. Cəmiyyətin fərdi üzvlərindən biri kimi müəssisə cəmiyyətin mənəvi əsaslarını möhkəmləndirməyə kömək edərək sosial cəhətdən məsuliyyətli hərəkət etməlidir. Qanunların həyatda baş verən bütün situasiyaları nəzərdə tuta bilmədiyinə görə müəssisə qanun və qaydalara əsaslanaraq cəmiyyətə kömək göstərməlidir.

Sosial məsuliyyətin əlyhinə olan arqumentlər:

– mənfəətin maksimuma çatdırılması prisipinin pozulması - resursların bir hisəsinin sosial ehtiyacların ödənilməsinə yönəldilməsi mənfəətin maksimuma çatdırılması prinsipi ilə ziddiyyət təşkil edir. Müəssisə sosial problemlərin həllini dövlət müəssisələri və xidmətlərinə saxlanmaqla səylərini yalnız iqtisadi maraqlar üzərində cəmləşdirərək özünü sosial cəhətdən daha məsuliyyətli hesab edir;

– sosial cəlbediciliyə çəkilən xərclərin yüksək səviyyəsi - sosial ehtiyaclar üçün ayrılan vəsait müəssisə üçün əlavə xərclərdir. Son nəticədə bu xərclər qiymətlərin yüksəldilməsi şəklində istehlakçıların üzərinə keçirilir. Bundan əlavə beynəlxalq bazarlarda belə ehtiyaclara vəsait sərf etməyən digər ölkələrin firmaları ilə rəqabət mübarizəsində iştirak edən təşkilatlar əlverişsiz vəziyyətə düşürlər;

– geniş kütlənin tələb etdiyi hesabat səviyyəsinin yüksək olmaması - bazar sistemi müəssisənin iqtisadi göstəricilərinə yaxşı nəzarət etdiyi halda onun sosial cəlbediciliyinə pis nəzarət edir. Nə qədər ki, cəmiyyət müəssisənin onun üçün birbaşa hesabat tərtib etməsi qaydalarını işləyib hazırlamayıb, müəssisə sosial fəaliyyətdə iştirak etməyəcəkdir. Buna görə onlar özlərinin məsuliyyət daşıdığını qəbul etməyəcəklər;

– sosial problemləri həll etmək bacarığının çatışmaması - istənilən müəssisənin heyəti hər şeydən əvvəl yaxşı iqtisadiyyat, bazar və texnika sferasındakı fəaliyyətə hazır olurlar. Onlar sosial xarakterli problemlərin həllinə

əhəmiyyətli dərəcədə töhfə vermək təcrübəsindən məhrumdurlar. Cəmiyyətin təkmilləşdirilməsinə müvafiq dövlət müəssisələrində və xeyriyyə təşkilatlarında işləyən mütəxəssislər kömək etməlidirlər.

Azərbaycanda bazar münasibətlərinin formalaşması şəraitində müasir menecmentin etik problemləri xüsusi aktuallıq kəsb edir.

Sosial məsuliyyət probleminin mərkəzində şəxsi dəyərlər (xeyir və şərə münasibətdə ümumi inamlar) durur. Təşkilatların qanunlara tabe olaraq mənfəəti maksimuma çatdırılmasını hesab edən insanlar hər şeydən əvvəl mənfəətin maksimuma çatdırılmasına, effektliyə və qanunlara ciddi şəkildə əməl edilməsinə yüksək qiymət verirlər, altruizmi[1] isə aşağı dəyərləndirirlər. Bu tip insanlar hesab edirlər ki, təşkilatın hərəkətləri nə qədər ki, mövcud sistemin dəyərlərinə cavab verirsə onda demək olar ki, o düzgün hərəkət edir və sosial cəhətdən məsuliyyətlidir.

Lakin biznesin etikası yalnız sosial cəhətdən məsuliyyətli davranış problemini əhatə etmir. O, menecer və idarəedicilərin davranışlarının geniş aspektli variantlarını özündə birləşdirir. Bundan əlavə onların bu və ya digərinə nail olmaq üçün istifadə etdiyi məqsədlər və vasitələr də onun diqqət mərkəzindədir. Məsələn, demək olar ki, bütün iş adamları müqavilə bağlamaq xatirinə məmurlara rüşvət verilməsini qeyri-etik hesab edirlər. Bu vasitələr qeyri-etikdir.

Müəssisə rəhbərləri işin gedişində istifadə edilən qeyri-etik tədbirlərin genişləndirilməsi səbəblərinə aşağıdakıları aid edirlər:

- etik mülahizələri kənara sıxışdıran rəqabət mübarizəsini;
- hər üç aydan bir başqa sözlə rublük hesabatlarda mənfəət səviyyəsini göstərməyə cəhd edilməsini;
- rəhbərlərin etik davranışa görə lazımi mükafatlandırmanı təmin etməkdə uğursuzluğunu;
- Azərbaycan cəmiyyətində etik normaların əhəmiyyətinin ümumən aşağı düşməsini. Bunun nəticəsidir ki, iş yerlərindəki qeyri-etik davranışları adətən bağışlayırlar;
- İşçilərin özlərinin şəxsi mənafeləri ilə idarəedicinin mənafeləri arasında kompromisə nail olmaq məqsədi ilə təşkilatın xeyrinə sıravi işçilərə təziq göstərilməsini.

---

[1] Altruizm (fr.altruisme, lat. Altir - başqa) - digər insanların rifahı naminə təmənnasız çalışmaq, öz şəxsi maraqlarını digərlərinin xeyrinə qurban verməyə hazır olmaq (eqoizmin-əksi)

Təşkilat rəhbərlərin və sıravi işçilərin etik davranış xarakteristikalarını yüksəltmək məqsədilə müxtəlif tədbirlər nəzərdə tutur. Belə tədbirlərə etik normativlərin hazırlanmasını, etika üzrə komitələrin yaradılmasını, sosial təftişlərin keçirilməsini və etik davranışların öyrədilməsini aid etmək olar.

Etik normativlər etik dəyərlər və qaydaların məcmusu sistemini özündə birləşdirir. Təşkilat rəhbərliyinin fikrincə onun bütün işçiləri öz fəaliyyətlərində bunları rəhbər tutmalıdırlar. Onlar təşkilatın məqsədlərini təsvir edilməsi, normal etik atmosferin yaradılması və qərarların qəbulu prosesində etik tövsiyyələri müəyyən etmək məqsədi ilə işlənib hazırlanır.

Etika üzrə komitələr etika nöqteyi-nəzərindən gündəlik təcrubəni qiymətləndirmək üçün bir sıra təşkilatlarda daimi əsasda yaradılır. Demək olar ki, belə komitələrin bütün üzvləri yuxarı səviyyə rəhbərləridir. Bir sıra təşkilatlar belə komitələr yaratmırlar, bunun əvəzində muzdla etika üzrə vəkillər adlanan biznes etikası üzrə mütəxəssislərindən istifadə edirlər. Belə vəkilin rolu təşkilatın fəaliyyəti ilə, həmçinin təşkilatın «sosial vicdanı» funksiyasının yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan etik məsələlər üzrə mülahizələr hazırlamaqdan ibarətdir.

Sosial təftiş təşkilatın sosial təsir hərəkətləri və proqramları haqqında hesabatları tərtib etmək və onları qiymətləndirmək üçün təklif edilir. Sosial təftişin tərəfdarları belə hesab edirlər ki, bu tip hesabatlar təşkilatın sosial məsuliyyət səviyyəsi haqqında məlumatlar verir. Sosial təftiş metodunun cari vəziyyətinə baxaraq tədqiqatçılar göstərirlər ki, bu metod yüksək maraq və sürətli inkişaf dövrünü başa vuraraq ən yüksək səviyyəyə çatıb. Bununla da haradasa ilkin məqsədlərdən məhrum olaraq, son nəticədə onun daha aktiv ardıcıllarının qabaqcadan söylədiyinə nisbətən daha az ambisiyalı formada özünü biruzə verir. Bu fəallığın yeganə nəzərə çarpan izi – demək olar ki, universaldır.

Etik davranışın öyrədilməsi. Təşkilatlar rəhbərlərin və sıravi əməkdaşların etik davranış göstəricilərini yüksəltmək üçün bundan istifadə edirlər. Bu məqsədlə işçiləri biznes etikası ilə tanış edirlər və qarşıya çıxa bilən etik problemlərin həllinə onların həssaslığını yüksəldirlər. Etikanın bir fənn kimi ali məktəb səviyyəsində biznesin öyrədilməsi kursuna daxil edilməsi etik davranışın öyrədilməsinin daha bir formasıdır. Bunun sayəsində təhsil alanlar bu problemi daha yaxşı başa düşməyə başlayırlar.

Təşkilatlar keçmiş dövrə nisbətən bu gün etik məsələlərində

daha qayğılı görünürlər. Onlar öz təcrübəsində etik davranışların tətbiqi ilə bağlı konkret addımlar atırlar. Gündəlik qazetlərdə istənilən tip təşkilatların işçilərinin qeyri-etik və hüquqa zidd davranışları haqqında çoxlu sayda informasiyalar ilə rastlaşdığımıza baxmayaraq belə hesab edirik ki, təşkilatlar özləri də əməkdaşlarının etik hərəkətlərinə dair əks nümunələr göstərməkdə çatışmamazlıqlar hiss etmirlər. Yuxarıda adları çəkilən müxtəlif proqram və metodları tətbiq etməkdə davam edərək və təşkilatın yüksək səviyyə rəhbərliyinin lazımi etik davranışın nümunəvi modelinə xidmət etməsinə nail olmaqla təşkilatlar özlərinin etik standartlarını yüksəldə bilərlər və yüksəltməlidirlər.

FƏSİL 4. MENECEMENTİN TƏŞKİLATİ FORMALARI

§1. Fərdi müəssisələr

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ölkəmizdə iqtisadiyyatın demək olar ki, bütün sahələrində müxtəlif mülkiyyət formalı təsərrüfat subyektləri fəaliyyət göstərməkdədir. Belə təsərrüfat subyektlərinin bütün dünya ölkələrində olduğu kimi ən geniş yayılmış formalarından biri fərdi (ailə) müəssisələridir.

Fərdi (ailə) müəssisələri dedikdə hər hansı bir şəxsin öz vəsaiti hesabına yaradılan müəssisələr başa düşülür. Belə müəssisələrin idarə edilməsi ilə onu yaradan fərd şəxsən məşğul olaraq özünü zəruri vasitələrlə təchiz etmək məsuliyyəti daşıyır və müstəqil qərarlar qəbul edir. Belə müəssisələr yaradanların mükafatı sahibkarlıq fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən gəlir və işdən məmnun qalmaqdır. Lakin eyni zamanda o, müəssisə müflisləşib iflasa uğradıqda bütün itgiləri öz üzərinə götürmək riskini də etməlidir.

Fərdi ailə müəssisələrinə nümunə olaraq kəndli-fermer təsərrüfatlarını, pərakəndə tacirləri, bərbərxanaları, avtomobil təmiri emalatxanalarını, xüsusi məişət xidməti köşklərini, kiçik layihə-konstruktor xidməti müəssisələrini və s. göstərmək olar.

Fərdi müəssisələr inkişaf etmiş ölkələrdə menecement ən geniş yayılmış təşkilatı formalarından biridir.

Fərdi müəssisələrə olan hüquqi tələblər aşağıdakılardır:

- fərdi müəssisə şəxsin öz adı altında fəaliyyət göstərirsə, onun qeydiyyatdan keçməsi tələb olunmur. Lakin, fərdi ad altında fəaliyyət göstərirsə, onda mütləq müvafiq orqanda mütləq qeydiyyətdan keçməlidir;
- ticarət edilməsi və ya xidmət göstərilməsi haqqında müvafiq səlahiyyətli orqanlardan lisenziya alınmalıdır;
- ərazi vergilər idarəsində vergi ödəyicisi kimi qeydiyyata alınmalıdır;
- əgər başqa adamların əməyindən istifadə olunursa, muzdla işə götürmə haqqında mövcud qanunvericilik gözlənilməlidir;
- müvafiq sahibkarlıq fəaliyyəti növü haqqındakı mövcud qanun və tələbatlar gözlənilməlidir.
- müvafiq sahibkarlıq fəaliyyəti növü haqqındakı mövcud qanun və tələbatlar gözlənilməlidir.

Fərdi müəssisənin sahibi hər hansı bir borca və öhdəliyə görə şəxsən mülkü məsuliyyət daşıyır. Bu o deməkdir ki, müəssisənin yaranmış borcunu ödəmək üçün onun yaşayış evi, avtomobili və digər əmlakı satıla bilər.

Fərdi (ailə) müəssisələrin sahiblərinin məqsədi mənfəət əldə etmək, məşğul olduğu fəaliyyət növünün nəticələrindən məmnun qalmaq, müəssisənin yaşamasını (mövcud olmasını) təmin etmək, fəaliyyət göstərdiyi cəmiyyət tərəfindən hörmətlə qəbul edilmək və «daima mövcud olmaq»dır.

Daima mövcud olmaq dedikdə fərdi sahibkarların elə bir müəssisə yaratmaları nəzərdə tutulur ki, həmin müəssisə sonradan onun varislərinə keçsin və bununlada həm firmanın adı saxlanılsın, həm də varislər müəyyən yaşayış mənbəyi ilə təmin edilmiş olsunlar.

Fərdi müəssisələrin üstünlükləri. Fərdi müəssisələrin sahiblərinə müşdərilər şəxsən məlum olduğuna görə onların tələbat və zövqlərinin dəyişməsinə gecikmədən reaksiya verə bilir.

Fərdi müəssisələr üçün çeviklik, qərarları operativ qəbul etmək (məsəni həll etmək üçün tərəfdaşlarla məsləhətləşməyə vaxt sərf etmək lazım gəlmir), motivasiya (özünə işlədiyi üçün gərgin iş üçün stimul artıq vardır) kimi keyfiyyətlər xasdır.

Qeyd edilən üstünlüklərinə baxmayaraq fərdi müəssisələrin bir sıra çatışmayan cəhətləri də vardır:

-biznesin miqyasının kapital çərçivəsində məhdudluğu;

-iri miqyaslı istehsala nail olmağın az prespektivli olması;

-iri miqyaslı tədarükün həyata keçirilməsinin qeyri məhduledluğu;

-rəqabət qadiliyyətinin zəif olması.

Təşəbbüskarlıq dərəcəsindən asılı olmayaraq fərdi müəssisə sahiblərinin bəzi sahədə bilikləri və vərdişləri çatışmaya bilər .Məsələn, ola bilsin ki o əmtəələri asanlıqla sata bilir, lakin maliyə problemlərinin həllində çətinliklərlə qarşılaşır. Bütün bunlar hamısı isə öz nbvbəsində əslində çox bahalı olan məsləhətləşmələrə və peşəkar məsləhətlərə müraciət etməyi tələb edir.Bu isə öz növbəsində aşağıvdakı sualları qarşıya çıxarır.

-qanunların, məsələn əlavə dəyər vergisi haqqında qanunun tələblərinin yerinə yetirilməsi fərdi müəssisələrin sahibləri üçün müəyyən çətinliklər yarada bilər ki bu da onu dgər vəzifələrin həllindən yayındıra bilər;

-xarici mühitdən yüksək dərəcədə asılılıq.Məsələn,

müəssisənin yerləşdiyi yerdən əhalinin axını, fərdi avtomobil sahiblərinin sayının artması daimi müştərilərin sayının azalmasına gətirib çıxara bilər;

-fərdi müəssisələrin daima idarə edilməsi zəruriliyini nəzərə alaraq istirahət günlərindən məzuniyətlərdən və xəstəlik vərəqələrindən isitifadə problemləri.

Ölkə iqtisadiyyətinin zənginləşdirilməsində də fərdi müəssisələr müəyyən rol oynayırlar, beləki müəyyən üstünlüklərinə baxmayaraq fərdi müəssisələrin əhəmiyyəti azalır. Bu özününi xüsusilədə iri şirkətlərin hakim mövqe tutduğu pərakəndə ticarətdə göstəri Lakin buna ğbaxmayaraq fərdi müəssisələri ölkə iqtisadiyyətında rolu hələ kifayət qədər böyükdür. Belə ki, onlaraşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

-müxtəlif xidmətləri;

-iri şirkətlərin istehsal etməyə və satışa çıxarmağa hazır olmadığı xüsusi növ əmtəələr istehsal edə və sata bilər;

-adətən əsas məşğuliyyət mərkəzindən kənar regionlarda məşğuliyəti təmin edir, çətinliklə gedilə bilən zonalara xidmət edirlər;

-xırda pərakəndə tacirlər istehsalçıları iri satıcıların fəaliyyət göstərməsi məcburi olmayan yerlərdə istehsalçıları satış bazarı ilə təmin edir. Bir sıra müəssisələr məhz o qədər də böyük olmayan pərakəndə tacirlər üçün məhsullar istehsal edirlər ki, bununla da iri və filiala malik olan satıcılarla rəqabətdə onların davam gətirməsinə imkan yaradır.

Fədi müəssisələri sahibləri sahibkarlıq fəaliyfəti ilə bağlı olan beş funksiyası (maliyyənin idarə edilməsi, marketinq, maddi-texniki təchizat, əlavə işçi qüvvəsinin muzda tutulması hallarında kadr məsələləri) yerinə yetirirlər. Əlbəttə bir adam üçün bu böyuk yükdür. Birincisi, vəziffələr dairəsinin çox olması və ikincisi, bir sıra funksiyaları yerinə yetirərkən biliklərin kifayət etməməsi bir adam üçün yükün çox olmasını sübut edir.

Bu prolem əlavə subkonraktlar, tərəfdaşlıq müqavilələrinin bağlanması və mütəxəssislər cəlb edilməsi ilə, digər şirkətlərlə əməkdaşlıq etmək yolu ilə həll edilə bilər.

İstehsal və ya pərakəndə ticarət sahəsində məşğul olant fərdi müəssisələr maliyə işlərini aparmaq üçün adətən mühasiblər tuturlar.

Belə müəssisələr subkontraktları bazarı öyrənən agentlərlə və ya qarşıya qoyulmuş vəzfəni həll etmək üçün müəyyən şəxslər qrupu ilə bağlaya bilərlər.

Məhdud resurslara malik olan fərdi müəssisələr mənfəətdən razılaşdırılmış paylarını aldmaqla daha iri həcmdə məhsul buraxılışı və onun bazara çatdırılması üzrə iri firmalarla razılığa gələ bilərlər. Bu eksportun həyata kecirilməsində rast gəlinən adi praktikadır.

Yuxarıda qeyd edilən hallarda müəssisəyə tək başına rəhbərlik etməklə dar ixtisaslaşdırmanın üstünlüklərini saxlamaqdır.

§2. İstehsal kooperativləri

İstehsal kooperativi (arteli) kimi birgə isitehsal və ya digər təsərrüfat fəaliyyəti (sənaye, emal, sənaye satışı, kənd təsərrüfatə və digər məhsullar, işlərin yerinə yetirlməsi, ticarət, məişətxidməti, digər xidmətlər göstərilməsi və s.)üçün üzvülük əsasında vətəndaşların könüllü birləşməsi qəbul olunur. Bu birləşmə onların əməkdə şəxsi və digər formada iştirakıvna əsaslanır və onun üzvlərinin (iştirakçılarının) əmlak pyları ödəmələrinə əsaslanır.

«İstehsal koperativi» və ya «artel» i sözü koperativin firma adına daxil olur.

İstehsal kooperativinin təsis sənədi onun üzvlərinin ümumi yığıncağında təsdiq olunmuş nizamnaməsidir. Koperativ üzvlərinin sayı beş nəfərlən az olmamalıdır. İstehsal kooperativnini mülkiyyətində olan əmlak kooperativin nizamnaməçsinə uyğun olaraq onun üzvlərinin payına bölünür. Koperativin mənfəəti əgər onun nizamnaməsində və digər qanunlarda nəzərdə tutulan qaydası yoxdursa onun uzvlərinin əməkdə iştirakına görə bölüşdürülür. Koperativ ləğv edildtkedən sonra əmlak və onun kreditorlarının tələblərinin ödənilməsi də eyni qaydada həyata keçirilir.

Koperativin idarə edilməsinin ali orqanı-onun üzvlərinin ümumi yığıncağıdır.Koperativin üzvləri ümumi yığıncaqda qərarlar qəbul edilərkən bir səsə malik olur. Onun öz mülahizirələrinə görə kooperativdən çıxmaq huququ var. Bu halda o müvafiq payın dəyərini və ya ona verilmiş əmlakı, həmçinin kooperativin nizamnaməsində nəzərdə tutulan ödəmələri qaytarmalıdır.

İstehsal kooperativi onun üzvlərinin bir səslə qəbul etdikləri qərara görə könüllü olaraq təsərrüfat yoldaşlığına çevrilə və ya ləğv edilə bilər.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi «Müəssisələr haqqında» və «Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında» kı qanunları və özəllişdirmə haqqındakı qanunvericiliyi sahibkarlığın, müstəqil təşkilati hüquqi forması kimi-kommersiya təşkilatının növlərindən

biri olan istehsal kooperativlərinin dirçəlməsinə əlverişli şərait yaradır. İstehsal kooperativi həm yoldaşlıq müəssisələrindən və həm də cəmiyyətlərdən aşağıdakı əlamətlərə görə fərqlənir:

- istehsal kooperativ fiziki şəxslərin-fərdi sahibkar olmayan, lakin kooperativin işində şəxsi əməkləri ilə iştirak edən vətəndaşların könüllü birləşməsinə əsaslanır. Buna müvafiq olaraq kooperativin hər bir üzvü özünün qoyduğu əmlak paymın həcmindən asılı olmayaraq onun idarə edilməsində bir səsə malikdir;

- kooperativin əldə etdiyi mənfəət hər şeydən əvvəl əmlak paymna görə deyil, əmkdə iştirak nəzərə almaqla bölüşdürülür.

Məhz buna görə də istehsl kooperativləri Əmək Məcəlləsində artel kimi xarakterizə olunmuşdur;

-əmək məcəlləsi kooperativ- artel klassik konsktruksiyasını iki mühüm müddəa ilə tamamlayır:

Kooperativin üzvləri onun borclarına görə əlavə məsuliyyət daşıyır. Lakin bütün əmlakı ilə deyil, əvvəlcədən nizamnamədə müəyyən edilmiş həcmdə (Bu onu müəyyən mənada əlavə məsuliyyətli cəmiyyətlə yaxınlaşdırır). Adətən bu məbləğ ödəniş payı və ya koopertiv üzvlərinin iştirak payı ilə müqayisədə dəfələrlə çox olur. Lakin bu məbləğ qanunda nəzərdə tutulan minimumdan az ola bilməz. Kopcrativ yaradılarkən müəyyən əmlak payı qeyan və buna müvafiq gəlir alan, lakin onun fəaliyyətində bilavasitə iştirak etməyən həm hüquqi həm də fiziki şəxslər koopertivin üzvü hesab olunur.

Kooperativləri təsərrüfatçılığın digər təşkilati hüquqi formasından fərnləndirən bir sır xüsusiyyətləri də vardır.

Atıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi əmək Məcəlləsində koopertiv üzvlərinin minimum sayı nəzərdə tutulmuşdur. Bu say beşdən az olmamalıdır. Çünki, cəmiyyətdən fərqli olaraq kooperativ "bir şəşxsin kompaniyası" kim fəaliyyət göstərə bilməz. Kooperativələrin bölünməz fond yaratmaq imkını vardır.Kooperativ ləğv edildiyi halda bu əmlak kreditorların bütün iddiaları ödənildikdən sonra onun iştirakçıları arasında bölüşdürülür. Kooperativ üzvlərinin şəxsi borclarına görə kreditorların tələbləri bu əmlakdan ödənilə bilməz .

Kooperativələrin mühüm xüsusiyyətlərindən biri də ondan ibarətdir ki, burada əməkdə iştirak nəzərə alınmaqla yalnız mənfəət bölüşdürülmür, həm də ləğv etmə kvortalı bölüşdürülür.

İstchsal kooperativlərinin üstünlükləri aşağıdakılardır:

-koperativin mənfəəti onun üzvləri arasında qoyduqları paya görə professional deyil onların əmək töhfəsinə görə bölüşdürülür.

-kooperativ ləğv edildikdən və kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra yerdə qalan əmlak da eyni qaydadva bölüşdürülür. Belə bölgü qaydası kooperativin hər bir üzvünün öz əməyinə daha vicdanla yanaşmsını maddi cəhətdən mraqlandırır;

-koopertiv üzvlərinin sayı qanununvericiliklə məhdudlaşdırılmır. Bu da kooperativə daxil olmaq üçün fiziki şəxslərə böyük imkanlar yaradır;

-koopertivin idarə edilməsində onun bütün üzvləri bərabər hüquqa malikdir. Belə ki kooperativin hər bir üzvü bir səsə mlikdir.

Nöqsanları- isə aşağıdakılardır: kooperativ üzlərinin minimum sayının beş nəfərdən az olmamsı onun yaradılması imkanlarını xeyli dərəcədə məhdudlaşdırır; kooperativin hər bir üzvü kooperativin borclarına görə məhdud subsidar(maddi) məsuliyyət daşıyır.

§3. Dövlət müəssisəsi

Dünya təcrübəsinin göstərdiyi kimi təsərrüfatçılığın müxtəlif təşkilati-hüquqi formasının mövcud olması bütün ölkələrdə olduğu kimi Azərbaycanda da bazar iqtisadiyyatının effektli fəaliyyət göstərməsinin ilkin şərtidir.

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsində təsərrüfatçılığın müxtəlif formalarının olması nəzərdə tutulmuşdur. Onlardan hər birinin öz xüsusisiyyəti, üstünlüyü nöqsanı və fəaliyyət göstərmək hüququ vardır. Onların hər birinin mahiyyətinə daha ətraflı nəzər salaq.

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsinə uyğun olaraq əmlak paylarının bölünmək hüququ olmayan mülkiyyətçilərin yaratdıqları təşkilatlar dövlət müəssisəsi hesab olunur.

Dövlət müəssisəsinin nizamnaməsində adi məlumatlardan (adı, yerləşdiyi ünvan və s.) başqa müəssisənin fəaliyyət predmeti və məqsədi haqqında, həmçinin müəssisənin nizamnamə fondunun həcmi, onun formalaşması qaydaları və mənbələri haqqında məlumatlar da öz əksini tapmalıdır.

Dövlət müəssisəsi öz öhdəliklərinə görə ona məxsus olan bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Lakin, bu əmlakın mülkiyyətçisinin, yəni dövlətin öhdəliklərinə görə isə heç bir məsuliyyət daşımır. Dövlət müəssisəsinin hüquqi vəziyyəti (əsasnaməsi) Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi və Müəssisələr haqqında Qanunla müəyyən edilir.

Azərbaycanda dövlət mülkiyyətinə əsaslanan müəssisələrin

aşağıdakı növləri fəaliyyət göstərir:

– əmlakı tamamilə dövlətə məxsus olan müəssisələr;

– səhmlərinin nəzarət paketi dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisələr.

Dövlət müəssisəsi Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə görə dövlət əmlakını idarə etməyə vəkil edilən dövlət orqanları tərəfindən yaradıla bilər. Belə müəssisə mülkiyyətçi tərəfindən ona verilmiş hüquqlar çərçivəsində təhkim edilmiş əmlak üzərində sahiblik, istifadə və sərəncam fəaliyyətini həyata keçirir.

Dövlət müəssisələrini digər müəssisələrdən fərqləndirən bir sıra xarakterik xüsusiyyətlər vardır:

– dövlət müəssisələrində təsərrüfatçılığın əsasını unitar prinsiplər təşkil etdiyi halda, digər müəssisələrdə təsərrüfatçılığın əsasını korporativlik prinsipləri təşkil edir. Müəssisənin unitarlığı prinsipi o, deməkdir ki, müvafiq təşkilat ona təhkim olunmuş əmlakın mülkiyyətçilər arasında bölüşdürülməsi hüququna malik deyildir. Bu əmlakın mülkiyyətçisi həmin təşkilatın təsisçisi, başqa sözlə dövlətdir;

– dövlət müəssisəsinin əmlakı bölünməzdir və heç bir şəraitdə əmanətlərə, hissələrə, paylara, həmçinin dövlət müəssisəsinin işçiləri arasında bölüşdürülə bilməz;

dövlət müəssisəsinin xüsusi (əsas) əmlak statusu onun təsisçilərinin mülkiyyət hüququnu özündə saxlamasındadır və yalnız məhdud əşya hüququ ilə əmlakın dövlət müəssisəsinə təhkim edilməsindən ibarətdir;

– dövlət müəssisələrinin idarə edilməsinin də bir sıra fərqləndirici xüsusiyyətləri vardır. Belə müəssisənin orqanı təkbaşına rəhbərdir. O, mülkiyyətçi tərəfindən və ya bu orqanın səlahiyyətli mülkiyyətçisi tərəfindən təyin edilir və onun qarşısında hesabat verir.

Dövlət müəssisələri təsisçilərin verdiyi hüquqdan asılı olaraq iki kateqoriyaya bölünür:

– təsərrüfatı aparmaq hüququ;

– operativ idarəetmə hüququ.

Təsərrüfatı aparmaq və operativ idarəetmə hüququ klassik bazar iqtisadiyyatı olmayan ölkələrdə əşya hüququnun xüsusi növlərindən biridir. Onlar hüquqi şəxslərin - qeyri mülkiyyətçilərin mülki hüquqi münasibətlərdə müstəqil iştirakı üçün əmlak bazası rolunu oynayır.

Təsərrüfatı aparmaq hüququ dedikdə bu dövlət müssisəsinə qanunverici orqan tərəfindən qəbul edilmiş qanunlar və digər hüquqi

aktlar çərçivəsində mülkiyyətçinin əmlakını əldə etmək, ondan istifadə etmək və ona sərəncam vermək hüququnu nəzərdə tutur.

Operativ idarəetmə hüququ dedikə isə fəaliyyət məqsədinə, mülkiyyətçinin tapşırığına və mülkiyyətin təyinatına uyğun olaraq müəyyən edilmiş qanun çərçivəsində mülkiyyətçinin ona tapşırılmış əmlakından istifadə etmək və ona sərəncam vermək hüququ olan müəssisə başa düşülür.

Təsərrüfatı aparmaq hüququ ilə operativ idarəetmə hüququ arasındakı fərq müəssisənin mülkiyyətçidən aldığı səlahiyyətin məzmunundan və həcmindən asılıdır. Təsərrüfatı aparmaq hüququ operativ idarəetmə hüququndan genişdir. Başqa sözlə təssərrüfatı aparmaq hüququ əsasında fəaliyyət göstərən müəssisələr idarəetmədə operativ idarəetmə hüququna əsaslanan müəssisələrə nisbətən daha çox müstəqilliyə malikdirlər.

Təsərrüfatı aparmaq hüququna əsaslanan dövlət müəssisəninin təsisçiləri müəssisənin iflasa uğraması təsisçilərin günahı üzündən baş verməsi halı istisna olmaqla müəssisənin öhdəlikləri üçün cavabdehlik daşımırlar. Dövlət müəssisələrinin müflisləşməsi zamanı Azərbaycan Respublikası təsisçisi kimi onun əmlakı kifayət etmədikdə belə müəssisələrin öhdəlikləri üçün subsidar məsuliyyət daşıyır. Buradan belə bir nəticə çıxır ki, operativ idarəetmə hüququna əsaslanan dövlət müəssisəsi prinsipcə iflasa uğraya bilməz.

§4. Yoldaşlıq müəssisələrinin təşkili və idarə edilməsi

Menecmentin təşkilati formalarından biri də yoldaşlıq müəssisələridir. Yoldaşlıq müəssisələrində həm istehsal fəaliyyətinin təşkili həm də nizamnamə kapitalının formalaşması iki və daha çox şəxsin (fiziki və ya hüquqi) birgə səyi və vəsaiti ilə həyata keçirilir. Onlardan hər biri müəyyən hüquqlara malik olur və müəyyən məsuliyyət daşıyırlar. Bu hüqüq və məsuliyyət dərəcəsi onların hər birinin nizamnamə kapitalındakı payının həcmindən və belə yoldaşlıq müəssisəsinin idarə edilməsi strukturunda tutduğu yerdən asılıdır.

Məsələn Siz dostunuzla hər hansı bir müəssisə yaradırsınız və ora 1,5 milyon manat vəsait qoyursunuz, dostunuz isə 1,0 milyon manat vəsait qoyur. Bu o, deməkdir ki, nizamnamə kapitalının 60 faizi Sizə, 40 faizi isə dostunuza məxsusdur. Əgər sonradan ya Siz, ya da ki, dostunuz əlavə vəsait qoymursunuzsa, onda alınan xalis mənfəət hər birinizin qoyduğunuz paya müvafiq olaraq

bölüşdürüləcəkdir. Yəni Sizə 60 faiz və dostunuza isə 40 faiz. Eyni zamanda zəruri hallarda (məsələn, müəssisənini zərərli fəaliyyət göstərdiyi dövrlərdə) Sizin hər biriniz qoyduğunuz kapitala uyğun olaraq məsuliyyət daşıyırsınız.

Yoldaşlıq müəssisələri aşağıdakı şəxslər tərəfindən yaradıla bilər:

1) fərdi şəxslər tərəfindən;
2) fərdi şəxslər və kommersiya təşkilatları tərəfindən;
3) kommersiya təşiklatları tərəfindən

Mülki Məcəlləyə görə nizamnamə kapitalı təsisçilərin (iştirakçıların) payına bölünən kommersiya təşkilatları təsərrüfat yoldaşlığı və ya cəmiyyət hesab olunur.

Təsərrüfat yoldaşlığı və cəmiyyətin ümumi əlamətləri aşağıdakılardır:

1 – təsisçilərin əmanəti, həmçinin onun fəaliyyəti prosesində təsərrüfat yoldaşlığı və cəmiyyətin əldə etdiyi vəsait hesabına yaradılan əmlak ona mülkiyyətçi hüququ verir;

2 – bütün onlar hamısı ümumi hüquqi səlahiyyətə malik olan kommersiya təşkilatları hesab olunur;

3 – cəmiyyət və yoldaşlıq hüquqi şəxs kimi digər cəmiyyət və yoldaşlıq müəssisələrinin iştirakçısı ola bilər;

4 – cəmiyyət və yoldaşlıq müəssisələri öz əmlaklarının mülkiyyətçiləri olduğuna görə cəmiyyətə münasibətdə onun iştirakçıları (təsisçiləri) məsuliyyət xarakterli hüquqlara malikdir. Onlar əmlak üzərində əşya hüququna malik deyillər.

Təsərrüfat yoldaşlığı və cəmiyyət təsərrüfatçılığın təşkilati-hüquqi formasına görə bir-birinə yaxındırlar. Bu da bir növün digərinə çevrilməsinə imkan verir. Lakin onları bir-birindən fərqləndirən əhəmiyyətli fərqləri də vardır: Belə ki, əgər yoldaşlıq şəxslərin birləşməsidirsə, cəmiyyət kapitalların birləşməsidir. Bu əsas fərqə görə də cəmiyyət və yoldaşlığın müxtəlif hüquqi vəziyyətləri müəyyən edilir;

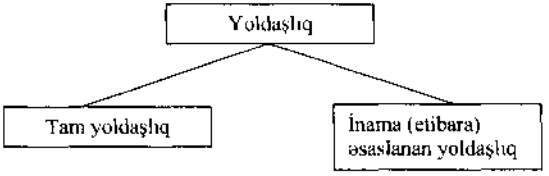
5 – iştirakçıları sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmalı olan yoldaşlıqda yalnız fərdi sahibkarlar və ya kommersiya təşkilatları iştirak edə bilərlər;

6 – cəmiyyət bir nəfər tərəfindən yaradıla bilər, yoldaşlıq isə yox.

Təsərrüfatçılığın bu formaları üzərində daha ətraflı dayanaq.

Mülki Məcəlləyə görə təssərrüfat yoldaşlığı tam yoldaşlığa və inama əsaslanan (kommandit) yoldaşlığa bölünə bilər. Bunu əyani

şəkildə aşağıdakı sxemdən görmək olar. (şəkil 4.1.)



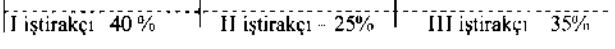
Şəkil 4.1. Təsərrüfat yoldaşlığının növləri

İştirakçılar arasında bağlanmış müqaviləyə uyğun olaraq yoldaşlıq adından sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan və ona məxsus olan əmlakın öhdəlikləri üçün məsuliyyət daşıyan yoldaşlıq tam yoldaşlıq kimi qəbul edilir.

Tam yoldaşlıq. Hansı hüquqi nəticələr verməsindən asılı olmayaraq tam yoldaşlıq birliklərin arzuolunmaz forması kateqoriyasına aiddir. Ona görə ki, bu forma məsuliyyətin qeyri-məhdud olmasını nəzərdə tutur. Tam yoldaşlığın öhdəliklərinə görə tam yoldaşlar adlanan onun üzvləri özlərinin bütün əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar. Belə yoldaşlıqdakı məsuliyyət subsidar (maddi yardım vermək) xarakter daşıyır. Bu nə deməkdir?

Fərz edək ki, tam yoldaşlıq müəssisəsi üç tam yoldaş tərəfindən yaradılmışdır və onların pay bölgüsü aşağıdakı kimidir (şəkil 4.2.).

Şərikli kapital



Şəkil 4.2. Tam yoldaşlığın pay bölgüsü

Onu da fərz edək ki, məsuliyyət daşınması anında şərikli kapital həcmindən çox olan iddianı ödəmək üçün üçüncü iştirakçının heç bir mülkiyyəti yoxdur. Bu zaman üçüncü iştirakçının məsuliyyət payı birinci və ikinci iştirakçının arasında bölüşdürülür. Yox əgər ikinci iştirakçının üçüncü iştirakçı kimi məsuliyyət daşımaq üçün heç bir mülkiyyəti yoxdursa onda məsuliyyəti şərikli kapitalda malik olduğu

paydan asılı olmayaraq birinci tam yoldaş daşıyır.

Subsidar (maddi yardım vermək) məsuliyyət əsas borclu kimi digər şəxslərin də əlavə məsuliyyətini daşıyan şəxsə qarşı iddia sürənə qədər kreditorun əsas borcluya iddia sürməsini nəzərdə tutur. Əgər sonuncu irəli sürülən iddianın ödənilməsindən imtina edərsə və ya belə tələbə (iddiaya) cavab verməzsə kreditorun subsidar məsuliyyət daşıyan şəxsə bu iddia ilə müraciət etmək hüququ vardır.

Hər bir tam yoldaş tam yoldaşlıq adından özünün sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirə bilər. Şərikli kapital hər bir iştirakçının paylarından formalaşır. Beləliklə, tam yoldaşlıq - bu öz aralarındakı müqavilə əsasında birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyəti həyata keçirmək üçün bir neçə fiziki və hüquqi şəxsin birləşməsi deməkdir. Lakin tam yoldaşlıq hüquqi şəxs statusuna malik deyildir və onların üzvləri özlərinin hər biri tam müstəqilliyini saxlayırlar. Amma, yoldaşlığın öhdəlikləri üzrə özlərinin bütün əmlakları ilə həmrəy məsuliyyət daşıyırlar.

Bu qəbildən olan yoldaşlığı bir sıra ölkələrdə (Almaniyada, Avstriyada) açıq ticarət yoldaşlığı adlandırırlar. Belə yoldaşlığın təşkilinə bir sıra MDB respublikalarında olduğu kimi Azərbaycan Respublikasında da icazə verilmişdir. Başqa bir qisim ölkələrdə yoldaşlığın digər növlərinin vətəndaş hüquqları cəmiyyəti (Avstriya); vətəndaş kodeksi cəmiyyətin (Almaniya) və ya sadə cəmiyyətlərin (İsveçrə) təşkili də mümkündür. Onlar bir neçə şəxsin qeyri-formal razılaşmaları nəticəsində müəyyən məqsədə nail olamaq üçün yaradılır. Onlar hüquqi şəxs statusuna malik deyillər. Onu təmsil edən şəxslərin səlahiyyətlərini yoxlamaq çətindir, çünki belə cəmiyyətlər ticarət reyestrinə daxil edilmir.

Tam yoldaşlıq müəssisələri hər hansı bir layihənin reallaşdırılması məqsədi ilə təsis edilə bilər. Məsələn, iri inşaat işləri yerinə yetirərkən və ya bir neçə bank tərəfindən böyük həcmdə kreditləşmə həyata keirərkən. Belə yoldaşlıq müəssisələri həmçinin konsorsium formasında da yaradıla bilər.

Konsorsium – bu hər hansı bir layihəni (başlıca olaraq iri miqyaslı layihələr) reallaşdırarkən iki və daha çox şəxsin (hər şeydən əvvəl hüquqi şəxslərin) qüvvələrini birləşdirmək sahəsindəki müvəqqəti razılaşmalarını əks etdirir. Konsorsiumda üzvlük könüllüdür. Yəni konsorsiumun hər hansı bir üzvü istənilən vaxt onun tərkibindən çıxa bilər. Yadda saxlamaq lazımdır ki, bu birlik müvəqqəti xarakter daşıyır və bir qayda olaraq hüquqi şəxs statusu alımırlar. Lakin, bunun əksi də ola bilər.

Tam yoldaşlığın firma adı ya onun bütün iştirakçılarının adını və " tam yoldaşlıq " sözünü, ya da ki, bir və ya bir neçə iştirakçının adına "və kampaniya" yaxud da " tam yoldaşlıq " sözü əlavə edilməklə müəyyən edilir.

Tam yoldaşlıq müəssisəsi təsis müqaviləsi əsasında yaradılır və fəaliyyət göstərir. Bu müqaviləni iştirakçıların hamısı imzalamalıdır. Tam yoldaşlığın fəaliyyətinin idarə edilməsi bütün iştirakçıların ümumi razılığı ilə həyata keçirilir. Tam yoldaşlığın təsis müqaviləsində qərarları iştirakçıların əsas səs çoxluğu ilə qəbul edilməsi halları da göstərilə bilər. Tam yoldaşlığın hər bir iştirakçısı, əgər təsis müqavilsində səslərin hesablanmasının başqa qaydaları nəzərdə tutulmayıbsa bir səsə malikdir.

Tam yoldaşlığın mənfəət və itkiləri əgər təsis müqaviləsində və iştirakçıların digər razılaşmalarında baş qaydalar nəzərdə tutulmayıbsa onda ümumi kapitala qoyduqları paya görə onun iştirakçıları arasında bölüşdürülür.

Tam yoldaşlıqda iştirakçılardan hər hansı birinin mənfəət və ya itkilərin bölüşdürülməsində iştirakına imkan verməyən razılaşmalara yol verilir.

Tam yoldaşlığın fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- tam yoldaşlığın iştirakçılarının sahibkarlıq fəaliyyəti hüquqi şəxs kimi yoldaşlığın özünün fəaliyyəti hesab olunur;
- kreditorların borclarını ödəmək üçün tam yoldaşlığın əmlakı kifayət etməzsə onda tam yoldaşlıq müəssisəsi bunu hər hansı bir iştirakçıdan (və ya bütün iştirakçılardan) şəxsi əmlakı hesabına ödənilməsini tələb etmək hüququ var. Buna görə də tam yoldaşlığın fəaliyyəti onun bütün iştirakçılarının şəxsi-inam münasibətlərinə əsaslanır. Onların itirilməsi və dəyişilməsi tam yoldaşlığın fəaliyyətinin dayandırılmasına gətirib çıxarır.

Kommersiya təcrübəsi göstərir ki, belə yoldaşlıq müəssisələri bir çox hallarda ailə sahibkarlığı formasına çevrilir.

- Tam yoldaşlığın hər bir iştirakçısı tam həcmdə yoldaşlıq müəssisəsi adından sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olur. Buna görə də tam yoldaşlıq müəssisəsinin yaradılması və fəaliyyət göstərməsi üçün onun idarəetmə orqanlarının səlahiyyətlərini müəyyən edən nizamnamə tələb olunur. Belə kommersiya təşkilatının yeganə təsis sənədi təsis müqaviləsidir.

İnama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq

İnama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq dedikdə müqavilə əsasında birgə təsərrüfatçılıq fəaliyyəti göstərmək üçün bir neçə fiziki (və ya)

hüquqi şəxsin birləşməsi başa düşülür. Bu tipli yoldaşlıq müəssisələrinin şərikli kapitalı onun iştirakçıları tərəfindən qoyulan vəsait və pay hesabına formalaşır. Məhz şərikli kapitala ya əmanət və ya da pay qoyma imkanı inama (etibara) əsaslanan yoldaşlığın şərikli kapitalının formalaşmasına şərait yaradır və onlar tam yoldaş adlanır. Şərikli kapitalın formalaşmasına pay deyil, yalnız vəsait qoyan iştirakçılar isə əmanətçilər adlanırlar. Beləliklə inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisələri həm tam yoldaşları və həm də əmanətçiləri özündə birləşdirir.

Tam yoldaşlar inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisəsi adından sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirə bilərlər və öz əmlakları ilə onun öhdəlikləri üçün cavabdehdirlər. Əmanətçilər isə sahibkarlıq fəaliyyətində iştirak etmirlər və yalnız əmanətlərinin məbləği həcmində itkilərin ödənilməsində iştirak etmək riski daşıyırlar. Hər bir inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisəsində birdən bir neçəyə qədər əmanətçi ola bilər.

Sahibakarların nöqteyi-nəzərindən əgər, inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisələrindən iştirak hüququ cəhətdən dağıdıcı xarakter daşıyırsa onda belə müəssisələr nə üçün yaradılır? Təcrübədə əgər xüsusi zəruriyyət yoxdursa heç kim şüurlu olaraq belə birliyə girməyə cəhd etmir. Belə xüsusi zəruriyyət hər şeydən əvvəl iri layihələrin reallaşdırılması ilə bağlıdır. Çünki belə layihələrin reallaşdırılması hər hansı bir sahibkarın imkanı xaricindədir. Məhz bu birlik forması lazımi miqdarda partiyaların (tərəfdaşların) cəlb edilməsini zəruri edir. İnama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq həm imkanların və kapitalların təmərküzləşməsi (layihə icraçıları tərəfindən), həm də sifarişçi tərəfindən maksimum şərait və inam yaradılması üçün yaradılır. Məsələn hidroelektrik stansiyalarının inşaatçı və digər iri layihələrin reallaşdırılması zamanı belə birliklər yaradılır. Bundan başqa bir sıra elə situasiyalar da vardır ki, onlar da tərəfdaşları inama (etibara) əsaslanan yoldaşlıq müəssisələrinin yaradılmasına (təsis edilməsinə), məsələn konsorsiumların yaradılmasına sövq edir.

Qərb ölkələrinin qanunvericiliyinə görə buna oxşar birliklər kimi kommandit yoldaşlıq (fransız sözü olan etibara əsaslanan yoldaşlıq) çıxış edir. Onların tərkibinə komplementarlar (bir-birini tamamlayan) və kommanditistlər (əmanətçilər) daxil olur. Kommandit yoldaşlıq özündə iştirakçıların elə birliyini nəzərdə tutur ki, onlardan biri - komplementarlar (bir-birini tamamlayanlar) yoldaşlığın öhdəlikləri üçün qeyri-məhsud məsuliyyət daşıyırlar,

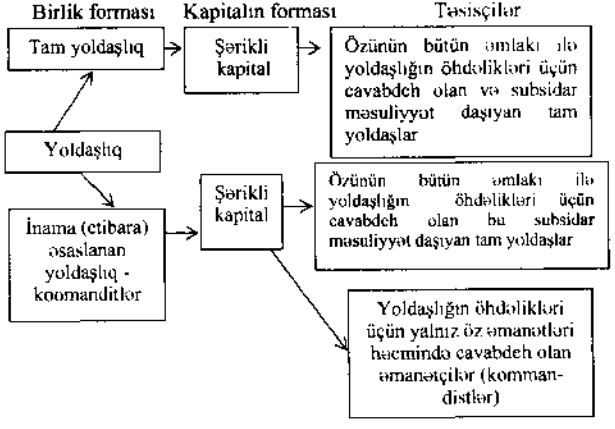
digərləri isə - kommanditistlər (əmanətçilər) isə yalnız öz əmanətləri həcmində məsuliyyət daşıyırlar.

Belə yoldaşlığın çatışmayan cəhəti odur ki, yoldaşlığın hər bir üzvü onun öhdəlikləri üçün özlərinin bütün əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Təsəvvür edin ki, elə bir vəziyyət yaranmışdır ki, Sizin yoldaşlarınız müvəffəqiyyətsizliyə uğramışlar və haqq-hesab çökmək anı gəlib çatmışdır. Əgər yoldaşlığın əmlakının yalnız bir faizi Sizə məxsusdursa, onda Siz haq-hesab üzrə bir faiz ödəməlisiniz, qalan 99 faizini isə yoldaşlarınız – komanyonlarınız ödəməlidir. Lakin, əgər onlar bunu ödəmək iqtidarında deyillərsə onda 99 faizi Siz öz şəxsi vəsaitiniz hesabına ödəməlisiniz.

İnama (etibara) əsaslanan yoldaşlığın hüquqi statusundan irəli gələn bu qeyri-məhdud məsuliyyətçi ona gətirib çıxarır ki, ondan əsasən kiçik biznesdən istifadə edirlər.

Yoldaşlıq, beləliklə sahibkarların birləşməsinin kifayət qədər riskli forması kimi çıxış edir. Lakin, buna baxmayaraq müəyyən şəraitdə sahibkarlar tərəfdaşlarla kooperasiyanın bu formasından istifadə edirlər. Bu problemlə bağlı fikirlərimizi ümumiləşdirərək onu aşağıdakı sxemdəki kimi təsəvvür etmək olar. (şəkil 4.3).



Şəkil 4.3. Kooperasiyanın formaları

Etibara əsaslanan yoldaşlıq tam yoldaşlığın növlərindən biridir. Onun fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

– Etibara əsaslanan yoldaşlıq iki qrup iştirakçılardan – tam yoldaşlardan və əmanətçilərdən təşkil olunur. Tam yoldaşlar yoldaşlıq adından sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirirlər və yoldaşlığın öhdəliklərinə görə qeyri-məhdud və birgə məsuliyyət daşıyırlar. İştirakçıların digər qrupu – əmanətçilər (kommanditlər) isə yalnız yoldaşlığın mülkiyyətinə əmanətlər qoyur və özlərinin şəxsi əmlakı ilə yoldaşlığın öhdəliklərinə görə cavabdehlik daşımırlar. Beləliklə etibara əsaslanan yoldaşlıqda kənar şəxslərin (əmanətçilərin) kapitalından istifadə edilməyə icazə verilir. Başqa sözlə, tam yoldaşların əmlakı hesabına olmayan əlavə vəsaitlər cəlb edilməsinə imkan verir. Bu da tam yoldaşlara nisbətən onların üstünlükləridir;

– Etibara əsaslanan yoldaşlığın firma adına əmanətçinin adının əlavə edilməsi avtomatik olaraq onu tam yoldaşa çevirir. Beləliklə o, hər şeydən əvvəl yoldaşlığın borclarına görə öz şəxsi əmlakı ilə qeyri-məhdud və birgə məsuliyyət daşıyır;

– Etibara əsaslanan yoldaşlıqda qanun əmanətçinin hüquqi vəziyyətini xüsusi olaraq reqlamentləşdirir. Əmanətçinin etibara əsaslanan yoldaşlığın işlərinin idarə edilməsinə hüququ yoxdur. Lakin onun yoldaşlığın maliyyə fəaliyyəti ilə tanış olmaq hüququ vardır;

– Etibara əsaslanan yoldaşlığın əmanətçilərinin yoldaşlığın əmlakına qoyduqları əmanətlə bağlı olaraq üç cürə əmlak hüquqları vardır: 1) yoldaşlığın mənfəətindən ona çatası payı almaq hüququ; 2) əmanətçilərin öz paylarını götürərək yoldaşlıqdan sərbəst surətdə çıxmaq hüququ; 3) əmanətçi öz payını və ya onun bir hissəsini digər əmanətçiyə və ya üçüncü bir şəxsə verə bilər. Bu zaman yoldaşlıq müəssisəsinin və ya tam yoldaşın razılığı tələb olunur;

– Etibara əsaslanan yoldaşlıq ləğv edilərkən əmanətçilər yoldaşlığın əmlakından digər kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra tam yoldaşlara nisbətən öz əmlaklarını və ya ona ekvivalent pul vəsaitini almaqda üstünlüyə malikdirlər.

Tam yoldaşlığın üstünlükləri isə aşağıdakılardır:

– nisbətən qısa müddətdə xeyli vəsait toplamaq imkanının olması;

– tam yoldaşlığın hər bir üzvünün eyni dərəcədə yoldaşlıq adından sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq hüququ var;

– kreditorlar üçün tam yoldaşlıq daha cəlbedicidir. Çünki onun üzvləri yoldaşlığın bütün öhdəlikləri üzrə qeyri-məhdud məsuliyyət daşıyırlar.

Tam yoldaşlığın nöqsanları isə aşağıdakılardır: 1) tam yoldaşlar bir-birinə son dərəcə inanmalıdırlar. Əks halda bu təşkilatın dağılmasına səbəb olar; 2) tam yoldaşlıq «bir şəxsin kompaniyası» ola bilməz; 3) tam yoldaşlığın hər bir üzvü bu təşkilatın öhdəliklərinə görə qeyri-məhdud birgə və tam məsuliyyət daşıyırlar. Başqa sözlə iflas zamanı tam yoldaşlığın hər bir üzvü yalnız öz əmanətləri ilə deyil, həm də şəxsi əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Etibara əsaslanan tam yoldaşlıq da tam yoldaşlığın bütün üstünlüklərinə və nöqsanlarına malikdir. Yoldaşlığın bu formasının əlavə üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar əmanətçilərin vəsaitlərini də cəlb edə bilərlər. Tam yoldaşlıq isə belə imkanlara malik deyildir.

§5. Cəmiyyətlər (məhdud və əlavə məsuliyyətli cəmiyyətlər, açıq və qapalı tipli səhmdar cəmiyyətlər)

Bir və ya bir neçə şəxs tərəfindən təsis edilən cəmiyyət məhdud məsuliyyətli cəmiyyət adlanır. Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin (MMC) kapitalı təsis sənədləri ilə müəyyən edilmiş ölçüdə paylara bölünür. MMC iştirakçıları onun öhdəliklərinə cavabdeh deyillər və yalnız qoyduqları əmlakın dəyəri həcmində itkilərə görə riskə məruz qalırlar.

MMC-nin firma adında məhdud məsuliyyət sözü olmalıdır. MMC-nin iştirakçılarının sayı məhdud məsuliyyətli cəmiyyət haqqındakı qanunla müəyyən edilmiş həddi aşmamalıdır.

MMC-nin təsis sənədi onun işçilərinin imzaladığı təsis müqaviləsidir və onların təsdiq etdiyi nizamnamədir. Əgər cəmiyyət bir şəxs tərəfindən təsis edilirsə, onun təsis sənədi nizamnamədir.

MMC-nin nizamnamə kapitalını onun iştirakçılarının əmanətlərinin dəyəri təşkil edir. Nizamnamə kapitalı MMC-nin kreditorlarının maraqlarını təmin edən əmlakın minimal ölçüsü ilə müəyyən edilir. MMC-nin kapitalının ölçüsü MMC haqqındakı qanunla müəyyən edilmiş məbləğdən az ola bilməz.

MMC-nin ali orqanı iştirakçılarının ümumi yığıncağıdır. MMC onun iştirakçılarının yekdil qərarı ilə könüllü olaraq ləğv edilə bilər və ya yenidən qurularaq ixtisaslaşdırılmış cəmiyyətə çevrilə bilər.

MMC-nin spesifik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- kapitalların birləşməsi növlərindən biri olub cəmiyyətin işlərinin idarə olunmasında onun üzvlərinin məcburi olaraq şəxsən iştirakını tələb edir;
- cəmiyyətin nizamnamə kapitalının onun iştiraksıları arasında paylara bölünməsi və sonuncuların cəmiyyətin öhdəlikləri üçün məsuliyyət daşıması;
- MMC haqqında qanunda yoldaşlıq müəssisələrinin ümumi kapitalına nisbətən MMC-nin nizamnamə kapitalına, onun müəyyən edilməsinə və formalaşmasına daha yüksək tələblər irəli sürülür. Hər şeydən əvvəl MMC-nin nizamnamə kapitalının ölçüsü heç bir halda qanunla müəyyən edilmiş minimumdan az ola bilməz.

Əlavə məsuliyyətli cəmiyyət öz mahiyyətinə görə MMC-nin bütün ümumi qaydalarını özündə əks etdirən növlərindən biridir. Buna görə də MMC haqqında yuxarıda deyilənlərin hamısı eyni qaydada əlavə məsuliyyətli cəmiyyətə də aiddir.

Əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin yeganə mühüm fərqləndirici xüsusiyyəti əlavə məsuliyyətli cəmiyyətin əmlakının çatışmaması üzündən kreditorların iddialarını ödəmək üçün cəmiyyətin iştirakçılarının birgə əmlak məsuliyyətinə cəlb edilmələridir. Lakin bu məsuliyyətin ölçüsü məhduddur. Bu məsuliyyət tam yoldaşlıq müəssisələrində olduğu kimi, onun bütün şəxsi əmlakına deyil, yalnız onun bir hissəsinə aiddir. Özü də bu məsuliyyət bütün iştirakçılar üçün qoyduqları əmanətin bir neçə dəfə artırılması (məsələn, üç dəfə və s.) həcmində olur. Bu nöqteyi-nəzərdən əlavə məsuliyyətli cəmiyyət cəmiyyətlə yoldaşlıq müəssisələri arasında aralıq vəziyyəti rolunu oynayır.

MMC-lərin üstünlükləri aşağıdakılardır:

- qısa müddətdə xeyli vəsait cəlb edilməsi imkanı;
- bir şəxs tərəfindən yaradıla bilməsi;
- cəmiyyətin üzvləri onun öhdəliklərinə görə məhdud məsuliyyət daşıması.

Nöqsanları: Nizamnamə kapitalı qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş həcmdən az olmamalı; kreditorlar üçün az cəlb edici olması. (Çünki, cəmiyyətin üzvləri onun öhdəliklərinə görə məhdud məsuliyyət daşıyırlar).

Əlavə məsuliyyətli cəmiyyətə MMC - lərin malik olduqları bütün üstünlüklər və nöqsanlar xasdır. Onların əlavə üstünlüyü kreditorlar üçün daha cəlbedici olmasındadır. Çünki onun iştirakçıları cəmiyyətin öhdəlikləri üçün əlavə məsuliyyət daşıyırlar. Lakin bu

eyni zamanda onun nöqsanı da hesab olunur.

Səhmdar cəmiyyət. Mülki məcəlləyə uyğun olaraq nizamnamə kapitalı müəyyən sayda səhmlərə bölünən cəmiyyət səhmdar cəmiyyət adlanır. Səhmdar cəmiyətin iştirakçıları onun öhdəliklərinə görə cavabdehlik daşımırlar və yalnız onlara məxsus olan səhmlərin dəyəri həcmindəki itkilərə görə risqə məruz qalırlar. Bu planda səhmdar cəmiyyətlər məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərə yaxındır. Lakin onlar arasında ciddi fərqlər də vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

- səhmdar cəmiyyətlərin nizamnamə kapitalının təşkili fərqlidir burada pay və öhdəliklərin bərabər qaydada bölüşdürülməsi və onların mütləq səhmləşdirilməsi həyata keçirilir;
- səhmdar cəmiyyətdən çıxmaq istəyən hər bir səhmdar heç bir ödəniş (pul və ya əmlak) tələb edə bilməz. Səhmdar cəmiyyətdən çıxışın yeganə yolu öz səhmini satmaq və ya başqasına verməkdir. Beləliklə MMC – dən fərqli olaraq səhmdar cəmiyyət iştirakçıların çıxması üzündən əsas kapitalın azalmasından təminat almışdır.

Qiymətli kağızlara, yəni səhmlər vasitəsilə digər şəxslərin köməyi ilə kapitalın təşkili səhmdar cəmiyyətə iki əsas üstünlük verir:

- əvvəllər çoxlu sayda kiçik əmanətçilər arasında ilkin olaraq paylanmış böyük kapitalın təmərküzləşməsi imkanı;
- səhmlərin sürətlə əldə edilə bilməsi və özgənikiləşdirmə imkanının olması. (Bu birjalar və səhmlərin nümayəndəliklərinin köməyi ilə həyata keçirilir). Bu o deməkdir ki, təşəkkül tapmış konyukturaya uyğun olaraq böyük miqdarda kapital bir fəaliyyət sferasından sürətlə, hətta bir anın içərisində digərinə keçir. Sahibkarlıq fəaliyyətinin təşkilinin digər formalarında isə bu mümkün deyildir.

Eyni zamanda kommersiya praktikası artıq çoxdan göstərmişdir ki, bu təşkilati – hüquqi formadan istifadə imkanlarından ifrata varılması böyük təhlükə yarada bilər. Çoxlu sayda kiçik səhmdarların olduğu belə cəmiyyətin rəhbərləri (direktorları, təsisçiləri) bir qayda olaraq sahibkarlıq fəaliyyəti sahəsində sərişteli olmurlar. Onlar yalnız dividend əldə edilməsində maraqlı olurlar. Eyni zamanda onlar çoxlu miqdarda özgə kapitalına demək olar ki, nəzarətsiz sərəncam vermək hüququna malik olurlar. Buna görə də dünya təcrübəsinin göstərdiyi kimi səhmdar cəmiyyətin normal və effektiv fəaliyyət göstərməsi yalnız inkişaf etmiş səhmdar qanunvericiliyi şəraitində mümkündür.

Səhmdar cəmiyyət açıq və qapalı tipli ola bilər. Digər səhmdarların razılığı olmadan özünəməxsus olan səhmləri sərbəst sürətdə satə və ya başqasına verə bilən iştirakçıların yaratdığı səhmdar cəmiyyət açıq tipli səhmdar cəmiyyət hesab olunur. Açıq tipli səhmdar cəmiyyətin səhm buraxmaq, ona açıq abunə yazılışı elan etmək hüququ vardır. Eyni zamanda onun səhmdar cəmiyyət haqqındakı qanunun və digər hüquqi aktların müəyyən etdiyi şərtlərlə səhmlərini sərbəst sürətdə satmaq hüququ vardır.

Səhmləri yalnız onun təsisçiləri və ya əvvəlcədən müəyyən şəxslər dairəsi arasında bölüşdürülən səhmdar cəmiyyət qapalı tipli səhmdar cəmiyyət hesab olunur. Belə səhmdar cəmiyyətin səhmlərə açıq abunə yazılışı elan etmək və ya digər formada bu səhmləri qeyri – məhdud sayda adamlara təklif etmək hüququ yoxdur. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətin iştirakçılarının sayı səhmdar cəmiyyətlər haqqındakı qanunla müəyyən edilmiş saydan çox ola bilməz. Əks halda o, bir il ərzində açıq tipli səhmdar cəmiyyətə çevrilməlidir. Bu tələb yerinə yetirilməzsə, o ləğv edilə bilər.

Açıq tipli səhmdar cəmiyyət müntəzəm olaraq hər il öz fəaliyyəti haqqında illik hesabat, mühasibat balansını müvafiq orqanlara və ictimaiyyətə çatdırmaq üçün dərc etdirməlidir. Bu mühüm şərt səhmdarlara səhmdar cəmiyyətin fəaliyyəti ilə tanış olmaq və ona nəzarət etmək imkanı verir. Eyni zamanda potensial səhmdarlar da səhmdar cəmiyyət haqqında kifayət qədər informasiya ala bilərlər.

Mülki məcəlləyə görə açıq tipli səhmdar cəmiyyətin fəaliyyəti haqqında yuxarıda qeyd edilən məlumatlar heç bir kommersiya sirri daşımır və buna görə də vaxtaşırı dərc edilməlidir. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyət üçün işləri açıq şəkildə aparmaq nəzərdə tutulmur. Bu səhmdar cəmiyyət haqqında qanunda birbaşa nəzərdə tutulur. Nizamnamə qapalı tipli səhmdar cəmiyyətin yeganə təsis sənədidir. Ona təsis müqaviləsi lazım deyildir.

Yeni mülki məcəllə yalnız məhdud məsuliyyətli cəmiyyət formasında deyil. Həm də səhmdar cəmiyyət formasında da «bir şəxsin kompaniyasını» yaratmağa icazə verir.

Səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsinin ali orqanı səhmdarların yığıncağıdır. Mülki məcəllədə səhmdarların ümumi yığıncağının xüsusi səlahiyyətləri müəyyən edilmişdir. Bu səlahiyyətlər heç bir halda və heç bir şəraitdə cəmiyətin icraedici orqanlarına verilə bilməz və azaldıla bilməz. Bu səlahiyyətlər hətta cəmiyyətin özünün

ümumi yığıncağının qərarı ilə də verilə bilməz.

Səhmdarlarının sayı 50 nəfərdən çox olduqda səhmdar cəmiyyətin müşahidə şurası yaradılır. Bu şura daimi fəaliyyət göstərən kollektiv bir orqandır. Bu orqan səhmdarların maraqlarını müdafiə edir və müntəzəm olaraq cəmiyyət direktorlarının fəaliyyətinə nəzarət edir. Bu orqan səhmdar cəmiyyətin digər orqanlarına verilə bilməyən son dərəcədə xüsusi səlahiyyətə malikdir. Bu səlahiyyətlər səhmdar qanunlarla və ya səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsi ilə müəyyən edilir.

Səhmdar cəmiyyət səhmdarların ümumi yığıncağının qərarı ilə ləğv edilə bilər və ya məhdud məsuliyyətli cəmiyyət, ya da istehsal kooperativinə çevrilə bilər.

Səhmdar cəmiyyətin üstünlükləri. Dünya təcrübəsi göstərir ki, korporativ forma təcrübədə öz səmərəliliyini iri kapital, irimiqyaslı istehsal, böyük risq dərəcəsi və mükəmməl qanunları olan yerlərdə təsdiq edir.

- Yalnız səhmdar cəmiyyətlər səhm (digər qiymətli kağızlardan başqa) buraxmaq hüququna malikdirlər. Digər hüquqi şəxslər belə imkanlara malik deyillər.
- Səhmdarlar səhmdar cəmiyyətin iflası zamanı məhdud (öz səhmlərinin dəyəri həcmində) məsuliyyət daşıyırlar.

Səhmdar cəmiyyətin nöqsanları. Bütün səhm sahiblərinin səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsində iştirakının mümkün olmaması (çünki real nəzarət üçün səhmlərin 20%-dən çoxuna sahib olmaq lazımdır) ayrı-ayrı şəxslərin əlində iri miqdarda kapitalın cəmlənməsi (lazımi qanunvericiliyin olmaması və səhmdarlar tərəfindən nəzarətin olmaması həddini aşmağa və onlardan istifadədə məsuliyyətsizliyə səbəb ola bilər).

§6. Kiçik müəssisələrin idarə edilməsi

Kiçik müəssisələrin bazar iqtisadiyyatında yeri. Azərbaycan iqtisadiyyatının quruluşunun formalaşmasının müasir mərhələsində əsas problem dövlət inhisarında olan əmlakın dövlətsizləşdirilməsi və özəlləşdirilməsidir. Bu başlıca olaraq xırda, kiçik və orta müəssisələrin yaradılması yolu ilə həll edilir. Onlardan hər biri istehsal vasitələrinin və təbii olaraq onların istehsal etdiyi məhsulların ya assosasiya edilmiş ya da ki, təkbaşına sahibi olur.

Kiçik bazar strukturlarının formalaşması ölkə iqtisadiyyatının heç bir sahəsi və sferası istisna olmamaq şərti ilə iqtisadi proseslərin dünya təsərrüfat sisteminin bütün meyllərinə və tələblərinə cavab verir. Belə ki, dünyanın bütün ölkələrində kiçik biznes çərçivəsində praktiki olaraq iqtisadiyyatın bütün sferalarına məxsus olan müxtəlif profilli çoxlu sayda kiçik mütəxəssislər fəaliyyət göstərir.

Müasir dövrdə Azərbaycan iqtisadiyyatının müxtəlif sferalarında eyni vaxtda iri, orta və kiçik müəssislər, həmçinin şəxsi və ailə əməyinə əsaslanan müəssislər fəaliyyət göstərməkdədir. Müəssisənin ölçüsü sahənin spesifikasından, onun texnoloji xüsusiyyətlərindən və hərəkət effektinin miqyasından asılıdır. Belə ki, yüksək kapital qoyuluşu və istehsal həcmi kifayət qədər böyük olan sahələr, həm də böyük həcmli müəssisələr tələb olunmayan sahələr vardır. Bir çox hallarda həmin müəssisələrin həcminin kiçik olmasına daha çox üstünlük verirlər.

Müasir iqtisadiyyat üçün istehsalın miqyasına görə müxtəlif mürəkkəb kombinasiyalar xarakterikdir. Məsələn, inhisarçı struktura meyilli olan iri və çoxlu amillərin təsiri altında təşəkkül tapan kiçik müəssisələr mövcuddur.

Bir tərəfdən elmi - texniki tərəqqinin sabit inkişaf meyli istehsalın təmərküzləşməsini ifadə edir. Məhz iri firmalar böyük maddi, maliyyə əmək resurslarına və ixtisaslı kadrlara malik olur. Onlar mühüm texnoloji dəyişiklikləri müəyyən edən iri miqyaslı elmi texniki işləmələri aparmağa qadirdirlər.

Digər tərəfdən isə son illərdə kiçik və orta sahibkarlığın, xüsusilə də hələlik böyük həcmdə kapital, avadanlıqların böyük həcmini və çoxlu sayda işçilərin kooperasiyasını tələb etməyən sferalarda görünməmiş artımı aşkara çıxarılmışdır. Kiçik və orta müəssisələr xüsusilə elm tutumlu istehsal sferasında, həmçinin istehlak əmtəələri istehsalı ilə bağlı olan sahələrdə xüsusilə çoxdur.

İstehsalın kiçik formalarının səmərəli fəaliyyət göstərməsi imkanları iri istehsal ilə müqayisədə bir sıra üstünlükləri ilə müəyyən edilir. Bu üstünlüklərə aşağıdakılar aiddir: yerli bazara yaxınlığı və müştərilərin tələblərinə uyğunlaşa bilməsi; kiçik müəssisələrdəki istehsalın iri firmalar üçün sərfəsiz olması; artıq idarəetmə halqalarının olmaması və s. İstehsal və şəxsi istehlak sferasındakı tələbatların differensiallaşdırılması və fərdiləşdirilməsi kiçik istehsala kömək edir.

Öz növbəsində kiçik və orta istehsalın inkişafı iqtisadiyyatın

sağlamlaşdırılması üçün əlverişli şərait yaradır: rəqabət mühiti inkişaf edir; fəal strukturun yenidən qurulması həyata keçirilir; istehlak sektoru genişlənir. Kiçik müəssisələrin inkişafı bazarın xidmətlər və əmtəələrlə təchizatının yüksəlməsinə, eksport potensialının çoxalmasına, yerli xammal resurslarından daha yaxşı istifadə edilməsinə gətirib çıxarır.

Kiçik müəssisələrin əmək tətbiqi sferasının genişləndirməsi, yalnız əhalinin işə düzəlməsi üçün deyil, hər şeydən əvvəl əhalinin sahibkarlıq fəaliyyəti üçün yeni imkanlar yaratması, yaradıcı qüvvələrin genişləndirilməsi və sərbəst istehsal güclərindən istifadə edilməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Müxtəlif ölkələrdə kiçik müəssisələrin fəaliyyət göstərməsi təcrübəsi. Kiçik müəssisələr bütün dünyada mühüm rol oynayır. Son bir neçə ildə Qərbi Avropa, ABŞ və Yaponiyada çoxlu sayda kiçik və orta müəssisələrin məcmusunu gözündə birləşdirən kiçik biznes böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır. Onların böyük əksəriyyətini 20 nəfərə qədər adam çalışan xırda müəssisələr təşkil edir. Kiçik müəssisələr yeni iş yerlərinin artımının 2/3 hissəsini təmin edir. Bu da öz növbəsində həmin ölkələrdə işsizliyin azalmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Kiçik müəssisələr yalnız istehlak sferasında deyil, həm də ayrı – ayrı qovşaqların və kiçik mexanizmlərin, yarımfabrikatların və digər elementlərin istehsalı sferasında da səmərəlidir. Son məhsul istehsalı üçün zəruri olan bu elementlərin istehsalı iri müəssisələr üçün sərfəli deyildir. Bütün bunlar hamısı cəmiyyətin iqtisadiyyatında kiçik müəssisələrin yeri və rolunun müəyyən edilməsinə kompleks yanaşılması zəruriliyini əsaslandırır. Kiçik sahibkarlığın böyük ehtiyacları vardır ki, bunu da Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatının dirçəldilməsinə yönəltmək olar.

Məsələn, ABŞ – da kiçik və orta firmalar ümumi milli məhsulun və xüsusi sektorun ümumi məhsulunun 40 faizini istehsal edir. O, cümlədən emal sənayesində 21% ; tikintidə 80%; topdan ticarətin 86%; xidmət sferasında isə 81% işlərin yerinə yetirilməsi kiçik və orta müəssisələrin payına düşür. Bu müəssisələrdə xüsusi bölmənin işçilərin təqribən yarısı çalışır. Onlar ABŞ iqtisadiyyatında elmi – texniki tərəqqi sferasına aid olan yeniliklərin 50 faizə qədərinin yaranmasını və mənimsənilməsini təmin edir. Buna görə də onlar orta hesabla hər dollara iri müəssisələrə nisbətən 17 dəfə çox yeniliklər tətbiq edirlər.

Son illərdə Avropa ölkələrində kapitalın mərkəzləşdirilməsi və

təmərküzləşdirilməsi sürətlənmişdir. Məsələn, polad sənayesi Belçikada, neft konsernləri İspaniyada, ASK – lar Danimarkada və Hollandiyada, həmçinin polad, farmakologiya, ağac emalı konsernləri İsveçdə, saat sənayesi isə İsveçrədə. Kapitalın mərkəzləşdirilməsi və təmərküzləşdirilməsinin mühüm əlamətləri ondan ibarətdir ki, çoxlu sayda kiçik və orta müəssisələrin iflasa uğraması kiçik biznesin iflasına səbəb olmamışdır. O, həyatiliyini və təkrar istehsala qadir olduğunu göstərməklə yanaşı iri konsernlər tərəfindən onlara marağın artmasını da göstərdi. Kiçik və orta firmalar iri seriyalı istehsalda konsernlərin subpodratçıları kimi çıxış edərək «ixtisaslaşdırılmış yoxsulları» axtarırlar. Qərbi Avropada emal sənayesi məhsullarının təxminən yarısı kiçik və orta müəssisələrdə hazırlanır. İnhisarçı olmadıqlarına görə onlar öz güclərini daxili istehsal və satış şəraitinə uyğunlaşmağa yönəldirlər. Transmilli şirkətlər kütləvi istehsala başlamazdan əvvəl yeni məhsulu birinci olaraq onların aprobasiya etmələrinə imkan verir. İflasa uğrayan kiçik müəssisələrin yerini yeniləri tutur. Beləliklə də onların təkrar istehsalı baş verir. Təqdirə layiq haldır ki, böhran illərində kiçik biznesdə məşğulluq azalmır.

Bütün inkişaf etmiş ölkələrdə kiçik müəssisələrə kömək edilir. Bu fakt kiçik sahibkarlığın ictimai - zəruri əməyin təşkilinin yeni forması olduğunu təsdiq edir. Bu da müasir dövrdə Azərbaycanın sosial – iqtisadi maraqlarına cavab verir. Bu fəaliyyət eyni dərəcədə bütövlükdə ölkənin iqtisadiyyatı üçün, həm də ayrılıqda hər bir vətəndaşın mənafei üçün faydalıdır. Buna görə də dövlət tərəfindən qəbul olunur və ona kömək göstərilir. Kiçik müəssisələr ictimai istehsal prosesinə əlavə əmək cəlb edir. Bu isə öz növbəsində yeni dəyərlər yaradır, milli gəliri və milli sərvəti artırır. Kiçik sahibkarlıq iqtisadiyyatın inkişafının elə mənbələrindəndir ki, Azərbaycan Respublikası nə indi, nə də ki, gələcəkdə bundan imtina edə bilməz.

Kiçik müəssisələr bir və ya bir neçə fəaliyyət növünü yerinə yetirərək xalq təsərrüfatının bütün sahələrində və sferalarında öz fəaliyyətlərini həyata keçirirlər. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, ayrı - ayrı fəaliyyət növləri yalnız dövlət müəssisələrində yerinə yetirilir və bir sıra əmtəələrin istehsalı yalnız xüsusi icazə (lisenziya) əsasında həyata keçirilə bilər. Kiçik müəssisələr öz təsərrüfat fəaliyyətlərini həyata keçirməkdə, buraxılan məhsula sərəncam verməkdə, vergilər və digər məcburi ödəmələri ödədikdən sonra yerdə qalan mənfəət məbləğinə sərəncam verməkdə müstəqildirlər.

Bütün növ müəssisələrin maliyyə nəticələrinin əsas ümumiləşdirici göstəricisi mənfəətdir. Müəssisənin təsərrüfat

fəaliyyətinin mühüm momenti planlaşdırmadır. Kiçik müəssisələr öz fəaliyyətlərini sərbəst olaraq planlaşdırırlar və inkişaf perspektivlərini məhsul istehsalına və xidmətlərə olan tələbi, müəssisənin istehsal və sosial inkişafını təmin etmək zəruriliyini, işçilərinin şəxsi gəlirlərinin yüksəlməsini nəzərə alaraq müəyyən edirlər. Planın əsasını məhsul, iş və xidmət istehlakçıları (alıcılarla), həmçinin məhsul istehsalı üçün zəruri olan xammal və material tədarükçüləri ilə bağlanan müqavilələr təşkil edir. Müqavilələr həmçinin müvafiq dövlət orqanları ilə də bağlana bilər.

Qiymətlərin liberallaşdırılması şəraitində müəssisələr öz məhsullarını, işlərini, xidmətlərini, istehsal tullantılarını, sərbəst olaraq müqavilə əsasında müəyyənləşdirilən qiymətlər və tariflər üzrə reallaşdırırlar. Azərbaycan qanunvericiliyində nəzərdə tutulan hallarda isə dövlət qiymətləri üzrə reallaşdırırlar.

Təşkilati – hüquqi formalarından asılı olaraq müəssisələrin maliyyə resurslarının formalaşması mənbələri mənfəətdir, amortizasiya ayırmalarıdır, qiymətli kağızların satışından alınan vəsaitdir, əmək kollektivlərinin pay və digər rüsumlarıdır, həmçinin kreditlər və qanunvericiliyə zidd olmayan digər daxil olmalardır.

Pul vəsaitini saxlamaq; bütün növ hesablaşma, kredit və kassa əməliyyatlarını həyata keçirmək üçün müəssisələr istənilən bankda hesablaşma və digər hesablar açır. Müəssisənin qeydiyyatdan keçdiyi yer üzrə bank və ya onun şöbəsi müəssisənin tələbi üzrə hesablaşma hesab açmağa borcludur.

Müəssisə kredit müqavilələrinə əməl etməkdə və hesablaşma intizamına əməl etməkdə tam məsuliyət daşıyırlar.

Hesablaşma üzrə öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməyən müəssisə məhkəmə qaydasında iflas olunmuş elan edilir. (Müflisləşmə və iflas haqqında Azərbaycan Respublikası qanunu.)

Kiçik müəssisələr ümumi əsaslarla xarici tərəfdaşlarla müqavilə bağlaya bilərlər və invalyuta hesabı aça bilərlər. Müəyyən edilmiş qaydaları gözləmək şərti ilə kiçik müəssisələr sərbəst olaraq beynəlxalq bazarlara çıxa bilərlər, valyuta qazana bilərlər, həmçinin onu auksionlarda əldə edə bilərlər.

Müəssisə işçilərinin əmək haqlarının ölçüsü, formaları və sistemləri, həmçinin onların digər gəlir növlərini müəssisələr sərbəst sürətdə müəyyən edirlər. Müəssisə mülkiyyətin növündən və təşkilati – hüquqi formasından asılı olmayaraq əmək haqqının qanunla təminat verilmiş minimum ölçüsünü, normal əmək şəraitini və işçilərin sosial müdafiəsi tədbirlərini təmin edir. Bunun üçün o,

özünün bütün işçiləri üçün əlavə məzuniyyətlər müəyyənləşdirə bilər, qısaldılmış iş günü müəyyən edə bilər və digər güzəştlər edə bilər. Müəssisə həmçinin müəssisənin tərkibinə daxil olmayan, lakin əmək kollektivinə xidmət edən təşkilatların işçilərini də mükafatlandıra bilər.

Qanunda nəzərdə tutulmuşdur ki, müəssisə öz işçilərini təhlükəsiz əmək şəraitini təmin etməyə borcludur və qanunla müəyyən edilmiş qaydada onların sağlamlığına və əmək qabiliyyətinə vurulmuş ziyana görə məsuliyyət daşıyır.

Kiçik müəssisələrin işçiləri də dövlət müəssisələrinin fəhlə və qulluqçuları üçün müəyyən edilmiş şərtlərlə və qaydalarla sosial və tibbi sığorta, həmçinin sosial təminat hüququna malikdirlər. Kiçik müəssisələr mövcud qanunlarla müəyyən edilmiş ölçüdə və qaydada sosial və tibbi sığorta və sosial təminat üzrə ayırmaları da həyata keçirir.

§7. Birjalar

Birjalar peşəkar sahibkarlıq fəaliyyətinin digər növlərindən bir sıra xüsusiyyətlərinə görə fərqlənir. Bu da onu işgüzar praktikanın müstəqil növü kimi öyrənməyə əsas verir.

Birincisi, birja (ingilis sözü. pursc – pul kisəsi) özündə vasitəçi sturkturu əks etdirir. Lakin o, bir sıra vasitəçi müəssisələrdən fərqlənir. Belə ki, heç bir sahibkar ona müraciət etmədən keçinə bilmir. İkincisi, birjalar müştərilərə xidmət edir – bu onların başlıca funksiyalarıdır. Azərbaycanda birjaların bu funksiyası özünəməxsus formada biruzə verir. Belə ki, onlar müştərilərə xidmətdən çox təchizat kanalları və qiymətlər vasitəsilə istehsalçılara nəzarət funksiyasını yerinə yetirirlər. Bu gün birja fəaliyyətinin məzmunu və prinsiplərini diqqətdə saxlamadan sahibkarlıq fəaliyyətini kifayət qədər effektli səviyyədə həyata keçirmək mümkün deyildir.

Birjalar özündə topdan ticarətin xüsusi formasını əks etdirir. Bir qayda olaraq birjalar üçün ixtisaslaşma xarakterikdir. Bu, ixtisaslaşma ya coğrafi regionlar (regional universal birjalar), ya da ki, fəaliyyət profilləri üzrə müəyyən edilir. İxtisaslaşması fəaliyyət prinsipi üzrə müəyyən edilən birjaların aşağıdakı növləri vardır:

– əmtəə birjaları – belə birjalar adətən sabit və dəqiq keyfiyyət parametri olan kütləvi əmtəələrin topdan ticarəti üzrə ixtisaslaşırlar;

fond birjaları – qiymətli kağızların müntəzəm olaraq alqı-

satqısı üzrə əməliyyatların keçirildiyi mərkəz;

– valyuta birjaları – qızıl və valyutaların alqı-satqısının həyata keçirildiyi yer;

– əmək birjası müxtəlif növ işçi qüvvəsinə tələbatın uçota alınması və onların təklif edilməsi üzrə ixtisaslaşır. Başqa sözlə burada vasitəçilərin köməyi ilə işçi qüvvəsinin alqı-satqısı həyata keçirilir. Doğrudur, klassik anlamda əmək birjası "Əmək və əhalinin sosial müdafiəsi " Nazirliyinin himayəsi altında fəaliyyət göstərən əmək yarmarkalarını bu fəaliyyəti həyata keçirməkdə güzəştə gedirlər.

Bazar infrastrukturunun inkişafının mühüm amili əmtəə birjalarının yaradılması oldu. Əmtəə birjalarının təşkili qiymətlərin tənzimlənməsi üçün şəraiti təmin edir, məhsulun əldə edilməsi və təsərrüfat əlaqələrinin müəyyənləşdirilməsi prosesini yüngülləşdirir.

Əmtəə birjaları bu gün regional maneələri aradan götürən və topdan ticarətin formalaşmasına kömək edən işgüzar fəallıq mərkəzidir. Onlar könüllülük əsasında təsisçilərin və əmtəə birjalarının üzvlərinin əmanət paylarından istifadə edilməklə yaradılır. Birjalarda əmtəələrin alqı-satqısı həyata keçirilir. Birjalar istehsalçılarla - istehlakçılar arasında əlaqələrin müəyyənləşdirməsinə kömək edir. Qiymətlərin kotirovkası yolu ilə birja sövdələşmələr bağlanması üçün oriyentar olan əmtəələrin real qiymətlərini aşkara çıxarır.

Birja ticarəti açıq və müəyyən edilmiş yerdə həyata keçirilir. Bir qayda olaraq birjada sazişlər birja vasitəçilərinin kömyi ilə bağlanır.

Birja fəaliyyəti yuxarıda adları çəkilən normativ aktlar vasitəsilə tənzimlənir. Eləcə də "Əmtəə birjaları və birja fəaliyyəti haqqında"kı qanunla tənzimlənir.

Əmtəə birjaları haqqındakı qanun açıq hərrac formasında birja ticarətini təşkil etmək və tənzimləmək yolu ilə topdan bazarı formalaşdıran hüquqi şəxs statusuna malik təşkilat kimi birjaların statusunu müəyyən edir. Onu da bilmək vacibdir ki, qanunvericilər birjaların sahibkarlıq fəaliyyətini bir arada ticarətin təşkili dairəsəində həyata keçirməklə məhdudlaşdırmışdır.

Birja üzvlüyünü qadağan edən şərtlərdə qanunla müəyyən edilmişdir. Belə ki, aşağıdakı şəxslər əmtəə birjalarının üzvü ola bilməz: əmtəə birjalarının qulluqçuları, rəhbərləri həmi birjanın qulluqçuları olan, müəssisələr, idarələr və təşkilatlar; dövlət hakimiyyəti və idarəetmə orqanları; bank əməliyyatları aparmaq üçün

lisenziyası olan banklar və kredit idarələri; sığorta, investisiya kompaniyaları və fondları; ictimai, dini və xeyriyyə birlikləri və fondları; sahibkalıq fəaliyyəti ilə məşğul ola bilməyən fiziki şəxslər.

Birjaya müştərilər, yəni birjanı üzvü olmayan fiziki və hüquqi şəxslər müəyyən haqq müqabilində birja hərraclarında iştirak etməyə buraxılırlar. Birja müştəriləri daimi və birdəfəlik müştərilərə bölünür. Daimi müştərilər 3 ildən artıq olmayan müddətə birja hərraclarında iştirak etməyə buraxılırlar. Birjada onların sayı birja üzvlərinin sayının 30 faizindən çox ola bilməz.

Əmtəə birjaları haqqındakı qanunla əmtəə birjalarının fəaliyyətinin dövlət tənzimlənməsi və onlara dövlət nəzarəti əmtəə birjaları üzrə müvafiq orqana həvalə edilmişdir.

Əmtəə birjaları dövlət qeydiyyatından keçərək fəaliyyətə başlamaları haqqında lisenziya almalıdırlar. Lisenziya alana qədər birjalar birja hərracları üzrə xidmət göstərə bilməzlər.

Birja sövdələşmələri. Birjalarda kotirov rolunu oynayan əmtəəyə münasibətdə birja ticarətinin iştirakçıları adətən birja vasitəçi – brokerlərinin köməyi ilə birja sövdələşmələrini həyata keçirirlər. Birja ticarətinin iştirakçıları onun üzvləri hesab olunur. Onlar daimi və birdəfəlik müştərilərə bölünür. Birjanın üzvləri birjanın nizamnamə kapitalına üzvlük haqqı ödəmiş fiziki və hüquqi şəxsdir.

Birja vasitəçiləri aşağıdakılardır:

– müəssisə kimi qeydiyyatdan keçmiş broker firmaları;

–broker kontorları, filiallar, eləcə də ayrıca balansı və hesablaşma hesabı olan müəssisə, idarə və təşkilatların uyğunlaşdırılmış digər bölmələri;

– müstəqil brokerlər – hüquqi şəxs yaratmadan sahibkar kimi qeydiyyatdan keçmiş fiziki şəxslər.

Artıq qeyd edildiyi kimi birja sövdələşmələri birja əmtəəsinə münasibətdə həyata keçirilir. Lakin birja ticarəti əmtəəni təqdim etmədən (birja standartları və nümunələri üzrə)də həyata keçirilir. Çünki birja əmtəələri kütləvi istehsal olunan, keyfiyyətcə eyni cinsli olan və standartlaşdırıla bilən əmtəələrdir.

Birja hərracları bir qayda olaraq müəyyən əmtəə seksiyalarında əmtəə qrupları üzrə aparılır. Hərracları birja maklerləri adlanan birja qulluqçuları həyata keçirirlər.

Əmtəə birjaları haqqındakı qanuna müvafiq olaraq birja sövdələşmələrinin iştirakçıları qeydiyyatdan keçmiş birjaya birja hərracları gedişində birjadakı əmtəəyə münasibətdə birja ticarətinin

iştirakçıları ilə bağlanmış müqavilə (razılaşma) təqdim edirlər.

Birja sövdələşmələri ümumi vətəndaş-hüquqi anlayışı olan "sövdələşmələrdən" bağlanması şərtlərinə görə fərqlənir. Birja sövdələşmələri aşağıdakı şərtlərlə bağlanır:

– birja yığıncaqlarında;

– adətən birja vasitəçilərinin köməyi ilə birja ticarətinin iştirakçıları (müştəri adından onun vəsaiti hesabına; müştəri adından öz vəsaiti hesabına öz adından müştərinin vəsaiti hesabına; öz adından öz vəsaiti hesabına);

– yalnız birja əmtəəsinə münasibətdə;

– makler vasitəsilə - yazılı formada tərtib edilir (makler zapiskası);

– birja ticarəti qaydalarında birja sövdələşmələrinin tərtibi və qeydiyyatdan keçməsi qaydaları müəyyənləşdirilir.

– həmişə birjalardan kənarda icra edilir. Ona görə ki, birjalarda sazişdə göstərilən həcmdə əmtəələr olmur.

Əmtəə birjaları haqqındakı qanun birja hərraclarında birja ticarətinin iştiraksçılarının hüquq və öhdəliklərinin qarşılıqlı surətdə ötürülməsi ilə bağlı olan aşağıdakı sövdələşmələrin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

– real əmtəəyə münasibətdə (nəqdi);

– tədarük müddəti uzadılmış real əmtəələrə münasibətdə (hücumçu sövdələşmələr);

– birja əmtəələrinin tədarükündə standart kontraktlara münasibətdə (fyuçers sövdələşmələri);

– birja əmtəələrinə münasibətdə və ya birja əmtəələrinin tədarük kontraktında hüquq və öhdəliklərin gələcəkdə ötürülməsində güzəşt hüququ üzrə (opision sövdələşmələri).

Birja əmtəələrinə münasibətdə digər sövdələşmələrin bağlanması da mümkündür. Bu sövdələşmələr birja ticarətində müəyyən edilmiş qaydalara uyğun olaraq aparılır. Beləliklə, göründüyü kimi qanunvericilikdə birja sövdələşmələrinin növlərinin müfəssəl siyahısı yoxdur. Birjalar sövdələşmələrinin növlərini birjalar öz qaydalarına uyğun olaraq tənzimləyirlər.

Birja sövdələşmələrinin əsas növlərinin xüsusiyyətlərinə və əlamətlərinə baxaq.

1. Real əmtəələrlə sazişə kassa və hücum sövdələşmələri aiddir. Kassa sövdələşmələrinin məqsədi sövdələşmənin razılaşdırılmış iştirakçılarından əmtəələrin dərhal alınması və ya həmin əmtəənin özgənikiləşdirilməsidir. Əmtəə alıcının

mülkiyyətinə daxil olduqda onun haqqı ödənilir. Hücum sövdələşmələri hər hansı müddətdən sonra əmtəələrin tədarükü ilə bağlıdır. Burada da həmçinin saziş şərtləri iştirakçılarla razılaşdırılır. Məsələn, "yolda olan" əmtəələrə hücum sazişi, başqa sözlə hələ çatmamış, lakin müəyyən edilmiş müddətdə, müəyyən edilmiş yerdə alıcıya verilən əmtəələrə münasibətdə bağlanır. Belə sövdələşmənin bağlanması zamanı satıcının sərəncamında əmtəə olmur. Lakin o, razılaşdırılmış müddətdə alıcıya çatdırılmalıdır.

2. Təcili sövdələşmələr. Təcili sövdələşmələr möhkəm, onkol, opision (mükafatlı sövdələşmə) fyuçersə bölünür.

a) möhkəm sövdələşmə – satıcı saziş bağlanarkən razılaşdırılan qiymət üzrə əmtəələri müəyyən edilmiş müddətdə alıcıya verir.

b) onkol sövdələşmə – satıcı əmtəənin müəyyən edilmiş müddətdə əmtəənin haqqı ödənilən vaxt müəyyən edilən qiymətlə alıcıya verir. Buna görə də sövdələşmə bağlanarkən qiymət müəyyən edilir.

v) opision – mükafatlı sövdələşmə. Əks tərəfə məlum mükafatın ödənilməsi müəyyən edilmiş vaxt ərzində istənilən gündə müqavilə bağlanarkən müəyyən edilmiş qiymət üzrə əmtəələri satmaq və ya almaq hüququ verir, ya da ki, əks tərəfə itkiləri ödəmədən sövdələşmədən imtina etmək hüququ verir. Əgər tələbi ödənilməyən alıcı haqlıdırsa sövdələşmə pozula bilər.

q) Fyuçers sövdələşməsi əmtəələrin satılması və ya alınması deyil, sövdələşmənin nəqdi əmtəələrlə sığortalanması, yaxud da saziş başa çatdıqdan sonra qiymətlərin dəyişilməsi üzündən yaranan fərqin ödənilməsi sövdələşməsi kimi müəyyən edilir.

Fyuçers sövdələşməsinin obyekti digər birja sövdələşmələrindən fərqli olaraq əmtəələr yox birja kontraktlarıdır (fyuçersdir). Fyuçers sövdələşməsinin məqsədi qiymətlərdəki fərqdən gəlir əldə etmək və ya risqi aşağı salmaq və qiymətlərin aşağı düşməsi üzündən yaranan itkiləri azaltmaqdır.

Fyuçers əməliyyatlarının böyük əksəriyyəti əmtəə və ya digər sövdələşmə obyektlərinin tədarük edilməsi ilə başa çatmır. Çünki onların əsas məqsədələrindən biri mövcüd aktivlərin və ya öhdəliklərin qiymətlərin, valyuta kurslarının, layihə stavkalarının dəyişilməsindən sığorta edilməsidir (xecir edilməsidir). Buna görə də fyuçers sövdələşmələri birjalarda nəqdi sövdələşmələrə paralel olaraq aparılır. Onların məbləği bir-birinə bərabər olur.

Ödəmə müddəti yaxınlaşarkən fyuçers əməliyyatları hesablanır

(əks sövdələşmə həyata keçirilir). Bu da nəqdi bazardakı itkiləri birjadan alınan mənfəət hesabına aradan qaldırmaga imkan verir və ya əksinə.

Fyuçers sövdələşmələri qiymətlərin bərabərləşdirilməsinə kömək edir. Çünki, onun bağlanması ilə yerinə yetirilən sazişlərin sayı çoxalır və qiymətlərin enib-qalxması azalır. Bu isə öz növbəsində iqtisadiyyatın sabitləşməsinə müsbət təsir göstərir.

Loqistika və məmulatı tədarükünün "dəqiq vaxtında".

Loqistika – bu istehsal və tədavül sferasında material potokunun idarə edilməsindən ibarət olan təsərrüfat fəaliyyəti istiqamətidir, həmçinin material potoklarının effektliyinin yüksəldilməsinin yeni imkanlarının axtarılmasının elmi istiqamətləridir.

Əmtəə tədavülü sferasında loqistika təsərrüfat prosesini və vahid tam kimi əmtəələrin hərəkətinin ayrı-ayrı mərhələlərini, pillələrini və əməliyyatlarını ifadə edir. Təsərrüfat münasibətlərinin bu sahəsində loqistikanın başlıca məqsədi "lazımi məhsulun lazımi yerdə, lazımi vaxtda, lazımi xərclərlə və lazımi vəziyyətdə" olmasında ifadə olunur.

Bazar münasibətlərinin intensivləşməsi şəraitində təsərrüfat fəaliyyətində loqistikanın inkişafı əmtəə hərəkəti sferasında loqstika tsiklinin məzmununu formalaşdırmağa və açmağa imkan verir.

Loqistika tsikli – bu tədarük şifarişinin tərtib olunması ilə istehsal vasitələri tədarükü və sifariş edilmiş məhsulun istehlakçının ambarına çatdırılması arasındakı vaxt intervalıdır. Loqistika tsiklinin aşağıdakı elementləri müəyyənəldirilmişdir:

– sifarişin formalaşmasına və onun tərtibinə sərf olunan vaxt;

– tədarükçünün sifarişinin yerinə yetirilməsinə və ya ötürülüməsinə sərf olunan vaxt;

– tədarükçülərin sifarişlərinin yerinə yetirilməsinə sərf olunan vaxt;

– hazırlanmış məhsulun tədarükçüyə çatdırılması vaxtı.

İstehlakçının nöqteyi-nəzərincə axırıncı iki element daha vacibdir. Onlar həm müqavilənin yerinə yetirilməsi və həm də tədarükçünün qiymətləndirilməsinin seçilməsi nöqteyi-nəzərindən vacibdir.

Tədarükün «dəqiq və vaxtında» yerinə yetirilməsi - bu yalnız öhdəliklərin yerinə yetirilməsi deyildir, həm də partniyorlarla qarşılıqlı münasibətdə təsərrüfat strategiyasının aydınlaşdırılmasıdır, təzahürüdür.

§8. Banklar

Banklar. Bank özündə müvəqqəti sərbəst pul vəsaitlərini (əmanətləri) cəmləşdirən, onu kredit şəklində (borc, ssuda) müvəqqəti istifadəyə verən, müəssisələr, idarələr və şəxslər arasındakı qarşılıqlı ödəmələrdə və hesablaşmalarda vasitəçilik edən ixtisaslaşdırılmış maliyyə institutudur.

Banka verilən bu tərif dövlət və ya kommersiya (xüsusi və ya səhmdar) bankları üçün doğrudur. Mərkəzi (Milli) bank əsasən emissiya da daxil olmaqla ölkədə pul tədavülünün tənzimlənməsi funksiyasını yerinə yetirir. Mərkəzi (Milli) bank bir qayda olaraq dövlətə məxsus olur. Kommersiya bankları mənfəət əldə etmək üçün fəaliyyət göstərən müəssisələr kateqoriyasına aiddir.

Bank işinin təşkilində başlıca problem müştərilərə keyfiyyətli xidmətdir. Bank strukturlarının fəaliyyətinin mühüm xarakteristikalarından biri bank ödəmələrinin həyata keçirilməsidir. Bank ödəmələrinin üç növünü bir-birindən fərqləndirirlər:

- bank daxili ödəmələr;
- milli səviyyədə banklararası ödəmələr;
- beynəlxalq səviyyədə banklararası ödəmələr.

Bankdaxili ödəmələr – bu hər şeydən əvvəl filiallarla olan hesablaşmalardır. Bu istiqamətdəki operativ iş üçün adətən rabitənin ənənəvi növlərindən: telefondan, teletayp dan və poçtdan istifadə edirlər. Teletayp əlaqəsi bütün dünyada qəbul olunan standart cədvəllər açarı şəklində tətbiq edilir. Şəhərlərarası hesablaşmalarda çox vaxtı əsas yük bu məqsəd üçün xüsusi ayrılmış telefon xəttinə düşür.

Bankın əsas funksiyası korporartiv müştərilərə (hüquqi şəxslərə) və xüsusi müştərilərə (fiziki şəxslərə) xidmət etməkdir.

Müştərilər üçün bank hesablar açır. Bu hesablar cari və təcili ola bilər.

Cari hesab özündə depozit, başqa sözlə müştəriyə maliyyə xidməti üçün əmanətlər qəbul edilməsini əks etdirir. Müştərinin tapşırığı ilə bank bu əmanətdən digər şəxslərin xeyrinə ödəmələr həyata keçirir və ya müştərinin tələbi üzrə bu hesabda olan vəsaitin bir hissəsini özünə verir, həmçinin digər ödəyicilərdən (borclulardan, kreditorlardan) bu müştərinin ünvanına daxil olan bütün vəsaiti onun hesabına köçürür.

Təcili hesab. Özündə xüsusi şərtlərlə depozitləri əks etdirir. Bu zaman hər iki tərəfin (bank və müştərinin – bu hesabın

mülkiyyətçisinin) qeyd etdikləri müddət ərzində müştəri öhdəlik götürür ki, bu hesabda olan vəsaitlə heç bir manipulyasiyaya yol verməyəcəkdir. Bu isə banka imkan verir ki, razılaşdırılmış müddət ərzində bu məbləğə sərbəst sərəncam versin.

Müştərilərin nöqteyi-nəzərindən bankın funksiyalarına aşağıdakılar aiddir:

- müştərilərdə olan vəsaitin salamatlığının təmin edilməsi;
- onun tələbatlarının maliyyə təminatı;
- müştərilərin sərbəst pul vəsaitlərinin bankda yerləşdirilməsi ilə əlaqədar olaraq müəyyən gəlirin təmin edilməsi;
- müştərilərin bankdan ssuda, müəyyən haqq müqabilində müəyyən müddətə pul formasında borc istəmək imkanı.

Bankın öz nöqteyi-nəzərindən onun fəaliyyəti iki əsas hərəkətin daima həyata keçirilməsinə xidmət etməlidir:

- müştərilərdə və ya potensial mümkün müştərilərdə olan müxtəlif həcmli pul vəsaitlərini cəlb etmək və bu əsasda iri məbləğdə pul vəsaitlərinin təmərküzləşməsi;
- hər hansı bir layihənin həyata keçirilməsi üçün bu məbləği kredit formasında müəyyən müddətə daha əlverişli şəkildə yerləşdirmək.

Bankın gəliri maliyyə vəsaitinin bir tərəfdən cəlb edilməsi və digər tərəfdən yerləşdirilməsi hesabına təmin edilir. Mənfəəti isə belə vəsaitdən müvəqqəti istifadə etdiyinə görə bankın maliyyə vəsaitinin mülkiyyətçisinə ödədiyi məbləğlə banka cəmlənmiş maliyyə vəsaitindən müvəqqəti istifadə etmək hüququ verilmiş üçüncü şəxsin banka ödədiyi məbləğ arasındakı fərqlə təmin edilir.

Banka və onun müştərilərinə münasibətdə müəyyən edilən qiymət ssuda faizi, qiymətlərin səviyyəsi isə ssuda faizinin dərəcəsi adlanır.

Bank iki hərəkəti (depozitlərin cəlb edilməsi və kreditlərin yerləşdirilməsi) yerinə yetirdiyinə görə ssuda faizinin dərəcəsi ikili xarakter daşıyır:

- depozitlər üzrə ssuda faizinin dərəcəsi;
- kreditlər üzrə ssuda faizinin dərəcəsi.

Bu iki dərəcə keyfiyyət cəhətdən eyni bir şeydir, yəni özgənin maliyyə vəsaitindən müvəqqəti istifadə hüququna görə haqqdır; kəmiyyət cəhətdən isə onlar bir-birindən fərqlənir, belə ki, həmişə kredit üzrə dərəcə depozit üzrə dərəcədən yüksəkr. Çünki, məhz bu

iki dərəcə arasındakı fərq bankın öz gəliridir, onun mənfəətidir. Bank da məhz buna görə bu qəbildən olan hərəkətləri həyata keçirmək üçün fəaliyyət göstərir.

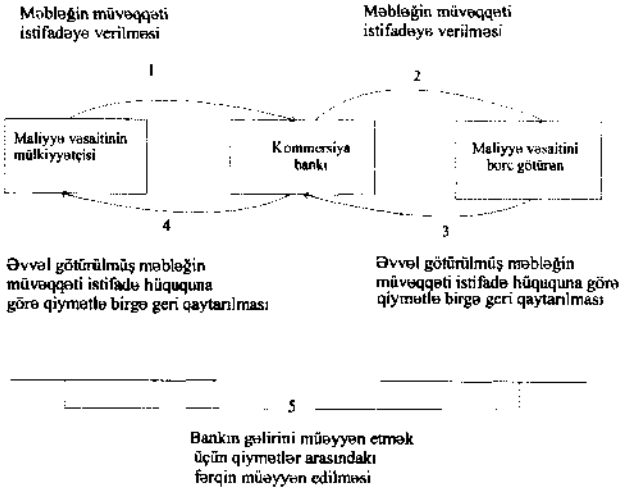
$$G_b = D_k - D_d$$

Burada G_b - bankın mənfətini (gəlirini);

D_k - kredit üzrə ssuda faizinin dərəcəsini;

D_d - depozit üzrə ssuda faizinin dərəcəsini göstərir.

Bankın fəaliyyətini sxematik olaraq aşağıdakı şəkildəki kimi təsvir etmək olar (şəkil 4.4.).



Şəkil 4.4. Bankın fəaliyyət sxemi

Dərəcələr əməliyyat aparılan məbləğə görə faizlə müəyyən edilir. Məsələn, depozit üzrə dərəcə illik 10% həcmində, kredit üzrə

dərəcə isə illik 15% müəyyən edilə bilər. Bu halda, əgər biz 200 pul vahidi həcmində əməliyyat aparırıqsa onda əmanətçi 1 il müddətinə qoyduğu kapitala görə gəlir şəklində 20 pul vahidi qazanacaqdır. Borclu isə banka 1 il ərzində bu məbləğdən istifadə etdiyinə görə bu məbləğə əlavə olaraq ödəniş şəklində 30 pul vahidi ödəcəyəkdir. Bu halda bankın mənfəəti 10 pul vahidi (30-20) olacaqdır.

Bu nöqteyi-nəzərdən pul bank üçün əmtəə rolunda (keyfiyyətində) çıxış edir. Çünki, bank onu müəyyən müddətə alır və satır. Bu səbəbdən belə əmtəənin son dərəcə spesfik xüsusiyyətləri vardır – o, kiminsə mülkiyyətinə keçmir və onu hökmən qaytarmaq lazımdır.

Bank tərəfindən müştərilərin kreditləşdirilməsi müxtəlif formalarda (məsələn, lizinq vasitəsilə) həyata keçirilir. Bank müştərilərə həmçinin digər xidmətləri də (məsələn, qiymətli əşyaların bank seyflərində və özəklərində saxlanılması) də göstərir. Bu xidmətlər bir qayda olaraq pullu olur.

Bank bunlardan əlavə ona əlavə mənfəət gətirən özünün kommersiya fəaliyyətini də həyata keçirir. Bu fəaliyyət əsasən qiymətli kağızlar üzrə əməliyyatlarla əlaqədardır.

Bəzi hallarda bank müştərilər üçün digər hesablar, məsələn kontokorrent (cari) hesablar da açır. Kontokorrent hesab bankın öz müştəriləri üçün açdığı vahid cari və ssuda hesabıdır.

Pul cəmiyyətdə yaradılan dəyərlərin ölçü vahididir. Bu onun əsas funksiyasıdır. Pul vasitəsilə cəmiyyətdə istehsal olunan və onun sərəncamına daxil olan dəyərlərin uçotu həyata keçirilir. Əgər cəmiyyətdə yaradılan dəyərlər kəmiyyətcə çoxalırsa, onda məbləğin uçotunun böyük vahidlərindən (ölçü vahidlərindən), başqa sözlə pul vahidlərindən və ya sadəcə puldan istifadə edilir.

Bu nöqteyi-nəzərdən biz əmtəə kütləsinin pul kütləsi ilə bərabər olmasında maraqlıyıq. Çünki, bu iki kateqoriya arasındakı tarazlığın pozulması əvvəlki formada ölçü vahidindən istifadə edilməsini gərəksiz edir. Ona görə də bu ölçü vahidinin formasını dəyişmək lazım gəlir. Əgər pul kütləsi əmtəə kütləsindən çox olursa onda bu ölçü vahidinin məzmunu azalır və cəmiyyət məcburi olaraq öz dəyərlərinin yenidən qiymətləndirilməsini həyata keçirir. Bu bizim metrin kəmiyyət məzmununun 100 sm-dən 70 sm-ə qədər azaltmağımıza bərabərdir. Metrə münasibətdə belə hal baş vermir, çünki müəyyən standartlar mövcuddur. Pul isə bu mənada ölçü vahidlərinin ümumi sistemindən kənara çıxır. O, elastikliyi ilə fərqlənir – bu ölçü vahidi dünənki ilə müqayisədə az (bu tez-tez baş

verir) və ya çox (bu isə əhəmiyyətli dərəcədə az baş verir) ola bilər. Əmtəə və pul kütləsi arasındakı tarazlığın pozulması o, halda baş verir ki, dəyərlərin yaradılması prosesinin uçotunda kimsə artıq sıfırlar yazır. Yaradılan dəyərlərin ayrı-ayrı müəssisələr miqyasında deyil, bütövlükdə cəmiyyət miqyasında uçotu yalnız bir üsulla, yəni bankın istehsalçının hesabına istehsal edilən və reallaşdırılan dəyərləri yazması yolu ilə həyata keçirilir. İstehsal edilən əmtəələr ona görə dəyərə çevrilir ki, kimsə bu əmtəənin haqqını ödəməyə razılaşıb, ya da ki, istehsalçının hesabına hansısa məbləğdə vəsait köçürüb. Bu isə yaradılan dəyərlərin həqiqi mənzərəsini əks etdirir.

Belə əlavə sıfırları kim yaza bilər? Ya Mərkəzi (Milli) Bankın köməyi ilə kommersiya bankları, ya da ki yenə Mərkəzi (Milli) Bankın köməyi ilə hökumət. Məsələ ondadır ki, Mərkəzi (Milli) Bankın hesabat-kassa mərkəzində (MBHKM) hər bir kommersiya bankının müxbir hesabı, başqa sözlə hər bir bankın hesabı vardır. Bu hesablardan bankların keçirdiyi qarşılıqlı hesablaşmalara və bütövlükdə ölkədəki maliyyə vəziyyətinə nəzarət etmək üçün istifadə edilir.

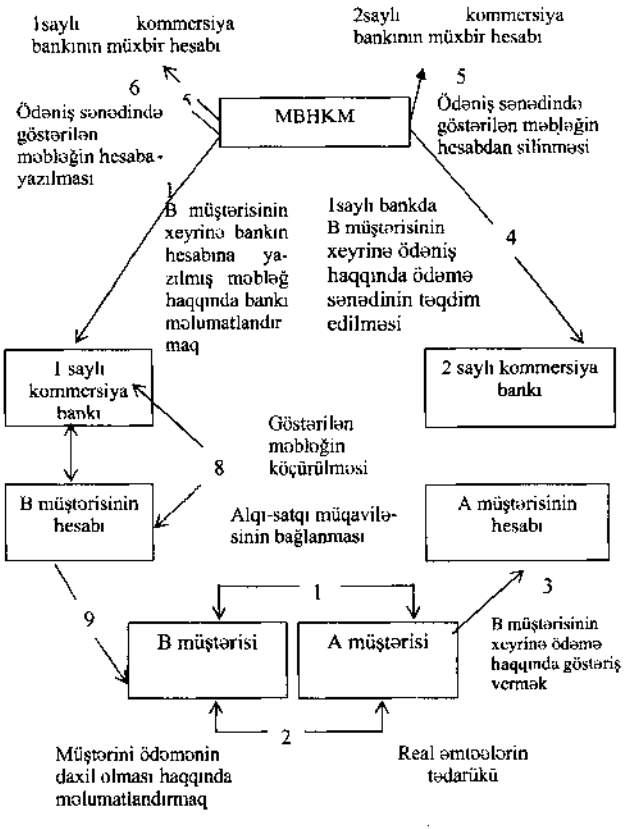
Maliyyə hesablaşmaları sistemini sxematik olaraq aşağıdakı kimi təsvir etmək olar (şəkil 4.5).

MBHKM belə situasiyalarda müəyyən müştərinin hesabına bu müştərinin bankdakı müxbir hesabına müvafiq qeydlər etmək vasitəsilə istənilən məbləği əsaslandırılmamış şəkildə yazmaq imkanı əldə edir. Bu əməliyyat "havadan pul düzəltmək" adlanır və qanuna zidd olmaqla cinayətdir. MBHKM eyni zamanda Maliyyə Nazirliyinin də - dövlət büdcəsini icra edən orqanın da müxbir hesabı var. Əgər hökumət Milli Bankı belə artırmaya (əlavə yazmaya) məcbur edirsə dövriyyədəki pul çoxalır və onun bir hissəsi (artırma həcmində) əmtəələrlə təmin edilmir. Belə əlavə yazmalar infilyassiya prosesinin – pul kütləsinin qiymətdən düşməsinin ilkin mərhələsi kimi çıxış edir.

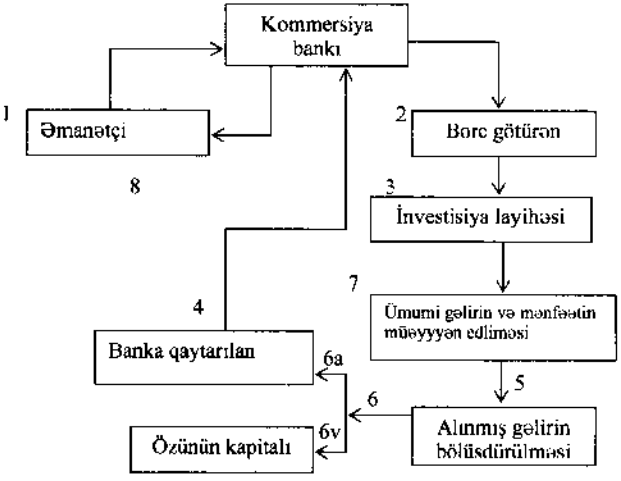
İndi isə dövriyyədəki pul kütləsinin artırılması prosesinə baxaq (şək.4.6).

Beləliklə bir il əvvəl dövriyyəyə buraxılmış 100 pul vahidi pul kütləsini 30 pul vahidi çoxaltmışdır və bu aşağıdakı qaydada bölüşdürülmüşdür: 10 əlavə pul vahidi əmanətçi, 10 – bank və 10 borclu qazanmışdır. Bu 30 əlavə pul vahidi, başqa sözlə pul kütləsinin artımı iqtisadi prosesin (bu halda investisiya) üç subyektinin fəaliyyətinin kooperasiyasının nəticəsidir. Artımı borclu həyata keçirmişdir (Məhz o, ümumi məbləği 130 pul vahidi olan real

əmtəələri istehsal etmişdir), lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, banksız və əmanətsiz belə artıma nail olmaq mümkün ola bilməzdi.



Şəkil 4.5. Maliyyə hesablaşmaları sistemi



Şəkil 4.6. Dövriyyədəki pul kütləsinin artımı

1 – əmanətçi (investor) fərz edək ki, 100 pul vahidi həcmində sərbəst vəsaitini bir ildən sonra 110 pul vahidi almaq üçün illik 10%-lə banka depozit şəklində qoyur; 2 bank 100 pul vahidi məbləğini illik 20%-lə borc istəyənə kredit verir, başqa sözlə bir ildən sonra borclu banka 120 pul vahidi qaytarmalıdır; 3 – borclu öz investisiya layihəsini borc aldığı vəsait hesabına reallaşdırır. 4- borclu ümumi gəliri (mənfəət 20%-dən az olmamalıdır) fiksasiya etməklə layihənin reallaşdırılmasından əldə edilən gəliri müəyyən edir. Fərz edək ki, mənfəət 30% səviyyəsində olmuşdur, başqa sözlə ümumi investisiya 100 pul vahidi həcmində həyata keçirilmişdir, ümumi gəlir isə 130 pul vahidi həcmində əldə edilmişdir; 5 borclu layihənin reallaşdırılması nəticəsində əldə etdiyi 130 pul vahidi həcmindəki ümumi gəliri aşağıdakı qaydada bölüşdürür: 6^a - borclu bankın ona verdiyi kredit məbləğinin geri qaytarılmasını müəyyən edir. Bu alınmış kreditin məbləğindən (130 pul vahidi) və kreditə görə faizdən (20 pul vahidi), başqa sözlə cəmisi 120 pul vahidindən ibarətdir; 6^v - borclu layihənin reallaşdırılması nəticəsində özünün mənfəətinin məbləğini müəyyən edir (130 – 120=10 pul vahidi); 7 – borclu bir il əvvəl aldığı krediti faizlə birlikdə banka qaytarır - 120 pul vahidi; 8-bank bir il əvvəl depozit şəklində əmanətçidən qəbul etdiyi məbləği qaytarır (100 pul vahidi) və ona depozit üzrə hesablanmış faizi (10 pul vahidi), başqa sözlə cəmisi 110 pul vahidi ödəyir; 9 – bank aldığı məbləği qeyd edir: 120 - 110=10 pul vahidi.

§9. İnvestisiya kompaniyaları və fondları

İnvestisiya kompaniyaları və fondlarına mənfəət əldə etmək məqsədilə özünün və özgə kapitalını cəmləşdirərək maksimum effektliklə istehsala investisiya edən maliyyə idarələri (müəssisələri) aiddir.

İnvestisiya kompaniyaları və fondları iki növə bölünür:

1. Əmanətçilərdə olan vəsaitləri cəmləşdirmək və bunu fəaliyyətdə olan istehsalatlara qoymaqla belə investisiyalar hesabına mənfəət əldə etmək (və bu mənfəətdən əmanətçiyə gəlir ödəməklə) üçün yaradılan müəssisələr.

Belə investisiya müəssisələrində effektə cəlb edilən vəsaitin müxtəlif istiqamətli fəaliyyətlərə yönəldilməsi yolu ilə nail olunur. Bu risk dərəcəsini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır. Lakin, bunun üçün kapital qoyulması planlaşdırılan kompaniyanın maliyyə vəziyyəti haqqında hərtərəfli və obyektiv informasiyaya malik olmaq və onun maliyyə "sağlamlığı"ndakı mümkün dəyişiklikləri proqnozlaşdırmaq lazımdır.

Məsələn, bizim investisiya fondu səhmlərin və istiqraz vərəqələrinin reallaşdırılması hesabına 100 min pul vahidi cəlb etmişdir. Biz əmanətçimizə illik 10% həcmində gəlir verməyə təminat vermişik. Ona görə də biz bu 100 min pul vahidini elə yerləşdirməliyik ki, il ərzində ən azı 15 min pul vahidi məcmu gəlir əldə etməliyik: 10 min pul vahidi - əmanət üzrə ödəniş, 2 min pul vahidi – istehsal xərcləri, 3 min pul vahidi minimum normativ mənfəət. Bu halda cəlb edilən vəsaitin effektiv yerləşdirilməsi sxemini işləyib hazırlamaq vacibdir. Belə bir situasiyada Beynəlxalq Bankın bizə illik 20% divident verməklə təklif etdiyi 100 min pul vahidi həcmində səhmlərinin alınması (bu nə qədər cəlbedici olsa da) imkanı ilə razılaşmaq olmaz. Biznesdə rasional şübhələr həmişə olmalıdır. Bu zaman haqlı olaraq belə bir sual yaranır: Doğrudanmı divident 20% olacaqdır, birdən cəmisi 10% və ya daha az ola bilər? Bu səbəbdən aşağıdakı kimi hərəkət etmək lazımdır:

– 20 min pul vahidini Beynəlxalq Bankın səhmlərini almağa sərf etməli. Bu halda gözlənilən mənfəət 4 min pul vahidi (20 minin 20%) olacaqdır;

- 20 min pul vahidini bir ildən sonra 25% həcmində, başqa sözlə 5 min pul vahidi (20 minin 25%) ilə dividendlə birlikdə qaytarmaq şərti ilə borc şəklində A tərəfdaşına vermək;

30 min pul vahidini isə hər hansı bir uğurla fəaliyyət

göstərən Səhmdar Cəmiyyətin səhmlərinin alınmasına istifadə etmək; Ola bilər ki, həmin SC o qədər yüksək olmayan dividend (14%) təklif edir, buna baxmayaraq onun işləri pis getmir və gələcəkdə dividend 20%-də təşkil edə bilər. Başqa sözlə belə investisiya qoyuluşundan minimum 6 min pul vahidi (30 minin 20%) mənfəət gözləmək olar.

Cəlb edilən kapitalın təsvir etdiyimiz sxem üzrə yerləşdirilməsi bizə 15 min pul vahidi (4000+5000+6000) həcmində ümumi gəlir gətirəcəyini vəd edir. Lakin, bu sxem üzrə biz 100 min pul vahidindən yalnız cəmisi 70 min pul vahidini yerləşdirmişik, ancaq buna baxmayaraq hesablamalara görə artıq biz istənilən effektə nail olmuşuq. Doğrudur risk qalmaqda davam edir. Bu səbəbdən də bir yerdə qalan 30 min pul vahidini aşağıdakı qaydada yerləşdirə bilərik:

– 10 min pul vahidini illik 20% divident gətirən B səhmdar cəmiyyətinin imtiyazlı səhmlərinin alınmasına sərf edirik. Bu əməliyyat nəticəsində biz 2 min pul vahidi qazana bilərik ki, bununla da qoyulmuş 70 min pul vahidindən gözlənilən gəlirin kəsirdə qalan hissəsini sığortalamaq olar;

– Belə situasiyada qalan 20 min pul vahidini isə gələcəkdə gəlir gətirməsinə təminat verən və ya gözlənilməz situasiyalarda satmaq, yaxud da girov qoymaqla bu əmlakı pul formasında kapitala çevirmək üçün hər hansı bir mağaza almaq olar.

Əlbəttə ki, belə fəaliyyət bütün problemlər kompleksinin səmərəli, ölçülüb-biçilmiş şəkildə dərk edilməsini, həmçinin cəlb edilən kapitalın düşünülmüş və sınaqdan çıxmış sxem üzrə yerləşdirilməsi biznes-planının tərtib edilməsini tələb edir. Eyni zamanda cəlb edilən kapital da dəqiq düşünülmüş olmalıdır.

Bizim misalımızda nəzərdə tutulur ki, cəlb edilən kapital kiçik məbləğli səhmlər buraxmaq və onları kiçik kapital sahibləri arasında yerləşdirmək hesabına formalaşacaqdır.

2. Kapitalın təmərküzləşdirilməsi və gələcəkdə ondan hər hansı bir layihənin reallaşdırılmasında, o cümlədən, regional səviyyədə istifadə etmək üçün yaradılan müəssisə. Bu halda aşağıdakılar mümkündür:

a) layihənin reallaşdırılması dərəcəsinə görə səhmdar cəmiyyətə transformasiya edilən investisiya fondları, məsələn, avtomobil kompleksinin təsis edilməsi və onun fəaliyyətinin təşkili üzrə layihəni reallaşdırmaq üçün;

b) müəyyən regionun ərazisindəki konkret layihələri həyata keçirmək üçün yalnız kapital axatarışı və cəlb edilməsi üzrə

ixtisaslaşan kommersiya müəssisələri kimi regional investisiya fondları. Məsələn, biz respublikanın hər hansı bir rayonunda dəri emalı üzrə zavod inşaası üçün kapital cəlb edirik. Eyni zamanda zavodu təsis edən təşkilat komitəsi belə bir müqavilə bağlayırıq ki, bu məqsəd üçün investisiya edilən kapital onun 10% həcmində mənfəət gətirməlidir.

İvestisiya müəssisələrinə həmçinin uzun müddətli o cümlədən, sonradan reallaşdırmaq məqsədi ilə səhmlərin hamısının alınması vasitəsilə və ya reallaşdırılan qiymətə xidmət faizini əlavə etmək yolu ilə hər hansı bir səhmdar cəmiyyətin səhmlərinin yayılması yolu ilə investisiyaların maliyyələşdirilməsi üzrə ixtisaslaşan investisiya bankları da aid edilir.

Trastlar. Peşə fəaliyyətinin məzmununa görə investisiya kompaniyalarına vasitəçi təşkilatların digər forması olan trast (ingilis dilində trust - inanmaq) firmaları daha yaxındır. **Trast fəaliyyəti** – özgə mülkiyyətinin məxfilik əsasında idarə edilməsi ilə əlaqədar olan vasitəçilik fəaliyyətidir.

Əgər, vasitəçi müəssisələrin bu formamasını daha ətraflı şəkildə xarakterizə etsək görərik ki, kapitalın və ya hər hansı bir obyektin (mehmanxananın, gəminin və s.) mülkiyyətçisi olmasına baxmayaraq özləri belə mülkiyyəti idarə etmək istəməyən və ya effektli idarə edə bilməyən mülkiyyətçilər trast strukturları yaradaraq müştərilərə xidmət göstərirlər.

Trast kompaniyaları müştərilərlə bağlanmış müqaviləyə əsasən müəyyən vaxt ərzində həmin mülkiyyətin idarə edilməsi funksiyasını öz üzərinə götürərək mülkiyyətçini sabit və təminatlı gəlirlə təmin edir. Belə firma özü isə bu mülkiyyətin idarə edilməsindən mülkiyyətçiyə verdiyinə nisbətən daha yüksək gəlir götürür. Trast kompaniyasının əldə etdiyi faktiki gəlirlə mülkiyyətçiyə ödənilən gəlir arasındakı fərq trast kompaniyasının gəlirini təşkil edir.

Məxfilik əsasında idarəetmə zamanı hər şeydən əvvəl kapitalın pul formasından istifadə edilir: Siz kapitalın idarə edilməsi üzrə öhdəlik götürərək illik 10% həcmində mənfəət əldə etməyə təminat verirsiniz. Özünüz isə bu kapitalı illik 20% mənfəət gətirmək şərti ilə dövriyyəyə buraxırsınız. Bu halda məxfi idarəçiliyinizdə olan 10%-lik kapital Sizin mənfəətiniz olacaqdır.

§10. Müqavilə birlikləri

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məclisində deyilir ki, öz sahibkarlıq fəaliyyətini koordinasiya etmək, həmçinin ümumi əmlak maraqlarını qorumaq məqsədi ilə kommersiya təşkilatları müqavilə üzrə öz aralarında qeyri- kommersiya təşkilatları olan assosasiyalar və ittifaqlar formasında birliklər yarada bilərlər.

Əgər, iştirakçıların qərarı ilə assosasiyaya (ittifaqa) sahibkarlıq fəaliyyəti aparmaq hüququ həvalə olunarsa belə assosasiya (ittifaq) təsərrüfat cəmiyyətinə və ya yoldaşlığına çevrilir. Çünki, sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün təsərrüfat cəmiyyətləri yaradıla bilər və ya bu cəmiyyətdə iştirak edə bilərlər.

Müəssisələr birliyinə assosasiyalar, konsernlər, konsersiumlar, sahələrarası və regional ittifaqlar, maliyyə-sənaye qrupları, Holdinq kompaniyaları və s. aiddir.

İstənilən formada müəssisələr birliyinin təşkili və fəaliyyət göstərməsi aşağıdakı əsas prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- iqtisadi maraqların ümumiliyi əsasında birliklərin könüllüyü;
- birgə fəaliyyətdə iştirakçıların hüquq bərabərliyi;
- birliyin təşkilatı formasının seçilməsində sərbəstlik;
- iştirakçıların və bütünlükdə birliyin özünü idarəetməsi;
- iştirakçılar arasındakı münasibətlərin müqavilə əsasında təşkili.

Birliyin tərkibinə daxil olan müəssisələr öz müstəqilliklərini və hüquqi şəxs statuslarını qoruyub saxlayırlar. Birliyin rəhbər orqanlarına birliyə daxil olan müəssisələrə münasibətdə sərəncam hakimiyyəti verilmir. Onlar öz funksiyalarını müəssisələrlə bağlanmış müqavilə əsasında həyata keçirirlər. Sahibkarlıq fəaliyyətinin bəzi formaları üzərində daha ətraflı dayanaq.

Holdinqlər və Maliyyə-Sənaye Qrupları (MSQ) Azərbaycanda son illərdə yaradılmağa başlanmışdır. Bu dövlətin və nazirliklərin dövlət müəssisələrinin fəaliyyəti üzərində itirdikləri nəzarətin, MDB ölkələri ilə olan texnoloji və kooperasiya əlaqələrinin bərpası zəruriyyətindən irəli gəlmişdir. Bu eyni zamanda investisiya fəaliyyətinin canlandırılmasından və bununla da həm dövlət və həm də xüsusi müəssisələrin effektivliyini yüksəltmək zəruriyyətindən də irəli gəlir.

Holdinq - bu digər kompaniyaların səhmlərini əldə etmək üçün öz kapitalından istifadə edən səhmdar kompaniyadır. Holdinqlərin aktivlərində əsas üstünlük digər səhmdar cəmiyyətlərin səhmlərinə verilir. Holdinq sistemi özündə baş (ana) firmanı, törəmə (qız və nəvə) firmalarını birləşdirir. Bu zaman ana kompaniyaların

törəmə firmaların səhmlərinin heç də 5 faizinə malik olması vacib deyildir. Qız (törəmə) kompaniyaların fəaliyyətinə səmərəli nəzarət etmək üçün holdinqlərə bundan da az səhm payına malik olması kifayətdir. Nəticədə, ana firma faktiki olaraq ona məxsus olan mülkiyyətdən bir neçə dəfə artıq olan mülkiyyətə sərəncam verir. Bu kapitalın təmərküzləşməsinə gətirib çıxarır, iri maliyyə və təsərrüfat problemlərinin həllini asanlaşdırır, bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan çoxlu kompaniyaların hərəkətinin müntəzəmliyini təmin edir.

Qərb ölkələrində holdinqlər yaradarkən yeganə mane antiinhisar qanunvericiliyidir. Eyni zamanda Qərb ölkələrində holdinqlər yaradılmasına kompaniyaların qovuşmasına nisbətən daha çox üstünlük verilir. Holdinq ideyasının xarici ölkələrdən iqtibas edilməsinə (götürülməsinə) baxmayaraq holdinqlər yaradılmasının Azərbaycan təcrübəsi ilə xarici ölkə təcrübələri arasında, həmçinin onları yaradarkən nəzərdə tutulan məqsədlərdə ciddi fərqlər müşahidə olunmaqdadır. Onların ümumi məqsədləri də mövcuddur: holdinqlərin yaradılması onun strukturuna daxil olan kompaniyaların investisiya imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirməyə, onlar arasındakı hesablaşmaları sadələşdirməyə, istehsalı diversiyikasiya etməyə, beynəlxalq bazarda müvəffəqiyyətlə rəqabət aparmalarına imkan yaradır. Lakin onlar arasında ciddi fərqlər də mövcuddur. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Xarici holdinqlər çox kiçik istisnaları çıxmaq şərti ilə əsasən özündə xüsusi kompaniyaları əks etdirir. Belə korparasiyalara dövlət yalnız iqtisadiyyatının tənzimlənməsinin ümumdövlət aktları qəbul etmək yolu ilə təsir edə bilər. Rusiya holdinqlərinin əksəriyyəti isə əsasən dövlət mülkiyyətinə əsaslanır və müvafiq olaraq dövlət orqanları tərəfindən yaradılır və idarə edilir.

2. Xarici holdinqlər ana kompaniyalardan qız kompaniyaların ayrılması və ya yeni müəssisələrin yaradılması ilə müəssisənin ana kompaniyaya birləşdirilməsi (və ya alınması) yaxud da iki və ya daha çox kompaniyaların qovuşması əsasında yaradılır.

Bütün hallarda holdinqlərin nüvəsini sərt bazar iqtisadiyyatı şəraitində öz həyat qabiliyyətini təsdiq edə bilən və lider rolunda çıxış edə bilən ana firmalar təşkil edir.

3. Azərbaycandakı holdinqlər isə fəaliyyətdə olan müəssisələrin tərkibindən ayrı-ayrı bölmələrin müstəqil hüquqi şəxs kimi ayrılması və onların qız kompaniyalara çevrilməsi əsasında; hüquqi cəhətdən müstəqil olan müəssisələrin və ya yeni təsis edilmiş səhmdar cəmiyyətlərin səhm paketlərinin birləşdirilməsi əsasında yaradılır.

Birinci halda holdinqlərin yaradılması əmlakın idarə edilməsi komitəsinə göndərilmiş sifarişi əsasında həyata keçirilir; ikinci halda isə bilavasitə əmlakın idarə edilməsi komitəsi tərəfindən həyata keçirilir.

4. Xarici holdinq - bu nizamnamə kapitalına qız müəsisələrin səhmləri daxil olan korparasiyadır. Maliyyə idarəetməsi və nəzarəti məqsədi ilə yaradılan təmiz holdinqləri və həmçinin sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan qarışıq hodinqləri bir-birindən fərqləndirirlər. Azərbaycan təcrübəsində isə holdinqlər müəssisələrin birliyini qorumaq onlar arasındakı teexnoloji və kooperasiya əlaqələrinə kömək etmək məqsədi ilə yaradılan idarəetmə strukturudur.

Buna görə də buna oxşar holdinqlər yaradılmasının yuxarıda qeyd etdiyimiz müsbət tərəfləri ilə yanaşı mənfi cəhətləri də vardır. Belə ki, bu idarəetmənin inzibati metodların yenidən bərpa edilməsinə, həmçinin, antiinhisar qanun vericiliyinin zəif olması üzündən holdinqlərin inhisar strukturlarına çevrilməsinə səbəb ola bilər. Maliyyə sənaye qrupları. Mövcud şəşairtdə iqtisadi sahədə aparılan islahatlar dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsilə müstəqil təsərrüfat subyektlərinə malik olan sistemin yaradılmasına inflyasiyanın və qiymətlərin sabitləşməsinə, istehsalın dirçəlməsinə yönəldilməlidir. Bu isə külli miqdarda maliyyə, maddi, texnoloji və informasiya resursları tələb edir. Dövlət büdcəsinin kəsirli olmasını və xaricdən gələn köməyin azlığını nəzərə alaraq əsas diqqət daxili, Azərbaycanda olan müxtəlif resursların istehsal sferasına cəlb edilməsinə yönəlməlidir. Söhbət ilk növbədə poetensial investor olan ölkə vətəndaşlarının və kiçik biznes sektorunun pul vəsaitlərini istehsala cəlb etməkdən gedir. Digər məhdud resurslar isə bunun ardınca istehsala xidmətt etməyə başlamalıdır.

Fikrimizcə, qoyulan məsələnin öhdəsindən yeni təmellər üzrə yaradılmış özəl və özəl - dövlət maliyyə – sənaye qurpları /MSQ/ gələ bilər. Onlar könüllü müqavilə birlikləri olub, real üfiqi əlaqələrin yaranmasına şərait yaradır. Maliyyə - sənaye qrupları istehsal resurslarının birbaşa təmasda olduqları "ilkin" həlqələr ilə cəymiyyət arasında "ötürücü" mexanizm rolunu oynamalıdır. Qrupa daxil olan təsərrüfat vasitələrinin elmi-istehsal, maliyyə və kommersiya potensiallarının birləşməsi onu göstərir ki, onlar da üç səviyyə olacaqdır. Birinci, istehsal səviyyəsi /müəssisələr, konsernlər/. İkinci, maliyyə səviyyəsi /investisiya bankı, trast, sığorta, təqaüd fondu və s./. Üçüncü, kommersiya səviyyəsi /ticarət evləri, xarici ticarət şirkətləri, informasiya reklam bölmələri, nəqliyyat,

konsaltinq firmaları və s./. MSQ lərin yaranması ərəfəsində ölkədə sürətlə bank və sığorta işi, holdinq və trast tipli şirkətlər inkişaf etməlidir. Elə etmək lazımdır ki, göstərdiyimiz təşkilatlar universal rol oynasınlar. Yəni,

a) bank eyni zamanda sığorta, trast və holdinq kimi;

b) sığorta şirkəti bank, holdinq və trast şirkəti kimi;

v) holdinq şirkəti bank, trast və sığorta şirkəti kimi və s.

Trast şirkəti isə holdinq, bank və sığorta şirkəti kimi çıxış etsin. Depozit və ya başqa şəkildə pul vəsaitlərini bir yerə təmərküzləşdirərək MSQ-lər öz sahibolma, sərəncamvermə və istifadəetmə hüquqlarına arxalanaraq istehsala investisiyanı artırmaqla məqsədəuyğun sayırlar. Onlar həm maliyyə təşkilatlarına, həm kommersiya təşkilatlarına və həm də istehsal təşkilatlarına sahib olduqlarına görə hər üç tərəfin səmərəlilliyinin artmasına maraqlı olurlar. Nə qədər tez bu cür qruplar yaradılarsa, bir o qədər də tez ticarət, bank, sığorta və s. kapital sənaye (ümumiyyətlə istehsal) kapitalına xidmət göstərməyə başlayır. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, söhbət iqtisadiyyatda çoxşaxəli rol oynayan diversifikasiya olunmuş təşkilatların yaranmasından gedir.

MSQ –ların iqitasadiyyatdakı rolu aşağıdakılardır:

1. MSQ hüquqi və fiziki şəxslərdən əldə etdiyi vəsaiti ayrı-aryı xalq təsərrüfatı sahələrində fəaliyyət göstərən (əksər vaxt özündə bir neçə müəssisəni birləşdirən) istehsalat şirkətlərinin səhm paketlərinə sahib olmaqla iri investor kimi çıxış edir.

2. Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsində aparıcı rol MSQ-i tipli strukturlara məxsus olur. Özəlləşdirmənin həyata keçirən Çexoslovakiya, Rusiya kimi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, bu tipli ixtisaslaşmanın investisiya fondları çox vaxt kortəbii surətdə yaranır və onlara əhalinin göstərdiyi etimad böyük olur. İxtisaslaşmış investisiya fondları ayrı-ayrı vətəndaşların özəlləşdirmə paynı təsdiqləyən sənədi /kuponu, vauçeri və s./ alıb, əvəzinə isə öz səhmini verir. Onlar öz növbəsində müxtəlif aksuonlarla, müsabiqələrlə, fond birjalarında əvvəlcə vətnədaşlardan əldə etdikləri özəlləşdirmə sənədlərini özəlləşdirən müəssisənin səhminə dəyişdirilər.

3. MSQ-lər dövlətin iqtisadi siyasətinin, əsasən quruluş siyasətinin aparıcısı kimi də çıxış edir. Çox vaxt dövlət bəzi MSQ-lərin səhmlərinin böyük hissəsini öz əlində cəmləşdirərək müvafiq MSQ-nın təsir dairəsində olan istehsal müəssisələrinin fəaliyyətini istədiyi kimi əmtəəyə yönəldərək çevik və dolayı yolla quruluş

siyasəti aparır.

4. MSQ-larda iri şəkildə kapitalın birləşməsi imkan verir ki, müxtəlif müəssisə və təşkilatlar daha sıx əlaqə yaradaraq kapital tutumlu elmi, texniki, sosial, təşkilati və s. proqramlar həyata keçirsinlər.

5. MSQ-ların çoxlu sayda təşkilatların səhmlərinə sahib olması imkan verir ki, ayrı-ayrı xırda investorlar onlara daha çox etimad göstərsinlər. Çünki, eyni zamanda MSQ-ya daxil olan təşkilatların zərərlə işlənməsi ehtimalı azdır. Bu da MSQ-ya imkan verir ki, sabit şəkildə ona etimad göstərənlərə divident versin.

6. MSQ-lər ayrı-ayrı vətəndaşların vəsaitlərini fəaliyyətlərinə cəlb etməklə istehlak bazarından nəqd pul kütləsinin çıxarılmasına, qiymətlərin sabit işlənməsinə, tələb və məsrəf inflyasiyasının aşağı düşməsinə imkan verir.

7. MSQ-lər vətəndaşların özəlləşdirmə paylarını və ayrı-ayrı kiçik investorların vəsaitlərini maddi nemətlərin yaradılması təşkilində cəlb edərək əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəlməsinə, orta təbəqənin yaranmasına və yoxsulluğun azalmasına xidmət göstərir.

Yaranan maliyyə – sənaye və maliyyə – aqrar qrupun holdinq, trast, sindikat və ya başqa cür adlanması zamanın və təşkilatların işidir.

Nəzərdə tutulan prosesi tənzimləmək və tezləşdirmək dövlət orqanlarının fəaliyyəti sferasındadır. Lakin MSQ-lərin yaradılması bazara xas məkan və zamanın tələbi olduğuna görə proses kortəbii surətdə başa çata bilər. Bundan isə qorxmaq lazım deyildir. Sadəcə olaraq bəzən baş vermiş hadisəni qanuniləşdirmək, yəni obyektivliyə çevrilən hadisəyə müvafiq olaraq qanunverici aktlarda düzəlişlər etmək lazımdır.

Azərbaycanda özəl və ya özəl-dövlət tipli güclü maliyyə-sənaye qruplarının yaradılmasını müxtəlif vəsaitlərlə stimullaşdırmaq lazımdır.

FƏSİL 5. MENECMENTİN TƏŞKİLATİ QURULUŞU

§1. İdarəetmənin təşkilati quruluş anlayışı və onu müəyyən edən amillər

Müasir dövrdə işgüzar təşkilatlarda idarəetmə funksiyasını yerinə yetirmək üçün idarəedici sistem-idarəetmə aparatı yaradılır. İstehsalın idarə edilməsi aparatının quruluşu dedikdə idarəetmə həlqələri və pillələrinin miqdarı, tərkibi, onların tabeçiliyi və qarşılıqlı əlaqəsi başa düşülür.

İdarəetmə sferasında əmək bölgüsü formasını özündə ifadə edən idarəetmə aparatı quruluşu idarəetmə sisteminin fəaliyyət göstərməsi və gələcək inkişafı prosesinə fəal surətdə təsir göstərir. İdarəetmə aparatının quruluşu nə qədər mükəmməl olarsa idarəetmənin istehsal prosesinə təsiri bir o qədər effektli, idarəetmə sisteminin fəaliyyət göstərməsi prosesi isə səmərəli olar.

İstehsalın optimal fəaliyyət göstərməsi sisteminə idarəetmə aparatının optimal quruluşu cavab verir. Bu zaman bütün mərhələlərdə idarəetmə həlqələri və pillələri arasında səmərəli əlaqə yaradılır. Burada hər sistemdə idarəetmə həlqələrinin sayının minimum olması nəzərdən qaçmamalıdır.

İdarəetmə aparatının quruluşuna olan digər tələb onun operativ olmasındadır. Bu o, deməkdir ki, idarəetmə aparatının quruluşu o, dərəcədə sadə və çevik olmalıdır ki, bu və ya digər qərar qəbul edilməsindən onun reallaşdırılmasına qədər keçən dövrdə idarə olunan sistemdə müəyyən dəyişikliklər baş verərsə yeni qərarlar qəbul edilməsinə ehtiyac qalmasın.

İdarəetmə aparatının operativliyi onun etibarlı fəaliyyət göstərməsinə olan bir sıra tələblərlə sıx əlaqədardır. Belə tələblərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- idarəetmə aparatının quruluşu verilən bütün informasiyanın doğrulduğunu təmin etməlidir;
- idarəetmə aparatının quruluşu idarəedici komandaların və verilən digər məlumatların təhrif edilməsinə yol verməməlidir;
- idarəetmə aparatının quruluşu idarəetmə sistemində əlaqələrin fasiləsizliyi təmin etməlidir;
- idarəetmə aparatının quruluşu idarəetmənin qənaətçiliyini təmin etməlidir. Bu axırıncı tələbin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmədən gözlənilən lazımı səmərə idarəetmə aparatına

minimum xərc çəkməklə əldə edilmiş olsun. Bu ehtiyatların məsrəfi ilə faydalı nəticə arasındakı nisbətlə müəyyən olunur.

İdarəetmə aparatının quruluşunu müəyyənləşdirərkən eyni zamanda onun formalaşması və inkişafına təsir edən amilləri də nəzərə almaq lazımdır.

İdarəetmə aparatının quruluşu hər şeydən əvvəl mövcud təsərrüfat mexanizminin sosial-iqtisadi təbiəti ilə müəyyən edilir. İdarəetmə aparatının quruluşuna həmçinin mövcud şəraitin maddi-texniki bazasının vəziyyəti, onun məhsuldar qüvvələrinin əldə edilmiş inkişaf səviyyəsi, həmçinin istehsalın özünün xarakteri, onun sahə xüsusiyyətləri (istehsal edilən məhsulun tərkibi və hazırlanma texnologiyası, istehsalın miqyası və tipi, əmək proseslərinin texniki təchizatı səviyyəsi və s.) və digər amillər təsir göstərir.

Müasir dövrdə idarəetmə aparatının quruluşuna ümumi amillərlə yanaşı sırf idarəetməyə xas olan amillər də təsir göstərir. Bunların ən mühümləri aşağıdakılardır:

- istehsalın idarə edilməsinin təşkilinini xətti, funksional və digər formaları arasındakı nisbət;
- idarəetmə aparatının quruluşunun istehsalın iyerarxiya quruluşuna uyğunluğu dərəcəsi;
- mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə formaları arasındakı nisbət;
- sahə və ərazi idarəetmə formaları arasındakı nisbət;
- idarəetmə prosesinin ixtisaslaşdırılmasının eyni cinsli idarəetmə işləri ilə əlaqələndirilməsi;
- idarəetmə işlərinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması səviyyəsi və idarəetmə ilə məşğul onların əməyinin səmərəliliyi;
- tabeçilikdə olan işçilərin sayı ilə onların fəaliyyətinə rəhbərlik tərəfindən olan mümkün nəzarət arasındakı nisbət.

§2. İstehsal- təşkilati quruluşların məqsədi, vəzifələri və formalaşması səbəbləri

İdarəetmənin təşkilati quruluşuna olan tələbləri və onu müəyyən edən amillərin təhlilini başa çatdıraraq istehsal-təşkilati quruluşların müxtəlif şəkildə izah edilməsinə aydınlıq gətirmək lazımdır.

Birinci növbədə istehsal-təşkilati quruluş (İTQ) anlayışı elə bir

təsərrüfat quruculuğu və idarəetmə sistemidir ki, icraçıların vəzifələri, rolu, hüquq və məsuliyyətlərini müəyyən edir. Məhz bunun vasitəsilə də hər gir təşkilat öz fəaliyyətini həyata keçirir. Beləliklə İTQ özündə bir tərəfdən istehsal prosesini həyata keçirən istehsal sexlərini, bölmələrini və təşkilatın digər struktur vahidlərini birləşdirir. Başqa bir tərəfdən isə istehsal prosesinin əlaqələndirilməsini həyata keçirən, onun strategiya və taktikasını işləyib hazırlayan, istehsalın məqsəd və vəzifələrini müəyyən edən, habelə istehsalın səmərəliliyi üçün məsuliyyət daşıyan bütün idarəetmə aparatını birləşdirir. İTQ təsərrüfat obyektlərinin bütün həlqələrindəki fuknsiyalara: məqsəd və vəzifələrin qaydaya salınmış sisteminə əsaslanaraq təsərrüfat subyektlərinin bütün üzvlərinin rolunu, hüquq və vəzifələrini müəyyən edir.

İstehsal-təşkilati quruluşların məqsədini, vəzifələrini və formalaşması səbəblərini tədqiq edərkən qarşılaşdığımız ikinci mühüm anlayış firmadır. Firma (müəssisə) istehsalın quruluşunda əsas həlqədir. Onun əsas rolu belə bir faktdan irəli gəlir ki, firmada (müəssisədə) başlıca istehsal prosesi, başqa sözlə, canlı əməyin əşyalaşmış əməyə çevrilməsi prosesi baş verir. Müəssisədə istehsalın başlıca əsrarəngizliyi (sirri) – insan əməyinin istehsal vasitələri ilə birləşməsi prosesi baş verir ki, bunun da nəticəsində bu və ya digər məhsullar yaranır.

Firma (müəssisə) istehsal-təşkilati quruluşların maddi bazasıdır. İstehsal-təşkilati quruluş isə öz növbəsində cəmiyyətin təsərrüfat mexanizminin maddi bazasıdır.

Cəmiyyətin məhsuldar qüvvələrinin inkişafı dərəcəsinə uyğun olaraq istehsalın miqyası artır, o mürəkkəbləşir və kompleks xarakter daşıyır, onun bütün həlqələri kooperasiya nəticəsində bir-birinə qarışır. Bütün bunlar hamısı təsərrüfat mexanizminin müntəzəm olaraq yenidən təşkil edilməsi və İTQ transformasiya edilməsinə gətirib çıxarır.

Səmərəli İTQ formalaşması bir çox cəhətdən ölkənin təsərrüfatı mexanizmindən və onun sosial-siyasi quruluşundan asılıdır. Bu istehsalın inkişafı üçün zəruri şərait yaradır. Əgər bu şərait iqtisadi azadlığı kəskin surətdə məhdudlaşdırırsa o eyni zamanda İTQ normal fəaliyyət göstərməsinin və formasının dəyişməsinə gətirib çıxaracaqdır.

İstənilən ölkənin və idarəetmə apparatının başlıca vəzifəsi təsərrüfat mexanizmini vaxtında yenidən qurmaqdan, məhsuldar qüvvələrin inkişafında kəskin tormozlaşmaya və iqtisadi tənəzülə yol

verməməkdən ibarətdir. Hökumət nə qədər mühafizəkar olarsa təsərrüfat mexanizmi də bir o qədər dəyişməz qalar. Təsərrüfat mexanizminin yenidən qurulmasında ləngik yalnız durğunluğa deyil, həm də böhrana gətirib çıxarır. Marksistlər bundan belə bir nəticə çıxarırdılar ki, kapitalizmdə böhran labüddür və bu nə qədər gec baş verərsə o qədər də kəskin olar. Lakin həyat siyasi iqtisadi cihamların düzgün olmadığını sübut etdi. Belə ki, kapitalist iqtisadiyyatının liderləri təhlükəli təmayülü vaxtında cilovladılar və böhranın qarşısını almaq üçün bir sıra fəal tədbirlər gördülər. Belə tədbirlərdən biri azad sahibkarlığın inkişafına şərait yaradılması oldu. Bunun nəticəsində İTQ fasiləsiz olaraq təkmilləşir və o məhsuldar qüvvələrin yüksəlməsi tələblərinə dəqiq şəkildə reaksiya verir. Dəyişən şəraitə uyğunlaşa bilməyən müəssisələr isə sadəcə olaraq işgüzar səhnədən gedirlər.

Postsosialist ölkələri adlandırdığımız bir sıra ölkələrdə sərt formalaşmış mərkəzləşdirilmiş planlaşdırılma və idarəetmə, püxtələşmiş təsərrüfat mexanizmi uzun müddət hakim rol oynamışdır. Onların neqativ təsiri bir sıra ölkələrdə tədricən durğunluğa, sonra isə böhrana və inqilabi partlayışa gətirib çıxardı. Qeyd etmək lazımdır ki, təsərrüfat mexanizminin müntəzəm olaraq yenidən qurulmasına idarəçilik inhisarı daha fəal surətdə mane olur. Keçmiş SSRİ-də olduğu kimi, harada o güclüdürsə yenidənqurma ləngiyir və fəsadlı xarakter daşıyır.

Ona görə də belə bir sual meydana çıxır ki, təsərrüfat mexanizminin necə və nə ilə yenidən qurmaq olar?

Birincisi və həm də başlıcası istehsal təşkilatlarını bazar münasibətləri əsasında idarəçilik inhisarı nəzarətindən azad etmək lazımdır. İkincisi inhisar əleyhinə qanun qəbul etmək lazımdır. Nəhayət, üçüncüsü təşkilatlardan alınan vergilərin maksimum dərəcədə azaldılmasıdır. Bunlar isə öz növbəsində dövlət və təşkilatların idarəetmə apparatının və ictimai istehlak formaları vasitəsilə ödənilən xərclərin kəskin şəkildə ixtisar edilməsini tələb edir. Təsərrüfat mexanizmi yalnız bütün maddi istehsal sistemini və dövlətin idarə edilməsinin bütün sferasını deyil həm də imkan daxilində infrastrukturanı da əhatə etməlidir.

İşgüzar təşkilatların idarəçilik inhisarlarının əsarətindən azad edilməsi onlardan istehsal-təşkilatı quruluşların səmərəli qurulmasını və öz istehsal fəaliyyətləri üçün tam məsuliyyət daşımalarını tələb edir. Təcrübədə istehsal-təşkilati quruşların bir neçə növü mənimsənilmişdir. Onlardan bəzilərinin prinsipal xüsusiyyətlərini

göstərmək olar. Təşkilatların bir qrupu dərin şəkildə texnoloji proseslərin predmet üzrə ixtisaslaşmasına istiqamətlənmişdir. Bu həmin müəssisələrdə əmək xərclərinin kəskin surətdə aşağı salınmasına və yüksək keyfiyyətə nail olmağa imkan verir. Zəif cəhəti isə tələbatın dəyişməsinə həmişə davam gətirə bilməməsidir. İkinci qrup təşkilatlar isə xammal və material resurslarından kompleks istifadə edilməsinə əsaslanaraq kombinələşdirilmiş istehsala meyl edirlər. Belə istehsal-təşkilati quruluşun mübət cəhəti ondan ibarətdir ki, bu qrupdan olan müəssisələr bazardakı tələbata uyğun olaraq istehsalatdakı ağırlıq mərkəzlərini dəyişə bilirlər. Nöqsanı isə istehsalın avtomatlaşdırılması səviyyəsinin aşağı olması və idarəetmə apparatı xərclərinin yüksək olmasıdır.

Dünya təcrübəsində iri firmaların kiçik kooperativ müəssisələrlə əlaqələndirilməsi (uyğunlaşdırılması) geniş tətbiq edilir. İri müəssisələr bazarda bu və ya digər məhsula olan tələbatın dəyişməsi dərəcəsinə müvafiq olaraq tələb artırsa öz fəaliyyət sferasına xeyli dərəcədə kiçik kooperativləri cəlb edir, əksinə tələb azalarsa onlarla müqaviləni pozur. Beləliklə kiçik müəssisələr iri firmalar üçün müəyyən mənada ehtiyat rolunu oynayır və bazardakı konyukturadan asılı olaraq onlara istehsal gücləri ilə manevr etmək imkanı verir.

Məlum olduğu kimi məhsuldar qüvvələr inkişaf etdikcə istehsalın ixtisaslaşması dərəcəsi yüksəlir ki, bu da təşkilatlar arasında daha çox əlaqə yaranmasına gətirib çıxarır. Nəticədə ölkə iqtisadiyyatı bütünlükdə kompleks xarakter daşıyır. Bu isə mübadilə və reallaşdırma prosesini mürəkkəbləşdirir. Əslində fermerin öz məhsullarını satmağa vaxtı yoxdur. Eyni zamanda kiçik firmaların da alıcı axtarmağa imkanları və vaxtları olmur. Buna görə də yeni fəaliyyət forması olan vasitəçilik inkişaf etməyə başlayır.

İqtisadiyyatın gələcəkdə daha da inkişafı və onun bazar qarşılıqlı münasibətlərinə keçirilməsi vasitəçiliyin fəal inkişaf etdirilməsinin labüdlüyünə gətirib çıxaracaqdır. O, şəhərlə kənd arasındakı, tədarükçülərlə istehlakçılar arasında, sifarişçi ilə podratçılar arasındakı mübadilə sferalarını əhatə etməlidir.

§3. İstehsal-təşkilatı quruluşların formalaşması prinsipləri

İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşmasının əsas prinsiplərini izah etməzdən qabaq hər şeydən əvvəl prinsipin mahiyyətinin

müəyyənləşdirilməsi üzərində dayanaq. Belə ki, müxtəlif müəlliflər prinsip anlayışını müxtəlif cür izah edirlər. Məsələn, V.Q.Afanasyev idarəetmənin prinsipi dedikdə «iqtisadi və sosial proseslərin idarə edilməsini həyata keçirən insanların, orqanların fəaliyyətinin əsas qaydalarını» başa düşürdü. O.V.Kozlova və İ.N.Kuznetsov isə prinsip dedikdə «cəmiyyətdə yaranmış sosial-iqtisadi şəraitdə idarəetmə orqanları və davranış normaları» kimi izah edirlər. Prinsipin izahı haqqında digər fikirlər də mövcuddur. Lakin fikircə onlar bir-birinə çox yaxındır. Onların hamısını belə ümumiləşdirmək olar. Prinsip-konkret hazırlanmış oyun qaydaları və davranış normalarıdır.

Lakin, prinsipin bu cür izahından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən izahı da mövcuddur. Məsələn, A.M.Omarov prinsipin qanunauyğunluqla ümumiləşdirilməsi əleyhinə çıxaraq belə fikir söyləyir ki, prinsipi qanunauyğunluqla heç cür eyniləşdirmək olmaz. Prinsiplər idarəetmə subyekti tərəfindən konkret vəzifələrin həlli üçün işlənib hazırlanır. Onlar baş verən hadisələrin obyektiv və subyektiv cəhətdən başa düşülməsinə əsaslana bilər və onların yalnız idarəetmə subyekti vasitəsilə fəaliyyət göstərirlər. Qanunauyğunluqlar isə obyektiv xarakter daşıyır.

Menecerin əsas vəzifələrindən biri istehsal-təşkilati quruluşu yaratmaqdan ibarətdir. Fəaliyyətə o məhz bundan başlayır. Müasir şəraitdə istehsal-təşkilati quruluşların formalaşması təşkilatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edən müəyyən prinsiplərə cavab verməlidir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşmasının əsas və başlıca şərti təşkilatlara maksimum dərəcədə iqtisadi müstəqillik verilməsidir. Bütün yuxarı orqanlar isə təşkilat üçün işlənməlidirlər, müqavilə şərtlərinin həyata keçirilməsində, maliyyə məsələlərinin həllində, təşkilati və iqtisadi problemlərin həllində onlara kömək etməlidirlər. Bu zaman müəssisənin bütün əlaqələrinin əsasən qorizantal şəkildə formalaşması daha müsbət nəticələr verə bilər. Məsələ burdadır ki, şaquli əlaqələr inhisarçılığa və aşağı quruluş bölmələrinin yuxarı quruluş bölmələrindən daha kəskin şəkildə asılılığına meyillidir.

2. İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşmasının mühüm prinsiplərindən biri idarə etmə xərclərinin minimuma endirilməsidir. Lakin istehsalın mürəkkəbləşməsi ilə əlaqədar olaraq bir çox ölkələrdə söhbət idarəetmə xərclərinin minimuma endirilməsindən deyil, onun optimallaşdırılmasından gedir.

Bu prinsipin reallaşdırılmasına idarəetmə pillələrinin sayının azalması ilə nail olmaq olar. Mərkəzi apparatın başlıca idarəetmə funksiyaları bölmələrə verilir və üfüqi əlaqələr yaratmaqda onlara maksimum azadlıq verilir. Bu prinsipə əməl edilməsində idarəetmə apparatının kifayət qədər yüklənməsi və idarəetmə funksiyalarının ciddi şəkildə bölüşdürülməsi mühüm əhəmiyyət əksb edir. Bu zaman hüquq və vəzifələrin əlaqələndirilməsi, habelə qərar qəbul edilməsində maksimum dərəcədə sərbəstlik verilməsi vacib şərtdir.

3. Mühüm prinsiplərdən biri də sistemin yenilikləri qavraması (dərk etməsi) prinsipidir. Bunun üçün mükafatlandırmanın təsirli sistemini işləyib hazırlamaq və tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq bütün əməkdaşlara maksimum dərəcədə yaradıcılıq azadlığı vermək lazımdır. Yaponiyanın tətbiq etdiyi «hər bir təşəbbüsü mükafatlandırmaq» prinsipi özünü çox yaxşı doğruldur. Bu prinsip milyonlarla işçiləri Yaponiya firmalarında səmərələşdirmə sfersinə cəlb etmişdir. Həmçinin yeniliklərə çevik şəkildə cavab verə bilən sistem işləyib hazırlamaq lazımdır və o həvəsləndirilməlidir.

Yeniliklərin reallaşdırılması üçün laboratoriyalar, eksperiment sexləri, avadanlıqlar, bir sözlə, maddi-texniki baza lazımdır. Bu haqda müdiriyyət düşünməli və çalışmalıdır ki, normal maddi-texniki bazaya malik olsun.

4. İstehsal-təşkilatı quruluşlara uyğunlaşmaq üçün ehtiyatlar nəzərdə tutulmalıdır. Mühüm ehtiyatlardan biri maliyyə ehtiyatlarıdır. Nə qədər ki, müəssisə fəaliyyət göstərir müəyyən maliyyə ehtiyatı yaradılmalıdır. Bu nəinki istehsalın intensiv inkişafına imkan verir, həm də müəssisənin bazar konyukturasının (vəziyyət, şərait) təsadüfi amillərindən müdafiə olunmasına təminat verir.

Bizim şəraitimizdə həmçinin əmək predmetlərinin təminatlı ehtiyatına da malik olmaq lazımdır. Ona görə ki, hələlik bizim müəssisələr sinxron rejimdə işləyə bilmirlər, dövlətin və vasitəçi təşkilatların sığorta ehtiyacları isə həm kifayət qədər deyil həm də istehsalın normal inkişafının zəruri ehtiyatlarla təchiz edilməsinə təminat vermir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində istehsal gücləri ehtiyatına malik olmaq çox vacibdir. O, bir sıra üsullarla yaradılır. Birinci və ən sadə üsul layihə gücünün 65-70 faizdən istifadə etməklə mənfəətlə işləməyi öyrənməkdir. Bizim istədiyimiz kimi, yəni həmişə layihə gücünün son həddində işləmək iqtisadi cəfəngiyyatdır.

Ehtiyat müəyyən vaxt ərzində nöbələrin sayının azalması

hesabına yaradıla bilər. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, sosial nöqteyi-nəzərdən üçüncü növbə zərərlidir.

İşçi qüvvəsi ehtiyatı yaratmaq üsulu isə daha mürəkkəbdir. Çünki işsizlərin saxlanması ehtiyatlar yaradılmasının yaxşı yolu deyildir. Bizim şəraitimizdə təqaüdçülərdən, tələbələrdən və müəyyən dərəcədə də şagirdlərdən geniş istifadə etmək olar. Müvəqqəti olaraq evdar qadınların da istehsalata (xüsusilə də yüngül, yeyinti və xidmət sahələrində evə iş verilməsindən geniş istifadə edilməsi) cəlb edilməsi bir sıra problemlərin həllinə kömək edər.

5. Sənaye bazarının konyukturası olduqca dinamikdir və o, müəssisələrdən yüksək dərəcədə sürətlə hərəkət etməyi tələb edir. Tələbə müəssisənin reaksiyası çox tez olmalıdır. Yeni məhsul buraxılmasına uyğun olaraq onun yenidən qurulmasının ləngidilməsi satış bazarının itirilməsinə gətirib çıxara bilər.

Təşkilatın sürətlə fəaliyyət göstərməsi istehsal-təşkilati quruluşun işlənib hazırlanmasının mühüm prinsiplərindən biridir. Buna müxtəlif üsullarla çatmaq olar. Birincisi, istehsal gücləri ehtiyatlarının mövcudluğu ilə, ikincisi, çevik texnologiya ilə və üçüncüsü, öz istehsalına kiçik müəssisələri cəlb etməklə.

Texnologiyanın çevikliyinə bir tərəfdən proqramla idarə olunan avadanlıqların mövcudluğu və onların universallığı ilə, digər tərəfdən isə standart detallar və unifikasiya edilmiş qovşaqların maksimum dərəcədə tətbiq edilməsi ilə nail olunur.

İstehsala kooperativlərin və kiçik müəssisədərin cəlb edilməsi ixtisaslaşdırma və kooperasiyalaşdırma əsasında mümkündür. Kiçik biznesdən istifadə edilməsi üçün iş və yüksək dərəcədə avtomatlaşdırılmış dəzgah və maşın cəbbəxanasına malik olmaq lazımdır. Belə olarsa o bunları kiçik müəssisələrə və ayrı-ayrı istehsalçılara verə bilər.

6. İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşması prinsiplərindən biri də tədarüklərin minimuma endirilməsinə və qapalı istehsal sistemi yaratmağa çalışmaqdır. Bütün bərabər şərtlər daxilində xüsusilə də bizdə tədarükçülərin sayının çox olması istehsalın təşkilini son dərəcədə mürəkkəbləşdirir. Lakin tədarükçülər seçərkən xüsusilə diqqətli və ağıllı olmaq lazımdır. İstehsalın ixtisaslaşdırılması məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və maya dəyərinin aşağı salınmasına imkan verir.

7. İstehsal-təşkilati quruluşların formalaşmasında mühüm prinsiplərdən biri bölmələrin iqtisadi fəaliyyətinə maksimum muxtariyyət verilməsidir. Əlbəttə, mütləq azadlıq yoxdur və ona heç

çalışmaq da lazım deyildir. Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə müəssisələrin bölmələrinin muxtariyyəti yalnız müqavilə ilə məhdudlaşdırılır. Belə ki, müqavilə öhdəliyinin yerinə yetirilməməsi nəinki müəssisəni böyük cərimələr verilməsi ilə hədələyir, hətta bundan qorxulu, yəni müştərilərin itirilməsi ilə hədələyir. Bu isə artıq iflasa uğramaq deməkdir.

Bizdə hələlik müqavilə öhdəliklərinin yerinə yetirilməməsinə görə inzibati tədbirlər nəzərdə tutulur. Bizim müəssisələr onsuz da can çəkə-çəkə işləyirdilər, indi isə lap pis işləyirlər. Buna baxmayaraq bizdə hökumət və bir çox inzibatçılar sərt iqtisadi sanksiyalar əvəzinə yenə də inzibati tədbirlərdən istifadə edirlər. Əlbəttə, təsərrüfat rəhbərləri çoxdan iqtisadi sanksiyalara keçərdilər. Lakin köhnə idarəetmə quruluşu buna maneçilik törədir. Elə indinin özündə də onları dağıdan iqtisadiyyatın ziyanına olaraq hər cəhətdən qorumaq lazım gəlir.

İstehsal-təşkilati quruluşun formalaşmasında müəssisənin gələcək modelinin seçilməsi mühüm rol oynayır. Müəssisənin gələcək modelinin işlənib hazırlanmasına layihə və ya xüsusi elmi-tədqiqat institutlarından başlamaq lazımdır.

Yeni istehsal vahidləri yaradarkən birincisi yeni müəssisənin yaradılmasının məqsədi, ikincisi isə əsas vəzifələri müəyyən edilməlidir.

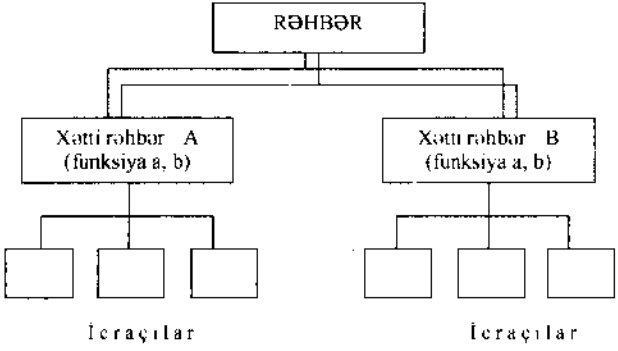
Marketinq xidməti istehsalın həcmini, keyfiyyətin səviyyəsini və perspektiv üçün satış proqnozunu, müəyyən etməlidir. Sonra isə müvafiq texnologiya və istehsalın təşkili tipi seçilir, başqa özlə, layihənin layihələşdirilən potensialın quruluşuna əsaslanan maddi tərəfləri müəyyən edilir. İstehsal quruluşu və digər müəssisələrlə, həmçinin bazarın qarşılıqlı münasibətlər əsasında idarəetmə aparatı formalaşır. İdarəetmə aparatı əsasən müəssisənin mənfəətlə işləməsini təmin etməlidir.

İstehsal aparatının formalaşması adətən aşağıdan-yuxarıya doğru gedir. Əvvəlcə iş yerləri, xətləri və blokları, sonra sexlər, sahələr və axırıncı növbədə isə istehsal xidməti sahələri və infrastruktura müəyyən edilir. İstehsal quruluşu əsasında idarəetmə aparatı sistemi və orada çalışanların sayı müəyyən edilir.

§4. İdarəetmə sistemlərinin seçilməsi və əlaqə formaları

İdarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsində idarəetmə aparatının qurulmasının bir neçə sistemi təşəkkül tapmışdır. Bunlar hamısı

başlıca olaraq müxtəlif əlaqə formalarından istifadə edilməsinə və idarəetmə heyətinin subordinasiyasına (xidmətdə kiçiyin böyüyə tabe olması prinsipi, tabelik) əsaslanır. İdarəetmə aparatının qurulmasının ən sadə və daha çox yayılmış növü xətti sistemdir. Xətti sistemin (bir çox hallarda bunu ierarxiya sistemi adlandırırdılar) mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hər bir kollektivin başında rəhbər durur və öz fəaliyyətində o yuxarı idarəetmə pilləsi rəhbərinə tabedir və onun sərəncamlarını yerinə yetirməyə borcludur. (Şəkil 5.1.)



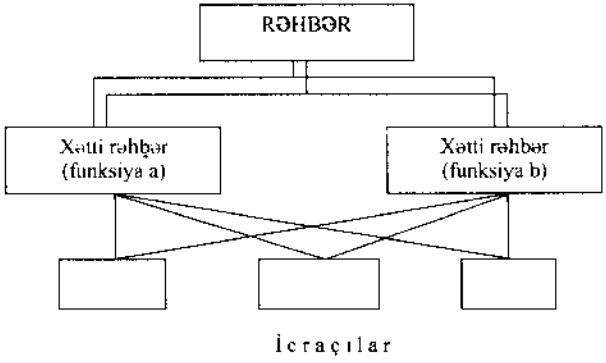
Şəkil 5.1. Xətti idarəetmə quruluşu

Bu sistemin müsbət cəhətləri aşağıdakılardır: qarşılıqlı münasibətlərdə dəqiqlik; bir-birinə zidd olan göstərişlər verilməsi imkanının yox olması. Nöqsanı isə hər bir rəhbərin universal mütəxəssis ola bilməməsində və bununla əlaqədar olaraq ayrı-ayrı məsələlərin həllində az səlahiyyətli olmasıdır. Buna görə də müasir sənaye və son dərəcə mürəkkəb istehsalda bu sistem az səmərə verir. Ənənəvi olaraq bu sistem hərbi işdə tətbiq edilir. Çünki burada avtoritar idarəetmə forması şəraitində bu sistem yaxşı razılaşdırılır.

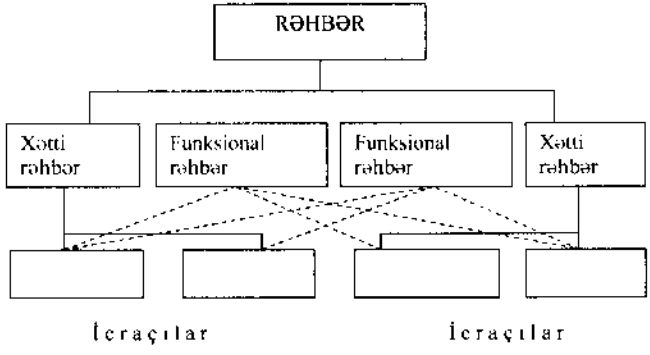
Bir sıra müəssisələrdə idarəetmə aparatının qurulmasının funksional sistemi tətbiq edilir (şəkil 5.2.)

İdarəetmə sistemində funksional həlqələrin yaradılması rəhbərləri bir çox xüsusi məsələlərin həll edilməsindən azad edir. Funksional bölmələr daha ahəngdar işləyir və təcrübədə tələbata daha fəal reaksiya verir. Lakin funksional bölmə sərəncamçılıqda

vahidliyi pozaraq qərarların qəbul edilməsində məsuliyyəti azaldır. Nəticədə xətti-funksional sistem meydana çıxır. Bu sistem qabaqkı hər iki sistemin müsbət cəhətlərini özündə birləşdirir (şəkil 5.3)



Şəkil 5.2. İdarəetmənin funksional quruluşu



Şəkil 5.3. İdarəetmənin xətti-funksional quruluşu

Bir neçə il qabaq inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində idarəetmənin xətti-fuksional sistemi digər sistemlər tərəfindən sıxışdırılmağa başlandığına baxmayaraq hazırda o yenə də geniş tətbiq edilməkdədir. Onun daha dərindən öyrənilməsi bu sistemin potensial imkanlarını aşkara çıxarmağa imkan verir.

Xətti-funksional sistem yuxarı orqanların sərəncam və göstərişlərinin tez həyata keçirilməsini təmin edir. fuksional bölmələrin ixtisaslaşdırılmasını və mühəndis əməyinin, həmçinin funksional bölmələr arasında aparılan əmək bölgüsü əsasında fuksional bölmələrin formalaşmasını təmin edir: şaquli və üfüqi idarəetmə arasında daha səmərəli əlaqəni təmin edir ki, bunun əsasında da əmək və material resursları ilə daha səmərəli manevr etmək həyata keçirilir. Bununla bərabər bu sistemin ciddi nöqsanları da ivardır ki, hələlik bunu tam aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Belə nöqsanlardan biri istehsalın texniki inkişafı məsələlərinə baxılmasında ləngiyə və yeni modelli məhsulların tətbiqində ləngiliyə yol verilməsidir. Bu isə durğunluq elementlərinin güclənməsinə gətirib çıxarır. Həmçinin meydana çıxan idarə daxili maneələr də neqativ rol oynayır.

Son illərdə ABŞ-da idarəetmə strukturunun divizional desentralizasiyası (mərkəzi orqanların bəzi funksiyalarının yerli orqanlara verilməsi) geniş yayılmışdır. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, iri kompaniyalar və sənaye firmaları çərçivəsində istehsal bölmələri yaradılır və operativ fəaliyyətdə onlara geniş muxtariyyət verilir. Bu isə baş müəssisədə strategiyaya böyük diqqət yetirmək imkanı verir. Taktiki məsələləri isə aşağı idarəetmə halqaları həll edir. Bu sistemin nöqsanı ondan ibarətdir ki, inzibati-idarəetmə apparatı böyüyür və buna müvafiq olaraq ona çəkilən xərclər də artır.

Lakin buna baxmayaraq idarəetmənin divizional təşkilati quruluşuna keçirilməsi istehsalın texniki inkişafının sürətləndirilməsi üçün irəliyə atılan əhəmiyyətli addımdır. Bunun nəticəsidir ki, rəhbərliyin yuxarı halqəsi istehsalın perspektiv inkişafı məsələlərinə daha çox fikir verməyə başlamışlar. İstehsalın operativ idarə edilməsinin desentralizasiyası mərkəzləşdirilmiş maliyyə nəzarəti sistemi ilə və yuxarı idarəetmə halqalarının nəzarəti altında olan elmi-tədqiqat işlərinin mərkəzləşdirilməsi ilə ciddi şəkildə əlaqələndirilməyə başlanmışdır. Beləliklə, idarəetmənin divizional təşkilati quruluşuna keçilməsi ilə idarəçilik əməyinin bölgüsünün

daha da dərinləşməsi baş verdi. Bu isə öz ifadəsini istehsal bölmələrinə verilən operativ idarəetmə funksiyalarının qeyri-mərkəzləşdirilməsində və istehsalın inkişafının strateji istiqamətlərini işləyib hazırlamaq, habelə maliyyə fəaliyyətinə rəhbərlik funksiyalarının mərkəzləşdirilməsində tapdı.

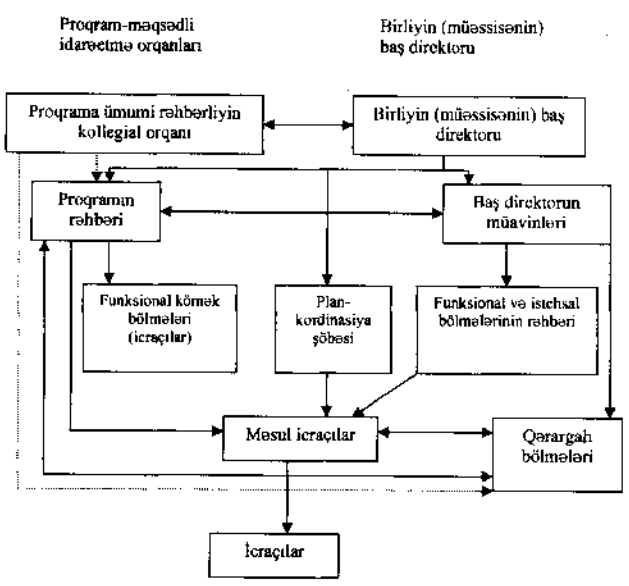
İstehsal-təşkilati quruluşları formalaşdırarkən idarəetmənin təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirmək zəruridir. Yeni iqtisadi təfəkkür və bazar iqtisadiyyatının inkişafı istehsalın idarə edilməsinin təşkilinə yeni tələblər irəli sürür. Bununla əlaqədar olaraq təsərrüfat subyektlərinin idarə edilməsinin təşkilat strukturunun qurulmasına və inkişafına yeni metodologiya baxımından yanaşmaq lazımdır.

Yeni formalar içərisində artıq qərb ölkələrində bəyənilmiş və qismən də bizdə tətbiq olunan idarəetməyə proqram-məqsədli yanaşmanın (PMY) adını çəkmək olar. PMY məqsədli proqramların dərin və ətraflı layihə işləmələrinə, iqtisadi və informasiya-texniki münasibətlərin daha mükəmməl təşkilinə əsaslanır. PMY zamanı bir çox alimlərin fikrincə daha böyük səmərə verə bilən idarəetmənin matrisa strukturundan istifadə edilir. İdarəetmənin təşkilinin matrisa sisteminin varianlarından biri aşağıdakı şəkildə verilmişdir (şəkil 5.4.).

Təsərrüfat subyektinin ali rəhbərliyi resurslardan istifadə və icraçılar üzrə proqramın rəhbərinə zəruri səlahiyyətlər verir. Proqramın hər bir elementi üzrə əsas işdən azad edilmək və ya edilməmək şərti ilə məsul icraçı təyin edilir.

Hər bir konkret halda məqsədli proqramın təşkilati quruluşu işin həcmindən, problemi əhatə dərəcəsindən və fəaliyyət müddətindən asılı olaraq yaradılır. PMY reallaşdırılması artıq mövcud olan idarəetmə sistemindən ayrılmalı və ya onu pozmamalıdır. Buna görə də sistemin rəhbərini müntəzəm olaraq müdafiə etmək və rəhbərlik tərəfindən ona kömək etmək lazımdır. Məqsədli yanaşmanın reallaşdırılması zamanı inzibati-təşkilati tədbirlər iqtisadi tədbirlərlə yaxşıca razılaşdırılmalıdır.

Məqsədli yanaşmanın işlənib hazırlanmasının vacib elementi «məqsədlər ağacıdır». Məqsədli yanaşmanın səmərəliliyi bir çox cəhətdən «məqsədlər ağacının» səmərəli qurulmasından asılıdır. Bununla əlaqədar olaraq məqsədin düzgün seçilməsi, ona nail olmaq vəzifələrinin formalaşdırılması və onun reallaşdırılması üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir. «Məqsədlər ağacını» formalaşdırarkən çox variantlılıqdan istifadə etmək lazımdır.



Şərti işarələr: xətti tabelik -
Funksional tabelik -
Fnksional qarşılıqlı təsir -

Şəkil5.4. Məqsədli proqramların idarə edilməsinin matrisa strukturunun qurulması

Proqram məqsədli yanaşmadan bizdə ən çoxlu müəssisələrin inkişafının kompleks proqramlarının işlənib hazırlanmasında istifadə edilmişdir. Adətən belə proqramların reallaşdırılması təşkilatın rəhbərinə həvalə edilir. Lakin daha kiçik məqsədli proqramlar da, məsələn, sexin inkişafı və ya çox, həmçinin zavod üzrə yeni məhsul buraxılışı üzrə tapşırıqların reallaşdırılması da işlənib hazırlana bilər.

Onun həll edilməsi üçün yalnız kompaniyanın müəssisələrinin

deyil, həm də kənar müəssisələrin cəlb edilməsi zəruriliyini tələb edən problemin məqsədli proqramla daha ətraflı əhatə olunması PMY-nın kooperativ-məqsədli formaya modernizasiya edilməsinə gətirib çıxardı. Məqsədli proqramların həll edilməsinin kooperativ-məqsədli forması kooperativ əsaslarla proqramın həllinə geniş icraçılar və işləyənlər dairəsinin cəlb edilməsinə imkan verir.

İdarəetmənin təşkilinin yeni formaları üzrə mütəxəsisslərin çatışmamazlığı müəssisə və birliklərin idarə edilməsinə proqram-məqsədli yanaşmanın inkişaf yoluna ciddi mancələrdən biridir. Bu vəzifəyyətdən çıxışın səmərəli yolu məsləhətçilərdən istifadə etməkdir. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə müəssisələrin məsləhət alması idarəetmənin təkmilləşdirilməsi prosesini əhəmiyyətli dərəcədə sürətləndirə bilər. İdarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə xidmət göstərən bir sıra kiçik müəssisələrin yaradılması hazırkı dövrdə respublikamız üçün daha faydalı olardı. Lakin onlardan geniş istifadə edilməsi müəssisələrdə məsləhətçilərdən istifadə edilməsi üzrə təcrübənin olmaması üzündən ləng gedir.

§5. İdarəetmə aparatında funksional vəzifələrin bölüşdürülməsi

Funksional vəzifələrin düzgün bölüşdürəlməsi istənilən müəssisənin idarəetmə texnologiyasının vacib elemntidirir. O, idarəetmədəki bəqiqiliyi təmin edir, idarəetmə aparatındakı nizam-intizamı gözləyir və işdəki məsuliyyətsizliyi aradan qaldırır. Bölgü iki: funksiyaların xidmət bölmələri arasında və xidmət bölmələri daxilindəki əməkdaşlar arasında bölüşdürülməsi istiqamətində həyata keçirilir. Bunu matrisa üsulu ilə etmək tövsiyyə edilir. Əvvəlcə imkan daxilində idarəetmə aparatının bütün funksiyalarının ətraflı siyahısı tərtib edilir, sonra isə onlar formalaşdırılır və lazım olan matrisaya daxil edlilir. Xəbər matrisasında (subyekti müəyyən edən matrisada) xidmətlər (şöbələr) və ya vəzifələr sadalanır. Sonra isə funksiyalar xidmətlər (şöbələr) və ya vəzifələr üzrə bölüşdürülür.

Funksiyaların bölüşdürülməsinin iki daha münasib üsulla yerinə yetirmək olar. Birinci üsulla yerinə yetirilmə zamanı (cədvəl 5.1) əvvəlcə xidmətlər (şöbələr) müəyyən edilir və onlar üzrə funksiyalar bölüşdürülür, sonra isə funksiyalar xidmətlər (şöbələr) daxilində bölüşdürülür. Beləliklə, başlanğıcda idarəetmə aparatının strukturu müəyyənləşdirilir və funksiyalar bu strukturun bölmələri üzrə

bölüşdürülür. İkinci üsulla (cədvəl 5.2 və 5.3) funksiyalar vəzifələrin düzümü üzrə və sonra isə artıq mövcud olan vəzifələrdən şöbələr yaradılması ilə (xidmətlər) formalaşdırılır.

Cədvəl 5.1

Şöbələr üzrə funksional (xidməti) vəzifələrin bölüşdürülməsi matrisası

(Nümunə 1)

Sıra №-si	Funksional (xidməti) vəzifələr	Plan	İstehsal	Smeta müqavilə	Marketinq	Operativ idarəetmə	Uçot
1.	İstehsalın inkişafının proqnozlaşdırılması	+			+		
2.	Bazar konyukturasının təhlili				+		
3.	Cari layihələşdirmə	+					
4.	Operativ planlaşdırma		+				
5.	Operativ idarəetmə						
6.	Mühasibat uçotu						+
7.	Operativ-statistik uçot	+					
8.	İşin yerinə yetirilməsi üzrə müqavilənin bağlanması			+			
9.	Xammal tədarükü üzrə müqavilə bağlanması				+		
10	Reklam				+		

Hansı üsula üstünlük verməli?

İdarəetmə apparatı işçilərinin sayı 50 nəfərdən yuxarı olan iri müəssisələrdə görünür ki, bölgünü birinci üsulla aparmaq yaxşı olar. Əksinə əgər idarəetmə apparatı işçilərinin sayı az olarsa onda ikinci üsuldan istifadə etmək səmərəli olar.

Məşğələlərdə bu işi işgüzar oyunlar şəklində aparmaq olar.

Bu və ya digər xidməti vəzifənin yerinə yetirilməsi zamanı xərclərin normalaşdırılması müəyyən çətinlik yaradır. Lakin bunu həlledilməz problemə çevirmək lazım deyildir. İşin başlanğıcında vaxt məsrəfini təcrübə əsasında müəyyən etmək xronometraj müşahidəsi aparmaqla bu və ya digər işi eksperimental qaydada yerinə yetirmək olar. Sonra isə işin gedişatında vaxt məsrəfi dəqiqləşdirilə bilər.

Bu problemi daha yaxşısı xüsusi laboratoriya yaratmaq yolu ilə

həll etmək olar. Bu laboratoriya normalar və əmək fəndləri işləyib hazırlamaqla və idarəçilik əməyinin avtomatlaşdırılması məsələləri ilə məşğul olmalıdır. Belə laboratoriyaları tədricən ali məktəblər və elmi tədqiqat institutları nəzdində yaratmaq olar.

Dünya təcrübəsi bunun tamamilə həll olunan bir məsələ olduğunu sübut edir.

Cədvəl 5.2

Qulluq üzrə funksional (xidmət) vəzifələrin bölüşdürülməsi matrisası

(nümunə 2)

Sıra №-si	Funksional (xidməti) vəzifələr	Saatla vaxt norması	Vəzifələr						
			Baş iqtisadçı	İqtisadçı	Mühəndis texnoloq	Mühəndis mexanik	statistik	Mühasib	texnik
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Operativ planlaşdırma	3800	900	2900					
2.	Cari planlaşdırma	2000			1000				1000
3.	Proqramm planlaşdırma	1000	1000						
4.	Reklam prospektlərinin işlənib hazırlanması	2000			500				1000
5.	Operativ-statistik uçot	2000					2000		
6.	Mühasibat uçotu	3800						3800	
7.	Məhsulun keyfiyyətinə nəzarət	2000				2000			
8.	Əməyin mühafizəsi	1000			1000				
9.	İqtisadi və riyazi məsələlər	1000			1000				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Sosial inkişafın planlaşdırılması	1000	500	500					
11.	İqtisadi təhlil	1000	500	500					
12.	Əməyin normallaşdırılması	2000	1000	1000					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Tələb olunan vaxt	22600	4300	4900	3500	2000	2000	3830	2000
	Adamların sayı	12	2,5	2,5	2	1	1	2	1

Cədvəl 5.3

Funksional xidməti vəzifələrin nümunəvi düzümü

1.	Cari və perspektiv planlaşdırma üzrə işin təşkili
2.	Cari planlaşdırma
3.	Perspektiv və proqram planlaşdırma
4.	Texniki norma və normativlərin işlənib hazırlanması
5.	Bölmələr üçün iqtisadi normativlərin işlənib hazırlanması
6.	Müəssisənin pasportunun tərtibi və aparılması üzrə işlərin təşkili
7.	İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması
8.	İstehsalın texniki inkişafı üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması və planlaşdırılması
9.	İstehsal edilən məhsullara tələbatın proqnozlaşdırılması
10.	Bazar konyukturasının öyrənilməsi
11.	Məhsulun attestasiyası
12.	Məhsulun standartlaşdırılması

Cədvəl 5.3-ün ardı

13.	Məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlərin işlənib hazırlanması və planlaşdırılması
14.	İnvestisiya qoyuluşunun planlaşdırılması
15.	Material resurslarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin planlaşdırılması
16.	Kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması
17.	Ətraf mühitin mühafizəsi üzrə tədbirlərin layihələşdirilməsi və planlaşdırılması
18.	Məhsulun keyfiyyətinin texnoloji cəhətdən təmin edilməsinin təşkili
19.	İstehsalın texniki və texnoloji hazırlanması
20.	İqtisadiyyat problemlərinin işlənib hazırlanması
21.	İşçilərin əməyinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin layihələşdirilməsi
22.	İdarəetmə işçilərinin əməyinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlərin hazırlanması
23.	Əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik
24.	Məhsulun keyfiyyətinə nəzarət
25.	İstehsalın operativ planlaşdırılması
26.	Keyfiyyətin metroloji təminatının təşkili
27.	İş yerlərinin attestasiyası
28.	İş yerlərinin təşkili
29.	Qabaqcıl əmək fəndlərinin tətbiqi
30.	Kadrlar hazırlanmasının təşkili
31.	Əməyin normalaşdırılması
32.	Kadrların seçilməsi və onların yerləşdirilməsi
33.	Əməyin stimullaşdırılması
34.	Məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin stimullaşdırılması
35.	Keyfiyyət briqadalarının təşkili
36.	Səmərələşdirmə və ixtiraçılıq üzrə işlərin təşkili

Cədvəl 5.3-ün ardı

37.	Maddi-texniki təchizatın təşkili
38.	Maddi-texniki təchizatın operativ idarə edilməsi
39.	İstehsalın kooperasiyalaşdırılması üzrə işlərin təşkili
40.	Tullantılardan istifadənin təşkili və tullantısız texnologiyanın tətbiqi
41.	Məhsul satışının təşkili
42.	İnvestisiya üzrə işlərin təşkili
43.	Müəssisənin maliyyə təminatının təşkili
44.	İnvestisiya qoyuluşlarının maliyyələşdirilməsi
45.	Mühasibat uçotu
46.	Statistik uçot
47.	İstehsal daxili təsərrüfat hesabının təşkili
48.	İstehsal tapşırıqları planının yerinə yetirilməsinin təhlili
49.	İstehsal fəaliyyətinin kompleks təhlili
50.	İqtisadi təhlil
51.	İstehsalın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi
52.	Yeni texnikanın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi
53.	Sosial tədbirlərin səmərəliliyinin təhlili
54.	Sosioloji və psixoloji təhlil
55.	Reklam

§6. İstehsal təşkilatı quruluşların qiymətləndirilməsi metodları

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin başlıca göstəricisi mənfəətdir. Rentabelli olmayan, başqa sözlə ziyanla işləyən müəssisələr sadəcə olaraq səhnədən gedirlər. Lakin təhlil zamanı məsələnin həllinin sadəliyi

ancaq zahiridir. Sənaye cəmiyyətinin inkişaf dərəcəsinə uyğun olaraq bazar konyukturası son dərəcədə mürəkkəbləşir və yüksək dinamizmliyi ilə fərqlənir. Belə şəritdə müntəzəm olaraq mənfəət əldə etmək o qədər də asan olmur. Ona görə də istehsalı elə təşkil etmək lazımdır ki, məhsul istehsalı minimum xərclər çəkilməklə əldə edilsin, keyfiyyəti yüksək və qiyməti rəqabət qabiliyyətli olsun.

Bununla əlaqədar olaraq material xərcləri (M) ilə qiymət (Q) arasındakı minimal nisbət mühüm göstəricilərdən biri hesab olunur. Məhsulun qiymətində material xərclərinin xüsusi çəkisi nə qədər az olarsa, istehsalın effektliyi də bir o, qədər yüksək olar. Analitik olaraq bunu aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

$$\frac{M}{Q}$$

Lakin bu formulada sənayeləşmiş iqtisadiyyatın əsas ziddiyyətlərindən biri özünü biruzə verməkdədir. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, material xərclərinin ixtisar edilməsi əmək haqqına çəkilən xərclərin nisbi olaraq artmasına gətirib çıxarır. Lakin, təcrübənin göstərdiyi kimi ölkə sənaye cəhətdən nə qədər çox inkişaf edirsə, əmək bir o, qədər bahalaşır. Bununla əlaqədar olaraq hər bir müəssisə əmək xərclərini mümkün qədər azaltmağa çalışır. Bu isə öz növbəsində müəssisələri fəal olaraq yeni maşın və avadanlıqlar tətbiq etməyə sövq edir. Bu köhnələrdən baha olsa da daha az məhsuldardır. Lakin müəssisənin rəhbərliyinin başqa yolu yoxdur: ya yeni texnikanı tətbiq et, ya da ki, əmək haqqında çəkilən xərcləri artır.

İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə canlı əmək sənayecə zəif inkişaf etmiş ölkələrə nisbətən başqadır və demək olar ki, həmin ölkələrin Milli gəlirində əmək haqqı iki dəfə yüksəkdir. Bu ona gətirib çıxarır ki, sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələr yeni texnikanı həvəslə tətbiq edirlər. Və əksinə iqtisadiyyatı sənaye cəhətdən daha zəif inkişaf etmiş ölkələr yeni texnikanı daha az həvəslə tətbiq edirlər.

Nə qədər ki, ABŞ-da sənaye daha yüksək səviyyədə idi ölkəyə xarici kapital axını minimum səviyyədə qalmaqda davam edirdi. Xaricilərə ABŞ-da müəssisələr inşa etmək sərfəsiz idi. Eyni zamanda ABŞ həvəslə digər ölkələrə kapital qoymaqda davam edirdi. Lakin bəzi sahələrdə Yaponiya nəin ki, ona çatıb bərabərləşdi, hətta onu ötüb keçdikdə vəziyyət dəyişdi. Belə ki, Yaponiya fəal şəkildə ABŞ-da müəssisələr tikməyə və almağa başladı.

Bu gün bir sıra xarici ölkələr Azərbaycan iqtisadiyyatına

həvəslə kapital qoymaqdadırlar. Onları buna sövq edən əsas səbəblərdən biri bizdə əmək haqqının olduqca aşağı səviyyədə olmasıdır. Bunun nə dərəcədə yaxşı və ya pis olduğu haqqında birmənalı fikir söyləmək nə qədər çətin olsa da fikrimizcə bu ölkəmizdə yeni iqtisadi sistemin təşəkkül tapması və inkişafının ən ümidverici və son dərəcə də səmərəli yoludur.

Bu yolun nə qədər səmərəli olduğunu Avropa və Asiyanın bir sıra ölkələrinin xarici kapitaldan fəal istifadə edərək öz inkişaflarını təmin etdikləri sübut edir.

Dövlətin mənafeyi nöqteyi nəzərdən əmək məhsuldarlığı və əmək haqqının artım templəri göstəricisi daha mühümdür. Bu göstəricilər ölkə iqtisadiyyatının normal inkişafı üçün bir-birilə sıx əlaqədardır və çalışmaq lazımdır ki, əmək məhsuldarlığının artım tempi əmək haqqının artım tempini qabaqlasın. Lakin, müəssisənin mənafeyi nöqteyi-nəzərdən bu başqa ola bilər. Belə ki, ayrılıqda götürülən hər bir müəssisə öz istehsalının ictimai məqsədəuyğunluğu haqqında az güşünürlər və buna görə də əmək məhsuldarlığı və əmək haqqının artım templəri arasındakı nisbət onları o qədər də qayğılandırmır. Onlar üçün vacibi odur ki, gündəlik işlərini başa vuraraq mənfəət əldə etsinlər. Həqiqətdə isə əmək məhsuldarlığının artım tempinin kifayət qədər olmadığı halda əmək haqqının yüksək artım tempi son nəticədə yalnız ölkənin iqtisadi konyukturasını mürəkkəbləşdirməklə yanaşı ayrı-ayrı müəssisələrin fəaliyyətində də öz neqativ təsirini əks etdirmir, həm də əvvəlcə onların fəaliyyətini gərginləşdirir və sonra isə iflasa uğramasına səbəb olur. Belə situasiya inhisarlaşdırılmış sahələrdə və inhisarlaşdırılmış iqtisadiyyatda meydana çıxır.

İnhisarçı qiymətləri artırmaqla asanlıqla əmək haqqını yüksəldə bilər. Bu hal bu gün bizim iqtisadiyyatımızda müşahidə olunmaqdadır. Son nəticədə bu situasiyadan həm inhisarçının özü və həm də insanlar əziyyət çəkir.

Qərbi Avropa və ABŞ-nın inhisarlaşdırılmış iqtisadiyyatı XX əsrin 20-ci illərinin axırı və 30-cu illərinin əvvəllərində bu ölkələrdə böhrana səbəb oldu. Buna oxşar vəziyyət XX əsrin 70-ci illərində neft inhisarlarının neftin qiymətini kəskin şəkildə artırdığı dövrdə də müşahidə olunmuşdu. Lakin, Qərbin müdrik təcrübəsi buna davam gətirdi.

Beləliklə, inhisarçılıq nəticəsində başlıca ardıcıllığın pozulması iqtisadiyyatda balansın pozulmasına və daha sonra isə ayrılıqda götürülən müəssisə miqyasında neqativ nəticələri qaçılmaz edir.

Bu da aydındır ki, əmək haqqının qeyri-rasional artımı hər şeydən əvvəl sabit qiymətlər şəraitində maya dəyərinin yüksəlməsinə və son nəticədə rentabelliyin aşağı düşməsini gətirib çıxarır. Lakin, inhisarlar qiymətin yüksəlməsi hesabına mənfəətin artımına nail ola bilərlər. Və əgər rəhbər uzaqgörən deyilsə o, belə düşünür ki, digərlərinin hesabına uzun müddət fəaliyyət göstərmək olar.

Bu işdə rəqabət hər şeyi tezliklə yerinə qoyur. Ona görə də müəssisələr və sahələr inhisarçı olmağa çalışırlar.

Rentabelliyin yüksəlməsinin real mənbəyi məhsulların istehlak xüsusiyyətlərinin yüksəldilməsidir. Bu məhsulların qiymətini yüksəltməyə imkan verir. Bunu məhsulların texniki keyfiyyətini yüksəltmək, dizaynı yaxşılaşdırmaq və ya istehsal güclərini artırmaq, həmçinin servis xidmətini yaxşılaşdırmaq hesabına etmək olar. Təəssüf ki, bu məsələlərdə və xüsusilə də servis xidməti sahəsində işlər yumşaq desək pis vəziyyətdədir.

Bazarın yüksək səviyyədə bolluğu şəraitində hətta aşağı qiymətlər yaxşı xidmət təminatı və zahiri cazibədarlığı olmayan məhsullar istehsalçılarına ciddi üstünlüklər vermir.

FƏSİL 6. MENECMENTİN METODLARI

§1. İdarəetmə metodlarının xarakteristikası

Müasir dövrün başlıca vəzifəsi ölkənin sosial-iqtisadi inkişafını sürətləndirməkdən, istehsalın hərtərəfli intensivləşdirilməsini təmin etməkdən, cəmiyyətin iqtisadi potensialını möhkəmləndirməkdən ibarətdir.

Həmin vəzifələrin həyata keçirilməsi idarəetmə fəaliyyətinin yüksək səviyyədə təşkil edilməsini, idarəetmə sferasında qanun və metodlardan şüurlu və məqsədəuyğun istifadə edilməsini tələb edir.

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

İdarəetmənin başlıca əhəmiyyəti idarəetmə proseslərinin dəqiq və düzgün təşkili üçün müasir texnikadan, texnologiyadan, istehsalın və əməyin mütərəqqi formalarından istifadə edilməsinə şərait yaratmaqdan, qarşıya qoyulmuş məqsədi yerinə yetirmək üçün maksimum fəallıq göstərməyi təmin etməkdən ibarətdir. Demək olar ki, metodlar mahiyyətinə görə idarəetmə fəaliyyətinin aləti hesab olunur və idarəetmənin subyekt tərəfini əks etdirir və onlardan müəyyən olunmuş qaydalar və prinsiplər üzrə təcrübədə istifadə edilir.

«Metod» yunan sözü olub, «tədqiqat üsulu» deməkdir. Bəzi ədəbiyyatlarda metod hərəkət üsulu, yayma qaydası, qəbuletmə qaydası kimi də işlədilir. Əgər idarəetməni bütünlükdə əmək fəaliyyəti kimi qəbul etsək, onda metod onun həyata keçirilməsi üsuludur.

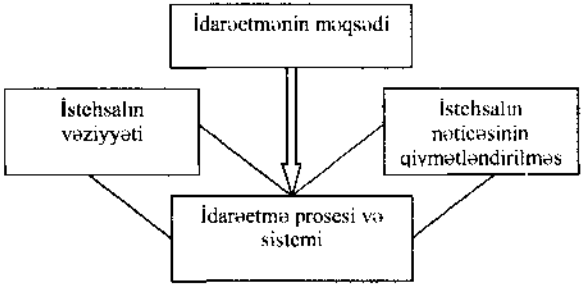
Metod – istehsal kollektivinə və ya onun hər hansı bir üzvünə məqsədyönlü təsir edilməsi vasitəsidir. Anlayış etibarilə metod – fənd, üsul və ya hər hansı idarəetmə, insan fəaliyyətinin fəndlərinin məcmusu, hər hansı məqsədə çatmaq imkanı, hər hansı vəzifənin, tapşırığın, sərəncamın, göstərişin, təlimatın həlli yolları və onların yerinə yetirilməsi vasitəsidir. Bu vasitə ilə müəyyən məqsədə çatmaq üçün adamları istiqamətləndirmək, tənzim etmək və təşkil etmək mümkündür. Müəyyən bir məqsədi qarşıya qoyduqdan sonra onun yerinə yetirilməsinin daha sərfəli, səmərəli yollarını və üsullarını axtarmaq özü-özlüyündə bir zərurətdir. Bu, bir tərəfdən idarəetmənin mürəkkəb və dinamiki vəziyyətində, digər tərəfdən, hər hansı bir məqsədin müəyyən təsirə, vasitəyə, vasitəçiliyə möhtac olmasından irəli gəlir. Heç də təsadüfi deyil ki, idarəetmə metodlarını idarəetmə

prosesinin əsas ünsürü adlandırırlar. İdarəetmə metodları və onlardan istifadə edilməsi idarəetmənin təşkilinə, istehsalın ahəngdarlığına və səmərəliliyinə çox böyük təsir edir. Metodlar nəinki idarəetməyə və istehsala, onu həyata keçirən kollektivin fəaliyyətinə, onların yaradıcılıq, işgüzarlıq, səriştəlik faydalılığının yüksəlməsinə, səfərbərliyə, qarşıya qoyulmuş müəyyən fəaliyyət proqramının vaxtlı-vaxtında yerinə yetirilməsinə kömək edir. «İdarəetmənin metodu» idarəetmənin mahiyyəti və məzmunundan irəli gəlir, onun nəzəriyyəsinin əsas kateqoriyalarına daxildir. Beləliklə, idarəetmə metodu kollektivin fəaliyyətini maksimum səmərəli təşkil etmək, bu işə onun bütün üzvlərini yaradıcı və aktiv surətdə cəlb etməklə, nəzərdə tutulan fəaliyyət proqramından gənarlaşmanı aradan qaldırmağı təmin edir. İdarəetmə metodları çoxcəhətli və müxtəlifdir. Həmin metodlar qlobal və lokal məzmuna malikdirlər. İdarəetmə metodları öz konkret məzmununa, onların idarəetmə obyektinə, adamlara təsiretmə xarakterinə, təşkilati formalarına və s. görə fərqlənirlər. ***İdarəetmə metodu*** idarəetmə subyektinin idarəetmə sisteminin strateji və taktiki məqsədlərinin praktik həyata keçirilməsi üzrə idarəetmə obyektinə təsir metodudur. İdarəetməyə müxtəlif tərəfdən yanaşmaq olar. Ümumiyyətlə yanaşsaq, istehsalın idarə edilməsi dedikdə, optimal texniki-iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif üsullar (iqtisadi, inzibati-sərəncam, təşkilati, sosial-psixoloji və tərbiyəvi) və vasitələrin köməyi ilə həyata keçirilən fasiləsiz məqsədəuyğun ictimai-iqtisadi və təşkilati-texniki proseslər sistemi başa düşülür. ***İdarəetmə sistemi*** elmi yanaşmaların, idarəetmə funksiya və metodlarının, məqsədli, təminedici, idarə olunan və idarə edən yarımsistemlərin məcmusudur. ***İdarəetmə sisteminin məqsədi*** xarici yaxud daxili bazarlarda hasil edilən məhsulun, yerinə yetirilən xidmətin, təşkilatın rəqabət qabiliyyətinə nail olmaqdan ibarətdir.

Son məqsədə çatmaq üçün idarəetmə subyekti yüksək keyfiyyətlə strateji analizdən başlayaraq və tənzimləmə ilə başa çatdıraraq idarəetmənin bütün funksiyalarını yerinə yetirməlidir. Bu funksiyalar elmi yanaşmalar və hazırkı situasiya üçün ən əlverişli olan idarəetmə metodlarını tətbiq etməklə yerinə yetirilməlidir. İdarəetmə metodları birinci növbədə iqtisadi qanunların tələblərinin həyata keçirilməsi metodudur.

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

İdarəetmənin məqsədi müəyyən məqsədyönlü təyinat olub, bitmiş fəaliyyətin məcmusundan ibarətdir. İdarəetmə qarşıya müəyyən bir məqsədin qoyulması ilə başlayır və praktiki nəticə əldə olunması ilə başa çatır. İdarəetmənin məqsədi və öz məzmununa görə obyektiv xarakter daşıyır. Lakin, subyektiv idarəetmə məqsədlərinə də təsadüf etmək olar. Ona görə də ən başlıca məsələ məqsədin düzgün müəyyən edilməsi və yüksək səviyyədə əsaslandırılmasıdır. Məqsəd ayrı-ayrı adamlar, idarə orqanları tərəfindən mövcud resursları, imkanları, habelə perspektiv inkişaf dövrünün vəzifələri nəzərə alınaraq elmi səviyyədə müəyyən edilməlidir. Məqsədlər öz məzmununa, icra edilmə müddətinə və səviyyəsinə görə fərqlənirlər.



Şəkil 6.1. İdarəetmənin məqsədi

Müxtəlif idarəetmə mərhələlərində müxtəlif aspektli məqsədlərin düzgün formalaşması dövlətin iqtisadi strategiyası üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. İrəli sürülmüş məqsədlərin icra edilməsi ona nail olma vasitələrini, metodlarını tələb edir. Burada idarəetmə proseslərinə məqsədli yanaşma prinsipial əhəmiyyətə malikdir. Məqsədli yanaşma özü də bir metod formasıdır. O idarəetmə məqsədlərinin elmi cəhətdən əsaslandırılmasını, onun ardıcıl olaraq həyata keçirilməsini, həmin sosial-iqtisadi, elmi-texniki məqsədlərin xalq təsərrüfatının son nəticələri ilə əlaqələndirilməsini tələb edir. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsi müəyyən metodların (üsulların) köməyi ilə edilir.

Nəhayət, idarəetmənin metodu, idarəetmə prosesinin üzvü bir

hissəsi olmaqla, idarəetmə əməyinin xüsusiyyətinə, sistemin təşkilinə, prosesinin məzmununa, həmçinin istehsalın və idarəetmənin səmərəlilik səviyyəsinə təsir göstərir. Konkret desək, idarəetmə metodu idarəetmə subyektinin müəyyən məqsədi təmin etmək, ona nail olmaq və təsir göstərmək vasitələrinin, imkanlarının, fəndlərinin, üsullarının məcmusundan ibarətdir. İdarəetmə metodları istehsalı idarə edənlərin işgüzar fəaliyyət vasitəsi, fəndləri və məqsədə çatmaq arzusu, imkanıdır.

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

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

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

Bütün idarəetmə metodlarının əsas ***vəzifəsi*** istehsalın səmərəliliyini yüksəltməkdə, idarəetmə komandalarının dürüst və vaxtında yerinə yetirilməsində maraq yaratmaq və onu inkişaf etdirməkdir.

Xalq təsərrüfatı sahələrində istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi prosesində müxtəlif metodlardan istifadə edilir. Bu sistem içərisində əsas yeri qoyulan tapşırığı yerinə yetirmək üçün kollektivə və onun ayrı-ayrı üzvlərinə təsir edən metodlar tutur ki,

onlara da iqtisadi, inzibati-sərəncam, hüquqi və sosial-psixoloji və ideoloji metodlar aiddir. Bu metodlar ayrı-ayrılıqda deyil, bir-biri ilə əlaqədar istifadə edilir. Ən çox iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji münasibətlər olur, bu da idarəetmə aparatında müxtəlif təsiretmə, təşkiletmə, nizamlaşdırma, uzlaşdırma, fəallaşdırma, tənzimetmə və başqa vasitələrin tətbiq edilməsini tələb edir.

İstehsalatda iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji münasibətlər baş verir ki, bu da idarəetmə aparatında müxtəlif təsiretmə, təşkiletmə, nizamlaşdırma, uzlaşdırma, fəallaşdırma, tənzimləmə və başqa vasitələrin tətbiq edilməsini tələb edir.

1 ***İdarəetmə mexanizmi*** idarəetmənin ümumi prinsipləri və qanunları, idarəetmə məqsədləri, idarəetmə funksiyaları və metodları ilə bağlıdır. Onların bir-birilə əlaqələndirilməsi qaydası, sistem halında tətbiq edilməsi idarəetmə mexanizminin fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ən ümdə problemlərdən biri isə təsərrüfat mexanizmi ilə idarəetmə mexanizminin bir-birilə əlaqələndirilməsi və onları əmələ gətirən komponentlərin planlı qaydada idarə oluna bilməsidir.

İdarəetmə metodları idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas kateqoriyası, obyektiv iqtisadi və idarəetmə qanunlarının, qanunauyğunluqlarının tələblərinin idarəetmə təcrübəsində qarşılıqlı surətdə həyata keçirilməsi daşıyıcısıdır. Eyni zamanda idarəetmə funksiyalarının və prinsiplərinin əməli təzahürünün təsir vasitəsidir, mexanizmidir.

İdarəetmədə bir çox metodlardan istifadə edilir və onlar öz təbiətinə və tərkibinə, məzmununa, fəaliyyət dairəsinə, təsir mexanizminə, ayrı-ayrı idarəetmə münasibətlərinə, obyektinə, bilavasitə və dolayı təsirinə görə fərqlənirlər.

Təsir mexanizminə və xarakterinə görə bilavasitə (birbaşa) idarəetməyə təsir göstərən metodlara və idarəetməyə dolayı təsir edən metodlara ayrılır. Bu metodlar təsir obyektinə və subyektinə məqsədyönlü fəaliyyət göstərməsini təmin edən mexanizmləri və vasitələri özündə birləşdirir.

Bilavasitə (birbaşa) təsir metodları aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

1. Mənəvi təsir metodları
   a) siyasi tərbiyə
   b) sosial-pixoloji
2. Maddi təsir metodları
   a) iqtisadi

   b) sosial-təminat
3. Hüquqi təsir metodları
4. Qismən təsir metodları
5. İnzibati təsir metodları
   a) təşkilati
   b) sərəncam

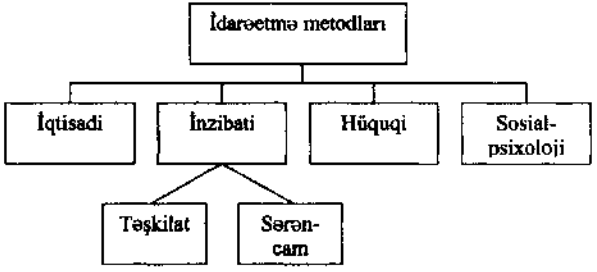
Dolayı təsir metodlarına isə aşağıdakılar aiddir:

1. Elmi-texniki, sosial və perspektiv inkişafın proqnozlaşdırılması, onların xüsusi metodları.
2. Tədqiqatlar və məlumat proseslərinin modelləşdirilməsi üçün kibernetik metodlar.
3. İqtisadi həyatın təkrarlanan halları haqqında məlumatı yığmaq üçün statistik metodlar.
4. Optimal idarəetmə qərarları, sistem və qaydanın təhlili üçün əməliyyatın tədqiqi metodları.
5. Optimal planlaşdırma və texniki-iqtisadi hesablamalar üçün riyazi metodlar.
6. İqtisadi və təşkilati təhlil.
7. Sosial məlumatların toplanması üçün konkret sosioloji tədqiqat metodları.
8. Modelləşdirmənin qrafik metodları, hesablama, nəzarət, uçot və istehsal proseslərinin təhlili.

Metodlar təsərrüfat fəaliyyətində dərk olunmaqla, şüurlu surətdə istifadə edilməyə əsaslanır, idarəetmə, istehsal münasibətlərinin və proseslərinin məqsədyönlü olması təsiri vasitəsilə həyata keçirilir. İstehsalın idarəetmə münasibətləri geniş anlayış olmaqla idarəetmə metodları, idarəetmə texnikası və idarəetmənin təşkili məsələləri ilə bağlıdır.

İdarəetmədə bir çox metodlardan istifadə edilir. Onların konkret sxemi aşağıdakı formada öz əksini tapmışdır.

Bu sxemdə verilən metodlar idarəetmə metodlarının tam təsnifatı deyildir. Lakin idarəetmə metodlarını bu sxem üzrə öyrənmək məqsədəuyğun sayılır. Bir çox mütəxəssis alimlər idarəetmənin müxtəlif metodlardan ibarət olduğunu iddia edirlər. Bəziləri idarəetmə metodlarını inzibati və elmi metodlar kimi, inzibati, ictimai və iqtisadi metodlar kimi və ya yalnız inzibati və iqtisadi, digərləri isə iqtisadi, inzibati, hüquqi, təşkilati və başqa metodlar kimi təsnifləşdirirlər.



Şəkil 6.2.

Ayrı-ayrı müəlliflər tərəfindən irəli sürülmüş idarəetmə metodlarının təsnifatı göstərir ki, onlar idarəetmə metodlarını məhdudlaşdırır, onlara düzgün ad verməkdə çətinlik çəkirlər və yaxud sadəcə olaraq metodları bir-birinin daxilində gizlədirlər. Demək olar ki, göstərilən bütün müəlliflər idarəetmənin metodlarının düzgün təsnifatını verə bilmirlər. İdarəetmə metodlarının yuxarıdakı şəkildə göstərilən kimi təsnifləşdirilməsi məqsədəuyğundur. Bu şəkil idarəetmə orqanlarının dəqiq ünvanlı olmasını göstərməklə yanaşı hər bir işçi və rəhbər üçün anlaşıqlıdır. Onlar bu metodlardan istifadə etməkdə çətinlik çəkmir, onların təsir vasitələrini dəqiq yadlarında saxlaya bilirlər. Eyni zamanda bəzi müəlliflər ayrı-ayrı metodlara üstünlük verilməsini irəli sürürlər. Əslində isə idarəetmə metodlarının ayrı-ayrılıqda heç birinə üstünlük vermək düzgün deyildir.

Konkret desək, iqtisadi metodlar vasitəsilə maddi həvəsləndirmə və məsuliyyət, planlaşdırma və başqa vasitələrlə həyata keçirilir. İnzibati metod onların yerinə yetirilməsini təşkil edir, razılaşdırır, uzlaşdırır və uyğunlaşdırır. Birgə əmək prosesində bir sıra sosial-psixoloji məsələlər meydana çıxır ki, bu da idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarının köməyi ilə həyata keçirilir. Hüquqi metodlar isə təsərrüfat və ictimai fəaliyyəti tənzim etmək, müəyyən qayda-qanunlar yaratmaq vasitəsilə təsir edir.

Belə bir təsnifatın əsasını ictimai münasibətlərin xüsusiyyətləri təşkil edir və bunlar işçilərin müvafiq mənafeyində əks etdirilir. İdarəetmə metodlarının hər üç qrupu bir-biri ilə üzvi surətdə

əlaqədardır. Buna görə də bunlardan hər hansı birinin əhəmiyyətinin şişirdilməsi, bir qayda olaraq istehsalın normal gedişinin pozulmasına səbəb olur. Bu metodlar sistemində əsas yeri iqtisadi və inzibati-sərəncam metodları tutur. Lakin bu iki metodlar arasında iqtisadi metodların rolu və fəaliyyət dairəsi bir qədər genişdir. İdarəetmənin hər üç metodu müəyyən təsir vasitələrini əhatə edir.

İstər iqtisadi və istərsə də digər qanunların tələbləri avtomatik olaraq həyata keçirilmir, bu qanunların dinamik vəziyyət alması, stabil fəaliyyət göstərməsi obyektiv olaraq müəyyən təsiredici vasitələr sisteminin işə salınmasını tələb edir.

Belə ki, iqtisadi metodun iqtisadi təsir vasitələri aşağıdakılardır:

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

İnzibati metodun təşkilati-sərəncam təsiri vasitələri aşağıdakılardır:

1. Əmr;
2. Sərəncam;
3. Yoxlama sistemi;
4. Təlimat.

Sosial-psixoloji metodların iki təsir vasitəsi var ki, bunlar da sosial və psixoloji təsir vasitələrindən ibarətdir. Sosial təsir vasitələri aşağıdakılardır.

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

Psixoloji təsir vasitələrinə isə aşağıdakılar aiddir:

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

Yuxarıda qeyd etdiyimiz təsir metodlarından biri kollektivin birləşməsi, adət və ənənənin gözlənilməsi, ayrı-ayrı xatirə hadisələrinin qeyd olunması, özfəaliyyətin inkişaf etdirilməsi, sosial-mədəni nemətlərin bölgü sistemi, mənzil növbəliyinin gözlənilməsi və s. özündə əks etdirir. Ümumiyyətlə, əmək kollektivinin təşəkkül

tapmasına təsir edən metodlar – tənqid və özünütənqid, şəxsi nümunə, şəxsi nüfuz, eləcə də təbliğat və təşviqatdan ibarətdir.

Artıq bildiyimiz kimi, idarəetmədə hüquqi metodlardan da geniş istifadə edilir. Bu metodların köməyi ilə dövlət və onun müvafiq orqanları bütün istehsal prosesləri, ictimai həyatı tənzim edir. Bunun sayəsində bütövlükdə idarəetmə işlərində hüquq qaydalarını tətbiq etməklə, onu nizamlaşdırmaq imkanı əldə edilir.

Adətən hüquqi metodlar iki metoda ayrılır. Əsl həqiqətdə isə bu bütün hüquqi metodları əhatə etmir. Ona görə də ictimai istehsalın hüquqi metodlarını bir neçə növə ayırmaq düzgün olardı:

- inzibati-hüquq;
- mülki-hüquq;
- əmək-hüququ;
- maliyyə-hüququ və başqaları.

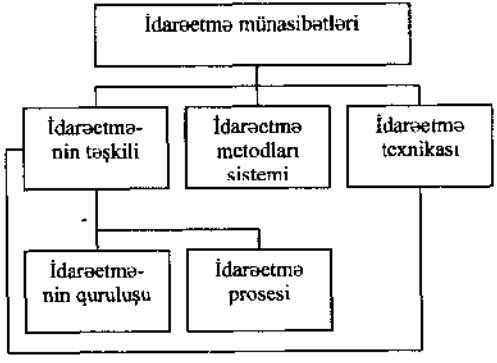
Ümumiyyətlə, götürüldükdə, tədbrin (hüquqi təsir) təsirinə görə hüquqi metodu br neçə növə bölmək olar.

Hüquqi metod aşağıdakı hüquqi təsir vasitələrini özündə birləşdirir: 1. İnzibati hüquq; 2. Mülki hüquq; 3. Əmək hüququ; 4. Maliyyə hüququ və başqaları.

İdarəetmə metodları təsərrüfatçılığın düzgün həyata keçirilməsinə xidmət edir və kompleks idarəçilik funksiyalarının icrası ilə əlaqədardır. Ona görə də idarəetmə metodları idarəçilik fəaliyyətinin icra edilməsi vasitəsi kimi çıxış edir. Belə ki, idarəetmə prosesində əsas rolu cəmiyyətin iqtisadi münasibətləri tutur. Ümumiyyətlə, idarəetmə münasibətləri geniş anlayışdır. Bu münasibətlər idarəetmə metodları, idarəetmə texnikası və idarəetmənin təşkili məsələləri ilə bağlıdır. Bunu aşağıdakı şəkildən görmək olar. (Şəkil 6.3)

İdarəetmə münasibətləri birinci növbədə iqtisadi münasibətlərlə əlaqədar olur. Bununla belə idarəetmə münasibətləri texniki-texnoloji, təşkilati və s. münasibətlər və əlaqələri də əhatə edir.

Qeyd etdiyimiz kimi, hazırda iqtisadi ədəbiyyatda ***idarəetmə metodlarının üç qrupu*** işıqlandırılır və təcrübədə tətbiq edilir: inzibati-sərəncam (təşkilati yaxud təşkilati-sərəncamlı); iqtisadi və sosial-psixoloji və ideoloji. İdarəetmə metodlarının bu qrupları çox vaxt bir-birini tamamlayan kimi gözdən keçirilir. Onlar konkret təsərrüfatçılıq, idarəetmə fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.



Şəkil 6.3. İdarəetmə münasibətlərinin, idarəetmənin təşkili, iqtisadi metodları və texnikası ilə əlaqəsi

Fikrimizcə, idarəetmə metodlarının ümumi qəbul edilmiş təsnifatı onların mahiyyətini tam mənada əks etdirmir. Məsələn, hər bir normativ akt idarəetmənin inzibati metodunun atributu kimi inzibati-hüquqi məsələlərinin həllindən başqa sosial-iqtisadi məsələləri də həll edir, normativ aktın həyata keçirilməsi isə psixologiya sahəsində biliklərin tətbiqini tələb edir.

Yaxud iqtisadi idarəetmə nəticələri çox vaxt normativ (inzibati) sənədlərdə əks olunur ya da qeyd edilir. İqtisadi məsələləri sosial məsələlərindən və ya əksinə sosial məsələləri iqtisadi və hüquqi məsələlərdən təcrid olmuş şəkildə gözdən keçirmək qeyri-düzgündür.

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

İndividuumun fərdi idarəetmə obyekti kimi aşağıdakı sərbəstlik dərəcələri ola bilər:

a) məhdud sərbəstlik, bu zaman idarə etmə subyekti asılı obyektdən planı və ya tapşırığı yerinə yetirməyi tələb edir;

b) motivləşdirilmiş sərbəstlik, bu zaman idarəetmə subyekti

idarəetmə obyektini plan yaxud tapşırıları yerinə yetirməyə təhrik edən əsaslı dəlil (motiv) tapmalıdır;

v) yüksək dərəcəli sərbəstlik, bu zaman idarəetmə subyekti idarə olunan şəxsiyyətin psixoloji portretinin və onun inkişaf ənənələrinin öyrənilməsini əsas tutaraq və psixotexnologiyaları istifadə edərək nisbətən azad idarəetmə obyektinə təsir metodunu formalaşdırmalıdır. Bu halda idarəetmə obyekti üçün ilkin fizioloji tələbatların ödənilməsi prioritet deyildir, onun üçün ali tələbatların (özünürealizə, özünüifadə) ödənilməsi daha vacibdir.

Obyektin gözdən keçirilən sərbəstlik dərəcələrini nəzərə alaraq, idarəetmə metodlarını aşağıdakı üç qrupa bölmək məqsədəmüvafiq olardı: vadaretmə metodları; təhriketmə metodları; inandırma metodları. Bu metodların müqayisəli xarakteristikası aşağıdakı cədvəldə verilmişdir (Cədvəl 6.1).

Cədvəldə verilən idarəetmə metodlarının xarakteristikaları bir qədər genişləndirilmiş və metodların konkret qrupu üzrə konkret əlamətin üstünlüyü yaxud prioritetini əks etdirir. Təqdim edilən cədvəlin yeniliyi problemə sistemli yanaşmasından ibarətdir. Konkret idarəetmə sistemi xarakteristikasının cədvəldə verilən tövsiyələrə müvafiq olub-olmamasının analizi bu sistemdə müşahidə edilən «dar» yerləri tapmaqda kömək edəcək.

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

Ümumiyyətlə, idarəetmə metodlarının xarakteristikası idarəetmə metodları haqında ümumi təsəvvür yaradır. Növbəti paraqraflarda isə hər bir metodun mahiyyəti, məzmunu, təsir dairəsi və spesifik cəhətləri ayrıca olaraq verilmişdir.

Metodların xarakteristikası göstərir ki, idarəetmə metodları idarəetməyə müəyyən mexanizmlər, qanun, norma və normativlər vasitəsilə təsir edir və onun daha ahəngdar olmasına şərait yaradır.

Yuxarıda göstərilən metodlar qrupu konkret məzmunlarında asılı olmayaraq hər biri idarəetmə obyektinə təsiretmə gücünə malikdirlər. Lakin burada təsiretmə xarakteri və qaydası müxtəlifdir.

Cədvəl 6.1.

İdarəetmə metodlarının müqayisəli xarakteristikası

İdarəetmə metodlarının əlamətləri	İdarəetmə metodlarının qrupları		
	Vadaretmə metodları	Təhriketmə metodları	İnandırma metodları
1	2	3	4
1. Metodlar qrupunun təxminən yeni qrupa müvafiq olan ümum qəbul edilmiş adı	İnzibati	İqtisadi	Sosial-psixoloji
2. Metodlar substansiyası	Direktiv, intizam	Motivlərin optimallaşdırılması	Psixologiya, sosiologiya
3. İdarəetmənin məqsədi	Qanunların, direktivlərin, planların yerinə yetirilməsi	Buraxılan obyektlərin rəqabət qabiliyyətinin əldə edilməsi	Qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq
4. İdarəetmə strukturu	Sərt	Situasiyalara adaptiv olan	Şəxsiyyətə adaptiv
5. Əsasən metodlar tətbiq edilən mülkiyyət forması	dövlət	Korporativ, xüsusi, dövlət və s.	Xüsusi
6. Təsiretmə subyekti	Kollektiv, individuum (fərd)	İndividuum (fərd)	İndividuum (fərd)
7. Təsiretmə forması	Normativ-metodiki sənədlərin köməyi ilə	Əsaslandırma (motivasiya)	Sosial-psixoloji proseslərin idarə edilməsi
8. Metodların tətbiq edilməsi zamanı subyektə verilən əsas tələb	İcraçılıq, mütəşəkkillik	Hazırlıq sahədə professionallıq	Şəxsiyyətin psixoloji sabitliyi
9. Ödənilməsi üçün metodlara yönəldikdən tələbatlar	Fizioloji, təhlükəsizliyin təmin edilməsi	Fizioloji	Bütün tələbatlar

1	2	3	4
10. Hazırkı metodlar daha əlverişli olan təşkilati struktur tipi	Xətti, funksional	Problemməqsədli, matrisalı	Briqada
11. İdarəedici təsirin əsas istiqaməti	Yuxarıdan aşağıya	Vertikal (şaquli) (yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya)	Vertikal və horizontal (şaquli və üfuqi)
12. Əsasən metodların (tətbiqi ilə idarəetmə iyerarxiyasının səviyyəsi	Ali və orta	Ali, orta, aşağı	Aşağı
13. İdarəetmə informasiyasının xarakteri	Keyfiyyətli, determinasiyalaşdırılmış	Keyfiyyətli, stoxastik	Kompleksli (keyfiyyət amili kimi), stoxastik
14. Hazırkı metodlar qrupu üçün səciyyəvi olan rəhbərlik üslubu	Avtoritar	Qarışıq	Demokratik
15. Hazırkı metodlar qrupuna adekvat olan idarəetmə subyektinin temperament tipi (rəhbərin)	Fleqmatik	Sanqvinik	Sanqvinik
16. Həmçinin idarəetmə obyektinin (icraçının)	Sanqvinik	Fleqmatik, xolerik	Melanxolik
17. Ən çox qəbul edilən idarəedici qərar tipi	Normativ-metodiki sənədlər və direktivlərin ciddi riayət edilməsinə əsaslanan qərarlar	Modelləşdirmə və kompleks əsaslandırmaya söykənən qərarlar	Qərarları qəbul edən şəxsin mükaliməsi, intuisiyası və təcrübəsinə əsaslanan qərarlar

1	2	3	4
18. Konkret metodlar və idarəetmə üsulları	1. İqtisadiyyatın dövlət tərəfindən tənzimlənməsi 2. Standartlaşdırma və sertifikasiya 3. Ekosistemin monitorinqi 4. Təşkilatın idarəetmə sisteminin normativ - metodiki tənzimlənməsi 5. Planlaşdırma, uçot və nəzarət	1. İqtisadi stimullaşdırma 2. Xərclərin, keyfiyyətin və sistemlərin digər parametrlərinin təhlili (iş vaxtının fotoqrafiyası, xronometraj, anketləşdirmə, faktor təhlili və s.)	1. Sosial-psixoloji proseslərin monitorinqi 2. Sosial-psixoloji proseslərin modelləşdirilməsi 3. Psixotexnologiyalar 4. Mənəvi stimullaşdırma

§2. Vadaretmə metodları. (İnzibati- sərəncam)

Bazar iqtisadiyyatı dövlət tərəfindən tənzimlənməsə nə mövcud olar, nə də həyata keçirilə bilər. Bu mənada «tənzimlənən bazar iqtisadiyyatı» termini daha qabarıq ifadə olunur, çünki iqtisadiyyat onsuz tənzimlənə bilməz. «Tənzimləmə» elementinin əlavə edilməsi xüsusi məna kəsb edir, halbuki biz qeyd edirik ki, iqtisadiyyat yüksək dərəcədə dövlət tərəfindən tənzimlənir.

Zəruri və kifayət dərəcədə dövlət tənzimlənməsi olmadıqda, mütləq təbii tənzimləyici hərəkətə gəlir. Onlar həmçinin böhranlar, istehsal və istehlakın kəskin aşağı düşməsi, kütləvi işsizlik, sosial gərginlik və partlayışlar hesabına iqtisadiyyatda «qayda-qanun yaradır», özünəməxsus tarazlıq və mütənasibliyi bərpa edirlər. Orada ki, dövlət idarə etmir, mafiya, mütəşəkkil cinayətkarlıq hökm sürür, nəticədə də gizli iqtisadiyyat sektoru inkişaf edir.

Ümumdövlət, ümummilli maraqları ifadə edən istiqamətlər sistemi ilə xarakterizə olunan və yüksək mütəşəkkillik səviyyəsinə malik sivil bazar iqtisadiyyatında təbii tənzimləyicilərin dağıdıcı qüvvəsinə qarşı dövlət tərəfindən tənzimləmə durur.

Dövlət tənzimlənməsi iqtisadiyyatın idarə edilməsinin mərkəzləşdirilməsi ilə mütləq uzlaşır və mərkəzləşdirmə prinsipi həqiqətən

də onun tərkib hissələrindən biridir.

Bir qayda olaraq, bazar iqtisadiyyatının dövlət tərəfindən tənzimlənməsi ikitərəfli həyata keçirilir. Bir tərəfdən, bu bazarın etibarlı işi üçün vacib şərt kimi onun özünə lazım olan təşkiledici, qayda-qanun yaradan təsirdir. Bu təsir dövlətin formalaşdırıcı qaydalar məcmusu və bazar fəaliyyətinin məhdudlaşdırmaları, onun dəstəklənməsi və yeniləşməsi, normativ aktlara riayət edilməsinə nəzarətlə həyata keçirilir. Digər tərəfdən, dövlət orqanları bazar münasibətlərini üzvi sürətdə ictimai münasibətlər sisteminə qoşmağa çalışırlar. Çünki, bunsuz bazar siyasi və sosial strukturlar tərəfindən tərcid ola bilərdi.

Mərkəzləşdirilmiş (mərkəzləşdirilmiş – planlı) və bazar iqtisadiyyatlarında dövlət tərəfindən idarə etmənin fərqi ondan ibarətdir ki, birinci halda dövlət hakimiyyəti orqanları iqtisadiyyatı özlərinin siyasi və iqtisadi maraqlarına, ideoloji doktrinalarına uyğunlaşdırırlar, ikinci halda isə idarəetmə bazar münasibətləri mahiyyətinə, bazarın qanunlarına uyğun qurulur. Baxmayaraq ki, burada da hökumət nə özünü, nə də asılı olan kəsləri yaddan çıxarmır.

Bazar sərbəstliyi və dövlət tənzimlənməsinin optimal uyğunluğunu tapmaq o qədər də asan deyil, birmənalı yanaşmalar və bu problemin iqtisadi elm və təcrübə yolu ilə həlli meyarları tapılmamışdır. Optimual axtarışda yalnız bəzi meylləri müəyyənləşdirmək üçün çalışmaq olar. Bazarın təşkili və reqlamentasiyası bazar mexanizminin özünütəşkilinin nəhəng potensialını pozmamalıdır. Lakin reqlamentləşdirici «oyun qaydalarının» da zəifləməsi zamanı rəqabət axınının artırılması, özbaşmalığı cəmiyyət üçün kütləvi müflisləşmə, işsizlik, ərzaq oğurluğu və saxtakarlığı kimi ən dağıdıcı və neqativ nəticələr verə bilər.

Konkret şəraitdə adekvat təşkil və reqlamentasiya şərtilə maksimum sərbəst rəqabət optimaldır. Belə mexanizmi mütəşəkkil rəqabət mexanizmi adlandırmaq olar. İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin müasir istiqaməti bu cür optimumun əldə edilməsinə yönəldilmişdir.

İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin əsasını aşağıdakılar təşkil edir:

— Azərbaycan Respublikasının və Naxçıvan Muxtar Respublikasının subyektlərinin qanunvericilik aktları sistemi;

— icraedici hakimiyyətin normativ aktları (Prezidentin fərmanları, Azərbaycan Respublikası hökuməti və Naxçıvan Muxtar Respublikası subyektlərinin qərarları, reqional proqram və planlar və s.)

Qanunvericilik aktları bir sistemdə birləşməlidir, bu sistemin də qlobal məqsədi əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsidir: birinci dərəcəli məqsəd ölkənin rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsi, təbii ehtiyat, əmək və kapitalın effektiv istifadə edilməsi, regionların makroşəraiti və infrastrukturunun inkişaf edilməsindən ibarətdir. Sonra da ölkənin inkişaf məqsədləri ağacının ikinci, üçüncü və digər dərəcəli məqsədləri müəyyənləşdirilir. Hazırda məqsədlərin bu cür ağacı ilə proqram işlənməsinin nümunəsi yoxdur. Yalnız ayrı-ayrı problemlərin həllinə yönəldilən ayrıca, bir-birilə uzlaşmayan qanunvericilik aktları və proqramlar mövcuddur.

Regionların qanunvericilik aktları sisteminə onları inkişaf etdirən və tamamlayan aktlar daxil olmalıdır. Sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə regional qanunvericilik aktları sistemi, bir qayda olaraq, daha geniş və dərindir (piramida prinsipi üzrə: səviyyə aşağı olduqca reqlamentləndirici müddəalar, göstəricilər, mexanizmlər daha çoxdur). İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi zamanı idarəedici təsir Prezidentin qanunverilik aktları, fərmanları, Hökumət qərarları və s. şəklində yuxarıdan aşağıya yönəldilir.

Aşağıdan yuxarıya gedən əks əlaqələr əsasən qanunvericilik və normativ aktların icrası haqqında informasiyanı əks etdirir. Direktiv idarəetmə ordunun, polisin, təhlükəsizlik və yanğın xidmətlərinin fəaliyyəti üçün mütləq şərtdir. Bu sərt idarəetmədir ki, burada da nə liberalizmə, nə də demokratizmə yol verilə bilməz.

İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi aşağıdakı istiqamət, sahə və problemlər üzrə həyata keçirilməlidir:

- sosial siyasət;
- ölkənin rəqabət qabiliyyətinin qaldırılması;
- ehtiyatlara qənaət;
- səhiyyə;
- elm və təhsilin inkişafı;
- maliyyə sisteminin inkişafı;
- idarəetmə sistemlərinin inkişafı (menecmentin);
- ekosistem;
- xalq təsərrüfatının sahələr üzrə inkişafı;
- informatikanın inkişafı;
- hüquq sisteminin inkişafı;
- Ölkənin böhrandan çıxma strategiyası və s.

Sadalanan istiqamətlər üzrə problemlərin həlli məqsədilə yaxın illər üçün və perspektivə görə proqramlar işlənib hazırlanmalıdır.

İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi təşkilat səviyyəsində (şirkət, korporasiya, unitar müəssisələr və s.) aşağıdakı metod və vasitələrin köməyi ilə həyata keçirilir:

- qiymətin əmələ gəlməsinin tənzimlənməsində dövlət siyasətinin formalaşdırılması;
- məhsul istehsalı üçün dövlət sifarişləri sisteminin formalaşdırılması;
- dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin effektivliyinə nəzarət;
- dövlət maliyyə, kredit, vergi və gömrük siyasətinin formalaşdırılması və onun təşkilat səviyyəsində həyata keçirilməsinə nəzarət;
- malların və xidmətlərin sertifikasiyası;
- dövlət müəssisələri və idarələrində əmək haqqının tənzimlənməsi;
- təşkilata maddi yardımlar, imtiyazlı kreditlər, kvotlar və başqa imtiyazların ayrılması;
- təşkilatların innovasiya fəaliyyətinin, xarici bazarda məhsul satışının, birgə müəssisələrin, lizinq şirkətlərinin, xoldinq strukturlarının yaranmasının dövlət dəstəyi.

Standartlaşdırma və sertifikasiya. «Standartlaşdırma haqqında» Azərbaycan Respublikasının 16 aprel, 1996-cı ildə qəbul olunmuş və 08 oktyabr, 1996-cı ildə Respublika Prezidentinin fərmanı ilə qüvvəyə minmiş qanuna əsasən Azərbaycan ərazisində standartlaşdırma sahəsində dövlət siyasətinin həyata keçirilməsinin vahid mexanizminin tətbiq edilməsini tələb edən normaların qoyulması nəzərdə tutulmuşdur.

Standartlaşdırma normalar, qaydalar və xarakteristikaların qoyulması üzrə fəaliyyət kimi aşağıdakıları təmin etmək məqsədilə həyata keçirilir:

* ətraf mühit, həyat, sağlamlıq və əmlak üçün məhsulun, işin və xidmətlərin təhlükəsizliyi;
* məhsulun texniki və informasiya uyğunluğu və qarşılıqlı dəyişməsi;
* elm, texnika və texnologiyanın inkişaf səviyyəsinə müvafiq məhsulun, işin və xidmətlərin keyfiyyəti;
* ölçülərin vahidliyi;
* bütün növdən olan ehtiyatlara qənaət;
* təbii və texnogen fəlakətlərin və digər fövqəladə situasiyaların yaranma təhlükəsini nəzərə almaqla təsərrüfat obyektlərinin təhlükəsizliyi;
* ölkənin müdafiə qabiliyyəti və səfərbərlik hazırlığı.

Azərbaycan Respublikası ərazisində qüvvədə olan standartlaşma üzrə aşağıdakı kateqoriyalı normativ sənədlər hazırlanıb və təsdiq olunmuşdur:

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Standartları (AZS);
2. Texniki-iqtisadi və sosial informasiya təsnifatları (TİSİT);
3. Sahə standartları (SSAZ);
4. Dövlətlərarası standartlar (QOST);
5. Texniki şərtlər (TŞAZ);
6. Müəssisə standartları (MS);
7. Elmi-texniki və mühəndis cəmiyyətlərinin və digər ictimai birliklərin standartları (ETMCS).

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 01 iyul, 1993-cü il tarixli 343 saylı qərarına əsasən Azərbaycan ərazisində məhsul və xidmət növlərinə **sertifikat** verilmişdir.

Sertifikasiya məhsul, xidmət və digər obyektlərin müvafiqliyinin təsdiqi üzrə fəaliyyət kimi aşağıdakı məqsədlərlə həyata keçirilir:

❖ dövlətin vahid əmtəə bazarında müxtəlif mülkiyyət formalarının təsərrüfatla məşğul olan obyektlərin fəaliyyəti, eləcə də beynəlxalq iqtisadi, elmi-texniki əməkdaşlıq və beynəlxalq ticarətdə iştirak etmək üçün şəraitin yaradılması;

❖ istehlakçıya məhsulun səlahiyyətli seçimində kömək etmək;

❖ istehlakçının vicdansız tədarükçüdən (satıcıdan, icraçıdan) müdafiəsi;

❖ ətraf mühit, həyat, sağlamlıq və əmlak üçün məhsulun təhlükəsizliyinə nəzarət;

❖ tədarükçü tərəfindən təqdim olunan məhsul keyfiyyəti göstəricilərinin təsdiqi.

Standartlaşdırma və sertifikasiya məqsədlərinin təşkilat, müəssisə və digər sistemlər tərəfindən **yerinə yetirilməsinə nəzarəti** Azərbaycan Respublikasının standartlaşdırma, metrologiya və sertifikasiya (Azərbaycan Respublikasının dövlət standartları) üzrə Komitəsinin rəhbərliyi ilə regional orqanlar həyata keçirir. Standartlaşdırma və sertifikasiya tələblərinin **yerinə yetirilməsinə nəzarət** əslində idarəetmə metodlarından biri kimi vadaretmə metoduna aiddir.

Ekosistemin monitorinqi – obyektlər üzərində daimi fasiləsiz müşahidə, onların ətrafdakı təbii mühitə, flora və faunaya, insan sağlamlığına göstərdiyi təsiri xarakterizə edən ekoloji parametrlərinin qiymətləndirilməsi və analizi, təşkilatlar tərəfindən fəaliyyət göstərən və istehsalla məşğul olan obyektlərin ekologiyasını təminetmə proqramlarının (planların) işlənib hazırlanması və yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət deməkdir. Monitorinq müşahidə, qiymətləndirmə və ekosistem parametrlərinin normativlərinə kimi çatdırmaqdır.

Hal-hazırda qlobal problemlərin təsnifatında mərkəzi yerlərdən birini cəmiyyət, insan və təbiətin qarşılıqlı təsiri məsələsi, yaxud ekoloji problemlər tutur. Ekologiya – canlı orqanizmlərin onları əhatə edən aləmə münasibətini müəyyən edən ümumi bir elmdir. Ekologiyanın özünəməxsus tədqiqat obyekti vardır. Bu obyekt getdikcə genişlənir və tədqiqat mərkəzi kimi insan ekologiyasının problemlərini ön plana çəkir. Beləliklə, ekologiya insanla təbiətin qarşılıqlı əlaqəsini nəzərdən keçirməklə insanın fəaliyyəti nəticəsində onu əhatə edən təbii mühitdə baş verən dəyişikliyi öyrənir.

Son illərdə ətraf mühitin mühafizəsi və təbiətdən səmərəli istifadə edilməsi sahəsində Azərbaycanda xeyli işlər görülmüşdür. Lakin bütün bunlara baxmayaraq, respublikamızda təbiətin mühafizəsi hələ də yarımaz vəziyyətdədir və demək olar ki, Azərbaycan qlobal ekoloji problemlər mənqənəsindədir.

Ekosistemin qorunub saxlanması sahəsində problemlər:

— əhalinin yerləşdirilməsinin tənzimlənməsi;

— torpaq ekosisteminin qorunub saxlanması;

— biotexnologiyanın inkişafı, günəş enerjisinin tətbiqi;

— su dövranının tənzimlənməsi;

— atmosfer çirklənməsi ilə mübarizə;

— ziyanvericilərlə mübarizə;

— pestisidlərin tətbiqinin azaldılması;

— tullantısız texnologiyanın tətbiqi, tullantıların yenidən işlənməsi;

— buraxılan məhsulun keyfiyyətinin (hər şeydən əvvəl ekoloji cəhətini və etibarlılığını) yüksəldilməsi və s.

Ətrafdakı təbii mühitin mühafizəsi üzrə **Qanunvericiliyə** idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində qüvvədə olan qanunlar, standartlar, qaydalar, müddəalar, təlimatlar və digər normativ aktlar daxildir.

Bu qanun və qaydalar obyektlərin bütün həyat tsikli mərhələlərində ekoloji baxımından təmin edilməsi məsələləri üzrə vətəndaşların, müəssisələrin təşkilat və idarələrin hüquq və vəzifələrini reqlamentləşdirir, ekosistemin qorunub saxlanması sahəsində normativ və qaydalara riayət edilməsinə görə məsuliyyət dərəcəsini müəyyənləşdirir.

Qanuna riayət edilməsi üzərində nəzarəti Azərbaycan Respublikasının Ekologiya və təbii sərvətlər Nazirliyi həyata keçirir.

Təşkilatın idarə edilməsi sisteminin normativ-metodiki tənzimlənməsi. Təşkilatın idarə edilməsi sisteminin normativ-metodiki tənzimlənməsi də həmçinin kollektivin yaxud individuumun (fərdin) əvvəlcədən razılaşdırılmış və sənədlərdə qeyd olmuş normaların, qaydaların və tələblərin yerinə yetirilməsi vadaretmə metoduna aiddir.

Təşkilatın idarə edilməsi sisteminin normativ-metodiki tənzimlənməsi üzrə sənədlər tərkibinə müəssisə standartları metodik göstərişlər, müddəalar, təlimatlar və riayət etmək üçün mütləq olan digər daxili sənədlər, eləcə də təşkilat rəhbərliyinin (yuxarı təşkilatın) təsdiq etdiyi və qüvvəyə mindirdiyi əmrlər, sərəncamlar, göstərişlər daxildir.

Təşkilatın normativ sənədləri bütün ölkə yaxud onun subyektləri üçün mütləq qüvvəsi olan qanunvericilik aktlarından fərqli olaraq konkret təşkilatın menecment sisteminin bütün yarımsistemləri komponentlərinin tərkibi, məzmunu və qarşılıqlı əlaqələrini reqlamentləşdirməlidir.

Planlaşdırma, uçot və nəzarət. Vadaretmə metod və üsulları kimi planlaşdırma, uçot və nəzarət əsasdır. Nəticə etibarilə bütün səviyyələrdə idarəetmə proqram və planlarında təşkilatın (sistemin) və onun buraxdığı malların mühüm normaları, normativləri, parametrləri, ekosistemin və s. qorunub saxlanmasına dair tələblər əks olunur. Plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi uçotu və nəzarəti hər bir sistemin inkişaf etməsinin idarəetmə tsiklini başa çatdırır.

İdarəetmənin **inzibati-sərəncam** vadaretmə metodları istehsalın idarə edilməsinin metodları sistemində mühüm yer tutur. Bu bütün idarəetmə səviyyələrində iqtisadi sistemin fəaliyyətinin səmərəliliyini təmin edən təşkilati amillərin mühüm əhəmiyyət kəsb etməsindən irəli gəlir.

İdarəetmənin bütün zəruri funksiyalarının yerinə yetirilməsinin təmin edilməsinə istiqamətləndirilmiş inzibati-sərəncam, təşkilati fəaliyyət bu funksiyaların yerinə yetirilməsi, spesifik üsul və qaydalarının olmasını tələb edir.

İnzibati-sərəncamverici təsir metodları üç istiqamətdə həyata keçirilir: birincisi, o, idarəetmə aparatının işinin təşkilində dəqiqliyi, intizamlılığı və səmərəliliyi təmin etməlidir; ikincisi, istehsalatda zəruri qaydanın gözlənməsini, rəhbər orqan və şəxslərin qərarlarının, əmrlərinin və göstərişlərinin həyata keçirilməsini təmin etməlidir; üçüncüsü, kadrlarla iş aparmalı, qəbul edilmiş qərarları reallaşdırmalıdır.

İdarəetmə obyektinə dolayı, yəni ayrı-ayrı işçilər və əmək kollektivləri vasitəsilə təsir edən iqtisadi metodlardan fərqli olaraq inzibati-sərəncamverici təsir direktiv xarakter daşıyır, idarəetmə obyektinə birbaşa təsir göstərir və müəssisənin təsərrüfatının təşkili-nizamlama (bölüşdürmə) məsələlərinin həllini müəyyən edir. Ümumiyyətlə götürüldükdə, inzibati metod iqtisadi metodun əksinə getmir, onlar bir-birini tamamlayır.

İnzibati-sərəncam metodları özündə idarə edən və idarə olunan köməkçi sistemlərin, başqa sözlə idarəetmə aparatının və istehsal sisteminin bütün elementlərinin müəyyən məqsədə yönəldilmiş, planauyğun müntəzəm və səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin edən üsul və vasitələrinin məcmusunu birləşdirir.

İdarəetmənin bu qrup metodları son dərəcədə rəngarəng olub təşkilati təsirin müxtəlif üsul, vasitə və alətlərini əhatə edir.

Belə ki,inzibati-sərəncam metodunun aşağıdakı təsir vasitələri mövcuddur:

1. Təşkilati normalaşdırma (reqlamentləşdirmə).
2. Təşkilati planlaşdırma.
3. Təşkilati layihələşdirmə.
4. İnzibati-sərəncamverici təsir.

Təşkilati tədbirin daha çevik forması **təşkilati normallaşdırmadır (reqlamentləşdirmədir). Təşkilati normallaşdırma (reqlamentləşdirmə)** istehsal proseslərinin və onların idarə edilməsi proseslərinin layihələşdirilməsi üçün baza olan norma, qayda, təlimat və reqlamentlər sisteminin məcmusudur.

Təşkilat normativləri: İş və vaxt normaları, material məsrəfi normaları və s. müxtəlif istehsal bölmələrinin və ya ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyətinin obyektiv səbəblər üzündən ciddi tənzim edilə bilməyən cəhətlərinə tətbiq olunur. Heç bir uzaqlaşma hallarına yol verməyən qəti inzibati əmrlərdən fərqli olaraq, normativlər müəyyən proseslərin inkişafı üçün həd, sədd qoyur, bunlardan uzaqlaşmaq isə yalnız obyektiv amillərin təsiri altında mümkündür.

Normativlərin bu xüsusiyyəti onlara riayət edilməsi üzərində

nəzarətin spesifik formalarını və işçilərin fəaliyyətinə qiymət verməkdə spesifik metodları tətbiq etməyi tələb edir. Bu halda nəinki normativlrin yerinə yetirilməsi faktı, həmçinin bunların yerinə yetirilməsi dərəcəsi də nəzərə alınır.

Təşkilati normativlər istehsalın və əməyin təşkilində müstəsna dərəcədə mühüm rol oynayır. Bunların köməyi ilə istehsal ünsirlərinin zəruri proporsionallığı və işçilərin fəaliyyətində uyğunluq əldə edilir. Bunlar adamların fəaliyyət şəraitinin və nəticələrinin müqayisə edilə bilməsini təmin edir. Bunların əsasında əməyin miqdarı və keyfiyyətinə, maddi vəsaitin və pul vəsaitinin xərclənməsinə nəzarət edilir.

Təşkilati normallaşdırma zamanı aşağıdakı normativlərdən istifadə edilir:

→ Nomenklatura – təsnifat normativlərindən (material, alınış detal, alət və s.);

→ Təşkilati-texniki normativlərdən (texniki, təşkilati, sənədləşirilmiş standartlar, şərait, əmək predmetlərinin hərəkəti marşrutu, emal rejimi, yağlama və s.);

→ Təşkilati-struktur normativlərindən (tabeçilik sxemi, istehsal və təşkilati struktur, nümunəvi idarəetmə sxemləri, nümunəvi ştatlar, fəhlələrin, MTİ-lərin və qulluqçuların say normativləri, vaxt normaları, şöbələr (xidmətlər) haqqında nümunəvi əsasnamələr, nümunəvi funksional vəzifə təlimatları və s.);

→ İstehsal proseslərindəki çatışmamazlıqları reqlamentləşdirən operativ-təqvim normativlərindən (qabaqlama, partiyaların ölçüsü, artıq məhsullar, tsiklin davam etmə müddəti və s.);

→ İnzibati-təşkilati normativlərdən (daxili nizam-intizam qaydaları, müdiriyyətin icazəsi ilə istehsalatdan uzaqlaşmaq qaydaları, işə qəbul, işdən azad edilmə, başqa işə keçmə və ezamiyyətlərin tərtibi qaydaları və s.).

Göstərilən norma və qaydalara ciddi əməl etməklə istehsalın idarə edilməsini səmərəli şəkildə təşkil etmək üçün təşkilati normallaşdırmaya (reqlamentləşdirməyə) olan aşağıdakı tələblərin yerinə yetirilməsini təmin etmək zərurətidir:

♦ Normallaşdırma (reqlamentləşdirmə) maddi və mənəvi stimullaşdırma ilə və normanın (qaydanın) pozulmasına görə səmərəli sanksiyalar verilməsi ilə əlaqələndirilməlidir;

♦ Normalar (qaydalar) elmin və qabaqcıl təcrübələrin son nailiyyətlərini özündə əks etdirməlidir;

♦ Normalar (qaydalar) optimal olmalıdır. Belə ki, olduqca sərt və son dərəcə qeyri-müəyyən normativlər həvəsləndirməyə mənfi təsir göstərir;

♦ Normalar (qaydalar) olduqca müfəssəl olmalıdır, başqa sözlə icraçıların təşəbbüsünü məhdudlaşdırmamalı və onların əlqolunu bağlanmamalıdır;

♦ Normalar (qaydalar) şəxsi məsuliyyətin artmasına kömək etməlidir, idarəetmə apparatında simasızlığa (məsuliyyətsizliyə) yol verməməlidir.

Təşkilati normativlər idarəedici sistemin aşağıdakı səviyyələrində işlənib hazırlanır və təsdiq edilir:

• Müəssisələrdə. Bu normativlər müdir və ya onun müavini tərəfindən təsdiq edilir);

• Nazirliklərdə. Bu normativlər nazirlərin, nazirlərin müavinləri və ya sənaye birliklərinin rəisləri, tərəfindən təsdiq edilir;

• Mərkəzi idarəetmə orqanlarında. Bu normativlər isə Nazirlər Komitəsi və ya dövlət komitələri, idarələri tərəfindən təsdiq edilir.

Təşkilati planlaşdırmanın vəzifəsi hesablama yolu ilə idarəetmə aparatının müvafiq bölmələri və ya ayrı-ayrı icraçıları qarşısına qoyulmuş vəzifələri yerinə yetirmək üçün sərf olunan vaxtın zəruri miqdarını, təqvim vaxtına nisbətən ayrı-ayrı idarəetmə əməliyyatlarının və proseduralarının davametmə müddətini; əmək vasitələri və predmetlərinə idarəetmə aparatı işçilərinin tələbatını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Göstərilən sullara cavab verilməsi təşkilati planlar tərtib etməyə imkan verir. Bu planlarda onun hansı sahədə, hansı müddətdə, hansı əmək və maddi məsrəflər sərf etməklə yerinə yetirilməsi haqqında informasiyalar əks olunur.

Təşkilati işin mühüm elementi istehsal kollektivlərinin işinin dəqiq olaraq müəyyən məqsədə yönəldilməsini və müntəzəmliliyini təmin etməkdir. İstehsalın idarə edilməsində belə məqsədyönlük və müntəzəmlik yaratmaq üçün başlıca alət operativ-istehsal planlaşdırmasıdır. Operativ-istehsal planlaşdırması özündə aşağıdakı dörd əsas elementi birləşdirir:

❖ İşin nəticələrini müəyyən edən tapşırıqları;
❖ Keyfiyyət göstəricilərini;
❖ Resursların limitini;
❖ Təşkilati-texniki tədbirlər planını.

Operativ-istehsal planlaşdırmanın mühüm vəzifələri bunlardır:

– bütün bölmələrin bir-biri ilə əlaqədar işləməsini təmin etmək məqsədi ilə istehsal proseslərinin təşkili; – istehsalın hərəkətinin gündəlik uçotu; – alınan məlumatın təhlili nəticələrinə əsasən xidmətlərin, sexlərin, sahələrin və iş yerlərinin fəaliyyətinin operativ surətlə tənzim edilməsi.

Operativ-istehsal planlaşdırma ahəngdar surətdə məhsul buraxılmasını təmin etmək üçün nəyin harada, nə vaxt və hansı müddətlərlə istehsala verilməli və hazırlanmalı olması suallarına cavab verməlidir.

Operativ-istehsal planlaşdırmanın bir neçə sistemi vardır. Ən əvvəl sexlərarası və sexdaxili operativ-istehsal planlaşdırmanı fərqləndirmək lazımdır. Sexlərarası planlaşdırmada məqsəd müəssisənin sexləri, xüsusən əsas və köməkçi sexlər, pəstah, emal və quraşdırıcı sexlər arasında fəaliyyəti əlaqələndirmək və istehsalda lazımi nisbətləri təmin etməkdir. Sexlər arasında pəstahların, detalların, qovşaqların nomenklaturasını və onların hərəkəti müddətlərini əlaqələndirmək (uzaqlaşdırmaq) sexlərarası operativ-istehsal planlaşdırmanın başlıca məzmunudur. Sexdaxili operativ-istehsal planlaşdırma, bu vəzifələri sahələrə, briqadalara və iş yerlərinə tətbiq edərək, yerinə yetirilir.

Operativ-istehsal planlaşdırma sisteminin hər birinin tətbiqi sahəsi istehsalın tipi ilə (kütləvi, seriyalı, fərdi olması ilə), buraxılan məhsulun tərkibi və xarakteri ilə müəyən olunur.

Eyni zamanda məhsulun xarakteri dedikdə adətən məmulatın və detalların, onları təşkil edən hissələrin konstruksiya və texnologiya tərəfdən oxşarlığı bir məmulata daxil olan detalların miqdarı, vahid şəklə salınmış detalların, qovşaqların və s. xüsusi çəkisi başa düşülür.

Operativ-istehsal planlaşdırmanın nəzərdən keçirilən hər hansı bir sistemi üçün hesablama təməli təqvim normativləridir. Seriyalı və fərdi istehsalda həmin normativlərin tərkibinə bunlar daxildir:

◊ Detallar dəstinin həcmi.

◊ Detallar dəstinin istehsalı tsiklinin müddəti.

◊ Detalların istehsala verilməsi və istehsaldan buraxılmasının dövriliyi.

◊ Detalların quraşdırılmaq üçün və ya əlaqədar sexə ötürülməsi – buraxılmasının qabaqlanması müddətləri.

◊ Tamamlanmamış istehsalın miqdarı.

Təqvim normativlərinin bu və ya digər tərkibindən istifadə edilməsi istehsal şəraiti və seçilmiş planlaşdırma sistemi ilə müəyyən

olunur.

Fərdi istehsalda normatilərin tərkibi çox məhduddur və bunları bir qayda olaraq diqqətlə hesablamaq olmur.

Seriyalı istehsalda, xüsusən müntəzəm surətdə təkrar olunan istehsalda təqvim normativlərinin bütün dəsti hesablanır. Bu normativlər istehsalın bütün pillələrinin dəqiq, ahəngdar işləməsinin zəruri şərtidir.

Kütləvi və iri seriyalı istehsalda müxtəlif axın istehsalı formaları olduqda xətlərin və ya sahələrin istehsal proqramı buraxılışı saatlar üzrə tənzim edilməklə ayrı-ayrı əməliyyatların hesablanmasınadək konkretləşdirilir. İstehsal proqramlarının işlənib hazırlanması hazır məhsul buraxan sahələrdən başlanır, sonra buraxılış sahələrini təchiz edən sahələrin və xətlərin proqramları işlənib hazırlanır. Belə istehsalın operativ tənzim edilməsi müəyyən edilmiş axınların ahəngdarlığını təchiz və təmin etməkdən ibarətdir.

Kütləvi istehsaldan ayrı-ayrı məmulatın istehsalda təkrar edilməsinin müntəzəmlik dərəcəsi müxtəlif olan seriyalı istehsala keçdikcə sahələrə verilən istehsal tapşırıqlarının məzmunu dəyişilir. Bu dəyişmə ondan ibarətdir ki, dəstlərin və detalların müəyyən edilmiş nomenklaturasına görə onların istehsalı hər bir sahə üçün dəst halında planlaşdırılır. Detalların dəst halında buraxılması müddətləri çoxaldılır və hesablanan dövriliyə müvafiq olaraq müəyyən edilir.

Seriyalı istehsaldan fərdi istehsala keçildikdə dəqiq operativ-istehsal planlaşdırma üçün şərait daha çox mürəkkəbləşir. Məmulat istehsala qeyri-müntəzəm daxil olur. Hər iş yerində daimi dəyişən külli miqdarda müxtəlif iş görülür. Beləliklə, işləri, seriyalı istehsal şəraitində olduğu kimi, iş yerlərinə təhkim etmək mümkün olmur.

Bununla əlaqədar olaraq, təqvim-plan normativlərinin vasitəsilə istehsalın tənzim edilməsinin bir qədər zəifləmiş və ya tamamilə istisna edilmiş olduğu kiçik seriyalı və fərdi istehsalda avadanlığın və iş yerlərinin işlə yüklənməsi qrafikləri birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir.

İş yerlərinin işlə yüklənməsinin hesablanması və qrafiki tərtib edilməsi iki başlıca məqsədi: əvvəlcə, nəzərdə tutulan iş həcmlərinin hər iş yerinin və ya iş yeri qrupunun imkanlarına uyğun olub-olmamasını yoxlamaq, ikincisi, iş yerləri arasında heç olmasa iriləşdirilmiş şəkildə işləri bölmək və onların görülməsi növbəliliyini müəyyən etmək məqsədini güdür.

Operativ-istehsal planlaşdırma istehsal tapşırıqlarını bütün bölmələrə və iş yerlərinə təkcə çatdırmaqdan ibarət deyildir.

Tapşırığın yerinə yetirilməsi gedişində istehsalı tənzim etmək onun ayrılmaz hissəsidir. Müəssisədə planlaşdırma sisteminin məhz bu ünsürü tamamlayıcı olub istehsalın ahəngdarlığı prisipini, yəni sistemin özündə nəzərdə tutulan prinsipi tamamilə həyata keçirməyə imkan verir.

Təşkilati təhlil idarəetmə sistemlərinin tədqiqi prosesində həyata keçirilir və təşkilati layihələndirmə üçün informasiya bazası rolunu oynayır.

İdarəetmə prosesini və strukturunu təhlil edərək, onun müsbət və mənfi cəhətlərini göstərərək təşkilati ehtiyatları aşkara çıxarmaq və bunun əsasında da işin bütün amillərinin (təşkili, metodları, idarəetmə texnikası) elə kombinasiyasını layihələşdirmək olar ki, bu da ən yaxşı nəticələr əldə edilməsini təmin etmiş olar. Bu təşkilati vəzifələrin həllində istifadə olunan başlıca metodlardan biridir. Təhlili tətbiq edərkən işi elə planlaşdırmaq, onun yerinə yetirilməsini elə hazırlamaq, elə öyrənmək, nəhayət onun yerinə yetirilməsi üzərində elə nəzarət qoymaq lazımdır ki, müşahidə və təşkilati təhlil təcrübəsindən alınan nəticə daha az qüvvə və vəsait sərf etməklə idarəetmə aparatı heyətinin daha səmərəli fəaliyyətini təmin etmiş olsun.

İdarəetmə sistemində **təşkilati təhlil** öz xarakterinə görə onun müxtəlif elementlərinə toxuna bilər. Bu mənada təhlil idarəetmə texnikasının, metodlarının və təşkilinin təhlilinə bölünür.

Təşkilati təhlil nəticələrin qiymətləndirilməsinə görə kəmiyyət və keyfiyyət aparılması dövriliyinə görə struktur və funksional, idarəetmə texnologiyasına görə predmet və əməliyyat-prosedura (bu zaman ya idarəetmə prosesi tsiklinin predmetləri ya da ki, idarəetmə prosesi texnologiyası tsiklinin, ayrı-ayrı əməliyyat və proseduraları təhlil olunur), idarəetmə subyektinə görə müəssisə daxili, idarə (nazirlik, birlik) və idarədən kənar (dövlət orqanları, elmi idarələr) ola bilər.

Bunlardan başqa qarşıya qoyulan məqsədə görə təhlili təsnifləşdirmək olar: daxili, xidməti təhlil, müqayisəli təhlil və s.

Obyekti əhatə etmək nöqteyi-nəzərindən təşkilati təhlil idarəetmə sisteminin hər hansı bir elementinə toxunan yerli və ya bötövlükdə sistemi əhatə edən kompleks ola bilər.

Təşkilati təhlilin təbiəti və mahiyyəti onun apalırması üçün bir neçə ardıcıl mərhələnin olmasını nəzərdə tutur:

–Təhlil planının işlənib hazırlanması. Bu mərhələdə təhlilin vəzifəsi, müddəti, məsul şəxs formaları, metodları, texnikası və s. göstərilir. Təhlil planı aşağıdakıları müəyyən edir: - təhlil olunacaq

idarəetmə sisteminin elementlərini (idarəetmə sferasında əməyin mexaniki vasitələrlə təchiz olunması və ya idarəetmə apparatında funksiyaların bölüşdürülməsi); təhlili nəticələrinin qiymətləndirilməsi formalarını (müəssisədə sənəd dövriyyəsi üzrə tədbirlərin iqtisadi səmərəliliyinin hesablanması və ya onların idarə edilməsi strukturunun mərhələlərinin hərtərəfli xarakteristikası); analitik əməliyyatların keçirilməsi müddətini; - idarəetmə sisteminin təhlil olunduğu müddət; – təhlilin obyektini (idarəetmə prosesi və ya strukturu, onun texnologiyası, əməliyyatları, prosedurları); təhlilin subyektini (kim aparır); – təhlilin nəticələri haqqında harada məlumat verilir (hara göndərilir) və ondan necə istifadə etmək lazım olduğunu.

♦ İdarəedici sistemin fəaliyyət göstərməsinin səmərəlilik kriteriyasının müəyyənləşdirilməsi.

♦ Təhlili olunan obyektin tərkibi, quruluşu, xüsusiyyətləri, münasibətləri haqqında təsəvvür yaratmaq üçün onun analitik tərkib hissələrə parçalanması.

♦ Predmetlərin, hadisələrin və onun elementlərinin qruplaşdırılması və təsnifatı.

♦ Hadisələrin və onun elementlərinin kəmiyyət və keyfiyyət xarakteristikanın öyrənilməsi.

♦ Predmet və hadisələr arasındakı və onların elementləri arasındakı əlaqələrin öyrənilməsi.

♦ Təşkilati ehtiyatların kəmiyyət və keyfiyyətcə qiymətləndirilməsi.

♦ İdarəedici sistemlərin fəaliyyətinin səmərəliliyinə təsir edən amillərin qiymətləndirilməsi.

♦ Analitik məlumatların ümumiləşdirilməsi; eyni cinsli göstəricilərin müqayisə edilməsi; əlaqələrin, qanunauyğunluqların və ziddiyyətlərin aşkar edilməsi.

♦ Təhlil məlumatlarının sintezi (inteqrasiyası).

♦ Nəticələr, idarəetmə apparatının səmərələşdirilməsinin (normallaşdırma, modelləşdirmə, layihələşdirmə və planlaşdırma) sonrakı mərhələlərində istifadə etmək üçün onların konkretləşdirilməsi.

İdarəetmə sisteminin təhlili materialları icmal analitik cədvəllər, qrafiklər, müvafiq gündəliklər şəklində tərtib edilir və idarəetmə apparatının səmərələşdirilməsinin digər mühüm mərhələsi – təşkilati layihələşdirmə üçün ilkin məlumatdır. Müəssisədə idarəetmə sisteminin təhlili onun işinin daha da təkmilləşdirilməsini

müəyyən edir. Müəssisənin idarə edilməsi apparatının təşkilati ehtiyatlarının ümumi sxemnin təsnifatı və sistematikası aşağıdakı şəkildə verilmişdir (şəkil 6.4.).

Təşkilati layihələşdirmə yuxarıda təsvir edilmiş təşkilati normativlər və təşkilati təhlil əsasında həyata keçirilir, proses və ya strukturun modelinin işlənib hazırlanması məqsədini güdür. Təşkilati layihələşdirmə özündə aşağıdakı üsul və qaydaları birləşdirir:

- iqtisadi sistemlərin istehsal quruluşunun layihələşdirilməsini;
- istehsal proseslərinin və bütünlükdə təsərrüfat fəaliyyətinin yerinə yetirilməsi üzrə işçilərin əməyinin kooperasiyası və bölgüsünün səmərəli sisteminin layihələşdirilməsini də daxil etməklə istehsal proseslərinin layihələşdirilməsini;
- idarəedici sisteminin quruluşunun layihələşdirilməsini;
- idarəetmə proseslərinin layihələşdirilməsini (şöbələr və xidmətlər haqqında əsasnamələr, funksional-vəzifə təlimatları, sənəd dövriyyəsi sxemi, işçi təlimatlar, məsuliyyətin bölüşdürülməsi sxemi, təşkilati əməliyyat və proseduralar, bütünlüklə müəyyən istehsal həlqəsinin idarə edilməsi prosesinin texnologiyasının və idarəetmənin ayrı-ayrı texnoloji tsikillərinin, idarəetmə aparatında iş yerlərinin, əmək proseslərinin işlənib hazırlanması);
- istehsalın gedişinə nəzarət etmək, onun nəticələrini uçota almaq və operativ qərarlar qəbul etmək üçün zəruri olan informasiyanın toplanmasında, yenidən işlənməsində, saxlanmasında və verilməsində (ötürülməsində) müxtəlif texniki vasitələr tətbiq etməklə istehsalın idarə edilməsi sisteminin kompleks layihələşdirilməsini.

Təşkilati layihələşdirmə ilkin məlumatların müvafiq işlənməsini və hazırlanmasını tələb edir. Kompleks təşkilati layihəni işləyib hazırlamaq üçün ilkin materiallar aşağıdakılardır:

– rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilən səmərələşdirmənin məqsədi, vəzifələri və faydalılığı;
– idarəetmə sisteminin səmərələşdirilməsi planları və proqramları;
– idarəetmə sisteminin (ilkin materialların və mənbələrinin) tədqiqi məlumatları;
– tədqiqat və təşkilati diaqnoz materiallarının təhlili məlumatları, idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsi ehtiyatlarının təhlili;

Şəkil 6.4. İstehsalın idarə edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi ehtiyatlarının təsnifatı və sistematikası

- tədqiqatların, eksperimentlərin, modelləşdirmənin, texniki-iqtisadi hesablamaların nəticələri;
- istehsalın idarə edilməsi elminin məlumatları (elmi-informasiya axtarışları, ədəbiyyat mənbələrinin öyrənilməsi);

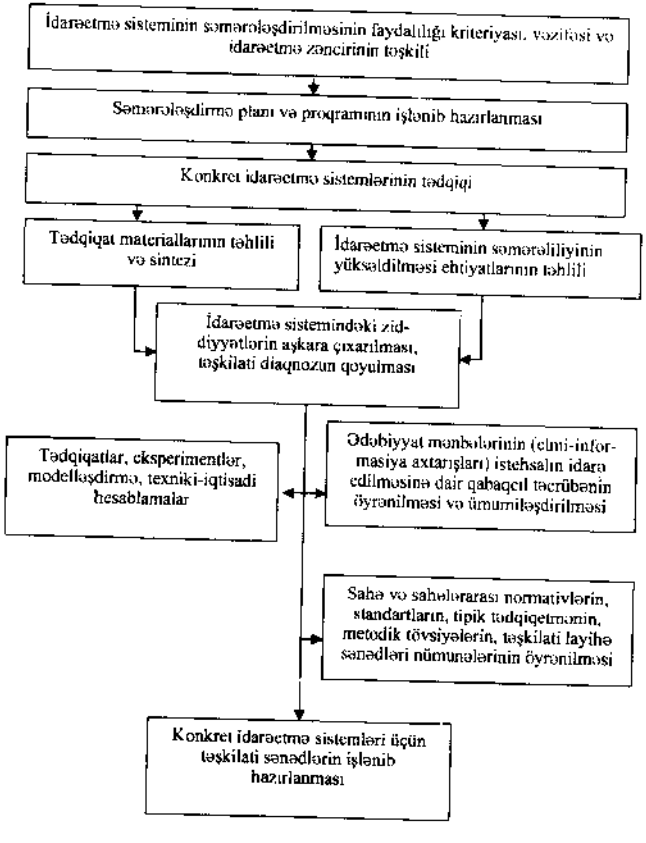
istehsalın idarə edilməsinə dair qabaqcıl təcübənin, normativlərin, nümunəvi işləmələrin, sahələr və sahələrarası metodik tövsiyələrin, standartların, təşkilati layihə sənədləri nümunələrinin ümumiləşdirilməsi.

Müəssisələrin (birliklərin) idarə edilməsi sisteminin kompleks layihəsinin işlənib hazırlanması bir sıra bölmələrdən ibarətdir. Bütün hallarda layihə idarəetmə sisteminin aşağıdakı iri elementlərini əks etdirir:

1) ***idarəedici sistemlərin strukturunu*** (izahlı vərəqələrlə quruluş təşkilati sxemləri, ştat cədvəlləri);
2) **idarəetmə proseslərini** (şöbələr, xidmətlər haqqında əsasnamələr kompleksini: a) vəzifə təlimatlarını; b) funksional cədvəlləri; v) qaydaların reqlamentləşdirilməsini, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini, xidmət binalarının və əməkdaşların iş yerlərinin planlaşdırılmasını; q) iş günü qaydasını; d) kütləvi inzibati və mühəndis proseduralarının texnoloji kartalarını; e) işin keyfiyyəti və icraya nəzarətin qiymətləndirilməsi sistemlərini; j)MTİ-lərin və qulluqçuların əmək şəraiti səviyyəsinin yüksəldlməsi layihəsini; z) xarici və daxili sənəd dövriyyəsnin təkmilləşdirilməsi sistemlərini; i) sərəncamverici sənədlərin hazırlanmasını, sənədlərin çoxaldılmasını, çatdırılmasını və saxlanmasını; k) katibə xidmətini və s.);
3) **təşkilati texnikanı** (daxli əlaqə və siqnallaşdırma sistemlərini, rəsm-qrafik işlərin mexanikləşdirilməsini; xidmət binalarının avadanlıqlarını və mebellərini).

Təşkilati layihə sənədlərinin köməyi ilə müəssisənin idarə edilməsinin dəqiq texnologiyasının və daxili nizam-intizam qaydalarının müəyyən edilməsi rəhbərin özünün bu qəbul edilmiş qaydalara əməl etməsini və onun dəyişilməsinə imakan verməməsini tələb edir. Mütəşəkkil idarəetmə mütəşəkkil icra tələb edir.

Təşkilati layihələşdirmə prosedurası, onun ardıcıllığı və əməliyyatların əlaqələndirilməsi aşağıdakı şəkildə verilmişdir. (şəkil 6.5.)



Şəkil 6.5. Təşkilati layihələşdirmə prosedurasının ardıcıllığı

İnzibati sərəncamçılıq idarəetmə fəaliyyətinin ən mürəkkəb və ən məsul növlərindən biridir. O, rəhbərdən nəinki dərin ixtisas bilikləri, həmçinin tez-tez dəyişilən istehsal prosesindən cəld və düzgün baş çıxarmaq, operativ surətdə təşkilat sərəncamları hazırlayıb vermək və bunların yerinə yetirilməsini təmin etmək bacarığı tələb edir. Bununla əlaqədar olaraq sərəncamçılıq fəaliyyətinin səmərəliliyi rəhbərin bacarığından və şəxsi keyfiyyətlərindən - tez reaksiya verilməsindən, məntiqi təfəkküründən, əlaqəyə girmək bacarığından və başqa keyfiyyətlərindən xeyli dərəcədə asılıdır, bunlar isə onun işdə fərdi xəttini müəyyən edir. Bununla bərabər hər bir rəhbər üçün sərəncamla təsir göstərmək funksiyalarını yerinə yetirməyə dair ümumi qaydalar faydalıdır. Bu qaydaları ardıcıl riayət edilməsi operativ sərəncamçılığın dəqiqliyini təmin edir.

Əmrlərin, sərəncamların və göstərişlərin hazırlanması və verilməsi barəsində aşağıda göstərilən bəzi qaydaların mühüm əhəmiyyəti vardır.

- bütün əmrlər və sərəncamlar tam və etibarlı informasiya əsasında hazırlanmalı, diqqətlə əsaslandırılmalıdır;

– istehsal məsələləri barəsində ən mühüm əmrlərin və sərəncamların hazırlanmasında xətti rəhbərdən başqa funksional şöbələrin və xidmətlərin mütəxəssisləri də iştirak etməlidirlər;

– bir mövzuya həsr edilən hər bir əmr və sərəncamda bu sərəncamın əsaslandırılması dürüst ifadə edilməli və ya bundan ötrü əsas olmuş sənədlərə istinad edilməlidir;

– əmr və sərəncam bunların yerinə yetirilməsi üçün məsul olan müəyyən ünvana yönəldilməlidir;

– əmrin, sərəncamın və ya göstərişin qərar hissəsi formaca yığcam, məzmunca mükəmməl olmalıdır. Burada tapşırıqların məzmunu, onun yerinə yetirilməsi müddətləri, lazım gəldikdə isə – onun yerinə yetirilməsi üsulları və şərtləri göstərilməlidir;

– əmr, sərəncam və ya göstəriş icraçıya qabaqcadan verilməlidir ki, onun bunu yerinə yetirməyə hazırlaşmaq üçün imkanı olsun;

– əmrin və ya sərəncamın icraçı tərəfindən düzgün başa düşülüb-düşülmədiyini həmişə yoxlamaq lazımdır.

Sərəncamla təsir yalnız əmrlər və sərəncamlar verilməsini deyil, həmçinin bunların yerinə yetirilməsinin təmin olunmasını nəzərdə tutur.

Təcrübə göstərir ki, operativ idarəetmə sərəncamları avtomatik

surətdə həyata keçirilir. Bunların yerinə yetirilməsi çox zaman ona görə pozulur və ya ləngidilir ki, icraçılarda təcrübə və bilik çatışmır, sərəncamı yerinə yetirmək üçün şərait olmur, işçilər intizamsızlıq edirlər. Bu cür səbəbləri aradan qaldırmaq üçün rəhbərin əlində müxtəlif vasitələr vardır.

İcraçılarda bilik və təcrübə çatışmamazlığının yerini doldurmağa düzgün təşkil edilən istehsal və təşkilat təlimatı kömək edir. Təcrübədə müxtəlif təlimat formaları tətbiq edilir:

- yazılı təlimat (xüsusi təlimatlar vasitəsi ilə) və şifahi təlimat;
- fərdi təlimat və qrup halında təlimat;
- iş yerini əməli surətdə göstərməklə təlimat;
- sxemlərdən və maketlərdən istifadə etməklə nəzəri təlimat;
- gündəlik və vaxtaşırı təlimat.

Bu və ya digər təlimat formasının seçilməsi, bir tərəfdən sərəncamda ifadə edilən tapşırığın mürəkkəbliyindən, digər tərəfdən isə icraçının ixtisas və hazırlığından asılıdır. Məsələn, ixtisaslı işçiyə bir neçə ümumi məsləhət vermək kifayətdir, az təcrübəli icraçıya isə tapşırılan işin yerinə yetirilməsi ardıcıllığını və üsullarını ətraflı və dəfələrlə izah etmək lazım gəlir.

Əmrlərin, sərəncamların və göstərişlərin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət təşkil etməyin böyük əhəmiyyəti vardır. İnzibati nəzarət üzərinə iki vəzifə düşür. Birincisi, o, obyektiv şəraitdə baş verib, tabelikdəki işçilərin onlara verilmiş tapşırıqları yerinə yetirmələrinə təsir göstərən bütün dəyişiklikləri vaxtında aşkara çıxarmağa yönəldilmişdir. Bu halda yoxlamalar zamanı alınan informasiya tapşırıqları təshih etmək üçün və ya birinci sərəncam icrasının yerinə yetirilməsindən ötrü əlverişli şərait təmin edilməsinə yönəldilən əlavə sərəncamlar üçün əsas olur. Bu cür nəzarətin təsirliliyi yoxlamaların müntəzəm keçirilməsindən və təhlilin mükəmməlliyindən asılıdır. Bu cəhətdən dispetçer rabitə vasitələrinin tətbiq edilməsi, bunlardan maksimum istifadə olunması və başqa tədbirlər çox əhəmiyyətlidir.

Operativ nəzarətin ikinci vəzifəsi icraçıların vicdanlılığı, - onların verilmiş tapşırığa münasibətini qiymətləndirməkdir. Bu nəzarət işçilərin tərbiyə edilməsinə, verilmiş tapşırıqları yerinə yetirmək üçün onların məsuliyyətnin yüksəldilməsinə, texnoloji intizamın və əmək intizamının möhkəmləndirilməsinə yönəldilmişdir. Bu cür nəzarətin zəruriliyi ondan irəli gəlir ki, şüurlu intizam və öz hərəkətlərini ictimai mənafeyin ifadəsi olan rəhbərin iradəsinə

könüllü surətdə tabe etmək hələ heç də bütün işçilər üçün vərdiş, həyati qayda olmamışdır.

Əmək ntizamı istehsalın ictimai və texniki şəraitindən irəli gələn, tənzim aktlarında, təşkilat normativlərində və operativ sərəncamlarda rəsmiyyətə salınan müəyyən qaydalar sisteminin insanlar tərəfindən yerinə yetirilməsində ifadə olunan ictimai münasibətdir.

İstehsal şəraitində əmək intizamı kor-koranə itaət demək deyildir. Burada qaydalara və sərəncamlara tabe olmaq işə şüurlu münasibətə əsaslanır. Müəssisələrdə əmək intizamı tərbiyəsi əsasən inandırma metodlarına və ictimai təsirə əsaslanmalıdır. Lakin əmək intizamının ciddi və müntəzəm surətdə pozulduğu hallarda inzibati tədbirlər görülməsi zəruridir. İntizam tələbləri və işçilərin həvəsləndirilməsi və ya cəzalandırılması üçün inzbati tədbirlər sistemi nümunəvi daxili əmək intizamı qaydaları əsasında həmkarlar təşkilatı ilə birlikdə təsərrüfatın müdiriyyəti tərəfindən hazırlanan Daxili Əmək İntizamı Qaydalarında öz əksini tapır.

Daxili Əmək İntizamı Qaydaları hüquqi aktdır və əmək intizamını saxlamaq üçün təsirli bir alətdir. Lakin bu alətdən düzgün istifadə edilməlidir.Yadda saxlamaq lazımdır ki, Əmək intizamını pozmaq üstündə cəza tədbirləri vaxtında verildikdə və işlənmiş xətanın dərəcəsinə ciddi surətdə müvafiq olduqda,səmərə verir.Cəza və ya həvəsləndirmə yalnız o halda səmərəli olur ki,bunlar əmr və ya sərəncamla elan edilsin, işçiyə bildirilib qol çəkdirilsin,əmr və ya sərəncamla bütün işçilər tanış olsunlar.Bu cür forma nəinki ayrı-ayrı işçilərin tərbiyəsinə kömək edir,həmçinin kollektivin bütün üzvlərində məsuliyyəti yüksəldir

İnzibati işçi həmişə nəzərdə tutmalıdır ki, hətta hərtərəfli əsaslandırılan, öz məzmunu və forması cəhətdən düzgün olan intizam cəzaları və ya həvəsləndirmələr yalnız yüksək texnoloji intizamı və əmək intizamını saxlamaq üçün iqtisadi təhriketmə və sosial-psixoloji və ideoloji inandırmaq metodları ilə əlaqələndirildikdə real nəticələr verir.

§3. Təhriketmə metodları (iqtisadi)

Vadaretmə metodları inzibati-sərəncam sərt idarəetmə metodlarıdır. Ona görə təsərrüfatçılığın mərkəzləşdirilmiş plan sisteminin devizi «Plan-qanundur» idi. Bu idarəetmə metodu əsas idi.

Təhriketmə (iqtisadi) və inandırma (sosial-psixoloji və ideoloji) metodlarından rəhbərlər on haldan ikisində istifadə edirdilər. Yuxarıdan sərt planlaşdırma (vadaretmə) yerlərdə təşəbbüskarlığı kökündən qırırdı. Dövlət əmlakının və monopolizmin prioriteti şəraitində bütünlüklə və hər yerdə mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma bütün MDB ölkələrini yoxsuzluğa gətirib çıxartdı.

Biz demək istəmirik ki, bazar münasibətləri şəraitində planlaşdırma heçə endirilib. Əksinə, bu şəraitdə planlaşdırmanın rolu on dəfələrlə artır, lakin başqa prinsip və metodlar əsasında. Təsərrüfatçılığın mərkəzləşdirilmiş-planlı (inzibati) sistemi şəraitində tətbiq edilən vadaretmə, təhriketmə və inandırma metodlarının nisbəti təxminən 8:1:1 təşkil edirdi.

İqtisadiyyatda təcili bir sıra əsassız tədbirlərin (qiymətlərin buraxılması, vauçerlərin tətbiqi, özəlləşdirmə və s.) keçirilməsi yolu ilə bazara «sıçrayış» edildi. Lakin bazar münasibətlərinə keçidin hüquqi sistemi və iqtisadi strategiyası işlənib hazırlanmamışdı. Hakimiyyətin bütün qolları hesab edirdilər ki, «gözə görünməyən əl» iqtisadi-hüquq substansiyası olmadan ölkə iqtisadiyyatının çiçəklənməsinə gətirib çıxaracaq. Azadlıqdan hamı euforiya vəziyyətinə düşmüşdü. Ümid idarəetmə metodlarının son qrupu – psixologiya əsasında inandırma metodlarına idi.

İdarəetmə metodlarının nisbəti inandırma metodlarının xeyrinə 1:1:8 təşkil edirdi. Bazar münasibətlərinə belə qeyri-elmi keçidin nəticələrini indi də hiss edirik.

Bizcə, vadaretmə, təhriketmə və inandırma metodlarının nisbəti təxminən aşağıdakı kimidir: 4:4:2. Nə üçün belə nisbətdir?

Vadaretmə metodları (inzibati-sərəncam) – idarəetmə substansiyasıdır. Substansiyanın qanunvericilik və normativ aktların – aşağı keyfiyyəti idarəetmə sisteminin sonrakı komponentlərinin aşağı keyfiyyətinə gətirib çıxaracaq. Əgər ideologiya, siyasət və hüququn kompleks əsaslandırılması yoxdursa, bu zaman iqtisadiyyat və psixologiya istənilən sistemin inkişaf sahəsində heç bir nəticə verə bilməz. İdarəetmə substansiyası yüksək keyfiyyətli olmalıdır.

Təhriketmə metodları (iqtisadi) ehtiyatların qənaətinə, mal və xidmətlərin, infrastrukturun keyfiyyətinin, rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə, hazırkı sistemin inkişaf ideologyası və siyasətinə müvafiq əhalinin həyat tərzinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmişdir. Təhriketmə metodlarının substansiyası idarəedici qərarın optimallaşdırılması və bu qərarın həyata keçirilməsi üçün personalın motivasiyasıdır. Bu olduqca mürəkkəb işdir ki, bunun da keyfiyyətini

sistemlərin effektivliyi müəyyənləşdirir.

Bazar münasibətləri şəraitində rəqabət əhalinin həyat tərzinin yaxşılaşdırılması məqsədləri ilə investor və dövləti qərar və motivləri optimallaşdırmağa məcbur edir. Ona görə, fikrimizcə, obyektlərin effektivliyinin idarə edilməsində təhriketmə metodlarının rolu bütövlükdə effektivlik amillərinin təxminən 40% təşkil edir.

Mərkəzləşdirilmiş-plan sistemində psixologiya metodlarına az diqqət yetirilirdi, çünki insan bu sistemdə bir «vint» idi. Sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin yüksək inkişaf dərəcəsi şəxsiyyətin harmonik inkişafına, psixologiyaları istifadə etməklə effektivliyin yüksəldilməsinə istiqamətləndirilmişdir. İdarəedici qərarların keyfiyyət və effektivliyini müəyyənləşdirən amil və şərtlər daha çoxdur, nəinki şəxsiyyətin psixoloji prioritet amilləri, hansılarını ki, qərarların qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi zamanı əldə rəhbər tutmaq (nəzərə almaq) lazımdır. Ona görə təhriketmə (iqtisadi) metodlarının «çəkisi» inandırma (sosial-psixoloji və ideoloji) metodlarının «çəkisindən» təxminən iki dəfə artıqdır.

Təhriketmə (iqtisadi) metodlarına idarəetmə metodları aiddir ki, bunların da məqsədi hər bir sistemin təşəkkülü, işləməsi və inkişafı məsələləri üzrə idarəedici qərarların analizi və optimallaşdırılmasıdır. Təhriketmə (iqtisadi) metodlarının son məqsədi ehtiyatlara qənaət, hər bir obyektin rəqabət qabiliyyətinin artırılması, həyat tərzinin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir. Bu məqsədlərə nail olmaq vasitələri aşağıdakılardır: obyektlərin və personalın əsaslandırma metodlarının, eləcə də əsaslandırma məqsədlərinə çatmaq üçün idarəedici qərarın optimallaşdırılması. İdarəetmə metod və üsulları kimi təhriketmə metodlarını da əsas və köməkçi (təminedici) metodlarına bölmək olar. ***Əsas təhriketmə metoduna*** idarəetmə sisteminin son məqsədlərinin əldə edilməsində personalın iqtisadi stimullaşdırılması aiddir. İqtisadi stimullaşdırma istiqamətləri personalın fizioloji tələbatlarının maksimum ödənilməsi, onun kolmpleks təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, mənəvi və sosial tələbatların ödənilməsinə yönəldilmişdir. Personalın (əhalinin) iqtisadi stimullaşdırılması yalnız bütün cəmiyyətin kompleks inkişafı nəticəsində təmin edilə bilər. Əgər cəmiyyət yoxsuldursa, şəxsiyyətin inkişafı haqqında söhbət gedə bilməz. Yoxsul ölkədə varlanmaq olmaz (sözün təkcə maliyyə mənasında deyil, geniş mənasındadır). Ona görə hər birinin işinin keyfiyyət və effektivliyinin şəxsityyət və cəmiyyət münasibətlərinin harmonizasiyasına görə əsaslandırma və optimallaşdırma vasitələrinin istifadəsi yolu ilə yüksəldilməsinin

iqtisadi stimullaşdırılması bütövlükdə təhriketmə metodlarının əsas momentidir.

İqtisadi stimullaşdırma formalarına aşağıdakılar aiddir:

- əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq əmək haqqı sisteminin formalaşdırılması;
- əlavə təltif, mükafat, əsas əmək haqqına əlavələr şəklində bonuslar;
- işçinin təşkilatın gəlir bölgüsündə iştirakı;
- işçiyə pensiya fondunun formalaşdırılması, onun təhlükəsizliyinin təmin edilməsi şəklində imtiyazların verilməsi, nəqliyyat xidmətlərinin ödənilməsində, təhsildə, ixtisasının artırılmasında, ailə üzvlərinin müalicəsi və istirahətinin təşkilində, təşkilatın buraxdığı məhsulun əldə edilməsində güzəştlərin verilməsi;
- işçiyə güzəştli kreditlərin verilməsi;
- işçinin həyatının güzəştli sığortalanması.

Sadalanan stimullaşdırma formaları ilə yanaşı cərimə və töhmətlər sisteminin tətbiqi, adları çəkilən güzəştlərin ixtisarı yaxud tam aradan qaldırılması da mümkündür.

Stimullaşdırma sistemi strukturunu müəyyənləşdirən amillərə aşağıdakılar aiddir:

- təşkilatın xarici mühitinin (makro və mikromühitini, infrastrukturun) hərəkətdə olmasının sabitliyi və effektivliyi;
- təşkilat fəaliyyətinin sabitliyi və effektivliyi;
- işçinin motivlərinin (sosial, fizioloji, mənəvi, təhlükəsizlik, özünüifadə) strukturu və qüvvəsi;
- işçinin professional, işgüzarlıq və psixoloji keyfiyyətləri;
- stimullaşdırma sisteminin keyfiyyəti.

Araşdırmağa, qiymətləndirməyə, sistem məqsədlərinin yerinə yetirilib-yetirilməməsi və iqtisadi stimullaşdırılmasının mümkün olub-olmaması məsələsini həll etməyə imkan verən köməkçi metodlarına aşağıdakılar aiddir:

- analitik metodlar;
- iqtisadi-riyazi modelləşdirmə;
- balans metodları.

Köməkçi analitik metodlar qrupunu iki yarımqrupa bölmək olar: sosioloji metodlar və texniki-iqtisadi metodlar.

Sosioloji təhriketmə metodlarına aşağıdakılar aiddir:

- testləşdirmə;
- anketləşdirmə;

- xronometraj;
- iş gününün fotosu və özünü fotoetmə və s.

Texniki-iqtisadi metodlarına isə aşağıdakılar aiddir:

- normativlərdən və onlara riayət edilməsindən kənarlaşmalara təhriketməni aşkara çıxarmaq məqsədilə sistemin və onun xarici mühiti parametrlərinin texniki ölçmə metodları;
- stimullaşdırıcı amillərin aktuallığı və mühümlüyündən asılı olaraq təşkilatın əmək haqqı fondunun elementlərinin və hər bir işçinin əmək haqqının tərkib hissələrinin normalaşdırılması;
- stimullaşdırmanın parametr və amilləri ilə uzlaşdırılaraq, sisteminin inkişaf parametrlərinin proqnozlaşdırılması;
- stimullaşdırma parametrlərini bir sıraya qoymaq məqsədilə iqtisadi-statistik metodların tətbiqi ilə faktor analizi;
- ehtiyatların sərf edilməsinin optimallaşdırılması və onun stimullaşdırılması məqsədilə istehsal və idarəedici proseslərin gedişini momentli müşahidəetmə metodu;
- idarəetmə və stimullaşdırma sistemlərinin effektivliyinin optimallaşdırılması məqsədilə əməliyyatların tədqiqi metodları (xətti proqramlaşdırma metodları, simpleks metod (sadə metod), nəqliyyat məsələsi, dinamik proqramlaşdırma, sahə planlaşdırılması, kütləvi xidmət nəzəriyyəsi, ehtiyatların idarə edilməsi və s.).

Balans metodları təsərrüfat fəaliyyətinin qarşılıqlı bağlı olan göstəricilərinin müqayisəsini nəzərdə tutur ki, bunun da məqsədi onların qarşılıqlı təsirinin aşkar edilməsi, eləcə də istehsal effektivliyinin qaldırılması ehtiyatlarının hesablanmasıdır. Balans metodları ehtiyatların qorunub saxlanılması sistemində mürəkkəb nöqtələri və stimullaşdırmanın ən səmərəli amillərini tapmağa imkan verir.

İqtisadi metod – iqtisadi ölçülər sistemi olub, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətini təyin edir.

İdarəetmənin ***iqtisadi*** metodları obyektiv iqtisadi qanunlarından təcrübədə şüurlu surətdə istifadə etməyin konkret mexanizmidir. İdarəetmənin iqtisadi metodlarının məzmunu ən az əmək və maddi məsrəflə ən yaxşı istehsal nəticələri əldə etmək məqsədi ilə işçilərin iqtisadi mənafeyinə müəyyən məqsəd istiqamətində təsir göstərməkdən ibarətdir. İdarəetmənin iqtisadi metodlarının əsas vəzifəsi elə iqtisadi şərait yaradılmasını təmin etməkdən ibarətdir ki, bu zaman ayrı-ayrı işçilərin, kollektivlərin və bütövlükdə cəmiyyətin iqtisadi mənafeyi uzlaşmış olsun.

Qarşıya qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsinin ən yaxşı variantlarını axtarıb tapmaqda, icraçıların yaratdığı təşəbbüskarlığı inkişaf etdirmək üçün bir sıra vasitələrin tətbiq olunması nəzərdə tutulur. İdarəetmənin iqtisadi metodları daim təkmilləşdirilir və dəyişilir.

Cəmiyyətdə gedən keyfiyyət dəyişiklikləri tarixin sınağından çıxan bir sıra iqtisadi kateqoriyalarını, o cümlədən planlaşdırmanın təftişinə gətirib çıxarmışdır.

İdarəetmənin iqtisadi metodları arasında *planlaşdırma* və təsərrüfat hesabı mühüm yer tutur.

Planlaşma idarəetmənin bir funksiyası olduğu kimi, idarəetmənin iqtisadi metodlarında iqtisadi vasitələrdən və metodlardan biri olmaqla proqnozlaşma, modernləşmə və proqramlaşma vasitəsilə həyata keçirilir. Planlaşdırmanın özünə məxsus aşağıdakı prinsipləri vardır:

1. Əsaslandırma.
2. Operativlik.
3. Rasionallıq.
4. Optimallıq və s.

Planlaşma metodları vasitəsilə ictimai-iqtisadi mənafelər, idarəetmə mənafeləri, idarəetmə və təsərrüfat fəaliyyəti nizamlaşdırılır. İstehsalın idarə edilməsi sistemində planlaşdırma ən mühüm yerlərdən birini tutur.

Cəmiyyətdə lazım olan məhsullar istehsalının daha səmərəli sərfəli yollarını müəyyən etmək olduqca vacibdir. Bunu planlaşdırmanın köməyilə yerinə yetirmək olar.

Əsas göstəricilərin planlaşdırılması, yeni texnologiyanın tətbiq edilməsi və təsərrüfatın texnika ilə təchiz edilməsinin planlaşdırılması, əməyin planlaşdırılması, istehsal sahələrinin istehsal tapşırığı, istehsalat-maliyyə planının tərkib hissələri hesab olunur.

Planlaşdırma əslində bir fəaliyyət növü olmaqla, idarəetmə prosesinin başlıca cəhəti və fəal idarəetmə prosesidir. Bu idarəetmə təsiri nəticəsində nəticə etibarilə istehsalın inkişaf sürəti, bu artımın mənbələri, amilləri, bütün xalq təsərrüfatı kompleksinin təşkili formaları və metodları formalaşır. İctimai istehsal proseslərinin həyata keçirilməsinin «tələbat-resurs-vəzifə-funksiya-qərar» sistemində planlaşdırma başlıca rol oynayır. Planlaşdırma işləri və prosesləri idarəetmənin bütün iyerarxiya mərhələlərində – xalq təsərrüfatından tutmuş sexlərə, istehsal sahələrinə qədər olan vəsitələrdə həyata keçirilir. Ona görə də planlaşdırma prosesləri xalq

təsərrüfatının bütün idarəetmə mərhələlərində eyni dərəcədə elmi səviyyədə həyata keçirilməlidir. Planlaşdırma idarəetmənin əsas funksiyası, onun özəyi olmaq etibarilə əsasən aşağıdakı 3 cəhəti əhatə edir:

- İstehsal sisteminin gələcək inkişafını müəyyənləşdirir.
- İstehsal sistemləri qarşısında qoyulmuş sosial-iqtisadi məqsədlərə nail olmanın yolları və metodlarını müəyyən etmək.
- Plan tədbirlərinin həyata keçirilməsinin nəticələrini əvvəldən görmək, beləliklə də hadisələrə sistem halında yanaşmaq.

Planlaşdırmaya sistem halında yanaşmaq, ona xalq təsərrüfatı baxımından yanaşmaqla tamamlanmalıdır. Burada kompleks yanaşma, yəni planlaşdırma və idarəetmə problemlərinin bütün aspektlərinin (iqtisadi, texniki, sosial) nəzərə alınması da vacibdir.

Kompleksilik ilə sistemlilik arasında üzvi əlaqə vardır. Əslində kompleksilik sistemliliyin mühüm təzahür formasıdır. Bunlar ikisi də proqramlaşdırma ilə bağlıdır. Başqa sözlə desək, kompleksilik və sistemlilik proqramlığı nəzərdə tutur; proqramlı inkişafı tələb edir, problemlərin proqramlı qərarlar əsasında həyata keçirilməsini zəruriləşdirir. Bütün bunlar şübhəsiz ki, mövcud planlaşdırma və idarəetmə çərçivəsində həyata keçirilir. Burada ən vacib məsələlərdən biri planlaşdırmanın təşkili ilə idarəetmənin təşkili arasındakı əlaqənin təmin edilməsidir.

Keçmiş SSRİ-də formalaşan stereotiplərdən biri də planlaşdırmanın yalnız bizdə aparılması olmuşdur. Lakin sənaye istehsalı yayıldığı dövrdən bəri bütün ölkələrdə plaşlaşdırma uzun təkamül yolu keçmişdir. Bazar mühitində istehsalın səmərəli idarə edilməsi yaxşı düşünülmüş və məqsədli şəkildə təşkil olunmuş planlaşdırma sistemi olmadan mümkün deyildir. Planlaşdırma sistemi hər an təkmilləşərək ictimai ehtiyacları, bazarın tələblərini tam nəzərə almaqla təklifi formalaşdırmalıdır.

Avtoritar idarəetmə dövründə bizdə planlaşdırma cəmiyyətin bütün tərəflərini əhatə edərək mərkəzləşdirilmiş direktiv yolla aparılırdı. Direktiv planlaşdırma iqtisadiyyatın həm makro, həm də mikro səviyyələrini əhatə edirdi. Hansısa mərhələdə bəlkə o özünü doğruldurdu. Lakin ölkənin demokratik formada idarə edilməsində direktiv planlaşdırma işləmir. Demokratik idarəetmə forması müəssisələrin maksimum azadlığını və onların arasındakı bazar münasibətlərini nəzərdə tutur.

Vahid dövlət planında həyatın bütün çalarlarını nəzərə almaq qeyri-mümkündür. Heç bir ağıl, heç bir institut və hətta heç bir iri

kompyüter sistemi bütün cəmiyyətin müxtəlif tələblərini və baş verən dəyişikliklərini nəzərə ala bilməz. Mərkəzləşdirilmiş direktiv planlaşdırma hamını icraçılara, kim tərəfdənsə hazırlanmış planın quluna çevrilir. Direktiv planlaşdırmanın maddi bazasını istehsal vasitələri üzərindəki dövlət mülkiyyəti təşkil edir. İstehsal vasitələri mütləq dövlət mülkiyyətində olduqda direktiv planlaşdırma labüddür. İstehsal vasitələri üzərində mülkiyyət çoxukladlılığı zamanı mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma istehsalın imkanlarını daraldır və rəqabəti ləğv edir. Buna görə də o, digər iqtisadi linglərlə əvəz edilməlidir. Bu əlbəttə heç də bazar münasibəti dövründə planlaşdırmanı ləğv etmir, əksinə, onun ələlxüsus müəssisələrdə yüksək səviyyəsini nəzərdə tutur.

Makro səviyyədə isə mərkəzləşdirilmiş direktiv planlaşdırmadan indikativ (tövsiyyəvi) planlaşdırmaya keçmək lazımdır.

İndikativ planlaşdırma xüsusi indikatorlar sisteminin formalaşması prosesi kimi başa düşülməlidir. Bu indikatorlar isə iqtisadiyyatdakı vəziyyəti, dövlətin sosial-iqtisadi siyasətinə uyğun iqtisadi inkişafı xarakterizə etməlidir. Sosial-iqtisadi inkişafı əks etdirən indikatorlara iqtisadiyyatın dinamikası, əmtəə və qiymətli kağızlar bazarının vəziyyəti, məşğulluğun və qiymətin hərəkəti, xarici iqtisadi əlaqələr, əhalinin həyat səviyyəsi, və b. göstəricilər daxildir. Bizim fikrimizcə, bu göstəricilər arasında əsas yeri ümumdaxili məhsulun, xalis maddi məhsulun, sənaye məhsulunun əmək məhsuldarlığının artım tempi, qiymət indeksi pul emissiyasının, minimum və orta əmək haqqının səviyyəsi, faiz dərəcələri, kommersiya banklarının ehtiyat norması, investisiya və kredit qoyuluşunun həcmi, işsizlərin sayı tutur.

Planlaşdırma metodu iqtisadi vasitələrin fəaliyyətini nəzərə almaqla, müəssisə kollektivinə dövlət tapşırığı əsasında təsir göstərməkdir.

