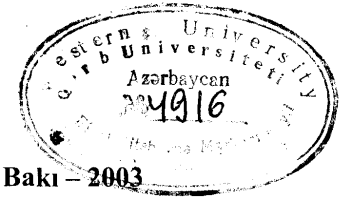


RAFİQ İSGƏNDƏROV

HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ

(dərslük)

*Dərslük Azərbaycan Respublikası
Təhsil Nazirinin 21 noyabr 2002-ci il
1075 sayılı əmrinə əsasən nəşr olunur.*



Bakı - 2003

Elmi redaktor: iqtisad elmləri doktoru,
professor **Abbasov İ.M.**

Redaktor: iqtisad elmləri namizədi,
dosent **Aslanzadə İ.A.**

Rəsmi rəyçilər:

B.A.Xankişiyev,
Azərbaycan
Respublikasının əməkdar
iqtisadçısı, professor;

M.X.Həsənlı,
İqtisad elmləri
doktoru,
professor;

Q.Y.Əbdülsəlimzadə,
İqtisad elmləri doktoru,
professor

İsgəndərov Rafiq Əlisgəndər oğlu. «Heyətin idarə edilməsi».
Bakı: - 2003.- 404 s.

Cəmiyyət özünün bütün tarixi dövrlərində idarəetmə fəaliyyətinin önəmli formalarından istifadə etməklə, ictimai-sosial durumu tənzimləyərək, onu daima inkişafa doğru istiqamətləndirir. İdarəetmə təcrübəsinin zaman keçdikcə daha geniş yayılması, bilavasitə onun əsasını təşkil edən və aparıcı qüvvəsi olan canlı insanlar indi əvvəlkindən daha yüksək biliyə, əhatəli intellektual səviyyəyə malik olmaları vacibdir. İdarəetmə prosesi ilk növbədə qarşıda duran məqsədlərə çatmaq, əvvəlkindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən və müsbət nəticələrin qazanılmasını təmin edən, eləcə də müasir nəzəri, elmi-təcrübəvi biliklərlə silahlanmış insanların iştirak etdiyi dinamik prosesləri əhatə edir.

İdarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən canlı insanlar bilavasitə idarəetmə heyətinin rəhbərliyi və iştirakı ilə müəssisələrdə, təşkilatlarda bütün fəaliyyət sahələrinin səmərəli təşkili və idarə olunmasını həyata keçirir. Heyətin idarə edilməsi problemi məsələlərinə həsr olunmuş dərslərdə bu sahədə mövcud olan ədəbiyyat çatışmamazlığını qismən həll etmək məqsədilə qələmə alınmışdır. Dərslərdə haqqında bütün rəy və təkliflər müəllif tərəfindən ən dəyərli vasitə kimi qəbul edilməklə onlardan yeni işləmələrdə istifadə olunacaqdır.

060402010¹ – 18

091 – 2002

QRİFLİ NƏŞR

© «Biznes Universiteti» nəşriyyatı 2003

MÜQƏDDİMƏ

Azərbaycan Respublikasının iyirminci əsrdə ikinci dəfə müstəqillik qazanması və bazar iqtisadiyyatı münasibətlərinin qurulması ölkə miqyasında yeni idarəetmə formalarının tətbiqini günün ən vacib məsələsinə çevirmişdir. Müasir sosial-iqtisadi şərait bütün xalq təsərrüfatı sahələrinin məqsədyönlü idarə edilməsi və bu istiqamətdə əsaslı inkişaf perspektivlərinin təmin olunması həyati reallıqlarla tənzimlənməlidir. İdarəetmə fəaliyyəti ictimai və kollektiv maraqları əhatəli şəkildə təmin etmək yalnız bazar münasibətləri və yeni iqtisadi qanunauyğunluqları dərinədən dərk edən idarəetmə heyətinin mövcudluğu şəraitində həyata keçirilə bilər. İdarəetmə proseslərinin aparılmasında iştirakçı olan heyət üzvləri artıq dünün tələbatları səviyyəsi ilə kifayətlənməyərək, cəmiyyət üzvlərinin artmaqda olan fiziki və hüquqi tələbatlarının ödənilməsində yerinə yetirəcəkləri əmək fəaliyyətinin əsas məqsədlərini təşkil edir. Həmin geniş miqyaslı məqsədlərə nail olunması isə müasir idarəetmə heyətindən xüsusi təcrübə, bilik və kollektiv əmək vərdişlərinin nümayiş etdirməsi tələb olunur. Deməli, müəssisə, təşkilat üzrə idarəetmə heyətinin səmərəli fəaliyyəti təkcə çalışdıqları iş sahələrində deyil, həm də cəmiyyətin əsas inkişaf istiqamətlərini əhatə etməklə, çevik idarəetmə üsulları vasitəsilə onlara vaxtaşırı təkmilləşdirilməlidir. Buna nail olmaq üçün idarəetmə proseslərini həyata keçirən canlı insanlar, eləcə də bütün heyət üzvləri dinamik idarəetmə fəaliyyəti aparmalı və bütün istehsal və qeyri-istehsal sahələrinin qarşılıqlı əlaqə və xüsusiyyətlərindən irəli gələn çevik idarəetmə üsulları işləyib hazırlanmalıdır. Bu işi isə ilk növbədə mövcud əmək və hüquq qanunvericiliyini daha yaxşı bilən, geniş idarəetmə təcrübəsinə malik olan bacarıqlı insan tərəfindən həyata keçirilə bilər. Digər tərəfdən müəs-

sisənin, təşkilatın perspektiv inkişafını həyata keçirən idarəetmə heyəti yalnız istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti ilə deyil, həm də ən başlıcası bütün iş sahələrində çalışan işçilərin kollektiv səylərinin vahid lider tərəfindən və ya mərkəzləşdirilmiş idarəetmə heyəti vasitəsilə aparılmasına nail olmaqdır. Göstərmək lazımdır ki, bütün ictimai-iqtisadi quruluşlarda hökm sürən siyasi-sosial durumdan asılı olan idarəetmə prosesləri insanlar tərəfindən həyata keçirilmiş və bu prosesi indiki bazar münasibətləri şəraitində xüsusilə daha aktual əhəmiyyətə malikdir. Bu baxımdan idarəetmə fəaliyyətinin əsas təşkilatçısı və ilhamverici qüvvəsi olan canlı insanlar əvvəlki dövrlərə nisbətən daha bacarıqlı olmaqla şüurlu-yaradıcı əmək fəaliyyətinin adi iştirakçısından, sayılıb-seçilən və hamı tərəfindən qəbul edilən vahid liderə, kollektiv rəhbərinə çevrilmişdir. Bütün heyət üzvləri tərəfindən aparılan idarəetmə fəaliyyəti yüksək səmərəlik göstəricilərinə malik olmaqla, sağlam inkişafı fərdi və kollektiv perspektivlərə malik olmaq mümkündür. Heyətin idarəetmə fəaliyyəti canlı insan amilləri ilə sıx surətdə bağlı olduğunu nəzərə alaraq onun daima yeniləşməsi və cəmiyyətin həyatında aparıcı mövqə tutması istər sosial-siyasi baxımından, istərsə də iqtisadi inkişaf baxımından olduqca yüksək əhəmiyyətli və zəruri prosesdir.

Dərslərin hazırlanmasında ixtisas ali təhsil müəssisələrində tədris olunan heyətin idarə olunması və menecmentin əsasları dərş proqramlarına uyğunluq prinsipləri əsas götürülmüşdür. Bununla bərabər, qeyd edilən dərşlik iqtisadi və təsərrüfat fəaliyyətinin müasir tələblərə uyğun şəkildə idarə edilməsini həyata keçirən iş adamlarının, idarəetmə üzrə mütəxəssislərin maraq dairəsini nəzərə almaqla işlənməmiş və o, geniş oxucu auditoriyası tərəfindən istifadə oluna bilər.

1. İDARƏETMƏ ANLAYIŞI, VƏZİFƏLƏRİ VƏ PRİNŞİPLƏRİ

1.1. İDARƏETMƏ HEYƏTİNİN VƏZİFƏLƏRİ VƏ İŞ PRİNŞİPLƏRİ

Adətən hər bir müəssisənin, təşkilatın işlədiyini dedikdə adamların istehsalat, xidmət və digər sahələr üzrə müəyyən faydalı işlər aparmalarını nəzərdə tutulur. Adamların çoxu gün ərzində öz fəaliyyətini planlaşdırır, sonra da ehtiyatlarını təşkil edir ki, bu da planlaşdırmanın yerinə yetirilməsi üçün lazım olur. Müəyyən istiqamət üzrə hərəkət etdikdə bu qabaqcadan qəbul olunmuş məqsədə uyğun olmaqla tapşırıqları yerinə yetirdikdən sonra alınmış nəticə ilə ilkin səviyyə müqayisə edilir. Beləliklə hər bir gündəlik fəaliyyət müəyyən idarəetmə funksiyalarının olmasına dəlalət edir, yəni idarəetməyə dövrü proses kimi baxmaq lazımdır. Müəssisədə idarəetmə heyətinin fəaliyyətinə daxil olan işlərin konkret növləri idarəetmə funksiyaları ilə uyğunluq təşkil etməklə bütün proses boyu formalaşır.

İdarəetmə heyətinin funksiyaları - idarəetmə fəaliyyətinin dəqiq növü olmaqla, xüsusi fənd, bacarıq, üsul və təcrübə işlətməklə həyata keçirilir, bütün fəaliyyət sahələrində müntəzəm olaraq idarəetmə işlərinə nəzarəti həyata keçirilir.

Deməli, heyətin idarəedilməsinin əsas tərkib hissələri onların əməli funksiyasıdır, yəni bu və ya digər növ işlərin yerinə yetirilməsi üçün əvvəlcədən işçi heyəti təyin etmək lazımdır. Daha sonra hansı nəticələrə nail olmaq üçün işi necə təşkil etmək, əmək fəaliyyətini motivləşdirib və onun yerinə yetirilməsinə nəzarət etmək lazımdır. Bu da idarəetmə heyətinin başlıca funksiyası olmaqla, vaxt keçdikcə idarəetmə texnikası dəyişildikcə idarəetmə üzrə ilkin və zəruri

funksiyalar əsasən dəyişilməz qalır.

Heyətin idarəetmə funksiyasının özünə məxsus xüsusiyyətləri vardır, onların əsas tərkib hissələri müstəqil yerinə yetirilə bilər. İdarəetmə həlqələri arasında əlaqəsizliyin aradan qaldırılması və həmçinin möhkəm əlaqəli olub həтта bir-birini tamamlayan qarşılıqlı münasibətlərin tənzimlənməsini həyata keçirər. Məsələn, nəzarət funksiyasının yerinə yetirilməsi ilə əldə edilmiş məlumatlar, idarəetmə heyətinə, müəssisə qarşısına qoyulmuş vəzifələrin öhdəsindən gəlmək üçün hansı idarəetmə üsullarından istifadə olunması prosesində daha səmərəlisini seçməyə imkan verir. Müasir iqtisadi münasibətlər dairəsində fəaliyyət göstərən idarəetmə heyəti işlədiyi təşkilatın əmin-amanlığını istəyirsə, o daima bütün idarəetmə funksiyalarını yaradıcı surətdə həyata keçirməlidir. Bu iş müəssisə fəaliyyətinin planlaşdırmasından başlamaqla, hər bir sahədə iş həcmi idarəetmə heyəti tərəfindən ciddi nəzarətə götürülməklə, hər bir mərhələsi ayrı-ayrılıqda təhlil edilməklə tənzimlənməlidir.

Müəssisədə çalışanların əməyinin keyfiyyəti onlara təklif olunmuş, yüksək dərəcədə həvəsləndirmə motivlərindən asılıdır. Digər tərəfdən müəssisə planlarının dəqiq yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün idarəetmə rəhbərinin özünün də işçilərin əmək prosesinə nəzarət etməsi lazımdır. Göründüyü kimi, göstərilən funksiyalar qarşılıqlı əlaqəli olmaqla, bütün idarəetmə heyətinin birgə fəaliyyətinin nəticəsi kimi ərsəyə gəlir. Beləliklə, idarəetmə funksiyasını qarşılıqlı əmək prosesində idarəçilik növlərini idarə olunan obyektə təsirən bağlılığı kimi də mülahizə etmək olar. Yəni idarəetmə heyətinin rəhbərliyi altında həyata keçirilən bütün tədbirlərin əsas məqsəd və istiqaməti üzrə əvvəlcədən müəyyən olunmuş konkret vəzifələrə nail olmaqdır. Heyət tərəfindən idarəetmə prosesinin yerinə yetirildiyi vaxt əsasən aşağıdakı mərhələlərə üstünlük verilir:

1. İdarəetmə fəaliyyətinin planlaşdırması.
2. İdarəetmənin təşkili.
3. Fəaliyyətin motivləşdirməsi.
4. İdarəetmə işlərinə heyət tərəfindən nəzarətin həyata keçirilməsi.

Heyətin idarəedilməsi üzrə qeyd edilən funksiyalardan biri xüsusilə müəssisə üçün olduqca vacibdir, çünki planlaşdırma idarəetmə funksiyası kimi başqa vəzifələrin əsasını təşkil etməklə, onların ən vacibi sayılır. Heyətin idarə olunma prosesində təşkilatın gələcək strateji və taktiki planları işlənilib hazırlanaraq heyət üzvləri tərəfindən həyata keçirilir. Bu zaman tədbirlər planının hər bir mərhələsi motivləşdirilməklə bərabər, onların icrasına nəzarət mexanizmi də işlənilib hazırlanır. Buraya daxildir:

1. Heyətin iş fəaliyyətinin planlaşdırması.
2. Müəssisə üzrə təşkilati işlərin yerinə yetirilməsinin gedişinin mərhələlər üzrə yoxlanılması.
3. İdarəetmə heyəti tərəfindən həyata keçirilən vəzifələrin əsaslandırılması və ya motivləşdirilməsi.
4. İdarəetmə heyəti tərəfindən, müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı qəbul edilmiş qərar və sərəncamların reallaşdırılmasına nəzarətin təşkili və aparılmasının idarə olunması.

İdarəetmə heyətinin əsas xüsusiyyətlərinə heyətlə işinin planlaşdırmasında hər bir vəzifəyə uyğun funksiyaların müəyyənləşdirilməsi daxildir. Heyətlə birlikdə planlaşdırma prosesində elə qərarlar qəbul edilir ki, onlarda təşkilatın məqsədlərinə tamamilə uyğun gələn məsələlər ön plana çəkilməklə, heyət üzvlərinin hər birinin nə etməli olduğunu əvvəlcədən bildirir. Bu günün plan hazırlığı sabahkı günə onu müəyyənləşdirir ki, müəssisədə işçilər hansı işləri necə yerinə yetirmək lazım olduğunu xeyli əvvəl bilməlidirlər.

Heyətin idarə olunma planı təşkilatın mürəkkəb sosial iqtisadi modelinin gələcək vəziyyətini göstərir. İdarəetmə

prosesinə daxil olan mərhələlər müxtəlif olsa da əsasən universaldır. Ancaq dəqiq idarəetmə üsullarına və strategiyalara baxdıqda, onlar biri-birindən seçilir. Adi halda təşkilat idarəetmənin ümumi fəaliyyəti üçün vahid plan hazırlayır, ancaq onun çərçivəsində ayrı-ayrı mərhələlərdə heyət üzvləri son məqsədlərə çatmaq üçün işçilər arasında qarşılıqlı münasibətləri yaxşılaşdırmaq üçün müxtəlif üsullardan istifadə edirlər. Beləliklə, idarəetmə heyəti tərəfindən təşkilatın konkret vaxtda keçəcəyi yol xəritəsi tərtib olunur.

İdarəetmədə planlaşdırma üçün hər hansı bir vəziyyətdə uyğun işçi kütləsini yaratmaq üçün vahid plan yoxdur. Planlaşdırma prosesində rəhbərin iştirakı ilə aparılan planlaşdırma və ona əsaslanma məhz heyət üzvlərinin müəssisənin təşkilatçılıq işində tutduğu səviyyədən asılıdır, yəni işçi fəaliyyətinə aid olan planlaşdırmanı işçilərin ixtisaslarına uyğun olduğu səviyyədə aparmalıdır. Beləliklə, heyətlə işlərin strateji planlaşdırması yüksək səviyyədə olmasa, bu təşkilatın uzunmüddətli inkişaf perspektivinə malik olmasını problemə çevirəcəkdir. İdarəetmə heyəti tərəfindən vəziyyəti düzgün qiymətləndirməklə, işçilər arasında diqqətəlayiq xüsusyyətləri nəzərə almaqla, idarəetmə fəaliyyətini getdikcə daha çox təkmilləşdirməklə, mütləq xərclərə əhəmiyyətli dərəcədə qənaət olunmasına nail olmaq olar. Müəssisədə fəaliyyətin idarəetmə heyəti tərəfindən daimi nəzarətdə saxlanması məhz idarəetmə işlərinin planlaşdırma səviyyəsində, müasir iqtisadi durumun xüsusiyyətlərini nə dərəcədə nəzərə alınmasından keyli asılıdır və ya təşkilat daxili bazarında özünü necə aparır və onun inkişaf perspektivini təmin edən amillərin əsas istiqamətləri nədən ibarətdir və s.

Bir sıra hallarda orta səviyyəli idarəetmə heyətləri də taktiki planlaşdırma ilə məşğul olurlar, yəni strateji məqsəd və tapşırıqlara çatmaq yolunda aralıq məqsədləri təyin edir.

lər. Taktiki planlaşdırma, strateji planlar kimi həll olunur, məsələn, müəssisədə on bölmə rəisi varsa, onlardan hər biri fəaliyyətini o birilərlə uyğunlaşdırmalıdır. Bu hal kifayət qədər tənzimlənmədikdə idarəetmə həlqələri arasında çeviklik itir və bəzən idarəetmə xərcləri artır.

Heyətlə iş planlaşdırma təşkilatın aşağı səviyyələrindən başlayaraq aparılır, bura operativ planlaşdırma daxildir. Bu planlaşdırma heyət tərəfindən idarəetmənin əsası sayılır. Çevik idarəetmə planlarına daxil olan mərhələlərin hər biri müəssisənin əsas və ümumi məqsədlərinə çatmağı idarəetmə heyətinin ali vəzifə borcuna çevirir.

Heyət üzvlərindən heç kim öz məqsədlərini təkbəşinə təyin etmir və onlara çatmaq üçün şəxsi yolunu seçmir. Hər idarəetmə işçisi rəhbərlik tərəfindən tərtib edilmiş çevik plan əsasında gündəlik qısa müddətli taktiki planlar vasitəsilə idarəetmə işinin güclü və zəif yerlərini təyin etməklə bütün heyət üzvlərini düzgün səfərbər edir. Belə yanaşma şəxsiyyətin daimi inkişafı üçün yaxşı şərait yaradır, bu da idarəetmə işlərinə gələcəkdə ixtisaslı kadrları cəlb etməklə, vaxt itgilərini xeyli aşağı salmağa səbəb olur. Heyət üzvrə hər üç növ planlaşdırma təşkilat fəaliyyətinin baş idarəetmə planının tərkib hissəsinə daxil olmaqla vahid idarəetmə heyəti tərəfindən həyata keçirilməsi təmin olunur.

1.2. HEYƏT ÜZRƏ İDARƏETMƏ FƏALİYYƏTİNİN MAHIYYƏTİ

Müəssisə və təşkilatda işin səmərəliliyi əməyin saquli bölünməsinin iqtisadi mahiyyətindən asılı olmaqla, söhbət idarəetmə sahəsində rəhbər işinin quruluş bölmələrinin fəaliyyəti və icrasından gedir. İdarəetmə prosesinin təşkilatda fəaliyyət prinsipinə aşağıdakılar daxildir:

a) idarəetmənin əsas məqsədlərinin işlənilib hazırlan-

ması;

b) idarəetmə qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi;

c) heyətin idarə olunma prinsiplərinin müəyyən edilməsi;

ç) heyət üzvlərinin vəzifə yararlığının yoxlanması;

d) idarəetmə ilə bağlı məlumatlar bankının yaradılması;

e) heyətin dinamikası və fəaliyyəti ilə bağlı qərarların işlənilib hazırlanması;

ə) idarəetmə qərarının icraçılara çatdırılması mexanizminin dəqiqliyinin təmin edilməsi;

f) idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə bağlı dinamik fəaliyyətə bütün idarəetmə heyətinin cəlb edilməsi;

g) idarəetmə heyəti tərəfindən işçilər arasında münasibətlər, istehsal şəraiti - vəziyyəti haqqında çevik məlumat hazırlamaq;

ğ) idarəetmə üzrə qərarların ötürülməsi və onların yerinə yetirilməsi üzərində daimi nəzarət;

h) heyət üzvləri ilə bağlı idarəetmə sahəsində qazanılmış təcrübənin tətbiqi sahələrinin genişləndirilməsi və s.

İdarəetmə əməyi ictimai əməkdən xüsusi kateqoriyaya kimi ayrılır. Bunun nəticəsində idarəetmə fəaliyyəti digər əmək proseslərindən seçilməklə bərabər, heyətin idarəetmə fəaliyyəti birgə əmək prosesini həyata keçirir. İdarəetmənin geniş mənası - müəssisədə iş prosesinin planlaşdırılması, fəaliyyətin motivi və nəzarətin təşkili vasitəsilə kollektivlərin məqsədinə çatmasını həyata keçirməkdir. Belə ki, idarəetmə əməyi konkret iş olub, məqsədyönlü şəkildə tapşırıqları yerinə yetirmək, ayrı-ayrı sahələrin iş prosesini birləşdirmək və ümumi kollektiv münasibətləri daima yüksək səviyyədə saxlamaqdan ibarətdir.

Məhz bu səbəbdən idarəetmə əməyini spesifik xüsusiyyətlərə ayırmaq mümkündür:

1) İdarəetmə fəaliyyəti işçilərinin zehni əməyi olmaqla, o özü də üç tərkib hissəyə ayrılır:

a) təşkilatçı-inzibatçı olmaq qabiliyyəti - məlumatın verilməsi və qəbulu, qərarların icraçılara çatdırılması, onların yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili;

b) idarəetmə sahəsində məlumatların çevik dərk edilməsi və lazımi qərarların hazırlanması ilə bağlı konstruktiv fəaliyyətə bütün idarəetmə heyətini cəlb etmək;

c) heyət üzrə sənədləşdirmə, tədris, təcrübəvi və formal məntiqi əməliyyatlardan ibarət texniki məlumatlandırma vasitəsilə idarəetmə işlərini gücləndirmək.

2) İdarəetmə heyətinə daxil olmayan şəxslərin iştirakı ilə idarəetmə qərarlarının hazırlanması və maddi nemətlərin yaradılmasında iştirak etmək.

3) Heyətin idarəetmə əməyinin əşyası (predmeti) - məlumatlar mənbəyi.

4) İdarəetmə əməyinin təşkilatı və texniki vasitələri.

5) Heyət üzrə idarəetmə əməyinin nəticəsi - idarəetmə qərarlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Hər bir müəssisənin idarəetmə funksiyasından asılı olaraq idarəetmə heyəti: yuxarı rəhbərlik, bölmə rəhbərlərinə və aşağı idarəetmə işçilərinə ayrılırlar.

İdarəedənlərin əməyi ən yüksək idarəçilik pilləsi sayılır, onlar təşkilatın fəaliyyətində vacib qərarlar qəbul edirlər və aşağı idarəetmə bölmələrin işlərini əlaqələndirib tələb olunan əsas istiqamətlərə yönəldirlər. İdarəetmə sahəsində mütəxəssislər heyət üzrə idarəetmə qərarlarını hazırlayıb həyata keçirirlər. Onların digər vəzifəsi aşağı idarəetmə pilləsində müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı ilkin məlumatları toplamaq və aidiyyəti üzrə lazımi idarəetmə layihələrini işləyib hazırlamaqdan ibarətdir. Aşağı idarəetmə heyətinə daxil olan işçilərin əsas vəzifəsi texniki icraçılar kimi iş yerlərində vaxtaşırı meydana çıxan vəziyyətə dair məlumat

toplamaqla zəruri idarəetmə qərarlarını hazırlamaqdır.

İdarəetmə fəaliyyətində işləyənlər, mühüm əlamətlər **üzrə seçilir** və o mütləq surətdə idarə edəcəyi kollektivin ictimai mühitini başa düşməlidir. Həmin şəxs idarəetmə sistemində tutduğu vəzifəyə uyğun gələn şərtlərə görə idarəetmə heyəti üzrə rəhbərlər yüksək, orta və aşağı səviyyədə idarəetmə səlahiyyətlərinə malik olurlar.

1.3. İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİNİN YARANMASI VƏ ƏSAS İDARƏETMƏ MƏKTƏBLƏRİ

Bu gün heç kəs deyə bilməz ki, idarəetmənin sənəti və elmi necə və nə vaxt yaranıb. Müasir idarəetmə təcrübəsi cəmiyyətin üç əsəs inkişaf mərhələsində insanların işlədikləri yerlərdə heyətin idarəedilməsi müxtəlif formalarda fəaliyyət göstərir.

Sosial-siyasi cəhət - qruplarda ilkin idarəetmə heyəti ilə bağlı olan qaydanın yaradılması, təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi.

Maddi-iqtisadi cəhət - maddi nemətlər ehtiyatlarının axtarılması, onların istehsalı və yaradılan məhsulların idarəetmə qurumları tərəfindən paylanması.

Özünü təmin-müdafiə etmə cəhəti - rəqiblərdən, eləcə də hər cür gözlənilməz, təbii və qeyri-standart anomanal vəziyyətlərdən çıxış istiqaməti tapmaq məqsədilə adamların idarəedilməsi.

İşçi qruplarının fəaliyyətinin məqsəduyğun yönəldilməsi və idarəedilməsi üçün aparıcı şəxsiyyətlər həтта ən qədim cəmiyyətlərdə tələb olunub. Məsələn, Misir piramidaları - bu o vaxtın idarəetmə sahəsində insanın həyata keçirdiyi ən nadir incəsənət abidəsi olmaqla, eyni zamanda bu gözəl sənət incisinin tikilməsi ilə bağlı planlaşdırılmada böyük dəqiqlik tələb edirdi. Bu işə çox böyük saylı insanların

işinin təşkilini və onların fəaliyyətinin idarə olunmasını tələb edirdi. Ümumiyyətlə, idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafı və idarəetmə təcrübəsi bir neçə tarixi dövrü əhatə edir.

Onlardan I dövr - qədim dövr. İdarəetmənin birinci inkişaf dövrü olmaqla, ən uzunmüddətli olub - təxminən 9-7 min il eramızdan əvvəl başlayaraq XVIII əsrə qədər olan dövrü əhatə edir. Sərbəst bilik səviyyəsinə malik olmaq üçün insan cəmiyyəti minilliklərlə idarəetmə təcrübəsini damla-damla yığıb. O vaxt idarəetmə işləri ayrı-ayrı şəxslərin deyil, bütün qəbilənin və nəsilin yetkin yaşlı üzvlərinin məsləhəti ilə yerinə yetirilirdi. Nəsil və qəbilələrin ağsaqqalları və başçıları həmin dövrün qanunlarını bilavasitə yaradıcıları olmaqla bərabər, özləri də onların qərarlarını həyata keçirirdilər. Bizim eradan əvvəl IX-VII əsrlərdə yaxın şərq ölkələrinin bəzi tayfaları özlərini ərzaq məhsulları ilə təmin etmək üçün o dövrə görə səciyyəvi sayılan kollektiv istehsal formasına keçdilər (məsələn, ovçuluq, meyvə yığımı və s.). Həmin istehsal ərzaq əldə etmək prosesində iştirak edən insan kütləsini öz arxasınca aparıb bacarıqlı və səriştəli rəhbərlər yaranmağa başladı ki, sonradan onlara idarəedənlər deyirdilər. Heyət üzvlərinin və idarəetmə heyətinə daxil olan insanların fəaliyyətinin başlanğıc mərhələsi istehsal münasibətlərinə keçid dövrü sayılır, beləliklə, insanlar istehsalata rəhbərlik etməyə başladılar.

Qədim Misirdə dövlət təsərrüfatı sahələrində idarəetmənin böyük təcrübəsi toplanmışdır. Eramızdan 3000-2800 il əvvəl həmin dövrün yüksək dərəcədə dövləti idarə edən aparat və onlara qulluq edən təbəqə - məmurlar, yazarlar və s., bir sözlə çoxsahəli işçi heyəti yaranmışdır.

Yunan filosofu Sokrat birinci olaraq idarəetmənin xüsusi fəaliyyət formasını xarakterizə etmişdir (e.ə. 470-399 il). O, idarəetmənin müxtəlif formalarını təhlil edərək, bunun əsasında idarəetmənin universal prinsiplərini aşkar etdi.

Digər dahi mütəfəkkir Platon (e. ə. 428-348 il) isə dövlət idarəetmə formalarının siniflər üzrə ardıcılığını verdi, idarəetmə təşkilatlarının funksiyalarını təsnifatlaşdırmağa cəhd etdi.

Makedoniyalı İskəndər (e.ə. 350-323) qanunların idarəetmə praktikasını və nəzəriyyəsini inkişaf etdirməklə, özünün hökmdar olduğu ərazilərdə onlardan bacarıqla istifadə etdi.

Lakin adı çəkilən klassiklərin təcrübəsi bütün hadisələr və tarixi dövrləri tam əhatə etmir. Bu və ya digər idarəetmə işləri sahəsində təcrübə yığımı prosesini xarakterizə etmək üçün yalnız qısa bir dövrün deyil, insan cəmiyyətinin inkişafına səbəb olan digər dövrləri də geniş təhlil etmək vacibdir. Çünki həmin dövr sonrakı mərhələ üçün idarəetmə işlərinin həm baza, həm də start mövqeyidir.

İdarəetmənin II dövrü sənayeləşmə dövrüdür (1775-1890). Dövlət idarəetməsinin yaranmasının və inkişafının tədqiqi bu dövrdə A.Smitə məxsusdur. O, nəinki siyasi iqtisadın klassik nümayəndəsidir, həm də idarəetmənin mahir bilicisi və mütəxəssisidir, belə ki, o əməyin müxtəlif formalarının geniş təhlilini vermiş, izlətin və dövlət başçısının işini bütün incəliklərinə qədər izah etmişdir.

İndiki vaxtda idarəetmə elmi sahələrinin və mənbələrinin formalaşmasında R.Ouenin böyük təsiri olmuşdur. Onun istehsalatın humanist idarə edilməsi, istehsalatda mütləq təhsil, fəhlələrin əməyinin və məişət sahələrində idarəetmə ideyaları bu günkü günə qədər öz aktuallığını qoruyub saxlaya bilmişdir. İdarəetmə nəzəriyyəsində və praktikasında birinci çevriliş hesablayıcı texnikanın əmələ gəlməsi ilə bağlıdır. 1933-cü ildə ingilis riyaziyyatçısı Ç.Vebbic analitik maşın tipini icad etdi. O, indiki hesablayıcı maşınlarla olduqca çox uyğun idi. Onun köməkliyi ilə idarəetmədə məsələlər daha çəvik həll olunurdu və xeyli miqdarda idarə-

etmə işçilərini başqa sahələrə keçirməyə imkan verirdi.

İdarəetmənin III dövrü sistemləşdirmə dövrüdür (1895-1960). İdarəetmə haqqında elm daimi hərəkətdədir. Yeni istiqamətlər, məktəblər, axınlar formalaşır, elmi heyət dəyişir, idarəetmə prosesləri müasirləşdirilir və nəhayət ixtiraçıların özlərinin də baxışları dəyişir. Vaxtaşırı idarəetmə heyəti öz fəaliyyətində idarəetmə fəndlərinin öyrənilməsi üçün müəssisə və təşkilatlarının tələblərinə uyğun olaraq öz yaradıcılıq istiqamətlərini dəyişdirirlər. Onlardan bəziləri öz idarəetmə problemlərini keçmişdə mövcud olan müxtəlif üsullarda yaşadıkları dövrə uyğun dəyişikliklər aparmaqla həll etməyə səy göstərirlər. Digər tərəfdən də ixtiraçılar idarəetməyə dair sistemləşdirilmiş yollar axtarırdılar. Vaxtı ilə onların çox adı görünən və gərgin əmək prosesində təkbəşinə qazanılmış nailiyyətləri və ya məğlubiyyətləri bu günkü idarəetmə heyəti üçün böyük məktəb ola bilər.

Bu gün bizim idarəetmə kimi adlandırdığımız menecment XIX əsrdə sənaye inqilabı vaxtı yaranmışdır. İlk istehsalat sahəsi olan fabriklərdə, böyük qrup adamların işlə təmin olunması onu göstərirdi ki, təkbəşinə sahibkarlar özləri bütün işçilərin işinə nəzarət edə bilmirdilər. Bu məqsədlə xüsusi seçilmiş idarəedicilər işçilər sahibkarın xeyrinə iş yerlərində nəzarət və digər onunla bağlı işlər yerinə yetirməyə başladılar. Həmin dövrdə onlar ilk idarəetmə heyəti - menecerlər idilər.

İdarəetmə heyətinin ilk səlitsə təşkilatı forması klassik məktəblə üzvü surətdə bağlılıq şəraitində yaradılıb. Həmin dövrdə mövcud olan idarəetmə heyətini əsasən istehsalın səmərəliliyi narahat edirdi. Məhz buna görə onlar öz fəaliyyətlərini bütün fəhlələrin adaptasiyasına yönəltməklə, sahibkarlar üçün daha çox izafi əmək sərfinə nail olmağa çalışırdılar. Bütün bunlarla yanaşı, istehsal sahələrini idarəedən heyət üzvləri həmin dövrə uyğun işçi maşınlarını və

onları daha məhsuldar işlədən şəxslər seçimdə müstəqil hərəkət etməyə tam səlahiyyətə malik idilər. İdarəetmə işçiləri tərəfindən bu məqsədlə iş yerlərinin dizaynı yaradılırdı, müxtəlif əməliyyatlara sərf olunan vaxt öyrənilir və yeni mütlərəqqi iş üsulları tətbiq olunurdu.

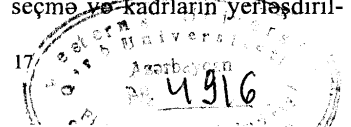
Müasir dövrdən xeyli əvvəllər yaşamış o vaxtın adamları idarəetmə fəaliyyətini incəsənət kimi təsəvvür edirdilər. İdarəetmə heyəti haqqında belə fikir yaranması ondan irəli gəlirdi ki, bəzi işçilər doğrudan da öz xarici görünüşləri ilə rəhbər vəzifəyə yaraşırdılar. Qabaqcıl işçilərin özünəməxsus xassələri və bacarığı olduğunu nəzərə alan mütləxəssislər idarəetmə işində şəxsiyyəti xarakterik cəhətdən öyrənirdilər. Həmin dövr üçün yeganə çətinlik zəruri məlumatların qıtlığı üzündən bəzən daha yüksək idarəetmə bacarığına malik olan şəxsləri müəyyənləşdirmək üçün çoxlu vaxt axtarışlara gedirdi. Belə tədqiqatlar göstərdi ki, xarakter cizgilərinə görə parametri təyin etmək mümkün deyil, bəzi hallarda bilikli və ağıllı olmaq idarəetmədə yüksək dərəcəli mənə verə bilməz. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, şəxsiyyətin tamamlanan xasiyyət konsepsiyası yoxdur və bu sahədə mükəmməl idarəetmə məktəbi və ya elmi mövcud deyildir.

İdarəetmənin o zaman bir elm kimi baxılmasına F.Teylor tərəfindən olduqca cəsarətli addım atılmışdır (1856-1915). O, həmçinin bu elmi hərəkəti idarə etmişdir. O, insanın səmərəliliyini yox, müəssisənin, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə maraqlanmış və bu sahədə elmi idarəetmə məktəbinin əsasını qoymuşdur. F.Teylor öz tədqiqat obyektini kimi idarəetmənin sərbəst bir elmi sahə kimi çoxcəhətli konsepsiyasını araşdırmışdır. F.Teylor (1903) "Fabrikin idarə olunması"nı və (1911) "Menecmentin elmi prinsipləri" adlı işlərində əməyin elmi təşkili ilə bağlı idarəetməni sadələşdirən əmək vasitələrini və fəndləri standartlaşdırmış

dır. Öz dövrünə görə F.Teylorun ən geniş yayılmış əsas idarəetmə prinsipləri istehsal sahələrində ən zəruri insanları seçmək, sonra elmi əsaslara söykənməklə onları hazırlamaq, şəxsi inkişafa həvəsləndirməkdən geniş istifadə olunmasıdır. Bu sahədə F.Teylorun əsas yeniliyi ondadır ki, o elmi idarəçilik məktəbinin əsasını qoydu, əmək normasına aid ilkin anlayışı yaratdı, işçi əməliyyatlarını standartlaşdırdı, fəhlə əməyini qiymətləndirdi və elmi seçmə istiqamətlərini yeniləşdirdi. F.Teylorun ən böyük işi ondan ibarətdir ki, idarəetmə sahəsində inqilab yaratmağa müvəffəq oldu. İdarəetmə elmi F.Teylorun və L.Cilbertonların adı ilə bağlıdır. Uzun illər onlar işçinin əmək hərəkətlərinin tədqiqatını apardılar, xronimetraj metodunu təkmilləşdirdilər və iş yerini elmi şəkildə təşkil olunma prinsiplərini işlədilər.

Müxtəlif ölkələrdə aparılan əməli işlər keçən əsrin əvvəllərindən başlayaraq bütün istiqamətlərin formalaşması şəraitində müxtəlif illərdə "elmi idarəetmə", klassik idarəetmə və adət şəklini almış ilk elmi məktəbə çevrilərək müasirliyə qədəm qoydu.

↳ Klassik idarə məktəbinin müxtəlifliyi "idarəetmənin səhəvi məktəbi" olmaqla o, idarəetmə heyətinin rolu və vəzifələrini öyrənməklə məşğuldur. Həmin təlimə əsaslanmaqla göstərmək olar ki, idarə edilən fəaliyyət edənin qarşısına qoyduğu məqsədi tam biləndə onun yerinə yetirilməsi üçün səmərəli iş üsullarını təyin etmək çətinlik yaratmır. Bu ideyanı irəli sürən ilk pionerlərdən biri A.Fayol (1841-1925) olmuşdur. O bütün idarəetmə prosesini beş əsas mərhələyə bölməklə, idarəetmədə misilsiz dəyişikliklər apardı. Təxminən yüzəlli il bundan əvvəl onun tərəfindən ilk dəfə təklif olunan heyətin idarəetmə mərhələləri bu gün də öz əhəmiyyətini qoruyub saxlaya bilmişdir. Onların bəzilərini biz indiyə kimi heyətin idarəetməsində tətbiq edirik: bunlar - planlaşdırma, təşkilatçılıq, seçmə və kadrların yerləşdiril-



məsi, rəhbərlik və nəzarətdir. Firmanın quruluşunun təşkilati anlayışını vahid qurum kimi təşkil edən idarəetmənin funksional elementlərini A.Fayol hələ keçən əsrin 20-ci illərində apardığı şəxsi çoxsaylı müşahidələrinin və tədqiqatları nəticəsində formalaşdırdı.

A.Fayolun təklif etdiyi idarəetmə prinsipləri sərbəst idarəetmə nəticəsi kimi qəbul olunmaqla, indi hər bir şəxsin çox tez-tez işlətdiyi inzibatçı sözü və ya - "inzibatçılıq məktəbi" yarandı. İdarəetmə sahəsində həmin dövr üçün doğrudan da inqilab sayılan həmin inzibatçılıq məktəbi, inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün əsl tapıntı idi. Məhz buna görə də amerikalılar, fransız A.Fayolu idarəetmənin atası adlandırırdılar və onlar heç də öz fikirlərində səhv etmirdilər. A.Fayolun irəli sürdüyü əsas idarəetmə prinsipləri budur: işə görə əməyin bölünməsi; dövlətin nüfuzu və cavabdehliyi; intizam; vahid rəhbərlik; xüsusi marağın ümumi marağa tabe olması; əməyə görə təltif; mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşmə arasında balans; eyni səviyyədə olan idarəetmə heyəti üzvlərinin işlərinin əlaqələndirilməsi; qaydalıq; düzgünlük; yaxşılıq; işçilərin dayanıqlığı; işgüzarlıq keyfiyyətlərini qiymətləndirmək və s.

O dövrün inzibatçılıq məktəbinin digər nümayəndələrindən M.Biqfildi (1917) ayırmaq olar ki, o da idarəetmə işçilərinin fəaliyyət konsepsiyasını yaratmışdır. İşçi qüvvələrinin idarəedilməsi daha çox irəli gedən tədqiqatçı Ş.Veber (1921) "Rasional bürokratiya" əsərində idarəetmənin dinamika dəyişən konsepsiyasını təklif etmişdir. O, sahibkarlığın ideal formasını vermiş və təklif etdiyi idarəetmədə bürokratiya qaydalarının ən səmərəli üsullarından istifadə etməklə insanlara idarəetmənin təşkilati qaydalarını vermişdir.

"Klassik məktəbin" (elmi və inzibatçı) əsas xətti ondan ibarətdir ki, istehsalın ən səmərəli idarəetmə yolunun hər

iki istiqamətini vahid məqsədə doğru yönəltməkdə, daha çox faydalı olduğunu təsdiqləyir. Ona görə də klassik idarəetmə məktəbinin əsas məqsədi vahid idarəetmə üsulunu tapıb aşkar etməkdir. Klassik məktəb dünya idarəetmə məktəbinin özül daşı olsa da, həmin dövrdə idarəetmə fikrinin inkişaf etdirilməsində bu yeganə hal sayıla bilməz. Çünki insan cəmiyyəti özünün inkişaf mərhələsinin digər sahələri kimi idarəetmə sahəsinin bir daha inkişafında "insan münasibətləri məktəbi"nin keçən əsrin 30-cu illərində yeni idarəetmə üsullarının yaranmasında böyük rolu oldu. Bu dövrdən başlayaraq psixologiya və sosiologiyanın idarəetmənin elmi çərçivəsində əsas diqqəti işçiyə yönəldilməklə, insan faktoru daha çox qiymətləndirilirdi.

XX əsrin əvvəllərində insanı iş prosesində öyrənənlər, istehsalın həcmində artmasında marağı olanlar "klassik" idarəetmə heyətindən geri qalmırdılar. Onlar bilirdilər ki, fəhlənin marağını artırmaqla onun əmək qabiliyyətini yüksəltmək olar. İnsanlar canlı maşın olduğuna görə, onların hər birinə idarəetmə heyəti tərəfindən xüsusi qayğı lazımdır. R.Ouen bu mənada idarəetmə işinin əsl yenilikçisi idi ki, məhz buna görə özündən əvvəlki sələflərindən xeyli irəli getməklə xüsusi olaraq adamlara diqqətlə yanaşdı. R.Ouenin ideyası belədir ki, firma maşın və dəzgahlara qulluq üçün (təmir, yağlama və s.) çox vaxt aparmaqla, işçilərə az fikir verilir. Buna görə düzgün olar ki, işçilərə də (canlı maşınlara) heç olmazsa onların xidmət etdiyi texniki vaxt qədər imkan yaradılsın. Bu işə işçilərə idarəetmə heyəti tərəfindən onların yaşayışı üçün yaxşı şərait yaratmaq, istirahətlərini yaxşı təşkil etmək və s.-dən ibarətdir. Yalnız bu zaman arxayın olmaq olar ki, adamların "təmirə" ehtiyacı olmaz və onlar uzun müddət ərzində yüksək işlək formada olacaqlar.

İnsan münasibətlərinin idarəetmədə əsaslı tədqiqini apa-

ran E.Meyor "insanların ünsiyyət məktəbi" adlı əsərində göstərirdi ki, fəhlə qrupu sosial sistemdir və onun özünün ayrıca nəzarət sistemləri vardır. Belə sistemdə qarşılıqlı möhkəm əlaqə yarandıqda, idarəetmədə əməyin nəticəsini yaxşılaşdırmaq olar.

İnsanların ünsiyyətinin genişləndirilməsi nəticəsində idarəetmə elmi güclü inkişaf etmiş oldu. İnsanlararası ünsiyyətlərin yaxşılaşması, işçilərə qayğı göstərmək səviyyəsi, elmi idarəetmə fəaliyyəti və istehsalata qulluğun təşkilindən asılıdır. Bu ideyanın əsl mahiyyəti odur ki, adamlara müsbət diqqət yetirdikdə əmək məhsuldarlığını kifayət qədər qaldırmaq olar. Burada söhbət idarəetmə üzrə təşkilati işin səmərəliliyinin insanın sosial-yaşayış şəraitindən çox asılı olmasından gedir. Həmin dövrün idarəetmə sahəsində ən çox tanınmış mütəxəssis M.P.Folietinin əməyi diqqəti cəlb edir. O, rəhbərlik üsulunu təhlil edərək, liderlik nəzəriyyəsinin əsas müddəalarını açıb göstərməyə müvəffəq oldu.

Avropanın alim - bixevioristləri keçən əsrin 40-60-cı illərində bir neçə motivasiya nəzəriyyəsi tərtib ediblər (behaviour - əxlaq, ing.). Hələ, XIX əsrin 40-60-cı illərində idarəetmə elmi ilə bağlı meydana çıxan mütərəqqi fikirlər getdikcə daha çox dəqiqləşdirilərək, yeni çalarlar alırdı. Bunlardan biri Maslounun ierarxik tələbat nəzəriyyəsidir. O şəxsi tələbat üzrə aşağıdakı təsnifatlaşdırmanı təklif etmişdir:

- 1) işçinin şəxsi fizioloji xüsusiyyətləri;
- 2) fərdi yaşayışın təhlükəsizliyi;
- 3) sosial (məhribançılıq yaratmaq, özünə qarşı diqqətli olmaq, başqalarına qayğı göstərmək), kollektiv münasibətlərini yaxşılaşdırmaq;
- 4) sərbəllik (şəxsi nüfuz, xidməti status, özünəhərmət, özünə inam hissi) keyfiyyətinə malik olmaq;
- 5) özünütəqdimetmə, öz bacarığını bütövlükdə göstər-

mə, şəxsi inkişafı ilə bağlı əsas məqsədə çatmaq uğrunda daima çalışmaq.

D.Makqreçorun (1960) XX əsrin ortalarında təqdim etdiyi "İnsanların ünsiyyəti məktəbi" əsəri öz dövrünə görə az populyar deyil. Onun "x" və "y" nəzəriyyəsinin əsasında aşağıdakı işçi kateqoriyalarının xassələri durur.,

"x" nəzəriyyəsi - orta işçi, o az kütdür, əməkdən qaçmaq istəyir, ona görə onu həmişə faydalı işə məcbur etmək lazımdır, nəzarət altında saxlamaq, öz işinə yönəltmək zəruridir. Bu kateqoriyalı adamlar cavabdehlikdən qaçır, ancaq öz təhlükəsizliyini qoruyur, çalışır ki, kiminsə daimi rəhbərliyi altında olsun.

"y" nəzəriyyəsi - bu adamların passivliyi təbiətdən deyildir, yeni anadangəlmə olmayıb onlar təşkilatda mövcud idarəetmənin təsiri ilə belə olublar. Bu kateqoriyalı işçilərdə fiziki və əqli əməyə, münasibət istirahətdə keçirdikləri vaxt kimi təbii və mənalı sayılır. Belə adam nəinki cavabdehliyi üstünə götürür, həm də ona can atır. Ona kənardan nəzarət etmək lazım deyil, o özü özünü idarə etməyi bacarır və hətta zəruri hallarda idarəetmə işlərinə digərlərindən daha yaxşı uyğunlaşır. Öz dövrünə görə idarəetmə sahəsində D.Makqreçorun təlimi R.Bleyn QRİD idarəetmə şəbəkəsinin modernləşdirilmiş variantıdır.

İdarəetmənin IV dövrü - məlumatlar dövrüdür (1960-cı ildən bu günə qədər). Yüksək sürətlə inkişaf etməkdə olan istehsal münasibətləri özünün yeni idarəetmə nəzəriyyəsinə kömiyyət məktəbləri nümayəndələri tərəfindən hazırlanıb. Bu məktəblərin əmələ gəlməsi idarəetmədə riyaziyyatdan və kompüterlərdən istifadə edilməsinin nəticəsidir. Onun nümayəndələri idarəetmə prosesinə riyazi göstəricilər kimi baxırlar. Keçən əsrin 60-cı illərində idarəetmənin kompensasiyasının geniş tərtibi başlanır, bu riyazi üsullardan istifadə olunmasına arxalanır, ən düzgün nəticə

isə riyazi inteqrasiya təhlili və heyətin subyektiv qərarı ilə əldə edilir. Bununla yanaşı heyətin idarəetmə vəzifələri əməyin müqayisəsi və EHM təşkilatların quruluş sistemlərinə yenidən baxılmasını tələb etdi. Firmadaxili planlaşdırmanın elə yeni elementləri əmələ gəldi ki, o idarəetmə qərarların modernləşdirilməsi məlum olmadığı şəraitdə, riyazi qiymətlərinin təminatını çoxməqsədli idarəetməyə keçdi daha məqsəduyğun hesab etdi.

Müasir şəraitdə riyazi üsullardan idarəetmə elminin bütün sahələrində praktiki istifadə olunur. İdarəetmə müasir iqtisadi qanunauyğunluqların məntiqi davamı olmaqla bir proses kimi tədqiqatın və təhlilinin aparılması yeni üsulların geniş yayılmasına gətirib çıxartdı. Heyətin idarəedilməsinə sistemli yanaşma, idarəetmə məsələlərinin həlli üçün ümumi nəzəriyyənin tətbiqi ilə bağlıdır. Bu həm də, rəhbərliklə təşkilat üzvləri arasında canlı və fasiləsiz əlaqələr birliyi, yəni adamlardan ibarət idarəetmə heyəti ilə texnologiyalar və resursların birliyi kimi baxılmanın yeni formalarının axtarılıb tapılması deməkdir.

Sistem nəzəriyyəsinin əsas - aparıcı ideyası odur ki, idarəetmədə heç bir hərəkət, digərindən kənar qəbul olunmur və hər bir qərarın bütün qurum üçün nəticəsi var. İdarəetmədə sistemli yanaşma, digər sahələrdə fəaliyyətin məqsədyönlü təşkili ilə bağlı mərhələlərin yerinə yetirilməsinə və sahədə yaranan problemlərin vaxtılı-vaxtında aşkarlanmasına geniş imkan yaradır.

İdarəetməyə elmi yanaşma sisteminin bazasında bir nəçə istiqamətdə idarəetmə məqsədləri meydana çıxıb bilər ki, bu da nəzərə alınmamış idarəetmə vəziyyəti nəzəriyyəsinə yaratmış oldu. Onun əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə heyətinin düşdüyü hər bir vəziyyət, ona bənzəyən digər vəziyyətlərə uyğun gələ bilər. Amma bu zaman idarəetmə heyətinin həmin uyğunluqda unikal xüsusiyyətlər

görmək və seçmək bacarığının olması vacibdir. İdarəetmə heyətinin əsas işgüzarlıq qabiliyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə ilə bağlı bütün faktorları ayrı-ayrılıqda təhlil etsin və daha güclü asılılığı ortaya çıxararaq, ümumi idarəetmə məsələlərini həll etsin. Bu ideyanın cəmiyyət həyatında önəmli əhəmiyyətə malik olduğunu nəzərə alaraq idarəetmədə keçən əsrin 70-ci illərində açıq sistem ideyası yarandı. Təşkilat, müəssisə açıq sistem kimi çoxşaxəli daxili mühitə uyğunlaşmaq meyillərinə malikdir. Belə sistem idarəetmə işləri sahəsində özünü təmin etmək qabiliyyətində olmayaraq xaricdən gələn məlumatlara böyük ehtiyac duyur və ondan asılıdır. Müəssisə fəaliyyətinin idarəedilməsi ilə bağlı idarəetmə heyətinə lazım olan məlumatların alınması, iş yerlərinə bilavasitə fəal təsir göstərməklə, xarici mühitin kollektiv maraqlara uyğun dəyişdirilməsi üçün real şərait yaradır. Beləliklə, sistem nəzəriyyəsinə əsaslanmaqla təsəvvür etmək olar ki, hər hansı formal idarəetmə fəaliyyəti təşkilatın funksional sistemini yarada bilər. Həmin idarəetmə sistemi təşkilati xüsusiyyətlərinə görə işçilərin qrup şəklində hərəkətini tənzimləməklə, heyətə rəhbərlik çərçivəsində düzgün və məntiqi qərarlar çıxarılması ilə davam etdirilməlidir.

Müəssisə fəaliyyətində idarəetmə işlərinə vəziyyətdən asılı olan yanaşmanın məqsədi ondan ibarətdir ki, idarəetmə heyətinin fəaliyyət stili yaranmış vəziyyətdən asılı olaraq qəbul olunan - üsullar, formalar, sistemlər üzrə hərəkət etməklə bütün qüvvəni yaranmış vəziyyəti nəzarət altında saxlamağa sərf etməkdir. Konkret vəziyyətin idarəetmə heyəti tərəfindən vaxtında öyrənilməməsi nəticəsində həmin vaxtda həll edilməmiş idarəetmə məsələləri təşkilata güclü təsir göstərir. Başqa sözlə desək, idarəetmə üzrə təkliflərin məqsədi müasir tələblərə sistemli yanaşmaq və təşkilatın məqsədyönlü idarə olunması ilə bağlı problemləri

həll etməkdir. İdarəetmə heyəti bu zaman çalışmalıdır ki, konkret vəziyyətdə müxtəlif idarəetmə üsullarının tətbiqi yararlı olsun. Heyət üzvləri tərəfindən mövcud münasibətləri tənzimləmə istiqamətində təsərrüfat fəaliyyəti ilə bağlı yanaşma idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafında böyük əhəmiyyətə malikdir. Təşkilatın daxilində xarici mühitin təsiri ilə bağlı yaranmış vəziyyətdən çıxmaq üçün idarəetmə sahəsində konkret elmi yeniliklər tətbiq edilməlidir. Konkret vəziyyətdə təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün hansı səmərəli üsullardan və vasitələrdən istifadə olunma istiqamətləri idarəetmə heyəti tərəfindən seçilir. Hər bir halda idarəetmə işçilərinin malik olduğu nəzəri və təcrübəvi biliklərindən aslı olmaqla, müəssisə fəaliyyətində qazanılaacaq nailiyyətlərin kəmiyyəti dinamik xətt üzrə hərəkət trayektoriyasına malik olacaqdır.

1.4. İDARƏETMƏNİN ÜMUMİ PRİNŞİPLƏRİ

İdarəetmə prinsipləri müəssisədaxili işçi qüvvəsinin idarəedilməsinin yeni qurumlarının tətbiq olunmasında vacib rol oynayır. Amerika firmalarında firma işçilərinin yüksək idarəetmə səviyyəsinə cəlb edildikdə direktorlar şurası komitəsinin yaradılması kimi formalarından istifadə edilir. Bu komitələrə bütün kateqoriyalı işçilər daxil edilməklə, heyət üzvləri yaranmış vəziyyətlə bağlı idarəetmənin yeni qurumlarının hazırlanması və istifadəsi mərhələlərini müəyyənləşdirirlər. Bir sıra firmalarda məşğulluğun stabilləşməsi proqramında, işçilərin gəlirlərinin bölüşdürülməsində iştirakı ilə bağlı məsələlərin həlli üçün müvəqqəti işçi qrupları yaradılır.

Cənubi Avropa ölkələri firmalarında (Almaniya, İsveçrə) işçilərinin nümayəndələrinin direktorlar şurasına daxil edilməsi təcrübəsindən geniş istifadə olunur və onlar qərarların qəbulunda iştirak etmək imkanına malik olmaqla hər

şeydən əvvəl firmanın sosial siyasətin və planlaşdırmanın daha geniş formada əhatə olunmasına üstünlük verirlər.

Yaponiyada direktorlar şurasında işçilərin nümayəndəsi yoxdur. Bununla birlikdə Yapon əməkdaşlığı qurumu sahibkarlarla işçilər arasında daha demokratik münasibət forması hesab olunmaqla, birgə məsələlərin aparılmasına və konsensus əsasında qərarların qəbuluna güclü təkan verir. Bu ölkədə korporativ özünümaliyyəşdirmə meylli biznesin idarəedilməsi prinsiplərini dəyişdirir. Gözlənilməz hadisələr baş verdikdə, eləcə də obyektiv səbəblər üzündən idarəetmə heyətinin vəzifəsini peşəkar menecerlər və həmsəhəbət-sahibkarlar müvəffəqiyyətlə əvəz etmişdilər. Doğrudur, idarəetmə heyətinin bu formada əvəz olunması təcrübəsi kifayət qədər iqtisadi səmərəliyə malik olmasa da, lakin nəzərə almaq vacibdir ki, firma fəaliyyəti ardıcılığa və fasiləsizliyə meyllidir.

Təqdim olunan nəzəri vəsait heyət tərəfindən müəssisə fəaliyyətinin idarəedilməsi kompleks sistem kimi nəzərdən keçirilir, heyətin idarəetmə fəaliyyəti minimal xərclərlə optimal son nəticənin əldə edilməsi istiqamətlənir. İdarəetmənin səmərəliyi həlledici dərəcədə firmanın imkanlarından aslı olmaqla, idarəetmə heyətinin müvafiq idarəetmə qərarlarının qəbulunda sahibkarlıq mühitinə uyğunlaşmasını ön plana çəkir.

Burada əsas vacib rol dövlət və dövlətlərarası səviyyədə sahibkarlıq fəaliyyətinin nizamlanması və təminatının təşkili oynayır. Müəssisələrarası bazar münasibətlərinin nizamlanması istiqamətində hazırlanan tədbirlərin təhlili və sahibkarlıq fəaliyyətinin nizamlanması onun inkişafında maraqlı tərəflərdən daimi diqqət və xüsusi öyrənmə tələb edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin dövlət nizamlanması vasitələri hər bir ölkədə öz əsaslarına malikdir. Ayrı-ayrı ölkələrin təcrübəsinə və xüsusiyyətlərinə görə heyətin idarəetmə fəaliyyətinə uyğunlaşması və təbəqələşməsi xüsusi yanaşmanı

tələb edir. Bununla birlikdə regional səviyyədə müəssisənin fəaliyyətinin səmərəli nizamlanması sistemi mövcuddur. Avropa ölkələri çərçivəsində, idarəetmə heyətlərinin təcrübəvi fəaliyyətində idarəetmə ilə bağlı məlumatların uçu-tu, öyrənmənin fasiləsizliyi təmin edilir. Bu ona görə vacibdir ki, idarəetmə heyətinin diqqətindən yayınmış ən kiçik təfərrüat belə firmalararası münasibətlərin yaradılmasında qeyri-obyektivliyə səbəb olmaqla, qarşılıq etimada ciddi xələl gətirəcəkdir.

1.5. HEYƏTİN İDARƏDİLMƏ PRİNİPLƏRİ

Müəssisə və təşkilatda heyətin idarəetmə prinsipləri, idarəetmə prosesinin quruma, quruluşa və heyətə olan tələbatlarını təyin edir. Yəni təşkilatın idarəedilməsi ilkin formalaşma şərtləri və qaydaları ilə birbaşa həyata keçirilir. Müəssisədə, təşkilatda bütün səviyyələrdə olan idarəetmə heyətinin fəaliyyəti müvafiq vəzifə bölgüləri əsas götürülməklə, ayrı-ayrı mərhələlərdə reallaşdırılır.

Beləliklə, idarəetmə prinsiplərini əsaslandırıcı ideyalar, rəhbərlərin qanunçuluğu və davranış qaydaları idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsi kimi təqdim etmək olar.

İdarəetmə prinsiplərinə dünya təcrübəsində bir neçə yanaşma vardır. Onların daha dolğun təfərrüatı Q.Kunçin və S.O.Donnellin "İdarəetmə prinsipləri: idarəedici funksiyaların təhlili" kitabında göstərilir.¹ Müəlliflər öz tədqiqatlarında idarəetmə təcrübəsinə aid on - planlaşdırma; on beş - təşkilat; on - motivləşmə və on dörd - nəzarət prinsiplərini araşdırırlar və sonda öz dövrünün iqtisadi, sosial şəraitinə uyğun gələn heyət üzrə idarəetmə variantları təklif edirlər.

Keçən əsrdə birinci dəfə rəssional idarəetmə prinsipləri-

ni 1912-ci ildə amerikalı menecer Q.Emerson "İstehsalatın on iki prinsipləri" kitabında qeyd edib. Bununla yanaşı əməyin elmi cəhətdən ilk dəfə nəzəri müddəalarını "müdiriyyət nəzəriyyəsi" kimi qiymətləndirən A.Fayola görə idarəetmə prinsiplərinin sayı məhdud deyil. Bu fikir mahiyyət etibarı ilə ona görə düzdür ki, idarəetmə prinsipləri arasında heyətin rəhbərinin şəxsi fikirləri əsas aparıcı qüvvə olmaqla, digər heyət üzvlərinin bu istiqamətdə fəaliyyət dairəsini təşkil edir. İdarəetmə fəaliyyətində qazanılan müsbət nəticə məhz liderin tutduğu mövqeyin səmərəliyini göstərir.

Bununla bağlı idarəetmə prinsiplərini iki istiqamətdə qruplaşdırılır - ümumi və xüsusi. Ümumi qruplaşdırma istiqamətinə - sistemlilik, çoxfunksiyalılıq, inteqrasiya, qiymətləndirmə təmayüllü prinsipləri daxil olmaqla, ümumi idarəetmə prinsiplərini təşkil edir.

Ümumi idarəetmə fəaliyyətində qərarların tətbiq olunma prinsipi - müəssisədə işləyən bütün əməkdaşların özünəməxsus fəaliyyəti üçün, eləcə də fərdi və ya şəxsi əmək prosesinə hər bir işçinin özünün nəzarəti və cavabdehliyi nəzərdə tutulur.

İdarəetmə fəaliyyətində sistemlilik prinsipi - heyət üzvləri arasında xarici və daxili qarşılıqlı əlaqələri, qarşılıqlı asılılıqları, müəssisənin idarə olunma prinsiplərindən irəli gələn idarəetmə heyətinin ixtisas tərkibindən və perspektiv inkişaf istiqamətləri ilə üzvü surətdə bağlıdır.

Heyətin idarəetmə fəaliyyətində çoxfunksiyalılıq prinsipi - əmək fəaliyyətinin müxtəlif cəhətlərini özündə əks etdirir, buraya material ehtiyatları, müxtəlif xidmətlər, iş yerlərində əməyin təşkili məsələlərini və heyətin qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatma istiqamətləri göstərilir.

Heyətin idarə olunmasında inteqrasiya prinsipi - müəssisə daxilində zəruri işçi münasibətləri yaratmaqla, kollektiv üzvlərinin ümumi idarəetmədə iştirakını, aktivləşməsinə təmin etməlidir. İdarəetmə heyətinin müəssisədən kənar fəa-

¹ Q.Kunçin və S.O.Donnel. "İdarəetmə prinsipləri: idarəedici funksiyaların təhlili". M., 1981.

liyyəti isə hər kəs tərəfindən özlərinin maraq dairələrinə uyğun aparıla bilər.

İdarəetmə heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirmə prinsipi - heyət üzvlərinin müəssisədə vicdanla xidmət etmək, öz vəzifə səlahiyyətlərinə uyğun olaraq, idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirməklə, yüksək nəticələrə nail olmaqdır. Heyət üzvlərinin idarəetmə fəaliyyətində qiymətləndirmə prinsipi təkcə hesabat dövrü üçün zəruri göstərici sayılmamalı, o eyni zamanda idarəetmə heyətinin müəssisənin gələcəkdə daha yaxşı idarə olunması və bu istiqamətdə çəkilən xərcləri xeyli ixtisar etməyə geniş imkan yaradılmasına xidmət edir.

[Müəssisə fəaliyyətinin idarə olunmasının xüsusi prinsipi - idarəetmə işlərində mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmədə optimal oxşarlıq prinsipidir] İdarəetmədə qərarların qəbul edilməsində heyət üzvlərinin mərkəzləşdirilmiş və ya qeyri-mərkəzləşdirilmiş şüurda bütün hazırlıq mərhələlərində iştirakını təmin etmək üçün optimal şəraitin yaradılması əsas şərtidir. Bu prosesin təşkili və aparılmasında əsas vəzifə mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin müqayisəli forma və prinsiplərindən istifadə etməklə, idarəetmədə vahid başçılıq və kollegiyalı üsullarından bacarıqla istifadə olunmaqla, bütün iştirakçıların maraqlarını təmin edən qərarlar işlənilib hazırlamaqdır. İdarəetmə fəaliyyətində vahid başçılığın mənası ondan ibarətdir ki, konkret iş sahəsinin rəhbəri bütün məsələləri tək həll etmək iqtidarındadır və ona belə səlahiyyət verilir. Məna bu təşkilatın bütün idarəetmə heyətinin iş sahələrində idarəetmənin lazımı funksiyalarının şəxsi cavabdehliyi ilə yerinə yetirilməsi üçün vacibdir. Müəssisənin idarə olunmasında heyət üzvlərinin kollegiallığı - müxtəlif səviyyədə olan rəhbər işçilərin fikirləri əsasında kollektiv qərar çıxarmaq həmçinin konkret qərarların həyata keçirilməsini təmin etməkdir və bu zaman aralıq mərhələlərdə idarəetmə işlərinə ehtiyac qalmır.

İdarəetmə heyətinə vahid rəhbərlik və kollegiallığın düzgün nisbəti idarəetmənin vacib məsələlərindən biri olmaqla, qarşıya qoyulan vəzifələrin düzgün həllindən, heyətin işinin səmərəliliyi və fəaliyyət dərəcəsiindən çox asılıdır. Müəssisənin idarə olunmasını həyata keçirən heyətin fəaliyyətinin elmi əsaslarla təkmilləşdirilməsi prinsipləri iş sahələrində sosial-iqtisadi dəyişikliklərin planlaşdırılmasında elmi uzaqgörənliyi nəzərdə tutur. Bu prinsipin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə heyəti tərəfindən idarəetmə fəaliyyəti elmi üsullar və yanaşmalar əsasında həyata keçirilsin və bu prosesdə iştirak edən işçilərin sayı istənilən qədər çox olması onların gələcəkdə reallaşdırılmasını xeyli sürətləndirə bilər.

İdarəetmənin elmi əsaslanması o mənanı verir ki, idarəetmə qərarlarını təkcə elmi məlumatlardan istifadə etməklə yox, həmçinin mövcud təcrübələri və ehtiyatları hərtərəfli, dərindən öyrənməklə bərabər, işçi əməyində əsas məqsəd yüksək məhsuldarlıq səviyyəsinə nail olmaqdır. İdarəetmə heyətinin əmək fəaliyyətində planlıq prinsipinin mənası ondan ibarətdir ki, gələcəkdə müəssisənin ayrı-ayrı mərhələlər üzrə inkişaf etməsində əsas aparıcı istiqamətləri təyin etsin. Cari və perspektiv planlar vasitəsilə müəssisənin bütün iş sahələri əhatə olunur və plan gələcəkdə iqtisadi və sosial məsələləri kompleks şəkildə həll etmək üçün idarəetmə heyətinin müəyyən edə bilər.

Heyət üzvlərinin hüquq, vəzifə və cavabdehlik prinsipinin müqayisəli zamanı nəzərə alınmalıdır ki, hər icraçı (işçi) onun üzərinə düşən tapşırıqları yerinə yetirməlidir və mütəmadi olaraq onların yerinə yetirilməsi haqqında hesabat verməlidir. Təşkilatda hər kəsin öz konkret hüquqları vardır, digər tərəfdən işçi öz üzərinə düşən tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün hüquqi cəhətdən məsuliyyət daşıyır. Müasir dövrün iqtisadi-sosial inkişafı, eləcə də insanların şüurlarında baş verən sivil keyfiyyət dəyişiklikləri, müəssisədə

əmək kollektivlərinin müstəqilliyini artırmaqla, bazar münasibətlərinə keçidini sürətləndirmiş oldu. Deməli, bu şəraitdə işçi kollektivinin özünüidarəetmə prinsipləri də ciddi dəyişikliklərə uğrayaraq, heyətin idarəolunmasında yeni üsulların tətbiqi zərurəti meydana çıxır.

Müəssisə fəaliyyətində xüsusi sərbəstlik və azadlıq prinsipi - mövcud qanunçuluq çərçivəsində öz təşəbbüsü ilə sərbəst işləyən əmək kollektivləri müəssisənin bütün idarəetmə funksiyalarında iştirak edirlər. Azad təsərrüfat fəaliyyətində yüksək professionalıqla səciyyələnən idarəetmə heyətinin təşkil olunması və müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin birgə işçi maraqlarına cavab verən heyət üzvlərinin seçilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə heyəti ıeraxiya və əks əlaqə prinsipinə əməl etməklə, çoxpilləli idarəetmə quruluşu yaradılır, aşağı səviyyəli idarəetmə heyəti nisbətən yuxarı səviyyəli rəhbərlərin nəzarəti altında fəaliyyət göstərirlər. Ümumilikdə bütün müəssisə kollektivinə onun nəticələri üçün maddi və mənəvi maraqlarını qoruyan vahid lider rəhbərlik edir. Həmin şəxs ya müəssisədə çalışan işçilərin özləri tərəfindən seçilir, ya da müəssisənin tabe olduğu yuxarı idarəedici təşkilat tərəfindən təyin edilir.

İdarəetmə fəaliyyəti müəssisənin bütün iş yerləri üzərində daimi nəzarət əks əlaqə əsasında həyata keçirilir. İdarəetmə heyəti tərəfindən idarəolunan obyektin inkişafı idarəetmə prosesinə olan münasibəti ilə bağlıdır. Əks əlaqə kanalı ilə idarə olunan sistemin işi haqqında məlumat idarəedən sistemə daxil olur və gələcəkdə ümumi idarəetmə prosesinin gedişatına təsir edə bilər. İdarəetmə heyətinin fəaliyyətində motivləşmə prinsipi mühüm əhəmiyyət kəsb etməklə, işçilərin müəyyən nəticələrə görə mükafatlandırılması və ya tənbeh olunması işində çevik qərar qəbul etməyə əsas verir. Heyət üzvləri tərəfindən qəbul edilən bu tipli idarəetmə qərarları müəssisə fəaliyyətini yüksək

məhsuldarlığa çatdıran işçi heyəti ilə təmin etməyə tam əsas verir.

Müəssisə fəaliyyətində müasir idarəetmə heyətinin seçilməsinin vacib prinsiplərindən biri idarəetmənin demokratikləşdirilməsidir, yəni təşkilatın idarəedilməsində bütün əməkdaşların iştirak etməsidir. Müəssisənin idarəolunmasında işçilər müxtəlif formalarda iştirak edə bilərlər. Məsələn, müəssisənin özəlləşdirilməsinə işçilərin aksiyalara qoyulmuş pul vəsaitləri; birgə inzibati idarəetmə işlərində işçilərin iştirakı, fiziki şəxslərin maliyyə dəstəyindən bəhrələnmək; idarəetmə qərarlarının kollegial qəbul edilməsi və onların reallaşdırılması üçün birgə səy göstərmək və s.

Müəssisənin yaradılma prinsiplərinə əsasən idarəetmə sistemləri firmanın hüquqi-təşkilatçılıq forması dövlət qanunvericilik tələblərinə cavab verməlidir. Hazırkı, iqtisadi münasibətlər şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisənin idarəetmə sisteminin dayanıqlığı və mobilliyinin dinamikliyini təmin etmək məqsədilə, xarici və daxili mühitdə baş verən dəyişiklərə, uyğun idarəetmə heyətinin iş planında köklü dəyişiklər aparılmalıdır və onun mahiyyəti, baş vermə səbəbləri bütün icraçılara vaxtında çatdırılmalıdır.

İdarəetmə heyətinin dayanıqlığı hər şeydən əvvəl strateji planların keyfiyyətli və idarəetmə heyətinin çevikliyi, idarəetmə işlərində kənarlaşmalara yol verilməməsi üçün xarici mühitdə baş verən dəyişiklərə uyğunlaşma tempindən aslıdır. Bu hal xüsusilə müştərək müəssisələrin idarəolunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

1.6. İDARƏETMƏ FƏALİYYƏTİNİN TƏŞƏKKÜLÜ PROSESİ

İdarəetmə elminin inkişafı Rusiyada XVIII əsrdən başlayaraq, o vaxt vilayətlərin və knyazlıqların birləşməsi ilə parçalanmış regional bazarların vahid ümummilli bazarda formalaşması baş verdi.

Dövlət idarəetmə sisteminin inkişafında əsas rolunu A.L.Ordin-Naşokin (1605-1680) oynamışdır və o Rusiyanın qərb sərhədyanı böyük yaşayış mərkəzlərində şəhər özünüidarəetməsini tətbiq etməyə cəhd göstərmişdir. Bununla belə, A.L.Ordin-Naşokin ilk rus idarəedicilərindən biri sayılır və bu təşəbbüs yalnız strateji planda yox, həmçinin taktiki (mikrosəviyyədə) menecmentin inkişafı ilə əlaqədar olmaqla öz dövrünə xas olan olduqca aktual məsələləri qoymuş və onları həll etməyə istiqamətlənmişdir.

Rus imperatoru I Pyotrun "iqtisadiyyatın idarəedilməsinin inkişaf etdirilməsi" islahatları Rusiyada idarəetmə elminin inkişafının xüsusi dövrünü təşkil edir. I Pyotrun idarəetmə fəaliyyətinin dairəsi çox geniş idi - bunlar təqvim ilinin tarixinin dəyişdirilməsindən yeni dövlət idarəetmə aparatının təşkili ilə bağlı bütün mərhələləri əhatə edirdi. I Pyotrun hökmdarlıq dövrünün idarəetmə məsələləri detallaşdıraraq konkretləşdirildi. Bu zaman yeni yaradılan mərkəzi və yerli idarəetmədə fəaliyyətində aşağıdakı səciyyəvi cəhətləri qeyd etmək olar:

- iri sənayenin inkişafı və sənətkarlığın dövlət tərəfindən dəstəklənməsi;
- kənd təsərrüfatının inkişafına köməklik;
- maliyyə sisteminin möhkəmləndirilməsi üçün bütün vasitələrdən istifadə etməyə icazə verildi;
- xarici və daxili ticarətin inkişafının canlandırılması və azad sahibkarlığın dövlət tərəfindən müdafiə olunmasına tam şərait yaradıldı.

I Pyotrun qanunverici aktları - fərmanlar, məhdudlaşdırıcı sərəncamlar, təlimatlar və onların icra edilməsinə nəzarət - dövlətin müxtəlif sahələrindəki fəaliyyətinin tənzimlənməsi əsl mənasına görə dövlət idarəetməsi idi.

Digər rus sənayeçisi İ.Q.Posoşkovun (1652-1726) idarəetmə ideyaları diqqətə layiqdir. İ.Q.Posoşkovun original ideyalarında varlığın maddi və qeyri-maddi sahələrə bö-

lünməsinə misal göstərmək olar. Birincidə - o, dövlətin (xəzinə) və xalqın varlığını, ikincidə - ölkənin səmərəli idarəedilməsi və humanist qanunların olmasını nəzərdə tuturdu. İ.Q.Posoşkovun iqtisadiyyatın idarə edilməsinin yaxşılaşdırılması prinsipləri, dövlətin təsərrüfat proseslərinin idarəedilməsində həlledici roluna əsaslanır. O, təsərrüfat həyatının ciddi sərhədləndirməsinin tərəfdarı olmaqla, bütün idarəetmə fəaliyyətinin düzgün istiqamətlənməsində heyət üzvlərinin böyük təsir qüvvəsinə malik olmasını xüsusilə dəyərləndirirdi. XVIII əsrin birinci yarısı I Pyotrun iqtisadiyyatın idarəedilməsində, həm makro, həm də mikro səviyyədə islahatlar dövrü idi. I Pyotr tərəfindən Rusiyada yaradılmış idarəetmə qurumunun geri dönməz xassələri vardır. Həmin dövrdə Rusiya dövlətinin idarə edilməsi ideyaları öz əksini A.P.Volnskinin yaradıcılıq işlərində tapmışdır (A.P.Volniski - 1689-1740). Təhkimçilik ideyalarının davamçısı V.N.Tatişev Rusiyanın idarəetmə işlərinin təşkil edilməsi sahəsində həmin dövrdə (1686-1750) xüsusi mənanı maliyyə siyasətinin idarə edilməsinə verirdi. O vaxt V.N.Tatişev belə hesab edirdi ki, dövlət təsərrüfat proseslərinə baxmaq yox, onu Rusiya mənafeyinə uyğun surətdə tənzimləməlidir və bütün idarəetmə məsələləri məhz bu istiqamətdə aparılmalıdır.

XVIII əsrin ikinci yarısında idarəetmə fikri II Yekatrinanın islahatı ruhunda inkişaf edirdi. Rusiyanın iqtisadiyyatının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində II Yekatrinanın göstərişi ilə "Rusiyanın quberniyalarının idarəetmə idarəsi" yaradılmışdı və idarəetmə işlərində dövlətin bilavasitə yaxından iştirak etməsi zəruri sayılırdı. Bu tədbir nəticəsində dövlət xəzinəsinə maliyyə vəsaitlərinin daxil olmalarının kəmiyyətini artırmaqla, eyni zamanda böyük şəhərlərin, nisbətən uzaq və kiçik ərazilərini idarəetmə qurumları vasitəsilə daimi təsir dairəsinə saxlamaq işləri xeyli ucuz başa gəlirdi. XIX əsrin başlanğıcında rus dövlətinin

idarə edilməsi köhnə əsrdən qalma üsullarla idarəedilməsi müşkül vəzifəyə çevrilmişdi. Yuxarı səviyyədə idarəetmədə dəyişiklərin aparılmasını zəruri saymaqla, bütün sahələrdə baş verən dəyişikləri məhz dövlət idarələri tərəfindən öz məcarasına yönəldilməsi günün ən vacib məsələsinə çevrilmişdi. İqtisadi idarəetmədə əsas dəyişikliklər XIX əsrin əvvəllərində çar I Aleksandrın dövründə aparılmışdır. 1801-ci ildə nazirliklərin yaranması haqqında manifest qəbul edilmişdir, burada idarəetmə işlərində şəxsi hökmranlıq və cavabdehlik prinsipləri əsasında ayrı-ayrı nazirliklər miqyasında vəzifə səlahiyyətlərini həyata keçirirdilər.

Rusiyada dövlət və təsərrüfat fəaliyyətinin idarəetmə sahəsinin inkişafında M.M.Speranskinin (1772-1839) xüsusi rolu olmuşdur. Dəyişikliklərin əsas məqsədini o konstitusional monarxiyanın xarici formasının qanuni gücünə arxalanmasında görürdü. M.M.Speranski dövlətçilik sistemini üç yerə bölməyi təklif etdi: qanunverici təşkilat, idarəedici qurumlar və məhkəmə. Burada qanunvericilik məsələləri Dövlət Dumasının səlahiyyətinə, hüquqi məhkəmələrin işinə nəzarət isə senatın ixtiyarına, dövlət idarəçiliyi məsələləri Dövlət Duması qarşısında cavabdeh olan nazirliklərin səlahiyyətinə verilməsi öz dövrünə görə səciyyəvi sayıla bilərdi. XX əsrin əvvəllərində idarəetmə fəaliyyətində köklü dəyişikliklər S.Y.Vitte (1849-1915) və A.S.Stolpinin (1862-1911) rəhbərliyi altında həyata keçirilirdi. A.S.Stolpinin islahat proqramı vahid dövlət idarəçiliyinin bütün sahələrini əhatə edirdi və onun həyata vəsiqə alma müddəti iyirmi ilə hesablanmışdı. Burada söhbət əsasən Rusiya idarəçiliyinin mərkəzləşdirilməsindən və bütün ucqar ərazilərin müstəmləkə qurumuna daxil olma prinsipi əsasında idarə olunmasından gedirdi. Daha sonralar bolşeviklərin hakimiyyətdə olduğu dövrdə şura tərəfindən əsas idarəetmə fəaliyyəti 1917-ci ildən başlayır. Ümumrusiya mərkəzi idarə

redici komitəsi qeyri-kapitalist idarəetmə sistemini, mikro və makrosəviyyələrdə bir sıra qərarverici təşkilatlar vasitəsilə həyata keçirilirdi ki, onlardan əsasları aşağıdakılardır:

- a) fəhlə nəzarətini yaratmaq;
- b) xalq təsərrüfatının ali şurasını yaratmaq;
- c) iqtisadi təşkilatların yerli formasını yaratmaq.

"Hərbi kommunizm" dövrü yuxarıdan aşağı direktiv komanda üsulu idarəetməsi ilə xassələnin. Yeni iqtisadi siyasət dövründə bolşeviklər idarəetmə fəaliyyətində heç bir dünya təcrübəsinə əsaslanmayan idarəetmə mərhələlərini üç səviyyəyə ayırmaqla - ali, orta və aşağı, artıq bu mühüm sahəni şəxsi nüfuz dairəsinə çevirdilər. Məhz həmin illərdən başlayaraq uzun bir dövr ərzində həyata keçirilən mərkəzləşdirilmiş idarəetmə fəaliyyəti demokratik prinsiplərin kobud şəkillə pozulmasının acı nəticələri indi hamının gözü qabağındadır.

Beləliklə, idarəetmə tarixi, fəaliyyəti planlaşdıran adamlar, təşkil edən şəxslər, kadr seçənlər, rəhbərlik edici və nəzarət edici işçilərin tarixidir.

Azərbaycan Respublikasının uzun bir müddət ərzində Rusiya və daha sonralar Sovet İttifaqının tərkibində olması, müstəqil idarəetmə məktəbini yaratmaq imkanlarından məhrum etmişdir. Məhz bu səbəbdən Rusiya idarəetmə üsulları əgər özünün reallıq səviyyəsinə görə ölkə iqtisadiyyatı üçün tez bir zaman ərzində güclü inkişafa səbəb olacaqsə, onlar Mərkəzi və Qərb ərazilərində ilk növbədə tətbiq edilirdi. Yeni idarəetmə üsullarının sınaqdan çıxarılması zərurəti yarandıqda isə Rusiyadan uzaq ucqar ərazilərdə, o cümlədən Azərbaycanda tətbiq edilirdi. Bu ögəydoğmalığı rus şovinizmin milli azlıqlara qarşı apardığı ikili standartlar və strateji xassəyə malik olan çap-tala idarəetmə siyasəti iki əsrdən artıq bir dövrü əhatə edir. Düzdür, keçən iki əsr ərzində Azərbaycanın görkəmli şəxsiyyətləri

Z.A.Tağıyev, M.Nağıyev, A.A.Bakıxanov, M.F.Axundov və daha sonralar N.M.Nərimanov, M.Ə.İbrahimov və başqaları o vaxtki cəmiyyətdə tutduğu mövqə və nüfuz dairəsindən Azərbaycanın müstəqil idarə olunmasına səy göstərmişlər. Bu ideyalar özlərində dövrünə görə müntəzə fikirlər daşımaqla, milli azlıqların idarə olunmasında mərkəzin rolunu aradan götürmək məqsədi daşıyırdı. Məhz bu səbəbdən həmin tarixi şəxsiyyətlərin böyük qurtuluşla bağlı müstəqil idarə olunma arzuları güclü hərbi və iqtisadi təzyiqlərinin təsiri altında özünü uzun müddət reallaşdırma bilməmişdir.

Lakin tarixi bir həqiqətdir ki, azadlıq verilmir, onu gərgin əmək və yenilməz qüvvə ilə əldə etmək lazımdır. Məhz belə bir qüvvə Azərbaycanda XX əsrin 70-ci illərində meydana gəlməklə, yeni idarəçilik məktəbinin təməli daşını çox dahi uzaqqörənliklə aramla ucaltmağa başladı. Həmin illərdə nəhəng idarəetmə maşınından ayrılmaq haqqında düşünmək ən azı öz gələcək həyatını böyük və sağalmaz zərbə altında qoymaq demək idi. Lakin şahidi olduğumuz bu tarixi dövrdə səkkiz milyonluq xalq içərisində həmin yenilməz şəxs H.Ə.Əliyev yetişmiş və nəyin bahasına olursa olsun Respublikanın müstəqil idarə olunması uğrunda ölüm-dirim mübarizəsinə girişmişdir. Bütün məhrumiyyətlərə və çətinliklərə baxmayaraq, H.Ə.Əliyev Azərbaycan Respublikasını rus imperiyasının çəngindən qopararaq, yeni müstəqil dövlətə çevirməklə, ümumxalq xilaskarına və dünyaşöhrətli tarixi şəxsiyyətə və idarəedənə çevrilmişdir.

Azərbaycan Respublikasının H.Ə.Əliyev tərəfindən məqsədyönlü idarə edilməsi nəticəsində tez bir zaman kəsiyində dünyanın əksər aparıcı dövlətləri, müstəqilliyimizi tanımaqla diplomatik əlaqələr yaratmış və bu sahədə faydalı nəticələr qazanılmışdır. Respublikanın güclü inkişafına təkan verən bir sıra mühüm idarəetmə məsələləri «XX əsrin neft müqaviləsi» «Traseka» proqramı, «Böyük İpək yolu»nun bərpası Azərbaycan Respublikasının Avropa Şu-

rasına üzv qəbul edilməsi və yüzlərlə digər mühüm dövlət əhəmiyyətli tədbirlər, müqavilələr və sazişlərin bağlanması dünya şöhrətli və tarixi şəxsiyyət H.Ə.Əliyevin böyük idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsidir. Onun idarəetmə sahəsində uzaqqörən, strateji siyasəti ölkəmizin inamla bazar münasibətlərinə qoşulmasını reallaşdırır.

1.7. HEYƏTLƏ İŞİN PLANLAŞDIRMA PRİNŞİPLƏRİ VƏ TEXNİKASI

Heyətin idarəetmə fəaliyyətinin planlaşdırılmasının səmərəliyi idarəetmə funksiyalarının hansı tərkibdə idarəetmə heyəti ilə həyata keçirilməsindən əhəmiyyətli dərəcədə aslıdır. Tələb olunan səmərəliyin əldə olunması üçün aşağıdakı mərhələlər üzrə nəticələri nəzərə almaq işin xeyrinə ola bilər:

1. Heyətlə işin planlaşdırmasının kompleksliyi - planlaşdırmada müəssisə kollektivinin perspektiv inkişafı üçün əhəmiyyətli olan bütün zəruri mərhələlər və vəzifələr nəzərə alınmalıdır.

2. Heyətlə işin planlaşdırmasının dəqiqliyi - idarəetmə prosesində planların tərtib olunması və proqnozların dəqiqliyini təyin edən müasir üsullar, işçi münasibətləri, təcürbəvi gedişlər və heyətlə bağlı müxtəlif əməliyyatlar, kadr yerdəyişmələrin və s. həyata keçirilməsi.

3. Heyətlə işin planlaşdırmasının aydınlığı - idarəetmə işlərinin əsas məqsədi və istiqamətləri sadə və asan başa düşülən olmalıdır ki, həm idarəetmə heyətinin sırası üzvləri, həm də həmin qərarların icraçıları onları düzgün saymaqla qısa zaman kəsiyində yerinə yetirsinlər.

4. Heyətlə işin planlaşdırmasının fasiləliyi - heyətin idarə olunması adi akt deyil, fasiləsiz proses olmaqla heyət üzvləri və işçi kollektivi tərəfindən həmişə yeniləndiriləməlidir.

5. İdarəetmə işlərinin planlaşdırmasında qənaətlili-

yin təmin edilməsi - yəni idarəetmə xərcləri tərkibində qeyri-səmərəli xərclərin mümkün qədər ixtisara salınmasına şərait yaratmalıdır.

Heyətlə işin planlaşdırması müxtəlif üsul, taktika və proseduralardan istifadə edərəkən nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə fəaliyyətinin əvvəlcədən proqnozlaşdırılması olduqca vacib mərhələdir. Planlaşdırma texnikasının bütün növləri baza üsulları kimi ənənəvi istiqamətlərdə əvvəlkindən daha mürəkkəb - modelləşdirmə, planların tərtibatı və ya onların ayrıca bölmələrinin işgüzar oyunlar nəzəriyyəsi və sınaq layihələri əsasında araşdırılmalıdır. İdarəetmədə belə planlaşdırma texnikasından istifadə etmək qəbul ediləcək proqnozun dəqiqliyinə və qeyri-müəyyənliyin azaldılmasına səbəb olmaqla, idarəedənlərin plana təsir edən faktorların öyrənilməsinə və daha sonra onların hər-tərəfli təhlil edilməsinə kömək edir. Heyətlə iş üzrə planlaşdırmada işlədilən ən geniş yayılmış üsullardan biri - çevik idarəetmə üsuludur. Onun köməkliyi ilə müəssisənin bütün işçi qüvvəsi gözlənilməz böhran vəziyyətindən çıxmaq üçün çevik qərarlar vasitəsilə işdə ciddi kəmiyyət və keyfiyyət dəyişiklikləri yaradırlar.