İdarəetmənin mühüm iqtisadi metodlarından biri ***təsərrüfat hesabı*** metodudur. Bu metoddan idarəetmənin iqtisadi mexanizmi, vasitələri kimi istifadə edilir.

Təsərrüfat hesabı idarəetmə metodu olmaq etibarilə təkrar istehsalın hər tərəfini – istehsalı, bölgünü, istehlakı və tədavülü əhatə edir. Müəssisələrin, təsərrüfatların işi təsərrüfat hesabına nə qədər uyğun olarsa, istehsal o qədər qənaətcilliklə, işgüzarlıqla idarə olunar, istehsalın səmərəliliyi bir o qədər yüksək olar.

Təsərrüfat hesabının təsərrüfatın idarəetmə metodunun olması obyektiv zərurətdir, obyektiv iqtisadi kateqoriyadır. Bir iqtisadi

kateqoriya kimi təsərrüfat hesabı müəssisənin dövlətlə, başqa müəssisə və təşkilatlarla, istehsal kollektivləri ilə, işçilərlə iqtisadi münasibətləri, qarşılıqlı əlaqələri ifadə edir.

Təsərrüfat hesabı qarşılıqlı iqtisadi əlaqə və münasibətlərdən, müəssisənin öz gəlirləri hesabına inkişaf etdirilməsi, rentabelli olması, bir sözlə, öz işinin nəticələri üçün maddi həvəsləndirməni və maddi məsuliyyəti təmin etməkdən ibarətdir.

Təsərrüfat hesabı təsərrüfatçılığın metodu olub, istehsalatın səmərəliliyinin yüksəldilməsi, əmək ehtiyatlarından, maddi və pul vəsaitlərindən səmərəli istifadə olunması, istehsalın rentabelliyinin artmasının təmin edilməsi məqsədini güdür və istehsal iştirakçılarının öz fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq nəticələrindən asılı olaraq kollektiv və fərdi surətdə hökmən maddi cəhətdən həvəsləndirilməsini nəzərdə tutur. Təsərrüfat hesabı istehsala təsir göstərməyin mühüm iqtisadi vasitələrindən biri olub iqtisadiyyatın idarə edilməsi metodlarının ümumi sisteminə daxildir.

Təsərrüfat hesabı çəkilən xərclərin və təsərrüfat fəaliyyəti nəticələrinin pul formasında ölçülməsinə, məhsulun istehsalı və satılmasına çəkilən xərclərin satışdan əldə edilən gəlirlə ödənilməsinə, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinin iqtisadi stimullarının tətbiqinə, ehtiyatlardan səmərəli istifadə etməkdə və rentabelliyi yüksəltməkdə müəssisələrin və onların işçilərinin marağını və məsuliyyətini artırmağa əsaslanır.

Burada tam təsərrüfat hesabı sistemi özünün daha çox səmərəli olması ilə fərqlənir. Bu o deməkdir ki, birincisi hər bir (təsərrüfat) müəssisədə təsərrüfat hesabının prinsipləri formal surətdə deyil, real surətdə həyata keçirilməlidir, ikincisi təsərrüfat hesabı əlaqədar sahələri və istehsalatları əhatə etməlidir, üçüncüsü, təsərrüfat hesabı bütün istehsal pillələrində tətbiq olunmalıdır.

Təsərrüfat hesabını bütün pillələrdə tətbiq etmək üçün planlaşdırma müəssisələrin təsərrüfat müstəqilliyi ilə optimal surətdə əlaqələndirilməli, qiymətləndirmə göstəriciləri əsaslaşdırılmış surətdə seçirməli və həm hər bir işçinin əməyinin nəticələri üçün, həm də müəssisənin işinin ümumi yekunları üçün bu göstəricilərlə bağlı olan iqtisadi həvəsləndirmə sistemi yaradılmalıdır. Tam təsərrüfat hesabının həyata keçirilməsi əmtəə-pul münasibətlərindən geniş surətdə istifadə olunmasının nəzərdə tutur.

Müəssisənin təsərrüfat hesabının mahiyyəti onun əsas prinsipləri vasitəsi ilə təzahür edir, həmin prinsiplərə:

1. istehsalın öz xərclərinin çıxartması və rentabelliyi;

2. operativ təsərrüfat müstəqilliyi;
3. işin nəticələri üçün istehsalat kollektivlərinin maddi marağı və maddi məsuliyyəti;
4. manatla nəzarət daxildir.

Hər bir təsərrüfat hesablı müəssisə ən az əmək və vəsait sərfi ilə məhsul buraxılışını təmin etməyə, məhsulun satılmasından əldə edilən vəsaitlə nəinki istehsala çəkilən xərcləri ödəməsinə, həm də mənfəət verməsinə nail olmalıdır.

Əmək məhmuldarlığının yüksəldilməsi, məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması, onun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması mənfəətin artırılmasının əsas yollarıdır. Qiymətlərin qəsdən şişirdilməsi, müəyyən edilmiş çeşidlərin və standartın pozulmasının hesabına mənfəət əldə etmək cəhətləri təsərrüfatçılığa zidd hərəkətdir.

Müəssisənin öz fəaliyyətinin nəticələri üçün cavabdeh olması, təşəbbüskarlıq göstərmək, özü qərar vermək və ya qəbul etmək imkanına malik olması üçün onun müəyyən operativ-təsərrüfat müstəqilliyi olmalıdır.

İstehsal prosesini həyata keçirmək üçün təsərrüfat hesablı hər bir müəssisəyə əsas vəsait və dövriyyə vəsaiti verilir, onun kredit almaq hüququ olur. O, əmlakdan istifadə etmək, ona sahib olmaq, sərəncam vermək hüququ kimi dövlətin müəyyən etdiyi hüquqdan istifadə edir. Təsərrüfat hesablı müəssisənin müstəqil balansı, təsərrüfat fəaliyyəti nəticələrinin mükəmməl uçotu sistemi vardır. Onun bankda öz hesablaşma hesabı vardır və xammal göndərənlərlə, məhsulu alanlarla müəyyən edilmiş qaydada özü haqq-hesab çəkir, əmək haqqının özü verir və s... Təsərrüfat hesabı ilə işləyən müəssisə bütün hüquqi şəxs hüquqlarına malikdir, yəni əmlak üçün məsuliyyət daşıyır, məhkəmədə və arbitrajda iddiaçı və cavabdeh ola bilər.

Təsərrüfat hesabı istehsalın iqtisadi cəhətdən həvəsləndirilməsi, işçilərin öz əmək nəticələrində kollektiv və şəxsi maddi marağının artırılması üçün tədbirlər sistemi həyata keçirilməsini tələb edir.

Təsərrüfat hesablı kollektivlərin üzvləri eyni keyfiyyətli əməklərinə, işlərinə görə eyni miqdarda əlavə ***haqq*** və ***mükafat*** almaq imkanı əldə edir. Kollektiv eyni səviyyədə gəlirlə işləyirsə, onda onun üzvləri əsas əmək haqqının hər manatına görə də əlavə haqq ala bilərlər. Burada əmək haqqı məhsul çıxımının yekun faizinə görə və onun maya dəyərinin aşağı salınmasına uyğun olaraq arta bilər.

Maddi həvəsləndirmə fondunu ayırmaların normativlərini düzgün müəyyən etmək olduqca vacibdir, həvəsləndirmənin normativləri müəyyən dövr üçün sabit olmalıdır.

İstehsalın idarə edilməsində əmək haqqı metodunun böyük rolu vardır. ***Əmək haqqı*** həm iqtisadi mexanizm, alət və həm də metod rolunu oynayır. Bir metod kimi əmək haqqı bilavasitə əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq müəyyən edildikdə işçini daha yaxşı işləməyə ruhlandırır, mümkün qədər daha çox iş görməyə məcbur edir, ixtisasını və peşəsini artırmağa stimul yaradır. Bir qayda olaraq, işçinin ixtisası, peşəsi yüksək olarsa, eyni zamanda kəmiyyətcə çox, keyfiyyətcə yaxşı əməyin istehsal nəticələri bir o qədər yüksələr və nəticədə maddi nemətlər istehsalı çoxalar.

Əmək haqqı işçilərin maddi cəhətdən həvəsləndirilməsini təmin edir. Odur ki, işçilərin istehsalın inkişafındakı əsas marağı bilavasitə əmək haqqı səviyyəsinin nə dərəcədə əsaslandırılmasından, əməyin keyfiyyəti ilə onun kəmiyyətinin necə əlaqələndirilməsindən asılıdır.

Belə ki, əmək haqqı işçilərin sərf etdikləri əməyin kəmiyyətinə və keyfiyyətinə görə maddi və mədəni tələbatlarını ödəmək üçün verilən haqqdır. Deməli, maddi və mənəvi həvəsləndirmə sistemi həmişə və hər yerdə hər bir kəsin sərf etdiyi əməyə ədalətli və obyektiv qiymət verilməsini təmin edir.

Əməyə görə bölgü iqtisadi qanunu əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə bölgüsünü həyata keçirir. Burada «hər kəsdən qabiliyyətinə, hər kəsdən əməyinə görə» prinsipi icra olunur, bu da hər bir işləyənin öz əməyinin nəticəsinə görə şəxsi maddi marağını təmin edir.

Əmək haqqı idarəetmənin iqtisadi metodu olmaqla təsərrüfat hesabı metodu ilə bağlıdır. Əmək haqqı, bir qayda olaraq, mərkəzləşdirilmiş qaydada dövlət tərəfindən uzun müddətə müəyyən edilir. Əmək haqqı və onun fondu bütövlüklə xalq təsərrüfatına və onun ayrı-ayrı sahələri üzrə dövlət tərəfindən müəyyən dövr üçün planlaşdırılır. Artıq müasir şəraitdə əmək haqqının təsərrüfat hesabı metodu əsasında həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur, onun rolu və əhəmiyyəti daha da artmış, hesablanmasında müəyyən dəyişikliklər əmələ gəlmiş və eləcə də onun təkmilləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Ümumiyyətlə, götürüldükdə əmək haqqı sistemi maddi və mənəvi həvəsləndirmənin üzvi vəhdətindən ibarətdir, əməyin son nəticəsinə görə hər bir işçidə qənaətcil, işgüzar, təsərrüfatçı olmaq hissi yaradır ki, bu da öz növbəsində istehsalın idarə edilməsində mühüm

məsələdir və onun inkişafını, məqsədini təmin edir.

İdarəetmədə bir mexanizm kimi ***mükafatlandırma*** sistemindən istifadə olunur. Bu sistem işçinin yalnız fərdi əməyin nəticəsində deyil, bütün müəssisənin, kollektivin fəaliyyətinin nəticəsinə görə maddi həvəsləndirilməsini nəzərdə tutur. Hər bir müəssisə kollektivinin və işçinin qarşısında müxtəlif tələblər qoyur, bu da öz ifadəsini həmin göstəricilərin, tələblərin müxtəlif şərtlərini, son nəticələri ölçməklə ***mükafatlandırma*** sistemini həyata keçirir.

Mükafatlandırma sistemləri birtipli əsasnamələr və təlimatlar əsasında müəssisələrin özləri tərəfindən işlənib hazırlanır. Bu da öz növbəsində istehsalı daha da ətraflı nəzərə almağa, qənaəti, keyfiyyəti əsas tutmağa imkan verir. Burada ən başlıca məqsəd mükafatların kollektivin və onun ayrı-ayrı üzvlərinin fəaliyyətinin keyfiyyət göstəriciləri ilə kifayət qədər əlaqələndirilməsidir.

Müasir şəraitdə istehsalın səmərəliliyinin və inkişafının, işin keyfiyyətinin təmin edilməsi məqsədilə mükafatlandırma sisteminin həvəsləndirici rolu daim güclənir, mükafatlar bilavasitə sərf edilən əməyin keyfiyyətindən, iqtisadi göstəricilərin yaxşılaşdırılmasından asılı olaraq verilir.

İdarəetmənin iqtisadi təsir vasitələri olan ***mənfəət*** və ***rentabellik*** istehsalın inkişaf etdirilməsi üçün zəruri şərtdir və onlardan istifadə edilməsi çox böyük səmərə gətirir. Bu göstəricilərdən müəssisənin fəaliyyətini qiymətləndirmək, həmçinin iqtisadi həvəsləndirmə fondlarını hesablamaq üçün istifadə olunur. Belə ki, müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin ən mühüm iqtisadi göstəricilərindən biri mənfəətdir.

Mənfəət məhsul istehsalına və satışına çəkilən xərclərlə həmin məhsulların qiyməti arasındakı fərqdir. Bu fərq öz növbəsində nə qədər çox olarsa müəssisənin sərəncamında istehsalı genişləndirmək müxtəlif həvəsləndirmə fondları yaratmaq üçün daha çox vasitəçi ola bilər. Eyni zamanda müəssisənin öz gəlirləri hesabına istehsalın inkişafının təmin edilməsi başlıca şərtdir.

Mənfəət hesabına istehsalı inkişaf etdirmək tədbirləri həyata keçirilir, zəhmətkeşlərin gəlirləri artırılır. Bütün bunlar istehsalın nəticələri üçün müəssisə işçilərində maraq doğurur. Mənfəətin bir hissəsi büdcəyə keçirilir və geniş təkrar istehsalının ehtiyaclarına, bütün zəhmətkeşlərin maddi rifahının və mədəni həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinə sərf edilir.

Mənfəət və ya gəlir istehsalın səmərəliliyinin ümumiləşdirici, yekun göstəricilərdir. Bu göstəricilər müəssisənin fəaliyyətində

müstəsna fəaliyyətə malikdir, müəssisə haqqında müəyyən təsəvvür yaradır. Demək olar ki, məhsul həcminin artması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, əmək məsrəflərinin və istehsala çəkilən digər xərclərin azaldılması, məhsulun satışındakı irəliləyişlər öz növbəsində götürülən gəlirin məbləğində öz əksini tam tapmış olur.

İstehsal kollektivinin sərəncamında olan mənfəət müəssisənin ***xalis mənfəəti***, ***xalis gəliri*** və ya ***hesablama mənfəəti*** adlanır. Mənfəətin yaradılması bir sıra fondlar üçün, o cümlədən istehsalın inkişafı, maddi mükafatlandırma, ictimai-mədəni tədbirlər və mənzil tikintisi üçün istifadə edilir.

Mənfəətin realaşdırılmış məhsulun maya dəyərinə nisbətinə ***rentabellik***, yəni istehsalın gəlirliliyi, mənfəətliliyi deyilir.

İstehsalın bu ümumiləşdirici göstəriciləri təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini və işinin yekunlarını əks etdirir. Bu da öz növbəsində istehsalın idarə edilməsini asanlaşdırır, istehsalın yüksəldilməsi ehtiyatlarını aşkara çıxarmağa, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin güclü və zəif cəhətlərini müəyyən etməyə, vaxtında zəruri tədbirlər görməyə, vəsaitin daha düzgün xərclənməsinə kömək edir.

Rentabellik göstəriciləri istehsala qoyulan hər manat müqabilində daha artıq mənfəət əldə etmək üçün müəssisələrdə maraq oyadır, onları öz artıq avadanlığını və lazım olmayan başqa maddi ehtiyatlarını satmağa həvəsləndirir.

Rentabellik ***ümumi rentabelliyə*** və ***hesablama rentabelliyinə*** bölünür. İstehsalın ***ümumi rentabelliyi*** balans mənfəətinin (ümumi mənfəətin) əsas istehsal fondlarının və normalaşdırılmış dövriyyə vəsaitinin dəyərinə faizlə ifadə olunan nisbəti kimi müəyyən edilir. ***Hesablama rentabelliyi*** istehsal fondlarından istifadə haqqı, büdcəyə cəmləndirilmiş tədiyyə və renta tədiyyəsi, həmçinin bank krediti üçün faizlər üzrə ödənclər çıxıldıqdan sonra balans mənfəətinin istehsal fondlarının orta illik dəyərinə (fondlar üçün haqq verilən dəyərinə) nisbətindən ibarətdir.

Bütün məhsulun və ayrıca məmulatın rentabelliyi, bütün məhsulun və ya ayrıca məmulatın satılmasından əldə edilən mənfəətin bütün məhsulun və ya ayrıca məmulatın topdansatış maya dəyərinə nisbətini təyin etmək yolu ilə hesablanır.

İstehsalın bu ümumiləşdirici göstəriciləri təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin və onun işinin yekunlarını güzgüdə olduğu kimi əks etdirir. Bu da öz növbəsində istehsalın idarə edilməsini asanlaşdırır, istehsalın yüksəldilməsi ehtiyatlarını aşkara çıxarmağa, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini aydınlaşdırmağa,

vaxtında lazımi tədbirlər görməyə, vəsaitin daha yaxşı xərclənməsinə kömək edir.

İstehsalın idarə edilməsində iqtisadi təsir aləti olan ***qiymət*** – hər bir müəssisənin istehsal xərclərini ödəməyə və onun mənfəətlə işləməsini təmin etməyə imkan verir. Məhsulun dəyəri öz ifadəsini konkret qiymətdə, qiymətqoymada tapır. Qiymətin müxtəlif ***növləri*** mövcuddur. Onlardan topdaşsatış, satınalma, tədarük və pərakəndə satış qiymətlərini göstərmək olar. Bununla yanaşı ***qiymətin quruluşu*** mövcuddur ki, bunu da aşağıdakı sxemdə görmək olar (şəkil 6.6.).

Müəssisənin topdansatış qiyməti = Maya dəyəri – sənaye müəssisələrinin mənfəəti

Sənayenin topdansatış qiyməti = Müəssisənin topdansatış qiyməti - Dövriyyə vergisi - Topdansatış əlavəsi / Satış və nəqliyyat xərcləri; \ Satış təşkilatlarının mənfəəti

Dövlət pərakəndə satış qiymət = Sənayenin topdansatış qiyməti - Ticarət əlavəsi / Tədavül xərcləri; \ Ticarət təşkilatlarının mənfəəti

Şəkil 6.6..Qiymətin quruluşu

Qiymətin quruluşu, onun ayrı-ayrı ünsürlərinin ümumi səviyyəyə faizlə nisbətinə deyilir.

Qiymətlərdən müəssisələrə planlı rəhbərlik etmək, təsərrüfat hesabını, maddi həvəsləndirmənin müxtəlif formalarını tətbiq etmək,

istehsalın iqtisadi səmərəliliyini düzgün təyin etmək və azad sahibkarlıq üçün istifadə edilir. Dövlət müəssisənin istehsal xərclərinə qiymətlər vasitəsilə nəzarət edir, cəmiyyət, sahələr və müəssisələr arasında izafi məhsulu qiymətlərin vasitəsilə bölüşdürürlər, bununla da qiymətlər istehsalın tənzimləyicisi kimi çıxış edir və eyni zamanda elmi-texniki tərəqqinin həvəsləndirilməsinin mühüm vasitəsinə çevrilir.

Məhsulun qəbulu sistemi yüksək keyfiyyətli, ən yaxşı standarta uyğun gələn məhsulların topdansatış qiymətlərinə həvəsləndirici əlavə haqq və yaxud zay məhsul üçün cərimələr verilməsini nəzərdə tutur.

İstehsalın idarə edilməsində iqtisadi təsirin tənzimləyici mexanizmi olan ***kreditdən*** istifadə edilir. ***Kredit*** iqtisadi münasibətlərin elə bir sistemidir ki, onun vasitəsi ilə xalq təsərrüfatında müvəqqəti sərbəst qalan pul vəsaiti səfərbər edilir. qaytarılmaq, təcililik və ödəmə şərti ilə geniş təkrar istehsalını təmin etmək üçün bu vəsaitdən daha dolğun istifadə edilməsidir. Kredit münasibətləri daima inkişaf etdirilir və təkmilləşdirilir.

Məlumdur ki, əmtəə-pul dövriyyəsinin fasiləsiz artımı şəraitində bəzi müəssisələrdə müvəqqəti sərbəst qalan pul ehtiyatları yaranır, digər müəssisələrin isə istehsalı genişləndirmək, qurmaq və onu inkişaf etdirmək üçün əlavə pul vasitəsinə müvəqqəti ehtiyacı olur. Kreditin köməyi sayəsində bir müəssisənin müvəqqəti olaraq sərbəst qalan pul vəsaitindən digər müəssisənin ehtiyacları üçün istifadə etməyə təminat verilir.

Kredit birbaşa və məqsədli olub, kredit vəsaitinə tələbat və ondan səmərəli istifadə olunmasını nəzərə almaqla verilir.

Hazırda maliyyə-kredit mexanizminin səmərəliliyi daha da artmışdır.

İqtisadi metodun təsiri formalarını yuxarıda göstərilən təsir vasitələri ilə tamamlamaq olar. Lakin bu vasitələrin və başqa təsirlərin həyata keçirilməsi vasitələrini bununla məhdudlaşdırmaq olmaz. İqtisadi idarəetmə metodları sistemində səyləri bacarıqla, işgüzarlıqla səfərbərliyə almağa təsir göstərən mühüm amil rolunu yalnız ***iqtisadi təhlil*** oynaya bilər.

İqtisadi təhlil müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin, iqtisadi inkişaf proseslərini aşkara çıxarmağın elmi metod olub, istehsalın nəticələri və istifadə edilməmiş ehtiyatlar haqqında obyektiv nəticə çıxarmaq imkanıdır.

Yaxşı iqtisadi təhlil təsərrüfat rəhbərlərinə, istehsalı idarə

etməkdə onun operativliyinə kömək edir, istehsalın qənaətçil olmasına şərait yaradır. Bununla yanaşı, adamlarda yeni keyfiyyətlər – doğruçuluq, və eyni zamanda əməyə, istehsalata yeni münasibət hissi oyadır. Burada əsas məsələ müəssisələrin fəaliyyətini düzgün təhlil etmək, işlərin həqiqi mənzərəsini, vəziyyətini göstərmək, istehsalın səmərəliliyini yüksəltmək üçün ehtiyatları müəyyənləşdirmək, dövlət, texnoloji və əmək intizamına ciddi əməl olunmasını təmin etmək mütləq lazımdır.

Müəssisələrdə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin müxtəlif təhlil metodları tətbiq olunur ki, həmin metodların ən geniş yayılmışları aşağıdakılardır: 1) Statistik qruplaşdırma metodu; 2) Dinamiki sıralar metodu; 3) Müqayisə metodu; 4) Balans metod; 5) Xaricetmə metodu; 6) İqtisadi-riyazi metod; 7) Hesab-konstruktiv metod; 8) Qrafik təhlil metodu.

Müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin əsas göstəricilərinin təhlili vasitəsi ilə təhlil xidməti təşkil olunur.

Təhlil aşağıdakı göstəricilər üzrə aparılır:

1. məhsul istehsalı həcminin və satışı planının yerinə yetirilməsinin təhlili;
2. istehsalın ixtisaslaşdırılması, təmərküzləşməsi və intensivləşdirilməsinin təhlili;
3. geniş təkrar istehsal fondlarının təhlili;
4. əsas vasitələrdən və istehsal fondlarından istifadə edilməsinin təhlili;
5. mövcud əmək ehtiyatlarından və işçi qüvvəsindən istifadə edilməsinin təhlili;
6. istehsalın iqtisadi səmərəliliyinin təhlili;
7. maliyyə vəziyyətinin təhlili;
8. məhsulun maya dəyərinin təhlili və s.

İstehsalın idarə edilməsi iqtisadi təhlil vasitəsi ilə bütövlükdə təsərrüfat fəaliyyətinə müdaxilə edilir, nəticələr çıxarılır, baş verən hadisələr dərk olunur, öyrənilir, real məlumatlar toplanır və real da təhlil olunub, aşkarlıq müəyyən edilir.

Müasir mərhələdə iqtisadi metodların elmi səviyyəsi, onun forma və metodlarının yaradılması və tətbiqi qarşısında yüksək tələblər qoyulur.

§4. İnandırma metodları (sosial-psixoloji və ideoloji)

İnsanları effektiv idarə etmək üçün onların yaxşı tanımaq lazımdır. İnsan olduqca mürəkkəb, daima dəyişən sistemdir. Rəhbər vəzifə borcuna görə savadlı və hərtərəfli inkişaf etmiş insan olmalıdır. İnandırma metodları idarəetmə obyektlərinə yüksək sərbəstlik dərəcəsi ilə tətbiq edilir ki, bu da vəzifəni daha da çətinləşdirir. Əmr etmək yaxud iqtisadi cəhətdən stimullaşdırmaq inandırmaqdan asandır. İnandırma metodları da idarəetmə metod və üsulları kimi şəxsiyyətin psixoloji portretinin tədqiqinə, onun fizioloji, mənəvi və sosial ehtiyaclardan ibarət tələbatlarının motivasiyasına əsaslanır. Tələbatların struktur və həcmi şəxsiyyətin xarakteri, təhsili, sosial durumu və dəyərləri ilə müəyyənləşdirilir.

Hər bir əməkdaş özünə fərdi yanaşmanı tələb edir. Tapşırığı keyfiyyətlə, az xərclərlə vaxtında yerinə yetirmək zərurətinə əməkdaşı bacarıqla inandırmaq üçün idarəetmə subyekti şəxsiyyətin, idarəetmə obyekti kimi, psixoloji cəhətlərini bilməlidir.

İdarəetmə prosesində nəticələrin öyrənilməsi və tətbiqinin konkret üsullarına aşağıdakılar aiddir:

- obyektin və inandırma predmetinin tapılması üçün sosial-psixoloji proseslərin monitorinqi;
- inandırma predmetinin optimal parametrlərinin tapılması üçün sosial-psixoloji proseslərin modelləşdirilməsi;
- sosial-psixoloji proseslərin modelləşdirmə tövsiyələrinin həyata keçirilməsi üzrə psixotexnologiyalar;
- işin keyfiyyət və effektivliyinə görə əməkdaşların mənəvi stimullaşdırılması.

Qısaca olaraq bu metodların mahiyyətini gözdən keçirək.

Sosial-psixoloji proseslərin monitorinqi – kollektiv və onun üzvləri üzərində daimi fasiləsiz müşahidə. Bu müşahidənin məqsədləri aşağıdakılardan ibarətdir: şəxsiyyətin psixoloji portreti, onun motiv və dəyərlərinin parametrlərinin müəyyənləşdirilməsi; şəxsiyyətin fizioloji, sosial və digər tələbatlarının ödənilməsi yollarının tapılması; şəxsiyyət və kollektivin işləri keyfiyyətlə, qoyulmuş vaxtda, minimal xərclərlə yerinə yetirilməsi zərurətinə inandırılması metod və vasitələrinin axtarışı.

Şəxsiyyətin psixooloji portreti aşağıdakı komponentlərlə xarakterizə olunur:

- temperament (sanqvinik, xolerik, flegmatik, melanxolik);
- xasiyyət şəxsiyyətin başqa adamlara, kollektivə, cəmiyyətə,

öz-özünə, əməyə və şeylərə münasibəti;
– ümumi və xüsusi qabiliyyətlər;
– əsasını motivasiya təşkil edən istiqamətlilik;
– intellektuallıq;
– emosionallıq (ağıl, iradə, hiss yaxud emosiyalar, əhval-ruhiyyə, stress);
– iradə keyfiyyətləri;
– ünsiyyətlilik;
– özünü qiymətləndirmək;
– birgə (qrupla) qarşılıqlı hərəkət etmək qabiliyyəti.

Şəxsiyyətin psixoloji portretinin öyrənilməsi onun davranış motivlərini, əlində rəhbər tutduğu dəyərləri müəyyənləşdirməyə imkan verəcək. Şəxsiyyətin psixoloji portretinin öyrənilməsi metodları aşağıdakılardır: testləşdirmə, müşahidə, anketləşdirmə və s.

Şəxsiyyətin psixoloji portretinin öyrənilməsi nəticələri kollektivlərin psixoloji sabitliyinin formalaşdırılması, şəxsiyyətin psixoloji portretinin güclü və zəif cəhətlərinin aşkar edilməsi; şəxsiyyətin harmonik inkişafı üzrə tədbirlərin formalaşdırılması; əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi planının işlənib hazırlanması üçün istifadə edilir.

Sosial-psixoloji proseslərin modelləşdirilməsi idarəetmə subyektinin obyektə onun cəhətləri, motivləri və stimullarından asılı olaraq təsiretmənin optimal tədbirlərinin tapılması üçün həyata keçirilir. Modelləşdirmənin məqsədi şəxsiyyətin harmonik inkişaf proqramının və əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi planının əsaslandırılmasıdır.

Sosial-psixoloji proseslərin modelləşdirmə metodları aşağıdakılardır: işçilərin əmək şəraitinin fiziki modelləşdirilməsi; məntiqi sxemlərin (strukturların), matrisaların, cədvəllərin köməyi ilə sosial proseslərin modelləşdirilməsi, faktor analizi, iş gününün fotosu, özünüfoto, momentli müşahidə metodu, korellyasiya-reqressiv analiz və başqa metodlar əsasında proses parametrlərinin iqtisadi modelləşdirilməsi. Şəxsiyyətin inkişafının psixoloji aspektlərinə aid olan modelləşdirmə nəticələrini psixotexnologiyanın psixikanın məsafədən idarə edilməsi, psixotronika, psixogeneratorlar, psixoterapiya kimi metodların köməyi ilə praktik surətdə istifadə etmək olar.

Mənəvi stimullaşdırma tapşırıqları keyfiyyətlə, qoyulmuş müddətdə və ehtiyatları optimal sərf etməklə yerinə yetirilməsinə işçini inandırma metodu kimi birgə həvəsləndirmə və cəzalandırma tədbirlərinin işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsinə əsaslanır.

Əsas həvəsləndirmə üsullarına aşağıdakılar aiddir: işin gedişini bəyənən; öz işinə arxayın olmayıb, təmənnasız olan işçinin dəstəklənməsi; təşəkkür bildirmək yolu ilə, fəxri nişanlarla, fərmanlarla təltif etmək, açıq mətbuatda publikasiyalar verməklə şəxsiyyətin yaxud kollektivin yaxşı iş nəticələrinə görə tərifləmməsi.

Artıq bildiyimiz kimi, idarəetməyə dair ədəbiyyatlarda idarəetmə metodlarını aşağıdakı əsas qruplara bölmək qəbul olunub:

İnzibati-sərəncam və ya təşkilati (vadaretmə), iqtisadi (təhriketmə) və sosial-psixoloji və ideoloji (inandırma) metodlar. Qeyd etmək lazımdır ki, axırıncı metod birinci iki metoda nisbətən zəif tədqiq edilmişdir. Bu bir sıra səbəblərlə izah olunur ki, bunlardan da ən əsası, rəhbərlərin insan psixologiyasını və sosiologiyanı kifayət qədər bilməməsidir.

Ümumiyyətlə götürüldükdə, «insan-mexanizm», «insan-insan», «insan amili» və «insan-kosmos» sistemləri adamların idarəetmə və istehsal fəaliyyətinin nəticələrinə olan münasibətinə müvafiq olaraq yaranmışdır. İdarəetmə, istehsal bilavasitə adamların səyinin, məqsədinin, düşüncəsinin, münasibətlərinin və onların maddi-nemətlərə olan tələbatının təzahürüdür. Ona görə də, onların idarəetmədə iştirakı formalarını, idarəetməyə təsir metodlarını, şəxslər arasındakı münasibətləri öyrənmək zəruridir. Bunlar sosiologiya, psixologiya, sosial-psixologiya, mühəndislik psixologiyası, şəxsiyyət psixologiyası, əmək psixologiyası və pedaqoqika elmləri vastəsilə öyrənilir.

Sosiologiya elmi vasitəsilə adamların özlərini apara bilməsinin, tərbiyəsinin ümumi qanunauyğunluqları, istehsalçıların tərkibi, sosial quruluşu, müxtəlif sosial hadisələrin qarşılıqlı əlaqələri, ictimai mühitin, sosioloji xarakterlərin və münasibətlərin tərzi öyrənilir.

Sosial psixologiya elmi vasitəsilə ictimai rəyin, marağın, əhavali-ruhiyyənin formalaşması, adamların fəaliyyətinin stimulları, qrup və kütlənin psixoloji xüsusiyyətləri, onların şəxsiyyətin yaranmasına və hərəkətinə təsiri, «rəhbər-tabeçi» münasibətlərinin yaranması və formalaşması izah edilir.

Şəxsiyyətin psixologiyası vasitəsilə ali əsəb fəaliyyətinin tipləri, yaddaşı, xarakteri, şəxsiyyətin əsas cizgiləri, qabiliyyəti, yaddaşı, hissi, həyəcanı, düşüncə tərzi, istedadı və s. öyrənilir.

Əməyin psixologiyası vasitəsilə ixtsas və peşə qabiliyyəti, kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsi, əmək proseslərinin psixoloji cəhətləri, kadrların təhsili, istirahət və əmək şəraiti, kadr

axıcılığı və s. tədqiq olunur.

Göründüyü kimi, yuxarıda göstərilən elmlər vasitəsilə insanların ünsiyyəti, birgə fəaliyyətlərində, onların davranışlarında baş verən psixoloji, sosioloji hallar, şəxsi xassələr və xarakterlər öyrənilir. Bu da öz növbəsində istehsalın idarə edilməsi psixologiyası ilə bağlıdır.

Son illərdə vəziyyət əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Yeni iqtisadi münasibətlərə keçid sosial-psixoloji metodlara daha çox diqqət yetirməyi idarəetmənin sosioloji-psixoloji metodlarından daha düzgün və düşünülmüş formada istifadə edilməsini hər bir işçidən, təsərrüfat rəhbərindən sosial-psixoloji məsələlərin dərindən öürənilməsini, həmçinin idarəetmə prosesinin sosioloji-psixoloji amillərinin nəzərə alınmasını tələb edir. Bu tələbi həyata keçirmək üçün idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarını aşağıdakı kmi ümumiləşdirmək olar:

- kollektivin sosial nkişafının planlaşdırılması;
- kollektiv üzvlərinin istehsalat və yaradıcılıq fəallıqlarının və təşəbbüskarlıqlarının artırılması, o cümlədən, onların səmərələşdiricilər və ixtiraçılar hərəkatına cəlb olunması;
- kollektivdə əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması;
- kollektiv və fərdi mənəvi mükafatlandırmanın müxtəlif formalarından istifadə edilməsi;
- kollektivdə qrup özünüdərkinin tərbiyə edilməsi;
- kollektiv ənənələrinin və adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi;
- idarəetmədə kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;
- kollektiv üzvlərinin əmək fəaliyyətnin motivlərinin formalaşdırılmasının öyrənilməsi və istiqamətləndirilməsi və eləcə də idarəetmədə onların nəzərə alınması.

İdarə rəhbərləri tərəfindən sosial-psixoloji metodlardan geniş istifadə edilir.

İdarəetmə rəhbər işçinin sosioloji-psixoloji məsələləri müvəffəqiyyətlə həll etməsi və təşkilatçılıq funksiyasını müvəffəqiyyətlə icra etməsi üçün idarəetmə psixologiyasını, istehsalat pedaqogikasını, sosiologiyanı, əməyin sosiologiyası və psixologiyasını və idarəetmə metodlarının əsaslarını bilməsi zərurətdir.

Rəhbər idarəetmə metodlarını yalnız bilməməlidir, həm də onlara yiyələnməlidir. Birinci yerdə kollektivin sosial nkişafının

planlaşdırılması durur. Lakin planlaşdırmaya, yəqin ki, sosial normalaşdırmanı da aid etmək lazımdır ki, bunun da məqsədi kollektivin üzvləri arasında və ayrı-ayrı kollektivlər arasında sosial münasibətləri qaydaya salmaqdır (nizamlamaqdır). Sosial normalaşdırmanın konkret tədbirlərinə aşağıdakılar aiddir:

İctimai təşkilatların daxili nizam qaydalarının, nizamnamələrinin və əsasnamələrin, istehsalat etikası qaydalarının və s. işlənib hazırlanması. Eyni zamanda ənənələri, gündəlik rejimi pozanlara və ədəbsiz davranışlara və s. qarşı təsir formaları və tədbirlərini də işləyib-hazırlamaq lazımdır.

Bundan başqa, sosial tələbatların mənzil (ev) almaq, kurort, sanatoriya və istirahət evlərinə getmək üçün növbəliliyi (ardıcıllığı) – ödənilməsi səviyyəsini və qaydasını planlaşdırmaq (normallaşdırmaq) lazımdır.

İctimai və əmək fəallığının yüksəldilməsinin sosial metodları arasında ilk yerlərdən birini rəqabət tutur. Bu məsələnin həllində başlıcası, elmin və təcrübənin irəli sürdüyü vasitə və metodların hamısından mümkün qədər geniş və hərtərəfli istifadə etməkdir. Novatorluq (yenilikçilik), təşəbbüs, təcrübə mübadiləsi, nümayişlər, müsabiqələr, səmərələşdirmələr, təkcə rəqabət ruhunu qaldırmır, həm də mədəni və professional inkişafa səbəb olur.

Yarışlarda, müsabiqələrdə, səmərələşdirmələrdə fəallıq təkcə mənəvi cəhətdən deyil, həm də maddi cəhətdən mükafatlandırılmalıdır (həvəsləndirilməlidir).

Maddi həvəsləndirmə, əməyin düzgün ödənilməsindən başqa, sosial-əmək fəallığı üçün mükafatlandırmanı da nəzərdə tutmalıdır. Bunun mühüm stimullaşdırıcı əhəmiyyəti vardır, çünki o geniş kütlənin yaradıcı fəaliyyətə, texniki və idarəetmə məsələlərinin həllinə cəlb edilməsinə kömək edir.

Hər bir metod insanların mənəvi marağına təsir göstərir, onlarda sağlam dünyagörüşünün formalaşmasına, siyasi və ideoloji tərbiyənin, inamın, siyasi məlumatın, mənəvi keyfiyyətlərin yüksək səviyyədə olmasına köməklik göstərir.

Bunların vasitəsilə kollektivin, onun ayrı-ayrı üzvlərinin ictimai-siyasi, siyasi-tərbiyə, ideya-tərbiyə işinin vəziyyəti, onlar arasında siyasi, ideya şüurluğu və ya ideya mətinliyi, əməyə, istehsala münasibət, inam və bütün bunların və tərbiyə işinin formalaşması həyata keçirilir və onlardan müəyyən təsir vasitəsi kimi istifadə edilir. Bütün bunlar bütövlükdə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə böyük təsir göstərir və kütlələrin yaradıcılıq təşəbbüsünün inkişafına,

yeni insani keyfiyyətlərin yaranmasına, formalaşmasına, onlarda yüksək əxlaqi və estetik keyfiyyətlərin yaranmasına səbəb olur.

Sosioloji proqnozlaşdırma. Hər bir konkret istehsalat kollektivində və iqtisadi regionda (rayon, vilayət, şəhər, respublika miqyasında) sosial inkişaf planlarının tərtib olunması üçün informasiya mərkəzləri yaradılır və həmin bazalarda sosioloji proqnozlaşma məsələləri ilə məşğul olurlar.

Sosioloji planlaşdırma hər bir müəssisədə sosioloji istehsalat planları tutulur. Bu planlara yalnız istehsalatın inkişafı deyil, həm də müəssisədə əmək kollektivlərinin sosial iqtisadi inkişaf planları daxildir. Sosial-iqtisadi inkişaf planı özündə fiziki və əqli əməklə məşğul olan işçilər arasında sosial-iqtisadi fərqin azaldılması, işçilərin sosial-mədəni və məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması və s. üzrə tədbirləri birləşdirir.

Kollektiv təşəbbüsün stimullaşdırılması. Burada ayrı-ayrı qabaqcıl fəhlələrin aşkar edilib onların inkişaf yollarını öyrənmək, köhnə ənənələrə riayət edib yenilərini yaratmaq, müəssisənin adını yüksək tutmaq, yüksək keyfiyyətli məhsul əldə etmək nəzərdə tutulur.

Şəxsi təşəbbüsün stimullaşdırılması. Burda şəxsi əməyi və insani keyfiyyətlərinə görə fərqlənən işçilərin müəssisənin kütləvi yığıncaqlarında təriflənməsi, onların əmək şücaətinə yüksək qiymət verilməsi, həmin şəxs haqqında yuxarı təşkilatlara məlumat verməsi, onların ictimai vəzifələrə seçilməsinə hərtərəfli kömək edilməsi, dövlət tərəfindən orden və medallarla təltif edilməsi üçün təqdimat yazması, yüksək fəxri dövlət adları fəxri fərmanlarla təltif olunması, əmək kitabçasına təşəkkürün yazılması və s. aiddir.

İşə marağın həvəsləndirilməsi. Burda işdə təkmilləşdirmənin mükafatlandırılması, yaxşı işçilərin mükafatlandırılması və əmək veteranları özəyinin təşkili, işçilərin ümumi mədəni-texniki səviyyələrinin yüksəldilməsi, başqa təşkilatlardan qabaqcıl iş üsulu öyrənilməsi üçün ezamiyyətə göndərilməsi və s. daxildir.

Kollektivin tərkibinin sabitliyi. Bu amil üçün işçilərin iş şəraitinin yaxşılaşdırılması və kadr axıcılığının qarşısının alınması vacibdir.

Müəssisə kollektivinin təşkili üsulları. Kollektivdaxili qruplarda münasibətin tənzimlənməsi, qruplarda münaqişə yaradan halların aradan qaldırılması, müəssisədə baş verə biləcək münaqişələrin və əksliklərin qabaqcadan tapılması və aradan qaldırılması, müəssisə kollektivinin inkişafı üçün proqnozların öyrənilməsi zəruridir.

Müəssisənin idarə olunmasına təsir göstərən sosial-psixoloji üsulların öyrənilməsi üçün aşağıdakı tədbirlər həyata keçirilməlidir.

→ müşahidə;
→ sosial və psixoloji təcrübələr (eksperiment);
→ peşə psixologiyasının öyrənilməsi;
→ söhbətlərin keçirilməsi, şərh və dialoqların təşkili;
→ şəxslərin öyrənilməsi;
→ anketləşdirmə;
→ kollektivin öyrənilməsi;
→ sənədli təhlil.

Bu zaman ayrı-ayrı işçilərə aid olan şəxsi və rəsmi sənədlər öyrənilir, tərcümeyi-halı, gündəlik və bu kimi sənədlər araşdırılır.

Kolllektivdə münasibətlərin tənzimlənməsi, yəni əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması idarəetmənin mühüm metodu sayılır. Bolqar alimi, psixoloq Qenon F. psixoloji iqlimin formalaşdırılmasında rəhbərə çox böyük qiymət verir. O yazır: «Əmək kollektivinin rəhbəri, kollektivin psixoloji iqliminin formalaşdırılması və tənzimlənməsi kimi mühüm funksiyanı daima həyata keçirməlidir». Kollektivin sağlam psixoloji iqliminin formalaşdırılmasında, rəhbərdə, şəxsi nümunə, sərişt əlilik və ümumi mədəniyyət, özünə və kollektivə tələbkarlıq, əmək və istehsalat intizamı kimi keyfiyyətlərin böyük əhəmiyyəti vardır. Rəhbərin tənqidə münasibəti, rəhbərin tabelikdə olana köməyi, tabelikdə olanların, kollektivin işinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş təkliflərinin müdafiə olunması, tapşırıqların bölüşdürülməsi və kollektivin işçilərinin mükafatlandırılması zamanı rəhbərin obyektivliyi psixoloji iqlimə böyük təsir göstərir.

Əmək kollektivində onun bütün üzvləri şəxsi ünsiyyət əsasında, yəni bilavasitə əməkdaşlıq yolu ilə bir-birinə qarşılıqlı təsir göstərir. Bu psixoloji münasibətlərin və psixoloji ünsiyyətin meydana gəlməsi üçün əsas yaradır.

Əmək kollektivlərinin düzgün formalaşdırılmasının çox böyük əhəmiyyəti vardır. İctimai psixologiya əmək kollektivinin fəallığı dərəcəsini səciyyələndirən bir sıra fərqləndirici əlamətləri aşkara çıxarmışdır. Bu əlamətləri bilmək və əmək kollektivlərinin formalaşdırılması prosesində onlardan istifadə etmək, onların işinin nəticəsini yüksəltmək imkanı verir. Əmək kollektivinin əlamətləri sırasında aşağıdakıları göstərmək olar.

Muxtariyyət, yəni əməkçi kollektivin qarşısına qoyulan

vəzifəni yerinə yetirməsi üçün vasitə və üsullar seçməkdə ona müəyyən müstəqillik verilməsi. Əməli surətdə müxtariyyət əmək kollektivi üçün təsərrüfat hesabı tapşırığını işləyib hazırlamaqda və tapşırığın icrasını təşkil etmək üçün ona özünüidarə hüquqları verilməsində meydana çıxır.

Yekdillik, yəni bütün qrup üzvlərinin bir-biri ilə üzvü surətdə əlaqədar olması. Psixologiyada yekdillik dərəcəsini qarşılıqlı seçmələr deyilən seçmələrin miqdarı ilə müəyyən edirlər. Sosiometrik tədqiqat vasitəsilə keçirilir.

Qarşılıqlı seçmələrin sayının qarşılıqlı seçmələrin mümkün olan ümumi sayına nisbəti kollektivin yekdilliyi dərəcəsini müəyyən edir.

Yekdillik dərəcəsi nə qədər yüksək olarsa, başqa şərtlər bərabər olduqda, əməkci kollektivi bir o qədər fəal olar. Buna görə də əməkçi kollektivlərini formalaşdırdıqda, könüllülük prinsipinə riayət etmək məsləhət görülür.

İnteqrativlik, yəni əməkçi kollektivin öz strukturunu və funksiyalarını saxlamaq qabiliyyəti. İnteqrativlik dərəcəsini də sosiometrik tədqiqatlar əsasında müəyyən etmək olar.

Əməkçi kollektivlərinin inteqrativliyi dərəcəsi nə qədər yüksək olarsa, onların iş qabiliyyəti bir o qədər yüksələr.

Qrupun iqteqrativliyi dərəcəsi istər təşkilati-iqtisadi səpkidə, istərsə psixoloji səpkidə götürülən bir çox şərtlərlə müəyyən olunur. Psixoloji amillər içərisində qrup üzvlərinin psixoloji uyuşması, onların maraq və tələbatının ümumiliyi, bir-birini inandıra bilməsi, zəruri lider keyfiyyətlərinə malik, nüfuz və hörməti olan rəhbərin düzgün seçilməsi və s. mühüm əhəmiyyəti vardır.

Optimal ölçü, yəni əməkçi kollektivinin elə bir tərkibdə olması nəzərdə tutulur ki, bu da onun üzərinə qoyulan funksiyaları ən az əmək və vəsait sərf edib tamamilə yerinə yetirmək imkanı verir, bu zaman kollektivin fəaliyyətini tənzim edən daimi və şəxsi qarşılıqlı ünsiyyət və qarşılıqlı nəzarət üçün ən yaxşı şərait təmin olunur. Əməkçi kollektivinin ölçüsü müxtəlif mövqelərdə - texnologiya tələblərinə riayət etmək, texnikadan məhsuldar istifadə etmək şəraiti nöqteyi-nəzərindən, ən yaxşı təşkilat quruluşunu təmin etmək məqsədi ilə, istehsalın maksimum qənaətliliyinə nail olmaq mövqeyindən və i.a. – optimallaşdırıla bilər. Bunlardan hər birinin öz meyarları vardır. Həmin meyarlar içərisində əsas meyarlar iqtisadi və texnoloji meyarlardır, bunlar ən az məsrəflə texnoloji funksiyaların yerinə yetirilməsi dərəcəsini göstərir.

Kollektivin ölçüsünün optimallığı üçün sosial-psixoloji meyarları da unutmaq olmaz, çünki ölçü kollektivin iş bacarığına, onun hər bir üzvünün fəallığına və əhvalına mühüm təsir göstərir. Sosial-psixoloji mövqedən əməkçi kollektivi üzvlərinin elə bir sayını optimal hesab etmək olar ki, bu, rəhbərin hər bir kollektiv üzvü ilə şəxsi əlaqəsi əsasında kollektivə rəhbərlik göstərməyə və kollektiv üzvlərinin bir-biri ilə müntəzəm surətdə qarşılıqlı şəxsi əlaqə saxlamağına imkan versin.

Kollektivin üzvləri arasında və kollektivlər arasındakı münaqişə hallarının aradan qaldırılmasında rəhbərlərin iştirakı psixoloji iqlimə faydalı təsir göstərir.

Təşkilatlarda idarəetmənin səmərəliliyi bir çox cəhətdən rəhbərin şəxsiyyətindən asılıdır. O, işçiləri istehsal vəzifələrinin yerinə yetirilməsi üçün səfərbərliyə almalı, habelə kollektivdə yoldaşcasına əməkdaşlıq şəraiti yaratmalıdır. Əməkçi kollektivində adamlar arasında qarqşılıqlı münasibətlər kollektivin yekdilliyi və iş bacarığının mühüm ictimai amilləridir. Rəhbərlə tabelikdə olanlar arasındakı münasibətlər «əmr-icra» prinsipi əsasında qurularsa, yəni bu münasibətlərin əsasını təkcə inzibati məcburetmə təşkil edərsə, kollektiv öz funksiyalarını yerinə yetirə bilər, lakin adamların fəallığı aşağı salınmış olar, kollektivdə istehsal tapşırığının müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün şəraiti təmin edən yaradıcı mühit olmaz. Həm də əksinə, rəhbərin yüksək tələbkarlığı, adamlara hörmətli münasibətlə birlikdə yaradıcı fəallıq şəraiti meydana gəlir. Belə bir şəraitdə insan özünü sərbəst hiss edir, ictimai intizamı isə dərindən dərk edilmiş zərurət kimi qavrayır.

İctimai psixologiyada rəhbərin bəzi fərqləndirici xassələri ifadə edilmişdir. Buraya təşkilatçılıq bacarığına malik olmaq, ümumi məqsədə nail olmaqdan ötrü icrası zəruri olan işlərin görülməsi üçün adamları inandırmağa və ya məcbur etməyə imkan verən yüksək iradə keyfiyyətləri; xüsusi peşə biliklərinin olması, ədalətlilik, kollektivin işinə maraq hissi, ictmai fəallıq aiddir. Şübhəsiz, rəhbər roluna irəli çəkilmək üçün yüksək siyasi yetkinlik, şəxsi mənəvi saflıq olduqca əhəmiyyətlidir.

Hər bir rəhbər öz kollektivinin lideri olmağa can atmalıdır. Bu xeyli dərəcədə təkcə peşə hazırlığı ilə və başqa keyfiyyətlərlə deyil, həmçnin şəxsi davranışla habelə rəhbərlik metodları ilə müəyyən olunur. Bir qayda olaraq, əməkdaşlarla şəxsi əlaqələr düzəldib bu əlaqələri müntəzəm surətdə saxlaya bilən, yüksək tələbkarlıq və prinsipiallıqla yanaşı olaraq, diqqət, rəftarda sadəlik, səmimilik, ürəyi

açıqlıq və s. göstərə bilən rəhbərlər ən çox nüfuz sahibi olurlar.

Rəhbərlərlə tabelikdə olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri və forması rəhbərliyin səmərəsini yüksəltmək üçün çox əhəmiyyətlidir. İctimai psixologiya sübut edir ki, işçilər öz rəhbərinə nə qədər xeyirxahlıqla yanaşsalar, sərəncamlar və əmrlər bir o qədər dürüst yerinə yetirilər. Buna görə kollektivdə elə bir psixoloji mühit yaradılması vacibdir ki, kollektivin üzvləri rəhbərə özlərinin böyük yoldaşı kimi baxsınlar. Qarşılıqlı xeyirxah psixoloji əhval ruhiyyə kollektivin sıx birləşməsinə, müsbət əlamətlərin təsirinin güclənməsinə kömək edir, belə bir əhval ruhiyyə şəxsi əlaqələr zamanı rəhbərin tabelikdə olanlarda nə kimi təəssürat doğurmasından asılıdır. Bütün bu məsələlər rəhbərlik etikasına aiddir.

Psixologiya elmində rəhbərlik etikasına isə aşağıdakıları aid etmək olar:

- Rəhbərin tabelikdə olanların vaxtını qiymətləndirməyi bacarması. Rəhbərin, tabelikdə olanı öz yanına çağırarkən onu uzun müddət gözləmə otağında gözlətməyə hüququ yoxdur, çünki rəhbərin təqsiri üzündən əbəs yerə vaxt itirilməsi adamları zəiflədir, qeyri-məmnunluq və narazılıq yaradır.
- Yüksək tələbkarlıqla yanaşı, davranışda ədalətlilik və nəzakət olması. Kəskin danışmaq və kobudluq insanda daxili ziddiyyət doğurur, rəhbərə rəğbətsizlik yaranmasına doğru aparır, rəhbərlə tabelikdə olan adam arasındakı əlaqələri pozur.
- Hər hansı şəraitdə rəhbərin tabelikdə olanı, hətta o haqsız olduqda da, dinləyə bilməsi. Tabelikdə olanların tənqidi çıxışlarına xüsusən ehtiyatla yanaşılmalıdır. Tənqid ədalətsiz olduqda da onun təkzib etməyə tələsmək lazım deyildir. Tənqidi təkzib etmək lazım gəldikdə isə bunu çox sakit, loyal bir dildə etmək lazımdır ki, əməkdaşlarda tənqid edənə divan tutmaq təəssüratı oyanmasın.
- Tabelikdə olanın səhvləri və qüsurları haqqında onunla ciddi danışığı təklikdə aparmağı üstün tutması. Camaat qarşısında «rüsvay etmək» incikliyə səbəb olur, çünki insan hesab edir ki, bunun nəticəsində öz həmkarlarının hörmətini itirir.
- Rəhbərin, tabelikdə olanların təşəbbüsünü nkişaf etdirməyi və buna arxalanmağı bacarması. Prinsipial məsələlər barəsində qərar qəbul edilərkən öz qərarını başqalarına zorla qəbul etdirmək olmaz. İşi elə aparmaq lazımdır ki, tabelikdə olanlar özləri məntiqi mülahizələr və təhlil yolu ilə belə bir rəyə gəlsinlər. Qəbul edilən qərarın müəllifi rəhbər özü olsa da bu qərar tabelikdə olanların

təklflərinə əsaslandıqda, daha yaxşı yerinə yetiriləcəkdir.

- Rəhbərin, sərəncam və ya əmr verərkən onun məna və əhəmiyyətini dürüst və aydın izah etməsi, icraya dəqiq və real vaxt təyin etməsi, vaxt başa çatdıqda isə hökmən icranı yoxlaması.
- Rəhbərin tabelikdə olanların xahişlərini dinləyərkən bunların yerinə yetirilməsi imkanını və müddətlərini real təsəvvür etməsi. Vədlərin yerinə yetirilməsinə inam yoxdursa, heç zaman vəd vermək lazım deyildir. Lakin vəd verilmişsə, rəhbər həmin vədin vaxtında yerinə yetirilməsi üçün mümkün olan bütün tədbirləri görməlidir.
- Rəhbərin bütün işlərdə qanunvericiliyin tələblərinə dürüst riayət etməsi. Qanunların hər hansı şəkildə pozulması rəhbərin nüfuzunu sarsıdır, onun öz əmrlərinin tabelikdə olanlar tərəfindən pozulması üçün bir nümunə yaradır.

Göstərilən tövsiyələr, əlbəttə rəhbərlik etikası problemlərini tamamilə əhatə etmir. Bunlar ancaq ümumiləşdirilmiş təcrübədən irəli gələn məsləhətlərdir. Lakin bunlarla tanış olmaq rəhbərin tabelikdə olanlarla düzgün qarşılıqlı münasibətlərnin yaranmasına fayda verə bilər.

Təşkilat rəhbərləri, öz fəaliyyətlərində ictimai təşkilatlara arxalanır. Bu istehsalın və əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsində, əməkçi kollektivlərin möhkəmləndirilməsində və sıx birləşdirilməsində mühüm rol oynayır. Rəhbərlik ictimai təşkilatlara arxalanmadan təşkilat qarşısında duran vəzifələri lazımı səviyyədə yerinə yetirə bilməz.

İctimai təşkilatların tərbiyə işinin formaları və metodları çox müxtəlifdir. Bunların hamısı zəhmətkeşlərin yaradıcı fəallığını ainkişaf etdirməyə, əməyə vicdanlı münasibəti tərbiyə etməyə, geniş işçi kütlələrini müəssisənin istehsal fəaliyyətinin idarə olunmasına cəlb etməyə yönəldilmişdir.

Kollektivin və onun qruplarının komplektləşdirilməsi idarəetmənin təsirli metodudur. Bu zaman şəxsiyyətin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması mühüm rol oynayır. Komplektləşdirilmiş qruplarda qrup şüuru, kollektiv tələbat və kollektiv fəaliyyət, kollektivin hər bir üzvünün davranışı üçün məsuliyyət hissi tərbiyə etmək lazımdır.

Heç bir sistem, o cümlədən idarəetmə və iqtisadi sistem insan amili olmadan mexaniki olaraq fəaliyyət göstərə bilməz. Hətta ən yaxşı, ideal idarəetmə sistemində belə fərsiz, bacarıqsız rəhbər işçi, idarə müdiri işi görməyə bilər, öz mədəniyyətsiz və kobud hərəkətləri ilə «psixoloji iqlim» zəhərləyə bilər. Burada idarəedənin mənəvi davranışı və siyasi mədəniyyəti və onların vəhdətləri mühüm

əhəmiyyət kəsb edir.

Əməkçi kollektivin «psixoloji iqlimi» əmək məhsuldarlığına təsir göstərən mühüm amillərdən biridir. Kollektivdə insan ictimai şüur (qrup şüuru) normalarına tabedir. Buna görə də, kollektivin «psixoloji iqlimi»nin işçilərdə yüksək mənəvi keyfiyyətlər təşəkkül tapması üçün əlverişli şərait yaratması, fəaliyyətin müsbət əsaslarının inkişaf etdirilməsi və işçiləri əməyə fəal, yaradıcı münasibət bəsləməyə sövq etməsi vacibdir.

Əlverişli psixoloji iqlim yaradılmasında və əmək fəallığının yüksəldilməsində əməyin humanistləşdirilməsi, musiqili müşayət, rənglərin fonu, idman fasilələri, rahat istirahət yerləri və s. kimi metodlarının böyük əhəmiyyəti vardır.

Qeyd etməliyik ki, bizdə qarşılıqlı münasibətlərin humanistləşməsi prosesi hələlik zəif gedir. İnzibati-sərəncam metodları uzun müddət onun inkişafına imkan verməmişdir. Ona görə də çoxu həqiqətən inanır ki, uşaqlar kimi, işçilərimizə də daimi nəzarət, rəhbərlik tərəfindən daimi və hərtərəfli himayə lazımdır. Bununla əlaqədar olaraq, uşaqlar kimi, böyüklərə də davranışlarında hər hansı br sərbəstlik verməyə qorxurlar.

Guya xalqımız müstəqillik, demokratiya üçün hələ yetişməyib. Bu, inzibati-amirlik metodlarına tərəfdar (meylli) olan rəhbərliyin tipik dəlilləridir.

Həyat göstərir ki, mehribanlıq, insanlıq, həyat şəraitindən asılı olmayaraq, həmişə müsbət nəticə vermişdir.

İstehsal kollektivinin sosial-psixoloji iqlimi bir çox komponentlərdən əmələ gəlir ki, bunlardan ən əsasları aşağıdakılardır:

1) kollektivin strukturu; 2) birliyin səviyyəsi və kollektivin məqsədinin vahidliyi; 3) kollektiv üzvlərinin uyğunluğu; 4) istehsal-texnoloji və əmək intizamı; 5) istehsalat iqlimi.

Sosial-psixoloji iqlimin ümumi qəbul olunmuş tərifi hələlik yoxdur. Q.A. Moçenov ona digərlərindən daha dəqiq tərif verir. O yazır: «Sosial-psixoloji iqlim – iş prosesində və istehsal fəaliyyətinin nəticələrinə və şəraitinə dair, kollektivdə mövcud olan tələbatlara, istiqamətlərə, məqsədlərə, dəyərlərə, mənəvi normalara və işçilərin maraqlarına, onların əqidələrinə, məsuliyyətlərinə, intizamlılığına, kollektivə və əməyə münasibətlərinə dair işçilər arasında şəxsi münasibətlər prosesində əmələ gələn emosional-dinamik əhval ruhiyyədir».

İstehsal kollektivinin mühüm xarakteristikalarından biri onun strukturudur. O, sözsuz ki, sosial-psixoloji iqlimə də böyük təsir

göstərir. Burada formal və qeyri-formal strukturları bir-birindən fərqləndirmək lazımdır. Kollektivin formal strukturu, kollektiv üzvlərinin formal müəyyən edilmiş hüquq və vəzifələrinin əsasında əmələ gəlir. O, hər şeydən əvvəl rəhbər və tabelikdə olan arasındakı qarşılıqlı münasibəti müəyyən edir. Kollektivin rəhbərləri, onların formal lideri olub, bütövlükdə fəaliyyətin nəticələri üçün və kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin iş göstəriciləri üçün yuxarı rəhbər orqanlar qarşısında cavabdehdirlər.

O, təkcə vəzifələrə deyil, həm də ona verilmiş vəzifələri yerinə yetirmək üçün zəruri hüquqlara da malikdir.

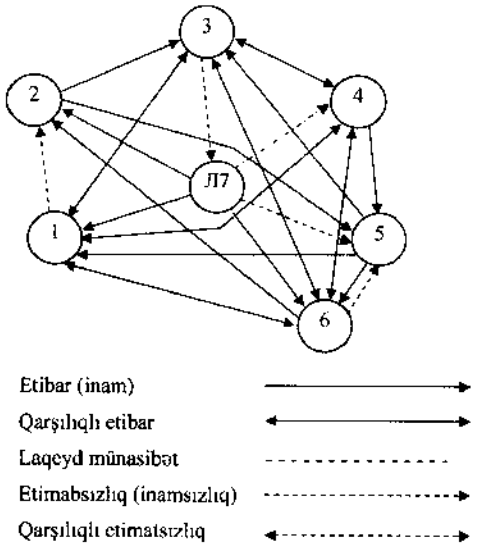
Kollektivin və ya onun qruplarının qeyri-formal strukturu kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin şəxsi rəğbətləri və onlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri əsasında formalaşdırılır. Kollektiv və qruplar, öz qeyri-formal liderlərini irəli sürməklə qeyri-formal struktur formalaşdırırlar. Kollektivin istənilən üzvü, o cümlədən onun formal rəhbəri, qeyri-formal lider ola bilər. Qeyri-formal liderin nüfuzu kollektiv üzvlərinin ona olan münasibəti ilə müəyyən olunur. Bu münasibət, onun, kollektivin ümumi işinə qoyduğu payına və istehsalat işlərində onun nüfuzunun tanınmasına (təsdiq edilməsinə) əsaslanır.

Qeyri-formal lider, bir qayda olaraq, istehsal texnologiyasına dair biliklərə və təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olan, kollektivdə hörməti olan fəal insandır (şəxsdir). Ona görə, imkan olan yerdə, qeyri-formal lideri kollektvin və ya qrupun rəhbəri təyin etmək lazımdır. Əgər, briqadada və ya digər kollektivdə qeyri-formal lider hər hansı bir səbəbdən rəhbər, yəni formal lider təyin edilə bilmirsə, onda yeni rəhbər qeyri-formal lideri öz tərəfinə çəkməli, onunla qarşılıqlı münasibətin düzgün formasını tapmalıdır. Məsələn, onu öz köməkçisi etməklə, idarəetməyə cəlb etməlidir.

Münaqişəli hallar çox vaxt orada baş verir ki, orada formal və qeyri-formal liderlər ümumi dil tapa bilmirlər.

Qeyri-formal lideri və kollektiv üzvünün formal liderə münasibətini sosioqrammanın köməyi ilə tapmaq olar. Sosioqrammanı, kadrlar şöbəsinin işçisi, kollektivdə simpatiya və antipatiyaları aşkar etmək yolu ilə qura bilər. Sosioqrammanın nümunəsi aşağıdakı şəkildə göstərilir. (şəkil 6.6.)

Sosioqrammanın təhlili göstərir ki, müdiriyyət tərəfindən təyin olunmuş formal lider (17) kollektivin inamına malik deyil. Kollektivdən yalnız 1 adam ona etimad göstərir, 3-ü inanmır və 2-si etinasız (laqeyd) yanaşır. 0,5 mənfi bal toplayıb. Eyni zamanda,



Şəkil 6.6. Sosioqramma (briqada üzvlərinin formal və qeyri-formal liderlərə münasibətləri sosioqramması)

Münasibət								
Etibar (etimad)	+2							
Qarşılıqlı etimad	+1							
Laqeyd münasibət	+0,5							
Etimadsızlıq	-2							
Qarşılıqlı etimadsızlıq	-1							
Əmsala vurduqdan və topladıqdan sonra								
YEKUN		11	3,5	7,5	6	0,5	12,5	-5

kollektivdə, böyük inama malik olan 12,5 bal (6) toplayan qeyri-formal lider və bundan başqa, 11 bal (1) toplayan nüfuzlu üzv də vardır. Bu cür situasiyada, qeyri-formal liderə kollektivin üzvləri arasından seçmək məqsədəuyğun olardı.

Digər strukturlar arasında peşə, hazırlıq səviyyəsi, yaş, cins və digər əlamətlər üzrə heyətin təsnifləşdirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Peşə üzrə heyətin müxtəlifliyi kompleks briqadada müsbət göstərici, dar ixtisaslaşdırılmış briqadada isə mənfi göstərici sayılır. Yaşa və hazırlıq səviyyəsinə görə heyətin müxtəlifliyi, bir qayda olaraq, vəzifələrin daha düzgün bölüşdürülməsinə kömək edir, ustalığın artırılması üçün şərait yaradır. Lakin, müəyyən hallarda, yəni ekstremal şəraitlər yarandıqda və bütün kollektivdən böyük gərginlik tələb olunduqda kollektivdə yekcins heyətə malik olmaq daha məqsədəuyğundur.

Sosial metodlar arasında sosial tədqiqatlar və ictimai rəyin öyrənilməsi xüsusi yer tutur. Müasir dövrdə sosioloji məsələlərin öyrənilməsi və bu sahədə tədqiqatların aparılması daima diqqət mərkəzində durur və bu işə böyük əhəmiyyət verilir. Hazırda sosioloji tədqiqatlarla məşğul olmaq və onun təşkilinin yaxşılaşdırılmasına çox böyük ehtiyac vardır, lakin, ara-sıra aparılmış tədqiqatlar bəzən zəif olur, istehsal şəraitini düzgün əks etdirmir. Odur ki, istehsalatda tətbiq edilmir və ondan çıxarılan nəticələr və təkliflər vaxtlı-vaxtında yerlərə, istehsalata gəlib çatmır.

Əmək kollektivlərində sosioloji tədqiqatlar iki mühüm vəzifənin həyata keçirilməsinə yönəldilir:

1) əməyin, səmərəsinin yüksəlməsi;

2) şəxsiyyətin hərtərəfli harmonik inkişafının təmin olunması.

Bu zaman sosioloji problemlər şəxsi, kollektiv və ictimai mənafelərin optimal əlaqələndirilməsi əsasında həll olunmalıdır. Ölkəmizdəki sosioloji xidmət sahəsindəki təcrübəni əsas götürməklə müəssisə sosioloji xidmət işçilərinin qarşısında duran tədqiqatların istiqamətini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar (qarşıda duran əsas vəzifəni nəzərə almaqla);

I istiqamət - müəssisədə kadrların sabitləşdirilməsi məsələləri; işçi axınının səbəbləri; peşə seçmə və fəhlələrin ixtisasının artırılması; müəssisədə gənclərdən səmərəli istifadə məsələləri; əmək intizamı və onun möhkəmlənməsi yolları.

II istiqamət – ayrı-ayrı işçilərin və edəcə də əmək kollektivlərinin əmək prosesində baş verən bir sıra sosioloji problemlərin öyrənilməsi, işçinin əməyə münasibəti; kollektiv üzvləri arasındakı

əlaqənin işin nəticəsinə təsiri; əmək kollektivlərində psixoloji gərginlik, bu gərginliyin səbəbi və aradan qaldırılması yolları; əmək mübahisələri və onların aradan qaldırılması.

III istiqamət – əmək kollektivlərinin idarə olunması ilə əlaqədar sosioloji problemlərin öyrənilməsi; müəssisənin rəhbər işçilərinin yenidən hazırlanması və peşə hazırlığı; əmək kollektivlərinin idarə olunması üsullarının və üslubunun təkmilləşdirilməsi; əməyə maddi maraqda sosioloji-psixoloji problemləri; qərarın qəbul olunmasında rəhbərin, sosioloji və istehsalat məlumatlaşdırılmasında rolu; istehsalat kollektivlərinin idarə olunmasında ictimai təşkilatların rolu.

IV istiqamət – müəssisədə mənəvi maraqlandırma sisteminin optimallaşdırılması; əmək şəraiti, təhlükəsizlik texnikası və istehsalat sanitariyası.

V istiqamət – mədəni-məişət, tərbiyə məsələlərinin öyrənilməsi, istirahət və məişət xidmətinin təşkili.

Sosioloji xidmətin funksiyası onun əsas vəzifəsinin təmin olunmasına yönəldilməlidir. Yəni kollektivin sosioloji inkişaf prosesinin təşkili və təmin olunması. Müəssisənin sosioloji xidməti qarşısında aşağıdakı funksiyalar durur.

1. Planlaşdırma funksiyası. Bu funksiya kollektivin sosioloji inkişaf planının tərtibi ilə əlaqədardır. Bu funksiya daxilində aşağıdakı mərhələlər müəyyənləşdirilir: qarşıya qoyulmuş işin məqsədinin müəyyən olunması və əsaslandırılması; ilk məlumatların toplanması; sosial inkişaf planının tərtibi üçün yekun sənədlərinin hazırlanması və tərtibi. Sosioloji planlaşdırmanın ilk vəzfəsi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin sosial-psixoloji ehtiyatlarının aşkar olunması, məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması, onun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, işçilərin maddi və mənəvi tələbatının ödənilməsi üçün şərait yaradılmasını təmin etməkdir.

2. Nəzarət funksiyası. Sosial inkişaf planının yerinə yetirilməsində nəzarət funksiyası həyata keçirilir. İşin həyata keçirilməsi üzrə məlumatlar toplanır, işlənir və təhlil edilir. Son məlumatlar bütün maraqlı xidmət bölmələrinə göndərilir. Sosial inkişaf planının həyata keçirilməsinin təmin edilməsində sosioloji xidmət bölməsinin işçilərnin maddi maraqlandırılması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Lakin bu sahədə heç bir tədbir həyata keçirilmir. Bu da işin icrasının təmin olunmasına mənfi təsir göstərir.

3. Tədqiqat funksiyası. Sosial inkişaf planı adi tədbirlər yığınından ibarət olmalıdır. Bu plan əmək kollektivləri daxilində

gedən müxtəlif sosioloji proseslərin dərindən öyrənilməsi və əsaslandırılması nəticəsində tərtib edilməldir. Təcrübədə bir sıra hallarda sosioloji planın işlənməsində dəqiq məlumatlardan istifadə olunmur. Bunun əsas səbəbi sosiologiya sahəsindəki kadrların çatışmamasıdır.

Tədqiqat prosesində tədqiqatçı yalnız məlumat almaqla kifayətlənmir. Eyni zamanda tədqiqat obyektinə də təsir edir.

Sosioloji tədqiqatlar zamanı həddindən artıq mövzular götürmək məqsədəuyğun deyildir. Çünki, bütün mövzular üzrə kompleks təhlil aparmaq çətindir.

Təcrübə göstərir ki, müəssisədə ən iri tədqiqat işləri 7-8 ay müddətində yerinə yetirilir. Tədqiqatın aparılması qrafiki aşağıdakı kimi olur: iki ay məlumatların toplanması və təşkilatı işlər; bir ay metodikanın hazırlanması və proqramın tərtibinə sərf olunur; yarım ay sahədə keçirilən tədqiqat; iki ay materialların təhlili; bir ay tədqiqat üzrə hesabat tərtib edilir və təkliflər verilir.

4. Məsləhət-təbliğat funksiyası. Müəssisədə sosioloq tədqiqat işləri ilə yanaşı kollektivdə sosioloji biliklərin təbliği ilə də məşğul olur. İlk növbədə belə bir təbliğat rəhbər işçilər arasında aparılır. Sosioloji tədqiqatların nəticəsi yalnız sosioloji səmərə ilə başa çatmır. Eyni zamanda aparılan tədqiqatın rəhbər işçilərin sosioloji problemlərə münasibətinin dəyişməsinə təsiri də mühüm rola malikdir.

Qeyd olunan sosial-psixoloji metodlar kimi ideoloji, yəni sosial-siyasi (tərbiyə) metodları da kollektiv üzvlərinin (işçilərin) dünya görüşünün formalaşmasına və estetik tərbiyəsinə təsir göstərir. Bu üsulların istifadəsi zamanı insanların ideya-siyasi cəhətdən yetkinliyi, əxlaqi-və yüksək şüurluluğu əsas götürülür. Başqa metodlardan fərqli olaraq, bu metod kollektivin üzvlərinin vətəndaşlıq və vətənpərvərlik hisslərinə təsir göstərir və bunun sayəsində onların ideya-siyasi səviyyəsini yüksəldir.

Sosial-siyasi üsulların həyata keçirilməsi yolları aşağıdakılardır:

1. Siyasi-təbliğat və təşviqat.

a) işçilərin siyasi tərbiyəti;

b) ideya yetkinliyi, inam.

Bu metodlar həyata keçirilən zaman kollektivdə tez-tez söhbətlər aparılır, dövlətin iqtisadi siyasəti kütlələrə çatdırılır.

Təbliğat, təşviqat və tərbiyə məsələlərində övri mətbuata, radioya, televiziya verilişlərinə, kinolektoryalara, ədəbiyyat və

incəsənətə geniş yer verilir.

II. Tənqid və özünütənqid. İstehsalı idarəetmədə olan çatışmamazlıqları, əksllikləri meydana çıxarmaq üçün əsas alət tənqid və özünü tənqiddir. Cəmiyyətin inkişafında işgüzarlığın artırılmasında tənqid və özünü tənqid, daima qüvvədə olan inqilabi silah kimi istifadə edilir.

III. Müəssisənin idarə olunmasında işçilərin rolu. Bazar iqtisadiyyatına keçid istehsal müəssisənin idarə edilmə strukturunu kökündən dəyişdirmişdir. Belə ki, hər bir işçi öz işini görür, istifadə etdiyi aləti və dəzgahı tam hüquqla istifadə edir.

Müasir şəraitdə baş idarələr və nazirliklər vaxtaşırı müəssisə kollektivləri ilə görüşür, öz gördükləri işləri geniş müzakirə edirlər. Vaxtaşırı istehsal müşavirələri keçirilir. Bu müşavirələrdə çatışmayan cəhətlər kəskin tənqid olunur və idarəetmədə meydana çıxan qüsurların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülür.

IV. Sosial-psixoloji üsullar. Bu üsullar sosioloji, psixoloji və digər elmi əsaslarla kollektivdə insanlar arasında yaranmış münasibətləri öyrənir. Burada xüsusilə kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması, kollektivin fəaliyyətinin psixoloji cəhətləri, tabeçilikdəkilərlə qarşılıqlı münasibətlər və s. mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Göstərilən bu üç metodlar sistemi idarəetmə obyektinin müəyyən tərəfinə, cəhətinə təsir edir, istehsalın nizama salınmasına, kollektivin və onun üzvlərinin maddi, mənəvi marağına, onların intizamına, qarşılıqlı münasibətlərinə təsir edir, istehsalın ahəngdar olmasına xidmət göstərir. Qeyd etmək lazımdır ki, istehsalatın idarə edilməsinin məlum formalarla həyata keçirilməsi zaman-zaman köhnəlir və bu bizi məcbur edir ki, istehsalatın idarə edilməsinin yeni forma və üsulları aşkar edilsin, idarəetmə təkmilləşdirilməklə yanaşı, onu idarə edənlərdə məharət, qabiliyyət, bacarıq, bilik, vərdiş, dəqiqlik, konkretlik, işgüzarlıq, yaradıcılıq kimi xüsusi keyfiyyətlər olsun. İctimaiyyət və sosioloqlar tərəfindən şəxslərin, idarəetmə aparatı işçilərinin əməllərinin aşkar edilməsi ilə onlara verilən qiymət daha doğru ola bilər və bunun təsiri altında onlar formalaşar və inkişaf etmiş olar.

FƏSİL 7. MENECMENTDƏ PLANLAŞDIRMA

§1. Planlaşdırmanın mahiyyəti və planlaşdırma menecmentin funksiyası kimi

Planlaşdırma menecment prosesinin ilkin funksiyası olub özündə təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaq yollarını və vasitələrini birləşdirən prosesi əks etdirir. Planlaşdırma prosesində müxtəlif müddətləri əhatə edən planlar işlənib hazırlanır.

- Plan – bu məqsədi, məzmunu, həcmi, metodlar, ardıcıllığı, yerinə yetirilmə müddəti göstərilməklə müəyyən vaxtda yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulan işdir; nəyinsə inkişafı gedişini nəzərdə tutan fikirdir.

Planlaşdırmanın tətbiqi təşkilatı aşağıdakı üstünlüklərlə təmin edir:

- təşkilatda yerinə yetirilən hərəkətlərin koordinasiyasını yaxşılaşdırır;
- təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişiklikləri tez nəzərə almaq imkanı verir;
- təşkilat üçün əlverişli imkanların reallaşdırılmasını mümkün edir;
- təşkilatda həyata keçirilən informasiya mübadiləsini yaxşılaşdırır;
- ehtiyatların optimal bölüşdürülməsinə kömək edir;
- heyətin vəzifə və məsuliyyətlərini dəqiq müəyyən edir;
- işçiləri öz işlərini daha ətraflı icra etməyə sövq edir menecerləri isə öz qərarlarını daha ətraflı əsaslandırmağa və reallaşdırmağa sövq edir.
- təşkilatdakı nəzarət prosesini yaxşılaşdırır.

Planlaşdırmanın olmaması isə təşkilatı aşağıdakı kimi çətin vəziyyətlərə sala bilər:

- təşkilat qarşıya qoyulmuş məqsədləri və gələcək vəzifələri başa düşmür;
- təsərrüfatçılığa cari fəaliyyəti gələcəklə üzvü surətdə əlaqələndirən fasiləsiz proses kimi baxa bilmir;
- dünya təsərrüfatçılığındakı orientasiyanı itirir. Belə ki, bu zaman əsasən qısa müddətli maraqları rəhbər tutaraq baş verən hadisələrin dərin köklərini dərk etmir;

- rəqiblərlə müqayisədə daha zəif və tez «sınan» mövqeydə olurlar.

Planlaşdırma prosesi idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanmasına, qəbuluna və eləcədə reallaşdırılmasına kömək edən alətlərdən biridir. Planlaşdırma prosesi çərçivəsində idarəçilik fəaliyyətinin dörd əsas funksiyasını fərqləndirmək olar: 1)ehtiyatların bölüşdürülməsi; 2)xarici mühitə adaptasiya; 3)daxili koordinasiya; 4)təşkilatın strateji uzaqgörənliyi.

Resursların bölüşdürülməsi – özündə fondlar, idarəetmə kadrları və texnoloji təcrübə kimi məhdud təşkilati resursların bölüşdürülməsini birləşdirir.

Xarici mühitə adaptasiya təşkilatın ətraf mühitlə münasibətini yaxşılaşdıran tədbirləri əhatə edir. Hər bir təşkilatın həm xarici mühitin əlverişli imkanlarına, həm də mümkün olan təhlükələrinə adaptasiya olunması zəruridir. Bunun üçün o, müvafiq situasiyaları aşkar etməli və təşkilatın strategiyasının ətraf mühitə effektli uyğunlaşmasını təmin etməlidir. Uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələrdə planlaşdırma zamanı hökumət və bütövlükdə cəmiyyətlə qarşılıqlı münasibətlər qurmaq daha mükəmməl istehsal sistemlərinin işlənib hazırlanmasına yeni və daha əlverişli imkanlar yaradılmasına gətirib çıxarır və s.

Daxili koordinasiya daxili əməliyyatlarda effektli inteqrasiyaya nail olmaq məqsədi ilə təşkilatın güclü və zəif tərəflərini əhatə edən fəaliyyətlərin koordinasiyasıdır. İstər böyük, istərsə də kiçik təşkilatlarda daxili əməliyyatların effektliyinin təmin edilməsi menecerlərin fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsidir.

Təşkilati strategiyanın dərk edilməsi dedikdə keçmiş strateji qərarlardan bəhrələnərək yeni təşkilat yaradılması yolu ilə menecerlərin təfəkkür tərzinin müntəzəm olaraq inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutan fəaliyyət başa düşülür. Keçmiş təcrübədən bəhrələnmək qabiliyyəti təşkilata özünün strateji istiqamətlərini dəqiqləşdirmək və strateji menecment sahəsindəki peşəkarlığını yüksəltmək imkanı verir. Təşkilatın davamlı uğuru daima rəhbərliyin keçmiş təcrübədən bəhrələnmək və gələcəyi proqnozlaşdırmaq qabiliyyətindən asılıdır.

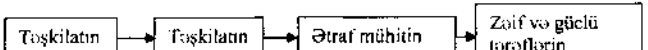
Müasir dövrdə təşkilatlar öz məqsədlərinə dinamik , dəyişkən və qeyri-müəyyən mühit şəraitində çatmalı olurlar. Təşkilatın fəaliyyətinin əsasında strateji menecment konsepsiyası durur. Bu konsepsiya özündə elə baxışlar sistemini birləşdirir ki, bu ona öz məqsədlərinə dinamik, dəyişkən və qeyri-müəyyən mühit şəraitində

nail olmaq imkanı verir.

Strateji menecment prosesi özündə dinamik, dəyişgən və qeyri-müəyyən mühit şəraitində təşkilat qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri olan ardıcıl hərəkətlərin (funksiyaların) məcmusunu birləşdirir. Bu təşkilata mövcud potensialdan optimal istifadə etmək və xarici tələblərə uyğunlaşmaq imkanı verir. Dinamik, dəyişkən və qeyri-mün mühit şəraitində planlaşdırma strateji istiqamətləri özündə birləşdirir.

Strateji planlaşdırma özündə təşkilatın məqsədinin seçilməsi və həlli prosesini, həmçinin buna nail olmaq üçün nələr edilməli olduğunu birləşdirir. O bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təşkil edir.

Strateji planlaşdırma prosesinin müxtəlif elementlərinin öyrənilməsinə başlamazdan əvvəl bu prosesin modelinə baxmaq faydalı olardı. Ümumiyyətlə, təşkilatın dinamik təbiəti planlaşdırma prosesinin spesifik modelini verməyi çətinləşdirir. Aşağıdakı sxemdə planın real hərəkətə çevrildiyi daha mühüm idarəetmə funksiyaları təsvir olunmuşdur (Şəkil 7.1.).



Şəkil 7.1. Strateji planlaşdırma prosesinin modeli

Məqsədlər təşkilatın fəaliyyətinin planlaşdırılması sisteminin ilkin elementidir. Onlar təşkiledici, motivləşdirici və nəzarətedici funksiyaları yerinə yetirir. Onun öyrənilməsini «cəmiyyət-təşkilat-insan» formulunda (zəncirində) həyata keçirmək zəruridir.

§2.Təşkilatın məqsədlərinin işlənib hazırlanması

Strateji planlaşdırmanın əsas komponenti kimi məqsədlər çıxış edir. Bu planlaşdırma prosesinin əsas mərhələlərini müəyyənləşdirmək və qərarlar qəbul etmək üçün zəruridir. Birinci və çox güman ki, başlıca plan qərarı təşkilat üçün məqsədlərin seçilməsidir. Bu özündə qəbul edilmiş qərarın yerinə yetirilməsini təmin edən konkret tədbirləri və onun missiyasını birləşdirir.

Müasir cəmiyyət təşkil olunmuş, mütəşəkkil bir cəmiyyətdir. Təşkilat ideyası insanların təklikdə bütün tələbatlarını və arzularını ödəmək qabiliyyətinin olmaması faktının dərk edilməsi əsasında formalaşıb. Təşkilatın özünün meydana çıxmasını insanlarda ümumi məqsədlərin olması ilə əlaqələndirirlər. Bu isə təşkilatın idarə edilməsini məqsədə yönəldilmiş fəaliyyətə çevirir. Əgər təşkilatda məqsədlər yoxdursa, onda onun idarə edilməsinə də ehtiyac yoxdur.

İnsanlar məqsədi vaxtla bağlı olan və vəziyyəti qiymətləndirməklə əlaqədar olan şey kimi müəyyən edirlər. Buradan da məqsəd özündə idarəetmə obyektinin (bizim misalda təşkilatın) gələcək vəziyyətinin təsvirini əks etdirir.

Məqsədin məzmunu obyektiv və subyektiv aspektlərin məcmusunu özündə birləşdirir. Məqsədlər bir tərəfdən insan həyatının və cəmiyyətin obyektiv qanunlarının (vaxta qənaət qanunu, dəyər qanunu və s.) tələblərini əks etdirir, digər tərəfdən isə məqsədlər insan şüurunun (idrakın) məhsuludur və buna görə də, insanların marağını əks etdirərək onlar tərəfindən formalaşdırılır.

Məqsəd insanın şüurlu fəaliyyətinin və davranışının elementlərindən biridir. O, təfəkkür fəaliyyətinin nəticələrinin və müəyyən vasitələrin köməyi ilə onun reallaşdırılması yollarının qabaqcadan duyulması ilə xarakterizə olunur. Məqsəd insanın müxtəlif hərəkətlərinin inteqrasiyası vasitəsi kimi təşkilat üçün isə müxtəlif insanların hərəkətlərinin inteqrasiyası vasitəsi kimi çıxış edir. Məqsəd idarəetmə obyekti və subyekti arasındakı münasibətləri müəyyən edən ilkin halqadır.

Məqsəd fəaliyyət nəticələrinin ideal təsviri kimi, fəaliyyətin özü isə məqsədə çatmaq prosesi kimi xarakterizə olunur. Məqsəddən nəticəyə keçilməsi bilavasitə baş vermir. İnsanlar tərəfindən formalaşdırılan məqsədlər konkret nəticələrə gətirib çıxarır. Bu nəticələrə nail olunması prosesi isə müəyyən maddi vasitələrin köməyi ilə mümkün olur.

Məqsədə çatmaq vasitələri – bu məqsədəuyğun fəaliyyət

sisteminə daxil olan və müəyyən nəticələr alınmasını təmin edən təbiət və cəmiyyətdəki mövcud predmetlər və ya hərəkətlərin məcmusudur. Məqsəd və ona çatmaq vasitələrinin qarşılıqlı münasibətləri qabaqcadan müəyyən olunan ikili xarakter daşıyır. Aristotel deyirdi ki, məqsəd qərarın predmeti deyil, əksinə qərar məqsədə çatmaq üçün vasitədir.

İdarəçilik təcrübəsində məqsədi vasitələrdən ayırmaq olduqca vacibdir. Adətən təşkilatlarda idarəetmə obyektinin məqsədi olan şeylər subyekt üçün məqsədə çatmaq vasitələri olur.

Missiya dedikdə adətən olduqca böyük məqsədlər başa düşülür. Bu məqsədlər təşkilat üzvlərində nəyəsə nail olmaq cəhdləri yaradır. Missiyanın formalaşması təşkilat (və ya insan) nə üçün fəaliyyət göstərir – sualına cavab verməkdən başqa bir şey deyildir. Lakin bu, görülən iş təşkilatın rolunun müəyyən edilməsi ilə müqayisədə daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Missiya – bu cəmiyyət üzvlərinin bu və ya digər əmtəəyə (xidmətə) olan tələbatlarının ödənilməsidir. Əgər istehlakçı yoxdursa və ya istehlakçının kompaniyanın məhsullarına və ya xidmətlərinə artıq ehtiyacı yoxdursa onda kompaniya fəaliyyətini tezliklə dayandırmalı olacaqdır. Missiyanın aydınlığını itirən kompaniya öz istehlakçılarını itirmək risqi ilə qarşılaşır. Missiya təşkilat üzvlərini cəmiyyətin onlardan nə gözlədiyi ilə məlumatlandırır.

Missiya əsasında təşkilatın uzunmüddətli (bir ildən çox) məqsədi və ya plan dövrü ərzində çatılası mümkün olmayan gələcək (lakin plan dövrü ərzində təşkilatın yaxınlaşmaq arzusunda olduğu) keyfiyyət dəyişiklikləri formalaşdırılır. Bu məqsədlər təşkilatın nə almaq istədiyini və gələcəkdə nəyə nail olmaq istədiyini göstərir.

Baxdığımız kontekstdə strategiya dedikdə uzunmüddətli məqsədlərə nail olmaq vasitələri və ya üsullarının məcmusu başa düşülür. Strategiya qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün təşkilatın mövcud resurslardan və imkanlardan səmərəli və effektiv istifadə edilməsini təmin edir.

Qısa müddətli məqsədlər (adətən bir il ərzində), tapşırıqlar və ya vəzifələr özündə plan dövrü ərzində nəzərdə tutulan nəticələr əldə edilməsini əks etdirir. Onlar uzun müddətli məqsədlərin formalaşmasının mərhələləridir və plan dövründə konkret olaraq həll edilməli olan vəzifələri müəyyənləşdirir.

Bu zəncirdə sonuncu termin «siyasət» terminidir. Strategiya kimi siyasət də qısa müddətli məqsədlərə çatmaq və qarşıya qoyulmuş vəzifələri həyata keçirmək kateqoriyasına aiddir. Siyasət

planlaşdırılan məqsədlərə çatmaq üzrə təşkilat üzvlərinin səylərinə kömək etmək üçün müəyyən edilən qayda və prosedurların məcmusunu özündə birləşdirir. Siyasət mühafizəkar situasiyalarda qərarlar qəbul edilməsi üçün şərait yaradır və vəzifənin necə yerinə yetirilməsini müəyyən edir.

«Missiya-məqsəd-strategiya-vəzifə-siyasət» anlayışlarının qarşılıqlı əlaqəsi aşağıdakı sxemdə təsvir olunmuşdur (Şəkil 7.2.).

Missiya
- Təşkilat nə üçün mövcuddur?
- Biz nə üçün həmin təşkilatdayıq?
- Biz etdiyimiz işi nə üçün edirik?

Məqsəd
- Biz nəyə nail olmaq istəyirik?
- Biz hara doğru hərəkət edirik?
- Bizi nə gözləyir?

Strategiya
- Bunun üçün nə etmək lazımdır?
- Mövcud qüvvə və vasitələrdən istifadəni necə yaxşılaşdırmalı?
- Məqsədə nail olmaq mərhələləri nə cürdür?

Vəzifə
- Konkret olaraq nəyi yerinə yetirmək lazımdır?
- Kimə? Nəyi? Nə vaxt? Harada? Nə qədər? Necə?

Siyasət
- Vəzifənin yerinə yetirilməsi hansı səviyyədə gözlənilir?
- İş necə yerinə yetirilir?

Şəkil 7.2. «Missiya», «məqsəd», «strategiya», «vəzifə», «siyasət» anlayışlarının qarşılıqlı əlaqəsi

Fərdlərin məqsədi – bu obyektiv dünyada mövcud olan yeganə məqsəddir. Belə ki, məqsədlər fərdlərin ödənilməyən tələbatları əsasında formalaşır. Yerdə qalan bütün digər məqsədlər təşkilati və ya fərdlərin məqsədlərinin ictimai transformasiyasıdır. Fərdin bu şəkildə, təşkilatın və cəmiyyətin məqsədinə çevrilməsi «fərd-təşkilat-cəmiyyət» zənciri üzrə mötivləşdirici qüvvə kimi fərdi məqsədlərə uyğunlaşma prosesinin getməsi vasitəsilə mümkün olur.

Təşkilat çərçivəsində məqsədə nail olmaq uğrunda şəxsi müstəqillik mübadiləsi gedir. Təşkilatın fəaliyyətində iştirak edərək onun məqsədindən öz xüsusi mənafei üçün istifadə edilməsi mühüm motivdir. İnsanlar digər mövqeylərlə və digər məqsədlərlə müqayisədə öz mövqeylərini qiymətləndirməyə nə dərəcədə qadir olduqlarına görə bir-birindən fərqlənirlər.

Təşkilata gələrək özünü olduğundan böyük kimi assosasiya etmək və bu böyüklüyü özünə götürməklə insanlar özlərini elə aparmağa çalışırlar ki, onların hərəkətləri daha yaxşı başa düşülsün. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, bu zaman onların fərdi minimum maraqları saxlanılmaq şərti ilə fəaliyyətləri daha iri və miqyaslı problemlərin həllini motivləşdirsin. Burada vacibi odur ki, insanlar onlarla birbaşa bağlı olmayan digər məqsədlərə nail olmaq üçün öz güclərini tətbiq edirlər. Başqa sözlə insanları yalnız onların eqoist maraqları hərəkətə gətirmir.

İnsanlar özlərində digər məqsədləri birləşdirərək özlərinin dar məqsədləri ilə müqayisədə daha geniş məqsədlərə çatmaq istiqamətində işləmələri insan davranışının təbiəti ilə bağlıdır.

Fərdi və təşkilati məqsədlər arasındakı seçim təşkilatın idarə edilməsinin təhlili zamanı çox böyük rol oynayır. Beləliklə, təşkilat insanların tələbatlarının ödənilməsi üçün arena olur. Bu nöqteyi-nəzərdən, əsas uğur təşkilatın öz məqsədinə müvəffəqiyyətlə çatması yox, təşkilat üzvlərinin təşkilat daxilində öz şəxsi məqsədlərinə necə çatmalarıdır.

Təşkilatın məqsədləri – bu onun bütün üzvləri üçün ümumi olan məqsədlərdir. Uğurla fəaliyyət göstərən təşkilatların məqsədləri adətən cəmiyyət üçün əhəmiyyətli olan məqsədlərə uyğunlaşdırılır. Mənfəətin maksimum həddə çatdırılması işgüzar təşkilatların başlıca məqsədidir. Buna nail olmaq isə təşkilatın bazardan maksimum faydalanması deməkdir. Bu isə öz növbəsində kompaniyanı öz işçilərinə daha çox əmək haqqı vermək imkanı ilə təmin edir. Şübhəsiz ki, bunun müqabilində o, işçilərdən daha çox fayda vermələrini tələb edəcəkdir.

Məqsədlər təşkilatın idarə edilməsinin və təşkilatın nə üçün mövcud olduğunu,həmçinin insanların nə üçün onadaxil olduğunu başa düşməyə kömək edən bir sıra praktiki və faydalı funksiyaları yerinə yetirir.

Məqsədlər təşkilatın mövcud olmasına və onun həm orada işləyənlər, həm də cəmiyyət üçün qanuni olduğuna haqq qazandırır. Məqsədlər vasitəsilə insanlar çalışdıqları təşkilatın onların maraqlarına nə dərəcədə uyğun olduğunu müəyyən edirlər. Məqsədlər insanları yalnız təşkilatlara cəlb etmir, həm də təşkilat üzvlərinin fəaliyyətini məhdudlaşdırır, onların davranışlarını tənzimləyir. Məsələn, işçi qrupunun məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək haqqındakı məqsədləri texnoloji intizamın hamı tərəfindən gözlənilməsini və işə müəyyən münasibət bəslənməsini tələb edir. Məqsədlər təşkilat üzvləri üçün təşkilatın təbiətini müəyyən edir və bununla da onları öz üzərlərinə müvafiq öhdəliklərin götürülməsi üçün məcbur edir. Məsələn: dənizdə neft çıxarılması insanları müəyyən risklər etməyə sövq edir. Məqsədlər başlıca motivator hesab olunur və insanların tələbatlarını ödəyərək onların davranışlarını istiqamətləndirir. Məsələn: müəssisənin fəaliyyət sahəsində ön mövqeyə çıxması işçilərin həm maddi (maksimum mənfəət) və həm də mənəvi (təşkilatın şərəfi uğrunda) tələbatlarını ödəyir. Məqsədlər təşkilatın öz fəaliyyətində nələrə nail olmaq istədiklərini insanlara izah etməklə qeyri-müəyyənliyi azaldır. Rəqibləri ötüb keçməyi qarşısına məqsəd qoyan təşkilat üzvləri hansı hərəkətə görə mükafatlandırılacaqları haqqında aydın təsəvvür əldə edirlər. Məqsədlər təşkilata onu əhatə edən reallıqlara uyğunlaşmaqda kömək edir. Məqsədlərin hərəkətləri istiqamətləndirməyə, özünü digərləri ilə müqayisə etməyə və tələbata uyğunluğu müəyyənləşdirməyə kömək edir. Məqsədlər təşkilat üzvlərinin işini qiymətləndirmək üçün standart rolunu oynayır. Planın yüksək səviyyədə, keyfiyyətlə yerinə yetirilməsini adətən mükafat alınması ilə əlaqələndirirlər. Məqsədlər təşkilatın quruluşunun dəyişdirilməsi üçün zəruri olan əsasları təmin edir. Bazarda kompaniyanın mövqeyinin möhkəmləndirilməsi məqsədi təşkilatı yeni bölmələr (məsələn, ET və TKİ, marketinq və s.) yaratmağa sövq edir.

Təşkilatlarda qarşıya qoyulan məqsədlərin üç tipini bir-birindən fərqləndirirlər: rəsmi, operativ, əməliyyat. Rəsmi məqsədlər təşkilatın ümumi təyinatını müəyyən edir. Onlar abstraktdır, idealdır və cəmiyyət qarşısında təşkilatın gərəkliyini əsaslandıran keyfiyyət

terminlərində təsvir olunur. Lakin bu məqsədlərlə həqiqətdə təşkilatın nə ilə məşğul olduğunu müəyyən etmək çətindir. Operativ məqsədlər gerçək siyasətdən irəli gəlir və həqiqətən də təşkilatın hansı işləri görməyə cəhd etdiyini göstərir. Onlar daxili işlərə istiqamətlənmiş olur və təşkilat üzvləri üçün vacibdir. Əməliyyat məqsədləri operativ məqsədlərə nisbətən daha spesifikdir və daha ölçülə biləndir. Onlar davranışları istiqamətləndirir və onlar üzrə işə qiymət verilir: onlar detallarına qədər işlənib hazırlanır və kəmiyyət terminlərində ifadə olunur.

Bu üç tip məqsədlər arasındakı fərqi bilmək təşkilatın idarə edilməsi məntiqini başa düşmək üçün qiymətlidir.

Məqsədləri o, vaxt idarəetmənin aləti hesab etmək olar ki, onlar müəyyən edilmiş və formalaşdırılmış, işçilərə məlum edilmiş və onlar tərəfindən icraya qəbul edilmiş olsun. Məqsədlərin formalaşdırılası son dərəcə mürəkkəb prosesidir və ona müəyyən tələblər irəli sürülür.

Məqsədlərin mühüm xarakteristikası onların yerinə yetirilə bilən və real olmasıdır. Əlçatmaz və qeyri-real olan məqsədlər icraçıları motivləşdirmir, məqsədə nail olmaq üçün onların nəsə etmək həvəslərini (arzularını) azaldır. Asanlıqla əldə edilən məqsədlər zəif motivasiyaya malik olur.

Məqsədlər icraçılar üçün aydın olmalı və ikimənalı formalaşdırılmamalıdır. Yerinə yetirilməsi kimdən gözlənilirsə o, ondan nə gözlənildiyini aydın şəkildə bilməlidir. Aydın formalaşdırılmış məqsəd görmə qabiliyyətini təmin edir və bununla da onun yerinə yetirilməsi asanlaşır.

Məqsədlər bir tərəfdən maksimum dərəcədə keyfiyyət terminlərindən (yaxşı, mükəmməl, effektiv, çevik və s.) istifadə edilməklə yazılmalı, digər tərəfdən işə tələb olunan kəmiyyətdə tərtib edilməlidir. Məqsədlər ölçülə bilən olmalıdır. İdarə etmək üçün ölçməyi bacarmaq lazımdır. Ölçülə bilməyən məqsədlər icraçıya ona nail olunması yolundakı tərəqqinin dərəcəsini müəyyən etmək imkanı vermir.

Bundan əlavə məqsədin icra müddəti məlum olmalıdır. Müddətsiz məqsəd həmişə icraçını hərəkətin başlanğıc nöqtəsinə qaytaracaqdır. Buna görə də məqsəd icraçıların hərəkətini düzgün istiqamətə motivləşdirməlidir və istehlakçıların başlıca tələblərinin ödənilməsinə yönəldilməlidir.

Məqsəd forma yaradan və formalaşdırıla bilən olmalıdır. Bu onun təsirini gücləndirir və ona münasibətdə məsuliyyəti yüksəldir.

Fərdin, qrupun və təşkilatın məqsədləri bütövlükdə bir-birinə uyğun gəlməli və bir-birini tamamlamalıdır. Bu insanlar və bölmələr arasında yarana biləcək münaqişələrdən qaçmağa imkan verir. Məqsədin qeyri-məqbul olması onun yerinə yetirilməməsinə, süründürməçiliyə, hiddətlənməyə gətirib çıxarır.

Effektli məqsədlər yoxlanılmaq və düzəlişlər edilmək üçün məqbul olan formada tərtib olunmalıdır. Bunu daima dəyişən xarici amillər və şərait tələb edir. Məqsədin yeni reallıqlar şəraitində dəyişikliklərin predmeti olduğunu bilmək insanlara onları müəyyən etməkdə və özlərini onların yerinə yetirilməsinə həsr etməkdə kömək edir.

Məqsədin effektliyi əhəmiyyətli dərəcədə əks əlaqə sisteminin mövcudluğu ilə müəyyən edilir. İcraçıların məqsədin yerinə yetirilməsi gedişi haqqında vaxtında və tam məlumatlandırılması onlara məqsədi diqqətdə və görüş dairəsində saxlamaqda kömək edir.

Məqsədlərin mükafatlandırma sistemi ilə əlaqələndirilməsi zəruridir. Onlar qiymətli olmalıdır. Məqsədin işçilər üçün faydalı olduğunu bilmək onun effektliyini təmin etməyə kömək edir.

Təşkilatdakı fərdi məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi prosesinə işçilərlə onların bilavasitə rəisləri arasındakı dialoqdan başlanır. Onlar işçilərin məqsədlərini birlikdə planlaşdırmalı və onlara nail olunması yolundakı fəaliyyət dərəcəsini müəyyən etməlidirlər. Bu proses özündə aşağıdakı addımları birləşdirir:

İşçi bu və ya digər hərəkət və ya əməliyyatlara sərf olunan iş vaxtı göstərilməklə yerinə yetirilməli olan işlərin siyahısını tərtib edir. Sənədin birinci variantına rəhbər ümumi razılığa gəlmək məqsədi ilə işçilərlə birlikdə baxır. Sonra işçi yerinə yetiriləcək işlərin razılaşdırılmış təsvirinə əsaslanan məqsəd layihəsini müəyyən edir. Yaxşı olardı ki, məqsədlər yarım illik müddət ərzində hər bir iş üzrə onların nəyə nail olmaq istədiklərini əks etdirsin.

İşçilər tərəfindən işlənib hazırlanmış məqsədə yenidən öz bilavasitə rəisi ilə birlikdə baxılır və onlar birlikdə həmin məqsədin həyata keçirilməsi planını işləyib hazırlayırlar.

Altı ay tamam olduqdan sonra onların hər ikisi konkret olaraq nəyə nail olduqlarına baxırlar və növbəti altı ay üçün məqsədləri müəyyən edirlər.

Qrupdakı məqsədləri müəyyən edərkən onun iştirakçıları problemin mahiyyətini, prosesin elementlərini, onun reallaşdırılmasındakı çətinlikləri və müəyyən öhdəlikləri öz üzərinə götürmək zəruriliyini bilməlidirlər. Bu zaman qrup həmin

proseduranın öyrənilməsi prosesinə cəlb edilməlidir. Qrupun hər bir üzvü yuxarıda adları çəkilən bütün addımları izləməlidir. Bunun üçün onların hər biri öz fərdi məqsədinin son variantını tərtib etməzdən qabaq rəhbərləri ilə ilkin söhbətlər aparmalıdırlar.

Daha sonra bir yerə toplaşan qrup üzvləri rəhbər də daxil olmaqla onların hər birinin bu tapşırıqları necə yerinə yetirdiyini, işin təsvirini tərtib edərkən onların hansı çətinliklərlə qarşılaşdığını, işin verilən təsvirini yaxşılaşdırmaq üçün nəyi əsas götürdüklərini müzakirə etməlidirlər. Bu metodika qrupda müzakirələr «nə etməli?» sualı ətrafında deyil (çünki, bu rəhbərin müstəsna hüququdur), «öz işini necə yaxşı yerinə yetirməli?» sualı ətrafında aparıldıqda daha effektli olur.

Qeyd edilən suala veriləcək cavab aydın olduqda qrupa təsvir edilmiş proseduranı artıq müəyyən edilmiş məqsədə uyğun olaraq təkrar edir. Yalnız bundan sonra qrup iştirakçıları təşkilati icrarxiyanın aşağı mərhələlərində analoji prosesləri həyata keçirirlər (əgər tabeçiliklərində işçilər varsa). Bu proses «məqsədlər üzrə idarəetmə» metodunun bir hissəsidir.

Təşkilati məqsədlərin müəyyən edilməsi prosesinə rəhbərlik təşkilatın işinin əsas göstəriciləri üzrə məqsədin müəyyənləşdirilməsindən başlayır. İcrarxiyanın aşağı səviyyələrində məqsədlər müstəqil, lakin artıq yuxarıdan təklif edilənləri nəzərə almaqla müəyyənləşdirilir. Sonra aşağı səviyyələrin məqsədləri yuxarı verilir və burada təşkilatın məqsədi ilə onun tərkib hissələri arasındakı fərq aşkara çıxarılır. Əgər belə təhlil zamanı uyğunsuzluq əmələ gələrsə o geriyə (aşağıya) bölməyə qaytarılır. O, isə öz növbəsində fərqin aradan qaldırılması yollarını axtarır. Daha sonra dəqiqləşdirilmiş məlumatlar yuxarı səviyyəyə daxil olur və bunların əsasında təşkilatın son məqsədi formalaşdırılır.

Aşağıdakı hallarda təşkilatda məqsədlərin müəyyən edilməsi prosesi əhəmiyyətli dərəcədə zənginləşə bilər:

- əgər bu proses əməkdaşlığın nəticəsi olarsa. Bu o zaman ola bilər ki, hər bir bölmə müəyyən şəkildə bütövlükdə təşkilatın formalaşmasına təsir edə bilsin;
- əgər informasiyalar təşkilat üzrə sərbəst hərəkət edirsə və bölmələr təşkilatın məqsədinin formalaşmasında (açıq kommunikasiya sistemi – yuxarıdan aşkarlıq) iştirak edə bilirsə;
- əgər təşkilatın hər bir üzvü öz iş prosesinin sahibi olarsa. Bu təşkilatın məqsədlərini işləyib hazırlayarkən onlarda

sahiblik hissinin yaranmasına səbəb olur ki, o da öz növbəsində qərar qəbul etmək üçün (açıq kommunikasiya sistemi – aşağıdan aşkarlıq) bütün informasiyanın rəhbərliyə təqdim edilməsinə gətirib çıxarır;

- əgər qəbul edilən gərgin planlar tam olaraq yerinə yetirilərsə, bu zaman təşkilatın məqsədinin formalaşmasına heç bir təsiri olmayan digər işçilərin gərgin planlarının yerinə yetirilməsini tələb edən situasiyalar olmalıdır.

Təşkilatın ümumi məqsədi çox vaxtı razılığa nail olmaq üçün onun hissələri (bölmələri) arasındakı fasiləsiz danışıqlar prosesinin nəticəsi olur. Təşkilatda razılığa gələn tərəflərin hər birinin öz maraqları vardır. Danışıqlar prosesində əldə edilən kompramislər onlara ümumi dil tapmaq və narazılıqları aradan qaldırmaq imkanı verir.

Məqsədlərin üfüqi şəkildə razılaşdırılması dedikdə funksional, texnoloji və ya istehsal zəncirinin bölmələri arasında təşkilati məqsədlər üzrə razılığa nail olunması başa düşülür. Bu zaman müəssisə rəhbərinin vəzifəsi ayrı-ayrı bölmələrin məqsədlərinin ümumi məqsədə inteqrasiya edilməsinə nail olmaqdan ibarətdir ki, buna da üç yolla nail olmaq olar:

1. İnzibati qaydada adları çəkilən hər bir bölmənin təşkilatın ümumi məqsədində oynadığı rolu və tutduğu mövqeni müəyyən etməklə. Lakin bu işi elə yerinə yetirmək lazımdır ki, hər bir bölmənin işinin sabitliyi pozulmasın;
2. Üfüqi əlaqələrin (birbaşa gedən layihələrin, məqsədli qrupların, komitələrin, şuraların və s.) effektli mexanizmindən istifadə etməklə. Bu zaman ayrı-ayrı bölmələrin nümayəndələri təşkilati cəhətdən bir məqsəd ətrafında birləşmiş olacaqlar;
3. «Diqqətin başqa yerə yönəldilməsi» metodu ilə resursları və rəhbərliyin diqqətini bütün istehsal zəncirі çərçivəsində təşkilat üçün bu gün daha vacib olan sahələrə yönəldilməsilə.

Məqsədlərin üfüqi şəkildə razılaşdırılması özündə təşkilatın məqsədi üzrə üç səviyyə arasında razılığa nail olunmasını birləşdirir: 1)onun rəhbəri və ya mülkiyyətçiləri; 2)cəmiyyət institutları (mərkəzi və yerli hakimiyyət, peşəkar cəmiyyətlər və s.) və işçilər; 3)bəzi hallarda onlara təklif edilən ittifaqla.

Cəmiyyətin məqsədləri geniş və son dərəcə rəngarəngdir. Təşkilata təziq göstərmək üçün cəmiyyət müxtəlif sosial maraqları

olan qruplarla təmsil olunmuşdur. Müəssisənin məqsədinə təsir etmək hüququ əldə etmək üçün mərkəzi və yerli, qanunverici və icraedici hakimiyyət orqanları arasında daima mübarizə gedir.

Mülkiyyət formasının müxtəlifliyinə baxmayaraq müəssisənin sahibi və ya rəhbərinin məqsədi hər şeydən əvvəl maliyyə təbiətli olub cəmiyyətdə öz mövqeyini müəyyən etməyə şərait yaradan mənfəət kimi universal göstəricidən istifadə etməyə imkan verir.

Təşkilat üzvlərinin məqsədləri yuxarıda adları çəkilən qrupların maraqlarından fərqlənir. Məsələn, ekoloji cəhətdən zərərli müəssisənin işçisi üçün ətraf mühitin mühafizəsi (təşkilatın məqsədi) öz işindən daha az maraqlıdır. Əmək haqqı fondunun ixtisar edilməsi hesabına mənfəətin artırılması da (rəhbərliyin məqsədi) onu maraqlandırmır əksinə narahat edir.

Cəmiyyətlə münasibətdə yaranan ziddiyyətlərin həll edilməsi təşkilat və onun rəhbərliyi tərəfindən hakimiyyət strukturlarının lobbiçiliyindən və sponsorluq fəaliyyətindən istifadə etmək yolu ilə həyata keçirilə bilər. İşçilərə münasibətdə isə ziddiyyətlər həmkarlar təşkilatları vasitəsilə və yaxud da onlar olmadıqda əmək haqqının ödənilməsi şərtləri üzrə təminat vermək yolu ilə, kollektiv müqavilələr bağlanması vasitəsilə həll oluna bilər.

§3.Təşkilatın daxili və xarici mühitinin təhlili və qiymətləndirilməsi

Təşkilatın daxili mühiti – bu təşkilat daxilindəki sitasion amillərin, məqsədlərin, quruluşların, vəzifələrin, texnologiyanın və insanların məcmusudur.

Təşkilata təsir edən xarici mühit amillərini isə birbaşa və dolayı təsir amillərinə bölmək qəbul edilmişdir. Təşkilata birbaşa təsir edən xarici mühit amilləri təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara bilavasitə təsir edir və təşkilatdakı əməliyyatların birbaşa təsirlərini öz üzərlərində hiss edirlər. Belə amillərə aşağıdakılar aiddir: tədarükçülər, əmək resursları, qanunlar və dövlət tənzimləmə idarələri, istehlakçılar və rəqiblər. Təşkilatın xarici mühitinə dolayı təsir amilləri əməliyyatlara birbaşa təsir göstərə bilmirlər. Lakin buna baxmayaraq öz təsirini göstərirlər. Belə amillər qrupuna aşağıdakılar aiddir: siyasi amillər, sosial-mədəni amillər, iqtisadiyyatın vəziyyəti, beynəlxalq hadisələr, elmi-texniki tərəqqi.

Xarici mühitin təhlili özündə elə prosesi əks etdirir ki, bunun

vasitəsilə strateji planı işləyib hazırlayan şəxs təşkilatı əhatə edən xarici amilləri nəzərətdə saxlayır. Belə nəzarətin köməyi ilə, təşkilatı gözləyən həm əlverişli imkanları, həm də təhlükələri müəyyən edir və onun aradan qaldırılması üçün tədbirlər görür.

Təşkilat üçün imkan və təhlükə nöqteyi-nəzərindən təhlilin rolu və strateji planlaşdırma prosesində xarici mühitin qiymətləndirilməsi aşağıdakı suallara cavab verməkdən ibarətdir:

- hal-hazırda təşkilat harada dayanıb?
- gələcəkdə təşkilat harada olmalıdır?
- təşkilatın hal-hazırda dayandığı yerdən rəhbərliyin onu görmək istədiyi vəziyyətə çatması üçün rəhbərlik nə etməlidir?

Təşkilatı əhatə edən xarici mühit amillərini təhlil etməyin köməyi ilə təşkilatın xarici mühitdə qarşılaşdığı təhlükə və imkanların siyahısını tərtib etmək olar.

Bu siyahının təhlilindən sonra rəhbərlik təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsini həyata keçirməlidir. Təşkilatda planlaşdırma işini müvəffəqiyyətlə həyata keçirmək üçün rəhbərlik təşkilatın daxili potensial imkanları və nöqsanları haqqında, həmçinin də əhəmiyyətli xarici problemlər haqqında tam təsəvvürü olmalıdır.

Daxili mühitin təhlili özündə elə bir prosesi birləşdirir ki, bunun vasitəsilə strateji plan tərtibçisi təşkilatı gözləyən imkan və təhlükələri müəyyən etmək üçün təşkilatın daxili mühit amillərinə nəzarət edə bilir. Tez dəyişən xarici mühit şəraitində keçmiş fəaliyyət nəticəsində əldə edilmiş «müsbətlər» gələcəkdə «mənfilər»ə çevrilə bilər. Daxili mühitin təhlili təşkilatın daxili güclü və zəif tərəflərinin idarəçilik tədqiqi şəklində aparılır.

İdarəçilik tədqiqi özündə təşkilatın strateji güclü və zəif tərəflərini aşkara çıxarmaq üçün nəzərdə tutulan funksional zonalarının metodik qiymətləndirilməsini əks etdirir. Tədqiqatı sadələşdirmək məqsədi ilə beş funksiyanı təhlil etmək lazımdır: 1)marketinq; 2)maliyyə (mühasibat uçotu); 3)əməliyyat (istehsal); 4)insan resursları, həmçinin 5)korporasiya mədəniyyəti və simasını.

Marketinq. Bu funksiyanı tədqiq edərkən aşağıdakılar təhlil olunmalıdır:

- bazar payı və rəqabət qabiliyyətliliyi;
- məhsul çeşidinin müxtəlifliyi və keyfiyyəti;
- demoqrafik bazar statistikası;
- bazar tədqiqi və işlənmələri;

- müştərilərə satışdan qabaq və satışdan sonrakı xidmət;
- satış, reklam və əmtəələrin irəlilədilməsi;
- mənfəət.

Maliyyə (mühasibat uçotu). Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin təhlili ona fayda gətirə və strateji planlaşdırma prosesinin effektliyini yüksəlməkdə kömək göstərə bilər. Maliyyə vəziyyətinə daima nəzarət edilməsinin, təşkilata verdiyi üstünlük onun aparılması ilə bağlı olan nöqsan və çətinlikləri xeyli qabaqlayır. Maliyyə vəziyyətinin hərtərəfli təhlili artıq mövcud olan potensial və zəif cəhətləri, həmçinin rəqiblərlə müqayisədə təşkilatın vəziyyətini aşkara çıxara bilər. Maliyyə fəaliyyətinin öyrənilməsi rəhbərliyə uzun müddətli perspektivdə təşkilatın daxili zəif və güclü zonalarını aşkar etmək imkanı verir.

Əməliyyat (istehsal). Firmanın uzun müddət fəaliyyət göstərməsi üçün mühüm şərtlərdən biri əməliyyatların (istehsalın) idarə edilməsinin fasiləsiz olaraq təhlil edilməsidir.

Əməliyyatların idarə edilməsi funksiyasının güclü və zəif tərəflərinin tədqiqi gedişində aşağıdakıları müəyyən etmək zəruridir:

- təşkilat öz əmtəələrini və ya xidmətlərini rəqiblərinə nisbətən aşağı qiymətə istehsal edə bilərmi? Əgər edə bilməzsə, nə üçün?
- təşkilat yeni materialları necə əldə edə bilər? O yeganə tədarükçüdən və ya məhdud sayda tədarükçülərdənmi asılıdır?
- təşkilatın malik olduğu avadanlıqlar (güclər) müasirdirmi və onlar yaxşı xidmət edirmi?
- təşkilatın tədarükünün həcmi material ehtiyatlarının miqdarının aşağı salınmasına və sifarişin reallaşdırılması vaxtın qısaldılmasına uyğun olaraq hesablanmışdırmı? Təşkilata daxil olan materiallar və oradan çıxan məmulatlar üçün adekvat nəzarət mexanizmi mövcuddurmu?
- Təşkilatın məhsulları işçilərin müvəqqəti olaraq işdən azad edilməsi ilə şərtlənən mövsümü tələbatın enib-qalxmasına meyllidirmi? Əgər belədirsə bu situasiyanı necə düzəltmək olar?
- Təşkilat onun rəqiblərinin xidmət etmədiyi bazarlara xidmət edə bilərmi?
- Təşkilat keyfiyyətə nəzarətin effektli və nəticə verə bilən sisteminə malikdirmi?

- Təşkilat istehsal prosesini nə dərəcədə effektli planlaşdırılıb və layihələşdirib. Bunu yaxşılaşdıra bilərmi?

İnsan resursları. Təşkilatdakı əksər problemlərin mənbəyi son nəticədə insanlarda aşkar edilə bilər. İstənilən təşkilatdakı insan resursları funksiyasının güclü və zəif tərəflərini tədqiq edərkən nəzərə alınması zəruri olan müəyyən suallar (siyahısı) meydana çıxır.

Həmin siyahıda adı çəkilən punktlardan hər birini dəqiq təhlil etməklə rəhbərlik təşkilatın potensial, zəif zonalarını aşkar edə və müvafiq dəqiqləşdirici tədbirlər görə bilər. Əgər təşkilat yaxşı motivləşdirilmiş məqsədi olan rəhbərlərə və ixtisaslaşdırılmış əməkdaşlara malikdirsə, onda o, müxtəlif alternativ strategiyaları işləyə bilər. Əks halda işin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq lazımdır. Çünki, bu tip zəifliklər böyük ehtimalla təşkilatın gələcək fəaliyyətini təhlükələrə məruz qoyacaqdır.

Nəhayət, təşkilatın normal daxili və xarici vəziyyətini qorumaq üçün yalnız ali rəhbərliyin birbaşa məsuliyyət daşıdığı məhdud sayda amilləri fərqləndirmək olar. Bu qeyri-ənənəvi amillər uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün həlledici əhəmiyyət kəsb edir. Belə amillərdən birisi korporasiya mədəniyyəti və onun simasıdır (imicidir). Təşkilatdakı atmosfer və ya mühitn mədəniyyəti adlandırırlar. Mədəniyyət daha çox təsadüf edilən ənənələri, adətləri əxlaqi və təşkilatdan gözlənilən normaları əks etdirir. Rəhbərlik bu mədəniyyətdən müəyyən tip işçiləri cəlb etmək və müəyyən tip davranışları stimullaşdırmaq üçün istifadə edir. Təşkilatın imici (həm daxili, həm də təşkilatdan kənarda) əməkdaşların, müştərilərin və bütövlükdə cəmiyyətin fikirlərinin köməyi ilə yaradılan təəssüratdır. Bu təəssürat digər firmaların əmtəələrindən imtina edərək bir firmanın əmtəələrinə üstünlük verilməsində müştəriləri stimullaşdırır. Məsələn, imic abiturientləri bu və ya digər ali məktəbə cəlb edə bilər.

Mədəniyyət və sima. Hər bir təşkilatın mədəniyyət və siması onun reputasiyasına təsir göstərir. Aşağıdakı suallara düzgün cavab verməklə hər hansı bir təşkilatın mədəniyyət və simasının nə dərəcədə uğurlu olduğunu göstərmək olar:

1) Öz məqsədlərinə nail olmağa münasibətdə təşkilatın reputasiyası yaxşıdırmı?
2) Öz məqsədinə nail olmaq üçün o, fəaliyyətində ardıcıllığı təmin etmişdirmi?
3) Müvafiq sahədəki digər müəssisələrlə müqayisədə bu təşkilatın mövqeyi necədir?

4) O, yaxşı insanları cəlb edirmi?

Daxili tədqiqat apardıqdan, zəif və güclü tərəfləri aşkar etdikdən, həmçinin vaciblik dərəcəsi üzrə amilləri götür-qoy etdikdən sonra rəhbərlik təcili diqqət yetirilməli olan zonaları müəyyən edə bilər. Təşkilatın daxili güclü və zəif tərəflərini xarici təhlükələri və imkanlara uyğunlaşdıraraq rəhbərlik müvafiq strateji alternativlərin seçilməsinə hazır olur.

1.Ansofun fikrinə görə sürətli dəyişikliklərlə xarakterizə olunan müasir şəraitdə güclü-zəif tərəflər konsepsiyasını təşkilati potensialın daha ümumi konsepsiyası ilə əvəz etmək zəruridir.

Funksional potensial – təşkilatın funksional xidmətlərini özündə birləşdirən potensial imkanlar diapozonu aşağıdakılardan ibarətdir: marketinq, istehsal, ET və TKİ, maliyyə və s. həmçinin ümumtəşkilatı idarəetmə vərdişləri (məsələn, inkişaf, diversifikasiya).

Bu günkü və gələcək uğur amilləri arasındakı uyğunsuzluq təşkilatın strateji təsərrüfatçılıq zonalarındakı şəraitin dəyişilməsinə səbəb olur. Strateji aktivlik rəqabət şəraitində təşkilatın strateji xarakteristikası ilə strateji uğura nail olmağın mühüm amilləri arasındakı uyğunluq dərəcəsi ilə ölçülür. Açıqlıq meyarı - bu strateji uğurun mühüm amilləri və təşkilatın potensial imkanlar diapozonu arasındakı uyğunluqdur.

Potensial imkanlar diapozonu – bu firmanın aşağıdakı funksional xidmətlərini özündə birləşdirir: Marketinq, istehsal, ET və TKİ, maliyyə və s., həmçinin ümumkorporativ idarəetmə vərdişlərini (məsələn, digər firmaları almaq hesabına inkişafı, diversifikasiyanı, genişləndirməni).

Təşkilatın funksional potensialı haqqında hələ sahibkarlığın ilk dövrlərindən danışmağa başlamışdılar. Bunu firmaların effektli fəaliyyət göstərdiyi dövrdə hər biri spesifik imkanlara malik olan funksional xidmətlər adlanan ixtisaslaşdırılmış təşkilatı bölmələr arasında işlərin bölüşdürülməsi zamanı aşkar etdilər. XX əsrin əvvəllərində «Dyupon» firmasında belə bölmələr əmələ gəldikdə bu prosesi «eyni cinsli fəaliyyət növlərinin birliyi» adlandırdılar.

Funksional xidmətlərin inkişafının bütün dövrləri ərzində ön plana əsasən müvəffəqiyyət qazanmağın müxtəlif amilləri çıxdı. XX əsrin ilk 30 ilində sənayenin əksər sahələrində müvəffəqiyyətin ən vacib amili istehsal xərclərinin aşağı olması idi. Buna görə də təşkilat rəhbərləri əsas diqqətlərini 1)istehsal funksiyasının, istehlak əmtəələri istehsal edən sahələrdəki kütləvi istehsal texnologiyasının

təkmilləşdirilməsinə; 2)emaledici sənaydə seriyalı və fasiləsiz istehsalın təkmilləşdirilməsinə; 3)istehsal vasitələrinin hazırlanmasında seriyalı istehsalın təkmilləşdirilməsinə yönəldirdilər. Həmin dövrdə həmçinin əmək bölgüsünün dərinləşdirilməsi, istehsal meydançalarının təşkili, avtomatlaşdırma, modernləşdirmə və avadanlıqların yüklənməsi, əmtəə-material ehtiyatlarının idarə edilməsi, anbar təsərrüfatı, bölgü, həmçinin kadrların peşə hazırlığı sahəsində bir çox naliyyətlər əldə edildi.

XX əsrin 30-cu illərinin ortalarından başlayaraq əsas akscentin firmadaxili əməliyyatlara verilməsinə baxmayaraq diqqəti bazarın xarici mühitin üzərində cəmləşdirməyə başladılar. Məhsulların satışı üzrə əvvəlki birbaşa xətti fəaliyyət tezliklə marketinqlə əvəz olundu. Artıq əsas diqqət yeni növ məhsullar işlənib hazırlanmasına, əvvəlki növ məmulatların köhnəlməsi prosesinin süni olaraq sürətləndirilməsinə; istehlakçıların ehtiyac və zövqlərinin formalaşdırılmasına verilirdi. Satışın təhlili, satış konyukturasının və metodikasının öyrənilməsi, satışla məşğul olan heyətin cəlb edilməsi, onların motivasiyası, reklam, satışa kömək, həmçinin istehsalda olduğu kimi marketinqlə məşğul olan təşkilatların layihələşdirilməsi kimi yeni fəaliyyət növləri meydana çıxdı.

Ən qabaqcıl sahələr istisna olmaqla sənayenin bütün sahələrində elmi tədqiqatlar və işləmələr II Dünya müharibəsi qurtarana qədər ikinci dərəcəli rol oynayırdı. XX əsrin birinci yarısında ET və TKİ sahəsində bütün fəaliyyət istehsal və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsinə, həmçinin bütün növ məhsullarının xidmət müddətinin uzadılmasına yönəldilmişdi.

XX əsrin 30-cu illərindən başlayaraq təşkilatlar diqqəti daha çox yeni növ məhsullar işlənib hazırlanmasına vermələrinə uyğun olaraq elmi-tədqiqat və işləmələri məmulatların standartlaşdırılması və xidmət müddətinin uzadılmasından məhsul növlərinin differensasiyasına, məhsul modellərinin hər il müntəzəm olaraq dəyişdirilməsinə və əvvəlki məhsul nümunələrinin köhnəlməsinin süni olaraq sürətləndirilməsinə yönəltdilər. Beləliklə, ET və TKİ daha çox marketinq funksiyasının yerinə yetirilməsinə tabe etdirildi.

II Dünya müharibəsi qurtardıqdan sonra ET və TKİ-ri təşkilatların fəaliyyətində lider rolunu oynamağa başladı. Müharibənin tələblərindən irəli gələn böyük miqdarda yeni texnika köhnə sahələrin sıradan çıxmasına və yeni sahələrin yaradılmasına kömək etməklə sənayenin bir çox sahələrinin simasının dəyişməsinə səbəb oldu. «Əcaib ET və TKİ»in idarə oluna bilməyən kabusu firma

rəhbərliyini yeniliklərə diqqətlə yanaşmağa məcbur etdi. Əvvəllər ikinci dərəcəli hesab edilən və demək olar ki, alim və ixtiraçılar tərəfindən nəzarət edilməyən sahələr ön plana keçərək müvəffəqiyyətin mühüm amilinə çevrildi.

Beləliklə, ET və TKİ yeni təşkilat və struktura malik oldu. Layihələrin seçilməsi, texniki-iqtisadi parametrlərin qiymətləndirilməsi, nəzarət metodikası böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başladı. ET və TKİ-ləri büdcəsinin tərtibi, tədqiqat və işləmələrin idarə edilməsi, yaradıcılıq fəaliyyətinə rəhbərlik metodlarının təkmilləşdirilməsi sistemləri tətbiq edildi.

Təkamül yolu ilə inkişaf dövründə funksional imkanların təbiəti və fuknsional potensialın yaradılması prosesi haqqında hərtərəfli biliklər toplanmışdı.

Hər bir funksiyanın eyni bir tərkib hissələri vardır: ixtisas (peşə səviyyəsi), texniki baza, avadanlıq, biliklərin həcmi və təcrübə. Lakin potensial anlayışı bütün elementlərin məcmusuna nisbətən daha genişdir və o müəyyən xüsusiyyətlər sisteminə malikdir.

Bu xüsusiyyətlər sırasına aşağıdakılar aiddir?

- vəzifələrin hissələrə ayrılması üsulu. Vəzifələrin həddən artıq hissələrə bölünmə və dar ixtisaslaşdırılması zamanı təşkilat və ya fərd potensial yüksək effektlik səviyyəsinə çatır, lakin çevikliklən məhrum olur. Aqreqirasiya[1] və sərt şəkildə müəyyən edilməyən vəzifələr effektliyə ziyan vurmaqla yaradıcılıq imkanlarını yüksəldir;
- vəzifələrin qarşılıqlı əlaqəsi üsulu. Vəzifələrin dəqiq sərhədlərinin müəyyən edilməsi funksional stabilliyə kömək edir, onların birləşdirilməsi isə çevikliyi yüksəldir;
- təşkilatın mədəniyyəti, ümumi normalar, dəyərlər, hoqiqət modelləri, mükafatlandırma, maddi stimullar. Dəyişikliklərə cəhd etməyən mədəniyyət effektliyin yüksəlməsinə kömək edir. Lakin çeviklik üçün heç bir sərbəstlik yaratmır;
- funksiyalar daxilindəki və funksiyalar arasındakı səlahiyyətlərin strukturu, həmçinin bu səlahiyyətlərin reallaşdırılması üsulları. Avtoritar struktur stabilliyin və effektliyin yüksəlməsinə kömək edir, səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dəyişikliklər imkanını yüksəldir. Lakin

[1] Aqreqirasıya (latınca aqqreqatus - birləşdirilmiş) daha ümumi, ümumiləşdirilmiş, məcmu göstəricilər (kəmiyyətlər) almaq məqsədilə istənilən eyni cinsli göstəricilərin (kəmiyyətlərin) birləşdirilməsi, cəmlənməsi

onun effektliyini aşağı salır.

Bu xarakteristikalar sistemi konkret vərdişlər, texnologiya və qabiliyyətlər kimi funksional potensialın keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün çox vacibdir. Firmada ümumi rəhbərliyin effektliyini yüksəldərkən onlar daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Təşkilatın inkişafının ilkin mərhələsində daha bir yenilik edilmişdir ki, o da vacibliyinə görə funksional xidmətlərin icad edilməsindən ibarət idi. İşlər, funksiyalar bölündükdən sonra ümumi məqsədə nail olmaq üçün inteqrasiya, koordinasiya və müxtəlif növ funksional fəaliyyətlərə rəhbərlik edilməsi zərurəti meydana çıxdı. İnteqrasiya və koordinasiya üzrə işləri ümumi (ümumfirma) rəhbərlik adlandırmağa başladılar.

Başlanğıcda ümumi rəhbərlik baş rəhbərin müstəsna hüququ idi. Lakin, firmaların həcminin böyüməsi dərəcəsinə uyğun olaraq onların rəhbərləri öz məsuliyyət və səlahiyyətlərini digərləri ilə bölüşdürməyə məcbur oldular. Bu gün ümumi rəhbərliyi idarəçilik piramidasının yuxarı hissəsinin üzvləri həyata keçirirlər. Onlar firmanın ümumi fəaliyyətini istiqamətləndirmək üçün səlahiyyətlərə malikdirlər.

Şübhəsiz ki, ali səviyyə rəhbərləri müasir təşkilatların yaranması dövründə başlıca hərəkətverici sima sayılırdı. Təşkilat öz əsas diqqətini istehsal funksiyasının təkmilləşdirilməsinə yönəltdikdən sonra ali səviyyə rəhbərlərinin rolu köklü surətdə dəyişildi.

«Dyupon» firmasında funksional xidmətlərin yaradıcıları bu rolu firma fəaliyyətinin bölüşdürülməsi və standartlaşdırılması kimi təsəvvür edirdilər. Belə hesab edilirdi ki, bu işlər funksional xidmətlər tərəfindən yerinə yetirilərsə ümumi rəhbərliyin payı minimuma enəcəkdir, və həqiqətən də aşkar edildi ki, səlahiyyət və məsuliyyətlərin qeyri-mərkəzləşdirilməsindən firmalar yalnız uduş əldə etdilər. Bu zaman müvafiq işçilər funksional işlərin yerinə yetirilməsində daha maraqlı olurlar. Bu təcrübə maksimum dərəcədə qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipinin əsasını qoydu. Bu prinsipə uyğun olaraq firmanın ali səviyyə rəhbərliyi operativ fəaliyyətə olan müdaxiləsini minimuma endirilməli və «istisnalar üzrə» idarəetməni həyata keçirməlidir, başqa sözlə razılığa gəlmək mümkün olmadıqda və ya funksiyalar arasında münaqişə yarandığı hallarda qərarlar qəbul etməlidir.

Nə qədər ki, müvəffəqiyyətin açarı effektli fəaliyyət göstərən istehsalda idi, belə münaqişələr çox az hallarda olurdu. Çünki,

istehsal funksiyası hakim mövqeyə malik idi, firmanın mərkəzi idarəetmə aparatının bölmələri isə azsaylı heyətlə təmsil olunurdu və firmanın uğurlu fəaliyyətində əhəmiyyətli rol oynamırdılar.

Marketinqin əhəmiyyəti artıqdan sonra onun yeni konsepsiyası bazar tələbinə çevik reaksiya verilməsini nəzərdə tuturdu ki, bu da heç də həmişə standartlaşdırılmış kütləvi istehsalın effektliyi ilə razılaşmırdı. Nəticədə istehsal funksiyası ilə marketinq funksiyası arasında münaqişələr meydana çıxmağa başladı. Onlardan hər biri firmanın ümumi fəaliyyətini öz xüsusi məqsədlərini (marketinq üçün - maksimum satış; istehsal üçün – minimum maya dəyəri) optimallaşdırmağa istiqamətləndirməyə cəhd edirdilər.

XX əsrin 70-ci illərinə qədər funksional potensialın müxtəlif amillərin mürəkkəb koordinasiyası olduğunun başa düşülmədiyi halda ümumi rəhbərliyin imkanları kommersiya təşkilatlarının meydana çıxdığının ilk illərində olduğu kimi baş idarə edicinin şəxsiyyətindən asılı idi. Ümumi rəhbərliyin rolunun funksional xidmətlərin fəaliyyətinin koordinasiyasına keçdikdə səlahiyyətli baş idarəedicinin siması dəyişildi. Artıq hər bir funksiyanın fəaliyyəti haqqında təsəvvürü olan şəxs belə rəhbər hesab olunurdu.

XX əsrin ortalarında – firmaların xarici mühitlə –optimal qarşılıqlı təsir rolunun və əhəmiyyətinin artdığı bir dövrdə aydın oldu ki, ümumi rəhbərlik sadəcə bütün funksiyaların rəhbərliyin əlində cəmləşdirilməsindən ibarət deyil. Rəhbərlikdə strateq olmaq üçün bütün funksional bölmələrin işini bilmək kifayət deyildir. Bundan əlavə istənilən funksiyanın spesifik problemlərinin öyrənilməsinə nə qədər dərindən nüfuz edilirsə bu o, qədər strateji fərasətsizliyə (bəsirətsizliyə) gətirib çıxarır. Strateji səviyyə idarəedicisinə funksional idarəetmə vərdişlərinə yiyələnmək o qədər də sərfəli deyildir. Onlar konvergensiya ruhunda yüksək strukturlu problemləri həll etməyi bacarmalıdırlar. Həqiqi rəhbər-strateq zəif strukturlu problemləri yaradıcılıqla həll etməyi bacarmalıdır, özünü təşkilatın mərkəzində hiss etməlidir, çevik strateji strukturların layihələşdirilməsini və strategiyanı təhlil etmək təcrübəsinə malik olmalıdır. Onun qabiliyyəti və rəhbərlik üslubu sahibkarların qabiliyyətinin analoqu olmalıdır: o, perspektivi görməlidir, risk etməyi bacarmalıdır, yenidən təşkil etməni həyata keçirə bilməlidir; cəzb edici olmalıdır və müəyyən dərəcədə siyasi xadim olmalıdır.

İdarəedici-strateqin rolunun belə yüksəldiyi vaxt maraqlı paradoks meydana çıxır. Belə hesab edilir ki, bütün fəaliyyət növləri üzrə ekspert hesab olunan rəhbər məhz öz firmasının,öz sahəsinin

funksional xidmətlərini yaxşı bilir. Ümumi profilli rəhbərlər isə istənilən sahənin istənilən təşkilatının strategiyasını araşdırmaq qabiliyyətinə malik olurlar.

Məsələn, ABŞ-ın iri firmalarının birində belə bir halı normal hesab edirlər ki, geniş xalq istehlakı malları istehsal edən qabaqcıl müəssisə rəhbərlərindən birini hesablama texnikası istehsal edən Fransada əldə edilmiş yeni filiala rəhbər təyin edilir. Lakin, bu adam işin öhdəsindən gələ bilmir və aydınlaşdırılır ki, bu yalnız fəaliyyət sahəsi, filialın sosial və mədəni mühitinin ona tamamilə yad olması ilə bağlı deyildir. Uğursuzluğunun digər bir səbəbi həmin ölkəyə onun böyük siyasi perturbasiya[1]nın qızğın dövründə gəlməsidir. Bu həmin tipli yeganə misal deyildir. Sənayenin sabit, ənənəvi sahələrindən tez dəyişən və elm tutumlu sahələrinə keçən ali səviyyə rəhbərləri çox vaxt onalırn idarəçilik təcrübəsinin kifayət olmaması, ya da ki, tam adekvat olmaması qənaətinə gəlmişlər.

Hər bir rəhbərin şəxsi təcrübəsi eyni zamanda ümumi təcrübə ilə möhkəmləndirilməlidir. Belə bir ümumi «etiraf» diversifikasiya ilə bağlı idi. Öz təsərrüfat fəaliyyətini cəzb edici, lakin az tanış olduğu sahələrdə genişləndirmək istəyən çoxlu sayda təşkilatlar aşkar etmişlər ki, yeni sahədə uğur qazanmaq üçün zəruri olan rəhbərlik üslubu əsas təşkilatda qəbul edilmiş idarəetmə üslubu ilə uyğun gəlmir. Bir sıra təşkilatlar belə uyğunsuzluğu ciddi qəbul etdiklərindən yaxın günlərdə əldə etdikləri müəssisələri hətta bağlamaq qərarına gəliblər.

Elmi tədqiqatlarla möhkəmləndirilmiş belə təcrübə ümumi rəhbərlik konsepsiyasının inkişafında yeni mərhələnin başlanmasına gətirib çıxardı. Nəticədə aşağıdakılar rəhbərlik üçün daha aydın oldu:

- baş rəhbərin peşəyə yararlığı universal deyildir. Onun hər hansı bir sahədəki uğurlu fəaliyyəti heç də başqa dəyişiklik səviyyəsinə malik olan digər sahələrdə eyni müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərəcəyinə təminat vermir;
- müxtəlif şəraitlər ümumi rəhbərlikdən müxtəlif yanaşmalar və metodlar tələb edir;
- təşkilata ümumi rəhbərliyi xarakterizə edən mühüm xariçi mühit amillərindən biri xarici şəraitin qeyri-sabitlik səviyəsidir (müvafiq funksional potensialı müəyyən edən əsas uğur amillərin müqayisəsi);

[1] Perturbasiya (lat. Perturbatio – pozulma, çaxnaşma qəfil dəyişiklik; pozulma, qarmaqarışıqlıq salaraq nəmsə adi gedişinin mürəkkəbləşməsi.

- firma öz strategiyasını dərhal (birdən) dəyişmək istədikdə və yaxud bu zəruri olduqda ümumi rəhbərliyin reaksiyasının tezliyi müvəffəqiyyətin mühüm amilinə çevrilir;
- XX əsrin əvvəli və XXI əsrin başlanğıcında strategiyanın qəflətən dəyişməsi adi hala (qaydaya) çevrildiyi bir şəraitdə firmanın rəqabət mübarizəsinə davam gətirməsi və uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün ümumi rəhbərliyin keyfiyyəti son dərəcə böyük əhəmiyyət kəsb edir;
- Əgər, strategiyadakı qəfil dönüşlər XXI əsrin başlanğıcında baş verərsə ümumi rəhbərliyin yeni şəraitdə planlaşdırılmayan adaptasiyası olduqca yavaş olacaqdır. Buna görə də ümumi rəhbərlik potensialındakı dəyişikliklər əvvəlcədən nəzərdə tutulmalı və aparılmalıdır.

Ümumi rəhbərlik – bu bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinin effektliyinə cavabdeh olan təşkilatı funksiyadır. Bura rəqabət mübarizəsinin müəyyən mərhələsində əlaqələndirilmiş şəkildə təşkilatın məqsədinə doğru hərəkəti təmin edən mövqeyin işlənib hazırlanması daxildir. Ümumi rəhbərlik funksiyasını imkan və qabiliyyətlərin elə təşkil edilməsi kimi də izah etmək olar ki, bunun nəticəsində yaxın və növbəti mərhələlərdə təşkilatın məqsədinə nail olunması optimallaşdırılmış olsun.

Ümumi rəhbərliyi (həmçinin, funksional fəaliyyətə rəhbərliyi) bir-birini tamamlayan iki üsulla qiymətləndirmək olar. Birinci, təşkilatın davranış (hərəkət) xarakteristikaları üzərində nəzarət. Məsələn, qeyri-sabit şəraitdə təşkilatın nəzərə ala bildiyinin və ya onun meydana çıxması dərəcəsi üzrə bu qeyri-sabitliyə reaksiya verməsinin təhlili. Bu xüsusiyyəti reaktivlik (reaksiya əmələ gətirmə qabiliyyəti) adlandıraq. Digər üsul – müxtəlif növ reaktivliyin meydana çıxmasına idarəçilik potensialının hansı amilinin təsir etdiyini müəyyən etmək.

Reaktivlik üç parametrlə xarakterizə olunur: 1)təşkilatı iqlimlə; 2)səlahiyyətlə və 3)idarəçilik potensialı ilə. Üç parametrdən hər biri bir tərəfdən rəhbərlərin özündən, digər tərəfdən isə təşkilatı formadan asılıdır. Məhz bu təşkilati forma əsasında onlar öz işlərini qururlar.

Təşkilati iqlim – bu müəyyən şəkildə rəhbərliyin dəyişiklikləri alqışlamaq, onları izləmək və ya onlardan qaçmaq cəhdlərinə reaksiya verilməsidir.

Səlahiyyət – hadisələrə rəhbərliyin reaksiya vermək qabiliyyəti. Məsələn, mürəkkəb şəraitdəki dəyişiklikləri görmək

üçün təşkilata xarici şəraiti sistemli müşahidə etmək zəruridir. Əks halda dəyişikliklərə cəhd sadəcə olaraq heç bir maddi təminatı olmayan arzudur (niyyətdir).

İdarəçilik potensialı (imkanları) - bu ümumi rəhbərliyin öhdəsindən gələ biləcəyi işlərin həcmidir. İmkanların adekvat olması yaranmış problemə ümumi rəhbərliyin necə reaksiya verməsindən asılıdır. Məsələn, xarici şərait dəyişdiyi halda istisnalar üzrə idarəetmə zamanı təşkilatın strategiyasının birdən (dərhal) dəyişməsinə nisbətən daha az sayda rəhbərlər tələb olunur.

Təşkilatdakı iqlimin mühüm amilləri həvəsi olmaq, mədəniyyət, vəzifə icrarxiyasının strukturu və firmanın özüdür. Səlahiyyət bir tərəfdən rəhbərin qabiliyyəti ilə, digər tərəfdən isə bütövlükdə təşkilatın ümumi təcrübəsi ilə müəyyən edilir. Təşkilatın imkanlarını hər bir rəhbərin fərdi imkanlarının sayını (məsələn, bəzilərinə 8 saatlıq iş vaxtı ərzində bir sutkalıq həcmində işi yerinə yetirmək müyəsər olur, digəri isə öz vaxtının yarısını kart oynamaqla keçirir) rəhbərlərin sayına vurmaqla müəyyən etmək olar. İdarəçilik potensialı konsepsiyası qismən də olsa planlaşdırmanın müqaviməti problemini izah edir. Bu təşkilatın fəaliyyətinə strateji planlaşdırma funksiyasının tətbiqində müəyyən əhəmiyyətə malikdir. Adətən yeni strategiyanın işlənib hazırlanması operativ məsələlərlə məşğul olan rəhbərlərin çiyninə düşən artıq yükdür.

Əgər strateji planlaşdırmanı tətbiq edərkən ümumi rəhbərlik potensialı minimum həddədirsə (çox vaxtı bu elə belə də olur) strateji planlaşdırma olan diqqət operativ məsələlərin hesabına çoxala bilər. Strateji planlaşdırma və operativ idarəetmə arasındakı bu münaqişə bir qayda olaraq operativ idarəetmənin xeyrinə həll olunurdu. Strateji işin belə təxirə salınması (ikinciliyi) strateji planlaşdırmaya müqavimət kimi qəbul olunur.

Səlahiyyət konsepsiyası planlaşdırmaya müqavimətin daha bir səbəbini irəli sürür. Adətən stratejі məsələlərin həlli üçün bir günlük seminar çağrılır. Bu seminarlarda rəhbərlər bir an içərisində təşkilatın strateji xəttini işləyib hazırlayana çevrilirlər. Onların əksəriyyətinin əvvəllər strategiyanın təhlili sahəsində heç bir təcrübəsi olmadığına görə hazırladıqları planların keyfiyyəti ən yaxşı halda orta səviyyəli olur. Pis planlar qeyri-effektiv fəaliyyətdən törənsə də o planlaşdırmaya müqavimət kimi qəbul olunurdu.

Müqavimətin səbəblərindən biri kimi təşkilatın əvvəllər təşəkkül tapmış abı-havası çıxış edir. Strateji planlaşdırmanın meydana çıxdığı dövrdə təşkilatdakı iqlimə (abı-havaya)

dozalışdırılmış, idarə edilən dəyişiklik kimi baxıldığına görə rəhbərlər və bütövlükdə təşkilatlar strateji planlaşdırmanın zəruriliyi ilə bağlı apartılan bütün işləri normal fəaliyyətə mənfi təsir göstərən iş kimi xarakterizə edərək onu qəbul etmirdilər.

Bütün bunların hamısı funksional imkanlarla bağlı olan və iqlim (abı-hava), səlahiyyət və diapazon imkanları arasındakı qarşılıqlı əlaqə ilə izah edilən ümumi rəhbərlik potensialının əhəmiyyətli xüsusiyyətlərini əks etdirir. Ümumi potensial onun tərkib hissələrini təşkil edən potensiallarla düz mütənasibdir.

Diaqnostika və planlaşdırma məqsədi ilə idarəçilik potensialının müvafiq komponentlərini daha ətraflı müəyyənləşdirmək və təhlil etmək zəruridir:

A. Rəhbərlər

1.Həvəsi olmaq (köklənmə):
- xarici-daxili problemlərin həllinə müqayisəli qabiliyyət;
- keçmişə-gələcəyə orientasiya;
- risqə hazır olmaq;
- həmin rəhbər üçün xarakterik olan gerçəklik modeli: onun təsəvvüründə uğurun mühüm amili nə hesab olunur və müvafiq davranış necə olmalıdır;
- dəyərlər, normalar və rəhbərlərin şəxsi məqsədləri.

2.Səlahiyyət (ixtiyar):
- təşkilatın vəzifə icrarxiyasında hakimiyyətin gücü;
- şöhrətpərəstlik və öz hakimiyyətindən istifadə etməyə meyillik.

3.Kompetensiya (sərişto, bilik, təcrübə, etibar):
- qabiliyyət, şəxsi keyfiyyətlər;
- problemləri həll etmək bacarığı;
- üslub (siyasətə, ənənələrə, ruhlanmaya, sahibkarlığa, şəxsi cazibəyə əsaslanan liderlik vərdişləri);
- təşkilatı və onu əhatə edən mühiti bilmək.

4.İmkanlar:
- şəxsi iş qabiliyyəti;
- iş manevrası.

B.İqlim (abı-hava)

5.Mədəniyyət:
- dəyişikliklərə təşkilatın münasibəti: düşmən, neytral və ya tam entuziazm;
- risqə hazır olmaq: rəhbərlik nəyə üstünlük verir – riskdən

qaçmağa, ona dözməyə və ya risk etməyə; o tanış risk növlərinə üstünlük verir və ya ona məlum olmayanları sınaqdan keçirmək istəyir?;

- müvəqqəti perspektiv. Rəhbərlik öz problemlərinin həllini məhz bu perspektivdə görür: keçmiş təcrübənin tələb etdiyi kimi, hal-hazırki təcrübəyə üstünlük verməklə, gələcəyə inam bəsləməklə;
- fəaliyyətin perspektivi: firmanın diqqəti və gücü daxili fəaliyyətə və ya xarici mühitə yönəlib;
- davranışın məqsədi: texniki-iqtisadi effektliyin sabitləşdirilməsinə və ya istehsal və yeniliklərin artımına cəhd etmək;
- dəyişikliyə səbəb nədir?: böhran, uzun müddət ərzində nəticələrin qeyri-qənaətbəxş olması və ya sadəcə olaraq daima yeniliklərə cəhd etmə;
- həqiqi vəziyyət haqqında ümumi təəssürat: uğur qazanmağın mühüm amilini rəhbərlik nədə görür?

6.Səlahiyyət (ixtiyar):

- müxtəlif səviyyəyə malik olan qruplar arasında səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi;
- səlahiyyətlərin strukturunun sabitliyi dərəcəsi;
- hakimiyyət verilmiş şəxslərin sayıqlığı (davranışı).

Təşkilatın mədəniyyətini müəyyən edən qrupların xarakterik xüsusiyyətlərinin ali səviyyə rəhbərlərinin fərdi davranışının meyarları ilə analoji olması təəccüblü deyildir.

C. Kompetensiya (sərişte, bilik, təcrübə, etibar).

7.Təşkilatda problemin həlli metodları: keçmiş təcrübəyə müraciət, sınama və səhvlər metodu; mövcud alternativlərin optimallaşdırılması, yenilərin yaradılması.

8.Problemlərin həlli prosedurası: hər bir bölmə üzrə ayrılıqda və ya birbaşa bütün təşkilat miqyasında dərhal.

9.İdarəetmə (qeyri-formal və formal sistem) prosesi: keçmiş göstəricilərə, gələcəyin tanış göstəricilərinə, gələcəyin yeni göstəricilərinə orientasiya.

10.İdarəetmə üçün istifadə edilən informasiya: faktiki məlumatlar əsasında, ekstroopolyasiya yolu ilə və ya xarici mühiti genişləndirmək yolu ilə.

11.Təşkilati struktur: strukturun tipi və onun mürəkkəblik dərəcəsi, çevikliyi və adaptasiya oluna bilməsi.

12.Mükafatlandırma və iqtisadi stimullar: rəhbərlərin əməyi əldə edilmiş göstəricilər, artım, təşəbbüs və ya yaradıcılıq meyarları üzrə ödənilir.

13.Vəzifə öhdəliklərinin müəyyən edilməsi: dar reqlamentləşdirilmiş və ya açıq, həvəsləndirici axtarışlar və təşəbbüs.

14.Qərar qəbulunu asanlaşdıran texniki vasitələr (hesablama prosedurası, qaydaları, modelləri, maşın proqramları və s.): təkrar olunan mühafizəkar əməliyyatlara və ya yeniliklərə və dəyişikliklərə əsaslanan.

15.Təşkilati-potensial: ümumi rəhbərliyin yerinə yetirə bildiyi işlərin həcmində ifadə olunan xətti və funksional rəhbərlərin məcmu imkanları.

İmkanların maksimum effektiv profilini əldə etmək üçün strateji planlaşdırmada tətbiq edilən komponentlərin öz aralarında uyğunlaşdırılması zəruridir. Bu qayda müxtəlif təşkilatlarda aşağıdakı hallarda özünü tamamilə doğrulda bilməz:

- həlledici postlardakı rəhbərlər – tədrici dəyişikliklərin tərəfdarları;
- mədəniyyət – riskdən, dəyişiklikdən qaçmaq cəhdi;
- mükafatlandırma – işin yerinə yetirilməsinə görə;
- informasiya sistemi – mühasibat məlumatları;
- planlaşdırma sistemi - cari maliyyə planlarının işlənib hazırlanması.

Strateji planlaşdırmanın digər komponentlər yığımına malik olan təşkilatlarda entuziazm qəbul olunur və yaxşı effekt verir.

- həlledici postlardakı rəhbərlər – sahibkarlar;
- mədəniyyət - dəyişikliklərə uçuş (meyl etmə);
- mükafatlandırma - yeniliklərə, yaradıcılığa görə;
- planlaşdırma sistemi – uzun müddətli planlaşdırma.

Bu halda mövcud planlaşdırma sistemi strateji reaksiyanın imkanlarına uyğun gəlmir.

§4. Strategiyanın seçilməsi

Dörd əsas strateji alternativ[1] mövcuddur: məhdudlaşdırılmış artım, ixtisar, həmçinin bu üç strategiyanın uyğunlaşdırılması.

[1] Alternativ (Fran. Alternative, lat. Alter – ikisindən biri) – 1)bir-birini istisna edən imkanlar arasından seçim zəruriliyi; 2)bir-birini istisna edən imkanlardan hər biri

Məhdudlaşdırılmış artım. Əksər təşkilatların tərəfdar olduğu strateji alternativlər məhdudlaşdırılmış artım adlanır. Məhdudlaşdırılmış artıma inflyasiyanı nəzərə almaqla düzəlişlər edilmiş məqsədlərin müəyyən edilməsi xarakterikdir. Məhdudlaşdırılmış artım strategiyası sabit texnologiyalı yetkin sənaye sahələrində tətbiq edilir. Bu əsasən təşkilatların öz vəziyyətlərindən razı olduqları vaxta təsadüf edir. Təşkilat müəyyən alternativi ona görə seçir ki, o yüngüllük, münasiblik və daha az riskli hərəkət üsuldur. Rəhbərlik ümumiyyətlə, dəyişiklikləri sevmir. Əgər məhdudlaşdırılmış artım strategiyasına tərəfdar olan təşkilat keçmişdə mənfəətlə işləyibsə çox ehtimal ki, o gələcəkdə də həmin strategiyaya əməl edəcəkdir.

Artım. Artım strategiyası hər il qısa və uzunmüddətli məqsədlərin səviyyəsinin ötən ilki göstəricilərin səviyyəsinə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Bu əslində ikinci, daha tez-tez seçilən alternativdir. Bu startegiya istehsal texnologiyası sürətlə dəyişən dinamik inkişaflı sahələrdə tətbiq edilir. Belə strategiyaya rəhbərləri diversifikasiyaya (məhsul çeşidinin müxtəlifliyinə) meyl edən firmalar tərəfdar ola bilər. Bununla da onlar staqnasiyada (istehsalatda, ticarətdə və s. durğunluq) olan bazarları tərk edirlər. Qeyri-sabit sahələrdə artımın olmaması müflisləşməyə səbəb olur. Sabit sahələrdə artımın olmaması və ya uğursuz difersifikasiya bazarın atrofiyasına (fəaliyyətdən qalmasına) və mənfəətin yox olmasına gətirib çıxarır. Təəssüf ki, bir çox təşkilatlar uzunmüddətli mübarizə (və ya gərgin fəaliyyət) müqabilində qısamüddətli artım əldə etməyə nail ola bilərlər.

Artım daxili və ya xarici ola bilər. Daxili artıma əmtəə çeşidinin genişləndirilməsi hesabına nail olunur. Xarici artım üfüqi və ya şaquli artım formasında (məsələn, istehsalçı topdan firma-tədarükçü əldə edir və ya alkaqolsuz içgilər istehsal edən bir firma başqa birisini əldə edir) əlaqəli sahələrdə baş verir. artım konqlomerata, başqa sözlə bir-biri ilə heç bir əlaqəsi olmayan firmaların birləşməsinə gətirib çıxarır. Bu gün artımın daha çox ehtimal olunan və qəbul edilmiş forması korporasiyaların qovulmasıdır.

İxtisar. Rəhbərlərin daha az seçdiyi alternativ və çox vaxtı sonuncu vasitə adlandırdığı strategiya ixtisar strategiyası adlanır. Bu halda qarşıya qoyulan məqsədlərin səviyyəsi ötən ildə əldə edilənlərdən aşağı səviyyədə müəyyənləşdirilir. Faktiki olaraq bir çox təşkilatlar üçün ixtisar əməliyyatların səmərələşdirilməsinin və orientasiyasının dəyişdirilməsinin ən optimal yollu hesab edilə bilər.

İxtisar alternativi çərçivəsində bir neçə variant ola bilər:

1. Ləğv etmə – təşkilatın material ehtiyatlarının və aktivlərinin tam şəkildə satılması – ixtisarın ən radikal variantıdır;
2. Artığın kəsilməsi – əlverişli hesab etdiyi hallarda təşkilatın bəzi bölmələri və ya fəaliyyət növlərini özündən kənar etməsi (ayrılması);
3. İxtisar və orientasiyanın dəyişməsi iqtisadiyyatı durğunluq dövrünü yaşayan ölkələr üçün xarakterikdir. Belə ölkələrdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar lazım gəldikdə mənfəəti çoxaltmağa cəhd edərək öz fəaliyyətinin müəyyən hissəsini ixtisar etməyi zəruri hesab edir. İxtisar strategiyasına iqtisadi gerilləmə (eniş) dövründə təşkilatın fəaliyyət göstəriciləri pisləşməkdə davam edərkən və ya sadəcə olaraq təşkilatı xilas etmək zəruri olduğu hallarda müraciət edilir.
4. Uyğunlaşdırma. Bütün alternativlərin uyğunlaşdırılması strategiyasına çox vaxtı bir neçə sahədə aktiv fəaliyyət göstərən iri təşkilatlar tərəfdar olurlar. Uyğunlaşdırma strategiyası özündə yuxarıda adları çəkilən üç strategiyadan - məhdudlaşdırılmış artım, artım və ixtisar - hər hansı birinin birləşdirilməsini əks etdirir.

Mövcud strateji alternativlərə baxaraq rəhbərlik təşkilatın uzunmüddətli effektliyini maksimum dərəcədə yüksəltməyə imkan verən strateji alternativlərin seçilməsini həyata keçirərək konkret strategiyaya müraciət etməlidir. Ümumi strategiyanın seçilməsi özündə ali rəhbərliyin həm hüquqlarını, həm də öhdəliklərini əks etdirməsinə baxmayaraq son seçim bütün təşkilata dərin və hərtərəfli təsir göstərir. Effektli strateji seçim etmək üçün ali həlqə rəhbərləri təşkilatın gələcək bütün konsepsiyaları haqqında dəqiq təsəvvürə malik olmalıdırlar. Strateji seçim aydın (müəyyən) və birmənalı olmalıdır. Hər hansı bir seçimə tərəfdar olmaq çox vaxtı gələcək strategiyanı konkretləşdirir. Buna görə də qəbul edilən qərar dəqiq tədqiq edilməklə yanaşı həm də qiymətləndirilməlidir.

Təşkilatın konkret strategiyasının seçilməsinə strategiyanın işlənib hazırlanması modellərinin öyrənilməsi və standart yanaşmalar müəyyən kömək göstərə bilər. Sahənin imkanlarına münasibət üzrə təşkilatın vəziyyətinin və onun istehsal etdiyi məmulatların sadələşdirilmiş metodikasının müəyyən edilməsini özündə birləşdirən belə standart yanaşmalardan biri Boston məsləhət qrupu (BMQ) tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. Bunu aşağıdakı şəkildən daha aydın görmək olar (Şəkil 7.3.)

Bazardakı pay nisbəti				
Sahənin artım tempi	Yüksək		Aşağı	
	Müəssisənin (bölmənin) tipi	Marketinq strategiyası	Müəssisənin (bölmənin) tipi	Marketinq strategiyası
Yüksək	«Ulduz»	Mövcud vəziyyətin saxlanılması və ya bazar payının çoxaldılması üçün marketinq səylərinin intensivləşdirilməsi	«Sual işarəsi» və ya «çətin uşaqlar»	Marketinq səylərinin intensivləşdirilməsi və ya bazardan getmə
	Müəssisənin (bölmənin) tipi	Marketinq strategiyası	Müəssisənin (bölmənin) tipi	Marketinq strategiyası
Aşağı	«Sağılan inək»	Çiçəklənən bölmələrə kömək və mövcud vəziyyətin saxlanması üçün mənfəətdən istifadə	«Kasıb itlər»	Marketinq səylərinin və ya satışın azaldılması

Şəkil 7.3. BMQ matrisası

BMQ-nun köməyi ilə işlənib hazırlanmış strategiya həmin variant üçün tövsiyyə edilən standart strategiyanın tətbiqi və matris variantının müəyyən edilməsi ilə müəssisələrin (və ya bölmələrin) identifikasiyasına əsaslanır (uyğunlaşdırma / müəyyənləşdirmə, dəqiqləşdirmə).

BMQ matrisası dörd tip strateji təsərrüfatçılıq bölmələrinə və onlara uyğun strategiyaya (iki meyar üzrə, iki variantda) baxılmasını nəzərdə tutur. Meyar kimi rəqibə münasibətdə bazar payı və müəssisənin işlədiyi sahənin artım tempi əsas götürülür.

BMQ matrisasının məntiqinin müəssisənin (bölmənin) mənfəət və nisbi xərclərinin kəmiyyətinin bilavasitə onun bazar payının həcminə və təsərrüfatçılıq sferasının perspektivliyinə əsaslandığını sübut edir. Matrisada dörd tip müəssisələr (bölmələr) fərqləndirilir: «Ulduzlar», «Sağılan inəklər», «Sual işarəsi» («Çətin uşaqlar») və

«Kasıb (yazıq) itlər». Marketinq strategiyasının əsas xarakterik cəhətləri yxurıdakı şəkildə göstərilmişdir.

§5. Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırması və onun qiymətləndirilməsi

Strategiyanın reallaşdırılması bilavaistə strateji planı hərəkətə gətirir. Planın müvəffəqiyyətlə reallaşdırılması uzunmüddətli və qısa müddətli proqnozlar, siyasət, prosedura və qaydalar tələb edir. O, həmçinin büdcə və onun məqsədlərinin idarə edilməsi (MÜİ) vasitəsilə strateji planın təşkilatın strukturuna inteqrasiya edilməsini də nəzərdə tutur.

Taktika. Rəhbərliyin uzun müddətli məqsədlərlə razılaşdırılmış və ona nail olunmasını yüngülləşdirən qısa müddətli məqsədləri, həmçinin ümumi uzunmüddətli plana uyğun qısa müddətli planları işləyib hazırlamaları məqsədə uyğun olur. Belə qısa müddətli strategiyanı taktika adlandırırlar. Taktikanın strategiyanın inkişafında işləyib hazırlayırlar. Eyni zamanda strategiya demək olar ki, həmişə ali səviyyə rəhbərliyi tərəfindən işlənib hazırlandığı kimi taktika çox vaxtı orta həlqə rəhbərləri səviyyəsində işlənib hazırlanır və daha qısa vaxt müddəti üçün nəzərdə tutulur. Bununla yanaşı strategiyanın nəticələri bir neçə il ərzində tamamilə aşkar edilə bilməsə də taktiki nəticələr bir qayda olaraq çox tez özünü biruzə verir.

Siyasət. Uzunmüddətli və taktiki planlar tərtib etdikdən sonra rəhbərlik orientasiyanın pozulmasının, bu planların düzgün təfsir edilməsinin qarşısını almaq üçün əlavə istiqamətlərin işlənib hazırlanmasına başlamalıdır. Reallaşdırma prosesindəki bu mərhələ siyasətin işlənib hazırlanması mərhələsi adlanır. Siyasət özündə məqsədə nail olmağa istiqamətlənmiş tədbirləri, qərarların qəbul edilməsini və ümumi rəhbərliyi birləşdirir.

Siyasət adətən təşkilatın ali idarəediciləri tərəfindən uzun müddət ərzində işlənib hazırlanır. O, aşağıdakı sahələrdə təşkilatların fəaliyyətini istiqamətləndirir: 1)məqsədə nail olmaq və ya tapşırıqların yerinə yetirilməsi; 2)məqsədə çatmaq yolundakı istiqamətləri müəyyənləşdirərək məqsədə necə çatmağı; 3)məqsədlərin daima qournması həmçinin cari vəziyyətin tələblərinə əsaslanan perspektivsiz qərarlar qəbul edilməsindən qaçmağ.

Prosedura. İdarəçilik hərəkətlərinə rəhbərlik etmək üçün çox

vaxtı bir siyasət kifayət etmir. Belə bir halda rəhbərlik proseduralar işləyib hazırlayır. Təşkilatlar da insanlar kimi gələcək qərarlar üçün keçmiş təcrübələrdən istifadə edərək faydalana bilərlər. Keçmişdə nə baş verdiyini yada salmaqla gələcəkdə baş verə biləcək səhvlərin qarşısını almaq olar. Məqbul qərarların nəticələrini yenidən təhlil etməyin lüzumsuzluğu eyni dərəcədə vacibdir. Bu vaxta qənaət etməyə imkan verir və təşkilatı buraxılacaq səhvlərdən qoruyur. Beləliklə, qərarların qəbul edilməsi tez-tez təkrar olunmağa meylli olduqda rəhbərlik çox vaxt müvəqqəti hərəkət üsulunu yenidən sınaqdan çıxartmağı düzgün hesab edir və standartlaşdırılmış göstərişlər işləyib hazırlayır. Formal şəkildə ifadə olunan bu göstərişlər «prosedura» adını daşıyır. Prosedura konkret situasiyalarda həyata keçirilən hərəkətlərin təsviridir. Ümumi halda proseduraya uyğun hərəkət edən fərdlər öz fəaliyyətlərində daha az sərbəstliyə malik olurlar və daha az sayda alternativ sahibi olurlar.

Qayda. Planın müvəffəqiyyətlə reallaşdırılması tapşırığın dəqiq yerinə yetirilməsindən asılı olduqda rəhbərlik bütün seçim azadlığını tamamilə aradan qaldırılmasını zəruri hesab edə bilər. Məsələn, bir çox təşkilatlarda rəhbərlik işçinin konkret vaxt ərzində, deyək ki, səhər saat 9^{00}-dan axşam 17^{00}-dək iş yerində olmasını tələb edir. Bəzən məqsədə nail olmaq üçün yüksək dərəcədə tabeçilik tələb olunmasına baxmayaraq rəhbərlik mühüm problemi həll etmək üçün qaydalardan istifadə edir. Eyni zamanda rəhbərlik konkret hərəkətləri konkret üsulların köməyi ilə yerinə yetirməyə təminat almaq üçün əməkdaşların hərəkətlərini məhdudlaşdıran müəyyən qaydalar tərtib edir. Qayda tək-tək spesifik situasiyalarda nə edilməli olduğunu dəqiq müəyyən edir. Qayda proseduradan onunla fərqlənir ki, o konkret və məhdud sayda sualların həlli üçün nəzərdə tutulur. Lakin eyni zamanda prosedura kimi o da öz aralarında bir-birilə əlaqədar olan bir neçə hərəkətin ardıcıllığı situasiyasını nəzərdə tutur.

Qaydalar və proseduralar təşkilatların öz qarşılarına qoyduqları aşağıdakı məqsədlərə nail olunmasına kömək edir:

- işçilərə hərəkət istiqamətini göstərir. Təcrübə göstərir ki, belə göstərişlər çox ehtimal ki, uğurlu olur və məqsədə nail olmağa kömək göstərməlidir;
- doğru məqbul qərar qəbul edilməsinə gətirib çıxaran prosesdəki lazımsız təkrarları aradan qaldırmaq yolu ilə fəaliyyətin effektliyini yüksəldir;
- konkret situasiyalarda rəhbərlərə tabeçilikdə olanların nə edəcəklərini dəqiq görmək imkanı verir;

- keçmiş nəticələrlə və ya digər qrupların nəticələri ilə müqayisənin dəqiqliyini təmin edir. Analoji tapşırıqlar analoji üsullarla yerinə yetirildiyindən hər dəfə eyni şəkildə və ya artan effektlə yerinə yetirilməlidir.

Strategiyanın yerinə yetirilməsində yüksək dərəcəli razılaşmanı və nəzarəti təmin etmək faydalı olaraq geniş tətbiq edilən idarəçilik alətləri kimi çıxış edən büdcə və məqsədlər üzrə idarəetməyə əsaslanır (MÜİ).

Büdcə. Plan rəhbərliyin fikrinə görə məqsədə nail olmağa kömək edən istiqamətlər üzrə resurslardan istifadə edilməsinə kömək edir. Lakin planda çox vaxtı başlıca məsələlər – məhz hansı resurslara malik olmaq və məqsədə nail olmaq üçün onlardan necə istifadə etmək lazımdır kimi məsələlər həll edilməmiş qalır. Planlaşdırma həmçinin, mövcud resurslarla hansı məqsədlərə əsaslandırılmış şəkildə nail olmaq olar kimi əsas suala da cavab vermir. Təşkilatın hansı resurslara malik olduğunu bilmək, rəhbərlərin büdcədən – planlaşdırma alətindən istifadə məsələlərini həll etmək üçün nəzərə almaq lazımdır ki, «məqsəd – strategiya - qayda» tamamilə ardıcıllıqla yerinə yetirilə bilməsə də planlaşdırma ilə sıx əlaqədardırlar. Büdcə özündə məqsədə nail olmaq üçün kəmiyyət formasında xarakterizə olunan, həmçinin kəmiyyət formasında təqdim olunan resursların bölüşdürülməsi metodlarını əks etdirir. Büdcə formal planlaşdırmanın daha çox istifadə olunan komponentidir.

Məqsədlər üzrə idarəetmə (MÜİ) menecmentə elə yanaşmalardan biridir ki, o, həm klassik məktəbin (istiqamətin) nümayəndələri, həm də insan münasibətləri nəzəriyyəsinin və ya bixeviorist yanaşmanın müəlliflər, tərəfindən xüsusilə də «təşkilati inkişaf» tərəfdarı tərəfindən bəyənilmişdir.

MÜİ-ni hər bir vəzifə üçün məqsədin təşkilatın bütün üzvləri tərifindən birgə müəyyən edilməsi və onlara nail olmaq üzrə qüvvələrin (güclərin) koordinasiyası kimi müəyyən etmək olar. Ali (yuxarı) səviyyənin məqsədlərini əsas götürərək işçilər öz rəhbərləri ilə birlikdə müəyyən vaxt ərzində əldə edilməsi planlaşdırılan konkret nəticələri (məqsədləri) müəyyən edirlər. Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün müvafiq plan işlənib hazırlanmasında işçilərə müəyyən dərəcədə azadlıq verilsə də bu planlar arzu edilən olması, əsaslandırılmış olması və yerinə yetirilə bilməsi nöqteyi-nəzərindən rəhbərlərlə müzakirə edilir. Rəhbər qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq istiqamətində hər bir işçinin qazandığı uğuru müntəzəm olaraq təhlil

edir. Plan dövrünün sonunda yekun təhlili aparılır. Bu təhlil prosesinin sonunda alınan nəticələr nəzərdə tutulan məqsədlərlə müqayisə edilir. Sonra növbəti dövr (adətən il) üçün yeni məqsədlər müəyyən edilir.

MÜİ-dən həm işçilərin məhsuldarlığına qiymət vermək, həm rəhbərləri mükafatlandırmaq və həm də işçi qüvvəsini planlaşdırmaq üçün istifadə edilir. MÜİ-nin tərəfdarları belə hesab edirlər ki, MÜİ bütövlükdə təşkilatın idarə edilməsinə elə yanaşma olmalıdır ki, nəticədə uğursuzluqların sayının minimuma endirilməsinə imkan yaransın.

MÜİ belə bir ilkin şərtə əsaslanır ki, məqsəd nə qədər aydın olarsa, ona nail olmaq ehtimalı da bir o qədər böyük olacaqdır, tərəqqini isə ancaq qarşıya qoyulmuş məqsədə münasibətdə ölçmək olar. Burada sadəcə olaraq təsdiq edilmə (tanıma) formalaşdırılır. Piter Druker ilk olaraq bu yanaşmanı bütün təşkilatda məqsədli planlaşdırmanı həyata keçirmək yolu və kompaniyanın fəaliyyətinin müxtəlif funksional sferalarının inteqrasiyası üsulu kimi geniş təbliğ etməyə başladı. Duqlas Mak-qreqor digər tərəfdən MÜİ-ni icraya qiymət vermək üçün tabeçilikdə olanlara öz imkanlarını müəyyən etmək imkanı verən və rəhbərə hakim deyil, əksinə daha çox köməkçi rolunu ayıran daha yaxşı metod kimi təbliğ edirdi.

MÜİ xeyrinə olan sübutlar (dəlillər) əsasən psixoloji xarakter daşıyır və məqsədlərin qoyulması, nəticələri bilmək və iştirak kimi elementlərə toxunur

. MÜİ-nin əmək məhsuldarlığına müsbət təsiri haqqında məlumat verən bir tədqiqatdan başqa kompaniyanın fəaliyyətinin ümumi nəticələri və MÜİ-nin tətbiqi arasındakı əlaqələri tədqiq edən digər iş yoxdur. Və bu da aydındır, çünki, MÜİ-nin tətbiqindən sonra alınan nəticələrdə MÜİ-nin dəqiq rolunu postfaktumla (olub qurtarandan sonra, iş-işdən keçəndən sonra) müəyyən etməklə düzəldilə bilməyən çətinliklər mövcud olur.

Fikrimizcə MÜİ aşağıdakı hallarda müsbət nəticələr verir:

1.Məqsədlərin qoyuluşunda:

a) xüsusilə çətin tapşırıqlar olduqda icra səviyyəsini yüksəldir;

b) nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə icra səviyyəsi də bir o, qədər yüksək olur;

c) konkret məqsədlərin qoyulması insanları bütün mümkün tədbirləri görməyə çağırmaqla daha yüksək səviyyədə icraya nail olmalarına səbəb olur;

ç) əgər işçilər hesab edirlərsə məqsəd əl çatmazdır onda onların

məhsuldarlığı aşağı düşür;

d) məqsədin üstün istiqamətlərinin müəyyən edilməsi MÜİ ilə əlverişli münasibət yaradılmasına kömək edir.

2. Nəticələrin müəyyənləşdirilməsi (əks əlaqə):

a) məqsədin aydın olaraq müəyyən edilməsi və işin gedişinin xüsusi icmalı müsbət nəticələrə nail olmağa kömək edir;

b) əks əlaqə əlaqələndirilən məqsədlər şəraitində icranı yaxşılaşdırır.

3.İdarəetmədə iştirak. İdarəetmədə işçilərin iştirakı xeyrinə kifayət qədər mülahizələr vardır. Onların bir mənalı olmasına baxmayaraq işçilərin idarəetmədə iştirakının məhsuldarlığı aşağı sala biləcəyini nəzərdə tutan konkret tədqiqat nəticəsi yoxdur.

MÜİ-nin tətbiqi hazırlıq mərhələsini də özündə birləşdirir. Bu mərhələdə menecerlər məqsədlər üzrə idarəetməni və onun konkret təşkilatlara uyğunlaşması metodlarını öyrənirlər. Bu zaman menecerlər xüsusilə də məqsəd konsepsiyasını və məqsədin qoyuluşu prosesini öyrənir. Ümumiyyətlə, belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, MÜİ bütün təşkilatlarda tətbiq edilməlidir. MÜİ-nin müxtəlif təşkilatlarda praktiki tətbiqi demək olar ki, öz spesifikasına malikdir.

Yüksək dərəcədə inteqrasiya olunmuş hərəkətlərdə məqsədə nail olunması bir səviyyədəki bir neçə menecerin ümumi səyindən (məsələn, yeni məhsul hazırlayarkən) asılıdır. Bu halda məqsədlər qruplar üçün müəyyənləşdirilir. Bu isə öz növbəsində nəticələrə nail olmaq üçün kollektiv məsuliyyət tələb edir. Belə qərar MÜİ-nin tərəfdarlarını tənqid edən insan münasibətləri məktəbinin tərəfdarlarının fikirlərinə əsaslanırdı. Onlar hətta ayrı-ayrı fərdlərin verdikləri tövhələri müəyyən etmək mümkün olmadığı hallarda əsas diqqəti fərdi məsuliyyətə verirlər.

Müəyyən edilmiş məqsədlər menecerlərin vaxtaşırı öz iş nəticələrini qiymətləndirməkdə istifadə edilən standartlara xidmət edir. Həm də qiymətləndirmənin belə dövrliyi işin tamamlanmış müəyyən mərhələlərini yerinə yetirilmənin konkret müddət ilə uzlaşdırır. Əgər məqsədlərə nail olunmayıbsa, onda təshihedici tədbirlər işlənib hazırlanmasının səbəbləri təhlil edilir. Qarşıya qoyulan məqsədin tam yerinə yetirilməməsi adətən daha çox narahatçılığa (həyacana) səbəb olsa da, hər hansı bir məqsədin artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi (məsələn, qəbul edilmiş sifarişlərin miqdarı) digər funksional bölmələrin məqsədlərinə nail olunmasında (məsələn, istehsalın həddən artıq yüklənməsində) çətinliklər yarada bilər. Adətən planlaşdırma aləti olaraq MÜİ sistemi üzrə icranın

vaxtaşırı olaraq yoxlanılmasını məhdudlaşdırmaq və MÜİ-ni rəhbərləri qiymətləndirmək metodu kimi tətbiq etmək və ya əmək haqqının səviyyəsini müəyyən etmək səciyyəvi xarakter daşıyır. Çünki son halda əlavə amilləri, məsələn, əməkdaşlıq etmək qabiliyyətini, peşə artımı və s. nəzərə almaq lazımdır. MÜİ-dən istifadə bir çox üstünlüklər verir:

- idarəetmənin effektliyini yüksəldir. Məsələn, fərz edək ki, firmanın rəhbərliyi qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması halında qənaətin 5 milyon manat olacağını təsdiq edir. (Faktiki olaraq işə məqsədə 80 faiz nail olunmuşdur. Nəticə etibarilə qənaət 4 milyon manatdır);
- planlaşdırma təkmilləşdirilir. MÜİ işçiləri ümumiyyətlə konkret nəticələrə nail olmağa istiqamətləndirilən vasitə hesab olunur;
- nəzarətin effektliyi artır. MÜİ özünə nəzarətə və nəticələrin vaxtaşırı olaraq yoxlanılmasına kömək edir;
- rəhbərlərlə tabeçilikdə olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətləri yaxşılaşdırır. Bu bir çox səbəblər üzündən baş verir: ciddi nəzarətə tələbat azalır; tabeçilikdə olanlar planlaşdırma prosesində iştirak etmək üçün böyük imkanlar əldə edir, rəhbərlər isə tabeçilikdə olanların işinin nəticələrini onlarla birlikdə müzakirə etmək üçün əlavə imkanlar əldə edirlər;
- rəhbərlərin hazırlıq imkanlarını genişləndirir.

MÜİ-ni tətbiq edərək ali rəhbərlik aşağı səviyyə idarəedicilərinin öyrədilməsinə və təlimatlandırılmasına böyük diqqət yetirirlər;

- icranı qiymətləndirmək üçün standartları və meyarları təmin edir. Məlum olduğu kimi bu standartları müəyyən etmək nə qədər çətin olsa da standartlarsız rəhbərlik yoxdur;
- səlahiyyətlərin aşağı idarəetmə səviyyələrinə ötürülməsini asanlaşdırır. Bir çox təşkilatlarda MÜİ mərkəzləşdirilmiş nəzarəti zəiflətmədən arzu edilən qeyri-mərkəzləşdirilmə dərəcəsini həyata keçirmək üçün tətbiq edilir.

MÜİ-nin tətbiqi təcrübədə çox vaxt tənqidə məruz qalır; yazı-pozu işinin həcminin həddindən artıq olmasına narazılıq ifadə edilir və ya rəisə onların qarşısına yeni vəzifələr qoymasından daha çox onlardan keçmiş işləri haqda soruşulduğuna görə etiraz edirlər. Öz növbəsində menecerlərin özləri çox vaxt «rəqəmlərlə oynamaqla»

məşğul olurlar: onlar əsas diqqəti yalnız qarşıya qoyulan məqsədə çatmaqla bilavasitə bağlı olan məsələlərə verirlər; digər bütün öhdəlikləri isə qulaqardına vururlar.

Bundan əlavə, məqsədlərin kəmiyyətcə müəyyən edilməsi çətinlikləri də mövcuddur. Hər şeydən əvvəl bütün məqsədlər kəmiyyətcə ölçülə bilmir (məsələn, insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlər). Buna görə də bir sıra məqsədləri son nəticələr termini ilə deyil, yalnız müəyyən vaxt ərzində həyata keçirilməli olan fəaliyyət terminləri ilə müəyyən etmək olar.

Kəmiyyətcə qiymətləndirmənin zəruriliyi təkidlə tələb olunduğu halda elə vəziyyət yarana bilər ki, problemin mahiyyətini əks etdirən meyarlar asanlıqla istifadə edilə bilən meyarlarla əvəz edilsin. Digər problem ondan ibarətdir ki, bir sıra idarə edicilər belə hesab edirlər ki, MÜİ «tər tökdürməyin» sadəcə olaraq yeni adıdır. Belə ki, konkret məqsədlər üzrə öz üzərinə öhdəliklər götürməklə onlar əlləri ilə «öz boğazlarını ilgəyə» keçirmiş olurlar. Adətən idarəedicilər belə hesab edirlər ki, MÜİ sisteminin tam tətbiq edilməsi sahəsində özlərində zəruri vərdişlər toplamaq üçün tələb olunan vaxt iki ildir. Vaxtın bu cür qiymətləndirilməsinə haqq qazandıran digər bir səbəb MÜİ-nin büdcənin bölüşdürülməsi və proqnozlaşdırma kimi digər sistemlər ilə inteqrasiyası zəruriliyidir. Bəzən bunun üçün təşəkkül tapmış iş təcrübəsini dəyişmək tələb olunur. Qeyri-mərkəzləşdirmə, məlumatların işlənməsi və ya nəzarət sisteminin dəyişməsinin gücləndirilməsini də tələb etmək olar. Sadalanan bütün çətinliklərə baxmayaraq MÜİ menecment praktikasında daha geniş yer almaqdadır.

FƏSİL 8. MENECMENTDƏ TƏŞKİLETMƏ

İşin bölüşdürülməsi, məsuliyyət və səlahiyyət

Menecmentə proses kimi yanaşılması konsepsiyasının mahiyyətinə baxarkən biz aydınlaşdırdıq ki, planlaşdırma, təşkiletmə, motivasiya və nəzarət menecment prosesinin həlledici aspektləridir. Bu prosesdə planlaşdırma birincidir, çünki hər bir təşkilatın məqsədi olmalıdır. Dəqiq tərtib edilmiş plan menecerə müəssisənin məqsədinə nail olunması üçün zəruri olan işin detallaşdırılmış təsvirini verir. Növbəti vəzifə isə işin plana müvafiq təşkilini nəzərdə tutur. Buna görə də işin təşkili üç mərhələyə bölünür.

Birinci mərhələ – işin bölüşdürülməsi. Menecer bütün işi o qədərdə böyük olmayan tərkib hissələrinə parçalayır. Bunların hər birinin öz vəzifəsi vardır və bir nəfər insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. İşin həcmini müəyyən edərkən işçinin ixtisasını nəzərə alaraq çalışmaq lazımdır ki, işçilərdən biri olduqca çox, digəri isə olduqca az işi yerinə yetirməsin.

İş müxtəlif cür bölüşdürülə bilər. Klassik misal olaraq avtomobil zavodunu götürək. Maşını əvvəlcədən axıradək yığmaq üçün hər bir işçiyə material və alətlərin tam dəstini verək. Lakin bu effektli olmayacaq. Lakin, hər bir işçinin öz konkret tapşırığı olduqda əmək məhsuldarlığı kəskin şəkildə artır.

İxtisaslaşdırmanın böyük üstünlükləri vardır. O, işi daha səmərəli bölüşdürməyə və mənfəəti maksimum həddə çatdırmağa imkan verir. İxtisaslaşdırma işçiyə imkan verir ki, öz iş vaxtının hamısını daha yaxşı görə biləcəyi işlərə həsr etsin. İxtisaslaşma həmçinin hər bir vəzifənin həllinə sərf edilən vaxtı qısaltmağa imkan verir.

Lakin bütün üstünlüklərinə baxmayaraq ixtisaslaşdırma neqativ nəticələrə gətirib çıxara bilər. Belə ki, həddən artıq ixtisaslaşdırma işi monoton edir, yaradıcılığı məhdudlaşdırır ki, bunlar da öz növbəsində işçinin mənəvi vəziyyətini pisləşdirir və o,son nəticədə təşkilatı tərk edir. İşin bölüşdürülməsi ilə məşğul olan menecerlər işçilərin fəaliyyət sahəsini genişləndirərkən və onların əməyinin məzmununu zənginləşdirərək həddən artıq ixtisaslaşdırmanın mənfi nəticələrindən təşkilatı qorumağı bacarmalıdırlar.

İşçinin fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi dedikdə iki və daha çox işin kombinləşdirilməsi və yaxud işlərin növbələşdirilməsi

hesabına onun qarşısına qoyulan vəzifələrin sayının artırılması başa düşülür. Fəaliyyət sahəsinin genişləndirilməsi üzrə belə eksperiment «Volvo» şirkətinin zavodlarında keçirilmişdir. Orada işçilər briqadası yığma prosesini əvvəldən axıradək həyata keçirmişlər. Briqadada işin növbə ilə həyata keçirilməsinə əməl edilmişdir və hər bir işçi vəzifəni bütövlükdə hiss etmişdir.

Digər variant həddən artıq ixtisaslaşmanın qarşısının alınmasıdır – əməyin zənginləşməsidir ki, bunun nəticəsində də işçiyə daha yüksək dərəcədə müstəqillik verilməsi və öz işinə nəzarət etmək başa düşülür. Əməyin zənginləşməsi prosesi işi daha maraqlı edir və işçilərə qərar qəbul etmək üçün daha çox imkan verir.

İkinci mərhələ – məntiqi blokda vəzifələrin qruplaşdırılması. Əksər kompaniyalarda bir yerdə işləyən iki və daha çox şəxsdən ibarət olan qruplar fəaliyyət göstərir. İnsanlar bir şöbədə və bölmədə fəaliyyət göstərdikdə, başqa sözlə qruplar şəklində fəaliyyət göstərdikdə iş daha effektli olur.

İstənilən təşkilatda eyni işlərin yerinə yetirən şəxslər bir yerdə cəmləşirlər. Bir sıra kompaniyalarda qruplaşdırma fuknsional əlamət üzrə həyata keçirilir. Digərlərində isə şöbələr buraxılan məhsul əsasında, coğrafi əlamətlər üzrə formalaşır.

Bölmələrin funksional əlamət üzrə formalaşdırılması. Bölmələrin formalaşdırılmasının daha geniş yayılmış əlaməti funksional əlamətdir. Bu zaman satışla məşğul olan menecerlər və qulluqçular bir şöbədə, təşkilatın maliyyə sahəsində uğurlar qazanmasına nəzarət edən şəxslər digər bir şöbədə cəmləşirlər və s. Bütün bu şöbələrin rəhbərləri rəhbərlik qarşısında hesabat verirlər.

Digər əlamət üzrə bölmələrin formalaşdırılması. Funksional şöbələr konkret ərazidə fəaliyyət göstərən və məhdud miqdarda məhsullar istehsal edən təşkilatlarda yaradılır. Lakin böyük təşkilatlar üçün yalnız funksional əlamət üzrə şöbələrin formalaşması heç də həmişə məqsədəuyğun deyildir. Əgər təşkilat uşaq qidası və idman inventarları (malları) istehsal edirsə və insanlar yalnız bu iki məhsulu satılarsa onda onların ümumi işləri və məqsədləri az olacaqdır. Nəşriyyatlardakı şöbələr isə istehlak bazarı - məktəb, texnikum, ali məktəb bazarları əsasında formalaşdırıla bilər.

Buna görə də bu və ya digər təşkilat çərçivəsində şöbələrin ixtisaslaşdırılması kombinələşdirilə bilər. Təşkilatlarda biznesin yeni istiqamətləri fəaliyyətə başlaya bilər və buna müvafiq olaraq yeni şöbələr yaradıla bilər. Şöbələr coğrafi əlamət üzrə, başqa sözlə bu və ya digər zonaya xidmət əsasında formalaşdırıla bilər. Beləliklə,

şöbələr aşağıdakı istiqamətlər üzrə ixtisaslaşdırıla bilər:

- istehsal növü üzrə;
- coğrafi zonalar üzrə;
- istehlakçı bazarların növü üzrə;
- fəaliyyət növü üzrə.

Hər bir təşkilat dəqiq müəyyən edilmiş idarəetmə sisteminə malikdir. Ali səviyyədən əlavə hər bir əməkdaş vəzifəcə özündən yuxarı olan şəxsin rəhbərliyi altında işləyir. Aşağı səviyyə istisna olmaqla hər bir əməkdaş özündən daha aşağıdakı növbəti səviyyəyə nəzarət edir. Belə təşkiletməni biz əvvəldə xətti təşkiletmə adlandırmışdıq.

Xətti struktura malik olan təşkiletmədə adətən çoxlu sayda xidməti vəzifələr olur. Lap yuxarıda planlaşdırma və digər işgüzar əməliyyatlarda rəhbərə kömək etmək üçün öz məsləhətçilər ştatına malik olan rəhbər durur.

Xətti təşkiletmə bir qayda olaraq o qədər də böyük olmayan təşkilatlar üçün səmərəlidir, nadir hallarda isə böyük təşkilatlar üçün. Böyük təşkilatlara tövsiyyələr və məsləhətlər vermək üçün hüquqşünaslar, maliyyə ekspertləri, planlaşdırma üzrə mütəxəssislər lazımdır. Bu insanlar idarəetmə sisteminin tərkib hissələri deyil və məlum olduğu kimi onların yerinə yetirdikləri işlər onlara özlərindən aşağı səviyyədə duran işçilərə, qulluqçulara sərəncam vermək hüququ vermir. İdarəetmənin təşkilinin bu tipini funksional təşkiletmə adlandırmaq qəbul olunmuşdur.

İri təşkilatlar öz funksiyalarını daha effektli yerinə yetirmək üçün həm xətti, həm də funksional quruluşlara malik olmalıdırlar. Buna görə də mövcud ştatda olan şöbələr bilavasitə xətti təşkiletmə ilə birləşir.

İdarəetmədə xətti və funksional təşkiletmənin uyğunlaşdırılması bir sıra üstünlüklərə malikdir. Bu təşkiletmənin çevikliyini yüksəldir və menecerlərə öz qərarlarını ekspert şurası ilə razılaşdırmaq imkanı verir. Belə uyğunlaşmanın nöqsanlarından biri hakimiyyətin xətt üzrə yayılmasıdır. Məsələn, planlaşdırma və uçot şöbələri öz fikir ayrılıqlarını yalnız təşkilatın yuxarı səviyyəsinə çatdırırlar və onların fikir ayrılıqlarını yalnız rəhbər həll edə bilər. Digər təhlükə isə şöbələrdəki ştatların sayının artmasından ibarətdir.

Üçüncü mərhələ – işin koordinasiyası. Bu mərhələdə müxtəlif şöbələrin işi koordinasiya edilməlidir. Koordinasiya münaqişələrin qarşısını almağa, onları tənzimləməyə və beləliklə də təşkilatın strukturunu möhkəmləndirməyə imkan verir. Yaxşı fəaliyyət

göstərən və yaxşı tənzim edilmiş koordinasiya mexanizmi menecmentin sonuncu iki funksiyasının, yəni motivasiya və nəzarətin daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə kömək göstərir.

Şöbələrin işinin koordinasiyası işlərin bölüşdürülməsi və şöbələrin qruplaşdırılmasından sonra istehsalın təşkilindəki son mərhələdir. Şaquli və üfüqi koordinasiyanı bir-birindən fərqləndirmək lazımdır.

Şaquli koordinasiya dedikdə hesabat verən və tabeçilikdə olan işçilərə nəzarət edən menecerlər başa düşülür. Eyni zamanda onlar özlərinin birbaşa rəislərindən (rəhbərlərindən) və digər şöbələrin işinin koordinasiyasından asılıdırlar.

İdarəetmənin hər bir yüksək səviyyəsi detallarını orta səviyyə menecerlərinə saxlamaqla yerinə yetiriləcək işlərin «geniş mənzərəsini» görürlər. Beləliklə, yuxarı səviyyə təşkilatın bütün işlərini öz arxasınca çəkib aparır. Komanda zəncirindən istifadə edərək təşkilatı birgə işləyən tərkib hissələrinə parçalamaq olar. Bunu şaquli təşkiletmə adlandırmaq olar. Bu halda təşkilatın işi yuxarı idarəetmə səviyyəsindən şöbəyə verilən direktivdən asılı olur. Şaquli inteqrasiya son dərəcə sadə təsvir olunur, lakin onu işləməyə məcbur etdikdə bir sıra suallar meydana çıxır. Onlardan ikisinə nəzər yetirək:

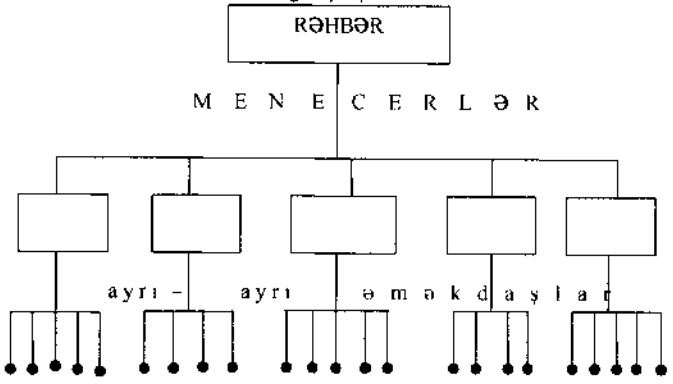
1. İdarəetmənin neçə qatı (səviyyəsi) olmalıdır?
2. Həmin menecerə neçə nəfər tabeçilikdə olan hesabat verməlidir? Hər bir menecerə hesabat verməli olan tabeçiliklərin sayını idarəçilik norması adlandırırlar.

Aşağıdakı şəkildə idarəetmə dövründə əsas istehsal strukturlarının fəaliyyətinin əyani təsviri verilir. Həmin şəkildə fərdi qulluqçular səviyyəsində hər birində 18 iş yeri olan iki təşkilat üçün təşkilati struktur təsvir edilmişdir.

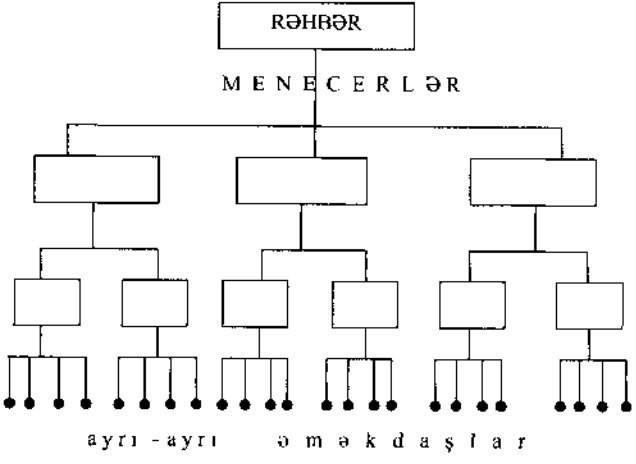
A təşkilatında beş orta idarəetmə səviyyəsi menecери rəhbər qarşısında hesabat verir və bu menecerlərdən hər biri bir neçə işçini idarə edir.

B təşkilatı isə dar idarəçilik normasından istifadə edir. Yuxarı səviyyədə hər bir menecer üç, orta səviyyədə isə iki tabeçilikdə olana malikdir. A təşkilatındakı üç-dörd istehsalçı ilə müqayisədə B təşkilatındakı birinci xəttdə duran hər bir menecer yalnız üç istehsalçını idarə edir.

A firması. İdarəetmənin geniş təşkili



B firması. İdarəetmənin dar təşkili



Şəkil 8.1. İdarəetmə dövründəki əsas istehsal strukturları

A təşkilatında tətbiq edilənə oxşar olan idarəetmənin geniş təşkili iki üstünlüyə malikdir:

Birincisi, daha az menecer tələb olunur. B təşkilatındakı on (10) əvəzinə rəhbər də daxil olmaqla onların sayı altıdır, ikincisi təşkilatın yuxarı və aşağı səviyyələri arasındakı əlaqə kanalları olduqca qısadır. Məsələn, əgər zavodda işçinin qarşısına böyük problemlər çıxıbsa və ya onun başına yeni parlaq ideya gəlibsə onu yalnız bir səviyyədən sonra direktora təqdim edə bilər.

B təşkilatındakı idarəçiliyin dar təşkili qaydasının isə özünəməxsus üstünlüyü vardır. Lakin, hər bir səviyədə çalışan işçilər nəzarət üçün daha bağlıdırlar.

A təşkilatının direktoru tabeçilikdə olanlarla görüşə daha çox vaxt sərf edə bilər və meydana çıxan problemləri dərhal yerindəcə həll edə bilər. Orta səviyyə menecerlərinin daha çox kömək etdiyi B təşkilatının direktoru isə strateji planlaşdırma üçün daha çox vaxta malik olur.

Əgər hər ikisinin üstünlüyü və nöqsanları vardırsa idarə etmənin təşkilinin hansı forması yaxşıdır? Burada bütün təşkilatlara uyğun gələn bir cavab ola bilməz. İdarəetmənin effektli təşkili idarəçilik işinin təbiətindən və həmin kompaniyada yerinə yetirilən işin xarakterindən asılıdır. Düzgün seçimə təsir edən amillər içərisində aşağıdakıları sadalamaq olar:

- əgər işə asanlıqla nəzarət olunursa və o digərlərindən az asılıdırsa geniş təşkiletmədən istifadə edilə bilər. Məsələn, bu sahədə işə böyük işçilər briqadası (briqadir) tərəfindən nəzarət oluna bilər;
- əgər işə kompleks şəkildə nəzarət olunursa onda dar ixtisaslaşmadan istifadə etmək olar; məsələn bu yeni təyyarənin bir hissəsini yaradan mühəndislər qrupuna nəzarət ola bilər;
- geniş təşkiletmə o yerdə özünü doğruldur ki, orada tabeçilikdə olanlar bir-birindən asılı olmayaraq işləyirlər, bir istiqamətdə irəliləyirlər və hər bir vəzifəni detallaşdırılmış şəkildə onlara çatdırmaq lazım gəlmir. Məsələn, fakültə dekanın professorlara nəzarəti. Menecerlərin və tabeçilikdə olanların ixtisas səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa nəzarəti də bir o qədər geniş təşkil etmək olar.

Üfüqi təşkiletmə bir idarəetmə səviyyəsidəki əməkdaşların təmasını nəzərdə tutur. Əgər idarəetmə strukturları vasitəsilə qurulan şaquli koordinasiya təşkilati strukturun daha yüksək və ya daha aşağı səviyyəsində çalışan hər bir əməkdaşın digərləri ilə təmasından asılıdırsa, üfüqi koordinasiyada təmaslar birgə tənzimləmə, operativ qruplar vasitəsilə həyata keçirilir və koordinasiya bazar vasitəsilə

olur.

Birgə tənzimetmə – işin koordinasiyasının daha sadə və həm də ən effektli yoludur. Bu zaman koordinasiya qeyri-formal birgə tənzimləmə vasitəsilə həyata keçirilir. Qeyri-formal təmaslardan istifadə edərək bir səviyyədə duran işçilər onların qarşısına çıxan problemləri tez və operativ həll edə bilər. Birgə tənzimləmə vaxta və pula qənaət etməyə imkan verir. Təşkilatda qeyri-formal strukturlar nə qədər yaxşı inkişaf edərsə birgə tənzimləmə daha asan tətbiq edilə bilər. İdman meydançalarında görüşmək imkanı olan əməkdaşlar zəruri olan hallarda kömək və məsləhət üçün bir-birlərinə daha sərbəst müraciət edirlər. Əlbəttə menecerlər bu qeyri-formal qərarlara nəzarət etməlidir. Əgər qeyri-qanuni metodlardan istifadə edilirsə, onda daha sərt tədbirlər görülə bilər. Lakin istənilən sadə məsələnin rəsmi kanallar vasitəsilə həll edilməsində, imza və sənədlərin üç nüsxədə olmasında təkid edən menecerlər öz təşkilatının fəaliyyəti nə neqativ təsir göstərmiş olur.

Birgə tənzim etmə həmçinin əməyin zənginləşdirilməsi metodu kimi çıxış edə bilər. Volvo firmasındakı bir eksperimenti xatırlayaq. Həmin eksperimentdə müəyyən briqadaya bütün mühərriki yığmaq həvalə olunurdu. Bu eksperiment özündə əməyin zənginləşdirilməsi elementlərini birləşdirirdi. Bu zaman briqada üzvləri arasında işin necə bölüşdürülməsini işçilər özləri həll edirlər. Nəticə psixoloji cəhətdən uğurlu oldu – işçilər onların nə etdiklərinə nəzarət etmək hüququ əldə etdilər. Bu isə rəhbərlərin sayını azaltmağa imkan Verdi.

Operativ qrupp özündə üfüqi koordinasiya mexanizmini əks etdirir. O, birgə tənzimləmədən sonra gəlir. Operativ qrupp özündə təşkilatın müxtəlif bölmələrini təmsil edən insanlardan təşkil olunmuş müəyyən kollektivi əks etdirir. Operativ qrupların yaradılması təşkilatda tamamilə yeni effekt yaradır. Bu isə öz növbəsində funksiyalar üzrə şöbələrin yaradılmasına səbəb olur. Belə təşkilatlarda operativ qruplar müəyyən profildən olan mütəxəssislərdən; istehsalçılardan; satış, marketinq və maliyyə məsələləri üzrə mütəxəssislərdən formalaşdırılır. Onlar yeni məhsul istehsalından başlamış onun bazarda reallaşdırılmasına qədər olan bütün tsikli işləyib hazırlayırlar.

Bir sıra təşkilatlar xüsusi layihələri işləyib hazırlamaq üçün operativ qruplardan istifadə edirlər. Bu şəkildə fəaliyyət göstərən firmalar haqqında deyirlər ki, onlar matris təşkiletməyə malikdirlər. Matris təşkiletmə özündə elə təşkiletmə formasını əks etdirir ki, bu

zaman layihələr müxtəlif funksional şöbələrin mütəxəssislərindən təşkil olunmuş operativ qruplara təhkim edilir. Matris təşkiletmə forması böyük üstünlüklərə malikdir. Belə üstünlüklərdən biri ayrı-ayrı şöbələrin normal fəaliyyətini pozmadan hər hansı bir tapşırığı yerinə yetirmək üçün müxtəlif şöbələrdə çalışan istedadlı insanları bir yerə toplamaq imkanıdır. Lakin bu halda hər bir insana yalnız bir nəfər boss lazımdır prinsipinə uyğun olan komandanın vahidliyi prinsipi pozulur. Matris strukturunda hər bir şəxs iki şəxs qarşısında (qurp rəhbəri və şöbə rəhbəri) cavabdehlik daşımalı olur. Buna görə də bəzi hallarda koordinasiya əvəzinə münaqişə ilə qarşılaşmaq olar.

Bazar vasitəsilə koordinasiya. Biz üfüqi koordinasiyanı daha mühüm koordinasiya mexanizmlərindən biri olan bazarı nəzərdən keçirmədən tamamlaya bilmərik. Bazar birgə tənzimləməyə əsaslanan başlıca koordinasiya mexanizmidir (lakin, formal əlaqələr üzrə deyil). Böyük və diversifikasiya olunmuş təşkilatlarda bazar şöbələrin işini koordinasiya etməyin ən yaxşı yoludur.

İstifadə edilən mexanizmlər çərçivəsidə koordinasiya səlahiyyətlərin ötürülməsi (deleqirovannıx) sistemi adlanır. Başqa sözlə rəisin öz işinin bir hissəsini tabeçiliyində olan işçilərə tapşırmasına kömək edən vasitə kimi çıxış edir.

Vəzifələrin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi məsuliyyət, səlahiyyət və hesabat verme. Səlahiyyətlərin uğurla bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdəki işçilərə verilməsi məsuliyyət, səlahiyyət və hesabat sistemində balanslaşdırılmış şəkildə fəaliyyət göstərməyi tələb edir.

Məsuliyyətin könüllü olaraq verilməsi (bölüşdürülməsi) qərarlar qəbul etmək hüququnun və ya müəyyən problemləri həll etmək hüququnun tabeçilikdə olanlara verilməsi deməkdir. Tutaq ki, menecer öz tabeçiliyində olan işçini yanına dəvət edir və ona deyir ki, bu, məsələni öyrənmək və həlli yollarını təklif etmək lazımdır. Belə sərəncam verməklə biz əslində məsələni həll etməkdə tabeçilikdə olan işçiyə səlahiyyət vermiş oluruq. Beləliklə, səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçiyə verilməsi qərar qəbul etməkdə bu və ya digər hərəkəti həyata keçirməkdə tabeçilikdə olan işçiyə hakimiyyət verilməsi deməkdir. Məsuliyyət və səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi tabeçilikdə olanların məsuliyyətləri ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Səlahiyyət özündə könüllü olaraq verilmiş vəzifənin yerinə yetirilməsi üçün təşkilatın resurslarından istifadə etməkdə məhdud hüquqlar verilməsini əks etdirir.

Hesabat vermək tabeçilikdə olanın öz işinin nəticələrinə görə məsuliyyət daşıması deməkdir. Nəticələr yaxşıdırsa o tərifləmməlidir, əgər pisdirsə məzəmmət edilməlidir (danlanmalıdır). İnsan hesabat vermədikdə işi daha yaxşı yerinə yetirmək üçün kifayət qədər sövqedici motivlərə malik olmur. Tabeçilikdə olan işçi ümid etməməlidir ki, məsuliyyət və səlahiyyət almaqla onlar öz hərəkətlərinə görə hesabat verməyəcəklər. Lakin, səlahiyyətlərin könüllü olaraq verilməsi tamamilə hesabat sisteminin tabeçilikdə olanlara keçirilməsi demək deyildir. Son nəticədə bütün məsuliyyət menecerlərin üzərinə düşür.

Səlahiyyətlərin könüllü olaraq ötürülməsi zamanı yaranan maneələrin aradan qaldırılması əlbəttə ki, səlahiyyətlərin ötürülməsi zamanı səhvlər buraxılmasına da gətirib çıxara bilər. Bu, xüsusilə yeni fəaliyyətə başlayan kiçik firmalar üçün təhlükəlidir. Bacarıqsız (səriştəsiz) menecerlər çox vaxtı idarəçilik normasını ağılasığmaz dərəcədə çoxaltmaq yolu ilə artıma nail olmağa cəhd edirlər. Bəzən onlar öz səlahiyyətlərinin bir hissəsini könüllü olaraq tabeçilikdə olanlara ötürülməsinə həvəs göstərmirlər və belə heçəb edirlər ki, işi özləri daha yaxşı yerinə yetirə bilərlər. Hərdənbir bu həqiqətən də belə olur. Lakin, yüksək nəticələr əldə edən menecerlər özləri üçün yalnız bir neçə vəzifə seçirlər, qalanlarını isə tabeçilikdə olanlara həvalə edirlər. İnsanlar həddən artıq yüklendiklərini hiss edirlər. Əgər, menecer öz tabeçiliyində olanlara etibar etmirsə, səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq verilməsindən imtina edilməsi problemin həlli yolu ola bilməz. Bu halda yaxşı rəhbərlik və intizam lazımdır. Öz yerinə uyğun gəlməyən qulluqçu digər vəzifəyə keçirilməlidir.

Səlahiyyətlərin könüllü olaraq verilməsi tabeçilikdə olanların deyil, yalnız menecerlərin günahı üzündən uğursuzluğa düçar olur. Ola bilər ki, məsuliyyət səlahiyyət verilmədən və ya səlahiyyət məsuliyyətsiz olaraq könüllü şəkildə tabeçilikdə olanlara verilsin. Pis planlaşdırıcı olan menecerlər səlahiyyətlərin könüllü olaraq verilməsi zamanı problemlərlə üzləşirlər. Belə ki, onlar öz tabeçiliyində olanlar qarşısında vəzifələr və məsuliyyət dairəsini düzgün və dəqiq müəyyən edə bilmirlər.

Düşünülmüş planlaşdırma; yaxşı hazırlıq və rəhbərlik; məsuliyyət, səlahiyyət və hesabat işlərinin balanslaşdırılması səlahiyyətlərin könüllü olaraq verilməsi sisteminin effektliyinin əsasıdır.

Mərkəzləşdirmə və muxtariyyət. Ayrıca götürülmüş bir işçiyə

münasibətdə səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə və qruplara da Aid etmək olar. Əgər, şöbələr qərar qəbul etmək səlahiyyətinə malikdirlərsə və müstəqil hərəkət edə bilirlərsə onda onlar ayrıca vahid kimi fəaliyyət göstərə bilərlər. Muxtariyyətin əksi mərkəzləşdirmədir. Başqa sözlə bütün səlahiyyətlərin ali rəhbərliyin əlində cəmlənməsidir. Buna görə də muxtariyyət və mərkəzləşdirmə ölçülüb-biçilmiş və tarazlı olmalıdır. Balanslaşdırılmış fəaliyyət müxtəlif formalarda təzahür edə bilər:

- əgər təşkilat yaxşı fəaliyyət göstərirsə müəyyən muxtariyyət verilməsi zəruridir; o, böyük olmayan qruplara və bölmələrə müstəqil fəaliyyət göstərmək imkanı verir;
- muxtar vahidlərə məsuliyyət, səlahiyyət və hesabat vermək hüququ verilir;
- muxtariyyəti yalnız başlıca istiqamətlərə nəzarət etməklə məhdudlaşdırmaq olar.

Yaxşı təşkil olunmuş firmalarda muxtariyyət prinsipi o, qədərdə böyük olmayan bölmələrdə sahibkarlıq ruhunu genişləndirmək üçün tətbiq edilir. Muxtariyyət intizamın nəticəsində mümkün olur. Muxtar bölmələrin fəaliyyətinə nəzarət etmək və öz aralarında onları koordinasiya etmək lazımdır.

Müasir menecmentin mühüm metodlarından biri olan səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdəkilərə verilməsinin tətbiqinin ləng getməsinin səbəbləri və yaranmış çətinliklərin aradan qaldırılmasının mümkün yolları hansılardır? Bu suala cavab vermək üçün səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsinin təşkilata nə verdiyini və həmçinin onun effektliyinin nədən ibarət olduğunu bilmək zəruridir.

Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdəki işçilərə verilməsi daha yaxşı idarəetmə qərarları işləyib hazırlamağa, qəbul etməyə və onların daha effektli şəkildə reallaşdırılmasına kömək edir. Buna idarəçilik icrarxiyasının daha aşağı səviyyələrində bir sıra qərarlar işlənib hazırlanması və qəbul edilməsi ilə nail olunur. Çünki, belə səviyyələrdə bunun üçün zəruri olan informasiyaların əsas hissəsi təmərgüzləşir, dar ixtisaslı mütəxəssis-peşəkarların təcrübə və bacarıqları cəmlənir; istənilən digər yerlərlə müqayisədə işlərin vəziyyəti daha yaxşı məlum olur; qərarların işlənib hazırlanması və qəbul edilməsi nisbətən qısa vaxtda mümkün olur. İdarəetmənin daha yüksək səviyyələrində qərarlar hazırlayarkən onun keyfiyyətinə və yerinə yetirilmə şəraitinə təsir edən bütün situasiyaları nəzərə almaq çətin olur. Qərarların reallaşdırılması

effektliyi bəzən olduğu kimi bütövlükdə müəssisənin deyil, məhz həmin sahədəki işin yerinə yetirilməsinə bilavasitə və şəxsən məsuliyyət daşıyan işçilərin icra etdiyinə görə yüksəlir.

Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdəkilərə verilməsi icraçıların məsuliyyətinin kəskin şəkildə yüksəlməsinə kömək edir. Bu gün ranqından asılı olmayaraqa idarəetmə apparatı işçiləri tərəfindən qəbul edilən bütün qərarlar üçün rəhbərliyin xeyirduasının alınmasını (razılaşdırmaq, birgə müzakirə, təsdiq, əksər hallarda isə imzalanmaq) tələb etdiyinə görə minlərlə peşəkar savadlı, yüksək ixtisaslı apparat işçilərinin məsuliyyəti zəifləmişdir. Buna görə də heç də həmişə icraçılar (bu rolda bölmələrin, istehsal vahidlərinin, sexlərin, şöbələrin və s. icraçıları çıxış edə bilər) rəhbərlər tərəfindən qəbul edilən qərarların reallaşdırılmasına maksimum dərəcədə enerji, bilik və iradə nümayiş etdirmirlər. Heç də qərarlar hazırlanarkən bütün icraçılar ola bilsin ki, belə qərarların qəbuluna rəhbərlik razılıq verməyə bilər mülahizələrini əsas götürərək öz güclərindən maksimum istifadə etmirlər. Bu isə öz növbəsində özünü sığortalamaq, məsuliyyətdən yayınmaq, ikinci dərəcəli işlərlə məşğul olmaq və s. bu kimi elementləri özündə birləşdirən davranış strategiyasının yaranmasına səbəb olur. Çox təəssüf ki, belə bir mövqey tutmaq geniş yayılmışdır: əgər heç nə etməsən nəyisə etməyi sənə göstərəcəklər; əgər nəyisə etsən və bunu tələb olunan qaydada etməsən səni cəzalandıracaqlar. Nə vaxt ki, icraçı yalnız qərarın hazırlanmasına deyil, həm də onun qəbul edilməsinə, hətta reallaşdırılmasına cavabdeh olur, onda o, təbii ki, maksimum dərəcədə enerji sərf edərək bütövlükdə apparatın fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasına kömək edəcəkdir. Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi icraçıların işini nisbətən daha obyektiv qiymətləndirmək imkanı verir. Bu isə öz növbəsində tabeçlikdə olan işçilərin öz əməklərinin nəticələrindən məmnun qalmalarını təmin edir.

Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə veilməsi rəhbərləri çoxlu sayda ikinci dərəcəli məsələlərə baxmaqdan, onlar haqqında qərar qəbul etməkdən və çoxlu sayda mühafizəkar (sadə) əməliyyatları yerinə yetirməkdən azad olmalarına kömək edir. Belə olduqda rəhbər öz diqqətini sistemin effektli fəaliyyəti üçün əlverişli şərti yaratmaqla bağlı olan əsas prinsipal məsələlərin həllinə yönəltmək imkanı qazanır; işdəki hər cür çatışmamazlıqları aradan qaldırmaqla məşğul olmur; nəhayət, öz diqqətini ondan başqa heç kimin həll edə bilməyəcəyi məsələlərin

həllində cəmləşdirir.

Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi bir çox hallarda təşkilatın təşəkkül tapmış idarəetmə apparatının strukturunda prinsipal dəyişikliklərin edilməsini tələb etmir. Bu olduqca ciddi məsələdir. Çünki, strukturun dəyişdirilməsi bir qayda olaraq uzun və mürəkkəb prosesdir. Belə dəyişikliklərin olması zəruriliyi olarsa rəhbər öz hüquq və funksiyalarının bir hissəsinin könüllü olaraq kiməsə verilməsində tərəddüd edə bilər. Səlahiyyətlərinin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi zaman mühüm məsələlərdən biri də bu zaman işçilərin yalnız öz bölmələrinin deyil, bütünlükdə təşkilatın məqsədlərini rəhbər tutmalarıdır.

Bütün bunların hamısına baxmayaraq səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi metodu özünə çox yavaş yol açır və bir çox rəhbərlər tərəfindən ehtiyatla tətbiq edilir. Bunun səbəbi nədədir? Səbəbləri çoxdur və onların səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsinə etdiyi təsir xarakterinə görə metodik, psixoloji, texnoloji və təşkilati ola bilər.

Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi metodikasında hələ də bir sıra anlaşılmamazlıqlar vardır. Birincisi, bir çox idarəetmə apparatı işçiləri belə hesab edirlər ki, səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə yalnız müəssisənin direktoru (təşkilatın rəhbəri) verə bilər, digər ranqdan olan rəhbərlər bu hüquqdan məhrumdurlar, çünki, bu metod onlar üçün qəbul edilməz hesab edilir. Buna görə də şöbələrdə, bürolarda, sektorlarda səlahiyyətlərin aşağı pillələrə ötürülməsi son dərəcədə zəif inkişaf etmişdir.

Tez-tez belə bir halı müşahidə edirik ki, istehsal birliyinin büro və ya şöbə rəisi kimi o, öz birliyinin maraqlarını nazirlik və ya idarələrarası müşavirələrdə müdafiə edir. Bəzən o, belə müşavirələrdə müvafiq sənədləri, məsələn, işin yerinə yetirilməsi müddətlərinin razılaşdırılması haqqındakı protokolları, konstruksiyada ediləcək dəyişikliklər haqqındakı aktları və s. imzalamalı olur. Birliyin rəhbəri isə bu vaxtı öz iş yerində olur və öz işləri ilə məşğul olur. Lakin, belə situasiyanı da xatırlamaq olar ki, zavod direktorunun hətta konkret məhdud (dar) problem üzrə çağırdığı müşavirədə şöbəni böyük mühəndis təmsil etsin və bu vaxt şöbə rəisi iş yerində olsun. Bunu hətta təcrübəli inzibatçılar da edə bilməz. Bir sıra birliklərdə bu məsələni öyrənərkən praktiki olaraq

biz struktur bölmələrində səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq kimləsə verilməsini müşahidə etmədik. Bu nəticə (qənaət) şöbələr və müəssisələrin müvafiq standartları haqqındakı bir sıra mövcud əsasnamələrin təhlili nəticəsində də təsdiq edilir.

Müəssisənin yalnız rəhbərləri deyil, həm də onun bölmələrinin rəhbərləri də təkbaşçılıq (vahid rəhbərlik) hüququna malikdir. Şöbədə kimin nə və necə etməsinə aid olan bütün məsələlər onun rəisi tərəfindən həll edilir. Heç Kim, hətta müəssisənin direktorunun ciddi bir əsas olmadan bu funksiyaların icra edilməsinə qarışa bilməz (şübhəsiz ki, əgər onlar qanunvericiliyə, normativ sənədlərə və s. uyğun yerinə yetirilirsə). Buradan da aydın olur ki, bölmə rəhbərlərinin bir sıra məsələləri həll etməkdə öz səlahiyyətlərinin bir hissəsini tabeçiliyində olan işçilərə vermək hüququ vardır.

Bu və ya digər halda səlahiyyətlərin bir hissəsini tabeçilikdə olan işçilərə vermək olar və ya olmaz məsələsini öz qabiliyyəti və imkanlarını, həmçinin tabeçiliyində olan işçilərin qabiliyyətlərini götürqoy edərək yalnız rəhbər həll etmək hüququna malikdir. Biz burada rəhbərin səlahiyyət verməsi mümkün olan işçini tapmaq, onun qarşısında duran son məqsədi və aralıq vəzifələri formalaşdırmaq, kriteriyaları müəyyənləşdirmək, icraçının fəaliyyətinə nəzarət etmək və onu qiymətləndirmək, stimullaşdırma formasını seçmək qabiliyyətini nəzərdə tuturuq.

Müxtəlif funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün səlahiyyət verilməli olan şəxslərdən müxtəlif qabiliyyətlər tələb oluna bilər. Səlahiyyətlərin verilməsi zamanı əgər, rəhbərlə tabeçilikdə olanların idarəetmə məsələlərində məqsədləri eyni olarsa və onların bir-birinə qarşılıqlı inamı olarsa daha çox uğur qazanmaq olar. Əgər icraçı rəisin əmək qabiliyyəti və əməksevərliyi haqqında yüksək fikirdə deyilsə, onda təbii ki, səlahiyyət verilməsi icraçı tərəfindən rəhbərin fuknsiyalarının onun üzərinə qoyulması kimi qəbul ediləcəkdir. Əgər, icraçı əmin olsa ki, rəhbərin ona verdiyi səlahiyyətlər onun bilik, bacarıq və səriştəliyinin qiymətləndirilməsinin nəticəsidir onda səlahiyyətin verilməsindən gözlənilən səmərə daha çox olacaqdır.

Beləliklə, səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi yalnız yuxarı rəhbərliyin müstəsna hüququ deyildir. Ondan zəruriyyət və imkan yarandığı hər yerdə istifadə etmək lazımdır.

Nəyin, yəni hansı səlahiyyətlərin könüllü; öhdəliklərin ?,hüquqların ?, məsuliyyətin? olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsində aydınlıq yoxdur. Fikrimizcə, bu anlayışların yerini

dəyişmək lazımdır: könüllü olaraq səlahiyyət, hakimiyyət, sonra isə məsuliyyət verilir. Əksinə yox. Bundan əlavə hakimiyyət həmişə hüquq verilməsini nəzərdə tutur. Öhdəliklər, səlahiyyət isə heç də həmişə səlahiəət verilmiş şəxsə hüquq vermir. Eyni zamanda burada söhbət məhz işçinin yerinə yetirməli olduğu və buna görə də ona hüquqlar verilən işlərin yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan öhdəliklərdən gedir.

Bizim fikrimizcə öhdəliklər və onları yerinə yetirmək üçün lazım olan hüquqlar könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməlidir. Məsuliyyət həmişə könüllü olaraq verilmir. İki situasiyanı araşdıraq:

1. Birliyin baş direktoru bir sıra istehsal vahidləri miqyasında hər hansı bir tədbir həyata keçirmək qərarına gəlmişdir. O, şöbə rəhbərini yanına dəvət edir, tədbirin məqsədini və çatmaq istədiyi nəticəni ona izah edir, bunları deməklə o işçiyə bu iş rəhbərlik etməsini təklif edir. Sonra isə bu tapşırığın yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan vəzifə və öhdəlikləri müəyyənləşdirir, həmçinin ona zəruri səlahiyyətlər verir.

Bu halda direktor öz öhdəlik, hüquq və məsuliyyətinin bir hissəsini könüllü olaraq tabeçiliyində olan işçiyə həvalə edir. İndii artıq şöbə rəhbəri tədbirin reallaşdırılması üçün baş direktor qarşısında məsuliyyət daşıyır. Buna baxmayaraq baş direktor da bu tədbirin təşəbbüskarı və təşkilatçısı kimi müəyyən məsuliyyət hissini özündə saxlayır.

Nazir öz əmri ilə birliyin baş direktoruna birliyin gücü ilə sınaq stendi yaratmağı həvalə etmişdir. Bu isə konkret rəhbərliyi birlik direktoru büro rəisinə həvalə edərək ona zəruri hüquqlar vermiş və onun qarşısında müvafiq vəzifələr qoymuşdur.

Bu halda söhbət məsuliyyətin bir hissəsinin tabeçilikdə olan işçilərə verilməsindən gedə bilməz. Büro rəisi baş direktor qarşısında məsuliyyət daşıyır və bu zaman direktorun nazir qarşısında məsuliyyəti heç də azalmır, başqa sözlə birlik rəisin məsuliyyəti könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçiyə verilmir. Bir çoxları hələ də belə bir fikirlə razılaşa bilmirlər ki, onlara etibar edilmiş müəssisə də hansısa bir «hadisə» baş versin və onların bundan xəbəri olmasın. Bir sıra rəhbərlər buna öz nüfuzlarının itirilməsi kimi baxırlar və belə hallara neqativ reaksiya verirlər. Buradan da standart suallar meydana çıxır: «Burada mənasız nə baş verib (nə olub, nə törədiblər və s.)?» və məzəmmətlər: «mənə nə üçün məlumat verməyiblər?», «nə üçün bundan mənim xəbərin olmayıb?», «Bunu nə üçün mənsiz ediblər?».

Bir şeyi qeyd lazımdır ki, burada söhbət niyə belə edilmədiyindən, həmin vaxt edilmədiyindən deyil prinsipdən getdiyini görmək olar: «Nə üçün ediblər, mənsə bunu bilmirəm?», «Nə üçün mənsiz ediblər?», «nə üçün mənimlə məsləhətləşməyiblər (razılaşdırmayıblar, xəbər verməyiblər)?».

Belə bir psixoloji göstərişin əks tərəfi onunla nəticələnir ki, o tabeçilikdə olanların əksəriyyəti arasında təşəbbüssüzlük, ələbaxımlılıq, öz funksiyalarını maksimum dərəcədə məhdudlaşdırmaq arzusu, hər bir buraxılmış kiçik səhvə görə rəhbərliyə müraciət etmək hissi (əhval-ruhiyyəsi) yaradır. Bir sözlə belə göstərişin zərərli olması şübhəsizdir.

Bu halda (vəziyyətlə) mübarizə aparmaq çətindir və ola bilsin ki, heç də həmişə lazım deyil. Lakin, əsas məsələyə diqqət yetirin minlərlə mütəxəssis sıravi mühəndisdən tutmuş nazirə qədər təcrübə mübadiləsi üçün müəssisəyə gəlir. Onlara müəssisələrə necə deyirlər, ona görə gedirlər ki, yeni maşını, cihazı və ya texnologiyanı gözləri ilə görsünlər, əlləri ilə ona toxunsunlar. Lakin, çox təəssüf ki, biz səlahiyyətlərinin bir hissəsini könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi metodundan istifadə edilməsi təcrübəsini görə bilmirik.

Səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi və idarəçilik fəaliyyətində mövcud texnologiyanın tətbiqi üçün şərait yaradılmır. İdarəetmə apparatında istifadə edilən informasiyanın Ən azı 90%-i sənədlərin köməyi ilə işlənir və ötürülür. Onların böyük bir hissəsinə əksər müəssisələrdə rəhbərlər iki dəfə baxırlar: daxil olanda və göndəriləndə (sənədlər imzalanarkən). İmza hüququ haqqındakı məsələlərdə olan hərc-mərclik səlahiyyətlərin ötürülməsi yolunda olan Ən ciddi maneələrdən biridir. Müəssisədə, idarədə Kim və hansı sənədləri imzalamalıdır? Bu halda istehsal vahidlərinin hüquqları hansılardır? Hələlik bu və ya digər məsələlər son dərəcədə dəqiqliklə müəyyən edilməyib.

Bu gün qanunla rəhbərlərin imzalamalı olduğu sənədlərin son dərəcədə dar dairəsi müəyyən edilib. Bunlar başlıca olaraq planlar, hesabatlar, əmrlər, müqavilə və aktlar, bəzi növ təlimatlar, həmçinin təlimatla eyni hüquqi təbiətə malik olan qaydalar, göstərişlər tövsiyyələr və digər sənədlərdir. Onların təşkilatın bütün sənəd dövriyyəsində həcmi olduqca azdır (5-15%). Bununla yanaşı rəhbərlər müəssisəyə daxil olan və daxili sənədləşmələrin 80-90, bəzən də 100%-i oxuyur, onlara baxır, yoxlayır və onları fikirləşir. Bu nə üçün baş verir? Bu səbəblərdən artıq birinin adını biz çkmişik –

bu ənənəvi olaraq rəhbərin «işin gedişi haqqında məlumatlı olmaq arzusudur». İkincisi – rəhbərin istisnasız olaraq bütün qərarları qəbul etmək hüququnu mərkəzləşdirməkdir. Onlar belə hesab edirlər ki, bununla da idarəetmə apparatında qəbul edilən bütün qərarların düzgünlyünü təmin etmiş olurlar. Bu gün belə təcrübənin idarəetmə apparatında generasiya edilən bütün qərarların keyfiyyətinin doğrudan da yüksəldilməsi haqqındakı qayğı ilə heç bir ümumi əlaqəsi yoxdur.

Təşkilatı nöqteyi-əzərdən idarəetmə apparatı işçilərinin öz səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsinin tətbiqini ləngitmələri dərk edilməmiş deyil, hərdənbir dərk edilmiş və ayrılıqla düşünülmüş olur.

Tamamilə düzgün hesab edilir ki, işçiyə öhdəlik və hüquqlar verilməsi bunların dəqiq qeyd edilməsi ilə müşayət olunmalıdır. Bu əksər hallarda ya müvafiq əmr verilməsilə, ya da ki, şöbəyə və şəxsə təhkim edilmiş funksiyaların siyahısını təsdiq etməklə, yaxudda bölmələr və vəzifə təlimatları haqqındakı əsasnamələrə dəyişikliklər edilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Lakin müşahidələrin göstərdiyi kimi bir çox müəssisələrdə əsasnamə və təlimatlara düzgün olmayan münasibət formalaşmışdır. Bu münasibət ondan ifadə olunur ki, sənəd təsdiq edildikdən sonra ona dəyişikliklər edilməsi pis və yolverilməzdir. Rəhbərin tabeçilikdə olan işçiyə təlimatda nəzərdə tutulmayan səlahiyyətlər ayırması tabeçilikdə olanlarda narazılıq yaradır. Təlimata belə doqmatik (qəti) yanaşılması operativ idarəetmənin tələblərinə cavab vermir.

Aydındır ki, ən yaxşı vəzifə təlimatları belə həmişə və bütün şəraitlərdə tələbatı ödəyə bilməz. Buna görə də əməyin elmi təşkili və idarə edilməsi şöbəsinin müntəzəm işlərindən biri də fəaliyyətdə olan vəzifə təlimatlarına yenidən baxılmasıdır.

Bir sıra müəssisələrdə tipik sənədlər əsasında işin xüsusiyyətlərini əks etdirən fərdi əsasnamələr və təlimatlar işləyib hazırlamaq əvəzinə həmin sənədin surətini yamsılayaraq nümunəvi vəzifə təlimatlarından fərdi təlimat kimi istifadə edilir. Bu halda funksiyaların bir hissəsi könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilərkən işçilər buna istinad edirlər ki, onlar üçün təlimatlar təsdiq edən yuxarı idarəetmə orqanları guya bu fuknsiyaların yerinə yetirilməsini nəzərdə tutmurlar.

Bu mövqey tənqidə davam gətirmir, belə ki, idarəetmə orqanı daxilində funksiyaların bölüşdürülməsi onun rəhbərinin birbaşa öhdəliyidir. Bu zaman nümanəvi sənədlərdən şablon yox, nümunə kimi istifadə edilir. Hər bir rəhbər iş şəraitinə uyğun olaraq həmin

vəzifəni tutan işçi üçün nümunəvi təlimatda nəzərdə tutulan funksiyaları genişləndirmək və ya daraltmaq hüququna malikdir.

Rəhbər tabeçilikdə olana nə qədər çox funksiyanın yerinə yetirilməsini könüllü olaraq verərsə onların yerinə yetirilməsinə bir o qədər də operativ nəzarət edə bilər. Buna görə də səlahiyyətlərin bir hissəsinin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi həmişə icraya nəzarətin mərkəzləşdirilməsi ilə müşayət olunur. Bu isə icraçının harada olmasından asılı olmayaraq rəhbərə icra haqqında informasiyanın bir mənbədən daxil olmasını təmin edir. Direktor tapşırığın yerinə yetirilməsini kimə həvalə etməsindən asılı olmayaraq (öz müavininə, şöbə rəisinə, KB rəhbərinə, KB-dəki sektor rəisinə) nəzarət orqanı tapşırığın yerinə yetirilməsinə nəzarəti həyata keçirir və direktorla icraçılar arasında olan səviyyələrin sayından asılı olmayaraq bu haqqında direktoru məlumatlandırır. Bu gün belə nəzarət sisteminə hələ az təsadüf edilir. Bununla əlaqədar olaraq bütün rəhbərlər könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilmiş funksiyaların icrası gedişi haqqında müntəzəm informasiya almağa əmin ola bilərlər. Bu, funksiyaların könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsi ilə bağlı olan entuziazmı sönünləşdirir.

Səlahiyyətlərin könüllü olaraq tabeçilikdə olan işçilərə verilməsini sürətləndirmək və genişləndirmək üçün idarəetmə təcrübəsində aşağıdakıları tətbiq etmək zəruridir:

- öz səlahiyyətləri daxilində əlavə funksiyaların yerinə yetirilməsini qəbul edən və onların reallaşdırılması üçün məsuliyyət daşımağa hazır olan işçiləri stimullaşdırmaq;
- bölmə rəhbərlərinə və icraya məsul olan şəxslərə öz səlahiyyətləri daxilində qərar qəbul etmək və sənədləri imzalamaq hüququ vermək;
- qayda müəyyən etmək. Bu qaydaya uyğun olaraq idarəetmənin yuxarı həlqəsi qoyulmuş sualların Kim tərəfindən imzalanmasından asılı olmayaraq idarə və müəssisənin sənədlərinə baxmalıdır;
- rəhbərlərin və mütəxəssislərin ixtisaslarının yüksəldilməsi və onların təbliğ edilməsi sistemində səlahiyyətlərin verilməsi metodlarının öyrənilməsini gücləndirmək.

§2. Hakimiyyət və təsir

Təsir bir fərdin (şəxsin) istənilən davranışının digər fərdlərin davranışlarında, münasibətlərində etdiyi dəyişiklik hissidir.

Hakimiyyət digərlərinin davranışlarına təsir etmək imkanlarıdır.

Menecmentdə hakimiyyətin zəruriliyi. Formal səlahiyyətdən əlavə rəhbər hakimiyyət də tələb edir. Belə ki, o həm öz komanda zənciri hüdudlarında, həm də ondan kənarda insanlardan asılıdır. Rəhbərə iki səbəbdən daima öz hakimiyyətini inkişaf etdirmək lazımdır: Birincisi, rəhbərlər onlara tabe olmayan bir çox insanlardan asılıdır. İkincisi, müasir təşkilatlarda ahəngینə olaraq heç kəs məhz rəis olduğuna görə onun fasiləsiz iş potokuna və ya əmrlərinə tam tabe olmurlar. Bütün təşkilatlarda effektli fəaliyyətə nail olmaq üçün lazım olan dərəcədə hakimiyyət tətbiq etmək lazımdır. Rəhbər heyətin hiss etdiyi çətinliklərin əsas səbəblərindən biri birbaşa idarə edə bilmənin insanlardan və amillərdən asılı olmasıdır. Və burada yalnız hissələr əsas rol oynamır. Əgər rəhbər bu çoxsaylı «idarə oluna bilməyən» qüvvələrlə effektli qarşılıqlı təsirə girə bilmirsə o, şəxsən öz işlərini yerinə yetirə bilməyəcəkdir. Bu isə öz növbəsində mütləq həm fəpdi əmək töhvələrinin, həm də bütünlükdə təşkilatın işinin effektliyini aşağı salacaqdır. Liderlik aləti olan hakimiyyət və təsir bu cür situasiyaların həllində faktiki olaraq rəhbərlərin malik olduğu yeganə alətdir. Əgər rəhbər onun fəaliyyətinin effektliyinin asılı olduğu şəxsə təsir etmək üçün kifayət qədər hakimiyyətə malik deyildirsə o, digər şəxslər vasitəsilə məqsədlərin müəyyən edilməsi və ona nail olunması üçün zəruri resursları əldə edə bilməyəcəkdir. Beləliklə, çox vaxtı və düzgün istifadə edilməyən hakimiyyət təşkilatın uğurlu fəaliyyətinin zəruri şərti kimi çıxış edəcəkdir. Hakimiyyət hər bir təşkilatın normal fəaliyyətinin əsası və onun strukturunun dayağıdır. Hakimiyyətsiz təşkilat və nizam-intizam yoxdur.

Hakimiyyət və təsir balansı. Onların mahiyyəti və menecement prosesində tətbiqi. Təşkilat şəraitində hakimiyyət yalnız qismən ierarxiya ilə müəyyən edilir. Hər hansı bir situasiyada bu və ya digər insanın nə qədər hakimiyyətə malik olması onun formal səlahiyyətlərinin səviyyəsi ilə deyil, digər şəxslərdən asılılığı dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Digər şəxslərdən asılılıq nə qədər böyükdürsə həmin şəxsin hakimiyyəti də bir o qədər böyük olacaqdır. Bunu aşağıdakı formula ilə ifadə etmək olar: A şəxsinə verilmiş hakimiyyətin B şəxsinə təsir səviyyəsi B şəxsinin A şəxsindən asılılıq dərəcəsinə bərabərdir.

Tabeçilikdə olanların hakimiyyəti. Adətən rəhbər tabeçilikdə olanlar üzərində hakimiyyətə malik olur. Ona görə ki, əmək haqqının

yüksəldilməsində, işgüzar tapşırıqlar verilməsində, xidmət vəzifələri üzrə irəliləməkdə, səlahiyyətlərin genişləndirilməsində, sosial tələbatların ödənilməsində və sairədə tabeçilikdə olanlar rəhbərlərdən asılı olur. Lakin bir sıra situasiyalarda tabeçilikdə olanlar rəhbərlər üzərində hakimiyyətə malik olurlar. Belə ki, rəhbər bir sıra məsələlərdə, məsələn qərarlar qəbul edilməsi üçün lazım olan informasiya toplanmasında: rəhbərə köməyi dəyə bilən digər bölmələrin şəxsləri ilə qeyri-formal temaslarda; tabeçilikdə olanların öz həmkarlarına təsir edə bilməsində və tabeçilikdə olanların tapşırıqları yerinə yetirmə qabiliyyətində rəhbərlər üzərində hakimiyyətə malik olurlar.

Rəhbərlər başa düşməlidirlər (dərk etməlidirlər) ki, çox vaxtı hakimiyyətdə olanlar da hakimiyyətə malik olurlar. Əgər rəhbərlər öz hakimiyyətlərindən tam həcmdə birtərəfli qaydada istifadə edərlərsə bu tabeçilikdə olanlarda elə reaksiya yarada bilər ki, onlar da öz hakimiyyətlərini nümayiş etdirmək istəyərlər. Bu isə öz növbəsində səylərin nahaq yerə itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Buna görə də effektli rəhbər hakimiyyətdə ağıllı balansın gözlənilməsinə (məqsədə nail olmağı təmin etmək üçün kifayət olan, lakin tabeçilikdə olan işçilərdə uğursuzluq hissini əmələ gətirməyən) çalışmalıdır.

Effektli rəhbərin hakimiyyətə böyük tələbatı vardır. Lakin heç vaxt o bunu tabeçilikdə olanın gözlədiyi əmr manerasında əks etdirməməlidir. Əksinə, hakimiyyəti həyata keçirən pozitiv və ya ictimailəşdirilmiş Sima hər şeydən əvvəl qrupp məqsədlərinin reallaşdırılması, qruppa kömək haqqında düşünəcəkdir. Bu zaman o, hər bir nəfər üçün səlahiyyətlərin həcmini müəyyənləşdirərək qrupp üzvlərinə kömək etmək məqsədi ilə onları zəruri vasitələrlə təmin edəcəkdir.

Hakimiyyət və təsirin formaları. Onların xarakteristikası və menecment praktikasında tətbiqi. Hakimiyyət rəngarəng formada ola bilər. Hakimiyyət və liderlik (rəhbərlik) sahəsində tanınmış tədqiqatçılar olan Frenç və Reyven əsas hakimiyyət növlərinin əlverişli təsnifatını işləyib hazırlamışlar. Onların təsnifatına uyğun olaraq hakimiyyətin beş əsas forması vardır:

- məcburetməyə əsaslanan hakimiyyət – icraçılar inanırlar ki, rəhbər onların hər hansı bir zəruri ehtiyacının ödənilməsinə mane ola bilər və ya hər hansı bir neqativ təsir göstərə bilər;

- mükafatlandırmaya əsaslanan hakimiyyət – icraçılar inanırlar ki, təsir etmək iqtidarında olanlar onların zəruri ehtiyaclarını ödəmək

və ya onlara hər hansı xoş hisslər vermək imkanına malikdirlər;

- ekspert hakimiyyəti icraçılar inanır ki, onlara təsir edə bilənlər onların tələbatlarını ödəmək üçün xüsusi biliklərə malikdir;

- etalon hakimiyyət (nümunə hakimiyyət) – təsir edənin xarakteristikaları və ya xüsusiyyətləri icraçılar üçün o qədər cəlbedicidir ki, onlara təsir edənlərə oxşamaq istəyirlər;

- qanuni hakimiyyət – icraçı inanır ki, onlara təsir edən əmr vermək hüququna malikdir və onun borcu bu əmrlərə tabe olmaqdır. O, təsir edənin əmrlərini yerinə yetirir. Belə ki, təşəkkül tapmış ənənəyə görə tabe olmaq icraçıların tələbatlarının ödənilməsinə gətirib çıxarır. Buna görə də qanuni hakimiyyəti çox vaxtı ənənəvi hakimiyyət adlandırırlar. Qanuni hakimiyyət o, vaxt təsir qüvvəsinə malik olur ki, tabeçilikdəkilər rəhbərin göstərişlərini (rəhbərin) təşkilati icrarxiyanın daha yüksək pilləsində durduğunu qəbul edirlər. Bütün rəhbərlər qanuni hakimiyyətdən istifadə edirlər. Ona görə ki, onlara digər şəxsləri idarəetmək üçün səlahiyyətlər verilmişdir. Hakimiyyətin bu əsasları rəhbərin tabeçilikdə olan işçiləri təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə istiqamətlənmiş işləri yerinə yetirməyə məcbur edə biləcəyi alətlər adlanır. Onlar həmçinin təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmağa mane olmaq üçün qeyri-formal liderlərin istifadə edə biləcəyi vasitə hesab olunur.

Menecment təcrübəsində mükafatlandırma və məcburetməyə əsaslanan hakimiyyətdən istifadə edilməsi. Bir qayda olaraq məcbur etmə metodikası insanlara həqiqətən nəyinsə lazım olduğu və ondan bunu kiminsə almağa qadir olduğunu bildiyi bütün hallarda hakimiyyətlə yol yoldaşı olur. Buna parlaq nümunə olaraq özünün şəxsi həyatını və ya sevimli insanların həyatını göstərmək olar. Bir çox insanlar müdafiədən, məhəbbətdən və ya hörmətdən məhrum ola biləcəklərindən qorxaraq kəskin narahatlıq keçirirlər. Buna görə də, hətta güc tətbiq edilməyən situasiyalarda qorxu insanların şüurlu və ya şüursuz öz üzərlərində hakimiyyət olmasına icazə vermələrinin geniş yayılmış səbəblərindəndir. Lakin, qorxuya əsaslanan təsir metodunun bir sıra ciddi nöqsanları vardır:

- müasir təşkilatlarda qorxudan istifadə edilə bilər və faktiki olaraq istifadə edilir. Lakin, tez-tez yox, ona görə ki, tədricən o təsir üsulu kimi son dərəcə effektsiz ola bilər.

- qorxu kimi təsir alətindən istifadə etmək üçün effektli nəzarət sisteminə malik olmaq lazımdır. Lakin, belə sistemi yaratmaq asan deyil və buna nail olmaq çox xərc tələb edir (bahalıdır). Hətta, şərait daha əlverişli axarda olduqda belə. Nə vaxt ki, hakimiyyətin əsası

başlıca olaraq məcburetmə olur demək olur ki, normal xərclərlə effektli nəzarəti təmin etmək mümkün olmur. Çünki, belə olduqda insanların şüurlu şəkildə təşkilatı aldatmaq cəhdləri güclənir;

- hətta əgər qorxunun vasitəsilə normal xərclərlə yaxşı nə mümkündürsə onu əldə edərkən effektli nəzarət sistemi yaratmaq imkanları nəzərə alınsa da qorxu əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə minimum dərəcədə adekvatdır. Əgər insanlara iş yerində daha yüksək tələbatlarını ödəmək üçün imkan yaradılmazsa, onda o, bunun ödənilməsi üçün digər yerlər axtaracaqdır. Tədqiqatlar göstərir ki, məcburiyyətə əsaslanan hakimiyyət növündən istifadə edən təşkilatlar üçün əmək məhsuldarlığının daha az yüksəldilməsi və məhsulun keyfiyyətinin daha aşağı olması xarakterikdir;

- qorxudan daha çox istifadə edən təşkilatlar çox vaxtı xüsusi sahibkarlıq və açıq cəmiyyət şəraitində uzun vaxt fəaliyyət göstərə bilmirlər. Baxmayaraq ki, məcburetmə eyni zamanda tabeçilikdəndə olanların müvəqqəti itaətkarlığına (boyun əyməsinə) gətirib çıxara bilər, arzu olunmayan kənarlaşmalara səbəb ola bilər – insanları sərbəstlikdən məhrum etmək, qorxutmaq, qisas almaq və əlaqələrdə soyuqluq yaradılması öz növbəsində əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə səbəb olur, işçilərin narazılıqlarına və kadr axıcılığına gətirib çıxarır.

Mükafatlandırmağı vəd etmək digər insanlara təsir etməyin ən qədim və daha tez-tez istifadə edilən effektiv üsullarından biridir. Mükafatlandırılmaya əsaslanan hakimiyyət tabeçilikdə olanlara onlardan gözlənilən lazımi səmərəni almaq üçün onlara pozitiv təsir göstərir. İcraçı bu təsirə ona görə müqavimət göstərmir ki, bunun əvəzində o, rəhbərdən bu və ya digər formada mükafatlandıracağını gözləyir. Motivasiyanın gözləmə nəzəriyyəsi kontekstində icraçı hiss edir ki, onu çox böyük ehtimallar birbaşa və ya dolayı mükafatlandırma gözləyir. Bu onun aktiv tələbatlarını ödəyərək onda inam yaradır ki, o rəhbərin nə arzu etdiyini ödəməyə qadirdir.

Bir sıra mülahizələrə görə mükafatlandırmaya əsaslanan hakimiyyət həmişə kəsərli olur. O, şərtlə ki, rəhbər icraçının gözündə nəyin mükafatlandırılmaya layiq olduğunu düzgün müəyyənləşdirsin və faktiki olaraq bunu ona təklif etsin. Lakin təcrübədə mükafat vermək imkanını məhdudlaşdırmaq üçün rəhbərin əlində kifayət qədər səbəblər olduğu məlumdur. Hər bir təşkilatdakı resurslar məhduddur və buna görə də hər bir rəhbər heyəti mükafatlandırmaq üçün onların son dərəcədə məhdud hissəsini ayıra bilər. Həmçinin maddi stimullar təklif etmək üçün rəhbərin

səlahiyyətləri firmanın siyasəti və hər cür metodika ilə reqlamentləşdirilir. Bir sıra hallarda məhdudiyyətlər kənardan qoyula bilər. Məsələn, həmkarlar təşkilatı ilə bağlanmış əmək müqaviləsində göstərilir ki, bu və ya digər iş növünə görə hansı mükafatlandırma təklif edilə bilər. Mükafatlandırmaya əsaslanan hakimiyyətdən istifadə edilməsindəki çətinliklərin artması onunla bağlıdır ki, çox vaxtı məhz mükafatlandırma üçün nəyin seçilməsini müəyyənləşdirmək asan olmur. Pul və daha nüfuzlu vəzifə heç də həmişə insanlarda müsbət təəssürat yaratmağa və onun davranmasına təsir etməyə qabil deyildir. Buna görə də yaxşı rəhbər digər təsir üsullarından istifadə etməyi də öyrənməlidir.

Menecment təcrübəsində qanuni hakimiyyətdən istifadə edilməsi. Bu ənənə formal təşkilatlar üçün xüsusilə vacibdir. Mükafatlandırmaq və cəzalandırmaq imkanları rəhbərin əmr vermək səlahiyyətini möhkəmləndirir. Fəhlələri əmri yerinə yetirməyə məcbur etmək rəhbərə zəruri olduqda rəhbərliyin təklif etdiyi hər cür mükafatlandırma ilə əlaqədar olan xərclərdən danışmamaq son dərəcədə fövqələdə və çox vaxt aparardı. Beləliklə, təşkilatın fasiləsiz fəaliyyət göstərməsi tabeçilikdə olanların ənənəyə uyğun olaraq nüfuzu - rəhbərin qanuni hakimiyyətini tanımağa hazır olmasından birbaşa asılıdır. Ənənə rəhbərin təsirinin geniş yaydılmış və rəsmi forması olaraq qalmaqdadır. Ona görə ki, qorxuya əks olaraq pozitiv mükafatlandırma – tələbatların ödənilməsini təklif edir. Nə vaxt ki, insan ənənələrə əsaslanan təsiri qəbul edir, onda o, bunun əvəzində sosial qruppa məxsus oldubunu hiss edir. Özünü şəxsiyyət kimi dərk etmək və sosial qruppa məxsus olmasını hiss etmək sosial tələbatları ödəyə və faktiki olaraq müdafiə olunmağı təmin edə bilər. Bu isə müvafiq tələbatların ödənilməsi deməkdir.

Ənənə həm təşkilat üçün və həm də rəhbər üçün cəlbedici alətdir. O, böyük üstünlüklərə malikdir. Belə ki, bu zaman icraçı insanlara deyil, vəzifəyə reaksiya verir. Bu şərait isə stabilliyi yüksəldir, çünki, təşkilat hər hansı bir şəxsiyyətin həyatından və ya qabiliyyətindən asılı olmur. Ən böyük mükafatın birici növbədə həqiqətən təşkilatın daha səlahiyyətli üzvü əvəzinə sistemə daha yaxşı tabe olana təqdim edilməsi öz üzvlərinin boyun əyməsinə nail olmağı öz qarşısına məqsəd qoyan təşkilatların ənənəyə əsaslanmaq qabiliyyətini möhkəmləndirir. Digər üstünlüyü isə ənənənin köməyi ilə olan təsirin tez və qabaqcadan xəbər verə bilmə xüsusiyyətinə malik olmasıdır.

Qeyd etmək maraqlıdır ki, çox vaxtı ənənəni bir sözlə ifadə

edirlər ki, bu kitabda təsvir olunan idarəetmə nəzəriyyəsinin bir sıra sınaqdan çıxmış konsepsiyalarından təcrübədə niyə heç də həmişə geniş istifadə edilmir. Buna misal olaraq göstərilən xidmətlərə əsaslanan mükafatlandırmanı göstərmək olar. Demək olar ki, hamının etiraf etdiyi kimi firma qarşısında göstərilən xidmət böyük əmək haqqı təyin etmək və ya xidməti vəzifədə irəli çəkmək üçün ən yaxşı kriteriyadır. Belə kriteriya kimi çox vaxtı əmək strajından istifadə edirlər ki, bunu da başa düşmək olar. Əmək stajı asanlıqla hesablanır, bu obyektiv kateqoriyadır və hamı üçün eyni qadada hesablanır. Əmək stajından bir meyar kimi çoxdan istifadə edildiyinə görə bir çox insanlar onun hesablanmasında maraqlıdırlar. Həmin insanların bu günkü vəzifələrə gəlib çatmalarına çoxlu illər tələb olunub. Buna görə də mükafatlandırmanın yeni sisteminə keçilməsi - xidmət üzrə hesablamaya keçilməsini onlar yalnız ədalətsiz hesab etmirlər, həm də ciddi təhlükə hesab edirlər. Bunu nəzərə alaraq onlar status kvonu qoruyub saxlamaq üçün belə mövqeyin hətta təşkilatın və ya cəmiyyətin mənafeyi ilə ziddiyyət təşkil etmədikdə belə təşəkkül tapmış hakimiyyət növündən istifadə edirlər.

Ənənə eyni zamanda təşkilata zərərli istiqamətdə təsir göstərə bilər, təsəvvür edin ki, hər hansı bir əməliyyatın təkmilləşdirilməsini təklif edən gənc rəhbərə deyirlər: «Biz həmişə belə etmişik və indiyənə qədər hər şey yaxşı olub». Belə münasibət güman edildiyindən də böyük problemlər yarada bilər. Təşkilat onu əhatə edən mühitə uyğunlaşmaq üçün öz siyasətində, strategiyasında, təşkiletmə metodikasında və sairədə dəyişikliklər etməlidir. Hansı təşkilatlar ki, ənənəni bir arqument kimi təkidlə irəli çəkirlər onlar dəyişikliklərə müqavimət göstərirlər və son nəticədə yox olma problemi ilə qarşılaşırlar.

Lokalanmamış dövrlərdə ənənə effektli təsir vasitəsi kimi çıxış etməsinə baxmayaraq son illərdə onun effektliyi bir qədər aşağı düşmüşdür. Bir sıra tədqiqatlar göstərir ki, tələbələrin rəhbərliyin hakimiyyətinə olan reaksiyası dəyişilmişdir. Valideynlərinə nisbətən gənc insanların nə üçün ənənənin təsirilə asanlıqla razılaşmamalarının səbəbləri haqqında kifayət qədər inandırıcı izahatlar yoxdur. Bunu tədqiqatçılar həyat və müdafiə səviyyəsinin artması, təhsil səviyyəsinin daha yüksək olması, aksentin fərdilikdən sosial məxsusluğa keçməsi və məktəbdə, ailədə sosialliaşmış tabeçiliyə getdikcə daha az söykənilməsi kimi amillərlə izah edirlər. Lakin bu hadisənin ən dərin səbəbi ondan ibarətdir ki, gənclər bir tərəfdən ənənəvi dəyərlər və mükafatlandırma, digər tərəfdən isə

özlərinin xüsusi tələbatlarının ödənilməsi arasındakı sıx əlaqəni görmürlər. Ola bilsin ki, bu ona görə baş verir ki, ənənə insanlara hər şeydən yaxşı təsir edir. Çünki, o hər şeydən əvvəl təhlükəsizlik və mənsub olma ilə motivləşdirilir. Eyni zamanda rifaha və daha uzunmüddətli asudə vaxt kimi amillər tələbat səviyyəsini yüksəldərək, səlahiyyət, hörmət və uğuru (müvəffəqiyyəti) motivləşdirir, və ya ola bilsin ki, bizim müasir institutlar özlərinin ənənəvi hakimiyyətlərinin əsaslarını dağıdıblar (sarsıdıblar). Buna görə də ardıcıl olaraq yaxşı icraçıları mükafatlandıra və davranışları əmək məhsuldarlığının artımına Manc olanları cəzalandıra bilmirlər.

Bu hadisənin səbəbinin necə olmasına baxmayaraq görünür ki, təşkilat rəhbərlərinin digər təsir mexanizmlərinə daha çox əsaslanması gərəkdir.

§3. Xarici mühitə münasibətdə təşkiletmə tipi

Təşkilatın xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmaq qabiliyyəti və inkişafı sistemin necə təşkil olunmasından asılıdır. Bu sistemi onun daxilindəki ayrı-ayrı hissələrin və bütövlükdə sistemi əhatə edən xarici mühitlə qarşılıqlı təsirin xarakterini müəyyən etməklə aşağıdakı sistem üzrə başa düşmək olar: «təşkilat – xarici mühit»; «bölmə -bölmə»; «fərd-təşkilat».

Tərəflərin bu səviyyələrə qarşılıqlı təsir üsulları baxdığımız sistemi müəyyən şəkildə xarakterizə edir və imkan verir ki, onun öz başlıca məqsədinə – fərd və xarici mühit arasındakı qarşılıqlı təsirin təşkilinə nə qədər effektli xidmət etdiyi haqqında mülahizə yürüdək. Burada mühüm yeri təşkilatın bu qarşılıqlı təsirin həyata keçirildiyi strukturu tutur.

Təşkilatın layihələşdirilməsinə və təşkilati strukturun seçilməsinə bir sıra amillər təsir göstərir:

- xarici mühitin mürəkkəbliyi və dinamizmi;
- təşkilatdakı iş texnologiyası;
- işçilərin davranışı;
- rəhbərliyin strateji seçimi.

Göstərilən amillərdən hər birinin təsiri təşkilatın mənafelərinə daha yaxşı xidmət edəcək konstruksiyanı qabaqcadan müəyyən etməyə imkan verir.

Təşkilatın layihələşdirilməsinə münasibətdə mühüm qərarlar aşağıdakılardır:

- əməyin bölgüsü dərəcəsi;
- departamentləşdirmə tipii;
- koordinasiya üsulları;
- idarə oluna bilmə miqyası;
- idarəetmə səviyyələrinin miqdarı;
- hüquq və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi üsulları;
- qərarların qəbul edilməsində mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin nisbəti.

Bu qərarlar təşkilatı nə idarə edir və təşkilatı necə idarə edirlər arasındakı mürəkkəb qarşılıqlı təsirləri əks etdirir. Belə qarşılıqlı təsirin dinamizmi menecerlərə imkan vermir ki, birdəfəlik hər-hansı bir təşkilat tipində və ya onun strukturunda dayansınlar. Yadda saxlamaq lazımdır ki, yeganə yaxşı təşkilati struktur mövcud deyildir: «Hər şey ondan ... asılıdır». Situasiyalı yanaşmaya uyğun olaraq təşkilati struktur ona qarşılıqlı təsir edən amillərə nə qədər çox müvafiq gələrsə təşkilat üçün bir o qədər yaxşıdır.

«Təşkilat – xarici mühit» səviyyəsindəki qarşılıqlı təsir mexanistik və ya üzvü yanaşmanın köməyi ilə həyata keçirilə bilər və buna uyğun olaraq təşkilat bu xarakteristikalardan birinə uyğun ola bilər. Belə ki, mexanistik tipli təşkilatlar üçün aşağıdakılar xarakterikdir:

- formal qayda və proseduralardan ekstensiv istifadə;
- qərarların mərkəzləşdirilmiş qaydada qəbulu;
- işdə məsuliyyətin dar şəkildə müəyyən edilməsi;
- təşkilatda hakimiyyətin sərt ierarxiyası.

Belə xarakteristikalarla təşkilat mühafizəkar texnologiyadan istifadə şəraitində və mürəkkəb olmayan və qeyri-dinamik xarici mühit şəraitində effektli fəaliyyət göstərə bilər.

Bir çox mütəxəssislər mexanistik yanaşmanı aşağıdakı xarakteristikalarla Veberin bürokratik təşkilatının sinonimi hesab edirlər:

- təşkilat işçilərin davranışlarına nəzarət etmək üçün ali rəhbərlik tərəfindən xüsusi olaraq yaradılmış qayda və proseduralara uyğun fəaliyyət göstərir;
- qərar qəbul edərkən rəhbərlər şəxsiyyətin üstün cəhətlərini deyil formal qayda və proseduraları əsas götürülür;
- işçi idarəçilik vəzifəsini tutan şəxsə deyil, onun özünə, yəni idarəçilik vəzifəsinə tabe olur;
- hər bir işçi müəyyən iş üzrə dar ixtisaslaşır, dəqiq çızılmış öhdəliklərə, həmçinin məcbur etmək üçün zəruri hüquq və

hakimiyyətə malik olur;
- təşkilat çox ciddi şəkildə ierarxiya prinsipi üzrə qurulur. Bu ierarxiyada hər bir aşağı səviyyə yuxarıda duranın nəzarəti və idarəçiliyi altında olur;
- kadrları azad seçim sistemi çərçivəsində peşəkarlıq keyifyyətlərini əsas götürərək seçirlər;
- təşkilatda rəhbər və mülkiyyətçinin eyni bir şəxs statusa malik olmasına icazə verilmir.

Bürokratik təşkilatların necə işləməli olduğunu və bir sıra iri təşkilatlarda onun necə işlədiyini dəqiq fərqləndirmək lazımdır.

Bürokratik sistem özünün universallıq, qabaqcadan xəbər vermək və məhsuldarlıq kimi üstünlüklərini aşağıdakı hallarda reallaşdıra bilər:

- təşkilatdakı ümumi məqsədlər və vəzifələr məlum olduqda;
- təşkilatdakı işləri ayrı-ayrı əməliyyatlara bölmək mümkün olduqda;
- təşkilatın ümumi məqsədi olduqca sadə olmalıdır ki, mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma əsasında onu yerinə yetirə bilməsinə imkan yaransın;
- fərdin yerinə yetirdiyi işlər dəqiq ölçülə bilər;
- pulla mükafatlandırma işçini motivləşdirir;
- rəhbərin hakimiyyəti qanun kimi qəbul edilir.

Orqanik tipli təşkilatlar üçün aşağıdakılar xarakterikdir:

- mərkəzləşdirmə və qərarları qəbul edilməsində iştirak;
- işdə geniş müəyyən edilən məsuliyyət;
- hakimiyyətin çevik strukturu;
- ierarxiya səviyyələrinin miqdarının az olması.

Bu tip təşkilatlar mütərəqqi texnologiyalardan istifadə və mürəkkəb dinamik xarici əhatə şəraitində effektli olur.

Orqanik təşkilatlar yeni situasiyalarla yaxşı qarşılıqlı təsirdə olur, dəyişikliklərə tez adaptasiya olunur və bütövlükdə daha çevikdir. Orqanik təşkilatın mahiyyəti onun «ideal» bürokratiya ilə birbaşa əks təsirdə olmasıdır.

§4. Bölmələrin qarşılıqlı təsiri üzrə təşkiletmə tipi

Təşkilatda qarşılıqlı təsirin ikinci səviyyəsi olan «bölmə-bölmə» sadə xətti təşkilati quruluş formasından tutmuş mürəkkəb matris quruluş formasına qədər olan departamentləşmənin müxtəlif

variantlarından istifadə edilməklə qurulur. İdarəçilik imkanları, xüsusilə də təşkilatda ayrı-ayrı işlərin ixtisaslaşdırılmasını apararkən koordinasiya sahəsindəki idarəçilik imkanları məhduddur. Bu isə öz növbəsində təşkilatın ölçüsünü məhdudlaşdırır. Əgər mürəkkəb işləri və onların icraçılarını qruplaşdırsaq, başqa sözlə onların müəyyən təşkilati xüsusiləşməsini həyata keçirsək bunu həll etmək mümkündür. Təşkilati xüsusiləşmənin bu prosesini departamentləşdirmə adlandırırlar.

Təşkilatda ixtisaslaşdırılmış işlərin «departamentləşdirmə» adı altında birləşdirilərək qruplaşdırılmasına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Departamentləşməyə və ya onun tiplərinə olan bütün yanaşmalar öz təbiəti etibarı ilə ya resurslar ətrafında, ya da ki, onun nəticələri ətrafında işləri qruplaşdırarkən bir-birindən oriantasiyasına görə fərqləndirilir. Bu halların hər birində qruplaşdırma göstərilən kriteriyaların güclənməsi və ya zəifləməsi əsasında həyata keçirilə bilər.

Xətti departamentləşdirmə və təşkilatın ona əsaslanan strukturu işin tərkib hissələrinin nisbi muxtariyyətini nəzərdə tutur. Məsələn, əsgər döyüş meydanında, şagird sinifdə, yer qazan çala qazılmasında, fəhlə briqadada belə muxtariyyətə malikdir. Bu tip departamentləşdirmə sadəliyi, əlaqələrdəki bir ölçülüyü (yalnız şaquli əlaqələr) və özünü idarəetmə imkanın olması ilə (nisbi muxtariyyəti) xarakterizə olunur. Buna görə də ondan aşağı istehsal həlqələrində, ailə və ya kiçik biznesdə işləri təşkil edərkən geniş istifadə edilir və aətən yerinə yetirilən işlər bir tipli olduqda insanlar isə differensiallaşdırıla bilməyən olduqda həyata keçirilir. Təşkilatdakı işlər ixtisaslaşdırılmağa başlayan kimi departamentləşdirmənin digər tiplərinə keçmək zəruriyyəti meydana çıxır.

Resursların bölüşdürülməsi və yeni resurslar alınması ilə bağlı olan işlərin ixtisaslaşdırılmasının inkişafı təşkilatda funksional departamentləşmənin meydana çıxmasına səbəb olur.

Təşkilatın tərkib hissələrinin funksiolnal bölgüsü zamanı ixtisaslaşdırılmış işlər əsasən resurslar ətrafında qruplaşdırılır. İstehsal təşkilatları üçün bu o, deməkdir ki, çox vaxtı onun əsas həlqələrində işin xətti bölgüsü ilə yanaşı istehsal prosesinə xidmət edən yüksək dərəcədə ixtisaslaşdırılmış işlərin funksional bölgüsü də həyata keçirilir. Funksioanl departamentləşdirmənin növ müxtəlifliyinə proses üzrə işlərin (ədəd, kütləvi və sınaq istehsalı) qruplaşdırılması, başqa sözlə istehsal tipii ətrafında və texnologiya üzrə (mexanikləşdirmə, avtomatlaşdırma və robotlaşdırma) işlərin

qruplaşdırılması da aiddir. Bu halda işlər onların oxşarlığı (kütləvi istehsalda yığma briqadası və saylı proqramm idarəetməyə – SPİ xidmət edən briqada) nöqteyi-nəzərdən qruplaşdırılır. Funksional departamentləşdirmədən və onun növlərindən, həmçinin təşkilatın ona əsaslanan strukturundan geniş istifadə edilməsi əsasən bu yanaşma ilə şərtlənir. O, funksional ixtisaslaşdırmanın inkişafı vasitəsilə təmin edilir. Öz növbəsində funksional ixtisaslaşdırma vaxta qənaət edir, işçilərin hazırlanmasını sadələşdirir və ən başlıcası isə ixtisaslaşdırılmış funksiyaya münasibətdə təşkilatın istənilən digər hissəsinə ixtisaslaşdırılmış xidmət göstərməyə imkan verir. İşlərin və güclərin bir-birini təkrarlamasının azaldılması təşkilatdakı resurslardan daha effektli istifadəyə səbəb olur. Bundan əlavə funksional bölgü təşkilatdakı şaquli əlaqələri və kommunikasiyanı möhkəmləndirir və aşağı səviyyələrin fəaliyyəti üzərindəki nəzarəti gücləndirir. Funksional departamentləşdirmə həmçinin işin keyfiyyət xarakteristikalarını müəyyən dərəcəyə qədər saxlayaraq təşkilatın kəmiyyətcə artımına yol açır. Praktiki olaraq bütün sənaye nəhəngləri bu tip departamentləşdirmə və ya onun növləri əsasında inkişaf edib böyüyüblər. Bəşəriyyət işlərin qruplaşdırılması və təşkilinin bu üsuluna borcludur. Çünki məhz bu üsul kütləvi istehsala, istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılmasına kömək etdi.

Bu prosesin nöqsanları sırasına aşağıdakılar aiddir:

♦ qruplaşdırılmış işlərlə zəiflənmiş üfüqi əlaqələr arasında anlaşılmaz təşkilati mancəyə səbəb olan həddə artıq ixtisaslaşdırmadan doğan funksionalizm. Bunun nəticəsində aşağıdakılar baş verir:

- təşkilatın ümumi məqsədinin və onun funksional özəklər üzrə aparılmasının yuyulması baş verir;
- şöbələr çərçivəsində qapalılıq yaradır;
- bütövlükdə təşkilatın taleyi haqqında fikirləşən insanların sayı azalır;
- təşkilatın bölmələrində mühafizəkarlığa gətirib çıxaran özünü qoruma instikli inkişaf edir;
- işçi lazım olmadıqda, onu təşkilatdan kənarlaşdırmaq prinsipi pozulur;
- ziddiyyətlər, münaqişələr meydana çıxır.

♦ «butulka boğazı effekti». Funksional yanaşma zamanı əsasən şaquli əlaqələrin inkişafı təşkilatın müxtəlif səviyyələrində meydana çıxan bütün problemlərin həllini onun baş rəhbərinə qədər qaldırır. Bununla da məsuliyyəti yuxarı idarəetmə səviyyələrinə qaldırmaqla

ümumi nəticələrə görə məsuliyyəti qeyri-müəyyən (anlaşılmaz) edir. Adətən rəhbərin strateji vəzifələri həll etmək cəhdləri operativ işlərdə boğulur. Bu rəhbərin günahı deyil, istifadə edilən təşkilati sistemin günahıdır. Buna görə də funksional təşkiletmə qısa müddətli mühafizəkar vəzifələrin həllinə daha çox uyğunlaşmış olur.

Funksional departamentləşdirmə problemi qismən təşkilati layihələşdirmə zamanı kriteriyaların prioritetlərinin dəyişməsi, yəni nəticə ətrafında işlərin qruplaşdırılmasının güclənməsi və müvafiq olaraq resurs kriteriyasının məhsul, istehlakçı, bazar üzrə departamentləşdirmənin zəifləməsi əsasında həll edilir. Oxşarlıq prinsipi qalır, lakin indi o, resurslarla işdə deyil,nticələr üzərindəki işə münasibətdə qalmaqdadır. Yəni, iş nəticələr tipindəki fərqi (bölgünü) əks etdirərək oxşar nəticələr ətrafında qruplaşdırılır.

İstehlakçılar üzrə departamentləşdirmə zamanı işlərin qruplaşdırılması məhsulun son istehlakçısı, istifadəçisi (məsələn, orduda və mülki sahədə və ya ev üçün əmtəə və sənaye üçün əmtəə və s.) ətrafında həyata keçirilir. Bazar departamentləşdirilməsi istehsal və satışın coğrafi və sahə bazarlarına (məsələn, iri kompaniyaların ərazi şöbələri) münasibətdə formalaşdırılır.

Elmi, təcrübə-konstruktor fəaliyyəti, həmçinin dövlət idarəetməsi sahəsində bu tip deportamentləşdirmə layihə və ya proqramm (layihə üzrə idarəetmə, proqramm-məqsədli idarəetmə) adını almışdır. Departamentləşdirməyə resurs nöqteyi-nəzərindən yanaşılmasının xüsusiyyəti təşkilatın məhsul, proqramm (layihə), istehlakçı və ya bazar ətrafında yaradılan muxtar hissələrinə nisbətdə müəyyən edilir.

Təşkilatın layihələşdirilməsinin məhsul variantına keçilməsinə adətən funksional departamentləşdirmə zamanı xarici mühitin dəyişməsinə eyni vaxtda adekvat reaksiya vermək və onun artırılmasının qeyri-mümkün olduğu ali rəhbərliyə aydın olduqdan sonra başlanır. Bu zaman istehsal həlqəsindəki texnoloji cəhətdən müxtəlif məhsullarla əlaqədar olan muxtar hissələr fərqləndirilir. Bu sahələrin hər birinə bu və ya digər məhsul istehsalına və mənfəət əldə edilməsinə görə tam məsuliyyət daşıyan rəhbərlər təyin edilir. Bu sahələrə qarşıya qoyulan məqsədləri təmin etmək üçün zəruri olan müvafiq funksional xidmətlər verilir. Yuxarı rəhbərliyə strateji xarakter daşıyan fəaliyyətlər ətrafında təmərküzləşən və yuxarı rəhbərlik səviyyəsində qərarların qəbul edilməsinə xidmət edən minimal sayda mərkəzləşdirilmiş funksional xidmətlər saxlanır.

Nəticələr ətrafında işlərin qruplaşdırılması resurslar üzrə

yanaşma zamanı meydana çıxan bir sıra problemləri həll etdi:

1. Artıma və bütövlükdə təşkilatın inkişafına cavab verən konkret məhsul ətrafındakı təmərgüzləşmənin operativ idarəetmə səviyyəsindən ayırmaq yolu ilə təşkilat rəhbərliyinin işindəki qeyri-sabitliklə bağlı olan qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmaq mümkün oldu. Buna mənfəətə görə məsuliyyətin məhsul səviyyəsinə keçirilməsi kömək etdi. Bununla da təşkilat rəhbərlərinə strateji vəzifələr haqqında düşünmək və onları həll etmək üçün əlavə vaxt verir.

2. Məhsul rəhbərinin məsuliyyətinin yüksəldilməsi qeyri-mərkəzləşdirmənin, təşəbbüsün və muxtariyyətin inkişafına kömək etdi. Bütövlükdə məhsul istehsal edən təşkilatlar çərçivəsində effektlik yüksəldi. Ümumi öhdəlikləri olan çoxlu sayda idarə edicilər meydana gəldi. Bu isə öz növbəsində «butulka boğazı effektini» aşağıya keçirərək onun neqativ təsirini zəiflətməyə imkan verdi.

Nəticələr ətrafında işlərin qruplaşdırılmasının nöqsanlarına aşağıdakıları aid etmək olar:

- «produktivizm» və ya məhsulun məqsədinin ümumi təşkilati məqsədlərlə qarşı-qarşıya qoyulmasını;
- işlərin təkrarlanmasına səbəb olan funksional icrarxiyanın inkişafına, heyətin sayının artmasına və resurslardan qeyri-səmərəli istifadəyə səbəb olmasını;
- yuxarıdan edilən nəzarəti və işçilərin məhsullararası karyerasını çətinləşdirən tərkib hissələrin təşkili və muxtariyyətləşməsini artırmasını;
- təşkilatda işçilərin yerinə yetirdiyi müxtəlif çoxsaylı funksiyaların diversifikasiyasının inkişafına və bununla da işdəki stress səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb olmasını.

Matris təşkiletməyə keçilməsi - informasiya protokolunu aktivləşdirən xarici mühitin (məsələn, texnologiyada və bazarda) bir sıra amillərinin dəyişməsinə reaksiya verilməsi. Bu keçidi şərtləndirən səbəblər sırasına təşkilatın resurslarının, xüsusilə də maliyyə və insan resurslarının məhdudluğunu hiss etdirən situasiyaları, həmçinin təşkilata funksional (keyfiyyət) və məhsul (vaxt) xətti üzrə çox yüksək tələblər irəli sürən situasiyaları aid etmək olar.

Departamentləşməyə matris keçidinin fərqləndirici əlaməti işçinin eyni vaxtda bərabər hüquqa malik olan iki rəisinin formal mövcudluğudur. İkili tabeçiliyin bu sistemi iki başlanğıcın-funksional və məhsul başlanğıcının kombinasiyasına əsaslanır. Münasibətlərin

hər bir matrisası özündə təşkilatdakı üç tip rolu birləşdirir:

- ikili tabeçilik sistemində balansı gözləyən baş rəhbər rolunu;
- matris özəklərində tabeçiliyi öz aralarında «bölüşdürən» funksional və məhsul bölmələrinin rəhbərlərinin rolunu;
- həm məhsul, həm də funksiolnal rəhbərlər qarşısında bərabər səviyyədə hesabat verən matris özəklərinin rəhbərlərinin rolu. Bu münasibətlərin lazımi səviyyədə təmin edilməsi bütün münaşibətlərdə heyətə son dərəcə yüksək tələb irəli sürür.

Matrisanın funksional və ya texniki hissəsi texniki rəhbərliyin, yüksək ixtisaslı heyətin və onun inkişafının spesifikliyi işinin təmin edilməsinə cavabdehdir (məsuldur). Matrisanın məhsul və ya inzibati hissəsi isə işlərin planlaşdırılmasına, nəticələrin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsinə, işçi əməliyyatların yerinə yetirilməsinə, qarşıya qoyulan məqsədlərə çatılmasına cavab verir. Bu iki başlanğıcın kombinasiyasından gözlənilən effekt texniki (iş necə yaxşı yerinə yetirilir) və inzibati (hansı iş görülmüşdür və bu nəcəyə başa gəlmişdir) məqsədlər arasındakı balansı təmin etməkdən ibarətdir. Matris təşkil etmənin üstünlükləri aşağıdakılardır:

- ehtiyatlar və nəticələr, funksiyalar və məhsullar, texniki və inzibati məqsədlər arasındakı balansın sadəcə dəyişməsi yolu ilə onun xarici mühit dəyişikliklərinə yüksək dərəcədə adaptasiya olunma şəbiliyyəti;
- funksional və məhsul hazırlığı ilə məşğul olan kadrlardan çevik istifadə imkanları;
- şaquli və üfüqi əlaqələrin sıx və daimi uyğunlaşdırılması yerlərdə və qrularda hakimiyyət və qərarların qəbul edilməsinin çoxluq mexanizmini inkişaf etdirir. Bu işçilərin qabiliyyətini inkişaf etdirir və onları qərarların qəbul edilməsi prosesinin iştirakçıları edir.

Matris təşkiletmənin qarşılaşdığı çətinliklər isə aşağıdakılardır?

- ikili tabeçilik sistemi. Bu işçilərdə və onların rəislərində ikifikirlilik yaradaraq təşkilatda çoxlu münaqişələrin mənbəyi olur. Stresi artıraraq və təşkilat üzvüləri arasındakı münasibətlərin gərginliyini şərtləndirərək işçinin qiymətləndirilməsi iki tərəfdən aparılır;
- rəhbərlər arasında tabeçilikdə olanlar uğrunda mübarizə. Bu, texniki biliklərin və vərdişlərin yüksəldilməsinə nisbətən onlarda siyasi keyfiyyətləri inkişaf etdirir;
- tətbiqin mürəkkəbliyi işçilərin uzun müddət ərzində hazırlanmasını və onlardan müvafiq təşkilati mədəniyyət tələb edir;
- yalnız tətbiq mərhələsində deyil, həm də istismar dövründə

bahalı olması (çox xərc tələb etməsi).

Çoxsaylı əlaqələrin matris sxemi və hakimiyyəti mürəkkəbdir, iridir və ümumi böhranlar dövründə qətiyyən effektli deyildir.

Ənənəvi təşkilatlar xətti və funksional departamentləşdirmənin kombinasiyasına əsaslanır. Bu təşkilati quruluş fabrik-zavod istehsalı çərçivəsində meydana çıxmışdır və mürəkkəbləşən istehsala, həmçinin böyük sayda xarici mühit institutlarının (kütləvi istehlakçılar, maliyyə təşkilatları, beynəlxalq rəqabət, qanunvericilik, hökumət və s.) fəaliyyət göstərdiyi dəyişən şəraitdə qarşılıqlı təsir zəruriliyinə müvafiq «təşkilati» reaksiya verilməsinə səbəb olur. Bu sxemin əsasını xətti bölmələr təşkil edir. Belə bölmələr resurslar əsasında: kadrlar, maliyyə, plan, xammal və material və s. əsasında yaradılır.

Ənənəvi strukturlar təşkilatların şaquli inteqrasiyasının artımını təmin edərək son nəticədə onların nəhəng korporasiyalara çevrilməsinə səbəb olur. Təşkilatın ölçülərinin artması özünü daha çox xətti və funksional departamentləşdirmənin nöqsanlarının birləşməsində büruzə verir. İdarəçilik miqyasının daima artırılması son nəticədə təşkilatın idarə olunmamasına gətirib çıxarır. Şaquli artım effektli üfüqi əlaqələrin inkişafını məhdudlaşdırır. Belə şərt sxemli nəhənglər daxilində qeyri-formal əlaqələrə yer almur.

Divizional təşkiletmə mərkəzləşdirilmiş planlaşdırmanın istehsal bölmələrinin fəaliyyətinin departamentləşdirilməsi ilə uyğunlaşdırılmasını özündə əks etdirir. Belə uyğunlaşma əsasında hər hansı bir son nəticə (məhsul, istehlakçı və ya bazar) departamentləşdirmədən doğan divizional təşkilatların yanaşmasına kömək edir. Belə strukturdan çox məhsullu istehsal şəraitində və ya çoxmilletli kompaniyalarda geniş istifadə edilir. Çoxmilletli kompaniyalarda ərazi cəhətdən dağınlıq şöbələri ölkələr üzrə muxtariyyətləşdirməyə məcbur edir. Divizional strukturdan, həmçinin dövlət aparatının və ictimai təşkilatların yaradılmasında geniş istifadə edilir. Lakin, dövlət və ictimai sahədə divizional strukturdan istifadə istehsal təşkilatlarındakı mənfəət kimi yaxşı ölçülə bilən göstəricilərin olmaması üzündən məhduddur.

Divizional struktur bazar konyukturasının enib-qalxmalarına daha az məruz qalan və texnoloji yeniliklərdən daha az asılı olan istehsal sahələrində effektli olur. Belə ki, bu sxem hələ də öz fəaliyyətində xarici mühitin qarşılıqlı təsirinə mexanistik, yəni varlıq və inkişafın bütün hadisələrini sadə mexaniki hərəkət qanunları ilə izah edən yanaşmadan istifadə etməkdə davam edir. Digər hallarda,

əgər bu yanaşma elektron kompaniyalarında olduğu kimi üzvü yanaşma ilə əvəz edilirsə sxem elə bil ki, ikinci dəfə doğulur və yenidən effektli fəaliyyət göstərməyə başlayır.

Divizional yanaşmanın üstünlükləri aşağıdakılardır:

- təşkilatın sürətlə artımına və müxtəlif fəaliyyət növlərində və müxtəlif bazarlarda idarəetməni effektli şəkildə həyata keçirilməsinə imkan verir;

- şöbə rəhbərlərinə fəaliyyətlərini yalnız «xətt üzrə» deyil, həm də «funksiyalar üzrə» və ya «ərazilər üzrə» koordinasiya etməyə imkan verir. Bununla da təşkilatın strateji səviyyələri üçün yaxşı kadr ehtiyatı yaratmaqla ümumi rəhbərliyin keyfiyyətini yaxşılaşdırır;

- qərarların qəbulu prosesini sürətləndirərək və idarəçilik qərarlarının keyfiyyətini yüksəldərək səviyyələr üzrə qərarları fərqləndirməyə imkan verir.

Divizional yanaşmanın nöqsanları sırasına isə aşağıdakıları aid etmək olar:

- istehsal bölmələri daxilində məqsədlərin «qısaldılması» qalmaqda davam edir. Belə ki, onlara nəzarət etmək üçün mükafat sistemi formasında pul kompensasiyası və ya bonus sistemi kimi sürətli əks əlaqə metodundan istifadə edilir;

- şöbələr hesabına idarəetmə aparatının böyüməsi əlavə xərcləri artırır. Belə ki, çatışmadığı hallarda başlıca, mühüm resursların mərkəzləşdirilməsi şöbələrarası münaqişələrin inkişafına imkan yaradır;

- böyük divizional təşkilatlarda şöbələrarası karyera çətinləşir. Mexanistik yanaşmada isə insan ümumiyyətlə itirilmiş olur və bu resursdan effektli istifadə edilmir.

Matris sxemi mexanistik yanaşma çərçivəsində həyata keçirilə bilən deyil. O, əhəmiyyətli dərəcədə matris təşkiletmənin atributu sayılan üfüqi, qeyri-imkanları təmin edən üzvü yanaşmaya keçidi tələb edir.

Matris struktur ona qədər fəaliyyət göstərən təşkilati sistemlərdən nisbətən daha böyük həcmdə informasiyanın toplanması və işlənməsi, həmçinin qəbul edilən qərarların sayının çox olması ilə fərqlənir. Eyni zamanda təşkilatdakı müxtəlif fəaliyyət növlərinin inteqrasiyası üzrə iri miqyaslı və mürəkkəb vəzifələri yerinə yetirmək üçün ona daha çoxlu sayda kommunikasiya kanalları və qərar qəbulu mərkəzləri lazımdır. Bu məqsədlə həmçinin bir sıra koordinasiya elementləri tətbiq edilir: xüsusi kordinatorlar; məqsədli

və kompleks kollektivlər; muxtar qruplar; məhsul və ya layihə üzrə rəhbərlər; smetanı müxtəlif şəkildə göstərənlər; karyeranı planlaşdıranlar; informasiya şəbəkələri; firmadaxili sahibkarlıq və s. Matris təşkilatı quruluşlar mürəkkəb olması ilə fərqləndiyinə baxmayaraq onlar cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərə daha yüksək səviyyədə reaksiya verir.

Müxtəlif qəbildən olan yarım muxtar qruplardan və ya kollektivlərdən fəal istifadə edilməsi matris strukturun mühüm əlamətidir. Bu qruplar hər hansı bir konkret problemi həll etmək üçün məqsəd və ya layihəni həyata keçirmək üçün yaradılır. Onlar alınmış resursları sərbəst şəkildə əldə edə və alınmış məhsulları sərbəst şəkildə bölüşdürə bilər; əməyin təşkilinə, məhsulun keyfiyyətinə, avadanlıqların məzmununa, dəyişikliklər aparılmasına, isə əməkdaşların qəbul edilməsinə, bir sıra hallarda isə rəhbərlərin seçilməsinə aid olan məsələləri sərbəst şəkildə həll edə bilirlər. Belə qrupların mövcudluğu təşkilatdakı icrarxiyanı sadələşdirməyə və təşkilati strukturu daha effektli etməyə imkan verir.

Təşkilatdakı qruplardan effektli istifadə edilməsi rəhbərlərdə insan resursların idarə edilməsi sahəsində xüsusi bilik və bacarığın olmasını nəzərdə tutur. Qrupp halında yerinə yetirilən işlər o halda özünü daha yaxşı büruzə verir ki, qruplar xətti və funksional rəhbərlik xəttlərinin kəsişdiyi yerlərdə yaradılsın.

Lakin, qruplar yaradarkən onların neqativ tərəflərini də yaddan çıxarmaq olmaz.

1. Layihə tipli qruplar sabit qruplar hesab olunmur. Təşkilatda qruplardan intensiv istifadə edilməsi işçiləri «mütəkkil binalardakı» iş yerlərindən məhrum edir, insanlar daima bir qrupdan digərinə keçir.

2. Onlarda heyətin inkişafı ilə məşğul olmaq çətin olur.

3. Əgər təşkilat tez-tez müxtəlif qəbildən olan qruplardan istifadə edilməsinə qaçırsa onda elə momentlər yaranır ki, təşkilatın tam həcmdə «klasik» matris təşkiletməyə keçməsi zəruriyyəti yaranır.

Matris təşkiletmə o zaman yaranır ki, seçilmiş startegiya yüksək texnologiya sahəsində böyük sayda layihələr üzrə yüksək keyfiyyətli nəticələr əldə edilməsinə önəm verir, işin özü isə olduqca mürəkkəb olur və qruplardan istifadə zamanı yaranan nöqsanlar onların üstünlüyünə çevrilir.

§5. İnsanların qarşılıqlı təsiri üzrə təşkiletmə tipi

Təşkilatlar «fərd-təşkilat» səviyyəsinəki qarşılıqlı təsirlərin xarakterinə görə bir-birindən fərqlənir. Belə fərqlənmənin əsasındla qarşılıqlı təsirdə olan bu və ya digər tərəfin belə qarşılıqlı təsiri xarakterizə edən bir sıra mühüm təşkilati dəyişənlər üzrə üstünlüyə malik olması durur. Bu dəyişənlərdən ən mühümü kimi təşkilati mədəniyyətə, xüsusilə də qiymətli orientasiya, normalarla və s. bağlı olanlar çıxış edir. Müvafiq olaraq korporativ və fərdiyyətçi (individualist) tipli təşkilatları fərqləndirmək olar.

Korporativ təşkilat. Korporativ təşkilat və ya daha sadə - korporasiyaya birgə fəaliyyət prosesində insanlar arasında həyata keçirilən xüsusi əlaqə sistemi kimi baxılır. Hüququn subyektini -- hüquqi şəxs olarsa fərqləndirmək lazımdır.

Korporativ təşkilat aşağıdakıları nəzərdə tutur:

1. İnsanların sosial, peşə, kosta (ancaq silki və qrupp imtiyazlarını güdən ictimai qrup) və digər (sinfi və irqi) meyarları üzrə bölüşdürməklə birləşməsi.

2. Resursların birləşdirilməsindən, monopoliyadan əlavə başlıca olaraq informasiya üzərində monopoliyanı. Monopoliyaya kömək edərək korporasiya daxili rəqabətin dağıdıcı təsirlərinə yol verməyərək öz fəaliyyətini və onun nəticələrini standartlaşdırmağa cəhd edir. Zəiflərə kömək etmək və güclüləri məhdudlaşdırmaq daxili rəqabətlə mübarizə aparmağın əsas prinsipidir. Bu isə öz növbəsində bərabərçilik meyllərinin əsasını qoyur.

3. İerarxiq hakimiyyət strukturunun üstünlük təşkil etməsi – «müstəqil» insanların mənafeyi korporasiyanın lideri ilə razılaşdırılır. Bu onların hakimiyyətinin əsas mənbəyidir.

4. Daima bu və ya digər resursun defisitini saxlamaq, əgər zərurət yaranarsa onu kəskinləşdirməsi. Monopoliya şəraitində korporasiyanın lideri tərəfindən bu defisitin bölüşdürülməsi onlar üçün hakimiyyətin daha bir mühüm mənbəyinə çevrilir.

5. Korporasiyadakı maraqların – qrupun, kollektivin və ya bütünlükdə təşkilatın marağının subyekti kimi çıxış edir. Fərdin peşəkarlaşması digər fərdlərin peşəkarlaşması hesabına həyata keçirilir. Bu isə öz növbəsində yalançı həmrəyliyə, yalançı vətənpərvərliyə, qrupbazlığa (dəstəbazlığa) gətirib çıxarır.

6. Təşkilatın öz üzvülərinə, insanlarına görə məsuliyyət daşıması. Bu ona imkan verir ki, adamlara münasibət üzrə öz hərəkətlərində sərbəst olsun. Təşkilatın suverenliyi mövcuddur.

Bunun nəticəsində təşkilat və ya onun bütün üzvləri hər bir ayrıca adamdan üstün olur.

7. Əksəriyyət və böyükülük Prinsipi üzrə qərarların qəbul edilməsi. Azlığın öz fikirləri uğrunda mübarizəsi çox vaxtı onların təşkilatdan çıxıb getməsi ilə nəticələnir. Əksəriyyəti öz tərəfinə çəkmək üçün rəhbər populist hərəkətlər etməyə məcbur olur. Təşkilatdakı tərəfdarlar uğrundakı mübarizə rəhbərin peşə və işgüzar vərdiş və bacarıqlarını deyil, əksinə onların siyasi qabiliyyətini inkişaf etdirir.

8. Korporativ təşkilatda işçinin təkrar istehsal marağının istehsalın (və ya digər hər hansı bir fəaliyyətin) marağına tabe olması. Təşkilatda elə şərait yaradılır ki, işçi özünü zəruri olan resurslarla, xüsusilə də informasiya ilə təmin etməyə tam dərəcədə qabil olmur. Başqa sözlə desək işçinin maraqları həmişə «sabah», korporasiyanın maraqları isə «bu gün» üçün mövcuddur.

9. Davranışlardakı ikili mənəviyyat (əxlaq) – fərdiyyətçi mənəviyyat və korporativ mənəviyyat. Korporativ ideologiya çərçivəsində fərdiliyin yaşamaq hüququ yoxdur və buna görə də reqlamentləşdirilmir. İşdə çox vaxtı o, təhrif edilmiş formada çıxış edərək sivill qaydalara, hətta qanuni davranış qaydalarına məhəl qoymur. Buradan da korrupsiya və rüşvətxorluq meylləri yaranır. Korporativ mənəviyyat (əxlaq) ona maraq olan hallarda fəaliyyət göstərməyə başlayır. Çoxları rüşvət ala bilər, lakin, əgər kimisə axmaqlığı (acgözlüyü) üzündən ifşa olunarsa, onda təşkilatın bütün üzvlərinin qəzəbi ona yönəlir.

10. Loyallıq göstərilməsi çox vaxtı itaətlə qarşılanır və doğülmaqda (yaranmaqda) olan icraçılıq məsuliyyətsizliklə əvəz olunur.

Fərdiyyətçi təşkilat – bu sərbəst, açıq və könüllü şəkildə birgə fəaliyyəti həyata keçirən insanların birliyidir. Belə təşkilatların resursları insanlar ətrafında birləşir. Təşkilatın özü isə özündə yarım muxtar qurumların məcmusunu və ya əlbir olmasını əks etdirir. Belə təşkilatlardakı birgə mülkiyyət hamının mülkiyyəti deyildir. O, kollektivin üzvlərinin hər birinin mülkiyyətidir. Fərdiyyətçi təşkilatlarda monopoliya onun üzvlərinin fəaliyyətindəki rəqabət və korporasiya ilə əvəz olunur. Bu daha çox qeyri-mərkəzləşdirilmiş struktura keçməklə təmin edilir.

Hakimiyyət ierarxiyası yerinə burada demokratik prinsiplər çərçivəsində bütün üzvlərin marağının əlaqələndirilməsi prinsipi hökmüranlıq edir.

Təşkilat üzvülərinin imkanlarının qıtlığı və ya məhdudluğu onların fəaliyyətində istifadəyə yararlı olan daha sərbəst imkanlar axtarmaq üçün şərait yaradılması ilə əvəz edilir.

Fərdiyyətçi təşkilatlarda maraqların subyekti şəxsiyyətlər olur. Təşkilatdakı bütün, işlər insanların ətrafında qurulmağa başlayır. İnsanlar işdən sonra gəlmir, əksinə bütün işlər insanların qabiliyyətlərinə və motivasiyasına əsaslanaraq layihələşdirilir və yaradılır.

Belə situasiyalarda insan özü özünə cavab verməyə başlayır. Şəxsiyyətin suverenliyi meydana çıxır. Fərd təşkilata yararlı olmağa başlayır. Bu isə öz növbəsində onun işindəki yaradıcılıq və təşəbbüskarlığın inkişafını stimullaşdırır.

Fərdiyyətçi (individualist) təşkilatlarda qərarların qəbul edilməsi azlıq prinsipi və ya veto hüququ üzrə həyata keçirilir. Əgər təşkilat üzvlərinin az bir hissəsi və ya hətta bir nəfəri onun əleyhinə çıxış edirsə qərar qəbul edilmir. Azlıq Prinsipi rəhbərin fəaliyyətindəki populizmi müəyyən etməyə, həmçinin digərlərini dinləmək və inandırmaq bacarığının formalaşmasında onlara kömək edir. Siyasətbazlıq işgüzarlıq və peşəkarlıqla əvəz edilir.

Fərdiyyətçi (induvidalist) təşkilatlarda istehsalın mənafeyi (və ya onun digər hər hansı fəaliyyəti) insanların özünün təkrar istehsal maraqları ilə müəyyən edilir. İnsanlara öz fəaliyyətlərini özlərinin təmin etməsi imkanı verilir. Onun bu günkü marağı təşkilatın «sabahkı» marağına çevrilir. Fərdiyyətçi təşkilatlardakı insanların davranışındakı əxlaqi keyfiyyətlər və sağlam düşüncə korporativ təşkilatlarda olduğundan fərqlənir. Fərdiyyətçilik təşkilatdakı mədəniyyət və mənəviyyatın əsasına çevrilir və onun bütün üzvləri tərəfindən qəbul edilir. Buradan da insanların özlərinə olan kortəbii inamları əvəzinə insanlar arasındakı münasibətlərdə əsl hörmətə əsaslanan inamları durur. Öz inamlarında layallığa üstünlük verilməsi fərdin öz hərəkətlərində doğru olduqları üzrə olan inamlarını daha da möhkəmləndirir.

İqtisadiyyatda hansı təşkilat tipinin (individualist və ya korporativ) yayılması bir çox cəhətdən onun inkişaf dərəcəsindən və xarici mühitə təsir göstərən digər dəyişikonlərə tez və çevik reaksiya verilməsi imkanından asılıdır.

FƏSİL 9. MENECMENTDƏ MOTİVASİYA

§1. Motivasiyanın mahiyyəti və başlıca xüsusiyyətləri

Hər bir təşkilatın rəhbərliyi mükəmməl planlar və strategiyalar hazırlaya, optimal strukturlar yarada,informasiyanın ötürülməsi və işlənməsi üçün effektiv sistem qura, təşkilatda ən müasir avadanlıq və texnologiyalardan istifadə edə bilər.Lakin təşkilatın üzvləri lazımi səviyyədə işləməsə,öz öhdəliklərini yerinə yetirməsi kollektivdə özünü lazımi qaydada aparmasa və nəhayət öz işi ilə təşkilatın məqsəd və missiyasını uzlaşdıra bilməsə bütün qeyd edilənlərin heç bir səmərəsi olmayacaqdır.

İşçinin öz işini icra etmək istəyi və hazırlığı təşkilatın fəaliyyətinin əsas uğur amillərindəndir. İnsan maşın deyil ki, onu tələb olunanda "qoşasan" və ya iş qurtardıqdan sonra "söndürəsən". Hətta əgər insan təkrarlanan,öz məzmunu üzrə sadə və asan nəzarət olunan,yaradıcı yanaşmanı tələb etməyən,ixtisas səviyyəsinə ehtiyac olamayan işi icra etsə belə,onun işə mexaniki həvəsləndirilməsi yüksək nəticə verə bilməz.Təsərrüfatın idarə edilməsinin quldarlıq sistemindən başlamış kommunist düşərgə sisteminə qədər olan idarəçilik üsulları təsdiq etmişdir ki,insanların iradə və arzularına zidd üsullarla çox şeyi əldə etmək olmaz.

Müəyyən mövqeyə, arzu və həvəsə malik olaraq müəyyən dəyərlər sistemindən çıxış edərək,müəyyən davranış qaydaları və normalarına əsaslanaraq insan hər hansı konkret işi mənimsəyir və ona unikal xarakter verir. Lakin, bu o demək deyil ki, onu effiktiv idarə etmək mümkündürsə, onun davranışını yaradan səbəblər tapılarsa, onun nəyə can atdığını müəyyən etmək məcburiyyətdən fərqli olaraq idarəetməni elə təşkil etmək olar ki,insan özü işi ən yaxşı üsulla görməyə çalışacaq və təşkilatın məqsədlərini planlaşdırmağa kömək edəcək.

İnsanın effektiv idarə edilməsi onun motivasiyanın başa düşülməsi üzərində qurulur. İnsani hərəkətə gətirən, onu fəaliyyətə sövq edən motivləri başa düşərək insan və insanlar qrupunun idarə edilməsinin effektiv forma və metodlar sistemini hazırlamaq olar.Buna nail olmaq üçün bu və ya digər motivlərin necə yaranmasını,hansı üsullarla motivlərdən istifadə olunmasını və insanların motivləşdirilməsi strategiyalarının necə həyata

keçirildiyini bilmək vacibdir.

Ümumilikdə motivasiya insani müəyyən fəaliyyəti icra etməyə sövq edən hərəkətverici qüvvələrin məcmusu kimi başa düşülür.Bu qüvvələr insanın daxilində və ondan kənarda olur,onu hər hansı davranışı şüurlu və şüursuz olaraq icra etməyə məcbur edir.Bu zaman ayrı-ayrı qüvvələr və insanın davranışı arasındakı əlaqə sistem vasitəsilə təmin edilir, nəticədə isə müxtəlif işçiləri eyni təsir edici qüvvənin dəyişməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilərlər.Bundan başqa insan davranışı,onun həyata keçirdiyi fəaliyyət ona olan təsirə də reaksiya verə bilər.Bunun nəticəsində təsirin dərəcəsi və bu təsir nəticəsində yaranan davranışın istiqaməti də dəyişə bilər.

Qeyd olunanları nəzərə alaraq,motivasiyaya daha dəqiq tərifvermək olar. Motivasiya-insani fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur. Motivasiyanın insanın davranışına təsiri çoxlu sayda amillərdən asılıdır.Onlar çox hallarda fərdidir və insan fəaliyyəyindən əldə edilən əks əlaqə nəticəsində dəyişilə bilər.

Motivasiya anlayışını hər tərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır:

1)insanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirindən asılı olduğuna,

2)daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna,

3)motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqıdar olduğuna.

Bu aspektlərin aydınlaşdırılmasından qabaq istifadə ediləcək əsas anlayışların mahiyyətini müəyyən etmək lazımdır.

Tələbatlar - bu insanların daxilində olur və yaranır, müxtəlif insanların üçün ümumi olur, lakin eyni zamanda hər bir insanda fərdi ifadə tapır. Həmçinin bu insanın azad olmaq istədiyi bir şeydir, çünki tələbat mövcud olduğu zaman, o özünün ödənilməsini tələb edir. İnsanlar tələbatların mövcudluğuna, onların ödənilməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilərlər və hətta reaksiya verməyə də bilərlər. Tələbatlar süurlu və süursuz olaraq yarana bilər. Bu zaman heç də tələbatların hamısı başa düşülmür və ödənilmir.Əgər tələbat ödənilmişdirsə, bu o demək deyildir ki,o daimi olaraq ödənilmişdir. Bir çox tələbatlar,müntəmadi olaraq bərpa olunub aktivləşirlər. Bu zaman onlar öz ifadə

formasını və insana təsir dərəcəsini dəyişə bilərlər.

Motiv-insanda müəyyən fəaliyyəti yaradan şeylərdir.Motiv insanın daxilində olur, "şəxsi" xarakter daşıyır. İnsana aid olan çoxlu sayda xarici və daxili amillərdən asılıdır və onunla paralel yaranan motivlərin təsirinə məruz qalır. Motiv təkcə insani müəyyən fəaliyyətə sövq etmir,eyni zamanda nə etmək və necə etmək kimi prosesləri təyin edir. Xüsusi olaraq əgər motiv tələbatın ödənilməsi üçün fəaliyyət yaradırsa, hətta insanlar eyni tələbatlara malik olsalar da onda müxtəlif insanlarda bu fəaliyyət növləri müxtəlif olacaqdır.Motivləri müəyyən etmək olar. İnsan öz motivlərinə təsir edə bilər,bu motivlərin ödənilməsi və ya onların motivasiya məcmusundan çıxarılaması ilə ona reaksiya verə bilər. İnsan davranışı bir motivlə müəyyən edilə bilməz. O insan davranışına təsir dərəcəsinə görə bir-biri ilə müəyyən münasibətdə olan motivlərin məcmusu ilə müəyyən edilir. Bu səbəbdən insanın motivasiya strukturu onun müəyyən fəaliyyətinin reallaşdırılmasının əsasi kimi qəbul edilə bilər. Motivasiya strukturu sabitliyə malik olur,lakin o dəyişə bilər, xüsusi halda insanın təhsili və tərbiyəsi prosesində şüurlu olaraq transformasiya olunur.

Motivləşdirmə - müəyyən motivləri oyatmaq (aktivləşdirmək) yolu ilə insani hər hansı fəaliyyətə sövq etmək üçün insana təsir prosesidir. Motivləşdirmə insanın idarə edilməsinin əsasi və fundamentidir. İdarəetmənin effektivliyi motivləşdirmə prosesinin uğurlu həyata keçirilməsindən asılıdır.

Motivasiyanın qarşısında duran vəzifələrdən asılı olaraq iki əsas motivasiya tipini fərqləndirmək olar. Birinci tipə xarici təsir vasitəsilə insan fəaliyyətinə lazım olan motivlər aktivləşdirilir, onlar isə öz növbəsində insani müəyyən addım atmağa və davranışı həyata keçirməyə sövq edir,sonda isə motivləşdirici subyekt üçün müəyyən çətinliklər yarada bilər.Bu tip motivləşdirmə zamanı həm insanı arzu edilən fəaliyyətə stimullaşdıracaq motivləri və həm də bu motivləri necə fəallaşdırmağı bilmək vacibdir. Bu tip motivləşdirmə ticarət sövdələşməsi variantını xatırladır: "Mən sənə istədiyin şeyi verərəm,sən də də mənə istədiyim şeyi ver".Əgər iki tərəfdə qarşılıqlı təsir nöqtələri yoxdursa, onda motivasiya prisesi baş verməyəcəkdir.

İkinci tip motivləşdirmənin əsas vəzifəsi - insanda müəyyən strukturun formalaşdırılmasıdır. Bu halda əsas diqqət motivləş-

dirmə subyekti üçün arzu edilən fəaliyyət motivlərinin inkişaf etdirilməsi və gücləndirilməsinə verilir. Əks halda isə insanı effektiv idarə etməyə mane olan motivlərin zəifləşdirilməsinə verilir. Bu tip motivləşdirmə tərbiyə və təhsil,iş xarakteri daşıyır və çox hallarda konkret insanın fəaliyyətindən gözlənilən davranış və nəticələrdən asılı olmur. İkinci motivləşdirmə tipi özünün icrası üçün insanlardan daha çox səy, biliklər və qabiliyyət tələb edir. Onu öyrənən və tətbiq edən təşkilatlar öz insan resurslarını daha uğurlu və effektiv idarə edə bilirlər.

Birinci və ikinci motivləşdirmə tipləri bir-birinə zidd deyil,çünki müasir idarəetmə təcrübəsində proqressiv idarə edilən təşkilatlar hər iki tip motivasiyadan istifadə etməyə çalışırlar.

Stimullar təsir rıçaqları və ya qaçıqlandırmanın ötürücüləri rolunu icra edərək,müəyyən motivlərin fəaliyyətini təmin edir və yaradılır. Stimullar kimi ayrı-ayrı əşyalar,digər insanların davranışı, ümidləri,öhdəlikləri və təklif edilən imkanları çıxış edə bilər. İnsanın bir çox stimullara reaksiyası şüurlu deyildir.Ayrı-ayrı stimullara olan reaksiyalara süurlu nəzarət olmaya da bilər.

Konkret stimullara reaksiyalar müxtəlif insanlarda eyni deyildir.Buna görə də əgər insanlar stimullara reaksiya vermirlərsə onların heç bir əhəmiyyəti yoxdur.Misal üçün pul sisteminin dağılması şəraitində,pula heç nə almaq mümkün olmayanda,əmək haqqı və pul imkanları stimullaşdırıcı rolunu itirir və insanların idarə edilməsində istifadəsi məhdud olur.

Müxtəlif stimulların insanları motivləşdirmək üçün istifadə edilməsi prosesi stimullaşdırma prosesi adlanır.Stimullaşdırma müxtəlif formalara malikdir. İdarəetmə təcrübəsindən onun ən geniş yayılmış formalarından biri maddi stimullaşdırmadır. Bu stimullaşdırma prosesinin rolu çox böyükdür. Lakin maddi stimullaşdırmanın tətbiq ediləcəyi stiuasiyanı nəzərə almaq lazımdır. Onun imkanlarını çox genişləndirərək əhəmiyyətini aşağı salırlar, çünki, insan eyni mənalı olmayan tələbatlar, maraqlar, prioritetlər və məqsədlər sisteminə malik olur. Stimullaşdırmanın motivləşdirmədən prinsipal fərqləri mövcuddur. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, stimullaşdırma motivasiyanın həyata keçirilməsində bir vasitədir. Bu zaman təşkilatda münasibətlər nə qədər yüksək inkişaf edibsə, stimullaşdırmadan insanların idarə edilməsi vasitəsi kimi daha az istifadə olunur. Bu onunla əlaqədardır ki,tərbiyə və təhsil fərdləri motivləşdirmənin bir metodu kimi təşkilat üzvlərini

onun fəaliyyətində iştirak və marağını artırır, lazımi fəaliyyəti təmin edir və əlavə stimulları tələb etmir.

Əgər insanın fəaliyyətində motivasiyanın nəyə təsir etdiyinə baxsaq aşağıdakı fəaliyyət xüsusiyyətlərini müəyyən edə bilərik: a) səylər, b) cəhdlər, c) qətiyyət, d) vicdanlılıq, e) istiqamətyönlülük.

Eyni bir işi insan müxtəlif dərəcəli səylə həyata keçirə bilər. O tam qüvvəsi ilə işləyə bilər,eyni zamanda yarı qüvvə ilə də işləyə bilər. O daha asan iş seçə bilər və bununla yanaşı mürəkkəb və çətin iş təyin edə bilər.Bu insanin hansı qüvvə sərf etməyə hazır olduğunu göstərir və insanın öz işini görmək üçün hansı səylər sərf etməyə motivasiyalı olduğunun göstərir.

İnsan təşkilatda öz rolunu oynayan zaman müxtəlif cür cəhdlər göstərə bilər.Biri üçün onun əməyinin keyfiyyəti heç bir göstərici deyil,digəri isə hər seyi ən yaxşı formada icra edir,tam qüvvəsi ilə işləyir,işdən yayınmır,ixtisasını artırmağa çalışır.iş qabiliyyətlərini təkmiləşdirir, təşkilatı əhatə edən mühitlə münasibətdə olamağa can atır.

Fəaliyyətin üçüncü xüsusiyyəti isə motivasiya tərəfindən edilən təsir başlanmış işi davam etdirmək və inkişaf etdirməkdə qətiyyətdir. Bu fəaliyyətin vacib xüsusiyyətidir,çünki çox hallada başlanmış işə marağı tez itən insanlara rast gəlmək olur.Hətta başlanılmış işin əvvəlində yaxşı nəticələrin əldə edilməsi də marağın itirilməsi və qətiyyətin olmaması onların səylərinin azalmasına və işçilərin öz rollarını aşağı səviyyədə icra etmələrinə gətirib çıxaracaq.Qətiyyətin olmaması işin axıra kimi çatdırılmamasında özünün büruzə verir.

İşçi ona ideyalar təklif edə bilər,lakin onların icrası üçün heç bir şey etməməsi təcrübədə təşkilat üçün itirilmiş imkanlar deməkdir.

İşin görülməsi zamanı vicdanlılıq - işin məsuliyyətli icrası,bütün lazımi tələblərin və tənzimləyici normaların gözlənilməsinin nəzərdə tutulması bir çox işlərin uğurlu icrası vacib şərtdir. İnsan yaxşı ixtisasa və biliyə malik ola bilər,qabiliyyətli və yaradıcı ola bilər, çox işləyə bilər, lakin bununla yanaşı o öz işinə qarşı məsiliyyətsiz yanaşa da bilər. Bu onun fəaliyyətinin müsbət nəticələrini sıfra endirə bilər. Təşkilatın rəhbərliyi bunu yaxşı təsəvvür etməli və motivasiya sistemini elə qurmalıdır ki, o işçilərdə öz davranış xüsusiyyətini inkişaf etdirsin.

<u>İstiqamətyönlülük</u> insan fəaliyyətinin xüsusiyyəti

kimi,onun müəyyən fəaliyyətin icrası ilə nəyə can atdığını müəyyən edir. İnsan öz işini ona görə icra edir ki,o razıqalmanı,ödənilməni (maddi və mənəvi) təmin etməklə bərabər təşkilata öz məqsədlərini həyata keçirməkdə kömək edir.

Qeyd olunanlar insanı müəyyən səylər göstərməklə öz işini icra etməyə,müxtəlif səviyyəli cəhdlər və vicdanlılıq,qətiyyət və məqsədlərə nail olmasını təmin edən işləri görməyə həvəsləndirən qüvvələrin məcmusudur.

Motivasiya nəzəriyyəsinin tədqiq ediməli olan sahələrindən biri, "daxili motivasiya" ilə "xarici motivasiya" arasında olan nisbətdir.Problemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki,insanın fəaliyyəti insan və vəzifələrin qapalı təsiri ilə yaranan motivlərin təsiri altında və eyni zamanda insan və vəzifələrin açıq qarşılıqlı təsiri altında yaranır.Başqa sözlə xarici mühit subyekti insanda hər hansı vəzifəni icra etmək üçün motiv yaradır.

Birinci halda motivasiyanı şərti olaraq "daxili" adlandırmaq olar,çünki insan müəyyən vəzifə ilə qarşılaşaraq özü özünə motiv yaradır.Motivlərin insanın daxilində yaranır.Belə motivlərə nailiyyətə istiqamətlənmə,işi qurtarmağa cəhd etmə,öyrənməyə can atma,mübarizə arzusu və sair misal ola bilər.

İkinci halda məsələlərin həlli üzrə fəaliyyət motivləri kənar,xarici təsirlə yaranır.Bu motivasiyanı şərti olaraq "xarici" adlandırmaq olar.Belə motivasiyalara motivləşdirmə proseslərini aid etmək olar.Misal üçün əmək haqqı,əmr etmə,davranış qaydaları və sair.

Təcrübədə "daxili" və "xarici" motivasiya arasında dəqiq sərhədlər yoxdur. Bir halda bir sıra motivlər "daxili" motivasiya tərəfindən,digər halda "xarici" motivasiya tərəfindən yaradıla bilər. Ola bilər ki,bir motiv hər iki motivasiya sistemi tərəfindən yaradılır. Rəhbərlik iki motivasiya tipinə əsaslana bilər və bu zaman "daxili" motivasiyanı nəzərə alıb,onun yaradılmasını əvvəlcədən xəbər verə bilər.

Aydındır ki,motivasiya insanın və heyətin öz işinin və istehsal öhdəliklərinin icrasına böyük təsir göstərir. Lakin motivasiya ilə fəaliyyətin son nəticələri arasında bimənalı asılılıq yoxdur. Ola bilər ki, öz işinin icrasına yüksək motivləşdirilmiş insan, az və ya zəif motivləşdirilmiş işçilərə nisbətən pis nəticələr verir. Motivasiya ilə fəaliyyətin son nəticələri arasında birmənalı asılılığın olmaması onunla şərtlənir ki,əməyin nəticələrinə ixtisas,işçinin qabiliyyəti,görülən işin düzgün başa düşülməsi,iş

prosesinə ətraf mühitin təsiri,bəxtlilik və s.kimi çoxlu amillər təsir edir.

Motivasiya ilə əmək nəticələri arasında uyğunsuzluq ciddi idarəetmə problemi yaradır: ayrılıqda işçinin əmək nəticələrini necə qiymətləndirmək və onu necə mükafatlandırmaq? Əgər ancaq əmək nəticələrinə görə mükafatlandırma aparılsa onda işçini demotivləşdirmək olar.Çünki, ola bilər ki. işçi aşağı nəticələr əldə etməsinə baxmayaraq çoxlu səylər etmiş olar. Digər tərəfdən isə əgər işçini onun əmək nəticələrini nəzərə almaqla ancaq motivasiyaya görə mükafatlandırsaq,bu işi az motivləşdirə və məhsuldar işçilərin nəticələrini zzəiflədə bilər.Bu problemin həlli situasialı xarakter daşıyır və menecerlər bilməlidirlər ki, idarə etdikləri kollektivdə bu problem yarana bilər və onun həlli asan və aydın deyildir.

Motivasiyaya proses kimi yanaşılsa,onu ardıcıl altı mərhələ kimi təsəvvür etmək olar.Təbiidir ki,prosesə belə yanaşma şərti xarakter daşıyır,çünki real həyatda mərhələlər arasında dəqiq sərhədlər yoxdur və motivasiya prosesi bölünmür.Buna görə də motivasiya prosesinin necə baş verdiyini, onun məntiqini və tərkib hissələrini müəyyən etmək üçün aşağıdakı modeldən istifadə oluna bilər.

<u>Birinci mərhələdə</u>-tələbatın yaranması. Tələbat o zaman yaranır ki,insan nəyinsə çatışmamazlığını hiss edir. O konkret vaxtda yaranır və insandan "tələb etməyə" başlayır ki, onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarsın və müyyən addımlar atsın. Tələbatlar müxtəlif ola bilər. Onları üç qrupa bölmək olar:

1)Fizioloji,

2)Psixoloji,

3)Sosial.

<u>İkinci mərhələ</u>-tələbatların ödənilməsi yollarının axtarılması. Tələbat artıq yaranmışdır və insana problemlər yaradırsa insan onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarır: ödəmək,boğmaq və ya fikir verməmək. İşçidə nə isə etmək,addım atmaq ehtiyacı yaranır.

<u>Üçüncü mərhələ</u>-fəaliyyət məqsədlərinin (istiqamətlərinin) müəyyən edilməsi. İnsan nəyi və hansı vasitələrlə etməyi,nəyə nail olmağı fiksə edərək tələbatı ödəməyə çalışır. Bu mərhələdə 4 momentin əlaqələndirməsi baş verir:

1)Mən nəyi etməliyəm ki,tələbat ödənilsin?

2)Mən istədiyimi əldə etmək üçün nə etməliyəm?

3)Mən istədiyimi nə dərəcədə əldə edə bilərəm?

4)Mənim əldə edəcəyim məqsəd, tələbatı nə dərəcədə ödəyəcək?

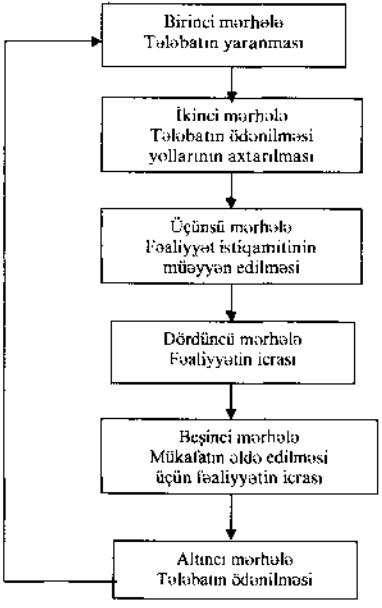
Dördüncü mərhəl - fəaliyyətin icrasıdır. Bu mərəhlədə insan tələbatı ödəmək üçün nəyinsə əldə edilməsi imkanlarına nail olmaq üçün müəyyən addımlar atır. İş prosesi motivasiyaya əks təsir etdiyindən,bu mərhələdə məqsədlərin tənzimlənməsi baş verir.

Beşinci mərhələ -həyata keçirilmiş fəaliyyətə görə mükafatın əldə edilməsidir. İnsan müəyyən iş gördükdən sonra tələbatın ödənilməsi üçün nəyisə əldə edir və ya arzuladığı obyektə mübadilə etmək üçün vasitə əldə edir.Bu mərhələdə icra edilmiş fəaliyyətin aarzu edilən nəticələri verdiyi müəyyən edilir.Bundan asılı olraq fəaliyyətə olan motivasiya ya zəifləyir,ya olduğu kimi qalır, və ya da güclənir.

Altıncı mərhələ - tələbatın ödənilməsidir.Gərginliyin götürülməsi səviyyəsindən və tələbatın ödənilməsinin fəaliyyət motivasiyanın zəifləməsi və güclənməsindən asılı olaraq insan yeni tələbatın yaranmasına qədər fəaliyyətini dayandırır və ya tələbatın ödənilməsi üçün imkanlar axtarır və fəaliyyətini davam etdirir.

Motivasiya prosesinin məntiqini bilmək bu prosesin idarə edilməsi üçün üstünlüklər verir.Motivasiya prosesinin praktiki reallaşmasını çətinləşdirən və qeyri-müəyyən edən bir neçə amili göstərmək olar. Bunların əsas olduğunu güman etmək olar,lakin onları dəqiq müəyən etmək olmaz. Bunu müəyyən etmək üçün uzunmüddətli müşahidələr aparmaq lazımdır ki, yüksək dəqiqlik səviyyəsi ilə hansı motivlərin insanın motivasiya prosesində əsas və hərəkətverici olduğu müəyyən edilsin.

Digər vacib amillərdən biri motivasiya prosesinin dəyişkənliyidir.Motivasiya prosesinin xarakteri onu yaradan tələbatlardan asılıdır.Lakin tələbatlar özləri bir-biri ilə dinamik qarşılıqlı əlaqədə və ziddiyyətdə olurlar,əks halda ayrı-ayrı tələbatların təsirini gücləndirilər.Bu zaman belə qarşılıqlı münasibətlərin tərkib elementləri və istiqaməti vaxt keçdikcə dəyişir. Eyni zamanda motivlərin bu xarakterini də dəyişdirir. Buna görə də hətta insanın motivasiya strukturunu dərindən bilməklə,insan davranışında gözlənilməz dəyişiklərin yaranmasını və motivləşdirici digər addımların qarşısını almaq olmaz.



Şəkil 9.1.Tələbatın yaranması və ödənilməsi prosesinin sxemi

Hər bir insanın motivasiya prosesini mürəkkəbləşdirən daha bir amil ayrı-ayrı insanların motivasiya strukturunun fərqləri,eyni motivlərin müxtəlif insanlara fərqli təsiridir. Bu tip insanlarda məqsədə çatma meyli çox güclü ola bilər, digərlərində o nisbətən zəif ola bilər. Bu halda motiv insanların davranışına müxtəlif cür təsir edəcəkdir. Digər bir situasiyada ola bilər ki, iki insan məqsədə çatmaq üçün güclü motivə malikdirlər. Lakin birində digər motivlərə nisbətən dominantdır və o məqsədə istənilən vasitələrlə çatmalıdır. Digərində isə bu motiv birgə fəaliyyətdə iştirak motivi ilə əlaqədardır. Bu halda insan özünü başqa cür aparacaqdır.

Motivasiya prosesi mürəkkəb və birmənalı deyildir.Bu

səbəbdən motivasiya prosesini izah edən çoxlu sayda müxtəlif nəzəriyyələrə diqqət yetirmək vacibdir.

§2. Motivasiya nəzəriyyələrinin təkamülü

Tələbatların ödənilməsi vasitəsilə insanların işgüzar fəaliyyətinə təsir etməyə kömək edən bir sıra konsepsiyalar mövcuddur. Onları menecerə tabeçilikdə olanları nə hərəkətə gətirdiyini bilməkdə və onlardan təcrübədə istifadə etməkdə kömək edə bilər.

Hal-hazırda qəbul edilmişdir ki,ilkin motivasiya nəzəriyyələrdə olan prinsiplər düzgün deyildir. Hətta son dövrlərdə rəhbərlər tabeçilikdə olanların davranışını düzgün başa düşməsələr də,o şəraitlərdə istifadə etdikləri prinsiplər çox effektiv olurdu. Belə metodlardan yüz illərlə istifadə edilmiş və ilkin motivasiya nəzəriyyələri bizim həyatımızda dərin kök salmışdırlar.

Bir çox rəhbərlər,xüsusi hazırlığa malik olmayaraq,bu konsepsiyaların güclü təsirinə məruz qalırlar.Bu səhvdir,çünki müasir təşkilatlarda tabeçilikdə olan insanlar keçmişə nisbətən təhsilli və təminatlıdır.Ona görə onların əmək fəaliyyətinin motivləri daha mürəkkəb və təsir göstərmək üçün çətindir.Bunu nəzərə alaraq,son dövrlərin tarixi xülasəsinə əsaslanaraq motivasiyanın effektivliyini və onun konkret situasiyalarda əhəmiyyətini müəyyən etməyə çalışaq.

Qamçı və qoğal siyasəti. Əvvəllər rəhbərlərin leksikonuna motivasiya sözü daxil olmamışdır.Min illər əvvəl,məlumdur ki,təşkilatların qarşısında duran məqsədlərə çatmaq üçün insanlara məqsədəyönlü təsir etmək mümkün idi. İsifadə edilən birinci metodlardan biri də qamçı və qoğal siyasəti idi.Qədim əsatir və miflərdə çoxlu sayda rəvayətlər tapmaq olar ki,şahlar mükafatı qəhrəman qarşısında və ya qılıncı onun başı üstündə saxlayırlar.Təklif edilən "qoğallar" mükafat kimi yeməli deyildir.Onlar qəbul edilir və insanların ona görə minnətdar olacağına əsaslanırdı.

XIX əsrin sonunda,qərb ölkələrində bu adi hadisə idi.Bütün sənaye inqilabları dövründə İngiltərənin kənd ərazilərində həyat şəraiti ağır idi və fermerlər şəhərlərə gələrək kiçik maaşa görə istənilən işi görməyə razı idilər.

İşə götürənlər öz işçilərinin mmotivasiya problemləri ilə tez-tez rastlaşırdılar. İşçilər heç bir hüquqi müdafiyəyə malik deyildilər,işsizlik və yoxsulluq o dərəcədə yayılmışdır ki, insanlar istənilən işə görə minnətdarlıq hissi keçirirdilər.

Belə misallardan biri Şotlandiyalı sənayeçi Robert Ouenin timsalında izah etmək olar.O hesab edirdi ki,onun fabrikinin işçilərinə canlı "maşınlar" kimi baxmalıdırlar və bunu zavodların "canlaşdırılmış maşınlarına" qarşı qoyurdu.Bundan o belə bir nəticə çıxarırdı ki,işçilərin həyat səviyyəsinin təmin edilməsi,mexaniki avadanlığa qayğı kimi vacibdir.

Adam Smitin iqtisadi tədqiqatları da bi dövrə aiddir.Smit "Xalqların sərvətinin təbiəti və səbəbləri haqqında tədqiqat" əsərini yazanda adi insanın vəziyyəti çox ağır idi.Onun "iqtisadi insan" konsepsiyasına belə sərt reallıqların müşahidə edilməsi çox təsir etmişdir.Çox insanların sağ qalmaq üçün mübarizəsindən A.Smit belə bir nəticə çıxarmışdır ki,insanın imkanı olduqda öz iqtisadi vəziyətini yaxşıladırmağa çalışır.Lakin R.Ouenin və A.Smitin fikiləri geniş yayılmışdır və ancaq XIX əsrin sonunda sosial mühit tərəfindən təzyiq sənayeçiləri motivasiyanı qiymələndirməyə məcbur etdi.

R.Ouen və A.Smit öz əsərlərindən klassik motivasiya nəzəriyyələrinin əsasına yaxınlaşmışdılar. Onun mahiyətini sadə ifadə etmək olar-pul işdə yeganə motivləşdirici amildir. İnsanlara-sıfır iqtisadi varlıqlar kimi baxılırdı, onlar ancaq pula görə işləyir və bu pulu paltar,ev və digər lazımi şeylər almağa sərf edirlər. İşləyənləri motivləşdirmək üçün, menecer onlara əgər təşkilatın məqsədlərinə çatmağa kömək edəcəklərsə,daha çox qazanarlar ideyasını təmin etməlidir. Bu klassik nəzəriyyənin ifadəçisi kimi Frederik Teylor çıxış etmişdir. Əmək bölgüsünün sərt tərəfdarı olan Teylor əməyi (işi) kiçik modullara (hissələrə) bölür,onların istesal baxımdan effektivliyini artırır və asan nəzarət olmasını təmin edirdi. Sonra o, hər bir bölmə üçün rasional məhsuldarlıq səviyyəsi və kvotası,minimal məqsədlər müəyyən edirdi ki,hər bir işçi gözlənilən nəticəni reallaşdıra bilsin.Onun modullu sisteminə əsaslanaraq işçilər kvotaya uyğun nəticələr göstərirdilər,onlar normal əmək haqqı alırdılar. Kvotadan çox məhsul istehsal edənlər hər istehsal əşyasına görə daha cox maaş alırdılar.Beləliklə işçilər məhsuldarlığın artırılması üçün güclü stimul əldə edirdilər.

Əmək məhsuldarlığının artımı ixtasaslaşma və

standartlaşma ilə birlikdə güclü effekt verərək motivasiya metodunun istifadəsinin nəticəsi olmuşdur.Qamçı və qoğal üzrə motivasiyanın uğuru o qədər yüksək olmuşdur ki,ondan qalan müsbət əhval hələ də mövcuddur.

Məhz effektivliyin əsasında təşkilat texnologiya və ixtisaslaşmadan uğurlu istifadə edərək adi insanların həyatını daha da yaxşılaşmağa başladı. Onların həyat səviyyəsi yaxşılaşdıqca, idarəedicilər başa düşürdülər ki,yalnız adi "qoğal" insanı bütün hallarda yaxşı işləməyə sövq etmir.Bu fakt idarəetmə sahəsində mütəxəssisləri motivasiyanın psixoloji aspektlərində yeni çıxış yolları axtarmağa məcbur etdi.

İdarəetmədə psixoloji motivlərdən istifadə edilməsi əvvəllər də mövcud olmasına baxmayaraq,Elton Meyonun əsərlərinin meydana çıxması onun potensial imkanlarını daha bariz şəkildə açıqladı və qoğal-qamçı motivləşdirilməsinin məhdud olmasını göstərdi.

Elton Meyo öz dövrünün akademik təhsilli şəxsiyyətlərindən biri olub elmi idarəetmə və psixologiya sahəsində hazırlığa malik idi. O özünə məşhurluğu və hörməti 1923-1924-cü illərdə Filadelfiyada keçirilən eksperiment prosesində əldə etdi. Toxuculuq fabrikinin əyrici sahəsində işçi qüvvəsinin axıcılığı 25%, digər sahələrdə isə 5-6% idi. Effektivlik üzrə mütəxəssislərin təklif etdikləri istehsalın maddi stimullaşdırılması üsulları kadrların axıcılığına və aşağı məhsuldarlığına təsir edə bilmədi. Ona görə firma prezidenti Meyoya müraciət etdi.

Vəziyyətin tədqiqatından sonra Meyo müəyyən etdi ki,əyricilərin iş şəraiti onlara bir-birilə az ünsiyyətdə olmağa imkan verdiyini və işinin az hörmətli olduğunu müəyyən etdi. Meyo hiss edirdi ki,kadr axıcılığının azaldılması probleminin həllini əmək şəraitinin dəyişilməsində axtarmaq lazımdı. Mükafatın artırılmasının heç bir əhəmiyyəti yox idi.İnzibatçıların icazəsi ilə o,istirahət üçün on dəqiqəlik istirahət vaxtları təyin etdi. Nəticədə işçi qüvvəsinin axıcılığı azaldı,işçilərin mənəvi vəziyyəti yaxşılaşdı, məhsuldarlıq artdı. Sonra müfəttiş istirahət vaxtlarını ləğv etdikdə nəticələr zəiflədi və Meyonun yeniliyi daha da gücləndirildi.

Əyricilər ilə eksperiment Meyoda bir konsepsiyanı gücləndirdi ki, rəhbərlər işçilərin psixologiyasını xüsusi olaraq "qeyri məntiqli" nəzərə almalıdırlar.O belə bir nəticəyə gəldi ki:

"Bu günə qədər sosial və sənaye tədqiqatlarında,orta,normal" insanın şüurunda olan qeyri-məntiqliklər onun davranışında yığılır.Onlar onun özündə "pozulmaya" gətirib çıxarmaqla onun əmək fəaliyyətini poza bilər. Lakin Meyonun özü də bu sahəni tam qiymətləndirə bilmədi, çünki psixologiya hələ yeni-yeni inkişaf edirdi.

1920-ci illərin sonunda Meyo və onun əməkdaşları tərəfindən Xottornda aparılan eksperimentlər, iş yerində işçilərin davranışının öyrənilməsi üzrə ilk geniş miqyaslı tədqiqatlar olmuşdur. Xottornda işlər elmi idarəetmə üzrə eksperimentlər kimi başladı. O 8 ildən sonra qurtardı və nəticədə insani amillərin sosial qarşılıqlı münasibətlərin və qrup davranışının fərdi əmək məhsuldarlığına təsirinin müəyyən istiqaməti - "insani münasibətlər" konsepsiyası yaradıldı və 1950-ci illərin əvvələrinə kimi dominant mövqeydə çıxış etdi. Lakin Xottorn eksperimentləri əməyə motivasiyanı izah edən konseptual model vermədi. Motivasiyanın psoxoloji nəzəriyyələri daha gec - XX əsrin 40-cı illərində formalaşdı.

Bu gün mövcud olan motivasiya nəzəriyyələri insanlara məxsus olan motivlər və insanın alternativ davranış üsulları seçməyə məcbur edən konsepsiyalar kimi aşağıdakı qruplara bölünür:

1)<u>məzmun nəzəriyyələri</u>-motivasiya amillərinin məzmunun müəyyən edilməsi və təhlilinə əsaslanır;

2)<u>prosesual nəzəriyyələr</u>-müxtəlif motivlərin qarşılıqlı əlaqələrinin dinamikasını müəyyən edir, yeni insan davranışının necə yaradılması və istiqamətlənməsinə əsaslanır.

§3. Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri insani fəaliyyətə məbbur edən tələbatların müəyyən edilməsinə əsaslanır.Xüsusən də həcm məzmunu müəyyən edən zaman.Bu nəzəriyyələr tələbatların strukturunu,onların məzmunu,və bu tələbatların insanın fəaliyyyətə motivasiyası ilə əlaqəsini izah edir.Müasir motivasiyaların əsasının yaradılması prosesində aşağıdakı nəzəriyyələr xüsusi əhəmiyyət kəsb etmişdir.

1) A.Maslou tərəfindən hazırlanmış tələbatların icrarxiya nəzəriyyəsi,

2) D.Mak-Klellandın əldə edilmiş (qazanılmış) tələbatlar nəzəriyyəsi,

3) K.Alderferin ERG nəzəriyyəsi,

4)F.Hersberqin iki amilli nəzəriyyəsi.

Maslou nəzəriyyəsi. Rəhbərlər ilk dəfə olaraq insanların tələbatlarının mürəkkəbliyi haqqında biliklərin əldə etdikləri bixevioristlərdən birinci Abraam Maslou olmuşdur.40-cı illərdə öz konsepsiyasını hazırlayaraq,Maslou qeyd edirdi ki,insanın coxlu sayda tələbatları mövcud ola bilər.Geniş yayılmış və tanınılan ierarxiya konsepsiyasına aşağıdakı ideya,prinsiplər və tələbatlar aiddir:

-İnsanlar daima hər hansı tələbatları hiss edirlər;

-İnsanlar daha güclü ifadə olunaraq, qruplaşdırıla bilən tələbatlara malikdirlər;

-Tələbat qrupları bir-birinə münasibətdə ierarxiyaya malik olurlar;

-Əgər tələbatlar ödənilməyibsə inası fəaliyyətə həvəsləndirirlər. Ödənilmiş tələbatlar insanları motivləşdirmir;

-Əgər bir tələbat ödənilirsə, digər tələbat onun yerini tutur;

-İnsan adətən eyni zamanda çoxlu tələbatlar hiss edir ki,onlarda bir-birilə kompleks qarşılıqlı əlaqədə olurlar;

-"Piramida"-nın aşağı hissəsində olan tələbatlar,ilkin ödənilməsini tələb edir;

-Ali səviyyənin tələbatları aşağı səviyyədə olan tələbatlar ödənildikdən sonra insana fəal təsir göstərir;

-Ali səviyyəli tələbatlar aşağı səviyyəli tələbatlara nisbətən daha çox üsullarla ödənilə bilər.

Maslou tələbatları 5 qrupa bölərək,piramida formasında onların bir-birinə nisbətən ierarxiyada yerləşdirmişdir. (Şəkil 9.2).

Fizioloji tələbatlar. Bu qrup tələbatlara qida, su, hava, yaşayış və insanın sağ qalması,orqanizmin həyat qabiliyyətli səviyədə saxlanmasını təmin edən üçün tələbatlar daxildir. Bunlar insanın fiziologiyası tərəfindən yaradılır və fizioloji proseslərin təmini ilə əlaqədardır. Bu qrup tələbatların ödənilməsi üçün işləyən işçilər işin məzmunu ilə az maraqlanır. Onlar əsas diqqəti ödənişdə,əmək şəraitində,iş yerinin rahatlığında,yorğunluqdan qaçmaqda təmərküzləşdirirlər.Belə insanları idarə etmək üçün minimal əmək haqqının kifayət olması və iş şəraitinin çətin olmaması metodlarından istifadə olunur.

Təhlükəsizlik tələbatları. Bu qrup tələbatlar insanların

sabit və təhlükəsiz vəziyyətdə, qorxudan uzaq,sağlam və əzab-əziyyətdən azad olmaq istəyi və meyli ilə əlaqədardır. Bu tip

Şəkil 9.2. Maslou piramidası

tələbatlar hiss edən insanlar narahatedici situasiyalardan qaçır,qayda-qanunu sevir,dəqiq normalar,aydın strukturlara üstünlük verirlər.Onlar öz işlərinin gələcəkdə sabit həyata keçirmək baxımından qiymətləndirirlər. Bu tələbatların təsiri altında olan insanlara iş təminatı,təqaüd təminatı,tibbi xidmət təminatı vacibdir. Belə insanları idarə etmək aydın və dəqiq sosial sığorta sistemini yaratmaq,onların fəaliyyətinin tənzimlənməsi üçün aydın və ədalətli qaydalar tətbiq etmək, əməyi yaşayış səviyyəsindən yüksək ödəmək,onları qərarların qəbuluna cəlb edilməsi kimi metodlardan istifadə etmək lazımdır.

Fizioloji və təhlükəsizlik tələbatlarını ödəmədən (ilkin tələbatlar) hər bir insanın normal həyat fəaliyyəti mümkün deyildir.

Aidolma və iştirak tələbatları.İnsanlar birgə fəaliyyətdə iştirak etməyə çalışır.O dostluq,ssevgi istəyir və insan qruplarının üzvü olmaq,ictima tədbirlərdə və sairədə iştirak etməyə çalışır.Bütün bu meyllər aidolma və tələbatlar qrupunu təşkil edir.Əgər insan üçün bu meyllər dominantırsa,öz işinə birincisi kollektivə aid olma,ikincisi isə iş yoldaşları ilə yaxşı və dost münasibətlərin qurulmqsı imkanı kimi baxır.Belə işçilərə münasibətdə rəhbərlik dostluq əməkdaşlığı xarakteri daşıyır və belə insanlar üçün işdə ünsuyyət şəraiti yaratmaq qlazımdır.Əməyin təşkilinin qrup formasında, qrup tədbirlərini

onların necə qiymətləndirməsi fikirləri əhəmiyyətli ola bilər.

Tanınma və özünü təsdiq tələbatları. Bu qrup tələbatlar insanların sərişteli, güclü, qabiliyyətli, özünə inamlı olmaq və ətrafdakı insanlar tərəfindən tanınması və hörmət edilməsi meyllərini əsk etdirir.İnsanlara güclü təsir edən bu tələbat lider mövqeyinə və ya məsələlərin həlli zamanı tanınmış avtoritet mövqeyinə əsaslanır. Belə insanları idarəetmək üçün onların iş nəticələrinin müxtəlif qiymətləndirilməsi formalarından istifadə etmək lazımdır. Bunun üçün onlara titullar və adlar verilməli, mətbuatda onların işi qiymətləndirilməli,ictimai çıxışlarda rəhbərlik tərəfindən adları qeyd edilməli,müxtəlif mükafatlar təqdim edilməlidir və s.

Özünüifadə tələbatları. Bu qrup özündə insanın öz biliklərini,qabiliyyətlərini və bacarıqlarını daha dolğun istifadə edilməsi kimi meyləri birləşdirir.Bu insanın geniş mənalı yaradıcılıq tələbatlarıdır.Belə tələbatlı insanlar özünün və ətrafın qavrayışına açıqdırlar,yaradıcı və müstəqildirlər.Bu insanları idarəetmək üçün onlara original vəzifə vermək,qabiliyyətlərindən istifadə,vəzifələrin icrası üçün vasitələr seçimində azadlıq vermək,yaradıcılıq tələb edilən işlərə cəlb etmək lazımdır.

Maslounun tələbatlar ierarxiyasının vəzifəsi yalnız bu və ya digər tələbatın təbiəti necədir sualına cavab vermək deyil, həm də bu və ya digər tələbatların insanın fəaliyyətə motivasiyasına necə təsir etdiyini nəzərə alaraq insana təsir etmək və öz tələbatlarını ödəməyə imkan verməkdir.

Maslou konsepsiyası müasir idarəetmə nəzəriyyəsinin və təcrübəsinin inkişafına böyük təsir etmişdir.Lakin işgüzar təcrübə göstərdi ki,konsepsiyasının bir sıra zəif tərəfləri var.

Birincisi-tələbatlar stiuasiyası amillərdən asılı olaraq (işin məzmunu,təşkilatda mövqeyi,yaş,cins və s.) müxtəlif cür ifadə oluna bilər.

İkincisi-Maslou "piramidasında" olduğu kimi bir qrup tələbatın digərinin ardınca gəlməsində heç bir sərtliyə ehtiyac yoxdur.

Üçüncüsü-yuxarı səviyyə tələbatlarının ödənilməsi,onların motivasiyaya təsirinin zəifləməsinə gətirib çıxarmır.Maslou hesab edirdi ki, qaydalardan istisna olaraq özünüifadə tələbatı ödənildikcə onun fəaliyyət motivasiyasına təsiri zəifləmir,əksinə gücənir.

Maslou nəzəriyyəsi insanların işə meylinin əsasında nəyin

dayanmasının başa düşülməsinə böyük təsir etmişdir.Rəhbərlər başa düşdülər ki,insanların motivasiyası geniş spektrli tələbatlarla müəyyən edilir.

Mak-Klelland nəzəriyyəsi. Motivasiyanın digər modeli,yüksək səviyyəli tələbatlara əsaslanan,amerika alimi Mak-Klelland nəzəriyyəsidir.Bu modeldə Maslounun yuxarı səviyyəli tələbatları ierarxiyasız təqdim edilir. O hesab edirdi ki,insanlara üc tələbat məxsusdur:

1) Uğur, 2) Aidiyyat, 3) Hakimiyyət.

Uğur tələbatı insanın qarşısında duran məqsədlərə əvvəlki metodlara nisbətən daha effektiv üsullarla çatmağa meyl etməsidir.Bu tələbat insanın uğur qazanmasının elan edilməsi ilə deyil (bu onun statusunu təsdiq edir), işin uğurlu başa çatdırılması prosesi ilə ödənilir.Uğur tələbatı yüksək inkişaf etmiş insanlar az səviyyədə risk edirlər.Onlar problemin həllinin tapılmasına görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək kimi tələb olunan situasiyaları xoşlayırlar.Təşkilat belə insanlara geniş təşəbbüs imkanları təqdim etməli və onlara işi başa çatdırmağa imkan verməlidirlər.

Beləliklə,uğur tələbatı insanları motivləşdirmək üçün sizdən onların qarşısında aşağı və orta səviyyəli riskliliyi olan vəzifələr qoymağı qarşıya qoyulmuş məsələləri həll etmək üçün kifayət qədər səlahiyyət ötürməyi və əldə edilmiş nəticələrə uyğun olaraq konkret mükafatlandırma lazımdır tətbiq etməyi tələb edir.

Aidiyyat tələbatı ətrafdakı insanlarla dostluq münasibətlərinə meyldə ifadə olunur.Aidiyyat tələbatı yüksək olan insanlar yaxşı münasibətlərin yaradılması və saxlanılmasına istiqamətlənirlər,ətrafdakı insanlardan müsbət yardım və kömək əldə etməyə meyl edirlər.Onlar üçün ən əsas fakt odur ki,onlar kiməsə lazımdırlar.

Kollektivin belə üzvlərinin uğurlu işinin təşkili üçün elə bir şərait yaratmaq lazımdır ki,öz fəaliyyətlərinə ətrafdakıların necə reaksiya verəcəyi haqqında informasiya əldə etmək,geniş dairədə insanlarla ünsiyyət yapatmaq üçün imkanları olsun.

Hakimiyyət tələbatı insanların davranışına təsir etmək, onların fəaliyyətinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək kimi meyllərdə ifadə olunur.Lakin bu halda təkcə inzibati hakimiyyət deyil, eyni zamanda avtoritet, istedad və sair hakimiyyət amilləri başa düşülür. Bəzi insanlar hakimiyyəti hakimiyyət naminə axtarırlar,ikinci qrup insanlar başqalarını idarəetməklə öz şəxsi qiymətləndirmələrini yüksəltmək üçün,üçüncü qrup insanlar

digərlərinə hakimiyyət problemlərin həllini daha yaxşı başa salmağı öz üzərlərinə götürməy üçün. Məhz axırıncı tələbat formasını Mak-Klelland menecer üçün vacib hesab edir.

Alderferin ERG nəzəriyyəsi. Nəzəriyyələr arasında K.Alderferin ERG konsepsiyası nisbətən müasirdir.Maslounun tələbatlar ierarxiyası nəzəriyyəsindən fərqli olaraq o, hesab edir ki,üç əsas tələbatlar qrupu var:

1)Mövcudluq tələbatları, 2)Əlaqə tələbatları, 3)İnkişaf tələbatları.

Mövcudluq tələbatları Maslonun tələbatlar piramidasının iki qrupunu özündə birləşdirir:təhlükəsizlik tələbatı (qrup təhlükəsizliyindən başqa) və fizioloji tələbatlar.

Əlaqə tələbatları aidolma və aidiyyat tələbatlar qrupu ilə uyğundur.Alderferə görə əlaqə tələbatı-insanın sosial tələbatını əks etdirir, insanın ailə üzvü olmaq, kollcqalara, dostlara, düşmənlərə, müdirlərə və tabeçilərə malik olması meylini əks elətdirir. Ona görə bu qrupa Maslounun piramidasında tanınma və özünü təsdiq tələbatlarının bir hissəsini aid etmək olar. Onlar insanın ətraf dünyada müəyyən mövqe tutmaq meyli ilə əlaqədardır.

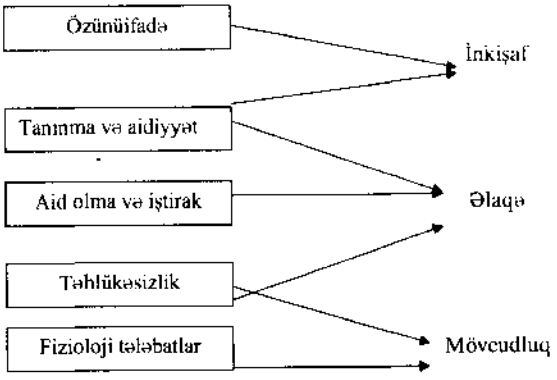
İnkişaf tələbatı Masloun piramidasındakı özünüifadə tələbatlarına uyğundur və özündə tanınma və özünütəsdiq tələbatlarını aid edir.Onlar ilə özünə inamın inkişaf və özünütəkmilləşdirmə ilə əlaqədardır (şəkil 9.3).

Bu cür qrup tələbatlar Maslou nəzəriyyəsində olduğu kimi ierarxik düzülmüşdür. Lakin Maslou və Aldeferin nəzəriyyələri arasında bir fərq mövcuddur ki,o da ondan ibarətdir ki, Maslouda tələbatlar üzrə hərəkat aşağıdan yuxarıya doğrudur. Aşağı səviyyəli tələbatı ödədikdən sonra digər səviyyəyə keçid baş verir. Aldrferin hesab edirdidi ki,hərəkət hər iki istiqamətdə baş verir. Yuxarıya o zaman hərəkət baş verir ki, aşağı səviyyəli tələbat ödənilib, aşağıya hərəkət əgər yuxarı səviyyəli tələbat ödənilməyibsə.

Alderferin nəzəriyyəsinə görə tələbatlar ieraxiyası daha çox konkret tələbatlardan,daha az konkret olan tələbatlara doğru yuxarı hərəkətdir.O hesab edir ki,hər dəfə tələbat ödənilmədikdə,daha konkret tələbata keçid baş verir və bu proses yuxarıdan aşağıya doğru əks hərəkəti təmin edir.

Tələbatların səviyyələr üzrə yuxarıya hərəkəti Alderfer tələbatların ödənilməsi prosesi,aşağıya doğru hərəkəti isə

frustrasiya prosesi yəni tələbatı ödəmədikdə məğlubiyyət adlandırır.



Şəkil 9.3. Maslou və Alderferin tələbat ierarxiyasının nisbəti

Tələbatların ödənilməsinin iki istiqamətinin olması, təşkilatda insanların motivləşdirməsi üçün yeni imkanlar verir.

Alderfer nəzəriyyəsi daha yenidir,və özünün düzgünlüyünü təsdiq edən az sayda emprik tədqiqatlara malikdir. Lakin bu konsepsiya idarəetmə təcrübəsi üçün faydalı olaraq menecerlər üçün motivasiyanın effektiv formalarının axtarışı imkanları verir.

Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi. F.Hersberq nəzəriyyəsi 50-60-cı illərdə motivasiyanın ikiamilli konsepsiyası kimi yaradılmış və onun çərçivəsində müəllif individi və onun iş yerinin (şəraitinin) işçiyə təsirinin kompleks öyrənilməsinə həsr edilmişdir. Hersberqə əsasın motivasiya iki qrup amillərin təsiri ilə formalşır: motivatirlar və gigienik amillər.

Motivatorlara o iş nəticələrinin tanınması və qəbul edilməsini, yaradıcı və işgüzar inkişaf imkanlarını, xidməti inkişafı, uğur və yüksək məsuliyyət səviyyəsini aid edirdi.

Gigienik amillərə isə firmanın və administrasiyanın

siyasətini, iş mühitini, əmək haqqını, iş yoldaşlarının münasibətini, rəhbərliklə münasibətlərini və birbaşa nəzarət səviyyəsini aid edirdi.

Gigienik amillər işin icra olunduğu ətraf mühitlə əlaqədardır, motivasiya işə işin xarakteri və mahiyyəti ilə bağlıdır.

Bu qrupların fəaliyyəti müxtəlif nəticələr verir. Əgər gigienik amillər yoxdursa,onda işdən narazılıq yaranır. Motivatorların mövcudluğu çox azdır və gigienik amillərin olmaması az kompensasiya edə bilər.Eyni zamanda gigienik amillər lazımi motivasiya təsirini təmin etmir.

Hersberq göstərdi ki,motivasiya amillərinin mövcuğluğu əməyin nəticəliliyinə stimullaşdırıcı təsir edir,lakin müvafiq tələbatların ödənilməsi ilə bu təsir itir.Eyni zamanda bu tələbatların ödənilməsinin olmaması demotivləşdirici momentə çevrilir. Gigienik amillərdə məsələ əksinədir: onların olmaması və ya kifayət qədər ödənilməməsi insanlarda işdən narazılıq yaradır və ona olan stimulları azaldır,lakin bu sahədə uğur razılığı yaratmır, çünki o fəllıq üçün əsas yaradır.Beləliklə Hesberq paradoksal bir ideyanı müəyyən etmişdir ki,əmək haqqı ilə insanları motivləşdirmək olmaz.

Gigienik amillər, ayrı-ayrı tələbatların ödənilməsi səviyyəsi və ümumi razılıq vəziyyəti arasında və ya narazılıq vəziyyəti arasında həmişə eyni mənalı qarşılılı əlaqə yaratmır, yəni bir qrup tələbatların kifayət qədər ğdənilməməsi, digərlərinin həddindən artıq ödənilməsi ilə kompensasiya edilə bilər. Bu səbəblə nəticələr arasında birbaşa deyil, dolayı qarşılıqlı əlaqələr mövcuddur. Ona görə təcrübədə razı qalmanın və razı qalmamanın həqiqi səbəblərini müşahidə etmək çətindir, lakin hər halda qeyri-razılıq əlamətlərinin qısa müddətdə aradan qaldırmaq və daha sonra onun səbəblərini tapmaq və ğdənilməsini təmin etmək lazımdır. Hersberq nəzəriyyəsi bir sıra təşkilatlarda effektiv istifadə olunmuşdur. Lakin bu konsepsiyanın da zəif cəhətləri var. Onun əsas istiqaməti ondan ibarətdir ki, gigienik və motivləşdirici amillər müxtəlif insanlar üçün müxtəlif motivasiya mənbələri kimi çıxış edirlər. Bundan başqa, Hersberq hesab edir ki,işdən razılıqla əmək məhsuldarlığı arasında güclü əlaqə mövcuddur. Digər tədqiqatlar göstərdi ki, belə əlaqə həmişə mövcud deyil.

§4. Motivasiyanın prosesual nəzəriyyələri

Motivasiya mexanizmini başa düşmək üçün müxtəlif və çoxsaylı davranış aspektlərini və ətraf mihitin amillərini nəzərə almaq lazımdır.Bu yanaşmanın reallaşması prosessual motivasiya nəzəriyyələrinin yaranmasına gətirib çıxardı.

Aydındır ki, insanın davranışı onu hansı tələbatların fəaliyyət göstərməyə məcbur etdiyindən, nəyə meyl etməsindən, nə əldə etmək istədiyindən və bunun üçün hansı imkanlara malik olmasından asılıdır. Əgər hesab etsək ki, hər şey utopik qaydada yaxşıdır, bu halda rəhbər üçün heyətin motivasiyasını dəqiq başa düşmək çətin olacaqdır. Bu insana motivasiya edən tələbatlar haqqında hər şeyi öyrənmək asan olmadıqda, prosesi daha da çətinləşdirir. Lakin,bu o demək deyil ki, motivasiya prosesini başa düşmək və idarə etmək mümkün deyil. Bir sıra nəzəriyyələr mövcüddur ki, motivasiya prosesinin qurulması və insanların arzu edilən məqsədlərə çatması üçün necə motivləşdirməsi qrupunu təşkil edirlər. Bu nəzəriyyələrdə insanların müxtəlif məqsədlərə nail olmaq üçün səylərini necə bölüşdürməsi və konkret davranışı necə seçməsi təhlil edilir. Prosesial nəzəriyyələr tələbatların mövcüdluğunu təkzib etmir. lakin hesab edir ki, insanların davranışı təkcə tələbatlarla müəyyən edilmir. Prosesual nəzəriyyələrə əsasən insanın davranışı onun qavrama və gözləmələrinin (situasiya ilə əlaqədar) funksiyasıdır və eyni zamanda seçilmiş davranışın nəticələrindən asılıdır.

Aşağıdakı prosesual motivasiya nəzəriyyələri mövcuddur:

1)Gözləmələr nəzəriyyəsi,

2)Ədalət nəzəriyyəsi,

3)Porter-Louler nəzəriyyəsi (modeli),

4)Məqsəd qoyma nəzəriyyəsi.

5)Partisipativ idarəetmə nəzəriyyəsi.

Gözləmələr nəzəriyyəsi. İlk dəfə gözləmələr nəzəriyyəsi 1964-cü ildə amerikan tədqiqatçısı V.Vrum tərəfindən "İş motivasiyası" əsərində verilmişdir. Gözləmələr nəzəriyyəsində o göstərmişdir ki, başa düşülən tələbatlardan başqa insani ədalətli mükafatlandırma da ümumi hərəkətə gətirir. Öz konsepsiyasında Vrum insanın bu və ya digər davranışı nə üçün seçdiyini (imkanlar çox olduqda) və onun məqsədə çatmaq üçün nə qədər qüvvə sərf edəcəyini müəyyən etməyə çalışmışdır.

Nəticələr (son məqsədlərin) insan üçün arzu olunanlığı, cəlb

ediciliyi və prioritetliyi-valetlik adlanır.Əgər işin nəticələri insan tərəfindən yüksək qiymətləndirilirsə onda bu yüksək valentlikdir.Sonda isə insan bu nəticəyə biganədirsə,onda valentlik sıfra bərabərdir.Valentlik insanlarda müxtəlifdir.Biri üçün ödəniş və onun artması böyük məna kəsb edə bilər,digəri üçün valentlik sıfr,bir sıra situasiyalarda isə mənfi məna verə bilər.Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki,ümumi nəticənin müsbət valentliyi üçün hər bir konkret nəticənin müsbət valentliyi digər nəticələrin mənfi valentliyindən yüksəkdir və ümumilikdə nəticə müsbət valentliyə malik olacaq.

Gözləmələr-hər hansı davranışın məqsədə çatmağa imkan verməsi haqqında insanın təsəvvürləridir.Adətən bu gözləmələr birbaşa təcrübəyə əsaslanır və uğurun,məğlubiyyətin təhlilinin nəticəsi olub özünəinamdan,hazırlıq səviyyəsindən,şəraiti qiymətləndirmə qabiliyyətindən,öz imkanlarını bilməkdən və digər amillərdən asılıdır. Gözləmələrin qiymətləndirməsi 0-1 arası baş verir. Əgər insan hesab edir ki, icra və nəticələr onun səylərindən asılı deyil,onda gözləmə sıfra bərabərdir. Əgər o əksinə hesab edirsə, onda onun kəmiyyəti birə bərabərdir. Gözləmə təşkilatda insanın davranışına çox güclü təsir edir, çünki buna əsaslanraq o özü üçün müəyyən edir ki, nə dərəcədə işləməlidir və nə qədər qüvvə sərf etməlidir.

İki qrup gözləmələr fərqləndirirlər:

1)əmək səyləri ilə işin icrasını əlaqələndirən gözləmələr,

2)daha sonra gələn işin icrası ilə nəticələr arasında əlaqə yaradan gözləmələr.

Birinci qrup gözləmələr onun (insanın) səylərinin işin icrasını müəyyən etdiyini, yəni insanın səylərinin birinci səviyyə nəticələrini nə dərəcədə müəyyən etdiyini əks etdirir. Əgər insan hesab edirsə ki, işin icrasının kəmiyyət və keyfiyyət tərəfi onun səylərindən çox asılıdır,onda onun gözləməsi 1-ə bərabər olacaq. Əks halda o sıfra yaxın və ona bərabərdir. 0 və 1 arasında olan qiymətləndirmə də mümkündür, bu insanın səylərinin icrasının nə dərəcədə təsir etdiyi haqqında təsəvvürlərinə uyğun olacaq.

İkinci dərəcəli nəticənin icradan asılılığının qiymətləndirməsinə dair gözləmə. İnsanın mükafat, cəzalandırma, kollektivin reaksiyası kimi nəticələrinin işin icrası ilə necə əlaqələndirməsini əks etdirir.

Gözləmələr nəzəriyyəsi işin görülməsi üçün,onun praktiki icrası,nəticələr,gözlənilən mükafat və reaksiyalar haqqında insan

təsəvvürlərini birləşdirərək insanın motivasiya prosesinin necə qurulmasını izah edir. Nəzəriyyənin əsas elementləri aşağıdaktlardır:

1)əmək sərfi və əmək nəticələrinin nisbəti,

2)əmək nəticələri və mükafat ölçülərinin nisbəti,

3)nəticələrin valentliyi.

Əgər bu zaman, işçi hesab edirsə ki, gözlənilən mükafatlandırma səyləri,əmək sərfinə qeyri valentdirsə,bu o deməkdir ki,o gözlənilən fəaliyyətə az motivasiya olunacaq.V.Vruma görə motivasiya modeli aşağıdakı kimidir:

$$M=(Sə - Nə) \times (Nə - M) \times Valentlik$$

burada: M – işçinin motivasiyası,
Sə - əmək səyləri,
Nə - əmək nəticələri,
M – mükafatlandırma.

Gözləmələr nəzəriyyəsi üzrə nəticəni ümumiləşdirərək qeyd etmək lazımdır ki,onun əsas ideyası- insanlar fəaliyyətini onun gətirəcəyi nəticəyə uyğun olaraq icra edirlər.İnsanlar malik olduqları informasiyaya əsaslanaraq, alternativ fəaliyyət variantlardan birini seçirlər və bu seçim fəaliyyətin nəticəsi, həmçinin və bu nəticəni əldə etmək üçün səylərin həcmi ilə müəyyən edilir. Bu nəzəriyyəyə əsasən insanlar mükafatın gözlənilməsinə böyük əhəmiyyət verir və keçmiş hadisələrə deyil,gələcək gözləmələrə əsasən seçim edirlər.İnsanlar eyni formada faktiki mükafatlandırması vəzifənin həyata keçirilməsinə sərf edilən səylərə ekvivalent olmalıdır.

Ədalət nəzəriyyəsi. Motivləşdirmənin ədalət nəzəriyyəsi Vrum modelinin zəifliklərini aradan qaldırmağa istiqamətlənmişdir.İnsanların daimi meyllərindən biri öz fəaliyyətlərinə ədalətli yanaşma arzulamaqdır. Bu halda ədalət digərlərinə olan münasibət və onların fəaliyyətinin qiymətləndirməsi baxımından bərabərliklə əlaqələndirilir. Əgər insan hesab edir ki,ona münasibət digərlərinə olan münasibətdən fərqlənmir,diskriminasiya yoxdur,qiymətləndirmə eynidir,onda özünə qarşı ədalətli münasibəti hiss edir və özündə məmnun qalma, razıqalma hiss edir. Əgər bərabərlik pozulursa,təşkilatın ayrı-ayrı üzvləri layiq olmadıqları yüksək qiymət və mükafatları alarsa onda işçi özünü kiçilmiş hiss edir və bu narazılığa səbəb olur.Bu

zaman narazılıq hətta insan əmək sərfinə nisbətən yüksək maaş aldıqda belə yarana bilər. Bu moment motivasiya nəzəriyyələrindən biri olan ədalət nəzəriyyəsinin əsasını təşkil edir.

Ədalət nəzəriyyəsinin əsasını Steysi Adams qoymuşdur. O, özünün "General Elektriks" şirkətində tədqiqatlarına əsaslanaraq bu nəzəriyyəni yaratmışdır.Bərabərlik nəzəriyyəsinin əsas ideyası ondan ibarətdir ki, iş prosesində insan özünün və digərlərinin işinin necə qiymətləndirməsini müqaisə edir. Bu müqayisə əsasında, müqayisədən razı qalıb-qalmamasından asılı olaraq insan öz davranışını dəyişir, modifikasiya edir.

Ədalət nəzəriyyəsinə görə müqayisə prosesində obyektiv informasiyadan istifadə edilsə də (misal üçün əmək haqqının həcmi) insan tərəfindən müqayisə şəxsi qavrayış və davranış həcminin digərlərinin eyni cəhətlərinin müqayisəsi əsasında aparılır.

İdarəetmə təcrübəsindən istifadə edərək,qeyri-ədalətsizlik insanları icra nəticələrinin yüksəldilməsinə məcbur edir,ədalətlilik vəziyyəti isə insanları böyük nəticələri əldə etmək üçün demotivləşdirir-ideyası düzgün deyil. Nəzəriyyədə qeyd olunduğu kimi əgər ədalət gözlənilirsə insan razılıq hissi keçirir. Ona görə insan bu vəziyyətin saxlanılmasına meyillidir.

Əgər, fərd hesab edirsə ki, ədalət kifayət qədər deyil və digərlərinin nəticələri daha yüksək mükafatlandırılıb, onda qeyri-razılıq hissi yaranır. Nəticədə əməyinin qiymətləndirilməsini qeyri-ədalətli və qeyri-bərabər hesab edərək,insan aktiv yaradıcı əməyə motivasiyanı itirir,təşkilat baxımından isə bu bir çox neqativ nəticələrə gətirib çıxarır.

Adams insanın qeyri-ədalətli vəziyyətə altı mümkün reaksiyanı fərqləndirir.

Birincisi-insan öz əməyinin faydası haqqında qərar qəbul edə bilər,az işləmək və səyləri minimumlaşdırmaq.Bu çox zaman uyğun ifadə ilə formula olunur: "Belə əmək haqqına görə mən işləmərəm"Bərabərsizliyin nəticəsində bu halda əmək intensivliyi və keyfiyyəti aşağı düşür.

İkincisi-fərd mükafatın artırılmasına cəhd edə bilər. O əmək haqqının artırılmasını,xidmət üzrə irəliləyiş,əmək şəraitinin yaxşılaşdırmasını tələb edə bilər. Eyni zamanda kriminal reaksiya da ola bilər. Ödənilməməni kompensasiya etmək üçün,o məhsulu oğurlayaraq və ya təşkilat hesabına qanuna zidd "mükafatlardan" istifadə edə bilər.

Üçüncüsü-insan öz imkanlarının yenidən qiymətləndirməsini apara bilər.O hesab edə bilər ki öz qabiliyyətləri haqqında düzgün düşünmürmüş.Bu zaman insanda özünəinam azalır və hesab edir ki,səyləri artırmaq lazım deyil,çünki bu onun inmalarını əks etdirir.

Dördüncü-bərabərsizliyə. İnsan bundan təşkilata və müqayisə edilən insanlara xərcləri artırmaq və ya onların mükafatlarının azaldılması məqsədilə istifadə edə bilər.

Beşincisi-insan özü üçün müqayisə obyektini dəyişə bilər (hesab edər ki, müqayisə edilən insanlar xüsusi şəraitə malikdirlər).Bu özünəməxsus şəxsi münasibətlər və əlaqələr,fərqli şəxsi keyfiyyət və qabiliyyətlər ola bilər. İşçi hesab edə bilər ki,onunla müqayisə etmək düzgün deyil və özünəuyğun müqayisə obekti seçir.

Altıncı-insan başqa bölməyə keçə bilər və ya təşşkilatdan çıxa bilər. Ədalət nəzəriyyəsi təşkilatlarda insanları idarə etmək üçün bir sıra mühüm nəticələr təklif etmişdir. Qavrayış subyektiv xarakter daşıyır. İşçilərə məlum olmalıdır ki, necə, nə üçün,və nə qədər mükafat alır. Xüsusi olaraq vacib məsələlərdən biri də odur ki, hansı amillər əmək haqqını təşkil edir sualına cavab verən, şəffaf ödəmə sistemi olmalıdır. Daha bir mühüm ideya ondan ibarətdir ki, insanlar mükafatlandırmanın kompleks qiymətləndirməsinə istiqamətlənirlər. Əməyin ödənilməsi bu kompleks qiymətləndirmədə vacib rol oynayır,lakin həlledici deyil. Ona görə menecerlər bunu kollektivdə bərabərlik mühiti yaradan zaman nəzərə almalıdırlar. Menecer təkcə ədalətli olmalı deyil, eyni zamanda dəqiq müəyyən etməlidir ki, işçilər mükafatlandırmanı bərabər və ədalətli hesab edirlərmi? Bunun üçün rəhbər müntəzəm olaraq işçiləri mükafatlandırmanı necə qiymətləndirməsini öyrənmək üçün tədqiqatlar aparılmalıdır.

Porter-Louler modeli. Amerikan tədqiqatçıları L.Poretr və E.Louer 1968-ci ildə gözləmələr və və ədalət nəzəriyyəsini vahid motivasiya modeli çərçivəsində birləşdirirlər.

Motivasiya prosesi müəlliflərə görə beş əsas dəyişəndən asılıdır və onlar işçinin motivasiyasına təsir edirlər: 1) səylər, 2) qavrayış, 3) nəticələr, 4) mükafatlandırma, 5) razı qalma səviyyəsi.Porter-Louer nəzəriyyəsində mükafatlandırma və nəticə arasında nisbət müəyyən edilir.İnsan öz tələbatlarını əldə edilmiş nəticələrə görə mükafatlandırmaya əsaslanaraq ödəyir.Modelə əsasən işçinin fəaliyyət nəticələri üç dəyişəndən asılıdır:

1) sərf edilmiş səylərdən,

2) işçinin qabiliyyətləri və onun fərdi xüsusiyyətlərindən (fəaliyyət prosedurunun qavranılmasından),

3) işçinin öz rolunun və itehsal prosesində əhəmiyyətinin başa düşülməsindən.

Sərf edilmiş səylərin səviyyəsi, mükafatlandırmanın qiymətləndirilməsindən asılıdır. Ədalətli kimi qiymətləndirilən mükafatlandırma nəticəliliyin səviyyəsinə müsbət təsir edir. Mükafatın son qiyməti razılaşma göstəricisi ilə müəyyən edilir. Razıqalma (ödənilmə)-bu xarici (ödəniş,mükafat,müsbət sözlər, karyera inkişafı və s.) və daxil (özünə hörmət, işə və onun nəticələrinə görə razılıq, başa düşmə və kompetentlik) mükafatlandırmaların ədalətli olması nəzərə alınaraq onların birgə nəticəsidir. Belə qiymətləndirmə insanın gələcək situasiyları necə qavramasına və onun nəticələrinin necə başa düşülməsinə təsir edəcək.

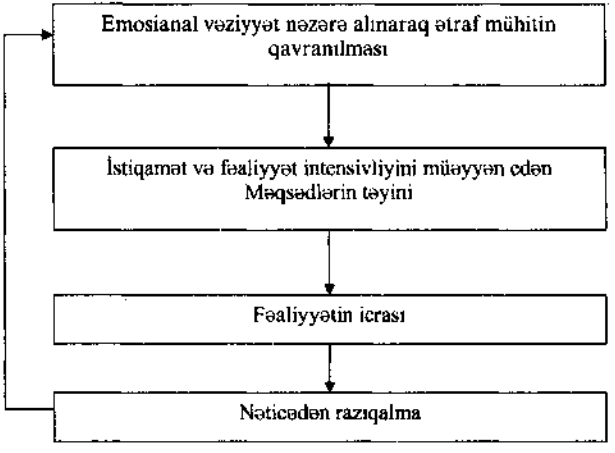
Porter-Loulerin əsas nəticələrindən biri odur ki,əməyin yüksək nəticəliyi tam razılığın (ödənilmənin) nəticəsidir,səbəbi deyil.Nəticədə model motivasiyanın başa düşülməsinə kömək etmişdir.Yəni motivasiya sadə səbəb-nəticə əlaqələrinin elementi deyil, özündə qabiliyyət, səy, nəticə, mükafatlandırma və razıqalmanın birləşdirən dinamik sistemidir.

Məqsəd qoyuluşu nəzəriyyəsi. Məqəsd qoyuluşu nəzəriyyəsi ona əsaslanır ki,insan davranışı onun qarşısına qoyduğu məqsədlərlə müəyyən edilir. Çünki insan qarşısına qoyduğu məqsədləri reallaşmaq üçün xüsusi addımlar artır. Bu zaman hesab edilir ki,məqsəd qoyuluşu-şüurlu prosesdir,şüurlu məqsəd və niyyətlər insan davranışının əsasında durur. Bu nəzəriyyənin kökləri F.Teylorun tədqiqatlarına əsaslansa da, onu yaradan Edvik Lok olmuşdir. Hesab olunur ki, bu nəzəriyyənin, istiqamətin yayılması 1966-cı ildə onun dissertasiya işinin başa çatması ilə başlanmışdır. Məqsəd qoyuluşu üzrə ilk iş E.Lok tərəfindən 1968-ci ildə yazılmış "Məqsədlərlə motivləşdirmə və həvəsləndirmə nəzəriyyəsi" adlı məqalə olmuşdir.Bu nəzəriyyənin inkişafına T.Raysi,onun kolleqası Q.Latem kömək etmişdilər. Məqsəd qoyuluşu ideyası Draker və Mak-Qreqorun əsərlərində öz əksini tapmışdır.

Ümumilikdə məqsəd qoyuluşu prosesinin əks etdirən model aşağıdakı kimidir (şəkil 9.4.).

Emosional reaksiyanı nəzərə alaraq insan ətraf mühiti başa

düşür və qiymətləndirir. Bunun əsasında o özü üçün məqsəd və fəaliyyətini müəyyən edir. Konkret iş icra olunur. O özünü müəyyən tərzdə apararaq müəyyən nəticələr əldə edir və razılıq əldə edir.



Şəkil 9.4. Məqsəd qoyuluşu vasitəsilə motivasiya prosesinin modeli

Məqsədlərin xüsusiyyətləri ilə icranın xüsusiyyətləri arasında müəyyən və kifayət qədər sıx qarşılıqlı asılılıq var.Lakin bu asılılıq məqsədlərin xüsusiyyətlərinin əməyin keyfiyyət və kəmiyyətinə birbaşa təsiri faktını təsdiq etmir.Çox hallarda bu təsir məqsədlərə nail olmaq üçün müəyyən səyləri sərf etməyə hazırlıq ilə müəyyən edilir. Məqsəd qoyuluşu nəzəriyyəsi hesab edir ki,işin icra səviyyəsi birbaşa və ya dolayı olaraq 4 amildən asılıdır:

1) mürəkkəblikdən, 2) spesifiklikdən, 3) qəbul oluna bilməkdən, 4) tərəfdarlıqdan.

Bu dörd məqsəd xüsusiyyətləri həm məqsədin özünə,həm də qarşısına məqsədlər qoyulmuş insanın sərf edəcəyi səylərə təsir

edir.

Məqsədin mürəkkəbliyi,onun reallaşdırılması üçün tələb olunan peşəkarlıq və işin icar səviyyəsi kimi başa düşülür. Məqsədin mürəkkəbliyi ilə işin icrası arasınada birbaşa əlaqə mövcudur. Məqsəd nə qədər mürəkkəbdirsə, insan bir o qədər yaxşı nəticələr əldə edir.İstisna halı kimi,məqsədlər qeyri real ölçülü olduqda,onlara nail olmaq çətin olur. Bu halarda məqsəd qoyuluşu nəzəriyyəsinə əsasən, fəaliyyət nəticələri aşağı səviyyəli lakin nail olunan məqsədlər işçilərin nəticələrindən yüksək olmur. Bunun üçün məqsədlərin böyüdülməsi əsaslandırılsada, əmək nəticələrinin artımına o zaman gətirib çıxardı ki, məqsədə nail olma imkanları qalacaqdır.

Məqsədin spesifikliyi məqsədin aydınlığını,onun dəqiqliyini və müəyyənliyini əks etdirir. Eksperemental tədqiqatlarla təsdiq olunmuşdir ki, konkret və müəyyən məqsədələr onların icrasına nail olmağa imkan verir və bu daha geniş mənalı və qeyri-müyyən məzmunlu,sərhədsiz məqsədlərə nisbətən daha faydalıdır. Geniş məna və məzmunlu məqsədlərə malik insanlar məqsədləri olamayan insanların səviyyəsində işi icra edir. Eyni zamanda məqsədlərin çox daraldılması ona gətirib çıxara bilər ki, insan üçün vacib olan fəaliyyət aspektləri kənarda qalar. Eyni zamanda bu işin icrasında üzünü ifadə edəcəkdir.

Məqsədin qəbul oluna bilməsi - insanın məqsədi öz məqsədi kimi qəbul etməsi səviyyəsi başa düşülür. Məqsədin qəbul oluna bilinməsi məqsədin mürəkkəbliyi və spesifikliyinin işin icrasına onun necə təsir edəcəyini müəyyən edir. Əgər insan məqsədi qəbul etmirçə,onda məqsədin mürəkkəbliyi və spesifikliyi işin icrasına çox zəif təsir göstərəcəkdir. Məqsədin insan tərəfindən qəbul oluna bilməsi birbaşa olaraq insanın məqsədinin reallaşdırılmasından nə əldə edəcəyindən asılıdır. Əgər fayda əldə edilmirsə məqsəd qəbul olunmaya da bilər. Buna görə də təşkilatın idarəedilməsində fəaliyyətin vacibliyi, məzmunu və dəyərliliyi dəqiq müyyən edilərək məqsədi nail olunan, faydalı, ədalətli və təhlükəsiz etməlidir.

Məqsədə tərəfdarlıq - ona çatmaq üçün müəyyən səyləri sərf etməyə hazır olması səviyyəsini əks etdirir.Bu icranın səviyyəsi və keyfiyyəti üçün vacib olan məqsəd xüsusiyyətidir, çünki o, icra mərhələsində vacib bir rol oynaya bilər. Əgər məqsəd qoyuluşu zamanı təsəvvür edilən çətinliklər real çətinliklərdən fərqlənirsə məqsədə tərəfdar olma işin icrası ilə həm arta bilər,həm də azala

bilər. Ona görə rəhbərlik işçilər tərəfdən məqsədə tərəfdar olma səviyyəsini müşahidə etməli və onu lazımi səviyyədə saxlamaq üçün tədbirlər həyata keçirməlidir.

Məqsəd qoyuluşu nəzəriyyəsində məqsədlərin icradan asılılığını müəyyən etdikdə,məlum olur ki,icranın keyfiyyəti təkcə işçinin səylərindən əlavə iki amillə müəyyən edilir: 1)təşkilati amillər, 2) işçinin qabiliyyətləri. Bu halda amillər təkcə icranın keyfiyyət və məzmununa deyil, eyni zamanda motivasiyaya, beləliklə də icraya əlavə təsir göstərir. Belə ki, işdə əldə edilmiş nəticələrdə zəif əks əlaqə mövcuddursa,bu məqsədlərin icrası üçün işin işçinin səylərinə təsiri səviyyəsini aşağı sala bilər.

Məqsədlərin qoyuluşu nəzəriyyəsində motivasiya prosesinin son addımı işçinin nəticələrdən razı qalınmasıdır. Bu addımın xüsusi əhəmiyyəti ondadır ki, o təkcə motivasiya prosesi zəncirini tamamlamır, eyni zamanda sonrakı motivasiya işlərinin icrası üçün əsas olur.

Nəzəriyyədə qeyd olunur ki, əgər fəaliyyət nəticəsində subyekt üçün pozitiv nəticə alınıbsa, onda o razıqalma əldə edir,əks halda narazılıq. Bu halda nəzəriyyədə qəbul olunur ki,razılıq və ya narazılıq iki proseslə: insana münasibətdə daxili və xarici proseslərlə təyin olunur. Razılığa gətirən daxili proseslər əsasən insanın əldə etdikləri nəticələri qoyulmuş məqsədlər baxımından necə qiymətləndirilməsi ilə müəyyən olunur. Əgər məqsədə nail olunubsa,öz üzərinə götürülmüş vəzifələr icra olunubsa,onda insan razılıq (ödənmə) his edir. Əgər yox,onda insan narazı qalır.

Razılığa və ya narazılığa təsir dən xarici proseslər ətrafdakıların əmək nəticələrinə və icraya verdiyi reaksiyalrla sıx əlaqədardır. Əgər ətraf mühit pozitiv reaksiya verirsə (rəhbərliyin minnətdarlığı, xidmət üzrə irəliləyiş, ödəmənin yüksəldilməsi, kolleqaların tərifi və sair), bu razılıq yaradır,əgər yox,onda bu narazılıq yaradır.

Xarici proseslər özündə ziddiyətli əsasa malikdir, onlar motivasiya prosesinin keyfiyyət və icrası baxımından saxlanılmasına ikili təsir edir. Bu ziddiyətin mahiyyəti ondan ibarətdir ki,insan özünü qoyulmuş məqsədlərə uyğun aparır,öz fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi icra nəticələrinə əsaslanır.Buna görə insan məqsədlərə nail olur.Lakin aşağı icra səviyyəsi göstərirsə,zəif və hətta neqativ xarici qiymətləndirmə fəaliyyət motivasiyasına pis təsir göstərə bilər.Bununla yanaşı əgər

motivasiya prosesində qoyulmuş məqsədə çatılmayıbsa,uğurlu fəaliyyətin pozitiv xarici qiymətləndirilməsi mənfi təsir göstərə bilər.

Bu məqsədə tərəfdar olmanı aşağı salır və son nəticədə işin sonrakı icra keyfiyyəti yə səviyyəsinə mənfi təsir göstərir.əgər xarici qiymətləndirmə,məqsədə nail olunub və olunmaması üzərində qurulubsa,bu halda da motivasiya prosesini zəiflədə bilən amillər ola bilər: insan təmin olunmuş nailiyyət üçün öz qarşısında sadə məqsədlər qoya bilər,bi isə icranın keyfiyyət və səviyyəsinə mənfi təsir edəcəkdir.

Çox aydın və məntiqi quruluşa malik məqsəd qoyuluşu nəzəriyyəsi praktik reallaşdırma üçün çox da asan deyil,cünki onun reallaşdırılmasının vahid yolu yoxdur:

1) bütün insanlarda tətbiq etmək üçün vahid forması yoxdur,

2) kim və necə məqsədlər qoymalıdır sualına bir mənalı cavab yoxdur,

3) məqsəd qoyuluşunda subyekt kimdir - fərd yoxsa qrup sualına cavab qeyri-müəyyəndir.

4) stimullaşdırmanın nəyə istiqamətlənəcəyi sualına birmənalı cavab yoxdur.

Məqsədlərin qoyuluşu prosesinin ümumi strategiyaları aşağıdakı kimi yerinə yetirilməlidir. Birincisi-təşkilatın və orda işləyən işçilərin məqsədlərin qoyuluşunun reallaşmasına nə dərəcədə hazır olmasını müəyyən etmək lazımdır. İkincisi-əgər təşkilatın potensial hazırlığı varsa onda məqsədlərin qoyuluşu prosesinin daxil edilməsi üzrə praktik hazırlıq tədbirləri həyata keçirmək lazımdır. Üçüncüsü-məqsədlərin qoyuluşu mürəkkəblik, tərəfdarolma və qəbul etmə xüsusiyyətlərini nəzərə alınmaqla aparılmalıdır. Dördüncüsü - məqsədlərin aralıq mərhələsinin təhlil edilməsi və onların nizamlanması aparılmalıdır. Beşincisi-məqsədlərə nail olma səviyyəsi təhlil olunmalı, əvvəlki mərhələlərin nəticələri ümumiləşdirməli və sonrakı mərhələdə məqsədqoyuluşu üzrə təlimatlar hazırlanmalıdır.

Partisipativ idarəetmə konsepsiyası. İnsan təşkilatda təkcə müəyyən işin və ya funksiyanın icraçısı kimi çıxış etmir. O, özünün işinin necə təşkil edildiyində, hansı şəraitdə işlədiyində və onun işinin təşkilata necə təsir edəcəyində maraqhdır.Yəni onda təşkilatda baş verən proseslərdə,öz səlahiyətlərindən kənarda olan işlərdə geniş marağı var.

Partisipativ idarəetmə konsepsiyasının əsas ideyası ondan ibarətdir ki,əgər insan müxtəlif təşkilatdaxili fəaliyyətdə fəal iştirak edirsə,bundan məmnun qalaraq işi daha yaxşı, keyfiyyətli və səmərəli formada icra edir. İkincisi partisipativ idarəetmə işçiyə öz işini uğurla həyata keçirmək imkanı verməklə yanaşı,onu daha çox səy göstərməklə təşkilatın fəaliyyətinə cəlb olunmağa məcbur sövq, yəni təşkilatın insani resurslarının tam istefadəsinə şərait yaradır.

Əgər partisipativ idarəetmənin insana təsirinin birinci aspektini götürsək,qeyd etmək olar ki,işçinin işi daha yaxşı icra etməsi motivləşdirmə prosesi ilə əlaqədardır. İkinci aspekt isə təşkilatın insani potensialının istifadəsinin motivasiya aspektlərindən kənara çıxır. İlkin olaraq partisipativ idarətmənin yayılmasının əsas səbəbi işçilərin motivasiyasının yaxşılaşması ilə əlaqədar idi. Son dövrdə isə partisipativ idarəetmə təşkilatın insani resurslarının bütün potensialının istifadəsinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədardır. Ona görə də partisipativ idarəetmə konsepsiyasını təkcə motivasiya prosesi ilə əlaqələndirmək olamaz.eyni zamanda təşkilatda insanların idarə edilməsinin bir növü kimi qəbul edilməlidir. Partisipaitv idarəetmə aşağıdakı istiqamətlər üzrə reallaşdıra bilər.

Birincisi-işçilər öz fəaliyyətini necə icra etmək haqqında müstəqil qərar qəbul etmək hüququnu əldə edirlər. Müstəqillik iş rejimi və ya işin icra vasitələrinin seçilməsi kimi sahələri əhatə edə bilər.

İkincisi-işçilərin icra etdikləri iş haqqında qərarın qəbuluna cəlb oluna bilərlər. Bu halda rəhbər işçilərin,onun nə edəcəyini və qoyulmuş tapşırıqları necə icra edəcəyi haqqında məsləhətləşmələr aparır. Başqa sözlə rəhbər işçilərin reallaşacaq məqsədlərin və icra edəcəkləri vəzifələrin müəyyən edilməsinə cəlb edir.

Üçüncüsü - işçilərə icra etdikləri işin keyfiyyətinə və kəmiyyətinə və son nəticəsinə görə məsuluyyətin müəyyən edilməsinə nəzarət hüququ verilir.

Dördüncü-partisipativ idarətmə işçilərin səmərələşdirici fəaliyyətdə geniş iştirakına, işin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflərin verilməsinə və təşkilatın bütövlükdə,şöbələrlə əlaqıdar ideyaların verilməsinə şərait yaradır.

Beşincisi - partisipativ idarəetmənin icra edilməsi imkanlarından biri də işləmək isdədikləri insanlardan ibarət işçi qrupların yaradılması hüququdur. Bu halda təkcə təşkilat üzvünə

ancaq işinə görə deyil,eyni zamanda qrup fəaliyyətinə görə qərar qəbul etmək imkanı verilir. Real təcrübədə bir neçə istiqamət birləşə bilər və partisipativ idarəetmənin konkret formaları dəyişə bilər. Bunlara misal olaraq Yapon firmalarında istifadə edilən "keyfiyyət dərnəklərini" göstərmək olar.

Partisipativ idarəetmənin ideyaları insanın tələbatlarının təhlilinə əsaslanan motivasiya nəzəriyyələrinin ideyaları ilə uyğun ola bilər. İdaretmə qərarlarının qəbulunda iştirak, məqsəd qoyuluşuna cəlb olunma və onun reallaşdırılması insanların nail olma tələbatını ödəyir. Uyğun olaraq təşkilatın fəaliyyəti ilə əlaqədar məsələlərin həllində iştirak özünü rellaşdırma və özünütəsdiq tələbatlarının ödənilməsinə imkan verir. Partisipativ idarəetmə ilə gözləmələr nəzəriyyəsi arasında əlaqənin mövcud olması labüddür,çünki qərarların qəbulunda iştirak mükafatla əlaqədar işçinin gözləmələrini daha da konkretləşdirir.

FƏSİL 10. MENECMENTDƏ NƏZARƏT

§1. Nəzarətin mahiyyəti və zəruriliyi

Nəzarət menecement prosesinin dördüncü və sonuncu funksiyasıdır. Buna görə də praktikada o, başlanmaqda olan yeni hesabat dövründə planlaşdırmanın əsası kimi çıxış edir. Nəzarətin obyektləri, aparılması müddəti və dəqiq vaxtı artıq planlaşdırma mərhələsində müəyyən edilir. Nəzarət prosesində eyni zamanda nəzərdə tutulan müxtəlif vaxt kəsiyində aralıq məqsədlərə nail olmaq üçün aktiv nəzarəti də həyata keçirərək həm müsbət və həm də xüsusilə mənfi kənarlaşmalara maksimum tez reaksiya vermək lazımdır.

Tərtib edilmiş planlar heç də həmişə fikirləşdiyimiz kimi yerinə yetirilmir. Çünki insanlar çox vaxt onlara həvalə edidlmiş hüquq və öhdəlikləri qəbul etmirlər. Rəhbərliyə isə qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün insanları lazımi dərəcədə motivləşdirmək nəsib olmur. Təşkilatı əhatə edən mühit, şərait daima dəyişdiyindən təşkilat müvafiq olaraq ona adaptasiya olmalıdır. Bu məqsədə nail olunmasına nəzarət kömək edir. Nəzarətin köməyi ilə təşkilatın rəhbərliyi qəbul etdilən qərarların düz olmadığını müəyyən edir və onların dəqiqləşdirilməyə olan ehtiyacını aşkara çıxarır.

Nəzarət özündə təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən prosesi əks etdirir.

Nəzarət prosesi standartların müəyyən edilməsini, faktiki əldə edilmiş nəticələrin ölçülməsini və əgər əldə edilmiş nəticələr müəyyən edilmiş standartlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirsə onda düzəlişlər aparılmasını birləşdirir.

Rəhbərlik nəzarət funksiyasını məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirdikdən və təşkilatı yaratdığı andan əhyata keçirməyə başlayır. Nəzarətsiz təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi qeyri-mümkündür. Təşkilatın məqsədi, planı və strukturu özlüyündə bu və ya digər şəkildə mövcud gücləri bölüşdürərək onun fəaliyyət istiqamətini müəyyən edir. Nəzarət mencementin mühüm funksiyalarından biridir. P.Drukera görə «nəzarət və istiqamətin müəyyən edilməsi – bunlar sinonimdir».

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla şərtlənir:

1. Nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır. Plan və təşkilati struktur – bu gələcəyi

rəhbərliyin necə görmək istədiyinin yalnız mənzərəsidir. Çoxlu, rəngarəng şəraitlər təşkilatın məqsədinin reallaşdırılmasına mane ola bilər. Qanunların, sosial dəyərlərin, texnologiyanın, rəqabət şəraitinin və ətraf mühitin digər dəyişən kəmiyyətləri planı tam reallığa çevirə bilər, müəyyən vaxtdan sonra isə onu tamamilə əlçatmaz edə bilər. Dəyişən şəraitə hazır olmaq və ona lazımınca reaksiya vermək üçün təşkilata təsir edə biləcək mümkün dəyişənlərin təsirini qiymətləndirmək üçün nəzarət kimi effektiv mexanizm lazımdır.

2. Nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxması haqqında xəbərdarlıq edir. Əgər, təşkilat daxilindəki situasiyaların təhlili nəticəsində meydana çıxan səhvlər və problemlər vaxtında düzəldilməzsə, onlar ətraf mühitin və insanların davranışının gələcək şəraitinin qiymətləndirilməsində buraxılan səhvlərlə bir-birinə qarışacaqdır. Təşkilatdakı səhvlərin belə bir-birinə qovuşması ehtimalı fəaliyyət növlərinin bir-birinə qarşılıqlı təsir dərəcəsinin yüksək olmasından irəli gəlir.

Hal-hazırda ölkə iqtisadiyyatında belə bir situasiya geniş yayılmışdır ki, təşkilat məhv olmur, lakin daima bir böhrandan digərinə keçir. Buna görə də kifayət qədər təcrübəli menecerlərin əksəriyyəti belə hesab edirlər ki, onların biznesində belə vəziyyəti qaçılmazdır. Doğrudan da hər hansı bir təsadüfi situasiya olduqca sürətlə inkişaf edə bilər və təşkilat da bunu dərhal qeydə alaraq onun aradan qaldırılması xəttini işləyib hazırlaya bilər. Lakin əksər hallarda daima antiböhranlı idarəetmə metodlarına əsaslanmağa heç bir zəruriyyət yoxdur.

Nəzarət problemləri aşkara çıxararaq təşkilatın fəaliyyətində bu problemlərin artıb böhrana çevirilməsinə qədər dəqiqləşdirmələr etməyə imkan verir. Nəzarətin həyata keçirilməsi zəruriliyinin mühüm səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, istənilən təşkilat qeyd-şərtsiz səhvləri vaxtında aşkar etmək və onların təşkilatın məqsədinə çatması istiqamətində törətdiyi maneələri aradan qaldırmaq qabiliyyətinə malik olmalıdır.

3. Nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir. Real əldə edilmiş nəticəni planlaşdırılanla müqayisə etməklə, başqa sözlə «Qarşıya qoyulan məqsədə doğru biz nə qədər irəliləmişik?» sualına cavab verməklə təşkilatın rəhbərliyi təşkilatın fəaliyyətinin məhz hansı istiqamətləri onun ümumi məqsədlərinə çatmasına daha effektli kömək etdiyini müəyyən etmək imkanı əldə edir. Müvəffəqiyyəti, uğursuzluğu və onun səbəblərini müəyyən edərək menecer xarici mühitin dəyişən tələblərinə təşkilatın kifayət qədər tez adaptasiya

olunması imkanını qazanır və bununla da təşkilatın üstün məqsədlərinə doğru daha böyük templə irəliləməyi təmin edir.

Eyni zamanada nəzarət menecmentin vacib və mürəkkəb funksiyasıdır. Onun birinci növbədə nəzərə alınmalı olan mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun hər şeyi əhatə etməsidir. Nəzarət yalnız «nəzarətçi» təyin edilmiş menecerin və onun köməkçilərinin müstəsna hüquqi olaraq qalmamalıdır. Hər bir rəhbər öz rəqqindan asılı olmayaraq nəzarəti (əgər hətta bunu ona şəxsən kimsə həvalə etməsə belə) öz vəzifə öhdəliklərinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi həyata keçirməlidir.

Menecmentin funksiyalarından biri kimi nəzarət ictimai həyatın bütün sferalarına nüfuz edir. Əvvəl baxışla da belə aşağıda adları sadalanan bəzi nəzarət (növləri) onun əhəmiyyəti və aktuallığı haqqında təəssürat yaradır.

1. Bank nəzarəti – bu əgər kredit müqaviləsində qabaqcadan nəzərdə tutulubsa verilmiş kreditlərin məqsədəuyğun olaraq xərclənməsi üzərində bankın həyata keçirdiyi nəzarətdir. Və yaxud da iflas olması təsdiq olunana qədər tədiyyə qabiliyyəti olmayan borcluların vəsaitinin xərclənməsi üzərində bankın həyata keçirdiyi nəzarətdir.

2. Təhlükəsizlik nəzarəti - sistemli baxış, jurnalların öyrənilməsi, eləcə də qəbul edilmiş təhlükəsizlik metodikası və məlumatların işlənməsi prosedurasına uyğun olaraq sistemə nəzarət edən vasitələrin kifayət qədər olmasını müəyyən etmək məqsədilə sistemin fəaliyyət göstərməsini müşahidə etmək; təhlükəsizliyin pozulmasının aşkar edilməsi; nəzarət və təhloükəsizlik prosedurası vasitələrini öyrənmək üzrə tövsiyyələr işləyib hazırlamaq. Bu mexanizmin idarə edilməsi təhlükəsizlik jurnalına daxil edilən təhlükəsizlik hadisələrinin qeydiyyata alınması və qeydiyyatdan çıxarılmasına, həmçinin sistemin təhlükəsizliyi haqqında hesabat hazırlanmasını özündə birləşdirir.

3. Büdcə nəzarəti dövlət maliyyə nəzarətinin üzvi tərkib hissəsidir. Onun vasitəsilə büdcə layihəsinin tərtibi və baxılması prosesində, eləcə də onun icrası haqqında hesabat tərtib edilərkən büdcə vəsaitinin formalaşdırılması, bölüşdürülməsi və istifadəsi yoxlanılır.

4. Valyuta nəzarəti - a)bu sistemin vasitəsi ilə dövlət xarici valyutanın əldə edilməsi və onunla əməliyyatlar keçirilməsi qaydalarını tənzimləyir. Bir qayda olaraq xarici valyuta ilə əməliyyatların həyata keçirilməsinə lisenziyalar verilməsi

səlahiyyətini ölkənin maliyyə nazirliyi və ya onun mərkəzi bankı (milli bankı) həyata keçirilir; b)ölkənin gömrük sərhədləri vasitəsilə azad gömrük zonalarının və azad ambarların perimetirləri istisna olmaqla milli valyutanın, qiymətli kağızların, valyuta qiymətlilərin hərəkətinə nəzarət; c)ölkənin gömrük sərhədləri vasitəsilə əmtəələrin və nəqliyyat vasitələrinin yerdəyişməsi ilə bağlı olan valyuta əməliyyatlarına nəzarət; ç)ölkənin valyuta, ixrac-idxal və digər xarici iqtisadi əməliyyatlar sferasındakı qanunvericiliyi gözləməklə təşkilata nəzarət və göz yetirmək sahəsində vahid ümumdövlət siyasətinin tərkib hissəsidir; d) valyuta əməliyyatlarının və xarici valyutaya münasibətdə dövlət qarşısında öhdəliklərin yerinə yetirilməsində valyuta əməliyyatlarının həyata keçirilməsini tənzim edən dövlət qanunvericiliyi və idarə normativ aktlara rezident və qeyri-rezidentlərin əməl etməsi üzərində nəzarət. Azərbaycanda valyuta nəzarəti Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə, valyuta və ixrac nəzarəti üzrə Azərbaycan Respublikasının gömrük məcəlləsinə əsasən Azərbaycan Respublikasının Dövlət Gömrük Komitəsi başqa olmaqla gömrük orqanları tərəfindən həyata keçirilir.

5. Bankdaxili nəzarət – bank müəssisələrində kassa, hesablaşma, kredit və digər əməliyyatlar keçirilməsinin düzgünlüyünü təmin edən sistem.

6. Təsərrüfatdaxili nəzarət – istehsal birliklərində, müəssisələrdə, firmalarda, səhmdar cəmiyyətlərdə baş verən təsərrüfat əməliyyatları və proseslərini həyata keçirən zaman baş verən nəzarət.

7. Dövlət nəzarəti dövlət orqanları tərəfindən qəbul edilən qanun və digər hüquqi aktların yerinə yetirilməsini təmin edən dövlət hakimiyyətinin həyata keçirilməsi formalarından biridir.

8. Dövlət büdcəsinin icrasına operativ nəzarət-dövlət büdcəsi haqqında qanunun yerinə yetirilməsinə nəzarət. Əsas nəzarət Milli Məclisin Hesablama palatası tərəfindən həyata keçirilir. O, dövlət büdcəsinə nəzarət prosesində pul daxil olmalarının tam həcmdə və vaxtında daxil olmasına, qanunla dövlət büdcəsinin təsdiq edilmiş göstəricilərilə müqayisədə faktiki büdcə təxsisatlarına nəzarət edir, kənarlaşmaları və səhvləri aşkara çıxarır, onların təhlilini aparır və aradan qaldırılması üzrə təkliflər verir. Hesablama palatası hər rüb müəyyən edilmiş formada dövlət büdcəsinin yerinə yetirilməsi gedişi haqqında Milli Məclisə operativ hesabat verir. Bu hesabat Milli Məclis tərəfindən təsdiq edilir. Operativ nəzarət məlumatlarından təftiş və yoxlamaların planlaşdırılması zamanı istifadə edilir.

9. Dövlətin daxili və xarici borclarının vəziyyəti və kredit resurslarından istifadə üzərində nəzarət – dövlətin daxili və xarici borclarının idarə edilməsi və ona xidmətlə əlaqədar Hesablama palatasının həyata keçirdiyi nəzarət; xarici dövlət və maliyyə təşkilatlarından hökumətin aldığı xarici kreditlər və borclardan qanuni rasional və effektli istifadə edilməsi üzərində Hesablama palatasının həyata keçirdiyi nəzarət; qaytarılmaq şərti ilə verilən mərkəzləşdirilmiş maliyyə resurslarının səmərəli yerləşdirilməsi üzərində Hesablama palatasının keçirdiyi nəzarət; dövlət kreditlərinin verilməsi, həmçinin xarici dövlətlərin və beynəlxalq təşkilatların əvəzsiz olaraq ayırdığı vəsaitin xərclənməsi üzərində Hesablama palatasının keçirdiyi nəzarət.

10. Ehtiyatların vəziyyəti üzərində nəzarət – ehtiyat normalarından kənarlaşmaları aşkara çıxarmaq və kənarlaşmaların ləğv edilməsi üçün operativ tədbirlər görnək məqsədilə istehsal-texniki təyinatlı məhsulların, xalq istehlakı məmulatlarının və sairənin ehtiyatlar səviyyəsinin öyrənilməsi və tənzimlənməsi. Ehtiyatların vəziyyəti üzərindəki nəzarəti müntəzəm əsasda və ya zəruriyyət yarandıqca keçirilən ehtiyatların uçotu, material resurslarının siyahıya alınması, inventarizasiya məlumatları əsasında həyata keçirilə bilər.

11. Sertifikatlaşdırma üzərində dövlət nəzarəti və göz qoyma – Azərbaycan Respublikasının Dövlət Standartlaşdırma idarəsinin və digər xüsusi səlahiyyətli dövlət orqanlarının həyata keçirdiyi nəzarət. Məhsulun sertifikatlaşdırılmasının özünündə nəzarət ehtiyacı var.

12. Metroloji nəzarət və göz qoyma – müəyyən edilmiş metroloji norma və qaydalara əməl olunmasını yoxlamaq məqsədi ilə dövlət metrologiya xidməti orqanlarının və ya hüquqi şəxslərin metroloji xidmətlərinin həyata keçirdiyi fəaliyyət.

13. İmmiqrasiya nəzarəti – Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhalinin Sosial müdafiəsi nazirliyinin miqrasiya xidməti idarəsinin və onun yerli orqanlarının xarici vətəndaşları və vətəndaşlığı olmayanların ölkə ərazisində qeyri-qanuni miqrasiyasını aşkara çıxarmaq və onu xəbərdar etmək üzrə öz səlahiyyətləri daxilində miqrasiyanı tənzimlənməsi və həyata keçirməsi.

14. Müfəttiş nəzarəti tabeçilikdə olan orqan və şəxslərin fəaliyyətinin düzgünlüyünü yoxlamaq məqsədi ilə xüsusi səlahiyyətli şəxslərin həyata keçirdiyi nəzarət.

15. Selektiv kredit nəzarəti – konkret sahədə, iqtisadi agentlərin fəaliyyət sferasında kreditdən istifadəni stimullaşdıraraq və ya

məhdudlaşdırmaq məqsədi ilə dövlətin həyata keçirdiyi pul-kredit aləti. Məsələn, bu və ya digər məqsədlə kredit şərtlərinin dövlət tənzimlənməsi, qiymətli kağızlar buraxılmasına razılıq verilməsi və s.

16. Marketinq nəzarəti – marketinq tədbirlərinin effektliyinin müəyyən edilməsi üsulları. Nəzarətin məqsəd və vəzifələri nin formalaşdırılmasını, nəzarətin müxtəlif forma və metodlarından istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

17. Qız (törəmə) kompaniyalar üzərində ana kompaniyaların nəzarəti kompaniya-investorun imkanları digər kompaniyaların uzun müddətli istehsal və maliyyə siyasəti müəyyən edir; formal olaraq bunun üçün qız kompaniyaların səhmlərinin yarıdan çoxunu əldə etmək zəruridir.

18. Əmək haqqı üzərində nəzarət – əmək haqqı və qiymət sahəsində siyasət. Bu siyasət nəticəsində qanunvericilik qaydasında hər hansı bir dövrdə əmək haqqı və qiymətin yüksəlməsinin maksimum mümkün ölçüsü müəyyən edilir.

19. Xarici valyuta üzərində nəzarət – müəyyən ölkənin hökumətinin vətəndaşlarının və firmalarının xarici valyutaya olan tələbatları, həmçinin valyuta kursları üzərində qoyduğu nəzarət. Bunu hökumət öz xarici ödəmələrini məhdudlaşdırmaq (ödəmə balansındakı dekfisiti ləğv etmək) məqsədilə edir.

20. Qiymətlər üzərində nəzarət – bir sıra əmtəə növlərinin qiymətlərinin dövlət tənzimlənməsi.

21. Hüquqi şəxslər üzərində dolayı nəzarət – hüquqi şəxs tərəfindən qəbul edilən qərarın üçüncü şəxsin vasitəsilə digər hüquqi və ya fiziki şəxsləri müəyyən etmək imkanı. Bu zaman üçüncü şəxsə münasibətdə birinci aşağıdakı bir və ya bir neçə səlahiyyətə malik olur: a)sərəncam vermək, o cümlədən digər şəxslərlə birlikdə razılaşma nəticəsində nizamnamə kapitalını təşkil edən səhmlərin (əmanətlərin, payların) 50 faizdən çoxuna malik olmaq; b)o, cümlədən digər şəxslərlə birlikdə hüquqi şəxslərin sahibkarlıq fəaliyyətini aparmaq şərtlərini və ya onun icra orqanlarının funksiyalarını həyata keçirmək; j)hüquqi şəxslərin icra orqanlarının və (və ya) Direktorlar Şurasının (müşahidə şurasının) tərkibinin 50%-dən çoxunu təyin etmək; ç)eyni bir fiziki şəxslə birlikdə iki və daha çox hüquqi şəxsin icra orqanlarında və (və ya) Direktorlar Şurasında (müşahidə şurasında) onların idarəetmə orqanlarının tərkibinin 50 faizdən çoxunu təmsil etməklə iştirak etmək.

22. Hüquqi şəxslər üzərində birbaşa nəzarət – bir və ya bir neçə aşağıdakı hərəkətlər vasitəsilə hüquqi şəxslərin qəbul etdiyi qərarı

hüquqi və ya fiziki şəxslər tərəfindən müəyyən edilməsi imkanı: a)sərəncam vermək, o cümlədən razılaşma nəticəsində digər şəxslərlə birlikdə hüquqi şəxsin nizamnamə kapitalını təşkil edən səhmlərə düşən səslərin ümumi miqdarının 50%-dən çoxuna; b)müəyyən etmək hüququ almaq, o cümlədən hüquqi şəxslərin sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək şərtlərini və ya onun icra orqanlarının funksiyalarını həyata keçirmək hüququnun əldə edilməsi; c)hüquqi şəxslərin icra orqanlarının tərkibinin və (və ya) direktorlar şurasının (müşahidə şurasının) tərkibinin 50%-dən çoxunu təyin etmək; ç)eyni bir fiziki şəxslə birlikdə iki və daha çox fiziki şəxsin icra orqanlarında və (və ya) direktorlar şurasında (müşahidə şurasında) onların idarəetmə orqanlarının tərkibinin 50%-dən çoxunu təmsil etməklə iştirak etmək.

23. Əməliyyat nəzarəti – yerinə yetirilmə vaxtı və ya texnoloji əməliyyatlar başa çatdıqdan sonra məhsul və ya proseslərə nəzarət.

24. Tədarükə nəzarət – sifarişi almanı tədarükçünün təsdiq etməsindən və tədarük şərtlərini razılaşdırmasından başlamış sifariş edilmiş məhsulun vaxtında yüklənməsi və çatdırılmasının yoxlanmasına, başa çatdırılmasına qədər tədarük prosesinin izlənməsi. Tədarükə nəzarət gedişində məhsulun çeşidi, kəmiyyəti, keyfiyyəti və s. üzrə tədarükçülərin öz müqavilə öhdəliklərini gözləməsi yoxlanılır, eləcə də daşıyıcılar tərəfindən çatdırılma müddətinin gözlənilməsi, zədə və əksik gəlmələr və s. olub olmaması yoxlanır.

25. Qəbul nəzarəti – qəbul etmə orqanlarının həyata keçirdiyi və hazır məhsulla bağlı olan nəzarət.

26. İstehsal nəzarəti – planlaşdırılan istehsal göstəricilərinin faktiki məlumatlarla müqayisə edilməsi, həmçinin kənarlaşmaların təhlili. İstehsal nəzarəti xüsusilə istehsal prosesinin kəmiyyət və vaxt aspektlərini, keyfiyyətə, istehsal güclərindən istifadəyə, həmçinin istehsal xərclərinə nəzarəti əhatə edir. İstehsal nəzarətinin mühüm aspekti işin tapşırılmış vaxtda yerinə yetirilməsinə nəzarətdir. Müntəzəm (təkrar olunan) göz yetirmə və birdəfəlik nəzarəti, müəssisənin daxili və xarici əməliyyatlar üzrə nəzarəti və s. bir-birindən fərqləndirirlər. Nəzarət müddətində köməkçi alət kimi qrafik metodların müddətinin əks olunması ilə sexlər üzrə işin (sifarişin) keçirilməsi vaxtını müəyyən edən «texnoloji kartalar» çıxış edir. İstehsal proseslərinin tənzimlənməsi və onlara nəzarət edilməsinin təşkilati forması kimi dispetçer məntəqəsi – informasiya mərkəzləri çıxış edə bilər.

27. Başdan-başa nəzarət – bütün məhsul, əmtəə vahidlərini əhatə edən nəzarət; tam nəzarət.

28. Gömrük nəzarəti – gömrük məcəlləsinə uyğun olaraq dövlət sərhədləri vasitəsilə müxtəlif yüklərin, əmtəələrin, valyutaların və valyuta qiymətlilərin, qiymətli metalların və onlardan hazırlanan məmulatların yerdəyişmələri qaydalarına əməl olunmasının yoxlanılması. Gömrük nəzarəti sərhəd nəzarəti ilə uyğunlaşdırılaraq həyata keçirilir.

29. Faktiki nəzarət – yenidən hesablama, yenidən çəkmə-ölçmə, laboratoriya təhlili və obyektin faktiki vəziyyətini müəyyənləşdirən digər metodlardan istifadə etmək yolu ilə obyektin həqiqi, real vəziyyətini müəyyən etməklə bağlı olan nəzarət. Faktiki nəzarət obyektlərinə aşağıdakılar aiddir: kassadakı nəqdi pul, əsas vəsaitlər, material qiymətlilər, hazır məhsul, başa çatmamış istehsal.

30. Təsərrüfat nəzarəti – təsərrüfat məsələləri üzrə yoxlamaları, həmçinin müəssisə, idarə və təşkilatın təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin yoxlanmasını təmin edən tədbirlər sistemi.

31. Qiymət nəzarəti – istehlak mallarının qiymətinə dövlətin qoyduğu məhdudiyyətlər və vaxtaşırı olaraq onların yoxlanılması.

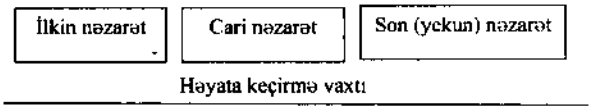
32. Ekoloji nəzarət – bizi əhatə edən təbii mühitin vəziyyətinə göz qoyulması və nəzarət edilməsini sistemi. Bu sistem təbiəti əhatə edən mühitin vəziyyətinə nəzarət edən dövlət müşahidə xidmətindən, həmçinin dövlət, ictimai və istehsal nəzarətindən ibarətdir. Ekoloji nəzarət özündə təbiəti əhatə edən mühitin durumunu və onun təsərrüfat və digər fəaliyyətlərin təsiri altında dəyişməsini əks etdirir. Bunlara aşağıdakılar aiddir: a)təbiətin mühafizəsi üzrə plan və tədbirlərin yerinə yetirilməsinin yoxlanılması; b)təbii resurslardan səmərəli istifadə edilməsi; c)ətraf mühitin sağlamlaşdırılması; ç)təbiətin mühafizəsi ilə bağlı olan qanunvericiliyin və ətraf təbii mühitin keyfiyyət normativlərinin tələblərinin gözlənilməsi. Ekoloji nəzarəti əsasən respublikanın Ali qanunverici və icra orqanları, həmçinin təbiətin mühafiəsi, sanitar-epidemioloji nəzarət sahəsindəki xüsusi səlahiyyətli dövlət orqanları həyata keçirir.

33. İxrac nəzarəti – «strateji əmtəələrin» və sairənin icrasına qadağa, məhdudiyyət və ya nəzarət üzrə tədbirlər sistemi və s.

Nəzarət menecment prosesinin əsasını təşkil edir. Nə planlaşdırmanı, nə təşkilat struktur yaradılmasını, nə də ki motivasiyanı nəzarətdən ayrı təsəvvür etmək olmaz. Çünki, faktiki olaraq onların hamısı müəyyən təşkilatdakı ümumi nəzarət sisteminin

ayrılmaz tərkib hissələridir. Nəzarətin üç əsas növünü bir-birindən fərqləndirirlər: ilkin, cari və son (yekun).

Həyata keçirilmə formalarına görə nəzarət hər üç tiri bir-birinə oxşayır. Belə ki, onların hər üçü eyni bir məqsədə xidmət edir. Başqa sözlə onların hər üçü faktiki əldə edilən nəticələrin mümkün qədər müəyyən edilmiş tapşırığa yaxın olmasına xidmət edir.Fərq yalnız onların həyata keçirilməsi vaxtındadır (şəkil 10.1.)



Şəkil 10.1. Nəzarətin əsas növlərinin həyata keçirilmə vaxtı

§2. İlkin nəzarət

İlkin nəzarət təsərrüfat əməliyyatlarını yerinə yetirməyə başlayana qədər həyata keçirilir. Onun həyata keçirilməsinin əsas vasitəsi kimi müəyyən qaydaların, proseduraların və davranış xəttinin reallaşdırılması çıxış edir. Çünki, qayda və davranış xətti planın yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün işlənib hazırlanır. Onlara ciddi şəkildə əməl olunması isə işin müəyyən edilmiş istiqamətdə inkişaf etdiyini sübut edir. Analoji olaraq, əgər dəqiq vəzifə təlimatları yazılarsa, formalaşmış məqsəd tabeçilikdə olanlara effektli şəkildə çatdırılarsa, inzibati idarəetmə apparatına ixtisaslı mütəxəssislər cəlb edilərsə, onda əşkilati strukturun nəzərdə tutulan qaydada işlənməsi ehtimalı artacaqdır. Təşkilatlarda ilkin nəzarətdən insan, material və maliyyə resurslarına münasibətdə istifadə edilir.

İnsan resursları sahəsində ilkin nəzarətə təşkilatlarda bu və ya digər vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmək və daha hazırlıqlı və ixtisaslı insanları seçmək üçün zəruri olan işgüzar və peşəkar biliklərin, vərdişlərin dəqiq təhlili hesabına nail olunur. Qəbul edilən işçinin tapşırılan işləri yerinə yetirmək iqtidarında olduğuna əmin olmaq üçün tələb olunan minimum bilik səviyyəsini müəyyənləşdirmək və ya müvafiq sahədəki iş stajını müəyyənləşdirmək, işə götürülən şəxsin təqdim etdiyi sənədləri və zəmanətləri yoxlamaq zəruridir. Səlahiyyətli işçilərin təşkilata cəlb edilməsi və onların orada möhkəmlənməsi ehtimalını əhəmiyyətli

dərəcədə yüksəltmək üçün ədalətli əmək haqqı və kompensasiyalar müəyyənləşdirmək, psixoloji testlər keçirmək, həmçinin muzdla işçilər qəbul edilən dövrdə işçilərlə çoxsaylı müsahibələr aparılması kimi yollardan istifadə etmək olar. Bir çox təşkilatlarda insan resurslarına münasibətdə ilkin nəzarət onlar işə qəbul edildikdən sonra öyrətmə (təhsil) prosesində də davam etdirilir. Öyrətmə (təhsil) həm rəhbər heyətə, həm də sıravi icraçılara öz öhdəliklərini faktiki olaraq icra etməyə başlayana qədər bilmək və müəyyən etmək imkanı verir. İlkin hazırlıq kursları muzdla tutulmuş işçilərin gələcəkdə effektli işləyəcəkləri ehtimalını artırır.

Material resursları sahəsində ilkin nəzarət icazə verilən minimum keyfiyyət standartlarını işləyib hazırlamaq və daxil olan materialların bu tələblərə uyğun olmasının fiziki cəhətdən yoxlanması yolu ilə həyata keçirilir.

Material resursları – əmək predmetləri: xammal, əsas və köməkçi materiallar, yarımfabrikatlar, yanacaq, tamamlanmamış istehsal və istehsal tullantıları, həmçinin avadanlıqların təmiri üçün nəzərdə tutulan maşın hissələri, tara və tara materialları ola bilər.

Bu sahədəki ilkin nəzarət üsullarından biri özünün müvafiq texniki şərtlərə uyğun olan material tədarükü imkanlarını inandırıcı şəkildə təsdiq edən tədarük imkanlarını inandırıcı şəkildə təsdiq edən tədarükçünün seçilməsidir. Material resurslarına ilkin nəzarət metodlarından biri də defisitdən yaxa qurtarmaq üçün kifayət qədər təşkilatda onların ehtiyatını yaratmaqdır.

Maliyyə material resursları sahəsində ilkin nəzarət büdcənin təhlili yolu ilə həyata keçirilir. Bu eyni zamanda planlaşdırma funksiyasını həyata keçirməyə imkan verir.

Maliyyə resursları – dövlətin, müəssisələrin, təşkilatların sərəncamında olan pul vəsaiti fondlarının məcmusu; məcmu ictimai məhsul və milli gəlirin bölüşdürülməsi və yenidən bölüşdürülməsi prosesində yaranır.

Büdcə ilkin nəzarət mexanizmi rolunu oynayır. Çünki, o təşkilat rəhbərliyində lazım olan vaxt kəsiyində nəqd vəsaitin olacağı inamını yaradır. Büdcə həmçinin xərclərin son həddini müəyyənləşdirir və bununla da hər hansı şöbəyə və ya təşkilata bütövlükdə özünün nəqdi vəsaitini son qəpiyinədək xərcləmək imkanı vermir.

§3. Cari nəzarət

Cari nəzarət bilavasitə işlərin yerinə yetirilməsi gedişində həyata keçirilir. Çox vaxtı onun obyekti kimi tabeçilikdə olan əməkdaşlar çıxış edir, onun özü isə ənənəvi olaraq onların bilavasitə rəhbərlərinin müstəsna hüququdur. Tabeçilikdə olanların işinin müntəzəm olaraq yoxlanılması, qarşıya çıxan problemlərin müzakirəsi və işin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflər nəzərdə tutulan plan, və təlimatlardan kənarlaşmaları aradan qaldırmağa kömək edir. Çünki, onlar artaraq bütün təşkilat üçün ciddi çətinliyə çevrilə bilər.

Cari nəzarət sözün tam mənasında işin özünün yerinə yetirilməsi ilə eyni vaxtda aparılır. O, arzu olunan məqsədə çatmaq istiqamətində işin aparılmasından sonra alınan faktiki nəticələrin ölçülməsinə əsaslanır. Cari nəzarəti həyata keçirmək üçün idarəetmə apparatında əks əlaqə yaratmaq lazımdır. Nəzarət prosesinə tətbiq edildikdə əks əlaqə alınmış nəticələr haqqındakı məlumatlardan başqa bir şey deyildir. Əks əlaqəyə sadə misal olaraq rəhbərin tabeçilikdə olan işçilərə çatdırdığı məlumatları göstərmək olar. Məsələn, o, əgər görürsə ki, onlar səhv edir onda onlara deyir ki, sizin işiniz qənaətbəxş deyildir. Əks əlaqə sistemi rəhbərə bir çox gözlənilməyən problemləri aşkar etməyə və öz davranış xəttini elə dəqiqləşdirməyi tələb edir ki, təşkilatın qarşısında duran vəzifələrin həllinin daha effektli yolunun seçilməsindən kənarlaşa bilməsin.

Müxtəlif təbiətli (bioloji, təşkilati) əks əlaqə sistemləri eyni bir elementərdən təşkil olunur və onlar eyni bir prinsip əsasında işləyirlər. Əks əlaqə sisteminin xarakteristikası aşağıdakı cədvəldə verilir.

Cədvəl 10.1.

Əks əlaqə sisteminin xarakteristikası

Sistemin xarakteristikası
1. Məqsədlərin miqdarı
2. Xarici resurslardan istifadə
3. Nəzərdə tutulan məqsədlərdən əhəmiyyətli dərəcədə kənarlaşmalara nəzarət
4. Daxili istifadə üçün xarici resursların dəyişdirilməsi
5. Qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının təmin edilməsi üçün ondan kənarlaşmalarda düzəlişlər edilməsi

Menecmentdə istifadə olunan əks əlaqəli nəzarət sistemi «çıxışda» tələb olunan xarakteristikaya nail olmaq üçün «girişə» təsir

göstərir. Əks əlaqəli təşkilati sistem üçün «giriş» bütün növ resurslar – insan, material və maliyyə resursları hesab oulnur, «çıxış» isə əmtəə və ya xidmətlər hesab olunur. Qeyd etmək lazımdır ki, əks əlaqəli nəzarət sistemi olan əksər təşkilatlar açıq və ya qapanmamış sistemə aiddir. Belə sistem üçün xarici element olan menecerlər müntəzəm olaraq həm onun məqsədinə, həm də onun fəaliyyət göstərməsinə dəyişikliklər edərək bu sistemə təsir göstərirlər. Menecment sistemin açıq tiplərinə baxır.

Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün sistemin reaksiya verməli olduğu kənarlaşmalar həm xarici və həm də daxili amillərin təsirindən ola bilər. Daxili amillər sırasına təşkilatın daxili dəyişənləri ilə bağlı olan problemləri aid etmək olar. Xarici amillərə isə təşkilatı əhatə edən xarici mühitlə bağlı olan təsirlər: rəqabət, yeni qanunlar qəbul edilməsi, texnologiyanın dəyişməsi, ümumi iqtisadi situasiyanın pisləşməsi, mədəni dəyərlər sisteminin dəyişməsi aiddir. İdarəetmə təşkilatın əks əlaqəli effektiv sistem keyfiyyətində fəaliyyət göstərməsini təmin etməyə cəhd edilməsini məqsədəuyğun hesab edir, başqa sözlə ona açıq sistem kimi baxır.

§4. Son (yekun) nəzarət

Son (yekun) nəzarət prosesində əks əlaqədən iş yerinə yetirildikdən sonra istifadə olunur. Çünki, nəzarət edilən fəaliyyət başa çatdıqdan dərhal sonra, ya da ki, əvvəlcədən müəyyən edilmiş vaxt başa çatdıqdan sonra faktiki alınmış nəticələr tələb oulnanla müqayisə edilir. Son (yekun) nəzarət olduqca gec həyata keçirilir. Ona görə ki, problemə meydana çıxdığı anda rpeaksiya verilir. Buna baxmayaraq o iki mühüm funksiyanı yerinə yetirir.

1. Əgər gələcəkdə də analoji işləri yerinə yetirmək nəzərdə tutulursa təşkilatın rəhbərliyinə planlaşdırma üçün zəruri olan informasiya verir. Faktiki alınmış nəticələri nəzərdə tutulanlarla müqayisə etməklə rəhbərlik onlar tərəfindən tərtib edilmiş planın nə dərəcədə real olduğunu daha yaxşı qiymətləndirmək imkanı əldə edir. Bu prosedura həmçinin rəhbərliyə meydana çıxan problemlər haqqında informasiya toplamağa və gələcəkdə bu problemlərdən qaçmaq üçün yeni plan tərtib etmək imkanı verir;

2. Motivasiyaya kömək edir. Əgər təşkilatın rəhbərliyi motivasiya mükafatlandırmalarını müəyyən səviyyədəki nəticələrə nail olunması ilə əlaqələndirirsə, onda şübhəsiz ki, faktiki əldə edilmiş nəticələri dəqiq və obyektiv müəyyən etmək lazımdır.

edilmiş nəticələri dəqiq və obyektiv müəyyən etmək lazımdır. Nəticələri qiymətləndirmək və müvafiq mükafat vermək gələcəkdə faktiki nəticələrlə mükafatlandırma arasında sıx əlaqə olduğu haqqında ehtimalları formalaşdırmaq üçün zəruridir.

Effektli nəzarət yalnız problemləri aşkar etməyə və nəzərdə tutulan məqsədlərə çatmaq üçün onlara reaksiya verməyə kömək etmir, həm də rəhbərliyə təşkilatın fəaliyyətində nə zaman radikal dəyişikliklər etmək məsələsini həll etməkdə kömək edir.

§5. Nəzarət prosesi

Nəzarət prosesi üç mərhələdən ibarətdir:

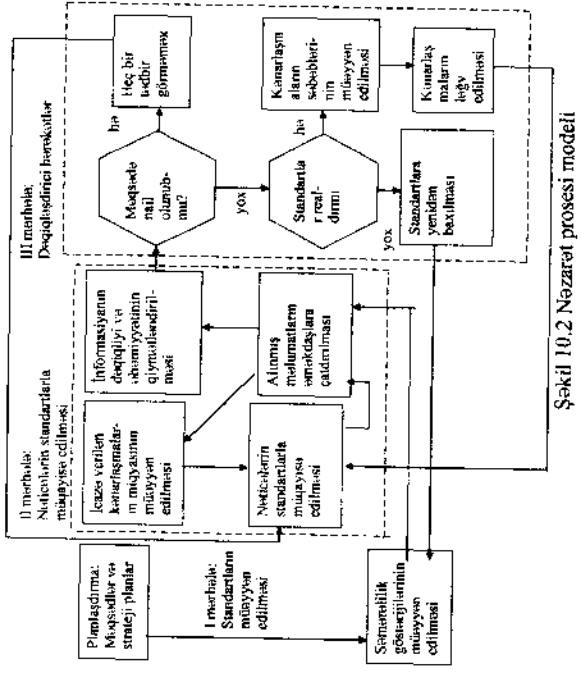
- qiymətləndirmə standartlarının və meyarlarının işlənib hazırlanması;
- real nəticələrin standartlarla müqayisə edilməsi;
- zəruri olan dəqiqləşdirici hərəkətlər haqqında qərarlar qəbul edilməsi.

Nəzarət prosesinin modeli aşağıdakı şəkildə verilmişdir (şəkil10.2.) Bu modelə uyğun olaraq hər bir mərhələdə müxtəlif tədbirlər kompleksi reallaşdırılır.

1.Qiymətləndirmə standatlrının və meyarlarının işlənib hazırlanması - nəzarət prosesinin birinci mərhələsi nəzarət və planlaşdırma funksiyalarının mahiyyətcə bir-birnə nə qədər yaxın olduğunu və ir-birinə nə qədər qovuşduğunu nümayiş etdirir.

Standartlar özündə ölçülməsi nəzərdə tutulan məqsəd və tərəqqini əks etdirir. Nəzarət üçün istifadə edilən bütün standartlar təşkilatın çoxsaylı məqsədləri və strategiyaları içərisindən seçilməlidir. Nəzarət üçün standartlar kimi istifadə edilən məqsədlərin aşağıdakılar olması xarakterikdir: 1)işin yerinə yetirilməli olduğu vaxt çərçivəsi; 2)işin yerinə yetirilməsi dərəcəsini qiymətləndirmək üçün zəruri olan konkret meyarlar.

Səmərəlilik göstəricisi qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün nə əldə edilməli olduğunu dəqiq müəyyən edir. Belə göstəricilər rəhbərliyə real olaraq yerinə yetirilmiş işləri planlaşdıranla müqayisə etmək və aşağıdakı suallara cavab tapmaq imkanı verir: «Planlaşdırılmış məqsədə çatmaq üçün biz nə etməliyik?» və «Yerinə yetirilməmiş nə qalmışdır?». Belə ki, əgər rəhbərlik aşkar edibsə ki, birinci yarım il ərzində təşkilatın mənfəəti 5 milyon manatı təşkil edib, onda o, dərk edəcəkdir ki, nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq üçün əmək məhsuldarlığını əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq lazımdır ki, ilin sonuna qədər 14 milyon manat qazanılsın.



Şəkil 10.2 Nəzarət prosesi modeli

Mənfəət, satışın həcmi, materialların dəyəri kimi səmərəlilik göstəricilərini müəyyən etmək nisbətən sadədir, çünki, onları kəmiyyətcə ölçmək mümkündür. Lakin təşkilatın bir sıra mühüm məqsəd və vəzifələrini (məsələn, məqsəd kimi baxılan istehsal mühitinin yaxşılaşdırılmasını rəqəmli göstəricilərlə ifadə etmək çox çətindir və ya ümumiyyətlə mümkün deyildir) rəqəmlərlə ifadə etmək mümkün deyildir. Kəmiyyət qiymətlərini dəqiq olaraq bu və ya digər əxlaq səviyyəsi prisiplərinə aid etmək və ya onu ekvivalent olaraq pula ifadə etmək mümkün deyildir. Lakin bir sıra aşkarca kəmiyyət ölçüləri ilə ölçülə bilməyən göstəriciləri kəmiyyət şəklində dolayı yolla digər göstəricilərin köməyi ilə ifadə etmək olar. Məsələn, kadr axıcılığının az olması adətən işdən razı qalmaq əlaməti kimi qəbul edilir. Beləliklə kadr axıcılığı əmsalından işdən razı qalmaq sahəsində standartlar işləyib hazırlayarkən səmərəlilik göstəricisi kimi istifadə edilə bilər. Rəhbərlik növbəti ildə məqsəd kimi işdən azad etmələri 10%-dən 5-%-ə endirməyi müəyyən edə bilər.

İstehsal mühiti – müəssisənin işçiləri tərəfindən qəbul edilən və qiymətləndirilən şəkildəki xarakterik əlamətlərin məcmusunu özündə əks etdirir. İstehsal mühitin obyektiv məlumatlar əsasında kadr axıcılığı, işə çıxmama, şikayətlərin daxil olması tezliyi əsasında, həmçinin sorğuların köməyi ilə alınmış subyektiv qiymətlər əsasında müəyyən edirlər. Bu hallar üçün standartlaşdırılmış və strukturlaşdırılmış metodika işlənib hazırlanmışdır. İstehsal mühitinə çoxsaylı amillər təsir göstərir: şəxslərarası münasibətlər, işçi qrupları və bölmələri arasındakı qarşılıqlı münasibətlər, rəhbərə münasibət və onların davranışı (rəhbərlik üslubu), təşkilatı momentlər – əmək və əmək haqqının təşkili, informasiya almaq imkanı və qərarların qəbulunda iştirak, işlə yüklənmə, həmçinin bu müəssisəyə münasibətdə xarici qıcıqlandırıcılar. İstehsal mühitinin vəziyyəti müəssisənin müvəffəqiyyət qazanmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər. Belə ki, o bir çox cəhətdən işdən məmnun qalmağı və müəssisəyə münasibəti müəyyən edir. Bu da öz növbəsində əmək məhsuldarlığına bilavasitə təsir göstərir.

İstehsal mühitinə təsir edən birbaşa ölçülərin əvəzinə hər hansı bir dolayı kəmiyyətdən istifadə edilməsinin təhlükəsi ondan ibarətdir ki, bu dolayı kəmiyyətlər tamamilə digər dəyişənlərə təsir göstərə bilər. Çəkdiyimiz misalı davam etdirərək qeyd edək ki, respublikamızın müəssisələrində işdən azad olma tezliyinin indiki dövrdə aşağı səviyyədə olması heç də işdən razıqalma dərəcəsinin

yüksək olmasını göstərmir. Bu bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının böhran vəziyyətində olması ilə əlaqədardır. Başqa sözlə, insanlar bu işdə onları tamamilə qane etdiyinə görə qalmırlar, əksinə onlar belə hesab edirlər ki, yeni iş tapmaq daha çətindir. Ona görə də menecerlər daima ayıq olaraq əlamətləri əsl səbəblərdən seçib ayırmağı öyrənməlidirlər. Son dərəcədə vacibdir ki, rəhbərlər dərk etsinlər ki, konkret situasiyalarda onların fəaliyyətinə olduqca çoxlu amillər təsir göstərir.

Çatışmamazlıqları dərk edilmək şərti ilə hətta subyektiv göstəricilər onların olmamasından daha yaxşıdır. Rəhbərlik hər hansı tipli səmərəlilik göstəricisinə malik olmadan nəzarəti effektli həyata keçirə bilməz. Belə göstəricinin olmamasının qaçılmaz nəticəsi cəlaq prinsipləri üzrə idarəetmədir. Bu isə faktiki olaraq rəhbərlik adlanmır, bu sadəcə olaraq nəzarətdən çıxmış situasiyaya reaksiya verilməsidir. Digər parametrlər üzrə xarici təşkilatlardakı bir sıra əla idarəcilər sosial məsuliyyət və etika kimi sahələrdə çətinliklə ölçülə bilən səmərəlilik göstəricilərini müəyyən edə bilmədiklərinə görə çox ciddi problemlərlə qarşılaşırlır.

2. Real nəticələrin müəyyən edilmiş standartlarla müqayisə edilməsi – nəzarət prosesindəki ikinci mərhələdir. Bu mərhələdə menecerlər əldə edilmiş nəticələrin gözlənilənə nə qədər uyğun olduğunu müəyyən etməlidir. Eyni zamanda menecer aşkar edilmiş kənarlaşmanın standartlara nə qədər uyğun olduğunu və ya nisbətən təhlükəsiz olduğunu müəyyən edir.

Nəzarət prosesinin bu mərhələsində hərəkətə başlamaq haqqında qərar qəbul etmək üçün əsas olan qiymətləndirmə həyata keçirilir. Nəzarətin bu mərhələsində həyata keçirilən fəaliyyət bütün nəzarət sisteminin daha qabarıq görünən hissəsidir və kənarlaşmaların miqyasının müəyyən edilməsini, nəticələrin ölçülməsini, informasiyanın ötürülməsini, habelə onun qiymətləndirilməsini özündə əks etdirir.

Səmərəlilik göstəricisi təşkilat üzvülərinin güclərini istiqamətləndirmək üçün dəqiq və aydın məqsəd verdiyinə baxmayaraq qarşıya qoyulmuş məqsəddən kənarlaşmamağa təşkilat az hallarda nail olur. Nəzarət sisteminin yaxşı standartlarının xarakterik əlamətlərindən biri ondan ibarətdir ki, onlarda məqsədin parametrlərinə realist buraxılış əks olunur.

Rəhbərlik icazə verilən kənarlaşma miqyasını məqsədəuyğun həcmdə müəyyənləşdirir. Onların müəyyən etdiyi bu həd, yəni alınmış nəticənin nəzərdə tutulandan kənarlaşma dərəcəsi

rəhbərlikdə həyəcan (narahatlıq) doğurmalıdır. Məqsədin parametrlərinə realist münasibətlərin müəyyən edilməsi məsələsi çox vacibdir. Əgər olduqca böyük miqyası götürsək onda meydana çıxan problem təhlükəli təsəvvür yarada bilər, əksinə əgər miqyas olduqca kiçik olarsa onda təşkilat o, qədərdə böyük olmayan kənarlaşmalara reaksiya verəcəkdir ki, bu da olduqca dağıdıcıdır və çox vaxt tələb edir; belə nəzarət sistemi təşkilatın işini iflic edə və mütəşəkkilliyini poza bilər ki, bu da təşkilatın məqsədinə çatmasına kömək deyil, əksinə mane ola bilər. Belə hallarda (situasiyalarda) nəzarətin yüksək dərəcəsinə nail olunur, lakin nəzarət prosesi effektli olmur. İstənilən situasiya buna tipik nümunə ola bilər. Bu situasiyaların hər birində nəyəsə icazə almaq üçün çoxlu sayda bürokratik instansiyalardan keçmək lazımdır. Bir çox yaxşı əsaslandırılmış proqramlar ona görə qeyri-effektiv olmuşdur ki, pulun böyük bir hissəsi proqramın özünün reallaşdırılmasına deyil, idarəetməyə və zəruri nəzarətin təmin olunmasına sərf olunmuşdur.

Nəzarət sisteminin üstünlükləri onun fəaliyyət göstərməsinə çəkilən xərclərdən çox olmalıdır. Nəzarət sisteminə çəkilən xərclər informasiyanın toplanmasına, ötürülməsinə və təhlilinə menecerlərin və digər işçilərin sərf etdiyi vaxt məsrəfindən, həmçinin nəzarəti həyata keçirmək üçün istifadə edilən bütün növ avadanlıqlara çəkilən xərclərdən, eləcə də nəzarət məsələsi ilə bağlı olan informasiyanın saxlanması, ötürülməsi və axtarışı ilə əlaqədar olan xərclərdən ibarətdir. Kommersiya təşkilatlarında nəzarət nəticəsində alınan mənfəət ona çəkilən xərcdən az olur, nəzarət qənaətcil olmur, məhsuldar olmur. Nəzarətin iqtisadi effektliyini çoxaltmağın mümkün üsullarından biri çıxarma (istisna etmə) prinsipi üzrə idarəetmə metodundan istifadə edilməsidir. Çox vaxtı bu metodu, çıxarma (istisna) prinsipi adlandırırlar və onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, nəzarət sistemi standartlardan hiss olunacaq kənarlaşmalar olduqda işləyir. Bu prinsipi inkişaf etdirərək hansı hərəkətlərin lap başlanğıcdan tamamilə köhnəlmiş olduğunu və onları ölçmək lazım gəlmədiyini müəyyən etmək olar. Əsas problem – mühüm kənarlaşmaları olduğu kimi müəyyən etməkdir. Onların bilavasitə pul ekvivalentində ifadə edilməsi kifayət qədər mümkün olsa da özünü heç də həmişə doğrultmur.

Nəticələrin ölçülməsi nəzarətin müəyyən edilmiş standartlara əməl edilməsinə nə qədər əməl olunduğunu müəyyənləşdirməyə imkan verən ən çətin və çox xərc tələb edən işdir. Ölçü sisteminin effektli olması üçün o, nəzarətə məruz qalan fəaliyyət növünə

müvafiq olmalıdır. Başlanğıcda standartın ifadə olunduğu ölçü vahidini seçmək zəruridir. Məsələn, əgər müəyyən edilmiş standart mənfəətdirsə standartın ifadə olunması formasından asılı olaraq ölçünü manatla və ya faizlə aparmaq lazımdır. Əgər kadr axıcılığına nəzarət edilirsə, onda ölçü faizlə aparılmalıdır. Ümumi qayda kimi spesifik formada standart ölçülməyə məruz qalan kəmiyyətləri qeyd etmək olar.

Ölçmənin aparılmasının dəyəri çox vaxtı bütün nəzarət prosesində ən böyük xərc elementi kimi çıxış edir. Çox vaxtı məhz bu amil ümumiyyətlə nəzarətin həyata keçirilməsini müəyyən edir. Buna görə də çox vaxtı menecer ölçünün dəyərinin yüksək olması üzündən hər şeyi mümkün qədər dəqiq ölçmək həvəsindən çəkinməlidir. Əgər ölçməni bu tərzdə aparsaq nəzarət sisteminə çəkilən xərclər onun tətbiqindən daxil olan bütün mümkün gəlirlərdən xeyli çox olacaqdır. Məsələn, kommersiya fəaliyyətində ölçmənin aparılmasında məqsəd əslində nə baş verdiyini dəqiq müəyyən etmək deyil, mənfəəti artırmaqdır.

İnformasiyanın ötürülməsi və yayılması - nəzarətin effektliyinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Nəzarət sisteminin konkret nəticələr əldə etməklə fəaliyyət göstərməsi üçün müəyyən edilmiş standartları və əldə edilmiş parametrləri mütləq təşkilatda çalışan müvafiq işçilərin nəzərinə çatdırmaq lazımdır. İnformasiya dəqiq olmalıdır, vaxtında daxil olmalıdır və müvafiq sahənin işinə cavabdeh olan işçilərə zəruri qərarları qəbul etmək və hərəkətləri yerinə yetirmək üçün asanlıqla başa düşülən şəkildə çatdırılmalıdır. Eyni zamanda müəyyən edilmiş standartların əməkdaşlar tərəfindən yaxşı başa düşülməsinə tam əminlik olması da faydalı olardı. Bunun üçün, standartları müəyyən edən şəxslərlə onu yerinə yetirməli olan şəxslər arasında effektiv əlaqə təmin edilməlidir.

Şəxsi kompüterlərdən istifadə etməklə müasir menecerlər mühüm informasiyanı sintezləşdirilmiş şəkildə əldə etmək imkanı qazanır. Bu zaman ilkin materiallar daxil olduğu anda zəruri müqayisələr aparılmaqla verilmiş olur.

Nəticələr haqqındakı informasiyanın qiymətləndirilməsi – müqayisə mərhələsinin yekun pilləsinin mahiyyətini əks etdirir. Bu pillədə alınmış nəticələr haqqındakı informasiya qiymətləndirilir. Menecer məhz lazım olan informasiyanın alındığını və onun nə qədər vacib olduğunu müəyyənləşdirməlidir. Bu zaman menecer bu və ya digər qərarın seçilməsini müəyyən edən risk və digər amilləri nəzərə

almalıdır. Burada qiymətləndirmənin məqsədi qəbul edilən qərarın hərəkət etmək üçün zəruri olduğunu müəyyən etməkdir.

3. Zəruri dəqiqləşdirici hərəkətlərin qəbulu – üç alternativdən birinin seçilməsini nəzərdə tutur: a)heç bir tədbir görməmək; b)kənarlaşmaların aradan qaldırılması; c)standartlara yenidən baxılması.

Nəzarət prosesini işləyib hazırlayarkən menecer insanların davranışına diqqət yetirməlidir, başqa sözlə nəzarətin davranış aspektlərinə diqqət mərkəzində saxlamalıdır.

Menecerlər çox vaxt nəzarət prosesin məqsədli şəkildə görünən formada həyata keçirirlər. Bununla da o, əməkdaşların davranışına təsir etmək və onları öz güclərini təşkilatın məqsədinə nail olmağa yönəltmək istəyir. Nəzarətin əyaniliyi və aşkarlığı səhf və ya yarımçıq işləri qeydə almaq yox, onları aradan qaldırmağa xidmət etməlidir. Menecerlər güman edirlər ki, əməkdaşlar nəzarətin mövcud olduğunu və effektiv təsir etdiyini bilərək şüurlu surətdə nöqsanlardan qaçmağa çalışacaqlar. Öz növbəsində bu, nəzarətin imkanlarını artırır – real nəticələri maksimum dərəcədə nəzərdə tutulanlara yaxınlaşdırır.

Lakin, nəzarət eyni zamanda bir sıra neqativ nəticələrə də gətirib çıxara bilər: 1)nəzarətə istiqamətlənmiş davranış formalaşdırar; 2)insanları təşkilata təhrif olunmuş informasiyalar verməyə vadar edər və s.

Nəticələrin ölçülməsi faktının özü işləri tədqiq olunan insanların davranışına təsir edir. Menecer tabeçilikdə olanların işinin nəticələrini ölçməklə tanınma və motivasiya effekti zəncirini işə salır. Tabeçilikdəkilər bu ölçmələri onların işinin mühüm aspektlərini müəyyən edən proses kimi şərh edirlər və ölçməni mükafatlandırma səviyyəsində qeydə almağa cəhd edərək ona reaksiya verirlər. Bir sıra tədqiqatlarda əməkdaşlar ölçülmə aparılan sahələrdəki işlərin hər cəhətdən qeyd edilməsi və bu cür ölçmələrin olmadığı sahələrə laqeydlik göstərmələri meyllərini təsdiq edirlər. Bu tip davranışı nəzarətə orientasiya edilmiş davranış adlandırırlar. Belə effektləri nəzərə almaqla nəzarət sistemini dəqiq layihələşdirmək zəruridir. Əks halda o, əməkdaşları bütövlükdə təşkilatın məqsədinə nail olmaq əvəzinə nəzarət ölçülərinin aparılması zamanı yaxşı görünməyə istiqamətləndirəcəkdir.

Nəzarətin digər potensial mənfi davranış effekti onun insanları təhrif olunmuş informasiya verməyə təhrik etməsidir. Məsələn, menecerlər real nəticələrə nail olmaq ehtimalını artırmaq və

yekunlaşdırma dövründə mükafatlar almaq üçün real imkanlardan xeyli aşağı səviyyəli məqsədləri müəyyənləşdirməyə cəhd edə bilərlər. Bu kimi problemlər nəzarətçilərin hansı resurslardan nə qədər sərf etmək lazım gəldiyini və həqiqətdə təşkilatın hansı məqsədlərə çata biləcəyini bilmədikləri halda meydana çıxır. Bütün bunlar hamısı ona gətirib çıxara bilər ki, təşkilatın inkişafı üçün mühüm imkanlar itirilə bilər.

Nəzarətin əməkdaşların davranışına edə biləcəyi neqativ təsirlərdən qaçmaq və onun effektliyini yüksəltmək üçün effektiv nəzarətin aparılması istiqamətində aşağıdakı tövsiyyələr işlənib hazırlanmışdır:

1.Əməkdaşların qəbul etdikləri başa düşülən standartları müəyyən edin. İşçilər hiss etməlidirlər ki, onların fəaliyyətlərini qiymətləndirmək üçün istifadə edilən standartlar həqiqətən onların yerinə yetirdikləri işləri kifayət qədər tam və obyektiv əks etdirir. Bundan əlavə onlar bilməlidirlər ki, öz təşkilatlarının inteqral məqsədlərinə nail olunmasına onlar nə ilə və necə kömək edirlər. Əgər əməkdaşlar görsələr ki, müəyyən edilmiş nəzarət standartları tam və obyektiv deyil, onda onlar həmin standartlanra məhəl qoymaya və onları şüurlu surətdə poza bilərlər. Əks halda onlar məmnuniyyətsizlik və məyusluq hiss edəcəklər. Bir sıra tədqiqatçılar isə belə hesab edirlər ki, standartların əlverişli olmasını yüksəltmək üçün işçilərin onların işlənib hazırlanmasında iştirak etmələri zəruridir.

2.İkitərəfli ünsiyyət yaradın. Əgər tabeçilikdə olan işçinin nəzarət sistemi ilə bağlı hər hansı bir problemi meydana çıxırsa, onda onun rəhbərliyin bundan narazı qalacağından ehtiyat etmədən açıq şəkildə bu məsələni müzakirə etmək imkanı olmalıdır. Təşkilatda nəzarəti həyata keçirən istənilən rəhbər hər bir nəzarət sahəsində gözlənilən nəticələri ölçmək üçün standart kimi tətbiq ediləcək ölçüləri öz tabeçiliyində olan işçilərlə açıq şəkildə müzakirə etməlidir. Bu kimi ünsiyyət formaları işçilərin nəzarətin əsl məqsədini dəqiq başa düşmək ehtimalıdır və o nəzarət prosesini yaradan ali rəhbərliyə nəzarət sistemində buraxılan bəlli olmayan gizli nöqsanları aşkar etməkdə kömək etməlidir.

3.İfrat (həddən artıq) nəzarətdən qaçın. Rəhbərlik tabeçilikyində olanları çoxsaylı nəzarət formaları ilə həddən artıq yükləməməlidir, əks halda bu nəzarət formaları onların bütün diqqətlərini özünə cəlb edəcək və tam qarşıqlığa və effektivsizliyə gətirib çıxaracaqdır. Bu və ya digər nəzarət formasını tətbiq edərkən

yalnız bir suala cavab axtarmaq lazımdır. Arzu edilən nəticədən əhəmiyyətli dərəcədə kənarlaşmaların qarşısını almaq (və ya bunu xəbərdar etmək) üçün bu nəzarət formasını tətbiq etmək zəruridirmi? Bundan əlavə, menecer-nəzarətçilər işi tələb olunduğu kimi tez-tez və dəqiq yoxlamalıdırlar.

4. Şərt, lakin əldə edilə bilən standartlar müəyyənləşdirin. Nəzarət tədbirlərini işləyib hazırlayarkən motivasiyaya da diqqət yetirmək vacibdir. Dəqiq və aydın standartlar çox vaxtı təşkilatın işçidən nə gözlədiyi haqqında danışmaq üçün motivasiya yaradır. Lakin, motivasiyanın gözləmə nəzəriyyəsinə əsasən insanları işə yalnız onların real hesab etdiyi işlərə nail olmaq üçün motivləşdirmək olar. Beləliklə, əgər standart işçilər tərəfindən qeyri-real kimi qəbul edilirsə və ədalətsiz olaraq yüksəkdirsə onda o, işçilərin motivlərini poza bilər. Aşağı səviyyədə müəyyən edilən standartlar yüksək nəticələrə nail olmaq istəyən yüksək tələbat səviyyəli insanlara əks motivləşdirici təsir göstərir. Yaxşı menecer tabeçilikdə olan işçilərin tələbat və imkanları arasındakı fərqi görür və fərqə əsaslanaraq standartlar müəyyən edir.

5. Müəyyən edilmiş standartlara çatdıqlarına görə işçiləri mükafatlandırın. Əgər təşkilatın rəhbəri istəyirsə ki, əməkdaşlar təşkilatın mənafeyinə uyğun olaraq tam qüvvə sərf etsinlər, onda o, işçiləri müəyyən edilmiş nəticələrə nail olduqlarına görə düzgün mükafatlandırmalıdır. Gözləmə nəzəriyyəsinə əsasən nəticəlilik və mükafatlandırma arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Əgər, işçilər belə əlaqəni hiss etmirlərsə və ya hesab edirlərsə ki, mükafatlandırma ədalətsizdir, onda gələcəkdə onların məhsuldarlığı aşağı düşə bilər.

§6. Effektiv nəzarətin xarakteristikası

Təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən effektiv nəzarətin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- strateji cəhətdən məqsəd yönümlü olmalıdır;
- konkret nəticələrə istiqamətlənməlidir;
- nəzarət edilən fəaliyyət növünə müvafiq olmalıdır;
- vaxtında aparılmalıdır;
- kifayət qədər çevik davamlı (inadlı) və baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilən olmalıdır;
- nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq nöqteyi-nəzərindən

sadə olmalıdır;
- qənaətcil olmalıdır.

Nəzarətin strateji cəhətdən məqsədyönümlü olması onun təşkilatın ümumi prioritetlərini özündə əks etdirilməsini və ona nail olunmasına kömək edilməsini nəzərdə tutur. Strateji əhəmiyyət kəsb etməyən sahələrdəki fəaliyyətə çox tez-tez nəzarət etmək məsləhət deyil. Bu sahələrdə əldə edilən nəticələr kənarlaşmalardan böyük olana qədər adətən heç kimə məlumat verməmək olar. Lakin, əgər ali rəhbərlik hər-hansı bir fəaliyyət növünün strateji əhəmiyyət kəsb etdiyini hesab edirsə onda hər bir belə sahədə hətta bu fəaliyyət növləri çətinliklə ölçülə bildiyi sahələrdə mütləq effektiv nəzarətin həyata keçirilməsi təmin edilməlidir.

Nəzarətin nəticələrinə istiqamətlənmə təşkilat qarşısında duran vəzifələri həyata keçirmək üçün problemləri aşkara çıxarmaq və standartları müəyyənləşdirmək üzrə informasiyanın toplanması ilə bağlı olan son məqsədlərdən irəli gəlir. Ölçmələrin aparılması və onun nəticələri haqqında xəbərlər verilməsi yalnız bu məqsədlərə nail olmaq vasitəsi kimi vacibdir. Əgər, nəzarəti effektli etmək istəyirsinizsə onda siz diqqətlə işləməlisiniz ki, bu məlum nəzarət vasitələri təşkilatın əsl məqsədləri ilə müqayisədə daha mühüt yer tutmasın. Nəzarət edilən fəaliyyət növünün effektli olması üçün nəzarət həqiqətən vacib olan fəaliyyəti obyektiv ölçməli və qiymətləndirməlidir. Əlverişli olmayan nəzarət mexanizmi vacib olan tənqidi informasiyanı toplamaq əvəzinə onu gizlədə bilər.

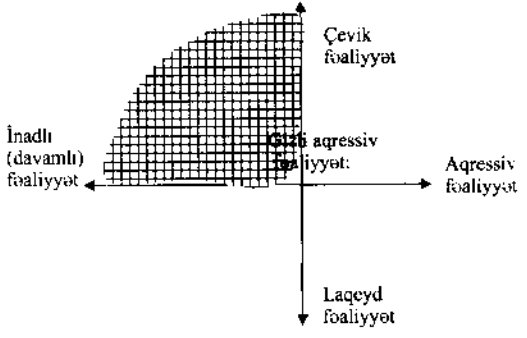
Nəzarət vaxtında aparılması onun son dərəcədə sürətlə və ya tez-tez aparılması demək deyildir. Bu ölçmələrin və ya qiymətləndirmələrin arasındakı vaxt intervalının nəzarət edilən fəaliyyət növünə adekvat olması deməkdir. Daha əlverişli vaxt intervalı əsas planın vaxt çərçivəsini, dəyişikliklərin sürətini, həmçinin ölçmənin aparılmasına və alınan nəticələrin yayılmasına çəkilən xərcləri uçota almaqla müəyyən edilir.

Nəzarətin başlıca məqsədi təhlükəli xarakter alana qədər kənarlaşmaları aradan qaldırmaqdır. Beləliklə, effektiv nəzarət sistemi dedikdə böhran baş verənə qədər lazımı informasiyanın lazımı insanlara verilməsi başa düşülməlidir.

Nəzarətin çevik və davamlı (inadlı) olması plan kimi nəzarətin də kifayət qədər çevik olmasını və baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilməsini nəzərdə tutur. Plandakı cüzi dəyişikliklər çox az vaxtı nəzarət sistemində ciddi dəyişikliklər edilməsi zəruriliyi ilə müşayət olunur. Bir sıra situasiyalarda nəzarət sisteminin çevikliyini kifayət

qədər təmin etmək olmur. Məsələn, əgər gözlənilmədən yaxın vaxtda qəbul edilmiş qanunvericiliyə adaptasiya olunmaq zəruriliyi ilə bağlı olan yeni xərc amilləri meydana çıxarsa onun təşkilatın nəzarət sisteminə daxil olacağı vaxta qədər nəzarət sistemi istehsal xərclərinə nəzarət edə bilməyəcəkdir.

Bir çox idarəetmə sistemləri məhz nəzarət mərhələsində əhəmiyyətli dərəcədə axsamağa başlayırlar. Belə təşkilatlarda adətən bütövlükdə nəzarət olmur, ya da ki, aparılan nəzarətdən obyektiv nəticələr çıxarılmır. Tez-tez rast gəlinən səbəblərdən biri verilən vədin yerinə yetirilməməsidir Bununla bərabər idarəçilik davranışındakı inadçılıq (davamlılıq) aqresiv (digərilərinin hesabına), gizli və ya laqeyd aqressiv (balanslaşdırılaraq, özü ləğv edərək) təsir göstərir. Nəzarət mərhələsində müəyyən nəticələrə gətirib çıxaran idarəçilik davranışlarını təhlil edilməsini və ondan müəyyən nəticələr çıxarılmasını aşağıdakı şəkildə göstərilən vasitələrin köməyi ilə aydınlaşdırmaq olar (şəkil 10.3.)



Şəkil 10.3. Nəticələr almaq məqsədilə inadlı fəaliyyət üsulu ilə fəaliyyətin alternativ üsulları arasındakı nisbət

Şəkildən görünür ki, daha yaxşı nəticələri çevik və səbatlı (inadlı) idarəçilik davranışından gözləmək olar. Nəzarət mərhələsində idarəçilik davranışına münasibətdə də nəticələr

çıxarmaq münasib olardı. Çünki, o nəticələrə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Qeyd etmək lazımdır ki, effektiv nəzarət bu nəzərdə tutulan məqsədlər nöqteyi-nəzərindən sadə nəzarətdir. Nəzarətin sadə metodları az güc tələb edir və daha qənaətcildir. Lakin, başlıca məsələ ondan ibarətdir ki, mürəkkəb nəzarət sistemi insanlara aydın deyildir və onların fəaliyyətlərini məhdudlaşdırdığına görə effektiv ola bilməz. Həddən artıq mürəkkəblik situasiya üzərində nəzarəti itirmək ilə nəticələnən nizamsızlığa (qarmaqarışıqlığa) bərabərdir. Effektli olmaq üçün nəurət onu reallaşdıran və onunla qarşılıqlı təsirdə olan insanların tələbat və imkanlarına müvafiq olmalıdır.

İqtisadi nəzarət təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı olan bütün xərcləri onun üstünlük və gəlirlərinin artırılmasına gətirib çıxartmasını nəzərdə tutur. Vəsaitlərin xərclənməsi təşkilatı qarşıya qoyulan məqsədlərə yaxınlaşdırmalıdır. Beləliklə, əgər nəzarət sisteminə çəkilən xərclərin məcmusu onun yaratdığı üstünlüklərdən çox olarsa, onda təşkilatın bu nəzarət sistemindən ümumiyyətlə istifadə etməməsi məsləhətdir və yaxud da daha sadə nəzarət prosesini həyata keçirməlidir. Belə ki, nəzarət prosesi çoxlu sayda əlavə xərclərlə bağlıdır. Məsələn, iş vaxtı məsrəfləri və resursların yayındırılması ilə bağlı olan bu xərclər digər məsələlərin həllinə yönəldilə bilər. Nəzarətin iqtisadi cəhətdən özünü doğrultması üçün mümkün gəlirlə ona çəkilən xərclər arasındakı nisbət olduqca aşağı olmalıdır. Nəzarət sisteminə çəkilən xərclər və ondan əldə edilən gəlirlər arasındakı real nisbəti müəyyən etmək üçün nəzarətin həm uzunmüddətli və həm də qısa müddətli aspektlərini nəzərdən keçirmək məqsədəuyğundur.

Təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa nisbətən daha bahalı olan istənilən nəzarət nəinki vəziyyəti yaxşılaşdırmır, əksinə işi yanlış yolla apararaq yaranmış situasiyanı nəzarətdən çıxarır.

FƏSİL 11. MENECMENTDƏ KOMMUNİKASİYA

§1. Kommunikasiyanın mahiyyəti

İqtisadi ədəbiyyatlarda kommunikasiya informasiyanın bir subyektdən digərinə ötürülməsi kimi şərh edilir. Bu zaman subyekt kimi ayrı-ayrı şəxslər, qruplar və bütövlükdə təşkilatlar çıxış edə bilər. Birinci halda kommunikasiya şəxslərarası xarakter daşıyır və arzu edilən reaksiyaya cavab almaq üçün ideyaların, faktların, fikirlərin, eyhamların, hiss və ya qəbul etmələrin, duyğu və münasibətlərin şifahi və ya hər hansı bir formada (yazılı, jest, poza, səsin tonu, verilmə vaxtı və s.) bir şəxsdən digərinə verilməsi yolu ilə həyata keçirilir.

Kommunikasiya və informasiya müxtəlif, lakin bir-biri ilə bağlı olan anlayışlardır. Kommunikasiya özündə həm nə verilirsə onu, həm də onun necə verilməsini birləşdirir. Kommunikasiya aktının baş tutması üçün ən azı iki şəxs mövcud olmalıdır. Kommunikasiya bu aktın iştirakçılarının hər birinə qarşı tələblər irəli sürür. Belə ki, kommunikasiya prosesinin hər bir iştirakçısı görmək, eşitmək, hiss etmək və ya toxunmaq, iy və dadı müəyyən etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır. Effektli kommunikasiya hər iki tərəfdən müəyyən vərdişlər və bacarıqlar, həmçinin qarşılıqlı başa düşmənin (dərk etmənin) müəyyən dərəcəsinin (həddinin) olmasını tələb edir.

«Kommunikasiya» termini latın sözü olan «communis»-dən götürülmüşdür və «ümumi» mənasını verir. Verilən informasiya alınan informasiyada «ümumilik» müəyyənləşdirməyə cəhd edir. Buradan da kommunikasiya sadəcə olaraq informasiyanın ötürülməsi kimi deyil ümumi simvolların körməyi ilə dərk etmənin məna və ya məqsədləri kimi müəyyən edilə bilər.

Bir çox idarəetmə məsələlərinin həlli müxtəlif hadisələr çərçivəsində insanların qarşılıqlı hərəkəti (rəisin tabeçilikdə olanla, tabeçilikdə olanların bir-birilə və s.) əsasında mümkün olur.

Şəxslərarası kommunikasiya ola bilsin ki, qeyri-müəyyənlik və iki fikirliyi xarakterizə edən məsələlərin müzakirəsi və həllinin ən yaxşı üsuludur. İnformasiyanın «bolluğu» müəyyən vaxt çərçivəsində problemin dərk edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Bu zaman informasiyanı təşkil edən məlumatlar kommunikasiyanın məhsulu hesab olunur. İnformasiyanın «bolluğu» yalnız məlumatların məzmunu ilə deyil, həm də bu informasiyanın verilməsi vasitələri

və ya metodları ilə müəyyən edilir.

Təşkilatın müvəffəqiyyət qazanması üçün kommunikasiyanın böyük əhəmiyyət kəsb etməsinin hamı tərəfində etiraf edilməsinə baxmayaraq aparılan sorğular göstərir ki, Amerikan rəhbərlərin 73%-i, İngilis rəhbərlərin 63%-i və Yapon rəhbərlərin 85%-i belə hesab edirlər ki, kommunikasiya onların təşkilatlarının effektliyə nail olmaları yolundakı başlıca manedir. Digər bir sorğuya görə 2000 müxtəlif kompaniyanın təqribən 250 min işçiləri belə hesab edirlər ki, informasiya mübadiləsi təşkilatdakı ən mürəkkəb problemlərdən biridir. Beləliklə aparılan sorğular göstərir ki, qeyri effektiv kommunikasiya problemlərin meydana çıxdığı başlıca sferadır. Şəxsiyyət və təşkilat səviyyəsində kommunikasiyanı dərindən dərk dearək biz qeyri-effektiv kommunikasiya hallarının tezliyinin azaldılmasını öyrənməli və yaxşı, daha effektli menecer olmağa çalışmalıyıq. Effektli işləyən rəhbər bu kommunikasiyada effektli olan və kommunikasiya prosesinin mahiyyətini dərk edən rəhbərdir.

Təşkilatda informasiyanın mübadiləsi haqqında düşünərkən, adətən şəxsi ünsiyyət prosesində və ya iclaslardakı qruplarda danışan, telefonla danışan və ya qeydlər, məktublar, hesabatlar tərtib edən və onları oxuyan insanlar haqqında düşünürlər. Təşkilatdakı kommunikasiyanın əsas hissəsinin bu işə həsr olunmasına baxmayaraq kommunikasiya özündə mürəkkəb və hər şeyə nüfuz edən prosesi birləşdirir. Əgər təşkilatda insanların həqiqətdə nədən danışdığını, yazdığını və nə oxuduğunu təhlil etmək lazım gələrsə, onda əsas diqqəti təşkilata təsir edən və ya edəcək ətraf mühitlə qarşılıqlı informasiya təsirində olan hər-hansı bir məsələ üzərində cəmləşdirmək lazımdır.

Kommunikasiya prosesi idarəetmənin effektliyi ilə birbaşa əlaqədardır. Kommunikasiya bağlayıcı (əlaqələndirici) prosesdir. İnformasiya mübadiləsinin keyfiyyəti məqsədin reallaşdırılması dərəcəsinə birbaşa təsir göstərə bilər. Bu o deməkdir ki, fərdin və təşkilatın müvəffəqiyyət qazanması üçün effektli kommunikasiya lazımdır.

Kommunikasiyaya olan tələbat təşkilatın fəaliyyətinə təsir edən xarici mühit amillərindən asılıdır. Təşkilat kommunikasiya üçün onun xarici mühitini əhatə edən müxtəlif vasitələrdən istifadə edir. Onlar malik olduqları potensial təlbatlar haqqında reklam və əmtəələrin bazarlarda irəlilədilməsinin digər proqoramları ilə xəbər verirlər. İctimaiyyətlə münasibətlər sferasında əsas diqqət yerli, ümummilli və ya beynəlxalq səviyyədə təşkilatın müəyyən obrazının,

«imicinin» yaradılmasına verilər. Təşkilat dövlət tənzimləməsinə tabe olmalı və bununla əlaqədar olan ətraflı (müfəssəl) yazılı hesabat tərtib etməlidir.

Təşkilat daxilində dövr edən müzakirələr, yığıncaqlar, telefon danışıqları, xidməti qeydlər (məktublar) vidiolentlər, hesabatlar və s. hər şeydən əvvəl mövcud imkanlara və ya ətraf mühitin yaratdığı problemlərə təşkilatın verdiyi reaksiyadır.

Kommunikasiya formal (səviyyələrarası) və qeyri-formal olur.

Təşkilatda formal (səviyyələrarası) kommunikasiya. İnformasiya şaquli kommunikasiya çərçivəsində təşkilat daxilində bir səviyyədən digər səviyyəyə keçir. O, get-gedə əksilən, başqa sözlə yuxarı səviyyədən aşağı səviyyəyə verilə bilər. Bu zaman tabeçilikdə olan idarəetmə səviyyəsinə cari vəzifələr, prioritetlərin dəyişməsi, konkret tapşırıqlar, tövsiyyə edilən proseduralar və s. haqqında məlumatlar verilir.

Get-gedə azalan informasiya mübadiləsindən başqa təşkilatın artan (yüksələn) kommunikasiyaya da ehtiyacı vardır. Aşağı idarəetmə səviyyələrindən informasiyanın yuxarı idarəetmə səviyyələrinə verilməsi əmək məhsuldarlığına hiss olunacaq dərəcədə təsir göstərir. Yüksələn kommunikasiya həmçinin aşağı idarəetmə səviyyələrində işlərin yerinə yetrildiyi haqqında yuxarıları məlumatlandırmaq funksiyasını da yerinə yetirir. Yüksələn kommunikasiyadakı son idarəçilik innovasiyası istehsal problemlərinin müzakirəsi və həlli və ya tələbatın müzakirəsi üçün müntəzəm toplaşan fəhlələrdən ibarət qrupların yaradılmasıdır. Bu qruplar «keyfiyyət dərəcələri» adını almışdır. Yüksələn informasiya mübadiləsi adətən hesabat, təklif və izah verici qeydlər formasında həyata keçirilir.

Təşkilatlardakı səviyyələrarası kommunikasiya özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- müxtəlif şöbələr (bölmələr) arasındakı kommunikasiya. Bütün təşkilatların üfüqi kommunikasiyaya ehtiyac vardır. Çünki təşkilat bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan elementlər sisteminin məcmusu olduğundan rəhbərlik təşkilatı lazımı istiqamətdə irəliyə aparmaq üçün xüsusi elementlərin birgə işləməsinə nail olmağa çalışmalıdır. Üfüqi kommunikasiya üzrə əlavə faydalar əldə edilməsi təşkilat üzvülərinin məmnunluğunun (razı qalmalarının) tərkib hissəsi olan bərabər hüquqlu münasibətlərin formalaşmasından asılıdır;
- rəhbər – tabeçi kommunikasiyası təşkilatdakı kommuni-

kasiyanın göz qabağında olan komponentidir. Rəhbərlə tabeçilikdə olanlar arasındakı informasiya mübadiləsinin bir sıra müxtəlif növləri vəzifə, prioritet və gözlənilən nəticələrin birləşə verməsilə; vəzifələrin həll edilməsinə şöbələrin cəlb edilməsinin təmin edilməsilə; işin effektliyi probleminin müzakirə edilməsilə; motivasiya məqsədilə tanınma və mükafatlandırmaya nail olmaqla bağlıdır;

• rəhbər və işçi qrupu arasında olan kommunikasiya. Bu rəhbərlərə qrupların hərəkət effektliyini yüksəltmək imkanı verir. İnformasiya mübadiləsində qrupun bütün üzvləri iştirak etdiyindən bir yerdə necə işləməyin zəruriliyi ilə bağlı olaraq şöbənin yeni vəzifələri və prioritetləri haqqında onlardan hər biri düşünmək imkanına malik olur.

Qeyri-formal kommunikasiya. Qeyri-formal kommunikasiya kanallarını şaiyələrin yayılması kanalı adlandırmaq olar.

Şaiyələrin yayılması kanalı üzrə verilən informasiyaya tipik nümunə olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

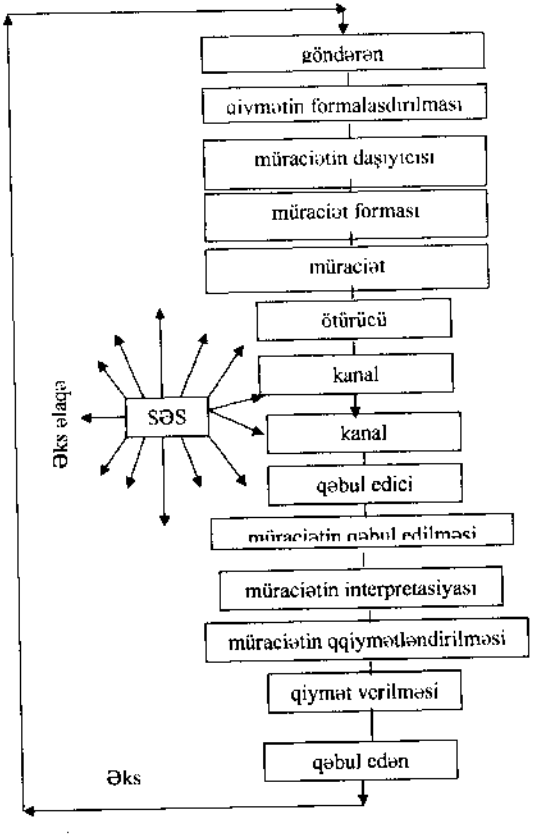
- istehsal fəhlələrinin qarşıda duran ixtisarı;
- işə gecikməyə görə yeni cəza tədbirləri;
- təşkilatın strukturunda dəyişikliklər edilməsi;
- gələcək yerdəyişmələr və vəzifələrin yüksəldilməsi;
- sonuncu müşavirədə iki rəhbərin mübahisəsinin ətraflı şərhi;
- işdən sonra kimi kimə görüş təyin edir və s.

§2. Kommunikasiya prosesi

Təşkilatda insanlar arasındakı qarşılıqlı təsirlər mərhələ və pillələrdən ibarət olan şəxslərarası kommunikasiya vasitəsi ilə aydınlaşdırılır. Hər bir mərhələnin rolu və məzmununu bilmək bütövlükdə rosesi daha effektli idarəetməyə imkan verir.

Kommunikasiya prosesinin əsas məqsədi mübadilə predmeti, başqa sözlə məlumat predmeti olan informasiyanın dərk edilməsinin təmin edilməsidir. Lakin informasiya mübadiləsi faktının özü mübadilədə iştirak edən insanların ünsiyyətinin effektliyinə təminat vermir. Kommünikasiya prosesinin modeli aşağıdakı şəkildəki kimi təsvir etmək olar.(şəkil 11.1)

Göndərən – informasiyanı ötürməyi fikirləşən şəxs. O digərləri və ya prosesin digər iştirakçıları üçün nəzərdə tutulan informasiyanı



Şəkil 11.1 Kommunikasiya prosesinin modeli

layihələşdirir və kodlaşdırır. Bu rol yerinə yetirilməsi başa çatma dərəcəsinə uyğun olaraq bir şəxsdən digərinə keçir. Göstərilən rolun yerinə yetirilməsinə həmin prosesdə fərdin özü-özünü identifikasiya etməsindən (mən kiməm) və digər işçiyə o nə və niyə vermək istədiyinin əhəmiyyətinin və ya fikrinin formalaşdırılmasından başlanır.

Kodlaşdırma prosesi özündə verilməsi nəzərdə tutulan müraciət və ya siqnalların transformasiyasını birləşdirir. O kod nişanları sisteminin – informasiya daşıyıcılarının seçilməsindən başlanır. İnformasiya daşıyıcılarına səs, rəng, tempratur, iy, dad, atmosfer təzyiqi və fiziki hərəkətlər daxildir. Bunlar sonradan müəyyən formada təşkil olunur (nitq, mətn, şəkil, hərəkət, əməl və s.).

Kommunikasiya prosesində müraciət göndərən tərəfindən formalaşır. Müraciət müəyyən qiymətləndirilmələr haqqındakı məlumatlardan təşkil olunur. Müraciətin mənası (məqsədi) və ya əhəmiyyəti özündə göndərənə məxsus olan ideyaları, faktları, dəyərləri, münasibətləri və hisələri birləşdirir (əks etdirir). Müraciət ötürücü vasitəsilə verici kanala daxil olur. Bu kanalın köməyi ilə müraciət müəyyən edilmiş ünvana doğru hərəkət edir. Ötürücü kimi insanın özü (onun bədəni və səsi), texniki vasitələr (telefon, radio, vidoefon, teleks, telefaks, televizor, kompüter, iş və s.), mühitin kimyəvi və fiziki təbiəti (maye, qaz, bərk maddələr, radiasiya, rəng və s.) çıxış edə bilər. Kanallar – bu mühitin özü (hava, su və rəng), müxtəlif texniki qurğular və alətlər, mexanizmlər (zətt, dalğa və s.) ola bilər. Bu andan kommunikasiya prosesindəki göndərmə mərhələsi başa çatır və ötürülən informasiyanın qəbul edilməsi və onun əhəmiyyətinin aydınlaşdırılması mərhələsi başlanır.

Kanal müraciəti qəbul ediciyə və ya vasitəyə köçürür və kanalın digər tərəfində həmin müraciətin alınmasını qeyd edir. Müraciət kimə çatdırılıbsa onu qəbul edici adlandırırlar. Onun rolu yalnız müraciət alınmasının qeyd edilməsi ilə deyil, həm də müəyyən dərəcədə bu müraciətin başa düşülən və münasib olan formaya salınması ilə müəyyən edilir.

Kodun açılması özündə müraciətin qəbul edici tərəfindən qəbul edilməsini (nə almışdır), onun şərhini (necə başa düşür) və qiymətləndirilməsini (nə və necə qəbul edib) birləşdirir. İnformasiyanın alınması hələ onun başa düşülməsi, başa düşülməsi isə hələ onun qəbul edilməsi demək deyildir. Məlumdur ki, sizi kiminsə başa düşməsi hələ onun Sizinlə razılaşması demək deyildir. Effektiv kommunikasiya qəbul edilməmənin səbəblərini aradan

qaldırır. Kommunikasiyanın başlıca mürəkkəbliyi də məhz bundadır. Müraciətin qiymətləndirilməsi və ya onun əhəmiyyətinin qəbul edilməsi bir çox cəhətdən qəbul edicinin üstünlük verdiyi kriterial dəyərlər sisteminə əsaslanır. Ümumi dil kodun açılmasına kömək edir: «Yarım sözdən başa düşmək». Kommunikasiyanın dəqiqliyi ideal vəziyyətə münasibətə görə qiymətləndirilir.

Müraciətin mahiyyətinin mümkün təhrif edilməsi kommunikasiya prosesindəki səs-küylə əlaqədardır. Səs-küy – bu kommunikasiya prosesinin istənilən sahəsinə müraciətin mahiyyətini təhrif edən istənilən müdaxilədir. Səs-küy siqnalların təkrar olunma tezliyinə və ya onun intensivliyinin yüksəlməsinə təsir göstərir. Səs-küyə aşağıdakılar aid ola bilər: telefondəki səsli səhvlər; daha güclü paralel siqnalların mövcudluğu; dillə bağlı olan səhvlər; əlaqə xəttindəki təhriflər; müxtəlif səviyyələrdə müraciətə «özününkünü» əlavə edilməsi və s.

Əks əlaqə – iştirakçıların prosesdə rollarının dəyişdirilməsi nəticəsində baş verir. Bu zaman qəbuledici göndəriciyə çevrilir və ya əksinə. Beləliklə, bütün tsikl artıq başqa istiqamətdə yenidən təkrar olunur. Əks əlaqə – bu müraciətə qəbul edicinin cavabıdır. O, informasiyanı göndərənə müraciətin ünvana çatmasını və hansı keyfiyyətdə çatmasını bilmək imkanı verir. Əks əlaqə həm birbaşa (davranışdakı dəyişiklikləri birbaşa müşahidə etməklə) və həm də dolayı (məhsuldarlığın, kadr axıcılığının, proqulların, münaqişələrin azaldılması və s.) ola bilər.

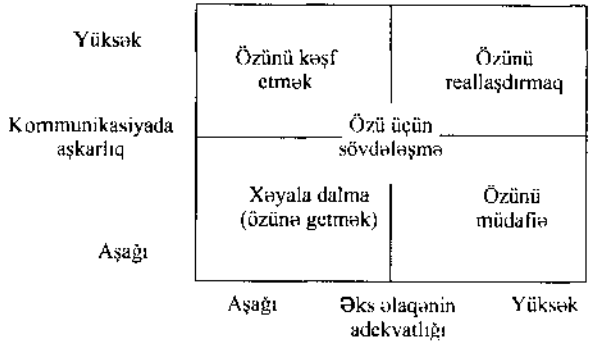
§3. Şəxslərarası kommunikasiya

Şəxslərarası effektli kommunikasiyanın müəyyənləşdirilməsi üçün menecerdən kommunikasiya üslubları tipini bilmək tələb olunur.

Kommunikasiya üslubu – bu fərdin müəyyən səbəblər üzrə digərləri ilə münasibətləri qurmağa üstünlük verdiyi qaydaların məcmusudur. Üslubu bilmək bu üslublarla özünü necə aparmağa və bu üslubla bağlı olan davranışdan nə gözlənildiyini aydınlaşdırmağa kömək edir. Kommunikasiya üslublarının növləri aşağıdakı şəkildə təsvir olunmuşdur (şəkil 11.2.).

«Özünü kəşf etmə» üslubu əks əlaqənin aşağı səviyyəsində özünü digərilərinə yüksək dərəcədə açmaqla xarakterizə olunur. Fərd bunu edərək diqqəti özündə cəmləşdirmək üçün, digərilərində öz

davranışına qarşı reaksiya yaratmaq istəyir.



Şəkil 11.2. Kommunikasiya üslubları tipləri

«Özünü reallaşdırmaq» üslubu maksimum əks əlaqə ilə müşayət olunan maksimum aşkarlıqla xarakterizə olunur. Fərd hər dəfə konstrkutiv və müdafiə olunmayan əks əlaqəni təmin etməklə onu xarakterizə edən informasiyaları öz-özünə tənzimləyir.

«Özünə qapılmaq» üslubu üçün eyni zamanda həm aşağı aşkarlıq səviyyəsi və həm də aşağı əks əlaqə səviyyəsi xarakterikdir. Fərd bu halda digərlərinə özünü dərk etməyə imkan verməyərək müəyyən mənada özünü təcrid edir.

«Özünü qoruma» üslubu aşkarlıq səviyyəsi və yüksək əks əlaqə səviyyəsilə xarakterizə olunur. Ondan digərlərini daha yaxşı bilmək və daha düzgün qiymətləndirmək üçün geniş istifadə edilir. Adətən bu üslubdan istifadə edən fərdlər ətrafdakılar üçün az məlumdurlar, lakin onlar müzakirə etməyi sevirlər. Onlar özləri haqqında eşitməyi xoşlayırlar, lakin öz keyfiyyətlərini, xüsusilə də pis keyfiyyətlərini digərləri ilə müzakirə etməyi sevmirlər. Daima başqaları haqqında fikir söyləməklə onlar özlərinə münasibətdə müdafiə taktikası seçirlər.

«Özü üçün sövdələşmə» (öz xeyrinə sövdələşmə) üslubuna şəxslərarası komunikasiya prosesində birini digərinə dəyişməklə ölçülüb-biçilmiş açıqlıq və əks əlaqə xasdır.

Yuxarıda adları çəkilən kommunikasiya üslublarından hər hansı

birinin yeganə model olması haqqında düşünmək doğru deyildir. Bu sadələşdirilmiş və qeyri-realist yanaşmadır. Lakin effektli kommunikasiya təcrübəsi sübut edir ki, fərd özünü reallaşdırdıqda bu və ya digər üslub arzu ediləndir və çoxlu situasiyalarda onlardan istifadə edilir. Bu üslubun əsl üstünlüklərinə yiyələnmək lazımdır.

Şəxslərarası kommunikasiya yolunda duran mənəələrin aşağıdakı üç növünü fərqləndirirlər:

Qəbul etmə ilə şərtlənən maneələr – informasiya mübadiləsi prosesində qəbul etməyə təsir edən amillər içərisindən bəzilərinin nəzərə alınması kommunikasiyanın effektliyinin aşağı salınmasına imkan vermir, əksinə qəbul etmə ilə şərtlənən maneələri vaxtında aradan qaldırmağa kömək edir. Belə maneələrdən biri səlahiyyət sferaları arasındakı münaqişə üzündən baş verə bilər. Kommunikasiya prosesindəki qəbul etmənin çətinləşməsinin səbəblərindən biri də insanların sosial təsisalatları ilə şərtlənən maneələrin mövcud olmasıdır;

Semantik maneələr kommunikasiyanın məqsədi mübadilə, başqa sözlə məlumat predmetinə xidmət edən informasiyanın dərk edilməsinin təmin edilməsindən ibarətdir. Məlumat göndərən onu verbal (şifahi, dilcavabı, imzasız) və qeyri-verbal simvolların köməyi ilə kodlaşdırır. Sematika söz vasitəsilə verilən söz və mənalardan istifadə üsullarını öyrənir.

Semantik variasiya (fərqlilik) çox vaxtı düzgün olmayan dərketmənin səbəbi olur, çünki bir çox hallarda informasiya göndərənin əlavə etdiyi (yazdığı) simvolların dəqiq mahiyyəti aydın görünmür. Simvollar təkrar olunmayan ayrılmaz əhəmiyyətə malik deyildir; onun əhəmiyyəti təcrübə vasitəsilə aşkara çıxarılır və istifadə edildiyi konteksdən, situasiyadan asılı olaraq şəklini dəyişir;

Qeyri-verbal maneələr – qeyri-verbal kommunikasiyada sözdən başqa istənilən simvollardan istifadə edilir. Çox vaxtı qeyri-verbal ötürmə verbal ötürmə ilə eyni vaxtda baş verir və sözün mənası güclənir və ya dəyişir;

Neqativ (mənfi) əks əlaqə – informasiyanın şəxslərarası mübadiləsi sizin göndərdiyiniz məlumat üzrə əks əlaqənin olmaması üzündən məhdudlaşa bilər. Kommunikasiya zamanı əks əlaqə son dərəcədə vacibdir, çünki o sizin verdiyiniz informasiyanın həqiqətən doğru olduğunu müəyyən etməyə imkan verir.

Sözlərdən istifadə etmədən informasiya göndərilməsi kodlaşdırma sistemi kimi qeyri-verbal informasiyanın əsasında duran qeyri-verbal göndərməni formalaşdırır. Əksər müraciətlərdə şifahi

effekt yalnız 7% təşkil edir; yerdə qalan bütün effekt qeyri-verbal informasiya ilə yaradılır; 37% - səsin intonasiyası və 55% - sifətin ifadəsi.

Poza, jest, sifətin ifadəsi və s. bu kimi qeyri-verbal siqnallar məlumdur. Onlardan bir çoxu insanın malik olduğu mədəniyyətin nümunəsidir. Bu siqnallardan davranış nümunəsi kimi istifadə edilməsi dərəcəsinə və simvolluq mahiyyətinə uyğun olaraq onlar verbal kommunikasiya kimi aydın başa düşülə bilər.

Qeyri-verbal kommunikasiya əksər hallarda düşünülmədən həyata keçirilir, belə ki, o kommunikasiya prosesi iştirakçılarının həqiqi emosiyaları haqqında məlumat verir və büruzə verilən hissələrin etibarlı indikatoru kimi çıxış edir. Onlar bir çox cəhətdən sözün necə şərh edilməsini müəyyən edir. Qeyri-verbal informasiya ilə manipulyasiya etmək çətindir və onu istənilən şəxslərarası kommunikasiyadan gizləmək çətindir.

§4. Ünsiyyət məharəti

Şəxslərarası təmaslara kömək etmək bacarığının təkmilləşdirilməsi üçün əks əlaqənin təmin edilməsinin bir sıra qaydaları vardır.Bunların ən mühümləri aağıdakılardır:

Qulaq asmağı bacarın – effektiv kommunikasiya insanın məlumatı göndərən və qəbul edən zaman eyni dərəcədə dəqiq olması şəraitində mümkündür.

Ötürməyə başlamazdan əvvəl öz ideyanızı aydınlaşdırın ötürmə obyekti etmək istədiyimiz məsələni, problemləri və ya ideyaları müntəzəm olaraq fikirləşin və təhlil edin.

Potensial problemlərə həssas olun – məlumatdan iki fikirli sözləri və ya təsdiqləmələri əldə etmək üçün güc sərf etməyə heyfslənməyin.

Dilinizdəki poza, jest və intonasiyaları gözləyin bir-birinə zidd olan siqnallar göndərməyin.

Empatiya və açıqlıq yaymaq (nümayiş etdirmək). Empatiya dedikdə digər insanların hissələrinə diqqət yetirilməsi başa düşülür. İnformasiya mübadiləsinə münasibətdə o, həmçinin danışıqda açıqlığa kömək edilməsini nəzərdə tutur.

Əks əlaqənin yaranmasına nail olunmaq üçün aşağıdakılara əməl etmək lazımdır:

- suallar vermək;

- insanları sizin fikirlərinizi təkrarlamağa məcbur etmək;
- əgər insanlarda çaşqınlıq və ya başa düşməmə hiss edirsinizsə onların dilindəki poza (vəziyyəti), jest və intonasiyanı qiymətləndirmək;
- çaşqınlığın aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlər görmək;
- işin ilk nəticələrinə nəzarət etmək;
- tabeçilikdə olanlarla «açıq qapı» siyasəti keçmək.

Şəxslərarası kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi menecerlərin işgüzar söhbətlər aparmaq məharətinə yiyələnməsinə kömək edir. Şübhəsiz ki, heç bir insan bütün çoxsaylı prinsipləri dərhal yadda saxlamaq imkanına malik deyildir və doğrudan da heç kim onları praktikada eyni vaxtda tətbiq edə bilmir. Lakin, burada onların hamısı oxucuda yaradıcılıq təfəkkürü oyatmaq və işgüzar söhbətlər aparmağın bütün problematikasını göstərmək məqsədi ilə şüurlu şəkildə sadalanmışdır. Tamamilə təbiidir ki, tədricən ayrı-ayrı prinsiplər başqa mahiyyət ala bilər, həmçinin belə söhbətlər aparılması üzrə qiymətli praktiki qaydaların həqiqətdə yalnız onu (10) kristallaşır.

Onu da əlavə etmək lazımdır ki, son illərdə paradoksal olsa da işgüzar söhbətlər aparılmasının bir dənə də olsa yeni fundamental prinsipi kəşf olunmamışdır. Söhbətlər aparılması texnikası və taktikasının işlənib hazırlanmasında, həmçinin bu sahədə təcrübə və bilik toplanmasının sistemləşdirilməsində və təşkilində xüsusilə də bu biliklərin ritorik, psixoloji və sosioloji nəticələrlə uyğunlaşdırılmasında əhəmiyyətli tərəqqi hiss olunmaqdadır. Buna görə də söhbətlər aparılmasının və onları gündəlik praktikada məşq etmək yolu ilə təkmilləşdirmənin bir neçə prinsipini öyrənmək faydalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bütün prinsipləri dərhal mənimsəmək mümkün deyildir. Nəzəri baza olmadan və uzun müddətli məşqlər aparmadan bu alınmır. Yalnız davamlı müstəqil əməklə və tapşırıqlarla bu kitabda göstərilən bir sıra prinsipləri eyni vaxtda tətbiq etmək qabiliyyətini biz inkişaf etdirə bilərik və inkişaf etdirməliyik.

Buna görə də istənilən situasiyada tətbiq edilə bilən işgüzar söhbətlər aparılmasının beş universal prinsipini ayırıb göstərmək olar.

Əgər biz həmsöhbətimizin diqqətini cəlb edə bilmiriksə, əgər o, bizi eşitmirsə onda biz nəyə görə nə isə danışmalıyıq? Buna görə də birinci prinsip həmsöhbətin diqqətini cəlb etməkdir (söhbətin başlanması).

Həmsöhbətiniz söhbətdə iştirak etmək arzusunu o vaxt biruzə verəcəkdir ki, bizim dediklərimiz onun üçün faydalı olacaqdır. Onda o, bizə məmuniyyətlə qulaq asacaqdır. Beləliklə, biz öz həmsöhbətimizdə maraq oyatmalıyıq bu ikinci prinsipdir (informasiyanın verilməsi).

Sonra oyadılmış maraq əsasında həmsöhbəti inandırmaq lazımdır ki, əgər o, bizim ideyalarımız və təkliflərimizlə razılaşarsa ağıllı hərəkət etmiş olar. Belə ki, bu ideya və təkliflərin reallaşdırılması ona və onun təşkilatına müəyyən fayda gətirəcəkdir. Bu üçüncü, işgüzar söhbətlər aparılması prinsipidir - detallaşdırılmış əsaslandırma prinsipidir.

Həmsöhbətimiz bizim ideya və təkliflərlə maraqlana bilər, o bunların məqsədəuyğunluğunu başa düşə bilər. Lakin, buna baxmayaraq o ehtiyatlı davranaraq öz müəssisəsində bizim ideya və təkliflərimizin tətbiqi imkanlarını görməyə bilər. Buna görə də deyilənlərin məqsədəuyğunluğuna həmsöhbətdə maraq yaratmaq və onu buna inandırmaq üçün biz onun arzularını aydınlaşdırmalı və məhdudiyyətlər qoymalıyıq. Beləliklə, dördüncü prinsip – maraq oyatmaq və həmsöhbətin şübhələrini aradan qaldırmaqdır (neytrallaşdırmaq, nöqsanları təkzib etmək).

Nəhayət, işgüzar söhbətlər aparılmasının əsas, beşinci prinsipi son qərar üçün (qərar qəbul edilməsi üçün) həmsöhbətdə yeni maraq yaradılmasıdır.

Bu beş əsas prinsiplə yanaşı (söhbətin beş fazası) tədricən işgüzar söhbətlər aparılması üzrə aşağıdakı doqquz tövsiyyəni yadda saxlamaq lazımdır (Şəkil 11.3.)

Onların universal xarakteri belə bir sadə fakta əsaslanır ki, hansı işgüzar və ya şəxsi münasibətlərdən söhbət getməsindən asılı olmayaraq işgüzar söhbətlərdə biz məharətlə öz həmsöhbətimizə uyğunlaşmalıyıq.

Həmsöhbətinizi axıra qədər diqqətlə dinləyin. Çox vaxtı elə olur ki, həmsöhbətlər bir-birlərinə diqqətlə qulaq asmadıqlarına görə onların söhbəti nəticəsiz başa çatır. Təəssüf ki, belə deyən bir fransız haqlıdır: «Debatlar – bunlar çox vaxtı elə acı (hirsli) söhbətdir ki, iki insan bir-birilə danışır və özlərində özlərinə qulaq asırlar». Həmsöhbətinizin sizə nə çatdırmaq istədiyinə lazımı səviyyədə diqqətlə qulaq asmaq yalnız ona qarşı olan diqqət əlaməti deyil, həm də peşəkarlıq cəhətdən bir zəruriyyətdir.

Heç vaxtı həmsöhbətimizin qabaqcadan əmələ gəlmiş yanlış fikirlərinin əhəmiyyətinə etinasız yanaşmayın. Mövhümatın

(zehniyyətin) təsiri altında olan insanlara tez-tez rast gəlinməsini təsəvvür etmək çətindir. Öz şəxsi təcrübəmizi yada salaq: çox vaxtı bizim fikirlərimiz bütün faktları dəqiq ölçüb-biçdikdən sonra yaranır. Əgər bunu dərk etsək həm bizim üçün və həm də bizim həmsöhbətimiz üçün yaxşı olar.

	Söhbətlər üzrə praktiki tövsiyyələr
1.	Həmsöhbəti axıra qədər diqqətlə dinləyin
2.	Heç vaxtı həmsöhbətinizin qabaqcadan əmələ gəlmiş yanlış fikirlərinin əhəmiyyətinə etinasız yanaşmayın!
3.	Anlaşılmazlıqlardan və düzgün olmayan şərhlərdən (təfsirlərdən) qaçın!
4.	Öz həmsöhbətinizə hörmət edin!
5.	Həmişə, mümkün olan vaxt nəzakətli olun, özünüzü dost kimi aparın, diplomatik və taktiki olun.
6.	Əgər zəruridirsə yenilməz olun, lakin söhbət qızışarsa soyuqqanlığınızı saxlayın.
7.	Sizin tezis və təkliflərinizin həmsöhbəttiniz tərəfindən qəbul olunmasını istənilən mümkün üsullarla asanlaşdırmağa çalışın. Həmsöhbətinizin öz simasını saxlaması üçün onun arzuları və real imkanları arasındakı daxili mübarizələrini nəzərə alın.
8.	Söhbət aparılmasının taktiki fəndləri haqqında düşünün.
9.	Söhbətin gedişində öz məqsədinizə nail olmağa cəhd edin və ya ən azı hər hansı bir məqbul kompromis tapın.

Şəkil 11.3. Söhbət aparılması üzrə praktiki tövsiyyələr

Anlaşılmazlıqlardan və düzgün olmayan şərhlərdən (təfsirlərdən) qaçın! Ümumiyyətlə, ifadələr (şərhlər) aydın, əyani, sistemləşdirilmiş, yığcam, sadə və başa düşülən olmalıdır. Bir çox işgüzar söhbətlər və diskusiyalar yayğınlıq, dolaşıqlıq, sistemsizlik, uzun və başa düşülməyən ifadələr üzündən həmsöhbətləri təngə gətirir və ya ümumiyyətlə nəticəsiz başa çatır. Bu nə ilə bağlıdır?

Son dövrlərdə oxuduğunuz qazet məqalələrini və ya müxtəlif jurnalların icmallarını, televiziyada edilən nitq və ya çıxışları

xatırlayın. Bu zaman nə görmək olar? İstifadə etdiyimiz terminlər və **xüsusi ifadələrin** mahiyyəti çox vaxtı aydın olmur. Bu, xarici dillərdə **iqtibaş** edilmiş (götürülmüş) və leksikonumuza təzəcə daxil olmağa **başlayan** söz və ifadələrə aiddir. Onların mahiyyəti, hətta onu **işlədənlərə** də tam aydın deyildir. Buradan da bu söz ifadələrin mənasına əsaslanan dil konstruksiyalarının mahiyyətinin təhrif olunması meydana çıxır. Nəticədə bir çox çıxışlar bizə yalnız qismən aydındır və ya ümumiyyətlə aydın deyildir. Əlbəttə, digər tərəfdən müəyyən materialların başa düşülməməsində və ya son dərəcədə məhdudluqla biz özümüzü günahlandırmalıyıq.

Biz özümüzdə hərdən bir hər hansı bir fin formasiyanı yalnız qismən başa düşürük. Belə fikirləşmək olar ki, bu digər insanlara da xasdır və çox ehtimal ki, bizim həmsöhbətimizə də aiddir. Anlaşılmazlıq və səhv izah etmə (şərh) sağlam düşüncənin çatışmaması üzündən meydana çıxır. Bundan qaçmaq üçün termin və ifadələrin mənasını tez və dəqiq aydınlaşdırmaq lazımdır. Buna görə də istənilən anlaşılmazlıqda dərhal heç bir təşvişə düşmədən həmsöhbətinizdən soruşun ki, o bu və ya digər termin ifadəsi altında nəyi başa düşür.

Öz həmsöhbətinizə hörmət edin. Söhbət aparmaq texnikası bu insanların ünsiyyət məharətidir. Həmsöhbətinizə qarşı diqqətli və nəzakətli (xoş niyyət) olun, hətta zəif olsa belə onun arqumentlərini qiymətləndirin. Heç bir şey işgüzar söhbət atmosferinə qərəzli (hədərətli) jest kimi mənfi təsir göstərmir. Məsələn tərəflərdən biri məsələnin mahiyyətini az da olsa dərk etmədən digər tərəfə arqumentlər irəli sürür. Əgər biz vəzifəcə bizdən aşağı olan həmsöhbətlə danışırıqsa onda özümüzün şəxsi və ya peşəkarlıq üstünlüklərimizi göstərmək səhv olardı. Bu hal şəxsi antipatiyaya və dözümsüzlüyə gətirib çıxara bilər. Lakin bu bizim məqsədimiz deyil.

Həmişə, mümkün olan vaxt nəzakətli olun, özünüzü dost kimi aparın, diplomatik və taktiki olun. Nəzakət, xahiş və ya əmrlərin qətiliyini (aşkarlığını) azaltmır, lakin bir çox cəhətdən həmshbətinizdə daxili müqavimət yaranmasına mane olur. Əlbəttə ki, bu zaman nəzakət ucuz yaltaqlığa və ya yaltaqcasına tərifə çevrilməməlidir. Həmişə çalışmaq lazımdır ki, nəzakət ölçü daxilində olsun. Dostcasına mövqey (vəziyyət) işgüzar söhbətin müvəffəqiyyətlə başa çatması şansını daha da artırır. Qaşqabaqlı üz (sima), təkəbbürlü (lovğa) davranış daha çox tufanlı və ildırımlı bir xoşagəlməz yağışlı günü xatırladır, nəinki günəşin isti şüalarına qərq olmuş mavi üfüqlü, yaşıl peyzajlı baharı. Eyni zamanda əlavə etmək

lazımdır ki, diplomatik davranış ehtiyatlılıq, fərasət, ayıqlıq, zirəklik və sadə mərifətə (qanacaq) malik olmağı nəzərdə tutur. Əgər zəruridirsə yenilməz olun, lakin söhbət qızışarsa soyuqqanlığınızı saxlayın! Əgər, həmsöhbətiniz öz qəzəbinə (hirsinə) üstünlük verərsə situasiyanı faciə kimi qəbul etməyin. Təcrübəli və diskusiyalarda mətinləşmiş (möhkəmlənmiş) insan özmkarlığını saxlayır və heç vaxtı incimir.

Sizin tezis və təkliflərinizin həmsöhbətiniz tərəfindən qəbul olunmasını istənilən mümkün üsullarla asanlaşdırmağa çalışın. Həmsöhbətinizin öz simasını saxlaması üçün onun arzuları və real imkanları arasındakı daxili uyğunluğu nəzərə alın, vacibi odur ki, həmsöhbətinizin məğlub olması və ya öz mövqeyindən həddən artıq geri çəkilməsi təssüratı yaratmayasınız. Çalışmaq lazımdır ki, o öz simanızı qoruyub saxlaya biləsiniz. Həmsöhbətiniz təkliflərinizi sizin onu tədricən inandırdığınıza görə qəbul edərsə bu daha optimal olar. Çünki bu halda müvəffəqiyyətə mühakimə nəticəsində nail olunur. Bu o, deməkdir ki, siz həmsöhbətinizi heç bir hazır qərar qəbul etməyə vadar etmənisiniz, əksinə onunla birlikdə müəyyən məqsədə yol açmısınız. Bununla yanaşı həmsöhbətinizə kifayət qədər vaxt vermək lazımdır ki, o sizin vəziyyətinizin doğruluğuna tədricən əmin olsun.

Söhbət aparılmasının taktiki fəndləri haqqında düşünün. Söhbətin gedişində öz məqsədimizə nail olmağa cəhd edin və ya ən azı hər hansı bir məqbul kompromis tapın. İşgüzar söhbətlərdə nəzərdə tutulanların hamısına həmişə nail olmaq mümkün olmur. Çox vaxtı yalnız bir neçə mühüm punktla razılaşmalı oluruq. Bu yolla həmsöhbətlə bir sıra kompromislərə nail olmaq olur. Bu ona bənzəyir ki, iki nəfər nə haqqındasa mübahisə edirlər və hər iki tərəf əks nöqteyi-nəzər nümayiş etdirirlər, həqiqət isə haradasa bunların ortasındadır, ola bilsin ki, bu və ya digər həmsöhbətə müəyyən qədər yaxındır. Bir çox hallarda söhbət etmək - bu mahiyyətcə həmsöhbətə bir məsələdə güzəşt etməklə digər məsələdə onun sənə güzəşt etməsi deməkdir. Buna görə də xırda məsələlərdə alicənab olmaq çox faydalıdır. Lakin, belə bir «kompensasiyalı texnika» böyük ustalıq və təcrübə tələb edir.

Özünü beş fazası ilə işgüzar söhbətin uğur qazanmasının əsaslandığı yuxarıda sadalanan tövsiyyələrə əməl olunması şəxslərarası kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsinə kömək edəcəkdir.

§5. Təşkilati kommunikasiya

Şəxslərarası informasiya mübadiləsi prosesinin və ünsiyyət üsullarının, təkmilləşdirilməsi metodlarını bilmək sizin idarəçilik fəaliyyətinizin effektliyinin artmasına kömək etməlidir. Lakin şəxslərarası təmasların tamamlanması üçün menecer təşkilatda informasiya mübadiləsi yolunda duran maneələr və belə mübadilənin təkmilləşdirilməsi haqqında təsəvvürə malik olmalıdır. Təşkilati kommunikasiyadakı maneələr sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

Məlumatın təhrif olunması. Təşkilat daxilindəki informasiyanın yuxarı və aşağı hərəkəti zamanı məlumatın mahiyyəti müəyyən dərəcədə təhrif olunur. Belə təhrifolunma bir sıra səbəblərlə şərtlənə bilər:

- gözlənilməyən şəxslərarası təmaslardakı çətinliklər – məlumat verilməsindəki ixtilaflar (razılaşmamalar) – menecer məlumatı elə modifikasiya edir ki, mənanın (məqsədin) dəyişməsi onun maraqların uyğun olur;
- filtrasiya nəticəsində – idarə edicilərdən hər hansı biri məlumatla razı olmadıqda və onu öz maraqlarına uyğun olaraq motifikasiya etdikdə informasiyanın düşünülmüş şəkildə təhrif olunması baş verir;
- təşkilati səviyyələrin statuslarının uyğun gəlməməsi.

İnformasiya ilə həddən artıq yüklənmə. Bildirişdəki informasiya zəruri olandan çox olduqda onun artıqlığı yaranır (məsələn məlumatdakı hər söz təkrar olunur).

Təşkilatın qeyri-qənaətbaxş (yarıtmaz) quruluşu. Bu mancənin aradan qaldırılmasına təşkilatdakı kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi üzrə aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək yolu ilə nail olunur.

1. İnformasiya potokunun tənzim edilməsilə. Bunun üçün rəhbər aşağıdakıları etməlidir:
   - şəxsi tələbatlarını öz rəislərinə, həmkarlarına və tabeçiliyində olanlara təqdim etməlidir (çatdırmalıdır);
   - özünün həmçinin təşkilatın digər informasiya istehlakçılarının informasiyaya olan tələbatını kəmiyyət və keyfiyyətcə qiymətləndirməlidir.
2. İdarəçilik davranışı ilə.
3. Əks əlaqə sistemi ilə.
4. Təkliflər toplamaq sistemi ilə.
5. İnformasiya bülleteni ilə.

6. Müasir informasiya texnologiyası ilə.

Kommunikasiyada üç problem sahəsini fərqləndirirlər. Geniş mənada kommunikasiyaya münasibətdə üç səviyyədə problemlər mövcuddur. Fikrimizcə onların aşağıdakı ardıcıllığı daha əsaslandırılmış hesab olunur.

A səviyyəsi. Kommunikasiya simvolları nə qədər dəqiq verilə bilər? (texniki problem).

B səviyyəsi. Arzu edilən məqsədi bu simvollar nə dərəcədə dəqiq ifadə edir? (semantiq problem).

C səviyyəsi. Alınmış məlumat obyektin davranışını hansı dərəcədə istiqamətləndirir? (effektlilik problemi).

Səmərəli kommunikasiya şəbəkəsi təşkilati kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsinə kömək edir. Qrupdakı və ya təşkilatdakı iş və insanların qarşılıqlı asılılıqlarının xarakteri kommunikasiya şəbəkəsinin tipini müəyyən edir.

Kommunikasiya şəbəkəsi. İki fərd və ya təşkilat arasındakı kommunikasiya xəttini kommunikasiya kanalı adlandırırlar. Məsələn, A → B o, deməkdir ki, A və B arasında kommunikasiya vardır. Belə ki, bu cür təsvir kommunikasiyanın istiqamətini açmır. Ona görə də istiqaməti müəyyən etmək üçün ox işarəsi tətbiq edilir. Belə, A → B onu göstərəcəkdir ki, kommunikasiya yalnız A-dan B-yə doğru həyata keçirilir. Bir neçə obyekt birlikdə bir neçə kanalla əlaqələndirildikdə kommunikasiya şəbəkəsi formalaşır. Kommunikasiya şəbəkəsi fərdlər arasında, həmçinin ali rəhbərlik və hər bir istehsal vahidləri arasında əlaqə yaradır. Burada insanın əsəb sistemi fəaliyyəti ilə analogiya görmək olar. Baş beyin hüceyrələri əsəb sisteminin köməyi ilə insan bədənin bütün toxumaları ilə hər bir orqanı əlaqələndirir. Hər bir əsəb (və ya kanal) xüsusi işin yerinə yetirilməsi üçün nəzərdə tutulub. Onlardan biri məlumatı beyinə verir, digəri isə əksinə beyindən verir. Beyin informasiyanı alır və qiymətləndirir, sonra isə cavab göndərir. Hərçənd mühafizəkar qərarların əhəmiyyətli bir hissəsi əsəb sisteminin digər hissəsində, məsələn, əsəb qovşağında qəbul edilir.

Kommunikasiya şəbəkəsi – bu informasiya potokunun köməyi ilə bu prosesdə iştirak edən fərdlərin müəyyən şəkildə birləşdirilməsidir. Belə yanaşma fərdlərə deyil, onlar arasındakı kommunikasiya münasibətlərinə baxır. Kommunikasiya şəbəkəsi müraciət potokunu və ya iki və daha çox fərd arasındakı siqnalları özündə birləşdirir; o, müraciət əhəmiyyət və ya məna verilməsinə nə dərəcədə nail olunmasına deyil, təşkilatda bu potok nümunələrinin

işlənib hazırlanmasına əsaslanır, həmçinin müraciət edilən (göndərilən) və alınan qiymət arasındakı fərqin azalması və ya çoxalmasına təsir göstərir.

Rəhbər informasiya potokuna həm təşkilat daxilindəki və həm də onun xaricindəki bir çox müxtəlif insanları birləşdirməlidir. Rəhbərin yaratdığı şəbəkə şaquli, üfüqi və dioqnal əlaqələrdən təşkil olunur. Şaquli əlaqə rəisdən tabeçilikdə olanlara yönələn rəhbərlik xətti üzrə qurulur. Üfüqi əlaqələr eyni səviyyəli fərdlər və ya təşkilatın bölmələri arasında həyata keçirilir: muavinlər arasında; şöbə rəisləri arasında; tabeçilikdə olanlar arasında. Dioqnal əlaqələr – bu digər rəislər və digər tabeçilikdə olanlar arasındakı əlaqədir. Bu əlaqələr şəbəkəsi təşkilatın real strukturunu yaradır.

Aşağıdakı şəkildə beş nəfərdən ibarət olan qrup üçün kommunikasiya şəbəkəsi təsvir olunmuşdur (şəkil 4).

Şəkil 11.4-də verilən bütün kommunikasiya şəbəkələrinə nəzər saldıqda belə bir sual meydana çıxır ki, bu şəbəkələrdən hansı yaxşıdır. Ekspertmentlər göstərir ki, sadə problemlərin həlli üçün «çarx» modeli etibarlıdır. «Hamı hamı ilə» (all-çhannel) şəbəkəsi yaxşı mənəvi mühit və uyğunlaşa bilmə şərait yaradır. Kəsişən işçi qrupları kimi təşkilati forma təklif edən R.Laykert «hamı hamı ilə» tipli şəbəkə təklif edir. Onun fikrincə bu işçi qruplarındakı fikir mübadiləsini stimullaşdırır. Belə şəbəkədən (əgər sədr təkid etmirsə ki, bütün əlaqələr onun vasitəsi ilə olsun) adətən komitələrdə istifadə edilir.

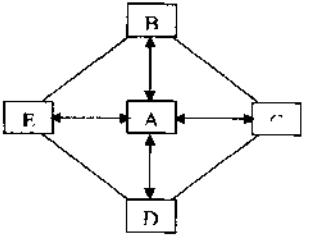
«Çarxda»kı A elementi qrupun fəaliyyətini koordinasiya etmək nöqteyi-nəzərindən ən yaxşı mövqeni tutmuş olur. Bu zaman qrupun işi A elementinin formal səlahiyyətlərindən asılıdır. Bəzən filtr rolunda çıxış edən A qrup üzvləri arasında mövqelərin bölüşdürülməsinə də təsir göstərir. Əgər A-da olduqca böyük sayda kanallar kəsişirsə o, həddən artıq yüklənmiş olur. Problemin həlli ideyaların qarşılıqlı mübadiləsindən və daimi əks əlaqədən asılı olduğu hallarda «dairə» özünü doğrultmur.

Fərz edək ki, marketinq məsələləri üzrə direktora marketinq strategiyasını işləyib hazırlamaq lazımdır (şəkil 11.5). Hansı kommunikasiya şəbəkəsi qəbul edilməlidir?

Burada «hamı hamı ilə» daha məqbul ola bilər, çünki, iştirakçılar zəruri olduqda öz ideyalarını bütün qrupla müzakirə edə bilərlər. Bu isə ideyanın hərtərəfli yoxlanmasını təmin edə və münaqişələrin aradan qaldırılmasına kömək edə bilər. Əksinə, əgər marketinq məsələləri üzrə direktor yalnız satış üzrə illik müşavirə

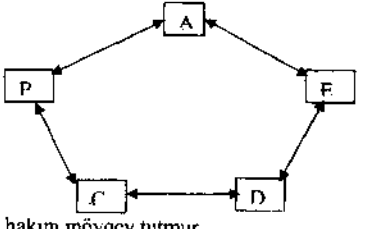
keçirilməsi müddətləri haqqında qərar qəbul edirsə «çarx» daha məqbul şəbəkə olur.

a) Çarx (təkər)



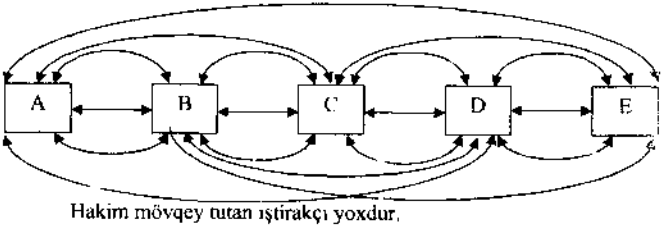
«A» burada qrupların koordinasiyası üçün ən yaxşı mövqey hesab olunur. Bu mövqey kommunikasiya nöqteyi nəzərindən liderliyə təbii imkanlar verir.

b) Dairə



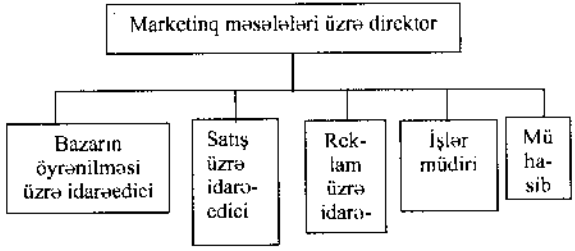
Heç kim hakim mövqey tutmur.

c) Hamı hamı ilə



Hakim mövqey tutan iştirakçı yoxdur.

Şəkil 11.4. Kommunikasiya şəbəkəsi



Şəkil 11.5. Marketinqin idarə edilməsinin təşkilati sxemi

Çünki belə qərar qəbul etmək üçün direktor sadəcə olaraq tabeçilikdə olanlardan müvafiq informasiyanı soruşur.

Şəbəkəni menecerlərin aldığı informasiyanı yoxladıqları kimi yoxlamaq olar.

1. Şəbəkə qeyri-adekvat ola bilər kimsə şəbəkəyə daxil edilməyə bilər. Məsələn, ticarət agentlərini kompaniyanın reklam məqsədləri haqqında məlumatlandırmamaq da olar. Bu halda belə informasiya onlara öz işlərini planlaşdırmaq üçün lazımdır.

2. Kanallar həddən artıq yüklənə bilər – telefon xidmətində olduğu kimi zəruri ola bilər:

• kanalların sayını çoxaltmaqla;

• növbəlik müəyyən etməklə. Növbə çox olduğuna görə informasiya potoku sistemdə ləngimələr yarada bilər. Bu mənada bir sıra rəhbərlərin əlindən keçən informasiyanı müəssisədəki iş potoku ilə və ya şosse yolundakı avtomobil potoku ilə müqayisə etmək olar. Əgər qərar qəbul edənə emal mərkəzi kimi baxılarsa qərar qəbul etmək üçün zəruri olan vaxt və daxil olan məlumatların həcmi ləngimənin orta ölçüsünü müəyyən edir. Qəbul edilən qərara müvafiq prioritetlər verilməsi şəbəkənin effektliyini yüksəltməyə, eyni zamanda işə lengimə vaxtını azaltmağa imkan verir. Ləngimələri azaltmağın digər üsulu ehtiyat kanallarından istifadə edilməsidir. Filtirasiya və ya qərarın seçilməsi – sistem vasitəsi ilə keçən vaxtın qısaldılmasının daha bir üsuludur;

• daha yüksək dərəcədə səhvlər buraxmaq – səhvlərin aradan qaldırılması vasitəsi olan informasiyanın artıqlığı heç də həmişə

effektli olmur.Burada birinci növbədə və dəqiq verilməsi zəruri olan məlumatlar istisna təşkil edir.

3. Şəbəkə qənaətcil olmaya bilər.

• informasiya ünvançılarının siyahısı olduqca geniş ola bilər;

• informasiya mənbələri və təyinat yeri yaxınlaşdırıla bilər;

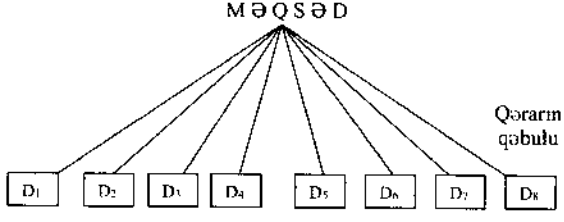
• ən effektli kanal seçilməyə bilər.

4. Şəbəkə üzrə məlumatların verilməsi olduqca yavaş yerinə yetirilə bilər. Verilmə vaxtını hər kanal üçün hesablamaq olar, məcmu vaxtı isə arzu edilənlə müqayisə etmək və digər şəbəkələrə baxarkən ondan baza kimi istifadə etmək olar.

Kommunikasiya şəbəkəsi tiplərini bilmək təşkilatın işçiləri arasındakı hakimiyyət və nəzarət münasibətlərini başa düşmək üçün xüsusilə vacibdir. Qrup və ya təşkilatlardakı insanlar və yerinə yetirilən işlərin qarşılıqlı asılılığı daha effektli kommunikasiya şəbəkəsi tipini müəyyən edəcəkdir. Sadə qarşılıqlı asılılıq mərkəzləşdirilmiş şəbəkədən istifadə etməyə imkan verir. Mürəkkəb qarşılıqlı asılılıq (xokkey) kommunikasiya şəbəkəsinin qurulmasına «komanda» şəklində yanaşmağı tələb edir. Lakin, mürəkkəb şəbəkə sadə vəzifəni həll etməyə də bilər (yaxşı hücuma malik olan xokkey komandası müdafiəyə keçdikdə adətən qol buraxır).

Təşkilati kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi kommunikasiyanın lazımınca yüklənməsini minimuma endirmək məqsədilə qərar qəbul edilməsi sahələrini qruplaşdırmağa kömək edir.

Təşkilati strukturun qərar ierarxiyasını yarım sistemi şəklində təsvir etmək olar. Beləliklə, təşkilatın məqsədə nail olması üçün qərarın qəbul edilməsinin əsas sahələrini dəqiq müəyyən etmək zəruridir. Aşağıdakı şəkildə səkkiz belə sahə göstərilmişdir (şəkil 11.6.).

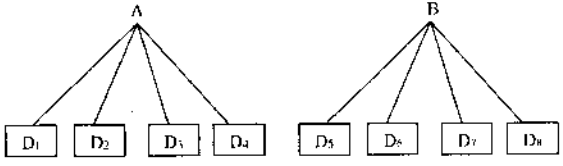


Şəkil 11.6. Qərarın qəbul sahəsi

Qərarları koordinasiya etmək üçün onlar arasında qarşılıqlı təsirin olması zəruridir. Qarşılıqlı təsir nə qədər sıx olarsa qarşılıqlı asılılıq da bir o qədər güclü olur və koordinasiya yükü çox olur. Belə ki, əgər qərarın hər sahəsi ayrı-ayrı təşkilatı vahidlər tərəfindən tənzim olunursa ümumi koordinatora düşən yük bir o qədər çox olur, nəinki, qərar sahələri arasındakı qarşılıqlı təsir. Bu yükü azaltmağın bir neçə variantı ola bilər. Onlardan ikisinə baxaq.

1. Yaxınlaşma (birləşmə) qərarın daha sıx qarşılıqlı təsirdə olan sahəsidir – sahələr icrarxiya üzrə bir koordinatorun nəzarəti altında qruplaşdırılır.

Aşağıdakı şəkildə biz iki koordinator – A və B arasında səkkiz qərar zonasının bölüşdürülməsini görürük (şəkil 11.7).



Şəkil 11.7. Qərarın qəbulu sahələrinin qruplaşdırılması

Qərarlar elə qruplaşdırılmışdır ki, A və B koordinatorları arasındakı qarşılıqlı təsirlər minimuma endirilsin. Bir koordinatorun qərar qəbulu sahələri arasındakı qarşılıqlı təsirlərin zəruriliyi iki qonşu koordinatorun qərar sahələrinin qarşılıqlı təsir zəruriliyindən yüksəkdir. Lakin, hələlik A koordinatorunu B koordinatorundan ayıran sərhəd vasitəsilə koordinasiya problemi qalmaqdadır.

2. Qərar qəbul edən şəxslə digər vahidlərin, məsələn layihələr üzrə idarəetmə kimi vahidlərin qarşılıqlı təsirlərini minimuma endirmək məqsədi ilə nisbətən uyğunlaşmış vahidlər yaratmaq.

Burada əsas problem koordinasiyaya olan tələbatın göstəricisi kimi təşkilati vahiddə qərar qəbul edən şəxslər arasındakı zəruri qarşılıqlı təsir dərəcəsini ölçməkdən ibarətdir.

Kommunikasiya kanallarının həddən artıq yüklənməsi. Sistem yanaşma təsdiq edir ki, kommunikasiya koordinasiya tələb edir. Bu da öz növbəsində zəruri həcmdə informasiyanı ötürməyə imkan verən kanallara malik olmağı tələb edir. Kanalların kommunikasiya ilə lazımınca yüklənməsi kanalların sayını lazımınca çoxaltmaq və ya

texnologiyanı yaxşılaşdırmaq, məlumatların sayını azaltmaq, səlahiyyətlərin könüllü olaraq verilməsinin sayını çoxaltmaq və ya bir-birilə daha çox kommunikasiya ünsiyyətində olanları birləşdirmək lazımdır.

Qeyri-mərkəzləşdirmə zamanı daxili kommunikasiyaların sayı azalır, hərçənd bu zaman əgər hər bir bölmə öz xüsusi bazalarına, ictimai əlaqələrinə və s malik olarsa xarici əlaqələrin həcmi arta bilər. Lakin, mərkəzləşdirmə sənəd dövriyyəsindəki təkrarlamaları aradan qaldıraraq informasiyanın dəyərini azalda bilər.

Rəhbərin kommunikasiya ilə lazımınca yüklənməsi həddən artıq olduqda səviyyələrin sayını çoxaltmaq, qərarları sadələşdirmək, daha aşağı səviyyəyə məlumat toplanmasında səlahiyyətlər vermək və ya məlumatın işlənməsini sadəcə olaraq ləngitmək olar. Bu «reseptlərdən» bəzilərinin aşkar nöqsanları vardır.

Kanalların artıqlığı lazım olmayan materialların verilməsinə imkan verməyə bilər, kanal seçilməsindəki qeyri-müəyyənliyin yaratdığı enib-qalxma isə funksiyanın effektli yerinə yetirilməsinə mane ola bilər. Bu əsasən dəqiq strukturu olmayan təşkilatlarda baş verir.

Yastı (düz) və yüksək strukturlar. Yüksək ierarxik struktur operativ olmadığına görə həmişə məqbul deyildir. Çünki belə strukturda əsas güc şaquli rəhbərlik zəncirinin köməyi ilə koordinasiyaya nail olmağa verilir. Bu kommunikasiya kanallarını və koordinatorları həddən artıq yükləyə bilər; məlumatın həcmindən asılı olaraq qərarlar qəbul edilməsini, orta məlumatın çoxluğunu (miqdarını) və mürəkkəbliyini ləngidə bilər. Bundan əlavə, şəraitin tez dəyişməsi koordinasiya obyektinə qeyri-müəyyənlik gətirir və yastı (düz) strukturlardan istifadəni məqsədəuyğun edir. Çünki bu zaman aşağı səviyyəyə daha çox məsuliyyət düşür ki, bu da situasiyanın tələbi ilə əlaqədar olaraq əks əlaqə vasitəsilə koordinasiyanı həyata keçirməyə imkan verir.

Yastı (düz) strukturlar tez dəyişən situasiyalar şəraitində effektlidir. Buna baxmayaraq qəbul edilən qərarlar bir-birindən asılı olduqda belə qərarları birgə əlaqələndirmək üçün kommunikasiya şəbəkəsi lazımdır. Əgər kommunikasiya şəbəkəsi çeşidləmək və hamıya uyğun informasiya vermək üçün bir sıra mərkəzi orqanlar informasiya axınını saxlayırlarsa onda strukturun bütün elementlərində vaxta qənaət olunacaqdır. Onda əks halda hamı bir-birilə bilavasitə kontakta girməyə cəhd edəcəklər. «Çarx» tipli kommunikasiyadan istifadə edilməsi də məhz bununla izah edilir,

çünki idarəetmə icrarxiyası mahiyyətinə görə də «çarx»ı əks etdirir.Hətta, əgər ilkin mərhələdə təşkilat «hamı hamı ilə» tipli kommunikasiya şəbəkəsinə malik olsa da məhz bu icrarxiyanın meydana çıxmasını şərtləndirir. Belə mərkəzi orqanın və ya filtirin kəsəri (təsiri) onların şəbəkədə istifadə edilən sayından asılıdır. Filtirlə bağlı olan elementlərin sayı nə qədər az olarsa filtirin effektliyi bir o, qədər yüksək olar. Bu qanunauyğunluq kommunikasiyanın ciddi şəkildə pozulması meydana çıxmadığı və filtirin kontaktda olduğu şəxslərin fikirlərini boğduğu vaxta qədər ədalətlidir. Foçiks və K.Makkenzinin kommunikasiya şəbəkəsində apardıqları eksperimentlərində göstərdikləri kimi eksperimental qrupların əksəriyyətindən onlar mərkəzi strukturun («çarx» tipli şəbəkənin) mühafizəkar vəzifələrini həll etmək üçün istifadə ediblər. Mürəkkəb problemlərin mərkəzi orqanlarla daimi əks əlaqə tələb etdiyi hallarda və ya koordinator həddən artıq yüklənmiş olduqda «hamı hamı ilə» tipli şəbəkədən istifadə etməklə qeyri-mərkəzləşdirilmiş və ya yastı (düz) struktura keçirlər.

İnformasiya potokunun öhdəsindən gəlmək üçün müxtəlif insanların və ya şöbələrin qərarlarının qarşılıqlı asılılığının daha da artması dərəcəsindən asılı olaraq müstəqil koordinasiya bölmələrinin (mərkəzi orqanların, filtirlərin) sayını çoxaldırlar. Əgər bu bölmələr bəzi hakimiyyət icrarxiyasına uyğun olaraq formalaşırsa onda yenidən yüksək strukturlara qayıdırlar. Beləliklə, dilemma yaranır. Dəyişikliklərə həssas reaksiya ilə canlı yaradıcı fəaliyyət, koordinasiya fəaliyyəti yüksək (mərkəzləşdirilmiş) strukturlar tələb etdiyi vaxt yastı (qeyri-mərkəzləşdirilmiş) strukturlardan istifadə edilməsini diqtə edir. Xoşbəxtlikdən kommunikasiya şəbəkəsindəki koordinatorlar onlardan mübahisələri yoluna qoymaq tələb olunmadığı şəraitdə digərlərilə müqaisədə böyük olmayan hüquqlara malik olmaqla seçmə və koordinasiyanı həyata keçirərək hakimiyyət icrarxiyasını yaratmaya da bilərlər. Belə şəbəkədə məlumatlar şaquli kanallara nisbətən daha çox ufuqi kanallardan keçə bilər. Lakin onda ümumi koordinasiyanı təmin etmək üçün vahid siyasət lazımdır. Bu tələb olunan nəzarət səviyyəsi hakimiyyət icrarxiyasından istifadə edilmədiyi şəraitdə kifayət ola bilər. Əslində isə belə şəbəkədəki əksər əlaqələr formal kanallarla deyil, üfüqi kanallarla həyata keçirilə bilər. Məhz buna görə də qarşılıqlı asılılıq, vaxt defisiti və qeyri-müəyyənlik şəraitində formal kanalları tamamlayan qeyri-formal kanallara tələbat xeyli güclənir. Əslində isə, məlumatların böyük əksəriyyəti üfüqi kanallardan keçir. Çünki məhz onun köməyi ilə

başlıca olaraq mühafizəkar (qaydalarla tənzimlənən) koordinasiya həyata keçirilir və qeyri-formal strukturlardakı əlaqələr ondan keçir. Qeyri müəyyənlik və hərəkətlərin qarşılıqlı asılılığı dərəcəsi nə qədər yüksək olarsa tələb olunan koordinasiya səviyyəsini təmin etmək üçün zəruri olan üfüqi informasiya potoku da bir o qədər çox olacaqdır.

Lakin, informasiyanın yüksək icrarxik strukturu şəraitində informasiya yuxarıya gedən yoldakı çoxsaylı filtirlərdən keçərək böyük dərəcədə təhrif olunur. Təhriflə mübarizəyə istiqamətlənmiş tədbirlər sırasına aşağıdakılar aiddir:

1. İnformasiyanın təkrar olunması: nəzarətin xarici mənbələrindən istifadə; koalisiya yaradılması haqqında xəbərdarlıq edən məsuliyyətlərin kəsişməsi sferasının formalaşdırılması.

2. Mümkün təhrif olunmanın təmin edilməsi. Belə hesab edilir ki, gələcək təhrif olunmanın xarakteri qabaqcadan məlumdur.

3. Səviyyələrin sayının azaldılması: yastı (düz) icrarxik strukturdan istifadə edilməsi; informasiya mənbəyi ilə birbaşa əlaqədən istifadə.

4. Təhrif olunmağa davamlı olan məlumatların işlənib hazırlanması. Məlumat heç bir dəyişiklik olmadan verilir, təhrifi məhdudlaşdıran əvvəlcədən razılaşdırılmış bəzi üsullar dəyişir.

Yüksək strukturda da idarəetmə zənciri üzrə yuxarıdan aşağıya hərəkət edən məlumat təhrif oluna bilər. Ona görə ki, hər bir səviyyə onu öz xeyrinə uyğun olaraq şərh (təfsir) etməyə meyillidir. Belə təhrif olunmanı minimuma endirmək üçün məlumatın ilkin şəkildə verilməsini izləyən xüsusi heyətdən istifadə edilir.

FƏSİL 12. İDARƏETMƏ QƏRARLARI

§1. İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti növləri və təsnifatı

Təşkilatı-hüquqi formasından asılı olmayaraq müxtəlif təyinatlı təşkilatların idarə edilməsi prosesində fasiləsiz olaraq müxtəlif situasiyalar meydana çıxır. Bu situasiyalarda müxtəlif səviyyə rəhbərləri həmişə bir neçə mümkün fəaliyyət variantlarından birini seçmək, qərar qəbul etmək zəruriyyəti ilə qarşılaşırlar. Qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması rəhbərin fəaliyyətində ən mühüm və ən vacib prosedurudur. Çünki, idarəetmə prosesinin normal kedişi, xüsusilə də idarəetmə fəaliyyətinin son nəticələri bu proseduranın nə dərəcədə düzkün yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Qərarlar idarəetmə işləri texnologiyasındakı yaradıcı əməliyyətlara aiddir. Bir tərəfdən məzmununa görə bu əsasən rəhbəredici heyət tərəfindən yerinə yetirilən məntiqi-təbəkkür fəaliyyətidir. Digər tərəfdən isə qərarlar emosional- psixoloji aktdır. Belə ki, idarəetmə işlərinin digər növlərindən fərqli olaraq qərar rəhbərin psixofizioloji əlamətləri ilə şərtlənir. Nəhayət qərarlar idarəetmə prosedurası kimi çıxış edir və buna görə də hüquqi normaların köməyi ilə dəqiq olaraq təşkil edilməli və nizamlanmalıdır.

Beləliklə, idarəetmə prosesində qəbul edilən qərarlar özündə rəhbərlərin öz səlahiyyətləri daxilində təkbaşına və ya digər şəxslərin cəlb edilməsi ilə (kollegial qərarlar qəbul edilən zaman) yerinə yetirdiyi məntiqi-təfəkkür, emosional-psixoloji və təşkilatı-hüquqi aktları əks etdirir. Qərar idarə olunan obyektə idarəedici təsirin özünəməxsus forması kimi çıxış edir və istehsalın idarə edilməsi texnologiyasının bütün sonrakı proseduralarını müəyyən edir.

Qərarların qəbulu, informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspekti ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir. Bundan başqa qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin öyrənilməsi

idarəetmənin məzmununu öyrənməyə imkan verir. Çünki, idarəetmənin məzmunu qəbul edilən qərarların məzmununda öz əksini tapır. Buna görə qərarların mahiyyətini və əhəmiyyətini başa düşmək vacibdir.

İstənilən sivilizasiyanın inkişafı müxtəlif növ qərarların hazırlanması və reallaşdırılmasına əsaslanır. Bütün qərarlar insanla və ya təşkilatla əlaqələndirilir. Qərarlar müxtəlif peşəkarlıq səviyyəsinə malik insanlar tərəfindən hazırlanır və qəbul edilərək reallaşdırılır. Buna görə də qərarlar tam düşünülməmiş və ya dəqiq hesablanmış xüsusiyyətli ola bilər.

Qərar insanın təfəkkür fəaliyyətinin nəticəsi olub, onu hər hansı nəticəyə və ya tələb edilən fəaliyyətə çıxarır. Belə ki, qərar ola bilər ki, insanlar onu sonraki addımları hesablamadan qəbul edərlər, digər tərəfdən də qərar, fəaliyyətin hazırlanması alternativlərindən birinin seçilməsi və onun reallaşdırılması da ola bilər. Təfəkkür fəaliyyətinin bütün nəticələri qərar ilə nəticələnmir. Sadə qərarlar eyni bir insan tərəfindən həm hazırlanır, həm də reallaşdırılır. Daha mürəkkəb qərarlar əmək bölgüsü vasitəsilə insanlar qrupunun cəlb edilməsini tələb edir.

Hər hansı rəhbərin fəaliyyəti təşkilatda icra etdiyi vəzifə öhdəlikləri çərçivəsində qərarların qəbulu və reallaşdırılması ilə əlaqədardır. H.Saymon öz klassik əsərində idarəetmə qərarları prosesini rəhbərlik prosesinə sinonim kimi qəbul edir. Öz öhdəliklərini icra edərkən menecerlər qərarlar qəbul edirlər və bu zaman uğur gözləyirlər. Rəhbərlər effektiv qərarların qəbulu üçün bu və ya digər formada mükafatlandırılırlar və əksinə səhv qərarlara görə onlar cəzalandırılırlar. Effektiv idarəetmənin əsas atributu kimi qərarların qəbulu sahəsində əldə olunmuş üğurları göstərmək olar. Onlar idarəetmə səriştəliliyinin və qabiliyyətlərinin ən effektiv göstəriciləridir. Eyni zamanda bunlar hər bir idarəedicinin istənilən tip peşəkar təşkilata köməyi ilə yaradılmışdır.

Qərar – insanın və ya qrupun formalaşmış situasiya ilə əlaqədar bir neçə fəaliyyət variantından birinin seçilməsidir. Bu seçimin nəticəsi idarəetmə qərarlarıdır. Beləliklə qərar alternativin seçilməsidir. Hər hansı individin və ya kollektivin hərəkət fəaliyyətinə əvvəlcədən qəbul edilmiş qərar əsas verir. Qərarlar ayrı-ayrı şəxslərin, həm də sosial qrupların davranışının universal formasıdır. Bu universallıq insan fəaliyyətinin şüurluğu və məqsədyönlülüyü ilə izah edilir. Lakin qərarların universallığına baxmayaraq təşkilatın idarə edilməsi prosesində qəbul edilən qərarlar

şəxsi həyatda qəbul edilən qərarlardan fərqlənir. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

1) Məqsəd - idarəetmə subyekti təkcə ehtiyac və tələbatlarından çıxış etmir, konkret təşkilatın problemini həll etmək məqsədinə nail olmaq istəyir;

2) Nəticələr - şəxsi seçim insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksək səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil, bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir. Əgər təşkilat böyükdürsə, qəbul edilmiş qərar regionların sosial-iqtisadi vəziyyətinə təsir edə bilər;

3) Əmək bölgüsü - şəxsi həyatda insan qərar qəbul edərək özü reallaşdırır, təşkilatda isə əməyin bölgüsü mövcuddur: bir qrup rəhbərlər yaranan problemlərin həlli və qərarların qəbulu ilə, digərləri (icraçılar) isə qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması ilə məşğul olurlar;

4) Peşəkarlıq – hər bir şəxsin öz şəxsi həyatındaki qəbul etdiyi qərar onun savadı və təcrübəsinə arxalanır. Təşkilatların idarəetmədə qərarların qəbulu peşəkar hazırlığı tələb edən çətin, məsuliyyətli və formal bir prosesdir. Təşkilatlarda qərarların qəbulu sahəsində müəyyən peşəkar bilik və təcrübəyə malik olan şəxslər öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil olaraq qərarlar verə bilərlər.

Təşkilatlarda qəbul olunmuş qərarların bu fərqli xüsusiyyətlərinə baxaraq idarəetmə qərarına belə tərif vermək olar. İdarəetmə qərarı, rəhbərlərin öz vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün alternativlərin içərisindən qənaətbəxşinin seçilməsidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesi məsuliyyətlidir, milli və xarici amillərin nəzəri və metodoloji hazırlanmalarının tətbiqini tələb edir və sistemləşdirilmiş təcrübənin yoxlanılmasına əsaslanır. İdarəetmə qərarları idarə olunan sistemin fəaliyyətinin obyektiv qanunlarının öyrənilməsinə və onun fəaliyyəti haqqında informasiyaların təhlilinə əsaslanaraq idarəetmə subyektinin yaradıcı və iradi fəaliyyətinin təsiridir. O məqsədin, proqramın və fəaliyyət üsullarının seçilməsindən ibarətdir. Bu seçimlər problemlərin həllini və ya mövcud məqsədlərin dəyişilməsini təmin edir. İdarəetmə qərarları idarəetmə prosesinin əsasıdır. İdarəetmə qərarları hər bir idarəetmə funksiyası - planlaşdırma, təşkiletmə, koordinasiya, motivasiya və nəzarət ilə əlaqəlidir.

Qərarlar təşkilatda baş verən əsas əməliyyatdır. Uğur qazanan

və effektiv işləyən təşkilatlar öz rəqiblərini 3 aspektdə üstəliyirlər:

1) onlar düzgün və əsaslandırılmış qərarlar qəbul edirlər;
2) onlar qərarları daha tez qəbul edirlər;
3) onlar qəbul edilmiş qərarları daha tez uğurla reallaşdırırlar.

Qərarların qəbulu menecerlər tərəfindən istənilən növ işgüzar təşkilatda və səviyyədə həyata keçirilən ən vacib fəaliyyət növüdür. Bu elə bir fəaliyyət növüdür ki, idarəetməni insanın digər sosial fəaliyyətindən fərqləndirir. P.Druker qeyd edir ki, qərarların qəbulu rəhbərin öhdəliklərindən yalnız biridir. Bu onun vaxtının kiçik bir hissəsini təşkil edir. Lakin vacib qərarların qəbulu rəhbərin konkret öhdəliyidir.

Digər tədqiqatçılardan Kornell müəyyən etmişdir ki, rəhbərlər tərəfindən icra edən idarəetmə öhdəliklərindən qərarların qəbulu, vacibliyinə görə ən yüksəkdədir və qərarların qəbulu insan, maşın, material və texnologiyaların qarşılıqlı əlaqələrinin ifadəsinin ayrılmaz xüsusiyyətidir. Kelvin qeyd etmişdir ki, hər bir idarəedicinin ən vacib keyfiyyəti, onun vacib və çox zaman çətin qərarlar qəbul etmək istəyi və hazırlığıdır. Daha bir nöqteyi-nəzər mövcuddur ki, idarəetmənin vəzifəsi - qərar qəbuludur. İdarəetmədə qərar qəbuluna yüksək qiymət verilməsi onunla əsaslandırılır ki, o formal təşkilatın bütün idarəetmə funksiyalarına təsir edir. İdarəedicinin iş göstəriciləri onun qəbul etdiyi qərarların effektivliyi ilə əlaqədardır. İdarəedici davranış özü-özündə ancaq idarəetmə qərarı kontekstində qiymətləndirilə və izah oluna bilər. İdarəetmənin əsl mahiyyəti müəyyən vaxt keçdikdən sonra qəbul edilmiş qərarların uğurlu nəticələri ilə müəyyən edilə bilər.

Lakin idarəetmə qərarlarının məzmun və mahiyyətinə alternativsiz yanaşmaq olmaz. Belə ki, müxtəlif müəlliflər və elmi istiqamətlər bu anlayışa müxtəlif məzmun verirlər:

- fəaliyyət məqsədinin və ona nail olma üsulların seçilməsindən ibarət iradi fəaliyyət anlarından biridir;
- insan davranışında variantların seçilməsindən ibarət idarə edilən aktdır;
- fəaliyyət alternativinin və ya fəaliyyət istiqamətinin seçilməsidir;
- ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və situasiyanın dəyişdirilməsinə istiqamətlənmiş rəhbərliyin fəaliyyətidir;
- situasiyanın məqsədəuyğun dəyişdirilməsi, həll edilməsi ilə əlaqədar aktdır, fəaliyyət formulu, təsir variantıdır;
- idarəetmə sisteminin konkret məqsədlərinə nail olunması

üçün alternativlərin təhlili, proqnozlaşdırılması, optimallaşdırılması, iqtisadi əsaslandırılması və seçilməsinin nəticəsidir;

- idarəetmə obyektinin fəaliyyət şəraiti və vəziyyəti haqqında ilkin informasiyanın gələcəkdə arzuedilən vəziyyətə nail olmaq üçün məqsədəuyğun dəyişdirməməsi prosesidir;

- təşkilatın idarə edilməsi proseslərinin mərkəzi olub, həm təşkilatı-akt, həm idarəetmə prosesinin bir mərhələsi kimi, həm intellektual məsələ, idarəedicinin idarə olunan sistemə təsirini ləqallaşdıran proses kimi müəyyən etmək olar;

- xərclərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan alternativlərdən birinin seçilməsidir.

İdarəetmə qərarının növləri və onların təsnifləşdirilməsi sistemli xarakterə malikdir. Çoxlu sayda meyarlar əsasında idarəetmə qərarına yanaşmalardan istifadə etmək olar. İlkin olaraq idarəetmə qərarı intuitiv, insayt və mülahizələrə əsaslanmış qərarlar ola bilər.

İntuitiv qərarlar - onun düzgün olması, hiss əsasında qəbul edilən seçimdir. İntuisiya – məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən problemin düzgün həllini tapmaq qabiliyyətidir. Belə qərarları qəbul edən şəxslər hər bir alternativin seçilməsinə (hətta situasiyaların seçilməsinə) vaxt sərf etmir. Sadəcə qərar qəbul edir. İntuitiv qərarı 6-cı hiss kimi də qəbul etmək olar. İdarəetmə üzrə mütəxəssis Piter Şaderberk qeyd edir ki, problem haqqında informasiyanın həllinin artdığı dövrdə, intuisiya orta səviyyə rəhbərlərinə qərar qəbul etməkdə əsaslı kömək edə bilər, amma yüksək səviyyə rəhbərləri isə qərar qəbulunda əvvəlki kimi intuitiv mülahizələrə üstünlük verirlər. Tədqiqatlar göstərmişdir ki, 80% menecerlər qeyd edir ki, onlar özlərində hansısa konkret ciddi problemi qeyri formal informasiya mübadiləsi əsasında və intuisiya əsasında aşkar etmişlər. «Reyqem» firmasının təsisçisi və prezidenti olan Pol Kuk deyir ki, qəbul etdiyim iri qərarlarımın hansında ki, öz intuisiyama əsaslanmamışam, sonradan həmin qərarlarıma peşman olmuşam.

Lakin çətin təşkilatı situasiyalarda minlərlə variantlar olur. İntuisiya əsasında qərar verən menecerlər tamamilə keçilməz təsadüflərlə üzləşirlər. Statistikaya görə bu zaman düzgün seçim şansı hansısa məntiqi əlavələri çıxmaqla çox azdır.

İnsayt qərarlar (İnsight) – konkret problemin həllinin başa düşülməsi və ya dərk edilməsidir. İnsayt menecmentində qərar dərk edilir və bu qısa müddətdə baş verir. Buna görə idarəetmə qərarının şüuri formada fiksasiyasına ehtiyac yaranır.

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar – belə qərarlar çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. Mülahizələrə əsaslanan qərarlar – bilik və ya əldə edilmiş təcrübə ilə şərtlənən seçimdir. Rəhbər və ya idarə edici əvvəlki situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edir. Sağlam məntiqə əsaslanaraq rəhbər keçmişdə uğur gətirmiş alternativi seçir. Çünki təşkilatda situasiya və problemlər təkrarlanır. Belə halda əvvəl qəbul olunmuş qərar, yenidən bu və ya digər formada qəbul olunduqda, əvvəlkindən də yaxşı nəticə verə bilər. Belə qərarlar sürətli və ucuzluq kimi üstün cəhətlərə malikdirlər. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, situasiya çətin və unikal olduqda təkcə mülahizələr qərarların qəbulu üçün kifayət etmir. Mülahizələri yeni situasiyalara tətbiq etmək olmaz, xüsusilə də rəhbərin məntiqi seçim təcrübəsi olmayanda. Belə situasiyalara, məsələn: - istehsal olunan məhsulların çeşidlərinin dəyişdirilməsi, yeni texnologiyanın işlənib hazırlanması, yeni mükafatlandırma sisteminin tətbiqi və s. aiddir bunlar əvvəlki situasiyalardan fərqlənir. Çətin situasiyalarda mülahizələr pis nəticə verə bilər. Elə faktlar var ki, ödənilməsi zəruridir, lakin bu faktlar insan əqli üçün həddən artıq çoxdur və insan əqli bunları qavramaq və müqaisə etmək iqtidarında deyil.

Mülahizələr həmişə təcrübəyə əsaslanır. Belə təcrübə rəhbərlərin yeni alternativləri əldən buraxmasına səbəb olur. Yəni, yığılmış köhnə təcrübə və mülahizələr rəhbəri şüurlu və şüursuz şəkildə yeni sahələrə müdaxilədən çəkindirir. Bu fikri sona çatdıraraq belə demək olar ki, rəhbərin yeni sahəyə müdaxilədən qorxması, gələcəkdə onun təşkilatı üçün böyük təhlükə yarada bilər.

Yuxarıdaki qərar növlərindən başqa idarəetmə qərarının digər növləri də vardır. Aşağıda onların bəziləri ilə tanış olaq.

Tarazlaşmış qərarları öz fəaliyyətinə, irəli sürülən mülahizələrə və onların yoxlanılmasına diqqətlə və təkidlə yanaşan rəhbərlər qəbul edirlər. Adətən qərarın qəbuluna başlamazdan əvvəl, onlar formalaşdırılmış ilkin ideyaya malik olurlar.

İmpulsiv qərarların müəllifləri məhdud olmayan sayda müxtəlif ideyalar yaradırlar, lakin onları yoxlaya bilmirlər. Qərarlar kifayət qədər əsaslandırılmadığından tam reallaşa bilmir.

İnert qərarlar ehtiyatlı axtarışın nəticəsidir. Bu qərarlarda nəzarətedici və dəqiqləşdirici fəaliyyət ideyalarının yaradılması üstünlük təşkil edir. Buna görə belə qərarlarda orijinallıq, yenilik müəyyən etmək çox çətindir.

Risqli qərarlar impulsiv qərarlardan onunla fərqlənir ki, onun müəlliflər öz mülahizələrinin (hipotezlərinin) əsaslandırılmasına ciddi ehtiyac duymurlar, çünki onlar əmindirlər ki, onları təhlükələr məhdudlaşdıra bilməz.

Ehtiyatlı qərarların qəbulunda menecerlər bütün variantları dəqiqliklə qiymətləndirilir və onlar işə maksimal tənqidlə yanaşırlar.

Rasional qərarlarla mülahizələrə əsaslanan qərarlar arasında əsas fərq ondan ibarətdir ki, birincilər keçmiş təcrübədən asılı deyil. Rasional qərarlar obyektiv analitik proses vasitəsilə əsaslandırılır və reallaşdırılır.

İdarəetmə qərarına sistemli yanaşma qərarların ciddi sistemini və ierarxiyasını, tabeçiliyin və mütsiklikliyini müəyyən etməyə imkan verir. Belə qərarlar sistemində ayrı-ayrı qərarlara məxsus həm ümumi, həm də xüsusi keyfiyyətlər ifadə olunur. Qərarlar 4 əsas meyara görə qruplaşdırılır: sistemlilik, ierarxiya, tabeçilik və mütsiklik. Bu sahənin mütəxəssisləri bu problemin həllinə 3 yanaşma təklif edirlər. Birinci yanaşmaya görə qərarlar aşağıdakilara bölünür:

- tənzimlənən münasibətlər və obyektləri əhatə etməsi və mürəkkəbliyinə görə;
- qərarların mövcud olaraq müddət və zaman çərçivəsindən asılı olaraq;
- cəmiyyətin inkişafında əhəmiyyəti və roluna görə;
- qərarlarda olan təlimat və məsləhətlərin həcm və istiqamətinə görə;
- qərarların icrası artıcılığına görə bölgüsü.

İkinci yanaşmaya əsasən (bütün idarəetmə qərarların növləri əhatə olunur) aparılmış bölgü aşağıdaki kimidir:

- subyekt-obyekt münasibətləri;
- qərarların məzmunu;
- qərarın formaları;
- qərarın fəaliyyət müddəti.

Üçüncü yanaşmaya əsasən qərarlar məkan və funksiyalarına görə bölünür.

Qərarların məzmununa görə təsnifləşdirilməsi. Bu yanaşmaya əsasən qərarlar siyasi, iqtisadi, təşkilati məsələlərə görə təsnifləşdirilir. İqtisadi qərarlar müxtəlif təsərrüfat obyektlərinin idarə edilməsində qəbul edilir və plan, maliyyə, texniki, əmək resursları, marketinq və digər sahələrdə qəbul edilə bilər. Məzmununa görə qərarlar problemi əhatə etmək və ya informasiyanı istifadə etmək istiqamətində qruplaşdırıla bilər. Eyni zamanda bütün

qərarlar ictimai münasibətləri əhatə etmə dərəcəsinə və tənzimlənməsi səviyyəsinə uyğun bölüşdürülə bilər. Qərarların məzmununa hüquqi aspekt də xarakterikdir. Qərarlar onun tərkibində elementlərin çəkişinə və öz istiqamətinə görə qruplaşdırılır. Misal kimi - tənzimləyici, nəzarətedici, təşkilati və s. qərarlar ola bilər.

Qərarların formasına görə təsnifləşdirilməsi. Qərarların üstün formalarından biri yazılı qərarlardır. Bu qərar forması informasiyanın sabit, ardıcıl fiksə edilməsinə tam şərait yaradır. Bununla yanaşı şifahi qərarlar da qəbul edilir. Onlar daha çox idarəetmə və istehsal aparatında istifadə edilir. Daha bir qərar forması kodlaşdırılmış qərarlardır. Bu tip qərarlar sənədlərə, maqnit daşıyıcılarına köçürülür.

Formasına görə qərarların təsnifləşdirilməsi onları hazırlama ardıcıllığına və qəbuluna görə qruplaşdırmağa imkan verir. Bu zaman qərarlar individual, qrup, qarışıq və kollektiv qərarlara bölünür.

Qərarların zaman fəaliyyətinə və müddətinə görə təsnifləşdirilməsi. Qərarlar uzunmüddətli, ortamüddətli, qısamüddətli və birdəfəlik qərarlara bölünə bilər. İdarəetmə prosesinin effektivliyini və mobilliyini idarə etməklə yanaşı, qərarlar idarəetmənin sabitliyini xarakterizə edirlər.

Proqnozlaşdırılan səmərəliyə uyğun olaraq qərarlar aşağıdaki kimi təsnifləşdirilir:

- Ordinar qərarlar elə qərar növüdür ki, əldə edilən nəticə vahidinə sərf edilən resursların səmərəliliyi konkret sahə üçün və fəaliyyət üçün qəbul edilmiş norma və normativlərə uyğundur. Ordinar qərarlara aşağıdakıları aid etmək olar: qeyri effektiv qərarlar – problemi həll etməyə imkan vermir; rasional qərarlar – problemi həll etməyə imkan verir; optimal qərarlar – problemi ən yaxşı üsulla həll etməyə imkan verir.
- Sinerqetik qərarlar əldə edilən nəticə vahidinə resursların sərfi səmərəliliyini kəskin artırır – yəni effekt qeyri proporsional artım xarakterli olur. Sinerqetik qərarlar yeni intensiv texnologiyaların hazırlanması zamanı və ya əməliyyat sistemlərinin elementlərini kompleksləşdirən zamanı yaranır. Effekt çox zaman pul formasında ifadə olunduğundan, sinerqetik effekt daha çox hallarda maliyyə sferasında müəyyən olunur. Maliyyə menecmentində sinerqetik qərarlar link effekti kimi qəbul edilir;
- Asinerqetik qərarlar əməliyyatların və ya sistemin effektivliyini qeyri –proporsional aşağı salır. Belə qərarların ən əsas səbəbləri kimi qərarların gecikdirilməsi, lazımi resursların olmaması,

münaqişələrin olması və s.

Vaxt məhdudiyyətinə görə qərarların hazırlanması, qəbulu və icrasını aşağıdaki kimi təsnifləndirmək olar:

- Real zaman miqyasında olan qərarlar elə tip qərarlardır ki, sürətlə qəbul edilir və reallaşdırılır, obyekti idarə etməyə, nəzarətdə saxlamağa imkan verir. Eyni zamanda belə qərarlar gözlənilməyən idarəetmə situasiyalarında dahi faydalıdır. Belə kateqoriyaya cari proseslər üzrə qərarları aid etmək olar. Real miqyasda qərarların tərkibindən «böhranlı qərarları» xüsusi qeyd etmək olar. Belə qərarlardan idarəetmə obyekti idarə olunmaz vəziyyətə və ya hala keçdikdə istifadə olunur;
- Müəyyən emal və ya mərhələdə qəbul edilən qərarlar;
- Qəbulu vaxtına görə heç bir məhdudiyyəti olmayan qərarlar - buraya çox zaman hər hansı əməliyyat və ya prosesin başlanılması üzrə qərarlar aiddir.

Mühüm nəticələrin yaranması vaxtına görə aşağıdaki qərarları fərqləndirmək olar:

- Strateji qərarlar müəyyən fəaliyyət kompleksinə dair qərarlardır ki, təşkilat xarici mühitə uyğunlaşmaqla öz məqsədlərinə çatmağa real vasitələr təklif edir. Strateji qərarlar resursların bölqüsü, xarici mühitə uyğunlaşma, daxili koordinasiya və təşkilatı-strateji qabaqgörmə vasitəsilə reallaşdırılır;
- Perspektiv qərarlar perspektiv planların hazırlanması və qəbuluna istiqamətlənmişdir;
- Cari qərarlar perspektiv qərarları inkişaf etdirir və dəqiqləşdirir. Alt sistem və ya əmtəə bloku, onun tsikl mərhələlərinin birində qəbul edilir;
- Operativ qərarlar konkret aşağı səviyyə elementi üçün qəbul edilir. Məsələn, əmtəə yığım materialı və ya təşkilat elementi (hər hansı yerin cari iş növbəsinə yüklənməsi);
- Sabitləşdirici qərarlardan təşkilatın onun alt sistemlərinin lazımi vəziyyətlərdən çıxmaması üçün qəbul edilir.

Qərarların qəbulunun vəzifələrinin təsnifləşdirilməsi. Elmi ədəbiyyatlarda təsnifləşdirmə meyarı kimi aşağıdakilardan istifadə olunur:

- informasiyanın müəyyənliyi səviyyəsi;
- informasiyanın əldə edilməsi üçün eksperimentdən istifadə;
- qərar qəbul edən şəxslərin sayı;
- məqsədlərin sayı;
- qərarların məzmunu;

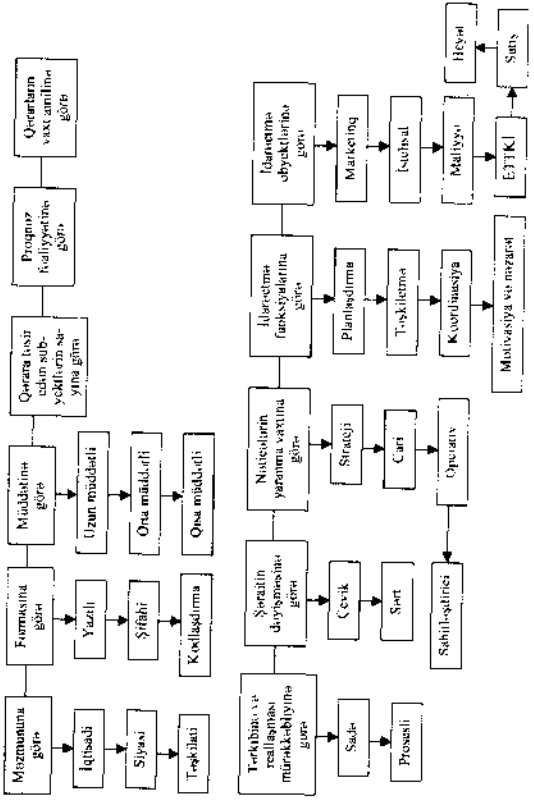
- qərarların fəaliyyət əhəmiyyəti və müddəti.

Bütövlükdə qərarlar üçün təsnifləşdirici əlamətləri bilmək və onları istifadə etmək, qərarları hazırlayanların qarşısında duran vəzifələri başa düşmək ideyasından irəli gəlir. Xüsusi olaraq hansı qərarın hazırlanmasının bilərək, qərarı hazırlayan şəxsə qərarı hazırlama mərhələlərinin vəzifələrini dəqiq formulə etmək və həll etmək imkanlarını verir. Misal üçün qərarları təsnifləşdirmə əlamətlərindən istifadə etmə qərarın hazırlanması üçün lazım olan informasiyanın tərkibini müəyyən etməyə şərait yaradır. Bu səylərin təmərküzləşməsinə, vaxtın effektiv xərclənməsinə və qərarların hazırlanması üzrə vasitələrin səmərəli istifadəsinə müsbət təsir edir.

Qərarlar ierarxiyasının daxilində informasiya axınları hərəkət edir, bunun hesabına daxil olan göstəricilərin bir birinə uyğunlaşmasını təmin edir. Fasiləsiz olaraq dəyişən qərarlar sistemi səbəb əlaqələri vasitəsilə, bütün təşkilatın fəaliyyətinin əsası olan məntiqi bazanı yaradır.

Hər bir qərar diqərləri ilə əlaqələri nəzərə almaraq hər şeydən əvvəl yuxarı qərar əsasında qəbul edilir. Bu zaman cari qərarın «azadlıq səviyyəsini» müəyyən edən məhdudiyyətlər yaranır. Bu «azadlıq səviyyəsi» çərçivəsində dəyişilən variasiyalar yaratmaq və diqər əməliyyatlar aparmaq olar. Qeyd etmək lazımdır ki, qərarların əlaqəliliyini təmin etmək üçün məhdudiyyətlərin gözlənilməsi kifayət deyil. Eyni zamanda rəhbərlərin təfəkkür üslublarının uyğunlaşdırılması vacibdir. Yuxarı səviyyələrin qərarlarının məzmunu və onların yuxarıdan-aşağıya nəzarəti vacibdir.

Belə nəzərə aşağı səviyyəli qərarların yuxarı səviyyələrdə təsdiq edilməsi aid ola bilər. Qərarların tipindən və sinfindən asılı olaraq onun hazırlanma metodologiyası seçilir. Lakin bir çox hallarda informasiya təşkilatı və texniki hissələrə aid olan geniş planlar qəbul etmək ehtiyacı yaranır. Onda qərarlar sinfinə mərhələlər və ümumi qərarların elementləri kimi baxılır. Şəkil 12.1-də idarəetmə qərarlarının təsnifləşdirilməsinin ümumi sxemi verilmişdir.



Şəkil 12.1. İdarəetmə qərarlarının təkmilləşdirilməsi sxemi

§2. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesinə təsir edən amillər

Problemin rasional həlli mərhələlərinin müzakirəsi, mürəkkəb situasiyalarda daha səmərəli qərarların qəbul edilməsinə kömək edəcək (edə biləcək) tövsiyə xarakteri daşımalıdır. Lakin idarəetmənin bu metodu, digərləri kimi vakkumda (boşluqda) tətbiq olunmur. Təşkilatlar mürəkkəb obyektlərdir, onlar da öz növbəsində daha mürəkkəb vəhdətin (tamamlığın) hissələridir. Təşkil olunmuş (nizamlı) fəaliyyətə mürəkkəblik xas olduğundan, idarəetmə qərarları adamlar tərəfindən qəbul olunduğundan və onlara adamların təsir etdiyindən, qərarları qəbul edən zaman bir sıra müxtəlif amilləri nəzərə almaq lazımdır. Onlardan bir çoxu (əksəriyyəti) idarəetmə funksiyalarını müzakirə edərkən nəzərdən keçirilmişdir. Burada isə, biz, qərarın qəbul edilməsinin və nə dərəcədə səmərəli olmasının bilavasitə asılı olduğu mühüm anları (məqam) şərh edəcəyik. Biz, rəhbərin şəxsi dəyərlərini, riskin səviyyəsini, vaxtı və dəyişən mühiti (şəraiti), intonasiyanın və davranışın məhdudiyyətlərini, qərarların qarşılıqlı asılılığını və mənfi nəticələrini müzakirə edəcəyik.

Rəhbərin şəxsi dəyərləri. Şəxsi rəy (qiymət), əhəmiyyətin, keyfiyyətin və ya faydanın (subyektiv) vacibliyini necə görə düzülməsindən ibarətdir. Qərarların qəbul edilməsinə münasibətdə, qiymətlər (rəylər), adama alternativ fəaliyyətdən birini seçən zaman lazımı (faydalı) istiqaməti göstərən kompas rolunda çıxış edir. Sosial məsuliyyəti və etikanı müzakirə edərkən, adamların xeyir və şərdə, düzlükdə dəyərlərini əks etdirən cəhətlərini görmək olar. Qeyd etmək lazımdır ki, təkcə sosial məsuliyyət və etika məsələləri ilə əlaqədar olan qərarlar deyil, bütün idarəetmə qərarları hansısa dəyərlər sisteminin əsası (özülü) üzərində qurulmuşdur.

Hər bir adam (şəxs), onun hərəkətlərini (fəaliyyətini) müəyyən edən və qəbul edilən qərarlara təsir edən dəyərlər sisteminə malikdir. Məsələn, siz informasiyanın saxlamağı düzgün hesab etməyə bilərsiniz, hansı ki, onun köməkliyi ilə yoldaşınız üzərində çalışdığı layihəni yaxşılaşdıra bilər. Hətta bu işçinin vəzifəyə keçmək yolunda sizin əsas rəqibiniz olmasına baxmayaraq, loyallığa və açıqlığa (səmimiliyə) verdiyiniz dəyərlər, sizi informasiyanı yoldaşınıza ötürmək haqqında qərar qəbul etməyə məcbur edir (ötürmək qərarına gəlməyə məcbur edir).

Digər tərəfdən siz, həmişə pis işləyən işçini qovmağı qərara ala bilərsiniz. Baxmayaraq ki, siz loyallığa böyük əhəmiyyət verirsiniz,

sizin bərabərlik haqqındakı təsəvvürləriniz, pis işçini qovmağı sizə öyrədir, çünki o, təşkilata digərlərinin verdiyi qədər fayda verə bilmir.

Tədqiqatlar təstiq edir ki, dəyər oriyentasiyaları qərar qəbul etmə üsullarına təsir göstərirlər. Amerikanın rəhbərlərinin oriyentasiya dəyərlərinə həsr olunmuş ilk tədqiqatlarından biri göstərir ki, onların dəyərlər sistemində sosial, dini və estetik aspektlərə nisbətən iqtisadiyyata siyasətə və elmə tərəf meyl etmək açıq-aydın nəzərə çapır. Corc İnqlendin tədqiqatına əsasən, mənfəətin maksimallaşdırılmasını birinci yerə qoyan rəhbər, işçilər üçün istirahət evinin və çayxanın yenidən qurulmasına vəsait qoymayacaqdır. Adamlara canıyanan (mərhəmətli olan) rəhbər isə, elmi-tədqiqat layihələrinin maliyyələşdirilməsinə vəsait tapmaq üçün əmək haqqının azaldılmasına deyil, onun ədalətlə artırılmasına gedəcək (çalışacaq).

Bu işdə mədəniyyət müxtəlifliyi də az əhəmiyyət kəsb etmir, baxmayaraq ki, müxtəlif ölkələrin rəhbərlərinin dəyərlər oriyentasiyalarında oxşarlıq vardır. Məsələn: avstraliyalı rəhbərlər, idarəetmədə «yumşaq» yanaşmanı üstün tuturlar və tabelikdə olanlara xeyli fikir verirlər (diqqət yetirirlər); Cənubi Koreyalılar isə, gücə çox əhəmiyyət verirlər və başqalarının problelərini pis qavrayırlar; yaponlar isə yuxarıdakılara (rəhbərlər) hörmət nümayiş etdirilər və kompaniyaya yüksək sadiqlikləri ilə seçilirlər (fərqlənirlər).

Bəzi təşkilatlar rəhbərlərin qəbul etdikləri qərarlar və təşkilatın bütün işçilərinin hərəkətləri ümüm dəyərlər sisiemini əks etdirməsi üçün, korporativ dəyərlər haqqında formal deklarasiyalardan istifadə edirlər. Dəyərlər haqqında deklorasiya elan edən təşkilatlar, müxtəlif təlim formaları vasitəsilə, bu cür dəyərlərin tanınmasına söykənən ümüdləri adamlara çatdırırlar

Optimal alternativləri müəyyən edərkən, şəxsi dəyərlərdəki müxtəliflikdən başqa, qərarın qəbul edildiyi mühit (şərait) də tipik mənə (əngəl) sayılır.

Qərarın qəbul edilməsi şəraiti. İdarəetmə qərarlarına qəbul edərkən, riski daim nəzərə almaq lazımdır «Risk» anlayışı burada təhlükə mənasında istifadə edilir. Risk, hər şeydən qabaq, nəticələri proqnozlaşdıran müəyyənlik dərəcəsinə aid edilir. Alternativləri qiymətləndirən və qərarı qəbul edən zaman, rəhbər, müxtəlif hallarda və ya təbii şəraitdə mümkün nəticələri proqnozlaşdırmalıdır. Əslində qərar, riskə münasibətən (əlaqədar) müxtəlif hallarda (vəziyyətlərdə) qəbul edilir. Bu hallar (vəziyyətlər)

ənənəvi olaraq, müəyyənlik riski və ya qeyri-müəyyənlik şərtı (şəraiti) kimi təsnifləşdilir.

Müəyyənlik. Rəhbər, alternativ qərar variantlarından hər birinin nəticəsini dəqiq bildikdən sonra müəyyənlik şəraitində qərar qəbul edilir. Müəyyən qərarlara nümunə kimi, artıq pulun 8% depozit sertifikatlara qoyulmasını (qoyulması ola bilər) göstərmək olar Rəhbər bilir ki, təşkilat, qoyduğu vəsait üçün düz 10% -alacağdır. Bu zaman, çox az ehtimal olunan fövqəladə vəziyyətlərin yaranması istisna olunur ki, bunun nəticəsində hökümət öz öhdəliklərini verinə yetirə bilməyəcəkdir. Bu qayda ilə rəhbər, ən az yaxın perspektiv üçün,müəyyən məhsulun istehsalına çəkilən xərcləri dəqiq müəyyən edə bilər. Belə ki, icarə haqqı, materialın və işçi qüvvəsinin dəyəri məlumdur və yaxud, yüksək dəqiqliklə hesablana bilər.

Yalnız bəzi (nisbətən az) təşkilati və ya personal qərarlar, müəyyənlik şəraitində qəbul edilir. Lakin onlar mövcuddur və çox vaxt iri (böyük) qərarların elementlərini «müəyyən olmuş» kimi nəzərdən keçirmək olar. İqtisadi - riyazi metodların tədqiqatçıları və müəllifləri, müəyyənliyin mövcud olduğu situasiyaları «determinist» adlandırırlar.

Risk. Risk şəraitində qəbul olunan qərarlara, nəticələri qeyri-müəyyən olan, lakin nəticənin ehtimallığı məlum olan qərarları aid edilirlər.

Ehtimal -həmin hadisənin baş verməsi imkanın (dərəcəsi) kimi müəyyən olunur və 0-1 arasında (0-dan 1-ə qədər) dəyişir. Bütün alternativlərin ehtimallığının cəmi vahidə bərabər olmalıdır. Müəyyənlik şəraitində yalnız bir alternativ mövcuddur.

Ehtimallığın müəyyən edilməsinin ən yaxşı üsulu obyektivdir. Ehtimallığın riyazi metodlarla və toplanmış təcrübənin statistik təhlili yolu ilə müəyyən etmək mümkün olduqda, o obyektiv olur. Obyektiv ehtimallığa nümunə (misal) kimi, manatın 50% halda arxa tərəfində (kreb olmayan üzündə) durmasını göstərmək olar. Digər misal kimi, əhalinin ölüm səviyyəsinin, həyatın sığortası ilə məşğul olan kompaniyalar tərəfindən proqnozlaşdırılmasını göstərmək olar. Bütün əhali təcrübə (eksperiment) üçün baza olduğundan, sığorta şirkətləri gələn il və s. illərdə müəyyən yaşda adamların ölüm faizini yüksək dəqiqliklə qabaqcadan xəbər verə bilərlər. Bu verilənlər vasitəsilə onlar, nə qədər sığorta haqqı (üzvlüyü) alacaqlarını müəyyən edirlər ki, həm sığorta haqqını ödəsin və həm də mənfəət qazansın.

Rəhbərlik, riskin səviyyəsini mühüm amil kimi mütləq nəzərə

almalıdır. Məsələn, «Radio Korpereyşen ov Amerika» firması diskli videomaqnitafon yaratmaq cəhdinin uğursuzluğa uğraması nəticəsində 500 mln. doll. itirmişdir. «Zenit Korpereyşn» firması rəqibinin nəhəng (çoxlu) itkiləri barəsində bildikdən sonra, bu texnologiyanı həddən çox riskli hesab etmiş və bu sahədəki tədqiqatların davam etdirilməsindən imtina etmək qərarına gəlmişdir. Lakin «Soni» firması isə bir neçə il uğursuz cəhdlərdən sonra, bu gün Amerika bazarlarını tutun belə videomaqnitafon buraxdıqdan sonra Amerika və Avropalı rəqiblərinə qalib gəlmişdir.

Riski obyektiv hesablamağa imkan verən relevant informasiyanı almağın bir neçə üsulu vardır. Hökümətin əmək, iqtisadiyat, məsələləri üzrə məruzələrində, siyahıya almanın yekunlarında (senzlərdə) əhalinin strukturu, qiymətlərin artması, gəlirlərin bölüşdürülməsi, inflyasiya, əmək haqqı və s. məsələlər üzrə xeyli məlumatlar vardır. İri ticarət təşkilatları, konkret sahələr üçün xüsusi maraq doğuran informasiya təqdim edirlər. Məsələn: «Azərbaycan qadını» jurnalının müqabilində «Aysel» jurnalını 19 yaşdan 25 yaşa qədər olan nə qədər qadın oxuyur.

Xarici informasiya əlçatmaz olduqda, təşkilat onu öz gücü ilə, tədqiqat aparmaqla əldə edə bilər. Bazarın təhlili, yeni məhsulların mənimsənilməsinin proqnozlaşdırılması üçün televiziya şouları üçün, kinofilimlər və siyasətçilər üçün o qədər geniş istifadə edilir ki, o özözünə mühüm fəaliyyət sferasına çevrilmişdir və həm də geniş tamaşaçı kütləsi ilə əlaqədar olan bütün iri təşkilatların fəaliyyətlərinin ayılmaz hissəsi olmuşdur. Lakin bazarın təhlili, ciddi elmi tədqiqat statusuna malik deyildir. Məsələn, məhz bu cür təhlilin nəticələrinə (yekununa) görə, «Kolambia Pikçers» firması «E.T» filiminin istehsalında iştirak etməmək qərarına gəlmişdir. Bu qərar, filmin 8 yaşlı uşaqlar üçün nəzərdə tutulması kimi səhv nəticəyə əsaslanmışdı, lakin təcrübədə bu film kinomotoqrafiyanın mövcud olduğu bütün dövr ərzində ən gəlirli film olmuşdur.

Proqnozun statistik cəhətdən gerçək olması üçün kifayət qədər informasiya daxil olarsa, onda ehtimallıq obyekti müəyyən olunacaq. Məsələn: ideyanı onlarla ailədə sınaqdan çıxarmaqda, milyonlarla amerikalının fərdi kompyuter alıb-almayacaqlarını qabaqcadan demək olmazdı. Yüzlərlə respondentin reaksiyasını bilmək lazım idi. Bundan başqa ehtimallıq yalnız orta ölçü kimi uzunmüddətli perspektivdə doğrudur. Manat gerb üzündə seriyada 10,20 və daha çox sayda qala bilər. Məsələn: əgər 50 min avtomobil polisi olan sığorta kompaniyası qəzalar nəticəsində yaranan itkiləri yüksək dəqiqliklə

qabaqcadan demək iqtidarındadırsa kiçik kompaniyanın rəhbəri bunu edə bilməz. Kompaniyanın 15 maşınından biri qeyri-adi qəzaya uğraya bilər və ona çox milyonlu ziyan gətirə bilər.

Çox hallarda, təşkilat ehtimallığını obyektiv qiymətləndirmək üçün kifayət qədər informasiya malik olur. Lakin rəhbərliyin təcrübəsi, yüksək dəqiqliklə məhz nəyin baş verəcəyini qabaqcadan xəbər verir (deyir, söyləyir). Bu halda, rəhbər, bu və ya digər subyektiv və ya güman edilən ehtimallıqla, alternativin baş verməsi imkanı barəsindəki mülahizədən istifadə edə bilər. (Güman edilən ehtimallığın müəyyən edilməsinə misal (nümunə) kimi çıdırda, qaçışdan (yarışdan) qabaq qoyulan stavkaları göstərmək olar. Adamlar informasiya və təcrübəyə malikdirlər, onlar atın digər yarışlarda necə çıxış etməsini bilirlər, lakin bu, obyektiv ehtimallığı müəyyən (təyin) etmək üçün kifayət deyildir (etmir).

Kompaniyanın, özünün avtomobil parkını sığorta etməsi və ya etməməsi haqqında qərarı, risk şəraitində qəbul edilən qərarlara yaxşı misaldır. Bu qərar üçün məsuliyət daşıyan rəhbər, qəzaların olacağına əmin deyil və əgər olacağsa, bilmir onlara (qəza) neçəyə başa gələcək. Lakin sığorta statistikasından bilir ki, on sürücüdən biri ilədə bir dəfə qəzaya uğrayır və orta ziyan (zərər, itki) 2000 doll. təşkil edir. Əgər təşkilatın 500 avtomobili varsa, onda il ərzində ümumi dəyəri 100 min. doll. olan 50 qəza ehtimaldır (güman edilir). Əslində qəzalar az baş verə bilər, itkilər isə çox ola bilər. Əgər rəhbər bütün park üçün sığorta polisi əldə etmək (almaq) istəyirsə, o, qəzaların faktiki sayından asılı olmayaraq, düz 110 min doll. başa gələcək (dəyərində olacaq) və qərar sanki müəyyənlik şəraitində qəbul ediləcək.

Qeyri -müəyyənlik. Qərar qeyri müəyyənlik şəraitində o vaxt qəbul edilmiş sayılır ki, potensial nəticələrin ehtimallığını qiymətləndirmək mümkün deyildir. Bu o halda baş verir ki, nəzərə alınması tələb olunan amillər yeni və mürəkkəb olduğundan, onlar barəsində kifayət qədər relevant informasiya almaq mümkün deyildir. Yekunda, müəyyən nəticənin ehtimallığını lazımi dərəcədə düzgün söyləmək mümkün olmur. Qeyri-müəyyənlik, tez dəyişən (dəyişkən) vəziyyətlərdə qəbul edilən bəzi qərarlar üçün xarakterikdir. Qeyri müəyyənliyi ən yüksək potensialına, sosial-mədəni, siyasi və elmtutumlu mühit malikdir. Müstəsna dərəcədə yeni mürəkkəb silahın hazırlanması haqqında Müdafiə Nazirliyinin qərarı, çox vaxt əvvəlcədən qeyri-müəyyən olur. Səbəbi odur ki, heç kəs bilmir silah necə istifadə olunacaq və ümumiyətlə istifadə olunacaqmı və həm də

rəqib hansı silahı tətbiq edə bilər. Buna görə nazirlik, yeni silahın orduya verildiyi vaxt həqiqətən səmərəli olacağını (bu isə 5 ildən sonra baş verə bilər) çox vaxt müəyyən etmək iqtidarında deyildir. Lakin təcrübədə, bəzi (çox az) idarəetmə qərarlarını tam qeyri-müəyyənlik şəraitində qəbul etmək lazım gəlir (qəbul olunur).

Qeyri-müəyyənliklə qarşılaşarkən, rəhbər, 2 əsas imkandan istifadə edə bilər. Birincisi, əlavə relevant informasiya almağa və problemi bir də təhlil etməyə cəhd edə bilər. Bu yolla, çox vaxt problemin yeniliyini və mürəkkəbliyini azaltmaq mümkün olur. Rəhbər, bir sıra nəticələrə subyektivlik və ya nəzərdə tutulan ehtimallıq vermək üçün, bu əlavə informasiyanı və təhlili toplanmış təcrübə ilə, intuisiya və ya mühakimə qabiliyyəti ilə (bacarığı ilə) uyğunlaşdırır (birləşdirir). Aşağıda, ekspert qiymətləri metodunu müzakirə edərkən, qismən qeyri-müəyyən situasiyalarda əlavə informasiya alınmasına yeni maraqlı yanaşma təsvir edilib (edilmişdir).

İkinci imkan keçmiş təcrübəyə, mülahizələrə və ya intuisiyaya müvafiq hərəkət etmək və hadisənin ehtimallığı haqqında fərziyyə irəli sürməkdir.

Bu əlavə informasiyanın yığılmasına vaxt çatmadıqda və ya ona çəkilən xərclər həddən artıq yüksək olduqda əhəmiyyətlidir. İdarəetmə qərarları qəbul edərkən (zaman), vaxt və informasiya məhdudiyyətləri mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Zaman və dəyişən mühit. Zamanın gedişi adətən, situasiyanın dəyişilməsini şərtləndirir. Əgər onlar əhəmiyyətlidirsə (mühüm, çox, böyük), situasiya şəklini o qədər dəyişə bilər ki, qərarın qəbul edilməsi üçün meyarlar öz qüvvəsini itirə bilər (təsirsiz ola bilər). Ona görə, nə qədər ki, qərarın əsaslandığı informasiya və ehtimal (güman, fərziyyə) relevant və dəqiq qalıblar, qərarı qəbul etmək və həyata keçirmək lazımdır. Qərarın qəbul edilməsi ilə fəaliyyətin (hərəkətin, işin) başlanması arasındakı vaxt böyük olduğundan, bu çox vaxt çətin olur. Məsələn, «Dyupon» firmasına, sənaye məhsulu kimi neylonu yaratmaq üçün 25 il lazım olmuşdu. Bundan başqa sağlam düşüncə (fikir) öyrədir ki, faydalı iş öz əhəmiyyətinin saxlanması üçün, qərarı lazımi qədər tez qəbul etmək lazımdır.

Əgər yaxın həftə üçün pul yoxdursa, növbəti aylar üçün onu əldə etmək (ən yaxşı) üsullarını axtarmağın xeyri azdır. Ona görə də, vaxt amilinin nəzər alınması hərdən rəhbərləri mülahizəyə və hətta intuisiyaya söykənməyə (arxalanmağa) məcbur edir. Halbuki normal vəziyyətlərdə (şəraitdə) onlar rasional təhlilə üstünlük verərdilər.

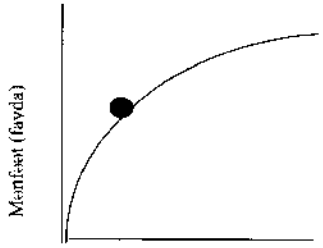
Bu qayda ilə, qərarın öz vaxtını qabaqlaması ehtimalını da nəzərə almaq lazımdır. Bir çox kompaniyalar, bazarda rəqiblərini qabaqlamaq məqsədilə, yeni layihələrə milyonlarla dollar qoyurdular və nəticədə aşkar etdilər ki, gecikənlər və gözləməyi qərara alanlar uduşda (udurdular) olurdular .

«Minnesota Mayninq ənd Menyufekçyurinq» firması rəngli surətçıxarma prosesini 1961-ci ildə işləyib hazırladı, «Kseroks» firması isə ilk uğurlu, rəngli surətçıxarma avtomatının nümunəsini yalnız 1975-ci ildə bazara çıxartdı. «Berlik foto» firması və bir sıra digər kompaniyalar cib kalkulyatorlarının istehsalına başladılar və nəhəng itkilərə məruz qaldılar. Həmin vaxtda təkmilləşdirilmiş texnologiya təzə başlayanlara, bir əvvəl olduğundan az xərclərlə kalkulyator istehsalını təşkil etmək imkanı verdi.

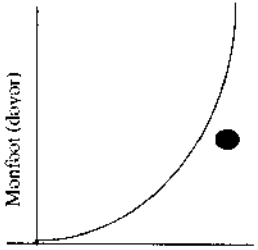
İnformasiya məhdudiyyətləri. Mövzunun əvvəlində, informasiyanın konkret şəxslər,problemlər, məqsədlər və situasiyalar üçün saf-çürük edilmiş məlumatlardan (verilənlərdən) ibarət olduğunu göstərməklə, informasiya ilə məlumatı (verilənləri) fərqləndirmişdik. İnformasiya problemin rasional həll edilməsi üçün lazımdır. Lakin bəzən, yaxşı qərar qəbul edilməsi üçün lazım olan informasiya əlçatmaz və ya çox baha olur. İnformasiyanın dəyərinə, rəhbərin və tabelikdə olanın, onun yığılmasına sərf etdikləri vaxtını (vaxtı) və hətta, məsələn, bazarın təhlili ilə, maşın vaxtını ödənməsi ilə, xarici məsləhətçilərin xidmətlərindən istafadə ilə və s. əlaqədar olan faktiki xərcləri də daxil etmək lazımdır.Buna görədə, rəhbər, əlavə informasiyadan alınan faydanın əhəmiyyətli olmasını, qərarın .özü-özlüyündə nə dərəcədə mühüm olmasını, onun təşkilatın resurslarının mühüm hissəsi ilə və ya cüzi pul miqdarı ilə əlaqədar olub-olmamasını həll etməlidir.

Əgər informasiyanı münasib qiymətə almaq asan deyilsə, lakin belə imkan tezliklə olacaqsa, rəhbər üçün ən düzgün yol qərarın qəbul edilməsini təxirə salmaqdır. Düzdür burada, fərz edilib ki, vaxt kritik amil deyil və lənginədən (yubanmadan) yaranan itkilər, əlavə informasiya əsasında daha kefiyyətli qərar qəbul edilməsindən alınan mənfəətdən çoxdur. Mənfəət və xərclər, rəhbərlik tərəfindən çox vaxt subyektiv qiymətləndirilir ki, bu da xüsusən, rəhbərlik tərəfindən, məxsusi və təkmilləşdirmə haqqında qərarının qəbul edilməsinin nəticəsində gözlənilən vaxtın dəyərinin qiymətləndirilməsinə aiddir.

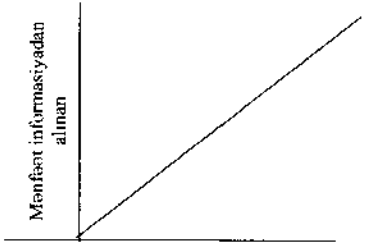
Şəkil 12.2.-də, əlavə informasiyadan alınan mənfəət və xərcləri qiymətləndirərkən rəhbərin qarşılaşa bildiyi vəziyyətlərin 3 variantı



Xərclər. Variant «B».



X ərclər. Variant «C»



İnformasiyaya çəkilən xərclər .Variant «A»

Şəkil 12.2. Əlavə informasiyadan alınan mənfəət və xərclərin qiymətləndirilməsi.

misallarla aydınlaşdırılıb. «A» variantı üzrə hər bir əlavə informasiya vahidindən alınan mənfəət, onun alınmasına çəkilən xərclərə bərabərdir. (Bu, iqtisadi ədəbiyyatlarda son gəlir və son xərc konsepsiyasını xatırladır).

Rəhbər əlavə informasiya almaq üçün nə qədər pul verməyə hazırdırsa, onun həmin qədər əlavə mənfəəti (xeyri) olacaq. Lakin

daha çox informasiya mənimsəməsində və istifadə etməsində (istifadə etməkdə) menecerin intelektual imkanlarının və zaman (vaxt) məhdudiyyəti son nəticədə əlavə informasiyanın alınmasını iqtisadi cəhətdən səmərəsiz edəcək.

«B» variantı üzrə əlavə informasiyanın alınmasına çəkilən xərclər, şəkil 12.2.-də göstərilmiş müəyyən nöqtəyə qədər, mənfəətlə örtülür. Ondan sonra rəhbərliyə, əlavə informasiyanın alınmasına cəhd etmək lazım (məsləhət) deyildir, belə ki, hətta onun köməyi ilə qərarı yaxşılaşdırdıqda xərclər mənfəəti üstələyəcək «C» variantı üzrə (görə), əlavə informasiyanın alınmasından əldə edilən mənfəət, şübhəsiz, ona çəkilən xərcləri üstəliyir. Belə situasiyada əlavə informasiyanın alınması açıq-aşkar faydalıdır. Bununla belə, bu halda da zaman və intelektual məhdudiyyətlər, son nəticədə, informasiyanın əldə edilməsindən alınan xeyri (faydanı) kəskin surətdə aşağı salacaq. Rassel Akoff göstərdiyi kimi, rəhbərlər çox vaxt güman edirlər ki, çox (bol) informasiya olması mütləq yaxşıdır.

Davranış məhdudiyyətləri. Şəxslərarası və təşkilatdaxili kommunikasiyaları çətinləşdirən faktorlardan (amillərdən) çoxu qərarların qəbul edilməsinə təsir göstərir. Məsələn, rəhbərlər, problemin mövcudluğunu və ciddiliyini çox vaxt müxtəlif cür başa düşürlər. Onlar, alternativləri və məhdudiyyətləri də müxtəlif cür başa düşə bilərlər. Bu, qərarın qəbul edilməsi prosesində münaqişələrə və narazılığa gətirib çıxarır.

Rəhbərlər, informasiya və cari işlə o qədər yükləna bilərlər ki, açılmış imkanları belə başa düşmək iqtidarında olmazlar. Hər kəsin xidmət dəftərçəsi, onların problemə necə reaksiya verməsi və başa düşməsini göstərə bilər. Bir tədqiqata əsasən, rəhbərlər, başçılıq etdiyi şöbələrdən asılı olaraq, eyni bir problemə müxtəlif tərif verirlər. Rəhbər, real və ya potensial problem barəsində yuxarıdakı rəisə məlumat verdikdə, onun əsəbləşməsini hiss edə bilər. Yuxarıda göstərildiyi kimi, tabelikdə olanın davranışı, xeyli dərəcədə rəhbərin onunla informasiya mübadiləsi etmək üsulundan asılıdır.

Rəhbər, kiməsə münasibətdə loyallığın və ya şəxsi qərəzliyin təsiri nəticəsində, bu və ya digər fəaliyyət kursunu rədd edə bilər . O, şübhəli investisiyanı və ya layihəni uzun müddət ərzində müdafiə etdiyindən, onu dayandırmamaq qərarına gələ bilər. Nəticədə, ona, layihənin və ya kapital qoyuluşunun mənimsənilməsinin cari vəziyyətini obyektiv qiymətləndirmək çətin olacaq. Bu qayda ilə, menecer müəyyən layihənin müdafiə etmək və ya etməmək qərarına gələ bilər. Belə ki, bu layihənin rəhbəri əvvəllər menecerin irəli

sürdüyü layihəni müdafiə etməmişdir. Beləliklə, müəyyən olunub ki, qərarların qəbul edilməsi prosesinə çrxsaylı psixoloji amillər və şəxsi xüsusiyyətlər təsir göstərir.

Neqativ (mənfi) nəticələr. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, bir çox cəhətdən, səmərəli kompromis tapmaq məhariti sayılır. Birindəki, uduş, demək olar ki, həmişə digərinin ziyanı hesabına əldə edilir. Daha yüksək keyfiyyətli məhsulun xeyrinə verilən qərar xərclərin artmasına səbəb olur: bəzi istehlakçılar razı qalacaqlar, digərləri isə daha ucuz analoqu seçəcəklər. Avtomatik istehsal xəttinin qurulması ümumi xərcləri azalda bilər, lakin eyni zamanda, loyal işçilərin qovulmasına gətirib çıxara bilər. Texnologiyanın sadələşdirilməsi, firmaya ixtisassız işçilərdən istifadə etməyə imkan verər. Eyni zamanda sadələşdirilmiş iş o qədər üzücü ola bilər ki, bu da işçilərin məyusluğuna gətirib çıxarır və bunun nəticəsində gözlənildiyi kimi proqullar və kadr axıcılığı artacaq və ola bilsin ki, məhsuldarlıq azalacaqdır.

Qərar qəbul edərkən bu cür neqativ nəticələri nəzərə almaq lazımdır. Yuxarıda biz təşkilatdaxili dəyişənlərin qarşılıqlı asılılığının nəzərə alınmasının vacibliyini qeyd etmişdik Qərarlar qəbul edilməsi prosesinin problemi daha çox ümumi uduş almaq məqsədilə mənfilərə müsbətlərin müqayisə edilməsindən ibarətdir. Çox vaxt rəhbərə, faydalı son nəticəyə nail olması şəraitində hansı əlavə neqativ effektinin mümkün olması haqqında subyektiv fikir yürütmək lazım gəlir. Lakin bəzi neqativ nəticələr, təşkilatın rəhbərləri üçün heç bir vəchlə məqbul sayıla bilməz. Məsələn, qanunun və ya etik normaların pozulmasını misal göstərmək olar. Bu cür situasiyalarda, qərarın qəbul edilməsi üçün meyarlar seçilərkən, neqativ nəticələri məhdudiyyətlər kimi şərh etmək olar.

Qərarların qarşılıqlı asılılığı. Təşkilatda bütün qərarlar müəyyən qədər qarşılıqlı əlaqəlidirlər. Yeganə mühüm qərar, yəqin ki, yüzlərlə az əhəmiyyətli qərar tələb edə bilər. Məsələn, əgər təşkilat mənzil-qəragahı digər regiona köçürməyi qərara alırsa, onu o hətta də, işçilərin yeridəyişməsini neçə kompensasiya etmək, yeni mebelin alınıb-alınmamasını kimin müəyyən etməsi haqqında yerdəyişmə nəticəsində yaranan vakansiyalara və yeni vəzifələrə kimi təyin etmək barəsində, digər regionun vergi yükü üzündən mühasibat uçotu prosedurasını dəyişməyi barəsində və s. qərar qəbul etməlidir.

İri qərarların təkcə bu və ya digər qərarın bilavasitə toxunduğu seqment üçün deyil, bütövlükdə təşkilat üçün nəticəsi olur. Əgər zavod yeni və daha məhsuldar avadanlıq əldə etməyi qərara alırsa,

onda o, məhsul satışının artırılması üsullarını da tapmalıdır. Deməli, yeni avadanlığın əldə edilməsi təkcə istehsalat şöbəsinə deyil, həm də əsasən satış və marketinq şöbələrinə təsir göstərməlidir.

İdarəetmə sistemində qərarların necə qurulmasını və qarşılıqlı fəaliyyət göstərməsini görmək qabiliyyəti, hakimiyyətin yuxarı mərtəbələrinə irəlilədikcə daha da əhəmiyyətli olur.

İcrarxiyanın aşağı səviyyələrində yerləşən, lakin qərarların qarşılıqlı asılılığını görməyi bacaran, yəni «bütün mənzərəni» görən menecerlər, çox vaxt vəzifəcə yüksəlməyə namizəd olurlar.

§3. İdarəetmə qərarlarının keyfiyyətinə olan əsas tələblər

Тяшкилаты фяалийяти просеси кими идаряетмя просеси дя фасилясиз бир просесдир. Бу просеси ейрянмяк мягсяди иля ону ич мярщяляйя бюлмяк олар.

- qərarın işlənib hazırlanması;
- qərarın qəbul edilməsi;
- qəbul edilmiş qərarın icrasına rəhbərlik və ona nəzarət.

Hər bir istehsal məsələsini həll edərkən bu mərhələləri asanlıqla izləmək mümkündür. Rəhbər bir deyil, bir çox məsələni həll etməli olduğu üçün onun fəaliyyəti idarəetmə prosesinin bütün mərhələləri ilə eyni zamanda əlaqədar olur. Məsələn, o hər hansı bir məsələyə dair qərar qəbul olunmasını digər məsələlər sahəsində işlərin vəziyyətini yoxladıqdan sonra qəbul edə bilər və s.

Qərarlar (planlar, tapşırıqlar, əmrlər, sərəncamlar) idarəetmə əməyinin spesifik məhsulu olub, birqadırdən, ustadan tutmuş sex rəisinə, direktoradək və s. bütün səviyyələrdəki rəhbərlər tərəfindən qəbul olunur. Qərarlar bütün idarəetmə işinin bünövrəsidir. Qərarları təkmilləşdirmək bütün pillələrdəki idarəetmə orqanlarının çox mühüm vəzifəsidir vəzifəsidir.

Qərar qəbul edərkən həmişə onun işlənib hazırlanmasına nə qədər vaxt sərf etmək lazım gəlməsi ilə hesablaşırlar. Bir qayda olaraq, uzun müddət üçün nəzərdə tutulan qərarlar birdəfəlik fəaliyyət göstərən qərarlara nisbətən fikirləşməkdən ötrü daha çox vaxt tələb edir. Çox vaxt elə vəziyyət yaranır ki, dərhal qərar qəbul edilməsi tələb olunur. Belə hallar üçün irəlicədən müvafiq əsasnamələr (qaydalar, təlimatlar və i.a.) işlənib hazırlanır.

İdarəetmə qərarları müəyyən keyfiyyətləri malik olmalıdır. Həmin keyfiyyətlərə aşağıdakılar aiddir:

Elmi cəhətdən əsaslılıq. İdarəetmə qərarları iqtisadi və digər ictimai qanunların fəaliyyəti nəzərə alınmaqla konkret istehsal şəraitinin təhlili əsasında qəbul olunmalıdır;

Qərarlar mötəbər məlumat əsasında, qarşıya qoyulan məqsədə müəyyən edilmiş müddətdə nail olmaq üçün bir neçə əsaslandırılmış variantı müqayisə etmək yolu ilə işlənib hazırlanır. Qərar istehsalatda elmi-texniki tərəqqini sürətləndirmək tələblərinə müvafiq olmalı və işçilərin təşəbbüskarlığına kömək etməlidir;

Vəhdətlik. Müəyyən vəxzifəni yerinə yetirərkən qarnşıya başlıca vəzifədən irəli gələn bir sıra əlaqədar vəzifələr çıxır. Bu vəzifələr haqqında qərar qəbul edilən vəzifəyə tabe olunmalıdır. Qərarın bütün müddəaları qarşılıqlı surətdə əlaqələndirilir, həmçinin əvvəllər qəbul edilən və hazırda qüvvədə olan qərarlarla uyğunlaşdırılır;

Səlahiyyətçilik. Qərar yalnız rəhbərə verilən hüquqlar çərçivəsində qəbul oluna bilər. Qərar məhz onu işləyib hazırlamalı olan orqanlar və şəxslər tərəfindən qəbul olunmalıdır. Rəhbər özünə xas olan qərarların qəbul edilməsini idarəetmə sistemindəki yuxarı və ya aşağı vəzifəli şəxslərin öhdəsinə qoymamalıdır. Eyni ilə də o, tabeliyiyndə olanlar tərəfindən əvvəllər müəyyən edilən qaydada daim həll edilən cari, təkrarlanan istehsal məsələlərinə toxunmamalıdır. O, tabeliyində olanların vəzifələrinə qarışmamalıdır. Əks təqdirdə o, onların məsuliyyətinin bir hissəsini öz üzərinə köçürmüş olar;

Məqsəd aydınlığı. Hər bir qərarın dəqiq ünvanı olmalı və o, icraçı üçün anlaşıqlı olmalıdır. Qərarın ifadəsi aydın və bir mənalı olmalıdır;

Qısalıq. Məlumatla işləyərkən vaxta qənaət ifadə edilən qərarın həmişə qısa olması qayğısına qalmağı tələb edir;

Vaxtın konkretliyi. Rəhbər tabeliyində olanlara icrası vaxtını göstərmədən tapşırıqlar verməlidirlər;

Operativlik. Qərar məhz istehsal şəraitinin tələb etdiyi vaxtda qəbul edilməlidir. Həm gec, həm də tələsik qəbul olunmuş qərar eyni dərəcədə zərərlidir. Qərarlar istehsal şəraitindəki dəyişiklikləri əks etdirməlidir.

§4. İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi

Rəhbərin idarəçilik əməyi prosesi kimi qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması müəyyən texnologiyaya, yəni idarəçilik fəaliyyətində müəyyən məqsədə nail olmaq qayda və üsullarının tətbiq edilən ardıcıllığının məcmusuna əsaslanır.

Texnoloji nöqteyi nəzədən qərarların işlənrib hazırlanması, qəbul edilməsi yə reallaşdırılması prosesi öz aralarında bir-birilə birbaşa və əks əlaqədə olan mərhələ və proseduraların ardıcıllığı şəklində təsəvvür etmək olar.

İdarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin qaydaya salınması müəyyən dərəcədə dəqiq və bir mənalı alqoritmlərdən istifadə edilməsi əsasında kəmiyyət metodlarının təhlil edilməsinin köməyi ilə nöqsanların aradan qaldırılmasına şərait yaradır. Qarşıya çıxan problemə dəqiq məntiqi ardıcıllıqla baxılması qərarların hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində formal və evrisçik metodlarını səmərəli əlaqələndirməyə və daha yüksək keyfiyyətə nail olmağa imkan verir.

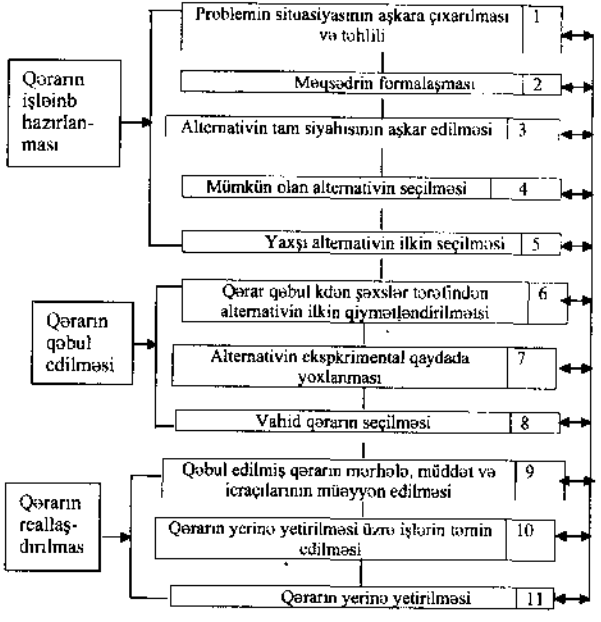
Qərarın qəbul edilməsi prosesində hansı əsas momentlərə istinad edilməsindən asılı olaraq bu prosesi müxtəlif prinsipləri əldə rəhbər tutaraq ayrı-ayrı mərhələlərə ayırmaq olar. Bu işdə bizi aşkara çıxarılmış çoxlu variantlardan qərarın məqsədə istiqamətlənmiş daha yaxşı variantını seçmək ardıcıllığı və bu prosesdə rəhbərlərin rolu maraqlandırır. Yuxarıda qeyd edilənləri nəzərə alaraq qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin aşağıdakı sxemini təklif edirik. (şəkil 12.3.)

Bu proses adətən tələb olunan nəticələrə iterativ (çoxdəfəli) yaxınlaşma yolu ilə reallaşdırılır və bir sıra mərhələlərdən ibarətdir.

1. Problem situasiyanın aşkara çıxarılması və təhlili. Qərarın hazırlanmasının bu mərhələsində tədqiqat obyekti və xarici mühit haqqında ilkin informasiya təhlil edilir; qohum obyektlər və daha yüksək səviyyədə duran obyektlər arasında təhlil olunan tədqiqat obyektinin yeri və rolu müəyyən edilir; problemin aşkara çıxarılması, quruluşunun müəyyən edilməsi və vacibliyinə görə sıraya düzəlməsi həyata keçirilir.

Hər şeydən əvvəl sonrakı (gələcək) məqsədin formalaşması üçün aşkara çıxarılmış problemin həllinin strateji istiqamətləri müəyyən edilir. Məsələn təsərrüfat subyektində istehsal

ehtiyaclarından istifadənin səmərəliliyini yüksəltməli; digər təsərrüfat subyektlərindənmi istehsal ehtiyatları tədarük etməli və ya başqa yollarmı?



Şəkil 12.3. Qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması mərhələləri.

Aşkara çıxarılmış problemin həllinin strateji variantı ssenari üzrə ifadə edilir. Ssenari dedikdə burada tədqiqat obyektinin mövcud və proqnozlaşdırılan vəziyyətinin verbal-analitik təsviri, habelə problemin həllinə prinsipial yanaşmasının təsviri başa düşülür. Ssenaridə müxtəlif strateji istiqamətlərdə problemin həlli üçün zəruri

olan resursların ilkin hesablaşması öz əksini tapır.

Qərarın işlənib hazırlanmasının birinci mərhələsində işin son nəticəsi ilk növbədə həlli edilməli olan köklü problem deyilən problemlərin aşkara çıxarılması, bu problemlərin vacibliyinə görə sıraya düzülməsi və resursların ilkin qiymətləndirilməsi yolu ilə onların həllinin strateji istiqamətinin seçilməsidir.

2. Məqsədin formalaşması. Başlıca, köklü problemin həllinin məqsədi müəyyənləşdirilir. Təcrübədə məqsədin formalaşması üsullarının onların sadə siyahısından tutmuş qrafaların (qərarlar ağaclarının) qurulmasınadək kifayət qədər geniş diapozonundan istifadə edilir. Məqsədlər konkret formulirovkaya və kəmiyyət xarakteristikasına malik olmalıdır. Məhz bunların köməyi ilə məqsədə çatmaq dərəcəsi haqqında geniş təsəvvürə malik olmaq olur. Elə bu da işin ikinci mərhələdə son nəticəsi hesab olunur.

3. Alternativ tam siyahısının müəyyən edilməsi. Bu mərhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmağın alternativ variantlarının (üsullarının, vasitələrinin) mümkün qədər daha tam məcmusu müəyyən edilir. Məhz bu da üçüncü mərhələdə işin son nəticəsidir. Real şəraitdə qərarın işlənib hazırlanmasının adətən iki-üç variantına baxırlar: təhlilin az əmək tutumluğu, köbud səhvlər buraxılması şansının, ehtimalının az olması. Lakin, daha yaxşı qərarın qəbul edilməsi şansı da yoxdur. Ümumiyyətlə onların içərisində daha yaxşısı olmaya da bilər. Çoxlu qərar variantının toplanması onların içərisində daha yaxşısını tapmağa təminat verir.

4. Mümkün olan alternativin seçilməsi. Əvvəlki mərhələdə aşkar edilmiş alternativləri müxtəlif məhdudlaşdırıcı süzgəcdən (ehtiyat, hüquqi, sosial, əxlaqi-etik və s.) keçirilir. Bu mərhələdə işin son nəticəsi məhdudiyyətlərin aradan qaldırılmasının çoxlu alternativlərinin müəyyən edilməsidir.

5. Yaxşı alternativin ilkin seçilməsi. Qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq, resursların məsrəfi, alternativin reallaşdırılmasının konkret şəraitə uyğun olması nöqteyi-nəzərdən alternativin mümkün olan hərtərəfli təhlili aparılır. Yalnız kəmiyyət mülahizələri əsasında kifayət qədər mürəkkəb məsələləri həll edərkən bir alternativin yerdə qalan digər alternativlərdən üstün olması haqqında bir mənalı tövsiyyə işləyib hazırlamaq çox vaxt çətin olur. Ona görə də bu işdə alternativlərin səmərəli hesab edilən qrupunu seçmək məqsədə-uyğundur. Beşinci mərhələdə işin son nəticəsi daha yaxşı hesab edilən alternativ haqqında mülahizələr yürüdülməsidir.

Bu məlumatlar analitiklər sistemi vasitəsilə həmin problem üzrə

qərar qəbul edən şəxslərə təqdim edilir.

6. Qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən alternativin qiymətləndirilməsi. Bundan qabaqkı mərhələdə alınmış məlumatlar, həmçinin istənilən digər informasiyaların köməyi ilə alınmış məlumatlar əsasında məqsədə nail olmağın daha yaxşı üsulunun seçilməsinə başlanır. Qərarın bu və ya digər variantının seçilməsi haqqında qənaətə gələrkən qərar qəbul edən şəxslər analitiklər sistemini nəzərə almadıqları əlavə faktları da hesaba ala bilərlər. Beləliklə mütəxəssislərin malik olduqları intuisiyadan rəhbərlərin təcrübəsindən və təhlil metodlarından birgə istifadə edilməsi həll ediləcək problemin bütün aspektlərini daha tam şəkildə nəzərə almağa imkan yaradır. Əslində təhlilin nəticələrinə qərarın qəbul üçün rəhbərə zəruri olan informasiyanın bir növü kimi baxmaq lazımdır.

Altıncı mərhələdə işin son nəticəsi qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasında üstünlük verilən variant haqqında qərar qəbul edən şəxslər tərəfindən irəli sürülən mülahizələrdir.

7. Alternativin eksperimental qaydada yoxlanması. Nə vaxt ki, qərar qəbul edən şəxslərin daha yaxşı alternativi birdəfəlik seçməyə müvafiq imkanları varsa onda iki-üç daha yaxşı hesab edilən alternativin eksperimental qaydada yoxlanması həyata keçirilir. Məsələyə belə yanaşılması elmi-texniki fəaliyyət sahəsində qərarlar qəbul edilməsi üçün xarakterikdir.

Bu mərhələnin son nəticəsi qərar qəbul edən şəxslərdə qərarın müəyyən variantına üstünlük verilməsi haqqında son mülahizələrin formalaşması üçün zəruri olan əlavə ekspermental informasiyanın alınmasıdır.

8. Vahid qərarın seçilməsi. Ekspermental yoxlama məlumatlarını və digər əlavə informasiyaları nəzərdən keçirərək qərar qəbul edən şəxslər qəti qərar qəbul edirlər. Bü səkkizinci mərhələdə işin son nəticəsi hesab olunur. Əgər ekspermental yoxlama keçirməyə ehtiyac yoxdursa onda 6-cı və 8-ci mərhələlər birləşdirilir.

9. Qəbul edilən qərarın mərhələ, müddət və icraçılarının müəyyən edilməsi. Qərarın qəbul edilməsinin bu mərhələsi konkret vaxt və ünvanla bağlı olan tərkib komponentlərinə bölünür.

Bu mərhələdə işin son nəticəsi qəbul edilən qərar üzrə aşağıdakı suallara cavab verilməsidir: nə etməli?, harada etməli?, kim etməli?, nə vaxt etməli?, necə etməli?, kimlə etməli?, hansı ardıcıllıqla etməli?.

10. Qərarın yerinə yetirilməsi üzrə işlərin təmin edilməsi. Bu mərhələdə tapşırıqların icraçılara çatdırılması, icraçıların bütün zəruri şeylərə təmin edilməsi, işin səmərəli metodunun seçilməsi, kadrların seçilməsi və öyrədilməsi, qərarın məqsədinin icraçılara izah edilməsi və qərarın reallaşdırılmasında onların konkret rolları, qərarın səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsinin stimullaşdırılması metodlarının müəyyən edilməsi həyata keçirilir.

Onuncu mərhələdə işin son nəticəsi icraçıların bütün zəruri vasitələrlə təmin edilməsi və onların səmərəli işi üçün müvafiq şərait yaradılmışdır.

11. Qərarın yerinə yetirilməsi. Bu mərhələdə qərarın reallaşdırılması üzərində nəzarət, qərarın reallaşdırılmasından kənarlaşmaların ləğv edilməsi, zəruri hallarda reallaşdırılan qərarlarda düzəlişlər edilməsi və nəhayət reallaşdırılan qərarların nəticələrinin təhlili həyata keçirilir.

Tamamlayıcı mərhələ olan bu mərhələdə işin son nəticəsi qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesi üçün, yəni mövcud ehtiyatlar çərçivəsində müəyyən edilmiş müddətdə qərarın məqsədinə tam nail olunması üçün də son mərhələdir.

Qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılmasının qeyd etdiyimiz mərhələləri içərisində informasiyanın toplanması, modellərin qurulması, qiymət meyarının seçilməsi mərhələləri ayrılıqda göstərilmişdir. Bütün bunlar hamısı qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılmasının bütün mərhələlərində praktiki olaraq həyata keçirilir. Məsələn müəyyən qiymət (ümumi halda müxtəlif olan) meyarlarından problem və məqsədlərin vacibliyinə görə sıraya düzülməsində, alternativ qərarlar seçilməsində, qərarın yerinə yetirilməsi dərəcəsinin müəyyən edilməsində və sairədə istifadə olunur. Bu, həmçinin qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində müəyyən idarəetmə funksiyalarının, məsələn təşkiletmə, motivasiya və nəzarətin həyata keçirilməsində istifadə edilməsinə də aiddir. Görünür ki, onlar bu prosesin bütün mərhələlərində tətbiq edilməlidir.

Qərarların işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılmasının son dərəcə dəqiq və ardıcıl mərhələlərə bölünməsinə çox az hallarda rast gəlmək olar, çünki, bu mərhələlər bu və ya digər dərəcədə paralel qaydada həyata keçirilir.

İlk dəfədən problemin əsaslandırılmasına və həll edilməsinə çox az hallarda nail olunur. Əvvəllər formalaşmış məqsədlərin imkan daxilində dəyişilməsi ona nail olmağın daha səmərəli vasitələrindən

istifadə etmək yolu ilə problemin həllinin səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltməyə imkan verir. Qərarın müvəfəqiyyətlə həll edilməsinin açarı son məqsədin seçilməsində, məqsədə nail olmaq yollarının işlənib hazırlanmasında, ekspermental yoxlamalarda, son nəticələrin dəqiqləşdirilməsində, qərarın yeni variantının işlənib hazırlanmasında və digər problemlərin formalaşmasının təkrarlanan tsiklidir. Başqa sözlə qərarın işlənib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesinin istənilən mərhələsinə qayıtmaq mümkündür.

Beləliklə baxılan proses iterativ (çöxdəfəli) xarakter daşıyır. Buna görə də işin gedişində yeni amillər meydana çıxarkən çeviklik göstərmək və alınmış nəticələri yenidən qiymətləndirmək bəzi hallarda isə qərarın əsasını təşkil edən ideyaları dəyişmək zəruridir. Alınmış nəticələrin belə yenidən qiymətləndirilməsini əmək və vaxtın hədər sərf edilməsi kimi qəbul etmək olmaz. Əlbətdə məqsədlərin, yolların və onlara nail olmaq vasitələrinin daima dəyişdirilməsi yolverilməzdir. Bu dəqiq istiqamət köçürməyə mane olur. Lakin qarşıya qoyulan məsələyə formal münasibət bəslənilməsi və hadisələrin real gedişi əleyhinə olaraq onu ciddi –cəhdlə həll etməyə çalışmaq da bundan az təhlükəli deyildir.

§5. İdarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində rəhbərlərin rolu

Qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində, rəhbərlər bir sıra funksiyaları yerinə yetirir. Bu funksiyaların ən mühümlərindən aşağıdakıları göstərmək olar:

Birincisi, rəhbər qərarın işlənib hazırlanması prosesini idarə etməlidir.

İkincisi, rəhbər qərarın həlli üçün vəzifələr irəli sürür, onun konkretləşdirilməsində və qiymət meyarının seçilməsində iştirak edirlər. Mürəkkəb, fövqələdə, və zidiyyətli situasiyalarda vəzifələrin düzgün müəyyən edilməsi və qoyulması bacarığı rəhbərlərin çox mühüm vəzifəsi, onların işinin başlıca yaradıcı tərkib hissəsidir.

Üçüncüsü, rəhbərlər qərarın özünün qəbul üzrə mürəkkəb işləri yerinə yetirir.

Dördüncüsü, rəhbərlər edilmiş qərarların reallaşdırılması mərhələsindəki işlərə rəhbərlik edərək qərarın yerinə yetirilməsini təşkil edirlər.