Keçən əsrin ortalarında idarəetmə sahəsində iş həcmi-nin artması yeni köməkçi vasitələrin tətbiqini tələb edirdi. Elə bu səbəbdən də operativ tədqiqat kimi planlaşdırma texnikası geniş tətbiq olunurdu. Söhbət idarəetmə məsələləri ilə bağlı problemin təhlili və mümkün qərarların qiymətləndirilməsi üçün idarəetmə texnikasından elmi istifadə edilməsindən gedir. Həmin idarəetmə bölmələrinə - növbə, oyun, imitasiya modelləşdirilməsi nəzəriyyəsi daxildir. Planlaşdırma prosesində bu və ya digər modelin tətbiqi obyektiv toplanmış məlumatların təhlil olunma səviyyəsindən asılıdır. Bütün hallarda idarəetmə planına fəaliyyət sahəsinə aid məlumat lazımi həcmdə və tələb olunan vaxtda daxil olmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, planlaşdırmanın bütün

üsullarının bir məqsədi vardır - təşkilatın gələcək inkişafının dəqiq təminatını vermək üçün heyət üzvlərinə kömək etmək. Belə ki, idarəetmə fəaliyyətində daima gözlənilməyən hadisələr baş verir və onların çevik həlli kollektivdən səy və bacarıq tələb edir. Buna görə də təşkilatlar uzunmüddətli idarəetmə planları hazırlayırlar və burada alternativ variantların da elementlərini təyin etməyə çalışırlar.

İdarəetmədə planlaşdırma funksiyasının köməyi ilə heyət üzvləri təşkilatda ehtimalı gözlənilən problemləri əvvəlcədən həll edirlər. Planlaşdırma idarəetmə heyətinə tam aydın olmayan sahələrə daha diqqətlə yanaşmağı və istehsal fəaliyyətində rast gəlinən çatışmazlıqların öhdəsindən gəlməyə kömək edir. Ona görə də yadda saxlamaq lazımdır ki, qeyri-müəyyənlik şəraitində təşkilatın heyət tərəfindən yaxşı idarə olunması üçün daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almaqla, qəbul edilmiş qərarlar daha effektiv təsir göstərir.

İdarəetmənin təşkilati funksiyası. Hər hansı müəssisədə həmişə heyətlə iş bölmələrinin planlaşdırması son məqsədlərə çatmaq üçün real əmək şəraitinin yaradılması ilə qazanmaq mümkündür. Təşkilati idarəetmə funksiyası kimi texniki, iqtisadi, sosial-psixoloji və hüquqi tərəfləri heyətin işində ardıcılıq yaratmağı təmin edir. İdarəetmə heyətinin təşkilati funksiyası onların gündəlik fəaliyyətinin proqramı olmaqla, icraçıların səliş iş prinsiplərinə yönəldilir. Əgər bütün işi adamlar yerinə yetirirsə, idarəetmə vəzifələri təşkilati mərhələlər üzrə bölüşdürülməklə, hər bir icraçının hansı tapşırığı yerinə yetirməli olduğunu və bunun üçün hansı zəruri şərtlərə əməl olunması heyətin idarə olunması rəhbəri tərəfindən müəyyən edilməlidir. İdarəetmə sahəsində planlaşdırma funksiyasına heyət tərəfindən gələcəkdə hansı işləri görmək və hər bir quruluş bölməsində nə etmək, necə etmək məsələləri durursa, onda təşkilati funksiyaya idarəetmə qərarlarını kim, necə və

hansı müddətdə yerinə yetirəcəyi də əvvəlcədən müəyyən-
ləşdirilir.

İdarəetmənin təşkilati xüsusiyyətləri, yəni iri idarə-
olunma məsələlərin və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi daha
sonra ümumiləşdirilməsi aparılmaqla bərabər, hər bir təşki-
latda idarəetmə fəaliyyəti məqsədyönlü olmalıdır. İdarə-
etmədə tətbiq edilən fəndlər və strateji məsələlər heyətin
öz məqsədlərinə çatmaq üçün bir vasitədir. İdarəetmədə
təşkilati məsələlərin qoyuluşunda mahiyyət etibarını ilə
təcrübənin iki formasından istifadə olunur:

1) Müəssisədaxili hüquqi münasibətlərə girən, eyni
istiqlal və məqsəd naminə birgə əmək prosesinə könüllü
surətdə cəlb edilən işçilərin birliyini yaradan təşkilati idarə-
etmə fəaliyyəti.

2) İdarəetmə heyəti tərəfindən tənzimlənmə ilə təşki-
lati prosesdir ki, onunla müxtəlif idarəetmə quruluşları yara-
dılıb saxlanılır və tələb olunan təqdirdə onun təkmilləş-
dirilməsi aparılır.

İdarəetmədə heyətlə işin motivləşdirmə funksiyası.

İnsanın davranışı və istəkləri həmişə motivləşir, o, həvəslə,
yüksək yaradıcılıqla iş prosesinə qoşula bilər və ya ta-
mamilə işdən ayrılı da bilər. İdarəetmə heyətinə daxil olan
hər bir şəxs digərlərindən fərqli olaraq xüsusi əmək mo-
tivinə malikdirlər və onlar gələcəkdə şəxsi inkişafa daha
çox meylliyə üstünlük verirlər.

***{ İdarəetmə heyətinin motivləşməsi onun şəxsi və təş-
kilat məqsədlərinə çatmaq üçün özünü və başqalarını
faydalı fəaliyyətə yönəltmə prosesi olub, dinamik xas-
səyə malikdir. }***

Müəssisədə idarəetmə heyətinin hər bir üzvü tərəfindən
xidməti vəzifələrinə yaradıcı-təfəkkürlü münasibət olmalı-
dır. Eyni zamanda idarəetmədə motivləşməyə ənənəvi ya-
naşmaqla ilk növbədə işçilər arasında qarşılıqlı inama

əsaslanmaqla idarəetmə sahəsində onları səmərəli işləməyə
sövk etmək lazımdır. Bazar münasibətlərinə keçidlə əla-
qədar olaraq, bizim cəmiyyət gətdikcə mürəkkəbləşir, tex-
niki inkişaf əməyə və gündəlik yaşayışa olan münasibəti ra-
dikal dəyişir. Nəticədə idarəetmə sahəsində əməkdaşların
fəaliyyətinin motivləşdirmə problemi ilə hər gün üzləşir və
onların yaradıcılıq enerjisini kollektiv maraqlara sərf etmək
üçün yeni-yeni üsullardan istifadə etmək tələb olunur.

{ İdarəetmə heyətinin əmək motivlərinin düzgün istiqə-
mətlənməsi işin məhsuldarlığını yüksəltmək üçün əsas
məqsəd sayılmaqla, növbəti mərhələdə işçiləri daha geniş
tərkibdə səfərbər edir. Müasir iqtisadi şəraitdə idarəetmə
heyətinə tabe olanların şəxsi sərbəstliyinin artması, onlarda
sahibkara çevrilmək inamını xeyli artırır. İşçi nə qədər
sərbəst olursa, bir o qədər də aydın başa düşür ki, çoxlu
gəlir əldə etmək üçün onu nə məcbur edir və hansı isti-
qlal vəzifələrdə daha yüksək nəticələrə nail olmaq mümkündür.
Ümumiyyətlə, insan təhsil və ixtisasına uyğun istehsalat və
həyat təcrübəsində aldığı bilik və bacarığını əmək pro-
sesində tətbiq etmək istəyir. Bunu nə qədər çox edə bilirsə,
bir o qədər də özünün əməyindən razı qalır, bu işə əməyə
uyğun motivləşmənin səviyyəsini əks etdirir. Bu halda işçi
işlədiyi təşkilatın məqsədini öz fəaliyyətinin tərkib hissəsi
saymaqla, qarşıya qoyulmuş bütün vəzifələri vaxtında və
keyfiyyətlə yerinə yetirməyə çalışır. }

Məhz bu səbəbdən insanın öz işi üçün can yandırması
şübhəsizdir, əsas vəzifə işə yerlərində idarəetmə hey-
ətinin bilavasitə istehsalat işçilərinə lazımi şərait yarat-
malıdır ki, onların əməyi yüksək səmərəli olsun. İdarəetmə
heyəti - işçilərin zəruri maraqlarını təmin etməklə, onların
əmək fəaliyyəti prosesində daha yüksək səviyyədə bacarıq
və istedad göstərmələri üçün onlarda əməyə motivləşmə
meyllərini düzgün təşkil etməyi tələb edir.

Cəmiyyətin qanunauyğun şəkildə inkişaf istiqamətləri

idarəetmə heyətinin yeni şəraitlə bağlı və maddi maraqları təmin edən fərdi motivasiyanın rolu olduqca əhəmiyyətlidir. İdarəetmə işlərində heyət üzvlərinin əməyini səciyyələndirən motivasiya amili özünün tarixi keçmişini ilə həmişə diqqəti cəlb etmiş və müxtəlif nəzəriyyələrlə bu prosesi əsaslandırmağa çalışmışlar.

İdarəetmə fəaliyyətində müasir motivləşdirmə nəzəriyyəsi əsasən iki müxtəlif istiqamət üzrə formalaşmaqla, psixoloji və təşkilati iqtisadi qruplara üstünlük verilir. Belə ki, A.Maslou, F.Qertberq və digərlərinə görə motivləşmədə şəxsiyyət daxili oyanışına görə, onlar özlərini məcbur etməklə, öz tələbatlarının təmin olunması üçün əmək və idarəetmə proseslərində iştirak edirlər.

Digər tərəfdən motivləşdirmə nəzəriyyəsinin inkişafı daha müasir olmaqla, birinci növbədə ona əsaslanır ki, adamların tərbiyə və qavramalarından asılı olaraq özlərini necə apardıqlarını göstərir. Təcrübədə buna gözləmə və ya ədalət nəzəriyyəsi kimi Porter-Loulenin motivləşmə modeli də deyirlər.

Göstərilən hər iki nəzəriyyə müəyyən hallarda mənəfə ayrılıqlar da mahiyyətə bir-birlərini inkar etmir. Nəzərə almaq lazımdır ki, insan tələbatı onun təşkilatda tutduğu yeri və ya əvvəl əldə etdiyi bilik və təcrübə sayəsində özünün əməyə münasibətini məhz uyğun şəkildə qəbul edərək fəaliyyətə qoşulur. Bəzi adamlar üçün motivləşdirmə bir iş sahəsində sərfəlidir, bəziləri üçün də yararsızdır və bu zaman həmin şəxs ona daha çox uyğun gələn əmək prosesinə qoşulması daha faydalıdır.

Motivləşdirmənin məzmunu və nəzəriyyələri. İdarəetmə heyəti üzrə ierarxiya tələbləri həmişə mövcuddur və onlar məzmun etibarini ilə təsəvvürə xassəyə malik olurlar. İdarəetmə heyəti üçün olduqca zəruri olan müxtəlif tələbatlardan bəzilərinin hər bir şəxs tərəfindən yadda saxlanması vacibdir və bunlara aiddir:

- 1) Şəxsi fizioloji tələbatlar.
- 2) Gələcəkdə təmin ediləcək həyat tərzi və şəxsi təhlükəsizliyə əmin olmaq.
- 3) Sosial tələbatların ödənilməsi, kollektiv tərəfindən dəstəklənmə, yaşayış səviyyəsinin yüksəlməsi.
- 4) Müəssisə kollektivinin hörmətinə layiq olmaq, sayılıb, seçilmək.
- 5) Kollektiv üzvləri arasında xüsusi hörmətə, mövqeyə malik olmaq.

Bunun üçün heyət üzvü aşağıdakılara nail olmalıdır:

- Özünü yaxşı cəhətdən göstərmək imkanını qazanmaq;
- Bütün işçilərin hörmətinə layiq olmaq, kollektivə təmənnəsiz hörmət etmək;
- Kollektiv və fərdi sosial tələbatların ödənilməsinə tam arxayın olmaq;
- Heyət üzvlərinin fizioloji tələbatlarının ödənilməsi və gələcəkdə şəxsi inkişafa inamlılıq;
- Gələcək fəaliyyət üçün təhlükəsizlik təminatı və fərdi hüquqların qorunması və s.

İdarəetmə heyətinin rəhbərlik etdiyi əmək kollektivinin hər bir üzvünün tələbatları ierarxiya quruluşuna müvafiq olaraq, yüksək və aşağı həddlərə malikdirlər. Deməli, heyət üzvləri tərəfindən aşağı səviyyədə işləyən işçilərin tələbatının yerinə yetirilməməsi onların mənəviyyatına olduqca pis təsir edir, beləliklə, motivləşmənin kollektiv üzvlərinə təsir etmə səviyyəsi aşağı düşür. Nəticədə idarəetmə heyətinin rəhbəri başa düşməlidir ki, onun bütün qərarları insanları hansı aktiv və çevik fəaliyyətə gətirə bilər. Digər tərəfdən getdikcə bu tələbatlar dəyişir, hər dəfə məqbul sayılan halda motivləşmə gözlənilmədən başqa vaxtlarda səmərəli olmur və buna görə də idarəetmə heyəti bəzi çətinliklərə rastlaşmalı olurlar. Hər hansı bir tələbatın ödənilməsi avtomatik olaraq sonrakı səviyyədə insanın fəaliyyətinin motivləşməsinə tələb edir.

Bəzən heyətin idarə olunmasında işçilərin şəxsi xüsusiyyətləri nəzərə alınmır, ancaq rəhbər bilməlidir ki, hər bir işçi fəaliyyət dairəsində müxtəlif vəzifə və ya mükafat almağı nəzərdə tutur. Ona görə də heyətin idarə olunması işçilərin öz məqsədlərinə çatmaq üçün onların tələbatları ödənilməlidir. Bu səbəbdən Mak-Kiellandın tələbatlar nəzəriyyəsi əhəmiyyətlidir. İdarəetmə heyəti konkret hallarda işçilərin yüksək səviyyəli tələbatına əsas dayaq olur. Bundan asılı olaraq üç növ tələbat irəli çıxır: hakimiyyət, müvəffəqiyyət və idarəetmə fəaliyyətində iştirak meyli.

Şəxsi hakimiyyət tələbatı - başqa adamlara təsir etmək istəyi. Bu neqativ mənada idarəetmə vasitəsilə hakimiyyətə can atan vəzifəbazlıq deyil, digər işçilər üzərində özünün təsirini göstərmək istəyi və ya digərlərindən üstün olmaq tələbatıdır.

Əmək fəaliyyətində müvəffəqiyyət qazanmaq tələbatı - hər bir işçinin şəxsi fəaliyyətində müvəffəqiyyət əldə etmək istəyi ilə bağlı olub, həmin müəssisədə onun çalışdığı konkret dövr üçün nəzərdə tutulur. İşçi həmin səviyyəni əldə etdikdən sonra, onu yeni mərhələyə ucalmaq tələbatı meydana çıxır.

Sahənin oxşar idarəetmə işlərində iştirak etmə tələbatı - Bu əlamət işçilərdə o zaman yaranır ki, idarəetmə heyətinin fəaliyyəti idarə olunanlar tərəfindən yaxşı qəbul edilmir və onlar digər müəssisələrdə çalışanların təcrübəsindən istifadə etməyə meylli olmaqla əmək fəaliyyətini davam etdirirlər.

Keçən əsrin ortalarında Avropanın qabaqcıl ölkələri heyətin idarə olunması prosesində Qertsberqin iki - amillik nəzəriyyəsi özünü geniş təsir dairəsində əks etdirməyə başladı. İdarəetmə işlərində ikiamillik faktor, mahiyyət etibarlı ilə heyət üzvlərinin özlərinin də maraqlarına uyğun gəlirdi. Qertsberqin ikifaktorlu nəzəriyyəsi müəssisədə çalış-

şanların başlıca tələbatlarına əsaslanan modeli tərtib etməyə imkan verir və bu zaman aşağıdakı amillərə daha çox diqqət yetirilməlidir:

- motivləşmə (qane olunma faktorları);
- idarəetmə fəaliyyətinin təfərrüatı;
- idarəetmə işinin özü-özlüyündə qiyməti;
- idarəetmə heyətinin əmək şəraiti;
- heyət üzvlərinin cavabdehlik səviyyəsi;
- idarəetmədə sosial münasibətlər;
- idarəetmə işində müvəffəqiyyətin təsiri;
- heyətin fəaliyyətinə rəhbərlik stili;
- idarəetmədə buraxılan səhvləri boynuna almaq;
- idarəetmə işlərində müasir üsulların tətbiqinin çətinliyi və alternativ variantın seçilməsi;
- müəssisədə idarəetmə heyətinin mükafatlandırma şəraiti və bu amildən istifadənin genişləndirilməsi;
- heyətlə işin müsbət göstəriciləri;
- idarəetmə fəaliyyətinə təsir edən mənfi göstəricilər və onların təsnifləşdirilməsi;
- heyətin fəaliyyətindən razı olmaq;
- idarəetmə heyətinin işindən qane olmamaq;
- idarəetmə fəaliyyətindən narazılıq üçün əsas yoxdur;
- heyətin idarəetmə qərarlarından qane olmamaq.

İdarəetmə fəaliyyətinin təfərrüatı - firmanın siyasəti, iş şəraiti, əmək haqqı, şəxsiyyətlərarası münasibətlər və işə birbaşa nəzarət dərəcəsinə əsaslanmaqla reallaşır.

Motivləşmənin meyilliyi - müvəffəqiyyət qazanmaq, xidmətdə, vəzifədə yüksəlmə, idarəetmə qərarlarının hazırlanması üçün iş nəticələrinin qəbul edilməsi və təsdiqlənməsi, cavabdehlik səviyyəsi, fərdi yaradıcılıq şəraiti və vəzifədə yüksəlmənin mümkünlüyü başa düşülür.

İdarəetmə fəaliyyətində ikiləşmə nəzəriyyəsi (amili) mövcud olsa da, bəzən müəssisə fəaliyyətilə bağlı yaranmış böhran vəziyyətinin aradan qaldırılması üçün idarəetmə

heyəti tərəfindən onun tələblərinə ciddi əməl olunmur və aralıq mərhələlər üzrə qərarlar qəbul edilir.

Heyətin idarə olunması prosesində qərarların icrası ilə bağlı qarşıya çıxan maneələrin həll edilməsinə istiqamətlənmiş təhlil prosesində işinin konkret məqsəd üçün öz gücünü necə bölüşdürməsi və onun davranışı araşdırılmalıdır. Bu halda idarəetmə heyətinin özlərinin fərdi tələbatları səviyyəsində yaşaması ilə kifayətlənməyərək, digər sosial və mənəvi cəhətdən motivləşməni də nəzərə almaq lazımdır. Heyətin idarəetmə prosesinin motivləşməsinin üç əsas istiqaməti müasir dövr üçün səciyyəvi sayıla bilər:

- a) gözləmə vəziyyətində idarə olunma;
- b) ədalət prinsipi əsasında heyətin idarə olunması;
- c) iş yerlərinə uyğun idarəetmə heyətinin seçilməsi.

Gözləmə vəziyyətində idarə olunmanın mahiyyəti ondadır ki, onun seçdiyi idarəetmə qərarları heyətin istədiyinə nail olmaq üçün mütləq şəraitin yaranmasını tələb edir. Digər tərəfdən gözləmə prosesi özü müəyyən hadisənin idarəetmə heyəti tərəfindən şəxsi qiymətləndirilməsi üçün vacib mərhələdir.

İdarəetmədə gözləmə prosesi üç qarşılıqlı mərhələnin əlaqələndirilməsindən ibarətdir:

- 1) Heyət üzvlərinin əməyinin sərfi və onun nəticələrinin nəzərə alınması.
- 2) Heyət üzvlərinin qazanılmış əmək nəticələrinə müvafiq mükafatlandırılması.
- 3) İşçilərin mükafatlandırma qurumundan razı qalması.

Müəssisə qarşısında qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün insanlar öz güclərini istiqamətləndirib və bölüşdürməklə, idarəetmə heyətinin düzgün və qərəzsiz fəaliyyətinə cavab verir. Söhbət ondan gedir ki, işçilər sərf etdikləri canlı əməyə görə özlərinin mükafatlandırılması üçün subyektiv şərait yaradırlar, daha sonra iş müəssisədə işləyən digər idarəetmə heyətinin nail olduğu müvəffəqiyyətləri ilə mü-

qayisələndirirlər. Əgər müqayisələndirmədə ədalətsizlik və qeyri-bərabərlik bölgü yaranırsa, işçidə psixoloji gərginlik əmələ gəlir. Bu halda həmin vəziyyəti inandırıcı faktlarla motivləşdirmək vasitəsilə gərginliyi götürmək və ədalət naminə tarazlığı təmin etmək lazımdır.

Müəssisənin işçi heyəti arasında gələcəkdə baş verə biləcək hər hansı bir münaqişəni, ixtilafları və fərdi münasibətlərdəki narazılığı aradan qaldırmaq üçün heyət üzvlərinə verilən mükafatın kəmiyyətini qaldırmaq lazımdır. Belə olmazsa, idarəetmə heyətinin işi əsasən kiçik əhəmiyyətli məsələlərin həllinə yönəldilməklə, iş sahələrində əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə səbəb ola bilər. Lakin bəzən idarəetmə heyəti tərəfindən şəxsi mənafeələr baxımından əməyə görə maddi həvəsləndirmə prinsiplərinə ciddi əməl edilməməsi üzündən fərdi əmək göstəriciləri aşağı düşür və təşəbbüskarlıq itir. Heyətlə işdə ədalət prinsiplərinə əməl olunması idarəetmə heyəti üçün ona görə vacibdir ki, rəhbərlik etdikləri əmək kollektivi əmin olmalıdır ki, işçilərin əməyi kəmiyyətinə və keyfiyyətinə görə haqqı ödəniləcək və heç bir tərzdə heyət üzvlərinin hüquqları pozulmayacaq. İdarəetmə heyəti nəzərə alınmalıdır ki, ədalət qiyməti nisbidir, mütləq xarakterli deyil, burada "mə"n şəxsi hissiyyəti daha önəmli rol oynayır. İdarəetmə sahəsində tanınmış mütəxəssislər L.Porter və E.Louner motivləşdirmə kompleks prosessual nəzəriyyəsini tərtib etdilər. Tədqiqat materialları gözləmə nəzəriyyəsi ilə birlikdə ədalət nəzəriyyəsinin elementlərini əlaqəli şəkildə əhatə edir. Porte-Louner modelində beş dəyişən əsas istiqamət tədqiq olunur: bunlar işçi tərəfindən sərf olunan güc, qavrama, əməyin nəticələri, mükafatlandırma, əməyin göstəricilərinin qane etmə dərəcəsi müxtəlif səviyyələrdə araşdırılır.

Porter-Louner modelinə görə, alınmış nəticələr işçilərin sərf etdiyi gücdən, onun bacarığından və xarakterik xüsusiyyətindən və həmçinin öz vəzifə borclarını dərk etməsindən

asıldır. Tutaq ki, işçinin nail olduğu nəticələr üç dəyişəndən asılıdır: onlar sərf olunan gücdən (3)¹, bacarıq və xarakterik xüsusiyyətindən (4) və həmçinin əmək prosesində öz rolunun dərk olunmasından (5). Sərf olunan gücün səviyyəsi mükafatlandırmanın qiymətindən, həmçinin sərf olunmuş güc ilə mükafatlandırma arasında möhkəm əlaqədən və işçinin inamından asılıdır (2). Tələb olunan nəticənin səviyyəsini əldə etmək həm daxili (7) - qane olunmaq və özünə hörmət hissiyyəti və s., həm də xarici (8) - rəhbərin yüksək əmək nəticələrinə görə işçinin tərifləməsi və daha çox mükafata layiq görülmə, xidmətdə yüksəlmə amillərdən asılı olmaqla təyin olunan mükafatlandırmanın həcmi müəyyənləşdirir. Qane olunmaq (9) - bu xarici və daxili mükafatlandırmanın ədalətli nəticəsidir. Qaneedicilik onu göstərir ki, mükafatlandırma nə qədər qiymətlidir, bu qiymətləndirmə işçinin gələcəkdə daha yaxşı çalışmasına təsir göstərəcəkdir. Bütün tədqiqatların məqsədi əməyin nəticələrindən, işçinin qane olma motivlərini daha geniş planda aşkarlamaqdan ibarətdir. Mütəxəssislərin fikrinə, görünmüş işin hiss edilməsi qaneçilik yaradır və əməyin məqsədyönlüyünü artırmağa kömək edir. İdarəetmə təcrübəsi, o fikri təsdiqləyir ki, heyət üzvlərində yüksək məqsədyönlülük onların fəaliyyətini ardıcılıq olmaqla tam qane olmanı təşkil edir. İdarəetmə fəaliyyətində işçinin öz əməyinin nəticələrindən qane olmasında motivləşmənin müxtəlif istiqamətləri idarəetmə heyəti tərəfindən seçilərək təbiiq olunmalıdır və bu sahədə:

Birinci, işçinin əxlaqına güclü təsir göstərən meyarlar sistemini təyin etməli. Burada seçilmiş meyarlar vasitəsilə konkret işçidə şəxsi maraqlara söykənməklə kollektiv münasibətlərə uyğun gələn əxlaq-davranış normaları və fəndləri işlənib hazırlanır. İdarəetmə heyəti öz şəxsi fəlsəfəsini

¹ Göstərilən maddələrə müvafiq şərti təyin olunmuş bal sistemi

müəyyənləşdirməklə, müəssisədə işlək faydalı mühit yarada bilərlər ki, bu da iş yerlərində həmkarların motivləşməsinə səbəb ola bilər. Müəssisədə mövcud əlverişli mühit və ya təşkilati işlər də, heyət üzvlərinin işə yanaşmasına böyük təsir göstərir, təşkilatın iş qaydaları və fəaliyyətini daha asan qavrayan həmkarlara - heyət üzvlərinə təsir edir və nəticədə idarəetmənin səmərəliliyi artır;

İkinci, idarəetmə heyəti tərəfindən aşağı pillədə çalışanlarda öz əməyini qiymətləndirmə bacarığı yaratmaq və onları heyətin idarə olunması proseslərinə daha çevik surətdə cəlb etmək;

Üçüncü, idarəetmə heyəti üzvlərinin fəaliyyəti ciddi motivləşməyə əsaslanmaqla daxili imkanlarına görə dəqiq müəyyənləşdirməlidir ki, onlardan nə gözləyirlər. Bu ona görə vacibdir ki, idarəetmə heyətinin öz tabeliyində olanları şəxsi motivlərə uyğun fəaliyyət sahələri ilə təmin etməklə və istehsalat-təsərrüfat xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla, kollektivin, müəssisənin əsas məqsədləri yerinə yetirilsin. Bu proses də rəhbərlə birbaşa əlaqə dialoqu və danışıq, bütün işlərin eyni səviyyədə sərfəli olmasını təsdiqləyir və bu zaman əks əlaqə motivləşmə üçün möhkəm zəmin təmin edir. Bununla bərabər idarəetmə heyətinin rəhbəri tərəfindən idarəetmə heyətinin əməyinə olan tələblərin dəyərləndirilməsində aşağıdakı göstəricilərə üstünlük verilməlidir:

- mükafatlandırma səviyyəsinin dəqiqləşdirilməsi;
- qabiliyyət və xarakterlərə uyğun işlə təmin olunması;
- ədalətli təyin olunmuş mükafatların verilməsi;
- işi yerinə yetirən qüvvələrin balansının tənzimlənməsi, onların əsas məqsədlərə istiqamətlənməsi;
- görülmüş işlərin nəticələrinin öyrənilməsi;
- xarici mükafatlandırma kanallarından istifadə;
- işin nəticələrindən razı qalmaq;
- daha yüksək müvəffəqiyyət qazanmaq, yaxşı nəticənin əldə edilməsi ehtimalının qiymətləndirilməsi;

- işçi rolunun qiymətləndirilməsi və inkişafı;
- daxili mükafatlandırma qurumundan istifadə olunma.

İdarəetmə heyəti tərəfindən idarə olunma sahəsində aparılan nəzarətin vəzifələri. Müəssisənin təşkilatı quruluşu tamamilə formalaşdıqdan sonra işçi heyəti müəyyənləşdirilir. Heyət üzvləri müəssisənin əsas məqsədlərinə uyğun tərkibdə seçilir və onların fəaliyyətlərinə idarəetmə heyəti tərəfindən mütəşəkkil surətdə idarəetmə nəzarəti də təşkil edilir. Nəzarət, bir qayda olaraq hakimiyyətlə, "əmr-lə", "höküm etmək"lə, "təzyiq etmək" kimi təsnifatlandırılır. Nəzarət haqqında belə yalnız təsəvvür nəzarət funksiyasının tərif olunmasına və işçi heyəti arasında normal münasibətlərin yaradılmasında bir sıra arzuolunmaz maneələrin törəməsinə səbəb olur. "Nəzarət" anlayışı idarəetmə fəaliyyətinin əsas meyarı olmaqla, idarəetmə heyətinin gündəlik fəaliyyətini əks etdirən mühüm mərhələdir. Özlüyündə idarəetmə heyəti tərəfindən həyata keçirilən idarə olunma nəzarəti birdəfəlik olmur. Bu proses daimidir, idarəetmə tapşırığının yerinə yetirilməsini yüngülləşdirmək, təşkilatın fəaliyyətinin müxtəlif növlərini nizamlamaq üçün daha hansı mütərəqqi idarəetmə formalarından istifadə etməklə, yaxşılaşdırmaq mümkün olduğunu yəqinləşdirir.

Səmərəli idarəetmə sistemi onun strateji planlaşdırma mərhələlərinin qarşılıqlı bağlılığı əsasında yaradılır. Bu xüsusi ilə idarəetmə heyəti üzvlərinin strateji planların vaxtlı-vaxtında yerinə yetirilməsini təmin etməklə lazım olduqda idarəetmə qərarları vasitəsilə tənzimləmə ölçüləri tətbiq edilir. Ümumilikdə idarəetmə heyətinin fəaliyyətində nəzarət, planlaşdırmanın faktiki nəticələrini mərhələlər üzrə müqayisə aparmaq vasitəsilə idarəetmə səviyyəsini müəyyənləşdirir. İdarəetmə fəaliyyətində nəzarət işçilərə əmrlərin verilməsindən ibarət olmayıb, təşkilatın nəzərdə tutduğu planların yerinə yetirilməsindən, xarici və daxili mühitin tələblərinin yerinə yetirilməsinə qədər bütün is-

tehsalat və təsərrüfat fəaliyyətini əhatə edir.

Bazar iqtisadiyyatına keçiddən əvvəl nəzarət sözü təşkilatın təsərrüfat fəaliyyətini praktiki olaraq mühasibat-maliyyə sahəsində işlənirdi. Yalnız zəruri hallarda idarəedicilərin və biznes nəzəriyyəçilərin bəziləri bu ifadədən istifadə edirlər.

Klassik menecmentdə nəzarət funksiyasını idarəçilik fəaliyyətinin əsas növü kimi başa düşmək lazımdır. Nəzarət üsullarına əsasən təşkilatda lazım olan halda əmək fəaliyyəti göstəricilərinin qəbul olunmuş standartlara uyğunluq səviyyəsini müqayisə etmək üçün aparılır. Təcrübədə bəzi təşkilatlar idarəetmə fəaliyyətində nəzarət sistemi vasitəsilə istehsal sahələrində real planlaşdırma göstəricilərilə nəzarət sistemi göstəricilər arasında əks əlaqəni təyin edirlər. Bu zaman əsas kimi heyətin idarə olunması planları ilə müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətlərinin yekun göstəriciləri təhlil üçün seçilir.

İdarəetmə fəaliyyətində dəqiq nəzarət sisteminə malik olan heyət üzvlərinin yaşamağa böyük şansı vardır. İdarəetmə işlərində heyət üzvlərinin konkret planları olduğu kimi, müxtəlif növdə nəzarətdə üsulları mövcuddur. Lakin bütün nəzarət sistemləri həmişə əks əlaqə ideyaları üzərində əsaslanırlar. Deməli, idarəetmə fəaliyyətində heyət üzvlərinin əldə etdikləri real nailiyyətləri proqnozu verilənlərlə müqayisə edirlər. Nəticədə idarəetmə heyətinin işində müəyyən əyintilər tanılır ki, həmin neqativ hallar aradan qaldırılmaqla gələcəkdə idarəetmə işlərində nöqsanlara yol verilmir.

İdarəetmə heyəti tərəfindən aparılan nəzarət prosesindəki aşağıdakı suallara cavab almaq olar:

1. Nəyi biz öyrəndik?
2. Gələcə dəfə nəyi ayrı cür etmək lazımdır?
3. Nəzərdə tutulmayan kənarlaşmanın səbəbi nədir?
4. Nəzarətin gedişində yeni qərarların qəbul olunmasına

hansı amil təsir göstərmişdir?

5. Heyət tərəfindən aparılan nəzarətin təsiri pozativ və ya neqativ olmuşdurmu?

6. Yeni idarəetmə qərarları tərtib etmək üçün hansı nəticələr çıxarmaq lazımdır?

Bazar iqtisadiyyatlı müəssisədə heyətin idarəetmə təcrübəsində aşağıdakı nəzarət mərhələləri diqqəti cəlb edir:

- idarəetmə fəaliyyətinin əsas nəzarət mərhələləri;
- nəzarət konsepsiyasının seçilməsi;
- nəzarətin məqsədinin təyin olunması;
- nəzarətin normalarının müəyyən edilməsi;
- nəzarət üsullarının təyin olunması;
- nəzarətin əhatə sahəsi, həcmi və dövr müddəti.

İdarəetmə heyəti nəzarəti müvafiq sistem, proses və ya fərdi yoxlamalar aparmazdan əvvəl nəzarətin məqsədi və fəndləri, nəzarəti həyata keçirən bölmə, işini müəyyənləşdirməlidir.

Növbəti mərhələdə nəzarətin məqsədəuyğunluğu, nəzarətin müntəzəmliyi və səmərəliyi və düzgün nəticələr çıxarılması istiqamətləri təyin edilir.

İdarəetmə heyəti tərəfindən etiki, hüquqi, istehsal edici istiqamətli nəzarətə daha çox üstünlük verilməlidir.

Bir sıra zəruri hallarda təqribi, diaqnostik, cari və yekunlaşdırıcı qərarların qəbulu üçün nəzarət keçirilməsi məqsədəuyğundur.

Ətraflı, qismən seçmə mahiyyətli, məhsulun keyfiyyəti və əməyin məhsuldarlığının yaxşılaşdırılması ilə bağlı idarəetmə qərarların qəbulu üçün nəzarətin aparılması bir qayda olaraq sağlam mühit formalaşdırmağa kömək edir.

İdarəetmə sahəsində hansı nəzarət texnologiyasının tətbiq olunmasının daha əhəmiyyətli olmasını təyin edərək heyət üzvləri nəzəri biliklərinə və şəxsi təcrübələrinə əsaslanmaları tövsiyə olunur. Bütün nəzarət sistemi aşağıdakı tələblərin ödənilməsinə təmin etməlidir:

1) heyət üzvləri tərəfindən həyata keçirilən nəzarətin səmərəliyi, işdə müvəffəqiyyət, nəzarətin faydalığı təyin olunur (nəzarət prosesinin çatışmamazlıqlarını müəyyən edib aradan qaldırılması, idarəetmə xərclərinin azaldılması, nəzarəti həyata keçirən işçilərin sayının təxirə salınması, nəzarət texnikasının təkmilləşdirilməsi və s.);

2) işçilərə nəzarət prosesinin təsirinin səmərəsi - sualı aydınlaşdırılır, işlədilər nəzarət texnologiyası işçilərdə müsbət, neqativ, stres hallarının və əməyin demotivləşməsinin baş verməsi və onun səmərəliyinin artırılması;

3) idarəetmə fəaliyyətində nəzarət tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi. Nəzarət mərhələləri üzrə təşkilatın idarəetmə quruluşunda uyğunluq səviyyəsi, kənarlaşmaların təyini və aradan qaldırılmasına kömək edən səmərəli idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi;

4) idarəetmə fəaliyyətində nəzarət sərhədlərinin təyinatı - yeni nəzarət tədbirləri qeyri-məhdud miqdarda və istənilən vaxtda keçirilə bilməz. Heyət üzvlərinin idarəetmə fəaliyyətində həyata keçirilən nəzarət normalarını qüvvədə olan qanunçuluq çərçivəsində aparmaqla, bir tərəfdən onların reallaşdırma dərəcəsini artırmaqla, digər tərəfdən isə onların iqtisadi və ictimai əhəmiyyətində kollektiv maraqların tarazlaşdırılması və s.

Müəssisənin idarəetmə heyəti tərəfindən aparılan nəzarətin növləri aşağıdakı kimi təsnifatlaşdırılır:

A. Qabaqcadan nəzarət, bu üsulun böyük hissəsi suyun altında qalmış aysberqi xatırladır. Bu onunla bağlıdır ki, nəzarətin bəzi cəhətləri idarəetmənin başqa funksiyaları ilə əlaqəli olub, onların arasında gizlənə bilər. İdarəetmədə fəaliyyətində heyət tərəfindən qabaqcadan nəzarət üsulları və qaydaları həmin işlərin faktiki başlanğıcına qədər yaranır. Qabaqcadan nəzarətin həyata keçirilməsinin əsası müəyyən olunmuş qaydaların, əməliyyatların və proseslərin reallaşdırılmasıdır. Müəssisənin idarəetmə fəaliyyətində

heyət üzvləri tərəfindən aparılan qabaqcadan nəzarət üç əsas sahədə istifadə olunur: humanistlik, maddilik və maliyyə təminatlığının yaradılması. Humanizmliyin gözənilməsi sahəsində nəzarət prosesində işçilərin işgüzar və professional, bilik və bacarıqlarının öyrənilməsi sayəsində müəssisənin işçi heyətinin seçilməsi və onların vahid məqsədlər üzrə demokratik sivil idarəetmə işlərini həyata keçirən güclü heyətin təşkili durur. Müəssisənin idarə olunmasında maddilik prinsiplərinə ciddi əməl olunması, hər şeydən əvvəl idarəetmə heyəti tərəfindən iş yerlərində bütün maddi ehtiyatlara, vəsaitlərə məqsədyönlü yanaşmaqla istifadə etmək, qənaət rejimini gözləməklə, itkilərin qarşısının alınmasında işçi maraqlarının tamamilə stimullaşdırılmasından istifadə etmək və s. Maliyyə təminatlığı sahəsində heyətin qabaqcadan nəzarət mexanizmi müəssisənin büdcə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması üçün təkə idarəetmə heyəti deyil, eyni zamanda müəssisədə çalışan bütün işçilər məsuliyyət daşımaqla, həm də maraqlı olsunlar.

Qabaqcadan nəzarət prosesində müxtəlif vaxtlarda standartlardan kənarlaşmaları üzə çıxarıb, əvvəlcədən görmək mümkündür, bunu adətən daha etibarlı olan diaqnostik və terapevtik nəzarət qaydasında təşkil etmək faydalıdır.

İdarəetmə heyətinin bütün istehsal-təsərrüfat sahələrində fəaliyyətin gedişini izləmək üçün aşağıdakılar həyata keçirilməlidir:

- nəzarətə olan tələbatların meyarları dəqiqləşdirmək;
- həyata keçirilən nəzarətin səmərəliliyini hesablaşmaq;
- nəzarətin işçilərə təsiretmə səviyyəsini təyin etmək;
- nəzarətin əsas məqsədləri və vəzifəsini açıqlamaq;
- nəzarətin aparılma vaxtı və sərhədləri müəyyən etmək;
- işçi öhdəçiliyinin yerinə yetirilməsi, çatışmamazlıqların qarşısının alınması üçün tədbirlər hazırlamaq;
- baş vermiş çatışmamazlıqların aradan qaldırılması istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;

- müəssisədaxili idarə olunma qaydalarına əməl etmək, şəxsi hüquqlarını, fəaliyyət müstəqilliyini təmin etmək;

- nəzarət prosesində çatışmamazlıqların aradan qaldırılması və onunla bağlı vəzirlərin azaldılmasını təmin etmək və qənaət olunmuş vəsaitləri digər sahələrə yönəltmək;

- çatışmamazlıqların səviyyəsinin qiymətləndirilməsi;

- çatışmamazlıqların kəmiyyətinin qiymətləndirilməsi və dəyər ifadəsində həcmnin müəyyən edilməsi;

- çatışmamazlıqları doğuran səbəbləri təsnifatlaşdırmaq və onları aidiyyəti sahələrə ayırmaq, onların aradan qaldırılması üçün zəruri tədbirlər planını işləyib hazırlamaq və reallaşmasına nail olmaq.

Müəssisənin idarə olunması işlərində heyət üzvləri tərəfindən aparılan diaqnostik nəzarətə aşağıdakı kateqoriyalar daxildir: ölçü-tənzimləyici göstərici etalonlar, standartlar və ilkin məlumatlar - bunlar təşkilatın fəaliyyətində baş verən çatışmamazlıqları vaxtında müəyyən etməyə kömək edir. Terapevtik idarəetmə nəzarəti normativdən kənarlaşmaları üzə çıxarır, onları aradan qaldırmaq üçün çevik idarəetmə qərarları işləyib hazırlamağa tam əsas verir.

B. Müəssisə fəaliyyətində idarəetmə heyəti tərəfindən aparılan cari nəzarət. Bu, bilavasitə iş prosesində həyata keçirilir. İdarəetmə heyətinə daxil olan işçilər, artıq vaxt itkilərinə yol vermədən idarəetmə rəisin birbaşa tapşırıqlarını yerinə yetirilməsinə çalışır. Həmin şəxs öz hərəkətlərində əyintilərə yol vermir və bir qayda olaraq, yüksək nəticəyə nail olur. Heyət tərəfindən cari nəzarəti həyata keçirmək üçün idarəetmə aparatına əks əlaqə vacibdir. Bütün əks əlaqə sistemlərinin əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, zəruri ehtiyatlardan bacarıqla istifadə etməklə, digər tərəfdən təyin olunmuş məqsədlərdən yayımmalara ciddi nəzarət qaydasında bütün kənarlaşmaların qarşısının alınmasına müvəffəq olmaq mümkündür.

C. İdarəetmə heyəti tərəfindən aparılan yekunlaş-

dırıcı nəzarət. Belə nəzarətin məqsədi gələcəkdə mövcud səhflərin aradan qaldırılmasıdır. Yekunlaşdırıcı nəzarət çərçivəsində əks əlaqə idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsindən sonra həyata keçirilir. Tamamlama nəzarətin son məqamda həyata keçirilməsinə baxmayaraq problemlərin əmələ gəlməsinə vaxtında reaksiya vermək, bu halların gələcəkdə idarəetmə fəaliyyətində əmələ gəlməsini əvvəlcədən rəhbərliyi məlumatlandırmaqla, həmin halların baş verməməsi üçün idarəetmə heyətini səfərbər edir.

İdarəetmə heyəti tərəfindən aparılan nəzarət işləri özləri də üç tərkib mərhələdə formalaşır:

1. İlk mərhələdə standartların təyin olunması baş verir. Standartlar - bu dəqiq məqsədlərdir, çünki idarəetmə fəaliyyətində baş verən irəliləyişləri onun vasitəsilə ölçmək olur. Verilən məqsədlər planlaşdırma prosesində ətraflı göstərilir. Birinci mərhələdə işin qiymətləndirilməsi üçün müvəqqəti çərçivələri və dəqiq idarəetmə meyarlarını təyin etmək vacibdir. Bu idarəetmə heyətinin fəaliyyəti ilə bağlı səmərəlik göstəricisini təyin edir və qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün idarəetmə heyətinin müəyyən dövrdə qazanmış olduğu nəticələri və ya səviyyəni göstərir.

2. Müəssisənin, təşkilatın fəaliyyətinin idarəetmə heyəti tərəfindən idarə olunmasının növbəti mərhələsində idarəetmə qərarlarının tətbiqi nəticəsində alınmış nəticələri mövcud və ya qüvvədə olan standartlarla müqayisələndirmə prosesini ardıcıl surətdə göstərir.

Bu mərhələdə idarəetmə heyətinin hər bir üzvü qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarına əməl etmə nəticəsində alınmış nəticələri standartlarla müqayisələndirməklə reallığa nail olmaq mümkündür.

Kənarlaşmalarının miqyasını təyin edərək onlardan qısa müddət ərzində yaxa qurtarmaq üçün yeni standartlara və məlumatlara əsasən vəziyyəti tənzimləyən idarəetmə qərarları hazırlayıb, həyata keçirmək lazımdır.

İdarəetmə fəaliyyətinin bu mərhələsində hər bir heyət üzvü öz şəxsi təcrübələrinə görə təyin etməlidir ki, alınmış nəticələr onun gözlədiyinə nə qədər uyğun gəlir. Bütün variantlar nəzərdən keçirildikdən sonra ən vacib qərar çıxarmaq lazımdır: standartlarda hansı kəmiyyətdə və istiqamətdə kənarlaşmalara nə qədər yol verdikdə onlar təhlükəsiz olurlar. Bu idarəetmə heyəti fəaliyyətinin ən gözə çarpan cəhətidir. Digər tərəfdən isə heyətin əsas məqsədlərdən yayınmalarının səbəblərinin müəyyən olunması, idarəedilmə işlərinin səviyyəsini öyrənməklə heyətin fəaliyyətini düzgün qiymətləndirməyə əsas verir.

3. İdarəetmə heyəti tərəfindən müəssisənin idarə olunma fəaliyyətində baş verən kənarlaşmaların təsir dairəsini məhdudlaşdırmaq üçün yeni səmərəli idarəetmə qərarları qəbul etmək və daha sonra onların qısa vaxt ərzində həyata keçirilməsini təmin etmək lazımdır. Qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarını reallaşdırmaq üçün lazım gəldikdə hətta yeni idarəetmə heyətinin seçilməsində məqsədəuyğun sayıla bilər. Mürəkkəb və qeyri-müəyyənlik şəraitində heç bir tədbir görməmək, əyintiləri aradan qaldırmaq, standarta təkrarən baxmaqla qəbul edilmiş yeni idarəetmə qərarları iqtisadi və sosial cəhətdən daha səmərəli olmaqla, icraçılar tərəfindən dəqiq yerinə yetirilir. Müəssisə və təşkilatın ümumi iqtisadi inkişafında oynadığı roldan asılı olaraq heyət üzvləri tərəfindən aparılan nəzarət vacib olduğu kimi, o çox gerəklili və qiymətli ola bilər. Buna görə də nəzarətin hansı tipini tətbiq etmək haqqında qərar, ciddi müzakirə tələb edir. Bununla bağlı bütün təşkil etmədə və nəzarətin aparılmasında bir sıra faktorları nəzərə alıb və müvafiq məsələləri aydınlaşdırmaq vacibdir: Məsələn, idarəetmə heyəti hər hansı bir qərarın icrasında məşğul olan bütün işçilər təşkilatın məqsədini başa düşürmü və müəyyən olunmuş ölçüləri təyin etmək üçün nəzarət sistemi seçilərək layihələşdirilmişdir? Bunun üçün idarəetmə heyətinə daxil

2. HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİNİN TƏŞKİLİ PRİNSİPLƏRİ VƏ ELEMENTLƏRİ

2.1. HEYƏTİN İDARƏETMƏ PROSESİNİN TƏŞKİLİ

olan vəzifəli şəxslər tərəfindən hansı yeni nəzarət tədbirləri işlənilib hazırlanmışdır? Heyət üzvü tərəfindən qəbul edilmiş idarəetmə qərarların mahiyyəti, onun icraçılarına vaxtli-vaxtında çatdırılması təmin olunurmu və s. Şübhəsiz ki, idarəetmə heyəti tərəfindən gələcəkdə nəzarət sistemində yeni üsullar, fəndlər öyrənilməklə, tətbiq olunsada, idarəetmə fəaliyyəti müəssisə və təşkilatın əsas təsərrüfat xüsusiyyətlərinə oxşar olan ilkin idarəetmə prinsiplərinə uyğun surətdə təşkil olunur.

Nəzarət funksiyası təşkilatın bütün idarəetmə prosesinin axırncı mərhələsi olmadığını digər realıq şəraitində də görmək mümkündür. Çünki hər bir idarəetmə funksiyası özündən əvvəlki idarəetmə fəaliyyəti ilə hərəkətə gətirilir, yeni özünəməxsus sosial-iqtisadi əhəmiyyətli dairəvi hərəkət yaranır. Məsələn, nəzarət prosesində alınmış məlumat, növbəti planlaşdırma mərhələsində çıxarılan idarəetmə qərarlarının motivləşməsi prosesinə tətbiq oluna bilər.

Müasir iqtisadi münasibətlər və sosial mühitə yaxşı bələd olan ixtisaslı idarəetmə heyəti öz iş vaxtlarının böyük hissəsini planlaşdırma və nəzarət funksiyalarına sərf edirlər. Yuxarı idarəetmə rəhbəri öz qiymətli vaxtında aşağı idarəetmə heyəti üzrə lazımı ixtisaslı işçi kadrları seçmək və iş yerlərində onların əməyini təşkil etməklə məşquldurlar. Onlar idarəetmənin bütün səviyyələrində müvafiq qaydada idarəetmənin bütün dörd funksiya işləyib və yerinə yetirirlər, yəni idarəetmə işlərini planlaşdırmaq, təşkil etmək, motivləşdirmək və nəzarəti ardıcıl surətdə aparmaq işlərinə də bilavasitə özləri rəhbərlik edirlər. Bu tipli idarəetmə fəaliyyəti aşağı səviyyəli əmək göstəricilərinə gətirib çıxarır. İdarəetmə heyətinin fəaliyyətini qiymətləndirərkən iki keyfiyyət göstəricisindən təcrübədə geniş istifadə olunur: a) idarəolunmada arzuolunan nəticəyə çata bilmək; b) ən kiçik xərclərlə idarəetmə fəaliyyətinin səmərəlilik səviyyəsini yüksəltmək və idarəetmə heyətinin sayını ixtisar etmək.

İctimai istehsalın yüksək inkişaf səviyyəsi müasir istehsalın elmi əsaslarla idarə edilməsi imkanlarını şərtləndirir. Bu imkanın vacib şərtə çevrilməsi, ictimai istehsalın maddi əsasından yaranan, əsas istehsal vasitələrinə görə xüsusi mülkiyyətin bərqərar olmasıdır.

Müəssisə fəaliyyətinin idarəedilməsi istehsal vasitələri üzərində sahibkar mülkiyyətinə əsaslanır. Bununla bərabər firma istehsalının idarəedilməsi xüsusi mülkiyyətin vacib əlaməti olması sayəsində vahid idarəetmə mərkəzi əmələ gəlir. Heyətin idarəetmə işləri xüsusi və dövlət mülkiyyətinin xüsusiyyətlərinin həyata keçirilmə mexanizmindən asılı olmaqla mülkiyyətin təbiətini və xassələrini özünün nəzarət dairəsinə cəlb edir.

Müəssisənin idarəedilməsi, məqsədli istehsalın xüsusiyyətlərinin vacib cəhətlərini əhatə etməklə xalq təsərrüfatının məqsədyönlü mərkəzləşdirilmiş obyektiv iqtisadi zəruri qanunlarla tənzimləyir. Müəssisə fəaliyyətinin idarəedilməsi, keçid dövrünün bütün obyektiv iqtisadi qanunlar qurumunun tələblərini realizə edən mexanizm olub, hər şeydən əvvəl iqtisadi qanuna və ictimai istehsalın məqsədyönlü inkişafına əsaslanmalıdır.

Müəssisə kollektivinin idarəedilməsi, briqada üzvlərinin müstəqil, hətərəfli inkişafı və tam rifah halının təmin olunması istiqamətində şüurlu fəaliyyətdir. Müəssisə fəaliyyətinin və ilk növbədə onun tərkibinə daxil olan istehsal sahələrinin idarəedilməsinin obyektivi kimi bütün ictimai istehsalatlar, məcmu xalq təsərrüfatı və həmçinin onun tərkib hissə-

lərindən, sahələr; ərazi istehsal özlərindən ibarətdir. Müəssisə üzrə idarəetmə fəaliyyəti prinsipial məsələlərin həlli ilə bağlıdır və bütün mərhələlərdə heyət tərəfindən fasiləsiz həyata keçirilir.

Müasir şəraitdə istehsalın idarəedilməsinin əsas məsələsi texniki tərəqqi əsasında ictimai istehsalın təsirli artımını təmin etmək və bununla əlaqədar ictimai əmək məhsuldarlığı artırılması ilə bağlı idarəetmə heyəti üzvlərinin maddi rifah halının artırılması probleminin uğurlu həllinə imkan yaratmaqdır. Öz tərkibinə görə istehsalın idarəedilməsi xalq təsərrüfatı, sahələrarası və müəssisələr arası məsələlərin idarəedilməsi problemi, ictimai istehsalın sahələri və qeyri-istehsal dairəsinin idarəedilməsi problemlərinin həlli ilə bağlıdır. Vaxtı ilə K.Marks yazırdı: "İstehsalın ictimai formasının necə olmasından asılı olmayaraq işçilər və istehsal vasitələri həmişə onun faktoru kimi qalır. Lakin bir-birindən ayrılmış vəziyyətdə mövcud olmaqla, hər ikisi ancaq imkan daxilində onun faktoru olur". Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlılıq şəraitində istehsalın məqsədyönlü idarəedilməsi - işçilərin istehsal vasitələri ilə birləşdirilməsinin şüurlu təşkilinin spesifik üsuludur. Müasir mərhələdə hər bir müəssisədə ictimai istehsal dairəsi ilə onun sahələri arasında mütənasibliyi müəyyən etmək vacibdir. K.Marksa görə "...Müəyyən olunmuş mütənasibliyə əsaslanmaqla ictimai əməyin bölüşdürülməsi vacibdir, çünki ictimai istehsalın müəyyən olunmuş forması heç bir şəkillə məhv edilə bilməz..."

Müəssisə təsərrüfatının məqsədli idarəedilməsi - ilk növbədə müəssisə ehtiyatlarının vacib sayılan istehsal sahələri üzrə bölüşdürülməsinin bazar iqtisadiyyatı ilə bağlı üsuludur. Bu istiqamətdə bütün mərhələlər arasında daimi, şüurlu idarəetmə işlərinin təşkili, daha sonra isə onların yerinə yetirilməsi vacibdir.

İnkişaf etmiş istehsal sahələrində geniş təkrar istehsalın

aparılmasını zəruri hesab etməklə özünə aid müvafiq yeni idarəetmə üsullarının tətbiqini tələb edir. Yeni iqtisadi şəraitdə geniş təkrar istehsal prosesində istehsal vasitələrinin istehsalı ilə istehlak şeylərinin istehlakı arasında lazımı obyektiv münasibətlərin tarazlığı olmalıdır. İstehsalın idarəedilməsi- geniş təkrar istehsalının genişləndirilməsi prosesi üzərində planlı və şüurlu rəhbərlikdir ki, bunlar da ixtisaslı geniş təcrübəyə malik idarəetmə heyəti tərəfindən həyata keçirilə bilər.

Müəssisədaxili ehtiyatlar hesabına təkrar istehsalın həyata keçirilməsi, kəmiyyət və keyfiyyətə görə xalq təsərrüfatının tələbatlarını ödəyən məhsul buraxılışı, texniki inkişafın həyata keçirilməsi, vacib texniki inkişaf siyasətinin aparılması, idarəetmə heyəti üzrə kadrlarının ixtisasının artırılmasının səmərəli təşkili müasir iqtisadi şəraitə uyğun işlənməklə tətbiq edilə bilər.

Müəssisənin idarəedilməsi - həm də ictimai istehsalın müxtəlif dairələrində əmək fəaliyyətinin təşkilinə görə şüurlu planlaşdırılmış fəaliyyətdir. Digər tərəfdən müəssisənin inkişafı ərazi kompleksinin yaradılmasını tələb edir. İstehsalın idarəedilməsi mərhələlərinə müvafiq olaraq ərazi kompleksinin fəaliyyətində mövcud olan problemlərin həlli və həmçinin müəssisə təsərrüfatının müstəqil hissələri ilə bağlı sahələr fərqləndirilir. Müəssisənin idarəedilməsi tərkibinə ilkin, istehsal özlərinin fəaliyyətinin idarəedilməsi problemləri də daxil edilir. İdarəetmə heyətinin üzvləri istehsal özlərinə ayrılmış ehtiyatlardan səmərəli istifadəni, maksimum yüksək keyfiyyətli məhsul buraxılışını və məhsul vahidinə minimum xərcləri təmin etmək istiqamətində əmək kollektivləri ilə daima canlı əlaqə yaratmaqla, hər bir işçiyə əməyin son nəticələrinə hədsiz maraq hissələrini aşılamağı bacarmalıdır.

Müəssisə fəaliyyətinin idarəedilməsində ön vacib yer

işçi maraqları ilə bağlı qeyri istehsal sahələrinin idarəedilməsi tutur - yəni təhsil, səhiyyə, mədəniyyət və digər sahələr. İdarəetmənin hər bir obyektinə - istər sahə, ərazi kompleksinə və ya müəssisə mürəkkəb quruluşu ilə xassələnir. Heyətin idarəedilməsinin məzmununa və tərkibinə müvafiq problemlərin texniki, təşkilati-istehsal, iqtisadi və sosial həlləri kompleksinə daxildir.

Müəssisənin idarəedilməsinə onun gələcək inkişafı ilə əlaqədar vacib amillər kimi kadr və texnik təminatları daxildir. Kadrların və əmək ehtiyatlarının idarəedilməsi, işçi artımı, təhsil və ixtisaslı kadrların hazırlanması, onların peşəkarlıqlarının yüksəldilməsinin təşkili problemlərinin həlli mərhələlərindən asılıdır. Müəssisə fəaliyyətinə cəlb olunmuş hər bir texniki vasitənin idarəedilməsi, dövlətin elmi siyasətinin aparılması, elmi-texniki tərəqqinin son nailiyyətlərindən istifadə edilməsi məsələləri vahid mərkəzdən idarə olunması, iqtisadi səmərəlilik cəhətdən olduqca önəmli olmaqla, idarəetmə heyətinin gündəlik dinamik fəaliyyətinin yüksək səviyyəsi ilə müəyyənləşdirilir.

2.2. HEYƏTİN İDARƏETMƏ QURUMUNUN ƏSAS ELEMENTLƏRİ

İdarəetmənin başlanğıc mərhələsi heyət üzvləri tərəfindən idarəetmə məqsədlərinin formalaşması və seçilməsidir. Dövlətin iqtisadi siyasətinin aparılmasında idarəetmə qurumları tərəfindən aşağıdakı əsas mərhələlər: iqtisadi, təşkilati-texniki, maliyyə-kredit, sosial və digər perspektiv inkişafı ilə bağlı istehsal və qeyri-istehsal sahələri önəmli yer tuturlar.

Bu baxımdan heyət üzrə idarəetmə qurumunun təşkilati hissəsi kimi idarəetmənin prinsip və üsullarından ən mütləq vacib xassələri seçilərək işlədilməlidir. İdarəetmənin

əsas prinsipləri: demokratik mərkəzləşmə, idarəetmədə dövlətin aparıcı rolu, məqsədyönlük və elmilik istiqaməti daha çox diqqəti cəlb edir. İstehsalın idarəedilməsinin əsas üsulları kimi bazar iqtisadiyyatlı özünümaliyyətləşdirmə, təsərrüfat hesabı, dövlət təşkilatları hüquqi məsuliyyət daşımaqları ilə şərtləndirilir. İdarəetmə fəaliyyətinin təsirinin yüksəlməsi istiqamətində riyazi iqtisadi üsullardan, təsərrüfat fəaliyyəti nəticələrinin təhlillərindən geniş istifadə etmək və iqtisadi şəraitə daha çox uyğun gələn idarəetmə fəndlərindən istifadə olunması bir çox məsələlərin həllini sürətləndirir. Müasir şəraitdə idarəetmənin statistik quruluşunu dinamik proses kimi nəzərdən keçirməklə əldə edilmiş nəticələrə əsasən müəssisə üzrə idarəetmə heyətinin tərkibində kəmiyyət dəyişiklikləri ilə bərabər mühüm keyfiyyət göstəricilərinin baş verdiyini görmək mümkündür.

Müəssisənin idarəetmə heyəti onun yuxarı idarəetmə təşkilatı tərəfindən və ya hüquqi müstəqil şəxs kimi müəssisə tərəfindən təsdiq olunur. Müəssisə fəaliyyəti üzrə idarəetmə işinin əsasını yuxarı idarəetmə təşkilatları həmin istehsal sahəsinin gələcək perspektivlərini nəzərə almaqla mükəmməl texniki-iqtisadi hesablamalara əsasən müəyyənləşdirilir. Yuxarı idarəetmə təşkilatı müəssisə üçün zəruri idarəetmə kadrlarını formalaşdıraraq - rəhbərləri, onun müavinlərini müxtəlif sahələrə başçılıq edəcək heyət üzvlərini və idarəetmə prosesində ehtiyat rəhbər kadrların təşkilatını həyata keçirir. Müəssisədə idarəetmə prosesi - işçi və bölmələrin fəaliyyəti prosesidir və onun yaradıcılıq səviyyəsi müəssisədə olan texniki vasitələrin və işçilərin ixtisaslaşması cəhətləri ilə xassələndirmək olar. İdarəetmə quruluşunda ən vacib yeri idarəetmə heyətinin özünün fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması durur. Məqsədyönlük idarəetmənin əsasıdır və mərkəzləşdirilmiş rəhbərlik məsələləri - idarəetmənin əsas məsələsi olmaqla idarəetmə prosesinin mövcud

səviyyəsinə bu və digər istiqamətdə təsir göstərir. Heyətin idarə edilməsi məsələlərinin müasir inkişaf mərhələsinə uyğunluğu, onların birgə fəaliyyətlərinin iqtisadi səmərəliliyi vasitəsilə aşkarlanır.

2.3. İDARƏETMƏ QURUMLARININ FORMALAŞMASI

İqtisadiyyatın bazar mexanizminin qanunlarına əsaslanaraq inkişaf etdirilməsi prosesində istehsalın idarə olunması qurumlarının formalaşması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Dövlətə məxsus olan torpaqların əhaliyə paylandığı, müəssisələrin özəlləşdirildiyi və səhmdar cəmiyyətlərinin yarıdığı bir dövrdə xalq təsərrüfatının - onun sahələrinin ilk növbədə ayrıca müəssisə və təşkilatların idarə olunmasının optimal variantlarının tapılmasını tələb edir. İdarəetmə qurumları sosial aspektdə xalqın az təminatlı hissələrinin mənafeini güdmək prinsipinə əsaslanaraq formalaşmalıdır.

Heyətin idarəetmə quruluşu dedikdə nəyi başa düşürük? İdarəetmə quruluşu istehsalın idarə olunmasında əmək bölgüsüdür. Heyətin idarəetmə quruluşu isə ümumi idarəetmə sisteminin əsas hissəsi kimi qəbul edilir. Heyətin idarəetmə quruluşlarını karbon atomlarının düzülüş qəfəsi ilə, yəni molekulların quruluşu ilə müqayisə etmək olar. Ən optimal və ən mütərəqqi düzülüş qaydasında karbon atomları bərk almazı təşkil edir, başqa cür düzüləndə boş kömür kütləsi alınır.

Heyətin idarəetmə qurumunun səmərəliliyinin artırılması üçün idarəetmə quruluşlarının funksiyaları ümumi sistemin son məqsədinə uyğun formalaşdırılmalıdır.

İdarəetmə quruluşunu təşkil edən ünsürləri şaquli (yəni aşağıdan yuxarı tabeçilik) və üfiqi (yəni eyni səviyyəli ün-

sürlərin əlaqəsi) qütblər eyni hüquqlu bölmələrə ayrılır. Məsələn, zavod direktorunun müavinlərindən biri baş mühəndisdir və o, birinci müavin sayılır. Birinci müavin səviyyəyə digərlərindən üstün sayılır, bu şaquli tabeçilik əlaqəsidir. Qalan müavinlər (istehsal, sosial, iqtisadiyyat, ekologiya, təchizat və s. məsələlər üzrə) eyni səviyyədə idarəetmə səlahiyyətlərinə malik rəhbərlər hesab edilir və onların xidmət quruluşları üfiqi əlaqələr, yəni bir-biri ilə iş əlaqələri üzrə fəaliyyət göstərirlər. İdarəetmə heyətinin quruluş bölmələrinin tipindən asılı olaraq aşağıdakı əsas qruplara bölünür:

- a) rəhbərlik;
- b) sahə quruluş bölmələri;
- c) vəzifə səlahiyyətləri üzrə quruluş bölmələri;
- ç) köməkçi və xidmətədicilik quruluş bölmələri.

Bu qruplar zavodun idarəetmə heyətinin quruluşuna uyğun olaraq belə təsnifatlaşdırılır:

- a) direktor, baş mühəndis - müavinlər;
- b) şöbələr, bölmələr, büro rəisləri;
- c) sexlər, iş sahələri, köməkçi xidmət rəhbərləri;
- ç) köməkçi sexlər, yeməxana, məişət evi, istirahət guşələrini bilavasitə idarə edən rəhbərlər və s.

İdarəetmə qurumları haqqında müxtəlif mülahizələr, mühakimələr və çoxlu fikirlər mövcud olsa da, onlar bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etmirlər və tələb olunan hallarda onlardan kompleks şəkildə istifadə olunur.

Heyətin idarəetmə quruluşu və qurumları arasında əlaqələr konkret şəraitdən asılı olaraq müxtəlif olur:

a) xidməti formada - bu əlaqə üfiqi xətt halında aşağı və yuxarı təşkilatın vəzifəli şəxslərinin ən çəvik və fasiləsiz əlaqələrin qurulması və aparılması;

b) vəzifə səlahiyyətləri əlaqə formasında - burada yuxarı

rı təşkilat məsələni birbaşa həll etmir, yaranmış vəziyyətlə bağlı məsləhət verir;

c) texniki əlaqə forması - eyni vəzifəni icra edən texniki idarəetmə heyəti işçiləri arasında zəruri əlaqələri yaradır və tənzimləyir;

ç) məlumatlarla təmin olunmanın əlaqə forması - bu idarəedən və idarəolunan qurumla bölmə və vəsilələr arasında ki məlumatlar əldə etmək sahəsində mövcud ola biləcək əlaqələndirir.

İdarəetmənin ünsürləri aşağıdakılar hesab edilir: əmək kollektivləri, maddi və texniki resurslar, işçi kollektivin və əmək alətlərinin müəyyən formada əlaqələndirilməsi, müəssisənin məhsuldar qüvvələri, idarəetmə üzrə təşkilati bölmələri, vəsilələri və s.

Heyətin idarəetmə prinsipləri, iqtisadi münasibətlərə əsaslanmaqla, insanların şüurlu, məqsədli fəaliyyət sahələrini əhatə edən münasibətlərdir. Bu münasibətlər insanların yaşaması və inkişaf etməsi üçün olduqca zəruri həyat tələbatıdır. İqtisadi həyatın tənzimləyicisi olan idarəetmə fəaliyyəti bir yerdə donub qala bilməz. O, dəyişən şəraitə uyğun olaraq inkişaf edir və ictimai-iqtisadi sosial həyatda baş verən kəmiyyət və keyfiyyət irəliləyişlərinə uyğunlaşmaqla, daha mütərəqqi formada həyat tsiklinə çevrilir.

Maddi nemətlərin istehsalı, bölgüsü, mübadiləsi və istehlakı yeni iqtisadi şəraiti nəzərə alan çevik idarəetmə heyətləri tərəfindən araşdırılmaqla, insan və cəmiyyət tələbatlarının tam həcmdə öyrənilməsinə təmin edir. Məhz düzgün idarəetmə fəaliyyəti insanların şüurlu, məqsədli iqtisadi-sosial tarazlığının reallaşması üçün vasitə olmaqla bərabər, yaxın gələcəkdə geniş inkişaf perspektivlərinin yüksək səmərəliliyini təşkil və nizamlamaqdan ibarətdir.

2.4. HEYƏTİN İDARƏETMƏ QURULUŞUNUN YARADILMASI PRINSİPLƏRİ

Məlumdur ki, heyətin idarəedilməsinin xüsusi prinsipləri vardır. Bununla yanaşı heyət üzrə idarəetmə quruluşunun təşkil edilməsi üzrə konkret prinsipləri mövcuddur. Bu prinsiplər idarəetmə quruluşunun qanunauyğunluğunu müəyyənləşdirir. Bu prinsiplər əsasən ümumiləşdirilərək biridigərindən asılılıq formasında verilir. Heyətin idarəedilməsi quruluşunun idarəetmə mexanizminə aşağıdakı amillər - məqsədlər, tətbiq edilmə üsulları və yerinə yetiriləcək idarəetmə vəzifələrinə görə müəyyənləşmə və s. daxildir.

Heyətin idarəetmə quruluşunun idarəetmə obyektinin xassələri və xüsusiyyətlərinə uyğunluğu prinsipinin gözlənilməsi vacibdir. Bu prinsiplər fəaliyyət prosesində dəqiqləşdirilərək özündə aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

1. Xətti - vəzifə səlahiyyətləri prinsipləri ilə proqram məqsədli prinsipin əlaqələndirilməsi.

2. Quruluş bölmələrinin məqsədlərinin idarəetmə qurumunun son məqsədlərinə uyğunluğu və əlaqəsinin təmin edilməsi.

3. Mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə sistemlərinin əlaqələndirilməsi və səlahiyyətlərin məqsədyönlü bölünməsi.

4. Heyət üzrə idarəetmənin məqsədli prinsipi. Yaradılan təşkilati quruluş həmin qurumun yaratdığı ünsürlərinin inteqrasiyasıdır. Hər hansı idarəetmə quruluşu yaradılarkən bu prinsiplər nəzərə alınmalı, istehsalın sahəsinə uyğun gələn müvafiq mərhələlər əsas götürülməlidir. Məsələn, yeyinti sahəsi üzrə (şirniyyat istehsalı və s.) qurulan idarəetmə quruluşu, maşınqayırma sahəsi üzrə idarəetmə quruluşu ilə eyni ola bilməz və heyətlə idarəetmə işlərinin qurulma prinsipləri də fərqli olmalıdır. Qeyd etmək yerinə düşərdi ki,

müasir dövrümüzdə Azərbaycanda özəlləşdirmə gedir, mövcud müəssisələr satılaraq özəl firmalar, səhmdar cəmiyyətlər yaradılır. Bu prosesdə idarəetmə quruluşlarının təşkil edilməsi üçün, respublikamızda sınaq edilmiş elmi konsepsiya olmadığından xarici şirkətlərin təcrübələrindən istifadə edilir. Ölkədə yaradılmış birgə müəssisələrin idarəetmə quruluşlarından nümunə kimi istifadə edilir, lakin bütün bunlar optimal variant kimi qəbul edilə bilməz.

Ümumiyyətlə, işçi fəaliyyətində idarəetmə quruluşları olduqca çevik, yığcam, sadə və məqsədyönlü formada təşkil edilməlidir. Belə ki, qurum daxilində olan ayrı-ayrı idarəetmə quruluşlarının və yaxud ayrı-ayrı sahə təşkilatlarının arasında təcəvillik əlaqələri ya tamamilə aradan qalxır, ya da müəyyən miqdarda idarəetmə heyəti ixtisar olunur. Məsələn, kənd təsərrüfatı nazirliyinin müxtəlif rəhbərlik pillələri hər hansı bir kəndli təsərrüfat kooperativinə hansı konkret rəhbərliyi aparmaqla göstərişlər verə bilər? Burada yalnız məsləhət qaydası ilə hökumət qərarlarının icrasına nəzarət-lə rəhbərlik etməkdən söhbət gedə bilər.

Bazara doğru istiqamətlənən müəssisə fəaliyyətində idarəetmə quruluşlarında xüsusi təşkilati münasibətlər mövcud olur. Elmi-texniki tərəqqi yüksəldikcə, sahələrarası münasibətlər və əlaqələr dəyişdikcə, idarəetmə quruluşlarında təşkilati münasibətlər daha da mürəkkəbləşir. Bütün bunlar heyətin idarəetmə quruluşunun ahəngdar və əlaqəli fəaliyyətini tələb edir. Bunlara görə idarəetmə quruluşu təşkil edilərkən məhsuldar qüvvələrin inkişafı, iqtisadi və sosial münasibətlərdəki konkret dəyişikliklər nəzərə alınmalıdır. İdarəedicilik heyət obyektiv zərurət üzündən subyektdə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almalıdır. İdarəetmə heyəti idarəetmə quruluşunda vahid bir təşkilat olmaqla idarə edən və idarə olunan işçilər məcmusundan ibarətdir. İşçi heyəti ilə bağlı idarəetmə quruluşları təşkil edilərkən, hüquqi və şəxsi

məsuliyyət münasibətləri də nəzərə alınmalıdır. Hər bir işçinin öz vəzifə borcları çərçivəsində və eyni zamanda rəhbərlik qarşısında olan məsuliyyət bu baxımdan böyük əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə heyətinin tərkibi müəyyən edilərkən bütün bu münasibətlər ierarxiyasının aparıcı xassələri nəzərə alınmalıdır. Başqa sözlə, heyətin idarəedilməsi mərhələləri olduqca çoxşaxəli olur.

İdarəetmə heyəti quruluşunun təşkil olunması elə optimal olmalıdır ki, o gələcəkdə normal fəaliyyət göstərmək qabiliyyətinə malik olsun. Buna görə də idarəetmə quruluşunun tətbiqində bir sıra zəruri tələblər nəzərə alınmalıdır. Bu tələblər müəssisənin müxtəlif fəaliyyət sahəsinin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla hər bir xassəyə və formaya uyğun olan idarəetmə quruluşu irəli sürülərkən onlar aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

- heyətin idarəetmə quruluşu optimal olmalıdır;
- heyətin idarəetmə quruluşu çevik və bacarıqlı işçilərdən seçilməlidir;
- heyətin idarə aparatının fəaliyyətinin etibarlılığı təmin olunmalıdır;
- heyətin idarəetmə quruluşuna daxil olanlar bütün sahələrdə qənaətcil olmalıdır.

İrəli sürülən tələblər başqa cəhətləri də əhatə edə bilər. Bunların əsasını idarəetmə obyektlərində olan münasibətlər və məlumatlarla təmin olunma əlaqələri təşkil edir. Göstərilən tələblərin mühüm əlamətlər üzrə təsnifatlandırmaqla, hər biri ayrı-ayrı mərhələlərdə həll olunmaqla hüquqi, subordinasiya, işçilərin sayı tərkibi müəyyənləşdirən məsələlər irəli sürülür. Müxtəlif idarəetmə quruluşlarında, yəni istər ölkədaxili və istərsə də ölkə xaricində fəaliyyət göstərən müəssisə və firmalar üzrə bu tələblər müxtəlif xassələrə malik ola bilər. Bunun üçün idarəetmə heyətinin işçiləri həmin ölkəyə məxsus olan idarəetmə təcrübəsini əhatəli şək

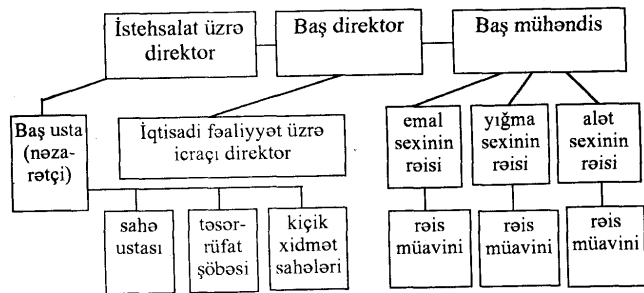
kildə öyrənməklə, onları olduğu kimi deyil, müəssisənin yerləşdiyi ərazi və kollektiv maraqlar dairəsində heyətin iş planlarına daxil etməsi məqsədəuyğundur.

İdarəetmə heyətini təşkil edən aparatın təsnifatı

Bütün dövrlərdə cəmiyyətdə iqtisadi quruluş dəyişdikcə idarəetmə təşkilatlarının heyət üzrə əmək bölgüsü formalaşması sürətlənir. Əvvəllər idarə-

etmənin təşkilati forması xətti və funksional əlaqələr formasında olmuşdur. Sonralar bu formalar əlaqələndirilərək qarışıq - xətti-funksional idarəetmə tipləri meydana gəlmişdir. Bu baxımdan idarə aparatı iki kateqoriyaya - xətti və vəzifələr bölgüsü üzrə idarəetmə aparatına və ya idarəetmə tipinə ayrılır. Xətti idarəetmə aparatına misal olaraq müasir sənaye müəssisəsinin quruluşunu göstərmək olar. Baş direktor, onun müavinləri, baş mühəndis və onun müavini, sex rəisləri və onların müavinləri, baş usta və istehsal sahəsinin ustası və s. Onlar öz fəaliyyətinin əhatə dairəsində, səlahiyyətlər çərçivəsində istehsalat rəhbərlik edirlər. Bunu sxematik şəkildə verək:

Şəkil 1.



Bu sxem üzrə idarəetmə xətti idarəetmə aparatının tipik forması ola bilər. Müasir vəziyyətdə şəxsi və yarı dövlət mülkiyyəti olan müəssisələrdə daha müasir idarəetmə

sxemləri qurulur ki, onların əsas iş xüsusiyyətləri, minimum idarəetmə heyəti ilə kiçik xərclərlə bütün istehsal, satış fəaliyyətinin tənzimlənməsini həyata keçirməkdən ibarət olur və iqtisadi şəraitə uyğunlaşdırılır.

Vəzifə səlahiyyətlərinə əsaslanan idarəetmə prinsipləri

Bu idarəetmə aparatı xətti idarəetmədən müəyyən qədər fərqlənir. Vəzifə səlahiyyətinə əsaslanan idarəetmə aparatı tam müstəqil idarəetmə

fəaliyyətini həyata keçirə bilər. Bu formada idarəetmə üsulu iş yerində meydana çıxan konkret əmək bölgüsünə əsaslanır. Belə əmək bölgüsü üzrə təşkil olunan idarə aparatı nisbətən müstəqil bölmələrə ayrılmışdır. İdarə aparatı üfqi və şaquli istiqamətlərdə iş sahələrinə görə idarəetmə heyəti yaradılır. Üfqi istiqamətdə isə idarəetmə mərhələləri formalaşır. Vəzifə səlahiyyətləri üzrə idarəetmə aparatının daha dəqiq başa düşmək üçün hər hansı bir maşınqayırma müəssisəsinin quruluşuna müraciət edək.

Müəssisənin idarəetmə aparatı xətti idarəetməyə daha yaxın olmaqla bir sıra vəzifələri əhatə edən müxtəlif xidmətlər sahəsi fəaliyyət dairəsinə qoşulur. Burada baş direktor, onun müavinləri, sex rəisləri ilə yanaşı baş mexanik, baş texnoloq, baş konstruktor idarəetmə heyətinin aparıcı üzvü kimi aidiyyəti şöbələrin işlərinə cavabdeh olmaqla müstəqil fəaliyyət göstərirlər, buraya daxildir:

- Baş direktor (prezident);
- Baş mühəndis (I müavin) (I vəçə prezident);
- Təchizat üzrə müavin (vıçə prezident);
- İstehsalat üzrə müavin (vıçə prezident);
- İqtisadiyyat üzrə müavin (vıçə prezident);
- Sosial sahələr üzrə müavin (vıçə prezident);
- Baş texnoloq şöbəsi; təchizat şöbəsi; istehsalat dispeçer şöbəsi; plan-iqtisad şöbəsi; baş konstruktor şöbəsi; əmək və əmək haqqı şöbəsi; baş mexanikin şöbəsi; emal sexi №1;

yıgma sexi №2; alət sexi №3; qaynaq sexi №4; rəngləmə sexi №5 və s.

Baş direktor adətən nazirliyin, şirkətin direktorlar şurasının üzvü olmaqla, rəhbəri olduğu kollektivin fəaliyyəti ilə bağlı bütün idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasında iştirak edir.

Bazar iqtisadiyyatının ictimai həyatda müəyyən dəyişikliklərə səbəb olması nəticəsində heyət üzrə idarəetmə qurumlarını dəyişdirərək müasir istehsal və istehlak formalarına uyğunlaşdırılır. İdarəetmə heyətinin xətti və funksional vəsilələrinin məcmusu ilə onlar arasındakı əlaqə və asılılığı müəssisənin idarəetmə quruluşunun mahiyyətini müəyyən edir. Müəssisənin idarəetmə quruluşu onun istehsal sahələrinin quruluşundan asılıdır. Xətti quruluş müəssisə rəhbərinin əlində idarəetmə üzrə bütün vəzifə və səlahiyyətlərin cəmləşməsini nəzərdə tutur. Yuxarı vəzifəli rəhbərin, idarəetmə heyətinin tərkibində isə hər hansı xətti rəhbərin səlahiyyətlərini nisbətən aşağı vəzifəli bir neçə rəhbər heyətə keçirir. Burada xətti rəhbərlər eyni zamanda vəzifə səlahiyyətlərinə görə ümumi bölmə üzrə rəhbərə tabe olurlar. Məsələn, baş texnoloq həm baş mühəndisə, həm də direktora tabe olur. Bu cür daxili quruluşa malik olan formalarda əlaqələrin təmin olunması başlıca məsələlərdən hesab olunur. Göstərilən idarəetmə üzrə quruluş əlaqəsi prosesində aşağıdakı məsələlərin həll edilməsi gözlənilə bilər:

- bölmələrin və xidmət qurumunun tərkibi, qarşılıqlı əlaqəsi və tabeçiliyinin dəqiq müəyyən edilməsi;
- bölmələr arasında xətti və funksional münasibətlərin tam təsəvvürünün yaradılması;
- hər bir bölmənin səlahiyyətləri və vəzifələrinin konkret həddlərinin müəyyən edilməsi;
- bölmələr üzrə idarəetmə aparatı heyətinin tərkibi, onların qarşılıqlı əlaqəsi və tabeçiliyi mərhələləri.

Bu baxımdan idarəetmə qurumunun quruluşu idarəetmə təşkilatının quruluşu kimi meydana çıxır. Belə halda, onların keyfiyyət və kəmiyyət xassələrini müəyyən edən normativ sənədlərin tərtib edilməsi zərurəti yaranır. Həmin normativ sənədlər aşağıdakıları özündə əks etdirməlidir:

- idarəetmə səlahiyyətlərinin forma xüsusiyyətləri;
- quruluş bölmələrinin tabeçilik pillələri;
- istehsalat-təsərrüfat fəaliyyət dairəsinə müvafiq işçi heyətinin seçilməsi;
- təşkilatın daxili quruluş bölmələri haqqında əsasnamə və vəzifə təlimatları;
- idarəetmə heyətinin səlahiyyətləri üzrə işçi normativləri;
- xətti və vəzifələr üzrə bölmələrin tərkibində hüquqi normativlərə əsaslanmaqla sexlərdə, sahələrdə, şöbələrdə, bürolarda çalışacaq işçi heyətinin seçilməsi;
- bölmələrin, xidmət sahələrinin təsərrüfat rəhbərləri və icraçı işçilərin gündəlik iş rejimi, iş qrafiklərinin əvvəlcədən müəyyən edilməsi.

Bütün bunlar idarəetmə heyətinin qarşısında qoyulan məqsədlərin ayrı-ayrı vəzifələr üzrə, eləcə də xətti bölmələr arasında mütənəsiblik gözlənilməklə bölüşdürülməsinə və digər məsələlərin həllinə imkan verir. Təcrübədə heyətin idarəetmə quruluşunda fəaliyyət göstərən şəxslər iki formada səlahiyyətlərini reallaşdırırlar. Onlardan biri mərkəzləşdirilmiş surətdə, digəri isə qeyri-mərkəzləşdirilmiş qaydada idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsində heyət üzvləri iştirak edirlər. Bu səlahiyyətlərin əlaqələndirilməsi demokratik mərkəziyyət prinsipindən irəli gəlir. Demokratik mərkəziyyətin mühüm təzahür formalarından və tələblərindən biri istehsal birliklərinə və müəssisələrinə yuxarı idarəetmə qurumları tərəfindən rəhbərlik edilməsinə baxmayaraq müəssisələrin iqtisadi müstəqilliyinin təmin

edilməsidir. İdarəetmə quruluşunda mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş proseslərin əlaqələndirilməsi bütün səlahiyyətləri tək-cə vahid rəhbərlikdə deyil, onlardan bəzilərinə aşağı təşkilatlara rəhbərlik edən idarəetmə hey'ətinə verilməklə konkret dövr üçün müvafiq iş həcmi xeyli artırmaq mümkündür.

Bazar iqtisadiyyatı prinsipi üzrə işləyən müəssisələrdə iqtisadi müstəqillik əvvəlkilərdən köklü şəkildə fərqlənir. Çevik iqtisadi münasibətlərə əsaslanan belə müəssisələrdə istehsalın və satışın həcmi proqnozlaşdırılıb istiqamətləndirilir. Müəssisənin idarəetmə proqramı əmək fəaliyyətinə müvafiq olan kateqoriya kimi götürülərək, konkret məqsədli xassəyə malik olmaqla, çevik iqtisadi fəaliyyət sahələri üçün nəzərdə tutulur. Məsələn, hər hansı yeni bir məhsul və ya texniki vasitə yaradılırsa həmin müəssisədə müvəqqəti axtarış-layihə qrupu və ya yeni bir funksional xidmət bölməsi yaradılır. İqtisadi dəyişiklərin dinamik istiqamətlərinin tərkib hissəsi kimi "matrisa" adlanan bu idarəetmə qurumlarından geniş istifadə olunmalıdır. Bu cür idarəetmədə funksional xidmət bölməsində hər bir işçi üçün müəyyən konkret iş sahələri müəyyənləşdirilərək işçi heyəti arasında bölüşdürülür. Müəssisənin idarəetmə heyəti tərəfindən bütün sahələrinin nəzərə alınması proqram məqsədli idarəetməyə daxildir. Bir sıra zəruri hallarda müəssisə üzrə idarəetmə heyətinin işinin aktivləşdirilməsi üçün əlaqələndirici aralıq komissiyaların yaradılması məqsəduyğundur. Bu komissiyalar tərəfindən məhsul istehsalı ilə bağlı idarəetmə məsələlərində əsas xidmət şöbələrinin fəaliyyətini gücləndirmək məqsədi daşıyır.

Qərb ölkələrində firma və istehsal birliklərində olan idarəetmə quruluşu tamamilə başqa forma və məzmunu malik olmaqla ilk növbədə sahibkar maraqlarına xidmət edir. Belə idarəetmə quruluşları səhmdar cəmiyyətlərinin idarə

olunma quruluşuna bənzəyir, lakin yüksək pillədə idarəetmə səhmdarların yox, onların özlərinin seçdikləri istehsalçı menecerlər şurasının əlində cəmləşir.

Heyətin idarəetmə quruluşuna təsir edən amillər

Heyətin idarəetmə quruluşu bir qayda olaraq müəyyən amillərin təsiri altında formalaşır. Həmin quruluşun formalaşmasında başlıca rol oynayan

amillər bunlardır:

- a) müsir şəraitdə fəaliyyətdə olan istehsal qurumu;
- b) bazar münasibətləri ilə formalaşan insan amili.

Bu amillərlə əlaqədar olan digər amillər qrupu idarəetmə quruluşuna müxtəlif təsirlər göstərir. Bu amillər çoxsahəli olmaqla aşağıda göstərilən mərhələləri özündə birləşdirir:

- 1) İstehsal sahələrində tətbiq ediləcək elmi-texniki tərəqqinin xassələrini öz istehsallarına uyğunlaşdırmaq və istiqamətləndirmək.
- 2) Firmanın inkişafı ilə bağlı istehsalın yeni sahələrdə yerləşdirilmə imkanları.
- 3) Bazar iqtisadiyyatında aparıcı və daimi mövqeyə malik olmaq üçün təşkilati-texniki amillərdən səmərəli istifadə etmək bacarığı və təcrübəsi.
- 4) Əmtəə bazarlarına daha çox məhsul çıxarmaq məqsədilə istehsalın ixtisaslaşması və təmərküzləşməsinə nail olmaq.
- 5) Sosial-siyasi amillərin təsir dairəsini genişləndirmək, işçi fəallığını artırmaq.
- 6) Firmanın istehsal sahələrində məhsuldarlığın artırılması, canlı işçi qüvvəsi ilə bağlılıq şəraitində idarəetmənin təşkilinin yeni formalarını axtarılıb tətbiq edilməsi.
- 7) İdarəetmə quruluşunun qurulması qanunauyğunluğu dairəsini genişləndirmək yeni fəndlərə üstünlük vermək.
- 8) Bazar iqtisadiyyatına yaradıcı münasibət bəsləyən

heyətin idarəetmədə iştirakı formalarını yeniləşdirmək.