Qərarların işlənib hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində işçilərin iki əsas tipi iştirak edirlər: sistem analitiklər və sözün həqiqi mənasında rəhbərlər. Ayrı-ayrı məsələlərin həlli üçün həmçinin müəyyən problemlər üzrə ekspertlər də işə cəlb edilir.

Sistem analitiklər təhlilin tam həcmdə müasir metodlarına malik olmalıdır; rəhbərlər qərarların qəbul edilməsinə sistem yanaşmaya malik olmalı və qərarların işlənib hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində istifadə edilən metodlar və vasitələr haqqında ümumi təsəvvürə malik olmalıdırlar.

Təcrübə göstərir ki, tədqiqat məntiqinin ümumi əlamətlərini başa düşməkdə rəhbərlər sistem analitiklərin tövsiyyələrinə inanırlar.

Qərarın işlənib hazırlanmasını rəhbərlər və sistem analtiklər birgə həyata keçirirlər. Sistem analitiklərin ən mühüm vəzifələrindən biri qərarın qəbulu üzrə onların fəaliyyətinin məqsədini aşkara çıxarmaqda rəhbərlərə kömək göstərməkdir.

Məqsədin aşkara çıxarılması prosesi iterativ (çoxdəfəli) xarakter daşıyır.Sistem analtiklər mövcud direktiv materiallara, proqnoz məlumatlarına, ayrı-ayrı mütəxəssislərin fikrinə və s. əsaslanaraq mümkün olan bütün məqsədlərin siyahısını tərtib edirlər. İlk mərhələdə bu siyahı tam və dəqiq olmaya bilər, lakin sonradan sistemləşdirilməlidir.

Sonra sistem analitiklər bu məlumatları rəhbərlərə təqdim edirlər. Bu zaman ola bilsin ki, sistem analitiklərin təklifləri rəhbərləri tə'min etməsin. Fikir mübadilsi köhnə məqsədləri dəqiqləşdirməyə və yenilərini aşkara çıxarmağa kömək edir. Sistem analtiklər müəyyən məntiqi prinsipləri, mümkün olan yerlərdə qiymətləndirmənin kəmiyyət metodlarını tətbiq edərək məqsədin müəyyənləşdirilməsinə düzgün yanaşmağa və onların aşkara çıxarılması prosesnin daha keyfiyyətli olmasına kömək edir.

Sistem analitiklər problemin həllinin alternativ variantlarını aşkara çıxarır və onu ilkin qaydada qiymətləndirirlər. Onlar problemi elə tərkib hissələrinə parçalayırlar ki, bu zaman bütün səbəb-nəticə əlaqələri aydın görünür, gələcəkdə iqtisadi obyektlərdə baş verən dəyişikliklərin meyli müəyyən edilir, alternativ və kriteriyaların seçilməsi həyata keçirilir, zəruri hesablamalar aparılır və s.

Çox vacibdir ki, problemlər onların həllində maraqlı olan şəxslərin, başqa sözlə rəhbərlərin özlərinin iştirakı ilə aşkara çıxarılsın. Nə vaxt ki, problemin qoyuluşuna və onların həlli üsullarının seçilməsində yalnız sistem analitiklər iştirak edir, onda

onların işinin nəticəsi rəhbərlərin rəğbətini qazanır.

Əksər rəhbərlər məsələnin qoyuluşuna sistem analitiklərlə birgə iş prosesində elə problemlər və imkanlar aşkar edirlər ki, bunların mövcud olması haqqında onlara əvvəllər heç nə məlum olmamışdır. Bunlar yalnız bu iş prosesində aşkar olunmuşdur.

Rəhbərlərin problemin analitik tədqiqinə cəlb edilməsi bu işdəki müvəffəqiyyətin ən mühüm amillərindəndir. Rəhbərlərin məqsədin kriteriyalarının formalaşmasında, müəyyən edilməsi və vacibliyinə görə sıraya düzəldilməsində iştirak etməsi son istehsal nəticələrində özünü daha aydın göstərir. Rəhbərlərin iştirakı ilə yerinə yetirilən işləmələrin 80 faizi öz praktiki tətbiqini tapır. Bu onların iştirakı olmadan işlənib hazırlanmış variantlarının tətbiq göstəricilərinin əhəmiyyətini iki dəfə artırır.

Belə əməkdaşlıq forması iki cəhətdən faydalıdır. Bir tərəfdən problem idarəetmənin ehtiyacları üçün adekvat (tam uyğun) şəkildə qoyulur, digər tərəfdən isə konkret idarəetmə situasiyalarının formalaşdırılmasında iştirak edərək rəhbərlər sistem analitiklərin çıxara biləcəyi nəticələr haqqında aydın təsəvvür əldə edirlər. Buzaman alınmış nəticələr qəbul edilmiş qərarların daha əsaslandırılmış olmasında onlara kömək edir.

Məsələnin riyazi qoyuluşu imkanları üzrə sistem analitiklərin nail olduqları aydın və məntiqi nəticələr rəhbərlərin gözündə onların fəaliyyət sferaları üçün pis uyğunlaşan kimi görünə bilər, onun mə'lumatlarına görə əl çatmaz hesab oluna bilər və ən pisi isə lazımsız hesab oluna bilər.

Öz tərəfindən sistem analitiklər intusiyanı və keçmiş təcrübəni lazımınca qiymətləndirə bilmirlər. Bu onunla şərtlənir ki, elmi ünsiyyət ən'ənələri hər şeydən əvvəl onların diqqətini qərarların seçilməsi və tətbiqinin əsaslandırılmasına, nəinki onlardan istifadənin məqsədə uyğunluğu və səmərəliliyinin yüksəldilməsinə cəmləşdirir.

Rəhbər qərarı dəqiq və yoxlanılmış mə'lumatlara, sistem analitiklər tərəfindən hərtərəfli işlənib hazırlanmış variantlara (optimal variantı bir çox hallarda ilk baxışdan müəyyən etmək mümkün olmur) əsaslanaraq qəbul etməlidir.Rəhbərin intusiyasından isə sistem analitiklərin işləyib hazırladığı nəticələri dəyişdirmək üçün deyil, əksinə onu tamamlamaq üçün istifadə edilir.

Sistem analitiklər qərarın qəbul edilməsinə müstəqil proses kimi baxırlar. Rəhbərlər üçün isə qərarın qəbul edilməsi problemin həllinə tə'sir edən obyektiv və subyektiv amilləri nəzərə almaq üçün zəruri olan zaman bütün idarəetmə prosesinin yalnız tərkib hissəsidir.Sistem

analitiklər və rəhbərlər arasındakı baxışların müxtəlifliyi qərarın qəbul edilməsindəki riskin onlar tərəfindən qiymətləndirilməsində də özünü göstərir. Belə ki, rəhbər adətən qərarın qəbul edilməsi üçün şəxsi məsuliyyət daşıyır.

Sistem analitiklər rəhbərlərə 100 faizli müvəffəqiyyət və yeganə düzgün qərarın seçilməsi haqqında tə'minat verə bilməz. Onlar yalnız öz bilikləri sayəsində daha ağıllı qərarlar qəbul edilməsində rəhbərlərə kömək göstərə bilərlər. Dəqiq düşünülmüş və elmi cəhətdən əsaslandırılmış qərarların reallaşdırılmasından alınan yaxşı nəticələr əhəmiyyətli dərəcədə həmçinin əlverişli şəraitdən asılıdır.Çünki, artıq bizim qeyd etdiyimiz kimi bir çox qərarlar risk və qərarlar qeyri-müəyyənlik şəraitində qəbul edilir. Rəhbər sistem analitiklər tərəfindən qərarın təklif edilən variantlarından yalnız birini seçir. Onlar sistem analitiklərdən mə'lumatların hətta tam olmadığı şəraitdə təhlilini vaxtında tələb etməlidirlər. Qərarın vaxtında qəbul edilməməsi daha kobud,daha ağır nəticələrə səbəb olur, nəinki hər hansı bir qərar qəbul edilir, lakin onun məzmununda müəyyən xətalar olur.

Həmişə hər hansı bir optimum və elə bir nöqtə var ki, ona qədər tədqiqat aparılmalı və onun nəticələrindən istifadə edərək qərar qəbul edilməlidir. Bu anın seçilməsi, onun nə gec, nə də ki, tez tutulması-analitik, mütəxəssislərə xas olan ən mühüm cəhətdir ki, bu da onlardan problemə yanaşmaqda xüsusi hazırlıq və psixoloji keyfiyyətlər tələb edir. Qərar bilavasitə müəyyən səviyyə və dərəcə rəhbərlərinin əməyinin məhsuludur. Qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması funksiyası iqtisadi sistemin ayrı-ayrı elementlərinin fəaliyyətinin məzmununu müəyyən edən bir çox təşkilati-prosedura sxemlərinin, əsasnamələrinin əsasını təşkil edir.

Təsərrüfatçılığın müasir şəraitində səmərəli qərarlar axtarışında rəhbərliyin müstəqilliyi və imkanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənir və eyni zamanda qəbul edilən qərarın son nəticələri üçün onların məsuliyyəti yüksəlir.

Bununla əlaqədar olaraq idarəetmənin marketinq konsepsiyası üzərində qısaca dayanaq. Marketinq dedikdə adətən alıcıların tələblərinin qabaqcadan öyrənilməsi əsasında məhsul (xidmət) istehsalı və satışının idarə edilməsinin kompleks sistemi başa düşülür. Daxili və xarici bazar nöqteyi-nəzərdən ölkəmizdə marketinq konsepsiyasının reallaşdırılması müəssisələrə kifayət qədər azadlıq verilməsi ilə əlaqədar olaraq daha da artmışdır. Bu azadlıq onlara bazar konyukturasının dəyişməsinə operativ şəkildə reaksiya vermək,

qoyulmuş bazar məqsədlərinə çatmaq üçün istehsal resursları ilə manevr etmək və xarici bazara çıxmaq imkanı verir.

Marketinq fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin mühüm istiqaməti marketinq sferasında qəbul edilən qərarların keyfiyyətinin yüksəldilməsidir.

Qərarların qəbul edilməsi texnologiyasının, işlənməsi metodlarının və qəbul edilməsinin öyrənilməsi təsərrüfat rəhbərlərinin peşə hazırlığının zəruri elementləridir. Yuxarıda qısaca verilmiş metodoloji yanaşma əsasında qərarın hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesisin təklif edilən sxemindəki əsas momentləri xarakterizə edən konkret situasiaları ardıcıllıqla təhlil edilməlidir.

Bu zaman əsas diqqət qərarların hazırlanması və qəbul edilməsinin aşağıdakı prinsiplərinin praktiki olaraq reallaşdırılmasına verilir.

- Son nəticələrə, istehlakçıların tələblərinin ödənilməsinə, marketinq konsepsiyasının reallaşdırılmasına istiqamətlənməyə;
- Qərarın bir neçə variantının aşkara çıxarılmasına və təhlilinə;
- Qərarın hazırlanmasının kəmiyyət və keyfiyyət metodlarının əlaqələndirilməsinə;
- Sosial-iqtisadi amillərin ehtimal olunan xarakterlərinin uçotuna;
- Qəbul edilən qərarların səmərəliliyinin kompleks qiymətləndirilməsinə;
- Müasir hesablama vasitələrindən istifadə edilməsinə;
- Qərar qəbul edən şəxslərin və sistem analitiklərin əməyindən səmərəli istifadə edilməsinə.

Barışdırıcı qərarlar. İnsanlar digər şəxslərlə əməkdaşlıq etməzlərsə heç bir sosial problemi həll etmək olmaz. Bunu müasir rəhbərlərin başa düşməsi son dərəcə vacibdir. Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq insan amilinin fəallaşması bizim hər birimizdən müstəqil düşünməyi, riskdən qorxmamağı və öz üzərimizdə böyük məsuliyyət göstərməyi tələb edir.

Müasir dövrdə belə bir sual meydana çıxır ki cəmiyyət qarşısında müstəqilliyi məsuliyyətlə necə birləşdirməli? Çünki, məhz bu vəzifə ilə rəhbərlik demək olar ki hər gün qarşılaşır. Əxlaqi və sosial normalardan imtina etməyərək kollektiv və cəmiyyətin mənafeyini əlaqələndirən səmərəli qərarlar axtarmaq bacarığı müasir rəhbərlərin əsas keyfiyyətlərindən biridir. Məhz bu keyfiyyətlərə

malik olan rəhbər razılaşdırılmış fəaliyyətlə qarşıya çıxan ziddiyyətləri həll edirlər.

Sosial-iqtisadi inkişafda əmək kollektivlərinin səlahiyyətinin genişləndirilməsi və yerli özünü idarə etmə orqanlarının rolunun yüksəldilməsi rəhbərlərin təssərrüfat manevrinin, çevikliyini gücləndirən, müəssisəyə müstəqillik imkanları verən və kollektiv istehsal imkanlarının möhkəmləndirən qərarların təsirini artırır. Bu qərarlar içərisində barışdırıcı qərarlar mühüm yer tutur. Qeyd etmək lazımdır ki, hər hansı bir razılaşdırma təbii olarq özündə barışığı ifadə edir. Belə ki, dövlət, təşkilat və insanlar razılaşırlar və bu zaman bir-birinə qarşılıqlı güzəşt etmədən qərar qəbul etmək mümkün olmur.

Barışdırıcı qərar nə deməkdir? O nə verir? Ondan nə vaxt və nə zaman istifadə etmək lazımdır?

Söhbət ayrı-ayrı adamlardan getdikdə onlar üçün kompromis münaqişə, etiraz və digər bu kimi hərəkətlər də birinci növbədə məcbüuri vasitənin əxlaqi cəhətdən seçilməsi aktıdır. Onların köməyi olmadan bu problemi həll etmək olmaz.

Nəyə görə biz məcburi vasitələr deyirik?

Əxlaqi və məqsədə uyğunluğu özündə birləşdirməyə cəhd edərək insanlar məqsəd və vasitələrə baxır. Bu vasitələrin köməyi ilə adətən məqsədə nail olunur. Hər hansı bir dəyərli şeydən digər daha yüksək dəyərli şey xatirinə imtina edilməsi yüksək əxlaqi nöqteyi-nəzərdən rədd edilməlidir. Çünki, bu vasitələr yaxın məqsədə nail olmağa kömək edir, lakin uzaq məqsədin əxlaqi cəhətdən qiymətləndirilməsini məhv edə bilər. Belə situasiyalarda mövcud olan vasitələr içərisində «daha az» pisindən istifadə etməyə məcbur olur.

Şəxsi kompromis zamanı insan qarşısında iki sual meydana çıxır:

1) Kompromisn ölçüsü necədir və onu necə müəyyən etməli?
2) Vasitələri necə seçmək lazımdır ki bu ölçü pozulmasın ki qəbul edilən qərara təsir edən ikinci dərəcəli amillər minimuma endirilsin?

Bu zaman situasiyanın obyektiv şərtlərini öz xüsusi subyektiv qiymətləndirmə şərtləri ilə razılaşdırmaq lazımdır.

Əgər barışıq situasiyasında öz təşkcilatının mənafeyini müdafiə edən rəhbər varsa və ya söhbət plan komissiyasının və ya nazirliyin sahə şöbələri kimi təşkilatlardan gedirsə onda qərarın qəbul edilməsi

şəraiti daha da mürəkkəbləşəcəkdir.

Kompromis qərarlar haqqında gətirilən bütün misallar sosial siyasətin planlaşdırılmasına aiddir

Hər bir qarşılıqlı təsirdə mübarizə ilə həmrəyliyin dialektik vəhdət var. Mübarizə kimi xarakterizə olunan qarşılıqlı təsiri ziddiyyət, təzad da adlandırmaq olar. Ziddiyyət və ya təzad özünü onda göstərir ki, mübarizə aparan tərəflər müəyyən mənada həmrəydirlər. Dərhal qed etmək lazımdır ki kompromisdən məhz o zaman istifadə edilir ki, maraqlar bir-birinə zidd olur.

Ziddiyyətli qarşılıqlı təsir və ya həmrəylik qarşılıqlı tamamlama, qaşılıqlı kömək, kooperasiya və əlaqələndirmə ilə xarakterizə olunur. Kompromis və kooperativ qərarların məcmusu məhz razılaşdırılmış qərarlardır.

İstənilən xidmət sahəsinin şəhər əhalisinin rifahını yüksəltməyə verdiyi töhvə təsərrüfat-məişət xidmətinə çəkilən vaxt sərfinin azalmasında və sosial-mədəni xidmət sahələrində şəhər sakinlərinin mənimsədiyi vaxtın çoxalmasında özünü göstərir.

Bunun üçün aşağıdakı tələblər arasında kompromis oldmasına çalışmaq lazımdır.

-Hər bir xidmət sahəsində xidmət siyahısının genişləndirilməsi;

-Xidmət sahəsi müəssisəsi və təşkilatlarının səmərəli yerləşdirilməsi;

-Bu sahələrdə çalışan işçilərin sayının artımının ləngiməsi;

-Xidmət sferasında elmi-texniki tərəqqinin nailliyyətlərinin tətbiq edilməsi tempinin artması.

Qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması prosesində barışığın aşağıdakı formalarından istifadə edilir:

1.Müəyyən siyasəti həyata keçirmək məqsədi ilə hərəkətləri razılaşdırmaq haqqında ilkin marağı olan tərəflər (şəxslər, təşkilatlar, sistemlər) arasında müvəqqəti razılaşma. Bu zaman tərəflərdən hər bir müəyyən vaxtdan sonra barışıq şərtlərinin dəyişilməyəcəyinə, öz məqsədlərinə tam həcmdə nail olacaqlarına inanır və bunun üçün ilkin şərtlər yaratmağa çalışırlar.

2.Neytrallığı inkar etməyə məcburi razılaşma.

3.Köklü məqsədlərə nail olmaq üçün tərəflərdən hər birinin özlərinin əsas olmayan maraqlarında güzəşt etməsi.

Barışdırıcı qərarlarda tərəflərin iştirakının əsas cəhətləri aşağıdakılardır:

a) Maraqların nüvəsi (başlıca, köklü mənafelər barışığın predmeti ola bilməz);

b) Passiv adaptasiya zonası (digər tərəfə güzəşt edilə bilən mənafe; bütün zona-güzəşt ölçüsü);

c) Fəal adaptasiya zonası (sistemin xarici maraq zonası; bütün zona-digər sistemin bu sistemə təsiri ölçüsü);

d) Sistemin qüvvəsi (sistemin iqtisadi və sosial potensialı);

§6. İdarəetmə qərarlarının qəbul modelləri

Modelləşdirmə – müzakirəmizdə daha çox diqqət yetirdiyimiz bir konsepsiyadır. Elmi idarəetmə məktəbinin ən görkəmli və bəlkə də, ən mühüm (böyük) hədiyyəsi, alternativlərin adicə səbəb-nəticə qiymətləndirilməsi üçün xeyli mürəkkəb olan situasiyalarda, obyektiv qərar qəbul etməyə imkan verən modellərin hazırlanmasından ibarətdir. Bu modellərin əksəriyyəti o qədər mürəkkəbdir ki, hər orta səviyyəli rəhbər ondan müstəqil surətdə istifadə etmək iqtidarında deyildir. Lakin, modellər barəsində əsaslı təsəvvürün olmaması, rəhbəri yoxlanmış metodların tətbiq əvəzinə, prob və səhvlər metoduna və düşünülməmiş qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxara bilər.

Model nədir – Baxmayaraq ki, idarəetmə elminin istifadə etdiyi bəzi modellər o qədər mürəkkəbdir ki, komputersiz keçinmək mümkün deyil, modelləşdirmə konsepsiyası özü isə sadədir. Şenkonun müəyyən etdiyinə görə, «Model-obyektin, sistemin və ya ideyanın, tamın özündən bir qədər fərqlənən formada təsvir edilməsidir. Məsələn, təşkilatın sxemi elə onun strukturunu ifadə edən modeldir. Bu kitabda təsvir edilmiş bütün idarəetmə nəzəriyyələri, təşkilatın və ya onun hər –hansı bir altisisteminin işinin modelinin mahiyyətidir.

Modelin başlıca xarakteristikası kimi, onun tətbiq edildiyi real həyati situasiyanın sadələşdirilməsini hesab etmək olar.

Modelin forması az mürəkkəb olduğundan və işə aid olmayan və real həyatda problemi tutqunlaşdıran məlumatlar aradan qaldırıldığından, model də çox vaxt rəhbərin qarşısında durduğu problemi başa düşmək və həll etmək qabiliyyətini yüksəldir. Model həmçinin, rəhbərə öz təcrübəsini və mühakimə etmək bacarığını ekspertin təcrübəsi və mühakimələri ilə uyğunlaşdırmaqda kömək edir.

Modelləşdirmənin vacibliyi. Real mühitlə birbaşa qarşılıqlı fəaliyyətə cəhd göstərmək əvəzinə modelin istifadəsini şərtlərindən

bir sıra səbəb vardır. Onlara, əksər təşkilati situasiyaların təbii mürəkkəbliyi, real həyatda eksperimentlərin, hətta vacib olan vaxtı aparılmasının qeyri- mümkünlüyü və rəhbərliyin gələcəyə istiqamətlənməsini aid edilirlər.

Mürəkkəblik. Bütün idarəetmə məktəbləri kimi, idarəetmə elmi də real həyatın təşkilati problemlərinin həllində faydalı olmağa çalışır. İnsanın, reallıqla, onun modelinin köməyilə qarşılıqlı əlaqəsi zamanı imkanlarının artması təcüblü görünə bilər. Bu həqiqətən belədir, belə ki, təşkilatın real mühiti müstəsna dərəcədə mürəkkəbdir və konkret problemə aid olan dəyişənlərin faktiki sayı, hər bir şəxsin (adamın) imkanlarını xeyli dərəcədə üstələyir və onu, real mühüm modelləşdirmənin köməyilə sadələşdirməklə başa düşmək olar.

Ekspermentləşdirmə. Çoxlu idarəetmə situasiyalarına rast gəlinir ki, orada problemin həll edilməsinin alternativ variantlarını sınaqdan keçirmək və ekspermental olaraq yoxlamaq faydalıdır. Əlbəttə ki, firmanın rəhbərləri yeni məhsula onun nəzərdə tutulduğu kimi fəaliyyət göstərəcəyin və yəqinki, istehlakçılar tərəfindən qəbul ediləcəyini əvvəlcədən eksperimental olaraq müəyyən etmədən, milyonlarla dollar pul qoysaydılar, səhv etmiş olardılar. Müəyyən ekspermentlər real mühit şəraitində yerinə yetirilə bilər və yetirilməlidirlər. «Boinq» firması yeni təyyarə, «Nisan» yeni avtomobil, «Aj Bi Em» kompyuterin yeni modelini layihələşdirərkən, həmişə nümunə hazırlayır, onu real şəraitdə yoxlayır və yalnız, sonra geniş miqyaslı istehsala başlayırlar. Lakin bu cür birbaşa eksperimentləşdirmə bahadır. Əgər «Ceneral Motors» firması potensial təkmilləşdirmə xatirinə, firmanın mühəndisləri tərəfindən düşünülmüş 1000 detalın hər birini həqiqətən hazırlasaydı və sınaqdan çıxarsaydı, onda təsəvvür edin ki, avtomobil neçəyə olardı və onda yenilik nə qədər az olardı.

Burada da köməyə modellər gəlirlər. Qərarın qəbul edilməsi tələb olunan, lakin real həyatda ekspermentləşdirilməsi mümkün olmayan saysız-hesabsız kritik situasiyalar vardır.

İdarəetmənin gələcəyə istiqamətlənməsi. Hələ mövcud olmayan və ola bilər ki, heç vaxt baş verməyəcək hadisəni müşahidə etmək, birbaşa eksperimentlər aparmaq kimi mümkün deyildir. Hər halda əksər rəhbərlər, yalnız reallığı və hiss olunan müzakirə etməyə səy göstərirlər və bu, son nəticədə, onların nə isə görünən şeyə çevrilməsində təzahür etməlidir. Modelləşdirmə gələcək variantları görməyin və alternativ qərarların potensial nəticələrini

müəyyən etməyin, hal-hazırda yeganə sistematikləşdirilmiş üsuludur ki, bu da onları obyektiv müqayisə etməyə imkan verir.

Rəhbər, öz resurslarını bölüşdürmək, özü və başqaları üçün fəaliyyət ardıcıllığını təyin etmək, yeni adamlar və material resurslarını cəlb etmək üçün mövcud alternativlərdən ən yaxşısını seçməlidir. Bunun üçün ona, qərarların nəticələrinin həm qısa müddətli, həm də uzunmüddətli perspektivdə görünəcəyi mühitin stabilliyinin və xüsusiyyətlərinin bəzi təsvirlərinə inanmaq lazım gəlir. O, eyni zamanda zəruri və məlum olmayan mühitin bütün qeyri müəyyənliyini təsəvvür etməlidir.

İdarəetmə elminin modelləri xeyli dərəcədə bu məqsədlərə uyğunlaşıb və güclü analitik vasitə kimi, mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul edilməsi ilə bağlı olan xeyli problemləri aradan qaldırmağa imkan verir.

Bütün vasitə və metodlar kimi, idarəetmə elminin modelləri də səhvlərə gətirib çıxara bilər. Bir sıra potensial xətaların təsiri nəticəsində modelin səmərəliliyi azala bilər. Ən çox rast gəlinən xətalara şübhəli ilkin fərziyyələr , mühüm informasiya əldə etməyin məhdud imkanları, istifadəçinin qorxuları, təcrübədə zəif istifadə edilməsi, həddən artıq yüksək dəyərə aid edilirlər.

Motədil olmayan ilkin fərziyyələr. Hər bir model, bəzi ilkin fərziyyələrə və ya şərtlərə söykənir. Bu qiymətləndirilə bilən şərtlər ola bilər. Məsələn: növbəti 6 ayda iş qüvvəsinə çəkilən xərclər 2 milyon manat olacaq. Belə, fərziyyələri obyektiv yoxlamaq və hesablamaq olar. Onların dəqiqliyi ehtimalı yüksək olacaq. Bəzi ilkin şərtlər qiymətləndirilmir və obyektiv yoxlana bilməzlər. Məsələn, gələn ildə satışın 10% artması fərziyyəsi, yoxlanıla bilməyən fərziyyələrə misaldır. Bunun həqiqətən başa verəcəyini yəqin ki, heç kəs bilmir. Bu cür fərziyyələr modelin əsası olduqlarından, onun dəqiqliyi fərziyyənin dəqiqliyindən asılı olur. Əgər qarşıdakı dövür üçün satışın proqnozu dəqiq deyildirsə, modeli, məsələn, ehtiyatlara olan tələbatın proqnozlaşdırılması üçün istifadə etmək olmaz.

Modelin komponentlərinə dair fərziyyələrə əlavə kimi, rəhbər, modelin daxilindəki qarşılıqlı əlaqələrə dair ilkin şərtləri qısaca ifadə edir. Məsələn, «müxtəlif növlü nə qədər qallon rəng istehsal etmək lazımdır» kimi məsələlərin həllinə kömək etmək üçün nəzərdə tutulmuş model, satış qiyməti ilə mənfəət arasında və həm də materialların və işçi qüvvəsinin dəyərləri arasında olan asılılığa dair fərziyyəlri də, yəqin ki, daxil etməlidir. Modelin dəqiqliyi, bu qarşılıqlı əlaqələrin dəqiqliyindən də asılıdır.

İnformasiya məhdudiyyətləri. İlkin şərtlərin şübhəli olmasının və digər çətinliklərin əsas səbəbi-modelin həm qurulmasına həm istifadəsinə təsir göstərən lazımlı informasiyanın əldə edilməsindəki məhdud imkanlardır. Modelin dəqiqliyi, problemə aid informasiyanın dəqiqliyi ilə müəyyən olunur. Əgər situasiya müstəsna dərəcədə mürəkkəbdirsə, idarəetmə elmi üzrə mütəxəssis, bütün relevan amillərə dair informasiya almaq və ya onu model kimi qurmaq iqtidarında ola bilməz.

Əgər xarici mühit dəyişkəndirsə, onun barəsindəki informasiyanı tez-tez dəyişmək lazımdır, lakin bu reallaşdırılmayan və ya əlverişsiz ola bilər.

Bəzən modeli qurarkən, mühüm aspektlər, ölçülə bilmədiyindən nəzərə alınmaya bilər. Məsələn, yeni texnologiyanın səmərəliliyinin müəyyən edilməsi modeli, əgər onda təkcə ixtisaslaşmanın artırılmasına müvafiq xərclərin azalması haqqında infomasiya qurulubsa, yanlış olacaq.

Ümumiyyətlə, modelin qurulması, qeyri-müəyyənlik şəraitində daha çətindir. Lazımlı informasiya xeyli dərəcədə qeyri-müəyyən olduğundan, onu almaq mümkün olmazsa, onda obyektivlik meyarından çıxış edərək, rəhbərin öz təcrübəsinə, mühakimə etmək bacarığını intuisiyasına və məsləhətçilərin köməyinə bel bağlamağı məqsədəyğundur.

İstifadəçilərin qorxusu: Əgər modeli istifadə etmirlərsə, onu səmərəli hesab etmək olmaz. Modelin istifadə edilməməsinin əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, rəhbərlər, modelin köməkliyi ilə alınan nəticələri tam başa düşmürlər və buna görə də onu tətbiq etməyə qorxurlar. «Forçun» jurnalı tərəfindən, 500 firmanın istehsal üzrə vitse prezidentlərinin sorğusu göstərdi ki, idarəetmə elminin modellərinin vitse-prezidentlər tərəfindən istifadə edilməsi yolunda əsas maneə bu sahədə onların biliklərinin az olmasıdır.

Bir qrup tədqiqatçı bu nəticəyə gəlib ki, bu mümkün qorxu ilə mübarizə aparmaq üçün təhlilin kəmiyyət metodu üzrə mütəxəssislər vaxtlarının çoxunu modellərin imkanları və istifadə edilməsi qaydaları ilə rəhbərlərin tanış edilməsinə ayırmalıdırlar.

Rəhbərlər, modelləri tətbiq etməyə hazır olmalıdırlar. Baş rəhbərlik isə təşkilatın müvəfəqiyyətinin modeldən nə dərəcədə asılı olduğuna və rəhbərlərin, təşkilatın işini səmərəli planlaşdırmaq və nəzarət etmək qabiliyyətini nə qədər artırmasına xüsusi əhəmiyyət verməlidirlər.

Təcrübədə zəif istifadə edilməsi. Bir sıra tədqiqatlara əsasən,

idarəetmə elmi hüdudunda modelləşdirmə metodlarının səviyyəsi, modellərdən istifadənin səviyyəsini üstəliyir. Yuxarıda göstərildiyi kimi, belə vəziyyətin yaranmasının səbəblərindən biri qorxudur. Digər səbəblərə –biliklərin az olması və dəyişikliklərə müqavimət göstərməsi aid edilir. Bu problem, modelin qurulması mərhələləsində qərargah mütəxəsislərinin istifadəçiləri də bu işə cəlb etmək istəyini möhkəmləndirir.

Həddən artıq dəyər. İdarəetmənin digər metodları kimi, modelin də istifadəsindən alınan mənfəət, onun dəyərini artıqlaması ilə ödəməlidir. Rəhbərlik, modelləşdirməyə çəkilən xərcləri müəyyən edərkən, yuxarı və aşağı səviyyəli rəhbərlərin, modelin qurulmasına və informasiyanın yığılmasına sərf etdikləri vaxtı: təhsil vaxtını (müddətini) və xərclərini, informasiyanın emalının və qorunmasının dəyərini nəzərə almalıdır.

İdarəetmə elminin modellərinin xülasəsi. İdarəetmə elminin hər cürə konkret modellərinin sayı, problemlərin sayı kimi çoxdur. Aşağıda modellərin bəzi geniş yayılmış növlərinin ümumi təsviri verilir. Bizim məqsədimiz, onlardan istifadə üsullarını aydınlaşdırmaq deyil. Bizim məqsədimiz belə modellərin imkanlarını və onların nəzərdə tutulduğu qərarların müxtəlifliyini yaxşı başa düşməkdə sizə kömək etməkdir. Bu anlama sizə, probleminiz barədə qərargah mütəxəsisləri ilə səmərəli informasiya mübadiləsi etməyə və onların təklif etdikləri model və metodların, qərarların qəbul edilməsinə necə kömək edə biləcəyi haqqında təsəvvürlərinizi genişləndirməyə imkan verəcək.

Oyunlar nəzəriyyəsi. Təşkilatın müvəffəqiyyətinin asılı olduğu mühüm dəyişənlərdən biri də rəqabət qabiliyyətidir. Şübhəsiz, rəqiblərin işini (fəaliyyətini) proqnozlaşdırmaq qabiliyyəti istənilən təşkilat üçün üstünlük deməkdir. Oyunlar nəzəriyyəsi – qəbul edilən qərarın rəqiblərə təsirinin qiymətləndirilməsinin modelləşdirilməsi metodudur.

Oyunlar nəzəriyyəsini ilk dəfə hərbçilər, strategiyada rəqibin mümkün hərəkətini nəzərə almaq mümkün olsun deyə, işləyib-hazırlamışdırlar. Biznesdə oyun modelləri, rəqiblərin qiymətin dəyişməsinə, satışın müdafiəsinin yeni kompaniyasına, əlavə xidmət təklif edilməsinə, yeni məhsulun mənimsənilməsinə və şəkilinin dəyişilməsinə reaksiyaların proqnozlaşdırmaq üçün istifadə olunur. Məsələn, əgər rəhbərlik, oyunlar nəzəriyyəsinin köməyi ilə, qiymətlər qalxarkən rəqiblərin həmin şeyi etmədiklərini müəyyən edilərsə, onda o, rəqabət mübarizəsində pis vəziyyətə düşməmək

üçün, bu addımdan şübhəsiz, imtina etməlidir.

Oyunlar nəzəriyyəsi, burada təsvir edilən digər modellər kimi tez-tez istifadə olunmur. Təəsüf ki, real həyatın situasiyaları çox vaxt həddən artıq mürəkkəb olur və o dərəcədə tez-tez dəyişilir ki, firmanın taktikasının dəyişməsinə rəqiblərin necə reaksiya verməsini dəqiq proqnozlaşdırmaq mümkün olmur. Bununla belə, oyunlar nəzəriyyəsi, rəqabət mübarizəsi şəraitində qərarların qəbul edilməsi situasiyasında ən mühüm və nəzərə alınması tələb olunan amilləri müəyyən etmək tələb olunduqda faydalı olur. Bu informasiya əhəmiyyətlidir, belə ki situasiyaya təsir edə bilən əlavə dəyişənləri və amilləri nəzərə almaqda rəhbərliyə imkan verir və bununla da, qərarın səmərəliliyini artırır.

Növbələr nəzəriyyəsinin modeli. Növbələr nəzəriyyəsinin modelindən və ya optimal xidmət modelindən, onlara olan tələbata dair xidmət kanallarının optimal sayını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Növbələr nəzəriyyəsinin faydalı ola biləcəyi situasiyalara, informasiya almaq və yer tutmaq üçün adamların aviakompaniyalara etdikləri zəngləri, məlumatların maşınla emalının növbədə gözlənilməsi, anbara boşaltmaq üçün yük maşınlarının növbəsini, bankın müştərisinin azad kassiri gözləməsini aid etmək olar. Məsələn, əgər müştərilər kassiri çox gözləməli olurlarsa, onlar öz hesablarını digər banka köçürməyi qərara ala bilər. Bunun kimi, əgər yük maşınları yük boşaltmanı çox gözləməli olsalar, onlar gün ərzində lazımi qədər gedib-gələ bilməzlər. Beləliklə, prinsipial problem, əlavə xidmət kanallarına (maşınları boşaltmaq üçün xeyli adam, daha çox kassir, təyyarə biletlərinin qabaqcadan satışı ilə məşğul olan daha çox klerk) çəkilən xərclərin və optimaldan aşağı səviyyədə olan xidmətdən əmələ gələn itkilərin bərabərləşdirilməsindən ibarətdir.

Növbələr nəzəriyyəsi modeli, rəhbərliyi, xərclərin miqdarı həddən artıq çox və həddən artıq az olduqda, onların balanslaşdırmaq üçün lazım olan xidmət kanallarının optimal sayını müəyyən edən alətlə təchiz edir.

Ehtiyatların idarə edilməsi modeli. Ehtiyatların idarəedilməsi modelindən, eləcədə resurslara sifarişlərin bölüşdürülməsi vaxtını və onların sayını, anbarlarda hazır məhsul kütləsini müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Hər bir təşkilat, satışda və istehsalda ləngimələrə yol verməmək üçün müəyyən qədər ehtiyyat saxlamalıdır. Susuz təmizləmə üçün lazımi qədər kimyəvi məhlul (ximikat) tədarükü tələb olunur. Xəstəxana üçün - dərman, istehsalat

firması üçün xammal və detallar, habelə bitməmiş istehsal üçün pəstah və hazır məhsul ehtiyatı tələb olunur.

Bu modelin məqsədi – müəyyən xərclərdə ifadə olunan ehtiyatlar yığımının mənfi nəticələrinin minimuma endirməkdir. Bu xərclər 3 əsas növdə olur: sifarişlərin yerləşdirilməsinə, onların saxlanmasına və ehtiyat səviyyəsinin az olması üzündən yaranan itkilərə çəkilən xərclər. Axırıncı, ehtiyatların qurtarması zamanı baş verir. Bu halda, hazır məhsulun satışı və ya xidmət göstərilməsi qeyri-mümkün olur, habelə, işçilərin əməyinin ödənilməsinin zəruriliyi ilə əlaqədar olaraq, istehsal xətlərində ki, boş dayanmalar nəticəsində itkilər yaranır.

Yüksək ehtiyat səviyyəsi saxlamaq, firmanı onların çatışmamasından əmələ gələn xərclərdən azad edir. Ehtiyat yaratmaq üçün zəruri olan materialların çoxlu miqdarda tədarükü, çox vaxt sifarişlərin bölüşdürülməsinə çəkilən xərcləri minimuma endirir, belə ki, firma müvafiq güzəşt ola bilər və «kağız işi»nin həcmini azalda bilər. Lakin bu potensial mənfəət, saxlanma və daşınma xərcləri, faizlərin ödənməsi, sığorta xərcləri, zaydan, oğurluqdan və əlavə vergilərdən əmələ gələn itkilər kimi əlavə xərclərlə ötürülür. Bundan başqa rəhbərlik, dövriyyə vəsaitlərinin artıq ehtiyatları olması imkanını da nəzərə almalıdır, çünki bu, kapitalın gəlir gətirən səhmlərə, obliqasiyalara və ya bank depozitlərinə qoyulmasına manc olur. Ehtiyat üçün nə qədər və nə vaxt sifariş verməyi, hansı səviyyədə bitməmiş istehsal və hazır məhsul ehtiyatı saxlamağı müəyyən etmək istəyən rəhbərliyə kömək üçün, bir neçə spesifik model işlənib-hazırlanmışdır.

Xətti proqramlaşdırma modeli: rəqabət aparan ehtiyacların mövcudluğu vaxtı, defisit resursların bölüşdürülməsinin optimal üsulunu müəyyən etmək üçün tətbiq edirlər. 500 firmanın istehsal üzrə vitse-prezidentlərinin «Forçu» jurnalı tərəfindən keçirilmiş sorğusuna əsasən, xətti proqramlaşdırma və ehtiyatların idarəetməsi modelləri, sənaydə ən çox istifadə olunan modellərdir. Xətti proqramlaşdırmanı adətən, qərargah bölmələrinin mütəxəssisləri istehsal çətinliklərini həll etmək üçün istifadə edirlər.

İstehsal və maliyyə üzrə mütəxəssislər, yeni texnologiyanın tətbiq və ya işçi qüvvəsinin tərkibinin dəyişilməsi nəticəsində mənfəət və məhsuldarlığın gözlənilən artımını təqlid etməyə imkan verən modellər hazırlaya bilərlər. Marketinq üzrə mütəxəssis, qiymətlərin və ya məhsulun reklamının edilməsilə ilə əlaqədar satışın gözlənilən həcmini təqlid etmək üçün modellər yarada bilər.

İmitasiya, xətti proqramlaşdırma kimi riyazi metodlar üçün həddən çox mürəkkəb olan situasiyalarda istifadə edilir. Bu, dəyişənlərin sayının həddən çox olması ilə, dəyişənlər və ya qeyri-müəyyənliyin yüksək səviyyələri arasındakı müəyyən asılılığın riyazi təhlilinin çətinliyi ilə əlaqədar ola bilər. Beləliklə, imitasiya real sistemin və ya natural prototinin əvəzinə modelin qurulmasının olduğca praktik üsuludur. Əgər imitasiyon modellərindən itsifadə etməklə aparılan eksperimentlərin nəticələri, modifikasiyanın yaxşılaşmaya doğru apardığını göstərirsə, rəhbər tam arxayınçılıqla, real sistemdə dəyişiklikləri həyata keçirmək haqqında qərar qəbul edə bilər.

İqtisadi təhlil. Demək olar ki, bütün rəhbərlər, imitasiyanı modelləşdirmə metodu kimi qəbul edirlər. Lakin onların çoxu heç vaxt düşünməyiblər ki, iqtisadi təhlil də modelin qurulması formalarından biridir, özü də ən geniş yayılmış metoddur. İqtisadi təhlil xərclərin və iqtisadi mənfəətin, habelə müəssisənin fəaliyyətinin nisbi rentabelliyinin qiymətləndirilməsinin demək olar ki, bütün metodlarını özündə birləşdirir.

Tipik «iqtisadi» model İtkisizliyin Təhlilinə, yəni ümumi gəlirin məcmu xərclərə bərabər olduğu nöqtəni, yəni müəssisənin mənfəətli olduğu nöqtəni müəyyən etməklə qərar qəbul etmək metoduna əsaslanır.

İtkisizlik nöqtəsi, ümumi gəlirin məcmu xərclərə bərabər olduğu situasiyanı göstərir. Bunu müəyyən etmək üçün 3 əsas amili: məhsul vahidinin satış qiymətini, məhsul vahidinə çəkilən dəyişən xərcləri və məhsul vahidinə çəkilən ümumi daimi xərcləri nəzərə almaq lazımdır.

Məhsul vahidinə çəkilən dəyişən xərclər məhsulun hər vahidinin hazırlanmasına birbaşa aid olan faktiki xərclərdir.

Daimi xərclər – ən azı yaxın gələcəkdə istehsalın həcmindən asılı olmayaraq dəyişməz qalan xərclərdir.

Müasir təşkilatlar tərəfindən geniş istifadə edilən modelləri müzakirə etməmişdən qabaq, modellərin 3 baza növünü qısaca təsvir etmək lazımdır. Söhbət fiziki, analoji və riyazi modellərdən gedir.

Fiziki model. Fiziki model, obyektin və ya sistemin azaldılmış və ya artırılmış təsvirinin köməyi ilə tədqiq olunan şeyi əks etdirir.

Fiziki modelə nümunə kimi, zavodun cizgi kağızını, onun qısaldılmış faktiki modelini, layihəçinin müəyyən miqyasda qısaldılmış çertyojunu göstərmək olar. Bu cür fiziki model vizual mənimsəməni sadələşdirir və konkret avadanlığın, onun üçün ayrılmış yer hüdudunda fiziki cəhətdən yerləşə bilməsini təyin

etməyə kömək.

Analoqlu model. Analoji model, özünü real obyekt kimi aparan, lakin real olmayan, tədqiq olunan obyekti analoq kimi əks etdirir. İstehsalın həcmi ilə xərclər arasındakı nisbəti göstərən qrafik, analoqlu modeldir.

Analoji modelə nümunə kimi, təşkilati sxemi göstərmək olar. Onları qurmaqla, rəhbərlik, komandanın keçdiyi sıranı və fərdlərlə fəaliyyət arasındakı formal asılılığı, asan təsəvvür etmək iqtidarında olur. Bu cür analoqlu model, iri təşkilatın strukturunun mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəsini ifadə etməyin və başa düşməyin ən sadə və səmərəli üsuludur.

Riyazi model. Riyazi modeldə (bu həm də simvolik model adlanır) obyektin və ya hadisənin xarakteristikasını və ya xüsusiyyətini təsvir etmək üçün simvollardan istifadə olunur.

Modelin qurulması prosesi. İdarəetmə kimi, modelin qurulması da proses sayılır. Prosesin əsas mərhələləri-məsələnin qoyuluşu, modelin qurulması, doğurulduğunun yoxlanması, tətbiqi və təzələnməsidir.

Məsələnin qoyuluşu. İdarəetmə probleminin düzgün hillini təmin edən modelin qurulmasının 1-ci və ən mühüm mərhələsi məsələnin qoyuluşudur. Əgər problemin özünə dəqiq diaqnoz qoyulmayıbsa riyaziyyat və ya kompyuterdən düzgün istifadə edilməsinin heç bir faydası olmayacaq. Məsələnin münasib və ya optimal həllini tapmaq üçün, onun nə olduğunu bilmək lazımdır. Bu fikrin nə qədər sadə və aydın olmasına baxmayaraq, idarəetmə elmində əksər mütəxəsislər bu aşkarlığa əhəmiyyət vermirlər. Düzgün qoyulmayan suallara qəşəng və dərin mənalı cavablar tapmaq üçün hər il milyonlarla vəsait xərclənir.

Modelin qurulması. Məsələnin düzgün qoyuluşundan sonra, prosesin növbəti mərhələsi kimi, modelin qurulması nəzərdə tutulub. Tədqiqatçı modelin başlıca məqsədini müəyyən etməlidir. Rəhbərliyə, qarşısında duran problemin həll edilməsində kömək etmək üçün, modellərdən istifadə etməklə, hansı çıxış normativlərini və ya informasiyanı almaq nəzərdə tutulur.

Modelin doğruluğunun yoxlanılması. Modeli qurduqdan sonra, onun doğruluğunu yoxlamaq lazımdır. Yoxlamanın məqsədi modelin real həyata (mühitə) uyğunluğu dərəcəsinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. İdarəetmə elmi üzrə mütəxəssis, real situasiyanın bütün mövcud kompanentlərinin model kimi qurulmasını müəyyən etməlidir. İdarəetmənin bir çox modellərinin yoxlanması göstərdi ki,

onlar natamamdırlar, belə ki, bütün relevant dəyişənləri əhatə etmirlər. Model real həyatı nə qədər yaxşı əks etdirsə, onun potensialı, rəhbərə yaxşı qərar qəbul etməkdə kömək edən bir vasitə kimi bir o qədər yüksək olacaq.

Modelin yoxlanmasının digər cəhəti onun köməyilə alınan informasiyanın rəhbərə problemi dərk etməkdə həqiqi kömək göstərilməsi dərəcəsinin təyin olunması ilə bağlıdır. Modelin yoxlanmasının yaxşı üsulu, onun, keçmiş də baş vermiş situasiyalarda sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir

Modelin tətbiq edilməsi. Modelin doğruluğu yoxlandıqdan sonra, istifadə üçün hazırdır. Şennonun dediyi kimi, «nə qədər ki, model qəbul edilməyib, başa düşülməyib və təcrübədə tətbiq edilməyib, idarəetmə elminin bircə modelini də uğursuz qurulmuş hesab etmək olmaz». Bu aşkar görünür, lakin çox vaxt modelin qurulmasının ən həyacanlı anlarından biri olur. Əməliyyatları korporativ səviyyədə təhlil edən şöbələrin bir tədqiqatına əsasən, idarəetmə elminin modellərinin yalnız 60%-i tamamilə istifadə olunmuşdur. Digər tədqiqatlarda da müəyyən olunub ki, Amerika korporasiyalarının maliyyə üzrə rəhbərləri və qərbiavropalı marketinq rəhbərləri qərar qəbul etmək üçün modellərdən kifayət qədər geniş istifadə etmirlər. Modellərin, onları tətbiq etməli olan rəhbərlər tərəfindən pis istifadə edilməsinin əsas səbəbi, bəlkədə rəhbərlərin onları başa düşməməsindən və ya onlardan çəkilməsindən ibarətdir.

Əgər idarəetmə elminin modelləri qərargah xidmətinin mütəxəsisləri tərəfindən yaradılırsa, onda modellərin nəzərə tutulduğu xətti rəhbərlər məsələnin qoyuluşunda və modeldən alınan informasiyalar üzrə tələblərin təyin olunmasında iştirak etməlidirlər. Tədqiqatlara əsasən nə vaxt bu baş verirsə, modellərin tətbiq edilməsi 50% artır. Bundan başqa, bu cür rəhbərlərə modelin necə fəaliyyət göstərməsini, onun potensial imkanlarının və məhdudiyətlərinin necə olmasını başa salmaqla modellərdən istifadə etməyi öyrənmək lazımdır.

Modelin təzələnməsi. Hətta modelin tətbiq edilməsi uğurlu olsa da belə demək olar ki, mütləq təzələnməyi tələb edir. Çünki rəhbərlik, çıxış məlumatlarının aydın olmamasını və ya əlavə məlumatların lazım olmasını aşkar edə bilər. Əgər təşkilatın məqsədlərinin dəyişilməsi, qərarların qəbul edilməsinin meyarlarına təsir edirsə, modeli də müvafiq surətdə modifikasiya etmək lazımdır. Analoji olaraq, xarici mühitdəki dəyişikliklər-məsələn, yeni

istehlakçıların, malgöndərənlərin (tədarükçülərin) və ya texnologiyaların meydana çıxması, - model yaradılarkən əsaslandığı, fərziyəni və ilkin informasiyanı qiymətdən sala bilər.

§7. Təşkilati qərarlar

Kommunikasiya prosesi kimi, qərarların qəbul edilməsi də, idarəetmənin bütün aspektlərində əks olunur. Qərarların qəbul edilməsi-rəhbərin, gündəlik işinin bir hissəsidir. Professor Frenk Xarrison demişkən: «qərarların qəbul edilməsi-istənilən növ təşkilatın idarə edilməsinin (idarə aparatının) inteqral hissəsidir. Bu sahədə səriştənin olması, menecери menecer olmayandan və ən əhəmiyyətlisi - səmərəli işləyən menecери qeyri-səmərəli işləyən kolleqasından fərqləndirir». Prof. Minsberqin müəyyən etmişdir ki, hər bir rəhbər şəxsi ünsiyyətdə, informasiya mübadiləsində və qərarların qəbul edilməsində öz rolunu oynayır.

Minsberq, qərarların qəbul edilməsi sahəsində, rəhbərin 4 rolunu işgüzar, işdəki pozuntuların düzəldilməsi üzrə mütəxəssis, resursları bölüşdürən və sazişə nail olması üzrə mütəxəssisləri fərqləndirilmişdir. Menecerin işinin xarakteri, yerləşdiyi idarəetmə səviyyəsindən asılı olduğundan, müxtəlif səviyyələrdə qəbul edilən qərarların xarakterində də müxtəlflik mövcuddur. Bununla belə, bu rolların hamısını, bu və ya digər dərəcədə, hər bir menecer dövri olaraq yerinə yetirir.

Yuxarıda müəyyən olunduğu kimi, qərar alternativlərin seçilməsidir. Bu, əslində, bir sıra suallara cavabdır. Təşkilatların indiki mürəkkəb, tez-tez dəyişən dünyasında, menecerlərin sərəncamında xeyli alternativlər vardır və bir qrup adamın qarşısında məqsədi formalaşdırmaq və ona nail olunması üçün, bir çox sualları cavab vermək lazımdır. Hər bir idarəetmə funksiyası, hətta keçirilməsi tələb olunan bir neçə ümumi, bəyati əhəmiyyətli qərarlarla bağlıdır.

Planlaşdırma.

1. Bizim ən əsas vəzifəmiz və ya bizim biznesin təbiəti necədir?
2. Bizim məqsədlərimiz necə (hansılar) olmalıdır?
3. Xarici mühitdə hansı dəyişikliklər baş verir və onlar təşkilata, gələcəkdə necə təsir göstərəcək və göstərə bilər?
4. Qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün hansı taktika və strategiyanı seçmək lazımdır.

Fəaliyyətin təşkili

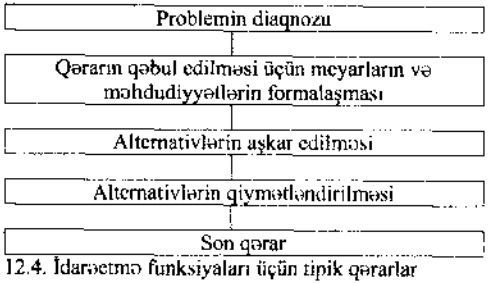
1. Təşkilatın işini necə (hansı qayda ilə) qurmaq lazımdır? Yerinə yetirilən işlərin blokunu necə məqsədəuyğun böyütmək olar.
2. Bu blokların fəaliyyətini necə əlaqələndirmək olar ki, onlar harmonik axsın və bir-birinə zidd olmasın?
3. Təşkilatın bütün səviyyəsində hansı qərarların qəbul edilməsini adamlara, xususən rəhbərlərə etibar etmək lazımdır?
4. Ətraf mühitdəki dəyişikliklər üzündən təşkilatın strukturunu dəyişmək lazımdır?

Motivasiya

1. Tabeliyində olanların nəyə ehtiyacı vardır ?
2. Təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasına yönəlmiş fəaliyyətin gedişində bu tələbatlar nə dərəcədə ödənilir?
3. Əgər tabeliyimizdə olanların məhsuldarlığı və işdən razılığı artıbsa, bu nə üçün baş verib?
4. Tabelikdə olanların məhsuldarlığını və işdən məmnunluğunun səviyyəsini artmaq üçün, biz nə edə bilərik?

Nəzarət

1. İşin nəticələrini necə ölçmək lazımdır?
2. Nəticələrə nə qədər tez-tez qiymət vermək lazımdır?
3. Məqsədlərimizin nail olmasına nə dərəcədə müvəffəq olmuşuq?
4. Əgər qoyulmuş məqsədlərə lazımi qədər çatmamışıqsa bu nə üçün baş verib və hansı dəyişikliklər daxil etmək lazımdır?
5.İdarəetmə funksiyaları üçün tipik olan qərarları əyani şəkildə aşağıdakı kimi təsvir etmək olar.



Şəkil 12.4. İdarəetmə funksiyaları üçün tipik qərarlar

Təşkilati qərar – bu, tutduğu vəzifə ilə şərtlənən öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün, rəhbərin seçdiyi çıxış yoludur. Təşkilati qərarın məqsədi-təşkilati qarşısına qoyulmuş vəzifələrə doğru hərəkəti təmin etməkdir. Buna görə də, o qərar o zaman daha səmərəli təşkilati qərar olacaq ki, o həqiqətən reallaşacaq və son məqsədə nail olunmasına daha çox pay verəcək.

Təşkilati qərarları qabaqcadan proqramlaşdırılmış və qabaqcadan proqramlaşdırılmamış qərar kimi qiymətləndirmək olar.

Proqramlaşdırılmış qərar. Nobel laureatı Qerbert Saymon, kompyuter texnologiyası dilindən götürülən proqramlaşdırılmış terminini, qərarları yüksək strukturlaşdırılmış dərəcədə təsvir etmək üçün istifadə edirdi. Proqramlaşdırılmış qərar, riyazi tənliklərin həllində olduğu kimi, fəaliyyət və addımların müəyyən ardıcıllığının reallaşdırılmasının nəticəsidir. Bir qayda olaraq, mümkün alternativlərin sayı məhduddur və seçim təşkilatın göstərdiyi istiqamətlər daxilində olmalıdır.

Məsələn, xəstəxananın inspektoru, tibb bacısı və sanitarların iş qrafikini tərtib edərək, xəstələrin və xidmətedici heyətin sayı arasında müəyyən nisbəti tələb edən formuladan çıxış edə bilər. Əgər xəstəxananın qaydalarına görə 5 xəstəyə bir tibb bacısı nəzərdə tutulubsa, onda qərar avtomatik qəbul edilir-yəni 50 xəstəsi olan mərtəbədə 10 tibb bacısı olmalıdır. Bu qayda ilə, əgər maliyyə şöbəsinin rəisindən artıq qalan pulu depozit sertifikatlara, bələdiyyə obliqasiyalarına və ya adi aksiyaya qoymağı tələb edilərsə, onda seçim, qoyulmuş kapitala həmin vaxtda hansının daha çox mənfəət təmin edəcəyindən asılı olaraq hər bir variant üzrə sadə hesablaşmaların nəticələri ilə və ən əlverişlisinin təyin olunması ilə müəyyən edilir.

Proqramlaşdırmanı səmərəli təşkilati qərarların qəbul edilməsində mühüm köməkçi vasitə hesab etmək olar. Rəhbərlik, qərarın necə olmasını müəyyən etməklə səhv ehtimalını aşağı salır. Bununla vaxta da qənaət olunur. Belə ki, hər dəfə bu cür situasiyalar yarandıqda, tabelikdə olanlara yeni düzgün prosedura işəlyib-hazırlamaq lazım gəlmir. Təcüblü deyil ki, rəhbərlik qərarı çox vaxt müəyyən müntəzəmliklə təkrar olunan situasiyalar altında qərarlar qəbul etməli olur.

Qərarların qəbul edilməsi prosedurasının həqiqətən arzu olunan və düzgün olmasına inamın olması son dərəcə rəhbər üçün vacibdir. Aydındır ki, əgər proqramlaşdırılmış prosedura səhvdirsə, qəbul edilən qərarlar da səmərəsiz olacaq. Rəhbərlik isə öz işçilərinin və

qəbul edilən qərarın təsir etdiyi təşkilatdan kənar şəxslərin hörmətini itirəcəkdir. Hətta, proqramlaşdırılmış qərarı istehlak üçün təklif etməkdənsə, onun qəbul edilməsi metodologiyasının əsaslandırılması haqqında istifadəçiyə məlumat vermək daha arzu olunandır. Qərarların qəbul edilməsi prosedurası ilə əlaqədar olaraq «nə üçün»dən (sualından) başlanan suallara cavab verə bilməmək, çox vaxt gərginlik yaradır və bu prosedurani tətbiqinin itməli olan adamları incidir .

Rpoqramlaşdırılmış qərar. Bu tip qərarlar, müəyyən dərəcədə yeni, daxili quruluşu olmayan və ya məlum olmayan amillərlə bağlı olan situasiyalarda tələb olunur. Lazımi addımların konkret ardıcıllığını qabaqcadan tərtib etmək mümkün olmadığından, rəhbər qərarların qəbul edilməsi prosedurasını işləyib hazırlamalıdır. Proqramlaşdırılmamış qərarlara aşağıdakı növ qərarları aid etmək olar:

1) təşkilatın məqsədləri necə olmalıdır, 2) məhsulu necə yaxşılaşdırmaq olar, 3) idarə aparatının strukturunu necə təkmilləşdirmək olar, 4) tabelikdə olanların motivasiyasını necə gücləndirmək olar. Belə halların hər birində amillərdən hər biri problemin həqiqi səbəbi ola bilər. Eyni zamanda rəhbərin sərəncamından çoxlu çıxış variantları vardır.

Təcrübədə, bəzi idarəetmə qərarları xalis halda proqramlaşdırılmış və ya proqramlaşdırılmamış olurlar. Demək olar ki, bütün qərarlar harda isə kənar variantlar arasında olurlar. Bəzi proqramlaşdırılmış qərarlar o qədər çox strukturlaşıblar ki, burada qərarları qəbul edənin şəxsi təşəbbüsü bütövlükdə müstəsnadır. Hətta ən mürəkkəb seçmə halında da, proqramlaşdırılmış qərarların qəbul edilmə metodologiyası faydalı ola bilər. Bu başlıqda, problemin rasional həll edilməsini müzakirə edərkən, biz, faktiki olaraq, əsaslandırılmış, lakin son dərəcə proqramlaşdırılmış təşkilati qərarların qəbul edilməsi prosedurasını təsvir edəcəyik.

Hətta, təşkilati qərarların qəbul edilməsi prosesinin öyrənilməsi müddətində həmişə yadda saxlamaq lazımdır ki, o, bütövlükdə idarəetmə prosesi ilə elə sıx əlaqədardır ki, realist yanaşma şəraitində onları ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirmək olmaz. Yuxarıda göstərildiyi kimi planlaşdırma, fəaliyətin təşkili, motivasiya və nəzərətin bütün funksiyaları rəhbərdən qərarların qəbul edilməsini tələb edir. Əslində bu başlığı, təşkilati qərarların qəbul edilməsi prosesinin geniş müzakirəsinə giriş kimi nəzərdən keçirmək lazımdır. Burada əsas məqsəd bu cür qərarları yüksək səmərəliliklə qəbul etməyə imkan

verən bəzi əsasları təqdim etməkdir. Göstərilən əsasın mühüm elementi, həm rəhbərlərin, həm də onların idarəetdiyi adamların qərarları olacaqdır.

Kompromislər (güzəştlər). Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda göstərilən bütün hallarda, rəhbər üçün, mənfi nəticələri olmayan qərar qəbul etmək çətin, bəlkə də qeyri mümkün olardı. İdarəetmə problemlərinin öyrənilməsi üzrə mütəxəsis kimi Robert Kaş göstərir ki, hər bir qərar «ziddiyətli dəyərləri, məqsəd və meyarları» o dərəcədə tarazlaşdırmalıdır ki, istənilən nöqteyi-nəzərdən ortimaldan pis olmasın.

Bütün müəssisəyə aid olan hər bir qərarın onun hər-hansı bir hissəsi üçün neqativ nəticəsi olacaq.

Buna görə də, təşkilata sistemli yanaşma mövqeyindən baxmaq və təşkilatın bütün hissələri üçün idarəetmə qərarlarının mümkün nəticələrini nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, «Xyullet-Pakkard» və «Delta Erlayn» kimi bəzi firmalar, işçilərin qovulması praktikasından imtina etməyi qərara alıblar. Hətta, iqtisadi tənəzzül mənfəətin və satışın həcminin azaldığı situasiyalarda belə, onların hesab etdikləri kimi,bütün işçilərin məşğulluğuna təminat verməklə, mənəvi ruhu və krmpaniyaya münasibətdə loyallığı saxlamaq daha yaxşı olardı. Belə qərarın, əmək haqqına əlavə xərclərlə bağlı olmasına baxmayaraq, bu təşkilatlar əmindirlər ki, işdən çıxartmaqla işçilərin ruhunu və loyallığını qırmaqla, perspektivdə daha çox itirəcəklər.

Səmərəli işləyən rəhbər, seçdiyi alternativin müəyyən çatışmamazlığa malik olmasını başa düşür və onu bir fakt kimi qəbul edir, belə ki, bütün amilləri nəzərə almaqla, o son effekt baxımından təmasına biz tez-tez qayıdacayıq. Ən yaxşı qərarın nəticəsi kimi təkcə bolluğun olması hadisəsinə, təşkilatlara rəhbərlik işində çox az rast gəlinir. Gündəlik həyatda daha çox uğurlu olan, səmərəli işləyən rəhbər və adamlar qərarın mümkün çatışmamazlıqlarına onların iradəsini qırmağa imkan verməyən fərdlərdir.

Bu adamlar başa düşür ki, qərarı qəbul etməmək, yəni «Flyukerə taktikası, pis qərarı qəbul etmək qədər qeyri- kafi və ya hətta ondan da pis gedişidir. Bununla belə, elə hallar olur ki, seçməkdən imtina etmək, şübhəsiz yaxşı qərar saylır. Məsələn, əgər əlavə informasiya tezliklə daxil olacaqsa və vaxt isə kritik amil deyildirsə, onda qərarı təcili qəbul etməmək yaxşı olardı (ola bilər). Bu bizim, adamlar qərarı necə qəbul edirlər, sualına gətirib çıxarır. Yəni, bir neçə variantdan birini seçərkən istifadə etdikləri fikirləşmə prosesinə gətirib çıxarır.

FƏSİL 13. HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ

§1. Təşkilatda heyətin idarə edilməsinin metodoloji əsasları

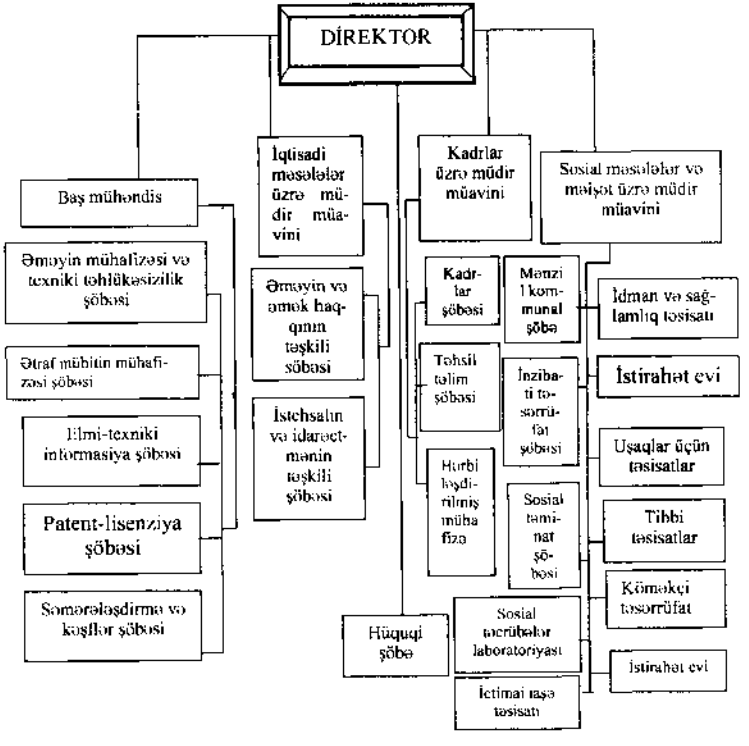
Heyətin idarəedilməsi konsepsiyası. Qeyd etmək lazımdır ki, son zamanlaradək bizim idarəçilik təcrübəmizdə «heyətin idarəedilməsi» anlayışı yox idi. Düzdür, hər bir sistemin kadr və kollektivin sosial inkişafı alt sistemi var idi, lakin kadrların idarəedilməsi işinin böyük hissəsini xətti rəhbərlik bölmələri yerinə yetirirdi.

Təşkilatda kadrların idarəedilməsinin əsas struktur bölməsi – özündə kadrların işə götürülməsi və çıxarılması; təliminin, təhsilinin təşkili; kadr hazırlığı və ixtisasının yüksəldilməsi kimi funksiyalarını cəmləşdirən kadrlar şöbəsi sayılır. Son göstərilən funksiyanın həyata keçirilməsi üçün bir çox hallarda kadr hazırlığı və təhsil-təlim şöbələri yaradılır.

Kadrlar şöbəsi nə metodiki, nə informasiya, nə də kadr işi, siyasəti üçün koordinasiya mərkəzi sayılmır. Onlar əməyin təşkili və əmək haqqı, əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik, hüquqi və digər kadr idarəçiliyini həyata keçirən funksiyaları reallaşdıran şöbələrdən struktur baxımından fərqlənir. Sosial problemlərin həlli üçün təşkilatlarda sosial xidmət və araşdırma xidməti yaradılır. Aşağıdakı şəkildə (şəkil 13.1) iri təşkilatlarda heyətin idarəedilməsinin təşkilati struktur sisteminin sxemi göstərilmişdir.

Heyətin idarəedilməsi xidməti, bir qayda olaraq, aşağı təşkilati statusa malik olurlar və əsasən zəif prosessual münasibət sayılırlar. Buna misal olaraq, onu qeyd etmək olar ki, heyətin idarəedilməsi funksiyalarına bütövlükdə heyətin idarəedilməsinə və işin normal şəraitdə həyata keçirilməsinə dair məsələlərin ümumi cərgəsinə aid deyildir. Bunlardan ən vacibləri: sosial-psixoloji diaqnostikası və təhlili, qrup və şəxsi münasibətlərin nizamlanması, istehsal və sosial münaqişələrin idarəedilməsi, məşğulluğun idarəedilməsi, boş yerlərə işçi qəbulu və qiymətləndirilməsi, kadr potensialının təhlili və heyətə olan tələbat, kadrların markentinqi, işçi karyerasının planlaşdırılması və nəzarəti, işçilərin prosessual və sosial-psixoloji adaptasiyası, əməyin motivasiyasının idarəedilməsi, əmək münasibətlərinin hüquqi məsələləri, psixofiziologiya, erqonomika və əməyin estetikası.

Yuxarıda qeyd olunanlara inzibati - komanda sistemində ikinci dərəcəli məsələlər kimi baxılırdısa, bazar iqtisadiyyatına



Şəkil 13.1. İri təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin təşkilati struktur sistemi

keçəndən sonra bu məsələlər önə keçdi və hər bir müəssisənin maraqlandığı problemlər sırasına daxil edildi.

Heyətin idarə edilməsi konsepsiyası dedikdə heyətin idarə edilməsinin mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, meyarlarını, prinsip və metodlarını dərk etməyə və müəyyənləşdirməyə, həmçinin konkret şəraitdə təşkilatın fəaliyyət göstərməsi mexanizminin formalaşmasına təşkilati – təcrübi yanaşmaya yönəlmiş nəzəri – metodoloji baxışlar sistemini nəzərdə tutulur. O, özündə: heyətin idarəedilməsinin metodologiyasının işlənib hazırlanmasını, heyətin idarəedilməsi sisteminin formalaşdırılması və heyətin idarəedilməsi texnologiyasının işlənib hazırlanmasını birləşdirir.

Heyətin idarə edilməsi metodologiyası dedikdə, təşkilatın heyətinin mahiyyətinə idarəetmə obyekti kimi baxılmasını, şəxsiyyətin (fərdin) hərəkət və davranışlarının formalaşması prosesini, həmçinin heyətin idarəedilməsi metod və prinsipləri nəzərdə tutulur.

Heyətin idarə edilməsi sistemi özündə məqsədlərin formalaşmasını, heyətin idarəedilməsinin təşkili strukturunu, idarəetmə qərarlarının reallaşdırması, əsaslandırılması, işlənib-hazırlanması, qəbulunda rəhbər və mütəxəssislərin şaquli və üfiqi qarşılıqlı təsirini cəmləşdirir.

Heyətin idarə edilməsi texnologiyasına işçilərin muzdla tutulması, seçilməsi, heyətə qəbulu, işçinin qiymətləndirilməsi, adaptasiyası, peşəyə istiqamətlənməsi, işçinin karyerasının və xidməti-professional irəliləməsinin idarə edilməsi, əməyin təşkili və motivasiyası, konfilikt və stresslərin idarəedilməsi, təşkilatın sosial inkişafı, işdən çıxarmalar və s. daxildir.

Hal-hazırda heyətin idarəedilməsi konsepsiyasının əsasını günümüzdə işçinin inkişaf etməkdə olan şəxsiyyəti, onun motivasiya elementlərinin dərk edilməsi və onların təşkilatın qarşısında duran vəzifələrə uyğun olaraq formalaşdırması və istiqamətləndirməsi bacarığı təşkil edir.

Ölkəmizdə gedən iqtisadi və siyasi sistemdəki dəyişikliklər, eyni zamanda hər bir şəxsiyyət üçün imkanlar yaratdığı kimi, onun fəaliyyətinin möhkəmliyinə, cəmiyyətdə yerini tutmağa, hər bir insanın həyat və fəaliyyətinin müəyyən olunmasına təhlükə yaradır. Bu situasiyada heyətin idarəedilməsi özünəməxsus mahiyyət daşıyır, belə ki, şəxsiyyəti, həm də xarici mühiti nəzərə almaqla adaptasiyaya dair geniş məsələlər toplusunu həll etməyə, heyətin

idarəedilməsi sistemində fərdin şəxsi amillərinin nəzərə alınmasına vadar edir. Bunları nəzərə alaraq, təşkilatın insanlarla qarşılıqlı əlaqəsinin 3 amilini fərqləndirmək olar:

Birincisi – əsas təsir vasitələrinin olduğu **ierarxiq təşkilati struktur**. Bu işçi-rəhbər münasibətləri, yuxarıdan insanlara təzyiq və maddi nemətlərin bölüşdürülməsinə nəzarəti də nəzərdə tutur;

ikincisi – təşkilat, cəmiyyət və insan qrupları tərəfindən formalaşdırılan **mədəniyyət**dir. Buraya sosial normalar, davranışın tənzimlənməsi, şəxsiyyətin davranışının reqlamentləşdirilməsi daxildir. Bunlar fərdi özünü başqa cür deyil, məhz bu formada aparmağa, görünməyə vadar edirlər;

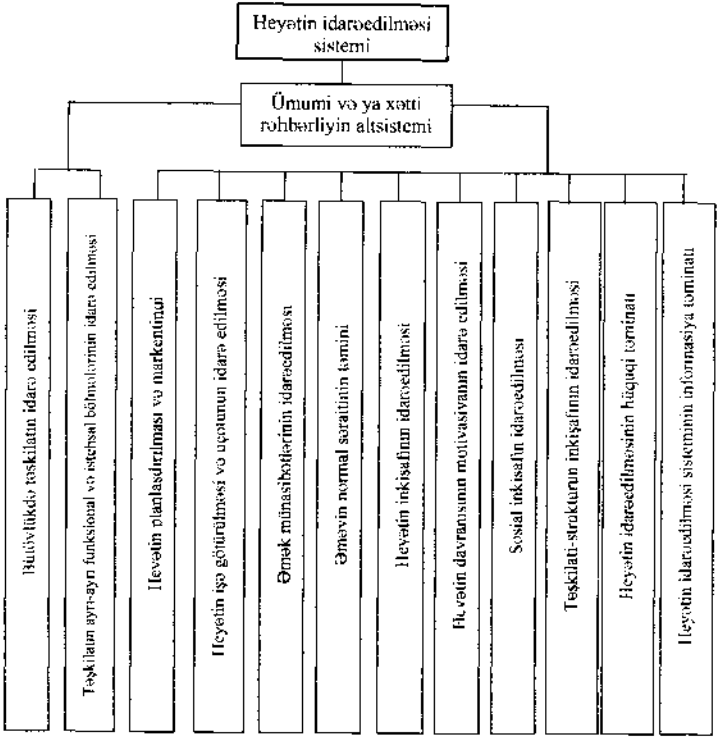
üçüncüsü bərabərhüquqlu münasibətlərin olduğu **bazar**dır. Bu bazar məhsul və xidmətlərin alqı-satqısına, mülkiyyət münasibətlərinə, alıcı və satıcının bərabər maraqlarına əsaslanır.

Bu qarşılıqlı təsir amilləri praktikada çox az hallarda təklikdə istifadə edilir, onlar adətən sistem halında araşdırılırlar.

Bazara keçid zamanı ləng də olsa ierarxiq idarəetmədən uzaqlaşma baş verir, bazara inzabati ciddi təsirdən sərhədsiz, müstəqil iqtisadi təsirə keçid yaranır. Təşkilat daxilində əsas – işçilər, xarici mühitdə – istehlakçılar sayılır. İşçinin səylərini istehlakçıya yönəltmək lazımdır, rəhbərə deyil; mənfəətə yönəltmək lazımdır, israfçılığa deyil; iqtisadi fikrin sağlamlığına əsaslanan sosial normalara keçmək lazımdır. Belə təqdirdə ierarxiya mədəniyyət və bazara yer verərək özü ikinci plana keçəcəkdir.

Heyətin idarə edilməsinin yeni xidmətləri, bir qayda olaraq, ənənəvi xidmətlərin əsasında yaradılır: kadrlar şöbəsi, əməyin təşkili və əmək haqqı, əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik şöbəsi və s. Yeni xidmətlərin məqsədi təşkilatda kadr siyasətinin həyata keçirilməsi və əmək resurslarının idarəedilməsi üzrə koordinasiya fəaliyyətidir.

Şübhəsiz ki, heyətin idarə edilməsi xidmətinin strukturu bir çox aspektdən təşkilatın xarakteri və həcmi, iriliyi ilə, əsasən də istehsal olunan məhsul ilə səciyyələndirilir. Belə ki, bir çox kiçik və orta təşkilatlarda heyətin idarə edilməsi funksiyalarını əsasən xətti rəhbərlər həyata keçirilərsə, iri təşkilatlarda sərbəst olaraq bu funksiyaların reallaşdırılması üzrə xüsusi struktur bölmələri formalaşır. Təşkilatlar sırasında kadr işi ilə əlaqəsi olan, bütün bölmələrdə heyətin idarə edilməsi ilə məşğul olan və özündə vahid rəhbərliyi birləşdirən direktor müavini olan heyətin idarəedilməsi sistemləri formalaşır.



Şək.13.2 Təşkilatda heyətin idarəedilməsinin altsistemlərinin tərkibi

Təşkilatda heyətin idarəedilməsi sistemi-heyətin idarəedilməsi funksiyalarının reallaşdığı sistemdir. O, özündə ümumi və xətti rəhbərlik, həmçinin oxşar funksiyalar üzrə ixtisaslaşmış alt sistemləri cəmləşdirir (şəkil 13.2).

Ümumi və xətti rəhbərlik altsistemi bunları həyata keçirir: təşkilatın ümumi idarə edilməsi, müxtəlif funksional və istehsal bölmələrin idarəedilməsi. Bu alt sistemin funksiyalarını təşkilatın

rəhbəri, onun müavinləri, istehsal və funksional bölmələrin rəhbərləri, onların rəhbərləri, ustalar, briqadirlər yerinə yetirirlər.

Heyətin planlaşdırılması və markentinqi altsistemi növbəti funksiyaları yerinə yetirir: kadr siyasəti və heyətin idarəedilməsi strategiyasının işlənib hazırlanması, kadr potensialının təhlili, əmək bazarının təhlili, kadr planlaşdırmasının təşkili, reklam işinin təşkili, kadr təşkilinin təmini.

Heyətin idarə edilməsi və uçotu altsistemini heyətin muzdla qəbulunun təşkili, müsahibənin təşkili, qiymətvermənin, heyətin seçiminin təşkili, qəbulunun uçota alınmasını, heyətdə yerdəyişmələri, azad olmaları, heyətdən istifadənin səmərəli təşkili və peşə orientasiyasını, heyətin idarəedilməsi sisteminin kargüzar təminatını yerinə yetirir.

Əmək münasibətlərinin idarəedilməsi altsistemi şəxsi və qrup halında münasibətlərin nizama salınma və təhlilini, rəhbərliklə münasibətin nizama salınması və təhlilini, istehsalatda münaqişə və stresslərin idarə edilməsini, sosial-psixoloji müayinəni, münasibətlərdə etik normalara riayət olunmanı, həmkarlar ittifaqı ilə qarşılıqlı münasibətlərin idarə edilməsini həyata keçirir.

Əməyin normal şəraitinin idarə edilməsi altsistemi əməyin psixo-fiziologiyası və erqonomikasına olan tələbə riayət edilməsi, texniki estetikaya riayət edilməsi, əməyin mühafizəsi və ətraf mühitin təhlükəsizliyi, təşkilatın hərbi mühafizəsi və şəxsiyyətlərin ayrılıqda mühafizəsi kimi funksiyaları həyata keçirir.

Heyətin inkişafının idarəedilməsi altsistemi təlimi, təhsili, ixtisasların artırılması və dəyişdirilməsini, yeni işçilərin qəbulu və adaptasiyasını, vəzifəyə namizədlərin seçilməsini, qiymətləndirilməsini, hazırkı dövr üçün konkret vəzifələrdə işləyən işçi heyətinin fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini yerinə yetirir.

Heyətin davranışının motivasiya ilə idarə edilməsi altsistemi əmək davranışının motivasiya ilə idarə edilməsi, əmək potensialının normalaşdırılması və tariflərin müəyyən edilməsi, əmək haqqının ödənilməsi sisteminin işlənib hazırlanması, heyətin kapital və gəlirdə iştirak formasını işləyib hazırlamaq, heyətin idarə edilməsi sisteminin normativ metodiki təminatının təşkili kimi funksiyaları yerinə yetirir.

Sosial inkişafın idarə edilməsi altsistemi ictimai iaşənin təşkilini, mənzil-kommunal xidmətin idarə edilməsi, fiziki və mənəvi tərbiyənin inkişafını, sağlamlığın və istirahətin qorunmasının təminatını, sosial münaqişə və stresslərin idarə edilməsini, işçilərin tələbinə uyğun qida və mallar satışının təşkilini, sosial sığortanın

təşkilini həyata keçirir.

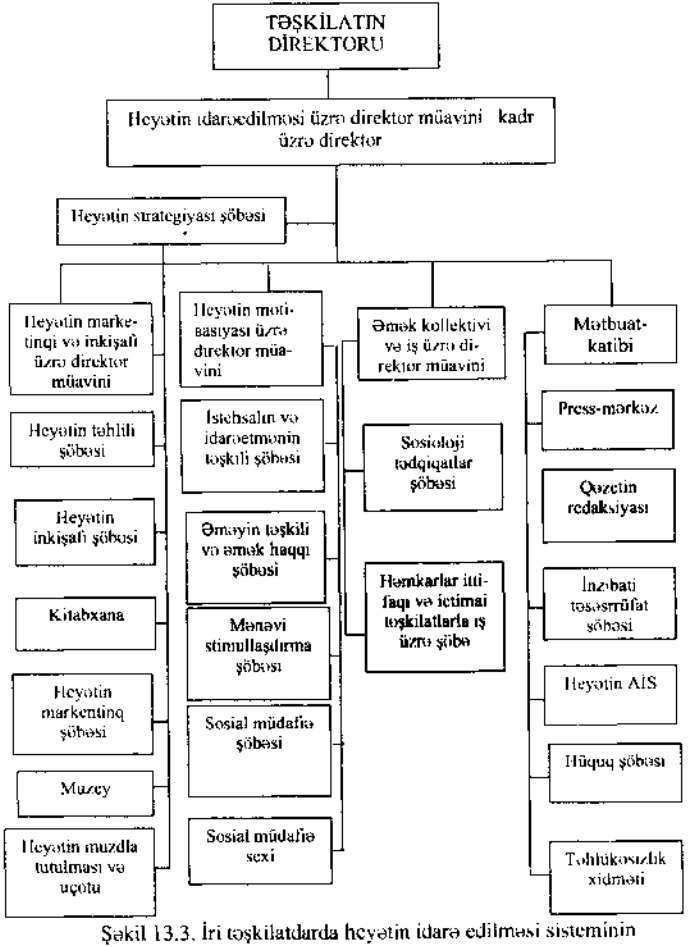
Təşkilati-strukturun idarə edilməsinin inkişafı altsistemi idarəetmə prosesində ortaya çıxan təşkilati-struktur mürəkkəbliklərinin təhlili, yeni təşkilati strukturun planlaşdırılması, ştat cədvəlinin işlənib-hazırlanması, idarəetmənin yeni strukturunun formalaşdırılması, rəhbərlik metodları və üslublarına dair tövsiyələrin işlənib hazırlanması və reallaşdırılması kimi funksiyaları yerinə yetirir.

Heyətin hüquqi təminatının idarə edilməsinin altsistemi əmək münasibətlərinə dair hüquqi məsələlərin həllini, heyətin idarə edilməsinə dair sənədlərə öz razılığını verməyi, təsərrüfat fəaliyyətinə dair hüquqi məsələlərə dair məsləhətlərin verilməsini yerinə yetirir.

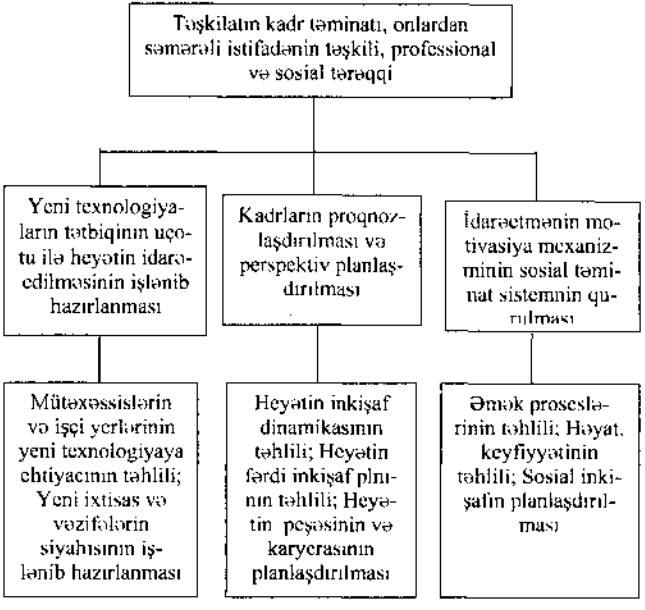
Heyətin idarə edilməsinin informasiya təminatı altsistemi heyətin uçotu və statistikasını, heyətin idarə edilməsinin informasiya və texniki təminatı, heyətin elmi-texniki məlumatla təminatı, təşkilatın kütləvi informasiya vasitələri ilə işinin təşkili, patent-lisenziya fəaliyyətinin aparılması kimi funksiyaları yerinə yetirir.

Təbii ki, təşkilatın ölçüsündən, həcmindən asılı olaraq təşkilatın bölmələrinin təşkili dəyişəkcəkdir: kiçik müəssisələrdə bir bölmə heyətin idarə edilməsinə dair bir neçə funksiyanı yerinə yetirir; iri təşkilatlarda isə hər bir altsistemi bir qayda olaraq, bir bölmə həyata keçirir. Bunu şəkil 13.3-dən aydın görmək olar.

Yerli və xarici təcrübə bizə təşkilatda heyətin idarə edilməsi siteminin əsas məqsədini formalaşdırmağa imkan yaradır: - kadr təminatı - onlardan səmərəli istifadən n təşkili - professional və sosial tərəqqi (şəkil 13 4).



Şəkil 13.3. İri təşkilatlarda heyətin idarə edilməsi sisteminin müasir təşkilati-strukturu



Şəkil 13.4. Təşkilatdan heyətin idarə edilməsi sisteminin iriləşdirilmiş məqsəd ağacı

Bu məqsədlərə müvafiq olaraq təşkilatda heyətin idarə edilməsi sistemi formalaşır. Əsas kimi isə prinsiplər, qayda və metodlar, elmi işlənmələrdən istifadə olunur.

Heyətin idarəedilməsi prinsipləri. Heyətin idarəedilməsi prinsipləri ilə heyətin idarəedilməsi sisteminin təşkili prinsiplərini fərqləndirmək lazımdır.

Heyətin idarə edilməsi prinsipləri - heyətin idarə edilməsi prosesində təşkilatın rəhbər və mütəxəssislərinin riyayət etməli olduqları qaydalar, əsas normalardır. Heyətin idarə edilməsi

prinsipləri obyektiv fəaliyyət göstərən iqtisadi qanunlara tələbatı təcəssüm etdirir, buna görə də özləri obyektivdirlər.

Heyətin idarə edilməsi prinsipləri bütün hallarda göstərəcəyimiz ənənəvi yerli müəssisələrdə özünü doğruldan prinsiplər əsasında heyətin idarə edilməsinin prinsiplər çoxluğudur: elimlik, demokratik mərkəziyyət, planlıq; sərəncamçılıqda təkbaşçılıq; kadrların seçimi, düzümü və yerləşdirilməsi;təkbaşçılıq və kolegialığın, mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmənin əlaqələndirilməsi; xətti, funksional və məqsədli idarəetmə; qərarların icrasına nəzarət və s. Bir sıra Amerikan və Yapon korporasiyalarının geniş istifadə etdikləri heyətin idarəedilməsi prinsipləri bunlardır: ömürlük işə qəbul; tapşırığın yerinə yetirilməsinə nəzarət; etibara əsaslanan nəzarət; korporativ mədəniyyətlə belə nəzarətin əlaqələndirilməsi; konsensus əsasında qərar qəbulu, başqa sözlə qəbul edilən qərarların əksər işçilərin rəğbətini qazanması.

Heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili prinsipləri - heyətin idarə edilməsi bölmələrinin rəhbərlərinin və mütəxəssislərini izləməli və riayət etməli olduqları qaydalar, əsas normalardır. Elə norma və qaydalardır ki, onlara rəhbər və mütəxəssislər təşkilatın heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşması zamanı riayət etməlidirlər. Heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili prinsipləri özündə insanların obyektiv iqtisadi qanunların fəaliyyəti ilə təsirinin nəticəsini, onların ümumiliklərini təcəssüm etdirir. Prinsiplər də iqtisadi qanunlar kimi obyektivdirlər.

Heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili prinsiplərini heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili metodlarından da fərqləndirmək lazımdır. Birincilər daimidirlər və özlərində mütləq xarakter daşıyırlar, metodların dəyəri isə prinsiplərin saxlanılması şəraitindən asılı olaraq dəyişə bilər. Prinsip metodlar sistemini və hər bir metodu ayrılıqda formalaşdırmağa imkan verir. Lakin metodun prinsipə belə təsirindən söz gedə bilməz. Belə ki, prinsiplər obyektivdirlər.

Heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili prinsiplərini iki qrupa bölünür:

– Təşkilatda heyətin idarə edilməsi sistemini formalaşdırmağı tələb edən prinsiplər.

– Təşkilatda heyətin idarə edilməsi sisteminin inkişaf yönümünü müəyyən edən prinsiplər.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili prinsipləri həmişə qarşılıqlı təsirlə reallaşdırılır. Onlara üstünlük verilməsi təşkilatın konkret heyətinin

formalaşdırılması şərtlərindən asılıdır. Ümumiyyətlə, heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili prinsiplərini aşağıdakı cədvəldən aydın görmək olar:

Cədvəl 3.1.

Təşkilatda heyətin idarəedilməsi sisteminin təşkili prinsipləri

a) Təşkilatda heyətin idarəedilməsi sistemini formalaşdırmağı tələb edən prinsiplər

Prinsip	Prinsipin məzmunu
1	2
Heyətin idarəedilməsinin təşkilatın məqsədi ilə uzlaşdırılması funksiyası	Heyətin idarə edilməsi funksiyaları öz-özünə deyil, istehsalın tələbat və məqsədlərinə uyğun olaraq formalaşır və dəyişir
Heyətin idarəedilməsi funksiyalarının birinciliyi	Heyətin idarə edilməsi sisteminin altsistemlərinin tərkibi, təşkilati strukturu, işçilərə və onların sayına olan tələblər heyətin idarə edilməsi funksiyasının tərkibindən, miqdarından və əmək tutumundan asılıdır
Heyətin idarəedilməsi funksiyalarının (intra və infra) qarşılıqlı münasibətinin optimallığı	Təşkilatın heyətin idarə edilməsi sisteminin (intra) və heyətin idarə edilməsi funksiyaları (infra) arasındakı nisbəti müəyyən edir
İdarəçilik istiqamətlərinin optimal nisbəti	İstehsalın inkişafına yönəldilən heyətin idarə edilməsi funksiyası ilə müqayisədə istehsalın funksiyalaşdırılmasının təmin edilməsinə yönəldilən funksiyanın önə çıxardılması labüdlüyünü diqtə edir
Potensial imitasiyalar	Müəyyən müddətə konarlaşdırılmış işçilər idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsinə təsir etməməlidirlər. Ona görə də hər bir işçi özündən yuxarı, aşağı və bir neçə öz səviyyəsindəki işçisinin funksiyalarını təqlid etməyi bacarmalıdır
Qənaətçilik	İstehsalın səmərəliliyi üçün heyətin idarə edilməsi sisteminin elə səmərəli və faydalı təşkilini təklif edir ki, bu zaman idarəetmə sisteminin xərclərinin buraxılan məhsul vahidinə nisbəti mümkün qədər aşağı olsun

1	2
Tərəqqilik	heyətin idarə edilməsi sisteminin öncül xarici və yerli analoqlarla müqayisəsi və onlara uyğunluğu
Perspektivlik	heyətin idarə edilməsi sistemi yaradılarkən təşkilatın perspektiv inkişafı nəzərə alınmalıdır
Kompleslilik	heyətin idarə edilməsi sistemi yaradılarkən bütün amillər nəzərə alınmalıdır
Operativlik	heyətin idarə edilməsi sisteminə dair qərarların qəbulunun vaxtında təhlilini nəzərdə tutur
Optimallıq	heyətin idarə edilməsi sisteminin formalışdırılması üzrə çoxvariantlı variantların işlənməsi və istehsalın konkret şəraiti üçün daha rasional variantın seçilməsi
Sadəlik	heyətin idarə edilməsi sistemi nə qədər sadə olarsa, o qədər də yaxşı işləyir. Əlbəttə heyətin idarə edilməsi sisteminin bu sadələşdirilməsi istehsalın ziyanına olmamalıdır
Elmilik	heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması üzrə tədbirlərin işlənib-hazırlanması idarəetmə sahəsində elmin nailiyyətlərinə və bazar şəraitində ictimai istehsalın inkişaf qanunlarının dəyişilməsinin nəzərə alınmasına əsaslanmalıdır
İerarxiyalıq	heyətin idarə edilməsi sisteminin hər bir şaquli bölgüsündə idarəetmənin həlqələri arasında icrarxiq qarşılıqlı təsir təmin olunmalıdır (struktur bölmələr və ayrıca rəhbərlər arasında)
Müxtariyyət	heyətin idarə edilməsi sisteminin hər bir üfiqi və şaquli bölgüsündə struktur bölmələrinin və ayrıca rəhbərlərin rasional sərbəstliyi təmin olunmalıdır.
Yekdillik	Şaquli irerarxiq həlqələr arasında, eləcə də üfiqi xətt üzrə heyətin idarə edilməsi sisteminin nisbətən sərbəst həlqələri arasında qarşılıqlı təsir təşkilatın əsas məqsədləri ilə razılaşdırılmalıdır və müddət üzrə uyğunlaşdırılmalıdır

1	2
Dayanıqlıq	Heyətin idarə edilməsi sisteminin dayanıqlı fəaliyyətini təmin etmək üçün xüsusi "lokal tənzimləyicilər" nəzərə alınmalıdır
Çevikliyi	heyətin idarə edilməsi həm şaquli, həm də üfüqi xətt üzrə müxtəlif kanallarla həyata keçirilməlidir: inzibati təsərrüfat, iqtisadi, hüquqi və s.
Şəffaflıq	heyətin idarə edilməsi sistemi nəzəri vahidliyə malik olmalıdır, vahid müm-kün terminologiyanı əks etdirməli, bütün bölmə və rəhbərlərin fəaliyyəti heyətin idarə edilməsi proseslərinin müxtəlif iqtisadi məzmunları üçün vahid "daşıyıcı konstruksiyalar" (mərhələlər, fazalar, funksiyalar) qurulmalıdır
Rahatlıq	heyətin idarə edilməsi sistemi insanın qərarları əsaslandırılması, işləyib-hazırlanması, qəbulu və realaşdırıl-masının yaradıcı prosesləri üçün maksimum rahatlıqları təmin etməlidir.

b) Təşkilatda heyətin idarəedilməsi sisteminin inkişaf yönümünü müəyyən edən prinsiplər

Prinsip	Prinsipin məzmunu
1	2
Təmərküzləşmə	İki istiqamətdə nəzərdən keçirilir: əsas vəzifələrin həllində bütün heyətin idarə ediləməsi sisteminin və ya ayrıca bölmələrin işçilərinin qüvvələrinin təmərküzləşdirilməsi və təkrarlanmanı aradan qaldıran heyətin idarə edilməsi sisteminin bir bölməsində həmcins funksiyaların təmərküzləşdirilməsi
İxtisaslaşma	heyətin idarə edilməsi sistemində əmək bölgüsü (rəhbərlərin, mütəxəssislərin və qulluqçuların əməyi ayrılır). Həmcins funksiyalar qrupunun iclası üzrə ayrıca bölmələr formalaşdırılır.
Paralellik	Ayrıca idarəetmə qərarlarının eyni vaxtda icrasını nəzərdə tutur, heyətin idarəedilməsinin operativliyini yüksəldir

1	2
Adaptivlik (elastiklik)	heyətin idarə edilməsi sisteminin idarəetmə obyektinin dəyişkən məqsədlərinə və onun iş şəraitinə uyğunlaşmasını nəzərdə tutur
Varislik	heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşməsi üzrə işlərin aparılmasının ümumi metodoloji əsası nəzərdə tutulur
Fasiləsizlik	heyətin idarə edilməsi sisteminin və ya bölmələrin işçilərinin işində fasilələrin olmaması, sənədlərin yatıb qalması vaxtının qısaldılması, idarəetmənin texniki vasitələrinin sadəliyi və s.
Ahəngdarlıq	Eyni zaman kəsiklərində eyni həcmli işlərin icrası və heyətin idarə edilməsi funksiyalarının təkrarlanmasının daimiliyi

Heyətin idarəedilməsi sisteminin təşkili metodları. Elm və təcrübə təşkilatda heyətin idarə edilməsi sisteminin vəziyyətinin öyrənilməsi alətini; yeni sistemin təşkili, əsaslandırılması və realizəsini heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkili metodlarını işləyib hazırlamışdır. Bu metodları ümumilikdə və onların təsnifləşdirilməsini aşağıdakı cədvəldən aydın görmək olar.(Cədvəl 13.2)

Sistemli təhlil heyətin idarə edilməsi sisteminin mənimsənilməsinin dərk edilməsi probleminin həllinə sistem yanaşmaya metodoloji vasitə kimi xidmət edir. Sistemli yanaşma araşdıran şəxsi heyətin idarəedilməsi sistemini bütövlükdə və onun komponentlərini açmağa yönəldir. Belə komponentlərdən: məqsədləri, funksiyaları, təşkilati strukturu, kadrları, idarəetmənin texniki vasitələrini, informasiyanı, insanların idarəetmə metodlarını və s. göstərmək olar. Əlaqələrin çoxobrazlı tiplərinin üzə çıxması isə bu komponentlərin xarici aləmlə və bütövlükdə bir mənzərə kimi qarşılıqlı əlaqəsinə yardım etmiş olur. Heyətin idarə edilməsi üçün təkcə həmin təşkilatın idarəetmə sistemlərinin altsistemləri deyil, həm də xarici təşkilatlar da çıxış edir.

Dekompozisiya metodu mürəkkəb halları sadələrə bölməyə imkan verir. Belə ki, yaranmış hal nə qədər sadədirsə, onun dərinliklərinə varmaq və mahiyyətini müəyyən etmək bir o qədər

Cədvəl 13.2.

Təşkilatın heyətin idarəedilməsi sisteminin təhlili və təşkili metodlarının təsnifatı

Tədqiqat metodları (məlumatların toplanması)	Təhlil metodları	Formalaşma metodları	Əsaslandırma metodları	Tətbiq metodları
•özünüyoxlama •müsahibə, söhbət •iş gününün aktiv müşahidə edilməsi •ani müşahidə •anketləşdirmə •sənədlərin öyrənilməsi •funksional dəyər təhlili	•sistemli təhlil •iqtisadi təhlil •dekompozisiya • müqayisə • dinamik • məqsədlərin strukturlaşdırılması • normativ •parametrik •modelləşdirmə •funksional dəyər təhlili •əsas komponent • balans •koorclyasiya və reqresi təhlil •təcrübə •matris	•sistemli yanaşma • analoji • ekspert analitik •parametrik •bloklu •modelləşdirmə •funksional dəyər təhlili •məqsədlərin strukturlaşdırılması • təcrübə • yaradıcı müşavirə • kollektiv bloknot • nəzərə sualları -6-5-3 •morfoloji təhlil	•analogiya •müqayisə •normativ •ekspert analitik •araşdırılan obyektin istənilən və faktiki vəziyyətinin modelləşdirilməsi • nəzərdə tutulan variantların səmərəlilik göstəricilərinin qiymətlərinin hesablanması •funksional dəyər təhlili	•idarəetmə aparatının işçilərinin təlimi, hazırlığı və ixtisasının artırılması •yeniliklərin maddi və mənəvi stimullaşdırılması •ictimai təşkilatların cəlbi •funksional dəyər təhlili

asan olur. Məsələn: heyətin idarə edilməsi sistemini – funksiyalara, funksiyaları –proseduralara- proseduraları isə əməliyyatlara ayırmaq olar. Bölünmədən sonra alınan elementləri yenə də vahid, tam sistem kimi - heyətin idarə edilməsi sistemi kimi qəbul etmək lazımdır. Bu halda modellərin məntiqi, qrafik və rəqəmli formalarından istifadə olunan dekompozisiyalı modelləşdirmədən də bir nümunə kimi istifadə edilə bilər.

Müqayisə metodu mövcüd heyətin idarə edilməsi sistemini analoji təşkilatı sistemi ilə və ya normativ vəziyyətlə, ya da ötən müddətdəki vəziyyət ilə müqayisə etməyə imkan yaradır. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, müqayisə eyniköklü, eyni tipli sistemlər arasında aparıldığı zaman müsbət nəticə verir.

Belə müqayisələrin sərhədlərinin, müqayisəlilik faktorlarının aradan qaldırılması yolu ilə də genişləndirmək olar.

Dinamik metod verilənlərin dinamik sıralanmasını nəzərdən keçirir. Bu zaman həm də gözlənilməz ayrılmaların nəzərə alınmamasına da nəzər yetirilir. Belə olduqda sıra möhkəm tendensiyanı, rəqabəti təcəssüm etdirir. Bu metod heyətin idarəedilməsi sistemini xarakterizə edən göstəricilər külliyatının araşdırılması zamanı istifadə olunur.

Məqsədlərin strukturlaşdırılması metodu təşkilatın məqsədlərinə heyətin idarə edilməsi sistemi və onun məqsədlərinin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından əsaslandırılmasına uyğunluğunu nəzərdən keçirir.

Strukturlaşdırma şəraitində heyətin idarə edilməsinin müxtəlif səviyyələri arasında qarşılıqlı bağlılıq, tamlıq, məqsədlərin müqayyisəliliyi, uyğunluğu olmalıdır.

Ekspert-analitik metod heyətin idarə edilməsinin mənimsənilməsinə yönəldilmişdir və mənimsəmə prosesini həyata keçirmək üçün yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin cəlbinə əsaslanır. Bu metodun tətbiqi zamanı sistemləşdirmə formasının işlənməsi, ekspert nəticələrinin və fikirlərinin bildirilməsinin yazılması, qeydə alınması mühüm şərtlərdəndir. Bu metod həm də çoxaddımlı ekspertiza zamanı daha müvəffəqiyyətli, effektiv olur.

Praktikada heyətin idarə edilməsinin qavranılmasına dair müstəsna effekti ***normativ metod*** vasitəsilə əldə etmək olar. O, heyətin idarə edilməsi sisteminin funksiyalarının tərkibini müəyyən edən normativlər sisteminin tətbiqini, funksiyalar üzrə işçilərin sayını, təşkilati struktur tipini, təşkilatın idarəetmə sisteminin strukturunun təşkili kriteriyalarını nəzərdə tutur.

Daha geniş tətbiq olunan metod ***parametrik metod***dur. Bu metodun vəzifəsi istehsal sisteminin elementlərinin və heyətin idarə edilməsi sisteminin uyğunluğu səviyyəsinin aşkara çıxarılması üçün parametrlər arasında funksional asılılıqların təyin olunmasıdır.

Son zamanlar heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsində ***funksional-dəyər təhlili metodunu*** tətbiq etməyə başlayıblar. Bu metod heyətin idarə edilməsi sisteminin qurulmasının və ya heyətin idarə edilməsinin bu və ya digər funksiyasının elə variantını seçməyə imkan verir ki, həmin variant ən az xərc tələb edir və son nəticələr nöqteyi-nəzərdən daha effektiv sayılır. O, idarəetmənin bu və ya digər səbəblərə görə icra edilməyən artıq və təkrar funksiyalarını aşkara çıxarmağa və heyətin idarəedilməsi funksiyasının mərkəzləşdirilməsi və qeyri-mərkəzləşdirilməsi səviyyəsini müəyyən etməyə və s. imkan verir.

Əsas komponent metodu bir göstəricidə onlarla göstəricilərin xüsusiyyətlərini əks etdirməyə imkan verir. Bu, heyətin idarə edilməsinin bir sisteminin çox olmayan göstəriciləri ilə digər oxşar sistemin çoxlu komponentlərini müqayisə etməyə imkan verir.

Balans metodu balans müqayisələrini aparmağa imkan verir. Məsələn: iş gününün fotoqrafiyasının emalı nəticələri və idarəetmə əməliyyatlarının yerinə yetirilməsinin texnoloji kartları və onların icrasının həqiqi iş vaxtı fondlarının prosedurları müqayisə edilir.

Korrelyasiya və reqressiya təhlili - parametrlər arasında əlaqələrin xətti asılılığının və sıxlığının təhlil olunmasıdır.

Təcrübi metod heyətin idarə edilməsinin verilən sisteminin əvvəlki dövrün təcrübəsinə və digər oxşar sistemin təcrübəsinə əsaslanır.

Heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində daha çox ***analogiyalar metodu*** inkişaf edib. O - nəzərdən keçirilən sistemə münasibətdə heyətin idarə edilməsinin oxşar iqtisadi-təşkilati xüsusiyyətlərinə malik fəaliyyətdə olan sistemlərinin təşkilati formalarının tətbiqindən ibarətdir. Analogiyalar metodunun mahiyyəti tipik qərarların işlənib hazırlanmasından, onların sərhəd və şərtlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində tipik metodlardan istifadə edilməsinin effektiv metodu xətti-funksional və proqram məqsədli strukturlarının alt sistemlərinin tipləşdirilməsinin ***blok metodudur***. Tipik blok qərarları orjinal təşkilati qərarlarla heyətin idarə edilməsinin vahid təşkilati sistemində bağlanır. Blok metodu heyətin idarə edilməsinin yeni sisteminin formalaşdırılması

prosesini sürətləndirir və ən az xərclərlə sistemin fəaliyyətinin effektivliyini yüksəldir.

Yaradıcı müşavirələr metodu mütəxəssislər və rəhbərlər tərəfindən heyətin idarə edilməsi sisteminin inkişaf istiqamətlərinin kollektiv müzakirəsini nəzərdə tutur. Metodun effektivliyi ondadır ki, bir insan tərəfindən söylənilmiş ideya iclasın digər iştirakçılarında yeni ideyalar yaradır. Yaradıcı müşavirənin məqsədi heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinin daha çox yollarını aşkara çıxarmağa imkan verir.

Kollektiv bloknot (ideyalar bankı) metodu hər ekspert tərəfindən ideyanın müstəqil irəli sürülməsi ilə onun müşavirədə kollektiv qiymətləndirilməsini birləşdirməyə imkan verir.

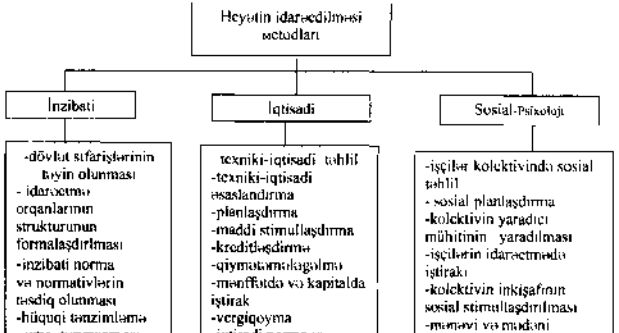
Yoxlama sualları metodu əvvəlcədən hazırlanmış sualların köməyi ilə heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi tapşırıqlarının həllinin yaradıcı axtarışının aktivləşdirilməsindən ibarətdir. Sualların forması elə olmalıdır ki, onlarda tapşırığı necə həll etmək haqqında «işarə» olsun.

6-5-3 metodu heyətin idarə edilməsi sisteminin inkişafı üzrə ideyaların tapılması prosesinin sistemə salınması üçündür. Bu metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, ekspert qrupunun hər 6 üzvündən biri ayrıca vərəqdə 3 ideya yazır və onu qrupun digər üzvlərinə ötürür, onlar da öz növbəsində artıq təklif olunmuş variantlar əsasında da daha 3 ideya yazırlar və s. Bu prosedura başa çatdıqdan sonra hər 6 vərəqin birində qərarın 18 variantı yazılacaq və cəmi 108 variant olacaq.

Heyətin idarə edilməsi metodları. Heyətin idarə edilməsi metodları - kollektivə və ayrıca işçilərə onların təşkilatdakı fəaliyyətlərinin koordinasiyasının həyata keçirilməsi məqsədi ilə təsir üsullarıdır. Elm və təcrübə idarəetmənin üç qrup metodunu işləyib hazırlayıb: inzibati, iqtisadi və sosial-psixoloji (Şəkil 13.5).

İnzibati metodlar əməyin dərk edilmiş intizam zəruriliyi, vəzifə borcu, insanın müəyyən təşkilatda çalışmaq cəhdi, əmək fəaliyyəti mədəniyyəti kimi davranış motivlərinə istiqamətlənib. Bu təsir metodları birbaşa təsir xarakterinə malikdirlər: hər bir reqlamentləşdirici və inzibati akt mütləq yerinə yetirilməlidir. İnzibati metodlar üçün onların idarəetmənin müəyyən səviyyəsində fəaliyyət göstərən hüquqi normalarına, eləcə də idarəetmənin yuxarı orqanlarının aktları və sərəncamlarına uyğunluğu ilə səciyyələnir.

İqtisadi və sosial-psixoloji metodlar idarəçilik təsirinin dolayı təsirinə malikdirlər. Bu metodların avtomatik fəaliyyətinə bel



Şəkil 13.5. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi metodları sistemi.

bağlamaq olmaz və onların son effektə təsir etmək qüvvəsini müəyyən etmək çətindir.

İqtisadi metodların köməyi ilə kollektivlərin və ayrıca işçilərin maddi stimullaşdırılması həyata keçirilir. Onlar idarəetmənin iqtisadi mexanizmindən istifadəyə əsaslanırlar.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları idarəetmənin sosial mexanizmindən istifadəyə əsaslanır (kollektivdə münasibətlər sistemi, sosial tələbatlar və s.). Bu metodların mahiyyəti qeyri-formal amillərdən, heyətin idarəedilməsi prosesində şəxsiyyətin, qrupun, kolektivin maraqlarından əhəmiyyətli dərəcədə istifadədən ibarətdir.

Heyətin idarə edilməsi metodalrını həm də idarəetmənin ümumi funksiyalarına mənsubluğu əlaməti üzrə də təsnifləşdirmək olar: planlaşdırma, təşkiletmə, koordinasiya, tənzim etmə, motivasiya, stimullaşdırma, nəzarət, təhlil, uçot metodları.

Heyətin idarə edilməsinin konkret funksiyasına mənsubluğu əlamətinə görə heyətin idarəedilməsi metodlarının daha ətraflı təsnifləşdirilməsi onları heyətlə işin bütün tsiklinin texnoloji zəncirinə yığmağa imkan verir. Bu əlamətə görə metodlar ayrılır: muzdla heyətin tutulması, seçilməsi, qəbulu; heyətin işgüzar qiymətləndirilməsi, heyətin peşəkar yönümlüyü və əmək adaptasiyası, heyətin əmək fəaliyyətinin motivasiyası, heyətin təlim sisteminin təşkili, münaqişə və stressləri idarəetmə, heyətin təhlükəsizliyinin idarə edilməsi, heyətin əməyinin təşkili, heyətin işguzar karyerasının və xidməti-peşə irəliləməsinin idarə edilməsi, heyətin işdən azad edilməsi.

§2. Təşkilatda kadrların planlaşdırılması

Kadrların planlaşdırılmasının mahiyyəti, məqsədi və vəzifələri. Durğunluq dövründə ölkəmizin iqtisadiyyatındakı tam məşğulluq, əlavə kapital qoyuluşları hesabına yeni iş yerlərinin yaradılması, iş gününün davam etmə müddətinin qısaldılması və məzuniyyətin müddətinin artırılması əmək bazarında defisitin artmasına səbəb oldu. Elmi-texniki tərəqqi və təşkilati yeniliklər əmək şəraitini yaxşılaşdıraraq insanların bilik səviyyəsinə və psixofizioloji imkanlarına yeni tələblər irəli sürdü. Bu isə öz növbəsində yüksək ixtisaslı kadrlar və istehsalın psixofizioloji tələbatlarına cavab verən kadrlar defisitini artırdı. Çevik idarəetmə vasitələrinə malik olmayan inzibati-komanda metodları ilə edilən rəhbərlik həyat keyfiyyətinin, xüsusilə də əmək fəaliyyətinin keyfiyyətini yüksəldilməsi tələbatından irəli gələn sosial gərginliyi effektli şəkildə ləğv edə və ya azalda bilmədi. Heyyətdən istifadənin yaxşılaşdırılması ilə bərabər əməkdən məmnun qalmaq hissinin yüksəldilməsinə nail olmaq proqmatik məqsədə-istənilən vəsait hesabına məhsul istehsalı planının yerinə yetirilməsinə cəhd etmək üzündən əl çatmaz oldu. İnsanlara rəhbərlik edilməsinə istiqamətlənmiş inzibati metodlar, insanları nəzərə almırdı, onların tələbatları ilə hesablaşmırdı.

Bütün bu aspekləri nəzərə alaraq gələcək kadr siyasətinə

istiqamətlənən uzunmüddətli konsepsiyanı kadr planlaşdırılmasının köməyi ilə reallaşdırmaq olar. Heyyətin idarə edilməsinin bu metodu iş təklif edənlərlə və işə düzələnlərin maraqlarının razıdaşdırılması və təkmilləşdirilməsinə qadirdir.

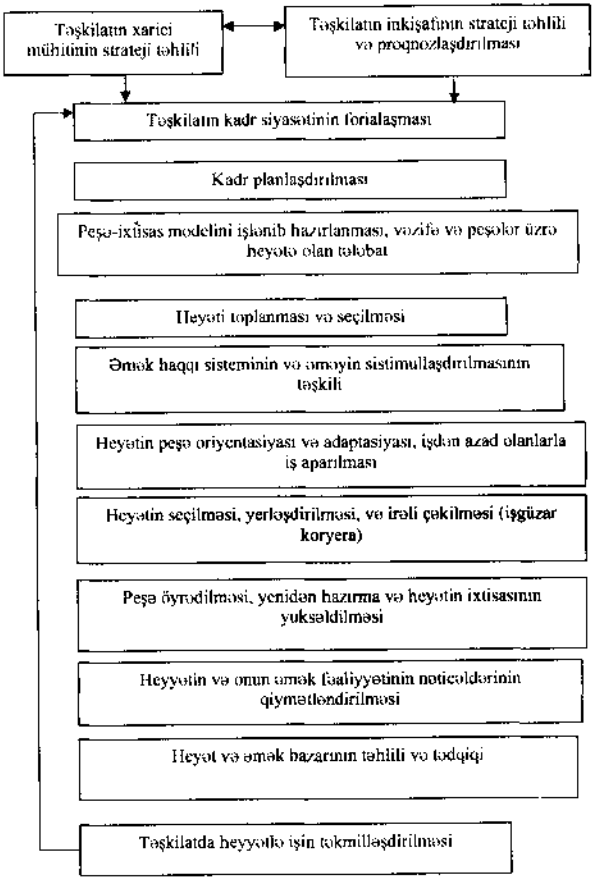
Kadr planlaşdırılmasının mahiyyəti zəruri vaxtda insanlara onların qabiliyyətlərinə, meyylərinə və istehsalın tələblərinə uyğun sayda iş yerləri təqdim etməkdən ibarətdir. Məhsuldarlıq və motivasiya nöqteyi-nəzərindən iş yerləri işçilərə öz qabiliyyətlərini optimal qaydada inkişaf etdirmək, əməyin effektliyini yüksəltmək imkan verməklə bərabər insana layiqli iş şəraiti yaratmaq və məşğulluğu təmin etməyə cavab verməlidir. Aşağıdakı şəkildə təşkilatda heyyətin idarə edilməsi sistemində kadr planlaşdırılmasının yeri göstərilir (Şəkil 13.6.).

Kadr planlaşdırılması təşkilatın mənafeyi kimi heyyətin mənafeyini də nəzərə alınmaqla həyata keçirilir. Təşkilat üçün lazım olan vaxtda, lazımi yerdə, lazımi sayda müvafiq ixtisaslardan olan kadrlara malik olmaq çox vacibdir. Bu istehsal tapşırıqlarını yerinə yetirmək və təşkilatın məqsədinə nail olmaq üçün zəruridir. Kadr planlaşdırılması daha yüksək əmək məhsuldarlığını motivləşdirmək və işdən məmnun qalmaq üçün şərait yaratmalıdır. İnsanları ilk növbədə onların qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək şəraiti yaradan, daim və yüksək əmək haqqı təminatı verən iş yerləri cəlb edir. Kadr planlaşdırılmasının vəzifələrindən biri təşkilatın bütün işçilərinin mənafelərinin nəzərə alınmasıdır.Yadda saxlamaq lazımdır ki, kadr planlaşdırılması təşkilatın ümumi planlaşdırma prosesi ilə inteqrasiyada effektli ola bilər.

Kadr planlaşdırılması heyyətlə işin operativ planında birləşmiş bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan tədbirlərin bütöv bir kompleksinin həyata keçirilməsi vasitəsilə reallaşır.

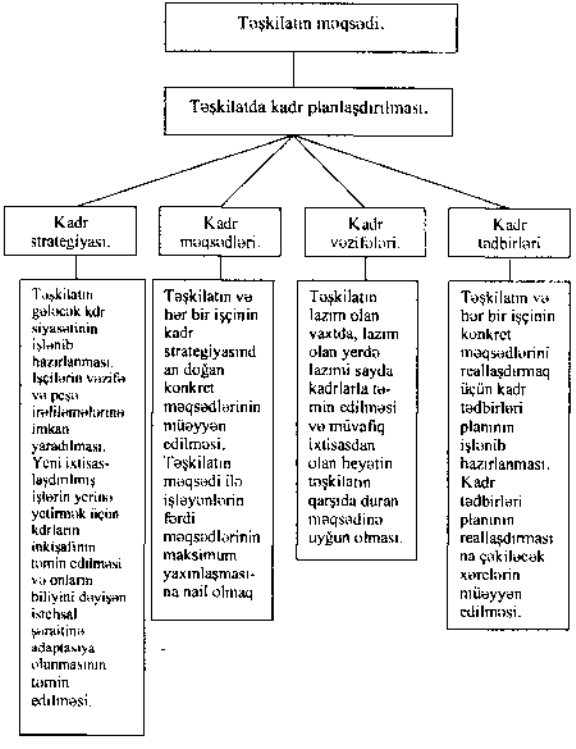
Kadr planlaşdırılması aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

- Hansı ixtisasdan olan neçə nəfər işçi nə vaxt və harda lazım olacaq?
- Qabiliyyətlərinə uyğun olaraq heyyətdən necə yaxşı istifadə etmək?
- Sosial ziyan vurmadan lazım olan heyyəti necə işə cəlb etmək və onların artıq hissəsini ixtisar etmək?
- Yeni ixtisaslaşdırılmış işləri yerinə yetirmək üçün kadrların inkişafını necə təmin etmək və istehsalın tələblərinə uyğun olaraq onların biliklərini necə qorumaq?
- Planlaşdırılan kadr tədbirləri hansı xərcləri tələb edir?



Şəkil 13.6. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi sistemində kadr planlaşdırılmasının yeri

Ümumiləşdirilmiş şəkildə kadr planlaşdırılmasının məqsəd və vəzifələrini aşağıdakı sxemdəki kimi təsvir etmək olar (şəkil 13.7).

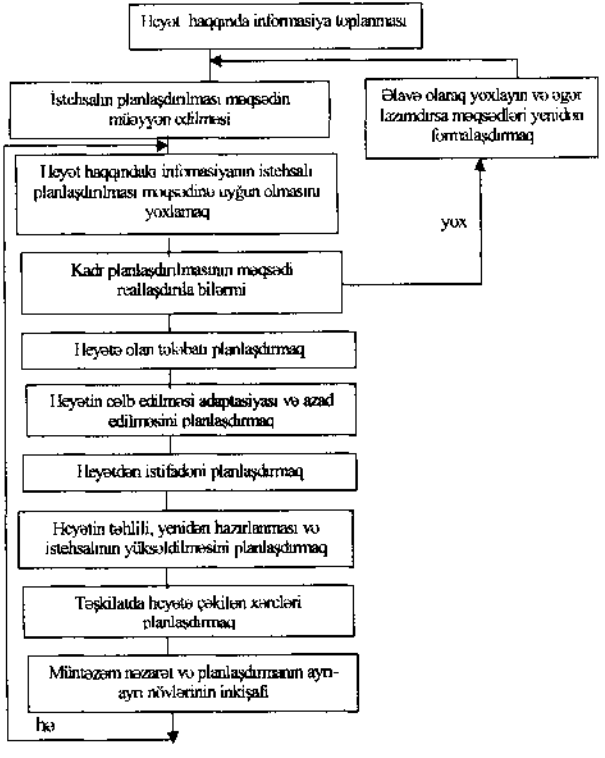


Şəkil 13.7. Təşkilatda kadr planlaşdırılmasının məqsəd və vəzifələri

Heyətlə işin operativ planının strukturu. Təşkilatda heyyətlə işin operativ planının nümunəvi strukturunu isə aşağıdakı şəkildəki kimi təsvir etmək olar (şəkil 13.8).

Onun işlənib hazırlanması üçün xüsusi tərtib edilmiş anketin köməyi ilə aşağıdakı informasiyaları toplamaq zəruridir.

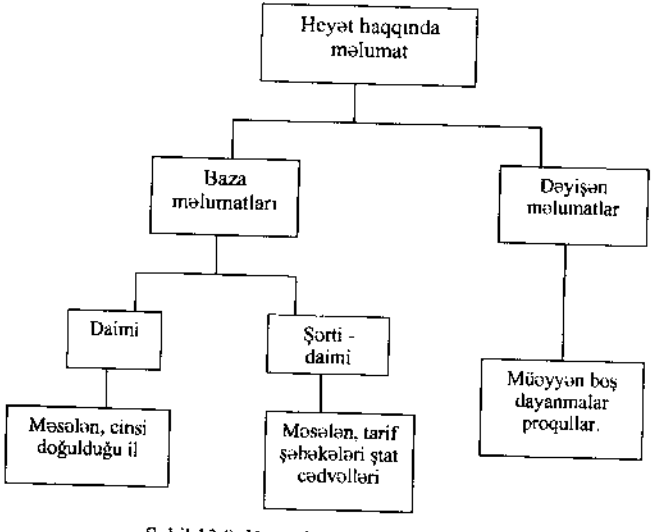
- heyətin daimi tərkibi haqqındakı məlumatları (adı, atasının adı, soyadı, yaşayış yeri, yaşı, işə daxil olduğu vaxt və s);



Şəkil 13.8. Təşkilatda heyətlə işin operativ planının nümunəvi strukturu

- heyətin strukturu haqqında məlumatlar (ixtisas, yaş-cins, milli tərkibi, əlillərin xüsusi çəkisi, fəhlələrin,qulluqçuların, ixtisaslı rəhbərlərin xüsusi çəkisi və s.)
- kadr axıcılığı;
- xəstəliyə görə boş dayanmalar nəticəsindəki vaxt itkiləri;
- iş gününün davam etmə müddəti haqqında məlumatlar(tam və ya qismən məşğulluq; məzuniyyətlərin uzunluğu);
- fəhlələrin və qulluqçuların əmək haqları (onun strukturu, əlavə əmək haqqı, əmək haqqına edilən əlavələr, tarif üzrə və tarifdən yuxarı ödəmələr);
-dövlət və hüquq təşkilatlarının göstərdiyi sosial xarakterli xidmətlər haqqındakı məlumatlar (sosial ehtiyaclar üçün qanuna, tarif müqavilələrinə uyğun olaraq və könüllü ayrılan xərclər).

Anketləri elə formada tərtib etmək lazımdır ki onlar istehsal məqsədlri ilə yanaşı kadr planlaşdırılmasına da xidmət etsin. Heyət haqqındakı məlumatları sistemləşdirərək aşağıdakı şəkildə təsvir etmək olar (şəkil 13.9).



Şəkil 13.9. Heyət haqqındakı informasiya

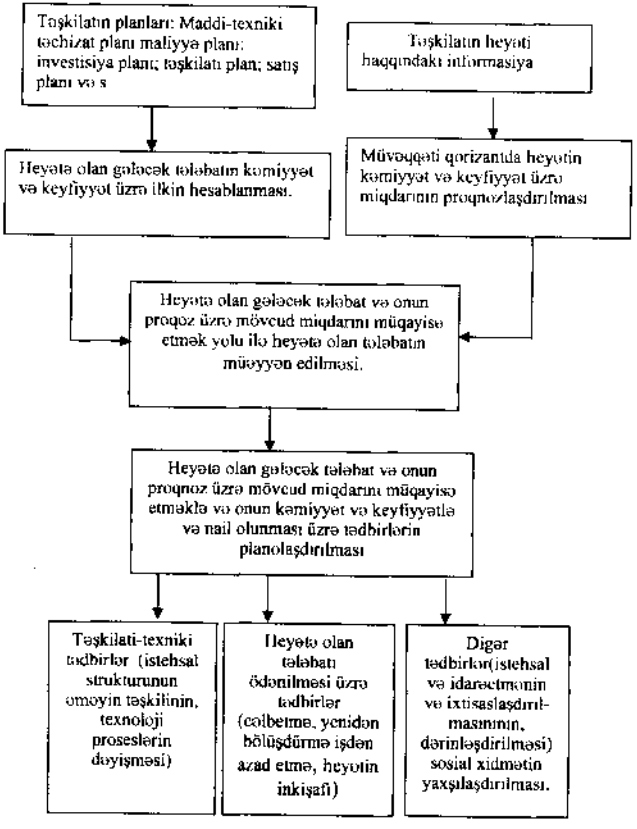
Heyət haqqındakı informasiya özündə bütün operativ məlumatların məcmusunu, həmçinin kadr planlaşdırılması üçün onların işlənməsi prosesini birləşdirir. Bu aşağıdakı tələbatlara cavab verməlidir:

- sadəlik. Bu o deməkdir ki informasiyada yalnız o qədər və o həcmdə məlumatlar öz əksini tapmalıdır ki, bu məhz həmin situasiyanın tələb etdiyi qədər zəruri olsun;
- əyanilik. Məlumatlar o şəkildə təqdim edilməlidir ki, başlıca məsələni tez müəyyən etmək və sözçülükdən qaçmaq mümkün olsun. Bunun üçün cədvəllərdən, qrafiklərdən, şəkilli material tərtibatından istifadə etsək lazımdır;
- birmənalılıq. Məlumatlar aydın olmalıdır və onların şərhi zamanı materialların semantik, sintatik və məntiqi birmənalılığını gözləmək lazımdır;
- müqayisəlilik. Məlumatlar müqayisə edilə bilən vahidlərlə təqdim edilməlidir və həm təşkilatın daxilində və həm də təşkilatdan kənardakı obyektlərlə müqayisə edilə bilən olmalıdır;
- varislik. Müxtəlif dövrlərdə kadrlar haqqında verilən məlumatlar eyni bir metodika ilə hesablanmalıdır və eyni formada təqdim edilməlidir;
- aktuallıq. Məlumatlar təzə, operativ və vaxtında verilməlidir, başqa sözlə gecikdirilmədən təqdim edilməlidir.

Heyətlə işin operativ planının məzmunu. Heyətə olan tələbatın planlaşdırılması kadr planlaşdırılması prosesinin ilkin pilləsi olub mövcud olan və planlaşdırılan iş yerləri, təşkilati – texniki tədbirlərin keçirilməsi planı,ştat cədvəli və boş vəzifələrin tutulması planı haqqındakı məlumatlara əsaslanır. Hər bir konkret halda heyətə olan tələbatı müəyyən edərkən müvafiq bölmələrin rəhbərlərinin bu işdə iştirakı tövsiyyə edilir. Heyətə olan tələbatın planlaşdırılması sxemini aşağıdakı kimi təsvir etmək olar (Şəkil 13.10.).

Heyyətin cəlb edilməsinin planlaşdırılması – daxili və xarici mənbələr hesabına təşkilatın kadrlara olan prespektiv tələbatını ödəmək məqsədilə heyyətin muzdla tutulması və işə qəbul edilməsi tədbirlərinin planlaşdırılması. Heyətin cəlb edilməsinin daxili mənbələri əlavə işlər meydana çıxması, binanın yenidən bölüşdürülməsi və ya yerdəyişmə, həmçinin işçilərin xidməti pillələr üzrə irəli çəkilməsi təşkilatın malik olduğu heyətdən daha yaxşı istifadə etməyə imkan verir.

Təşkilata kadrları cəlb edən zaman heyətlə işdə olan problemlərdən biri əməyə adaptasiyanın planlaşdırılmasıdır. İşçi və



Şəkil 13.10. Heyətə olan tələbatın planlaşdırılması

təşkilatın qarşılıqlı tə'sirləri gedişində onların qarşılıqlı surətdə uyğunlaşması prosesi baş verir. Bu işçinin tədricən yeni peşəkar və sosial-iqtisadi əmək şəraitinə daxil olması əsasında mümkün olur.

Adaptasiyanın iki növünü bir-birindən fərqləndirirlər:

- ilkin, yəni peşəkar fəaliyyət təcrübəsi olmayan gənc kadrların uyğunlaşması (bir qayda olaraq söhbət ali məktəb məzunları haqqında gedir);

- ikinci yəni peşəkar fəaliyyət təcrübəsi olan işçilərin uyğunlaşması (bir qayda olaraq fəaliyyət obyektini və ya peşəkar rolunu dəyişən işçilər nəzərdə tutulur məsələn ranqına keçmək).

Əmək bazarının fəaliyyət göstərdiyi şəraitdə ikinci adaptasiyanın rolu artmaqda davam edir. Buna görə də gənc işçilərin ilkin adaptasiyasına yüksək dərəcədə diqqət yetirən xarici firmaların təcrübəsini diqqətlə öyrənmək lazımdır. Bu kateqoriyadan olan heyətə təşkilatın müdriyyəti tərəfindən xüsusi qayğı göstərilməsinə ehtiyac vardır.

Heyətin azad olunmasının və ya ixtisar edilməsinin planlaşdırılması kadr planlaşdırılması prosesi də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki istehsalın və ya idarəetmənin səmərələşdirilməsi nəticəsində işçi qüvvəsinin artıqlığı yaranır. Heyətin azad edilməsinin planlaşdırılması ixtisaslı kadrların xarici əmək bazarlarına ötürülməsindən və bu qəbildən olan heyyət üçün sosial çətinliklər yaradılmasından qaçmağa imkan verir. Heyətin idarə olunması üzrə olan fəaliyyət istiqaməti son dövrlərə qədər respublikamızın təşkilatlarında demək olar ki, praktiki olaraq inkişaf etməmişdir.

Əməkdaşların işdən azad edilməsinin planlaşdırılması əməkdaşların işdən azad edilmə növlərinin təsnifatına əsaslanır. Təsnifat kriteriyası kimi işçinin könüllük dərəcəsi kimi çıxış edir:

- işçinin təşəbbüsü ilə başqa sözlə öz arzusu ilə;
- iş təklif edənin və ya müdriyyətin təşəbbüsü ilə;
- pensiyaya çıxmaqla əlaqədar olaraq.

Təşkilatdan işçinin getməsi kimi hadisənin vacibliyini nəzərə alaraq işdən azad edilən heyətin idarə edilməsi işi üzrə xidmət bölməsinin başlıca vəzifəsi başqa bir istehsal, sosial və şəxsi situasiyaya keçidi maksimum dərəcədə yumşaltmaqdır. Bu xüsusilə də axırıncı iki növ azad etməyə aiddir.

Pensiyaya çıxmaqla əlaqədar olaraq təşkilatdan azad edilmə özündən əvvəlki növlərindən bir sıra xüsusiyyətləri ilə fərqlənir:

Birincisi, pensiyaya çıxmaq ola bilsin ki əvvəlcədən nəzərdə tutulan və vaxtına görə kifayət qədər dəqiq planlaşdırıla bilər;

İkincisi, bu hadisə şəxsi sferada əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verməsi ilə əlaqədardır;

Üçüncüsü, insanların həyat tərzindəki əhəmiyyətli dəyişikliklər onun əhatəsi üçün son dərəcə əyani olur;

Dördüncüsü, nəhayət qarşıda duran pensiyaya çıxmasının müəyyən pərakəndəlik və öz-özünə münasibətdə ikitirəlik (nizamsızlıq)xasdır.

Təşkilatın ahıl yaşlı əməkdaşlarına olan münasibəti (müvafiq dövlət siyasətində olduğu kimi) iqtisadi sistemin idarəçilik mədəniyyətinini və silvizasiyası səviyyəsinin ölçüsüdür.

Heyyətdən istifadənin planlaşdırılması ştatda olan vəzifələrin tutulması planının işlənib hazırlanmasının köməyi ilə həyata keçirilir. İş yerlərini müəyyən edərkən ixtisas əlamətlərini uçota almaqla yanaşı insanın məruz qaldığı psixi və fiziki yükləri, həmçinin bu sahəyə iddialılar olması imkanlarını da nəzərə almaq lazımdır. Heyətdən istifadəni planlaşdırarkən sonradan peşə xəstəliklərinin yaranmasının erkən əlillik baş verməsinin və istehsal zədələnməsinin qarşısının alınması kimi məsələlərə müəyyən tələblər irəli sürmək lazımdır. İnsana layiq əmək şəraitini təmin etmək zəruridir. Kadrlardan istifadəni planlaşdırarkən gənclərin, qadınların, ahıl işçilərin, fiziki və psixi imkanları məhdud olan şəxslərin məşğulluna xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Bu kateqoriyadan olan işçilərdən onların ixtisas və imkanlarına uyğun olaraq istifadə etmək olduqca vacibdir. Bu məqsədlə təşkilatdakı iş yerlərini ehtiyatını yaratmaq zəruridir.

Təşkilatda işçilərin yenidən hazırlanması və ixtisaslarının yüksəldilməsni özündə birləşdirən təhsilə tələbat da mövcuddur. Heyətin təhsilinin planlaşdırılması təşkilat daxili və təşkilatdan kənardakı, həmçinin öz-özünü hazırlamaq (müstəqil hazırlama) tədbirlərini əhatə edir.

Heyətin öyrədilməsinin planlaşdırılması xarici əmək bazarlarında yeni yüksək ixtisaslı kadrlar axtarmadan özünün işləyən istehsal resurslarından istifadə etmək imkanı verir. Bundan əlavə belə planlaşdırma işçilərin mobilliyi, motivasiyası və özünü tənzimləməsi üçün şərait yaradır. O həmçinin çalışdığı iş yerlərindəki dəyişən şəraitə işçinin adaptasiya olması prosesini suratləndirir. Təcrübədə heyətin öyrədilməsinin iki forması geniş yayılmışdır: iş yerində və ondan kənarda.

İş yerində öyrədilmə daha ucuz və operativ həyata keçirilir, gündəlik işlə sıx bağlılığı ilə auditoriyalarda təhsil almağa

öyrənməmiş işçilərin tədris prosesinə daxil olmasını asanlaşdırır.

İş yerlərində öyrədilmənin mühüm metodları aşağıdakılardır: təcrübə toplamaq məqsədilə tapşırıqların mürəkkəbləşdirilməsi iş yerlərinin dəyişdirilməsi (rotasiya), istehsal instruktajı, işçilərdən assisent kimi istifadə, funksiya və məsuliyyətlərin bir hissəsinin ötürülməsi .

İş yerindən kənarda öyrədilmə daha effektivdir, lakin əlavə maliyyə resursları ilə və işçinin öz xidməti vəzifələrindən ayrılması ilə əlaqədardır. Bu halda mühit şüurlu surətdə dəyişir və işçi gündəlik işlərindən ayrılır. İş yerindən kənarda öyrədilmənin mühüm metodları aşağıdakılardır: mühazirə oxumaq, işgüzar oyunlar keçirmək, konkret istehsal situasiyalarının araşdırılması, konfrans və seminarların keçirilməsi, təcrübə mübadiləsi üzrə qrupların yaradılması, keyfiyyət dəmələrinin yaradılması.

İşgüzar koryera və xidməti peşə irəliləmələrinin planlaşdırılmasının mahiyyəti ondan ibarətdir ki işçinin təşkilata qəbul etdiyi andan başlayaraq işdən nəzərdə tutulan azad edilməsinə qədər onun vəzifə və iş yerləri sistemi üzrə üfüqi və şaquli irəliləməsini plana uyğun şəkildə təşkil etmək lazımdır. İşçi yalnız qısa və uzun müddətli dövrə öz perespektivlərini bilməməlidir, həm də xidməti vəzifə pillələri üzrə çatmağı nəzərdə tutduğu göstəriciləri də bilməlidir. Heyətə çəkilən xərclər təşkilatın istehsal və sosial göstəricilərini işlənib hazırlanması üçün əsas xərclər hesab olunur. Heyətə çəkilən xərclər məhsulun maya dəyərində artım meylinə malikdir. Bu meyl aşağıdakılarla bağlıdır;

- əmək məhsuldaolığı və heyətə çəkilən xərclər arasında bir başa asılılığın olarmması ilə;
- heyətin ixtisas səviyyəsinə daha yüksək tələblər irəli sürən və getdikcə daha baha olan yeni texnologiyanın tətbiqi ilə;
- əmək hüququ sahəsindəki qanunvericiliyin dəyişməsi ilə, yeni tərifərin tətbiqi, ilə ilkin tələbat mallarının qiymətlərinin yüksəlməsi ilə (xarici amillər).

Heyətə çəkilən xərcləri planlaşdırarkən ilk növbədə aşağıdakı xərc maddələrini diqqətdə saxlamaq lazımdır:

- əsas və əlavə əmək haqqlarını, sosial sığortaya ayırmaları, ezamiyyət və xidməti səfər xərclərini;
-kadrların hazırlanması, yenidən hazırlanması və ixtisaslarının yüksəldilməsinə çəkilən xərcləri;
- ictimai iaşə xərclərinə əlavələr verilməsi, mənzil-məişət xidmətlərinə, mədəniyyət və bədən tərbiyəsimnə, səhiyyə və

istirahətə, uşaq müəssisələri ilə təminata, xüsusi geyimlərin əldə edilməsinə əlavə ödənclər verilməsi ilə bağlı olan xərcləri.

- əməyin və ətraf mühitin mühafizəsi ilə, psixofiziologiya əməyin ergonomikası və texniki estetikanın tələblərini gözləməklə daha əlverişli əmək şəraitinin yaradılması ilə əlaqədar olan xərcləri.

Əgər təşkilatda kadr axıcılığının səviyyəsi yüksəkdirsə yeni işçi qüvvəsinin axtarılması, onların təlimatlandırılması və işi mənimsənilməsi ilə əlaqədar olan əlavə xərclər meydana çıxır. Kadr ardıcıllığı yüksək olduqda iş vaxtı artır, zay məhsul istehsalı və boş dayanmalar çoxalır, xəstələnmə, istehsalat zədələnmələrinin səviyyəsi yüksəlir və erkən əlillik hallarının sayı artır. Bütün bunlar hamısı heyətlə bağlı olan xərcləri artırır, məhsulun maya dəyərinin yüksəlməsinə və rəqabət qabiliyyətinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

Eyni zamanda bazar münasibətlərinin inkişafı dərəcəsindən asılı olaraq işçilərini təşkilatın mənfəət və kapitalında iştirakı ilə əlaqədar olan yeni növ xərclərin nəzərə almaq zəruriliyi də meydana çıxır.

§3. Təşkilatda heyətin muzdla tutulması, qiymətləndirilməsi və onların seçilməsi

Heyətin muzdla tutulması mənbələri. Heyətin muzdla tutulması zamanı əsas məsələ işçilərə olan tələbatın həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından öyrənilməsidir. Bununla bahəm aşağıdakı suala cavab tələb olunur: harada və nə vaxt işçi tələb olunur.

İşçilərin muzdla tutulması – təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmaq üçün zəruri keyfiyyətlərə malik namizədlərin muzdla tutulmasına yönəlmiş bir fəaliyyətdir. İşçilərin muzdla tutulmasından və qəbulundan heyətin idarə olunması başlayır.

Təşkilat nə vaxt yeni işçilərin qəbuluna ehtiyac duyursa onda o iki suala cavab verməli olur: potensial işçiləri harda axtarmalı və gələcək işçilərə mövcud iş yerləri barədə necə məlumat verməli. İşçilər əsasən iki mümkün mənbə hesabına yığılır: daxili (təşkilatın işçiləri arasından) və xarici (təqşkilatla heç bir əlaqəsi olmayan insanlar arasından). Daxili və xarici mənbədən heyətin muzdla tutulmasının üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakı cədvəldə verilmişdir (cədvəl 13.4).

Cədvəl 13.4.

Heyətin cəlb edilməsinin daxili və xarici mənbələrinin üstünlükləri və nöqsanları

Cəlb olunmanın üstünlükləri	Cəlb olunmanın çatışmazlıqları
Heyətin daxili mənbə hesabına cəlb edilməsi	
Xidmətlərin yüksəldilməsi şansı artır. (Təşkilatda yüksəlmə əmək məhsuldarlığının artmasına xidmət edən sosial-psixoloji mühit yaradır. Kadrların cəlb edilməsi xərclərini azaldır. Öz vəzifəsini yaxşı öyrənmək üçün işçidə təşəbbüskarlıq artır. Onlar təşkilat haqqında müəyyən molumata malik olurlar. Əmək ödənişləri səviyyəsinin saxlanılması. Gənc kadrların təşkilatda öyrədilməsindən azad olurlar. Ştata tez uyğunlaşmaq üçün ştatdakı vəzifəsini tez qavramağa çalışır. Kadr siyasətində «şəffaflıq» prinsipi. Yuxarı mərhələdə heyətlərin vəziyyətləri haqqında məlumat yığılır. Heyətin bölüşdürülməsi məqsədə istiqamətlənmə imkanlarını artırır. İxtisaslı heyətin axtarılması problemi aradan qalxır. Əməkdə müvəffəqiyyət səviyyəsi, motivasiyası artır.	Kadrların seçilməsi üçün imkanların məhdud olması Rəhbərliyə iddialı şəxslər bir neçə nəfər olarsa onda kollektivdə gərginlik və şəxslər arası rəqiblik yaranar. Təşkilat haqqında məlumatı olan əməkdaş işdə böyük staja malik olmasa o bu işi qəbul etməz. Həmin işdə olan digər işçilərə avtomatik təsir edəcək, onlar rəhbərdən narazı qalacaq və aktivlikləri azalacaq. Yeni vəzifələrə keçirilmənin keyfiyyəti heyətə olan tələbi tam təmin etmir. Əgər heyətə olan tələb tam təmin edilərsə, bu təkcə işlərin keyfiyyətinə deyil, eləcə də məsrəflərə də öz təsirini göstərəcək.
Heyətin xarici mənbə hesabına cəlb edilməsi	
Seçmə imkanının böyük olması. Təşkilatın inkişafı üçün yeni impulsların görsənməsi. Düzgün biliklərə nail olmuş yeni insanların cəlbi. İşçi qəbulu heyətə olan tələbin tam aradan qaldırılması. Təşkilat daxili intriqaların baş verməsi qorxusunu azaldır.	Kadrların cəlb edilməsi xərclərinin böyük olması. Kənardan cəlb edilən işçilərin xüsusi çəkişinin yüksək olması kadr axıcılığını artırır. Təşkilat mühitdə əvvəlki işçilərin sosial-psixoloji mühitinin pisləşməsi Sınama müddətini keçməkdə böyük risqə getmə. Təşkilat haqqında məlumatsızlıq. Uyğunlaşma müddətinin uzun müddət davam etməsi təşkilatın işçiləri üçün xidməti artım imkanlarının blokirovkası Yeni işçi təşkilatı yaxşı tanımır.

Heyətin daxili mənbə əsasında yığılması ən çox təşkilatın heyətlə bağlı siyasətindən asılıdır.

ABŞ təcrübəsindən bir misala baxaq. ABŞ-ın sənaye və xidmət sahələrindəki təşkilatların kadrlar şöbəsinin əməkdaşları ilə aparılan sorğu zamanı heyətin aşağıdakı cəlbi mənbələri aşkarlanmışdır: (mənbələr əhəmiyyətlilik dərəcəsinə görə təsnifləşdirilir) işə girmək istəyənlər üçün sorğu-məlumat siyahısı, qəzetdə elanlar; yerli məktəblər, işə düzəltmə xidmətlərindən istifadə etmək; xüsusi işə cəlb edilmə agentlikləri; kollec və universitetlərdən; radio və televiziyada verilən elanlardan; həmkarlar ittifaqından.

ABŞ-ın müxtəlif sahələrində çalışan 300 menecerlə sorğunun nəticələri aşağıdakı cədvəldə verilmişdir (cədvəl 13.5).

(Cədvəl 13.5)

Menecerlərin işə cəlb olunması mənbələri cədvəli

Muzdla tutulma mənbələrinin təsnifatı	Xüsusi cəmi %
Doğmaların və dostların məsləhəti	24
Heyətin idarəedilməsi və axtarışı üzrə ixtisaslaşmış konsultativ firmaların tövsiyələri	23
Elan və reklamlarla	21
Kompaniya daxili müxtəlif mənbələr	13
Qəbul üçün məktub-müraciətlərlə təşəbbüs	7
Kompaniyaların telefon zəngləri ilə təşəbbüs	7
və başqa üsullarla	5
Cəmi:	100

Rusiyada işçilərin muzdla tutulmasının ən geniş yayılmış mənbələri aşağıdakılardır: insanların sorğu əsasında işə qəbulu; qəzet elanları; orta məktəbdən; texnikomlar; texniki-peşə məktəblərin; ali təhsil müəssisələrin; işə düzəltmə xidmətlərin; xüsusi işə cəlb edilmə agentlikləri; radio və televizorda elan əsasında; həmkarlar təşkilatları vasitəsilə.

Təşkilat kənardan əməkdaşları yığanda rəhbərlik öz işçilərinə qohumları və ya tanışları arasından işə qəbul üçün müraciət edənləri təklif etməlidir.

Əgər təşkilat məhsul buraxılışını artırırsa yeni işçilərin muzdla tutulmasına alternativ variant işdə əlavə fəaliyyət yaratmaqdan

ibarətdir. Bu işə yeni işçilərin muzdla tutulmasına və qəbuluna çəkilən xərcləri azaldır. İşdə əlavə fəaliyyət özü isə işçilərin kifayət qədər gəlirini təmin edə bilər, amma burada yorğunluq və istehsal qəzalarının çoxalması problemi yaranır. Uzun sürən və işdən əlavə fəaliyyət heyətə çəkilən xərcləri çoxaldır və əməyin məhsuldarlığını aşağı salır.

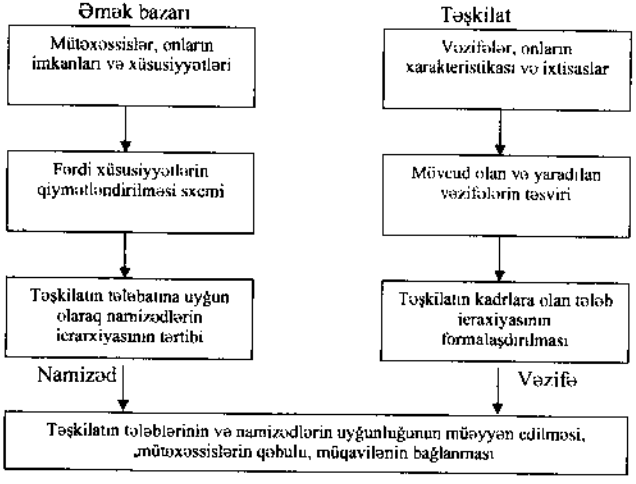
Təşkilatın heyətə olan tələbinin müvəffəqiyyətlə ödənilməsində müddətli tutulmuş muzdurlar böyük rol oynayır ki, onları da xüsusi agentliklər təqdim edirlər. Müddətli işçilər lazımi səviyyədə biliyə malik olur və bu da tapşırıqların layiqincə yerinə yetirilməsinə şərait yaradır. Müddətli işçilərdən istifadənin üstünlükləri bunlardır: təşkilat onları davamlı olaraq üzv kimi heyətinə qəbul etmir, onları öyrətmir, onlara kompensasiya ödəməklə və qayğılarına qalmaqla xidmətlərindən istifadə edirlər. Müddətli işçilər necə qəbul edirlərsə də tələb olunan işin yerinə yetirilməsindən asılı olaraq eləcə də qovulurlar. Bu müddətli işçilərin çatışmamazlıqları ondan ibarətdir ki, onlar təşkilatda adi spesfik işləri bilmirlər, hansı ki, bu işlər işin effektivliyinə təsir göstərir. Əlbəttə ki, ixtisaslaşmış təşkilatlar, cəlb etməni öyrənən qurumlar, müdirlərin müddətli fəaliyyətə çox vaxt üstünlük vermirlər. Aşağıda ixtisaslaşmış muzdların tutulması sxemi verilmişdir (Şəkil 13.11).

İşçilərlə söhbət zamanı onların işə qəbulundan əvvəl onlara əvvəlcədən hazırlanmış suallar verilir. Belə suallar sırasında aşağıdakılar ola bilər.

1. Namizədlərin hansı uzunmüddətli və qısa müddətli məqsədləri var? Buna çatmağa o nə üçün və necə hazırlaşır?
2. Son 5 ildə, işlə bağlı olmayan hansı həyat məqsədləri var?
3. Namizəd real olaraq həyatdan nə istəyir?
4. Namizəd nə üçün bu işi əldə etmək istəyir?
5. Onun üçün nə vacibdir:pul, yoxsa iş?
6. Namizədin hansı güclü və zəif cəhətləri var?
7. Namizəd başqalarını necə təsəvvür edir?
8. Namizədin gücünün artmasına nə təsir edə bilər?
9. Namizəd onun təhsilinin yerinə yetirilən işlərə uyğun olduğunu hesab edirmi ?
10. Nə üçün məhz bu namizəd işə qəbul oluna bilər?
11. Neçə gündən sonra o özünü işdə nümayiş etdirə bilər?
12. Namizəd təhsilini artırmağı fikirləşirmi?
13. Stres şəraitində namizəd necə işləyə bilər?

14. Namizədi əvvəlki hansı iş daha çox maraqlandırıb və nə üçün?
15. İşdə namizəd üçün ən vacib nədir?

Təşkilatlar vəzifələrə namizədlər üçün aşağıdakı anketi işləyib hazırlamalıdırlar.



Şəkil 13.11. İxtisaslaşmış muzdların tutulması sxemi

ANKET

İddia olunan vəzifə _____
vəzifənin adı

1. Familiya, ad, ata _____
2. Doğulduğu il və yer _____
3. Ev adresi və telefonu _____
4. Təhsili (təhsil müəss.adı, fakültəsi;buraxılış ili) _____
5. İxtisası _____
6. İxtisası üzrə iş stajı _____

№	Təşkilatın adı	İşin gedişi
1		
2		

7. Xarici dil _____

Ana [ ] Sərbəst [ ] lüğətlə [ ]

8. Kompyüterdə iş təcrübəsi

№	Programma	İstifadəçi	Peşəkar
1			
2			
3			

9. Axırıncı iş yerinə gəlməməyin səbəbi _____
10. Axırıncı iş yerinin ünvanı, telefonu, rəhbərinin telefonu _____
11. Başqa işə keçmə motivi _____
12. Sürücülük hüququnun olması _____
13. Axırıncı iş yerindən azad olmağa həvəsləndirən amillər _____
14. Ailə vəziyyəti, uşaqlar _____
15. Özünün 4 xüsusiyyəti _____
16. Əmək haqqının razı olduğu aşağı səviyyə _____
17. Əlaqə telefonu _____

«——» ———— 200 —— il imza ————

Müxtəlif mənbələrdən yığılan heyətin effektivliyi də eyni deyil. Kadrların müxtəlif mənbələrdən yığılmasının effektivliyinə görə ABŞ-da aparılmış tədqiqatlara nəzər salaq (cədvəl 13.5).

Cədvəl 13.5

Müxtəlif mənbələrdən kadrların yığılması effektliyi

Muzdla tutulma mənbələrinin adı	Təklif edilənlərdən işə qəbul edilənlərin xüsusi çəkisi
Yazılı olaraq müraciət edənlər	58
Elanlar	40
Müxtəlif agentlər	32
Birbaşa kolleclən bölgü	13
Kompaniya daxili	65
Təsadüfi işçilərin axtarışı	57
Sorğu siyahısından iş axtaranlar	82

Bu cədvəldəkilər ABŞ-da aparılmış tədqiqatların nəticələridir. Növbəti mərhələ yığılmış işçilərin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsidir. Burada aşağıdakı düsturdan istifadə olunur.

$$k_n = (R_k + P_r + O_r) : G$$

Burada R_k -işçilərin orta keyfiyyət göstəricilərinin yığılmış işçilərə nisbəti, (%).

p_r - il ərzində qabağa çəkilən işçilərin yeni işçilərə faiz nisbəti.

O_r - bir il ərzində öz iş yerlərində qalan işçilərin sayının qəbul yeni qəbul olunmuş işçilərə faiz nisbəti.

G -hesablama zamanı nəzərə alınan göstəricilərin ümumi sayı.

Boş iş yerlərinə yerləşdiriləcək namizədlərə qoyulan tələblər:

Bazar rəqabəti şəraitində heyətin keyfiyyəti əsas amilə çevrilmişdir ki, bu da müəssisələrin yaranmasında, fəaliyyət göstərməsində böyük rol oynayır. İşçilərin seçilməsini həmişə dəqiqliklə yerinə yetirməyə çalışmışlar. Belə ki, insan resurslarının keyfiyyəti çox halda imkanları və sonrakı istifadənin effektivliyini müəyyən edir. Müasir dövrdə heyyətin seçilməsinin yeni aktiv formalarına keçmişlər. Seçmə prosesində həmişə mövcud tələbin yüksək səviyyədə ödənilməsinə cəhd göstərirlər. Keçmiş dövrdə rəhbərlər həmişə işçilərin seçilməsində kadrlarla bağlı müvafiq

xidmətlərdən istifadə etmişdilər. İş yerlərinə uyğun işçilərin seçilməsində onlar şəxsi imtiyazlar və təcrübələrinə əsaslanırdılar. Təsadüfi səhvlər isə iş yerlərinə düzəlmiş işçilərin qovulmasına və onların yenilərı ilə əvəz edilməsinə səbəb olurdu. Müasir şəraitdə işçilərin seçilməsinə belə yanaşma nəinki effekt verir, əksinə işçi qüvvələrinə olan tələbatın ödənilməsini çətinləşdirir, həm də çox xərc tutumlu olur.

Kadrlar şöbəsinin işçiləri işçiyə olan təlbatları əvvəlcədən duyurlar və etibarlı olaraq əsaslandırırlar. Seçmənin etibarlılığı və effektivliyinin yüksəldilməsi əsasən tədqiqatçılar tərəfindən namizədlərin iş və şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsindən, informasiya mənbələrindən asılıdır. Bu mərhələdə kadrların seçilməsi həyata keçirilir. Hər dəfə namizədlərin ilkin yoxlanması göstərir ki, onlar müvafiq tələblərə uyğun deyillər. Namizədlərin faktiki bilik səviyyələrinin öyrənilməsində hər zaman elmin nailiyyətlərindən istifadə olunmur. Ona görə ki, insan resurslarının seçilməsi çox pilləli mürəkkəb bir sistemdir. ABŞ təcrübəsində müsahibə metodundan (4/5), sorğudan (2/3) və qiymətləndirmə mərkəzindən istifadə edirlər (1/3).

Növbəti mərhələ isə boş olan mütəxəssis və rəhbər vəzifələrə işçilərin seçilməsidir: bunun üçün aşağıdakılar tələb olunur.

- vəzifələrə olan tələblər işlənib hazırlanmalıdır;
- iddiaçı axtarışlarının genişliyi, yəni konkursda minimum tələblərə cavab verən çox namizədlərin iştirakına şərait yaratmaq;
- iddiaçıların qiymətləndirilməsi üçün formal metodlardan istifadə olunur ki, bu metodları da kadrlar şöbəsi həyata keçirir;
- vəzifəyə uyğun bir neçə namizədlərin seçilməsi.

Seçmənin həyata keçirilməsində xətti rəhbər və funksional bölmələrin xidmətlərindən istifadə olunur. Burada çalışan peşəkar psixoloq mütəxəssislərdən müasir metodlardan istifadə edilər.

Seçmənin başlanmasından tutmuş sonuna qədər rəhbərlər bu işdə iştirak edirlər . Yəni bu işdə rəhbərlərin son sözü də məhz onlar deyil.

Muzdlu işçilərin tutulması özünü aydın şəkildə təşkilatda göstərdyinə görə təşkilatın müvafiq qaydalarına uyğun şəkildə aparılmalıdır.

"Heyətin seçilməsi fəlsəfəsində" Amerikan firmaları müasir Yapon idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Yapon firmalarında məşhur belə bir fikir vardır ki, "təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır". ABŞ-da ondan fərqli olaraq onlar aşağı səviyyələrə

də işçilər qəbul edərkən işçinin ixtisas biliyinə, elm və praktiki təcrübələrinə, təhsildə şəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə fikir verirlər. Bundan sonra yapon işçilərini təşkilata uzun müddətə işə götürürlər. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə, onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Yüksək və orta idarəetmə səviyyələrinə heyətin seçilməsində isə onlar öz firmalarının işçilərinə üstünlük verirlər. İri firmalarda isə "ömürlük muzd" prinsipi əsas götürülür.

Yapon modelinin perspektivliyi göründüyü kimi yüksəkdir, amma bəzi istisnalar bu modeli bazar iqtisadiyyatının tam müəyyən edilmədiyi və böhran şəraitində olan ölkələrdə tətbiqini məqbul hesab etmir.

Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə heyətin seçilməsinin dörd prinsipial sxemi var: təcürbəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi; gənc mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbulu; daxili imkanlardan istifadə;rəhbər heyət ehtiyatından istifadə.

Seçmədən əvvəl rəhbərlik müvafiq tələblərə yüksək şəkildə cavab verən namizədlərin axtarılmasına ehtiyac duyur. Təşkilat müasir dövrdə ciddi şərtlər daxilində inkişaf etmiş, ixtisaslaşmış və praktiki cəhətdən hazır olub, məsuliyyəti öz üzərlərinə götürən heyətə malik olmağa çalışaraq namizədlərin ixtisaslaşma imkanlarına diqqət yetirirlər. Ona görə də rəhbər və mütəxəssislər bu yuxarıdakı xüsusiyyətlərə azca da olsa malik olan insanlara namizəd kimi baxır.

Seçmə zamanı nəzərə almaq lazımdır ki, təşkilatın bir sıra üzvləri bəzi işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün lazımi informasiya vermirlər ki, həmin işçilərin imkanlarını rəhbərlik bilsin və onlara yüksək vəzifə versin və əksinə. Ona görə də bir çox işçilərin bir səviyyədə uzun müddət çalışmaları onaların işdə effektivliyini aşağı salır, nəticədə təşkilat itirir. İşçilərə öhdəsindən gələ biləcəkləri bir neçə funksiya və vəzifələrin tapşırılması təşkilatda yarana biləcək narazılıqların qarşısını əvvəlcədən ala bilər. ABŞ təcrübəsində belə qəbul olunmuşdur ki, kadr məsələləri üzrə düzgün qərar qəbul edilməsi vəzifəyə olan tələblər düzgün və dəqiq müəyyən edilməyənə qədər qeyri-mümkündür.

Amerika firmalarında rəhbər vəzifə tutmaq istəyən namizədə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən aşağıdakı qaydalara əsaslanırlar:

– vəzifəli şəxs vəzifəsinə namizədlərdən hər hansı birini seçərkən müəyyən kompromislərə getmək qaçılmazdır. Belə ki, ən yaxşı işçinin də zəif cəhətləri ola bilər. Bu zaman bu vəzifə üçün həqiqətən hansı keyfiyyətlərin hökmən zəruri olduğu hər hansı

keyfiyyətlər olmadan keçinmək haqqında səlahiyyətli şəxslərin aydın təsəvvürü olmalıdır;

– rəhbər və mütəxəssislər daha tez-tez buraxılan səhvlərə diqqət yetirməlidirlər və vəzifəyə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən işə qəbul edilənə qədər və qəbul edildikdən sonra keyfiyyətlər arasında dəqiq sərhədi müəyyən etməyi bacarmalıdır. Zəruriyyət olmadan ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsinə əlavə tələblər irəli sürmək lazım deyildir. Xüsusilə də iddiaçı az olan vəzifələr olduqda bu arzu olunmazdır. Belə hallarda vəzifəyə olan tələbləri keyfiyyətlə məhddulaşdırmaq lazımdır.

– keyfiyyətə olan tələbin yüksəlməsi işçinin ümumi potensialının və ixtisasının tam qiymətləndirilməsinə gətirib çıxara bilər, hansı ki, bu parametrlər gələcəkdə işçilərdən tələb oluna bilər.

– vəzifəyə olan tələblərin dəqiq müəyyən edilməsi qiymətləndirilmədəki labüd subyektizmi aradan qaldırmalıdır;

– hər bir vəzifədə düşünülmüş şəkildə nə qədər çox sayda namizədə baxılarsa seçiminin pozitiv nəticələr verməsi ehtimalı bir o qədər çox olacaqdır və ya əksinə;

– ali rəhbərliyini tərkibinə vəzifələr üçün ixtisas səviyyəsinə olan tələbləri müəyyən edərkən bu səviyyələrdə yerləşdirilmiş rəhbərlərin və mütəxəssisləri şəxsi və peşə keyfiyyətləri ilə şərtlənən zəif cəhətlərini kompensasiya etməyə cəhd etmək olar. Eyni zamanda namizədə əlavə tələblər irəli sürülə bilər. Tədqiqatlar göstərir ki, təşkilatın mühiti və rəhbərliyin digər üzvlərinin xarakteri də vəzifə üçün namizədə zəruri olan spesfik tələblər irəli sürür.

Boş iş yerlərinə namizədlər seçilən zaman rəhbər və mütəxəssislər iddiaçıların bu və ya digər fəaliyyət keyfiyyətlərini öyrənə bilərlər. Bu zaman üçün onlar fəaliyyət xarakteristikalarını öyrənmək üçün xüsusi metodlardan istifadə edirlər. Xarakteristikalar qrupunu aşağıdakılar aid edilir:

1) ictimai-vətəndaş yetginliyi; 2) əməyə münasibəti; 3) bilik səviyyəsi və iş təcrübəsi; 4) təşkilatçılıq qabiliyyəti; 5) insanlarla işləmək bacarığı; 6) sənədlərlə və informasiya ilə işləmək bacarığı; 7) qərarları vaxtında qəbul etmək və reallaşdırmaq bacarığı; 8) yenilikləri görmək və onları həvəsləndirmək bacarığı; 9) xarakterin əxlaqi-etik əlamətləri.

Birinci qrup özündə aşağıdakıları birləşdirir: öz şəxsi maraqlarını ümumi mənafeyə tabe etdirməyi; özünə və eşitdiyi bəzi məsələlərə tənqidi yanaşmaq bacarığı; cəmiyyətdə aktiv fəaliyyət göstərmək; yüksək səviyyədə siyasi biliyə malik olmaq.

İkinci qrup aşağıdakı keyfiyyətləri əhatə edir: gördüyü işlərdə şəxsən məsuliyyət hiss etmək; insanlarla münasibətdə dəqiq və diqqətli olmaq; əməksevərlik; tələb olunan nizamnamələrə riayət etmək; işlərin estetik səviyyəsinə uyğunlaşmaq.

Üçüncü qrup özündə bu keyfiyyətləri birləşdirir: vəzifələrin insanlara uyğunluğu; istehsalın idarə edilməsində müəyyən biliyə malik olmaq; rəhbərliyin qabaqcıl metodları haqqında biliyə malik olmaq; cari təşkilatdakı iş stajı.

Dördüncü qrupa bu keyfiyyətlər aiddir: idarəetmə sistemini təşkil etmə bacarığı; öz əməyini sərf etmək bacarığı; rəhbərliyin qabaqcıl metodlarını öyrənməyə çalışmaq; işlə bağlı müşavirələrə keçirmək bacarığı; öz əməyini və şəxsi imkanlarını öz-özlüyündə qiymətləndirmək bacarığı; başqasının əmək və imkanlarını qiymətləndirmək xüsusiyyəti.

Beşinci qrupda bu keyfiyyətlər birləşmişdir; tabeçiliyindəkilərlə işləmək bacarığı; müxtəlif təşkilat rəhbərlərilə işləmək bacarığı; iş sənədlərinin, əmrlərinin, sərəncamlarının tərtib etmək bacarığı; tapşırıqların aydın şəkildə formalaşdırmaq və vermək bacarığı; idarəetmənin müasir texniki imkanları haqqında biliyə malik olmaq və onu öz işində tətbiq etmək bacarığı; sənədləri oxumaq bacarığı.

Altıncı qrup aşağıdakı keyfiyyətləri əhatə edir: müasir qərarlar qəbul etmək bacarığı; çətin vəziyyətlərdən çıxmaq bacarığı; mübahisələri və konfliktləri həll etmək bacarığı; psixogigyenik qaydalara əməl etmək xüsusiyyəti; özünü öyrətmək bacarığı; özünə inanmaq.

Yeddinci qrupa bu keyfiyyət aiddir: görmək bacarığı; yenilikləri müəyyən etmək və onların əldə edilməsinə nail olmaq bacarığı; avanturist, köhnəçilik və konservatorluqla bağlı şübhələri dəqiqləşdirmək və onları aradan qaldırmaq; təşəbbüskarlıq; yenilikləin idarəedilməsinə və onların həyata keçirilməsinə cəhd göstərmək; risqə getmək xüsusiyyətlərinin olması.

Doqquzuncu qrupa aşağıdakı keyfiyyətlər daxildir: düzgünlük;vicdanlılıq, səliqəlilik, prinsipiallıq; tarazlılıq; təmkinlik; sadəlilik; xarici görkəmdə səliqəlilik;inadkarlıq; mülayimlik; ciddilik.

Bu keyfiyyətlər təşkilata konkret vəzifələrə uyğun gələn keyfiyyətlərə malik insanları müəyyən etməyə imkan verir. Namizədlərə və onlara veriləcək vəzifələrin tələblərini müəyyən etmək üçün əsas keyfiyyətlər öyrənilir.

Bu eksperimentlərin aparılması boş iş yerlərinə uyğun namizədlərin seçilməsinə və onların şəxsi keyfiyyətlərinin

öyrənilməsinə şərait yaradır. Boş iş yerlərinə menecer namizədləri seçən zaman aşağıdakı xüsusi metoddan istifadə edirlər (cədvəl 13.6).

(Cədvəl 13.6)

Heytin qiymətləndirilməsi və seçilməsi metodu

Qiymətləndirilən keyfiyyətlərin adı	Anket məlumatlarının analizi	Psixoloji testləşdirmə	İşdə qiymətləndirmə	İxtisas testləşdirilməsi	Rəylərin yoxlanması	Müsahibə
1. İntelekt		++	++			+
2. Hər hansı bir sahədə bilik	+			+ +		+
3. Peşə bilikləri və vərdişləri	+			+ +	+	+
4.Təşkiletmə xüsusiyyəti və bacarığı	+	+	+	+	+	+
5. Kommukativlik xüsusiyyəti və bacarığı		++	++		+	+ +
6. Şəxsi qabiliyyəti			++		+	+ +
7. İş qabiliyyəti və sağlamlıq	+		+			+ +
8. Xarici görünüş və manera			+			+ +
9. Motivasyia			+			+ +

++ effektivlitk metodu, +tez-tez tətbiq edilən metod.

Təşkilatda heyətin seçilməsini kadrlar şöbəsinin işçiləri həyata keçirir. Heyətin seçilməsində menecer aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir.

Seçmə kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi ;
Seçmə kriteriyalarının təsdiqlənməsi;
Seçmə ilə əlaqədar müsahibə;
Ərizə və cari bioqrafiq anketlərlə iş;
İşə qəbul ediləcək işçilələ müsahibə;
Testlərdən istifadə;
Seçmə zamanı son qərar.

Fəaliyyətə uyğun olaraq kriteriyalarını düzgün müəyyən edilməisnə ehtiyac duyulur. Kriteriyalar işçilərin təcrübəsini, sağlamlıqlarını və şəxsi xarakteristikalarını əks etdirməlidir. Tələb olunan hər bir kriteriya təşkilatda işləyən və özünü yaxşı göstərən işçilərin xarakteristikalarına əsasən işlənib hazırlanır.

İşçiləri seçən zaman onun təhsilinin qiymətləndirilməsinə çox böyük fikir verirlər. Burada digər kriteriyalar az və ya çox dərəcədə təhsildən asılıdır. Təhsillə bağlı olan göstərici işin şərtlərinə uyğun olmalıdır. İşçini seçən işçidə təhsilin müddətini və məzmununu öyrənməli və bu təhsilin baxılan işlə uyğunluğuna fikir verilməlidir.

Təcrübə göstərir ki, əsas göstərilələrdən biri də işçinin ixtisas səviyyəsidir. Ona görə də mütəxəssislər muzdla işçi tutan zaman onun təcrübəsinə böyük fikir verirlər. Xüsusi olaraq namizədin iş təcrübəsi və əmək stajını götürürlər. Həm də cari təşkilatda işçinin işləmə vaxtı da əsas götürülür. Əmək stajı müxtəlif tələblərlə müqayisə edilir: cari təşkilatda ümumiləşdirmə müddəti, müəyyən edilmiş vəzifədə çalışma müddəti və s.

İşlər müxtəlif cür həyata keçirildiyindən, bu işləri icra edənlərdən bu və ya digər fiziki keyfiyyət tələb olunur ki, buna sağlamlıq, güc və s. aiddir. Namizədlərin fiziki və tibb xarakteristikasını cari məlumatlardan istifadə etməklə tam müəyyən etmək lazımdır.

İşçilərin şəxsi xarakteristikalrından biri də sosial vəziyyətdir. Ailəli və yaxud subay olmaq.

İkinci şəxsi keyfiyyət kimi iddiaçıların yaşıdır. Təşkilatda işçilərin seçilməsi kriteriyasında yaş da nəzərə alınır və öyrənilir. Çox cavan və ya böyük yaşa malik olan işçilər arasından namizədlər seçmək əbəsdir, az səmərəlidir.

Müxtəlif işlərin yerinə yetirilməsi üçün işə götürülənlər insanların bu və ya digər şəxsi tiplərin müəyyən etməyə çalışırlar. Məsələn, qapalı insanlara nisbətən ünsiyyətçil insanlara üstünlük vermək lazımdır. Müştərilərlə ünsiyyətdə olan insanlar üçün yüksək şəxsi keyfiyyətlər daha vacibdir. Namizədlər seçilən zaman onların müvafiq tələblərə uyğun olduğu müəyyən edlidikdən sonra testlə sınaq həyata keçirilir. Seçiləsi işçinin işin tələb etdiyi xüsusiyyətlərə uyğun olma testdən sonra dəqiqləşdirilir. Uyğunluğu müəyyən etmək o qədər də asan iş deyil.

Heyətin seçilməsində amerikan sxemində yuxarıda deyilən uyğunluğun müəyyən edilməsi üçün 3 tələbin ödənilməsi nəzərdə tutulur:

– cari işlərin yerinə yetirilməsinin yüksək keyfiyyətlərinin müəyyən edilməsi üçün iş prosesində tələb olunan iş stilinin müəyyən edilməsi;

– test belə göstəricilərdən biri ilə müqayisə edilməsi;

– cari vəziyyətin öyrənilməsi üçün işlərin keyfiyyəti ilə bağlı fəaliyyət xarakterlərinin öyrənilməsi.

Dəqiq müəyyən edilmiş və konkret tələblərə əsaslanan seçmə metodu iddiaçıların bunlarla olan uyğunluğundan asılıdır. Testləşdirmənin keyfiyyəti keçmiş işlərə və tələb olunanlara uyğunluğun qiymətləndirilməsi əsasında təmin olunur.

Nəzərdə tutulan uyğunluğunu testin köməyi ilə müəyyən etmək olar. Testin nəticələri gizli saxlanılmalı və işə qəbulu haqqında onların özlərinin iştirakı olmadan qərar qəbul edilməlidir. Qəbul ediləcək işçilər işdə təcrübələrini göstərdikdən sonra, yəni onların iş keyfiyyətləri qiymətləndirildikdən sonra işə qəbulu elan edilir. Bu işdə sığorta agentliklərinin təcrübəsi yaxşıdır. İşlərin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün onlar müəyyən vaxt sərf edirlər ki, bu sonralar testin nəticələrinin qiymətləndirilməsinə öz təsirini göstərir.

Boş iş yerlərinə namizədlərin seçilməsi prosesinin təşkili

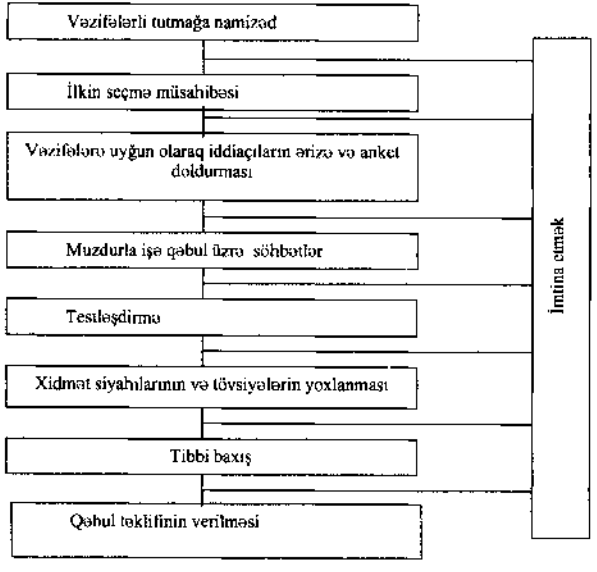
Əlbəttə seçmənin həyata keçirilməsi bir neçə mərhələlərin formalaşdırılmasından ibarətdir, hansı ki, bu mərhələlərdən iddiaçılar keçməlidirlər. Hər bir mərhələdən bu və ya digər iddiaçılar keçə də bilərlər, keçməyə də bilərər və yaxud onlara başqa təkliflər də edilə bilər. Heyətin seçilməsi prosesini aşağıdakı mərhələlərdən görmək olar (şəkil 13.12).

İlkin seçmə müsahibəsi. Bunun həyata keçirilməsi müxtəlif üsullarla yerinə yetirilir. Burada namizəd ilkin olaraq kadrlar bölməsinə və ya iş yerlərinə gəlirlər. Elə bu vaxtdan bu bölmənin mütəxəsissləri və yaxud xətti rəhbər ilkin söhbəti həyata keçirilər. Təşkilat söhbətin ümumi qaydalarını müəyyən edir və bu söhbət müəyyən məsələlri aydınlaşdırmağa yönəlməlidir. Məsələn, söhbət iddiaçının təhsilini, onun xarici görünüşünü və şəxsi keyfiyyətlərini müəyyən etməyə imkan verir. Bundan sonra seçmə prosesinin sonrakı mərhələsinə keçirlər.

Vəzifələrə uyğun olaraq iddiaçıların ərizə blanklarını və anketlərinin doldurulması. İlkin seçmə müsahibəsindən sonra onlar ərizə və anket blanklarını doldurmaldırlar. Bunlar son məlumatların toplanması üçün istifadə edilir. Anketlər minimum həddə olmalı və əmək məhsuldarlığını əks etdirən informasiyaları əhatə etməlidir.

Suallar keçmişlə və ağılın imkanlarıyla əlaqəli olmalıdır. Anketlər elə neytral şəkildə formalaşdırılmalıdır ki, bütün suallara düzgün cavablar almaq mümkün olsun.

Anketləşdirmə namizədlərin qiymətləndirilməsi və seçilməsi prosedurasında birinci mərhələ hesab olunur.



Şəkil 13.12. Heyətin seçilməsi prosedurası

Anketdəki hər hansı uyğunsuzluq işçinin işdən hər bir an qovulmasına səbəb ola bilər.

Anket məlumatların təhlili aşağıdakı informasiyaların əldə edilməsinə şərait yaradır.

1. Təhsilinin ixtisası tələblərinə minimum uyğunluğu;
2. Praktik təcrübənin işin xarakterinə uyğun gəlməsi;
3. Vəzifə borcunun ödənilməsi həddinin müəyyən edilməsi;
4. Əlavə işlərin qəbul edilməsinə hazırlıq;
5. İşçiyə bilmədiyi arayış və əlavə informasiyanı almaqda

kömək edə bilən şəxslər dairəsinin təklif edilməsini.

Amerikan firmalarında anketlərin tərtibi müştəri tərəfindən müəyyən edilir. O öz şəxslərini kontingentin heyətindən asılı olaraq dəyişir. İdarəetmə vəzifəsinə seçmə zamanı istifadə olunan adi işçi üçün tərtib edilən anketdən müərəkkəb olur.

Anketlərin xüsusi növü də mümkündür. Məsələn hərdən bir tələbələr üçün xüsusi blanklardan istifadə edilir. Belə ki, tələbələrin əmək stajı elə də böyük deyil, əsas diqqəti onların təhsilinə, iqtisadi bacarıqlarına və iddiaçıların maraqlarına yönəldirlər. Anketdə onların təhsil ocaqları, ixtisasları, əlavə getdikləri kursları, ikinci ixtisası haqqında məlumat soruşulur. Eyni zamanda iddiaçının bilik səviyyəsi haqqında məktəbdən başlayaraq sinifdə neçə oxuması, orta balı, kollecdəki orta balı, nizam intizam üzrə orta balı haqqında məlumatlar tələb olunur. Anketdə daha sonra idarəetmə və hüquqi intizam, aldığı təhsil saatlarının miqdarı, mühasibat uçotu və təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili, bu kurslar haqqında geniş məlumatların göstərilməsi tələb olunur.

Anketləşdirmənin əsas vəzifələrindən biri namizədin şəxsi keyfiyyətlərini və vəziyyətlərini müəyyən etməkdir. Bir namizədin işə təyin edilməsi vaxtı ona kömək ola bilər. Çox vaxtı anketlərdə axırıncı iş yerində il ərzində işlənmiş günlərin miqdarı və xəstəliyə görə işdən qalma haqqında məlumatlar olur. Əsas diqqət işçinin işdən tez qovulma səbəbləri öyrənilməsinə yönəldilir. Anketdə işçinin keçmiş işdən azad olmasının dəqiq səbəbi soruşulur. İddiaçı öz sağlamlığının çatışmazlığı haqqında anketdə məlumat verməlidir. Əksər firmalar bu məqsədlə özləri tibbi müayinələr təşkil edirlər.

Hansı suallara firma cavab almaq istəyirsə həmin sualların nümunəsi verilir. Ancaq konkret forma və səviyyə müxtəlif ola bilər. Burada suallar yığcam və qrafikə uyğun formalaşdırılır.

Muzdlu işçilərlə söhbət. Muzdla işə qəbul zamanı söhbət müxtəlif formada həyata keçirilir.

– sxem əsasında aparılan;
– zəif formalaşdırılan;
– sxemsiz aparılan.

Söhbət zamanı adi sual və cavablarla informasiyalar ötürülür. Yəni söhbət işçi ilə bağlı müxtəlif məlumatların əldə edilməsinə istiqamətlənməlidir. Söhbəti həyata keçirən zaman müxtəlif səhvlər baş verir ki, bu da nəticəliliyi aşağı salır. Söhbət zamanı buraxılan səhvlərin ən geniş yayılması növlərindən biri söhbətin ilk

dəqiqəsində namizəd haqqında yaranan ilkin təsuratdır. Bundan əlavə elə hallar da rast gəlinir ki, söhbəti aparan iddiaçı haqqında onun necə görünməsi, stulda necə oturması, gözləri ilə qarşı tərəfə necə nüfuz etməsi və s. əsasında nəticələr çıxarır.Ona görə də söhbət aparan zaman belə səhvlərin baş verməməsi üçün qarşı tərəfin danışığına nəzarət etmək lazımdır.

Söhbət zamanı aşağıdakıları öyrənməyə çalışırlar:

1. Ərizəçinin nə və necə danışmasına diqqətlə qulaq asmaq lazımdır;
2. İddiacının davranışlarını izləməklə, onun haqqında daha dolğun və tam informasiya əldə etməyə çalışmaq lazımdır;
3. Tələbləri xatırlatmaq, işin xarakterini təqdim etmək;
4. Lazım olan bütün informasiyanı aldıqdan sonra qərar qəbul edilməlidir.
5. Söhbət zamanı suallar seçmənin əsas göstəricilər toplusu əsasında qurulmalıdır. Bu suallar işə qəbul üçün anketlərdə əks etdirilməlidir.

Testləşdirmə. Seçmə ilə bağlı qərarın qəbulunu asanlaşdırmaq üçün bir metoddan da istifadə edilir ki, bu da muzdlular arasında test yoxlamalarının aparılmasıdır. Psixoloq və mütəxəssislər tərəfindən hazırlanan testlər seçilən heyətin ixtisas və ağlının qiymətləndirilməsi predmeti kimi çıxış edir.

Siyahıdakıların yoxlanılması və zəmanət verilməsi. İşə seçilmək üçün namizədlər ərizə verəndən sonra əvvəlki iş yerləri haqqında minimum informasiya alınır, bu kiçik məsləhət kağızı da ola bilər. Əgər bioqrafiqk məlumatları yoxlamaq zəruriyyəti yaranarsa məktuba alternativ olaraq işçinin əvvəlki rəisinə zəng vuraraq maraqlandığınız suallar haqqında fikir mübadiləsi aparmaq faydalı olardı. Daha çox yoxlanılan punkt işçinin sonuncu iş yeri və təhsilidir. Aşağıda onun bir nümunəsi verilmişdir (cədvəl 13.7).

Cədvəl 13.7.

İşə qəbul zamanı işçinin seçilməsi üçün istifadə edilən testlərin siyahısı

Testin adı	Testi aparan işçinin kateqoriyası		
	Xətti rəhbərlər	Funksional rəhbərlər	Mütəxəssislər
1. İşçinin yaradıcılıq potensialının müəyyən edilməsi	+	+	+
2. Qarşılıqlı münasibətlərdəki çətinlikləri müəyyən edən		+	+
3. İşçinin nüfuzunu müəyyən edən	+	+	
4. Gənc rəhbərlərin təşkilatçılıq xüsusiyyətlərini müəyyən edən	+		
5. Rəhbər işə yaralığının müəyyən edilməsi	+		
6. Sahibkarlıq xüsusiyyətinin müəyyən edilməsi	+		
7. Xarakterin münaqişəli olmasını müəyyən edən	+	+	+

Tibbi müayinə. Bütün təşkilatlarda demək olar ki, bu tələb olunur. Bu zaman ya onlar müvafiq suallara cavab verirlər, ya da tibbi müayinədən elə oradaca keçirlər. Belə tələbin səbəbləri aşağıdakılardır:

– işçinin kompensasiya haqqında şikayət verdiyi hallarda şikayətçinin muzdla işə qəbul edildiyi vaxtda fiziki vəziyyətini bilmək lazımdır;

–yolxucu xəstəliklər daşıyıcısı olan şəxslərin işə qəbulunun qarşısını almaq lazımdır.

İşə götürülmək haqqında təklifin qəbul edilməsi. İşə qəbul iki tərəfin əmək kontraktını imzalaması ilə başa çatır.

§4. Təşkilatda peşə adaptasiyası və orientasiyasının idarə edilməsi

Heyətin peşə orientasiyası və adaptasiyasının mahiyyəti və növləri.

Peşə orientasiyası və adaptasiyası kadrlar hazırlanması sisteminin vacib elementi kimi çıxış edir və istehsalla təhsil sistemi arasındakı əlaqənin tənzimləyicisi kimi çıxış edir. Onların vəzifəsi, mənfəətliliyi və rəqabət qabiliyyətliyini yüksəltmək üçün təşkilatı lazımi miqdarda və keyfiyyətdə işçi qüvvəsi ilə təmin edilməsinə kömək göstərməkdən ibarətdir.

Peşə orientasiyası özündə insana cəmiyyətin tələbatına və onun öz şəxsi qabiliyyətlərinə və xüsusiyyətlərinə daha uyğun gələn peşənin seçilməsinə kömək edən peşə informasiyası, peşə məsləhəti, peşə seçimi və peşə adaptasiyası üzrə tədbirlər sistemini əks etdirir. Əmək fəaliyyətində işçinin imkanlarından tam istifadə edilməməsi yalnız onun şəxsi inkişafına ziyan vurmur, həm də təşkilatın böyük itkilərə məruz qalmasına səbəb olur. İşçinin peşə hazırlığı ilə onun yerinə yetirdiyi əmək funksiyaları arasındakı uyğunsuzluq onun əməyə olan marağını və iş qabiliyyətini aşağı salır və son nəticədə əmək məhsuldarlığının azalmasına, məhsulun keyfiyyətinin pisləşməsinə, peşə xəstəliklərinin və zədələnmələrinin artımasına gətirib çıxarır.

Peşə orientasiyasının digər bir mühüm vəzifəsi məşğuliyyətdəki sürətli struktur dəyişikliklərinə kömək etməkdir. Hazırda çoxukladlı iqtisadiyyat müxtəlif bacarıq və maraqları olan işçilərə əmək bazarında yer tapmağa imkan verir. İdeal halda iş yerlərinin ixtisarı yalnız aşağıdakı vəziyyətlərdə həyata keçirilməlidir; mativasiyalı peşə seçimi mexanizmi nəzərə alınmaqla azad olunan işçilərin yenidən təhsil alması şəraiti yaradıldıqda; təşkilat üçün prioritet sahələrdə yeni iş yerləri yaradılması üzrə proqramlar fəaliyyət göstərməyə başladıqda. Rəhbər işçilər peşə orientasiyanı təşkilatda işçi qüvvəsi təklifini tənzimləmə metodu kimi qəbul etmədikcə iqtisadi və psixoloji çətinliklər keçirəcəklər.

Peşə seçiminin psixoloji və motivasiyalı seçimini aşkara çıxarmaq üçün və inkişaf etdirmək üçün peşəkar orientasiyanın idarə edilməsi mexanizmindən istifadə edilməlidir. O, özündə rəqabət qabiliyyətli keyfiyyətlərə malik olan işçinin şəxsiyyətinin formalaşması prosesinin qarşılıqlı əlaqədar olan təşkilati vasitəsini

əks etdirir (işçinin peşə təhsili, tərbiyə, məsləhət , seçim, hazırlıq və adaptasiya). Təşkilatda kadr cəlb olunması zaman heyətlə işin problemlərindən biri əmək adaptasiyasının idarə edilməsidir. İşçi ilə təşkilatın qarşılıqlı fəaliyyətinin gedişində qarşılıqlı uyğunlaşma baş verir. Bunun əsasını işçinin yeni peşə və sosial-iqtisadi əmək şəraitinə mərhələli daxil edilməsi təşkil edir.

Əmək adaptasiyasının iki istiqamətini fərqləndirmək olar:

1. ilkin adaptasiya
2. ikinci (təkrar) adaptasiya (şəkil 13.13)

Əmək bazarının fəaliyyəti şəraitində ikinci dərəcəli adaptasiyanın rolu artır. Bu zaman gənc işçilərin ilkin adaptasiyasına xüsusi diqqət göstərən xarici firmaların təcrübəsini diqqətlə öyrənmək lazımdır. Heyyətin bu kateqoriyasına təşkilatın adaptasiyası tərəfindən xüsusi ehtiyac var.

Adaptasiyanın prinsipial məqsədləri bunlardır;

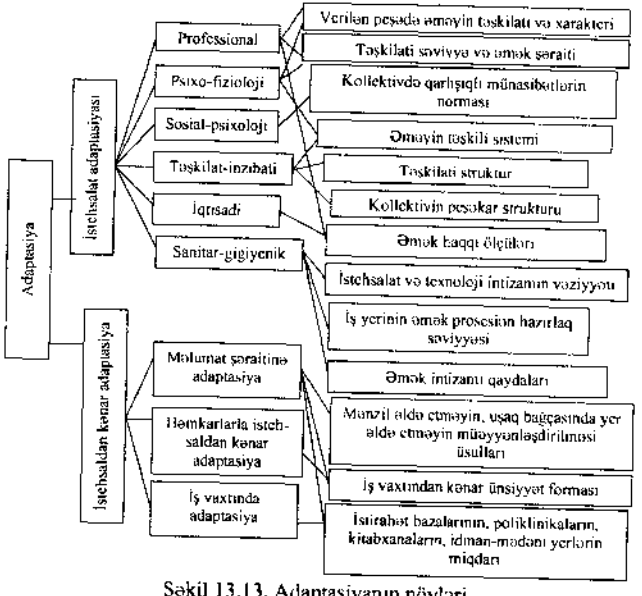
- başlanğıc xərclərin azaldılması, belə ki, hələ yeni işçi öz iş yerini pis bilir, o daha az effektiv işləyir və əlavə məsrəflər tələb edir.
- yeni işçilərdə qayğılığın və qeyri-müəyyənliyin aşağı salınması.
- işçi qüvvəsinin axıcılığının ixtisarı, belə ki, əgər təzələr özlərini yeni işdə narahat və lazımsız hiss edirlər də, onda onlar buna qovulma ilə reaksiya verilə bilər.
- rəhbərlərin və əməkdaşların vaxtına qənaət, belə ki, proqram üzrə aparılan iş onlardan hər birinin vaxtına qənaət etməyə kömək edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, yerli təşkilatlarda adaptasiya prosesinin idarəetmə mexanizminin qeyri-mütəşəkkilliyi müşahidə olunur. Bu mexanizm 3 əsas problemin həllini nəzərdə tutur.

- təşkilatın idarə edilməsi sistemində adaptasiyanın idarə edilməsi funksiyasının struktur möhkəmlənməsi;
- adaptasiya prosesinin texnologiyasının təşkili;
- adaptasiya prosesinin informasiya təminatının təşkili.

Adaptasiyanın idarə edilməsi funksiyasının möhkəmləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə həyata keçirilə bilər:

1) Heyətin idarə olunması sisteminin strukturunda müvafiq bölmələrin ayrılması. Çox zaman adaptasiyanın idarə edilməsi funksiyası heyətin öyrənilməsi bölməsinin tərkibinə daxil olur.



Şəkil 13.13. Adaptasiyanın növləri

2) Adaptasiyanın idarə edilməsi ilə məşğul olan mütəxəssislərin müəyyənləşdirilməsi, istehsal müəssisələrində ixtisar zamanı heyyətin idarə olunması xidməti tərəfindən onların fəaliyyətin koordinasiyası.

3) Himayədarlığın inkişafı, hansı ki, son zamanlar bizim müəssisələrdə unudulmuşdur.

Təşkilatda adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə bölmənin və ya mütəxəssislərin adaptasiya prosesinin texnologiyalarının təşkili sahəsində əsas vəzifələrinə aiddir; adaptasiyanın müxtəlif məsələlərinə aid seminar və kursların təşkili; rəhbərlərin yeni işçilərlə fərdi söhbətlər aparması; yeni vəzifəyə gələn rəhbərlər üçün qısamüddətli, intensiv kurslar; rəhbərlərin hazırlanması üçün xüsusi kurslar; yeni işçilərin tapşırıqlarının tədricən

mürəkkəbləşməsi metodundan istifadə; yeni işçinin kollektivlə münasibətlərini müəyyənləşdirmək üçün birdəfəlik tapşırıqlar verilməsi; kollektivdə işçilərin birliyi üçün xüsusi rollu oyunların keçirilməsi və s.

Adaptasiya prosesinin informasiyayla təchizatı onun səciyyəsi və uzunmüddətliyi göstəricilərinin qiymətləndirilməsində özünü göstərir. İnformasiyanın toplanması və emalını heyətin cari işgüzar fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi proseduru çərçivəsində həyata keçirilməsi məsləhətdir. Yerli təşkilatlarda adaptasiyanın informasiya təchizatının əsas problemi adaptasiyanın səviyyə və müddətinin normativ göstəricilərinin toplanmasından ibarətdir

Heyyətən peşə orientasiyası və adaptasiyası təcrübəsi.

Peşə orientasiyası və adaptasiyası işsizliyin mümkün aşağı səviyyədə saxlamaqla bərabər məşğulluğa və sürətli struktur dəyişikliklərinə kömək göstərməlidirlər. Ancaq bu məsələnin praktiki həlli əmək bazarının inkişaf etməsi ilə əlaqədar olaraq ləngiyir. Dövlət məşğulluq xidməti hələ ki, peşə adaptasiyası və orientasiyanı efektiv idarə etmək iqtidarında deyil. İş yerlərinin mexaniki doldurulmasa çətin nail olmaq mümkündür, belə ki, az sayda adam istənilən işə razı olur.

Bunun səbəbini yalnız köhnə stereotiplərdə deyil, peşə orientasiyası fəaliyyəti və adaptasiyası sahəsində, həmçinin bazar şəraitində onun forma və imkanlarının məzmunu haqqında biliklərin kifayət olmamasında axtarmaq lazımdır. Uzun illər ərzində ölkəmizdə də peşə orientasiyası və adaptasiyası sahəsində müəyyən təcrübə toplanmışdır. Ekstensiv inkişaf sərbəst işçi qüvvəsinin olduğu və işləyənlərin ixtisas səviyyəsinə tələblərin o qədər də yüksək olmadığı bir şəraitdə kadrlar və onların məşğulluğunun təmin edilməsi sahəsində vahid informasiya sisteminə o qədər də ciddi ehtiyac duyulmurdu. Belə qənaətbəxş olmayan təcrübə kadrların natama və qeyri-rasional məşğulluğu, onların hazırlıq səviyyəsinə tələblərin aşağı düşməsi nəticəsində fəhlə kadrların xroniki və hər yerdə çatışmamasına gətirib çıxarmışdır. Ayrı-ayrı məktəblərdə, iri müəssisələrdə və inzibati rayonlarda fəaliyyət göstərən peşə orientasiyası xidmətləri çox vaxtı işə cəlb etmə və təşviqat məntəqəsi kimi çıxış edirdilər. Nəticədə məktəbi qurtaranların yalnız 15-20%-i məktəblərdə əldə etdikləri vərdişlərlə bağlı olan peşələri seçirdilər. Hazırda respublikamızın iri şəhərlərində və rayon mərkəzlərində məşğulluq, yenidən təhsil alma, peşə orientasiyası və

adaptasiyası üzrə təsərrüfat hesablı mərkəzlər yaradılmasına ciddi ehtiyac vardır. Belə mərkəzlərdə xarici ölkələrdə toplanmış təcrübədən istifadə etmək həmin sahədə yaranmış boşluğun aradan qaldırılmasına əhəmiyyətli kömək olardı. Bu problemlərin həll edilməsi sahəsində Yaponiya təcrübəsi xüsusi maraq kəsb edir. Burada kadrlar hazırlanması sistemi öz spesifikliyi ilə fərqlənir. Yapon məktəblərində oxuyan şagirdlər orta təhsilin (10 12 sinif) ikinci pilləsinə keçənə qədər praktiki olaraq heç bir peşə hazırlığı ala bilmirlər. Başqa sözlə yapon gənclərinin əksər hissəsi orta təhsilə yiyələnərək hər hansı bir ixtisas haqqında müvafiq sənədi olmadan əmək bazarına çıxırlar. Lakin bu yapon şirkətlərinin rəhbərlərini az təşvişə salır. Firmalarda peşə hazırlığı kadrlar hazırlanmasının yapon sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Kompaniya rəhbərləri gənc insanları birbaşa məktəb partasından cəlb etməyə cəhd edirlər. Bu hərəkətlərini onunla əsaslandırırlar ki, hər hansı iş vərdişinin olmaması onların korlanmamasına, kənar təsirlərə məruz qalmamasına və həmin korparasiyada qəbul edilmiş davranış qaydalarına əməl etməyə hazır olmalarına dəlalət edir. Korparasiyaya qəbul olunan gənc ilkin hazırlaq üzrə məcburi kurs, yəni adaptasiya keçir. Nisbətən qısa müddətdə – iki ay ərzində həyata keçirilir. İlkin təhsilin əsas məqsədi yeni işçini kompaniya ilə, əməkdaşların qarşılıqlı münasibətləri prinsipləri ənənələri, adətləri, mərasimləri ilə tanış etməkdən, başqa sözlə, onları işə mənəvi cəhətdən hazırlamaqdan ibarətdir.

ABŞ-ın orta və iri firmalarında da işçilərin adaptasiyasının dərinləşdirilmiş proqramı tətbiq edilir. Onun həyata keçirilməsi prosesində heyətin idarə edilməsi üzrə menecerlə yanaşı xətti menecerlər də iştirak edir. Kiçik müəssisələrdə adaptaisya proqramı menecer - proktik tərəfindən həyata keçirilir. Bəzən bu işə həmkarlar təşkilatlarının nümayəndələri cəlb edilməklə son dərəcə müxtəlif proqramlardan istifadə edilir. Belə proqramlar əsasən şifahi informasiyalardan başlamış onların yazılı və qrafik təsvirin əks etdirən formalaşdırılmış proseduralara qədər olan məsələləri özündə birləşdirir. Adaptasiyanın formal proqramlarında çox vaxt müvafiq qurğulardan, slaydlardan və fotolardan istifadə edilir. Proqramlar ümumi və ixtisaslaşdırılmış proqramlara bölünür. Bir qayda olaraq ümumi proqramdakı məsələlər müəssisə haqqındakı bütün informasiyaları özündə əks etdirir. Bu proqramın əhatə etdiyi bəzi məsələlərə aşağıdakılar aid edilir:

1) kompaniya haqqında ümumi məlumat, təbrik nitqi,

kompaniyanın məqsədi, prioritetləri, ənənələri, normaları, məhsulları, fəaliyyət növləri, rəhbərlik haqqındakı məlumatlar, daxili münasibətlər; 2) kompaniyanın əsas siyasəti; 3) əmək haqqı; 4) əlavə cüzəştlər; 5) əmək mühafizəsi və təhlükəsizlik texnikası; 6) işçilər və onların həmkarlar təşkilatları ilə münasibətləri; 7) məişət xidməti; 8) iqtisadi amillər: mənfəət, işçi qüvvəsinin dəyəri, avadanlığın dəyəri, işə çıxmamaq, gecikmək və bədbəxt hadisələr, hadisələrlə əlaqədar olan itkilər.

İxtisaslaşdırılmış proqramlar isə firmanın konkret bölmələri və şöbələrinə aid olan məsələləri özündə birləşdirir. Məsələn, bölmələrin funksiyalarını; öhdəlik və məsuliyyəti; tələb olunan hesabat verməni; qayda və təlimatları; bölmələrə baxışı; əməkdaşların təqdim edilməsini.

Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən əşkilatların iş təcrübəsi sübut edir ki, peşə orientaisyası və adaptasiyası problemlərinə kifayət qədər fikir verilmir. Təəssüf ki, idarəetmə aparatı işçiləri təşkilata işçi qüvvəsi təklifinin tənzimlənmə metodu kimi peşə orientasiyası və adaptasiyasının əhəmiyyətini axıra qədər başa düşmürlər.

Hər bir təşkilat öz istehsal etdikləri məhsulların rəqabətliliyini yüksəltməkdə maraqlıdır. Bu isə yüksək keyfyyətli texnologiya və texnikanın cəlbi ilə yanaşı yüksək səviyyəli peşəkar işçilərin cəlbini də tələb edir. İşçinin peşə bilikləri, bacarıqları, iş metodlarının məcmusu baxımından inkişaf səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, istehsalın əşya faktorundan istifadə daha tez mütəşəkkilləşir. Peşə adaptasiyası və orientasiyasının əsas vəzifələrindən biri də ümumtəhsil məktəbləri, peşə hazırlıq ocaqları, təşkilatları arasında qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasıdır, öz növbəsində belə əlaqələr kadrlara olan tələbatı ödəyən lazımi səviyyəli işçi resurslarını operativ şəkildə müəyyən etməyə imkan verir. Bununla əlaqədar olaraq üç kompleks tipini inkişaf etdirmək məqsədə uyğundur;

- regiona və ya regionun təşkilatlar qrupuna orientasiya götürən regional istiqamətli kompleksi;
- sahələrin baza təşkilatları əsasında yaradılan sahəvi istiqamətlənmə kompleksi;
- xüsusi təhsil ocaqları ilə birbaşa əlaqə haqqında müqavilələr bağlayan təşkilatların yerli kompleksləri.

Heyətin reşə orientasiyası və adaptasiyasının idarə edilməsinin təşkili.

Yerli təcrübənin öyrənilməsi göstərdi ki, bir qayda olaraq

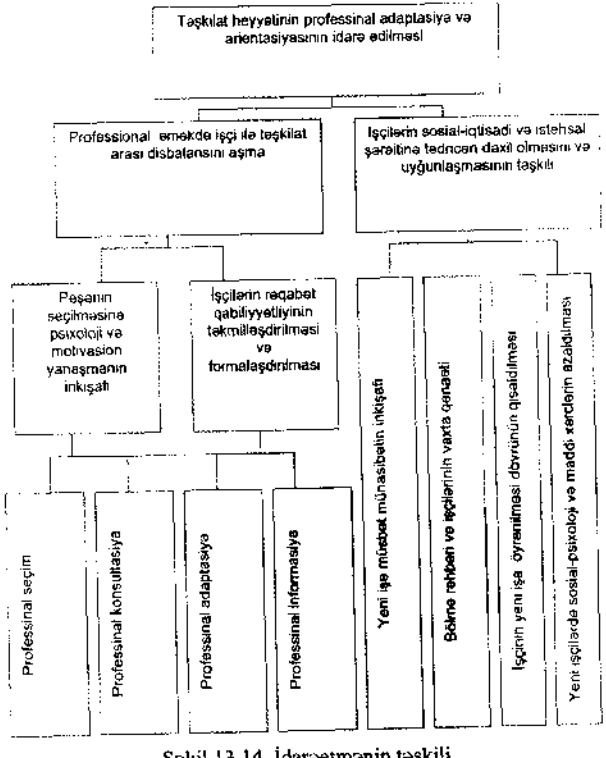
təşkilatlarda peşə adaptasiyası və orientasiyası məsələləri ilə məşğul olan xüsusi bir xidmət növü yoxdur.

Formal olaraq peşə orientasiyasına dair məsələlərlə kadrların hazırlanması üzrə mütəxəssislər məşğul olurlar. Adaptasiya məsələləri ilə isə müxtəlif bölmələrdən olan xüsusi işçilər məşğul olurlar. Bu kadrlar şöbəsinin inspektoru, xətti rəhbərlər və ya iş kolleqalarıdır. Onların əsas məqsədi cavan işçilərin müəssisəyə tez və ziyansız olaraq adaptasiyasını təşkil etməkdir. Qeyd etmək lazımdır ki, ilkin adaptasiyanın həyata keçirilməsi ilə sonrakı adaptasiyanın həyata keçirilməsi arasında heç bir fərq olmur, yəni bütün tədbirlər bir-birlərinə oxşayırlar və aşağıdakı kimi olurlar.

Adaptasiya prosesi işçinin işə qəbulu və qeydiyyatı zamanı birbaşa olaraq kadrlar şöbəsindən başlanır. Kadrlar şöbəsinin müfəttişi işçi ilə işə aid söhbətlər aparır və onun ümumiyyətlə işləyəcəyi olduğu müəssisə, şöbə, sexlə tanış edir, sonra o yeni işçini onun iş yerinə gətirir və onu birbaşa rəhbərliyə təqdim edir. Rəhbər isə öz növbəsində kollektivlə yeni işçini tanış edir. Rəhbər öz istəyinə uyğun olaraq yeni işçiyə daha təcrübəli və yaşlı işçilərdən hami kimi təyin edə bilər. Bir qayda olaraq rəhbər bir ay ərzində mütəmadi olaraq yeni işçi ilə söhbətlər aparır, yaranan çətinliklərlə, uğurlarla maraqlanır və onun işini sistematik qiymətləndirir.

Kadrlar şöbəsi tərəfindən adaptasiya prosesinə kənardan nəzarət həyata keçirilir. Bəzi təşkilatlarda yeni işçiyə təşkilatdakı bu və ya digər istehsal növünün, iş yerinin və vəzifənin xüsusiyyətlərini özündə əks etdirən xüsusi broşuralar verilir. Peşə orientasiyası və adaptasiyasının məqsəd vəzifələrindən irəli gələn elmi cəhətdən əsaslandırılmış idarəetmənin təşkilini aşağıdakı sxemdən aydın görmək olar (şəkil 13.14.).

Bu məqsədlərə nail olmaq üçün təşkilatın fəaliyyətdə olan vəlmələrində heyətin idarə edilməsi üzrə mütəxəssislər qrupu və ya kadrların peşə oriyentasiyası və adaptasiyası üzrə ixtisaslaşdırılmış bölmə yaratmaq lazımdır. Belə bölmələrin heyəti ən azı iki nəfər olmalıdır: peşə məsləhətçisi (istiqamət vericisi) və heyyət üzrə menecer. Adaptasiya prosesinin həyata keçirilməsində bilavasitə xətti rəhbərlər iştirak etməlidirlər.



Şəkil 13.14. İdarəetmənin təşkili

Bu bölmənin funksiyaları peşə orientasiyası və yenidən orientasiyaya ehtiyaçı olan işçilərə, həmçinin təşkilatın hamilik etdiyi məktəbləri bitirənlərə və təşkilata işə gələn yeni işçilərə və ya təşkilat daxilində iş yerləni dəyişən işçilərə yönəlməlidir

Peşə orientasiyası və adaptasiyası üzrə idarəetmə bölməsi aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidir:

- Əmək bazarı konyukturasının öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması, ona adaptasiya olunmaq üçün tədbirlərin keçirilməsi, kadrların potensialının müvafiq restrukturizasiyasının həyata keçirməsi;
- Daha yaxşı peşə orientasiyasını həyata keçirmək məqsədi ilə işçilərin seçilməsi və muzdla tutulması zamanı professioqram və işin təşkilindən, testləşdirmə müsahibədən istifadə edilməsi;
- Bölmələrdə, sahələrdə, iş yerlərində kadrların yerləşdirilməsi; kadrların potasiyası istehsal daxili kadrların yerləşdirilməsini möhkəmləndirilməsi və sabit əmək kollektivinin formalaşdırılması.
- Təşkilatçılıq istedadı olan gənc işçilər sırasından lider seçilməsi;
- Qarşılıqlı fayda əsasında peşə orientasiyası və adaptasiyasının regional idarəetmə sistemi ilə qarşılıqlı əlaləsinin təşkili.

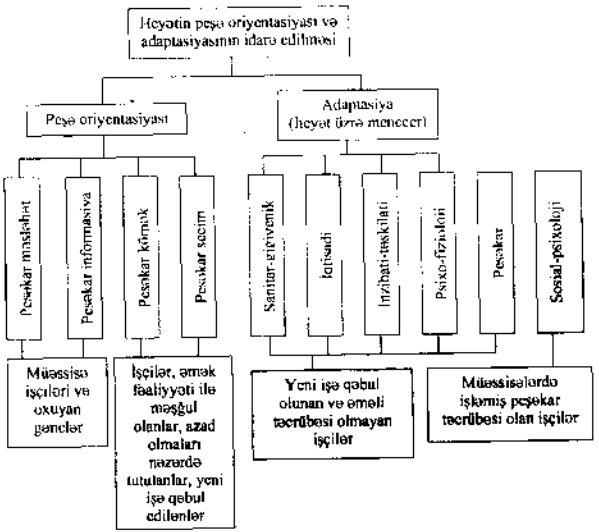
Təşkilatlarda heyyətin peşə orientasiyası və adaptasiyası üzrə idarəetmə bölməsinin fəaliyyətinin mühüm istiqamətləri şəkil 13.15.-də verilmişdir.

Peşə məsləhətinin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir;

1. Müəssisə işçiləri üçün peşəkar məsləhət.
2. Məlumatın yığılması, toplanması, bazar konyukturasının öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması, peşənin vacibliyi.
3. Muzdla tutmada və heyyətin seçilməsində iştirak.
4. Məktəblilərin (məktəb rəhbərliyi ilə birgə) peşə orientasiyası işinin təşkili.
5. Peşə texniki məktəbi ilə əlaqənin qurulması.
6. Müəssisələrdə peşə orientasiyası kabinetinin avadanlıqla təminatının təşkili.
7. Peşə orientasiyası stendlərinin hazırlanmasında peşə texniki məktəblərə yardım göstərilməsi;
8. Professioqram hazırlanmasının təşkili ;
9. Məktəblilər üçün tematik gecələrin təşkili;
10. Müəssisə rəhbərlərini, peşəkar mütəxəssisləri dəvət etməklə məktəblərdə mühazirə və seminarlar təşkil etmək;.
11. Peşə seçiminə dair məktəbdə kitab sərgisi təşkil etmək;
12. Məktəblilərin peşə istiqamətinin müəyyən edilməsində

qrup halında tədqiqatlar aparılması;

13. Peşə orientasiyası məsələləri üzrə məktəblilərin valideynləri üçün lektoriyaların təşkili;
14. Təşkilatda açıq qapı günlərinin həyata keçirilməsi.



Şəkil 13.15. Heyətin peşə adaptasiyası və adaptasiyanın idarə edilməsi bölməsinin fəaliyyət istiqamətləri

Heyət üzrə menecerin öhdəliklərinə daxildir:

1. Təşkilatla tanışlıq; xarakteristika; muzd şərtləri; əmək haqqı;
2. Təlim üzrə rəhbərə; birbaşa rəisə, instruktora təqdimat;
3. İş yerləri üzrə ekskursiyaların təşkili;
4. İş şərtlərinin izah edilməsi.funksiyalarla tanış etmə (rəhbərliklə birlikdə).

5. Təlim-tədrisin təşkili (təlim bölməsi ilə birlikdə).
6. Kollektivə daxilolma, əməkdaşların təqdim edilməsi (rəhbərlə birlikdə).

Yeni işçilər üçün xüsusi təlim və tərbiyə kursu təşkil edilir. Bu kursun məqsədi onları təşkilatın və ya onun bölmələrinin iş metod və üslublarına daha tez və rasional adaptasiyasıdır. Adaptasiya formaları bilavasitə təşkilatda həyata keçirilən mühazirə və seminar məşğələləri ola bilər; mütəxəssis və ekspertlərin dəvəti ilə xüsusi tədris bazasında məşğələlər, qrup treninqi və s. ola bilər.

Yeni işçilərin adaptasiyasının həyata keçirilməsi üzrə işdə heyyət üzrə menecer xüsusi hazırlanmış proqramdan istifadə etməlidir. Adaptasiya proqramı ümumi və ixtisaslaşdırılmış proqramlara bölünür. Adaptasiyanın ümumi proqramı bütünlükdə təşkilata aiddir və aşağıdakı məsələləri nəzərdə tutur:

1. Təşkilat haqqında ümumi təsəvvür; giriş nitqi; inkişaf tendensiyaları, məqsədlər, prioritetlər, müəssisənin problemləri; ənənələri, normalar; məhsullar və onların istehlakçıları; fəaliyyət növləri; təşkiletmə, struktur, əlaqələr, yuxarı rəhbərlik haqda informasiya; daxili münasibətlər.

2. Təşkilatda əməyin ödənilməsi.

3. Əlavə güzəştlər: sığorta növləri; ezamiyyət xərcləri xəstəlik üzrə müavinətlər; analıq üçün müavinətlər; təqaüdün həcmi; işdə tədris imkanları.

4. Əməyin mühafizə və təhlükəsizlik texnikası: təhlükəsizlik tədbirləri; yanğın təhlükəsizliyi və nəzarət qaydaları: bədbəxt hadisələr zamanı davranış qaydaları; sağlamlığın qorunması və ilk tibbi yardım işləri.

5. İşçilərin həmkarlar ittifaqları ilə münasibətləri: muzdun müddət və şərtləri; təyinat, yerdəyişmə, irəliləmə, işçinin hüquq və öhdəlikləri; həmkarlar ittifaqlarının təlimatlarının yerinə yetirilməsi; intizam və cəzalar.

6. Məişət xidməti; qidalanma; istirahət otaqları; digər məişət xidməti otaqları.

Ümumi adaptasiya proqramının reallaşdırılmasından sonra ixtisaslaşdırılmış adaptasiya proqramı həyata keçirilir. O, hər hansı bir bölmə və ya iş yeri ilə əlaqədar olan məsələləri əhatə edir. Adətən bu proqramı xətti rəhbərlər və ya tərbiyəçilər həyata keçirir. Bu proqram özündə aşağıdakı məsələləri birləşdirir;

1. bölmənin funksiyaları; məqsəd və prioritetlər; digər bölmələrlə münasibətlər.

2. öhdəliklər və məsuliyyət; cari işin və gözlənilən nəticələrin detallı təsviri; konkret işin nə üçün vacib olduğunun, həmçinin bütövlükdə təşkilatda və onun bölmələrindəki digər iş növləri ilə uyğunlaşmasının şərhi; iş gününün uzunluğu və cədvəli: görülən işin keyfiyyətinə olan tələblər;

3. yalnız bir iş növü və ya konkret bölmə üçün səciyyəvi olan qaydalar; təhlükəsizlik texnikası qaydaları; digər bölmə işçiləri ilə münasibətlər; qidalanma, iş yerində siqaret çəkmə; iş zamanı şəxsi xarakterli telefon danışıqları.

4. bölməyə baxış; yanğın həyəcanı düyməsi; giriş və çıxışlar; siqaret çəkmək üçün yer; ilk köməyin göstərilməsi yeri.

5. bölmə əməkdaşlarına təqdimat.

Bu proqramı həm ilkin, həm də ikinci adaptasiya üçün istifadə etmək olar. Peşəkar təcrübəyə malik olmayan gənc işçilərin adaptasiyası onunla fərqlənir ki, o təşkilat haqqında informasiyanın mənimsənilməsindən, eləcə də işin özünün də öyrənilməsindən ibarətdir. Buna görə də adaptasiya proqramına mütləq təlim də daxil edilməlidir. Yaşlı əməkdaşların adaptasiyasına xüsusi tələbatları var. Onların da təlimə ehtiyacı var və onların tələbatları hardasa gənc işçilərin tələbatları ilə oxşardır və onlara kollektiv uyğunlaşmaq daha çətindir. Uşaqlara, əlilləre qulluq üzrə məzuniyyətdən, təlim kurslarını keçdikdən sonra işə qayıtmış qadınların və əməkdaşların da adaptasiyasının öz xüsusiyyətləri vardır. Bunların hamısını diqqətsiz qoymaq olmaz və adaptasiya üzrə proqramın tərtibi zamanı nəzərə almaq lazımdır.

Heyətin adaptasiya və peşəkar istiqamətlənməsi üzrə işin vəziyyətinin öyrənilməsi. Təşkilatda peşə orientasiyası və adaptasiyasının vəziyyəti haqqında informasiyanın toplanmasını öyrənilən işçilərin kateqoriyası üçün xüsusi hazırlanmış məlumat kitabçasına əsasən aparılmalıdır. Suallar aşağıdakı ardıcıllıqla verilir.

1. Bu təşkilatda iş müddətini göstərin;
2. Təşkilata daxil olanadək sizin iş yeri və təhsiliniz.

(1)-ə aid cədvəl.

2 aya qədər	2 6 ay	6-12 ay	İldən çox

3. Sizə ixtisasınızı seçməyə kim təsir edib?

4. Hansı mərhələdə sizə rəhbərliyin köməyi zəruridir?

2 ay müddətinə	2-6 ay	6-12 ay	İldən çox

5. İşdə sizə həmkarın köməyi sox vaxtmı lazım olar?

2 ay müddətinə	2-6 ay	6 – 12 ay	İldən çox

6. Sizin fəaliyyətinizin hansı dövründə özünüzdə mütəxəssis biliklər hiss etmiziniz?

2 ay	2-6 ay	6-12 ay	İldən çox

7. Siz kollektivə daxil olmağınızı hansı mərhələdə hiss etmisiniz?

8. Təşkilatdakı yeriniz sizi qane edirmi?

9. Təsəvvür edin ki, siz hansısa bir səhv üzündən təşkilatdan qovulmusunuz. Müəyyən vaxtdan sonra siz iş yerinizə qayıdarsınızmı?

Cavab variantları:

- heç bir halda qayıtmaram;
- ən son halda qayıdaram;
- həvəssiz qayıdaram;
- həvəslə qayıdaram;
- cavab verməkdə çətinlik çəkirəm.

10. Sizin əməkdaşlarla münaqişəniz olurmu?

Münaqişənin obyekti	Vaxtaşırı	Hərdən	Olmur (heç vaxt)
Şöbə rəhbərlərilə			
Müavinlərlə			
İcraçılarla			

11. Sizin işinizdə növbəti kriteriya hansı ölçüdə ifadə olunub?

Kriteriyalar	Tam	Əsasən	Müəyyən səviyyədə	Heç ifadə olunmayıb
1. Təşkilatda işlərin dərindən öyrənilməsinə çalışmaq.				
2. Kollektivin işinə və perspektivinə maraq.				
3. Peşə öhdəliklərinə birbaşa münasibəti olan hadisələrə diqqət.				
4. Qərar qəbulunda aktiv iştiraka çalışmaq.				
5. Başlanmış işlərin sona çatdırılması çatdırılmasına can atmaq.				
6. Kollektivə məxsusluq hissi.				
7. Ətrafdakılara fəal münasibət.				

12. Valideynlər tərəfindən maddi kömək:

Yüksək	Orta	Aşağı

13.Mənzil şəraiti:

Yaxşı	Daha yaxşı	Dözülməz

14.İrəliləyişə maraq:

Perspektiv görürəm	Zəif perspektiv	Perspektiv görürəm

15.Sizin işinizdə növbəti amillər hansı ölçüdə ifadə olunub?

Amillər	Tam	Əsasən	Müəyyən səviyyədə	Heç ifadə olunmamış
1. İşlə təmin				
2. İşin təcrübəyə uyğunluğu.				
3. İxtisasın işə uyğunluğu.				
4. İşin rəngarəngliyi.				
5. İşin xarakterinin qabiliyyət və meyllərinə uyğunluğu				
6. Keyfiyyətin yüksəldilməsinin mümkünlüyü .				
7. Kollektivin işləri haqqında məlumatlılıq.				
8. Yaxşı əmək haqqı.				
9. İrəliləmək imkanı.				
10. Rəhbərliyin kömək və dəstəyi.				
11. Müdriyyətlə yaxşı münasibətlər.				
12. İşdəki həmkarları ilə yaxşı münasibətlər.				
13. Əlverişli iş rejimi.				
14. Əlverişli iş yeri.				

16.Uyğunlaşma prosesində sizə kim, hiss olunacaq dərəcədə kömək edir; kadrlar şöbəsinin, əməkdaşı xətti rəhbər; hami; iş həmkarları və ya hər hansı bir kimsə.

17.Adaptasiya prosesində sizə nə kömək etdi; mühazirə,

seminarlar, xüsusi ədəbiyyat, filimlər, slaydlar.?

Təşkilatda heyətin peşə orientasiyası və adaptasiyası xidmətinin idarə edilməsi sahəsində işlərin öyrənilməsini aşağıdakı cədvəldə göstərilmiş göstəricilərə uyğun olaraq həyata keçirmək lazımdır (cədvəl 13.)

Cədvəl 13.8.

Peşə orientasiyası və adaptasiyası sahəsində heyətin idarə edilməsi xidmətinin işinin öyrənilməsi.

Funksiyalar	İcraçılar				
	Kadrlar şöbəsi	Kadr hazırlığı üzrə mühəndis	Hami	Xətti rəhbər	Əmək tutumu il ərzində adam/saat
1. Peşə orientasiyası üzrə proqramın tərtibi					
2. Mühazirələr, seminarlar aparılması					
3. Gənclərlə iş					
4. Adaptasiya proqramının tərtibi					
5. Müəssisəilə tanışlıq					
6. İş yeriylə tanışlıq					
7. İşə tələblər, tapşırıqların izahı					
8. Kollektivə daxil olma					
9. Hamilər tərəfindən yeni işçilərə stimullaşdırıcı kömək					
10. Gənc işçilərin öyrədilməsi					

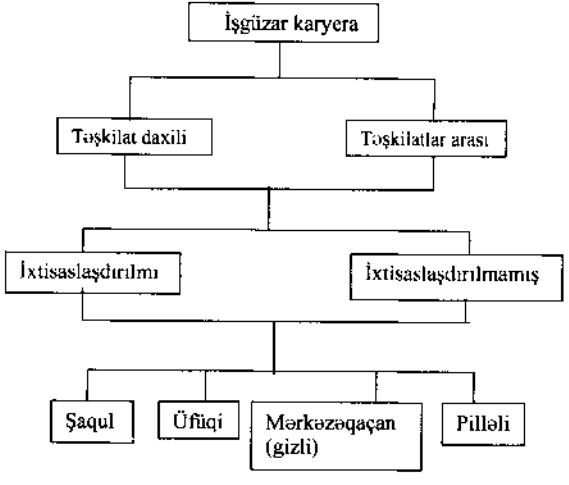
§5. Təşkilatda işgüzar karyeranın idarə edilməsi

Karyera anlayışı və onun mərhələləri. İşgüzar karyera dedikdə şəxsiyyətin hər hansı bir fəaliyyət sferasında davamlı olaraq

irəliləməsi; vərdişlərinin, qabiliyyətlərinin, peşə imkanlarının və fəaliyyətləri bağlı olan mükafatlandırma ölçülərinin dəyişilməsi; bir dəfə seçilmiş fəaliyyət yolunda irəliyə doğru irəliləməsi; tanınmağa, şöhrətə və zənginləşməyə nail olması başa düşülür Məsələn, böyük səlahiyyətlər əldə edilməsi, daha yüksək statusa, hakimiyyətə, daha çox pula malik olmaq. Karyera-təkcə peşə (iş) üzrə irəliləmək deyildir. Karyera haqqında fəaliyyət, məşğuliyyət növü kimi danışmaq olar. Məsələn, menecerin karyerası, idman karyerası, hərbi karyera, artist karyerası, evdar qadınların, anaların, təhsil alanların karyerası. İnsanların işdən kənar həyatının işgüzar karyeraya əhəmiyyətli təsiri var. O, karyeranın bir hissəsidir.

Karyeranın bir neçə növünü fərqləndirirlər (bax şəkil 13.16.).

İşçilərin işgüzar karyerası onların öz əmək gələcəyi, gözlənilən özünü ifadə yolu və əməyi ilə tələbatının ödənilməsi haqqında subyektiv şəxsi mülahizələrin dərk edilməsinin formalaşdırılması ilə başlanır. Başqa cür desək, karyera-subyektiv, insanın iş həyatı ərzində əmək təcrübəsi və fəaliyyətlə bağlı olan fərdi dərk edilmiş mövqe və davranışdır.



Şəkil 13.16. İşgüzar karyeranın növləri

Təşkilat daxili karyera o deməkdir ki, konkret işçi öz peşəkar fəaliyyət prosesində bütün inkişaf mərhələlərini keçir: təlim (tədris), işə girmə, peşəkar artım, fərdi peşəkar bacarıqların qurulması və inkişafı, təqaüdə getmək. Bu mərhələləri konkret işçi bir təşkilatın divarları arasında ardıcıl olaraq keçir. Bu karyera ixtisaslaşdırılmış və qeyri ixtisaslaşdırılmış ola bilər.

Təşkilatlararası karyera onu göstərir ki, konkret işçi öz peşəkar fəaliyyəti prosesində bütün inkişaf mərhələrini keçir: tədris, işə girmə, peşəkar artım, fərdi peşəkar qabilliyyətlərin saxlanılması və inkişafı, təqaüdə getmək. Bu mərhələləri işçi müxtəlif təşkilatlarda, müxtəlif vəzifələrdə işləyərək ardıcıl olaraq keçir. Bu karyera da ixtisaslaşdırılmış və qeyri ixtisaslaşdırılmış ola bilər. İxtisaslaşdırılmış karyera onunla xarakterizə olunur ki, konkret əməkdaş öz peşəkar fəaliyyəti prosesində karyeranın müxtəlif mərhələrini keçir. Bu mərhələləri kankret işçi həm bir, həm də müxtəlif təşkilatlarda, amma özünün ixtisaslaşdığı peşə və fəaliyyət sahəsi çərçivəsində ardıcıl olaraq keçə bilir. Məsələn, bir təşkilatın satışı bölməsinin rəisi digər təşkilatın satış şöbəsinin rəisi oldu. Belə keçid ya əməyə görə mükafatlandırma həcmlərinin artması görə ya əmək məzmunun dəyişməsi ilə ya da ki, xidməti irəliləmə perespektivləri ilə bağlı ola bilər.

Qeyri ixtisaslaşdırılmış karyera Yaponiyada geniş yayılmışdır. Yaponlar belə bir fikirin möhkəm tərəfdarlarıdırlar ki, rəhbər kampaniyanın hansısa bir funksiyası üzrə yox bütün sahələrində işləyə bilən mütəxəssis olmalıdır. Xidməti pillələri qalxaraq insan təşkilata müxtəlif tərəflərdən baxmaq imkanına malik olmalıdır və bu halda o bir vəzifədə üç ildən artıq qalmamalıdır. Əgər satış bölməsinin rəhbəri təchizat bölməsinin rəhbəri ilə yerlərini dəyişirsə, bu tamamilə normal hesab olunur. Əksər Yapon rəhbərləri öz karyeralarının ilkin mərhələlərində həmkarlar ittifaqlarında işləyirlər. Belə siyasətin nəticəsində yapon rəhbəri (idarə edicisi) çox az həcmdə ixtisaslaşdırılmış biliklərə malik olur(çünki istənilən halda beş ildən sonra həmin biliklər öz qiymətliliyini itirəcək) və eyni zamanda təşkilat haqqında şəxsi təcrübə ilə möhkəmləndirilmiş bütöv təsəvvürə malik olur. Belə karyera addımlarını isə o həm bir, həm də müxtəlif təşkilatlarda keçə bilər.

Şaquli karyera-işgüzar karyera anlayışının daha çox bağlı olduğu karyera növüdür, çünki bu halda irəliləmə daha çox nəzərə çarpandır. Şaquli karyera dedikdə, iyerarxiya strukturunun daha yüksək dərəcəsinə qalxmaq başa düşülür (vəzifənin artırılması. Bu,

daha yüksək əmək haqqı səviyyəsi ilə müşayət olunur).

Üfüqi karyera - bu elə bir karyera növüdür ki, ya digər funksional fəaliyyət sahəsinə keçidi, ya da təşkilati strukturda sərt formalı təhkim olunmaya malik olmayan pillədə (mərhələdə) müəyyən xidməti rolun yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Üfüqi karyera həm də əvvəlki addımda vəzifələrin genişləndirilməsini və mürəkkəbləşdirilməsini də aid etmək olar (bir qayda olaraq, mükafatın uyğun olaraq dəyişməsi ilə). Üfüqi karyera anlayışı təşkilati yerarxiya üzrə yuxarıya doğru labüd və daimi hərəkəti nəzərdə tutmur.

Pilləli karyera - üfüqi və şaquli karyera növlərinin elementlərini özündə birləşdirən karyera növüdür. İşçinin irəliləməsi şaquli artımla üfüqiliyin növbələnməsi ilə həyata keçirilə bilər ki, buna da tez-tez rast gəlinir və həm firma daxili, həm də təşkilatlar arası forma ola bilər.

Mərkəzə qaçan (gizli) karyera-ətrafdakılar üçün daha az nəzərə çarpan karyera növüdür. O, məhdud işçilər dairəsi üçün bir qayda olaraq, təşkilatlarda xaricdə geniş işgüzar əlaqələrə malik olanlar üçün əl çatandır. Mərkəzəqaçan karyera dedikdə, təşkilatın nüvəsinə, rəhbərliyinə doğru hərəkət başa düşülür. Məsələn işçinin digər işçilər üçün mümkün olmayan həm formal, həm də qeyri formal xarkterli müşavirələrə dəvət edilməsi, işçinin qeyri formal, informasiya mənbələri əldə etməsinə imkan verilməsi, etibarlı münasibət, rəhbərliyin vacib tapşırıqlar verməsi və s. Belə işçi təşkilatın bölmələrin birində adi sıravi vəzifə tuta bilər. Amma onun əməyinin ödənilməsi tutduğu vəzifədə ki, işə görə mükafatdan əhəmiyyətli dərəcədə çox ola bilər.

Karyeranın reallaşdırılması prosesində bütün növ karyeraların əlaqələndirilməsini təmin etmək vacibdir. Bu qarşılıqlı təsir aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutur:

- təşkilatın və ayrıca işçinin məqsədə nail olmasında qarşılıqlı əlaqəyə nail olmağı;
- spesfik tələbatları nəzərə uçota almaq məqsədi ilə karyeranın konkret əməkdaşa istiqamətlənməsinin planlaşdırılmasının təmin edilməsi;
- karyeranın idarə edilməsi prosesinin açıqlığının təmin edilməsi;
- işçinin inkişafı üçün praktiki olaraq imkanların olmadığı karyera maneələrinin aradan qaldırılması;
- karyeranın planlaşdırılması prosesinin keyfiyyətinin

yüksəldilməsi;
- konkret karyera qərarlarından istifadə olunan xidməti artımın əyani və mənimsənilən kriteriyaların formalaşdırılması;
- əməkdaşların karyera potensialının öyrənilməsi;
- işçinin karyera potensialının qeyri- real ümüdlərinin azaldılması məqsədi ilə əsaslandırılmış qiymətləndirilməsinin təmin edilməsi;
- lazımi vaxtda və lazımi yerdə heyyətin kəmiyyət və keyfiyyət tələbatını ödəmək üçün istifadə olunan xidməti artım yollarının müəyyən edilməsi.

Təcrübə göstərir ki, işçilər çox vaxt bu kollektivdə özlərinin perespektivlərini bilmirlər. Bu heyyətlə işin pis qurulmasından, təşkilatda karyeranın planlaşdırılması və nəzarətin olmadığından xəbər verir.

İşgüzar karyeranın planlaşdırılması və nəzarətin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçinin işə qəbul olunması anından onun işdən azad olması nəzərdə tutulan anınadək işçinin vəzifələr və ya işçi yerləri sistemində planlı üfüqi və şaquli irəliləməsini təşkil etmək zəruridir. İşçi təkcə özünü qısamüddətli dövrə perespektivlərini yox həm də xidmət üzrə irəliləmək üzrə hansı göstəricilərə nail olmağı bilməlidir.

Məsələn. Karyeranın planlaşdırılması formalarından biri Yaponiyada geniş yayılmış olan ömürlük muzd sistemidir. Bu sistem ikinci dünya müharibəsində sonra meydana gəldi və öz həyat qabiliyyətliyini və effektliyini sübut etdi. Sistemin mahiyyəti odur ki, insan təhsil alıb, şirkətə işə qəbul olunur və təqaüdə çıxana qədər orada işləyir. Bu müddət ərzində işçi bir neçə yer, fəalliyyət sferasını dəyişə bilər, xidmət üzrə irəliləyə bilər. Bütün bunlar bir şirkət daxilində baş verir. Ömürlük muzdun üstünlüyü ondadır ki, hər bir işçi düşüncəsində özünü birbaşa istədiyi şirkətə bağlayır və başa düşür ki, onun şəxsi inkişafı onun şirkətinin çiçəklənməsindən asılıdır. Bu sistem sabahkı günə işsilərdə əminlik yaradır, işçi demək olar ki, qovulmadan sığortalanır. Bununla bərabər ömürlük muzdun ciddi məhdudiyyətləri var: bu sistem Yaponiyada iri şirkətlərdə yalnız işçilərin 25-30%- ə aid edilir, şirkətin maliyyə vəziyyəti pisləşdiyi halda o, hər halda qovulmanı həyata keçirir; məşğuliyyətə zəmanət haqqında razılıqlar rəsmi sənədlərdə qeyd edilmir.

Ömürlük muzdun Yapon sisteminin zəmanətli məşğuliyyətin formalarından biridir. Hazırda dünyada işin saxlanılmasına zəmanət verilməsinə maraq artmaqdadır. Bunun üçün yuxarıda

sadalananlardan əlavə başqa səbəbləri də var:

- işdən azad olunma (çıxarılma) qorxusu əsəbi mühit yaradır və əmək məhsuldarlığını aşağı salır;
- yeni avadanlığın tətbiqinin iş yerlərinin ixtisarına səbəb ola bilməsi qorxusu istehsalın texniki inkişafını ləngidir;
- böyük kadr axıcılığı təşkilata baha başa gəlir. Bu xüsusən yüksək ixtisaslı heyətin axını zamanı özünü qabarıq şəkildə biruzə verir.

Karyeranı müxtəlif mərhələlərində insan müxtəlif tələbatları ödəyir (bax cədvəl 13.9).

Məşğulluq zəmanətinin təmin olunması təşkilatlarda heyyətlə işin idarə edilməsi problemlərinin ən çətinlərindən biridir. Bəzi rəhbərlər belə hesab edirlər ki, bazar şəraitində kimi və nə vaxt işdən çıxarılması qərarı sahibkarın özünə məxsus olduğunu hesab edərək bu problemlərinə fikir vermək belə istəmirlər. Lakin əgər təşkilat rəhbərləri işçilərdən əməyin məhsuldarlığını, keyfiyyət və efektivliyi yüksəltməyə hazır olmasını gözləyirsə, onda işçilərin işdən qovulmasına dair müəyyən zəmanət verməlidirlər.

İlkin mərhələ orta məktəbdə, orta ixtisas və ali təhsilli məktəblərində təhsil almağı özündə birləşdirir və 25 yaşa qədər davam edir. Bu dövrdə insan onun imkanlarına cavab verən və onun tələbatlarını ödəyən tələbat növü kimi bir neçə iş dəyişə bilər.Əgər o bu işi birinci dəfədən tapırsa, onda onun şəxsiyyət kimi özünü dərk etmə prosesi başlayır. O mövcudluğunun təhlükəsizliyi qeydinə qalır.

Daha sonra təşəkkül mərhələsi gəlir və beş il davam edir (25-30 yaş). Bu dövrdə işçi öz peşəsinə yiyələnir, lazımi biliklər əldə edir, onun ixtisası formalaşır, özünütəsdiq baş verir və müstəqilliyin formalaşması tələbatı yaranır. Onu mövcudluğun təhlükəsizliyi, sağlamlığın qeydinə qalma narahat etməkdə davam edir. Adətən, bu dövrdə ailələr yaranıb formalaşdığına görə yaşayış minimumundan daha yüksək əmək haqqı almaq arzusu yaranır.

İrəliləyişlər mərhələsi 30-45 yaşları arasında olur. Bu dövrdə ixtisasın artırılması və iş üzrə irəliləyiş prosesi gedir. Praktiki təcrübə, bilik toplanması baş verir, özünü təsdiqə, yüksək statusa və daha böyük müstəqilliyə olan tələbat artır. Şəxsiyyət kimi özünü ifadə başlanır. Bu mərhələdə təhlükəsizliyə olan tələbatın ödənilməsinə çox az risk verilir. İşçinin səyləri əmək haqqının artırılması və sağlamlığının qorunmasına yönəlir.

Cədvəl 13.9.

Menecerin karyerasının mərhələləri və tələbatları

Karyera mərhələləri	Yaş, il	Məqsədə nail olma tələbatları	Mənəvi tələtlar	Maddi və fizioloji tələbatlar
İlkin	25-dək	Təhsil, müxtəlif işlərdə yoxlanış	Özünü təsdiq	Mövcudluğun təhlükəsizliyi
Təşəkül	30-dək	İşinə mənimsənilməsi vərdişlərin inkişafı, ixtisaslı rəhbərin və ya mütəxəssisin formalaşması	Özünü təsdiq etmə böyük müstəqilliyə nail olma özünü təsdiqin başlanması	Mövcudluğun təhlükəsizliyi, Sağlamq, əmək haqqının yüksək səviyyəsi
İrəliləyiş	45-dək	Xidməti pillədən ilə irəliləyib yeni biliklərin və təcrübənin əldə edilməsi, peşəkarlığın artımı	Özünü təsdiq böyük müstəqillik, özünü ifadənin başlanğıcı	Sağlamlıq, əmək haqqı səviyyəsinin yuxarı olması,
Qorunma	60-dək	Rəhbər və ya mütəxəssisin ixtisasının təkmilləşdirilməsinin zirvəsi öz ixtisasının artırılması. Gənclərin öyrədilməsi.	Müstəqilliyin özünü ifadənin artımının hörmətin başlanğıcının sabitləşməsi	Əmək haqqı səviyyəsinin və digər gəlir mənbələrinə marağın yüksəldilməsi
Yekunlaşma	60-dan sonra	Təqaüdə getməyə hazırlıq, Özünə əvəzin və yeni fəaliyyət növünə hazırlanması.	Özünü ifadənin sabitləşməsi hörmətin artımı	Əmək haqqı səviyyəsinin saxlanılması və digər gəlir mənbələrinə marağın artması
Təqaüd	65-dən sonra	Yeni fəaliyyət növü ilə məşqul olma	Yeni fəaliyyət sferasında özünüifadə, hörmətin sabitləşməsi	Təqaüdün ölçüsü, digər gəlir mənbələri, sağlamlıq

Qorunma mərhələsi əldə edilən nəticələrin möhkəmləndirilməsi ilə xarakterizə olunur və 45-60 yaşları arasında baş verir. İxtisasın təkmilləşdirilməsinin zirvəsi gəlib çatır, xüsusi təlim və aktiv fəaliyyət nəticəsində onun artırılması baş verir. İşçi öz bilik lərinin gənclərə ötürülməsində maraqlı olur. Bu mərhələdə də yaradıcılıqla xarakterizə olunur və yeni xidmət pillələrinə qalxma mümükündür. İnsan müstəqillik və özünümüdafiənin zirvəsinə çatır. Özünə və öz halal zəhməti ilə müəyyən mövqeyə çatan insanlara layiqli hörmət yaranır. Bu mərhələdə işçinin bir çox tələbatları ödənilsə də, onu əmək haqqının səviyyəsi maraqlandırmaqda davam edir. Eyni zamanda digər gəlir mənbələrinə marağı dahada artır (məs. digər təşkilatın gəlirlərində, kapitalında iştirak, aksiyalar,səhmlər əldə etmək və s.).

Yekunlaşma mərhələsi 60-65 yaşları arasında olur. İnsan təqaüd haqda ciddi olaraq düşünür təqaüdə getməyə hazırlaşır. Bu mərhəldədə boşalacaq vəzifəyə layiqli əvəzin axtarılması və namizədin təlimi aktiv olaraq həyata keçirilir. Bu mərhələdə karyeranın böhran mərhələsi kimi xarakterizə olunur insan işdən daha az həzz alır, fizioloji və psixoloji diskomfort halı keçirir. Bütün karyera müddətində özünü ifadə, eləcə də özünə və özü kimilərinə hörmət onlarda ən yüksək həddə çatır. Onlar əmək haqqının səviyyəsini saxlanmasında maraqlı olurlar. Lakin onlar təqaüdə çıxdıqda onların təqaüdlərinə əlavə olaraq və bu təşkilatın əmək haqqını əvəz edəcək digər gəlir mənbələrinin artırılmasına səy göstərilir.

Sonuncu təqaüd mərhələsində təşkilatda (fəaliyyət sahəsində) karyera sona çatır. Təşkilatdaxili iş dövrü ərzində mümkün olmayan və ya xobbi kimi çıxış edən digər fəaliyyət növlərində özünü ifadə etməyə imkan yaranır(rəssamlıq, bağbanlıq, ictimai təşkilatlarda iş və s.) özünə və təqaüd yoldaşlarına olan hörmət sabitləşir. Lakin maliyyə vəziyyəti və sağlamlıq bu illərdə əlavə maliyyə imkanları və sağlamlıq haqda narahatlıqları daimi edə bilər.

Cədvəl 13.9-da karyera mərhələləri ilə tələbatlar arasınla əlaqələr göstərilib. Lakin karyeranın idarə edilməsi üçün onun müxtəlif mərhələlərində insanlara nəyin baş verdiyinin tam təsviri lazımdır. Bunun üçün karyera effektinin idarəedilməsində maraqlı olan təşkilatlarda xüsusi tədqiqatlar aparılır.

Cədvəl 13.10-da iş karyerası prosesində təhlilə cəlb olunacaq təqribi sualların siyahısı göstərilir.

Tədqiqatların ayrıca nəticələri karyeroqram şəkilində tərtib

edilir. Bununla ayrı-ayrı vəzifələrə irəli sürülən tələblər, ixtisas xüsusiyyətlərini, eləcə də karyera pilləkanının keçilmə yolunu ayrı izləmək olar.

Cədvəl 13.10.

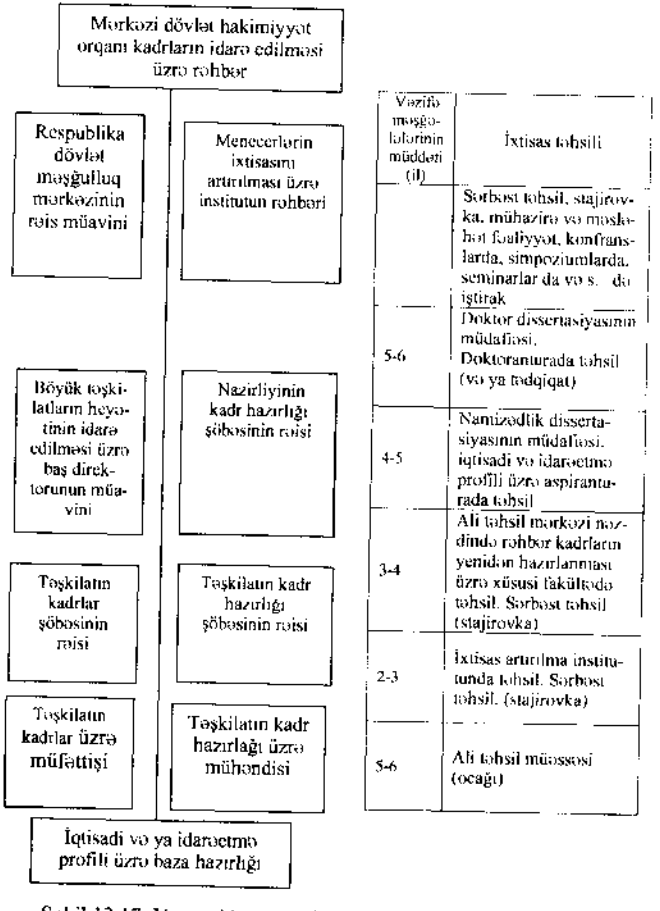
Xidməti karyeranın gedişində yaranan problemlərinin təhlili

Suallar	Hə yox
1. Siz hazırkı, işlə 5 idən artıq məşqulsuz?	
2. Siz xidməti karyeranın məqsədləri və onların 5 ildən sonra olacaq dəyəri haqda düşünmüsünüz?	
3. Siz hazır ki, işinizdə güclü tərəflərinizi istifadə edə biləcəyinizi hiss edirsiniz?	
4. Siz ixtisas seçimi barədə yaxşı qərar tapmısınız?	
5. Cəlbedici təklif olduqda öz işinizi və iş verəninizi dəyişməyə hazırsınız?	
6. Siz daim və aktiv olaraq öz bilik, bacarıq, mövqe və motivasiyasınızı inkişaf etdirirsinizmi?	
7. Siz son 2 il ərzində heç olmasa bir dəfə bir həftə və ya daha çox davam edən ixtisas artırma tədbirlərində iştirak etmisinizmi?	
8. Siz öz fiziki durumunuzun qeydinə qalırsınızmı?	
9. Siz mütəmadi olaraq öz sağlamlığınızı yoxlayırsınızmı.	
10. Siz iş, ayləncə, ailə və özünütəkmilləşdirmədə tarazlığa nail olmusunuzmu?	

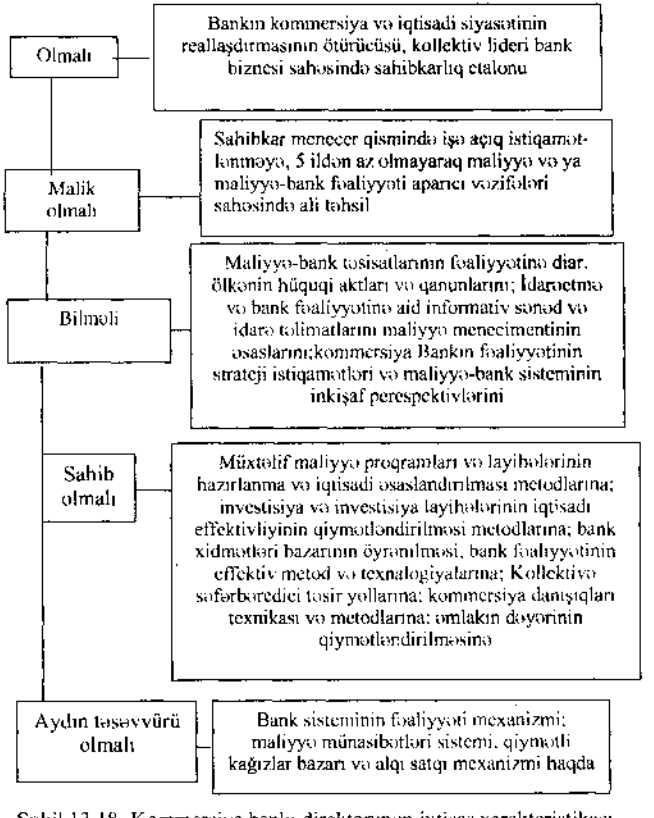
13.17-ci şəkildə yuxarı idarəetmə həlqəsinin heyyətinin menecerinin karyeroqramı verilib.

13.18-ci şəkildə Kommersiya bankı direktorunun ixtisas xarakteristikası verilmişdir.

İşgüzar karyeranın idarə edilməsi İşgüzar koryeranın idarəedilməsi işçinin məqsədindən, tələbatlarından bacarıqlarından və meyllərindən, eləcə də təşkilatın məqsədlərindən, tələbatlarından, imkanlarından və ya sosial-iqtisadi şərtlərindən çıxış edərək işçinin xidməti artımının planlaşdırılması, təşkili motivasiyası və nəzarəti üzrə kadrlar şöbəsi tərəfindən həyata keçirilən tədbirlərin məcmusudur. İşgüzar karyeranın idarə edilməsi işçinin təşkilatın maraqlarına sadiqliyinə nail olmağa əmək məhsuldarlığının artırılmasına, kadr axıcılarının azalmasına və insan qabiliyyətlərinin daha tam aşkara çıxmasına imkan verir.



Şəkil 13.17. Yuxarı idarəetmə halqəsi heyəti üzrə menecerin karyeqromı



Şəkil 13.18. Kommersiya bankı direktorunun ixtisas xarakteristikası

Hər bir insan öz tələbatları və sosial-iqtisadi şəraitə əsaslanaraq öz gələcəyini planlaşdırır. Onun işlədiyi təşkilatda xidməti artım prespektivləri və ixtisas artımına imkanları, eləcə də bunun üçün yerinə yetirəcəyi şərtləri bilmək istəməsində qeyri-adi bir şey yoxdur. Əks halda davrınış motivasiyası zəif olur, insan tam gücü ilə işləmir, ixtisasını artırmağa çalışmır və təşkilata yeni daha perspektivli işə keçməzdən əvvəl müəyyən müddət gözləmək imkanı olan bir yer kimi baxır.

İnsan işə düzələn zaman öz qarşısına müəyyən məsədlər qoyur, lakin təşkilatda onu işə götürən zaman müəyyən məqsədlər güddüyündən işə düzələn şəxs öz işgüzar keyfiyyətlərini real qiymətləndirməyi bacarmalıdır. İnsan öz işgüzar keyfiyyətlərini təşkilatın, işin onun qarşısında qoyduğu tələblərlə uzlaşdırmalıdır. Məhz onun koryerasının bütün uğuru bundan asılıdır.

İşə düzələrkən insan əmək bazarını bilməlidir. Əmək bazarını bilmədən o, ona ilk rast gəlinən cəlb edici işə düzələ bilər. Amma bu iş onun gözlədiyi iş olmaya bilər. Onda yeni işin axtarışı başlanır.

Tutaq ki insan əmək bazarını yaxşı bilir, öz əməyinin tətbiqi üçün perspektiv sahələr axtarır və öyrənir ki, onun bilik və bacarıqlarına uyğun iş tapmaq çətindir. Belə ki bu sahədə işləmək istəyənlərin həddən artıq çox olduğundan güclü rəqabət mövcuddur. Özünü qiymətləndirmək imkanına malik olmaqla və əmək bazarını bilməklə o işləmək və yaşamaq istədiyi sahə və regionu seçə bilər. Öz bilik və işgüzar xüsusiyyətlərinin düzgün qiymətləndirilmək üçün o, özünün güclü, zəif cəhətlərini və çatışmamazlıqlarını qiymətləndirməyi bacarmalıdır. Yalnız bu şərtlər çərçivəsinədə karyeranın məqsədlərini düzgün qurmaq olar.

Koryeranın məqsədini fəaliyyət sahəsi, müəyyən iş, vəzifə,xidməti pillələrdə yer adlandırmaq olmaz. O daha dərin məzmuna malikdir. Karyeranın məqsədləri insanın konkret işə malik olmaq, iyerarxik vəzifələr nərdivanında müəyyən pilləyə sahib olmaq istəyinin səbəblərini aydınlaşdırır.

Misal kimi karyeranın bir neçə məqsədini göstərmək olar:

- özünü qiymətləndirməyə uyğun olan və buna görə də mənəvi həzz verən vəzifəyə sahib olmaq və ya fəaliyyət sahəsi ilə məşğul olmaq.

- təbii şəraiti sağlamlığa müsbət təsir göstərən və yaxşı istirahətin təşkil edilməsinə imkan verən bölgədə özünü qiymətləndirməyə cavab verən iş və ya vəzifə əldə etmək;

- imkanları gücləndirən və onları inkişaf etdirən vəzifəyə sahib

olmaq

- yaradıcılıq xarakteri daşıyan iş və vəzifəyə malik olmaq;

- müəyyən səviyyədə müstəqilliyə nail olmağa imkan verən vəzifəyə sahib olmaq və ya ixtisas üzrə işləmək.

- yaxşı ödənilən və eyni zamanda böyük ikinci dərəcəli gəlirləri əldə etməyə işə malik olmaq;

- aktiv olaraq təhsili davam etdirməyə imkan verən vəzifə və ya işə malik olmaq.

- uşaqların tərbiyəsi və ya ev işləri ilə məşğul olmağa imkan verən vəzifə və ya işə sahib olmaq.

Karyeranın məqsədləri yaşla, eləcə də bizim özümüzün dəyişməymizlə, ixtisasımızın artıma və s ilə dəyişir. Karyeranın məqsədlərini dəyişməsi daimi prosesdir.

Karyeranın idarə edilməsinə işə qəbul olunma zamanından başlamaq lazımdır. İşə qəbul zamanı sizə təşkilatın-iş verənin tələbləri əks olunan suallar verilir. Sizə məhz hansı məqsədlərinizə cavab verən, tələblərinizi formalaşdıran sualları vermək gərəkdir.

İşə qəbul olmaq istəyənin iş verənə verdiyi bəzi sualları misal göstərək:

- təşkilatın gənc mütəxəssislərə münasibətdə fəlsəfəsi necədir?
- Ev əldə etmək şansı nə qədərdir?
-Ezamiyyətə ildə neçə gün gedir(o cümlədən xarici ölkələr)?
-Təşkilatın inkişaf prespektivləri nə dərəcədədir?
-İşçi təşkilatın buraxdığı məhsulu alarkən güzəşt edilirmi?
-Təşkilatda iş vaxtından artıq iş yerinə yetirilirmi?
- Təşkilatda hansı əmək haqqı ödənişi sistemləri var?
-Təşkilatın rəqibi kimdir?
-Təşkilatın özünün uşaq müalicə sağlamlıq müəssisələri varmı?
- Daha yüksək vəzifənin əldə edilməsi şansları nə qədərdir?
- Təhsil, ixtisasın yüksəldilməsi və ya yenidən hazırlanma üçün şərait yaradılacaqmı?
- Vəzifələrin ixtisarı mümkündürmü və nə ilə əlaqədar olaraq?
-İxtisar edilən təqdirdə təşkilatın işə düzəlmə ilə əlaqədar köməyinə ümid etmək olarmı?
- Təqaüd fondunun formalaşma prinsipləri necədir, təqaüdün mümkün həcmi?

İş prosesində karyeranı idarə edərkən aşağıdakı qaydaları bilmək lazımdır: perspektivsiz, təşəbbüssüz rəislə işə vaxt sərf etməyin, əksinə təşəbbüslü, operativ rəhbər üçün gərəkli olan adama çevrilin; biliklərinizi genişləndirin, yeni bacarıqlar əldə edin; boş olan

olan daha yüksək ödənişli vəzifəyə özünüzü hazırlayın; karyeranız üçün vacib olan digər insanları (validleyinləri, ailə üzvlərini, dostları) öyrənin və qiymətləndirin; sevimli məşğuliyyətlərə yer ayırmaq şərtilə sutkalıq, həftəlik plan tərtib edin; bilin ki, həyatda hər şey dəyişir: siz, sizin məşğuliyyət və bacarıqlarınız, bazar, təşkilat, ətraf mühit. Bu dəyişiklikləri qiymətləndirmək karyera üçün vacib keyfiyyətdir; karyera sahəsində sizin qərarlarınız demək olar ki həmişə arzu və reallıq, sizin maraqlarınızla təşkilatın maraqları arasındakı barışığı ifadə edir..

İşgüzar karyeranızı effektiv idarə etmək üçün şəxsi planların tərtibi vacibdir. 13.19-cu şəkildə karyeranın şəxsi planının nümunəvi strukturu verilir.

Şəkil 13.19. Rəhbər karyerasının şəxsi həyat planının nümunəvi strukturu

Rəhbər karyerasının şəxsi həyat planı üç mərhələdən ibarətdir: həyat situasiyasının qiymətləndirilməsi; karyeranın son şəxsi məqsədlərinin quruluşu, fəaliyyətin şəxsi məqsəd və planları. Bunların məzmunu aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Həyat vəziyyətinin qiymətləndirilməsi:

1.1.İş

- Mən öz işim və məqsədlərim haqqında aydın təsəvvürə

malikəmmi?
- Mənimi işim digər həyati məqsədlərin nail olunmasına kömək edirmi?
- İşlə əlaqədar olaraq mənim inkişaf və irəliləyiş məqsədlərim hansılardır?
- 10 ildən sonra mən hansı işi yerinə yetirmək istəyirəm?
- Məndə ruhlanma və motivasiya varmı?
- İndi mənim üçün motivator nədir? 5 ildən sonra?
- Mənim motivasiyamın güclü və zəif tərəfləri hansılardır?
- Mənim işimin yaxın illərdə mənim şəxsi tələbatlarıma cavab verəcəyinə əmin olmaq üçün mən hansı tədbirlərə əl ata bilərəm?

1.2. Təsərrüfat
- Mənim iqtisadi vəziyyətim necədir?
- Mənim şəxsi büdcəm varmı, o necədir və mən onun çərçivələrini,gözləyirəm mi?
- Mən lazım gəldikdə iqtisadi vəziyyətimi yaxşılaşdırmaq üçün hansı tədbirlərə əl ata bilərəm?

1.3. Fiziki vəziyyət
- Mənim ümumi formam necədir?
- Mənim qiymətləndirməm nəyə əsaslanır? (şəxsi təsəvvür, testlər və s)
- Mən mütəmadi olaraq həkim baxışından keçirəm?
- Hansı müalicə ocağında müalicə olunmaq gərəkdir?

1.4. Sosial vəziyyət – insan münasibətləri.
- Mən digərlərini fikir və mülahizələri ilə səmimi olaraq maraqlanıram.
- Mənii digərlərinin problem və qayğılar maraqlandırır?
- Digərlərinə mənim fikrim maraqlıdır?
- Fikir və rəylərini digərlərinə zorla qəbul etdiriəmmi?
- Dinləməyi bacarıram?
- Ünsiyyətdə olduğun insanları qiymətləndirə bilirəm? Bu təcrübədə necə əks olunur?
- Ünsiyyətdə olduğum insanları inkişaf etdirməyə səy göstərirəm?
- Dost münasibətlərinin qeydinə necə qalıram?
- Öz əks əlaqə münasibətlərimi necə inkişaf etdirə bilərəm ?

1.5. Psixoloji vəziyyət.
- Ppsixoloji vəziyyətim necədir?
- Mənim qiymətləndirməm nəyə əsaslanır? (şəxsi təsəvvür, testlər, tibbi müayinənin nəticəsi)
- Hazırda məni hansı stressorlar narahat edir?
- Hal hazırda işimi dəyişməyə ehtiyac varmı ?
- Yaxın gələcəkdə məni hansı stressorlar gözləyə bilər?
- Həyat tərzimi, ünsiyyət dairəsini və xobbini necə dəyişmək lazımdır?
- Mənim psixiatr köməyinə ehtiyacım varmı?

1.6. Ailə həyatı.
- Mənim ailə qurmaq üçün şəraitim varmı?
- Mənə daha bir uşaq qurmaq lazımdırmı?
- Valideynlərimə, həyat yoldaşıma və uşaqlarıma lazımi qayğı göstərirəmmi?
- Ailə ilə birlikdə boş vaxtımı daha yaxşı necə keçirməli?
- İstirahətə hara getməli?
- Uşaqlar oxumağa hara getməli?
- Öz ailəsi olan uşaqlara necə kömək etməli?

2. Karyeranın şəxsi son məqsədlərinin quruluşu.
2.1. Mənim karyeramın məqsədləri.
1_____
2_____
3._____
2.2. Mənim karyeramı ən gəci ___ ildə həyata keçməli.
2.3. Mənim karyerama kömək edən amillər hansılardır.
2.3.1. Hansılar sizə mane olur?
2.4. Mənim karyeramdakı daha kritik maddələr hansılardır? Bu baxımdan mən nə edə bilərəm?
2.5. Karyerama nail olmaq üçün mən nədən istifadə etməliyəm: vaxt, pul, sağlamlıq və s?
1.5.1. Mən bu amilləri işə sala bilərəm mi, yoxsa mən öz məqsədlərimi dəyişməliyəm?

3. Karyerama nail olmağa kömək edən fəaliyyət planları və şəxsi məqsədlər (cədvəl 13.11).

Yeni təşkilatlarda işgüzar koryeranın idarə edilməsi prosesinini

təşkilinə diqqət yetirək. Bir sıra təşkilatlarda heyətin idarə edilməsi sistemi çərçivəsində işgüzar karyeranın idarə edilməsi üzrə funksiyalar toplusu yaranır. Funksiyaları müdiriyyət, kadr şöbəsi, təşkilatın idarəetmə aparatının funksional bölməsminin rəisləri, həmkarlar ittifaqı komitələri, məsləhət mərkəzləri yerinə yetirirlər. Şəkil 13.20-da təşkilağtın işgüzart karyerasının idarə edilməsi sxemi göstərilir.

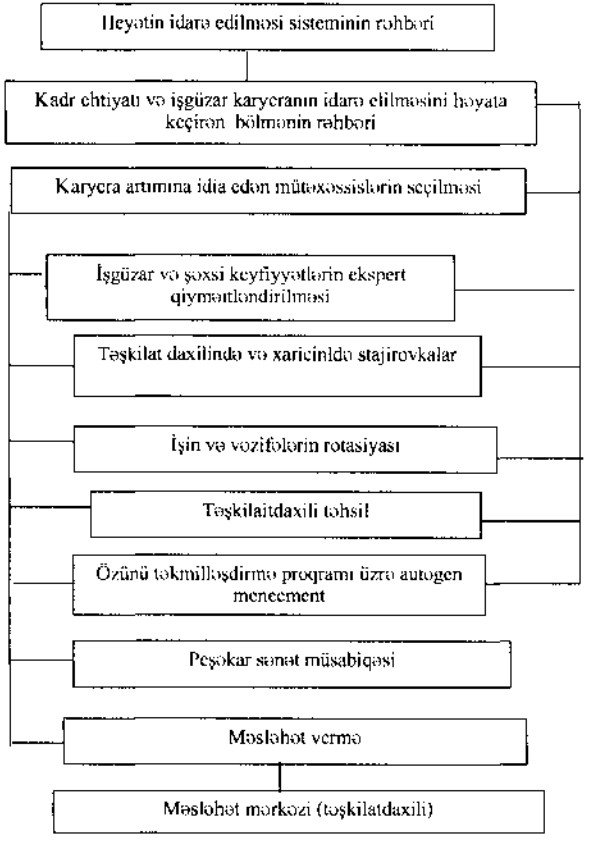
Cədvəl 13.12-də işgüzar karyeranın idarə edilməsi prosesində funksional qarşılıqlı əlaqələri xarakterizə olunub.

İşgüzar karyeranın effektli idarə edilməsi təşkilatın fəaliyyətinin nəticəsinə müsbət təsir edir. Bu şəkil 13.21.-də aydın göstərilib.

(Cədvəl 13.11)

Karyeraya nail olmağa kömək edən fəaliyyət planları və şəxsi məqsədlər

Qarşıya qoyulmuş həyati məqsədlərə nail olmaq üçün mənə aşağıdakı şəxsi məsələləri həll etmək lazımdır.	Tədbirlər	Vaxt
3.1. Xidməti fəaliyyət inkişafı sahəsində 3.2. Şəxsi təsərüfat sahəsində 3.3. Sağlamlıq və fiziki tərbiyə sahəsində 3.4. Sosial qarşılıqlı təsir, dost münasibətləri və əyləncə sahəsində 3.5. Mənəvi motivasiya və psixoloji vəziyyət sahəsində 3.6. Ailə həyatı sahəsində		



Şəkil 13.20. Təşkilatda işçilərinin işgüzar karyerasının idarə edilməsi sxemi

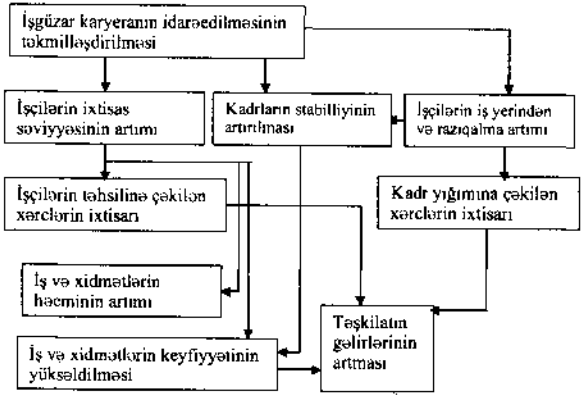
Cədvəl13.12.

Təşkilatlarda işgüzar karyeranın idarə edilməsi prosesində baş verən funksional qarşılıqlı əlaqənin sxemi

İdarəetmə funksiyalarının adları	Müdiriyyət	Heyətin idarə edilmə xidməti	Şöbə rəisləri	Həmkarlar idtifaqı komitəsi
1	2	3	4	5
1. İşgüzar koryera və kadr ehtiyatının idarə edilməsi üzrə planların tərtibi	R	O	U	S
2. Kadr ehtiyatı üzrə yerinə yetirilən işə görə tənbeh və ya mükafatlandırma tədbirlərinin görülməsi	R	O	P	S
3. Kadrların yerləşdirilməsinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi	R	O	U	S
4. Baş vəzifələrə yerləşdirmə üzrə müsabiqənin keçirilməsi	R	O	P	U
5. Ehtiyata qəbul olunan işçilərin ixtisasının artırılması	R	O	U	S
6. Ehtiyata rəsmiləşdirmə və vəzifələr üzrə dəyişdirmə	R	O	P	U
7. İşgüzar koryera və ehtiyatın idarə edilməsi üzrə uçotun təşkili	R	O	P	S
8. Mütəxəssislərin, eləcə də işçilərin yerləşdirilməsinin və həmçinin işgüzar keyfiyyətlərinin öyrənilməsi	R	O	P	S
9. İrəli çəkilmək üçün kadr ehtiyatlarının yaradılması	R	O	U	S
10. Kadr ehtiyatının işgüzar karyerasının idarə edilməsi üzrə bölmə rəhbərlərinin yerinə yetirdikləri işlərə nəzarət	R	O	P	U
11. Kadrların hərəkətinin tətbiqi (öyrənilməsi)	R	O	P	S
12. İşgüzar koryera və kadr ehtiyatının idarə edilməsi üzrə hesabatın təhlil olunmasının təhlil olunmasının təşkil edilməsi	R	O	P	S
13. İşgüzar koryeranın inkişafı üzrə individual planların və yerləşdirmə sxemlərinin işlənməsi	R	O	R	S

1	2	3	4	5
14. Kadr ehtiyatına seçilmiş (ayrılmış) mütəxəssislərin plan hazırlığının reallaşdırılmasına nəzarət	R	O	U	C
15. Kadr ehtyatları ilə iş üzrə proqrama yerinə yetirilməsi.	R	O	P	S

O - verilmiş funksiyanın yerinə yetirilməsinə cavabdehdir,onun həyata keçirilməsini təşkil edir, yekun sənədi rəsmiləşdirir.
U.-verilmiş funksiyanın yerinə yetirilməsində iştirak edir.
P-funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün ilkin məlumatlar verir..
S-həmin funksiya üzrə sənədləri razılaşdırır.
R- qərar qəbul edir və sənədləri təsdiq edir.



Şək.13.21. İşçilərin işgüzar karyerasının idarəedilməsinin təkmilləşdirməsinin təşkilatının fəaliyyətinin nəticələrinə təsirinin sxemi

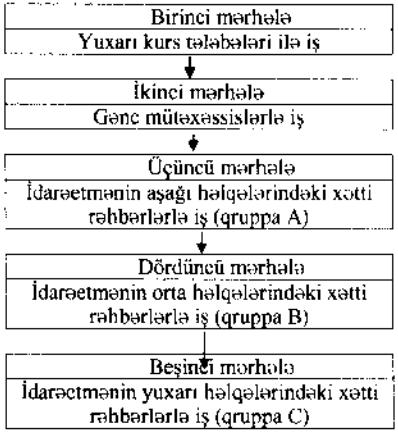
§6. Təşkilatda heyətin xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsinin idarə edilməsi

Xidməti –peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə sistemi

Xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə dedikdə həm təşkilatın və həm də ayrı-ayrı şəxslərin inkişafına kömək edən müxtəlif vəzifələr üzrə vəzifələrin davamlı olaraq dəyişilməsi seriyası başa düşülür. Dəyişilmə şaquli və üfuqi ola bilər. Bu eyni zamanda əməkdaşın keçməli olduğu vəzifə potensialının müxtəlif mərhələlərinin (vəzifələrin, iş yerlərinin və s.) ardıcıl təşkilini nəzərdə tutur. «Xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə» və «karyera» anlayışları bir-birinə yaxın, lakin fərqli anlayışlardır. «Xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə» termini bizim daha çox adət etdiyimiz anlayışdır. «Karyera» termini isə son dövrlərə qədər xüsusi ədəbiyyatlarda və təcrübədə faktiki olaraq istifadə edilmirdi. Xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmənin nəzərdə tutulan yolunun faktiki karyera ilə üst-üstə düşməsi təcrübədə çox az hallarda baş verir.

Xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə sistemi özündə müxtəlif təşkilatlarda tətbiq edilən heyətin vəzifəyə irəli çəkilmə vasitələri və metodlarının məcmusunu birləşdirir. İdarəetmə təcrübəsində vəzifəyə irəli çəkmənin iki növünü bir-birindən fərqləndirirlər: 1) mütəxəssislərin irəli çəkilməsi; 2) rəhbərlərin irəli çəkilməsi. Sonuncunun özü də iki istiqamətdə baş verir: a) funksional rəhbərlərin irəli çəkilməsi; b) xətti rəhbərlərin irəli çəkilməsi. Məsələn, xətti rəhbərlərin irəli çəkilməsi sistemi 5 əsas mərhələni nəzərdə tutur (bax şəkil 13.22.).

Birinci mərhələ - baza ali məktəblərinin və ya digər ali məktəblərdən təcrübə keçməyə göndərilmiş yuxarı kurs tələbələri ilə aparılan işi əhatə edir. Heyətin idarə edilməsi bölməsinin mütəxəssisləri tələbələrin təcrübə keçdiyi müvafiq bölmələrin rəhbərləri ilə birlikdə rəhbər işə meyilli olan daha qabiliyyətli tələbələrin seçilməsini və təşkilatın müvafiq bölmələrində onların konkret fəaliyyətə hazırlanmasını həyata keçirirlər. Hazırlıq və təcrübəni uğurla keçən tələbələrə həmin təşkilatın müvafiq bölmələrində işləməyə göndərmək üçün xarakteristika-zəmanət verilir. Bu təşkilatda təcrübə keçməyən gənc mütəxəssisləri işə götürərkən testləşdirmə aparılır və onlara məsləhət xidməti göstərilir.



Şəkil 13.22.Xətti rəhbərlərin xidməti- peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsi sistemi.

İkinci mərhələ – təşkilata qəbul edilən gənc mütəxəssislərlə işi əhatə edir. Gənc mütəxəsis üçün sınaq müddəti təyin edilir (bir ildən iki ilə qədər) və bu muddət ərzində onlar ilkin təhsil kursu keçirlər. Bu zaman onlar təşkilatla ətraflı tanış olurlar. Təhsildən əlavə gənc mütəxəssislər üçün il ərzində təşkilatın müxtəlif bölmələrində, stajirovka keçməsi də nəzərdə tutulur. İl ərzində gənc mütəxəssislərin işinin, keçirilən tədbirlərdə onların iştirakının, stajirovka rəhbərinin məlumatlarının və xarakteristikalarının təhlili əsasında staj keçməyə yekun vurulur və rəhbər vəzifələrə irəli çəkilmək üçün yaradılan ehtiyat fonduna mütəxəssislərin ilk seçimi həyata keçirilir. Mütəxəssisin xidməti- peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə sistemində iştirakı haqqındakı bütün informasiyalar onun şəxsi işində qeydə alınır və təşkilatın kadrları haqqındakı məlumat-informasiya bazasına daxil edilir.

Üçüncü mərhələ – idarəetmənin aşağı həlqələrindəki xətti rəhbərlə işi əhatə edir. Bu mərhələdə aşağı həlqənin seçilmiş xətti rəhbərlərinə (ustalara, sahə rəislərinə) təşkilatın axşam və qiyabi ali təhsil müəssisələrini bitirmiş və əvvəlki testləşdirmədən keçərək öz

kollektivlərində uğurla işləyən işçilərin bir hissəsi də əlavə edilir. Bütün bu dövr ərzində (2-3 ildə) həmin qrupla konkret məqsədyönlü iş aparılır. Onlar işdə olmayan rəhbərləri əvəz edir, onların dublyorları rolunda çıxış edirlər və ixtisas artırma kurslarında təhsil alırlar. Hazırlıq mərhələsini başa çatdırdıqdan sonra hər bir konkret rəhbərin istehsal fəaliyyətinin təhlili əsasında ikinci dəfə seçim və testləşdirməyə aparılır. İkinci seçimdən uğurla keçmiş rəhbərlərə ya boş olan sex rəisi və ya onun müavini vəzifələrini təklif edirlər (bundan əvvəl isə onlar həmin vəzifələrdə stajirovka keçirlər), ya da ki, ehtiyat fonduna daxil edərək boş vəzifələr yaranan kimi müvafiq vəzifələrə təyin edirlər. Hazırlıq keçənlərin qalan hissəsi isə öz vəzifələrində işləməkdə davam edirlər. Gələcəkdə onların üfüqi yerdəyişmələri mümkün ola bilər.

Dördüncü mərhələ idarəetmənin orta həlqəsindəki xətti rəhbərlə iş əhatə edir bu mərhələdə artıq formalaşmış gənc rəhbərlər qrupuna fəaliyyətdə olan perspektivli sex rəisləri və onların müavinləri də qoşulur. Onlarla iş fərdi plan əsasında qurulur. Orta həlqə rəhbəri vəzifəsinə təyin edilən hər bir işçiyə hami təhkim edilir. Yuxarı həlqə rəhbərlərindən olan bu şəxslər onlarla fərdi iş aparır. Hami-rəhbərlər heyətin idarə edilməsi bölməsinin mütəxəssisləri ilə birlikdə iddiaçıların şəxsi keyfiyyətlərinin, peşə biliklərinin və vərdişlərinin təhlili əsasında onların hər biri üçün fərdi hazırlıq planı tərtib edirlər. Bir qayda olaraq belə təhsil proqramları kommersiya fəaliyyətinin əsasları, işgüzar qarşılıqlı münasibətlər, idarəçilik əməyinin qabaqcıl metodları, iqtisadiyyat və hüquqşünaslar üçün tərtib edilir. Bu mərhələdəki hazırlıq idarəetmənin orta həlqə xətti rəhbərlərinin təşkilatın (bölmənin) fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üzrə tədbirlər proqramını hazırlamaqla qabaqcıl təşkilatlarda həyata keçirilir. Hər il orta həlqə rəhbərlərinin testləşdirilməsi həyata keçirilir ki, bunun nəticəsində də onların peşə vərdişləri, kollektivi idarə etmək bacarığı, mürəkkəb istehsal məsələlərini peşəkarlıqla həll etmək qabiliyyəti aşkara çıxarılır. Konkret rəhbərin fəaliyyətinin testləşdirilməsi nəticələrinin təhlili əsasında xidməti vəzifələr üzrə sonrakı irəli çəkilməyə dair təkliflər verilir.

Beşinci mərhələ – idarəetmənin yuxarı həlqəsindəki xətti rəhbərlərlə işi əhatə edir. Yuxarı vəzifələrə rəhbərlərin təyin edilməsi mürəkkəb bir prosesdir. Bu prosesdəki əsas çətinliklərdən biri çoxlu tələbatlara cavab verən namizədin seçilməsidir. İdarəetmənin yuxarı həlqə rəhbərləri sahənin, həmçinin təşkilatın vəziyyətini yaxşı bilməyə borcludur. O, istehsal, maliyyə, kadr

məsələlərində sərişteli olmaq və ekstremal sosial-iqtisadi həmçinin siyasi situasiyalarda ixtisaslı şəkildə hərəkət etmək üçün əsas funksional yarımsistemlərin işi haqqında təcrübəyə malik olmalıdır. Rotasiya, başqa sözlə rəhbər vəzifəyə təyin ediləcək şəxslərin təşkilatın bir bölməsindən digərinə dəyişdirilməsi, həmin şəxslərin aşağı və orta idarəetmə həlqələrində çalışdıqları zamanı əvvəlcədən həyata keçirilməlidir. Boş olan yuxarı həlqə vəzifələrinə irəli çəkilənlərin seçilməsi və yerləşdirilməsi müsabiqə əsasında həyata keçirilməlidir. Bu müsabiqəni heyətin idarə edilməsi bölməsinin müvafiq mütəxəssislərinin iştirakı və hətta zəruriyyət olduqda müstəqil ekspertləri cəlb etməklə yuxarı həlqə rəhbərlərindən (istehsal, filial direktorlarından, baş mütəxəssislərindən və s.) təşkil olunmuş xüsusi komissiya həyata keçirməlidir.

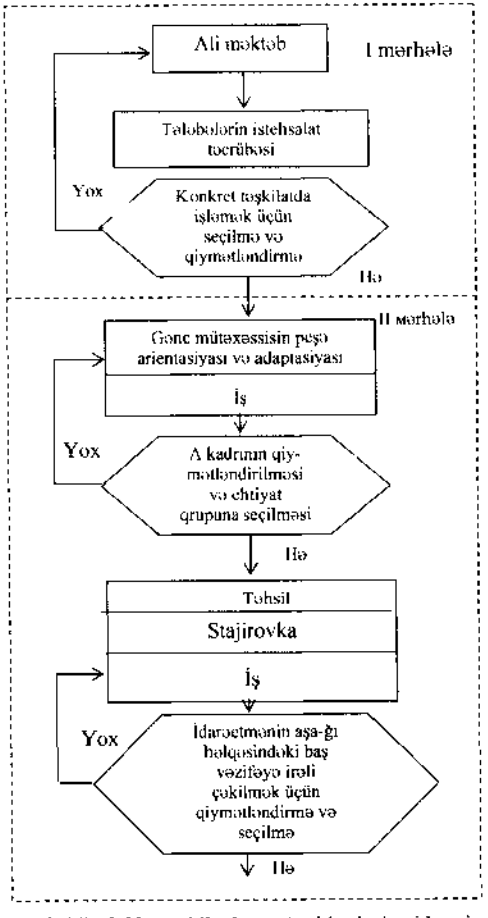
Qeyd edilənlər nümunə olaraq maşınqayırma zavodlarından birində xətti rəhbərlərin xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsi prosesinin idarə edilməsinin məntiqi sxemini göstərmək olar (şəkil 13.23).

Boş vəzifəyə rəhbərin irəli çəkilməsi üçün namizədi seçərkən və qiymətləndirərkən yuxarıda haqqında söhbət gedən xüsusi metodikadan istifadə edilir.

Bir sıra inkişaf etmiş ölkələrdə idarəetmə işçilərinin xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsinin idarə edilməsi sahəsində maraqlı təcrübələri vardır. Bu təcrübədən bizim ölkəmizdəki təşkilatlarda uğurla istifadə edilməkdədir.

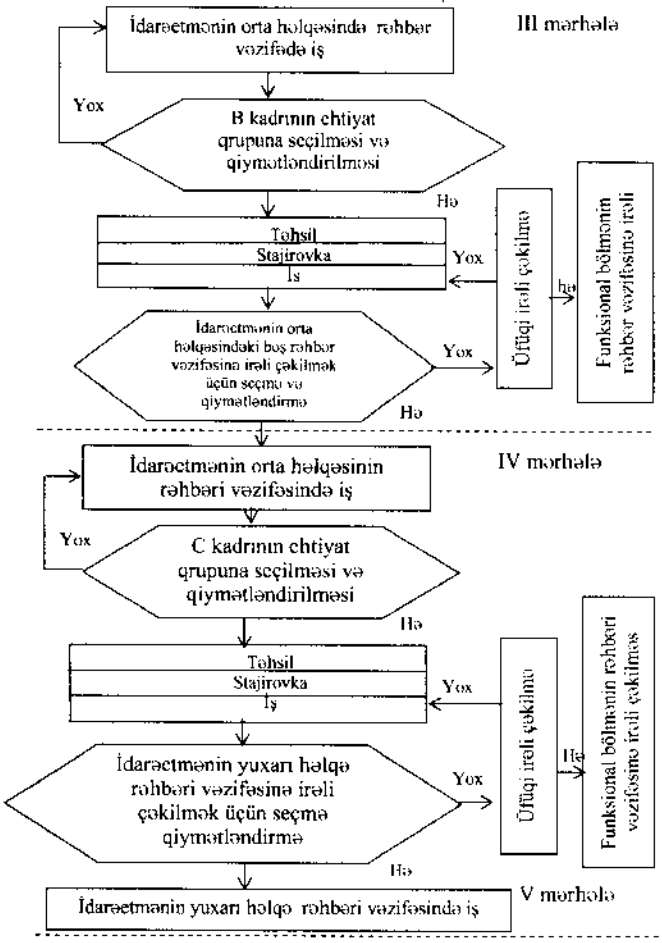
Məsələn şəkil13.24-də Yapon kompaniyalarının birində xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmənin nümunəvi sxemi təsvir olunmuşdur. Bu sxemdə ali məktəbi bitirdikdən sonra əməkdaşın keçdiyi sınaq müddəti (1-3 il) göstərilir. Həmin əməkdaş əlavə imtahan verir ki, ali məktəb tərəfindən verilmiş diplomun nə dərəcədə dəyərli olduğu müəyyən edilsin. Daha sonra işçi kampaniyanın işlərinə orientasiya olmaq kursunu keçir. Bu kursun müddəti iki həftədən 6 aya qədər davam edə bilər. Eyni zamanda bir sıra digər yoxlamalar, o cümlədən loyallıq dərəcəsi üzrə yoxlamalar da keçirilir.

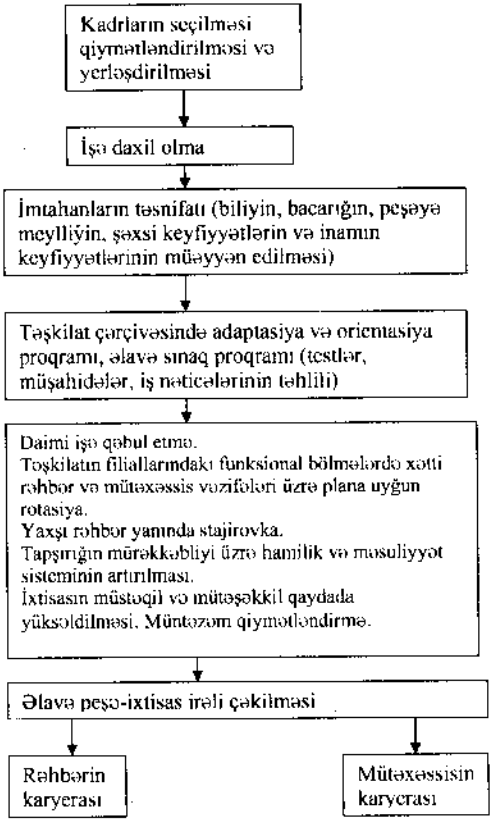
Sınaq müddəti başa çatdıqdan sonra əməkdaşı daimi işə qəbul edirlər və 8-10 il ərzində onun vəzifədən-vəzifəyə, şöbədən-şöbəyə plana uyğun rotasiyası, stajirovkası və xarici ezamiyyətləri həyata keçirilir.



Şəkil 13.23. Təşkilatda xətti rəhbərlərin xidməti-peşə vəzifəsinə irəli çəkilməsinin idarə edilməsi prosesinin məntiqi sxemi

Şəkil 13.23-ün davamı





Şəkil 13.24. İdarəetmə işçisinin xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə sxemi (Yapon modeli)

Həmçinin tədricən daha da mürəkkəbləşən məsuliyyətli tapşırıqlar sistemi də fəaliyyət göstərir.

Beləliklə, artıq 36 yaşında işçi kampaniya tərəfindən yaxşı tanınır və onun gələcək taleyi həll edilə bilər, başqa sözlə ya onu rəhbər kadrların hərəkət sisteminə, ya da ki, mütəxəssislərin karyerası üzrə istiqamətləndirirlər. Planauyğun rotasiya sistemində işçi bilir ki, müəyyən vaxtdan sonra o, irəli çəkiləcəkdir və buna görə də, özünə layiqli əvəz seçmək lazımdır. Belə olduqda rəhbərlərin yeniləşməsi prosesi daha dinamik həyata keçirilir, ehtiyatdakı kadrlar irəli çəkilir. Bizdə isə hal-hazırda bir çox rəhbər öz karyeralarındakı gələcək uğursuzluqlardan ehtiyatlanaraq özlərinə müavinləri «nə qədər pisdirsə, bir o, qədər yaxşıdır» prinsipi üzrə seçirlər.

Kadr ehtiyatı ilə iş. Kadr ehtiyatını planlaşdırmaqda məqsəd ayrı-ayrı fərdlərin irəli çəkilməsini proqnozlaşdırmaqdan, irəli çəkilmə ardıcıllığını müəyyən etməkdən və bu istiqamətdə müvafiq tədbirlər görməkdən ibarətdir. Kadr ehtiyatının planlaşdırılması konkret əməkdaşın irəli çəkilməsi, yerinin dəyişdirilməsi və işdən azad edilməsi zəncirinin bütün elementlərinə diqqət yetirilməsini tələb edir.

Ölkəmizin bir sıra qabaqcıl təşkilatlarında xüsusi ekspert vərəqləri işlənib hazırlanmışdır. Bunun köməyi ilə idarəetmə heyyətinin kadr planının formalaşması üçün namizədlər seçilir.

Belə nümunəvi ekspert vərəqəsinə misal olaraq aşağıdakı ekspert vərəqini göstərmək olar.

Ekspert vərəqi. Bu sorğu idarəetmə heyyəti ehtiyatının formalaşması üçün aparılır. Namizədə ən etibarlı qiyməti bilavasitə onunla bir yerdə işləyən insanlar verə bilər. Sizdən xahiş edirik ki, rəhbər vəzifəyə ehtiyat yaradılması üçün namizəd haqqında öz fikirinizi bildirəsiniz.

Cədvəlin (cədvəl 13.13.) sütununda göstərilən soyadlı insanı cədvəlin sətrlərində göstərilən parametrlər üzrə qiymətləndirin. Bunun üçün cədvəlin sütun (namizədin S.A.A.) və sətrlərin kəsişdiyi xanada sizin fikrinizcə namizədin həmin parametrə nə dərəcədə uyğun gəldiyini əks etdirən qiyməti (1-dən 7-yə qədər) yazın.

(«1» bal-həmin keyfiyyət praktiki olaraq yoxdur, «7» bal-parametri maksimum ifadə olunmuşdur).

Cədvəl 13.13

Ekspert vərəqinə əlavə

Sıra №-si	Parametr	İbrahimli R.Z.
1	2	3
1	Peşə hazırlığı səviyyəsi (namizəd işlədiyi bölmənin fəaliyyəti üçün spesifik olan peşə bilikləri və vərdişlərinə kifayət qədər malikdirmi?)	5
2	Bölmənin fəaliyyətini reqlamentləşdirən normativ aktları bilməsi səviyyəsi (normativ aktlar sahəsində namizəd bilgilərə malikdirmi, öz işində o, ölkə və xarici ölkə təşkilatlarının təcrübəsindən istifadə edirmi?)	6
3	Peşəkar problemlərin həlli üsullarını bilməsi (namizəd nə dərəcədə yaxşı oriyentasiya götürə bilir, kimə və hansı suallarla müraciət etmək lazımdır, zəruri informasiyanı haradan almalı, meydana çıxan problemin həlli kimin səlahiyyətindədir?)	7
4	Sənədlərlə işləmək bacarığı (işgüzar kağızların hazırlanması və tərtibi qaydalarını namizəd nə dərəcədə yaxşı bilir, rəhbər üçün hansı sənədləri hazırlamağı və tabeçilikdəkilərə tapşırmağı nə dərəcədə yaxşı bilir?)	3
5	İnsanlarla işləmək bacarığı (namizəd tapşırıqları aydın və başa düşülən şəkildə izah edilə bilirmi? tapşırığın yerinə yetirilməsinə vaxtında nəzarət edə bilirmi tabeçilikdəkilərin və həmkarlarının işgüzar imkanlarına oriyentasiya ola bilirmi?)	4
6	İşgüzar ünsiyət qabiliyyəti (namizəd həmsöhbətini dinləyə və başa düşə bilirmi? söhbət və çıxışlarında o fikirlərini inamlı şəkildə söyləyə və qarşılıqlı başa düşməyə nail ola bilirmi?)	6
7	Qrupun işini effektli təşkil etmək bacarığı (namizəd işin məqsədinin müəyyənləşdirilməsini tapşırıqların bölüşdürülməsini və qrupun fəaliyətini planlaşdırılmasını nə dərəcədə yaxşı bacarır?)	7
8	Məsuliyyət (öz imkanlarını qiymətləndirməkdə namizəd nə dərəcədə realistdir, öz üzərinə götürdüyü öhdəlikləri həmişə yerinə yetirirmi?)	2
9	İşi axıra çatdırmaq bacarığı (namizəd ona xatırladılmadan və rəhbərlik tərəfindən daimi nəzarət olmadan işi axıra çatdırmağa qadirdirmi?)	4
10	Mürəkkəb situasiyalarda vəziyyətdən çıxmaq bacarığı (gözlənilməz, mürəkkəb situasiyalar yaranarkən namizəd özünü necə aparır? O düzgün nəticə çıxarıb qərar qəbul edə bilirmi?)	7

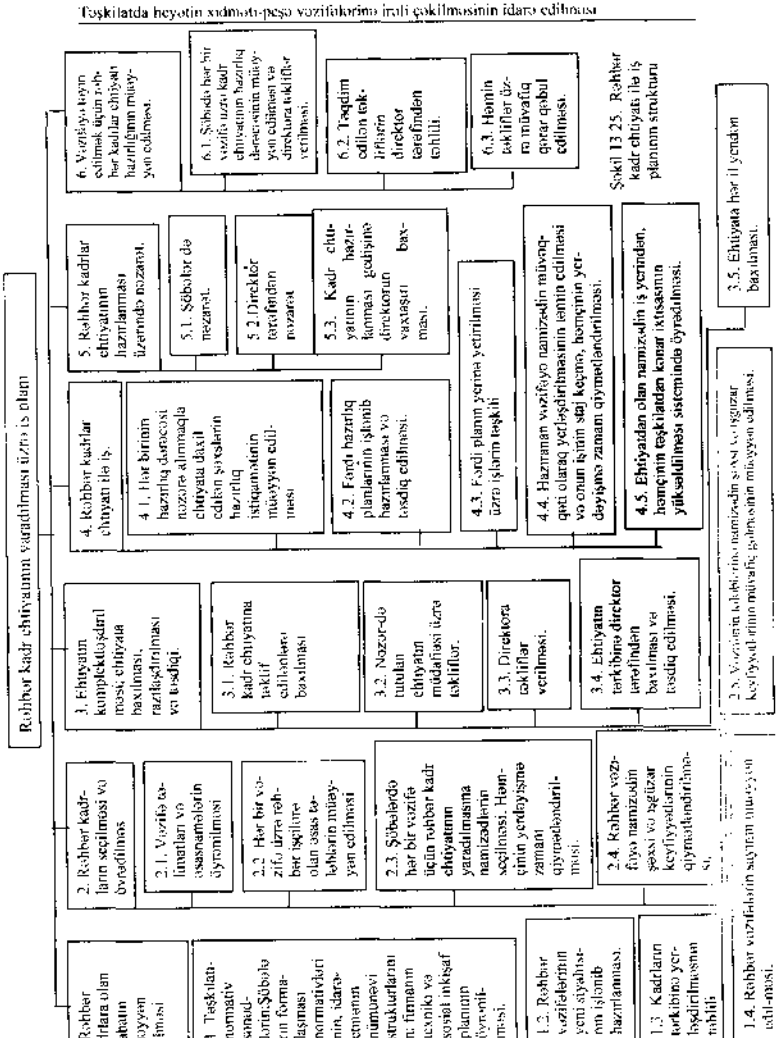
Aşağıdakı cədvəldə isə kadr ehtiyatı yaradılmasına namizəd seçərkən irəli sürülən tələblər təsvir olunmuşdur.(cədvəl 13.14)

Cədvəl 13.14.

Təşkilatda bölmə rəhbəri vəzifəsinə irəli sürülən tələblər.

Fiziki xarakteristikası	Əhəmiyyətli Sağlam.Uzunmüddət intensiv rejimdə işləməyə qadirdir.
Vərdişləri.	Əhəmiyyətli.Vaxtdan səmərəli istifadə etmək bacarığı. İstehsal proseslərini orta dərəcədə bilir.
Təhsili	Arzu edilən Ali
İntellekti	Arzu edilən Ali
Xüsusi bilikləri	Əhəmiyyətli Fəaliyyətin planlaşdırılmasını hərtərəfli bilmək, kollektivin formalaşması və inkişafı üzrə biliklər. Effektiv danışıqlar aparmağı bacarmaq. Arzu edilən İnsanlarla qarşılıqlı təsirin qanuna uyğunluqlarını bilmək
Maraqları	Arzu edilən Başlanmış işi sona çatdırmağa praktiki maraq göstərilməsi, situasiyadan asılı olaraq müxtəlif idarə etmə metodlarının tətbiqinə cəhd etmək.
Davranış xüsusiyyətləri	Əhəmiyyətli Göstərişləri gözləmir. Məsuliyyəti məmnununiyyətlə öz üzərinə götürür. Təzyiqlərə davam gətirmək qabiliyyəti.
Şərait	Arzu edilən Zəruriyyət olduqda səfərə çıxmağa hazır olması.

Təşkilatda rəhbər kadr ehtiyatının yaradılması üzrə iş planının nümunəsi isə aşağıdakı sxemdə verilmişdir (şəkil 13.25).



Şəkil 13.25. Rəhbər kadr ehtiyatı ilə iş planının strukturu

Kadr ehtiyatı planı yerləşdirmə sxemi şəklində tərtib edilə bilər. Ayrı- ayrı təşkilatların xüsusiyyətlərindən və ənənələrindən asılı olaraq bu plan müxtəlif formalarda tərtib edilə bilər. Demək olar ki, yerləşdirmə sxemi özündə müxtəlif prioritetlərlə konkret şəxsə istiqamətlənmiş təşkilati strukturun inkişafını əks etdirir. Hər bir fərdi yerləşdirmə sxeminin əsasında nümunəvi yerləşdirmə sxemi durur. Bu sxemlər təşkilati strukturun tərkibində olmaqla heyətin idarə edilməsi xidməti tərəfindən işlənib hazırlanır və özündə iş yerlərinin rotasiyasının konseptual modeli variantını əks etdirir.

Ölkəmizdə kadr ehtiyatı ilə iş sahəsində zəngin təcrübə toplanmışdır. Təşkilatlarda onun necə həyata keçirildiyinə nəzər salaq

Kadr ehtiyatının formalaşması prosesinin əsas mərhələləri aşağıdakılardır:

-rəhbər kadrların tərkibində nəzərdə tutulan dəyişikliklər proqnozunun tərtibi;

-ehtiyata namizədin ilkin seçilməsi;

-namizədin işgüzar, peşə və şəxsi keyfiyyətləri haqqında informasiya toplanması;

-kadr ehtiyatının tərkibinin formalaşması.

Ehtiyata namizəd seçərkən əsas meyyarlar aşağıdakılardır:

-təhsil və peşə hazırlığının müvafiq səviyyəsi;

-insanlarla praktiki iş təcrübəsi;

-təşkilatçılıq qabilliyyəti;

-şəxsi keyfiyyətlər;

-yaşı və sağlamlığının vəziyyəti.

Kadr ehtiyatının formalaşması mənbələrinə aşağıdakılar aiddir:

-ixtisaslı mütəxəssislər;

-bölmə rəhbərinin müavinləri;

-aşağı səviyyələrin rəhbərləri;

-istehsalatda fəhlə iş yerlərində çalışan diplomlu mütəxəssislər.

Təşkilatlarda kadr ehtiyatı qrupuna seçilmənin və qəbul edilməsinin müəyyən qaydaları təşəkkül tapmışdır. Bunlar aşağıdakılardır:

-namizəd ali təhsili olan və praktiki iş təcrübəsində özünü müsbət göstərən 35 yaşına qədər mütəxəssislər içərisində müsabiqə əsasında seçilməlidir;

-işçinin ehtiyat qrupuna daxil edilməsi haqqındakı qərarı xüsusi komissiya qəbul edir və bu qərar təşkilat rəhbərinin əmri ilə təsdiq

edilir;

-hər bir işçi (staj keçən üçün) stajı keçirən əsas rəhbər və staj keçmənin hər bir mərhələsinin rəhbəri təsdiq edilir. Onlar hər bir mərhələ üçün staj keçmənin fərdi planını tərtib edirlər;

-staj keçmə rəhbəri xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmə sisteminin mərhələləri üzrə uğurlu staj keçməni təşkil etdiyinə görə maddi mükafatlar alırlar;

-staj keçənə tutduğu yeni vəzifəyə uyğun əmək haqqı müəyyən edilir. Bu onun əvvəlki əmək haqqından yüksək olmalıdır. Eyni zamanda onun tutduğu yeni vəzifə üçün nəzərdə tutulan bütün maddi həvəsləndirmə növləri ona da şamil edilir.

Staj keçənin və staj keçməyə rəhbərlik edənin öhdəlikləri aşağıdakı cədvəldə verilmişdir. (Cədvəl.13.15.)

Şəkil 13.26.-da isə qabaqcıl təşkilatların birində kadr ehtiyatı ilə işin təşkili sxemi təsvir olunmuşdur.

Xidmət heyəti üzrə menecerin funksiyaları. Nəhayət, bu fəslin sonunda təşkilatda kadr xidməti heyəti üzrə menecerin işinin məzmununu xarakterizə edək.

Heyət üzrə menecer heyətin idarə edilməsini təşkilatı, idarəçilik, hüquqi, uçot-sənədləşmə, pedoqoji, sosial-məişət, psixoloji və sosioloji aspektləri sahəsində biliklərə malik olmalıdır. Bu ona heyətlə işin bütün tsiklini: əmək bazarının öyrənilməsindən və heyətin muzdla tutulmasından başlamış təqaüdə çıxana və ya işdən azad edilənə qədər olan mərhələlərini həyata keçirmək imkanı verir. O, aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməyə hazır olmalıdır:

-heyətin idarə edilməsi strategiyasının işlənib hazırlanmasına;

-kadr işində kadr siyasəti və kadr planlaşdırılmasının işlənib hazırlanmasına;

-fəhlə və mütəxəssis kadrların tələb olunan ixtisas, zəruri səviyyə və hazırlıq istiqaməti ilə təmin edilməsinə;

-kadr potensialının təhlilinə, fəhlə kadrlar və mütəxəssislərə olan tələbatın müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına,heyətin marketinqinə;

-məşğulluq xidməti ilə işgüzar əlaqələr saxlanılmasına;

-planlaşdırmaya, kadr hazırlanmasının təşkilinə və ona nəzarət edilməsinə, kadrların, mütəxəssislərin və rəhbərlərin ixtisaslarının yüksəldilməsinə və yenidən hazırlanmasına;inkişaf prospektivlərini nəzərə almaqla təşkilatın rəhbər və fəhlə kadrlarla, həmçinin mütəxəssislərlə komplektləşdirməsinə;

-işçilərdən səmərəli istifadə etmək məqsədi ilə onların şəxsi,

peşə və işgüzar keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə;

- işçidən daha tam istifadə edilməsi və onun inkişafının planlaşdırılması, heyətin karyera və xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsinin planlaşdırılması üçün şərait yaradılmasına;

-təşkilati strukturun, ştat cədvəlinin və mütəxəssislərin yerləşdirilməsi üzrə təkliflər hazırlanmasında iştiraka;

-heyətin uçotu və hərəkətinin təşkilinə;heyətin axıcılığı səbəblərinin öyrənilməsinə və onun aşağı salınması üzrə tədbirlər işləyib hazırlamağa;

-heyətin məşğulluğunun idarə edilməsinə;

-işçilərin işə qəbulunu, başqa işlərə dəyişdirilmələrini və azad edilmələrini yerinə yetirməyə;

-işçilərin əməyinin motivasiyasına;

-təşkilatın sosial inkişaf planının işlənib hazırlanmasında və tətbiqində iştirak;

-peşə orientasiya üzrə işə;

-əmək kollektivini formalaşdırmağa(qrup və şəxslər arası qarşılıqlı münasibətləri, əxlaqi-psixoloji mühiti, son nəticələrə nail olmasında tətbiq edilən metod və bacarıqların vəhidliyini, şəxsi və kollektiv maraqlandırmanı);

-ali və orta ixtisas təhsilli gənc mütəxəssislərin peşə və sosial-psixoloji əmək adaptasiyasının təşkilinə, onların iş yerində qalıb möhkəmlənmələrinə və istifadəsinə;

-heyətin qiymətləndirilməsi, ehtiyatın formalaşdırılması və heyətin attestasiyası üzrə işlərin təşkilinə;

-əmək kollektivlərinin formalaşması və tərbiyəsində, sosial situasiyaların diaqnostikasında praktiki sosialogiyanın tətbiqinə;

-heyətin idarə edilməsininin müasir metodlarının işlənib hazırlanmasına və tətbiqinə;

-dövri hesabatların işlənməsində komputer texnikasından istifadəyə və kadr işi üzrə planın yerinə yetirilməsinin təhlilinə;

-əmək haqqında qanunların tətbiqinə, əmək münasibətlərində hüquqi məsələlərin həllinə;

-sosial və istehsal münaqişələrinin, həmçinin streslərin idarə edilməsinə;

-əməyin psixofiziolgiyasının, ergonomikasının və estetikasının təmin edilməsində iştiraka;

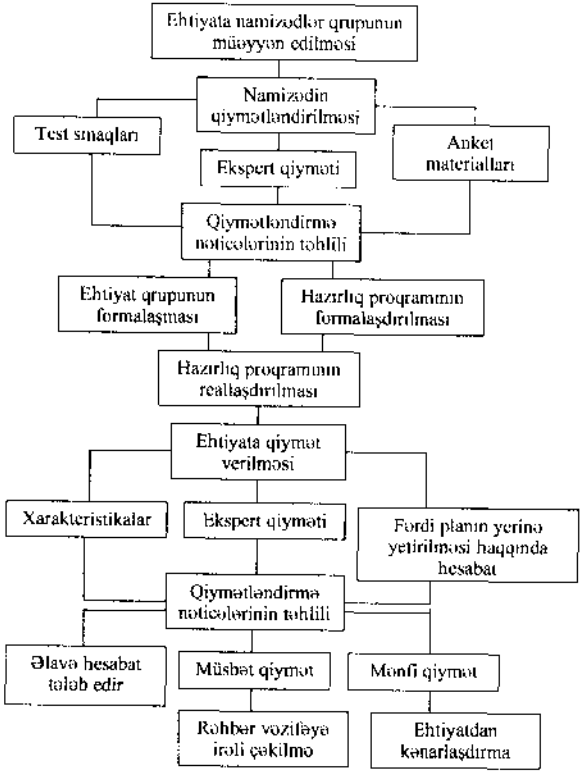
-təhlükəsiz əmək şəraitinin, iqtisadi və informasiya təhlükəsizliyinin təmin edilməsində iştiraka;

-azad edilən heyət ilə işin təşkilinə.

Cədvəl 13.15

Staj keçənin və staj keçməyə rəhbərlik edənin öhdəlikləri.

Staj keçənin öhdəlikləri	Staj keçməyə rəhbərlik edənin öhdəlikləri.
. Staj keçmə üzrə fərdi planı müəbət və vaxtında yerinə yetirmək; . hazırlığın hər bir mərhələsində rəhbər tərəfindən dəyişdirilən vəzifə təlimatlarını öyrənmək və tətbiq etmək, həmçinin öz sahəsindəki işə görə tam məsuliyyət daşımaq; . Staj keçmə rəhbərinin iradlarını düzəltməli , onların tövsiyyə və təkliflərini öz fəaliyyətində rəhbər tutmalı; . İstehsal ehtiyatlarının aşkara çıxarılması və onlardan istifadə edilməsi üzrə iş aparmalı, səmərələşdirici təklifləri tətbiq etmək, material resurslarına qənaət etmək: . Planlaşdırılan nəzəri təlimi vaxtında və yüksək keyfiyyətlə keçmək; . Hazırlıq keçmənin hər bir mərhələsindən sonra yerinə yetirilmiş işlər haqqında hesabat tərtib etmək: istehsal və idarəetmənin təşkilinin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflər vermək: .Daxili-nizam intizam qaydalarına,və texniki təhlükəsizlik qaydalarına, əmək və istehsal intizamına şəxsən riayət etmək və bunların tabeçilikdə olanlar tərəfində yerinə yetirilməsini . təmin etmək.	. Staj keçəni yeni vəzifə öhdəlikləri və bölmələr haqqındakı əsasnamə ilə tanış etmək: . Staj keçən ilə birlikdə staj keçmənin bütün mərhələri üçün fərdi plan hazırlamaq və onun yerinə yetirilməsinə kömək etmək; . Müəyyən edilmiş son nəticə ilə və müəyyən edilmiş vaxtda yerinə yetirilməklə problemli məsələləri həll etmək üçün staj keçənə konkret istehsal tapşırıqları vermək; . Uğurla rəhbərlik etmək üçün staj keçəndə zəruri üslub və metodların formalaşmasına kömək etmək: . Staj keçənin peşə və şəxsi keyfiyyətlərini, onun müxtəlif səviyyə rəhbərləri və kollektivlə işgüzar qarşılıqlı münqasibətlər saxlamaq qabilliyyətini öyrənmək; . Staj keçənin idarə etmə heyyətinin müvafiq bölmələrində gələcəkdə istifadə və təmsil olunması üzrə təkliflər verməklə staj keçənin işi haqqında hesabat hazırlamaq.



Şəkil 13.26. Ehtiyatla işin təşkili sxemi

FƏSİL 14. İDARƏETMƏDƏ LİDERLİK

§1. Liderliyin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və işguzar idarəetmə sferasında onun rolu

Liderlik – ayrı-ayrı şəxslərin və ya sosial qrupun əsas elementi olub, daha effektiv fəaliyyət nəticələri ilə şərtlənir. XVI əsrdə Makiavellinin «Hökmdar» əsəri liderlik və liderin hakimiyyətinə həsr olunmuşdur. Hakimiyyət və liderlik psixoloji və idarəetmə fenomenləri kimi hələ də öyrənilməkdədir. İlk dəfə effektiv liderin keyfiyyətlərini təyin etmək üçün liderin keyfiyyətləri nəzəriyyəsi yaranmışdır. 1935-ci ildə Amerika tədqiqatçısı Tid bəzi liderin keyfiyyətlərini müəyyən etmişdir:

1) Fiziki və emosional dözümlülük (iradə). 2) Təşkilatın missiyasının başa düşülməsi və onun fəaliyyətinin təşkili. 3) Ruh yüksəkliyi. 4) Dostsevərlik, digərlərinə müsbət yanaşma. 5) İntizam.

Menecer o işçilərdir ki, hər şeyi düz edirlər. Liderlərsə düz şeyləri edirlər. Liderliyin ən effektiv üslubu və forması yoxdur. Situasiyaya liderin yanaşması (onun psixi qavrayışı xəritəsi) olan liderlik onun üslubunu təyin edir.

Lider və menecer arasındakı fərqi aşağıdakı şəkildən aydın görmək olar (şək.14.1).

Menecer	**Lider**
↓	↓
İnzibatçılar	**İnnovator**
Əmr edir	Ruhlandırır
Digərlərinin məqsədilə işləyir	Öz məqsədləri ilə işləyir
Fəaliyyətin əsası – plan	**Fəaliyyətin əsası – perspektivin görməsi**
Sistemə əsaslanır	İnsanlara əsaslanır
Nəzarət edir	Emosiyanı istifadə edir
Hərəkətə yardım edir	İnanır
Peşəkardır	Hərəkətə impuls verir
Qərar qəbul edir	Entuziastdır
İşi düz edir	Qərarı reallığa çevirir
Hörmətçildir	Düş şeyləri edir
Əsaslandırmadan istifadə edir	Sevilir

Şəkil 14.1. Lider və menecerin xarakterik xüsusiyyətləri

Konkret şərait və xarici mühitin dinamikası hər bir liderin uğurlu fəaliyyətini müəyyən edir. Liderin davranışı və mühüm nəticələrin davamçıların yetkinliyindən, onların bacarığından, qabiliyyətindən və təcrübələrindən asılıdır. Milli mədəniyyət effektiv liderin yetirilməsində əsas rol oynayır (mədəniyyət – liderin dəyərlilər və əqidə sistemini formalaşdırır). Tiçi N.M. liderlik keyfiyyətlərini təyin etmək üçün aşağıdakı meyarları təşkil edir:

1. Fokus (diqqət) – Lider digərlərini öyrədərkən, həm çətin məsələləri, həm də sadə məsələlərin üzərində dayanır;

2. Ötürülən nəzər nöqtəsi – onun ideyalar, dəyərlər, enerji və riskə hazırlığa dair dəqiq fikirləri var;

3. Sadiqlik – o, digərlərinin tərbiyəsini öz liderliyinin tərkib hissəsi kimi qəbul edir. Digərlərində liderlik keyfiyyətlərinin tərbiyə edilməsi, formal təhsil proqramları ilə məhdudlaşmır.

4. Rol-modeli – o digərlərini öyrədərkən, təhsil və öyrənmə üçün özüdə açıqdır, hazırdır. Siz nəsə öyrəndiyiniz insanların konkret qabiliyyətlərini deyə bilərsiniz. İnsanlar öz fikirlərini sərbəst deyir, onu sizinlə müzakirə edir və öz perspektivlərini təklif edirlər.

§2. Liderliyə müxtəlif yanaşmalar və geniş yayılmış liderlik modelləri

R. Tonnenbaum və U. Şmidt liderlik davranışının kontinuumu adlı model hazırlamışdırlar. Bu model öz ardıcıllarına münasibətdə müxtəlif davranış formalarını təklif edir. Liderlik üslubu, bu modelə əsasən liderin formal hakimiyyətinin səlahiyyətlərinin mənbələrinə uygün seçilir. Hakimiyyət – hərəkət etmək imkanı və ya situasiya, digər insanların davranışına təsir etmək deməkdir. Əgər liderin hakimiyyəti onun şəxsi keyfiyyətlərinə əsaslanırsa, liderin davranışı demokratikdir və münasibətlərə istiqamətlənib. Əks tərəfə getdikcə liderin davranışı avtoritarlaşır və məsələlərin həllinə yönəlir və davamçılara daha az fəaliyyət sərbəstliyi verilir (şək.14.2).

R. Bleyk və C. Mouton tərəfindən təqdim edilmiş «İdarəetmə çərçivəsi» modeli iki səviyyəsi sxemdir. 1-cisi üfuqi – liderin məsələnin həllinə istiqamətlənməsi, 2-cisi şaquli – insanlar arasında münasibətləri əks elətdirir. Şkala – 1-dən 9-a qədərdir (şək.14.3).

1.1. - təşkilatda üzv qalmaq üçün lazımi istehsal göstəriciləri üçün minimal səylər etmək;

1.9. insani tələbatların ödənilməsində diqqəti cəmləşdirərək,

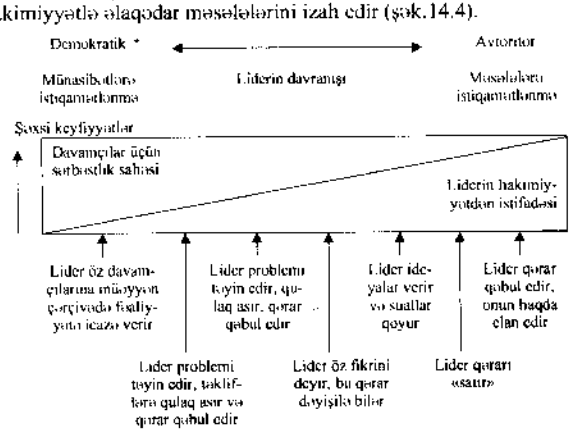
komfort və dost mühiti yaradılır;

5.5. - istehsal göstəriciləri ilə insani tələbatları ödəmək üçün tarazlıqdan istifadə;

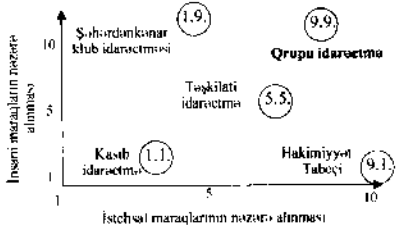
9.1. – istehsalın effektivliyi insanların maraqlarının minimum ödənilməsi şəraitində baş verir;

9.9. – qrup sədaqəti hesabına ümumi məqsədlərə inam və hörmət əsasında əldə edilir.

C. Frenç və B. Reyvenin təqdim etdiyi model liderliyin hakimiyyətlə əlaqədar məsələlərini izah edir (şək.14.4).



Şəkil 14.2. Tonnenbaum-Şmidt modeli



Şəkil 14.3. Bleyk – Moutonun liderlik modeli

Şəkil 14.4. Hakimiyyət modeli və onun səviyyələri

Bütün modellər son nəticədə situasiyalı liderliyin formalaşmasına şərait yaratmışdır. F. Fidlər belə bir yanaşma təklif etmişdir ki, əsas situasiya amilləri lider və davamçılar arasında münasibət, işin strukturlaşması (nə və necə etməyin dəqiqliyi) və liderin təşkilatda hakimiyyət mövqeyi. T. Hauzin və T. Mitçelin «Məqsəd – Yol» modelində əsas diqqət davamçılara və təşkilati mədəniyyət, əməyin məzmunu və strukturu, formal hakimiyyət münasibətlərinin strukturunda cəmlənir. Son illər Xersi P. Və Blanşar K. təqdim etdikləri model daha çox istifadə edilir. Bu modeldə liderlik üslubunun seçilməsi davamçıların məsələni həyata keçirməyə hazırlığı ilə təyin edilir. Bu zaman anlayış dəqiqləşdirilir. Hazır olma – 1. Onu həyata keçirməyə qabiliyyəti var. 2. Onu həyata keçirmək istəyir. 3. Öz qüvvələrinə inanır. Öz növbəsində məsələni icraetmə qabiliyyəti işçidə lazımi bilik, qabiliyyət və təcrübənin olmasını tələb edir. Məsələni icra etmək arzusu motivasiya və məsələni icraetmə zəruriliyinin olması ilə təyin edilir. Beləliklə davamçıların hazırlığı 4 mümkün kombinasiyalarla təyin edilir.

Hər bir liderlik üslubu üçün xarakterik davranışlar mövcuddur: 1.1. Danışmaq; 1.2. Əmr etmək; 1.3. İstiqamətləndirmək; 1.4.

Formalaşdırmaq; 2.1. Satmaq; 2.1. İzah etmək; 2.3. Aydınlaşdırmaq; 2.4. İnandırmaq; 3.1. İştirak etmək; 3.2. Ruhlandırmaq; Əməkdaşlıq etmək; 3.4. Sədaqət göstərmək; 4.1. Səlahiyyətləri ötürmək; 4.2. Müşahidə etmək; 4.3. İzləmək; 4.4. Qurtarmaq. Müəlliflərin fikri ilə insan şəxsiyyətinin və insanlararası münasibətlərin mürəkkəbliyini nəzərə alaraq davamçıların hazırlıq səviyyəsi ilə liderlik üslublarını tutuşdurmaq əsasında uğurun ehtimalını təyin etmək olar (cədv.14.1).

Cədvəl 14.1.

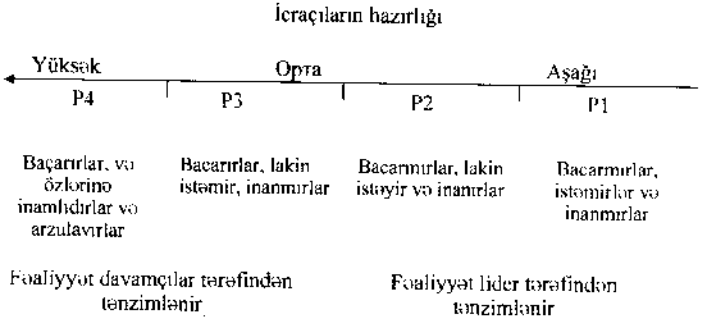
Davamçıların hazırlıq tipləri ilə uğurun ehtimalı arasında qarşılıqlı əlaqə

Hazırlıq tipi	Uğurun ehtimalı			
	Yüksək ⟵⟶ Aşağı			
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1	S3	S4
R3	S3	S2	S4	S1
R4	S4	S3	S3	S1

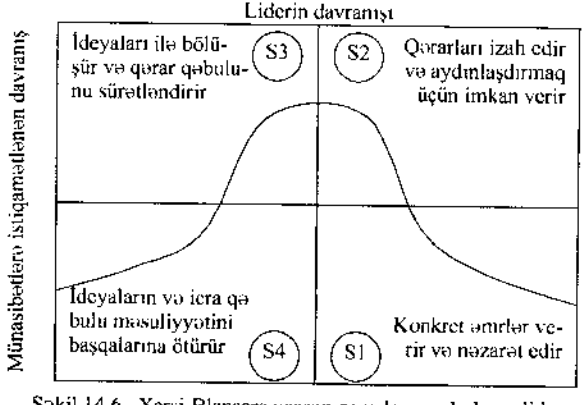
← Müvəffəqiyyət ehtimalı cədvəl

Misal üçün R4 – hazırlıq səviyyəsinə malik qrupla lider S4 liderlik üslubundan istifadə edirsə, o uğurlu olmayacaqdır. Beləliklə lider olmaq istəyən menecer bir sıra qabiliyyətlərlə yanaşı davamçıların hazırlığını və konkret situasiyaya uyğun liderlik üslubunda hərəkəti seçməyi bacarmalıdır (şək.14.5; 14.6).

Liderliyin tədqiqatçıları daim belə bir sualın cavabını axtarırlar. İşin uğurlu icrası üçün liderlik nə dərəcədə tələb edilir? Bəzi situasiyalarda direktiv liderlik tələb olunur. Bunun üçün liderliyin əvəzediciləri konsepsiyası hazırlanmışdır (müəlliflər S. Kerr və Dj. Djermier). Onlar bir sıra situasiya amillərini liderliyin effektiv əvəzediciləri kimi qəbul etməyi təklif edirlər. Bütün əvəzedicilər 3 qrupa bölünürlər: Tabeçilikdə olanlarla əlaqədar; vəzifə və ya məsələ ilə əlaqədar; təşkilatla əlaqədar. Misal üçün əgər işin görülməsi nəticələri onun həyata keçirilməsi üsulu ilə zəif əlaqədardırsa vəzifənin həyata keçirilməsi kimi lider davranışından başqa heç nə lazım deyil. Əgər davamçılar müstəqillik tələb edirlərsə, onlara liderlər tərəfindən psixoloji yardım situasiyaya mənfi təsir edə bilər.



Şəkil 14.5. Davamçıların hazırlığı tipləri



Şəkil 14.6. Xersi-Blanşara əsasən qərarların qəbulu və lider davranışı modeli

Liderliyin müasir tədqiqatçılarından biri N. Tiçi liderliyin hansı xüsusiyyətlərinin təkcə təşkilati uğur deyil, uzunmüddətli müvəffəqiyyəti təmin edə bilər. Onun təqdim etdiyi «liderlik mühərriki»-nin əsas ideyası odur ki, uzunmüddətli, sabit uğur qazanan təşkilatlarda liderlərin əsas diqqəti idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində liderliyin formalaşdırılmasıdır. Beləliklə effektiv lider təkcə özü müəyyən keyfiyyətlər və qabiliyyətlərə malik olmaqla yanaşı, peşəkar davamçılar və ardıcılları yetişdirə bilir. Tiçiyə əsasən peşəkar liderlər məqsədlərə nail olaraq, təkcə ardıcıllardan istifadə etmir, eyni zamanda onları öyrədərək icraçılardan müstəqil fikirləşən liderlərə çevirməyə istiqamətlənirlər. Bu zaman lider öz təhsilini və digərlərini öyrətməyini özünün əsas funksiyası kimi baxır və onun müxtəlif imkanlarını istifadə edir. Bununla yanaşı belə təşkilatlarda yeni liderlərin tərbiyəsi korporativ mədəniyyətin bir hissəsinə çevrilir ki, onun əsasında «liderlik mühərriki» işləməyə başlayır.

İşgüzar təşkilatda real liderliyi təyin etmə metodu:

1. Vəzifəyə seçmə və ya təyinat Bizim şirkətdə liderlərin vəzifədə yüksəlişi onların başqalarını tərbiyə etmək qabiliyyəti ilə bağlıdır (1-2-3-4-5).

2. Qiymətləndirmə – Biz işin icra səviyyəsini rəhbərlərin yeni liderləri tərbiyə etmək qabiliyyəti ilə müəyyən edir və xarakterizə edirik (1-2-3-4-5).

3. Mükafatlandırma – Mükafatlandırma elə bölünür ki, rəhbərlər yeni liderləri tərbiyə etməyə həvəslənsinlər (1-2-3-4-5).

4. Öyrətmə/Təhsil - Təhsil və ixtisasın təkmilləşdirilməsi insanlarda digər işçilərin liderlik qabiliyyətini tərbiyələndirməyə imkan verir (1-2-3-4-5).

5. İnkişaf/Karyeranın planlaşdırılması – Bizim təşkilatda inkişaf və karyeranın planlaşdırılması digərlərini öyrətmək və onları öz ardınca şəxsi qabiliyyətinin səviyyəsi haqqında informasiya verir (1-2-3-4-5).

6. Yeni rollara keçid – İnsanları yeni vəzifəyə seçdikdə, yeni rolunun icrası zamanı onlar başqalarını öyrətsinlər və onları öz ardınca aparsınlar.

Effektiv liderlər bununla yanaşı «Ötürülən nəzər nöqtəsinə» malikdirlər. Bu dəqiq strukturlaşdırılmış, bilik və dəyərlilər sisteminə əsaslanan ideyalardır. Bunlar elə formulə edilir ki, ardıcıllar tam və çətinliksiz onu qavrayırlar. Ötürülən nəzər nöqtəsinin formalaşdırılması ideyalar sisteminin hazırlanması, dəyərlilərin başa düşülməsi ilə peşəkar fəaliyyəti qurmağa əsaslanır. Liderlərin

əsaslandığı dəyərləri formulə etmək asan iş deyil. Lakin onlar aydın olduqca ardıcıllara öz yolu ilə getməyi həvəsləndirmək daha asan olur (şək. 14.7).

Dəyərlilər formulə etmə metodu:

1. Dəyərli → 2. Nə üçün bu vacibdir → 3. Pozitiv → 4. Neqativ davranış → 5. Paradoks. Lakin Tiçi müəyyən etmişdir ki, lider bütün ideya və dəyərlilərini emosional səviyyədə davamçılarına çatdırmalıdır. Bu təkcə başa düşmə üçün deyil, onlara inanmaq, ədalətli və effektiv olmasında inandırmaq üçün edilir. Tiçinin bu ideyası «Liderin emosional enerjisi» adlanır.

Davamçılarda təşkilati dəyişikliklər zamanı yaradıcı enerjinin stimullaşdırılması üçün aşağıdakılar tələb olunur.

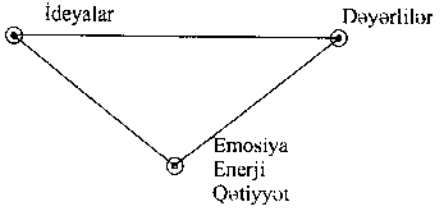
1. Lazımi dəyişikliklərin «təcilliyi»hissini yaratmaq.

2. Təşkilati missiyasını elə formulə etmək lazımdır ki, o insanları ruhlandırsın və onun reallaşdırılması üçün bütün səylərin dəyərində olsun.

3. Elə məqsədlər təyin etməlidir ki, onların reallaşdırılması bütün qüvvələrin cəmləşməsini tələb etsin.

4. Komandada işləmək mühitinin yaradılmasına şərait yaratması.

5. Qoyulmuş məqsədlərin reallaşmasının mümkün olması inamını təlqin etmək.



Şəkil 14.7. Ötürülən nəzər nöqtəsinin 3 elementi

Digər liderlik elementi – riskə hazır olmaqdır. Tiçiyə əsasən əgər şirkətdə liderlik problemi varsa, bu o deməkdir ki, şirkətdə riskdən qaçırlar. Daha bir element onların ideyaları haqda cazibəli metaforaları yaratmaq və danışmaq qabiliyyətlərinə malikdir.

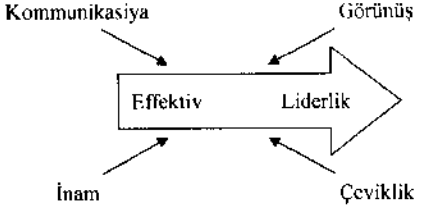
Ötürülən nəzər nöqtəsi özü-özlüyündə vacib deyil, o davamçıların inandırılması üçün lazımdır. Bu ideya Çastar Bernard tərəfindən irəli sürülmüş hakimiyyətin qavranılması nəzəriyyəsinə uyğundur. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hakimiyyət səlahiyyətləri ali menecementlə yaradılmır, ancaq o iyerarxiya nərdivanı ilə ötürülür və onun individium tərəfindən qavraşılması əsasında yaranır. Hakimiyyətə tabe olma, onun nəticəsində effektivlik individiumların hakimiyyət daşıyıcısının motivlərinin başa düşməsi, onun vəzifələri icra etmək qabiliyyəti, əmrlərin ali təşkilati maraqlara uyğunluğunu başa düşməsi və əmrlərin şəxsi dəyərlilərə uyğunluğu ilə təyin edilir.

Qeyd olunduğu kimi, menecer tabeçilərlə münasibət qurmaqda və onların işinə təsir etmək üçün vəzifə hakimiyyəti və onun mənbələrinə əsaslanır. Liderlik xüsusi münasibətlər tipi olub, daha çox sosial qarşılıqlı təsirə, təşkilatda qarşılıqlı münasibətlərlə əsaslanır. Bu proses daha mürəkkəbdir və iştirakçıların yüksək səviyyəli qarşılıqlı asılılığını tələb edir. İdarəetmədən fərqli olaraq liderlik təşkilatda tabeçilərə deyil, ardıcıllara əsaslanır. Beləliklə «müdir-tabeçi» münasibətləri «lider-davamçı» münasibətləri ilə əvəz edilir. Tutduğu vəzifə əsasında insanlara təsir – formal liderlik; insanlara lazım qabiliyyət və ya bacarıqlar, resurslar vasitəsilə təsir – qeyri-formal liderlik adlanır. Liderlik mövqeyinin qeyri-formal xarakteri hakimiyyət və onun mənbələrinin şəxsi əsası ilə izah edilir. Liderlik üçün ideal hər 2 hakimiyyətin effektiv birgə istifadəsidir. R. Tonnenbaum, İ Veşler, F. Massarikə əsasən liderlik kommunikasiya prosesi ilə müəyyən situasiyada mövcud olan şəxslərarası qarşılıqlı təsir olub, müəyyən məqsəd və ya məqsədlərə istiqamətlənir. Dj. Terriyə əsasən liderlik – insan qrupuna təsir edir ki, onu qarşıda duran məqsədlərə nail olmağa ruhlandırır. Kunta Q., S.O'Dennelə görə isə liderlik ümumi məqsədlərə nail olmağa kömək edən insanlara təsirdir. Güc və məcburiyyət liderlikdə ruhlandırma və həvəsləndirmə ilə əvəz edilir. Bunun nəticəsində təsir mexanizmi liderin tələblərinin insanlar tərəfindən hakimiyyəti istifadə etmədən qəbul etməyə nail olunur. İnsanlara təsir edə bilmək qabiliyyəti liderə ardıcıllardan əldə etdiyi hakimiyyət və avtoriteti istifadə etməyə imkan verir. Liderlik situasiya üçün ən effektiv elə tip qarşılıqlı münasibətləridir ki, müxtəlif hakimiyyət mənbələrindən istifadə edərək insanları ümumi məqsədlərə nail olmağa həvəsləndirir. Beləliklə, liderlik liderin, davamçıların və situasiya dəyişənlərinin funksiyasıdır. Liderlik də hakimiyyət kimi – insanın malik olduğu

potensialdır.

Liderlik münasibətlərini fərqləndirən odur ki, davamçılar liderliyi o zaman qrup və ya təşkilatın tərkib hissəsi kimi qəbul edirlər ki, lider öz kompetentliyini və dəyərliliyini təsdiq edə bilsin. Lider öz hakimiyyətini ardıcıllarından alır, çünki onlar onu lider kimi tanıyırlar. Öz mövqeyini saxlamaq üçün davamçılara öz tələbatlarını ödəmək imkanını təklif etməlidir ki, bunsuz onlara nail olmaq olmaz.

Buna cavab olaraq ardıcıllar hakimlik etmək və onları idarəetmək kimi liderlik tələbatlarını ödəyir və təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün kömək edirlər. Təcrübəli liderlərin işinin öyrənilməsi müəyyən etmişdir ki, müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün liderlər təşkilatın gələcək vəziyyətinin obrazını yaratmaq qabiliyyətinə malik olmalı və onu ardıcıllara çatdırmağa bacarmalıdırlar. Daha bir neçə xüsusi vurğulanan keyfiyyətlərdən lider ardıcılları məqsədin obrazının reallaşdırılması üçün lazımi hüquq və səlahiyyətlərlə təmin etməkdir. Bu zəif yerləri təyin edir və bunun üçün lazımi resursları cəlb etməyə kömək edir. Lider ardıcıllar üçün o zaman cazibədar olur ki, liderin özünün və davamçıların birgə səyi əsasında nail olunacağı görmək qabiliyyətinə malik olur. Çox hallarda bu ardıcılların istədiyi və ya malik ola biləcəkləridir. Bundan başqa «Gələcəyin görünüşü»o zaman cazibədar olur ki, mövcud reallıqdan böyük və daha yaxşıdır. «Gələcəyin görünüşü obrazı» davamçıların təxəyyülünü tutur və liderlik görünüşünü qəbul etdikləri səviyyədə onun reallaşmasına özlərini həsr edirlər. Ardıcıllara güc və enerji verən görünüş, onları işin müvəffəqiyyətinə inanmağa məcbur edir (şək.14.8).



Şəkil 14.8. Effektiv liderlik strukturu

«Gələcəyin görünüşünün» ardıcıllara nəticədə ruh yüksəkliyi və öhdəlik yarada biləcək səviyyədə ötürülməsində liderə effektiv kommunikasiya metodları kömək edə bilər. Müasir şəraitdə insanların fəaliyyət həvəsləndiricilərindən biri onların qərarların qəbulu və yaradıcılıq prosesində şüurlu iştirakı və hüquq, səlahiyyətlərlə təmin edilməsi ola bilər. Bu o deməkdir ki, lider öz hakimiyyətini ardıcıllara ilə bölmək, onları ümumi işin hissəsi və iştirakçısı etməyi bacarmalıdır. Müasir effektiv liderlik – ardıcılların tələbatlarına həsaslıqla yanaşıb işçilərin qrup fəaliyyətinə cəlb etməyə, şəxsi məqsədlərin icrasında kömək etmək deməkdir.

Tədqiqatçılar liderliyin öyrənilməsini sadələşdirmək üçün Davranışın dinamikası və situasiyalılıq səviyyəsini nəzərə alaraq matrisdən istifadə edirlər. Davranışın dinamikası ilə liderin statikada (liderin keyfiyyətlərinin təhlili) kimi müəyyən edilir. Birinci halda liderlik şəxsin sabit və dəyişməz xarakterik keyfiyyətləri kimi baxılır, yəni lider müəyyən təbii xüsusiyyətlərə malikdir. Bunun əksinə olaraq davranış yanaşması liderin davranışının müşahidə edilən nümunələri əsasında təyin edilir. Yəni, qeyri-təbii lider fəaliyyəti nəzərdə tutulur. Situasiyalılıq səviyyəsi nəzərə alındıqda 1-ci halda universal ideyalar, 2-ci situasiyalılıq effektiv liderlik üçün ən əsas amil kimi qəbul edilir (cədv.14.2).

Cədvəl 14. 2.

Situasiya və davranışın dinamikasından ibarət liderlik modeli

Davranış var ↑	Tip 2. Situasiya nəzərə alınmadan liderlik davranışının nümunələrinin təhlili	Tip 3. Effektiv lider davranışının situasiyalı təhlili
Davranışın dinamikası		
↓ Davranış yoxdur	Tip 1. Situasiya nəzərə alınmadan liderlik keyfiyyətlərinin təhlili	Tip 4. Effektiv liderin xarakterinin situasiyalı təhlili
	Situasiya nəzər alınmır →	Situasiyalılıq səviyyəsi → Situasiya nəzər alınır

Liderin ətraf mühit sisteminə təsiri 2 yolla həyata keçirilir:

a) avtoritet kanalı;

b) xarizmatik keyfiyyətləri kanalı üzrə

Ətrafdakılar lideri 4 əsas model üzrə qavraya bilərlər:

1. «Bizlərdən biri» - liderin həyat obrazı sosial qrupun həyat obrazı ilə eynidir. Lider hamı kimi sevinir, kədərlənir və əzab çəkir, həyat ona həm rahat, həm də qeyri-rahat olur.

2. «Bizlərdən ən yaxşısı» - lider bütün qrup üçün bir insan və bir peşəkar kimi nümunədir. Bununla liderin davranışı təqlid (təkrarlama) üçün obyekt olur.

3. «Xeyirxahlığın nümunəsi» - lider ümumbəşəri (insani) əxlaq normalarının daşıyıcısıdır. Liderin sosial qrupun dəyərləri ilə razılır.

4. «Sizin gözləmələrin həyata keçməsi» - şəraitin dəyişməsindən asılı olmayaraq lider davranışının dəyişməyəcəyinə ümid etmək. Onlar istəyirlər ki, lider həmişə öz sözünə sadiq olsun, və seçimin davranış kursundan çıxmasın.

Liderlik qrup davranışı fenomenidir. Qrup və ya komandanın daxilində qarşılıqlı münasibət və liderlik qabiliyyəti xüsusi öyrənilən haldır. Yaponiyada bu ideya daha geniş istifadə edilib və onun məhsuldarlığı yüksək olmuşdur. Burada cəmiyyət üzvlərinin qrup oriyentasiyası yapon mədəniyyətini vacib hissələrindən biridir. Bu inkişaf digər ölkələrdə təsir etdi. Daha çox qrup/komanda üzrə fəaliyyətin (tuambuilding) menecmentə çəkilən xərcləri azaltmağa və təşkilatın rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə imkan verdi. «Fortune» jurnalının 1000 şirkətdən 439-da apadığı sorğuya əsasən kmanda/qruplarla iri yanaşması – məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinə - 70%; müştərilərin xidmətinə – 67%; işçilərin razılığına – 66%; işçilərin əmək həyatının keyfiyyətinə - 63%; məhsuldarlığa – 61%; rəqabətqabiliyyətliliyə – 50%; mənfəətə – 45%; işdən yazılmalara – 23%; kadrların axıcılığına – 22% müsbət təsir etmişdir. Bəzi hallarda müəlliflər qrup və komanda anlayışlarını bir-birindən fərqləndirirlər. Əsas fərq – komandada, onun üzvlərinin səylərinin ümumi sinerqetik effektinin ayrı-ayrılıqda iş görməklə əldə etdikləri nəticədən yüksək olmasıdır. Aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmaqla onu əldə etmək olar (şək.14.9).

ZƏİF ⇦ Müxtəlif dəyərlilərin olması
Daxili qarşılıqlı asılılıq
Hisslərin ifadəsi
Sadiqlik
Şəxslərarası ünsiyyət qabiliyyəti
İnam
Münaqişələrin həlli
Qulaq asma
Konsensus
Əməkdaşlıq ⇨ GÜCLÜ

Şəkil 14.9. Qrup və effektiv komandaların müqayisələri xüsusiyyətləri

Real təşkilatlarda komandalar rəhbərliyin səyi olmadan spontan yarana bilər. Bir qayda olar spontanlılıq – tam mənada deyil, çünki effektiv komandanın yaranması üçün yuxarıda müəyyən edilən korporativ mədəniyyətə əsaslanmaq lazımdır. Beləliklə komandanın spontan yaradılması uzun çəkir. Real biznesdə konkret layihələri həyata keçirmək üçün komandanı qısamüddətlidə yaratmaq lazımdır. Əgər təşkilat layihə sxemi üzrə fəaliyyət göstərirsə, onun üzvləri «komanda oyunçuları» qabiliyyətlərinə malik olmalıdırlar.

Effektiv komandaların bir sıra aşağıdakı kimi qeyd olan xüsusiyyətləri mövcud olur:

1. Komandanın üzvləri arasında qarşılıqlı əlaqə mövcuddur.
2. Komanda onun üzvlərinin ayrı-ayrılıqda fəaliyyətinə nisbətən daha effektivdir.
3. Effektiv komanda öz üzvləri üçün cazibədardır.
4. Effektiv komandada daimi lider yoxdur (vacib deyildir).
5. Effektiv komandanın üzvləri bir-birinə qayğı göstərir və bir-birini öyrədir.
6. Effektiv komandanın üzvləri lideri həvəsləndirir və kömək edirlər.
7. Komanda üzvləri arasında mnasibətlər yüksək inamla xarakterizə edilir.

Komanda üzvlərinin funksional rollarla yanaşı, işin icrasına kömək edən sosial rollarıda kömək edir. M. Belbin 9 əsas sosial rol göstərmişdir.

1. Mütəfəkkir - inkişaf etmiş təxəyyülü var, yenilikçidir,

yüksək kreativliklə xarakterizə edilir.

2. İcraçı – ideyaları praktik fəaliyyətə keçirir, komandanın fəaliyyətinə qayda-qanun daxil edir.

3. Axıra çatdıran – vəzifə, məsələlərin tam və vaxtında icrasına nəzarət edir.

4. Qiymətləndirici – situasiyanı emosiyasız, obyektiv, kritik təhlil edir.

5. Resursların tədqiqatçısı – effektiv kommunikasiyalarda danışıqlar aparmaq qabiliyyətinə malikdir.

6. Formalaşdırıcı – qoyulmuş vəzifəyə nail olmağı istiqamətlənir, həmkarlarını intensiv işləməyə həvəsləndirir.

7. Kollektivçi – komandada münasibətləri harmoniyalaşdırır və müxəlif fikirliliyi aradan qaldırır.

8. Koordinator – məqsədləri dəqiq təyin edir, sosial lider.

9. Mütəxəssis – az rastlaşan qabiliyyətlərə malik olur.

Komandada bir işçi bir neçə rol oynaya bilər. Buna görə, işçinin rol repertuarı nə qədər genişdirsə, bir o qədər komanda «oyunçu» kimi daha effektivdir. Komandanın yaradılmasının üstünlük və zəifliklərinin təyin etmək üçün bir sıra modellərdən istifadə edirlər (cədv.14.3).

Cədvəl 14.3.

Komandanın yaradılmasının məqsədəuyğunluğunun yoxlanılması

Situasiya amili	*Qrup məqsədəuyğundur*	*Komanda lazımdır*
1. Məsələni tez icra etmək lazımdır		
2. Məsələ çox zəif strukturlaşıb		
3. Məsələnin icrası yaradıcılıq tələb edir		
4. Məsələnin icrası təkrar tələb edir		
5. Eyni işçilərin cəlb edilməsi lazımdır		
6. Məsələ rəqabət gətirə bilər		

Komandanın iş sxemi bir sıra mütəxəssislər tərəfindən aşağıdakı mərhələ əsasən aparılır.

Sxem 14.1.

Komandanın hazırlanması sxemi

1 Formalaşma → 2 Qazılma → 3 Normaların hazırlanması → 4 Fəaliyyət

FORMALAŞMA MƏRHƏLƏSİ

Komanda üzvlərinin sualları	→	***Şəxslərarası münasibətlər***
1. Digər üzvlər kimlərdir?		Susma
2. Nə baş verir?		2. Özünü başa düşmə
3. Məndən nə gözlənilir?		3. Asılılıq
4. Biz hara və nə üçün hərəkət edirik?		4. Səthi xarakter
5. Burada lider kimdir?		5. Reaktiv davranış
6. Bizim məqsədlərimiz		6. Qeyri-müəyyənlik
7. Mən komandada nəyəm?		
8. Görüləcək işin həcmi		
Vəzifə ilə əlaqədar problemlər	→	***Liderin effektiv davranışı***
1. Komanda üzvlərinin orientasiyası		1. «Daxiletmə» tədbirləri
2. Komandada komfort mühitin yaradılması		2. Suallara cavab
3. İnam mühitinin yaradılması		3. Qarşılıqlı inam üçün əsas yaratma
4. Liderlə münasibətin yaradılması		4. Gözlənilən davranış model hazırlanması
5. Detalların dəqiqləşdirilməsi		5. Məqsəd, qayda, prosedur, gözləmələrin aydınlığı

QAZILMA MƏRHƏLƏSİ

Komanda üzvlərinin sualları	→	***Şəxslərarası münasibətlər***
1. Münaqişələr neçə həll ediləcək?		1. Komanda üzvlərinin polyarlaşması
2. Neqativ informasiya necə ötürüləcək?		2. Koalisiyaların formalaşması
3. Komanda heyətini dəyişmək olarmı?		3. Komanda üzvlərində rəqabət

4. Münaqişədə qərarlar neçə qəbul ediləcək?		4. Liderlə rəqabət
5. Bizə belə lider lazımdır?		5. Digər üzvlərin fikirlərinin müzakirəsi
6. Mən bu komandada qalmaq istəyirəmmi?		6. Komanda normalarının pozulması
Vəzifə ilə əlaqədar problemlər	→	***Liderin effektiv davranışı***
1. Münaqişələrin idarəedilməsi		1.Ümumi düşmənin təyini,gələcəyi görmə
2. İndividual fikirlərin ifadə legitimlənməsi		2.Üzvlərdə məqsədə sadiqliyin yaranması
3. Qrup həmfikirliliyinin aradan qaldırılması		3. Tələbələri müəllimə çevirmək
4. Komanda işinin əsas proseslərinin təhlili		4. Effektiv əməkdaşlıq
5. Ziddiyyətin əməkdaşlığa çevirməsi		5. Hər üzvi və bütün komandanın tanımaq
		6. «Uduş-Uduş» təfəkkür üslubunun möhk-si

NORMALARIN TƏYİNİ MƏRHƏLƏSİ

Komanda üzvlərinin sualları	→	***Şəxslərarası münasibətlər***
1. Norma və gözləmələr hansılardır?		1. Əməkdaşlıq
2. Nə dərəcədə mən onlara riayət etməliyəm?		3. Standart və gözləmələrə komfort münasibət
3. Mən hansı rolu oynayıram?		2. Münasibətlərin təkzibi
4. Mənə kömək edəcəklərmi?		4. Liderin əmrlərinə sədaqət
5. Biz hala hərəkət edirik?		5.Şəxslərarası cazibənin güclənməsi
6. Mənim kömək və məqsədə sədaqətin nədir?		6. Gələcək vəziyyətə komanda inamı
Vəzifə ilə əlaqədar problemlər	→	***Liderin effektiv davranışı***
1. Vahidlik və əlaqənin saxlanılması		1. Rolların bölgüsünə kömək
2. Differensasiya və rolların dəqiqləşdirilməsi		2. Komandpa üzvlərinə köməyin göstərilməsi
3. Komandaya şəxsi yardımın təyini		3. Əks əlaqənin təmini
4. Gələcəyin təyini		4. Komanda üzvləri üçün gələcəyin təyini
5. Gələcək komandada səlahiyyətlərin təyini		5. Gələcəyə sədaqətin gücləndirilməsi

FƏALİYYƏT MƏRHƏLƏSİ

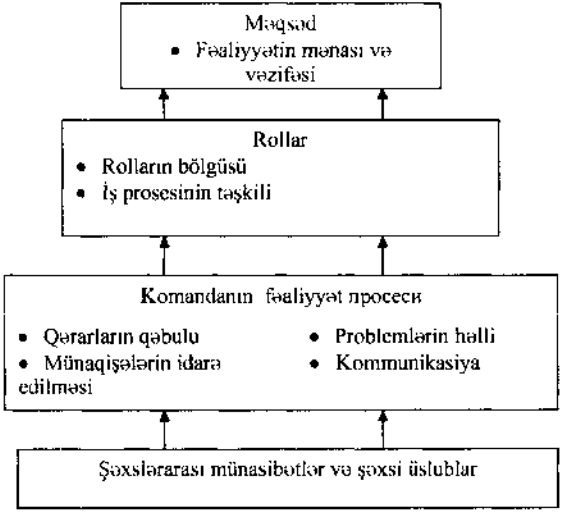
Komanda üzvlərinin sualları	→	***Şəxslərarası münasibətlər***
1. Bizim fasiləsiz inkişafımız necə olacaq?		1. Yüksək qarşılıqlı inam
2. İşə inovator və yaradıcı yanaşmanı necə gücləndirək?		2. Qrup üzvlərinin şərtsiz sədaqəti
3. Qrup işinə neçə inkişaf daxil edə bilərik?		3. Münasibətlərin çox tərəfliliyi
4. Yüksək enerji və sədaqəti necə saxlayaq?		4. Qarşılıqlı öyrətmə və inkişafa kömək
5. Əsas qabiliy-ləri necə istifadə edə bilərik?		5. Sahibkarlıq ruhu
		6. Özünü tam razılaşa
Vəzifə ilə əlaqədar problemlər	→	***Liderin effektiv davranışı***
1. Əsas qabiliyyətlərin gücləndirilməsi		1. Mütəmadi inkişaf və yeniliyin həvəs-si
2. Mütəmadi inkişafın saxlanılması		2. Komanda işində keyfiyyət mədəniyyətinin möhk-sosial-iqtisadi
3. Müştərilənin ehtiyac. qabaqlaşaq		3. Komanda fəaliyyəti haqda əks əlaqənin yar-sı
4. İş tempinin və müddətin ixtisarı		4.Komanda üzvlərinə kömək və istiqamət
5. Yaradıcı yanaşmanın stimullaşdırılması		5. Əvvəlki mərhələlərə qayıdışı saxlamaq

Bir sıra mütəxəssislər komandanın yaradılması ilə yanaşı onun ləğv edilməsi üsullarında fikir etməyə başlayıblar. Bu addımlar aşağıdakı kimidir:

1. İştirakçılarla komanda işinin təcrübəsi halda müzakirə aparmaq.
2. Müvəffəqiyyətin səbəblərini təyin etmək.
3. Uğursuzluq və onun nəticələrini aradan qaldırılmasını müzakirə etmək.
4. Hər mərhələ (4 mərhələ) komandanın rol strukturunun

dəqiq təhlil edilməsi.

Fəaliyyətin təşkilinin komanda formalarının təcrübədə istifadəsi təyin etmişdir ki, komandanın yaradılması sürəti və onun işinin effektivliliyi özünüdiaqnoz metodları istifadə edilərkən daha da yüksəlir. İdarəetmə tədqiqatçıları tərəfindən GRPİ metodu hazırlanmışdır. Bu metodun adı Goals – Roles – Team Processes – Interpersonal Relationship and Individual Styles kimi ingilis sözlərinin baş hərflərinin abbreviaturasıdır: Məqsədlər – Rollar – Komanda fəaliyyəti prosesləri – Şəxslərarası münasibətlər və individual üslublar (şək.14.10). Metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, komandanın hər üzvü müntəzəm olaraq 10 bəndlik anketi doldurur. Bu bəndlər 1-2-3-4-5 ballıq sistemlə qiymətləndirilir.



Şəkil 14.10. GRPİ metodu

GRPİ suallar:

G1. Məqsədlər aydındır və işçilər ona nail olmaq istəyirlər 1 2 3 4 5
R2. İşin təşkili məqsədlərə nail olmağa imkan verir 1 2 3 4 5
R3. Hər komanda üzvünün şəxsi imkanları istifadə edilir 1 2 3 4 5
R4. Hər işçi nəyə cavabdeh olduğunu və hansı işi görcəyini bilir 1 2 3 4 5
R5. Liderlik üzvlər arasında bölünüb 1 2 3 4 5
P6. Təcrübəsi və informasiyası çox olan şəxs qərar qəbul edir 1 2 3 4 5
P7. Münaqişələr açıq və konstruktiv müəyyən edilir 1 2 3 4 5
İ8. Münasibətlərdə inam və açıqlıq var 1 2 3 4 5
İ9. İnkişaf üçün birgə işin təhlili prosesi üçün vaxt ayrılır 1 2 3 4 5
İ10. Çeviklik, insanlara diqqət, yaradıcı yanaşma bəvəsləndirilir 1 2 3 4 5

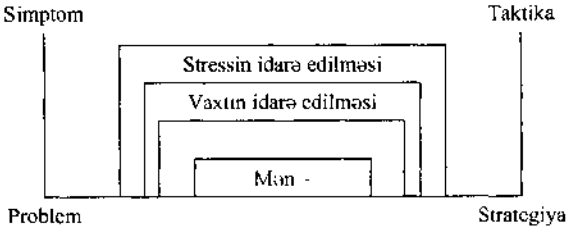
GRPİ vasitəsilə problemləri qabaqcadan təyin etməyə, situasiyanı nəzarətdə saxlamağa nail olunur. Komandanın həyat tsiklinə uyğun olaraq müzakirə 4 dəfə keçirilməlidir.

§3. Liderin peşəkar qabiliyyətləri: daxili və xarici

Liderin bir individual fərd kimi öyrənilməsinin mühüm təcrübi əhəmiyyəti olan istiqamətlərindən biri onun liderlik qabiliyyətləri və bacarıqlarıdır. Peşəkar liderin təcrübi qabiliyyətlər strukturu işgüzar təşkilatın məqsədlərinin strukturuna bənzəyir. Təşkilatın uğuru missiya və stratejі məqsədlərin dəqiq formulə edilməsindən asılıdır. Peşəkar – lider öz imkanlarını və məhdudiyyətlərini təyin edən «özünüdərk prosesi» vasitəsilə inkişaf etdirir. Bu prosesin müxtəlif formaları mövcuddur. Bəzi yanaşmalarda qabiliyyətlərin daxili və xarici strukturu verilir. Daxili qabiliyyətlər strukturunun nüvəsini özünüanlama və ya Mən konsepsiya – insanın özü haqqında fikirləri, ideyaları durur və təşkil edir (şək.14.11).

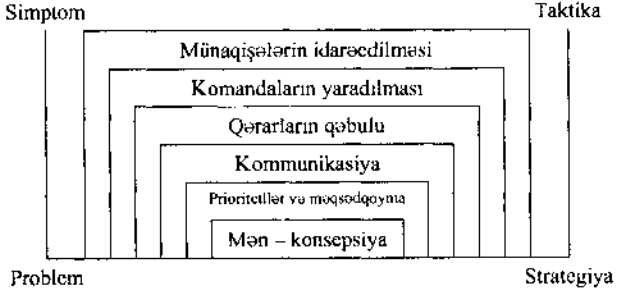
Yadda saxlamaq lazımdır Mən – konsepsiya, prioritetlər və məqsədlər peşəkar davranış strategiyasını formalaşdırır; vaxtın və stressin idarəedilməsi ilə taktikası təyin edir.

Daha sonra liderin qabiliyyətlərinin xarici strukturu verilir (şəkil 14.12).



Şəkil 14.11. Liderin daxili qabiliyyətlərinin strukturu

Liderin qabiliyyətlərinin daxili və xarici strukturlara bölməsi nisbidir. Bunlar hansı qabiliyyətlərin müstəqil, hansıların qrupda tətbiqi və təkmilləşdirilməsini başa düşməyə imkan verir. Liderin şəxsiyyətinin strukturu mürəkkəb sistemidir və eyni idarəetmə halqəsində olan liderlərin bir-birindən fərqi prioritetlər və dəyərlilər sisteminin yetkinliyidir. Daha bir meyar dəyişikliklərə olan münasibətdir. Psixoloqlar tərəfindən təqdim edilmiş Plastiklik anlayışı – insanın adekvat formada uyğunlaşa bilmək qabiliyyətidir. Yəni insanın daxili və xarici vacib amillərin dəyişməsi əsasında dəyişilməsi qabiliyyətidir. Şəxsiyyətin (Liderin) plastikliyi insanın dəyişiklikləri qavramasına və bu dəyişikliklərə neçə reaksiya etməsinə təsiredir. Təşkilati dəyişikliklər prosesində plastiklik səviyyəsi aşağı olan işçilər müqavimət yaradırlar.



Şəkil 14.12. Liderin xarici qabiliyyətlərinin strukturu

Liderin qabiliyyətlərinə aid daha bir element – şəxsiyyətlərarası orientasiyadır. U. Şyutsun bu konsepsiyasına əsasən münasibətlərin yaranması zamanı insanlar arasında 3 əsas tələbat inkişaf edir: Aid olmaq (qoşulmaq), Nəzarət; Əlaqədə olmaq (Asılılıq). Bu tələbatların nisbəti insanın digər insanla qarşılıqlı münasibətlərini təyin edir (cədv.14.4).

Cədvəl 14.4.

FİRO-B modeli və onun strukturu

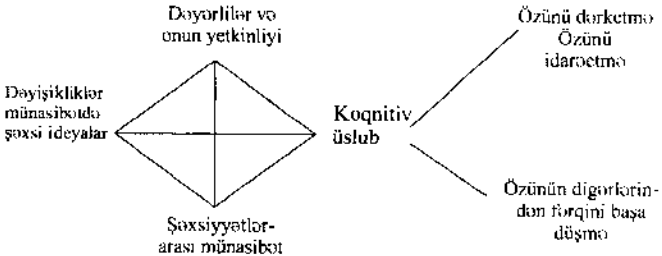
	Aid olmaq (qoşulmaq)	*Nəzarət*	*Əlaqə (asılılıq)*
Digərlərinə münasibətdə	Mən digərlərinə qoşuram və öz ünsiyyət dairəmə onları qoşuram	Mən məsuliyyəti öz üzərimə götürürəm və digərlərinə təsir edirəm	Mən digərlərinə yaxınlaşıram və onlarla sıx münasibətlər yaradıram
Digərlərindən istidiklərim	Mən istəyirəm ki, digərləri məni öz ünsiyyət dairəsinə qoşsunlar	Mən istəyirəm ki, digərləri məni istiqamətləndirsin və təsir etsin	Mən istəyirəm ki insanlar mənimlə yaxın olsunlar

Mayes-Briqqs tərəfindən hazırlanmış informasiyanın yığılması və emalı üsulları – koqnitiv üslublar üzrə şəxsiyyətlər tipologiyasıdır və təcrübədə geniş istifadə olunur. Burada 2 əsas informasiya qavraması üsulları. Sensor və İntuitiv verilir. Bundan başqa 2 əsas informasiya emalı, təhlili, qərar qəbulu üsulları: analitik və normativ verilir. Əgər insan sensor tipə aiddirsə o informasiyaları fakt və öz duyğularına əsasən qavrayır, əgər intutivdirsə qavrama ideya və obrazlar vasitəsilə qavranılır. Analitik tipli insanlar informasiyanın emalı və qərar qəbulu məntiqə, normativ tipli insanlar əxlaqi norma və prinsiplərə əsasən edirlər.

Liderin özünü dərketmə və ya Mən – konsepsiyasının bütün strukturunun formalaşdırılması aşağıdakı şəkildə təqribi verilmişdir (Sxem.14.2).

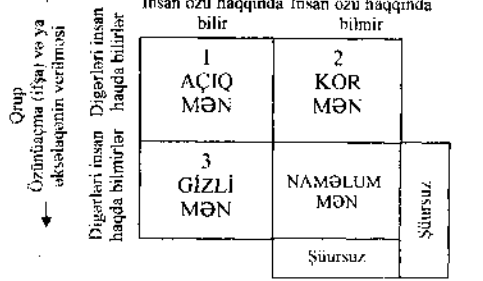
Sxem. 14.2.

Liderin özünü dərketmə və ya Mən – konsepsiyasının strukturu



ABŞ psixoloqları tərəfindən (Djozef Pafi və Qari İnqem) özünüdərk, özünü inkişaf üçün «Djoqari pəncərəsi» modeli hazırlanmışdır (şək.14.13).

Ətraf mühitlə qarşılıqlı təsir zamanı 1-2-3 zonaları 4-cü zonanın hesabına genişlənir. Özünü təhlil vərdişinə əsasən Lider öz «Naməlum Mənəni psixoloji repertuarının genişlənməsi, yeni biliklərin əldə edilməsi və qabiliyyətlərin əldə edilməsi və inkişafını əldə edə bilər və «öz komfort zonasını» genişləndirə bilər. 4-cü zona hesabına naməlum qabiliyyətlər açılır, tapılır və inkişaf baş verir.



Şəkil 14.13. Djoqari pəncərəsi» modeli

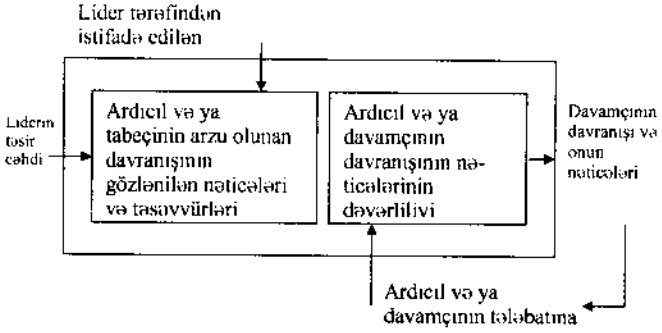
§4. Liderliyin metodları: hakimiyyət və təsir

Müasir iqtisadi təşkilatlarda formal hakimiyyət strukturu ilə yanaşı çoxlu sayda qeyri-formal hakimiyyət (təsir) mənbə və vasitələri mövcuddur. Liderin ən mühüm qabiliyyətlərindən biri hakimiyyəti idarə etməkdir. Bu qabiliyyətin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, hakimiyyəti nə zaman öz əlinə götürməyi və onu təsir vasitəsinə çevirməsi və istifadə edə bilməkdən ibarətdir. Hakimiyyət və təsir bir biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan anlayışlardır. Təsir dedikdə – bir individin istənilən davranışıdır ki, ayrı-ayrı fərdlərin və qrupların davranışına, münasibətinə, emosional reaksiyüalarına və sairə dəyişikliklər edir. Hakimiyyət isə başqalarının davranışına təsir etmək imkanıdır. Hakimiyyətsiz heç bir işgüzar təşkilat və nizam-intizam yoxdur. Hakimiyyət və təsir liderin münasibətdə olduğu işçilərdən, situasiyadan və liderin sistemli təsir qabiliyyətlərindən asılıdır. Hakimiyyətin həcmi – digərlərindən asılılıq dərəcəsi ilə ölçülür. Təsir səviyyəsini müəyyən etmək üçün A şəxsiyyətinin B şəxsiyyəti üzərində hakimiyyətin, B şəxsiyyətinin A şəxsiyyətindən asılılıq dərəcəsi ilə təyin edilir. Bəzi hallarda tabeçilikdə olanlarda müəyyən hakimiyyətə malik olurlar. Onların hakimiyyəti qərarların qəbulu üçün informasiyaya malik olması və digər şöbələrlə və onun üzvləri ilə qeyri-formal əlaqələrinə əsaslanır. Beləliklə işçilər və xüsusəndə liderlik funksiyalı işçilər informasiyalar (prosedurlar, təşkilatlar, insanlar, metodlar və s.), insanlar (şirkətin üzvləri), alətlər (fiziki nə varsa) kimi təsir mənbələrini məqsədəyönlü şəkildə istifadə etməyi bacarlamıdırlar. Liderlik və ya rəhbərlik etmək üçün təsir etmək lazımdır, təsir etmək üçün hakimiyyət bazası lazımdır, hakimiyyətə malik olmaq üçün tabeçi və davamçıya müəyyən məna və dəyərliliyi olan nəyinsə üzərində nəzarətin malik olmaq lazımdır, bu onun asılılığını yaradır, və onu sizin istədiyimiz kimi hərəkət etməyə məcbur edir. Bunlar – insanların tələbatlarıdır. Liderin malik olduğu və ya malik ola biləcəyi təsir formaları insanları digər insanların arzularını yerinə yetirməyə məcbur edir, tələbatları ödəyərək və ya ödəməyərək, onun qarşısını alaraq qarşıdakı şəxsin tələbatını ödəyəcəyini və ödəməyəcəyi ilə əlaqədar gözləməsi ilə insanın davranışı ilə əlaqələndirir. Lider və rəhbərlər tərəfindən istifadə edilən təsir modeli aşağıdakı kimidir (şək.14.14).

Hakimiyyət və təsirin aşağıdakı formaları var:

1. Məcburiyyət hakimiyyəti və qorxu ilə təsir. Zorakılıq obrazı – qorxunu yaradan əsas üsullardandır. Lakin bu üsul heçdə ən 1-ci

deyil. Bəzi hallarda fiziki ağrı qorxu ilə əlaqələndirilir. Sərtlik və zorakılıq qorxunun yaranmasına səbəb olsada, heç zaman onun məqsədi ola bilməz. Əgər işçinin qorxudan ürəyi dayanırsa bu sağ qalma və ya müdafiə olunma tələbatının ödənilməsinə təhlükədir. Misal üçün həyatda insana neçə lazım olur və digərləri bunu ondan götürür. İş yerində qorxu onun itirilməsi ilə əlaqədardır. Çox hallarda rəhbərə qorxu təlqin edən amil – onun özünü sevməsidir. Lakin təsir mexanizmi iki tərəfli olduğundan qorxunu yaradan lider özündə də müəyyən qorxu yaradır. Qorxu ilə təsir o zaman maksimum effekt verə bilər ki, qorxudulan şəxs qeyri-nizamlı davranış zamanı tutulsun. Bu isə təşkilatdakı effektiv nəzarət mexanizmlərindən



Şəkil 14.14. Lider və rəhbərlərin təsir modeli

asılıdır. Lakin son nəticədə bu şüurlu şəkildə işçilərin lideri və rəhbərliyi aldatmağına gətirib çıxara bilər ki, əmək məhsuldarlığı aşağı düşməsi effekti əldə edilə bilər.

2. Mükafatlandırma hakimiyyəti və ya müsbət yardımla təsir. Bu tip təsir formasının məqsədi lazımi davranışı əldə etməkdir. Situasiyadan asılı olaraq insanların dəyərliləri dəyişir. Davranışa təsir etmək üçün mükafatlar və ya mükafatlandırma kifayət qədər dəyərli və əhəmiyyətli hesab edirməlidir. Mükafatlandırma – təsir üçün adekvat , qarşılıqlı razılıq vermək deməkdir – bu onun əsas üstün cəhətidir. Hakimiyyət və təsir effektini digərlərində borcluluq hissi yaratmaqla gücləndirmək olar. Lider işçinin aləmində mükafat kimi

qəbul etdiyi şeyləri dəqiq təyin edərək, faktiki olaraq işçiyə bu mükafatı təqdim edir. Lakin burada limit, resursların limiti amili mövcuddur və pul əsas deyil.

3. Qanuni hakimiyyət və ya ənənə vasitəsilə təsir. Rəhbər ənənədən istifadə edərək icraçını (davamçı, ardıcıl) müdafiə və ya aid olma tələbatını ödəyir. Bu zaman nəzərə alınan əsas şərtlərdən biri odur ki, icraçı dəyərliləri qəbul etmişdir ki, o artıq inanır rəhbər bu tələbatları ödəyə bilər. Təşkilatın fasiləsiz fəaliyyəti – tabeçilikdə olanları avtoriteti – rəhbərlərin, liderin hakimiyyətini tanımaqdan asılıdır. Pozitiv mükafatlandırma bu qərarların qəbulunu asanlaşdıra bilər. Ənənələr güclü olan təşkilatlarda nəyin pis, nəyin yaxşı olması dəqiq və qəti müəyyən olunur. Ənənələrin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar təhlükəsizliyi təmin edir. İcraçı insana yox, vəzifəyə reaksiya verir. Liderin təsiri sürətli və gözlənilən olur. Zəif tərəfləri ondan ibarətdir ki, ənənələri müqavimət baxımdan dəyişmək olmur – bu zaman təşkilatın sağ qalma səviyyəsi aşağı düşür.

4. Nümunə hakimiyyəti və ya Xarizma ilə təsir. Xarizma – bu elə bir hakimiyyət növüdür ki, liderin şəxsi keyfiyyətləri və qabiliyyətləri əsasında formalaşır. Bu tip təsir icraçı və ya davamçının liderlə özünü eyniləşdirməsində və özünü ona oxşatmasında əks olunur, bundan başqa icraçının və ya davamçının aid olma və hörmət tələbatlarını ödəyir. Bu bütövlükdə şəxsi təsirdir. Belə tip liderlərin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

1. Enerji ilə mübarizə
2. Təlqinedici xarici görünüş
3. Xarakterin müstəqilliyi
4. Əla natiqlik qabiliyyətləri
5. Öz şəxsiyyəti ilə valehedicilik
6. Özünü aparma və inamlı davranış

Əlavə olaraq belə təsir mexanizminə malik liderlər daim hazırlığı və situasiyaya nəzarət etməyi bacarırlar. İşçilər, ardıcıllar o insan ə ya liderlərin təsirinə məruz qalırlar ki, onları sevir, onları ideallarına uyğun olur və onlara oxşamaq istərdilər. Nə qədər çox siz idealsınızsa, bir o qədər sizə hörmət edirlər. Ekspert hakimiyyəti və ya rasional inamla təsir. Liderin kompetentliliyinə, təcrübəsinə inamı onun əldə etdikləri faktiki nəticələri ilə təyin edilir. Liderin belə davranışı hakimin dvranışı ilə analogiya təşkil edir.

5. Ekspert hakimiyyətindən o zaman istifadə etmək lazımdır ki,

lider elə bir informasiya və biliklərə malik olur ki, təşkilati məqsədlərin əldə edilməsinə kömək edə bilər. Lider əvvəlcədən cavabı bilərək müzakirə aparır və qərar qəbul edir. Kimsə rəhbər işçilərdən bir işçinin müəyyən sahənin mütəxxəsisi kimi təqdim etsə, digər işçilər onu elə qəbul edəcək. Lakin texnoloji mürəkkəblik liderlikdə vəziyyətini saclamaq üçün fasiləsiz informasiya yığılması və emalını həyata keçirməyi tələb edir. Əgər biliklər səhv olarsa, sonrakı münasibətlərdə rəhbər ona qulaq asmayacaq.

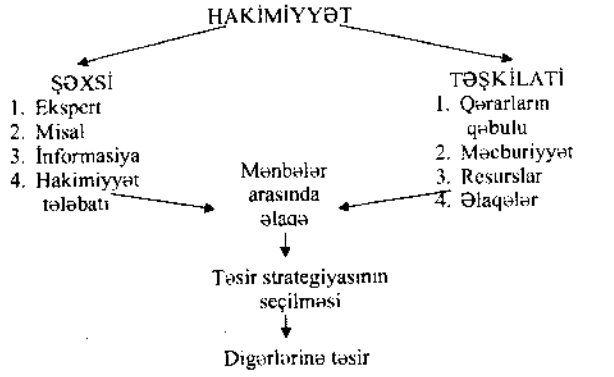
6. İnandırma ilə təsir. İnandırmanın effektiv üslubu öz fikrini ən optimal üsulla tam çatdırmaqdır. Çox zaman bu misal və ekspert hakimiyyətinə əsaslanır. Onlardan fərqi isə odur ki, tabeçi, ardıcıl nə etdiyini və niyə etdiyini başa düşür. Rəhbər ardıcıla nə etmə lazım olduğunu demir, o bu ideyanı ona satır. Ardıcıla hakimiyyət verərək, lider ondan asılılığını göstərir. İnandırma onunla təsir edir ki, potensial icraçının şüuruna çatdırır ki, liderin dediyi kimi etsə həm liderin, həm də özünün tələbatlarını ödəyir. Bunu etmək üçün lider məntiq dan istifadə edir. İnandırmanı effektiv edən amillərdən biri odur ki, lider özü üçün inam qazanmalıdır. Arqumentlər isə icraçının interektual səviyyəsinə uyğun olmalıdır və onun dəyərlilərini özündə ifadə etməlidir. İnandırma ilə təsirin zəif tərəfi onun təsir sürətinin zəifliyində və qeyri-müəyyənliyindədir. Ardıcılı inandırmaq üçün əmr verməklə müqayisədə çox vaxt və güc azımdır. Liderin inandırması bir dəfəlikdir və həmişə yenidən başlamalıdır və onu digər təsir üsulları ilə birgə istifadə etmək məsləhətdir. Bu təsir üsulunun üstünlüyü ondan ibarətdir ki, təsir edilən insanın icra etdiyi işi yoxlamaq lazım deyil, çünki icraçı minimum tələbediləndən çox edəcək ki, tələbatları ödənilsin.

7. İştirakla təsir. Bu metoddan istifadə etdikdə lider ardıcılla özü arasında sərbəst informasiya mübadiləsini təmin edir. Vahidliyi əsaslanmış qərarlar vasitəsilə yüksək səviyyəli tələbatlara diqqət yetirilir. Bu üsuldan istifadə edilməməyinin səbəbi - öz səlahiyyətlərində qalmaq istəyirdir.

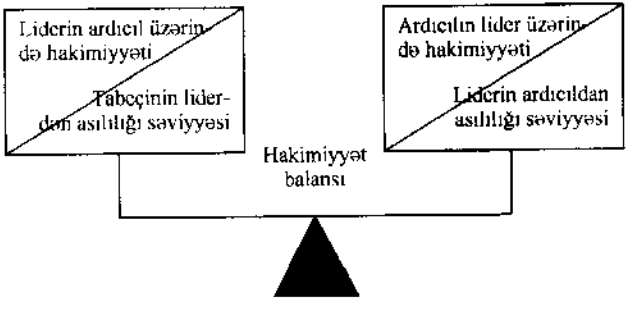
Hakimiyyəti mənbələrinə əsasən aşağıdakı kimi bölüşdürmək olar (şək.14.15).

Təsirin effekti o zaman gücü olacaqdır ki, icraçı liderin diqqətetdiyi tələbatı özü üçün vacib sayır, onun ödənib-ödənməməsini və onun səy, davranışının liderin gözləmələrinə uyğun olacağını başa düşdükdə maksimumlaşır.

Hakimiyyət balansı vasitəsilə lider və davamçılar (ardıcıllar) arasında münasibətləri təyin etmək olar (şək.14.16).



Şəkil 14.15. Mənbələrinə əsasən hakimiyyətin bölüşdürülməsi



Şəkil 14.16. Hakimiyyət balansı

Təsiri daha effektiv istifadə etmək üçün aşağıdakılar tələb edilir:

1. Diqqət edilən tələbat aktiv və güclü olmalıdır.
2. Təsir edilən insan üçün təsir hər hansı tələbatın ödənilməsi və ya ödənilməməsi kimi başa düşməlidir.

3. Təsir edilən insan yüksək səviyyədə inanmalıdır ki, icra tələbatın ödənib-ödənilməməsinə gətirib çıxaracaq.
4. Təsir edilən insan inanmalıdır ki, onun səyləri rəhbərin gözləmələrinə daha çox uyğun olacaq.

80-ci illərdə amerikan konsultantı Uorren Bennis 90 uğurlu liderin tədqiqatı əsasında 4 əsas lider keyfiyyətini təyin etmişdir.

1. Diqqətin idarəedilməsi – və ya nəticə və son məqsədi ilə təsəvvüretmək qabiliyyətidir ki, bu ardıcıllar üçün cazibədar olsun.
2. Mənanın idarə edilməsi – yaradılmış obrazın mənasını elə ötürmək qabiliyyətidir ki, o davamçılar tərəfindən başa düşülsün və qəbul edilsin.
3. İnamın idarədilməsi – öz fəaliyyətini elə sabitlik və ardıcıllıqla qurmaq qabiliyyətidir ki, davamçıların tam inamını əldə edirsən.
4. Özünü idarəetmə - öz müsbət və mənfi tərəflərini bilmək və tənzimləmək qabiliyyətidir ki, öz zəif cəhətlərini aradan qadırmaq üçün həm özünün, həm də digər insanların resurslarını cəlb edə biləcək.

§5. Liderliyin təşkilati mədəniyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi

Lider və liderlik fəaliyyəti sistemli struktura malik olan iqtisadi və istənilən sosial yönümlü təşkilatlarda həm səthi, həm də dərin səviyyələrdə müxtəlif proseslərə təsir edə bilər. Müasir tədqiqatçılar tərəfindən (R. Dilts, Fiat şirkətində həyata keçirilən baza tədqiqatları) müəyyən edilmişdir ki, sistemli təfəkkür qabiliyyəti və strategiyalara malik olaraq liderlə qrupun və bütövlükdə təşkilatla birgə fəaliyyətini maksimum effektivliyinin əldə edə biləcəyi səviyyəyə nail olmaq olar. Liderin bu sahədə təşkilati mədəniyyət konsepsiyası ilə tanışlığı və ondan istifadə etməsi təşkilati sistemin dərin qat və səviyyələrini başa düşür, istifadə etməyə imkan verir. Təşkilati mədəniyyət dedikdə – təşkilatın fəlsəfəsi (ideyaları), idarəetmə ideologiyası, presuppozisiyaları, dəyərləri, əqidə və inançları, gözləmələri, normaları (həm daxili, həm də xarici mühitlə münasibətlərdə) başa düşülür. Presuppozisiya və ya baza ideyalar - təşkilatın bütün üzvləri tərəfindən qəbul edilir. Bu baza ideyalar individin ətraf mühitinin görünüşü ilə əlaqədar olur və bundan başqa onu tənzimləyən ideyalarda bura aid edilir. Dəyərlilər əvvəlcədə qeyd edildiyi kimi hər hansı davranışın yerli və yersiz olduğunu müəyyən edən

ideyalardır. Dəyərlilər fərdə konkret şəraitdə necə hərəkət etməyi təyin edir. 3-cü amil isə təşkilat üzvralinə dəyərlilərin ötürülməsi prosesinə gömək edən «simvolikə»dır. Bir çox firmalar bütün işçilər üçün nəzərdə tutulan və öz dəyərlilərini dəqiq izah edən xüsusi sənədlər hazırlayırlar. Bəzi hallarda dəyərlilərin məzmunu və mənası işçilərin təşkilat daxilində danışılan hekayələr, əfsanələr və miflər vasitəsilə daha tez çatdırılır. Əvvəlki başlıqlarda (Tiçi) bu barədə qeyd edilmişdir. Başqa sözlə Təşkilati Mədəniyyət lider üçün əsas təsir mexanizmlərindən biri olaraq təşkilat üzvləri tərəfindən qəbul edilən və təşkilati dəyərlilərdə öz əksini tapan, işçilərin davranış və fəaliyyətinə orientir verən baza ideyalardır.

Təşkilatın mədəniyyət lider tərəfindən müxtəlif səviyyələrdə başa düşülə bilər və buna uyğun olaraq fəaliyyət strategiya və taktikaları seçilə bilər. Təşkilati mədəniyyətin ən aşağı və duyulan səviyyəsi xarici amillərdir – texnologiya, arxitektura, müşahidə edilə bilən davranış modelləri. Orta səviyyədə – Dəyərlilər və əqidələr durur – fiziki ətrafda yoxlanılar, sosial konsepsiya vasitəsilə yoxlanılan 3-cü və ən dərin qat çox zaman işçilər və kənar müşahidəçilər tərəfindən başa düşülmür, onlar demək olar ki, abstraktdır – Təbiətlə münasibət, reallıq və məkan – zamana münasibət, insana münasibət, işə münasibət. Xarris F. və Moran R. təşkilati mədəniyyətin konkret xüsusiyyətini vermişdir.

1. Özünü və təşkilatda öz yerini başa düşmə.
2. Kommunikasiya sistemi və ünsiyyət dili.
3. Xarici görkəm, geyim və işdə özünü təqdim.
4. İnsan nə və necə yeyir, onların bu sahədə adət və ənənələri.
5. Vaxtı başa düşmə, ona münasibət, ondan istifadə.
6. İnsanlar arasında münasibət.
7. Dəyərlilər.
8. Nəyəsə inam və nəyəsə qarşılıqlı münasibət.
9. İşçinin inkişaf və öyrənmə prosesi
10. Əmək etikası və motivləşdirmə.

Təşkilat üzvləri inam və gözləmələri qəbul edərək, öz fiziki ətrafını yaradaraq, ünsiyyət dili hazırlayır, digərləri tərəfindən adekvat qavranılan fəaliyyətlə məşğul olur və hamı tərəfindən başa düşülən hiss və emosiyalar ifadə edirlər. Bütün bunlar işçi tərəfindən qavranılaraq onu təşkilati mədəniyyəti başa düşməyə və məna verməyə kömək edir. Yəni hadisə və davranışlara mənа vermək və öz iş ətrafını mənalı, başa düşülən etməkdir. İnsan və qrupların davranışı hamı tərəfindən qəbul edilən əqidə, gözləmələrdən irəli

çıxır. Təşkilati mədəniyyətin məzmunu həm liderin, hem də qrupun davranış istiqamətinə təsir edir, və xüsusi davranış şablonları yaradır. Bir sıra hallarda vahid təşkilati mədəniyyət daxilində submədəniyyətlər (şöbə, sex, qrup, bölmə və s.) mövcud ola bilər. Digər formada isə əsas mədəniyyətə əks olan kontra mədəniyyətlər ola bilər. Təşkilati mədəniyyətin idarəedilməsi sistemli prosesdir. Bütün təşkilatın fəaliyyəti iki əsas vəzifəyə nail olmağa istiqamətlənmişdir: 1 – Xarici mühitə uyğunlaşma; 2 – Daxili inteqrasiya. Xarici mühitlə əlahədar lider və ya menecerin rastlaşdığı məsələlər missiya və strategiya məqsədlər, vasitələr, nəzarət və tənzimləmə ola bilər. Daxili inteqrasiya zamanı isə ümumidil və konseptual anlayışlar, qrupların sərhədləri və qruplara daxil olma və çıxma meyarları, hakimiyyət və status, şəxsi münasibətlər, mükafat və cəza, ideologiya və din ola bilər. Təşkilati mədəniyyətin inkişafı üç mərhələlidir: 1) Formalaşdırma; 2) Sabitləşdirmə; 3) Dəyişmə. Lider bu idarəetmə prosesinin hər bir fazasında çox əhəmiyyətli yer tutur. Təşkilati mədəniyyin ümumi fəaliyyətin effektivliyinə təsirini V. Satenin 7 prosesi ilə izah etmək olar:

1. İşçilər və təşkilat arasında kooperasiya.
2. Qərarların qəbulu.
3. Kommunikasiya.
4. Təşkilata sədaqət.
5. Nəzarət.
6. Təşkilati mühüti qavrama.
7. Öz davranışını əsaslandırma.

Burada 7 prosesin hansı nöqteyi təşkilat nəzərdən təhlil, müəyyən edilməsi üçün model verilsmişdir. Müxtəlif nöqtələrdən təşkilati mədəniyyətin qiymətləndirilməsi və təsirini təyin etmək olar.

Lider və onun fəaliyyəti arası kəsilməyən insan təcrübəsinin əldə edilməsi və özünün reallaşmayan potensiala malik olan bir şəxs kimi fasiləsiz təkmilləşdirilməsi yoludur. Liderlik qabiliyyətlərinə adları çəkilənlərlə yanaşı qərarların qəbulu, problemlərin həlli, konfliktlərin idarəedilməsi, stressin idarəedilməsi, ünsiyyət qabiliyyəti və strategiyaları, vaxtın idarəedilməsi, motivləşdirmə kimi müxtəlif qabiliyyətləri əhatə edir.

§6. Liderlikdə müasir təmaüllər: modelləşdirmə, liderin emosional intellekti və onun strukturu

1985-ci ildə ABŞ tədqiqatçıları Kouzes və Pozner liderlik fenomenin öyrənilməsi məqsədilə müəyyən araşdırmalar keçirdilər. Tədqiqat zamanı əsas tezis –«hər hansı peşəkar qabiliyyəti öyrənmək üçün bu sahədə peşəkarı tapıb ona bənzəmək lazımdır» olmuşdur. Onlar müəyyən etdikləri liderlər konkret sual vermişdir: Siz insanları öz aranızca apardığınız və onların sizə qulaq asdıqları zaman nə edirsiniz? Bu suala cavab olaraq bir neçə konkret metod aşkar edildi. Tədqiqatçılar bu metodlarıv VİP adlandırdılar. Çünki burada üç əsas element iştirak edir – V (vision) – baxış, İ (involing) – cəlb etmə, P (perseverence) – cəmiyyət.

Effektiv liderlər əvvəlcə hara gedəcəklərinin aydın baxış və ya görünüşü yaradırlar və digərlərini buna inandırırlar. Onlar insanları tapşırığa elə cəlb edirlər ki, onlar tapşırığın şəxsi tapşırığı olmasını hiss etsinər.

Daha sonra Kouzes və Pozner bu metodların necə işlədiyini konkretləşdirmək üçün onları 5 hissəyə bölmüşdülər.

1. Prosesi daima yeniləşdirmək
1.1. İmkanların axtarılması
1.2. Eksperiment və risk
2. Hamı tərəfindən qəbul ediləcək baxışın yaradılması
2.1. Gələcək hadisələri müəyyən edin
2.2. Digər insanları cəlb edin
3. Digər işçilərə fəaliyyət göstərməyə şərait yaradın
3.1. Əməkdaşlığa şərait yaradın
3.2. Digər işçiləri gücləndirin
4. Məqsədə çatmasını modelləşdirin
4.1. Nümunə olun
4.2. Kiçik qələbələri planlaşdırın
5. İnsanları qiymətləndirin
5.1. Ümumi işdə individual fəaliyyəti təsdiqləyin
5.2. Nailiyyətləri bayram edir

Birinci mərhələ olan – prosesi daim yeniləşdirində liderlərə məxsus xüsusiyyət ondan ibarətdir ki, onlar heç zaman mövcud situasiya ilə razılaşmırlar. Liderlər nəyinsə edilmə üsulu yəni prosesi hər zaman şübhə altına qoyurlar. Başqa sözlə effektiv liderlər daima daha rahat yol axtarırlar.

İkinci mərhələdə hamı tərəfindən qəbul edilən Baxışın

hazırlaşmasıdır. Ümumilikdə qəbul etmək lazımdır ki, baxışsız lider – ardıcılları olmayan lider deməkdir. İnsanlar o zaman liderin ardınca gedirlər ki, liderin onların hara aparacağına inanırlar. Uorren Bennis 2000-ci ildə «Arzunun idarə edilməsi» (Managing the Dream) kitabında qeyd edir ki, böyük liderlər adi ardıcıllardan onunla fərqlənirlər ki, birincilər öz ardıcıllarına gələcəyin baxışını təqdim edirlər. Liderin gələcək haqda təsəvvürləri ardıcılları öz şəxsi maraqlarına zidd olaraq mürəkkəb iş görməyə həvəsləndirir. Daha sonra Dj. Lyunsun «Birgə işləyərək (Working together) əsərində «Boinq» şirkətinin prezidenti Alan Mulalinin fikirləri və prinsipləri qeyd olunur: «Hər zaman inandırıcı gələcək və baxışdan başlamaq lazımdır. Məhz bu görünüş insanları hərəkətə gətirir».

Üçüncü mərhələdə lider digər insanlara fəaliyyət göstərmə şərait yaradırlar. Bu mərhələdə effektiv lider səyləri cəmləşdirir və digər insanları mobilizə edir. Yaxşı liderlər – köməkçidirlər. Onlar digər insanların işlərini asanlaşdırırlar. Lakin bu halda zəruri çevikliк qanunu - digər insanlara fəaliyyəti göstərməyə icazə vermir. Bunun əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, menecerlər intuitiv olaraq hiss edirlər ki, insanların davranış çevikliyini azaltmaq lazımdır, əks halda onlar nəzarəti itirəcəklər. Ona görə onlar davranışı tənzimləyəcək qayda və prisniplər yaradırlar. Bu təlimatlar və qayda şirkətin siyasəti adlanır. Bunun qarşısını almaq üçün bu mərhələdə liderlər səlahiyyətlərin ötürülməsi mexanizmlərindən istifadə etməlidirlər. Bu nəzarətsizlik deyil, bu qarşılıqlı fəaliyyət inamının yaradılmasıdır.

Bununla yanaşı menecerlər başa düşməlidirlər ki, əgər insan öz işinə nəzarət etmirsə, menecerlər ona nəzarət edə bilməzlər. Yəni liderlər öz işçilərini işlərini nəzarət etmək üçün şərait yaratmalıdırlar.

Dördüncü mərhələdə rəhbərlər nümunə kimi fəaliyyət göstərməlidirlər. Burа təkcə davranış deyil, eyni zamanda xarakterdə aiddir. Heç bir işçi yalan danışan, qanunu pozan rəhbərə hörmət etmir. Lider onlardan daha yaxşı olmalıdır. Pozner və Kouzes müəyyən etmişdilər ki, liderlər hər bir ardıcılın şəxsi iştirakını qiymətləndirməlidirlər. Məhz belə olmadıqda insanlar işlərini dəyişir və başqa işə keçirlər.

Bu sahədə həyata keçirilən daha bir tədqiqat 1996-cı ildə Robert Rozen tərəfindən təşkil edilmişdir. Bu tədqiqatın nəticələrinə əsasən liderlər insanların onların arxasınca getməsini inandırmaq üçün 8 əsas prinsip müəyyən etmişdilər:

1. Gələcəyə baxış. Liderlər görünüşə tam malik olurlar və digərlərinə onu dəqiq izah edirlər. Bu zaman liderlər ümumi məqsədi

yaradırlar. Ümumi məqsəd insanları mobilizə edir və onların səylərini koordinasiya edərək tapşırığın həyata keçirilməsinə istiqamətləndirir.

2. İnam. İnamsız gələcəyin görünüşü mənasızdır. İnam insanları daha güclü və sabit təşkilat kimi birləşdirir. İnam yaratmaq üçün liderlər şəffaf olmalı və informasiya, hakimiyyətlə bölüşməlidirlər. Onların məqsədi – səmimilikdir.

3. İştirak. Təşkilatın gücü – ona aid insanların iştirakı və səyləridir. Liderin çağırış bu gücü azad etməli və təmərgüzləşdirməlidir. Eyni zamanda bu proses təşkilatın hər bir səviyyəsində aparılmalıdır.

4. Təhsil. Liderlər özlərini yaxşı başa düşməlidirlər. Onlar özlərinin zəif və güclü tərəflərini bilməlidirlər. Bu isə daimi özünümüşahidəni və yeni şəraitə uyğunlaşmanı tələb edir. Eyni proseslər təşkilatda baş verir. O daim yeniləşməli və liderlər isə işçilərə ixtisas səviyyəsini yüksəlməyə həvəsləndirməlidirlər.

5. Müxtəliflik. Uğurlu liderlər müxtəlifliyin əhəmiyyəti başa düşürlər. Onlar şəxsi meyllərini başa düşür və insani meyllərin müsbət tərəflərini qiymətləndirməyə çalışırlar. Öz təşkilatlarında onlar qarşılıqlı hörmət mədəniyyətini inkişaf edirlər.

6. Yaradıcılıq. Düzgün qərarların həddindən artıq işi üstələyən biznes dünyasında yaradıcılıq əhəmiyyətli rol oynayır. Liderlər insanların istedadlarına diqqət edir və zəif tərəflərini idarə etməyə qalışırlar. Onlar oriqinal müstəqil təfəkkür üslubunu qiymətləndirir və insanların işini asanlaşdıraraq texnologiyalara investisiya edirlər.

7. Tamlıq. Lider nəyə görə sə mübarizə aparmalıdır. Şəxsiyyət kimi o müəyyən dəyərləri özü üçün vacib hesab edir və bu prinsiplərə uyğun olaraq fəaliyyət göstərir. Hər bir müdrik lider əxlaqi kompasa malik olur ki, o da nəyin «düzgün» və «səhv» olduğunu müəyyən edir.

8. İçtimailik. Bu işin keyfiyyətli icrasını həvəsləndirən qarşılıqlı öhdəlikdir. İnsan təbiətinə uyğun olaraq o yoldaşına gömək edir, yetkin lider isə təşkilatın ətraf cəmiyyət qarşısında məsuliyyətini qeyd edir. Lider təbii ətraf mühitin müdafiəçisi kimi çıxış edir.

2002-ci ildə Deniel Qoulman və onun əməkdaşları liderlik fenomenin öyrənilməsi zamanı müəyyən etdilər ki, uğurlu fəaliyyət üçün emosional intellektin (emosional inkişaf əmsalı) mövcudluğu vacibdir. Emosional intellekt dedikdə liderlərin özləri və öz münasibətlərini tənzimləmək dərəcəsi başa düşülür. Burа həm insanların özlərini necə hiss etməsi ilə yanaşı, maliyyə göstəricilərində

aiddir.

Aparılmış bu tədqiqata əsasən liderin emosional intellektinə 4 əsas element aiddir: Özünü dərketmə, Özünü idarəetmə, İctimai başadüşmə, Münasibətlərin idarə edilməsi.

1) Özünü dərketmə. Bu komponentə aşağıdakılar aiddir:

• Emosional özünü dərketmə. Yüksək emosional özünü dərketməyə malik liderlər öz daxili emosiyaları ilə əlaqədədirlər və hesab edirlər ki, onların hissələri işdə əks olunur. Onlar öz dəyərləri haqqında bilir, öz emosiyaları haqqında açıq danışırlar və öz görünüşlərini daim yenidən qiymətləndirirlər.

• Dəqiq özünüqiymətləndirmə. Lider öz güclərini bilməli və onun həddlərini aşkar etməlidirlər. Bu insanlar adətən özlərinə inanırlar və konstruktiv əks əlaqəni öz əməkdaşlarından gözləyirlər.

• Özünə inam. Onlar öz qabiliyyətlərini dəqiq qiymətləndirdikdən sonra, liderlər öz güclü tərəflərindən istifadə edə bilirlər. Onlar çox zaman qrupdakı insanlardan fərqli xüsusiyyətlərə malik olurlar.

• Özünü idarəetmə:

• Özünənəzarət. Emosional özünənəzarətə malik liderlər öz emosiyalarını idarə edirlər və onlardan «sülhməqsədləri» üçün istifadə edirlər.

• Şəffaflıq. «Şəffaf» liderlər öz dəyərlərinə uyğun yaşayırlar. Onlar digər insanlara hiss, əqidə və fəaliyyət baxımdan açıq və səmimidirlər. Onlar öz səhvlərini qəbul edir və digərlərin qeyri-etik davranışına qarşı çıxırlar.

• Uyğunlaşa bilmək qabiliyyəti. Belə liderlər çoxlu sayda tələbləri nəzərə alır və onları güc itirməyərək idarə edirlər.

• Nail olma. Bu istədada malik olan liderlər yüksək şəxsi standartlara malik olurlar. Bunlar isə onun həm özünü həm də ardıcılları təkmilləşdirməyə məcbur edir. Onlar həmişə nəticə öyrənir və digərlərinə nəyisə daha yaxşı etməyə öyrədirlər.

• Təşəbbüskarlıq. Bu keyfiyyətə malik olan insanlar, başqalarını onlardan nəyisə etmək xahişini gözləmirlər. Onlar idarəetməni öz əllərinə götürür, bürokratizmdən əl çəkirlər.

• Optimizm. Optimist liderlər dagirə insanlarda müsbət keyfiyyətləri görür və onlardan ancaq müsbət nəticələr gözləyirlər.

• İctimai idrak və ya başadüşmə:

• Empatiya. Bu keyfiyyətli liderlər insan və ya qrupdan ifadə olunan müxtəlif emosiyaları hiss edə bilərlər. Onlar müxtəlif

mədəniyyətli insanlarla birgə fəaliyyət göstərə bilərlər. Onlar müxtəlif insanlarla müxtəlif cür danışa bilirlər.

• Təşkilati başadüşmə. Yüksək ictimai idraklı liderlər təşkilatın siyasi mühitini «oxuyur», kritik sosial qrupları müəyyən edir və hakimiyyətin qarşılıqlı münasibətlərini yaxşı başa düşürlər.

• Xdimət. Bu cür səriştəliliyə malik insanlar xidmət göstərməyə meyllidirlər və müştərinin nə alacağına çox diqqətlidirlər.

• Münasibətlərin idarə olunması:

• Ruh yüksəkliyi. Digər insanları inandırıcı gələcəyə görünüşü ilə həvəsləndirən lider ümumi məqsədi gündəlik vəzifələrdən ayrı hiss edir, işi daha maraqlı edir.

• Təsir. Liderlər təsir üzrə mütəxəssislərdir və qrupa müraciət edən zaman inandırıcı və cəzbedici olurlar. Onlar konkret dinləyiciyə düzgün yanaşma seçirlər və bu şəxsdə öz təşəbbüslərinə yardım əldə edirlər.

• Digərlərinin inkişafı. Bu təbiətən əşqçi olanların xarakterinin mərkəzi xüsusiyyətidir. Onlar kömək etdikləri insanlara maraq göstərir, onların məqsədlərini, zəif və güclü tərəflərini başa düşürlər.

• Dəyişikliklərin katalizatoru. Katalizator kimi çıxış edən liderlər dəyişikliklərə olan ehtiyacı aşkar edirlər. Onlar mövcud işlərin aparılması üsulunu şübhə altına qoyur və yeni şərait yaratmağa cəhd edirlər.

• Münaqişələrin idarə olunması. Münaqişənin idarəedilməsi ilə onun həll edilməsi arasında fərq ondan ibarətdir ki, insan münaqişələrə aparacaq şəxslərarası fərqlərin aradan qaldırılması üçün müxtəlif variantlar təklif edir.

Münaqişənin həll olunması zamanı isə mövcud fərqlər müəyyən edilir və ondan sonra tərəflərə ümumi razılaşmalar axtarmaq təklif olunur. Effektiv liderlər həm münaqişənin idarəetməyi, həm də onu həll etməyi bacarmalıdırlar.

Komanda işi və əməkdaşlıq. Yaxşı komanda oyuncuları olan liderlər digərlərini fəaliyyət kollektiv işə cəlb edə bilərlər. Onlar sadə iş öhdəliklərindən kənar yaxın münasibətləri inkişaf etdirir və gücləndirirlər.

Müəyyən olunduğu kimi 18 subkomponent birləşərək Emosional İntellekti təşkil edir. Bu o deməkdirmi ki, effektiv lider bütün subkomponentlərdə təcrübəli olmalıdır? Heç bir insan belə geniş kompetensiyalara malik ola bilməz. Lakin Qoulman təsdiq edir

ki, liderlər bir çox subkomponentlərdə qabiliyyətlərə malik olmalı və empatiya bu siyahıda ilk yerlərdən birini tutmalıdır.

Lider istənilən qrupda, təşkilatda və insanların müxtəlif birlik və sosial sistemlərində obrazdır, roldur (Mintsberq). Bu obraz öz daxili strukturuna və yeniləşmə dərəcəsinə görə rəngarəng və generativdir (yəni daim yeniləşən, yeni davranış, xüsusiyyət və qabiliyyətlər nümayiş etdirən). Bu obrazı bizlər, menecerlər, rəhbərlər və adi işçilər istifadə edirik. Liderliyin və bu obrazın vacibliyini, bizim üçün əhəmiyyətini başa düşdükdə və anladıqda lider fenomeninin dərin qatlarındakı ideyalar bizim gündəlik davranışımızda danışığımızda, sözlərimizdə, hərəkətlərimizdə ifadə olunacaqdır. Liderliyə dair müxtəlif nəzəriyyələr, tədqiqatlar və modellər mövcuddur. Onlardan bəziləri şəxsi keyfiyyətləri, bəziləri qabiliyyətləri, digərləri isə situasiya (ətraf mühit) amilləri üzərində qurulmuşdur. Liderliyə yeni yanaşma dəyərli, əqidə və qabiliyyətlərin elə bir səviyyəyə qədər inkişaf etdirməkdir ki, şərait və situasiyadan asılı olmayaraq daim bizim əlimizin altında olmalıdır. Liderlik öz dərin qatlarında lider işçinin və ya rəhbərin missiyası (müvəqqəti olsa belə) dəqiq formada təyin edilərək həyata keçirilməlidir. Lider olmağın və liderliyin həyata keçirilməsi, onun nə olduğunun başa düşülməsi – onun təşkilatda, qruda, gündəlik situasiyalarda az və ya çox dərəcədə istifadə edilməkdədir. Bu real obrazın, ideyaların praktik istifadəsi və yoxlanılması ilə təcrübəmizi zənginləşdirə bilərik. Sonda liderlik fenomeninin daha bir tədqiqçi N.Makiavellinin «Hökmdar» əsərinin əvvəlində liderlik (hökmdarlıqla) əlaqədar dedikləri fikiri ilə tamamlayaq: «Əgər xalqı başa düşmək istəyirsənsə hökmdar ol, əgər hökmdarın kim olduğunu bilmək istəyirsənsə xalqa məxsus olmaq lazımdır».

FƏSİL 15. RƏHBƏR, MENECER, MÜTƏXƏSSİS VƏ MÜASİR İDARƏETMƏDƏ ONLARIN ROLU

§1. Müasir təşkilatlarda rəhbərlərə olan əsas tələblər

Cəmiyyətdə məhsuldar qüvvələrin inkişaf dərəcəsinə uyğun olaraq istehsal elementlərin qarşılıqlı iqtisadi münasibətləri mürrəkəbləşir.Yüksək texniki inkişaf isə istehsal ritmini sürətləndirir,idarəetmə aparatının mütəşəkkiliyinə səlahiyyətliliyinə olan tələbin yüksəlməsinə gətirib çıxarır. Bu işdə müəssisənin birinci rəhbəri həmişə mühüm rol oynamalıdır.

Rəhbər müəssisənin idarə edilməsində mərkəzi fiquradır.O,öz fəaliyyət sferasına aid olan məsələlərdə qərarlar qəbul etmək üçün real hakimiyyət verilmiş vəzifəli şəxsdir.Qarşıya qoyulan vəzifələri yerinə yetirmək üçün ona lazımi hüquqlar verilmişdir və onların düzgün yerinə yetirilməsi üçün o yuxarı kollektivlər və rəhbərlər qarşısında məsuliyyət daşıyır.Rəhbərin sərəncamında zəruri miqdarda material ehtiyatları olur.İcra fəaliyyətini yerinə yetirmək üçün isə ona tələb olunan miqdarda işçilər verilir.

Rəhbər nəyi,nə vaxt,hansı müddətdə və hansı vasitələrlə yerinə yetirmək məsələlərini həll edir. Öz səlahiyyətləri çərçivəsində istehsal strukturunu və idarəetmə sistemini formalaşdırır.

"Rəhbər"çox geniş anlayışdır və özündə ustadan tutmuş nazirə qədər, texnikdən tutmuş baş mütəxəssisə qədər bütün şəxsləri əhatə edir.Onların hər birinin fəaliyyəti xüsusi sənədlərlə reqlamentləşdirilməlidir.Bu sənədlərlə tutduğu vəzifədən asılı olaraq müəyyən firma,müəssisə və birliyin idarəetmə sisteminin bütün pillələrindəki şəxslərin hüquq və vəzifələri öz əksini tapır.

Müasir iqtisadiyyat müəssisə rəhbərləri və ona nisbətən daha aşağı səviyyə rəhbərləri qarşısında yüksək tələblər qoyur.

Rəhbər hər şeydən əvvəl yüksək təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olmalıdır.O kollektiv yaratmağı bacarmalı,işdə zəruri şərait yaratmalı,vəzifələri dəqiq bölüşdürməli və göstərişlərin yerinə yetirilməsinə müntəzəm olaraq nəzarət etməlidir.Rəhbər qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün əzmkarlıq göstərməli və zəruri resursları lazımi istiqamətdə cəmləşdirməyi bacarmalıdır.

Müasir şəraitdə istehsal rəhbərləri texniki, iqtisadi, hüquqi və digər cəhətdən savadlı olmalı və müəyyən peşə hazırlığı səviyyəsinə malik olmalıdır. Rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətli olmaq,bütün istehsal şəraitini tam və dəqiq bilmək,bu istehsalın texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və müasir elmi biliklər səviyyəsində olmaq lazımdır.

Məsələn,bilavasitə texnoloji proseslərin idarə edilməsi ilə məşğul olan rəhbərlər:baş mühəndislər,istehsal,istehsalat və texniki şöbələrin rəisləri,iş icraçıları və ustalar nəinki yalnız istehsalın incəliklərini mükəmməl bilməli,həm də müntəzəm olaraq öz texniki səviyyələrini yüksəltməli,öz sahəsindəki bütün ən yeni naliyyətlər haqqında təsəvvürə malik olmalı və bu naliyyətlərdən səmərəli şəkildə istifadə etməyi də bacarmalıdır.Müvafiq olaraq iqtisadi və ya maliyyə işlərinə baxan rəhbər yalnız müvafiq təhsilə və təcrübəyə malik olmamalıdır,həm də öz işindəki yeni və mütərrəqi nə varsa hamısını müntəzəm olaraq öyrənməlidir.

Rəhbərlər istehsalın idarə edilməsinin nəzəriyyəsi və təşkili,iqtisadiyyat,hüquq,sosiologiya və psixologiya da daxil olmaqla zəruri elmi fənnlər kompleksi ilə bərabər bir sıra texniki fənnlərə də yiyələnməlidir.Bundan başqa,onun idarəetməyə elmi cəhətdən kompleks yanaşması və əldə etdiyi bütün bilikləri rəhbərrlikdə birləşdirməsi də son dərəcədə vacibdir.

Rəhbərin mühüm keyfiyyətlərindən biri təşəbüskarlıq və müstəqil qərar qəbul etmək qabiliyyətidir.O,ağıllı riskə getməyi ,konstruktiv düşünməyi bacarmalı və öz tabeçiliyində olanların orijinal düşünməsini stimullaşdırılmalıdır.Bütün radikallığı ilə bərabər rəhbər ölçüdən çıxmamaq şərti ilə mühafizəkarlığı da saxlamalı,eyforiyaya uymamalı,lazımi dərəcədə yoxlanmamış layihələrə maraq göstərməməlidir.

Rəhbər xeyli dərəcədə ehtiyatlara malik olmalıdır ki,dəyişən xarici şəraitə tez uyğunlaşa bilsin və stres vəziyyətinə qarşı müqavimətli olsun.

Rəhbər tabeçiliyində olan şəxslərə qarşı diqqətli olmalı,onların şəxsi tələbatlarını dərindən başa düşməli və hər bir şəxsə fərdi yanaşmağı bacarmalıdır.Buna görə də rəhbər dözümlü,nəzakətli olmaqla bərabər tündməcaz olmamalıdır.

Rəhbərlərin özlərinə və tabeçiliklərində olanlara qarşı yüksək tələbkarlığı psixoloji taktla,sağlam fikirlə və istənilən şəraitə uyğunlaşmaq bacarığı ilə əlaqələndirilməlidir.Rəhbərin

ən başlıca mənəvi-psixoloji keyfiyyətlərindən biri düzlük və alicənablıqdır. Bu keyfiyyətlər həmişə və hər yerdə: istehsalda, insanlara münasibətdə və ailədə özünü göstərməlidir.

Hamı özünü rəhbərə bərabər tutmağa çalışır və onu etalon kimi qəbul edir.Buna görə də onlar, yəni rəhbərlər həmişə və hər yerdə öz davranışlarına fikir verməlidir.Xarici görünüş onun vizit kartoçkasıdır. Bununla insan haqqında ilkin mülahizələr yürüdülür. Burada belə bir atalar sözünü xatırlamaq yerinə düşər ki, "geyimlə qarşılayır,ağıllа yola salırlar".

Rəhbər ultra moda dərəcəsində geyinməməlidir, çünki çoxları buna yüngüllük kimi baxır və əsassız sayır. Paltar, xarici görünüş rəhbərin zövqünü ,onun şeylərə olan mədəni münasibətini xarakterizə edir. Lakin bununla bərabər geyimdə olduqca mühafizəkar da olmaq düzgün deyildir. çünki bu təfəkkür tərzindəki mühafizəkarlığın bir əlamətidir.

İnsanları özünə cəlb etmək bacarığı rəhbərin ən mühüm keyfiyyətlərindən biridir. Bu tabeçiliyimizdə olanların tələbatlarının, onların maraqlarının və nəyə cəhd etdiklərini öyrənmək əsasında işlənib hazırlanan istedad və məharətdir. Kütlələri idarəetməyə, mürəkkəb istehsal və sosial-məişət problemlərinin həllinə fəal cəlb etmək bacarığı xüsusi ilə vacibdir. Tənqid və özünü tənqidin həvəsləndirilməsi həmişə adamlara xoş təsir bağışlayır, rəhbərin nüfüzunu möhkəmləndirir, inam atmosferi yaradır və əlverişli sosial-psixoloji mühit yaranmasına gömək edir.

İdarəetmə sahəsində məşhur Amerika mütəxəssisi Karneqi insanları öz tərəfinə çəkmək üçün bir sıra məsləhətlər vermişdir.Məsələn,həmsöhbətimizin fikirlərinə hörmət edin.Heç vaxt deməyin ki,o düz danışmır və söhbət zamanı xeyirxah tonda danışmağa çalışın və s.

Rəhbər götürdüyü öhdəliklərə ciddi əməl etməli və öz emosiyalarını idarə etməyi bacarmalıdır. Davranışda humanist olmaq və ətrafdakılara hörmıt hissi bəsləmək müasir rəhbərlər üçün son dərəcə vacibdir. Əlbəttə rəhbər özünütənqidə yaxşı münasibət bəsləməli və öz ünvanına deyilən tənqidi düzgün qəbul etməyi bacarmalıdır.

§2. Rəhbərlik üslubu və davranış üslubu

Rəhbər üçün son dərəcədə zəruri olan keyfiyyətlərdən biri də daimi işin elementi kimi müntəzəm və zəhlə tökməyən nəzarəti təşkil etmək bacarığıdır.

Rəhbərlik üslubu,idarəetmə və rəhbərin işinə biz eyni bir mahiyyəti ifadə edən sinonim kimi baxacağıq. Rəhbərlik üslubu hər bir rəhbərə xas olan metodlar və fəndlər sistemidir. Bunların köməyi ilə onlar idarəetmə üzrə öz funksiyalarını reallaşdırırlar.

Konkret istehsal şəraitində kollektiv rəhbərlik üslubu bir sıra əsas amillərdən təşkil olunur. Mühüm amillərdən biri istehsalın xarakteri,onun təşkilinin və texnoloji xüsusiyyətləridir. İstehsalın xarakterinin təsiri yalnız bir mənalı deyildir,həm də ziddiyyətlidir. O, eyni zamanda müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyət göstərir:bir tərəfdən təşkiletmə və idarəetməni mürəkkəbləşdirir. Digər tərəfdən isə idarəetmə heyətinin və bütövlükdə bütün kollektivin fəallığını stimulaşdırır.

Müxtəlif sahələrdəki müəssisələrə rəhbərlik üslubunu eyni bir arşınla ölçmək olmaz. Hər bir konkret şəraitdə bu və ya digər idarəetmə məsələsinin həllinə rəhbərlər differensiallaşdırılmış şəkildə yanaşmalıdırlar. Bu yanaşma hökmən onların idarəetmə üslubunda əks olunacaqdır.

İdarəetmə üslubunun formalaşmasında yalnız rəhbərlər deyil,həm də kollektiv mühüm rol oynayır.Bununla əlaqədar olaraq kollektiv nə qədər uzun müddətə mövcud olarsa bir o qədər sabit olar,onun rolu mühüm olar və rəhbərin idarəçilik üslubunun formalaşmasına bir o qədər böyük təsir göstərər.

Möhkəm (sarsılmaz) ənənələri olan kolletivlər öz tərkibi və quruluşu ilə,təşəkkül tapmış qarşılıqlı münasibətləri ilə,psixoloji mühiti ilə rəhbərlik üslubuna təsir göstərir. Kollektivin yaş və cins üzrə,ixtisas səviyyəsi və ümumitəhsil hazırlığı üzrə,ziyalıların xüsusi çəkisi üzrə tərkibi (baxmayaraq ki, bunlar hamısı formal amillərdir) rəhbərlik üslubunun işlənib hazırlanmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Formalaşmaqda olan kollektivlər idarəetmə üslubuna öz qeyri-müəyyənliyi ilə, tələbatın qeyri-sabitliyi ilə və dəqiq ifadə edilməmiş sosial qeyri-sabitliklə təsir edir.

İdarəetmə üslubuna cəmiyyətin siyasi və sosial-iqtisadi tələbatlarının məcmusu həlledici təsir göstərir. Onlar dövlət orqanları,ictimai təşkilatlar və kollektivlərlə qanunverici-hüquqi

münasibətlərdə əks olunur. Bu tələblər metodlar və öz qərarlarını reallaşdırarkən rəhbərlərin gördüyü tədbirlərlə də məhdudlaşır. Başqa sözlə idarəetmə metodları və fəndləri mövcud qanunvericilik və təşəkkül tapmış etik normalarla ziddiyyət təşkil etməməlidir.İdarəetmə metodları və fəndləri hökumətin qərarlarına müvafiq olmalı və dövlətin mənafeyinə cavab verməlidir.

Rəhbərin şəxsiyyəti, onun temperamenti,əsas xarakterik əlamətləri, siyasi və əxlaqi kredosu (dünyagörüşü), peşə biliklərinin səviyyəsi idarəetmə üslubunun formalaşmasının əsas amilidir. Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin təsiri altında onun istifadə etdiyi idarəetmə metodları və fəndləri formalaşır: onun subyektiv yanaşması onlara konkret məzmun verir və cox vaxtı yalnız formasını saxlayır. Məhz bu həmin rəhbərə xas olan idarəetmə metodları və üsullarına müəyyən tamlıq gətirir və bənzərsiz idarəetmə üslubu yaradır.

Öz-özlüyündə idarəetmə metodları abstraktdır və şərhə, hər bir şəraitdə dərk edilməyə ehtiyacı vardır. Bax belə şərhci (təfsirçi) kimi rəhbər çıxış edir və konkret şəraitlərdə onlardan istifadə edərək onlara reallıq gətirirlər. Metodlardan formal istifadə edilməsi onların təsirlərini azaldır.

İdarəetmə təcrübəsində bütün hallar üçün yararlı olan reseptlər və ya elə bir ümumi qaydalar işlənib hazırlanması ağlasığmazdır. Buna görə də hər kəsin başı öz üzərində olmalıdır ki, hər bir konkret şəraitdin başı çıxa bilsin. Lakin bununla əlaqədar olaraq üsluba rəhbərin şəxsi işi kimi baxmaq səhvdir.Üslub özündə sosial-siyasi anlayışı əks etdirir, onda rəhbərin dünyagörüşü öz əksini tapır.

Üslubda hər şeydən əvvəl rəhbərlərlə tabeçilikdə olanlar arasındakı münasibətlər ifadə olunur. Buna görə də rəhbərlik üslubunun keyfiyyətlərini müəyyən edərkən yadda saxlamaq lazımdır ki,hər şeydən əvvəl bu şərait onların təsnifatının əsasının təşkil edir. Rəhbərlik üslubunun təsnifatının bir neçə tipi vardır ki,bu da özündə ən cox yayılmış üç növü birləşdirir:

1.Direktiv. Bunu çox vaxt avtoritar rəhbərlik üslubu da adlandırırlar.

2.Demokratik.

3.Liberal.

Daha parlaq rəhbərlik üslubu qərarlar qəbul edən zaman,məqsədlərin qarşıya qoyulması və vəzifələrin

müəyyənləşdirilməsi zamanı, hüquq və vəzifələrin bölüşdürülməsi zamanı, başqa sözlə idarəetmə funksiyalarının icrası zamanı aşkar olunur.

Direktiv idarəetmə üslubu şəraitində qərarlar rəhbər tərəfindən təkbaşına qəbul edilir,demokratik üslub şəraitində rəhbər qərarların işlənib hazırlanmasına məsul şəxsləri, icraçıları, ictimai təşkilatları və kollektivləri cəlb edir, liberal üslubda isə qərarlar rəhbərlərin susmaqla razılaşdığı bir şəraitdə tabeçilikdə olanlar tərəfindən qəbul edirlər.

Direktiv idarəetmə üslubu şəraitində rəhbər səlahiyyət və hüquqları öz əlində cəmləşdirir, vəzifələri isə tabeçilikdə olanla arasında bölüşdürür, demokratik üslub şəraitində rəhbər səlahiyyət və hüquqları tabeçiliyində olanlarla bölüşür, liberal üslub şəraitində isə hüquq və vəzifələr nisbətən az dəqiqliklər rəhbərlər və tabeçilikdə olanlar arasında bölüşdürülür. Liberal rəhbər çalışır ki, məsuliyyəti öz üzərinə götürsün. Demokratik idarəemə üslubu şəraitində isə rəhbərlər məsuliyyəti tabeçiliyində olanlarla bölüşdürür. Direktivdə isə məhsuliyyəti tabeçilikdə olanlar daşıyır.

Hər bir rəhbərlik üslubu eyni zamanda yeniliyə,mütərəqqiyə və bu sahədəki təşəbbüsə münasibəti ilə xarakterizə olunur. Direktiv üslub şəraitində təşəbbüs yalnız rəhbərlərdən gəlir və yeniliyə olan münasibət bütünlükdə ondan asılıdır. Demokratik üslub şəraitində isə təşəbbüs kollektivin bütün üzvlərindən gəlir, yeniliyə münasibət isə yeniliyin əhəmiyyəti əsasında işlənib hazırlanır. Liberal rəhbər isə təşəbbüsdə insanlara,şəxsiyyətlərə arxalanan və onların cəhdlərinə kömək edir.

Direktiv idarəetmə üslubu şəraitində rəhbərlər tabeçilikdə olanlara münasibətdə kobudluğa, inamsızlığa yol verir, ifadələrindən utanmır, özü ilə tabeçilikdə olanlar arasında müəyyən məsafə saxlamağa çalışır, tabeçiliyində olanların şəxsi ehtiyacları ilə, onların psixologiyası ilə az maraqlanır. Demokratik idarəetmə üslubu şəraitində rəhbərlər tabeçilikdə olanlarla təmasda olur, çalışırlar ki, onlara kömək etsinlər, onların ehtiyaclarını başa düşsünlər, onların fiziki və mənəvi vəziyyətlərini izləyirlər, onları özlərinə bərabər tuturlar. Liberal idarəetmə üslubu şəraitində isə rəhbərlərlə tabeçilikdə olanlar arasındakı ünsiyyət tabeçilikdə olanın təşəbbüsü əsasında həyata keçirilir, rəhbərlər tabeçilikdə olanlara hərəkət etməkdə nisbətən daha çox sərbəstlik verərək onların işlərinə qarışmırlar. Liberal

rəhbər adətən təbiətcə yumşaq,nəzakətli olur,eyni zamanda əməkdaşların şəxsi işlərinə diqqət yetirməyə cəhd etmirlər.

Direktiv idarəetmə üslubu demək olar ki, hakimiyyətin həddən artıq yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilməsi ilə fərqlənir. Hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi,tabeçilikdə olanların fikirlərinə biganəlik göstərilməsi, tənqidə xeyirxah münasibət bəslənilməsi bütün bunlar hamısı rəhbərin real fəaliyyətindən və kütlələrdən ayrılmasına,kollektivin tələbatlarını başa düşməsinə gətirib çıxarır.Bu da öz növbəsində istehsalın idarə edilməsi işində ciddi nöqsanlara gətirib çıxarır.

Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, ekstremal şəraitdə onunla yanaşı avtoritar üslub özünü doğrulda bilər və daha optimal ola bilər.

Demokratik rəhbərlik üslubu bir tərəfdən qarşıya qoyulan məsələlərin həllində tabeçilikdə olanlara müstəqillik verilməsinə əsaslanır və digər tərəfdən isə kütlələrin idarəetməyə cəlb edilməsində geniş informasiyaya malik olmağa,hər bir əməkdaşın işinə münasibətdə açıq məsuliyyətli olmağa qəbul edilən qərara tənqidi münasibətdə olmağa və onları geniş şəkildə müzakirə etməyə əsaslanır.

Təcrübədə demokratik başlanğıclara əsaslanan çoxlu idarəetmə fəaliyyəti forma və metodları təşəkkül tapmışdır. Demokratik başlanğıcların inkişafında ictimai kütləvi təşkilatların həmkarlar ittifaqının rolu fasiləsiz olaraq artır. Onlar son dövrlərdə öz hüquqlarını daha qətiyyətlə reallaşdırırlar.

Bir qayda olaraq liberal idarəetmə üslubuna məsələnin daha geniş mənada başa düşülməsi,qərarların sosial məqsədə yönəldilməsi xasdır.

Liberal rəhbərlər tabeçiliklərində olanlara daha çox azadlıq verərək məsuliyyətli öz üzərlərinə çox az hallarda götürürlər. Liberal rəhbər tənqidə daha dözümlü olur,lakin onunla heç də asanlıqla hesablaşmır. Heç kimlə münasibətini korlamamağa çalışan liberal bir qayda olaraq başqalarını küsdürməkdən qorxaraq qəti hərəkətlərdən çəkinir. Təcrübə göstərir ki, liberal üslub istehsalın idarə edilməsində az məhsuldar, qarşıya qoyulan məsələləri tez və təşəbüskarcasına həll etməyə imkan vermir, istehsal, texnoloji və əmək intizamının aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

Real həyada ideal rəhbərlik üslubu işlənib hazırlamaq praktiki olaraq qeyri-mümkündür.Bu heç olmasa ona görədir

ki,idealın özü cəmiyyət və istehsal mədəniyyətinin təsiri altında daimi dəyişir,hər kəs çalışır ki,öz nöqteyi-nəzərindən optimal idarəetmə üslubu işləyib hazırlasın. Onun əsas əlamətləri aşağıdakılardır:

1. Bu ya digər ideologiyaya əsaslanaraq rəhbərin dünyagörünüşünün əsasını təşkil edən ideyalılıq.

2. Rəhbərin davranışında özünü parlaq şəkildə birüzə verən nəzəriyyə və praktikanın vəhdəti.

3. Müəyyən qaydalara ciddi şəkildə əməl edilməsində ifadə olunan prinsipallıq.

Bu üç prinsip-keyfiyyət öz aralarında bir-biri ilə sıx əlaqədardır.İdeallıq prinsipiallığın əsasını təşkil edir, onun həyata keçirilməsi isə nəzəriyyə və praktikanın vəhdətini ifadə edir.

4.Yüksək şəxsi və istehsal intizamı. Bu prinsip yalnız istehsal üçün vacib deyil,həm də kollektivin tərbiyə edilməsinin vacib amili və əyani nümunəsidir.

5. İşgüzarlıq (ən yaxşı mənada). Bunu çox vaxt zirəklik də adlandırırlar. Bu keyfiyyət xüsusilə bizim dövrümüzdə yenidənqurma dövründə və bazara keşid dövründə çox vacibdir.

6. İşə məsuliyyətli münasibət.

Bu üç prinsip-keyfiyyət də öz aralarında bir-biri ilə əlaqədardır və rəhbərin təşkilatçılıq qabiliyyətini,onun işə sadiq olduğunu ifadə edir.

7. Özünə və tabeçiliyində olanlara yüksək dərəcədə tələbkar olmaq. Çox təsüf ki,yenidənqurma və keçid dövründə demək olar ki,əksər rəhbərlər bu keyfiyyəti itirmişlər. Bu da öz neqativ əksini istehsalın idarə edilməsində tapmışdır.

8 .Davranışımızı və qəbul etdiklərimiz qərarları özünü tənqid və özünü təhlil etmək. Lovğalıq özünün əymə məhz bu keyfiyyətlərin olmamasının nəticəsidir.

9. Peşə keyfiyyətinin müntəzəm olaraq yüksəldilməsi texniki cəhətdən savadlı və mütərəqqi rəhbərin zəruri şərtidir.

Burada görmək çətin deyildir ki,bu üç keyfiyyət şəxsiyyəti öz nöqsanlarını aradan qaldırmağa,qabiliyyəti çatan mütərəqqi və inkişaf etməkdə olan rəhbər kimi xarakterizə edir.

10. Qarşıya məqsəd qoymaq və vəzifələri müəyyənləşdirmək bacarığı. Bunun həlli onun müvəffəqiyyətini təmin edir. Bu hər hansı səviyyədə olan rəhbərin əsas keyfiyyətlərindən biridir.

11.Tabeçilikdə olanlar arasında vəzifələrin düzgün bölüşdürülməsini öyrənmək. Bunun üçün məntəzəm olraq

kadrlarla iş aparmaq,tabeçilikdə olanların zəif və güclü cəhətlərinin bilmək lazımdır.

12. Qəbul edilən qərarın yerinə yetirilməsi gedişini nəzarət etmək üçün dəqiq və müntəzəm nəzarət sistemi işləyib hazırlamaq.

Qarşıya məqsəd qoymaq,onun həlli üzrə vəzifələri bölüşdürmək və icranı kecikdirməkdən yoxlamaq bunlar həmişə bütün idarəetmə işinin fundamentidir. Lakin təsirsiz nəzarət bizim rəhbərlərin hal-hazırki dövrdə ən zəif cəhətləridir ki,bu da bütün işi heçə endirir. .

13. Qəbul edilən qərar elmi cəhətdən kompleks yanaşmaq.Elmi yanaşma dedikdə ən mükəmməl informasiyaya əsaslanaraq qəbul edilən qərarların texniki-iqtisadi cəhətdən dərindən əsaslandırılması başa düşülür.

14. Kütlələrin idarəetməyə cəlb edilməsi.İdarəetmənin demokratikləşməsinin müasir prosesi norma olmalıdır.Demokratikləşmənin mahiyyəti yalnız kollektiv qərarlar qəbul edilməsində deyil,həm də onun kollektiv şəklində icra edilməsindədir.

15.Hər bir konkret şəraitdə lazımı və başlıca məsələni seçmək bacarığı. Bu yalnız intuisiya deyil, həm də situasiyanı tez qiymətləndirməyə imkan verən təcrübədir.

Elmi yanaşma və əsas məsələlərin həlinə kütlələrin cəlb edilmə birinci rəhbərlər üçün xüsusilə vacubdir.Axırıncı üç keyfiyyətə yiyələnmək daha az səhv buraxmağa imkan verir.

16.Hamıya və həmişə həssas münasibət. Bu keyfiyyət bizim dövrümüzdə insan amilinə daha çox istinad edildiyi bir dövrdə xüsusilə qiymətlidir.

17.Tabeçilikdə olanların tələbatlarını başa düşmək və imkan daxilində onları ödəməyə cəhd etmək bacarığı. Tabeçilikdə olanlara həssas münasibət şəraitində bunu etmək çətin deyildir. Lakin özünə bu keyfiyyətləri aşılamaq çox da asan olmayan məsələdir.

18.Yüksək davranış mədəniyyəti.Bu prinsip hələlik bizim bir çox rəhbərlərimizin malı olmamışdır.Qışqırıq,söyüş və tabeçelikdə olanlara kobud münasibət bəslənməsi bizim şəraitimizdə demək olar ki,bir qayda halını almışdır.

Əlbəttə idarəetmə üslubunu tezzislərlə ifadə etmək çox çətindir.Lakin buna baxmayaraq bu tezislərlə xüsusilə gənc rəhbərlərə öz üslublarını formalaşdırmaqda ciddi kömək

göstərir.İdarəetmə elminin əlifbasını bilmək onlara yalnız öz qabiliyyətlərini açmaqda gömək etmir,həm də məlum olduğu kimi bizim idiki naturamız olan yaxşı vərdişlərin işlənib hazırlanmasına da kömək edir.

§3. Menecerin spesifik funksiyaları və onun idarəetmədə rolu

Menecerlər sənayecə inkişaf etmiş ölkələrin idarə etmə sistemində status və yer almışdır.Bizdə isə bu mütəxəssis idarəetmə aparatında hələ öz yerini kifayət qədər tapmamışdır.Buna görə də bir qrup mütəxəssislər meneceri müəssisənin birinci rəhbərinə bərabər tuturlar.Digərləri isə onu məsul idarəetmə işçisi kimi müəyyənləşdirirlər.Başqaları isə menecerin ideyalar generatoru olduğunu iddia edirlər və s.

AFR-dakı menecerlər məktəbinin dinləyicilərindən biri isə meneceri pul qazanmağı bacaran mütəxəssis kimi xarakterizə edir.Onun qeyd etdiyi kimi menecerlərin öz vəzifələri vardır.Onlar strategiya ilə məşğul olurlar və buna görə də pul alırlar.

Beləliklə belə bir sual meydana çıxır ki,idarəetmə sistemimizdə biz menecerlərə hansı funksiyaları verməliyik və idarəetmə strukturunda o hansı yeri tutmalıdır.

Əgər biz müəssisənin rəhbərini menecer adlandırıqsa onda yuxarıda bizim direktor sözünün sinonimi kimi baxdığımız menecerə hər hansı bir xüsusi funksiya ayırmağa ehtiyac yoxdur.

Meneceri ideyalar generatoru və ya müəssisənin strateqi kimi izah edən baxışlar üzərində dayanaq. Hal-hazırki vaxtda ideyalar genaratoru adlanan mütəxəssis çox vacibdir və o müəssisədə öz daimi yerini tutmalıdır. Lakin buna hələ menecer demək olmaz. Birinci ona görə ki,müəssisənin uğuru və ya uğursuzluğu üçün o, cavabdeh deyildir. İkinci, yeni ideyalar yaradılması hələ müəssisənin rentabelli işləməsini təmin etmir. Fayda verə biləcək ideyanı hələ reallaşdırmaq,onu məqsədə uyğun sürətdə tətbiq etmək və ondan mənfəət əldə etməyi bacarmaq lazımdır.

Buna görə də inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı şəraitində menecerin başlıca rolu hər şeydən əvvəl strateji planlaşdırmadır. Menecer müxtəlif məqsədli proqramların işlənib hazırlanmasına rəhbərlik etməli, müxtəlif növ əmtəələr buraxılışının perspektivlərini nəzərdə tutmalı və onların həyat tsiklini qabaqcadan görməyi bacarmalıdır.

Hal-hazırda bizdə demək olar ki,müəssisələrin işində bir çox işlər "yuxarılar" tərəfindən müəyyən edilir. Buna görə də praktiki olaraq menecerlərə ehtiyac yoxdur. Onların vəzifəsinin bir hissəsini istehsalın texniki inkişafı ilə məşğul olan baş mühəndislər yerinə yetirir. Lakin onlar da bu işlə ya "yuxarıların" təzyiqi altında məşğul olurlar,ya da ki,planlarda nəzərədə tutulduğuna görə.

Demək olar ki, artıq bizim idarəetmə sistemimizdə,xüsusilə də müəssisələrdə menecerlərin roluna böyük diqqət yetirilməsi vaxtı artıq gəlib çatmışdır. Artıq ştat cədvəllərində menecer vəzifələrini nəzərdə tutmaq,onların funksiyalarını inkişaf etdirmək,strateji planlaşdırma üzrə onlar qarşısında müəyyən vəzifələr qoymaq lazımdır.

Əlbəttə ali və orta ixtisas məktəblərində müvafiq mütəxəssislər hazırlanmasının da vaxtı gəlib çatmışdır. Şübhəsiz ki, lazımı kadrlar hazırlamadan müasir dövrdə qarşıya çıxan problemləri həll etmək olmaz. Hal-hazırda menecerlər hazırlamaq isəyən bir çox məktəblər meydana çıxmışdır. Lakin çox təəsüf ki,əksər hallarda bu bizim sadəcə olaraq xoşəhval yaratmaq arzumuzdur və bunun sözün əsl mənasında yüksək ixtisaslı mütəxəssislər hazırlanması ilə heç bir əlaqəsi yoxdur.

Haqlı olaraq belə bir sual meydana çıxır ki,menecerin müəyyən idarəetmə aparatı və ştatlı işçilərin olmalıdırmı?

Bizdə belə qəbul edilmişdir ki, hər hansı bir idarəetmə strukturunu yaratmaq üçün mütləq ştata malik olmurlar. Onun ştatlarını xüsusi informasiya sisteminə qoşulmuş kompyüterlər əvəz edir. Menecerin strategiyasının reallaşmasını firmanın (müəssisənin) idarəetmə aparatı həyata keçirir. Adətən ondan idarəetmənin aşağı həlqəsinin işçiləri üçün reallaşdırılan proqram üzrə qarşıda duran vəzifələri izah etmək tələb olunur. İcraçıların yüksək peşə səlahiyyəti və təşəbbüskarlığını isə bizim müşavirələr və tapşırığa başlamazdan qabaq hər gün keçirilən operativ yığıncaqlar əvəz edir.

Bizim şəraitimizdə menecer dedikdə əksər hallarda müəssisənin rəhbəri və ya idarəetmədə əsas mövqeyi tutan mütəxəsis başa düşülür. Belə bir mütəxəssis səmərəli ideyaların yaradıcısı və icraçısı, habelə lider rolunu oynayan baş mühəndis,baş iqtisadçı və ya digər baş mütəxəssis ola bilər.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, bizim avtoritar rejim müəssisələrdə əsas rol oynaya biləcək menecerlər hazırlamamış və bunu stimullaşdırmamışdır.

Çox cüzi bir hissəsini çıxmaqla bizim ilk rəhbərimiz qabiliyyətlərindən asılı olmayaraq bütün idarəetmə məsələlərində həmişə birinci olmağa çalışmışlar ki,ikinci rol üçün yaxşı icraçılar,lakin zəif liderlər seçsinlər. Avtoritar sistemdə birinci rəhbərlərin özlərinə müavin seçərkən özlərinə nisbətən daha qabiliyyətsizlərə üstünlük verirdilər. Ona görə ki, özlərinə rəqib qazanmaq istəmirdilər. Bu bizim iqtisadiyyatımızı ona gətirib çıxarırki,hal-hazırda bizim iqtisadiyyatda bazar münasibətlərinin tələb etdiyi təşəbbüskar liderlər, biznesmenlər, menecerlər, işgüzar adamlar olduqca azdır.

Haqlı olaraq belə bir sual meydana çıxır ki, bizim rəhbərlərdə hansı menecer keyfiyyətləri çatışmır?

Cavab olaraq aşağıdakıları göstərmək olar. Qərar qəbul edilməsində müstəqillik, təşəbbüskarlıq, öz üzərinə məsuliyyət götürmək arzusu və s. Bizim əksər rəhbərlərimiz bazar itisadiyyatını və ümumiyyətlə iqtisadiyyatı pis bilirlər, maliyyə işlərində zəif baş açırlar,hüquqi məsələləri isə daha pis araşdırırlar. Menecer sözün daha yüksək mənasında başa düşülən mütəxəssisdir. Nəhayət vacib deyildir ki,formal olaraq o hansı kürsüdə oturur. Başlıcası odur ki,o öz sahibkarlıq qabiliyyətlərini reallaşdıra bilsin, müəssisənin işini elə istiqamətləndirsin ki,o rentabelli olsun, müəssisənin çiçəklənməsi üçün o iqtisadi, sosial-psixoloji rıçaqlardan effektli istifadə edə bilsin.

FƏSİL 16. RƏHBƏRLƏ TABEÇİLİKDƏ OLANLARIN QARŞILIQLI MÜNASİBƏTLƏRİNİN ETİK - PSİXOLOJİ İLKİN ŞƏRTLƏRİ

§1. Rəhbər anlayışı və rəhbərlik üslubları

Müasir istehsalatda rəhbər vəzifə deyil, peşədir və buna görə də tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq rəhbərlər peşə bilikləri və vərdişlərinin məcmusuna malik olmalıdırlar.Buna görə də nəzərə almaq lazımdır ki,rəhbərin malik olduğu biliklərin həcmi onun səviyyəsində olan digər mütəxəssislərin biliklərinin həcmindən çox olmalıdır.Rəhbər idarəetmə nəzəriyyəsindən başqa iqtisadiyyatı istehsalın təşkili və texnologiyasını bilməli,hüquq,pedaqogika, psixologiya və sosiologiya elminin əsaslarına yiyələnməlidir. İnzibatçı üçün bu biliklərdən vaxtlı-vaxtında istifadə etmək,onları düzgün tətbiq etmək və praktika ilə sıx şəkildə əlaqələndirmək son dərəcə vacibdir.Bütün bunlar hamısı rəhbərlərdən hər şeydən əvvəl idarəetmə metodlarını dərindən bilməsini tələb edir

İdarəçilik fəaliyyətinə və ya hər hansı bir bölmənin fəaliyyətinə rəhbərliyə başlayarkən birinci növbədə işin vəziyyətini öyrənmək,idarəetmə qarşısında duran məqsədi başa düşmək və əsas vəzifəni müəyyənləşdirmək zəruridir.Sonra isə istehsalın idarə edilməsi texnikasını və kollektivin inkişafının strategiyasını əks etdirən idarəetmə sistemini işləyib hazırlamaq lazımdır.Müasir rəhbərlikdə başlıca cəhət sistem işləyib hazırlamaqdır.

İdarəetmədə növbəti mərhələ idarətmə aparatı funksiyalarının dəqiq bölüşdü-rülməsidir.Bölgü son dərəcə dəqiq olmalıdır.Yaxşı olar ki,bütün funksional vəzifələr nömrələnsin və onların yerinə yetirilməsi müddəti müəyyən edilsin.Bu işdə ikinci dərəcəli və xırda məsələlər olmamalıdır,burada hər şey vacibdir. İdarəetmə sisteminin dəqiq işinə nail olmaq üçün onun bütün detalları dəqiq düşünülməli və əlaqələndirilməlidir. Detallar dedikdə burada onun funksiyaları başa düşülür.

İdarəetmə sisteminin yaxşı fəaliyyət göstərilməsini təmin etmək üçün savadlı rəhbərlik etməyin üç başlıca şərtinə əməl etmək zəruridir:

-bütün tapşırıq və sərəncamlar üçün formalaşdırılması,onların yerinə yetirilməsi müddəti və bu iş üçün məsul şəxs müəyyənləş-dirilməlidir;

-hər hansı bir tapşırıq və sərəncamın vaxtında yerinə yetirilməsi üçün müəyyən edilmiş müddətə dəqiq nəzarət edilməli,nəzarətdə heç bir güzəştə yol verilməməli və nəzarət idarəetmə texnologiyasının zəruri elementi olmalıdır;

-əhəmiyyətindən asılı olmayaraq yerinə yetirilən hər bir iş rəhbər tərəfindən təhlil edilməli və qiymətləndirilməlidir.Bütün iradlar dərhal icraçılıra deyilməli,yaxşı iş üçün əməkdaşa təşəkkür edilməlidir.

Bu üç tələbi dəqiq və müntəzəm yerinə yetirən rəhbər əmin ola bilər ki,onun idarəetmə sistemi istənilən şəraitdə etibarlı fəaliyət göstərə bilər.Paradoksal olsa da məhz bu üç tələb daha tez-tez pozulur.Buna əmin olmaq üçün öz işinizi təhlil etsəniz görərsiniz ki,idarəetmə prosesində bu üç tələbdən ən azı hər hansı biri pozulmuşdur.

Bundan əlavə rəhbər rəhbərlik vərdişlərini,rəhbərlik fəaliyyəti üsullarını daima idmançı və aktyor kimi təkmilləşdirməli,onları cilalamalıdır və onları hər bir xırdalığına qədər icraçılara çatdırmalıdır.Bu heç də asan olmayan vəzifədir,nəzəriyyəyə nisbətən xeyli mürəkkəbdir və daima gərgin ağıl və qüvvə tələb edir.Lakin bu gərginlik və ağırlığa baxmayaraq o müəyyən vaxtdan sonra kollektivin idarə edilməsi üzrə işləri əhəmiyyətli dərəcədə yüngülləşdirir.

Bütün idarəetmə qaydalarını sadalamaq mümkün deyildir.Lakin aşağıda biz bütün rəhbərlik səviyyələrində tez-tez rast gəlinin qaydaları göstərməyə çalışacağıq.Bu rəhbərliyin əlifbasıdır.Məlum olduğu kimi əlifbanı bilməklə insanlar savadlı olmur,lakin əlifbasız da savadlı olmaq mümkün deyildir.Beləliklə bizim təsəvvür etdiyimiz halda da əlifbanın bilmək rəhbəri peşəkar etmir,lakin o, peşənin təkmilləşdirilməsi üçün əsas ola bilər.

Rəhbərlik üslubu dedikdə qərarın işlənib hazırlanması,qəbul edilməsi və onun icrasına nəzarətin həyata keçirilməsi formaları başa düşülməlidir.Üslub rəhbər tərəfindən formalaşdırılır və onun idarəetmə manerasını xarakterizə edir.Aşağıda müasir rəhbərlik üslubunun bir sıra əlamətləri verilir:

1. Öz qüvvəsini başlıca məsələnin həllinə cəmləşdirmək zəpupiliyi.Bunun üçün bütün işləri əhəmiyyətinə görə təsnifləşdirin və bu gün üçün başlıca olan işdən başlayın,sonra isə ikincisi;üçüncüsü və nə qədər çatdırırsınızsa o qədərini yerinə yetirin.Sabah isə bunları təkrar edin.

2. Həmişə ciddi şəkildə gözləməli olduğunuz şərt-aksioma

bütün işlər üçün müddətin müəyyən edilməsidir.

3. Bütün qərarları,öz vaxtında reallaşdırmaq lazımdır.Bu onların səmərəliliyini təmin etməklə bərabər, idarəetmə aparatındakı intizamı təmin edir.

4. Dərhal fəal surətdə işə başlayın,hər ləngimə son nəticədə vaxtın itirilməsinə və avrola kollektiv tərəfindən yerinə etirilən təcili və növbədənkənar iş gətirib çıxaracağdır.

5. Öz fikrinizi söyləyənə qədər tabeçiliyinizdə olan işçilərin fikrini öyrənmək lazımdır.

6. Funksialar rəhbər tərəfindən tabeçilikdə olanlar arasında dəqiq bölüşdürülməlidir.

7. Tabelikdə olanlara maksimum fəaliyyət azadlığı vermək və xırda qəyyumluqdan əl çəkmək lazımdır.

8. Rəhbər yalnız o işləri yerinə yetirməlidir ki ,həmin işlər onun şəxsən iştirakını tələb etsin.Rəhbər tabelikdə olanların yerinə yetirə biləcəyi işləri yerinə yetirməməlidir.

9. Rəhbər öz üzərinə nə qədər çox iş götürürsə bir o qədər az müvəffəqiyyət qazanır.

10. Özünüzün və başqasının vaxtını qiymətləndirməyi öyrənin,işi həmişə vaxta görə planlaşdırın.

11. Uzun-zuadı nitq söyləməkdən və danışıqlardan qaçın, fikrinizi qısa və son dərəcə aydın şəkildə deyin.

12. Əgər səhv qərar qəbul etmişsinizsə dərhal onu düzəldin,əks halda gec və ya tez olaraq həmin səhv özünü daha qabarıq formada göstərəcəkdir.

13. Əgər sizi başa düşmürlərsə əsəbləşməyin,dinləyiciləri fərasətsiz hesab etməyin. Deməli,əgər sizi başa düşmürlərsə bu o deməkdir ki,fikrinizi aydın ifadə etmirsiniz. Çalışın ki,fikrinizi daha aydın və başa düşülən şəkildə ifadə edəsiniz.

14. Nəzarət daimi olmalıdır,lakin alçaldıcı və zəhlətökən olmamalıdır.O işgüzar hesabatın norması olmalıdır.Tələbkarlıq humanizmə zərər gətirməmlidir və əksinə.

15. Xırda çatışmamazlıqlardan dərhal yaxa qurtarmaq lazımdır,əks halda o böyüyə bilər və ciddi problemə çevrilər.Rəhbər bilməlidir ki,əgər rəhbərdən asılı olmamaq atmosferi yaradılmışsa müəssisə yaxşı işləyə bilməz.

16. Bütün faydalı təşəbbüsləri hər cür həvəsləndirmək lazımdır.Bu tabeçiliyinizdə olanların fəallığını yüksəldir.

§ 2. Rəhbərin, liderin nüfuzu və qərar qəbul edilməsində müdriklik

Nüfuz rəhbərin kollektivə təsirinin Ən mühüm vasitəsidir. O, rəhbərə olan yüksək inamı möhkəmləndirir və rəhbərin göstərişlərinin təsirliyini yüksəldir. Nüfuzun möhkəmləndirilməsinə bir çox amillər təsir edir. Bunların Ən mühümləri fikrimizcə aşağıdakılar ola bilər:

1. Məhəbbət və nüfuz. Bu işə ürəklə, sədaqətlə yanaşmağa və münasibətlərəxeyirxah olmağa kömək edir.
2. Təmizlik rəhbərin nüfuzunun Ən mühüm dayaqlarından biridir
3. Lider öz nəzəri biliklərini daima tamamlamalı zənginləşdirməli və başqalarının təcrübəsini öyrənməlidir.
4. Rəhbər başa düşməlidir Ki, o öz işçiləri üçün etalondur,onu qiymətləndirirlər və ondan nümunə götürürlər.
5. Şəxsiyyət prinsipial davranışdan və mülahizələrində sərbəst olmaqdan başlanır.
6. Humanistlik rəhbərin və kollektivin hüfuzunu möhkəmləndirmək üçün təsirli vasitədir.
7. Rəhbər zəruri qətiyyətə malik olmalıdır və lazım olduqda **«yox»** deməyi bacarmalıdır.
8. Müvəffəqiyyətin əsası qələbəyə inamdır. Rəhbər özü buna inanmalıdır və tabeçiliyində olanların qələbəyə olan hisslərini coşdurmalıdır.
9. Rəhbər inciməməlidir, o təhlil etməlidir.
10. Nəzakət və dözüm rəhbərin nüfuzunu daha da sanballı edir.
11. İmkan daxilində rəhbər qəşəng geyinməli, lakin o uzaqdan gəl – gəl deyən moda dalınca qaçmamalıdır.

Rəhbərin ən mühüm vəzifələrindən biri də qərarların qəbul edilməsidir. Bu işdə liderdən xüsusilə müdriklik tələb olunur. Hadisəni dərindən dərk etmək və tabeçilikdə olanları inciməklə başa düşmək bu işdə mühüm istiqamətdir.

Qərarın qəbul edilməsində müdrikliyin əlifbasını aşağıdakı on məsləhət təşkil edir:

1. Birinci növbədə son məqsəd müəyyən edilməli, sonra məsələ qarşıya qoyulmalı və s. həll edilməlidir.

2. Rəhbərin müdrükliyi özünü qəbul etdiyi səhv qərardan imtina etmək bacarığında göstərir.
3. Rəhbər tabeçiliyində olan və rəğbət bəsləmədiyi əməkdaşların təkliflərini qiymətləndirməkdə obyektivliyə əməl etməlidir.
4. Doğru olmayan informasiyadan çəkinin, çünki o, nəinki anlaşılmazlıq yaradır, həm də səhv qərar qəbul edilməsinə gətirib çıxara bilər.
5. Günahlandırmaq istədiyiniz adamın öz fikrini eşitməmiş, bilməmiş, heç kimi günahlandırmaq olmaz.
6. İqtisadiyyat hər şeyin əsasıdır və bütün qərarlar onunla razılaşdırılmalıdır, tutuşdurulma-lıdır.
7. Şablondan və tapdanmış yollardan çəkinin, yaxşı fikirləşib yenisini tapın və işgüzar riskdən istifadə edin.
8. İcraçılara dərhal çoxlu tapşırıqlar vermək olmaz, əgər bütün tapşırıqlar verilmişsə onun icrası müddətini və ardıcıllığını müəyyənləşdirmək lazımdır.
9. Təklikdə qərar qəbul etməyin. Onları yalnız kollektivdə deyil, həm də kənar şəxslərlə müzakirə etmək məqsədəuyğundur.
10. Qərar qəbul edərkən oxşar qərar tapmaq, son dərəcə vacibdir. Bu işdə artıq mövcud olan təcrübədən istifadə edin.

§ 3. Kollektivdə qarşılıqlı münasibətlər və idarəçilik məharəti

İdarəetmənin mühüm elementlərindən biri kollektivdəki qarşılıqlı münasibətlərdir. Bu münasibətlərin əsasını humanizm, ədalət, xeyirxahlıq və inam təşkil etməlidir. Onlar demokratik əsasda və istehsalın, kollektivin tələbatlarını qarşılıqlı surətdə dərk etmək əsasında formalaşmalıdır. Bu münasibətlər əsasında rəhbərlərin aşağadakı davranış qaydaları durmalıdır:

1. Yaddan çıxarmayın ki, yalnız işdə siz müdir olmalısınız, başqa hallarda isə həmsöhbət olmağa çalışın.
2. Tabeçiliyinizdə olanları dinləməyi öyrənin, onların yeni ideyalar və tövsiyyələr söyləmək arzularını, istəklərini mükafatlandırın və onlara qarşı diqqətli olun.
3. Tabeçiliyinizdə olanlardan müəyyən qaydaları gözləməyi

tələb edərək özünüzdə onu gözləməlisiniz.

4. Tabeçiliyinizdə olanların zəif cəhətlərini bilmək , lakin onu gözə soxmaq lazım deyil.
5. İnandırma zamanı bütün imkanlar və vasitələr qurtarmamış hakimiyyətinizdən istifadə etməyin.
6. Qışqırmayın. Qışqıran adam pis eşidilir. İşgüzar söhbətlərdə söyüşə və təhqirlərə yol verməyin.
7. İmkan daxilində yumor hissini itirməyin və gərginliyi aradan qaldırmaq üçün ondan istifadə etməyi bacarın.
8. Ehtiyac olmadığı hallarda hakimiyyətdən istifadə etməyə qaçmayın. Yaxşı iş üçün həmişə təşəkkür etmək lazımdır.
9. Nöqsanı yaxşı olr ki, dərhal göstərəsiniz. Onu öyüd üçün nəsihət üçün toplamaq lazım deyildir.
10. Əgər sizi təmin etmirsə təklifi kəskin və kobud formada rədd etməyin. Nəzakətli və faydasız təklifin qəbul edilə bilməməsini deyin və təklif üçün təşəkkür edin.
11. Vəziyyətdən və şəraitdən asılı olmayaraq tabeçilikdə olanların ciddi obyektiv xarakteristikasını verin.
12. Savadlı və səriştəli rəhbərlik rəhbərlərin tabeçilikdə olanlara obyektiv yanaşmasına əsaslanmalıdır.
13. Əməkdaşların , xüsusilə də , kənar şəxslərin iştirakı ilə tabeçiliyinizdə olanların nöqsanlarını göstərmək pis təsir bağışlayan cəza tədbiridir və çalışmaq lazımdır ki, bu şəraitdə nöqsanların göstərilməsindən qaçasınız.
14. Rəhbər öz günahlarını tabeçiliyində olanların üzərinə yıxmamalıdır. Əksinə kənar şəxslərin yanında tabeçiliyində olan işçilərin günahını öz üzərinə götürməlidir.

İdarəetmədə elə situasiyalar yaranır ki, məsələnin məntiqi həllini tapmaq çətin olur və sağlam düşüncə nöqteyi nəzərindən onu dərk etmək çətin olur. Bu halda rəhbəri vəziyyətlən intiusiya və uzun müddətli praktiki işdə toplanmış təcrübə çıxara bilər. İdarəetmədə nəzəriyyə kimi məharətdə zəruridir. Lakin nəzəriyyədən fərqli olaraq o intellektə nisbətən emosiyaya təsir edir. Aşağıda idarəçilik məharəti haqqında bəzi məlumatlar verilir.

1.Müdrik rəhbər əldə edilmiş nailiyyəti tabeçilikdə olanlarla bölüşdürür.

2. İdarəetmədə ağırlıq mərkəzini imkan daxilində aşağılarda erləşdirmək lazımdır.

3. Faktı heç bir şey dəyişə bilməz , onu inkar etmək olmaz, rəhbər ondan bacarıqla istifadə etməlidir.

4. Rəhbərin məktəbi kollektivdir.

5. Hay – küy həmişə səmərəli idarəetməyə zərər gətirir.

6.İnsan tam gücü ilə yalnız o zaman düşünür və işləyir ki, o , zəruriyyət qarşısında qalır.

7. Əvvəlcə nə lazımdırsa onu edin, sonra isə sizi nə maraqlandırır onu edin. Bu yaxşı stimul rolunu oynayır.

8.Arzu rəhbər üçün həmişə yaxşı köməkçi deyil, buna görə də onu həmişə sağlam düşüncə ilə məhdudlaşdırmaq lazımdır.

9. Tabeçiliinizdə olanlardan öz günahlarını dərhal etiraf etməyi tələb etmək taktiki cəhətdən düzgün deyil. Bu işdə onun diqqətlə dinləməsi ilə kifayətlənmək məsləhətdir.

11. Həyat təcrübəsinə etinasız yanaşmayın, çünki, həyat ən ciddi müəllimdir.

12. Əvvəlki iş qurtarmamış, yeni işə başlamaq düzgün deyildir.

13. Başqalarının iştirakı ilə irad tutmaq, nöqsan göstərmək Sizin müdafiə olunmaq qabiliyyətinizi artırır.

14. Tabeçiliyinizdə olanların imkanlarını yaxşı bilmək vəzifələrin onlar arasında düzgün bölünməsini təmin edir.

15. Sizi mədh edənlərlə ehtiyatlı olun. Mədhin səbəblərini və ona nail olmaq dərəcəsini araşdırmaq lazımdır.

16. Tərifdən qorxun. Bu mənsəbpərəstlərin, yaramazların və əclafların ən köhnə və ən hiyləgər alətidir.

17. Qadınları azacıq tərifləmək olar, kişiləri isə bu xarab edir.

18. Zarafat o vaxt özünü doğruldur ki, yerində edilmiş olsun.

19. Tabeçiliyinizdə olan istetadlı adamlardan qorxmayın, işin müvəffəqiyyəti üçün ondan maksimum dərəcədə istifadə edin.

20. Nöqsanı işçinin arxasınca yox üzünə demək lazımdır.

§ 4. Kollektivdə sağlam psixoloji mühit, tənqid və özünütənqid

Müasir udarəetmə şəraitində müvəffəqiyət o halda təmin edilə bilər ki,rəhbər kollektivdə sağlam və əlverişli psixoloji mühit yaratsın.Kollektivdə sağlam və əlverişli mühit yaradılması üçün bir sıra vacib qadalara əməl etmək lazımdır:

-pixoloji mühit kollektivdə lider formalaşdırır;

-kollektivin yaxşı ənənələrini qorumaq və inkişaf etdirmək lazımdır;

-vəhdət və fəallıq kollektivdə sağlam psixoloji mühiti möhkəmləndirmək üçün yaxşı baza olmalıdır;

- kollektivdə inam,xeyirxahlıq və qarşılıqlı kömək şəraiti yaradılmasına fəal nail olmaq lazımdır;

- həp hansı bir qazanılmamış mükafatlandırma və düzgün olmayan xidmətə isnad edilməsi kollektivə pozucu təsir göstərir;

- sosial məsələlərdə rəhbərin başlıca vəzifəsi kollektivin və onun tələbatlarını bilmək və onları ödəməə cəhd etmələridir;

-rəhbərin ayrı-ayrı kollektiv üzvlərinə qarşı ədalətsiz münasibəti onun tamlığını və birliyini pozur;

-pəhbərlərin vaxta dürüst əməl etmələri və reqlamenti gözləmələri kollektivi intizamlı edir və işgüzar atmosfer yaradır;

-pəhbərin kobudluğu,diqqətsizliyi və dikbaşlığı kollektivə əziyyət verir,onun təşəbbüskarlığını əlindən alır və əməyi bir növ cəzaya çevirir.

Bazar iqtisadiyatı şəraitində idarəetməni təkmilləşdirməyin ən kəsərli alətlərindən biri tənqiddir. Tənqidsiz irəliyə doğru hərəkət yoxdur. Özünü tənqid rəhbərlərə idarəetmə metodlarını və rəhbərlik üslubunu təkmilləşdirməyə imkan verən etibarlı vasitədir. O işdəki nöqsanlara qarşı təsirlənmə qabiliyyətini yüksəldir.

Səbəbsiz və zəruriyyət olmadan tabeçiliimizdə olanları tənqid etməyin, tənqid vasitədir, lakin məqsəd ola bilməz.

Tənqid işçinin şəxsiyyətinə deyil, onun pis işinə istiqamətləndikdə daha səmərəli olur. Ona görə də insanların düzəldə biləcəkləri hərəkətlərini tənqid etmək lazımdır. Digərlərinin davranışlarını müqayisə etməklə tənqid edilən şəxsi alçaltmaq isə pis nəticə verə bilər.

Əgər tənqidedilən şəxs tənqiddən nəticə çıxarıbsa onu təkrar etməyin. Tənqid insanı alçaltmamalı və onun təşəbbüskarlığını öldürməməlidir.

Əgər tənqiddən nəticə çıxaran işçini rəhbər sonradan tərifləmirsə onun tənqidinə işçinin fəal reaksiya verdiini gözləmək olmaz. Tənqid edərkən obyektiv olun və tənqid edilənin düşmənçiliyi və qərəzçiliyi rəhbər tutacağını hesab etməyin. Rəhbər tənqiddən əhval – ruhiyyəsinin pozulduğunu göstərməməlidir.

Tənqidə qəzəblə və istehza ilə yanaşmaq, yaxud da onu zarafata çevirmək olmaz. Tənqidə sakit, əsasdandırılmış şəkildə cavab verərək tənqid edənin şəxsi keyfiyyətlərinə toxunmaq lazım deyildir.

Səhvləri təhlil etmək onlardan nəticə çıxararaq öyrənmək və

özünə özünü tənqid ruhu aşılamaq lazımdır.

Özünüzün bütün hərəkətlərinizi təhlil etməyi və qiymətləndirməyi örənmək lazımdır.

§ 5. Rəhbərin xarakterik əlamətləri

Rəhbər öz xarakterini və davranış manerasının təkmilləşdirilməsi üzərində daima işləməlidir. Rəhbərlər öz xarakterlərindəki müəyyən nöqsanlarını etiraf etməklə kifayətlənməməli, əksinə onunla dərhal mübarizəyə başlamalı və onun aradan qaldırılmasına nail olmalıdır. Bu onların peşəkarlıq təcrübəsini zənginləşdirir və hadisələrin həllində onların rolunu yüksəldir.

Rəhbərlərin fikirlərini vüsəti konkret işlərin dərindən dərk edilməsi ilə uyğun gəlməlidir. O, perspektivi görməlidir. Məqsədə çatmağa cəhd etmək və bu işdə düzlük, vicdanlılıq və ağıllı hərəkət etmək rəhbərin zəruri keyfiyyəti olmalıdır.

Formalizm rəhbərlərin əsas **"xəstəlik"** lərindən biridir.O, çalışmalıdır ki, vəd etdiklərini yerinə yetirsin. Nəyi ki, etmək mümükün deyildir onu vəd etmək lazım deyildir.

Qənaət qəpikləri qiymətləndirməkdən və onlardan düzgün istifadə etməkdən yaranır. Bu aksiomanı hər bir rəhbər dərk etməlidir və qənaətə ciddi münasibət bəsləməlidir.

Fəal və ağıllı istirahət etməyi öyrənmək rəhbər üçün son dərəcədə vacib keyfiyyətlərdən biridir.

Açıq cıxış etlkası və məharəti. İstənilən səviyyə rəhbəri kütəl qarşısında açıq şəkildə çıxış etməyi bacarmalıdır. Bu keyfiyyətə malik olmadan yüksək nüfuzu saxlamaq olmaz. Bunun üçün hər şeydən əvvəl aşağıdakılara əməl etmək lazımdır:

- haqqında danışmağa başlamaq istədiyiniz məsələni yaxşı və dəqiq bilməyə;
- danışmaq tərzini inamlı və nəzakətli olmasına, lakin yaltaqlanan olmamasına;
- çox vaxtı dinləyicilərin şüuruna nə deyilməsinin yox, necə deyilməsinin həlledici təsir göstərməsinə;
- məlumatların dinləyiciləri yuxulatmaması üçün danışdıqda monotonluqdan qaçmağa;
- kiçik olmayan qruplarda mühazirə oxumaqdan çəkinməyə

və onlarla söhbət aparmağa çalışmağa;
- intonasiyanı dəyişərkən hay-küydən qaçmağa və fikirləri yaxşı seçilmiş arqumentlərlə əsaslandırmağa;
- qeyri sabitliyi və məqsədə cəhd etməyi mənfiqlə möhkəmləndirməyə;
- qısa və dəqiq təkliflərlə fikirlərlərini ifadə etməyə;
- məruzənin və ya onun hisslərini nəzəri cəlb edən şəkildə, həm də adı məzmununu ifadə edən şəkidə çatdırmağa;
- nitq zamanı daha çox feldən, nəinki sifətdən istifadə etməyə çalışmağa;
- imkan daxilində məruzəni qısa yazmağa çalışmağa və mühazirədən dəlillərin dərindən araşdırılmasına cəhd etməyə;
- məruzə (mühazirə) vaxtı hərəkətsiz dayanmaqdan qaçmağa. Çalışmaq lazımdır ki, fikirlərinizi əlinizin və bədəninizin hərəkətləri ilə uyğunlaşdırasınız.

İşgüzar ünsiyyət. Rəhbərlər üçün işgüzar unsiyyətə nail olmaq son dərəcə vacibdir. Bacarıqsız ünsiyyət şəraitində rəhbər yersiz ifadələr işlətməklə və həmsöhbətinə hörmətsiz münasibət bəsləməklə çox vaxt itirərək məqsədə nail ola bilmir.

İşgüzar unsiyyət zamanı aşağıdakı bir sıra məsləhətlərə əməl etməyi faydalı hesab etmək olar:
- həmsöhbətinizi dinləməyi öyrənmək və əgər o , məsələdən uzaqlaşırsa nəzakətlə söhbəti lazımi istiqamətə yönəltməyi;
- söhbət zamanı təbəssümlü olmağı;
- əgər həmsöhbətinizi hər hansı bir mövzu maraqlandırırsa söhbəti davam etdirin, mövzu və həmin şəxslə ürəkdən maraqlanmağa cəhd etdiyinizi göstərməyə çalışmağı:
- həmsöhbətininzin adını çaşdırmayın, lakin ona adı və atasının adı ilə müraciət etməkdən qorxmamağı;
- həmsöhbətinizə və onun fikirlərinə hörmətlə yanaşmağı;
- hər şeydən əvvəl mübahisədən qaçmağı;
- həmsöhbətinizin düzgün söyləmədiyini ona bir başa yox, "hə", "lakin", "" ifadələri iəl çatdırmağa cəhd etməyi;
- söhbət zamanı xeyirxah tonda danışmağı;
- həmsöhbətinizin və onun ifadələrinin əhəmiyyətini qeyd etməyi və bu zaman səmimi olmağı;
- söhbəti həmsöhbətinizin haqqında neqativ fikirlərdən

başlamamağı;
- əgər dərk edirsinizsə siz haqlı deyilsiniz onu dərhal etiraf etməyi;
- əgər həmsöhbətiniz sizin fikirlərinizi özününkü kimi təqdim edirsə mütəəssir olmamağı. Çünki bu o deməkdir ki, o sizin həmfikriniz olmuşdur;
- şeylərə həmsöhbətinizin mövqeyindən baxmağa cəhd etməyi;
- öz fikirlərinizi səmərəli şəkildə çatdırmağı və ona çatmağın həmsöhbətiniz üçün faydalı olacağına cəhd etməyi;
- hərdənbir həmsöhbətinizə meydan oxumağı və onu canlandırmağa çalışmağı. Bu zaman təhqirdən qaçmaq lazımdır;
- sübutlar əvəzinə həmsöhbətinizə çoxlu suallar verməyi;
- qələbənizi emosional surətdə qeyd etməkdən çəkinməyi. Əgər qələbəni siz həmsöhbətinizlə bölüşdürmüş olsanız, onda onun nüfuzun qorumuş olursunuz;
- yaxşı ad qazanmaq üçün insanlara şərait yaratmağa cəhd etməyi. Bu zaman həvəsləndirməni yaddan çıxarmaq olmaz;
- başqalarının da müvəffəqiyyəti üçün sevinməyi və tərif zamanı səxavətli olmağı;
- həmsöhbətinizin razılığına nail olmağa cəhd etməyi;
- vaxtın çox hissəsini həmsöbətinizə verməyi;
- nüfuzlu adamların səhvlərini dolayı yolla və ya digər daha nüfuzlu adamları cəlb etməklə göstərməyi.

Məişət və şəxsi həyatda özünü necə aparmalı. Xeyirxah olmalı və yaddan çıxarmamalı ki , ailəyə də diqqət yetirmək lazımdır;

- ailə həyatı haqqında kitablar oxuyun və intim münasibətlər haqqında öz biliklərinizi dərinləşdirin;

- ailədə birbaşa tənqiddən qaçın, nöqsanı yumşaq və xeyirxah ruhda edin;

- baş vermiş hər hansı hadisəni faciəyə çevirməyin və yadda saxlayın ki,məişətdəki bir çox hadisələri yaxşı zarafata çevirmək olar:

- tabeçiliyinizdə olanlara az qışqırın, yersiz irad tutmayın, yaxın adamlarımızda mənfi əlamətlər axtarmayın, daha çox yaxşı əlamətlərə istinad edin;

- valideynlərinizi, həyat yoldaşınızı öyüd və sonsuz məzəmmətlərin köməyi ilə yenidən tərbiyə etməyə cəhd etməyin, ən yaxşı tərbiyə sizin davranışınız ola bilər;
- sizə yaxın olan adamların arzu və fikirlərinə diqqətli olun;
- yaxın adamlarınızın Sizə xeyirxahlıq etmələrinə cəhd edin.

§6. D.Karneginin bəzi məsləhətləri

İnsanların xoşuna gəlməyə imkan verən altı qayda:

1.Digər adamlarla ürəkdən maraqlanın.

2.Gülümsəyin.

3.Yadda saxlayın ki ,adamlar üçün onun adı ən şirin və ən mühüm səsdir.

4.Yaxşı dinləyici olun.Başqalarını özləri haqqında danışmağa həvəsləndirin.

5.Yalnız həmsöhbətinizi maraqlandıran məsələlərdən danışın.

6.Müsahibinizə onun əhəmiyyətlilliyi şüurunu təlqin edin və bu işi səmimi-qəlbdən görün.

Adamları öz nöqteyi-nəzərinizə meylləndirməyə imkan verən on iki qayda:

1.Mübahisədə qələbə qazanmağın yeganə yolu ondan yayınmaqdır.

2.Müsahibinizin fikrinə hörmət göstərin.Adama heç vaxt haqsız olduğunu deməyin.

3.Əgər haqsızsınızsa,bunu tezcə və qətiyyətlə etiraf edin.

4.Elə başdan mehribanlıq mövqeyində durun.

5.Müsahibinizi sizə dərhal"bəli" cavabı verməyə məcbur edin.

6.Qoy vaxtın daha çox hissəsini müsahibiniz danışsın.

7.Qoy müsahibiniz elə hesab etsin ki,həmin fikir onun özünə məxsusdur.

8.Şeylərə müsahibinizin nöqteyi-nəzərindən baxmağa ürəkdən çalışın.

9.Başqalarının fikir və istəklərinə səmimi can-yananlıqla yanaşın.

10.Daha xeyirxah motivlərə çağırın.

11.İdeyalarınızda həyəcan yaradın,onları səmərə ilə təqdim edin.

12.Başqalarına meydan oxuyun,onların zəif damarlarını tutun.

Adamları təhqir etmədən və onlarda inciklik hissi yaratmadan onlara təsir etməyə imkan verən doqquz qayda:

1.Müsahibinizin tərifindən və onun layiqli cəhətlərini səmimi etirafdan başlayın.

2.Başqalarının səhvlərini birbaş yox,dolayısı ilə göstərin.

3.Əvvəlcə öz səhvlərinizdən danışın, yalnız bundan sonra müsahibinizi tənqid edin.

4.Müsahibinizə nəsə əmr vermək əvəzinə suallar verin.

5.Adamlara öz nüfuzlarını xilas etməyə imkan verin.

6.Adamların ən kiçik uğurlarını belə bəyəndiyinizi bildirin və onların hər bir müvəffəqiyyətini qeyd edin. "Qiymət verməkdə səmimi və tərifləməyə səxavətli olun".

7.Adamlara yaxşı nüfuz qazanmalarına şərait yaradın, onlar bu nüfuzu doğrultmağa çalışacaqlar.

8.Həvəsləndirməyə əl atın. Düzəlmiş görmək istədiyiniz səhvin asan düzəldilə bilməsi təəvvürünü yaradın; elə edin ki, adamların təhrik etdiyiniz məsələlər onlara çətin görünməsin.

9.Çalışın ki,adamlar təklif etdiklərinizi yerinə yetirməyə şad olsunlar.

Bir sıra məşhur adamlar tərəfindən söylənmiş ifadələr.

1.hər hansı bir adamı nəyisə etməyə həvəsləndirməyin dünyada yalnız bir üsulu vardır ki, bu da digər adamı bunu etməyə həvəsləndirməyə məcbur etməkdir.

2.D.Karnegi deyirdi ki, insanların ən dəyərli keyfiəti onlarda ruh yüksəkliyi yaratmaq bacarığı və onu inkişaf etdirməkdir, başqa sözlə onların üstünlüklərini etiraf etməklə yaxşı cəhətlərini göstərməkdir.

3.Emerson yazırdı ki, hər hansı bir şəraitdə qarşılaşdığım adam məndən üstündürsə bu halda mən ondan öyrənə bilərəm.

4.Henri Ford yazırdı ki,insanalar arasında qarşılıqlı münasibət yaratmaq məharətinin ince sirri başqa adamların nöqteyi-nəzərlərini başa düşmək və şeylərə onun, həm də öz nöqteyi-nəzrindən yanaşmaq bacarığındadır.

5.İradəsi əleyhinə inandırdığınız adam öz fikirlərindən könüllü olaraq dönməyəcəkdir.

6.A.Linkoli, qədim atalar cözünü xatırlayaraq yazırdı ki, "bir damcı bal bütöv qallona /İngiltərədə və ABŞ-da duru və axıcı şelər üçün 4,5 litrə bərabər ölçü vahidi/ nisbətən daha çox milçəi özünə cəlb edir. Eyni ilə bu ifadə insanlara aiddir. Əgər istəyirsinizsə ki,adamların öz tərəfinizə çəkəsiniz, onda əvvəlcə inandırın ki, Siz

onun əsl dostusunuz. Bax bu həmin bir damcı baldır.

§7. Rəhbərlik əlifbası ilə ciddi şəkildə məşğul olmaq istəyənlərə bir neçə məsləhət.

Əvvəlcə ilkin şərtləri oxuyun və rəhbərlik təcrübəsində artıq Sizin mənimsəmiş olduğunuz bəndləri hər hansı bir şərti işarə / + / ilə qeyd edin;

Sonra isə yaxın bir-iki həftədə mənimsəməli olacağınız 3-5 bəndi qeyd edin;

Bu müddət başa çatdıqdan sonra qeyd edilmiş bəndləri bir daha oxuyun.Əgər siz həmin bəndləri mənimsəmişsinizsə onları da şərti işarə /+/ ilə qeyd edin;

Beləliklə bütün ilkin şərtləri öyrənənə qədər bu işi təkrar edin;

Əgər sizin xoşunuza gəlməyən bir bənd varsa onu aradan çıxarın.

FƏSİL 17. İŞGÜZAR ÜNSİYYƏT

§1. Hakimiyyət və ünsiyyət

Bir sıra Amerika menecerləri belə hesab edirlər ki, rəhbərlərin əsas vəzifəsi strateji istiqamətləri müəyyən etmək, tabeçilikdə olanların razılığını almaq onlara pul və səlahiyyət verməklə onları rahat buraxmaqdır.

İlk baxışda bu nə qədər gözəl görünsə də müəyyən problemlər meydana çıxarır. Bu problem insanların böyük bir qismində hakimiyyətlə nəticələrə nail olmaq imkanlarının əlaqələndirilməsidir,başqalarını göstərişlərin yerinə yetirilməsinə məcbur etmək və son qərar qəbul etməkdir.

Əks halda Kim təminat verə bilər ki,iş yerinə yetiriləcək və özüdə necə lazımdırsa elə yerinə yetiriləcəkdir?

Əlbətdə müstəbid direktor vaxtı keçmişdir, yeni isə olduqca incədir.Lakin bu o deməkdirmi ki, onların hakimiyyəti azdır? Harvard universitetinin professoru D.Kotterin məlumatına əsasən hakimiyyət beş əsas növdə həyata keçirilir:

1. Mükafatlandırmaq hüququ – əməkdaşın vəzifəsini yüksəltmək, əmək haqqını artırmaq, və son nəticədə işçinin ünvanına tərifllər söyləmək.
2. Tənbeh etmək (cəzalandırmaq) hüququ – işdən azad etmək, vəzifəsini kiçiltmək, əməkdaşa öz imkanlarını reallaşdırmaqda mane olmaq və s.
3. Səlahiyyət vermək növündə hakimiyyət.Səlahiyyət konkret xarakter daşıya bilər və konkret məqsədlər üçün verilməlidir: işgüzar danışıqlar aparmaq üçün səlahiyyət və ya qərar qəbul edilməsi və təsdiq edilməsində müstəqillik.
4. Səriştəliliyə qiymət vermək növündə hakimiyyət: Bu işdə siz digərindən daha çox baş çıxarırsınız.Ona görədə bu işi sizə həvalə edirik.
5. Hakimiyyətdə heç də axırıncı olmayan yeri rəhbərin şəxsi cazibəsi və alicənablığı, təmizliyi ilə əlaqədar olaraq onun populyarlığı(geniş şöhrət qazanması) tutur və s.

Birinci üç hakimiyyət növü tutulmuş vəzifədə işləməyə avtomatik kömək edir, başqa sözlə vəzifə nə qədər yüksək olarsa, hakimiyyətdə bir o qədər yüksək olar. Lakin səriştəliliyə qiymət

verilməsi və şəxsi cazibədarlıq tamamilə müvafiq vəzifəni tutan adamdan asılıdır. Bu növ hakimiyyətə sizin firmada kommersiya üzrə direktordan tutmuş adi katibəyə qədər istənilən əməkdaş malik ola bilər. Onu da yadda saxlamaq lazımdır ki, yaxşı inzibatçılar çox nadir hallarda vintlərin bərkidilməsi taktikasına müraciət edirlər.

Hakimiyyətin icrarxiya priamidasının dağılması, onun (hakimiyyətin) bölüşdürülməsi şəraitində məqsədəuyğundur. Tabeliyinizdə olan işçilər öz işlərinə sadiq olarlarsa siz demək olar ki, real hakimiyyətə maliksiniz. Real hakimiyyət qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həyata keçirilməsinə daha yaxın olanın verilməsi ilə bitmiş olur.

Əməkdaşlara səlahiyyət verilməsi öz növbəsində məsuliyyətin artmasına gətirib çıxarır. Lakin keçmişdə bir yerdə işləyənlər qətiyyən buna cəhd etmirlər. Böyük olmayan yeyinti firmasının rəhbəri R.Steyd kadrlar şöbəsinin ixtisar etmiş, uzun müddət xidmətə görə verilən bütün əlavələri ləğv etmiş və yalnız məsuliyyətin artmasına görə əmək haqqında əlavələr etmişdir.

Haqlı olaraq belə sual meydana çıxır ki, nəyə görə sınaqdan çıxmış mərkəzləşdirilmiş nəzarət sistemindən imtina etmək lazımdır? Dəyişən, lakin artan rəqabət və texnalogiya sayəsində dəyişən şəraitdə birinci yerə işçilərin yaxşı keyfiyyətləri olan cəldlik, çeviklik və qətiyyətlilik keçir. Bunu hakimiyyətin bir hissəsini işçilərə verməklə tərbiyə etmək və stimullaşdırmaq olar. Lakin direktor öz tabeçiliyində olana hansı formada zəruri səlahiyyətlər verməlidir ki, öz məsuliyyətindən və son nəticədə hakimiyyətindən imtina etməmiş olsun. Burada aşağıdıkı üç amil əhəmiyyətlidir:

1.Səlahiyyətin bir hissəsinin aydın və açıq formada əməkdaşlara verilməsi;

2.Mükəmməl planlaşdırma;

3.Yaxşı nizama salınmış daxili əlaqə.

Səlahiyyətin bir hissəsinin açıq şəkildə əməkdaşların gözü qarşısında müəyyən işçilərə verilməsi öz «kölgəsini» yaratmaq deməkdir. Bir çox hallarda bölmələrin, labartoriyaların və şöbələrin rəhbərləri prezident və ya öz sahələrinin direktorları adlandırırlar. Bu öz həmfikirlərini yaratmaq yoludur.

Keyfiyyətli menecment öz yolunda hökmən inzibati aparatla qarşılaşır.

Hətta Amerikalılar XX əsrin 80 - ci illərində bu problemlə qarşılaşmışlar . Amerikadakı məşhur firmalardan birinin rəhbəri olan R.Lenniqan öz inzibati aparatını son həddə qədər ixtisar etmişdir.

Artıq indi onun aparatının əməkdaşları məsləhətçi və ya müşavir rolunda direktora operativ menecerlərə xidmət edirlər.

Bazar qüvvələrinin vasitəsi ilə hakimiyyət aparatının qarşısının alınması yeni və inkişaf edən meyldir.Tabeçilikdə olanların hakimiyyət hüdudlarının müəyyən edilməsi olduqca çətindir. Qarşıya qoyulmuş məqsəd əsasında idarəetmə və sapmalar üzrə idarəetmə variantları mümkündür. Belə bir fikir də vardır ki, tabeçilikdə olanlar qarşısında hamıya aydın olan dəqiq məqsəd qoymalıdır.

Öz məsulliyyətini hiss edən menecer heç vaxt qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olmayan qərarlar qəbul etmir. Əgər belə bir inam yaranarsa ki, bütün işçilər düzgün istiqamət götürmüşlər onda onları istədiyin kimi hərəkətə məcbur etməyə ehtiyac yoxdur.

Menecimentin yeni üslubunu parodaksallığı ondan ibarətdir ki,hakimiyyətin verilməsi prosesi və köklü dəyişikliklərin həyata keçirilməsi öz- özlüyündə hakimiyyətdən qətiyyətlə istifadə etməyi tələb edir. İdarəetmənin qeyri- mərkəzləşdirilməsi direktorun hakimiyyətini azaldır. Rəhbərliyin qeyri- mərkəzləşdirilməsi o deməkdir ki, hakimiyyət bütün firma üzrə əməkdaşlar arasında bölüşdürülür. Mahiyyətinə görə idarəetmə mühafizəkar xarakter daşıyır. Onun mahiyyəti artıq mövcud olan resurslardan daha yaxşı istifadə etməkdir. Rəhbərliyin vəzifəsi isə yeni ehtiyatlar: yeni məhsullar ,yeni qarşılıqlı əmək münasibətləri yaratmaqdan ibarətdir ki,. bu da öz növbəsində böyük hakimiyyətə aparır. Amerikadakı məşhur firmalardan birinin rəhbəri olan Dj.Nevinin fikrincə "İnsanın ağlını başından çıxarmağın ən sınanmış yolu ona hakimiyyət vermədən böyük məsulliyyətli işlər görməyə inandırmaqdır. Cavabdehlik olmadan hakimiyyətin bölünməsi isə açıq terror deməkdir."

Hakimiyyətin qeyri – mərkəzləşdirilməsi səlahiyyət məsələsi ilə yanaşı işçilərin əmək potensialından istifadə məsələsinidə mühüm bir vəzifə kimi qarşıya qoyur. İri korporasiyalarda bu məsələ ilə kadr xidməti şöbəsi məşğul olur.

Firmada kadr xidməti işini əsas məzmununu aşağıdakılar təşkil edir :

1. İstehsalın yüksək keyfiyyətli işçi qüvvəsi ilə təmin edilməsi və onların təkmilləşdirilməsi;

2. İşçilərin inkişaf tsiklinin – yenidən hazırlanması, attestasiya edilməsi və ixtisas səviyyəsinin qiymətləndirilməsinin təmin edilməsi;

3. Əməyin təşkili və həvəsləndirməsinin təkmilləşdirilməsi.

Amerika təcrübəsində istehsal heyətinin idarə edilməsinin mühüm aləti işçilərin attestasiyasıdır. Firmada istehsal heyətinin idarə edilməsinin müasir nıçaqlarına baxarkən əməyin təşkili və həvəsləndirilməsinin təkmilləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Bu işin həm maddi (məsulliyyətə görə və son nəticəyə görə haqq) həm də onun motivasiyasının: əmək şəraiti və istirahətin, mənəvi həvəsləndirmənin, əlavə güzəştlərin,mənsəbə çatmağa təminat verməyin, təsərrüfat qərarlarının qəbulunda iştirak etmənin əsasıdır.

§2. Ünsiyyətin psixoloji aspektləri

İstehsal heyyətinin tərkibində baş verən bir çox neqativ dəyərvnışların (pis işin, əmək və texnoloji intizamının pozulmasının, firmanın mənafeyi üçün biganəliyin və.s.) əsasını işçilərin hiss və fikirləri, onların problemləri, insanların daxili aləmi təşkil edir. Əgər siz istəyirsinizsə ki, tabeliyinizdə olanlar öz davranışlarını dəyişsinlər onda çalışın ki, onların daxili aləminə nüfuz edəsiniz və onun pozitiv (təcrübəyə əsaslanan) istiqamətdə dəyişdirilməsi üsullarına yiyələnəsiniz. Qərb ölkələrində əmək məhsuldarlığının yüksəlməsində insan münasibətlərindən istifadə edilməsini və onun praktikada rolunu artıq çoxdan dərk etmişlər. Hələ H.Ford öz istehsalını təşkil edərkən belə bir ideyanı irəli sürmüşdür ki, "hər bir kəsi əmək haqqı ilə təmin etmək lazımdır ki, onun həyat səviyyəsinin göstəriciləri cəmiyyətə göstərdiyi xidmətin səviyyəsinə tam uyğun gəlsin". Xarakterinə görə son dərəcə ziddiyyətli şəxsiyyət olan H.Ford XX əsrin əvvəllərində əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün mühəndis yenilikləri ilə bərabər eyni zaman işçilərin maddi və ənənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsi zəruriliyini də dərk etdi. 30 cu illərdə ABŞ-ın sənayesində "insan münasibətləri " doktrinası meydana çıxdı. İşçilərin şəxsiyyətini inkar edərək sərt və formal əmək təşkilinə əsaslanan teylorizmi əvəz edən" insan münasibətlər" ideologiyası həm istehsal və həm də sosial aspektdə öz müsbət nəticələrini göstərdi. Və indi "heyyətin idarə edilməsi" funksiyası müdriyyətin "komanda-nəzarət kompleksinə nisbətən daha genişdir. Hər yerdə istehsal münasibətlərinin humanistləşdirilməsi meyli müşahidə olunur ki, bu da eyni zamanda kobud təsir metodlarından imtina edilməsini nəzərdə tutur. Bu şəraitdə rəhbərin işgüzar münasibətləri qurmaq bacarığına, psixoloji mühiti tənzim etmək

münasibətləri qurmaq bacarığına, psixoloji mühiti tənzim etmək qabiliyyətinə menecerin müasir peşəyə yararlı olmasının başlıca amillərindən biri kimi baxmaq lazımdır .

Menecerin psixoloji cəhətdən səlahiyyətli olması aşağıdakılarla bağlıdır:

1.Şəxsiyyətin özünü qiymətləndirilməsi və özünü təkmilləşdirilməsi üçün biliyi olması və buna cəhd göstərməsi ilə, özünə qiymət vermə kifayyət qədər yüksək olmalıdır. Əks halda rəhbərin yaxşı işləmək üçün inamı olmayacaqdır. Eyni zamanda özünə qiymət vermə adekvat (tam uyğun) olmalıdır, çünki belə olmassa özünə həddən artıq inamla qüsursuzluq kompleksinin yaranmasına gətirib çıxarır.

2. İnsanlarla ünsiyyət yaratmaq üçün zəruri bilik və vərdişlər kompleksinə yiyələnmək ilə, rəhbərin komunikativ səriştəliliyi səmərəli fəalliyyət göstərməsinin mütləq (qəti) şərtidir.

3.Tabeçilikdə olanları tərbiyə etmək funksiyasını reallaşdırmaqla əlaqədar olan psixo-pedoqoji səlahiyyətlilik ilə;

4.Kollektivin fəalliyyət göstəricisinin psixoloji qanunauyğunluqlarını bilməklə. Rəhbər yalnız kollektivlə öz münasibətlərini savadlı şəkildə qurmamalıdır. O, eyni zamanda firmada şəxslərarası və qrup münasibətlərini qiymətləndirməyi bacarmalı, münaqişələri həll etməyi bacarmalı və əməkdaşların münasibətlərini harmonikləşdirməlidir (ahəngdarlaşdırmalıdır).

Müəssisənin müdiri çalışmalıdır ki, işçilərdə müəyyən məqsəd formalaşdırsın və həvəsləndirmə yaratsın. Eyni zamanda firmanın rəhbəri çalışmalıdır ki, bunlara nail olunması firmanın mənafeyinə cavab versin və əməkdaşı özgənin malı olmaq hissindən azad etsin. Buna görə də firma işçilərə kömək edərək onlara şəxsi diqqət yetirməli, onlara olan təzyiqləri zəiflətməli və bununla da onları sistemə cəlb edərək öz məqsədinə xidmət etməyə tabe etdirməlidir. (ABŞ-ın ilk prezidenti olan A.Linkoln Ağ Evin bütün xidmətçilərinin adlarını, onların meyl və xüsusiyyətlərini bilirdi. Böyük vətən müharibəsi illərində İ.V.Stalin hətta polk komandirinin adlarını, atalarının adlarını və familiyalarını bilməklə bərabər onlar haqqında ətraflı məlumatlara malik idi). Bu haqda müxtəlif növ həvəsləndirmələrin bir-birini qarşılıqlı şəkildə əvəz etməsi Prinsipi reallaşır, başqa sözlə işçilərin maddi cəhətdən həvəsləndirməsi əvəzinə onların mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsinə üstünlük verilir. (Məsələn əməkdaşların iştirakı ilə müdriyyətin işçilərə açıq şəkildə təşəkkür etməsi, onların gördüyü işlərin firma üçün əhəmiyyətini qeyd etməsi

və.s.) Bir çox hallarda bu növ mükafatlandırma adi pul təltifatına nisbətən olduqca səmərəli olur.

«Vaxtla mükafatlandırma»da mümkündür, başqa sözlə əməkdaşa iş gününü öz istədiyi vaxtda başlamaq və qurtarmaq imkanı verməklə çevik iş qrafiki yaratmaq mümkündür. Bununlada ona etibar edildiyi, onun intizamlı olduğuna müdiriyyətin inandağı göstərilir, həmçinin əmək prosesinin deterministləşdirilməsi (bütün hadisələrin qanunauyğunluq və səbəbiyyət əlaqəsindən asılı olduğu) ilə əlaqədar olan psixoloji təzyiqi aradan qaldırır.

Təcrübədə psixoloji təsir üç əsas mexanizmin üzvi şəkildə əlaqələndirildiyi halda səmərəli olur:

1) inandırma, 2)beyninə yeritmə, 3) məcburetmə.

İnandırmanın mahiyyəti insanın şüuruna təsir etməkdir. İnandırma hər hansı bir şeyi dərk etməkdə təfəkkürü stimullaşdırır və fəallaşdırır. Beyninə yeritmə – bu emosiyalara təsir etmək deməkdir. Məcbur etmə–bu isə insanların iradəsinə təsir etmək deməkdir.

İdarəetmə üsulları firma işçiləri arasındakı, həmçinin əmək kollektivləri daxilində yaranmış qarşılıqlı münasibətlərdən asılıdır. Bu münasibətlərin üç əsas tipini fərqləndirmək lazımdır:

1. **Passiv və sözsüz tabeçilik şəraitində rəhbərlik.** Bu şəraitdə əməkdaşların davranışı ciddi şəkildə reqlamentləşdirilir, şəxsiyyətin fəallığı və müsbət xüsusiyyətləri inkar edilir, kollektivə nisbi müstəqillik verilir. İdarəçilik funksiyaları tabeçilikdə onlanlara verilmir. Bu simasızlaşdırılmış formal bürokratik rəhbərlik üslübudur.

2. **Təsir metodunun seçkili olmasını nəzərdə tutan idarəetmə.** Məsələn bir fəaliyyət sferasında sözsüz tabeçilik tələb olunur ki, burada da məcbur etmə metodlarından istifadə olunur. Əgər həll edilən məsələnin səviyyəsi sözün həqiqi mənasında müstəqil təşəbbüs və yaradıcılıq göstərməyi tələb edirsə bu halda idarəçilik funksiyalarının bir hissəsi kollektivə verilir və bununla da özünü dərketmə elementləri tətbiq edilir. Bundan başqa qarışıq rəhbərlik tipi də mövcuddur.

3. **Rəhbərin vəzifəsi, əsas məqsədi dəqiq müəyyənləşdirməkdən və iş üçün zəruri şərait yaratmaqdan ibarətdir.** Rəhbər subyekt kimi (öz-özünə idarə olunan sistem kimi) kollektivə şəxsiyyətə aiddir. Bu şəraitdə əsas təsir üsulu inandırmadır. Lakin bu ayrı-ayrı hallarda beyninə yeritmə və təşkiletmə (məcburetmə) xarakterli elementlərdə inkar etmir. Yuxarıda qeyd etdik ki, bu rəhbərlik tipii müasir qərb menecmentində daha perespektivlidir.

Rəhbərin əməkdaşlara təsir göstərməsi iki əsas nəticəyə gətirib

çıxarır:

1. Ruhlandırmaya (mükafatlandırma, tərifləmə və .s.)

2. Məyusetməyə (müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsindən kənarlaşdırmaq, diqqət göstərməmək, cəzalandırmaq və s.) Bunlardan başqa bir çox aralıq variantlarda mövcuddur.

§3. Tabeçilikdə olanlara necə səmərəli təsir etməli

İndi isə araşdırmağa çalışaq ki, hansı hərəkət tərzi yüksək təsirə malikdir və şəxslərə, qruplara müntəzəm təsiri necə həyata keçirmək olar.

Çox vaxt adamlarda təəsurat yaratmaq irrasional qiymətləndiriliv və adamlara təsir etmə məsələrində başlıca amil şəxsi amil hesab edilir. Ətrafdakılara bilavasitə təsir ilk baxışda xırda görünən, lakin bir çox hallarda həlledici təsirə malik məsələlərdən yaranır. Belə ki, şəraitə uyğun üslubda geyinilmiş paltar ümumi təəssüratı gücləndirir. Yaxşı geyinmək bacarığının mahiyyəti odur ki, paltar şəraitə uyğun gəlsin. Uyğun gəlmənin ən mühüm göstəricisi yaralılıqdır. Rahat, hərəkətləri məhdudlaşdırmayan, şəraitin tələblərinə cavab verən geyim yararlı hesab edilir.

Yüksək təsiretmə qabilliyyətinə malik olmaq üçün səliqəlilik zəruridir. Son zamanlar geyimin (paltarın) qiyməti əsas amilə çevrilmişdir. Geyim müəyyən maddi vəziyyətin simvoluna və insanların şəxsi firavanlığınızın göstəricisinə çevrilmişdir.

Menecerin etibar qazanmasına və onun işinin nəticələrinə geyim və xarici görünüşün təsir etməsi faktı Qərb menecmentinin təcrübəsində dəfələrlə təsdiq edilmişdir. İnsanın təhtəlşüur sferası sinfilik prinsipi üzrə formalaşmadığına görə belə düşüncələr sizin üçün faydalıdır. Xarici görnüşünə görə adamların nəyə reaksiya verməsi onun mənəvi keyfiyyətlərini göstərir.

Budur bir neçə incəlik: Ən vacib məsələdən bəhs etsədə rabitəsiz, mızıltılı, uzun-uzadı danışan adamlar dəqiq inamlı və aydın danışanlara nisbətən az əhəmiyyətli adam kimi qəbul olunurlar. Özünüzə inamlı olsanız siz adamlara müvəffəqiyyətlə təsir göstərə biləcəksiniz. Lakin özünə inamlılığı və təcəvüzkarlığı qarışıq salmaq olmaz. Özünə inan şəxs fikirlərini sərbəst ifadə edir və başqalarının hüquqlarına hörmət etməklə onları dinləməyə məcbur edir. Özünə inamlı şəxsdə qərar qəbuletmə prosesi yaxşılaşır, çünki çətin problemlər müəyyən edilir və birgə işlənir, adamlarla münasibətlər

yaxşılaşır. Unutmaq lazım deyil ki, özünə inamlı şəxslər öz mövqeylərinin aydınlığı üzündən tez-tez «tərs və şuluqəlamğasını qazanırlar. Bəzi adam özünə inamlılığını göstərə bilmir. Bunun səbəbləri çoxdur: Hər bir fərd üçün öz cəhətləri və səbəbləri xarakterikdir.

Ən çox yayılmış səbəblər bunlardır:

1.Tərbiyə - hansı ki, bunun nəticəsində özünə arxalanmaq qabiliyyəti adətən zəif olur.

2.Davranışın dəqiq ölçülərinin olmaması - sizdə dəqiq nümunələr yoxdur, qısa desək siz nə istədiyinizi özünüzdə bilmirsiniz.

3.Qərəzçilikdən çəkinmək – siz mənfi reaksiyalardan qaçırsınız, acıqlandığınızı biruzə vermirsiniz və istəyirsiniz ki, sizi ağıllı adam hesab etsinlər.

4.Təcrübənin çatışmaması - sizin təcrübədə özünüzə inamlılığınızı qiymətləndirmək imkanlarından az-az istifadə edirsiniz, bununlada öz çatışmamazlıqlarınızı bilmirsiniz.

5.Özünü qiymətləndirməmək - siz özünüzdə möhkəm mövqe tutmaq huqqunu hiss etmirsiniz və özünüzə qarşı nəzakətlə və vicdanla yanaşılmasını tələb edə bilmirsiniz.

6.Siz öz fikir və ideyalarınızı çox qarışıq və inamsız ifadə edirsiniz, bu da sizin fikirlərinizin müsbət qarşılanmasını müəyyən dərəcədə aşağı salır.

Özünə inamlı olmaqda sizə manc olan səbəbləri bilsəniz, siz özünüzə inamlı olmaq üçün yollar tapa bilərsiniz.

Özünə inamlı adamların bir neçə xarakterik cəhəti:

- sadə olmağa çalışın. Bəzən lazımsız mürəkkəblik yaratmaq və bir neçə məsələni eyni vaxtda həll etmək cəhdləri ötürülən informasiyanın mahiyyətinin itməsinə səbəb olur.

- əgər siz emosional olaraq təhqir edilmisinizsə və sizin qəzəbləndiyinizi ətrafdakılar görürsə, onlar sizin çatdırmaq istədiyiniz informasiyaya deyil, emosiyalarınıza reaksiya verəcəklər. Bu halda sizin zəhmətiniz faydasızdır.

- özünüzü əldən salmayın–əgər nə isə sizə lazımdırsa, çalışın ki, sizin mövqeyinizi başqalarıda bilsinlər.

- ətrafdakılar tez-tez çalışırlar ki,sizi çatdırmaq istədiyiniz məsələdən kənara çəksinlər. Onların fikirləri ilə tanış olun, öz fikrinizin üzərində də möhkəm dayanın.

- əgər siz səhv etmişsinizsə, yerinə uyğun olmadığınız barədə hisslərin meydana çıxmasına yol verməyin. Belə hisslər sizin

mövqeyinizi zəiflədə bilər.

- qələbəyə can atın. Lakin çalışın ki, qələbə başqaları üçündə olsun, bu halda qarşılıqlı münasibətlərin sərfəliliyini bütün tərəflər hiss edər və buda məhsuldar əməkdaşlığın əsasını qoy bilər.

Adamların çoxuna bu və ya digər mənada mütəxəssis hesab olunan şəxslər təsir edir.

Mütəxəssis – müəyyən sahə üzrə dərin biliyə malik işçidir. Bu da nüfuzlu şəxslərin qiymətidir. Xüsusi təşkilatçılıq bacarığına və əmretmə imkanlarına malik olanlar da mütəxəssisdirlər. Üçüncü tip mütəxəssis isə digər şəxslərlə ümumi dil tapmağı bacaran adamdır. Yaxşı şəxsi münasibətlər həqiqi təsir göstərmənin əsasıdır. Deyl Karneqi adamlara təsir etməyə can atanın və öz həmfikirlərinin sayını artırmaq istəyənlərin aşağıdakı əsas keyfiyyətlərini göstərmişdir:

1.İnsana qarşı səmimi – qəlblə diqqətli olduğunuzu göstərin.

2.Çalışın ki, həmsöhbətlərinizin adını və fərdi xüsusiyyətlərini yadda saxlayasınız.

3.Çalışın ki, ümumi maraqlarda və ya hər hansı qarşılıqlı fəallıyyətdə ümumi fikrə gələ biləsiniz.

4.Digər şəxsində işlərində və inkişafında maraqlı olduğunuzu ifadə edin.

5.Təsirctmə obyektinə öz fikir və hisslərinizi tam həcmdə çatdırın.

6.Hər hansı şəxsi müdafiə etməyə və ruhlandırmağa hazır olun.

İki nəfər arasında şəxsi münasibətlər yaranarsa, onlar bir-birinin fikirlərini başa düşməyə çalışırlarsa, deməli onlar bir-birinin ideyalarını və işini qiymətləndirirlər.

Əgər təsir dərəcəsinin böyük olmasını istəyirsinizsə, münasibətləri vicdanlı və fikir mübadiləsi əsasında qurmağa çalışın.

§4. Rəhbərin kommunikativ sərişləliliyi

Hər bir insan psixoloqların kommunikativ təcrübə adlandırdığı anlayış və vərdişlərə malikdir. Əgər insan əlaqələndirici (kommunikator) ünsiyyətin təşəbbüsçüsü kimi əsas rəhbərlik funksiyalarını yerinə yetirə bilmirsə, onun peşəkar idarəetmə fəallıyyətinə yarasız olmasından danışmaq olar. Müasir şəraitdə: istehsal münasibətlərində humanitar aspektlərin artdığı dövrdə rəhbər üçün əlaqələndirmə sərişləsinə onun peşəkar idarə ediciliyinin başlıca

cəhəti kimi baxılmalıdır.

Ünsiyyət bacarığı hər hansı şəraitə uyğunlaşmağa imkan verir. Bizdə işçilər ünsiyyətin əlaqələndirici (kommunikativ) tərəfinə lazımi əhəmiyyət vermədiklərinə görə çox şey itirirlər. Rəhbər həmişə üzdə olan şəxsdir. Ona görə də o, öz hərəkətlərinə nəzarət etməli, davranış taktikası barədə düşünməli, son nəticəni proqnozlaşdırmalı və işgüzar ünsiyyət etikasına riayət etməlidir. Rəhbər adamları özünə cəlb etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır, o, davranışı ilə özünə qarşı xoş münasibətlər, hörmət və etibar qazanmalıdır. Nəzakətli davranış təkcə etika ilə deyil, həmdə rəhbər və işçi arasında müəyyən «məsafə»nin düzgün seçilməsində özünü göstərir. Həddən artıq uzaqlıq mahiyyətcə formalizmdir, laqeydlik isə, işçilərin maraq və istəklərindən uzaq düşməyi göstərir. Həddən artıq yaxınlıqda yolverilməzdir, çünki bu qeyri-tənqidi münasibətlərin yaranmasına, intizamın aşağı düşməsinə və birgə sövdələşməyə səbəb ola bilər. Son nəticədə isə rəhbər nüfuzdan düşər. Ara saxlamaq məsələsini fərdi qaydada həll etmək lazımdır. Bu zaman kollektivin sayı, onun həmrəylik dərəcəsi, ənənələrinin mövcudluğu və.s. bu kimi meyyarlara əsaslanmaq lazımdır. Mütərəqqi və psixoloji cəhətdən sərişteli rəhbər nə adamlara nə də özünə qarşı manipuliasiya edilməsinə yol verilməməlidir.

Qarşılıqlı münasibətlərin bir çoxu tərəflərin gələcəkdə qarşılıqlı fayda götürməsi ehtimalına əsaslanır. Bu cür yanaşmada rəhbərin rolu ondan ibarətdir ki, tabelikdə olanın nəyi öz xeyri kimi başa düşdüyünü müəyyən etsin və onun reallaşdırılmasına çalışsın.

§5. Həvəsləndirmə

Həvəsləndirmənin çoxlu formaları mövcuddur, bunlardan pul, vəzifə, tanınma, irəli çəkilmə hissi, yaxud təhlükəsizlik hissini göstərmək olar. İnsana nəyin daha çox lazım olmasını düzgün müəyyən etməkdən çox şey asılıdır. Mükafatlandırmanın ancaq maddi rifahın yaxşılaşdırılmasından ibarət olduğu haqda təsəvvürlər düzgün deyil, belə ki, bir çox güclü və pulla ölçülməyən mənəvi həvəsləndirmə də mövcuddur.

Ətrafdakıları maraqlandırmanın iki metodu mövcuddur:

1. Pozitiv möhkəmləndirmə» - müsbət motivasiya baş verir ki, bu da insanın özünü güclü və yaxşı hiss etməsinə səbəb olur, onu konstruktiv davranışa həvəsləndirir, hələlik ikinci metod daha çox

yayılıb:

2. Neqativ möhkəmləndirmə» - mənfi motivasiyaya əsaslanır. Rəhbər pis işi axtarır və ona uyğun cəza verir. Neqativ möhkəmləndirmə nəzəriyyəsi insanların narahatlıq və bəyənilməkdən qaçmaq kimi psixoloji xüsusiyyətlərinə əsaslanır. Bu halda qorxu hissi arzu edilən nəticəyə çatmaq üçün lazım olan motivasiyadır. Yüksək təsiretmənin formalaşması üçün təkcə qorxu hissi azdır. Buna görə də pozitiv möhkəmləndirmə bu aspektdə daha perspektivlidir. Qulluqçuların pozitiv möhkəmləndirilməsi onları sizin həmfikirinizə çevirir, lakin tabelikdəkilərin öz vəzifələrini yerinə yetirilməsini ardıcıl və aydın israr etmək bacarığı bütün rəhbərlər üçün zəruridir, belə ki, həddən artıq intizamlı adamlar hətta Yaponiyada da yoxdur. Əgər sizin tələblər zəif göstərişləriniz qarmaqarışıq olacaqsa, onda sizin təsiretmə dərəcəniz heç vaxt yüksək olmayacaq. Bu isə sizdə öz yerinə müvafiq gəlməmə hissi yarada bilər, dəyərli keyfiyyətlərinizə inam hissini zəiflədər və öz növbəsində sizin müəyyən mənsəbə çatmağınıza nöqtə qoya bilər.

§6. İdarəetmənin birbaşa təsir metodları

Əgər sizin menecer kimi müəyyən səlahiyyətləriniz varsa, onda sizin üçün birbaşa idarəetmə təsiri metodları əlverişli olur. Bu cür metodlar müxtəlif situasiyalarda daha çox səmərəli yaxud az səmərəli ola bilər. Bu metodların üstün və çatışmayan cəhətlərinə baxaq.

Dilətutma. Siz işçinin şəxsi maraq hissəsinə, yaxud loyallığına (işə vicdanla yanaşmasına) arxalanırsınız:»... Əgər bu malı yaxşı sata bilməsək, müflisləşəcəyik...» Bu cür yanaşma özünü o vaxt doğruldur ki, işçi bu məsələnin nəyi və nə dərəcədə ondan asılı olduğunu başa düşür. Tam müvəffəqiyyət isə o vaxt olacaq ki, işçi sizin maraqlarınızı və inamınızı bölüşür və firmanın dəyərini yüksək tutur.

Ümumi cümlələr. Dolaşıq əmrlər. »Müvəffəqiyyətin rəhni gərgin əməkdir» tipli hamıya məlum şüarlar, yaxud əmr formasında söylənən fikirlər lazımi nəticəyə gətirib çıxarda bilməz.

Hədələmə. Burada yuxarıda göstərdiyimiz « neqativ möhkəmlətmə» əsas rol oynayır. Bəzən qorxu hissi motiv kimi kifayət etsə də, onun ömrü qısadır və işçidə əmələ gələn inciklik güclənməklə bir rəhbər kimi sizə də təsir edəcək.

Xahiş. Bu zaman siz insan təbiətinin yaxşı tərəfinə, onun hissiyatı sferasına müraciət edirsiniz. Siz qarşıdakının sizin dərdinizə şərik olmasına çalışırsınız (belə nümunələri sizə tez-tez dilənçilərin, qaraçıların və .s sifətində görürsünüz). Məsələn siz tabeçiliyinizdəki işçidə ürəyi yananlıq axtarırsınız.» «Əgər hesabatı vaxtında verməsək, boss məni əzilmiş pomidora döndərəcək». Lakin sizin bu cür cəhdləriniz o vaxt özünü doğruldar ki, tabeliyinizdəki işçilərlə xoş münasibətdə olasınız.

Ələ alma (Öz tərəfinə çekmə). Siz müəyyən xidmətlərə görə işçiyə hər hansı üstünlük vəd edirsiniz. « Əgər axşama kimi maliyyə hesabatı stolumun üstündə olsa, siz iki gün təbiət qoynunda dincələ bilərsiniz». Mahiyyətcə bu vicdanlı yanaşmadır. Əgər sözünüzün üstündə durmasanız nəinki nüfuzdan düşər, həm də işçilərimizin vicdanlı münasibətinə arxalana bilməzsiniz.

Tələb. Subordinasiya prinsipinə uyğun olarq siz işçinizə hər hansı işi görməyi tapşıra bilərsiniz. Bu çox sadə yanaşmadır və özünü o vaxt doğruldur ki, müraciətiniz işçiyə hörmət şəkilində olsun. «Çox xahiş edirəm « çərşənbə gününə kimi lazım olan məlumatları hazırlayın».

Dəqiq göstərişlər. Bir rəhbər kimi siz müəyyən müddətdə hansısa işin görülməsini tələb edirsiniz». Günkü-sabah mal topdan satış bazarında olmalıdır». Əgər siz bunu kəskin və kobud tərzdə bildirsəniz bu inciklik doğura bilər. Lakin burada dəqiqliyin vacib olması və icraçıların göstərişlərinizə necə reaksiya verməsi zəruriliyi işə başlayır.

Bir qayda olaraq göstərdiyimiz birbaşa təsir metodları müxtəlif situasiyalarda müxtəlif cür işləyir. Metodların ümumi olmasına baxmayaraq bəzi menecerlər onlardan digər menecerlərə nisbətən daha səmərəli istifadə edə bilmirlər.

İdarəetmə psixologiyası sayəsində Qərb ölkələrində aparılan tədqiqatlardan belə nəticə çıxır ki, əmrlər və rəhbərliyin səmərəliliyi aşağıdakılardır:

1.Sizin göstərişlərinizdə aydınlıq və konkretlik.

2.İnsanlara hörmətlə müraciət etmək .

3.Problemlərdən qaçmaq yox, əksinə onları üzə çıxarıb, müzakirə edib həll etmək.

4.Başqalarına müraciət etmək üçün özünü əvvəlcədən namuslu və ədalətli insan kimi göstərmək.

İdarəetmə təsirində heçdə axırıncı olmayan rolu əməyin stimullaşdırılması və həvəsləndirilməsi oynayır. Tədqiqatlar göstərir

ki, maddi maraq icraçının iş səviyyəsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Rəhbərlər və mütəxəssislər üçün isə digər maraqlar (motivlər), yəni hakimiyyət, status, özünü göstərmə imkanı və.s. mühüm rol oynayır. Mükafatlandırmaya əmək haqqı və digər ödəmələr, istirahət və əlavə üstünlüklər daxildir. Yeri gəlmişkən son illər əlavə üstünlüklər daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Bu üstünlüklər qulluqçu üçün eyni həcmli əmək haqqından daha qiymətli hesab edilir. Bu üstünlüklərə mənzil, şəxsi tibbi sığorta, həyatın sığortası, fərdi avtomobil, pulsuz əmtəə və xidmətlər paltar verilməsi, dispanserləşdirmə və müalicə, mənfəətdə iştirak proqramı, sosial funksiyalar və s. aiddir.

Adamların təhlükəsizlik hiss etməsinə səbəb olan idarəetmə tərzi çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təhlükəsizlik mühitinin olmaması şəraitində adamlar imkanlarından maksimum istifadə edə bilmirlər. Qeyd etmək lazımdır ki, təhlükəsizlik hissi sadəcə olaraq işin olub-olmaması ilə bağlı deyil. Adamlar həmçinin öz mövqelərini və onlara olan hörməti də itirməkdən qorxurlar. Çoxlarına özünün də daxil olduğu qrupun təhlükəsizlik hissinə malik olması xoş gəlir. Bu da qrup şəkilində işləməyin inkişafında mühüm rol oynayır.

İş şəraitinin işçilərin münasibətlərinə və səylərinə çox böyük təsir etdiyi heç bir şübhə doğurmur. Buna görə də məsələlərin həllində lazımi iş şəraitinin yaradılması üçün sizə vaxt, resurslar sərf etmək lazımdır. Bizim şəraitdə çoxlu misallar göstərmək olar ki, işçi öz iş yerində tezliklə əldən düşür, məsələn, yayın qızmar günlərində kondinsionerin olmaması hər hansı mürəkkəb əmək fəaliyyətini qeyri-mümkün edir. Yaxud da müdir ümumi otaqda oturmağa heç cür uyğunlaşa bilmir. Bəzən elə təsəvvür yaranır ki, müəyyən təşkilatlar elə şərait yaradırlar ki, işçilər özlərini öz yerində hiss etməsinlər.

§7. İşçilərin şəxsi inkişafı

Adamların firma üçün gördüyü işi artırmağın səmərəli vəsaitlərindən biri də onların şəxsi inkişafına kömək etməkdir. İnkişaf və təcrübə bir-birindən ayrılmazdır. Adamların inkişafı daha böyük müvəffəqiyyətlər üçün çox güclü səbəb ola bilər . Adamların öz inkişafı və yüksəlişi üçün qərarların qəbul edilməsi prosesinə cəlb edilməsi də vacibdir.

Öz işinin lazımlığını hiss etmək adamlara xoş gəlir və onlar özlərini təşkilatın bir hissəsi kimi görmək istəyirlər. İşdə iştirak etmə

hissi ikitərəfli proses olduğundan işçilərin fikirləri, mühakimləri və baxışları ilə maraqlanmaq zəruridir.

Psixoloji cəhətdən sübut olunmuşdur ki, hər hansı təşkilati qrup daxilində həmişə bir nəfər daha nüfuzlu şəxs var ki, həmin şəxs qrupa aid olan qərarların qəbulunda mütləq iştirak etməlidir.

Adamların çoxu elə iş axtarır ki, həmin iş ustalıq tələb etsin və həddən artıq asan olmasın. Hətta işin məzmunu da işçiləri cürətləndirə bilər. Təəssüf ki, bir çox iş növləri sadə və çox darıxdırıcıdır. Lakin hətta sırf icraçılıq işlərinə də elə məzmun vermək olar ki, o həmin iş görənlərə həzz versin.

§8. Kollektivə təsir

Menecerlərin əksəriyyəti təşkilat daxilində qruplara və yaxud daha böyük sistemlərə təsir etməli olurlar. Qruplara təsir strategiyasını işləyərkən M.Vudkoq və D.Frantsis aşağıdakıları qeyd etmişlər:

1.Dəyişikliklərin zəruri olduğunu dərk etmək dəyişikliklərə imkan verən böyük qüvvədir. Adamlar öz imkanlarına yenidən qiymət verməli, şəraitin yaxşılaşması üçün nə isə etməyə çalışmalıdırlar.

Bu halda əsas məqsəd mövcud vəziyyəti dərk etmək və gələcəyin işlərinə düzəlişlər verməkdir.

2. Xırda addımlar « taktikası. Böyük dəyişikliklər üçün hazırlıq proqramlarına qoyulan tələblər həddən artıq çox olduğundan həmin proqramlar çox vaxt lazımi qədər müdafiə olunmur. Kiçikdə olsa müsbət dəyişikliklər müvəffəqiyyətə səbəb olur ki, bu da öz növbəsində sonrakı tərəqqi üçün əsas yaradır.

3.Şəxsi nümunə. Sözlə işin düz gəlməməyi insanı etibardan salan ən sürətli vasitəsidir.

4.Düzgün istiqamətli hərəkətləri mükafatlandırın. Adamlar ətrafındakıların bəyəndiyi kimi hərəkət etməyə meyllidirlər. Buna görə də belə hallarda müvəffəqiyyətli təsir vasitəsi kimi həvəsləndirmə, müdafiə etmə (tərəfini saxlamaq) və mükafatlandırma çıxış edir.

5.Məqsədlərdə razılıq. Kollektiv üzvüləri perspektivləri görməli və dəyişikliklərin məqsədini müəyyənləşdirməkdə iştirak etməlidirlər. Məqsədin müəyyən edilməsində həddən artıq sərtlik qərəzçilik yaradır ki, bu da səmərəli təsirə imkan vermir.

6.Potensial təhlükələri əvvəlcədən görməyə çalışın. Real yanaşma imkanın hər hansı müvəffəqiyyətsizliyə düçar olmamaq üçün özünü hazırlanmasına imkan verir. Bu sizə imkan verər ki, qaçılmaz problemləri az itki ilə dəf edəsiniz.

Ətrafdakılara təsir metod və vərdişləri güclü təsirə malik və inandırıcı ola bilər. Bunlardan həm konstruktiv məqsədlər üçün, həm də müxtəlif fırıldaqlar üçün istifadə edilə bilər.

Ətrafdakılara müvəffəqiyyətlə təsir etmək üçün rəhbər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

1.Sözükeçən olmaq – adamların etibarını qazanmaq xüsusiyyəti.

2.Müsbət dəyişiklikləri mükafatlandırmaq.

3.Sizin ümidlərinizin ətrafdakılara təsiri.

4.Başqalarına verdiyiniz məsləhətlərə özünüz də əməl etməyə çalışın.

5.Sözkeçənliyin başlıca amili şəxsi qarşılıqlı anlamadır. Qeyd etmək lazımdır ki, sözkeçənlik təkcə təsir vasitəsi deyil, həm də sizin istəklərinizin əməkdaşlara çatdırılması deməkdir. Ətrafdakılara səmərəli təsir edə bilən adamlar, həm də müvəffəqiyyətli təqdim etmə vərdişləri əldə edirlər. Onlar həmçinin başqalarının baxışlarını, fikirlərini, müsbət və mənfi məlumatlarını qəbul etməyə hazır olurlar.

Təsiretmə-ikitərəfli prosesdir .Buna görə də özünüzdə başqalarını dinləmək, onların nöqteyi nəzərlərinə qulaq asmaq bacaracağını artırmağa çalışın.

Diqqətcil şəxsin yaxşı cəhədləri aşağıdakılardır:

1.Siz daha çox informasiya alır və toplayırsınız.

2.Başqa şəxsin perspektivlərini yaxşı qəbul edirsiniz.

3.Sizin davranışınız başqalarını qiymətləndirdiyinizi və onlara hörmət etməyininzi göstərir.

4.Siz qarşılıqlı anlama imkanlarını artırırsınız.

5.Sizin üçün düzgün fikir və əqli nəticələr əldə etmək çox asandır.

Başqalarını dinləmə qabiliyyətinə malik olmaq üçün aşağıdakı vərdişlərin olması zəruridir:

1.Sizin diqqətiniz istiqamətverici xarakterli olmalıdır: Adamlara fikir verin, onların öz danışıqlarına olan maraqlarını anlamağa çalışın.

2.Həmsöhbətinizin xarici reaksiyalarını izləyin. Onun üzündəki dəyişikliklərə fikir verin.

3.Həmsöhbətinizin nöqteyi – nəzərini tam aydınlaşdırmayınca nəticələr çıxarmağa tələsməyin.

4.Həmsöhbətinizin sözünü kəsməyin. İradınız varsa səbrli olun ki, o öz söhbətini tamamlasın.

5.Deyilənləri başa düşməyə çalışın. Tam anlama olsun deyə, sizdə olan məlumatları öz sözlərinizlə çatdırmağa çalışın.

6.Həmsöhbətinizin məntiqi əhval – ruhiyyəsini aydınlaşdırın.

7.Onun tərəfini saxlamağınızı hiss etdirin. Sizin üçün çətin və ağılsız mühakimə kimi görünsə də həmsöhbətinizi sərbəst danışmağa həvəsləndirin.

8.İdeyalar yaradın. Başqaların dediklərində səhvlər axtarmaqdansa həmin fikirləri genişləndirin.

Beləliklə, adamlara təsir edə bilən rəhbərin aşağıdakı xüsusiyyətlərini göstərə bilərik:

- rəhbər əhatədəkilər tərəfindən qiymətləndirilir,
- o, təsir prosesini başa düşür,yəni öz təsirinin səbəb nəticə əlaqələrini dərk edir.
- ətrafdakılara mühüm təsir göstərir.
- şəraitə uyğun geyinir.
- xarici görünüşü inandırıcı təsir bağışlayır.
- fikirlərini aydın izah edir.
- özünə inamlıdır.
- davranışında lovğalıq yox, inamlılıq var.
- adamlarla qarşılıqlı anlama şəraiti yaradır.
- tələb olunan hərəkətləri bacarıqla həvəsləndirir və mükafatlandırır.
- özü haqda realist fikirləşir.
- dəqiq göstərişlər verir.
- qruplara təsir strategiyasını inkişaf etdirir.
- inadlı olmağa can atır.
- başqalarının səmərəli fikirlərinə qulaq asır. Bütün menecerlər bu və ya digər dərəcədə ətrafdakılara təsir edirlər. Burada müvəffəqiyyət sizin yaxşı təəssürat yaratmaq, qarşılıqlı əlaqələri möhkəmlətmək etibarlı olmaq və başqalarının ümüdlərini doğruldmaq qabilliyyətinizdən asılıdır. Rəhbər üçün işi dəqiq izah edərək tərəfdar toplamaq bacarığı əvəzedilməzdir.

İşçi heyyətinin seçilməsi və təhsili, planlaşdırma və həmçinin marketinqlə, danışıqlar aparılması ilə məşqul olanlar üçün yüksək təsirlilik vərdişləri çox zəruridir. Təsiretmə bacarığı qruplarla, yaxud bütöv təşkilatlarla işləyən peşəkar məsləhətçilər üçün xüsusən vacibdir.

§9. Menecmentdə liderlik

Liderlik nadir idarə etmək keyfiyyətidir. M.Vudkok və D.Frantsisin fikrincə liderlik - insan və başqa resurslardan müəyyən nəticə əldə etmək üçün istifadə etmək qabilliyyətidir.

Liderliyə müasir baxışlar idarəetmə üslübünün tabelikdəki konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişdirilməsindən ibarətdir. Birinci növbədə bu suala cavab vermək lazımdır. Bu şəxslə münasibətdən mənden hansı idarəetmə üslubu tələb olunur? Müasir menecement nəzəriyyələrinə görə yaxşı menecer mürəkkəb stuasiyalarda idarəetmə tələblərinin qoyuluşunu öyrənir və onlara uyğun olaraq yüksək səviyyədə idarəetmə üslubunu həyata keçirir. Emprik idarəetmə nəzəriyyəsinə görə idarəetmə davranışının 4 üslubunu göstərmək olar:

1.Göstəriş vermək. Məsələlərin həllini rəhbər diqqətlə izləyir, təlimatlar verir , baş verən hadisələri detallarına qədər dərindən öyrənir. Tələbata cavab verməyən iş tezliklə aşkara çıxarılır və məsul şəxslərə göstərişlər verilir. Lider öz istədiyini dəqiq izah edir və şəxsi ustalığını artırmağa fikir verərək işin yaxşılaşdırılmasını tələb edir. Bu cür üslubu işi bilməyən və öyrənmək itməyən şəxslərə və qruplara qarşı tətbiq etmək daha yaxşıdır. Yeni işçilərə yaxud « perspektivsiz » bölmələrə bu cür yanaşma özünü doğruldur. «Perspektivsiz» dedikdə müəyyən təcrübəsi olsa da köhnə düşüncəni dəyişdirməyə qabil olmayan yaşlı kadrlar nəzərdə tutulur. « Göstəriş vermə « üslubunu tam reallaşdırmaq üçün aşağıdakılar tələb olunur:

- nümunəvi işə dəqiqliklə yanaşmaq:
- tez-tez təlimatlar vermək:
- adamların texniki bacaracağını inkişaf etdirmək:
- işin yerinə yetirilməsini yoxlamaq:
- lazım gəldikdə işçini cəzalandırmaq, lakin bu zaman bir şəxsiyyət kimi onun hüququna və qürurunu toxunmamaq:
- səhv və yaxşı işləri qeyd etmək:
- işçilərdə yaxşı işə görə qürur hissini inkişaf etdirmək:
-nəzakətli olmaq, ancaq sərtliyi yaddan çıxarmamaq:
- son nəticələri xüsusi olaraq nəzərdə tutmaq:
-işçilərin təhsil almasında maraqlı olduğunuzu nümayiş etdirmək və bu işdə onlara kömək etmək.

2.Şöhrətləndirmə. Bu üslub ondan ibarətdir ki, lider təşəbbüskar kimi çıxış edir, cari işlər üzrə göstəriş, təlimat verməkdə və nəzarətdə çox fəaldır. Ünsiyyət ən vacib element olduğundan lider

adamlarla tanışlığı və əlaqələri genişləndirməyə can atır. İşçilərin bir başa iştirakı ilə nümunəvi iş formalaşır. Nümunəvi işə uyğun konkret işlər müzakirə olunur və bütün təşkilat üzrə işlər əlaqələndirilir.

Bu cür üslubu az–çox işə uyğunlaşmış,müəyyən vərdişləri əğz edən, lakin tam peşəkarlığa yiyələnmiş qruplara və şəxslərə tətbiq etmək özünü doğruldur. Belə qrupların üzvləri öyrənməyə can atırlar, lakin öz işlərinin üzərində daha çox çalışmalıdırlar. Bu cür yanaşma keyfiyyət və əmək məhsuldarlığı problemlərini həll etməyi bacarmayan qruplara münasibətdə də özünü doğruldur. Rəhbər tərəfindən nəzarətin və təlimatların olması işçilərin qabiliyyətini artırır.

Yaxşı nəticə aşağıdakı hallarda əldə edilir:

Siz hər kəs üçün öz vaxtınızı sərf etdikdə; Ümumi maraqları aydınlaşdırdıqda; Fərdi xarakterlərə qiymət verdikdə; Tabelikdəkilərlə intensiv ünsiyyətə can atdıqda; Əldə olunan yüksək nəticələrə görə qürur hissini yaydıqda; Zəruriyyət yarandıqda əmrlər verdikdə; İşin müəyyən edilmiş nümunəvi işə uyğunluğunu izlədikdə; Nümunəvi işi saxlamaq üçün lazım gəldikdə cəza tətbiq etdikdə; Müsbət davranışı mükafatlandırdıqda;

3.**İdarəetmədə iştirak etmək.** Bu zaman rəhbər qrupların mənəvi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına çalışır, şəxsi münasibətlərin inkişafında fəallıq göstərir, işçilərdə əlaqəlilik hissini həvəsləndirir, adamlarda öz problemlərini özü həll etmək cəhdləri formalaşır və əmrlər minimum sayda olur, lakin yeri gəldikdə rəhbər lazımi əmrlər verir. Bütün vacib məsələlər işçilərə tam həcmdə izah olunur, müəssisənin işində daha çox payı olan işçiləri lider həvəsləndirir. Bu cür üslub baza vərdişlərindən əlavə olduqca yüksək peşəkarlığa malik işçilərə və qruplara yanaşmada özünü doğruldur.

Belə kollektivlərin inkişafı iş prosesində məsuliyyət payının artırılması və kollektivdə yaxşı mənəvi iqlimin qorunması ilə bağlıdır. Bu aşağıdakı şərtlərin hesabına əldə edilir:

- birbaşa göstəriş və nəzarətin məhdudlaşdırılması;
- özünənəzarət sisteminin yaradılması;
- ayrı - ayrı problemlər üzrə məsləhətləşmələrin keçirilməsi;
- geniş ünsiyyət;
- əks əlaqələr yaradılmasının həvəsləndirilməsi;
- məqsədlərin məqsədə çatma vasitələrinin dəqiqləşdirmədən qoyuluşu;
- böyük məsuliyyət verilməsi.

4. Səlahiyyətlərin ötürülməsi. Lider axırıncı ehtiyat kimi

çıxış edir. Görülən işin əsas hissəsinə qrupun ayrı-ayrı üzvləri nəzarət edir. Onların səlahiyyətinə gündəlik 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. Bu cür rəhbərliyə xas olan üsluba aşağıdakılar aiddir:

- məqsədlərin aydınlaşdırılması və onlara münasibətdə razılıq əldə edilməməsi:
- əgər sizdən xahiş etsələr kömək edin:
- başqalarının işlərinə qarışmaqdan çekinin:
- xahişlərə ciddi reaksiya verin. Qeyd etmək lazımdır ki, yaxşı lider qrupun daha yüksək səviyyəli məsulliyyət və sərişt əlilik istiqamətində inkişafına kömək edir. Aşağıdakı cədvəldə müxtəlif səviyyəli işçi qrupları üçün müvafiq gələn rəhbərlik üslubunun uyğunluğu əks olunmuşdur.

İşçi qruplarının yetkinlik səviyyəsi üslubu	Uyğunluq rəhbərlik
1.Qabilliyyətsiz və işləmək istəməyənlər.	Göstəriş vermək
2.Başa düşən, lakin işi bacarmayanlar.	Bölgü və stimullaşdırma
3.Başa düşən və işi qismən bacaranlar.	Qərar qəbulunda iştirak etmək
4.Tam qabilliyyətli və işi yerinə yetirməyə çalışanlar.	Səlahiyyətlərin ötürülməsi

Praktiki olaraq daha yüksək yetkinlik səviyyəsinə çatmaq üçün bütün qruplara kömək etmək və onları həvəsləndirmək mümkündür. Nəzarət və təlimatları azaltmaqla qrupp üzvlərinin davranışını izləmək lazımdır ki, onlar özlərində məsuliyyət hiss etsinlər və öz işlərini yaxşı yerinə yetirsinlər.

Liderin qəbul etdiyi üslub bir sıra amillərdən asılıdır, lakin onun üçün şəxsi bütövlüyü qorumaq vacibdir və o, özünü həmişə, hamı üçün « yaxşı adam » a çevirməlidir.

İşçi qrupunda liderliyin funksiyası öz fərdi üzvlərinin güclü tərəfləri haqda ümumi bilik əldə etməkdir. Buna görə də yeni vəzifə və tələblər meydana çıxdıqda lider dəyişə bilər. Dar düşüncəli rəhbər

öz rəhbərlik və nəzarət imkanlarından əl çekməmək xətrinə belə müsbət prosesi ləngidə bilər. Ona görə dəformal rəhbər öz hüquq və vəzifələrinin bir hissəsindən imtina etməklə işə daha çox xeyir verə bilər.

§10. Səlahiyyətlərin digər idarəetmə səviyyələrinə verilməsi

Rəhbərlik bacarığının bir növüdə 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, səlahiyyəti, məsuliyyəti kiminləsə bölüşsün. Menecerlərin çoxu məsuliyyətin bölüşdürülməsindən çəkinirlər. Buna əsas kimi "yeni köməkçilər" işə etinasız yanaşa bilər ki, bu da böyük itkilərə səbəb olar" fikrini göstərilir.

Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan qazanc və itkiləri araşdıraq.

Cədvəl 17.1. Səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan qazanc və itgilər.

Qazanc	İtkilər
Gərginliyin azlığı	Keyfiyyət aşağı düşə bilər
İşçi qrupunun müvəffəqiyyəti üçün imkanlar artır.	İş yerinə yetirilməyə bilər
Tabelikdəkilər yaxşılığa doğru dəyişir	Tabelikdəkilərlə daha geniş əlaqələr tələb olunur.
Hər hansı məsələyə reaksiya vermək üçün tələb olunan vaxt azalır.	Güclü şəxsiyyətlər tərəfindən təhlükə gözlənilə bilər.
Qrup halında görülən İş sürətlənir.	Qərar qəbuletmə prosesi mürəkkəbləşir.
İşə daha yaradıcı yanaşılır	Menecerlərdə stimullar azalır.

Səlahiyyətin verilməsinin göstərilən mənfi cəhətlərinə baxmayaraq, öz səlahiyyətlərini ustalıqla bölüşdürə bilən menecerlər müvəffəqiyyət qazanırlar. Göstərilən halda məsuliyyətin ötürülməsi özündə bir sıra bacarıq növünü birləşdirir ki, bunları inkişaf etdirmək

çox vacibdir. Onlardan ən əsasları bunlardır:

1. Riskin qiymətləndirilməsi. Məsuliyyət ötürülərkən risketmə dərəcəsi diqqətdən kənarda qalmır, qiymətləndirilir və minimuma endirilir. Bu öz işçilərini işlə lazimi dərəcədə yükləməklə və idarəetmə prosesində səlahiyyətin verilməsi bacarığı sayəsində əldə edilir.

2. Çalışın ki, səlahiyyətinizi qabilliyyətli şəxslərlə bölüşün. Bu da məsuliyyətli işlərdə çox əhəmiyyətli prosesdir. Əgər işçi əlavə məsuliyyət götürməyə qabil deyilsə, yaxud bunu istəmirsə, onda menecerin fəaliyyəti onun işinin stimullaşdırılması istiqamətində olmalıdır.

3. Səlahiyyətlərin hissə-hissə və ardıcıl olaraq verilməsi. Fərdi qabilliyyətin artması müəyyən vaxt tələb edir, buna görə də üzərində böyük tələblər qoyulan işçidə stress vəziyyəti əmələ gələ bilər.

4. Məqsədin maksiium aydınlıqla başa düşülməsi. Səlahiyyətin ötürülməsinin yüksək səviyyəliliyi ondadır ki, qoyulan məqsəd hamı tərəfindən qəbul olunaraq, dəqiq və birmənalı ifadə olunur. Bu o deməkdir ki, müvəffəqiyyətin meyyarı seçilib.

5. Tərəqqinin səviyyəsinə nəzarət. Tərəqqinin ümumi dərk edilməsi onu qiymətləndirmək qədər vacibdir. Cari nəzarət prosedurasının müəyyən edilməsi təhlükəsizlik hissi yaradır, riski azaldır və məsləhətləşmələr üçün əsas verir.

6. Müntəzəm məsləhətlər. Səlahiyyətin bölüşdürülməsi idarəetmənin inkişafının forması olduğu üçün bu proses başqalarının inkişafı (dəyişməsi)üçün istifadə edilə bilər. Yəni tabelikdəki işçi yaxşı işi öyrənmək üçün təlimatlar alır, rəhbər özünə inam hissini artırır. Məsləhətləşmələr üçün itirdiyiniz vaxta heyfslənməyin.

7. Səlahiyyətin ötürülməsinə imkanlarını arayın. Hər bir menecer səlahiyyətlərin ötürlməsi imkanlarını axtarmalıdır, lakin səlahiyyətin həddən artıq ötürülməsi də işçilərdə belə hiss yaradır ki, menecer öz vəzifələrini yerinə yetirməkdən qaçır.

8. Öz hakimiyyətinizin həddini düzgün müəyyən edin. Siz ancaq öz malik olduğunuz səlahiyyətləri başqasına ötürə bilərsiniz. Buna görə də gz hakimiyyət funksiyalarınızın həddini dəqiq bilməyə çalışın.

§11. Nə yaxşıdır ? Şallaq, yoxsa qoğal

İnsan mürəkkəb və tələbatları sonsuz məxluq olduğundan rəhbər şəxsiyyəti maksimum anlamağa çalışmalı, onun maraq və ehtiyaclarını nəzərə almalıdır. Neqativ möhkəmlətmə hakimiyyət verilmiş adamlar tərəfindən çoxdan istifadə olunur. Bu cür yanaşma adamların tənqid və cəzadan qaçmaq cəhdlərinə əsaslanır ki, bunun nəticəsində onların davranışı dəyişir. Lakin yuxarda deyildiyi kimi insan tam gücü ilə kötək altında deyil, ona real qazanc əldə etmək imkanı olduqda işləyir. Neqativ stimullar isə onun əlini işdən soyudur, nəticədə hər iki tərəf ruhdan düşür.

İnsanın əmək fəaliyyətinin müsbət cəhətlərini üzə çıxarıb onu həvəsləndirmək və hər cürə müdafiə etmək daha doğru üsuldur. Bu halda rəhbər işçinin işə can yandırmasını müəyyən etməyə və mükafatlandırmaya xüsusi əmək sərf edir.

Bu cür həvəsləndirmənin ən mühüm növləri aşağıdakılardır:

- yaxşı işi qeyd etmək:
- tərifləmək:
- sizdə olan informasiyanı verməyə hazır olmaq:
- başqalarına nümunə kimi yaxşı işi göstərmək :
- uyğun pul mükafatları vermək:
- xidməti vəzifədə irəli çəkmək :
- firma xaricində də insanın işini qiymətləndirmək:
- əlavə mükafatları artırmaq.

İşçilərlə rəhbər arsında əks əlaqənin olmaması, ona səbəb olur ki, öz işinə heç bir reaksiya hiss etməyən işçinin əli işdən soyuyur. Rəhbərlə işçi arasında gündəlik qarşılıqlı münasibət mükafatlandırma ilə sıx bağlıdır. Menecer tərəfindən hansı mükafatın seçilməsi işçinin sabit, surətli və məhsuldar işləməsindən çox asılıdır.

Beləliklə, ən yaxşı rəhbərlik üsulu sərbəst fikir mübadiləsi və qarşılıqlı mübadiləyə əsaslanan münasibətlərin yaradılmasıdır. Buna nail olmaq üçün rəhbər daim adamlarla ünsiyyətə can atmalı, onları qiymətləndirdiyini nümayiş etdirməlidir. Dediklərimizin hamısı sizin həqiqi hisslərinizə əsaslanmışdır. Belə ki, fırıldaq, yaxud yalan qarşılıqlı münasibətləri pozur. Siz bütün çətinliklərə baxmayaraq reallığa uyğun olaraq qarşılıqlı münasibətləri yaxşılaşdırmağa çalışmalısınız.

§12. «Çətin işçilər»

«Çətin işçilər», «çətin uşaqlar » kimi sözlərlə tez-tez rastlaşırıq. Yadda saxlamaq lazımdır ki, hər şeydə olduğu kimi insan münasibətləri də iki tərəfli prosesdir. Yəni sizin « çətin » hesab etdiyiniz işçi öz növbəsinində sizi « çətin » hesab edə bilər. Çətin qarşılıqlı münasibətləri aydınlaşdırsanız siz hər ikinizə təsir edən hərəkətlərinizi müəyyən edə bilərsiniz.

Tabelikdə ki, işçi ilə münasibətlərin formalaşmasında öz payınızı qiymətləndirmək üçün iki vasitə var:

a) ətrafdakılarla əks əlaqəni yaratmaq

b) öz qiymətli fikir və ideyalarınızı bəyan etmək

Bunlar heç də sadə iş deyil, buda öz üzərində müəyyən qədər işləməyi tələb edir.

Ətrafdakıların reaksiyası sizə mühüm informasiya verir, çünki kənardan hər şey daha yaxşı görünür. Lakin onların reaksiyası yalnız şəxsi fikirləri olduğundan tam həqiqət deyil. Subyektliliyi aradan qaldırmağa çalışın:

1.Birbaşa ətrafdakıların fikirini soruşun.

2.Ətrafdakılara hirsləndiyinizi, incidiyinizi və paxıllıq etdiyinizi biruzə verməyin.

3.Sərbəst fikir və informasiya mübadiləsinə imkan verən şərait yaratmağa çalışın.

4.Sizdən xahiş edirlərsə, ətrafdakılarla fikrinizi bölüşdürün.

5.Ətrafdakıların dediyi sözün təsirinə uyğun zahiri effekt nümayiş etdirməyə çalışın.

Siz ətrafdakıları fikir mübadiləsinə dəvət etməklə əks əlaqələr qura bilərsiniz. Buda sizin onlara necə təsir etdiyinizi öyrənmək üçün sizə imkan yaradır. Özü haqda daha çox öyrənməyin bir vasitəsi də öz fikir və baxışlarını açıqlamaqdır. Çox vaxt daxili «mənlik» rasional ictimai « mənlikdən» çox fərqlənir. Öz mövqeyinizi lizah edib başa salmaq yolları asan olmur. Bu işdə aşağıdakı göstərişləri əldə rəhbər tutmaq lazımdır.

1.Öz dəyərləriniz və münasibətləriniz üzərində işləmək üçün şərait yaradın. Bu işdə qoy sizə yaxınlarınız və dostlarınız kömək etsinlər.

2. Öz hisslərinizi ifadə etməyə hazır olun(deyilənlər bir-birinin ziddinə olsa belə).

3. Öz baxışlarınızı (fikirlərinizi) yazmağa çalışın.

4. Öz hərəkətlərinizi öyrənmə prosesində ətrafdakıların fikirləri

sizi həyacanlandırmasın, sizin məqsədiniz – özünüzü daha yaxşı dərk etməkdir.

Adamların « çətin » olması müxtəlif səbəblərdən ola bilər. Onların bir sıra xarkterik xüsusiyyətləri:

1. Tənbəllər – olandan az işləyirlər.
2. Kinlilər (qərəzkarlar) – öz davranış və qıcıqlandırıcı hərəkətləri ilə adamlarla münasibətləri pozur.
3. Emosional olanlar – öz hiss və həyacanlarını həddən artıq biruzə verirlər.
4. Kömməksizlər – həmişə müvəffəqiyyətsizlik qorxusu altında olurlar.
5. Müdafiə mövqeyi tutanlar – dəyişikliklər zamanı öz qınına çəkilirlər.
6. Əxlaqsızlar – öz firəvanlığı üçün adamlar və sistemlərdən istifadə edərək onlara ağır ziyan vururlar.
7. Qəzəblilər - köhnə haqq – hesabları yadda saxlayıb qisas almağa çalışırlar.
8. Hər şeydən boyun qaçıranlar – özləri və fəaliyyətləri üzərində tədqiqat aparılmasına imkan vermirlər.
9. Ağılsızlar – öz səfehlikləri üzündən səhv və məhdud əqli nəticələr çıxarırlar.
10. Hissiyatsız adamlar - hissiz olduqlarından ətrafdakıların fərqinə varmırlar.
11. Xoflu (hürkək) adamlar – həmişə nədənsə çəkinirlər, buda onların potensial imkanlarını məhdudlaşdırır. Əgər bu xüsusiyyətlərin hamısı, yaxud əksəriyyəti bir fərddə cəmləşsə onda bu superproblemə çevrilir. İşçilərdə olan bu « çətin « keyfiyyətləri aradan qaldırmaq çox çətindir. Lakin bir sıra hallarda uğur qazanmaq olar:

1.Özünüzü həmin şəxsin yerində təsəvvür edin. Onun vəziyyətində olmaq nə deməkdir?

2. Həmin şəxsin maraqlarını aydınlaşdırmağa çalışın. O nəyə can atır, öz qüvvəsini nəyə sərf edir?

3. Onun davranışına təsir göstərən şərait və qüvvələri aydınlaşdırmağa çalışın.

4. Açıq münasibətlər yaratmağa çalışın. Bu dözümlülük yaradar və sizi digərləri ilə barışmağa gətirib çıxarar. Lakin bu « çətin » keyfiyyətləri aradan qaldırmağa çalışdığınız zaman aşağıdakı mənfi hallarda ola bilər:

1.Sərf etdiyiniz vaxt hədər gedə bilər.

2. Status - kvonu pozduğuna görə sizə qarşı düşmənçilik əmələ gələ bilər:

3. Həmin şəxslər öz istəkləri ilə sizi bezdirə bilərlər.

4. Gizli düşmənçiliklərdən irəli gələn toqquşmalarda siz uduza bilərsiniz.

Bəzi mənfi hallara baxmayaraq çətin münasibətləri yaxşılaşdırmaq cəhdləri ümumən səmərəlidir.

§13. İşçi qruplarına səmərəli rəhbərlik etmə qabilliyyəti

Menecerin bir problemi də işə yeni götürülənlərə işləmək bacarığı və onları səmərəli işçi qruplarına çevirməkdir. İşçi qruplarına səmərəli rəhbərlik etmək üçün bir sıra qabilliyyətlər olmalıdır:

1.Rəhbər tabelikdəkilərin davrvnış reaksiyalarına diqqət yetirir.

2.Lazım gəldikdə intizam yaratmaqdan ötrü cəzalandırmaya əl atır.

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

4.Öz rolunu yerinə yetirməkdə ona nəyin təsir göstərdiyini tam aydınlığı ilə təsəvvür edir.

5.Ətrafdakılarla xoş münasibətləri genişləndirməyə çalışır.

6.Öz göstərişlərində dəqiqlik və aydınlığı gözləyir.

7.Tabelikdəkilərin işini müntəzəm olaraq təhlil edir.

8.Ortabablığa dözmür nümunəvi işi isə mükafatlandırır.

9.Cari işin təhlili müəyyən sistem şəkilində olur.

10.Səlahiyyətlərini bacarıqla bölüşdürməyə çalışır.

11.Rəhbər neqativ möhkəmlətmədən tez-tez istifadə etməkdən çəkinməlidir.

12.İmkan düşdükcə tabelikdəkinin işini qeyd etməyə etinasızlıq etmir, müsbət oks əlaqələr yaratmağa çalışır.

13.Çətin adamlarla lazımi münasibətlər qurur.

14.Öz qrupunun ümumi mənafeylərini təhlükədən qoruyur.

15. Əməkdaşların işə maksimum can yandırması yollarını arayır.

16.Rəhbər müvəffəqiyyət meyyarlarını təyin etməyi bacarmalıdır. Bütün bu vərdişlər müəyyən adamlar qrupuna birbaşa məlum olan menecer üçün zəruridir. Bu halda işçi qrupları mürəkkəb məsələlərin həllində daha səmərəli və əlbir fəaliyyət göstərirlər.

§14. İşçi heyyətinin öyrənilməsi

Adamlara bacarıqlı rəhbərlik etmək üçün öz tabeliyində olanların təhsili rəhbər üçün funksional zərurətdir. Hər bir rəhbər tabeliyindəkilərin səriştəli olmasına çalışmalıdır. Praktiki olaraq hər bir şəxs şəxsi və peşə artımı üçün müəyyən potensiala malikdir. Ölkəmizdə əməyin əmtəyə çevrilməsi və qiymətinin artması prosesi getdiyi indiki zamanda bu potensialı realaşdırmaq üçün vəsait və vaxt sərf etmək çox aktualdır. Adamların inkişafı səmərəli idarəetmənin ən mühüm elementidir. İşçinin inkişafı aşağıdakılara səbəb olur:

- işçinin işə marağının artmasına;
- işdə daha yüksək nəticələrin əldə olunmasına;
- rəli çəkmək üçün namizədlərin meydana çıxmasına;
- çox yaxşı işgüzar iqlimin yaranmasına;
- stanqıların daim artmasına.

Adamların şəxsi inkişafı göründüyü kimi ilk növbədə mənəvi iqlimə və həyat fəaliyyətinə təsir edir. Şəxsi peşə inkişafı emosional üzgünlükdən qutarmağın ən yaxşı vasitəsidir. Adamları inkişafa can atan menecer həm də onların energetik resurslarının artmasına və işinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Şəxsi artım üçün mülayim atmosfer yaratmağa çalışın. Kollektivdəki vəziyyətə rəhbərlərin davranış və yanaşma formaları çox təsir göstərir. İşgüzar fəaliyyət məsələlərində hər bir menecerin şəxsi mövqeyi var ki, tabelikdəkilər bu mövqeyi həmişə nəzərə alırlar. Müxtəlif rəhbərlərdə yanaşma tərzi müxtəlifdir. İş atmosferinin formalaşmasının bir neçə üsulunu göstərək:

- tənbeledici-rəhbər hər şeylə maraqlanır, öyrətmə prosesində yol verilən səhvlərə irad tutur;
- formal- öyrədilmədə əsas fikir prosedura məsələrinə verilir;
- fərdi yanaşma-rəhbər hər kəsə onun xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq kömək etməyə çalışır və öz şəxsi təcrübəsini onunla bölüşür;
- kəsərləşdirilmiş - rəhbər hər bir işçinin işinə qarışmaqdan çəkinir;
- tərəfdar çıxma - təhsilin dərinləşməsi və eksperimentlər həvəsləndirilir;
- direktiv - çoxlu təlimatlar verilir;
- səhlənkarlıq(laqeydlik) - ətrafdakıların inkişaf prosesi və səviyyəsinə heç bir diqqət verilmir.

Menecerin fəaliyyətinin ən mühüm göstəricilərindən biri adamların öz işinə və şəxsi inkişafına qüvvə və vaxt sərf etməsi

arzusudur. Öz şəxsi inkişafları üçün sərf etdikləri gücün müqabilində fərdlər fərqləndirilir. Səmərəli işləyən rəhbər insan enerjisini istiqamətləndirə bilir, hər bir işçinin imkanlarını müəyyən edir və onları realaşdırmaq üçün yollar arayır. Səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün menecer tabeliyindəki hər bir işçiyə indiki və gələcək göstəricilərin fərqini aydınlaşdırmağa kömək etməli və sonra göstəriciləri ayırmalıdır. Bu zaman rəhbər göstəriciləri qiymətləndirməkdə işçiyə kömək edir, məsləhətlər verir və əks əlaqədən istifadə edir.

Əgər firmadakı mühit işçiləri təhsilə maraqlandırsa, orada bu firmada mənəvi köhnəlmə problemi aradan qalxır. Əgər işçi əmək prosesinin hər hansı mərhələsində meydana çıxan məsələlərdən stansiyalardan baş çıxarmırsa, deməli o mənəvi köhnəlməyə məruz qalıb. Yadda saxlamaq lazımdır ki, mənəvi köhnəlmə vəzifədən asılı deyil, o həm şirkət rəhbərinə, həm də adı qulluqçuya, mühasibə, elektrik işçisinə aid ola bilər. Buna görə də rəhbər həmişə açıq və çevik olmaq üçün bir sıra zəruri tədbirləri görməlidir. Kollektivdə pozitiv mühitə xas olan cəhətlər bunlardır:

- bütün əməkdaşlar qarşıya qoyulan məqsədi tam başa düşürlər;
- adamların öz təcrübə və bacarıqlarını yenidən qiymətləndirmək imkanı var. Bu seminarlar, mühazirələr, yeni nailiyyətlərin nümayişi, stajkeçmə və s. üsullardır;
- əmək vərdişlərinin inkişafı üçün vəsait ayrılmışdır;
- adamların inkişafı üçün mümkün olan hər bir imkandan istifadə edilir;
- hər bir şəxsin inkişafı planlaşdırılır;
- gülünc görünməkdən qorxmayan insanlar risk edirlər;

Menecerlərin ən iztirablı və incə vəzifəsi tabelikdəkilərin attestasiyasıdır. Qiymət verən başa düşür ki, obyektiv tələsirat yaratmaq və onu aydın hümanist formada çatdırmaq çox çətindir. İmtahan verən isə ağır vacib olsa belə, o attestasiya proseduralarının çox gərgin və çətin olduğunu düşünür. Qiymətləndirmə prosesi təhsilin əsasını təşkil edir və menecer bacarıqla təşkil edilmiş attestasiya müsahibələrindən fərdi təhsilin inkişafı üçün çox şey əldə edə bilər. Eyni zamanda müsahibə insanı ruhdan sala bilər. İmtahan verənin belə neqativ reaksiyasına səbəb olmamaq üçün attestasiyanın keçirilməsinə ciddi hazırlaşmaq lazımdır. Bu zaman həm toplanmış informasiyadan və əks əlaqədən, həm də psixoloji treninqdən istifadə edin. Attestasiyaya hazırlaşmaq üçün xeyli vaxt ayırın. Qiymətləndirmə prosesi intizamı və

məsuliyyəti saxlamağın tərkib hissəsidir. Bu cür imkana malik rəhbər qarşılıqlı münasibətlərin yaxşılaşmasına, şəxsiyyətin inkişafına və insan qüvvələrinin müvəffəqiyyətlə əlaqələndirilməsinə nail ola bilər.

§15. Məsləhət vermə

Attestasiya ilə yanaşı təhsil prosesinə məsləhət vermə də daxildir. Bu proses qeyri formal olaraq hər gün baş verir. Məsləhət vermə bacarığı zəruriyyətdir. Bu işçilərinizin inkişafında funksiyalarınızın genişlənməsində (hamilik etmək və şəxsi inkişafada bir başa inkişaf etməkdə) sizə kömək edir. Bir çox idarəedicilər haqlı olaraq belə hesab edirlər ki,məsləhət vermək çətindir, bir çox hallarda isə yaxşı deyil. Məsləhətin faydalılığı ondadır ki, rəhbər tabeliyindəkinə məsləhət verməklə bərabər məsləhətləşməni ikitərəfli aparsın, həmin prosesə sizin həmkarlar, digər bölmələrin rəhbərləri, sizin birbaşa tabe olduğunuz müdiriyyətdə daxil edilsin.

Məsləhətləşməni aşağıdakı formada aparmaq məqsədəuyğundur.

- tabelikdəkilərlə formal attestasiya müsahibələri;
- tabelikdəkilərlə qeyri-formal görüşlər;
- konkret problemlərin digər rəhbərlərlə müzakirəsi;
- karyeranın müzakirəsi və planlaşdırılması;
- işçilərin inkişafına hamilik;
- qrupda əks əlaqənin yaradılması»
- mürəkkəb qarşılıqlı münasibətlərin araşdırılması;
- çətin vəziyyətə düşmüş dostlara kömək;

Əgər məsləhətlərinizin yerinə yetirilməsini istəyirsinizsə həmsöhbətlərinizə olan münasibətlərinizi göstərməyə çalışın. Q.Eqana görə təcrübəli məsləhətçi açıq adam olur və üç prinsipə sadiqdir:

1.Təbii olmaq və düşündüyünü demək. Öz məsləhətinizdən şəxsi mənafe üçün istifadə etməyin. İkifikirlilik olmasın deyə sadə konkret formada fikrinizi çatdırın.

2. İnsanın nə düşündüyünü anlamağa çalışın və onun vəziyyətini qiymətləndirin.

3. Onun hissiyyatına toxunmadan qeyri kafi faktları və düşüncələri bildirməyə hazır olun.

Adətən, məsləhət vermə aşağıdakı məqsədləri güdür:

- problemlərin daha bacarıqla həll edilməsi üçün başqa şəxsə kömək:
- ondan nəyin tələb olunduğunu başa salmaq:
- mühüm faktlar və məsləhətlərin yaratdığı gərginliyin və ümdüsizliyin aradan qaldırılmasında ona kömək etmək:
- öz şəxsi həyatına daha məsuliyyətlə yanaşmaqda və lazımi nəticələri əldə etməkdə həmin şəxsə kömək etmək.

Psixoloji təsir altında çətinliklə qarşılaşan adamlar özlərini çox zəif hiss edirlər və həqiqəti qəbul etməkdən çəkinirlər. Bu da onların problemləri həll edə bilməmələri kimi görünür. Təcrübəli məsləhətçi problemin həqiqi mahiyyətini və real faktları dərk edir. Məsləhət vermə bacarığı aşağıdakılardan ibarətdir:

A. İnsanın öz fikirlərini ifadə etməyə və problemləri müstəqil həll etməyə həvəsləndirir.

B. Elə üsullardan istifadə etmək ki, onların köməyi ilə məsləhətçi ardıcıl olaraq həmin şəxsə aid problemləri həll edə bilsin.

Təmkinli məsləhətçiyə xas olan üsullardan aşağıdaları qeyd edə bilərik:

1. Dinləmək insana öz fikrini bildirməyə imkan yaratmaq;
2. Dəqiqləşdirmək siz deyilənləri tam başa düşdüyünüzə əmin olmalısınız:
3. Ümumiləşdirmək -- vəziyyəti tam dərk etmək üçün informasiyanı sistem şəkilinə salmaq;
4. Yoxlamaq -- konkret suallar verməklə tərəddüdləri aradan qaldırmaq;
5. Müəyyən etmə -- problemi müəyyən etmək və onu adlandırmaq;
6. Variantları seçmək problemin həlli yollarını qiymətləndirmək;
7. Tövsiyə vermək müəyyən nəticəyə gələrək daha yaxşı fəaliyyət tərzi təklif etmək;
8. Tapşırıq vermək -- onun nə etməli olduğunu demək.

Göstərilən üsullardan hər biri müəyyən anlarda tətbiq olunur.Təəssüf ki, tövsiyələr vermək geniş yayılmışdır. Bu üsullardan 1; 2; 3; 4; 5 №-li və 6№-li üsulu A qrupuna aid etmək olar. 7 və 8-ci üsullar isə məsləhət alanın problemi həll etmək sferasına aiddir.

Yuxarıda göstərdiyimiz kimi adamların davranışına əks əlaqələr mühüm təsir göstərir. Bəzi hallarda özgə fikri adamı ruhdan sala bilər, buna görə də rəhbər əks əlaqəni elə qurmalıdır ki, adamlar

özlərini güclü hiss etsinlər. İndi isə qısaca - məsləhətvermə prosesində əks əlaqəni səmərəli təşkil etmək yollarını göstərək.

1. Sizin bölüşdürmək istədiyiniz informasiya şəxsi olduğundan həmsöhbətinizə maksimum diqqət yetirin.

2. Həmsöhbətinizə qarşı həssas olun. Söhbətə başlamazdan əvvəl niyyətinizin aydınlığına və müsbət əhəmiyyət kəsb etməyinə əmin olun.

3. Anlamağa çalışın. sizin fikir söyləməyinizi gözləyirlərmi? Sizin fikirləriniz o vaxt tam xeyir gətirər ki, həmsöhbətinizin özü sizə bu barədə müraciət etsin. Bu qarşılıqlı anlamanı gücləndirir.

4. Fikrinizi dəqiq ifadə etməyə çalışın. Düzgün söylənmiş fikir həmişə aydın və konkret olur.

5. Öz nöqteyi-nəzərinizi tam açıqlayın. Öz fikir və hisslərinizi maksimum çatdırmaqla siz həmsöhbətinizin öz fəaliyyətini səmərəli qiymətləndirilməsinə imkan yaradırsınız.

6. Çalışın ki, faktları düşüncələrdən ayrı bilə siniz. Siz şəxsin davranışı haqda faktiki materialları əldə etməlisiniz, bundan sonra həmin faktlara öz münasibətinizi bildirə bilərsiniz. Sizsadəcə olaraq,hadisəni təsvir etsəniz, nəticədə həmsöhbətinizdə hadisəyə qiymət vermək formalaşır. Əgər siz öz fikir və mühakimələrinizi çatdırırsınızsa, bunun sizin subyektiv (şəxsi) fikriniz olduğunu da qeyd etməlisiniz.

7. Əks əlaqə o vaxt maksimum fayda verər ki, müzakirə predmeti olaraq konkret hadisə həmsöhbətinizin yaxşı yadında olsun. Buna görə də lazımi vaxtı əldən vermək olmaz.

8. Əmin olun ki, sizi dinləyirlər.Başqalarının sizinlə razılaşıb razılaşmadığını yoxlayın. Müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin olması həmfikirlilik, yaxud müxtəlif fikirliliyi aydın göstərir və buda obyektivlik üçün zəmin yaradır.

Menecer üçün əks əlaqə, yəni ifadə etmək və başqalarını dinləmək təcrübəsinin mənimsənilməsi onun həm rəhbər, həm peşəkar, həm də yaxşı dost kimi qiymətini artırır.

Hər gün müxtəlif adamlarla əlaqədə olan rəhbər üçün məsləhətləşmə qabiliyyətini öyrənmək və inkişaf etdirmək vacibdir.

§16. Sosial – istehsal situasiyaları nümunələri və onların həlli yolları

Kollektiv dayaq olmasa, sizin yaxşı menecer olmaq arzunuz

hətta yuxarıda göstərdiyimiz tövsiyyələrin köməyi ilə də reallaşa bilməz. Buna görə də kollektivdə baş verən konkret sosial-psixoloji situasiyar və onların həlli yolları ilə tanışlıq maraqlıdır. Sənayedə sosial-psixoloji situasiyaların xüsusi tədqiqatları göstərir ki, rəhbərin davranışına təsir edən üç tip situasiyalara daha çox rast gəlinir.

1. Situasiyaların birinci tipi rəhbərin təcili reaksiyasını tələb edir, çünki bu halda düşünməyə və düzgün variant seçməyə vaxt qalmır. Burada ancaq sizin təcrübəniz yardımçı ola bilər. Belə situasiyalara bir misal: tabeliyinizdəki işçi sizin yanınıza gəlir, istehsalat mövzusunda söhbət edirsiniz və birdən işçi sizə başqa bir işçinin sizin rəhbərlik bacarığınıza mənfi yanaşdığını bildirir. Sizin reaksiyanız? Düzgün o reaksiya olur ki, ya siz həmsöhbətinizi başqalarının dediyini çatdırdığına görə danlayırsınız, ya da dediklərini həmin şəxsin yanında təkrar etməyini təklif edirsiniz. Danlamaq təsir etmirsə, ikinci yol daha məqsədə uyğundur.

2. Bu tip situasiyalarda rəhbərin hələ olavə informasiya almaq, hələ də situasiyanı təhlil edib, lazımi gəlirsə həmkarları ilə müzakirə etməyə vaxtı var. Qərarın səmərəliliyi isə rəhbərin analitik qabiliyyətindən asılıdır. Misal: Sizin şef sizlə məsləhətləşərək qərar qəbul edir. Bir müddətdən sonra şef tamamilə birincinin əksinə olan qərar qəbul edir və bunu siz təsadüfən eşidirsiniz. Siz necə hərəkət etməlisiniz?

3. Bu tip situasiyaların əsas cəhəti odur ki, onların birbaşa düzgün həlli yoxdur. Belə ki, bu hallar müxtəlif səviyyə rəhbərlərin səhfi üzündən yaranır. Bunların həll olunmazlığının səbəbi bu hallarda şəxsi və qrup münaqişələrinin meydana çıxması və həmin şəxslərə psixoloji zərbə vurmasındadır. Belə situasiyaları ya inzibati yolla, ya da səhfləri uzun müddət araşdırıb təhlil etməklə həll etmək olar. Situasiyalar ilk baxışda sadə görünsə də tələsik qərar çıxarmaq səhfləri gətirib çıxarır. Hətta böyük idarəetmə təcrübəsi də rəhbəri səhflərindən qoruya bilmir. Konkret sosial-psixoloji situasiyaların səmərəli həlli aşağıdakılardır nəzərdə tutur:

A. Çox saylı istehsal situasiyalarında insanlar arasındakı qarşılıqlı situasiyanı seçmək bacarığı, həll ediləcək problemin dəqiq və qısa ifadə edilməsi.

B. Situasiyanın həllinin bütün variantlarını (hətta ilk baxışda absurd görünənləri də) yoxlamaq bacarığı.

V. Ən yaxşı variantı tapmaq üçün variantların hər birini təhlil etmə bacarığı.

Bir neçə tipik situasiyalara baxaq:

1. Marketinq şöbəsinin aparıcı işçilərindən ikisi bir-biri ilə həmişə münaqişədədirlər Buda işin nəticələrinə mənfi təsir edir. Hər işçi peşəkarlıq baxımından firma üçün qiymətlədir. Rəhbər nə etməlidir? Belə bir yol ilk baxışda düzgündür: Onlara tapşırırlar ki, firmanın mənafeyi naminə vəzifə borclarını yerinə yetirsinlər. əks halda inzibati halda ölçü götürüləcək. Formal cəhətdən bu düzgün qərardır. Lakin psixoloji cəhətdən belə yol tam düzgün deyil. Buna görə də kadrları yerləşdirərkən onların bütün sosial-psixoloji xüsusiyyətlərini nəzərə almaq lazımdır. Onların hər hansı birini, yaxud hər ikisini cəzalandırmaq olar. Bu müvəqqəti xeyr verə bilər. Əgər onlar arasında münaqişə davam edirsə, firma üçün çətinliklər yaratsa belə onların funksional əlaqələrini tamamilə kəsmək vacibdir. Müvəqqəti çətinliklər belə qərar qəbul etmək üçün əsas ola bilməz.

2. Öz iş kabinetinizdə sıravi işçi ilə mühüm bir iş məsələsini müzakirə edirsiniz. Bu an menecerlərdən biri otağa daxil olur, sizinlə görüşür və o da mühüm bir məsələdən söhbət açır. Bu halda necə hərəkət etməli? Əgər siz sıravi işçidən xahiş etsəniz ki, gedin sonra danışarıq, bu tabelikdəki , işçiyə hörmətsizlik kimi çıxa bilər. Əgər menecerə təklif etsən ki, o bir az sonra gəlsin, bu düzgün olar. Bununla öz rəhbərlik üslubunu nümayiş etdirmiş olarsınız. Gec-tez hamı bu üsluba alışacaq.

3. Firmanızın baş iqtisadçısı qadındır. O, vaxtla hesablaşmadan işləyir, həddən artıq tələbkardır, tənqidi qəbul etmir, özünü düzgün, başqalarını isə iş görməyən hesab edir. İşçilərdə onunla işləmək istəmirlər, hətta işdən də çıxırlar. Ona necə kömək etməli? Ümumi yığıncaqda onun davranışını müzakirə etməyin əhəmiyyəti yoxdur,çünki o tənqidi heç vaxt qəbul etmir. Onun fərdi işini araşdırsanız daha yaxşı olar. Belə ki, konfliktin əsas səbəbi məhz onun insanlara rəhbərlik edə bilməməsidir. Yaxşı işgüzar keyfiyyətlərin olması, hələ kimisə rəhbər vəzifəyə təyin etmək üçün əsas vermir. Əlbətdə, siz baş iqtisadçıya hüquq verə bilərsiniz ki, öz işçilərini özü seçsin. Lakin bizim misalda bu yolverilməzdir.

4. Firmada kompüyuterlər qruplaşdırılarkən avadanlıqların daşınması zamanı gənc mühəndislərdən biri daşımadan imtina etmiş və deyib ki, mən yük daşıyan deyiləm. Digər işçilər isə daşımaya etiraz etməmişdir. Bu halda bir rəis kimi siz necə hərəkət etməlisiniz?

Bu situasiya birbaşa həlli olmayan situasiyalar tipinə aiddir. Siz tutaq ki, həmin mühəndisi bu işdən azad etsəniz də, ona mükafat verilməyəcəyini xəbərdarlıq edirsiniz. Onda belə çıxır ki, xidməti

vəzifənizdən təyinatına görə istifadə etmirsiniz. Əgər siz firmadakı təşkilati qarma-qarışıqla barışırsınızsa, bu o demək deyildir ki, başqalarında onunla barışmalıdır. Sizin fikrinizcə mühəndis haqlıdarsa, bu işdən onu azad edirsiniz. Qoy o bilavasitə öz işi ilə məşqul olsun deyirsiniz. Bu qərar düzgün hesab edilə bilər. Bəs digər işçilər buna necə baxar? Əgər onlar işdən imtina etmirlərsə, bu sizin nüfuzunuzun təsdiqi demək olar, lakin belə davranış norması müasir biznesin tələblərinə heç cür uyğun gəlmir.

Bir çox menecerlərin işində atalət effekti mövcuddur, yəni onlar köhnə üsullarla işləyir, özlərini dəyişə və inkişaf etdirə bilmirlər. Rəhbərin peşəkarlığının artması yolunda ən çox aşağıdakı maneələrə rast gəlinir:

1.Yeni situasiyalardan qorxmaq. Adamlar təhlükəsizliyə, risk və yeniliklərin asan başa gəlməsinə üstünlük verirlər.

2. Əziyyətdən qorxmaq. Adamlar onlara pis təsir edə biləcək situasiyalardan çəkinirlər.

3. Ətrafdakıları gözləmək. Bəzən ailə üzvləri, həmkarlarınız, dostlar özlərini dəyişməyə tələsmirlər.

4. Öz gücünə inanmaq. İnsan özünü dəyişəcəyinə inanmır. Belə inamsızlıq da inkişaf və dəyişikliklər prosesini ləngidər.

5. Bacarıq və vərdişlərin çatışmaması. Bəzən özünü dəyişmək üçün insanda ideya və vərdişlər çatışmır.

Levinin fikrincə dəyişikliklərə aşağıdakı amillər daha çox təsir edir: vicdanlılıq, daha yüksək statusa can atmaq, yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq arzusu, yeni sınaqlara maraq. Əks amillər aşağıdakılardır: risk etmək istəməmək, özünə inamsızlıq, işi həvəslə görməmək, naməlum hallardan qorxmaq və s. Bu amillərin təsiri kanatın dartılmasına oxşayır. Ya tarazlıq, ya da bu və digər qüvvə üstün çıxır. Tarazlıqdan müsbət tərəfə çıxmaq üçün aşağıdakı kimi hərəkət etmək lazımdır:

1. Bütün təsir edən qüvvələri aşkar edin, onları əhəmiyyətinə görə qiymətləndirin.

2. Dəyişikliyə kömək edən qüvvələri gücləndirməyə çalışın.

3. Dəyişikliyə səbəb ola biləcək yeni amilləri meydana çıxarın.

4. Neqativ qüvvələrin fəallıyyətini zəiflətməyə, yaxud neitrallaşdırmağa çalışın. Bu amilləri bir birindən təcrid olunmuş şəkildə nəzərdən keçirmək olmaz. Pozitiv qüvvələrin üstün gəlməsi üçün uzun müddətli gərgin işləmək lazımdır.Nəticədə şəxsi-işgüzar keyfiyyətlər əhəmiyyətli dərəcədə artır (bax cədvəl 17.2).

§17. Şəxsi inkişafın nümunəvi planı

Şəxsi inkişaf planını asan tərtib etmək üçün bir neçə əsas qaydaya əməl etmək lazımdır:

1. Qarşınıza aydın məqsəd qoyun. Son nəticəni təsəvvür etməyə çalışın və mümkünsə onu ətraflı yazın.

2. Müvəffəqiyyəti hansı əlamətə görə qiymətləndirəcəyinizi müəyyən edin.

Cədvəl 17.2.

Şəxsi inkişafın idarə olunmasında qüvvələr meydanı konsepsiyasının tətbiqi

Vicdansızlıq	Risk etmək istəməmək
Ətrafdakıları gözləmək	özünə inamlılığın çatışmaması
Daha yüksək statusa can atmaq	lazımi vərdişlərin olmaması
İşi yerinə yetirə bilməmək qorxusu	köməksizlik
Yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq arzusu	naməlum hallardan qorxmaq
Yeni sınaqlara maraq	lazımi enerjinin çatışmaması
Adları təmin etmək zərurəti	özünü tanımamaq
Ətrafdakılar qarşısında məsuliyyət	özü haqda qeyri-dəqiq təsəvvür
Rəhbər tərəfindən	müdafiə olunmamaq
Potensialın çatışmaması	

3. Məsələn əgər insan arıqlamaq istəyirsə ona öz çəkisinin azalmasına vizual qrafiki çox kömək edə bilər. Bu prinsipi gözləyin.

4. Müvəffəqiyyət az olsa da razı qalın. Səbirsiz adamlar özlərini dəyişmək istəklərinə az-az hallarda çatırlar. Az-az da olsa inkişafda sabitlik mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

5. Tanış olmayan situasiyalarda risk edin.Psixoloji cəhətdən yeni situasiyalar daha təhlükəli görünür. Tez -tez elə hallar olur ki, risk etməli, ya da geri qayıtmalısan. Yenilikdən qaçsanız yeni situasiyalar sizin üçün qeyri-müəyyən qalacaq, bu da inkişafı ləngidir.

6. Yadda saxlayın ki, şəxsi inkişafınızı özünüz idarə edirsiniz. Həyat təcrübəsinə əsaslanaraq öyrənmək, inkişaf etmək, ya da təhlükəsizliyə uyğunlaşmağı siz özünüz seçirsiniz. Şəxsi sərəfə sizin öz həyatınızın gedişinə məsuliyyət daşımağınızdan birbaşa asılıdır.

7. Sizin inkişafınız ətrafdakıların mənfi reaksiyası ilə üzləşə bilər Sizin həm peşəkar, həm də şəxsi keyfiyyətlərinizin artması deməkdir ki, bu da ətrafdakılarda paxıllıq və düşmənçilik doğura

bilər.

8. İmkanı əldən verməyin. Özünü təkmilləşdirmə prosesində yeni imkanlar meydana çıxa bilər. Bu dövrdə yeni kollektiv yaratmaq, işi irəli aparmaq, yeni əlaqələr yaratmaq olar. İmkanı dərk etmək və reallaşdırmaq bacarığı öz üzərində işləyən adamların xüsusiyyətidir.

9. Başqalarından öyrənməyə də hazır olun. Ətrafdakılardan çox şey öyrənmək olar. Başqalar ilə məsləhətləşmələr faydalıdır. "Kənar" adamın fikirləri qiymətli resursdur. Özgə fikirlərə irad tutmaqdan qorxmayın. Bu həm məsləhət aldığın şəxsi qiymətləndirməyə kömək edər, həm də sizin nüfuzunuzu artırar.

10. Müvəffəqiyyətsizlik və səhvlərinizdən nəticə çıxarın. Əgər haqlı deyilsinizsə onu etiraf edin. Müvəffəqiyyətsizlik və səhvlərinizə praktika ilə əlaqə kimi baxın və nəticə çıxarın. Müvəffəqiyyətsizliyə bu cür yanaşmanın özü də inkişaf üçün faydalı resursdur.

11. Öz baxış prinsiplərinizə aid diskusiyalardan qaçmayın. Səhv nöqteyi-nəzər, düşüncə və fikirləri yalnız açıq təhlil yolu ilə aradan qaldırmaq olar. Öz mövqe və baxışlarınızı bəyan etməkdə siz ətrafdakıların reaksiyasını görmək şansı əldə edirsiniz

12. İşlədiyiniz təşkilata xeyr verməyə çalışın. Belə fikirlər var ki insanla təşkilat arasındakı münasibətlər elə qrulub ki, hər bir tərəf daha çox mənfəət götürməyə çalışır. Əgər sız təşkilata xeyr vermirsinizsə sizə böyük imkanlar yaradılacağına ümid bəsləməyin.

13. Öz qarşınıza real müddətlər qoyun. Sizin işgüzar keyfiyyətlərinizin təkmilləşməsi prosesi fasləsizdir. Sız bir məqsəddən digərinə doğru gedirsiniz. Yeni davranış modeli köhnəni yavaş-yavaş əvəz edir. Bu dəyişikliklər daimi nəzarət və real müddət tələb edir.

14. Sözləriniz işlə uyğun gəlməlidir. Sizin sərişdəliliyiniz söylədiyiniz sözlərdə deyil, işlərdədir. Ətrafdakıların da sözlərinin arxasında nə durduğunu anlamağa çalışın və onlara işinə görə qiymət verin.

15. İnkişafa nəzarət etmək üçün çatışmamazlıq konsepsiyasından istifadə edin. Belə konsepsiyalardan biri test sualları əsasında güclü tərəflərinizə haqqında məlumat əldə etməkdir. Onları müəyyən vaxt ötdükcə doldurun və nəticələrin tutuşdurub müqayisə edin. Bu halda siz öz inkişafınıza nəzarət edə bilər və yeni stimullar əldə edə bilərsiniz.

16. Öz inkişafınızdan həzz alın. Əgər öyrənmə prosesində siz həzz alırsınızsa proses daha müvəffəqiyyətlə gedir. Öyrənmə üçün elə mühit yaxşıdır ki, adamı cari çətinlikləri aradan qaldırmağa məcbur edir və yeni müvəffəqqiyyət üçün şans yaranır.

FƏSİL 18. MENECMENT SİSTEMİNDƏ ADAPTASİYA VƏ KARYERA

§1. İşgüzar adaptasiyanın müasir təşkilatların idarə edilməsində yeri və rolu

Təşkilatda idarəçiliyə heyətin cəlb edilməsi zamanı qarşıya çıxan mühüm problemlərdən biri - adaptasiyanın idarə edilməsidir.

Adaptasiya – yeni peşə, sosial və təşkilati – iqtisadi əmək şəraitində işçinin get – gedə işi öyrənməsinə əsaslanan, işçinin və təşkilatın qarşılıqlı uyğunlaşmasıdır.

İnsan işə girən zaman təşkilatdaxili münasibətlər sisteminə daxil olaraq, orada eyni zamanda bir neçə mövqe tutur. Hər mövqeyə müəyyən tələblər, normalar, davranış qaydaları uyğundur, bunlar da kollektivdə bir işçi, həmkar, tabelikdə olan kimi, idarəetmənin kollektiv üzvü, ictimai təşkilatın və s. üzvü kimi insanın rolunu müəyyənləşdirir. Göstərilən hər hansı mövqelərdən birini tutan həmin mövqeyə uyğun davranış gözlənilir. Bu və ya digər təşkilata daxil olarkən, insan müəyyən məqsədlərə, tələblərə, davranış normalarına malik olur. Bunlara uyğun olaraq əməkdaş təşkilata qarşı müəyyən tələblər qoyur: əmək şəraitinə və onun motivasiyasına.

Qarşılıqlı uyğunlaşma və ya işgüzar adaptasiya o vaxt uğurlu olur ki, kollektivin norma və dəyərləri ayrılıqda əməkdaşın norma və dəyərləri olsun, əməkdaş kollektivdə özünün sosial rolunu dərk etsin, onu mənimsəsin.

Adaptasiyanın **iki istiqamətini** fərqləndirirlər:

Birincisi, peşəkarlıq fəaliyyəti təcrübəsi olmayan gənc işçilərin uyğunlaşması (adətən burada söhbət müxtəlif səviyyəli təhsil müəssisələrini yenicə qurtaran məzunlardan gedir);

İkincisi, peşəkarlıq fəaliyyəti təcrübəsi olan işçilərin uyğunlanması (adətən, burada söhbət fəaliyyət obyektinin və ya öz peşəkarlıq rolunu dəyişən işçilərdən gedir).

Qeyd edək ki, əmək bazarının formalaşması və fəaliyyəti şəraitində adaptasiyanın ikinci rolunun əhəmiyyəti artır. Digər tərəfdən yerli kadr xidmətləri yeni işçilərin adaptasiyasında qərb firmalarının təcrübələrinə əsaslanmalıdırlar. Bu kateqoriyalı işçilər müdiriyyət tərəfindən xüsusi qayğıya möhtacdırlar. Nəzəri və praktiki planda adaptasiyanın bir neçə **aspektlərini** ayırırlar: sosial-psixoloji; peşəkarlıq və təşkilati.

Sosial-psixoloji - yeni kollektivdə davranış və ünsiyyət normalarına uyğunlaşma;

Peşəkarlıq – iş qabiliyyətlərinin müntəzəm mənimsənilməsi (peşə vərdişləri, əlavə biliklər, əməkdaşlıq ənənələri və s.);

Təşkilati - ümumi təşkilati strukturda iş yeri və bölmənin roluna və təşkilatın statusuna uyğunlaşma, həmçinin firmanın idarə edilməsinin təşkilati və iqtisadi xüsusiyyətlərinin qavranılması.

Psixofizioloji adaptasiya prosesində iş vaxtı işçiyə müxtəlif psixofizioloji təsir göstərən bütün şərtlərin mənimsənilməsi baş verir. Bu şərtlərə daxildir: fiziki və psixi gərginlik, əməyin monotonluq səviyyəsi, istehsal şəraitinin sanitar - gigenik normaları, əməyin ritmi, iş yerinin rahatlığı, xarici təsir amilləri (səs - küy, işıqlandırma, vibrasiya və s.).

Sosial – psixoloji adaptasiya prosesində işçinin onun adətləri, həyat normaları ilə, kollektivin münasibətlər sisteminə daxil olması baş verir. Bu cür adaptasiyanın gedişində əməkdaş kollektivin və ayrı – ayrı formal və qeyri – formal qrupların işgüzar və şəxsi qarşılıqlı münasibətləri haqqında, qrupun ayrı - ayrı üzvlərinin sosial mövqeləri haqqında informasiya alır. Bu informasiyanı o, əvvəlki sosial təcrübəsinə uyğun olaraq aktiv qəbul edir. Əməkdaşlar tərəfindən qrup normalarının qəbulu zamanı şəxsiyyətin ya ümumilikdə kollektivlə, ya da hər hansı formal və ya qeyri – formal qrup ilə eyniləşməsi baş verir.

Peşəkarlıq adaptasiyası peşəkarlıq imkanlarının (bilik və vəzifələrinin) əlavə mənimsənilməsi, həmçinin şəxsiyyətin zəruri peşəkarlıq keyfiyyətlərinin öz işinə münasibət formalaşması ilə xarakterizə olunur.

Təşkilati adaptasiya prosesində əməkdaş firmanın idarə edilməsi mexanizminin təşkilati - iqtisadi xüsusiyyətləri ilə, öz bölməsinin yeri və təşkilati strukturda öz vəzifəsi ilə tanış olur. Bu cür adaptasiyada əməkdaş ümumi istehsal sistemində öz rolunu başa düşməlidir. Təşkilati adaptasiyanın bir mühüm və spesifik tərəfini də qeyd etmək lazımdır - yeniliklərin (texniki və təşkilati – iqtisadi xarakterli yeniliklərin) işçi tərəfindən qəbul edilməsi və reallaşdırılmasına hazırlıq.

Adaptasiya aspektlərinin müxtəlifliyinə baxmayaraq, onlar müntəzəm qarşılıqlı təsirdədirlər, buna görə də idarəetmə prosesi adaptasiyanın tezliyini və uğursuzluğunu təmin edən vahid təsiretmə amilləri sisteminin olmasını tələb edir.

Adaptasiyanın müvəffəqiyyətliyi bir sıra şərtlərdən asılıdır.

bunlardan başlıcaları aşağıdakılardır:

– potensial işçilərin peşəkarlıq istiqamətinə görə işin keyfiyyət səviyyəsi;

– heyətin işgüzar qiymətləndirilməsinin obyektivliyi (həm seçmə, həm də işçilərin işgüzar adaptasiyası prosesində);

– adaptasiya prosesinin idarə edilməsinin təşkilati mexanizminin mükəmməlliyi;

– verilmiş təşkilatda müəyyən ixtisas üzrə işin, peşənin nüfuzu və cəlbediciliyi;

– əməkdaşın motivli məqsədlərini reallaşdıran əməyin təşkilinin xüsusiyyətləri;

– yeniliklərin tətbiqinin hazırlanması sisteminin mövcudluğu;

– təşkilatın daxilində fəaliyyət göstərən heyətin təhsil sisteminin çevikliyi;

– adaptasiya olunan işçinin psixoloji xüsusiyyətlərindən yaşından ailə vəziyyətindən və s. asılı olan şəxsi xüsusiyyətləri.

Adaptasiyanın uğurlu həyata keçirilməsi üçün idarəetmənin təşkilati mexanizmi üzərində xüsusi olaraq dayanmaq lazımdır. Bu mexanizmin düzgün işlənib hazırlanması yerli təşkilatlar üçün adaptasiyanın idarə edilməsinin tənənəliyinin və onlarda cəlbediliyinin əsas səbəblərindən biridir.

İşgüzar adaptasiyanın idarə edilməsi ilk növbədə üç təşkilati elementin işlənib hazırlanmasını tələb edir:

– adaptasiyanın idarəetmə funksiyalarının struktur cəhətdən möhkəmləndirilməsi;

– adaptasiyanın idarəetmə prosesinin texnologiyası;

– bu prosesin informasiya təminatı.

Adaptasiyanın idarəetmə funksiyalarının struktur cəhətdən möhkəmləndirilməsi probleminin təşkilati həlli kimi aşağıdakılar təklif oluna bilər:

1) Heyətin idarəetmə sisteminin təşkilati strukturunda uyğun bölmənin (qrupun, yönünün) ayrılması. Çox halda adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə funksiyalar heyətin təhsili üzrə bölmənin tərkibinə daxil edilirlər.

2) Adaptasiyanın idarəedilməsi ilə məşğul olan mütəxəssislərin bölmələr və ya bölmənin qrupları üzrə bölüşdürülməsi. Bu halda heyət üzrə mütəxəssis müəyyən bölmələr üçün hamı kimi çıxış edir. Qeyd etmək lazımdır ki, adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə mütəxəssis heyətin idarə edilməsi üzrə

bölmələrin birinin əməkdaşı ola bilər, həmçinin bu rol üçün hazırlanmış başqa funksional bölmənin əməkdaşı ola bilər.

3) Yerli təşkilatlarda son illərdə unudulmuş mürəbbiyəliyin (müəllimliyin) inkişafı. Xarici firmalar mürəbbiyəlikdən kəskin şəkildə edirlər, buna həm təcrübəli işçiyə inam forması, həm də onun xidməti irəliləməsində müəyyən mərhələ kimi baxırlar. Bu zaman mürəbbiyəliyə maddi stimullaşdırma ilə dayaq verilməlidir. Mürəbbiyə rolunda həm böyük stajlı rəhbərlər, həm də bir neçə il işləmiş və özünü müsbət göstərmiş gənc işçilər çıxış edə bilərlər. Yaponiyadan götürülən bu təcrübə axır zamanlarda Avropa firmalarında uğurla inkişaf etdirilir.

4) İdarəetmənin təşkili xidməti ilə heyətin idarəedilməsi prosesinin (xüsusən adaptasiyanın idarə edilməsi bölmələrinin) struktur əlaqələrinin inkişafı. Bir çox xarici firmalarda bu xidmət struktur olaraq kontrollinq sisteminə daxil edilmişdir. Adaptasiyanın idarə edilməsi və idarəetmənin təşkili arasındakı funksional əlaqələrin predmeti başlıca olaraq əməyin təşkilinin forma və metodları, yeniliklərin tətbiqi sistemi və s. ilə bağlıdır.

Yeniliklərin idarə edilməsi probleminin mühümlüyünə xüsusi diqqət vermək lazımdır. Bu funksiyanın düşünülmüş reallaşdırılması işçilərin yeni əmək şəraitinə adaptasiya olunması amili olur.

Adaptasiyanın idarə edilməsi prosesinin texnologiyası üzrə təşkilati məsələlərə aşağıdakılar təklif oluna bilər:

– seminarların, kursların və s. adaptasiyanın müxtəlif aspektləri üzrə digər tədbirlərin təşkili;

– rəhbərin, mürəbbiyənin yeni işçilərlə fərdi söhbətlərin aparılması;

– birinci dəfə bu vəzifəyə təyin olunmuş rəhbərlər üçün qısa müddətli intensiv kurslar;

– yeniliklərin tətbiqi zamanı təşkilati – hazırlıq işlərinin aparılması;

– mürəbbiyələrin hazırlanması üçün xüsusi kurslar;

– yeni işçilərin yerinə yetirdikləri tapşırıqların müntəzəm mürəkkəbləşdirilməsi metodlarından istifadə edilməsi. Eyni zamanda buraxılan səhvlərin konstruktiv təhlili ilə nəzarət. Bu zaman qarşıya qoyulmuş tapşırıqların uğurlu yerinə yetirilməsinə görə əlavə hövsələndirmə sistemini hazırlamaq məqsədəuyğundur;

– yeni işçilərin kollektiv ilə əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi üçün birdəfəlik ictimai tapşırıqların yerinə yetirilməsi;

– idarəetmə orqanı işinin təşkili üzrə birdəfəlik tapşırıqların yerinə yetirilməsi (istehsal müşavirəsi, direktorlar şurası və s.);

– rotasiya zamanı kadrların əvəzedicilərinin hazırlanması;

– işçilərin möhkəmləndirilməsi və qrup dinamikasının inkişafı üçün kollektivdə xüsusi rollu oyunlar bölməsinin yaradılması.

Bundan başqa heyətə motivasiyon təsir göstərən və işçilərin adaptasiya prosesini yüngülləşdirən əməyin təşkili prinsiplərinin reallaşdırılmasına xüsusi diqqət verilməlidir. Bu prinsiplərə aşağıdakıları aid etmək olar:

– problem qruplarının, yaradıcı briqadalarının yaradılması, onların tərkibinin, vaxtının və işinin problematikasının şəklinin dəyişdirilməsi;

– vençurların təşkili;

– azad iş rejiminin rasional səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi, işin akkord prinsipinin geniş istifadəsi;

– bölmələrin vəzifələrinin optimal təkrarlanması, bölmələrin rəqabətlik və yararlılıq elementlərinin, layihələrinin tətbiqi;

– əməyin nəticələrinin aşkarlığı (həm qrup, həm də fərdi əməyin);

– işçilərin idarəetmədə iştirakı (qərarların qrup tərəfindən qəbul edilməsi, strateji proqramların hazırlanmasında kollektiv iştirak, səlahiyyət və məsuliyyətin ötürülməsi və s. metodlardan istifadə);

– regional referent qruplardan rasional istifadə olunması;

– qərarın hazırlanmasının yaratdığı metodlardan istifadə olunması;

– qazanılmış əmək nəticələri və onların adekvat qiymətləndirilməsi üzrə müdiriyyət və həmkarlarla əks əlaqənin təmin edilməsi.

Adaptasiya prinsipinin informasiya təminatının ağırlıq mərkəzi onun səviyyəsinin və sürətliliyinin göstəricilərinin yığılmasında və qiymətləndirilməsindədir. Bu göstəricilər şərti olaraq obyektiv və subyektiv göstəricilərə bölünürlər. İşgüzar fəaliyyətin səmərəliliyinin, müxtəlif fəaliyyət sferasında əməkdaşların iştirak aktivliyinin xarakterizə edən göstəricilər obyektiv göstəricilərə aid edilirlər.

Bundan başqa, adaptasiya göstəriciləri onun hər hansı aspektinə mənsubluğuna görə də bölünürlər. Məsələn, peşəkarlıq aspektinə – ixtisas vəzifələrinin iş yerlərinin tələblərinə uyğunluğu;

sosial-psixoloji aspektə – şəxsiyyətin davranış normalarının uyğunluq dərəcəsi; psixofizioloji-yorulma dərəcəsi, əsəbi gərginlik səviyyəsi.

Subyektiv göstəricilər əməkdaşın ümumilikdə və ya ayrı ayrı sahələrdə qənaətbəxşliyini xarakterizə edir. Bunlar da obyektiv göstəricilər kimi analoji olaraq adaptasiyanın hər hansı aspektinə mənsubluğuna görə bölünürlər və işçinin öz qiymətləndirilməsini müəyyən edir: peşəyə və ixtisasa öz münasibəti; əməkdaşlar kollektivi, rəhbərliklə münasibətləri; özünü hiss etmə, əməyin şəraiti və ağırlığı; təşkilatın ümumi tapşırıqlarının həllində fərdi vəzifələrin qavranılması. Adaptasiyanın səviyyəsi və uzunluğu haqqında informasiyanın yığılması və emalını heyətin cari fərdi qiymətləndirilməsi prosedurası çərçivəsində aparmaq məqsədəuyğundur. Burada fərq ondadır ki, yeni işçilərlə münasibətdə işgüzar qiymətləndirmə prosedurası adaptasiyasının müddəti hədlərində daha yüksək dövriliyə malik olmalıdır.

Yerli təşkilatlar üçün adaptasiyanın informasiya təminatının başlıca problemi – adaptasiyanın səviyyəsi və uzunluğunun normativ göstəricilərinin yığılmasının zəruriliyindədir. Fiziki və normativ göstəricilərin müqayisəsi əsasında onun uğurlu aparılması haqqında nəticə çıxarılır. İşgüzar təşkilatda formalaşan adaptasiya sistemi əməkdaşların karyerasına xidmət edir.

§2. İşgüzar karyeranın idarə edilməsi prosesi

Karyera işçinin əməyinin gələcəyi haqqında subyektiv düşünülmüş şəxsi mülahizələrdir, əməklə özünü ifadəetmə və qanaeolmanın gözlənilən yollarıdır. Bu, xidməti nərdivan üzrə irəliləyən hərəkətdir, işçinin fəaliyyəti ilə bağlı olan vərdişlərin, bacarıqların, ixtisas imkanlarının və mükafatlandırma ölçülərinin dəyişdirilməsidir. Bu, bir gün seçilmiş fəaliyyət yolu üzrə irəli hərəkətdir, məsələn, böyük səlahiyyətlərin, daha yüksək statusun, nüfuzun, hakimiyyətin, maddi varlığın alınmasıdır. Karyera – yalnız xidmət üzrə irəliləyiş deyildir. İşdən kənar həyat da karyeranın tərkib hissəsi olmaqla, işçinin karyerasına əhəmiyyətli təsir göstərir.

Lakin karyera heç də təşkilatın icrarxiyası çərçivəsində hökmən və müntəzəm olaraq irəli hərəkət deyildir.

Başqa sözlə desək, **karyera – insanın həyatı boyunca işgüzar təcrübə və fəaliyyətlə bağlı fərdi düşünülmüş mövqe və davranışdır.**

İki növ karyeranı fərqləndirirlər: peşəkar və təşkilat daxili.

Peşəkar karyera onunla xarakterizə olunur ki, konkret işçi öz peşəkar fəaliyyəti prosesində müxtəlif inkişaf mərhələlərindən keçir: təhsil, işə girmə, peşəkarlığın yüksəlməsi, fərdi peşəkarlıq qabiliyyətinin saxlanılması, nəhayət, pensiyaya getmək. Hər bir işçi müxtəlif təşkilatlarda bu mərhələləri müntəzəm keçə bilər. Peşəkar karyera ilə yanaşı təşkilatdaxili karyeranı da ayırmaq olar. Bu bir təşkialt daxilində işçinin inkişaf mərhələlərinin davamlı əvəz edilməsini əhatə edir.

Təşkilatdaxili karyera üç istiqamətə reallaşdırılır:

- **şaquli** – karyera anlayışını məhz bu istiqamətlə başlayırlar, belə ki, karyera ilə irəliləmə məhz bu istiqamətdə özünü daha aydın göstərir. Karyeranın şaquli istiqaməti altında hərfi olaraq struktur karyerasının ən yüksək mərhələsinə yüksəlmək başa düşülür;

- **üfüqi** - ya fəaliyyətini başqa funksional sahəsinə yerdəyişmə, ya da təşkilati struktura sərt formal təhkim olunmamış mərhələdə müəyyən xidməti rolun yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Üfüqi karyeraya, həmçinin tutulmuş mərhələlər çərçivəsində tapşırıqların genişləndirilməsini aə ya mürəkkəbləşdirilməsini aid etmək olar (adətən mükafatlandırmanın adekvat dəyişdirilməsi ilə);

- **mərkəzə sövq edən** – bu istiqamət adından məlumdur, lakin çox hallarda işçilər üçün xoşagəlimli olur. Mərkəzə sövq edən karyera dedikdə nüvəyə, təşkilatın rəhbərliyinə tərəf hərəkət başa düşülür. Məsələn, işçinin həm formal, həm də qeyri-formal xarakterli görüşlərə, müşavirələrə dəvət edilməsi, qeyri-formal informasiya mənbələrinə yol açılması, inamlı ünsiyyət, rəhbərliyin ayrılıqda mühüm təklifləri.

Karyeranın planlaşdırılmasının və reallaşdırılmasının başlıca vəzifəsi peşəkar və təşkilatdaxili karyeraların qarşılıqlı təsirinin təmin edilməsidir. Bu qarşılıqlı təsir bir sıra məsələlərin həllini tələb edir:

- təşkilatın və yarı-ayrı işçilərin məqsədlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin əldə edilməsi;

- işçinin spesifik tələblərini və vəziyyəti nəzərə alınmaqla, həmin işçi üçün karyeranın planlaşdırılmasının istiqamətliliyinin təmin edilməsi;

- karyeranın idarə edilməsi prosesinin amalının təmini;

- işçinin inkişafı üçün praktiki əngəllər törədən «karyeranı dananlarını» aradan qaldırmaq;

- karyeranın planlaşdırılmasının keyfiyyətinin yüksəldilməsi;

- işçilərin karyera potensialının öyrənilməsi və s.

İşgüzar karyeranın planlaşdırılması və nəzərəti işə qəbul olunma anından işdən çıxana qədər işçinin vəzifə sistemi və ya iş yeri üzrə şaquli və üfüqi irəliləməsinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İşçi yalnız qısa müddətli və uzunmüddətli dövr üçün öz pesrpektivlərini bilməlidir, hətta işdə irəliləmək üçün hansı göstəriciləri əldə etmək lazım olduğunu bilməlidir. Karyeranın müxtəlif mərhələlərində insan müəyyən tələbləri ödəyir.

İlkin mərhələ məktəbdə oxumaq, orta və ali təhsilə aiddir və 25 yaşadək sürür. Bu müddət ərzində insan onun tələblərini ödəyən və imkanlarına cavab verən fəaliyyət növünün seçilməsində bir neçə müxtəlif işlər dəyişdirə bilər. Əgər o, tezliklə bu növ fəaliyyət tapırsa, bir şəxsiyyət kimi özünü təsdiq prosesi başlayır, o varlığının təhlükəsizliyi barədə düşünür.

Sonra **təşəkkül mərhələsi** gəlir, təxminən 25 30 yaşlar arasını əhatə edir. Bu müddətdə işçi seçilmiş peşəni mənimsəyir, zəruri vərdişlər qazanır, onun peşəkarlığı formalaşır, özünütəsdiq baş verir və müstəqilliyə tələbat baş qaldırır.

İrəliləyiş mərhələsi 30 - 45 yaşlar arasını əhatə edir. Bu mərhələ zamanı ixtisasın yüksəlişi baş verir, işçi xidmət nərdivanı ilə yüksəlir. Yeni vərdişlər praktiki təcrübələr yüksək səviyyəyə çatır, özünü ifadə tələbatı inkişaf edir, daha yüksək statusa və daha böyük müstəqilliyə tələbat artır, işçinin bir şəxsiyyət kimi özünü ifadəsi başlayır.

Saxlama mərhələsi əldə edilmiş nailiyyətlərin möhkəmləndirilməsi ilə xarakerizə olunur və 45-dən 60 yaşa kimi dövri əhatə edir. İxtisasın təkmilləşdirilməsinin zirvəsi baş verir və aktiv fəaliyyət və xüsusi təhsil nəticəsində onun yüksəlişi gedir. İşçi öz biliklərini gənclərə verməyə çalışır. Bu mərhələ yarandığı özünüifadə ilə xarakterizə olunur, yeni xidməti yüksəlmək imkanı verir. İnsan müstəqilliyin və özünüifadənin son zirvəsinə çatır. Özünə qarşı qazanılmış hörmət yaranır, həmçinin ədalətli əməklə nailiyyətlər əldə etmiş ətrafdakılara da hörmət qoyulur. Baxmayaraq ki, bu mərhələdə bir çox tələblər ödənilir, insan başqa gəlir mənbələrinə də maraq göstərir (məsələn, mənfəətdə iştirak, səhmlərin, istiqaraz vərəqələrinin alınması və s.).

Tamamlama mərhələsi 60-dan 65 yaşa kimi sürür. İşçi pensiyaya getməyə hazırlaşır. Bu mərhələdə layiqli əvəzedicinin axtarılması və boşalan vəzifənin yerinə namizədin hazırlanması

başlayır. Bu mərhələ karyeranın böhranı ilə xarakterizə olunsa da (işçi işdən az qane olur, psixoloji və fizioloji yorğunluq keçirir), bütün karyera boyunca ən böyük hörmətə malik olur. İşçi öz əmək haqqı səviyyəsinin saxlanılmasına çalışır, hətta gəlir mənbələrini də artırmağa çalışır.

Sonrakı **pensiya mərhələsində** verilmiş təşkilatda (fəaliyyət növündə) karyera başa çatır. Başqa fəaliyyət növlərində özünümüdafiə üçün imkanlar yaranır (məsələn, əlyazmalar, bağçılıq, ictimai təşkilatlarda işləmək). Özünə hörmət stabilləşir. Lakin maliyyə durumu və sağlamlığın vəziyyəti başqa gəlir mənbələri və sağlamlıq barəsində düşünməyə səbəb olur.

İşgüzar karyeranın idarə edilməsi. Hər bir insan öz tələbatına əsaslanaraq formalaşmış sosial-iqtisadi şəraiti nəzərə alaraq, öz gələcəyini planlaşdırır. Burada təəccüblü bir şey yoxdur ki, hər kəs xidməti yüksəlişinin perspektivləri haqqında, verilmiş təşkilatda yüksəlmək imkanları haqqında, həmçinin bu işləri yerinə yetirə biləcək şərait haqqında ətraflı informasiyaya malik olmaq istəyir. Əks halda, davranışın motivasiyası zəif olur, insan tam gücü ilə gələcəkdə daha perspektivli işə keçməyə imkan verən iş yeri kimi baxmır. İşə başlayan zaman insan öz qarşısına müəyyən məqsədlər qoyur, eyni növbədə işə götürən də təşkilat qarşısına müəyyən məqsədlər qoyur. Buna görə də işə götürülən öz iş keyfiyyətlərini real qiymətləndirməyi bacarmalıdır. İşçi öz tələblərini təşkilatın iş yerinin onun qarşısına qoyduğu tələblərlə uyğunlaşdırmalıdır. Məhz bundan işçinin bütün karyerası asılıdır. İşə götürülən zaman insan əmək bazarını bilməlidir. Əmək bazarını bilmədən o, işi seçərkən səhv edə bilər. Bu zaman yeni işin axtarılmasına başlanacaqdır.

Tutaq ki, işçi əmək bazarını yaxşı bilir, öz gücünün tətbiqi üçün perspektiv sahələr axtarır və bilir ki, onun bilik və bacarığı üçün iş tapmaq çətindir, belə ki, bu sahədə işləmək istəyənlər çoxdur, nəticədə burada güclü rəqabət baş qaldırır. Özünü qiymətləndirmə bacarığı olmaqla və əmək bazarını bilməklə, o elə bir sahə və region tapa bilər ki, orada işləsin, həm də yaşasın. Öz vərdişlərinin və işgüzar cəhətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi özünü anlaması, öz gücünü, zəifliklərini və çatışmamazlıqlarını bilməyi nəzərdə tutur. Yalnız bu zaman karyeranın düzgün məqsədlərini qarşıya qoymaq olar. Qeyd edilənləri əyani şəkildə aşağıdakı cədvəldən görmək olar.

Cədvəl 18.1. Menecerin karyerasının və tələbatın mərhələləri.

S/s	Karyeranın mərhələləri	Yaş	Məqsədin əldə edilməsinə tələbat	Mənəvi tələbat	Fizioloji və maddi tələbat
1	2	3	4	5	6
1.	İlkin mərhələ	25 yaşa qədər	Təhsil, müxtəlif işlərdə sınaq	Özünü təsdiqin başlanğıcı	Varlığın təhlükəsizliyi
2.	Təşəkkül mərhələsi	30 yaşa qədər	İşin mənimsənilməsi, vərdişlərin inkişafı, ixtisaslı mütəxəssisin və ya rəhbərin formalaşması	Özünü təsdiq, müstəqilliyin əldə edilməsinin banlanğıcı	Varlığın təhlükəsizliyi, sağlamlığı, əmək haqqının normal səviyyəsi
3.	İrəliləyiş mərhələsi	45 yaşa qədər	Xidməti nərdivan üzrə irəliləyiş, yeni vərdiş və təcrübənin qazanılması, peşəkarlığın yüksəlməsi	Özünütəsdiqin yüksəlişi, böyük müstəqilliyin əldə edilməsi, özünü ifadənin başlanğıcı	Sağlamlıq, əmək haqqının yüksək səviyyəsi
4.	Saxlama mərhələsi	60 yaşa qədər	Mütəxəssisin və ya rəhbərin ixtisasının təkmilləşdirilməsinin zirvəsi. Öz peşəkarlığının yüksəlişi. Gəncliyin öyrədilməsi	Müstəqilliyin stabilləşdirilməsi, özünümüdafiənin yüksəlişi, hörmətin başlanğıcı	Əmək haqqı səviyyəsinin yüksəlişi, başqa gəlir mənbələrinə maraq
5.	Tamamlanma mərhələsi	60 yaşdan yuxarı	Pensiyaya getməyə hazırlıq. Özünə əvəzedicinin hazırlanması və pensiyada yeni fəaliyyətin hazırlanması	Özünümüdafiənin stabilləşdirilməsi, hörmətin artması	Əmək haqqı səviyyəsinin saxlanılması və yeni gəlir mənbələrinə marağın yüksəlməsi
6.	Pensiya mərhələsi	65 yaşdan sonra	Yeni növ fəaliyyətdə məşğul olmaq	Yeni fəaliyyət sferasinin özünümüdafiə, hörmətin stabilləşməsi	Pensiyanın ölçüsü, başqa gəlir mənbələri, sağlamlıq

Karyeranın məqsədini fəaliyyət sahəsi, müəyyən iş, vəzifə, xidməti nərdivanda yer kimi anlamaq düzgün deyildir. O daha geniş məzmuna malikdir. Karyeranın məqsədləri səbəblərlə üzə çıxır, bu səbəblərdən insan konkret işlə məşğul olmaq istəyir, icrarxik nərdivanda müəyyən pilləni tutmaq istəyir.

Qısaca olaraq **karyeranın bir sıra məqsədlərini** göstərək:

- özünüqiymətləndirməyə uyğun fəaliyyət növü ilə məşğul olmaq və ya vəzifə tutmaq, çünki bu iş mənəvi zövq verir;
- elə bir yerdə iş və ya vəzifə tutmaq ki, oranın təbii şəraiti sağlamlığın vəziyyətinə yaxşı təsir göstərir və yaxşı istirahət təşkil etməyə imkan verir;
- sizin imkanlarınızı gücləndirən və inkişaf etdirən işlə və ya vəzifə ilə məşğul olmaq; yaradıcı xarakter daşıyan işlə və ya vəzifə ilə çalışmaq;
- müəyən müstəqilliyə imkan verən işdə və ya vəzifədə çalışmaq;
- yaxşı ödənilən və ya eyni zamanda daha çox əlavə gəlirlər verən işdə işləmək və ya vəzifə tutmaq;
- aktiv təhsili davam etdirməyə imkan verən işdə və ya vəzifədə çalışmaq;
- uşaqların tərbiyəsi və ya ev təsərrüfatı ilə məşğul olmağa imkan verən iş və ya vəzifə.

Yaşla əlaqədar olaraq karyranın məqsədləri dəyişir, hmçinin bizim özümüzün ixtisas dərəcəmizin yüksəlməsi də karyeranın məqsədlərini dəyişdirir. Karyeranın məqsədlərinin formalaşması - daimi prosesdir.

Karyeranın idarə edilməsinə işə girən andan başlamaq lazımdır. Sizi işə götürən zaman, Sizə təşkilatın tələbləri ilə bağlı suallar verirlər. Eyni zamanda Siz də tələblərinizi formalaşdıran məqsədlərə uyğun suallar verməlisiniz.

İşə götürülən zaman işə götürülənə verilə biləcək suallardan misallar gətirək:

- Gənc mütəxəssislərə münasibətdə təşkilatın fəlsəfəsi necədir?
- Mənzil almaq şansı necədir? Ezamiyyətə (hmçinin xaricə) ildə neçə gün sərf edilir?
- Təşkilatın inkişaf perspektivləri necədir?
- Təşkilatın buraxdığı mallardan alarkən güzəştlər edilirmi?

- Təşkilatda iş vaxtından artıq iş olunurmu?
- Təşkilatda hansı əmək haqqı sistemindən istifadə olunur?
- Təşkilatın rəqibi kimdir?
- Təşkilatın özünün uşaq bağçası, sağlamlıq-müalicə müəssisələri varmı?
- Daha yüksək vəzifə almaq imkanları necədir?
- Təhsil, ixtisasın artırılması və ya yenidən hazırlıq üçün şərait yaranırmı?
- Vəzifənin ixtisarı mümkündürmü, əgər, hə, onda nə ilə əlaqədardır?
- İşçilərin ixtisarı zamanı başqa iş tapmaqda təşkilatın köməyinə arxalana bilərəmmi?
- Pensiya fondunun formalaşması prinsipləri necədir, pensiyanın mümkün ölçüləri necədir?

İş prosesində karyeranı idarə edərkən, aşağıdakı qaydaları yadda sxlamaq lazımdır: təşəbbüssüz, perspektivsiz, rəisin işinə vaxt sərf etmə, özünü təşəbbüskar, operativ rəhbər üçün lazımlı et; öz biliyini genişləndir, yaxşı vərdişləri mənimsə, vakant ola biləcək vəzifəyə özünü hazırla, sənin karyerana kömək edə biləcək başqa insanları tanı və qiymətləndir; hər gün və hər həftə üçün plan tərtib et, burada istənilən məşğuliyyət üçün yer ayır; yadda saxla, həyatda hər şey dəyişir; - sən, sənin bilik və vərdişlərin bazar, təşkilat, ətraf mühit - bu dəyişiklikləri qiymətləndirməyi bacar - karyera sahəsindəki sənin qərarların praktiki olaraq həmişə arzu və realliq, sənin maraqların və təşkilatın maraqları arasındakı kompromisdir; heç vaxt tək keçmişlə yaşama; heç vaxt imkan vermə ki, sənin karyeran başqalarınkından tez inkişaf etsin, zəruri sayan kimi işdən çıx, təşkilat haqqında, əmək bazarı haqqında düşündüyün kimi düşün, kənar əmək bazarı haqqında unutma, işə düzəlməkdə təşkilatın sənə köməkliyinə etiraz etmə, lakin ilk növbədə özün sərbəst iş tapmağa çalış.

§3. Heyətin daxili əlaqələrinin təkmilləşdirilməsi yolları

İşgüzar təşkilatın xarici və daxili mühitində baş verən sürətli dəyişikliklər heyətdaxili yuxarı, orta və kiçik səviyyə rəhbərləri arasında ciddi problemlər yaradır.

Ümumiyyətlə, demək olar ki, əsas problem kimi xüsusi

dartexniki təfəkkürün ümumi idarəetmə təfəkkürünə transformasiyası çətinlik törədir.

Müəssisənin işinin başlanğıc mərhələlərdə qırılmasının əsas səbəbləri, adətən aşağıdakılardır: xammalın çatışmaması; təchizatçılar və istehsalçılar arasındakı əlaqələrin olmaması; məhsulun və qiymətin rəqabət qabiliyyətli olmaması; kadrların cariliyi və başqa aşkar səbəblər. Lakin başqa bir əsas problem də var – ənənəvi yanlışlara əsaslanan idarəetmənin böhranı. **Heyətin idarəedilməsi sahəsindəki əsas yanılmalara** baxaq və onları təhlil edək.

Onlardan **birincisi** odur ki, təşkilatdaxili dəyişikliklərin reallaşdırılması zamanı və ya yeni firmanın yaradılması zamanı, işçilərin münasibətlərindəki dəyişiklikləri və heyətin idarə edilməsinin yeni sisteminin yaradılması zərurətini rəhbərlər unudular. Məhz texnoloji maneələr təşkilatın mütərəqqi dəyişikliklərinin qarşısında durur, kadrların cariliyini və kollektivdə qeyri sağlam psixoloji atmosferi aradan qaldırır.

Heyətin idarə edilməsinin yaranmış stereotipinin yenidən qurulmasının vacibliyinin qəbul edilməsi, elə həmin kollektivdən rəhbər vəzifəyə çəkilmiş, gənc rəhbərin səmərəli işi yolunda duran ən birinci addım olmalıdır.

İkinci geniş yayılmış yanılma - istənilən növ hakimiyyət müəyyən post tutmuş şəxsə avtomatik olaraq lazımi şöhrət və avtoritet gətirir, həmçinin onu idarəetmə üçün lazım olan vərdiş və bacarıqla təmin edir. Elə buna görə də o qədər dargörünüşlü, kobud və kompetentsiz rəhbərlər olur ki, onlar nəinki xarici ölkələrin, hətta qonşu zavodların və ETİ nin heyətin idarəedilməsi praktikasından istifadə etmirlər.

Nisbətən stabil normativ və qanunverici bazalı, dəqiqlik tələb edən istehsal proseslərinin böyük məsuliyyətli fəaliyyət sahələrində menecer və məhdud mütəxəssisin (universal işçiyə dönən) keyfiyyət və biliklərinin nəzərə alınması, başqa fəaliyyət sahələri üçün bütün özəlləşdirilmiş konvensiya formasının fasiləsiz fəaliyyətinə zəruri təminat verir.

Üçüncü geniş yayılmış yanılma belə izah olunur ki, texniki və mühəndis işçilər arasından çıxmış bir çox rəhbərlər idarəetmə vərdişlərini vacib saymırlar.

Bu fikir idarəetmə dayaqları əvəzinə texniki biliklərə və vəzifələrə əsaslanan dayaqları dağıdır, bu da rəhbər tərəfindən böyük sayda tabelikdə olanların əvəzinə onların vəzifələrini yerinə

yetirməyə aparır. Qısa desək, ənənəvi yanılmalar başqalarının bacarıqsızlığı üzündən, işi təşkil edə bilmədiklərindən rəhbər tərəfindən böyük sayda qeyri – xətti vəzifələrin yerinə yetirilməsinə gətirib çıxarır.

Ölkədə seçilmiş problemlərin baxılmasına və təhlilinə keçək. Birinci növbədə idarəetmə bilik və vərdişlərinin texniki bilik və vəzifələrdən üstünlüyün tapılmasına baxaq. Müəyyən mərhələyə qədər texniki ixtisaslı insanın karyerasında onun hərəkəti öz sahəsində komponentliyin bütün yüksələn mərhələlərindən asılıdır, məsələn, layihə – konstruktor sahəsində. Onun avtoriteti kəmiyyət və keyfiyyətlə qiymətləndirilən biliklərinə və işinin nəticələrinə əsaslanır. Lakin elə moment yaranır ki, iroli vahid addım rəhbərin postu olur. Onun qiymətliliyinin yeni kriteriyası idarəetmə kompentensiyası olur. Az sayda mütəxəssislər öz işinin və vəzifələrinin xarakterini radikal dəyişdirməyə hazır olurlar.

Mühəndis və təcrübi konstruktor işinə qayıdarkən qeyd edək ki, sıravi mütəxəssis sadəcə olaraq öz peşəkar işini yerinə yetirmir, həm də daimi öz sahəsində çox vaxt aparan yeni ideyalar kursunda olmalıdır. Əgər o rəhbərlik işinə əvvəlki məsuliyyətlə yanaşmırsa, onda bir texniki mütəxəssis kimi işləyə bilməz. O yeni ixtisas - rəhbərlik əldə etmişdir və bütün idarəetmə vəzifələrini yerinə yetirməyə çalışmalıdır və öz vəziyyətinə uyğun olmalıdır. Çox hallarda işçinin şəxsi qabiliyyətini hesaba almadan tam həcmdə hər iki işi - idarəetmə və texniki – bir araya sığışdırmağa cəhd etmək, səhvə və ümumiyyətlə iş yerindən məcburi çıxmağa aparır.

Yeni rəhbər üçün həyati vacib olan keyfiyyətlərə aşağıdakıları aid etmək olar: düzlük; mətinlik; fəallıq; öz nüfuzunu saxlamağa çalışmaq və artıq adlanmadan imtina etmək. Sözsüz ki, rəhbər vəzifəsinə seçilmiş işçi bu keyfiyyətlərə artıq malikdir, biz yalnız düzlük haqqında subyektiv fikirdə ola bilər.

Kollektivin fəaliyyət və varlığının ümumi şəkli ilə tanışlıq zamanı yeni rəhbər fərdi psixoloji xüsusiyyət kimi ya neqativ moment və problemləri, ya da, birinci növbədə, kollektivin normal fəaliyyət təzahürlərini qeyd edir. Məhz bu birinci təəssüratauyğun olaraq o, gələcəkdə kollektivin sonrakı idarəedilməsini quracaqdır. Praktika göstərir ki, gənc rəhbərlər kollektiv işin vəziyyətinə nadir hallarda obyektiv qiymət verirlər.

Belə düşünülür ki, ekstremal və patoloji vəziyyətlər effektiv idarəetmə üçün baza ola bilməz. Rəhbər ilk növbədə kollektivin və təşkilatın fəaliyyətinin normal prosesini təmin etməlidir, lakin bu

zaman özündə ekstremal vəziyyətlər yaratmamaq və ya qarşısını almaq məqsədilə «aksidental» qabiliyyətlər inkişaf etdirilməlidir.

Rəhbərin fəallığı ona tabelikdə olanlar tərəfindən düzgün münasibətin formalaşmasına kömək edər, heyətin səmərəli idarə edilməsi üçün baza yaradar.

Növbəti problem – heyətin səliqəli və psixoloji savadlı idarə edilməsinin vacibliyinin tanınmasıdır. Burada rəhbər özü üçün olan fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini formalaşdırmalıdır. Bu axtarışların əsası D.Füller və psixologiya, idarəetmə və planlaşdırma sferasındakı digər mütəxəssislər tərəfindən qoyulmuşdur. Onların hamısı insani münasibətlər sahəsinə aiddirlər və zəruri təşkilati cəhətlərlə doludur: 1. Vəzifə təminatları və standartları. 2. Səlahiyyətlərin ötürülməsi. 3. Kolleqalarla münasibətlər. 4. Son nəticələrin müəyyən edilməsi. 5. Tabelikdə olanın işinin müsbət tərəfləri (qiyməti). 6. Tabelikdə olanın işinin mənfi tərəfləri (qiyməti). 7. Səhvlərin düzəldilməsi fəaliyyəti. 8. Tabelikdə olanın işinin əhəmiyyəti. 9. Təşkilatda tabelikdə olan işçinin ictimailiyinin tanınması. 10. Tabelikdə olanın şəxsiyyətinə maraq. 11. Xidmət üzrə hərəkət etmə. 12. Mükafatlandırma sistemi.