9) Mövcud iqtisadi və texniki inkişaf istiqamətlərinə görə mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə formalarından qarşılıqlı surətdə istifadə olunmasına çalışmaq.

10) İstehsal dairəsində qazanılmış mövqeyi əldən verməmək üçün idarəetmədə əməyin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması səviyyəsini iqtisadi yüksəlişə səfərbər etmək və s.

Bütün göstərilən amillər məcmusu idarəetmə aparatı quruluşuna müxtəlif istiqamətlərdə təsir edir, onlardan bəziləri idarəetmədə bilavasitə, bəziləri isə dolayı yolla iştirak edirlər. İstehsal səviyyəsinin və iqtisadi durumun çevik dəyişməsinə nəzərə almaqla qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə quruluşuna əsasən heyətin idarəetmə səlahiyyətləri təsir göstərir. Müxtəlif idarəetmə qurumlarında idarəetmə quruluşu dəqiq və mütləq vəzifə səlahiyyətinə malik olduqda, heyət üzvlərinin əməyinin səmərəlilik dərəcəsi də yüksək olur.

Müəssisədə çalışan işçilərin tərkibi olduqca müxtəlif insanlardan ibarətdir ki, bu səbəbdən sosial-siyasi vəziyyət mürəkkəb olur. Çoxpartiyalı qurum şəraitində siyasi motivlər idarəetmə quruluşuna təsir edir. Bəzi hallarda idarəetmə heyətindən asılı olmayan subyektiv səbəblər üzündən müəssisə fəaliyyətinin xətti və funksional rəhbərlik pillələrində ayrı-ayrı zümrələrə məxsus olan işçilərinin birgə çalışmaq, ümumi fikrə gəlmək prinsipi çətinləşir, bunun da nəticəsi kollektiv üçün heç də həmişə yaxşı olmur.

Heyətin idarəedilməsinin təşkilati-texniki amilləri əsasən iş yerinin qurulması ilə başlayır və yaxşı olar ki, iş qrafiki optimal variantda rəhbərliyin istehsal nöqtələrinə daha yaxın olan idarəetmə məntəqələrində yerləşdirilsin. Bu nöqtəyi-nəzərdən idarəetmə heyətinin üzvlərinin özlərinin

seçdiyi ən optimal variant əldə olunmalıdır ki, idarəetmə işlərində vaxt itkilərinə yol verilməsin. Bu zaman paralel olaraq istehsalın yerləşmə xassələri də bir amil kimi seçilmiş optimal formaya uyğunlaşdırılmalıdır.

İdarəetmədə əməyin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması amilinin idarəetmə aparatının quruluşuna olduqca böyük təsiri vardır. Adətən istehsalın özündə əməyin mexanikləşdirilməsi həmişə planda müstəqil bölmə kimi göstərilməlidir. Əməyin mexanikləşdirilməsi faizi (məs.: 65÷70%) yüksəldikcə işdən azad olanların sayının artması ilə bərabər, əl əməyinə olan tələbat aradan qalxır. Bu proses idarəetmə heyətinin tərkibinin də itxisarına səbəb olur. Hesablama maşınları, kompüterlər, fərdi rabitə vasitələri, sürətli liftlər və s. mexanizmlər vasitəsilə əl əməyini mexanikləşdirmək və avtomatlaşdırmaqla idarəetmə heyətinin fəaliyyətinə müsbət təsir etmək mümkündür. Beləliklə, müxtəlif amillərin təsirini optimallaşdırmaqla, həmin təsirləri idarəetmə heyətinin işində müsbət nəticələr alınması istiqamətinə yönəltmək zəruridir. Heyətin idarəetmə quruluşunun formalaşması proseslərini araşdırarkən bir sıra mülahizələri qeyd etmək məqsədəuyğun olardı.

Müasir şəraitdə heyətin idarəetmə quruluşunun yaradılması prinsipləri bazar iqtisadiyyatı əsasında formalaşır. Hal-hazırda dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi və yaradılan müxtəlif müəssisələrin hansı mülkiyyətə - şəxsi, dövlət, səhmdar cəmiyyətlərinə uyğun struktur qurulmasını tələb edir. Belə idarəetmə qurumlarının yaradılması respublikada bazar iqtisadiyyatına keçid dövrü şəraitində öz müsbət rolunu oynaya bilər. Zaman keçdikcə ictimai və dövlət mülkiyyəti özəlləşdirilərək xüsusi və qarışıq mülkiyyət formalarına çevrilməklə idarəetmə heyəti qarşısında duran bəzi prinsiplial idarəetmə məsələləri aradan götürülməyə doğru gedəcəkdir. Çünki yeni iqtisadi münasibətlərə uyğunlaşan

idarəetmə heyətlərini yetişdirmək və yeni mülkiyyət formasını idarə etməyi onlara etibar etmək lazım gələcəkdir. İdarəetmə heyətinin quruluşunun müxtəlif növlərinin təhlili göstərir ki, bu tərkiblərin mühüm hissəsi içərisində müasir Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün ən əlverişlisi vəzifə səlahiyyətlərinə görə idarəetmə heyətinin yeni nəslini yetişdirilməsidir.

Heyətin idarəetmə quruluşuna təsir edən amillər istənilən iqtisadi əmək təşkilinin formasında (istər dövlət mülkiyyət forması olsun, istər özəl) öz təsirini müxtəlif sınıq formalarda göstərə bilər. Ona görə də heyətin idarə olunma quruluşuna təsir edən amilləri daima nəzarətdə saxlamaq və onun çevik idarəetmə quruluşuna malik olmasına çalışmaq lazımdır. Göstərilən istiqamətdə əhəmiyyətli irəliləyiş mətrisa üsulundan istifadə etməklə iqtisadi cəhətdən səmərəli sayılan, bütün hallar üçün çevik idarəetmə heyətləri seçilib əməli fəaliyyətə qoşula bilər. Onlar öz səmərəli fəaliyyət dairəsinin mümkün həddlərinə nail olduqdan sonra, zərurət üzrə digər idarəetmə sahələrinə yönəldilir və ya tamamilə ləğv oluna bilərlər.

2.5. İDARƏETMƏ PROSESİNİN TƏŞKİLİNƏ SİSTEMLİ YANAŞMA

Heyətin idarəetmə prosesi daim dinamikada olan idarəetmə qurumudur. Digər tərəfdən canlı insan fəaliyyəti olmaqla, heyət üzvlərinin idarəetmənin müxtəlif üsul və prinsiplərindən istifadə etməklə, işçilərin məqsədlərə çatmaq istiqamətində müvafiq fəaliyyəti prosesidir. İdarəetmə prosesini ümumi baxımdan həm təşkilati, həm də texnoloji tərkib nöqtəyi-nəzərindən xarakterizə etmək olar. Bütün hallarda idarəetmə prosesinin aparılması qaydaları idarəetmə heyət üzvləri tərəfindən verilir. İdarəetmə prosesinin

tərkibini texniki, istehsalat, iqtisadi və sosial aspektlərə ayırmaq olar.

Texniki baxımdan idarəetmə prosesi bu və ya digər məhsulun əldə edilməsi məqsədi ilə təbiət maddələrinin formalaşdırılmasının idarəedilməsi prosesidir. İstehsalat planında bu - sex, sahə, müəssisələrin qarşılıqlı əlaqəsi və istehsalın təşkili prosesidir. İqtisadi planda idarəetmə işləri - əsas və dövriyyə fondlarının təkrar istehsalının heyət üzvləri tərəfindən idarə edilməsidir. Həmçinin işçi qüvvəsinin və bütün istehsal münasibətlərinin tənzimlənməsi və inteqrasiyasıdır. Sosial planda idarəetmə prosesi - kollektiv, ictimai münasibətlərin inkişafı və təkrar istehsalın idarəedilməsidir.

İdarəetmə prosesinin təşkilati cəhətdən xassələndirilməsi - bu hər şeydən əvvəl əmək fəaliyyətində olan işçilərin fərdi və kollektiv xassələridir. İdarəetmə tsikli - məqsədin qoyuluşunu, çevik idarəetmənin, uçot və nəzarətin, idarəetmə prosesi təşkilati bölməsinin tərkib hissələri kimi qəbul edilməlidir.

İdarəetmə prosesinin və siklinin dərin əsası ictimai təkrar istehsalın planlı axıcı prosesi olmaqla, ayrı-ayrı proseslər özünün müvəffəqiyyətli nəticəsinə malikdir. Məsələn, xalq təsərrüfatının perspektiv planının hazırlanması prosesi əsas istiqamətlərin müəyyənləşməsi, plan üzrə direktivin hazırlanması, planın özünün hazırlanmasını əhatə edir. Bu mərhələlərin hər biri alt mərhələdən ibarətdir: direktiv layihəsinin hazırlanması, direktivin müzakirəsi, daha sonra direktivin təsdiqi və əməli işə başlamaq. İdarəetmə prosesinin texnoloji xarakteristikası - bu prosesi hər şeydən əvvəl qərarların qəbulu və realizəsi fəaliyyəti kimi təsvir edir.

Müəssisədə texnoloji xassələr haqqında məlumatların formalaşması kimi idarəetmə prosesinin təhlili də aparılmalıdır. İdarəetmə heyətinin formalaşması və qorunması

yekun mərhələsinə bütün aspektləri daxil edir.

Müəssisə texnologiyası üçün məlumatlarının xassələrinin formalaşmasında idarəetmə mühüm əhəmiyyətə malikdir. İdarəetmə heyəti tərəfindən lazımı məlumatların formalaşmasının yaradıcılıq və rəsmi prosesləri fərqləndirilir. Yaradıcılıq prosesi nəticəsində daha keyfiyyətli məlumat növləri yaranır, lakin bu o demək deyil ki, idarəetməyə dair məlumatların rəsmi formalaşması vacib deyil. Riyazi modellərdən istifadə etməklə məlumatların rəsmi formalaşması heyətlə bağlı optimal qərarları əldə etməyə imkan verir.

Müəssisədə istehsalın texnoloji xassələrinin tərkibinə əməliyyat planındakı idarəetmə prosesinin təhlili də daxildir. İdarəetmə prosesinin əməliyyat xassələrinin texnologiyasına idarəetmə işçiləri tərəfindən yerinə yetirilən bütün növ fəaliyyət və xidmət göstəriciləri daxildir. İdarəetmə heyətinin fəaliyyət sahələrinin tərkibinə idarəetmə işçilərinin fəaliyyətinin təşkili problemləri əsas yer tutur. Söhbət idarəetmə əməyinin elmi təşkili və heyət üzvlərinin işinin təşkili ilə bağlı qarşıya çıxan problem məsələlərdən gedir. Burada əməyin təşkili, bölüşdürülməsi və kooperasiyası, normalaşdırılması, işgüzar əmək şəraitinin yaradılması mərhələlərinin tədqiqi də aparılmalıdır.

İdarəetmə heyəti tərəfindən texnoloji xassələndirmənin digər elementi - müəssisə iqtisadiyyatının idarəedilməsində müxtəlif qərarların qəbulunda texniki səviyyə göstəricilərindən istifadə etmək üsuludur. Texnoloji göstəricilər vasitəsilə idarəetmə heyəti müəssisənin gündəlik fəaliyyət sahələrinə daha yaxın olan idarəetmə qərarlarını qəbul edir və həyata keçirir.

İdarəetmə prosesinin təşkilinin kompleks üsulu istehsal sahələrinə aid məlumatların işlənilib hazırlanması sisteminin avtomatlaşdırılmasıdır, yəni idarə sisteminin avtomatlaşdırılmasıdır. Avtomatlaşdırmanın idarəetmə qurumu müəssisə

sisədə təşkilati və texnoloji xassələrə əsaslanmaqla istənilən idarəetmə prosesində istifadə olunur. İdarəetmə prosesi idarəetmə sisteminin digər sahələri ilə müqayisədə köməkçi xassə daşıyır. Burada iştirakçı elementləri və prinsipləri ayırmaq çətindir, məhz bu səbəbdən hadisə faktoru böyük əhəmiyyətə malikdir. Buna görə idarəetmə prosesinin təhlilində, əsasən idarəetmə kadrlarının fəaliyyətinin göstəriciləri böyük əhəmiyyət kəsb etməklə idarəetmə prosesinin psixoloji meyarlarını aşkarlamağa geniş imkan yaradır. Heyət üzvləri tərəfindən idarəetmə prosesinin təşkili psixologiyası bu prosesin həyata keçirilməsi üçün hüquqi vasitələrin istifadəsi ilə sıx bağlıdır.

İdarəetmə prosesinin hərtərəfli təhlilinin sadələşdirilmiş makroprosesləri bütün xalq təsərrüfatı miqyasında və daha lokal miqyasda - sahədə, ərazidə istehsaldaxili təşkilati formada aparılması məqsəduyğun olmaqla bərabər idarəetmə fəaliyyətində yeni, mütərəqqi və səmərəli olan idarəetmə heyəti formalaşdırmağa imkan yaradır. Heyətin "idarəetmə texnologiyası" anlayışı kifayət qədər geniş olmaqla bərabər buraya sənədlərlə işlənmə, qərar qəbulu prosesindən öncə aidiyyəti məlumatların təhlili prosesinin aparılması daxildir. İdarəetmə texnologiyası elementi kimi idarəetmə heyəti tərəfindən qərarların qəbulu və onların həyata keçirilməsi prosesi dedikdə nələri nəzərdə tutmaq vacibdir. İlk mərhələdə heyətin idarəetmə fəaliyyəti kollektiv üzvlərinin qarşılıqlı əlaqələri kimi nəzərdən keçirilir və idarəetmə prosesinin mahiyyəti aydınlaşdırılır. Daha sonra idarəetmə prosesində heyətin və onun texnoloji vasitələrinin iştirakı ilə idarəetmə texnologiyasının işçilər tərəfindən düzgün başa düşülməsi olduqca əhəmiyyətli olub, kadrlarla iş mərhələləri aydınlaşdırılır. İkinci mərhələdə idarəetmə qərarlarının başlıca elementləri və qərarın mahiyyətini nəzərdən keçirilməklə, idarəetmə hey-

ətinin qəbul etdiyi qərarlarda idarəetmə heyətinin fəal cəlb olunma xüsusiyyətlərinin sosial-iqtisadi mahiyyəti dərk edilməlidir. Bu cür yanaşma, əlbəttə, bütün düzgün idarəetmə qərarlarını tamamlamır. Düzgün qərar qəbulu - bu hər şeydən əvvəl problemin obyektiv surətdə aparılan təhlillərin nəticəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbulunun təşkilinin gedişi və qərar üzərində işin texnoloji qaydasının gözlənilməsi qarşıda duran tapşırıqlar üzrə cavabdeh olan idarəetmə heyətinin işini xeyli yüngülləşdirir.

Bununla belə dəqiq idarəetmə texnologiyası idarəetmənin tam səmərəliliyindən danışmağa əsas vermir. Məhz buna görə idarəetmə texnologiyası problemi müəssisə istehsalının idarəedilməsi mərhələlərinin vacib tərkib hissəsi kimi heyət üzvlərinin daim diqqət mərkəzində olmalıdır.

2.6. İDARƏETMƏ FƏALİYYƏTİNƏ NAMİZƏDLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ VƏ QƏBULU

Heyətin idarəedilməsi qurumuna layiqli namizədin seçilməsində daxili və xarici işçi qüvvəsi bazarından istifadə olunur. Müəssisə fəaliyyətində fasiləsiz iş prosesinə cəlb edilən işçilər daxili bazarı təmsil edir, mütəxəssis çatışmazlığından başqa sahələrdən idarəetmə işlərinə cəlb edilənlər isə xarici bazarı təmsil edirlər. Burada vacib cəhətlərdən biri təşkilatın perspektiv istiqamətli irəliləyişini təmin edəcək heyət üzvlərinin işçi qüvvəsi bazarından hansı üsullarla cəlb edilməsini müəyyənləşdirməkdir.

Müəssisə fəaliyyətinin müvəffəqiyyətli idarə olunması üçün daxili bazar əmək ehtiyatlarından istifadə etmək məqsəduyğundur. Çünki, müəssisədə çalışan hər bir işçi özü təşkilatın əmək şərtini yaxşı mənimsəyib və idarəetmə fəaliyyətinin əsas inkişaf istiqamətlərini kənardan qəbul edilənlərə nisbətən daha yaxşı yerinə yetirəcəklər. Gös-

tərmək lazımdır ki, hər bir işçi çalışır ki, daha qısa vaxt içərisində geniş inkişaf etməkdir. Müəssisənin idarə olunmasında daha yaxından iştirak etməklə, xidməti inkişaf üzrə irəliləmək və yüksəlmək perspektivi işçini maraqlandıran vacib amillərdir.

Əgər müəssisənin yuxarı idarəetmə həlqələri tərəfindən yaradılan iş şəraiti heyət üzvlərinin minimum qanuni ehtiyaclarına cavab vermirsə, bu sahədə lazımı təminatlar yaradılırsa, onda yaxşılar müəssisədən gedəcəklər. Məhz belə bir ehtinasızlığın müəssisə üçün olduqca mənfi nəticələrə səbəb olacağını nəzərə alaraq heyətin seçilib hazırlanmasında bazar şəraitinin öyrənilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Burada baş verəcək səhvləri minimuma endirmək üçün çevik surətdə mövcud işçi bazarında şəxsi seçilməsi amilləri öyrənmək tələb olunur və aşağıdakılara xüsusi diqqət yetirmək zəruridir:

- əmək bazarı istiqamətləri və onların məshtabı;
- müəssisə daxilində işçi qüvvəsi bazarı;
- müəssisədənkənar işçi qüvvəsi bazarı;
- ümumi müəssisə miqyasında işçiyə olan tələbatlar;
- müəssisədaxili şöbələrdə artıq ştat vahidləri;
- ölkənin işçi qüvvəsinin vəziyyəti, səviyyəsi;
- cəlb edilən işçilərin ümumi kəmiyyəti;
- yerli ərazidən cəlb edilə biləcək heyət;
- ərazidən kənar işə qəbul olunan işçilər;
- ixtisas məktəblərindən, ixtisas artırma kurslardan və ali ixtisas məktəblərindən gələnlər;
- elana görə əmək birjalarından gələnlər;
- işə qəbul haqqında elanlar vasitəsilə işləmək istəyənlər;
- iş yerini dəyişmək istəyənlər, əmək birjasından gələnlər, işləmək üçün qəzetə müstəqil elan verənlər, aktiv iş axtaranlar və passiv iş axtaranlar və s.

Bir qayda olaraq xaricdən müəssisəyə işçi cəlb etmək müəssisəyə baha başa gələcəyi hesab edilir. Tamamilə aydındır ki, əgər başqa təşkilatdan olan işçiyə iş təklif etmək məcburiyyəti ortaya çıxmış olarsa, bunun müəssisəyə neçəyə başa gələcəyini əvvəlcədən hesablamaq tələb olunur çünki, idarəetmə işlərində artıq xərclərə yol verilməsi iqtisadi cəhətdən qeyri-səmərəlidir.

Təcrübədən məlumdur ki, rəhbər vəzifəyə hər bir təşkilatda əməkdaşlar var. Əksərən bu işçilər məhz özlərinin bu vəzifəyə layiq olduqlarını hesab edirlər, bu isə psixoloji baxımdan kollektiv üzvlərində özünə inamın güclənməsini göstərir.

Müəssisənin idarəetmə heyəti üzrə ştatda boş olan vəzifəni tutmaq iddiasında olan hər bir kəs təbii olaraq fikirləşir, əgər mənə bu işə götürməsələr, onda bu barədə həmkarlar, yuxarı rəhbərlik nə fikirləşər? Əlbəttə, vəzifədə yüksəlişi gözləyən işçi, onu əldə edə bilmirsə, onda onun əmək göstəriciləri aşağı düşür, bu halda rəhbərliklə işçi arasında yaranan inciklik və narazılıq əmək fəaliyyətinin səmərəliyini azaldır. Belə bir səhv fikir formalaşır ki, müəssisə üçün can yandıрмаqla nə qədər əmək fəaliyyətinin səmərəliyini artırmaq da, nə qədər çox işləsək də təşəkkür bir dəfədir və onsuz da rəhbər vəzifələri tutmağa onların imkanı olmayacaqdır. Məhz bu amildən müəssisədə iş vaxtının əhəmiyyətli hissəsi qeyri-səmərəli keçməklə istehsalat nəticələrinə mənfi təsir göstərir. Belə ki, müəssisədə çalışan təcrübəli və bacarıqlı - güclü işçiləri deyil, kənardan götürülmüş işçi vəzifəyə qəbul edilsə, onda onun gələcək fəaliyyəti çox da səmərəli olmayacaqdır.

Müəssisə fəaliyyətini idarə etmək üçün kənar mənbələrdən qəbul edilmiş məsul vəzifəli şəxs yerli əmək kollektiv ilə tam təmas yaratmağa nail olmadığı üçün, ümumi tərzliyin pozulmasına səbəb olmaqla, həmçinin müəssisədə-

xili psixoloji mühiti gərginləşdirəcəkdir. Daha sonra əgər kənardan götürülmüş iddiaçı vəzifəsinə münasibdirsə, səmərə hər şeydən əvvəl onun heyətin idarə edilməsi sahəsində digər təşkilatda toplanılmış iş təcrübəsi hesabına əldə edilir. Bəzən kənardan qəbul olunmuş şəxsin işə başladığı müəssisədə ilk vaxtlar bir sıra uyğunsuzluqlar baş verir, bu da sonradan onda həmin kollektivə qarşı marağı söndürür. Nəticədə yeni vəzifəli şəxs müəssisənin idarəetmə heyətində öz nüfuzunu itirir. Buna görə də elə işçi götürmək lazımdır ki, o, istehsal texnologiyasını mükəmməlləşdirir və müəssisənin ümumi inkişafında əhəmiyyətli irəliləyişi təmin edir.

Göründüyü kimi müxtəlif əmək bazarlarından işçi seçiminin bir sıra üstünlüyü və çatışmazlığı mövcuddur. İstənilən halda müəssisədə, idarəetmə heyətinə iddiaçını seçmək, bu sahədə böyük təcrübəyə malik olan vahid standart meyarlara əsasən qəbul edilməsinə üstünlük verilməlidir.

2.7. İDARƏETMƏ HEYƏTİNƏ ŞƏXSLƏRİN SEÇİLMƏSİ

İşçilərin istehsalatı yaradıcı münasibəti görülməyə işə görə onların sərbəstliyini və cavabdehliyini şərtləndirmişdir. İdarəetmə qərarlarının qəbulunda aktiv iştirak etmək, əməyin nəticəsini daha çox yüksəltmək və bununla bağlı işçiləri yeni məna kəsb edən mühüm idarəetmə fəndləri düşünüb tətbiq etməyə sövq edir. Həmin fəndlərin işlənilməsi hazırlanmasında firmada çalışan işçinin qiyməti, təhsil səviyyəsi, professionallığı, şəxsi mədəniyyəti və işçi etikası ciddi surətdə nəzərə alınmalıdır. İnsanlara təşkilatın ən qiymətli ehtiyatı kimi baxılır, və hər bir işçinin fərdi inkişafına xüsusi diqqət yetirilir. Müəssisənin məqsədlərinə uyğun gələn plan hazırlandıqdan və ideal idarəetmə quruluşu layihələndirildikdən sonra idarəetmənin vacib funksiyasının (yerinə yetirilməsi) istehsal və satış prosesinə rəhbərlik

edən idarəetmə heyətinin müəyyənləşdirilməsi prosesi həyata keçirilir.

Bu işin vacibliyi aydındır, idarəetmə heyətinin kadrlarla xidməti işinin əsas tərkibini aşağıdakı mərhələlər təşkil edir:

- müəssisənin idarəetmə kadrlarının formalaşması, planlaşdırılması, seçmə üsulu ilə işçi heyətinin müəyyənləşdirilməsi gedişinin təhlili;

- işçilərin inkişafı (professional meyllik və əvvəlcədən hazırlama, attestasiya, şəxsin əməyinin qiymətləndirilməsi, təşkilatda xidmət üzrə irəliləyiş);

- təhlükəsiz əmək şəraitinin yaradılması və əməyin nəticələrinə görə həvəsləndirmənin həyata keçirilməsi və s.

Müəssisədə insan ehtiyatlarının idarəedilməsinə dair idarəetmə heyəti tərəfindən cari dövr üçün strategiya işlənilib hazırlanması da vacibdir. Bu strategiyada şəxslərdən istifadə üçün perspektiv üstün istiqamətlərinin təyin edilməsi, onun yeniləşdirilməsi, motivasiyanın inkişafı məsələləri tam əsaslandırılmış surətdə həyata keçirilməlidir.

Heyət üzvlərinin idarə edilməsi qurumu dörd mühüm əlamət üzrə təsnifatlandırıla bilər:

1. Texniki-texnoloji, burada ilk növbədə istehsalat sahələrində istehsal proseslərinin dəyişilməsi ilə bağlı məşğulluğun forması: heyət üzvlərinin diferensiasiyası və təkmilləşdirilməsi:

- idarəetmə heyətinin fasiləsiz ixtisaslaşmasının aparılması və yeni şəraitə uyğun idarəetmə işçilərinin hazırlanması;

- işin keyfiyyətli olmasını təmin edən idarəetmə heyəti sahə kompleks qurumunun yaradılması.

2. Heyət üzvlərinin şəxsi inkişaf meyarı:

- müəssisə fəaliyyətində çalışan heyətin məşğulluq prinsiplərinə baxılma, idarəetmənin fərdi formalarının yeniləşdirilməsində şəxsi təşəbbüsün genişləndirilməsi;

- fasiləsiz kadr təhsili qurumunun yaradılması və ida-

rəetmə heyətinin onun işinə cəlb edilməsi;

- idarəetmə qərarlarını qəbul etmə qurumuna sövq edilməsi prosesinin həvəsləndirilməsi, yeniliklərin idarəetmə qərarlarında daha çevik əks etdirilməsi;

- idarəetmə işlərində rəhbərlik fəndlərinin dəyişdirilməsi və "korporativ idarəetmə mədəniyyəti" rolunun yüksəlməsini təmin edən tədbirlərin işlənilib hazırlanması;

- müəssisədə işçi ehtiyatlarının yenidən hazırlanmasına kompleks yanaşma, əsas kadrların inkişafı və möhkəmləndirilməsi üçün tədbirlər planı hazırlamaq və s.

3. Siyasi və iqtisadi-sosial meyarlar:

- işçilərlə yeni formalı konstruktiv əməkdaşlığın yaradılması və tətbiqi, ictimai həmkarlar təşkilatlarının və ərazi icra qurumları ilə qarşılıqlı əlaqələrin elastikliyinə təkmilləşdirilməsi;

- dövlət təşkilatları və digər kadr hazırlığı xidmətlərinin qarşılıqlı fəaliyyətlərinin güclənməsi və dünya təcrübəsindən bəhrələnmək;

- müəssisədə işçi əməyinin idarə edilməsinin ümumi dövlət sosial siyasətinə uyğunlaşması istiqamətində maksimum yaxınlığın yaranmasına çalışmaq və s.

4. İdarəetmə təcrübəsinin genişləndirilməsi:

- idarəetmə heyətinin və ayrı-ayrı şəxslərin idarəedilməsində tam "görmə"nin formalaşması;

- müəssisənin səmərəli və perspektivli işinin təmin olunmasında heyətin hər bir üzvünün rolunun başa düşülməsi və daxili ehtiyatlarından istifadə;

- idarəetmə heyətinin əmək ehtiyatlarından və intellektual bacarıqlarından istifadəyə görə xüsusi həvəsləndirmə formalarının tətbiq edilməsi və s.

Bununla belə bir sıra hallarda işçinin şəxsi məlumatına görə, həmin müəssisədə çalışan yaxınlarının məsləhətinə görə, məşğulluq və işə götürmə büroları tərəfindən verilən

elanlara görə işə qəbul edilə bilirlər. Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibində sınaq müddətində səmərəli idarəetmə üsullarından istifadə etməklə yüksək təşkilatçılıq bacarığını göstərmiş namizədləri də idarəetmə heyətinin tərkibinə götürürlər. Sınaqdan çıxmış metodikanın olmaması üzündən kadrların seçilməsi prosesinin mərhələlər üzrə həll edilməsinin ləngiməsinə səbəb olur. İdarəetmə heyətinə seçilmək üçün münasib şəxs olmadıqda, mütləq həlledici qərar qəbul edənə qədər həmin vəzifənin boş qalması, bu vəzifəni uyğun olmayan işçi tərəfindən tutulmasından daha məqsəduygundur. Bu mənada növbəti mərhələdən başlayaraq dəqiq iş forması, funksiyaları müəyyən etməklə, heyət üzvünün fəaliyyət dairəsində funksional öhdəliklərin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün lazımı ixtisas malik insanların seçilməsi prosesini davam etdirmək mümkündür. İdarəetmə heyətinə yeni namizədin seçilməsi o zaman səmərəli ola bilər ki, yeni seçilmiş heyət üzvünün namizədliyi müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı olan meyarların düzgün qiymətləndirilməsinə əsaslansın.

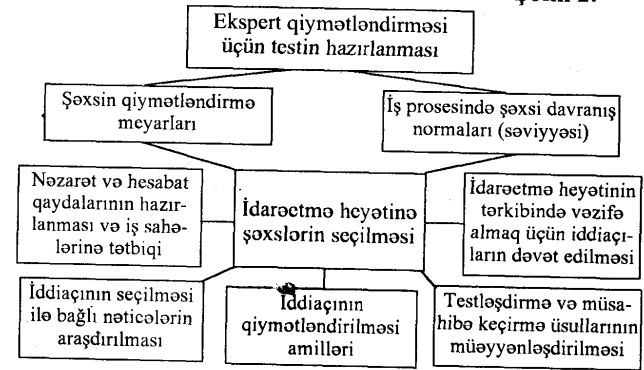
Əməkdaşların seçilməsi məsuliyyəti müəssisə rəhbəri ilə eyni səviyyədə kadr seçimində maraqlı olan sahə rəhbərinin üzərinə düşür. Kadrların seçilməsi prosesi istənilən digər idarəetmə işi kimi çətin və dəqiqdir. Gələcək işlərin mahiyyətini iddiaçıya başa salmaq və müəyyən etməklə idarəetmə heyətinin rəhbəri başçılıq etdiyi əmək kollektivində sosial tarazlığın əsasını yaratmış olur. Əks təqdirdə lazımı ixtisası olmayan işçilərin idarəetmə heyətinə qəbul edilməsilə nəinki zəruri işçi münasibətlərinin pözulmasına, eləcə də müəssisə üzrə iqtisadi nəticələrin aşağı düşməsinə səbəb olacaqdır.

Kadrların seçilməsi dairəsində kadr siyasətinin ən başlıca məqsədi işə qəbul etmənin prinsiplərinin müəyyən edilməsindən, işçilərin vəzifə borclarına müvafiq surətdə ən

mütərəqqi idarəetmə üsullarının keyfiyyətlə yerinə yetirilməsindən, şəxslərin professional inkişafının möhkəmləndirilməsindən ibarətdir. Kadrların seçilməsi idarəetmənin alt funksiyası kimi nəzərdən keçirməklə, müəssisə fəaliyyətində şəxsə münasibətdə realizə edilir. Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibinə şəxsin seçilməsi aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir:

Təşkilatın idarəetmə heyətinin tərkibinə şəxslərin seçilməsi

Şəkil 2.



Heyətin idarəedilməsində əks əlaqə mərhələlərinə qərarların ardıcılıqla qəbulu prosesinə: qərarın qəbul edilmə qaydaları, qərar layihəsinə əlavələr etmək, idarəetmə heyətinin tərkibinə qəbul ediləcək namizədlə yekun söhbətin təşkili və aparılması daxildir. Bunlarla bərabər idarəetmə heyətinin rəhbəri və ya onun tərəfindən xüsusi olaraq təyin edilmiş məsul şəxs idarəetmə heyətinə yeni üzvün qəbulu zamanı digər heyət üzvləri ilə ilkin məsləhətləşmələr apar-

maq vasitəsisə, namizədin fəaliyyətə başlamazdan xeyli əvvəl əsas işçi heyətinə təqdim etmiş olur. Bu üsulun böyük əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə heyətinə qəbul ediləcək şəxs artıq digər heyət üzvləri tərəfindən qeyri-rəsmi surətdə qəbul edilməklə, başlanğıc mərhələlərində həmin şəxslərin təcrübəsini qısa müddətdə öyrənmək imkanı əldə edir. Məlumdur ki, bütün hallarda qeyri-rəsmi təqdimat, tanışlıq prosesində insanlar daha yaxın ünsiyyət qurmaqla bir-birlərini yaxşı başa düşərək həmkarlara çevrilirlər. Bu zaman heyət üzvlərinin idarəetmə quruluşunun yuxarı pillələri tərəfindən məqsədyönlü idarə olunması prosesi daha yüksək perspektivə malik olur. Müasir bazar münasibətləri ilə tənzimlənən iqtisadi şəraitdə bu hal olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çevik idvəetmə prosesində heyət üzvlərindən iş vaxtından daha səmərəli istifadə etmək, idarəetmə heyətinin fəaliyyət sahəsində hər bir şəxsdən idarəetmə işlərinin öhdəsindən qısa müddətdə gəlmək tələb olunur. Uzun illərin tədqiqatları göstərir ki, idarəetmə fəaliyyətinin düzgün təşkili və aparılması məhz yeni şəraitdə insanların qısa vaxt çərçivəsində məqsədyönlü adaptasiya olunması sayəsində mümkündür. Bununla bağlı idarəetmə heyətinə qəbul edilən fərdin özünün fitri istedadı və bacarığı ilə yanaşı, ona artıq formalaşmış idarəetmə sistemində uzun illər fəaliyyət göstərən ixtisaslı işçilərin hərtərəfli köməyi zəruridir.

3. HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI QURULUŞU

3.1. HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI FORMALARI

İdarəetmə fəaliyyəti öz aktuallığı ilə müxtəlif mülkiyyət formalı müəssisənin işçi heyətini cəlb edir.

Bazar münasibətləri şəraitində işləyən müəssisə və təşkilatın idarəetmə heyətinin bütün ştat vahidinin müəyyən edilməsi, iş yerlərinin ilkin layihələndirilməsi prosesi ilə başlayaraq sonrakı mərhələlərdə daha da təkmilləşdirilir.

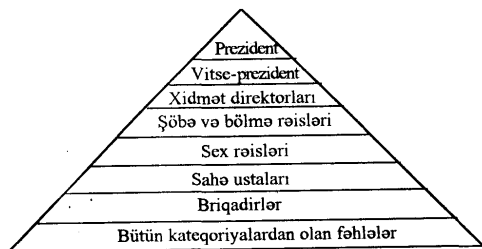
Heyət üzrə təşkilatçılıq quruluşu təşkilatın idarəedilməsinin əsas elementlərindən biridir. O təşkilatın bölmələrinin arasında məqsəd və istiqamətlərin idarəedilməsinin hər bir iş sahəsinə görə bölüşdürülməsində xarakterizə olunur. İdarəetmə quruluşu - heyət üzvlərinin əmək bölgüsünün təşkilati forması kimi idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi və əmək bölgüsünün aparılması mərhələsini əhatə edir. Bununla belə, idarəetmənin təşkilati quruluşu altında idarəetmə bölmələrinin məcmusu kimi başa düşmək lazımdır. İdarəetmə heyətinin üzvləri arasında yalnız ciddi qarşılıqlı əməli münasibətlər şəraitində idarədən ilə idarəolunan qurumlar arasında bağlılığın tam təmin olunması düzgün kadr siyasəti aparmağa imkan verir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun daxili görünüşünü, onun ön mərhələlərinin tərkibi, bölmələrarası bağlılığı, ilk mövqeləri və ayrı-ayrı qarşılıqlı əlaqələri təşkil edir. O, əsas etibarilə təşkilatın ayrı-ayrı alt bölmələri arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasına, işçilər arasında hüquq və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsinə xidmət edir. Təşkilatın heyət tərəfindən idarəetmə quruluşu aşağıdakı tərkib hissələrə ayrılır: şöbələr və bölmələrin idarəetmə səviyyələri (pillələr) - üfqi və şaquli idarəetmə əlaqələri.

İdarəetmə bölmələrinə müəssisənin quruluş alt bölmələri və ayrı-ayrı idarəetmə işlərində təcrübəli mütəxəssislər daxildir. İdarəetmə bölmələrinə digər sahələrdə geniş istehsalat təcrübəsinə malik olan qabaqcıl işçiləri cəlb etməklə alt bölmələrinin fəaliyyətlərinin tənzimlənməsini və əlaqələndirilməsini həyata keçirir. Təşkilatda rəhbərin təşəbbüsü ilə zəruri idarəetmə bölməsinin yaradılmasının əsasında bölmənin konkret idarəetmə vəzifələrinin yerinə yetirilməsi durur. Belə bölmələr arasında yaranan idarəetmə əlaqələri üfqi xassə daşımaqla və istənilən vəziyyətdə şaquli əlaqə formasına qoşulmaqla qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağa bilər.

Heyət tərəfindən idarəetmənin səviyyəsi altında idarəetmə bölmələrinin cəmi başa düşülür, hansı ki, təşkilatın idarəetmə sistemində müəyyən pilləni tutur. İdarəetmənin pillələri bir-birinə ierarxiyaya görə təbii və onlar mütləq şaquli asılılıqda yerləşir: daha yüksək səlahiyyətli heyət üzvləri qərar qəbul edir, onların icra mexanizmini dəqiqləşdirir və aşağı idarəetmə bölmələrdə yerləşənlərə çatdırılır. Buradan da müəssisə və təşkilatların heyət üzvlərinin idarəedilməsində piramidial quruluşu yaranır.

Şəkil 3.



Müəssisə tipindən və təşkilati quruluşlardan, eləcə də idarəetmə səviyyəsindən asılı olaraq, bəzən primidal tərkib

aşağıdakı kimi də formalaşdırıla bilər, bu da öz növbəsində yaradılma məqsədlərinə mütləq uyğunluq təşkil etməlidir:

1. Prezident (və ya rəis, baş direktor).
2. Vitse-prezident (rəis müavini, direktor).
3. Xidmət direktorları (müavinlər).
4. Şöbə və bölmə rəisləri, müdirləri.
5. Sex rəisi (sahə rəhbəri).
6. Funksional şöbə rəhbərləri.
7. Sahə üzrə tanınmış ixtisaslı mütəxəssislər.
8. Baş ustalar (növbə rəisi, ustalar).
9. Briqadirlər (ixtisaslı texniki işçilər).
10. İstehsalat qabaqcılları (peşələr üzrə).

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmənin təşkilati quruluş formaları böyük müxtəlifliyi ilə seçilir. Bu təkcə idarəetmə heyətinin ixtisas, bilik və təcrübəsindən asılı olmayaraq, ilk növbədə təşkilatın özünün fəaliyyət dairəsindən, sahə xüsusiyyətlərindən və istehsalat və iş yerlərində mövcud olan bir sıra fərqləndirici əlamətlərə bağlıdır. Buraya həmçinin təşkilatın istehsal-kommersiya fəaliyyətinin məcmusu, istehsal yönümü, iqtisadi müstəqilliyinin səviyyəsi, heyətin vahid mərkəzdən idarə edilməsi daxildir. Bəzən müəssisələrin idarəetmə durumuna başçılıq edən təşkilatın tərkibinə bir neçə kompaniya daxil ola bilər və onlar ümumi idarəetmə heyəti sistemi daxilində birləşirlər.

Bazar iqtisadiyyatına keçid bir sıra yeni idarəetmə təşkilatlarının yaranmasına gətirib çıxardı. Ən geniş idarə forması kimi yayılmış icarə forması olmaqla onların yaranması ilə mərkəzləşdirilmiş idarəetmə heyəti məhdudlaşdırılmış kəmiyyətlərlə müəyyən edilməli oldu. Bu onunla bağlıdır ki, belə qurumların təşkilati quruluşlarının işçi heyətinin özünü tamamilə maliyyələşdirməsi və idarəetməsi nəzərə alınması şəraitində fəaliyyət göstərilir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı şəra-

itində müəssisənin idarəetmə heyəti maliyyə mənbələrinin çatışmazlığı üzündən borc kapitalın geniş cəlb edilməsi əsasında işləyirlər və hər bir manatdan maksimum səmərə götürməyə çalışırlar. Bununla belə məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər kimi təşkilatların müxtəlif formaları yaranır. Onlar təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi məqsədi ilə hüquqi şəxslər və vətəndaşlar tərəfindən qoyuluşların (pul, kapital, torpaq) birləşdirilməsi yolu ilə təşkil olunur. Bu işə birləşmiş idarəetmə heyətinin yaradılmasına səbəb olmuş və idarəetmə xərclərini xeyli ixtisara salmağa imkan yaradır.

Yeni idarəetmə forması olan birgə müəssisələr daxili və xarici tərəfdaşlarının kapital qoyuluşu əsasında yaradılır, təsərrüfat fəaliyyətini, təşkilatın idarəedilməsini və gəlirin bölüşdürülməsini işçi kollektivləri birgə həyata keçirirlər. Birgə müəssisələrin yaradılması indiki iqtisadiyata yeni avadanlıq və texnologiya növlərini, material və maliyyə ehtiyatlarını, həmçinin idarəetmə təcrübəsini gətirir. Bazarın keyfiyyətli mallarla təminatı; məhsulun rəqabət bazarlarında sabit dayanıqlığını artırmaq üçün birləşmiş idarəetmə heyətinin bacarıq və təcrübəsindən xeyli asılıdır.

İdarəetmənin çevik forması kimi səhmdar cəmiyyəti - hüquqi şəxslərin və vətəndaşların birliyinin təsərrüfat fəaliyyətinin bir təşkilat daxilində eyni məqsədlər uğrunda çalışan və kollegial yanaşma qaydalarından çıxış edən, lakin hər bir işçinin maraqlarının bərabərliyinə əsaslanma formasıdır. Səhmdarlar cəmiyyətinin nizamnamə fondu onların idarəetmə heyətinin qərarı ilə müəyyən hissələrə bölünməklə, heyət üzvləri bütün əmlak üçün cavabdehlik daşıyır. Səhmlərin ümumi qiyməti nizamnamə fondunu təşkil edir və heyət üzvləri tərəfindən onun səviyyəsi dəyişdirilə bilər.

Holdinq kompaniyaları - saxlayıcı kompaniyalardır və onların, idarəedən heyətin məqsədi əsasən sənaye firmaları-

nın qiymətli kağızlarını əldə edib nəzarət paketlərini əldə saxlamaqdır. Bu halda kompaniyayı idarə edənlər nəzarət funksiyasını əldə edir, sənaye kompaniyasının fəaliyyətinə əvvəlcədən razılaşdırılmış şərtlər daxilində maliyyə kredit təşkilatlarının idarəetmə heyətləri ilə birlikdə lazımı məlumatlar əldə etməklə, həm də bir növ onları idarə edirlər.

Çevik bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə yuxarıda göstərilən idarəetmə formalı təşkilatlarla bərabər, hökumət təşkilatları səviyyəsində ali idarəetmə qurumları vasitəsilə mərkəzləşdirilmiş şəkildə idarə olunur. Buna görə müəssisənin təşkilatı quruluşu və onun heyət tərəfindən idarə olunması üsul və fəndlərin özləri də daima dəyişir, təkmilləşir, xarici mühitə görə yaxşılaşır və inkişaf edir.

3.2. İDARƏETMƏ HEYƏTİNİN TƏŞKİLATI QURULUŞ NÖVLƏRİ

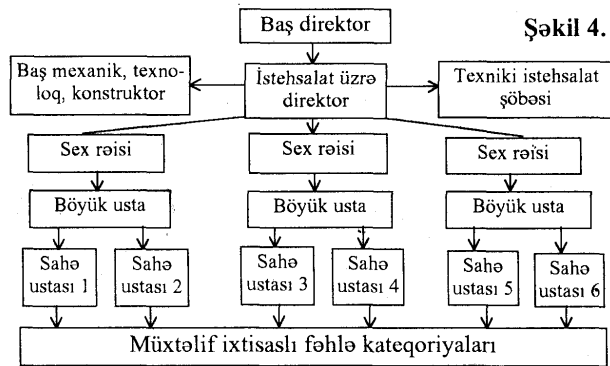
Təşkilatın idarəetmə bölmələri arasında əlaqələrin xassələrindən asılı olaraq aşağıdakı tərkib quruluşuna malik olması səciyyəvidir: bunlar xətti, funksional, xətti-qərarqahlı və matris formalı idarəetmə qurumlarından ibarətdir.

Xətti təşkilati idarəetmə quruluşu ümumiyyətlə, heyət üzvləri tərəfindən idarəetmənin təşkilatı quruluşlarının ən sadəsidir. Bu onunla xassələnir ki, hər istehsal bölməsinin başında tək rəis dayanmaqla, ona rəhbərliyin bütün səlahiyyətləri verilib, o, tabeliyində olan işçilər üzərində idarəçilik səlahiyyətlərini öz əlində saxlayır.

Təşkilatın fəaliyyətinin məqsədyönlü təşkili və idarə olunması prosesində xətti idarəetmədə hər bir bölmənin tərkibinə daxil olan işçilərin rəhbəri vardır. Onun tərəfindən işçilərə yuxarı idarəetmə səviyyəsində qəbul edilmiş bütün əmrlər çatdırılır. Bu halda idarəedici bölmələr, obyektin fəaliyyəti üçün cavabdehlik daşıyır. Söhbət alt obyektin rəh-

bərlərindən gedir, onların hər biri müxtəlif işləri yerinə yetirir, obyektə idarəetmə heyəti ilə bağlı qərarlar qəbul edir. Xətti təşkilatı idarəetmə heyətinin quruluş fəaliyyəti hərəkət istiqamətinə görə üçbucaq şəklində olur. İdarəetmənin xətti quruluşunda heyətlə bağlı verilən qərarlar zəncirvari olmaqla yuxarıdan aşağıya doğru hamı üçün məcburidir. Aşağı bölmənin idarə rəhbəri özündən yüksək rəhbərliyə tabedir, beləliklə, idarəetmə işlərində özünəməxsus ierarxiya formalaşır (məsələn, şöbə rəisi, müəssisə direktoru və yaxud sahə ustası, mühəndis, sex rəisi, birliyin baş direktoru). Bu halda yuxarı pillədə yerləşənin rəislik prinsipi təsirini göstərir, əsas məsələ işçilərin vahid rəhbərin idarəetmə üzrə qərarlarını yerinə yetirməsidir. Yuxarı idarəetmə rəhbərinin bilavasitə işçilərə birbaşa göstəriş verməsi məqsəduyğun olmadığından, aşağı idarəetmə heyətinə bu qərarı ancaq onların müvafiq rəisləri verə bilərlər.

Xətti idarəetmə quruluşu sxemi şəkil 4-də göstərilir:



Müəssisənin fəaliyyət sahələrinin başlıca məqsədlərinə uyğun olaraq, xətti idarəetmə quruluşuna daxil olan hər bir sahənin rəisi vardır, hər bir rəhbərin tabeliyində bir neçə

nəfər işçi vardır. Belə idarəetmə heyəti kiçik təşkilatlarda tətbiq edilərkən, məsələn müəssisənin bölmələrində idarəetmə işçilərinin zəruri sayını, kollektiv qarşısında baş idarəetmə rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilmiş iş həcminə müvafiq təyin edilir.

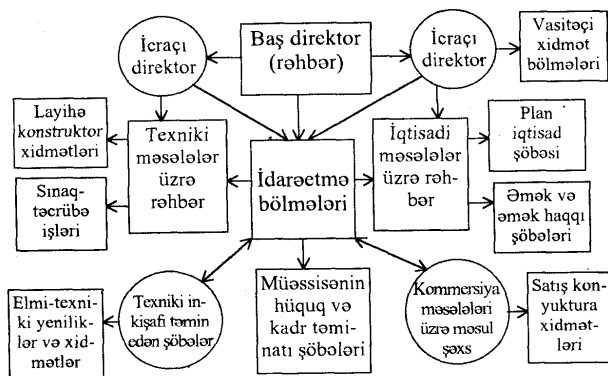
Müəssisədə xətti idarəetmə sisteminin quruluşunun təşkil olunması istehsalat əlamətinə və istehsalat sıxlığının texnoloji xüsusiyyətləri və buraxılan məhsulların çeşidlərinə görə təşkil olunur. Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətində xətti idarəetmə sistemi daha çevik olmaqla, daima gözə görünən kadr fəallığı ilə bərabər az xərc tələb edir. Hər rəhbər işçi məhdud sayda səlahiyyətə malik olmaqla, ona etibar edilmiş ixtisaslı idarəetmə heyəti vasitəsilə müəssisə qarşısında duran problemləri həll etmək tələb olunur. Göstərişlərlə yanaşı xətti idarəetmə fəaliyyətinin təşkilatı quruluşunun özündə ehtimal olunan üstün və çatışmayan cəhətləri aşağıdakı amillər üzrə təsnifatlaşdırıla bilər (cədvəl 1).

Cədvəl 1.

Üstünlükləri	Çatışmazlıqları
1) Sərəncamların birliyi və dəqiqliyi.	1) Rəhbərə olan böyük tələbat, idarəetmənin bütün funksiyaları üzrə səmərəliliyi təmin etmək üçün heyətin hazırlıqlı olması.
2) İcraçıların hərəkətlərinin rəziləşdirilməsi.	2) Qərarların hazırlanması üçün oləvə mənbənin olmaması.
3) İdarəetmənin sadəliyi (bir kənnalı əlaqə).	3) Məlumatların yoxluğu, işçilərlə rəhbərin, yuxarı və başqa təşkilatlarla əlaqələrin zəif qurulması.
4) Dəqiq göstərilmiş cavabdehlik	4) Mərhələlər üzrə əlaqələrin yarıdılmasının çətinliyi.
5) Qərarların qəbul olunmasında çeviklik.	5) Yuxarı idarəetmədə səlahiyyətlərin çoxluğu.

Müəssisənin idarəedilməsinin təşkilati sxemi

Şəkil 5.



Funksional idarəetmə müəssisədə bir neçə bölmənin konkret fəaliyyət sahələrində xətti idarəetmə heyəti tərəfindən ixtisaslaşdırılmış işlərin aparılması üçün lazımi qərarların qəbulu və yerinə yetirilməsi proseslərindən ibarətdir. Bu zaman əsas zəruri məqsəd ondan ibarətdir ki, ayrı-ayrı işlər üçün konkret məsələləri yerinə yetirmək bilavasitə ixtisaslı mütəxəssislərin üzərinə düşür, yəni hər bir idarəetmə heyəti ayrı-ayrı ixtisaslar çərçivəsində iş sahələrinə bilavasitə rəhbərlik edirlər.

Müəssisə və təşkilatda bir qayda olaraq, hər ixtisas kateqoriyası üzrə mütəxəssislər ixtisaslaşmış quruluş bölmələrində birləşirlər, məsələn marketing şöbəsi, planlaşdırma şöbəsi, müsahibət şöbəsi və s. Beləliklə, rəhbərlik tərə-

findən ümumi tapşırıqlar bilavasitə idarəetmə heyətlərinə onların ixtisas səviyyələrinə görə verməklə, həm də rəhbərlik edəcəkləri iş bölmələrinin fəaliyyət xüsusiyyətləri nəzərə alınır.

Bəzən funksional idarəetmə - xətti idarəetmə ilə eyni vaxtda fəaliyyət göstərir ki, bu da idarəetmə heyəti üçün ikiqat tabeçilik yaradır. Bunun nəticəsində eyni bir iş sahəsində istehsal fəaliyyəti ilə bağlı idarəetmə işçilərinin sayının artması baş verir ki, bu da ümumi idarəetmə xərclərinin həcmi yüksəldir. Bazar iqtisadiyyatına istiqamətlənmiş müəssisə üçün göstərilən amil heç bir əsasla məqbul sayıla bilməz.

Müəssisə və təşkilatların bazar münasibətləri şəraitində işlədiyini nəzərə alsaq xətti idarəetmə quruluşu kimi funksional idarəetmə quruluşun özünün də üstün və çatışmayan cəhətləri var (cədvəl II).

Cədvəl II.

Üstünlüyü	Çatışmazlığı
1) Konkret işlərin yerinə yetirilməsində mütəxəssislər yüksək səlahiyyətə malik olurlar.	1) "Öz" bölmələrində tapşırıq və məqsədlərinin yerinə yetirməyə böyük maraq olması.
2) Xətti idarəetmənin bəzi xüsusi suallardan azad edilməsi (maliyyə).	2) Funksional xidmət bölmələri arasında qarşılıqlı əlaqələrin yarıdılmasının çətinliyi.
3) İdarəetmə işlərində proqnozlaşdırma və standartlardan istifadə imkanı.	3) Həddindən artıq mərkəzləşdirməyə meylin olması.
4) İdarəetmə işlərində paralellik və təkrarlanmanın olmaması.	4) Qərarların qəbul olunmasında vaxt itkilərinə yol verilməsi.
5) Geniş ixtisaslı mütəxəssislərə tələbatın azalması.	5) Dəyişikliklərə çətinliklə əmələ gələn köhnəlmiş təşkilatçılıq formasına meyillik.

Müəssisə fəaliyyətində xətti və funksional idarəetmə quruluşların çatışmayan cəhətləri xətti-funksional idarəetmə quruluşları vahid bir bölmə daxilində birləşdirməklə, hər iki bölmə üzrə idarəetmə xərclərini də əhəmiyyətli dərəcədə ixtisar etmək mümkündür. Lakin bəzi hallarda istehsal xüsusiyyətlərindən asılı olaraq heyətin idarə olunması xətti-funksional (qərargahlı) idarəetmə quruluşuna uyğunlaşdırmaqla həyata keçirilir. Müəssisələrin təsərrüfat sahələrinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq iş yerlərinin idarəetmə quruluşunda heyətə başçılığı xətti rəhbər öz üzərinə götürür. Həmin iş sahələrin fəaliyyəti ilə bağlı müəyyən məsələlərin və plan proqramlarına aid olan qərarların tərtib edilməsində xüsusi funksional bölmə kimi şöbə, bölmə, büro rəhbərə köməklik göstərir. Bu halda funksional bölmə quruluşlarına daxil olanlar, baş xətti rəhbərlərin tabeliyində olur. Bu zaman müəssisə üzrə idarəetmə heyətinin rəhbəri istehsalatla bağlı qərarlarını həyata keçirmək üçün ya xətti rəhbərdən, ya da ayrı-ayrı idarəetmə mərhələləri üçün xüsusi olaraq heyətin tərkibindən seçilmiş şəxslərdən istifadə edirlər. Beləliklə, xətti-funksional idarəetmə quruluşu özündə müəssisənin istehsal-təsərrüfat proqramını yerinə yetirməyə kömək edən xüsusi bölmə rəhbərlərini vahid idarəetmə rəhbəri ətrafında birləşdirir.

Xalq təsərrüfatı sahələrinə daxil olan idarə, müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin xətti-funksional quruluşunda müsbət və nöqsanlı cəhətlər vardır. Bunu aşağıdakı (cədvəl III) məlumatlardan görmək mümkündür.

Üstünlüyü	Çatışmazlığı
1) İşçilərin ixtisaslaşması ilə bağlı qərarların və planların daha dərin-dən hazırlanması.	1) İstehsalat bölmələri arasında üfqi səviyyədə sıx qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı hərəkətlərin olmaması.
2) Baş xətti idarəetmə rəhbərinin problemlərin ilkin təhlil edilməsindən azad olunması.	2) Dəqiq cavabdehliyin olmaması, belə ki, hazır qərarlar həmişə həyata keçmir.
3) Məsləhətçilərin və ekspertlərin idarəetmə heyətinə daxil edilməsinin lüzumsuzluğu.	3) Şaquli istiqamətdə hərəkət həddindən artıqdır, ierarxiya üzrə tabeçilik baxımından mərkəzləşməyə çox yer vermək.

3.3. İDARƏETMƏNİN MATRİSLİ TƏŞKİLATÇILIQ QURULUŞU

Müəssisədə matrisli idarəetmə quruluşu onun tərkibinə daxil olan iki quruluş bölmələrinin birləşməsindən əmələ gəlir: bunlar xətti və proqram məqsədli idarəetmə üsullarına əsasən fəaliyyət göstərənlərdir. Proqram məqsədli idarəetmə quruluşu ilk növbədə müəssisənin əsas təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar olan tapşırıqların yerinə yetirilməsinə yönəlmişdir, bu prosesdə müəssisənin bütün bölmələrinin işçiləri iştirak edirlər. Matrisli idarəetmədə bütün istehsal və xidmət sahələri üzrə plan və tapşırıqları nəzərdə tutulmuş proqramla sonuncu məqsəddə çatmaq istiqamətində heyət üzvləri sərbəst hərəkət etməklə, idarəetmə ierarxiya münasibətlərindən asılı olmadan fəaliyyət göstərirlər.

Matrisli idarəetmə prinsipləri aşağıdakı idarəetmə heyəti tərəfindən reallaşdırılır:

- səhmdarlar cəmiyyəti və istehsalat birliyi;

- cəmiyyətin və ya birliyin prezidenti;
- şaquli idarəetmə mərhələləri;
- üfqi idarəetmə mərhələləri;
- elmi-tədqiqat layihə-konstruktiv işlər;
- istehsalatın heyət tərəfindən idarə olunması;
- cəmiyyətə aid satışın idarə olunması;
- cəmiyyətin ehtiyaclarının təmin edilməsi;
- idarəetmə proqramının direktoru;
- rəhbərin müavini və ya köməkçiləri (ştatdan kənar);
- idarəetmə heyətinin üzvləri - icraçılar;
- yeni dövr üçün idarəetmə layihələri;
- idarəetmə layihəsinin rəhbəri;
- rəhbərin məsləhətçiləri;
- layihəni yerinə yetirən heyət üzvləri.

Müəssisənin istehsalat və təsərrüfat fəaliyyətinin heyət üzvləri tərəfindən məqsədyönlü idarəedilməsi prosesində əsas diqqəti bölmələrin yeniləşdirilməsinə yox, bütün fəaliyyətlərin inteqrasiyasına, iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasına və sərfəli proqramları yerinə yetirmək üçün yaxşı normal işçi münasibətlərinin yaradılmasına yönəltmək lazımdır. Bütün hallarda proqramın reallaşmasını təmin edən rəhbər qəbul ediləcək idarəetmə qərarlarının keyfiyyətli olmasına, heyət üzvlərinin idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirməsinə cavabdehirlər. Müəssisədə idarəetmə heyətləri mövcud xətti quruluşa görə (şaquli istiqamətdə) təsnifatlaşmaqla ayrı-ayrı müstəqil iş sahələrinin: istehsalat, satış, təchizat və s. bölmələrin tərkibində fəaliyyət göstərilir.

Müəssisədə proqram məqsədli quruluşlar eyni zamanda (üfqi istiqamətdə) proqramlı idarəetmə formasında təşkil olunur (layihələrlə, mövzularla). Burada göstərilən formaldan göründüyü kimi xətti-funksional quruluşda müvəqqəti və ya daimi xüsusi qərargah bölməsi yaradılır. Buraya daxil olan idarəetmə heyəti üfqi idarəetmə əlaqələ-

rin konkret proqram layihəsini yerinə yetirir, bu halda idarəetmə quruluşuna aid olan şaquli münasibəti saxlanılır. Yuxarı idarəetmə rəhbərləri tərəfindən təsdiq edilmiş idarəetmə proqramları xüsusi təyin olunmuş şəxslər tərəfindən icra olunur və onlar proqram üzrə əlaqələrin saxlanmasını yekun nəticələrinə vaxtında nail olmaq üçün cavabdehirlər. Bu halda yüksək rütbəli rəhbər işçilər gündəlik məsələlərin həllindən azad olunurlar. Nəticədə orta və aşağı səviyyədə idarəetmə heyətinin çevikliyi və cavabdehliyi konkret əməliyyatları aparmaq üçün artır, yeni xüsusişəkil edilmiş bölmələrin dəqiq proqram üzrə rəhbərlərinin rolu yüksəlir.

Matrisli idarəetmə quruluşuna əsasən baş idarəetmə rəhbəri mütəxəssislərlə deyil, konkret proqramları yerinə yetirmələri üçün xətti rəhbərlərlə işləyirlər. Xətti rəhbərlər isə hər hansı bir işin kim tərəfindən yerinə yetiriləcəyini müəyyənləşdirməklə digər idarəetmə işlərinə rəhbərlik edir. Matrisli idarəetmə quruluşun özünün tərkibində bir sıra üstün və çatışmayan cəhətlər vardır (cədvəl IV).

Cədvəl IV.

Üstünlükləri	Çatışmazlıqları
1) Təşkilatın daxili və xarici şəraitin dəyişməsinə idarəetmə heyətinin tez bir zamanda uyğunlaşması.	1) Tabeçiliyin mürəkkəb quruluşu olması və buna görə bəzi məsələlərin həllində vaxt itkilərinə üstünlük verilməsi müxtəlif problemlər yaradır.
2) Proqramlı bölmələrin yaradılması, funksional quruluşların aktiv qarşılıqlı təsiri hesabına idarəetmə heyətinin yaradıcılıq imkanlarının artması.	2) Proqram rəhbərləri arasında mübahisəli qeyri-sağlam "mühitin" olması.
3) Müxtəlif ixtisaslaşdırma hesabına kadrların iş vaxtından səmərəli istifadə olunması mümkünlüyü artır.	

4) İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi və demokratik rəhbərlik prinsiplərinin gücləndirilməsi hesabına fəaliyyətin motivliyinin yüksəldilməsi.	3) Məqsəduyğun idarəetmə məsələlərinin həlli üzərində daimi nəzarətin vacibliyinin təmin olunmaması.
5) Heyət tərəfindən ayrı-ayrı idarəetmə tapşırıqları üzərində nəzarətin gücləndirilməsi.	4) İş üçün vacib olan yeni proqramların öyrənilməsinin çətinliyi.
6) Müəyyən səlahiyyətləri başqalarına verməklə yüksək səviyyəli rəhbərlərin yükünün azaldılması.	5) Yuxarı idarəetmə rəhbərliyinin aşağı mərhələlərlə əlaqələri gətirdikcə zəifləyir.
7) Proqramı ümumilikdə və hissə-hissə yerinə yetirilməsində şəxsi cavabdehliyin artması.	

İdarəetmədə matris formasından istifadənin zəruriliyi o zaman məqsəduyğun sayılır ki, qısa vaxt ərzində yeni mü-rəkkəb məhsulun hazırlanmasını mənimsəmək üçün çəvik idarəetmə qərarları hazırlamaq mümkündür. Bazar mü-hitinin dəyişməsinə tez bir zamanda qiymət vermək, bunun-la bərabər yeni texnologiyanı tətbiq etməklə bağlı idarə-etmə qərarlarında matris üsulu əhəmiyyətli rol oynayır.

Müəssisənin xətti funksional təşkilatının quruluşuna matris idarəetmə quruluşunun əlavə olunması, çəvik proq-rama malik olan istehsalın idarəedilməsində, məhsul keyfi-yətinin yüksəldilməsi istiqamətində böyük imkanlar yaradır. Xətti və matris üsullu idarəetmədə əsas məqsəd rəhbərliyin yaradıcılıq inkişafına yönəldilir. Sonrakı idarəetmə mə-rhələlərində həmin üsullardan istifadə etməklə müəssisədə çalışan mütəxəssislərin ixtisaslarının yüksəlməsinə və isteh-salın iqtisadi səmərəliyinin artırılmasına nail olmaq müm-kündür.

3.4. HEYƏTİN TƏŞKİLATI QURULUŞUNA OLAN TƏLƏBLƏR VƏ ONLARIN LAYİHƏLƏNDİRİLMƏSİ

İdarəetmənin təşkilati quruluşlarının layihələndirilməsi haqqında qərar o vaxt qəbul olunur ki, fəaliyyətdə olan idarəetmə quruluşu öz səmərəliliyini itirir. Layihələndirmə prosesində elə idarəetmə quruluşu təşkil etmək qarşıya qo-yulur ki, təşkilatın məqsədini və vəzifələrini hər tərəfli əha-tə etmək mümkün olsun. Söhbət təşkil olunan idarəetmə heyətinin xarici mühitlə əlaqələndirilməsi ən müasir for-mada və məhsuldar olmaqla, işçi qüvvəsini məqsəduyğun istiqamətləndirməklə, istehsalat tələbatının yüksək səmərə-liyini təmin edə bilsinlər.

Təşkilatın idarəetmə quruluşunun layihələndirilməsi prosesi üç əsas mərhələdən keçməklə formalaşır:

1. Təşkilatın əvvəlki idarəetmə quruluşunun təhlili.
2. Yeni idarəetmə quruluşunun layihələndirməsi işinin aparılması.
3. İdarəetmə quruluşunun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

Birinci mərhələ - mövcud idarəetmə quruluşunun təhli-li prosesində fəaliyyətdə olan müəssisənin idarəetmə qu-ruluşu xüsusiyyətləri müəyyən edilməlidir. Gələcəkdə mü-əssisə fəaliyyətinə rəhbərlik edəcək idarəetmə heyəti bütün tələblərə cavab verməyi bacarmalıdır. Yəni əvvəlcədən müəyyən olunmuş qiymətləndirmə meyarlarına əsasən idarəetmə quruluşu müasir tələblərə tam uyğun gəlməklə bə-rabər, digər idarəetmə keyfiyyətlərinə görə bir sıra üstün-lüklərə malik olmalıdır.

Qiymətləndirmə meyarlarına aşağıdakılar daxildir:

- **idarəetmənin aparılma prinsiplərində** - mərkəzləş-dirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş rəhbərlik arasında nis-bətləri müəyyən etməklə aşağı idarəetmə səviyyəsində nə

qədər, necə və hansı qərarlar qəbul olunur, həmin qərarlar nə ilə nəticələnir və bu zaman hər idarəetmə mərhələsinə düşən nəzarət funksiyasının kəmiyyəti və onların baş verməsi tezliyinin müəyyən edilməsi prosesləri nəzərdə tutulur;

- **idarəetmə heyəti** - bölmələrin yenidən qruplaşdırılması, qarşılıqlı əlaqələrin dəyişdirilməsi, səlahiyyətlərin və cavabdehliklərin bölünməsi, müəyyən bölmələrin sərbəst quruluşlara ayrılması, şəbəkələrə əlaqələrin xassələrinin dəyişməsi, idarəetmə aparatında ara bölmələrin yaradılması iştirakçıları başa düşülür;

- **idarəetmə heyətinin vəzifələri** - strateji planlaşdırmanın gücləndirilməsi, eyni zamanda "biznes-plan"ın tərtib olunması, məhsul keyfiyyətinə nəzarətin gücləndirilməsi, yeni yaradılan fəaliyyət sahələrində çalışan işçilərin idarəetməyə cəlb olunması, heyətin idarəetmə əməyinə məqsədyönlü yanaşmasının dəyişdirilməsi həyata keçirilir.

Fəaliyyətdə olan idarəetmə heyətinin iş üsullarının hərtərəfli təhlili nəticəsində heyətin fəaliyyətində çatışmayan cəhətləri aşkar etmək olar. Bu idarəetmə işlərində heyətin özündən asılı olmayan paralellik, xarici mühidə olan dəyişikliklərin təşkilatın istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinə bilavasitə hərtərəfli təsiretmə dərəcəsindən asılıdır.

İkinci mərhələ - yeni idarəetmə quruluşunun layihələndirilməsi

Yeni idarəetmə quruluşunun layihələndirilməsinə üslub baxımından şərti olaraq dörd əsas istiqamət üzrə aparılan araşdırmalardan istifadə edilir:

1) Oxşarlıq - yeni yaradılacaq idarəetmə heyəti oxşar təşkilatların idarəetmə quruluşlarından nümunə kimi layihələndirmə təcrübəsindən istifadə etmək olar.

2) Ekspert rəyləri əsasında idarəetmə heyətinin seçilməsi - ekspert kimi qəbul edilmiş mütəxəssislərin təkliflərini əsas götürməklə optimal idarəetmə heyətinin seçilməsi. Onlar nəzərdə tutulan məsələlərdən asılı olaraq ya özləri idarəetmə quruluşunu layihələndirmək variantlarından, ya da ki, artıq digər sahələrdə sınaqdan çıxarılmış idarəetmə heyətini müəyyən etməklə, təşkilata uyğun olan tərkibi müəyyən etmək.

3) Yeni yaradılan təşkilatın məqsədlərini nəzərə almaqla idarəetmə quruluşunun müəyyənləşdirilməsi, burada təşkilatın fəaliyyət sahələri nəzərə alınır, layihələndirilən idarəetmə quruluşu ilə uyğunlaşdırılır. Bu halda təşkilat quruluşunun idarəedilməsi mərhələləri ayrı-ayrılıqda deyil, yətkin formada uzun perspektiv dövr üçün yaradılır.

4) İdarəetmə heyətinin təşkilatı modernləşdirmə proseslərinə uyğunluğu təşkilatçılıq qərarlarını özünün həqiqi qiyməti ilə dəqiq formalaşdırmağa şərait yaradır. Burada məqsəd ondan ibarətdir ki, formalaşdırılmış hüquqi tərtibatda, heyət üzvlərinin səlahiyyətlərin və cavabdehliyin həddləri müəyyən edilsin.

İdarəetmənin təşkilatı quruluşunun layihələndirmə prosesində, bir qayda olaraq, aşağıdakı məsələlər həll olunur:

- 1) İdarəetmə quruluşunun tipini təyin olunması.
- 2) İdarəetmə səviyyəsinə görə bölmələrin sayının və tərkibinin dəqiqləşdirilməsi.
- 3) İnzibati idarəetmə heyəti işçilərinin sayı.
- 4) Təşkilat bölmələrinin arasında təcəlliyin xassələri.
- 5) İdarəetmə heyətinin saxlanması üçün maddi-maliyyə mənbələrinin yaradılması və s.

Sonuncu mərhələdə hər bir quruluş bölmələri üçün idarəetmə funksiyaları məlumatlarla təmin olunma axımı idarəetmə heyəti üzrə qarşılıqlı əlaqə və sənəd dövriyyəsi, vəzifə səlahiyyətləri, cavabdehlik, heyət üzvlərinin hüquq-

ları normativ qanunvericiliyə görə müəyyənləşdirilir.

Bununla bərabər idarəetmənin yeni təşkilati quruluşu layihələndirdikdə yaradılacaq təşkilat quruluşdan və onların meydana gəlmə prinsiplərindən irəli gələn digər tələbləri də mütləq nəzərə almaq lazımdır. Gələcəkdə müəssisənin idarəetmə heyəti ilə bağlı, uyğunsuzluqların meydana çıxması üçün, onun formalaşmasında bir sıra zəruri tələbatların yerinə yetirilməsi lazım gəlir. Sonrakı idarəetmə prosesində, təşkilatın özündə gedən quruluş dəyişikləri ilə əlaqədar olaraq idarəetmə işlərində aşağıdakı dəyişiklər baş verə bilər.

1. İdarəetmə heyətinin seçilməsi optimallığı. İdarəetmə quruluşu o vaxt optimal sayılır ki, bölmələr və şöbələr idarəetmədə bütün səviyyələrdə minimum idarəetmə pillələrindən istifadə etməklə səmərəli əlaqələr yaradılsın, kiçik heyətlə maksimum idarəetmə işləri aparılsın və idarəetmə xərclərinə qənaət edilsin.

2. İdarəetmə heyətinin çevik iş aparma bacarığı. Bu tələbin əsası ondan ibarətdir ki, idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı verilən qərarların yerinə yetirilməsinə qədər idarəetmə işlərində əsaslı quruluş dəyişiklikləri əmələ gəlməmiş, heyət üzvlərinə lazım olmayan qərarların həyata keçirilməsinə yol verilməsin.

3. İdarəetmə aparatı quruluşunda məlumatların verilməsinin dəqiqliyinə təminat verməli, idarəetmə əmrlərinin və zəruri məlumatların verilməsində kiçik də olsa xətalara yol verilmədən, idarəetmə sistemində daimi işçi əlaqələri təmin etməlidir.

4. İdarəetmə işlərində qənaətçilik prinsiplərinə ciddi riayət edilməsi. Burada əsas məsələ ondan ibarətdir ki, idarəetmə sahəsində heyət tərəfindən minimum xərclər müqabilində lazımı səmərə alınsın. Bu maliyyə vəsaitlərinin sərfinin aşağı salınması ilə qazanılan iqtisadi səmərə arasın-

da nisbətən kəmiyyət etibarını artırılmasını nəzərdə tutur.

5. İdarəetmə fəaliyyətilə əlaqədar üslub dəyişikliyi. Xarici mühitin dəyişilməsindən asılı olaraq idarəetmə heyətinin fəaliyyətində müsbət istiqamətli keyfiyyət dəyişiklərinə nail olmaq qabiliyyətini nümayiş etdirmək.

6. İdarəetmə heyətinin uzun ömrlüyü. Müxtəlif xarici və daxili mənfi təsirlərdən əsas idarəetmə xüsusiyyətinin saxlanılması, idarəetmə sisteminin və onun tərkib hissələrinin fəaliyyətinin bütövlüyü və əhatəli şəkildə həyata keçirilməsinin təmin olunması.

İdarəetmədə təşkilatçılıq quruluşunun yeniləşdirilməsi müəssisə fəaliyyətində və bazar iqtisadiyyatının inkişaf etdiyi indiki müasir şəraitdə baş verən mühüm yeniliklər nəzərə alınır. Belə ki, idarəetmə işlərinin yeniləşdirilməsində özünün əhatə dairəsinə görə əvvəlcə aşağıdakı pillələr üzrə təşkilatçılıq fəaliyyətinin aparılması tələb olunur:

a) idarəetmədə məqsəduyğun bölmələrin sayı və ən yüksək rəhbərlikdən icraçıya qədər məlumatın gedişi vaxtının maksimum azaldılması;

b) təşkilat üzrə idarəetmə quruluşu mərhələlərin dəqiqliyi, heyət bölmələrinin tərkibi, məlumatların axınının çevikliyinin təmin edilməsi;

c) idarəetmə sistemində baş verən dəyişikliklərə idarəetmə heyəti tərəfindən tez və düzgün qiymət vermək bacarığının olması;

ç) idarəetmə məsələləri ilə bağlı daha çox məlumata malik olmaq və digər idarəetmə qurumlarından tez və düzgün qərarlar qəbul etmək, vəziyyəti sabitləşdirmək bacarığının olması;

d) müəssisənin tərkibinə daxil olan bütün bölmələrin idarəetmə heyətləri fəaliyyət göstərdikləri iş sahələrində daxili və xarici mühitlə əlaqəli şəkildə baş verən bütün dəyişiklərə fərdi surətdə tez və səmərəli uyğunlaşmağı

bacarmaları vacibdir.

Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, ayrı-ayrı təşkilatlarda müxtəlif idarəetmə quruluşundan istifadə etməklə idarəetmə sirrləri qorunur və heyətin fəaliyyətini bütövlükdə kollektiv maraqlara uyğun şəkildə tənzimləmək rəhbərdən daha çox say tələb edir. Beləliklə, təşkilatın idarəetmə quruluşunun layihələndirilməsi prosesində üç dövrü xüsusilə qeyd edilməlidir. Bunlar idarəetmə işinin qurulmasında mövcud təcrübənin öyrənilməsi, yeni idarəetmə quruluşunun layihələndirilməsi üçün seçilmiş yeni idarəetmə quruluşunun iş yerlərində həyata keçirilməsi və mövcud idarəetmə quruluşlarının təkmilləşdirilməsini tələb edir.

3.5. İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLATI QURULUŞUNUN SƏMƏRƏLİYİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

İdarəetmədə təşkilati quruluşun yeniləşdirmə dərəcəsi təşkilatda idarəetmə quruluşunun tez təsirliyi və onu fəaliyyət sahələrinə tətbiqi ilə yüksək nəticələr əldə etməsində özünü göstərir. İdarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi heyət tərəfindən tapşırıqların yerinə yetirilmə səviyyəsinə görə, idarəetmə qurumunun mükəmməlliyi və heyət üzvlərinin təşkilatçılıq bacarığı, idarəetmə qərarlarının optimal və zəruri olması ilə fərqlənilir. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun ayrı-ayrı mərhələlərinin səmərəliliyinin iş sahələrinin malik olduğu xüsusiyyətləri və bəzi seçilmə amillər üzrə müəyyən əmsallardan istifadə etməklə təyin etmək olar. Məsələn:

1) Fərqləndirici bölgü əmsalı vasitəsilə:

$$F_{b.əms.} = I_{böl.say.} / N_{opt.böl.say.}$$

burada $I_{böl.say.}$ - fəaliyyətdə olan müəssisənin idarəetmə böl-

mələrinin sayı; $N_{opt.böl.say.}$ - idarəetmənin yeniləşdirilməsi ilə əlaqədar bölmələrin optimal sayı.

2) Sahə üzrə idarəetmə işlərinin mərkəzləşdirilmiş və ya mərkəzləşmə əmsalı aşağıdakı göstəricilər nisbəti ilə müəyyənəndirilməsi məqsədəuyğundur:

$$K_{t.k} = P_{pr.f} / P \quad I_{mök.əms.} = F_{müs.say.} / T_{seq.var.}$$

burada $F_{müs.say.}$ - sahə üzrə idarəetmə təşkilatlarının sayı, o cümlədən hesablaşma aparılan təşkilatın özü də bu fəaliyyət dairəsində işləyir; $T_{seq.var.}$ - seçilmiş variantda idarəetmə təşkilatlarının sayı, fəaliyyət sahələri.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun səmərəlilik əmsalı aşağıdakı göstəricilərin nisbətərini aşkarlamağa imkan verir:

$$K_e = R_p / Z_u \quad I_{təş.qur.} = N_{ye.x}$$

burada $N_{ye.x}$ - idarəetmə heyətinin təşkilati quruluşunun yeniləşməsindən sonra alınan səmərəlilik göstəricisi; Z_u - idarəetmə işçilərinin əmək haqqı fondu, binaların saxlanması, avadanlığın alınması və təmiri üçün, idarəetmə məlumatlarının qəbul edilməsi - ötürülməsi ilə bağlı idarəetmə xərcləri.

Nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmənin təşkilati quruluşu ilə idarəçilik fəaliyyətinin nəticələri arasında qarşılıqlı əlaqələr çox mürəkkəb olur. Bəzi hallarda təşkilat quruluşunun vəziyyətini və səmərəliliyini müəssisənin idarəetmə fəaliyyəti ilə xassələndirirlər. Bu zaman idarəetmənin səmərəliliyi I_s ilə göstərərək, daha sonra müəssisədə idarəetmənin qənaətliliyini S ilə işarə etməklə, alınan

iqtisadi səmərəliyə I_a nisbəti kimi qəbul etmək olar. I_s , A_u şərti işarə olmaqla bütün idarəetmənin xərclərinin cəmi ilə hesablanır və əsas istehsal fondların ilkin qiyməti ilə idarəetməyə qoyulmuş xərclərin cəmi bir yerdə göstərir. Şərti qəbul olunmuş əmtəəlik məhsulun həcmi (S_i) sənaye istehsalat işçilərinin sayına bölünməsi ilə təyin olunur və onlar adambaşına istehsal olunan məhsulun miqdarı ilə göstərilir:

$$I_s = \frac{C}{H_a} = \frac{(A_y / H)}{(U_m / C_T)}$$

Müəssisədə çalışan idarəetmə heyətin işinin iqtisadi səmərəliyi $K_{f.u.}$ inteqrasiya göstəricisindən istifadə etməklə daha düzgün təyin etmək olur:

$$K_{f.u.} = 1 - \frac{(Q_y / L_m)}{(F_t / E_{of})}$$

$K_{f.u.}$ - idarəetmənin səmərəlik əmsalı; Q_u - idarəetməyə və idarəetmənin bir işçisinə sərf olunan xərc; L_m - ümumi işçilərin tərkibində idarəetmə işçilərinin sayının xüsusi çəkisi; F_t - bir işçinin üzərinə düşən əsas və dövriyyə xərclərinin kəmiyyəti; E_{of} - fondverimi - əsas və dövriyyə fondunun hər manatına düşən şərti təmiz məhsul.

İdarəetmə heyətinin təşkilati quruluşunun səmərəliliyini artırmaq üçün göstərilən variantlarla yanaşı, digər əlaqə parametrlərindən istifadə etməklə daha mütərəqqi idarəetmə formaları tətbiq etmək mümkündür (cədvəl V).

İdarəetmənin təşkilat quruluşunun layihələndirilməsində görülmə işlərin adları	tədbirlərin sayı	Nəticələr (göstəricilər)			
		tədbirlərdə xərclənmə vəsait, mln manat	tədbirlərdən gəlirlərin artması, mln manat	işçilərin sayının nisbi ixtisarı %	istehsalın artımı %
1. Təşkilat quruluşu və idarəetmə formasının təkmilləşdirilməsi	6	248,6	9,420	0,28	0,34
təşkilatın böyüdülməsi	10	82,0	94,30	0,06	0,08
idarəetmə bölmələrin ixtisarı	4	03,2	4,840	0,002	0,01
quruluş bölmələrində tərkib dəyişikliyi	2	0,486	0,668	0,014	0,08
əməyin bölünməsi və kooperasiyası	20	1,230	1,824	0,020	0,10
2. Texniki və məlumat bazasının təkmilləşdirilməsi.	18	0,692	0,866	0,006	0,02
3. İdarəetmə üsullarının təkmilləşdirilməsi.	12	1,218	1,640	0,08	0,16
4. İdarəetmə funksiyalarının dəyişdirilməsi və s.	26	0,820	1,160	0,12	0,22

Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı idarəetmə işlərinin yeni iqtisadi şəraitə uyğun heyətlə həyata keçirilməsi idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliyinin yaxşılaşdırılmasına səbəb olur.

4. HEYƏTİN İDARƏETMƏ HƏDDLƏRİ, İDARƏETMƏ ƏMƏYİNİN FORMALARI

4.1. İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLATI PROSESLƏRİ VƏ ELEMENTLƏRİ

Heyətin idarə olunması mərhələlərin səmərəli işləməsi üçün yaxşı olar ki, onun müvafiq pillələri yaradılsın və onlar vasitəsilə bütün idarəetmə fəaliyyəti həyata keçirilsin. İctimai həyat durumu dəyişdikcə idarəetmə işləri ilə bağlı olan anlayış da bir sıra dəyişikliklərə məruz qalır. Başlanğıc mərhələdə idarəetmə üzrə işlər hər hansı bir qurumun tərkibi kimi təsvir edilir. İdarəetmə bir elm kimi sərbəst fəaliyyət sahəsinə ayrılmaqla müəssisə və təşkilat miqyasında müxtəlif məqsədlərin əldə edilməsi ilə bağlı fəaliyyətin həyata keçirilməsinə xidmət edir. Təşkilat dedikdə, müəssisə, firma, idarə miqyasında və əmək kollektivlərinin birləşməsinə başa düşmək olar. Təşkilat çoxcəhətli xüsusiyyətlərə malik olmaqla müasir iqtisadi şəraitdə aşağıdakı təsnifata malikdir:

1. Təşkilatçılıq bir proses kimi idarəetmə sisteminin idarə edilən quruluşunu yaradır və inkişaf etdirir.

2. Təşkilat bütövlükdə birgə əmək prosesində qarşılıqlı işçi münasibəti, hüquq, vəzifə məqsədlərinə görə fəaliyyət sahələrinə ayırır.

3. Təşkilat ümumi məqsədlərə çatmaq istiqamətində idarəetmə heyəti vasitəsilə insan qruplarının fəaliyyətinə nəzarət edir.

Hər hansı formada təşkilat sayılmaq üçün hüquqi şəxs kimi o, bir sıra mühüm tələblərə cavab verməlidir.

1. On və daha çox adamın iştirakı ilə yaradılan dövlət və qeyri-dövlət tabeli müəssisə, idarə, büro və s. nəzərdə tutulur.

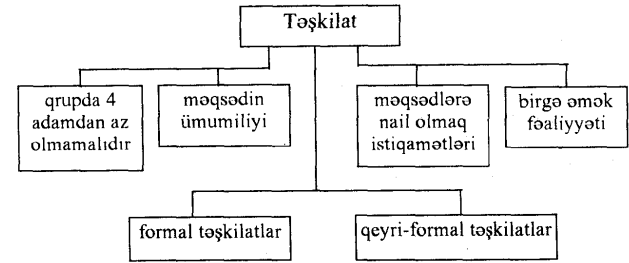
2. Cəmiyyət üçün hər hansı bir ictimai faydalı fəaliyyətin həyata keçirilməsi məqsədini daşmalıdır.

3. Hamının maraqlarına cavab verən məqsədə çatmaq üçün, bir yerdə işləyən qrup üzvlərinin toplanması zəruridir.

Göstərilənlərə müvafiq olaraq aşağıdakı sxemi qurmaq mümkündür:

Təşkilatın elementləri

Şəkil 6.



Əvvəllər söylənilən fikirləri yekunlaşdıraraq belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, təşkilat elə bir canlı insan qrupudur ki, ümumi məqsəd və ya məqsədlərə çatması üçün onların səmərəli fəaliyyəti əlaqələndirməklə müstəqil fəaliyyət göstərir.

Təşkilatın həyatı insanın həyatına oxşayır. Onun öz fəzaları və inkişaf xüsusiyyətləri vardır. Təşkilatın həyat tsiklinin konsensiyası onun yaradılmasından başlayaraq bütün fəaliyyəti bir neçə dövrdən keçir, güclü çiçəklənmədən fəaliyyətinin qeyri-səmərəli sayılmasına qədər və ya köklü modernləşdirilməsini keçir. Yeni yaradılan təşkilat beş əsas fazadan ibarət dövrü keçməklə onların hər birinin ayrıca məqsədi, görkəmi, rəhbərlik stili, əmək tapşırığı və təşkilati

quruluşu vardır.

Qeyd edilən fazalar təşkilatın fəaliyyətində mühüm rol oynamaqla, ümumilikdə aşağıdakı mütləq göstəricilərin olmasına istiqamətlənir:

1. Təşkilatın proqramı.
 - 1a. böyük iş həcmi.
 - 1b. kiçik iş həcmi.
2. Təşkilatın yaşı, faktiki ömür müddəti.
 - 2a. cavanlıq dövrü, çiçəklənmə dövrü.
 - 2b. qocalıq dövrü, artıq inkişaf yoxdur.
3. Rəhbərlik üslubunun böhranı, yeni idarəetmə üsulu yoxdur.
4. Heyətin yaradıcılıq hesabına artması, şəxsiyyətin inkişafı.
5. Məhdud dairəli böhran, heyətin durğun vəziyyəti.
6. Rəhbərliyin şəxsi istedadı hesabına artma.
7. Nəzarət tam həcmdə aparıla bilməz, çünki imkanlar məhduddur.

8. Nümayəndə göndərmək hesabına vəziyyəti yaxşılaşdırmaq, idarəetmə qərarlarının vacibliyini izah etmək.

9. İdarəetmə qərarlarının vacibliyini izah etmək.

10. İdarəetmə işlərində bürokratiyaya uymamaq, ara mərhələlərini ləğv etmək.

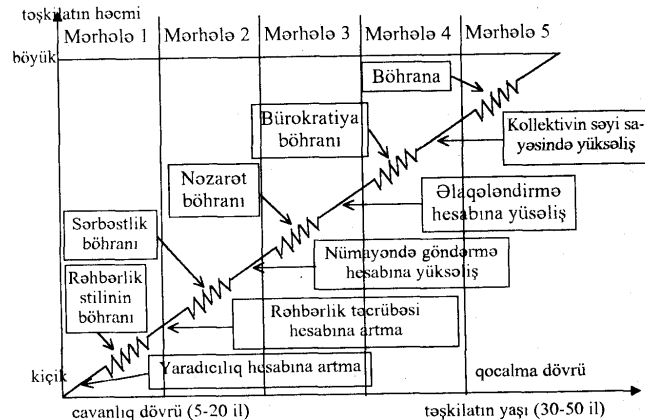
11. İdarəetmədə əlaqələndirmə hesabına artma, digərlərin təcrübəsindən istifadə meylli.

12. Obyektiv və subyektiv səbəbli böhran vəziyyəti ləğv etmək.

13. İdarəetmə sahəsində kollektivizm ruhunun yüksəlməsi sayəsində inkişafa və yaradıcı fəaliyyətə üstünlük vermək və s.

Bütün göstərilən amilləri nəzərə almaqla böhran və inkişaf dövrlərini əhatə edən dinamik forma-üslub dəyişikliklərini izləmək olar (şəkil 7).

Şəkil 7.



Təşkilatın əsas fəaliyyət mərhələləri

Təşkilatın yaradılmasında bilavasitə iştirak edən hər bir mərhələ özünəməxsus məqsəd və funksiyalara malikdir.

I Faza - təşkilatın yaranması. Onun üçün aşağıdakılar xarakterikdir: baş məqsədin təyini, yaşayış inkişaf etməkdir; rəhbərlik üslubunun böhranı; əsas məsələ isə bazara sərbəst çıxmaqdır; əməyin təşkili prosesində maksimum gəlirə nail olmaqdan ibarətdir.