Bu amillərin çoxuna artıq baxılmışdır. Buna görə də bir neçəsinin üzərində dayanaq.

Səlahiyyətin verilməsi zamanı bəzi rəhbərlər tərəfindən məsuliyyyəti «tullama» meyli fenomeni baş qaldırır (xüsusən gənc rəhbərlərdə): daxili inamsızlıq hətta qabiliyyətli insanda, ona tapşırılan işin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinə qarşı şübhə yaradır. Buna görə də bir hissə səlahiyyətlərin ötürülməsi halında mülkiyyəti icraçıya «tullamaq» imkanı yaranır, bu isə tam ötürülmə zamanı mümkün deyil, belə ki, axırıncılar hakimiyyətin və məsuliyyətin bölünməsini nəzərdə tutur.

Bir neçə firmalarda kolleqalar münasibətində bütün sahələr üzrə kollektivdə xidməti vəzifələrlə əlaqəli işçinin davranışının sərt planlaşdırılması məşhurdur. Ekstremal vəziyyətdə bu cür planın zəruriliyinə əhəmiyyət verən zaman qeyd edək ki, kollektivin normal işi zamanı improvizasiyanın təzyiq etməsi bir çox hallarda firmanın məqsədlərinin əldə edilməsi prosesində əsas amil kimi saymaq olar. İşin bu cür planlaşdırılması ənənəvi olduğundan rəhbərlər üçün çox rahatdır. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, bu gənc rəhbərin bütün işini qaydaya salmaq üçün kifayət qədər səmərəlidir.

Rəhbər tabelikdə olanlara buraxılmış səhvləri düzəltmək üçün nəyin mümkün və lazım olduğunu hökmən göstərməlidir. Çox

hallarda yeni rəhbər tabelikdə olanlara sadəcə olaraq səhvləri göstərir. Lakin bu səhvlərin düzəldilməsinə öz köməyini təklif etmir. Bu rəhbər və kollektiv arasındakı dostluq münasibətlərinin möhkəmləndirilməsinə uyğun deyil.

Səhvlərin əsas mənbələrini göstərək:

1) Biganəlik, 2) fərq qoymaq, 3) nadanlıq, 4) qeyri – komponentlik, 5) səliqəsizlik, 6) tələsmək, 7) işçinin və ya rəhbərin hiptrofik subyektiv fikiri. Bunlara ətraflı baxaq.

(1) - (2) Biganəlik və fərq qoymamaqdan törəyən səhvlər. İşçinin təşkilatdan qovulması əsasında ləğv edilir.

(3 - (4) Nadanlıq və qeyri - komponentlikdən törəyən səhvlər yalnız aşkar edilməli deyillər, həm də bir çox ölçülərlə xəbərdarlıq edilməlidirlər: gələcəkdə bu işi yerinə yetirəcək hər bir işçi üçün köməkçilərin təyin edilməsi, əməkdaşların ixtisasının artırılmasının təmin edilməsi (planlı və müntəzəm olaraq); səhvi buraxan işçiyə psixoloji təsir edilməsi (lakin istənilən formada təzyiq etməməklə). Ölçülərin seçilməsi tapşırığının mürəkkəbliyi, firma üçün işçilərin komponentliyi və xeyrliliyi ilə müəyyən edilir.

(5) Səliqəsizlikdən yaranan səhvlər adətən rəhbərin ziddiyyətli sərəncamları zamanı meydana çıxır. Söhbət yalnız bir - birinin əksi olan bir neçə sərəncamdan getmir. Həmçinin, diqqətsiz rəhbərin sərəncamları ilə icraçının təcrübəsi arasındakı ziddiyyətləri nəzərə almaq lazımdır. Burada lazım olanlar – tapşırılmış işin izah edilməsi və bu münasibətlə istənilən suallara məntiqi cavablardır.

(6) Tələsməkdən törəyən səhvlər çox hallarda işləri sonraya saxlayan işçilərin və yalnız nadir hallarda – obyektiv səbəblərdən meydana gəlir. Bundan başqa, tələsmələr işçilərin şəxsi həyatı ilə bağlı ola bilər. Bu halda şəxsi problemlərin həll edilməsi üçün kömək göstərə bilər və ya əgər kollektivdə stress qorxusu həmişə saxlanılarsa, işçilərin psixoloji sağlamlığını saxlamaq üçün müəyyən ölçülər götürülməlidir: İstirahət otağının yaradılması və məzuniyyət vaxtı səmərəli istirahətin təşkili, işçilərin mükafatlandırılmasının və həvəsləndirilməsinin ədalətli sisteminin yaradılması, onları dinləmək və ya məsləhət verməklə talelərində şəxsən iştirak etmək və ya kömək etmək.

(7) Hipertrofirik özünə arxayınlıqdan yaranan səhvlər yuxarıda göstərilənlərə nəzərən insanın psixologiyasında çətin düzəldilməndir. Bu axırıncı səhv tarixi vəziyyətlərlə əlaqədar Azərbaycan üçün daha xarakterikdir və bu vəziyyət onun düzəldilməsini praktik olaraq, qeyri – mümkün edir. Əgər işçinin

buraxdığı səhv firma üçün böyük əhəmiyyət kəsb edirsə, onda onun özünə bu səhvlərin mənbəyini izah etmək üçün çox səy göstərmək lazım gəlir və ümid edilir ki, başa düşər. Əks halda onu sadə olaraq işdən qovmaq lazımdır.

Hər bir işçi hiss etməlidir ki, o rəhbərliyi üçün bir şəxsiyyət kimi maraqlıdır, rəhbər onun müvəffəqiyyət əldə etməsi və xidmətdə irəli getməsi üçün çalışır. Rəhbərin əsas diqqət verməsi lazım olduğu sahələrə baxaq:

– işçilərin hamısının olmasa da, əksəriyyətinin şəxsiyyəti ilə maraqlanmaq lazımdır;

– əgər arada vasitəçi yoxsa, tabelikdə olanlarla və ya başqa işçilərlə dostluq dərəcəsini təyin etmək lazımdır;

– münasibətlər mümkün qədər təbii olmalıdır;

– şəxsi dəyanət və vəziyyətə hörmət edilməsi tələbi ilə rəislər və tabelikdə olanlar arasında müəyyən distansiyanın saxlanılmasına çalışmaq lazımdır.

Rəhbərin tabelikdə olanların müvəffəqiyyətlərinə və onların xidmətdə irəli çəkilmələrinə gəldikdə isə burada lazımi münasibətlərin qurulması üçün müəyyən əsaslar var:

– əgər işçi karyerası üçün daha yaxşı imkan tapıbsa, onun işdən çıxmasına mane olmaq lazım deyil. Bununla onun dəyərliliyi deyil, əvəz olunmaz olmadığını göstərmək olar;

– rəhbər tabelikdə olanın karyerası haqqında daim düşündüyünü bildirməməlidir, çünki bu işçinin üzərinə güclü yük kimi düşə bilər və onun işini pisə aparar;

– əgər təşkilatda rəhbəri irəli çəkənlər varsa, onları kollektivdən ayırmadan və fikirlərindən sui istifadə etmədən obyektiv qiymətləndirmək lazımdır, bu zaman onların rəhbərlik üzərindəki hakimiyyətindən və firmada münaqişələrdən qaçmaq olar;

– işçilərin müxtəlif vasitələrlə irəli çəkilməsi üçün bütün kollektivi bu qayğı ilə məşğul olmağa sövq etmək lazımdır: yeni vəzifələrə təyin etmək; yeni işlər vermək; mürəkkəb tapşırıqlar tapşırmaq; şəxsən qayğı göstərmək, maddi həvəsləndirmə və s.

Gənc rəhbər üçün birinci növbəli məsələlər siyahısına firma və ya şöbədə xidməti ierarxiyaya uyğun ədalətli mükafatlandırma sistemi və yerinə yetirilən işin keyfiyyəti daxildir.

Bundan başqa, D.Füller tərəfindən işlənilmiş və tabelikdə olanlara rəhbərləri üçün əvəz edilməməzliyini saxlayan, onlar üçün maraqlı hərəkətlər proqramını da aid etmək olar. O, müəyyən

praktiki və nəzəri maraq daşıyır. Onun əsas qaydaları aşağıdakılardır:

1. Rəhbərin fikirlərini qəbul etməyi və onun nəticələrini öz düşündüyü kimi deyil, müəyyən ölçülərlə qiymətləndirməyi öyrətmək lazımdır; nəticələrin qiymətləndirilməsi zamanı daha yüksək standartlara diqqət vermək lazımdır;

2. Birinci rollarda ikinci olmaqdansa, ikinci rollarda birinci olmaq daha yaxşıdır. Tabelikdə olan yuxarıda duranın maraqlarını qorumağa çalışmalıdır, onu və özünü kollektivə yaxşı təqdim etməlidir.

Bu qaydalar kifayət qədər aydındır, amma çoxları bunu istənilən qiymətə karyera düzəltmək üçün olduğunu deyə bilərlər, bu da tabelikdə olanlar, rəhbərlər və onun dayaqları arasında aydın olmayan münaqişələrə gətirib çıxara bilər. Bu münaqişə hökmən lazım olmayan an meydana gəlir və irəli çəkilməyi uzunillik məhv edir. Buna görə də, başa düşmək lazımdır ki, qarşılıqlı başa düşmə üçün həqiqətən ən səmərəli yol – başqa tərəfin tələblərini nəzərə almaqla öz davranış xəttinin seçilməsində iş üzrə həmkarın fikri öz fikri kimi qəbul edilməlidir. Bu şəraitdə ziddiyyət konstruktiv yolla həll edilmiş olur, tabelikdə olanda və rəhbərdə gizli narazılıq hissi qalmır.

İkinci qaydaya gəldikdə isə hakimiyyətin atributları şəxsi qabiliyyəti göstərməyə imkan yaradır, onları dondurmur. Bunun qavranılması xidmət üzrə irəliləmədə maraqlı olan tabelikdə olanın ambisiyalarından qaçmağa imkan verir.

Bu qaydalar onun və rəhbər arasındakı münasibətlərin qaydaya qoyulması ilə paralel olaraq, tabelikdə olanın xidmət üzrə irəli hərəkətinin bir neçə mərhələsini nəzərdə tutur:

– tabelikdə olanın rəhbərin planlarının yerinə yetirdiyini və ona kömək göstərməyini başa düşən andan, tabelikdə olana böyük azadlıq verilməsi və onun üzərindəki nəzarətin zəiflədilməsi; tabelikdə olana inamın möhkəmləndirilməsi; ümumilikdə firma ilə tabelikdə olan arasındakı münasibətlərin yaxşılaşdırılması;

– səlahiyyətlərin tabelikdə olana ötürülməsi; qərarlarının ağıllılığı nöqteyi – nəzərindən tabelikdə olanan hərəkətlərinin qiymətləndirilməsi; rəis və tabelikdə olan üçün məsləhətləşmənin mümkünlüyünün baş qaldırılması;

– zəiflərdən qaçmaqla, tabelikdə olanın özünün güclü tərəflərindən istifadə etməsi; bu mərhələdə tabelikdə olan öz

sahəsində komponentliyini maksimum artırılmalıdır və onu rəhbərə və kollektivinə göstərilməlidir. Bir neçə müddətdən sonra məsələlərin uğurlu həlli, onu rəhbərlik üçün əvəzolunmaz edir.

Bu əsas qaydalardan başqa, tabelikdə olanın yadda saxlamalı olduğu bir neçə momentlər də var. Məsələn öz işi əvəzinə rəhbərin işini göstərmək olmaz, belə ki, belə hal idarəetmə proseslərində tabelikdə olanın komponentliyinin çatışmamazlığı baxımından, həm tabelikdə olan üçün, həm də rəhbərlik üçün pis nəticələrə gətirib çıxara bilər. Başqa «olmazlar» sırasına daxildir: daim təlimatlar tələb etməklə rəhbərin zəhləsini tökmək lazım deyil; onu «sifətini itirməyə» məcbur etmək lazım deyil; rəhbəri küncə sıxmaq olmaz; onun hesabına yaxşı görünmək lazım deyil; xüsusən kənar şəxslər qarşısında, rəhbərə zidd getmək lazım deyil.

FƏSİL 19. STRATEJİ İDARƏETMƏ

§1. Strateji idarəetmənin meydana gəlməsinin zəruriliyi və onun mahiyyəti

Strateji idarəetməyə tələbatın meydana çıxması. Ölkəmizdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar yaxın perespektivlərdə təsərrüffat subyektlərinin rəqabət qabilliyyətliyini yüksəltməyə imkan verən təsərrüfatçılıq siyasəti və strategiyasının işlənib hazırlanmasını tələb edir. Belə bir şəraitdə təşkilatların və onların rəhbərlərinin fəaliyyəti baş verən dəyişikliklərə sadəcə olaraq reaksiya verməklə bitməməlidir. Çünki hazırda elmi cəhətdən əsaslandırılmış proseduraların qabaqcadan dərk edilməsi, nizamlanması əsasında təşkilatın məqsədinin dəyişən xarici mühitə uyğunlaşması zəruriliyi özün daha qabarıq surətdə göstərməkdədir.

Xarici mühitində baş verən dəyişikliklərin və bununla əlaqədar olan qeyri müəyyənliyin artdığı bir şəraitdə təşkilatın inkişafının idarə edilməsinin müasir aləti strateji idarəetmə metodologiyasıdır.

Təcrübə göstərir ki, kompleks planlaşdırma və idarəetməni həyata keçirən təşkilatlar daha uğurla fəaliyyət göstərərək sahədəki orta mənfəətlə müqayisədə daha çox mənfəət əldə edir. Planlaşdırma təcrübəsi olan bir çox rəhbərlər və sadəcə olaraq enerjili insanlar daha çox bazarları tutmağa, mümkün qədər daha rəngarəng məhsullar istehsal edərək müxtəlif müşdəri qruplarının tələbatlarını ödənilməsinə cəhd edərək öz qüvvələrini müxtəlif fəaliyyət istiqamətləri üzrə səpələdiyinə görə arzu edilən uğura nail ola bilmirlər. Uğur qazanmaq üçün isə güclərin məqsədyönlü şəkildə təmərküzləşməsi və düzgün strategiya seçilməsi lazımdır. Başqa sözlə kim öz strategiyasını yaxşı planlaşdırırsa o, da daha tez uğura nail olur.

«Strategiya» sözü yunan sözü olan «strateqos»-dan götürülmüşdür və mənası «general məharəti» deməkdir. Bu terminin hərbi mənşəli olması heçdə təəccüb doğurmamalıdır. Çünki, məhz strategiyadan istifadə etməklə bir çox sərkərdələr dünyanı fəth etmiş və döyüşlərdə qalib gəlmişlər.

XX əsrin son rübündən başlayaraq bu anlayış mütəxəssislərin gündəlik fəaliyyətinə, menecment nəzəriyyə və praktikasına geniş daxil olmuşdur. Strategiya qərar qəbul edərkən təşkilat rəhbərlərinin

öz əllərində cəmləşdirdiyi qaydaların məcmusunu əks etdirir. Eyni zamanda strategiyaya təşkilatın missiyası və təsərrüfatçılıq məqsədlərinə nail olmasını təmin edən ümumi kompleks plan kimi də baxırlar. Strategiya təşkilatın məqsədini və ona nail olmağın əsas yollarını müəyyən edərək vahid hərəkət istiqamətinin seçilməsində müstəsna rol oynayır. Beləliklə strategiya təşkilatın mümkün hərəkətlərinin və qəbul edilən idarəçilik qərarlarının sərhədlərini müəyyən edir.

Təşkilatın strategiyası özündə strateji vəziyyətin prioritetlərini, resursları və strateji məqsədlərə nail olunması üzrə atılacaq addımların ardıcıllığını müəyyən edən baş hərəkət planını əks etdirir. Strategiyanın başlıca vəzifəsi təşkilatın hazırkı vəziyyətindən rəhbərliyin gələcəkdə görmək istədiyi vəziyyətə çatdırmasından ibarətdir. Seçilmiş obyektdən asılı olaraq strateji idarəetməni aşağıdakı istiqamətlərini bir-birindən fərqləndirirlər:

- korporativ strategiya-bütövlükdə təşkilatın strategiyası;
- biznes strategiya - təşkilatın ayrı-ayrı strateji bölmələrinin strategiyası;
- funksional strategiya- funksional təsərrüfatçılıq zonalarının strategiyası.

Korporativ strategiyaya misal olaraq təşkilatın müəyyən strateji təsərrüfatçılıq zonasında (müəyyən bazar seqmentində) həyata keçirdiyi strategiyanı göstərmək olar. Biznes-strategiyaya nümunə olaraq çoxsahəli elektrotexnika kompaniyasında məişət soyuducularının istehsalı üzrə ixtisaslaşan bölmələrin strategiyasını göstərmək olar. Nəhayət, funksional strategiyaya misal olaraq təşkilat da istehsalın, heyyətin, maliyyənin idarə edilməsi strategiyasını və digər fəaliyyət sferalarındakı strategiyanı göstərmək olar.

Strateji idarəetmə metodologiyasının meydana çıxması və ondan praktiki istifadə edilməsi ilk növbədə təşkilatın xarici mühitində baş verən dəyişikliklərin xarakterindən irəli gələn obyektiv səbəblərlə əlaqədardır. Strateji idarəetmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bir tərəfdən dəqiq təşkil edilmiş kompleks strateji planlaşdırma fəaliyyət göstərir, digər tərəfdən isə təşkilatın idarəedilməsinin strukturu «formal» strateji planlaşdırmaya cavab verir və elə qurulmuşdur ki, uzunmüddətli strategiyanın hazırlanmasını təmin etsin.

Strateji idarəetmə metodologiyasının inkişafının aşağıdakı mərhələlərini bir-birindən fərqləndirmək lazımdır.

Birincisi, icraya nəzarət əsasında idarəetmə. Bu zaman

təşkilatın dəyişikliklərə reaksiyası hadisə baş verdikdən sonra biruzə verir. Bu reaktiv adaptasiya təşkilat üçün təbii olsa da dəyişikliklərin qaçılmaz olduğunun dərk edilməsinə, yeni strategiyanın hazırlanmasına və sistemin ona adaptasiya olunmasına çox vaxt sərf olunmasını tələb edir. Dəyişiklərin tempinin artdığı şəraitdə bu məqbul deyildir.

İkincisi, ekstapolyasiya əsasında idarəetmə. Bu zaman dəyişiklər tempi sürətləndiyinə baxmayaraq gələcək inkişaf haqqındakı fikirləri keçmiş tendensiyalara (uzun müddətli planlaşdırmaya) ekstrapolyasiya etmək yolu ilə söyləmək olar.

Üçüncüsü, dəyişiklikləri qabaqcadan görmək əsasında idarəetmə. Bu gözlənilməz hadisələr meydana çıxdıqda və dəyişikliklər tempi sürətləndikdə baş verir. Lakin bu halda gələcək tendensiyaları qabaqcadan nəzərə almaq və onlara uyğun strategiya hazırlamaq mümkün olmur.

Dördüncüsü, çevik və cəld qərarlar qəbul edilməsi əsasında idarəetmə. Bu bir çox mühüm məsələlərin sürətlə baş verdiyi indiki dövrdə özünü qabarıq şəkildə biruzə verir. Çünki, onları vaxtında nəzərə almaq qeyri-mümkündür.

Bir çox iri təşkilatların idarəetmə təcrübəsində uzunmüddətli və strateji planlaşdırmadan geniş istifadə edilir. Buna baxmayaraq son 20 ildə strateji planlaşdırmanın tətbiqində böyük çətinliklər var idi.

Ötən əsrin 60-cı illərinin axırından və 70-ci illərin əvvəlindən başlayaraq keçmiş SSRİ-nin ərazisində olduğu kimi respublikamızın da iqtisadi həyatında uzunmüddətli planlar haqqında çoxlu sayda maraqlı nəşrlər meydana gəldi və bir çox sahələr istehsalın inkişafının uzunmüddətli planlarını işləyib hazırlamağa başladılar. Bu zaman planlaşdırmanın subyekti kimi nazirliklər və idarələr çıxış edirdi. Məhz bu vəziyyət keçmişdə bu işin effektliyinin kifayət olmamasının əsas səbəbi idi. Çünki, nazirliklərin bu işlə məşqul olmağa kifayət qədər imkanları yox idi və onların operativ işlərlə həddən artıq yüklənməsi üzündən bu işlə məşqul olmağa vaxtları və strateji informasiyaları yox idi. Belə ki, plan «sərt konstruksiya» şəklində formalaşdığından strateji planlaşdırmanın başlıca prinsipi, yəni planların adaptivliyi qulaqardına vurulurdu. Bu uzunmüddətli planlaşdırmanın onun yerinə gələn strateji planlaşdırmadan fərqləndirən mühüm, lakin əsas olmayan fərqi idi.

Uzunmüddətli və strateji planlaşdırma arasında olan əsas fərq gələcəyə yanaşmaqdadır.

Uzunmüddətli plan hazırlanarkən tarixən təşəkkül tapmış

artım tendensiyalarını ekstrapolyasiya etməklə gələcək haqqında fərziyyələr söyləməyə yol verilir. Təşkilatın rəhbərləri belə hesab edirlər ki, perespektivdə fəaliyyətləri keçən ilə nisbətən artacaq və planı bunun əsasında qururlar .Nəticədə nəzərdə tutulan məqsədlər real məqsədlərlə uzlaşmır. onlar planlaşdırılanlardan daha yuxarı ola bilər. Lakin əksər vaxt çox aşağı olur.

Strateji planlaşdırma sistemində isə gələgəyin mütləq keçmişdən daha yaxşı ola biləcəyi, eləcə də onun ekstropolyasiya yolu ilə görülməsi nəzərdə tutulmur.Buna görə də strateji planlaşdırmada mövcud tendensiyaları dəyişdirə biləcək fövqəladə hadisələrin, imkanların, təhlükələrin və tendensiyaların müəyyənləşdirilməsinə yönələn təşkilatı perspektiv təhlilə xüsusi yer ayrılır. Bu təhlil rəqabət mübarizəsindəki mövqelərin təhlili ilə tamamlanır.

Məlumdur ki,»uzunmüddətli planlaşdırma» terminindən uzunmüddətli aspektdə firmanın fəaliyyətində özünü biruzə verəcək tədbirlərin planlaşdırılması üçün istifadə edirlər. Bu zaman fəaliyyət sferasından asılı olaraq prespektiv 5.10 il, hətta bir neçə 10 illiyi əhatə edə bilər. «Uzunmüddətli planlaşdırma anlayışının mahiyəti onun həyata keçirilmə şəraitindən çox asılıdır. Bir təşkilat üçün uzunmüddətli sayılan şey, digər təşkilat üçün qısa müddətli sayıla bilər.Yəni müxtəlif təşkilatlar üçün plan üfüqi müxtəlif ola bilər. Bu baxımdan «strateji planlaşdırma» işlədilməsi məqsədə uyğundur.Belə ki, o planlaşdırma üfüqündə çaşqınlıq yaratmır və bu işin vacibliyi və mahiyyətinə yönəlir.

Strateji idarəetmə təkamül inkişaf yolu ilə strateji planlaşdırmadan yaranıb. O prinsipcə yeni strategiyaların həyata keçirilməsində çətinliklərlə üzləşən firmalarda daha çox maraq yaradır. Strateji idarəetmə özündə nəyi əks etdirir? Suala cavab vermək üçün ilk növbədə kommersiya və qeyri kommersiya təşkilatların təşkilati davranışlarına nəzər salaq.Bu təşkilati davranış üslubları ilə idarəetmə növləri arasında sıx əlaqənin mövcud olduğuna görə lazımdır.

Müasir təşkilatların bazarda davranışı. Yeni idarəetmə paradiqmasının prinsipləri təşkilatın idarə edilməsini təkmilləşdirilməsinin əsası olmalıdır. Operativ idarəetmə şəraitində bu prinsiplər istehsalın tələbata, bazar tələbinin ödənilməsinə tabe olmasının təşkilatı- idarəetmə mexanizminin xarakterini başa düşməyə imkan verir.Sistem və situasiyalı yanaşmalar əsasında qurulan strateji idarəetmə konsepsiyasını başa düşmək üçün bu prinsiplər xüsusilə

vacibdir.Bu strateji planlaşdırma prosesinin strukturunu, bazarın strateji seqmentləşdirilməsini rolu və metodologiyasını başa düşməyə; strateji alternativlərin təhlilində və strategiyanın seçilməsində istifadə olunan yeni metodolji alətlərdən baş çıxartmağa: strateji dəyişikliklər şəraitində qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağa kömək edən strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi sisteminin və idarə etmənin təşkilati strukturunu layihələndirməyə və nəzərdə tutmağa imkan verir.

1.Sistemlilik prinsipi müasir təşkilata ilk növbədə bir sıra özəl xüsusiyyətlərə malik sosial-iqtisadi sistem kimi baxmanı nəzərdə tutur. Bu özəl xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

-tamlıq. Sistemin bütün elementləri və hissələri bütövlükdə təşkilat qarşısında duran ümumi məqsədlərə nail olmağa xidmət edir;

-mürəkkəblik. Əks əlaqələrin çoxluğunda və həmçinin strateji planlaşdırmam prosesidə aşkara çıxır;

-böyük inersiyalılıq. Təşkilatın gələcəkdə inkişafını qabaqcadan söyləmək (çox böyük çətinliklə) imkanını müəyyən edir;

-fəaliyyətin yüksək səviyyəli etibarlılığı təşkilatın həyat fəaliyyəti üsullarının və elementlərin qarşılıqı əvəz olunmasının, alternativ texnologiyalardan, enerji daşıyıcılarından, materiallardan, istehsalı və idaretmənin təşkili üsullarınddan istifadə imkanını qabaqcadan müəyyən edir;

-Sistemin fəaliyyətinin natural və dəyər aspektlərini paralel nəzərdən keçirmək. Bu təşkilatın fəaliyyəti, idarəetmə sistemi və onun srategiyasının reallaşdırılmasının effektivliyini ölçməyə və qiymətləndirməyə imkan verir.

2. Strateji idarəetmənin başlıca prinsipi olan adaptivlik prinsipi siuasiyalı yanaşma ilə reallaşır. Bu yanaşmanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki bütün təşkilat daxili quruluşlar (təşkilatın mədəniyyəti, planlaşdırma siseminə və.s) təşkilatın uyğun xarici mühit dəyişikliklərinə və bir sıra daxili mühit dəyişikliklərinə reaksiyasıdır. Məsələn əgər xarici mühit nisbətən sabitdirsə onda təşkilatın rəhbərliyi idarəetmənin sərt təşkilati strukturunun yaradılmasına cəhd göstərir. Xarici mühit qeyri sabit olanda və təşkilat üçün yeni imkanlar gətirən və təhlükələr gizlədən daimi dəyişikliklər baş verəndə rəhbərlik təşkilatın sağ qalması, idarəetmə sisteminin böyük çevikliyi probleminin qayğısına qalmalıdır. Bu zaman təşkilati strukturlar daha çox qeyri mərkəzləşdirilmiş qaydada baş verən dəyişikliklərə mez və adekvat reaksiya verməyə imkan verən çevik olurlar.

3.Təşkilatın baş verən dəyişikliklərə müxtəlif reaksiyasında onun bazardakı davranışının müxtəlif üslublarını müəyyən etmək olar. Kommersiya və qeyri kommersiya təşkilatları davranış üslublarının böyük müxtəlifliyini nümayiş etdirirlər. Bütün üslublar iki tipik üslubun artım və sahibkarlıq üslublarıdır.
Təşkilatın davranışının artım üslubu adından da göründüyü kimi «nail olmuşlardan» irəli gələrək məqsədlərin qoyulması ilə xarakterizə olunur. Həm təşkilat daxilində, həm də onun ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqələrində ənənəvi davranışdan kənarlaşmaların minimumulaşdırılmasına istiqamətlənir. bu davranış üslubuna üstünlük verən təşkilatlar dəyişikliklərdən qaçmağa, onları məhdudlaşdırmağa və minimumlaşdırmağa səy göstərirlər. Artım davranışı o zaman fəaliyyətə başlayır ki, dəyişikliklərin zəruriliyi inadlı olur. Alternativ qərarların axtarılması ardıcıl olaraq aparılır və ilk qənaətbəxş qərar qəbul edilir. Belə davranışı uzun müddət uğurla işləyən kommersiya təşkilatları, təhsil, səhiyyə, din və s sahələrdəki bütün qeyri kommersiya təşkilatları tətbiq edir. Artım üslubunun tərəfdarı olan əksər kommersiya təşkilatları eyni zamanda öz fəliyyətlərinin effektivliyinə, resurslardan istifadənin səmərəliliyini təmin etməyə səy göstərirlər. Amma qeyri kommersiya təşkilatları birokratiyalaşdırmaya müəyyən status-kvonun saxlanmasına meyillidirlər.

4. Davranışın sahibkarlıq üslubu dəyişikliklərə, gələcək təhlükələri və yeni imkanları qabaqcadan duymağa cəhdlə xarakterizə olunur. Çoxlu sayda alternativlər işlənib hazırlanaraq idarəetmə qərarlarının geniş axtarışı apartır və onlardan optimal seçilir. Sahibkarlıq üslubu təşkilatı dəyişikliklərin ayrılmaz zəncirinə səy göstərir. Çünki bu təşkilat gələcək effektivliyini və uğurunu məhz onlarda görür.

Kommersiya və qeyri –kommersiya təşkilatları artım üslubuna nisbətən sahibkarlıq üslubundan daha tez-tez istifadə edirlər. Qeyri – kommersiya təşkilatları sahibkarlıq üslubundan yalnız öz inkişafının ilkin mərhələlərində istifadə edirlər. Bu zaman onlar öz vəzifələri dairəsini müəyyən edirlər, təşkilati strukturu formalaşdırırlar və özlərinin sosial əhəmiyyətliliyini göstərirlər. Növbəti mərhələdə onlar bir qayda olaraq davranışın artım üslubunə keçirlər.

Davranışın sahibkarlıq üslubuna çox vaxt fəaliyyətlərinin effektivliyi bazar dinamikasının təsiri ilə bir başa bağlı olan xüsusi fərdi kommersiya təşkilatların əl atırlar. Fərdi kommersiya təşkilatları

daima dəyişikliklər hesabına yüksəlişi imkanlarının sahibkarlıq axtarışını aparırlar.

Davranışın müxtəlif üslublarından istifadə edən təşkilatlar öz xüsusiyyətlərinə görə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər. Məsələn davranışın artım üslubundan istifadə edən firma öz məqsədini mənfəətin reallaşdırılmasında görür. Onun təşkilati strukturu nisbətən sabitdir, işi resurslarının emalının texnoloji prosesinin gedişinə uyğun olaraq aparılır. İstehsal miqyasında qənaət effektiv fəaliyyətin əsas faktoru hesab olunur. Davranışın sahibkarlıq üslubunu dəstəkləyən təşkilatın isə xarakteristikaları başqa cürdür: məqsəd - potensial mənfəətliliyin optimallaşdırılması, mühitin şərtlərinə adekvat şəkildə dəyişən çevik təşkilati struktur yaradılır, idarəetmə qərarı problemlərin qabaqcadan görülməsi yolu ilə imkanların aktiv axtarışından sonra qəbul edilir. Digər təşkilati xüsusiyyətlərdə də əhəmiyyətli fərqlər var.

Kommersiya təşkilatlarının idarəetmə sisteminin yenidən təşkil olunması təcrübəsi göstərir ki davranışın bir üslubundan digərinə keçid dərin dəyişikliklərlə və vaxtın, vəsaitlərin əhəmiyyətli məsrəfi ilə bağlıdır. Bu hakimiyyətin yenidən bölüşdürülməsini tələb etdiyindən psixoloji cəhətdən insanlar üçün çox çətindir. Öz növbəsində təşkilatda hakimiyyətin yenidən bölgüsü onun təşkilat strukturunun yenidən qurulması zəruriliyi ilə, vəzifə funksiyalarının dəyişdirilməsi ilə, idarəetmə iyerarxiyasının müxtəlif səviyyələri arasında qərar qəbul etməkdə hüquq və məsuliyyətin yenidən bölgüsü ilə bağlıdır.

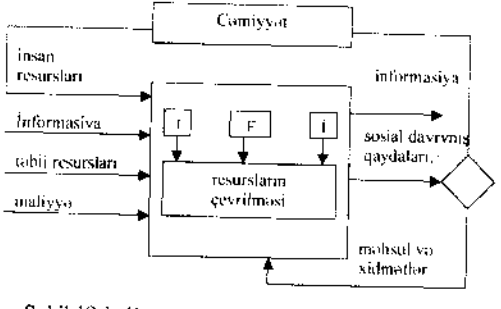
Davranışın hər 2 üslubunu birləşdirmək cəhədləri təşkilat daxilində gərginliyin meydana gəlməsinə və münaqişəli vəziyyətlərə səbəb olur. Aydındır ki hər bir konkret vəziyyətdə hansı davranış üslubuna üstünlük vermək vəzifəsini həll etmək vacibdir.

Strateji planlaşdırma davranışın sahibkarlıq üslubuna sistem yanaşmanı nəzərdə tutur. Müasir izahda artım üslubu konservativ kimi , sahibkarlıq üslubu isə aqressiv yüksəlişə istiqamətlənən kimi təqdim olunur. Bununla belə, bərabər davranışın artım üslubu iri təşkilatlar üçün daha təbiidir. məs: əgər davranış üslubuna arxalanan iri çoxsahəli təşkilat uzun illər ərzində uğurla fəaliyyət göstərirsə, onda böyük ehtimalla nəzərdə tutmaq olar ki, gələcəkdə də onun rəhbərliyi təşkilati üslubun eyni üslubuna üstünlük verəcəkdir. Rəhbərlər o zaman dəyişikliklərə gedə bilər ki, təşkilat xarici mühitdə çətin problemlərə qarşılaşsın və bu problemlər onu firmanın effektliyini saxlamaq üçün yeni imkanlar tapmağa məcbur etsin.

Əgər indiyə qədər hesab edilibsə ki, təşkilati davranışın üslubları bir-birinə ardıcıl surətdə əvəz oluna bilərlər, çox ehtimal ki gələcəkdə kommersiya təşkilatları hər iki tipi eyni vaxtda tətbiq etməyi öyrənməlidirlər.

Strateji idarəetmənin mahiyyəti. Strateji idarəetmə strategiyaların işlənib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatın fəaliyyətləri ardıcıllığını müəyyən edən prosesi əks etdirir. O məqsədlərin qoyuluşunu, strategiyaların işlənib hazırlanmasını, lazımi resursların müəyyən olunması və təşkilata qarşıya qoyulmuş vəzifələrə nail olmağa imkan verən xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqələrin saxlanılmasını da özündə birləşdirir.

Strateji idarəetmənin iki əsas son məhsulunu bir-birindən fərqləndirirlər. Onlardan biri gələcəkdə məqsədlərə çatmağı təmin edən təşkilatın potensialıdır. Bu mənada təşkilatın potensialı dedikdə nə başa düşmək olar? Şəkil 19.1-ə müraciət edək. Giriş tərəfdən bu potensial xam mallardan, maliyyə və insan resorslarından ibarətdir; çıxış tərəfdən isə istehsal olunmuş məhsullar və xidmətlərdən, izlənməsi təşkilata öz məqsədlərinə çatmağa kömək edən sosial davranış qaydaları toplusundan ibarətdir. Heç də təşkilatın hər bir məhsulu və xidmətləri onun potensialına daxil edilə bilməz, yalnız potensial mənfəətlilik nöqteyi nəzərindən istehsal olunan məhsul və xidmətlər daxil edilir. Bu onu göstərir ki, firmanın məhsulu yeni prespektiv texnologiyalar bazasında yaradılır, fərqləndirici xüsusiyətlərə malikdir və bazarda onlara tələb var.



Şəkil 19.1. Komersiya təşkilatının prinsipial sxemi
R-işçi kadrlar F- əsas fond İ- informasiya

Strateji idarəetmənin digər son məhsulu, xarici mühitdə təşkilatın dəyişikliklərə olan həssaslığını təmin edən daxili struktur və təşkilati dəyişikliklərdir.

Sahibkarlar təşkilatında bu xarici dəyişiklikləri vaxtında aşkar etmək və düzgün qiymətləndirmək qabiliyyətini əks etdirir. Eləcə də adekvat cavab hərəkətinə rəhbərlik edir. Təşkilatın potensialı və onun strateji imkanları onun təşkilati mühiti və həyatın keyfiyyəti ilə müəyyən olunur.

Təşkilati davranışın əsasında aşağıdakılar durur:

- Texnologiya, istehsal avadanlıqları və qurğuları, onların gücü və imkanları;
- İnformasiyanın işlənməsi və ötürülməsi ilə bağlı olan avadanlıqların gücü və imkanları;
- İstehsalın təşkili səviyyəsi
- Hakimiyyətin strukturu, vəzifə funksiyalarının bölüşdürülməsi və qərar qəbulu səlahiyyəti;
- Ayrıca qrup və şəxsləri, təşkilati vəzifələri
- Daxili komunikasiyalar və proseduralar;
- Təşkilati mədəniyyət, norma və dəyərlər.

Həyatın keyfiyyəti isə aşağıdakılarla müəyyən edilir:

- dəyişikliklərə münasibətlə;
- bazarın layihələşdirilməsində, təhlilində, və sairədə peşə bilikləri və ustalığı ilə;
- strateji fəaliyyətə aid olan problemləri həll etmək bacarığı ilə;
- təşkilati dəyişiklər aparılmasına aid olan məsələləri həll etmək bacarığı ilə;
- strateji fəaliyyətdə iştirakının motivasiyası ilə və müqavimətlərini aradan qaldırmaq qabiliyyəti ilə;

Beləliklə, strateji idarəetmə üzrə fəaliyyət dəyişən şəraitdə təşkilatın uzunmüddətli həyat qabiliyyətini təmin etməli olan strateji mövqeylərin təmin edilməsinə istiqamətlənmişdir. Kommersiya təşkilatlarında strateji problemlərlə məşqul olan rəhbər mənfəət potensialını daima təmin edilməsi ilə məşqul olur. Onun əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- təşkilatda strateji dəyişikliklərin zəruri olduğunu aşkara çıxarmaq və onu həyata keçirmək;
- strateji dəyişikliklərə kömək edən təşkilati arxitektonika (ahəng) yaratmaq;
- strateji dəyişiklikləri həyata keçirməyə qadir olan kadrlar

seçmək və tərbiyə etmək.

Strateji idarəetmədən fərqli olaraq operativ idarəetmə təşkilatın məqsədinə nail olmaq üçün onun mövcud strateji mövqeylərindən istifadə etməklə məşğul olur. Kommersiya təşkilatlarında operativ məsələlərlə məşğul olan rəhbər firmanın potensialını real mənfəətə çevirməlidir. Onun əsas vəzifəsi təşkilat çərçivəsində həm rəhbərlər və həm də icraçılar üçün ümumi operativ vəzifələri, motivasiya, kordinasiya və nəzarət parametrlərini müəyyən etməkdən ibarətdir.

Həm strateji və həm də operativ idarəetmə təşkilatın normal fəaliyyət göstərməsi üçün müəyyən təşkilati arxetoktinakının yaradılması və gözlənilməsini, kadrların seçilməsini və tərbiyə edilməsini nəzərdə tutur. Lakin bu elementlər idarəetmənin hər iki tipi üçün müxtəlifdir. Strateji arxitektonika dəyişikliklərə istiqamətlənmişdi. O, çevik olmaqla bərabər sərt quruluşa malikdir. Operativ arxitektonika isə dəyişikliklərə qarşı strateji idarəetməni həyata keçirən rəhbər dəyişikliklərə cəhd edirsə, riskə getməyə meyl edirsə və yeni istiqamətlərin mənimsənilməsinin idarə edilməsi vərdişlərinə malikdirsə operaiv idaretməni həyata keçirən rəhbər isə dəyişikliklərə qarşı çıxış edir, riskə getməyə meyilli deyil, mürəkkəb fəaliyyətlərin təhlilində koordinasiyasında və onlara nəzarət edilməsində sərişləyə malikdir.

Qeyd edilənlərin əsas cəhətlərini ümumiləşdirək kommersiya təşkilatlarının idarə edilməsi sistemi özündə bir-birini tamamlayan iki idarəçilik fəaliyyəti növünün a) təşkilatın gələcək potensialının inkişafı ilə bağlı olan strateji idarəetməni və b) mövcud mənfəət potensialının reallaşdırılmasını həyata keçirən operativ idarəetməni birləşdirir. Strateji idarəetmə rəhbərdən sahibkar təşkilatı davranış tipi tələb edir, operativ idarəetmə isə artım davranış tipi bazasında fəaliyyət göstərir. Son dövrlərdə təşkilatlar eyni zamanda hər iki davranış tipindən istifadə edilməsinə ehtiyac duyurlar və buna görə də təşkilat özündə elə bir arxitektonik struktur yaratmağa çalışmalıdır ki, hər iki davranış tipi uğurla inkişaf edə bilsin.

Strateji idarəetmənin obyektlərinin üc qrupunu fərqləndirirlər: təşkilat, strateji təsərrüfatcılıq bölmələri (STB) və təşkilatın funksional zonaları.

Strateji idarəetmənin obyekti kimi təşkilata özündə struktur bölmələrini (strateji təsərrüfatçılıq bölmələrini) birləşdirən açıq kompleks sosial-iqtisadi sistem kimi baxılır. Strateji təsərrüfatçılıq bölmələri dedikdə, təşkilatın fəaliyyətinin istiqaməti və ya bir sıra

yaxın istiqamələrinin məcmusu başa düşülür. Onlar bazar prinsipləri əsasında işləyən müstəqil təsərrüfat bölmələri olub bazarda öz seqmentində tam rəqabət qabiliyyəti göstərməyə qadir olan tədarükçü, istehlakçı və rəqiblər dairəsinə malikdirlər. Ona STB strateji inkişafı və cari fəaliyyəti üçün tam məsuliyyət daşıyan direktor rəhbərlik edir. Təşkilatın funksional zonası dedikdə müəyyən funksiyalarının yerinə yetirilməsi üzrə ixtisaslaşan və həm ayrı-ayrı STB-nin, həm də bütövlükdə təşkilatın effektli fəaliyyətini təmin etmək üçün təşkilatı cəhətdən funksional struktur bölmələrinə bəvalə edilən fəaliyyət sferası başa düşülür. **Strateji idarəetmənin problemləri.** Strateji idarəetmə nəzarət edilə bilməyən xarici amillərin təsirinə məruz qalan və təşkilatın başlıca məqsədi ilə əlaqədar olan gələcəyə istiqamətlənmiş problemlər üzrə mühüm təşkilati qərarların geniş dairəsini əhatə edir. Strateji planlaşdırmanın və idarəetmənin predmeti aşağıdakılar ola bilər:

1. Təşkilatın baş məqsədi ilə birbaşa əlaqədar olan problemlər. Təşkilatın baş məqsədi gələcəyə yönəlir və bir qayda olaraq məqsəd, ehtiyat və nəticələrin qarşılıqlı əlaqəsini təmin etmək yolu ilə təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsinə istiqamətlənir. Buna görə də yeni istehsalatların yaradılması və ya köhnələrin ləğv edilməsi, yeni məhsul və texnologiyanın və ya yeni bazarların mənimsənilməsi strateji xarakter daşıyır. Materiallara, enerjiyə və ya əmək ehtiyatlarına qənaət edilməsi ilə bağlı olan qərarlar xüsusi xarakterli qərarlara aiddir və strateji xarakter daşımır.

2. Təşkilatın bu və ya digər elementi ilə əlaqədar olan qərar və problemlər (əgər bu element təşkilatın uğur qazanması üçün vacibdir, lakin həmin anda yoxdursa və yaxud da kifayət həcmdə deyildirsə) Strateji idarəetmə təcrübəsində əgər yeni növ məhsul hazırlanması və buraxılması, təşkilat üçün yeni texnoloji avadanlıq əldə edilməsi, yeni heyyət (yeni mütəxəssislər) dəvət edilməsi və s. planlaşdırılırsa, onda qəbul edilən qərarlar strateji xarakter daşıyır.

3. Nəzarət edilə bilməyən xarici amillərlə əlaqədar olan problemlər. Strateji idarəetmə problemləri çox vaxtı çoxlu sayda xarici amillərin təsiri altında meydana çıxır. Buna görə də strategiyanın və inkişaf istiqamətinin seçilməsində səhvlərə yol verməmək üçün təşkilatın gələcək inkişafına hansı iqtisadi, siyasi, elmi-texniki, sosial və digər amillərin təsir göstərdiyini müəyyən etmək lazımdır. Təşkilatı əhatə edən xarici mühitin daimi monitorinqinin keçirilməsi onun effektivliyinin və rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsinin vacib şərtidir.

§2. Strateji planlaşdırılma prosesi

Strategiyanın planlaşdırılması. Təşkilatın strategiyasının planlaşdırılması bir tərəfdən strateji idarəetmənin alt sistemidir, digər tərəfdən isə - ondan yalnız reallaşdırma və strategiyanın qiymətləndirilməsi mərhələləri ilə fərqlənən strateji planlaşdırma prosesinin əsas mahiyyətini ifadə edir. Buna görə də sonrakı şərhdə "strateji planlaşdırma" anlayışlarının eyniləşdirilməsinə yol verilir.

Strateji planlaşdırma — təşkilatın niyyəti və məqsədlərinin formalaşdırılması, lazımi resursların müəyyən edilməsi və əldə olunması üçün xüsusi strategiyaların seçilməsi və təşkilatın gələcəkdə effektiv işini təmin etmək məqsədi ilə onların bölüşdürülməsi prosesidir. Strateji planlaşdırma prosesi idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə kömək edən alətdir. Onun vəzifəsi - ətraf mühitdəki dəyişikliyə adekvat reaksiya üçün kifayət qədər yeniliklərin və təşkilati dəyişikliklərin təminatından ibarətdir. Strategiyanın planlaşdırılması hər hansı bir təcili fəaliyyətlə yekunlaşmır. Adətən o, təşkilatın artımını təmin edən və onun mövqelərinin möhkəmləndirilməsinə gətirib çıxaran ümumi istiqamətlərin təyin olunması ilə başa çatır.

Strateji planlaşdırma prosesi onun reallaşdırılmasının həm formal, həm də qeyri-formal proseduralarını tələb edir. Təşkilatın bütün bölmələrinin, fəaliyyət növlərinin və kifayət qədər mürəkkəb planlar sisteminin qarşılıqlı əlaqəsi, qarşılıqlı təsiri və qarşılıqlı asılılığını başa düşmək və düzgün qiymətləndirmək üçün planlaşdırma prosesini təşkil etmək və rəsmiləşdirmək lazımdır.

Aydındır ki, orta səviyyə rəhbərləri strateji vəzifələrin həllinə kifayət qədər həvəssiz yanaşırlar. Özlərinin bütün iş vaxtlarını onlar fəaliyyətlərinin ən yaxın nəticələrinin və uyğun həvəsləndirmənin asılı olduğu operativ məsələlərə sərf edirlər. Bununla bərabər, əvvəllər heç vaxt strateji məsələlərlə məşğul olmayan insanlar tərəfindən strateji xarakterli çoxlu qiymətli ideyalar irəli sürülüb.

Planlaşdırma prosesinin rəsmiləşdirilməsi və strateji xarakterli informasiyanın hazırlanmasının orta səviyyə (həlqə) rəhbərlərinin funksional öhdəliklərinə daxil edilməsi təminat verir ki, əksər perspektiv təkliflər təşkilatın strategiyasının işlənib hazırlanması ilə məşğul olan planlaşdırıcıların diqqətindən yayınmayacaqdır. Yeni texnologiyaların, yeni məhsulların, yeni

bazarların və s. işlənib hazırlanması ilə bağlı olan təkliflər üçün stimullaşdırma sistemi yaradılması çox vacibdir.

Planlaşdırma sisteminə müasir hesablama texnikasının, iqtisadi-riyazi metodların və modellərin daxil edilməsi təşkilatda plan işinin orta səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltməyə və qəbul olunan strateji qərarların əsaslandırılmış olmasına imkan verir. Beləliklə, planlaşdırma prosesinin rəsmiləşdirilməsi strateji təfəkkürə (düşüncə tərzinə) orta səviyyə rəhbərləri və mütəxəssislərin geniş dairəsini cəlb edir, yəni onlara idarəetmənin daha yüksək səviyyəli "məktəbini" keçməyə imkan verir.

Prinsipcə, strateji planlaşdırma prosesi qərarlar qəbulu prosesindən az fərqlənir. Amma burada təkcə qərar qəbul etmək yox, həm də alternativ fəaliyyətlərin seçilməsi ilə bağlı olan vəzifələri daima həll etmək lazımdır. Bu, təşkilatın niyyətinin və məqsədlərinin seçilməsinə, strategiyanın özünə, resursların bölgüsünə, strateji vəzifələrin seçilməsinə aiddir. Alternativ qərarların axtarışı xeyli dərəcədə, strateji planlaşdırmanın adaptiv xarakteri ilə şərtlənmişdir. Adaptivlik - strateji planlaşdırmanın vacib şərti planlaşdırmaya situasiyalı yanaşma ilə reallaşır və təşkilatın keçə biləcəyi alternativ planın və strategiyanın mövcudluğunu nəzərdə tutur. Bu onun xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə reaksiyasıdır.

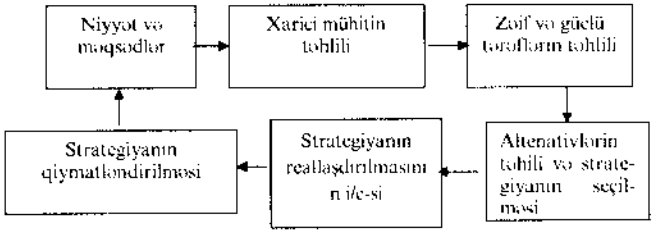
Strategiyanın planlaşdırması prosesinin mahiyyəti aşağıdakı suallara cavabın axtarılmasında əks olunur.

1. Təşkilatın indiki mövqeyi necədir, onun olduğu strateji situasiya necədir?
2. Təşkilatın rəhbərliyi gələcəkdə onu hansı mövqedə görmək istəyir?
3. Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatma yolunda hansı maneələr yarana bilər?
4. Rəhbərliyin məqsədlərinə nail olunması üçün nə və necə edilməlidir?

Strateji planlaşdırma prosesinin modeli müxtəlif mərhələlərdən ibarətdir.(Şəkil 19.2.)

Şəkildə göstərilən mərhələlər əslində elə strateji planlaşdırma prosesini təşkil edir. İlk görünüşdə strateji planlaşdırma prosesinin ardıcıllığı kifayət qədər sadə görünür. Lakin bu sadəlik zahiridir, çünki müxtəlif mərhələlər arasında əks əlaqələr olduğuna görə onların hər biri üzərində iş bir neçə dəfə təkrar olunə bilər, onların ardıcıllığı isə yalnız hər bir mərhələnin

başlama növbəliliyini göstərir. Planlaşdırma prosesinin mürəkkəbliyi böyük həcmli tədqiqat işlərinin aparılmasını tələb edən hər bir mərhələnin tərkibi ilə də müəyyən olunur.



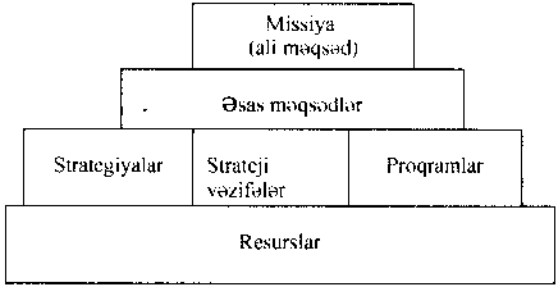
Şəkil 19.2. Strateji planlaşdırma prosesi

Strateji planlaşdırma prosesi onun mənimsənilməsi zamanı bir sıra çətinliklərlə qarşılaşır. Əsas çətinlik onunla bağlıdır ki, ilkin qərarların qəbulu prosesi təşkilatdakı səlahiyyətlər strukturundan asılıdadır. Bir qayda olaraq, yeni strategiya təşkilatda formalaşmış qarşılıqlı əlaqələr tipini dağıdır və rəhbərliyin siyasəti ilə ziddiyyətə girə bilər. Buna qarşı təbii reaksiya ənənəvi qarşılıqlı əlaqələr və səlahiyyətlər strukturunu pozan hər cür yeniliyə qarşı mübarizədir. Digər əsas problem ondan ibarətdir ki, strateji planlaşdırmanın tətbiqi mənfəəti təmin edən əvvəlki fəaliyyət növləri ilə (operativ idarəetmə) yeni fəaliyyət növləri arasında konfliktlərə gətirib çıxarır. Təşkilatlarda strateji planlaşdırmanın ilk mərhələlərində nə uyğun motivasiya, nə də strateji düşünmək meyli olmur.

Növbəti problem onunla bağlıdır ki, təşkilat adətən nə özü haqqında, nə də xarici mühit haqqında effektiv strateji planlaşdırma üçün zəruri olan informasiyaya malik olmur. Həmçinin bir qayda olaraq, onların (təşkilatrların) strategiyanın işlənib hazılanması və reallaşdırılması ilə məşğul ola bilən ixtisaslı idarəedicilərı (menecerləri) olmur.

Strateji seçim elementləri. Alternativlik - daim strateji seçim aparmaq zəruriliyi ilə bağlı olan strategiyanın

planlaşdırılması prosesinin əsas fərqləndirici cəhətidir. Bu sistemin əsas elementləri missiya (niyyət) və məqsədlərdən, strategiyalardan, strateji vəzifələrdən, proqramlardan, resurs və onların bölgüsü üsullarından ibarətdir.



Şəkil 19.3. Strateji seçim elementləri

Aşağıdakı cədvəldə aralarında qarşılıqlı əlaqələr olan strateji seçim elementlərinin məzmununu əks etdirən nümunə göstərilmişdir.

Missiya və məqsədlər. İerarxiya piramidasının zirvəsində təşkilatın missiyası (ali məqsədi) durur. Ali məqsəd təşkilatın ictimai statusunu detallaşdırır və müxtəlif idarəetmə səviyyələrində strategiyaların və məqsədlərin müəyyən olunması üçün firmanın oriyentirlərini yaradır. Missiyanın bünövrəsində onun təminatı ilə və hüdudları çərçivəsində işlənib hazırlanan əsas məqsədlər durur.

Bizim yuxarıdakı nümunəmizdə məqsədlər təşkilatın özü üçün vacib hesab etdiyi 3 sahədə formalaşdırıb: sərmayə edilmiş kapitala görə mənfəət, dividentlərin səviyyəsi və nüfuz (reputasiya). Missiya ilə müqayisədə məqsədlər daha konkret ifadə olunublar və kəmiyyət qiymətləndirmələrinə malikdirlər. Belə ki, birinci məqsədin kəmiyyət ifadəsi 12%, digər ikisi isə keyfiyyət ifadəsində - «saxlamq, qorumaq, yüksəltmək». Dividentlər üçün göstərici aydın olsa da - səhmə görə manatla, nüfuz üçün göstərici müəyyən olunmayıb.

Cədvəl 19.1.

Straleji seçim elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsi nümunəsi

Strateji seçim elementləri	Elementlərin məzmunu
Missiya (ali məqsəd)	Təşkilatın xarici bazara çıxışı
Əsas məqsədlər	1. Sərmayə edilmiş kapitala görə 12%-dən az olmayaraq mənfəət səviyyəsini təmin etmək 2. Dividentlərin səviyyəsini saxlamaq. 3. Müştərilər arasında təşkilatın nüfuzunun yüksəldilməsi.
Strategiyalar	1. Məhsul buraxılışını davam etdirmək və daimi nüfuzu qeruyaraq mənimsənilmiş bazarları bu məhsullarla təchiz etmək. 2. Yaşlı məhsulun yeni bazarlara tədarük edilməsi: a)xarici bazarlara; b)məhdud girişli bazarlara. Nüfuzu qaldırmaq. 3. Yeni məhsulu əvvəl mənimsənilmiş bazarlarla təchiz etmək.
Strateji vəzifələr	1. Birinci il üçün mənfəətə görə sərmayə edilmiş kapitalı 6%-ə çatdırmaq, hər səhmə görə dividentləri 1000 manata çatdırmaq, məhsulun maya dəyərini 4% aşağı salmaq. 2. İkinci il üçün: mənfəətə görə sərmayə edilmiş kapital 9%, dividentlər 1000 manat, nüfuzu əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırmaq. 3. Üçüncü li üçün mənfəətə görə sərmayə edilmiş kapital 12%, dividentlər 1000 manat, nüfuzu köklü surətdə yaxşılaşdırmaq.
Proqramlar	1. Məhsulun istehsal xərclərini aşağı salmaq. 2. Dövriyyə kapitalının istifadəsini yaxşılaşdırmaq. 3. Əvvəl mənimsənilmiş məmulatların modifikasiyası. 4. Məmulatların yeni modelinin işlənib hazırlanması. 5. Təşkilatın nüfuzunun qiymətləndirilməsi və yüksəldilməsi.

Strategiyalar təşkilatın missiyası və məqsədlərinin reallaşdırılması üçün işlənib hazırlanır. Bizim nümunədə təşkilatın ümumi strategiyası 3 mərhələ şəklində təqdim olunmuşdur. Bu belə desək, mərhələli strategiyadır, bu zaman təşkilatın rəhbərliyinin diqqəti ardıcıl olaraq qeyd olunmuş problemlərdə cəmləşir. Amma bu o demək deyildir ki, ikinci strategiya birinci başa çatdıqdan sonra həyata keçirilməyə başlayır, üçüncü isə - ikincidən sonra. Burada növbəlilik, ardıcıllıq o mənanı daşıyır ki, ikinci strategiya birincinin həyata keçirilməsinə başlandıqdan sonra yerinə yetirilməyə başlanılacaqdır, üçüncü isə ikincinin başlanğıcından sonra, yəni strategiyalar paralel surətdə də reallaşdırıla bilər.

Strateji vəzifələr təşkilatın həm xarici mühitində, həm də onun seçdiyi strategiyanın reallaşdırılması zamanı daxildə meydana gələn problemlərlə bağlıdır.

Strateji vəzifə - təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olma imkanlarına təsir göstərə biləcək, onun həm daxilində, həm də xaricində gözlənilən hadisə ilə bağlı olan problemdir. Ədəbiyyatlarda strateji vəzifələri -yeni açılmış imkanlarla və firmanın güclü tərəfləri ilə bağlı olan vəzifələrə, həmçinin xarici təhlükələrlə və təşkilatın zəif tərəfləri ilə bağlı olan vəzifələrə ayırırlar.

Vəzifələr konkret ölçüyə və müvəqqəti bağlılığa malik olurlar (bizim nümunədə mərhələli strategiya və müxtəlif proqramlarla əlaqələndirilmiş vəzifələr).

Proqram - seçilmiş strategiyanın və yaxud vəzifənin müddət, icraçılar və resurslarla tarazlaşdırılmış reallaşdırılmasına istiqamətlənən tədbirlər toplusudur. Hər bir proqramın tərkibinə gedişatı zamanı ümumi vəzifənin həll olduğu müxtəlif layihələr və işlər daxildir. Strateji seçimin müxtəlif elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsini izləməyə imkan verən aşağıdakı ardıcıllığa baxaq: (cədvəl üzrə) Məqsəd 12% - dən aşağı olmayaraq mənfəətə görə sərmayə edilmiş kapitalın səviyyəsini təmin etməkdir. Buna üç mərhələ-pillədən ibarət mərhələli strategiya yönəldilib. Buna həmçinin mənfəətin 12%- ə qədər artırılmasının 3 ardıcıl addımını əks etdirən bütün 3 vəzifə də yönəldilib.

Əksər proqramlar, eləcə də məhsulun istehsal xərclərinin aşağı salınması proqramı da qoyulmuş məqsədə çatmağa istiqamətləndirilib. Bununla bərabər, xərclərin aşağı salınması proqramı aşağıdakı layihə və işlərlə bağlı ola bilər:

- Məhsulun keyfiyyətinə aralıq nəzarət;
- İstehsalın planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi;
- Yığma istehsalının yenidən planlaşdırılması və s.

Yuxarıda göstərilmiş şəkil-piramidanın əsasında resurslar durur ki, onlar da təşkilatın ali və lokal məqsədlərinə nail olunması üçün, strategiyanın reallaşdırılması və ayrıca proqramların və layihələrin yerinə yetirilməsi üçün vacib və zəruridir. Buna görə də strateji planlaşdırma və idarəetmə prosesində aşağıdakılara əməl etmək vacibdir:

- birincisi, qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq və seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması üçün tələb olunan maliyyə, material, insan, informasiya və digər resursları müəyyən (təyin) etmək;
- ikincisi, bu resursları strateji təsərrüfatçılıq bölmələri, vəzifələr, proqramlar və layihələr arasında bölüşdürmək.

Təşkilatın strateji məqsədlərinin formalaşdırılması. Təşkilatın strategiyası ilə onun missiya və məqsədlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin bir neçə prinsipial momentlərinə diqqət yetirək.

Strateji planlaşdırma zamanı təşkilatın missiya və məqsədərinin seçilməsi birinci və ən məsuliyyətli qərardır. Missiya və məqsədlər planlaşdırmanın bütün sonrakı mərhələləri üçün oriyentirlər olurlar və eyni zamanda alternativ inkişafı təhlil edərkən təşkilatın fəaliyyət istiqamətinə müəyyən məhdudiyyətlər qoyur.

Məqsədlərin seçilməsi üçün formal proseduralar azdır və onlar strategiyaya nisbətən daha az dəyişirlər. Təcrübə təşkilatın məqsədlərinin formalaşdırılması üçün 6 addımdan ibarət aşağıdakı alqoritmi tövsiyyə etməyə imkan verir:

1. Məqsədlərin təşkilatın uğurlu inkişafının zəruri şərti kimi təqdim olunması və formalaşdırılmasının vacibliyinin dərk edilməsi.

Təşkilatın inkişaf məqsədlərinin seçilməsində ən geniş yayılmış səhv məqsədə nəsə aydın və qabaqcadan müəyyən edilmiş bir şey kimi münasibət bəslənilməsidir. Buna görə də əksər təşkilatların dəqiq ifadə olunmuş və səmərələşdirilmiş məqsədləri yoxdur. Ali və təsərrüfatçılıq məqsədlərinin müzakirə olunmadığı təşkilatlar əksər halda inkişafın ümumi məqsədlərinə dair əməkdaşlar arasında razılıq əldə etmək imkanını itirirlər.

Məqsədlərin, xüsusilə ali məqsədlərin seçilməsində əsas qayda - onların işlənib hazırlanmasına əməkdaşların cəlbi və

alternativlərin açıq müzakirəsidir. Bu əməkdaşların əksəriyyətinin ümumi məqsəd ətrafında birləşməsinə şərait yaradır və digərlərinə göstərir ki, onlar özlərinin iqtisadi və sosial tələbatlarını ödəmək imkanını digər təşkilatlarda axtara bilərlər.

2. Məqsədlərin ifadə edilməsi (fomalaşdırılması).

Təşkilatın ali məqsədinin formalaşdırılması üçün təşkilat rəhbərliyində görmə qabiliyyətinin (imkanının) olması əsasdır, yəni təsəvvür olmalıdır ki, təşkilat indi nə durumdadır, o gələcəkdə necə olmalıdır, nəyə səy göstərmək lazımdır, o (təşkilat) cəmiyyətə hansı faydanı verməlidir.

Görmə qabiliyyəti - ideal təsəvvürdür, təşkilatın arzuolunan obrazıdır, hadisələrin və gələcəyin strateji situasiyanın (vəziyyətin) kompleks dərk olunmasıdır. Bu qabiliyyət işçilər kollektivini təşkilatın arzuolunan obrazına nail olmağa motivləşdirir. Təşkilatın məqsədləri ali məqsədə dəstək və ona müvafiq olaraq işlənib hazırlanır. Onlar bir sıra xüsusiyyətlərə malik olmalıdırlar. Belə ki, məqsədlər hər şeydən əvvəl ölçülə bilən, real (nail oluna bilən), qarşılıqlı yardımlı, yaxşı motivləşdirilmiş olmalıdırlar. Məqsədlər elə olmalıdırlar ki, onları istəməyə və onlara doğru irəliləməyə layiq olsunlar.

Təşkilatın bütün məqsədlər kompleksini ifadə etmək və vacibləri gözdən qaçırmamaq üçün yaxşı olardı ki, əvvəlcədən strateji təsərrüfatçılıq bölmələri ayrılsın və təşkilatın əhəmiyyətli funksional zonaları (məqsəd zonaları) müəyyən olunsun. Belə funksional zonalar aşağıdakılar ola bilər: məhsulların və xidmətlərin realizasiyası; texnizat (tədarük); məhsulların və xidmətlərin istehsalı; maliyyə; heyətlə iş və onun motivasiyası; xarici və daxili kommunikasiyalar; ETTKİ və s. təşkilatın inkişafının hər bir mərhələsində üstünlük sadalanmış funksional zonalardan hansısa birinə verilə bilər. Bu təşkilat rəhbərlərinin şəxsi xüsusiyyətlərindən və verilən ana konkret strateji situasiyadan asılıdır. Mahiyyətcə burada o funksional zonalar ayrılmalıdır ki, rəhbərlik orada əhəmiyyətli dəyişikliklərə nail olmağı planlaşdırsın.

3. Məqsədlərin məntiqi qurulması.

Bu addımda təşkilatın bütün məqsədləri məntiqi olaraq müəyyən bir sistemə bağlanır. Burada əsas vəzifə həll edilir - məqsədlərin qarşılıqlı dəstəklənməsini təmin etmək, bu da öz növbəsində onların əldə edilə bilmə imkanına xidmət edir.

Məsələn, mənfəətə görə sərmayə edilmiş kapitalın

səviyyəsinin yüksəldilməsi məqsədlidir və o digər məqsədlərlə dəstəklənə bilər: məhsulun yeni növünün işlənilib hazırlanması və istehsalı idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi.

4. Əməkdaşların məqsədlərin formalaşdırılmasına (ifadə olunmasına) cəlb edilməsi. Təşkilatın əməkdaşlarının işlənib hazırlanmasında aktiv iştirak etdikləri məqsəd onları birləşdirir və bu məqsədə nail olmaq uğrunda sonrakı fəaliyyətlərdə güclü motiv kimi çıxış edir. Əgər hər bir məqsəd onun reallaşdırılmasına istiqamətlənən konkret tədbirlər toplusu planı ilə (onların icrası müddəti və hər bir əməkdaşın şəxsi məsuliyyəti göstərilməklə) müşayət edilirsə, onda bu işin uğuru daha aydın nəzərə çarpacaqdır.

Strateji idarəetmədə «gələcəyin ssenariləri» metodundan istifadə edilməsi. Ssenari-müəyyən ehtimalla proqnozlaşdırılaraq son vəziyyətə aparan uyğunlaşdırılmış, məntiqi şəkildə əlaqələndirilmiş hadisələr və addımlar ardıcıllığından ibarət olan gələcəyin obrazının təsviridir. Bir qayda olaraq, ssenarilər detallaşdırılmış şəkildə olsada, ayrı-ayrı kəmiyyət qiymətlərini özündə saxlayan kəmiyyət təsvirini əks etdirir. Bununla da onlar özündə əsasən kəmiyyət göstəricilərini əks etdirən adi proqnozlardan fərqlənirlər.

İnkişaf ssenariləri sahələr, bütövlükdə təşkilat və onların strateji təsərrüfat bölmələri, fəaliyyətin funksional zonaları, ətraf mühitin əsas faktorları, bazarlar üçün işlənilib hazırlanır.

Ssenarilər metodunun məqsədi məhz gələcəyin çoxlu təsvirlərinin və inkişaf variantlarının nümayişindən ibarətdir.

Aşağıdakı cədvəldə ssenarilərin formalaşdırılması alqoritmi və bu sahədəki ümumi təcrübə təsvir olunmuşdur. (Cədvəl 19.2)

İki tip ssenarilərin işlənib hazırlanması mümkündür. Birinci tip ssenarilər təşkilatın proqnozlaşdırılan vəziyyətinə aparan addımlar ardıcıllığının, elə də bu prosesə həlledici təsir göstərən amillərin və hadisələrin təsvirindən ibarətdir, ikinci ssenarilər təşkilatın proqnozlaşdırılan, arzuolunan obrazına nail olduqda onun üçün mümkün nəticələrin təsvirindən ibarətdir.

Cədvəl19.2.

«Gələcəyin ssenariləri» alqoritminin işlənib hazırlanması

Mərhələlər	Mahiyyəti, tərkibi
1	2
I.Tədqiqat predmetinin müəyyən olunması və onun strukturlaşdırılması	-Tədqiqat predmetinin müəyyən olunması (məsələn: Azərbaycanda minik avtomobilləri istehsalı). -Tədqiqat predmetini xarakterizə etməyə imkan verən göstəricilərin (indikatorların) təyin olunması. -Hansı əlavə informasiya vacibdir. -Tədqiqat predmetinin faktiki vəziyyətinin təhlili.
II.Tədqiqat predmetinə, onun strukturlaşdırılmasına təsir göstərən amillərin müəyyən olunması	-Amillərin və alternativlərin seçilməsi (ekspertiza metodu, "beyin hücumu" və s.). -Amillərin təsir istiqamətlərinin və qüvvələrinin təyin olunması (pozitiv və neqativ təsir) -Tədqiqat predmetinə təsir göstərən amillərin strukturunun müəyyən olunması -Qarşılıqlı əlaqələrin qrafik təsviri.
III. İnkişaf tendensiyalarının müəyyən olunması	-Tədqiqat predmetinin faktiki vəziyyətinin proqnozu (ekspertiza metodu) -Aşkar və qeyri-aşkar inkişaf sahələri üçün inkişaf alternativlərinin müəyyən olunması və əsaslandırılması.
IV. Gələcəyin alternativ ssenarilərinin işlənilib hazırlanması və seçilməsi	-Alternativ ssenarilərin işlənib hazırlanması və onların kompleksliliyinin, məntiqliliyinin, ziddiyyətli olmadığının yoxlanması.
V. Seçilmiş inkişaf strategiyalarının şərhi. Əks təsir göstərə bilən hadisələrin uçotu	-Seçilmiş ssenarilərin inkişaf proqnozu (müxtəlif dövr aralıqları üçün çoxlu alternativlərin işlənib hazırlanması-2000-ci ilə qədər, 2010-cu ilə qədər və s.) -Götürülmüş ssenarilərin detallı, genişləndirilmiş redaktə olunmasının işlənib hazırlanması. İnkişaf yoluna təsir edə biləcək müqavimət (əks təsir) hadisələrinin nəticələrinin müəyyən olunması (məsələn: yeni texnologiya - prinsipial yeni avtomobil konstruksiyası və s.).

1	2
VI. Ssenarinin sonuncusu, qəti variantların işlənilib hazırlanması və mümkün itkilər riskinin səviyyəsinin endirilməsi	-Bütün yenidən ayrılan amillər və hadisələr nəzərə alınmaqla "gələcəyin ssenarisi"nin formulə edilməsi -Ssenarinin əsas ideyasından kənarlaşmaların təsirinin qiymətləndirilməsi - Təşkilatın başlanğıc obrazından (surətindən) mümkün kənarlaşmaların qiymətləndirilməsi
VII. Ssenarinin təcrübi əsasa keçirilməsi	-Təşkilatın inkişaf strategiyasının formalaşdırılması -Təşkilatın inkişaf planları sisteminin işlənib hazırlanması (strateji plan, inkişaf planları, cari planlar, proqramlar və layihələr)

Ssenarilərin işlənib hazırlanmasına bir neçə yanaşmalar mövcuddur, amma onların hamısı üç ümumi mövqeni nəzərdə tutur.

1. Gələcəyin ssenarilərinin işlənib hazırlanmasının çıxış nöqtəsi həmin təşkilatın əsl strateji vəziyyətinin dəqiq qiymətləndirilməsi olmalıdır. Belə qiymətləndirmə təsir göstərən amillərin dinamikasının başa düşülməsinə aparır - bütün müddət ərzində hansı amillərin əhəmiyyəti aşağı düşür və hansılar artır.

2. Qeyri-müəyyən inkişaf tendensiyaları olan təsir amilləri üçün xüsusi proqnozlar yerinə yetirilməli və ekspertlərin rasional təklifləri edilməlidir.

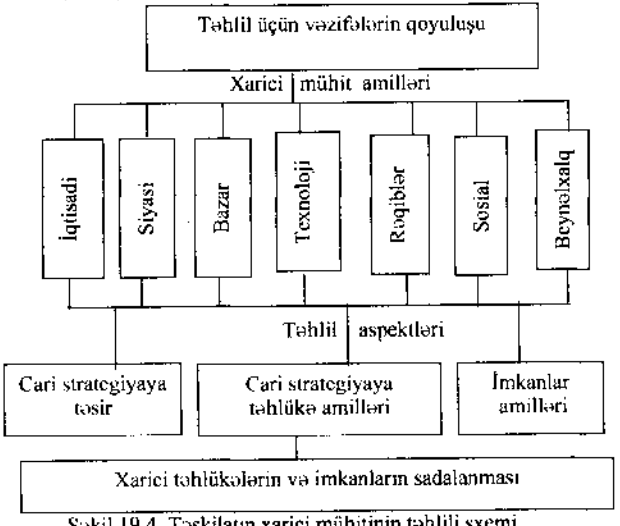
3. Özündə müəyyən məntiqi şəkili (təsviri) əks etdirən çoxlu alternativ "gələcəyin ssenariləri" işlənib hazırlanmalıdır. Bu zaman bir vacib şərtə əməl olunmalıdır yəni alternativ ssenari ziddiyətli olmamalıdır.

Bu metod təşkilatın missiya və məqsədlərin seçilməsində, inkişaf strategiyasının müəyyən olunmasında, 10-20 il üçün proqnozlaşdırma və yeni imkanlar axtarılmasında çox faydalıdır.

Aydındır ki, son zamana qədər "gələcəyin ssenariləri" metodologiyasından yalnız iri təşkilatlar istifadə etmişlər. Hal-hazırda ssenarilərə daha çox diqqət ayrılır, onlardan orta şirkətlərin fəaliyyətinin planlaşdırılmasında istifadə etməyə başlayırlar.

Xarici mühitin təhlili. Xarici mühitin təhlili təşkilatın nöqteyi-nəzərindən ətraf mühitin subyektlərinin və amillərinin inkişaf perspektivlərinin və vəziyyətinin qiymətləndirilməsini

özündə əks etdirir. Sahələr, bazarlar, təchizatçılar (tədarükçübr) və təşkilatın birbaşa təsir göstərə bilmədiyi xarici mühitin qlobal amillərinin cəmi. Xarici mühitin təhlili alət rolunu oynayır ki, onun da köməyilə strategiyanı işləyib hazırlayanlar potensial təhlükələri və açılan yeni imkanları qabaqcadan görmək məqsədilə təşkilata münasibətdə xarici amillərə nəzərət edirlər. Xarici mühitin analizi təhlükə və imkanların meydana çıxmasını vaxtında proqnozlaşdırmağa, qabaqcadan gözlənilməyən şəraitlərin meydana gəlməsi zamanı situasiyalı planları işləyib hazırlamağa və potensial təhlükələri sərfəli imkanlara çevirməyə imkan verir. Təşkilatın xarici mühitinin təhlili sxemi aşağıda verilmişdir (Şəkil 19.4.)



Şəkil 19.4. Təşkilatın xarici mühitinin təhlili sxemi

Təhlükə və imkanlar xarici mühitin 7 sahəsində meydana gələ bilərlər və onlara uyğun olaraq təhlilə məruz qalan amillər də qruplaşdırılır. Bu amil qruplarının tədqiqi təşkilatın xarici mühitində formalaşan inkişaf tendensiyaları haqqında tam təsəvvür almağa imkan yaradır:

1. İqtisadi amillərin təhlil zamanı inflyasiya (deflyasiya) templəri, vergi dərəcəsi, beynəlxalq ödəmə balansı, əhalinin bütünlükdə və sahələrdə məşğulluq səviyyəsi, müəssisələrin ödəmə qabiliyyəti nəzərdən keçirilir.

2. Siyasi amillərin təhlili zamanı ölkələr arasında tariflər və ticarət üzrə razılaşmaları, proteksionist gömrük siyasətini (III dünya ölkələrinə yönəldilmiş), yerli hakimiyyət orqanlarının və mərkəzi hökumətin normativ aktlarını, iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsinin inkişaf səviyyəsini, dövlətin və aparatın siyasətçilərin antitinhisar qanunvericiliyinə münasibətini və işçi qüvvəsinin tutulması məhdudiyyətini izləmək lazımdır.

3. Bazar amilləri təşkilatın işinin effektivliyinə dolayı təsir göstərən çoxlu sayda xüsusiyyətləri özünə daxil edir. Onların təhlili firma rəhbərliyinə öz astrategiyasını dəqiqləşdirməyə və təşkilatın bazardakı mövqeyini möhkəmləndirməyə imkan verir.

4. Təşkilat rəhbərliyi daima **texnoloji** xarici mühiti izləməyə borcludur ki, təşkilatın özünün mövcudluğu üçün təhlükə olan dəyişikliklərin meydana gəlməsi anını buraxmasın. Bu, xüsusən ona görə vacibdir ki, texnoloji xarici mühitdə dəyişiklik təşkilatı rəqabət şəraitində ümidsiz, çarəsiz vəziyyətə sala bilər. Texnoloji xarici mühitin təhlili istehsalın texnologiyasında konstruksiya materiallarındakı dəyişiklikləri (tamamilə yeni texnologiyanın yaradılmasının başlanğıc anını qaçırmaq xüsusilə vacibdir), yeni məhsulların və xidmətlərin layihələşdirilməsi üçün hesablama texnikasının tətbiqini (idarəetmədə), informasiyanın yığılması, emalı və ötürülməsi texnologiyasında, rabitə vasitələrində baş verən dəyişiklikləri nəzərə almalıdır.

5. **Rəqabət amillərinin** təhlili təşkilat rəhbərliyi tərəfindən rəqiblərin fəaliyyətinə daimi nəzarəti nəzərdə tutur. Təhlilin mahiyyətini aşağıdakı suallara cavabların axtarılmasında görmək olar:

-rəqibi fəaliyyətə nə gətirir? -o nə edir? -o nə edə bilər?

Rəqiblərin təhlilində 4 müayinə (diaqnostika) zonasını fərqləndirirlər;

a)rəqiblərin gələcək məqsədlərinin təhlili;

b)onların cari strategiyalarının qiymətləndirilməsi;

c)rəqiblərə münasibətdə ilkin şərtlərin qiymətləndiril-məsi;

ç)sahənin inkişaf perspektivi, rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin öyrənilməsi.

6. Xarici mühitin **sosial amilləri** özündə dəyişən ictimai dəyərləri, məqsədləri, münasibətləri, ümidləri və adətləri özündə birləşdirir. İqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində təşkilat üçün böyük təhlükə olan çoxlu problemlər məhz sosial mühitdə yaranır. Bu problemlərin öhdəsindən effektiv gəlmək üçün təşkilatda bir sosial sistem kimi özü dəyişilməlidir, xarici mühitə uyğunlaşmalıdır.

7. Beynəlxalq amillərin təhlili milli təşkilatlar üçün çox vacib əhəmiyyət kəsb edir. Çoxlu iri və orta təşkilatlar beynəlxalq bazarda aktiv fəaliyyət göstərirlər və ya göstərməyə hazırlaşırlar. Digər ölkələrin hökumətlərinin milli bazarın ümumilikdə və ya ayrı-ayrı sahələrinin müdafiəsi və ya genişləndirilməsi üzrə səylərini nəzərdə tutan siyasətini izləmək lazımdır.

Nəzərdən keçirilmiş amillər qruplarının tədqiqat yolu ilə aparılmış xarici mühitin təhlili təşkilat rəhbərliyinə onu maraqlandıran suallara cavabların tapılmasını asanlaşdırır:

-xarici mühitdəki hansı dəyişikliklər təşkilatın cari strategiyasına təsir göstərir?

-hansı amillər ümumfirma məqsədlərinə nail olunması üçün böyük imkanları əks etdirir?

Xarici mühitin təhlili təşkilatın bu mühitdə qarşılaşdığı həm xarici təhlükələrin, həm də imkanların siyahısının tutulması ilə başa çatdırmaq tövsiyə olunur. Bu siyahının təsvir forması müxtəlif ola bilər, lakin bir qayda olaraq, təşkilata təsir səviyyəsinə görə bu amillərin növbəliliyini və təsirin qiymətləndirilməsini özünə daxil etməlidir. Əyanilik və firmanın strategiyasını planlaşdıran rəhbər üçün bütün amilləri 2 bölmədə yerləşdirmək olar:

1 - imkanları göstərən amillər;

2 - təhlükələri göstərən amillər.

Ssenarilərin müəssir vəziyyətdən təşkilatın gələcəyinə qədər olan təsviri inkişaf etdirməlidir. Bu iş strateji idarəetməninin əsas prinsipi olan seçim alternativliyi nəzərə alınmaqla sistemli şəkildə aparılır. Buna görə də bir ssenari yox, bir neçə variantlar işlənib hazırlanır ki, bu da təşkilat rəhbərliyinə bu və ya digər inkişaf istiqamətini seçmənin mümkün nəticələrini görməyə imkan verir.

Təşkilatın güclü və zəif tərəfləri. Xarici mühitin təhlilini aparmaq və təhlükə yaradan və yaxud yeni imkanlar açan amillər haqqında məlumatlar əldə edərək rəhbərlik özünün zəif və güclü tərəflərini qiymətləndirməlidir. İmkanlardan yararlanmaq üçün

firmanın daxili qüvvələri varmı və xarici təhlükələrlə bağlı gələcək problemlərin hansı daxili zəifliklər mürəkkəbləşdirə bilər. Təşkilatın güclü və zəifliklərinin təhlili buna xidmət edir. Daxili problemlərin diaqnostikası üçün istifadə olunan metodu idarəetmə müayinəsi adlandırırlar. O, təşkilatın müxtəlif funksional zonalarının kompleks tədqiqinə əsaslanıb və qoyulmuş vəzifədən asılı olaraq metodiki cəhətdən sadə və ya daha mürəkkəb ola bilər. Strateji planlaşdırma məqsədləri üçün müayinə 5 funksonal zonanı - marketinq, maliyyə (müasibat uçotu), istehsal, heyət və eləcə də təşkilati mədəniyyət və təşkilatın imicini daxil etmək tövsiyyə olunur. Burada biz təşkilatın funksonal zonalarının tədqiqi üçün istifadə olunan yalnız bir neçə göstəriciləri və onların bəzi xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirəcəyik. **Marketinq** funksiyasının təhlili zamanı tədqiqatın 7 vacib elementnə diqqət yetirmək lazımdır

1. Bazar payı və rəqabətliliyi. Bazarın ümumi tutumuna faizlə nisbətdə bazar payı təşkilatın uğurlu fəaliyyətini xarakterizə edən əsas göstəricilərdən biridir, belə ki, ləşkilatın bazar payı ilə onun effektli işi arasında müəyyən asılılıq vardır. Eyni zamanda bu əksər firmaların əsas məqsədidir və rəhbərlik daima ona nəzarət edir.

2. Çeşidin müxtəlifliyi və keyfiyyəti. Onlar çox halda təşkilatın dayanıqlığını müəyyən edirlər. Amma burada müxtəlif yanaşmalar mümkündür. Bir firma öz başlıca uğurunu məhsulun keyfiyyətinin təmin olunmasında görərək məhdud çeşiddə məhsul buraxır, ildə 1-2 yeni məmulat mənimsəyir. Digər firma hər il onlarla və yüzlərlə məmulat mənimsəyir.

3. Bazar demoqrafiyası. Bazarda və alıcıların stukturunda dəyişikliklərin tədqiqi təşkilat rəhbərliyi üçün kifayət qədər mürəkkəb vəzifədir. Bu vəzifəni cəmiyyətin sosial təbəqələşməsi, əhalinin əsas kütləsinin gəlirləri səviyyəsinin dəyişməsi və içtimai dəyərlərin dəyişməsi çətinləşdirir

4.Bazar tədqiqatları və işlənib hazırlanmaları. Təşkilatın daimi rəqabət qabiliyyətliliyinin saxlanması üçün yeni-yeni məhsulların və xidmətlərin, eləcə də bazarların geniş tədqiqatını və işlənib hazırlanmalarını aparmaq vacibdir.

5.Alıcılara satışdan qabaq və satışdan sonrakı xidmət. Effektiv və yaxşı satışdan sonrakı xidmət böyük həcmdə satışlara şərait yaradır, o alıcıların firmaya loyallığını saxlayır və formalaşdırır, yüksək satış qiymətlərinin təyin etməyə imkan

verir.

6. Satış, reklam, malların yeridilməsi. Bu göstəricilər marketinq funksiyasının təhlilində mərkəzi yerlərdən birini tutur. Təşkilat bazarda o halda uğurlara bel bağlaya bilər ki, onun aktiv və sərişteli ticarətçi-satıcıları, aqressiv, yaradıcı mütəşəkkil reklamı məhsulların və xidmətlərin irəlilədilməsi planı olsun.

7. Mənfəət. Mənfəət - kommersiya təşkilatının effektiv fəaliyyətinin ümumiləşdirilmiş göstəricisidir. Buna görə də müxtəlif istiqamətlərindən, məhsul və xidmətlərdən alınan mənfəətə daima nəzarət etmək marketinq idarəedicisinin əsas funksiyasıdır. Qeyri-kommersiya təşkilatı birinci dərəcəli əhəmiyyəti öz əməliyyatlarının effektivliyinə verir.

Maliyyə (mühasibat uçotu). Təşkilatın maliyyə vəziyyəti əksər halda rəhbərliyin gələcəkdə hansı strategiyanı seçəcəyini müəyyənləşdirir. Maliyyə vəziyyətinin detallı təhlili təşkilatın artıq mövcud olan və potensial zəifliklərini aşkarlamağa kömək edir. Bir qayda olaraq, maliyyə vəziyyətinin təhlili maliyyə təftişi metodları ilə aparılır. Bu kifayət qədər əmək tutumlu, çox vaxt tələb edən və firmanın böyük sayda əməkdaşlarının cəlbini tələb edən işdir.

Səy göstərmək lazımdır ki, aparılan maliyyə təftişi təşkilatın bu dövrdə normal fəaliyyət göstərməsinə maneçilik törətməsin.

İstehsal. Təşkilatın istehsalçı funksional zonasının təhlili metodikası islehsalın təşkilati-texniki səviyyəsinin məşhur qiymətləndirilməsi metodikasından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Bu fərq ilk növbədə təhlilin strateji idarəetməyə və inkişaf edən bazar münasibətlərinə yönümlülüyü ilə izah olunur. İstehsalı idarəetmənin daimi təhlili təşkilatın daxili strukturunun xarici mühitdəki dəyişikliklərə vaxtında adaptasiyası və rəqabət mühitində onun sağ qalması üçün çox böyük əhəmiyyətə malikdir.

İstehsalçı funksional zonanın güclü və zəif tərəflərinin təhlili gedişində aşağıdakı bir sıra həlledici suallara cavab almaq vacibdir:

- Firma öz məhsul və xidmətlərini rəqiblərlə müqayisədə daha az xərclərlə istehsal edə bilərmi?
- Təşkilatın yeni materiallar əldə etmək imkanı varmı? O bir təchizatçıdan asılıdırmı, yoxsa onun seçimi varmı?
- Firmanın avadanlığı necədir? O yenidirmi və ona yaxşı xidmət olunurmu?

- Tədarük sistemi material ehtiyyatlarının aşağı salınması və məhsulun reallaşdırılmasının sürətləndirilməsi üçün nəzərə alınıbmı? Firmada giriş materialları üzərində, onların istehsalda hərəkəti və çıxış məmulatları üzərində nəzarət mexanizmi varmı?

- Təşkilat onun rəqiblərinin xidmət göstərə bilmədiyi bazarlara xidmət edə bilərmi?

- Təşkilatda məhsulun keyfiyyətinə effektiv nəzarət sistemi varmı?

- İstehsal prosesi nə qədər yaxşı təşkil olunub və planlaşdırılıb? Onu yaxşılaşdırmaq olarmı?

Heyət (insan resursları). XX əsrin 30-cu illərinin «kadrlar hər şeyi həll edir» şüarı bazar münasibətlərinin və iqtisadi böhranın təşəkkül tapması şəraitində aktuallığını itirməyib və yeni məna kəsb edir. Müasir təşkilatın bir çox problemlərinin həlli həm istehsalın, həm də idarəetmənin ixtisaslı və enerjili mütəxəssislərlə təmin olunmasından asılıdır. İnsan resurslarını funksiyasının təhlili zamanı aşağıdakı bir sıra suallara cavab vermək tövsiyə olunur:

- Siz hal-hazırda təşkilatda işləyən əməkdaşlar tipini necə xarakterizəedərdiniz, və gələcəkdə onlardan nə tələb olunacaq?

- Təşkilatın ali rəhbərliyinin səriştəliliyi və hazırlığı necədir?

- Rəhbər vəzifələrinin ardıcıllıq yolu ilə keçilməsi planı varmı?

- Bizim effektli və rəqabətli mükafatlandırma sistemimiz varmı?

- Biz idarəedici kadrların hazırlanması və ixtisasının artırılmasından effektiv istifadə edirikmi?

- Heyətin işinin qiymətləndirilməsi sistemi təşkilatda fəaliyyət göstərirmi və belə qiymətləndirmə axırıncı dəfə nə vaxt aparılıb?

Bu sualların hər birinin ayrılıqda dərin təhlili və insan resurslarının keyfiyyətinin kompleks qiymətləndirilməsi rəhbərliyə bu funksional zonada potensial zəiflər aşkar etməyə və adekvat tədbirlər görməyə imkan verir.

Təşkilati mədəniyyət və təşkilatın imici. Təşkilati sosial mühit insanlardan (rəhbərlərdən, tabeçilikdə olanlardan, qeyri-formal liderlərdən, kolleqalardan) ibarətdir . Təşkilati mədəniyyət insanların təşkilati mühitdəki davranışında təşəkkül tapır. Bu mənada təşkilati mədəniyyət dedikdə, təşkilatda işlənilib hazırlanmış və onun üzvlərinə xoş olan davranışların, adətlərin

və gözləmələrin (ümidlərin) bütöv sistemi başa düşülür.

Mədəniyyət əvvəlcədən verilmiş, qabaqcadan müəyyən edilmir. O - ictimai qarşılıqlı əlaqələrin nəticəsidir, əsasən öyrənmə yolu ilə ötürülür və saxlanılır. Mədəniyyət təşkilatın daxilində davranış vasitəsilə aşkara çıxır. Mədəniyyəti təşkil edən davranış əksər modelləri birbaşa strategiyalar, planlar və proseduralar yolu ilə asan müəyyənilir.

Təşkilatın imici onun həm daxilində, həm də xaricində əməkdaşların, alıcıların və ümumilikdə ictimai rəyin köməyi ilə yaradılan təssüratla müəyyən olunur. Bu təssürat təşkilata alıcıları uzun müddət qorumaq imkanı verir. Strateji planlaşdırma və idarəetmənin tətbiqi təcrübəsi göstərdi ki, təşkilatda strateji planlaşdırmanın uğuru konkret planlaşdırma metodlarından başqa daha çox planlaşdırmanın həyata keçirdiyi mühitin ümumi mədəniyyətindən asılıdır. Təşkilatın mədəniyyəti və imici reputasiya (nüfuz) ilə möhkəmlənir və ya zəifləyir. Bu zaman bir sıra suallar meydana çıxır:

- Firma öz fəaliyyətində və məqsədlərə nail olmaqda ardıcıldırmı?

- Bu sahənin digər təşkilatlar ilə müqayisədə o necə görünür?

- O yaxşı insanları cəlb edirmi?

Zəif və güclü tərəfləri aşkar edib və amilləri öz əhəmiyyətlilik səviyyələrinə görə ölçüb-biçən rəhbərlik təcili müdaxiləni tələb edən və yaxud gözləyə bilən, eləcə də təşkilatın strategiyasının işlənib hazırlanmasında və reallaşdırılmasında istinad edilə bilən funksional zonaları müəyyən edə bilər.

Təşkilatın strateji vəziyyətinin qiymətləndirilməsi. Təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinə xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər təsir göstərir. Təşkilatın məqsədləri, stategiyaları və missiyanın özü bu dəyişikliklərin təsirinə məruz qalır. Buna görə də rəhbərliyin aktual vəzifəsi strategiyanın təşkilatı əhatə edən mühitə uyğunluğunun təmin olunmasıdır. Bir suala cavab vermək vacibdir: «İndiyə qədər təşkilat və onun ətraf mühiti necə inkişaf edirdi və onlar plan və proqnozlarla müqayisədə hansı tendensiyalara malikdirlər?», dəqiq desək, rəhbərlik dəqiq təsəvvürə malik olmalıdır ki, təşkilat hal-hazırda hansı strateji vəziyyətdədir.

Strateji vəziyyətin qiymətləndirilməsi prosesi üç mərhələdən ibarətdir: təşkilatın müəssir durumu haqqında informasiya yığılması, planlaşdırılmış vəziyyətdən kənarlaşma-

ların təhlili; və tsiklin məntiqi sonluğu kimi ssenarinin layihələşdirilməsi.

Birinci mərhələdə xarici mühitin vəziyyətinin nəzərə alınması ilə təşkilatın profili haqqında informasiya yığılması aparılır. Profil - təşkilatın ixtisaslaşmasının, təşkilati-texniki səviyyəsini, idarəetmə sistemini və təşkilati mədəniyyətini səciyyələndirən kompleks qiymətləndirmədir. Təşkilatın normal fəaliyyət göstərməsi üçün onun profili ilə ətraf mühit arasında müəyyən uyğunluğu təmin etmək zəruridir. Profil təşkilatın məşğul olduğu biznesin tədqiqatı yolu ilə; onun bazardakı mövqeyi ilə; (o liderdir və yaxud qovandır); istehsal güclərindən və işçi qüvvəsindən istifadə intensivliyi, texnika, texnologiya; istehsalın təşkili və idarəetmənin təşkilati strukturu; təşkilati və işgüzar mədəniyyət; təşkilatın bütövlükdə dinamikliyi yolu ilə aşkara çıxarılır.

Prosesin ikinci mərhələsində mərkəzi yeri onun zəif və güclü tərəflərinin təhlili tutur. Əsas diqqət təşkilatın ətraf mühitdəki dəyişikliklərdən zəiflik səviyyəsinə və mühitin imkanlarından istifadəyə maneəçilik törədən xüsusiyyətlərə ayrılır. Bunun əsasında təşkilata yaxşı imkanlardan istifadə etməyə və təhlükələri neytrallaşdırmaq və yaxud onların təsirini yumşaltmağa imkan verən fərqləndirici cəhətləri müəyyən olunur.

Üçüncü mərhələdə təşkilatın gələcək obrazının ssenarisi və yeni açılan imkanlar və təhlükələr nəzərə alınmaqla ona nail olmaq yolları işlənib hazırlanır. Belə ssenari təşkilata imkanlardan istifadə etməyi təmin edən və ona potensial təhlükələrdən qaçmağa şans verən özünün təşkilati, texnoloji və marketinq keyfiyyətlərini aşkarlamağa imkan verəcək. Yuxarıda təklif olunan təhlil gələcəkdə planlaşdırılmış strategiyanı qoruyub saxlamaqla təşkilata öz mövqeyini müəyyən etməyə imkan verəcək. Burada mərkəzi an «strateji rabitəsizlik» aşkar edilməsi və təhlilidir.

«Strateji rabitəsizlik» dedikdə, seçilmiş (planlaşdırılmış) inkişaf kursu ilə təşkilatın yeni dəyişkən mühitdəki inkişaf kursu arasında fərq başa düşülür. «Strateji rabitəsizlik» strateji idarəetmənin müxtəlif elementləri arasında meydana gələ bilər: məqsədlərlə strategiya arasında, strategiya və təşkilati struktura arasında, strategiya və onun reallaşdırılması mexanizmləri arasında, strateji və cari planlaşdırma arasında və s. Onlar çox zaman intuitiv şəkildə, təşkilatın aparıcı planlaşdırıcılarının və

rəhbərlərinin şəxsi təcrübəsi əsasında müəyyən olunurlar.

Ssenarinin layihələşdirilməsinin tacı strateji planlaşdırmadır ki, o da xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə və bu mühitin təşkilatın profili ilə uyğunluğu səviyyəsi ilə, eləcə də təşkilatın gələcək durumu ilə bağlı olan şərtləri nəzərə alır. Sonra strateji məqsədlər dəqiqləşdirilir və alqoritm qapanır.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu bölmədə təsvir olunan tədqiqatlar təşkilatın mövcud olduğu situasiyanın qiymətləndirilməsi üçün və ya yeni idarəetmə qərarlarının ilkin nəzərətini tələb edən inkişaf istiqamətlərindən istifadəni əsaslandırmaq üçün aparıla bilər.

§3. Alternativlərin təhlili və strategiyanın seçilməsi

Strategiyanın seçilməsinin mərhələləri və amillər:

Xarici təhlükəni və yeni imkanları təhlil edərkən onları daxili quruluşda uyğunluğa gətirdikdən sonra təşkilatın rəhbərliyi strategiyanın seçilməsinə keçə bilər. Strategiyanın seçilməsi - strateji idarəetmədə ən mühüm şərtdir.

Seçim prosesi hazırlanmadan, hazırlanmış məhsula son şəkil vermədən və təhlildən ibarətdir. Bu mərhələlər vahid təhlil prosesinin müxtəlif səviyyələrini özlərində ifadə etdiyi üçün təcrübədə onları bir-birindən ayırmaq çətindir. Lakin bu halda müxtəlif metoddan istifadə edirlər.

Birinci mərhələdə qoyulan məqsədə çatmağa imkan verən strategiya yaradılır. Burada mümkün qədər çox alternativ strategiyaların işlənib hazırlanması vacibdir. Həm də bu işə nəinki sərişteli rəhbərlər, həm də orta həlqə menecerlərini də cəlb etmək lazımdır. Bu seçimi genişləndirir və ən səmərəli variantı buraxmamağa imkan verir. İkinci mərhələdə strategiya təşkilatın çoxcəhətli inkişafına adekvat olan məqsədin səviyyəsinədək işlənib hazırlanır və ümumi strategiya formalaşır.

Üçüncü mərhələdə - firmanın seçilmiş ümumi strategiyası çərçivəsində alternativlər təhlil edilir və onun başlıca məqsədinə çatması üçün yararlılıq dərəcəsini qiymətləndirirlər. Ümumi strategiya təşkilatın ayrı-ayrı funksional zonalarında işlənib hazırlanmış xüsusi strategiyalardan ibarət olur.

Strategiyanın seçilməsinə çoxlu və müxtəlif amillərə təsir göstərir. Bunların ən vacibləri aşağıdakılardır;

1. Təşkilatın biznesinin və onun xüsusi qolunun müəyyən

edilməsi. Birinci növbədə burada diqqət təşkilat tərəfdən eyni bazarda yerləşdirilmiş istehsalın və əvəzedici məhsulların rəqabətlilik səviyyəsinə yetirilir.

2. Xarici mühitin vəziyyəti. O, stabildirmi və ya dəyişkəndirmi? Bu dəyişiklik nə qədər qabaqcadan bilinə bilər?

3. Təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədin xarakteri; təşkilatın sahibləri və ya yüksək menecerlərin qərar qəbul edilməsinə rəhbərlik etdiyi dəyərlər.

4. Riskin səviyyəsi. Risk təşkilatın həyat fəaliyyətində real amildir. Çox yüksək dərəcəli risk təşkilatın iflasına gətirib çıxara bilər. Ona görə də həmişə rəhbərliyi belə bir sual düşündürür: - təşkilat üçün hansı səviyyədə risk kifayətdir?

5. Təşkilatın daxili quruluşu, onun güclü və zəif tərəfləri, təşkilatın güclü funksional zonaları yaranmış yeni imkanlardan uğurla istifadə etməyə imkan verirlər. Zəif tərəflər isə potensial təhlükədən qaçmaq üçün və digər təşkilatlarla uğurlu rəqabət aparmaq üçün rəhbərlik tərəfindən strategiyanın seçilməsində, onun reallaşdırılmasında daimi diqqət tələb edir.

6. Keçmiş Strategiyanın reallaşdırılması təcrübəsi. Bu amil «insan amili» ilə, insan psixologiyası ilə bağlıdır. O müsbət və mənfi xarakterli ola bilər. Tez-tez rəhbərlər dərk edilmiş şəkildə və ya intuitiv olaraq təşkilatın keçmişdə seçmiş olduğu strategiyanın realizasiyası təcrübəsinin təsiri altında olurlar. Təcrübə bir tərəfdən keçmişdəki səhvlərin təkrarlanmasından qaçmağa imkan verir, digər tərəfdən isə seçimi məhdudlaşdırır.

7. Vaxt amili. Bu amil idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində mühüm rol oynayır. O təşkilatın uğuruna və ya uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Hətta vaxtında bazara çıxarılmasa ən yaxşı strategiya, yeni texnologiya və ya yeni məhsul uğur gətirə bilməz. Bu isə öz növbəsində təşkilatın böyük itkisinə və hətta müflisləşməsinə gətirib çıxara bilər.

Strategiyanın seçiməsində çoxamillik zəruri olan bir neçə alternativ strategiyanın işlənib hazırlanmasını qabaqcadan müəyyən edən və onlardan qəti seçimi həyata keçirilən strateji Alternativlər - təşkilatın bütün çoxcəhətli strateji məqsədlərinə çatmağa imkan verən, seçilmiş baza strategiyası çərçivəsində və malik olduğu resurslardan istifadə etmək sərhəddində müxtəlif xüsusi strategiyalar dəstidir. Hər bir strateji alternativ təşkilata

müxtəlif imkanlar təqdim edir və ayrı-ayrı xərclər və nəticələr ilə xarakterizə olunur.

Xarici mühitin strateji seqmentləşdirilməsi. **Strateji alternativlərin işlənib hazırlanmasında və onların təhlilində birici təşəbbüs – strateji seqmentləşdirmədir.**

Müasir Strateji idarəetmə konsepsiyası təşkilatın strategiyasını işləyib hazırlayarkən effektiv metodiki üsullardan strateji seqmentləşdirmə və Strateji Təssərüfatçılıq Zonaları (STZ) anlayışlarından istifadə etməyi qabaqcadan nəzərdə tutur. Bu, təşkilatın fəaliyyəti tərəfdən baxışdır, müxtəlif tendensiyalar nöqteyi-nəzərdən firmanın xarici mühiti öyrənməsi, təhlili, mühitdə yaranan təhlükələr və yeni imkanlardır. Bu cür təhlil obyekti təşkilatın malik olduğu və ya malik olmaq istədiyi nəticə və xarici mühitin ayrı-ayrı seqmentləri olan strateji təsərrüfatçılıq zonalarıdır.

STZ-nin xarakteristikaları		STZ-də perspektiv		Müəyyənedici amillər
Tələbatlar ↓		1. İnkişaf		1. Bazarın həcmi, Bazarın işkişaf fazası, müştərinin ödəmə qabiliyyəti
Texnologiya ↓	→	2. Rentabellik	←	2. rəqiblərin tərkibi, rəqabətin intensivliyi, Satış sisteminin inkişaf dərəcəsi. Alıcıların adəti və vərdişi.
Sifarişçilərin strukturu ↓		3. Dəyişkənlik		3. Siyasi, iqtisadi, texnoloji
Tələbatların arcalı (yayılma sahəsi)		4. Müvəffəqiyyət amili		4.Yeni texnologiya, aşağı xərclər, Alıcıların yüksək prestiji

Şəkil 19.5. STZ-in ayrılması qaydası.

Başlanğıc strategiyanın təhlili ərazinin, zonanın seçilməsi onların məhsulunun mövcud strukturu və dəstə ilə bağlı araşdırmadan ibarətdir. Bu cür təhlil perspektivi qiymətləndirməyə imkan verir. STZ-ni seçdikdən sonra təşkilat bu sahədə bazara çıxararaq məhsulun

nomenklaturasını işləyib hazırlamalıdır. Aşağıdakı şəkildə ayrılmış STZ-nin alqoritmi təsvir edilmişdir.(Şəkil 19.5)

Təşkilatın xarici mühitinin seqmentləşməsi STZ-ləri müəyyən edərkən qarşısına çox mürəkkəb tapşırıq qoyur. Əksər rəhbərlər və mütəxəssislər xarici mühitə bir neçə il ərzində buraxılan ənənəvi məhsul dəsti mövqeyindən baxmağa adət etdikləri üçün təşkilatın inkişafı perspektivinə baxışlarını dəyişməli olurlar. Bazar xarici mühitə yeni tələbatların meydana gəlməsi sferası kimi, kəskin rəqabət sferası kimi baxmağa məcbur edir. Seqmentləşdirmənin mürəkkəbliyinin digər səbəbi odur ki, STZ-lər çoxlu dəyişkənlik kimi təsvir edilir, həm də özündə inkişafın perspektivi və rentabelliyi; dəyişkənliyin və ya qeyri-stabilliyin gözlənilən səviyyəsi; müvəffəqiyyətli rəqabətin başlıca amillərini və s.bu kimi parametrlər birləşdirir. Bütün bunları qabaqcadan bilmək çətindir. STZ-lərin seçilməsində rasional qərar qəbul etmək üçün və resursları onlar arasında bölüşdürmək üçün rəhbərlik seqmentləşdirmə prosesində böyük miqdarda göstəricilər kombinasiyasını bir-bir gözdən keçirməlidir.

Bu göstəricilərin təhlili də həmçinin mürəkkəb tapşırıq ifadə edir. Məsələn: inkişafın perspektivi təkcə sahənin inkişafı tempi ilə deyil, həm də tələbatın həyat tsiklinin xarakteri ilə də qiymətləndirməlidir. Əgər firmanın məhsullarına olan tələbatın həyat tsiklini araşdırarkən bilinsə ki, o doydurulma mərhələsindədir və ya artımın zəifləməsi mərhələsindədir, onda təşkilatın rəhbərliyi inkişafın arzu edilən inkişaf templəri saxlamaq üçün yeni məhsulun işlənib hazırlanması, buraxılış modernləşdirilməsi, və ya STZ-lərin dəyişdirilməsi haqqında düşünməlidir.

Qeyri stabilliyin gözlənilən səviyyəsi perspektivi dəyişə bilən qiymət ola bilər. Necə ki, iqtisadi qeyri-stabillik, yüksək inflyasiya tempi və əlverişsiz vergitutma sistemi sənaye istehsalında kapital qoyuluşunun perspektivini qeyri -müəyyən və davamlı edir.

İlkin olaraq STZ dəsti formalaşdırılır, sonra kifayət qədər dar həlqəli STZ-in seçilməsi həyata keçirilir ya əks halda onlar haqdakı qərarlar tamlığını və həyata keçirilməsini itirəcəkdir. Yuxarıda qeyd olunmuş parametrlərdən başqa STZ metodlarının seçilməsinin əsasında təşkilatın inkişafına və onların rentabelliyi səviyyəsinə kapital qoyuluşlarının ayrılmış həcmi amilləri durur.

Xarici mühitin Strateji seqmentləşdirilməsi yalnız uyğun

bazar seqmentlərinin ayrılması ilə məhdudlaşmır. Son 30 il ərzində dünyada resurs mənbələri ilə ilk növbədə isə xammal mənbələri uğrunda mübarizə kəskinləşməkdədir. Gələcəkdə təşkilatın müvəffəqiyyətli inkişafı nəinki satış bazarlarının mövcudluğundan, həm də özünü lazımi keyfiyyət və kəmiyyətdə olan resurslarla təmin etmək bacarığından da asılıdır. Təşkilatın perspektivi nöqteyi-nəzərindən, təhlükəsizliyini təmin etmək baxımından və istehsalın fasiləsizliyi baxımından təşkilat vahid resurs təchizatçısından asılılıqdan qaçmalıdır. O, strateji resurslarla təchiz edilmənin alternativ mənbələrinin mövcud olmasının qeydinə qalmalıdır: Belə Strateji resurslar bunlardır:

- yanacaq;
- enerji;
- defisit materiallar;
- ixtisaslaşdırılmış heyət.

Ona görə də təşkilatın rəhbərliyi yaşama strategiyasını işləyib hazırlayarkən müxtəlif firmaların maraqlarının toqquşduğu strateji resurs zonalarına lazımi diqqət verməlidir.

Təşkilatın xarici mühitinin strateji seqmentləşdirilməsinin daha bir elementi strateji təsir qruplarının ayrılmasıdır. Bura müxtəlif dövlət institutları, cəmiyyətlər, həmkarlar, sifarişçi assosiasiyası və s. aiddir. Bura həmçinin iri səhm paketlərinin sahiblərini, kompaniyanın keçmiş direktorlarını da aid etmək olar. Strateji təsir qrupları idarəetmə qərarlarının qəbuluna güclü təsir göstərirlər. Bununla belə bu təsirin xarakteri nisbətən stabildir və təşkilatın inkişaf strategiyasının və məqsədinin seçilməsində iştirak etməyə bilməz.

Baza Strategiyası Konsepsiyası. Strategiyanın seçilməsi - Strateji planlaşdırmada mərkəzi məqamdır. Təşkilatlar tez-tez bir neçə mümkün variantlardan strategiyalarını seçirlər. Belə ki, əgər təşkilat bazarda öz payını artırmaq istəyirsə, o, bu məqsədə bir neçə yolla nail ola bilər: məhsulun qiymətini aşağı salır, əmtəələrini daha çox mağazalar vasitəsilə satdırar, bazara yeni model təqdim edə bilər, reklam vasitəsilə əmtəə haqqında daha cəlbedici sima yarada bilər və s. Hər bir yol müxtəlif imkanlar açır. Məsələn: qiymət siyasəti asan həyata keçirilir və uyğunlaşır, lakin həm də rəqiblərə asan təsir edir, yeni texnologiyaya əsaslanan strategiya isə çətin həyata keçirilir, amma böyük xərclər və az uyğunlaşma tələb edir və s. Bu şəkildə təşkilat böyük miqdarda mümkün alternativ strategiya ilə qarşılaşa bilər.

Dörd baza strategiyası fərqləndirirlər:

1. Məhdud artım. Əksər təşkilatlar bu strategiyanı seçir. Məhdud artım strategiyasının əsasında inkişaf məqsədinə «nail olunmuşdur» dayanır və burada dəyişdirici şərtlərə ehtiyac yoxdur. Burada əsas odur ki, əgər təşkilatın inkişafı, onun rentabelliyi rəhbərliyi qane edirsə onda o, gələcəkdə də bu strategiyanı seçəcəkdir. Çünki bu ən asan, ən sadə yoldur və burada risk azdır.

2. Artım. Bu strategiya çox vaxtı çevik dəyişən texnologiyalı sahələrin dinamik inkişaf etdirilməsi zamanı tətbiq edilir. Bu strategiyanı zəifləmiş bazarı tərk etmək üçün diversifikasiyaya can atan təşkilatlar dəstəkləyir. Artım iki cür: 1) Daxili; 2) Xarici olur. Daxili artımda - məhsulun nomenklaturası artırılır; xarici artımda isə ayrı-ayrı sahələrə nüfuz edilir.

3. İxtisar. Bu strategiyanı təşkilatlar daha az seçirlər. Onun üçün keçmişdə nail olunmuş səviyyədən daha aşağı məqsədlərin qoyulması xarakterikdir. Təşkilat istiqamətini dəyişdikdə 3 cür ixtisar olur:

1) Ləğv etmək - ixtisarın ən radikal variantıdır. Bu material ehtiyatlarının və təşkilatların aktivlərinin tam satılması ilə həyata keçirilir.

2) Artığın kəsilməsi - təşkilat özünün bəzi fəaliyyət növünü və şöbələrini ayırmağı faydalı hesab etdikdə baş verir.

3) İxtisar və orientasiyanı dəyişmək - Təşkilat mənfəəti çoxaltmaq məqsədilə fəaliyyətinin bir hissəsini ixtisar edir. İxtisar strategiyasını təşkilatın fəaliyyəti pisləşməkdə davam edərkən, iqtisadi tənəzzül və yaxud da sadəcə olaraq təşkilatın xilas edilməsi üçün tətbiq edirlər.

4. Kombinələşdirilmiş strategiya. Bu strategiya özündə baxılan alternativlərdə - məhdud artım, artım və ixtisarı birləşdirir. Kombinələşdirilmiş strategiya müxtəlif sahələrdə aktiv işləyən iri təşkilatlar tərəfindən dəstəklənir. Belə ki, təşkilat özünün istehsalından birini sata və ya ləğv edə bilər və əvəzində bir və ya bir neçəsini əldə edə bilər. Belə vəziyyətdə o, iki baza alternativ strategiyanın uyğunluğuna - ixtisar və inkişaf strategiyalarına malik olur.

Yuxarıda göstərilən hər bir strategiya bir neçə alternativ varianta malik olan baza strategiyasını ifadə edir.

Baza strategiyaları hazır məhsula son şəkil vermə prosesində konkret məzmunla doldurulan təşkilatın ümumi

strategiyalarının variantlarına xidmət edir. Strategiyanın təşkilatın məqsədlərinə uyğunluğu yoxlanılır, məhsulun həyat tsikli mərhələsi ilə uyğunluğu tutuşdurulur. Məqsədə nail olmaq prosesində həll edilməli olan hesabat və ya texnologiya strateji, tapşırıq formabşır, hansı ki, məqsədə nail olmaq prosesində həll edilməlidir. Burada tapşırığın həll edilməsi vaxtı təyin edilir, tələb edilən resurslar müəyyən edilir.

Strateji alternativlərin planlaşdırılması və onların qiymətləndirilməsinə bir neçə metodiki yanaşma mövcuddur. Təşkilatın ümumi strategiyasının seçilməsində, uğurlu istifadə edilə bilən belə bir üsula baxaq. Ümumi strategiya konsepsiyası haqqında təsəvvür yaradan «əmtəə / bazar imkanları » matrissası verilmişdir. Bu matrissanın köməyilə işlənib hazırlanmış ümumi strategiya firma inkişafının gələcək məqsədə tam adekvat olması üsullarından biridir. Matrissada mövcud olmasından və proyektləşdirməsindən asılı olmayaraq bütün məhsullar və bazarlar əks olunur. Matrissanın hər bir kvadrantı hər hansı bir ümumi strategiyanı və onun elementlərini müəyyən edir.

Əmtəələr	Bazarlar: Mövcud	Bazarlar: Yeni
Mövcud	I. Strategiya - gördüyün işi yaxşılaşdır	II. Bazarın inkişafı strategiyası
Yeni	III. Yeni məhsulun işlənib hazırlanması strategiyası	IV. Diversifikasiya strategiyası

Şəkil 19.6. Əmtəə / bazar imkanları matrisası

I kvadrant təşkilatın strategiyasının mövcud məhsullara və bazarlara istiqamətlənməsini göstərir. Bu strategiya xərcə qənaət və ya «etdiyini yaxşı et» metodu adlanır. Bu strategiyanı, təşkilatın Strateji Təsərrüfatçılıq Şöbələri (STŞ) seçirlər. Kimin ki, bazarı genişləndirilməkdə və hələ təchiz edilməməkdə davam edir. Təşkilat ənənəvi bazarlarda buraxılmış məhsulun satışının genişləndirilməsi üçün rəqabət qabiliyyətli qiymətlərin təyin

edilməsində, hücum xarakterli reklam və ya intensiv mal yeridilişi kimi həyata keçirilən marketinq xidmətlərindən istifadə edir.

II kvadrant. Bazarın inkişafına yönəldilən strategiyanı əks etdirir. Bu həm də kifayət qədər uzunmüddətli məhsulların buraxılışı üçün bazarların yaradılmasıdır. Bu strategiya əgər təşkilat öz bazarlarını yeni coğrafi bazarlara nüfuz etdirdikdə, o cümlədən başqa ölkələr hesabına genişləndirməyə can atdıqda; bazarın yeni seqmentlərində tətbiq edilən və hələ ödənilməyən tələbatları öyrəndikdə; mövcud mallara və ; tanınmış məhsul üçün yeni tətbiq sahəsini əzə çıxararkən bazarın yeni seqmentlərinin mənimsənilməsi və s. hallarda effektli olur.

III kvadrant. Çoxdan mənimsənilmiş və təchiz edilmiş bazarlar üçün yeni məhsulların işlənib hazırlanmasına yönəldilən strategiyanı ifadə edir. Bu strategiya o vaxt tətbiq edilir ki, o zaman STŞ istehlakçıların böyük rəğbətini qazanmış müvəffəqiyyətli məmulat modeli cərgəsinə malik olsun. Belə halda təşkilat ya yeni, ya da köhnə məhsulların keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, şəklini dəyişdirmək və onun müştərinin loyal əhval - ruhiyyəsinə realizəsini işləyib hazırlayır.

IV kvadrant. Diversifikasiya Strategiyası. Bu strategiya təşkilatın bir STŞ-dən və ya bir məhsul çeşidindən həddən artıq asılılıqdan qaçmaq məqsədilə tətbiq edilir. Həm də əgər firma durğunluq vəziyyətində olan bazardan və ya məhdudlaşdırılmış bazarı tərk etmək istəyirsə bu halda da tətbiq edilir. Lakin diversifikasiya strategiyası yeni məhsulların və yeni bazarların işlənməsini nəzərdə tutur. Ona görə də o daha çox risklidir. Belə ki, heç vaxt yeni bazarların yeni məhsulu qəbul etməyə hazır olacağına və onun alıcıların diqqətini cəlb edəcəyinə tam inam olmur.

Müxtəlif firmaların strategiyasının təşəkkül tapmış təcrübəsi göstərir ki, onlar təsadüfi hallarda öz seçimlərində hər hansı bir variantın üzərində dayanırlar. Yekunda tez-tez ümumi strategiya özündə bir-bir sayılmış strategiyaların kombinasiyasını ifadə edir. Bununla belə onların məntiqliyi onların hər birindən gözlənilən nəticəni və əhəmiyyəti müəyənləşdirir. Bu halda təşkilatın ümumi strategiyası «əvvəl» və «sonra» sözlərindən istifadə etməklə formalaşır. Məsələn: əvvəlcə biz cəhdlərimizi mənimsənilmiş məhsulun buraxılışını davam etdirmək və həmin məhsullara tələbat hələ ondan çox olduğu üçün qabaqkı bazarları təchiz etmək; sonra yeni bazarlara və onları da eyni məhsulla təchiz

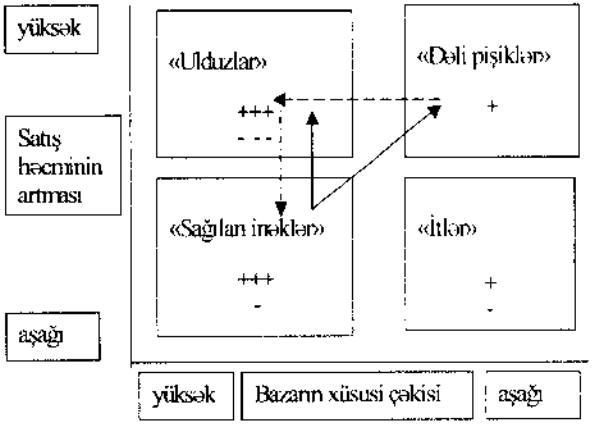
etməyə, sonra tanınmış məmulatın yeni modifikasiyasını yaratmağa və onların təkrar alışını stimullaşdırmaq məqsədilə köhnə bazarlara çıxartmağa diqqətimizi cəmləşdirməliyik.

Hazır məhsula son şəkil vermə metodu Strategiyası, təşkilatın bazarda mövqeyinin müəyyən edilməsi. Strategiyanın işləhilməsinin növbəti mərhələsi ümumi strategiyanın təşkilatın inkişafının məqsədinə adekvat səviyyəyədək çatdırmağı nəzərdə tutur. Hazır məhsula son şəkil vermə metodları müxtəlif ola bilər. Bunun üçün bütün növ strateji informasiyadan istifadə etməklə inkişaf tapşırıqları və məqsədləri hazırlanır: bazarda təşkilatın və ya ayrıca STŞ-nin vəziyyətini dəqiqləşdirməyə imkan verən matrissa portfeli formalaşdırılır. Çox vaxtı hazır məhsula son şəkil vermə strategiyası inkişaf strategiyası ilə məhsulun həyat tsikli strukturunu uyğunlaşdırmağa imkan verən məhsulun həyat tsikli konsepsiyasının köməyi ilə həyata keçirilir. Əgər təşkilat artım strategiyasını seçmək istəyirsə və onun məhsulları özlərinin həyat tsiklinin durğunluq mərhələsindədirsə və sonra enmə mərhələsinə qədəm qoyur, onda firma özünün inkişaf perspektivini bu məhsulla əlaqələndirməməlidir. Bu zaman firma yeni məhsul işlənib hazırlanmasına və ya kohnənin modernizasiyasının qeydinə qalmalıdır.

Strategiyanın seçilməsinin kulminasiya anı alternativ variantların təhlili və qiymətləndirilməsidir. Qiymətləndirmə tapşırığı özündə təşkilatın gələcəkdə maksimum effektiv işlənməsini təmin edən strategiyanın seçilməsini əks etdirir.

Strategiyanın seçilməsi təşkilatın inkişafının dəqiq işlənmiş konsepsiyasına əsaslanmalıdır. Dürüst ifadə etmək isə - seçilmiş strategiya uzun müddətə rəhbərliyin fəaliyyət sərbəstliyini məhdudlaşdırdığı və qərar qəbul edilməsinə güclü təsir göstərdiyi kimi birmənalı və aydın olmalıdır. Ona görə də seçilmiş alternativ diqqətlə tədqiq edilir və qiymətləndirilir. Bununla belə aşağıdakı amillərə diqqət yetirməlidirlər: riskə, keçmiş strategiya təcrübəsinə, səhm sahiblərinin təsirinə, vaxt amilinə və s.

Firmanın inkişafında Strateji alternativləri qiymətləndirməyə imkan verən bir neçə sadə və daha çətin metodiki yanaşma mövcuddur. Onlardan qoyulmuş tapşırıqdan asılı olaraq lokal və ya müəyyənləşdirilmiş kombinasiyada istifadə edilə bilər. STŞ-lərin işlədiyi təşkilatda müxtəlif STŞ-ləri tutuşdurmaq üçün rahat aləti Blston Məsləhət Qrupu (BMQ) tərəfindən işlənib hazırlanmış xüsusi matrisadır. (Şəkil 19.7.)



Şəkil 19.7. Boston məsləhət qrupunun matrisası

Firmanın perspektivini araşdırmaq üçün üfüqi istiqamətdə satışın həcminin artımı və şaquli istiqamətdə əsas rəqibə nisbətən bazarın xüsusi çəkisi göstəricisindən istifadə olunur. Bu münasibət gələcəkdə təşkilatın mövqeyinin rəqiblərlə müqayisəsini müəyyən etməlidir.

BMQ matrisası təşkilata özünün hər bir STŞ-nin əsas rəqiblərə nisbətən bazar payının və sahədə illik artım tempini təsnifləşdirməyə imkan verir. Matrisa təşkilata hansı STS-nin rəqiblərlə müqayisədə aparıcı mövqedə olmasını, onun bazarının dinamikliyi necədir, strateji maliyyə resurslarının STŞ-lər arasında ilkin bölgüsünü aparmağa müəyyənləşdirməyə imkan verir. Matrisa belə məşhur bir müqəddimə əsasında qurulur: - STŞ-lərin bazarda xüsusi çəkisi nə qədər çox olarsa bir o qədər də az məsrəf hesabına gəlirlərinin yüksəlməsi ilə müşayət olunur. Matrisa STZ növlərinin STŞ-ilə birlikdə təsnifləşdirməyi təklif edir: «Ulduzlar», «Sağılan inəklər», «vəhşi pişiklər», «İtlər» və bunların hər biri üçün uyğun strategiya təklif edir.

«Ulduzlar» sürətli inkişaf edən və eyni vaxtda bu inkişafın davam etdirilməsinin maliyyələşdirilməsi yerləşdirilməsi üçün

resursların zəruri həcmini tələb edən və bu resurslar üzərində rəhbərlik tərəfindən sərt nəzarət həyata keçirilən sahədə liderlik edirlər. «Ulduzların» strategiyası bazar payının saxlanılmasına və ya genişləndirilməsinə istiqamətləndirilir. Əsas məqsəd inkişaf edən rəqabət şərtilə təşkilatın seçilən başlıca məhsullarını dəstəkləməkdən ibarətdir. Sahənin inkişaf tempinin yaxşılaşması şərtində «Ulduzlar» «sağılan inəklər»ə çevrilirlər.

«Sağılan inəklər» nisbətən stabil və ya ixtisar edilmiş sahədə liderlik vəziyyətini tuturlar. Nə qədər ki, satış hər hansı bir əlavə xərclərsiz nisbətən stabildir, onda bu STŞ daha çox gəlir gətirir. Nəinki bazarda öz payının saxlanılması üçün vasitələr tələb edir. «sağılan inəklər» strategiyası STŞ inkişaf etdirilməsinə maliyyə yardımı göstərməklə mövcud vəziyyətin mümkün qədər uzun müddət saxlanılmasına yönəldilir. Bu STŞ-in başlıca məqsədi loyal müştəriləri təkrar alışa stimullaşdırmaq məqsədilə vaxtaşırı «xatırladıcı reklam» və qiymət endirimləri təklifi ilə yeni məhsul yaradılmasına gətirib çıxarır.

«Vəhşi pişiklər» inkişaf etmiş sahədə bazara zəif təsir edir.Bir qayda olaraq onun üçün alıcıların zəif dəstəyi və rəqiblərin qeyri-müəyyən üstünlükləri xarakterikdir. Bazarın aparıcı yerini rəqiblər tutur. «Vəhşi pişik» strategiyası - verilmiş bazarda təşkilatın səylərinin intensivləşdirilməsi və ya oradan getməsi kimi alternativlərə malikdir. Kəskin rəqabət şəraitində bazar payının saxlanılması və ya genişləndirilməsi böyük vəsait tələb edir. Ona görə də rəhbərlər həll etməlidirlər: - Onlar inanırlarmı ki, müvafiq yardımla verilmiş STŞ rəqiblərlə uğurlu rəqabət apara bilər, yoxsa bazarı tərk etmək lazımdır.

«İtlər»ə yığılmış və ya ixtisar edilmiş sahədə məhdud həcmli satışa malik STŞ-lər aid edilir. Bazarda uzunmüddətli olmalarına baxmayaraq bu cür STŞ-lər istehlakçıların rəğbətini qazana bilməmişlər və onlar bütün göstəricilərində rəqiblərə əhəmiyyətli dərəcədə güzəştə gedirlər. «İtlər» strategiyası bazarda cəhdlərin zəiflədilməsində ya da ləğv etmədən ibarətdir. Belə STŞ-lərə malik olan təşkilat təchiz etməni ixtisar etməklə və xüsusi bazarlara daxil olmaqla satışın həcmini artırmağa cəhd etməlidir ya da bazardan getməlidir.

BMQ-də qırıq-qırıq xətlər göstərir ki, «vəhşi pişiklər» müəyyən şərtlər daxilində «ulduzlara» çevrilə bilərlər, «Ulduzlar» isə qaçılmaz yetkinləşmiş gəlirlə əvvəlcə «sağılı inəklərə» sonra isə «İtlərə» çevrilirlər. Kəsilməyən xətt «Sağılan inəklər»dəki

resursların yenidən bölüşdürülməsini göstərir.

BMQ matrisasına görə:

- «Ulduzlar» statusuna malik olan məhsullara tələbin və bazarda həmin məhsul payının çox olduğuna görə onları qorumaq və möhkəmləndirmək lazımdır;
- «sağılan inəklər» tipli məhsullardan gələn gəlirləri «Dəli pişiklər» və «ulduz»lara sərf edilməlidir;
- imkan daxilində «İtlərdən» azad olunmalıdır.

2 «Dəli pişiklərə» sərmayəni artırmaqla onları «ulduzlara» çevirmək lazımdır.

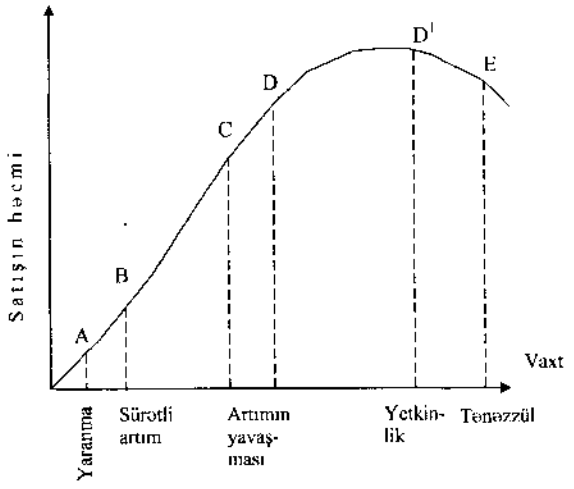
STZ-lərdə təşkilatın strategiyasının müəyyənləşdirilməsi ardıcıl olaraq hər bir zonanın rəqabət mövqeyinin qiymətləndirilməsindən başlanmalıdır. Bu bir qayda olaraq ekstropolyasiya metodu ilə edilir. Matris portfelinin köməyi ilə göstəricilər STZ-lərdə perspektivlə müqayisə edilir. Matrisadan üstün rəqabət mövqeyini tutmaq, sonra isə gələcək strategiyanın və zəruri kapital qoyuluşunun həcmini müəyyən etmək üçün istifadə edilir.

Strategiyanın zaman aspekti. Təşkilat strateji idarəetmənin zaman amilinə planlaşdırma üfiqini müəyyənləşdirərkən; strategiyanın yaradılması üçün zəruri olan müddət müəyyən edərkən, təşkilatın yeni strategiyaya adaptasiyası və onun xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə reaksiyasını müəyyən edərkən; təşkilatın öz strategiyasını əlverişli hesab etdiyi müddət də diqqət yetirməlidir. Strategiyanın seçilməsində vaxt amili tələbin həyat tsikli vasitəsilə məhsullara, texnologiyalara, ya da təşkilatın məqsədinə güclü təsir göstərir.

Həyat tsikli (HT) konsepsiyası tələbin «həyat tsikli əyrisi» səviyyəsi» adını almış məhsul və texnologiyaların artım əyrisi kimi təsvir olunur.

Məhsulun həyat tsikli – Bu məhsul satışı, gəlir, istehlakçılar, rəqiblər və məhsulun bazara daxil olmasından onun bazardan çıxarılması anınadək təşkilatın inkişaf strategiyasının təsvirini verən konsepsiyadır.

Aşağıdakı şəkildə əksər məhsulların keçdiyi HT tipləri təqdim olunur. Onda mənfəətin, heyətin və sərf edilən resursların müxtəlifliyi ilə xarakterizə edilən bir neçə mərhələ fərqləndirilir. Hər bir mərhələdə məhsulun inkişafı təşkilatın qarşısında duran ümumi strategiyası ilə sıx əlaqələndirilən müxtəlif tapşırıqlar qoyur.



Şəkil 19.8. Əmtəənin həyat tsikli mərhələləri

Yaranma mərhələsi. Burada müəssisənin təşkilati-hüquqi forması seçilir, təşkilatın niyyəti, fəaliyyət profili, məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilir, rəhbərlik, hakimiyyət xətti və idarəetmənin təşkilati quruluşu seçilir. Müəssisənin fəaliyyət profilinə uyğun olaraq istehsal apparatı, istehsal və əmək şəraiti müəyyənləşdirilir. İşgüzar mühitdə rəqabət mübarizəsinə girişmək üçün müəssisədə məhsulun istehsal olunma imkanları öyrənilir, elmi axtarış və təcrübə-konstruktor işləri, marketinq tədqiqatları aparılır. Nəticələr uğurlu olduqda məhsul və ya xidmət satışa çıxarılır. Qeyd edək ki, bu mərhələdə bazara bir və iki təşkilat çıxdığı üçün rəqabət zəif olur.

Artımın sürətlənməsi mərhələsi. Bu mərhələ onunla xarakterizə olunur ki, müəssisənin satış bazarı artır. Bu mərhələdə reklam inandırıcı xarakter daşıyır. Həmçinin bu mərhələdə müəssisə məhsullarına olan tələbat təklifi qabaqlayır.

Müəssisə bazar seqmentlərindən maksimum gəlir götürür,

işçi heyəti yüksək ixtisas səviyyəsinə malik olur. Bunlar isə öz növbəsində firmanın çiçəklənməsinə və istehsalın çoxalmasına imkan verir.

Artımın yavaşması mərhələsində təşkilatın məqsədi-liderlik mövqeyini və ya öz mövqeyini qoruyub saxlamağa cəhd etməkdir. Bu mərhələdə müəssisənin məhsullarına olan tələb yavaş-yavaş azalır, məhsul və xidmətlərin satış qiymətləri enməyə doğru meyl edir.

Yetkinlik mərhələsi. Bazarda lider mövqeyini tutan təşkilatın əsas məqsədi bu vəziyyəti, mümkün qədər uzun müddətə qoruyub saxlamaqdır. Bu mərhələdə müəssisənin istehsal etdiyi əksər məhsullara olan tələb təkliflə tarazlaşır. Artıq müəssisə əlavə məhsul istehsal edə bilmir və sabitlik hökm sürür. Maya dəyərində və mənfəətdə sabitlik yaranır.

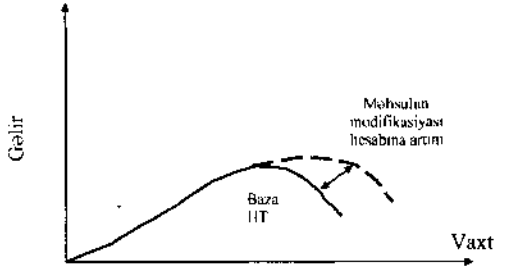
Tənəzzül (Enmə, Sönmə) mərhələsi. Bu mərhələdə müəssisənin əksər məhsullarına olan tələbat aşağı düşməyə başlayır. Firma yeni STZ-ləri axtarmağa başlayır. Yetkinlik mərhələsində təşkilat hər birinin davranış strategiyası olan 3 alternativə malik olur:

a. Məhsul buraxılışını dayandırmaq və bazarı tərk etmək;
b. marketinq səylərini məhdudlaşdırmaq, satışın və istehsalın həcmini daima azaltmaq, ticarət heyətinin sayını azaltmaq. Bununla da gələcəkdə bazarı tərk etmək.
c. Məhsulun qablaşdırılmasını və bazardakı mövqeyini dəyişdirməklə, onu yeni üsulla satmaq üçün funksional sahə və ya xüsusi bazarlar tapmaq yolu ilə məhsul istehsalını canlandırmağa cəhd etmək.

Hesab edirlər ki, məhsulun HT təşkilat tərəfindən nəzarət oluna bilməyən amillərin təsiri altında formalaşdığı üçün planlı qaydada formalaşdırmaq qeyri-mümkündür. HT konsepsiyası başlanğıcda məhz buna əsaslanmışdır. Amma bu heç də belə deyil, təşkilat məhsulun HT-ni planlı qaydada formalaşdırmaq üçün bir neçə imkana malikdir. Aşağıdakı şəkil məhsulun HT-ni planlı qaydada formalaşdırmaq üçün nümunə misal ola bilər.

Yetkinlik mərhələsində olan məhsulun bazarda mövqeyinin saxlanması məqsədilə təşkilat onun bir müddət satış həcmini saxlamağa imkan verən modifikasiyasını qəbul edir. Təbiidir ki, bu da öz növbəsində onun reallaşdırılmasından daxil olan pulun miqdarını çoxaldır. Əgər məhsulun markası istehlakçılar arasında

məşhurdursa, onda firma bir neçə dəfə belə edə bilər.



Şəkil 19.9. Ayrı-ayrı məhsulların HT-nin planlaşdırılması

§4. Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi

Təşkilatda strateji dəyişiklik sahəsi. Strategiyanın reallaşdırılmasına nəzarət etmək və qarşıya qoyulmuş məqsədləri təmin etmək üçün təşkilat rəhbərləri zəruri strateji dəyişiklər müəyyən etməli və həyata keçirməli, plan, proqram, layihə işləyib hazırlamalı, bir sözlə strategiyanın reallaşdırılmasını idarə etməlidi.

Bildiyimiz kimi, təşkilati struktur və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmağa imkan verən struktur dəyişiklikləri strateji idarəetmənin son məhsuludu. Amma dəyişikliklər məqsəd deyil, onların təşkilatda tətbiqi seçilmiş strategiyanın reallaşması üçün zəruri mühit yaradır. Hətta ən əsaslandırılmış strategiya belə strateji dəyişikliksiz qeyri effektiv ola bilər. Sahə, bazar, təşkilat və məhsulun vəziyyəti ilə xarakterizə olunan yeni şəraitdə təşkilatın fəaliyyət effektivliyindən asılı olaraq strateji dəyişikliyin zəruriliyi və xarakteri formalaşdırılır. Bu xüsusiyyətlərdən aslı olaraq strateji dəyişikliyin 3 səviyyəsi fərqləndirilir.

Radikal dəyişikliklər- Təşkilatda belə dəyişikliklər adətən bölünmə və ya analoji təşkilatlarla qovuşma zamanı dərin stuktur islahatları ilə bağlıdı. Müxtəlif kollektivlərin birləşməsi,

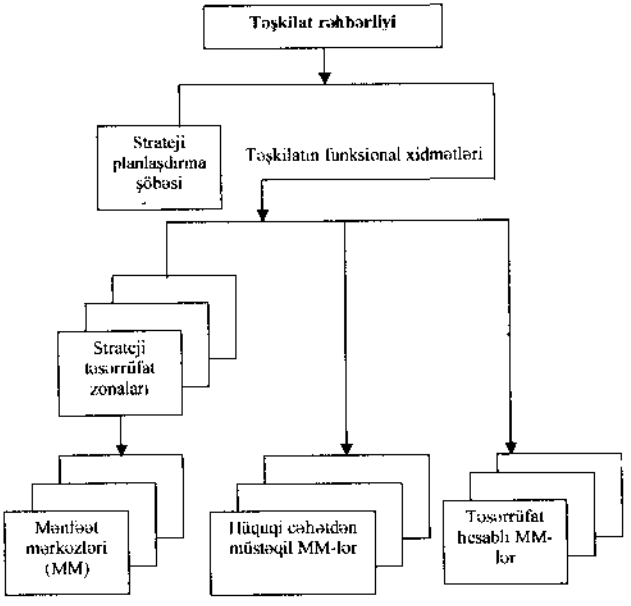
struktur, bölmə və yeni məhsulların yaranması təşkilati strukturda dəyişikliklər və təşkilati mədəniyyətdə uyğun düzəlişlərin edilməsi zəruriyyətini doğurur.

Köklü yenidən qurma- Belə dərin dəyişikliklərə zərurət məsələn: təşkilatın bir sahəni tərk edib, digərinə keçdikdə yaranır. Buna uyğun məhsul nomenklaturu və satış bazarları dəyişir. Uyğun dəyişiklər texnologiya və resurs tərkibində də baş verir. Təşkilatın missiyyası da dəyişir. Köklü yenidən qurma zamanı strategiyanın reallaşdırılması ilə bağlı rəhbərlikdə daha çox çətinliklər yaranır.

Mülayim dəyişikliklər - daha çox rast gəlinən strategi dəyişiklikdi. Onlara zərurət yeni və ya mənimsənilmiş bazara təşkilatın hər dəfə məhsul çıxartdığı zamanı yaranır. Belə dəyişikliklər bir qayda olaraq marketinq və istehsalın təşkili ilə bağlıdı. Belə ki,bu mərhələdə rəhbərin əsas səyi alıcıların diqqətini yeni məhsul istehsalına cəmləşdirilməsinə, yeni satış kanallarının axtarışına və aktiv reklam fəaliyyətinə yönəldilir.

Strateji dəyişikliklər təşkilatın fəaliyyətinin bir çox tərəf və cəhətlərinə toxunur. Dəyişikliklər məhsul və xidmətlərlə, xammal və satış bazarları və ya təşkilatın struktur elementləri ilə bağlı ola bilər. Təcrübə göstərir ki, daha çox çətinlik təşkilati struktur və təşkilati mədəniyyətdə aparılan dəyişikliklər zamanı yaranır.

Təşkilati struktur – İri firmalarda strateji planlaşdırma, idarəetmə sisteminin 20-illik mövcudluq tarixi onların yüksək effektivliyinə bir daha subutdur. Amma XX əsrin 70-ci illərinin sonu strateji planlaşdırmanın bir sıra çatışmamazlıqlarını üzə çıxardı. Əsas problem isə ondan ibarət idi ki, iri şirkətlərdə tətbiq edilən strateji planlaşdırma formalaşmış idarə etmə strukturu çərçivəsində idarəetmə forma, metod və nəzarət sistemini dəyişmədən həyata keçirilirdi. Orta səviyyəli idarəetmə rəhbərləri əvvəlki kimi əsas diqqəti cari məqsədlərə, operativ idarəetməyə yönəldirdi. Nəticədə, strateji planlaşdırmanın təşkilatın bütün səviyyəli rəhbərlərindən kənarlaşması baş verirdi. Firmadaxili planlaşdırma, təşkilati struktur və idarəetmə mexanizmlərinin ciddi surətdə yenidən qurulmasını tələb edir və strateji planın işlənməsi və reallaşdırılması arasındakı əlaqənin tə'mini zəruriyyətini doğurur. STZ konsepsiyasının istifadəsi ilə idarəetmə strukturunun təşkilinin prinsipial sxemi şəkil 19.10-da göstərilmişdir.



Şəkil 19.10. Strateji idarə etməyə istiqamətlənmiş təşkilati strukturun konseptual sxemi

Çoxsahəli səhmdar cəmiyyətin idarə edilməsinin əsasında strateji idarəetməyə istiqamətlənmiş diversifikasiyalı təşkilat modeli konsepsiyası durur. Bu konsepsiya təşkilatın idarə edilməsinin qeyri mərkəzləşdirilməsini nəzərdə tutur və

I. Xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə operativ, adekvat reaksiya verən idarəetmənin müasir təşkilati strukturunu yaratmağa,

II. Uzun müddətli perspektivdə təşkilatın effektiv fəaliyyətinə imkan verən strateji idarəetmə sistemini yaratmağa,

III. Qəbul edilən qərarın operativliyini yüksəltməyə,

IV.Məhsul və xidmətlərin nomenklaturunu genişləndirməyə, istehsalın çevikliyini və bununla da rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə yönələn təşkilatın geniş dairəli əməkdaşlarını işguzar fəaliyyətə cəlb etməyə imkan verir.

Verilmiş modeldə idarəetmənin yüksək səviyyəsi SC-in idarə edilməsinin tipik strukturu kimi verilmişdir.

Yeni idarəetmə strukturuna keçidlə əlaqədar olaraq yuxarı rəhbərlərin funksiyaları əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir. Qismən istehsalın idarə edilməsindən azad olur və strateji əhəmiyyətli problemlərə, ümumilikdə iqtisadiyyatın və təşkilatın maliyyələşdirilməsinə diqqəti artırır. Bu modelin xüsusiyyəti odur ki, bu modeldə təşkilatın tərkibində strateji təsərrüfat bölmələri ayrılır və ayrı-ayrı istehsal və funksional bölmələrə MƏNFƏƏT MƏRKƏZLƏRİ (MM) statusu verilir. STZ özündə ixtisaslaşma, öz rəqibləri, bazarları və s. ilə dəqiq ifadə olunan istiqamət və ya istiqamətlər qrupunu ehtiva edir. Hər bir STZ-nin digər STZ-lərin məqsədlərindən aslı olmayan öz şəxsi, əsas məqsədi olmalıdı. O, məhsullar bazarlar, güclər, və s. kompleks strateji planlaşadırmanı həyata keçirmək imkanında olmalıdır.

STZ özü strukturun istənilən səviyyələrində yerləşən bölmə, filial, sexlər qrupu və ya ayrıca sex və s. kimi göstərə bilər. İstər qısa istərsə də uzaq perspektiv üçün hər bir istiqamət üzrə mə'suliyyət idarəedici rəhbər üzərinə düşür. Direktor öz STZ-nə cavabdehdir və bazarda uğurlu fəaliyyəti müəyyən edən texnologiya, istehsal, kapital qoyuluşu sahəsində STZ-nin maraqlarını öz səlahiyyətləri çərçivəsində müdafiə etməyə hazır olmalıdır. Bununla yanaşı resursların müxtəlif STZ-lər arası bölgüsü zamanı hər STZ planı təşkilatın maraqlarının balanslaşdırılması məqsədilə dəqiqləşdirilməlidi.

Beləliklə, STZ strateji məqsədlər üçün yaradılır və nəticə etibarilə mövcud təşkilati struktur üzərində yenisinin lehinlənməsi baş verir. Baxmayaraq ki, təşkilati struktur müəyyən zaman idarəetmə məqsədi ilə saxlanılır. Strateji yeniliklər üçün yeni bazarlar, strateji ardıcıllıqla xətti rəhbərlər-STZ direktorları yaratmağa imkan verən təşkilati struktur formalaşdırılır.

Təşkilatların strateji idarəetmə funksiyalarını tə'min edən təşkilati struktur yüksək idarəetmə səviyyəsində strateji planlaşdırma şöbəsi və strateji planlaşdırma xidmətlərinin daxil olduğu strateji təsərrüfat bölmələrinin tamlığını yaradır.

Təcrübə göstərir ki, praktiki olaraq 3 formalı planlaşdırma xidmətləri yaratmaq mümkündür.

I. Bütün təşkilat və onun bölmələri üçün strategiya işləyib hazırlayan güclü mərkəzi planlaşdırma xidməti.

II. Metodik kömək göstərmək və digər təşkilati bölmələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi yolu ilə strateji planlaşdırmanı tə'min edən mərkəzi planlaşdırma xidməti.

III. Strategiyanın işlənib hazırlanması mə'suliyyət və səlahiyyətlərinin STZ rəhbərləri üzərinə düşən qeyri mərkəzləşmiş strateji planlaşdırma xidməti.

Bu və ya digər strateji planlaşdırma strukturunun seçilməsi müxtəlif amillərlə müəyyən olunur. Firmanın təşkilati strukturunun mürəkkəbliyi; toplanmış təcrübə; planlaşdırma ənənəsi və s. Amma bütün hallarda bu suallara cavab tapmaq lazım gəlir: Belə bir bölmə xəttimi olmalıdır, funksionalmı? Strateji planlaşdırma təşkilati strukturaya, ya da STZ-əmi aid olmalıdı? Bu suallara cavab birmənalı deyil, bu səbəbdən də özünə fərdi və yaradıcı yanaşma tələb edir.

İdarəetmənin təşkilati strukturunun baxılan modelində STZ strateji planlaşdırmanın realizə olunduğu hakimiyyətin orta səviyyəsini təmsil edir. İdarəetmənin aşağı səviyyəsində təşkilatın istehsalat və funksional bölmələri əsasında yaradılan MM yerləşir və onlar vasitəsilə istehsalın operativ idarə edilməsi reallaşdırılır. Bütün MM-ləri 2 qrupa bölmək olar:

STZ-ə daxil olanlar

STZ-ə daxil olmayanlar

STZ-nin tərkibinə daxil olan MM bir qayda olaraq özündə əsas istiqamət üzrə texnoloji zəncirlərlə sıx bağlı olan struktur bölmələri birləşdirir (sexlər, iştirakçılar, funksional xidmətlər). Bu MM STZ tərkibində təsərrüfat hesabı ilə müəyyən mə'nada sərbəst fəaliyyət göstərir. İqtisadi cəhətdən əsaslandırıldığı halda MM qruplarını da müstəqil bölmələrə ayırmaq mümkündür.

STZ-nin tərkibinə daxil olmayan MM-ləri də 2 qrupa bölmək olar: müstəqil təsərrüfat-hüquqi formalı qız şirkətlər; təsərrüfat hesabına fəaliyyət göstərən və bilavasitə rəhbərə tabe olan bölmələr.

Bir sıra şərtlərə cavab verən, o cümlədən nisbətən müstəqil texnoloji prosesə malik, əsas təşkilata ziyan vurmadan ərazi və mülkiyyət baxımdan əsaslandırılan, xarici bazar istehlakçılarına kifəyət qədər məhsul və xidmətlər təklif edən və bu imkana

maliyyələşmə şərtiylə öz fəaliyyətini tə'min etmək qabiliyyətinə malik bölmələrin xeyirinə təşkilati strukturun dəyişilməsi məqsədə uyğundur. Qız şirkətlərin və təşkilatın özünün normal fəaliyyətini tə'min edən bölmələrin isə təşkilatın bilavasitə tabeçiliyində saxlanılması məqsədə uyğundu. Belə ki, bu bölmələrdə istehsal edilən (yaradılan) məhsul və xidmətlər təşkilat daxilində tələb olur.

Nəzərdən keçirdiyimiz idarəetmə strukturu yüksək həlqəli kadr və mütəxəssislərin STZ və MM-ə tədricən "axınını" nəzərdə tutur. Bu bir sıra funksiyaların tədricən STZ və MM-ə ötrülməsi və onun ixtisaslı menecer kadr və mütəxəssisləri ilə möhkəmləndirilməsi zərurəti ilə bağlıdır.

Təşkilati mədəniyyət - təşkilati bölmələrin tərkibi və sərhədlərini, onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqənin xarakterini müəyyən edir. Təşkilati mədəniyyətin vəzifəsi təşkilatda "qrupların", bütün əməkdaşların ümumi baxış və fəaliyyət istiqamətlərini yaratmaqdır. Təşkilati mədəniyyətə aiddir:

1) Təşkilatın mövcudluğu səbəbini, ümumi statusunu, xarici mühit və əməkdaşları ilə qarşılıqlı münasibətin xarakterini müəyyən edən təşkilatın fəlsəfəsi.

2) Təşkilatın administrasiyası və əməkdaşlarının qərar qəbulu zamanı rəhbər tutduqları dəyərlər. Dəyərlər təşkilat rəhbərlərinin dəyişikliklərə reaksiyası və o cümlədən ekstremal situasiyalarda qarşıya qoyduğu məqsədlərin xarakterini müəyyən edir.

3) Təşkilatın xarici mühit və əməkdaşlarla qarşılıqlı münasibətdə tərəfdar çıxdığı davranış norma və qaydaları. Bütün əməkdaşlar arasında bölüşdürülən normalar təşkilata qarşıya qoyduğu məqsədə çatmağa imkan verir, firmadaxili münasibətin müəyyən olunmuş xarakteri isə təşkilatda hansı tip əməkdaşların işləməli olduğunu diktə edən mənəvi-psixoloji mühiti formalaşdırır.

4) Təşkilat fəaliyyətinin gözlənilən nəticəsini proqnozlaşdırmağa. Belə ki, bu nəticələrin təşkilat əməkdaşlarına aidiyyəti var.

5) İşə qəbul, işdən azadedilmə, vəzifəyə görə irəliləmə informasiyanın mübadilə texnologiyası, həvəsləndirmə və cəzalandırma və təşkilatda ayrı-ayrı mərasimlərin keçirilməsi üsul və adətləri.

Beləliklə, təşkilati mədəniyyət təşkilatda «allahlıq» edən

dəyərlər, davranış qayda və normaları, əməkdaşların davranışının mahiyyət və xarakterini müəyyən edən təfəkkür tərzi və ənənəsinin tamlığını ifadə edir.

Təşkilati mədəniyyət daha çox təşkilatın ətraf mühitə baxışını və orada onun öz yerini, strateji məqsədlərini müəyyən edir. Bə'zi ədəbiyyatlarda isə təşkilati mədəniyyət çox cəhətli amillərlə şərtlənən problemə təşkilatın reaksiyası kimi izah olunur.

2. Strateji dəyişiklərin tətbiqi. Strateji idarəetmənin reallaşdırılması təşkilatın struktur və mədəniyyətində əhəmiyyətli dəyişikliklərin həyata keçirilmə zərurəti ilə bağlıdır. Təcrübə, çox saylı tədqiqatlar və müxtəlif situasiyalarda insan davranışını öyrənən elm sübut edir ki, dəyişikliklərin hadisənin normal axınına və təşkilatda formalaşmış status-kvoya təhlükə yaratdığı an onlara qarşı müqavimət yaranır.

Müqavimət daşıyıcıları insanlardır. Onlar əsasən təşkilatda planlaşdırılan dəyişiklərin təsir dairəsinə daxil olan-müxtəlif ierarxik səviyyəli rəhbərlər, menecer və siravi işçilərdir. Onlar çox zaman dəyişikdiklərə müqavimət göstərir və bu özünü aşağıdakı şəkildə ifadə edir.

• Təşkilat daxili dəyişiklikləri cari iş axınında "basdırmaq" cəhdi ilə ifadə olunan birbaşa sabotaj.

• Dəyişiklərin tətbiqinin ləngidilməsi (axşamın xeyirindənsə sabahın şəri yaxşıdır")

• Dəyişikliklər prosesində prosesi ləngidən və xərclərin çoxalmasına gətirib çıxaran gözlənilməz çətinliklərin yaranması.

Beləliklə, müqavimət adı altında gözlənilməz fasilələr, problemlər, əlavə xərclər və təşkilatda strateji dəyişikliklər prosesinin qeyri dayanıqlığını yaradan mürəkkəb davranış norması başa düşülür.

Müqavimət fərdi və kollektiv xarakter daşıya bilər. Ayrıca şəxsdə müqavimət təhlükə hiss etdikdə yaranır. Bu, o vaxt baş verir ki, ayrıca fərd dəyişikliklərin aqibəti və "+" nəticəsinə əmin deyil; yeni işin öhdəsindən gəlməyəcəyinə və bu səbəbdən də kənarda qalacağından qorxur; yeni təşkilati mədəniyyətə uyğunlaşa bilmir və ya ixtisas artırmaq marağında olmur. Menecerlər müqavimətə o zaman əl atırlar ki, onların idarəetmə strukturunda mövqeyinə təhlükə yaranır, əməyinin mükafalandırılmasının azalması, təşkilati resurslar üzərində nəzarətin zəifləməsi və nəticədə nüfuzunun azalması qorxusu

yaranır. Dəyişikliklərə fərdi rəaksiya inandırma gücündən, motivdən və şəxsiyyətin dəyişikliklərə münasibətindən asılıdır.

Qrup müqaviməti öz xarakterinə görə fərdi müqavimətdən fərqlənir. O, nisbətən güclüdür sabit xarakter daşıyır və onun aradan qaldırılması üçün daha çox səy tələb edilir. Bu onunla izah olunur ki, ümumi məsuliyyət, vəzifə və maraqları olan menecerlər və ya mütəxəssislər qrupu təşkilatda onların mövqeyini müdafiə edən oxşar baxış və davranışlar sistemini hazırlayırlar.

Müəyyən səviyyə rəhbərləri təşkilatda, idarəetmə sisteminə tə'siri baxımdan, daha böyük güco malik ittifaq (koalisiya) yaradırlar.

Dəyişikliklərə müqavimətin gücü təşkilati struktur və mədəniyyətin gözlənilən dəyişikliklərə uyğunluq dərəcəsi ilə müəyyən olunur: dəyişikliklərin tətbiqi dövrülüyünün uzunluğu və sür'əti; rəhbərlik üçün nüfuz və hakimiyyətin itməsi qorxusu; ümumilikdə dəyişikliklərin təşkilat üçün "yaşamaq uğrunda mübarizə"də önəmli olduğuna inam.

Strateji dəyişikliklərin uğurla həyata keçirilməsi üçün onlara olan müqaviməti aradan qaldırmaq lazımdır, əlehidarları tərəfdarlara çevirmək lazımdır. Ən əsası isə müqavimətə sadə reaksiyadan, şüurlu təsirə keçmək və s. müqaviməti idarə etmək lazımdır. Bunun üçün aşağıdakı sxem üzrə fəaliyyət göstərmək məqsədə uyğundur.

1) Planlaşdırılan dəyişikliklərə müqavimətin xarakterini müəyyən etmək, strukturlaşdırmaq və təhlil etmək, müqavimətin potensial daşıyıcıları olan əsas qrup və şəxsləri üzə çıxarmaq.

2) Dəyişiklikləri tətbiq etməmişdən əvvəl ayrı-ayrı şəxs və qruplarla hazırlıq işləri aparmaqla potensial müqaviməti minimuma endirmək.

3) Dəyişikliklərin tətbiqi prosesində müqaviməti aradan qaldırmağa yönəlmiş komplcks üsullar hazırlamaq və həyata keçirmək, fəaliyyət proqramı hazırlamaq və lazımi resurslarla silahlanma, o cümlədən tərəfdarlardan ibarət dayaq qrupları yaratmaq.

4) Təşkilati struktur və mədəniyyətdəki dəyişiklikləri qanuniləşdirmək və onları məntiqi sonluğa kimi davam etdirmək.

Müqaviməti dəf etməyə əməkdaşların davranış proqnozlarının tərtibi və strateji təhlilindən, ümumilikdə təşkilatda dəyişikliklərin xarakteri və nəticəsi barədə informasiya çatışmamazlığı ilə əlaqədar müqaviməti aradan qaldırmaqdan

başlamaq lazımdır. Elə bu zaman tərəfdarlar sırasından seçilən və izah işlərinə dəyişikliklərin planlaşdırılmasına və realizəsinə cəlb olunan "yardım qrupları" yaradılır. Müqavimətin dəf etmə üsulları da dəyişikliklərin tətbiqi proqramına daxil edilməlidir.

Müqavimətin aradan qaldırlması sayəsində uğurlar rəhbərin dəyişikliklər prosesini necə həyata keçirməsindən aslıdı. Bununla yanaşı rəhbər yüksək bilik səviyyəsi, dəyişikliklərin zəruriliyi və nəticələrinə əminlik nümayiş etdirməlidir.

3.Təşkilatın inkişaf planı. Strateji planlaşdırma sisteminin fəaliyyətinin nəticəsi kimi qəbul olunmuş qərar və resursların bölgüsünün əks olunduğu plan sənədlərinin məcmusu çıxış edir. Sistem planlar təşkilatın plan fəaliyyətinin maddiləşmiş forması rolunu oynayır. Ən əsası təşkilatda tam hazır şəkildə gələcək dəyişiklikləri qarşılamağa imkan verən məqsəd, proqram, strategiyanın müəyyən olunması, resursların bölgüsüdür. Bu dəyişikliklər strateji planlaşdırmanın nəticəsi kimi çıxış edir və özündə ETİ- planlarını, məhsulun diversifikasiyasını, bazarda yeni məhsulun tətbiqini, qeyri-rentabelli istehsalın təkmilləşməsini və ya ləğvini və s. birləşdirir. Şəkil 19.11- də bazar iqtisadiyyatı şəraitində təşkilatın işləyib hazırlamalı olduğu *sistem planlar sxemi* konsepsiyası verilmişdir.

Planlar sisteminin strukturlaşdırılmasının əsasında duran müqəddimə məşhur idarəetmə xülasəsini- "zəruri müxtəlif qanunu" əks etdirir, buna uyğun olaraq mürəkkəb sistem mürəkkəb idarəetmə mexanizmi tələb edir. Başqa sözlə, sistem planlar onda əks olunan təşkilat və xarici mühit kimi mürəkkəb olmalıdır.

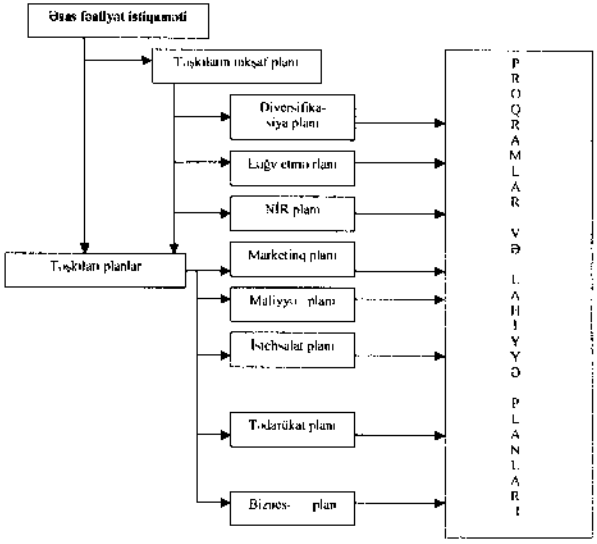
Sxemdən göründüyü kimi müasir təşkilatlarda 4 qrup planlar işlənib hazırlanmalıdı.

1. Əsas tərkibi seçilmiş gələcək – 10-15 il bəzən daha çox dövr üçün strategiya olan əsas fəaliyyət istiqamətləri.

2. Təşkilatın 1-5 il üçün inkişaf planı. Strateji nöqteyi nəzərdən o istehsalın təkmilləşməsinə, perspektivdə yeni növ məhsul buraxılışına, yeni texnologiyanın tətbiqinə xidmət edir.

3. Təşkilatın cari fəaliyyətini reqlamentləşdirən texniki planlar.

4. Məqsədli xarakter daşıyan proqram və lahiyə planları: yeni texnologiya və məhsulların işlənib hazırlanması, istehsal xərclərinin azaldılması, enerji resurslarına qənaət və s.



Şəkil 19.11. Təşkilatın inkişaf planı

İlk iki qrup planlar strateji idarəetmənin əsas məhsuludur.

Daha sonra bu planlar taktiki və lahiyə planlarına transformasiya edilməlidir. Çünki, onlar yalnız bu planların köməyilə realizə oluna bilər. Beləliklə də taktiki və lahiyə planları da strateji planlaşdırma sisteminə daxil olur.

Əsas fəaliyyət istiqamətləri. Bu planı həm də strateji adlandırırlar. O planlar sisteminin zirvəsidi. Çünki, təşkilatın əsas təyinatını, onun məqsəd və vəzifələrini xarakterizə edir. Bu plan qalan bütün planlar üçün orientir və eyni zamanda əsas fəaliyyət istiqamətləri və qərar qəbulu üçün məhdudiyyət rolunu oynayır.

Strateji planlar özündə aşağıdakı bölmələri birləşdirir:

1. Təşkilat rəhbərliyinin görmək istədiyi gələcəyi ifadə edən təşkilati missiya və məqsədlər.

2.Hər bir STZ üzrə ətraf mühitin vəziyyəti və perspektiv inkişafının təhlili.

3.Hər bir STZ üzrə rəqiblərin vəziyyəti və inkişaf proqnozu.

4.Ayrı- ayrı STZ-nin məqsəd və strategiyaları.

5.STZ bölməsində təşkilatın zəif və güclü tərəflərinin təhlili.

6.STZ bölməsində təşkilatın ümumi məqsəd portfeli.

7.Funksional strategiyanın reallaşdırılması üçün tədbir və büdcə planları.

8.Təşkilati strategiyanın reallaşdırılması və inkişaf planı üçün zəruri resurslar. Stategiyanın reallaşdırılması mərhələləri.

9.Strategiyanın reallaşması ehtimalının qiymətləndirilməsi.

10.Strateji planın maliyyə-iqtisadi cəhətdən qiymətləndirilməsi.

Təşkilati ikişaf planı. O, yeni məhsul və xidmətlərin yaradılması üçün zəruri olan "əsas fəaliyyət istiqamətlərində" təsbit olunmuş yeni mövqelərə çıxış yollarını göstərən tədbirləri müəyyən edir. İnkişaf planı bu suallara cavab verir:- mühitin təşkilati məhsul və xidmətlərə gözlənilən reaksiyası necədir?, yeni növ məhsul və xidmətlərin hazırlanması və yeni satış bazarlarının aşkarlanmasını asanlaşdıran təşkilat daxili mühit və iqlim necə olmalıdır? Bütün bunlar üçün zəruri olan resursların həcmi hansı səviyyədədir?

İnkişaf planı buraxılan məhsulları əvəz və ya tamamlamaq iqtidarında olan, yeni növ məhsulların yaradılması ilə xarakterizə olunan məhsul diversifikasiyası; hansı elementdən azad olmalı olduğunu göstərən ləğv planları; mövcud istehsal və satış bazarları və tələbatı nəzərə almaqla yeni növ məhsul və texnoloji proseslərin yaradılması üzrə tədbirləri əks etdirən ETİ planları üçün orientir rolunu oynayır. ETİ planı təşkilati fəaliyyətin bütün elementlərinə toxunur: məhsullar, bazarlar,maliyyə və idarəetməyə.

Taktiki planlar. Bu planlar həm də "cari fəaliyyət planı" və ya"mənfəət planı" adlandırılır. Onlar buraxılan məhsulun istehsal olunub mövcud bazarlara çıxarılması ilə əlaqədar tədbirlərə istiqamətlənib. Cari fəaliyyət planı funksional bölmələr üçün planlarla möhkəmləndirilir: satış, maliyyə, istehsalat, tədarükat və s. strateji planlar bu planlarla sıx əlaqədardı.

Taktiki planlar strateji planın reallaşdırılması aləti kimi çıxış edir və bu nöqteyi nəzərdən sonuncudan fərqli təcrübədə nəzərə alınmalı olan bir sıra cəhətləri var:

- Taktiki planlar strateji planın inkişafı ilə əlaqədar tərtib olunur.
- Taktiki planın işlənməsində bu prinsip realizə olunur: "planı tərtib edən onu da işləyib hazırlamalıdır, başqa sözlə, əgər strateji plan və onunla əlaqədar qərarları yüksək səviyyəli rəhbər qəbul edirsə, taktiki planlar orta həlqəli rəhbər tərəfindən qəbul edilir.
- Taktiki planlar strateji planlara nisbətən qısa zaman müddətinə nəzərdə tutulur.

Burada xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində taktiki planın strukturu, əsas bölmələrinin prioritetləri işlənmə prinsipləri dəyişir. Təşkilatın illik planı özündə 4 əsas bölməni birləşdirir: marketinq planı, maliyyə planı, istehsalat planı və tədarükat planı.

Hər bir strateji plan mütləq proqram və layihə-planları kompleksi ilə möhkəmləndirilməlidir. Məsələn: təşkilatın inkişaf planı ona daxil olan tədbirləri konkretləşdirən qısa, orta və uzun müddətli planlarla əsaslandırılır. Bu yeni növ məhsulların hazırlanması və tətbiqi proqramları; yeni idarəetmə informasiya sistemlərinin hazırlanması və tətbiqi; təşkilati strukturun yenidən qurulması və s. proqramlar ola bilər. Bu proqramlar öz növbəsində konkret layihələrlə əsaslandırılır. Hər bir layihə isə məbləği, realizə qrafiki və texniki-iqtisadi parametrlərə görə nadir sayıla bilər.

Strateji planlaşdırmada sənədlər sisteminin formalaşdırılmasının metodiki xüsusiyyətlərinin vacibliyini, təşkilati planların inkişafın dəyişən xarici mühitə adaptasiya mexanizminin zəruriliyini qeyd etmək lazımdır. Planın adaptivlik xarakteri onların kifayət qədər çevik olması; xarici mühitin gözlənilməz dəyişikliklərə asan uyğunlaşmasını nəzərdə tutur. Nəticə etibariylə strateji planın adaptivliyini tə'min etmək üçün bütün növ xüsusilə də taktiki planlar gözlənilməz vəziyyətlər üçün fəaliyyəti nəzərdə tutmalıdır. Bu fəaliyyət məşhur metodiki üsullarla-situasiyalı planlaşdırma ilə reallaşdırılmalıdır.

Strateji plan öz təbiətinə görə həmişə subyektivdir və müəyyən mə'nada qeyri-müəyyənlik və risk səviyyəsi ilə bağlı

olan fərziyə, proqnoz və qabaqcadan görməyə əsaslanır. Bu səbəbdən də rəhbərliyə belə proqnozların düz çıxmadığı halda nə baş verəcəyini bilmək çox vacibdir.

Situasiyalı planlar qoyulmuş suallara cavab tapmağa və gələcəkdə təşkilatın öz davranış, strategiya və məqsədlərini hansı səviyyədə dəyişməli olacağını müəyyən etməyə imkan verir.

Situasiyalı planları ümumi planlar sisteminin tərkib hissəsinə çevirən təşkilatlar xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə tez və effektiv reaksiya vermək bacarığı qazanır. Beləliklə də adaptiv strateji planlar təşkilatın xarici mühitində cəmləşən müəyyən situasiyalarda işə düşən situasiya planların tamlığını özündə ehtiva edir.

4. Strateji resursların bölgüsü. Strategiyanın planlaşdırılması və reallaşdırılması prosesində həyata keçirilən strateji işlər içərisində vacib yerlərdən biri strateji resursların səfərbərliyə alınması və bölüşdürülməsi idi, bu strategiyanın reallaşdırılmasına xidmət edir və eyni zamanda strateji seçimin elementlərindən biridi. Proqram, layihə və planlar sistemi əsas idarə etmə funksiyalarını həyata keçirməkdən əlavə strateji və taktiki resursların zəruri aləti kimi çıxış edir.

Plan və ya proqramın keyfiyyətinin ilkin faktiki göstəricisi kimi rəhbərin onun realizəsinə resurs ayırmaq arzusu çıxış edə bilər. Planlar rəhbərliyin fikrincə daha effektiv olan və məqsədə çatmaqda resursların bölgüsünə xidmət edir. Bununla belə planlar konkret olaraq bu suala cavab verir-hansı resursdan hansı miqdarda lazımdır.

Seçilmiş təşkilati strategiyanın reallaşdırılması və sonrakı fəaliyyəti əlaqələndirmək üçün zəruri tələbatın müəyyən edilməsi və resursların bölüşdürülməsinin bir neçə metodu var. Müxtəlif planlar arasında əlaqəni və resursların bölgüsünü tə'min etmək üçün istifadə olunan, ən geniş yayılmış planlaşdırma metodlardan biri də büdcənin hazırlanmasıdır.

Maliyyə inkişafının əsas mənbəyi dövlət büdcəsi olan milli planlaşdırma təcrübəsində bu məqsədlə xərclər smetası hazırlanır. Büdcənin üstünlüyü odur ki, burada "hansı resursdan hansı səviyyədə istifadə olunmalıdır?" sualına cavabla yanaşı onların ödənilmə mənbəyi də göstərilir. Büdcənin xarakterik xüsusiyyəti onun resurs və məqsədlərin kəmiyyətcə qiymətləndirilməsidir. Büdcələrin dəyər göstəriciləri rəhbərlərə təşkilatın müxtəlif aspektli işlərini qiymətləndirməyə, myqayisə etməyə və

əlaqələndirməyə imkan verir.

Büdcənin tərtibi-aşağıdakı sxem üzrə həyata keçirilən mürəkkəb və məsuliyyətli işdir.

1.Rəhbərlik təşkilatın missiyası, hər STZ üzrə funksional bölmələrin məqsəd və strategiyasını e'lan edir.

2.STZ müəyyən dövr üçün plan, proqram və ilkin xərclər smetasını (büdcəni) tərtib edir. Bu sənədlər diqqətlə təhlil edilmək üçün mərkəzi idarəetmə orqanına göndərilir.

3.Rəhbərlik STZ planarına zəruri düzəlişlər edir, faktiki olaraq bu mərhələdə STZ arasında resursların bölüşdürülməsi baş verir və maliyyələşmə və ya təhcizat bölmələri müəyyən olunur. İşlənmiş büdcə baxılmaq üçün rəhbərliyə göndərilir.

4.Son mərhələdə rəhbərin göstərişi əsasında resurslar və onların mənbələri üzrə uçot həyata keçirilir.

Bir qayda olaraq resursların STZ bölmələri, plan və proqnozları arasında resursların bölgüsü prosesi büdcənin tərtibi ilə başa çatmır. Strateji planın adaptivliyi büdcənin təşkilatın strategiya və məqsədlərinə uyğun olaraq dövri qaydada dəyişilməni nəzərdə tutur. Bu səbəbdən də resursların yenidən bölgüsünü nəzərdə tutan, daimi fəaliyyət göstərən mexanizmi yaratmaq zəruridir. Bu məsələnin optimal həlli aləti kimi isə resursların yenidən bölgüsünün şəbəkə qrafiki çıxış edir.

FƏSİL.20. MALİYYƏ MENECMENTİ

§1. Maliyyə menecmenti anlayışı və onun ümumi vəzifələri

Maliyyə menecmenti maliyyə resurslarının hərəkəti prosesində bazar subyektləri arasında meydana çıxan maliyyə resurslarının hərəkəti kimi maliyyə münasibətlərinin idarəedilməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyətdir. Maliyyə menecmenti firmanın maliyyəsi ilə bağlı olan münasibətləri başqa sözlə özünün xüsusi kapitalı və istehsal fəaliyətinə cəlb olunmuş borc kapitalı (bölüşdürülməyəri mənfəət, amortizasiya fondu, bank krediti, qiymətli kağızlar emussiyasiyası) ilə bağlı olan münasibətləri əks etdirir.

Maliyyə menecmenti səhm sahiblərinin gəlirlərinin və ya mülkəyyətçilərin gəlirlərinin artırılması məqsədilə idarə olunan bazar şəraitində firmanın maliyyə vəsaitinin formalaşması və onun optimal strukturunun saxlanılması ilə bağlı olan qərarlar məcmusunun qəbul edilməsi ilə əlaqədardır.

Eyni zamanda maliyyə menecmenti digər iqtisadi fənlərlə sıx bağlı olan nəzəri bir fəndir. Çünki, maliyyənin idarə edilməsi zamanı optimal nəticələrə yalnız biznesin ümumi strukturunda maliyə menecmentinin yeri haqqında məlumatlara malik olmaqla çatmaq olar.

Maliyyə menecmenti özündə aşağıdakı bölmələri birləşdirir:

- Maliyyə təhlili və qərarlar qəbul edilməsi sistemini;

-Qısa müddətli maliyyə resurslarından istifadənin planlaşdırılmasını: təminatsız qısa müdətli maliyyələşdirməni (kommersiya kreditini); təminatlı qısa müddətli maliyyələşdirməni; qısa müddətli icarəni maliyyələşdirilməsini.

-Uzunmüddətli maliyyə resurslarından istifadənin planlaşdırılması: kapitalın büdcələşdirilməsini: uzunmüddətli kredit və lizinq; adi və imtiyazlı səhmlər buraxılması; investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi və investisiya portfelinin idarə edilməsi; gələcək dövrün gəlirlərini uçota almaqla pulun dəyərinin qiymətləndirilməsi. (diskontlaşdırma)

-Mümkün riskin təhlili və qiymətləndirilməsi;

-Qərarın müəyyən edilməsi və yerinə yetirilməsi;

-Qərarın yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət;

-Qərarın reallaşdırılması gedişinin müzakirəsi və yerinə yetirilməsi haqqında hesabat.

Maliyyə menecmentinin vəzifəsi firmanın gəlirlə fəaliyyət göstərməsi təhlükəsizliyinin təmin edilməsinin sabit səviyyəsini saxlamaq üçün adi səhmlər üzrə maksimal mümkün dividendə nail olmaqdır, başqa sözlə firmanın fəaliyyət göstərməsinin optimal rejimini müəyyən etməkdir.

Maliyyə menecerinin üç növ qərarlar qəbul etməsi zəruridir:

1. İnvestisiya qoyuluşları haqqında qərar (investment decision, I) özündə firmanın aktivlərinin ölçüsü və strukturunu müəyyən edən qərarları əks etdirir:

2. Maliyyələşdirmə haqqında qərar (finansinq decision, F) investisiya üçün zəruri olan vəsaitin necə cəlb edilməsini göstərir.

3. Dividentlər haqqında qərar (divident decision, D) dividentlər ödənilməsi normalarını göstərir.

Maliyyə menecmenti özündə həm müəssisənin ümumi gəlirlərini, yəni səhmlərə hesablanan gəlirləri (dividentləri) və səhmlərin qiymətini, həm də bazarın faktiki konyukturasının gözlənilən vəziyyətə uyğun gəlməməsi nəticəsində yaranan itgilər riskini birləşdirir. Mənfəətin maksimumlaşdırılması məqsədində çıxış edərək şirkət mövcud alternativlər içərisindən eksini seçməlidir ki, bu hərəkət nəticəsində mümkün olan bütün növ mənfəətin alınması təmin edilmiş olsun. Elə qərarlar qəbul etmək lazımdır ki, bu ya səhmlərin kursunun artmasına ya da ki, ödənilən dividentlərin məbləğinin yüksəlməsinə gətirib çıxarsın. Lakin, təcrübədə bu cür hərəkət edilməsi çox vaxtı kapitalın bir hissəsinin itirilməsi onun sahiblərinin gələcək gəlirləri itirməsi, işgüzar imicin itirilməsi və hətda firmanın iflasa uğraması riski ilə nəticələnə bilər. Eyni zamanda mənfəətin aşağı düşməsinə səbəb olan bir sıra amillər də vardır ki, onlara firma təsir edə bilmir. Belə amillərə misal olaraq texnoloji resurs, maliyyə, ekoloji və siyasi məhdudiyyətləri göstərmək olar.

Mənfəət və risk səhmlərin qiymətinə birbaşa əks təsir göstərir. Belə ki, şirkətin daha yüksək mənfəət əldə etməsi dividentlərin artmasına səbəb olur. Bu isə öz növbəsində fond birjalarında şirkətin səhmlərinə olan tələbatın artmasına gətirib çıxarır. Riskin artması isə onun qiymətinin aşağı düşməsinə və bunun nəticəsində də səhm sahiblərini öz səhmlərini fond birjalarına çıxarmalarına səbəb olur. Bu isə firmanın maliyyə vəziyyətini daha da mürəkkəbləşdirir.

Mənfəət və risk anlayışları maliyyə menecmentinin iki başlıca alətidir. Hər bir konkret dövrdə onların nisbəti şirkətin maliyyə menecerinin konkret qərar qəbul etməsini şərtləndirir. Bununla

əlaqədar olaraq maliyyə menecmenti özündə maliyyə fəaliyyətinin iki əsas növünü birləşdirir: birincisi, mənfəətin çoxaldılmasını; ikincisi, şirkətin likvidliyinin müəyyən səviyyəsinin təmin edilməsini.

Qeyd etmək lazımdır ki, maliyyə menecmentinin əsas vəzifəsi hər bir konkret sövdələşmədən səhmlərin gəlirliliyinin maksimumlaşdırılması deyil bütövlükdə səhm sahibinin müntəzəm gəlirinin təmin edilməsi olmalıdır. Eyni zamanda maliyyə menecmenti uzunmüddətli sabit divident alınmasını, firmanın kapitalının sabit dövriyyəsini, onun riskdən müdafiə olunmasını və s. təmin etməlidir. Beləliklə, yuxarıda sadalanan bütün amilləri uçota almaqla səhmlərin qiymətinin yüksəlməsinə gətirib çıxaran qərarlar qəbul etmək lazımdır.

Maliyyə menecmenti həm biznes sferasında qarşısına gəlir gətirməyi məqsəd qoyan həm də belə bir məqsəd olmayan fəaliyyət növləri üzrə maliyyə və ümumiqtisadi xarakterli müxtəlif maliyyə əməliyyatlarının idarə edilməsini özündə birləşdirir. Demək olar ki, maliyyə menecmenti həmişə müəssisənin məqsədi ilə onun reallaşdırılmasının maliyyə imkanları arasında meydana çıxan ziddiyyətləri həll edir.

§2. Maliyyə menecerinin funksiyaları

Maliyyə menecmenti maliyyə menecerinin fəaliyyətində öz peşəkar əksini tapır (peşəkarlaşır). Maliyyə menecери yalnız sırf maliyyə məsələlərini peşəkarlıqla araşdırmamağı deyil, həm də mikro və makro iqtisadi məsələləri araşdırmağı, iqtisadi nəzəriyyə və dövlətin iqtisadi siyasəti məsələlərinə orientasiya etməyi bacarmalıdır. Eyni zamanda o, təşkilati maliyyə menecmenti bölməsinin vəzifələrindən irəli gələn əsas stastistik təhlil metodlarını bilməli, maliyyə institutlarının, xüsusi ilə də fond birjalarının fəaliyyət göstərməsi ilə əlaqədar olan məsələləri araşdırmağı bacarmalıdır.

Müəssisənin (firmanın) maliyyə menecmenti strukturunda əsas həlqə xəzinədar və təftiş bölməsidir. **Xəzinədar** vəzifəli şəxs olaraq müəssisənin maliyyə planlaşdırılması və təşkilatın fondlarının artırılması, kassadakı nəqd vəsaitin idarə edilməsi, bazar qiymətli kağızları ilə əməliyyatlar aparılması, kapitaldan istifadə üzrə strateji qərarlar qəbul edilməsi, kredit siyasətin idarəedilməsi, invistisiya protfilinin idarəedilməsi kimi bütün növ maliyyə fəaliyyəti üçün

məsuliyyət daşıyır. **Müfəttiş** isə firmanın hesabatlarına, vergi siyasətinə, və onun digər bölmələri üçün zəruri olan statistik məlumatların hazırlanmasına cavabdeh olan vəzifəli şəxsdir. O, mühasibat uçotu və auditor fəaliyyətinin aparılması, həmçinin müvafiq dövlət orqanlarına təqdim edilən informasiya üçün məsuliyyət daşıyır. Xəzinədarın və müfəttişin fəaliyyəti müvafiq olaraq maliyyə menecmentinin iki vəzifəsi, yəni mənfəət və likvidliyin təmin edilmsi ilə bağlıdır. Buna görə də firmanın bu və ya digər fəaliyyət növü üzrə qərar qəbul edilərkən maliyyə meneceri hər iki aspekti nəzərə almağa borcludur.

Maliyə meneceri əsas alət kimi son təhlildən istifadə edir. Bu qəbildən olan metodlara əsaslanaraq o alınan nəticələr ona çəkilən xərclərdən çox olduğu hallarda qərarlar qəbul edir və sövdələşmələri həyata keçirir. Özü də sövdələşmənin və ya istənilən digər sahibkarlıq hərəkətinini baş tutması üçün maliyyə meneceri mənfəət nöqteyi nəzərindən maksium variantı deyil, risk və mənfəətin nisbəti nöqteyi-nəzərindən daha yaxşı variantı seçir. Beləliklə, son təhlil metodundan qərarın optimal variantını tapmaq üçün istrifadə edilir.

Maliyyə menecerinin strateji fəaliyyətinin məqsədi firmanın mülkiyyətçisinin istehsal vəzifələrinin və ya onun səhmlərini sahiblərinin maliyyə təminatıdır. O, müəssisənin gələcəkdə arzu edilən fəaliyyəti haqqında aydın təsəvvürə malik olmalıdır. Məhz bu vəzifəyə uyğun olaraq müəssisənin maliyyə strategiyası işlənib hazırlanır. Başqa sözlə yüksək və sabit dividendə nail olmaq və ya fond birjalarında səhmlərin kursunun artmasına nail olmaq üçün müəssisənin cəlb etdiyi maliyyə resurslarından necə istifadə edilməsi; zəruri olan maliyyə vəsaitinin necə və hansı şərtlərlə cəlb edilməsi; cəlb edilən vəsait üzrə hesablaşmaların və vergi siyasətinin necə həyata keçirilməsi konsepsiyası işlənib hazırlanır. Bu strategiya eyni zamanda özündə maliyyə sahəsində dövlət siyasətindəki mümkün dəyişikliklərin hökmən təhlil edilməsini həmçinin müəssisənini (firmanın) strategiya və məqsədinin relevantlığının (vaxt kəsiyinə uyğun olmasının) qiymətləndirilməsini də birləşdirir. Buna görə də maliyyə meneceri aşağıdakı mühüm şərtləri: informasiyanın çatışmaması və resursların artıqlığını daima diqqətdə saxlamalıdır. Çünki, bunların hər ikisi optimal qərarlar qəbul edilməsinə mane olur.

Maliyə meneceri öz fəaliyyətini başlıca olaraq maliyyə resurslarının əldə edilməsi mənbələrindəki və öz borclarını ödəmək üsullarındakı fərqə orientasiya etməklə firma fondlarını yaratmaqla

həyata keçirir. Qərar qəbul edilməsinin konkret yollarını aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar.

- maliyyə təhlili və maliyyə əməliyyatlarının planlaşdırılması;
- müəssisənin aktivlərinin idarə edilməsi;
- passivlərin (borcların,kreditorların iddiaları ödənildikdən sonra əmlakın qalan hissəsinin) idarə edilməsi.

Maliyyə meneceri riski təhlil etməyə və vasitəçilərlə (banklarla, broker kompaniyaları ilə, digər qeyri-bank müəssisələri ilə, diferlərlə) sıx əlaqələr yaradılmasına borcludur.

Maliyyə menecerinin hərəkətinin faydalılığı daha az xərclə daha yüksək effektlə nail olunmasında özünü biruzə verir.

§3. Maliyyə menecmentinin alətləri

Maliyyə meneceri həm müəssisənin (firmanın) öz kapitalından həm də borc kapitalından istifadə edir. Buna görə də firmanın maliyyə fəaliyyətinin genişləndirilməsi hər şeydən əvvəl reinvestisiya hesabına, başqa sözlə kompaniyanın mənfəətinin bir hissəsinin kapitallaşması hesabına olur. Lakin, belə imkan firmanın mənfəətinin həcmindən asılı olaraq məhduddur. Firmanın maliyyə resursunun digər mənbəyi bank borclarıdır. Bank ssudaları qısa müddətdə firmanın fəaliyyətini qaydaya salmağa nail olan əlavə rıçaqdır. Eyni zamanda bu alətin özünün də həddi vardır. Hər şeydən əvvəl bank kreditinin həcmi firma tərəfindən deyil, kredit şərtləri ilə firmanın aldığı borcu qaytarmağın potensial imkanlarını müəyyən edən bank tərəfindən müəyyən edilir. Firma üçün bank resurslarının dəyəri kredit üzrə bank faizinin dərəcələrinə görə müəyyən edilir.

Pul resurslarının cəlb edilməsinə firmanın investorları arasında yerləşdirdiyi istiqraz emissiyası vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Beləliklə, investorlar kredit emitentləri kimi çıxış edir. Bank ssudası kimi firmanın (korporasiyanın) istiqrazları müəyyən vaxtdan sonra ödənilməlidir. Lakin, əgər bank borcları (zayonları) bir qayda olaraq qısamüddətli kreditləri əks etdirirsə, istiqraz emissiyası əhalinin geniş təbəqəsinin uzunmüddətli kreditini təmin edir. İstiqraz emissiyasının həcmi korporasiyanın təklif etdiyi rəqabət qabiliyyətli faiz dərəcəsi imkanı ilə məhdudlaşır.

Nəhayət, maliyyə menecerinin sərəncamında olan digər alət səhm emissiyasıdır. Bu zaman firma səhmin yeni sahibinə korporasiyanın mülkiyyətinin bir hissəsini və dividendin bir hissəsini almaq hüququ verir. Səhmlərin alınması özündə geniş ictimaiyyət

tərəfindən firmaya qeyri-məhdud kredit verilməsini əks etdirir. Kompaniya üçün səhm tirajının həcmi ona olan tələb və təklifin nisbətindən asılıdır. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, menecerin nəzərə almalı olduğu digər mühüm məhdudiyyət qanunverici orqanlar tərəfindən müəyyən edilən məhdudiyyətlərdir.

Maliyə təhlili və maliyyə əməliyyatlarının planlaşdırılması firmanın ümumi biznes strategiyasının işlənib hazırlanmasında mühüm yer tutur. Çünki onun köməyi ilə firmanın davranışının uzunmüddətli strategiyası işlənib hazırlanır. Maliyyə təhlilinə firmada istehsalın genişləndirilməsi, avadanalıqların yerinin dəyişdirilməsi, mövcud statusun dəyişdirilməsi və nəğd pulun hərəkətini tələb edən digər tədbirlərin hərtərəfli öyrənilməsindən başlanır. Sxematik şəkildə onu bazar vasitəsilə tədarükçü və maliyyə vəsaitlərini alanlar arasındakı əlaqənin formalaşdırılması prosesi kimi təsəvvür etmək olar.

Gündəlik təcrübədə maliyyə meneceri qarşısında həmişə bir-birinə zidd olan iki məsələni: ya likvidliyi yüksəltmək ya da ki, mənfəət əldə etmək vəzifələrini həll etmək durur. Məhz, daima təkrarlanan bu tip ziddiyyətlərin həll edilməsi maliyyə təhlili funksiyası qarşısında duran əsas vəzifəsidir.

§4. İşgüzar təşkilatların maliyyəsi

İşgüzar təşkilatlarda maliyyə həmişə pul formasında çıxış edir: bölüşdürücü xarakterə malikdir: müxtəlif növ gəlirlərin formalaşması və onlardan istifadəni əks etdirir: təsərrüfat, investisiya və maliyyə fəaliyyətindən təsərrüfat subyektlərinin, dövlətin və qeyri-istehsal sferası iştirakçılarının gəlirlərini xarakterizə edir.

Maliyyə münasibətlərinin böyük bir hissəsi sahibkarlıqla əlaqədardır. İşgüzar təşkilat kimi çıxış edən hər bir müəssisə sahibkarlıq mühitində fəaliyyət göstərir. Belə müəssisələrin yaradılması və fəaliyyət göstərməsinin məqsədi mənfəət əldə etməkdir. Təsərrüfat subyekti kimi işgüzar təşkilat qanunvericiliyə uyğun olaraq istənilən fəaliyyət növünü həyata keçirə bilər. Lakin onu işi müvəfəqiyyətlə aparmasının əsas motivi mənfəət əldə etməkdir. Məhz mənfəət əhəmiyyətli dərəcədə geniş spektirli maliyyə münasibətləri üçün bazanı müəyyən edir.

Maliyyə münasibətləri obyektiv olaraq fəaliyyət göstərir, lakin konkret formada biruzə verir və cəmiyyətdəki iqtisadi münasibətlərin xarakterinə müvafiq olur.Müasir şəraitdə maliyyə münasibətlərinin

xarakterinə müvafiq olur.Müasir şəraitdə maliyyə münasibətlərinin formaları ciddi dəyişikliklərə məruz qalmaqdadır. Bu mülkiyyət münasibətlərin dəyişməsi, iqtisadi subyektlərin təsərrüfat müstəqilliyi, onların əldə etdikləri gəlirlərin bir hissəsinin götürməyin vergi metodlarının inkişafı və maliyyə bazarının təşəkkül tapması ilə əlaqədardır.

Müəssisələrin və kommersiya təşkilatlarının maliyyəsi özündə maliyyə münasibətlərinin ümumi sisteminin tərkib hissəsini əks etdirir və maliyyə sisteminin bütün halqaları ilə–müxtəlif səviyələrin büdcələri ilə, qeyri büdcə fondları ilə, sığorta halqaları ilə və s ilə, həmçinin maliyyə bazarını iştirakçıları ilə əlaqədardır. Maliyyə münasibətləri təsərrüfatçılıq edən subyektlərin istehsal və investisiya fəaliyyəti həyata keçirərkən meydana çıxır. Bu zaman pul vəsaiti əsasında müəssisələrin və kommersiya təşkilatlarının özlərinin xüsusi vəsaitlərinin və onların gəlirlərinin formalaşması, maliyyələşdirməyə borc mənbələrinin cəlb edilməsi; gəlirlərin bölüşdürülməsi və gəlirlərdən yığım və istehlak məqsədilə istifadə edilməsi baş verir. Bunun üçün çıxış moment ilkin kapitalın formalaşmasıdır. Belə ki istənilən yeni işin təşkili müvafiq maliyyə təminatı tələb edir.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin yaranması və maliyyələşdirilməsi mənbələri. İstənilən müəssisənin əmlakının formalaşmasının mühüm mənbəyi olan ilkin kapital təsisçilərin əmanəti hesabına yaradılır. Əmanət istənilən formada ola bilər: 1) uzun müddət istifadədə olan obyektlər: 2) istehsal ehtiyatları; 3) qiymətli kağızlar; 4) əmlak hüququ və s. Lakin bunlarla yanaşı müəyyən məbləğdə pul vəsaiti də lazımdır.

İlkin kapitalın yaradılması üsulları kommersiya təşkilatlarının təşkilati-hüquqi formasından asılı olaraq fərqləndirilir. Təsərrüfat yoldaşlıqlarında bu şərikli kapitaldır, cəmiyyətlərdə və dövlət (bələdiyyə) müəssisələrində isə nizamnamə kapitaldır. Məsələn, açıq tipli səhmdar cəmiyyətlərin xüsusiyyəti qeyri-məhdud sayda investorlar dairəsi arasında səhm emissiyası yolu ilə əlavə səhm kapitalının cəlb edilməsidir. Başa düşmək vacibdir ki, sahibkarlıq fəaliyyəti praktiki olaraq dövlətin və yerli hakimiyyət orqanlarının yeni yaradılan müəssisələrin birbaşa maliyyələşdirilməsi və onların sonrakı fəaliyyətindəki iştirakını aradan qaldırır. Dövlətə yalnız sahibkarlıq üçün əlverişli iqtisadi mühit formalaşdırılması funksiyası həvalə edilir. Buna görə də yoldaşlıq təsərrüfatlarının və cəmiyyətlərin təsisçiləri ilkin kapitalı müstəqil olaraq formalaşdırırlar. Eyni zamanda dövlət və bələdiyə müəssisələrinə

ilkin vəsait müvafiq büdcədən pay şəklində verilir.

Müəssisə yaradarkən təsisçilərin pul vəsaiti normal istehsal fəaliyyətini həyata keçirmək üçün zəruri olan həcmdə əsas fondların və dövriyyə vəsaitinin formalaşmasına istiqamətləndirilir; qeyri-material aktivlərinin (lisenziyaların, potentlərin, nou-haunun) alınmasına qoyulur. Bunlardan istifadə mühüm gəlir gətirici amil kimi çıxış edir. Beləliklə ilkin kapital reallaşdırılan əmtəənin (məhsul növündə, yerinə yetirilən iş və xidmət növündə) qiymətində idarə olunan dəyər yaradılması prosesində istehsala investisiya edilir. Əmtəə reallaşdırıldıqdan sonra o pul formasını-istehsal edilmiş əmtəələrin reallaşdırılmasından alınan pul formasını alır.

Əldə edilmiş pul vəsaiti müəssisənin hesablaşma və (və ya) valyuta hesabına daxil olur. Pul vəsaitinin məbləği kimi satışdan daxil olan mədaxil özündə məhsul istehsalına sərf olunan vəsaitin əvəzinin ödənilməsi mənbəyini, pul fondlarının formalaşması mənbələrini, kommersiya təşkilatlarının maliyyə ehtiyatlarını əks etdirir. Banka daxil olan vəsait dərhal tədarükçülərin hesablarının haqqının ödənilməsinə, istifadə edilir; müəyyən edilmiş müddətdə əmək haqqının verilməsinə, qeyri-büdcə sosial fondlarına ayırmalara, bir sıra vergilərin ödənilməsinə və s. yönəldilir. Beləliklə, məhsul istehsalının maya dəyərinə daxil edilən xərclər ödənilir. Satışdan əldə edilən mədaxildən həmçinin mənfəətdən vergi üzrə avans edilmiş ödəmələr həyata keçirilir, digər vergilər ödənilir, maliyyə planında nəzərdə tutulan və məhsulun maya dəyərinə daxil edilməyən xərclər maliyyələşdirilir. Buradan da aydın olur ki, satışdan əldə edilən mədaxil-bu hələ təmiz gəlir deyil və bundan mülkiyyətçinin arzusuna uyğun olaraq istifadə edilə bilər və vergilərin vaxtında ödənilməsi həyata keçirilə bilər.

Mənfəət-maliyyə nəticəsi və sahibkarların məqsədidir. Maya dəyəri növündə məsariflərin xüsusiləşməsi məhsulun reallaşdırılmasından alınan mədaxili və çəkilmiş xərcləri müqayisə etməyi imkan verir. İstənilən fəaliyyət növünə vəsait investisiya edilməsinin mənası təmiz gəlir əldə edilməsindədir. Əgər satışdan əldə edilən mədaxil maya dəyərindən çox olursa, onda mülkiyyətçi onun sahibkarlıq fəaliyyətinin müsbət maliyyə nəticəsi kimi mənfəət şəkilində alır. Maya dəyərinə bərabər şəkildə satışdan mədaxil əldə edilərsə, bu zaman yalnız məhsul istehsalı və reallaşdırmasına çəkilən xərclər ödənilir. Demək reallaşma itkisiz olmuşdur, lakin inkişaf mənbəyi olan mənfəət yoxdur. Əgər xərclər satışdan əldə edilən mədaxildən çox olarsa, sahibkar zərər çəkər və maliyyə

nəticələri mənfi olar.

Bazar şəraitində mənfəət-sahibkarlığın stimulu, eyni zamanda fəaliyyəti nəticəsi və təsərrüfatçılıq edən subyektlərin öz kapitallarının əsas elementidir. Özünümaliyyələşdirmə prinsipinin real təminatı alınmış mənfəətlə müəyyən edilir.Sahibkar üçün mənfəət harada qoyulan vəsaitin daha çox artımına nail olmağın mümkün olduğunu göstərən siqnal hesab olunur. O bu sferaya investisiya qoyuluşu üçün stimul yaradır. İtgilər istehsalın təşkili və məhsul satışı zamanı buraxılmış səhvləri və düzgün olmayan hesablamaları əks etdirir. Bu zaman yeni istehsalatların mənimsənilməsi zamanı müvəqqəti itgiləri nəzərə almırlar.

Təsərrüfat və investisiya fəaliyyətində özünün maliyyə resurslarından istifadə. Mənfəət və amortizasiya ayırmaları istehsala qoyulan vəsaitin dövriyyəsinin nəticəsidir və müəssisənini özünün daxili maliyyə resursu hesab olunur.

Amortizasiya ayırmaları pul vəsaiti kimi müəssisənin əmlakının-əsas istehsal fondlarının və qeyri-material aktivlərinin aşınmış hissəsinini dəyərini əks etdirir. O, istehsal edilən məhsulun maya dəyərinə daxil edilir və məhsul reallaşdırıldıqdan sonra satışdan əldə edilən mədaxil kimi müəssisənin hesablaşma hesabına daxil olur və ümumi pul dövriyyəsində olur. Öz iqtisadi təbiətinə görə amortizasiya ayırmaları amortizasiya hesablanılan dəyərlərin yalnız sadə təkrar istehsalını təmin edir. Lakin onun miqdarı əhəmiyyətli dərəcədə çox ola bilər və müəssisənin özünün maliyyə mənbələrinin əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil edə bilər.

Amortizasiya ayırmalarından fərqli olaraq mənfəət tamamilə müəssisənini sərəncamında qalmır, onun bir hissəsi vergilər şəklində dövlət büdcəsinə daxil olur. Təmiz mənfəət (bütün vergilər ödənildikdən sonra yerdə qalan hissə) müəssisənin tələbatlarının maliyyələşdirilməsinin çoxməqsədli mənbələrini əks etdirir. Lakin ondan istifadənin əsas istiqaməti yığım və istehlakdır.

Yığım müəssisənin əmlakının çoxaldılması prosesini əks etdirir. Çünki effektli qoyulmuş vəsait müəssisəsinin inkişafına kömək edir. **İstehlak** yeni əmlak yaradılmasına səbəb olmur və muzdlu işçilərin haqqının ödənilməsinin müxtəlif formalarını özündə əks etdirir. Bu formalara səhmdar cəmiyyətlərdə mənfəətin səhmdarlar dividentlərin verilməsinə yönəldilməsi, istiqraz vərəqələrinin sahiblərinə faizlər ödənilməsi, nizamnamə (şərikli) kapitalındakı paylarına müvafiq olaraq mülkiyyətçilərin gəlirlərdəki payları aiddir.

Maliyyələşməyə xarici mənbələrin cəlb edilməsi. Müəssisənin özünün vəsaitləri sırasına həmçinin yoldaşlıq iştirakçılarının şərikli kapitalına əlavə ödəmələr və əlavə səhmdar kapital daxildir. Bu kapital səhmdar cəmiyyətlər tərəfindən iştirakçılar və kənar investorlar arasında yerləşdirilən səhm emissiyası vasitəsilə toplanır. Qaytarılmaq şərtilə müəssisəyə borc maliyyə resursları-bank kreditləri, digər təşkilatların vəsaitlərin və istiqraz vərəqələri cəlb edilir. Ayrı-ayrı hallarda müəyyən investisiya proqramlarını layihələşdirmək və qısa müddətli maliyyə köməyi göstərmək üçün qaytarılmaq və ya qaytarılmamaq şərti ilə büdcə vəsaitindən də istifadə edilə bilər.

Maliyyə resurslarının sadalanan növlərindən istehsal prosesində (yoldaşlıqların təsis müqaviləsində: və cəmiyyətlərin, dövlət və bələdiyyə müəssisələrinin nizamnaməsində nəzərdə tutulan) və investisiya fəaliyyətində (uzunmüddətli istifadə olan müxtəlif aktivlərə vəsait qoyuluşu ilə bağlı olan) istifadə olunur.

Maliyyə aktivlərinin formalaşması. Maliyyə fəaliyyəti özündə digər müəssisə və kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətində pul vəsaitinin dövlətin qiymətli kağızlarını yerləşdirilməsini əks etdirir. Bu müəssisənin maliyyə aktivlərini başqa sözlə desək uzun və qısa müddətli maliyyə qoyuluşlarını göstərir. Maliyyə bazarının alətlərindən bacarıqla istifadə edildikdə maliyyə qoyuluşlarından gələn gəlir ümumi mənfəət məbləğini əhəmiyyətli dərəcədə tamamlaya bilər.

Uzunmüddətli maliyyə qoyuluşları dedikdə nizamnamə kapitalına digər müəssisələrin (yoldaşlıqların, səhmdar cəmiyyətlərin, birgə müəssisələrin, qız firmaların) qoyduğu vəsait üzrə xərclər; səhmlər və digər qiymətli kağızların alınmasına çəkilən xərclər; bir ildən çox müddətə verilən borc vəsaiti xərcləri başa düşülür. Qısa müddətli maliyyə vəsaitinə isə qiymətli kağızlar alınması, bir ildən az müddətə borc vəsaiti verilməsi aiddir. Birgə fəaliyyət məqsədi ilə hüquqi şəxs yaratmadan birgə fəaliyyət haqqında müqavilə iştirakçılarının pul və ya digər əmlak vəsaitləri də həmçinin maliyyə qoyuluşları (fəaliyyət müddətindən asılı olaraq uzun və qısa müddətli) hesab edilir.

Bazar münasibətləri şəraitində müxtəlif fəaliyyət sferalarına vəsait investisiya edilməsi, kapitalın cəlb edilməsi üsulları və pul dövriyyəsinin təşkili maliyyə idarə etməsinin obyekti kimi çıxış edir.

§ 5. İşgüzar təşkilatlarda maliyyə menecmenti

Maliyyə menecmenti – bu təsərrüfatçılıq edən ayrıca subyekt səviyyəsində kapitalın idarə edilməsidir. Maliyyə menecmenti termini ingiliscədən tərcümə edildikdə maliyyə idarə etməsi və ya maliyyənin idarə edilməsi kimi qəbul edilir. Xarici ədəbiyyatlarda bu anlayış, bir qayda olaraq maliyyənin dövlət tənzimlənməsindən fərqli olaraq kompaniya və firmaların fəaliyyətinə aid edilir. Lakin maliyyə menecmentinin bir çox alətləri universal xarakter daşıyır və dövlət səviyyəsində maliyyənin idarə edilməsində tətbiq edilir. Son illərdə maliyyə menecmenti banklarda, sığorta təşkilatlarında, təqaüd fondlarında, maliyyə-investisiya kompaniyalarında və.s. fəal inkişaf edir.

Maliyyə menecmentini perespektivdə mənfəət almaq və cari ödəmə qabiliyyətini təmin etmək məqsədi ilə pul potoklarının idarə edilməsi kimi də müəyyən etmək olar.

Maliyyə menecmenti müəssisənin aktiv və passivlərinin strukturunun dəyişməsindən asılı olaraq maliyyə hesabatlarının təhlili və gəlirlərin proqnozlaşdırılması əsasında müəyyən maliyyə strategiyası və taktikasının işlənib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Maliyyə meneceri investisiya qərarları (aktivlərin quruluşununi dəyişilməsi) qəbul edir və onların maliyyələşdirilməsi mənbələrini (passivlərin strukturunun dəyişilməsini) seçir.

Müəssisənin idarə edilməsi sistemi kimi menecment istehsalın idarə edilməsini, marketinqi və maliyyənin idarə edilməsini özündə birləşdirir. Bu istiqamətlər sıx qarşılıqlı əlaqədədirlər və ümumi məqsədə tabedirlər. Bazara orientasiya edərək menecer müstəqil olaraq ölçüb-biçilmiş qərarlar qəbul etməlidir. Lakin bütün hallarda bu ədalətli deyildir. Təsərüfat müstəqilliyi müəyyən hüdudlar daxilində baş verir. İdarəetmə imkanları isə təsərrüfatçılıq edən subyektlərin təşkilati-hüquqi forması ilə müəyyən edilir.

Maliyyə sahəsində idarəetmə qərarları iqtisadi cəhətdən müstəqil olan, başqa sözlə mülkiyyət hüququnu (təsərrüfat yoldaşlığı və cəmiyyət) əsaslanan konkret təşkilatın rəhbərliyi səviyyəsində qəbul edilir. Bu həmçinin müəyyən məhdudiyyətlərlə təsərrüfatı aparmaq hüququna əsaslanan dövlət və bələdiyyə müəssisələrinə də aiddir. Operativ idarəetmə əsasında fəaliyyət göstərən dövlət müəssisələri mülkiyyətci kimi dövlət tərəfindən idarə olunur. Müvafiq olaraq maliyyə qərarlarının qəbul edilməsi də bu müəssisələri idarə edən səlahiyyətli orqanların səlahiyyətindədir.

Belə ki, dövlət müəssisəsinin əldə etdiyi gəlirin bölüşdürülməsi qaydasını dövlət müəyyən edir. Dövlət müəssisəsi istehsal etdiyi məhsulu sərbəst olaraq reallaşdırır və əgər ölkə qanunvericiliyində və müəssisənin nizamnaməsində başqa şərtlər nəzərdə tutulmayıbsa mənfəətdən də sərbəst surətdə istifadə edir. O, hökumətin və digər səlahiyyətli orqanların razılığı olmadan qız müəssisələri yarada bilməz və digər təşkilatların təsisçisi kimi çıxış edə bilməz. Krediti yalnız hökumətmin zəmanəti əsasında ala bilər.

Kommersiya təşkilatlarında maliyyə sahəsində qərarlar qəbul edilməsi rəhbərliyin səlahiyyətində olur. Lakin idarəetmə qərarlarının işlənib hazırlanmasına analitik köməyi, müəssisənin maliyyə təchizatı məsələlərinin işlənib hazırlanması və bir çox digər məsələlər maliyyə menecerinini rəhbərliyi altında həyata keçirilir. Menecerin fəaliyyəti ali idarəçilik fəaliyyətinə aid edilir. Müasir şəraitdə maliyyənin idarə edilməsi müəssisənin idarə edilməsinin ümumi aparatının mühüm tərkib hissəsidir.

Maliyyə menecerinin ixtisası və funksiyaları. Maliyyə menecerinin fəaliyyəti sahəsinə çoxlu məsələlər daxildir: 1) dövriyyə kapitalının idarə edilməsi, onun optimal struktur və miqdarının müəyyən edilməsi, debitor borclarının vəziyyətinin təhlili; 2) kapital qoyuluşunun səmərəliliyinin və onun həyata keçirilməsi zamanı mümkün riskin qiymətləndirilməsi; 3) maliyyələşdirmənin mümkün mənbələrinin və onların strukturunun öyrənilməsi; 4) müvəqqəti azad pul vəsaitinin idarə edilməsi və maliyyə planlaşdırılması; 5) maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili və maliyyə nəzarəti.

Maliyyə meneceri xarici şəraitin (vergilərin, kreditə görə faizin, valyuta qanunvericiliyinin, maliyyə və valyuta bazarının və sairənin) təsiri altında fəaliyyət göstərir. Ölkədəki mövcud qanunvericiliyin müəyyən etdiyi imkanları əsas kimi qəbul edir. Maliyyənin idarə edilməsi menecerdən yalnız yüksək ixtisas (bazar iqtisadiyatını əsaslarını bilmək, maliyyə və kredit sahəsində peşəkar biliklər, mühasibat uçotunu bilmək, vergi qanunvericiliyini bilmək, bank və birja fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini, müəssisənin maliyyə hesabatlarını təhlil etmək bacarığı) deyil, həm də müvafiq təfəkkür və intuisiya tələb edir.

Adətən maliyyə meneceri müəssisənin mülkiyyətçisi hesab olunmur, o kontrakt üzrə muzdlu işçi hesab edilir. Lakin o müəssisənin maliyyə nəticələrində maraqlıdır. Bundan və öz ixtisas səviyyəsindən asılı olaraq o yalnız əmək haqqı almır, həm də mənfəətdən faiz alır. Məsələn ABŞ-da aparıcı menecerlər işlədiyi

kompaniyanın səhm paketlərinə malik olurlar.

Maliyyə menecmentinin bütün aspektləri, spesifikası və vəzifə öhdəliklərinin həcmi bir şəxs tərəfindən tam əhatə edilə bilməz. Müasir dövrdə maliyə menecmenti bir çox isiqamətlər üzrə inkişaf edir. Bu sahədə dar ixtisaslı mütəxəssislər (sığorta işi üzrə, qiymətli kağızlarla əmliyyat üzrə, audit üzrə, veksel dövriyyəsi üzrə, vergiyə cəlb edidmənin optimallaşdırılması üzrə daşınmaz əmlakın qiymətləndirilməsi və s. üzrə) meydana gəlmişdir. Onlar müəyyən işlərin yerinə yetirilməsinə müqavilə əsasında cəlb edilə bilərlər. Bir çox banklar və auditor firmaları da həmçinin maliyyə menecmenti üzrə məsləhət xidməti göstərirlər.

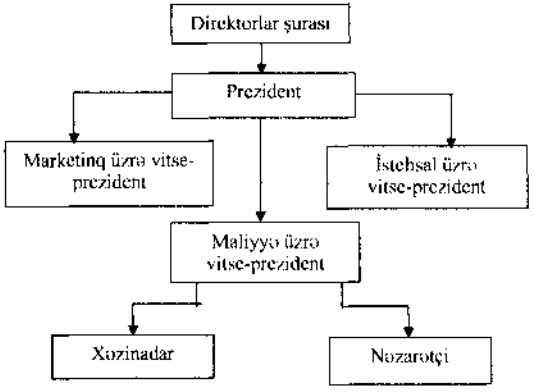
Eyni zamanda təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq istənilən kommersiya təşkilatlarının baş mühasibi də yüksək ixtisasa və maliyyə menecmentinin əsasları haqqında zəruri biliklərə malik olmalıdır. Mühasibat uçotu məlumatları idarəçilik və maliyyə təhlilinin informasiya bazasıdır. O daxili maliyyə idarəetməsinin başlıca alətidir. Müasir şəraitdə müəssisənin maliyyə vəziyyəti haqqında informasiyanın keyfiyyətinə yüksək tələblər irəli sürülür və mühasibat (maliyyə) hesabatlarından xarici istifadəçilərin dairəsi genişlənir. Məsələn onlara mövcud və potensial kreditorlar, səhmdarlar, investorlar, tərəfdaşlar, işgüzar mətbuat, informasiya biznesinin nümayəndələri daxildir. İnformasiya biznesinin nümayəndələri daha iri və sabit kompaniyaların reytingini tərtib və elan edir; istifadəçini maraqlandıran konkret müəssisəni maliyyə hesabatları haqqındakı məlumatların analitik işlənmə nəticələrini təqdim edir. Bununla da həmin kompaniyanın imicinin formalaşmasına kömək edir.

Maliyyə menecmenti sahəsindəki vəzifələrin konkret siyahısı müəsisənin pul dövriyəsinin miqdarı ilə, maliyyə resurslarına olan tələbatla və istehsal fəaliyyətinin xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir. Bu vəzifələrin konkretləşdirilməsi və onun həlli üsulları üçün müəssisənin iqtisadi bölmələrinin işçilərin vəzifə öhdəliklərinin dürüst müəyyən edilməsi, idarəçilik və maliyyəyə bölünməklə mühasibat uçotunun təşkili mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Maliyyə xidmətinin strukturu və vəzifələri. Qərbi Avropa ölkələrində kompaniyaların və korporasiyaların maliyyəsinin idarə edilməsi artıq sabit forma almışdır. Xüsusi və tədris ədəbiyyatlarında maliyyənin idarə edilməsinə bir qayda olaraq açıq tipli səhmdar cəmiyyətlərin timsalında baxılır. Ona görə ki, məhz bu tip müəssisələr maliyyə bazarından kapital cəlb edilməsinin bütün

imkanlarına malikdir və maliyyə münasibətlərinin daha mürəkkəb strukturu ilə xarakterizə olunur.

Məsələn, ABŞ-da maliyyə menecmenti sayəsində funksiyaların sərhədlərinin dürüstləşdirilməsi iki istiqamət üzrə baş verir (şəkil 20.1.). Maliyyə menecerləri idarəetmə funksiyaları və səviyyələri üzrə fərqləndirilir. Baş maliyyə menecerinə (iri korporosiyalarda vitse prezident, nisbəton kiçik kompaniyalarda isə maliyyə direktoru) iki funksional menecer-nəzarətçi və xəzinədar tabe olur.



Şəkil 20.1. Maliyyə menecmenti funksiyalarının hüdudlarının dürüstləşdirilməsi

Nəzarət funksiyası baş mühasibin funksiyasına yaxındır və əsasən səhmdar cəmiyyətlərin (SC) fəaliyyətinin mühasibat və iqtisadi məlumatlarının təhlilinə əsaslanır. Nəzarətçinin vəzifələrinə istehsalat və maliyyə üçotunun təşkili, hesabatların tərtibi, SC təsərrüfatdaxili fəaliyyətinin nəzarəti və planlaşdırılması, SC maliyyə vəziyyətini qiymətləndirmək üçün daxili informasiyadan istifadə edilməsi məqsədilə firmaların fəaliyyəti haqqındakı daxili informasiyanın işlənməsi, xərclər smetasının tərtibi, əmək haqqının və vergilərin hesablanması daxildir.

Müəssisənin likvidliyinin idarə edilməsi xəzinadarın

funksiyalarına aiddir. Eyni zamanda xəzinadarın funksiyalarına 1) qısa və uzunmüddətli maliyyələşdirmə mənbələrini cəlb etmək yolu ilə kapitalın optimal strukturunun formalaşması ; 2) kapitala cəkilən xərclərin qiymətləndirilməsi;3) pul dövriyyəsinin və alıcılarla hesablaşmanın idarə edilməsi; 4) banklar və digər investorlarla qarşılıqlı münasibətlərin təşkili; 5) investisiya fəaliyyətinin diversifikasiyası da aiddir. Azərbaycanda əvvəllər müəssisələrin idarə edilməsi strukturunda belə vəzifə olmamışdır. Belə ki, xəzinədarın fəaliyyətinin xarakteri qiymətli kağızlar emissiyası ilə bağlı olan SC maliyyə qaydaya salınması ilə müəyyən edilir. Xəzinadarın funksiyası isə SC-in xarici aləmlə və maliyyə bazarı ilə münasibətlərinin inkişafını təmin edir.

Müəyyən fərqlərinə baxmayaraq xəzinadarın və nəzarətçinin funksiyaları öz aralarında bir-birilə sıx əlaqədardır. Nəzarətçi əsasən daxili problemlərlə, əsaslandırılmış qərarlar hazırlanması ilə məşguldur. Xəzinadar isə kompaniyanın maliyyə sabitliyinin təmin edilməsi ilə bağlı olan strateji məsələlərin həlli ilə məşgul olur.

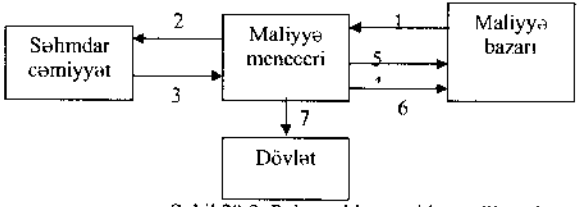
Azərbaycanda fəal olaraq yeni kommersiya təşkilatlarının yaradılması prosesi və dövlət müəssisələrinin özəlləşdirilməsi idarəetmə aparatının strukturunda və rəhbərliyin tərkibində dəyişikliklərə gətirib çıxarmışdır. Daha radikal dəyişikliklər maliyyə xidmətində baş verir: baş mühasib vəzifəsindən əlavə maliyyə direktoru vəzifəsi təsis edilir, analitik bölmələrin rolu gücləndirilir, daxili audit inkişaf etdirilir, dövlət və korporativ qiymətli kağızlarla iş fəallaşdırılır. Bunlarla yanaşı maliyyənin idarə edilməsinin köhnəlmiş təşkilatı formaları da fəaliyyətdədir. Bu isə bazar iqtisadiyyatına xas olan maliyyə alətlərindən istifadə edilməsinə kömək etmir.

Bir çox hallarda maliyyə direktoru vəzifəsi, baş mühasib vəzifəsi ilə birləşdirilir ki, bu da orta və o qədərdə böyük olmayan müəssisələr də özünü doğruldur. Açıq tipli SC-də pul resurslarının və kapitalın adekvat korperativ formasını cəlb etmək üzrə funksiyalarını yerinə yetirən maliyyə xidməti yaratmaq zəruridir. Bu xidmətin tərkibinə aşağıdakılar daxildir: 1) xarici maliyyələşdirmə mənbələrini cəlb etmək üçün yeni qiymətli kağızlar buraxılışına hazırlıq; 2) SC nəzarəti saxlamaq məqsədi ilə əvvəllər emitasiya edilmiş səhmlərin dövriyyəsinə nəzarət; 3) qiymətli kağızlar bazarında SC vəziyyətinin təhlili; 4) çoxsaylı məqsədləri (mənfəətin zəruri paymın reinvestisiyası hesabına SC inkişafı və dividend yolu ilə səhmdarların gəlirlərinin yüksəldilməsi, müxtəlif yaş və sosial qrupdan olan səhmdarların marağının uçotu) əlaqələndirən divident siyasətinin

hazırlanması.

İdarəetmə aparatındakı maliyyə bölmələrinin konkret strukturu kommersiya təşkilatlarının istehsal, investisiya və maliyyə fəaliyyətində onların təşkilati-hüquqi formalarından asılıdır.

Pul potokları - maliyyə idarəetməsinin obyektidir. Müəyyən istiqamətlər üzrə pul vəsaitinin hərəkətini pul potoku kimi təsvir etmək olar (şəkil.20.2.). Bu pul potoklarından maliyyə sabitliyini və gəlirliyi yüksəltmək məqsədilə səmərəli idarəetmək zəruridir.



Şəkil 20.2. Pul potoklarının idarə edilməsi.

1-maliyyə bazarına vəsaitin cəlb edilməsi;

2-istehsala investisiya edilən pul vəsaiti;

3-təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsində alınmış pul vəsaiti;

4-əvvəllər səfərbər edilmiş resursların haqqı şəklində maliyyə bazarından qaytarılmış pul vəsaiti;

5-istehsala reinvestisiya edilmiş pul vəsaiti;

6-maliyyə qoyuluşlarına istiqamətlənmiş pul vəsaiti;

7-vergilər.

Açıq sistem kimi müəssisə xarici mühitdən asılıdır. Sxemdə bu maliyyə bazarı və dövlətdir. Onlar dövlət tənzimlənməsi riçaqları (vergilər, güzəştlər, stavkalar, kömrük rüsumları) vasitəsilə müəssisələrə təsir göstərirlər. Maliyyə menecmenti ilk növbədə belə amillərlə münasibətdə olur. Digər amillər müəssisənin maliyyə vəziyyətinə toxunsada, əhəmiyyətli dərəcədə digər idarəetmə xidmətlərinə, məsələn, tədarükçülərlə və alıcılarla qarşılıqlı münasibətə təsir göstərir.

Şəkil 20.2-də göstərilən pul potokuna idarəetmə obyekti kimi baxaq.

1. SC maliyyə bazarındakı vəsaiti səfərbər edir. 1) fond bazarında (qiymətli kağızlar bazarında) səhmlər və istiqraz vərəqələri buraxmaq və satmaq yolu ilə; 2) pul bazarında (qısa pul

bazarında) qısa müddətli ssudalar yolu ilə; 3) kapital bazarında-uzunmüddətli ssudalar yolu ilə. Maliyyə menecerinin vəzifələrindən biri müəssisələr və maliyyə bazarı arasında maliyyə resurslarının daha effektli potokunu təmin etməkdir. Çünki, bu bazar iqtisadiyyatı şəraitində maliyyələşdirməni əsas xarici mənbələrindən biridir, xüsusi ilə də açıq tipli SC-də mənbənin seçilməsi haqqında qərar cəlb edilən kapitala çəkilən xərclərin qiymətləndirilməsi ilə müşayət olunur. Kapitalın dəyəri-səhmdar cəmiyyətin risk səviyyəsini göstərən mümkün-indikativ göstəricidir. Bu əslində belə bir suala cavabdır: cəlb edilən kapital nə qədərdir. Kredit üzrə buraxılan istiqraz vərəqələrinə görə (nominal üzrə onların ödənilməsi məbləğindən başqa) faiz şəklində məsrəfləri ödəmək zəruridir. Bu istiqraz vərəqələrinin fəaliyyət göstərdiyi müddətdə istiqraz vərəqələri sahiblərinin gəlirlərini təşkil edir. Əlavə səhm kapitalı gələcəkdə SC-nin fəaliyyət müddəti ərzində dividend ödənilməsini təmin edir. Əgər investisiya qoyuluşları zamanı kapitala çəkilən xərcləri ödəmək üçün cəlb edilən vəsait zəruri iqtisadi effektə çatmırsa, itgilər (istehsal həcminin aşağı düşməsindən iflasa qədər) çox olacaqdır.

2. Səfərbər edilmiş pul vəsaitinin müəyyən bir hissəsi istehsala investisiya edilir, başqa sözlə aktiv forma alır. O, istifadənin davam etmə müddəti və investisiya obyekti üzrə fərqləndirilir. Burada idarəetmənin obyekti kimi aktivlərin strukturu çıxış edir. Aktivlərin strukturunun formalaşması bütövlükdə yalnız satışın həcminin artmasının və mənfəət alınmasına tabe olmamalıdır, həm də müəssisənin cari ödəniş qabiliyyətini təmin etməlidir. Buna görə də vəsaitin bir hissəsi pul formasında və yüksək likvidli maliyyə aktivləri formasında qalmalıdır. Əgər dövriyyə aktivləri (ehtiyatlar və xərclər, hazır məhsullar) istehlakçılar tərəfindən tələbat olduğu şəraitdə artıq, yaxın vaxtlarda mənfəəti təmin edə bilirsə, uzunmüddətli aktivlər heçdə həmişə qısa müddət ərzində fayda vermir. Uzunmüddətli investisiya layihələri hər tərəfli qiymətləndirmə və əsaslandırma tələb edir, investisiya qoyuluşlarından gəlirlər və daxil olmalar isə müvəqqəti amillərin uçotu ilə qiymətləndirilməlidir. Uzunmüddətli investisiyaların idarə edilməsi özündə investisiya proqramlarının tərtibini,təhlil əsasında layihənin seçilməsini və maliyyələşdirmə mənbəyinin müəyyən edilməsini birləşdirir.

3. Pul daxil olmalarına və gəlirlərə istehsal, investisiya və maliyyə fəaliyyəti nəticəsində alınmış pul potoku kimi baxılır.

Pul daxil olmalarının əsas növü məhsul vahidinin qiyməti və satış həcmini müəyyən etməklə məhsulların reallaşdırılmasından mədaxildir. Mədaxilin miqdarı apartılan marketinq siyasəti ilə bağlıdır; məhsulun keyfiyyətindən,onun ahəngdar istehsalından, göndərilməsindən və hesablaşmaların təşkilindən asılıdır. Alıcılardan və tədarükçülərdən çatmalı olan bütün pul vəsaitinin vaxtında daxil olması tədarükçü-müəssisənin cari ödəniş qabiliyyətini təmin edir. Mühasibat uçotunun lazımi səviyyədə təşkili, hesablaşma hesabının tərtibinə daima diqqət yetirilməsi müəssisənin maliyyə vəziyyətinə nəzarət etməyə imkan verir. Əgər mədaxil nəticəsində cari ödəniş qabilliyyəti təmin edilirsə, onda perespektivdə müəssisənin özünün maliyyələşdirmə mənbəyi kimi amortizasiya ayırmaları və mənfəət çıxış edir.

Amortizasiya ayırmalarının miqdarı əsasən istifadə edilən istehsal fondlarının həcmindən, onların balans dəyərindən və amortizasiya ayırmaları normasından, həmçinin əsas fondların sürətli amortizasiyaya məruz qalan aktiv hissələrinin xüsusi çəkisindən asılıdır. Qərb ölkələrində amortizasiya ayırmaları metodlarının seçilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, bu gəlirin vergiyə cəlb edilməyən hissəsinin ölçüsünü tənzimləməyə imkan verir və təmiz mənfəətin miqdarına təsir göstərir. Əgər məhsula tələbatın yüksəlməsi qeyd edilirsə onda kompaniyalar istifadə edilən avadanlıqların amortizasiyanı sürətləndirməyə cəhd edirlər. Əksinə tələbatın konyukturası pisləşdikdə isə amortizasiya tempini azaltmağa cəhd edirlər. Bu gün ölkəmizdə amortizasiya hesablanmasının yalnız xətti metodu tətbiq edilir. Eyni zamanda qanunvericilikdə müəyyən edilmiş hallarda sürətli amortizasiyanın tətbiq edilməsi məsələsi də həll edilmişdir.

Mənfəət məhsulun maya dəyəri ilə onun reallaşdırılmasından əldə edilən mədaxil arasındakı fərqdən ibarətdir. Mədaxil və məsrəflər arasındakı nisbəti daha sadə şəkildə rüblük və ya illik mühasibat hesabatı məlumatları üzrə əldə edilmiş mənfəətin həcmindən görmək olar. Belə ki, maya dəyəri, reallaşdırılan məhsulun həcmi və mənfəət mühasibat uçotunun obyekti hesab olunur. Eyni zamanda, hər rüb ərzində mədaxilə və xərclərin faktiki səviyyəsinə nəzarət etmək lazımdır.

4. Əvvələr səfərbər edilmiş resursların haqqı şəklində maliyyə bazarına qaytarılan pul vəsaiti (səhmlər üzrə dividendlər, istiqraz vərəqələri üzrə faizlər, qısa və uzunmüddətli ssudalara görə faizlər). Bu pul potoklarının idarə edilməsi qiymətli kağızların

emissiyası yolu ilə cəlb edilmiş pul vəsaitinin idarə edilməsi ilə sıx surətdə bağlıdır.

Əgər SC tərəfindən istiqraz vərəqələri buraxılıbsa, onda istiqraz vərəqəsi sahibinə faizlər ödənilməsi digər qiymətli kağız sahibləri ilə müqayisədə üstünlük verilir. İmtiyazlı səhmlər üzrə də həmçinin qabaqcadan müəyyən edilmiş dividendlər ödənilməsi nəzərdə tutulur. Əgər istiqraz vərəqələri və alınmış kreditlər üzrə faizlərə yenidən baxıla bilməzsə və dəyişdirilə bilməzsə onda adi səhmlər üzrə dividendlər alınmış mənfəətin miqdarından və onun yığıma istiqamətlənmiş hissəsindən asılıdır. Adi səhmlər üzrə dividendlərin ödənilməsi məsələsi SC-in maliyyə fəaliyyətindən onun perspektivlərindən və hesabat ilində maliyyə vəziyyətindən asılı olaraq həll edilir.

5. İstehsala reinvestisiya edilmiş pul vəsaiti. Bütün gəlirlər və daxil olmalar müəssisə daxilində istifadə istiqaməti üzrə bölüşdürülür. Bu da, həmçinin maliyyə idarəetməsinin obyekti olur və əvvəlor çəkilmiş xərclərinin ödənilməsini və təkrar istehsal prosesini maliyyələşdirilməsini təmin edir.

Reallaşdırmadan daxil olan mədaxilin əhəmiyyətli bir hissəsi qanuna uyğun olaraq müəssisənin fəaliyyətini davam etdirmək üçün istehsala qaytarılır. Bu hissə xammal-material resurslarının əldə edilməsinə, əmək haqqının verilməsiə və sairə istiqamətləndirilir. Buna görə də vəsaitdən qənaətlə və əsaslandırılmış şəkildə istifadə edilməsi, həmçinin itgilər haqqında xəbərdarlıq edilməsi böyük əhəmiyyə kəsb edir. Belə nəzarət xərclərin mühasibat uçotu prosesində və maya dəyərinin planlaşdırılması zamanı təmin edilir.

Material qiymətlərinin aşınmasının pul forması kimi amortizasiya ayırmaları onlardan istifadədən daxil olmaların spesfik formasıdır və həmçinin maliyyə idarəetməsinin obyektidir. Mühasibat uçotu hesabların mövcud planı ilə şərtlənən pul vəsaiti fondu kimi amortizasiya ayırmaları xüsusiləşmir. Onlar müəssisənin ümumi pul dövriyyəsində olur və əgər həmin vaxtda investisiya məsrəfləri maliyyələşdirilmirsə cari ehtiyatlar üçün istifadə edilir. Amortizasiya ayırmalarından dövriyyə vəsaiti kimi də istifadə edilə bilər. Bu konkret situasiyada həmin vəsaitin daha yaxşı tətbiqi və onun müvafiq gəlirliyinin təmin edildiyi şəkildə baş verir. Kapital qoyuluşlarının maliyyələşdirilməsi üçün pul vəasitinə tələbat olduqda amortizasiya ayırmaları bu məqsədə istiqamətləndirilə bilər. Amortzasiya ayırmalarının «yeyilməsinə» yol verməmək üçün müəssisələrə məqsədli istifadə edilən bank kreditlərinin əvəzini

ödəmək üçün istehsal və qeyri-istehsal təyinatlı kapital qoyuluşlarının maliyyələşdirilməsinə istiqamətləndirilən mənfəətdən güzəştli vergilər tutmağa imkan verilir. Bu amortizasiya ayırmalarından tam təyinatına görə istifadə edildikdə baş verir və ayrı-ayrı hüquqi şəxslərin kommersiya banklarında kapital qoyuluşları üzrə ayrıca hesab açmalarına imkan verir. Bu məqsəd üçün amortizasiya ayırmalarından istifadə edilə bilər. Müvəqqəti olaraq sərbəst qalmış amortizasiya ayırmalarından maliyyə aktivlərini formalaşdırmaq üçün istifadə edilə bilər.

İnvestisiya edilmiş hissədən vergilər tutulduqdan sonra mənfəətin və dividendlərin bölüşdürülməsi SC-in inkişafına və onun gələcəkdə də dividendlər ödəməsi imkanına təsir edən mühüm maliyyə proporsiyaları sırasına daxildir. Reklam məqsədilə olduqca yüksək həcmdə dividendlər ödənilməs əsas kapitalın yeyilməsiə gətirib çıxarır. Buna görə də mənfəəti prespektivdə mənfəəot verəcək uzunmüddətli investisiyaların reallaşdırılmasına istiqamətləndirmək zəruridir. Həmin dövrdə dividentlər verilməsi mənbəyi qısa müddətə kəsilə bilər. Eyni zamanda dividendlərin verilməsi SC-in səhmlərinin bazar kursunun aşağı düşməsinə səbəb olur. Bu prosesdə maksimum mənfəət əldə etmək məqsədilə səhmdarların məqsədləri arasında kompromisə nail olmaq zəruridir. Buna düzgün investisiya qərarları qəbul etmək və onların maliyyələşdirilməsi mənbələrinin seçilməsi əsasında nail olmaq olar.

6. Maliyyə qoyuluşlarına istiqamətlənmiş pul vəsaitləri. Müəssisənin hesablaşma (valyuta) hesabına daxil olan vəsait hər bir konkret momentdə bütün ödəmələri və hesablaşmaları təmin etmək üçün kifayət olmalıdır. Pul vəsaitinin optimal miqdarının müəyyən edilməsi maliyyə menecmentinin mühüm vəzifələrindən biridir. Bu nöqteyi-nəzərdən artıq olan pul vəsaiti hesablaşma hesabında qalaraq «işləmir», başqa sözlə alına biləcək fayda götürülmür. Əgər bank faizi manatın kursu aşağı düşdüyü vaxtlarda manat vəsaitinin imfilyasiya nəticəsində qiymətdən düşməsi ilə əlaqədar olan itkilərinin yerini doldurursa pul vəsaitini valyuta hesabında saxlamaq faydalıdır. Məhz buna görə də müvəqqəti sərbəst pul vəsaitini qısa müddətli yüksək likvidli maliyyə aktivlərində yerləşdirmək zəruridir. Belə olarsa onda həmin vəsiti dərhal manata çevirərək gəlir əldə etmək olar. Beləliklə vacib olan iki məsələ belə həll edilir: 1) pulun dəyərinin qorunması və 2) hesablaşma hesabında vəsait kifayət olmadıqda müəssisələrin cari ödəniş qabiliyyətinin təmin edilməsi.

Qərb ölkələrində pulun dövlət qiymətli kağızlarında yerləşdirilməsini o qədər də gəlirli olmasada mütləq etibarlı hesab edirlər. Digər yol isə əlverişli anda satmaq məqsədilə dəyər kursu artan yüksək likvidli səhm və istiqraz vərəqələrinin əldə edilməsidir. Azərbaycan maliyyə bazarına münasibətdə istənilən qiymətli kağızın etibarlılığı şübhə doğurur. Lakin dövlət özünü dövlət qısa müddətli istiqraz vərəqələri (DQİV) və xəzinə öhdəliklərini (XÖ) tamamilə yerinə yetirir. Qısa müddətli qiymətli kağızlarla işləmək üçün maliyyə bazarındakı situasiyanı yaxşı başa düşmək lazımdır. Bu zaman həmin əməliyyatların dəyişən spekulativ (ehtikar) xarakterini də diqqətdən qaçırmaq olmaz.

Xəzinə öhdəlikləri dövlətin müəssisələr qarşısındakı borcunun bir hissəsidir. O, qiymətli kağızlar kimi tərtib olunaraq seriyalarla emissiya edilir. Onların hər biri aşağıdakı parametrlərə malikdir: buraxılma tarixinə, nominal dəyərə, faiz stavkasına ümumi buraxılış həcminə ödəmə müddətinin başlanmasına, dövriyyə müddətinə, potensial sahiblərinə saymın məhdudlaşmasına, kredit borclarının ödənilməsi üzrə (bundan sonra XÖ ikinci qiymətli kağızlar bazarında sərbəst dövr edə bilər) əməliyyətların minimal məcburi miqdarına, vergilərdən azad edilməsinin dəyişilməsi müddətinə. Maliyyə bazarında zəruri miqdarda indossamenti (həvalə qeydi; vekselenin başqasına keçməsini təsdiq etmək üçün veksal üzərində edilən qeyd) olan XÖ-lari aktiv alqı-satqı obyekti oldu. Gəlir XÖ-lərinin tədavüldə olduğu vaxdan asılı olaraq hesablanır. Bu zaman nominal və faiz stavkası XÖ-lərinin bütün seriyaları üün eynidir. XÖ-lərinin vergilərdən azad edilməsi onların gəlirliyini artıra bilər. Lakin belə stuasiya bir qayda olaraq uzun müddət davam edə bilməz. Buna görə də maliyyə menecerinin maliyyə bazarındakı stuasiya dəyişikliklərinin ehtimalı xarakterini daima nəzərə alması zəruridir.

Uzunmüddətli maliyyə qoyuluşları heç də həmişə yüksək və daimi gəlirliyi təmin edə bilmir. Lakin buna baxmayaraq o, müxtəlif məqsədlər üçün həyata keçirilir. Əgər digər müəssisələrin nizamnamə kapitalına qoyuluşlar birmənalı olaraq uzunmüddətli qoyuluşlara aid edilirsə, onda qiymətli kağızlar yalnız onu iki ildən artıq müddətə saxlamaq nəzərdə tutulduğu hallarda uzunmüddətli qoyuluşlara aid edilir.

Qərb ölkələrində kompaniyaların uzunmüddətli kopital qoyuluşları sahəsində məqsədi dəqiq müəyyənləşdirilmişdir. Hüquqi cəhətdən müstəqil olan müəssisələrdə kopitalın yerləşdirilməsi aşağıdakı məqsədlər üçün edilir: nizamnamə kapitalının formalaşması

üçün əlavə mənfəət əldə etmək; alınmış qiymətli kağızların kompaniyaya təsirini aşkar etmək; belə vəsait qoyuluşunun özünün istehsalının təşkilinə nisbətən daha faydalı olması. Səhmlər almaq vasitəsi ilə investorların kompaniyaya təsir dərəcəsi əldə edilmiş qiymətli kağızların xüsusi çəkisindən asılıdır. Əgər o kompaniyanın səhmlərinin 20 faizdən az hissəsinə sahibdirsə, onda o kompaniyaya əhəmiyyətli təsir göstərə bilməz. Çünki, bu halda əldə edilmiş səhmlər əlavə gəlir əldə etmək məqsədini güdür. Əgər investorlar digər kompaniyaların səhmlərinin 20%-dən 50%-ə qədərinə sahib olarsa, onda o kompaniyanın işinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Lakin buna baxmayaraq onun fəaliyyətinə nəzarət etmək imkanlarına malik olmur. Belə təsir vəsait qoyulan kompaniyaların fəaliyyəti üzrə qərarların qəbulunda iştirak edən investorların imkanlarında özünü göstərir. Əgər o, digər kompaniyaların səhmlərinin ümumi miqdarının 50%-i həcmində səhm paketinə malikdirsə, onda hesab edilir ki, investorlar nəzarət səhm paketinə malikdir və kompaniyanın fəaliyyətinə nəzarət etmək imkanlarına malikdirlər. Başqa sözlə onun fəaliyyət göstərməsinin bütün məsələləri üzrə qərarlar qəbul edilə bilərlər.

Qərb ölkələrində maliyyə menecmenti kompaniyaların qovuşması, yenidən təşkil olunması və udulmasının qiymətləndirilməsi ilə bağlı olan kompleks məsələləri mütləq özündə birləşdirir. Bu problemlər dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi və müflisləşmə mexanizminin inkişafı ilə əlaqədar olaraq Azərbaycanda böyük aktuallıq kəsb edir.

7. Vergilər. Vergilərin ödənilməsi ilə bağlı olan pul potoku mövcud qanunvericilik çərçivəsində optimallaşdırıla bilər. Müəsssisə üçün onun öz vəsaitlərindən real maliyyə resursları vergilər ödənildikdən sonra yerdə qalan mənfəətdir.

Qərb ölkələrində maliyyə menecerlərinin işlərinin bu istiqaməti müəssisələrin üçət siyasəti və vergi güzəştlərindən maksimum istifadə edilməsi əsasında formalaşmışdır. Belə güzəştlər maliyyələşdirmə zamanı, məsələn uzunmüddətli istehsal investisiyaları zamanı verilir. Müəssisələrin uçət siyasəti haqqında əsasnamə mili mühasibat sənədi kimi fəaliyyət göstərir. Uçət siyasətinin işlənib hazırlanması, xüsusilə də xammal və materialların qiymətləndirilməsi metodlarının seçilməsi, əsas istehsal fondlarının dəyərinin ödənilməsi (bərabər və ya surətli amortizasiya), mühsul reallaşdırılmasından daxil olan mənfəətin uçotu (məhsulun göndərilməsi və ya haqqının ödənilməsi) və s. son nəticədə vergiyə

cəlb edilən mənfəətin miqdarında ifadə olunur. Vergi qanunvericiliyinə uyğun olaraq vergi güzəştləri daimi olmur. Bunu vergilərin planlaşdırılması və vergiyə cəlb etmənin optimallaşdırılması zamanı nəzərə almaq lazımdır.

§6. Maliyyə planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması

Maliyyə menecerinin işinin mühüm istiqaməti maliyyə planlaşdırılması və proqnozlaşdırılmasıdır. Plan və proqnoz anlayışları eyniyyat təşkil edən anlayışlar deyil. Onlardan hər biri idarəetmənin aləti kimi öz rolunu yerinə yetirir.

Sözün geniş mənasında maliyyə proqnozlaşdırılması gələcəkdə müəssisənin mümkün maliyyə vəziyyətinin öyrənilməsində, müəyyən xərclər maliyyələşdirirərkən müəssisələrin zəruri sabitliyinin təmin etmək üçün maliyyə sahəsindəki strategiyanın əsas istiqamətlərini işləyib hazırlamaqda ifadə olunur. Belə proqnoz hər şeydən əvvəl müəssisənin özü üçün əhəmiyyətlidir. Çünki, müəssisənin davam edən fəaliyyəti kapital cəlb edilməsini və müflisləşmənin qarşısının alınmasını tələb edir. Sivil bazar şəraitində rəqabət satış həcminin çoxaldılmasına, xərclərin aşağı salınmasına, məhsulun keyfiyyətinin təmin edilməsinə, istehsal fəaliyyətinin diversifikasiyasına təhrik edir. Bu isə öz növbəsində daimi kapital axınını və maliyyə sabitliyini tələb edir.

Bununla yanaşı proqnoz anlayışından maliyyə planının tərtibi üçün zəruri olan hesablamaları, məsələn məhsul həcminin reallaşdırılması proqnozunu, xərclərin miqdarı proqnozunu və s. hesablamaq üçün də istifadə edilir. Bu hesablamalara müəyyən çeviklik verir, dəyişən şəraitdən asılı olaraq düzəlişlər etməyə imkan verir.

Müəssisənin maliyyə vəsaitinin perspektivi proqnozu iqtisadi informasiyanın xarici istifadəçiləri üçün də əhəmiyyətə malikdir. Bunların sırasına kreditlərin vaxtında qaytarılmasında maraqlı olan banklar daxildir. Bu banklar ssuda borcu olan müəssisələri kreditləşmə prosesində maliyyə resursları ilə təmin edir. Ona görə də bu bankların müştərilərin cari maliyyə hesabatları ilə tanış olmaq icazələri və təhlil, proqnozlaşdırma aparmaq imkanları vardır. Qərb ölkələrinin təcrübəsinə əsasən demək olar ki, banklarda müəssisələrin müflisləşməsini proqnozlaşdırmaq üzrə əhəmiyyətli işlər yerinə yetirilir. Müflisləşmə ehtimalının qiymətləndirilməsinin

tətbiq edilən metodları xüsusi ədəbiyyatlarda o cümlədən ölkəmizdə nəşr olunan ədəbiyyatlarda işıqlandırılır. Maliyyə proqnozuna misal olaraq, həmçinin müəssisənin balansının qeyri-qənaətbəxş quruluşunu müəyyən etmək üçün müəssisələrin müflisləşməsi haqqındakı qanunvericiliyin reallaşdırılması məqsədilə işlənib hazırlanmış meyarlar üzrə müəssisənin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsini də göstərmək olar. Maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi nəticələrinə uyğun olaraq müəssisə ödəniş qabiliyyətsiz hesab edilə bilər; borclu müəssisənin ödəniş qabiliyyətini bərpa etmək üçün real imkanlar haqqında nəticə çıxarıla bilər; əgər yaxın vaxtlarda kreditorlar qarşısında öhdəliklər yerinə yetirilməzsə müəssisənin ödəniş qabiliyyətini itirməsinin real təhlükəsi haqqında nəticə çıxarıla bilər.

Maliyyə proqnozlaşdırılması doğru plan üçün münasib hesab edilən illik və perspektiv maliyyə planlaşdırılması üçün əsas yaradır. Qərb ölkələrinin təcrübəsində bu adətən 3-5 il nəzərdə tutulur.

Maliyyə planlaşdırılması – bu maliyyə idarəetməsinin ən mühüm alətlərindən biridir. Ölkəmizdə idarəetmənin mövcud keçmiş sahə sisteminə uyğun olaraq müəssisənin perspektiv planı illərə bölünməklə 5 ilə tərtib edilir. Dövlət müəssisələrinii maliyyə şöbələrinə beş illik maliyyə planının göstəricilərini işləyib hazırlamaq, daha gərgin maliyyə tapşırıqları qəbul etməyin perspektiv planın layihəsinə qiymət vermək həvalə edilmişdir. Planlaşdırma sahəsindəki bu hüquqlar demək olar ki formal idi. Plan sahə nazirliklərinin tapşırıqları əsasında müəyyən edilirdi. Müəssisələrin özləri tərəfindən müstəqil olaraq təsdiq etdikləri illik maliyyə planlarını da reallaşdırılan məhsulun həcmi, mühüm məmulatların nomenklaturası, mənfəətin məbləği, rentabellik, büdcəyə ödəmələr üzrə müəssisəyə yuxarı təşkilatlar tərəfindən çatdırılan və onlarla razılaşdırılan kontrol rəqəmlər əsasında tərtib edirdilər. Planlı qərarların sarsılmazlığı tədricən «yuxarıdan» təshih olunmaqla transformasiya olunurdu. Bunun isə alternativ variantlar axtarılması ilə heç bir əlaqəsi yox idi. Planlar olduqca ağır idi və onun bir çox göstəricilərindən idarə etmədə real istifadə etmək mümkün deyildi.

Planlaşdırmaya belə yanaşma onun müasir anlamada idarəetmənin aləti etmirdi. Buna görə də maliyyə planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması sahəsində toplanmış dünya təcrübəsinin öyrənilməsi xüsusi maraq kəsb edir. Qeyd etmək lazımdır ki, firmadaxili planlaşdırmanın vahid sistemi yoxdur və buna görə də

maliyyə planlaşdırılmasına bütövlükdə onun Azərbaycan şəraitində istifadə edilə bilən hissələrini ayırıb öyrənmək lazımdır. Maliyyə planlaşdırılmasının müasir metodları artıq ölkəmizin bir sıra müəssisələrində tətbiq edilməkdədir.

Maliyyə planı pul vəsaitinin daxil olması və xərclənməsinin sinxronluğunu əks etdirir. Bu, müəssisənin gələcək likvidliyini qiymətləndirməyə, başqa sözlə biznes-plan tədbirlərinin maliyyələşdirilməsi üçün vəsaitin kifayət olmasını və müəssisənin öhdəlikləri üçün hesablamaların kifayət olmasını qiymətləndirməyə imkan verir. Planın tərtib edilməsinin əsasını bütün məsarif və xərclərin büdcədən ayrılan vəsait hesabına ödənilməsini aşkara çıxaran pul potoklarının hərəkəti metodları; gəlir və daxil olmalar haqqında proqnozların tərtibi təşkil edir.

Maliyyə planının məzmunu. Maliyyə planı işlənib hazırlanarkən əvvəlki dövrün maliyyə hesabatları məlumatlarından istifadə edilir. Bu kompaniyanın maliyyə vəziyyətinə təhlil etmək üçün zəruridir. Çünki, belə təhlil «diaqnoz» qoymağa, arzuolunmaz kənarlaşmaları aşkar etməyə və planda analitik ümumiləşdirmələrin nəticələrin üçota almağa imkan verir. Vəzifələr planlaşdırmada istifadə edilən formaların (cədvəllərin) və maliyyə hesabatları formalarının mühasibat balansı və proqnoz hesabatlarının, mənfəət və itgilər haqqındakı hesabatlarının, mənfəət və itgilər haqqında hesabat proqnozlarının, pul vəsaiti büdcəsinin və vəsaitlərin hərəkəti formalarının eyniliyi yüngülləşir. Pul vəsaitinin hərəkəti haqqındakı hesabat forması heç də bütün ölkələrin maliyyə hesabatlarının tərkibində nəzərdə tutulmur. Lakin, buna baxmayaraq Qərb ölkələrinin kompaniyaları pul vəsaitinin hərəkəti haqqında hesabatlar tərtib edirlər. Bundan onlar daxili maliyyə idarəetməsinin ehtiyacları üçün istifadə edirlər.

Maliyyə planlaşdırılmasının müasir praktikasında fərqlənən digər mühüm cəhət illik planların və uzunmüddətə tərtib edilməyən operativ göstəricilərin eyniyyət təşkil etməsidir. Daha doğrusunu desək illik planlar vaxta görə də daha qısa müddətli planlara bölünür. Bu isə öz növbəsində daxil olmalar və məsarifərin sinxronluğuna nəzarət etməyə və kassa fərqini aradan qaldırmağa imkan verir. Ölkə təcrübəsində bu məsələ hər şeydən əvvəl 5-10 günə və bir günlük dövriyyənin miqdarından asılı olaraq bir aylığa tərtib edilən ödəmə təqviminin köməyi ilə həll edilirdi. Ödəmə təqvimi şübhəsiz ki, faydalı bir operativ plandır və indi o elə tərtib olunmalıdır ki müəssisənin bütün hesablarındakı pul vəsaitini əhatə etsin. Lakin,

onun bölmələri və göstəriciləri əvvəllər maliyyə planlaşdırılmasıda istifadə olunan formadan fərqli olaraq illik maliyyə planının(gəlirlər və xərclər balansının) məzmununa uyğun gəlmir.

Tamamlanmış formada maliyyə planı adətən üç sənəddən - mənfəət və itgilər haqqında plan hesabatları, mühasibat plan (proqnoz) balansı, pul vəsaitinin hərəkəti (və ya pul vəsaitinin hərəkəti haqqında hesabat planı) planı. Axırıncını həm də pul vəsaiti büdcəsi adlandırırlar. O özündə rublərə bölünməklə bir il müddətinə tərtib olunan maliyyələşdirmənin öz planını ifadə edir və pul potoklarını əks etdirir. Həmin pul potoklarına aşağıdakılar aiddir; daxil olmalar (planlaşdırılan ilin əvvəlinə vəsait qalığı da daxil olmaqla), pul vəsaiti məsarifləri (o cümlədən vəsait axının bütün istiqamətləri üzrə), nəğdi vəsaitin artıqlığı və ya çatışmamazlığı(vəsait daxil olması və məsarifi arasındakı fərq), vəsait cəlb edilməsinin xarici mənbələri və borcların ödənilməsi və ya dividendlərin ödənilməsi maddələri. Beləliklə planlaşdırma bütün pul dövriyyəsini əhatə edir ki, bu da pul vəsaiti daxil olmaları və axıb getmələrini qiymətləndirməyə və təhlil etməyə imkan verir və vəsait defisitinin maliyyələşdirmək üsulları haqqında qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Pul vəsaitinin hərəkəti planı o vaxt tərtib edilmiş hesab edilir ki, onun defisitini örtmək mənbələri nəzərdə tutulmuş olsun.

Mənfəət və itgilər haqqında hesabat planının köməyi ilə gələcək dövrdə əldə ediləcək mənfəətin ölçüsü müəyyən edilir. Proqnoz balansı planlaşdırılan dövrün axırına müəssisənin əmlak və maliyyə vəziyyətini göstərir, həmçinin planlaşdırılan tədbirlər nəticəsində aktiv və passivdəki dəyişiklikləri əks etdirir.

Maliyyə planını tərtib etmək üçün zəruri olan hesabatlar. Kompaniyaların illik maliyyə planlarını işləyib hazırlayarkən ilkin nöqtə satış həcmi büdcəsidir (reallaşdırılan məhsulun hesablanması və ya proqnoz həcmi). Belə ki, onun göstəriciləri gəlirlər və xərclərin bütün digər maddələrində praktiki olarq əks olunur. Məhsulun reallaşdırılmasından nəzərdə tutulan mədaxilin hesablanmasından sonra istehsal büdcəsi (planı) tərtib olunur və bütün xərclərin büdcələşdirilməsi (hesablanması) həyata keçirilir. Bu hesabatlar məhsul istehsalı və satışı prosesini əks etdirir. Qərb təcrübəsində bunu əməliyyat fəaliyyəti adlandırırlar, icmal hesabatlarını isə əməliyyat büdcəsi adlandırırlar.

Əməliyyat büdcəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- reallaşdırma büdcəsi;
- istehsal büdcəsi;

- materiallara sərf edilən birbaşa xərc büdcəsi;
- əmək haqqına sərf edilən birbaşa xərc büdcəsi;
- əlavə istehsal xərcləri büdcəsi;
- ümumi və inzibati xərclər büdcəsi;
- mənfəət haqqında proqnoz hesabatı;

Əvvəllər tərtib olunan texniki-sənaye maliyyə planındakı analoji hesabatlardan başlıca fərq bazara, istehlakçılara orientasiya etməkdir, yəni yalnız satmaq mümkün olan məhsulları istehsal etməyə orientasiya etməkdir. Məhz bu mövqey pul potoklarını daxil olmalar şəkilində proqnozlaşdırmağa imkan verir və mənfəət haqqında proqnoz hesabatları tərtib etmək imkanları yaradır.

Müəssisənin fəaliyyəti əgər kifayət qədər diverfikasiya olunubsa, maliyyə idarəetmə mövqeyindən planlaşdırmanın vacib momenti maliyyə məsuliyyəti mərkəzinin müəyyən edilməsidir. Burada üç qrupu fərqləndirmək olar: 1) fəaliyyəti nəticəsində çəkilmiş xərcləri sabit surətdə artıqlaması ödəyən gəlir mərkəzləri; 2) hələlik sabit gəlir gətirməyən lakin yaxın vaxtlarda belə gəlir gətirə bilən mərkəzlər; 3) xərclər mərkəzi. Belə mərkəzlərin fərqləndirilməsi onlardan keçən pul potoklarına nəzarət etmək məqsədini güdür. Məsuliyyət mərkəzləri üzrə xərclərin idarə edilməsi istehsal (idarəçilik) uçotunun müvafiq təşkilinə əsaslanır.

Pul potoku metodu yaxın vaxtlarda Azərbaycanın planlaşdırma və təhlil təcrübəsində yayılmağa başlamışdır.

Mühasibat hesabatlarının tərkibinə yeni müstəqil 4№-li forma – «Pul vəsaitinin hərəkəti haqqında hesabat « daxil edilmişdir. Bu hesabatın məzmununu cari investisiya və maliyyə fəaliyyəti üzrə pul potoklarının dəqiq sərhədinin müəyyən edilməsi təşkil edir. Hər bir fəaliyyət növü üzrə vəsaitin daxil olması və xərclənməsi istiqamətləri də bu hesabatda əks olunur. Həmçinin hesabat ilinin əvvəlinə və sonuna pul vəsaitinin qalığı da bu hesabatda göstərilir. Pul vəsaitinin hərəkəti haqqında hesabatların tərtib edilməsi xüsusiyyətləri özünü kassa metodu əsasında (başqa sözlə real pulun hərəkətini əks etdirir) hesabatların doldurulmasında göstərir. Bu vaxt maliyyə nəticələri haqqında mühasibat balansı və hesabatı üstünə gəlinə metodu əsasında tərtib edilməlidir.

Hesabat formalarının doldurulması qaydasında bu dəyişikliklər mühasibat uçotunun aparılmasının və maliyyə hesabatlarının tərtibinin beynəlxalq standartlarına keçilməsi ilə əlaqədardır. Bununla da maliyyə planları və hesabatları məmulatlarının müqayisə edilməsi məsələlərin həlli, planın əsaslandırılmış olmasının təhlili və onun

yerinə yetirilməsinə nəzarət məsələləri asanlaşır.

Maliyyələşdirmə planının təxmini müxtəsər formasını aşağıdakı kimi təsvir etmək olar. (cədvəl 20.1).

Planı işləyib hazırlayarkən fəaliyyət istiqamətlərini təsərrüfat, investisiya, maliyyə istiqamətlərinin dəqiq hüdudunu müəyyən etmək lazımdır. Bu, pul potoklarının idarə edilməsinin səmərəliliyini yüksəldir. Həmçinin konkret təsərrüfatçılıq şəraitindən (rublük, illik və ya daha çox) asılı olaraq planlaşdırma intervalını qabaqcadan müəyyən etmək də lazımdır. Lakin, hər bir halda yaxınlaşan rübü kifayət qədər qısa müddətlərə (5 günə, 10 günə, bir aya) parçalamaq lazımdır. Çünki, belə bölgü nəticəsində mədaxil olmaları planlaşdırılır və nəzərdə tutulan məsarifərin daha böyük həcmdə maliyyələşdirilməsi həyata keçirilir. Bunun nəticəsində də kassa uyğunsuzluğu müəyyən edilir və vəsait defisitinin ödənilməsi mənbələri aşkara çıxarılır. Maliyyə qoyuluşlarına bərabər olan investisiya məsrəflərinin maliyyələşdirilməsi zəruri-iqtisadi əsaslandırmadan, istehsal və maliyyə investisiyalarının analitik qiymətləndirilməsindən sonra plana daxil edilir.

Kompyuter texnologiyasından istifadə edilməsi maliyyə planının bir neçə variantını götür-qoy etməyə; pesimist, daha ehtimallı və optimist variantları modelləşdirməyə imkan verir.

İnvestisiya xərclərinin maliyyələşdirilməsi. Uzun müddətli investisiyalar və onların maliyyələşdirilməsi mənbələrini planlaşdırarkən, həmçinin investisiya layihələrini təhlil edərkən də pul potoku metodundan istifadə edilir.

Xarici ölkələrdə investiya layihələrini qiymətləndirilməsi metodları YUNİDO-nun univikasiya edilmiş metodikası əsasında tətbiq edilir. Bu metodikanın əsas müddəaları ölkəmizdəki müvafiq orqanların (Dövlət tikinti və arxitektura komitəsinin, İqtisadi inkişaf Nazirliyinin, Maliyyə Nazirliyinin və s.) investisiya layihələrinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və onları maliyyələşdirmə üçün seçilməsi üzrə tərtib etdikləri metodikanın əsasını təşkil edir.

Metodik tövsiyələr pul potoklarının modelləşdirilməsinə, pulun müvəqqəti dəyərinin uçotuna, investisiyaları həyata keçirən müəssisənin maliyyə vəziyyətinin öyrənilməsinə, gələcək xərclərin və layihələrin tətbiqi nəticələrinin müqayisə edilməsinə, zəruri gəlirlik normasına orientasiya edilməsinə və risk amilinə əsaslanır.

Cədvəl 20.1.

Maliyyə planının təxmini müxtəsər forması (rəqəmlər şərtidir)

Göstəricilər	Planlaşdırma intervalı			
	I rüb	II rüb	III rüb	IV rüb
Dövrün əvvəlinə pul vəsaiti qalığı	100	0	181	168,5
Məhsulun reallaşdırılmasından mədaxil	2000	2600	3000	4000
Artıq və köhnəlmiş aktivlərin reallaşdırılmasından mədaxil	40	-	-	500
Reallaşdırmanın gəlirlər (xərclər)	-	-30	100	100
Pul vəsaitlərinin yekunu	2140	2570	3281	4768,3
Xərclənməyə istiqamətlənmiş pul vəsaiti:				
- investisiya məsrəfləri	400	200	600	1500
- cari məsrəfləri	1500	1950	2250	3000
- vergilər	250	227,5	262,5	350
- faizlə kreditlərin ödənilməsi	-	11,5	-	-
Pul vəsaitindən istifadənin yekunu	2150	2389	3112,5	4850
Gəlirlərin xərclərdən artıq olması (+, -)	-10	181	168,5	-
Vəsait defisitin ödənilməsi mənbələri:				
- qısa müddətli kredit	10	-	-	81,3
- maliyyələşdirmənin digər mənbələri (istiqraz vərəqələri, səhm emissiyası, uzunmüddətli kredit, birgə fəaliyyət haqqındakı müqavilə üzrə vəsait və s.).	-	-	-	600
Dövrün axırına vəsait qalığı.	x	x	x	518,5

Pul potoklarına müxtəlif dövrlərdəki müxtəlif pul dəyərləri nöqteyi-nəzərindən baxırlar. Buna görə də hesabatlarda müqayisə edilə bilən nəticələrin alınması üçün diskontlaşdırma metodlarından istifadə edirlər. Pul potoku keyfiyyətində pul vəsaitinin xərclənməsi kimi (eyni zamanda bu illər üzrə həyata keçirilməklə bölünən) təklif edilən investisiya öyrənilir. Həmçinin, layihənin tətbiqindən əldə edilən qonaət şəklindəki daxil olmalar, amortizasiya ayırmaları və mənfəətdə öyrənilir. Bütün bunlar hamısı pul vəsaiti büdcəsində öz əksini tapır.

İri investisiya layihələri hesbat göstəricilərinə və ölkəmizdəki infilyasiya tempinə əsaslanaraq işlənib hazırlanmış kompüter proqramlarının köməyi ilə öyrənilir. Seçilmiş layihənin investisiya xərclərinin layihələşdirilməsi üçün müvafiq imkanlara malik olan o, qədər də böyük olmayan müəssisələrə münasibətdə onun maliyyələşdirilməsi planın tərtibi tamamilə planlaşdırma və investisiyaların təhlili sahəsində müasir metodların uçotu ilə yerinə yetirilə bilər.

§7. Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin təhlilinin məqsədi, informasiya mənbələri və vəzifələri

Bazar iqtisadiyyəti və yeni təsərrüfatçılıq formaları şəraitində müəssisələr əvvəllər meydana çıxmayan bir sıra problemlərlə qarşılaşmışlar. Belə problemlərdən biri xarici bazarlarda peşəkarlıqla portniyorun seçilməsidir. Çünki gələcək əməkdaşlığın səmərəliliyi məhz bundan asılıdır. Portniyorun maliyyə vəziyyətinin sabitliyi haqqındakı informasiyanın əsas mənbəyi mühasibat hesabatlarıdır. Bazar iqtisadiyatında müəssisələrin hasabat işləri mühasibat uçotu məlumatlarının ümumiləşdirilməsinə əsaslanır və müəssisələri cəmiyyətlə və onların portniyorları ilə əlaqələndirən informasiya həlqəsi hesab olunur. Bu cəmiyyətlər və portniyorlar müəssisənin fəaliyyəti haqqındakı informasiyanın istifadəçiləridir.

Mühasibat informasiyasından istifadə edənlər. Bazara daxil olarkən mühasibat informasiyasından (maliyyə hesabatlarından) istifadə edənlərin miqdarı ölçüyə gəlməz dərəcədə artır. Əgər əvvəllər, o son dərəcə daha az şəxslər dairəsi üçün (yuxarı təşkilatlar, maliyyə orqanları, banklar və ərazi statistika orqanları) nəzərdə tutulurdusa, indiki vaxtda onun istifadəçiləri bazar münasibətlərinin praktiki olaraq bütün iştirakçıları ola bilərlər. Belə

iştirakçılara aşağıdakılar daxildir:

1) sahibkarlıqla(bizneslə) bilavasitə bağlı olan şəxslər, başqa sözlə menecerlər və idarəetmənin son dərəcə müxtəlif işçiləri (xüsusi ilə də qərb ölkələri praktikasında mühasib-analitiklər adlanan mühasiblər);

2) müəssisələrdə (firmalarda) bilavasitə işləməyən lakin birbaşa maliyyə maraqları olan şəxslər-səhmdarlar, investorlar, müxtəlif kreditorlar məhsulların (xidmətlərin) alıcıları və satıcıları və s;

3) üçüncü qrupu dolayı maliyyə mraqları olan şəxslər-müxtəlif maliyyə institutları (birjalar, assosiasiyalar və s.), vergi xidməti təşkilatları, statistika orqanları, həmkarlar ittifaqlarında çalışan şəxslər təşkil edir.

Mühasibat informasiyasından istifadə edən bütün şəxslər hər şeydən əvvəl öz qarşılarına mühasibat hesabatlarını təhlil etməyə qoyurlar. Çünki, belə təhlil əsasında fəaliyyət istiqaməti haqqında nəticə çıxarılır.

Mühasibat hesabatlarının təhlilini öz mənbələri, öz məqsədləri və öz metodikası vardır. İnformasiyanın mənbələri əlavələr də daxil olmaqla hesabat formaları, həmçinin müəssisə daxilində təhlil aparılarkən uçotun özündən cəlb edilən məlumatlardır.

Mühasibat hesabatlarının təhlilinin məqsədi təsərrüfatçılıq edən subyektlərin daxili və xarici münasibətlərinə daha dərindən nəzər salmaq, onun maliyyə vəziyyətini, ödəniş qabiliyyətini və gəlirliyini aşkara çıxarmaqdır. Təhlil rəhbərliyə müəssisənin həqiqi vəziyyəti haqqında məlumat verir; həmin müəssisədə bilavasitə işləməyən lakin onun maliyyə vəziyyətində maraqlı olan şəxslərə isə qərərsiz mülahizə yürütmək üçün zəruri məlumat (məsələ müəssisəyə qoyulmuş əlavə invetisiyalardan səmərəli istifadə edilməsi haqqında) verir və s.

Maliyyə vəziyyətinin təhlil etmək üçün informasiya mənbəyi rəsmi mühasibat (maliyyə) hesabatı formalarıdır. Bunlara misal olaraq 1 №-li formanı «Müəssisənin balansı»; 2№-li formanı «Maliyyə nəticələri və onlardan istifadə haqqında hesabat»; 4№-li formanı «Pul vəsaitinin hərakatı haqqında hesabat» və s. göstərmək olar. Müəssisənin balansı ilə mülkiyyətçiləri, menecerləri və idarə etmə ilə bağlı olan digər şəxsləri təsərrüfatçılıq edən subyektlərin əmlak vəziyyəti ilə tanış edir. Balansdan aydın olur ki, mülkiyyətçi nəyə malikdir, başqa sözlə müəssisənin sərəncam verməyə qadir olduğu material vəsaiti ehtiyatlarının kəmiyyəti nə

qədərdir və keyfiyyəti necədir, həmçinin bu ehtiyatların yaradılmasında kimlər iştirak edir.

Balans müəssisənin yaxın vaxtlarda üçüncü şəxslər qarşısında (səhmdarlar, investorlar, kreditorlar, alıcılar, satıcılar və s.) öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməsini və ya onu maliyyə çətinlikləri gözlədiyini müəyyən edir.

Balans məlumatları əsasında müəssisənin işinin son maliyyə nəticələri müəyyən edilir. Bu hesabat dövründə onların öz kapitallarının artması şəkilində biruzə verir və balansın passivində təmiz mənfəət və ya aktivində itgilər şəkilində əks olunur.

Ölkə praktikasında balans adətən iki tərəfli cədvəl şəkilində təsvir edilir. Balansın sol tərəfi aktiv və sağ tərəfi isə passiv adlanır. Bərabərlik (aktiv və passivin bərabərliyi) balansın mühüm xarici əlamətidir.

İstənilən mühasibat balansı müxtəlif cinsli əmlak vəsaitlərinin (bilavasitə təsərrüfatların sərəncamında olan material qiymətlilərin) qruplaşdırılması və bu qiymətlilərə hüquqi olanların əmlak kütlələrinin vəziyyətini əks etdirir. Bu əmlak təsərrüfatçılıq edən subyektlərin (sahibkarların, investorların, bankların və sairənin) iradəsi ilə yaradılır. Balans təsərrüfatın pul qiymətində-manatla vəziyyətini əks etdirir.

Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin balansının aktivinə təsərrüfat dövriyyəsinin müəyyən elementlər qrupunda göstərilən maddələr daxil edilir. Bu qrupdakı elementlər vəsaitin dövriyyəsindən asılı olaraq birləşdirilir. Məsələn balansın «Əsas vəsaitlər və qeyri-dövriyyə aktivləri» adlanan I bölməsində müəssisənin mülkiyyətində olan binalar, qurğular, maşınlar, avadanlıqlar, torpaq sahələri və s.; uzun müddətli maliyyə icarəsi, qız və digər müəssisələrə investisiyalar; uzunmüddətli maliyyə qoyuluşları, qeyri-material aktivləri əks olunur. Balansın aktivinin «Ehtiyatlar və məsrəflər» adlanan II və «pul vəsaiti, hesablaşmalar və sair aktivlər» adlanan III bölmələri isə dövriyyə vəsaitlərinin (cari aktivləri) əhatə edən maddələri birləşdirir.

Balansın aktivinin maddələrin müəyyən sistem üzrə yerləşdirilir. Bu sistemin əsasında likvidlik dərəcəsi durur, başqa sözlə əmlakın bu hissəsinin təsərrüfat dövriyyəsində nə qədər tez pul formasını almasından birbaşa asılı olması durur. Ölkəmizdəki balanslarda aktivlər artan likvidlik qaydasında qurulur, başqa sözlə balansın I bölməsində öz mövcudluğunun axırına qədər ilkin formasını (təcili qoyuluşlar adlandırdığımız) praktiki olaraq saxlayan

daşınmaz əmlak göstərilir. Burada həmçinin müəssisənin dövriyyə əmlakı-xammal material, yanacaq və enerji ehtiyatları, tamalanmamış istehsal, gələcək dövrün xərcləri, hazır məhsul, həmçinin özgə öhdəlikləri və pul vəsaiti (cari aktivlr adlandırdığımız) göstərilir.

Balansın passivi birincisi müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinə qoyulan vəsaitin (kapitalın) miqdarını və ikincisi, müəssisənin əmlak kütləsinin yaradılmasında kimin nə formada iştirakını göstərir. Balansın passivi dəyərin alınması üzrə öhdəliklər kimi və ya müəssisənin resurslar (aktivlər) almasına görə tələblər (öhdəliklər) kimi müəyyən edilir.

Burada mühüm məsələ subyektlər üzrə fərqlənən öhdəliklərin quruplaşmasıdır. Bunlardan biri təsərrüfat mülkiyyətçiləri qarşısındakı öhdəliklərdir, digəri isə, üçüncü şəxslər (kreditorlar, banklar və s) qarşısındakı öhdəliklərdir. Balansdakı belə bölgü öhdəliklərin ödənilməsi tezliyinin müəyyən edilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Mülkiyyətçilər qarşısındakı öhdəliklər praktiki olaraq balansın daimi hissəsini təşkil edir. Bu hissənin təsərrüfatçılıq edən subyektin fəaliyyəti vaxtı ödənilməsi nəzərdə tutulmur. Borc vəsaitinin isə ödənilməsi tezliyinin müxtəlif müddətləri vardır və dövrü olaraq bu öhdəliklərin öz mənbəyi olan vəsait hissəsi məlum olur.

Mülkiyyətçi qarşısındakı öhdəliklər iki şəkildə ola bilər. Bu öhdəliklərdən biri müəssisə açarkən mülkiyyətçinin ilkin üzvülük haqqı qoyduğu vaxtda və sonrakı əlavə üzvülük haqları vaxtında (bu öhdəliklər təsərrüfatın daxili prosesləri ilə əlaqədar olmur); Bu mənbəni nizamnamə kapitalı adlandırırlar. Mülkiyyətçi qaşısındakı digər öhdəlik əldə edilmiş mənfəətin bir hissəsinin təsərrüfatlarda saxlanması nəticəsində vəsait toplanmasıdır. Öhdəliklərin bu hissəsi balansın passivinin «Ehtiyat fondu», «Yığım fondu», «Bölüşdürülməyən mənfəət» kimi maddələrində əks olunur. Mülkiyyətçilər qarşısındakı öhdəliklərin hər iki növü «özünün kapitalı» anlayış altında birləşdirilir.

Xarici öhdəliklər (borclar) uzunmüddətli və qısamüddətli öhdəliklərə bölünür. Onları borc kapitalı adlandırmaq qəbul edilmişdir. Təsərrüfat nöqteyi-nəzərdən xarici öhdəlik-bu əmlakın (aktivin) mənbəyidir, hüquqi nöqteyi-nəzərdən isə təsərrüfatçılıq edən subyektlərin borclarıdır. Balansın passivinin maddələri də müəyyən sistem üzrə, xüsusilə də öhdəliklərin geri qaytması tezliyinin dərəcəsi üzrə aktivdəki kimi qruplaşdırılır. Ölkəmizin təcrübəsində passivin maddələri geri qaytarmanın artan tezliyi üzrə

yerləşdirilir. Birinci yerə nizamnamə kapitalı tutur, onun arxasınca digər maddələr gəlir.

Təmiz aktivlərin dəyərinin müəyyən edilməsi. Müxtəlif təşkilati-hüquqi formalı təşkilatların likvidliyi dərəcəsinin qiymətləndirmək üçün mülki məcəlləyə təmiz aktivlərin dəyəri göstəricisinin əlavə edilməsi ilə əlaqədar olaraq təmiz aktivlərin dəyərinin müəyyən edilməsi qaydası müəyyən edilmişdir.

Təmiz aktivlər-bu təşkilatın hesablaşmaya qəbul edilən aktivlərinin məbləğindən hesablaşmaya qəbul edilən öhdəliklrinin məbləğinin çıxılmasından alınan məbləğdir.

Mövcud hesablaşmalara görə aktivlərə aşağıdakılar aiddir:

- təsisçilərin nizamnamə kapitalına qoyduqları əmanətlər üzrə borclarından başqa balansın aktivinin I bölməsində əks olunan əsas vəsaitləri və digər qeyri-dövriyyə aktivləri;

- balansın aktivinin II bölməsindən əks olunan ehtiyatlar və məsrəflər;

- balansın aktivinin III bölməsində göstərilən pul vəsaitləri, hesablaşmalar və digər aktivlər.

Hesablaşmada iştirak edən passivlərə aşağıdakılar aiddir:

- təşkilatın öhdəliklərini (məqsədli maliyyələşdirmə və daxil olmalar; icarə öhdəliklər) xarakterizə edən balansın passivinin I bölməsinin maddələri;

- balansın passivinin II bölməsinin maddələri-bankların və digər hüquqi və fiziki şəxslərin uzun müddətli və qısa müddətli öhdəliklərdir; «Şübhəli borclar üzrə ehtiyatlar» və «Gələcək dövrün gəlirləri» ndən başqa hesablaşmalar və s passivlərdir.

Son dövrlərdə həm balansın məzmununda və həm də müəssisənin maliyyə nəticələri haqqındakı hesabatların məzmununda ciddi dəyişikliklər edilmişdir. Onlar mühasibat uçotu sahəsində beynəlxalq standartların tələblərinə daha da yaxınlaşdırılmışdır. Buna müvafiq olaraq əvvələr mövcud olanlarla müqayisədə maliyyə vəziyyətinin təhlil metodikası da dəyişilmişdir. Bazar iqtisadiyyatı müəssisənin maliyyə vəziyyəti və gəlirliyinin yeni göstəricilərinin tam sisteminin təhlilinə yeni tələblər irəli sürmüşdür.

Maliyyə vəziyyətinin təhlilinin mühüm vəzifələri aşağıdakılardır:

· müəssisənin ödəniş qabiliyyətinin və likvidliyinin müəyyən edilməsi;(Bunlar haqqında XXIII fəsildə məlumat veriləcəyik)

· müəssisənin vəsait mənbələrinin strukturunu öyrənilməsi;

· dövriyyə aktivləri göstəricilərinin təhlili;

· müəssisənin gəlirliyinin müəyyyən edilməsi.

§8.Vəsait mənbələrinin strukturunun qiymətləndirilməsi

Bazar təsərrüfatçılığı şəraitində vəsait mənbələrinin strukturunun qiymətləndirilməsi mühasibat informasiyasının həm daxilli və həm də xarici istifadəçiləri tərəfindən həyata keçirilir.

Xarici istifadəçilər (banklar, kreditorlar, investorlar) müəssisənin öz vəsait payındakı dəyişikliklərini sazişlər bağlanarkən maliyyə riski nöqteyi-nəzərindən vəsait mənbələrinin ümumi məbləğinə görə qiymətləndirilir. Risk özünün vəsait mənbələrinin payınını azalması ilə artır.

Əmlak mənbələrinin strukturunun daxili təhlili müəssisənin fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsinin müxtəlif variantlarının qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Bu zaman seçmənin əsas kriteriyası borc vəsaitinin cəlb edilməsi şərtləri, onların «qiyməti», risk dərəcəsi, istifadənin mümkün istiqamətləri və sairədir.

Təşkilati hüquq formasından və növündən asılı olmayaraq istənilən müəssisənin əmlakının formalaşmasının mənbəyi onun öz vəsaiti və borc vəsaitidir.

Özünün mənbələri. Özünün vəsait mənbələrinin (öz kapitalının) məbləği haqqında informasiya balansın passivinin I bölməsində göstərilmişdir. Buna birinci növbədə aşağıdakılar aiddir:

· nizamnamə kapitalı-müəssisə yaradılarkən onun əmlakının formalaşmasına təsisçilərin qoyduqları bütün vəsaitin dəyər ifadəsində əksi;

· ehtiyat kapitalı-qanunvericiliyə uyğun olaraq mənfəətdən ayırmalar yolu ilə müəssisələrdə yaradılan özünün vəsait mənbəyi;

· əlavə kapital. Bu kapital emissiya gəlirləri və əvəzsiz alınmış dəyərlərin yenidən qiymətləndirilməsi üzrə əmlakın dəyərinin artması nəticəsində meydana çıxır;

· yığım fondu və sosail sfera fondları. Bu fondlar müəssisənin sərəncamında qalan mənfəətdən ayırmalar hesabına yaradılır;

Bölüşdürülməyən mənfəət-təmiz mənfəətin bir hissəsi. Bu hissə müəssisənin sərəncamında qalır və balansın tərtib edildiyi tarixdə bölüşdürülmür.

Borc mənbələri. Borc vəsaitinin tərkibi və dinamikası haqqındakı məlumatlar balansın passivinin II bölməsində əks olunur. Ona aşağıdakılar aiddir:

• bankların uzun müddətli kreditləri-bir ildən artıq müddətə alınmış bank ssudaları;

• uzun müddətli borclar-borc verənlərdən (banklardan başqa) bir ildən artıq müddətə alınmış ssudalar;

• bankların qısamüddətli kreditləri-həm ölkədə olan və həm də xarici ölkələrdə olan banklardan bir il müddətinə qədər alınmış ssudalar;

• qısa müddətli borclar-borc verənlərdən (banklardan başqa) bir il müddətinə qədər alınmış ssudalar;

• müəssisələrin tədarükçülərə və podratçılara kreditor borcları. Bu borclar əmtəə-material qiymətlilərinin alınması və ya xidmətlər göstərməsi ilə onun faktiki haqqının ödənilməsi vaxtların arasında yaranır;

• hesablama vaxtı ilə ödəmə tarixi arasındakı vaxtda meydana çıxan büdcə hesablaşmaları üzrə borclar;

• müəssisənin öz işçiləri qarşısında əmək haqqı ödəmək haqqında borc öhdəlikləri;

• sosial sığorta və təminat orqanlarına olan borclar. Bu borclar öhdəliyin meydana çıxması vaxtı ilə onun ödənildiyi tarix arasında yaranır;

• müəssisənin sair təsərrüfat kontragentlərinə borcları.

Vəsait mənbələrinin strukturunu xarakterizə edən əsas göstəricilər sırasına müstəqillik əmsalı sabitliyi əmsalı, maliyyələşdirmə əmsalı, təmin olunması əmsalı daxildir.

Müstəqillik əmsalı:

$$K_{m} = \frac{\text{özünün vəsaiti}}{\text{balansın valyutası}} \cdot 100\%$$

Bu əmsal müəssisənin həm investorlar üçün həm də kreditorları üçün vacibdir. Çünki, bu göstərici mülkiyyətçinin müəssisənin əmlakının ümumi dəyərinə qoyduğu vəsait payını xarakterizə edir.

İnkişaf etmiş bazar münasibətləri ölkələrinin əksəriyyətində belə hesab edirlər ki, əgər bu əmsal 50%-dən çoxdursa və ya 30%-ə bərabərdirsə kreditorların riski minimuma bərabərdir. Belə ki, müəssisənin özünün vəsaiti hesabına formalaşdırılmış mülkiyyətinin yarısını reallaşdıraraq özünün borc öhdəliklərini ödəyə bilər.

Maliyyə sabitliyi əmsalı aşağıdakı formula ilə hesablanır.

$$K_{s.a.} = \frac{\text{özünün vəsaiti + uzun muddətli borc vəsaiti}}{\text{balansın valyutası}} \cdot 100\%$$

Bu əmsalın qiyməti müəssisənin uzun vaxt ərzində öz fəaliyyətində istifadə edə biləcəyi bütün maliyyələşdirmə mənbələrinin xüsusi çəkisini göstərir.

Belə ki, təhlil etdiyimiz müəssisənin mühasibat balansının məlumatları üzrə uzun müddətli kreditlər olmamışdır. Ona görə də maliyyə sabitliyi əmsalının qiyməti əvvəllər hesablanmış müstəqillik əmsalı ilə uyğun gələcəkdir.

Maliyyələşdirmə əmsalı aşağıdakı formula ilə hesablanır.

$$K_{m.ə.} = \frac{\text{özünün vəsaiti}}{\text{borc vəsaiti}}$$

Bu əmsal müəssisənin fəaliyyətinin hansı hissəsinin öz vəsiti və hansı hissənin isə borc vəsaiti hesabına maliyyələşdirdiyini göstərir. Bu əmsal nə qədər yüksəkdirsə banklar və kreditorlar üçün maliyyələşdirmə bir o qədər etibarlıdır.

Əgər maliyyələşdirmə əmsalı 1-dən azdırsa (müəssisənin əmlakının böyük bir hissəsi borc vəsaiti hesabına formalaşıbsa), bu müəssisənin ödəniş qabiliyyətinin olmaması təhlükəsini göstərir və kredit alınması imkanının çətinləşdiyini göstərir.

Lakin özünün və borc vəsaitinin nisbəti arasındakı asılılıq bir çox amillərdən asılıdır. Bir sıra hallarda müəssisənin öz vəsait payı ümumi vəsaitin həcmində 50%-dən azını da təşkil edə bilər. Lakin buna baxmayaraq müəssisə özünün kifayət qədər yüksək maliyyə sabitliyini saxlaya bilər. Bu ilk növbədə fəaliyyəti aktivlərin yüksək dövriyyəsi ilə xarkterizə olunan müəssisələrə reallaşdırılan məhsullara tələbin sabitliyi ilə xarakterizə olunan müəssisələr və daimi xərclərin səviyyəsi aşağı olan müəssisələr (məsələn ticarət vasitəçi təşkilatlara) aiddir.

Eyni zamanda məqsədli təyinatlı aktivlərin (məsələn maşınqayırma sənayesi müəssisələrinin) böyük xüsusi çəkisinə malik olan və uzun dövr ərzində vəsaiti dövr edən kapital tutumlu müəssisələr üçün borc vəsaiti payının 40-50% olması onların maliyyə sabitliyi üçün təhlükəli ola bilər.

Müəssisənin əmlak mənbələrinin strukturunu qiymətləndirərkən onların aktivlərdə yerləşdirilməsi üsuluna böyük diqqət yetirilməlidir. Əgər müəssisənin əsas vəsaiti və onun dövriyyəsinin bir hissəsi müəssisənin öz vəsait mənbələri (öz kapitalı) hesabına formalaşmışsa bunu optimal hesab etmək olar. Qeyd etmək lazımdır ki, bazar iqtisadiyyatı ölkələrində uzunmüddətli passivləri müəssisələrin öz vəsaitlərinə bərabər tuturlar.

Bu məqsədlə investisiyalaşma göstəricisi-özünün kapitalının əsas kapitala olan nisbəti göstəricisi hesablanır.

Öz vəsaiti ilə **təmin olunma əmsalı** müəssisənin maliyyə sabitliyi üçün zəruri olan öz dövriyyə vəsaitinin miqdarını xarakterizə edir. Bu əmsal müəssisənin özünün vəsait mənbələri ilə başqa sözlə özünün kapitalının (balansın passivinin I bölməsinin yekunu), əsas vəsait və sair qeyri-dövriyyə aktivlərinin (balansın aktivinin I bölməsinin yekunu) müəssisənin mövcud dövriyyə vəsaitinin faktiki dəyərinə olan nisbəti ilə müəyyən edilir. Bu faktiki dəyər istehsal ehtiyatları, bitməmiş istehsal, hazır məhsul, pul vəsaiti, debitor borcları və sair dövriyyə aktivləri (balansın aktivinin II və III bölmələrinin yekunlarının cəmi) formasında ola bilər.

$$K_{t.ə.} = \frac{IP - IA}{IIA + IIIA}$$

Burada: I P-balansın passivinin I bölməsinin yekununu;
I A-balansın aktivinin I bölməsinin yekununu;
II A-balansın aktivinin II bölməsinin yekununu;
III A-balansın aktivinin III bölməsinin yekununu göstərir.

Bu göstərici üzrə (0,39-hesabat ilinin əvvəlinə və 0,3-hesabat ilinin axırına) müəssisə 0,1 bərabər müəyyən edilmiş normativi tamamilə uyğun gəlir.

§9. Aktivlərin dövriyyə qabiliyyətinin təhlili

Aktivlərin dövriyyəsinə təsir edən amillər. Hər bir müəssisənin maliyyə vəziyyəti onun aktivlərə qoyulan vəsaitlərinin nə qədər tez real pula çevrilməsindən bilavasitə asılıdır.

Vəsaitin dövriyyədə olması uzunluğu daxili və xarici xarakterli bir sıra müxtəlif istiqamətli amillər məcmusunun təsiri altında müəyyən edilir. Bu amillərdən birinciləri sırasına müəssisənin fəaliyyət sferasına (istehsal və təchizat-satış, vasitəçilik və.s), sahəyə mənsubiyyətini, müəssisənin ölçüsünü aid etmək lazımdır. Müəssisələrin aktivlərinin dövriyyəsinə ölkədəki, iqtisadi situasiyada həlledici təsir göstərir. Təsərrüfat əlaqələrinin qırılması, infilyasiya prosesi ehtiyatlarının yığılmasına səbəb olur ki, bu da vəsait dövriyyəsi prosesini əhəmiyyətli dərəcədə yavaşıdır.

Daxili xarakterli amillərə müəssisənin qiymət siyasətinin, aktivlərinin strukturunun formalaşmasını əmtəə-materil ehtiyatlarının

qiymətləndirilməsi metodikasının seçilməsini aid edirlər.

Aktivlərin dövriyyəsi. Ümumi şəkildə müəssisənin aktivlərinin dövretmə sürəti aşağıdakı formulanın köməyi ilə müəyyən edilir:

$$A_{d} = \frac{\text{reallaşdırmadan daxil olan məbləğ}}{\text{aktivlərin orta kəmiyyəti}}$$

Cari aktivləri dövriyyəsi isə aşağıdakı formula ilə müəyyən edilir:

$$A_{cd} = \frac{\text{reallaşdırmadan daxil olan məbləğ}}{\text{cari aktivlərin orta kəmiyyəti}}$$

Məbləğin miqdarı haqqında informasiya mənbəyi 2№-li forma-Maliyyə nəticələri və onlardan istifadə haqqında hesabat formasıdır.

Balans maddələri üzrə aktivlərin orta kəmiyyəti (miqdarı) aşağıdakı formula ilə müəyyən edilir:

$$\text{Aktivlərin orta kəmiyyəti} = \frac{O_n + O_s}{2}$$

Burada O_n və O_s -müvafiq olaraq ilin əvvəlinə və sonuna aktivlərin miqdarını göstərir.

Bundan sonra künlə bir dövriyyənin davam etmə müddəti müəyyən edilir.

$$\text{Dövriyyənin davam etmə müddəti} = \frac{360}{K_{dövr}}$$

Debitor borclarının dövriyyəsi. Hesablaşmalarda ödəniş qabiliyyəti, likvidlik, təmiz dövriyyə kapitalı göstəricilərindən debitor borcları və ehtiyatlar kimi istifadə edilir. Belə ki, onların nə qədər tez nəqd pul vəsaitinə çevirməsindən asılı olaraq müəssisənin maliyyə vəziyyəti və ödəniş qabiliyyətli olması müəyyən edilir.

Cari aktivlərin tərkibində debitor borcları böyük xüsusi çəkiyə malik olduğuna görə onun vəziyyətini təhlil etmək tələb olunur.

Əmtəələr, işlər və xidmətlərə görə hesablar üzrə və alınmış vekseller üzrə (baxdığımız misalda bu yoxdur) debitor borclarının artım tempinin yüksək olması ona dəlalət edə bilər ki, həmin müəssisə öz məhsullarının istehlakçıları üçün əmtəə ssudaları strategiyasından fəal istifadə edir. Onlara kredit verərək müəssisə faktiki olaraq öz gəlirlərini onlarla bölüşdürürlər. Eyni zamanda müəssisənin ödəmələri gecikdiyi hallarda o, özünün kreditor borclarını artıraraq öz təsərrüfat fəaliyyətini təmin etmək üçün

kreditlər almağa məcbur olur.

Debitor borclarını vəziyyətini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə edirlər.

1. Debitor borclarının dövriyyəsi = $\frac{\text{reallaşdırmadan daxil olan mədaxil}}{\text{orta debitor borcları}}$

Burada

Orta debitor borcları= $\frac{\text{dövrün əvvəlinə debitor borcları+ ilin sonuna debitor borclar}}{2}$

2. Debitor borclarının ödənilməsi dövrü = $\frac{360}{\text{Debitor borclarının dövriyyəsi}}$

3. Cari aktivlərdə debitor borclarının payı = $\frac{\text{Debitor borcları}}{\text{Cari aktivlər}}$ x100%

4. Şübhəli borcların payı = $\frac{\text{Şübhəli debitor borcları}}{\text{Debitor borcları}}$ x100%

Bu göstərici debitor borclarının «keyfiyyətini» xarakterizə edir. Onun artım tendensiyası likvidliyin aşağı düşməsinə dəlalət edir.

Müəssisənin debitor borclarını daha dərindən təhlil etmək üçün hər bir debitor haqqındakı məlumatlar, debitor borclarının məbləği və onun ödənilməsi müddəti göstərilməklə əlavə olaraq onun açılmasını tələb etmək zəruridir. Buna görə də debitor borclarının təhlilinin sonrakı vəzifəsi onun likvidliyinin qiymətləndirilməsi, başqa sözlə müəssisənin borclarının qaytarılmalı olduğunu qiymətləndirilməsidir.

Debitor borclarınıvn vəziyyətinin idarə edilməsi üzrə bir sıra ümumi tövsiyyələrin adını çəkmək olar:

- təxirəsalınmış (vaxtı keçmiş) borclar üzrə alıcılarla hesablaşmaların vəziyyətinə nəzarət;
- bir və ya bir neçə iri alıcının haqqı ödəməməsi nəticəsində yaranmış itkiləri azaltmaq məqsədilə alıcılar dairəsinin genişləndirilməsi;
- debitor və kreditor borclarının nisbətinə nəzarət (debitor borclarının əhəmiyyətli dərəcədə artması nəticəsində müəssisənin maliyyə sabitliyinə təhlükə yaranır);
- haqqlar təcili ödənilərkən alıcılara güzəştlər edilməsi. Bu infilyasiya nəticəsində yaranan itgiləri qismən kompensasiya edir.

Əmtəə və material qiymətləri ehtiyatlarının dövriyyəsi. Müəssisələrin mövcud vəsaitlərlə tamamlanması əmtəə-material qiymətlilərin ehtiyatlarının dövriyyəsindən asılıdır. Ehtiyatların dövriyyəsinin qiymətləndirilməsi onların hər bir növü üzrə (istehsal

ehtiyatları, hazır məhsul, əmtəə və s) qiymətləndirilir. İstehsal ehtiyatları onların hazırlanmasının (əldə edilməsinin) dəyərində nəzərə aldığına görə ehtiyatların dövriyəsi əmsalını hesablamaq üçün reallaşdırılmadan alınan mədaxildən deyil reallaşdırılan məhsulların maya dəyərindən istifadə edilir. Ehtiyatların dövriyyəsi surətini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı formuladan istifadə edilir.

Ehtiyatların dövriyyə əmsalı = $\frac{\text{Reallaşdırılan məhsulların maya dəyəri}}{\text{Ehtiyatların orta kəmiyyəti}}$

Bu zaman

Ehtiyatların orta kəmiyyəti = $\frac{\text{ilin əvvəlinə ehtiyatlar qalığı + ilin sonuna ehtiyatlar qalığı}}{2}$

Ehtiyatların saxlanması müddəti aşağıdakı formula üzrə hesablanır.

Ehtiyatların saxlanılması müddəti = $\frac{360}{\text{əmtəə - material ehtiyatlarının dövriyyəsi}}$

İstehsal və satışın normal gedişi üçün ehtiyatlar optimal olmalıdır. Ölçüsünə görə kiçik, lakin daha mütəhərrik olan ehtiyatların miqdarı onu göstərir ki, müəssisələrin az miqdarda vəsaiti ehtiyatda saxlanılır. Ehtiyatların toplanması məhsul istehsalı və reallaşdırılması üzrə müəssisənin aktivlərin azalmasını göstərir.

§10. Müəssisənin gəlirliyinin təhlili

Aktivlərin rentabelliyi. Müəssisənin sabit fəaliyyət göstərməsi onun kifayət həcmində gəlir (mənfəət) gətirmə qabiliyyətindən asılıdır. Bu qabilliyyət müəssisənin ödəniş qabiliyyətinə təsir göstərir.

Bütövlükdə hər hansı bir müəssisənin fəaliyyətinin nəticəliliyini mütləq və nisbi göstəricilərin köməyi ilə qiymətləndirmk olar. Məsələn, birinci qrup göstəricilərin köməyi ilə bir sıra illər ərzində mənfəətin (balans, məhsul, iş və xidmətlərin reallaşdırılmasından müəssisənin sərəncamında qalan mənfəət) müxtəlif göstəricilərinin dinamikasını təhlil etmək olar. Belə hesablamalar iqtisadi fikirdən çox arifmetik fikri ifadə edir.

İkinci qrup göstəricilər praktiki olaraq infilyasiyanın təsirinə məruz qalmır. Çünki bu özündə mənfəət və kapital qoyuluşlarının (özünün, investisiya edilmiş, borc və s) müxtəlif nisbətlərini özündə

əks etdirir. Qeyd edilən göstəricilərin (bu göstəricilər rentabillik göstəricisi kismi qəbul edilmişdir) iqtisadi mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o müəssisəyə qoyulan hər manat vəsaitə(özünün və ya borc) alınan mənfəəti xarakterizə edir.

Eyni zamanda fəaliyyətin effektiv göstəriciləri sistemində də istifadə edilir. Onların içərisindən aşağıdakılar üzərində dayanaq.

1. Aktivlərin (əmlakın) rentabelliyi

$$\text{Aktivlərin (əmlakın) rentabelliyi} = \frac{\text{Müəssisəni sərəncamında olan mənfəət (№2)}}{\text{Aktivlərin orta kəmiyyəti (balansmalumatlarüzrə hesablanır)}} \times 100\%$$

Bu əmsal aktivlərə qoyulmuş hər manata müəssisələrin aldığı mənfəəti göstərir.

2. Cari aktivlərin rentabelliyi

$$\text{Cari aktivlərin rentabelliyi} = \frac{\text{Müəssisəni sərəncamında olan mənfəət (№2)}}{\text{Cari aktivlərin ortamiqdarı (balansmalumatlarüzrə hesablanır)}} \times 100\%$$

3. İnvestisiyaların rentabelliyi. Əgər müəssisə öz fəaliyyətini prespektivə orientasiya edirsə ona invesitisiya siyasətini işləyib hazırlamaq zəruridir. Bu zaman investisiyalaşma dedikdə daimi və uzun müddətli maliyyələşdirmə başa düşülür. Müəssisəyə vəsait invesitiya edilməsi haqqındakı informasiya haqqındakı informasiyanın özünün və uzun müddətli öhdəliklərin məbləği və aktivlərin qısa müddətli öhdəliklərin məbləği kimi balans məlumatları əsasında almaq olar.

$$\text{İnvestisiyaların rentabelliyi} = \frac{\text{Mənfəət (vergilərödənilənqədərolan)}}{\text{Balansınvalyutası - qısa müddətli öhdəliklər}} \cdot 100\%$$

İnvestisiyaların rentabelliyi göstəricisinə xarici təcrübədə maliyyə təhlilinin investisiyaların idarə edilməsi «ustalığı»nın qiymətləndirilməsi üsulu kimi baxırlar. Buna görə də nə qədər ki, kompaniya rəhbərliyi mənfəətdən ödənilən vergilərinə, məbləğinə, (miqdarına) təsir edə bilmir. Surətdə vergilər ödənilənə qədərki mənfəət miqdarından istifadə edilir.

Öz kapitalının rentabelliyi. Səhmdarlar mənfəət almaq məqsədilə öz vəsaitlərini investisiya şəklində üzvü olduqları müəssisəyə qoyurlar. Buna görə də onların nöqteyi nəzərincə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinin ən yaxşı yolu qoyulmuş vəsaitə görə alınan mənfəətin məbləğidir.

$$\text{Öz kapitalının rentabelliyi} = \frac{\text{Müəssisənin sərəncamında olan mənfəət}}{\text{Özünün vəsait mənbələri (passivin bölməsinin yekunu)}} \times 100\%$$

$$\text{Reallaşdırılan məhsulun rentabelliyi} = \frac{\text{Müəssisənin sərəncamında olan mənfəət}}{\text{Reallaşdırmadan daxil olan mədaxil}} \times 100\%$$

Bu əmsal fəallaşdırılmış məhsulun hər manatına müəssisəyə qədər mənfəət düşdüyünü göstərir. Bu göstərici məhsulun rəqabət qabiliyyətli olmasını qiymətləndirmək üçün orientir ola bilər. Belə ki, reallaşdırılan məhsulun rentabelliyinin aşağı düşməsi həmin məhsullara olan tələbin aşağı olması hesab etmək olar.

Aktivlərin (əmlakın) rentabelliyi və akittivlərin dövriyyəsi göstəriciləri ilə reallaşdırılan məhsulun rentabelliyi göstərici arasındakı mövcud qarşılıqlı əlaqəni aşağıdakı şəkildə təsvir etmək olar:

Aktivlərin rentabelliyi = aktivlərin dövriyyəsi x Reallaşdırılan məhsulların rentabilliyi

Doğrudan da

$$\frac{\text{Müəssisənin sərəncamında olan mənfəət}}{\text{Aktivlərin orta kəmiyyəti}} = \frac{\text{Reallaşdırmadan daxil olan mədaxil}}{\text{Aktivlərin orta kəmiyyəti}} \times \frac{\text{Müəssisənin sərəncamında olan mənfəət}}{\text{Reallaşdırmadan daxil olan mədaxil}}$$

Başqa sözlə desək aktivlərə qoyulan hər manat vəsait hesabına müəssisənin əldə etdiyi mənfəət vəsaitin dövriyyə surətindən və reallaşdırmadan daxil olan mədaxildəki təmiz mənfəət payından asılıdır. Ümumi halda aktivlərin dövriyyəsi reallaşdırmanın həcmindən və aktivlərin orta kəmiyyətindən asılıdır. Dövriyyənin yavaşması və obyektiv səbəblərlə-infliyasiya, təsərrüfat əlaqələrinin qırılması, həm də subyektiv səbəblərlə-əmtəə-material ehtiyatlarının səriştəsiz idarəedilməsi ilə və alıcılarla hesablaşmaların vəziyyəti ilə, həmçinin lazımi uçotun olmaması ilə əlaqədar ola bilər.

§11. Lizinq və faktorinq

Lizinq - bu icarə və icarə münasibətlərinin xüsusi növüdür. Bu bir çox hallarda icarə obyekti kimi avadanlıqlar çıxış etdikdə tətbiq edilir. Lizinqdən istifadə son dərəcədə böyük üstünlüklərə malikdir. İstehsalı təşkil edərkən (və ya onun yenidən qurarkən) əgər siz avadanlığı lizinq şərtləri ilə əldə edirsinizsə çoxlu investisiyaya o qədər də ehtiyacınız olmayacaq. Bundan əlavə lizinqdə bir qayda olaraq icarə haqqının əmtəə formasından (icarə olunan avadanlıqdan istehsal edilmiş əmtəə tədarükündən) istifadə edilir. Bu klassik lizinqdir. Lizinqin müasir forması da mövcuddur. Bu zaman icarə haqqı pul formasında (əmtəə formasında deyil) ödənilir. Partnyorların qarşılıqlı əlaqələrinin belə formalarının digərlərinə də rast gəlmək

olar. Bunlardan tez-tez rast gəlinəni maliyyə icarəsi və ya maliyyə lizinqidir.

Lizinqi ilk baxışda ona oxşar olan maliyyələşdirmə formalarından fərqləndirmək lazımdır. Lizinq yalnız borc vəsaitindən istifadəyə imkan yaradılmasını nəzərdə tutmur, həm də yuxarıda qeyd edildiyi kimi xüsusi əmlak münasibətlərini nəzərdə tutur. Beləliklə, lizinq özündə yalnız avadanlığın müvəqqəti istifadəyə verilməsini deyil, həm də müqavilə müddəti başa çatdırdıqdan sonra avadanlıqdan istifadə edənə onu satmaq imkanı verən əmlak münasibətlərinin xüsusi formasını əks etdirir.

Qeyd etmək lazımdır ki, icarəyə götürülən avadanlığın tam (və ya qalıq) dəyərinin ödənilməsi (icarə haqqı formasında) başa çatdıqdan sonra mülkiyyət hüququ bir partnyordan digərinə (kim ki, onu icarəyə götürüb və icarə haqqını ödəyib) keçir. Bu şərait bir çox hallarda belə münasibətlərin inkişafı zamanı daha cəlbedici moment kimi çıxış edir.

Lizinq münasibətlərinin təşəkküllünün tarixi kökləri orta əsrlərə gedib çıxır. Təsdiq edirlər ki, artıq XI əsrdə Venetsiya tacirləri dəniz lövbərlərini icarəyə verərkən icarə münasibətlərinin bu formasından istifadə edirdilər. Belə münasibətlərin daha erkən təşəkkül tapması haqqında da digərləri vardır. Və az qala bu qədim Şumer dövləti vaxtlarına gedib çıxır. Lakin yalnız 1877-ci ildə, «Bell»telefon kompaniyası öz telefon aparatlarını satmağa deyil icarəyə verməyə başladığı andan «lizinq» anlayışı işgüzar aləmdə işlənməyə başlanmışdır. Əsas fəaliyyət predmeti lizinq olan ilk kompaniya «Yunayted Steyts lizinq korporeyşn» olub. Bu kompaniya 1952-ci ildə ABŞ-ın San-Fransuzs şəhərində yaranmışdır.

Lizinqin növləri:

1. Maliyyə lizinqi bu münasibətlərin elə bir formasıdır ki, bu zaman lizinq verən sonradan istifadəçiyə (lizinq alana) vermək məqsədi ilə avadanlıq əldə edir. Belə avadanlığın dəyəri(üstəgəl verilmiş kreditin faizi) lizinq alan tərəfindən həyata keçirilən fəaliyyət nəticəsindən lizinq verənə hissə-hissə haqq şəklində qaytarılır.

2. Qayıdan lizinq - bu maliyyə lizinqinin növ müxtəlifliyindən biridir. Bu zaman avadanlığın mülkiyyətçisi onu lizinq kompaniyasına sataraq bu avadanlığın lizinqi haqqında saziş bağlayır. Bu halda avadanlığı olan lizinq alan kimi çıxış edir. Bu forma İpoteka borcu ilə qovuşur. Bundan əlavə bu halda qayıdan lizinq girov əməliyyatının alternativi kimi çıxış edir. Bununla belə icarəçi olan mülkiyyət satıcısı

alıcıdan alqı-satqı sazişindən alınan qarşılıqlı razılaşdırılmış məbləği öz sərəncamına alır. Alıcı isə artıq icarəyə verən kimi çıxış edir. Vacibi odur ki, əvvəllər bu mülkiyyətin sahibi olan firma icarədar olaraq öz əvvəlki mülkiyyətindən yeni, spesifik lizinq şərtləri ilə istifadə etməkdə davam edir.

Qayıdan lizinqdə icarə haqqı belə bir sxem üzrə müəyyənləşdirilir: ödəniş məbləği alış zamanı investora ödənilən bütün məbləğin tam ödənilməsi üçün kifayət olmalıdır və investisiya edilmiş kapitalın orta mənfəət normasını təmin etməlidir. İşgüzar fəallığın ümumiqtisadi və ya sahə enişi dövründə müəssisə müvəqqəti çətinliklər hiss etdikdə mənfəət normasını (beləliklə də səhmlər üzrə dividendi) zəruri səviyyədə (əsas rəqiblərin səviyyəsindən aşağı olmamaq şərti ilə) saxlamaq üçün qayıdan lizinq çərçivəsindəki əməliyyatlar rentabilliyin düşməsinin qarşısını almağa, maliyyə nəticələrinin sabitləşməsinə kömək edir. Beləliklə, müəssisəyə əlavə likvid vəsait cəlb etmək hesabına öz maliyyə vəziyyətinin pisləşdiyi və öz səhmlərinin kursunun düşdüyü hallarda (sonradan firmanı udmaq məqsədi ilə birja möhtəkirləri tərəfindən səhmlərin kütləvi surətdə alınması, səhmlərin sahibləri tərəfindən atılması və s.) gözlənilməz nəticələrdən sığorta edir.

Qayıdan lizinqdən həmçinin özünün daşınan və daşınmayan əmlakını balans dəyəri üzrə deyil, daha yüksək bazar dəyəri üzrə satmaq yolu ilə «yenidən qiymətləndirmə» hesabına balansın bərabərləşdirilməsində də müvəffəqiyyətlə istifadə etmək olar. Qərb ölkələrində bu birinci növbədə torpaq və binalara aid edilir.

3. Operativ və ya servis lizinqi özündə ardıcıl olaraq avadanlığı bir neçə lizinqdən istifadə edənə qısa müddətli icarəyə verilməsini əks etdirir. Komputerlər, kseroksler, fakslar, informasiya və təşkilati texnikanın digər mürəkkəb növləri, həmçinin təyyarələr və avtomobillər operativ lizinq obyekti olan əsas avadanlıq növləridir.

ABŞ-da operativ lizinqin geniş miqyasda və fəal tətbiq edilməsinin pioneri «Ay-Bi-Em» kompaniyası hesab olunur. Bu kompaniya kompyüter avadanlıqları və təşkilati texnika bazarında aparıcı firmaların biridir. Həmçinin mülki aviasiya üçün təyyarələr istehsalı sahəsində ixtisaslaşan «Mak-Donnel Duqlas» korporasiyasında operativ lizinqin pionerlərindəndir. Bu firmalar öz sahələrində ABŞ-da deyil həmdə dünya bazarında liderlik edir.

Bütövlükdə operativ lizinq özündə maliyyələşdirmə sahəsində, həmçinin xidmət, təmir, icarə edilən avadanlıqların sazlanması və s. sahələrdə icarəyə verən və icarədar arasındakı

portnyor münasibətlərinin nisbətən geniş dairəsini nəzərdə tutur. Texnikanın sazlanması və təmirinin, həmçinin ona xidmət edən sifarişçinin mütəxəssislərinin peşə təhsilini də öz üzərinə götürən icarə verən avadanlıqdan istifadəni operativ səmərəliliyini təmin edir. Göstərilən bütün servis növləri üzrə icarəyə verənin xərcləri lizinq sazişi üzrə ödənişlərə daxil edilir.

Operativ lizinqin digər mühüm xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, o tam amortizasiya prinsipinə, başqa sözlə avadanlığın dəyərinin tam ödənilməsinə əsaslanır. Bu halda lizinq sazişi adətən avadanlığın amortizasiyasına nisbətən daha qısa müddəti əhatə edir. Sonra isə icarəyə verən ya lizinq müddətinin uzadılmasını (artıq başqa, ilkin şərtlərdən fərqli olaraq daha yaxşı), ya da ki, icarəyə götürülmüş avadanlığın qalıq dəyəri üzrə satışını nəzərdə tutur. Beləliklə avadanlığın üçüncü şəxsin xeyrinə olaraq reallaşdırılması imkanı qalmış olur. Bu xüsusiyyət antiinhisar siyasətinin elementi kimi lizinq üzrə ABŞ-nın mövcud qanunvericiliyində nəzərdə tutulur. Lizinq müqaviləsinin fəaliyyət müddətinin sonunda əmlakın təkrar bazarda yenidən satılması mənfəətin çoxaldılmasının ən münasib vasitələrindən biri hesab olunur. Əlbəttə ki, bu zaman məqbul texniki servis və avadanlıq bazarını yaxşı bilmək lazımdır.

Nəhayət, operativ lizinqin fərqləndirici cəhətlərindən biri də lizinq kontraktları şəraitində icarənin vaxtından əvvəl dayandırılması və avadanlığın geri qaytarılmasıdır. Bu icarəçi üçün fövqəladə dərəcədə vacib şərtdir, cünki, o texnikanın gözlənilməz mənəvi köhnəlmədən sığorta edir, həmçinin əgər ona tələbat yoxdursa icarə edilən əmlakdan vaxtında azad olur.

İcarəyə verən üçün müştərinin icarənin vaxtından qabaq dayandırılmasının mümkünlüyü haqqındakı müqaviləyə qoşulması qədər də birmənalı deyildir. Müştəriyə daha cəlb edici şərtlər təklif etməklə icarə verən öz rəqabət qabiliyətini yüksəldir və bazarını genişləndirir. Lakin bununla birlikdə həm qısa və həm də uzunmüddətli əsasda elmi cəhətdən dəqiq əsaslandırılmış maliyyə proqramı işləyib hazırlamaqla qabaqcıl texnologiyaya və daha mükəmməl modelli avadanlıqları mənimsəməyə olan tələb də yüksəlir.

4. Tam ödənilən lizinq - bu portniyorların qarşılıqlı münasibətlərini uzun müddətli formasıdır. Bunun nəticəsində lizinq alan lizinq üzrə aldığı avdanlığın tam dəyərini və eyni zamanda ondan artıq müəyyən məbləği-lizinq verənin mənfəətini (məsələn, maliyyə lizinqi) hissə-hissə ödəyir.

5. Qismən ödənilən lizinq - bu müqavilə münasibətləri formasında lizinq verən avdanlığın dəyərinin yalnız müəyyən hissəsini özünə qaytarır və göstərdiyi xidmət müqabilində müəyyən mənfəət alır. Bu halda mənfəətin zəruri ölçüsünə bir sıra bu cür müqavilələr (məsələn, operativ lizinq) bağlamaq yolu ilə çatırlar.

6. Livec lizinq (livec lizinq), bu münasibətlərin elə bir formasıdır ki, bu zaman lizinq verən kimi bir neçə kompaniya firma və idarənin birləşməsi çıxış edir. Lizinqin bu formasından iri layihələrin realaşdırılması zamanı istifadə edilir.

7. Əlavə öhdəlikləri özündə birləşdirən lizinq. Müqavilə münasibətlərinin bu formasında lizinq verən öz üzərinə hər hansı bir əlavə öhdəlik (məsələn, texniki xidmət avdanlığın təmiri, sığorta və s.) götürür.

8. Təmiz lizinq. Portniyorların qarşılıqlı münasibətlərinin bu formasında lizinq verən yalnız avadanlığı verir və onun istismarı ilə əlaqədar olan bütün problemlərin həlli lizinq alanın öhdəsinə düşür.

Maşın və avdanlıqların icarəsi sazişi bağlanarkən bir çox hallarda qarşılıqlı münasibətlərin (saziş növlərini) digər formalarından da istifadə edilir:

- rentinq-maşın və avadanlıqların qısa müddətli icarəsi;
- xayrinq-maşın və avdanlıqların orta müddətli icarəsi;
- lizinq-maşın və avdanlıqların uzun müddətli icarəsi.

Lizinq sazişi (lizinq müqaviləsi) şərtləri

Münasibətlərin lizinq formasında iki tərəf lizinq verən və lizinq alan (və ya lizinqdən istifadə edən) qarşılıqlı hərəkətdə olur. Onlar öz aralarında xüsusi qəbildən olan müqavilə-lizinq sazişi (lizinq haqqında müqavilə, lizinq müqaviləsi) imzalayırlar.

Lizinq sazişinin əsası kimi bu halda sahibkarlıq hərəkəti sxeminin işlənib hazırlanan əsas mərhələləri çıxış edir. Bu sxemin işlənib hazırlanması məntiqi mütləq özündə aşağıdakı elementləri (artıq istifadədən çıxmış avdanlığın icarəsi şəraitində) birləşdirir:

1) Lizinq sazişinin predmeti olan avdanlığın tam dəyərinin müəyyən edilməsi. Bu miqdar hər şeydən əvvəl müqavilənin dəyəri kimi çıxış edir. Çünki alındığı anda avadanlığın dəyərini tam müəyyə etmək (qiymətlər dəyişir, qiymətdə güzəştlər olur və s.) çətin olur. Fərz edək ki, tərəflər razılaşırlar ki, alındığı anda avadanlığın tam dəyəri 100 pul vahidi olmuşdur.

2) Tərəflər icarəyə verilən avadanlığın tam normativ xidmət müddətini müəyyən edir. Bu göstərici hər şeydən əvvəl özündə, həmçinin müqavilənin miqdarını əks etdirir və adət (qayda) əsasında,

başqa sözlə hər hansı bir anlayışın daha geniş yayılmış təsviri əsasında müəyyən edilir. Bizim halda fərz edək ki, tərəflər avadanlığın tam normativ xidmət müddətini 5il müəyyən etmişlər.

3) Bundan sonra tərəflər avadanlığın qalıq normativ xidmət müddətini müəyyən edirlər. Fərz edək ki, tərəflər razılığa gəliblər ki, avadanlığın tam normativ xidmət müddəti 5 ildir. Lakin onun 3 ilini lizinq verən tərəfindən işlədilmişdir. Beləliklə avadanlığın qalıq normativ xidməti 2il təşkil edəcəkdir. (5-3)

4) İndi tərəflər avadanlığın normativ qalıq dəyərini əldə etmək imkanı əldə edirlər. Hesablamalar belə bir qayda üzrə həyata keçirilir: avadanlığın tam dəyəri minus amortizasiya yığımları. Bizim misalımızda illik amortizasiya ayırmaları norması 20 pul vahidi (100:5) təşkil edəcəkdir. Avadanlığın 3 il ərzində lizinq verəndə işlədiyi müddətdə amortizasiya fondu 60 pul vahidi (20x3) təşkil edəcəkdir. Beləliklə avadanlığın 40 pul vahidi təşkil edəcəkdir. (100-60)

Qalıq dəyərinin başqa cür də müəyyən etmək olar. Başqa sözlə avadanlığın qalıq normativ xidmət müddəti ərzində amortizasiya fonduna ayrılması nəzərdə tutulan amortizasiya ayırmalarının məbləği kimi müəyyən etmək olar. İllik amortizasiya ayırmalarının norması-20 pul vahidi, avalanlığın qalıq normativ xidmət müddəti-2 il (5-3)

Nəticədə, amortizasiya ayırmalarının yekun məbləği (bu avadanlığın qalıq dəyərinə bərabərdir) 40 pul vahidi təşkil edəcəkdir. Beləliklə istifadəçi (lizinq olan) lizinq verənə 40 pul vahidi ödəməlidir və bundan sonra o hesab edə bilər ki, avadanlıq tamamilə onun mülkiyyətinə keçəcəkdir.

5) İndi tərəflər lizinq alanın icarə haqqı kimi lizinq verənə verəcəyi əmtəənin dəyərini müəyyən edirlər. Əmtəənin qiyməti adi praktika əsasında-həmin anda həmin əmtəə və ya analoji əmtəənin mövcud olan qiymətindən asılı olaraq müəyyən edilir. Fərz edək ki, bizim misalda tərəflər sazişə gəliblər ki, bir əmtəə vahidinin dəyəri 5 pul vahidi təşkil edir.

6) Demək lizinq alan lizinq verənə avadanlığın haqqı kimi (avadanlığın qalıq dəyərinin haqqı) 8 əmtəə vahidi (40:5) verməlidir.

7) Tərəflər həmçinin razılığa gəlirlər ki, bu 8 əmtəə vahidi hansı müddətə-veriləcəkdir. Başqa sözlə lizinq sazişi hansı müddətdə fəalityyətdə olacaqdır.

Bizim misalımızda bütün 8 əmtəə vahidini 1 il ərzində vermək mümkündür. Bir ildən sonra bu şərtlər yerinə yetirilərsə avadanlıq lizinq alanın mülkiyyətinə keçəcəkdir. Əlbəttə ki, burada müxtəlif variantlar ola bilər. Misal üçün mülkiyyət hüququ bir ildən sonra bir

tərəfdən digərinə keçə bilər. Lakin lizinq alan iki, hətda üç il müddətinə əmtəənin lizinq verənə çatdırmağı öhdəsinə götürmüşdür. Bu halda razılaşdırılmış 8 vahiddən artıq əmtəənin hamısının haqqı lizinq verən tərəfindəı adi (ticarət) şərtlərlə ödənilir.

Bu şərtlərdən əlavə tərəflər onların qarşılıqlı münasibətlərinə və ya sazişin səmərliliyi səviyyəsinə təsir göstərə bilən bütün digər halları da razılaşdırmalıdırlar. Əgər bunu bizim misala tətbiq etsək bir sıra xərclər üzrə tərəflərin qarşılıqlı münasibətlərini tənzimləyən şərtlər müqaviləyə daxil ediləcəkdir. Bu şəraitdə tərəflərdən kimin və kimin hesabına bunun həyata keçirilməsi razılaşdırılır:

- avadanlığın lizinq verəndən lizinq alana çatdırılması (nəqliyyat xərcləri);
- lizinq alan təşkilatda avadanlığın quraşdırılması və onun sınaq buraxılışı;
- heyyətin öyrədilməsi (əgər bu tələb olunursa);
- ehtiyat hissələr tədarükü;
- cari və əsaslı təmir.

Dünyada lizinq əməliyyatları üçün mövcud olan və hamı tərəfindən qəbul edilən və kifayət qədər yaxşı (digər firmalarla müqayisədə) fikir formalaşmışdır. Azərbaycan sahibkarlarının öz xarici partniyorları ilə yaranmış münasibətlərində avalanlığın mənəvi (fiziki deyil) aşınmasının nəzərə alınmasına əsaslanana münasibətlərin lizinq forması əhəmiyyətli rol oynaya bilər.

Faktoriq dedikdə sahibkarlar və faktor-firma arasında müəyyənləşdirilən qarşılıqlı münasibətlər sistemi başa düşülür. Bu zaman faktor-firma sahibkarın debitor borclarının ödənilməsini (o vaxt ki, sahibkar əmtəə əldə edir, lakin o bunun haqqını dərhal ödəyə bilmədikdə) öz üzərinə götürür və ya sahibkardan ödəmə haqqında onun hər- hansı bir portniyor olan tələbini (o vaxt ki, sahibkar əmtəə tədarükünü həyata keçirir, lakin alıcı isə ödəmənin təxirə salınmasından istifadə edir) alır.

Faktor-firma rolunda bir çox hallarda banklar çıxış edir. İndi bir çox banklar bank qruplarına çevrilirlər. Onlar sadəcə olaraq bank xidməti ilə məşqul olmurlar, həm də öz strukturunun faktoriq, lizinq injinirinq və konsaltinq kontorları təsis edəcək müştərilərinə kompleks xidməti həyata keçirirlər.

Faktoriq - bu faktor-kompaniya tərəfindən müştərilərin hesabının alınması vasitəsi ilə müştərinin dövriyyə kapitalının kreditləşdirilməsini əlaqələndirən ticarət-komissiyon əməliyyatının növlərindən biridir.

Faktoring müştərilərə universal maliyyə xidməti sisteminin elementlərindən biridir. Bu sistem özündə aşağıdakı xidmətləri birləşdirir: mühasibat, informasiya, reklam, satış, nəqliyyat, sığorta, kredit və hüquqi. Müştərinin özünə isə praktiki olaraq yalnız istehsal funksiyası qalır.

Faktoring əməliyyatların yayılması onunla əlaqədardır ki, müasir dövrdə ödəmənin adi müddəti 1-3 ay arasında tərəddüd edir. Əgər bank belə ödəmələr üzrə tələbləri dərhal ödəyirsə, başqa sözlə, skont şərtlərindən (daha ödəmə) istifadə edirsə onda vəsaitin dövriyyəsi çoxalır. Hansı sahibkarın xeyrinə belə ödəmə həyata keçirilirsə, adətən onda o, qiymətdə 3% həcmində güzəştə gedir. Bu 3 faiz faktor-firmanın mənfəəti hesab olunur.

Debitor borcları-bu mühasibat sənədlərində öz əksini tapan borc hesabıdır. Məsələn, siz əmtəəni partnyorlarımızdan hər-hansı birinə satırsınız, o isə bunun haqqını 3 aydan sonra ödəyəcəkdir. Nəticədə 3 ay müddətində sizin kapitalın bir hissəsi işləməyəcək və sizə heç bir mənfəət gətirməyəcəkdir. Lakin, siz qiymətdə 3 faiz güzəştə gedərək bu pulları faktor-firmadan ala bilərsiniz. O, isə öz növbəsində 3 aydan sonra sizin tədarük etdiyiniz əmtəəyə görə tam məbləği partnyorunuzdan alacaqdır. Və ya əksinə, siz əmtəə alırsınız: bank kontraktın dəyərinin 97%-ni ödəyir (çünki alış vaxtı sizin sərbəst kapitalınız yox idi). Siz isə 3 aydan sonra kontraktı dəyərini 100% həcmində banka ödəyirsiniz.

FƏSİL 21. İNNOVASİYA MENECMENTİ

§1. İnnovasiya anlayışı

İnnovasiya menecmentinin öyrənilməsinə hər şeydən əvvəl onun bir sıra ümumi cəhətlərini nəzərdən keçirməkdən başlamaq lazımdır. Dünya iqtisadi ədəbiyyatında «innovasiya» potensial elmi-texniki tərəqqinin yeni məhsul və texnologiyalarda öz əksini tapması kimi şərh olunur. Müxtəlif alimlər «innovasiya» anlayışını öz tədqiqat obyekti və peredmetlərindən asılı olaraq təhlil edirlər.

Y.P.Morozov geniş mənada innovasiya dedikdə, yeni məhsullar, istehsal, maliyyə, kommersiya və s. xarakterli sosial-iqtisadi və təşkilati-texniki qərarlar şəklində yeniliklərdən mənfəətli, yeni səmərəli istifadəni nəzərdə tutur.

A.İ.Priqojin hasab edir ki, yeniliklər texnika və texnologiyanın inkişafı, onların yaranması, mənimsənilməsi və digər obyektlərə diffuziyasının idarə edilməsi şəklinə düşür.

M.Xuçek qeyd edir ki, «Polşa dilinin lüğətində» innovasiya nəsə yeni bir şeyin, yeniliyin islahatın tətbiqini göstərir.

Fraskati rəhbərliyinə əsaslanaraq (OESP 1993-cü ildə İtalyan şəhəri Fraskatidə qəbul olunub) innovasiya-bazara daxil edilmiş praktiki fəaliyyətdə istifadə olunan yeni və ya təkmilləşdirilmiş proses və yaxud da ki, sosial xidmətlərə yeni yanaşma, həmçinin yeni və ya mütərəqqiləşdirilmiş məhsul şəklini alan innovasiya fəaliyyətinin son nəticəsi kimi müəyyən olunur.

«Elmi-Texniki Tərəqqi» lüğətində innovasiya yeni məmulat növlərinin, texnologiyaların, yeni təşkilati formalarının tətbiqinin və s. işlənib hazırlanmasına, yaradılmasına yönəldilmiş yaradıcılıq fəaliyyətini ifadə edir.

İnnovasiya-ixtiranın və ya ideyanın iqtisadi məzmun aldığı prosesdir.(B.Tviss).

İnnovasiya-bazarda yeni və təkmilləşdirilmiş istehsal proseslərinin və avadanlıqların meydana gəlməsinə gətirib çıxaran texniki, istehsal və kommersiya tədbirləri toplusudur.(F.Nikson).

İnnovasiya- bu elə bir ictimai-texniki-iqtisadi prosesdir ki, onun vasitəsi ilə ideya və ixtiralardan öz xüsusiyyətlərinə görə daha yaxşı məmulatlar və texnologiya yaradılmasına gətirib çıxarır. İnnovasiyanın iqtisadi fayda ya mənfəətə istiqamətləndiyi halda,onun bazara çıxarılması isə əlavə məhsul əldə edilməsinə gətirib çıxara

bilər (B.Sonto).

İnnovasiya-sahibkarlıq ruhu ilə motivləşdirilmiş istehsal amillərinin yeni elmi-təşkilati kombinasiyasıdır.(İ.Şumpeter).

Beynəlxalq standartlara uyğun olaraq innovasiya bazara daxil olaraq bazara daxil edilmiş təcrübi-praktiki fəaliyyətdə istifadə olunan yeni və yaxud təkmilləşdirilmiş proses və ya sosial xidmətlərə yeni yanaşma, yeni və yaxud mütərəqqiləşdirilmiş məhsul şəklini alan fəaliyyətinin son nəticəsi kimi müəyyən olunur.

İnnovasiyanın dərk edilməsinə müxtəlif yanaşmaların təhlili belə bir qənaətə gəlməyə imkan verir ki, innovasiyanın məxsusi məzmunu dəyişikliklərdən ibarətdir və innovasiya fəaliyyətinin və innovasiya menecmentinin əsas funksiyası isə dəyişiklikləri optimal idarə etməkdir.

Müvafiq olaraq, innovasiya menecmenti dedikdə, biz «əmək məhsullarında, istehsal vasitələrində, xidmətlər sahəsində və digər novator fəaliyyətindəki əsaslı dəyişikliklərin elmi idarəedilməsi bacarığı kimi başa düşürük.

Y.Şumpeter bu cür dəyişikliklərin beş tipini fərqləndirirdi.

1) yeni texnika yeni texnoloji proseslərdən və ya istehsalın yeni bazar təminatından istifadə edilməsini;

2) yeni xassələrə malik məhsulun tətbiqini;

3) yeni xammaldan istifadə edilməsini;

4) istehsalın təşkilində və onun material-texniki təminatında dəyişikliklər edilməsini;

5) Yeni satış bazarının meydana çıxmasını.

Elmi-texniki innovasiya aşağıdakıları təmin etməyə borcludur:

- yeniliyə malik olmağa;
- bazar tələbini ödəməyə;
- istehsalçıya mənfəət gətirməyə;

Müasir dövrdə innovasiya sahibkarlığı yeni idarəetmə düşüncəsi ilə, səmərəli təsərrüfatçılıq haqqında ənənəvi təsəvvürləri aşılamaqla və böyük bazar orientasiyası ilə bağlıdır. Məhz yeniləşdirmə bacarığı hesabına dünyanın ən yaxşı şirkətləri uğura nail olurlar və «öz sahələrinin digər şirkətlərinə əziyyət verən böhranlara üstün gələrək hər dəfə güclü olurlar»

Yeniliyin yaradılması prosesi daima bərpa olunandır və qeyri-sabit xüsusiyyətlərə malik bazara istiqamətlənir. Bu birincisi, yeni elmi ideyaların və perespektivli məhsulların işlənib hazırlanması axtarışının daima dəstəklənməsini, və ikincisi isə inteqrasiya əlaqələrini saxlamaqla idarəetmə səlahiyyətlərinin maksimum qeyri-

mərkəzləşdirilməsinin səmərəli və çevik şəkildə idarə edilməsini özündə ifadə edir.

Firmanın təşkilat strukturunun layihələşdirilməsi zamanı müəyyən edici rol qeyri-mərkəzləşdirməyə məxsus olmalıdır. Konkret yeniliyin yaradılması prosesinin rəhbəri lazımi səlahiyyətlər və uyğun məsuliyyətlə təmin olunur. Uzun illər ərzində belə hesab edilib ki, elmin və texnikanın inkişafının dəqiq planlaşdırılması proqnozlaşdırılan nəticələrin alınması ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Buna əsaslanan mütəxəssislər innovasiya proseslərinin idarə edilməsinin təşkilati sistemini formalaşdırmışlar.

Bu gün menecmentin nəzəriyyəçiləri və praktikləri belə qənaətə gəlirlər ki, bazarda yeni məhsulların çeşidinin və sayının çoxaldılması, həmçinin onların artırılması üçün onların həyat tsiklini ixtisarı ilə əlaqədar olaraq firmada novator ideyaların yüksək sıxlığı vacibdir. İdarəektmənin innovasiya üslubunun tərəfdarları hesab edirlər ki, yaxşı yenilikçilik mühitinin yaradılması üçün həll edici rola firmaların müxtəlif bölmələrində qabaqcıl təcrübənin həvəsləndirilməsi, entuziastlara onların ideyalarının reallaşdırılması imkanlarının yaradılması zəruridir. Bununla yanaşı qeyd etmək lazımdır ki, innovasiyaların yayılması elə bir prosesdir ki onun forması və surəti komunikasiya kanallarının güclü olmasından, informasiyanın təsərrüfat subyektləri tərəfindən qavranılması xüsusiyətlərindən və s-dən asılıdır. İnnovasiyanın nüfuz etməsi isə yeniliyin komunikasiya kanalları ilə müəyyən zaman çərçivəsində sosial sistemin üzvləri arasında ötürülməsi prosesidir. Ötürülmənin və difuziyanın (nüfuzetmənin) vəzifəsi isə informasiya menecmenti kimi hər hansı bir elm sahəsi hüdudlarından nəzərdən keçirilə bilər.

§2. İnnovasiya menecmenti və elmi-texniki siyasət

İnnovasiya menecmenti kompaniyanı idarəetmənin rəhbərliyin ali səviyyəsində həyata keçirilən strateji idarəetmə istiqamətlərindən biridir.Onun məqsədi aşağıdakı sahələrdə firmaların elmi-texniki və istehsal fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyən etməkdir: yeni məhsullar işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi (innovasiya fəaliyyəti); buraxılan məhsulun modernləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi; ənənəvi məhsul növləri istehsalının daha da inkişaf etdirilməsi; köhnəlmiş məhsulların istehsalatdan çıxarılması.

İnnovasiya menecmentində əsas diqqət strategiyanın işlənib

hazırlanmasına və onun reallaşdırılmasına istiqamətlənmiş tədbirlərə verilir. Yeni növ məhsullar işlənib hazırlanması və buraxılması firmanın strategiyasının daha üstün istiqamətləri olur.

Firma üzrə innovasiya siyasətinin həyata keçirilməsi bütövlükdə aşağıdakıları nəzərdə tutur:

-innovasiya fəaliyyətinin plan və prqramının işlənib hazırlanması;

-yeni növ məhsullar işlənib hazırlanması gedişinə və onun tətbiqinə nəzarət edilməsini;

-yeni növ məhsullar yaradılmasının layihələrinə baxılmasını;

-vahid innovsiya siyasətinin həyata keçirilməsini: istehsal bölmələrində bu sahənin fəaliyətinin əlaqələndirilməsini;

-innovasiya fəaliyyəti prqramının material və maliyyə resursları ilə təmin edilməsini;

-innovasiya fəaliyətinin ixtğisaslı heyyətlə təmin edilməsini;

-innovasiya problemini ideyadan seriyalı məhsul istehsalına qədər kompleks şəklində həll etmək üçün müvəqqəti qruplar yaradılmasını.

İri firmalarda tədqiqat işləri və istehsalı vahid prosesdə birləşdirən vahid elmi-texniki kompleks yaradılması innovasiya fəaliyyətinin inkişafının müasir mərhələsinin əsas xüsusiyyətlərindən biridir. Bu «elm-istehsal» tsiklinin bütün mərhələlərində sıx əlaqə olmasını nəzərdə tutur.Bütöv (tam) elm-istehsalat-satış sisteminin yaradılması obyekttiv olaraq qanunidir. Bu elm-texniki tərəqqi və firmanın bazar münasibətlərinə istiqamət götürülməsi tələbi ilə şərtlənir.

XX əsrin 80-cı illərindən başlayaraq müasir firmaların innovaiya siyasətində elmi-texniki və istehsal-satış fəaliyyəti istiqamətində yeni meyllər özünü aydın surətdə göstərməyə başladı. Bu hər şeydən əvvəl buraxılan məhsulun çeşidində satışla bağlı olan texniki xidmətlərin (injinirinq mühəndis-məsləhət xidməti lizinq, məsləhət və digər) genişləndirilməsi ilə müşayət olunan yeni elm tutumlu məmulatların xüsusi çəkisini yüksəltməyə cəhd etməkdə özünü göstəridi. Digər tərəfdən isə ənənəvi məhsullar istehsalına çəkilən xərclərin aşağı salınmasına cəhd edilməsində özünü göstərməkdədir.

Bu meyl öz güclərini yüksək texniki mürəkkəbliyə malik olan məhsullar işlənib hazırlanması və istehsalına cəmləşdirən (radio elektron texnikası, xüsusi ilə EHM və mikro prosesorlar, rabitə vasitələri, aviokosmik texnika, enerji avadanlığı, avtomatlaşdırma

vasitələri və s) ABŞ-ın maşınqayırma sahəsində fəaliyyət göstərən trans milli korporasiyalarının texniki siyasətində özünü qabarıq şəkildə göstərir. Onlar belə məmulatlar buraxılmasının inhisara alınması hesabına kapitalın tez bir zamanda amortizasiyasını təmin etməyə; maşın və avadanlıqlar bazarının ayrı-ayrı bölmələrində liderliyi saxlamağa cəhd edirlər. Eyni zamanda onlar rəqabət qabilliyyətini yüksəltmək məqsədilə maşınqayırmanın ənənəvi sahələrində istehsal xərclərinin əhəmiyyətli şəkildə aşağı salınmasına cəhd edirlər.

§3. Yeni məhsulların işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi

1) «Yeni məhsul» anlayışı. İstehsalı və satışı mövcud çeşidə əlavə edilən yeni adlı əmtəələri adətən yeni məhsullar adlandırırlar. Mövcud məmulatların sadə təkmilləşdirmələri buna aid deyil. Yeni məmulat ya prinsipial cəhətdən tam yeni məhsul ola bilər, yada ki, məhsulun özünü dəyişdirmədən yeni mexanizmlərin və qurğuların kombinasiyası ola bilər.

İnnovasiya prosesinin məqsədini aşağıdakılarla izah etmək olar:

- məsələnin yeni texniki həllini tapmaq-ixtiranının yaradılması;

- elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktur işlərinin (ET və TKİ) aparılması;

- məhsulun seriyalı istehsalının qaydaya salınması;

- paralel qaydada satışın hazırlanması və təşkili;

- yeni əmtəələrin bazarda tətbiqi;

- texnalogiyanın daima təkmilləşdirməsi və məhsulun rəqabət qabilliyyətinin yüksəldilməsi ilə bazarlarda möhkəmlənməyi.

«İnnovasiya fəaliyyəti firmanın marketinq fəaliyyətinin üzvü tərkib hissəsini təşkil edir. Bu xüsusi ilə elm tutumlu məhsullar istehsalı ilə məşqul olan firmalara aiddir. Onlarda ET və TKİ-n xidmətinin marketinq xidməti ilə daha sıx qarşılıqlı təsirləri müşahidə olunur.»

ET və TKİ bölməsi istehlakçılardan daxil olan ideya və işləmələrin transformatoru olur. Onlar məhsul üzrə marketinq proqramının işlənib hazırlanmasında fəal iştirak edirlər. Tələbatın öyrənilməsi ilə ET və TKİ-ri arasında əks əlaqə mövcuddur. Bu əks əlaqə ET və TKİ-ri prosesində istehlakçıların tələbatlarını maksimum

dərəcədə nəzərə almağa və optimallaşdırmaq məqsədi ilə yeni məmulatların texniki-iqtisadi göstəricilərinə uyğun olaraq bu tələbatda düzəlişlər aparmağa imkan verir.

«Firmanın innovasiya siyasətində başlıca məsələlər ET və TKİ-nin əsas məqsədini formalaşdırmaq, onun aparılması müddətinin müəyyən etmək, konkret praktiki məqsədlər şəkilində nəticələri qiymətləndirmək, yeni məhsulların tətbiqi müddətini qısaltmaqdır.»

Yeni məhsullar işlənib hazırlanması sahəsindəki dəqiq siyasət informasiya toplanmasına və təkliflər işlənib hazırlanmasına istiqamət verir. Bu isə öz növbəsində inadla yeni imkanlar axtarılmasına gətirib çıxarır və tədqiqat qrupları üçün motivasiya yaradır.

2) İnnovasiya prosesinin əsas mərhələləri.

1-ci mərhələ. Daxil olmuş ideyaların sistemləşdirilməsi:

- bazardakı texnoloji dəyişikliklər haqqında, ET və TKİ-ləri bölməsindən, istehsal şöbələrinin marketinq xidmətindən, firmanın satış aparatından, ticarət vasitəçilərindən, son istehlakçılardan (arzu, tələb, reklamasiya) daxil olan yeniliklər haqqında informasiya toplamaq;
- məhsulun işlənib hazırlanması və mənimsənilməsinə münasibətdə, riskin dərəcəsi və ölçüsünün müəyyənləşdirilməsində firmanın potensial imkanları haqqında informasiya toplamaq;
- məqsədli bazarlar və onların inkişafının uzun müddətli meylləri haqqında informasiya toplamaq.

2-ci mərhələ. Aşkar edilmiş ideyaların seçilməsi və yeni məhsul ideyalının işlənib hazırlanması:

- ideyanın imkanlarının və praktiki olaraq reallaşdırılmasının müəyyən edilməsi;
- yeni və ənənəvi məmulatın texnaloji ümumiliyi dərəcəsinin aydınlaşdırılması;
- yeni məhsulun firmanın imici və strateji inkişafının uyğunluğu.

3-mərhələ. Yeni məhsulun iqtisadi effektivliyinin təhlili-marketinq proqramının işlənib hazırlanması:

- ideyanın kankret layihə şəklini aldığı halda məhsulun texniki cəhətinin işlənib hazırlanması;
- məhsulun texniki-iqtisadi xarakteristikasının, müəyyən edilməsi, onun keyfiyyət və istehlak xüsusiyyətlərinin qiymətləndirməsi;
- potensial bazar tələbatının və satışın həcminin

qiymətləndirilməsi;
- yeni məhsulun yaradılmasına və mənimsənilməsinə çəkilən xərclərin (investisiyaların) və yeni məhsulun özünü ödəmə müddətinin müəyyən edilməsi;
- yeni məhsullar istehsalı üçün zəruri olan xərclərin miqdarı: texnoloji, maşın və avadanlıqlar, xammal və material, kadr heyəti, maliyyə;
- yeni məhsulun mənimsənilməsi müddəti və onunla bazara çıxmaq;
-yeni məhsul istehsalının rentabelliyinin (mənfəətliliyinin) təhlili və qiymətləndirilməsi –məhsul üzrə marketinq proqramının işlənib hazırlanması.

4-cü mərhələ. Yeni məhsul yaradılması:

-firmanın bölmələri üzrə vəzifələri bölüşdürməklə yeni məhsulun konkret inkişaf proqamının işlənib hazırlanması;
-nümunə yaradılması və texniki sınaq keçirilməsi (ekoloji cəhətdən təmizliyin, təhlükəsizliyin yoxlanılması və s);
-əmtəənin adının, onun əmtəə nişanının tərtibinin, qablaşdırılmasının markirovkasının müəyyən edilməsi.

5-ci mərhələ. Bazarda testləşdirmə:

-qiymət və digər kommersiya şərtləri ilə (qiymətdə kreditdə güzəştlər edilməsi və s) üç aydan az olmayan müddətdə məhdud bazarda testləşdirmə;
-optimal reallaşdırma kanalının seçilməsi;
-reklam vasitələri və metodlarının seçilməsi;
-texniki xidmətin təşkili.

6-cı mərhələ. Məhsul üzrə marketinq prolqamı əsasında yeni məmulatın istehsalatda (kütləvi, seriyalı) tətbiqi haqqında qərar qəbul edilməsi. Bu özündə aşağıdakıları əks etlirir:

-yeniliklərin kommersiya cəhətdən əsaslandırılması: satışın həcmi, məhsulun rentabelliyi, tələb və tələbatın ödənilməsi dərəcəsi, satış kanalı və metodları, bu tip məhsulların satışı təcrübənin olması; firmanın bazardakı məşhurluğu və şöhrəti; alıcılar və istehlakçılarla olan əlaqələrin sabitliyi;
-firmanın istehsal imkanları: mövcud güclərdən istifadə edilməsi, resurslarla, ixtisasalı heyətlə təmin olunma;
-maliyyə imkanları: kütləvi istehsala və satışa qoyulan investisiyanın ümumi məbləği: maliyələşdirmə mənbələri, nəzərdə tutulan nəticələr hesabat dövründə mənfəətlilik və ya zərərlə işləmək;

-normativ göstəricilərə-standartlara, ölkədə məhsul satılmasını nəzərdə tutan dövlət normalarına uyğunluq;

-yeniliyin patent müdafiəsinin təmin edilməsi.

Yeni məhsul üzrə marketinq proqramında mühüm meyar kimi bütövlükdə firmanın məqsədinin reallaşdırılmasında yeni məhsulların tətbiqinin qiymətləndirilməsindən istifadə edilir. Bunlar aşağıdakılardır:

-yeni məmulat satışının həcmi;

-yeni məmulatların tətbiqi ilə əlaqədar olaraq digər əmtəələrin reallaşdırılmasındakı dəyişikliklər;

-yeni əmtəələr istehsalında mənfəətə nail olmaq vaxtının qiymətləndirilməsi. Yeni əmtəələrin işlənib hazırlanması, istehsalına və satışına çəkilən xərclərin özünü ödəmə müddəti adətən beş il hesab edilir. Bu beş il kütləvi istehsalın başlanmasından itkisiz məhsul istehsalına nail olmasına qədər olan vaxtı əhatə edən üç illik dövr də daxildir.

Əgər yeni məmulat texnaloji cəhətdən artıq istehsal edilən məhsullara yaxındırsa bu kampaniyanın mövcud olduğu güclərdən istifadə etməyə və onların effektivliyini yüksəltməyə imkan verir. Bundan başqa yeni məhsulları reallaşdırmaq üçün reallaşdırma metodları artıq qaydaya salınmış mövcud satış şəbəkəsindən istifadə edilməsi də ciddi üstünlüklər əldə etməyə imkan verir. Bu halda yeni məmulatların satışı reallaşdırma və əmtəələrin bərəkəti ilə bağlı olan əlavə xərclər çəkilməsini tələb etmir.

Yeni uğurlu məhsul dəqiq toplanmış informasiya fəaliyyətinin nəticəsidir.

İşlənib hazırlanan yeni məhsulların effektliyinin qiymətləndirilməsinin müxtəlif metodları mövcuddur:

a) ekspert mülahizələri; b) gözlənilən mənfəət normasının müəyyən edilməsi; c) ehtimal yanaşma; ç) gözlənilən mənfəətin dinamikasının qiymətləndirilməsi və ya bir sıra amilləri nəzərə almaqla qiymətlər şkalasından istifadə edilməsi; e) çoxölçülü qiymət meyyarı: sahənin cazibədarlığı: ona rəqiblrin nüfuz etmə imkanları; rəqabət qabiliyyətinə yeni məhsulun və bütövlükd firmanın təsiri; artıq istehsal edilən əmtəələrin təkmilləşdirilməsi üçün işlənib hazırlanmış layihələrdən isitifadə imkanları; yeni əmtəələrin istehsalı və satışının firmanın maliyyə vəziyyətinə təsiri.

Yeni məhsulun işlənib hazırlanmasında firmanın müxtəlif bölmələrinin iştirakı dərəcəsinin firmanın fəaliyyət sferası və onun istehsal etdiyi məhsulun xarakteri ilə müəyyən edilir. İstehlak

əmtəələri istehsal olunan şirkətlərdə yeni əmtəələrə münasibətdə firmanın siyasətinin müəyyən edilməsində başlıca rolun marketinq üzrə mütəxəssislərə məxsus qəbul edilmişdir. İstehsal təyinatlı məhsullar istehsalı üzrə ixtisaslaşan şirkətlərdə isə texniki siyasətin müəyyən edilməində ET və TKİ bölməsi daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Yeni məhsulun işlənib hazırlanması təşəbbüsünün marketinq fəaliyətinin idarə edilməsi üzrə mütəxəssisdən daxil olması marketinq tədqiqatlarının nəticələrin özündə əks etdirir. Belə marketiq tədqiqatları nəticəsində bazardakı tələb və təklifi haqqında, bazara analoji məhsullar çıxaran rəqiblər haqqında, firmanın texnoloji tələbatları və imkanları haqqında informasiyalar əldə edilir.

Əgər yeni məhsullar, işlənib hazırlanması ideyası ET və TKİ bölməsinin özündə daxil olursa, bu yeni ideyaların toplanması və yığılması üzrə məqsədyönlü tədqiqatlar aparılmasının, hər hansı bir konkret ideya və prespektivli məhsul haqqında daxil olan informasyanın müntəzəm olaraq öyrənilməsinin bu sahədə tədqiqatlar aparılmasının nəticəsi kimi qəbul edilməlidir. Firmalar innovasiya fəaliyətinin stimullaşdıran yeni ideya mənbələrinin genişləndirilməsinə, onların fasiləsiz axınının təmin edilməsinə və bununi üçün əlverişli şərait yaradılmasına cəh etməlidirlər.

Firmanın innovasiya fəaliyətinin güclənən bazar orictasiyası öz əksini elm tutumlu məhsullar işlənib hazırlanmasında istehlakçıların praktiki iştirakının genişlənməsində və innovasiya prosesinin müxtəlif mərhələlərində onun mənimsənilməsində tapır. Bu əhəmiyyətli dərəcədə bir tərəfdən istehsalçının sabit satış bazarı ilə təmin olunmasına və daimi müştərilərə malik olmasına cəhd etməsi ilə əlaqədardır. Digər tərəfdən isə istehlakçı yeniliyfə yalnız öz düzəlişini etmir, həm də yeniliyin işlənib hazırlanması, işğtehsalı və mənimsənilməsi gedişinə nəzarət edə bilir. Bir sıra hallarda sifarişçi yeni ideyanı və texniki məsələlərin təşəbbüsçüsü kimi çıxış edə bilər və eyni zamanda onun həll edilməsində və xüsusən də yeni məhsulun xüsusiyətlərini müəyyən edilməsində, prototipinin yaradılmasında iştirak edə bilər. Bu istehsalçılarla sifarişçilər arasında möhkəm əlaqələr yaranmasına gətirib çıxarır. Bu zaman istehsalçı təkcə müəyyən məhsulun təchizatçısı kimi deyil sonı stehlakçının tələbat və sorğularına istiqamətlənmiş marketinq fəaliyyətinin iştirakçısı olur.

İstehlakçıların yeni məhsulun yaradılmasına cəlb edilməsi yeniliklərin sitimullaşdırmasının mühüm amillərindən biridir. Bu tip

stimullaşdırmadan sənaycnin aviasiya, maşınqayırma və dəzgahqayırma kimi sahələrində. həmçinin praktiki olaraq bütün ölkələrin cihaz qayırma sənayesində daha cəniş yayılmışdır. Burada istehlakçılar-yeni məhsulların sifarişçiləri tədarükçülərə firmanın elmi-tədqiqat və istehsal proqramına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bunun nəticəsidə məsələn, Almaniya firmalarında mühəndislər və layihələndiricilər dəzgahqayırma məhsullarının sifarişçiləri ilə yeni məhsul ideyasının yaranmasından başlanmış ərzaq prototipinin yaradılmasına və qiymətləndirilməsinə qədər olan proseslərdə idarəedicilərlə nisbətən daha yaxın və sıx əlaqələrə malik olurlar.

ABŞ və Yaponiyanın adı çəkilən sahələrə aid olan şirkətlərində informasiya mübadiləsi və fərdi istehlakçılara xidmət üzrə ixtisaslaşdırılmış bölmələr yaradılmışdır. Məsələn, ABŞ nın «İBM», «Ceneral Elektrik», «Ceneral motors», «Prokter Toyota» kimi trans milli şirkətləri informasiya kanalı kimi istehlakçılarla yaxşı təşkil edilmiş əlaqə sistemi yaratmışlar.

Pioner texnologiyası və yeni məhsul buraxaraq İBM istehlakçılarla daimi məsləhətləşmələr keçirilməsinin təşəkkül tapmış sistemindən geniş istifadə edirlər. Bunun nəticəsində də firmanın buraxdığı EHM-larının differansiyası və ixtisaslaşdırılması gücləndirilmişdir.

İnnovasiya prosesinin son məqsədi yeni məhsulun və onun rentabelli, kütləvi, seriyalı istehsalının kammersiya cəhətdən mənimsənilməsidir. Bura tədqiqat və işləmələrin lap başlanğıcdan istehsalata istiqamətləndikdə, zəruri olan avadanlığa kapital qoyuluşunu artırmağa real imkan olduqda, elm-istehsal tsiklinin ayrı-ayrı mərhələlərini unifikasiya etmək mümkün olduqda və nəhayət yeni məhsulun bazarı və istehlakçıların tələbatlarına uyğun olmasını qabaqcadan müəyyən edilməsi hallarında nail olunur. Belə çətinliklərin mövcud olması üzündən yeni məhsullar yaradılması üzrə işləmələrin yalnız o qədər də böyük olmayan hissəsi istehsalatda tətbiq edilir. Məsələn, Amerika şirkətlərində yeni məhsul layihələrinin yalnız 15%-i kammersiya istehsalı mərhələsinə çatır, bazara çıxarılan yeni məhsul növlərinin isə yalnız 62%-i istehlakçılar tərəfindən qəbul olunur.

ABŞ-nın 120 şirkətində aparılmış tədqiqatların nəticələri göstərir ki, aparılan bütün təcrübə konstruktor işləmələrin 65%-dən çoxu yeni məhsula çevrilmir. Amerikanın 50 şirkətində aparılan başqa bir sorğuya görə onların ET və TKİ-nə çəkilən xərclərinin

yarısı yeniliklərə yönəldilməsinə baxmayaraq kammersiya cəhətdən uğursuz olmuşdur, bazar tərəfindən qəbul olunmuş yeniliklərin 30%-isə qısa bir müddətdən sonra mənfəətlə işləyə bilməmişlər. Amerika iqtisadçılarının hesablamalarına görə bazara çıxarılan yeniliklərin müvəffəqiyyət qazanmaq ehtimalı 70%-dən çox olmur. Buna görə də böyük xərclər tələb edən yeniliklərin həyata keçirilməsinə və yalnız maliyyə vəsaitləri və resurslarla təmin olunmuş iri şirkətlərin imkanları çatır.

Yeni məhsul və texnologiyaların istehsala tətbiqi zamanı baş verən bir çox uğursuzluqların səbəblərini mütəxəssislər adətən yeniliklərin tələblər əsasında deyil, yeni biliklər bazasında meydana çıxması ilə izah edirlər.

Yeni məhsulların və texnologiyaların mənimsənilməsində iri şirkətlərin müstəsna rol oynaması onunla izah edilir ki, yalnız iri şirkətlər innovasiya prosesinin son mərhələsinə-kütləvi istehsalın başlanmasına kapital qoyuluşları etmək imkanlarına malik olurlar. Çünki, məhz bu mərhələ xüsusi istehsal güclərinin yaradılmasını tələb edir.

ABŞ xüsusi bölməsində həyata keçirilən xərclərin demək olar ki, dörddə üç hissəsi illik dəyəri 100 milyon dollardan artıq olan nəhəng şirkətlərin elmi-texniki layihələrinin maliyələşdirilməsi sərf olunur.

Yeni məhsulun istehsala hazırlanması prosesində artıq vəsait və vaxt sərf edilməsindən qaçmaq məqsədi ilə uğursuz ideyalardan ilkin mərhələdəcə yaxa qurtarmaq yolu ilə nəticələrin mərhələlər üzrə qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Yeni məhsulların hazırlanması, tətbiq edilməsi və istehsalatda sınaqdan çıxardılması firmanın rəqabət qabilliyyətini artırmaq və istehsal edilən məhsulun həyat tsiklinindəki uyğunsuzluqlarından onun asılılığını aradan qaldırmaq vasitəsi kimi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Müasir dövrdə məhsulların yeniləşdirilməsi son dərəcədə yüksək templə gedir. Məsələn, ümumi maşınqayırma, avtomobil sənayesi və cihazqayırma sahələrində məhsulların 60% və bəzən də daha çox hissəsi 5 il müddətində yenilənir. Elektron sənayesində isə yeni məhsullar hər il və ya iki ildən bir dəyişir.

§4. İnnovasiya menecmentinin təşkilati formaları

Müasir şəraitdə iri firmalarda elmi-texniki fəaliyyətin idarə edilməsinin sabit mexanizmi yaranmışdır. Bu mexanizm elm və

istehsalın inteqrasiyası prosesinin xüsusiyyətlərini; tədqiqatların və işlərin bazar münasibətlərinə daha çox orientasiya edilməsini; firmanın strateji mövqeylərinin müəyyən edilməsinə bazar amillərinin təsirinin gücləndirilməsini əks etdirir. Yeni vəzifələr həm üfüqi (idarəetmənin bütün səviyyələri arasında) və həm də şaquli (elm-istehsal-satış zənciri bölmələri arasında) əlaqələr sistemində dəyişikliklərə gətirib çıxardı.

XX əsrin 80-ci illərindəki yeniliklərdən biri istehsal və ənənəvi məhsullar buraxılışının idarə edilməsinin, ümumi sistemindən ayrılan innovasiya prosesinin idarə edilməsinin birləşmiş sisteminin meydana çıxması və inkişafı oldu. Yeniliklərin işlənib hazırlanması və tətbiq edilməsi fasiləsiz idarə edilən bir prosesə çevrildi.

Yeniliklərin idarə edilməsinin yeni sistemi «İBM», «General elektrik», «Matsusita», «Mitsubisi», «Soni» və digər bu kimi iri maşınqayırma konpaniyaları tərəfindən qəbul edildi. Onların vəzifəsi yeniliklərlə və firmanın inkişafının perespektiv istiqamətləri ilə məşğul olan bölmələri qərarların qəbulu prosesinin sadələşdirilməsinə, ixtisaslaşdırma hesabına yeni məhsullar işlənib hazırlanmasına və tətbiqinin sürətləndirilməsinə uyğunlaşdırmaqdır.

İnnovasiya proseslərinin idarəedilməsinin daha çevik və kompleks sisteminin yaradılması, perespektivli məhsullar işlənib hazırlanmasına istiqamətlənmiş idarəetmənin təşkilati forma və funksiyalarının, həmçinin idarəetmə üslubunun yenidən qurulmasına istiqamətlənmiş yeni təsərrüfat mexanizmi yaradılması yeniliklər yaradılması və tətbiqini stimullaşdırır və ideyanın meydana çıxmasından onun tətbiqinə qədər olan innovasiya prosesinin hər tərəfli idarə edilməsini təmin edir. Təşkilati nöqteyi-nəzərdən belə mexanizm yeniliklərin idarə edilməsi texniki siyasətin reallaşdırılması ilə məşğul olan şöbə və xidmətlərin idarəetmə strukturunun müxtəlif səviyyələrində cəmlənməsini nəzərdə tutur. Eyni zamanda bunlar arasında qarşılıqlı təsirlərin və kordinasiyanın qaydaya salınmış sistemi fəaliyyət göstərir.

XX əsrin 70-ci illərində qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə struktru yaradılarkən idarə bölmələrində əmtəə prinsipi üzrə ixtisaslaşdırılmış ET və TKİ, marketinq və satış şöbələri yaradıldı. Buna görə də «elmi-tədqiqat-istehsal-satış» tsikli xətti proses kimi həyata keçirilirdi, başqa sözlə ET və TKİ şöbəsində işlənib hazırlanan məhsul konsepsiyası, mühəndis-texniki sənədlər və məhsul prototipi ardıcıllıqla istehsal və sonra isə satış şöbəsinə verilirdi. Nəticədə yeniliyin reallaşdırılması tsiklinin hər bir

mərhələsinə məhsul yaradılmasının əvvəlki mərhələlərində iştirak etməmiş tamamilə yeni həyət qəb edilirdi. Beləliklə də istehsal şöbəsi çərçivəsində işlənib hazırlanma, istehsal və satış üçün məsuliyyət bir qrup icraçılardan digərlərinə keçirdi. Belə yanaşma istehsal şöbəsi çərçivəsində ixtisaslaşdırma səviyyəsinin yüksək səviyyədə olduğunu əks etdirir və yeni məhsullar kimi ənənəvi məmulat növlərinin ayrılıqda maliyyələşdirilməsi və planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İnnovasiya prosesinin belə təşkili vaxtı ilə geniş yayılmışdı və bir çox kompaniyalarda hələ də effektli şəkildə davam etməkdədir.

XX əsrin 80-ci illərdə elmi-texniki tərəqqinin elm tutumlu sahələrdə coşqun inkişafı innovasiyanın idarəedilməsi prosesini müstəqil idarəetmə obyekti kimi ayrılmasını nəzərdə tutan yeni idarəetmə sisteminə keçilməsini şərtləndirdi. Nəticədə ET vəTKİ istehsal və satış bölmələri arasındakı şaquli əlaqələrdən istifadə edən innovasiya fəaliyyətinin hər tərəfli idarə edilməsinin çevik strukturu meydana gəldi. Beləliklə, istehsal bölmələrinin ET və TKİ, istehsal və satış şöbələri arasında olduğu kimi idarəetmənin müxtəlif səviyyələrindəki, funksional şöbələr arasındakı razılaşdırılmış fəaliyyətin gücləndirilməsi tələb olunurdu.

XX əsrin 80-ci illərində təşəkkül tapmış innovasiya prosesinin idarə edilməsi sistemi aşağıdakıları nəzərdə tuturdu.

1)-yüksək səviyyədə ixtisaslaşdırılmış bölmələr yaradılmasını (Şuralar, Komitələr və ya texniki siyasətin işlənib hazırlanması üzrə işçi qrupları);

2)-İnnovasiya fəaliyyətini əlaqələndirmək üçün ayrı-ayrı məhsullar üzrə mərkəzi xidmətin yaradılmasını;

3)-yeni məhsulların işlənib hazırlanması üzrə mərkəzlər və ya məqsədli layihə qruplarının ayrılmasını;

4)-istehsal bölmələrinin tərkibində innovasiya fəaliyyəti ilə məşğul olan ET və TKİ şöbələrinin, laboratoriyalarının, elmi mərkəzlərin rolunun yüksəldilməsini;

5)-vençur bölmələrin və innovasiya fəaliyyətini stimullaşdıran xüsusi fondların yaradılmasını;

6)-yeniliklər sahəsində məsləhət xidməti köməyinin təşkilini;

7)-yeni texnologiyanın mənimsənilməsi üzrə xüsusi sahə laboratoiyalarının yaradılmasını.

İxtisaslaşdırılmış bölmələr- texniki siyasətin işlənib hazırlanması üzrə şuralar, komitələr və işçi qrupları əsasən elm tutumlu məhsullar isitehsal edən iri firmalarda yaradılır. Onların

vəzifəsi innovasiya prosesinin həlledici istiqamətlərini müəyyən etməkdən və qərarlar qəbul etmək üçün direktor şurasına konkret təkliflər verməkdən ibarətdir. Adətən belə bölmələrə istehsal şöbələrinin rəhbərləri, mərkəzi xidməti aparatının, elm-tədqiqat və təcrübə konstrak işləri şöbələrinin və satış xidməti şöbələrinin nümayəndələri daxil olur.

Məsələn, yeni məhsulun planlaşdırılması komitəsinə marketinq ETTKİ, maliyyə, satış şöbələrinin rəhbərləri, həmçinin istehsal bölmələrini rəhbərləri daxil olurlar. Planlaşdırma üzrə komitə müxtəlif bölmələrin elmi-texniki fəaliyyətini koordinasiyasını yeniliklər sahəsində vahid strategiyasının aparılmasını həyata keçirir və idarəetmənin yuxarı səviyyəsində qəbul edilən yeniliklərin planlaşdırılması məsələləri üzrə qərarlar işləyib hazırlayırlar. Eyni zamanda qabaqcıl texnologiya üzrə koordinasiya komitəsi də bu işdə vacib rol oynayır.

İnnovasiya fəaliyətinin koordinasiyasını həyata keçirən ayrı-ayrı məhsulların inkişafı üzrə yaradılan mərkəzi xidmət belə fəaliyyətə kompleks yanaşmanı təmin edərək, vahid texniki siyasət, işləyib hazırlayır və müxtəlif istehsal bölmələrində, həmçinin digər mərkəzi xidmətlərdə həyata keçirilən innovasiya fəaliyyətini koordinasiya edir və ona nəzarət edir.

Bir çox qabaqcıl şirkətlərdə («General Motors», «ATT», «Nissan», «Tosibo»)və s. belə vəzifələri mühəndis xidməti və ya texniki mərkəzlər və regional şöbələrlə əlaqə üzrə xidmətlər həyata keçirirlər.

ETTKİ şöbələrinin mərkəzi xidmətləri ilə istehsal bölmələrinin maraqlarının razılaşdırılması ideyaların birgə müzakirəsi elmi-texniki layihələrin planlaşdırılması və qiymətləndirilməsi yolları ilə həyata keçirilir. Müxtəlif xidmətlərin nümayəndələrinin təqdim etdiyi yeni layihələrin birgə müzakirəsi Yapon şirkətlərində xüsusilə geniş yayılmışdır. Onlar tədqiqatlar və işləmələrin istehsal bölmələrinə verilməsi prosesini yüngülləşdirməklə bərabər yeniliyini tətbiqi və mənimsnilməsi mərhələlərinin effektliyini yüksəldir.

Yeni məhsullar bölməsi- bu müstəqil təsərrüfat bölməsi olaraq bütövlükdə firma çərçivəsində innovasiya fəaliyyətinin koordinasiyasını, məqsəd və texniki inkişaf istiqamətlərinin razılaşdırılmasını innovasiya fəaliyyətinin plan və proqramının işlənib hazırlanmasını, tətbiqi gedişinə nəzarət edilməsini; yeni məhsullar yaradılması layihələrinə baxılmasını həyata keçirir.

Yeni məhsullar üzrə işlənib hazırlanmaları və elmi

tədqiqatlar aparan, istehsalı həyata keçirən layihə-məqsədli qruplar müəsəqil təsərrüfat bölmələri olub konkret məmulat və ya layihənin ideyadan seriyalı istehsalına qədər olan innovasiya prosesini kompleks şəkildə həyata keçirmək üçün yaradılır. Onlar firmaların idarə edilməsinin orta səviyyəsində yaradılır və bilavasitə ali rəhbərliyə tabe olur. Belə qruplar marketinq, ETTKİ, mühəndis-konstruktur və planlaşdırma kimi mərkəzi xidmətlərin birinin tərkibində də yaradıla bilər. Müvəqqəti və daimi əsasda yaradılan məqsədli qruplar yaradıcı axtarışların effektli təşkilinə, prespektivli məhsulların işlənib hazırlanması və onların bazara çatdırılmasına kömək edir. Məqsədli (axtarışlı) qruplar müxtəlif müddətlərə: 2-3 ildən 10 ilə qədər və bir sıra hallarda daha uzun müddətə yaradılır.

Layihə- məqsədli qruplar yaradılmasına belə bir yanaşma da mövcuddur, yeni ixtiraçı – yeni məhsulun yaradıcısı (tədqiqatçı və ya mühəndis) məqsədli qrupun rəhbəri olur və konkret yeni məhsulun işlənib hazırlanması və tətbiqinə bilavasitə cavabdeh olur, başqa sözlə ixtiraçı öz ideyalarını özü həyata keçirərək yeniliyin tətbiq edilməsinqdə maddi cəhətdən də maraqlı olur. Bu halda firmadaxili idarəetməinin qeyri-mərkəzləşdirilməsinə əsaslanan yeniliklərin çevik və hərtərəfli idarə edilməsi prinsipi reallaşır.

Layihə-məqsədli qruplar öz hərəkətlərini firmanın digər bölmələri ilə razılaşdırmağa borclu deyillər, onların yeniliklərin işlənib hazırlanması və mənimsənilməsi üçün özlərinin xüsusi motivasiya sistemləri vardır. Onlar yeniliklərin rentabelliyi və maliyyələşdirilməsi məsələlərinin həllində yalnız firmanın idarə edilməsinin yuxarı rəhbərliyinə tabe olurlar. Adətən, ilkin olaraq tərkibi 10-15 nəfərdən ibarət olan (məsələn «İBM», «Soni», «Matsusita» şirkətlərində olduğu kimi) o qədər böyük olmayan qruplar yaradılır. Sonradan isə onlar elm - istehsal prosesinin bütün mərhələlərini özündə birləşdirərək tərkibi bir neçə yüz nəfərə qədər olan yeni biznes sferasının inkişafı üzrə müstəqil elm - istehsal bölmələrinə və ya komplekslərinə çevirilirlər . Məsələn «İBM» şirkətində yuxarı rəhbərliklə razılaşdırılmadan istehsal və marketinq strategiyasını özləri seçən onlarla bölmə fəaliyyət göstərir. Bununla yanaşı «İBM» şirkətində yeni məhsulların işlənib hazırlanması üzrə müvəqqəti texniki və layihə qrupları yaradılır.

İnnovasiya prosesinin təşkilinin yeni formalarından biri də inkişaf mərkəzləridir. Onlar firmanın əsas fəaliyyət sferaları ilə əlaqədar olmayan müstəqil təsərrüfat bölmələrinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Belə mərkəzlər üçün yeni məhsul tətbiqinin ilkin

mərhələsində satış həcminin genişləndirilməsini stimullaşdıran və bazar mövqeylərinin tutulmasına kömək edən təsərrüfat fəaliyyəti göstəriciləri müəyyənləşdirilir. Eyni zamanda mərkəzin rəhbər və heyyətinin stimullaşdırılması aşağıdakı qaydada həyata keçirilir: belə hesab edirlər ki, əməkdaşların əmək haqları və idarəedicilərin mükafatlandırılması mərkəzin kommersiya fəaliyyətinin nəticələrindən asılıdır; eyni zamanda yeni məhsulun istehsalı və satışı ilə əlaqədar olan kommersiya riskləri və uğursuzluqları öz ardınca inzibati sanksiyalara və cərimələrə səbəb olmur.

Yeni sistemdə yeniliklərin idarə edilməsində ETTKİ şöbələri istehsal bölmələrində əvvəllər olduğuna nisbətən daha mühüm rol oynamağa başlayırlar. Onlar yalnız yeni perespektivli ideyaların axtarılması və işlənilməsini həyata keçirmirlər, həm də onların tezliklə mənimsənilmə, istehsal və satış mərhələsinə çatdırılmasını da həyata keçirirlər. Buna görə də onlar yeni nəsil məhsullar üçün elmi-texniki baza yaradılmasında daha maraqlı olurlar. Müasir şərait heyətin ETTKİ şöbəsi ilə istehsal manqaları çərçivəsində istehsalı təmin edən şöbələr arasında ki, qarşılıqlı mübadiləsinin güclənməsi, eyni zamanda heyyətin mərkəzi labaratoriyalardan tətbiqi tədqiqatlar labaratoriyası da daxil olmaqla digər bölmələrə keçirilməsini müntəzəm olaraq birgə məsləhətləşmələrin keçirilməsini tələb edir. ETTKİ şöbəsinin rolunun artırılmasını, həmçinin onun maliyyələşdirilməsi məbləğinin həcminin çoxalması da sübut edir. Bu məbləğ müvafiq istehsal manqasını satış həcmini 3%dən 10%-ə qədərini təşkil edir.

Vençur bölmələri iri şirkətlərdə xüsusi «risk kapitalı» fondunun yaradılması əsasında təşkil edilir. Ötən əsrin 80-ci illərində ABŞ-ın «risk kapitalı qoyuluşları» üzrə ixtisaslaşdırılmış 509 şirkətində 44-ü bilavasitə iri firmalara məxsus olmuşdur. Vençur fondlarının vəsaitləri çox vaxt yeni fəaliyyətə başlayan böyük olmayan firmalara qoyulur. Onlar isə son nəticədə ya iri firmalar tərəfindən udulur, ya da ki, onlarla uzunmüddətli firmalar arası əlaqə yaradılır.

Yenilikləri stimullaşdıran xüsusi mərkəzləşdirilmiş fondları şirkətin mənfəətinin bir hissəsi hesabına yaradılır və yeni məhsulun seriyalı istehsalının tətbiqinin surətləndirilməsində istifadə olunur. Məsələn, «General elektrik» şirkətində mərkəzləşdirilmiş fondlar hesabına bütün firmanın fəaliyyəti üçün əhəmiyyət kəsb edən tədqiqatlar və işləmələr maliyyələşdirilir. Bu vəsaitdən sonradan tətbiq fondu (vençur fondu) yaradılır. Bu fonddan müstəqil vençur

firmaların, ya da ki, korporasiyaya məxsus olan vençur firmalarının yaradılmasına investisiya qoymaq üçün istifadə edilə bilər. Mərkəzləşdirilmiş fondlar innovasiya layihələrinin və firmanın ümumi strategiyasının əlaqələndirilməsinə kömək edir.

İstehsal bölmələrindəki yenilikləri stimullaşdıran fondlar istehsal bölmələrinin tələbatının ödənilməsi ilə əlaqədar olan tətbiqli xarakterli ETTKİ-ni stimullaşdırmaq üçün yaradılır. Belə fondlar bölmələrə öz planlarına elmi-texniki proqramları daha fəal daxil etmək imkanı verir.

Məsləhət və ya analitik qruplar tədqiqatçılardan, idarəedicilərdən və funksional bölmələrinin nümayəndələrindən ibarət tərkibdə iri şirkətlərdə (məsələn «Mitsubusi») yaradılır. Onun funksiyalarına aşağıdakılar daxildir:

- texnologiyanın inkişafının və yeni məhsula tələbatın proqnozlaşdırılması;
- perspektiv ideyanın seçilməsi;
- tədqiqat tematikasının müəyyən edilməsi;
- xüsusi layihələr çərçivəsində istehsal bölmələrində işləyən alimlərin və mühəndislərin işinin koordinasiyası;

Bu qruplar firmanın elm-istehsal fəaliyyətinə aid olan geniş əhatəli məsələlərin məsləhətçisi keyfiyyətində çıxış edirlər.

§5. Yaponiya və ABŞ firmalarında innovasiya menecmenti

Yaponiya kompaniyalarında aparılan tədqiqatlar innovasiya prosesinin idarə edilməsinin təşkilində layihə qruplarından (müvəqqəti və daimi) istifadəyə üstünlük verildiyini göstərir.

Məlumdur ki, Yapon firmaları dünya bazarlarını yeni növ məhsullar işləyib hazırlamaqla əldə edirlər. Məsələn, «Seyko» kampaniyası ilk dəfə olaraq mayc kristallardan istifadə saatlar işləyib hazırladı və bununla da dünya bazarının böyük bir hissəsini öz əlinə aldı. «Xonda» kampaniyası o, qədər də böyük olmayan yüksək keyfiyyətli motosikl modeli işləyib hazırladı və tezliklə bu model öz dərəcəsinə görə hakim mövqe tutdu. Bu «Kenon» kampaniyasına və gəmilər inşa edən «Mitsusita» firmasına da aiddir.

Yapon firmaları öz kampaniyalarının texnologiyası əsasında yeni əmtəələrin yaradıcılıqla işləyib hazırlanmasına böyük əhəmiyyət verirlər. Onlar innovasiya fəaliyyətinə kompleks şəkildə yanaşılmasında geniş istifadə edilir. Onlarda yeni məhsullar işlənib

hazırlanması xidməti adətən kampaniyanın fəaliyyətinin bütün sferalarını əhatə edir.

Amerika firmalarında olduğu kimi Yapon kampaniyalarında da yeni ideyaların nisbətən az bir hissəsi məhsullarda modelləşərək kütləvi istehsalda tətbiq edilir və bazarda satışa çıxarılır. Müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən Yapon firmalarında 1980-cı ildə keçirilmiş sorğunun nəticələrinə görə şəxsi ideyalarının 33%-i texniki işləmə mərhələsinə qədər gəlib çatmışdır. Onlardan 47%-i kommersiya işləmələri mərhələsinə və onların reallaşdırılmasının proqnozlaşdırılması imkanları mərhələsinə gəlib çatmışdır. Onlardan isə, yalnız 56%-i tam qəbul edilmiş və nümunələrdə maddiləşərək kütləvi istehsala buraxılmış və bazara gedib çıxmışdır. Kütləvi istehsalda və istehlakçılarda tam reallaşan ideyaların xüsusi çəkisi 8,7% təşkil etmişdir. Beləliklə hər dörd yeni məhsuldan yalnız biri istehlakçılar tərəfindən qəbul edilir və müvəffəqiyyətlə bazarda reallaşdırılır.Buna görə də bir məlumatın müvəffəqiyyəti üçün 18 yeni ideya irəli sürmək lazımdır.

Yapon kampaniyalarındakı bir çox uğurlu ideyalar ali idarəedicilər tərəfindən və ya onların idarəetmənin aşağı həlqələri ilə qarşılıqlı təsiri prosesi nəticəsində irəli sürülür. Məsələn, az zəhərləyici «Xonda» mühərrikləri «Seko» kvars saatları, avtomatik fokusirovkalı,»Konisi» kameraları, «Keno» surətçıxarma maşınları, «Sumatomo» firmasında informasiyanın ötürülməsi üçün optik liflər, «Torey» kompaniyasında «Ultrasyut» sintetik dəri istehsalında olduğu kimi.

Yapon kompaniyalarında aparılmış sorğuya əsasən yeni məhsulun işlənib hazırlanması haqqındakı ideyanın mənbəyi cavabların sayı üzrə əksilən qaydada düzülmüşdür (bax cədvəl 21.1.)

50-70 kompaniya

1. İnkişaf şöbəsi
2. Satış şöbəsi
3. İstehsal- texniki şöbə.
4. İstehlakçılar.
5. Ali rəhbərlik

30-40 yaxın kompaniya

6. Tədqiqat lobaratoriyası.
7. Planlaşdırma şöbəsi
8. Satış şəbəkəsi

Cədvəl 21.1

Yeni məhsulun hazırlanması üçün informasiya mənbələri

İnformasiyanın növləri	Cavabların üstünlüyünə görə yapon firmalarındakı nəticələr
1	2
Bazarın tələbatı	1.Məmulat-analoqdan istifadənin təhlili. 2.Satış sisteminə daxil olan informasiya. 3.Ticarət vasitəçilərinin hesabatları və təklifləri. 4.Satışın tez artan bölmələrinin tədqiqi. 5.İstehsal edilən məhsul növlərinin nöqsanlarının tədqiqi. 6.Tələbatın ödənilməsini aşkara çıxarmaq üçün bazarın xüsusi olaraq tədqiqi. 7.Əvəzedicilər haqqında informasiyalar. 8.İstehlakçıların sifariş və tələbnamələri. 9.Alıcılardan götürülən müsahibələr. 10.Mühüm xam mal növləri haqqında informasiyalar. 11.Tədarükçülərin informasiyaları. 12.Bazar kuratorunun informasiyası.
Rəqib məmulatı	1.Rəqabət aparılan firmalarda yeni məmulatlar işlənib hazırlanması tendensiyası. 2.Digər kompaniyaların, o cümlədən xarici kompaniyaların uğurlu məmulatları. 3.Sərgilərdə və mağazalarda əmtəə- analoqların və ya qohum əmtəələrinin müşahidə edilməsi.
Elm və texnikada yeni məmulatların ruşeymləri.	1.Rəqib kompaniyanın elmi-tədqiqatlarının istiqamətləri 2.Patent informasiyası. 3.Texnika və texnologiya üzrə ekspertlərin fikirləri. 4.Əmtəələrin istismarı, onlardan istifadə üzrə ekspertlərin fikirləri. 5.Akademik jurnal nəşrlərindəki məqalələr. 6.Elmi konfranslar və yığıncaqlar və hesabatlar.
Yeni üstünlüklərin və zəif cəhətlərin aşkar edilməsi.	1.Marketinq. 2.Tədqiqat potensialı. 3.İstehsal fəaliyyəti

6-15 kompaniya.

9.Ticarət vasitəçiləri.

10. Universitetlər.

11. Digər tədqiqat təşkilatları

12. Sıravi işçilər.

Yapon kampaniyalarında yeni məhsulların tətbiqindən alınan müvəffəqiyyətin mühüm amilləri aşağıdakılardır:

1) kompaniyanın ali rəhbərliyinə köməklik göstərməsi.
2) uğurlu təşkilati struktur: samballı tədqiqat potensialı və marketinq fəaliyyəti sahəsində geniş imkanlar;
3) müvəffəqiyyətin ali meyarı kimi yeni əmtəələr işləyib hazırlayanların bazarın tələbinə istiqamətlənməsi. Bunun üçün həmin əmtəəyə nəzərən bazarın bütün şəraitinin dəqiq öyrənilməsi;
4) yeni məmulatlar işlənib hazırlanmasında iştirak edən adamların davranışı, həmçinin bu prosesin güclü iştirakçılarının mövcudluğu;
5) yeni məhsulun unikallığı

ABŞ kompaniyalarında yeni məhsullar işlənib hazırlanmasına çəkilən xərclər aşağıdakı qaydada bölüşdürülür (smeta xərclərinin faizi)

-fundamental (bazis) tədqiqatlar.- - - - - - - - - - - - - 3-6

- tətbiqi işləmələr - - - - - - - - - - - -

resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı olan bir sıra əsas cəhətləri nəzərdən keçirək.

İnnovasiya firması-xüsusi ETTKİ əsasında yaradılan məhsul (və yaxud ETTKİ-nin özləri öz nəticələrini satış məqsədi ilə həyata keçirirlər) istehsal edən şirkətdir.

İnnovasiya prosesləri və sahibkarlığına istiqamətlənən müasir menecmentin modelləri, idarəetmə üslubları P.Drükerin müəyyən etdiyinə görə aşağıdakı metodoloji ilkin şərtlərə və rəhbərliyin alətlərinə əsaslanır:

1. Fəaliyyətdə olan təşkilatda yeniliyin işlənib hazırlanması və tətbiqini burada çoxdan məskunlaşmış struktur bölmələrinə və xidmət şöbələrinə tapşırmaq olmaz, çünki idarəetmə ənənəvi təşkilati quruluşları və onlarda yerləşmiş motivasiya amilləri (təşkilati davranışın motvasiya amilləri) təbiətcə təfəkkürün innovasiya üslubuna uyğun gəlmir. Bütün dəyişikliklərin mərkəzləşdirilmiş direktiv idarəetmə və nəzarət sistemi dağıdıcı, destruktiv kimi qəbul edir, ona görə ki, onlar işlərin vərdiş şəklini almış qaydasını pozurlar; optimal istiqamətli (P.Drükerə görə) və ya təfəkkürün adaptiv formalı (R.Akoffa görə) adlanan bütün yeni işçiləri inamsızlıqla qrşılayırlar. Yenilik, nəsə prespektivsiz təsiri bağışlayır və qeyri şüuru, bəzən isə şüurlu müqavimətə tuş gəlir. Fəaliyyət göstərdiyi sahədən asılı olmayaraq mövcud quruluş bölmələri əsasən ancaq ekstensiv artıma ən yaxşı halda isə mövcud olanın modernləşdirilməsinə qabildir.

2. Qeyd edək ki, təşkilatda fəaliyyət göstərən innovasiya quruluş bölmələrinə lazımi hüquqlar və eləcə də fəaliyyətin son nəticələrinə görə maddi məsuliyyət həvalə edilməlidir. O, da qeyd olunmalıdır ki gələcəkdə bu innovasiya bölmələri sərbəst firmalara çevrilə bilər. Əksər tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, istehsal-təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin son nəticələrinə görə məsuliyyət təkcə innovasiya bölməsinin rəhbərinin üzərinə yox, həm də şirkətin ali rəhbərliyinin də üzərinə qoyulmalıdır.

3. Hesab etmək olar ki, İntraprenerstva ideyası ənənəvi («köməkçi») bölmələrə də tətbiq oluna bilər. (Baş enerji bölməsi elmi laboratoriyalar və. s.)

İnsanlarsız hər hansı bir təşkilat mövcud ola bilməz. Bütün böyük və kiçik təşkilatlar üçün insanları idarəetmə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Şübhəsiz ki, əmək resurslarının idarə edilməsi kiçik innovasiya firmalarının fəaliyyəftinin vacib cəhətlərindən biridir. Təşkilat öz məqsədlərini müəyyən edərkən rəhbərlik onlara nail olmaq üçün vacib resursları planlaşdırır, amma çox zaman insan

resurslarının planlaşdırılmasına lazımi diqqət ayrılmır.

İnsan resurslarının planlaşdırılması bölmələri komplektləşdirilməsi üçün planlaşdırma proseduralarının tətbiqini təcəssüm etdirir. Əmək resurslarının planlaşdırılmasına konkret məqsədin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan insanların lazımi miqdarının müəyyən edilməsindən başlamaq lazımdır. Özünün gələcək tələbatlarını müəyyən edərək rəhbərlik onların ödənilməsi proqramının işlənib hazırlanmasına keçməlidir. Proqram özündə konkret qrafiki və təşkilatın məqsədlərini həyata keçirməsi üçün tələb olunan işçilərin muzdla cəlb edilməsini və hazırlanması üzrə tədbirləri birləşdirir. Namizədlərin seçilməsi onların qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq qabiliyyətləri nəzərdə alınmaqla baş verməlidir.

Kadrların səmərəli seçilməsi özündə insan resurslarının keyfiyyətinə ilkin nəzarətin formalarından birini təcəssüm etdirir.

Dünya təcrübəsində Yapon menecmenti ən məşhur menecment məktəblərindən biri kimi qəbul edilir. Uğurun əsas tərkib hissəsi-insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon şirkətləri tantənəli surətdə orta və ali təhsil müəssisələrinin məzunlarının içərisində daha çox layiq olanlarını yalnız istismar müddətinə yox həm də işə qəbul edirlər. Təcrübəli işçinin rəhbərlik altında hazırlanmasının tam kursu bir ildir, bundan sonra işləmək bacarığını sübut edən şəxs təqdim edilmiş tələblərə uyğun olaraq daimi işə qəbul edilir. Yapon firmalarının əməkdaşları arasında yüksəlmək hüququ uğrunda daimi rəqabət gedir. Yüksək illik əmək göstəriciləri olan namizədləri beş-yeddi ildən sonra orta həlqənin meneceri vəzifəsini tutmaq hüququ vardır. İrəliləmək və lazım olan nəticələri əldə etmək üçün şirkətə, onun maraqlarına sadiqliyi nümayiş etdirmək lazımdır, təşəbbüs göstərmək lazımdır və çalışmaq lazımdır ki, firmanın rəhbərliyində belə bir fikir formalaşsın ki, məhz bu işçi bacarıqlıdır və daha yüksək yer tutmağa layiqdir. Firma öz işçilərinə özlərini tam işə həsr etdikləri şəraitdə məşğulluğa zəmanət verir. 55-60 yaşa çatdıqda o, təqaüdə çıxaraq cavanlar üçün yeri azad etməlidir.

Müasir şəraitdə kiçik innovasiya firması öz uğurlu inkişafı və rəqabət qabilliyyətliyi üçün kadrların potensiallığının hər tərəfli yüksəldilməsi ilə daima məşğul olmaldır.

Kollektivdə sosial adaptasiya. Kollektivə gələrkən insan özü ilə əvvəl qazanılmış təcrübə və baxışları gətirir, bunlar da çox vaxt yeni çərçivəyə sığmır. Əgər firma rəhbərliyi işçinin yeni iş yerində uğurlu olmasında maraqlıdırsa o işçiyə yeni şəraitdə işə psixoloji və sosioloji adaptapsiyada kömək etməlidir. Təşkilatla sosal adaptasiya

dövründə insanda işə yeni münasibət formalaşır. Edqar Şeyn sosial adaptasiyanın « hakimiyyət tellərini qavramaq prosesi kimi, təşkilatda və onun bölmələrində vacib olanın öyrənilməsi və dərk edilməsi prosesi kimi» müəyyən edir.

İstehsal fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. İşçi kollektiva adaptasiya olunduqda və öz işinin səmərəli icraçısı məqsədi ilə lazımi hazırlıq aldıqdan sonra onun əməyinin səmərəliliyinin müəyyən edilməsinin yeni mərhələsi başlayır. Kiçik innovasiya firmaları üçün bu mərhələ işçi qüvvəsinin potensialının inkişafı üçün istifadə edilən əsas metodlardan biridir. Hər bir işçinin səmərəliliyi barədə informasiyanın yığılması rəhbərə onların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini aparmağa imkan verir; bu haqda öz tabeçiliyində olanlara məlumat vermək və əgər onların davranışları qəbul edilmiş davranışa uyğun deyilsə ona düzəlişlər etmək imkanı vermək lazımdır. Əgər işçi təşkilatın standartlarına uyğun işləmək istəmədiyi və ya bacarmadığı halda, təşkilatın məqsədlərinin həyata keçməsi naminə onunla əmək müqaviləsini pozmaq vacibdir. Bununla bərabər fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi rəhbərliyə imkan verir ki, daha yaxşı işçiləri müəyyən etsin və onları real olaraq onların nailiyyətləri səviyyəsinə (onları daha yüksək vəzifəyə keçirərək) qaldırsın. Amma xidməti irəliləmə haqqında qərar qəbul edərkən rəhbərlik yalnız o işçiləri yüksəltməlidir ki, onların yeni vəzifə öhdəliklərinin səmərəli icrası bacarıqları olsun.

Rəhbər kadrların hazırlanması. Kiçik innovasiya firmalarının uğurlu fəaliyyətində birinci dərəcəli vəzifələrdən biri nümunəvi rəhbər kadrlarının hazırlanmasıdır. Rəhbər kadrların uğurla hazırlanması üçün hərtərəfli təhlil və planlaşdırma lazımdır. Birincisi-təşkilat fəaliyyətin köməyilə öz menecerlərinin bacarıqlarını müəyyən etməlidir. İkincisi işin məzmununun təhlili əsasında rəhbərlik müəyyən etməlidir ki, bütün xətti və mənteqə tipli vəzifələrdə öhdəliklərin icrası üçün hansı bacarıqlar və biliklər tələb olunur. Bu təşkilata onu aydınlaşdırmağa imkan verəcəkdir ki, rəhbərlərdən hansı bu və ya digər vəzifənin tutulması üçün müvafiq ixtisasa daha çox uyğundur və hansının əlavə təhsilə ehtiyacı var. Üçüncüsü-bu məsələləri həll etdikdən sonra rəhbərlik digər vəzifələrə keçirilmək və ya mümkün xidməti irəliləmə üçün nəzərdə tutulmuş şəxslərin hazırlanması cədvəlini işləyib hazırlayırlar.

Yaponiyada kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması xüsusi diqqətə layiqdir. Firmanın hər bir işçisi, bir qayda olaraq, peşəkar biliklərinin inkişafı üçün bir neçə xüsusi kurs öyrənir və buna

qeyri-iş vaxtının həftədə 15 saatını sərf edir. Təkmilləşdirməni və ya yenidən hazırlanmanı isə idarəetmə heyəti, bütün texniki mütəxəssislər və istehsal işçiləri keçir.

İdarəetmə kadrlarının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi və təşkilatda mühazirələr, konkret iş situasiyalarının təhlili, sərbəst qiraət, işgüzar oyunlar və treninq yolu ilə həyata keçirilə bilər.

§7. Elmi-texniki sahədə yeni təşkilati quruluşlar

Qərb ölkələrinin elmi-texniki siyasətinin tərkib hissəsi məhəlli elmi-texniki siyasətdir ki, bu da ölkənin ayrı-ayrı regionlarında ETS-nin inkişafının tənzimlənməsi və genişləndirilməsinə, kiçik innovasiya biznesinin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılan xüsusi zonaların və qurşaqların yaradılmasına yönəldilib.

Sahibkarlıq zonaları aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

- işsizliyin səviyyəsinin aşağı salınmasına kömək, durğunluqda olan şəhərlərin və regionların təsərrüfatında yeni iş yerlərinin yaradılması;
- milli azlıqların iqtisadi və sosial inkişafına kömək edilməsi.

Zonaların qarşısında yeni elm tutumlu firmalar, ilk növbədə inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılan kiçik və orta vençurların «yetişdiricisi» olmaq vəzifəsi qoyulur.

Risk kapitalının federal və ştat subsidiyalarının, vergi güzəştlərinin alması imkanlarının genişləndirilməsi üzrə tədbirlər görülür. Ştatlar tərəfindən yaradılan sahibkarlıq zonaları ilə yanaşı, federal sahibkarlıq zonaları da yaradılır ki, onlarında birincilərdən əsas fərqi odur ki, onlar federal hakimiyyət tərəfindən yaradılır və orada işgüzar fəallığın stimullaşdırılması federal vergilərin aşağı salınması yolu baş verir.

Bu və ya digər regionlar üçün federal zona statusu almağın əsas şərti orada işsizliyin daha yüksək səviyyəsi və ölkədəki orta həyat səviyyəsi ilə müqayisədə daha aşağı həyat səviyyəsinin olmasıdır.

Federal zonaların ərazisində əsas vergi güzəştləri bunlardır: fiziki şəxslərin əmlak vergisinə 5% güzəşt; tikintidən vergiyə 10% güzəşt; yerli əhalidən olanların işə götürülməsinə görə sahibkarlara vergi güzəştləri; kapital artımına verginin ləğv edilməsi.

AİB-in Fransa, Böyük Britaniya, AFR, İtaliya kimi ölkələrində elmi-texniki siyasətin, proqramların işlənib hazırlanmasına böyük diqqət verilir.

Regional siyasətin əsas istiqaməti müxtəlif rayonlarda elmtutumlu sahələrin və müəssisələrin genişləndirilməsidir. İri tədris müəssisələri, universitetlər elmi-tədqiqat mərkəzləri yerləşən rayonlar üstünlüyə malikdirlər. Vergi və digər maliyyə güzəştlərindən istifadə edərək onların bazasında xüsusi zonaların yaradılması çox vaxt milli və xarici şirkətləri regionun iqtisadiyyatına investisiya qoymağa sövq edən əsas amildir.

Belə ki, ABŞ-da əksər ştatlarda yerli orqanlar elmtutumlu firmaların inkubatoru adlandırılan, aparıcı universitetlərin tərkibində kiçik elmtutumlu firmalar «yetişdirən» bölmə yaradırlar.

Məsələn: müasir dövrdə müxtəlif regionlarda kommersiya əsasında texniki cəhətdən qabaqcıl istehsalların yaradılması üzrə 35 »inkubator» təşkil olunmuşdur. Onların çoxusu məşhur universitetlərin bazasında yaradılırlar. Böyük Britaniyada xarici şirkətlər adətən öz filiallarını xüsusi olaraq hakimiyyət tərəfindən dövlətin regional siyasəti ilə xüsusi sektorun maraqlarının daha sıx əlaqələndirilməsi məqsədi ilə yaradılan zonalarda yerləşdirirlər.

Xarici firmalar ali tədris müəssisəsinin bazasında və güzəştli vergi qoyma olan sahibkarlıq zonalarında yaradılan «elmi parklara» xüsusi maraq göstərirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, məsələn Fransada «texnopolis» və «elmi park» terminləri sinonim kimi istifadə olunur, ciddi desək bu belə deyil. Texnopolis-şəhər və yaxud bir neçə yaxın yerləşmiş şəhərlərdir ki, onların da iqtisadiyyatında əsas rolu texnologiyalar və istehsallar yaradılan, bu texnologiyaları istifadə edən tədqiqat mərkəzləri oynayır. Park isə –icarə əsasında elm tutumlu firmaların yerləşdirildiyi ərazidə yaradılan kommersiya təşkilatıdır.

İnkubator – kiçik elm tutumlu firmaların yaradılması və inkişafına maddi, maliyyə, təşkilati idarəetmə və tədris-pedoqoji kömək göstərən strukturdur. Bu strukturun üstünlüyü ondadır ki büdcə xərcləri tələb etmir. Öz xərclərini ödəmə innovasiya firmalarının gələcək gəlirlərində iştirak hesabına həyata keçirilir. Onların ali müəssisələrinin yanında və ya nəzdində yaradılması yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin məşğulluğu probleminin həllinə şərait yaradır.

Aydındır ki, hər 5 yeni kiçik müəssisədən orta hesabla 3-ü birinci 6 il ərzində müflisləşir, Amerikan mütəxəssislərinin bəzi hesablamalarına görə, «inkubatorların» olması firmanın mövcudluğunu ilk 3 ili ərzində müflisləşmə səviyyəsini orta hesabla 50% aşağa salmağa imkan verir. Baxmayaraq ki, «inkubatorlardakı»

bəzi firmalar sürətlə inkişaf edirlər və öz satış həcmlərini 10-30 mln dollara çatdırırlar, onlar inkubator mərkəzlərində 4-5 il qalaraq onların köməyindən istifadə edirlər.

Adətən həmişə texnopolisin tərkibində bir və ya bir neçə elmi parklar və inkubatorlar olur. Özünün idarəetmə və xidmət sferası olan çox iri park prinsipcə texnopolisə çevrilə bilər.

Texnopark - tədrisin, elmin, və istehsalın xüsusi inteqrasiya forması olub işçilər üçün yaşayış yeri, təhsil almaq və lazımi qaydada istirahət etmək imkanı verən və məişət şəraitinə malik olan icarəyə götürülmüş və yaxud onun mülkiyyəti olan ərazidir.

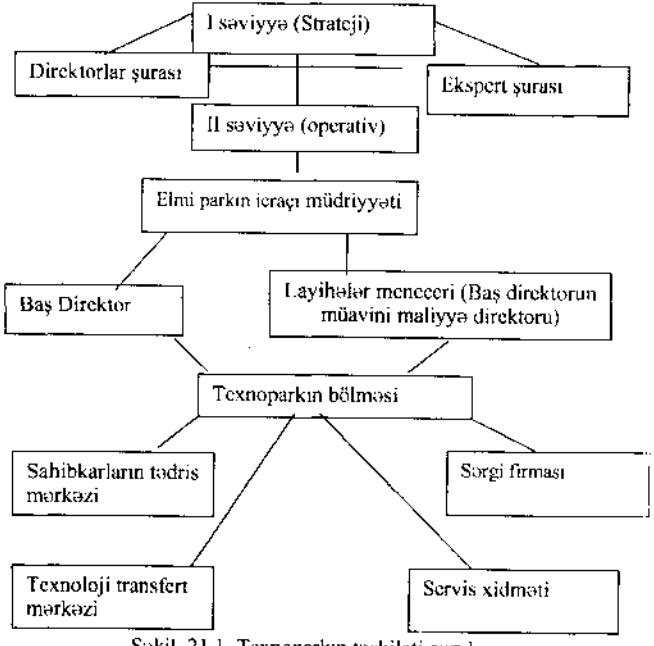
Texnoparkın təşkilati strukturu özündə iki səviyyəni birləşdirir: Strateji və Operativ. Strateji səviyyə müşahidə və direktorlar şurası ilə təmsil olunur. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətlərinin səhmdarlarının yığıncaqları arasındakı müddətlərdə texnoparkın ali idarəetmə orqanı direktorlar şurası olur. Onun tərkibinə texnoparkın təsisçiləri daxil olurlar, onların da regionun və ya şəhərin ilk növbədə xüsusiyyətlərini də tələbatlarını nəzərə alaraq parkın uzunmüddətli inkişaf strategiyasını müəyyən etməyə səlahiyyətləri var.

Müşahidə (ekspert) şurası texnoparkın ali elmi- metodiki idarə etmə orqanıdır və direktorlar şurasının aparıcı alimlərindən formalaşır. Ekspert şurasına mütləq texnoparkın baş təsisçisinin nümayəndəsi daxil olmalıdır. Şuranın funksiyalarına yoxlamaların aparılması və texniki layihələrin seçilməsi ekə də ümumilikdə texnoparkın və onun ayrıca firmalarının və yaradıcı kollektivlərinin inkişafı barədə məsələlərdə məsləhətlər verilməsi də daxildir. Ekspert şurasının xüsusi funksiyası direktorlar tərəfindən işlənib hazırlanan texnoparkın ümumi inkişaf strategiyasına uyğun olaraq metodiki işin aparılmasıdır.

Bilavasitə idarəetmə və inkişafın qısamüddətli strategiyasının işlənib hazırlanması operativ səviyyəni təşkil edən elmi parkın icraçı müdriyyəti tərəfindən həyata keçirilir. İcraçı müdriyyətin tərkibinə baş direktor, layihələr üzrə mencer (eyni zamanda maliyyə direktoru) daxildir. İcraçı müdriyyətin funksiyalarına daxildir: Parkın mövcud bölmələrinin koordinasiya fəaliyyətinin təmin olunması; ərazi ilə əlaqələrinin inkişafının təmin olunması; parkın firmaların işlərinin vəziyyəti və onların problemləri haqqında informasiya almaq məqsədi ilə onlarla daimi əlaqənin həyata keçirilməsi.

Parkın strukturuna konkret funksiyaları icra edən bir sıra bölmələr daxil ola bilər: məsələn elmi parkın quruluş bölmələri:

sahibkarların tədris mərkəzi, servis xidməti, texnologiya transfert mərkəzi, sərgi firması.



Şəkil 21.1. Texnoparkın təşkilati quruluşu

Sahibkarların tədris mərkəzi bazar sisteminin milli xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq onun fəaliyyətinin ümumi problemlərinə dair kiçik firmalarının rəhbərlərinin tədrisinin təşkili və aparılması; milli və xarici məsləhətçiləri və ekspertləri cəlb etməklə innovasiya sahibkarlığının dəstəklənməsi məsələləri üzrə dəyirmi masaların, milli və beynəlxalq konfransların təşkili üçün mövcuddur. Tədris mərkəzi həm də iki və çox istiqamətli beynəlxalq tədris proqramlarında iştirak edir.

Servis xidməti bölməsi telekommunikasiya və rabitə vasitələrinin, konfrans-zalın verilməsi üzrə, iştirakçılarının qeydiyyatının təşkili üzrə, sinxron tərcümə və texniki nümayiş vasitələrdən istifadəsi kimi xidmətlər göstərir. Qeyd etmək lazımdır ki, bütün texniki xidmətlər pulludur.

Texnoloji transfert (ötürmə) mərkəzi texnologiyaların elmdən istehsala ötürülməsi mexanizminin formalaşdırılması və istifadəsi məqsədi ilə yaradılır. Məqsədin yerinə yetirdiyi əsas funksiyalar: İnformasiyaların yüksək texnologiyalarla yığılması və emalı; elmi-texniki işləmələrin yoxlanılması və onların milli və xarici bazarlarda irəliləməsi imkanını müəyyən edən şərtlərə uyğunluğu; həm milli, həm də mümkün xarici istehlakçılar, sifarişçilər və investorlar barəsində verilən bankın formalaşdırılması. Mərkəz həm də texnologiyaların, istehlakçıların və eləcə də investorların axtarılması məqsədi ilə reklam tədbirlərini də təşkil edir.

Sərgi firması elmi parkın bir bölməsi olaraq təşkilata sərgilərin yerləşdirilməsi və rəsmiləşdirilməsini də daxil etməklə onların təşkilində kömək göstərir.

Almaniyada ən yeni texnologiya və texnikanın bazasında perspektivli məhsul növlərinin işlənib hazırlanması və istehsalı üçün yaradılan « texnoloji parklar»-elmi-sənaye kompleksləri geniş yayılmışdır. «Texnoloji parklar» universitetlərlə və elmi-tədqiqat mərkəzləri ilə sıx əlaqələrə malikdirlər. Texnoloji parkların yaradılmasının əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Daha qabaqcıl elmtutumlu istehsal sahələrində (mikroelektronika, biotexnologiya və s.) elmi-texniki siyasətin sürətləndirilməsi üçün əlverişli şəraitin yaradılması, elm və sənayenin qarşılıqlı təsiri əsasında elmi-tədqiqat işlərinin nəticələrinin kommersiyalaşdırılması;
- Ənənəvi sənaye regionlarının struktur dəyişiklikləri proseslərinin sürətləndirilməsi, yeni elmtutumlu istehsal sahələrinin Avropanın digər zonalarına yerdəyişməsinin qarşısını almaq cəhdi;
- Ölkənin ayrı-ayrı regionlarında işsizlik səviyyəsinin ixtisarı.

Texnoloji parkın inkişafının tənzimlənməsi üçün xüsusi cəmiyyətlər yaradır ki, onların da vəzifələri zona üçün ümumi istehsal strukturunun yaradılması, güzəştli şərtlərlə onun kiçik firmalara icarəyə verilməsi, ümumi xidmət sisteminin yaradılması, məhsulun reallaşmasına kömək göstərilməsi və s ibarətdir. Belə cəmiyyətlərin şəriki, bir qayda olaraq regionun-torpaqların,

şəhərlərin, ayrıca vahidlərin (kredit bankları, əmanət kassaları, müxtəlif fondlar və s.) maliyə təşkilatları olurlar.

Kiçik firmaların fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsii problemi ərazi və şəhərlərə məxsus xüsusi kredit cəmiyytlərinin köməyi ilə həll edilir. Son zamanlar vençur kapitalı əsasında yaradılan sahımdar cəmiiyyətləri böyük nüfuz qazanıblar.

Maliyyələşdirən təşkilatın əsas vəzifəsi vençur firmaları üçün ilkin risk kapitalının təminatı çıxış edir. Onların yaradılan firmanın maliyyələşdirilməsindəki iştirakı yalnız məhdud vaxtla məhdudlaşdırılır ki, bundan sonra qiymətli kağızların reallaşdırılması baş verir.

Universitetlər və elmi mərkəzlər xüsusi informasiya-potent mərkəzləri təşkil edirlər ki, bu mərkəzlər də güzəştli şərtlərlə kiçik firmalara lisenziyalar və «nou-xau» təklif edirlər. Bu firmalar elmi-tədqiqat mərkəzlərinə ərazicə yaxın yerləşirlər. Elmi mərkəzlər yeniliklərin işlənib hazırlanması və komersiyalaşdırılmasının bütün mərhələlərində vençurların fəaliyyətinin paylı maliyyələşdirilməsində (30% yüksək olmayaraq) iştirak edə bilərlər və öz əməkdaşlarını firmaya təcrübəyə göndərə bilərlər.

Texnoloji parkların yaradılmasının əsas yolları aşağıdakılardır:

- elmi mərkəzlərin əməkdaşları işləmələrin kommersiyalaşdırılmasına cəhd edərək sahibkarlar qismində çıxış edirlər və vençurlar yaradırlar:
- kiçik elmtutumlu firmalar «öz işlərini « açmaq məqsədilə iri şirkətlərin elmi- texniki heyəti tərəfindən yaradılır;

Texnoloji park hududlarında təklif olunan güzəştlərdən istifadə etməyə səy göstərən müəssisə orada öz filiallarını yerləşdirir.

Texnoloji parklardakı kiçik və orta firmalar bir sıra güzəştlər və üstünlüklərdən istifadə edə bilərlər (icarənin güzəştli şərtləri, ümumi avadanlıqlardan istifadə imkanı, kreditin alınması üçün əlverişli şərait, digər firmalarla kooperasiya, ixtisaslı idarəedicilik və elmi-texniki kömək və s.) .

Uğurla fəaliyyət göstərən sahibkarlarla əlaqələr daha faydalı sayıla bilər, ba da «Pozitiv yaradıcı elmi-istehsal atmosferinin» yaradılması prinsipini götürməyə imkan verir.

Bizim fikrimizcə əsas amillərdən biri kimi universitet elmi-tədqiqat mərkəzlərinin sənaye müəssisələr ilə praktiki işə keçməsini hesab etmək lazımdır.

Pozitiv amillərlə yanaşı, mütləq demək lazımdır ki. «texnoloji parkların» fəaliyyət təcrübəsində vahid istehsal məkanında işləməyin

çoxlu çatışmazlıqlar (daha çox defisit avadanlığa çətin yol tapılması, qonşulardan «aktiv texniki götürülmə» təhlükəsi və s.) da vardır.

1980-ci ildə Yaponiya tərəfindən texnopolislərin yaradılması nəzəriyyəsi iroli sürülüb. Bu nəzəriyyəyə əsasən, elmi-texniki siyasətin sürətləndirilməsi, ölkədə elmtutumlu sahələrin inkişafı məqsədi ilə ixtisaslaşdırılmış elmi-istehsal şəhərciklərinin-texnopolislər yaradılması nəzərdə tutulur ki, bu da texnopolislərdə elmi-tədqiqatların istehsal və üzvü şəkildə birləşdirilməsi, elmi-texniki siyasətin ən son nailiyyətlərinin sənayeyə sürətli tətbiqi üçün şərait yaratmış olur.

Yaponiyada yaradılmış və yaradılan texnopolislər haqqında danışarkən, mütləq qeyd etmək lazımdır ki, Yapon hökuməti elmi-texniki amili dövlətin ümumi iqtisadi və regional strategiyalarında aparıcı amillərdən biri hesab edir. Texnopolislərin formalaşdırılmasında elmi-tədqiqat fəaliyyətinin stimullaşdırılmasını və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqini prioritet istiqamət hesab edərək, hakimiyyət elmi-tədqiqat mərkəzlərinin, universitetlərin və labarotoriyaların yüksək texnologiyalar sahəsində birgə ETTKİ-ni subsidiyalaşdıraraq xərclərin təxminən 1\3 -ni öz üzərinə götürür.

Texnoplislərə vəsait qoyuluşu edən firmalara hakimiyyət tərəfindən həm avadanlığın (istismarın 1 ilində 30% dəyəri ixtisar etmək olar), həm də bina və qurğuların (15%) amortizasiyası üçün güzəştli rejim yaradılır.

Yapon «texnopolisləşdirilməsinin» diqqət çəkən, bir qədər gözlənilməyən və qeyd edilməli olan «ikinci dərəcəli (kənar)» nəticələri: birincisi-texnopolislərin tikilməsi üzrə Yaponların daha ixtisaslı və eyni zamanda daha varlı ekspertlər kimi tanınmasının, təsdiq edilməsi. Məsələn: Avstraliya Yapon hakimiyyətinin onun ərazisində bütün Sakit Okean regionuna elmi nümayiş mərkəzinin olacağı yüksək texnologiyaların beynəlmiləl şəhəri və yaxud «çoxfunksiyalı polis» yaratmaq təklifinə razılıqla cavab verdi.

İkincisi-Fransa və Yaponiya texnopolislərinin inkişafında oxşarlıq, uyğunluq müşahidə olunur. Fransa iqtisadiyyatına sənaye, maliyyə və dövlət sektorunun iri ölçülülüyü xasdır. Bunun nəticəsi olaraq elmdə dövlətin fransız təsərrüfatının planlaşdırılmasında birbaşa iştirakı digər qərb ölkələri ilə müqayisədə daha genişdir. Hakimiyyətin sənayenin və elmin inkişafına təsiri Yapon təsiri ilə oxşardır, amma bu təsirinin mənbələri fərqlidir. Dövlət, xüsusi və akdemik sektorlarla bölgü daha az nəzərə çarpandır. Bundan başqa, Fransa üçün sənaye tədqiqat işləmələrinin az firmalarda

mərkəzləşdirilməsinin yüksək səviyyəsi xarakterikdir. Elm və texnologiyalar nazirliyinin məlumatlarına görə burada tədqiqatlar və sınaqlarla təxminən 1500 sənaye firması məşğul olur, onlardan 1300-ü az və ya çox dərəcədə daimi təşkil edilənlərdir. Yalnız 100 müəssisənin 50-dən çox elmi işçisi vardır. Eyni zamanda qeyd olunmuş 1300 firmadan 900-ü əlavə 10 elm adamından istifadə edir və bu firmalardan ən azı 7,5%-i və dövlət sifarişlərinin təxminən 2%-i yerinə yetirir. Bütün sənaye tədqiqatlarının 50%-dən çoxu milləşdirilmiş şirkətlərin payına düşür.

Sənayenin ərazi elmi potensialı Fransız sənaye müəssisələrinin bütün alimlərin 60%-dən çoxunu işlədiyi paytaxt regionunda cəmləşdirilmişdir. Bu da yenə də Yaponiyanın Tokio-Osaka elmi sənaye qurşağı ilə oxşardır. Bundan başqa Yapon və Fransız variantları üçün oxşar xüsusi cəhətləri qeyd etmək lazımdır. Bu cəhətlərdən biri vençur kapitalının rolunun azlığıdır. ABŞ-da adi bir şey sayılan risk kapitalının yaradılması və riskin səviyyəsi Fransız sənaye sektorunda mövcud deyil. Bu əsasən az sayda vençur bank firmalarında və ənənəvi bankların riskli müəssisə maliyyələşdirmək istəməməsində özünü biruzə verir.

Nəhayət –bu bir neçə fransız ali məktəbidir. O iki tip tədris müəssisəsi: universtitetlər və texniki «böyük məktəblər» lə təmsil olunur. Hər iki tip ali təhsil müəssisəsi tətbiqi elm sahələrində nisbətən zəif hazırlanmış alimlər mühəndislər, administratorlar buraxır.

İlk üç texnopolis Fransada XX əsrin 60-70 illərinin qovşağında meydana gəlmişdir. Onların yaranmasına yerli hakimiyyət və sınaq qaydası üzrə mərkəzi hakimiyyət tərəfindən dəstəklənən bir neçə ayrıca intuziyasiyastlar təşəbbüs göstərmişlər.

80-ci illərin əvvəllərində isə «texnopolisləşdirmə» ümummilli təkan qazandı və Fransanın sosal-iqtisadi inkişafının dövlət beşillik planlarının əsas tərkib hissələrindən biri oldu.

Texnopolislər və texnoparklar-iqtsadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin ayrılmaz tərkib hissəsidir və ölkənin ayrı-ayrı regionlarında elmi-texniki potensialın inkişafının həvəsləndirilməsinə və tənzimlənməsinə istiqamətlənir.

20-ci əsrin ortalarından müasir dövrədək dünyada 400-dən çox texnopark yaradılıb. Məsələn: 1995-ci ilin ortalarında ABŞ-da təxminən 100 texnopark, Almaniyada-60-djan çox, Çində-52, Böyük Britaniyada-40, Fransada-30, Rusiyada-27, Cənubi Koreyada-10, Sinqapurda-10 texnopark mövcud idi.

Texnoparkların dinamik və səmərəli inkişafına baris nüunə Çindir. Birinci texnopark 1985-ci ildə yaradılıb. 1991-ci ilin martında Dövlət Şurasının qərarına görə 26 parkın, 1992-ci ilin noyabrında isə djaha 23 elmi parkın yaradılması təsdiq olunub. 1995-ci ilə Çində 52 yüksək texnoloji park var idi, onlardan 27-si dövlət statusuna malik idi. Baxmayaraq ki texnoparklar Çin ərazisində öz inkişafına nisbətən bu yaxınlarda başlayır. Onlardan bəziləri artıq əhəmiyyətli uğurlara nail olub.

1988-ci ildə yaradılan və öz ərazisində 50-yə qədər ali təhsil müəssisəsini, eləcə də Pekin dövlət Universitetini və Çin-Xua Universitetini, 139 elmi tədqiqat institutlarını və laboratoriyalarını birləşdirən Pekin texnoparkı 5000-dən artıq elmtutumlu məmulat istehsalını mənimsəyib, onlardan da 300-dən çoxu ixtiraya görə dövlət və beynəlxalq mükafatlara layiq görülüb. Texnoparkın 6-illik fəaliyyətində ümumi gəlirlərinin həcmi 5 milyona çatdı, ixtiracdan valyuta gəlirləri isə 1988-ci ildəki 3 mln dollarla müqayisdə 1994-cü ildə təxminən 100mln dollar təşkil edirdi.

Asiyanın yeni sənaye ölkələrində texnoparklar kifayət qədər uğurla inkişaf edirlər. Tayvanın iqtisadi inkişafına əsaslı qoyuluş 1980-ci ildə Sinçu adlanan yerdə yaradılan texnopark edir. Bu texnoparkın yanında iki nəhəng milli universitet –Tonqua və Çiatunq yerləşir. Parkda sənaye texnologiyasının elmi-tədqiqat institutu mikroelektronika işləyib hazırlamaq üzrə birgə korporasiya yarım keçiricilər üzrə tayvan şirkəti, elektronika sahəsində tədqiqatlar üzrə təşkilat yerləşir. Əsas elmi –tədqiat işləmələri elektron sənayesinin inkişafı ilə bağlıdır. Parkda 15 minə qədər yüksək ixtisaslı mütəxəssis çalışır. Sinçu hər məşğul nəfərə düşən məhsul buraxılışı həcminə görə məşhur amerikan Kremniylev vadisindən geri qalmır. Parkın ərazisindən ixrac olunmuş məhsulun dəyəri 5 il ərzində 1989-cu ildə bir mlrd dollardan 1994-cü ilə qədər 8 mlrd dollara çatıb, milli ixracda isə onun payı 2%-dən 4%-ə qalxmışdır.

Keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin əksəriyyəti üçün texnoparkların inkişafı və texnoplislərin yaradılması nəinki elmin, yüksək texnologiyaların və ənənəvi milli mədəniyyətin harmonik uyğunluğudur, həm də hərtərəfli inkişaf edən və yaradıcı insanlar üçün yeni biliyin yaradılmasıdır. Texnoparkların inkişafı «beyin axınını» dayandıra bilər, bu da müasir mərhələlərdə Azərbaycan üçün çox aktualdır.

Müasir dünyada elmin rolunu qiymətləndirməmək qeyri mümkündür. Elmi tədqiqatlar dünya bazarında ən çox fayda gətirən

məhsuldur. Bütün inkişaf etmiş ölkələrin doktrinaları elmi-texniki potensialın inkişafın istiqamətlənib.

İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatı hal - hazırda elmi-texniki potensialın inkişafına istiqamətlənib.

ABŞ, Qərbi Avropa ölkələri və Yaponiyanın hakimiyyət orqanları bacarıqlı tələbələrin, aspirantların alimlərin və elmi-texniki ziyalı elitasının dəstəklənməsini özlərinin strateji məqsədləri hesab edirlər. Prioritet vəzifələrindən biri alimlər və ixiraçlar tərəfindən yaradılan kiçik biznes fəaliyyəti sahələrinin qeydiyyata alınmasının hüquqi proseduralarını yüngülləşdirmək və sadələşdirməkdir.

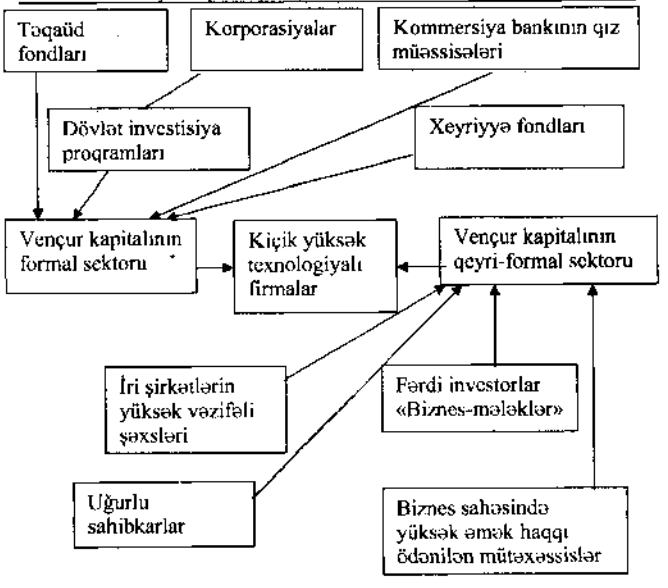
Elmi, texniki, elmi istehsal firmaları; təşkilatlar, assosiasiyalar, elmi və texnoloji parklar şəklində mərkəzlər; iri elmi və sənaye mərkəzlərini yanında texnoplislərin yaradılır.

Elmtutumlu məhsulların dünya bazarı həcmi bu gün 2 trln. 300 mlrd. dollar təşkil edir. Bu məbləğdən 39% ABŞ məhsullarının, 30%- Yaponiyanın, 16%- Almaniyanın payına düşür.

Dünya bazarının təhlili göstərir ki, elmtutumlu məhsulların istehsalını cəmi 50 makrotexnolgiya təmin edir. Makrotexnologiyalara malik olan inkişaf etmiş ölkə bu bazarın 80%-ni tuturlar. ABŞ hər il elmtutumlu məhsul ixracatından təxminən 700 mlrd dollar, Almaniya-530 mlrd. dollar, Yaponiya-400 mlrd. dollar qazanır.

XX əsrin 90-cı illərində aparıcı inkişaf etmiş ölkələrin innovasiya sferasında yeritdiyi iki tendensiyanı görmək olar: birincisi, elmi tədqiqatların işləmələrin maliyyələşdirilməsində ictimai sferadan xüsusi sferaya keçid və ikincisi-innovasiya sferasında mənfəətin maksimumlaşdırılmasının passiv və texnolojiyalarda sərişləsiz olan institusional investorlara arxalanmamaq.

Vençur biznesi-riskli layihələrin reallaşdırılmasına yönələn sahibkarlıq fəaliyyətidir. Əgər riskli layihələrin reallaşdırılması uğurlu olursa, onda o yüksək gəlir gətirə bilər. Əksinə əgər bu layihələr, zərərlə nəticələnərsə onda bu zərər bütün iştirakçılar arasında bölüşdürülür. Belə şərait innovasiya layihələrinin idarə edilməsində, təhlilində və seçilməsində ixtisaslaşmış vasitəçilərin sayının artmasına imkan yaradır.. Belə vasitəçilər arasında vençur kapitalistləri əsas rol oynayırlar (şəkil 21.2)



Şəkil 21.2. Kiçik yüksək texnologiyalı firmaya vençur kapitalının investisiyası

Vençur kapitalı- sürətlə artan şirkətlərin səhmləri fond bazarında qeydiyyata alındıqdan sonra yüksək mənfəət əldə etmək məqsədilə həmin şirkətlərin fəaliyyətinə investisiya edilən risk kapitalıdır. Ivençur kapitalı iki vektorla təsvir olunur: formal və qeyri-formal

Formal sahədə bir sıra investorların resurslarını birləşdirən «vençur kapitalı firmaları» (VKF) üstünlük təşkil edirlər. Bu investorlara daxildir: korporasiyalar, xüsusi və dövlət təqaüd fondları, bir sıra fiziki şəxslər və vençur kapitalistlərinin özləri -- VKF-nın sahibləri.

VKF-dən başqa o, formal sektorun özündə kommersiya banklarını, qız şirkətlərini və eləcə də dövlət investisiya proqramlarını da birləşdirir.

Qeyri-formal sektor-«biznes mələklər» adlandırılan vençur kapitalının şəxsi investorları və eləcə də yenidən yaradılmış kiçik firmaların ailə üzvüləridir.

«Biznes-mələklər»- bura əsasən peşəkarlar, uğurlu sahibkarlar və eləcə də iri şirkətlərdə yüksək vəzifələr tutan biznes sahəsində yüksək əmək haqqı olan mütəxəssislərdir (hüquqşunaslar, məsləhətçilər və s.) .

Qeyri-formal sektorun investisiyaları şirkətə məhsul konsepsiyasının və təcrübi modelin işlənib hazırlanması mərhələsində daha çox lazım olur. Çünki, bu zaman istehsalın genişləndirilməsi, məhsul satışı və həcminin art ırılması üçün vəsait lazım olur.

Yüksək texnologiyalara əsaslanan sahədə firmanın bazar uğuru üçün əsas şərt onun inkişafının tezliyidir. Lakin yeni texnologiyaların tətbiqi yüksək start (başlanğıc) xərcləri ilə birbaşa bağlı olsa da, satış həcminin artması ilə istehsal xərcləri (yüksək texnologiyanı məhsul vahidinə düşən) aşağı düşür, eyni zamanda istehlakçılara rəqibləri ilə müqayisə də ona bu texnalogiyalardan istifadə etmək sərfəli olur.

Kiçik yüksək texnologiyalı firma inkişafının ilkin mərhələsində güclü təkan alaraq bazarın daha çox payını tuta bilər və standart müəyyənləşdirən ola bilər. Belə vəziyyətdə qeyri-normal bazar həlledici rol oynaya bilər. ABŞ və Avropa vençur kapitalının qeyri-formal sektorunun investisiyalarının həcmi formal sektorun investisiyaların həcmindən bir neçə dəfə çoxdur.

Firmanın imicinin yaradılması üçün vacib şərt vençur kapitalistlərindən investisiyaların alınmasıdır, belə ki, bu zaman onun üçün digər xidmətlər də həmin an əlçatan olur. Belə ki,mühasibat firmaları bu firmalarla daha aşağı qiymətlərlə işləməyə razılıq verirlər, böyük güzəştlərlə müəyyən ərazinin (binanın) icarəyə götürülməsi mümkünlüyü yaranır.

Daha dinamik inkişaf edən sahələri dəstəkləyən vençur kapitalı ölkənin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətliliyini təmin etməyə qadirdir. Vençur kapitalının birbaşa dəstəyi, köməyi hesabına Federal Ekspress, Lotus, DEK kimi şirkətlər ayağa qalxdılar. ABŞ-da daha sürətlə inkişaf edən şirkətlərin 4%-i yeni iş yerlərini yaradır və bu 4% firmaların əksəriyyəti vençur kapitalı tərəfindən aktiv dəstəklənir. Avropa sənayesində vençur kapitalının ölçülərinə görə şəriksiz lider Böyük Britaniyadır. Onun payına bütün vençur investisiyalarının demək olar ki 50%-i düşür.

Dünya təcrübəsində kiçik yüksək texnologiyalı sahibkarlıq

(KYTS) vasitəsilə yeni məhsulların əksəriyətinin bazar aprobasiyası (bəyənilməsi, təsdiq edilməsi) metodikası çox geniş tətbiq olunur. Dünya təcrübəsində KYTS təşkil etmənin bir neçə variantı mövcuddur: onlardan bir neçəsi üzərində dayanır.

Təşkiletmənin birinci variantında məhsulun işlənib hazırlanması, istehsalı və reallaşdırılması ilə layihələrin icraçıları-müəssisələr məşğul olurlar.

İkinci variant məhsulun istehsal və reallaşdırılması üçün lisenziyaların kənar təşkilatlara satılmasıdır.

Üçüncü variant –birinci və ikinci variantın kompromisi-strateji tərəfdaşlıqdır. Bu zaman layihəni işləyib hazırlayanlarla kənar təşkilat arasında razılığa əsasən məhsulun birgə (müştərək) istehsalı və reallaşdırılması həyata keçirilir.

Xarici təcrübəyə əsaslanaraq xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki vençur kapitalının qeyri-formal sektoru kiçik innovasiya firmaları üçün daha əhəmiyyətli maliyyə mənbəyidir. Vençur kapitalının qeyri-formal bazarının nümayəndələri vençur kapitalını bir dəfə başqasının öhdəsinə verə bilərlər ki, dostlarına biznesə başlamağa kömək etsin, amma onların arasında elələri də vardır ki, daima sərfəli vençur investisiyaları üçün imkanlar axtarır, tapır və kifayət qədər tez-tez onları həyata keçirir. «Biznes-mələklər» tərəfindən təqdim edilən vençur kapitalını «dözümlü, səbirli» adlandırmaq qəbul edilmişdir, belə ki investisiyaları verdikdən sonra onlar bütün investisiya dövrü, təxminən beş il ərzində faizlərin ödənilməsini tələb etmirlər. Amma xüsusi olaraq onu qeyd edək ki, «biznes-mələklər» filantrop (xeyriyyəçi, pulu sağa-sola xərcləyən) deyillər və onların əsas motivasiyası onların investisiya etdikləri kapitalın dəyərinin əhəmiyyətli dərəcədə artması perspektividir.

§8. Kiçik innovasiya biznesi fəaliyyətinə dövlət köməyi və onun hüquqi tənzimlənməsi sistemi

Kiçik innovasiya müəssisələri xarici xarakterli səbəblərin təsiri altında fəaliyyətin hər hansı bir növünü həyata keçirərkən gözlənilməz problemlərin yarana biləcəyi halda öz maliyyə vəziyyətlərini təhlükədən qorumağa səy göstərirlər və buna görə də bir yox, bir neçə istiqamət üzrə inkişaf edirlər. Onların yarıdan çoxu yeni texnikanın layihələşdirilməsi ilə məşğul olurlar. İkinci yerdə isə (40%) proqram vəsaitlərinin işlənib hazırlanması durur. Bu

müəssisələr informasiya xidmətləri ilə (37%) dəzgah və avadanlıqların hazırlanması, eləcədə dəzgahın sazlanması və təmiri ilə (33%) məşğul olurlar. Hər dördüncü kiçik innovasiya müəssisəsi elmi-texniki sferasında məsləhətverməni həyata keçirir.

Fəaliyyətləri həmişə risklə bağlı olduğuna və müsbət nəticələr əldə edilməsinə təminatları praktiki olaraq olmadığına görə innovasiya biznesi ilə məşğul olan kiçik firmalar özləri özlərinə yol açırlar.

Kiçik innovasiya sahibkarlığına münasibətdə dövlət siyasəti innovasiya tsiklinin bütün mərhələlərində innovasiyaların uğurla irəliləməsini təmin etməyə qadir olan infrastrukturun yaradılması əsasında qurulmalıdır. Kiçik sahibkarlıq müəssisələrinin idarə edilməsində və onlara dövlət dəstəyində struktur dəyişikliklər etmək vacibdir.

Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir sahədə dövlət siyasətini reallaşdırmaq üçün dəqiq mexanizm və hər şeydən əvvəl təşkilat təminat lazımdır.

Yüksək səviyyə-dövlət aparatı fundamental və tətbiqi elmi tədqiqatlar sahəsində mövcud olan problemlərin təhlili ilə, eləcədə bu problemlərin həlli müddətlərinin əhəmiyyətliliyi ilə məşğul olur. Yüksək səviyyənin təşkilati quruluşu lazımi maliyyə resurslarının həm iri universitet mərkəzlərinə, həm də kiçik innovasiya firmalarına çatmasının tənzimlənməsi ilə məşğul olur. Pul vəsaitlərinin firmanın ünvanına çatmasının operativ tənzimlənməsi üçün yüksək səviyyənin təşkilati quruluşu müxtəlif mülkiyyət formalı firmaların elmi işlərinin məlumatlar bazasına yolu olmalıdır. Kiçik firmaların miqdarının əhəmiyyətli artımı fəaliyyətləri onlara lazımlı operativ kömək göstərməyə yönələn dövlət orqanları ilə birbaşa qarşılıqlı təsirləri çətinləşdirir. Bu problemlərin həlli üçün dünya təcrübəsində istifadə etmək məqsədyönlü olardı. Dövlət fundamental müdafiə (strateji) xarakterli və uzunmüddətli perespektivli layihələrin maliyyələşdirilməsini öz üzərinə götürməlidir və bu zaman dövlət vəsaitlərini alanları məcbur etməlidir ki, müsabiqə əsasında ayrı-ayrı alt proqramlar üzərində işə kiçik tədqiqat təşkilatlarını cəlb etsin.

Eyni zamanda ərazi və sahə proqramları yerli hakimiyyət orqanlarına keçə bilər. Daxili və xarici mənbələrdən vəsait axını üçün güzəştlərin yaradılması şəraitində dövlət öz büdcəsindən vəsait ayırmadan arzu olunan səmərənin əldə edə bilərlər. Belə dövlət tədbiri müəssisələrdən və fiziki şəxslərdən vergi şəklində vəsait axının artması hesabına büdcənin məxaric hissəsinin

vəsaitlərinin qənaitinə şərait yaradır.

İntellektual mülkiyyət bazarının konyukturasının sürətli dəyişməsini nəzərə alaraq innovasiya müəssisələrinə qanunverici və hüquqi dəstəyi təmin edən dövlət aparatı tərəfindən qanunverici aktların operativ işlənib hazırlanması imkanı xüsusi diqqətə layiqdir.

Kiçik innovasiya biznesinə düşünülmüş şəkildə hərtərəfli dövlət himayədarlığı siyasəti təşkilati, maliyyə, material, hüquqi tənzimləmə tədbirləri məcmusunu əhatə etməlidir. Dövlət dəstəyi sistemi özündə iki əsas şərti birləşdirir: İdarəedici və təminedici. Təminat –bu -kiçik müəssisələrə pul, material, informasiya resurslarının, dövlət sifarişlərinin və s.-nin çatdırılmasıdır. İdarəetmə- bu planlaşdırma, aparıcı kimi qəbul edilib çünki, o kiçik biznesə effektiv, idarə olunan xarakter verir.

Kiçik innovasiya biznesinə dəstək sisteminin struktru özündə üç səviyyəni birləşdirir: federal, regional və yerli. Öz növbəsində onlardan hər biri üç blokla təqdim edilən hər hansı bir sistem yaradır: konseptual-proqramalı, təşkilati -resurslu və funksional.

Konseptual-proqram bloku kiçik innovasiya firmalarının dəstəklənməsi məqsədini, metodlarını və proqramlarını özündə birləşdirir.

Təşkilati –resurs bloku dövlət idarəetməsinin ixtisaslaşdırılmış orqanlarını, kiçik sahibkarlığa ictimai dəstək verən orqanlar və eləcə də müvafiq resurslar və kadrlarla təmin olunan infrastruktur obyektlərini özündə birləşdirir.

Funksional blok: birincisi- kiçik biznesi xarici mühit amillərini idarə etmək, ikincisi-konkret kiçik innovasiya müəssisələrinə birbaşa dəstək, üçüncüsü-dəstək sisteminin özünü təşkil və özünü təkmilləşdirilməsini əhatə edir.

İnnovasiya fəaliyyətinin fəallaşdırılmasının asılı olduğu əsas məsələ kiçik innovasiya sahibkarlığına dəstəyin dövlət sisteminin yaradılmasıdır. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, hətta inkişaf etmiş bazar şəraitində də elmi –texniki inkişaf avtomatik olaraq baş vermir, o çevik olmalı, məqsədyönlü idarə edilməli və dövlətin iqtisadi metodları ilə stimullaşdırılmasıdır. Bu zaman kiçik innovasiya firmalarına münasibətdə dövlət siyasəti yenilikərin yaranması və yayılması prosesində böyük rol oynadığına görə protekcsiyonist (himyədarlıq) xarakter daşıyır.

Elmi-tədqiqat işləri ilə məşğul olan kiçik müəssisələr üçün bir sıra ölkələrdə xüsusi dövlət dəstəyi sistemi mövcuddur. Bu sistemdə əsas yer tədqiqat işlərinə maliyyə köməyi ilə informasiya təminatı

tutur. Məsələn ABŞ-da kiçik şirkətlərin elmi fəaliyyətini inkişafı haqqındakı qanuna uyğun olaraq əvvələr olduğu kimi təkcə Milli Elm fondu yox, həm də sərəncamında elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərinin büdcəsi olan digər federal nazirliklərdə öz təsisatlarından 2,5% kiçik ibiznesə ayırmalıdırlar, 90-cı illərdə bunların ümumi məbləği 400mln. dollara çeçmişdi.

Bundan başqa ABŞ-kı kiçik innovasiya firmaları elmi-tədqiqatların aparılmasıa məqsədli əvəzsiz subsidiyaları əldə etmək imkanı qazandılar. Birinci mərhələdə subsidiyaların məbləği 50 min dolları,ikincidə isə 500 min dolları aşmır. Şirkətin işləri uğurla başa çatdığı halda ona yeni məhsulun kommelsiya buraxılışının mənimsənilməsi üçün lazım olan ssuda verilə bilər. Danimarkada kiçik firmalarda tədqiqatların aparılmasına çəkilən xərclərin 75%-ə qədərinə 3 il müddətində faizsiz ssuda verilməsinə icazə verilir. Aparılan işlərin uğursuzluğu olduğu halda verilmiş ssudanın yarısı dövlətin büdcə xərcləri hesabına ödənilir. Fransa və Böyük Britaniyada isə kiçik firmaların elmi tədqiqatlara çəkdiyi xərclərin 50%-ə qədəri analoji qaydada ödənilir.

AFR-də innovasiya şirkətlərinin və dövlətin mərhələli əməkdaşlığı nəzərdə tutulur ki, buda baş verə biləcək riskin qarşısını əhəmiyyətli dərəcədə alır. Uğurlu əməkdaşlıq halında dövlət emi işlərmin dəyərini 75-nə qədərini subsidiyalaşdırmaq öhdəliyin öz üzərinə götürür, sonuncu mərhələdə isə təcrübə istehsalının təşkili və yeni məhsulun kommersiya mənimsənilməsi üçün tələb olunan kapitalın 80% həcmində ssuda verməyə zəmanət verir.

Dövlət dəstəyi tədbirləri özündə güzəştli vergi qoymanı, təşkilati və hüquqi mexanizmin təkmilləşdirilməsini, maliyələşdirmə sahəsindəki kredit və digər təşkilatlarının hüquqlarının genişləndirilməsini, informasiya-məsləhət xidmətlərinin göstərilməsini və müvafiq infrastrukturun yaradılmasını birləşdirir.

Kiçik sahibkarlığa maliyyə dəstəyinin əsas istiqamətlərindən biri güzəştli vergiqoyma sistemi olmalıdır. Vergi sisteminin liberallaşdırılmasının vacib tədbirlərindən biri vergiyə cəlb etmə sisteminin sadələşdirildməsidir.

Aydındır ki kiçik və eləcə də innovasiya biznesinin ən çox narahatlıq doğuran problemi onu maliyyələşdirmədir. Kiçik biznesin inkişafına dövlət təsirinin ən vacib alətlərindən biri birbaşa maliyyə köməyidir ki, bu da firmalara subsidiyalaşdırma vasitəsilə həyata keçirilir. Məsələn: ABŞ-da üç növ ssuda tədqim olunur. Kiçik və orta müəssisələrin işləri üzrə Administrasiya (KOMA) tərəfindən verilən

birbaşa ssuda, bir şərtlə ki, kiçik firmanın birbaşa maliyyə-borc mənbələri yoxdur; paylı ssuda KOMA tərəfindən bir neçə xüsusi kredit idarələri ilə birlikdə verilir; zəmanətli ssuda burada KOMA kredit idarəsinə onun kiçik firmaya verdiyi borcun 90%-nin qaytarılmasını zəmanət verir. Zəmanətli və paylı ssudalar kommersiya təşkilatlarını (xüsusi banklar, investisiya fondları, sığorta şirkətləri və s.) kiçik firmalara müstəqil kapitallarını verməyə stimullaşdırır.

Qərb ölkələrində krediləşmənin inkişaf etmiş sistemi nəzərdə tutulur. Bunlar maliyyələşdirmənin müxtəlif mənbələri və institutları, əsasən də kommersiya bankları, sığorta şirkətləri, təqaüd fondları, innovasiya fondları, regional qrantlar və s.-dir.

FƏSİL 22. KREATİV MENECMENT

§1. "Kreativ menecment" in mahiyyəti və məqsədləri

Bu günün və gələcəyin menecmenti hər şeydən əvvəl müntəzəm yeniliklər və yaradıcılıq fəaliyyətinə əsaslanmış idarəetmədir. Bütövlükdə menecmentin və onun ayrı-ayrı sahələrindəki yaradıcılığın - kreativ fəaliyyətin idarə olunması mühüm yer tutur. Öz növbəsində bu növ fəaliyyət müasir dövrdə iqtisadiyyatın və sahibkarlığın inkişafında mühüm rol oynayır. Kreativ fəaliyyətə təkcə texniki və texnoloji yeniliklərin alınması ilə əlaqədar fəaliyyət deyil, həm də firmanın fəaliyyətini səmərələşdirmək məqsədilə apardan yaradıcılıq işləri də daxildir. Kreativ menecmentin birinci funksiyası kompleks sistemli təhlilə əsasən firmanın mövcud şəraitdə inkişafı ilə əlaqədar olan problemləri müəyyən etməkdən ibarətdir.

Bu təhlil özündə aşağıdaki əsas bölmələri birləşdirir.

a) Hal-hazırki vaxtda firmanın bazarda tutduğu vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;

b) Firmaya üstünlük yarada bilən istiqamətlərin müəyyənləşdirilməsi;

c) Buraxılan məhsulların rentabelliyini müəyyənləşdirilməsi və onların yeni növ məhsullarla əvəz edilməsinin səmərəliyinin müəyyənləşdirməsi;

d) Yeni bazarlar üçün, yeni növ məhsullar istehsalı və xidmətlər göstərilməsi imkanlarının müəyyən edilməsi;

e) Yenilikləri tətbiq etmək məqsədilə istehsal və ayrı-ayrı sahələrdə apartılması zəruri olan dəyişikliklərin dəqiqləşdirilməsi;

Kreativ menecmentin sonraki funksiyası müəyyən olunmuş problemlərin həllinə yaradıcılıq qabiliyyəti və istedadı olan şəxsləri cəlb etməkdir. Bu funksiyanı həyata keçirmək üçün aşağıdaki əsas şərtlər vacibdir:

a) Sahibkarın özünün yeniliklərin həqiqi tərəfdarı və bir növ riskli şəxs olması;

b) İşçilərin yaradıcılıq qabiliyyətinin səmərəsini artırmaq üçün bu növ fəaliyyəti məhdudlaşdıran göstərişlər və konkret planlar əvəzinə onlara geniş imkanlar yaratması;

c) Kreativ fəaliyyətin stimullaşdırma və mükafatlandırma mexanizminin olması;

d) Firmada xüsusi kreativ yeniliklər və məlumat fondunun yaradılması;

e) Mərkəzləşdirilmiş və yaxud daha məqsədə uyğun olan fərdi qaydada işçilərin ixtisasının artırılmasının həyata keçirilməsi.

Dünyanın aparıcı firmalarının təcrübəsi sübut edir ki, kreativ fəaliyyət bazarda firmanın layiqli yer tutmasında mühüm rol oynayır.

Yeniliklərin əsasən bazarın tələbatı ilə tətbiq olunmasına baxmayaraq kreativ menecment mütləq bu tələbatın gələcəyini görməli və ona hazır olmaq məqsədi ilə firmada lazımi dəyişikliklər planını hazırlamalıdır. Bu baxımdan aşağıdaki əsas istiqamətlərə xususi diqqət yetirmək təklif olunur:

- Bazarda istənilən mövqeyi tutmaq üçün məhsul və xidmətlərin müəyyənləşdirilməsi;
- Köhnə məhsul və xidmətlərin yeniləri ilə əvəz edilməsini müəyyən edilməsi;
- Firmanın fəaliyyətinin ayrı-ayrı sahələrində yeniliklərin tətbiq edilməsi;
- Qısa və uzun müddətli inkişaf proqramlarının uyğunlaşdırılması.

Bazarda əmələ gələn dəyişikliklərlə əlaqədar olaraq firmanın daxili strukturunda da yeniliklərin müntəzəm olaraq tətbiqi vacibdir. Bu təşkilatların strukturu olduqca sadə, dəqiq öz tərkibində minimal sayda əlaqələndirici bölmələri birləşdirən və onların maksimal rentabelliyini təmin edən olmalıdır. Eyni zamanda bu növ yenilikləri icra və tətbiq edən işçilər üçün lazımi şərait yaradılmalıdır. Müasir dövrdə yaradıcılıq amili, həmçinin onun əsasında apartılan elmi-tədqiqat və tətbiqi işlərin intensivləşdirilməsi, kompaniyaların malik olduğu potensial elmi-texniki imkanlardan maksimum istifadə olunması, onların fəaliyyət sferasının genişləndirilməsi və son nəticədə gəlirlərinin artması üçün mühüm rol oynayır. Kapital qoyluşlarının xususi növü olan kreativ fəaliyyətin də əsas məqsədi müvafiq firmanın gəlirinin artmasını təmin etməkdir.

Bu halda da yaradıcılıq fəaliyyətinin və onun əsasında apartılan tədqiqatların xüsusiyyəti, spesifikası ilk növbədə bazarın fəaliyyət göstərən seqmentinin proqnoz vəziyyətindən və rəqabətin səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Burada eyni vaxtda firmanın müvafiq bölmələrinin və ümumi imkanları da nəzərə alınır.

Yeni texnologiyaların, məhsulların və xidmətlərin

yaradılması ilə əlaqədar tədqiqatların və elmi işlərin aparılmasının genişlənməsi firma daxili fəaliyyətin yeni, spesifik sferasının yaradılmasına və onun inkişafına gətirib çıxarır. Yeniliklərin tətbiqi deyəndə hal-hazırda hamı tərəfindən ideyanın yaradılmasından başlayaraq ondan sonra ki tədqiqat işləri, layihələşdirmə, yeni növ məhsulun hazırlanması və yeni məhsulun satış sferasına daxil olması mərhələlərindən ibarət olan mühüm fəaliyyət kompleksi başa düşülür. Sırf iqtisadi nöqteyi-nəzərdən istehsal vasitəsilə elmi-texniki və digər növ yeniliklərin tətbiqi yeni istehlak qiymətinin yaranmasıdır. Hal-hazırda kreativ fəaliyyətin nəticələrinin tətbiqi firmanın iqtisadi inkişafının təmin edilməsində, onun bazarda rəqabət qabiliyyətinin saxlanıb daha da güclənməsində mühüm firma daxili amil kimi çıxış edir.

Bu fəaliyyət nəticəsində yaranmış yeniliklərin olduqca qısa müddət ərzində istehsala tətbiq olunub bazara çıxarılması ümumi bazar strategiyasının mütləq və vacib tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Aydındır ki, indiki vaxtda o, firmaların konkret ümumi satış göstəricilərinin olduğu səviyyədə saxlayıb daha da güclənməsinin mühüm firma daxili amili kimi çıxış edir. Aydındırki, indiki vaxtda firmaların konkret ümumi satış göstəricilərinin olduğu səviyyədə saxlayıb daha da artmasına təkcə bazara yeni məhsulun tətbiqi yolu ilə nail olmaq olar. Qeyd etdiyimiz fikirləri çoxları qəbul edir, lakin bu o demək deyil ki, iş lazimi səviyyədə qurulub. Firmanın fəaliyyətinin bütövlüklə səmərələşdirilməsi prosesi kreativ menecmentsiz indiki vaxtda qeyri mümkündür. Kreativ menecmenti təkcə tədqiqatlar sahəsində yox, həm də praktiki fəaliyyətdə onun köməyi ilə həll olunan ən aktual problemləri xarakterizə edək.

1.Yeni məhsullar bazarının tədqiqati (bazar tələbatının həcmi, gözlənilən tələbatın qiymətilə əlaqədar olan elastikliyi, ayrı növ məhsulun keyfiyyət göstəricilərinə aid olan tələbatının güzəştləri, ayrı məhsul və xidmətlərlə müqayisədə yeni məhsul və xidmətlərin qiymətlə əlaqədar olan bir-birini əvəzetmə və tamamlaması) ;

2.Yeni məhsul və onun modifikasiyası üçün məqsədli bazar seqmentlərin seçilməsi və məhsulun istehlakçıya çatdırılması (onların məhsulla tanış olması metodları, məhsulun sertifikatlaşması və reklam olunması, alıcılarla aparılan işlər)

3.Yeni məhsulun fəaliyyətini, xarakterini və həyat tərzini proqnozlaşdırması (bunun əsasında məhsulun istehsalı ilə

əlaqədar lazımi istehsal bazasının yaradılması) kapital qoyuluşunun optimal həcmi;

4.Xususi texnoloji avadanlıqların alınması və ya icarəyə vermə arasında seçmə, cəlb olunan işçilərin iş kontraktlarının forma və metodları, onların ixtisas dəyişmələri və s. məsələlər haqqında qərarların qəbul edilməsi;

5.Yeni məhsulun satış formalarını müəyyən edilməsi (məhsulun satışını bir baza, öz gücü ilə və yaxud ayrı firmaları bu isə cəlb etmək yolu ilə həyata keçirmək) ;

6.Ehtiyat bazarının konyukturasını təhlil edilməsi (yeni məhsulun istehsalı və satışı üçün mütləq lazım olan avadanlıq, cihazları və s. mənbələri əldə etmək imkanlarını bilmək məqsədi ilə, müəyyən olunmuş konyukturun stabilliyini, onun dəyişilməsi, resursların qiymətlərinin artmasını proqnozlaşdırma) ;

7.Yeni məhsulun istehsalı ilə əlaqədar avadanlıqları və cihazları quraşdırma və istehsala buraxma işlərinin aparılması məqsədilə lazım olan hallarda onların stimullaşdırılmasının xususi spesifik imkanlarını tapmaq, onlarla şərik olmaq və s ;

8.Texniki baxımdan riskli olan yeni məhsula aid rəqiblərlə qəbul oluna bilən kooperasiya variantlarının təhlil edilməsi. İstehsalın həcmini, resursarın alınma qiymətini və bu istiqamətdə olan digər xərcləri optimal (qısa müddətli və uzun müddətli planlarda) planlaşdırmaq və yeni məhsulun istehsalına, satışına çəkilən xərclərin, onun həcminin və qiymətinin kompleksli və sistemli təhlilini keçirmək;

9.Yeniliyin tətbiqinin planlaşdırılması və səmərəliyinin qiymətləndirilməsi (yeniliyin, kapital qoyuluşlarının və bura aid olan sair göstəricilərin qiymət kriteriyalarını istifadə etməklə). Risklərin təhlili onların minimum səviyyəsinə gətirilməsi və sığorta olunması metodlarının müəyyən edilməsi ;

10.Yeni məhsulun yaradılması, tədqiqi, bazarda yerləşdirilməsi məqsədi ilə istifadə olunan təşkili formalarının seçilməsi (kreativ layihənin planlaşdırılması, maliyyələşdirilməsi və monitoringi, daxili və ya xarici vençur);

11.Yaradılma, tətbiq, mənimsəmə, bazarda yerləşdirmə və yeni məhsulun lazımi səviyyədə satış həcmini saxlamaq prosesində texnologiyaların ötürməsinin adekvat formalarının məqsədəuyğunluğunu təhlil etmək və bu növ işləri planlaşdırmaq (lisenziyalar verilməsi transferlər edilməsi, mütəxəssislərin ezamiyyətə göndərilməsi elmi tədqiqat işlərinin aparılması,

sifarişlərin yerinə yetirilməsi, elmi-texniki əməkdaşlıq və.s) Yeniliklərin tətbiqi prosesinə aid olaraq kreativ menecment ümumi şəkildə analoji problemlərin və praktiki məsələlərin həlli ilə məşğul olur.

Burada praktiki olaraq fərq ondan ibarətdir ki, əsas müəyyənedici amil təkcə yeni növ məhsulun təsiri nəticəsində yeni bazarın yaradılması yox, həmçinin daha da yüksək məhsuldarlığı olan texnologiyaların köməyi ilə bazarı mövcud məhsulla daha yüksək səviyyədə təmin etməkdir. Beləliklə, kreativ menecment yaradıcılıq fəaliyyətinə bazarın perspektivliyi baxımdan yanaşmada əsas yer tutur. Bununla əlaqədar kreativ fəaliyyətin idarə edilməsinin özünə xas olan xususiyətləri var. Onların arasında yaradıcılıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq, yenilərin axtarışını aparmaq üçün mütləq stimullaşdırıcı atmosfer yaradılmalıdır. Müasir bazarlar rəqabətin kəskin şəkildə güclənməsi ilə xarakterizə olunur. Bu şəraitdə kreativ fəaliyyət müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin və onların inkişafının mühüm bir amilinə çevrilirlər. Müəssisənin bazardaki mövqelərini uzun perspektivdə saxlayıb onları daha da gücləndirmək məqsədilə strateji idarəetmədə yeniliklər və onların optimal tətbii mühüm rol oynayır.Ancaq hələlik həm fərdi, həm də qrup səviyyəsində olan müəssisə daxili kreativ imkanlar təəssuflər olsun ki, çox hallarda inkişaf etməmiş və lazımi qiymətini almamışdır. Maraqlı ideyalar və təkliflər əksər hallarda bürokratiya və özündən razılıq şəraitində itib - batır və yaxuddaki rəhbərliyə çatdırılmır.

Bunun nəticəsində belə bir hal yaranır ki, firmaların çoxu onların işçilərinin yeniliklərə olan arzularından heç bir fayda əldə edə bilmirlər.

§2. Kreativ fəaliyyətin idarə edilməsinin xüsusiyyətləri

Rəhbərlik tez-tez özünə belə bir sual verir: " Nə etmək lazımdır ki, bizim firmanın fəaliyyəti yeniliklərə istiqamətlənmiş olsun. Onları qəbul etməyə hazır olsun və yeniliklər yaratsın?" Əgər təşkilatda yeniliklə bazarda təşəkkül tapmış mühitə xas proseslərin təbii gedişinə zidd olması nöqteyi-nəzərindən qəbul olunursa onda yeniliklər heç vaxt yaranıb tətbiq onlumayacaq, Kreativ fəaliyyət və onunla əlaqədar tədbirlər firmanın normal,

adi işinin tərkib hissəsi kimi çıxış etməlidir. Buna nail olunması kollektivdə yaradıcılıq mühitinin yaradılmasını tələb edir. Bu mühit isə rəsmiləşdirilmiş, direktiv qərarlar yolu ilə yarana bilməz. Bu yollardan istifadə qeyd olunan məsələnin hvllində bir çox hallarda əks nəticələrə gətirib çıxara bilər. İşçiləri yaradıcılıq fəaliyyəti ilə məşğul olmağa və yüksək səviyyədə işləməyə məcbur etmək heç də həmişə mümkün olmur. Yaradıcılıq fəaliyəti könüllüdür və firmanın işçiləri onlara olan diqqət və qayğını, həmçinin onların özlərini firmanın sahibkarları kimi hiss etdiyi hallarda həyata-keçirilə bilər. Nəticədə görünməyən inam, diqqət və qayğı real nəticə verir. Bir sözlə, kreativ mühit müəyyən olunmuş üsulla yaradılmış şəraitdir və bu şəraitdə insan özünün sərbəst, tamamilə motivləşmiş yaradıcılıq fəaliyyətinə hazır olan bir şəxs kimi hiss edir. Firmanın məqsədi bazarda müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün yeni məhsulun yaradılması və istehsalı firmada yaradıcılıq mühitinin olmasının mütləq bir amili olur. Belə mühitin yaradılmasına kreativ menecmentin əsas prinsiplərinin istifadə olunması nəticəsində nail olmaq olar. Bu prinsiplərə aşağıdakılar daxildir:

- Müəyyən olunmuş məqsədə nail olmaqda tələbkarlıq və qətiyyətlik hisslərinin stimullaşdırılması;
- Kollektiv qarşısına qoyulmuş məqsədlərin tam aydınığa nail olunması;
- Yaradıcılıq fəaliyyəti üçün lazımi optimal şəraitin yaradılması;
- Yaranan problemlərin həlli üçün vaxtında kollektivə kömək göstərilməsi və dayaq olması;

Kreativ prsesin sonsuzluqlarını qəbul etmək yeni idarə etmə prinsiplərinin əsasıdır ancaq eyni vaxtda bu proses onun nəticələrinin qeyri - müəyyənliliyi ilə xarakterizə olunmur. Kreativ menecmentin təkmilləşdirilməsi elə bir təşkilati əlaqələrin yaradılmasını tələb edir ki, onlar kollektivin yaradıcılıq potensialının daha geniş və hərtərəfli istifadəsinə normal şərait yarada bilsin.

Belə növ əlaqələrin müasir formalarının müxtəlif olduğuna baxmayaraq onların bir sura ümumi tərəflərini qeyd etmək olar:

- Rəhbərlik tərəfindən kreativ fəaliyyəti hərtərəfli dəstəkləmək. Firmanın rəhbər işçilərinin qiymətli göstərişləri bir çox hallarda təşkilatda xüsusi yaradıcılıq fəaliyyətinin sərbəst, yüksək keyfiyyətili şəraitdə aparılması və yeniliklərin tətbiqinin

optimal aparılması üçün şərait yaradır: Bütün bölmələr və işçilər səviyyəsində eksperimentlərlə əlaqədar fəaliyyətləri hərtərəfli dəstəkləmək ;

- İxtiraçılara, öz ideyalarının həyata keçirmək üçün bütün imkanlar verilməlidir. Burada firmanın menecerləri yeni, bənzəri olmayan ideyaları məhv edən bürokratik, geridə qalmış dünya görüşünə qarşı mübarizədə güçlü və səmərəli metod işlətməlidirlər;

- Kommunikasiyaların yüksək səviyyəsi və daimi inkişafı. Problemə hərtərəfli "Hücum" edilərək, onu həll etmə üçün yeni informasiya kombinasiyaları və bununla bərabər geniş spektr yaranır;

- Kreativ fəaliyyətin ayrı-ayrı maddi həvəsləndirici forma və metodları, sosial-texnoloji təsiredici üslubların geniş növlərini öz daxilində cəmləşdirən kompleks motivasiya sistemlərindən istifadə olunması. Təcrübə göstərir ki, insanlar təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən onların sosial mahiyyətini qiymətləndirməsini, sosial müdafiəsinin təmin edilməsini, professional inkişafı və yüksəlməsi üçün şərait yaradılmasını hiss etdikdə yaradıcılıq fəaliyyətinin aktivliyi yüksək səviyyəyə çatır;

- İdarəetmədə iştirak etmə adlanan üslubdan istifadə olunması. Kreativ prosesin və qərar qəbul etmənin bütün fəzalarına işçilər cəlb olunmalıdır. Belə iştirak texnoloji və təşkilati yeniliklərin qəbul olunmaması hallarını qabaqlayır, təşkilatın fəaliyyətinin səmərələşdirilməsinə kömək edir.

- İşçilər tərəfindən öz biliklərinin daima artırılması. Rəqabətin kəskinləşdiyi şəraitdə yenilik və xidmətlərin keyfiyyəti, heyətin (kadrların) yüksək səviyyəsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Yeni texnologiyanın tətbiq edilməsi, yeni məhsulun istehsalı bacarığı və istəyi kommersiya sahəsində böyük nailiyyətlər qazanılması üçün əsas amildir. Ona görə də müasir və sürətlə inkişaf edən dünyada onun mövqeyinin saxlanılması üçün kadrların hazırlanması və biliyinin artırılması rəhbərlik tərəfindən dəstəklənir və təşkilatın işinin əsas hissəsi kimi qiymətləndirilir.

§3. Təşkilatlarda kreativ muhitin rolu və mahiyyəti

Təşkilatda yaradıcılıq əhval-ruhiyyəsinin təmin olunması üçün rəhbərlik tərəfindən kreativ fəaliyyətin dəstəklənməsi

həlledici rol oynayır. Əsl rəhbər o şəxsləri adlandırmaq olar ki, o ya öz sözləri, ya da özünün potensial imkanlarını tam ifadə edib özünü nümunə göstərərək insanları canlandırmaq qabiliyyətinə malik olsun, onların fəaliyyətləri üçün şərait yaratsın və məqsədlərinin realizəsi üçün tam sərbəstlik versin. Menecerin əsas vəzifəsi ondan ibarətdir ki, o bütün məsələləri öz üzərinə götürməməli və bütün qərarları tək qəbul etməməli, əksinə o rəhbərlik etdiyi kollektivdə yaradıcılıq axtarışı atmosferi yaratmalıdır. Bu böyük məna kəsb edir, belə ki, işçilər tədqiqetmə prosesinə cəlb olunur və ən əsası isə özlərinin qəbul etdiyi qərarların reallaşdırılmasında iştirak edirlər.

İndiki zamanda baş verən ən mühüm islahatlar bütün fəaliyyət sahələrini əhatə etməklə təbii ki, elmi-texniki siyasət kimi vacib sahəni də kənara qoymur. Bazar münasibətləri sistemində elmi-texniki nailiyyətlərdən (innovasiyalardan) effektiv istifadə problemi yenə də qalmaqdadır. Əksinə, rəqabətin yeni növ problemləri ilə qarşılaşan bir çox təşkilatlar üçün bazar şəraitinin sərt şərtləri daxilində fəaliyyət göstərə bilməsi üçün, məhz kreativ fəaliyyət və onun nəticələri müvəffəqiyyət və effektivliyin əsas şərtidir. Buna görə də, bazar münasibətləri sisteminin iştirakçıları, xüsusilə də, istehsalatda məşğul olanlar özlərinin rəqabət qabiliyyətliyini təmin etmək üçün elmi-texniki siyasətlərini müstəqil və məqsədyönlü şəkildə qurmalı və həyata keçirməlidirlər.

Təşkilatın elmi-texniki siyasəti dedikdə, hər şeydən əvvəl nəyi başa düşmək lazımdır? İlk mənada bu innovasiya prosesinə münasibətdə mövcud subyektin davranış strategiyasıdır və özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- Kreativ fəaliyyətin plan və proqramının hazırlanması;
- Yeni növ məhsulun hazırlanması və tətbiq edilməsi prosesinə nəzarət edilməsi;
- Yeni növ məhsulun hazırlanması layihələrinin öyrənilməsi;
- Vahid innovasiya siyasətinin tətbiqi, istehsalat bölmələrində bu sahə üzrə fəaliyyətin əlaqələndirilməsi;
- Yenilik proqramlarının maliyyə resursları ilə təmin olunması;
- Kreativ fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmış heyyətlə təmin olunması;
- İnnovasiya proseslərinin kompleks həlli üçün müvəqqəti

qrupların təşkil olunması;

- İdeya yaranma mərhələsindən başlayaraq tam kütləvi istehsala qədər kreativ (yaradıcılıq) fəaliyyət dedikdə adətən əvvəlki analoqdan keyfiyyətcə fərqlənən və yenilikkər sırasına daxil olan məhsul başa düşülür. Bu məhsul köhnə məhsulla nisbətən daha yüksək texnoloji səviyyəli, yeni istehlak keyfiyyətli məhsul və ya xidmətlə xarakterizə olunur. Kreativ fəaliyyətin dərk olunması bütün yeniliklərə aid edilir ki, bunun nəticəsində istehsalata, eləcə də təşkilati, maliyyə, elmi tədqiqat, təhsil və başqa sahələrə çəkilən xərclərə qənaəti təmin edir və yaxud da belə qənaətə şərait yaradır.

Kreativ proses yeni ideyanın yaranmasından onun praktiki reallaşdırılmasına qədər olan dövrü əhatə edir;

Yeniləşmə prosesləri bazar münasibətləri ilə əlaqədardır. Kreativ fəaliyyətin nəticələri bazar iqtisadiyyatında əsasən sahibkarlıq strukturları ilə realizə olunur, istehsalat kommersiya nəticələrinin həlli kimi onların fəaliyyət stabilliyinin, inkişaf səviyyəsinin və rəqabət qabiliyyətliliyinin əsas amili kimi çıxış edir. Beləliklə, onlar bazara konkret istehlakçı və ya istehsala yönəldilmişdir. Kreativ menecmentin əsas funksiyası aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir;

Yeni ideyaların əmələ gəlməsi, güvvədə olan təşkilati qanun və prosedurlara yeniliklərin tətbiq edilməsinə imkan yaratmaq, yeni ideyalar tətbiq etmək və onları gündəlik operativ işin bir hissəsinə çevirmək olmaz. Ən yaxşı ideya belə mənfəət gətirməyinə qədər operativ işin bir hissəsi ola bilməz. Kompaniyalar tərəfindən kreativ strukturların lahiyə prinsipli ilə qurulması daha geniş istifadə olunan bu strukturların həqiqətən yaradılması prosesinin sübutudur.

Onun əsas mənası, təşkilatların belə adlanan layihəli qruplar çərçivəsində maddi, insan və maliyə resurslarının birləşməsi konkret məsələnin həllinə istiqamətlənməlidir. Məzmunca bu məsələlər yeni növ məhsulun yaranmasından, və ya digər elmi-texniki problemin həllinə qədər müxtəlif ola bilər. Layihəli qruplarda geniş təşkilati idarəetmə sərbəstliyi olur. Firmanın rəhbərliyi qarşısına qoyulmuş məsələnin yerinə yetirilməsi müddəti, maddi resursların həcmi, maliyyə vəsaitlərinin limitini müəyyən edir və onun fəaliyyətinin cari məsələlərinə müdaxilə etmir. Təşkilati - layihəli qrup kompaniyanın sərbəst həlqəsi kimi (mərkəz, bölmə və s)

rəsmiləşdirilən və ya qız (törəmə) firması kimi və yaxud və onun hər hansı bölməsinin "damı" altında mövcud ola bilər.

Bu qruplar daima yeni texnologiya və sahibkarlıq fəaliyyətinin meyllərini təhlil etmək, daxili qiymətləndirmənin həyata keçirmək, kompaniyanın maliyyə imkanları strategiyasının istehlakçıların tələbatını, rəqiblərin təzyigini, layihələrin texniki fəaliyyətini nəzərə alaraq daha prespektiv layihələri seçmek iqtidarında olur. Struktrun qurulmasının layihəli prinsipi bir qayda olaraq əvvəllər istifadə olunmamış texnologiyanı, hətta idarəetmə metoqlarını tətbiq etməklə yeni növ məhsulun ixtira olunması ilə əlaqədar olub kommersiya təcrübələrində istifadə olunur. Bu böyük risk, uğursuzluq və maliyyə itkilərinə gətirib çıxara bilər.Bu prinsipin üstünlüyü kompaniyanın fəaliyyətinin inkişafının geniş spektrdə imkanlarını təsdiq etməlidir. Bu onlardan daha perspektivlisini aşkar etməyə imkan yaradır. Çünki o uğursuz fəaliyyət nəticəsində yaranmış maliyyə itkilərini aradan qaldırmağa və ya artıqlamasılə kompensasiya edilməsinə şərait yaradır.

Layihəli qrupların modifikasiyaları arasında ən geniş yayılanı sərbəst biznesin yeni sahələrinin inkişaf mərkəzləridir: Onların ölçü və strukturu mövcud firmanın ölçüsü və təsərrüffat-fəaliyyətinin spesifikasından asılıdır. Bəzi firmalarda bu korporasiya səviyyəsində mövcud olan bölmələr, şöbələr digərlərində isə- istehsalat bölmələri çərçivəsində ola bilər. Belə bölmələrin əsas vəzifəsi hazır məhsulların tədqiq olunması və istifadə olunmasıdır. Bu da satış bazarda firmanın stabilliyini təmin etməli, və son nəticədə bu məhsulun pentabelliyini təmin edir. Belə mərkəzlərin əsas məqsədi mövcud potensial gəlirli bazarların axtarılması xidmətini həyata keçirərək korporasiyanın uzun müddətli planlarında öz əksini tapmış fəaliyyəti həyata keçirməkdir.

Kreativ fəaliyyətdə uğurun əas səbəbini bir çox rəhbərlər firmanın biznes fəlsəfəsinin dəyişdirilməsində görür. Müəssisənin əsas qaygısı bazara istiqamətlənərək istehlakçının ümidini başa düşmək, doğrultmaq və üstələməkdir. Əgər firmanın məhsulu onların ümidlərinə uyğun gəlirsə və yaxud üstələyirsə onu alırlar. Müəssisə eyni zamanda alıcıda özünə qarşı etibar yaratdıqda daha çox müsbət nəticələrə nail olacaqdır. Razı qalan müştərilər məhsulu tərifləyir, bu da hər bir reklamdan inandırıcıdır. Bazan fəlsəfəsinin digər xüsusiyyəti odur ki, uğur əldə etmək üçün vacib

olan hər bir element real nəzərə alınır. Biznesin bir çox sahələrində uğur əldə etmək üçün yalnız yaxşı məhsula malik olmaq kifayət etmir. Bazara istiqamətlənmiş müəssisə effektiv rəqabət aparmaq üçün iqtisadi durumun gözlənilməz vəziyyətlərini nəzərə alır, bazarın yalnız müəyyən seqmentlərini seçir. Alıcıları və onların tələbatlarını öyrənərək, rəqabəti təhlil edərək, mücud bazarda müəssisənin alıcılarına və onların imkan və tələbatlarını öyrənməklə bərabər firmanın rəqabət imkanlarının səviyyəsini aparılan təhlilə əsasən öyrənmək də vacibdir. Rəqabətin təhlilinə, rəqiblər haqqında məlumat, onların necə işlənməsini görmək, məhsulun alınması və onları çeşidlərə ayırmaq daxildir. Rəqibin əsas inkişaf istiqamətlərini müəyyən edib öyrənmək bu işdə daha da vacibdir.

Çoxplanlı təhlil sübut edir ki, bütün rəqiblərlə rəqabət aparmadan, kiçik rəqiblərlə birləşərək əsas rəqiblə yarışmaq lazımdır. Bazarda öz yerinin seçilməsi çox vacibdir. Çünki bazar çox genişdir və onun konkret hissəsində rəqabət aparıla bilər.

§4. Kreativ prosesinin təşkili və strukturu

Müasir kreativ strukturlarının xarakterik cəhəti ondan ibarətdir ki, müəssisənin tərkibində perspektiv planlaşdırma qərargahları və güçlü elmi tədqiqat mərkəzləri yaradılmır, perspektiv istehsalın inkişafı ilə bağlı bütün istehsalat - təsərrüfat fəaliyyəti artıq öyrənilmiş məhsulun hazırkı istehsalı ilə heç bir əlaqəsi olmayan yeni sərbəst bölmənin öhdəsinə verilir. Beləliklə də iri korparasiyalarda bölmələrdən başlamış hazırki istehsalat təsərrüfat və idarəetmə fəaliyyətinə kimi perspektiv inkişafla məşğul olan təşkilati bölmələrə meyl özünü bizurə verir. (bura strateji planlaşdırma, sosial-siyasi və iqtisadi proqnozlaşdırma, insan resurslarının inkişafı, təşkilatı layihələndirmə və s. aiddir).

Yeniliklərin idarə olunmasının effektiv təşkilati formalarının axtarılması iki istiqamətdə gedir. Birinci istiqamət yenilik və firmanın inkişafının uzun müddətli problemləri ilə məşgul olan bölmələrin fəaliyyətinin genişləndirilməsinə əsaslanır. Digər istiqamət isə yeniliklərin işlənməsi və tətbiqi sahəsində bölmələrin funksional qarşılıqlı təsiri arasında bölmələrin fəaliyyətinin inteqrasiya və koordinasiya mexanizminin yaradılmasının vacibliyini əks etdirir.

Müəssisə hər iki istiqamətdən istifadə etsədə əksər hallarda birincini seçir. XX əsrin 80-ci illərinin sonlarından müəssisələrin elmi- texniki fəaliyyətinin əsas cəhətlərindən biri korparasiyaların sürətli və güclü inkişafı oldu. Belə korporasiyaların fəaliyyəti yeni texnologiyaların global yayılması ilə əlaqədar uzun müddətli kommersiya məsələlərinin həllinə yönəlmişdi. Kompaniyaların əməkdaşlığın yeni formalarına olan marağının artmasına səbəb elmi tədqiqatların çətinləşməsi , məhsulların həyat dövrünün davamlılığının aşağı düşməsi, global səviyyədə kommersiya məsələlərinin həlli üçün müxtəlif texnologiyalardan kompleks şəkildə istifadənin vacibliyi idi. Belə şərtlər daxilində xərçləri bölüşdürmək və xarici bazarlarda rəqiblərlə müvəffəqiyyətlə rəqabət aparmaq məqsədilə bir və ya bir neçə ixtisaslaşdırılmış firmalarla əməkdaşlıq daha effektivdir.

Firmanın yeniliyə meylliyi, elmi- texniki fikirlərlə yetişməyə meylliyi bir çox cəhəddən təşkilatda yaranmış abu-havadan asılıdır. Bu, təşəbbüskar geyri ənənəvi axtarışların yeni həll yollarına, geniş dairədə istehsalat məsələlərinin heyət (kadrlar) tərəfindən sərbəst hazırlanmasına və ona nail olmaq yollarının seçilməsinə şərait yaradır.

Yaradıcılıq axtarışını himayə etmək menecerin əsas vəzifəsindir. Onun diaqnozu heyətlə sorgu- sual və test üsulu ilə müəyyən olunur. Yenilik fəaliyyətini gücləndirən, ona təkan verən onu təcrid edən amillərin üzə çıxarılması məqsədilə kompaniyaya psixoloq və sosiologlar da cəlb edilir.

Kompaniyada yeniliyi təcrid edən amillərə bunlar aiddir! Menecerin aşağıdan yuxarıya irəli sürdükləri ideyalara etibar edilməsi ; digər bölmələrin yeni təkliflərin qiymətləndirməsinə qarışmaqla buraxılmış səhvə görə tənbeh və isdən qovulma hədə-qorxusu; novatorun hər bir addımına nəzarət ; novatoz təkliflərlə qərarların qeyri-rəsmi qəbulu; aşağı səviyyə rəhbərlərinə hədə-qorxu ilə əmrlər vermək ; yuxarı səviyyə rəhbərliyində hər şeyi bilən ekspert sindromunun yaranması.

Yeniliyə kömək edən amillər : yenilik işlənməsi prosesində lazımi müstəqilliyin verilməsi; novatorları lazımı resurs və avadanlıqlarla təmin etmək; yuxarı səviyyə rəhbərləri tərəfindən kömək diskussiyaları aparılması; qorxu və ədavət olmadan yeni ideyaların mübadiləsi ; əməkdaşlarla effektiv əlaqənin saxlanması; digər şöbələrlə, elmi təşkilatlarla firma işçilərinin həmrəyliyini dərinləşdirmək.

Yeniliyə təkan verən amillərə aiddir; işçilərin daim savadlanmağa can atmasına və ixtisas artırılmalarına təkan vermək; təhsil alma sistemində xüsusi bilik və çoxlu inzibati hazırlıqların uyğunlaşdırılması; aparılan dəyişikliklər haqqında öz fikrini söyləyə bilmək imkanı; peşələri qovuşdurmağa həvəsləndirmə; müxtəlif növ işlər və funksional öhdəliklər arasında manelerin bölüşdürülməsi və "sərhədlərin yuyulması" ; dolğun və işgüzar informasiyanın olması : hatta neqativ olsa da , işçi qruplarının müntəzəm iclaslarını keçirmək; etibar atmosferinin və dəyişikliklərə meyliyin olması; dəyişiklik və yenidən qurmanın vacibliyinin məntiqi əsaslandırılması.

Yenilik abu-havasının yaranması üçün eksperimentlərin aparılmasının həvəsləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ekspertlər idarəetmə üzrə innovasiya prosesində belə imkanları bu şəkildə qiymətləndirirlər. " Entuzaistlar geniş dayaq və himayə sistemi olan kompaniyalarda bu işdən daha çox fayda götürürlər." Dayaq yoxdur- entuzialstlar da yoxdur. Entuzaist yoxdur.- yenilik yoxdur. Ekspermentatorluq idarəetmənin bütün səviyyələrində və təşkilatın müxtəlif bölmələrində innovasiya fəaliyyətinin rəsmi olaraq tanınmış formalarından biri kimi korparasiyaların elmi-texniki strategiyalarındaki dəyişikliklərə, xırda yeniliklər və məhsulun təlmilləşdirilməsinə reaksiyadır. Məlumatın çoxsaylı modifikasiyasının işlənməsi radikal yeniliklər kimi vətəndaşlıq hüququ almışdır.

§5. Kreativ fəaliyyətdə menecerin rolu

İnnovasiya vahidləri kommersiya firmasında özünü doğrultmuş yeniliklərin real nəticələrindən başqa mütəxəssis və sadə təşəbbüskar insanlara öz potensiallarını reallaşdırmaq, özlərini yaradıcı kimi hiss etmək, firmadan kənarda özünü ifadə etmək imkanlarını verir.

Həyat üçün kütləvi yaradıcılığı abu-havası yaradılan firmalarda menecmentin diqqət mərkəzində yeni ideya və təkliflərin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması durur. Bunlar korporasiyaların güclü texniki bölmələri tərəfindən həyata keçirilir hansı ki, elmi texniki və kommersiya informasiyaların ixtiralara aid tələblərin və ekspertlər komissiyalarının patentləşməsinə və yığılmasına, müxtəlif müsabiqələrin

gedişatında novatorların nəaliyyətlərinə baxılmasına cavab verir.

Yenilik axtarışı hamıya məlum olan risqlə də bağlıdır. Yenilik axtarışında səhvlərin yarana bilmə imkanını qiymətləndirdikdə menecerlər ola biləcək uğursuzluqlar zamanı səbrli olmağa tərəfdar çıxırlar.

Təcrübə göstərir ki, hətta tam rəsmi sərbəstliyin mövcud olduğu bölmələrdə belə təsərrüfatın hərəkət tərzinin təşəbbüslü axtarış üslubu aradan qaldırıla bilər. Təşkilatda uğursuzluqlara səbrlə tab gətirmək atmosferi olmaya bilər, uğursuzluqların mümkünlüyü innovasiya prosesinin normal xüsusiyyətidir. Yuxarı idarəetmə səviyələrinin risk etmək hazırlığı öz kompaniyasının gözündə təşəbbüskar ideyaların nüfuzdan düşməməsi üçün vacibdir. Təşəbbüs, hətta uğur gətirmədikdə də, istehsalat xərclərri ödənilmədikdə də "cəzalandırılmır". Mükafatlandırılır. Əlbəttə ki, bunlar obyektiv səbəblər üzündən uğursuzluglara düçar olan yetkin layihələrə aiddir. Uğursuzluglara tab gətirmək atmosferinin yaradılması üçün bir çox üsullara əl atırlar. İnnovasiya strategiyasına istiqamətlənmiş müəssisələrdə xüsusi diqqət yeniliklərin yaradılması prosesində intensiv kommunikasiya, işçilərin qarşılıqlı təsiri üçün şəraitin yaradılmasına verilir. Bu aşağıdaki hallarla müəyyən olunur. Birincisi, işçilərin səlahiyyətlərinin genişlənməsi və əmək funksiyalarının çoxalması ilə əlaqədar kommunikativ şəbəkələrdə çətinliklər yaranır. İkincisi, işçilərlə eləcə də qrup və bölmələrlə əməkdaşlığın effektiv mənşəyi kimi qeyri-formal ünsiyyətə münasibət dəyişir.

İdarəetməyə ənənəvi, rasional yanaşmalarda müxtəlif şöbələrin məsuliyyət zonaları dəqiq təsvir olunur və öz səlahiyyətlərini aşmaq müvafiq təlimatla qadağan olunur. İdarəetmənin innovasiya üslubunun tərəfdarları, cüzi hacmlər və fəaliyyət sferasına baxılmasını təşkilat üçün faydalı hesab edir. Belə ki, bu müxtəlif xidmət bölmələrinin işçiləri ilə qeyri-formal ünsiyyət qurmağa kömək edir və bu ünsiyyətin nəticəsində də yeni ideyalar yaranır.

Bura firmada nizamlanmış informasiyanın yaranmasının və azad informasiyanın tələblərini də əlavə etmək lazımdır. (Məsələn : ünvanlara, ilk baxışda bilavasitə əlaqəsi olmayan xüsusi informasiyaların göndərilməsinin siyahıya salınması) Bu hətta " dəlicəsinə" ideyaların yaranmasına və qeyri-standart qərarların meydana çıxmasına əlavə şans verir.

İşçilər arasında qeyri-formal ünsiyyət müxtəlif üsullarla həyata keçirilir. Menecerlər bə bir faktı nəzərə alırlar ki, əməkdaşlar arasında ünsiyyətin sıxlığı iş yerlərindən və onların yerləşməsindən asılıdır. Tədqiqatlar göstərir ki, işçilər arasında məsafə 10 m olanda onlar arasında heç olmasa həftədə 1 dəfə ünsiyyət 8-9 faiz əksinə 5m olanda isə 25 faizdir.

Əməkdaşlar arasındaki əlaqələri inkişaf etdirən təşkilatı şərtlər işdə "komanda" ruhu yaradır. Kompaniyaların strukturunda yeniliklər horizontal xətti intensiv olur. Eyni səviyyəli idarəetmə işçiləri arasında informasiya mübadiləsi gedir. İnnovasiya layihələrinin müvəffəqiyyətlə reallaşdırılması üçün belə kooperativləşmə əsasən öz funksional xidmətini idarə edənlər arasında - konstruktorlar, texnologlar, təchizatçı, təşkilatçılar və s. vacib informasiyaların, material resurslarının əldə olunması mənbəyi kimi çıxı edir və onlara mənəvi dayaqdır. Bu və ya digər səviyyədə hər hansı bir işə cəlb olunmuş işçilər rəhbərin qarşısında bunu böyük səylə müdafiə edəcəklər.

§6. Kreativ layihəsinin işlənməsi

Bir çox müəssisələrin yenilikləri həyatı keçirmək cəhdləri əksər hallarda effektiv olmayan rəhbərlik və kadrlar məsələsində qeyri adekvat qərarlar üzündən uğursuzluqla nəticələnir.

Novator yeniliklər yaratmaq prosesində əsas figurdur. O, müəssisədə "insan resurslarının" idarə olunmasında əsas rol oynayır. Novatorun xarakterik xususiyyətinə yeniliklər yaratmaqda aktiv iştirak etmək, geyri müəyyənlik və risklərin olduğu şəraitdə düzgün hərəkət etmək, problemin geyri-standart həllini tapmaq, yüksək istehsal səviyyəsini təmin etmək aiddir. İdeyalar generasiya edən bilikli insan, iş çertiyojlarından baş çıxaran mühəndis, məhsul və ya texnologiyanın təkmilləşdirilməsinə aid təkliflərlə çıxış edən ixtisaslı işçi, innovasiya layihəsinə başçılıq edən menecer novator ola bilər. Son zamanlar novatorlara fərqli yanaşma böyük məna kəsb edir. Kadrların yığılması və yeniləşdirilməsi innovasiya layihələrinin müvəffəqiyyətlə işlənməsi üçün həlledici rol oynayır.

Layihənin qabaqcadan hazırlanmasından layihənin rəsmi işlənməsinə qədər texniki iş aparılır ki, bu da gələcəkdə innovasiya layihəsinin fundamenti rolunu oynayır. Ümumi

formada ideyalar müzakirə olunur və novator ideyalarının ən geniş spektrini diskussiyaya cəlb edirlər. Texniki işçilər həll yollarını öz ixtisasları sahəsində axtarırlar.

Layihənin imkanaları. Layihənin konkret ideyaları hazırlıq fəaliyyəti zonası yaradır. Bu təkmilləşdirməyə yönəlmiş texniki konsepsiyalar, yaxud da istehsal və yenidən işlənmə prosesində dəyişikliklərin baş verdiyi zaman istifadəçinin maraqlarının qabaqcadan görülməsi ola bilər. İstifadəyə istiqamətlənmiş novator ideyaları texniki işçilər marketiq üzrə mütəxəssislər və müxtəlif səviyyəli rəhbərlərdən elən əldə edilir. Bunlar istifadəçilər və ya rəqiblərlə bilavasivə ünsiyyətin nəticəsi kimi orjinal təfəkkürün bəhrəsidir.

Layihənin qəbulu İdeyaların texnologiya və bazarın tələbatı nöqteyi-nəzərindən müzakirəsi zamanı inkişafın nəzərə alınması və innovasiya prosesinin rəsmi işlənməsi daha konkret mərhələyə keçir. Bu mərhələdə fəaliyyət ondan ibarətdir ki, texniki işin istiqamətini istifadəçinin tələblərinə uygunlaşdırılsın. Ən axırda isə konkrət layihələnmiş təkliflər yazılı formada tərtib olunur, smeta tutulur, müddət müəyyən olunur və layihənin həyata keçirilməsi üçün təqdimat keçirilir.

Layihənin həyata keçirilməsi Bu mərhələ birbaşa layihəyə cəlb olunmuş mühəndis və bilikli insanların işi ilə bağlıdır. Onların fəaliyyəti texniki məsələlərin həlli və ideyaların generasiyasını özündə birləşdirir. Texniki işçilər əvvəlki işlərin nəticələrinin eləcə də xaricdən gələn informasiyaları analiz edir. Menecment üzrə mütəxəssislərin vəzifəsi layihənin istiqamətini düzgün müəyyən etmək üçün rəqibləri və istifadəçiləri gözdən qoymamalıdır. Rəhbərlik edən həlqə layihənin pozulmasına yol verməməlidir. Layihənin rəhbəri də digər mütəxəssislər layihənin imicini və büdcəni aktiv müdafiə etməlidir.

Layihənin nəticələrinin qiymətləndirilməsi Texniki iş qurtardıqdan sonra layihə əsaslı qiymətləndirilir, alınmış nəticələr fərz edilənlərə müqayisə edilir və bazarın cari tələbatına uygun olaraq yoxlanılır. Əgər uğurlu yenilikdirsə istehsala təqdim olunur. Əks təqdirdə onun təkmilləşdirilməsi üçün qərarlar qəbul olunur, yada bu istiqamətdə iş dayandırılır.

Layihənin istehsala daxili olması əgər layihə yoxlamadan keçərsə o, tədqiqat bölməsindən istehsalat bölməsinə verilir ki yeniliklər kütləvi istehsala tətbiq edilsin. Yeniliyin bütün mərhələlərinin uğurla keçməsi üçün aşağıdaki funksiyaları yerinə

yetirmək vacibdir:

- ideyaların generasiyası: bazarlar, texnologiyalar, yanaşmalar, məhsullar haqqında informasiyaların təhlil və sintezi yeni texnoloji proses və ya əmtəədə yeni ideya doğurur və yaxud da çətin problemin həlli yolunu tapır;
- sahibkarlıq səyləri və ya ideya uğrunda mübarizə: rəsmi təqdim üçün yeni ideyaya yanaşma və ya prosesin təhlili, nümayişi, aydınlaşdırılması, irəlilədilməsi; layihəyə rəhbərlik; ideyaların yaranması ilə məşğul olan işçilərin fəaliyyətinin planlaşdırılması, koordinasiyası və informasiyanın yoxlanması;
- daxili və xarici mühitin vacib dəyişiklikləri haqqında informasiyaların toplanması və nəzərə çatdırılması. Bazardakı, istehsalatdakı və texnologiya sahəsindəki hadisələrin gedişinə nəzarəti həyata keçirmək.

§7. Kreativ fəaliyyətdə liderlik

Lider təkcə təşkilati strukturu qurmur, ya da onu dəyişdirmir, o eyni zamanda təşkilatın düzgün strukturlarından ibarət hər bir insanın vəzifəsini düzgün seçir, insanların özlərinin imkanlarını nəzərə alaraq düzgün cəlb edilməsindən ibarət infrastrukturu yaradır.

Firmanın innovasiya fəaliyyətinin istiqamətinin müəyyənləşdirilməsi müasir menecmentin ən əsas prinsiplərindən biridir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahibkarlığın effektivliyi üçün «yüz ölç bir biç» prinsipi daha çox uyğun gəlir. Bu əsasən də uzunmüddətli təsərrüfat prosesinə yeniliklər mühitinə aiddir. Seçim prosesi bu təşkilatın həyatının reaksiyasıdır. Ələlxüsus da, indiki dövrdə ən az xərclə ən çox iş görmək tələb olunur. Prioritetlərin müəyyən olunması vacibdir, və onlar müəssisənin ümumi məqsədlərindən çıxış edərək müəyyən edilməlidir. Resursların bölüşdürülməsi haqqında qərar tamlıq fəlsəfəsinə əsaslanaraq bütövlükdə bu qərarların müəssisə üçün nəticələri nəzərə alınaraq qəbul olunmalıdır.

Resursların bölüşdürülməsi zamanı oriyentir olacaq prioritetlərin müəyyən edilməsi ehtimala əsaslanmalıdır. Bu proses maksimal dərəcədə sistemləşdirilmiş olmalıdır. Təfəkkürün xüsusi modelləri mövcuddur ki, qeyri-müəyyən və həddindən artıq informasiyanın mövcud olduğu mühitdə doğru qərar qəbul edilməsinə yaxınlaşmağa imkan verir. Layihənin reallaşdırılması

zamanı təşkilatın malik olduğu şans və risklər resursların və kollektivin təcrübəsi üçün təhlili də nəzərə alınır. Firmanın menecerləri, əsasən də elmi-texniki bölmələri tərəfindən bu metodların kompleks istifadəsi ümumilikdə innovasiya layihələri portfelinin formalaşmasının effektivliyini artırır.

Buna görə də layihə portfelini 4 qrupa bölmək məqsədəuyğundur. Birinci qruppa innovasiya bazasını formalaşdıran layihələr daxildir, hansı ki, onların əsasında gələcəkdə konkret məhsulun tədqiqi işi aparılacaq. Baza innovasiyaları bazardan 10 ilə qədər kənarda qala bilər. Tədqiqat işləri portfeldə daha 3 bölmə yaradır. Ora cari biznesə aid layihələr, yəni bazardan azı 3 ilə qədər müddətdə uzaqda qalan layihələr: istehsalata verilməyə hazır olan başa çatmış yeniliklər; istifadəçilərin istəyini nəzərə alaraq istehsal olunan məhsulun satış bazarının genişləndirilməsi məqsədi ilə modernləşdirilməsi ilə bağlı olan layihələr.

İnnovasiya layihələrinin işlənməsi və reallaşdırılması, uzun müddət ərzində maliyyə, material və digər resursların fəaliyyətdən yayındırılması ilə bağlıdır ki, bunlarında iqtisadi və funksional əvəzi heç də tez ödənilmir. Buna görə də innovasiya qərarlarının qəbul edilməsi dərin təhlilə əsaslanır. Onun prinsipi və mexanizmləri daim təkmilləşdirilir. Bu da öz növbəsində əsaslandırmanın və dəlillərin səviyyəsinin yüksəldir. Burada hər hansı bir nizamlayıcı metodiki sənəd olmur. Sənaye, tikinti və layihə kompaniyaları, investisiya və digər banklar özlərinin spesifik əsaslandırma metodundan istifadə edirlər. Bununla belə, investisiya, layihələrin qiymətləndirilməsi və ekspertizası zamanı standart üsullarından da istifadə olunur.

§8. Kreativ fəaliyyətin qiymətləndirilməsi

Kapital qoyuluşunun effektivliyi və qərarların qəbulunun qiymətləndirilməsi prosesində sahibkarlıq müəssisələri strateji və praktiki məsələləri həll edirlər. Strateji məqsədlər daha az risk etməklə gəlir əldə etməyə yəni effektiv kapital qoyuluşuna, strategiyamın realizə olunmasının daha yaxşı yolunu seçməyə yönəlmişdir. Burada effektiv amillərin hamısına və bütün əks təsir amillərinə kəmiyyət qiymətləri vermək, (mümkün risklər, nəzərdə tutulmamış xərclər) eləcə də layihənin maliyyələşdirilməsi mənbələrini müəyyən etmək vacibdir. Kommersiya faktorlarından başqa sosial, iqtisadi və texniki təhlükəsizlik amilləri nəzərə

alınmalıdır.

İri layihələrin əsaslandırılması praktikasında, xüsusilə də sənaye təyinatlı qərarların qəbulu və axırıncı ekspertizanın aparılması üzrə standart yanaşmalar vardır. Belə prinsiplər sırasına təhlilin kompleksliyi, qiymətləndirmənin yüksək səviyyəliyi və etibarlılığı, variantlı yanaşma və müxtəlif qərarların (texniki, texnoloji, resurs, təşkilati idarəetmə və s.) müqayisəli təhlilinin aparılması aiddir. Hər hansı innovasiya layihəsi, investisiya layihəsi olaraq maliyyə iqtisadi nəticələrə təsir edə bilən müxtəlif növ amillərin nəzərə alınmasını tələb edir. Bu amillər və şərtlər layihənin qiymətləndirilməsinin normativ modelləri çərçivəsində təhlil olunur. Bu növ modellərdən istifadə edərkən elmi-texniki layihənin məqsədəuyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi firmanın mənfəətlə işləməsinə və müxtəlif resurslardan effektli istifadə dərəcəsinə verdiyi töhvəyə əsaslanır. İnnovasiya layihəsinin seçimi analitik məsələ kimi şərh edilir. Ancaq, təcrübənin göstərdiyi kimi normativ üsulların bəzi üstünlükləri olsa da (sadəlik, məntiqlik, son qərarın qəbulu ilə prosesin formalaşması) bu üsulla seçilmiş innovasiya layihələri heç də həmişə kifayət qədər effektiv olmur və əksinə hətta uğursuz olur. Belə vəziyyətin səbəblərindən biri layihə çərçivəsindəki gəlir və xərclər göstəricilərinin normativ modellərdə vacib rol oynayan layihə çərçivəsi daxilindəki gəlir və xərclərin həlledici roluna təsir edən bütün amilləri nəzərə ala bilməsidir. Bu strateji xarakterli bir sıra amillərin təsiri ilə bağlıdır. Başqa sözlə onlar bu gün zəif formalaşan lakin, gələcəkdə gəlir və xərclərə təsir göstərə biləcək səviyyədə olan amillərdir. Belə strateji amillər və şərtlər layihənin qiymətləndirilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır.

Kreativ layihələrin seçimi modelləri 2 böyük qrupa ayrılır: 1) normativ modellər – burada əsasən maliyyə-iqtisadi kriteriya və göstəricilərdən istifadə olunur, 2) çox faktorlu modellər – burada əsasən keyfiyyət parametrləri və ekspert qiymətləndirilməsindən istifadə olunur. İstifadə edilən kriteriyalar innovasiya layihələrinin reallaşdırılmasının əsas xüsusiyyət və şərtlərini, özündə əks etdirilməlidir. Kriteriyalar çox olmasına baxmayaraq onların hər biri aşağıdakı qruplardan birini təmsil edir:

- maliyyə-iqtisadi kriteriyalar;
- normativ kriteriyalar;
- resurslarla təmin olunma kriteriyaları;
- uğur amilinə uyğun gəlmə kriteriyaları;
- strateji kriteriyalar

Maliyyə – iqtisadi kriteriyalar çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Maliyyə-iqtisadi qiymətləndirməyə aid olan metodikalar özündə adətən innovasiya layihələri sahəsində qərarların qəbulu üçün ənənəvi sayılan metod, kriteriya və göstəricilərin məcmusunu yığımını birləşdirir.

Bu kriteriyalardan istifadəsi gələcək elmi-texniki və kommersiya nəticələrinin və gələcək xərclərin qeyri-müəyyənlik səviyyəsindən asılı olmayaraq, bütün hallarda vacibdir. Bu, maliyyə vəsaitlərinin firmanı digər (qeyri-innovasiya) fəaliyyət istiqamətlərinə bölüşdürmə mümkünlüyü və buna uyğun olaraq mövcud olan bütün alternativlərin müqayisəli üstünlüklərinin üzə çıxarılmasının vacibliyi ilə əlaqədardır. Bununla belə maliyyə iqtisadi və strateji kriteriyaları və ekspert qiymətləndirmə metodlarının istifadə proporsiyaları müxtəlif ola bilər və bu da layihənin xüsusiyyətlərindən (yenilik səviyyəsi, proektin müddəti, firmanın prioritetləri və s.) asılıdır.

Təbii ki, hesablamaların dəqiqliyi ilkin informasiya bazasının etibarlığından asılıdır. Verilmiş kriteriyalardan istifadə olunan hesablamanın dəqiqliyini artırmaq üçün, xüsusi metodlardan istifadə olunur. Bu metodların bir hissəsi riyazi, statistik və s. nəzəriyyələr tərəfindən irəli sürülür. Bu metodların bir hissəsi isə müəyyən məntiqi addımlara əsaslanır. Məsələn: nikbin və bədbin qiymətləndirmələrin bir-birindən ayrılmasına, son maliyyə-iqtisadi nəticələrin ilkin parametrlərinin dəyişməsinə təsir etmə səviyyəsinin müəyyən edilməsinə və s.

Normativ modellərdə qərar qəbulunda innovasiya layihələrinin biznes-planında müəyyənləşdirilmiş adi maliyyə-iqtisadi göstəricilərdən istifadə olunur. Mütləq effekt və mütləq effektlilik göstəriciləri adlandırılan bu göstəricilər layihəni özü-özlüyündə qiymətləndirməyə imkan verir, yəni burada rəqabətdə olan layihələr arasında resursların bölüşdürülməsi məsələsi və alternativ layihələr arasında seçim məsələləri nəzərə alınır. Bunlar aşağıdakı göstəricilərdir: Layihənin dəyəri və maliyyələşdirmənin mənbəyi: xalis cari dəyər; rentabellik (kapital qoyuluşlarının geri qaytması müddəti) daxili effektlik əmsalı. Firma eyni vaxtda bir yox bir neçə innovasiya layihəsi həyata keçirə bilər, ona görə də mütləq effektlik göstəricilərinə layihənin hər-hansı mərhələsində firmanın «çantasındakı» digər layihələrin təsiri də əlavə olunmalıdır. Resursların bölüşdürülməsi müqayisəli qiymətləndirməni nəzərdə tutur. Bu qəbildən olan müqayisəli effektivlik göstəriciləri layihənin

reallaşdırılmasının ayrı-ayrı variantlarının müqayisəsində istifadə olunur.

İnnovasiya layihələrinin maliyyə-iqtisadi qiymətləndirilməsinin aparılmasında əsas yeri firmanın yeni məhsulu və ya yeni texnologiya vasitəsi ilə istehsal olunan məhsula potensial tələbin qiymətləndirilməsi tutur. Firmanın gələcək satışının həcmi həmçinin onun bazardakı (həm də xarici bazarda) yerindən asılıdır. Bazardakı yer isə firmanın məhsullarının və proseslərinin rəqabət qabiliyyətliliyindən asılıdır. Ona görə də iqtisadi qiymətləndirmənin aparılması konyukturanın dəqiq tədqiqini, rəqiblərin mövqeyini, yeni məhsulların digər istehsalçıları tərəfindən hazırlanma perspektivlərini və s. nəzərdə tutulur.

Layihənin həcmi yeni texnologiya vasitəsi ilə istehsal olunan yeni məhsul və məmulat istehsalının təşkilində müsbət rol oynaya bilər. Belə halda həlledici rolu miqyas effekti, yəni şərti-daimi xərclərə qənaət edilməsi oynayır. Əks əlaqə effekti ona gətirib çıxara bilər ki, istehsal xərclərinin azalması hesabına əldə edilən qiymətlərin aşağı düşməsi məhsula olan tələbi artıra bilər. Eyni zamanda bu amil elm-tutumlu və az tələb olunan məhsulların istehsalına mənfi təsir göstərə bilər.

Maliyyə-iqtisadi qiymətləndirmənin əsas şərti kimi firmanın gələcək gəlirləri xərcləri, həmçinin layihələrin müəyyən mərhələlərinin həyata keçirilmə müddətlərinin qeyri-müəyyənliyi nəzərə alınmalıdır. Layihələrin qiymətləndirilməsi və seçimi prosesində gələcək yeniliklərin bu və ya digər parametrlərinin əlavə edilməsi mümkünlüyünü üzə çıxarılması üçün formalaşdırılmış metodlarından da istifadə olunur. Bu metodlar aşağıdakı qruplara bölünür:

- ekspert metodları;
- analogiya;
- modelləşdirmə;

Eyni zamanda normativ kriteriyaları da nəzərə almaq lazımdır. Normativ kriteriyalara aşağıdakı qruplar daxildir:

- hüquqi kriteriyalar (daxili və beynəlxalq hüquq normaları)
- standartların, konvensiyaların və s. tələbi
- ekoloji tələblər;
- patent və digər intellektual mülkiyyət hüquqlarının təmini

Göstərilən normativ kriteriyalardan hər hansı birinə əməl edilməməsi potensial effektiv layihənin tamlığını pozur. Kriteriyalar içərisində resurs kriteriyası daha mühüm yer tutur. Burada müxtəlif

qrup resurslarından söhbət gedə bilər:

- elmi-texniki resurslar (elmi-texniki bölmənin, lazımi profili və ixtisaslı mütəxəssislərin və s. mövcudluğu)
- istehsal resursları (hazırlanmış innovasiya məhsulu üçün uyğun istehsal gücünün olması);
- texnoloji alternativlər (müəyyən etmək lazımdır rəqib texnologiyalar mövcuddur ya yox. Əgər mövcuddursa onda effektivlik müqayisəsi aparılmalıdır)
- maliyyə resursları (burada istehsalın təşkili, elmi-texniki təşkilati layihə -işlərinin həyata keçirilməsi üçün daxili maliyyə resursların mövcudluğundan söhbət gedir. Əgər daxili mənbələr kifayət etmirsə onda kənardan maliyyə resurslarının cəlb edilməsi yolları araşdırılmalıdır).

Hər bir innovasiya layihəsi (biznesin hər bir sahəsi kimi) müəyyən risklə bağlıdır. Layihə uğurla nəticələnməyə də bilər, yəni həyata keçirilməmiş, nəzərdə tutulandan qeyri-effektiv və ya az effektiv ola bilər. Layihənin uğursuzluq səbəbi həm xarici (bazarın qeyri-adekvat reaksiyası, rəqabətin uğurlu fəaliyyəti və s.) həm də daxili təbiətə (paroektin ilkin xarakteristikasındakı səhvlər) malik ola bilər.

Layihənin uğurluluğu elmi-texniki nəticələrin hazırlanmasına (təhsilin və ya prsocsin əlavə edilmiş xarakteristikaları) əminlikdən və məhsulun bazar uğurundan asılıdır. Elmi – texniki nailiyyət üçün öz – özlüyündə uğur demək deyildir, bundan başqa o, marketinq fəaliyyətinin effektivliyindən, firmanın rəqabət strategiyasından və s. asılıdır. Tədqiqatların nəticələri göstərir ki, ayrı-ayrı sahələrdə, ayrı-ayrı yenilik növlərində əldə edilən uğurun mümkünlüyü yeniliyin özünün texniki uğurlarından asılıdır.

Tədqiqatların nəticələrinə görə innovasiya layihəsinin uğuru aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- layihənin firmanın strateji məqsədlərinə uğyunluğundan;
- layihənin dəqiq bazar orientasiyasından;
- informasiya maneələrinin baryerlərinin aradan qaldırılmasından (elmi-texniki təşkilati konstruktor tədqiqatları və yeniliklər sferasına aid olan)
- dəqiq qiymətləndirmə və layihələrin seçilməsindən;
- elmi-texniki, təşkilati konstruktor tədqiqatlarının həyata keçirilmçəsi üçün lazımi vəsaitlərin olmasından (bəzi sahələrdə bu faktor üçün əsas göstəricidir);
- innovasiya layihəsinin tipindən (ola bilər ki, məhsul

yeniliklərinin ehtimalı texnoloji yeniliklərdən asılıdır);

- heyətin yaradıcı fəaliyyətinin genişlənməsindən;

- firmanın ali rəhbərliyinin layihənin həyata keçirilməsində iştirakından;

Layihənin effektiv idarə edilməsi, innovasiya sferasının menecerləri üçün əsas kriteriyalardan biridir. Layihənin ən azı bir strateji kriteriyaya uyğun olmaması onu firma üçün yararsız edir. Bu halda 2 qərar mümkündür: layihədən imtina, layihənin ilkin parametrlərinin dəyişilməsi (yəni onun keyfiyyət, vaxt və ya digər xarakterinin dəyişilməsi).

§9. Kreativ fəaliyyətdə risk

Firmanın strategiyasına onun rəhbərliyinin riskə meylliyi (qeyri-meylliyi) güclü təsir göstərir. Adətən risk haqqında elmi-texniki layihədən və ümumiyyətlə firmanın bütün innovasiya fəaliyyətindən kənarda söhbət açırlar. Daha sonda layihə rəhbəri və firmanın rəhbəri formalaşmış layihə portfelinin riskini müəyyən etməlidirlər. İnnovasiya fəaliyyətinin uğuru bir çox amillərdən – yeniliyin növündən, sahəsindən, ölkədən və s. asılıdır. Layihənin əsaslandırılmış qiymətləndirilməsi uğur və risk kimi amillərin dəqiq hesablanmasını nəzərdə tutur ki, bu da sonrada firmanın nəzərdə tutduğu risklə müqayisə edilir.

İnnovasiya fəaliyyətinin istiqaməti və ayrı-ayrı layihələr də bu və ya digər nəticələrin əldə edilmə müddətinin məqsədəuyğunluğu baxımından (məhsulun hazırlanması, bazara çıxarılması, istehsalın mənfəətliliyinə nail olunması və məhsulun realizasiyası, kapital qoyuluşlarının dönərliliyinə nail olunması və s.) qiymətləndirilir.

Layihənin seçilməsində çox mühüm yeri innovasiya məhsulunun istehsalına əsaslanan elmi fikirlər və texniki prinsipin «uzunömürlülüyü» tutur. Belə ki, məhz bu amil firmanın məhsuluna və ya xidmətinə olan tələbin uzun müddətliyini və məhsulun reallaşdırılmasını təmin edir. Hər bir potensial layihə dəyişməsi mümkünlüyünü nəzərə almaqla ölkədə və ya regiondakı siyasi və sosial şəraitə uyğunluğu baxımından qiymətləndirilir.

Yeniliklərin planlarının hazırlanması və praktiki reallaşdırılması bazar münasibətləri şəraitində firmanın mövcudluğunun əsas atributu kimi çıxış edir. Yeniliklərin planlaşdırılması sferasında aşağıdakı qanunauyğunluqlar və tendensiyalar formalaşmışdır:

1) İnnovasiya prosesinin formalaşmasında plan metodlarından istifadə firmanın fəaliyyətinin bütün istiqamətlərinin uğurunun ayrılmaz hissəsidir.

2) Firmanın fəaliyyətinin əsasını təşkil edən planlaşdırma firmanın bütün sferalarına, bütün pillələrinə, xidmətlərinə, bölmələrinə filiallarına aid olub onu vahid sistem şəklinə salır.

3) Biznesdə planlı rəhbərliyin əsas məqsədlərinin, istiqamətlərinin və inkişaf proporsiyalarının müəyyənləşdirilməsi.

4) İnkişafın plan alətlərinin istifadəsində əsas məsələ bütün mövcud olan resursların ən radikal yolla istifadə edilməsi üçün səfərbər edilməsidir. Bu ona görə lazımdır ki, hazırda baş verən istənilən dəyişiklik zamanı firma öz vəziyyətini saxlaya və inkişaf etdirə bilmək imkanında olsun.

5) Müəssisənin fəaliyyətinin bütünlükdə planlaşdırılmasını yalnız marketinq siyasəti və nəzarətin təşkili ilə üzvü surətdə əlaqədə həyata keçirmək olar.

6) Planlaşdırmanın məğzini (həmçinin innovasiya planlaşdırmasının) firmanın missiyasına əsaslanan strateji perspektivlər, plan proqramları təşkil edir. Cari planlar nə qədər qiymətli olsalar da onlar sadəcə strateji plana əlavədirlər.

7) Müəssisələrdə tez-tez yenilikləri, təşkilati strukturun bütün elementlərini əhatə edən, həm strateji, həm də cari xüsusi proqramlar yaradılır və həyata keçirilir.

8) İnnovasiya planları müəssisənin bütün xidmətlərinin və bölmələrinin qüvvələrini əsas yeniliklərin hazırlanması və tətbiqi ətrafında birləşdirməyə imkan verir ki, bu da daha böyük son nəticənin əldə edilməsini təmin edir.

9) İnnovasiyanın planlaşdırılması təkcə iri kompaniyalara xas deyil. Bu həm də daha çox orta və kiçik firmalara bazarda «sağ» qalmağın əsas amili kimi lazımdır.

10) Firmanın fəaliyyətinin ayrı-ayrı sferalarının təzələnməsi üçün plan metodlarının tətbiqi rəqabət şəraitində getdikcə əsas alətə çevrilir.

11) İnnovasiyanın plan metodları bu sahədə daha yüksək nailiyyətlər əldə etmiş işçilərin maddi və qeyri-maddi stimullaşdırılması prosesini dəqiq təşkil etməyə və hər dəfə də onu yaxşı yönümə dəyişməyə imkan verir.

12) İnnovasiya prosesinin planlaşdırılması hər bir məhsul və ya xidmətin həyat tsiklinin bütün fazalarını əhatə edir.

Yenilikləri idarəetmə sahəsində aşağıdakı qanunauyğunluqları

qeyd etmək lazımdır:

1. Yeniliklərin hazırlanması və praktiki realləşdirilması prosesinin idarə edilməsinin elmdə müstəqil bir istiqamətə çevrilməsini;

2. İnnovasiya proseslərinin daimi inkişaf meyli müasir müəssisə üçün əsas obyektiv zərurətə çevrilmişdir. Azərbaycanın hər bir kommersiya strukturunun yaşaması müəssisənin işinin innovasiya baxımından yenidən qurulması ilə düz mütənasibliyini;

3. Yeniliklərin yaradılması və obyektivliyin aparılması prosesi kompaniyanın fəaliyyətinin bütün funksional sferalarında planlaşdırmanın, elmi tədqiqatların, layihələrin hazırlanmasının, məhsulların istehsalının, marketinqin və ümumiyyətlə bazarda müəssisənin yaşama uğrunda mücadilə proseslərinin ayrılmaz bir elementinə çevrilməsini;

4. Müəssisələrin əksəriyyətində innovasiya tədbirlərinin tətbiq sahəsinin genişlənməsini təmin edən və onun effektivliyinin keyfiyyətini artıran xüsusi bölmələr və xidmətlərin yaradılmasını;

5. İnnovasiya sisteminə tez-tez yeniliklərin yaradılması prosesi, kollektivin yaradıcı potensialının daha yaxşı istifadəsi də daxil edilir. İnnovasiya işləmələrinin sürətləndirilmiş və iri miqyaslı şəkildə praktikaya tətbiqi, eyni zamanda yeniliklərin sosial və psixoloji cəhətlərinin tam nəzərə alınması.

6. Məhsul və xidmətlərin həyat tsiklinin azalması ilə fəaliyyət göstərən praktikanın yaxınlaşdırılması istiqamətində yeni fikir axınına olan tələbin yüksək templə artmasını;

7. Yeniliklərin uğuru firmanın bütün bölmələrinin fəaliyyətinin inteqrasiya və koordinasiya mexanizminin yaradılmasından və bu bölmələrin innovasiya fəaliyyətində funksional qarşılıqlı əlaqələrin təminində asılı olmasını;

8. Uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələrin kollektivdə ümumi yaradıcı axtarış əhval-ruhiyyəsinin yaradılmasına və yeniliklərin sürətlə mənimsənilməsinə çalışmalarını;

9. İşçilərin qeyri-standart yaradıcı fəaliyyətini stimullaşdıran kompleks motivasiya sistemlərinin hazırlanması və həvəslə istifadə edilməsini;

10. Öz təşkilati strukturunu təkmilləşdirərəkən firmaların ilk növbədə innovasiya prosesi məqsədlərini nəzərə alınmasını;

11. Yeniliklərin hazırlanması və tətbiqində tez-tez müxtəlif firmalar və təşkilatlar ilə əməkdaşlıq edilməsini;

12. İnnovasiya işləmələrində iştirakın getdikcə müəssisənin

əksər işçilərinin özünüifadə, yenilikçilik, səriştəlilik vasitəsinə çevrilməsini (işə innovasiyalı yanaşmaya olan tələb kadrların hazırlanmasının yeni konsepsiyasının tətbiqini şərtləndirir. Bu konsepsiyanın əsasında yaradıcı şəxsiyyətin təşəkkül tapması və inkişafı durur);

13. Bu günkü rəqabət şəraitində Azərbaycan iqtisadiyyatına xas olan çətinliklərə qarşı durmaq zərurəti müəssisəni mövcud problemlərin sürətli və məhsuldar həllini təmin edən idarəetmənin yeni alətlərinin axtarmasına və istifadəsinə təhrik etməsini;

Bu baxımdan antiböhranlı menecmentin effektiv alətlərindən biri kimi reinjiniriq özünəməxsus yer tutur.

§10. Reinjiniriq kreativ menecmentin yeni forması kimi

İdarəetmədə son illərin ən effektiv innovasiyalardan biri də reinjiniriqdir. Hal-hazırda dünyanın müxtəlif ölkələrində reinjiniriqdən istifadə edilir. Əvvəlki yanaşmalar artıq özünü doğrultmur, ona görə də müasir menecment öz fəaliyyətini yeni forma, metod, üsullar, yeni biznes sferası axtarışı və istifadəsi üzərində qurur. Bu gün istifadə edilən bütün alətlər içərisində birinciliyi sözsüz ki, reinjiniriq tutur. Reinjiniriqin metodlarından hal-hazırda dünyanın aparıcı kompaniyaları istifadə edir. Ernst Younqin məlumatına görə Şimali Amerikanın 100 ən böyük bankı 1997-ci ildə öz bölmələrinin reinjiniriqinə 2,9 mlrd. dollar xərcləyiblər. Praktiki olaraq reinjiniriq bir neçə il bundan əvvəl yaransa da, öz effektivliyinə görə o, Qərb ölkələrində ildırım sürəti ilə yayılmaqdadır.

Məlum olduğu kimi biznes-plan biznesin ilkin layihələşdirməsini, başqa sözlə işgüzarlıq vahidinin ilkin layihələşdirilməsini nəzərdə tutur. Həmçinin firmanın sonradan da arasıkəsilməz layihələşdirməyə ehtiyacı vardır. Daima təkmilləşdirmək üçün biznesə bir proses kimi baxmaq lazımdır. Belə demək olar ki, biznes prosesi – firmanın bir vəziyyətdən digər vəziyyətinə keçmək üçün atdığı addımlar ardıcıllığıdır. İşgüzar fəaliyyətin (biznes proseslərin) ümumi idarə edilməsini biznesin reinjiniriqi adlandırırlar. Reinjiniriq işgüzarlıq vahidi çərçivəsində proseslərin – giriş və çıxışların müəyyənləşdirilməsi və addımların ardıcıllığını – daima yaxşılaşdırılmasını və təkmilləşdirilməsini nəzərdə tutur. Hal-hazırda işgüzar proseslərin layihələşdirilməsində biznesin reinjinirinqindən çox geniş istifadə

edilir. Reinjiniriq nəzəriyyəsinin banisi M.Xammer hesab olunur. Onun C.Çampi ilə birlikdə «Korporasiyanın reinjiniriqi: Biznesdə inqilabın manifesti» kitabı nəşr edilmişdir. Müəlliflər reinjiniriqi «işgüzar proseslərdə xərclər, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi fəaliyyətin kritik vacib göstəricilərində dramatik təkmilləşdirmələr əldə etmək məqsədi ilə qərarların fundamental olaraq yenidən düşünülməsi və radikal dəyişilməsi» kimi müəyyənləşdirmişlər.

Reinjiniriq adətən dəyər, xidmətin səviyyəsi, fəaliyyətin sürəti, maliyyə, marketinq, informasiya sistemlərinin qurulması kimi vacib göstəricilərdə irəliləyişlərin əldə edilməsi məqsədi ilə biznesin fundamental yenidən düşünülməsi və yenidən təşkili kimi başa düşülür.

REİNJİNİRİQ – firmanın fəaliyyətində radikal, sıçrayışa bənzər irəliləyişlərin əldə edilməsi məqsədi ilə işgüzar proseslərin yenidən təşkilidir (yenidən proektləşdirilməsidir).

Reinjiniriq aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- köhnəlmiş qayda və yanaşmalardan imtina və işgüzar prosesin sıfırdan başlanılması. Bu mövcud təsərrüfat ehkamlarının neqativ təsirindən yaxa qurtarmağa imkan verir;
- kompaniyaların mövcud sistemlərinə, strukturlarına qarşı etinasızlıq və təsərrüfat fəaliyyətinin üsullarının radikal dəyişdirilməsi, əgər işgüzar fəaliyyət sferasını dəyişdirmək mümkün deyilsə onda biznesin özünü dəyişdirmək olar;
- fəaliyyət göstəricilərində nəzərə çarpan dəyişikliklər (əvvəlki göstəricilərdər fərqi). Heç də böyük olmayan dəyişikliklər firmadan sazlama, mövcud təsərrüfat əlaqələrindən məharətlə istifadəni tələb edir, əgər firmanın işləri əhəmiyyətli dərəcədə pisləşməyibsə onda ona reinjiniriq lazım deyil. Reinjiniriq çox əhəmiyyətli irəliləyişlərə tələbat olan yerdə lazımdır.

Reinjiniriqdən 3 əsas situasiyada istifadə olunur:

Birincisi, firmanın dərin böhranda olduğu hallarda. Bu böhran özünü firmanın rəqabətqabiliyyətli olmayan (çoxyüksək) xərclərində, istehlakçıların firmanın məhsulundan kütləvi imtinası və s. kimi hallarda göstərə bilər.

Müasir iqtisadiyyatda belə situasiya maşınqayırma, toxuculuq, aqrar sahə kimi ənənəvi sahələrin dövlət və özəlləşdirilmiş müəssisələrində özünü göstərir. Böhran vəziyyəti ənənəvi xammal bazarının ixtisarı, bazar mühitinin minimum tələblərinə cavab verən struktur və proseduraların olmaması, maliyyə böhranı və maliyyə idarəetməsinin aşağı səviyyəsi və s. kimi faktlarla getdikcə dərinləşir.

İkincisi, firmanın cari vəziyyəti qənaətbəxş olsa da onun fəaliyyətinin proqnozları mənfi nəticələr olacağını göstərir. Firma və rəqabətqabiliyyətlilik, gəlirlilik, tələbin səviyyəsi və s. kimi sahələrdə arzuolunmayan tendensiyalarla qarşılaşır. Belə bir situasiya banklar, maliyyə kompaniyaları, kommersiya təşkilatları üçün xarakterikdir. Belə olduqda firma vəziyyətin neqativ dəyişməsinə bu dəyişmələrin onun üçün «faciəlik» səviyyəsinə çatmamış reaksiya verir.

Üçüncüsü, reinjiniriq imkanlarının həyata keçirilməsi ilə uğurlu, sürətlə inkişaf edən və aqressiv siyasət yürüdən təşkilatlar məşğul olur. Onların vəzifəsi ən yaxın rəqiblərdən sürətlə uzaqlaşmaq və unikal rəqabət üstünülklərinin yaradılmasından ibarətdir. Belə bir vəziyyətdə reinjiniriqin tətbiqi biznesin aparılmasının ən yaxşı variantı hesab olunur. Bəzi kompaniyalar belə hesab edirlər ki, onlar biznesin ən yaxşı formasındadırlar və belə bir vəziyyətdə heç nəyi dəyişməyə ehtiyac yoxdur. Vaxt keçdikcə belə bir yanaşma ona gətirib çıxarır ki, rəqiblər onalır ötüb keçirlər və firmanın özü isə tələbə və ümumilikdə bazarın konyukturasına daha da pis uyğunlaşır. Ona görə də reinjiniriq müasir şəraitdə bazarda mövcud olma uğrunda mücadilənin əsas vasitəsinə çevrilmişdir.

Reinjiniriq prosesi 2 əsas anlayışa əsaslanır: «firmanın gələcək obrazı» və «firmanın modeli». Model müəyyən obyektin şərti və ya düşünülmüş obrazdır. Hansı ki, həmin obyekti əvəz edə və təmsil edə bilirlər. Model şəkil, təsvir, sxem, çertyoj, qrafik, plan və s. formasında ola bilər. Hər halda model əsas cəhətlərini özündə əks etdirən və ikinci dərəcəli detalları nəzərə almayan, orijinalın uğurlu obrazıdır.

Biznesin modeli - firmanın əsas təsərrüfat proseslərinə onun işgüzar mühiti ilə qarşılığı əlaqədə baxılmasıdır.

Modeli təşkil edən hissələr kimi biznesin əsasən gəlirin əldə edilməsi ilə bağlı işgüzar proseslərinin götürülməsi məsləhət görülür. Son zamanlar biznesin modelləşdirilməsində informasiya texnologiyalarından istifadə geniş yayılmışdır. Modellər xüsusi kompüter proqramları vasitəsilə hesablanır və tərtib olunur. Biznesin modelləri işgüzarlıq vahidinin əsas proseslərinin xarakteristikasını müəyyən etməyə və onun yenidən təşkili labüdlüyünü – reinjiniriqi üzə çıxarmağa imkan verir.

§11. Reinjiniriqin əsas mərhələləri və iştirakçıları

Reinjiniriqin əsas mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Firmanın arzu edilən (gələcək mövcudluş və inkişaf

baxımdan) obrazı formalaşdırılır. Gələcək obrazın formalaşdırılması firmanın strategiyasının, onun əsas istiqamətlərinin və onlara nail olma üsullarının hazırlanması çərçivəsində həyata keçirilir. İstehlakçıya orientasiya (yəni istehlakçı amilinin əsas götürülməsi) strateji hədəflər içərisində əsas yeri tutur. Reinjiniriqin hədəflərinin düzgün seçimi o deməkdir ki, doğrudan da elə istiqamətlər tapılıbdır ki, onlar həqiqətən əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirilə və ya yaxşılaşdırıla bilər və bunlar biznes üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir.

2. Firmanın real və ya mövcud olan biznesin modeli yaradılır. Bu mərhələni retrospektiv və ya əksinə reinjiniriq mərhələsi adlandırırlar. Burada elə fəaliyyəti, iş sistemi yaradılır və ya rekonstruksiya edilir ki, onların köməyi ilə kompaniya mövcud məqsədlərini həyata keçirir, onların effektivliyini qiymətləndirilir. Mövcud biznesin modelinin yaradılması üçün təşkilati mühitin təhlilinin nəticələrindən, kontofinqin göstəricilərindən istifadə edilir. Köklü dəyişikliyə ehtiyacı olan proseslər müəyyənləşdirilir.

3. Biznesin yeni modeli hazırlanır. Biznesin yenidən layihələşdirilməsi, yəni birbaşa reinjiniriq həyata keçirilir. Yeniləşdirilmiş biznesin modelinin yaradılması üçün aşağıdakılar həyata keçirilir:

- seçilmiş təsərrüfat əməliyyatları yenidən layihələşdirilir. Daha effektiv iş proseduraları (biznes – prosesləri təşkil edən tapşırıqlar) yaradılır. Onların tətbiqinin texnologiya (həmçinin informasiya texnologiyaları) və üsulları müəyyənləşdirilir:
- heyətin yeni funksiyaları formalaşdırılır. Vəzifə təlimatları yenidən işlənib hazırlanır, motivasiyanın optimal sistemi müəyyənləşdirilir, işçi komandaları təşkil edilir, mütəxəssislərin hazırlanması və yenidən hazırlanması proqramları hazırlanır.
- reinjiniriqin həyata keçirilməsi üçün lazım olan informasiya sistemləri yaradılır, avadanlıqlar və proqram təminatı müəyyən olunur, biznesin xüsusiləşmiş informasiya sistemi formalaşdırılır. Reinjiniriq üçün lazım olan informasiya təminatı səviyyəsi onu nəzərdə tutur ki, informasiya reinjiniriq layihəsinin hər bir iştirakçısı üçün işgüzarlıq vahdinin istənilən nöqtəsində əl çatan olmalıdır. Eyni zamanda mümkündür ki, müxtəlif nöqtələrdə bu informasiya eyni cürə təsvir edilsin;
- Dördüncüsü, yeni modelin yoxlanılması - onun əvvəlcədən məhdudlaşdırılmış miqyasda tətbiqi həyata keçirilir.

4. Yeni biznes modelinin firmanın təsərrüfat reallığına tətbiqi. Biznesin yeni modelinin bütün ünsürləri praktikada öz əksini tapır.

Burada əsas bir növ əlaqəni – köhnə proseslərdən yenilərinə keçdi elə bacarıqla həyata keçirmək lazımdır ki, bu proseslərin icraçıları iş şəraitinin qeyri-ahəngdarlığını hiss etməsinlər və iş stressinə məruz qalmasınlar. Keçidin elastikliyi çox vaxt hazırlıq işlərinin mükəmməlliyi ilə müəyyən olunur.

Reinjiniriq fəaliyyətinin iştirakçıları və onların funksiyaları. Birinci yeri reinjiniriq layihəsinin lideri – firmanın yüksək səviyyə menecerlərindən biri tutur. Məhz o da, reinjiniriq fəaliyyətinə rəhbərliyi həyata keçirir. Təşkilati vəzifələrlə yanaşı o həm də reinjiniriqin layihəsinin ideoloji əsaslandırılmasına, ümumi əhval-ruhiyyənin, entuziazmının və məsuliyyətin yaradılmasına cavabdehdir. Lider çox güclü daxili enerjiyə malik olmalıdır.

İkinci iştirakçı – firmanın ali rəhbərliyindən, reinjiniriqin liderlərindən, proseslərin menecerlərindən təşkil olunmuş idarəedici komitədir. Müşahidə funksiyasını yerinə yetirir, reinjiniriqin məqsədlərini və strategiyasının uyğunluğunu, müxtəlif işçi qruplarının maraqlarının uyğunlaşdırılmasını və onlar arasında konfliktli situasiyaların həllini həyata keçirir. Əgər komitə yoxdursa onda onun funksiyalarını reinjiniriqin lideri yerinə yetirir.

Əsas yeri ümumilikdə biznesin reinjiniriqinə operativ rəhbərliyi həyata keçirən menecer tutur. Adətən o formal olaraq reinjiniriqin liderinin köməkçisi vəzifəsini daşıyır. Onun yerinə yetirdiyi funksiyalar – metodika və alətlərin hazırlanması, prosesin sahiblərinin təlimatlandırılması və onların koordinasiyası, işçi qruplarının təşkilinə köməkdir.

Qeyd edək ki, proseslərin menecerləri - hər biri ayrı-ayrı işgüzar proseslərə cavabdeh olan rəhbərlərdir. Əgər təşkilatda belə proseslər müəyyənləşdirilməyibsə onda funksional menecerlər bu rolu həyata keçirirlər. Menecer verilmiş prosesin yenidən qurulması üçün komandanı formalaşdırır və onun işi üçün şəraiti təmin edir. O həmçinin müşahidə və nəzarət funksiyasını yerinə yetirir. Beləliklə, prosesin meneceri verilmiş prosesin reinjiniriqinin özünəməxsus sifarişçisi kimi çıxış edir.

Reinjiniriqin işçi komandası – firmanın bir qrup işçisi (metodistlər, inzibatçılar, məmulatın keyfiyyət təchizatı üzrə əməkdaşlar, kargüzarlıq, koordinasiya), həmçinin kənar iştirakçılardır (məsləhətçilər və s.) Məhz onlar bilavasitə konkret prosesin reinjiniriqini həyata keçirirlər.

Reinjiniriqdə adətən bir-birindən fərqli iki fəaliyyət sahəsini qeyd edirlər.

- böhranlı reinjiniriq – təşkilatın əlahiddə mürəkkəb problemlərinin həllində tətbiq olunur, yəni bu o zaman istifadə edilir ki, işlər həddindən artıq arzuolunmaz məcradadır və bu xəstəlik ocaqlarını aradan qaldıra bilən kompleks tədbirlər lazımdır;

- inkişafın reinjiniriqi. Bu o zaman tətbiq edilir ki, ümumilikdə firmanın işləri pis getmir, lakin inkişafın dinamikası pisləşibdir və rəqiblər müqayisədə artıq irəli gediblər.

Böhranlı reinjiniriqi ağır xəstə bir adamın radikal metodlar da daxil olmaqla təcili müalicəsinə bənzədirlər. İnkişafın reinjiniriqi isə insanın sağalmasına və bu insanın növbəti təkan üçün güc yığmasına bənzədirlər.

Kompaniyaların əksəriyyəti üçün bu gün böhranlı reinjiniriq daha aktualdır. Belə ki, bu kompaniyaların qarşısında artıq ölüm və ya dirim məsələsi durur. Ancaq bu idarəetmə alətinin əsas potensialı uğurlu və stabil inkişafın əsas amili olmalıdır. Məhz bu da onu antiböhranlı menecment üçün vacib bir elementə çevrilir. Reinjiniriqin daha bir əhəmiyyəti ondadır ki, o biznesdə sürətli dəyişikliklər etməyə, bununla yanaşı bazarda nəinki öz yerini saxlamağa, həmçinin qısa müddət ərzində nəzərə çarpan dönüş yaratmağa, möhkəm maliyyə vəziyyətinə və yüksək ictimai imicə sahib olmağa imkan verir.

Texnologiyadakı daimi dəyişikliklər bazarda rəqabət qabiliyyətini saxlamağa çalışan kompaniyaları öz strategiyalarını yenidən qurmağa məcbur edir. Ona görə də reinjiniriq bir çox kompaniyaların gündəlik həyatının vacib bir elementinə çevrilib. Bu gün menecmentin bütün alətləri içərisindən mütəxəssislər məhz reinjiniriqi daha effektiv hesab edirlər. M.Xammer onu biznesin təşkilini mühəndis fəaliyyətinə çevirən bir inqilab hesab edir. Bu yanaşmanı prinsipial və yeni hesab etmək lazımdır. O çox vaxt imitasiya modelləşdirilməsi kimi verilmiş və küllü miqdarda birbaşa və dolayı əlaqələrə malik mürəkkəb sistemlərin qiymətləndirilməsi ilə bağlı məsələlərdə istifadə edilmişdir.

Bəs reinjiniriq biznesə praktik olaraq necə təsir göstərir? Adətən o, bir neçə iş proseduralarını birində birləşdirir. Əvvəllər ayrı-ayrı işçilər tərəfindən icra olunan proseduralar vahid bir tama transformasiya olunur. Praktik reallaşdırma üçün xüsusi kollektiv formalaşdırılır. Belə «prosesin üfüqi sıxılması» reinjiniriqin gedişində işin yerinə yetirilmə vaxtının və onu icra edənlərin sayının azalması hesabına işin effektivliyini dəfələrlə artırır.

Burada əsas odur ki, idarəetməyə yanaşma dəyişir – işçilər

tərəfindən müstəqil qərarlar qəbul edilir. Reinjiniriqin gedişində proseslərin «üfüqi» sıxılması ilə yanaşı həmçinin «şaquli» sıxılması da baş verir. İşin ənənəvi təşkilinin mövcud olduğu müəssisələrdə icraçı hər hansı qərarın qəbulu üçün gərək əvvəlcədən rəhbərliyə müraciət edərdi. Burada isə o özü müstəqil qərar qəbul edir. Əməkdaşların səlahiyyətlərinin çoxaldılması, iş prosesində onların hər birinin rolunun artırılması ona gətirib çıxarır ki, onlar öz əmək lərinin daha çox hissəsini iş prosesinə cəlb edirlər.

Az əhəmiyyətli olmayan bir şey də var ki, prosesin özü təbii şəkildə həyata keçirilir. Proseslərin reinjiniriqi iş proseduralarının xətti düzümünü pozur və prosesləri paralelləşdirməyə imkan verir. Bundan başqa ayrı-ayrı proseslər müxtəlif icra olunma variantlarına malikdir. Ənənəvi proses dəqiq standartlar əsasında həyata keçirilir. Lakin bu gün bazar bizdən proseslərin daima xarici mühitə uyğunlaşdırmağı tələb edir. Çıxış yolu bir neçə icra variantlarının mövcudluğundadır. Hər hansı variantın seçimi isə konkret situasiyaya uyğun həyata keçirilir.

Növbəti maraqlı cəhət iş artıq funksional xüsusiyyəti baxımdan deyil, məqsədəuyğunluğu baxımdan daha əlverişli məkanda (müəssisənin ərazisi və s.) icra edilməsidir. Beləliklə, reinjiniriq kompaniyanın ierarxik bölgüsündən (bölmələr) imtina hesabına işin effektivliyini artırır. Bundan başqa, yoxlamaların sayı nəzərə çarpacaq dərəcədə məhdudlaşır və bununla bərabər idarəetmə təsiri də getdikcə azalır. Menecmentdə verilmiş işlərin icrasına nəzarət çox mühümdür. Reinjiniriq burada daha da balanslaşdırılmış yanaşma təklif edir. Ayrı-ayrı iş proseduralarının birləşməsi yoxlamaların sayını və həmçinin idarəetmə aktlarını azaltmağa şərait yaradır. Razılaşdırmaların sayı əhəmiyyətli dərəcədə azalır, yəni burada söhbət funksional bölmələr arasında «sərhədlərin» götürülməsindən gedir.

Əsas Sima - ən məsuliyyətli şəxs hesab edilən layihənin lideridir. («vəkil edilmiş» menecer). Reinjiniriqdə iştirak edən menecer sifarişçinin bütün suallarına cavab verməyi və onun problemlərini həll etməyi bacarmalıdır. Eyni zamanda qarışıq (mərkəzləşdirilmiş) yanaşmadan da istifadə edilir. Müasir texnologiyalar kompaniyalara bölmələr səviyyəsində muxtariyyət formasında fəaliyyət göstərməklə bərabər mərkəzləşdirilmiş göstəricilərdən və biliklərdən də istifadə etməyə imkan verir.

Reinjiniriqin aşağıdakı praktik addımlarını fərqləndirmək məqsədəuyğun olardı:

- məqsədin qoyulması, kompaniyanın strategiyası, müştərilərin tələbatları, biznesin səviyyəsi və onun cari vəziyyəti baxımından kompaniyanın məqsədinin dəqiqləşməsi;

- mövcud kompaniyanın modelinin yaradılması. Menecerlər əsas biznes-prosesləri hazırlanmalı və sənədləşdirilməli, bu proseslərin effektivliyini qiymətləndirməlidirlər;

- biznes - proseslərinin yenidən layihələşdirilməsi. Daha effektiv iş proseduralarının tətbiqi, informasiya proseduraları və texnologiyalarından istifadə üsullarının müəyyənləşdirilməsi, heyətin işində lazımlı dəyişikliklərin həyata keçirilməsi;

- heyətin qarşılıqlı təşkilati təsir sisteminin hazırlanması. Müxtəlif iş növləri səciyyələndirilir, motivasiya sistemi hazırlanır, işin yerinə yetirilməsi üçün komandalar təşkil edilir, mütəxəssislərin hazırlanması proqrammı hazırlanır və s.;

- lazımi informasiya sisteminin hazırlanması. Mövcud resurslar (avadanlıqlar, proqramm təminatı) müəyyənləşdirilir və xüsusi sistem hazırlanır;

- yeniləşmiş proseslərin tətbiqi. Hazırlanmış proseslərin inteqrasiyası əməkdaşların təlimi, kompaniyanın yeni fəaliyyətinin təşkilinə keçilməsi həyata keçirilir.

Reinjiniriqin imkanlarından istifadə yə olan tələbat bir çox ölkələrin firmalarında bu sahənin inkişafı ilə bağlı vəzifələri həyata keçirən xüsusi bölmələrin yaradılmasına səbəb oldu. Bu təşkilati strukturlar müxtəlif adlarla adlandırılır, komplektləşdirilir və öz potensiallarını reallaşdırırlar. Lakin onların hamısının işinin mahiyyəti birdir, yəni antiböhranlı idarəetmənin yeni imkanlarından istifadə etmək, yenidən təşkilatlanmaq, işləri elə qurmaq ki, bazarda sağ qalıb inkişaf etmək mümkün olsun. Artıq qeyd olunduğu kimi praktikada «biznesin yeni sferalarının inkişafı mərkəzlərə getdikcə daha geniş fəaliyyət göstərir. Onların ölçüsü və quruluşu təsərrüfat fəaliyyətinin strukturunda və verilmiş müəssisənin ölçüsündən asılıdır. Bəzi firmalarda onlar qruplar kimi, bəzilərində isə bölmələr və ya bütöv şöbə şəklində fəaliyyət göstərə bilərlər. Bu cür strukturların əsas məqsədi bazarda dayanıqlı mövqeyə sahib olmaq və son nəticədə istehsalın verilmiş növünün, həmçinin yeni biznes – proseslərinin rentabelliyini yüksəltməkdir. Bu mərkəzlərin əsas tərkib hissəsi kompaniyanın uzun müddətli planlarında nəzərdə tutulmuş məqsədlər baxımdan mövcud və ya mənfəətli potensial bazarların axtarışı xidmətidir.

FƏSİL 23. ANTIBÖHRANLI IDARƏETMƏ

§1. Müasir iqtisadiyyatda müflisləşmə və iflasın rolu

Çağdaş sahibkarlığın postindustrial dövrdə qədəm basması işgüzar təşkilatların (firmaların) təkrar istehsal prosesindəki problemlərin çoxaltmışdır. Postindustrial dövrün qeyri-müəyyən xarakter daşıması,konkret qanunauyğunluqların olmaması və bu zaman gələcək haqqında dürüst fikir söyləməyin mümkünsüzlüyü iqtisadi subyektlərin bazar konyukturasına uyğun fəaliyyət göstərməsini çətinləşdirmişdir. Bütün ölkələrə xas olan bu vəziyyət və Azərbaycan iqtisadiyyatının bir iqtisadi sistemdən digərinə keçməklə bağlı durumu fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların daxili (mikro) və xarici (makro) mühitin daha da qeyri sabit vəziyyətə salmışdır. Keçmiş tendensiyaların, problemlərin həlli yollarının ekstropolyasiya edilərək indiki vəziyyətdə istifadə edilə bilməməsi müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən əksər təsərrüfat subyektlərini müflis vəziyyətinə salmışdır.

Hüquqi və fiziki şəxsin öz borc öhdəliklərini vaxtlı-vaxtında ödəyə bilməməsinə onun müflisləşməsi deyilir.Müflis olan hüquqi və fiziki şəxsin mütləq ödəmə qabiliyyətinin olmamasının məhkəmə tərəfindən təsdiq edilməsi isə onun iflasa uğraması kimi başa düşülməlidir.

Müflisləşmə obyektiv iqtisadi münasibətlərin əsas atributudur.O,iqtisadiyyat adını daşıyan iri sistemin vacib elementi rolunu oynayır.Onun vasitəsilə bazar iqtisadiyyatının subyektləri kimi çıxış edən ayrı-ayrı investor və borclu arasındakı münasibətləri tənzimləməklə növbəti iqtisadi yüksəlişi üçün zəmin yaranır.

Beləliklə, müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. Normal bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı müflisləşmə prosedurasının olmasını zəruri edir. Hər bir biznesmen və işgüzar adam yaddda saxlamalıdır ki, müflisləşmə onu daima bir "kölgə"kimi izləyir.Lakin bu onları qorxutmamalıdır,əksinə dərk etməyə sövq etməlidir ki,məhz müflisləşmə onların bir "aktyor" və ya "idmanşı"kimi formada qalmalarının zəruri şərtidir. Başqa sözlə bu təhlükə biznes fəaliyyətinin səmərəli qurulmasının

ayrılmaz tərkib hissəsidir.

İndi isə müflisləşmənin iqtisadi sistemdəki pozitiv və neqativ tərəflərini araşdıraq. Obrazlı ifadə ilə desək "canavar sürünün zəif və xəstə qoyununu apardığı" kimi müflisləşmə də biznes fəaliyyətində ən zəif və xəstə təsərrüfat subyektlərini oyundan kənar vəziyyətə salır. Bu minvalla müflisləşmə aşağıdaki məsələləri həlledir:

1.Müflisləşmə istehlakçılara az və tamamilə lazım olmayan məhsul və xidmət təklif edən istehsalçıları sıradan çıxarır yaxud da fəaliyyətlərini diversifikasiya etməyə məcbur edir.

2.Müflisləşmə struktur dəyişikliyinə zəmin yaradır.Belə ki,azad olunan istehsal amilləri bir sahədən digər sahəyə keçirlər.Kapital axını təbii şəkildə baş verdiyindən onun səmərəsi də yüksək olur.

3.Müflisləşmə əmək resurslarının çevik hərəkət etməsinə təkan verməklə kadrların yenidən hazırlanmasına-mütərəqqi peşə və ixtisaslara yiyələnməsinə şərait yaradır. Hər bir işçi bilməlidir ki,o yüksək ixtisaslı mütəxəssis olmasa yeni və daha gəlirli iş yeri tapa bilməyəcəkdir.

4.Müflisləşmə qorxusu biznesmenləri və investorları daha çox sahibkar kimi davranmağa sövq edir. Onlardan daha çox qeyri-standart yenilikçi qərarlar qəbul etməyi, yeni istehsal və kommersiya ideyaları axtarmağı,bazar konyukturasını düzgün qiymətləndirməyi, risk etməyi, daha çox daxili və xarici informasiyanı təhlil etməyi tələb edir. Qeyri-müyyən şəraitdən və maliyyə qıtığından çıxmaq üçün onlar artım davranış tipinə keçərək əsas məqsəd kimi mənfəəti deyil mənfəət potensialını optimallaşdırırlar.

5.Müflisləşmə səmərəli marketinq siyasətinin yeridilməsinə, alıcıların tələbatlarının və alıcılıq qabiliyyətinin daha da dərindən öyrənilməsinə şərait yaradır.

6.Müflisləşmə qorxusu mütərəqqi texnologiyaların,ucuz bazarlardan xammal və materialların, digər resursların istehsala cəlb edilməsinə, geniş şəkildə xarici iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmağa,makro səviyyədə baş verən siyasi proseslərin,iqtisadi proporsiyaların və indikatorların (inflyasiya, xarici borc, daxili maddi məhsul milli gəlir, büdcə gəliri və s.) ayrı-ayrı firmalar tərəfindən öyrənilməsinə zəmin yaradır.

7.Müflisləşmə həm də azad təsərrüfat subyektləri arasında

gedən rəqabət mübarizisini gücləndirir. Qeyd etmək lazımdır ki, məhsulun rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün hər bir təsərrüfat subyekti müqayisəli üstünlüyə malik olmalıdır.Buna görə o,alış-satış bazarları uğrunda rəqabətin qiymət və qeyri-qiymət formalarından,başqa həmçinin frencayzinq və lisenziya formalarından da geniş istifadə edir.

Qeyd edilən məsələləri həll etməklə yanaşı müflisləşmənin zərərli tərəfləri də vardır.Belə ki,artıq formalaşmış təşkilatın iflası işsizlər ordusunu artırmaqla bərabər zəncirvari şəkildə kreditor və səhmdarların vəsait itkisinə,iflasa uğramış təşkilatla daima kommersiya və kooperasiya əlaqələrində olan müəssisələrin maliyyə çətinliklərinə və əgər bu əlaqələrin xüsusi çəkisi yüksəkdirsə onda hətta onların da müflisləşməsinə səbəb olur.

Müflisləşmə prosedurasının ayrılmaz tərkib hissəsikimi sanasiya (sağlamlaşdırma) və müəssisənin yenidən qurulması çıxış edir.Sanasiya-borclunu ləğv edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə onun mülkiyyətçisi (mülkiyyətçiləri) kreditorlar,əmək kollektivləri və başqa şəxslər tərəfindən maliyyə yardımı göstərilməsi yoluilə borclunun yenidən təşkil edilməsidir. Müəssisənin yenidən qurulması isə kreditorların tələbini ödəmək məqsədilə müəssisənin mülkiyyətçisi, müdiriyyəti və ya onların səlahiyyətli nümayəndəsi tərəfindən müəssisənin əmlakını bölmək,hamısını və ya müəyyən hissəni digər təsərrüfat subyektlərinə vermək yolu ilə müəssisənin strukturunun və fəaliyyət istiqamətinin dəyişdirilməsidir.

Müflisləşməni, iflası, sanasiyanı, müəssisənin yenidən qurulması və digər məsələləri özündə birləşdirən "antiböhranlı idarəetmə" məfhumu çoxşaxəli fəaliyyət olaraq borclu vəziyyətinə düşən müəssisənin daxili və xarici mühitinin təhlil edilməsini və böhran vəziyyətindən çıxmaq yollarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.Böhranlı vəziyyətə düşdükdə müəssisənin balansının qeyri qənaətbəxş quruluş yaranır.Yəni borclunun əmlakını və öhdəliklərinin elə vəziyyəti yaranır ki,bu zaman borclu hətta əmlakı hesabına borclu olduğu şəxslər qarşısında öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirə bilmir.Bu borclunun əmlakının satıla bilməsi dərəcəsinin kifayət olması ilə bağlıdır.

Biznes həmişə nəyi isə itirmək riski ilə bağlıdır.Qeyri-müəyyənliyin mənbəyi təkrar istehsalın bütün mərhələləri-xammal material və komplektləşdirici hissələrin alınmasından

tutmuş satışınadək olan mərhələləri əhatə edir.Müflisləşmənin öyrənilməsində risklə mənfəətin əlaqəsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Real həyatda qeyri-müəyyənlik ya uğurun ya da ki,itkilərin mənbəyi olur. Daha uğurlu fəaliyyət göstərən firmanın uduşu nisbətən daha uğursuz fəaliyyət göstərən firmanın hesabına olur.

Firmanın mənfəətliyinin aşağı enməsi müflisləşməyə doğru birinci addımdır. Məlumdur ki, səhmdar və kreditorların hesablamaları o vaxt özünü doğrulda bilər ki,onların gəlirləri (dividend və faizləri) ödəmələri həyata keçirməyi imkan versin. Faizlə ifadə də ödəmələrin gözlənilən orta xüsusi çəkisinin səhm və borc kapitalına olan nisbətinə "kapitalın dəyəri" deyilir.Bu ödəmələr firmanın faktiki mənfəəti,onun aktivlərindən istifadənin mənfəətliyi ilə təmin edilir. Əgər firmanın mənfəəti onun "kapitalının dəyərindən" aşağı düşürsə,deməli firma müflisləşməyə yuvarlanır. Kreditorlar səhmdarlara nisbətən kredit müqaviləsində nəzərdə tutulan miqdarda müəyyən edilmiş sabit məbləğ alırlar.Lakin həmin firmaya onların qoyduqları vəsaitdən alınan nisbi fayda azalır səhm kapitalının dəyərinin aşağı düşməsi ilə əlaqədar olaraq səhmlərin qiyməti də aşağı düşür vəsaitin geri qaytarılması riski çoxalır, nəqd vəsait sarıdan firmanın çətinlikləri meydana çıxır,xüsusilə də əgər kreditorlar növbəti il üçün müqavilənin müddətini uzaltmırlarsa və bunun nəticəsində firma təkcə fondları deyil, həm də bütün kredit məbləğini ödəməli olur.Bu zaman likvidlik (pula çevrilmə qabiliyyəti) böhranı meydana çıxır və firma texniki tədiyyə qabiliyyətsizliyi fazasına daxil ola bilər.Tənəzzülün bu mərhələsinə müflisləşmə kimi baxmaq olar.Lakin, ola bisin ki, tənəzzül daha dərin olsun. "Firmanın qiyməti" hal-hazırkı dövrdə kreditor və səhmdarlara ödəniləcək məbləğ olduğundan firmanın mənfəətinin azalması onun elə qiymətinin də azalması deməkdir. Firmanın qiyməti kreditorlara olan öhdəliklərdən də aşağı ola bilər. Bu o deməkdir ki,səhm kapitalı yox olur.Məhz elə bu səhmdarların müflisləşməsi deməkdir.Lakin firmanın qiyməti ləğv dəyərindən də artıq düşə bilər.Bu zaman ləğv dəyərinə firmanın qiyməti kimi baxılır.Belə halda firmanın sağlamlaşdırılması müşkül məsələyə şevrilir.

Beləliklə mənfəətin aşağı düşməsi firmanın həm cari dövrdə öhdəliklərini yerinə yetirə bilməməsinə, yəni cari aktivləri vasitəsilə (kassadakı pul, tez rcallaşdırıla bilən qiymətli kağızlar, debitor borcu və s.) qısamüddətli öhdəliklərin (kredit məbləği,

kredit faizi, mənfəətə görə vergi, əlavə dəyər vergisi, dividendlər və s.) ödənilə bilməməsi (likvidliyin aşağı düşməsinə) həm də firmanın uzun müddətli öhdəliklərinin yerinə yetirilə bilməməsinə, tədiyyə qabiliyyətlərinin aşağı düşməsinə (borc kapitalın xüsusi kapitaldan çox olmasına) gətirib çıxarır. Firmanın tədiyyə qabiliyyətinin və pula çevrilə bilmə qabiliyyətinin aşağı düşməsi bütünlüklə maliyyə vəziyyətini çətinləşdirir.Onun səhmlərinin alınmaması, ucuzlaşması firmanın qiymətini aşağı salır.

Çağdaş dövrdə Azərbaycan müəssisələrinin əksəriyyətinin maliyyə vəziyyəti acınacaqlıdır.Bu müəssisələrin çoxunun dövlət mülkuyyətində olması müflisləşmənin dövlət tərəfindən tənzimlənməsinin xüsusi prosedurasını tələb edir. Dövlət mülkiyyətçi olduğundan müəssisənin taleyini həll etmək üçün əvvəlcədən yenidənqurmanın xarakterini müəyyənləşdirir. Məsələn,i qtisadiyyat üçün vacib olan, müasir məhsul buraxan müəssisə pis vəziyyətə düşübsə, onda borcun strukturu öyrənilməlidir. Əgər faktiki tədiyyə qabiliyyətsizliyi ona borclu olan qeyri-səmərəli istehsala malik müəssisələrin üçbatından əmələ kəlibsə, ondan müflisləşmə prosedurası bu müəssisələrdə aparılmalıdır.

Aydındır ki, dövlət daha vacib olan və səmərəli müəssisələri müdafiyə etməli, hətta müyyən dövr üçün onları "xəzinə" müəssisə adlandırmaqla dövlət büdcəsi hesabına saxlamalıdır.Özəlləşdirmə zamanı isə belə müəssisə ona kömək edə biləcək bəzi istehsalların yenidən qurulmasını əks etdirən investisiya proqramı olan mülkiyətçiyə verilməlidir.

Dövlət müəssisənin məhsuluna bazarda lazımi tələbat yoxdursa,onda belə müəssisənin mülkiyyətçisini dəyişdirmək vacibdir. Bu müəssisənin bütün əmlak kompleksinə özəlləşdirmə zamanı alıcı tapılmasza onda müflisləşmə prosedurasından istifadə edərək müəssisənin iflasını təsdiq etmək lazımdır.İmkan olduqda müəssisə bölüşdürülməli və onun müstəqil vahidi kimi çıxış edən bölmələri satılmalıdır. Əgər bu bölmələrdə alıcı tapılmazsa onda müəssisənin faktiki ləğvinə keçilməlidir.

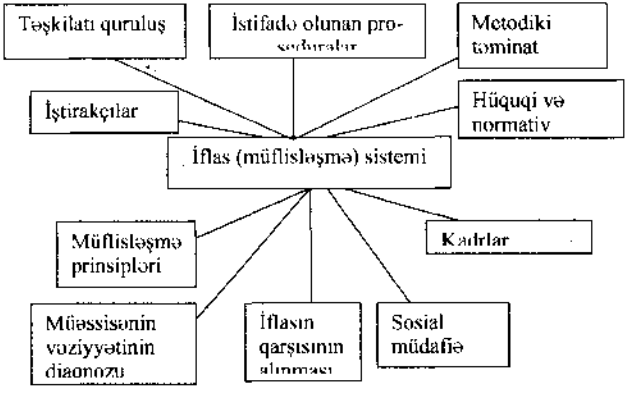
Tutaq ki, tədiyyə qabiliyyəti olmayan müəssisə texnologiyanın və əsas fondların köhnəldiyində görə qeyri-səmərəli işləyir. Bu halda satıla biləcək istehsal vahidləri satılmalı,tələb olunmayan istehsallar və əsas fondlar ləğv edilməlidir.

Texniki və mənəvi cəhtdən köhnəlmiş istehsalların özəlləşdirilməsinə perspektivdə səmərəli olmayan addım kimi baxmaq lazımdır. Belə özəlləşdirmə populist və formal bir cəhətdir.Bu halda dövlət iflas səviyyəsində olan müəssisəyə vətəndaşların sahib olmasını təklif edir. Qeyd etmək lazımdı ki, müəssisənin tədiyyə qabiliyyətsizliyi şəraitində özəlləşdirməyə unversal "dərman"kimi baxmaq səhvdir. Mülkiyyətçi dəyişdikdə avtomatik şəkildə müəssisənin iqtisadi vəziyyəti dəyişmir. Yalnız nəzarət səhm zərfi maliyyə cəhətdən güclü investorda cəmləşdikdə ayrı-ayrı investorlar da bu müəssisəyə vəsait qoymağa çalışırlar.

İri sənaye obyektlərinin özəlləşdirilməsinə alternativ sahibkar layihələri əsasında dövlət müəssisələrinin kommersiyalaşdırılması ola bilər. Artıq Azərbaycan Respublikası prezidentin 1996-cı il 9 fevral tarixli fərmanı ilə "dövlət müəssisələrinin (obyektlərinin) müqavilə əsasında idarəetməyə verilməsi haqqında" əsasnamə qəbul edilmişdir. Kommersiyalaşma müəssisəsinin meneceri olmaq üçün müsabiqəni nəzərdə tutur. Lakin imkanlardan daha çox onlar tərəfindən hazırlanan biznes-planlar yoxlanılmalıdır. Qalib gələn menecer üçün isə xüsusi həvəsləndirmə qaydası kimi müəssisə səhmlərini bir hissəsinin verilməsi məqsədəuyğun sayılmalıdır. Müqavilə əsasında idarəetmənin əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, müəssisə dövlət mülkiyyətində qalmaqla o,böhran vəziyyətindən çıxır. Belə müəssisələrin bazar mexanizminə uyğunlaşması tez baş verir. Beləliklə, bizim fikrimizcə iri sənaye müəssisələri əvvəlcə müsabiqə əsasında idarəetməyə verilərək kommersiyalaşmalı, sonra isə özəlləşdirilməlidir. Özü də özəlləşdirmə zamanı kommersiyalaşmanı aparan menecerlərin mülkiyyətçilərə çevrilməsinə üstünlük verilməlidir.

İqtisadiyyatın qeyri-proporsional imkanlarına istehsal və satış həcmini qeyri normalığına və böhranlı şəraitinə bazar iqtisadiyyatına xas olan ümumi qanunauyğunluq kimi baxmaq lazımdır.Böhranlı vəziyyətdən çıxmaq və ya müəssisənin ləğvi təsadüfi hal deyildir. Xarici mütəxəssislər göstərirlər ki,yeni yaranan müəssisələrin yalnız 20-30 faizi ikinci ilin axırına qalırlar.Qərb ölkələrinin inkişafının əsası olan bazar iqtisadiyyatı son onilliklər ərzində müəssisələrin iflasdan qorunmasının mükkəməl sisteminin işləyib hazırlamışdır.Sistemin universal olması bəzi xüsusiyyətləri nəzərə almaqla onun Azərbaycanda da istifadəsinə imkan verir (bax şəkil 23.1).

Müflisləşmə sistemi dövlət orqanları tərəfindən təmin olunan bir sıra məntiqi, səbəb-nəticə, təşkilati və metodiki vasitələri birləşdirir. Müflisləşmə sistemində ilkin olaraq məqsəd və prinsiplər müəyyən edilir,sonra isə müəssisənin vəziyyəti təhlil edilir, iflasın qarşısının alınması tədbirləri hazırlanır və sistemdə göstərilən digər işlər həyata keçirilir.



Şəkil 23.1. Müəssisənin iflası (müflisləşməsi) sistemi

Müflisləşmə sistemi iqtisadiyyatda çalışan bütün təsərrüfat subyektlərinin mənfəətli işləməsinə yönəlmişdir.Bu isə aşağıdakı prinsipləri gözləməklə reallaşa bilər:

-müflisləşmə zamanı bütün təsərrüfat subyektlərinə qarşı eyni prosedura qaydalarının tətbiqi, onların hüquq və vəzifələrini eyni olması;

-səliqə ilə borc öhdəliklərini yerinə yetirən müəssisələrin sağlamlaşdırılması sisteminin yaradılması;

-müflisləşmə zamanı azad olunmuş istehsal amillərindən yenidən istifadə üçün cəmiyyət tərəfindən istehsal amillərinin mütləq mobilliyini təmin edən iqtisadi şəraitin yaradılması;

-maliyyə çətinliyi olan perspektivli müəssisələrin saxlanılması;

-iflas zamanı müsabiqə kütləsinin bölüşdürülməsi qaydası

və növbəliyin gözlənilməsi.

Qeyd edilən prinsiplərin gözlənilməsi bazarın tələblərinə uyğun olaraq iqtisadiyyatın quruluşunun dəyişdirilməsinə, müəssisələrin mənfəətli işlənməsinə xidmət edir və real şəkildə müflisləşmənin qarşısının alınması, sanasiya və ləğvetmə tədbirlərinin aparılması ilə həyata keçirilir.

§2. Müəssisənin müflisləşməsinin xarici (makro) və daxili (mikro) səbəbləri

Müasir şəraitdə hər bir işgüzar təşkilat daima mürəkkəb mühitlə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir. Xarici mühitin tərkibinə isə müəssisənin cari və strateji fəaliyyətində qarşılaşdığı bütün amillər normalar və təşkilatlar daxildir. Xarici mühit heç vaxt sabit olmur. Bu da onun daima inkişafda olmasından mürəkkəbliyindən, qeyri-müəyyənliyindən və xarici mühit amillərinin bir-birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədə olmasından asılıdır. Firmaya təsir göstərən xarici muhit amilləri müxtəlif xarakterə keyfiyyətlərə malik olduqlarına görə onları şərti olaraq iki qrupa,birbaşa və dolayı təsir qruplarına bölürlər.

Birinci qrupa əmək, material və kapital resurslarının təchizatçıларını, istehlakçıları, rəqibləri, həmkarlar itifaqlarını, qanunverici və dövlət orqanlarını, ikinci qrupa isə iqtisadi vəziyyəti, sosial-mədəni amilləri, siyasi amilləri elmi-texniki tərəqqini və beynəlxalq hadisələri aid edirlər.

Şəraitdən asılı olaraq göstərilən hər bir amil müəssisənin müflisləşməsinin əsasını qoya bilər.

İstehsal prosesinin get-gedə daha da mürəkkəbləşməsi bəzi əmək peşə və ixtisaslarının sıradan çıxmasına və yenilərinin əmələ gəlməsinə gətirib çıxarır. Yeni məhsul və texnologiyaların yaranması daima buna uyğun işçi qüvvəsinin istehsala cəlb olunmasını tələb edir. Əgər yeni kompyuter texnikasından istifadə edən proqramçı və ya texnik vaxtında müəssisəyə cəlb edilməsə bu boşluq zəncirvari şəkildə bütün müəssisəyə yayıla bilər. Xırda görünən bu cür boşluqların sayının çoxalması isə müəssisənin normal işlənməsinə mənfi təsir göstərir.

Müəssisə öz fəaliyyətində çoxlu sayda xammal və material, maşın və avadanlıq göndərən təşkilatlarla əlaqədə olur. Təsərrüfat ahəngini pozmamaq üçün müəssisə daima kommersiya

əlaqəsində olduğu işgüzar təşkilatların fəaliyyətini, tədiyyə qabiliyyətliliyini, likvidliyini və digər parametrlərini təhlil etməli,onlarda aparılan auditor və digər yoxlamalar haqqında məlumatı olmalıdır. Əsas diqqəti isə inhisarçı təchizatçılara yönəltməlidir. Məsələn, elektrik stansiyasının dayanması və nəqliyyatda taariflərin qalxması müəssisəni iflas vəziyyətinə sala bilər.Fikrimizcə maksimum dərəcədə təchizatçıdan asılılığı azaltmaq üçün eyni məkan və zamanda xammal və material üzrə iki və daha çox mal göndərənlə təsərrüfat münasibətində olmaq vacibdir. Bəzi təchizatçılardan fasilələrlə də olsa mal alaraq onları ehtiyatda saxlamaq lazımdır.

Müəssisə fasiləsiz geniş təkrar istehsala aparmaq üçün kapitalla da təchiz olunmalıdır. O, bütün potensial investor olan subyektlərlə əlaqədə olmalı maliyyələşmənin bütün növlərindən səhm və istiqraz vərəqələri vekseller buraxılmasından,lizinq və faktorinqdən firma və bank kreditlərindən isifadə etməlidir.

Özünə borc kapitalını cəlb edərkən daimi kreditorlarla iş görmək məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin özü də təchizatçı üçün istehlakçıdır və o da öz növbəsində istəyir ki,etibarlı alıcı ilə münasibətdə olsun. Deməli təchizatın normal olmasında məsuliyyətin böyük hissəsi firmanın öz üzərinə düşür. Ayrı-ayrı təchizatçılarla fasiləsiz əlaqələr yaratmaq üçün onlarla qovuşmaq ya da onların uyuşması gələcəkdə bu səbəblərdən müflisləşmənin qarşısını alan yollardan biri kimi çıxış edir.

Biznes fəaliyyətinə təsir göstərən amillər arasında istehlakçılar mühüm yer tutur. Məhsul və xidmətdən istifadəyə görə istehlakçılar şəxsi və institutal hissəyə ayırırlar. Müəssisənin mənfəətlilik potensialının yüksəlməsi istehlakçıların miqdarından asılıdır.İstehlakçıların miqdarı nə qədər çox olarsa müəssisənin mənfəəti də bir o qədər çox artar. Çalışmaq lazımdır ki,müəssisənin istehsal etdiyi məhsulun bir istehlakçısı olmasın. Belə olduqda onun fəaliyyəti bir istehlakçının uğurlu fəaliyyətindən asılı olmur. O, zərərlə işlədikdə isə müəssisədə şəxsi istehlaka yönələcək məhsul istehsalına əhalinin tələbatının həcm və strukturu,onun alıcılıq qabiliyyəti,yəni əhalinin gəlir və yığım səviyyəsi,institutal məhsul istehsal etdikdə isə ayrı-ayrı istehlakçı müəssisə və təşkilatların hansı ərazi və sahədə çalışması,ödəniş qabiliyyəti və mənfəətliyi öyrənilməlidir.

Müəssisə istehlakçı bazarını təhlil edərkən hər məhsul və

xidmət istiqaməti üzrə natura və dəyər ifadəsində satışın həcminə,daha çox isə satılmış məhsulların ümumi satışındakı xüsusi çəkisinə, reklamasiyaların və istehlakçılar tərəfindən qaytarılan məhsulların miqdarına,alıcalara müqavilədə göstərilən müddətə qaytarılmayan məhsulların və buna görə firma tərəfindən ödənilən cərimələrinə dəyərinə,hansı dilər və distrebyuterlərin xidmətindən istifadə olunmasına,başlıca məhsul alıcılarının kim olmasına,nə üçün onların bu məhsula üstünlük verməsinə diqqət yetirilməlidir.

Rəqabət mübarizəsində uğurla addımlamaq təsərrüfat subyektinin müflisləşmə riskini aşağı endirir.Buna görə də istehlakçı və təchizatçıların ehtiyacları rəqibdə olduğu qədər səmərəli ödənilməlidir. Bir çox hallarda istehsalçılar deyil, məhz rəqiblər hansı məhsulun istehsal edilməsini və onun hansı qiymətə satılmasını müəyyənləşdirirlər.Rəqabət mübarizəsində uğur qazanmaq üçün firma aşağıdakı suallara cavab verməyə hazır olmalıdır.

-anoloji məhsulun ən iri istehlakçısı kimdir?

-onların işləri necədir:satışların həcmi və gəlirləri nə qədərdir? yeni texnika tətbiq edirlərmi?texniki servisi necə təşkil edirlər? öz məhsullarının reklam və satışının stimullaşdırılmasına çoxmu vəsait sərf edirlər?

-rəqiblərin məhsulunun əsas texniki xarakteristikası, keyfiyyətinin səviyyəsi, dizaynı və məhsul haqqında alıcıların rəyi necədir?

-rəqiblərin məhsullarının qiymətinin səviyyəsi necədir?

-təxmini olsa da rəqiblərin qiymət siyasətinin ümumi cəhətləri hansılardır?

Bu suallara dolğun cavab alınması müəssisənin fasiləsiz işləməsinə zəmin yaradır.

Cəmiyyətdə hökm sürən qanunlar və dövlət orqanları biznes fəaliyyətini tənzimləyən amillər qrupu kimi çıxış edir. Bu amillər qrupu biznesdə məhdudiyyət və məsuliyyəti müəyyənləşdirir. Qanunlar və dövlət orqanları biznes işinə əksər vaxt inzibati şəkildə qarışır. Onların vasitəsilə biznesin bütün tərəfləri ilə münasibət qurulur. Mülkiyyət, vergi, kredit, antiinhisar, reklam, ekologiya, gömrük, keyfiyyət, sanitar və digər normativ aktlar biznes fəaliyyətini müəyyən çərçivəyə salır. Qanunların və dövlət orqanlarının fəaliyyəti biznesin səmərəli işləməsinə şərait yaratmırsa,onda zəncirvari qaydada neqativ

hallar yarana bilər. Məsələn, cəmiyyətdə mövcud olan vergilərin səviyyəsinin artırılması biznesin iflas vəziyyətinə sala bilər. Dövlət orqanları tərəfindən əsassız yoxlamalar aparılması da bu cür nəticəyə gətirib çıxara bilər və s.

Belə halların qarşısının alınması isə cəmiyətdə azad bazar itisadiyyatının qurulmasından, ölkənin demokratikləşmə səviyyəsindən asılıdır.

Həmkarlar ittifaqlarının fəaliyyətinə gəldikdə isə qeyd etmək lazımdır ki,onlar biznesi işçi qüvvəsi ilə təmin edən tərəf kimi çıxış edirlər. Biznesdən əmək kollektivinə daha çox imtiyaz və əmək haqqı tələb edilməsi müəssisələrin iş proseini poza bilər.

Xarici mühitin dolayı təsir amillərinin biznesə təsir gücü cəmiyyət böhran və ya keçid dövrü yaşadıqda daha da artır və onun inkişafında əsas amillərə çevrilir.

Elmi-texniki tərəqqi insan həyatının bütün sferalarına yayılaraq ayrı-ayrı sahə və müəssisələrin inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirir.Texnologiya sahəsindəki yenilik məhsulun hazırlanmasına, satılmasına və köhnəlməsinə eyni sürətdə təsir göstərir.Bu səbəbdən müəssisə tərəfindən texnoloji yeniliyə reaksiya gecikərsə onda bu amil müəssisənin rəqabət aparma qabiliyyətini aşağı salır. Yaranan çatışmamazlığın aradan götürülməsi isə əlavə vaxt və vəsait tələb edir. Əksər vaxtlarda dolayı amillər arasında biznesə daha çox iqtisadi və beynəlxalq vəziyyəti nizamlayan parametrlər təsir göstərir.

İndi isə inflyasiya və işsizliyin müəssisənin müflisləşməsinə gətirib çıxarmasına nəzər salaq. Normal iqtisadiyyatda inflyasiya qiymətlərin artması ilə xarakterizə olunur. Qiymətlərin sürətlə artması bir tərəfdən məcmu tələbi azaldır, digər tərəfdən isə biznesin təkrar istehsalına lazım olan xərcləri çoxaldır. Hər iki hal,yəni müəssisə məhsulunun pis satılması və özünü xammal və materiallarla təmin edə bilməməsi təsərrüfat subyektlərinin bir-birilə hesablaşmasını çətinləşdirir. Böyük həcmdə debitor və kreditor borcları yaranır. Nəticədə eyni vaxtda çoxlu sayda müəssisədə mənfəətlik aşağı düşür və müflisləşmə kütləfi xarakter alır.

Tutaq ki, inflyasiya tempinin aşağı salınması nəticəsində işsizlik artmışdır.İşsizliyin artması əhalinin müəyyən təbəqəsinin alıcılıq qabiliyyətini aşağı salır. Təbiidir ki, bu təbəqə arasında konkret bir müəssisənin alıcıları da vardır. Deməli bu müəssisədə satışın həcmi və mənfəəti azalmağa başlayacaqdır. Müəssisə

müflisləşmə xəttinə qədəm basacaqdır.

Eyni şəkildə valyuta məzənnəsinin süni şəkildə saxlanması ixracla məşğul olan müəssisələrin müflisləşməsinə gətirib çıxarır.Çünki ölkə daxilində inflasiya tempinin olması,lakin valyuta kursunun dəyişməməsi nəticəsində ixracdan əldə edilən xarici valyuta müəssisənin təkrar istehsalına lazım olan vəsaiti vermir. Müəssisənin ixraca olan marağı ölür. Vəziyyətdən çıxış yolunu isə müəssisələr ixracla məşğul olmaqda görürlər. Hal-hazırda Azərbaycanda bu tendensiya hökm sürür Azərbaycanın daxili bazarında isə "import"baş alıb gedir.

Qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadiyyat da gedən başqa proseslər də xarici amil kimi biznesə pozitiv və neqativ təsir göstərir.

Xarici ölkələrdə əmək haqqının səviyyəsi, nəqliyyat xərcləri, mübadilə məzənnəsi, inflasiya, bank faizi dərəcələri, məcmu milli məhsul, ümumi iqtisadi inkişaf səviyyəsi, siyasi vəziyyət, qanun və dövlət tənzimlənməsi də konkret müəssisənin inkişafında boşluğun yaranmasına səbəb ola bilər.

Siyasi və sosial-mədəni amillər təsərrüfat subyektinin müflis olmasında əsas rol oynamasa da digər amilləri şərtləndirir. Bəzi hallarda isə başqa amil qrupları ilə qovuşaraq daha xoşagəlməz nəticələrə gətirib çıxarır.

Müəssisənin müflisləşməsinin xarici səbəblərinin təsirini azltmaq üçün isə hər bir müəssisəsinin gözlənilməyən dəyişikliyə idarəetmə reaksiyası reaktiv çəkildə deyil,ativ və ya planlı şəkildə olmalıdır.

Xarici səbəblərin mənfi təsirini yumuşaltmaq üçün işgüzar təşkilatda aşağıdakı keyfiyyətləri olmalıdır:

-ölkədə və xaricdə makroiqtisadi vəziyyəti təhlil etmə bacarığı,

-potensial alıcıların aktual ehtiyac və tələbatlarını vaxtında üzə çıxartma bacarığı,

-müəyyən olunmuş ehtiyac və tələbatların səmərəli ödənilməsi üçün əmtəə və xidmət bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı,

-istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı,

-istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun və strateji təsir qruplarının fəaliyyətinin təhlili bacarığı,

-rəqabətli ideyaların istehsalda, satış bazarlarında, satışdan

sonrakı servis xidmətində reallaşdırma bacarığı.

İşgüzar təşkilatların yaradılması və fəaliyyət göstərməsi insan zəkasının məhsulu olduğuna görə təşkilatın daxili mühitin formalaşmasında təsərrüfat subyekti əksər vaxtlarda seyrçi rol oynayır. Daxili mühitin formalaşması,əmək və istehsal prosesinin gedişi isə sahibkarlıq bacarığının naliyyətidir. Sahibkarlıq fəaliyyətinin qurulmasında biznesin siyasəti, niyyəti, məqsədi, vəzifələri, strategiyası, taktikası, prosedurası və qaydası istehsal amillərinin bir-birinə qovuşması yollarını göstərməklə daxili mühitə aid olan abstrak amillər kimi çıxış edirlər. Təşkilati quruluş, işçilər, texnologiya, xammal və materiallar, maşın və avadanlıqlar isə daxili mühitin maddiləşmiş-real amilləri rolunu oynayır.

Daxili mühitin abstrakt və real amillərini kombinasiyası istehsal sisteminin aşağıdakı funksional sahələrini müəyyənləşdirir:

1.Kadr funksiyası. Bu istiqamətlə istehsal lazım olan işçi qüvvəsi və digər insan resursları ilə təmin olunur. Əmək müqaviləsinin bağlanması, onun öyrənilməsi, əmək şəraiti və əmək kollektivinin formalaşması bu funksiyada qruplaşmışdır.

2.Maliyyə və mühasibat uçotu. Bu funksiyada isə biznesin pul təsərrüfatına aid olan aspektləri təcəssüm olunur.

3.Maddi-texniki təchizat. Bu funksiya işçi qüvvəsini çıxmaqla istehsal sistemini bütün resurslarla təmin edir.

4.Elmi-tədqiqat və təcrübə-konstuktor işləri. Bura məhsul və istehsalın tərəqqisini sürətləndirmək daxildir.

5.Məhsulun yayılması və ya satışı. Bu funksiya vasitəsilə məhsul və xidmətlər istehlakçılara çatdırılır.

6.İstehsal. Bu funksiya məhsul hazırlanmasının təmin olunması, ehtiyatların yaradılmasını, istehsalın planlaşdırılması, keyfiyyətə nəzarət və texnologiya sahəsində qərarların qəbul olunmasını nəzərdə tutur.

7.Marketinq. Nəhayət bu funksiya isə mübadilə yolu ilə ehtiyacların ödənilməsinə yönəldilən insan fəaliyyətinin növü kimi çıxış edir.

Göstərilən bütün daxili amillər qrupu və funksional sahələr müəssisənin inkişafını müəyyənləşdirilməklə yanaşı onun işləməsinin nəticəsi kimi də çıxış edir.

Yeni yaranmış müəssisələrin müflisləşməsi daha çox daxili amillərdən asılı olur. Bu da sahibkarlıq bacarığının zəif olmasını

göstərir. Xarici ölkə müəssisələrinin apardığı təhlillər göstərir ki, kiçik müəssisələrin uğursuzluqlarının səbəbinin 90 faizi menecerlərin təcrübəsizliyi və gözlənilməyən dəyişikliklərə onların reaksiyasının kecikməsi ilə bağlıdır.

Kadrlarla iş funksiyasının zəif aparılması istehsal mədəniyyəti səviyyəsinin itirilməsinə,yeni işçi heyətinin ixtisas və istehsal texniki səviyyəsinin aşağı enməsinə,psixoloji iqlimin pozulmasına səbəb olur.

Müəssisədə maliyyə çətinliklərinin yaranması bazarla işin düzgün qurulması ilə əmtəənin bazarda olan digər əmtəələrlə rəqabət apara bilməməsi ilə məhsul istehsalında yeniləşmənin gecikdirilməsi ilə əlaqələndirilir. Qeyd etmək lazımdır ki, istehsal və satış xərcləri səviyyəsinin artırılmasının çoxlu sayda səbəbləri ola bilər. İdarəetmə quruluşunun qeyri-səmərəliliyindən başlayaraq idarəetmə aparatı ştatının şişirdilməsi, bahalı texnologiyadan, xammal və materiallardan istifadə, bazarının düzgün seqmentləşdirilməməsi, onun coğrafi cəhətdən uzaqlığı, əsaslandırılmayan bahalı reklam və stimullaşdırılma siyasətinin aparılması və s.

Beləliklə,müxtəlif isiqamətlərdə fəaliyyət göstərən yuzlərlə amil müəssisənin təşkilati, iqtisadi və istehsal mexanizminin normal fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır.

Xarici ölkə tədqiqatçılarının fikrinco klassik bazar iqtisadiyyatında müəssisənin müflisləşməsi günahının 1/3-i xarici amillərin, 2/3-nü daxili amillərin üzərinə düşür. Lakin bizə belə gəlir ki, Azərbaycanın hazırki iqtisadi durumunu nəzərə alsaq bunun əksini görərik. Çünki hal-hazırda respublukamızda xarici amillər daha çox müəssisələrin müflisləşməsinə səbəb olur. Yalnız sabit iqtisadi artım dövründə müəssisələrin müflisləşməsi daha çox daxili amillərdən asılı olur.

Əgər firmanın uuğursuzluğunun səbəbi pis rəhbərlikdədirsə, rəhbərlikdə sərişdəsizliyə gotirib çixaran səbəbləri tutaraq onu dəyişdirirlər.

Xarici ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, əgər böhran daxili ssəbəblərdən irəli gəlirsə onda rəhbər kimi kənardan mütəxəssis (Li Yakokanın Kraysler şirkətinə prezident dəvət olunmasını göstərmək olar.) dəvət edirlər,əgər xarici səbəblərdən irəli gəlirsə onda qabiliyyətli işçini firmanın öz heyətində axtarırlar. Bu zaman rəhbərlikdə varisliyi saxlamaq üçün əvvəlki orta xətti rəhbərlərin müyyən hissəsini saxlamağa çalışırlar.Zəruri olduqda hətta

idarəçilik kadrlarının yenidən hazırlanmasını həyata keçirirlər. Belə hesab edirlər ki, yeni cəlb edilən idarəetmə kadrlarının yenidən hazırlanması köhnələrin yenidən hazırlanmasına nisbətən daha səmərəlidir.

Yeni rəhbər seçərkən elə bir mütəxəssis tapmağa cəhd edirlər ki, o yalnız firmada işləmək təcrübəsinə, işi təşkil etmək bacarığına deyil,həm də özünə inamlı olsun, firma heyətindəki psixoloji stresi götürmək qabiliyyətinə malik olsun və uğura nail olmaq inamı yarada bilsin.Yeni rəhbər firmanın inkişafının yeni konsepsiyasını işləyib hazırlamağı bacarmalıdır.

İşgüzar təşkilatın potensialını daima təkmilləşdirən və daxili fəaliyyətdən irəli neqativ təsirləri azaldan keyfiyyətlər aşağıdakılardır:

-istehsal prosesini günün tələbinə cavab verən texnika və texnologiya ilə silahlandırmaqla müəssisənin daxili çevikliyinin təmin olunması bacarığı,

-kadr potensialının ixtisas və peşəkarlığının artırılması bacarığı,

-fəaliyyət göstərən və perspektiv bazarlarda liderliyi ələ keçirməyə imkan verən əmtəə və xidmətlərin rəqabət qabiliyyətlərinin təmin edilməsi bacarığı,

-potensial tələbə müvafiq olan əmtəə və xidmətlərin, istehsal və satış həcminin artırılması bacarığı,

-investisiya imkanlarından istifadə etməklə daxili çevikliyin artırılması bacarığı.

§3. Müəssisənin müflisləşməsinin əlamətləri

Biznesin xarici və daxili mühitinə aid olan amillərin neqativ təsiri nəticəsində müəssisənin müflisləşməsinin əlamətləri görünməyə başlayır.Müəssisənin böhran vəziyyəti haqqında ciddi xəbardarlıq kimi müəssisənin bu və ya digər tədbirinə qarşı biznes üzrə şəriklərin,bankirlərin,kreditorların və məhsul alıcılarının mənfi reaksiyası çıxış edir.Bunu müəssisənin bəzi bölmə və firmalarının açılması və ya bağlanması,əsaslandırılmış şəkildə təchizatçıların dəyişdirilməsi və müəssisənin yeritdiyi strategiyada baş verən digər dəyişikliklərdə görmək olar.İdarəetmə strukturunda baş verən dəyişikliklər,yuxarı təbəqələrdə psixoloji iqlimin dəyişilməsi də böhran haqqında xəbər verir.Adətən

müəssisənin iflası yuxarı idarəetmə təbəqələrində baş verən münaqişələrdən başlayır.

Firmanın müflisləşməsini göstərən ilkin əlamətlər arasında xüsusi yeri maliyyə göstəricilərinin dəyişməsi tutur.Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunvericiliyinə görə əgər müəssisə cari ödəmələri üç ay ərzində yerinə yetirə bilmirsə ona artıq müflisləşmə prosedurası tətbiq edilməlidir.Mühasibat və maliyyə hesabatlarının göndərilməsi,onların əsasında maliyyə və iqtisadi göstəricilərin diyişilməsinin müəyyənləşdirilməsi,mühasibat balansındakı aktiv və pasiv maddələrin dəyişməsi onlar arasında olan müəyyən proporsianallığın itməsi maddi ehtiyatların artması və ya azalması,məhsullara qeyri-real yüksək və ya aşağı qiymətlərin qoyulması və nəhayət müəssisənin mənfəətinin azalması,onun səhmlərinin qiymətdən düşməsi müəssisənin böhranlı vəziyyətinə dəlalət edir.

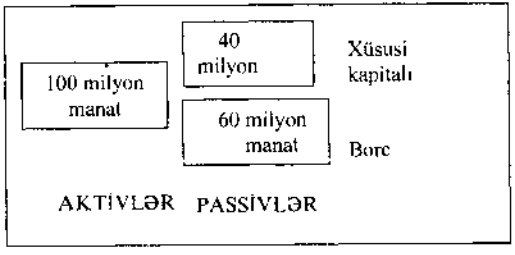
Uzun müddət bir auditor firması ilə əməkdaşlıq etmək və həm də auditorların gözlənilmədən dəyişdirilməsi də şübhə doğurmalıdır.

Müəssisədə alıcı (debitor) borclarının artması və debitor hesablarının köhnəlməsi rəhbərliyə vəziyyətin ciddi olmasından xəbər verir. Bu o deməkdir ki,ya müəssisə alıcılarla münasibətdə ağılsız firma krediti siyasəti həyata keçirir ya da ki,istehsalçıların özləri ödəmələri qəsdən gecikdirirlər.

Artıq qeyd edilmişdir ki,müəssisələrin maləyyə vəziyyətini xarakterizə edən mühüm meyarlar kimi onun tədiyyə qabiliyyətliyi və likvidliyi çıxış edir.Müəssisənin tədiyyə qabiliyyətliyi onun uzun müddətli öhdəlikləri ödəmə bacarığı kimi müəyyən olunur.Başqa sözlə,tədiyə qabiliyyətliyi müəssisənin zərərlərə,borclara tab gətirmə bacarığıdır.Tədiyyə qabiliyyətliyi qiymətləndirilərkən xüsussi (özəl) kapitala əsas diqqət yetirilməlidir. İqtisadi fəaliyyət prosesi nəticəsində baş verən zərər və borclar yalnız xüsusi kapital hesabına ödənilə bilər.

Şəkil 23.2-də göstərilən hər bir sütun müvafiq olaraq müəssisənin aktiv və passivləridir. Hər biri 100 milyon manata bərabərdir. Əgər firmada avadanlıqların pis istifadəsi, əmtəələrin satılması və debitor borcları nəticəsində zərərlər əmələ gəlmişsə,onda onlar ilk növbədə ilk kapital hesabına ödənilir.Yox əgər zərərlər 40 milyon manatdan çoxdursa, onda borc kapitalından istifadə olunur. Müəssisənin aktivləri borc kapitalından qat-qat çoxdursa, yəni passivlərin içərisində xüsusi

kapitalın çəkisi yüksəkdirsə onda müəssisə tədiyyə qabiliyyətli kimi qiymətləndirilir. Borc kapitalının xüsusi çəkisi yüksək oluqda isə müəssisə tədiyyə qabiliyyətsiz adlandırılır. Müəssisənin tədiyyə qabiliyyətliyi haqqında fikir söyləmək üçün tədiyyə qabiliyyətliyi əmsalından istifadə edirlər. Bu əmsal aşağıdakı formula ilə müəyyənləşdirilir.



Şəkil 23.2. Xüsusi kapital və tədiyyə qabiliyyəti arasında nisbət

$$\text{Tədiyyə qabiliyyətliyi əmsalı} = \frac{\text{xüsusi kapital x 100}}{\text{aktivlər}} = \frac{\text{40 mil.man x 100}}{\text{100 mil.man}} = 40\%$$

Hansı tədiyyə qabiliyyətliliyi əmsalının qənaətbəxş hesab olunması haqqında bir mənalı fikir söyləmək mümkün deyildir.Ancaq şərti olaraq göstərilməlidir ki,əgər müəssisənin tədiyyə qabiliyyətliyi əmsalı 50 faizdən çoxdursa onda həyacana səbəb yoxdur.

Likvidlik isə müəssisənin öz qısa müddətli öhdəliklərini ödəmə bacarığına deyilir. Firmanın likvidliyi vaxtında öz öhdəliklərini yerinə yetirməyə imkan yaradır. Müəssisənin gəlirliyi onun likvidli olmasını göstərir. Elə ola bilər ki, firmanın gəlirliyi yüksək, likvidliyi isə aşağı və ya əksinə likvidliyi yüksək, gəlirliyi isə aşağı olsun. Amma uzunmüddətli perspektivi nəzərə alsaq görərik ki, firmanın gəlirliyi onun likvidliyinə zəmin yaradır. Müəssisə öz cari aktivlərini realləşdıraraq qısa müddətli öhdəlikləri yerinə yetirə bilərsə onda likvidli sayılır. Cari ehtiyatlara istehsal ehtiyatlarını, hazır məhsulu, debitor borclarını,

pul vəsitələrini və qısa müddətli maliyyə qoyuluşlarını (asan qiymətli kağızları) aid edirlər. Qısa müddətli borclara isə qısa müddətli bank ssudası, firma krediti, qısa müddətli istiqraz vərəqələri, müxtəlif vergilər və ayırmalar ödənilən dividentlər və s. aid edilir.

Təcrübədə müəssisənin likvidliyinin bütöv bir göstəriciləri fərqləndirir və ondan istifadə edirlər.

Mütləq likvidlik əmsalı. Bu əmsal pul vəsaitini və tez reallaşdırıla bilən qiymətli kağızların cəminin qısa müddətli borclara bölünməsi yolu ilə müəyyən edilir.Məsələn,əgər müəssisənin pul vəsaiti 2,0 milyon manat,tez reallaşdırıla bilən qiymətli kağızlarının dəyəri –1,0 milyon manat və qısa müddətli borcu isə 1,5 milyon manatdırsa onda

müəssisənin mütləq likvidlik əmsalı $\left(\frac{2+1}{1,5}\right) = 0,2$ olar.

Mütləq likvidlik əmsalı balansın tərtibi və ya digər tarixə cari borcların hansı hissəsinin ödənilə bilməsini göstərir. Tövsiyə olunan əmsalı isə 0,2 - 0,3 - dür.

Dəqiqləşdirilmiş likvidlik əmsalı - pul vəsaitinin,tez reallaşdırıla bilən qiymətli kağızların və debitor borclarının qısa müddətli öhdəliklərə olan nisbəti kimi müəyyən edilir.Debitor borclarının 6,5 milyon manata bərabər olmasını qəbul etsək,onda dəqiqləşdirilmiş likvidlik əmsalının

$\left(\frac{2+1+6,5}{1,5}\right)$ 0,63-ə bərabər olduğunu görərik.

Tövsiyə olunan əmsal 0,6-0,7-dir. Bu göstərici cari öhdəliklərin hansı hissəsini nəqd vəsait hesabı ilə bərabər,həm də göndərilmiş məhsullar, yerinə yetirilmiş işlər və göstərilmiş xidmətlərdən gözlənilən vəsait hesabına ödənilməsini xarakterizə edir. Əmsalın nəticələri debitor borclarının strukturundan və şübhəli debitor borclarının strukturundan və şübhəli debitor borclarının xüsusi çəkisindən asılıdır.

Likvidliyin ümumi əmsalı isə özündə bütün cari aktivlərin qısa müddətli öhdəliklərə olan nisbətini əks etdirir və cari aktivlərin hansı müddətə qısa müddətli öhdəlikləri ödəyə biləcəyini müəyyən edir.Ümumi cari öhdəliklərin 35 milyon manat olmasını nəzərdə tutsaq,onda

bu əmsalı $\left(\frac{35}{1,5}\right) = 2,3$

olduğunu görərik.Əmsalın tövsiyyə olunan ölçüsü 2-3-dür.

Dövrüyyə kapitalı cari aktivlərlə qısa müddətli borclar arasındakı fərq kimi müəyyən edilir. Müəssisə o vaxta qədər dövriyyə kapitalına malik olur ki,cari aktivləri qısa müddətli öhdəliklərdən çox olur.

Manevretmə əmsalı - dövriyyə kapitalının özünün xüsusi kapitala olan nisbəti kimi hesablanır.O,göstərir ki,öz vəsaitinin hansı hissəsi daha sürətlə hərəkət edən aktivlərə qoyulmuşdur.

Cari aktivlərin ümumi miqdarında çətin reallaşdırılan aktivlərin payı - istifadəsiz qalmış material ehtiyatlarının,çətin reallaşdırılan məhsul hissəsinin və vaxtı keçmiş debitor borclarının cari aktivlərə olan nisbəti kimi müəyyən olunur.

Çətin reallaşdırılan aktivlərin asan reallaşdırıla bilən aktivlərə nisbəti isə çətin və asan reallaşan aktivlərin müqaisəli göstəricisini verir. Qeyd edilən axırıncı iki göstərici aktivlərin keyfiyyət və strukturunu xarakterizə edir.

Müəsissənin likvidliyini xarakterizə edən axırıncı göstərici kredit verilməsinin orta müddətidir.Bu aşağıdakı düsturla hesablanır.

$$\text{Kredit müddəti} = \frac{\text{borcun orta qalığı} \times \text{müddətin uzunluğu}}{\text{dövriyyənin məbləği}}$$

Yuxarıda araşdırılan göstəricilər vasitəsilə firmanın öz öhdəliklərini nə dərəcədə ödəyə biləcəyi və onun müflisləşməyəyə nə qədər yaxın və ya uzaq olması aydınlaşdırılır.

İnvestorları, kreditorları və müxtəlif nəzarət orqanlarını digər göstəricilər də, xüsusilə də firmanın qiymətinin müəyyənləşdirilməsi maraqlandırır.

Firmanın qiyməti mənfəətin kapitallaşması ilə müəyyən olunur.

$$V = \frac{P}{K}$$

Burada: P-balans mənfəətini,

K- firma öhdəliklərinin orta dəyərini (borc və səhmdar kapitalına görə ğdənilən faiz və dividentlərin orta faizi)

V-firmanın qiymətini göstərir.

Firmanın qiymətinin aşağı düşməsi onun mənfəətinin aşağı düşməsi və ya öhdəliklərinin orta dəyərinin artacağını göstərir ki,bu da yaxın gələcəkfə müəssisənin işində çətinliklər yarada bilər. Müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsinin qarşısını almaq üçün bank nəzarəti və qimətli kağızlar bazarındakı vəziyyət daim

öyrənilməlidir.

Müəssisənin maliyyə,kommersiya və istehsal vəziyyətinin təhlili əsasında müflisləşmə haqqında nəticə çıxarmaq olar.Dəqiq qiymətləndirmə üçün isə E.Altmanın (ABŞ) adı ilə bağlı olan düsturdan istifadə olunur.Bu düstur iflasa uğramış müəssisələrin məlumatlarının təhlili nəticəsində alınmışdır.Düsturda müflisləşməni qabaqcadan bildirən beş dəyişən əmsaldan istifadə olunur:

$$Z=1,2\,X_1 + 11,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

Burada z-müflisləşmədən uzaqlaşma səviyyəsi və ya müəssisənin etibarlığı;

X_1 = (cari aktivlər-qısa müddətli öhəliklər) / (aktivlər)

X_2 = (xalis mənfəət) / (aktivlər)

X_3 = (balans mənfəəti) / (aktivlər)

X_4 = (səhmdar kapitalın bazar qiyməti) / (borc kapitalı)

X_5 = (satışın həcmi) / (aktivlər) dir.

Əgər $Z<1,81$-dirsə onda müəssisə 95% ehtimalı ilə bir ildən sonra 72% ehtimalı ilə iki ildən sonra,48% ehtimalı ilə üç ildən sonra və 30% ehtimalı ilə isə dörd ildən sonra müflisləşəcəkdir.

$Z = 1,81$-$2,99$ olduqda müəssisənin etibarlığı orta $Z > 2,99$ oldiqda müəssisənin etibarlığı yüksək müflisləşmə ehtimalı isə çox aşağı qiymətləndirilir.Yadda saxlamaq lazımdır ki,bu fikir sabit iqtisadiyyat şəraitinə uyğun gəlir.

Azərbaycan iqtisadiyyatında da müvəffəqiyyətlə bu düsturdan istifadə etmək olar. Lakin yüksək inflyasiya nəticəsində mənfəətin böyük hissəsini cari xərclərə çəkilməsini və vergi dərəcələrinin yüksək olmasını nəzərə alsaq onda müəssisənin müflisləşmədən uzaqlaşma səviyyəsini əks etdirən əmsalın nəticəsi daha yüksək olmalıdır.

Müəsisənin müflisləşməsi üç mərhələyə bölünür. Birinci mərhələdə gizli şəraitdə müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsi baş verir. Bu mərhələdə rəhbərlik adətən kosmetik tədbirlərə əl atır. Məsələn, investor və bankları şübhələndirməmək üçün aktivlərin bir hissəsini sataraq və ya kapitalını artıraraq səhmdarlara yüksək dividentlər ödəməyi davam etdirir.

İkinci mərhələdə nəqd vəsait üzrə çətinliklər yaranır.Ayrı-ayrı rəhbərlər artıq kələkbazlıq etməklə də pul qazanmağa meylli olurlar.Əgər lazımi tədbirlər görülmürsə müflisləşmə hüquqi cəhətdən aydın olur.Müəssisə öz borclarını vaxtında ödəyə bilmir.

Üçüncü mərələdə isə müəssisənin bütün maliyyə-təsərüfat

realiyyəti pozulur.Kreditorlar qanunvericilikdə nəzərdə tutulan tədbirlərin görülmərisini tələb edirlər.

Müflisləşmənin ilkin çağlarında yaranmış vəziyyətdən çıxmaq üçün bir sıra universal tədbirlərə əl atırlar.

-rəhbəliyin dəyişdirilməsi. Əgər daxili səbəblərə görə belə vəziyyət yaranırsa kənardan yeni rəhbər dəvət olunur, yox əgər xarici səbəblərə görə müflisləşmə baş verirsə onda müəssisədəki mütəxəssislərin içərisindən yeni rəhbər seçilir.

-müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi, idarəetmə aparatının ixtisar edilməsi, nəzarət-plan funksiyalarının mərkəzləşdirilməsi,

-xərclər üzərində sərt nəzarət qoyulması,

-iş mədəniyyətinin dəyişdirilməsi (heyətin yenidən hazırlanması),

-məhsul və xidmətlərin nomeklaturasının ixtisar edilməsi,

-marketinq fəaliyyətinin gücləndirilməsi.

Eyni zamanda strateji tədbirlər də işlənməlidir. Çox zaman müəssisənin profilinin dəyişdirilməsi üzrə işlər yerinə yetirilir.

§4. İflas prosedurası

Azərbaycan Respublikasında kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox hissəsini təşkil etdikdə və borclu müəssisə tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi günündən iki ay keçdikdə onlar borclunun təsis sənədlərini uyğun olaraq yerləşdiyi ərazinin mülki məhkəməsinə ərazi ilə müraciət edə bilərlər. Qeyd etmək lazımdır ki,müflisləşmə prosedurasının başalnması haqqında borclunun özü və və ya prokurorluq ərizə ilə məhkəməyə müraciət edə bilər.

Kreditorlar və borclunun razılığı ilə borclu müəssisənin müflisləşməsi məhkəmədənkənar yolla da həll edilə bilər. Kreditorların tələblərinin ödənilməsi isə iflasla əlaqədar işlərə məhkəmədə baxılması prosedurasına uyğun olaraq kreditorların yığıncağı tərəfindən həyata keçirilir.

Lakin qanun tərəfindən bu cür işlərin mülki məhkəmədə baxılmasının təsdiqlənməsi düzgün deyildir. Çünki beynəlxalq təcrübəyə görə təsərrüfat və kommersiya məsələlərinə adətən arbitraj və ya trutej məhkəməsində baxılır. Fikrimizcə,hüquqi

şəxslərin müflisləşməsi və iflası məsələlərinə Azərbaycanda mövcud olan iqtisadi məhkəmə baxmalıdır.

Müflisləşmə prosedurasının başlanmasında mühüm məsələ kim tərəfindən bu addımın atılacağının müəyyənləşdirilməsidir. Bizim qanunvericiliklə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox olduqda məhkəmə işə baxa bilər. Rusiya Federasiyasında isə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği minimum əmək haqqının 500 misli qədərdirsə onda məhkəmə işi icraya götürə bilər. Əlbəttə hər iki halın özünə məxsus müsbət cəhətləri vardır. Həmin normanın minimum əmək haqqına bağlanması bu məsələnin tez aşkar olunmasına borclu müəssisənin nizamnamə fonduna bağlanması isə konkret müəssisənin real maliyyə vəziyyətini aydınlaşdırmağa imkan verir. Fikrimizcə, Azərbaycan respublikasının qanunda müəyyənləşdirilən norma daha məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Müəssisənin təsis sənədlərinə müvafiq olaraq mülkiyyətçinin və ya müəssisənin rəhbərliyinin qərarı əsasında borclu müəssisə iflas haqqında işin qaldırılması haqqında məhkəməyə müraciət etməlidir.Özü də müəssisə həm cari öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə,həm də gələcək təhlükəni əvvəlcədən gördükdə məhkəməyə müraciət edə bilər. Məsələn, əgər büdcə və kreditorlar qarşısında borcun ödənilməsi mütamadi olaraq gecikdirilirsə və müəssisədə bu borcların vaxtında ödənilməsi üzrə şübhə yaranırsa onda o, müəssisənin yenidən qurulması işlərinin təyin olunması məqsədilə, müflisləşmə üzrə işin başlanması üçün məhkəməyə müraciət etmək imkanına malikdir.

Müflisləşmə prosedurasının başlamaq üçün borclu müəssisə aşağıdakı sənədləri məhkəməyə təqdim etməlidir:

- mülkiyyət forması və mülkiyyət hüququnun subyektləri haqqında məlumat da daxil olmaqla müəssisənin rekvizitlərini;
- işin icraata qəbul olunduğu günə mühasibat balansından;
- debitor və kreditor borcunun siyahısı, borclunun maliyyə və əmək vəziyyəti haqqında başqa lazımi məlumatlar.

Əgər məhkəmə tərəfindən müəyyən olunmuş müddətə bu sənədlər təqdim olunmazsa, onda müəssisə rəhbəri cərimələnir və lazımi məlumatların tətbiqi və təqdim olunması borclunun hesabına müstəqil auditor xidmətinə tapşırılır.

İflas haqqında isə baxdıqdan sonra məhkəmə-borclunun müflis elan olunması və əmlak izibatçısının təyini barədə,

müvəqqəti əmlak inzibatçısının təyin edilməsi və ya təyinatının uzaldılması barədə, borclarının müflis elan etməkdən imtina haqqında qərar çıxara bilər.

Məhkəməsiz iflas prosesinə yalnız borclu müəssisə tərəfindən başlana bilər.

Borclu müəssisə kreditorların yığıncağı barəsində kreditorlara bildiriş göndərilməlidir. Kreditorların yığıncağı iflas prosesinə başlama qərarından sonra ən geci 21 gün ərzində keçirilməlidir.Borclu müəssisənin müdiri kreditorların ilkin yığıncağında bütün kreditorlar haqqında və borclu müəssisənin əmlakı və passivləri haqqında məlumat verməlidir. Kreditorların ilkin yığıncağında iflas haqqında qərar təsdiqlənir və əmlak inzibatçısı təyin olunur.

Əmlak inzibatçısının hökmən hüquqi və ya iqtisadi təhsili olmalıdır. Məhkəmə borclu müəssisənin müflis elan olunması məqamınadək istənilən vaxtı müvəqqəti əmlak inzibatçısını təyin edə bilər. Onun əsas vəzifəsi borclunun müflis olunması müddətinə qədər onun aktivlərinin qorunmasını təşkil etməkdir.

Təminatlı kreditor iflas prosesinin başlanılıb-başalnılmamasından asılı olmayaraq təminat (girov) barəsində öz hüquqlarını həyata keçirə bilər. Əmlak inzibatçısı təminatlı kreditorların tələblərini kreditorun seçdiyi aşağıdakı qaydada ödəyir:

a) təminat kreditorunun hərrac yolu ilə satılması və onun təmin etdiyi öhdəliyin ödənilməsi,
b) təminat predmeti üzərində mülkiyyət hüququnun təminatlı kreditora verilməsi,
c) təminat predmetinin təminatlı kreditorun göstərdiyi üçüncü şəxsə satılması.

Əmlak inzibatçısı kreditorların tələblərini ödəmək üçün borclunun bütün əmlakının daxil olduğu müsabiqə kütləsini müəyyən etməlidir.Buraya müəssisənin balansına daxil olan və ya olmayan digər mühasibat sənədləri ilə təsdiq olunan bütün aktivlər daxil edilir.

Kredottorların tələbləri aşağıdakı üsulları ödənilir:

a) borclunun aktivlərinin satılması və əlavə olunan pul vəsaitinin kreditorlar arasında bölüşdürülməsi,
b) borclunun əmlakını təşkil edən aktivlərin kreditorlara verilməsi.

Azərbaycan Respublikasında borclunun əmlakını təşkil

edən aktivlər aşağıdakı növbəlilik qaydasında bölüşdürülür.

a) birinci növbədə iflas prosesinə çəkilən bütün məsrəflər və xərclər (o cümlədən müflisolmanın kütləvi informasiya vasitələrində elan edilməsi xərcləri, məhkəmə xərcləri,əmlak inzibatçısının qəbul etdiyi və ya davam etirdiyi öhəliklərdən irəli gələn tələblər) ödənilir.

b) ikinci növbədə borclunun işçilərinin onlara iş vaxtı dəymiş bədən xəsarətləri və ya ölüm halları barəsində tələbləri ödənilir.

c) üçüncü növbədə ödəmə qabiliyyəti olamayan borclunun işçilərinin pensiyaları,müavinətləri, güzəştlər və əmək haqqı barəsində tələbləri ödənilir,həm də bu tələblər borclunun müflisolma məqamından əvvəlki 6 ayadək müddətlə məhdudlaşdırılır.

d) dördüncü növbədə aşağıdakılar ödənilir:

- dövlət və yerli büdcəyə vergilər,məcburi dövlət sosial sığortasına ayırmalar. Bu tələblər borclunun müflis elan olunması tarixindən əvvəlki bir il ərzində yaranmış öhdəlikləri əhatə edir,

- kredit təşkilatlarının,o cümlədən qeyri-rezidentlərin bu qanun qüvvəyə mindiyi tarixədək ödənilmiş təminatsız borcları və onların faizləri barəsində tələbləri.

e) beşinci növbədə təminatsız kreditorların tələbləri ödənilir.

f) altıncı növbədə,borclu müəssisənin mülkiyyətçilərinin tələbləri ödənilir.

Hər növbənin kreditorlarının tələbləri yalnız özündən əvvəlki növbənin kreditorlarının tələbləri tamamilə ödənildikdən sonra ödənilməlidir.

Əgər bölgü kredotorların bir növü üçün aparılmalıdırsa, onda həmin növə aid bütün kredotorlar bərabər sayılmalı və onlara çatası borc məbləğlərinə mütənasib ödəniş almalıdır.

Əgər təminatlı kreditorlara eyni aktivlər barəsində təminat verilmişdirsə,qanunvericiliyə müvafiq sürətdə birinci qeydə alınmış təminat daha yaxın növbəli olur.

Sağlamlaşdırma tətbiq edilmədiyi və barışıq sazişi bağlanmadığı və ya əqidələrin etibarsız sayıldığı hallarda məhkəmə borclunun müflis olması haqqında qətnamə çıxarır.Bu təqdirdə iflasa uğramış müəssisə üzrə müsabiqə icraatına başlanılır.Bu haqda məlimat rəsmi mətbuatda dərc

Qanunda nəzərdə tutulmuş lazımi yerlərə müsabiqə icraatına başlandığı barədə məlumatın verilməsi məhkəmənin səlahiyyətindədir.

Müsabiqə icraatı dedikdə müflisləşmiş müəssisənin könüllü və ya məcburi şəkildə ləğv edilməsi prosedurası başa düşülür.Bunun nəticəsində müsabiqə kütləsi yəni borclunun əmlakı müəyyən edilərək kredotorlar arasında bölüşdürülür.Kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra borclu müəssisə borclardan azad elan edilir.

Məhkəmə tərəfindən barışıq sazişinin təsdiq edilməsi üçün borclu müəssisə barışıq sazişinin layihəsini,kreditorların sayını və borcunun məbləğini təqdim etməlidir.

Bəzi hallarda yəni barışıq sazişi yerinə yetirilmədikdə, müəssisənin maliyyə vəziyyəti pisləşdikdə və borclu kreditorların hüquq və mənafelərinə ciddi zərər vuran hərəkət etdikdə barışıq sazişinə xitam verilə bilər və iflas prosedurası yenidən başlanır.

Beynəlxalq təcrübədə iflasın digər növlərinə də rast gəlmək mümkündür.

Qəsdən iflasa uğrama dedikdə müəssisənin mülkiyyətçisi və ya rəhbəri tərəfindən müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bilərəkdən aşağı salınması,şəxsi və digər maraqları nəzərə alınmaqla müəssisəyə ziyan vurmaq kimi başa düşülür.

Saxta iflas zamanı isə müəssisə yalandan özünü müflisləşmiş elan edir. Bunda məqsəd kreditorlar tərəfindən ödənişlərin yerinə yetirilməsi vaxtını uzatmaq və ya borcların aşağı salınması güzəştinə nail olmaqdır.

Müəssisə forsmajor hadisələr nəticəsində də müflisləşə bilər. Forsmajor hallara müxtəlif təbii fəlakətlər,siyasi və iqtisadi hadisələr aid edilir. Belə müflisləşmənin qarşısı sığorta fondları və şirkətlərinin hesabına alınır.

§5. Müəssisənin yenidən qurulması və sağlamlaşdırılması problemləri

Müflisləşmiş müəssisənin yenidən qurulması onun strukturu və fəaliyyəti istiqamətinin dəyişdirilməsi yolu ilə həyata keçirilə bilər. Bu məqsədlə yenidənqurmanı təşkilatçısı müəssisənin əmlakının hamısını və ya müəyyən həssəsinin digər təsərrüfat subyektinə sata bilər. Adətən borclu müəssisə və ya onun

əmlakının mülkiyyətçisinin nümayəndəsi əmək kollektivi və kreditorların bir hissəsi yenidənqurma yolu ilə müəssisənin sağlamlaşdırılmasına başlanılmasında maraqlı olurlar. Müəssisənin yenidən qurulmasının 2 forması vardır: borclunun əmlakının xaricdən (kənardan) idarə edilməsi və sanasiyası (sağlamlaşdırma).

Beynəlxalq təcrübəyə görə borclunu əmlakının kənardan idarə edilməsi zamanı müəssisənin idarə edilməsi arbitraj rəhbərinə keçir. O, arbitraj məhkəməsi tərəfindən təyin edilir və kreditorlar tərəfindən hazırlanan plan əsasında fəaliyyət göstərir. Bu planda müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa edilməsi və ya əmlakın bir hissəsinin satılması yolu ilə kreditorların tələblərinin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Borclu əmlakının kənardan idarə edilməsi zamanı kreditorların tələblərinin ödənilməsinə maratoriya qoyulur. Bu zaman müəssisənin yenidən qurulmasının həyata keçirən müdiriyyət kreditorların yığıncağından tam asılı vəziyyətdə olur. Kreditorlar yığıncağı kənardan idarəetmə planının müddətini, müəssisənin yeni fəaliyyət profilini, müəssisədə aparılan struktur dəyişikliklərini və ixtisarları, borclu əmlakının bir hissəsinin hansı qiymətə satılmasını müəyyənləşdirir. Əgər kənardan idarəetmə məqsədinə çatılıbsa,yəni müəssisənin tədiyyə qabiliyyəti bərpa olunubsa və ya yenidənqurmanı aparan müdiriyyət bu məqsədə çatmanın qeyri-real olduğuna əmin olubsa,onda o,məhkəməyə müraciət edir və müəssisənin bu yolla yenidən qurulması prosedurası bitmiş hesab olunur.

Borclu müəssisənin yenidən qurulmasının ikinci, yəni sanasiya formasından daha çox istifadə edilir. Bu zaman borclu müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa etmək üçün sağlamlaşdırma müsabiqəsində qalib gəlmiş hüquqi və ya fiziki şəxs tərəfindən maliyyə yardımı göstərilir. Sağlamlaşdırma müsabiqəsində borclu müəssisə hər-hansı bir səhmdar və ya kreditor, habelə hüquqi və fiziki şəxslər iştirak edə bilər. Hansı hüquqi bə ya fiziki şəxsin borclu müəssisənin sağlamlaşdırılması tədbirlərin özündə birləşdirən biznes planı (sanasiya layihəsi) məhkəmə tərəfindən qənaətbəxş hesab olunursa, o da sanasiyanı həyata keçirir. Bunun üçün o,öz şəxsi nümayəndəsini təyin edir. Qanuna görə sanasiyanın müddəti 24 aydan çox ola bilməz.

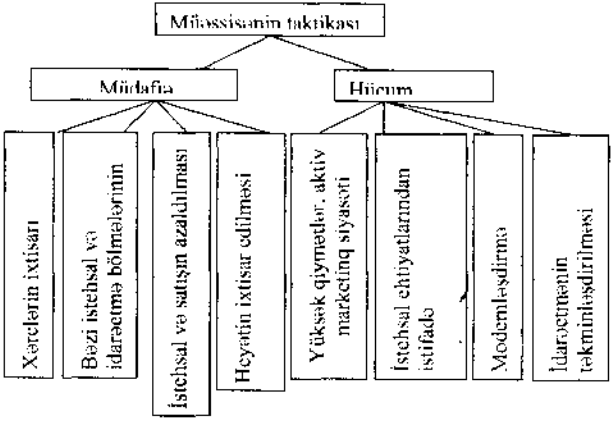
Əgər müəssisənin yenidən qurulmasının birinci formasında əsas sözü kreditorlar yığıncağı deyirdisə, ikinci formada əsas sözü

sanasiyanı həyata keçirən şəxs deyir. Amma o,12 ay müddətinə kreditorların tələb etdikləri məbləğin azı üçdə bir hissəsini ödəməlidir. Rusiyada bu məbləğ borcun 40 faizini təşkil edir.Sağlamlaşdırma müddəti başa çatmaqla bərabər bütün kreditorların tələblərini müəyyən olunmuş ardıcıllıqla ödənilməlidir. Müəssisənin sağlamlaşdırılmasının biznes planının məqsədlərinə nail olduqda sağlamlaşdırma məhkəmənin qərarı ilə başa çatır və müəssisənin iflası haqqında işə xitam verilir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılması böhranlı vəziyyətlərin idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Böhranlı vəziyyəti olan hər bir müəssisə üçün ayrıca səmərəli sanasiya tədbirləri seçilməlidir. Lakin bununla belə bir çox müəssisələrin böhran şəraitindən çıxış yollarını öyrənməklə sanasiyanı ümumi qayda və tədbirləri müəyyənləşdurulmişdir. Sanasiyanın xarakterinə görə nəzərdə tutulan tədbirlər və qaydalar geniş yayılmış iki növ taktikadan:müdafiə və hücum taktikasında cəmlənmişdir.Bunun aşağıdakı şəkildə daha da aydın görmək olar (bax şəkil 23.3).