II Faza - körpəlik və gənclik. Bu dövrün əsas seçilən xüsusiyyətləri aşağıdakılardır: - qısa müddətdə gəlir əldə etmək və güclü inkişafa nail olmaq; güclü rəhbərlik üslubu hesabına genişlənmək; bazarda öz yerini tutmaq və möhkəmləndirmək; əməyin səmərəli təşkili - gəlirin planlaşdırılması, qazancın və əmək haqqının artırılmasında işçi ma-

raqlarının tam təmin edilməsi.

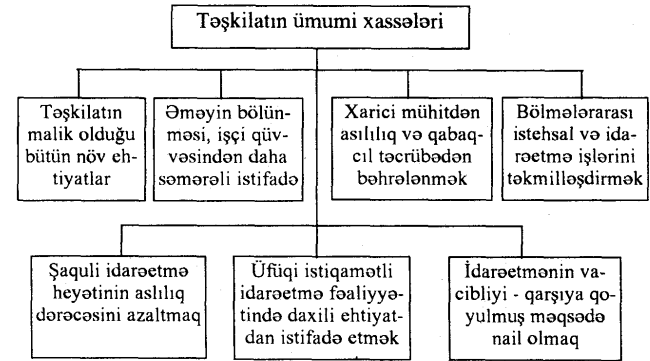
III Faza - yetkinlik. Başlıca məqsəd - sistemətik, balanslaşdırılmış inkişaf və şəxsi imicin formalaşdırılması; idarəetmə rəhbərliyinin bəzən aşağı qurumlara həvalə etməklə səmərəliyi artırmaq; digər əsas məsələ - müxtəlif istiqamətlərdə inkişaf, bazarın mənimsənilməsi, bütün maraqların qeydə alınması; əməyin təşkilində elmi-texniki tərəqqi vasitəsilə yüksək məhsuldarlığa malik olmaq, şəxsi nailiyyətlərə görə mükafatlandırmanın bütün növlərindən düşünülmüş surətdə istifadə etmək.

IV Faza - təşkilatın qocalması. Mənaca bu onun yetkinliyinin yüksək pilləsidir. Təşkilatın inkişafında əsas məqsəd - əldə etdiyi nəticələri qoruyub saxlamaq; rəhbərlik və işçi fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi sayəsində yüksək səmərəliyə çatmaq, iqtisadi sabitliyi təmin etmək, əməyin təşkilinin müxtəlif müasir formalarından istifadə etməklə, müəssisənin bütün fəaliyyət sahələrindən yüksək gəlirliyi təmin etmək və s.

V Faza - təşkilatın yenidən törəməsi. Bu inkişaf fazasında başlıca məqsəd bütün funksiyalarda canlanmanın təmin edilməsinə tam şərait yaradılmasıdır. Təşkilatın böyüməsi - kollektiv üzvlərinin əməyinin təşkilində elmi tərəqqinin son nailiyyətlərindən istifadə olunması və kollektivin mükafatlandırılmasına böyük əhəmiyyət verilməsi zəruridir.

4.2. TƏŞKİLATIN ÜMUMİ XASSƏLƏRİ

Bütün təşkilatlar yaradılma və fəaliyyət dövründə müxtəlif cəhətlərinə görə bir-birindən seçilir (idarəetmənin funksiyaları, metod və prinsipləri, əməliyyatların çətinlikləri və s.). Bununla belə, bütün təşkilatlar ümumi forma üzrə aşağıdakı xassələrinə malikdirlər (şəkil 8).

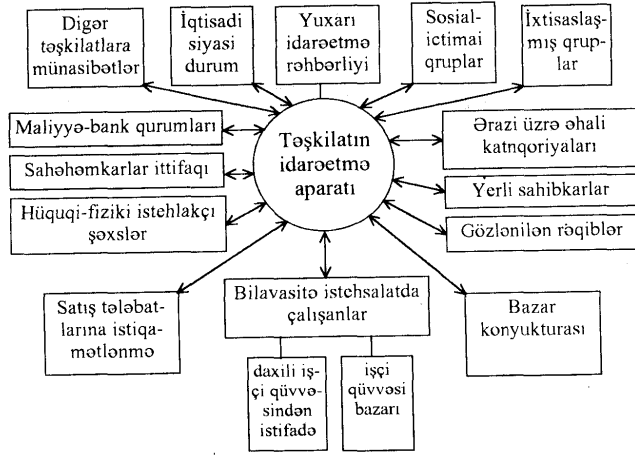


Sxemdə əks olunan təşkilati quruluşun tərkib hissələri aydınlaşdırmaqla onların hər birinin zəruriliyi müəyyən olur.

Təşkilatın malik olduğu bütün növ ehtiyatlar. Bütün təşkilatların əsas məqsədi ehtiyatların yaradılması və bu istiqamətdə öz taktika və strateji fəaliyyətini təşkil edir. Əsas ehtiyatlar insanlardan ibarət olmaqla, əsas və dövryyə vəsaitləri, texnologiya və məlumatlar bankı güclü təsirə malikdir.

2. Xarici və daxili mühitdən asılılıq. Bu təşkilatın ən əhəmiyyətli xassələrindən biridir. Heç bir təşkilat təcrid olunmuş şəraitdə fəaliyyət göstərə bilməz və onlar daxili və xarici mühitdən asılıdırlar. Bu ətraf mühitdə yaranmış, təşkilatın fəaliyyətindən asılı olmayaraq, ona bu və ya digər mənada təsir göstərən, əlaqələrdən asılı olmaqla həyata keçirilir. Təşkilatın vaxtaşırı təkrar olunan və hər bir mərhələdə müxtəlif məqsədlərə uyğun surətdə dəyişən əlaqələri aşağıdakı sxemdə göstərilir (şəkil 9):

Şəkil 9.



Xarici mühitin təşkilata olan təsirinə baxarkən, qətiyyətlə demək olar ki, onların təsiri eyni deyil. Ona görə də xarici təsirin əsas faktorlarını seçməklə ona təsir edən ən səmərəlilərini müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu zaman mövcud şəraitdə heç bir dəyişikliyə yol vermədən, əldə olan faktiki məlumatlara əsasən təşkilatın daxili mühiti; təşkilatın məqsədləri; təşkilatın quruluşu; həll edilməli məsələlər; texnologiyadan istifadə etmə imkanları və əmək ehtiyatlarından istifadə olunmaq imkanlı ciddi surətdə öyrənilməlidir.

Təşkilatın daxili mühiti dedikdə, təşkilatın daxilində mövcud olan vəziyyətlə bağlı faktorları başa düşülür. Əgər təşkilatlar özünü insanların yaratdığı sistemlər kimi təqdim edirsə, onda onların daxili faktorları əsasən idarəetmə qərarlarıyla nəticələnir. Mənaca bu təşkilatın fəaliyyətinin

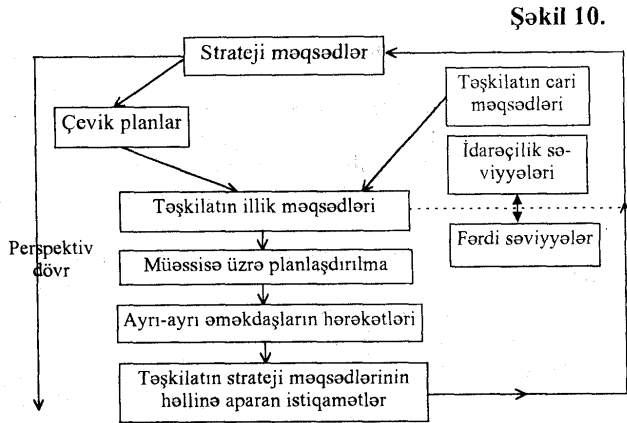
idarəetmə orqanizmini əks etdirən quruluşdur. Bununla əlaqədar təşkilatın idarəetmə prosesini həyata keçirən idarəetmə heyəti tərəfindən aşağıdakı istiqamətlər üzrə iş aparılır:

- xarici əlaqələrin etibarlılığının saxlanması;
- cəmiyyət və ətraf mühit haqqında məlumatların fasiləsizliyi;
- ictimaiyyətlə əlaqələrin geniş müstəvidə aparılması;
- xarici aləmə uyğunlaşmanın dinamikliyi;
- müəssisədaxili uyğunlaşmanın tezləşdirilməsi;
- müəssisədə quruluş dəyişikliklərinin tezləşdirilməsi;
- idarəetmə prosesinin xüsusiyyətlərinin təkmilləşdirilməsi;
- istehsalatla bağlı məsələlərin kollektiv müzakirəsi və həlli;
- daxili problemlərin həll edilməsi sürətləndirilməsi;
- qərarların qəbulu və icrasında heyət üzvlərinin aktiv iştirakı;
- idarəetmə məsələləri haqqında məlumatların fasiləsiz alınması;
- işçilər, əsas material və istehsalat tələbatı haqqında məlumatların obyektivliyi etimadının qazanılması;
- marketing və satış fəaliyyətinin aparılması;
- alıcıların təyini və onlara istiqamətlənmədə səhv etməmək;
- maliyyə mənbələrinin artırılması və sərmayəçilərin cəlb edilməsi;
- texniki inkişaf mərhələlərinin dəqiqləşdirilməsi;
- kadr seçiminin düzgün aparılması və şəxsi inkişafa imkan yaratmaq, işçiləri etibarlı yüksəltmək;
- istehsalat prosesinin perspektiv inkişafına şəxslərdə inam yaratmaq mükafatlandırmaq;
- istehlakçılar dairəsinin genişləndirilməsinə nail olmaq.

Yuxarıda göstərilənlərin tezliklə reallaşdırılması üçün əvvəlcədən bir sıra zəruri aralıq mərhələlərinə daxil olan məsələləri aydınlaşdırmaq lazım gəlir. Məsələn:

Təşkilatın məqsədlərinə - təşkilatın yaradılmasında qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq vasitəsi kimi baxmaq lazımdır. Məqsədlər - bu əmək kollektivinin istənilən istiqamətdə birgə fəaliyyət ilə istehsal, iş və xidmətlər göstərilməsi vasitəsilə gəlir əldə etmək perspektivi daşıyır.

Təşkilatın həmişə bir kiçik də olsa ümumi məqsədi var ki, ona çatmaq üçün bütün əmək kollektivi çalışır. Təcrübədə tək-tək hallarda təşkilatlara rast gəlinir ki, onun bir məqsədi olur. Bir-birindən asılı bir neçə məqsədi olan təşkilatlara, mürəkkəb təşkilatlar deyilir. Əsas məsələ odur ki, əmək kollektivinin qoyduğu məqsəd real və yerinə yetirilən olsun. Təşkilatın həyata keçirmək istədiyi istiqamətlər üzrə məqsədinin mərhələləri aşağıdakı ardıcılıqdan ibarətdir:



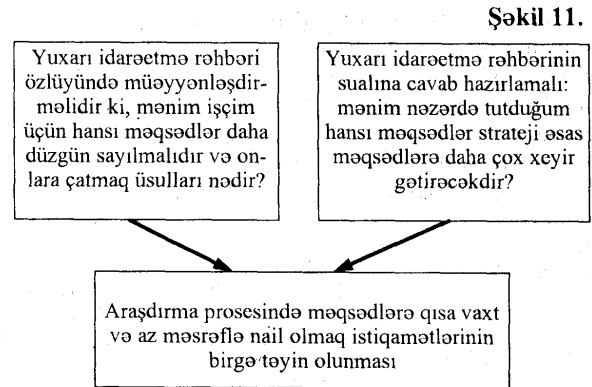
Təşkilatın məqsədlərinin həyata keçirilmə prosesi

Müasir səviyyədə fəaliyyət göstərən müəssisənin idarəetmə heyətinin rəhbəri planlaşdırma prosesinin məqsədini araşdırır və onu təşkilatın bütün üzvlərlə qarşılıqlı surətdə müzakirə edirlər. Bu proses bir tərəfli olmayaraq, idarəetmə heyətinin rəhbərlərinin iştirakı ilə taktiki məqsədlərin müəyyən olunmasında bütün kollektiv üzvləri iştirak edirlər.

Əsas məqsədin birgə təyin olunması prosedurası təşkilatın əlaqələndirici gücü deməkdir, yalnız belə olduqda təşkilatın hər bir üzvü hansı məqsədlər uğrunda çalışdığını bilir.

Heyətin idarəolunmasının növbəti mərhələsində idarəetmə üzrə rəhbər şəxsi biliyi və təcrübəsinə əsaslanmaqla bir sıra suallara cavab tapmağa səy göstərməlidir, məs., mən işçimə hansı məqsədləri düzgün saymaqla, onların yerinə yetirilməsini tövsiyə edə bilərəm və ya mənim rəhbər kimi təklif etdiyim hansı məqsəd, tabelikdə olanların mənafeələrinə tam surətdə cavab verəcəkdir və s.

Araşdırma prosesində məqsədləri birgə təyin olunması ardıcılığında qarşılıqlı əlaqəni müəyyənləşdirərkən aşağıdakı mərhələlərə üstünlük verilməlidir (şəkil 11):



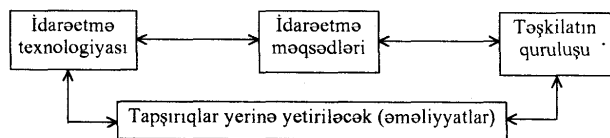
İdarəetmənin təşkilati quruluşu - bu idarəetmə səviyyələrinin və funksional sahələrin məntiqi ünsiyyəti olmaqla, onlarda təşkilatın məqsədlərinə hərtərəfli və vaxtında çatmaq üçün köməklik göstərir.

İdarəetmə fəaliyyəti - bu qabaqcadan nəzərdə tutulan proqram və ya onunun bir hissəsi olmaqla yanaşı, əvvəlcədən müəyyən olunmuş vaxtda və təyin olunmuş üsulla yerinə yetirilməlidir. Texnoloji baxımdan idarəetmə məsələləri işçiyə yox, vəzifəyə uyğun müəyyənləşdirilir. Təşkilatın quruluşundan asılı olaraq idarəetmə heyətinə bu vəzifəyə uyğun müəyyən tapşırıqlar verilir və onların yerinə yetirilməsi idarəetmə heyəti üzvlərinin bilavasitə iştirakı ilə təşkilatın öz məqsədlərinə çatması aşağıdakı ilkin mərhələlərinin yerinə yetirilməsi üçün vacib sayılır:

1. İdarəetmə heyətinə daxil olan işçilərin müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı məqsədləri.
2. Müəssisə üzrə qarşıda duran vəzifələrin öhdəsindən gələ biləcək idarəetmə heyətinin quruluşu.
3. Hər bir idarəetmə işçisinin vəzifə səlahiyyətləri ilə öhdəsinə düşən məsələlər.

İdarəetmə texnologiyası dedikdə - bu işçilərin əmək qabiliyyətlərinin, avadanlığın, alətlərin, infrastrukturun və fərdi biliyin müqayisəsi olmaqla, tələb olunan hallarda məlumatlar vasitəsilə insanlarda istənilən dəyişiklikləri aparmaq üçün istifadəsi başa düşülür. İdarəetmə üzrə tapşırıq və texnologiya bir-birindən asılıdır. Hər bir tapşırığı yerinə yetirmək üçün konkret idarəetmə texnologiyasından istifadə olunur (şəkil 12-ə bax:).

Şəkil 12.

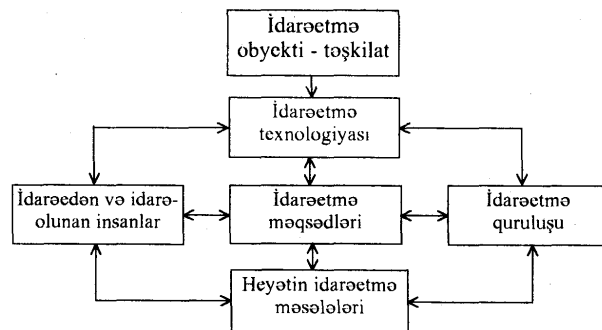


Müasir şəraitdə bazar münasibətləri ilə tənzimlənən müəssisə-təşkilat təsərrüfat fəaliyyətindən asılı olaraq özünü reallaşdırmaq məqsədlərinə malik olmalıdır.

Heyətin idarə olunma texnologiyası vasitəsilə heyət üzvlərinin qarşıya qoyduğu məqsədlər yerinə yetirilməlidir. Bu zaman müəssisənin idarəetmə heyətinin təşkilati quruluşu əsas götürülməklə onlara verilmiş tapşırıqlar və yerinə yetiriləcək idarəetmə işləri bütün quruluş bölmələri üzrə əlaqələndirilməlidir.

Heyətin idarə olunmasında başlıca kapital olan insanlar (əmək ehtiyatları), bu təşkilatın daxili mühitində ən başlıca və ən vacib hərəkətverici qüvvədir. Təşkilatın idarə etmək məqsədləri insanların əməyi ilə həyata keçirilir. Bu onu göstərir ki, idarəetmədə bütün daxili elementlərə bir-birindən ayrılıqda baxıla bilməz. Göstərilən elementlərin birində dəyişiklik baş verərsə, o, başqalarında öz təsirini göstərəcəkdir. Təşkilatın daxili elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsi - məqsədlərin, strukturun, məsələlərin, texnologiyanın və insanların qarşılıqlı əlaqəsi aşağıdakı sxemdə ayrı-ayrı bölmələr üzrə göstərilib (şəkil 13):

Şəkil 13.



Təqdim olunan sxem üzrə göstərilən dinamika müəssisə çərçivəsində idarəetmə heyətinin müəyyən edilməsində təşkilati mərhələlər olmaqla genişləndirilə bilər. Bu proses ilk növbədə heyət üzvlərinin seçilməsi texnologiyasına əsaslanır.

Burada idarəetmə heyətinin formalaşdırma məqsədləri və üsulları vasitəsilə idarəetmə heyətinə bacarıqlı və təcrübəli şəxslərin seçilməsinə üstünlük verilir.

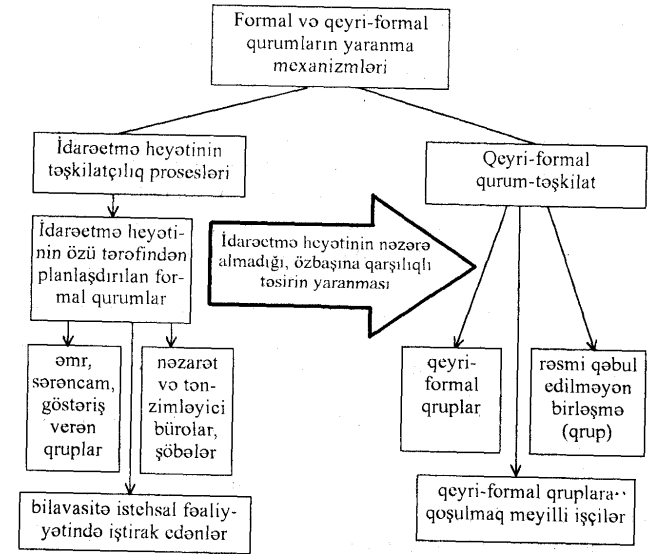
Bu sahədə mövcud təşkilat fəaliyyətini həyata keçirən idarəetmə heyətinin ilkin quruluşu konkret varianta uyğunlaşdırmaqla əsas işçi kollektivinin fəaliyyət dairəsinin bütün parametrləri müəyyənləşdirilir. Təşkilatın fəaliyyət dövründə obyektiv və subyektiv səbəblər üzündən baş verən mütləq dəyişiklərə uyğun surətdə idarəetmə heyəti tərəfindən düzəlişlər aparılması qısa vaxt kəsiyində olmalıdır. Haqqında bəhs edilən idarəetmə heyətinə xas olan başlıca əlamətlər, təsəvvürlər formal qruplara aiddir. Bununla bərabər idarəetmə təcrübəsində qeyri-formal təşkilatlar da müəyyən rol oynayırlar.

4.3. FORMAL VƏ QEYRI-FORMAL QRUPLAR

Hər bir əmək kollektivində kollektiv üzvlərinin arasında formal idarəetmə quruluşu ilə bərabər qeyri-formal qarşılıqlı münasibətlər də vardır. Əgər formal münasibətlər xüsusi əmrlərlə, sərəncamlarla tənzimlənsə, qeyri-formal təşkilatlar heç bir idarəetmə heyəti tərəfindən və heç nə ilə tənzimlənmir. Buna görə də nəzərə almaq lazımdır ki, belə hallarda idarəetmə prosesi formal təşkilatın yaranması məqsədlərini nəzərə almaqla aparılır. Göstərmək lazımdır ki, bütün formal təşkilatların daxilində bəzən qeyri-formal təşkilatlar yaranır ki, bu da əsas aparıcı təşkilatın siyasətinə təsir göstərir. Belə demək olar ki, əmək kollektivinin hər

bir üzvü eyni zamanda müxtəlif qruplara aid ola bilər. Formal və qeyri-formal qrupların əmələ gəlmə mexanizminin nümunəvi forması kimi aşağıdakı quruluşu qəbul etmək olar (şəkil 14):

Şəkil 14.



Müəssisədə idarəetmə heyətinin apardığı təşkilatçılıq prosesinin gücləndirilməsi məqsədilə heyətin rəhbərliyi tərəfindən planlaşdırılmış şəkildə formal təşkilatlar (qruplar) yaratmaqla, istehsal nəticələrini süni surətdə yüksəltməyə çalışır.

Bununla yanaşı, özbaşına qarşılıqlı təsir nəticəsində yaradılan (rəhbərliyini nəzərə almadığı) qruplarda meydana

gəlməklə heyətin idarəolunması məsələlərinə yerli-yersiz müdaxilə etməyə cəhd edirlər

Həmin qrupların yaradılması səbəbləri idarəetmə heyəti tərəfindən vaxtında aydınlaşdırılmadığı təqdirdə onlar idarəetmə sahəsində yaranan qeyri-formal qruplara çevrilirlər

Heyətin idarəetməsi üzrə təşkil olunan ictimai əsaslarla işləyən bürolar kifayət qədər fəallıq göstərmədikdə, idarəetmə heyətinin fəaliyyətsizliyindən istifadə edərək, güya işçi heyətinin idarəolunmasının yaxşılaşdırılması məqsədi ilə qeyri-rəsmi (formal) qruplar meydana gəlir ki, onların əsas məqsədi şəxsi mənafehin qeyri-qanuni surətdə təmin olunmasıdır (rəhbərlik meyillərinin genişləndirilməsi).

Bir çox hallarda heyətin idarəetmə rəhbərinin təşəbbüsündən kənar yaradılan qeyri-formal qruplar ümumi idarəetmə işlərinə ciddi surətdə əks təsir etmə qüvvəsinə malik olurlar, bu isə heyətin idarəolunması üçün bir sıra çətinliklər yarada bilər. Bəzən idarəetmə təcrübəsində həmin prinsip üzrə təşkil olunmuş qruplar özlərinin dekonstruktiv hərəkətləri ilə rəhbər üçün gözlənilməz və çətin problemlər yaradır.

Şəxsi təşəbbüskarlıq səviyyəsində yaradılan xüsusi işçi qrupları heyətin idarəolunmasında rəhbərlik tərəfindən qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsində əhəmiyyətli köməklik göstərə bilər. Müəssisə və təşkilatda işçi heyətinin idarəedilməsinə cavabdeh olan şəxsin və ya rəhbərliyin istəyi ilə təşkilatın gələcək məqsədi üçün yaradılan insan qruplarına formal qruplar deyilir. Belə qrupların yaradılmasında əsas istiqamət təşkilatın məqsədinə çatması üçün onların səylə çalışmalarıdır. İnsanlar arasında münasibətlər normativ sənədlərlə tənzimlənir. Məsələn, müvafiq qanunlarla, qərarlarla, əmrlərlə, sərəncamlarla və s. Heç bir əmr, göstəriş olmadan, lakin könüllük prinsipinə əsasən yığılmış bir qrup adam müəyyən məqsədə nail olmaq üçün

vaxtını iş görürlərsə, buna qeyri-formal qrup deyilir və onlar kortəbii xassəyə malik olurlar.

Qeyri-formal qrupun üzvləri arasındakı əlaqələr şəxsi münasibətləri əsasında formalaşır və belə hal qrupun üzvləri ümumi baxışları və maraqları ilə bağlıdır. Burada kollektiv üzvlərinin biri-digərindən asılılığı olmadan mütləq surətdə razılaşdırılmış ictimai maraq prinsipləri əsas meyar kimi çıxış edir.

Qeyri-formal və ya köməkçi qruplar hər bir təşkilatda vardır. Onlar dostluq münasibətlərindən və təşkilatın özünün fəaliyyətində yaranan və davam edən münasibətlərlə dəyişərək yeni formalarda təzahür edir. İdarəetmə heyətinin rəhbəri üçün vacibdir ki, qeyri-formal qruplar hakim mövqeyə tutmasın, çünki rəhbərliyin bölünməsinə səbəb ola bilər.

Şəxsi əlaqələrin, dostluğun dəyərləndirilməsinin formal münasibətlərlə və səlahiyyətlə heç bir ümumiliyi yoxdur, amma onlar formal qrupların qərar qəbuletmə mövqeyinə və işinə təsir göstərə bilər. Belə qruplara böyük miqdarda idarəetmə heyətini cəlb etdikdə, həmin təşkilatın və müəssisənin idarəetmə heyətinə rəhbərlik edən etinasızlığı üzündən qeyri-rəsmi qrupun müdaxiləsi güclənir. Belə rəhbərlikdən sui istifadə etmənin geniş yayılmış forması qeyri-rəsmi ünsiyyətdir (gizli məlumatların yayılması). Uzun illərin həyat təcrübəsi göstərir ki, şəxsi və ictimai həyatda baş verən bütün yeniliyi qeyri-formal kanaldan başqa tez çətdirən ikinci rabitə vasitəsi mövcud deyildir.

Bu qeyri-formal qrupun uzun müddət fəaliyyət göstərməsi üçün bir yoldur və onlar öz iddialarını həyata keçirmək üçün heyət rəhbərliyinin fəaliyyətinin və ya fəaliyyətsizliyini qrup üzvlərinin seçdiyi yolla fəaliyyət göstərilməsində istifadə edilir. İdarəetmə təcrübəsində çoxlu misal göstərmək olar ki, idarəetmə heyətinin rəhbəri və üzvləri qeyri-formal qrup tərəfindən uzun müddətli çəkişmələrə sövq edilməklə,

bəzən onların tutduğu vəzifədən və səlahiyyətlərdən kənarlaşmalarına səbəb olur.

İdarəetmə heyətinin rəhbərlik etdiyi işçi kollektivi ilə razılaşdırılmamış istehsalat fəaliyyətinin qeyri-formal qruplar tərəfindən qəsdən təhrif edilməsi adamlara neqativ (pis) təsir göstərir. Bununla bərabər bəzi qeyri-formal qruplar normal qruplardan daha çox çeviklik göstərməklə təşkilatın fəaliyyətini gücləndirirlər. Əsas məsələ ondan ibarətdir ki, qeyri-formal qrup təşkilatı inkişaf etdirə bilər və ya kollektivin inkişafına ciddi mane ola bilər. Bunun üçün idarəetmə heyətinin əsas vəzifəsi ondan ibarətdir ki, bəzi qeyri-formal qrupların təsirini zəiflədib onu lazımı istiqamətə yönəltməklə müəssisədaxili münasibətlərin yaxşılaşmasına xidmət etsin.

Qeyri-formal qrupların fəaliyyətini nəzarətdə saxlamaq olar, bunun üçün idarəetmə heyəti qeyri-formal qrupun işini dəqiq bilməlidir. İdarəetmə heyətinin rəhbərində qeyri-formal qrupun işçi funksiyası haqqında dəqiq məlumat olsa, o lazımı strateji araşdırma apara bilər. Əvvəlcə idarəetmə rəhbəri başa düşməlidir ki, qeyri-formal qruplar insan psixologiyalarına görə əmələ gəlir: adamlar bir-biriylə sıx ünsiyyətə olduqca, onlarda müəyyən istiqamətdə fikir formalaşır və inkişaf edir. Onlar adətən ilkin kiçik qruplar şəklində fəaliyyətindən başlamaqla gələcəkdə həmin işçilərin qarşılıqlı hərəkəti qeyri-formal qrupların güclü bazasına çevrilir.

Beləliklə, adamlar qeyri-formal təşkilatlarda birləşərək kollektivin xeyrinə və ya ziyanına işləyə bilərlər. Əsas məsələ odur ki, onu necə məcbur etmək lazımdır ki, kollektivin xeyrinə işləsin?

Birinci, heyəti idarə edən rəhbər o faktla razı olmalıdır ki, qeyri-formal təşkilat mövcuddur və onu nəzərdən kənarlaşdırmaq olmaz.

İkinci, idarəetmə heyətinin rəhbəri yaddan çıxarmamağıdır ki, qeyri-formal təşkilatlardan bəziləri idarə heyətinə öz məqsədinə çatmaq üçün kömək edə bilər. Məhz buna görə rəhbər bütün bacarığını ona sərf etməlidir ki, onları vaxtında müəssisə kollektiv maraqlarına uyğun istiqamətləndirsin.

Üçüncü, qeyri-formal qrupların rəhbərlərini vaxtında tanımaq və onları idarə etməklə, əsas idarəetmə heyətinə əməli işdə köməkliyi artırmaq olar.

Dördüncü, bütün hallarda çalışmaq lazımdır ki, vahid məqsəd üçün, idarəetmə heyətinin rəhbəri formal və qeyri-formal təşkilatları birləşdirməklə, lüzumsuz vaxt itkilərinə tezliklə son qoysun.

Beşinci, idarəetmə heyətinin rəhbəri başa düşərək razı olmalıdır ki, onun iş keyfiyyətlərindən asılı olmayaraq qeyri-formal təşkilatlar yaşamaqda davam edirlər və onlarla hesablaşmaq lazımdır.

İdarəetmə heyətinin rəhbəri təşkilatın əsas məqsədlərinin mahiyyətinə görə qarşılıqlı münasibəti aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. Məxsusluq hissi. Məxsusluq hissində tələbatın ödənilməsi - insanın ən güclü emosional tələbatlarından biridir. Formal təşkilatların çoxu bilərəkdən insanları sosial münasibətlər yaratma imkanından məhrum etdikdə, işçilər məcburiyyət üzündən qeyri-formal təşkilata müraciət etməklə öz istək və sorğularına cavab tapmağa çalışırlar.

2. Qarşılıqlı kömək. Bu istiqamətdə işçi iş yerlərində formal qruplara kömək almaq üçün müraciət edə bilər. Çünki bəzən işçi elə bilir ki, idarəetmə rəhbəri onlar haqqında mənfəi fikirdədir və ona qarşı düzgün mövqə tutmur və ya sadəcə olaraq, işdə yol verdiyi nöqsanlara görə tənqiddən qorxur və s. Bu və ya digər vəziyyətlərdə işçilər idarəetmə rəhbərinə müraciət etməkdənsə, həmkarlarının

köməyinə arxalanmağı üstün tuturlar.

3. Qorunma. İstehsal mühitində çalışan insanlar həmişə bilirlər ki, güc birlikdədir. Qeyri-formal təşkilata məhz şəxsi uğursuzluqdan qorunmaq üçün pənah götürmək və ya öz fikirlərinə tərəfdaş tapmaq ümidi əsas səbəb olmaqla qeyri-formal qrup üzvləri tərəfindən başa düşülərək qəbul ediləcəyinə şübhə etmirlər.

4. Ünsiyyət. Adamlar istəyirlər bilsinlər ki, onların ətrafında nə baş verir. Formal təşkilatlar qurumunda müəssisənin daxili əlaqələri zəif olur, bəzi hallarda rəhbərlik öz işçilərindən müəyyən məlumatları gizlədir. Belə hallarda qeyri-formal təşkilatlar idarəetmə heyətinin rəhbəri tərəfindən gizlədilmiş, lakin o qədər də böyük əhəmiyyət kəsb etməyən məlumatları öyrənməklə işçilərə özlərinin mənafələrinə uyğun tapşırıqlar verirlər.

5. Hüsn-rəğbət. Adamlar bəzi hallarda qeyri-formal təşkilata, orada olan və bəzi şəxsi keyfiyyətlərinə görə seçilən bir adama hüsn-rəğbətə görə yaxınlıq edir və onlara qoşularaq, bütün tədbirlərdə iştirak edirlər.

Heyət in idarə olunması prosesini çətinləşdirməmək üçün yaxşı olar ki, rəhbərin şəxsi təşəbbüsü ilə müəssisədə mövcud olan hər bir qeyri-formal qurumun xasiyyətnaməsi öyrənilsin. Qeyri-formal təşkilatlar eyni zamanda formal təşkilatlara oxşaya da bilər, oxşamaya da bilər. Buna görə də qeyri-formal təşkilatın fəaliyyətini xassələndirən bir sıra mühüm əlamətləri ayırmaqda onların səciyyəvi cəhətlərini təsnifatlaşdırmaq tələb olunur:

1. Sosial nəzarət. Qeyri-formal təşkilatlar öz üzvləri üzərində sosial nəzarət aparırlar. Məsələn, qrup üzvlərinin əxlaqı üzərində etalon qrupu şəklində normaların tətbiq olunması. Təbii ki, əxlaq davranış normalarını pozanlar bu təşkilatdan kənarlaşdırılmaqla buraya yeni üzvlər qəbul olunur.

Bununla əlaqədar rəhbər bilməlidir ki, qeyri-formal qruplarda sosial nəzarətin düzgün istiqamətlənməsi formal təşkilatın məqsədinə çatmağa müsbət təsir göstərir.

2. Heyətin idarə olunması ilə bağlı dəyişikliklərə müqavimət göstərmək amili. Bəzən müəyyən subyektiv səbəblər üzündən qeyri-formal təşkilatlarda heyətlə bağlı aparılan dəyişikliklərə müqavimət hiss olunur. Bu, xüsusən heyət tərəfindən qəbul ediləcək dəyişikliyin qeyri-formal təşkilatın gələcək fəaliyyətinə ciddi təhlükə yaratması ilə müşahidə edilə bilər.

3. Qeyri-formal liderlər. İdarəetmə rəhbərinin fəaliyyətini dəstəkləməyən qeyri-formal təşkilatların öz liderləri vardır. Onları digərlərindən fərqləndirən əsas cəhət budur ki, formal qrupların lideri tutduğu vəzifəsindən asılı olaraq ona verilən səlahiyyətlərdən istifadə edib, konkret sahədə özünün nüfuz dairəsindən asılı olaraq hərəkət edir.

Qeyri-formal liderin dayağı qrupun onu tanımasıdır. Qeyri-formal liderin təsir dairəsi formal təşkilatın rəhbərlik dairəsindən kənara çıxa bilər. Adətən qeyri-formal lider iki istiqamət üzrə iş aparır: birincisi - həmin şəxs öz məqsədlərinə çatmaq üçün qrupa köməklik göstərir, ikincisi - o, qeyri-formal qrupun ayrı-ayrı üzvlərinin təcrübəsizliyindən istifadə etməklə bilavasitə özünün yerinə yetirməli olduğu işləri onlara icra etdirir.

Müasir iqtisadi durum və sosial şəraitlə bağlı olaraq rəhbər idarəetmə heyəti və onların iştirakı ilə fəaliyyət göstərən hər hansı bir müəssisədə, təşkilatda qeyri-formal qrupların olması normal haldır. Belə qruplar əsasən əmək kollektivini möhkəmləndirir və formal rəhbər də onları dəstəkləməlidir. Məsələn, "Korqinq qlass" firması (ABŞ) binada eskalatorlar (liftlərin əvəzinə) quraşdırıb ki, əməkdaşlar arasında qeyri-formal əlaqələri çoxaltsın, "MMM" firması (ABŞ) klublar təşkil edir ki, yemək vaxtı və işdən kənar

vaxtlarda aparılan söhbətlərlə müəyyən məsələlərin həllinə kömək etsin. Müəssisənin idarəetmə heyəti tərəfindən bu kimi düşünülmüş tədbirlər kollektivə qarşı hissiyyatı artırır və qeyri-formal qrupların çoxalması ehtimalı ləğv edilir. Burada işçilərin birliyi və həmfikirliyi işdə və istirahət vaxtı yaranır. İş vaxtı və ondan sonra yoldaşlıq əlaqələri yaranır ki, bu da təşkilatın işində sağlam psixoloji iqlim yaradır.

4.4. İDARƏETMƏDƏ ƏMƏYİN ÜFÜQİ VƏ ŞAQLI İSTIQAMƏTLƏRİ

Heyətin idarəedilmə prosesində heyətin yerinə yetirdikləri vəzifə funksiyalarından və müəssisə-təşkilatın istehsal - idarəetmə sistemindən asılı olaraq, işçilər arasında müvafiq əmək bölgüsü aparılır. Onlardan:

Əməyin üfüqi bölünməsi. Əməyin elmi əsaslarla obyektiv formada bölünməsi, işçilərin ayrı-ayrı işlər üzrə ixtisaslara, əməliyyat növlərinə bölünməsi kimi başa düşülür. Əməyin üfüqi istiqamətində iş prosesi iştirakçıları arasında ixtisas əlamətləri üzrə bölünür. İşçinin fərdi biliyindən və ixtisas üzrə sənətkarlığından asılı olaraq onların əməyinin səmərəlilik səviyyəsi müəyyən olunur. Əməyin üfüqi bölünməsi bir qayda olaraq, funksional, sahəvi-məhsul və ixtisaslaşdırılmış əlamətlərə görə aparılır.

Əməyin funksional bölüşdürülməsi öz əksini işçilərin xüsusişdirilmiş fəaliyyət prosesində tapır. Bu halda əsas idarəetmə vəzifələri dəqiqləşdirilir və işləri yerinə yetirmək üçün müvafiq işçilər ayrılır.

Əməyin sahələr üzrə bölünməsi xüsusişdirilmiş və məhdudlaşdırılmış konkret əmək əməliyyatlarının yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Məsələn, hər hansı əməliyyat sahəsində işlərin ixtisaslaşdırılması; mürəkkəb işçi maşının ancaq bir hissəsinin təmiri ilə bağlı mərhələlərdə yüksək

ixtisaslı işçi əməyinin tətbiqi və s.

Əməyin ixtisaslar üzrə bölünməsi əmək fəaliyyətinin konkret növünün təyin olunması, işin mürəkkəbliyindən və ixtisaslaşmanın səviyyəsindən irəli gəlir. Bu səbəbə görə seçmə prinsipi pozulmamalıdır və heç bir yüksək ixtisaslı fəhlə aşağı ixtisasa aid olan işləri yerinə yetirmək üçün cəlb edilməməlidir. Bu prinsipin pozulması görülən işin qiymətini artırır və ixtisaslı işçi ehtiyatlarının tükənməsinə səbəb ola bilər.

İdarəetmə əməyinin şaquli bölünməsi. Əgər təşkilatın fəaliyyəti ayrı-ayrı tərkib hissələrə bölünərsə, həmin işlər vahid rəhbər tərəfindən əlaqələndirməlidir ki, nəticə müvəffəqiyyətli olsun. Bu halda ön plana təkmilləşdirilmiş idarəetmə prosesi keçir ki, o da məqsədyönlü inteqrallaşdırılmış fəaliyyətin bütün sahələrini əhatə edir. Bu zaman idarəetmə heyətinin rəhbəri tabeçiliyində olan heyət üzvləri ilə birlikdə müəssisə işini planlaşdırmaqla, mərhələlərarası işi əlaqələndirib və fəaliyyətə nəzarət qurumunu yaratmalıdır. Bu zaman idarəetmə heyəti tərəfindən intellektual səviyyədə idarəetmə qərarının hazırlanıb, qəbul edilməsi və idarə olunanlar tərəfindən onların tam şəkildə yerinə yetirilməsini təşkil etmək lazımdır.

Göstərilən idarəetmə mərhələlərinin daha çətini idarəetmə üzrə əmək fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. Bu birinci növbədə idarəetmə işinin böyük müxtəlifliyindən asılıdır. Ayrı-ayrı funksional istiqamətlərə idarəetmə fəaliyyətini məqsədyönlü bölməklə əmək prosesini daha səmərəli təşkil etmək mümkündür.

İdarəetmə əməyinin şaquli istiqamətlər üzrə bölünməsi aşağıdakı mərhələləri əhatə etməsi məqsədəuyğundur:

Heyətə ümumi rəhbərlik - təşkilatın fəaliyyətində əsas idarəetmə planın hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesi əhatə edir.

İstehsalat fəaliyyətinə texnoloji rəhbərliyin əsas vəzifəsi - texnoloji proseslərin çevik hazırlanması və həyata keçirilməsindən ibarətdir. Bu istehsalın səmərəli proseslərinin komplekslərinin seçilməsi və bütün iş sahələrinin avtomatlaşdırılmış idarəetmə üsulu ilə aparılmasını nəzərdə tutur. Bu zaman idarəetmə xərcləri xeyli dərəcədə aşağı düşür ki, bazar iqtisadiyyatı dövründə bu mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İqtisadi rəhbərlik - strateji və taktiki planlaşdırma idarəetmə fəaliyyətinin iqtisadi təhlili, təsərrüfat hesabının tətbiqi və müəssisənin rentabelli işinin təmin olunması proseslərini özündə əks etdirir.

Çevik idarəetmə - çevik istehsalat planını mikrokollektivə, hər bir əməkdəşə çatdırmaq, onları iş yerləri üzrə bölmək, idarəetmə heyətini təlimatlandırmaq və istehsal prosesinə ardıcıl olaraq nəzarət etmək kimi işləri əhatə edir.

Rəhbər təərəfindən heyətin idarə olunması - təşkilatın, müəssisənin əmək ehtiyatlarının seçilməsi, təyinatı və inkişaf perspektivini müəyyən etmək ən çətin və başlıca mərhələdir. Bu mərhələdə rəhbərin düzgün kadr seçimi sonrakı dövrlərdə tarazlaşdırılmış fəaliyyət üçün olduqca vacibdir.

Beləliklə, təşkilatın daxilində iki formada əmək bölgüsü vardır. Bir tərəfdən - idarəetmə əməyinin ayrı-ayrı tərkib hissələrə bölünməsi, bu ümumi fəaliyyətin əsas hissəsi olmaqla əməyin üfüqi bölünməsidir. İkinci - idarəetmə əməyinin şaquli istiqaməti kimi müəssisə və onun yuxarı idarəetmə təşkilatının bütün heyət üzvlərinin işini əlaqələndirməsidir. İdarəetmənin əsas məqsədi adamların fəaliyyətini əlaqələndirməklə, müəssisə qarşısında duran məqsədlərə yüksək nəticələrlə nail olmaqdan ibarətdir.

Müəssisənin, təşkilatın işçi heyəti üzrə rəhbərləri idarəetmə fəaliyyəti aparmalarına baxmayaraq, onların hamısı eyni səviyyədə əmək fəaliyyətinə qoşulmurlar. Ayrı-ayrı idarəetmə rəhbərləri digər bölmə rəhbərlərin işinin əlaqələndirilməsinə şəxsən özləri vaxt sərf etməli olurlar. Yuxarı idarəetmə pilləsində dayanan rəhbər tərəfindən fasiləsiz olaraq, onun tabeliyində olan orta və aşağı səviyyəli idarəetmə işi bilavasitə mərkəzləşdirilmiş qaydada əlaqələndirilir. Heyətin idarə olunmasına cavabdeh olan rəhbərin əməyinin yuxarıdan-aşağı (şaquli) bölünməsi, bir qayda olaraq idarəetmə səviyyəsini əmələ gətirir və buraya daxildir:

- ümumi rəhbərliyin mütəşəkkilliyinə nail olmaq;
- heyət üzrə idarəedici səviyyənin optimallaşdırılması;
- heyətin idarə olunmasının texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- əsas heyətin idarə edilməsi mərhələlərin müəyyən edilməsi;
- aralıq, orta işçi heyətin idarə edilməsi prinsiplərini yaradılması;
- köməkçi işçi heyətinin idarə edilməsi xüsusiyyətlərini onların hər birinin başa düşəcəyi dərəcədə sadələşdirilməsinə çalışmaq və s.

Heyət üzvlərinin təşkilatı idarəetmənin yüksək səviyyəsində, direktorlar şurasının sədri və ya prezident və vitse-prezident təmsil edə bilirlər. İdarəetmə işçilərinin bu qrupu müəssisədə çalışan bütün işçilərin marağını və tələblərini təmin edən, təşkilatın siyasətini tərtib edir və onun həyata keçirilməsinə cavabdehdir. Bununla belə, ali idarəetmə heyətinin fəaliyyətini iki yerə bölmək olar: səlahiyyətli idarəetmə işçiləri və ümumi rəhbərliyi həyata keçirən şəxs və

ya kollegiya üzvləri.

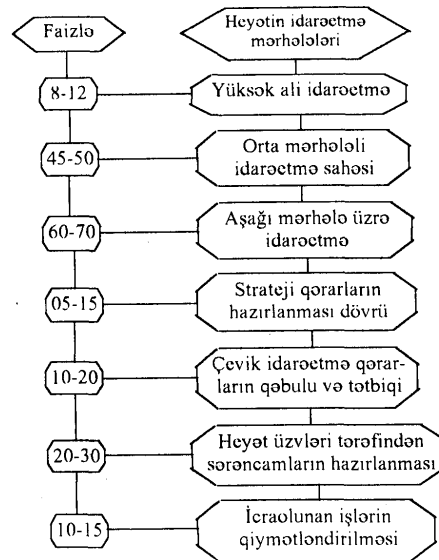
Heyət üzrə idarəetmənin orta səviyyəli rəhbərləri, yüksək səviyyəli rəhbərlərinin bilavasitə iştirakı ilə tərtib olunmuş təşkilatın heyət üzvlərinin funksiyalaşma siyasətinin reallaşmasını təmin edir və daha çevik idarəetmə məsələlərin həllinə cavabdehirlər. Bu qrupa daxil olan idarəetmə sahəsinin mütəxəsisləri böyük səlahiyyətlərə malik olmaqla, hər hansı bir məsələnin həllində müstəqil rəy söyləməklə qarşıya qoyulan işin hansı heyətlə yerinə yetirilməsinin məqsədəuyğunluğunu düzgün müəyyənləşdirir. Bu şəxslər sahə rəhbərləri və sahəyə daxil olan müəssisələrin direktorları, funksional bölmələrin rəisləridir.

İdarəetmənin köməkçi heyəti məhdud səlahiyyətli idarəetmə işçilərindən ibarət olmaqla, onlar az ixtisaslı və xidmətdə iş sahələrində çalışanlardır. Köməkçi heyət məhdud səlahiyyətli idarəetmə heyətindən ibarət olmaqla, onlar az ixtisaslı və xidmətdə iş sahələrində çalışanlar üzərində rəhbərlik etməklə fəaliyyət göstərirlər. Nisbətən yüksək səviyyəli ixtisaslı ustalar, briqadirlər, nəzarətçilərin idarə olunması prosesinə onları birləşdirən qrup rəhbərləri başçılıq edirlər. Heyətin idarə olunmasının əsas funksiyalarının vaxt sərfi üzrə aşağıdakı əsas mərhələlərdən keçərək təamamlanır:

1. Heyətlə idarəetmə işinin əvvəlcədən planlaşdırılması.
2. İdarəetmə məsələlərinə aid təşkilatı işin müəyyən edilməsi və onun icrası mexanizmini işləmək.
3. İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili və aparılması üsullarını müəyyənləşdirmək.
4. Aşağı mərhələlərdə idarəetmə işinin aparılması.
5. Aralıq-orta səviyyədə idarəetmə heyətin təyin olunması və rəhbərlik tərəfindən nəzarətdə saxlanması.
6. Müəssisə miqyasında əsas idarəetmə heyətin seçilməsi.

7. Bütün idarəetmə səviyyələri üzrə vahid rəhbərliyin yaradılması və digər idarəetmə qurumlarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini təşkil etmək və s.

Göstərmək lazımdır ki, heyətin idarə edilməsində cavabdeh olan rəhbərlər bütün idarəetmə səviyyələrində tək-cə rəhbərlik fəaliyyətini yox, həmçinin icraedici qismində əhəmiyyətli işlər görürlər. Lakin rəhbər işçilər vəzifə pillələrində yüksəldikcə onların icraetmə funksiyalarının xüsusi çəkisi azalır belə ki, təcrübələr göstərir ki, yüksək səviyyədə icraetmə idarəetmə rəhbərinin ümumi iş vaxtının 10%-ni, orta idarəetmə rəhbərlərin 50%-ni, aşağı idarəetmə rəhbərlərin iş vaxtının 70%-ni əhatə etdiyini nəzərə alaraq, aşağıdakı cədvəl tərtib etmək olar (şəkil 15):



Şəkil 15.

Heyətin idarə olunmasının bütün səviyyələrdə ümumi iş vaxtının bölüşdürülməsi iki istiqamətdə aparılmaqla, yəni idarəetmə işlərindən ibarət funksiyaların və ixtisasla əlaqədar xüsusi idarəetmə funksiyalarının daha səmərəli yerinə yetirilməsinə əhəmiyyətli təsir edir. Bu o deməkdir ki, bütün səviyyələrdə rəhbər işçilər müəyyən zəruri vaxt kəmiyyətini heyət üzvlərinə onların ixtisası ilə əlaqədar olan izahatların verilməsinə aşağı idarəetmə işçilərini cəlb etməklə vaxt itgilərini minimuma endirə bilərlər.

İdarəetmə heyəti tərəfindən işçi fəaliyyətilə bağlı izafi vaxt itgiləri adətən, ierarxiya qaydasında daha yuxarı pillədə duran səlahiyyətli rəhbərin işə qarışması nəticəsində tez bir zamanda əhəmiyyətli səmərə əldə edilir. Lakin bu heç də o demək deyil ki, orta səviyyəli idarəedən şəxslə birlikdə aşağı mərhələni idarə edən şəxslər təsirli tədbirlər görə bilməzlər, əksinə onlara verilən səlahiyyətlər daim artırılmalıdır. Heyətlə bağlı idarəetmə mərhələlərində yerinə yetiriləcək əsas işlərə görə tapşırıqlar bütün rəhbərlik səviyyəsində tənzimlənməlidir, belə olduqda onun əhəmiyyət dairəsi daha geniş olur.

İdarəetmə heyəti üzvlərinə yerinə yetirdikləri işlər üzrə ixtisasla bağlı tapşırıqların verilməsi vahid idarəetmə rəhbəri tərəfindən vaxtında və kifayət qədər detallaşdırılmış variantlarda verilməlidir.

Burada göstərmək lazımdır ki, idarəetmə səlahiyyətləri artıqca idarəetmə üzrə ixtisasa sərf olunan zəruri vaxtın xüsusi çəkisi azalır və heyət üzvlərinin ümumi idarə olunma işlərdə iştirakı müvafiq surətdə genişlənir. Göstərilən təsnifat səviyyəsi ümumi idarəetmə mərhələləri olmaqla, eyni zamanda təşkilatın növündən, ölçülərindən, onun fəaliyyət sahəsi və təsərrüfat xüsusiyyətlərindən asılı olmaqla idarəetmə heyətinin fəaliyyətində ciddi dəyişiklər aparılmasını tələb edir.

İdarəetmənin obyekt və subyekti

Heyətin idarə olunma prosesi idarəetmə üzrə konkret obyektin və subyektin olmasını tələb edir. Bu onu göstərir ki, hər hansı təşkilatın fəaliyyəti iki alt sistemli idarəetmə işlərindən ibarət olub, onlardan biri idarə olunan, digəri isə idarəedən adlanır. Hər iki halda əsas məqsəd idarə edilən və idarəedən hüquqi şəxs - adamların qarşılıqlı münasibətlərini tənzimləməklə, yüksək əmək göstəricilərinə nail olmaqdır. Beləliklə, idarəetmə obyektini ya ayrıca kimə təhsalat quruluşu kimi, ya da ümumilikdə vahid təşkilat kimi idarəetmə heyəti vasitəsilə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün işçiləri olan hüquqi şəxs başa düşülür. İdarəetmə subyekti - idarəetmə heyətinin fəaliyyətinin aparılması üçün istifadə olunan iş sahələridir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində təşkilatın eyni quruluşlu idarəetmə obyektinə və subyektinə ola bilər. Məsələn, müəssisə fəaliyyətində altsistemli idarəedici rəhbərlə bir yerdə idarəedənlər hesab olunursa, onun bütün şöbələri isə idarə olunanlardır. Öz növbəsində şöbə müdiri altsistemli idarəedən şəxs, işçilər isə idarə olunanlardır. Eyni vaxtda müəssisə müdiriyyəti özündən yuxarı təşkilatın tapşırığını yerinə yetirdikdə idarəedənlər kateqoriyasından idarə olunana çevrilir. Eyni prinsiplər əsasında fəaliyyətdə olan idarəedici subyektlər kimi ali qanunverici təşkilatlar və bütün məhkəmə, hüquq təşkilatlarını göstərmək lazımdır.

İdarə olunan obyektlər kateqoriyasına dövlət və məhkəmə qurumu və hüquq qanunları ilə tənzimlənən aşağıdakı əlamətlərlə fərqlənən mərhələlərdə daxildir:

- ümumi respublika, sahələr, region, firmalar miqyasında həll olunan məsələlərin səviyyəsinə görə;
- maliyyə-kredit sahələrində - gəlirlər, kapital qoyuluşu, qiymətlər, müxtəlif bazarlar üzrə idarəetmə fəaliyyəti;
- müxtəlif fondlar, elmi tədqiqat mərkəzləri, təhsil

müəssisələri və xüsusi təyinatlı kompaniyaların idarəetmə fəaliyyətləri və s.

4.6. İDARƏETMƏ HEYƏTİN YENİDƏN HAZIRLANMASINDA MƏQSƏDLƏRİN DƏYİŞDİRİLMƏSİ

İdarəetmə heyətinə daxil olan işçilərin ixtisasların yüksəlməsi müəssisədə kadrların yenidən hazırlanması quruluşuna və prinsipinə müvafiq olmalı və tam surətdə sahələrarası yenidən hazırlamağa istiqamətlənməlidir. Müasir iqtisadi münasibətlər şəraitində müəssisənin idarə olunmasında sirr deyil ki, yaxın keçmişdə idarəetmə heyətinin ixtisaslarının yüksəldilməsi üzrə məşğulluq ancaq sırf bilik verilişi ilə üst-üstə düşürdü. Bu gün yeni şəraitdə idarəetmə heyəti üzvlərinin hazırlanmasına bu cür yanaşma bazar münasibətlərinə uyğun gələn idarəetmə heyətinin yenidən hazırlanması tələblərinə cavab vermir. Buna görə yenidən hazırlanmanın məqsədi öyrətmənin çox tədbirli sistem kimi nəzərdən keçirməyi tələb edir. Yeni idarəetmə heyətinin öyrədilməsinin əsasında biliklərin inkişafı dayanır. İşçi qabiliyyətləri və vərdisləri aparıcı mərhələlərdə özünü göstərməsi - yəni fikirləşmə (mən nə bilmək istəyirəm), hissiyat, motivasiya (nə üçün mən təhsil alacam və ya yenidən öyrənəcəyəm), gündəlik həyatda və biliklərin təcrübədə tətbiqində mən nə etmək istəyirəm, nə kimi məqsədlərə nail olmağa çalışıram fikiri hər bir heyət üzvünü düşündürməsi təbii sayılmalıdır. Müasir iqtisadi təsərrüfat və idarəetmə xüsusiyyətləri nəzərə almadan, yenidən hazırlanma bir çox şəxsi meyllərin vərdişə çevrildiyini göstərir, bu səbəbdən öyrətmə prosesində heyət üzvləri tərəfindən lazımi səviyyədə idarəetmə biliyi mənimsənilmir. Yeni iqtisadi şəraitdə biliklərin mübadiləsini genişləndirməklə iş yerlərinin müasir mühitə uyğunlaşdırılması idarəetmə heyətinin qəbul edə-

cəyi qərarlardan da asılılığı labüddür. Məhz buna görə idarəetmə heyətinin yenidən hazırlanması əsas məqsəd kimi qarşıya qoyulur.

Müəssisə fəaliyyətində idarəetmə heyətinin çevik iş prosesində vaxt keçdikcə "üsul" anlayışı müxtəlif cür qəbul olunmaqla şərh edilir. Öyrətmə üsulu köməkçi vasitə və tədris proseslərinin idarə edilməsi vasitəsi kimi müəyyənləşdirilir. Hal-hazırda idarəetmə üsulu adı altında idarəetmə heyətinin fəaliyyətinin planlı şəkildə həyata keçirilməsi başa düşülməlidir. Digər tərəfdən idarəetmə heyətinin yeni tələblərə uyğun gələn tədris prosesinin təşkilində müvafiq dəyişiklərin köməyiylə optimal formada idarəetmə heyətinin yenidən hazırlanma proseslərindən istifadə olunmalıdır. İdarəetmə heyətinin hər bir üzvünün müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı yaranmış şəraitdə düzgün qərarlar qəbul etmələri, istehsal nəticələrini əvvəlki dövrlə müqayisədə əsaslı surətdə yüksəldilməsinə imkan yaratmalıdır. Heyət üzvünün öyrədilməsi üsulunun dəyişdirilməsi və bu sahədə mövcud texniki vasitələrdən istifadə mexanizmi biri digəri ilə sıx əlaqəlilik şəraitində həyata keçirilməklə, aşağıdakı ardıcılığın gözlənilməsi tələb olunur.

1. İctimai dəyişiklər və peşəkar fəaliyyətin məzmunu ilə daha çox sərbəstlik göstərməklə heyət üzvünün idarəetmə qərarları qəbul etmək bacarığı və yaradıcılığı yüksəldilməlidir.

2. İşçilərin şüurundakı, onların niyyətindəki, əmək nəticələrinin qiymətləndirilməsində olan dəyişmələri idarəetmə heyəti üzvlərinin vaxtında hiss etmək, görmə və nəzərə alma bacarığı olmalıdır.

3. İdarəetmə heyəti üzvünün yenidən hazırlanma məqsədləri və nəticələri haqqında təsəvvürə malik olmaq, onları vaxtında və düzgün qiymətləndirmək lazımdır.

Hələ bu yaxınlara kimi belə bir fikir söylənirdi ki, yaxşı rəhbər tədrisən əmək proseslərini formalaşdırmağı bacardığı üçün ona lazımı təcrübə və intuisiya ilə zənginləşmək, eləcə də təhsilini artırmaq üçün xüsusi lüzum yoxdur. Təcrübə göstərir ki, idarəetmə işlərini daha səmərəli tətbiq etmək bacarığı "sınaq və səhv" üsullardan alınmış biliyi heç bir dərs əvəz edə bilməz- fikri bazar iqtisadiyyatında əsas-sız deyil. Belə fikir ona görə formalaşır ki, idarəetmə heyətinin yenidən hazırlanma proseslərində öyrətmənin passiv üsullarına meyillik mövcuddur. Passiv öyrətmə üsulu özünün sosial-iqtisadi cəhətlərinə görə aşağıdakı iki istiqamətlər üzrə təsnifatlaşdırıla bilər (cədvəl VI):

Cədvəl VI.

passiv cavab yığımında	aktiv cavab axtarışında
1. Rəhbərin nəzarəti altında öyrətmə.	1. Sərbəst öyrətmə prosesindən istifadəni genişləndirmək.
2. Mərkəzləşdirilmiş, simetrik öyrətmə.	2. Qeyri-mərkəzləşdirilmiş öyrətmə prosesini yeniləşdirmək.
3. Məhdudlaşdırılmış, qəbul edilmiş proqramlı hazırlıq.	3. Öyrətmənin açıq sistemini dəyişdirmək və müasir idarəetmə fəndləri tətbiq etmək.
4. Problemsiz məlumatlardan istifadə.	4. Problem və vəziyyəti əlaqəli şəkildə öyrətmələr, üsullardan bəhrələnmək.
5. Qısaüzlüləli məlumatları seçməklə öyrətməni asanlaşdırmaq.	5. Ümumi geniş həcmli məlumata yiyələnmək və onları tətbiq etmək.
6. Müasir idarəetməyə aid cəhətlərin öyrənilməsinə səy göstərməmək.	6. Vəziyyətlə bağlı bütün kompleksin öyrənilməsi.

<i>Cədvəl VI ardı</i>	
7. İdarəetmə qərarlarında yeni ifadələri tətbiq etmək imkanlarından istifadə etməmək.	7. İnkişafa yönəldilmiş, öyrətmənin aktiv üsullarını müqayisəli şəkildə öyrənilməsi.
8. Yeni idarəetmə üsullarının sistem kimi qəbulunda biganəlik.	8. Səhə üzrə mövcud idarəetmə üsullarını öyrənmək və təkmilləşdirmək.
9. İdarəetmə sahəsində standart biliklərin tətbiqini öyrətmək.	9. Bacarıq və vərdiş üsullarının müxtəlifliyinə çalışmaq.
10. Məxsusi kitab mətnlərindən istifadə etməklə kifayətlənmək.	10. Öyrətmənin texniki vasitələrinin səmərəliliyini seçmək və sərbəst qərar qəbul etmək bacarığı.

Heyətin yenidən hazırlanması müasir üsulların köməyi-lə, öyrənmənin müxtəlif texniki vasitələrindən istifadə etməklə aparılması idarəetmə heyəti tərəfindən sərbəst qərar qəbul etmə qabiliyyətləri və sistemli idarəetmə fikri formalaşmağa kömək edir. Fəaliyyət prosesində sərbəstlik səviyyəsini aktivləşdirməklə, idarəetmə heyətinin hər bir üzvünün fərdi inkişafına güclü zəmin yaradılmış olur.

İdarəetmə heyətinin yenidən hazırlanmasını şərtlərinin dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq və mövcud şəraitlə bağlı idarəetmə tələbatların dəyişməsi də baş verir. Buna görə idarəetmə işləri üzrə qərar qəbul etməzdən əvvəl, əmək fəaliyyətilə bağlı konkret situasiya nəzərə alınmaqla onların həlli mərhələləri öyrənilir. İdarəetmə kadrlarının yenidən hazırlanmasında öyrətmənin çevik üsullarından istifadə heyət üzvlərinin üzərinə düşən vəzifələri səmərəli və keyfiyyətlə yerinə yetirmək bacarığını artırmağa kömək edir.

Heyətin idarə edilməsi problemi birdəfəlik prosesdən ibarət olmayıb, o işçinin əmək fəaliyyəti tsiklinin bütün mərhələlərində dinamik xassəyə malik olmaqla aşağıdakı

xüsusiyyətlərə malik olur:

- əmək prosesində insanın davranışı həmişəlik verilir, fərdi inkişafı bağlı daxili və xarici amillərin təsirindən asılı olaraq dəyişilir;

- heyətin peşəkar inkişafı əsasən məxsusi səmtləşmə və kollektivdə uyğunlaşmanın yüksək səviyyəsinə nail olmaqla əməyin nəticəsindən işçinin razı qalmasına çalışmaq, hər bir işçinin xidmət üzrə irəliləyişə olan ümidlərini tezliklə doğrultmaq;

- bütün hallarda idarəetmə heyəti tərəfindən işçinin fərdi inkişafı onun işə qəbul olunmasından başlayaraq, sonrakı istehsalat dövrlərində də ardıcıl davam etdirilməlidir;

- idarəetmə kadrlarının hazırlanması firma fəaliyyətilə bağlı xidməti vəzifə olmaqla ümumi kollektiv tapşırıqların yerinə yetirilməsi ilə tamamlanır;

- idarəetmə sahəsində hər bir rəhbər işçinin ixtisasının artırılması, onun biliyinin yeniləşdirilməsinin daimi prosesi olmaqla, baş verən bütün ictimai-sosial və iqtisadi dəyişiklər nəzərə alınmalıdır.

Bazar münasibətlərinə keçid firmanın idarəetmə heyətinin hazırlığı üzrə köhnə öyrətmə sistemindən kadr təhsilinin sahələrarası qurumunun dəyişməsinə tələb edir. Çünki heyətin idarəetmə fəaliyyətində və idarəetmə heyətinin peşəkar inkişafı prosesində, eləcə də hazırkı quruluşunda, idarəetmə məqsədlərinin qoyuluşunda və qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsi prosesində əsaslı dəyişiklər baş verir. Deyilənlər onu göstərir ki, bazar münasibətlərinə keçid dövrü idarəetmə kadrlarının ixtisaslarının artırılması üçün zəruri dinamiki tədbirlər planının işlənməsini tələb edir. Bununla bağlı idarəetmə heyətinin yenidən hazırlanması prinsipinə, quruluşuna, məqsədlərinə və ərazi-sahə xüsusiyyətlərinə aid olan bütün dəyişiklər nəzərə alınmalıdır.

İş günü ərzində idarə rəhbəri öz işinə və eləcə də tabe-

liyində olanların fəaliyyətinə bu və ya digər dərəcədə təsir edən 10 mindən-20 minə qədər sözdən istifadə edir. Rəhbərin işlətdiyi sözlər, ifadələr və işarələr əbəs yerə itirilməməsi üçün aşağıdakı amillərə ciddi əməl edilməsi olduqca vacibdir:

- söhbət etdiyiniz həmsöhbətinizin malik olduğu xassələri dərinlən və hərtərəfli öyrənməyə çalışmalı;

- həmsöhbətinizin düz gözlərinə baxmaqla söhbətinizi davam etdirin, belə etdikdə o, sizin sözlərinizə daha böyük maraqla qulaq asır və söhbətin aparılmasından lazımi nəticələr çıxarmış olur;

- göstəriş və digər xassəli söhbətlərdə əsas mövzu üzrə istiqamət müəyyənləşdirdikdən sonra, ondan yayınmamağa çalışmaqla daha yüksək nəticələr qazanmaq olar;

- həmsöhbət kimi seçdiyiniz şəxslərə böyük hörmət və nəzakətlə yanaşın, çünki həmin şəxs onun üçün olduqca vacib olan məsələni həll etmək üçün gəlmişdir;

- səbrli olmağa çalışın, həmsöhbətiniz olan şəxsi heç vaxt tələsdirməyin və onu əsəbləşdirməyə səbəb ola biləcək sözlərə, işarələrə, hərəkətlərə də qətiyyətli yol verməyin.

Göstərilən şərtlərə əməl etməklə idarəedən, rəhbər, lider öz fəaliyyətində nəzərdə tutulandan da artıq yüksək nəticələrə nail olmağa mümkündür.

İdarəetmə mərhələsinin yüksək pilləsində duran rəhbərin gündəlik fəaliyyəti prosesində müxtəlif səbəblər üzündən bəzi uğursuzluqlar baş verə bilər. Belə uğursuzluqlar bir qayda olaraq təkə idarə olunanların fəaliyyətinə deyil, ilk növbədə idarəedənin şəxsi əhvalruhiyyəsinə və onun rəhbərlik etdiyi müəssisənin istehsalat nəticələrinə mənfi təsir göstərə bilər. Həmin uğursuzluqlar adətən, idarəedən tərəfindən aşağıdakı qrup hərəkətlərə yol verildikdə baş verir:

a) idarəedən şəxsin fəaliyyət göstərdiyi sahədə yüksək

iş aparma xüsusiyyətlərinə malik olmaması;

b) idarəedən şəxsin fəaliyyət göstərdiyi sahələrinin inkişaf perspektivlərini görməməsi və bu sahədə müstəqil mülahizələr apara bilməməsi;

c) idarəedən şəxsin - rəhbərin öz fəaliyyət dairəsində işlə əlaqədar yetkin fikrə malik olmaması və idarəolunanlar arasında istehsalat təsərrüfat fəaliyyətilə bağlı geniş miqyaslı təsərrüfatlara malik olmaması;

ç) idarəedən rəhbərin idarəolunanlar arasında özünü nümunəvi apara bilməməsi, tabelikdə olanlarla kobud və nəzakətsiz hərəkətlərə yol verməsi, işçilərlə birgəyaşayış və birgəfəaliyyət qaydalarına ciddi əməl etməməsi və bu səbəbdən şəxsi nüfuzun aşağı olması.

İdarəetmə mərhələsinə başlıq edən şəxs - rəhbər bir qayda olaraq bütün fəaliyyəti boyu unutmamalıdır ki, onun liderlik etdiyi əmək kollektivinin hər bir üzvünün əmək fəaliyyətinin son həddinin keçdikdə, onların əmək məhsuldarlığını yüksəltmək xeyli çətinləşir. Vəziyyəti düzəltmək üçün daha ağıllı və uzaqgörənliklə idarəolunanların hər birinin qayğısına qalmaq, onlarda müvafiq kollektiv və şəxsi maraqların yüksək səviyyədə təmin olunmasına bütün bacarığını və təcrübəsini sərf etməlidir. Bu sahədə müvəffəqiyyətlərin daha çox və təsirli olması üçün idarəetmə qurumlarına başlıq edən şəxsin özünün nüfuz dairəsini daha da genişləndirməyə (nəzəri və təcrübə biliklərini artırmağa) borcludurlar.

Heyətin idarə olunması şahmat oyunu qədər mürəkkəb, mürəkkəb olduğu qədər də maraqlıdır. Sivil cəmiyyətlərdə idarəetmə təkcə fəaliyyət sahəsi kimi deyil, həm də maraqlı tədqiqat sahəsi kimi mütəmadi olaraq öyrənilir.

Heyətin idarəetmə bacarığı və məharəti, etika və mədəniyyətə malik olmaq, sərbəst fəaliyyət göstərmək, müstəqil qərar qəbul etmək və ən başlıcası işə uğur qazanmaq iqtisadi

diyyatda inkişaf yolunun tələbi və ehtiyacı kimi çıxış edir. Bu yol bilik və savad, yüksək mədəniyyət, yorulmaz fəaliyyət və bacarıq, dözümlü və düzlük, çevik maneəgötürmə, strateji proqnozlaşdırma, ən nəhayət bazar münasibətlərinə bələdçilik tələb edir. Yalnız bu zaman müasir müəssisə fəaliyyətinin səmərəliyi fərhəndləndirici məna kəsb etməklə daha yüksək nəticəli olur desək səhv etmərik.

Müəssisədə idarəetmə heyəti ilə qarşılıqlı əlaqəyə başlamaq çoxlarının başa düşdüyü primitiv şəkildə idarəetmə ilə məşğul olmaq demək deyildir. İdarəetmə heyətinin zaman və məkan daxilində rəqabət qabiliyyətli çoxcəhətli səmərəli fəaliyyətdir. Daimi rəqabət qabiliyyətli fəaliyyət işə yaradıcılığı sevdir. Davamlı yaradıcı və gərgin fəaliyyət olmadan iş adamının bazar mühitində uğur qazanması, fikrimizcə, mücərrəd bir məsələdir. Müəssisə fəaliyyətində idarəetmə işləri ilə məşğul olmaq istəyənlər üçün yaradıcı mühitin ilkin şərtlərini yaratmaq eyni zamanda dövlətin işidir. Bu mühitin yaradılması və onun qorunması əslində cəmiyyətin inkişaf yolundan start vəziyyətinə gətirilməsi deməkdir. İş adamının idarəetmə fəaliyyətinə gəlişi onların hər birinin qarşısına qoyduğu məqsədin həyata keçirilməsi istəyindən irəli gəlir.

İdarəetmə işlərinə nəzarət edən rəhbər çoxlu sayda obyektiv və subyektiv amillərlə şərtlənən problemlərlə qarşılaşır. Respublikanın mövcud iqtisadi durumunda bu problemlər həddindən artıq çoxdur. Buraya iqtisadi xassəli problemlərlə yanaşı siyasi, sosial infraqurum, ekoloji, ərzi xüsusiyyətləri ilə əlaqədar problemlər də daxildir. Göstərilən sahələrinin ümumi xalq təsərrüfatı miqyasında idarə olunması üçün bazar iqtisadiyyatını dərinlən bilən və müəssisə fəaliyyətində yüksək istehsal-satış nəticələrini qazanan müasir idarəetmə heyətinin hazırlanması böyük məsrəflər, vaxt və canlı əmək sərfi hesabına əldə edilir.

5. İDARƏETMƏ QƏRARLARI VƏ ONLARIN SƏMƏRƏLİYİNİN ÖYRƏNİLMƏSİ

5.1. HEYƏTİN İDARƏETMƏ QƏRARLARININ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

İctimai həyatda təsərrüfat əlaqələrin, habelə mütəşəkkilliyin təmin edilməsində idarəetmə bir fəaliyyət növü olaraq çoxdan mövcuddur. Lakin əsrlər boyu idarəetmə prosesi sırf empirik xassə daşmış və elmi əsaslara malik olmamışdır. İdarəetmə ictimai-iqtisadi münasibətlərin konkret məqsədəuyğun təşkil edilməsi üsulu olmaqla tam bir sistemin ayrı-ayrı hissələri, ünsürləri arasındakı əlaqəni təşkil edən bir prosesdir.

İdarəetmə əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş və dərk edilmiş məqsədə nail olmaq, nəticələr əldə etmək üçün hər hansı konkret obyektə məqsədəuyğun təsir etmə vasitəsidir. İdarəetmə bütün obyektiv qanunlar sisteminin tələblərinin, habelə müasir cəmiyyətə xas olan ictimai, kollektiv, şəxsi mənafehlərin həyata keçirilməsi mexanizmidir. Elmi idarəetmə əslində idarəetmə təcrübəsinin keyfiyyətini səciyyələndirən bir anlayışdır. Elmi idarəetmə şüurlu idarəetmə ilə bilavasitə əlaqədardır. Şüurlu idarəetmə ilk növbədə cəmiyyətin və təbiətin obyektiv qanunlarını, sosial iqtisadi inkişafın mövcud və strateji təmayüllərini nəzərə almağı tələb edir.

İdarəetmədə ən başlıca məqsəd və vəzifə cəmiyyətin obyektiv imkanlardan istifadə olunmasını təmin etməkdir. O, əslində cəmiyyətin potensialından istifadə etmənin mühüm amili olmaqla, həm də insanların əmək fəaliyyətinin təşkil edilməsi imkanlarını səfərbərliyə alınmasının başlıca formasıdır.

Müasir cəmiyyət özü mürəkkəb bir qurumdur. İqtisadi,

sosial, mənəvi inkişafın əlaqələndirilməsi, ayrı-ayrı kollektivlərin fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi, cəmiyyətdə baş verən bir çox sosial-iqtisadi münasibətlərin qaydaya salınması müəyyən problemlərin həlli ilə əlaqədardır. Bu kimi məsələlər idarəetmə elminin istifadə olunmasına, öyrənilməsinə olan tələbatı əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Müasir texnikanın, mürəkkəb elmi proseslərin, texniki sistemlərin, qurğuların, axın xətlərinin, müasir elmi-texniki tərəqqinin də təşkil olunmağa və idarə edilməyə böyük ehtiyacı vardır.

İdarəetmə elminin üsullarına, qanunlarına, prinsiplərinə, bütün müddəalarına yalnız elmi insanlar deyil, hər bir istehsalçı, təsərrüfat rəhbəri eyni dərəcədə əməl etməlidir. Yalnız bu prinsiplərə ciddi əməl etdikdə idarəetmə sahəsində sözlə işin vəhdətliyi mühüm səmərəli nəticəni təmin edə bilər. İdarəetmə canlı və cansız təbiətin, ictimai həyatın bütün hadisələrinə xas olan bir prosesdir. Bununla əlaqədar olaraq, idarəetmənin üç əsas növü fərqləndirilməlidir:

a) cansız vasitələrin idarə edilməsi. Məsələn, maşınların, texnoloji proseslərin canlı adamlar tərəfindən idarə edilməsi;

b) canlı varlıqların, insanların orqanizminin idarə edilməsi. Məsələn, yalnız insanlara xas olan fizioloji, biokimyəvi, biofiziki amillərin iştirakı ilə idarəetmənin təşkili və aparılması;

c) uzunmüddətli tarixi dövr üçün yüksək intellektə malik insanlar tərəfindən cəmiyyət üzvlərinin şüurlu, iqtisadi-sosial istiqamətli idarə edilməsi.

Hər bir idarəetmə növü öz növbəsində müxtəlif sahələrə ayrılır. Belə ki, iqtisadi-sosial idarəetmə fəaliyyətinə cəmiyyətin, ictimai istehsalın idarə olunması, dövlətin idarəetmə qurumları, ictimai təşkilatların idarə edilməsi mərhələləri daxildir.

Bütün idarəetmə qurumu üç mühüm istiqaməti əhatə

edir:

- siyasi idarəetmə üzrə fəaliyyət sahəsi;
- iqtisadi məcələlərin idarəedilməsi mərhələləri;
- dövlət qurumlarının fəaliyyətində idarəçilik prinsipinin təşkili və aparılması.

Cəmiyyətin varlığını maddi nemətlər istehsalı təşkil edir, ona görə də bütün istehsal və qeyri-istehsal sahələrinin idarəedilməsi idarəetmə elminin obyektidir. İdarəetmə elmi müəssisələrdə, istərsə də bütün cəmiyyət miqyasında maddi istehsalı və onun bölgüsünü tənzimləyir. İdarəedən qurum planauyğun və ardıcıl fəaliyyət sahələrini əhatə edir və bütün idarəetmə prosesləri canlı insanlar tərəfindən həyata keçirilir, yeni zəruri idarəetmə üsulları yaradılır.

Heyət üzrə idarəetmə qərarları idarəetmə prosesində başlıca yer tutur. Həmin qərarlar ayrı-ayrı adamların gündəlik həyatda qəbul etdikləri qərarlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Bu birincisi qərarların obyektlərinin müxtəlifliyindən, ikincisi isə həmin qərarların qəbul olunması prinsip və üsullarından irəli gəlir.

Heyətin idarəetmə qərarlarının zəruriliyi müəyyən problemlərin, vəzifələrin həll edilməsi və çevik surətdə həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Heyət üzrə idarəetmə qərarları müntəzəm olaraq dəqiqləşdirilməli və onun işlənib hazırlanması texnologiyası müasir real vəziyyətlə əlaqədar olduğunu nəzərə alaraq, onun bütün mərhələlərinə daima yüksək səviyyədə əməl olunmalıdır. Heyət üzrə idarəetmə qərarları heyətin idarəetmə sahəsində fəaliyyəti ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Bu üzvi əlaqə məlumatlarının çevik surətdə təhlil edilməsi, müəyyən qərarların qəbulundan əvvəl mümkün səmərəli variantlarının işlənib hazırlanması, idarə olunan obyektə həmin qəbul edilmiş qərarlar vasitəsi ilə təsir edilməsi, mövcud vəziyyətin qaydaya salınması zərurətindən irəli gəlir. Rəhbərlik tərəfindən qəbul edilmiş idarəet-

mə qərarları istehsal mərhələlərində idarəetmənin müxtəlif məqsədləri ilə də bağlıdır. Məqsədlər müxtəlif və çoxcəhətli olduğu kimi, qərarlar da həmin vəzifələrin yerinə yetirilməsini tezləşdirməlidir. Qərarların başlıca məqsədi təkcə hər hansı bir problemi həll etmək deyil, eyni zamanda müəssisə-firma kollektivinin üzvləri arasında uzun müddətli inkişaf perspektivi üçün qarşılıqlı inam və etimad yaratmaqdan ibarətdir. Heyətin idarəetmə qərarları dövrü bir prosesdir, bu dövr qərarların hazırlanması və əsaslandırılmasından başlayaraq tətbiqinə qədər olan mərhələləri əhatə edir.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə cavabdeh olan vahid rəhbərlik qurumunda qəbul edilən idarəetmə qərarları istehsalat fəaliyyətinin hər hansı bir sahəsində idarəetmə məqsədlərinin və bu məqsədlərə çatmaq üçün müxtəlif vasitə və üsullarının tətbiqi ilə yüksək nəticələrə nail olmaqdır. Yüksək səviyyədə düşünülmüş və elmi cəhətdən əsaslandırılmış idarəetmə qərarları firmanın sosial-iqtisadi inkişafının sürətlənməsi ilə bərabər istehsalat fəaliyyətinin bazar iqtisadiyyatı şəraitində daha geniş təşəkkül tapmasına ciddi yardım etmiş olur.

Heyət üzrə idarəetmə qərarlarının səviyyəsi idarə aparatının və idarə rəhbərinin şəxsi keyfiyyətini müəyyənləşdirmək üçün mühüm bir meyardır. Hər bir rəhbər işçi, qəbul edilmiş qərarların keyfiyyətini, onların hər zaman real faktlara əsaslanmaqla qəbul edilməsinə ciddi fikir verməlidir. Bir qayda olaraq bütün hallarda qəbul edilmiş qərarların elmi-texniki, iqtisadi-sosial, texnoloji və siyasi durum üzrə mövcud səviyyənin daha da yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutmalı və bu sahədə geniş inkişafı təmin etməlidir.

Heyətin idarəetmə qərarları qarşıda duran idarəetmənin vəzifələrini əhatə edən mərhələlərlə, həmçinin idarəetmə icra mexanizmi ilə sıx əlaqədardır. Yerinə yetirilməsi zəruri olan qərarlar idarəetmənin məqsədlərinin və ona nail olmaq

vasitələrinin icraçıların özləri tərəfindən dərk edilməsilə fəaliyyət və iş yerlərində yüksək nəticələr əldə etmək istiqamətində təkmilləşdirilə bilər.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, həmin qərarlar birinci növbədə ayrı-ayrı işçilər tərəfindən şüurlu olaraq dərk edilməlidir, çünki qəbul ediləcək qərar müəyyən fəaliyyət növü və məqsədlə bağlı olur. Eyni zamanda həmin qərar hər bir rəhbər işçinin, idarəetmə heyətinin iradəsini ifadə edir və ayrı-ayrı rəhbər qurumlar tərəfindən müxtəlif istiqamətdə işlənib hazırlanır.

Müəssisənin müasir şərailə bağlı istehsalat fəaliyyətini inkişaf etdirmək istiqamətində rəhbərliyin qəbul etdiyi bütün idarəetmə qərarları həll edilməli olan problemlər sahəsində qərarların yerinə yetirilmə müddətinə, qərarların mahiyyətindən asılı olaraq təsiretmə obyektinə görə, eləcə də əhatə etdiyi məsələlərin əhəmiyyətinə və məzmununa görə təsnifatlaşdırılır. Burada əsas məqsəd icra müddətinə və iqtisadi əhəmiyyətinə görə qruplaşdırma aparmaq vasitəsilə strateji əhəmiyyətli olan problemləri ilk növbədə həll etməklə idarəetmə qərarlarının səmərəliliyini yüksək həddə qaldırmaqdan ibarətdir. Bu qaydalara əsasən idarəetmə qərarlarının təsnifatını üç mühüm vaxt göstəricisi ilə seçiyyənləndirmək mümkündür. Onlardan - qısa, orta və uzun müddətli qərarlar təcrübədə daha tez-tez işlədilir. Bu, birinci növbədə özünü firmanın fəaliyyətinin tənzimlənməsinə yönəldilmiş sahələr üzrə qəbul edilmiş qərarlarda göstərir.

Heyət üzrə idarəetmə qərarları təsiretmə baxımından, xarici təsirli, yəni müəssisədən kənar və daxili təsirli, yəni bilavasitə müəssisə daxili istehsal fəaliyyəti ilə bağlı qərarlardan ibarətdir. Xarici, yəni müəssisədən kənar fəaliyyət üzrə qəbul olunmuş qərarlar idarəetmə orqanları və subyektləri ilə əlaqədar olan müxtəlif yuxarı təşkilatların verdiyi əmrlərdən, sərəncamlardan, təlimatlardan, göstərişlərdən

ibarətdir. Xarici qurumlardan da müəssisə üzrə idarəetmə qərarları daxil ola bilər. Belə qərarlar əsasən inzibati ərazi bölgüsü üzrə müəssisənin yerləşdiyi iqtisadi rayon rəhbərliyi tərəfindən daxil ola bilər. Daxili qərarlar müəssisələrin, birliklərin, təşkilatların, daxili bölmələrinin iyerarxiya qaydasında, ərazinin, sahənin, müəssisənin özünün iqtisadi inkişafından irəli gələn məsələlərin həll edilməsi ilə əlaqədardır.

Məhz buna görə həmin yuxarı idarəetmə qurumlarından daxil olan idarəetmə qərarları vəzifə səlahiyyətlərinə görə plan-iqtisadi, nəzarətedici, əlaqələndirici, texniki, texnoloji, maliyyə-kredit, inzibati, təşkilati, maddi-həvəsləndirici, sosial-təyinatlı idarəetmə qərarlardan ibarət ola bilər. Adları sadalanan qurumlardan daxil olan qərarlar əhatə dairəsinə görə ümumi və xüsusi qərarlara, idarəetmə mərhələlərinə, ierarxiya səviyyəsinə, hazırlanma üsullarına görə evristik, qrafik, riyazi-statistik təyinatlı və s. istiqamətli ola bilər. Qərarların qəbul edilmə yerindən, vaxtından və hansı səviyyəli idarəetmə rəhbəri tərəfindən verilməsindən asılı olaraq bir sıra xüsusiyyətlərə malik olmaqla aşağıdakıların həyata keçirilməsini təmin etməlidir:

1. Müəssisə-firma fəaliyyətinin bütün sahələrində çalışan işçilərin mənafeyini ifadə etməlidir.

2. İdarəetmə qərarları ünvanlı xassə daşmalıdır və hər bir idarəetmə obyektini tərəfindən mütləq icra üçün qəbul edilməlidir.

3. Yuxarı səviyyəli təşkilatların idarəetmə qərarları aşağı səviyyəli təşkilatların qərarları ilə uyğunluq təşkil etməlidir.

Müəyyən obyektiv və subyektiv səbəblərdən heyətin idarəetmə qərarları həmişə bütün amilləri nəzərə almaqla tərtib olunmur. Belə hallarda həmin qərarlar özünü doğrultmur və bəzi xoşagəlməz nəticələrə gətirib çıxarır. Ona görə

də idarəetmə qərarlarına qarşı bir sıra tələblər qoyulur və icra olunma prosesində onlardan kənarlaşma arzu olunmazdır. Qəbul edilən idarəetmə qərarları dövlətin siyasəti ilə bağlı olmaqla vahid sosial-iqtisadi inkişaf tələblərinə uyğun gəlməlidir. Çünki bu siyasət özlüyündə əhalinin bütün təbəqələrinin mənafeyini müdafiə etməklə bərabər bu qərarlar dövlətin ümumi iqtisadi inkişaf xəttinə uyğun gəlməlidir, daha doğrusu aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

- heyətin idarəetmə qərarları cəmiyyətin hər bir üzvünün qəbul etdiyi mövcud qanunlara uyğun olmalıdır və dövlət intizamının, ümumi inkişafın təmin edilməsinə şərait yaratmalıdır;

- heyətin idarəetmə qərarları elmi xassə daşmalıdır, is-tehsalat və satışla bağlı mürəkkəb məsələlərin həllinə kömək etməlidir. İdarəetmə üzrə müasir inkişafın daha əlverişli səviyyəsinə nail olmaq üçün elmi-texniki tərəqqi ilə bağlı hər hansı yenilik qərarların qəbul edilməsi üçün əsas olmalıdır;

- heyətin idarəetmə qərarları müəssisə və təşkilatdakı şəraiti və xüsusiyyətləri də yaxşı əks etdirməlidir;

- hər bir idarəetmə təşkilatı, heyəti yalnız öz səlahiyyəti çərçivəsində qərarlar qəbul etməlidir;

- heyətin idarəetmə qərarları obyektiv məlumatlara əsaslanmaqla, lazımı nüfuza malik olmalıdır ki, adamların ona inam və etimadı daha güclü olsun;

- heyətin idarəetmə qərarları ayrı-ayrı idarəetmə obyektləri üçün differensiallaşdırılmalıdır;

- heyətin idarəetmə qərarlarının məzmunu aydın və yığcam olmalıdır. Ona görə də bu cəhətlər idarəetmə qərarlarının layihəsi zamanı nəzərə alınmalıdır;

- heyətin idarəetmə qərarlarında məqsədə uyğunluq, optimallıq, mütləq surət öz əksini tapanmalıdır;

- heyətin idarə olunması üzrə verilən qərarların kəmiy-

yət və keyfiyyət müəyyənliyinə malik olması, həvəsləndirici və təsiredici xassələrinin daha qabarıq şəkildə əks etdirilməsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Heyətin idarəetmə qərarlarının əsaslandırılması birinci növbədə mövcud problemin xassələrindən, onun meydana gəlməsi mənbələrindən, iqtisadiyyatın dinamik inkişafından, daxili ziddiyyətlərin həlli zərurətindən meydana gəlir. Heyətin idarəetmə qərarları, təsərrüfat problemləri və yaranmış vəziyyət arasında üzvi əlaqələri nəzərə almaqla qəbul etməli və burada iştirakçıların hamısının maraqları əsas götürülməlidir.