Birinci taktikanı müdafiə taktikası adlanması onunla bağlıdır ki, o qoruyucu,müdafiə xarakterli tədbirlərə əsaslanır. Buraya maya dəyəri xərclərinin ixtisarı,bəzi istehsal və idarəetmə bölmələrinin bağlanması,istehsalın və satışın azaldılması və heyətin ixtisar olunması tədbirləri daxildir. Bunlar da istehsal və satışla əlaqədar olan bütün xərclərin ixtisarını nəzərdə tutur. Bu da məhsul və xidmətlərin istehsalına mənfəətin azalmasına gətirib çıxarır.Belə taktikadan müəssisə əlverişsiz xarici mühitə malik olduqda istifadə edir. Hal-hazırda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən həm iri (neft və kimya maşınqayırması müəssisələri "Çinar" istehsal birliyi, "Bakkondisioner EİB",Dəniz stansionar zavodu və b.), həm də kiçik müəssisələr bu cür taktikadan istifadə edirlər. Bu da iqtisadiyyatı bürümüş staqflyasiya ilə bağlıdır. Aydındır ki, əksər müəssisələrin müdafiə taktikası seçməsi milli iqtisadiyyatda böhranı daha da dərinləşdirir və bu taktikadan istifadə edən müəssisənin maliyyə vəziyyəti yaxşılaşmır. Bunun da izahatı ondan ibarətdir ki, böhranlı vəziyyətin səbəbləri müəssisədən kənarda yerləşmişdir. Müdafiə taktikasında əsasən operativ vəzifələrin yerinə yetirilməsinə fikir verilir. Buraya zərərlərin aradan qaldırılması xərclərin ixtisar edilməsi, intizamın möhkəmləndirilməsi, kreditorlarla dil tapma, ödənişlərin vaxtının uzadılması, kadr dəyişiklikləri, mütəxəssislərin cəlb olunması,

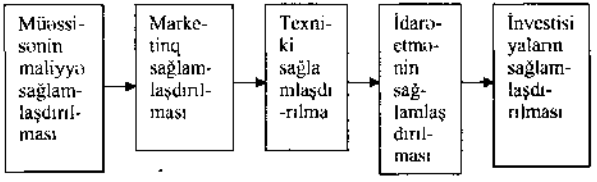
kreditlərin alınması, istehsal ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi aid edilir.



Şəkil 23.3. Müəssisənin böhranlı vəziyyətinin idarə edilmədi

Müflisləşmiş müəssisənin sağlamlaşdırılmasında hücum taktikasından istifadə etmək daha çox səmərə verir. Bu zaman operativ tədbirlərə nisbətən daha çox strateji tədbirlərə üstünlük verilir. Hücüm taktikasının əsasını istehsal ehtiyatlarından, istifadə, aktiv marketinq,daha yüksək qiymət siyasəti, istehsalın təkmilləşdirilməsinə çəkilən xərclərin artırılması, əsas istehsal fondlarının yeniləşdirilməsi, perspektiv və qabağcıl texnologiyaların tətbiqi, habelə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi təşkil edir. Eyni zamanda müəssisənin rəhbərliyi dəyişdirilir və ya yeni kadrlarla möhkəmlədirilir, şəraitin kompleks təhlili və qiymətləndirilməsi aparılır. Lazım gəldikdə müəssisənin strategiyası, fəaliyyətinin əsas prinsiplərinə düzəlişlər edilir. Müəssisədə yaranmış şəraitin kompleks təhlili zamanı müəssisənin potensialı, istehsal proqramları, gəlirlər və innovasiyaların (yeniliklərin) öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bunun əsasında isə sağlamlaşdırmanın

konsepsiyası hazırlanır. Sağlamlaşdırmanın konsepsiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi aşağıdakı kimidir.



Müəssisənin sağlamlaşdırılmasında habelə bütünlüklə antiböhranlı idarəetmədə müflisləşmə işləri üzrə dövlət orqanı vacib funksiyalar daşıyır. Lakin hələlik Azərbaycanda bu orqan yaradılmışdır. Belə orqan sanasiya labiyyəsinin qiymətləndirilməsində sanasiya müsabiqəsinin aparılmasında, müsabiqə icrasının yerinə yetirilməsində, müsabiqə kütləsinin müəyyənləşdirilməsi qaydalarının hazırlanmasında, kreditorların tələblərinin qorunmasında, kadraların hazırlanmasında və müəssisələrin müflisləşməsi ilə bağlı digər metodik gösərişlərin hazırlanmasında əvəzsiz rol oynaya bilər.

Müflisləşmə sisteminin sivil tipinə borclu və kreditorlar deyil,həm də dövlət hakimiyyət orqanları daxildir. Lakin dövlət hakimiyyət orqanları müflisləşmə sistemində spesifik rol oynayaraq müflisləşmə sisteminin təşkilati, hüquqi (məhkəmə) və sosial təminatı ilə məşğul olurlar.

Borclu müəssisənin sanasiyasında mühüm sənəd sağlamlaşdırma tədbirlərini əks etdirən biznes-planıdır.

Sanasiya biznes-planında müəssisədə ki, dəyişikliklər prosesi təhlil olunur, müəssisədə yaranmış böhranlı vəziyyətdən rəhbərliyin necə çıxması və müflisləşməsinin qarşısının alınmasının konkret istiqamətləri göstərilir.

Qərb firmalarının iş təcrübəsində biznes-planda onun istehsal, maliyyə, marketinq və digər fəaliyyət sferalarında baş verən bütün dəyişiklər təsbit olunur. Sovet dövründə müəssisələrin istifadə etdiyi texniki-sənaye maliyyə planında planlı iqtisadiyyata uyğun funksiya və vəzifələr var idi. Hal-hazırda bizim sahibkarların biznes-planın hazırlanması və daima təshih olunması barədə iş təcrübələri olmamalarına baxmayaraq sahibkarlıq fəaliyyətində onlardan geniş şəkildə isifadə olunması

vaxtı artıq gəlib çatmışdır.

Biznes-plan firmanın inkişafının kompleks planı olub, öz vəsaiti və kənardan cəlb olunan vəsait hesabın sərmayə qoyuluşunu əlaqələndirməyə imkan verir. Adətən biznes-plan üç-beş il üçün hazırlanır. Müəssisənin sanasiya biznes-planı isə 18-24 ay müddətinə tərtib olunmalıdır. Sanasiya biznes-planı bir-birilə əlaqədar olan iki vəzifəni yerinə yetirir.

Biznes-planın yerinə yetirdiyi birinci vəzifə borclu müəssisənin heyətinə və rəhbərliyinə lazımdır. Burа məhsul istehsalı və satışı ilə bağlı vəzifələrin əsaslandırılmasına və satış bazarında sabit yerin tutulmasına kömək edən dəyişikliklər daxildir.

Biznes-planın yerinə yetirdiyi ikinci vəzifə isə müəsisənin böhran vəziyyətindən çıxarılmasına yönələn maliyyələşdirməyə investorları inandırmaqdır. Sanasiya biznes-planı tərtib edilərkən daha çox diqqət məhz bu vəzifənin yerinə yetirilməsinə yönəlməlidir.

Qərb sahibkarlarının istifadə etdikləri biznes-planlar tərtibinə, strukturuna,yerinə yetirdiyi vəzifələrə və fəaliyyətlərin miqyasına görə bir-birindən fəqlənirlər. Buna baxmayaraq elə standart elementlər var ki,bunları hər bir biznes-planda görmək olar.

Biznes-planın tərtibində sanasiyanı həyata keçirən şəxsin iştirakı olduqca vacibdir. Çünki, tamamilə məsləhətçi tərəfindən tutulmuş və yalnız rəhbər tərəfindən imzalanmış biznes-plan üçün bir çox xarici və yerli banklar, habelə investisiya fondları vəsait ayırmaqdan tamamilə imtina edə bilərlər. Bu heç də o demək deyildir ki, məsləhətçilərin xidmətlərindən istifadə etmək lazım deyil. Əksinə ekpertlərin cəlb olunması kreditorlar və yeni investorlar tərəfindən rəğbətlə qarşılanır.

Biznes-planda göstəricilərin kəmiyyət tərəfi göstərməklə yanaşı, onlar keyfiyyətcə də əsaslandırılmalıdır. Biznes-plan axırdan yəni xülasədən başlanır. O əlbəttə ki, işin lap axırında bütün bölmələr hazır olandan sonra yazılmalıdır. Xülasə üzərində iş çox vacibdir. Belə ki,əgər xülasə sanasiyada maraqlı olan tərəflərdə rəğbət doğurmasa ondan sanasiya lahiyyəsi müsabiqədən keçə bilməyəcəkdir.

Xülasənin həcmi dörd çap səhifəsindən çox olmalıdır.O sadə və lakonik olmalıdır. Burada minimum terminlər işlədilməlidir və maksimum dəqqət ona verilməlidir ki, məhz nəyə görə firmanın

gələcək məhsulu və ya xidməti başqa məhsul və xidmətlərdən fəqlənir və nəyə görə alıcılar məhz həmin firmanın məhsul və ya xidmətini əldə etməyə çalışacaqlar.

Xülasənin axırıncı səhifəsi mütləq firmanın gələcəkdə lahiyyədən gözlədiyi maliyyə nəticələrinə həsr olunmalıdır. Burada firmanın satış həcmi,satışdan əldə etdikləri gəlirləri, istehsal xərcləri, ümumi mənfəəti və nəhayət borc aldığı vəsaitlərinin nə vaxt qaytarılacağı göstərilməlidir.

Firma fəaliyyətinin ümumi xüsusiyyətlərində biznes-planın digər bölmələrinin əsas göstəriciləri, bazara təklif edilən məhsul və ya xidmətin keyfiyyət parametrləri: etibarlığı, uzunömürlülüyü, erqonomokliyi, patent təmizliyi, güman edilən alıcıların vəziyyəti, istifadə ediləcəkxammal və materiallar haqqında məlumatlar verilməlidir. Bundan başqa firmanın fəaliyyət göstərdiyi sahənin vəziyyəti, əsas rəqibləri iş təcrübəsi, satış və gəlirlərin artımı,bazara yeni daxil olan və çıxan subyektlər barədə də fikirlər söylənilə bilər.

Bazarın təhlilində əsas diqqət hər bir məhsul və xidmət növü natural və dəyər ifadəsində satışın həcminə, daha çox satılmış məhsulların ümumi satışındakı xüsusi çəkisinə, reklamasiyaların və istehlakçılar tərəfindən qaytarılan məhsulların miqdarına, alıcılara müqavilədə göstərilən müddətə çatdırılmayan məhsulların miqdarına və buna görə də firma tərəfindən ödənilən cərimələrin məbləğinə,hansı diler və distrebyuterlərin xidmətindən istifadə olunmasına, başlıca məhsul mə xidmət alıcılarının kim olmasına,nə üçün onların bu məhsula üstünlük verməsinə diqqət yetirilir. Bazarı örənərkən firmanın məhsul və xidmətlərinə tələbin səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün "Boston məsləhət qrupunun matrisasından" istifadə etmək məqsədəuyğundur. (Bu matrisa haqqında 19-cu fəsildə ətraflı məlumat verilmişdir).

Marketinq strategiyası hazırlandıqda firmanın planlaşdırdığı satış həcminə hansı yollarla çatacağı araşdırılır. Rəqib firmaların məhsul və xidmətlərin güclü və zəif tərəflərinə real qiymət verilir. Firmanın məhsulları rəqib məhsulların qimətinin səmərəliliyi, etibarlığı, texniki xidmətin xüsusiyyətləri və sairə ilə müqaisə edilir. Ardıcıl olaraq bazarın seqmentləşdirilməsi, məqsədli bazarın seçilməsi, əmtəəni mövqeləşdirilməsi, satış kanallarının maliyyələşdirilməsi satışın stimullaşdırılması, məhsulun reklam və təbliğatı yolları

tapılmalıdır.

Marketinq strategiyası hazırlandıqda qiymətqoymaya xüsusi diqqət verilir. Bəzi firmalar biznes-planda qiymətqoymaya ayrıca bölmə həsr edilir. Məhsul və xidmətə qoyulan qiymət bazarın konyunktürasına cavab verməlidir. Qiymət firmada "təklifin" səviyyəsini sabit saxlamağa və artırmağa, rəqabətin olmasına baxmayaraq bazarda firmanın iştirakını saxlamağa və genişləndirməyə, bunların müqabilində mənfəət qazanmağa imkan verməlidir. Sahibkar bazarda möhkəmləənmək üçün hətta qiyməti də aşağı endirməlidir. Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki,aşağı qiymət manevr etmək üçün firmaya az yer qoyur.

Müasir firma bir tərəfdən diversifikasiya yolu ilə gördüyü işlərin sayını artırmağa, digər tərəfdən isə yekcins və oxşar məhsul və xidmətlər təklif etməyə çalışmalıdır. Bu mütənasibliyin gözlənilməsi a) məhsulların hazırlanması və minimsənilməsinə, istehsalın təşkili və yenidənqurulmasına qoyulan sərmayələri əsasən daxili imkanlar vasitəsilə aparılmasına, b) məhsulla texnologiyaya və tələbin həyat tsiklinin uzadılması vasitəsilə mənfəətliyin fasiləsizliyinə və firmanın qısa, yaxud uzunmüddətli dövrdə artımına şərait yaratmalıdır. İstehsalın inkişaf konsepsiyası müəyyən edilərkən hansı vasitələrlə istehsal gücünün artırılması xüsusi olaraq təsdiq edilir. Firma aşağıdakı üsullarla öz istehsal gücünü genişləndirə bilər:

1) daxili maliyyə resursları vasitəsilə mövcud istehsal gücünün genişləndirilməsi,

2) digər firmalarla qovuşma,

3) lisenziya

4) müştərək müəssisənin yaradılması və şirkətlərin istehsal resurslarının birləşməsi,

5) lazım olan avadanlığın və ya istehsal sahəsəni icarəsi,

6) podrat müqaviləsi əsasında birgə tikintinin aparılması.

Bunlardan hansının seçilməsi isə sanasiya lahiyyəsini hazırlayanlardan asılıdır.

Bazara çıxmazdan qabaq hər hansı bir məhsulun yenidən işlənməsinə və dizayna ehtiyacı varsa onda bu iş tam həcmdə izah olunmalıdır. Adətən, belə işlər məhsulun cazibədarlığını, texniki xidmətini yüksəltmək üçün edilir. Biznes-planın bu bölməsində dizayn və yenidən işləməyə çəkilən xərclərin hesablanması uyğun sayılmalıdır.

Firmanı sağlamlaşdırmaq üçün onun idarə edilməsi sistemi

də təkmilləşdirilməlidir. Menecmentin müasir tələblərinə uyğun olaraq təşkilati quruluşda müvafiq dəyişikliklər aparılmalı və hakimiyyət xətti dəqiqləşdirilməlidir.Yeni yaradılan istehsal və funksional bölmələrin fəaliyyətləri, vəzifələri və səlahiyyətləri açıqlanmalıdır. Kənardan cəlb edilən menecerlərin tutduğu vəzifələr və onların ixtisas bacarığı da burada göstərməlidir.

Biznes-planın maliyyə strategiyası bölməsində firmanın maliyyə potensialını mənfəət və zərərlər haqqında proqnozlarını, rentabelliyini, tədiyyə qabiliyyətini, borc alma qabiliyyətini izah edən göstəricilər təsvir edilir.

Beləliklə sanasiya layihəsinin hazırlanması və həyata keçirilməsi müəssisənin müflisləşmədən çıxmasına şərait yaradan mühüm addımdır.

§6. Riski nəzərə almaqla müəssisənin investisiya cazibədarlığının qiymətləndirilməsi

Obyektlərin investisiya cazibədarlığının və investisiyaların səmərərəliliyinin qiymətləndirilməsi texnologiyası iki ardıcıl hesablama mərhələsindən ibarətdir.

Birinci mərhələdə təklif olunan obyektlərin cazibədarlığının dərəcəsi müəyyənləşdirilir. İkinci mərhələdə isə müxtəlif investorların həmin müəssisəyə sərmayə qoyulmasının səmərəli olması aydınlaşdırılır. Dha çox vaxt və xərclər birinci mərhələdə sərf olunacaqdır. Belə məlumatlar bankının formalaşması çətin problemdir. Şərti və real rəqiblərin imkanlarının müqayisə edilməsi üçün ilkin məlumatlar lazımdır. Bunu üçün isə rəsmi statistika,ayrı-ayrı müəssisələrin kompleks təhlili və audit yoxlamaları nəticəsində alınmış məlumatlardan istifadə etmək lazımdır.

Bir-birinə dəxli olmayan investisiya cəzibədarlığı göstəricilərinin bir vahiddə cəmləşdirilməsi ekspertizalar vasitəsilə həyata keçirilir.

Ekspert qiymətləndirilməsi vasitəsilə hər şeydən əvvəl müəssisənin potensialını göstərən parametrlər müəyyənləşdirilir. Daha sonra isə ekspert müəssisənin istehsal-bazar potensialının bu və ya digər parametrlərinin çəkisi haqqında fikir söyləyir.

Ekspert kimi təcrübəli istehsalçılar (konstruktorlar texniklər, menecerlər) və satıcılar (tədarükçülər, marketoloqlar, brokerlər

və.s) çıxış edirlər. Hər iki istiqamətdə çalışan mütəxəssislərin bir yerə cəmlənməsi müəssisənin istehsal-bazar potensialının düzgün qiymətləndirməyə imkan verir. Qeyd etmək lazımdır ki, obyektlərin potensialının investisiya cazibədarlığının qiymətləndirilməsi istehlakçı,xüsus da investor gözləmələri vasitəsilə təmin olunur. Əgər investorların sayı çoxdursa onda anket-sorğu metodu vasitəsilə,investorların sayı azdırsa müsahibə metodu vasitəsilə investor gözləmələri müəyyənləşdirilir.

Alqının səmərəliliyi ($Q^{\prime}$) yəni kapital qoyuluşunun səmərələliliyi mülkiyyətin mənfəət gətirmə bacarığı ilə əks olunur.

Əgər mülkiyyətin fərdi səmərəliliyi orta səmərəlilikdən yüksəkdirsə $Q^{ir} > Q^{or}$, onda bu səhmin mülkiyyətçisi yüksək mənfəət götürməyi nəzərdə tutmalıdır. Əgər i - müəssisənin investisiya cazibədarlığı $S'_{bazar} = 0$ -sa, onda o müflisləşmiş hesab olunmalıdır.

Obyektin investisiya cazibədarlığı göstəricisi aşağıdakı düstur vasitəsilə hesablanır:

$$S' = \frac{F'}{H} \times 100$$

Burada

S' – i obyektinin investisiya cazibədarlığı (dəyəri) göstəricisini,

F' – müsabiqədə iştirak edən i- müəssisənin resuralarını

H istehlak sifarişinin qiymətidir.

Obyektin investisiya cazibədarlığının qiymətləndirilməsində əsas parametr rolunu istehlak sifarişi oynayır.Hesablanan göstəricilərin doğruluğu onun düzgün təyin olunmasından asılıdır.İstehlak sifarişinə investorların sərbəst pul vəsaitlərini gələcək dövrdə əmtəələrə sərf edilməsi kimi baxılır. Onun, yəni H – səviyəsi sahəvi bazarda mövcud olan bazar konyukturasının təsiri ilə formalaşır. Əgər tələb > təklifdirsə onda H bütün potensial investorların (dövlətin, xüsusi bankın,adi qiymətli kağız alıcısının və s.) bazar iştirakçılarının hamısının fəaliyyətinə sərmayə qoyuluşu edəcəyi fikri əsasında formalaşır.İstehlak sifarişi müsabiqədə iştirak edən bütün müəssisələrin resurslarına bərabər olacaqdır $H = \sum F'$. Tələbin təklifə bərabər olması və ya təklifin tələbi qabaqlaması potensial investorları çətin

vəziyyətə salır. Onlar rəqib müəssisələrin üstünlüklərini tənqidi qiymətlədirməyi bacarmalıdır.

İndi isə rəqabət aparan təsərrüfat subyektlərinin ivestisiya cazibədarlığı göstəricilərinin hesablanmasına baxaq:

Verilir:

F' – müəssisənin üç istehsal parametri,

a) istehsal fondlarının fiziki aşınması - Faş

b) bir işçiyə düşən istehsal fondunun həcmi Fi

c) müəssisənin bir işçiyə düşən torpaq payı –TP

F' bazar – üç bazar parametri,

a) məhsulun əmtəəliyi (bu satılan məhsulun istehsal gücünə bölünməsi yolu ilə tapılır.) - Əm,

b) əmtəəlik məhsulun rəqabət qabiliyyətliyi (qiymətlər artımının satış həcminin artımına nisbəti) - ΔQ/ΔSH,

c) bir işçiyə düşən satışın həcmi - SH.

Müsabiqədə iştirak edənlər:

"A" və "B" müəssisələri.

Müsabiqənin şərtləri:hər iki müəssisə altı parametr üzrə öz resurslarını təklif edir.Tələb > təklifidir.Bu halda istehlakçı – investorun H sifarişini hesablamaq asanlaşır:

$$H = \sum F_i'$$

Hesablamanı aparmaq üçün ilkin məlumatlar cədvəl 23.1-də verilmişdir.

Cədvəl 23.1.

Rəqib müəssisələrin resurslarının maliyyələşdirilməsinə istehlak sifarişinin formalaşması

Müsabiqə iştirakçıları	Qiymətləndirmə parametrləri					
	İstehsal			Bazar		
	$F_{aş}$ %	Fi mil.man	TP mil.man	ƏM %	ΔQ/ΔSH mil.man	SH mil.man
1	2	3	4	5	6	7
A müəssisəsi	55,0	5,5	0,02	85,0	1,2	4,5
B müəssisəsi	45,0	4,5	0,03	95,0	1,5	5,5
H		10,0	0,05	180,0		10,0

Aydınlaşdırma: İki parametr Faş və ΔQ/ΔSH üçün H - yəni istehlakçı sifarişi müəyyən olunmayıb. Məqsədə uyğundur ki, Faş əks qiymətlə, yəni istehsal fondlarının yararlılıq dərəcəsilə göstərilsin.Bu halda "A" müəssisədəki Faş 55%-dən 45%-ə, "B" müəssisəsi üçün isə 45,5%-dən 55%-ə çevrilir. Müvafiq olaraq Hi = 100 və ya – 1 alacaqdır.

Altıncı sütun üzrə hər iki müəssisədə rəqabət qabiliyyətliyi göstəricisi qonaətbəxş deyildir.Bunun üçün pis nəticəsi (1,5)-i o kimi və hər 0,1 üçün bir bal vermək olar,onda 1,2 əvəzinə üç bal almaq olar, H_6 =3 bala uyğun gəlir.

Bizim misalda 1,5-i 1,2-yə və 1,2-ni isə 1,5-ə dəyişmək mümkündür.Bu onu göstərir ki,rəqiblər eyni səviyyədə yarışırlar.

Beləliklə, $S' = \frac{EI}{H} \times 100$ düsturu ilə hesablama göstərir ki, bəzi parametrlər üzrə "A" müəssisəsi,digərləri üzrə isə "B" müəssisəsi üstünlüyə malikdir. Buna görə də daha dəqiq nəticələr almaq üçün ekspertlərin təklif etdiyi müvafiq olaraq istehsal - 0,5+0,3+0,2 və bazar 0,4+0,25+0,35 parametrlərindən istifadə edirlər.Təklif edilən əmsalları nəzərə almaqla cədvəl 23.3-də göstərilən nəticələri almaq olar. Bundan sonra isə həm istehsal,həm də bazar parametrləri üzrə ümumi nəticələri hesablamaq olar.

Cədvəl 23.2

Obyektlərin investisiya dəyərinin istehlak qiymətləndirilməsi hesablanmasının birinci mərhələsi

Müsabiqə iştirakçıları	Qiymətləndirmə parametrləri					
	İstehsal			Bazar		
	$F_{aş}$ %	FİI mil.man	TP mil.man	ƏM %	ΔQ/ΔSH mil.man	SH mil.man
1	2	3	4	5	6	7
A müəssisəsi	45	55,5	40,0	47,2	$55,6\left(\frac{1,5}{1,5+1,2}\right)100$	45,0
B müəssisəsi	55	45,5	60,0	52,8	$44,4\left(\frac{1,2}{1,5+1,2}\right)100$	55,0
H	100,0	100,0	100,0	100	100,0	100,0

Cədvəl 23.3-dəki hesablamadan görünür ki, "B" müəssisəsi istehsal və bazar parametrləri üzrə "A" müəssisəsindən yüksəkdir,müvafiq plaraq 53,0, 47,0 və 51,47, 48,53.Lakin elə ola bilər ki, "A" müəssisəsi istehsal, "B" müəssisəsi isə bazar parametrləri üzrə üstün olsun.

Cədvəl 23.3

Ekspert əmsallarını nəzərə almaqla obyektlərin investisiya dəyərinin hesablanması.

	Qiymətləndirmə parametrləri					
	İstehsal			Bazar		
	$F_{aş}$ %	FİI mil.man	TP mil.man	ƏM %	ΔQ/ΔSH mil.man	SH mil.man
1	2	3	4	5	6	7
A müəssisəsi	45,5x0,5=22,5	55,5x0,3=16,5	40,0x0,2=8,0	47,2x0,4=18,88	55,6x0,25=13,9	45,0x0,25=15,75
B müəssisəsi	55,5x0,5=27,5	45,5x0,3=13,5	60,0x0,2=12,0	52,8x0,4=21,12	44,4x0,25=11,1	55,0x0,35=19,25
H bütün iştirakçılar	100,0x0,5=50	100,0x0,3=30	100,0x0,2=20	100,0x0,4=40,0	100,0x0,2=20	100,0x0,3=35

iştirakçılar =50,0 =20,0 =40,0 =25 =35

"A" müəssisəsi
S ist = 22,5+16,5+8,0=47,0
S bazar = 18,88+13,9+15,75=48,53

"B" müəssisəsi
S ist = 27,5+13,5+12,0=53,0
S bazar = 21,12+11,1+19,25=51,47

Hər bir investor aldığı səhmə görə iki cür gəlir əldə etmək istəyir, divident və qiymətli kağızın məzənnəsindəki fərq formasında.Tutaq ki, investorların sorğusu nəticəsində dividentin xeyrinə 60 : 40 nisbəti alınmışdır. Bu onu göstərir ki, investorlar müəssisənin istehsal potensialının nisbətən bazar potensialına

üstünlük verirlər. Divident müəssisənin daha çox bazar potensialından, qiymətli kağızların alqı-satqısından əldə edilən gəlir isə istehsal potensialından asılıdır. Göstərilən nisbəti nəzərə almaqla cədvəl 23.4-ki hesablamaları aparaq.

Cədvəl 23.4

İnvestisiya cazibədarlığının kompleks göstəricisinin hesablanması

Müsabiqə iştirakçıları	Qiymətləndirmə parametrləri		
	$S_{İst.}$ %	$S_{Sə.}$ %	$S_{kom.}$ %
A müəssisəsi	47,0 x 0,4 +	48,53 x 0,6 =	18,8 + 29,2 = 47,92
B müəssisəsi	53,0 x 0,4 +	51,47 x 0,6 =	21,2 + 30,88 =52,08
Bütün iştirakçılar	100,0 x 0,4 +	100,0 x 0,6 =	40,0 + 60,0 = 100%

Alınan göstəricilər xərclərə nisbətən istehlak çəkisidir.

İndi isə tutaq ki,müsabiqədə iştirak edən müəssisələr nominal dəyəri 10.000 manat olan səhmlər buraxırlar.

İstehlak qiymətləndirməni nəzərə alaraq asanlıqla rəqib müəssisələrin səhmlərinin alınması səmərəliliyini hesablamaq olar.(cədvəl 23.5)

Cədvəl 23.5.

Səhmlərin alınması misalında rəqib müəssisələrə edilən sərmayə qoyuluşunun səmərəliliyinin hesablanması

Müsabiqə iştirakçıları	Səhmin nominal dəyəri (man.)	Səhmlərin alınmasının səmərəlilik göstəricisi (man./%)
A müəssisəsi	10,000	10000 / 47,92 = 208,7
B müəssisəsi	10,000	10000 / 52,08 = 192,1
Bütün iştirakçılar	20,000	20000 / 100 = 200,0

Hesablamalardan görünür ki,investora "B"müəssisəsinin səhmlərini almaq daha sərfəlidir.(192,1 man.)

Bundan sonra isə səhmlərin bazar qiymətinin dəyişməsi

əsasında müsabiqə iştirakçılarının mülkiyyətin bazar qiymətini hesablamaq olar.(bax cədvəl 23.6)

Cədvəl 23.6.

Səhmlərin bazar qiymətinin dəyişməsi əsasında müsabiqə iştirakçılarının mülkiyyətinin bazar qiymətinin hesablanması

Müsabiqə iştirakıları	Rəqabət nəticəsində səhmlərin bazar-satış qiyməti
"A"müəssisəsi	10.000+(200- 208,7) * 47,92=10.000-417=9583
"B"müəssisəsi	10.000+(200-192,1) * 52,08=10.000+411=10,411
Bütün iştirakçılar	20.000+(200-200) * 100=20.000+0=20.000

Nəhayət müflisləşmə riskindən asılı olan investisiyaların təhlükəsizlik dərəcəsini qiymətləndirək (bax cədvəl 23.7).

Cədvəl 23.7

Müflisləşməni nəzərə almaqla investorların təhlükəsizlik dərəcəsinin qiymətləndirilməsi

Müsabiqə iştirakçıları	Qiymətləndirmə parametrləri		
	Müflisləşmə zamanı səhmin qiyməti (man.)	Təhlükəsizlik dərəcəsi (%)	Risk dərəcəsi (%)
A müəssisəsi	95,5x18,8/47,92=3760	3760/9583X100=39,2	100 - 39,2 = 60,8
B müəssisəsi	1041 1x21,2 / 52,08 = 4238	4238 / 1040 x 100 =40,71	100 - 40,7 = 59,29
Bütün iştirakçılar	20000 x 40 / 100 = 8000	80000 / 20000 x 100 = 40,0	100 40 = 60

Cədvəl 23.7-dən görünür ki, investora "A"müəssisəsinin müflisləşməsi zamanı daha çox zərər dəyəcəkdir. Əksinə, sağlamlaşdırmanı nəzərə almaqla investor üçün "B"müəssisəsinin səhmləri daha cəzibədardır.

Lakin zənnimcə, istehlakçı sifarişi parametri qeyri-müəyyən olduğundan investisiya cazibədarlığı göstəricisi də daima dəyişkən bir göstəricidir.

§7. Müəssisənin rəqabət üstünlüyünün həyat tsikli və müflisləşmə

Müəssisənin rəqabət üstünlüyünün səviyyəsi müqaisəli üstünlüklər vasitəsilə müəyyən olunur.Müəssisəyə müqaisəli üstünlüyü əmtəə,ona olan tələb və istehsalda istifadə olunan texnologiya gətirir. Bunu nəzərə alaraq əmtəə,tələb və texnologiyanın həyat tsikli necə öyrənilirsə,bu cür də müəssisənin rəgbət üstünlüyünün həyat tsikli öyrənilə bilər. Deməli burada da Hompart əyrisindən istifadə məqsədə uyğundur.(19-cu fəsilə bax)

Hompart əyrisinə görə müəsisənin həyat tsikli aşağıdakı mərhələdən ibarət ola bilər.

1.Yaranma (E) mərhələsi. Burada müəssisənin təşkilati-hüquqi forması seçilir, təşkilatın niyyəti, fəaliyyət profili, məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilir,rəhbərlik,hakimiyyət xətti və idarəetmənin təşkilati quruluşi seçilir. Müəssisənin fəaliyyət profilinə uyğun olaraq istehsal aparatı, istehsal və əmək şəraiti müəyyənləşdirilir. İşgüzar mühitdə rəqabət mübarizəsinə kirişmək üçün müəssisədə məhsulun istehsal olunma imkanları öyrənilir,elmi axtarış təcrübə-konstruktor işləri, marketinq tədqiqatları aparılır. Nəticələr uğurlu olduqda məhsul və xidmət satışa çıxarılır.

Eyni zamanda müəssisə bu mərhələdə müflisləşməyə səbəb olan biznesin daxili və xarici mühit amilləriilə qarşılaşır.

-firmanın niyyətinin və onun istehsal profilinin düzgün müəyyən edilməsi.

-idarəetmə heyətinin aşağı ixtisas dərəcəsi.

-firma sahibinin aşağı sahibkarlıq qabiliyyəti,

-zəif marketinq,

-borc kapitalının yüksək payı,

-icraçıların (fəhlələrin,mühəndislərin və s.) aşağı ixtisas dərəcəsi,

-trans-əlavə (törəmə) xərclərin çoxluğu,

-məcmu tələbin aşağı düşməsi,

-əvəzedici məhsulların inkişaf etməsi,

-resursların qiymətinin yüksəlməsi,

-yüksək vergi dərəcələrinin olması,

-qanniverici sənədlərdə zidiyyətlərin olması,

-forsmajor səbəblər..

Niyyətin və istehsal profilinin düzgün müəyyən edilməməsi sahibkarı qabaqcadan fəaliyyətində müvəffəqiyyətsizliyə, firmanı isə müflisləşməyə məhkum edir.Yaranma mərhələsində bu müflisləşmənin ən başlıca amilidir. Çünki,niyyət düzgün müəyyən olunmayanda istehsal olunan məhsul və xidmət müştəri tapa bilməyəcəkdir.

İdarəetmə heyətinin ixtisas dərəcəsi müəssisənin normal işini təmin edən vacib amillərdən biridir. İdarəetmə heyətinin ixtisas dərəcəsinin aşağı olması səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə, operativ şəkildə baş verən dəyişikliklərə reaksiya verməyə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə, fəaliyyətin ayrı-ayrı sahələrində strategiya və taktikanın seçilməsinə və idarəetmə halqələri arasında əlaqə və əks əlaqəyə mənfi təsir göstərir və ilkin rəqabət üstünlüyü mərhələsində müəssisəni müflisləşməyə gətirib çıxara bilər.

Sahibkarın özünün ixtisas səviyyəsinin aşağı olması biznesi aparmaq üçün qabiliyyətinin kifayət dərəcədə olmamasını göstərir. Sahibkarın ixtisas səviyyəsi aşağı olduqda firmanın niyyəti məqsəd və vəzifələri, iqtisadi həyatın "üç fundametal məsələsi" yəni nə?, necə?, kimin üçün? düzgün müəyyən olunmur.Bunların düzgün müəyyən olunmaması və ya vaxtında həll edilməməsi firmanı müflisləşmə dərəcəsinə gətirib çıxarır.

Müəssisənin müvəffəqqiyyətlə fəaliyyət göstərmə üçün marketinq böyük əhəmiyyət kəsb-edir. Bazarın seqmentləşdirilməsində potensial alıcıların əmtəə və xidmətlərə olan təbinin müəyyən edilməsində, məqsədli bazarın seçilməsində əmtəənin mövqeləşdirilməsində satış kanalarının müəyyən olunmasında, satışın stimullaşdırılmasında, təbliğat və reklam kampaniyasında buraxılan səhvlər əmtəələrin reallaşdırılmasının çətinləşməsinə, malların yığılıb qalmasına və ya tələb olunan miqdarda əmtəələr istehsal olunmaması üzündən mənfəətin itirilməsinə gətirib çıxarır. Müəssisənin rəqabət üstünlüyünün həyat tsiklinin bütün mərhələlərində zəif marketinq firmanın səmərəsiz fəaliyyət göstərməsinə gətirib çıxarır və müflisləşməni dərinləşdirə bilər.

Borc kapitalının paymın yüksək olması daima müəssisə üçün təhlükə yaradır. Kreditorlar qarşısında öhdəliklərin vaxtında yerinə yetirilməməsi müəssisənin borclu elan edilməsinin başlıca səbəbidir.

Müəssisənin normal işi bir çox cəhətdən fəhlə və

mühəndisin qarşısına qoyulmuş vəzifələrin necə yerinə yetirilməsindən asılıdır. Bu da onların kifayət qədər ixtisas səviyyəsinə malik olmasını zəruri edir. Müəsisə elə bir situasiya ilə də qarşılaşa bilər ki, əmək bazarında ona lazım olan ixtisaslı mütəxəssislər olmasın. Bu halda o, lazım olan ixtisaslı mütəxəssis hazırlamaq üçün və vəsait sərf etməli olacaqdır. Bu isə öz növbəsində məhsul vahidinə çəkilən istehsal xərclərinin yüksəldir ki,bunun nəticəsində də müəsisə mənfəətdən məhrum ola bilər.

Trans-əlavə (törəmə) xərclər-xammal və material tədarükü hazır məhsulun satılması və sairə üzrə müqavilələr bağlanması ilə əlaqədardır. Saziş bağlanmasında operativliyin aşağı olması, tərəfdaşın qeyri-səmimiliyi trans-əlavə xərclərin çoxalmasına gətirib çıxarır. Bu da öz növbəsində firmanın işinin pozulmasına gətirib çıxara bilər.

Məcmu tələbin kəskin surətdə aşağı düşməsi bütün fəaliyyət növlərinə mənfi təsir göstərir.İstehsalın həcmi aşağı düşür,daimi xərclər payı çoxaldığına görə məhsul vahidinin maya dəyəri artır və ümumi mənfəət kütləsi aşağı düşür.

Əvəzedici məhsullar istehsalının inkişafı firmanın istehsal etdiyi məhsulların bazardan sıxışdırılıb çıxarılmasına,onların istehsal etdikləri məhsullara olan tələbatın azalmasına,firmanın mənfəətinin itirilməsinə və onun müflisləşməsinə gətirib çıxarır.

Müəssisənin ehtiyat strateji resurslar zonasının olması,resurslara olan qiymətləri yüksəldir.Buna görə də "yaranma" mərhələsində resursların təchizat sistemi kifayət qədər düşünülmüş olmalıdır.

Yüksək vergi dərəcələrinin olması yalnız yaranma mərhələlərində deyil, həm də müəssisənin həyat tsiklinin digər mərhələlərində də onun fəaliyyətinə mənfi təsir göstərir. Buna görə də hökumət tərəfindən prioritet sahələr kimi müəyyən olunan sahələrdə firma öz fəaliyyətini qurmalıdır. Çünki,prioritet sahələrdə vergi, hüquq, kredit və digər sferalar üzrə güzəştlər edilir. Qanunverici sənədlərdə ziddiyyətin olması isə hökumətin normal iqtisadi mühitin yaradılması sahəsində qeyri-səmərəli fəaliyyətinin göstərir.

Firmanın fəaliyyətində forsmajor hallar da az əhəmiyyətli rol oynamır.Təsadüfi təsirlər firmanın rəqabətüstünlüyünə təsir edən amillərdən biridir.Forsmajor amillər firmanın rəqabət üstünlüyünün həyat tsiklinin istənilən mərhələsində təsir göstərir.

Müəssisənin rəqabət üstünlüyünü həyat tsiklinin növbəti

mərhələsi artımın sürətləndirilməsidir. Bu mərhələ onunla xarakterizə olunur ki,müəssisənin satış bazarı artır.Çünki bu mərhələdə müəssisə məhsullarına olan tələbat təklifi qabaqlayır.Müəssisə bazar seqmentlərindən maksimum gəlir götürür.İşçi heyəti yüksək ixtisas səviyyəsinə malik olur.Bunlar isə öz növbəsində firmanın çiçəklənməsinə və istehsalın çoxalmasına imkan verir.Artımın sürətlənməsi mərhələsində borc kapitalının yüksək payı,trans-əlavə (törəmə) xərclərin çoxluğu,məcmu tələbin birdən-birə aşağı düşməsi,modanın dəyişməsi,resursların qiymətinin yüksəlməsi,qeyri-sabit fiksal siyasətin olması və fors major səbəblər müəssisənin müflisləşməsinə gətirib çıxarır.

Artımın yavaşması mərhələsi. Bu, mərələdə müəssisənin məhsullarına olan tələb yavaş-yavaş azalır. Məhsul və xidmətlərin satış qiymətləri enməyə doğru meyl edir. Aralışdırılan mərhələdə müflisləşmə təhlükəsini aşağıdakılar yaradır: dövriyyə kapitalının dondurulması,idarəetmə çevikliyinin itirilməsi,zəif marketinq, trans-əlavə xərclərin çoxluğu, məcmu tələbin aşağı düşməsi, modanın dəyişməsi, resursların qiymətinin yeksəlməsi, qeyri-sabit fiskal siyasətinin olması və fors major səbəblər.

Dövriyyə kapitalının dondurulması onun dövretmə əmsalının təhlili əsasında müəyyən edilə bilər.Vəsaitin dövretmə sürəti, başqa sözlə dövriyyə kapitalının pul formasına çevrilməsi sürəti müəssisənin alıcılıq qabiliyyətinə bilavasitə təsir göstərir. İdarəetmə çevikliyinin itirilməsi idarəetmə reaksiyasını gecikdirir. Demək olar ki,bütün dəyişikliklərə idarəetmə reaksiyası reaktiv surətdə baş verir. Bunun nəticəsində də idarəetmə xərcləri artır və mənfəət itirilir.

Yetinlik mərhələsi. Bu mərhələdə müəssisənin istehsal etdiyi əksər məhsullara olan tələb təkliflə tarazlaşır. Artıq müəssisə əlavə məhsul istehsal edə bilmir və sabitlik hökm sürür. Maya dəyərində və mənfəətdə sabitlik yaranır. Bu mərhələdə aşağıdakı amillərin olması təhlükəlidir: Dövriyyə kapitalının dondurulması, idarəetmə heyətinin qocalması (yaşlaşması), əsas kapitalın köhnəlməsi, zəif marketinq, trans-əlavə xərclərin çoxlu,məcmu tələbin aşağı düşməsi, modanın dəyişməsi, resursların qiymətinin yüksəlməsi, qeyri-sabi fiskal siyasətin olması və fors major amillər. Bu amillərin bəzilərinin təhlükəli təsiri yuxarıda verilmişdir. Yeni amil olan əsas kapitalın köhnəlməsi digər formalarla müqayisədə əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə gətirib çıxarır ki, bunun nəticəsində də firma müflisləşməyə

uğrayır.

Tənəzzül (sönmə) mərhələsi. Bu mərhələdə artıq müəssisənin əksər məhsullarına olan tələbat aşağı düşməsi başlayır. Firma yeni strateji təsərrüfat zonaları axtarmağa başlayır. Tənəzzül mərhələsində də yetkinlik mərhələsində olduğu kimi firmanın müflisləşməsinə eyni amillər səbəb olur. Lakin bu zaman müəssisənin vəziyyəti ümumi şəraitin əlverişsiz olması üzündən daha da pisləşir.

Beləliklə, yuxarıda söylədiyimizdən məlum olur ki,müəssisənin müflisləşməsi onun rəqabət üstünlüyünün həyat tsiklinin hər bir mərhələsində baş verə bilər. Buna görə də,müflisləşməyə gətirib çıxaran daxili və xarici amillər daima nəzarət altında olmalıdır. Daxili amillərin izlənməsi üçün xarici situasiyalara nəzarət edən mərkəzinn yaradılması vacibdir.

Böhran situasiyasında firmanın müflisləşməsinin qarşısını alan xüsusi strategiyanı işləyib hazırlamaq vacibdir. Bu strategiya üç üsul: güclü kapital qoyuluşu, düzgün marketinq siyasətinin aparılması və kapital dövriyyəsi sürətinin artırılması əsasında qurula bilər.Müəssisənin rəqabət üstünlüyünün birinci və ikinci mərhələsində güclü kapital qoyuluşu üsulu,digər mərhələlərdə isə düzgün marketinq siyasətinin aparılması və kapital dövriyyəsi sürətinin artırılması üsulları vasitəsilə strategiyanın hazırlanması məqsədəuyğundur.

§8. Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati quruluşu və böhranlı vəziyyət

Müəssisənin böhranlı vəziyyətdən çıxarılmasında mühüm rolu idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi oynayır. İdarəetmənin təşkilati quruluçunu müəyyən edən parametrlər aşağıdakılardır:

-müəssisənin idarəetmə sisteminin ierarxiya səviyyələrinin sayı,

-idarəetmə funksiyaları üzrə idarəetmə heyətinin sayı,

-xətti idarəetmə heyətinin sayı,

-hər bir səviyyədə struktur bölmələrinin sayı,

-idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşdirilmə səviyyəsi.

Böhranlı vəziyyətdən asılı olaraq müəssisənin təşkilati quruluşunun yenidən qurulması üç istiqamətdə aparılmalıdır:

a) gələcək dövrdə istehsalın genişləndirilməsini təmin edən təşkilati quruluşa keçmək,

b) operativ fəaliyyətə xidmət edən təşkilati quruluşa keçmək,

c) səmərəli idarəetmə və nəzarəti təmin edən təşkilati quruluşa keçmək.

Hər üç istiqaməti özündə birləşdirən təşkilati quruluşu formalaşdırmaq üçün təklif olunan doqquz qaydaya riayət etmək lazımdır.

1. İdarəetmənin təşkilati quruluşu imkan çərçivəsində sadə olmalıdır. Təşkilati quruluşu nə qədər sadə və dəqiq qurularsa, idarəetmə heyəti də bir o qədər tez bu quruluşa ahşar və aktivliklə firmanı böhran vəziyyətindən çıxarmaqda iştirak edər.

2. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun sxemi daha aydın və tez qavramlan olmalıdır. Bu sxemlə sanasiyanı həyata keçirən heyət tanış olmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, təşkilati quruluşun sxemi görünən yerdə asılsın ki,hər bir işçi ona riayət etsin.

3. Hər bir işçiyə yazılı iş təlimatları verilməlidir.Sanasiya dövründə bu təlimatlar daima dəyişdirilməlidir.

4. Əlaqə sistemi səmərəli olmalıdır ki, informasiya dəqiq ötürülsün və əks əlaqə olsun.

5.Tabeçilik və məsuliyyət xətti aydın müəyyənləşdirilməlidir. Səlahiyyətlərin verilməsi xitti hamıya aydın olmalı və bu zaman idarəetmə səviyyələrinin sayının minimuma endirilməsinə çalışmaq lazımdır. Son anda bütün məsuliyyət həmişə firmanın ali rəhbərliyində qalmalıdır. Digər tərəfdən isə hər bir aşağı səviyyəli rəhbər və ya işçi öz rəisi qarşısında cavabdeh olamlıdır.

6. Məsuliyyətlərin koordinasiyasını ali rəhbərlik həyata keçirməlidir.Bu "skalyar proses" adlanır.

7. Hər firma üçün rəhbərliyin idarəçilik hüdüdları real olmalıdır. Müəyyən idarəetmə səviyyəsindəki rəhbər 5-7 işçiyə bilavasitə rəhbərlik edə bilər (məsələn,müəssisə direktorunun 5-7 müavini olmalıdır və s.) İndiki vaxtda adətən bu qaydaya riayət olunmur.Təhlil göstəririk ki,böhran vəziyyəti keçirən müəssisə rəhbərinə bilavasitə 8,10 və ya hətta 20-yə qədər subyekt tabe olur. Lakin bu düzgün deyildir.İdarəetmə diapozonu nə qədər kiçik olarsa,bir o qədər də idarəetmə səmərəli olar.

8. Xətti rəhbərlərin və funksional şöbələrin funksiyaları dəqiq bölünməli və koordinasiya olunmalıdır.Həmişə funksional

xidmətlər xətti rəhbərlərə kömək rolu oynamalıdır.

9. Müflisləşmədən çıxmaq üçün zərərlə işləməyin qarşısını almaq üçün təşkilati quruluş çevik olmalı, daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməyi bacarmalıdır.

İdarəetmənin təşkilati quruluşu müəssisənin təşkilati potensialından səmərəli istifadə etməyə xidmət etməlidir. Təşkilati potensiala idarəetmə heyəti, idarəetmə əməyinin texniki təminatı və informasiya təminatı resursları daxildir. Bu resurslar arasında elə nisbət qurulmalıdır ki, o müəssisənin maksimum mənfəət götürə bilməsini təmin etsin. Bu məqsədlə təşkilati potensialın vəziyyəti təhlil olunmalıdır. Bunun üçün beş bal sistemi ilə resursların qiymətləndirilməsini həyata keçirmək lazımdır.

İdarəetmə potensialını resurslarının qiymətləndirilməsi nəticəsində rəhbərlik müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi üzrə aşağıdakı ilkin qərarları hazırlayır:

-saxlanılacaq, ləğv olunacaq və ya da bölmələrlə birləşdiriləcək idarəetmə və istehsal bölmələrinin təxmini tərkibinin müəyyənləşdirilməsi;

-yeni kadralarla möhkəmləndirmək, rəhbər və mütəxəssislərin dəyişdirilməsi və yenidən hazırlanması işlərinin görülməsi;

-idarəetmə əməyini yeni hesablama və təşkilati-texnika ilə təmin olunması işlərinin müəyyənləşdirilməsi;

-müəssisədə idarəetmə informasiyasının tərkibinin həcminin, axın texnologiyasının və idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinə nəzarətin müəyyənləşdirilməsi;

-mövcud problemlərin həll olunması üçün lazım olan maliyyə,əmək və maddi resursların təxmini səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi.

Sanasiya dövründə sağlamlaşdırmanı aparan şəxs müəssisənin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi proqramını hazırlamaq üçün peşəkar məsləhətçilər dəvət etməlidirlər. Məsləhətçilər aşağıdakı məsələlərin həll olunmasına kömək edə bilərlər:

-gələcək problemlərin uğurla həll olunması üçün təkmilləşdirmə,

-müəssisənin ümumi vəziyyətinin öyrənilməsi,

-müəssisənin səmərəli inkişafı problemlərinin üzə çıxarılması,

-problemlərin həll olunması istiqamətlərinin axtarılması.

Müəssisənin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi sistemli yanaşma əsasında qəbul edilir. Bu o, deməkdir ki, hətta balaca bir dəyişiklik edilərkən,ondan digər əlaqə və elementlərə,yarım sistemlərə təsiri nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin cari və perspektiv inkişafına təsir göstərən bütün cəhətlər-təhlil edilməli və qiymətləndirilməlidir. Müəyyən bir mənfəət gətirməyinə baxmayaraq hər hansı bir "nou-hau"nun tətbiqinə ehtiyatlı yanaşmaq lazımdır.Yalnız əsaslandırılmış və məqsədəuyğun sayılan yenilik qəbul edilməlidir.

Müəssisə rəhbəri idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi layihəsinin tətbiqini təmin etməli və planlaşdırılmalıdır. Bu zaman idarəetmə sistemində edilən dəyişikliklərə fərdi və qrup müqavimətlərinin təsiri aşağı salınmalı və bu dəyişiklikləri müəssisə heyətinin adaptasiya üzrə işləri-sanasiyasını aparan şəxs həyata keçirilməlidir. O, aparılacaq dəyişikliklər haqqında kollektivin üzvlərini xəbərdar etməlidir. Çalışmaq lazımdır ki,idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər elə həyata keçirilsin ki, dəyişikliklərin tətbiqi ilə onlardan alınan səmərə (nəticə) dövrü maksimum qısa olsun.

Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi ilə bağlı fəaliyyətlə fasiləsiz bir proses kimi baxmaq lazımdır. Mütəmadi olaraq təşkilati quruluşun mövcud vəziyyətə uyğunluğu öyrənilməli və o daima yenidən qurulmalıdır. Ənənəvi olaraq idarəetmə sisteminin və onun təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi mövcud idarəetmə sisteminin öyrənilməsindən birinci mərhələ başlayır. Bunu üçün idarəetmə sisteminə aid olan sənədlərin təhlili və ya idarəetmə aparatı işçilərinin sorğusu aparılır. Hər iki hal idarəetmə heyətinin fikrini əks etdirir. Nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir idarəetmə sistemi,bölməsi və ya həlqəsi özünün saxlama instiqindən çıxış edərək gördükləri işin səmərəliliyini əsaslandıracaqdır. Buna görə də mövcud idarəetmə sisteminin öyrənməklə yanaşı idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyası, (ikinci mərhələ) hazırlanmalıdır. Bu konsepsiya hazırlanarkən hansı funksiya və idarəetmə bölməsinin ləğv olunması və ya yaranması məsələsi həll olunur.Oxşar müəssisələrdəki idarəetmə təcrübəsinin öyrənilməsi və ekspertlərin köməyi ilə idarəetmə sisteminin inkişaf konsepsiyasının senarilərinin hazırlanması səmərəli konsepsiyanın seçilməsinə xidmət göstərir.Mövcud

idarəetmə sisteminin təhlili isə:

-mövcud idarəetmə sisteminin qiymətləndirilməsinə, idarəetmə prosesindəki mütərəqqi metodların və "zəif yerlərin" üzə çıxarılamsına,

-təşkilati strukturun inkişafının prioritet istiqamətlərinin və təkmilləşdirmənin ilkin obyektlərinin müəyyənləşdirilməsinə,

-idarəetmə sisteminin uzun müddətli konsepsiyasının və inkişafının kompleks proqramının hazırlanmasına lazım olan ilkin məlumatların alınmasına imkan verir.

Təhlil zamanı mövcud sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə,qabaqcıl təcrübənin və ehtiyatların üzə çıxarılamsına idarəetmə sisteminin mümkün inkişaf istiqamətlərinin öyrənilməsinə diqqət yetirilməlidir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsinin üçüncü mərhələsində yenidən qurulmuş təşkilati quruluşun məqsəd və funksiyaları müəyyənləşdirilir. Müəyyən olunan məqsəd nəticəyə istiqamətlənibsə, dəyişilə bilərsə, bir mənalıdırsa, digər məqsədlərlə fəliyyətin, mühüm bölmələrini örtürsə, onda o səmərəli sayılmalıdır.

Təşkilati quruluşun məqsəd və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi idarəetmə sisteminin əsasının təşkil etdiyinə görə bu zaman idarəetmə heyətinin təklifləri hökmən nəzərə alınmalıdır.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun layihələşdirilməsinin ddördüncü mərhələsi kimi son nəticələrə görə funksiyaların mühümlüyünün qiymətləndirilməsidir.

Əlbəttə, təşkilati quruluşun yaradılmasının icrarxik prinsipi hər bir idarəetmə səviyyəsi üçün ona müvafiq yarımməqsəd və funksiyalar müəyyənləşdirilir. Bu o, deməkdir ki, yuxarı idarəetmə səviyyəsinin funksiyaları özündən aşağı səviyyənin funksiyalarından mühümdür. Lakin bəzən bütün idarəetmə səviyyələrinin funksiyalarını müqaisə etmək vacibdir. Bu yolla təkrarlanan funsiyalar müəyyənləşdirilir və aradan götürülür.

Beşinci mərhələdə idarəetmənin təşkilati quruluşunun variantları hazırlanır.Hər variant üzrə təşkilati quruluşun bölmə və səviyyələri idarəetmə heyətinin sayı,əmək tutumu, xərclər və idarəetmə funksiyalarının xarakteristikası işlənir. Variantlar kimi analoji idarəetmə sistemləri seçilə bilər.

Altıncı mərhələdə təklif olunan variantlardan

idarəetmənin təşkilati quruluşunun optimal variantı seçilir.

İdarəetmənin təşkilti quruluşunun səmərəli variantı seçilərkən hər bir variantın qiymətləndirilməsi,müsbət və mənfi tərəflərinin öyrənilməsi həyata keçirilir.

Təşkilati quruluşun səmərəli variantının iqtisadi meyarı kimi istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin keyfiyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılması əsasında mənfəətin artırılması götürülməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetrmə sistemində aparılan müsbət dəyişikliklər, yəni idarəetmə xərclərinin azaldılması, istehsal bölmələrinin tərkibinin müəyyənləşdirilməsi, işdə təkrarçılığın azlaldılması,əsas gücün strateji məqsədlərə yönəldilməsi bu meyarın reallaşmasına xidmət edir.

Yeddinci mərhələdə təşkilati quruluş layihəsinin tətbiqi proqramı işlənib hazırlanır.Buraya idarəetmə sisteminin mövcud vəziyyətinin layihə vəziyyətinə keçirilməsi və proqramın mənimsənilməsi daxildir.

Nəhayət sonuncu səkkizinci mərhələdə təşkilati quruluş layihəsini dəqiqləşdirilməsi və tənzimlənməsi aparılır.

Qərb ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, müəssisənin böhranlı vəziyyətində idarəetmənin təşkilati quruluşunda dəyişiklikləri çevik surətdə aparmaq üçün ardıcıl olaraq aşağıdakı işləri aparmaq lazımdır:

1. Məqsədin müəyyənləşdirilməsi,

2. Müəssisənin təşkilti potensialının strateji diaqnozunun qoyulması,

3. Müəyyənləşdirilən məqsədi reallaşdırmaq üçün dəyişikliklər konsepsiyasının hazırlanması,

4. İstənilən təşkilati quruluşun növünün müəyyənləşdirilməsi,

5. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsinin layihələndirmə metodunun seçilməsi.

6. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi tədbirlərini işləmək üçün məsləhətçilərin cəlb olunmasının təşkili,

7. Təkmilləşdirmənin aparılmasında məsul mütəxəssislərin təyin olunması,

8. Əvvəlcədən müəyyən olunmuş məqsəd,strategiya və taktikanın məsləhətçilərin köməyi ilə dəqiqləşdirilməsi.

9. Layihənin hazırlanmasının maddi əmək və maliyyə resursları ilə təmin olunması,

10. Layihənin işlənilməsi və tətbiqinin hər mərhələsinin

nəticələrinə nəzarət,

11. Qısa müddətdə layihənin tətbiqini təmin olunması,

12. Yeniliklərə kömək məqsədi ilə kollektivdə informasiya və təbliğat işinin qurulması,

13. Müəssisənin ali və orta rəhbərliyində psixoloji mühitin öyrənilməsi,

14. Yeni şəraitdə əməkdaşların qəbul edəcəyi dəyərlərin və normaların müəyyənləşdirilməsi.

15. Funksional bacarığından başqa əməkdaşların hansı keyfiyyətlərə malik olmasının müəyyənləşdirilməsi,

16. Çatışmayan kadrların seçilməsinin,əməkdaşların təhsili və yenidən təhslinin təmin olunması,

17. Uğurlu strateji fəaliyyətə görə stimullaşdırma,

18. Çevik idarəetmə və nəzarət sisteminin təşkili,

19. Gözlənilən gəlirin səmərəli istifadə istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

§9. Kommersiya banklarının etibarlığının yüksəldilməsi yolları

Bəşəriyyətin ən yüksək naliyyətlərindən biri pulun kəşfidir.Cəmiyyətdə elə bir sahə yoxdur ki,orda pul "münasibətlərin qurulması" vasitəsi kimi çıxış etməsin.Pulun çoxluğu və azlığı eyni dərəcədə cəmiyyətin inkişafına təsir göstərir.O, ayrı-ayrı vətəndaşların, təsərrüfat subyektlərinin və ölkələrin azadlığını və müstəqiliyini ifadə edən vasitə və nəticədir.

Pul vəsaitələrinin normal axınının təşkilində banklar mühüm rol oynayır.Bank sahəsində aparılan islahatlar nəticəsində Azərbaycanda iki səviyyəli bank sistemi formalşmışdır:

I səviyyə - Azərbaycanın Milli bankı,

II səviyyə - kommersiya bankları və ayrı-ayrı bank əməliyyatlarını həyata keçirən maliyyə-kredit qurumları.

Bazar təsərrüfatçılığı şəraitində mərkəzi bank iqtisadiyyata uçot dərəcəsi ilə,ehtiyat tələblərilə və açıq bazarda əməliyyatlar aparmaqla təsir göstərir.Bu vasitələrlə milli bank kredit resurslarına tələb və təklif nisbətini tənzimləyərək respublikanın maliyyə və pul sistemləri fəaliyyətinin sabitliyini təmin edir.

Sərbəst pul vəsaitlərinin bir yerdə cəmləşdirilməsi və onların bölüşdürülməsi kommersiya bankları vasitəsilə həyata

keçirilir.Buna görə də hər bir disbalans (əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin aşağı düşməs,müəssisənin maliyyə vəziyyətinin pisləşməsi,istehsalın artımı ilə təsdiqlənməmiş əhalinin gəlirlərinin artımı və s.) kommersiya banklarının tədiyyə qabiliyyətinə mənfi təsir göstərir. Bankların iflası maliyyə bazarlarında xaosa aparır. Onların iflası ayrıca götürülmüş istehsal müəssisinin iflasından daha çox ümumi iqtisadi vəziyyətə neqativ təsir göstərir. Çünki bankın müflisləşməsi pul-kredit sisteminin dağılmasına gətirib çıxarır. Bu da dolayı yolla bütün təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətində özünü büruzə verir.

Bank sistemi tarixində müflisləşmə ilə bağlı dramatik vəziyyətlər çox olmuşdur. Belə ki, 1980-cı illərdə Amerika konqresi onlara bazar münasibətlərinin sərt intizamını öyrətmədən tam azdlıq vermişdir. 1992-ci ildə daşınmaz əmlakla bağlı Fransız bankları böhrana uğramışlar. 1995-ci ilin yayında Rusiya Federasiyasının kommersiya bankları zəncirvari şəkildə sərbəst vəsait üzrə çətinlik çəkməyə başladılar. Yalnız ehtiyat normaları yüngülləşdikdən sonra vəziyyət yaxşılaşmışdır. 1996-cı ildə isə Tver universal bankının müflisləşməsi, "İnkombank"ın fəaliyyətində olan çətinliklər cəmiyyətdə böyük əks-səda doğurmuşdur.

Hazırki şəraitdə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kommersiya bankları da heç də yaxşı dövrlərini yaşamır.1990-cı illərin əvvələrində kreditlərin verilməsində olan çatışmamazlıqlar, kredit təminatının zəifliyi sığorta və girov işlərinin düzgün qurulmaması, kredit müqavilələrində inflasiyaya uyğun indeksləşmə aparmanın müəyyən edilməməsi elə vəziyyətə gətirib çıxarmışdır ki, verdikləri kreditləri kommersiya bankları geri ala bilmirlər və yaxud indiki dövrdə gülünc sayılan pul məbləği ilə əvvəlki dövrlərdə gülünc sayılmayan ssuda bağlanır.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən iki əsas (kpital və beynəlxalq) səhmdar-kommersiya banklarının nəzarət səhm zərfinin dövlətin əlində olması da prodoksal hal yaratmışdır.

Bankların iflasa uğramasının geniş yayılmış səbəbləri arasında aşağıdakıları göstərmək olar:

-dəyərdən düşən daşınmaz mülkiyyətə görə kreditlərin verilməsi,

-yeni kapital iştirakçılarının uğursuz axtarışı,

-qiymətli kağızlar bazarında uğusuz ticarət,

-bankların ali rəhbəliyində rüşvətxorluq,

-bank xərclərinin artması,

-qeyri peşəkar rəhbərlik,

-maliyyə bazarları və bank müştəriləri haqqında məlumatların keyfiyyətsiz təhlili,

-milli bankın apardığı pul-kredit siyasətini anlmamaq.

Azərbaycan bankları müflisləşmənin iki ciddi səbəbi ilə likvidlik və aktivlər problemləri ilə üzləşir. Bu problemlər ödənişlərin yerinə yetirilməsinə gətirib çıxarır. Çoxlu sayda ödənişlərin yerinə yetirə bilməməsi bu böhranı digər sahə və müəssisələrə yayır. Artıq ödənişlər problemi, debitor və kreditor borclarının artması təhlükəli həddə çatmışdır.

Banklar yüksək risk zonasında işləmlərinə baxmayaraq bank biznesi idarə olunan risk sahəsi sayılır.Riskin idarə olunması bankın sabitliyinə təsir göstərən bu amillərin təhlili əsasında aparılıp.Bu amillər bankların xarici və daxili mühitini əhatə edir.

-sosial-siyasi şərait,

-ümumiiqtisadi vəziyyət,

-maliyyə bazarında vəziyyət,

-bank müştərilərinin etibarlığı,

-digər bankların etibarlığı,

-menecmentin səviyyəsi,

-xüsusi kapitalla təmin oluma,

-bankın strategiyası,

-kadrların ixtisas səviyyəsi,

-bankın daxili siyasəti.

Sosial-siyasi şərait hər şeydən əvvəl ölkənin ali rəhbərliyinin həyata keçirdiyi iqtisadi siyasəti xarakterizə edir.İri bankların analitik şöbələri ölkədəki sosial-iqtisadi vəziyyəti daima izləməlidirlər. Bu zaman müxalifət qüvvələrinin aparılan siyasətə reaksiyası da nəzərə alınmalıdır. Təcavüzkar siyasət yeridən banklar özlərinin istəklərinə uyğun sosial-siyasi şərait yaratmaq üçün lazımi təsirlər göstərməyə çalışarlar.

Mühafizəkar banklar isə yalnız yaranacaq siyasi vəziyyət haqqında proqnozlar hazırlayırlar. Bu proqnozlar bankın strategiyasının hazırlanmasında istifadə olunur.

Sosial-siyasi durumda qeyri-sabitlik əksər kommersiya banklarını xarici banklardakı müxbir hesablarında daha çox pul vəsaitlərini saxlamağa məcbur edir.

Ölkədəki ümumiqtisadi vəziyyət isə aşağıdakı parametrlərlə müəyyən olunur:

-müxtəlif əmtəə qrupları üzrə beynəlxalq ticarətdə ölkənin payı,

-ödəniyyə balansındakı vəziyyət,

-xarici bazarda Azərbaycanda istehsal olunan əmtəələrin rəqabət qabiliyyətliyi,

-məcmu istehsal,

-dövlət istehlakı,

-işsizliyin səviyyəsi,

-inflasiyanın səviyyəsi,

-əmək məhsuldarlığının artım tempi.

Ölkənin maliyyə bazarında olan vəziyyəti müəyyənləşdirmək üçün kommersiya bankı respublikadakı kredit emissiyasını, nəqd pul emissiyasına görə ayrı-ayrı əmtəə qrupları üzrə inflyasiya tempini, qısa müddətli kreditlərə görə faiz dərəcələrini, əhalinin gəlirlərini, milli bankın valyuta intervensiyalarını, idxal-ixrac, vergi və tariflərini, inflasiya, faiz vəgəlir üzrə gözləmələrini, xarici borcların həcmini fiksalsiyasəti qiymətli kağızların inkişafını, onların likvidlik və gəlirliliyin ayrı-ayrı bazarlarda (əmtəə, qiymətli kağız, pul və valyuta) kapitalın bölüşdürülməsini diqqətdə saxlamalıdır.

Bankların fəaliyyətinə daha çox inflasiya, faiz dərəcələri, valuta, kapital riskləri təsir göstərir.

İnflasiya və faiz dərəcələri üzrə risklər qarşılıqlı əlaqəli sayılırlar. Faiz dərəcələrinin müəyyən olunmasında əsas determinant kimi inflyasiya tempi çıxış edir.

Son illər ərzində valyuta bazarı böyük dəyişikliklərə uğramışdır. İdxal və ixracla bağlı olmayan valyuta dəyişmə əməliyyatları çoxalmış, eyni çəkildə yaradılan məhdudiyyətlər aradan götürülmüşdür.

İndi artıq valyuta məzənnəsi "kompromis" yolla yəni həm üzən valyuta məzənnəsi, həm də təsbit olunmuş valyuta məzənnəsi variantaları elementlərindən istifadə etməklə müəyyən olunur.

Valyuta riskini aşağı endirmək üçün valyuta məzənnələri proqnozlarından istifadə edirlər. Proqnozların aparılmasının iki iqtisadi və ekspert qiymətləndirilməsi metodları vardır.

Bu metodların hamısı məzənnə yaradıcı amillərlə əlaqədardır.Adətən aşağıdakı amillər qruplarını fərqləndirirlər: maliyyə, ümumi-iqtisadi, siyasi və psixoloji.

Maliyyə amilləri: ödəniyyə balansının disbalansı,inflasiya

səviyəsi,ölkənin xarici borcünün miqyası əmtəələrin rəqabət qabiliyyətliyi, hökumətin qızıl ehtiyatı,valyuta nəzarətinin səviyyəsi.

Ümumiqtisadi amillər: kapital və əmtəə qruplarının ixrac dinamikası,ölkənin iqtisadi inkişaf səviyyəsi,faiz dərəcələri səviyyəsi, investisiyaların həcmi, xarici ticarətdə məcmu tələb və təklifin elastikliyi,xarici turizmin inkişafı.

Siyasi amillər: hakim partiyanın iqtisadi siyasəti,mərkəzi bankın həyata keçirdiyi iqtisadi siyasət üzrə konkret tədbirləri.

Psixoloji amillər: valyuta məzənnəsi haqqında bankir və biznesmenlərin fikirləri.

Valyuta məzənnəsi üzrə proqnozlar üç müddətə hazırlanır:

-qısa müddətli (1 gündən-180 günə qədər),

-orta müddətli (6 aydan-3 ilə qədər),

-uzun müddətli (3ildən yuxarı).

"Üzən valyuta məzənnəsi" dövründə hətta inkişaf istiqamətinin düzgün müəyyən olunması gəlir gətirir.

Qısamüddətli proqnozlaşdırma zamanı əsasən "çart" (qrafik) metodundan istifadə edilir. Çart metodunda oxşar anları müəyyən etmək üçün məzənə dinamikasının qrafik təhlili aparılır. Burada valyuta məzənnələrinin yalnız kotirovkaları öyrənilir və keyfiyyət tərəfinin öyrənilməsi isə kənarda qalır.

Bundan başqa qısa müddətli proqnozlaşdırmada banki və biznesmenlərin fikirlərindən də istifadə edilir.

Ortamüddətli proqnozlaşdırmada nisbətən sadə modellərdən istifadə edilir. Burada hal-hazırki dövrdə bazarda hakim rol oynayan məzənnə yaradıcı amil, başlıca arqument kimi götürülür, və onun dəyişməsi əsasında orta müdətə valyuta məzənnəsi müəyyən olunur.

Uzunmuddətli proqnozlar hazırlanarkən pul vahidlərinin dəyərlərini xarakterizə edən amillərdən istifadə edilir. Bura əmək məhsuldarlığı, məcmu milli məhsulun uzunmüddətli artım tempi,beynəlxalq ticarətdə ölkənin yeri və rolu,pulların alıcılıq qabiliyyəti daxildir.

Kapital və selektiv risklərin idarə olunması diversifikasiya prinsipi əsasında aktivlər portfelinin formalaşması metodu əsasında aparılır. Bu metod risk dərəcəsini azaltsa da onu tam ləğv etmir. Çünki qeyri-diversifikasiya riski (məsələn, inflasiya, vergiqoyma, artım, pul siyasətindəki dəyişiklik, yenidən maliyyələşdirmə dərəcəsində dəyişiklik vəs.) həmişə qalır. Qərb

ölkələrində maliyyə bazarında risk dərəcəsini ölçmək üçün bu və ya digər aktivin qeyri-diversifikasiya riskini ölçən əmsaldan istifadə edilir. Onun köməyi ilə maliyyə bazarında dıyişikliklər proqnozlaşdırılır, investisiya üçün əlverişli şərtlər müəyyənləşdirilir və investisiya portfelinin formalaşması üçün qiymətli kağızlar seçilir. Əmsal aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$C = \frac{\text{aktivin qeyri – diversifikasiyası riski}}{\text{portfelin bazar riski}}$$

Qiymətli kağızların bazar portfeli cürbəcür qiymətli kağızların maksimum miqdarı ilə və portfelin aktiv risk dərəcəsinin yüksəkliyi ilə xarakterizə olunur. Əgər Ç >1-sə portfelin risk dərəcəsini yüksək, Ç=1 olduqda isə portfelin risk dərəcəsinin orta Ç< 1 olduqda isə riskin aşağı olması müəyyən edilir.

Təcrübə göstərir ki,portfeldə ayrı-ayrı qiymətli kağızlar nə qədər çox olarsa, bir o qədər də risk aşağı olur.

Qiymətli kağızlar portfelinin idarə olunması iki yolla aparılır: aktiv və passiv.

Aktiv idarəetmədə guman edilir ki,hər bir qiymətli kağızın saxlanması müvəqqəti işdir. Aktiv taktika bir tərəfdən səmərəli qiymətli kağızların müəyyən olunması və alınması,digər tərəfdən isə aşağı gəlirli qiymətli kağızların tez bir zamanda satılmasını nəzərdə tutur.

Passiv idarəetmədə yaxşı diversifikasiya olunmuş qiymətli kağızlar portfeli yaradılır və o şüurlu şəkildə dəyişilmir.

Qiymətli kağızlar portfeli üçün qiymətli kağızlar seçilərkən gəlir,artım,etibarlılıq,likvidlik və vergi nəticəsi meyarlarından biri əsas götürül.Aktiv idarəetmədə gəlir və artım,passiv idarəetmədə isə etibarlılıq,likvidlik və vergi nəticəsi meyarları əsas götürülür.

Kommersiya bankı ilə ünsiyyətdə olan bankların etibarlığını müəyyən edərkən bəzi göstəricilərdən istifadə edilir.Bankın etibarlığını müəyyən edən mühüm göstərici kimi bankın likvudlik əmsalı çıxış edir:

$$Ə = \frac{H}{ƏM} \quad \text{və ya} \quad Ə = \frac{KB}{ƏM}$$

Burada: Ə-bankın likvidlik əmsalı,

H-bankın nəğd vəsaiti,

ƏM-əmanətlərin ümumi məbləği,

KB-kreditlər üzrə borclardır,

Bank likvidliyinin idarə olunması özündə qısamüddətli ssudaların verilməsini,uzun müddətli aktivlərin satılmasını cəmləşdirir.

Bundan başqa bankın etibarlığını müəyyənləşdirmək üçün Kuk əmsalından istifadə olunur.Bu əmsal bankın tədiyyə qabiliyyətliyini göstərir:

$$KƏ=\frac{BXB}{BAA}\cdot 100\%$$

Burada KƏ-Kuk əmsalı,

BXB-bankın və banlararası aktivlərdir,

BAA-bank və banlaarası aktivlərdir.

Beləklə, yuxarıda dediklərimiz hamısı banlkarın fəaliyyətində olan risklərin aşağı salınması və deməli müflisləşmə ehtimalının ardan götürülməsinə yönəldilmişdir.

§10. Müflisləşmə və sosial idarəetmə

İşgüzar aləmdə fəaliyyət göstərən firmalar investorların,işçi heyətinin,alıcıların və bütövlükdə cəmiyyət qarşısında məhsuliyyət daşıyır. Müasir dövrdə işgüzar müəssisə ilə cəmiyyətin qarşılıqlı münasibət məsələləri mühüm aktuallıq kəsb etməyə başlamışdır.

Menecmentin beynəlxalq nəzəriyyə və təcrübəsinə görə biznesi cəmiyyətlə münasibəti üzrə iki konsepsiya mövcudur.

Birinci konsepsiyaya görə biznes yalnız mənfəət qazanmaq üçün məqsədyönlü şəkildə fəaliyyət göstərməlidir. İqtisadi funksiyanı yerinə yetirməklə biznes cəmiyyət üzvlərini işlə təmin edir,səhmdarlara dividend verir, istehlakçıları lazım olan əmtəələrlə təmin edir. A.Smit göstərirdi ki, mənfəətə canatma cəmiyyət tərəfindən minimum məhdudiyyətlər qoyulmaqla həyata keçirildikdə sahibkarlıq cəmiyyətə daha yaxşı xidmət göstərir. Monetarizmin yaradıcılarından biri Milton Fridmana görə "firma mənfəətə can atmaqla məqsədyönlü fəaliyyə ilə məşğul olur,ona qarşı başqa tələbin irəli sürülməsi isə prinsip etibarı ilə təxribatçı sosial doktrinadır". "Ceneral motors"

şirkətinə nə yaxşıdırsa ölkə üçün də o yaxşıdır" şüarını söyləmişdirş.

İkinci konsepsiyaya görə biznes fəaliyyəti iqtisadi məqsəd və vəzifələrlə məhdudlaşmalıdır. O, öz fəaliyyətinin işçilərə, istehlakçılara və yerli sakinlərə təsirinin insani və sosial aspektlərini nəzərə almalı və ümumiyyətlə cəmiyyətin sosial məqsədlərinin həll olunmasına yardımçı olmalıdır. Bu nöqteyi-nəzərdən biznes öz işçiləri və cəmiyyət qarşısında sosial məsuliyyət daşıyır. Bu konsepsiya ABŞ-da 30-cu illərdə "Sirs" firmasının başçısı olmuş Robert E.Bud irəli sürmüşdür. Lakin bu konsepsiyaya Qərb ölkələrində həqiqi maraq XX əsrin 50-ci illərdə göstərilməyə başlamışdır.

Bizim fikrimizcə bu konsepsiyaların hansından isifadə olunması milli iqtisadiyyatın vəziyyətindən asılıdır.İkinci konsepsiyadan sağlam milli iqtisadiyyatda, müəssisələrin rentabelli-işləməsi dövründə və birinci konsepsiyadan isə iqtisadiyyat böhran keçirdiyi və müəssisələr kütləvi şəkildə zərərlə işlədiyi dövrdə istifadə etmək məqsədəuyğundur.

FƏSİL 24. BİZNES VƏ CƏMİYYƏT

§1. Ölkənin mövcud iqtisadi durumunun sosial və etik problemləri

Bir çox ölkələrin keçid iqtisadiyyatlarının əsas problemləri iqtisadi artım və cəmiyyətin hərtərəfli inşikafı üçün real bünövrənin yenidən qurulmasıdır. Lakin iqtisadi tərəqqi müvafiq demokratik mühitin yaradılması problemlərini nəzərə almaqla aparılmalı, artım nəticəsində əldə olunmuş gəlir ədalətli bölüşdürülməli və artımın özü davamlı olmalıdır. Bu baxımdan Azərbaycan respublikası istisna deyil. Son bir neçə il ərzində respublikada aparılan geniş iqtisadi islahatlar iqtisadi artım tempinin sür'ətləndirilməsinə yönəldilmişdir. Bu müddət ərzində dövlətin ən başlıca vəzifəsi müvafiq ictimai siyasi tədbirlər vasitəsi ilə Azərbaycan Respublikasında dövlətçiliyin dayaqlarını möhkəmlətmək, iqtisadiyyatın inkişafını analoji beynəlxalq mə'yarlarla uzlaşdırmaqdır.

Keçid dövrünü yaşayan müasir postsosialist cəmiyyət üçün,o cümlədən də gənc və müstəqil Azərbaycan cəmiyyəti üçün bir sıra ağır sosial problemlər səciyyəvidir – əhalinin olduqca böyük hissəsinin aşağı həyat səviyyəsi, işsizlik, əmək haqqları və təqaüdlərin ödənməsində ləngitmələr və s. Bu problemlərin qısa müddət ərzində xüsusən də iqtisadi vasitələrin gücü ilə həll olunacağına inanmaq sadəlövlük olardı. Hazırda iqtisadiyyat öz ağır həyatını yaşayır, istehsal və dövlət zəruri maddi resurslara malik deyildir. Bununla belə mümkün imkanlardan daha səmərəli istifadə etməklə sosial vəziyyətdəki gərginliyi yumşaltmaq üçün əhalinin sosial yardıma və müdafiəyə ehtiyacı olan təbəqələrinin sosial siyasətin bütün vasitələrindən istifadə etmək lazımdır. Əhalinin daha geniş təbəqələrinin sosial vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün təhsil, səhiyyə, ətraf mühitin qorunması və s. sahələrin inkişafına xüsusi diqqət yetirmək lazım gələcəkdir.

Mövcud iqtisadi durumda respublikamızdakı sosial problemlər və onların qarşısının alınması yollarını ümumiləşdirilmiş şəkildə aşağıdakı kimi göstərmək olar.

1. Əhalinin gəlirlərinin və həyat səviyyəsinin aşağı olması. Dövlətin bu sahədəki sosial siyasəti əsas e'tibarı ilə mövcud səviyyənin gələcəkdə daha da enməməsinə, sonralar isə kasıblığın miqyasını məhdudlaşdırmaq, perspektivdə isə əhalinin həyat

səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün şərait yaratmaqdan ibarət olmalıdır.

2. Həyat səviyyəsinin sabitliyinin təmin edilməsi və onun tədricən yüksəldilməsinə əsaslı şəraitin yaradılması üçün cəmiyyətin aktiv əmək qabiliyyətli hissəsini yüksək məhsuldar və səmərəli əməklə, yaxud, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə öz rifahlarını yüksəltməkdən ötəri stimullaşdırmaq lazımdır. Bu proseslər elə qurulmalıdır ki, əmək qabiliyyətli aktiv insanlar dövlətdən «rəhm» gözləmədən özlərinin, ailələrinin, kollektivlərinin və bütünlükdə cəmiyyətin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasında fəal iştirak edə bilsinlər. Sosial müdafiə isə konkret olaraq əhalinin zəif müdafiə olunan və müdafiəsiz keçinə bilməyən qruplarına şamil edilməlidir. Bu müdafiənin ünvanlılığı gücləndirilməli, əhalinin aktiv hissəsi ilə cəmiyyətin əmək qabiliyyətini itirmiş vətəndaşlarının gəlirləri arasında optimal nisbət tə'min olunmalıdır.

3. Müasir sosial siyasətin ən mühüm cizgilərindən biri də, əhalinin gəlirlərinə dövlətin əsas sosial tə'minatçı olmasıdır. Dövlət vətəndaşların minimum gəlir əldə etməsinə, həmçinin onların tibbi və sosial xidmətlərdən istifadə etməsinə, xəstəlik, əlillik və müxtəlif sosial bədbəxtliklər zamanı yardımların verilməsinə, təhsil almalarına və mədəni səviyyələrini yüksəltməyə tə'minat verilməlidir.

4. Əhalinin zəif müdafiə olunan təbəqələrinin, xüsusilə də Qarabağ müharibəsi əlillərinin mənzil şəraitlərinin yaxşılaşdırılmasını diqqət mərkəzində saxlamalıdır, şəhid ailələrinin bütün sosial problemləri yüksək səviyyədə həll olunmalıdır.

5. İşsizlik probleminin qarşısının alınması üçün əlahiddə tədbirlər görülməlidir. İşsizliyin kütləvi xarakteri ağır sosial bəlalarla nəticələnə bilər. Belə ki, əhalinin aktiv iş qabiliyyətli təbəqəsi, xüsusilə də gənclər artıq respublikanın ərazisini tərk edərək Keçmiş ittifaq respublikalarında iş axtarırlar. Bu proses uzandıqca əhalinin demoqrafik strukturunda mənfi dəyişikliklər baş verir.

6. Əmək münasibətlərinin nizamlanması - əməyin mühafizəsi, vətəndaşların əmək, sosial əməkdaşlıq hüquqlarının müdafiəsi, sosial siyasətin nizamladığı əməyin ödənilməsi məsələlərinin həlli.

7. Əhalinin bə'zi qruplarının – məcburi köçkünlərin, qaçqınların, məcburi imirqantların, hərbçilərin spesifik sosial problemlərinin həlli. Bu halda BMT və digər beynəlxalq ictimai qurumlarla (Qızıl Aypara, Qızıl Xaç, Sərhədsiz Həkimlər cəmiyyətləri və s.) əlbir fəaliyyət daha səmərəli nəticələr verə bilər.

8. Sosial problemlərin regional baxımdan həllinə xüsusi

diqqət yetirmək lazımdır. Qarabağ münaqişəsi zamanı azad olunmuş ərazilərdə sosial infrastrukturun bərpası və inkişafı yerli əhalinin doğma torpaqlarına cəlb olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Dövlət səviyyəsində aparılan bu sərgili sosial siyasət həmin regionlarda əhalinin məskunlaşmasına, yeni iş yerlərinin açılmasına səbəb olur.

9. Xarici şirkətlərdə eyni vəzifələrdə çalışan Azərbaycan və xarici ölkə vətəndaşlarının əməklərinin ödənilməsi arasındakı fərqi aradan qaldırmaq, ölkəyə xaricdən gələn aşağı ixtisaslı işçi axınını minimuma endirmək üçün tədbirlər həyata keçirmək.

10. Xarici investisiyanın respublika iqtisadiyyatına daxil olması üçün əlverişli şərait yaratmaq.

Hazırda beynəlxalq təşkilatların köməyi ilə, hökumət sənaye və kənd təsərrüfatında bazar iqtisadiyyatına keçmək üçün bir sıra tədbirlər həyata keçirmişdir. Bu tədbirlərin nəticələri özəlləşdirmə prosesində, iqtisadi və sosial inkişafda özəl sektorun payının artmasında özünü büruzə verir. Ən tə'cili tələb olunan tədbir xalqın insan potensialından, təbii sərvətlərdən istifadə edərək bazarı genişləndirən və iş yerlərini yaradan artım strategiyasını qurmaqdır.

Baxmayaraq ki, ölkə uzunmüddətli inkişaf strategiyasının konturlarını yaradır, Azərbaycan üçün həmçinin ətraf mühiti qorumaq və bərpa etmək vacibdir. İnkişaf strategiyasının davamlılığına və insanların yoxsulluğunun aradan götürülməsinə yönəlmiş hər bir tədbir ancaq o təqdirdə uğurlu ola bilər ki, təbii ehtiyatların qorunmasına və bərpasına diqqət yetirilsin.

Müasir Azərbaycan müxtəlif, mühüm ictimai altsistemlərin: sosial-iqtisadi, siyasi-mədəni, o cümlədən sosial-etik altsistemlərin eyni vaxtda təşəkkül tapdığı bir sistemdir. Bütün bunlar məcmuu şəkildə keçid dövrünün xüsusi modelini təşkil edir. Uyğun olaraq Azərbaycanın işgüzar iqtisadi mühitində mövcud olan etik norma və prinsiplər də hələlik təşəkkül prosesindədirlər və onların keçid dövrü baxımından qiymətləndirmək lazımdır. Onlar totalitar və avtoritar iqtisadiyyat dövründən miras qalan və qərbin işgüzar mədəniyyətindən götürülmüş və hələ ki, özünü təsdiq edə bilməyən davranış sterotiplərinin özünəməxsus konqlomeratlarından ibarətdirlər.

Azərbaycanın iqtisadi mühitinin xüsusilə də biznesin etikasının «ağlamalı» vəziyyəti ölkədə təzəlikcə təşəkkül tapan sahibkarlığın etik aspektlərinə diqqətsizlik ucbatından yaranmışdır. İlk növbədə sahibkarlıq fəaliyyətinin və dövlət məmurlarının fəaliyyətlərini tənzimləmək üçün tam və dayanıqlı qanunlar və

normativ aktlar sistemini yaratmağa borclu olan dövlətin etik problemləri diqqət mərkəzindən kənarda saxlamağı problemin daha da dərinləşməsinə şərait yaradır. Etik problemlər həmçinin tədqiqatçıların və mütəxəssislərin də diqqətindən kənardadır. Bu sahədə elmi araşdırmalar yox dərəcəsindədir. Bir çox xarici ölkələrdə isə biznes etikasına xüsusi əhəmiyyət verilir.

Əgər Azərbaycan cəmiyyəti islahatlar yolunu seçmişdirsə, onda dərk olunmalıdır ki, iqtisadi islahatlar – həmçinin etika və mənəviyyatların islahatlarıdır. Müqavilələrin aşağı keyfiyyətdə olması, həmçinin onun şərtlərinə riayət olunmaması biznesmenin nüfuzuna xələl gətirməsindən başqa onun bazardan sıxışdırılıb çıxarılmasına bərabərdir. Ümumiyyətlə, Azərbaycan cəmiyyətinin qarşısında insanların mentalitetlərini dəyişmək, etika ilə biznesin vəhdətini təşkil etmək, şüurlu surətdə riskə getməyi bacaran, qəbul edilmiş qərarın məs'uliyyətini daşımağa hazır olan yeni bir nəslin formalaşdırılmasına ehtiyac vardır.

Hazırda sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan bir çox vətəndaşlar özlərini etik çərçivə ilə məhdudlaşdırmaq istəmirlər, çünki «etikalı» biznesin daha mənfəətli, «etikasız» biznesin isə daha mənfəətsiz fəaliyyəti üçün şərait yaradılmayıb. Biznes ona görə etik olmalı deyil ki, etikanın bütün tələblərinə riayət etməlidir. Sadəcə olaraq etik biznes daha çox gəlir gətirən olmalıdır.

Azərbaycanın mövcud iqtisadi durumunda etik problemlərin ən çox təsadüf olunduğu hallar aşağıdakılardır:

- sahibkarlıqla məşğul olanların hüquqi normalara münasibəti;
- sahibkarlıqla məşğul olanların işgüzar partnyorları ilə münasibətləri;
- sahibkarların dövlət strukturları və onların nümayəndələri ilə münasibətləri;

İşgüzar etikanın vəziyyəti bir çox hallarda sahibkarların hüquqi normalara münasibəti ilə bağlıdır. Bu planda qətiyyətlə demək olar ki, təsərrüfat fəaliyyətində və buna uyğun olaraq işgüzar mədəniyyət və etikada heç də qanunun bütün tələblərinə riayət edilmir. Təsərrüfat fəaliyyətinin liberallaşdırılması, inzibati nəzarətin zəifləməsi, Azərbaycanın dünya təsərrüfat sisteminə inteqrasiyası milli iqtisadiyyata böyük gəlirlər verdiyinə baxmayaraq daxili bazarda və xarici iqtisadi fəaliyyətdə qeyri-qanuni fəaliyyətinə nəzarət edilməyən işgüzar təşkilatlar təsərrüfat fəaliyyətinin kriminallaşmasına səbəb olurlar. Ötən əsrin 90-cı illərin birinci yarısında on minlərlə vətəndaş aldadan «Vahidbank», «Xəyalbank»,

«Ukrayna-Azərbaycan Dostluq Cəmiyyəti» və s. işgüzar təşkilatlar obyektiv nəzarətsizliklərdən istifadə edərək maksimum qazanc əldə etməyə çalışırdılar, lakin müəyyən vaxtdan sonra dövlət nəzarət və hüquq orqanları həmin təşkilatların fəaliyyətlərini dayandırdılar. Hazırda Azərbaycandakı mövcud vergi və gömrük qanunları, məsələn, əlavə dəyər vergisinin, sosial sığortaya ayırmaların, dövlət büdcəsinə vergilərin mürəkkəbliyi və ağır şərtləri qeyri-qanuni mənimsəmələr üçün münbit şərait yaradır.

Lakin bu o demək deyildir ki, bütün sahibkarlar kriminal mühitə daxil olublar. Bir çox sahibkarlar çalışırlar qanunlara riayət etsinlər, lakin bu halda qanunların özləri buna imkan vermirlər.

Bə'zən isə sahibkarların qanun pozuntusuna yol verməsinə səbəb onların məhkəmə və arbitraj orqanlarına konfliktli halların həll olunmasında effektli vasitə kimi yanaşmamaları olur. Çünki, bu orqanların qərarları olduqca ləng həyata keçirilir, bə'zən isə ümumiyyətlə həyata keçirilmir.

Səmərəli qanunvericiliyin olmaması, həmçinin dövlət və məhkəmə nəzarətinin bütün aspektlərdə lazımi keyfiyyətdə həyata keçirilməməsi partnyorlar arasında bağlanmış müqavilələrin və sövdələşmələrin sözsüz gücü itir, onlar ilk imkan düşən kimi pozulurlar. Bu isə qeyri-formal iqtisadi münasibətlərə təsadüf olunmasına gətirib çıxarır, işgüzar problemlərin həlli zamanı isə şəxsi əlaqələrə üstünlük verilir. Nəticədə isə iqtisadiyyatın böyük bir hissəsi dövlət nəzarəti və ictimai rə'yin diqqətindən, yurisdiksiyasından kənarda qalır.

Müasir Azərbaycanın işgüzar mühitinin ən kəskin etik problemlərindən biri də sahibkarların mə'murlar və hakimiyyətin nümayəndələri ilə münasibətləridir. Bir tərəfdən hakimiyyət strukturları sahibkarlar tərəfindən kəskin və aramsız tənqidlərə mə'ruz qalırlar, digər tərəfdən isə onların qadağa və icazələrinin, resursların və güzəştlərin bölüşdürülməsi qaydalarının əhəmiyyəti olduqca böyükdür. Nəticədə bürokratik maneələr, qəbul olunmuş qərarlar haqqın informasiyaların xroniki çatışmaması – dövlətin sahibkarlara bir çox güzəştlər etdiyi halda – bürokrat mə'murların işgüzar təşkilatları daim psixoloji təzyiq altında (sanki öz hakimiyyətlərinin subyektləri kimi) saxlamasına gətirib çıxarır. Bu kimi təzyiqlərə bə'zən xarici biznes təşkilatları da mə'ruz qalırlar.

İqtisadiyyatımızın mövcud durumunun etik problemlərindən biri də işgüzar təşkilatların əxlaq kodekslərinin olmamasıdır (kiçik istisnalarla). Sahibkarlıq fəaliyyəti inkişaf etdikcə tarixlərin

süzgəcindən keçmiş, islami dəyərlərlə zənginləşmiş milli işgüzarlıq təcrübəmizin iqtisadiyyatımızda aparıcı mövqeyə çıxacağı gün heç də uzaqlarda deyildir. Böyük inamla demək olar ki, iqtisadiyyatımızda aparılan nəhəng islahatlar çox yaxın gələcəkdə özünəməxsus əxlaq kodekslərinə malik olan, öz işgüzar davranışları və xoş ünsiyyətləri ilə fərqlənən Azərbaycan iş adamlarını bütün dünyada tanıtdıracaqdır.

§2. Müasir işgüzar təşkilat və biznesin etikası

Etik şüurun keyfiyyətinin yüksəlməsi zərurəti müasir biznesin təşkilindəki tarixi dəyişikliklərin hazırkı dövrdə korporativlik səviyyəsinin yüksəlməsi və informasiya inqilabı ziyası dövründə xüsusilə aşkardır.

Müasir istehlak texnologiyalarının işə salınmasına olan tələbat adətən nəhəng korporasiyaların işində çağdaş iqtisadi yeniliklərin tətbiqi ilə eynilik təşkil edir.

Korporasiya miqyasındakı iqtisadiyyat korporasiyaların üfüqi və şaquli istiqamətdə inkişafına güclü iqtisadi stimul yaradır. Əslində onların belə inkişafı XX əsrin ikinci yarısının mühüm fərqləndirici cəhətidir. Hazırda dünyanın bir çox ölkələrinin ümumi daxili məhsulu (ÜDM) öz səviyyəsinə görə istənilən iri korporasiyanın gəlirlərindən geri qalır. Məsələn, 90-cı illərin əvvəllərində Exxon Corporation-nun illik gəliri Koreya yaxud İndoneziyanın; Royal Dutsh Shell-in illik ümumi gəliri Belçikanın, Çexiya yaxud Argentinanın ÜDM-dan; General Motors-un illik gəliri Nigeriyanın, Cənubi Afrika Respublikasının yaxud Avstriyanın ÜDM-dan; Mobil-in illik gəliri Danimarka və Finlandiyanın ÜDM-dan yüksək olmuşdur.

Müasir korporasiyaların belə misilsiz inkişafının çatışmamazlıqlarından biri onların daxilindəki bürokratik təşkilati strukturların qaçılmaz inkişafıdır. Bu zaman qərarların qəbulu üçün məs'uliyyət daşıyan bürokratik strukturlara xarakterik olan mə'lum tendensiya – icrarxiya pilləsində yüksəkdə duran şəxsə sözsüz tabeçilik – inkişaf edir. Bu tendensiya isə şəxsi təşəbbüsün tam ciddiliklə təzyiq altına düşməsinə gətirib çıxarır. İdarəetmə sistemindəki proseslərin belə xarakter alması qərarların qəbulu üçün çoxlu etik problemlər yaradır. Belə ki, namuslu və vicdanlı insanlar pis və şərəfsiz işləri, hətta bu işlər korporasiyanın maraqları naminə edilsələr də belə icra etmək məcburiyyətində qalırlar.

Müasir biznesin təşkilində ikinci tarixi dəyişiklik isə informasiya inqilabıdır. İkinci dünya müharibəsindən sonra kompüterin təzahürü ilə əlaqədar Yer planetində həyat əsaslı şəkildə dəyişdi. Mə'lumatların yığılmasının, saxlanılmasının, işlənməsinin və təhlilinin kompüter tə'minatı əsl inqilab-informasiya inqilabı etdi; bu isə bəşəriyyətə XVIII əsr sənaye inqilabından daha güclü tə'sir göstərdi. Kompüter texnologiyası yeni impulsu ötən əsrin 90-cı illərindən, ümumdünya İnternet kompüter şəbəkəsi dünyanın bütün qitələrindəki milyonlarla kompüterləri vahid informasiya fəzasında birləşdirdikdən sonra aldı.

Kompüterdən istifadə olduqca yüksək səviyyədə təmərküzləşmiş müxtəlif xarakterli, tə'yinatlı informasiyalardan istifadəyə imkan yaradır. Kütləvi informasiyaların belə yığım və mərkəzləşdirilməsindən olduqca konstruktiv şəkildə cəmiyyətdə demokratikləşmə proseslərinin sürətlənməsində, insanların istək və tələbatlarının öyrənilməsində istifadə etmək olar. O cümlədən bu mühüm informasiyalardan kiçik bir qrupun özlərinin şəxsi mənafeləri üçün istifadə etməsi də mümkündür. Erix From kompüter sistemindən istifadə haqda demişdir: «Kompüterlər həyat üçün oriyentir götürmüş sosial sistemin funksional tərkib hissəsinə çevrilməlidir, nəinki həmin sistemi dağıdan və nəhayət də onu öldürən xərçəng şişi ilə».

İstənilən halda kompüter və informasiya erası artıq başlayıb. Biznesin müasir peşəkarları - informasiya erasının baş ideoloqları - demokratik cəmiyyətin əsaslandığı davranış əxlaqının (bə'zən kompüter əxlaqı, şəbəkə əxlaqı və s. kimi də adlandırılan) ifadə edilməsi və tətbiqi üçün məs'uliyyət daşıyırlar. Bütün bunlar peşəkar biznes etikasının tədqiq və öyrənilməsini zəruri edir.

Biznes etikasının öyrənilməsi məhz müasir biznes təşkilatı rəhbərləri üçün olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Biznes etikası sahəsində görkəmli amerikan alim Lora Neş dünyanın müasir biznes təşkilatlarındakı aşağıdakı etik problemlərin mövcudluğunu qeyd etmişdir:

- xəsislik;
- hesabatlarda və yoxlamalarda faktların qəsdən göstərilməməsi, qeyri-səhih informasiyaların təqdim edilməsi;
- keyfiyyətsiz məhsul buraxılışı, yaxud daimi texniki xidmətin zəruriliyi;
- qiymətlərin qəsdən yüksəldilməsi, yaxud işgüzar danışıqların aparılması zamanı birbaşa aldatma;
- bu günkü günə mövcud olan əmək şəraiti işçiləri öz işlərini

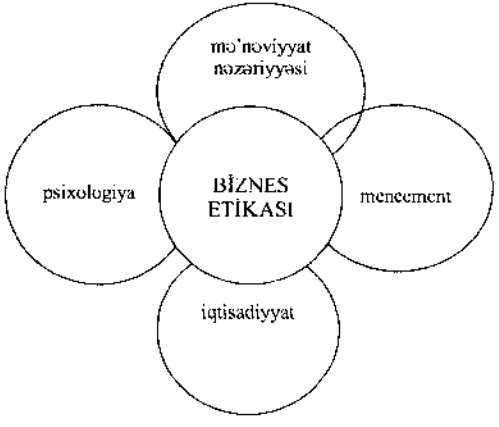
yerinə yetirdikləri haqda yalana məcbur edir;
- təşkilatın ağır vaxtlarındakı müzakirələr zamanı rəhbərlərin ona zərər gətirə biləcək həddən artıq özünəinam nümayiş etdirməsi;
- işlərin və məhsulların aşağı keyfiyyəti;
- nə qədər qeyri-etik və ədalətsiz olsa da belə rəhbərliyə danışıqsız tabe olmaq;
- şəxsi maraqlar və korporasiya maraqları arasındakı ziddiyyət;
- favoritlərin mövcudluğu;
- kəskin qiymətqoyma;
- bu və ya digər işin yerinə yetirilməsi zamanı günahsız və köməksiz insanların qurban verilməsi;
- qeyri-etiklik atmosferdə işçilərin öz e'tiraz və narazılıqlarını bildirmələrinin qeyri-mümkünlüyü;
- işin çoxluğundan ailəyə və şəxsi işlərə diqqət yetirilməməsi;
- təhlükəsizlik xarakteri şübhəli olan məhsulların istehsalı;
- iş yerindən, iş yoldaşlarından, korporasiyanın fondlarından alınan hər hansı əşyanın geri qaytarılmaması;
- dəstək almaq üçün öz iş planını şüurlu şəkildə lazım olandan da yüksək qiymətləndirmək;
- iş maraqlarına zərər vuraraq ierarxiya pilləsində yüksəlməyə həddən ziyada diqqət yetirmək;
- xoşbəxt təsadüf ümudi ilə şübhəli kəslərlə ittifaq yaratmaq;
- öz vəzifələrinin icrasını ləngitməklə korporasiyanı vaxt və maddi itkilərə mə'ruz qoymaq və s.;
- Yuxarıda qeyd olunanlardan göründüyü kimi müasir biznes təşkilatlarındakı qeyri-etik münasibətlərin spektri olduqca rəngarəng və müxtəlif xarakterlidir. Lakin bu müxtəlifliklərin fövqündə isə insan durur. Kiçik, lakin külli miqdarda vəsaitlərə, səlahiyyətlərə malik olan insanlar qrupu, çox da böyük sərvətə malik olmayan orta təbəqə insanları və özünü yaxud ailəsini məhrumiyyətlərin zəncirindən xilas etməyə sə'y göstərən sərvətsiz milyonlarla insanlar. Müasir bazar iqtisadiyyatı və iqtisadiyyatın qloballaşması şəraitində etika problemləri həm bütünlükdə cəmiyyəti, həm də onun müxtəlif qruplarını narahat edir. Belə ki, bu problem ümumbəşəridir və konkret olaraq insanlığın taleyi ilə əlaqədardır.

Müasir biznesdə etikanın ən çox tədqiq olunan problemləri aşağıdakılardır: korporativ və universal etikalar arasındakı qarşılıqlı əlaqələr; biznesin sosial məs'uliyyəti; ümumi etik prinsiplərdən

konkret qərarların qəbul edilməsində istifadə; təşkilatın etik səviyyəsinin yüksəldilməsi qaydaları; dini və mədəni dəyərlərin iqtisadi fəaliyyətə və biznes etikasına tə'siri və s.

Biznes etikası ən'ənəvi olaraq makroetika və mikroetikaya bölünür. Makroetika dedikdə cəmiyyətin sosial və iqtisadi makrosubyektlərinin: korporasiyaların, dövlətin və cəmiyyətin bütünlükdə o cümlədən ayrı-ayrı hissələri ilə birlikdə qarşılıqlı mə'nəvi münasibətlərinin xüsusiyyətlərini əks etdirən biznes etikası başa düşülür; mikroetika isə mə'nəvi subyekt kimi korporasiya daxili, korporasiyalararası və onların işçiləri, o cümlədən səhmdarlar arasındakı mə'nəvi münasibətlərin tədqiqidir.

Aşağıdakı şəkildə isə biznes etikası ilə digər elm sahələrinin əlaqəsi verilmişdir: (şəkil 24.1.)



Şəkil 24.1. Biznes etikası ilə elmin digər sahələri arasındakı qarşılıqlı münasibətlər

Şəkildən göründüyü kimi biznes etikası onunla qarşılıqlı əlaqədə olan menecment və iqtisadiyyat elmləri, psixologiya və mənəviyyat nəzəriyyəsi ilə sıx təmasdadır.

Mütəxəssislər makrosubyektlər arasındakı mənəvi münasibətlər sisteminin iki: üfüqi və şaquli səviyyələrini fərqləndirirlər. Üfüqi

səviyyədə müxtəlif korporasiyaların eyni xarakterli subyektlər arasındakı mə'nəvi münasibətlərinə baxılır: şaquli səviyyədə isə müxtəlif xarakterli və cəhətli subyektlər arasındakı mə'nəvi münasibətlər öyrənilir. Bu səviyyəyə korporasiya və dövlət, korporasiya və bütünlüklə cəmiyyət (yaxud onun qrupları), korporasiya və ətraf mühit arasındakı münasibətlər aiddir.

Biznes etikası iqtisadi institutların formalaşdırılmasına, peşəkarların biznesdə fəaliyyətinə bilavasitə tə'sir edir. Cəmiyyətin iqtisadi institutları birbaşa mə'nəviyyata müdaxilə edirlər və bu nöqteyi nəzərdən də biznes etikasının makrosəviyyəsinin əhəmiyyətini dəyərləndirmək çətindir.

Beynəlxalq biznes etikasının əsaslandığı istiqamətlərdən biri də, dini etikadır. Onun əsasında «Aldatma», «Oğurlama», «Sənə yaxın olana yalandan şahidlik etmə» və s. yəhudi-xristian ən'ənələri kimi mütləq əxlaqi ehkamlar, islam, buddist, konfutsialist dinlərin mə'nəvi-etik qanun və normaları durur. M.Veber göstərir ki, məhz protestantizmin dini xüsusiyyətləri Yeni dövrdə Avropaya kapitalist münasibətlərinin sür'ətli inkişafına səbəb olmuşdur. Lakin unutmaq lazım deyildir ki, təkcə dini ehkamlar sayəsində nəinki iqtisadiyyat, biznes o cümlədən də biznes etikası inkişaf edə bilməz.

Biznes etikasında ən nüfuzlu nəzəriyyələrdən biri utilitarizm nəzəriyyəsidir. Ən'ənəvi utilitarizm nəzəriyyəsinin banisi Yeremiy Bentam (1748-1832) hesab edilir. Bentam öz elmi araşdırmalarını sosial siyasətlə ictimai qanunvericilik arasında iqtisadi nöqteyi nəzərdən sadə və qənaətbəxş adekvat göstəricinin tapılmasını tə'min edən metodikanın obyektiv mə'yarlarının işlənməsinə həsr etmişdir.

Etik nöqteyi nəzərdən hər hansı bir hərəkət o zaman haqlı sayıla bilər ki, onun məcmu faydalı səmərəsi həmin hərəkəti əvəz edə biləcək hər-hansı bir qeyri hərəkətin məcmu faydalı səmərəsindən çox olsun.

Beləliklə, utilitarizm prinsipi gerçəkləşdirilmiş hərəkət nəticəsində yaranmış rifahın kəmiyyətinin ölçülməsini, cəmləşdirilməsini, həmçinin rifahın kəmiyyəti ilə mənfi nəticələrin kəmiyyəti arasındakı fərqi ölçməyi, nəticədə hansı hərəkətin maksimum xalis, mənfəət yaxud da minimum mütləq xərclərlə başa gələcəyini nəzərə almağı əsas tutur. Utilitarizm prinsipini bilavasitə bütün hərəkətlərin uçotunun aparılması, hərəkətlərimizin ani nəticələrinin yekunu kimi qiymətləndirmək səhv olardı. Əksinə bütün mümkün hərəkət variantlarından cari müsbət və neqativ effektləri xərclər və mənfəət kimi nəzərə alaraq nəticələri proqnoz-

laşdırmaq lazımdır.

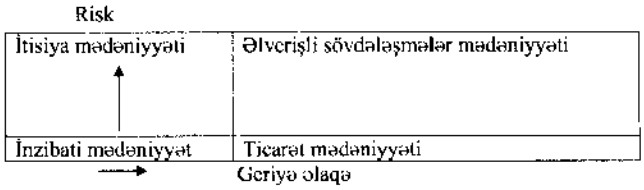
Utilitarizm ideyaları iqtisadi elmlərin inkişafına güclü tə'sir göstərdi. Bir çox iqtisad alimləri hələ XIX əsrdə qə'ti şəkildə bildirirdilər ki, təsərrüfat fəaliyyəti mexanizminin əsasında insanın maddi rifah halının yaxşılaşdırılması kimi təbii həvəs durur, istehsal olunmuş əmtəələrin faydalılığı isə adamların ödəmək istədikləri qiymətlə ölçülür. Nəzəriyyənin bu və digər sadələşdirmələrini qəbul edən iqtisadçılar tələb və təklif arasındakı asılılığı, onun xarakterini, satıcı və alıcı arasındakı münasibətləri, həmçinin sərbəst rəqabətli bazarda qiymət tarazlığının yaranması səbəblərini izah etməyə imkan tapdılar. Beləliklə, iqtisadçılar utilitarizm mövqeyində dayanaraq azad bazar sisteminin alternativsiz olduğu nəticəni artıq qətiləşdirmişlər. Lakin utilitarizm nəzəriyyəsi bir çox aspektlərdən tənqid olunur. Məsələn, sosial, səhiyyə, mədəniyyət sahələrinin, fundamental elmi-tədqiqatların maliyyələşdirilməsi, sosial ədalət, hüquq problemlərinin çözülməsində utilitarizm nəzəriyyəsi az effektlidir.

Tədqiqatlar göstərir ki, bir çox insanlar sahibi olduqları mə'nəvi dəyərləri işlədikləri təşkilatda mövcud olan şəraitin tə'siri altında cüzəştə gedirlər. Bu zaman həmin təşkilatda etik münasibətləri tənzimləyən dəyərlər sistemi (onu korporativ etika da adlandırırlar) mühüm rol oynayır.

Korporativ etika universal etikadan fərqli olaraq təşkilatın fəaliyyət xüsusiyyətləri və məqsədləri ilə, həmçinin həmin idarədə tarixən formalaşmış stereotip tərzlə şərtlənir. Müəssisə ayrıca insan kimi müxtəlif hərəkətverici qüvvələr tərəfindən idarə edilir, həmçinin müəyyən qorxu, tabe, bə'zən də irrasional fəaliyyət mexanizmi də mövcuddur ki, bu haqda çox vaxt danışılmır.

Müasir biznes təşkilatının etik dəyərlərinin istiqamətini düzgün qiymətləndirmək üçün korporativ mədəniyyətin tipologiyasını müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu mədəniyyət istehsalın və insan fəaliyyətinin çoxtərəfli sahələri ilə şərtlənməsinə baxmayaraq dörd əsas tipə bölmək olar (bax: şəkil 24.2).

Şəkil 24.2.-də verilmiş sxemdən göründüyü kimi, burada mədəniyyətə vasitəli tə'sir göstərən iki amil təsvir edilmişdir: risk (risk bu və ya digər qərarı, konkret fəaliyyəti nə qədər obyektiv və subyektiv şəkildə əks etdirir) və geriyə əlaqə (tezliklə qəbul olunmuş qərarın doğruluğunun aşkarlanması). Bu me'yarlarla mədəniyyətin digər növlərini fərqləndirirlər.



Şəkil 24.2. Korporativ mədəniyyətlərin tipologiyası

Ticarət mədəniyyəti sür'ətli geriyə əlaqə və kiçik risklə səciyyələnir, ilk növbədə ticarət və satış təşkilatlarında, pərakəndə ticarətdə, müəyyən qədər kompüter istehsalçılarında, daşınmaz əmlak satışı və maliyyə dəllallarında, avtomobil tacirlərində, malların evə çatdırılması ticarətində və s. inkişaf etmişdir. Müvəffəqiyyət alıcılarla təmasdan, sövdələşmə inadkarlığından və axtarışından asılıdır. Əməkdaşları adətən gənc və cəsarətlə eksperimentlərə meyl edən aktiv insanlardır. Ticarət mədəniyyəti sferasında əməkdaşlar kollektiv oyunu uğurla aparırlar. Onlar sür'ətli və sadə qərarlar qəbuluna meyllidirlər.

Müvəffəqiyyət risklə deyil satış həcmi ilə ölçülür. Uğurlara şənlənirlər. Maliyyə stimulu əməkdaşlar üçün heç də birinci dərəcəli əhəmiyyət daşımır.

Çatışmamazlıqlar: kəmiyyət keyfiyyəti üstələyir; qısamüddətli uğur təfəkkürü üstünlük təşkil edir; əməkdaşlar öz əlaqələrini ilk növbədə kollektivlə, nəinki təşkilatla hiss edirlər; yüksək kadr axıcılığı;

Sərfəli sövdələşmələr mədəniyyəti (spekulyativ mədəniyyət) uğurlu yaxud uğursuz müəssisədə sür'ətli geriyə əlaqə yaxud orta və yüksək dərəcədə risklə səciyyələnir. Hər yerdə – harada ki, qiymətli kağızların, ödəniş vasitələrinin, xammalın və s. sövdələşmələri gedirsə orada rast gəlinir. Lakin bu mədəniyyətin elementlərinə moda, kosmetika, peşəkar idman, reklam və riskli müəssisələrin maliyyələşdirilməsi sahələrində də təsadüf olunur. Əsas strategiya yaranmış şansdan sür'ətlə istifadə etməkdir. Burada sür'ətlə sövdələşmə və pulların sür'ətlə əldə olunmasına çalışırlar.

Əməkdaşlar adətən yüksək fərdiyyətçilik, özündən razılıq və şöhrətpərəsilik hisslərinə malik gənclərdən ibarətdir. Döyüşkən və

təcavüzkar xarakterlidirlər, daim yarışa girməyə hazırdırlar. Bir-birləri ilə qısa müddət ərzində və adətən sür'ətlə danışırlar. Məsələn, birjadakı ünsiyyətləri göstərmək olar. Adətən əməkdaşlar kollektiv oyunu pis aparırlar.

İnzibati mədəniyyət aşağı səviyyəli risk və ləng geriyə əlaqə ilə ictimai xidmət, yaxşı tənzimlənən və müdafiə olunan sahələrin təşkilatlarında, iri inzibati firmalarda, banklarda və sığorta sistemlərində təzahür edir. Əməkdaşları səliqəli və ciddi, eyni zamanda ehtiyatlı, öcəşkən, vəsvəsi, itaətkar və mühitə uyğunlaşandırlar. Qərarı uzun müddət düşündükdən və hərtərəfli sığortalandıqdan sonra verirlər. Əsas diqqəti necə etməyə, ən az diqqəti isə nə etməyə yönəldirlər. Daxili problemlərə aludəçilik onlarda bir sıra adətlər formalaşdırır: 1) bütün məsələlər üzrə protokol qeydləri aparılır; 2) sənədlərin qorunmasının nizamlanmış sistemi mövcuddur ki, lazım olan məqamda öz günahsızlıqlarını sübut etmək mümkün olsun; 3) prosedura nəticəyə nisbətən daha çox əhəmiyyət kəsb edir; 4) bütün sərəncamlar – həm ağıllı, həm də ağılsızlar – icra edilirlər; 5) əməkdaşlar sü'ni izolə olunmuş, hər bir xırda hadisənin də tamamilə şişirdildiyi aləmdə yaşayırlar, xarici dünya ilə əlaqə itirilir; 6) özünü qiymətləndirmək üçün titulların əhəmiyyətini puldan üstün tuturlar.

Müasir biznes təşkilatında rəhbər və sıravi əməkdaşların etik davranışlarının yüksək səviyyəsinin tə'min etmək üçün aşağıdakı tədbir və metodlardan istifadə etmək olar:

- etik kodeksin tətbiq edilməsi. Təşkilatın rə'yinə əsasən bütün işçilər ümumi etik dəyərləri və etika qaydalarını özündə əks etdirən kodeksə riayət etməlidirlər. Etik normativlər təşkilatda normal etik atmosferin yaradılması və qərarların qəbulu prosesində etik tövsiyyələrin müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə tərtib edilir. Adətən təşkilat etik normativləri öz işçilərinin nəzərinə çap materialları şəklində təqdim edir.

- «etika kartları» etik qayda və tövsiyyələrin biznes təşkilatının hər bir əməkdaşının nəzərinə çatdırılmalı olan konkretləşdirilmiş etika kodeksidir. Orada təşkilatın etik məsələlər üzrə məsləhətçisinin adı və telefonuda yerləşdirilmişdir. Bu metoddan Yaponiya firmalarında geniş şəkildə istifadə edilir.

- etika komitələri. Bə'zi təşkilatlar gün ərzində etika təcrübəsinin qiymətləndirilməsi üçün daimi komitələr yaradırlar, belə komitənin bütün üzvləri adətən yüksək səviyyəli rəhbərlərdən təşkil olunur; digərləri isə komitələr əvəzində isə işə etika üzrə vəkil

adlandırılan biznesin etikası üzrə mütəxəssis də'vət edirlər. Belə vəkilin rolu biznes təşkilatının fəaliyyəti ilə əlaqədar olan etik normalar işləyib hazırlamaq, həmçinin təşkilatın «sosial vicdanı» rolunu oynamaqdır.

- sosial təftişlər. Vəzifəsi biznes təşkilatının proqramı və fəaliyyətinin sosial tə'siri haqqında hesabat tərtib etmək, qiymətləndirmə işlərini aparmaqdır. Sosial təftiş tərəfdarlarının fikrincə bu tip hesabatlar təşkilatın sosial məs'uliyyətinin səviyyəsinin şahidi ola bilər.

- etik davranış tədrisi. Rəhbər və sıravi əməkdaşlara etik davranışların tədrisi. Bu zaman işçilər biznes etikası ilə tanış olurlar.

- etik ekspertiza. Yüksək rəhbərliyin, hey'ətin, yaxud ictimayyətin narahatlığı ilə əlaqədar təşkilatın (yaxud konkret layihənin) konkret fəaliyyət sahəsinin hərtərəfli təhlili. Əsas e'tibarı ilə təşkilatın nüfuzu və gələcəyi ilə əlaqədar yaranmış problemlərin tədqiqi ilə səciyyələnir. Belə təftişin nəticələrinə təşkilatın mə'nəvi iqlimi və mə'nəvi respektabelliyinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş təkliflər sistemi, həmçinin təşkilatın fəaliyyət təcrübəsinə (yaxud konkret sahəsinə) edilən korrektivlər aiddir.

- etik məsləhətlər. Konkret mə'nəvi dilemmalarla əlaqədar mürəkkəb və ziddiyyətli situasiyalar yarandıqda təşkilat problemi özünün gücü hesabına nizamlamağı bacarmazsa kənardan biznesin etikası üzrə müstəqil, kompetent mütəxəssislər də'vət edilir.

İşgüzar ünsiyyətdə «yuxarıdan-aşağı», daha doğrusu rəhbərliklə tabeçilikdəkilər arasındakı münasibətləri, etikanın qızıl qaydasını aşağıdakı kimi ifadə etmək olar: «Çalışın tabeçiliyinizdəkilərlə qurduğunuz münasibət, rəisinizdən gözlədiyiniz münasibətə bənzəsin.» İşgüzar ünsiyyət mədəniyyəti və uğuru çox hallarda rəhbərin öz işçilərinə qarşı istifadə etdiyi etik norma və prinsiplərdən asılıdır. Norma və prinsiplər dedikdə xidmət zamanı hansı hərəkətlərin etik cəhətdən məqbul, hansının isə qeyri-məqbul olduğu nəzərdə tutulur. Bu normalar ilk növbədə idarəetmə prosesində qəbul olunan sərəncamların nəyin əsasında verilməsinə, işgüzar ünsiyyəti müəyyən edən xidməti intizamın necə təzahür etməsinə aiddir.

Rəhbər və tabeçilikdəkilər arasında işgüzar ünsiyyət etikası pozulduqda kollektivdə insanların əksəriyyəti özlərini narahat, mə'nəvi cəhətdən müdafiəsiz hesab edirlər. Rəhbərin işçiyə münasibəti işgüzar ünsiyyətin bütün xarakterinə tə'sir edir, çox halda isə onun əxlaqi-psixoloji iqlimini müəyyənləşdirir. İlk növbədə məhz bu səviyyədə əxlaq etalonları və davranış qaydaları formalaşır.

Müasir biznes təşkilatında rəhbərliyin işgüzar etika baxımından tabeçiliyindəki işçilərlə münasibəti necə olmalıdır?

1. İlk növbədə rəhbər təşkilatı yüksək mə'nəvi ünsiyyət normaları ilə çalışan yekdil kollektivə çevirməlidir. O işçiləri təşkilatın məqsədlərinə xidmətə sövq etməlidir. İnsanın kollektivlə indentifikasiyası o zaman baş verəcəkdir ki, o özünü əxlaqi və psixoloji jəhətdən rahat hiss etsin. Bununla belə nəzərə alınmalıdır ki, hər kəs çalışır ki, öz fərdiliyində qalsın və buna görə də ona hörmət edilsin.

2. Vicdansızlıq və insafsızlıqla əlaqədar problem və çətinliklər yarandıqda rəhbər onun səbəblərini aydınlaşdırmalıdır. Əgər buna səbəb savadsızlıq olmuşdursa işçini çatışmamazlıqlarına və zəifliklərinə görə çox məzəmmət etmək yaramaz. Bu zaman gələcəkdə analoji hadisənin baş verməməsi üçün işçinin şəxsiyyətinin güclü tərəflərinə tə'sir etmək lazımdır.

3. Əməkdaş tapşırığı icra etmədikdə, ona bildirmək lazımdır ki, bu barədə mə'lumatlıdır, əks təqdirdə işçi rəisidən ötüşdüyünü hesab edəcək. Bundan əlavə həmin işçi məzəmmət edilməli, bildirilməlidir ki, o öz vəzifə borcunu yerinə yetirmir və qeyri-etik hərəkət edir.

4. Fəaliyyət və işi tənqid etməli, insanın şəxsiyyətinə toxunmamalı.

5. İşdə «xətri daha çox istənilən» işçilər olmamalıdır. Bütün işçilərə eyni hüquqlu insan münasibəti bəsləməli, hamıya eyni ölçülərlə yanaşmalı.

6. Kimin xidmətləri daha çoxdursa, daha çox da mükafatlandırılmalıdır prinsipinə daim riayət edilməlidir.

7. Əgər uğur rəhbərliyin sayəsində əldə edilmişdirsə də kollektivə təşəkkür etmək unudulmamalıdır.

8. Tabeçilikdə olanların şəxsi ləyaqət hissini daim möhkəmləndirmək lazımdır.

9. Kollektivin əməkdaşları zəruri anlarda müdafiə edilməlidirlər, onlar rəhbərliyin sədaqətini daim hiss etməlidirlər.

Müasir biznes təşkilatının rəhbərliyi qəbul etdikləri sərəncamların formasına etika nöqteyi nəzərindən diqqət yetməlidirlər. Sərəncamların forması aşağıdakı kimidir: əmr, xahiş, sual. Əmrlərdən adətən fövqəladə hallarda və yaramaz işçilərin tənbehində istifadə edilir. Xahişlərdən isə adi vəziyyətlərdə, yə'ni cari işlərin yerinə yetirilməsində istifadə olunur. Bu halda rəhbər və işçinin münasibətləri qarşılıqlı e'tibar və ehtirama əsaslanır. Suallar isə konkret cari məsələlərin icrası zamanı aydınlaşdırılmalı olan

məqamlarla bağlı olur. Bu zaman da nəzakət qaydalarına diqqət yetirmək vacibdir.

Biznes təşkilatı rəhbərinin etik vəzifələri ümumi şəkildə aşağıdakılardan ibarətdir:

- rəhbərlər əxlaqlı davranış nümunəsi olmalıdırlar. Onlar təşkilatın çiçəklənməsinə yönəlmiş əxlaqi dəyərlərə uyğun yaşamalıdırlar, ən əsası isə kollektivin liderı olmalıdırlar;
- liderlər rəhbərlik etdikləri kollektivin perspektivinə cavabdehdirlər;
- liderlər tabeçiliyindəkiləri öz planları haqqında mə'lumatlandırmalıdırlar;
- liderlər yüksək qarşılıqlı etimada əsaslanan və ahəngdar işləyən kollektivin formalaşdırılmasında məs'uldurlar;
- liderlər şəxsiyyətin və yaradıcılığın inkişafının mükafatlandırması şəraitinin yaradılmasına məs'uldurlar;

Yaxşı işçilərin malik olduqları xüsusiyyətlər bunlardır:

1. Rəhbərliklə münasibətlərdə qarşıya qoyulmuş tapşırıqların icrasında qarşılıqlı təşəbbüs atmosferinin yaradılmasına cəhd.

2. Rəislə mübahisədə kifayət qədər özünə inanmalı, oponentlə münasibətdə ləyaqət prinsipinə riayət etməli.

3. Rəisin tapşırıqların icra etməli, lakin bu zaman mü'ti olmamalı.

4. Öz biliyini, bacarığını və təcrübəsini kollektivə sərf etməli, onun digər üzvlərinin yerinə keçməyə cəhd etməməli.

5. Öz rəisinə və kollektivin qarşısındakı məqsədlərə sadiq olmalı, düzgün qiymət vermək və konstruktiv tənqid etmək, yaxud ona dözmək qabiliyyətini saxlamalı.

6. Təşkilatın yaxud rəhbərin məqsəd və dəyərlərinə cavab vermək çətinləşdikdə və ya mümkün olmadıqda kənarlaşmağı bacarmalı.

Müasir işgüzar həyatın ən aktual problemlərinə korporasiyalar arasındakı, korporasiyalar və dövlət arasındakı, korporasiyalar və istehlakçılar arasındakı, korporasiyalar və investorlar arasındakı, korporasiyalar və lokal birliklər arasındakı, nəhayət, korporasiyalar və ətraf mühit arasındakı münasibətlər də aiddir.

Korporasiyaarası etik münasibətlərdəki problemlər makroetika üçün xarakterik olan problemlərin əksəriyyətini özündə cəmləşdirir. Bunların içərisində «ana» müəssisənin «övlad» müəssisəsi üzərindəki nəzarətin səviyyəsi mənəvi aspektdən xüsusilə fərqlənir. Yuxarı təşkilatın nəzarəti total xarakter daşımalıdırmı, yaxud «övlad»

müəssisə müəyyən sərbəstliklərə nail olmalıdırmı? Əgər sonuncu fikir üstündürsə bu azadlığın sərhədləri harada qurtarsın? Bir tərəfdən «qız» müəssisədən sözsüz tabeçiliyi və yuxarı təşkilatın bütün qərarlarının icrası tələb olunur, digər tərəfdən isə yerli situasiyanın bütün incəliklərini yuxarıdan görmək çox hallarda mümkün olmadığından aşağı təşkilat strateji irəliləyişə nail olmaq naminə yuxarının birbaşa qərarlarını pozmaq məcburiyyətində qalır.

Bu problemin araşdırılması ilə əlaqədar deantik etika tərəfdarları istənilən korporasiyanın sərbəstliyini təqdir edirlər. Onlar korporasiyanın sərbəst qərar qəbul etməyə mə'nəvi haqqı olduğunu bildirirlər. Utilitar etikanın tərəfdarları isə gəlir və xərclərin hesablanması metodologiyasını rəhbər tutaraq hər bir situasiyaya ayrılıqda baxmağı tövsiyyə edirlər.

Digər problem də öz vacibliyi ilə diqqəti cəlb edir. Bəzən bir biznes sferasında fəaliyyət göstərən müstəqil korporasiyaların qaçılmaz rəqabət prosesində müxtəlif mənəvi problemlər yaranır. Bu cəhətdən ən ciddi problem rəqib üzərində qələbə çalmaq üçün vasitələrin seçilməsidir. Bu halda işgüzar təşkilatların rəhbərləri qiymətlərin maya dəyərindən də aşağı salınması, əmək haqqının azaldılması, dövlət orqanlarına rüşvət təklif edilməsi və s. kimi vasitələrdən istifadə edərək rəqibi sıradan sıxarmağa çalışırlar. Firmalar rəqib olaraq unutmamalıdırlar ki, onlar bir cəmiyyətin üzvləridirlər, buna görə də bir-birlərinə hörmət etməlidirlər, başqalarının hüquqlarını pozmamalıdırlar.

Müasir dövrdə bizneslə dövlətin problemləri qarşılıqlı münasibətləri iqtisadçıları dərindən düşündürür. Hazırda biznes və dövlət, bizneslə bütünlükdə cəmiyyət arasınlakı ziddiyyətlərə iki baxış mövcuddur: birincisi, qanunu şəkildə əldə edilmiş mülkiyyətdən müstəqil istifadə etmək və ona sərəncam vermək hüququ kimi ədalətlilik ideyasıdır. Bu ideya klassik burjua-fərdiyyətçilik baxışlarını inkişaf etdirərək biznes işinə həm dövlətin, həm də cəmiyyətin qarışmamasını təqdir edir və biznes ona verilmiş azadlıqdan istifadə edərək çoxlu mənfəət qazanaraq cəmiyyətə də fayda verəcəkdir (səhmdarlara böyük dividentlər, muzdlu işlərə yüksək əmək haqqı verilməsi, həmçinin xeyriyyəçilik aktları cəmiyyətinin rifah halını bütünlüklə yaxşılaşdıracaqdır). Bu baxış neokonservatist xarakter də daşıyır.

Müasir dövrdə həmin problemə baxışın ikinci istiqaməti daha məşhurlaşmışdır. Onun tərəfdarları hesab edirlər ki, biznes cəmiyyət strukturunun tərkib hissəsidir, ictimai institut kimi cəmiyyət və

dövlət tərəfindən təsirə məruz qalır və həmin «aşağıdan» həm də «yuxarıdan» tənzimlənməli və nəzarət olunmalıdır. Aşağıdan – firmanın fəaliyyətinin və istehsal etdiyi məhsulların keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar olaraq alıcıların sorğularının nəticələrindən istifadə etməklə ictimai komissiyalar və istehlakçı cəmiyyətlərin; yuxarıdan – xüsusi dövlət strukturları və qanunlarla (ilk növbədə antiinhisar qanunvericiliyi, həmçinin məhsulların keyfiyyəti və istehlakçıların hüquqlarını reqlamentləşdirən qanunlarla);

Münasibətlərin bu növündə mənəvi subyektlərin qarşılıqlı təsiri olduqca yüksəkdir. Dövlət tərəfindən korporasiyalara xüsusi qanunların və dövlət strukturların vasitəsilə nəzarət tendensiyası ilə yanaşı korporasiyaların dövlət tərəfindən aparılan siyasətə heç də uğursuz olmayan lobbiçilik yolu ilə təsir cəhdi də göz qabağındadır. Müsbət nəticələr əldə etmək üçün hər iki tərəf utilitarist tendensiyaya riayət edirlər. Ancaq müsbət nəticələr anlayışına tərəflər müxtəlif məzmun da verirlər.

Biznesin dövlət tərəfindən nizamlanmasının üç istiqamətini fərqləndirmək olar:

1. Müəssisələrin fəaliyyətinin iqtisadiyyatın səmərəliliyinin təmin olunması baxımından nizamlanması. Əsas məqsədlərdə biri də inhisarlaşmanın qarşısının alınmasıdır.

2. Biznes və istehlakçıların münasibətlərinin nizamlanması. Dövlət istehlakçılarının hüquqlarını müdafiə məqsədi ilə biznesin məs'uliyyətlərini müəyyənləşdirir və bu maraqların müdafiəsini tə'min edən qanunların icrasına dəqiq nəzarət edir.

3. Biznesin ətraf mühitlə münasibətlərinin nizamlanması. Biznes etikası baxımından korporasiyalarla «üçüncü dünya» dövlətlərin arasındakı mənəvi aspektlərin təhlili də maraqlıdır.

İlk növbədə korporasiyaların həmin ölkələrin iqtisadiyyatlarına tətbiq etdikləri öz texniki bacarıqları və imkanları, maliyyə vəsaitləri, marketinq siyasətləri bu ölkələrin iqtisadiyyatlarının sərbəst inkişafına nəinki şərait yaradır, əksinə, onların tamamilə xarici investisiyalarından bu korporasiyaları asılı vəziyyətə gətirib çıxarır. Bə'zən elə olur ki, ölkənin iqtisadiyyatının əhəmiyyətli hissəsi bir iri korporasiyadan asılı vəziyyətdə qalır. Məsələn: ABŞ-ın United Afrika şirkəti Niqeriyada ancaq palma yağı istehsalı üçün yaradılmışdır. Lakin müəyyən müddətdən sonra şirkət istehsalın bütün sahələrinə diversifikasiya etdi. Kənd təsərrüfatı və ticarətdən başlayan müəssisə ölkədə tekstil istehsalı, şəkər, sement, siqaret,

plastmass və inşaatda liderliyi ələ keçirdi.

İkinci etik problem korporasiyaların ədalətli əmək haqqı prinsiplərini pozmasıdır. Yə'ni yerinə yetirilmiş eyni keyfiyyətdə və həcmdə işə görə yerli işçi kadrlara öz «doğma» kadrlarına nisbətən olduqca az əmək haqqı ödənilir. Bu praktikadan Azərbaycanda da istifadə olunması faktları artıq bəllidir.

Üçüncü problem korporasiyaların «üçüncü dünya» ölkələrində ətraf mühiti korlayan zəhərli istehsalları, potensial təhlükəli istehsalları yerləşdirməsi, həmçinin işçilərin təhlükəsizliyinə, mühafizəsinə və sağlamlığına ikili standartlarla yanaşmasıdır. Hətta həmin ölkələrin qanunların standartları kəskin şəkildə reqlamentləşdirməsədə belə öz ölkələrində qəbul olunmuş təhlükəsizlik standartlarına riayət etmək korporasiyaların mənəvi borcularıdır.

Dördüncü problem korporasiyaların korrupsiyaya uğramış, öz ölkəsinin əhalisinin repressiyalara mə'ruz qoyan rejimləri dəstəkləməsidir. Güclü iqtisadi korporasiyaların fəaliyyəti həmin rejimlərin iqtisadi imkanlarını arfırır və bununlada onların mövcudluğunu qoruyur.

Müasir biznes təşkilatı bütün digər öhdəlikləri ilə yanaşı investorlar qarşısındakı etik öhdəlikləri də nəzərə almalıdır. İnvestorların çoxsaylı aldadılmaları qaydaları əsas e'tibarı ilə iki kateqoriyaya bölünür. İnvestisiyalarala manipulyasiya etmək, səhmdarların qanuni gəlirlərini qəsdən azaltmaq.

Hər il dünya üzrə on minlərlə insan investisiyalarla manipulyasiyanın qurbanına çevrilir. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə yüksək mənfəət əldə edəcəkləri ilə həvəsləndirilən insanlar hər il mövcud olmayan neft axtarışlarına, nəhəng «şişirdilmiş» layihələrə və s. bir milyard dollar vəsait qoyurlar.

Biznes təşkilatlarının investorlarla münasibətlərinin yaxşılaşdırılması, etik normalara riayət olunmasında maariflendirmə işlərinin səviyyəsinin yüksəldilməsi, səhmdarların təşkilatlanması, onların təşkilatın fəaliyyəti haqqında yeni informasiya mənbələrinin əldə edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Lokal birləşmələrinin iqtisadi problemlərinin həllində onlara yardımçı olmaq müasir biznes təşkilatının mənəvi borcudur. Yerlərdə infrastrukturu inkişaf etdirmək, iş yerlərinin sayının artırılmasına şərait yaratmaq, bu birliklərin mövcudluğunu və rifahını təmin edən rentabelsiz müəssisələrin fəaliyyətinə yardım etmək və s. biznes təşkilatının cəmiyyətdə nüfuzunu artırır, onun fəaliyyətinin ictimai formalılığını yüksəldir.

İşgüzar həyatın xüsusi problemlərindən biri də sosial azlıqlar problemidir. Müasir dövrdə sosial azlıqlar dedikdə olduqca geniş spektrə malik sosial qrup nəzərdə tutulur. Buraya irqinə, dininə, yaşına, cinsi əlamətləri və s. xüsusiyyətlərinə görə tarixi, mədəni, yaxud digər ən'ənələrə görə keçmişdə, yaxud hal-hazırda da vətəndaşlıq, siyasi və iqtisadi hüquqların, məhdudlaşdırılan insan qrupları aiddir. Əsas e'tibarı ilə dövlət qayğısı ilə əhatə olunan bu qruplara biznes təşkilatlarının yardım etməsi etik baxımdan xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu məsələ tamamilə könüllü xarakter daşıyır. Lakin cəmiyyətin bu təbəqəsi sosial yardıma, hətta bu yardım mənəvi xarakterli olsa da belə böyük ehtiyacı vardır.

§3. Biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin (pablik rileyşnz) qurulmasının xüsusiyyətləri

Qərbdə və şərqdə biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin qurulmasının yə'ni pablik rileyşnzin elmi və təcrübi fəaliyyəti 70 ildən artıqdır ki, inkişaf etməkdə olsa da Azərbaycanda ilk addımlarını atmaqdadır. Pablik rileyşnz haqqındakı ilk söhbətlər və yaxud ciddi addımlar son illər ərzində hətta dəbə düşmüşdür.

Biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin qurulmasının pablik rileyşnin – əsas məqsədi e'tibarlılığa, mö'təbərliliyə, səlahiyyətliliyə və informasiyaların bütövlüyünə əsaslanan ümumi platformaya yaxud ümumi maraqlara və qarşılıqlı anlaşmaya nail olmaq üçün ikitərfli ünsiyyətin qurulmasıdır.

«Pablik rileyşnz» terminindən son zamanlar geniş şəkildə, adətən səhv kontekstdə (bə'zən hətta aşağıdakı terminlərdən istifadə olunur: Public Relations, PR, PR, cəmiyyətlə əlaqə, ictimai əlaqələr, ictimai münasibətlər və s.) istifadə olunur. Geniş mə'nada nablik rileyşnz cəmiyyətlə əlaqələrin qurulmasının on əsas istiqamətini əhatə edir:

1. İctimai rəy.
2. İctimai münasibətlər.
3. Dövlətlə əlaqələr.
4. İctimai həyat.
5. Sənaye əlaqələri.
6. Maliyyə əlaqələri.
7. Beynəlxalq əlaqələr.
8. İstehlakçılarla münasibətlər.
9. Tədqiqat və statistika.
10. Kütləvi informasiya vasitələri.

Pablik rileyşnz fəaliyyətinin mühüm rol oynadığı sahələr məhz bunlardır. Eyni zamanda pablik rileyşnzin nəzəriyyəsi və fəlsəfəsi bütün göstərilən istiqamətlərdə – təbii ki, detallar və priotet cəhətlər

nəzərə alınmazsa – vahid və dəyişilməzdir.

Pablik rileyşnz idarəetmə prosesinin yaxşılaşdırılmasına bu sözün ən geniş anlamında mühüm töhfələr verə bilər. Biznesdə cəmiyyətlə əlaqələr qurulması üzrə peşəkarlar aşağıdakı müxtəlif və rəngarəng istiqamətlərdə fəaliyyət göstərə bilərlər:

1. İnsanın fəaliyyət tərzinin anlaşılmasının tədqiqi üzrə məsləhətlərin verilməsi.

2. Mümkün tendensiyaların təhlili və onların nəticələrinin proqnozlaşdırılması.

3. İctimai rə'yin öyrənilməsi, ictimai baxış və gözləmələrin (ümidlərin) tədqiqi, o cümlədən əlaqədar zəruri tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün tövsiyələrin işlənməsi.

4. Mö'təbərliliyə və informasiyaların bütövlüyünə əsaslanan qarşılıqlı ünsiyyətin yaradılması.

5. Zidiyyət və anlaşılmamazlıqların aradan qaldırılması.

6. Qarşılıqlı hörmət və sosial məs'uliyyətin formalaşmasına yardımçı olmaq.

7. Şəxsi və ictimai maraqların üzlaşdırılması.

8. Hey'ət, malgöndərən və alıcılarla qarşılıqlı münasibətlərin yaxşılaşdırılması.

9. Sənaye əlaqələrinin yaxşılaşdırılması.

10. Yüksək ixtisaslı kadrları cəlb etməklə kadr axıcılığının səviyyəsinin aşağı salınması.

11. Əmtəə və xidmət bazarlarının genişləndirilməsi.

12. Mənfəətliliyin maksimum yüksəldilməsi.

13. Korporativ fərdiyyətçiliyin formalaşdırılması.

Uğurlu fəaliyyət üçün pablik rileyşnz mö'təbər və bütöv informasiyaya arxalanmalı və fasiləsiz fəaliyyətə əsaslanmalıdır. Bu tələbləri heç bir yüksək səviyyəli icraetmə əvəz edə bilməz, əksinə bu tələblərdən hətta birinin çatışmaması bütövlükdə biznes fəaliyyətinin zəifliyini nümayiş etdirəcəkdir. Düzgün zaman seçimi və prioritetin müəyyənləşdirilməsi xüsusən də planlaşdırmanın ilkin mərhələlərində mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Biznesdə pablik rileyşnz fərqli lakin qarşılıqlı əlaqədə olan dörd fəaliyyət sahəsinə bölünür:

1. Problemin təhlili, tədqiqi və formalaşdırılması.
2. Fəaliyyət proqramı və büdcənin hazırlanması.
3. Koordinasiya və proqramın yerinə yetirilməsi.
4. Nəticələrə nəzarət, qiymətləndirmə və mümkün dəyişikliklərin həyata keçirilməsi.

Müasir dövrdə daxilində fəaliyyət göstərdikləri cəmiyyət qarşısında iri müəssisələrin sosial məs'uliyyət daşımaları cəmiyyətin bütün təbəqələri tərəfindən qəbul edilmişdir. Onun ilkin və əsas vəzifəsi gücünün və səmərəli fəaliyyətinin öz səhmdarları və əməkdaşlarının rifahına xidmət etməsi ilə yanaşı milli iqtisadiyyata və onun rifahına töhfələr verməkdir.

Bu fəlsəfə uzun illər ABŞ-da böyük biznes kimi qəbul olunmuşdur, lakin son illərdə Avropanın inkişaf etmiş ölkələri tərəfindən də koporativ sosial siyasətin (KSP) həyata keçirilməsində tətbiq olunmağa başlamışdır.

Özünü əhatə edən gerçəkliklərə e'tinasız qalmayan istənilən biznes təşkilatı cəmiyyətdəki tendensiyalara olduqca həssas yanaşmalı və bu tendensiyaların inkişafının təşkilatın gələcək fəaliyyətinə xələl gətirməsi ehtimalını hesablamalıdır. Bu halı bə'zən «futuruzm», yaxud – «ətraf mühitin sərətinin yaradılması» da adlandırırlar, lakin mahiyyət e'tibarı ilə «ilkin menecment» termini daha diqqətəlayiqdir. Belə ki, o nəinki dəyişiklikləri nəzərə alır, hətta ümumi strategiyanın planlaşdırılması zamanı onların daimi qeydiyyatını da özündə ehtiva edir.

Biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin qurulması prosesində «mübahisəli məsələlər – bu həll edilməmiş problemlərdir», yaxud «mübahisəli məsələ – bu sadəcə olaraq vaxtı gəlib çatmış tendensiyadır» problemlərinin həlli mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Amerikanın konferensiyalar üzrə şurası (SVA) mübahisəli məsələləri «həm xarici, həm də daxili təzyiqlərin göstərilməsi vəziyyətidir ki, bu prosesin davam etməsi təşkilatın fəaliyyəti və onun gələcək maraqları üçün əhəmiyyətli nəticələrlə sonuclanacaqdır» kimi müəyyənləşdirmişdir.

Pablik rileyşnz fəaliyyəti mövcud metod və üsullara rəğmən qarşılıqlı anlaşmanın inkişafını da tə'min edə bilər, lakin ilk növbədə məqsədlərin müəyyənləşdirilməsinin əhəmiyyəti daha böyükdür. Ancaq məqsədlərin müəyyənləşdirildiyi və razılaşdırıldığı halda proqramın planlaşdırılması mümkün ola bilər. Biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin qurulmasının əsas xüsusiyyətlərindən biri də budur ki, fəaliyyət proqramının planlaşdırılmasında həm tə'xirə salınmaz məqsədlər, həm də uzunmüddətli məqsədlər iştirak edə bilrə, lakin hər bir halda zaman çərçivəsinin müəyyənləşdirilməsi çox vacibdir. Hər hansı bir proqramın işlənməsini başa çatdırmaq üçün xüsusi tədqiqatların həyata keçirilməsi zəruridir, müəssisənin fəaliyyətinin gücləndiyi dövrdə isə nəticələrə nəzarət işini həyata keçirmək tələb

olunur. Bu tədbirlər ilkin planlarda korpektələr aparalmasına imkan yaradır, şəraitin dəyişməsini nəzərə alaraq çevikliyin maksimum qorunmasını tə'min edir. İctimai əlaqələr sferasındakı fəaliyyət şahmat oyununu xatırladır: 10% intuisiya, 25% təcrübə və 65% gərgin, ağır zəhmət.

Pablik rileyşnz nəzərdə tutulmuş proqramı uğurla yerinə yetirmək üçün konsepsiyadan tütmuş xırda detaladək hər bir şeyi əhatə edir. Hər bir fəaliyyət sahəsi kimi pablik rileyşnzi tənqid etmək, hətta onun bəzi hissələrinə təcrübələnmək də olar, lakin ictimaiyyətlə əlaqələrin istənilən ciddi təhlili zamanı pablik rileyşnz fəaliyyətinin bütün sferalarını nəzərə almaq lazımdır.

Pablik rileyşnz ilk növbədə idarəetmə funksiyasıdır. Siyasətin işlənilməsi zamanı ictimai əlaqələrin təhlilini nəzərə almaq lazımdır, çünki biznes fəaliyyətində pablik rileyşnzlə məşğul olan heç bir firma dürüst ilkin siyasəti əvəz edə bilməz. Bir çox firma və şirkətlərin ictimaiyyətlə əlaqələrin yaradılması sahəsindəki uğursuzluqları bə'zən həmin təşkilatların icraçı rəhbərlərinin xarici mühitlə əlaqələr yaradılmasının ancaq onların özlərinə aid olan səlahiyyətlər olduğunu hesab etmələri ilə izah olunur. Xüsusilə də sənaye sahəsinin bir çox rəhbərləri özlərini pablik rileyşnz xidmətinin başçısı hesab edərək bu vacib sahənin ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə ixtisaslı bir mütəxəssisə həvalə edilməsi təklifinə olduqca mənfi münasibət bəsləyirlər. Pablik rileyşnzə belə münasibət onun vacibliyini bir daha təsdiq edir. Yüksək icraçı vəzifəsinə malik olan şəxs təşkilatın bütün fəaliyyət sahələrini əhatə etməlidir, lakin o nə qədər geniş potensial imkanlara və təcrübəyə malik olsa da belə özünün bütün iş vaxtını və diqqətini pablik rileyşnz sahəsinə yönəldə bilməyəcəkdir. Eyni ilə hər bir icraçı direktor yüksək ixtisaslı mühasibə, hüquqşünasa, texnoloqa, satış üzrə menecerə necə ehtiyac duyursa o cümlədən də pablik rileyşnz üzrə mütəxəssisin peşəkar tövsiyələrinə və xidmətlərinə bir o qədər ehtiyac duymalıdır.

Pablik rileyşnz sferasında praktiki fəaliyyət üç əsas istiqamətə ayrılır.

1. Xoş məramlılığa nail olmaq üçün müəyyən addımların atılması.

Biznes təşkilatının işlərinin uğurlu aparılması və geniş fəaliyyət göstərməsi məqsədi ilə müəssisənin fəaliyyətinə xoş məramlı münasibtə və ictimai maraq hisslərinin yaradılması bu istiqamətin əsasını təşkil edir.

2. Təşkilatın nüfuzunun qorunması üzrə fəaliyyət.

Təşkilatın özündə mövcudluğu qanuni olsa da belə ictimai rə'yə mənfi tə'sir göstərə, yaxud qarşılıqlı anlaşmaya maneçilik törədə bilən adət və praktikalara nəzər salmağın da böyük əhəmiyyəti vardır.

3. Daxili qarşılıqlı münasibətlər.

Təşkilat daxilində pablik rileyşnz metodlarından istifadə etməklə elə şərait yaratmalı ki, bu zaman əməkdaşlar öz maraqlarını rəhbərliyin maraqları ilə uzlaşdıra bilsinlər.

Biznesin cəmiyyətlə əlaqəsinin qurulması sənaye və kommersiya təşkilatlarında idarəetmənin əsas funksiyalarından hesab edilir. Belə əlaqələrin, yə'ni rileyşnzin biznes təşkilatı üçün yaratdığı uğurlar həmin təşkilatın ona idarəetmə prosesində ayırdığı rolun ölçüsü ilə uyğun gəlir. Bu faktı bir çox iri şirkətlər qəbul etsələr də, eyni zamanda çoxlu sayda orta miqyaslı şirkətlər pablik rileyşnzin təşkilati strukturlarının üstünlüklərindən tam gücü ilə istifadə etmirlər.

Sənayedə pablik rileyşnz qarşısında iki əsas məsələ mövcuddur. Birincisi onun üç mühüm ictimai qrupla: özünün alıcıları ilə, özünün səhmdarları ilə və özünün işçiləri ilə kontakt yaratmasıdır. Uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün bu üç qrup arasında qarşılıqlı anlaşmanı və əməkdaşlığı tə'min etmək zəruridir. İkinci problem kəskin rəqabət şəraitində şirkətin əmtəə və xidmət bazarlarının genişləndirilməsidir.

Cəmiyyətlə əlaqələrin yaradılması ilə pablik rileyşnzin praktiki tətbiqini fərqləndirmək lazımdır. Sənaye sferasında faliyyətlərin hər ikisindən də istifadə edilməlidir. İctimai rə'yə təşkilatın bütün səviyyələrində düzgün münasibət bəslənilməli. Praktika ilə isə ünsiyyət yaratmağı bacaran peşəkarlar məşğul olmalıdırlar.

Məlumdur ki, biznes müəssisələrinin əsas məqsədləri məhsulları yaxud xidmətləri öz ölkələrində və xaricdə reallaşdırmaqdır. Biz pablik rileyşnzin mövcud və potensial alıcılarla iş metodlarının təkmilləşdirilməsi yollarını göstərməklə yanaşı satış onun həcminin artırılmasının pablik rileyşnz vasitəsi ilə başqa imkanları olduğunu da qeyd etməliyik.

Bu məqsəd üçün mətbuatla, mərkəzi, yerli qəzet və jurnallarla yanaşı texniki nəşrlərlə və maliyyə mətbuatı ilə əlaqələr yaratmaq lazımdır. Texniki və kommersiya mətbuatı satış həcminin artırılması yolunda qiymətli müttəfiqlərdir. Qeyd etmək lazımdır ki, sahə mətbuatının redaktorları redaksiya məqalələrinin: yeni istehsal metodları haqqındakı yeniliklərlə, yeni xammal növləri, ticari tədbirlər, həmçinin müxtəlif biznesmenlər və biznes problemləri

haqqında informasiyalarla tə'min olunması üçün çox vaxt çətinlik çəkirlər.

Əlbəttə, e'tiraz etmək olar ki, malların reklamı daha çox satış problemidir, onun pablik rileyşnzin praktikasına aidiyyəti azdır. Lakin bu iş məğbuatla əlaqədar olduğundan pablik rileyşnzin bölmələri tərəfindən həyata keçirilir.

Satış həcminin artırılması üçün «Miss pambıq» və «Miss Britaniya dəmir yolları» kimi çox orijinal gözəllik müsabiqələri ideyaları ABŞ və Böyük Britaniya şirkətlərinin pablik rileyşnz xidmətlərinin məhsuludur. Bu ölkələrdə hər həftə bu məqsədlə müxtəlif müsabiqələr keçirilir.

Sərgilər, nəşrlər, plakatlar və reklamın bütün növləri pablik rileyşnzin biznes praktikasında görkəmli yer tutur.

Bir çox şirkətlər beynəlxalq iqtisadi fəaliyyətə maraq göstərdiklərindən baş idarənin pablik rileyşnz sistemini işgüzarlıq fəaliyyətinin həyata keçiriləcəyi sahələr üzrə bütün zəruri vasitələrlə təmin etməlidirlər. Buna nail olmaq üçün şirkətin xarici vasitəçilərindən, müvafiq ölkələrin pablik rileşnz məsələləri üzrə məsləhətçilərinin imkanlarından, yaxud pablik rileyşnzin xaricdə nümayəndəliyini açmaq lazımdır.

Xarici nümayəndələr adətən yerlərdəki vəziyyətlə daha yaxından tanış olduqlarından yerli mətbuatla faydalı müqavilələr bağlaya bilərlər, lakin onlar çox vaxt müxtəlif ölkələrin istehsalçılarının mənafelərini ifadə edirlər. Hətta bu agentlər kifayət qədər səriştəli və təcrübəli olsalarda belə bu işi vaxtlı-vaxtında icra edə bilməyəcəklər.

Əgər biznes təşkilatı müəyyən coğrafi regionda geniş iqtisadi fəaliyyətlə məşguldursa, yaxud orada qız müəssisəsinə malikdirsə həmin yerdə pablik rileyşnz xidmətinin qurulması məqsədəuyğun hesab olunur. Bu yerli səviyyədə sıx əlaqələr qurulması yolunda daha səmərəli variantdır. Digər variant isə şirkətin həmin regionda əməliyyatlarının geniş xarakter daşımaması halında pablik rileyşnz fəaliyyəti ilə məşgul olmaq üçün məsləhətçilərin əməyindən istifadə olunmasıdır.

İki variantdan hansı birinə üstünlük verilməsindən asılı olmayaraq fəaliyyətin başlanğıc mərhələsində pablik rileyşnzlə məşgul olacaq mütəxəssislər müəssisənin mənzil-qərargahına də'vət olunmalı, onlara müəssisənin strukturu, fəaliyyətinin xarakteri, istehsal etdiyi məhsullar və xidmətlər haqqında mə'lumatlar verilməlidir. Belə qəbullar həmin mütəxəssislərin baş idarənin tətbiq

edəcəyi pablik rileyşnzin konsepsiyası ilə tanış olmasında, habelə onların ixtisaslarının artırılmasında müsbət rol oynayır.

Sənaye, o cümlədən də maliyyə biznesinin cəmiyyətlə əlaqələr qurulması işində parlamentlə əlaqələr xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Parlamentlə kontaktlar biznes təşkilatının konkret məqsədlərindən irəli gəlir. İqtisadi fəaliyyətlə bağlı qanun layihəsi hələ parlamentdə işlənmə mərhələsində olduğu zaman onun zəruri, yaxud təhlükəli olduğu nəzərə almaraq prioritetlərin siyahısına salınır. Belə halda parlament proseduraları məsələləri ilə məşgul olan mütəxəssislərə müraciət etmək daha məqsədəuyğun hesab olunur. Beləliklə, parlamentdə qanun layihəsinin qəbul olunmasının sür'ətləndirilməsi, yaxud dayandırılması üçün paralament agentləri fəaliyyətə başlayırlar.

Parlamentin müvafiq komissiyasına müraciət üçün vaxtın seçilməsi həlledici rol oynayır. Parlamentarların işgüzar həyatı olduqca gərgin olduğundan onlara bir təşkilatın adından deyil, bir neçəsinin adından müraciət məqsədəuyğundur. Bə'zi hallarda isə təşkilatın idarə hey'ətinin sədri, yaxud icraçı direktor öz ərazisindən seçilmiş deputata da müraciət edə bilər.

Ən etibarlı münasibət qaydası isə fərdi kontaktlardır, buna görə də bir çox təşkilatlar parlamentin müxtəlif partiyalardan olan komissiya üzvlərini qeyrirəsmi görüşlərə də'vət edərək, «protokolsuz» şəraitdə maraqlı məsələləri müzakirə edirlər. Belə praktika ABŞ və Böyük Britaniyanın işgüzar həyatının bir hissəsidir və orada bunu lobbiləşdirmə adlandırırlır. Son zamanlar Avropada da Brüsseldə Avropa komissiyasının, Strasburqda Avropa Şurasında – bu proses geniş vüs'ət almağa başlamışdır.

Pablik rileyşnz fəaliyyətində nüfuz reklamının olduqca böyük əhəmiyyəti vardır. Nüfuz reklamı ən çətin reklam növü hesab edilir. Bu reklamın iki növü vardır. Birinci növ reklamın məqsədi biznes müəssisəsinin millətin rifah halına etdiyi töhfələr barədə cəmiyyətə informasiyalar verməkdir. Belə növ reklama «Qaradağ-Sement» təşkilatının «Leyli və Məcnun» operasının səhnəyə qoyulmasında etdiyi sponsorluğu. Təkrarən misal göstərmək olar. Nüfuz reklamının ikinci növü isə nisbətən qapalı xarakter daşıyır. Bu zaman ictimaiyyət onu maraqlandıran məsələlər haqqında sadəcə sponsor – müəssisənin özünün informasiya verdiyi halda xəbər tutur.

Nüfuz reklamına başlamamışdan əvvəl qarşıda duran vəzifələri və onun nəzərdə tutulduğu auditoriyanı dəqiq müəyyənləşdirmək lazımdır. Belə reklamların bə'ziləri olduqca dar auditoriya üçün də nəzərdə tutula bilər.

FƏSİL 25. DÖVLƏT VƏ BƏLƏDİYYƏ İDARƏÇİLİYİ

§1. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi

Bazar iqtisadiyyatına xas olan dövlət idarəetmə sisteminin formalaşması xüsusiyyətləri

Azərbaycan Respublikasında aparılan iqtisadi islahatlar sərt inzibati-amirlik sisteminin hökm sürdüyü planlı iqtisadiyyata xas olan yegənə (dövlət) təsərrüfat subyektinə malik təsərrüfat mexanizmindən bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadiyyata aid olan çoxsaylı təsərrüfat subyektlərinə malik təsərrüfat mexanizminin yaradılmasını nəzərdə tutur.

Bazar münasibətlərinə keçid və iqtisadiyyatın liberallaşması – əvvəlcə qiymətlər, sonra əmək haqqı üzərində dövlət nəzarətinin ləğv edilməsi, onların azad şəkildə təyin olunması və planlaşdırma diapozonun daralması, onun makro səviyyədə direktiv formadan indikativ formaya keçməsi ilə başladı. Artıq ölkədə yeni iqtisadi sistemə əsas olan komponentlər və infrastruktura elementləri yaranmışdır. Makro səviyyədə maliyyə sabitliyi; bazar infrastrukturunun əsas elementləri: - iki pilləli kanalı bank sistemi, valyuta və qiymətli kağızlar bazarı, birjalar, yeni əsaslara malik vergi və büdcə sistemi və s. yaranmış, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirməsinin birinci mərhələsi başa çatmış və iqtisadi artıma nail olunmuşdur.

İqtisadi mühitdə rəqabətin aparılmasına rəvac verilməsi aparılan islahatların önəmli nəticəsinə çevrilmişdir. Rəqabət təsərrüfatçılıq fəallığını stimullaşdırmaq, əhalinin tələbatına müvafiq olaraq məhsulun çoxçeşidliyini və yüksək keyfiyyətini təmin etmək, istehsalı artırmaq, xərcləri aşağı salmaq üçün ən güclü vasitədir. Sağlam rəqabətin inkişafı bunlarla yanaşı hər bir iqtisadi subyektin sərbəst surətdə bazara çıxa bilməsi üzrə geniş imkanlar açır.

Bazar iqtisadiyyatının təşkilində dövlətin əsas rolu rəqabətə nəinki icazə vermək, onu həm də güclü müdafiə etməkdir. Bununla yanaşı dövlət: bazar iqtisadiyyatının səmərəli fəaliyyətinə imkan yaradan hüquqi bazanın və ictimai mühit təminatçısı; gəlir və sərvətlərin yenidən bölüşdürülməsinin təşkilatçısı; yeni sahəvi strukturun yaradılması məqsədilə resursların bölüşdürülməsinin icraçısı; və iqtisadiyyatın sabitləşdirilməsi tədbirlərini, yəni məşğulluq, inflyasiya səviyyəsinə nəzarəti, iqtisadi konyukturanın

əlverişli şəkildə dəyişməsini və iqtisadi artımı stimullaşdırmanı həyata keçirməlidir. Bu baxımdan dövlət cəmiyyətin əsas təsisatı kimi ayrı-ayrı iqtisadi subyektlərin şərikinə, partnyoruna bənzəyir.

V.Oykenə görə «Hər bir milli iqtisadiyyatın iki əsas problemi vardır: 1)əmək bölgüsünə arxalanan mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində idarəetmə; 2)mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində hər fərdin normal yaşayışının təmin olunması». Fikrimizcə, bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan bu məsələlərin həlli cəmiyyətdə normal təsərrüfatçılıq qaydasından asılıdır. Səmərəli təsərrüfatçılıq qaydası və nizamı kortəbii şəkildə öz-özünə yaranmır, o, insan zəkasının məhsulu olaraq dövlət orqanları tərəfindən təyin olunmalıdır. Deməli, dövlət ilk növbədə bazar münasibətlərinin təşkilatçısı sonra isə iqtisadi proseslərin tənzimləyicisi olmalıdır. Almaniya, İsveçrə və İsveç kimi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatının təkamülü məhz bu cür aparılmışdır. Azad rəqabət isə iqtisadiyyatın bazar sisteminin səmərəliliyini təmin etməkdə insan hüquqlarına təminat verir. Buna görə rəqabət bəşəriyyətin ən böyük kəşfi sayılmalıdır. İqtisadi subyektlər rəqabət apararaq istehsalı yenidən təşkil edir, istehsalı təşkil edərək yenidən rəqabət aparırlar. Rəqabət çoxvariantlı inkişaf şəraitində təsərrüfat subyektlərinə azad şəkildə seçmə hüququ verir.

Mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində idarəetmə – rəqabətə rəvac vermək məqsədilə şaquli idarəetmə əlaqələrini üfüqi idarəetmə əlaqələrinə çevirməyi və iqtisadi tənzimləmə metodları əsasında idarəetmənin bütün subyektləri arasında qarşılıqlı surətdə faydalı əməkdaşlığa keçməyi nəzərdə tutur. Bazar iqtisadiyyatına xas olan rəqabətin inkişafı cəmiyyətin demokratikləşmə səviyyəsi ilə səciyyələnir.

Azərbaycan Respublikasında demokratik dövlətin qurulması tarixən sınaqdan çıxmış bəzi cəhətlərin bərqərar olmasını zəruri edir:

- xalqın azad şəkildə öz iradəsini bildirməsi (bu, haimiyyət təsisatlarının formalaşmasının əsas vasitəsi rolunu oynamalıdır);
- mühüm dövlət qərarlarının qəbul edilməsində plüralizmin və sosial-siyasi qüvvələrin bərabər hüquqluğunun gözlənilməsi (dövlət mexanizmində hər hansı siyasi qüvvənin inhisarçılığı yolverilməzdir);
- şəxsiyyət hüquq və azadlıqlarına riayət olunması məqsədilə ictimai həyatın bütün sferalarında qanunun aliliyinin təmin olunması;
- seçkili qanunverici orqanlar tərəfindən idarəedici orqanların fəaliyyətinə nəzarətin həyata keçirilməsi;

- qərarların hazırlanması və qəbulu prosesində qanunverici orqanların kənardan müxtəlif icraedici və ictimai təşkilatların təzyiqinə məruz qalmaması;

- müstəqil konstitusiya məhkəməsinin təşkil olunması.

Müstəqillik dövründə qəbul edilmiş Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası demokratik dövlətə xas olan yuxarıdakı cəhətləri özündə təsbit etmişdir.

Dövlətin idarəetmə sistemi ölkənin məqsədyönlü inkişafını təmin etməlidir. Demokratik dövlətlərdə məqsədyönlülük müxtəlif ictimai qrupp və təşkilatların maraqlarının tarazlaşdırılması və nizamlanması yolu ilə aparılır. Burada dövlət idarəetmə və qeyri-dövlət idarəetmə funksiyalarının icrası ilə müvafiq olaraq dövlət orqanlarına və özəl qurumlara, ictimai təşkilatlara tapşırılır. Dövlət orqanları tərəfindən reallaşan idarəetmə fuknsiyalarının həyata keçirilməsi ayrı-ayrı işgüzar təşkilatların bazar mühitində işləməsi çərçivəsini daraltmamalıdır.

Bazar şəraitində demokratik dövlətin idarəetmə sistemi aşağıdakı mühüm vəzifələrin yerinə yetirilməsi imkanını yaratmalıdır:

a) mülkiyyət hüququna təminat; özəl, dövlət, bələdiyyə və ictimai təşkilatların mülkiyyəti müvafiq qanunvericiliklə qorunmalıdır;

b) əmək haqqının minimum həddinə, müvafiq standartlara uyğun iş və şəraitinə dövlət təminatı;

c) qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş mülkiyyət, əmək, kapital və sosial yardım üzrə gəlirlərə və onların real dəyərinə təminat;

ç) təhsil, mənzil və sağlamlığın müdafiəsi hüququna təminat;

d) müxtəlif inzibati, regional və vəzifə imtiyazlarının ləğvinə təminat;

e) dövlət tərəfindən nəzərdə tutulan hər bir verginin müvafiq vergi ödəyicilərindən tutulmasına təminat;

ə) qanunvericilikdə nəzərdə tutulmayan fəaliyyətin aparılmamasına təminat;

f) təsərrüfat subyektlərinin iqtisadi aktivliyinin stimullaşdırılmasına təminat;

g) iri məqsədli lahiyələrin əhyata keçirilməsində dövlət sahibkarlığına təminat.

Bu vəzifələrin həyata keçirilməsi və dövlət idarəetmə funksiyalarının bazar iqtisadiyyatı şəraitində icrası iqtisadiyyatın idarə edilməsi sisteminin ideologiyasının dəyişdirilməsini və buna uyğun

olan lazımı praktiki işlərin görülməsini zəruri edir. Bizim fikrimizcə, yəni idarəetmə sisteminin ideologiyasını istehsalçı və istehlakçıların idarə edilməsindən bazarın təşkilinə keçmə, istehsal və istehlak sahələri arasında birbaşa və qarşılıqlı əlaqələrin bazar vasitəsilə ifadə olunması, üfüqi idarəetmə əlaqələrinin üstünlüyü və idarəetmənin sahə sistemindən funksional sistemə keçməsi təşkil etməlidir. Bu ideologiya ilə iqtisadiyyatın idarə edilməsi sisteminin qurulması ayrı-ayrı işgüzar təşkilatların çevikliyini və manevretmə qabiliyyətini təmin edir, eyni zamanda idarəetmənin yuxarı pillələrinin təsir gücünü artıraraq, onların strateji təməyülünü artıra bilər.

Mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində idarəetmənin digər mühüm cəhəti iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati strukturunun yeni əsaslarla qurulmasıdır. İqtisadiyyatın idarə edilməinin təşkilatı quruluşunu müəyyən edən parametrlər aşağıdakılardır:

- idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşdirmə səviyyəsi;

-müasir vəziyyətdə dövlətin apardığı iqtisadi siyasət;

- idarəetmə sisteminin iyerarxiya səviyyəsinin sayı;

- dövlət idarəçiliyində işləyən idarəetmə heyətinin tərkibi və peşəkar səviyyəsi.

İqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati quruluşunu formalaşdırmaq üçün aşağıdakı qaydalar təklif olunur:

1. İqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati quruluşu imkan çərçivəsində sadə olmalı və dəqiq qurulmalıdır.

2. Tabeçilik və məsuliyyət xətti aydın görünməlidir. Səlahiyyətlərin verilməsi xətti hamıya aydın olmalı və bu zaman idarəetmə səviyyəsinin sayının minimuma endirilməsinə çalışmaq lazımdır.

3. Təşkilati quruluşda əlaqə sistemi səmərəli olmalıdır ki, informasiya dəqiq ötürülsün və əks əlaqə olsun.

4. Ayrı-ayrı nazirliklərin koordinasiyasını Nazirlər Kabineti aparmalıdır. Bu «skalyar prosesi» adlanır.

5. Hər bir nazirlik, komitə və digər dövlət orqanı üçün idarəçilik orqanı 5-7 sahəyə bilavasitə rəhbərlik edə bilər.

6. Sahəvi və funksional nazirliklər, yerli dövlət və özünüidarə orqanları üzrə iqtisadiyyatın idarə edilməsi funksiyaları və vəzifələri dəqiq bölünməli və koordinasiya olunmalıdır. Bazar iqtisadiyyatının makro tənzimlənməsində sas rolu funksional nazirliklər (Maliyyə, İqtisadi İnkişaf] Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi, Veogilər nazirlikləri və s.) oynamalıdır.

7. İqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati quruluşu çevik olmalı və iqtisadi, siyasəti və sosial mühitdə baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməyi bacarmalıdır.

Baza iqtisadiyyatının idarə edilməsinin təşkilati quruluşunun özbaşına dəyişməsi tamamilə yolverilməz olmalıdır. Çünki, təşkilati quruluş özbaşına dəyişərsə, yalnız özü kimi sistemlər yarada bilir, lap yeni formada olsa da ənənəvi irsi mahiyyətini dəyişmir. Belə olduğu halda yeni idarəetmə sisteminin yaradılması müşkül məsələyə çevrilir və köhnə idarəetmə orqanları və vahidləri yeni yaradılan idarəetmə strukturunda yer tapmağa çalışırlar. Özü də yeni strukturların yaradılmasını köhnə idarəetmə orqanlarına həvalə etmək də görülən işin səmərəsini azaldır. İdarəetmənin mahiyyəti və məzmununu dəyişmədən ancaq nazirlik və baş idarələrin adlarının dəyişdirilməsi kimi mənfi halların olması da məhz buradan irəli gəlir. Deməli, iqtisadi islahatın təkamül şəkildə getməsi hələ heç də o demək deyildir ki, iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati quruluşundakı dəyişikliklər də təkamül şəklində getməlidir. Keyfiyyət baxımından yeni idarəetmə sistemi müasir iqtisadi siyasəti aparmalıdır. Bazar təfəkkürlü idarəetmə yalnız bu təməl üzərində aparılmalıdır. Başqa cür olsa, iqtisadi sistemin idarə olunmasındakı dəyişikliklərə müqavimət artar, formaca yeni məzmunca köhnə olan dövlət quruluşlarının mövqeyi bərpa olunar və idarəetmə quruluşunun kəsəri itirilər.

İqtisadiyyatın idarə edilən sistemində funksional blokun güclənməsi ilə bərabər sahəvi blokda da bəzi işlərin aparılması məqsədəuyğun sayılmalıdır. Nazirlik və baş idarələr bilavasitə işgüzar təşkilatların işlərinə qarışmamalıdırlar. Onlar əsas etibarilə öz sahələrində perspektiv inkişafın strateji istiqamətlərinin və dövlət siyasətinin müəyyən edilməsi, bu sahəyə aid müəssisələrdə daxili və xarici bazarların öyrənilməsinə köməklə, bazar konstruksiyası üzrə icmallar hazırlanması ilə, elmi məsləhətlər verilməsi və bu müəssisələrin fəaliyyətlərini əlaqələndirməklə məşğul olmalıdırlar. Qeyd etmək lazımır ki, Azərbaycanda iri, kompleks sahə nazirliklərinin (İqtisadi İnkişaf, Nəqliyyat, Sənaye və Energetika, Kənd Təsərrüfatı və s.) yaradılması vacibdir. Bu işlərin bir qismi artıq həyata keçirilmişdir.

Sosial bloku təmsil edən nazirliklərin və baş idarələrin tabeçiliyində olan təşkilatların (xəstəxanaların, poliklinikaların, mədəniyyət evlərinin, idman qurğularının, məktəblərin, uşaq bağçalarının) yerli idarəetmə orqanlarının tabeçiliyinə verilməsi də

yeni dövlət idarəetmə sisteminin yaradılmasının tərkib hissəsi kimi çıxış edir.

Mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr iqtisadi sistemində hər fərdin normal yaşayışının təmin olunması dövlət tərəfindən iqtisadiyyatın səmərəli şəkildə tənzimlənməsindən asılıdır. Cədvəl 25.1-də iqtisadiyyatın tənzimlənməsinin mikrosxemi göstərilmişdir.

Cədvəl 25.1.

İqtisadiyyatın tənzimlənməsinin mikrosxemi

Tənzimləyicilər	Təsir sahələri				
Valyuta-pul təsərrüfatı	Dövriyyə də olan pul kütləsinin həcmi və strukturu	Qiymətlərin səviyyəsi və dinamikası	Dönərli valyutalara nisbətdə Milli valyutanın məzənnəsi	Respublikanın ticarət və ödəniş balansının formalaşması	Əlverişli iqtisadi konyukturanı formalaşması
Kredit siyasəti	İnvestisiya fəallığı	İqtisadi konyuktura	Məşğulluq	İqtisadiyyatın sahə və ərazi quruluşu	Qiymətlərin səviyyəsi və dinamikası
Vergi siyasəti	İqtisadi konyuktura	İnflyasiya	Sosial sahə	Elmi-texniki tərəqqi	İnvestisiya fəallığı
Qiymət siyasəti	Əhalinin sosial müdafiəsi	Ticarət balansının formalaşması	Daxili bazarın qorunması	İqtisadi konyuktura	İqtisadiyyatın strukturu

Ümumiyyətlə, bazar şəraitində iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi sosial-iqtisadi sistemin dəyişkən şəraitə uyğunlaşdırılması məqsədilə dövlətin səlahiyyətli orqanları vasitəsilə həyata keçirilməsi qanunverici, icraedici və nəzarətedici tədbirlərin məcmusu kimi başa düşülməlidir.

İqtisadiyyatın tənzimlənməsi sistemi ayrı-ayrı fiziki və hüquqi şəxslərin və onların təşkil etdiyi qrup və təşkilatların maraqlarının və

mənafelərinin ifadəçisi rolunu oynayır. İqtisadi mənafe daşıyıcıların muzdlu işçilər və mülkiyyətçilər, fermer və təsərrüfat üzvləri, kiçik və iri sahibkarlar, firma və banklar, səhmdarlar, menecerlər və başqa təsərrüfat subyektləri daxildir.

Sosial-iqtisadi mövqeyindən, fəaliyyət növündən və yerləşdiyi regionun xarakterindən asılı olaraq hər bir iqtisadi qrupun özünə xas olan məqsəd və maraqları mövcuddur. İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi sisteminin səmərəli olması məhz cəmiyyətdə mövcud olan müxtəlif şəxsi, qrupp və ictimai maraqların tarazlaşdırılmasını və uzlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Burada xüsusi diqqət iri təşkilatların və regionların maraqlarının gözlənilməsinə yetirilməlidir. Çünki onların sosial-ictimai mühitdən narazılığı barışmaz ziddiyyətlə və bütünlüklə cəmiyyətin inkişafına böyük zərərlər vura bilər.

Beləliklə, bazar iqtisadiyyatının idarəetmə sisteminin nəzərəçarpacaq şəkildə müsbət nəticələr verməsi bir tərəfdən iqtisadiyyatın idarə edilməsinin təşkilati strukturunun çevik olması, onun baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya verməsi, digər tərəfdən isə iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsində müxtəlif şəxsi və təşkilati maraqların nəzərə alınması ilə əhatə olunur.

§2. Azərbaycan Respublikasında müasir yerli özünüidarənin təşəkkülü və regional iqtisadiyyatın idarəedilmə sistemi

İdarəetmə elmi və təcrübəsi sübut edir Ki, xalis şəkildə iyerarxik və laterial təşkilatlara nadir hallarda rast gəlmək mümkündür. Əsasən cəmiyyətin bütün sferalarında və sahələrində fəaliyyət göstərən təşkilatlar və bunlara xas olan idarəetmə mexanizmi özündə hər iki təşkilata Aid olan elementləri və davranış parametrlərini, qaydalarını birləşdirir. Belə idarəetmə mexanizmi müasir demokratik dövlət idarəçiliyində də hökm sürür. Burada, bəzi məsələlər iyerarxik yolla – bir mərkəzdən idarə olunursa, digər məsələlər isə laterial qaydada tərəflər arasında razılığa gəlmə, konsensus və vətəndaşların öz iradəsini azad şəkildə ifadə edərək səs verməsi ilə nizamlanır. Deməli, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə ilə qeyri-mərkəzləşdirilmiş özünüidarə cəmiyyətin ən iri və mürəkkəb təşkilatı olan – dövlətin idarə edilməsinin mühüm vasitələri və atributlarıdır. Onlar cəmiyyətin bütün sferalarına sirayət edərək qlobal və lokal, şaquli və üfüqi, sahəvi və ərazi məsələləri nizamlamağa və

ölkədə baş verən sosial-iqtisadi dəyişiklikləri tənzimləməyə qadirdilər.

Ərazi və regional idarəetmənin yaranması və təkamülünün birinci pilləsi kimi sahəvi yanaşmanı hesab etmək olar. Bu ad öz inkişafını sənaye yanaşmanı hesab etmək olar. Bu da öz inkişafını sənaye inqlabı dövründən götürür. Sahəvi yanaşmanın məzmunu ondan ibarətdir ki, ərazinin ayrı-ayrı hissələri müəyyən bir sahəvi idarəetmə sisteminin fəaliyyət sferasına daxil edilir. Özü də bir çox hallarda eyni ərazi hissəsi müxtəlif sahəvi idarəetmə sistemlərinin fəaliyyət çərçivəsinə qatılır. Sahəvi yanaşma yerli hakimiyyət orqanlarının cüzi idarəedici rolunun olması ilə müşayət olunur. İdarəetmə qərarlarının qəbul olunmasında yerli hakimiyyət orqanlarının iştirakı rəmzi məna daşıyır. Böyük təsir gücünə sahəvi idarəetmə subyektləri, əlaxsus ərazidə daha çox iş yerləri açan və sərmayə qoyan təsərrüfat subyektləri – iri şirkətlər, konsernlər və maliyyə-sənaye qrupları malik olurlar. Bu halda yerli əhəmiyyətli idarəetmə qərarları sahəvi təsərrüfat subyektlərinin maraqlarını təcəssüm etdirir. Sahəvi yanaşmanın əsas çatışmayan cəhəti ondan ibarətdir ki, o, ərazi və regionla siyasətin kompleksliyini və qabaqlayıcılığını təmin edə bilmir. Bu yanaşma hər hansı bir sahəvi probelmin həll olunmasına yönəlir. İdarəetmə reaksiyası həmişə gecikir: problem yaranır, sonra isə onun aradan götürülməsi üzrə işlər aparılır. Təbiətdən istifadənin optimallaşdırılması, təbiətin qorunması, ərazinin sosial və mədəni inkişafının təmin olunması sahəvi təsərrüfat subyektlərinin məqsədlərini əks etdirmir. Bu da son nəticədə ərazi və regionların inkişafına mənfi təsir göstərir. Nisbətən xalis şəkildə ərazi və regionların sahəvi idarə edilməsi keçmiş SSRİ-də və Yaponiyada fəaliyyət göstərirdi. Avropa və Şimali Amerikada sahəvi yanaşmaya qarşı həmişə aşağı (qraflıqlar, kommuna və bələdiyyələr) və orta səviyyələrin (ştatlar, əhalətlər, departamentlər) əhəmiyyətli rolu dururdu. Bu ərazi və regional idarəetmədə özünüidarəni və bələdiyyələşməni nəzərdə tutur.

Yerli özünüidarə təcrübəsinin qədim tarixi vardır. İlk dəfə eramızdan əvvəd II əsrdə İtalyanın iri şəhərlərində özünüidarə orqanları yaranmışdır. Bundan başqa qədim Misirdə, Çində, Bizansda və Yunanıstanda ərazinin özünüidarəsi sistemi mövcud olunmuşdur.

Yerli özünüidarə nəzəriyyəsinin banisi sayılan J.J.Russo, A.Tokvil, A.Vasilçikov, B.Çiçerin yerli özünüidarə orqanlarına ictimai-hüquqi hakimiyyətin orqanları kimi deyil, dövlətin

maraqlarından fərqli olan xüsusi ictimai maraqların ödənilməsi üçün təsis olunan yerli ittifaqlar kimi baxırdılar. Bu fikir yerli özünüidarənin liberal-ictimai nəzəriyyəsini əks etdirir. XIX əsrdə alman alimləri Rudolf Qeneyts və Lorne Ştcyn isə göstərdilər ki, yerli özünüidarə heç də dövlət işindən fərqli olan yerli icra işlərinin görülməsi deyildir, o dövlət idarəçiliyi məsələlərinin bir hissəsinin yerli icmaya verilməsi deməkdir.

Keçmiş SSRİ-də yerli özünüidarə haqqında müxtəlif fikirlər söylənilirdi. Bəziləri bütün ölkəni bürümüş sovetliklərə yerli əhəmiyyətli, yəni müəyyən inzibati-ərazi vahidinə aid olan təsərrüfat və mədəni məsələləri həll edən müstəqil qurum kimi, digərləri sovetliklərə demokratik mərkəziyyət prinsipini dağılan özünüidarə kimi, üçüncülər isə yerli özünüidarənin inkişafında mərkəzi hakimiyyətin zəifləməsi, dövlətin ölməsi və getdikcə ictimai özünüidarənin yaranması kimi baxırdılar. Həqiqətdə isə sovet dövründə yerli özünüidarəetmə orqanları xalq deputatları sovetləri – Kommunist partiyası və dövlətin icraçı orqanlarının əlavəsinə çevrilmişdilər.

Demokratik cəmiyyətdə baş verən sosial və ictimai proseslərin səmərəli şəkildə idarə edilməsi yerli özünüidarənin genişləndirilməsini nəzərdə tutur. Yerli özünüidarənin mövcudluğunun təminatçısı kimi demokratik dövlət çıxış edir. Müasir dövrdə o, əsasən özünüidarənin dövlət nəzəriyyəsində olduğu kimi qurulur. Dövlətin mərkəzi orqanları tərəfindən yerli hakimiyyət təsisatlarına səlahiyyətlərin ötürülməsi şəklində təşəkkül tapır və inkişaf edir.

Müəyyən mənada yerli özünüidarə partisipativ təşkilata xas əlamətlərlə səciyyələnir. Partisipativ təşkilatda sosial sistemin üzvlərinin idarəetmədə iştirakı təmin olunur. Təşkilatın üzvləri idarəetmə qərarının qəbul olunmasında, məqsədlərin müəyyənləşdirilməsində və problemlərin həll olunmasında iştirak edirlər. Müasir yerli özünüidarə də yerli əhalinin ərazisinin sosial-iqtisadi inkişafı qərarlarının qəbulu və reallaşdırılmasında iştirakını nəzərdə tutur.

Dövlət idarəçiliyinin ən yaxşı sistemi xalqa yaxın olanıdır. Bəşəriyyətin yüzillər boyu yaratdığı demokratik dəyərlər geniş şəkildə öz əksini, yerini özünüidarədə tapır. Yerli özünüidarə yerləşəhali tərəfindən seçilmiş orqanlar vasitəsilə ərazinin infrastrukturuna daxil olan obyektlərə məqsədəyönlü, planlaşdırıcı, koordinasiyalaşdırıcı və motivləşdirici idarəetmə təsiri kimi

qiymətləndirilməlidir.

Yerli özünüidarəyə dəqiq tərif 1985-ci ildə Avropa Şurası üzvləri tərəfindən qəbul olunmuş yerli özünüidarəetmə haqqında Avropa Xartiyasında verilmişdir: «Yerli özünüidarə dedikdə, yerli özünüidarə orqanlarının qanun çərçivəsində məsuliyyəti öz üzərinə götürərək və yerli əhalinin mənafeyi naminə dövlət işlərinin böyük bir hissəsini nizama salmaq və onu idarə etmək hüququ və real bacarığı başa düşülür».

Bələdiyyələrin statusu haqqında Azərbaycan Respublikası Qanununda yerli özünüidarə «... vətəndaşların fəaliyyətinin elə bir qeyri-dövlət sistemidir ki, bu sistem qanun çərçivəsində onlara yerli əhəmiyyətli məsələləri müstəqil və sərbəst şəkildə həll etmək hüququnu həyata keçirmək səlahiyyəti verir».

Yerli özünüidarə hüquqları vətəndaşlara ümumi, bərabər, birbaşa çəki hüququ əsasında sərbəst, şəxsi və gizli səsvermə imkanları yaradır.

Qabaqcıl qərb ölkələrində yerli özünüidarənin iki modeli formalaşmışdır. Birinci model ingilis-sakson modeli adlanır və Böyük Britaniya, ABŞ, Kanada və digər ölkələrdə istifadə edilir. Bu model ondan ibarətdir ki, yerli özünüidarə orqanları qeyri-dövlət orqanları sayılır. Əsas etibarilə lokal yerli əhəmiyyətli işlərlə məşğul olurlar. Burada yerli özünüidarə orqanları muxtar və azad şəkildə fəaliyyət göstərirlər. Yerli özünüidarə orqanları müəyyən şərtlərlə ümumdövlət proqramlarının həyata keçirməsinə cəlb olunmuşdur.

Digər model isə Fransada, Türkiyədə və Ərəb, Afrika və Latın Amerikasının əksər ölkələrində istifadə edilir. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, yerlərdə birbaşa dövlət idarəçiliyi ilə yerli özünüidarə uzlaşdırılmış formada fəaliyyət göstərir. Birbaşa dövlət idarəçiliyi ya regional səviyyədə, ya da bütün inzibati-ərazi vahidlərində təşəkkül tapır. Mərkəzi hakimiyyətin yerlərdəki nümayəndələri ayrı-ayrı dövlət xidmətlərinin fəaliyyətinə rəhbərlik və koordinasiya etməklə yanaşı həm də yerli özünüidarə orqanları üzərində nəzarəti də həyata keçirirlər.

Yerlərdə birbaşa mərkəzi dövlət hakimiyyətini şəhər və rayon icra hakimiyyətləri, onların nümayəndəlikləri aparır. Onlar müvafiq ərazilərdə vətəndaşların hüquq və azadlıqlarını, qanuni mənafelərini, bu ərazinin iqtisadi, sosial və mədəni inkişafını, dövlət mənafelərinin və yerli mənafelərin uzlaşdırılmasını təmin edir. Dövlətin yerlərdə siyasətini həyata keçirmək məqsədilə yerli icra hakimiyyətlərinin

sərəncamına dövlət əmlakı verilir. Bu əmlakın tərkibinə dövlət büdcəsindən ayrılmış vəsaitlər və məqsədli fondların vəsaiti, dövlət yaşayış fondu, mühəndis-kommunikasiya, infrastuktur obyektləri, torpaq sahələri, təbii obyektlər, xalq təhsili, mədəniyyət, səhiyyə, idman müəssisələri və müvafiq ərazinin iqtisadi inkişafını, əhalinin kommunal-məişət və sosial-mədəni tələbatının ödənilməsi üçün lazım olan digər əmlak ola bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyinin, Sənaye və Energetika Nazirliyinin, Təhsil Nazirliyinin, Mədəniyyət Nazirliyinin, Dövlət Torpaq Komitəsinin, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin, Səhiyyə Nazirliyinin və Dövlət Sosial Müdafiə Fondunun yerli orqanları ikili tabelikdə olur. Bu qurumların yerli şöbə və idarəetmə rəhbərlərini yerli icra hakimiyyəti başçısının razılığına əsasən həmin təşkilatların mərkəzi icra hakimiyyəti orqanı (nazirlik və ya baş idarə) təyin edirlər.

Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 142-ci maddəsinə görə yerli özünüidarəni bələdiyyələr həyata keçirirlər.

Azərbaycanda özünüidarə qurumu iki formadan ibarətdir:

1. mərkəzi idarələr, yəni dövlət və onun yerlərdəki nümayəndəlikləri olan icra hakimiyyətləri;

2. yerli özünüidarələr, yəni bələdiyyələr.

Bələdiyyələrin statusu haqqında Azərbaycan Respublikası Qanunun 2-ci maddəsində göstərilir ki, bələdiyyə – qanunla müəyyən edilmiş ərazi hüdudları daxilində yerli özünüidarəetmə formasıdır.

Bələdiyyə – mənşəcə ərəb sözüdür və şəhər idarəsi deməkdir. Ərazi vahidlərində özünüidarəetməni aparmaq üçün bələdiyyənin xüsusi icra apparatı, mülkiyyəti, büdcəsi, yerli qeyri-adi formaları, yerli vergilər müəyyən etmək və yığmaq səlahiyyətləri vardır.

Yerli özünüidarə forması kimi bələdiyyənin səlahiyyətləri nisbi şəkildə 2 yerə bölünür: 1)məcburi; 2)könüllü (fakültativ) səlahiyyətlər.

Ümumdövlət əhəmiyyətli məsələlərin həlli ilə bağlı səlahiyyətlər bələdiyyələrin icra etdiyi məcburi səlahiyyətlərinə aiddir. Buraya mənzil-kommunal, su təchizatı, nəqliyyat, təhsil və səhiyyə, ictimai təhlükəsizlik işlərinin görülməsi daxildir.

Könüllü, yəni fakultativ işləri isə bələdiyyələrin özləri müəyyənləşdirirlər. Buraya ictimai parkların, kitabxanaların saxlanması, az təminatlı ailələrə yardım, onlara və əlillərə mənzil tikintisi və s. aid edilə bilər.

Yerli özünüidarənin forması kimi bələdiyyələr 4 mühüm

əlamətlərə malik qurumlardır:

1) Bələdiyyələr ayrıca büdcəyə və mülkiyyətə malik olurlar;

2) Yerli məsələlərin həllində muxtariyyata və sərbəstliyə malikdirlər;

3) Seçki hakimiyyətə gələn qərarverən və icraedici vahidləri var;

4) Hüquqi şəxs statuslu qeyri-dövlət təşkilatıdır.

Bələdiyyələrin vacibliyi ondan ibarətdir ki, o, bir tərəfdən dövlət idarəçiliyini optimallaşdırır, onu daha da səmərəli edir, digər tərəfdən isə məhdud ərazidə məskunlaşmış əhalinin insan hüquqları və azadlığının qorunmasını, yerli problemlərin həllinə vətəndaşların mütəşəkkil qaydada qoşulmasını təmin edir.

Əksər inkişaf etmiş ölkələrdə əhalinin sayı 2000 nəfərdən çox olan ərazidə bələdiyyə qurulmur. Azərbaycanda bu norma 500 nəfər götürülmüşdür.

Bələdiyyələr öz fəaliyyətlərində bütünlüklə yerli əhaliyə, ayrıca vətəndaşlarla, fiziki və hüquqi şəxslərlə və ən nəhayət dövlət orqanları ilə qarşılıqlı münasibətdə olur və onların qarşısında siyasi, iqtisadi, sosial və hüquqi məsuliyyət daşıyırlar. Dövlət orqanları bələdiyyələrin fəaliyyətinə nəzarət etməklə yanaşı, bəzi məsələlərin həll olunmasında onlarla ortaq olur.

Bələdiyyələr üzərində hökumət nəzarəti mexanizmi müxtəlifdir. Federativ dövlət quruluşuna malik ABŞ-da bu işi ştatlar və departament dairələri, AFR-də torpaq hökuməti həyata keçirir. İngiltərə, Fransa, İtaliya və Yaponiya kimi unitar dövlətlərdə bu nəzarəti mərkəzi hökumət aparır. Fikrimizcə, yerli özünüidarə orqanlarının işinə hökumət və onun yerlərdəki nümayəndələri tərəfindən müdaxilə aşağıdakı istiqamətlər üzrə ola bilər:

1. Ümumdövlət sosial-iqtisadi layihələrin ortaq şəkildə dövlət sahibkarlığı əsasında həyata keçirilməsi;

2. Bələdiyyə orqanlarının işinə nəzarət;

3. Eyni rayon və şəhərdə yerləşən bələdiyyələrin fəaliyyətinin koordinasiyası;

4. Bələdiyyələrarası yerli inzibati və iqtisadi orqanların yaradılması;

5. Birbaşa qaydada bələdiyyənin fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nizamlanması;

6. Yerli büdcələrin formalaşmasının mərkəzi hökumətdən asılılığı.

Bu istiqamətlər üzrə aparılan işlər yerli özünüidarəni səmərəli etməklə bərabər bələdiyyə orqanlarının işində ümumxalq əhəmiyyətli məsələlər üzrə mərkəzi hökumətin istənilən qərarının bələdiyyələr üçün sözsüz, məcburi qaydada yerinə yetirilməsini mümkün edir.

Yerli özünüidarə orqanı kimi bələdiyyələrin cəmiyyətin müxtəlif qrupları və vətəndaşları qarşısında məsuliyyət daşıması birtərəfli şəkildə mövcud olmur. Eyni zamanda yerli özünüidarəyə cəmiyyət tərəfindən bəzi təminatlar verilir:

- yerli özünüidarənin həyata keçirilməsinə nə dövlət orqanları, nə ictimai-siyasi qurumlar, nə də ayrıca götürülmüş fiziki və hüquqi şəxs qarışmamalıdır;
- dövlətin mərkəzi orqanları birtərəfli şəkildə bələdiyyələrin səlahiyyətlərini nə məhdudlaşdıra bilər, nə də əlindən ala bilər;
- yerli özünüidarə orqanlarının mənafeləri və hüquqları məhkəmə hakimiyyəti ilə qorunur;
- səlahiyyətləri çərçivəsində yerli özünüidarə orqanları tərəfindən qəbul olunan hüquqi aktların vətəndaşlar və hüquq təşkilatları tərəfindən icrası məcburidir.

Beləliklə, Azərbaycanda yerli özünüidarə ilə bağlı aparılan işləri və qabaqcıl Qərb ölkələrinin təcrübəsini nəzərə alaraq bələdiyyələrin təşkilinin əsas prinsiplərini müəyyənləşdirmək olar:

1.Yerli özünüidarə orqanlarının dövlət hakimiyyəti orqanlarından təşkilati cəhətdən ayrılığı;

2. Bələdiyyələrin seçkili olması;

3. Yerli özünüidarənin lazımi səviyyədə maddi və maliyyə resurslarının olması;

4. Ümumdövlət əhəmiyyətli işlərin görülməsində bələdiyyə və hökumət orqanlarının birgə fəaliyyət göstərməsi;

5. Yerli özünüidarənin təşkilinin və fəaliyyət göstərməsinin qanuni çərçivəyə salınması.

Yerli özünüidarənin iqtisadi əsasını regional iqtisadiyyatın komponentləri təşkil edir. Bunların sırasında təbii ehtiyatları (torpaq, faydalı qazıntılar, su, meşə, flora və fauna), bələdiyyə mülkiyyətinin tərkibinə daxil olan daşınan və daşınmaz əmlakı, bələdiyyə büdcəsini, bələdiyyənin qeyri-büdcə fondlarını və s. göstərmək olar.

Son illərdə «region» anlayışına yeni tərzdə yanaşmaq zəruriyyəti meydana çıxmışdır. İlkin regional həlqənin təyini baxımından regiona nisbətən eyni iqlimə, flora və faunaya, coğrafi mövqeyə malik olan, vahid istehsal, sosial və bazar infrastrukturu,

eyni hökumət və özünüidarə orqanları tərəfindən idarə edilən ərazi bütövlüyü başa düşülür. Onun formalaşmasına iqtisadi-təşkilati, sosial-psixoloji, siyasi-hüquqi və coğrafi faktorlar təsir edir.

Region xalq təsərrüfatının ərazi cəhətdən ixtisaslaşdırılmış hissəsi olmaqla təkrar istehsal prosesinin vahidliyi və tamlığı ilə xarakterizə olunur. Əgər ərazi idarə edilməsi ərazi əmək bölgüsünün təkmilləşdirilməsi hesabına ictimai istehsalın səmərəliliyinə nail olmaq üçün onun tənzimlənməsi prosesi kimi başa düşülürsə, regional idarəetmə konkret ərazidə lokallaşmış təkrar istehsal prosesinin nizamlanması və məqsədəyönlü fəaliyyəti kimi başa düşülür. Regional təkrar istehsal prosesi dövlətin apardığı struktur, investisiya, sosial, təbiətin qorunması, maliyyə və ərazinin özünüidarə siyasətindən asılıdır. Bu siyasətlərin tarazlığı regional iqtisadiyyatın kompleks və proporsional inkişafını şərtləndirir. Deməli, region ölkənin sosial-iqtisadi kompleksinin yarım sistemi olmaqla yanaşı, həm də onun müstəqil hissəsi olaraq tamamlanmış təkrar istehsal prosesinə malikdir və burada sosial-iqtisadi proseslər axını spesifik şəkildə gedir.

Qeyd etmək lazımdır ki, «regional iqtisadiyyat» anlayışına müxtəlif baxışlar mövcuddur. Məsələn, T.Q.Morozovanın redaktorluğu altında dərc edilmiş kitabda regional iqtisadiyyata eyni inzibati-ərazi vahidində tibbi-ekoloji şəraitə uyğun sosial-iqtisadi proseslərin baş verməsi və məhsuldar qüvvələrin yerləşdirilməsi və inkişafı kimi göstərilmişdir.

A.V.Sidoroviçin redaktorluğu altında dərc edilmiş kitabda isə regional iqtisadiyyat ya inzibati-ərazi, ya da xüsusi iqtisadi əlamətlərlə fərqlənən ayrı-ayrı vilayət, şəhər və digər ərazi vahidlərinin iqtisadiyyatının təcəssümü kimi, həm də bu regionların iqtisadiyyatı xalq təsərrüfatının təkrar istehsalının bir tərkib hissəsi kmi qiymətləndirilir. Bizim fikrimizcə, regional iqtisadiyyata konkret, ərazi çərçivəsində təkrar istehsal proseslərinin təmin olunması münasibətləri sistemində məhdud resurslardan istifadə olunması prosesi kimi baxmaq lazımdır.

Regional iqtisadiyyat hər şeydən əvvəl infrastrukturadan ibarətdir.

İnfrastruktura – əsas fəaliyyətə münasibətdə köməkçi və yardımçı xidmətləri həyata keçirən sfera sayılır. Başqa sözlə desək, infrastruktura – insan tərəfindən yaradılan və bütün cəmiyyətə, maddi-istehsala ümumi sayılan sferadır. Onun fəaliyyət və funksional

sferalar üzrə təsnifləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan infrastruktura istehsal (maddi), sosial, institutual (təsisat) və bazar infrastrukturası növlərinə bölünür.

İstehsal infrastrukturasının əsas funksional təyinatı ictimai istehsalın fəaliyyətini təmin etməkdir. İstehsal infrastrukturasının digər məqsədi infrastruktura kompleksinin özünü maddi, enerji, informasiya və başqa xidmətlərlə təmin etməkdir.

İstehsal infrastrukturasına – nəqliyyat, anbar təsərrüfatı, maddi-texniki təminat və topdansatış, rabitə (əhaliyə xidmət göstərən rabitədən başqa) enerji təminatı, su təsərrüfatı və s. daxildir.

Sosial infrastruktura isə funksional cəhətdən çoxsahəli kompleks olub şəxsi və ümumi tələbatların ödənilməsinə ümumi şərait yaradır. Bura kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması, səhiyyə, bədən tərbiyəsi və idman, əhalinin dincəlməsi, mədəniyyət ocaqları, pərakəndə ticarət, ictimai iaşə, əhaliyə məişət xidmətləri, mənzil kommunal təsərrüfatı, ətraf mühitin qorunması, habelə ayrı-ayrı müəssisələrdə fəaliyyət göstərən sosial obyektlər (müəssisədə yerləşən tibb məntəqəsi, bərbərxana, klub və s.) daxildir.

İnstitutual infarstukturanın funksional təyinatı ictimai-faydalı, qeyri-istehsal, elmi, idarəetmə, hüquqi, mühafizə və başqa xidmətlər göstərməkdir. Buraya nazirliklər, yerli hökumət və özünüidarə orqanları, prokurorluq, məhkəmə, polis və başqa orqanlar daxildir.

Bazar infrastrukturuna isə birjalar, yarmarkalar, auksionlar, bank sistemi, vergi-büdcə sistemi, qiymətli kağızlar bazarı, müxtəlif sığorta, konsaltinq, vasitəçi və investisiya şirkətləri daxildir.

Ayrı-ayrı regionlarda infrastruktura növlərinin qarşılıqlı fəaliyyətin təyin olunması yerli dövlət və bələdiyyə orqanlarının qarşılıqlı fəaliyyətindən asılı olur. Yerli idarəetmə orqanları inzibati, hüquqi və iqtisadi metodlardan istifadə edərək infrastrukturanın müxtəlif komponentlərinə təsir göstərirlər. Bu yerli özünüidarənin niyyət və məqsədlərinə nail olmağa şərait yaradır.

Yerli özünüidarənin niyyəti kimi yerli əhəmiyyətli məsələlərin həll olunmasına vətəndaşları cəlb etmək əsasında region əhalisinin həyat standartlarını yaxşılaşdırmaqdır. Bu niyyətin reallaşdırılması hər sahə üzrə konkret vəziyyətə çatma məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsindən asılıdır.

Bələdiyyə orqanları iqtisadi sahədə: yerlərdə sahibkarlığın inkişafı; yerli maliyyə; yerli vergilər; bələdiyyə mülkiyyəti; bələdiyyə qurumlarının ərazilərində torpaq və torpaq münasibətləri; yerli təsərrüfat sahəsində: texniki sistemlərin (su kəməri,

kanalizasiya, məişət tullantılarından təkrar istifadə olunması və s.) istismarı; yaşıllaşdırma işləri; ictimai nəqliyyat; küçələrin və yolların saxlanması, bələdiyyə mənzilləri; fərdi tikintinin və ümumiyyətlə mənzil tikintisi işlərinin tənzimlənməsi və s.; sosial sahədə isə sosial yardım, təhsil, səhiyyə, sanitar nəzarəti, ərazi təchizatı və ictimai himayə, ekologiya, əmlakın müdafiəsi, mehmanxanalar və s. üzrə məqsədləri müəyyənləşdirmə və yerinə yetirmə səlahiyyətlərinə malikdirlər.

Bələdiyyə ərazidə yerləşən və fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlara, ictimai institutlara müxtəlif üsullarla təsir edərək ərazinin tarazlı inkişafını təmin edir. Məsələn, Fransada bələdiyyələr ekologiyaya mənfi təsir göstərən işgüzar təşkilatların telefonlarını, kanalizasiyasını, elektrik və istilik enerjisini kəsirlər. Bu da onları təbiətin qorunması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsinə sövq edir. Lakin bələdiyyələrin əsas mənfi cəhəti onların iri həcmdə maddi və maliyyə resurslarına malik olmamalarıdır. Vəziyyətin belə olması bələdiyyələrin iri lahiyələrin reallaşdırılması imkanların azaldır və bəzən onları özəl kapitaldan asılı edir. Söz yox ki, bu mənfi cəhətin aradan götürülməsini ilk növbədə inkişaf etmiş sənaye və xidmət sferasına malik şəhərlərin bələdiyyələri nail ola bilərlər.

§3. Azərbaycan Respublikasında sosial yönümlü regional siyasətin əsasları

Son dövrlərdə Azərbaycanda sosial siyasətin aparılması uzun sürən iqtisadi böhrandan çıxış və bazar iqtisadiyyatının təşəkkülü ilə xarakterizə olunur. Siyasətə hər şeydən əvvəl qoyulmuş məqsədlərə çatmağa şərait yaradan fəaliyyətin və qərarların qəbul edilməsinə ümumi rəhbərlik kimi baxılmalıdır. Sosial sahədə siyasətin müəyyənləşdirilməsi və aparılması həmişə mürəkkəb məsələ kimi qiymətləndirilmişdir. Çünki, sosial sfera ayrı-ayrı fərdlərin, qrupların və bütövlükdə insan cəmiyyətinin rifahı, həyat standartları ilə bağlıdır.

Sovet dövründə sosial siyasət tədbirləri əsasən əhalinin gəlirlərinin artırılmasına, istehlak quruluşunun yaxşılaşdırılmasına və əhalinin sosial xidmətlərlə təminatının yüksəldilməsinə yönəlmişdir. Lakin sosial sferanın inkişafı «qalıq» prinsipi əsasında həyata keçirildiyindən istənilən nəticələr əldə olunmurdu. Deməli, səmərəli sosial siyasətin formalaşması məhz bu prinsipin dəyişməsindən

asılıdır: sosial sferanın inkişafı «qalıq» deyil «kifayətemə» prinsipinə söykənməlidir. Sosial yönümlü bazar münasibətlərinin formalaşması «kifayətemə» prinsipi əsasında çevik sosial siyasətin yeridilməsini nəzərdə tutur.

Müterəqqi və müasir sosial siyasət cəmiyyət üzvlərinin yüksək sosial və iqtisadi məsuliyyətinə əsaslanır. Burada bütün sosial problemlər spektri dövlət in həyata keçirdiyi sosial siyasətin obyekti rolunu oynamalıdır. Əhali sosial siyasətin passiv obyektindən onun aktiv subyektinə çevrilməlidir. Azərbaycanda yeni təməllər üzrə yerli özünüidarə-bələdiyyələrin yaranması da məhz bu məsələnin həll olunmasına xidmət göstərir. Digər tərəfdən, gəlirlərin yüksəldilməsinə mane olan məhdudiyyətlər və sosial sferada bərabərlik prinsipi tamamilə aradan qaldırılmalıdır.

Sosial siyasətin həqiqi mahiyyəti ondan ibarət olmalıdır ki, əgər bir sosial qrupun həyat səviyyəsi sutla yüksəlirsə, onda digərlərininki aramla yüksəlməli, üçüncülərinki isə sadəcə yaxşılaşmalıdır və s. Bütün əhali qruplarının həyat səviyyəsi, sosial rifahı bərabər yönlü şəkildə artmamalıdır. Həyata keçirilən sosial siyasətdə bu paradiqmanın gözlənilməsi bazar iqtisadiyyatının qanunauyğunluqlarının formalaşmasına və yeni rəqabət dinamikasının yaranmasına xidmət göstərir.

Müasir menecmentin nəzəriyyə və təcrübəsinə görə iki konsepsiya mövcuddur.

Birinci konsepsiyaya görə biznes yalnız mənfəət qazanmaq üçün məqsədəyönlü şəkildə fəaliyyət göstərməlidir. İqtisadi funksiyasını yerinə yetirməklə biznes cəmiyyətin üzvlərini işlə təmin edir, səhmdarlara divident verir, istehlakçıları lazım olan əmtəələrlə təmin edir. A.Smit göstərir ki, mənfəətə can atma cəmiyyət tərəfindən minimum məhdudiyyətlər qoyulmaqla həyata keçirildikdə sahibkarlıq cəmiyyətə daha yaxşı xidmət göstərir. Monetarizmin yaradıcılarından biri Milton Fridmana görə «firma mənfəətə can atmanın məqsədəyönlü fəaliyyətilə məşğul olur. Ona qarşı başqa tələbin irəli sürülməsi prinsip etibarilə təxribatçı sosial doktrinadır». «General Motors» şirkətinin keçmiş prezidenti Vilson isə «General Motors şirkətinə nə yaxşıdırsa, ölkə üçün də o yaxşıdır» şüarını söyləmişdir.

İkinci konsepsiyaya görə biznesin fəaliyyəti məqsəd və vəzifələrlə məhdudlaşmamalıdır. O, öz fəaliyyətini işçilərə, istehlakçılara və yerli sakinlərə təsirini insani və sosial aspektlərini nəzərə alınması və ümumiyyətlə, cəmiyyətin sosial məqsədlərinin

həll olunmasına yardımçı olmalıdır. Bu fikirlə, biznes öz işləri və cəmiyyət qarşısında sosial məsuliyyət daşıyır. Bu konsepsiyanı ABŞ-da 30-cu illərdə «Sirs» firmasının başçısı olmuş Robert E. Vud irəli sürmüşdür. Lakin bu konsepsiyaya qərb ölkələrində həqiqi maraq 50-ci illərdən göstərilməyə başlanmışdır.

Bizim fikrimizcə, bu konsepsiyaların hamısının istifadə olunması milli iqtisadiyyatın vəziyyətindən asılıdır. İkinci konsepsiyanın sağlam milli iqtisadiyyatda, müəssisələrin rentabelli işləməsi dövründə və birinci konsepsiya iqtisadiyyat böhran keçirdiyi və müəssisələr kütləvi şəkildə zərərlə işlədiyi dövrdə istifadə edilməsi məqsədəuyğundur.

Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar əhalinin sosial vəziyyətinin və rifahının yaxşılaşdırılması, əsas etibarilə iqtisadiyyatın dirçəldilməsindən asılıdır. Sosial problemlər iqtisadi artım və proporsiyalarla sıx qarşılıqlı əlaqədədir. Bu qarşılıqlı əlaqə üç aspektdə göstərilə bilər.

- iqtisadi artım templəri insanların tələbatını ödəməyi istiqamətlənən resursların miqyasını şərtləndirir;
- əhalinin sosial rifahının yüksəldilməsi vəzifələrinin özləri də iqtisadi dinamikaya müəyyən tələblər qoyur və onun formalaşması amillərinə çevrilir;
- əhalinin həyat standartlarının yüksəldilməsi üzrə sosial tədbirlərin görülməsi iqtisadiyyatın mütərəqqi strukturunun qorunmasına xidmət göstərir.

İqtisadi artıma nail olma ilk növbədə aşağıdakı sosial məsələlərin həllinə xidmət edir:

- əhalinin həyat səviyyəsini sabitləşməsi;
- kasıblar ordusunun sayının azaldılması;
- işsizliyin yüksək artım tempinin azaldılması;
- əmək haqqı, təqaüd və müavinətlər üzrə borcların ləğv edilməsi;
- sosial gərginliyin aşağı salınması və mütərəqqi sosial siyasətin aparılması, makro səviyyədə yeni əsaslarla maliyyə münasibətlərinin qurulmasını tələb edir.

Bazar iqtisadiyyatında yeni sosia-əmək münasibətləri qurulur. Əgər inzibati-amirlik sistemində sosial-əmək münasibətlərinin iki: dövlət və muzdlu işçilər subyekti var idisə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində artıq sosial-əmək münasibətlərinin üç subyekti (işverən, muzdlu işçi və dövlət) fəaliyyəti göstərir. İşçi qüvvəsinin

bölüşdürülməsi və əmək haqqı səviyəsini müəyyən olunması əmək bazarında baş verir. əmək haqqının əsasını işçi qüvvənin dəyəri təşkil edir. Sosial-əmək münasibətlərində müqavilə formalarına üstünlük verməklə sosial portnyorluğa zəmin yaranır. Sosial ehtiyaclara vəsaitlərin yığılması üç yolla həyata keçirilir: a)sosial təminat; b)sosial sığorta; v)sosial xidmətlərin ödənişli olması. Sosial təminat sahibkarların, sosial sığorta müzdlu işçilərin üzərinə qoyulmalıdır. Sosial xidmətlər isə həm pullu, həm də pulsuz şəkildə yerinə yetirilməlidir.

Beynəlxalq İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının materiallarında göstərilir ki, bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə regional siyasətin obyekti müxtəlif regionlarda mövcud olan bərabərsizliklərdir: - həyat səviyyəsi və şəraitində, məşğulluq və işsizlikdə, sahibkarlıq şəraitində, iqtisadi artım tempində və s. olan fərqlərdir.

Regional siyasətin məqsədi-sosial münaqişələrə şərait yaradan və ölkənin sosial-iqtisadi inkişafına mane olan bərabərsizlikləri və fərqləri minimuma endirməkdir.

Regionun formalaşmasına coğrafi-iqlim, təşkilati-idarəedici, sosial-mədəni, iqtisadi-hüquqi və kommunikasiya-informasiya amilləri təsir edir. Bu amillərin hamısının daha çox və az təsir göstərməsindən regionlar bir-birindən fərqli təşəkkül tapırlar. Buna görə də onların sosial-iqtisadi quruluşu eyni deyildir. Regionun aqrar, aqrar-sənaye, sənaye və sənaye-aqrar adlanması, orada mövcud olan faydalı qazıntılardan, torpağın münbütliyindən, əmək ehtiyatlarının sosial-mədəni və təhsil səviyyəsindən, nəqliyyat və enerji qovşağının, hava və su limanlarının olmasından asılıdır.

Regionlar arasında sosial sferada aşağıdakı fərqlər üstünlük təşkil edir:

- urbanizasiya səviyyəsində bərabərsizlik;
- əhalinin savadlılıq və təhsil səviyyəsindəki fərqlər;
- işsizlik və məşğulluqda bərabərsizlik;
- gəlirlər və əmək haqqı səviyyəsindəki fərqlər;
- pullu və pulsuz sosial xidmətlərin göstərilməsində olan fərqlər;
- sosial infrastrukturun inkişafı üzrə olan fərqlər.

Müasir şəraitdə regionların inkişafının məqsəd və meyarları, regionun sosial-iqtisadi siyasətin prioritetlər sistemində yeri və rolu keyfiyyətcə dəyişir. İctimai inkişafın əsas resursu kimi əraziyə qoyulan sosial və ekoloji tələblər artır. Bu zaman baş verən

dəyişikliklərin aşağı tendensiyalarını müşahidə etmək olar:

a) insan amilinə, həyatın sosial aspektlərinə həlledici rolun verilməsi;

b)iqtisadi artım və sosial inkişafın müxtəlif amillərinin ərazi cəhətdən qarşılıqlı əlaqələndirilməsinin yüksəlməsi;

c) resursların mobilliyinin gücləndirilməsi;

ç) regionların istehsal strukturunun mürəkkəbləşməsi;

d) ərazi əmək bölgüsünün dərinləşməsi və onda beynəlxalq aspektlərin önəmli rol oynaması;

e) ekoloji təhlükəsizliyin lokal sosial və siyasi maraq kəsb etməsi.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sosial sferada olan bərabərsizliklərin aradan qaldırılması dövlətin həyata keçirdiyi sosial və regional siyasətin uzlaşdırılmış şəkildə aparılmasından asılıdır. Fikrimizcə, mikro səviyyədə aparılan sosial siyasət aşağıdakı prinsiplərə söykənməlidir:

1) bərabərlik, cəmiyyətin hər bir üzvünün rifah səviyyəsinin artırılması üzrə bərabər imkanlar verilməsi;

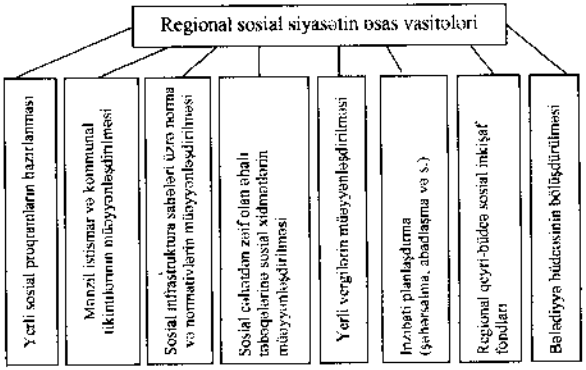
2) insanlara hər bir şəraiti nəzərə alan sosial təminatların verilməsi;

3) əmək qabiliyyətli əhalinin tam məşğulluğuna nail olma.

Bunların həyata keçirilməsi üçün regionların inkişafında «ədalətliliyə» və «səmərəliliyə» nail olmaq lazımdır. «Ədalətlilik» iqtisadi fəaliyyətin ərazi cəhətdən elə yerləşdirilməsini nəzərdə tutur ki, bütün regionların sakinləri istədikləri rifah səviyyəsinə çatmaq üçün bərabər imkanlar əldə edə bilsinlər. «Səmərəlilik» isə ümummilli rifahı yüksəltmək məqsədilə hər bir regionun istehsal və qeyri-istehsal potensialından qənaətli istifadə kimi başa düşülməlidir. İqtisadi artım dövründə «ədalətliliyə», böhran dövründə isə «səmərəliliyə» üstünlük vermək məqsədəuyğundur. Uzlaşdırılmış sosial və regional siyasətin aparılmasında mərkəzi hökumət orqanları ilə bərabər yerli dövlət və özünüidarə orqanları da lazımi səlahiyyət və məsuliyyətə malik olmalıdırlar.

Bələdiyyələrin statusu haqqında Azərbaycan Respublikası Qanununda göstərilir ki, «bələdiyyələr yerli sosial müdafiə və sosial inkişaf proqramları hazırlaya və reallaşdıra bilərlər». Yerli sosial müdafiə və sosial inkişaf proqramlarında məqsəd dövlətin həyata keçirdiyi sosial inkişaf proqramlarında nəzərdə tutulmayan və ya onlara əlavə olaraq yerli əhəmiyyətli sosial inkişaf məsələlərini həll etməlidir. Bunu aydın şəkildə əsas sosial problemlərin aradan

qaldırılması üzrə izləmək mümkündür. Azərbaycanda yaranan bələdiyyə orqanlarının sosial siyasətinin aparılmasına əsas təsir vasitələri şəkil 25.1.-də göstərilmişdir.



Şəkil 25.1.Bələdiyyələrin sosial siyasətin aparılmasında istifadə etdiyi əsas istiqaməti və inzibati təsir vasitələri

Bunu aydın şəkildə əsas sosial problemlərin aradan qaldırılması üzrə izləmək mümkündür.

Öncə, məşğulluq və işsizlik problemini götürək. Məlum olduğu kimi, Azərbaycanda bu problem on illər boyu həll edilməmiş, getdikcə daha da kəskinləşmişdir. Hal-hazırda il ərzində orta hesabla əmək qabiliyyətli əhalinin 50-55% işsizdir. Bazar münasibətlərinin inkişaf etdiyi bir şəraitdə iş yerlərini artırmağın, sərbəst əmək ehtiyatlarını istehsala cəlb etməyin prinsipcə yeni imkanlarından istifadə olunmalıdır. Sahibkar təşəbbüskarlığının stimullaşdırılmasında, kiçik müəssisələrin və fermer təsərrüfatının inkişafında bələdiyyə mülkiyyəti və büdcəsindən istifadə, yerli iqtisadi inkişaf proqramlarının reallaşdırılması, yerli əhəmiyyətli su mənbələrindən istifadə, yaşayış və qeyri-yaşayış binalarının saxlanması, mənzil tikintisi, kanalizasiya təsərrüfatının təşkili, yolların və körpülərin tikilməsi müstəsna rol oynaya bilər. Bu isə yeni iş yerlərinin açılması və məşğulluqda olan gərginliyin azalması deməkdir. Bundan başqa bələdiyyələr müvəqqəti və mövsümü işlərin görülməsinə də yerli

işsizləri cəlb edə bilərlər. Bunun üçün bələdiyyələrdə «ev xidməti» qulluğunun yaradılması vacib sayılmalıdır. «Ev xidməti» qulluğunun əməkdaşları kimsəsizlərə, xəstələrə, qocalara və başqa şəxslərə müqavilə əsasında yemək hazırlama, evləri təmizləmə, gəzintiyə çıxarma, bazarlıq etmə və digər iş və xidmətləri göstərə bilərlər. Bələdiyyələrdə ev xidmətinin yaradılması yerli əhaliyə əlavə iş yerləri verməklə bərabər sosial cəhətdən zəif sayılan əhali təbəqəsinin cüzəranının yaxşılaşdırılmasına xidmət göstərir.

Bundan başqa bələdiyyələr müvəqqəti olaraq yarmarkaların təşkilinə, mərasim xidmətlərinin görülməsinə, tarixi və mədəniyyət abidələrinin saxlanmasına, müxtəlif cür sərgi və yarışların təşkilinə, ekoloji proqramların həyata keçirilməsinə, məişət tullantılarının toplanması və emalına, bələdiyyə ərazisinin yaşıllaşdırılması və abadlaşmasına işsizləri cəlb edə bilərlər.

Hər bir regionda əhalinin məşğulluq səviyyəsinin artmasına aşağıdakı tədbirlər müsbət təsir göstərə bilər:

- Azərbaycanın ayrı-ayrı regionlarının inkişafında daha çox iş yerləri yarada bilən strateji istiqamətlərin seçilməsi;
- bələdiyyələrin nəzdində ictimai işlər təsisatlarının yaradılması;
- ərazilərin əmək potensialının saxlanması və rəqabət qabiliyyəti zəif olan əhali qruplarının əmək fəaliyyətinə cəlb olunması məqsədilə məşğulluğun dövlət və yerli büdcə vasitəsilə subsidiyalaşdırılması;
- bələdiyyə əmək müfettişlikləri vasitəsilə təkrar məşğulluğun tənzimlənməsi;
- məşğulluğun çevik formalarından (hər şeydən əvvəl azyaşlı uşaqları olan qadınlar üçün natamam iş rejiminin tətbiqi) istifadə edilməsi;
- işsizlərin yeni ixtisaslar qazanmasının həvəsləndirilməsi;
- məşğulluq problemi gərgin olan regionlardan əmək qabiliyyətli əhalinin miqrasiyasının təşkili;
- yerlərdə qədim sənət növlərini inkişaf etdirən kiçik biznes strukturunun yaradılması.

Təqaüdçülərin, aztəminatlı və çoxuşaqlı ailələrin rifahının yüksəldilməsində də yerli özünüidarə orqanları bir sıra əlavə işlər görə bilərlər. Belə ki, İsveçdə bələdiyyələr təqaüdü az olan qocaların mənzil kirayə xərclərini tam şəkildə kompensasiya edir bu təcrübəni Azərbaycanda da yaymaq vacibdir. Bələdiyyələrin hesabına

aztəminatlı və çoxuşaqlı ailələrə də bu istiqamətdə güzəştlərin verilməsi məqsədəuyğun sayılmalıdır. Digər tərəfdən, özünüidarə orqanı sosial yardım və xidmətlər sahəsində yaşlı nəslin fərdi tələbatlarının müəyyənləşdirilməsində və onlara ünvanlı sosial xidmətlər göstərməkdə yeni iş texnologiyalarından istifadə etməlidirlər. Bələdiyyələrdə yaşlı nəslin maraqlarını və onların aktiv iştirakını təmin etməklə yerlərdə mövcud olan sosial riski azaltmaq mümkündür.

Yerli dövlət və bələdiyyə orqanları gənclərin inkişaf proqramlarının hazırlanmasında və müəyyənləşdirilməsində də aktiv şəkildə iştirak edə bilərlər. Söhbət gənclərə keyfiyyətli təhsil və peşə hazırlığına təminatdan, səmərəli pesə yönümlü xidmətin təşkilindən, gəncləri işlə təmin edən işgüzar təşkilatlara vergi, hüquqi, kredit və təşkilati güzəştlərin verilməsindən və gənclərin sahibkarlıq təşəbbüskarlığının motivasiyasından gedir.

Lakin sosial inkişafa dövlət və bələdiyyə yardımının miqyası ictimai istehlak fondları ilə müqayisədə şəxsi gəlirlərin üstün artmasının təmin edilməsi zərurətinə əsaslanmaqla tənzim edilməlidir. Dövlət və bələdiyyə ictimai istehlak fondlarına üstünlük verilməsi bərabərçilik doğurduğuna görə, səmərəli əməyə həvəsi yalnız zəiflədə bilər. Buna görə də sosial sahənin dövlət və yerli büdcədən maliyyələşdirilməsini, şübhəsiz, artırmaqla yanaşı insanların yaşayış səviyyəsini, o cümlədən mənzil şəraitinin şəxsi gəlirlər hesabına müstəqil şəkildə yaxşılaşdırılmasına imkanlar açmaq lazımdır.

Regional və bütünlüklə, ölkə səviyyəsində sosial siyasətin canlandırılması üçün yuxarıda sadalanan işlərin həyata keçirilməsi son dərəcə zəruri olan ictimai sabitliyi təmin etməyin vacib şərtidir. Amma bu da aydındır ki, iqtisadi bazanı mövkəmləndirmədən xalqın həyat səviyyəsində əsaslı dəyişikliklər yaratmaq mümkün deyildir. Maddi nemətlərin bölüşdürülməsindən ötrü əvvəlcə gərək onları hasilə gətirəsən.

§4. Regionun (şəhərin) sosial-iqtisadi inkişafında yeni prioritetlər: onların diaqnozu və sistemli tənzimlənməsi

Regionun sosial-iqtisadi inkişafı ərazi maraqlarının reallaşması əsasında baş verir. regional maraqlar əhalinin bütün təbəqələrinin maraqlarını əhatə etmir. Məsələn, müəssisənin rəhbərlərinin və onun

əməkdaşlarının müəssisənin fəaliyyətinə xas olan təbii iqtisadi maraqları vardır. Lakin bütün bu şəxslər və onların ailələri bu və ya digər şəkildə regionda yaranan əhalinin həyat səviyyəsindən və yaşayış tərzindən, yerli büdcənin, yerli istehsalın, sosial infrastrukturanın və siyasi mikroiqlimin vəziyyətindən asılı olurlar. Deməli, ərazidə məskunlaşan hər bir şəxs regional maraqların daşıyıcıları kimi çıxış edirlər. Buradan belə nəticə çıxarmaq olar ki, regional maraqlar mövcud şəraitin və motivasiyanın bir hissəsi olmasına baxmayaraq ərazinin ictimai təşkilinə bütünlüklə bərabər qazandırır.

Nəzəri cəhətdən ilkin regional maraq – hər bir konkret ərazidə konstitusiya hüquq və azadlıqlarının reallaşmasına şərait yaratmaqdır. Əgər bu ilkin regional marağa dövlət və ərazi hakimiyyət orqanları tərəfindən yardım göstərilirsə, onda, əhalini cəlb edən və onu ərazidə saxlayan şərtlərin və münasibətlərin aktiv təkrar istehsalı başlayır. Regional maraqların təkrar istehsal xarakterli olması təbiidir. Çünki, işgüzar təşkilatlardan fərqli olaraq onun fəaliyyət göstərməsi zaman baxımından məhdudlaşmır (o özünü buraxa bilməz, ləğv oluna bilməz və s.). buna görə də regionun yaşaması üçün lazım olan resurslar, şərtlər və münasibətlər daimi təkrar istehsal olunmalıdır. Beləliklə, demək olar ki, regional maraqlar – regionun sosial, demoqrafik, təbii-resurs, ekoloji və təsərrüfat potensialının sabit şəkildə təkrar istehsalında özünü göstərir. Əgər bu proses pozularsa, onda region gec və ya tez depressiya vəziyyətinə keçir və sosial, iqtisadi, ekoloji və maliyyə böhranı keçirməyə başlayır.

Müasir dövrdə məhsuldar qüvvələrin inkişaf dialektikası zənnimizcə, özünü iki əks prosesin vahidliyində tapır; bir tərəfdən vahid milli iqtisadiyyat təşəkkül tapıb inkişaf edir, digər tərəfdən milli iqtisadiyyatın hər bir tərkib hissəsi müəyyən bütövlük, vəhdətlik əldə edir.

Regionun inkişaf etməsi mürəkkəb və çoxşaxəli prosesidir. Söhbət regionda yerləşən müxtəlif sahə vahidlərinin inkişafından, ərazi resursları və təbii-iqlim faktorlarından istifadənin səmərəliliyinin artırılmasından, demoqrafik vəziyyətin yaxşılaşdırılmasından, müxtəlif əhali kateqoriyaları arasında olan sosial fərqlərin yumşaldılmasından, rəqabət mühitinin formalaşmasından və yeni təsərrüfat obyektlərinin yaradılmasından gedir.

Şəhər tipli ərazi istehsalı vahid təsərrüfat kompleksi kimi xarakterizə olunmalıdır. Burada yerli icra və özünüidarə orqanı maddi istehsalın aparılması üçün şərait yaradır, yəni işgüzar təşkilatları

əmək və təbii resurslarla təmin edir, sənaye və digər obyektlərin tikilməsi üçün ərazi ayırır, istehsal, sosial, institutual və bazar infrastrukturlarını inkişaf etdirirlər.

Digər tərəfdən şəhərdə yerləşən işgüzar təşkilatlar maddi nemət və xidmətlər istehsal etməklə bu ərazidə yaşayan əhalinin artan tələbatlarının ödənilməsinə şərait yaradır.

Deməli, şəhər tipli ərazidə səmərəli istehsal üç subyektin: a)müəssisənin; b)şəhər icra hakimiyyətinin; c)şəhər bələdiyyəsinin razılaşdırılmış fəaliyyəti nəticəsində mümkündür. «Şəhər-müəssisə» və «müəssisə-şəhər» qarşılıqlı əlaqəsi vacib və dinamik şərtə çevrilir.

Şəhər istehsalı və ya şəhər təsərrüfatı kompleksi – şəhərdə yerləşən istehsal və qeyri-istehsal müəssisə və təşkilatların iqtisadi münasibətləri sistemidir.

Bunlara ərazinin təbii-iqlim və əmək resurslarından, habelə infrastruktur obyektlərindən birgə istifadə xarakterikdir.

Məlumdur ki, şəhərlərin sosial, demoqrafik, iqtisadi, ekoloji, mühəndis və digər problemlərinin öyrənilməsi XX əsrin 80-ci illərindən intensivləşmişdir. Məhz o dövrlərdə şəhərlərin sosial-iqtisadi inkişafının kompleks planlarının, baş planlarının və əhalinin məskunlaşması sxeminin hazırlanması metodikası dəyişmişdir.

1990-cı illərin əvvəllərindən başlayaraq, Azərbaycan Respublikasının demək olar ki, bütün şəhərləri ictimai-siyasi və sosial gərginliklər mərkəzinə çevrilməyə dönməyə başlamışlar. Şəhərlərdə əhalinin təmərgüzləşməsi artmaqla bərabər sosial sferanın maliyyələşməsinin ənənəvi büdcə mənbələri kəskin olaraq azalmağa başlamışdır. Şəhərin sosial potensialı ölçülməz həddə qədər diferensiallaşmışdır. Ənənəvi şəhər ziyalıları (mühəndis-texniki və elmi işçilər, həkim və müəllimlər) özlərinin sosial əhəmiyyətliliyini və nüfuzunu itirməyə başlamış, bunun əksinə olaraq ticarət, ictimai-iaşə və maliyyə işçilərinin sosial rolu və nüfuzu artmağa başlamışdır. Əhaliyə sosial nemətlərin, azadlıqların və müdafiənin təminatında şəhər hakimiyyətinin rolu artmışdır.

Şəhərin mürəkkəb sosial-iqtisadi sisteminin mahiyyəti, məqsədi və tənzimlənməsi metodları haqqında baxışlar uzun zaman kəsiyində, yəni bütün dünyada siyasi, iqtisadi və təşkilati şəraitlərin dinamik şəkildə dəyişdiyi bir dövrdə formalaşmışdır.

Şəhərin sosial-iqtisadi sisteminə idarəetmə təsirinin məqsədi, mahiyyəti və istifadə şəraiti haqqında rəngarəng baxışların olması da bununla izah olunmalıdır. Bir qütbdə şəhərin və onun

komponentlərinin özünəməxsus ərazi təsərrüfat kompleks kimi sərt şəkildə mərkəzləşdirilmiş idarə olunması paradiqması, başqa qütbdə isə şəhərlərdə məqsədəyönlü funksional – məkan siyasətinin aparılmasının qeyri-mümkünlüyü müddəası durur. Normal idarəetməni həyata keçirmək üçün şəhərin məkan baxımından artması dayandırılmalı və onun ayrı-ayrı hissələrinə (rayonlara, qəsəbələrə, məhəllələrə və s.) geniş özünüidarə muxtariyyatı verilməlidir.

Bazar iqtisadiyyatına xas olan çoxsaylı təsərrüfat mexanizminin bərqərar olması şəhər təsərrüfatına bir müəssisə kimi baxmağı və mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə edilməsini qeyri-mümkün edir. Buna görə müasir dövrdə şəhər sosial-iqtisadi sisteminin idarə edilməsində yerli özünüidarə mexanizmi önəmli yer tutmalıdır. Şəhər bələdiyyəsi şəhər strukturunun ayrı-ayrı elementləri və parametrlərinə deyil, həm də daha çox şəhər sosial-iqtisadi sisteminin fəaliyyəti şəraitinə tənzimləyici təsir göstərir. Deməli, şəhərin yerli özünüidarəsi şəraitində şəhərin fuknsional – məkan inkişafının sistemli tənzimlənməsi mühüm yer tutur. Ərazi-təsərrüfat, inzibati-ərazi və digər ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və bunun əsasında ərazi potensialının kompleks və balanslaşdırılmış təkrar istehsalının təmin olunması məqsədilə ərazi sistemi şəraitinə, prioritetlər və elementlərə ideoloji, siyasi, hüquqi və iqtisadi təsirlərin xüsusi təşkil olunmuş məcmusuna şəhərin funksional – məkan inkişafının sistemli tənzimlənməsi kimi baxmaq lazımdır.

Fikrimizcə, şəhərlərin müasir sosial-iqtisadi xüsusiyyətlərinə adekvat cavab verən tənzimləmə vasitələri və mexanizmlərinin imkanları və onlardan praktiki istifadənin əsaslandırılması günün vacib məsələsi kimi ortaya çıxır. Bu mexanizmləri «sistemli tənzimləyicilər» adlandırmaq olar. Onlar şəhərin sosial-iqtisadi həyatında baş verən qarşılıqlı fəaliyyətlərin və münasibətlərin məqsədli nizamlayıcıları kimi çıxış edərək, şəhəri vahid sistemə çevirir, ziddiyyətləri aradan götürür və şəhərlə onun strukturları arasında maraqların razılaşdırılmasını təmin edir.

Araşdırılan tənzimləyicilər sistemli xarakterə malik olmalıdırlar. Yəni onlar müxtəlif qarşılıqlı fəaliyyət və münasibətə həm fərdi və hm də məcmu sistemi formalaşdıran təsir göstərməlidirlər. Deməli, güman etmək olar ki, sistemli tənzimləyicilər şəhərin sosial-iqtisadi sisteminin ayrı-ayrı elementlərinin münasibətlərindəki və artım prosesində olan qarşılıqlı məhdudiyyətləri götürməyə borcludurlar.

Sistemli tənzimləmənin ideologiyası ayrı-ayrı münasibətlərə təsir mexanizmlərini şəhərin fuknsional-məkan inkişafının maraq və sferalarına çevrilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman üstünlük aşağıdakı şərtlərə cavab verən mexanizm və vasitələrə verilməlidir:

a) hər bir tənzimləmə parametrinə sistemli təsir göstərə bilsin;

b) eyni zamanda şəhərin sosial-iqtisadi inkişafı sisteminin çoxlu sayda elementinə təsir göstərə bilsin.

Bu səpgidə sistemli tənzimləyicilərin tərkibi və təsnifatı ənənəvi monifunksional təsir tədbirlərindən fərqlənir.

Real şəhər şəraitinin sistemli tənzimləyiciləri eyni zamanda daxili reqlamentləşdirici (şəhərin sosial-iqtisadi strukturunun hər bir elementinin daxilində münasibətlərinin tənzimləyiciləri), predmet üzrə istiqamətlənən (məsələn, torpaq və ya büdcə-vergi münasibətlərinin sistemli tənzimləyiciləri) və ümumi reqlamentləşdirici (məsələn normativ-hüquqi) rolu oynayırlar.

Sistemli tənzimləyicilərin siyahısı çox genişdir. Biz hal-hazırkı şəraitdə daha vacib saydığımız aşağıdakı sistemli tənzimləyiciləri araşdırmağa çalışmışıq.

Fikrimizcə, əhəmiyyətinin xüsusiyyətinə və inteqral səmərəsinin unikallığına görə əsaslandırıcı rolu torpaq münasibətlərinin sistemli tənzimləyiciləri tutur.

Onlar inzibati-normativ, təşkilati-hüquqi, iqtisadi-sosial, büdcə-vergi və digər tədbirlərin məcmusundan ibarətdir. Bu mexanizm və vasitələr, bir tərəfdən torpaq-bazar münasibətləri iştirakçılarının məqsədəyönlü şəkildə davranış strategiya və taktikasını seçməyə səmtləndirərək şəhərin funksional-məkan inkişafının real iştirakçılarının maraqlarını uzlaşdırmağa imkan verir, digər tərfdən isə şəhər mühitini əlavə olaraq zəifləndən və çirkləndirən iştirakçıların hərəkətinə maneə törədir.

Beynəlxalq təcrübədə məhz torpaq-bazar tənzimləyicilər şəhərin həyatında sözün əsl mənasında ümumi və universal rol oynayırlar. Nisbətən, sadə və nəzərəti əlverişli olan tikinti üçün torpaq sahələrinin verilməsi, torpağın alqı və satqısı, ipotekası və digər mexanizmləri vasitəsilə şəhər bələdiyyəsi praktiki olaraq funksional məkan inkişafının hər bir sahəsinə və aspektinə (məsələn, ətraf mühitin qorunması qaydalarına riayət olunmaqdan tikintinin müddətinə qədər) aktiv şəkildə təsir etmək imkanı əldə edir.

Şəhərin funksional-məkan inkişafının sistemli tənzimlənməsində mühüm yerlərdən birini büdcə-vergi mexanizmi tutur. Büdcə-

vergi mexanizminə şəhərin sosial-iqtisadi çərçivəsində büdcə prosesinin təşkilini, vergi tutma və maliyyə vəsaitlərinin axını şəraiti ilə bağlı normativ-inzibati, torpaq-bazar, təşkilati-hüquqi və digər qarşılıqlı münasibətlər daxildir.

Şəhərin sosia-iqtisadi və funksional-məkan baxımından inkişafına büdcə-vergi münasibətlərinin nizamlayıcı və reqlamentləşdirici təsirinin tənzimləmə sahələri həddən artıq genişdir. Belə ki, şəhərdə qalan dövlət vergilərinin daxil olması və bölüşdürülməsindən, yerli vergilərin strukturundan, ümumşəhər norma və qaydalarının pozulmasına görə cərimələrdən və digər sanksiyalardan, büdcə vasitələrinin istifadəsinin kommersiyalaşma səviyyəsindən və büdcə hesabına fəaliyyət göstərən investisiya-tikinti kompleksi ilə şəhərin solsial-iqtisadi strukturu arasında maliyyə münasibətlərindən ərazidə baş verən funksional-məkan dəyişikliklər, yeniliklər və prioritetlər asılı olur.

Şəhərsalma və torpaq münasibətləri bir-birini çoxlu sayda birbaşa və dolayı yollarla əlaqələndirir.

Onlar qarşılıqlı şəkildə bir-birini təkcə kəmiyyətcə deyil, həmçinin keyfiyyətcə də müəyyənləşdirirlər.

Şəhərin inkişafı ilə torpaq münasibətlərinin dərinləşməsinin qarşılıqlı təsiri özünü bir sıra konseptual əzəmiyyət kəsb edən məsələlərdə göstərir.

Birinci. Aksioma kimi etiraf etmək lazımdır ki, funksional-məkan inkişafın fərdi addımı kimi hər bir tikinti torpaq sahəsinin dəyərini dəyişdirir. Özü də bu dəyişiklik ya müsbət, ya da mənfi ola bilər. Bazar və sosial yönümlü şəhərsalma siyasətinə müvafiq olaraq hər bir tikinti torpaq sahəsinin dəyərini artırmalıdır.

İkinci. Tikinti üçün ayrılan, abadlaşdırılan və yenidən qurulan torpaq sahəsi özünə yaxın olan torpaq sahələrinin də dəyərini dəyişdirir.

Üçüncü. Elmi cəhətdən əsaslandırılmış tikinti torpaq sahələrini tutmaqla yanaşı bəzən onları azad edir (məsələn, mənzil tikintisinin tipini dəyişdirməklə).

Dördüncü. Bazar münasibətləri şəraitində torpaq bazardan kənarda dura bilməz. Buna görə də onun istifadəsi icarə kimi, alqı-satqı kimi, ipoteka kimi rəsmiləşdirilməlidir.

Beşinci. Şəhər torpağı ilə bağlı hər bir addım şəhərin sosial-iqtisadi strukturunun hər bir elementinə təsir göstərir. Belə ki, mənzil tikintisi əhalinin məskunlaşması, mühəndis infrastrukturu (su, kanalizasiya, istilik və s.) obyektlərinin genişləndirilməsi və ya

yenilərinin tikintisi, nəqliyyat axını sisteminin və sosia-məişət xidməti sisteminin dəyişdirilməsi ilə bağlıdır.

Göstərilən hər bir konseptual müddəa şəhərin sosial-iqtisadi və funksional-məkan inkişafının qarşılıqlı münasibətlərini dəyişdirən tənzimləmə hərəkətinin konkret sisteminə transformasiya ola bilər.

Bununla da mühüm nəticə çıxarmaq olar ki, torpaq münasibətləri və torpaq – bazar münasibətləri digər bazarlara nisbətən daha çox regional xüsusiyyətə malikdir. Bazar iqtisadiyyatlı, torpaq münasibətləri şəhərin inkişafına daha çox dəyər formasında təsir göstərir. Torpaq bazarı iqtisadi sferadan, büdcə-vergi münasibətlərindən, maliyyələşmədən və maliyyə münasibətlərindən istifadə vasitəsilə şəhərin inkişafını tənzimləyir.

Qərb ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, şəhərsalma torpaq siyasətində beş əsas qrup vəsaitlərdən istifadə edilir: planlaşdırma; vergitutma; bazar və ya torpağın alqı-satqısı vəsaitləri; maliyyə köməyi; inzibati (yalnız torpaq bazarı ilə birbaşa əlaqəli olanlar).

Nəzərə almaq lazımdır ki, əksər inkişaf etmiş qərb ölkələrində torpaq bazar və şəhərsalma fəaliyyətinin torpaq tənzimləyiciləri ölkədə aparılan sosial-iqtisadi siyasətin tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Buna görə torpaq bazarının komponentlərinin korrektəsi, məhdudlaşdırılması və istiqamətləndirilməsi bu siyasətə uyğun keçirilir.

Torpaqdan istifadədə bazar mexanizmlərinin olması artıq normaya çevrildiyinə görə şəhərin inkişafında çoxlu sayda variantlardan və modellərdən istifadə edilir. Tikinti-investisiya fəaliyyət nəticələri də torpağın bazar qiymətində nəzərə alınır.

Şəhərin inkişafının sistemli tənzimləyicilərinin digər qrupunda sosial infrastruktura sahələrini xarakterizə edən, onları istiqamətləndirən norma və normativləri xüsusi yer tutur. Bu norma və normativlər vasitəsilə şəhərin sosial durumu təsvir və təhlil olunur və əhalinin sosial vəziyyəti haqqında fikir söylənilir. Bu tənzimləyicilər şəhərin funksional-məkan inkişafına əsasən dolayı yolla təsir göstərir. Daha geniş şəkildə sosial tənzimləyicilər haqqında söhbət bu fəsilin növbəti paraqrafında aparılacaqdır.

§5. Bələdiyyələşmə – sosial infrastrukturun keyfiyyətcə yenidən qurulmasının əsası kimi

Ölkənin inkişaf səviyyəsi özünü qabarıq şəkildə əhaliyə göstərilən sosial xidmətlərin keyfiyyat və səmərəsində göstərir.

Sosial xidmətlərin istehsalı və göstərilməsi ilə sosial infrastruktura məşğul olur.

Sosial infrastrukturanın bir sıra cəhətləri vardır.

Birinci – sosial infrastruktura çoxşaxəli sahələr kompleksidir. Buraya daxil olan sahələr funksional baxımdan yekcins deyildir. Əhalinin və insan həyatının ayrı-ayrı fəaliyyətləri və istiqamətlərinə xidmət edir.

İkinci – sosial infrastruktura əhalinin şəxsi və kollektiv tələbatlarının təmin olunmasına istiqamətlənmişdir.

Üçüncü – sosial infrastruktura xidmətləri digər xidmətlər kimi əmtəədən onunla fərqlənir ki, onlar eyni zamanda istehsal və istehlak olunur.

Dördüncü – sosial infrastruktura «sosial sfera» anlayışına daha yaxındır. Amma «sosial sfera» anlayışı əhaliyə xidmət göstərən sferalara inkişafının sahəvi aspektlərini, sosial infratruktura isə funksional-ərazi aspektlərini araşdırır.

Beşinci – sosial infrastrukturanı, bu elm sahəsini tədqiq edən alimlər müxtəlif formada qruplaşdırırlar. Lakin bizim fikrimizcə, sosial infrastrukturanı iki böyük qrupa: sosial-mədəni infrastrukturaya və sosial-məişət infrastrukturaya bölmək daha məqsədəuyğundur. Sosial-mədəni infrastruktura insanın mənəvi, intellektual, əxlaqi və sosial ehtiyaclarını ödəməyə yönəlmişdir. Buraya təhsil, səhiyyə, bədən tərbiyyəsi, sosial təminat, mədəniyyət və incəsənət daxildir. Sosial-məişət infrastrukturasına isə mənzil-kommunal təsərrüfatı, məişət xidməti, sərnişin nəqliyyatı, əhaliyə xidmət göstərən rabitə, pərakəndə ticarət və ictimai iaşə, mehmanxana və əyləncə təsərrüfatı aiddir. Sosial-məişət infrastrukturası ev təsərrüfatının aparılmasına çəkilən əməyin sərfinin azaldılması, ailə üzvlərinə xidmət göstərilməsi və insanın hərtərəfli şəkildə tələblərinin ödənilməsilə məşğuldur.

Əlbəttə, belə bölgü şərtidir. Çünki, birinci qrup saəhlər də insanın yaşamasına şərait yaradır. İkinci qrup sahələr isə insanın mənəvi ehtiyaclarının ödənilməsinə, asudə vaxtın artmasına təsir göstərirlər.

Altıncı – ümumiyyətlə, sosial infrastrukturaya məktəblər, xəstəxanalar, məişət evləri kimi baxmaq düzgün deyildir, ona şəxsi və kollektiv ehtiyacların ödənilməsi zamanı yaranan münasibətlərin məcmusu kimi baxmaq daha düzgün olardı. Bu münasibətlərin qurulması və fəaliyyət göstərməsində əsas meyar – insanın daima artan tələbatlarının və ehtiyaclarının ödənilməsidir.

Yeddinci – sosial infrastrukturunun fəaliyyəti miqyas

baxımından məhduddur və lokal xarakter daşıyır. Yəni bir ərazi vahidində göstərilən sosial xidmətləri digər əraziyə transfer etmək mümkün deyildir. Sosial infrastruktura obyektləri və onların fəaliyyətinin nəticələri daşınmazdır. Buna görə də sosial infrastruktura obyektlərinin inkişafı şərtlərinin qurulmasında və reallaşdırılmasında yerli hakimiyyət orqanlarının nüfuzunun artırılması vacibdir. Bələdiyyələşmə siyasətinin aparılması ilk növbədə sosial infrastruktura obyektlərinin yerli özünüidarə orqanının səlahiyyət çərçivəsinə verilməsini nəzərdə tutur. Sosial infrastrukturun bələdiyyələşməsi yerli xüsusiyyətlərə, sakinlərin ümumi maraqlarına və əhalinin sosial rifah səviyyəsinə cavab verən siyasətin aparılmasını önə çəkir.

Beləliklə, bələdiyyələşmə sosial infrastrukturanı inkişaf etdirməklə insanın harmonik və hərtərəfli həyat sürməsinə şərait yaradır.

Azərbaycanın ayrı-ayrı regionlarının sosial infrastrukturası son dövrlərdə bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olaraq keyfiyyət dəyişikliklərinə məruz qalmışlar. Bu dəyişikliklər özünü sosial infrastruktura obyektlərinin özəlləşdirilməsində, ödənişli sosial və məişət xidmətlərinin artmasında, bu sferanın kommersiyalaşmasında, ərazi fərqlərin dərinləşməsində, yeni sosial infrastruktura obyektlərinin yaranmasında göstərir.

Beləliklə, insan potensialının hərtərəfli inkişafında ümdə məsələ sosial infrastruktura obyektlərinin göstərdikləri xidmətlərin səviyyəsini yüksəltməkdir. Yerli icra və bələdiyyə orqanları bu işin görülməsində təşkiledici, koordinasiyalaşdırıcı və motivləşdirici qurumlar kimi çıxış etməlidirlər.

Ümumiyyətlə, insanın inkişafına insan seçiminin və əhalinin rifah səviyyəsinin genişləndirilməsi prosesi kimi baxılır. Bəşəriyyətin demək olar ki, bütün mərhələlərində üç məsələ ümdə əhəmiyyət kəsb etmişdir:

- uzun və sağlam ömür yaşamaq;
- biliklərə yiyələnmək;
- ləyaqətli ömür yaşamaq üçün lazım olan resurslara çatma imkanının olması.

Bu məsələlərin bu və ya digər şəkildə həll olunması insanın həyat tərzini və digər həyati məsələlərinin nizamlanmasını müəyyənləşdirir. İnsanın uzun və sağlam ömür yaşaması, ölkənin inkişaf səviyyəsindən, insanlara verilən azadlıqlardan və insan potensialından dolğun istifadəyə yol açılmasından asılıdır.

Uzun və sağlam ömür sürmək bilavasitə ölkədə səhiyyənin inkişafı ilə əlaqədardır. Sağlamlığın qorunması beynəlxalq təşkilatların nizamnaməsində sağlamlıq - tam ruhi, fiziki və sosial əmin amanlığın vəziyyəti kimi təyin olunmuşdur. Əgər insan öz sağlamlığına xələl gətirmədən istədiyi səviyyədə sosial rolları icra edə bilirsə, onda bu şəxsi sağlam saymaq mümkündür. Sağlamlıq nisbi kateqoriyadır. Deməli, uzun və sağlam ömür sürmək insandan, cəmiyyətdən və təsadüfdən asılıdır. Cəmiyyətin hər bir üzvünün uzunömürlüyü və sağlamlığı sosial müdafiə tələb edir. Bununla yanaşı hər bir şəxs özünün maddi və ruhi imkanını da işə salıb sağlamlığını qorumalıdır.

Bələdiyyələr insan inkişafının bu sahəsində aşağıdakı işləri görə bilərlər:

- səhiyyəyə, bədən tərbiyəsi, idmana və istirahətə yerli-büdcədən ayırmaların səviyyəsini artırmaq;
- yerli səhiyyənin inkişafı, bədən tərbiyəsi və idmanın inkişafı üçün qeyri-büdcə mənbəyi yaratmaq;
- bələdiyyələrdə «ev xidməti» strukturunun təşkil edilməsi;
- səhiyyə obyektlərinin texniki cəhətdən silahlandırılması tədbirlərinin görülməsi;
- sakinlərin sağlamlığının ümumi diaqnostikası və profilaktikası işlərinin həyata keçirilməsi;
- yerli ekoloji proqramların hazırlanması və reallaşdırılması;
- əhalinin mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılması üzrə kompleks işlərin görülməsi;
- əhalinin suya, istiliyə və enerjiyə olan tələbatlarının dolğun şəkildə ödənilməsi tədbirlərinin həyata keçirilməsi.

XXI əsrin başlanğıcında təhsil insan və cəmiyyətin inkişafının həlledici amilinə çevrilmişdir. Təhsil ocaqları biliklərə yiyələnməsində, nəsillərdən-nəsillərə ötürülməsində, uşaq və gənclərin tərbiyələndirilməsində və peşəkar kadrların hazırlanmasında mühüm rol oynayır. Təhsil geniş şəkildə demokratik dövlətin idarəetmə institutlarında iştirakı həvəsi və bacarığını, qanunlara münasibət, vətəndaş cəmiyyəti təsisatlarından istifadə, əməkdaşlığa hazırlıq bacarığı olan insan inkişafının aspektlərini formalaşdırır. O, insanın həyat fəaliyyətinin müxtəlif tərəflərinə təsir edərək həyat fəlsəfəsini, tərzini və üslubunu, sağlamlığa münasibəti, vətəndaşlıq keyfiyyətlərini, etik normaları, insanları, ətraf aləmi, incəsənəti anlamağı və milli, cinsi, irqi diskriminasiyalara yol verməməyi aşılayır və dərk etdirir.

İqtisadi artım insanın inkişafına, o cümlədən biliklərə yiyələnməyə maddi şərait yaradır. Digər tərəfdən, təhsil iqtisadi artımın faktorudur. Təcrübə göstərir ki, daha təhsilli işçilər fiziki kapitalı daha da səmərəli istifadə edirlər, yeniliklərə can atırlar və iş yoldaşları ilə yeni bilik və təcrübə ilə bölüşürlər (cədvəl 25.2).

Cədvəl 25.2

Mənzilin keyfiyyət parametrləri

Mənzil	Qeyri-mənzil sahəsi	Evə yaxın ərazi	Yaşayış kompleksinin ərazisi
-kommunal cəhətdən qurulması - telefon - eyvan - hamam - mətbəx (8 kv.m çox) - tikilmiş şkaflar - mənzil-anbar	- lift - zibil tökmə yeri - paltarların qurudulması yeri - həvəskar işlərin görülməsi yeri - təsərrüfat emalatxanası - anbar	- uşaq sahəsi sakit istirahət sahəsi	- ictimai xidmət müəssisələri - park və ya meşə zonası - sərnişin nəqliyyat dayanacaqları

Ləyaqətli ömür yaşamaq üçün lazım olan resurslara çatma imkanını şərtləndirən istiqamətlər arasında mənzil problemi xüsusi yer tutur. Mənzil hər insanın həyat fəaliyyətinin əsas maddi şərtidir. Hazırkı şəraitdə mənzil anlayışına təkcə ilkin mənzil anlamı deyil, həm də yaşayış evinin qeyri-mənzil sahəsi, yaxınlıqdakı ərazi və yaşayış kompleksinin ictimai xidmət sistemi daxil edilir. Mənzilə olan tələbat günü-gündən artır. Özü də mənzil fondu artdıqca əhalinin tələbatı daha çox keyfiyyət parametrlərinə yönəlir. İndi insanları daha çox yaşayış evinin şəhərin hansı yerində yerləşməsi, nəqliyyat qovşağının, alqı və satqı xidmət obyektlərinin yaxınlığında olması maraqlandırır. Bu işlərin keyfiyyətinin artırılması isə bələdiyyələrin mühüm vəzifələrindən biri olmalıdır. Bələdiyyələr yaşayış evlərini istismara qəbul edərkən cədvəl 25.2.-də göstərilən mənzilin keyfiyyət xüsusiyyətlərinə diqqət yetirməlidirlər.

Müasir mənzil yaşayışın elə səviyyəsini təmin etməlidir ki, müasir insan hərtərəfli inkişaf edə bilsin. Bu, mənzildə komfort şəraitin yaradılmasını, evdəki məişət əməliyyatlarının aparılmasına

qeyri-məhsuldar vaxt və əməyin azaldılmasını, eləcə də mənzil sahəsindən optimal istifadəni nəzərdə tutur.

Mənzildə baş verən insan fəaliyyətinin çoxşaxəli prosesləri gigenik rahatlığın müxtəlif səviyyələrini tələb edir. Belə ki, yuxu üçün səs-küyün səviyyəsinin, bədən tərbiyyəsi ilə məşğul olmaqdan ötrü isə təmiz havanın səviyyəsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Digər tərəfdən hər bir mənzil ev təsərrüfatının aparılmasının səmərəliliyini artırmalıdır. Evdə kommunal şəraitlərin və rahatlıqların olması məhz bu məsələyə xidmət edir. Məsələn, tədqiqatlar göstərir ki, evdə lazımi rahatlıqlar olmadıqda ailə suyun daşınmasına gündə 50 dəqiqə, zibilin daşınmasına 30, suyun qızdırılmasına 15, sobanın qızdırılmasına 45 dəqiqə vaxt sərf edir.

Mənzil-məişət əməliyyatının optimallaşmasına şərait yaradan və mənzilin istehlak keyfiyyətlərinin yüksəldilməsinə imkan verən şərtlərdən biri məişətdə istifadə olunan texnika və avadanlığın səmərəsini artırmaqdır. Bu, aşağıdakı sosial nəticələrə imkan verir:

- daha da məhsuldar və istismarda sadə olan məişət maşınları istehsal etməklə təsərrüfat-məişət funksiyalarının yerinə yetirmə vaxtına qənaət;
- istehlaka hazır olmaq üçün minimum əməliyyat tələb edən məhsullar buraxmaqla yeməyin hazırlanmasına çəkilən vaxtın qısaldılması;
- əmək tutumlu məişət proseslərini yüngülləşdirməklə evdə görülən fiziki işlərin azaldılması;
- məişət avadanlıqlarının avtomatik işə salınması və söndürülməsi, proqramlı idarəetmə sistemlərini məişətə tətbiq etməklə monoton və yorucu əməliyyatları minimuma endirməklə psixoloji gərginliyin azaldılması.

Mənzil və məişət şəraiti ilə birgə bütünlüklə sosial-məişət və sosial-mədəni infrastruktura bu və ya digər səviyyədə insan potensialından normal və sabit istifadəyə imkan yaradır.

Firəvanlıq və rifah səviyyəsi pul gəlirlərinin məcmu miqdarı, onların qeyri-bərabər bölgü dərəcəsi, gəlirlərin alıcılıq qabiliyyəti və cəmiyyət tərəfindən göstərilən pulsuz xidmətlərin həcmi ilə müəyyənləşir. Adətən, məcmu gəlirlərin iri həcmi hətta gəlirlərin çox dərin qeyri-bərabər bölgüsü zamanı da həyatın yüksək, orta səviyyəsini təmin edir. Lakin elə ola bilər ki, yüksək həyat standartları kiçik məcmu gəlirlərin nisbətən bərabər bölgüsü ilə də əldə edilə bilər.

Əmtəə və son istehlak xidmətlərinə qiymətin qeyri-bərabər

səviyyəsi və strukturu zamanı eyni pul gəliri həyatın müxtəlif səviyyəsini təmin edir. Buna görə real və normal gəlir tendensiyası nadir halda uyğun gəlir və çox zaman əks qütblərdə durur.

Bələdiyyələr yerli özünüidarə orqanı kimi əhalinin gəlirlərini diqqət mərkəzində saxlamalıdır. Ümumiyyətlə, əhalinin pul gəlirlərinin tərkibinə:

1) əhalinin bütün kateqoriyalarının əməyinin ödənişi;

2) sosial transfertlər (təqaüdlər, müavinətlər və s.);

3) kənd təsərrüfatı məhsullarının satışından əldə olunan gəlirlər;

4) mülkiyyətdən gəlirlər (əmanət və istiqraz vərəqələrinə görə faizlər, səhmlərə görə dividentlər, icarə haqqı və s.);

5) sahibkar gəliri;

6) digər gəlirlər (sığorta ödənişləri, ssudalar, valyuta satışından əldə olunan gəlirlər və s.) aiddir.

Əhalinin pul gəlirlərini öyrənmək üçün şəhər bələdiyyəsinin iqtisadi komissiyası yaradılmalıdır. Fikrimizcə, iri şəhərlər əhalinin pul gəlirləri və xərcləri balansını hazırlamalıdır. Şəhər əhalisinin pul gəlirləri və xərcləri balansı aşağıdakı sxemdə olduğu kimi tərtib edilə bilər:

ƏÖ+ST+KTG+MG+SG+DG=PT+XH+ƏV+SÖ+BSQ+BA+DV

burada:

- ƏÖ – Əhalinin bütün kateqoriyalarının əməyinin ödənişi;
- ST – sosial transfertlər (təqaüdlər, müavinətlər və s.);
- KTG – kənd təsərrüfatı məhsullarının satışından əldə olunan gəlirlər;
- MG – mülkiyyətdən gəlirlər (əmanət və istiqraz vərəqlərinə görə faizlər, səhmlərə görə dividentlər, icarə haqqı);
- SG – sahibkar gəliri;
- DG – digər gəlirlər (sığorta haqları, ssudalar, valyuta satışından əldə olunan gəlirlər və s.);
- PT – mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün müəssisələrin pərakəndə satış dövriyyəsi;
- XH – əhaliyə göstərilən xidmətlərin haqqı;
- ƏV – dövlət və yerli büdcəyə, ictimai təşkilatlara əhali tərəfindən ödənişlər və vergilər;
- SÖ – əahlinin sığorta ödənişləri;
- BSQ – əhali tərəfindən bank ssudalarının geri qaytarılması;
- BF – əhali tərəfindən bank ssudalarına görə faizlərin verilməsi;

- DV – nəğd və nəğd formada pul əmanətlərinin artımı.

Şəhər əhalisinin pul gəliri və xərcləri balansının tərtib edilməsi əhalinin sosial vəziyyətinin qiymətləndirilməsinə, əhalinin pul gəlirinin orta səviyyəsini müəyyənləşdirməyə, gündəlik tələbat malları və uzun müddət məhsullara çəkilən xərclərin strukturunu öyrənməyə imkan verir.

Beləliklə, bələdiyyənin idarəetmə obyekti kimi çıxış edən sosial infrastrukturanın inkişafı və keyfiyyətcə yüksəldilməsi yerli özünüidarənin möhkəmlənməsi ilə vəhdət təşkil edir. Sosial infrastruktura obyektlərinin yenidən qurulması və yenilərinin yaranması əhaliyə göstərilən maddi və mücərrəd xidmətlərin səviyyəsini artırmaqla yanaşı, əhalinin pul gəlirlərini artırmağa, yerlərdə orta təbəqənin yaranması və kasıblıq həddindən aşağı yaşayan əhalinin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından yüksəlməsinə əsas zəmin yaradır.

İnsan potensialının inkişafı və ondan dolğun şəkildə istifadə edilməsi birbaşa yerlərdə sosial infrastrukturanın vəziyyətindən asılıdır. Yerli özünüidarənin insan inkişafında rolu özünü sosial infrastuktura obyektlərinin fəaliyyətinin tənzimlənməsində, nizamlanmasında və motivləşdirilməsində göstərir.

İnsanın orta tələbatlarının ödənilməsi bir yandan onun alıcılıq qabiliyyətindən və dəməli iqtisadiyyatın artım tempindən, digər tərəfdən isə sosial infrastrukturasının səviyyəsindən asılıdır. İnsanın fizioloji, təhlükəsizlik, özünütəsdiqetmə, hörmət və sosial tələbatlarının ödənilməsində insanın pul gəlirləri və sosial infrastruktura eyni səviyyəə iştirak edir. Pul gəliri insanın tələbatını tələbə çevirir, sosial infrastruktura obyektləri isə insanın tələbinə uyğun əmtəə, iş və xidmət təklif edərək insanın tələbatını maddiləşdirir.

§6. Yeni təşkilat-təsərrüfat formalarının tətbiqi əsasında ərazinin sosial-iqtisadi inkişafının tənzimlənməsi xüsusiyyətləri

İstehsal və xidmət sferalarının mürəkkəb şəhər sistemində səmərəli fəaliyyət göstərməsi yerli özünüidarə və icra orqanlarının birgə fəaliyyətini bu ərazidə yerləşən təşkilat və müəssisələrin maraq və mənafeləri ilə uzlaşdırılmasından asılıdır. Heç kəsə sirr deyil ki, şəhərin çoxsaylı məsələlərinin həllində təkcə şəhər icra hakimiyyəti

və şəhər bələdiyyəsi deyil, həm də bu orqanlara tabe olan müxtəlif işgüzar və ictimai təşkilatların rəhbərliyi iştirak edir. Bu, şəhər təsərrüfvtının idarə edilməsinin vahid idarəetmə mexanizminin yaradılmasını çətinləşdirir və inzibati idarəetməni nəzərə almalı müxtəlif orqan və təşkilat arasında qarşılıqlı əlaqə və fəaliyyət kanalları və istiqamətlərinin tapılmasını zəruri edir. Özü də bir sıra hallarda şəhər əhəmiyyətli iş dövlətin mərkəzi hakimiyyət orqanlarından asılı olur. Belə vəziyyət istər-istəməz şəhər təsərrüfatının və əlalxüsus sosial infrastruktur obyektlərinin idarə olunması keyfiyyətinə obyektiv təsir göstərir.

Ərazinin kompleks sosial-iqtisadi inkişafına nail olma hər şeydən əvvəl, istehsal həcminin aşağı düşməsinin tezləşməsini dayandırmaq və sabitləşdirmək məqsədilə əmək resurslarından rasional istifadənin təşkilini nəzərdə tutur. Burada tənəzzül yaradan faktlar kimi müəssisə təsərrüfatlarının «naturallaşması» və idarəçiliyin haqlanmasıdır. Bu vəziyyətin qarşısını ala bilmək vasitəsi kimi yerli icra və özünüidarə orqanlarının aktiv ittifaqı ilə ərazi miqyasında sahələr-arası və idarələrarası korporasiyanın təşkilidir. Sahələrarası və idarələrarası korporasiyaların istiqamətləri və miqyasları müxtəlif ərazi səhiyyələri üçün eyni olması vacib deyildir. Sahələrası əlaqələrin gücləndirilməsi müqayisələrin müstəqilliyi şəraitində daha da aktual olur. Çünki, onların səmərəli inkişafının bəzi məsələlərini bir sahə çərçivəsində deyil, başqa müəssisələrlə kooperasiyada ərazi çərçivəsində həll etmək daha məqsədəuyğundur (hər hansı məsələni Azərbaycanın bir iqtisadi rayonu çərçivəsində tanıtmaq isə şəhər və ya rayon ərazisi səviyyəsində başqa müəssisələrlə kooperasiyanı həll etmək mümkündür). Məhz burada ərazi təsərrüfatlararası birliklərin yaradılması və işlənilməsinin xərcinə onların təcrübəsi kömək edə bilər.

Son dövrlərə qədər ərazi təsərrüfatlarının mərkəzində istehsal və sosial fəaliyyətlər bir-birindən ayrılırdı. Ərazi istehsal təsərrüfatçılığı ərazidə yerləşən müəssisələrin fəaliyyəti ilə bağlı idi. Onun məqsədi isə məhsul nəticələrinin optimallaşdırılması, sərhədi isə istehsalın ərazi cəhətdən yerləşdirilməsindən asılı idi. Ərazi sosial təsərrüfatçılığı mənzil və kommunal təsərrüfatı, məişət xidməti, sərnişin nəqliyyatı, ticarət, ictimai iaşə və təhsil obyektlərinə malik olur. Onun əsas təyinatı konkret ərazi əhalisinə xidmət göstərmək, məhsulu isə istehsalın inkişafında əks olunur.

Bu konteks yaramadıqda görərik ki, aşağıdakı tezis əsaslandırılmış görünür. Bu tezisə görə yerli icra və bələdiyyə

orqanları əsasən ərazi sosial idarəetmə məsələləri ilə məşğul olmalıdır. Şəhərin timsalında eyni orqan çərçivəsində iş müxtəlif təyinatlı təsərrüfat funksiyaları – ərazi istehsal və ərazi sosial mərkəzləşdirilməsi mürəkkəb təşkilati, hüquqi və iqtisadi problemləri ortaya çıxır.

Ərazi sosial təsərrüfatçılığı birbaşa istehsal infrastrukturanın – su təsərrüfatı, yollar, elektrik enerji və qaz təchizatı obyektləri ilə əlaqədardır. Bu kimi obyektlərin fəaliyyətini də ərazi sosial təsərrüfatçılığa aid etmək daha önəmlidir. Bununla belə onların istismarının yaxşılaşdırılması bir çox istehsal məsələsinin həll olunmasına da yardımçı ola bilər.

Bu baxımdan ilkin olaraq ərazi təsərrüfatlarının birliyinin mənzil-kommunal təsərrüfatında yoxlamaq daha məqsədəuyğun fəaliyyət göstərən müqaviləsi əsasında tam yoldaşlıq və ya şərikli müəssisə kimi yarana bilər.

Ərazi təsərrüfatlararası mənzil-kommunal birliyinə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələr haqqında qanuna görə müəssisə və təşkilatlar öz təsərrüfat, hüquqi şəxs müstəqilliklərini və idarə tabeçiliklərini saxlaması daxil olmalıdır. Burada qeyd etmək lazımdır ki, birliyə daxil olacaq işgüzar təşkilatlar birliyin fəaliyyətinə görə tam, yəni bütün əmlakları ilə məsuliyyət daşımalıdırlar. Fikrimizcə, mənzil-kommunal təsərrüfatında belə birliklərin yaradılmasına və şəhər əhəmiyyətli layihələrin həyata keçirilməsinə zəmin yaradan maliyyə, maddi, texnoloji, intellektual və əmək resurslarının birləşməsinə, mənzil fondundan səmərəli istifadə etməyə, idarəetmənin operativliyinin yüksəldilməsinə və ümumiyyətlə, şəhər təsərrüfatının maddi-texniki bazasının gücləndirilməsinə imkan verər.

Çağdaş şəraitində bələdiyyə iqtisadiyyatı problemlərinə, o cümlədən, şəhər ərazilərinin kompleks inkişafı, mənzil tikintisi, mühəndis kommunikasiyalarının və sosial infrastruktura obyektlərinin yenidən qurulması və tikinti məsələlərinə diqqət artmışdır. Bu da ölkənin demokratikləşməsi və iqtisadi islahatların məhsulu kimi çıxış edir. Lakin bu məsələlərin həll olunması investisiya mexanizmi ilə təmin olunmamışdır. Bunun üçün şəhər büdcəsində yaxın illərdə lazımi vəsaitin olacağı obyektiv səbəblər üzündən müşkül olduğundan və dövlət subsidiyalarına bel bağlamağın yersiz olduğundan alternativ investisiya mexanizmləri tapılmalıdır.

Tövsiyə edilən investisiya mexanizminin mahiyyəti ərazinin

yenidən qurulması və inkişafının kommersiyalaşmasıdır. Kapitalın cəlb olunması yollarının tapılmasında şəhərin tikinti və layihələşdirmə potensialı vəhdət təşkil etməlidir. Yerli bələdiyyə orqanlarında vəsaitin azlığını nəzərə almaqla problemin bir hissəsinin həllini konkret ərazidə yerləşən kommersiya strukturaları və ya kənar milli və xarici qurumlar öz üzərlərinə götürə bilərlər. Kənar milli və xarici kommersiya qurumlarının dividenti rolunda onların bələdiyyə mənzil tikintisi və abadlaşdırma, mühəndis qurğularının təkmilləşdirilməsi və tikilməsi layihələrində iştirak etməsi və ya yeni müəssisələr açmaq üçün torpaq sahələrini icarəyə götürməsi və ya alması ola bilər.

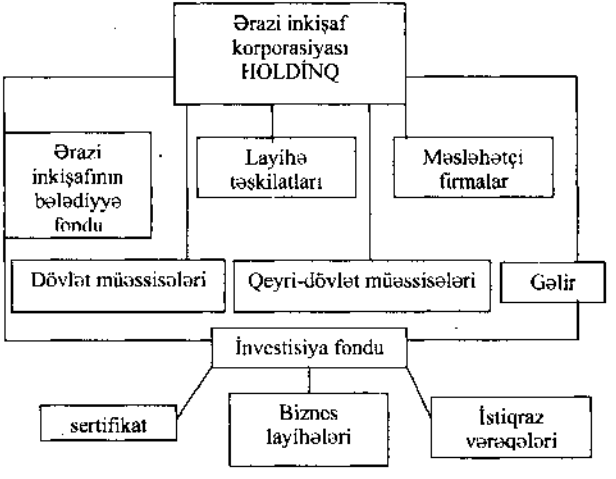
Ayrı-ayrılıqda lokal ərazilərin mənimsənilməsi, ümumi ərazi problemlərindən kənarda həll olunması, mümkün olanlarından yerli icarə və bələdiyyə orqanı nəzdində vahid koordinasiya mərkəzinin yaradılması vacib sayılmalıdır. Vahid koordinasiya mərkəzi iqtisadi imkanları müxtəlif olan investorları, icarədarları, daşınmaz əmlak mülkiyyətçilərini və sakinləri birləşdirə bilər. Bəzi məqamlarda isə bu mərkəz ərazinin sosial-iqtisadi inkişafının biznes proqnozu əsasında bələdiyyənin sifarişlərini yerinə yetirə bilər. Lakin nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, milli mentalitetə söykənən ictimai fikrə görə sakinlər ərazinin sosial və istehsal infrastrukturunun idarə olunmasının kommersiya təşkilatlarına və xarici investorlara verilməsinə mənfi yanaşırlar.

Yuxarıda göstərilənləri nəzərə almaqla ərazidə elə təşkilati – təsərrüfat strukturu yaradılmalıdır ki, burada bərabərhüquqlu üzv kimi yerli icra və bələdiyyə orqanlarının, ərazidə yerləşən kommersiya və qeyri-kommersiya təşkilatların və məsləhətçi firmaların iştirakı təmin edilsin. Maliyyə, maddi, informasiya və intellektual resursları birləşdirməklə yerli bələdiyyə məsələləri həll edilə bilər. Bu strukturun köməyi ilə biznes sistemi, infrastruktura obyektləri və mühəndis kommunikasiyalar təkmilləşə və qurula bilər. Həmin qeyri-kommersiya birliyini ərazinin inkişafı korporasiyası adlandırmaq olar (bax şəkil 25.2.)

Zənnimizcə, ərazinin (şəhərin) inkişafı korporasiyasının mənfəətsizliyi prinsipi əldə edilən gəlirləri bələdiyyə mənzillərinin tikilməsinə, ümumi şəhər mühəndis qovşaqlarının yenidən qurulmasına və inkişafına, azterminatlı məsələlərə, bələdiyyə «ev xidmətləri» quruluşunun təşkilinə xərclənməklə reallaşdırmaq olar.

Korporasiyanın əsas funksiyası – ərazinin sosial iqtisadi inkişafının biznes-proqnozunun hazırlanması və onun yerinə

yetirilməsinin təşkili, işlərin görülməsi üçün maliyyə vəsaitlərinin okkutunisiyası və ərazidə layihə və tikintilərin koordinasiyasıdır.



Şəkil 25.2. Ərazinin (şəhərin) inkişafı korporasiyasının təşkilatı strukturu

Qeyd etmək lazımdır ki, rəqabət mexanizmini inkişaf etdirmək üçün bələdiyyə iri ərazilərdə bir neçə bu kimi mənfəətsiz korporasiyalar yarada bilərlər. Ərazinin inkişafı korporasiyası və ya analoji investisiya qrupları bələdiyyə ərazisində aparıla bilən işlər üzrə müxtəlif münasibətlərdə iştirak edə bilərlər. Müsabiqədə qalib gələn ərazinin inkişafı korporasiyası bələdiyyə ilə müqavilə bağlayır. Müqaviləyə əsasən o, həmin ərazinin reallaşdırılması üçün maliyyə vəsaitlərinin akkumulyasiyası üçün qeyri-kommersiya investisiya fondu yaradır.

Yenidən qurulan və inkişaf etdirilən ərazi üçün ərazi inkişafı korporasiyası sertifikatı buraxa bilər. Sertifikat onun alıcısına məsələn, 0,1 ha ərazidə abadlaşdırma işlərinin görülməsi hüququnu verə bilər. Lokal ərazinin təbii və yaranmış sərhədləri olduğundan hər lokal əraziyə görə sertifikatlar zərf formasında satıla bilər.

Buraxılan sertifikatların kateqoriyası: hərfi və ya rəqəmli indeksasiyası olmalıdır. Həmçinin sertifikatda investorun əldə edəcəyi gəlirin miqdarı da göstərilməlidir. Bələdiyyə və korporasiyanın bütün üzvlərinə aid olan məsələlərin həlli ərazi inkişafı korporasiyasının sərəncamında qalır. Ərazinin inkişafı üçün buraxılan 4 cür sertifikatlar təkcə bu ərazidə yerləşən kommersiya təşkilatlarında deyil, həmçinin müxtəlif zonalarla məsələn, birjalar və tenderlər vasitəsilə ölkə miqyasında reallaşa bilər. Özü də buraxılan sertifikatların hər seriyasının müəyyən məqsədli tələbləri olmalıdır.

Ərazi inkişafı korporasiyası sertifikatların satışından əldə etdiyi pul vəsaitini bələdiyyə mənzillərinin tikilməsi, ekoloji və mühəndis kommunikasiyalarının yenidən qurulması və inkişafı layihələrinin reallaşdırılmasına sərf edir. Lakin xarici ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, sertifikatların satışından əldə olunan vəsait lazımi xərcləri ödəmir. Daha çox vəsait mühəndis kommunikasiyaların tikilməsi və yenidən qurulmasına tələb olunur. Bundan başqa investorlar lazımi mühəndis qovşaqları olan torpaq sahələrinin sertifikatlarını alacaqlar. Deməli, investorların cəlb olunmasının əlavə maliyyə mexanizmləri işə salınmalıdır.

Bu mexanizmlərdən biri hüquqi şəxslər arasında ərazi inkişafı korporasiyasının istiqraz vərəqlərinin yayılmasını nəzərdə tutur. İnvestorlar istiqraz vərəqləri ilə müəyyən mənzil və qeyri-mənzil fondunun bir hissəsinə sahibolma, istifadə, sərəncamvermə və ya mülkiyyət hüquqi qazanırlar. İstiqraz vərəqələrinin digər kateqoriyası konkret ərazisinin sakinlərinə satıla bilər. Müəyyən sayda istiqraz vərəqəsinə malik olan sakin onların ödənilməsi müqabilində mənzillə təmin edilə bilər.

Ərazinin sosial-iqtisadi inkişafının tənzimlənməsi konteksində mühüm yeri yerli özünüidarə orqanı ilə sahibkarlıq subyektləri arasında qarşılıqlı əlaqə tutur.

Sahibkarlığın inkişafı sferası baxımından bəzi bələdiyyənin həyata keçirdiyi iki funksiya: müəssisə və sakinlərə bələdiyyə tərəfindən göstərilən xidmətlər (yolların salınması, zibillərin təmizlənməsi, enerji, su, qaz, istilik təchizatı, tibbi xidmət və başqaları) və ərazinin sosial-iqtisadi inkişafının idarə edilməsidir.

Birinci funksiya artıq yaranmış sistemin fəaliyyət göstərilməsinin idarə olunması prosesi kimi çıxış edir. Burda idarəetmə obyektləri kimi aşağıdakılar çıxış edir:

- yollar;
- mənzil fondunun vəziyyəti və istismarı;

- abadlaşdırma;
- enerji, su, qaz istilik təchizatı;
- nəqliyyat xidməti və s.

İkinci funksiya sosial-iqtisadi inkişafın idarə edilməsi prosesini təmin edir. Burada isə idarəetmə obyektlərinə:

- yeni istehsalatların yaradılması və mövcud olanların inkişafını;
- şəhər infratsrukturunun, hər şeydən əvvəl isə rabittə və kommunikasiyasının inkişafını;
- məşğulluğu;
- əhalinin həyat tərzinin səviyyəsini daxil etmək olar.

Bu zaman sosial inkişafın müəyyən müstəqilliyinin olmasına baxmayaraq daha çox resurs imkanlarından asılıdır. Ona görə yalnız iqtisadi aktivliyi yüksəltməklə bələdiyyə həyatının bu və ya digər tərəfində uğura nail olmaqla əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəlməsi və deməli ərazinin sosial inkişafına nail olmaq olar.

Beləliklə, sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi sahəsində bələdiyyələrin qarşısında duran vəzifələri iki qrupa ayırmaq olar:

- iqtisadi inkişaf funksiyasının yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan vəzifələr;
- sosial-mədəni, kommunal-məişət və həyati baxımından vacib digər xidmətlərə əhalinin tələbatının ödənilməsi ilə əlaqədar vəzifələr.

Hər bir ərazi və bələdiyyə qurumunda sahibkar aşağıdakı qismdə çıxış edir:

1. Mövcud iş yerini saxlayan və yenilərini yaradan işverən kimi. Bu da öz növbəsində regionda sosial gərginliyi aşağı salır;

2. Yerli büdcələrə vergi daxil olmalarının mənbəyi kimi. Vergi daxilolmalarının həcmindən bələdiyyənin maliyyə vəziyyəti və onun sosial siyasəti səmərəli şəkildə həyata keçirməsi asılıdır.

3. Yerli sakinlərin öz bacarıqlarını reallaşdıra bilən məkanın layihələşdirilməsi və yaradıcısı kimi.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində regionlar bir-birilə sivil sahibkarı cəlb etmək üstündə rəqabət aparırlar. Çünki adətən sivil sahibkar iri biznesə malik olur və öz biznesi ilə konkret regionda məskunlaşması əlavə investisiyalar və sabit vergi ödəyicisi deməkdir. Məhz buna görə də bələdiyyənin və yerli icra orqanının başlıca məqsədi konkret ərazidə əlverişli sahibkar iqliminin yaradılması və sahibkarlığın inkişafına hərtərəfli kömək göstərməkdir.

Yerli özünüidarə orqanı tərəfindən sahibkarlıq mühitinə məqsədyönlü təsirin forma və mexanizmləri müxtəlif və

çoxşaxəlidir. Həmin forma və mexanizmlərin əsasları bunlardır:

- sahibkarlıq şəraitinin ümumi şərtlərinin əlverişliliyinin yaradılması;
- sahibkarlığa yardım və kömək;
- tənzimləmə;
- koordinasiya;
- motivasiya;
- nəzarət;
- idarəetmə.

Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, bazar iqtisadiyyatı sferasında hər hansı bir təsir bazarda fəaliyyət göstərən özünütənzimləyən mexanizmlərin işinə qarışmaqdır. Sahibkarlığa yardım rəqabətin mahiyyətini təhrif edir. Deməli, sahibkarlığa əlverişli şəraitin yaradılması daha çox müəssisələrin yerləşdirilməsi üçün torpaq sahəsinin ayrılması, lazımi mühəndis kommunikasiya və digər istehsal və sosial infrastruktura aid xidmətlərin görülməsi ilə kifayətlənməlidir.

İkinci qrup vəzifələri yerinə yetirərkən bələdiyyə müəyyən dəst xidmətlərlə ərazidə yaşayan və işləyənləri təmin etməli və dövlət tərəfindən təyin olunan sosial standartlara riayət etməlidir. Belə xidmətləri görmək üçün bələdiyyə ya öz bələdiyyə mərkəzlərini yaradır, ya da ərazidə fəaliyyət göstərən özəl müəssisələrə və ərazinin inkişafı korporasiyasına sifarişlər verir.

Bələdiyyə müəssisəsi yaratmaqla sahibkarlıqla məşğul olma hüququnu bələdiyyələr yerli özünüidarə hüquqi əsasında qazanırlar.

Özünüödəmə baxımından bələdiyyə müəssisələri üç qrupa bölünürlər:

1. Sosial əhəmiyyətli funksiyaları yerinə yetirən təşkilatlar. Onlar adətən məsrəfli təşkilatlar sayılırlar. Bu təşkilatlara bələdiyyə məktəbləri, əksər səhiyyə ocaqları, sosial müdafiə idarələri daxildirlər. Həmin təşkilatlar tam şəkildə bələdiyyə tərəfindən maliyyələşdirilirlər və öz fəaliyyətlərindən mənfəət götürə bilməzlər. Bələdiyyənin vəzifəsi iəs büdcə vəsaitlərinin optimal xərclənməsinə və göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinə nəzarətdir.

2. Öz xərclərini ödəmə imkanına malik və sosial əhəmiyyətli funksiyaları yerinə yetirən təşkilatlar: bu sıraya nəqliyyat, tikinti, rabitə və mənzil-kommunal təsərrüfatı sferasında fəaliyyət göstərən müəssisələri əlavə etmək olar. Bəzi bu kimi müəssisələrin işləməsinə bələdiyyə büdcəsindən dotasiya verilə bilər.

3. Mənfəət qazanmaq məqsədilə yaradılan bələdiyyə

müəssisələri: bu sıraya bələdiyyə banklarını, investisiya fondlarını daxil etmək olar.

Qeyd etmək lazımdır ki, mənfəət qazanmağa istiqamətlənmiş bələdiyyə müəssisələrinin yaradılması prinsip etibarilə düzgün deyildir. Özü də, bələdiyyə müəssisələri o sferada yaradılmalıdır ki, orada artıq özəl müəssisələr fəaliyyət göstərmir.

İqtisadiyyatın ənənəvi sahələri var ki, orada bələdiyyələr aktiv şəkildə fəaliyyət göstərə bilərlər. Buraya əhalini və ərazidə fəaliyyət göstərən müəssisələri su, qaz, istilik, kanalizasiya ilə təmin etmə, şəhər və şəhərətrafı nəqliyyat, çirkli suların təmizlənməsi, zibillərin daşınması aiddir. Xarici ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, bu işlərin görülməsində də üstünlük bilavasitə bələdiyyə müəssisələrinə deyil, bələdiyyələrin sifarişləri ilə işləyən və bu sifarişlərdən asılı olan kvazibələdiyyə (yəni bələdiyyənin törənməsi) müəssisələrinə verilir.

Avropanın əksər ölkələrində bələdiyyələr şəhər və şəhərlərarası səmişin daşımalarında, mənzil tikintisində, yolların çəkilməsində, su və istilik təchizatı sahələrində sahibkarlıq fəaliyyətlərindən imtina etmişlər. Təcrübə göstərir ki, lazımi nəzarət mexanizmi qurduqda bu sahələrin özəl müəssisələrin ixtiyarına verilməsi ağlabatandır. Çünki özəl müəssisələr sahibkarlıq fəaliyyətini bələdiyyələrdən daha səmərəli və daha ucuz aparırlar.

Beləliklə, hər iki qrup vəzifələri yerinə yetirərkən bələdiyyələrin əsas rolu özəl sahibkarlığın inkişafına köməkçi və yardımçı olmaqdır. Bələdiyyələrin bilavasitə sahibkarlıqla məşğul olması minimuma endirilməlidir.

Yerli səviyyədə sahibkarlığın inkişaf etdirilməsinin hüquqi şərtləri işgüzar təşkilatları ümumi içtimai maraqları olan sosial aktiv qrupa çevirməkdir.

Yerli icra və bələdiyyə orqanları tərəfindən işlənib hazırlanın hüquqi aktlar bazar iqtisadiyyatının hüquqi məkanını genişləndirməlidir. Lakin yerli lokal hüquqi aktlar ümumölkə qanunvericiliyinə zidd olmamalıdır. Digər mühüm məsələ isə yerli orqanlar tərəfindən sahibkarlığın inkişafını tənzimləyən qanunlara və başqa dövlət normativ sənədlərinə riayət etməkdir.

Müvafiq büdcə, maliyyə-kredit, investisiya, elmi-texniki, qiymət və digər siyasətləri həyata keçirməklə yerli özünüidarə orqanı sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafının iqtisadi şərtlərini yaratmış olur.

Sahibkarlıq üçün optimal sosial şərtləri yaratmaqla yerli özünüidarə orqanı: a)təsərrüfat subyektləri ilə bələdiyyə orqanında tərəfdaş münasibətlərin qruplaşmasını; b)təşkilati-hüquqi

formasından asılı olmayaraq təsərrüfat subyektləri arasında normal münasibətlərin qurulmasını nəzərdə tutur.

Yerli özünüidarə orqanları tərəfindən sahibkarlığın inkişafına kömək bilavasitə aşağıdakı vasitələrlə həyata keçirilə bilər:

- kreditləşdirmə və burada təminatçı kimi çıxış etmə;
- yeni iş yerlərinin açılmasına dotasiya.

Bu vasitələrlə ərazidə yerləşən və bir və ya neçə sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələr qrupuna güzəştlər edilir. Təkcə götürülmüş bir müəssisəyə kömək isə aşağıdakı işləri görməklə aparıla bilər:

- investor üçün ayrılan torpaq sahələrinin mənimsənilməsi;
- müəssisə üçün xüsusi dotasiya;
- sərfəli biznes aparmaq üçün xüsusi əhəmiyyəti olan daşınmaz əmlakın verilməsi.

Sahibkarlığa köməyin konkret vasitə və alətlərini müəyyənləşdirməzdən əvvəl bələdiyyə ilə müəssisələr arasında qarşılıqlı münasibətlər və hər bir sahənin potensialı təhlil edilməlidir.

Sahibkarla bələdiyyə arasında qarşılıqlı münasibətləri təhlil edərkən aşağıdakılar haqqında konkret məlumatlar toplanılmalıdır.

- bələdiyyə orqanına hansı məsələlər haqqında sahibkarlar tez-tez müraciət edirlər?
- telefon və digər rabitə vasitələriylə müraciətlərin miqdarı nə qədərdir?
- bələdiyyə və ya yerli icra orqanı tərəfindən sahibkarların müraciətləri haqqında qərarların qəbul edilməsinin müddəti;
- bələdiyyə orqanı ilə sahibkarlar arasında ünsiyyət zamanı təşəbbüsün kimin əlində olması;
- ayba-ay şəhərdə qeydiyyata alınan müəssisələrin sayı;
- qeydiyyatdan keçmiş müəssisələrin bələdiyyə orqanı ilə aktiv münasibətdə olanlarının sayı.

Həmin prinsiplər üzrə toplanılmış məlumatlar düzgün qərar çıxarmaq üçün elmi şəkildə təhlil olunmalıdır. Əgər bələdiyyə icra orqanı ilə sahibkarların arasında da ünsiyyət zamanı təşəbbüs bərabər səviyyəyə bölünürsə onda tərəflər arasında münasibəti qənaətbəxş hesab etmək olar.

Müraciətlər üzrə qərarların qəbul edilməsi müddəti göstəricisini də görülən işin səmərəsini qiymətləndirmək üçün düzgün hesab etmək olar.

Müraciətlərin xarakteri də çox şeydən xəbər verir. Belə ki, sahibkarlar əgər, yalnız yerli özünüidarə orqanına qeydiyyat və ya

lisenziya almaq üçün müraciət edirlərsə, onda tərəflər arasında münasibəti kafi saymaq olmaz.

Yuxarıda göstərilən istiqamətlər üzrə informasiyanın toplanması və təhlilindən başqa sahibkarlar arasında yazılı sorğunun keçirilməsi də yaxşı nəticə verir. Əlbəttə, sorğunun kənar təşkilat tərəfindən aparılması daha səmərəli olardı. Amma təşkilati və maddi xarakterli mürəkkəbliyi nəzərə alaraq, hazırkı şəraitdə sorğunun bələdiyyənin öz gücü, öz vəsaiti hesabına aparılması məcbur sayılmalıdır.

Regionun iqtisadi potensialını qiymətləndirərkən aşağıdakı suallar öyrənilməlidir.

- Qısa, orta və uzunmüddətli planda regionun hansı potensialı istifadə olunmalıdır? Bununla bağlı regionun iqtisadiyyatının güclü və zəif tərəfləri üzə çıxarılmalıdır. Region iqtisadiyyatının güclü tərəfləri möhkəmləndirilməli, zəif tərəfləri isə ixtisara salınmalıdır;
- Satış məsələləri üzrə müəssisələrə kömək edilməlidirmi? Hansı müəssisə və sektorlara kömək edilməlidir?
- Regiona ayrı-ayrı istehsalatları cəlb etmək üçün, reklam kompaniyasının aparılması zəruridirmi?

Bu məsələlər haqqında hesabat aşağıdakı formada hazırlana bilər:

1. Aktual şəraitin təhlili:
- iqtisadi quruluş;
- maşınqayırma, yüngül sənaye, toxuculuq sənayesi, məişət xidməti, mənzil-kommunal xidməti və elmi-texniki sektor xüsusi tədqiqə məruz qalmalıdır;
- əmək bazarı, ixtisas strukturu.

2. Çətinliklər haqqında nəticələr:
- mövcud olan inkişaf planlarının təhlili;
- istehsal potensiallarının müəyyənləşdirilməsi;
- yeni müəssisələrin yaradılması motivləri və əsaslandırılmalarının təhlili.

3. Bələdiyyənin iqtisadi inkişaf konsepsiyasının hazırlanması:
- inkişafın strateji sahələri;
- mövcud potensialdan istifadə səviyyəsinin yüksəldilməsi imkanları.

4. Bələdiyyə işinin konkret priaritetləri:
- ayrı-ayrı müəssisələrə kömək;
- maliyyələşmə mənbələrinin cəlb edilməsi;
- ayrı-ayrı investorlarla əməkdaşlıq.

Bu işləri gördükdən sonra sahibkarlığın inkişafının konkret tədbirlərinin hazırlanmasına keçmək olar. Göstərilən konkret tədbirlər həm yüksək iqtisadiyyata malik ölkələrdə, həm də keçid iqtisadiyyatlı ölkələrdə tətbiq edilir.

5. Müəssisələr qrupu səviyyəsində tədbirlər:

- vergi imtiyazları;

hər bir bələdiyyə öz səlahiyyəti çərçivəsində vergi imtiyazına malik olan müəssisələr müəyyən vergilər ödənilməsindən azad olunurlar.

6. İnvestisiyaların dotasiya olunması:

- müəyyən əraziyə kapital qoyuluşu etməyə hazır olan müəssisələr reallaşdırdıqları investisiyalara görə dotasiya alırlar. Yəni, bu müəssisələr sifarişləri əsasında vergi orqanlarından investisiya edilən məbləğin qərbi və şərqi Avropa ölkələrində geniş yayılmışdır.

7. Biznes inkubatorların, sənaye parklarının yaradılması:

- biznes inkubatorlara yeni işə başlayan sahibkarlara, sənaye parklarında isə artıq fəaliyyətlərinin genişləndirilməsi üçün lazımi şərait yaradılır. Biznes inkubatorlarda bu hazır ofis yeri ümumi kargüzarlıq, ümumi mühasibatlıq, hüquqi məsləhətlərin alınması və s. deməkdir. Sənaye parkları isə ümumi avtomobil, dəmir yolu keçidləri, kanalizasiya, su təchizatı və s. deməkdir. Bundan başqa sənaye parklarında sahibkarlar tikinti, ekoloji və digər standartlarla bağlı işlərin görülməsindən azad olurlar.

8. Kreditləşdirmə və kreditlərin alınmasına təminatvermə:

Büdcələrin məxaric hissəsində bələdiyyələr ayrıca maddə ilə və ya xüsusi qeyri-büdcə fondunda müəssisələrin kreditləşməsini nəzərdə tuta bilərlər. Digər tərəfdən, bələdiyyə orqanı müəssisə tərəfindən bank krediti almaq üçün təminatçı qismində də çıxış edə bilər. Yerli niyyət və məqsədlərə müvafiq olaraq bələdiyyələr müsabiqə yolu ilə kreditlər və ya təminatlar verə bilərlər. Bu zaman imkan daxilində birbaşa kredit vermədən yayınmaq məqsədəuyğundur. Çünki, bunlar üçün xüsusi maliyyə institutları (banklar, investisiya fondları, lizinq şirkətləri və s.) vardır.

9. Yeni iş yerlərinin açılmasına dotasiyaların verilməsi:

Bələdiyyə və məşğulluq problemi ilə məşğul olan digər orqanlar müəssisələrə hər bir yeni açılan iş yerinə görə müəyyən məbləğdə pul ödədikdə, işsizlər çox olan yerlərdə yalnız sahibkarlar yeni iş yerləri açmağa maraqlı olurlar.

10. Ayrıca götürülmüş müəssisə səviyyəsində görülən

tədbirlər:

- investor üçün torpaq sahəsinin mənimsənilməsi;

Genişlənməyə maraqlı olan müəssisələr onların spesifik tələblərini ödəyən torpaq sahələrinə maraq duyurlar. Torpaq sahəsinin mənimsənilməsi üzrə məsuliyyəti öz üzərinə götürməklə bələdiyyə genişlənməni nəzərdə tutan müəssisənin qərarına müsbət təsir göstərə bilər. Torpaq sahəsinin mənimsənilməsi kimi yolların çəkilməsi, mühəndis infrastrukturunun yaradılması başa düşülməlidir.

11. Ayrı-ayrı müəssisələrə xüsusi dotasiyaların müəyyənləşdirilməsi:

Bəzi hallarda bələdiyyə ərazisində yerləşən müəssisələrə torpaq sahələri dotasiya kimi pulsuz verilə bilər.

Ərazidə fəaliyyət göstərən özəl müəssisələrin və ərazinin inkişafı korporasiyalarının bələdiyyə və yerli icra orqanlarının sifarişi əsasında fəaliyyət göstərməsi daha məqsədəuyğundur.

Bələdiyyə sifarişləri ictimai sifarişlərə aiddir. Sifarişlərin ödənilməsi bələdiyyə büdcəsi və ya yerli qeyri-büdcə fondunun vəsaiti hesabına həyata keçirilir. Sifarişlər bələdiyyənin tələbatlarını təmin etmək üçün əmtəələrin tədarükü, xidmətlərin göstərilməsini və işlərin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur.

Sifarişlərin verilməsində tenderin keçirilməsi rəqabət mübarizəsini canlandırmaqla daha səmərəli biznes-planına malik olan müəssisələrin qalib çıxmasına imkan verir. bununla da bələdiyyə büdcəsinin şəffaf xərclərinə şərait yaranır.

Beləliklə, konkret regionda bələdiyyə və yerli icra orqanları ilə müxtəlif təşkilati, hüquqi formaya malik olan təsərrüfat subyektlərinin səmərəli, qarşılıqlı fəaliyyəti sahibkarlığı inkişaf etdirməklə yerli sakinlərin sosial yüksəlişinə zəmin yaradan iqtisadi artımı şərtləndirir.

ƏDƏBİYYAT

1. Axundov M.Ə. Strateji idarəetmə. Bakı, 2001.
2. Анджей Хотинский. Гуру менеджмента. М:- 2002.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
4. Антонов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера. Учебно-практическое пособие по управлению предприятием. Минск , Финансы, 1996.
5. Антикризисное управление (под.ред. И.К.Ларионов),- М., 2004.
6. Аокер Д. Стратегическое рыночное управление. «Питер», 2002.
7. Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений. - М.: Экономика, 1974.
8. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.:, Финансы и статистика, 1994.
9. Байгот С.А., Ефимчик Е.Е. Основы менеджмента. Минск, САДИ, 1997.
10. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М., 1999.
11. Баринов В.А. Антикризисное управление. - М., 2002.
12. Березин И.С. Маркетинг сегодня. - М., Менеджер, 1996.
13. Бизнес – план. М., Анкил, 1992.
14. Бизнес и менеджер (сост. И.С.Дараховский).- М., Азимут – центр, 1992.
15. Блинов А., Василевская О. Искусства управления персоналов. - М., «ГЕЛАП», 2001.
16. Ботовина Р.Н. Этика деловых отношений. - М., 2001.
17. Бортник Е.Н., Коротков Е.М., Никитаева А.Ю. Управление связями с общественностью. - М., 2002.
18. Бусыгин А.В. Предпринимательства. - М., Дело, 1999.
19. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. -М., «Финпресс», 2000.
20. Честара Ж. Деловой этикет. - М., 2000.
21. Чиркин В.Е. Государственное управление. - М., «ЮРИСТ», 2002.
22. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления (перевод с англ.). - М., 2003.

23. Друкер П. Эффективное управление. – М., 2003.
24. Дункан У.Дж. Основополагающие идей в менеджмента. Пер. с англ. – М., Дело, 1996.
25. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. - М., Экономика, 1984.
26. Егошин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород, 1999.
27. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М., 1999.
28. Финансовое управление компанией (Общ.ред. Е.В.Кузнецовой). - М., 1995.
29. Финансы предприятий (Под.ред. Е.И.Бородиной), - М., Банки и биржы, 1995.
30. Хейнман С. Стратегия организационно – структурных решений (Вопросы экономики, 1996, №5).
31. Иванов М.Н., Колупаева С.Р., Кочетков Г.Б. США – управление наукой и нововведениями. – М., Наука, 1990.
32. Инновационный менеджмент (Под.ред. С.Д.Ильенковой), - М., 2000.
33. Каганов В.Ш., Рыбин М.В. Как создать и сделать успешным бизнес – инкубатор. – М., Агроконсалт, 1996.
34. Карлов Б. Деловая стратегия. Пер.с англ., - М., Экономика, 1991.
35. Книга делового человека (Под.ред. Г.А.Карюхина Э.С.Минаева), - М., Высшая школа, 1993.
36. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работника акционерного общества: пер.с англ., - М., 1996.
37. Коротков Э.М. Исследование систем управления. М: Дека, 2000.
38. Котлер Ф. Основы маркетинга : Пер. с англ. – М; Прогресс,1991.
39. Qeybullayev Q. İdarəçiliyin- Menecmentin əsasları. Bakı 2000.
40. Генри Минцберг и др. Школы стратегий. Пер.с англ.- «Питер» 2000
41. Герчикова И.Н. Менеджмент.-М; ЮНИТИ 2001
42. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М; Владар, 1993.
43. Глущенко В.В. Менеджмент М. 1998.

44. Гомилов В.В. Культура предпринимательства. Изд-во «Питер», 2000.
45. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководства для высшего управленческих персонала – М: МНИИ, 1996.
46. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı – 2000.
47. Гуркон И.Б. Стратегически менеджмент организации – М: ТЕИС, 2004.
48. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом между народный корпораций – М. Дело. 1993.
49. Липсин И. Секреты умелого руководства М, Экономика, 1991.
50. Майкл Портер. Конкуренция Санкт-Петербург, Москва-Киев, 2003.
51. Менеджмент (под.ред. Ю.А.Цыпкина) – М, 2001.
52. Менеджмент: 100 экс-х ответов, М, 2003 (составитель А.С.Пелих).
53. Менеджмент организации (под.ред. З.П.Румянцевой. Н.А.Соломатина) – М, ИНФРА – М, 1997.
54. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. М., Дело, 2002.
55. Мильнеч Б.З. Теория организации - М, 2003.
56. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя – М, Политиздат, 1990.
57. Основы управления персоналов (под.ред. Б.М.Генкина) – М, 1996.
58. Основы менеджмента (под.ред. А.А.Родугина) - М, 2000.
59. Основы менеджмента (под.общ.ред. В.П.Фомина) - М. 2000.
60. Паблик Рилейшнз (под.ред.Уткина. Э.А.) – М. ЕКОМС, 2001.
61. Паршина Ю.Э. Стратегия и тактика гибкого управления – М, Финансы и статистика, 1995.
62. Поршнев А.Г. Управления инновациями в условиях перехода к рынку - М. РИЦЛО, 1993.
63. Портер М. Международная конкуренция ; конкурентные преимущества стран: перевод с англ – М, 1993.

64. Пронников В.А. , Ладанов Н.Д. Управления персоналом в Японии: Очерки – М, 1989.
65. Самедов С. Психология менеджмента, Баку, 2000.
66. Санталайнен Т., Водтилайнен Э., Порение, Ниссинен Й.Х. Управление по результатам: Пер.с фин.- М, Прогресс, 1993.
67. Седегов Р.С. Основы менеджмента и маркетинга. - Минск, высшая школа. 1995.
68. Семенов Б.Д., Седегов Р.С. Организационные структуры капиталистического менеджмента – М, Изд-во МЭУ, 1993.
69. Слезингер Г.Э. Социальная экономика, М, 2001.
70. Словарь – справочник менеджера (под.ред.М.Г.Лапусты) ИНФРА, - М, 1996.
71. Современные теории управления (под.ред.В.Ю.Пашкуса) М, 2002.
72. Социальный менеджмент (под.ред.Д.В.Волового) – М, 2000.
73. Старобинский Э.К. Как управлять персоналом – М, 1995.
74. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом – М, ЗАО. 1997.
75. Циглевич В.П. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка – М, 2003.
76. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Müasir menecment , Bakı – 1994.
77. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Müasir menecment (II kitab). Bakı , 1995.
78. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya. Bakı - 1997.
79. Шепель В.Н. Настольная книга бизнесмена и менеджера – М. Финансы и статистика, 1993.
80. Шекшня С.В. Управления персоналом современной организаций – М, 1996.
81. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление – М, 2003.
82. Томпсон А.А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент – М, 1998.
83. Травин В.В. , Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. ДЕЛО. 1995.
84. Тъэатар Р.А. Менеджмент М. 2003.

85. Управление персоналом организации (под ред. А.Я.Кибанова) – М, ИНФРА, М, 1999.
86. Управление финансовой деятельностью предприятия (под.ред.Ж.И.Ткачук). – Минск, ИБО, 1995.
87. Управление организацией (под.ред.Порщнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А.) – М, ИНФРА, М, 1999.
88. Устинов В.А. Управление инновационной деятельностью в процессе создания новой техники, освоения производства новой продукций – М. ГАУ, 1995.
89. Уткин Э.А., Баяндаев В.В., Баяндаева М.Л. Управление связями с общественностью - М, ТЕИС, 2001.
90. Уткин Э.А. Профессия – менеджер – М, Экономика, 1995.
91. Якокка Н. Карьера менеджера: перевод с англ. – М. 1991.
92. Яхонтова Э.С. Эффективность управленческого лидерства – М, ТЕИС, 2002.
93. Васильев Ю.П. Управление развитием производства: опыт США. – М, Экономика, 1989.
94. Вернер Фурман. Менеджмент: организации управления предпринимательством. Женева, Москва, 1998.
95. Вершигора Е.Е. Менеджмент – М, ИНФРА. М, 2003.
96. Виссеман Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: пер.с англ. – М, ИНФРА, М, 1996.
97. Виханский О.С. Стратегическое управление – М, изд-во МГУ, 1995.
98. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: - М, Гардарика, 1996.

ŞAHBAZOV KAMİL AĞAZAMAN oğlunun
ümumi elmi redaktəsi ilə

MENECMENT
dərslik

Mətbəənin direktoru	Nuriyev M.N.
Redaktor	Xəlilov M.H.
Kompüter tərtibatçısı	Mütəllibova Ş.F.
Tərtibatçı rəssam	Bayramov E.İ.

Yığılmağa verilib: 23.12.04. Çapa imzalanıb: 06.06.05.
Sifariş №3. Sayı 1000 nüsxə. Qiyməti: müqavilə ilə

AMAKA mətbəəsi