Müəssisənin idarəetmə problemləri, bir qayda olaraq, təşkilatın idarəetmə qərarlarının vaxtında və düzgün istiqamətləndirməsini tələb edir. Bu xüsusən, müxtəlif mürəkkəb təsərrüfatçılıq situasiyalarına, problemlərinə aiddir. Həmin problem və situasiyaları aradan qaldırmaq üçün müxtəlif idarəetmə təşkilatlarının yaranmış çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün konkret fəaliyyəti sağlamlaşdırmaq iqtidarında olan mühüm idarəetmə sahəsində çalışan heyət üzvlərinin qərarlarını tələb edir. Belə ki, mühüm elmi-texniki kəşflər, ərazi problemləri, sahə və sahələrarası problemləri hər hansı bir müəssisə rəhbərinin və işçi heyətinin qərarları ilə tənzim oluna bilməz. Deməli, hər bir halda problemlərin həll edilməsi onu yaratmış müəssisə-təşkilatın işçi heyətinin və ya rəhbərliyinin qəbul edəcəkləri idarəetmə qərarları vasitəsilə həll edilməlidir.

Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı sosial-iqtisadi situasiyalara, hadisələrə, onların baş vermə səbəblərinə vahid qurum halında yanaşma konkret tarixi məkana görə olmalıdır. Hadisələrə bu qaydada yanaşma prinsipi ilə, əvvəllər mövcud olan ziddiyyətlərin səbəblərini aşkar etmək, həmçinin qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsi ilə bağlı alınacaq nəticələri konkret müəyyən etmək olar. Heyət üzrə idarəetmə

qərarlarının düzgün dərk edilməsi və onun xüsusiyyətlərinin hərtərəfli öyrənilməsi həmin qərarlara müasir iqtisadi-sosial şəraitlə bağlı amillərə əsaslanmaqla yanaşmanı tələb edir. Müəyyən amillərə görə yanaşma idarəetmə qərarlarının elmi cəhətdən əsaslandırılması üçün də vacibdir.

Hər bir elmi sahə üzrə elmi-texniki yeniliklər heyət üzvləri tərəfindən idarəetmə qərarlarının işlənilməsi, hazırlanmasında və qəbulunda mütləq nəzərə alınmalıdır. Heyətin idarə edilməsi qərarlarının qəbulu və yerinə yetirilməsi məzmun və mahiyyət etibarı ilə onlarda siyasi, iqtisadi, sosial, psixoloji, hüquqi, təşkilətmə cəhətlərinə ciddi yanaşılmalıdır.

Siyasi-mənəvi səpkili məsələlər mahiyyət etibarilə idarəetmə qərarları vasitəsilə həyata keçirilir. Hər bir qərar, onun məzmununda nəzərdə tutulmuş istiqamətə əməl olunmalıdır. Təsərrüfat fəaliyyəti ilə bağlı qərarlarda bütün işçilərin maraqlarını daha çox əhatə edən istiqamətlər özünü göstərməlidir. Heyətin idarəetmə qərarlarında iqtisadi aspektlərin özünə də yetkin qurum halında yanaşmaq lazımdır. Çünki, idarəetmə qərarlarında ən başlıca cəhət iqtisadi istiqamətdir, yəni hər bir briqadada, sexdə, müəssisədə işçilər, habelə yarımqurumlar arasında meydana çıxan münasibətlər quruluşunda iqtisadi münasibətlər əsas rol oynayır. Belə tərkibli qərarlar iqtisadi idarəetmə qərarları olmaqla, müəssisə fəaliyyətinə aid olan konkret məqsədləri, vəzifələri müəyyən edir. Bu birinci növbədə ölkənin, ərazinin uzunmüddətli iqtisadi inkişaf planlarında öz əksini tapır. Planlaşdırma, plan göstəriciləri idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün mühüm mənbələrdir. Plan göstəricilərinə əsasən qəbul edilmiş qərarlar idarəetmə heyətinin qərarları ilə üzvi şəkildə bağlıdır.

Heyətin idarəetmə qərarlarının başlıca mahiyyəti idarəetmənin iqtisadi üsulları, çevik təsərrüfat rəhbərliyi, tə-

sərrüfat hesabının möhkəmləndirilməsi və bazar münasibətlərinin daha geniş miqyaslarda tətbiqinə şərait yaratmaqdan ibarətdir. Məhz buna görə, işçiləri əmək fəaliyyətində, texniki yaradıcılığında və digər təşəbbüskarlıq formalarında idarəetmə qərarlarının sosial əlamətləri özünü daha çox göstərir. Heyətin idarəetmə qərarları qəbul və icra edilərkən istehsalat kollektivlərində sosial fəallığın, işçinin fərdi bilik səviyyəsi də vacib, mühüm meyar kimi qiymətləndirilməlidir. Çünki iqtisadi inkişafın sosial amilləri ən güclü mənbələrdən ibarət olub, bu hal kollektiv maraqlara daha çox təsir göstərir. Heyətin idarəetmə qərarlarının hüquqi cəhətləri xüsusi əhəmiyyət kəsb etməklə dövlət maraqlarını inzibati tənzimləmə və təsərrüfatla bağlı hüquqların təmin olunmasının gözlənilməsi şərti ilə qəbul edildikdə onların icrasının səmərəlilik səviyyəsi olduqca yüksəkdir.

Heyət üzrə qərarlar qəbul edilərkən hüquqi norma və normativlər vasitəsilə idarə olunma münasibətləri hüquqi səviyyədə tənzimlənərək qaydaya salınmalıdır. Eyni ilə müəyyən bir təsərrüfat qərarları qəbul edilərkən fəaliyyət sahəsinə aid hüquqi qaydalar və həmin firmanın sahə xüsusiyyətlərini əks etdirən normativ aktlar əsas götürülməlidir. İdarəetmə qərarları xüsusi hal üzrə və geniş tərkibli məqsədlərin həll edilməsi üçün bir-biri ilə bağlı olan amillərlə əlaqələndirilməklə dəqiq təhlil materiallarına əsaslanmalıdır. Qurumlu təhlil idarəetmə qərarlarının elmi səviyyəsinin yüksəldilməsi və kollektiv fəaliyyətlə bağlı mürəkkəb problemlərin obyektiv həlli üçün mühüm şərtidir. İdarəetmə heyətinin qəbul etdiyi qərarlara, müəyyən qurumlara əsaslanmaqla qiymətləndirmək və onların məqsədli təhlili idarəetməyə çevik qaydada yanaşmanın bir hissəsidir. Burada bir-biri ilə bağlı qərarlar quruluşunun qiymətləndirilməsi, onun quruluş təhlili, qərarların formalaşması və həyata keçirilməsinə müəyyən quruma söykənməklə yanaşma əhəmiy-

yətlidir. Bu üsul xüsusi olaraq, iqtisadi problemlərin həlli üçün vacibdir, məhz bu səbəbdən idarəetmə heyətinin seçdiyi qurumlara müvafiq aparılan: a) evristik; b) riyazi-iqtisadi; c) ekspert-qiyəmətləndirmə və s. üsullarından istifadə etmək məqsəduyğundur.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, qərarların qəbul edilməsi hələ onun icra olunması demək deyil. Ona görə də ən başlıca məsələ qərarların hazırlanması, qəbul edilməsi, həyata keçirilməsi arasında vəhdətliyin təmin edilməsidir. Yuxarıda adları çəkilənlər heyətin idarəetmə qərarları qurumunda ən başlıca cəhət olmaqla, həm də son mərhələni əhatə edir.

Heyətin idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsində həmin qərarların vacibliyinin, müəssisə və təşkilatlar, xalq təsərrüfatı sahələri üçün onun dəyərliliyinin və əhəmiyyətinin dərk edilməsinin böyük səmərəsi vardır. Hər hansı bir qərar tətbiq edilməzdən əvvəl onu yerinə yetirəcək icraçılar tərəfindən başa düşülməli, onun icrası istiqamətində işçilərdə daxili inam hissi yaradılmalıdır. Yerinə yetiriləcək qərarlar həm də geniş miqyasda təbliğ edilməlidir ki, onun nəticələri müvəffəqiyyətli olsun.

Heyət üzrə idarəetmə qərarları yalnız onların layihəsinin hazırlanması və qəbulu ilə bitmir, burada qərarların icrası da mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Heyətin idarəetmə qərarlarının icrası ilə bağlı müxtəlif tələblər irəli sürülür, idarəetmə heyətinin qəbul etdiyi qərarların icrası icraçının yaradıcı təşəbbüsünü tələb edir, digər tərəfdən isə həmin qərarların vaxtlı-vaxtında icraçılara çatdırılması, onun həyata keçirilməsinin kompleks planlarının hazırlanmasını mütləq zərurətə çevirir. Qəbul edilmiş qərarların icrasını tam şəkildə həyata keçirməyə nail olmaq məqsədilə müəssisədə çalışan işçilərə onun ictimai mahiyyəti bütün amillər üzrə aşkarlanmalıdır. İdarəetmə qərarları vaxtlı-vaxtında, gecikmədən həyata keçirilməlidir. Belə olmadıqda orada qarşıya

qoyulan məsələlərin çevik həll olunma ehtimalı azaldığı üçün onların iqtisadi-ictimai əhəmiyyəti xeyli dərəcədə aşağı düşür və yeni idarəetmə qərarlarını hazırlamaq zərurəti meydana çıxır.

Heyətin idarəetmə qərarları təcrübədə bəzən bir sıra köməkçi mərhələlər üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə icra edilir. Bunun üçün təşkilati-texniki tədbirlər planı tərtib edilir. Həmin tədbirlər planında ilk növbədə həmin qərarların tətbiq edilmə sahələri və onların iqtisadi mahiyyəti göstərilir, bu da bütün maraqlara tam surətdə uyğun gəlir.

Heyətin idarəetmə qərarlarının əhatə dairəsi onların ümumi və xüsusi qərarlara aid olmasından çox asılıdır. Yerinə yetiriləcək tədbirlər perspektiv planda idarəetmə qərarları yerinə yetirilmə müddəti və konkret icraçılar üzrə təyin edilir. Heyətin idarəedilməsi məsələləri üzrə seçilmiş icraçılara qarşı xüsusi tələblər irəli sürülür. Qərarları yerinə yetirən işçi və ya idarəetmə heyəti nəzərdə tutulan məsələnin həlli üçün nəzəri və təcrübə biliklərə malik olmaqla, geniş səlahiyyətlərə malik olmalıdırlar. İdarəetmə qərarları icraçılar tərəfindən yerinə yetirilərkən onların bir çox prinsipləri nəzərə alınır və bunlar da mahiyyət etibarilə aşağıdakı texniki-iqtisadi mərhələləri özündə əks etdirməlidir: səmərəlilik, komplekslilik, qənaətcillik, etibarlılıq və s.

Heyətin idarəetmə qərarlarını həyata keçirən rəhbər icra prosesində çevik hərəkət etməklə kifayətlənməyib lazım gəldikdə mürəkkəb idarəetmə qərarlarının öyrənilməsi üçün zəruri hazırlıq - təlimat işləri də görməlidir.

Heyət üzrə idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi üçün yuxarı rəhbərlik tərəfindən nəzarət qoyulmalıdır. Nəzarət qərar müddəalarının yerinə yetirilməsi, qərardan əvvəlki və sonrakı vəziyyətin təhlili, icranın nəticələrinin müqayisə edilməsi, istehsalat mühiti üzrə tələb olunan vəziyyətdən kənarlaşma hallarının aradan qaldırılması, onun baş

verməsinin konkret iştirakçılarının, eləcə də texniki-iqtisadi-sosial səbəblərinin araşdırılmasını nəzərdə tutur.

Heyətin idarə olunması üzrə qərarların icrası üzərində nəzəret müxtəlif təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilir. Burada sahə, inzibati müəssisədəxili bölmələr tərəfindən xüsusi olaraq ayrılmış şəxslər aid edilir. Hər bir idarəetmə obyektində icraçılar tərəfindən yerinə yetirilən qərarların, icraçıların xüsusi uçotu aparılmalıdır. Heyət tərəfindən qərarların icrası zamanı zəruri hallarda işlə əlaqədar olaraq dəyişdirilə də bilər. Bütün bunlara baxmayaraq qeyd edək ki, bu qərarların dəyişməsi həmişə istehsalat fəaliyyətinə heç də müsbət irəliləyiş gətirmir və bunu nəzərə alaraq heyətin idarə olunma qərarlarının dəyişdirilməsində tələsiklik və kənar təsirin mövcudluğu olduqca zərərli dir.

İdarəetmə qərarlarında dəyişiklik-obyektiv və subyektiv səbəbdən ola bilər, bu səbəb qərarın özündən də irəli gələ bilər. Eyni zamanda müəyyən müddət keçdikdən sonra istehsalatla bağlı şəraitin dəyişməsi yeni idarəetmə qərarının qəbul edilməsini tələb edir. Məhz bu şəraitdə idarəetmə heyəti tərəfindən istehsalatla əlaqədar baş verən kəmiyyət və keyfiyyət fərqlərini əsas götürməklə, işçi amillərinə söykənməklə zəruri halda yeni qərar da qəbul etmək olar.

Mövcud şəraitlə əlaqədar yeni qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsi hər bir rəhbər və sırası işçinin psixoloji mexanizmindən və onların şəxsi keyfiyyətindən çox asılıdır.

Heyətin idarəetmə qərarlarının icrasında kollektiv fikir, əhval-ruhiyyə, sosioloji-psixoloji amillər, kollegiallıq və əşkarlıq səviyyəsi, tapşırılmış iş üçün tam məculliyət hissi, işə şəxsi və kollektiv maraq səviyyəsi mühüm rol oynayır. Müəssisənin inkişaf perspektivi ilə bağlı optimizm, yuxarı və aşağı rəhbərlik həlqələri arasında normal işçi münasibətləri, işdə qarşılıqlı inam və tutduğu mövqə, işçilərin öz qabiliyyətinə uyğun əmək fəaliyyətinə cəlb edilməsi mühüm

sosial əhəmiyyət kəsb edir.

Heyət üzrə idarəetmənin ayrı-ayrı mərhələlərində idarəetmə qərarlarının müxtəlif variantlarının seçilməsinə xüsusi diqqətlə yanaşmaq zəruridir. Burada başlıca məsələ istehsalat fəaliyyətinə dair optimal idarəetmə qərarlarının seçilməsidir. Bu zaman müxtəlif üsullardan istifadə edilir. Məsələn, əməliyyatların tətbiqi üsulu vasitəsi ilə idarəetmə qərarlarının hazırlanmasında kəmiyyət göstəricilərindən istifadə olunmaqla qəbul edilmiş qərarlar həmişə yerinə yetirilir. Kəmiyyət üsulları xüsusən firma fəaliyyəti ilə bağlı qurumların təhlildə və xalq təsərrüfatının inkişaf etdirilməsinin mühüm problemləri üzrə məqsədli proqramlarının tərtib edilməsində geniş istifadə olunur. Həmin üsul şəxsi müşahidə məlumatlarını deyil, konkret faktlar və zəruri məlumatları əsas götürür. Eyni zamanda idarəetmə rəhbəri tərəfindən məlumatların ümumiləşdirilməsində, yaranmış vəziyyətlə bağlı şəraitdən müəyyən nəticələrin çıxarılmasında şəxsi təcrübəyə və məntiqə uyğun təfəkkürün səviyyəsi qəbul ediləcək qərarların keyfiyyətinə təsir edir.

Heyət üzrə idarəetmənin ən vacib məsələlərindən biri optimal qərarların hazırlanması ilə optimal idarəçilik fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsidir. Növbəti mərhələdə isə həmin qərarların əlaqələndirilməsi və həmçinin optimal fəaliyyət üçün zəruri şəraitin yaradılmasıdır. Məhz buna görə idarəetmə subyektinə tabe olan bütün idarəetmə subyektlərinin vəziyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi, texniki-iqtisadi-sosial problemlərin, ayrı-ayrı işçi kateqoriyası üzrə vəzifələrin dəqiqləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ən vacib məsələlərdən biri də optimal idarə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsində firmadaxili istehsalat şəraitinin müasir vəziyyətinin bütün cəhətlərinin nəzərə alınmasıdır.

Heyət üzrə idarəetmə qərarları yüksək səviyyədə hazır-

lanmalıdır. Qərarların yüksək səviyyədə hazırlanmasında təsərrüfat rəhbərinin ixtisasının artırılmasında işgüzar oyunların keçirilməsi üsullarının tətbiqi böyük əhəmiyyət kəsb edir. İşgüzar oyunların keçirilməsi yalnız qərarların hazırlanması üçün deyil, həm də təsərrüfat rəhbərləri və mütəxəssislərinin ixtisasının artırılması üçün təcürbi qurumdur. İşgüzar oyunun obyekt müxtəlif səviyyəli, eləcə də çoxcəhətli istehsal proseslərini əhatə edən problemlərdən ibarətdir ki, buraya konkret biliklərə və idarəetmə təcrübəsinə malik olan yüksək ixtisaslı idarəetmə kadrları cəlb edilməlidir. İşgüzar oyun konkret problem, situasiyanın və s. hərtərəfli təhlilinə əsaslanır. İşgüzar oyunlar nəticə etibarilə konkret materialların nəzəri nəticələrinin həllini tələb edir. Gərgin fəaliyyətlə əldə edilən məlumatlar mövcud idarəetmə və iqtisadi qanunauyğunluğun müddəaları əsasında ümumiləşdirilir, müvafiq qərarların qəbulu üçün baza rolunu oynayır.

Heyətin idarə olunması üzrə qərarların hazırlanmasında işgüzar oyunun müxtəlif formalarından istifadə olunur və onlardan daha tez-tez rast gəlinən sadə növləri aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. Yuxarı idarəetmə səviyyəsində dayanan şəxsin təciliyində olan heyət üzvlərinə nümunə göstərmək məqsədilə keçirilən işgüzar oyunlar.

2. Firma fəaliyyətində baş verməsi mümkün olan vəziyyətlərin əyani surətdə nümayiş etdirilməsi.

3. Yarana biləcək vəziyyətin aradan qaldırılması üçün tədbirlərin yerinə yetirilməsi tapşırığı.

4. Yaranmış vəziyyətin qiymətləndirilməsi üçün mütəxəssis rəyinin əldə edilməsi.

5. Firma fəaliyyəti ilə bağlı problemlərin həll edilməsinin işçilərin iştirakı ilə təhlil edilməsi.

Heyətin idarə olunması sahəsində daha düzgün idarə-

etmə qərarlarının çıxarılmasında istifadə olunan hər bir işgüzar oyunun özləri də müxtəlif variantlara malikdir. Optimal variantın seçilməsində iqtisadi-riyazi təhlil üsullarından istifadə etmək olar. Nəzərə almaq lazımdır ki, işgüzar oyunun özünün xüsusi təhlil üsulu yoxdur. İşgüzar oyunun aparılmasında başlıca məqsəd konkret vəziyyətin, onun səbəblərinin aydınlaşdırılması, heyətin idarəedilməsi üzrə müvafiq təkliflərinin irəli sürülməsidir.

Heyətin idarəedilməsi qərarlarının hazırlanmasında ekspert üsulu vasitəsilə qiymətləndirilmə aparılmasının böyük əhəmiyyəti vardır. Bu üsuldən hər hansı hadisə və proseslərin riyazi hesablama qaydasında həll edilməsinin mümkün olmadığı hallarda, ekspert rəyindən istifadə bir qayda olaraq mürəkkəb və xüsusi xassə daşıyan məsələlərin həllində istifadə olunur. Bu məsələlərin həlli üçün xüsusi elmi və texniki biliyə malik olan mütəxəssislərdən ibarət xüsusi komissiya yaradılır. Ekspert qiymətləndirmə üsulunda müxtəlif statistik və riyazi qiymətləndirmə üsullarından, fəndlərdən geniş istifadə olunur.

5.2. HEYƏT ÜZRƏ İDARƏETMƏNİN QURULUŞU VƏ TƏŞKİLİ

Müəssisələrdə idarəetmə heyətinin müəyyən edilməsi istehsal proseslərinin əsasında aparıldığı məlumdur. Bəzən "idarəetmənin quruluşu və müəssisənin təşkili" anlayışlarından da istifadə olunur ki, bu da idarəetmə quruluşu və təşkili mövhumu ilə yaxınlıq təşkil edir. İdarəetmə heyətinin müəyyən edilməsi prosesində fəaliyyət sahələrinin təşkilinə məxsusi yanaşmadan istifadə etməklə heyət üzrə konkret işçi kateqoriyaları müəyyənəndirilməlidir. Bu mərhələdə perspektiv dövr üçün idarəetmə heyətinin tərkibini müəyyən etmək istiqamətində ilk növbədə müəssisə miqyasında

əlaqələri təsnifatlaşdıraraq daha şəriştəli və perspektivli idarəetmə heyətini təşkil etmək mümkündür.

Bu qənaətə gəlməmişdən qabaq nəzərə almaq lazımdır ki, müəssisədə cərəyan edən bütün əlaqələrin hamısı heç də müəssisənin idarəetmə quruluşunda əks olunmur. Belə ki, müəssisədə işçilərin hərəkətini tənzimləməklə bərabər sənəd dövriyyəsi və istehsalatla əlaqədar xidmətlərn koordinasiyası həyata keçirilir. Bu isə idarəetmə işlərinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı hər bir işçiyə verilmiş səlahiyyətlərin xüsusiyyətlərindən və onların icrası üçün düzgün paylanmasından asılı olmaqla, aşağıdakı tərkib hissələrin yerinə yetirilməsini zəruri edir:

a) idarəetmə üzrə sənədlərin hərəkəti. Dövlət əhəmiyyətli sənədlər özlərinin daimi dinamik dövriyyəsi ilə fərqlənirlər. Məsələn, sifarişlərin qəbulunda onlar ilk növbədə qeydiyyatdan keçirilməklə münasib quruluş bölmələrinə və istehsal xidmətinə verilir. Müxtəlif sifarişçilərdən alınan tapşırıqlara uyğun sənədlər və blanklar heyət tərəfindən icra üçün qəbul edildiyindən heyət daxili asılılıq əlaqələrinin həyata keçirilməsinə ehtiyac qalmır. Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı icra sənədlərinin hərəkətinin bu forması müəssisələrdə sənəd dövriyyəsinin sadələşdirilməsinə gətirir, bu isə müəssisənin işinin səmərəli təşkil və idarə edilməsinə zəmin yaradır. Bəzən seriyalı istehsalı həyata keçirmək üçün sifarişlərin qruplaşdırılması lazım gəlir. Hər hansı bir müəssisə rəhbəri sifarişçi ilə razılaşdırılmış sənəddə göstərilmiş miqdarda məhsul istehsal etməyi öhdəsinə götürsə, bu zaman özündən aşağıda duran idarəetmə heyətinə vəzifə səlahiyyətlərinə görə tapşırıq verir ki, bu da idarəetmə proseslərinin kommersiya xidmətinə yaxınlaşdırır;

b) heyət üzrə idarəetmə işlərində çalışanların canlı şəxsi əlaqələrinin tənzimlənməsi. Bu prosesdə idarəetmə quruluşunun daxili mahiyyətini əks etdirən və formal xassə daşı-

mayan müəssisədaxili, eləcə də müəssisədən kənar əlaqələr məcmusu nəzərdə tutulur. Qarşılıqlı əlaqələri təhlil edərək bu nəticəni çıxarmaq olar ki, istehsal zamanı hər hansı bir materiala olan ehtiyacı ödəmək üçün işçi hansı adamlarla qarşılıqlı əlaqədə olmalıdır. Bunun ən yaxşı sxemi formal quruluşdan ibarət ola bilər, burada söhbət "qeyri-formal" təşkilatlardan yox, istehsal prosesində hər bir işçinin fərdiliyinin və istehsal prosesi ilə əlaqədar müəssisənin özündə yaranan vaxt itkilərinin azaldılmasını aradan qaldırmaqdan ibarətdir;

c) istehsalat və idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı bütün məlumatların əlaqələndirilməsi və müxtəlif xassəli məşvərətçi qarşılıqlı əlaqələrin yaradılması. Bu mərhələdə heyət üzrə ştab xidməti daima idarəetmənin bütün qurumları ilə qarşılıqlı əlaqədə olur (onlar əsasən çox vaxt informasiya və məsləhət xassəsi daşıyır). Ən əsası odur ki, heyət üzrə idarəetmə işləri vahid liderə xüsusi təqdimat xətti formasında çatdırılmaqla, rəhbər yaranmış vəziyyəti özünün fərdi bacarığını nümayiş etdirməklə tənzimləyir. İdarəetmə heyətinin rəhbəri yaranmış çətinliyi aradan qaldırmaq üçün bilavasitə bütün sahələr üzrə müəyyən olunmuş işi yerinə yetirmək üçün sahə və ya müəssisə rəhbərindən sərəncam xassəli tapşırıq almaqla idarəetmə işlərini davam etdirir. Hər hansı bir işi yerinə yetirmək üçün müəssisə rəhbərliyi məlumatlar (məsələn, statistik məlumatı) almalıdır. Bu isə idarəetmənin quruluşunda müəssisə fəaliyyətindən asılı olaraq çoxsaylı əlaqələrin meydana gəlməsinə səbəb olur.

ç) birləşmə problemləri - bu heyətin idarə olunmasında mühüm və ya kiçik əhəmiyyətli qərarın səmərəli icrasını təmin etmək məqsədilə onları sahə və məkana görə qruplaşdırılması nəzərdə tutulur. Bir sıra hallarda müəssisələrin idarəetmə fəaliyyətində tabelilik əlaqələri meydana çıxır və onlar mərhələlər üzrə orqanigramlar vasitəsilə reallaşdırılır.

Bütün qəbul edilmiş qərarlar idarəetmənin formal quruluşdan kənarında deyil, məhz heyətlə iş aparma vaxtında həyata keçirilməlidir.

Heyətin idarəetmə quruluşu vahid müstəqil hakimiyyət quruluşu kimi özündə əmr, göstəriş və sərəncam verməklə tabeliklərində olanlardan bütün görəcəyi işlərin yerinə yetirilməsi haqqında məlumatları əks etdirir. Heyət üzrə idarəetmə əməkdaşlarının xasiyyətləri yalnız idarəetmə səlahiyyətinin səviyyəsindən və xassələrindən asılı olaraq müxtəlif formalarda təzahür edirlər. Bunlar aşağıdakı formalarda təşəkkül tapa bilər:

1. Heyət üzrə idarəetmə işçilərinin müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı səlahiyyətin xassələri. Müəssisənin bölmələrində rəhbər işçilərin tutduqları vəzifə ilə bağlı prinsipdən asılı olaraq səlahiyyətlər bölüşdürülür. Məsələn, əgər bölmə ərazi prinsiplərinə əsaslanırsa, ərazi liderinin rəhbərlik səlahiyyəti yerləşdiyi iqtisadi-coğrafi ərazinin ümumi xassələrini nəzərə almaqla müəyyənləşdirilir. Əgər müəssisənin rəhbərlik bölməsi funksional prinsipə əsaslanırsa, bu halda kommersiya və texniki işlər üzrə direktorun səlahiyyəti xüsusi idarəetmə xassəsinə malik olacaqdır.

2. Heyət üzrə idarəetmə səlahiyyətlərinin ötürülmə dərəcəsi. Bu bir qayda olaraq idarəetmə işləri ilə əlaqədar olan uyğun göstəricilərdən asılıdır. Müəssisənin əsas aparıcı idarəetmə heyəti adətən əsas iş vaxtını iş zamanı maşın və mexanizmlərin düzəldilməsinə, sifarişlərin qəbuluna sərf etmir, o ancaq ümumi direktiv göstərişlər verir. Bu qayda ilə sərəncamın verilməsi yuxarıdan aşağıya doğru olur və hər bir mərhələdə dəqiqləşmələrə məruz qalır. Beləliklə, məlumatlar qurumu detallaşdırılmaqla qruplaşdırılır və mərkəzləşdirilmiş formada heyətin fasiləsiz ahəngdar iş prosesini idarə etmək üçün müəssisə rəhbərinə təqdim olunur.

Yuxarı idarəetmə qurumları tərəfindən müəyyən edil-

miş tapşırıqları yerinə yetirmək üçün əgər çoxsaylı idarəetmə heyəti tələb olunursa, nisbətən az məsuliyyətli işləri aşağı idarəetmə heyətinin ixtiyarına vermək lazımdır. Məsələn, əgər hər hansı bir dəyqahda dəyişiklik aparmaq lazımdırsa, bu barədə məlumatı istehsalın genişləndirilməsi və tədqiqatlar bürosunun rəhbərliyinə və ya həmin proseslərdə maraqlı olan xidmət işçilərinə bildirmək lazımdır.

Müəssisələrin təşkilati idarəetmə işləri müəyyən məhdudiyətlərə məruz qala bilər, bu zaman qarşıya çıxan məsələləri idarəetmə quruluşundan kənarında deyil, aralıq idarəetmə mərhələlərində həll edilməsi vacibdir. Müasir şəraitdə heyətin idarə edilməsinin təşkilində istifadə olunan çoxlu fəndlər vasitəsilə canlı insanla maşınlar arasında münasibətlərin tam yaxınlığının təmin edilməsi böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu zaman heyətin idarə edilməsi prosesini daha çevik surətdə həyata keçirmək məqsədi ilə lazımı texnoloji vasitələri seçib müəyyənləşdirmək tələb olunur.

5.3. HEYƏTİN TƏŞKİLATI QURULUŞUNUN İQTİSADI SƏMƏRƏLİK GÖSTƏRİCİLƏRİ

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən müasir tipli müəssisənin təşkilati quruluşu aşağıdakı amilləri daha önəmli etmişdir:

- a) iqtisadi səmərəlilik;
- b) vahid rəhbərə tabe olan işçilər;
- c) əsaslandırılmış əmək bölgüsü.

Funksiyaların zəruriliyinin təyin olunması və müəssisə rəhbəri düzgün qərar qəbul etməyi bacarması, olduqca vacib olmaqla həmin qərarlar çevik idarəetməyə tam uyğun gəlməli və məsələlərin həllində daha çox fayda verməlidir. Həmin qərarlar qurumu vacib prinsiplə xassə daşımaqla aşağıdakı zəruri cəhətləri hərtərəfli əhatə etməlidir:

- idarəetmə heyəti üzrə tabeçiliyin çox pilləliyinin mü-
təşəkkilliyini təmin etmək;

- rəhbər tərəfindən idarəetmənin vahidliyi

- işçilər arasında sıx əməkdaşlığın təmin edilməsi üçün
məsuliyyət daşımaq, cavabdeh olmaq;

- vəzifə səlahiyyətlərinə uyğun əmək şəraitində bəra-
bərliyinin təmin edilməsi;

- heyət üzvlərinin idarəetmə işlərində çevik əmək fə-
aliyyətini təşkil etmək;

- fasiləsizliyə nail olmaq, istehsal və qeyri istehsal dai-
rəsinin proporsional surətdə idarə olunması;

- bütün fəaliyyət sahələrində heyət tərəfindən idarəet-
mənin uyğunluğunun təmin olunması.

Heyət üzrə idarəetmənin düzgün təşkili eyni zamanda
kollektivlər və müəssisələr arasında əlaqənin təmin olun-
masıdır. İdarəetmə işləri müəssisələrin istədiyi məqsədə
çatması üçün ən az məsrəf sərf etməsi şərtlərinə uyğun gəl-
məlidir. Təşkilati quruluş optimal çevikliyə malik olmalı və
bütün hallarda idarəetmə fəaliyyəti istehsal dairəsində çalı-
şanların şəxsi xüsusiyyətlərinə uyğun qurulmalıdır, yəni:

1. Heyətin idarəedilməsinin təşkilati quruluşu sosial ba-
xımdan öz qarşısına əsas istehsal sahələrində işləyənlərlə
idarəetmə heyəti arasında qarşılıqlı əlaqələr nöqtəyi nəzə-
rindən əlverişli şəraitin yaradılması üçün möhkəm zəmin
yaratmalıdır. Yaxşı qarşılıqlı əlaqələrin qurulması heyətlə
idarəetmənin quruluşunda müstəsna əhəmiyyətə malikdir.
Heyətin idarəetmə quruluşunun kollektiv formalı işə əsas-
landığı və yaxşı qarşılıqlı əlaqə üzərində qurulmuş firmada
bir qayda olaraq əmək göstəriciləri həmişə yüksək olur.
Yaxşı qarşılıqlı əlaqə zamanı idarəetmənin digər mərh-
ələləri də bu münasibətə uyğun qurulur. Çoxsaylı psixoloji
tədqiqatlar göstərir ki, belə olduqda kollektiv üzvləri arasın-
da ümumi razılıq və ciddi tələbkarlıq şəraitində aparılan

idarəetmə fəaliyyəti daha yüksək iqtisadi səmərəlilik yara-
dır.

2. Heyətin idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı xərclər və iqtı-
sadi səmərəlilik. Müəssisələr qarşısında duran əsas məsələ-
lərdən biri də səmərəlilikdir. Bu isə öz növbəsində ciddi və
yüksək məsuliyyətli sənədləşmənin aparılmasını tələb edir.
Məsələn, belə sənədləşmə maddi ehtiyatları daha tez vaxtda
aşkarlamağa imkan yaratmaqla onlardan istifadənin səmərə-
liliyini artırmaqla həmçinin lazımi statistik verilənləri təyin
edir. Bu əməliyyatlar təsərrüfat fəaliyyətində bütün izafi
xərcləri aşkarlamaq və daha sonra isə onları tamamilə ara-
dan qaldırmaq məqsədini güdür.

Müəssisədə xərclərlə bağlı olan məsələlər onlara daha
diqqətlə yanaşmağı tələb edir, çünki bu məsələlər vacib ol-
duğu qədər də mürəkkəbdir. Belə ki, xərclərə iki aspektdən
yanaşmaq lazımdır - birbaşa xərclər və əsaslı xərclər baxı-
mından. Hər iki xərc amilləri üzrə idarəetmə heyəti özünün
fəaliyyət dərəcəsini, yəni rəhbərlik işlərinin səmərəliyini
təyin etmək imkanına malik olurlar.

Nisbətən kiçik və orta həcmli müəssisələrdə yol veril-
miş məsrəflərin iqtisadi səmərəliliyinə istinad edərək daha
iri müəssisələrdə iqtisadi idarəetmə quruluşu və heyətlə iş
üzrə əlaqələr qurulur.

Bununla bağlı idarəetmə fəaliyyətində bir sıra qeyri-
mərkəzləşdirilmiş idarəetmə əməliyyatları aparılır, razi-
laşdırmaların zəruriliyi təmin edilir və mərkəzi mühasibat-
lar kiçik xərclərə nəzarət edir. Aydındır ki, bu zaman qeyri-
istehsal təyinatlı xərclərin zəruri həddindən kənara çıxması-
na imkan verilmir, ona görə bu xərclər hesablanarkən birba-
şa xərclərdən az olur. Bunu rəhbər tərəfindən seçilmiş əsas
məqsəd müəyyən edir və idarəetmə heyətinin uzunmüddətli
əsaslandırılmış müşahidələrinin nəticəsi burada əhəmiyyətli
rola malikdir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun digər cəhəti idarəetmə sahəsində əmək fəaliyyətinin tətbiq olunma növündən asılıdır. Dövlət və şəxsi müəssisələrdə təşkilati formalar bir-birindən fərqlənir və onların arasında müxtəlif idarəetmə heyətini müəyyənləşdirmək lazım gəlir. İdarəetmə heyəti müəssisələrin genişlənmə siyasətini təmin edir, lazımı işlərin elmi tədqiqat laboratoriyalarında yerinə yetirilməsini, kommunikasiya xidmətini, sərmayə qoyuluşu proqramını həyata keçirir. Heyət üzrə idarəetmə xidməti eyni zamanda ixtisaslaşmış digər qeyri-istehsal sahələrinin fəaliyyətini əhatə edir. İdarə olunan obyektlərin ölçüsündən asılı olmayaraq təşkilati quruluşda rəhbərlik mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prosesi formasında çevik quruma malik olmaqla ciddi nizam-intizama əsaslanmalıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələr daima inkişaf vəziyyətində olur və heyət üzrə təşkilati quruluş onun tələblərinə uyğun olaraq inkişaf edir.

3. Tərtibatların çevikliyi. Heyətin idarə olunmasının təşkilati quruluşunun digər əsas əlamətdar cəhəti onun çevikliyidir. Q.Fordun fikrincə, heyət üzrə idarəetmə işləri xırdalaşdırıldıqda müəssisənin təşkilati quruluşunun çevikliyi itir. Mükəmməl işlənmiş təşkilati quruluşda dəyişikliklər etmək çətinlik törədir. Dəyişiklik o zaman edilir ki, təşkilati quruluş rəsmiyyətçilik nöqtəyi-nəzərindən məhdud olur. İdarəetmə heyətinin formalaşması prosesində hər hansı subyektiv səbəb üzündən yol verilmiş kiçik çətinliklər təşkilati quruluşda çox perspektiv inkişaf istiqamətində getməyə imkan vermir. Əməkdaşlıqda qarşılıqlı münasibətlər dəqiq müəyyənləşdirməyə imkan verir ki, idarəetmə heyəti üzvlərinin qarşılıqlı münasibətlərində heç bir əngəl sonradan meydana çıxmasın. Göstərmək lazımdır ki, "qeyri-formal" şəraitdə idarəetmə quruluşu həmişə dəqiqləşdirilmiş olmur. Bu o hallarda baş verir ki, şəxsi xasiyyətlərin müəs-

sivə fəaliyyəti ilə bağlı əlaqələndirilmiş şəkildə nizama salınması üçün kifayət qədər çox əmək sərf edilir. Digər tərəfdən isə mürəkkəbləşmiş xarakterlər təşkilati quruluşun çevikliyini azaldır. Belə "əyintilər" qeyri-dəqiqliklərə və başqa çatışmazlıqlara səbəb olur və ya əksinə onların ikiləşməsi (təkrarlanması) baş verir. Burada təqribi olaraq belə nəticəyə gəlmək olur ki, idarəetmənin quruluşu müəssisə və ya firmadakı rəhbərliyin psixologiyasından asılıdır.

Heyət üzrə ümumi təşkilati idarəetmə quruluşu işləyərkən qurumda yarana biləcək bütün dəyişiklikləri nəzərə almaq lazımdır, çünki bu dəyişikliklər heyətin idarəetmə amillərinin sürətinin artmasından irəli gəlir. Müəssisənin genişlənməsi, ümumi konyukturanın və istehsal üsullarının dəyişməsi, kommersiya üsullarının müxtəlifliyi və məlumatlarla təmin olunma, eləcə də idarəetmə formaları və idarəetmə heyəti üzrə kadrların hazırlanması ilə bağlıdır. Məsələn, müəssisə böyüyərsə və xüsusiləşmiş xidmət əsasında qurularsa, o zaman müəssisənin təyin olunmuş funksiyalarını həyata keçirmək üçün yeni tərkibli idarəetmə heyəti seçmək tələb olunur. Göstərilən kəmiyyət və keyfiyyət dəyişikliklərini nəzərə almaqla belə qərara gəlmək olur ki, idarəetmə heyətinin müvafiq hazırlığı şəraitində belə idarəetmə quruluşunu müəssisə fəaliyyətində qarşıya çıxan çətinliklərə uyğun olaraq dəyişməyə qadirdir, təcrübədə isə həmin vəziyyət dinamik orqanigram adlandırılır.

4. İdarəetmənin quruluşu və rəhbər işçilərin şəxsi müstəqilliyi. Burada iki tendensiya üzrə mülahizə aparmaq mümkündür, onlardan biri müəssisənin təşkilati quruluşu yüksək ixtisaslı rəhbər kadrlara əsaslanmaqla idarə olunmasıdır. İkinci mühüm istiqamət kimi heyət üzrə idarəetmənin təşkilati quruluşu müəssisənin idarəetmə rəhbərliyi inzibati cavabdehliyə əsasən qurulması və idarəetmə heyəti üzvlərinin şəxsi məsuliyyətinin də müəyyənləşdirilməsidir. Bu

tendensiyalardan birincisi idarəetmə üzrə şəxsi heyətin yığılması və hazırlanmasında çətinliyin mövcud olması və onların aradan qaldırılmasından ibarətdir. Digər tendensiya isə ondan ibarətdir ki, müəssisənin idarəetmə heyəti ilə təmin olunması siyasətində yüksək rəhbər işçilərin tapılmasında çətinlik hiss olunmur, çünki müəssisənin özünün ehtiyatında kifayət qədər yararlı, ixtisaslı mütəxəssislər vardır ki, onlardan da idarəetmə heyətini seçmək mümkündür.

Təcrübədə bu iki baxış arasında barışmaz əksliklər olur. Ən əsası odur ki, müəssisələrdə heyət üzrə təşkilati quruluşu yaradarkən (idial orqanıqramları) müəssisənin inkişafı üçün tələbatları müəyyənləşdirmək lazımdır. Əgər müəssisə rəhbəri bu idial orqanıqramların qurulmasına başlayarkən təqaüdcülər üçün xərci, əmək haqqı sahəsində dəyişilmələri, kadr hazırlığını, yeni heyət yığımını və s. nəzərə almaqla bu zaman, rəhbər mütləq öz orqanıqramına, yeni faktiki idarəetmə qurumuna əsaslanmaqla başçılıq etdiyi müəssisə üzrə idarə heyətini təyin edir. Bunun üçün rəhbər bütün fəaliyyət sahələrində çalışan adamları çox dəqiq bölməsi vacibdir, çünki bu bölgü eyni ixtisaslı mütəxəssislərin sərbəstliyi üçün maksimum şərait yaratmaqla bərabər, digər tərəfdən də insani əlaqələrin təmin olunmasına möhkəm zəmin yaratmalıdır. Belə üsullarla mütəmadi olaraq kadr quruluşunda müxtəlif fəndlərə keçidlər mümkündür, nəticə etibarilə müəssisə fəaliyyətinə daha çox uyğun gələn idarəetmə kadrları seçməklə yüksək məhsuldarlığa nail olmaq olar. Həmişə nəzərə almaq lazımdır ki, bu anlayışın mütləq formasında əvəz olunma və ya təkrarsız idarəetmə heyəti mövcud deyildir və buna görə həmişə təkmilləşdirici tədbirlərin ehtiyat variantı olmalıdır.

Bizə yaxşı məlumdur ki, idarəetmə quruluşunun bütün səviyyələrində müxtəlif səlahiyyətlər-vəzifələr strukturuna rast gəlinir. Əgər sex səviyyəsində və ya direktorluq səviyyəsində

şəxsi səlahiyyətlər üzrə idarəetmə quruluşu vardırsa, o adətən son mərhələdə vahid xətti rəhbərliyin olmasını tələb edir. Funksional rəhbər tərəfindən səlahiyyətləri heyət üzvləri arasında bölüşdürməklə onların ixtisasına uyğun idarəetmə heyətini müəyyənləşdirir.

Bazar iqtisadiyyatının genişləndirilməsi istiqamətində müasir şəraitdə firmanın idarəetmə fəaliyyətinin təşkilində aşağıdakı tərkibdə ştatın təmin edilməsi daha önəmlidir:

- müəssisənin baş direktoru;
- ştab köməkçisi (bilavasitə vahid liderə tabedir);
- idarəetmə ştabı (idarəetmə fəaliyyətini əlaqələndirir);
- baş inzibatçı (qəbul edilmiş qərarların icrasına cavabdeh olan məsul şəxs);
- heyət üzrə idarəetmə ştabı (yüksək ixtisaslı işçilər);
- istehsal üzrə baş inzibatçı;
- təchizat üzrə baş inzibatçı;
- satış üzrə inzibatçı;
- maliyyə üzrə inzibatçı;
- ərazi müəssisələri üzrə direktor;
- istehsal üzrə ərazi inzibatçısı;
- təchizat üzrə reklam inzibatçısı;
- satış üzrə ərazi inzibatçısı;
- maliyyə üzrə ərazi inzibatçısı;
- istehsal-təchizat-marketing üzrə baş direktor;
- istehsal üzrə direktor;
- təchizat üzrə direktor;
- kommertiya direktoru;
- digər əlaqələndirmə işləri üzrə inzibatçı.

İqtisadi münasibətlərin inkişaf meyilliyi idarəetmə heyətini dinamik fəaliyyətdə olmasını tələb etməklə eyni zamanda birbaşa əlaqə istiqamətlərini müəyyən edir. Daha sonra idarəetmə heyəti məsləhət və məlumat xassəli əlaqələrin yaradılmasını və xüsusiləşdirilmiş səlahiyyətlərin ötürülməsini tələb edir.

rülməsi istiqamətlərini əvvəlcədən müəyyənləşdirməklə idarəetmə sahəsində heyətin çevikliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Təklif olunan idarəetmə quruluşunda baş inzibatçının (satış üzrə) ştab funksiyası olur (məşvərətçi hakimiyət) və o satış üzrə digər direktorlarla funksional və ya xüsusi səlahiyyətli ərazi direktorları ilə birbaşa əlaqədə ola bilər. İdarəetmə sahəsində toplanmış təcrübə göstərir ki, bu mənasibətlər heç də məlumat almaq və məsləhətçi əlaqələrdən böyük deyildir. Digər tərəfdən ərazi direktoru baş inzibatçıdan sərəncam ala bilər, məsələn, satış üzrə baş inzibatçıdan. Göstərilən vəziyyətdə xətti və məsləhətçi idarəetmə pilləsində istehsal fəaliyyəti ilə bağlı olaraq xüsusiləşdirilmiş səlahiyyətlərin aşağı idarəetmə pilləsinə verilməsi nəticəsində əlavə əlaqələrin yaranması baş verir.

Göstərilən idarəetmə quruluşunda aydınlaşdırıcı istiqamətlərdə qırıq xətlərlə idarəetmə əlaqələrini görürük. Bu əlaqələr məlumatlar və məşvərətçi (məsləhət) xassəyə malik olan daimi istiqaməti göstərməklə, müəssisədə idarəetmə işlərində qarşılıqlı əlaqələrin mövcud olmasını zəruri sayır. Belə funksional xidmət firmada idarəetmə quruluşunun səviyyəsinin müəyyən edilməsilə aşkarlıca bilər. Heyət üzrə idarəetmə fəaliyyətində üç mühüm birləşmə forması verilərsə istənilən müəssisə üçün şəxsi heyətin təşkilatı quruluşunun orqanigramını həmin firmanın istehsalat fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinə uyğun olaraq idarəetmə heyətini təyin etmək mümkündür. İdarəetmə heyətinin iş fəaliyyəti müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olmaqla, eyni zamanda onların maddi və mənəvi maraqlarının baza təşkilatı haqqında təliminin əsas hissəsidir. Digər tərəfdən idarəetmə heyəti təkcə müəssisənin kadr siyasətini deyil, eləcə də dövlətin bu sahədə ardıcıl olaraq həyata keçirdiyi iqtisadi-sosial kadr təminatı ilə bağlı proqramının tərkib his-

səsidir. Müəssisələrdə idarəetmə heyəti - ümumi işçi heyətinin idarə olunması qurumlarının yaradılmasını və dinamik surətdə onların təkmilləşdirilməsini tələb edir. Sonrakı mərhələdə heyətin idarə edilməsi qurumunun formalaşması və inkişafının əsas istiqamətlərinin idarəetmə heyəti tərəfindən iqtisadi və ictimai qanunauyğunluqlara, idarə olunma prinsiplərinə uyğun tədbir proqramının hazırlanması həyata keçirilməlidir.

5.4. HEYƏTİN İDARƏETMƏ QURULUŞUN SƏMƏRƏLİYİNİN TƏYİNİ

Heyət üzrə idarəetmə pilləsi ümumi idarəetmə quruluşundan asılı olub onun daxili formasını əks etdirir. Heyətin idarəetmə quruluşunun ünsürləri bir-biri ilə üzvi şəkildə əlaqədar olmaq sayəsində bütöv, vahid bir qurum kimi istehsalın idarə edilməsi mərhələlərini əmələ gətirirlər. İdarəetmə quruluşu obyektiv olaraq onun təşkil olunma xassələrini də müəyyənləşdirir. Heyət üzrə idarəetmə quruluşu dəqiq əmək bölgüsünə müvafiq olaraq müəyyən vəzifələri diferensiallaşdırır və idarəetmə funksiyaları avtomatik olaraq həyata keçirilir. Bunun üçün idarə edən heyət təşkil olunur, idarə edən heyət isə idarə aparatının, idarəetmə təşkilatının formalaşması ilə əlaqədardır. Burada ən başlıca məsələlərdən biri idarəetmənin funksiyası ilə onun quruluşu arasındakı düzgün əlaqənin təmin edilməsi, idarəetmə vəzifələrinin ayrı-ayrı bölmələr üzrə optimal şəkildə bölüşdürülməsidir. Bu prosesin səmərəli həyata keçirilməsi istər istehsalın, istərsə də idarəetmə quruluşunun səmərəliliyinin artırılmasına mühüm təsir göstərir.

Heyət üzrə idarəetmə quruluşu ierarxiya qaydasında qurulur. Ona görə də həmin quruluş ünsürləri yuxarı, aşağı, eyni hüquqlu-səviyyəli bölmələrə ayrılır. Heyətlər arasında

müəyyən, zəruri əlaqələr mövcuddur, bu əlaqələr tipi üfqi-rəhbərlik, tabeçilik əlaqəsi və şaquli və eyni hüquqlu ünsür-lərin kooperasiya və koordinasiya əlaqələri formasında olur. Üfqi əlaqə idarəetmə həcmi, idarəolunma miqyasını, şaquli əlaqə isə idarəetmə prosesində müəyyən əlaqədə olan adamlar arasındakı münasibəti və keyfiyyəti işçilərin kəmiyyəti ilə bağlıdır.

Məhz buna görə idarəetmə quruluşunun təşkilati formaları xətti və funksional əlamətə görə təsnifatlandırılan əlaqə formasına malikdir. İdarəetmə təşkilatında bütün quruluş bölmələri təşkilati fəaliyyət tipindən asılı olmayaraq aşağıdakı əsas qruplara bölünür:

- a) yuxarı idarəetmə mərhələlərinə makro rəhbərlik;
- b) istehsal fəaliyyətinə daxil olan sahə quruluş bölmələrinə orta rəhbərlik;
- c) vəzifə səlahiyyətləri üzrə quruluş idarəetmə bölmələri mikro rəhbərlik;
- ç) köməkçi və xidmətedici sahələrin işini idarə edən bölmələri üzrə idarəedici şəxslər və s.

Burada heyətin idarəedilməsi bölmələri ilə idarəetmə proseslərinin əlaqələndirilməsi zəruri mərhələ olmaqla onlar da öz növbəsində aşağıdakı əlaqə formalarından istifadə etməklə qarşıya qoyulmuş vəzifələri həyata keçirirlər:

1. İdarəetmə mərhələlərində cari fəaliyyətin və aralıq işlərin təşkili və aparılması.
2. İdarəetmə işçilərinin fəaliyyətinin reqlamentləşdirilməsi məsələlərinin dəqiqləşdirilməsi.
3. İdarəetmə heyətinin fəaliyyətində məsuliyyət həddinin müəyyən edilməsi.
4. Bütövlükdə idarəetmə təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkili quruluşunun müəyyənləşdirilməsi və həyata keçirilməsi.

Bunlarla yanaşı heyət tərəfindən idarəetmənin səmərəli

təşkili, idarəetmənin obyektinə subyektinin səmərəli əlaqələndirilməsi, müxtəlif idarəetmə qurumları arasında ierarxiya əlaqələrinin təmin edilməsinin həyata keçirilməsi aiddir. Daha sonra ayrı-ayrı idarəetmə işlərinin icra edilməsi qaydasını, hər hansı bir idarəetmə təşkilatında müxtəlif quruluş bölmələrinin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi məsələlərini də nəzərdə tutur.

Heyətin idarəetmə quruluşundakı əlaqələr formasının xassələri, əksər hallarda tətbiqi sahələrinə müvafiq olaraq aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

a) xidməti əlaqələrin tənzimlənməsi. Bu əlaqə üfqi xətt halında, aşağı və yuxarı bölmələrin vəzifəli şəxslərin rəsmi və qeyri-rəsmi əlaqələri formasında həyata keçirilir;

b) funksional fəaliyyət formasında əlaqə aşağı və yuxarı bölmələrin vəzifəli şəxslərin qarşılıqlı münasibətləri halında həyata keçirilir. Lakin bu zaman hər iki tərəf arasında sərəncam verən və icra edənlər arasında xətti əlaqə formasından fərqli olaraq yuxarı idarəetmə heyəti müəyyən məsələlər verir, nəzərdə tutulmuş idarəetmə məsələlərini birbaşa həll etmir, bu isə yaranmış şəraitdə heyətin idarəetmə qərarlarının işçilərə çatdırılmasını xeyli ləngidir.

İdarəetmə heyəti tərəfindən texniki əlaqə forması vasitəsilə eyni vəzifəni icra edən ayrı-ayrı işçilər və vəsilələr arasındakı əlaqələr tənzimlənilir və bu zaman ara icraetmə işləri asanlaşır. İdarəetmə heyətinin lazımı çevik məlumatlarla təmin olunma formalarından istifadə etməklə bütün hallarda idarəedən və idarə olunan qurumlar, qurum daxili bölmə və vəsilələr arasındakı məlumatların çatdırılması təmin olunmalıdır.

İdarəetmə heyəti tərəfindən istehsal proseslərinin fasiləsizliyinin təmin edilməsi istiqamətində idarəetmə ünsürləri tərəfindən əmək kollektivlərinin hər bir üzvünün, istehsal ehtiyatlarının və əmək alətləri ilə təminin, işçi fəaliyyətinin

zəruri formada əlaqələndirilməsi, idarəetmə təşkilatların bölmələri və vəsilələri ilə təmasda yaradılmalıdır.

İdarəedən qurumları müəyyənləşdirən zaman istehsal və təşkilati quruluş ilə idarəetmə fəaliyyəti arasında sıx əlaqə xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla idarə aparatı yaradılır. Burada mütəxəssislər - müxtəlif mühendislər, iqtisadçılar, funksional və xətti işçi qrupları daxilirlər. Onlar arasındakı fəaliyyətin əsas dairəsi üzrə cari əlaqələrinin optimallaşdırılması və təşkil edilməsi idarəetmədə ən başlıca cəhətdir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşu həmin quruma daxil olan ünsürlərin inteqrasiyasıdır və müəyyən məqsədlərin həlli ilə bağlıdır. Ona görə də idarəetmənin təşkilati quruluşu təhlil edilərkən aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

a) idarəetmənin təşkilat quruluşunun idarə olunan obyektin məqsəd və xüsusiyyətlərinə uyğunluğu, eləcə də idarə edən və idarə olunan qurumların məntiqi və dialektik əlaqəsi, idarəetmə təşkilatlarının fəaliyyətinin təhlili və s.;

b) idarəetmə heyətinin iyerarxiya və funksional quruluşunun təhlili (idarəetmə mərhələləri üzrə təsərrüfat fəaliyyəti üzrə qərarlarının çevikliyi və vaxtlı vaxtında icra edilməsi, idarəetmə mərhələlərinin ixtisar edilməsi, işin keyfiyyətinə xələl gətirməməklə ixtisara salınan mərhələlərin tərkibi, miqdarı və ixtisar olunan məsələlər arasındakı əlaqə formaları və müvafiq əmək bölgüsü, səlahiyyətlərin tam surətdə icrası və s.);

c) idarəetmə aparatının bölmələri arasındakı qarşılıqlı əlaqənin araşdırılması, yəni xarici amillərin təsiri, idarəetmə heyəti və idarə obyektində, idarəetmə heyətinin üfqi və şaquli əlaqələrinin kəmiyyətcə təhlili və s.

Heyətin idarəetmə mərhələləri silsiləvi xassəyə malik fəaliyyət prosesidir, ona görə də idarəetmə quruluşunun ixtisaslaşmış vəsilələri arasında müəyyən əlaqə formaları mövcuddur. Elmi-texniki tərəqqi sürətləndikcə, sahələrarası

və sahələrdaxili əlaqələrin tərkibi mürəkkəbləşdikcə, idarəetmə quruluşunun məzmunundan irəli gələn təşkilati münasibətlər də ona mütənəziləşdirilməlidir. Bütün bunlar heyət üzrə idarəetmə qurumunun ahəngdar və əlaqəli fəaliyyətini tələb edir. Ona görə də idarəetmə quruluşunun ünsürləri və vəsilələrinin fəaliyyət mexanizminin daha da genişləndirilməsi nəticəsində idarəetmə heyətinin məsuliyyəti artır. Bu bir tərəfdən artıq formalaşmış əmək bölgüsü və kooperasiyası ilə, digər tərəfdən isə idarəetmə qurumu və onun ayrı-ayrı mərhələləri qarşısında qoyulmuş müasir sosial-iqtisadi vəzifələrlə əlaqədardır. Həmin səbəbdən idarəetmə quruluşu formalaşarkən məhsuldar qüvvələrin keyfiyyətcə inkişafı, iqtisadi və sosial münasibətlərdəki konkret dəyişikliklər obyektiv reallıqla nəzərə alınmalıdır. Hələ idarəetmənin təşkilati quruluşunun yenidən qurulmasını zəruri edən müqəddəm şərt olmalıdır. Burada ictimai istehsalın quruluşunu əmələ gətirən (istehsalın ixtisaslaşması, kooperasiyası və təmərküzləşməsi) amilləri ilə idarəetmənin təşkilati quruluşunu müəyyən edən amillər vəhdət təşkil etməlidir.

Təşkilati münasibətlər idarəetmə funksiyalarını, fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini və vəhdətliyinin təmin edilməsini zəruriləşdirir. Təşkilati münasibətlər həmçinin sahə və sahələrarası idarəetmə təşkilatlarının istehsal daxili bölmələrinin bir-biri ilə qarşılıqlı təsiretmə proseslərinin öyrənilməsi ilə üzvi surətdə bağlıdır. İdarəetmədə idarə edən qurumla idarə olunan qurum arasındakı münasibətlər də quruluş baxımından çox mürəkkəb və ierarxiya xassələrinə malik olan bir prosesdir.

Elmi-texniki tərəqqi, idarəetmədə əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası idarəetmə proseslərinin bir-birindən ayrılmasına, yeni vəsilələrin meydana gəlməsinə, idarəetmə təşkilatının formalaşmasına səbəb olmuşdur. İlk dəfə olaraq

idarəetmənin təşkilati quruluşu xətti və funksional əlaqələr formalarında baş vermişdir. Sonralar isə xətti və funksional səlahiyyətlərin əlaqələndirilməsi nəticəsində qarışıq, xətti-funksional idarəetmə tipləri meydana gəlmişdir. İri maşınlı istehsalın hakim mövqə tutması istehsalata bilavasitə rəhbərlikdən azad edilmiş rəhbər işçilərn, müəyyən texniki və digər funksiyaların icrası üzrə xüsusi qrup işçilərinin meydana gəlməsinə imkan vermişdir. Belə ki, idarəetmə funksiyaları və idarəetmə quruluşu bir-biri ilə əlaqədar olan vahid bir prosesi ifadə edir, həmçinin işçilərin istehsalın idarə edilməsində iştirak etmə xassələrini göstərir. Bu baxımdan idarə aparatı iki kateqoriyaya - xətti və funksional idarə aparatına və ya idarəetmə növünə ayrılır.

Müasir iqtisadi və təsərrüfat fəaliyyətini əsas götürməklə müəssisənin xətti idarəetmə aparatı aşağıdakı heyətdən ibarət olar bilər: direktor və onun müavinləri, sex rəisləri və onların müavinləri, baş usta və istehsal sahəsinin ustası. Onlar öz fəaliyyətlərinin əhatə dairəsində zəruri vahid rəhbərlik və ondan irəli gələn səlahiyyətlər çərçivəsində istehsalat fəaliyyətində ümumi rəhbərliyi həyata keçirirlər.

Funksional idarəetmədə idarə aparatının funksional bölmələrinin, məsələn, baş mexanik, iqtisadi xidmət bölmələrinin, baş texnoloq və digərlərinin fəaliyyəti nəzərdə tutulur. Funksional idarəetmə növünü, yaxud idarə aparatını tam müstəqil idarəetmə quruluşu kimi qiymətləndirmək olmaz. Ona görə ki, funksional idarəetmə aparatı xətti idarəetmə aparatına xidmət edir, onun üçün müvafiq texniki-iqtisadi və sosial məlumatlar əsasında idarəetmə qərarları işləyib hazırlayır.

Heyət üzrə funksional əmək bölgüsü idarəetmə sahəsində təzahür edən əsas əmək bölgüsü formasıdır. Məhz funksional əmək bölgüsü sahəsində idarəetmə təşkilatları meydana gəlmiş və istehsalatla bağlı olaraq idarəetmə aparatı

nisbətən müstəqil bölmələrə ayrılmışdır. Daha sonra heyətin idarə aparatı üfqi və şaquli istiqamətlərdə inkişaf etmişdir. Üfqi istiqamətlərdə əsasən idarə aparatının vəsilləri, şaquli istiqamətdə isə idarəetmə mərhələləri formalaşmışdır. Nəticədə, idarəetmə aparatının daxili təşkilatları və mərhələlərinin idarə aparatının ayrı-ayrı vəzifəli işçi tərkibi, onların yerləşdirilməsi, işçilər arasında təcili və qarşılıqlı əlaqələr formalaşmağa başlamışdır.

İdarəetmənin xətti quruluşu təsərrüfat rəhbərinin əlində idarəetmə vəzifələrinin cəmləşməsini nəzərdə tutur, çünki hər bir istehsalat və idarəetmə kollektivinə xətti rəhbərliyi o, həyata keçirir. Funksional idarəetmə quruluşunda isə hər hansı bir xətti rəhbərin funksiyasını bir neçə aşağı səviyyəli rəhbər həyata keçirir. Bu zaman aşağı mərhələdəki işçilər, o cümlədən xətti rəhbərlər bir neçə funksional rəhbərə tabe olurlar. Xətti funksional idarəetmə quruluşunda xətti və funksional idarəetmə üzvi şəkildə birləşir. Bu halda xətti rəhbərlik mütəxəssislərin, funksional qəragahların köməyi ilə həyata keçirilir. İdarə aparatının bu quruluş növləri istehsalın xüsusiyyətlərindən - tipindən, mürəkkəbliyindən, mexanikləşmə və avtomatlaşdırma səviyyəsindən, idarəetmə fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən və əmək bölgüsündən asılı olaraq formalaşır.

Heyətin kompleksli və qurumlu idarəetmə prosesi proqram-məqsədli idarəetmədir. Proqram anlayışı, birinci növbədə, planlaşdırma ilə əlaqədar olan kateqoriya və sənəddir. Ona görə də idarəetmədə proqramlılıq bu və ya digər problem həllinə planlı yanaşmanın tətbiqini tələb edir. Məqsədli proqram planla müqayisədə məqsəd və vəzifənin əhatə dairəsini, habelə bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan tədbirlər qurumunu nəzərdə tutur. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində proqram - məqsədli üsul son vaxtlar idarəetmə sistemlərində, onların müxtəlif mərhələlərində geniş tətbiq edilir. Bu bi-

rinci növbədə idarəetmə üzrə mühüm zəruri qərarların qəbul edilməsində tətbiq edilir.

Müəssisə-fırma fəaliyyətində proqram-məqsədli idarəetmə quruluşu idarəetmə işlərində çeviklik tələb edir. Məsələn, yeni texnikanın, texnologiyanın mənimsənilməsi məqsədlə bir sıra hallarda müəssisələrdə müvəqqəti layihə qrupu, yaxud zəruri xidmət növləri yaradılır. Ona görə də bu tipli dəyişmələr müəyyən müddət üçün idarəetmə quruluşuna təsir edə bilər. Bundan başqa ayrı-ayrı məhsul istehsalı üzrə əlavə idarəetmə heyətinin funksional xidməti yaradıla bilər. Onların faydalıqlı mərhələsi tükəndikdən sonra fəaliyyətlərinə xitam verməklə idarəetmə heyətinin genişləndirilməsi zamanı yol verilmiş idarəçilik xərcləri əsaslı surətdə azaldılar. Son vaxtlar matrisa idarəetmə quruluşu da geniş surətdə yayılmağa başlamışdır. Bu idarəetmə quruluşunda funksional xidmət daxilində hər bir işçi üçün müəyyən konkret mövsümi və zəruri işlər planlaşdırılır. Məsələn, konstruktor, istehsalat, planlaşdırma, təchizat və digər funksional şöbələr üçün belə konkret vəzifələri həmin üsuldən geniş istifadə etməklə müəyyənləşdirmək mümkündür. Göstərilən idarəetmə quruluşları proqram-məqsədli idarəetmənin variantlarıdır. Proqram-məqsədli idarəetmənin variantlarından biri də əlaqələndirmə komissiyasıdır. Bu komissiyalar layihə və məhsul üzrə idarəetmə məsələlərinin əlaqələndirilməsini həyata keçirir.

Müəssisələrin idarə edilməsində istehsal prosesinin təşkili həlledici rola malikdir. İstehsal prosesləri obyektiv olaraq müəyyən əmək bölgüsünü, istehsal bölmələrini və onların idarəetmə aparatının yaradılmasını tələb edir. İstehsal prosesləri kimi istehsal bölmələri də müvafiq olaraq əsas, köməkçi və xidmətedici bölmələrə ayrılır. Həmin bölmələrin məcmusu, onların tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsi müəssisələrin istehsal quruluşunu təşkil edir. İstehsal quruluşu, bir

qayda olaraq, istehsal proseslərinin xassələrindən, istehsalın özünün həcmindən, sex və müəssisələrin ixtisaslaşma səviyyəsindən və s. amillərdən asılı olur.

Müəssisənin istehsal və idarəetmə quruluşu bir-biri ilə əlaqədardır, xüsusən bazar münasibətlərinə daha çox üstünlük verilən indiki inkişaf dövründə bu səbəbdən heyətin idarə olunması quruluşunda çox müxtəliflik vardır. Elmi-texniki tərəqqi və digər amillərlə əlaqədar idarəetmə quruluşunda mühüm dəyişikliklər baş verir. Müəssisənin idarə edilməsi quruluşu həmin qurumun müxtəlif pillərində yerləşən və kollektivin fəaliyyətini təmin edən bir-biri ilə əlaqədar olan idarəetmə təşkilatlarının məcmusundan ibarətdir. Burada idarəedən heyət idarəetmə aparatının bütün mərhələlərini təmsil edir, bu ilk növbədə xətti-idarəetmə heyəti ən sadə təşkilat quruluşu kimi, onun idarəetmə funksiyalarını bir idarə və ya bölmə rəhbərinin əlində mərkəzləşdirilməsini məqsəduyğun sayır. Belə rəhbərlik quruluşu birbaşa rəhbərlik əlaqələrini yaradır, fəaliyyət sahələri üçün şəxsi məsuliyyəti artırmaqla, həm də etibarlı və qənaətcil təşkilatçılıq xüsusiyyətlərinə malik olur. Təsərrüfat rəhbəri bütün sahələrə bələd olan universal mütəxəssis olmaqla müəssisənin fəaliyyətinin bütün cəhətlərini əhatə edən geniş təcürübəyə malik ola bilməsi bir sıra amillərdən asılıdır. Belə amillər istehsalat fəaliyyətinin bütün mərhələlərində zəruri idarəetmə funksiyaların icrasını, həmin vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin edən uyğun şöbələrin yaradılmasını tələb edir.

Elmi-texniki tərəqqi, özünün dinamik inkişafı ilə bağlı istehsal proseslərinin mürəkkəbləşməsi nəticəsində heyətin bütün idarəetmə funksiyalarında müəyyən konkret dəyişikliklər edir. Bu dəyişikliklər rəhbərlik qaydasını, idarəetmədə yeni funksional təşkilat quruluşu əmələ gətirir. Nəticədə funksional şöbələrin rəislərindən hər biri özünə aid səlahiyyət

yəti çərçivəsində istehsal daxili bölmələrdə həmin dəyişikliklərə uyğun tədbirlər proqramının işlənib hazırlanması üçün müvafiq sərəncam verirlər. Lakin mahiyyət etibarlı ilə bu dəyişikliklər çox vaxt müxtəlif əlaqələr yaradılmasını tələb edir. Funksional rəhbərlik üsulu idarəetmə proseslərinin ixtisaslaşması, heyət üzrə idarəetmə qərarlarının mütəxəssis baxımından yüksək səviyyədə hazırlanmasına təsir göstərməklə, onların icrasını xeyli tezləşdirir.

Heyət üzrə idarəetmədə xətti qərargah üsulundan istifadə etməklə idarəetmə funksiyalarının dərinləşməsi, bir qayda olaraq, ona uyğun idarəedici şöbələrin, büroların yaradılmasına səbəb olur. Həmin istiqamətdə planlaşdırma, uçot və nəzarət kimi məsələləri daha ixtisaslı və yüksək səviyyədə həll etməyə imkan verir. Bununla yanaşı, bu qaydalı rəhbərlikdə təsərrüfat, istehsal və digər məsələlər üzrə qərarların qəbul edilməsində xətti rəhbərlərin idarəçilik fəaliyyətinə həddindən artıq nüfuz etməsi özünü mənfi nəticələrə səbəb olmasında göstərə bilər.

Bazar iqtisadiyyatının geniş vüsət aldığı indiki iqtisadi münasibətlər şəraitində xətti-funksional idarəetmə quruluşu geniş yayılmışdır. İdarəetmənin bu təşkilat quruluşu həm xətti, həm də funksional qurumların yaxşı cəhətlərini özündə birləşdirmişdir. İstehsal proseslərinin avtomatlaşdırılmış idarə edilməsi şəraitində məhsula görə matris üsulundan istifadə olunur. Bu quruluş əslinə qalanda xətti funksional sistemlərin davamı və ya inkişafıdır.

Müəssisənin əsas istehsal təsərrüfat vahidi sex, yaxud istehsal sahəsidir. Orta idarəetmə heyətinə daxil olan sex rəisi ona həvalə olunmuş kollektivin bütün istehsal, texniki və təsərrüfat fəaliyyətini təşkil edir, planların yerinə yetirilməsinə və digər məsələlərə görə tam məsuliyyət daşıyır. Sex rəisinə bilavasitə sex üzrə istehsal sahələri, sex plan şöbəsi və sex təsərrüfat sahələri tabedir. Sexin istehsal qu-

ruluşunun aşağı həlqəsinin ayrı-ayrı istehsal sahəsi təşkil etməklə ona usta rəhbərlik edir. O, bilavasitə istehsalın təşkilatçısı olmaqla istehsal nəticələrinə tam cavabdehdir. İri həcmli zavodlarda hər bir sexin bir neçə istehsalat binası olur. Belə şəraitdə sex rəhbərliyindən başqa aşağı idarə heyəti kimi onun müavirləri ilə yanaşı texnoloji prosesləri, plan, uçot və digər funksiyaları yerinə yetirən idarəetmə həlqələri də təşkil olunur və onlar arasında dəqiq əmək bölgüsü müəyyən edilir. Sexlərin iş proqramının həcmindən asılı olaraq onun rəhbərinin bir neçə müavini ola bilər, həm də onlar müvafiq olaraq istehsalın hazırlıq işlərindən başlayaraq hazır məhsul buraxılmasına qədər bütün mərhələlərə nəzarət edirlər. Sex miqyasında idarəetmə heyətinə eyni zamanda əməyin elmi təşkili üzrə mühəndis, sex üzrə iqtisadçı, əmək və əmək haqqı şöbəsinin rəhbərləri də daxil olmaqla idarəetmə işlərində iştirak edirlər.

Müasir dövrdə sexin idarəetmə quruluşunun təkmilləşdirilməsi istiqamətində yuxarı idarəetmə heyəti tərəfindən rəhbərlik edilmə üsuluna keçidin böyük əhəmiyyəti vardır. Sexsiz idarəetmə quruluşuna keçiddə əmək proseslərinin və istehsalın səmərəli təşkili, inzibati-idarəetmə işçilərinin ixtisas edilməsi, ustaların istehsal prosesindəki rolunun və müstəqilliyinin artmasına mühüm təsir göstərir. Bazar iqtisadiyyatına uyğun surətdə özünü maliyyələşdirmə şəraitində işləyən istehsal sahələrinin seksiz idarəetmə quruluşuna keçmək üçün bir sıra zəruri hazırlıq işlərini yerinə yetirmək tələb olunur, yəni:

- a) istehsalın texniki hazırlığı səlahiyyətlərinin müəssisənin texniki idarəetmə heyətinə həvalə etmək;
- b) məhsul istehsalı ilə bağlı bütün texnoloji proseslərin yeniləşdirilməsi, yeni istehsal sahələri üzrə yenidənqurma işlərini ixtisaslaşdırmış büro və laboratoriyalara rəhbərlik edən idarəetmə heyəti vasitəsi ilə həyata keçirmək;

c) iqtisadi münasibətlərin müasir vəziyyətinə uyğun olaraq çevik fəaliyyəti təmin etmək məqsədilə bütün plan-maliyyə-uçot, əmək haqqının hesablanması və ödənilməsi işlərinin ayrı-ayrı şöbələr tərəfindən qeyil, vahid idarəetmə heyəti tərəfindən icra edilməsi olduqca səmərəli olmaqla, kollektiv maraqlara daha çox uyğunluq təşkil edir.

5.5. İDARƏETMƏ FƏALİYYƏTİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN TƏMİN OLUNMASINDA KADRLARIN ROLU

Heyətin idarəedilməsi - bu müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün təşəbbüskarlığın, yaradıcı əməyin optimal şəraitinin təmin olunması istiqamətində kollektivlərə və ayrı-ayrı işçilərə kompleks, məqsədyönlü təsirdir.

Məlum olduğu kimi istənilən müəssisənin idarəedilməsi iki əsas aspekti (istiqaməti) əhatə edir. Birinci - bu **təşkilatın** məqsədlərinin müəyyən edilməsi, təşkilati tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün onların işlənməsi və fəaliyyət sahələri üzərində nəzarəti həyata keçirmək və s. **Konkret** şəraitdə idarəetmənin maddi məntiqi məsələsinin həllinə, müəssisədə istehsal xassəli tədbirlərin təşkili və onların idarəedilməsi heyət üzvlərinin vəzifə səlahiyyəti müəyyən etməkdir. İkinci istiqamət isə müəssisəyə rəhbərlik etmək, həmçinin insanları idarə etmək fəaliyyətini həyata keçirməkdir. Müəssisə və təşkilatda işləyən işçilərin tələbatlarının ödənilməsi ən vacib məqsədlərdən biri olmaqla, işçinin səmərəli işinin təmini üçün bütün şərait yaradılmasıdır. Təşkilatın fəaliyyətində əldə edilən müvəffəqiyyət ilk növbədə, əməkdaşların həyat tələbatlarını təmin edir.

İdarəetmənin birinci və ikinci cəhətləri bir-biri ilə sıx əlaqədardır, ona görə də onları qarşı-qarşıya qoymaq və ya hər hansı birinə üstünlük vermək heç bir mənə kəsb etmir.

Bu strateji idarəetmənin məqsədləri ilə bağlıdır, ona görə də, müəssisəni idarədən bir tərəfdən düzgün maddi-məntiqi qərarlar qəbul etməlidirsə, digər tərəfdən müəssisənin məqsədinə nail olmasında öz işçilərinin fəaliyyətinin stimullaşmasını istiqamətləndirməlidir. Təşkilata rəhbərlik etmək əslində yuxarı idarəetmə qurumları tərəfindən qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsi istiqamətində işçilərin tam səfərbərliyini təmin etməklə öz vəzifə səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi deməkdir.

Bazar münasibətlərinə keçid, məhsul keyfiyyətinə dair önəmli məsələlər və onun rəqabət qabiliyyətinin təmin olunması, müəssisənin - idarəetmə işçilərinə tələbləri dəyişdirmiş, əməyə yaradıcı münasibəti və yüksək peşəkarlığın əhəmiyyətini artırmışdır. Bu şəxslərin idarəedilməsi prinsiplərinə, üsullarına və psixoloji vəziyyətinə də zəruri dəyişiklik gətirmiş, təşkilatda onların rolunu artırmışdır.

İdarəetmə sahəsində yüksək təcrübəli və öz işini bilən idarəetmə kadrlarında dərin keyfiyyət dəyişmələri baş vermişdir. Bu onunla bağlıdır ki, yuxarıdan gələn əmrləri yerinə yetirən şəxs sırf inzibatçıdan yaradıcı şəxsiyyətə çevrilir. Hazırkı, bazar münasibətləri şəraitində rəhbərin fəaliyyətinin əsası, istehsal və satışla bağlı motivlərin reallaşmasına istiqamətləndirilir. Motivasiya siyasəti kollektiv əmək təşkilatının genişləndiyi (icarə kollektivləri, səhmdar cəmiyyətləri və s.) və bütün əməkdaşların idarəetməyə cəlb edildiyi şəraitdə ümumi məqsədlərin əldə edilməsi üçün işçilərlə idarəetmə heyəti arasında əməkdaşlığın inkişafına yönəlmişdir. Bu idarəetmə işçilərini yeni idarəetmə formalarını axtarmağı, potensial qabiliyyətləri inkişaf etdirməyi, səmərəli işləməyi, əmək prosesinə yaradıcı yanaşmağı tələb edir.

Heyət üzvlərinin istehsalata və idarəetməyə yaradıcı yanaşmaq tələbi onların sərbəstliyini və görüləcək işə cavabdehliyin güclənməsini şərtləndirmişdir: yeni idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində fəal iştirak etməklə, kollektiv əməyin nəticələrində daha çox məhsuldarlığa nail olmaqdır.

İnsan resurslarının idarəedilməsi təşkilatın fəaliyyətində ən vacib istiqamətlərdən biridir və onu iqtisadi müvəffəqiyyətin əsas meyarı hesab edilməlidir. Əgər əvvəllər əsas diqqət texniki tərəqqinin mükəmməlləşdirilməsinə, təşkilatın quruluşunun yenilənməsinə verildisə, indiki zamanda insan faktoruna üstünlük verilir, başqa sözlə biznesin mahiyyətini və səmərəsini canlı insanlar müəyyən edir. Beləliklə, uğurlu biznes fəaliyyətinin açarını kadrların idarəedilməsi təşkil edir. İdarəetmə kadrları ən səciyyəvi və real iş potensialı əmək mühitini formalaşdırmaqla reallaşdırılır, şəxsi qabiliyyətlər inkişaf etdirilir. Bu zaman insanlar gördükləri işdən və özlərinin əldə etdikləri nailiyyətlərin nəticələrindən həzz alırlar. Ona görə də şəxslərin idarəedilməsi sahəsində təcridən məqsədyönlü texnokratik yanaşmanın reallaşması baş verir. Sonrakı mərhələdə heyət üzvlərinin əmək prosesinin tənzimlənməsi ciddi qaydaya salınır, sistemli yanaşma əsasında idarəetmə sahəsində əmək ehtiyatlarının səmərəliliyi artır və uzun müddətli inkişaf baş verir.

Kadrların seçilməsində bir qayda olaraq onların peşəkarlığı daima öyrənilməlidir. Münasib idarəetmə fəndləri vaxtılı-vaxtında aşkarlanmalı, idarəetmə heyəti fərdi səriştəliyi və bacarığı idarəedənin vacib keyfiyyətinə çevrilməlidir. Adətən müəssisə rəhbərliyi yuxarı təşkilatın nümayəndəsi kimi çıxış edir və öz fəaliyyətini onların əmr, sərəncam və göstərişlərini yerinə yetirməyə istiqamətləndirir. İqtisadiyyat sahəsində baş verən dəyişikliklər insan resurslarını idarəetmə sahəsinə yanaşmanı kökündən dəyişdirir. Yeni tip idarəetmə rəhbərləri meydana çıxır, onların təfəkkür və iş üslubu müəyyən olunmuş ölçüdə yeni tapşırıqlara və inkişaf mərhələlərinə uyğunlaşdırılmalıdır. Bu zaman əhəmiyyətli dərəcədə kadr xidmətinin rolu artır, heyətin idarəedilməsi istiqamətinə təşkilatın strategiyasının reallığına və hazırlıq prosesinə olan tələblərin səviyyəsi əsaslı surətdə dəyişir. Heyətin idarəetmə fəaliyyətinə qoyulan tələblərin kəmiyyəti artmaqla, onların keyfiyyətinin ciddi surətdə yaxşılaşması əsas məqsədə çevrilir. Heyətin idarə edilməsində maksimum nəticələrin qazanılması təkcə idarəetmə işçilərinin əməyindən asılı olmayıb, bu prosesdə iştirak edən bütün işçi heyətinin birgə və qarşılıqlı əməyi ilə əldə edilə bilər. Qeyd edilən səviyyəyə nail olmaq üçün idarəetmə heyətinə daxil olan şəxslərdən sırf inzibati-amirlik mövqeyindən deyil, yalnız ümumi maraq və kollektiv inkişaf baxımından yanaşmaq tələb olunur. Yalnız kollektiv həmrəylik və düşüncə tərzini əsas tutan əmək kollektivlərinin və onların idarə edən idarəetmə heyəti üzvlərinin ümumi səyləri birləşdikdə müəssisədə nəzərdə tutulmuş bütün tapşırıqlar vaxtılı-vaxtında, ən əsası isə keyfiyyətlə yerinə yetiriləcəkdir.

6. HEYƏTİN İDARƏOLUNMA ÜSULLARI VƏ MEXANİZMLƏRİ

6.1. HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏ ÜSULLARININ TƏSNİFATI

İdarəetmənin əvvəllər baxılmış funksiyaları və prinsiplərinin reallaşması müxtəlif üsullarını tətbiq etməklə həyata keçirilir. Heyətin idarəetmə üsulu - təşkilatın qarşısına qoyulmuş məqsədlərinə çatmaq üçün idarəedilən obyektə təsir göstərən fəndlərinin cəmidir. Mahiyyət etibarı ilə "üsul" sözü yunan dilindən əmələ gəlib, mənası hər hansı məqsədə çatmaq yolunu göstərir və heyətin idarəçilik fəaliyyətinin əsas məzmununu təşkil edir. Bu əslində heyətin idarəçilik fəaliyyəti vasitəsilə təşkilatın nəzərdə tutduğu məqsədlərinə çatmaq üçün işlədilən yoldur, bu da müxtəlif olduğu kimi həmişə önəmli sayılır. İdarəetmənin və ya digər məsələlərinin həlli üçün tətbiq edilən bütün idarəçilik üsulları konkret məqsədlərə qulluq edir. İdarəetmə heyətinin qəbul edilmiş əmək normativlərinə uyğun seçilməsi, kollektivin əsas məqsədlərinə çatmaq üçün vaxt itgilərinin qarşısını almağa, artıq heyət üzvlərinin saxlanması lüzumsuzdur. Bu isə müasir şəraitdə insan amilindən daha səmərəli istifadə etməyə sövq edir. Araşdırdığımız üsullar əmək kollektivlərinə və ayrı-ayrı işçilər üçün tətbiq olunur, ona görə buna əmək kollektivi və işçiyə idarəçilik üsullarının təsiri kimi baxmaq lazımdır. Belə yanaşmaq idarəetmənin ümumi konsepsiyasının idarə olunan obyektlərə məqsədyönlü təsiri ilə bağlıdır, bu halda müəssisələr, təşkilatlar, birliklər və əmək kollektivləri nəzərdə tutulur.

Müəssisə fəaliyyətinin idarəetmə heyəti tərəfindən məqsədyönlü idarə olunmasına müxtəlif yanaşmalar və üsullar tətbiq olunduğunu nəzərə alaraq, heyət üzvlərinin idarə-

etmə tapşırıqlarını konkret həll etmək üçün, onlardan hansının daha səmərəli olduğunu seçmək, mürəkkəb təhlillər vasitəsilə müəyyən etmək olar. Müəssisədə idarəetmə üsullarının müxtəlifliyi və sayının genişlənməsi tendensiyası onların kəmiyyətini müəyyən olunmuş meyarlara uyğun olaraq, təsnifatlaşdırılıb qaydaya salınmasını tələb edir. Bu sonralar idarəetmə heyətinin optimal variantlarının müəyyənəndirilməsi üçün baza rolunu oynaya bilər.

{İdarəetmə üsullarını xarakterizə edəndə, təşkilatın formasını, mövzunu və istiqamətini açıqlamaq lazımdır. Heyətin idarəetmə üsullarının seçilməsi, idarəetmə obyektinin həcmindən, onun sahə xüsusiyyətlərindən və mövcud sosial-ictimai durumla sıx əlaqəlik təşkil edir.} Müəssisə fəaliyyətinin idarəetmə heyəti tərəfindən tənzimlənməsi, onların nəzəri biliklərinin təcrübəvi məzmunu uyğunluq şəraitində həyata keçirməsinə nail olmaqdan ibarətdir. İdarəetmə heyətinin işində təşkilatçılıq forması - konkret əmələ gələn vəziyyəti öyrənmək və ona təsir etməkdir, bu isə birbaşa və ya dolaylı yolla həyata keçirilə bilər.

Bəzən heyətin idarəetmə təcrübəsində bir qayda olaraq eyni vaxtda müxtəlif üsullardan və kombinasiyalardan istifadə olunur. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, iqtisadi ədəbiyyatlarda əmək kollektivlərinin özünüidarəsi və idarəetmə üsullarının təsnifatı haqqında geniş açıqlama yoxdur. Bu səbəbdən idarəetmə heyətinin fəaliyyətinin məqsədyönlü qəbul etməklə, bəzi müəlliflər tərəfindən idarəetmə üsullarının məzmunundan asılı olaraq təşkilatçılıq formalarını əslində iqtisadi və sosial, müdiriyyətin idarəetmə sistemində təsiri kimi qəbul edilir. Digər müəlliflər idarəetmə heyətinin iş üsullarını kollektivə təsir fəndləri kimi xarakterizə edir. Bu və ya digər halda, idarəetmə üsulları daimi dinamik səviyyədə olub bir-birlərini tamamlamalıdır.

Heyətin idarəetmə üsulları həmişə müxtəlif əmək fəa-

liyyəti ilə məşqul olan işçilərə istiqamətlənməklə, onların əməyinin səmərəlik göstəricilərini artırmalıdır. Bundan belə nəticə çıxarmaq olar ki, konkret idarəetmə üsulu məzmun, istiqamət və təşkilatçılıq formalarına uyğun olaraq bir-birilə əlaqələndirilmə prosesi deməkdir. Bununla bağlı olaraq aşağıdakı idarəetmə üsullarından geniş istifadə olunur: direktiv göstərişlərlə əsaslandırılmış idarə olunma; kollektiv maraqların iqtisadi həvəsləndirməsində istiqamətlənən idarəedilmə; əməkdaşların sosial aktivliyinə arxalanan idarəetmə və müəssisədə sosial-psixoloji mühitə əsaslanan idarəetmə fəaliyyətinin aparılması üçün işçi heyətinin yaradılması və s.

6.2. İDARƏETMƏNİN İQTİSADI MEXANİZMİ

İdarəetmə qərarı - idarəetmə heyətinin konkret idarəetmə fəaliyyətinin nəticəsidir. Qərarların qəbulu idarəetmə işlərinin əsasını təşkil edir. İdarəetmə fəaliyyətində qərarların hazırlanması mərhələsində hər bir bölmə rəhbərinin şəxsi iştirakı ilə aşağıdakı proseslərin həyata keçirilməsi təşkil edilməlidir:

- idarəetmə məqsədlərinin qoyuluşu və hazırlanması;
- əldə edilmiş məlumatlar əsasında heyətlə bağlı vəziyyətin öyrənilməsi;
- qəbul olunan idarəetmə qərarların səmərəlik dərəcəsinin müəyyən edilməsi, ona uyğun alternativ variantın seçilməsi;
- idarəetmə fəaliyyətinin həllində müxtəlif variantların mütəxəssislərlə müzakirəsinin təşkil olunması;
- optimal idarəetmə qərarın formalaşması və seçilməsi;
- idarəetmə heyəti tərəfindən idarəetmə qərarının qəbulu;
- heyətin idarəetmə qərarlarının konkretləşdirilməsi aparılmaqla icraçılar üçün icra prosesində yarına biləcək çə

tinlikləri həllinin alternativ layihəsini hazırlamaq.

İdarəetmə texnologiyası idarəetmə qərarlarının mövcud olmasını üç mərhələdən ibarət olan proses kimi nəzərdən keçirir, bunlar: idarəetmə qərarların hazırlanması, qərarın qəbulu, qərarın yerinə yetirilməsi üzrə hazırlıq tədbirləri və onların icra mexanizmindən ibarətdir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması mərhələlərində hadisələrin mikro və makro səviyyədə iqtisadi təhlilin aparılması vacibdir. Məlumatların işlənilib hazırlanması dövründə heyət tərəfindən bütün idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı meydana çıxacaq problemlər formalaşır və aydınlaşır.

Qərarın qəbulu mərhələsində fəaliyyətin istiqaməti, qərarların hazırlanması və qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Aparılan çoxvariantlı hesablamalar əsasında optimal idarəetmə qərarları səmərəlik meyarlarına görə ən yaxşı idarəetmə qərarının seçilməsi ilə yekunlaşdırılır.

Müəssisə qarşısında qoyulmuş tapşırıqların realizə olunması mərhələsinə qərarın konkretləşməsi və onun icraçılara çatdırılması üçün konkret vaxt müəyyən olunmaqla, onun yerinə yetirilmə gedişinə nəzarət həyata keçirilir, lazımı düzəlişlər aparılır. Heyətin idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsində əldə edilən nəticələrə yuxarı idarəetmə rəhbəri tərəfindən qiymət verilir. Hər bir idarəetmə qərarı özünün konkret nəticəsinə malikdir, ona görə də idarəetmə fəaliyyətinin məqsədi bütün forma, üsulların və adətlərin tətbiqi təşkil edir, çünki onlar konkret şəraitdə optimal nəticələrin əldə olunmasına kömək edə bilər.

İdarəetmə qərarları qəbul edilən iqtisadi təhlil əsasında və çoxvariantlı hesablamalara, şəxsi təcrübəyə əsaslanıla bilər və bu da işçinin vaxtına qənaət edir, lakin tələsiklik üzündən özündə səhv ehtimalları və qeyri-müəyyənlikləri də əks etdirə bilər. Bunu nəzərə alaraq heyətin idarəetmə qərarlarının həllinə təsir göstərən proqnozların doğruluğuna,

bütün amillərin təhlilinə əsaslanmış məlumatlara uyğun olan göstəricilərin vaxtlı-vaxtında işlənilib hazırlanması zəruridir.

İşçilər müəssisənin idarəedilməsində istehsal sahələri, sex, müəssisə çərçivəsində iştirak edirlər. Bir sıra müəssisələrdə istehsalat çərçivəsində işə qəbul üzrə məsləhət büroları yaradılır. Onlar işçilərin işə götürülməsi və işdən azad edilməsi, iş rejimi, texniki təhlükəsizlik qaydaları haqqında əvvəlcədən məlumat verirlər. İşçi fəaliyyəti üzərində nəzarətin idarəetmə heyəti tərəfindən ciddi surətdə təşkili və aparılmasında firmanın öz işçilərinin iştirakına Avropa ölkələri üzrə Avropanın xüsusi komissiyasının direktivi həsr edilmişdir. Həmçinin Avropa kompaniyalarının hamısında nizamnamənin ayrı-ayrı tezisləri vasitəsilə dövlət qurumları bütün zəruri hallarda işçilərin hüquqlarının tam müdafiəsi istiqamətində konkret tədbirlər görürlər. Avropa kompaniyalarının strateji inkişafında və idarəetmədə iştirak etmək hüququnu verən idarəetmə orqanlarının üzvləri Avropa kompaniyasının nümayəndələri və işçiləri sıralarından seçilərək təyin olunur.

Avropa kompaniyalarında işçiləri, xidmətçiləri təmsil edən müstəqil şuranın (müşavirə) yaradılması imkanlarına əvvəlcədən baxılır. Bu şuranın üzvlərinin sayı və təlimatın təfəssilatı, onların seçilməsinin və təyinatının tənzimlənməsi, işçilərin nümayəndələri ilə ətraflı məsləhətləşmələrdən sonra firmanın nizamnaməsi ilə müəyyənləşdirilir. Müstəqil şura hər 3 aydan bir kompaniyanın fəaliyyətinin nəticəsi haqqında məlumat almaq hüququ var. Nəzarətdə olan kompaniyalar və onların gələcək inkişafı haqqında xəbərlər daxil olmaqla firmanın idarəedilməsinə dair aktual problemlərini əhatə edən qərarların hazırlanması Şura üzvlərinə tapşırılmışdır. Bu istiqamətdə daha geniş iş apararıq ABŞ-da keçən əsrin 70-80-ci illərdə yalnız peşəkar menecerlərdə

qərarların qəbuluna görə bütün funksiyaların bir yerdə cəmlənməsini fərz edən idarəetməyə avtokratik yanaşma mövcud idi. Cənubi Avropa ölkələrindən fərqli olaraq ABŞ-da direktorlar şurası səviyyəsində fəhlələrin iştirakı təcrübələrindən getdikcə daha geniş miqyasda istifadə olunur. Lakin bu quruma daxil olan bəzi ölkələrdə heyətin idarəetmə məsələlərinin həllində işçilərin səs hüququ yüksək deyil. Qanuna görə, xüsusi firmalarda işçilərin nümayəndəsi məhdud sual dairəsində qərar qəbul etmək hüququna malikdir: məsələn, firmanın ləğvi, digər firma ilə birləşdirilməsi və ya firmanın əsas fəaliyyətinin dəyişdirilməsi və s.

Firmanın idarəedilməsində iştirak və nəzarət hüququ, firmanın idarəetmə heyəti tərəfindən formalaşan xüsusi komitəyə verilir, burada həmkarlar ittifaqının nümayəndələri iştirak edir. Komitə Beynəlxalq əmək təşkilatları proqramı çərçivəsində müqavilə bağlanmasında iştirak edirlər. Heyətin idarəetmə təşkilatlarında müddətli heyət işçilərinin rəsmi nümayəndələri iştirak etməklə onların apardığı işlər böyük əhəmiyyətə malikdir.

ABŞ-da aşağı istehsal həlqəsində idarəetmə prosesinə işçilərin cəlb olunmasının milli formalarından istifadə olunur. Söhbət kiçik problem qruplarından deyil, daha geniş işçi heyətinin ümumilikdə zavod işçilərinin 15%-dən çox hissəsinin iştirakından gedir. Belə qrupların fəaliyyəti hər şeydən əvvəl konkret istehsal proseslərinin həyata keçirilməsinə, texniki problemlərin həllinə, işçilərin ixtisasının yüksəlməsinə yönəldilir. Amerika kompaniyası üçün yeni forma Yapon firmaları götürülmüş keyfiyyət dərəcəsi üsullarıdır. Hazırda Amerika firmalarında 360-a yaxın keyfiyyət dərəcəsi fəaliyyət göstərir.

Problem qrupları kimi keyfiyyət dərəcələri texnoloji səviyyədə, istehsalın idarəedilməsi prosesinə işçilərin cəlb edilməsi əvvəlcədən nəzərdə tutulur. Hər şeydən əvvəl bu

raxılan məhsulun keyfiyyətinə nəzarət prosesində idarəetmə heyəti tərəfindən vaxtında və düşünülmüş şəkildə həyata keçirildikdə onların yerinə yetirilmə səviyyəsi yüksək olmaqla, iqtisadi səmərəliliyi isə bütün gözlənilən nəticələrdən də yüksək olur.

6.3. İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLATI-İNZİBATI ÜSULLARI

Müəssisə və təşkilatın gündəlik fəaliyyətinin idarə olunması forma üsullarından obyektiv əsaslarla istifadə olunması təşkilatçılıq münasibətləri və idarəetmə mexanizminə hərtərəfli təsir edir. Bu əsasən ona görə baş verir ki, heyət üzvlərinin daxili əlaqələri ilə idarəetmənin vacib funksiyalarından biri reallaşır. İdarəetmənin funksiyası vasitəsilə inzibati-təşkilati əmək fəaliyyəti tabe olanların hərəkətlərinin əlaqələndirilməsini təşkil olunur. Bəzən inzibati idarəetmənin tətbiqini düzgün olaraq tənqid edirik və tənqid edəcəyik də, amma nəzərə almaq lazımdır ki, heç bir iqtisadi, inzibati təşkilatı idarəetmə üsulu təsirsiz həyata keçirilə bilməz, çünki onlar dəqiqlik, nizam-intizam və kollektivin ardıcıl tənzimlənen iş qaydasını təmin edir. İdarəetmə heyəti tərəfindən inzibati təşkilatı və iqtisadi üsulları səmərəli surətdə uyğunlaşdırıb, onların maksimum optimallığı təyin etmək lazımdır.

İdarəetmə heyətinin inzibati-təşkilati üsullarından geniş miqyasda istifadə olunması prosesində iqtisadi üsulların heyət üzvləri tərəfindən sıxışdırılmasına yol verilməməlidir. Çünki bunu elmi cəhətdən düzgün qəbul etmək olmaz ona görə ki, onların təsir mexanizmləri bir-birindən güclü surətdə seçilir. Heyətin idarəedilməsinin təşkilati-inzibati üsulların tətbiqində rəhbərlik hüququna malik olan hüquqi şəxsin özünün nümunəvi nizam-intizamı və cavabdehliyi

daha təsirli vasitədir. Bu zaman rəhbər, hakim subyekt kimi idarəetmə heyətinin fəaliyyətini kollektiv tərəfindən ona verilmiş hüquqi normativlərə uyğun surətdə idarə edir. Amma inzibati idarəetmə üsulları vasitəsilə idarəetmə rəhbərliyini iradəli, çevik və subyektiv rəhbərlik üsulları ilə eyniləşdirmək olmaz, çünki onların hər biri mühüm təsir göstərmə xüsusiyyətinə malikdir.

Müəssisədə təşkilati-inzibati üsulları idarə edilən heyət üzvlərinə əmrlər, sərəncamlar, çevik göstərişlər, yazılı və şifahi surətdə verilən idarəetmə qərarların yerinə yetirilməsi prosesini əhatə edir. Burada idarəetmə heyətinə daxil olanın şəxsi nizam-intizamının yüksək səviyyədə olması heyət üzvlərinə birbaşa təsirini artırır, işçi əməyinin daha səmərəli nəticələnməsinə təşkilati təminat verir. Bu üsullar vasitəsilə təsərrüfat fəaliyyəti və əmək intizamı qarşılıqlı surətdə idarəetmə heyətinin gündəlik nəzarət dairəsini əhatə edir. Müəssisənin idarəetmə heyətinin gündəlik nəzarət prosesi özündə aşağıdakı məqsədlərin həyata keçirilməsinin təmin olunmasını birləşdirir:

1. Ayrı-ayrı iş sahələrində idarəolunanların əmək münasibətlərini tənzimləməsi.

2. Əmək hüquqları çərçivəsində müəssisənin bütün işçilərinin hüquqlarının müdafiəsi.

3. Heyət üzvlərinin fərdi inkişafının yüksəldilməsi və s.

Heyətin idarəedilməsinin müəssisə çərçivəsində inzibati-təşkilatı idarəetmə üsullarının əsas üç formasından təcrübədə geniş istifadə oluna bilər:

a) əmr, qadağanlar formasında mütləq yazılanlar;

b) məsləhətlər, güzəştlər formasında razılaşıdırılmalar və tövsiyyələr;

c) təkliflər, arzular, müxtəlif aydınlaşdırmalar, təhlil məlumatları, ünsiyyətləri əks etdirən şifahi və yazılı bildirişlər və s.

Bir qayda olaraq, əmərlər yuxarı idarəetmə təşkilatların birbaşa tapşırıqları və sərəncamları olmaqla, hökmən icra olunma istiqamətində rəhbərin tabeolunlara birbaşa təsiridir. Digər tərəfdən mütləq əmərlər idarəetmə fəaliyyətinin normalaşdırılması üçün rəhbərlərin qanunlara və qərarlara, göstərişlərə və sərəncamlara vaxtli-vaxtında riayət etmələrinə dair axırıncı xəbərdarlıq həddidir. Müəssisənin idarə olunmasının inzibati-təşkilati üsulları digər formalardan direktivlərin dəqiq ünvanlığı, göstərişlərin mütləq yerinə yetirilməsi ilə fərqlənir. İdarəetmə heyəti tərəfindən həmin əmərlərin vaxtında yerinə yetirilməməsi idarəetmədə nizam-intizamın pozulması kimi birbaşa qiymətləndirilir və nəticə etibarilə əmin icrasını pozaan şəxslər cəzalandırılırlar. Buna görə idarəetmə əmərləri mütləq müəyyən olunmuş vaxtda yerinə yetirilməlidir, hətta həmin qərarlar onun icraçısı üçün sərfəli olmasa da icra olunmalıdır. Deməli, inzibati-təşkilati idarəetmə üsulu heyət üçün məcburi olmaqla əsas həyati tələbata çevrilənə qədər onlar öz güclərini qoruyub saxlayır. Göstərilən xüsusiyyətləri nəzərə aldıqda, inzibati-təşkilati idarəetmə üsulları iki bərabərqiymətli elementlərin cəmi kimi təqdim etmək olar. Müəssisədə heyətin idarəetmə qurumunun fəaliyyətinin aydınlaşdırılması və normalaşdırılması bir tərəfdən, müəssisə fəaliyyətində heyət üzvlərinin idarəetmə qərarlarının hazırlanması, onların qəbulu və yerinə yetirilməsinə daimi nəzarət prosesinin təşkili və aparılmasını digər tərəfdən həyata keçirilir.

Bir çox hallarda idarəetmə heyətinin quruluşunda təşkilati təsiretmə, təşkilati reqlamentləşdirmə, normalaşdırma, təşkilati idarəetmə - üslub göstərişlərindən də istifadə olunur. Heyətin idarə olunmasında tez-tez rast gəlinən bu üsulun geniş yayılmasının əsas səbəblərindən biri odur ki, müəssisənin özünün yuxarı idarəetmə təşkilatlarından uzaq

olması və ya yaranmış vəziyyətdə yüksək idarəetmə rəhbərindən lazımi göstərişlərin alınmasının qeyri-mümkünlüyü şəraitində iş yerində olan idarəetmə heyəti tərəfindən qərar qəbul etməklə vəziyyəti qısa müddətdə tənzimləməkdən irəli gəlir. Ola bilsin ki, sonradan həmin idarəetmə heyətinin qərarları bir daha yuxarı idarəetmə rəhbəri tərəfindən yenidən istiqamətlənsin. Əslində, rəhbər işçinin əməlləri kollektivə və şəxsiyyətə yönəldilmiş ən təsirli üsuldur. Rəhbərliyin sərəncam vermək zərurəti idarəetmə qurumunda başlanğıc iş rejimindən kənarlaşma hallarının qarşısının alınması vacibliyi, həmçinin obyektiv faktorlar əsasında heyətin idarəetmə fəaliyyətində keyfiyyət dəyişikləri aparmaq məqsədini daşıyır.

Müəssisədə rəhbərliyin kollektivdə apardığı idarəetmə üsullarından asılı olaraq işçilər arasında müəyyən tabeolunma ardıcılığı yaranır. Məlumdur ki, heyətin idarəetmə fəaliyyətində birinin digərinə tabe olunma prosesi gedir və bu da onlar arasında vəzifə səlahiyyətlərini müəyyən edir. İdarəetmə heyəti üzvləri arasında tabeçilik forması keyirxahlıq əhvali-ruhiyyəyə malik olması, kollektivdə inkişafa kömək etməli, heç kəsdə alçalmaq, hirsənmə, əsəb, stres qıcıqlanmaları yaratmamalı, idarəedicilərlə idarəolunan heyət üzvləri arasında heç bir qarşılıqlı əmək və sosial tarazlıq pozmamalıdır.

Müəssisənin işçi heyətinin idarəetmə fəaliyyətində inzibati idarəetmə üsulunda üç tipik əlaqə xüsusilə diqqəti cəlb edir:

1. İdarəetmə fəaliyyətində xoşagəlməyən tabeçilik mərhələləri "yuxarıdan" təzyiq kimi başa düşülür və vaxt keçdikcə bu fikir daxili və xarici amillərin təsiri ilə genişlənir.

2. Heyətin idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində maraqlı olanların passiv mövqə tutması və ya istənilən

idarəetmə qərarı ilə razılaşmaq.

3. Daxili hissiyata və təcrübəyə əsaslanan qavrama ilə qərarların dərk edilməsi.

Bütövlükdə idarəetmə fəaliyyəti rəhbərliyin inzibati-təşkilati üsulları əsasən təşkilatçılıq və sərəncamlılıq formasında fəaliyyət göstərir və heyət üzvlərinin hamısı bu prosesdə iştirakı sosial baxımdan faydalıdır. İdarəetmə heyətinin fəaliyyətində yuxarı idarəetmə rəhbərliyinin təşkilati sərəncam üsuluna üstünlük verməsi ilk növbədə onun tək rəhbərliyə meyl etməsilə izah oluna bilər. Təşkilatçılıq-inzibati təsir özündə aşağıdakı amilləri cəmləşdirir:

- a) təsirin növləri və tipləri;
- b) idarəetmə üzrə tapşırığın qoyulması;
- c) təsir göstəriləcək iş sahələri və heyət üzvləri;
- ç) onların qarşısında duran idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi meyarları;
- d) şəxsi cavabdehliyin təyin olunması;
- e) ilkin tabeolanların müəyyənləşdirilməsi və s.

İdarəetmə heyəti tərəfindən tətbiq edilən bu üsullar iş-təhsalat prosesinə və işçilərin əməyinə birbaşa təsir edən amildir və onların hər biri müxtəlif funksiyaların və ümumi tapşırıqların yerinə yetirilməsinə şərait yaradır. Bu idarəetmə heyətinin təkmilləşməsinə və inkişafına, idarəetmə obyektinə məqsədyönlü təsir göstərmək üçün yaxşı imkan yaradır. Müəssisənin idarəetmə heyətinin rəhbəri ilə ona tabeolanların birbaşa əlaqəsi müəssisədə kollektiv münasibətlərin əyani səviyyəsini göstərir. Ümumilikdə, birbaşa təsir əmək fəaliyyətində tabeolanların passivliyinə, bəzi hallarda isə gizli və qeyri-rəsmi tabeolmağa gətirib çıxarır. Ona görə də idarəetmə heyəti öz fəaliyyətlərində idarəetmə qərarlarında icraçıların iştirakını təmin etməklə, onun stimullaşdırıcı xüsusiyyətlərini idarəolunanlara bütün mümkün vasitələrlə izah etməlidirlər.

Bazar iqtisadiyyatına üstünlük verilən ölkələrdə, müəssisə fəaliyyətinin heyət üzvləri tərəfindən idarəedilməsinin iqtisadi üsullarına mərkəzi yer ayrılır. Bu onunla bağlıdır ki, idarəetmə münasibətləri birinci növbədə iqtisadi münasibətlərlə və onun əsasında insanların obyektiv maddi tələbatları ilə müəyyən olunur. Məhz buna görə müəssisədə kollektiv münasibətləri prinsiplə əhəmiyyət daşımaqla, idarəetmənin iqtisadi üsullarının seçilməsi vasitəsilə onlardan daha səmərəlisi təşkilatın idarəolunmasında işlədilir. Müəssisə üçün iqtisadi cəhətdən səmərəli sayılan heyətin idarəetmə üsulunun köməkliyi ilə bütövlükdə kollektivin tələbatını ödəyən inkişaf səviyyəsinə çatmaq olur. Başqa sözlə desək, qoyulmuş məqsəd idarəetmə heyəti üzvləri tərəfindən idarəolunan obyektə iqtisadi təsir göstərməklə əldə olunur və bu zaman qarşılıqlı anlaşmanın ən yüksək səviyyədə olması müşahidə olunur.

İqtisadi idarəetmə üsullarının təsirli olmağı üçün, təşkilatın heç olmasa iqtisadi dəstəklərə uyğunluğunu təmin etmək lazımdır. Çünki bunsuz müəssisənin genişlənməsi və təşkilatın özünü maliyyələşdirməsi mənasını itirir, bu isə bazar münasibətlərinə uyğunluq yaratmır.

Müasir iqtisadi dəyişiklər dövründə, müəssisənin özünüidarəsinin genişləndirilməsi və demokratik elmi idarəetmə prinsiplərinə keçid idarəetmə heyətinin yeni şəraitə uyğun surətdə formalaşmasını tələb edir. Bu da öz növbəsində işçilərin sərbəstliyinin genişlənməsi kollektivlərin təsərrüfat fəaliyyətinin müxtəlif formalarının və iqtisadi rəhbərlik üsullarının tətbiqinin əhəmiyyətini artırır. Ancaq mükəmməl sərbəstliklə, iqtisadi üsullardan istifadə etməklə, kollektiv rəhbərliyə keçid mümkündür: kollektiv üzvləri material fondlardan istədiyi kimi istifadə edir, qazandığı gə-

lirlə, əmək haqqı ilə öz iqtisadi maraqlarını təmin edir. İdarəetmənin iqtisadi üsulları yeni imkanları, ehtiyatları üzə çıxarmağa və bazar münasibətlərinə keçməyə köməklik göstərir. Söhbət istehsalat prosesində iştirak edənlərin iqtisadi-maddi maraqlarını onların xeyrinə dəyişməsindən gədir. Burada başlıca problem iqtisadi üsulların həqiqi və məqsədyönlü olmağı üçün şərait yaratmaqdır.

Müəssisənin heyət tərəfindən idarə olunması ilə bağlı bütün problemlərin mürəkkəbliyi təsərrüfat əlaqələrinin kompleks təminatında və əmək kollektivinin təşkilatlarla, idarələrlə və başqa xalq təsərrüfatı quruluşuna daxil olan komplekslərinin əmək kollektivləri ilə üzvlərinin təsərrüfat və iqtisadi əlaqələrin tarazlaşdırılmasıdır. Bu əlaqə sisteminə hər hansı bir bölmənin sıradan çıxması və ya zəifləməsi iqtisadi rəhbərliyin idarəetmə fəaliyyətində səmərəliyi aşağı salır və rəhbərin şəxsi nüfuzu xeyli zəifləyir.

Müəssisənin istehsal və satış fəaliyyətinin idarəetmə heyəti tərəfindən tənzimlənməsi planlaşma mərhələlərinin iqtisadi stimullaşmaya və idarəetməyə əsasən iqtisadi mexanizmin yenidən qurulmasını bazar şəraitinə uyğun olan sosial-iqtisadi inkişaf proqramının reallaşmasında əks oluncalıdır. Bunun üçün əsas normativ üslub kimi metodoloji və texnoloji cəhətdən idarəetmə heyəti ilə fəaliyyətin planlaşdırılması kökündən dəyişdirilməlidir. Yeni idarəetmə normativlərini nəzərə alaraq yuxarı dövlət idarəetmə təşkilatları, aşağı idarəetmə idarələri ilə qarşılıqlı münasibətləri müasir dövrə uyğun qurulmalıdır. Sabit əmək normativlərinin tətbiqi müxtəlif iqtisadi və sosial məsələlərin həlli üçün müəssisənin sərəncamında qalan maliyyə vəsaitlərindən sərbəst istifadə etməyə imkan yaradır. Özünüidarəetmə prinsipi üzrə işləyən müəssisələr mütləq xərclərini və ödənişlərini yerinə yetirdikdən sonra gəlirlərdən büdcəyə ayrımlar və mərkəzləşdirilmiş ehtiyat fondların yaradılması

üçün yuxarı idarəetmə təşkilatlarına ayrımları həyata keçirirlər. Yeni müəssisələrin yaradılması və inkişafı üçün tədbirlərin maliyyələşdirilməsi fondlarına ayrımlar müəssisənin özünün istehsalat və sosial, inkişafın və əməyin ödəniş fondlarına köçürmələr işçi heyətinin maraqlarına toxunmamalıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində işləyən bəzi müəssisələrdə bu fondlar yaradılmır və əldə edilmiş gəlir əmək kollektivinin qərarına görə istehsalat və material sahələrinin inkişafı üçün istifadə edilir.

Bu istiqamətdə aparılan bütün işlərin mənası rəhbərlik və əmək kollektivlərinin vahid məqsəd ətrafında səfərbər etməklə, ümumi idarəçilik və istehsalat fəaliyyətlərinin iqtisadi nəticələrini maksimal səviyyəyə qaldırmaqdan ibarətdir. Beləliklə, təsərrüfat mexanizminin dəyişdirilməsinin əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə heyəti tərəfindən iqtisadi və yüksək təşkilatçılıq şəraiti yaratmaqla, müəssisə fəaliyyətində ümumilikdə qarşıya qoyulan bütün funksiyaları ən yüksək səviyyədə yerinə yetirə bilmək üçün heyət üzvlərini səfərbər etməkdir.

Son onilliklərə qədər hökm sürən amirlik-idarəçilik qurumundan fərqli olaraq iqtisadi üsullarla idarəetmə rəhbərliyi plan-iqtisadi göstəriciləri və onlara nail olmaq vasitələrini tam şəkildə nəzərə alır. Bu təsərrüfat münasibətlərində özünə məxsus iqtisadi mexanizm olmaqla, idarəetmə işlərində iqtisadi həvəsləndirmə vasitəsilə işçi fəaliyyətini daha çevik üsulları ilə aparılmasına gətirib çıxaracaq. Deməli, yeni iqtisadi və sosial şəraitdə əmək kollektivi və onun üzvlərinin səmərəli fəaliyyəti inzibati təsirlə deyil, müxtəlif iqtisadi vasitələrlə idarə olunması təqdirəlayiqdir. Yeni bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisə kollektivinə rəhbərlik üsulları daha da inkişaf edəcək, onların təsir sahələri genişlənəcək. İqtisadi stimulların idarəetmə heyətinə təsiri yüksələcək, bunlar hər bir işçini və kollektivini iqtisadi

şəraitə uyğunlaşmağa kömək etməklə, heyət üzvlərinin şəxsi marağını ümumdövlət maraqları ilə çulğalaşmasına geniş imkanlar yaradır. Heyət üzvlünün şəxsi iqtisadi maraqlarını düzgün istiqamətləndirməklə, dövlət digər tərəfdən müəssisə qarşısında qoyulmuş iqtisadi və sosial məqsədlərə nail olmağa səfərbər edir.

Müəssisədə iqtisadi dəstəklərin konkret formalarının təsiri idarəolunan sistemin xüsusiyyətləri ilə müəyyən olunur. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmə təcrübəsində iqtisadi üsullar içərisində daha çox aşağıdakı formalardan: heyətin idarəetmə fəaliyyətinin ilkin planlaşdırması, idarəetmə fəaliyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi, yeni idarəetmə fəndlərinin maliyyələşdirilməsi və istifadəsi müasir şəraitlə uyğunluq təşkil edir.

Müəssisənin idarəolunmasında iqtisadi məsələlərin həlli üçün iqtisadi riyazi üsullardan geniş istifadə olunur. İqtisadi məsələlərin həll edilməsində əsas xüsusiyyətlərinin çoxlu miqdarda məhdudiyətlərinin olması və idarəetmə məsələlərinin mürəkkəbliyi üzündən hər bir konkret halda orijinal idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini tələb edir. Heyət tərəfindən müəssisənin idarəedilməsində, tələb olunan iqtisadi-riyazi üsulların görkəmliyi ilə bu və ya digər iqtisadi hadisələrin səmərəli həllinə dəqiq idarəetmə mexanizmini tətbiq etmək olar. Burada özünə məxsus əks əlaqə meydana çıxır, idarəetmədə istifadə edilən riyaziyyatın özü də iqtisadiyyatda riyaziyyatın inkişafına köməklik edir və yeni-yeni idarəetmə formalarını yaradır. Bu sahədə hələlik iqtisadiyyatın tələbatı riyaziyyatın imkanlarını qabaqlayır. Məhz bu səbəbdən iri həcmli iş sahələrində əvvəlki idarəetmə heyətilə fəaliyyət yüksək səmərə vermir.

İdarəetmə heyəti tərəfindən çox vaxt müxtəlif iqtisadi məsələləri həll etmək üçün xətti modellərdən istifadə olunur, çünki müəssisə fəaliyyətində bütün asılılıqlar qeyri-

xəttidir. İdarəetmə heyəti üzvləri arasında müəssisə fəaliyyətində iqtisadi proqnozlaşdırma bir çox hallarda tamamilə özünü doğrultmur.

Bu səbəbdən heyətin idarəolunmasına dair nümunəvi, təcrübəvi işgüzar oyunlar bütün idarəetmə heyətinin iştirakı ilə keçirilməsi daha vacibdir. Müəssisə işçilərinə idarəetmə mərhələlərinin həvalə edilməsi, idarəetmə heyətinin ehtiyat üzvlərindən istifadə, heyət tərəfindən aparılan idarəetmə əməliyyatların tədqiqi və müvafiq nəticələrin çıxarılması gələcək üçün etibarlı baza yaradır.

Müasir mərhələ üçün xarakter olan iqtisadi dəstəklərin və stimulların rolunun güclənməsilə bərabər gərgin plan tapşırıqları yerinə yetirmək üçün mərkəzləşdirilmiş idarəetmə üsullarının tətbiqi səmərəli ola bilər. Bununla yanaşı heyət üzvlərinin bir sıra zəruri hallarda onlardan istifadə olunmasını məhdudlaşdırmaq deyil, yeni iqtisadi şəraitə uyğun surətdə istifadə etmək hətta məqsəduyğun sayıla bilər.

6.5. HEYƏTİN İDARƏDİLMƏSİNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ ÜSULLARI

Xalq təsərrüfatı sahələrində aparılan çoxillik təcrübələr göstərir ki, əməyin nəticəsi həmişə bir sıra sosial-psixoloji üsullarla sıx bağlıdır. Sosial-psixoloji üsulların köməkliyi ilə ayrı-ayrı işçilərə məqsəduyğun təsir etməklə, idarəetmə rəhbəri kollektivi vahid məqsəd və tapşırıqları yerinə yetirməyə sövq edir. Sosioloji tədqiqatlar onu göstərir ki, əgər təsərrüfat müvəffəqiyyətləri on beş faiz rəhbərliyin professionalığından asılıdırsa, 85% onun adamlarla işləmək bacarığından asılıdır.

İdarəetmə heyətinin rəhbəri öz şəxsi təcrübəsinə əsasən hər bir adamın əxlaq və xarakterinin xüsusiyyətlərini bildik-

də, işçinin kollektivdə lazımı istiqamətdə işini planlaşdırmaq olar. Bu onunla bağlıdır ki, hər qrupa xas olan psixoloji iqlim mövcuddur. Buna görə əmək kollektivlərinin yaranması və inkişafının əsas şəraitini, psixofizioloji eyniliyin prinsiplərinə riayət etməkdir. Yapon sosioloqları təsdiq edirlər ki, işçinin əhvalı onun işləmək həvəsi və həm də kollektivlik psixoloji vəziyyəti əmək məhsuldarlığını 1,5 dəfə artırmaqla və yaxud bir neçə dəfə azalda bilər. İdarəetmə heyəti tərəfindən müəssisə fəaliyyətində sosial və psixoloji amillərə diqqət yetirməmək kollektivdə qeyri-sağlam münasibət yaradır ki, bu da müəssisədə əmək məhsuldarlığını azaldır. Təcrübə göstərir ki, kollektivdə sağlam psixoloji iqlim, şəxsi tərbiyə və yoldaşlıq köməkliyindən daha çox bəhrələnen əmək kollektivləri bazar iqtisadiyyatı şəraitinə daha çevik uyğunlaşmaqla, yüksək istehsal nəticələri qazanırlar. Bu məqsədlə aparılan sosioloji tədqiqatlar üzrə rəyi soruşulanların 91%-i hesab edirlər ki, əmək kollektivlərində qarşılıqlı tələbat və cavabdehlik atmosferi yaranıb, əməyə münasibət yaxşılaşmağa doğru dəyişir, əmək haqqı düzgün aparılır. Rəyi soruşulanların 82%-i öz həmkarlarının işi ilə maraqlanırlar və onların müvəffəqiyyətlərinə sevindiklərini bildirirlər. Beləliklə, kollektivə təsirin nəticəli olması üçün tək-cə ayrı-ayrı işçilərin psixoloji xüsusiyyətlərini, ayrı-ayrı qrup və kollektivlərin sosial-psixoloji xarakterini bilməklə kifayətlənməyib, həmçinin idarəetmə qərarlarını təsirinə də həyata keçirmək lazımdır. Bunlar vəziyyətdən asılı olaraq şəxsi xarakterin təbii etdiyi fəndlərlə həyata keçirildikdə, işçilər tərəfindən daha tez başa düşülür, şəxsi nümunə, fərdi hörmət səviyyəsi həm kəmiyyətə, həm də keyfiyyətə xeyli artır.

Göstərilən üsulların tətbiq olunmasının əsas məqsədi kollektivdə müsbət sosial-psixoloji iqlim yaratmaq və bununla bərabər təşkilatı və iqtisadi tapşırıqları yerinə yetir-

məkdir. Başqa sözlə desək kollektiv qarşısında qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün heyətin idarəetmə fəaliyyətində insan faktoru vacib səmərəli meyar ola bilər. Bu vəziyyəti nəzərə alaraq idarəetmə rəhbəri işçi kollektivə məqsədyönlü təsir etməklə, əmək fəaliyyətini yüksəltməyə imkan verən sosial-psixoloji mühiti sağlamlaşdıraraq idarəetmə heyəti yarada bilər. Kollektivə əsas təsir növü - inamdır, birgə fəaliyyət prosesində rəhbər, işçilərinin inandırmaq üçün insan əxlaqının təbiətini və insanlıq münasibətlərini maksimum nəzərə almalıdır. Rəhbərin, şəxsiyyətin daxili dünyasını və təbiətini biologiyasını bilməsi kollektivin effektiv birliyini və aktivliyini artırmağa kömək edir.

Əmək kollektivində sosial-psixoloji mühit idarəetmə rəhbərinin işçilərə obyektiv münasibətindən və idarəetmə heyəti üzvlərinin qarşılıqlı əlaqələrindən asılıdır. Heyətin idarəetmə təcrübəsində rəhbərlik sosial-psixoloji üsullarından istifadə edərkən, iş vaxtında fəaliyyətin motivlərini və işçilərin tələbatını nəzərə alırlar, perspektiv dəyişikliklərin konkret vəziyyətini görür və idarəetmədə optimal qərarlar qəbul edirlər. Heyətin idarə olunmasında sosial-psixoloji təsir fəndləri rəhbərin tək-cə şəxsi hazırlığı ilə deyil, eyni zamanda ona verilmiş səlahiyyətlər dairəsindən təşkilatçılıq bacarığından və sosial-psixoloji təcrübəsindən və fərdi biliyindən asılıdır. Müəssisənin idarəetmə heyəti o zaman yüksək işgüzarlıq səviyyəsinə malik olur ki, həmin kollektivin başçısı tamamilə bacarıqlı, müxtəlif idarəetmə sahələrində nəzəri və təcrübəvi biliyi olan adam kimi tanınır. Rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti bu sahədə ondan asılıdır ki, o nə dərəcədə düzgün sosial-psixoloji mühit yaratmaq istedadına malik olmaqla, sağlam işçi münasibətləri yaradır. Sosial-psixoloji idarəetmə üsulları kimi aşağıdakıları məsləhət görmək olar:

a) əmək kollektivlərinin sosial-inkışafının planlaşdı-

rılması;

- b) işçiləri öz gücünə inandırma üsulu;
- c) tərbiyə və şəxsiyyətin formalaşması üsulu;
- ç) müasir iqtisadi yarışlar;
- d) tənqid və özünütənqidin genişləndirilməsi və s.

Yuxarıda qeyd edilən üsullar hər biri idarəetmə heyəti üçün vacib olmaqla, müəssisə fəaliyyətində idarəetmə rəhbəri ilə işçi kateqoriyaları arasında sağlam sosial-psixoloji münasibətlərin tənzimlənməsini həyata keçirir.

6.6. İDARƏETMƏDƏ HEYƏTİN ÖZÜNÜİDARƏ ÜSULU

Müəssisənin və onun işçi kollektivinin inkişafında vacib məsələlərdən biri - işçilərin öz bacarığını göstərmək üçün lazımı şərait yaradılması üçün bütün daxili təsərrüfat bölmələrinə geniş sərbəstlik və hüquqlar verilməsidir. Eyni zamanda əmək kollektivlərinə özünüidarə və tam cavabdehlik şəraitində yüksək nəticələr qazanmaq üçün inkişaf üsullarının formalarını seçməklə demokratik idarəetmə prosesini həyata keçirmək istiqamətində geniş səlahiyyətlər verilir və bu proses daima genişlənməlidir.

Müəssisə fəaliyyətinin idarəetmə heyəti tərəfindən tənzimləməsi vaxtı müəyyən suallar ortaya çıxır, yəni heyət üzrə idarəetməni necə başa düşmək olar və onun hansı daxili və xarici formaları vardır? İndiki şəraitdə heyətin özünüidarəsinin hansı inkişaf istiqamətləri vardır? Planlaşdırma sistemi, müəssisə quruluşu, təsərrüfat hesabına münasibət, əmək haqqı və əltsistemli idarəetmə qurumları özünüidarənin inkişafından necə asılıdır? və s. İqtisadi mühitdə heyətin özünüidarə prosesi idarəetmənin demokratikləşməsi kimi hallanmaqla, heyətlə bağlı qərarların qəbul edilməsində işçilərin iştirak etməsini və təşkilatın işinə təsir etməyini

nümayiş etdirir. Tamamilə özünüidarədən qurum dedikdə, istehsal vahidinin kollektiv üzvləri tərəfindən heç bir kənar müdaxilə və göstəriş olmadan müstəqil surətdə idarəolunur. hüquqi şəxs (müəssisə) başa düşülür.

Bəzən müəssisə özünü müəyyən səviyyədə müstəqil idarə etsə də, o, daha mürəkkəb ierarxiya quruluşuna malik olduğu üçün yuxarı idarəetmə quruluşuna daxil olmaqla fəaliyyətdə olur. Bu formada özünüidarəetmənin dərəcəsi mərkəzləşdirilmiş ölçülü olmaqla, yuxarı idarəetmə idarəsi tərəfindən və daxili idarəetmə quruluşunun subyektindən irəli gələn idarəetmə qərarları vasitəsilə həyata keçirilməklə aparılır.

Beləliklə, müəssisə heyətinin özünüidarəetməsinin hər hansı səviyyəsində insanın, bütün əmək kollektivinin idarəetmə fəaliyyəti obyektindən onun subyektinə çevrilməsi prosesi kimi təsvir edilir. Bu idarəetmə heyətinin xüsusi variantı olmaqla, özü komplektləşdirmə vasitəsilə kollektiv quruluşların tərkibini müəyyən edir və fərdi əmək funksiyaların əmək haqqlarını bölüşdürür. Söhbət ən sadə işçi kollektivdən, istehsalat birliklərindən, işçilərin istehsalat və əmək vəsaitlərinin bölgüsündən və yeni iqtisadi-təşkilati proseslərinin həyata keçirilməsindən gedir. İdarəetmə heyətinin özünüidarəsi bu mənada özündə əmək və onunla bağlı olan prosesləri birləşdirir, başqa sözlə, sosial-iqtisadi münasibətlər dairəsində bərabərhüquqlu subyektlərin birgə əmək fəaliyyəti idarəetmə heyətinin yeni formasını əmələ gətirir. Belə münasibətləri şərti olaraq "aşağıdan" yanaşma adlandırmaq olar, yəni təşkilatda, müəssisədə çalışanların hamısı müəyyən asılılıq şərtləri daxilində aşağıdan yuxarıya doğru idarəolunanlar və idarəedən heyətlərdən ibarətdirlər.

7. İŞÇİ QÜVVƏSİ BAZARI, KADRLARIN PEŞƏKARLIĞININ İNKİŞAFI İSTİQAMƏTLƏRİ

7.1. İŞÇİ QÜVVƏSİ BAZARI

İdarəetmə heyəti üzvlərinin qiymətləndirilməsi prosesində daxili və xarici işçi qüvvəsi bazarından istifadə olunur. Bu əsasən müəssisənin öz ştatına daxil olan işçilərdən, ya da kənar müəssisədən dəvət olunmuş işçilər idarəetmə fəaliyyətinə cəlb edilir. Təşkilatın işçiləri daxili bazarı təmsil edir, kənardan dəvət olunanlar isə xarici bazarı təşkil edir. Daxili və xarici bazarda şəxsin seçilməsi qaydaları ardıcıl olaraq əvvəlki bölmələrdə göstərilmişdir. Burada əsas məqsəd idarəetmə heyətinə təşkilatın daxili və xarici bazarında seçimin necə olacağını müəyyən etməkdir. Fərz etmək olar ki, daxili bazardan müəssisə üçün müsabiqə yolu ilə idarəetmə heyətinə üzv seçmək məqsədəuyğundur, çünki müəssisədə işləyənləri yaxşı tanınır və onlar müəssisənin əmək şəraitinə artıq uyğunlaşmışlar. Onların əsas məqsədi və başlıca arzusu xidmət ierarxiyasına görə irəliləməkdir. Bu isə karyera yaratmaq üçün olduqca böyük şansıdır. Əgər müəssisə bu cür imkanları öz işçilərinə yaratmırsa, onda yüksək ixtisaslı işçilər çıxıb gedəcək. Buna baxmayaraq, yeni işçi seçimində daxili bazara qarşı tələb olunan başlıca dəlilləri öyrənməklə, müəssisə fəaliyyətinə daha çox yararlı olan idarəetmə heyəti seçilir və bu seçim prosesində aşağıdakı aralıq mərhələlərini nəzərə almaq vacibdir:

- bütün ixtisas və bilik sahələrinə malik olan işçilərin yerləşdiyi əmək bazarı;

- müəssisə daxilində işçi qüvvəsi bazarı (kadr ehtiyatı);
- müəssisə xaricində işçi qüvvəsi bazarı;
- ayrı-ayrı müəssisələrdə tələb olunan artıq işçi qüvvəsindən istifadə olunması;

- müəssisənin digər şöbələrində ixtisaslı işçi qüvvəsi ehtiyatı mövcuddur və onlardan istifadə etmək mümkündür;

- müəssisə, birlik və ya şirkətlərdə yerləşdirilən ixtisaslı kadrlar kifayət qədərdir, onlar heyətə kömək edə bilərlər;

- respublikadaxili və ölkədən kənar ərazidə digər müəssisələrin kadr ehtiyatından istifadə etmək olar;

- müsabiqədə qalib gəlməklə işə qəbul olunanlar, digər müəssisələrə keçməklə iş yerini dəyişmək istəyənlər və s.

Müsabiqədən keçməklə işə qəbul olunmuş idarəetmə heyəti, bir sıra hallarda təbii olaraq psixoloji uyğunsuzluq üzündən yeni kollektivə uyğunlaşa bilmir və idarəetmə prinsipləri pozulur. Ayrı-ayrı işçilərin professional səriştəsizliyi üzündən əvvəlki idarəetmə fəaliyyəti zəifləyir, vəziyyətin daha çox pisləşməməsi üçün belə işçilərdən vaxtında xilas olmaq lazımdır. Məhz bu prosesə xarici ölkə vətəndaşları ilə bir sıra iqtisadi, siyasi, sosial məsələlərin çətinliyi yarandığı üçün bu aspektdə daxili bazarda seçilmiş işçiyə üstünlük verilməsi hər bir cəhətdən daha əlverişli olmaqla daha tərifəlayiq sayılır.

Digər tərəfdən nəzərə almaq vacibdir ki, həmişə xarici bazarda seçimin müəssisəyə bəna başa gələcəyi hesab edilir. Tamamilə aydındır ki, əgər biz başqa təşkilatdan olan işçiyə iş təklif ediriksə, onda bununla bərabər yüksək əmək haqqı da təklif etmək lazımdır, deməli idarəçilik xərcləri süni surətdə artırılmış olacaqdır. Məlumdur ki, müəssisə fəaliyyətində uzun müddət işləmiş şəxslər rəhbər vəzifəyə

yalnız özlərinin layiq olduqlarını hesab edirlər, bu isə psixoloji fenomendən başqa bir şey deyil. İdarəetmə heyəti tərkibinə qəbul olunmağa çalışsan iddiaçını müxtəlif qeyri-obyektiv fikirlər təqib edir. Məsələn, əgər məni bu işə götürməsələr, onda bu barədə həmkarlarım, yuxarı rəhbərlik nə fikirləşər? Əlbəttə, xidmətdə yüksəliş gözləyən insan onu əldə edə bilmirsə, onda onun əmək məhsuldarlığı aşağı düşür. Bu halda yaranan inciklik, narazılıq əmək fəaliyyətinin səmərəliliyini azaldır. Məhz bu fikirlərin təsiri altında idarəetmə heyətinə seçilmədiyinə görə belə bir fikir formalaşır "nə qədər çox işləsən də təşəkkür almaq çox çətindir və idarəetmə işlərinə cəlb olunmaq yalnız şəxsi tanışlıq hesabına baş verə bilər". Kənardan götürülmüş işçi işə münasib deyilsə, onda onun gələcək fəaliyyəti uğurlu olmaya bilər, çünki onun köhnə iş yerinə qayıtma imkanı olduqca azdır. O, əvvəlki iş yefinə qayıtsa da ona uğursuz, yarıtmaz işçi kimi baxacaqlar və bütün hallarda uğursuz şəxsi işlə təmin etməyən müəssisə haqqında psixoloji və sosial baxımda mənfi rəy yaradacaqdır. Bu hal uzun müddət ərzində davam edərsə həmin müəssisə ərazi əhalisi içərisində malik olduğu nüfuz dairəsi qismən məhdudlaşdırmış olacaqdır.

Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibinə ciddi sınaq tədbirlərindən keçməklə kənardan götürülmüş iddiaçı münasibdirsə, səmərə hər şeydən əvvəl digər təşkilatda toplanmış iş təcrübəsi hesabına əldə edilir. Həmin iddiaçı artıq öz şəxsi təcrübəsinə əsaslanmaqla, işə aid məlumatlardan istifadə etməklə, idarəetmə heyətinin tərkibinə qəbul olunmaq istədiyi təşkilatın problemləri necə həll ediləcəyini asanlaşdırır. Buna görə də idarəetmə heyəti üzvlüyünə seçimdə elə şəxsə üstünlük verilməlidir ki, o idarəetmə texnologi-

yasını mükəmməlləşdirməklə müəssisənin inkişafına dair əməli təkliflər verə bilsin.

Göründüyü kimi, müxtəlif əmək bazarlarında yığım öz üstünlüyünə və çatışmazlığına malikdir. İstənilən halda iddiaçının qiymətləndirilməsi standart meyarlarla müəyyən-ləşsə də sonrakı zərurətlə bağlı detallaşdırıla bilər.

İdarəetmə heyəti tərəfindən müəssisə və təşkilatda çalışan işçilərin inkişafı ilə əlaqədar olaraq aşağıdakı qiymətləndirmə meyarlarından istifadə etməklə, növbəti mərhələ üzrə tədbirlər hazırlamaq olar, buraya daxildir:

1. Təhsil və istehsalat təcrübəsi haqqında xülasə:

- təhsil səviyyəsi göstəriciləri;
- istehsalat təcrübəsinə malik olmaq;
- əl əməyi vərdişlərini təkmilləşdirmək bacarığı;
- idarəetmə sahəsində müstəqil iş aparmaq bacarığı;
- istehsalın gecikdirilməsinə görə məsuliyyət daşımaq cavabdeh olmaq;

- iş sahələrində çalışanların idarəetmə heyəti tərəfindən idarəedilməsində yeni üsulların tətbiqinə çalışmaq və s.

2. Davranış (düzüm, mədəniyyət və nəzakətin gözlənilməsi) vərdişlərinə əsaslanan işçi münasibətləri:

- münaqişə yaranan halda zahiri görünüşü əvvəlki səviyyədə saxlamaq bacarığı;
- öz gücünə inam, inandırıcılıq, sərbəst hərəkət etmək bacarığına malik olmaq, özünəinamlıq;
- işçilərlə əlaqə yaratmaq və onlarla ünsiyyətə girmək bacarığı və uzun müddət ərzində yaxşı fəaliyyətdə olmaq;
- səbatlıq, öz iş xüsusiyyətləri ilə digərlərinə nümunə olmaq, qabaqcıllar hərəkətinə başçılıq etmək;
- ədalət və düzgünlük prinsiplərinə bütün hallarda eyni

dərəcədə əməl etmək və şəxsi prinsipiallığı gözləmək;

- müasir elmi irəliləyişi hiss etmək, ona müvafiq fəaliyyəti dəstəkləmək, korporativ qabiliyyət.

3. Müəssisə fəaliyyətində çalışmanın məqsədyönlülüüyü, şəxsi inkişafa söz göstərmək, bunun üçün ilk növbədə:

- xidmətə görə yüksəlmə arzusu (vəzifə tutmaq);
- istehsalat-təsərrüfat fəaliyyətində şəxsi təşəbbüskarlıq hesabına yeni idarəetmə üsulları yaratmaq və tətbiq etmək;
- kənar təsirdən asılı olmadan müəssisə üzrə tapşırıqları yerinə yetirməyə həmişə hazır olmaq bacarığı;
- üzvü olduğu kollektivin fəaliyyət nəticələrini həmişə yüksəltməyə çalışmaq;
- gələcəkdə təhsilini artırmaq istəyi və digər şəxsi maraqlar işçidə həmişə mövcud olduğunu nəzərdən qaçırmaq qəti yolverilməzdir.

4. İdarəetmə heyətinin fitri qabiliyyətlərinin zəruri mərhələləri, buraya daxildir:

- başqalarından fərqli olan fərasət (diqqətli, yaddaşlı);
- müəssisə fəaliyyətinin yüksələn xətt üzrə inkişafını təmin etmək istiqamətində fikirləşmə qabiliyyəti (abstrakt fikirləşmə qabiliyyəti);
- başqalarının hərəkətini mənalandırmaq bacarığı; kollektiv işçi münasibətlərin tənzimlənməsi prosesində şəxsi mühakimə səviyyəsi.

5. İdarəetmə heyətinin fəaliyyəti ilə bağlı məxsusi fərdi danışıq qabiliyyətinə malik olmaq:

- zəruri halda obyektiv hazırcavablıq göstərmək bacarığı və düzgün məntiqi nəticə çıxarmaq istedadı;
- özündən asılı olmadan və ya qəsdən uzunçuluğa, sözcülüyə yol vermək, müxtəlif mövqedən çıxış etmək;

- bütün qərarların qəbulunda fikrini aydın ifadə etmək bacarığını nümayiş etdirmək.

6. Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı iqtisadi-sosial şəraitə görə heyət üzvünün digər xüsusiyyətləri:

7. Heyətin idarə olunmasında professional yararlıq göstərmək və bu sahədə nəzəri biliklərə malik olmaq:

- şəxsi bilik və təcrübəyə uyğun yararlıq nümayiş etdirmək, digərlərinə yardım etməyə hazır olmaq;
- xüsusi söz göstərməklə, idarəetmə prinsiplərini həyata keçirmək və kollektivin rəğbətini qazanılması.

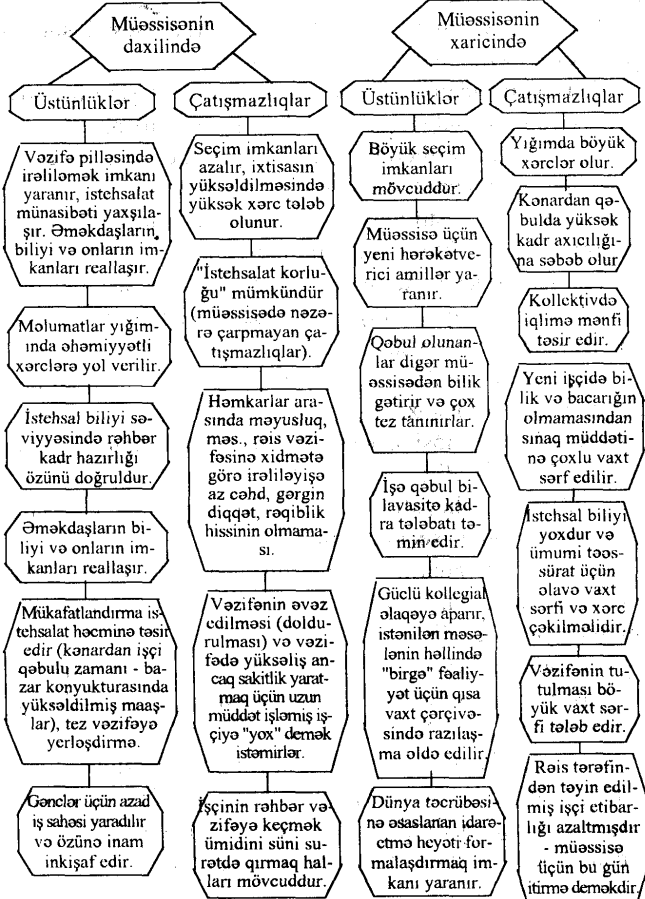
İdarəetmə heyəti tərəfindən yeni üzvlərin seçilməsinin iqtisadi səmərəliliyinin təyin edilməsində müxtəlif amillərdən istifadə olunur, o cümlədən:

- kadr seçiminin intiusiya üsulu bazar tipli əmək kollektivinin təşkili üçün şəxsi təcrübəyə əsaslanmaq;
- şəxsin seçilməsi sahəsində kadr siyasəti həmişə çevik surətdə dəyişməlidir;
- idarəetmə heyəti ciddi plan əsasında və istehsalat fəaliyyətinə uyğun seçilməlidir;
- əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması prosesində gələcək kadr tələbat müəyyən edilir və onların inkişaf proqramı müəyyənləşdirilir;
- idarəetmə heyətinin seçilməsində daxili və xarici iş qüvvəsi bazarlarından istifadə olunması üçün məqsədə uyğun tədbirlər işləyib hazırlamaq və s.

Bununla əlaqədar idarəetmə heyətinin tərkibinin müəyyənləşdirilməsi prosesi mahiyyət etibarını ilə bir sıra mühüm aspektlərinə görə fərqlənir və bunu aşağıdakı cədvəl məlumatlarından görmək mümkündür (cədvəl VII).

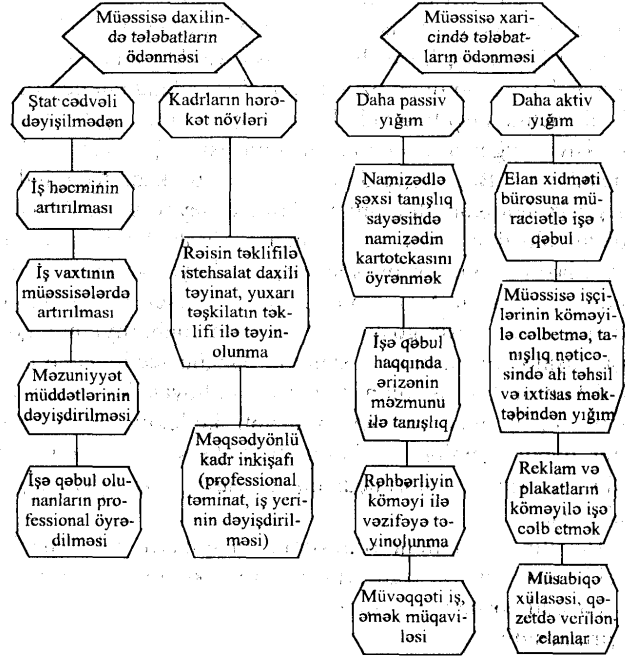
Müəssisənin daxilində və xaricində heyətin seçilməsinin çatışmazlıqları və üstünlükləri

Cədvəl VII.



Heyətin seçilməsi üsulları

Cədvəl VIII.



Müəssisənin idarəetmə heyətinə yeni işçilərin cəlb edilməsinə görə xüsusi kompaniya keçirmək vasitəsilə iddiaçıları işə cəlb etmək olar. Bu zaman qəbul edilmiş ərizələrə görə iddiaçıları qiymətləndirmək lazımdır. Hansi namizədin tələb olunan iş sahəsinə layiq olduğunu müəyyən etmək

üçün müxtəlif səviyyəli fərqləndirici üsullardan istifadə olunmalıdır.

Məsələn, əgər maşın hər hansı bir əməliyyatda düzgün seçilmirsə və ya düzgün istifadə edilmədiyinə görə avadanlıq sınırsa, bu vaxt adətən avadanlıqlardan düzgün istifadə edilmədiyinə görə onu işlədən insanlar cavab verir. Düzgün olmayan heyət seçilibsə, həmin şəxs tezliklə müəssisədən gedirsə, hər şeydə onun özünün günahkar olduğunu deyirik: "O, idarəetmə heyətinə aid olan vəzifələri yerinə yetirmədi; kollektivə uyğunlaşa bilmədi; heyətin işini aparmağa qadir olmadı" və s. Bəzən gec də olsa özümüzün kadr seçimində səriştəsiz hərəkət etdiyimizi görərək heyət üzvünü seçməkdə tələsikliyə yol verdiyimizi görürük. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, hər bir kadr seçimində yol verilmiş səhv həm müəssisənin fəaliyyətinə, həm də işçi kollektivinə olduqca mənfə təsir göstərir. Təşkilatın rəhbərliyi həmişə başa düşməlidir ki, onlar insanların düzgün seçilməsinə cavabdehdir. Müəssisənin strategiyasını həyata keçirmə imkanına malik olan idarəetmə heyəti kollektiv mühitində qərar qəbul etmələrində hərəkətlərində sərbəst olduqları qədər, onların nəticələri üçün də daha artıq məsuliyyət daşmalıdır.

Heyətin qiymətləndirilməsinin ən etibarlı yolu vəzifə tələblərinə müvafiq işgüzarlıq və şəxsi keyfiyyətlərin müəyyən edilməsinin məqsədyönlü prosesi vasitəsilə həyata keçirilməsidir.

Heyətin qiymətləndirilməsi üsulları özünü təcrübədə üç əsas istiqamətdə reallaşdırır:

1. Proqnozlaşdırma üsulu. Bu üsuldən geniş istifadə olunur. Bunlar anket məlumatlarından, yazılı şəkildə tərtib olunmuş xasiyyətnamədən, birbaşa söhbətlərdən, psixoloji

testlərdən ibarət olur.

2. Təcrübi-sınaq üsulu. Təcrübi-sınaq işinin nəticələri əsasında xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsində işçinin həmin vəzifəyə yararlığı yoxlanılır və işə qəbul olunmaq haqqında yekun rəyi tərtib olunur.

3. İmitasiya üsulu. İdarəetmə işlərinin oxşar mərhələsinə uyğun olan məsələ iddiaçıya konkret vaxt çərçivəsində həll etmək təklif olunur və onun icrası üçün bütün imkanlar təqdim edilir.

Göstərilən mərhələlərin yekununda ekspert qiymətinin müəyyənləşdirilməsi və iddiaçının işgüzar keyfiyyətinin öyrənilməsi prosesi başlayır. Hər bir konkret halda qiymətlər üzrə meyarların kəmiyyəti iddiaçı tərəfindən yerinə yetirilmiş işin keyfiyyətindən və tərkibindən asılı olmaqla qiymətləndirmə nəticələri boş vəzifəni tutmaq üçün əsas sayıla bilər. Bu zaman üstünlük ya professional, ya da şəxsi keyfiyyətə görə verilə bilər. Sınaq qaydasında iddiaçının idarəetmə işlərinə cəlb edilməsi üsulundan məqsəduyğun istifadə etməklə, iddiaçının səmərəli əmək fəaliyyətinin göstəriciləri müəyyən edilir. Burada böyük çətinlik ekspertlərdən obyektiv qiymətin alınması üçün vahid qiymətləndirmə meyarının olmamasıdır. İddiaçı tərəfindən yerinə yetirilmiş təcrübi-sınaq işləri qiymətləndirilərkən beş mühüm meyara daha çox əhəmiyyət verilməlidir:

1. Əməyin kəmiyyəti yerinə yetirilmiş işin həcmi, əldə edilən nəticə, əməyin intensivliyi normasından istifadə edilməsi ilə müəyyən olunur.

2. Əməyin keyfiyyəti iddiaçı tərəfindən yerinə yetirdiyi işdə yol verdiyi səhvləri və müəssisəyə dəymiş zərərin kəmiyyəti ilə müəyyən edilir. Bu zaman əsas göstərici sınaq dövründə idarəetmə heyətinə qəbul olmaq iddiasında olan

şəxsin rəhbərliyi altında istehsal olunan məhsulun keyfiyyəti və onun ən yaxşı məhsul nümunələrinə uyğunluğu mütləq surətdə nəzərə alınmalıdır.

3. İşə münasibət - iddiaçının işdə böyük ağırlığa dözmək qabiliyyəti, müxtəlif hadisələrə uyğunlaşma xüsusiyyətlərinə yeniliklərdən bəhrələnmək bacarığına diqqət verilməlidir.

4. İşdə çalışqanlıq - istehsal vasitələrinə münasibət, onların səmərəli istismar edilməsi, müəssisə əmlakından, materialardan optimal istifadə, iş yerində izafi xərclərin azaldılması üçün yeni mütərəqqi istehsal üsulları və idarəetmə fəndlərini tətbiq etmək bacarığını nümayiş etdirmək.

5. Müəssisə daxilində əməkdaşlığa hazırlıq, zəruri məsələlərin həllində işçilərin birgə iştirakı, kollektivdə daxili münasibət, kollektiv işdə iştirak etmək bacarığı, başqalarının fikirlərinə diqqətlə yanaşma, şəxsi keyfiyyətlərin düzgün qiymətləndirilməsi və s.

Cədvəl IX.

İddiaçının əməyinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə göstəricisi	Meyarların inkişaf dərəcəsi					Yekun bal
	A	B	C	D	E	
1. Əməyin kəmiyyəti (istehsalat göstəricisi)	16	10	24	22	28	100
2. Əməyin keyfiyyəti	25	22	15	29	9	100
3. İşə münasibət	14	16	21	34	15	100
4. İşdə çalışqanlıq	11	23	17	31	18	100
5. Əməkdaşlığa hazırlıq	19	14	20	34	13	100

Qeyd: A - meyarlar kifayət deyil, B - meyar tələblərə

nisbətən uyğundur, C - meyar tam həcmdə tələblərə uyğundur, D - meyar daha böyük həcmdə fəaliyyəti əhatə edir, E - meyar heyət üçün olduqca əhəmiyyətli olmasından irəli gəlir.

Cədvəl 9 məlumatlarında istifadə edilən meyarlara əsasən idarəetmə heyətinin tərkibində olan işçinin qiymətləndirilməsi mümkündür. Lakin bu o demək deyil ki, onları genişləndirmək lazım deyil, bu müəssisə fəaliyyətindən asılı olaraq müxtəlif kəmiyyət göstəricilərini əhatə edə bilər. İdarəetmə heyətinə iddiaçıların seçilməsinin sonuncu mərhələsində iddiaçıların hər biri müəyyən kəmiyyətlə qiymətləndirilərək yekunlaşdırılır (məs., balla). Bal qiyməti işçilərə aid edilmiş meyarların hansının daha üstün olduğunu müəyyən etməyə imkan verir. Müəssisə üzrə aparılan həmin tədqiqatın hər bir tədbirdə meyarın qiymətləndirilməsinin məqsədini nəzərə almaq üçün hər bir parametrikəməsinə əmsal əlavə edilir. Məsələn, əgər əmək məhsuldarlığının artırılması məsələsi qoyulursa, onda bu parametrikəmələri ilə müqayisədə faktorun ən yüksək çəkisinə malik olacaq və üstünlük məhz həmin şəxsə verilməlidir.

Müəssisə fəaliyyətində çalışan işçinin qiymətləndirilməsinin əsas məqsədi idarəetmə heyətinə daxil edilən şəxslərin əmək prosesində baş verə biləcək neqativ halların qarşısını vaxtında almaqdır.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsinin əsas məqsədləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- inzibati-təşkilati bacarığını aşkarlamaq;
- sonrakı istehsal və idarəetmə mərhələləri üçün lazımı məlumatlar hazırlamaq;
- qiymətləndirmə prosesi vasitəsilə müəssisədəxili əmək ehtiyatlarını səciyyələndirməklə yeni idarəetmə heyəti hazırlamaq və s.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsinin intellektual

vasitələri kimi bunlar öyrənilməlidir:

- idarəetmə heyətinə daxil olan işçinin sənədlərin qiymətləndirilməsi və təhlili;

- ərizə, tərcümeyi-halın və fotosəkilin öyrənilməsi, şəxsi məlumatların araşdırılması;

- test aparma növlərinin seçilməsi, vəzifə borcunu yerinə yetirməyə görə, intellekt səviyyəsini müəyyənləşdirməyə görə tətbiq edilən test formaları;

- müsahibə-söhbətlərin təşkili və aparılması zəruriliyi

- heyət üzvünün öz fikrini ifadə etmək bacarığı təhlil olunur, natiqlik məharəti öyrənilir.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsinin texniki vasitələri aşağıdakı tərkib bölmələrinin:

- sınaq işi bilavasitə təşkilatın özü tərəfindən seçilməklə, onun aparılma vaxtı, müddəti və lazım gəldikdə köməkçi heyət müstəqil surətdə seçilərək işə başlayır;

- laboratoriyada işin sınağı, sınaq yerdəyişməsi, əmək prosesinin daha vacib əlamətlərinin qiymətləndirilməsi iddiaçı tərəfindən qruplaşdırılır və bu iş üçün zəruri avadanlıqların tərkibi müəyyənləşdirilir.

Bütün bunların davamı kimi iddiaçı tərəfindən təqdim olunmuş bütün sənədlər toplusu ətraflı öyrənilərək, onun sahibi haqqında mükəmməl məlumatlı rəy hazırlanır. Çıxarılmış yekun məlumatları idarəetmə heyətinə seçilən namizədin qəbul olunmasında müstəsna əhəmiyyət kəsb edir.

7.2. İDARƏETMƏ HEYƏTİNƏ SEÇİLMƏK ÜÇÜN İDDİAÇILARLA MÜSAHİBƏLƏRİN APARILMASI QAYDALARI

Sualların təxmini məzmununun aşağıdakı ardıcılıqla göstərilməsi məqsəduyğundur:

1. Müsahibə aparən öz vəzifə xüsusiyyətlərini yaxşı bil-

məlidir, əks halda o idarəetmə heyətinə layiqli namizədi seçə bilməyəcək.

2. Müsahibə aparmamışdan əvvəl namizədin sənədlərinin öyrənilməsinə həyata keçirmək vacibdir, yəni ərizənin məzmunu və formasına baxmaqla (davranış mədəniyyəti sahəsində digər müəssisədə köçürülmə sənədində özündə və ya surətində səhv varmı) iddiaçı haqqında təqdim olunmuş məlumatların, sənədlərin tamlığını müəyyən etməyə imkan verəcəkdir. İddiaçının tərcümeyi-halı nəzərdən keçirilərkən ən əsaslarına diqqət yetirməklə, iş yerlərinin dəyişmə səbəbləri və ailə vəziyyəti haqqında rəsmi məlumatın dəqiqliyini müəyyən etmək vacibdir.

3. İddiaçı barəsində bütün ilkin məlumatlar müsbət rəy yaradırsa və müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibi təcili surətdə tamamlanmalıdırsa, bu zaman iddiaçı ilə rəsmi olmayan danışığın keçirilməsi məsləhətdir.

4. Bir neçə fəzanı birləşdirən söhbətin quruluşunu formalaşdırmaqla müsahibənin aparılmasından əvvəl iddiaçıya uyğunlaşma imkanı verilir. İddiaçı ilə müsahibə aparılan zaman onun məhz bu vəzifəni tutmaq motivasiyası inandırıcı olduqda firmanın strategiyası ilə tanışlıq səviyyəsi müəyyənləşdirilməlidir. İdarəetmə heyətinin tərkibinə yeni üzv qəbul etmək haqqında qərarın müzakirəsində əmək müqaviləsinin ümumi aspektləri qeyd olunmaqla iddiaçının idarəetmə işlərinə dair keyfiyyətləri ayrıca göstərilməlidir.

5. İddiaçı ilə aparılan müsahibədən sonra nəticə çıxarmaq və bütün məlumatları yazmaq məsləhətdir. Belə olduqda vəzifə üzrə həmin işçinin irəliləyişi (və ya əksinə) mümkün olduqda həmin məlumatlar baza rolunu yerinə yetirmiş olacaqdır.

6. Yadda saxlamaq lazımdır ki, bir neçə namizədlə müsahibənin aparılması müəssisə haqqında ictimai fikrin mənfi istiqamətdə formalaşmasına səbəb olmaqla müsahibə apa-

ranın işinə ciddi xələl gətirə bilər.

İdarəetmə heyəti tərkibində boş olan vəzifəni tutmaq iddiasında olanlarla müsahibə prosesinin aparılmasında bir sıra problem də mövcuddur. Bu müsahibədə iştirak edənənin emosional və psixoloji parametrlərini ciddi surətdə öyrənməklə iddiaçı haqqında qəbul ediləcək qərarlarda səhv, əsassız fikirlərin özünə yer tapmamasına çalışmaq lazımdır ki, iddiaçı söhbətin gedişindən razı qalsın.

Heyətin qiymətləndirilməsinin şəxsi vasitələr qrupunda ən böyük çətinliyi müsahibə-söhbətin aparılması üsulunun seçilməsi təşkil edir. Seçilmiş üsulun tətbiqində iddiaçının şəxsi qiymətləndirilməsini yeganə ideal vasitə hesab etməyərək, prosesi digər üsullarla tamamlamaq lazımdır. Söhbətin əsas məqsədi namizədi boş vəzifə hansı dərəcədə maraqlandırması və o, bu vəzifəni keyfiyyətlə yerinə yetirmək bacarığını müəyyən etməkdir.

Bir çox hallarda müxtəlif səbəblərdən müsahibənin aparılmasında bəzi səhvlərə yol verilir. Müsahibənin gedişində baş verə biləcək daha tipik səhvlər aşağıdakı kimi təsnifatlandırılır:

1. Mövhumu - müsahibə verənin davranışına və fəaliyyətinə dair məlumatlara qeyri-obyektiv yanaşma, etimadsızlıq mövqeyindən çıxış etmək.

2. Müsahibəyə cəlb edilmiş şəxsə müsahibə aparmanın öz həyatını nümunə kimi təqdim etmək vərdişləri yol verilməzdir.

3. Müsahibəyə mənəvi və psixoloji cəhətdən tam hazır olmadıqda iddiaçı ilə əlaqənin nəticəsi həmişə müraciət edənə istəyinin əksinə olur. Bu amilin özü də müəssisə icmicinə xeyli ziyan vurur və iddiaçıların sayının xeyli azalmasına səbəb olur.

4. Namizədin davranışının effekti - namizədin davranış səviyyəsi müsahibə aparmanın xoşuna gəlmirsə və namizəd

bunu hiss edərsə, onda aydındır ki, müsbət nəticə əldə ediləcəkdir və keçirilmiş müsahibə haqqında subyektiv qərar çıxarılaçaq.

5. İddiaçının fərdi qabiliyyət və imkan effekti - yəni iddiaçı heyətə görə daha çox təcrübəyə malik olması ilə fərqlənir və müsahibə vaxtı sualın qurtarmasını gözləmədən ona ətraflı cavablar verir, müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı digər faktlara da toxunur. Bu hal müsahibə apararı tərəfindən qiymətləndirilməlidir.

6. İddiaçının həddən artıq təsir bağışlamaq istəyi - yəni bütün vasitələrdən istifadə etməklə iddiaçı üçün olduqca vacib olan vəzifəni qazanmaq arzusu və s. Bu işə müsahibə apararının xoşuna gəlməyə bilər və iddiaçı digər keyfiyyətləri ilə həmin vəzifəni tutmağa layiq olsa belə, ona vəzifəyə qəbul olunmamaq haqqında rədd cavabı verilməkdir. Bununla bərabər nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə heyətində vəzifə almaq üçün iddiaçı özünü birinci hesab edir və müsahibənin nəticələrinin onun xeyrinə müsbət həll ediləcəyinə ümid bağladığı üçün mənasını heç özü də bilmədən belə hərəkətlərə yol verir.

7. Ziddiyyət effekti - müsahibəyə yaxşı hazırlaşmaq üçün yaxşı olar ki, bir gün əvvəl bu barədə iddiaçıya xəbər verilsin, daha doğrusu bütün imkanlardan istifadə olunsun.

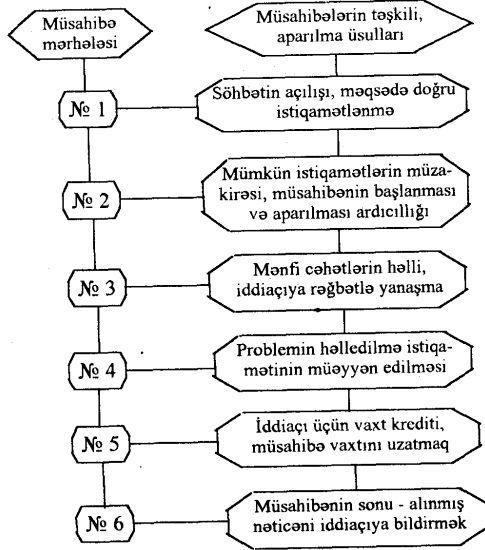
8. Bədbinlik effekti - əgər müsahibənin əvvəlində hər iki tərəfin nəşə xoşuna gəlmirsə, onda müsahibənin nəticəsi müsbət alınmayacaq və çalışmaq lazımdır ki, tərəflər arasında qarşılıqlı etibarlıq pozulmasın.

9. Özünü hissetmə effekti - əgər təyin olunmuş vaxtda müsahibədə iştirak edənlərdən hər hansı biri müəyyən səbəbdən müsahibəyə gəlməyəcəksə, onda bu haqqda məlum kanallarla biri digərinə mütləq xəbər verməlidir.

İdarəetmə heyətinə namizədlə müsahibənin aparılması gedişi bir neçə mərhələni birləşdirir, iş barədə söhbətin

açılışı, mümkün variantların müzakirəsi, işə qəbulla əlaqədar mövcud problemlərin həlli, iddiaçıya əlavə vaxt vermək və işə qəbul edilməmək haqqında qərarı bütün təfərrüatı ilə ona başa salmaq, müəssisə imicini hörmətdən salmamaq, müsahibə aparının istedadından asılıdır (şəkil 16).

Şəkil 16.



Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibində boş olan vəzifəni tutmaq üçün təşkilatçı tərəfindən müsahibənin aparılmasını qrafiki fazalar üzrə konkretləşdirməklə ayrı-ayrı mərhələlərə bölünməsi məqsədə uyğundur. Buraya daxildir:

- müsahibənin başlanğıcında (salamlaşmaqla söhbətin

səbəbini aydınlaşdırmaq, xoşməram və etimad nümayiş etdirmək);

- müxtəlif mümkün istiqamətlərin müzakirəsi (keçən ilə müqayisədə müəssisə üzrə göstəricilərin yaxşılaşmasını qeyd etmək);

- müəssisənin idarə olunma fəaliyyəti ilə bağlı müvəqqəti çətinliklərdən danışmaq və bu zaman yaranmış vəziyyəti sağlamlaşdırmaq üçün özünüzdən təəssüratınızı söyləmək;

- işin yaxşılaşdırılması yollarının tapılması və bu mənasızlıqla öz fikirlərinizin hər iki tərəf üçün məqbul sayılması amillərini təsnifatlaşdırmaq lazımdır;

- idarəetmə heyətinə yeni üzv qəbul edərkən, iddiaçını tələsdirmək bir o qədər də təqdirdə layiq hesab etmək olmaz;

- iddiaçıya öz fikrini ətraflı ifadə edə bilmək və fikirləşmək üçün vaxt verilməsi gözlənilən nəticənin səmərəsini xeyli artırır. Əgər namizədin təklifi varsa, onda bu təklifi onun yanında qeyd etmək və həmin təklifin rəhbərlik tərəfindən baxılacağına söz verməklə vəzifəyə qəbul edildikdən sonra onun məsuliyyətini daha çox artırmış olacaqdır;

- müsahibənin sonunda işə tərəflər qarşılıqlı surətdə xoş işçi atmosferin yaranması, müsahibəyə görə təşəkkür etməsi gələcəkdə idarəetmə işlərinin müvəffəqiyyətli davamı üçün möhkəm zəmin yaradır.

Heyətin qiymətləndirilməsinin texniki vasitələri qrupunda xarici qiymətləndirmə təcrübəsi geniş yayılmasına baxmayaraq, bu sahədə xüsusi olaraq ixtisaslaşmış və yüksək çeviklik dairəsinə malik olan mərkəzlərin xidmətlərindən istifadə olunmasına üstünlük verilməlidir. Söhbət xüsusi təşkil olunmuş mərkəzlərdə, idarələrdə heyətin üzvlərinin fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsindən gedir. Həmin mərkəzlərdə çevik alınmış məlumatlar kifayət qədər

obyektiv olmaqla namizədin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üsulları köhnə qiymətləndirmə çərçivəsindən çıxmasına imkan verir. İddiaçının keçmiş fəaliyyəti haqqında verilən məlumatlar obyektiv və subyektiv xüsusiyyətlərin və amillərin mahiyyəti nəzərə alınaraq yekunlaşdırılır. Bundan başqa həmin mərkəzlərdə əvvəlcədən seçilmiş üsullar vasitəsilə şəxsin ayrı-ayrı keyfiyyətlərini qiymətləndirmək istiqamətində beynəlxalq təcrübədən istifadə imkanları geniş olmaqla, ətraflı rəy çıxarmağa əsas verir. Ümumiyyətlə, sahə xüsusiyyətlərini əks etdirən məlumatla silahlanmış qiymətləndirmə mərkəzləri idarəetmə məsələləri ilə bağlı iki əsas tapşırığı yerinə yetirir:

1. Müəssisəni, firmanı uzunmüddətli inkişaf perspektivi üçün sınılanmış idarəetmə qabiliyyətli heyət üzvlərini müəyyən edir.

2. İxtisaslaşdırılmış mərkəzlər tərəfindən idarəetmə qabiliyyətli namizədlər aşkara çıxarmaqla, onlar üçün müstəqil fərdi təlim proqramları da işləyib hazırlayır, heyəti gələcəkdə perspektiv inkişafa doğru istiqamətləndirir.

Belə mərkəzlər bir qayda olaraq iddiaçıların qiymətləndirilməsi prosesi idarəetmə quruluşunda boş olan vəzifələrin sayından asılı olaraq bir neçə saatdan başlayaraq bir neçə günə kimi davam edə bilər. Qiymətləndirmə prosesində aşağıdakı aralıq mərhələlər üzrə ilkin məlumatların təhlili həyata keçirilir:

- iddiaçının axırıncı fəaliyyət dairəsində idarəetmə fəaliyyətinin yerinə yetirməsi haqqında məlumatlar;

- mərkəzdaxili bölmələrdə idarəetmə heyətinə üzvlərin seçilməsi problemlərin kiçik qrupda müzakirəsinin təşkili. İdarəetmə heyəti tərkibində boş vəzifənin məhdud olmasına baxmayaraq iddiaçıların sayı çox olduqda münaqişəli vəziyyətlərin həlli. İdarəetmə heyətinə seçiləcək iddiaçı üçün hazırlanmış qərar layihəsinin müzakirəsi;

- idarəetmə heyətinə seçilmiş şəxs üçün işgüzar məktubun hazırlanması və s.

İdarəetmə işçilərinin tərkibini gücləndirmək məqsədilə müzakirə edilən namizədin işgüzar keyfiyyətləri nəzərə alınmaqla ekspert qiymətləri əsasında iddiaçının məhz hansı idarəetmə sahələrində daha səmərəli idarəetmə fəaliyyəti göstərə bilməsi məsləhət qaydasında dəqiqləşdirilir. Subyektivizmin və şərtiliyin mühüm amilləri gözənlənməklə qiymətləndirmə prosesinə ciddi münasibət göstərilməlidir. Ekspertlərin qiymətləndirmə prosesinə heç bir asılılıq və təzyiq etmədən idarəetmə heyətinə iddiaçıları yüksək doğruluqla qiymətləndirməyə səbəb olur. Bu da sonrakı iş prosesində işçilər arasında yarana biləcək müxtəlif tərkibli münaqişələrin əvvəlcədən həll edilməsi deməkdir.

İddiaçının rəhbər vəzifəyə seçilməsində qiymətləndirilmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qiymətləndirmə ayrı-ayrı funksiya və səlahiyyətlərə aid xüsusiyyətlər üzrə aparılır və onlar biri-birindən asılı olmayaraq müstəqil surətdə qiymətləndirilir (məs., balla). Sonrakı mərhələdə iddiaçının bütün qazanmış olduğu qiymətlərin əsasında gələcək rəhbərin əmək keyfiyyətləri və digər əlavə göstəricilər araşdırıldıqdan sonra onun yararlığı haqqında yekun sənədi tərtib olunur.

İdarəetmə heyətinin əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin gedişində iki əsas amil üzrə tədqiqat işi aparmaq lazımdır:

1. Qiymətləndirmənin hansı meyarlar və əlamətlərə görə aparılacağını əvvəlcədən müəyyən etmək.

2. Əməyin təsirliliyinin müəyyən edilməsi üsullarını tapmalı (xüsusilə, bazar münasibətlərinə keçid dövründə). İnzibati komanda idarəetmə qurumu öz yerini iqtisadi və sosial psixoloji idarəetmə üsullarına keçid mübahisəli olmuş-

dur. Məhz bu səbəbdən hazırda idarəetmə heyətinin əməyinin təsirliyinin müəyyən edilməsi daha çox əhəmiyyət kəsb edir.

Bu sahədə aparılmış tədqiqat məlumatları göstərir ki, əmək kollektivi onlara rəhbərlik edən idarəetmə heyətinin fəaliyyətini aşağıdakı ümumi meyarlara görə qiymətləndirilməsini məqsəduyğun sayırlar:

a) idarəetmə heyəti tərəfindən məsələnin qoyuluşu, qərarların qəbulu, planlaşdırma, proqnozlaşdırma, çox zəhmət tələb edən layihələrin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılmasına daha çox üstünlük verilməsi;

b) idarəetmə sahəsində müasir şəraitlə bağlı peşəkar səriştəlik göstərmək bacarığını nümayiş etdirmək;

c) kollektiv fəaliyyət prosesində bir rəhbər kimi demokratik mərkəziyyət prinsipi və üsulları ilə iş aparmaq qabiliyyətinə malik olmaq;

ç) müxtəlif idarəetmə mərhələlərində şəxsi nümunə keyfiyyəti və təşkilatçılıq qabiliyyəti göstərmək və s.

Müəssisəsinin idarəetmə heyətinin əmək prosesinin öyrənilməsi və ona müvafiq olan qiymətləndirmə meyarları aşağıdakı ardıcılıqla təsnifatlaşdırıla bilər:

1. Plan tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi.
2. Müəssisə şəraitində hökm sürən intizam.
3. Hər bir sahədə dərin biliyə, geniş məlumata, istedadla malik olmaq.
4. Yerinə yetirilən işin keyfiyyətinə fikir vermək.
5. Yaradıcı təşəbbüsə malik olmaq.
6. İctimai tədbirlərdə iştirak etmək və onların yerinə yetirilmə keyfiyyətini daima yüksəltmək.
7. Əmək intizamının saxlanmasına tələbkarlıq.
8. İdarəetmə heyəti tərəfindən əmək nəticəsinə nəzarət.
9. Verilmiş tapşırıqları yerinə yetirmək üçün normativ iş

qaydalarından istifadə etmək bacarığı.

10. Kollektiv fəaliyyətə rəhbərlik üslubu.

11. Münaqişəli məsələləri aradan qaldırmaq bacarığı.

12. İdarəetmə prosesində zəhmətsevərlik, düzgünlük prinsipinə əsaslanmaqla işləmək vərdişi.

13. Kollektiv təربiyələndirmək bacarığı, insanlara rəhbərlik etmədə şəxsi nümunəni əks etdirmək.

14. Prinsipiallıq, işgüzarlıq, mütəşəkkillik, güzəştə getmək bacarığı və işçilərlə mehriban rəftar etmək.

15. Təmkinlik, müvazinət saxlamaq və insanlarla yola getmək istəyini ilkin olaraq göstərmək.

16. Başqaları ilə hörmətli davranmaq, sayıqlıq göstərmək, insanlara diqqətlə fərdi yanaşma.

17. Səlahiyyətləri bölüşdürmək və planlaşdırmaq bacarığı, digərlərin qabaqcıl təcrübəsindən istifadə.

18. Sifarişçilərlə danışıq aparmaq bacarığı.

19. İş vaxtından səmərəli istifadə etmək və əmək atmosferi yaratmaq bacarığı.

20. Yüksək zehni intellektual inkişaf dərəcəsinə malik olmaq və bunu praktiki işdə əyani göstərmək və s.

Bütün adları çəkilən meyarların məcmusu faizlə və ya vahid ədəd şəklində yekunlaşdırıla bilər. Məzmunca hər bir meyarın mənasının müxtəlif olduğunu nəzərə almaqla, faktorun çəki əmsalına uyğun gələn ekspert qiyməti əsasında 10 ballıq qurumdan istifadə edilməklə hesablamalar aparılır:

1-ci meyar 10 bal	8-ci " " 7 bal	15-ci " " 6 bal
2-ci " " 8 bal	9-cu " " 5 bal	16-cı " " 7 bal
3-cü " " 5 bal	10-cu " " 6 bal	17-ci " " 9 bal
4-cü " " 10 bal	11-ci " " 7 bal	18-ci " " 8 bal
5-ci " " 7 bal	12-ci " " 9 bal	19-cu " " 10 bal
6-cı " " 6 bal	13-cü " " 8 bal	20-ci " " 8 bal
7-ci " " 8 bal	14-cü " " 5 bal	21-ci " " 6 bal

Müəyyən edilmiş meyarlara müvafiq gələn inteqral əmsalın köməyilə qiymətləndirmə göstəricilərini hesablamaq olar:

$$n = \frac{k_1 Y_{\phi_1} + k_2 Y_{\phi_2} + \dots + k_n Y_{\phi_n}}{Y_{\phi_1} + Y_{\phi_2} + \dots + Y_{\phi_n}},$$

burada n - rəhbər vəzifə üçün namizədin əmək keyfiyyəti və səmərəliliyinin yekun göstəricisi; k_1, k_2, \dots, k_n - idarəetmə heyətinə namizədin işinin qiymətləndirmə meyarı; $Y_{\phi_1}, Y_{\phi_2}, \dots, Y_{\phi_n}$ - faktorun çəki əmsali.

Heyətin qiymətləndirilməsi daha sadələşdirilmiş sxemi-ni aşağıdakı tərkib hissələrə ayırmaqla, detallaşdırma vasitəsilə yüksək yəqinlik əldə etmək mümkündür.

Heyət üzvünün əməyinin qiymətləndirilməsinin nəticə-sini əks etdirən məlumatlar:

- işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi;
- idarəetmə işçisinin digərlərinə təsir etmə bacarığının qiymətləndirilməsi;
- heyətin idarəedilməsində əməyin mürəkkəbliyi;
- heyətin idarəedilməsində əməyin qənaətliliyi;
- heyətin idarə olunması sahəsində xüsusi biliklərin səviyyəsi;
- idarəetmə heyətinə daxil olan üzvün şəxsi keyfiyyətin onun əmək fəaliyyətinə təsirinin nəticəsi;
- idarəetmə heyəti əməyinin nəticəsinin müəssisə miqyasında ümumi fəaliyyətin nəticəsinə təsiri;
- idarəetmə heyətinin hazırlığının səviyyəsi və heyət üzvlərinin ümumi fitri qabiliyyəti və s.

Aparılmış tədqiqat məlumatlarına söykənməklə aşağıdakı düsturdan istifadə edib müəssisənin idarəetmə heyətinə boş olan vəzifəni tutmaq üçün namizədin ümumi qiymətləndirmə səviyyəsini müəyyən etmək olar:

$$y = 0,4x_1 + 0,1x_2 + 0,5x_3$$

burada x_1 - iddiaçını iqtisadi bilik qabiliyyəti - balla, x_2 - texniki iş qabiliyyəti - balla, x_3 - inzibati iş qabiliyyəti (təşkilatçılıq) - balla.

Təhlildən alınmış nəticələr iddiaçı haqqında məlumatlar bankının doldurulması (yığılması) üçün istifadə olunur. Daha sonra həmin göstəricilər vasitəsilə optimal rəhbərin ilk obrazının formalaşdırmaq, həmçinin onun uğurlu fəaliyyətini proqnozlaşdırmaq mümkündür. İşin bu hissəsində məqsəd rəhbər vəzifədə istifadə edilən bu və ya digər iddiaçının məqsədəuyğunluğu və perspektivliyi haqqında məlumat toplamaqdan ibarətdir. Ekspert qiyməti alınmış nəticənin normativ göstəricilərə uyğun surətdə tarazlaşdırmaqla əldə edilir. Məs., hər bir heyət üzvündə yaxşı inkişaf etmiş keyfiyyətlər 5-6 bal, orta - 3 bal, inkişaf etmiş keyfiyyət - 4 bal və zəif inkişaf etmiş keyfiyyət - 1 bal, yüksək inkişaf keyfiyyət 7 balla qiymətləndirilir. Göstərilən qiymətləndirmə qaydasında aşağıdakı cədvəl məlumatlarından istifadə etmək olar:

Cədvəl X.

Rəhbərin şəxsi əlamətlərinin səciyyəsinin qiymətləndirilməsi

Şəxsi və peşəkar parametr	Göstəricilər səviyyəsi			
	aşağı	orta	yaxşı	ə'la
1. Səriştəlilik	0	0	0	7
2. Kommunikabellik	0	3	0	0
3. Emosional davamlılıq, dözümlüiyü	0	0	6	0
4. Cəsarət (cür'ət)	1	0	0	1

<i>Cədvəl X ard.</i>				
5. E'tibar (inam)	6	0	0	0
6. İnadkarlıq	0	0	5	0
7. Şəxsi cazibə	0	4	0	0
8. Qeydə qalmaq qabiliyyəti	0	0	0	7
9. Natiqlik	4	0	0	0

Cədvəl X məlumatlarını yekunlaşdıraraq idarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsi prosesində ən çox diqqəti cəlb edən amilləri seçmək olar;

- bir-birini tamamlayan üsullardan ibarət qurum tətbiq olunur;

- heyət üzvlərinin fərdi intellektual keyfiyyətlərinə uyğun olaraq əməyin nəticəsi qiymətləndirilir.

İdarəetmə heyətinə daxil olan işçilərin müəssisədə fəaliyyətinin daha geniş qiymətləndirilməsində şəxsi və texniki qiymət vasitələrindən də istifadə edilə bilər:

- şəxsi vasitə qruplarında əsas rol boş vəzifəni tutmaq iddiasında olanlarla aparılan müsahibə oynayır. Heyətin qiymətləndirilməsinin texniki vasitəsi özü də iki istiqamətdə nəzərdən keçirilməsi məqsədəuyğundur, yəni;

- işçinin tutduğu vəzifəyə münasibətə görə və müəssisənin xarici imicinə görə.

İdarəetmə heyətinin ekspert qiymətləndirilməsi əsasında qiymətləndirmə meyarının mütləq kəmiyyət sayına görə istinad etmək mümkündür.

Ekspert qiymətləndirilməsi ekspertin özünün yüksək ixtisasa malik olmasını və peşəkarlığını tələb edir, çünki onlar bitərəf şəxs kimi iddiaçıya daha sərbəst və obyektiv qiymət vermə prosesinin önündə gedir.

7.3. İDARƏETMƏ HEYƏTİNƏ QƏBULETMƏ PRİNŞİPLƏRİ VƏ PEŞƏKAR İNKİŞAFIN PROBLEMLƏRİ

İdarəetmə heyətinə yeni üzvlərin seçilməsi sahəsində tətbiq olunan qiymətləndirmə prosedurasının nəticələri araşdırıldıqdan sonra heyət üzvlüyünə layiq görülmüş şəxsle müəssisənin idarəetmə qurumuna daxil olan xətti idarəetmə rəhbərin razılığını almaqla kontrakt bağlanır. Bu əmək müqaviləsi xüsusi əhəmiyyət kəsb etməklə tərəflər arasında razılaşdırılmış qarşılıqlı təhəddüdlərin səviyyəsini əks etdirməklə bütün fəaliyyət dövrü üçün əsas sənəd sayılır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müqavilələrin müzakirəsi işə qəbul olunma prosesinin bir hissəsidir və bu işə hər iki tərəfin yüksək məsuliyyət və cavabdehlik hissi ilə yanaşması vacibdir. Heyətin idarəetmə üzvlüyünə namizəd ilə aparılan müsahibənin gedişində müzakirə olunan məsələlər kontraktın bir hissəsi hesab edilir. Müsahibəni aparən firma iddiaçıya idarəetmə heyəti tərkibində gələcəkdə hansı vəzifəni təklif edəcəyini dəqiq bilməlidir.

İşə götürənlə işə qəbul olunanlar arasında müqavilə sənədləri iki tərəf arasında hüquqi vəziyyətlərin rəsmiləşməsi, razılıq deməkdir. İşə qəbuletmə haqqında müqavilə hər iki tərəfin razılığı ilə müddətli hesab edilməklə vəzifə səlahiyyətlərinin yerinə yetirilməsi haqqında yuxarı rəhbərliyin təklifləri qəbul edilir.

İdarəetmə heyətinin tərkibinə daxil olan işçilərə təqdim olunmalı müqavilənin müddəti və şərtləri haqqında məlumatların minimal həcmi aşağıdakı məlumatları özündə əks etdirir. Tərəflərin adı - işə götürən və işə qəbul olunanlar, yerinə yetiriləcək işlər, işə başlama vaxtı (müqavilənin qurtarma müddəti, əgər müqavilə müddətlidirsə), tarif stavkası və ya göstərilən əməyin ödəniş üsulu, əməyin ödənişinin dövriliyi (həftəlik, aylıq və ya adi iş vaxtı), bayram günləri

və onların ödənişi, bədbəxt hadisələrlə və ya xəstəliklə əlaqədar buraxılan günlərin rəsmiləşməsi qaydası və onların ödənişi, şikayət etmək qaydaları və digər məsələlərlə bağlı bütün bəndlər ayrıca şərt kimi müqavilədə göstərilməlidir.

İdarəetmə heyətinin peşəkar fəaliyyəti sosial-iqtisadi üsul kimi müəssisənin, əmək kollektivlə qarşılıqlı təmasda nəzərdən keçirilir. Bu onunla əlaqədardır ki, peşəkar fəaliyyətin əsasını təşkil edən əlamətlər bir tərəfdən onun sosial-iqtisadi xassəyə malik olması və işçilərin iqtisadi inkişafa münasibətilə, digər tərəfdən də şəxsi inkişafı ilə bağlı olan maraqları ilə sıx surətdə əlaqədardır.

Heyət üzvlərinin peşəkar inkişafı, işçilərin özünə müsbət təsir göstərir. İxtisası artırmaqla idarəetmə işçiləri yeni vərdiş və biliklər əldə etməklə əmək bazarında rəqəbat qabiliyyətli olur və peşəkar yüksəliş üçün müəssisədə daxilində olduğu kimi, xaricində də geniş imkanlar əldə edir. Peşəkar hazırlıq prosesində əldə olunmuş yeni biliklər, insanın ümumi intellektual imkanlarının yüksəlməsinə kömək edir, onur erudisiya və ünsiyyət dairəsini genişləndirir, özünə inamlılığını möhkəmləndirir. Buna görə də şəxsi firmalarda peşəkarlıq baxımından yüksək göstəriciyə malik işçilərə üstünlük verilməklə onların işə qəbuluna müsbət təsir göstərir. İdarəetmə heyətinin səriştəliyinin artırılmasına kapital qoyuluşu isə peşəkarlıq baxımından idarəetmə işçilərini və bütün cəmiyyəti yüksəldir. Müəssisədəxili peşəkar inkişafdan heç bir xərc çəkmədən bütün cəmiyyət udur. Yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinin iştirak etdiyi müəssisədə yüksək əmək məhsuldarlığı nümunələrinin adı hala çevirilməsi müəssisə üzrə idarəetmə heyətinin peşəkarlığının artmasını sübut edir.

Çoxtəyinatlı bazara daxilolma bir çox dəyişmələr və iqtisadi mexanizmin bazar münasibətləri şəraitinə uyğunlaşması ilə bağlıdır. İdarəetmə kadrlarının ixtisaslaşması vasi-

təsilə təşkilati-iqtisadi mexanizmi dəyişdirərkən insan özü də müsbət mənada dəyişir. Buna görə idarəetmə heyətinin əmək prosesinin intensivləşməsilə yanaşı əsas diqqəti birgə əmək fəaliyyətində şəxsin fəaliyyətini və davranışını müəyyən edən faktorların öyrənilməsinə istiqamətləndirmək tələb olunur.

Bir sıra müəssisələrin idarəetmə heyətinin gündəlik fəaliyyətində onların peşəkar inkişaf prosesinin sirri kadrların irəliləyişi, onların yeni idarəetmə fəndlərini öyrənməsi və ixtisasın yüksəldilməsilə tutduqları vəzifələrin öhdəsində gəlməsindən ibarətdir. Bütün bunlar peşəkar idarəetmə fəndlərini öyrətməklə bağlı olub, dinamikada nəzərdən keçirilir. Öyrətmə intellektual, psixoloji, fizioloji cəhətləri əhatə etməklə heyət üzvlərinin davranışının dəyişdirilməsi prosesidir.

Yeni tərkibli idarəetmə heyətinin hazırlanmasının məqsədi müasir iqtisadi şəraitdə çoxcəhətli müəssisə fəaliyyətinə uyğun olan idarəetmə heyəti formalaşdırmaqdır. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər, cəmiyyətdə, iqtisadiyyatda və ictimai həyatda mövcud olan qanunların avtomatik surətdə dəyişməsinə səbəb olur. Bununla əlaqədar öyrətmənin əsas və əlavə məqsədini tələb olunan zəruri şəkildə qısaca və dürüst ifadə etmək mümkündür.

Öyrətmə prosesində idarəetmə heyəti ilə bağlı məqsədləri ifadə etmək üçün müxtəlif motivlərdən istifadə etmək lazımdır. Məqsədlərin qoyuluşu və planlaşdırılması onların strateji cəhətdən tam vahid qurum kimi nəzərdən keçirilməklə, ixtisasın yüksəldilməsində onların inkişafının qanunauyğunluğunu nümayiş etdirir. İdarəetmə kadrlarının ixtisasının artırılması məqsədləri aşağıdakı istiqamətlərdən ibarətdir:

- əsas - xidmət etdiyi sahədə daha yüksək vəzifə almaq;

- yaxın perspektivdə düşünülmüş səviyyəni əldə etmək;
- əlavə olaraq özünün nüfuz dairəsini genişləndirmək və maddi vəziyyətini yaxşılaşdırmaq;
- əsas məqsədin konkretləşməsi və detallaşmasına nail olmaq;
- müəssisə miqyasında idarəetmə pilləsinin ən yüksək səviyyəsini qazanmaq;
- öyrətmə prosesində mənimşədiyi bütün yeniliklərdən maksimum bəhrələnmək və digərlərinə nümunə olmaq və s.

Müəssisədə idarəetmə sahəsində uzunmüddətli təcrübəyə malik olan heyət üzvlərinin yeni idarəetmə üsullarının və fəndlərinin öyrədilməsi nisbətən çətinlik yaradır.

Ona görə də təbii olaraq sual yaranır: geniş həyat təcrübəsi olan böyükləri necə öyrətməli? Peşəkar inkişaf bir qayda olaraq böyüklərin öyrədilməsi istiqamətində baza hazırlıq sistemindən istifadə olunan üsullarına daha çox istinad edir. Bunu öyrətmə prosesində böyüklərin davranışının müxtəlif faktorların təsiri ilə kəskin dəyişməsində görürlər. Müəssisədə uzun müddət işləyən təcrübəli işçinin öyrədilmə prosesinə cəlb edilmə xüsusiyyətləri digərlərindən əsasi surətdə fərqlənir. Məsələn:

- öyrədilən yaşca nə qədər böyükdürsə, bir o qədər onun öyrətmə prosesinə fərdi yanaşması və dərs konsepsiyası güclü çalışmanı, yeniləşməyi tələb edir;
- öyrədənin rolu baza hazırlıq dövründə böyüklərin rolu ilə çox pis uzlaşır və əlaqə yaratmaq çətindir;
- böyüklər öyrətmənin fəal forması ilə təcrübədə tanış olsalar da, əvvəlki idarəetmə üsulundan kənar vəziyyətin reallığını ciddi şəkildə qəbul etmirlər. Beləliklə, idarəetmədə heyət tərəfindən zəruri qərarların qəbulu süni olaq ləngiyir.

İdarəetmə heyətinin peşəkar öyrətmə bir neçə mərhələni əhatə edərək özündə kompleks şəkildə fasiləsiz davam edən prosesləri əks etdirir. Heyət üzvlərinin peşəkar inkişafı dəyişən əlamətlər sırasına malikdir. Artıq qəbul edilmiş təcrübə üsullarının və məlumatların fəal işlədilməsi ilə xassələnen öyrətmə prosesi idarəetmə işçisinin davranışının qismən dəyişməsi prosesidir. Öyrətmə prosesi isə öz növbəsində aşağıdakı mərhələlərin yaradılması ilə qarşılıqlı əlaqədə reallaşdırıla bilər:

- öyrətmə üzrə proqramın məzmununun müəyyən edilməsi və öyrədilənlərə onların çatdırılması;
- öyrətməyə dair tələbatların müəyyən edilməsi;
- öyrətmə büdcəsinin formalaşması;
- öyrətmənin məqsədlərinin müəyyən edilməsi;
- öyrətmənin texniki vasitələrinin seçilməsi;
- qiymətləndirmədə öyrətmə amilinin müəyyən edilməsi, onun optimallığının dəqiqləşdirilməsi;
- öyrətmə üsulunun seçilməsi;
- öyrətmə prosesinin qiymətləndirilməsi;
- peşəkar bilik və vərdişlərin təsdiqlənməsi və s.

Peşəkar öyrətmə prosesi müasirlik nöqtəyi-nəzərindən dinamik xarakter daşımır və təşkilatın məqsədlərindən asılı olaraq, müxtəlif istiqamət üzrə dəyişir. Belə ki:

- Öyrətmə subyektiv və ya obyektiv yeni idarəetmə fəndlərinin məzmununun mənimşənilməsi prosesinin məqsədyönlü formalarında baş verir.

- İdarəetmə heyətinin hər bir yeni üzvünün idarəetmə fəndlərinin öyrədilməsi beynəlxalq inkişaf planına müvafiq olaraq aparılmalıdır.

İdarəetmə fəaliyyətində öyrətmə müəssisədə hökm sürən təbii və psixoloji mühitindən asılı olmaqla dinamik

xassəyə malik olmalıdır. İdarəetmə üzrə heyətin inkişaf konsepsiyasının hazırlanması üçün deyilənlərdən başqa aşağıdakı amillərin reallaşdırılması zəruridir:

- idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olanlar, yaş səviyyələrindən asılı olmayaraq öyrətmə və öyrənmə prosesinə cəlb edilməlidirlər;

- kiçik qruplarda idarəetmə heyətinin yeni idarə olunma qaydalarına keçidin intensivləşməsində yaxın gələcəyir parametrlərini görmək vərdişinə yiyələnmək prosesi təşkil edilməlidir;

- idarəetmə heyətinin öyrətmə prosesi müəssisənin real həyatdan götürülmüş faktlar üzərində qurulmalı və müəyyən problemin həllini həyata keçirməlidir. Bu zaman hər iki tərəfin marağı və tələbatı eyni səviyyədə təmin edilməlidir;

- idarəetmə heyətinin üzvlərinin yeni idarə fəndlərinin və üsullarının öyrədilməsilə bərabər onlara işgüzar səriş-təliliyin bütün aspektlərini əyani surətdə izah edilməlidir. İdarəetmə heyətinin yenidən hazırlanmasında mövcud olan idarəetmə təcrübəsindən istifadə müəssisənin özündə mövcud öyrətmənin səmərəliliyini artırır. Heyətin öyrədilməsi üzrə dünya təcrübəsini əks etdirməyə imkan verən öyrətmə özü ümumi konsepsiyasının çevikliyini tələb edir və o həmişə dinamik xassə daşıyır.

İdarəetmə üsullarının mənimsənilməsində heyət üzvlünün təhsilə olan marağı az əhəmiyyət kəsb etmir, çünki yeni idarəetmə qaydaları hər bir şəxsdən ardıcıl olaraq idarəetmə sahəsində biliklərini artırmağı tələb edir. Çünki öyrədənlər tədris prosesində köməkçi rolunu oynadıqlarına görə məhdud dairəli məsuliyyət daşıyırlar. İdarəetmə heyətinin təhsilinin artırılmasında öyrətmə konsepsiyasının mərkəzi elementi təlimin transferi hesab olunur. Təlimin transferi kimi

öyrətməni sürətləndirən cəhətləri daha geniş əhatə etməklə, ona mane olanlardan imtina etmək lazımdır.

Yeni biliklərin öyrədilməsi prosesində əldə edilmiş nəticələrin təcrübədə tətbiq etmə imkanı olduqca onu çevik surətdə ya tədris bazasında, ya da öyrənmənin özünün fəaliyyət göstərdiyi müəssisədə aparılması məqsəduyğundur. Öyrənmə prosesində heyətin idarə edilməsi üçün hazır variant almaq haqqında təsəvvürlər yanlış olduğu qədər də heyətin bütün hallarında bir o qədər sadədir. Bunu aşağıdakı səbəblər üzrə aydınlaşdırmaq olar: birincisi istehsal prosesi öyrənilənlər iş yerlərində qalmaqla, yeni texnologiyaya tətbiq edilmir, təşkilatın quruluşu dəyişilmir. Bunun nəticəsində işçilər "köhnə qayda üzrə" işləməyə məcburdur. İkincisi öyrənmə prosesində əldə edilmiş yeni biliklər öyrənilənlərin daimi fəaliyyət göstərdiyi müəssisə və təşkilatlarda sınaqdan keçirmək imkanı yoxdur. Təcrübə ilə nəzəriyyə arasında birbaşa əlaqə yoxdur, buna görə təcrübəyə istiqamətlənmiş öyrətmə prosesi o, müəssisə quruluşunda özünü təsdiqləyir ki, orada hamı həmkardır və qarşılıqlı ünsiyyətdə işçilərinin yalnız bir istiqamətdə - müəssisə fəaliyyətinin düzgün idarə olunmasına çalışmaq, yüksək səmərəliliyə nail olmaq üçün çalışırlar.

Belə bir tarazlığın alınmasına müxtəlif yanaşmalarda baxmaq vacibdir, çünki peşəkar inkişaf prosesində hər bir əməkdaş üçün ixtisasın saxlanması və artırılması üzrə təşkilatın məqsədlərinin həyata keçməsi zəruridir. Bu fərdin şəxsi inkişafı ilə bağlı indiki və ya gələcək vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirməyə aparən əsas istiqamətdir. Əmək prosesinin dəyişilməsini çevik surətdə idarə etməklə, əməkdaşların iş görmə qabiliyyətinin inkişafı həmişə vacibdir. Bu idarəetmə heyətinin vəzifə borcları olmaqla, müəssisə kol-

lektivini nə dərəcədə peşəkarlıqla idarə olunmasını göstərən ən mühüm amillərdəndir.

7.4. KADRLARIN PEŞƏKAR İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

Heyətin məqsədyönlü peşəkar inkişafı mövcud və ya əldə edilən məlumatların tamlığı, dəqiqliyi və aktuallığından asılıdır. Müəssisədə əməkdaşların potensial inkişafını təmin edən qaydaların təkmilləşdirilməsi şəraitində heyətin idarə olunması həyata keçirilir. İşçinin idarəetmə ixtisasının yüksəldilməsi əsasında peşəkar səriştəlilik durur, onlar da zəngin bilik, sosial və şəxsi səriştə ilə fəaliyyət prosesində təkmilləşir.

Müəssisədə peşəkar idarəetmə işçisini digərlərindən fərqləndirən amillər bunlardır:

- idarəetmə heyətinin üzvü bütün sahələrə dair biliklərə malik olmalıdır;
- başqalarından fərqli olaraq o daha yüksək bacarığa malik olmalıdır;
- müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı geniş təcrübəyə malik olmalıdır;
- bütün hallarda öz davranışı ilə başqalarına nümunə olmalıdır;
- ən müasir idarəetmə üsullarını tətbiq etmək bacarığını göstərməlidir;

Göstərilən amillərlə yanaşı heyətin idarə olunması sahəsində metodiki hazırlıq mərhələlərini əvvəlcədən müəyyənləşdirmək və qarşıya çıxan problemləri sərbəst həll etmək bacarığını nümayiş etdirməyi bacarmalıdır.

İdarəetmə heyəti üzvünün səriştəliliyinin başlıca keyfiyyətləri aşağıdakılardır:

- sosial inkişaf istiqamətlərini əsaslandırmaq;

- konstruktiv dəlillərlə sosial şəraitin mahiyyətini işçilərə inandırıcı surətdə izah etmək;

- kommunikativlik qabiliyyəti olan müxtəlif səlahiyyətli işçilərlə eyni münasibətdə olmaq;

- idarəetmə heyətinin hər bir üzvünün işdə özünə real qiymət verməklə və tabeliyində olanlarla qarşılıqlı inam şəraitində işləmək.

Müəssisəyə təzə gəlmiş işçi əldə edilmiş müəyyən təcrübəyə, biliklərə, baxışlara malik olsa da həmin funksiyalar təşkilatın fəaliyyət normasına bəzən tam surətdə uyğunluq təşkil etmir. İşçinin yeni iş yerində gözlədiyinin həmişə reallıqla üst-üstə düşmədiyi şəraitdə işçiyə bir neçə müddət adətetmə və uyğunlaşma lazımdır. Bunun nəticəsi olaraq təşkilatın ondan nə istədiyini işçi yaxşı başa düşməli, rəhbərlik isə işçinin nəyə can atdığına və məqsədlərinin nə ilə bağlı olduğunu dəqiq bilməlidir.

İşçinin adaptasiya prosesinin az zərərli olması üçün müxtəlif fəndlər və üsullardan istifadə etmək olar. Ona görə şəxs haqqında həqiqi, məqsədəuyğun məlumatlar əldə etmək hər şeydən əvvəl əməyin ödənilməsi dərəcəsi haqqında, həmkarın işə və idarəetmə heyətinə münasibəti bütün mərhələlər üzrə ciddi surətdə düşünülmüş idarə olunma qərarları çevik surətdə tənzimlənməlidir.

Cədvəl XI.

İşçinin şəxsi keyfiyyətinin inkişaf dərəcəsi

№	Keyfiyyət	Keyfiyyətin inkişaf dərəcəsi				Cəmi bal
		Güclü	Orta	Zəif	Müəyyən edilməyib	
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	
1.	Qarşılıqlı cavabdehlik	9	53	34	4	100

Cədvəl XI ardı

2.	Tələbkarlıq	16	38	42	4	100
3.	Qarşılıqlı kömək	23	40	31	6	100
4.	Üzurlülük	10	46	36	8	100
5.	Maraq: kollektivin işinə, şəxsi işə, iş üzrə həmkarlarına	34	28	24	14	100

Balların cəmlənməsinin aşağıdakı düstur vasitəsilə hesablanması məqsədəuyğundur:

$$V = X_1 + X_2 + X_3 + X_4.$$

Alınmış nəticə göstərir ki, hansı istiqamətdə şəxsin uyğunlaşmasının gücləndirilməsi daha səciyyəvi olmaqla idarəetmə heyətinin tərkibi ixtisaslı işçilərlə zənginləşdirilə bilər.

İdarəetmə heyətinə, eləcə də müəssisə və təşkilata tələb olunan kadrların seçilməsi, daha sonra isə onların malik olduqları bilik-bacarığa uyğun yerləşdirilməsi idarəetmə fəaliyyətində ən çətin və məsuliyyətli vəzifələrdəndir. Bu bir tərəfdən müəssisə-təşkilatın malik olduğu istehsal quruluşu ilə, digər tərəfdən isə kadrların ixtisas tərkibi və onlara qarşı qoyulan tələblərdən irəli gəlir. Müəssisənin kadr təşkilatında ən vacib məsələlərdən biri də, işçilərin zəruri sayını düzgün müəyyən edən iqtisadi-texniki hesablamaların vaxtılı-vaxtında aparılmasıdır. Məsələ ondadır ki, idarəetmə heyətinə daxil olan işçilər tərəfindən, təşkilatın uzunmüddətli fəaliyyət və inkişaf perspektivlərini əvvəlcədən görməklə, düzgün qiymətləndirmə vasitəsilə heyət üzvlərinin idarəetmə əməyinin təşkil olunma səviyyəsi çox asanlıqla müəyyənləşdirilir. Bu hər şeydən öncə təkcə idarəetmə heyətinə daxil olan işçilər arasında olan münasibətlərlə deyil, ən başlıcası müəssisə-təşkilat üzrə

fəaliyyət göstərən müxtəlif ixtisas, vəzifə, yaş və bilik səviyyəsinə malik olan işçilər arasında böyük yaradıcılıq atmosferinin olması zəruridir. Daha sonra nəzər salmaq lazımdır ki, bir sıra obyektiv və subyektiv amillərin təsiri ilə müəssisənin, təşkilatın özündən asılı olmadan baş verən dəyişikliklər kadr tərkibinə ciddi yanaşmanı tələb edir. Ona görə də müxtəlif müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə heyətinin düzgün seçilməsi ümumi və ya fərdi keyfiyyətləri üzrə deyil, kompleks aspektləri ətraflı araşdırmaqla aparılmalıdır. Yalnız bu zaman idarəetmə heyətinə qəbul edilmiş şəxs uğurlu seçim sayılmaqla bərabər, həm də müəssisə-təşkilat həmin ixtisas, vəzifə üzrə bacarıqlı idarəetmə işçisini əldə etmiş olacaqdır. Bununla yanaşı, işçi axtarışına sərf edilən vaxta ciddi qənaət etməklə, heyətin idarə olunması sahəsi çox gözəl tənzimlənən canlı mexanizmə çevriləcəkdir. Heyətin idarə olunması prosesində mütəxəssislərlə olan tələbatın müəyyən edilməsi sahəsində səhvə yol verdikdə müəssisə və təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı xərcləri artır, bu isə bazar iqtisadiyyatı şəraitində qəti yolverilməzdir. Belə olduğu halda idarəetmə heyətinə qəbul edilən şəxs əvvəlcədən iddia etdiyi vəzifəyə görə irəli sürülən tələblərə, onun nəyi bilməsi, məcmu bacarığı və çalışqanlığını xarakterizə edən cəhətləri rəhbər tərəfindən dəqiq öyrənilməlidir. Əgər müəssisənin, təşkilatın özünün bu sahədə konkret şərtləri və sınılanmış üsulları varsa, heç bir vaxt itkilərinə və əlavə xərclərə getmədən, həmin çərçivəyə uyğun gələn fiziki şəxslər seçilərək idarəetmədə mövcud olan problemi qısa vaxt ərzində həll etmək lazımdır. Bəzən bu mümkün olmadıqda, idarəetmə heyətinin çatışmayan üzvlünün korporativ qaydada və ya müəssisədaxili ixtisaslı əmək ehtiyatları hesabına seçilməsi mümkündür. Birinci halda müəssisə, təşkilat idarəetmə heyətinə yeni işçinin seçilməsi ilə bağlı xərcləri birdəfəlik xarakter

daşdığı halda, ikinci üsuldan istifadə etmək məcburiyyətində qaldıqda, həmin idarəetmə işçisinin ixtisas dərəcəsinin və bilik səviyyəsinin artırılmasında əlavə xərclərin baş verməsi mümkün olduğu kimi, həm də həmin işçinin müvəqqəti də olsa müəssisənin idarəetmə fəaliyyətindən kənarlaşması baş verir.

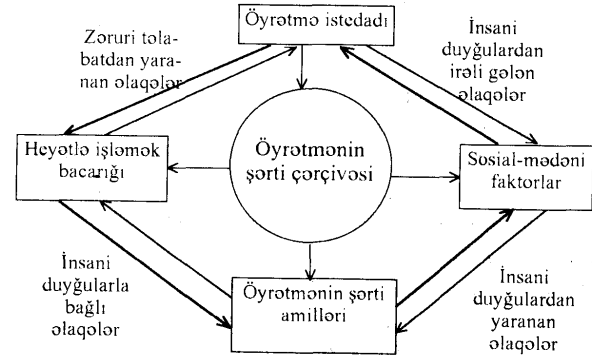
7.5. HEYƏTİN ÖYRƏNİLMƏSİ FORMALARI

Hər şeydən əvvəl insan sosial uyğunlaşma və peşəkar sistemləşmə prosesində başa düşür ki, onun üzərinə düşən funksiyaların keyfiyyətlə yerinə yetirməsi üçün onun biliyi çatmır. Bu tam normal və qanunauyğun olmaqla, bugünkü və sabahkı iqtisadi, sosial və ekoloji problemlərin öhdəsindən gəlmək, tək-cə təfəkkür tərzini deyil, həmçinin hey'ətin öyrədilməsi üsullarını dəyişməklə, sabahkı gün üçün bacarıqlı idarəetmə heyəti yaratmaq lazımdır. Prinsipcə, istənilən öyrətmənin məqsədi ondan ibarətdir ki, yaranmış şəraitlə bağlı təsirli idarəetmə qərarlarını qəbul etmək iqtidarında olan idarəetmə heyəti üzvlərini yetişdirəsin. Söhbət ondan gedir ki, mövcud biliklər əsasında hadisəni tez qiymətləndirmək və fəaliyyətin optimal variantını seçmək məhz səriştəli idarəetmə heyətinə malik olan kollektivdə mümkündür. Başa düşmək lazımdır ki, təhsil artırmaq fasiləsiz prosesdir. İnsan da təşkilata daxil olanda və ya onu yeni vəzifəyə təyin edəndə yeni iş sahəsinə dair təbii ki, işçinin lazımı vərdisləri çatmır.

İnsanın necə təhsil alacağı təbiət tərəfindən müəyyən edilməyib, onun təhsiləmə zərurəti isə dəyişilməzdir. Hər bir şəxs fərdi öyrənmə strategiyası seçir və idarəetmə sahəsində təşkil olunan ixtisasartırma üsulları vasitəsilə yeni idarəetmə fəndlərinə yiyələnir (şəkil 17).

Yenidən öyrətmənin şərti sxemi

Şəkil 17.



Heyət üzvlərinin idarəetmə sahələrində gələcəkdə daha məhsuldar işləmələri üçün peşəkar öyrətmə təşkilatda və ondan kənarında aparıla bilər. Hər şey öyrətmə prosesinin məqsədindən asılıdır. Bunun üçün müvafiq məqsədlərlə öyrətmənin əsas istiqamətləri müəyyən edilir. Öyrətmə formaları olduqca çoxdur, ona görə bu prosesin heyət üzvlərinin tutduğu vəzifəyə uyğunluğu lazımdır. İdarəetmə heyəti üzvlərinin yeni şəraitə uyğunluğu eyni zamanda aşağıdakı mərhələlərdən keçməklə formalaşdırılır.

Motivasiya. İxtisaslaşma üçün öyrətmənin motivasiyası lazımdır, bu isə öz növbəsində aralıq mərhələlərində heyətə keçirilən tədbirlər kompleksində yerinə yetirilir və konkret hallarda dəyişdirilə bilər.

Öyrətmə amillərinin qiymətləndirilməsi

Amillər	Amillər üzrə qiymətləndirmə			
	əhəmiyyəti yoxdur	kiçik əhəmiyyəti var	orta əhəmiyyəti var	böyük əhəmiyyəti var
İş stajı, peşəkar hazırlıq	10	20	50	100
Təşkilatçılıq qabiliyyəti, siyasi hazırlıq, idarəetmə sahəsində hazırlıq	12-15	25-30	45-60	100
Rəsmi olmayan yaxşı münasibətlər	5-10	40-45	50-55	100
Şəxsi keyfiyyətlər Sağlam vəziyyət	100	100	100	100
Yuxarı rəhbərliklə qeyri-rəsmi münasibətlər	25-50	60-70	100	100

Cədvəl XIII.

Heyətin bilik sahəsinə tələbatları

Bilik sahəsi	Tələbatın səviyyəsi		
	zəruri	böyük	böyük olmayan
Siyasi	+	-	-
İqtisadi	+	+	+
Texniki	-	+	-
Hüquqi	-	-	+
Psixoloji	+	+	+
Xüsusi	-	-	+
Xarici təcrübə	+	+	+

Müəssisə daxilində öyrətmə prosesi mahiyyət etibarilə bir neçə aralıq mərhələlərdən ibarətdir.

Şəxsi-fərdi məqsədlər hər bir işçinin maraqlarına uyğun gələn iş yerinin saxlanması; əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması imkanları, gələcəkdə vəzifədə yüksəlmə, şəxsi nüfuzun formalaşması və yüksəldilməsindən ibarətdir.

Müəssisənin məqsədlərinə aşağıdakılar daxildir:

- idarəetmə təcrübəsində, fərdi qabiliyyətin yüksəlməsinin təmin olunması, yeni işçilərin öyrədilməsi vasitəsilə ixtisas artırma ilə bağlı zəruri xərcləri aşağı salır;
- işçilərin yeni biliklər əldə etməsi hesabına mütərəqqi idarəetmə fəndlərinin və texnologiyanın tətbiq edilməsi.

İctimai-sosial məqsədlər: dedikdə ilk növbədə müasir öyrətmə formalarının aktiv tətbiqi ilə dövlət və qeyri-dövlət qurumlarının idarəetmə kadrlarına gələcəkdə olan tələbatların vaxtı-vaxtında ödənilməsinə nail olmaqdır. Yenidən öyrətmənin aşağıdakı formalarından istifadə etməklə, idarəetmə heyətinin əmək fəaliyyətini müasir tələblər səviyyəsinə çatdırmaq mümkündür:

- öyrədənin bilavasitə rəhbərliyi ilə öyrədilmə;
- öyrədənin iştirakı epizodikdir və müstəqil öyrənmə;
- fərdi öyrənmə qaydasında biliklərini artırmaq;
- tərəf-müqabili tərəfdən öyrədilmə, müasirləşmə;
- xüsusi formada öyrədilmə prosesindən istifadə;
- digər sahə xüsusiyyətlərini təkmilləşdirmək;
- xarici ölkələrin analoji öyrətmə üsullarını tətbiq etmək.

Göstərilən amillər XII-XIII cədvəl məlumatları ilə uyğunluq təşkil edir.

Cədvəl XIII-də İdarəetmə heyətinin üzvlərinin öyrətilmə prosesində tələb olunan fərdi keyfiyyət mərhələləri aşağıdakılardır:

- öyrətmənin şərti. Öyrətmə üçün münasib iqlimi yaratmaq lazımdır (auditoriyalar, xüsusi mərkəzlər);

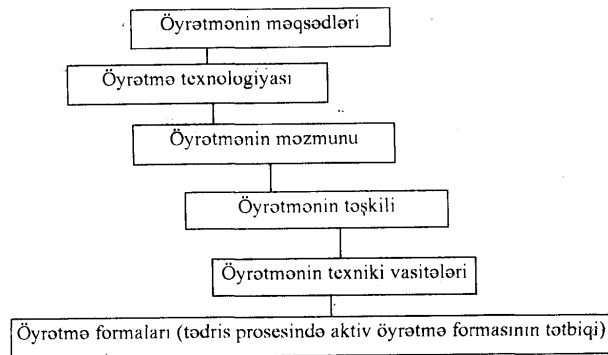
- öyrətmənin mərhələliyi. Öyrətmə prosesində əldə olunan bilikləri ardıcıl mərhələlərə ayırmaq lazımdır (sadədən mürəkkəbə doğru);

- əks əlaqənin mövcudluğu. Tədris prosesində və öyrətmədən sonra təhsil alanlar əks əlaqəni hiss etməlidirlər, öyrətmə nəticəsində vəzifədə inkişafa görə (konkret tapşırığı həll etmək bacarığı, yüksək vəzifə səviyyəsini hiss etmək).

İdarəetmə heyətinin öyrətmə prosesində iştirak edən əhəmiyyətli amilləri üzə çıxarmaq olduqca vacibdir. Həmin amillərdən istifadə etməklə peşəkar fəaliyyətin uğurlu keçməsinə təsir göstərərək idarəetmə heyətinin hər bir üzvünün fəaliyyət dairəsini genişləndirmək mümkündür.

Ümumiləşdirilmiş formada öyrətmə texnikası aşağıdakı ardıcılıqla təsnifatlaşdırılır (şəkil 18):

Şəkil 18.



7.6. İDARƏETMƏ HEYƏTİN İXTİSASININ ARTIRILMASI DİNAMİKASI VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

Əvvəlki bölmələrə qədər tədqiqatların əsas istiqamət idarəetmə kadrların baza hazırlığı mahiyyətinə görə aparılırdı. Əgər nəzərə alsaq ki, baza bilikləri köhnəlmək meyllərinə malikdir, onda hər bir heyət üzvünün yenidən öyrədilməsinə ehtiyacı meydana çıxır, onların əsas məqsəd: işçilərin ixtisasının yüksəlməsi təşkil edir.

İxtisasın yüksəldilməsi - bu fərdi biliyin daima təzələnməsi prosesi olmaqla, heyət üzvləri tərəfindən istehsal fəaliyyətində elmi təcrübəyə əsaslanmış idarəetmə üsullarının tətbiq etməyə geniş imkanlar yaradır.

Heyətin idarə edilməsində dəyişikliklər cəmiyyətdə, iqtisadiyyatda, həyat tərzimizdə, bizim özümüzün davranışımızda yeniləşməni tələb edir. Bazar münasibətlərinin inkişafı yeni təşkilat formalarının yaradılmasına gətirib çıxarır ki, bu da heyətin hazırlanması səviyyəsinə olan yüksək tələbləri xeyli irəli çəkir.

İdarəetmə heyəti üzvləri arasında baş verən sosial-iqtisadi irəliləyiş bütün işləyənlərin istehsal fəaliyyətini canlandırır. Bu gün baş verən dəyişikliklər köhnə eyni ölçülü kadr hazırlanması sisteminin çoxcəhətli, sahələrarası təhsil sistemi ilə əvəz etməyi tələb edir. Baş verən dəyişikliklər idarəetmə heyətinin iş prinsipinə, idarəetmə quruluşuna, məqsədin qoyuluşuna əsaslı təsir göstərir. O digər tərəfdən idarəetmə kadrlarının ixtisasının yüksəlməsinə münasibətdə yeni iqtisadi-sosial şəraitlə bağlı müxtəlif dəyişikliklər özləri

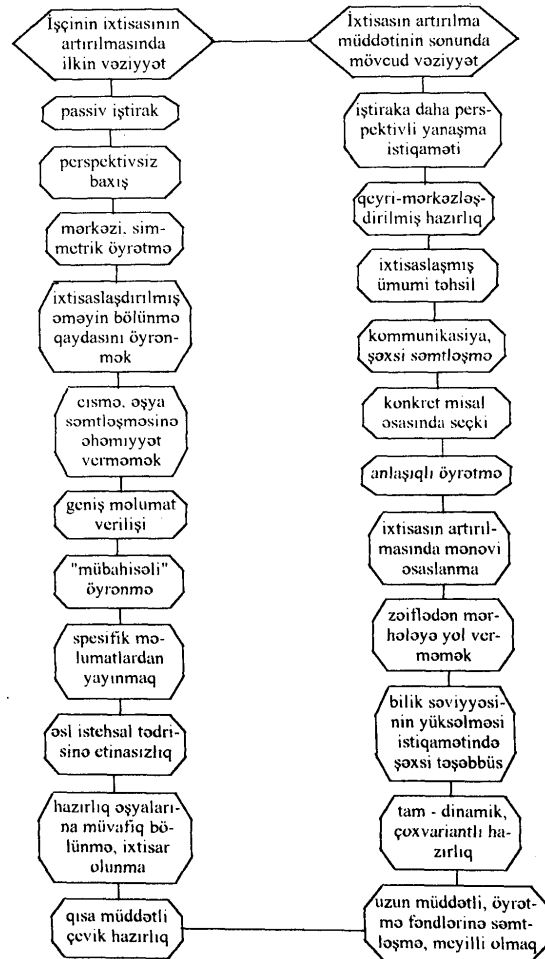
də mühüm ictimai əhəmiyyət kəsb edir.

Bazar münasibətləri sahələrarası təşkil olunmuş peşəkar idarəetmə heyəti üzvlərinin yenidən hazırlığını əsas məqsəd kimi qarşıya qoyur. Yenidən öyrətmə prinsipləri heyət üzvlərinin baza hazırlıq səviyyəsini müasir tələbatlara cavab verən pilləyə qaldırmaqdır. Bu istiqamətdə idarəetmə heyətinin hazırlıq prosesinin motivasiyası ondan ibarətdir ki, işçilər öyrənmə prosesində yeni biliklər əldə etməklə gələcəkdə daha az xərclərlə öz vəzifələrini icra etməklə bərabər yüksək nəticələrə nail olsunlar.

Bir qayda olaraq idarəetmə heyəti ixtisasın yüksəldilməsinə meyilli olmaqla başlanğıc və son həddə malik olmalıdır. bu səbəbdən hər iki səviyyə göstəriciləri mahiyyət etibarilə aşağıdakı istiqamətlərlə xassələndirilir (cədvəl XIV).

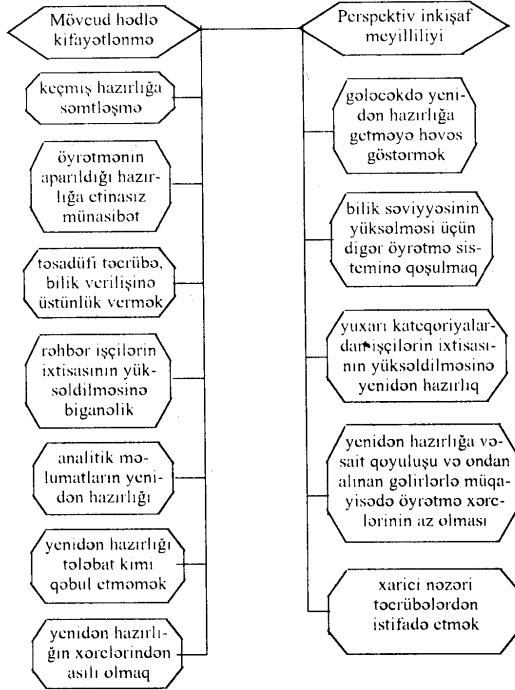
İqtisadi münasibətlərin idarəetmə fəaliyyətinə geniş inteqrasiyası heyət üzvlərinin yenidən hazırlama quruluşunda əsaslı dəyişikliklər aparmağı tələb edir.

Heyət üzvlərinin ixtisasının təkmilləşdirmə prosesi bazarın artıq bütün tələblərinə müvafiq olmalıdır. Bütün islahatların əsas mahiyyəti demokratik idarəetmədə nüfuzlu və bacarıqlı işçilərin müəssisə kollektivinə rəhbərlik etməyinə çalışmaqdan ibarətdir. İdarəetmə fəndlərinin və heyət üzvlərinin yenidən hazırlanması quruluşunun dəyişdirilməsi sxemini aşağıdakı (cədvəl XV) məlumatlara istinadən göstərmək olar. Bu prosesdə əsas etibarilə öyrətmənin gedişində iki mühüm istiqamət: mövcud bilik səviyyəsi ilə kifayətlənmə və perspektiv inkişafa daha çox meyillilik nəzərdə tutulur.



İdarəetmə quruluşuna daxil olan heyət üzvlərinin yenidən ixtisaslaşmasının qütbləri (cədvəl XV):

Cədvəl XV.



İdarəetmə heyəti üzvlərinin ixtisasın yüksəlməsinə görə seçilmiş tədris qurumu kadrlarının yenidən hazırlıq quruluşuna və prinsipinə müvafiq olmalı və sahələrarası yeni-

dən hazırlığa istiqamətlənməlidir.

Sirr deyil ki, yaxın keçmişdə ixtisasın yüksəldilməsi üzrə bütün öyrətmə prosesi ancaq təmiz bilik verilişi ilə üst-üstə düşürdü. Bu gün yenidən hazırlığa bu cür yanaşma bazarın yenidən hazırlıq tələblərinə cavab vermir. Buna görə də yenidən hazırlığın məqsədi öyrətməni çoxtədbirli sistem kimi nəzərdən keçirməkdir. Onun əsasında isə növbəti mərhələ kimi təcrübə biliklərin inkişafı dayanır. Qabiliyyətlər və vərdislər üç mərhələdə: fikirləşmə, yəni mən nə bil-mək istəyirəm, hissiyyat, yəni mən nə üçün təhsil alacağam, motivasiya, yəni gündəlik həyatda və biliklərin idarəetmə sahələrində tətbiqində, mən heyətin idarəedilməsində nəyi bacarıram amilləri vasitəsilə reallaşır.

İdarəetmə heyətinin yenidən hazırlığı çox meyilli idarəetmə biliklərin vərdişə və ustalığa keçidini göstərir. Bu hal özlüyündə idarəetmə heyəti üzvləri arasında biliklərin mübadiləsini zəruri etməklə, onların malik olduğu təcrübələri idarəetmə heyəti ilə bağlı problemlərin həllində geniş istifadə olunmasını şərtləndirir. Digər tərəfdən gündəlik fəaliyyətlə bağlı idarəetmə və istehsal proseslərində heyətin sonrakı öyrətmə istiqaməti yeni şəraitdə meydana çıxan mühüm idarəetmə məsələlərini vaxtında həll etməyə imkan yaradır.

8. HEYƏTİN SEÇİLMƏSİNDƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ MEYARLARI

8.1. HEYƏTİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ TEXNİKİ VASİTƏLƏRİ

İşçi heyətinin səviyyə göstəricilərinin düzgün müəyyən-
ləşdirilməsi məqsədilə aşağıdakı müasir vasitələrdən istifa-
də olunur:

1. İnzibati-idarəetmə sahəsində xidməti yüksəliş, aşağı
vəzifəyə keçirilmə və ya digər vəzifəyə köçürmə, yeni
əmək müqaviləsinin bağlanması. Bir çox halda işçinin qiymətləndirilməsi idarəetmə heyətinin üzvlərinə qarşı inzibati
qərarların qəbulu üçün aparılır. Əgər həmin şəxs tərəfindən
vəzifəyə tam yararsızlıq müşahidə edilirsə, vaxtında qəbul
edilmiş hər hansı idarəetmə qərarı tək cə müəssisə üçür
deyil, həm də həmin şəxsin özünün düzgün nəticə çıxar-
masına və yenidən vəzifədə yüksəlməsinə səbəb ola bilər.

2. Məlumatlardan istifadə etməklə - qiymətləndirmə
vasitəsilə idarəetmə heyəti üzvlərinin yerinə yetirdikləri
işin səviyyəsi haqqında məlumat almaq imkanı vardır. Nə-
ticədə işçilər öz əmək fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin
biləcəklər ki, sonradan həmin məlumatlara uyğun olaraq,
hər kəs öz idarəetmə fəaliyyətini daha da yaxşılaşdırmağa
səy göstərəcəkdir.

3. Baş vermiş hadisənin səbəbinin - qiymətləndirmənin
nəticəsi özü insanları davranışında motivasiyanın vacib vasi-
tələrini əks etdirir. Güclü işçiləri müəyyən edib onları ob-
yektiv mükafatlandırmaq olar və bu da onlarda idarəetmə
fəaliyyətinə olan maraq dairəsini genişləndirəcəkdir.

Adı çəkilən məqsədlər xidmət pilləsində yüksəlmə haq-
qında idarəetmə heyətinin müsbət qərar qəbul etməsilə əla-
qədar olmaqla, heyət üzvünü daha yaxşı işləməyə motivasi-

ya etməlidir.

İdarəetmədə iddiaçının qiymətləndirilməsi və seçilməsi:
üsulları və vasitələri boş vəzifə yerləri üçün daha tez-tez
şəxsi və texniki qiymətləndirməni tələb edir.

Seçim üzrə texniki mərhələdə idarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsi iki istiqamət üzrə səciyyələnilir:

Birinci mərhələdə - idarəetmə sahələrində heyət tərə-
findən tutduğu vəzifəyə münasibət, fəaliyyətin qənaətbəxş
olması və vəzifə səlahiyyətləri dairəsində işçinin yerinə ye-
tirilməli olduğu öhdəliklər; taktiki və strateji məsuliyyət
hissləri diqqətlə öyrənilir. Daha sonra idarəetmə işçisinin
fəaliyyət göstərdiyi təşkilata münasibət səviyyəsinə uyğun
onun əmək fəaliyyətinin müəssisə reallığından kənarında tə-
səvvür etməmək və özünün gələcək inkişafını kollektiv in-
kişafda görmək istəyinin uzun ömürlülyünə inam yaranır.

İkinci mərhələdə - heyətin qiymətləndirilməsinin şəxsi
vasitələr qrupunda ən böyük çətinliyi müsahibə- söhbətin
aparılması təşkil edir.

Müsahibə - söhbət iddiaçının şəxsi qiymətləndirilməsi-
nin ideal üsulu olmadığı üçün o, digər üsullardan istifadə et-
məklə yetkin formaya çevrilir. Söhbətin əsas məqsədi iddia-
çı haqqında daha mükəmməl suallar vermək və onlara ətraf-
lı, səhsiz qəbul edilə bilən cavab almaqdır.

Hazırkı iqtisadi münasibətlər şəraitində müəssisədə
kədr fəaliyyətini həyata keçirən idarəetmə heyətinin hər
birinin qiymətləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu
işə ilk növbədə idarəetmə heyətini təşkil edən fiziki şəxslə-
rin yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatla bağlı olub,
onun intellektual səviyyəsindən, əsaslı surətdə asılıdır. Hə-
min prosesin həyata keçirilməsində idarəetmə heyəti tərə-
findən sərf edilən əməyin məzmununda baş verən dəyi-
şikliklər, o cümlədən əsas fəaliyyət sahələrində yeni və
məhsuldar texniki vasitələrin tətbiqi və elmi son nailiyyət-

lərinin kompyüter-internet şəbəkəsindən istifadənin və yen idarəetmə fəndlərinin, texnologiyasının heyət üzvləri tərəfindən geniş tətbiqini tələb edir.

Müasir tipli müəssisənin, təşkilatın heyət tərəfindən idarəedilməsi keçmiş komanda inzibati idarəetmə üsullarından imtina etməklə vəzifə səlahiyyətlərinə tam uyğunluq şəraitində aparılması, hər bir işçidə şəxsi məsuliyyət və cavabdehlik hissələrini artırmaqla, yeni idarəetmə priyomlarının tətbiqində ədalətsizliyə qarşı kəskin mövqə aydınlığı tələb edir.

Digər tərəfdən idarəetmə heyətinin iştirakçısı olduğu istehsalat və qeyri-istehsal sahələrində makroiqtisadi amillər ön plana çəkilərkən, çevik bazar tələbatlarına daha çox lazım olan və yüksək rəqabət qabiliyyətli məhsul buraxılışına nail olmaqla, istehlak-satış bazarlarında mövqeləri genişləndirir.

Heyətin idarə olunmasında sosial fəaliyyət prinsipləri əhəmiyyətli rol oynamaqla, işçilərin mədəni davranış tərzinin yüksəldilməsinə, demokratik mövqəlik şəraitində fərdi inkişafın təmin edilməsinə səbəb olur.

Heyətin idarə olunması prosesi tək cə müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olmayıb, o ümumilikdə bütün xalq təsərrüfatı qurumlarına daxil olan idarə və təşkilatların məqsədyönlü inkişafının əsas amili kimi nəzərdə tutur. Bunun üçün tək cə dövlət qurumlarının deyil, eyni zamanda ayrı-ayrılıqda hər bir istehsal müəssisəsinin, idarə və təşkilatlarının bacarıqlı işçilərlə təmin olunmasını və ya uzun müddətli kadr siyasətini formalaşdırır.

Deməli, heyətin idarə edilməsi məsələləri kimi müxtəlif müəssisə və təşkilatların malik olduğu ştat quruluşu onur təşkil edilmə məqsəd və prinsiplərinə əsaslı surətdə uyğunlaşdırılmalıdır. Məhz buna görə idarəetmə heyətinə işçilərin seçilməsində o şəxslərə daha çox üstünlük verilməlidir ki,

həmin namizədlər müəssisə-təşkilat fəaliyyətinə daha çox inteqrasiya etməyə hazırdırlar və öz fəaliyyətlərində yenilik əhval-ruhiyyəsini daha çevik və qabarıq əks etdirə bilərlər. Bunun üçün idarəetmə heyətindən müəssisə-təşkilat daxili əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunmasını, hər bir amildən bacarıqla və maksimum səviyyədə iqtisadi səmərə alınması tələb olunur. Göstərilən proseslərin müvəffəqiyyətli olması, idarəetmə heyətinə daxil olan işçilərdən, bütün sahələrdə əmək üzrə motivləşməni, idarəetmə fəaliyyətində mütərəqqi konsepsiyaların tətbiqi və təkmilləşdirilməsi, fasiləsiz surətdə heyət üzvlərinin bilik dairəsinin genişləndirilməsi və idarəetmə fəaliyyətinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi vacibdir.

8.2. İDARƏETMƏ HEYƏTİNƏ NAMİZƏDİN SEÇİLMƏSİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

İdarəetmə heyətinə layiqli iddiaçıların seçilməsindən əvvəl həmin təşkilatın maraqlarını təmsil edən şəxsin özünün aşağıdakı mərhələləri bilməsi vacibdir:

1. İddiaçı ilə söhbət edən öz vəzifə xüsusiyyətlərini bilməlidir və o, bunu aşkar formada biruzə verməməlidir.

2. İddiaçı ilə müsahibə aparılmamışdan əvvəl namizədin sənədlərinin öyrənilməsinə - ərizənin məzmununu və formasına baxmaqla, iddiaçı özü haqqında bütün məlumatların sənədlərlə uyğunluğuna inam yaratmaq.

3. İddiaçının tərcümeyi-halını nəzərdən keçirərkən əsas cəhətlərə daha çox diqqət vermək vacibdir; məsələn, o, axırıncı iş yerində neçə il, hansı sahələrdə işləmiş və ən uzun iş dövrü nə qədər müddəti əhatə edir. Son iş yerindən getmə səbəblərinin həqiqətə uyğun olmasını iddiaçıdan soruşmadan dəqiqləşdirilməsinə nail olmaq. Bu istiqamətdə işə girmək istəyənlə rəsmi olmayan söhbətin keçirilməsi məs-

löhətdir, bu üsuldan istifadə etməklə daha geniş məlumat toplamaq mümkündür.

4. İdarəetmə heyətinin tərkibdə boş olan vəzifəni tutmaq istəyən şəxsin həyatına ciddi müdaxiləyə yol vermədən söhbətin aparılması zamanı iddiaçılarla xoş münasibə yaratmaqla daha dürüst cavablar almaq mümkündür. İşə düzəlmək istəyənlə müsahibənin vaxtı 35-60 dəqiqədən çox olmayan vaxt ərzində aparılmaqla yeni vəzifəyə keçmə səbəblərinin aydınlaşdırılması üçün 5-10 dəqiqədən artıq vaxt sərf edilməsi məqsədəuyğun deyildir. Boş vəzifəyə iddiaçının seçilməsində məsul şəxslər tərəfindən iddiaçı ilə gələcək fəaliyyət perspektivləri haqqında həqiqətə heç də uyğun olmayan söhbətlərin aparılmasına qəti yol verilməlidir. Söhbətin nəticələri müsbət olduqda vəzifəyə qəbul olunma haqqında tərəflər arasında qarşılıqlı razılıqda əmək müqaviləsinin ümumi şərtləri aydınlaşdırılmalıdır. İşə başlama müddəti razılıqda qeyd olunur.

5. İdarəetmə heyətinin tərkibinin tamamlanmasında məsul olan hüquqi şəxslər tərəfindən veriləcək suallar konsensiyasını hazırlamaq lazımdır ki, bu müsahibə vaxtından daha səmərəli istifadə etməyə imkan yaradır. Bütün söhbətin gedişi barədə nəticə çıxarmaq və alınmış məlumatları qeyd etmək məsləhətdir, çünki bəzi mühüm məlumatlar yadda qalmaq bilər. Bu da heyətin formalaşması prosesinə pis təsir göstərəcəkdir.

6. Bir neçə namizədlə müsahibə ayrı-ayrı müddətlərdə aparmalı və idarə heyətinə layiq olan şəxslərə üstünlük verilməlidir. Boş vəzifələrə iddiaçıların seçilmə prosesinin aparılmasında bir sıra emosional və psixoloji amillər iştirak edir. Buna görə müsahibə prosesində səhvədən qaçmaqla müəssisə fəaliyyətinə hər cəhətdən uyğun gələn bacarıqlı idarəetmə kadrlarının seçilməsi üçün söhbət aparmanın yüksək intellektuala malik olması olduqca vacibdir.

İxtisaslı idarəetmə heyətinin seçilməsində məsul olan hüquqi şəxslər tərəfindən aparılan müsahibə üsullarının təbii qaydada aşağıdakı səhvlərə də rast gəlmək mümkündür ki, onları vaxtında aşkarlamaqla heyətin tərkibinə idarəetmə işlərinə daha bacarıqlı şəxslər gətirilir:

a) müsahibə verənin davranış və fəaliyyətinə dair yazılarda əks olunmuş faktları düzgün qiymətləndirməklə, boş rəhbər vəzifəni tutmaqda ona yardımçı olmaq və onun ən qısa vaxt ərzində işə başlamasını təmin etməyi hər cəhətdən xeyirlidir;

b) müəssisənin malik olduğu ideal şəraitdən istifadə, bu üsuldən müəssisənin yerləşdiyi sahədən xeyli uzaqda yerləşən yaşayış məntəqəsinin sakini istifadə edir. Həmin şəxsin əsas məqsədi daha çox məvacib almaq yox, daha böyük müəssisədə işləməkdir;

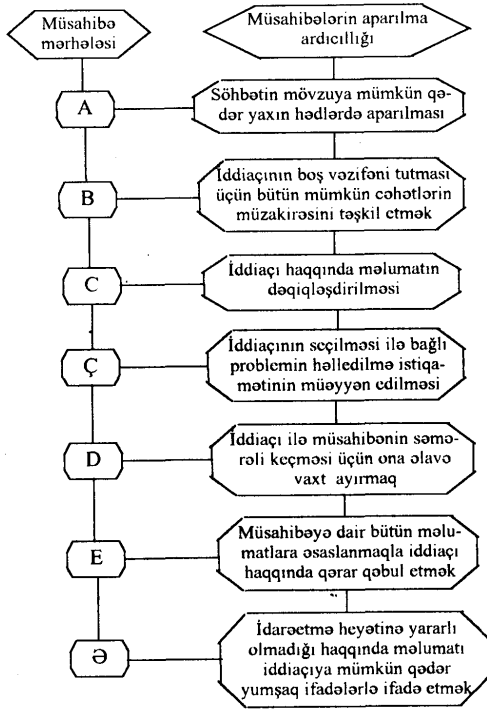
c) müsahibəyə tam hazır olmadıqda idarəetmə heyətinə iddiaçının seçimini aparmamaq, ən yaxşısı budur ki, onu başqa vaxta keçirməklə bu barədə iddiaçıya iş girmək istəyənlə olduqca mədəni şəkildə məlumat çatdırılması hər iki tərəf üçün xeyirli ola bilər. Çünki tərəfləri yenidən müsahibəyə daha hazırlıqlı başlamağa imkan verir və bu da yeni heyət seçiminə səhvə yol verməməyə kömək edir;

ç) idarəetmə heyətinə seçilmək iddiasında olan fiziki şəxsin davranışının qiymətləndirilməsi - yeni namizədin davranış tərzi və bəzi adətləri xoşunuza gəlmir və iddiaçı bunu qeyri-ixtiyari şəkildə edirsə, onda aydındır ki, idarəetmə heyət üzvü kimi şəxsin rəhbərlik etdiyi iş sahələrində çalışanlarla onun arasında ciddi fikir ayrılığı yaranacaqdır. Çünki, bu zaman idarəetmə heyətinə layiqli namizədi seçmək nisbətən çətin olur;

d) müəssisənin idarəetmə heyətinin rəhbəri heyətə görə daha böyük təcrübəyə malik olmalıdır. O, idarəetmə heyətinin fəaliyyətini daha dinamik etmək üçün yeni-yeni fəndlər

tətbiq etməklə, fərdi rəhbərlik imkanlarının yüksəldilməsi hesabına heyətin idarə olunması sahəsində önəmli nəticələrə nail olmaq bacarığını nümayiş etdirməyə hər an hazır olmalıdır.

Iddiaçı ilə müsahibənin aparılmasının ilkın təsnifatı



Şəkil 19.

Müsahibənin aparılması qrafiki fazalar üzrə konkretləşdirmək və detallaşdırmaq lazımdır. Müəssisənin idarəetmə heyətinə yeni üzvlərin seçilməsində arzu olunmaz xətalara yol verməmək məqsədilə, heyətin idarə olunması üçün cavabdeh şəxslər tərəfindən elmi-nəzəri və təcrübəvi biliklərə arxalanmaqla iddiaçılarla müsahibə bir neçə mərhələdə aparmaqla, daha düzgün seçimi müəyyən etmək olar. Bu iş müəssisənin idarəetmə heyətilə təmin olunması işlərinə sər ediləcək izafi xərclərə xeyli qənaət etməyə imkan yaradır. Müsahibənin təşkil mərhələləri aşağıdakılarla seçiyələri:

- söhbətin başlanğıcı - müsahibəyə dəvət olunanı salamlamaq, söhbətin səbəbini aydınlaşdırmaq və onu açıq danışığa çağırmaq;

- yaranmış mənfi halların müzakirəsi, iddiaçıda iş tənqidi yanaşma bacarığını aşkarlamaq;

- kollektiv rəylərin heyət üzvləri tərəfindən nəzərə alınması və bu sahədə həmsöhbətin təcrübəsini aydınlaşdırmaq;

- idarəetmə heyəti ilə bağlı kadrlar üzrə işin yaxşılaşdırılması üsullarının iddiaçı ilə müzakirə etmək;

- heyətin idarə edilməsinin yaxşılaşdırılması sahəsində heyət üzvlərinin öz fikrini icraçılara çatdırmaq bacarığına malik olmaq. Əgər namizədin bu istiqamətdə təklifi varsa, onda bu təklifi onun yanında qeyd etmək və həmin təklifin rəhbərlik tərəfindən baxılacağına onu əmin etmək lazımdır;

- müsahibənin sonunda aparılmış söhbətin nəticələrinə görə xoş təəssüratın yaradılması, müsahibəyə görə təşəkkür etmək və tezliklə daha səmimi şəraitdə görüşmək arzusunda olduğunuzu etiraf etməklə həmin şəxsə özünə hörmət hisslərini daha da yüksəltmək mümkündür.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsinin texniki vasitələri qrupunda xarici qiymətləndirmə təcrübəsinin geniş yayılmış forması olmaqla ən böyük səmərəni qiymətləndirmə mərkəzləri verir. Burada müəssisə fəaliyyətinə uyğun

olaraq müxtəlif meyarlara əsaslanmaqla hər bir işçi vəziyyətin geniş təhlilinə imkan verən xüsusi təşkil olunmuş mərkəzlərdə heyətin iş qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi gedir. Alınmış məlumatlar kifayət qədər obyektiv olması, həmin mərkəzdə namizədin qiymətləndirmə metodikası müasir idarəetmə tələblərinə uyğun aparılmasından asılıdır. İddiaçının keçmiş fəaliyyəti haqqında məlumatlara əsaslanmaqla, onun təhsil səviyyəsində və subyektiv xüsusiyyətində yeni müəssisənin idarəetmə heyətinə xas olan əlamətlərin olması iddiaçının müsahibədən arzu edilən nəticə qazanmasına şərait yaradır. Göstərilən qiymətləndirmə mərkəzində müəssisənin idarəetmə heyətində vəzifə tutmaq istəyən şəxsin ayrı-ayrı göstəriciləri və intellektual səviyyəsini əks etdirən testlərdən istifadə etdikdə iddiaçı haqqında daha dolğun və obyektiv nəticələrə gəlmək mümkündür.

Müəssisənin idarəetmə heyətinə qəbul olunmuş işçinin qiymətləndirmə mərkəzləri iki əsas prinsipi yerinə yetirir:

1) Sınanmış üsullar vasitəsilə heyət üzvünün idarəetmə qabiliyyətlərini elan edir.

2) İddiaçıda əskara çıxarılmış idarəetmə qabiliyyətinin inkişafı və təşkilati mədəniyyəti qiymətləndirmə mərkəzi tərəfindən hazırlanmış fərdi təlim proqramlarında nəzərdə tutulmuş meyarlar üzrə müəyyən edilir.

Müəssisənin idarəetmə işçilərinə olan ehtiyaclarından əsli olaraq iddiaçıların qiymətləndirilməsi prosesi bir neçə saatdan bir neçə günə qədər uzana bilər və bu zaman heyət üzvlərinin seçilməsində təsadüfi səhvlərdən yaxa qurtarmaq üçün aşağıdakı mərhələlərlə bağlı tədqimatları öyrənmək vacibdir:

a) müəssisədə idarəetmə fəaliyyətinin yerinə yetirilməsi xüsusiyyətləri, müəssisədə idarəetmə problemlərinə kiçik qrupda müzakirəsi;

b) müəssisədə heyətin idarə olunması ilə əlaqədar meyar

dana çıxan münaqişəli vəziyyətlərin həlli istiqamətləri və üsulları;

c) müəssisənin idarə olunması ilə bağlı şəxsi heyətlə işin yaxşılaşdırılması və idarəetmənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə hazırlanmış layihənin bu işdə maraqlı tərəflərin iştirakı ilə müzakirəsi;

ç) müəssisədə heyət tərəfindən idarə olunma işlərinin yaxşılaşdırılması məqsədilə rəhbər tərəfindən işgüzar qərarların hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Yuxarıda qeyd edilən bütün mərhələlər üzrə nəticələrə uyğunluq təşkil edən qərarlar qəbul etməklə, gələcəkdə müəssisə heyətinin idarə olunmasında onların şəxsi təcrübələri vasitəsilə heyətin idarəetmə göstəricilərini iqtisadi səmərəliliyini yüksəltmək mümkündür.

İdarəetmə heyətinə namizədin qiymətləndirilməsində şəxsi göstəricilərdən başqa, kollektiv fəaliyyət vasitələrindən istifadə oluna bilər. Məsələn:

1. İdarəetmə fəaliyyətində yüksəliş və ya aşağı vəzifəyə köçürülmə, əmək müqaviləsinin uzadılması ilə bağlı işçinin qiymətləndirilməsi yeni idarəetmə qərarların qəbulu üçün aparılır (əmək müqaviləsinin pozulmasında da eyni qayda ilə tədqiqat və müşahidə - məlumatlardan istifadə olunur).

2. İşçinin qiymətləndirilməsində istifadə olunan məlumatlara əsasən çıxarılmış nəticə işçilərə onların iş nəticələri haqqında məlumat almaq imkanı yaradır. Burada işçilər öz əmək fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini bilməklə, onlara öz gələcəklərini planlaşdırmağa daha çox sövq edir.

3. İdarəetmə heyətinə qəbul olunmaq və olunmamağa səbəb - əsas götürülməklə aparılan qiymətləndirmənin nəticəsi özündə heyət üzvlərinin davranışın motivasiyasının vacib amillərini əks etdirir. Eyni zamanda səbəb - idarəetmə sahəsində təcrübəli işçiləri müəyyən edib onları obyektiv

mükafatlandırmaqla idarəetmə əməyinin məhsuldarlığını artırmaq məqsədini güdür.

- xüsusi qabiliyyət, bacarıq və xidmətə görə vəzifədə yüksəlmə haqqında idarəetmə qərarları qəbul etməklə, fərdi-inkişaf istiqamətində həmin işçini daha səmərəli əmək üsullarına keçməsi prosesi baş verir;

- idarəetmə heyəti tərkibində daha yüksək vəzifəni tutmaq istəyən iddiaçının qiymətləndirilməsi və seçilməsində şəxsi və texniki qiymətləndirməyə üstünlük verilir.

Bu sahədə texniki vasitələrin köməyi ilə heyətin qiymətləndirilməsi iki qrup tələbləri nəzərə alaraq həyata keçirilir, yəni birinci növbədə iddiaçının idarəetmə heyəti tərkibində növbəti irəliləyiş kimi seçdiyi vəzifəyə münasibət iddiaçının yalnız özünə aydındır (şəxsi inkişafı planlaşdırılması və s.).

İkincisi iddaçı vəzifə səlahiyyətlərini yüksək səviyyədə yerinə yetirməklə, taktiki və stratetiji şəraitdə fəaliyyət göstərməyi bacarmalıdır.

İşçi yeni yüksək vəzifəyə keçməklə, idarəetmə heyətinin tərkib hissəsi kimi müəssisəyə olan münasibəti daha çəvik və faydalı olmalıdır. Çünki idarəetmə heyətində çalışanların hər zaman müvəffəqiyyət qazanmaq bacarığı heyət üzvünün əmək fəaliyyətində əsas keyfiyyət kimi müəyyən edilməsi, təşkilatın inkişaf perspektivlərini düzgün qiymətləndirməklə idarəetmə işlərini təkmilləşdirmək mümkündür. olacaqdır.

8.3. NAMİZƏDİN SEÇİLMƏSİ PROSESİNİN TƏŞKİLİ

Kadr seçim fəaliyyətinin ən vacib hissəsi namizədin idarəetmə heyətinə üzv seçilməsi texnologiyasını nəzərdən keçirərkən təşkilatın kadrlara tələbatını müəyyən etməkdir. Kadrlara tələbat altında əməkdaşların sayı, gələcək üçün istehsalat tapşırıqlarının vaxtında və məqsədyönlü yerinə

yetirilməsi başa düşülür.

İdarəetmə heyətinə daxil olan şəxsin inkişafının planlaşdırılması - bu idarəetmə kadrlarına tələbatların müəyyən edilməsi prosesindən ibarətdir. Bu prosesin tərkibinə konkret işçinin nə vaxt, harada və hansı ixtisas üzrə hazırlanması işləri daxildir. Bütün bunları gələcəkdə müəssisənin inkişaf perspektivlərini daha geniş miqyasda təmin edə bilən idarəetmə heyətinin hazırlanmasının yekun mərhələsini tamamlayır.

Müasir şəraitdə iqtisadi sosial və ictimai münasibətlərin çəvik surətdə dəyişməsilə bağlı olaraq müəssisənin idarəetmə heyətinə olan tələbat müəyyən vaxt ərzində daxili və xarici faktorların təsiri altında dəyişir. Bu cür dəyişmələri köhnə iş rejiminin saxlanılmasından asılı olmayıb, istehlak bazarında marketing fəaliyyətinin təşkili və tənzimlənməsini həyata keçirə bilən idarəetmə heyəti hazırlamağı nəzərdə tutur.

Müəssisənin idarəetmə heyətinə olan tələbatın digər başlıca cəhəti həmin müəssisənin məhsullarına cəmiyyət üzvlərinin tələbatlarının kəmiyyəti və realizə olunacaq məhsulların keyfiyyətinə ciddi tələbkarlıqla bağlıdır. İndiki iqtisadi şəraitdə müəssisə fəaliyyətinin onun idarəetmə heyəti tərəfindən son elmi-texniki nailiyyətlərə və müasir təsərrüfatçılıq qanunauyğunluqlarına müvafiq olaraq idarə olunması zəruri xarakterə çevrilir. Digər tərəfdən müəssisə fəaliyyətinin gələcək inkişafı üçün lazımı məsələlərin məqsədyönlü yerinə yetirilməsi, keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərinin kollektiv idarəetmə üsulları vasitəsilə artırmaqdan ibarət olmalıdır.

Heyətin idarə olunma nəzəriyyəsində və təcrübəsində heyət üzvlərinə olan tələbatın müəyyən edilməsində bir sıra üsullardan istifadə edilir. Menecment fəaliyyəti üçün ən çox maraq doğuran üsul sosial-iqtisadi meyilli layihələndirmə-

dən istifadə etməklə müəssisə fəaliyyətinə müvafiq gələn variantı işləyib hazırlamaqdır. Müəssisənin işçi qüvvəsinə olan tələbat gələcəkdə hər hansı bir dövrdə fərz edilən tələbat səviyyəsindən irəli gəlməklə ekonometrik üsulun köməyi ilə müəyyən edilir.

İdarəetmə heyətinin təkmilləşdirilməsi tədbirlərin layihələndirilməsi üsulu vasitəsilə müəssisənin yaxın və perspektiv dövr üçün idarəetmə işlərində ideya dəyişikliklərini və onun əvvəllər malik olduğu quruluşdan proqnozlaşdırılan dövrə görə dəqiqləşdirməni tələb edir. Bütün bu və ya digər üsullar (normativ, ekspert) heyətin idarəedilməsi üzrə mütəxəssislərin vahid qaydada tədris mexanizminə malik olar: baza məktəblərində xüsusi kurslar təşkil etməklə hazırlamaq mümkündür.

İdarəetmə heyətinin hər bir üzvünün şəxsi inkişafının planlaşması prosesi kifayət qədər genişdir və hətta sistemli xassə daşımaqla ümumiləşdirilmiş şəkildə də verilə bilər. Kadrlara tələbatı müəyyən edən üsullardan biri müəssisənin ştat cədvəllərinin tərtibində bütün maraqlı tərəflərin rəy və təkliflərin nəzərə alınmasında verilən təkliflərə əsasən idarəetmə heyətinin tərkibi müəyyənləşdirilməli olduqda, həmin kollektivlərdə istehsal və idarəetmə sahələrində kadr seçiminin düzgünlüyü yüksək nəticəli göstəricilərin qazanılmasına səbəb olur. Müəssisənin idarəetmə heyətinin istehsal fəaliyyətinə tam uyğunluq təşkil etməsi ilk növbədə müəssisə rəhbərliyinin kadr siyasətindən aslıdır.

Müəssisənin kadr siyasəti formalaşdırılarkən işgüzar prinsiplərin gözlənilməsi vacibdir: burada idarəetmə heyətinin tərkibinə qəbul edilən yeni üzvlərin əmək fəaliyyətinin formalarından asılı olaraq onlara vəzifə borcunu aydınlaşdırmaq, işçinin professional inkişafına təminat vermək, idarəetmə heyətinin hər bir üzvünün bütün idarəetmə işlərinin nəticələri üçün tam məsuliyyət daşdığı əvvəlcədən

dərk edilməlidir.

Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı hər bir işçiyə onun cəlt edildiyi iş sahələrindən asılı olaraq dinamik inkişafı ilk növbədə insan amilinin mühüm cəhətlərini nəzərə alaraq müəyyənləşdirilməlidir.

Belə ki, konkret zaman kəsiyində müəssisə fəaliyyəti üçün nə qədər işçi qüvvəsi tələb olunacağı və həmin işçi heyətinin hansı mənbələr hesabına təmin olunacağı dəqiq hesablanmış texniki-iqtisadi göstəricilərdən ibarət qurumlar vasitəsilə əsaslandırılmalıdır. Müəssisəyə iş qəbulun planlaşdırılması prosesi iki istiqamətdə - əmək kollektivlərinin yerli işçi ehtiyatlarından və bəzən bu mümkün olmadıqda xaricdən (kənardan) işçi qəbul etmək hesabına təmin oluna bilər. İdarəetmə heyətinin qarşısında olduqca mürəkkəb məsələləri, yəni yeni əməkdaşlar haradan, nə vaxt və hansı şərtlərlə işə qəbul ediləcəkləri əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsi tələb olunur. Bu zaman nə qədər əməkdaşın hansı vaxt müddətinə və ya daimi olaraq başqa iş sahələrinə köçürülməsinin də düzgün planlaşdırılması idarəetmə işlərinin heyət tərəfindən nə dərəcədə düzgün qurulduğunu göstərəcək. Məlum həqiqətdir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin heyət tərəfindən idarə olunması prosesinin düzgün və səmərəli təşkili bir sıra hallarda kadr ixtisarının planlaşdırılmasının aparılması vacibdir. Bu proses iqtisadi və sosial mahiyyət kəsb etməklə xüsusi yanaşma tələb edir. Məhz bu zaman hansı və nə qədər işçi qüvvəsinin müəssisədə qalması idarəetmə heyət tərəfindən həyata keçirilən incə siyasətin düz istiqamətliliyi məlum olur. Kadrların seçilməsində və onların əməyinin ödənilməsinin düzgün və məqsəduyğun planlaşdırılması gələcəkdə müəssisə fəaliyyətində idarəetmə heyətinin əsas vəzifə səlahiyyətlərini vaxtında və səmərəli icra olunması üçün böyük zəmin yaradır.

İdarəetmə heyətinə şəxslərin seçilməsində və inkişafında əsas maddələr üzrə xərclər əvvəlcədən nəzərdən keçirilərkən aşağıdakı mərhələlərdə aparılan hazırlıq prosesinə üstünlük verilməlidir:

- şəxsin professional öyrənilməsinin planlaşdırılması mərhələləri;
- işçi üçün hansı öyrətmə təlim tədbirləri lazımdır;
- şəxsin inkişafında vəzifə irəliləyişinin perspektiv istiqamətlərinin planlaşdırılması;
- hansı işçilər, nə vaxt idarəetmə heyətində rəhbər təyin ediləcəklər və s.

Göstərilən mərhələlər üzrə aparılan təşkilati işlər kimi idarəetmə fəaliyyətinə cəlb ediləcək şəxsin əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsi vacibdir.

Belə ki, müəssisənin fasiləsiz və səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün onun bütün kateqoriyalardan olan işçi təminatı maneəsiz ödənilməlidir.

İdarəetmə kadrlarına olan ümumi tələbatı hesablamağa imkan verən göstəriciləri müəyyən etmək üçün aşağıdakı nisbi tənlidən istifadə etmək daha məqsədəuyğundur:

$$K_{TN} = \frac{Q_i \cdot t_i}{N/V \cdot 60} \cdot VI$$

burada Q_i - i-plan dövründə iş əməliyyatlarının miqdarı, t_i - vahid i-məlumatına sərf edilən vaxtdır, dəq., N/V - plan dövrünün normativ (tarif) iş vaxtı, saat, VI - vaxt itkisi - məzuniyyət və xəstəlik dövrü. Hesablamada istifadə edilmiş indeks və riyazi hesablama mütləq mənaya malikdir, burada söhbət yeni istehsalın təşkili və idarə edilməsi üçün əmək ehtiyatlarının seçilməsindən gedir. Müəssisənin yuxarı idarəetmə qurumu tərəfindən aparılan seçim prosesinin keyfiyyətli cəhəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə heyətinə lazımı ix-

tisasi olan namizəd qısa müddətdə tapılsın. Bu işin qısa vaxt ərzində müsbət həlli üçün idarəetmə heyəti üzrə boş vəzifənin tam xarakteristikasını vermək vacibdir. Kontret müəssisədə boş idarəetmə vəzifəsi haqqında yerlərin mövcudluğu barədə elanlar aşağıdakı sxemdən istifadə etməklə məsələni qısa müddət ərzində həll etmək mümkündür.

Müəssisə haqqında məlumatların tərkibi

1. müəssisənin adı və müəssisə nişanı;
2. müəssisənin məlumatlar reklamının məzmunu;
3. müəssisənin yerləşdiyi ərazi, onun infraquruluşu;
4. müəssisənin böyüklüyü, istehsal sahələrinin həcmi;
5. müəssisənin sahə üzrə tutduğu mövqe;
6. idarəetmənin stili - demokratik prinsiplər.
7. işçi heyətinə olan tələbatın səviyyəsi;
8. müəssisədə şəxsi inkişaf perspektivləri

8.4. İDARƏETMƏ HEYƏTİ İŞÇİLƏRİNİN EKSPERT QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Müəssisənin idarəetmə fəaliyyətində rəhbər vəzifəyə namizədin işgüzar keyfiyyətləri öyrənilməklə yuxarı idarəetmə təşkilatına yeni üzvlər ekspert qiymətləndirmə meyarları müəyyənləşdirməklə seçilir. Bu prosesdə subyektivlik və şərtlilik əlamətlərin iştirak etməsi, fərdin qiymətləndirməsini xeyli çətinləşdirir. Lakin qiymətləndirmə göstəricisinin düzgün seçilməsi və müsahibə məlumatları vasitəsilə iddiaçıları yüksək doğruluqla qiymətləndirmək olar. İddiaçının rəhbər vəzifə üçün keyfiyyət qiymətləndirməsinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçi fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi ayrı-ayrı funksiyalar və keyfiyyət xüsusiyyətləri üzrə aparılır və hər biri ayrı-ayrılıqda müstəqil şəkildə qiymətləndirilir. Məsələn, qiymətləndirmə imkanlarından

asılı olaraq hər bir göstəriciyə müvafiq bal sistemi vasitəsilə seçimin düzgünlüyünün yekun göstəricisini hesablamaq mümkündür.

Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibinə qəbul ediləcək yeni işçinin əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin gedişində iki əsas tələbi yerinə yetirmək vacibdir:

a) idarəetmə heyətinin yeni üzvünü hansı meyarlara və göstəricilərə əsasən müəyyən etməli;

b) yeni işçinin idarəetmə əməyinin təsirliliyinin müəyyən edilməsi üsullarını dəqiqləşdirməli, bu ona görə vacibdir ki, bir çox hallarda inzibati komanda idarəetmə sistemi öz yerini iqtisadi və sosial psixoloji idarəetmə sistemine verməkdən çəkinir. Bu da öz növbəsində işçilər arasında istehsal daxili münasibətlərin pisləşməsinə gətirib çıxarır.

Bu sahədə aparılmış araşdırmalar göstərir ki, əmək kollektivini idarə edən heyət üzvlərini aşağıdakı ümumi meyarlara əsaslanmaqla qiymətləndirilməsi məqsəduyğun sayıla bilər:

1) İdarəetmə fəaliyyəti üzrə məsələnin qoyuluşu, qərarın qəbulu, planlaşdırma, proqnozlaşdırma, idarəetmə məlumatlarının işlənməsinin ağırlığının azaldılması, çox zəhmət tələb edən proseslərin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması və s.

2) Müəssisənin istehsal fəaliyyətini yüksək tələbkarlıq səviyyəsində idarə etməyi bacaran heyət üzvlərinin seçilməsi və onlara hərəkət sərbəstliyinin verilməsi.

3) Müəssisədə idarəetmə fəaliyyətinə başçılıq edən rəhbər kollektiv işdə demokratik üsullara malik olma səviyyəsi və təcrübədə ondan istifadə etmə bacarığı.

4) Rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri, təşkilatçılıq qabiliyyəti və tabeliyində olanlara qarşılıqlı münasibəti.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində işləyən müəssisənin rəh-

bərinin əmək fəaliyyətinin öyrənilməsi bir sıra texniki-iqtisadi-sosial meyarların təhlili və müəssisə qarşısına qoyulmuş fəaliyyət proqramlarına əsasən aparılmalıdır. Bu prosesin tərkib hissəsi aşağıdakıların nəzərə alınmasını labübdür:

1) Plan tapşırıqların yerinə yetirilməsi; 2) İşçi tərəfindən həyata keçirilən intizam normaları; 3) İdarəetmə heyəti işçilərinin fitri istedadı hər hansı bir sahədə dərin bilik, geniş məlumata malik olması; 4) Yerinə yetirilən idarəetmə işinin keyfiyyəti; 5) Yaradıcılıq təşəbbüsü, 6) İctimai tədbirlərinə iştirak etmək və onları yerinə yetirmə keyfiyyəti; 7) Əmək intizamının saxlanılmasına tələbkarlıq; 8) Əmək nəticələrinə nəzarət; 9) Verilmiş güzəştli qaydadan istifadə etmək bacarığı; 10) Rəhbərlik üslubu; 11) Munaqişəli məsələləri aradan qaldırmaq bacarığı; 12) Zəhmətsevərlik, düzgünlük; 13) Rəhbərlik etmə, kollektivi tərbiyə etmə bacarığı; 14) Prinsipiallıq, işgüzarlıq, mütəşəkkillik, güzəştə getmək bacarığı; 15) Təmkinlilik müvazinətin saxlanması, insanlarla yola getmək; 16) Digərlərinə hörmət etmək hissəsinə malik olmaq, sayıqlıq, diqqətlik və insanlara fərdi yanaşma istedadı; 17) İş bölüşdürmək və planlaşdırmaq bacarığı; 18) İstehlakçılarla danışıq aparmaq qabiliyyəti; 19) İş vaxtından səmərəli istifadə etmək və əmək şəraiti yaratmaq bacarığı; 20) Zehni cəhətdən inkişaf səviyyəsi.

Sıralanmış meyarları faizlə və ya xüsusi qiymətləndirmə cədvəlindən istifadə etmək olar. Görünüşcə hər bir meyarın mənası eyni deyil, reallığın xüsusi çəkisi əmsalının məqsəduyğunluğunu müəyyən etmək üçün ekspert qiymətləndirilməsi əsasında 10 ballıq quruma görə hesablanma aparıb aşağıdakı nəticələrə gəlmək mümkündür:

1-ci meyar- 10 bal	11-ci meyar- 7 bal
2-ci meyar- 8 bal	12-ci meyar- 9 bal
3-cü meyar- 5 bal	13-cü meyar- 8 bal
4-cü meyar- 10 bal	14-cü meyar- 5 bal
5-ci meyar- 7 bal	15-ci meyar- 6 bal
6-cı meyar- 6 bal	16-cı meyar- 7 bal
7-ci meyar- 8 bal	17-ci meyar- 9 bal
8-ci meyar- 7 bal	18-ci meyar- 8 bal
9-cu meyar- 5 bal	19-cu meyar- 10 bal
10-cu meyar- 6 bal	20-ci meyar- 8 bal

İnteqral əmsallarının köməyiylə yekun göstəriciləri hesablanır və bu zaman təyin edilmiş meyarlara uyğun olaraq onları aşağıdakı düsturla hesablamaq olar:

$$\epsilon_n = \frac{K_1 \cdot C_{f1} + K_2 \cdot C_{f2} + \dots + K_n \cdot C_{fn}}{C_{f1} + C_{f2} + \dots + C_{fn}}$$

harada ϵ_n - rəhbər vəzifə üçün namizədin əmək keyfiyyəti və işin səmərəliliyinin yekun göstəricisi, K_1, K_2, \dots, K_n - namizədin işinin qiymətləndirmə meyarı, $C_{f1}, C_{f2}, \dots, C_{fn}$ - işçi keyfiyyətlərinə uyğun gələn çəki əmsalı.

İdarəetmə heyətinin tərkibindəki vəzifəni tutmaq üçün iddiaçının şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi meyarları hər bir müəssisənin timsalında müxtəlif ola bilər, onlardan ən səciyyəviləri seçilərək qiymətləndirilir:

1. Əməyin qiymətləndirilməsinin nəticələri.
2. İşgüzar və şəxsi keyfiyyətin qiymətləndirilməsi.
3. İdarəetmə heyətinin üzvünün işçiyə direktiv təsir etməsinin qiymətləndirilməsi.
- 3a. Əməyin mürəkkəbliyinin nəzərə alınması şərti ilə.
4. Əməyin qənaətliyinə nail olmaq xüsusiyyətləri.
6. Xüsusi biliklərin səviyyəsinə malik olmaq.

6a. Şəxsi təcrübədən, nəzəri biliklərdən və keyfiyyətlərdən istifadə etməklə heyəti idarə etmək.

7. İdarəetmə heyətinin iş nəticələri nəzərə alınmaqla.

8. Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin hesablanması və idarəetmə işinin qiymətləndirilməsi.

9. İdarəetmə əməyinin yekunlaşdırıcı nəticələrinin əsas götürülməsi və heyətin rolunun dəyərləndirilməsi.

10. Heyətin ümumi qabiliyyət və hazırlığı səviyyəsinə, qazanılmış müvəffəqiyyətlərin miqyasını genişləndirmək və s. göstəricilərdən geniş istifadə olunmalıdır.

Aşağıdakı hesablama üsulundan istifadə edib ümumi qiymətləndirmə səviyyəsini balla ifadə etmək olar:

$$U = 0,24x_1 + 0,24x_2 + 0,32x_3$$

harada x_1 - iddiaçının iqtisadi bilikləri, qavrama qabiliyyəti. (balla), x_2 - texniki ixtisas üzrə idarəetmə qabiliyyəti (balla), x_3 - inzibati təşkilatçılıq qabiliyyəti (balla)

Alınmış nəticələr iddiaçı haqqında verilənlər bankının doldurulması, idarəetmə heyətində yeni optimal rəhbərin ilkin obrazının formalaşması və onun uğurlu fəaliyyətinin proqnozlaşdırılması üçün istifadə edilə bilər. İşin bu hissəsində məqsəd idarəetmə sahəsində rəhbər vəzifəyə seçilmək istəyən bu və ya digər iddiaçıların məqsəduyğunluqları və perspektivləri haqqında həqiqətə daha çox uyğun olan məlumatlar toplamaqdan ibarətdir. Ekspert qiymətləndirilməsi alınmış nəticələrin normativlərlə tutuşdurulması ilə yekunlaşdırılır, misal üçün yüksək inkişaf etmiş keyfiyyətlər - 7 bal, orta- 4 bal və zəif - 1 bal. Bununla yanaşı digər qiymətləndirmə göstəricisindən istifadə etmək olar, məs., kollektiv üzvləri tərəfindən rəhbərin iş xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi (cədvəl XVI).

**Kollektiv üzvləri tərəfindən rəhbərin
xüsusiyyətlərinin qiymətləndirməsi**

Cədvəl XVI

Şəxsi və peşəkarlıq xassələri	Göstəricilər səfiyyəsi			
	aşağı	orta	yaxşı	yüksək
1. Səriştəlilik	3,0	5,0	6,0	7,0
2. Kommunikabellilik	2,0	4,5	6,5	7,0
3. Emosional davamlılıq	2,5	4,0	6,0	6,5
4. Cəsarət (cürət)	2,0	4,0	4,0	6,0
5. Etibar (inam)	3,0	3,5	6,0	6,0
6. İnadkarlıq, dönməzlik, əzəmətlilik	2,0	4,0	4,5	6,5
7. Şəxsi cazibə qabiliyyəti	1,5	3,0	4,5	6,0
8. Əvvəlcədən qeydə qalmaq bacarığı	2,0	3,0	4,0	6,0
9. Nəticəlik xüsusiyyətləri	2,0	4,0	5,0	5,5

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsi mərhələlərində bir-birini tamamlayan üsullardan vahid qurum kimi də istifadə edilə bilər; onların tərkibinə - şəxsi uyğunluqlar və əməyin nəticəsinin qiymətləndirilməsi prosesi daxildir. Bununla əlaqədar heyətin qiymətləndirilməsində şəxsi və texniki qiymətləndirmə vasitələrindən istifadə edilir. Şəxsin qiymətləndirilməsində əsas rol birbaşa söhbət və ya müsahibə oynayır. Heyətin qiymətləndirilməsində əlaqələndirici vasitəsi iki istiqamət üzrə yəqinlik əldə etmək mümkündür: birinci, tutduğunu vəzifəyə münasibətə görə, ikinci, çalışacağı təşkilata münasibətə görə. Heyətin ekspert qiymətləndirilməsi əsasında istifadə edilən qiymət amillərin sayına görə ifadə etmək olar, bunlara kənar vəziyyətdən asılı olaraq

digər amillər də daxildir.

İdarəetmə heyətinə yeni qəbul ediləcək işçilərin seçilməsində və ekspert qiymətləndirməsi ekspertlərdən, yüksək ixtisas və peşə tələb edir, yalnız belə olduqda iddiaçıya daha düzgün qiymət vermək mümkün olur. Bu işə gələcəkdə idarəetmə işləri ilə bağlı başa verə biləcək kadr çatışmazlığın əvvəlcədən həll etməyə geniş imkanlar yaratmaq, rəhbərin əməyini əhəmiyyətli surətdə yaxşılaşdırır. Müəssisənin idarəetmə heyətinə qəbul etmə prosesi bütün mərhələlərin məntiqli davamı olmaqla bir sıra yekunlaşdırma və sənədləşdirməni nəzərdə tutur.

İdarəetmə heyətinə qəbul olunacaq namizədin qiymətləndirmə mərhələlərinə cəlb edilmiş namizədlər hər biri aydınlaşdırıldıqdan sonra, yüksək bal toplamış şəxslər müəssisəyə və ya təşkilata işə qəbul olunmaq haqqında heyəti idarə edən rəhbərin razılığı ilə tərəflər arasında qarşılıqlı razılaşmaya uyğun, xüsusi əhəmiyyət kəsb edən sınaq müddəti göstərməklə müqavilə bağlanır. Sınaq müddəti bitdikdən sonra tərəflərin heç biri onun pozulması haqqında təşəbbüs göstərmək fikrində olmazsa, müqavilə müddəti qeyri-müəyyən müddətə qədər uzadılır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müqavilənin müzakirəsi işə qəbul olunma prosesinin bir hissəsi olub, işə qəbul etmə haqqında rəhbərin imzalanmış əmri ilə ikinci hissə tamamlanır. Ümumiyyətlə, təklif və müsahibə gedişində deyilənlər işə qəbul olunma razılığının bir hissəsi hesab edilir. Məncər müsahibəni aparan zaman firmanın gələcəkdə işçiyə nə təklif edəcəyini dəqiq bilməlidir. İşə qəbul edənə, işə qəbul edilən arasında bağlanan müqavilə iki tərəf arasında hüquqi cəhətdən rəsmiləşdirilməsi hər iki hüquqi və fiziki şəxsin mənafeləri eyni sənədlə onların arzusuna uyğun olaraq tərtib etməklə, hər hansı tərəfin özünün istəyi və təşəbbüsü ilə qüvvədən salına bilər. İşə qəbul etmə haqqında

müqavilə şərtlərinə görə idarəetmə heyətində fəaliyyət sahəsində işin yerinə yetirilməsi haqqında təkliflər tərəflər arasında bağlanan əmək müqaviləsinə əlavə xüsusi bənd kimi daxil edilməsi mümkündür. İdarəetmə fəaliyyətinə başlayan fiziki şəxslər idarəetmə heyətinin üzvü kimi öhdəsinə düşən vəzifə səlahiyyətləri dairəsində işin yerinə yetirilməsinə müqavilə şərtlərinə uyğun formada icra edir. Firma fəaliyyətilə bağlı tələb olunan hallarda idarəetmə heyətinə tabe olan işçilərə lazımı göstərişlər verməklə vəziyyəti tam nəzarət altında saxlamaq lazımdır. İdarəetmə heyətinin aparıcı üzvü kimi təlim xassəli göstərişlər verməklə yaranmış böhran vəziyyətini çevik surətdə aradan qaldırmaq şəxsiyyətin zəruri keyfiyyətidir. Bu iş idarəetmə heyətinin hər bir üzvündən özünün fərdi keyfiyyətlərini daim dinamik inkişaf xəttinə malik olması, müəssisədə, sahədə və rəqabət dairəsində hökm sürən bütün iqtisadi dəyişiklikləri nəzərə alması vasitəsilə həyata keçirilməlidir.

Müəssisə ilə idarəetmə heyətinə qəbul olunan fiziki şəxslər arasında bağlanan müqavilənin müddəti və şərtləri haqqında məlumatların minimal həcmi aşağıdakıları özündə əks etdirir. Tərəflərin adı, işə qəbul edən firma və işə qəbul olunan fiziki şəxsin işə başlama vaxtı (müqavilənin qurtarma müddəti, əgər müqavilə müddətlidirsə); tarif əmək haqqı, səviyyəsi və ya göstərilən əməyin ödənilməsi üsulu: əməyin nəticələrinin ödənilməsinin dövrlülyü (həftəlik, aylıq ödənişlər); bayram və istirahət günləri, işdə fərqlənmələrin ödənilməsi; bədbəxt hadisələrlə və ya xəstəliklərlə əlaqədar buraxılan iş günlərinin rəsmiləşdirilməsi qaydası və onların ödənilməsi və s. müqavilə şərtlərində dəqiqləşdirilmiş formada göstərilməsi vacibdir. Bu, gələcəkdə müxtəlif səbəblərdən tərəflər arasında mövcud ola biləcək hər növ münaqişələrin qısa vaxt içərisində həll olunması üçün istifadə oluna bilər.

9. HEYƏTİNİN YENİDƏN HAZIRLANMASI MƏRHƏLƏLƏRİ, ONLARIN ƏSASLANDIRILMASI

9.1. İDARƏETMƏ HEYƏTİNİN ŞƏXSİ INKİŞAF AMİLLƏRİ

İdarəetmə fəaliyyətində çalışan hər bir şəxs özünün yaxın gələcəkdən başlayaraq inkişaf perspektivi üzərində düşünür. Bu istiqamətdə işçi təkcə işlədiyi müəssisədə deyil, həm də digər idarəetmə sahələrinə aid məlumatlarla maraqlanır. Məsələn:

Müəssisə üzrə əsas məlumatların təsnifatını öyrənərkən boş vəzifə yerləri haqqında məlumatlar kompleksinə daxil olan digər amilləri aydınlaşdırmağa çalışır, o cümlədən:

a) boş vəzifənin təxmini yaranma səbəbləri:

- müəssisə daxilində, istehsalın yenidən təşkili, yeni idarəetmə həlqəsinin yaradılması, təqaüdə çıxma, müəssisədən kənar işlərin meydana gəlməsi: müəssisənin genişlənməsi, böyük bazar öhdəliyi ilə bağlı yeni satış ərazilərinin mənimlənməsi;

b) əmək kollektivinin idarə edilməsi, idarəetmə heyətinə aid məsələlər dairəsinin genişlənməsi ilə əlaqədar yeni mərhələlərin yaranması;

c) müəssisənin idarəetmə heyətinin daxili və xarici səlahiyyətlərə uyğun iddiaçının seçim mümkünlyüyü, müəssisə rəhbərinin sahənin digər idarəetmə pilləsinə görə statusu - birbaşa rəhbərliyə tabe olmaq xüsusiyyətləri;

ç) müəssisədə işlədiyi müddət ərzində heyət üzvlərinin inkişaf imkanı: fərdi inkişaf üçün münasib yer, müəssisənin idarəetmə pilləsində konkret vəzifəni qazanmaq şansı və s.

Heyətin idarəetmə təcrübəsində ən geniş yayılmış üsulları içərisində iddiaçının şəxsi göstəriciləri əsas götürül-

məklə müvafiq qiymətləndirmə meyarlarından istifadə olunması qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağı daha çox dəqiqləşdirir. Məhz buna görə müəssisənin əsas idarəetmə rəhbərliyi tərəfindən hazırlanan və iddiaçıya ünvanlanan məlumatlar aşağıdakıları müəyyənləşdirmək vəzifəsini daşıyır:

a) iddiaçının qəbul olunmaq istəyi, vəzifəni yerinə yetirmək üçün professional hazırlıq səviyyəsi;

b) idarəetmə heyətinə qəbul olunanların inteqrasiya imkanı, rəhbərlik xüsusiyyəti, müstəqil qərar qəbul etmək qabiliyyəti və s. nəzərə alınır.

İdarəetmə heyətinə yeni üzvün seçilməsində səhvə yol verməmək və seçimin optimallığının təmin olunması istiqamətində iddiaçıya müəssisənin üstünlükləri və hər bir işçiyə təqdim olunan güzəştlər haqqında məlumatlar onlara əvvəlcədən çatdırıldıqda seçimin düzgünlüyü daha yüksək olur. Məsələn, həmin məlumatlara aid oluna bilər:

1. Müəssisə haqqında bütün zəruri məlumatlarla tam həcmdə malik olmaq, onların həqiqiliyini sübut edən materiallarla tanış olmaq.

2. Heyət üzvlərinin daimi əmək haqqının səviyyəsini əvvəlcədən bilmək və onun kəmiyyətinin artırılması imkanlarını müəyyənləşdirmək.

3. Yeni qəbul edilmiş heyət üzvlərinə müxtəlif sosial-məişət yardımlarının edilməsi, iş vaxtı qrafikinə çevik dəyişdirilməsi imkanlarının verilməsi və s.

Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibindəki boş vəziyyənin iddiaçı tərəfindən tutulması problemin həlli, işə qəbuletmə haqqında verilən qərarının imzalanması ilə başa çatır. İdarəetmə heyətinin gücləndirilməsi məqsədilə aparılan seçim problemini həll edərkən birinci növbədə müəyyən etmək lazımdır ki, iddiaçı həmin vəzifəyə uyğun gəlir, ya yox? Bu mühüm işdə səhv etmək hər iki tərəf üçün çox

baha başa gələ bilər. Məsələn, işçi 3 aydan sonra özünü həmin vəzifəyə tam uyğun gəlmədiyini müəyyən edərkən müəssisədən gedəcək. Nəticədə həm müəssisə ona lazım olan zəruri iş vaxtı itirilməklə bərabər, həm də uğursuz seçim şəxsin özünü ruhdan salmış olacaqdır.

Məhz müəssisə üçün qiymətli vaxt itkilərinə yol verməmək məqsədilə heyətin tərkibinə yeni üzvlərin seçilib qəbul edilməsi prosesində müxtəlif mahiyyətli məlumatlardan istifadə edilməlidir. Belə zəruri məlumat mənbələri kadrların seçilməsində səhvədən qaçmaq üçün müəyyən konkret köməklik göstərməklə, gələcəkdə, nəzərdə tutulmamış əlavə idarəetmə xərclərindən azad olmağa imkan yaratmış olacaqdır. Bu istiqamətdə müəssisə üzrə boş vəzifəni tutmaq iddiasında olan şəxslərin aşağıdakı ilkin səbədləri təqdim etmələri vacibdir.

İddiaçı haqqında məlumatlanma mənbələri:

- iddiaçının əsaslandırılmış qəbul ərizəsi;

- fotosəkil;

- tərcüməyi-hal;

- şəxsi anket vərəqi;

- ixtisas-təhsil səviyyəsi haqqında sənədin əsli;

- kənar hüquqi şəxslərin tövsiyələri, məktubları;

- qəbul edilənlə aparılan müsahibənin və ya söhbətin nəticələrini əks etdirən məlumat-arayış;

- sınaq işi üzrə əldə olunmuş nəticə-arayış;

- idarəetmə heyətinə yararlıq üçün komissiyanın rəyi;

- psixoloji testdən keçmək haqqında nəticə-arayış;

- əvvəlki iş yerlərini təsdiq edən sənəd və ya əmək kitabçasının əsli və s.

İddiaçı haqqında məlumatların tərkibinin dəqiqləşdirilmə əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, namizəd haqqında ilk ümumi təəssüratları sənədləşdirməklə gələcək heyət üzvünün "xarici" görünüşü haqqında təsəvvür yaranır. Bu işə id-

diaçının həmin vəzifəyə yararlığı haqqında düzgün obyektiv qərar çıxarmağa böyük yardım edir. Digər tərəfdən idarə etmə heyətinin üzvləri arasında uzun müddətli sağlam münasibətlərin davam etdirilməsinə xidmət edən aşağıdakı prosesləri həyata keçirməyə şərait yaradır: .

- yeni iş yerində fəaliyyətin bərpa prosesinə sərfl ediləcək vaxtı və şəxsin malik olduğu hissələri öyrənməyə imkan verir;

- vəzifəyə yeni qəbul edilən haqqında ən vacib məlumatlar toplanır, sistemləşdirilir, saxlanılır, onların yaddan çıxmasına imkan verilmir;

- vəzifəyə uyğun seçilənin təhsili barədə məlumat verir professional ixtisasın əldə edilməsi haqqında inandırıcı fakto olur;

- yeni iş yerinə yararlılığın bütün aspektlərini işıqlandırmaqla, iddiaçı digər əlavə məlumatlarla özünü tanıdır;

- vəzifəyə qəbul edilən haqqında konkret təəssüratları verir, köməkçi mənbələrdən istifadə etməklə onun yararlığı haqqında məlumatı tamamlamağa imkan verir;

- müəyyən edilmiş işi başqalarından daha tez və keyfiyyətli yerinə yetirmək bacarığı, xüsusi idarəetmə fəndlərinə və vərdişlərinə malik olmaqla böhrandan çıxmaq hazırlığını və eləcə də şəxsi bacarığını göstərir.

Heyətin idarə edilməsi fəaliyyəti həmçinin iddiaçının intellekt səviyyəsini, professional keyfiyyətini və xasiyyətinin bir sıra mühüm əlamətləri haqqında təəssürat yaradır. Nəzər almaq lazımdır ki, namizəd haqqında yazılmış və ilk baxışda mühüm əhəmiyyət kəsb etməyən faktlar iddiaçının ümumi xasiyyəti və vəzifəyə yararlılığının şəxs aspektləri haqqında məlumat verir. Əgər namizəd rəhbər vəzifəyə iddia edirsə, onun tərəfindən yığılmış, lakin vəzifəyə qəbul üçün o qədər də əhəmiyyəti olmayan bütün məlumatları iddiaçının razılığı ilə ərizəyə əlavə etmək və

cibdir və həmin məlumatlar ciddi fakta söykənməlidir.

Əvvəlki fəaliyyət dairəsini işıqlandıran tərcümeyi-hal vasitəsilə idarəetmə heyəti tərkibində namizədin özünü necə reallaşdıracağını və kollektiv idarə olunma prinsiplərinə uyğunlaşacağını nisbi surətdə görmək mümkündür.

Şəxslərin seçilməsi zamanı təklif olunan informasiyə mənbələri müxtəlif görünüşlü karta və formulyarda doldurula bilər və onlarda hər şeydən əvvəl işçinin ixtisası əks olunmalıdır. Kartada misal üçün, işçiyə verilən əsas tələblər göstərməklə, çoxsaylı bal qurumu ilə qiymətləndirilə bilər. Belə yanaşma yeni işçinin malik olduğu keyfiyyətlərə görə işə necə uyğun olduğunu aşkar etməyə imkan verir, namizədin testdən topladığı ballar və ona göstərilən tələbin qiyməti ilə müqayisə edilir. Yalnız bundan sonra idarəetmə heyətinin tərkibinə seçiləcək iddiaçı haqqında müəyyən nəticəyə gəlmək mümkündür. Uzun illərin təcrübəsi göstərir ki, iddiaçının seçilməsində istifadə olunan bu üsul, digərlərinə nisbətən ən çox sınıqlanmış üsul sayılmaqla, öz etibarlığı ilə daha çox diqqəti cəlb edir.

Real bazar münasibətləri şəraitində müəssisə iqtisadiyyatının və onun işçi kollektivlərinin sosial-iqtisadi inkişafın ən başlıca məqsədi hər bir əməkçini gələcək dövr üçün daha sağlam ruhda yetişdirmək və onların müəssisə ilə bağlılığını geniş müstəvilər üzərində qurmaqdır. Məlumdur ki, kollektivdə çalışan hər bir işçi yer üzünün ən şüurlu varlığı olmaqla, bütün canlılarda nisbətən daha yüksək düşüncə tərzinə, zəkaya, yaratmaq imkanlarına malik olduğu üçün özünə qarşı xüsusi yanaşmanı tələb edir.

Məhz bu səbəbdən konkret şəraitdən asılı olaraq müəssisə və ya təşkilatın idarəetmə heyəti tərəfindən hər bir işçiyə məxsus olan sosial-psixoloji xüsusiyyətləri bilməklə, özlərinin idarəetmə fəaliyyətində həmin bilgilərdən məqsədyönlü istifadə etməyi bacarmalıdır. Nəzərə almaq la-

zımdır ki, hər bir işçi yüksək yaradıcı əməyə və geniş hərəkət dairəsinə malik olan insandır. O konkret iş sahəsinə meyl göstərməklə, həmin ixtisas dairəsində böyük əmək potensialına malik olduğunu öz arzu, istək və fərdi bacarığı ilə sübut etməyə həmişə hazırdır. Başlıca məsələ həmin strateji məqsədləri idarəetmə prosesində aşkar görmək, hiss etməkdən və mövcud imkanlar daxilində onları reallaşdırmaqdan ibarətdir. Deməli, müəssisəni idarə edən heyət üzvlərinin düşüncələri təkcə özlərinin malik olduqları səlahiyyətlər dairəsində reallaşdırmaqla bitməyərək, daha geniş diapazonlu olmaqdan ibarətdir. Yəni bilavasitə tabeliklərində onların hamı tərəfindən ola bilsin ki, bacarıq və istedadlarını üzə çıxarmaq, onları kollektiv inkişafa istiqamətləndirməklə, həmin fərdlərin içerisindən idarəetmə heyətinə layiqlilərini cəlb etmək lazımdır.

Müəssisənin idarəetmə fəaliyyətində bu hallar nə qədər tez-tez müşahidə olunarsa, heyətin idarə olunması prosesi bir o qədər asan və səmərəli olacaqdır. Bütün hallarda heyətin idarəetmə əməyi və onların hər birinin idarəetmə mədəniyyəti tabe olanlara qarşı nəzakətli olması ilə qarşılıqlı vəhdət təşkil edir. İdarəetmə heyətinə daxil olan fərd özünün sırf vəzifə səlahiyyətləri çərçivəsində çıxış edən, məşhur olmayıb, tabe olan işçilər içerisində həm də öz yüksək intellektual səviyyəsilə kollektiv üzvləri ağır əmək situasiyalarında bədii yumoristik ifadələrdən istifadə etməklə yaranmış gərginliyi aradan qaldırmaq imkanını heç vaxt unutmamalıdır. Bir sözlə idarəetmə heyətinə daxil olan hər bir şəxs sırf inzibatçılıq meyilləri ilə deyil, insani hissələri əvvəlcədən duya bilmək qabiliyyətinə malik olmaları vacibdir. Çünki bu hissələr vasitəsilə onlar rəhbərlik etdikləri iş sahələrində işçilərin gərgin (bu bəzən süni surətdə törətdiyi üçün xüsusilə təhlükəli sosial mahiyyət daşıyır) vəziyyətdən çıxarılması üçün istifadə edilməlidir. Göründüyü

kimi idarəetmə heyəti, ilk növbədə onun rəhbəri çalışdığı müəssisənin texniki xüsusiyyətləri bilməklə yanaşı, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün tabeliklərində olanları psixoloji xüsusiyyətlərini dərinləndirərək bilməklə bərabər, işçilərlə mənəvi-etik və estetik münasibətlərin daima canlı olmasına çalışmalıdırlar. İdarəetmə heyəti ilə idarə olunanlar arasında normal işçi münasibətlərin yaradılmasında hər iki tərəfin şəxsi əlaqələri yalnız normativ sənədlər çərçivəsində deyil, əsas onları obyektiv əsaslar üzərində qurulmasına səy göstərilməsidir. Bu zaman idarəedənlər tərəfindən yüksək tələbkarlıq prinsipli mövqedən yanaşma ilə aparıldıqda, idarə olunanlar tərəfindən həmin idarəetmə məqsədlərinin tam həcmdə yerinə yetirilməsi ehtimalı yüksək olmaqla, normal işçi münasibətlərinin uzunömürlüliyünü təmin etmiş olacaqdır.

9.2. HEYƏTİN YENİDƏN HAZIRLANMASI ÜSULLARININ DİNAMİKASI

Hər bir konkret halda öyrətmə üsulları müxtəlif formalarda qəbul edilməklə şərh edilir. Öyrətmə üsulu köməkçi vasitə sayılmaqla tədris prosesinin aparılması qaydaları ilə müəyyən edilir. Belə ki, fəaliyyət sahələri ilə bağlı tətbiq edilən öyrətmə vasitələri əvvəlki hazırlıq planına uyğunlaşdırmaqla tərtib olunur. Hal-hazırda metod adı altında fəaliyyətin planlı şəklini başa düşməklə bərabər, işçinin tədris prosesinin təşkili formalarının köməyi ilə optimal surətdə öyrətmə problemləri həll olunur. Bununla bərabər yenidən hazırlanma prosesində qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün digər perspektiv üsullar da nəzərdən keçirilməlidir, bunun üçün alternativ variant hazırlanmalıdır.

İdarəetmə heyətinin iş üslubunun dəyişməsi eyni zamanda öyrətmənin texniki vasitələri ilə əlaqədar olmaqla,

həm də onlardan asılıdır. Cəmiyyətdəki dəyişmə və peşəkar idarəetmə fəaliyyəti tam sərbəstlik şəraitində düzgün idarəetmə qərarları qəbul etmək bacarığını tələb edir. Bu keyfiyyətlərə malik olmaq üçün idarəetmə işçilərinin şüurundakı məqsəd aydınlığı, işçilərin əmək nəticələrində olan dəyişmələri vaxtında görməklə, yenidən hazırlığın məqsədləri haqqında tam təsəvvürə malik olmalıdırlar.

Hələ bu yaxınlara qədər belə bir fikir yaranmışdı ki, yaxşı idarəetmə heyəti tədricən əmək prosesində formalaşır. Lazimi təcrübələrin əldə edilməsi üçün öyrənmə ilə bağlı sahələrin yaradılması üçün xüsusi lüzum yoxdur. Lakin həyat özü göstərir ki, "Sınaq və səhv" üsulundan alınmış biliyi heç bir dərs əvəz edə bilməz - fikri bazar iqtisadiyyatı mühitündə əsassız deyil. İdarəetmə heyəti üzvlərinin yenidən hazırlıq prosesində öyrətmənin passiv üsulunun özünü də iki müxtəlif istiqamətə meyl etmək xassəsi mövcuddur, onlar aşağıdakılardan ibarətdir (cədvəl XVII):

Cədvəl XVII.

passiv cavab yığımı	aktiv cavab axtarışı
nəzarət altında öyrətmə;	sərbəst öyrətmədən istifadə;
mərkəzləşmiş, simmetrik öyrətmə;	qeyri-mərkəzdəşdirilmiş, differensiasiya edilmiş;
möhüddlaşmış imkandan istifadə ilə hazırlıq;	öyrətməni açıq sistemə dəyişmək;
problemsiz məlumat almaq imkanı olmaması;	problem və yaranmış vəziyyəti əlaqəli öyrətmə;
qısxülasəli məlumatla meyl etmək;	ümumi, geniş bilik, vərdiş olmaq;
keçmiş idarəetmə meyarlarının öyrənilməsi;	bütün komplekslərin öyrənilməsinə soy göstərmək;
köhnəlmiş idarəetmə ifadələrini öyrənmə;	inkışafa yönəlmiş yenilik axtarışı, öyrətmənin çevik üsullarından bəhrələnmək;

<i>Cədvəl XVII ardı</i>	
yeni idarəetmə fondlarını sistem kimi qəbul etməmək;	digər sahə üsuluna meyilli olmaq;
standart biliklərə görə öyrətmə;	bacarıq və vordişlə bağlı üsulların müxtəlifliyi;
idarəetmə işlərində kitab mənbələrindən istifadə.	öyrətmənin texniki və oyanı vasitələrinin müxtəlifliyi.

İdarəetmə heyətinin yenidən hazırlığı müasir üsullardan və öyrətmənin müxtəlif texniki vasitələrindən istifadə etməklə aparılarsa işçilərdə sərbəst qərar qəbul etmə qabiliyyəti də təkmilləşər. İdarəetmə heyətinin fəaliyyət dairəsində sərbəstliyin artması idarəetmə qərarlarının obyektivliyinə təsir etməklə işçinin özünün inkışafına ciddi təkan verir və bu inkışaf hər vasitə ilə genişlənməlidir.

Yenidən hazırlıq şəraitinin dəyişməsi ilə bərabər öyrətmənin daxili tələbatlarının dəyişməsi sayəsində kifayət qədər əlavə imkanlar yaranır. Bu zaman müəssisə həyatına yaxın təcrübə və nəzəri problemləri müzakirə etməklə, konkret situasiyanın baş vermə səbəbləri, onların həlli yollarını qeyd edirlər. Kadrların yenidən hazırlığında öyrətmənin fəal üsullarından istifadə, heyət üzvlərinin üzərinə düşən tapşırığı səmərəli və keyfiyyətli yerinə yetirmək imkanlarını artırır və heyətin idarəedilməsi sadələşir.

Heyətin idarəedilməsi problemlərini gözdən keçirməklə, aşağıdakı məntiqi nəticələrə gəlmək mümkündür:

- əmək prosesində insanın davranışını həmişəlik verilir, bu daxili və xarici təsirlərdən asılı olaraq dəyişilir;

- heyətin peşəkar inkışafı əsasında peşəkar səmtləşmə və kollektivə uyğunlaşmanın düzgün istiqamətlənməsi, işçi əməyinin nəticələrinin layiqincə qiymətləndirilməsi, xidmət üzrə irəliləyiş üçün təkzib edilməz mənbədir;

- işçinin peşəkar inkışafı ilə əlaqədar şəxsi planların məcmusu onun iş qəbul olunmasının başlıca amilidir;

- kadrların hazırlığı idarəetmə işlərinə öyrətmə vasitəsi ilə lazımı vəzifəyə yüksəlməklə və tapşırılan işləri keyfiyyətlə yerinə yetirmə prosesi ilə tamamlanır;

- idarəetmə heyətinin ixtisasın artırılması gələcəkdə əmək fəaliyyətinin tənzimlənməsi istiqamətində idarəetmə biliyinin yeniləşməsinin daimi prosesidir, bu işə yeni iqtisadi münasibətlərə uyğundur.

Bazar iqtisadiyyatına keçid yenidən kadr hazırlığının köhnə ölçülü təhsil sisteminin sahələrarası təhsil sistemi ilə dəyişdirilməsini tələb edir. Bu o deməkdir ki, heyətin peşəkar inkişafı prosesində prinsipə, idarəetmə heyətinin hazırlanması üzrə məqsədin qoyuluşunda və ixtisasın yüksəlməsi prosesində mövcud münasibətlərdə də dəyişmələr baş verir.

Bazar münasibətlərinə keçid dövründə kadrların ixtisasının artırılması üçün dəqiq sistemləşmiş üsulların dinamik surətdə dəyişdirilməsi adi hal kimi başa düşülməlidir. Bununla bağlı idarəetmə heyətinin yenidən hazırlığı yeni yanaşma prinsipinə əsaslanmalıdır. İdarəetmə üzrə məqsədin qoyulması sahəsində ölkədəki iqtisadi vəziyyəti nəzərə alan amillərlə bağlı müvafiq yenidən təşkil etmə işləri aparılmalıdır. Təcrübələr göstərir ki, iş günü ərzində idarə rəhbəri öz işinə və eləcə də tabeliyində olanların fəaliyyətinə bu və ya digər dərəcədə təsir edən 10 mindən 20 minə qədər sözdən istifadə edir. Rəhbərin işlətdiyi sözlərin, ifadələrin və işarələrin əbəs yerə itirilməməsi üçün aşağıdakı amillərə ciddi əməl edilməsi olduqca vacibdir:

a) söhbət etdiyiniz, öz həmsöhbətinizi malik olduğu xassələri dərinədən və hərtərəfli öyrənməyə çalışın;

b) həmsöhbətinizin düz gözlərinə baxmaqla, söhbətinizi davam etdirin, belə etdikdə o, sizin sözlərinizə daha böyük maraqla qulaq asar və lazımı nəticələr çıxarmış olur;

c) göstəriş və digər xassəli söhbətlərdə əsas mövzu üzrə

istiqaməti müəyyənləşdirdikdən sonra, ondan yayınmamağa çalışmaq daha yüksək nəticələr qazanmaq olar;

ç) həmsöhbət kimi seçdiyiniz şəxslərə böyük hörmət və nəzakətlə yanaşın, çünki həmin şəxs onun üçün olduqca vacib olan məsələni həll etmək üçün gəlmişdir;

d) səbrli olmağa çalışın, həmsöhbətiniz olan şəxsi heç vaxt tələsdirməyin və onu əsəbləşdirməyə səbəb ola biləcək sözlərə, işarələrə, hərəkətlərə də qətiyyətlə yol verməyin. Göstərilən şərtlərə əməl etməklə idarəedən rəhbər, lider öz fəaliyyətində nəzərdə tutulandan da artıq yüksək nəticələrə nail ola bilər.

İdarəetmə mərhələsinin yüksək pilləsində duran rəhbərin gündəlik fəaliyyəti prosesində müxtəlif səbəblər üzündən bəzi uğursuzluqlar baş verə bilər. Belə uğursuzluqlar bir qayda olaraq təkçə idarə olunanların fəaliyyətinə deyil, ilk növbədə idarəedənin şəxsi əhval-ruhiyyəsinə və onun rəhbərlik etdiyi müəssisənin istehsalat nəticələrinə mənfi təsir göstərə bilər. Həmin uğursuzluqlar əsasən idarəedən tərəfindən aşağıdakı qrup hərəkətlərə yol verildikdə baş verir və onun ağır nəticələrini hesablamaq çətin olur:

a) idarəedən şəxsin fəaliyyət göstərdiyi sahədə yüksək iş aparma xüsusiyyətlərinə malik olması;

b) idarəedən şəxsin fəaliyyət göstərdiyi sahələrin inkişaf perspektivliyini görməməsi və bu sahədə müstəqil mülahizələr apara bilməməsi;

c) idarəedən şəxsin - rəhbərin öz fəaliyyət dairəsində işlə əlaqədar yetkin fikirə malik olmaması və idarəolunanlar arasında istehsalatla bağlı aparıcı geniş miqyaslı təəssüratlarla, məlumatlara malik olmaması;

ç) idarəedən rəhbərin özünü idarəolunanlar arasında nümunəvi apara bilməməsi, tabelikdə olanlarla kobud və nəzakətsiz hərəkətlərə yol verməsi, işçilərlə birgəyaşayış və birgəfəaliyyət qaydalarına ciddi əməl etməməsi və s.

İdarəetmə mərhələsinə başçılıq edən şəxs - rəhbər bir qayda olaraq bütün fəaliyyəti boyu unutmamalıdır ki, onun liderlik etdiyi əmək kollektivinin hər bir üzvünün əmək fəaliyyətinin son həddini keçdikdə, onların əmək məhsuldarlığını qaldırmağa çalışmaqdan, daha ağıllı və uzaqgörənliklə idarəolunanların hər birinin qayğısına vaxtlı-vaxtında qalmalıdır. İşçilərdə müvafiq təsərrüfat və şəxsi maraqların yüksək səviyyədə təmin olunmasına rəhbər bütün bacarıqlarını və təcrübəsini sərf etməlidir. Bu sahədə müvəffəqiyyətlərin daha çox və təsirli olması üçün idarəetmə qurumlarına başçılıq edən şəxsin özünün nüfuz dairəsini daha da genişləndirməyə, nəzəri və təcrübə biliklərini artırmağa borcudur, bu həm də həmin şəxsin özünün marağına uyğundur.

9.3. İDARƏETMƏ HEYƏTİNİN ƏMƏYİNİN TƏŞKİLİNİN İQTİSADI SƏMƏRƏLİYİ

Müasir dövrdə firma fəaliyyətində idarəetmə əməyinin təşkilinin elmi əsaslar üzərində təkmilləşməsi məsələsi iqtisadi inkişafın ən mühüm tələblərindən birinə çevrilmişdir. Məhsullar qüvvələrin sürətli inkişafı qanunauyğun olaraq idarəetmə əməyinin elmi təşkili üzrə qarşıya qoyulan perspektivə nail olmaq tələblərini genişləndirir. İqtisadiyyatın müasir inkişaf imkanları idarəetmə proseslərinə elmi yanaşmağı tələb edir və bu sahədə ən vacib imkanlardan biri, idarəetmə əməyinin təşkili səviyyəsinin iqtisadiyyatın inkişafının yüksəlməsi amilinə çevrilə bilməsidir. İdarəetmə heyətinin əməyinin elmi-texniki təşkilinin başlıca istiqamətindən və müəssisə fəaliyyətindən asılı olaraq xüsusi təşkilatı prinsiplərə uyğun aralıq mərhələlərin yaradılmasıdır. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

a) heyət üzvlərinin iş günü ərzində əmək fəaliyyətilə bağlı olan hərəkətlərə qənaət prinsipi. Belə ki, iş üzrə tapşırıqları yerinə yetirərkən artıq, lazımsız, tez-tez təkrar olunan hərəkətlərin qarşısını almaq və bu sahədə zəruri əmək vərdişlərini təkmilləşdirməklə yaxşı göstəricilərə nail olunur.

b) idarəetmə heyətinə aid iş yerlərinə xidməti tənzim edən əlaqələndirmə mərhələsi. Burada iş yerinə xidmətə sərf olunacaq vaxtı əvvəlcədən qeydə almalı, idarəetmədə ahəngdarlığın pozulmasına imkan verilməməlidir;

c) idarəetmə heyətinin rəhbərlik etdiyi sahəyə müvafiq ixtisaslı fəaliyyət sahəsinin seçilməsi, məsuliyyət çərçivəsində heyət üzvlərinin yerinə yetirdiyi işə uyğun gəlməsi prinsipinə ardıcıl əməl etmək;

ç) heyətin fəaliyyətində əmək normalarının idarəetmə sahəsində iqtisadi-texniki və psixoloji amillərə görə əsaslandırılması prinsipi və s.

İdarəetmə hər bir iqtisadi durum, müəssisənin təsərrüfat işlərində fəaliyyətin çevik idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasını, qəbulunu və həyata keçirilməsini tələb edir. Məhz bu mərhələdə müəssisənin əsas idarəetmə heyətinin üzvlərinin özlərinin aktivlik dərəcəsi mühüm rol oynayır. Təcrübədə məhz bu kateqoriyadan olan heyət üzvləri əmək kollektivində işçi əməyinin səmərəli təşkilinə rəhbərlik etmək üçün çevik qərarlar və ideyalar verirlər. Bu prinsiplər mahiyyət etibarilə aşağıdakı amilləri əhatə edir:

a) elmilik prinsipi. Burada elmi əsaslarla əməyin təşkili haqqında obyektiv məlumat almaq üçün hər bir cəhətdən əsaslandırılmış tədqiqat və təhlil üsullarının tətbiqini nəzərdə tutur;

b) məqsədyönlülük prinsipləri dedikdə, mühəndis texniki işçilərin ƏET-nin əvvəlcədən düşünülmüş və cəmiyyət tələbatlarına uyğun inkişaf qanunundan irəli gələn yeni idarəetmə üsullarını tətbiq olunmasını nəzərdə tutur. Mühəndis-texnik işçilərin, qulluqçuların və fəhlələrin əməyinin elmi təşkili məsələlərini müəssisənin texniki-sənaye maliyyə

planının xüsusi bölməsində göstərilməlidir.

c) heyətin idarə olunmasında komplekslik prinsipinə əməl edilməsi. Müəssisə fəaliyyətinin idarə olunmasında heyət üzvlərinin gərgin əməyinin yüksək səmərəliliyi yalnız komplekslik əsasında, əməyin təşkilinin ayrı-ayrı qurumlar üzrə təkmilləşdirilməsi aparılmalıdır. Bu sahədə istənilən müsbət irəliləyişə məcmu işçi kateqoriyaları ilə tam yaradıcı əmək münasibətlərində əldə etmək olar. Heyətin idarə olunmasında komplekslik prinsipini bəzən vahid qurum daxili fəaliyyət prinsipi də adlandırırlar. İdarəetmədə komplekslik prinsipi əməyin elmi təşkilinin ayrı-ayrı istiqamətləri arasında sıx əlaqə olmasını tələb edir;

ç) heyətin idarə olunmasında aidiyyəti ixtisaslaşma prinsipi. Bu prinsip heyət üzvlərinin idarəetmə əməyinin elə bir bölgüsünü aparılmasını zəruri hesab edir ki, burada işçilərin ayrı-ayrı iş yerlərində şöbə, büro, qurup tərkibində və müstəqil fəaliyyət göstərilməsi təmin edilsin və iş sahələrində ixtisaslarını yüksəlsinlər;

d) heyətin idarə olunmasında mütənasiblik prinsipi müəssisənin idarəetmə aparatının bütün bölmələrində, eləcə də ayrı-ayrı iş yerlərində və quruplarda da işçilərin əmək məhsuldarlığının bərabər səviyyədə olmasının təmin edilməsini nəzərdə tutur. Bu isə öz növbəsində bütün idarəetmə vəzifələrinin kompleks surətdə və vaxtlı-vaxtında həyata keçirilməsinə imkan verir. Qeyd edilənlərlə bərabər idarəetmə aparatının ayrı-ayrı həlqələrində çalışan işçilərin sayının normativə əsasən müəyyən mütənasibliyi təmin edən amillərin gözlənilməsi zəruridir;

e) heyətin idarə edilməsi ilə əlaqədar nəzərdə tutulan qərarların qəbulunda paralellik prinsipi vaxt etibarilə müxtəlif mərhələlərə aid işlərin qovuşması yolu ilə ayrı-ayrı proses və əməliyyatların eyni vaxtda və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsini təmin edir. Bu prinsipin tələblərinə əməl olun-

ması idarəetmə işlərin icra edilməsi müddətinin əhəmiyyətli dərəcədə ixtisar olunmasına imkan verir;

ə) idarəetmə qərarlarının qəbulunda əsas istiqamət uyğunluğu prinsipi idarəetmə əməyi prosesinin elə qurulmasını tələb edir ki, burada idarəetmə mərhələlərinin ayrı-ayrı bölmələrinə aid və iş yerlərinə uyğun idarəetmə qərarlarının qəbulu və icra edilməsi üçün vaxtlı-vaxtında çatdırılması məqsədi ilə məlumatların birbaşa ötürülməsi təmin edilsin;

ə) müəssisə fəaliyyətində yüksək texniki-iqtisadi səmərəlilik göstəricilərinə nail olmaq istiqamətində, heyətin idarə olunmasının həyata keçirilməsi məqsədi ilə qəbul olunan qərarlarda fasiləsizlik prinsipinə ciddi əməl olunmalıdır. Bu prinsip idarəetmə funksiyasının yerinə yetirilməsində mütəxəssislərin iş vaxtı itkilərini, lazımı məlumatların daxil olmasının ləngidilməsini və işdə bütün qeyri-səmərəli vaxt itkilərinin və fasilələrin aradan qaldırılması ilə bağlı heyət üzvlərinin aktivləşdirici işi nəzərdə tutulur və onlar böyük iqtisadi əhəmiyyət kəsb edir;

g) müəssisə özlüyündə ayrı-ayrı istehsalat vahidlərində ibarət olduğunu nəzərə almaqla onun hər bir bölməsi üzrə qəbul olunan idarəetmə qərarlarında bərabərlik prinsipinə ciddi əməl olunması kollektiv mənafe baxımından olduqca zəruridir. Bərabərlik prinsipi qarşıya qoyulmuş vəzifələrdə, irəli gələrək idarəetmə aparatının bütün həlqələrində işin bərabər səviyyədə yerinə yetirilməsini özündə əks etdirər vahid idarəetmə qərarlarının olmasını tələb edir;

ğ) ümumi müəssisə səviyyəsində heyətin idarəetmə işlərində qənaətcilik prinsipi. Qənaətcilik prinsipi optimal xərclərlə maksimum nəticə əldə etməkdir. Bu prinsipin əsas mahiyyəti müəssisə fəaliyyətində idarəetmə işlərində çalışanlar tərəfindən hər cür itkilərin aradan qaldırılması ilə bağlı istehsalat nəticələrinin yüksəldilməsi istiqamətində

idarəetmə heyəti qarşısında duran məqsədlər dəyərləndirilir. İdarəetmədə heyətin əməyinin elmi təşkili idarəetmənin elmi təşkili ilə sıx əlaqəlidir. İdarəetmə əməyinin elmi təşkili idarəetmə heyətinə daxil olan qulluqçuların, mühəndis-texniki işçilərin əməyinin məhsuldarlığının və səmərəliliyinin artmasına, əmək şəraitinin yaxşılaşmasına güclü təkan verir. İdarəetmə heyətinin əməyinin elmi təşkilinin əsas məqsədi müəssisə istehsalından bütün məhsulun yararlı və keyfiyyətli çıxması və istehlakçılara daha tez çatdırılmasından ibarətdir. Heyət üzvlərinin idarəetmə əməyinin elmi təşkilində əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması üzrə tədbirləri mühüm yer tutduğunu nəzərə alındığı bütün sahələrdə idarəetmə əməyi və istirahətin elmi əsaslandırılmış rejimi tətbiq edilməlidir. Bunun üçün idarəetmə işçilərinin ahəngdar əmək prosesi üçün əlverişli sanitariya-gigiyenik, psixofizioloji və estetik şəraiti yaradılmalı, əmək mühafizəsi və təhlükəsizlik texnikası tələblərinə riayət edilməsi üçün geniş imkan yaradılmalıdır. Müəssisə işçilərinin idarəetmə əməyinin elmi təşkilində qabaqcıl əmək fəndlərinin və üsullarının tətbiqi böyük əhəmiyyətə malikdir.

İdarəetmə heyətinin əməyinin elmi təşkili hər şeydən əvvəl əmək prosesinin özünün səmərəli təşkilini və bütün istehsal sahələrində əmək məsrəflərinə qənaəti təmin edən əsas prinsiplərə əməl olunmasını tələb edir. Müəssisə fəaliyyətinin bütün sahələrində heyətin idarəedilməsi və idarəetmə əməyinin təşkili nəticələrinin iqtisadi cəhətdən qiymətləndirilməsi öz aktuallığına görə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə əməyinin təşkili ilə əlaqədar yol verilmiş məsrəflərə görə əməyin nəticələrinin ölçülməsi, ictimai əməyin tətbiqindən əldə edilən səmərənin hesablanması qaydalarının bazar iqtisadiyyatına uyğun olan və bir sıra zəruri cəhətdən işlənməsini tələb edir. Müəssisənin idarəetmə heyətinin əməyinin səmərəliliyinin müəyyən olunması üs-

lubu iqtisadi meyarların və göstəricilərin qurumunun seçilməsindən asılıdır. İdarəetmə heyətinin əməyi, onun elmi təşkili, müəssisənin iqtisadi fəaliyyəti ilə bağlı mövcud vəziyyətin bütün sosial-iqtisadi qanunauyğunluqla təmas təşkil etməsindən asılı olmaqla, digər ümumi sahə xüsusiyyətlərini əhatə edən məlumatları nəzərə almaqla qiymətləndirilməlidir.

Müəssisədə minimum zəruri məsrəflərlə maksimum məhsul istehsalının əsas prinsipinə cavab verən idarəetmə heyətinin əməyinin səmərəli təşkili yüksək əmək məhsuldarlığı əldə edilməsinə, mənfəətin yüksək səviyyəsinə nail olunmasına şərait yaradır. İstehsalın idarəedilməsi öz mahiyyəti etibarilə müəssisə işçilərinin idarə olunması, onların məqsədyönlü birgə əməyin təşkili üçün möhkəm əsas yaradır. Müəssisə üzrə hər bir funksional bölmə müəyyən fəaliyyət sahəsinə aid olan işin spesifik qiymətləndirilməsi üçün baza rolunu yerinə yetirir. Məlumdur ki, bir çox hallarda idarəetmə əməyinin səmərəliliyinin artırılması istiqamətini yalnız idarəetmə üzrə işçi heyətinin sayının azaldılmasında görürlər. İdarəetmə işçilərinin optimal sayının müəyyənləşdirilməsi müəssisənin özünün həll edəcəyi və sonrakı istehsal mərhələlərində çevik surətdə öyrənəcəyi ən mühüm məsələlərdən biridir.

Ümumiyyətlə, idarəetmə işçilərinin əməyinin xassələrinin düzgün müəyyən edilməsi müəssisə fəaliyyətilə bağlı yuxarı idarəetmə təşkilatlarının qərarlarından asılı olaraq mühüm kəmiyyət və keyfiyyət dəyişikliklərinə məruz qala bilər. Yuxarı idarəetmə təşkilatlarının idarəetmə qərarları vasitəsilə müəssisənin cari idarəetmə fəaliyyətini gücləndirə bilər. İdarəetmə heyətinin üzərinə istehsal prosesinin fasiləsiz işinin, məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin, mövcud material ehtiyatlarından və vasitələrindən maksimum istifadəsinin

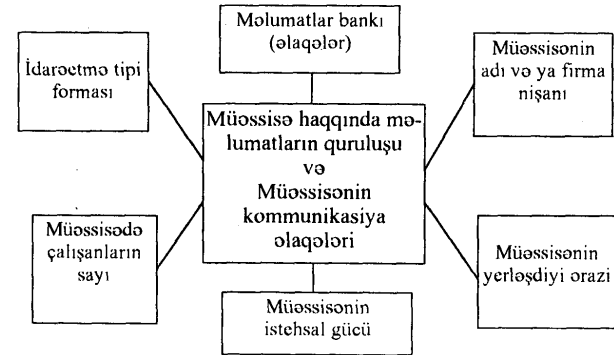
təmin edilməsi kimi vəzifələr düşür. Ona görə də heyətir idarə olunmasından əldə edilən faktiki sərəmə plan göstəriciləri ilə müqayisədə firmanın fəaliyyəti prosesində əldə etdiyi faktiki nəticələrin fərqi kimi müəyyən edilməlidir. Fasiləsiz, çevik istehsalın planlaşdırılması, istehsalın bütün bölmələrində təsərrüfat hesabı və özünü maliyələşdirmə də idarəetmənin sərəməliliyinin artmasına şərait yaradır. İdarəetmənin yaxşılaşmasına və onun elmi təşkilinə yönəldilmiş kapital qoyuluşlarının ödənmə müddəti və onların sərəməliliyinə gəldikdə isə göstərmək lazımdır ki, heyət üzvlərinin əməyinə sərf olunan bütün xərclər onların iqtisadi sərəməliliyindən xeyli əvvəl müəyyənləşdirilmiş olur.

İqtisadi sərəməliliyin hesablanması həm gələcəkdə idarəetmə əməyi təkmilləşdirilməsi ilə bağlı tədbirlərinin layihələşdirilməsi mərhələsində, həm də onların tətbiq edilməsi mərhələsində aparılması özünü tamamilə doğrultmuş tədbirlərdən hesab olunur. Heyət üzrə idarəetmə işlərinin sərəməliliyini müəyyən edərkən, yalnız pulla ifadə edilmiş sərəməli deyil, həmçinin əmək şəraitinin yaxşılaşması, işçilərin mədəni-texniki səviyyəsinin yüksəlməsi, kollektivdə sərəməli-şəxsi münasibətlərin yaradılması və möhkəmlənməsi nəticəsində əldə edilən sərəməlilik səviyyəsində nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin idarəetmə heyətinin mütərəqqi iş üsullarından istifadə etməsi nəticəsində bütün sahələrdə kollektiv tərəfindən əldə edilmiş qənaəti nəzərə almağa imkan verən müxtəlif üsullar mövcuddur. Şübhəsiz ki, yaxşı idarəetmə heyətinin düşünölmüş əmək fəndləri məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşmasına gətirib çıxarır, bu isə müəssisə məhsulunun maya dəyərində, qiymətində və müvafiq olaraq mənfəətin artmasında öz əksini tapmalıdır. İqtisadi sərəməli eyni zamanda idarəetmənin özünün müəyyən mərhələlərində qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsi ilə bağlı müxtəlif dərəcəli vaxt itkilərinin aradan qaldırılması nəticəsində

də əldə edilir. Müəssisə fəaliyyətini tənzimləyən idarəetmə heyətinin özünün işgüzar münasibətin artırılması sayəsində digər itgi növləri, qeyri-məhsuldar məsrəflər azalır və ya tamamilə aradan qaldırılır, idarəetmənin bəzi həlqələrində daha yaxşı istifadə olunur. Müəssisə fəaliyyətinə aid məlumatların lüzumsuz axını azalır, bu isə konkret mərhələdə ümumi sərəməlilik səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırmağa geniş imkan yaradır.

İdarəetmə heyəti üzvlərinin seçim prosesi əsas səciyyəvi cəhəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə fəaliyyəti üçün lazımi ixtisası olan namizəd tapılsın. Burada başlıca məsələ sərbəst vəzifəyə uyğun məlumatların əldə edilməsidir. Müəssisənin idarəetmə heyətinə qəbul olunmaq üçün iddiaçıları aşağıdakı məlumatlar təqdim edilməlidir (şəkil 20):

Şəkil 20.



9.4. İŞÇİNİN ŞƏXSİ İNKİŞAFI XÜSUSİYYƏTLƏRİ, BOŞ VƏZİFƏNİN XASSƏLƏRİ VƏ QURULUŞU

Müəssisədə olan boş (vəzifələr) yerlər haqqında məlumatlar bankına aşağıdakılar daxil edilə bilər:

a) boş vəzifə yerinin yaranma səbəbləri, məsələn: müəssisə daxilində istehsal sahələrinin yenidən təşkili, yeni iş yerlərinin yaradılması, təqaüdə çıxma, müəssələrin genişlənməsi, böyük bazar öhdəliyi;

b) idarəetmə heyəti üzrə istehsal dairəsinin genişlənməsi, yeni iş sahələrinin yaradılması;

c) iddiaçının komponentləri məsələn, daxili və xarici səlahiyyətlərə bölünmə qərarın mümkünlüyü, firma rəhbərliyinə münasibətə görə işçi statusu;

ç) inkişaf imkanı, şəxsi təminat üçün münasib yer, inkişaf şansı olan vəzifə və s.

Göstərilənlərlə yanaşı idarəetmə heyətinin tərkibində tələb olunan vəzifəni tutmağa layiq olan iddiaçının seçilməsində bir sıra mühüm qiymətləndirmə meyarlarından yer gəldikcə istifadə olunmalıdır. Belə ki, müasir şəraitdə müəyyən müəssisədə boş olan vəzifəni tutmaq üçün iddiaçının aşağıdakı şəxsi keyfiyyətlərinin olması vacibdir:

a) professional hazırlıq səviyyəsi;

b) şəxsi amillər - yaş tərkibi, iqtisadi imkan, rəhbərlik qabiliyyəti, müstəqil qərarlar qəbul etmək bacarığı;

c) professional keyfiyyət - hazırlıq və təlim keçmək, ixtisas məktəblərində ixtisasın yüksəlməsi;

ç) əsas bilik və iş sahələrində fərdi istedadları aşkarlamaq və onlardan istifadə etmək bacarığı;

d) nəzəri və təcrübəvi meyarlardan vaxtlı-vaxtında istifadə etmək vərdisləri və s.

Müəssisənin idarəetmə heyətinə qəbul olunmaq üçün çalışan hər bir fiziki şəxs, üzv olmaq istədiyi işçi kollektiv-

lərilə işləməyin üstünlükləri əvvəlcədən bilməsi faydalıdır. Bu idarəetmə heyətinin çalışdığı iş sahəsində daha məhsuldar işləməsinə güclü təsir göstərə bilər.

İşə götürən müəssisə haqqında məlumatlara daxildir:

- əmək haqqının yüksək olması və vaxtında ödənilməsi;
- işçilərə sosial və mədəni yardım göstərilməsi;
- iş vaxtı rejiminin işçilərin arzularına uyğun tənzimlənməsi, işçilərin idarəetmə fəaliyyətinə cəlb edilməsi perspektivləri inandırıcıdır və s. Bütün bunlar iddiaçıda dərin maraq doğurduğu halda vəzifəyə qəbulun şərtləri və namizəd haqqında məlumatlarla yanaşı, vəzifəyə namizədin qəbul olunma müddətində onun vəzifəyə qəbul edilməsi səndəşdirilir. İddiaçıdan işə girmək üçün tələb edilən səndəşlərə - ərizə, işə köçürülmə haqqında məktub, atestatsiya komissiyasının rəyi, sınaq işlərinin nəticələri haqqında arayış və firmanın ünvanı, onun şəhərdaxili kommunikasiya əlaqələrinin təsnifatı haqqında məcmu məlumatlar daxildir.

Heyət üzrə işçilərin seçilməsi problemin düzgün həlli qəbul edilmiş qərarının əhəmiyyətini artırmaqla işçi qüvvəsinin yüksək intellektual qiymətilə bağlıdır. Buna görə idarəetmə heyətinə seçim problemini həll edərkən birinci növbədə onların fərdi keyfiyyətlərini müəyyən etmək lazımdır. Göstərilən vəzifəyə məhz indi müəssisəyə həmin işçinin lazım olması haqqında dəqiq müəyyənlik olmalıdır. Çünki tez-tələsik, heç bir dəqiqləşdirmə aparılmadan vəzifəyə qəbul edilmiş şəxs ixtisas və maraq dairəsinin onun maraqlarına tam uyğun gəlməməsi üzündən iş yerini dəyişəcək. Məhz buna görə müxtəlif məlumatlarla zəngin olan mənbələrdən istifadə etməklə kadrların seçilməsində səhvəndən qaçmaq üçün müəyyən konkret kömək göstərməsi olacaqdır. Həmin istiqamət üzrə düzgün seçimin təşkili və həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı məlumatlardan istifadə etmək məqsədəuyğundur.

Göstəricilər	Mənbələrin təsnifatlaşdırılması
Mənbə	İnformasiyanın tərkibi və onun əhəmiyyəti
işə qəbul ərizəsi	Namizəd haqqında ilk ümumi təsəvvürlər
şəxsi foto	Xarici görünüş haqqında təsəvvür verir.
şəxsi tərcümeyi-hal	Şəxsin xüsusiyyətlərini öyrənməyə imkan verir.
şəxsi anket üzrə məlumatlar	Qəbul edilən haqqında ön vacib mərhələləri uçota alır, saxlayır, şəxs haqqında məlumatların yaddan çıxmasına imkan vermir.
yetkinlik və ya ixtisas-bilik şəhadətnaməsi	Təhsil barədə və yüksək ixtisas haqqında məlumat verir.
boş olan vəzifəni tutmaq üçün tövsiyələr	İşçi yararlığın bütün cəhətlərini işıqlandırır, vəzifəni tutmaq üçün əlavə zəruri məsləhətlər verilir
qəbul edilənlərlə fərdi və məxsusi mükəllimə	Qəbul edilən haqqında şəxsi təsəvvürlər verir, digər mənbələrin köməyiylə məlumatlar çatışmamazlığını tamamlamağa imkan verir
vəzifəni daimi tutmaq üçün ilk sınaq işləri	Müəyyən edilmiş işi yerinə yetirmək bacarığı, xüsusi əmək vərdişlərinə malik olmaq
vəzifəyə yararlıq üçün xüsusi müayinədən istifadə	İntellekt səviyyə, professional keyfiyyət, şəxsi və fitri istedadla malik olmaq
psixoloji test, qrafiki nəticə	Ümumi xasiyyətin və yararlığın şəxsi aspektləri haqqında məlumat. Əgər namizəd rəhbər vəzifəyə iddia edərsə, onun tərəfindən yazılmış sənəd, ərizəyə daxil edilir
əmək kitabçası üzrə çıxarışlar	Əvvəlki fəaliyyət dairəsinə işıqlandırmaqla, özü haqqındakı məlumatları təsdiqləyir

Heyət üzrə şəxslərin seçilməsi zamanı təklif olunan məlumatlar mənbələri müxtəlif görünüşlü karta və əyani vəsaitlərlə doldurula bilər və buradakı məlumatlarda hər şeydən əvvəl işçinin bilik və ixtisas səviyyəsi əks olunur. Məsələn üçün həmin kartlarda işçiyə təqdim edilən əsas tələblər göstərilir və bunlara əsasən vəzifəyə seçilən işçilər qiymətləndirilə bilər. Belə yanaşma yeni işçinin ümumi göstəricilərinə əsasən onun işə necə uyğun olduğunu aşkar etməyə imkan verir. Namizədin testdən topladığı nəticə onun iddiaçı olduğu vəzifəyə təyin edilməsi üçün irəli sürülən tələblərə uyğunluq nəticəsi ilə müqayisə edilməklə vəzifəyə qəbul olunmaq haqqında həlledici qərar qəbul etməyə əsas verir.

9.5. İDARƏETMƏ HEYƏTİNƏ SEÇİLƏN ƏMƏKDAŞLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ MEYARI

Müəssisə fəaliyyətinin səmərəli idarə olunması üçün seçiləcək idarəetmə heyətinə aşağıdakı tələblər irəli sürülür:

1. Təhsil və istehsalat təcrübəsi: ixtisas və peşə təhsilinə malik olmaq; nəzəri biliklərə əsaslanan istehsalat təcrübəsinin olması; ictimai zərurət şəraitində əl qabiliyyətinin səviyyəsi; istehsal ahənginin pozulmasına görə məsuliyyət hissi; tabeliyində olan işçilərin- şəxsin idarə edilməsi prosesinə başçılıq etmək bacarığı; yuxarı və aşağı səviyyəli işçilərlə bərgəz iş aparmaq vərdişləri.

2. Şəxsi davranış (səbrli və mədəniyyətli olmaq): idarəetmə heyətinə daxil olan vəzifəli şəxsin zahiri görünüşü; öz gücünə inam (özünəinam, inandırıcılıq, sərbəstlik); humanistlik və xidməti əlaqələrə qoşulmaq bacarığı; şəxsi və xidməti işlərdə tarazlılıq yaratmaq bacarığı; ədalət və düzgünlük prinsiplərinə ciddi əməl etmək; həyatda yaxşı nə varsa, lazım gəldikdə ohlardan kollektiv maraqlara uyğun şəkildə istifadə etmək.

3. Vəzifədə işlərkən məqsədyönlülük: xidmətə görə yüksəlmə arzusu, daha yüksək vəzifəyə sahib olmaq; nəzərdə tutduğu istiqamətdə müvəffəqiyyət əldə etmək təşəbbüsü; yuxarı rəhbərliyin tapşırıqlarını yerinə yetirməyə hazır olmaq bacarığı; qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaq üçün daha ciddi səy göstərmək. Daha yüksək idarəetmə heyətinə keçməklə əlaqədar gələcəkdə təhsil almaq istəyi hər bir fiziki şəxs üçün normal hal sayılır.

4. Fitri qabiliyyətlər: idarəetmə işlərində daha çox diqqətli və fərsətli olmaq; fərsət (diqqət) və vəziyyəti düzgün qiymətləndirmə bacarığı; fikirləşmə qabiliyyəti (abstrakt fikirləşmə qabiliyyəti); fəal hərəkətə qoşulma, mühakimə aparmaq vərdisləri və etika səviyyəsi.

5. İctimai, fərdi və kollektiv danışıq aparmaq qabiliyyəti; hazırcavablıq, obyektivlik qabiliyyəti; uzunçuluq (sözçülük) məsələdən kənarlaşma meyli; fikrin aydın ifadəsi və məntiqə uyğun qərar qəbul etmə.

6. Müəssisə fəaliyyətinin idarə olunması mərhələlərinə peşəkar yararlılıq səviyyəsi: özünün şəxsi keyfiyyətləri ilə yaranmış vəziyyətlə bağlı xüsusi bacarıq nümayiş etdirmək və heyət üzvlərinə nümunə olmaq bacarığı.

7. Başqalarından fərqləndirici xüsusiyyətlərə malik olmaq və şəxsi nümunəyə uyğun hərəkət etmə.

İdarəetmə heyətinin üzvlərinin seçilməsinin səmərəliliyini yüksəltmək üçün müxtəlif üsullardan istifadə olunur. Müasir şəraitdə müəssisənin idarəetmə heyətinə kadr seçilməsinin şəxsi hissələrə əsaslanma üsulundan istifadə bazar tipli əmək kollektivinin təşkili üçün qəbul edilməsi iqtisadi cəhətdən olduqca qeyri-səmərəlidir. Bu müasir şəraitdə baş verən mühüm iqtisadi-sosial dəyişiklərlə bağlı olmaqla, aşağıdakı hallarda və asılılıq şəraitində mövcud olur:

a) idarəetmə heyətinə şəxsin seçilməsi sahəsində kadr siyasəti dəyişilib və heyət üzrə yeni idarəetmə biliklərinin

olması zəruridir və onun əldə edilməsi imkanları;

b) idarəedicilərin heyətə şəxsin seçilməsi ciddi plan əsasında aparılmalıdır və həmin planın tərtibinə qoşulmaq;

c) müəssisə üzrə əmək ehtiyatlarının planlaşması prosesində gələcək kadra tələbat müəyyən edilir və onların inkişaf proqramı hazırlanır;

ç) idarəedicilərin heyətə kadrının seçilməsi üçün müəssisə daxili və xarici işçi qüvvəsi bazalarından məqsədəuyğun istifadə etmək zərurəti həmişəkindən indi daha çox məsuliyyətli yanaşmanı tələb edir.

İddiaçının seçilməsi amilləri

Cədvəl XIX.

Müəssisə daxilində tələbatların ödənilməsi		Müəssisə xaricində tələbatların ödənilməsi	
Ştat üzrə hərəkət etmədən	Kadr hərəkət etməklə	Passiv yığım şəraitində	Daha aktiv yığımında
Ümumi iş həcmimin artırılması	Rəhbərliyin təkliflə istehsalat daxilə təyinat	Namizədlə şəxsi tanışlıq	Müəssisə fəaliyyətinə elan vasitəsilə işçi cəlb edilməsi. Reklam və plakatların köməyi ilə işə qəbul olunma. Dövrü mətbuatda elan
İş vaxtının müəssisədə artırılması	Məqsədyönlü kadr inkişafı (professional)	Namizədin digər göstəriciləri. Rəhbərliyin	
Mozuniyyət müddətlərinin dəyişdirilməsi	təminli iş yerinin dəyişdirilməsi)	köməyi ilə işə götürülmə	
İş qəbul olunmanın öyrədilməsi	Bir iş yerindən digərinə keçirilmə	Müvəqqəti işlə təmin olunma	
		Əmək müqaviləsi vasitəsilə işə qəbul	Yaxın tanışlıq vasitəsilə işə düzəlmə

Cədvəl məlumatlarına daxil olan göstəricilər müəssisə fəaliyyətindən və malik olduğu işçi heyətindən asılı olaraq bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Həmin əlamətlər real iş şəraiti ilə bilavasitə əlaqədar olmaqla, bu və ya digər səviyyə göstəricilərinə aid olan məlumatları əhatə edir (cədvəl XX).

Müəssisə daxilindən və kənardan heyət üzvlərinin seçilməsinin çatışmazlıqları və üstünlükləri

Cədvəl XX.

Müəssisənin daxilindən		Müəssisənin xaricindən	
Üstünlüklər	Çatışmazlıqlar	Üstünlüklər	Çatışmazlıqlar
Vəzifədə yüksəlmək imkanı yaranır (istehsalatda iqlim yaxşılaşır)	Seçim imkanları azalır. İxtisasının yüksəldənlərə yüksək əmək haqqı	Böyük seçmək imkanı	Yığımda böyük xərclər kənardan qəbulda yüksək pay
İnkişafə bağlı əhəmiyyətsiz xərclər çəkilmir	"İstehsalat korluğu"- müəssisədə hiss olunmayan çatışmazlıqlar	gör müəssisədə bilik götürür və çox tez tanınırlar	(kvota) kədr axıcılığına səbəb olur
İstehsal biliyinin və təcrübənin olması	vaxtında görünür	İxtisaslı idarəetmə işçisinin adaptasiyası çox vaxt	Kollektivdə mühitə mənfi təsir.
İşçilərin biliyi və onların artırmaq imkanları genişdir	Həmkarlar arasında mövzuşluq.	aparılır	Yeni işçidə bilik və bacarığı olmasından vaxt itgisi
Mükafatlandırmanın səviyyəsinə riayət edilməsi kənardan işçi	Məs: rəhbər vəzifəyə keçməyə minimum imkanın olması, gərgin diqqət, rəqiblik.	İşə qəbul bilavasitə kədrə tələbatı təmin edir	çoxalır
			İstehsal biliyi yoxdur (ümumi tanışlıq vacib olduğundan həddən çox xərclər və vaxt tələb

Cədvəl XX ardı			
qəbulu zamanı-bazar konyukturuna müvafiq yüksək əmək haqqı vermək, toza vəzifəyə təyinat etmək	Gənclər üçün sərbəst inkişafə təminat yaratmaq	Boş olan vəzifənin əvəz edilməsi, müəssisədə sakitlik üçün uzun müddət işləmiş işçiyə "yox" demək istəməirlər	Daha çox əmək saati olan işçilərə yaşlarına görə fəal ol-murlar
		Güclü kollektiv əlaqəyə girirlər, istənilən məsələnin həllinə "birgə" çalışırlar	Müəssisə fəaliyyətinə çevik idarəetmə heyəti qoşulması
			nəticəsində vaxt itirilmir
			olmur)
			Vəzifənin tutulması böyük vaxt sərfi tələb edir.
			Rəis tərəfindən təyin edilmiş idarəetmə işçisinin zəifliyi nəticəsində müəssisədə iş günü itirilir

Müəssisənin idarəetmə heyətinin tərkibinə yeni işçilərin cəlb edilməsinə görə kompaniya keçirərkən, qəbul edilmiş ərizələrə görə iddiaçıları qiymətləndirmək lazımdır. Hansı namizədin göstərilən iş yerinə layiq olduğunu müəyyən etmək xüsusi yanaşmanı tələb edir. Təcrübədə əgər məşin tələb olunan cisimi düzgün seçmirsə və ya cisimdən düzgün istifadə edilməyinə görə avadanlıq sınırsa, onda adətən buna işçilər cavabdehdirlər, avadanlıqlardan düzgün istifadə edilməyinə görə onlara qarşı müəyyən iqtisadi tənbehlər tətbiq edilə bilər. Hər halda, düzgün olmayan heyət seçilibsə və həmin işçi müəssisədə gedirsə, hər şeydən əvvəl onun müəssisə fəaliyyətinə yararsız olması, itirilmiş vaxt və əldən verilmiş imkanlar iqtisadi göstəricilərin aşağı düşməsinə birbaşa istiqamətdir.

Müəssisənin rəhbərliyi həmişə başa düşməlidir ki, onlar idarəetmə heyət üzvlərinin düzgün seçilməsinə cavabdehdirlər. Belə ki, yeni qəbul edilmiş işçilər firmaların strategiyalarını həyata keçirmə imkanlarına malik olmalı, idarəetmə heyətinin üzvləri özünü işdə yaxşı hiss etmələri şəxsi heyət

tin imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə artırmış olacaqdır.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsi iş yerinə və vəzifə tələblərinə işçilərin müvafiq işgüzarlıq və şəxsi keyfiyyətinin müəyyən edilməsində sınaq edilmiş üsullardan sayılmalıdır. İdarəetmə heyətinin üzvlərinin qiymətləndirilməsi üsulları, üç əsas qrupda birləşdirmək olar:

- proqnozlaşdırma üsulu. Bu metoddan geniş istifadə olunur. Anket verilənləri; yazılı və şifahi xasiyyətnamədən, şəxsi söhbətlər; psixoloji testlərdən ibarət olur;

- təcrübəvi üsul. Təcrübələrdə işin nəticəsi əsasında müəssisədə xidməti vəzifələrinin yerinə yetirilməsi prosesində işçinin yararlığı yoxlanılır;

- imitasiya üsulu. İddiaçıya idarəetmə məsələləri ilə bağlı konkret bir hadisəni həll etmək təklif olunur. Bəzən boş vəzifəni tutmaq üçün iddiaçıya qəbul ediləcək təşkilatda müəyyən işçi vəziyyətini nəzəri cəhətdən həll etməyi tövsiyə edirlər. Toplanmış yekunda ekspert qiymətinin və şəxsin işgüzar keyfiyyətinin öyrənilməsi aparılmaqla, müəssisənin idarəetmə heyətinə yeni üzvün qəbul olunması haqqında əsaslandırılmış qərarlar çıxarılır.

Hər bir konkret halda qiymətləndirmə meyarlarının hamısı gələcəkdə yeni işçi tərəfindən yerinə yetirilmiş işin keyfiyyətindən və kəmiyyətindən asılı olacaqdır. Bütün hallarda seçilmək üçün üstünlük ya professional ya da şəxsi keyfiyyətə verilə bilər. İşçinin boş vəzifəyə qəbulu məsələnin həlli üçün sınaq tapşırıqlarının müəyyən edilməsi üsulundan məqsədəuyğun istifadə olunmalıdır. Bu zaman iddiaçının səmərəli əmək göstəricilərinin yüksək səviyyəsi müəyyən edilir və iddiaçının seçilməsi ekspertlərdən obyektiv qiymətin alınmasından asılıdır. Ekspertlər tərəfindən vəzifəni tutmaq üçün iddiaçının əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi bir sıra çətinliklə bağlı olduğunu nəzərə alaraq, xüsusi qiymətləndirmə üsulundan istifadə etmək olar.

İşçinin qiymətləndirilməsinin beş əsas cəhəti heyətin idarəetmə təcrübəsində önəmlidir:

1. Yeni işçinin əməyinin kəmiyyətinə görə həcm, əməyin intensivliyi vaxtından istifadə edilməsi göstəricilərinin tədqiq edilməsi.

2. İdarəetmə heyətinin yeni üzvünün yerinə yetirdiyi işin keyfiyyəti - əmək fəaliyyətinin nəticələri və onun rəhbərlik etdiyi istehsal sahələrində hasil olmuş məhsulların kəmiyyət və keyfiyyətləri ilə müqayisə olunur.

3. Yeni işçinin vəzifə səlahiyyətləri dairəsində işə münasibəti - iddiaçının işdə böyük gərginliyə dözmək qabiliyyəti, müxtəlif hadisələrə uyğunlaşma imkanı, yeni şəraitə tez uyğunlaşmaq bacarığı, müxtəlif tapşırıqları müstəqil həll etmək istedadı və s. araşdırılır.

4. İşdə çalışqanlıq - istehsal münasibətlərini inkişaf etdirmək istiqamətində ictimai maraqlara üstünlük vermək, müəssisə vəsaitlərindən və materiallarından optimal istifadə, fəaliyyət sahələrində maddi məsrəflərin dəqiq uçotunun aparılması və maksimum qənaət rejimi üçün tədbirlər işləyib hazırlamağı bacarmaq və s.

5. Müəssisə daxilində əməkdaşlığa hazırlıqla bağlı məsələlərin həllində işçinin fəal surətdə iştirakı, kollektiv münasibətlərin inkişaf etdirilməsi, ümumi işdə iştirak etmək bacarığı, kənardan edilən iradə münasibət və digər şəxsi keyfiyyətlərin mütləq surətdə qiymətləndirilməsi işinin xeyrinədir və bu gələcəkdə baş verə biləcək səhvlərin qarşısını almağa imkan yaradır.

Yuxarıda qeyd olunan mərhələlərdən əlavə aşağıdakı cədvəl göstəricilərini də əhəmiyyətli saymaq olar və ya həmin məlumatlardan istifadə oluna bilər (cədvəl XXI).

Iddiaçı əməyin qiymətləndirilməsi sxemi

Cədvəl XXI.

Qiymətləndirmə göstəricisi	Meyarların inkişaf dərəcəsi (bal ilə)				
	A	B	C	D	E
1. Əməyin kəmiyyəti (istehsalat)	8	6	9	8	10
2. Əməyin keyfiyyəti	10	10	6	6	8
3. İşə münasibət	6	9	8	9	7
4. İşdə çalışqanlıq qabiliyyəti	9	7	7	8	9
5. Əməkdaşlığa hazırlıq səviyyəsi	8	10	8	7	8

Qeyd: A - qiymət vermək kifayət deyil; B - qiymət vermə tələblərə uyğundur; S - qiymət vermə tam həcmdə tələblərə uyğundur; D - qiymət vermə daha böyük həcmdən irəli gəlir; E - qiymət vermə əhəmiyyətlik dərəcəsi kimi irəli gəlir. Hər bir müəssisə üzrə heyətin qiymətləndirmə balı müxtəlif (məs: 25, 50, 100) kəmiyyətlə ölçülə bilər.

Göstərilən meyarlar işçinin qiymətləndirilməsi əsasını təşkil edir. Lakin bu o demək deyildir ki, onları genişləndirmək lazım deyil və ya bu sahədə bütün imkanlardan istifadə edilmişdir. Bəzi hallarda olduqca vacibdir ki, qiymətləndirmə prosesi bal səviyyəsində aparılsın. Bal qiyməti işçilərə verilmiş meyarların hansı dərəcəsinin düzgün müəyyən olduğunu aydınlaşdırmağa imkan verir. Bu formadan istifadə zamanı təcrübəli ekspert üçün kifayətdir ki, uyğun qiymətləri sütunlara yazmaqla seçmə prosesində iştirak etmiş iddiaçının hər bir göstəricisini nəzərə almaqla bütün parametrlərə uyğun gələn əmsal müəyyən etsin. Məsələn, əgər əmək məhsuldarlığının artırılması məsələsi qoyulursa, onda bu parametr digərlərilə müqayisədə faktorun ən yüksək çəkisinə malik olmalıdır.

Müəssisədə idarəetmə heyətinə daxil olan işçinin qiymətləndirilməsi üç əsas məqsədə xidmət edir:

- heyətin qiymətləndirilməsi vasitəsilə layiqli namizədi aşkarlamaq və onu idarəetmə işlərinə cəlb etmək;
- inzibati idarəetmə məqsədləri üçün iddiaçını müəyyənləşdirmək və işə qəbulunu tezləşdirmək;
- heyətin fəaliyyəti haqqında məlumat almaq üçün iddiaçının qiymətləndirilmə motivasiyası əsas götürülməklə, heyət üzvünün gələcək inkişafını planlaşdırmaq və işçi axının qarşısını almaq.

İdarəetmə heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində iştirak edən amillər özləri də belə təsnifatlaşdırıla bilər:

- heyətin qiymətləndirilməsinin fərdi vasitələrinin seçilməsi və maksimum obyektivliyin gözlənilməsi;
- heyətə aid sənədlərin öyrənilməsi və təhlilin aparılması, təsadüfi səhvlərdən qaçılması və s.;
- ərizədə qeyd edilənlərin və şəxsin - şəkilinin öyrənilməsi; iddiaçı ilə ilkin tanışlığın və əsas təssüratın səviyyəsi, onun haqqında fikrin formalaşması;
- idarəetmə heyətinin tərkibinə qəbul olunmaq üçün şəxsi xasiyyətlərin yararlığın təyin edilməsi;
- müsahibə qaydasında aparılan söhbətlərdə iştirak etmək və iddiaçı haqqında tam məlumat almaq;
- öz fikrini ifadə etmək bacarığı və natiqlik istedadı, digərləri dinləmək qabiliyyətini göstərmək və s.

Heyət üzvünün texniki idarəetmə vasitələrdən istifadə etmək bacarığı, bu ona gələcəkdə çox böyük kömək etməklə, şəxsi nüfuz dairəsini genişləndirməsinə güclü təsir edəcək.

İstehsalat şəraitində heyət üzrə idarəetmə işin sınağı, sınaq yerdəyişmələri, əmək prosesinin daha vacib mərhələlərinin qiymətləndirilməsinə şərait yaratmış olacaqdır.

Aparılmış sınaq mərhələlərinə uyğun nəticəyə gəlmək

və alınmış nəticələrə görə idarəetmə heyətində məhz hansı vəzifəyə daha çox uyğun olması müəyyənləşdirilir.

Şəxsin idarəetmə işinə yararlığın təhlili üzrə yekunlaşdırıcı qərarı qəbul etmək və müvafiq işlə təmin olunma prinsipləri xüsusi əhəmiyyət daşıdığını nəzərə alaraq, bu iş sahəsinə böyük həyat təcrübəsinə malik olan obyektiv insanlar cəlb etmək lazımdır.

9.6. İDARƏETMƏ HEYƏTİ ÜZVLƏRİNİN İXTİSASININ ARTIRILMASI

Heyətin idarəetmə peşəkarlığının inkişafı müəssisə fəaliyyətinin bütün sahələrində xüsusi mahiyyəti və problemləri mövcuddur. İdarəetmədə peşəkar fəaliyyəti sosial-iqtisadi üsul kimi fərdi və əmək kollektivlərilə qarışıqlıq münasibət formasında nəzərdən keçirilir. Bu onunla əlaqədardır ki, peşəkar fəaliyyətin əsasını təşkil edən əlamətlərdən biri də onun sosial-iqtisadi xassəsidirsə, digər tərəfdən iqtisadi münasibətlərə söykənməklə rəhbərin şəxsi inkişafı ilə şərtlənən amillərlə bağlıdır.

Heyətin idarəedilməsi peşəkarlığı rəhbər şəxslərin özünə də müsbət təsir göstərir. İxtisası artırmaqla rəhbər yeni vərdişə və biliklərə yiyələnməklə əmək bazarında rəqabət qabiliyyətli olur və peşəkarlığının yüksəldilməsi üçün müəssisə daxilində olduğu kimi müəssisədən kənar geniş imkanlar əldə edir. Peşəkar hazırlıq prosesində əldə olunmuş yeni biliklər, insanın ümumi intellektual inkişafına kömək edir, onun fitri qabiliyyətini və ünsiyyət dairəsini genişləndirir, özünə inamlılığını möhkəmləndirir. Buna görə də şəxsi firmalarda peşəkar inkişafın imkanlarını işçilər tərəfindən yüksək qiymətləndirilir və ya digər təşkilatda rəhbər idarə heyətinə keçmək haqqında qərarların qəbuluna böyük təsir göstərir. İdarəetmə heyətinə daxil olan hər bir məsul vəzi-

fəli şəxsin firmadaxili peşəkar inkişafından bütün işçi kollektivinə udaraq əlavə xərclər çəkmədən yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsi cəlb etməklə əmək məhsuldarlığının artırılmasına nail olunur.

Bazar mühitinə daxil olma nə qədər dəyişmələrlə və iqtisadi mexanizmin bazar münasibətləri şəraitinə uyğunlaşmaqla bağlıdırsa, bir o qədər də idarəetmə kadrlarının hazırlığı ilə təşkilati-iqtisadi mexanizmin dəyişdirilməsi zəruridir. Buna görə idarəetmədə əmək prosesinin intensivləşməsilə yanaşı əsas diqqət birgə əmək fəaliyyətində şəxsin fəaliyyəti və davranışı müəyyən edən əsas göstəricilərin öyrənilməsinə verilməlidir.

İdarəetmə heyətinin fəaliyyətinin peşəkar inkişaf prosesinin özünəməxsus mərhələlərə malikdir və həmin dövr ərzində heyət üzvü mühüm keyfiyyət dəyişikliklərinə uğrayır və onlar əvvəlkindən daha yaxşı vəzifə borclarını yerinə yetirirlər. Kadrların irəliləyişi onların hazırlığı və öyrədilməsi, ixtisasın yüksəldilməsi, kadr ehtiyatı, vəzifənin nizamlanması və s. əhatə etməklə, sonrakı idarəetmə işlərində heyət tərəfindən yerinə yetirilməli mərhələləri əhatə edir. Firmanın idarəetmə heyətinin vəzifə səlahiyyətlərini yerinə yetirmək istiqamətində öyrətmə - bu davranışın dəyişdirilməsi prosesi olmaqla heyət üzvlərinin intellektual, psixoloji, fizioloji cəhətləri özündə əks etdirir.

Heyət üzvünün hazırlanmasının məqsədi - bu təkcə maraqlı və işçilərin problemlə tələbatların güzgüdə əksi deyil, həm də əhatə sahələrinin şərtindən və tələbindən irəli gəlir. Firma mühitində baş verən dəyişikliklər, cəmiyyətdə, iqtisadiyyatda, istehsalatda avtomatik dəyişmələrə səbəb olur. Bununla əlaqədar idarəetmə heyətinin öyrədilməsi əsas və köməkçi məqsədləri qısa şəkildə və dürüst ifadə etmək tələb olunur. İdarəetmə heyəti üzvlərinin öyrətmə prosesində məqsədlərin aşkar ifadə edilməsi zamanı müxtəlif motivlər-

dən istifadə etmək lazımdır. Məqsədlərin qoyuluşu və planlaşdırılması, bu zaman məqsədlər tam strateji qurum kim nəzərdən keçirilir, heyət üzvlünün ixtisasının yüksəldilməsində rəhbər kadrların inkişaf meyli istiqamətlərinə daha çox üstünlük verilir.

İdarəetmə heyətinin yaşca böyük üzvlünü necə öyrətməli, bu üsul ona görə əhəmiyyətlidir ki, yaşlılar həmişə böyük nəzəri təcrübəyə malik olan işçilərdir. Peşəkar inkişafda böyüklərin öyrədilməsinə görə baza hazırlıq sisteminə istifadə olunan üsullar modernizə olunmalıdır, çünki öyrətmə prosesində böyüklərin davranışı müxtəlif faktlardan asılıdır, məsələn:

- öyrədilən yaşca nə qədər böyükdürsə, bir o qədər ona fərdi yanaşmanı və dərslər konsepsiyasının güclü inkişaf formalarını tələb edir;

- müasir idarəetmə üsulları baza hazırlıq dövründə böyüklərin idarəetmədə rolu ilə çox pis uzlaşır.

İdarəetmə heyəti üzvlərinin idarəetmə işində peşəkar öyrətmə prosesin özü də kompleks fasiləsiz təhsil alma mərhələlərindən ibarətdir.

İdarəetmədə peşəkar inkişaf mövcud əlamətlər sırasına malik olmaqla yenidən öyrətmə davranışın daima dəyişməsi prosesidir, onlar qəbul edilmiş təcrübə və informasiyanın fəal işlənməsi ilə xarakterizə olunmaqla aşağıdakı kimi təsnifatlanır:

- öyrətmə subyektiv və ya obyektiv yeni şəraitlə bağlı materiallarının mənimsənilməsi prosesinin məqsədyönlü seçilmiş formalarında öz əksini tapmalıdır;

- yeni idarəetmə üsullarının öyrənilməsində beynəlxalq inkişaf və qeyri-dövlət qurumlarında kifayət qədər özünü doğrultmuş təcrübəni nəzərə almalı;

- heyət üzvlərinin öyrədilməsində mövcud əmək prosesini ilə əlaqədar hər bir təbii və psixoloji əhatə mühiti daimi

diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır və s.

İdarəetmə heyətinin inkişaf konsepsiyasının hazırlanması üçün aşağıdakı istiqamətlərə uyğun tənzimləmə həyata keçirilməlidir:

- öyrədilmə - təhsil konsepsiyası ictimai-sosial həyatdakı dəyişiklikləri nəzərə almaqla tərtib edilməlidir;

- kiçik qruplarda yeni idarəetmə fəndlərini mənimsəyənlər üçün kollegial işləmək imkanı yaradılmalıdır;

- problemlilik - yeni öyrətmə prosesin çıxış nöqtəsinə uyğun gələn real fəaliyyətə görə öyrəniləcək məsələlərin qoyulduğu seçilməli və yeni idarəetmə fəndlərini öyrənənlərin maraqları və tələbatları ciddi nəzərdə saxlanmalıdır;

- öyrətmə məqsədlərində - yekdillik və sistemliyə çalışmaq, fəaliyyət dairəsinin dəyişməsinin başa düşülən formada (işgüzar səriştəliliyin bütün cəhətləri) dinləyicilərə izah edilməlidir. Öyrədilənin davranışının dəyişdirilməsi o halda mümkündür ki, dəyişmələr onların şəxsi və ya kollektiv təşəbbüsləri nəticəsində həyata keçirilsin.

Heyətin idarəedilməsində, - mövcud tərbiyəyə əsaslanma səmərəli öyrətmə nəticələri yalnız öyrədilənlərin malik olduğu təcrübə və fitri qabiliyyətlər nəqdləşdirildikdə əhəmiyyətli rol oynayır. İdarəetmə heyətinin malik olduğu təcrübəni əks etdirməyə imkan verən öyrətmə konsepsiyasının çevikliyi tələb edir ki, sonrakı mərhələdə heyət üzvlünün müstəqil iş rejimi şəraitində ilk sınaq tapşırıqlarını həyata keçirsinlər. Heyət üzvlərinin şəxsi təhsilinin yüksəldilməsi ilə rəhbərlik fəaliyyətində müasir idarəetmə prinsiplərini əhatə edən, təsərrüfat sahələrinə yeni iş üsullarını və fəndlərini ardıcıl tətbiq etmək bacarığının artırılması başlıca məqsəd olmalıdır, əks təqdirdə səmərəlilik amili təmin olunmayacaqdır.

İdarəetmə təlim transferlərindən öyrətmə prosesi ümumi inkişaf konsepsiyasının mərkəzi mərhələsi hesab olunur.

Transferin belə gücləndirilməsi biliklərin öyrədilməsi prosesində əldə edilmiş təcrübəyə əsaslanmaqla, tətbiq etmə imkanları və istifadə istiqamətləri dima genişləndirilməlidir.

Heyətin idarəedilməsi üçün hazır resept almaq sahəsində təsəvvürlər mühüm amillərə əsaslanmaqla, aşağıdakı mərhələlərdən asılılıq şəraiti və yaranma səbəbləri üzrə aydınlaşdırmaq olar:

Birinci mərhələdə istehsal prosesini idarə edən heyət üzvlərinin iş yerləri dəyişilmir, yeni texnologiya tətbiq edilmir, təşkilatın quruluşu əvvəllər olduğu kimi saxlanılır. Bunun nəticəsində işçilər həm idarə edənlər, həm də idarə olunanlar "köhnə qayda üzrə" işləməyə məcburdurlar və bu zaman işçilərin heyət üzvləri tərəfindən idarə olunması heç bir çətinliklə rastlaşmır.

İkinci mərhələdə idarəetmənin öyrənmə prosesində əldə edilmiş yeni biliklər tezliklə istehsal şəraitinə tətbiqinə yönəldilir. Buna görə təcrübəyə istiqamətlənmiş öyrətmə həmin prosesin quruluşunun geniş və dərin tanışlığı sayəsində baş verir. Bu zaman onların həmkarlarla, işçilərlə ünsiyyətdə şəxsi davranışın universal formasının müəyyən edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Heyətin idarə olunması prinsiplərinə müxtəlif yanaşmalarda baxmaq vacibdir ki, peşəkar inkişaf prosesində hər bir əməkdaş üçün ixtisaslaşmanın yüksək həddin saxlanması və artırılması üzrə təşkilatın məqsədləri həyata keçsin, fərdin şəxsi inkişafı ilə bağlı indiki və ya gələcək vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmək onlar üçün çətin olmasın. Əmək proseslərinin dəyişilməsini nəzərə alaraq, əməkdaşların idarəetmə qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsi həmişə vacibdir. Heyətin məqsədyönlü peşəkar inkişafı mövcud və ya əldə edilən məlumatların tamlığının dəqiqliyindən və aktuallığından asılıdır. O, müəssisənin inkişafı ilə bağlı tələbatlar arasında, idarəetmə heyətinin potensial inkişaf etmək istiqamətində məqsədlərə uyğun surətdə həyata keçirilir. İxtisasların yüksəldilməsinin əsasında peşəkarlıq və səriştəlilik durur, bunlar da tələb olunan hallarda, istehsalat şəraitindən asılı olaraq metodiki sosial və şəxsi səriştələr nəzərə alınmaqla təkmilləşdirilir.

Kollektivdə sosial uyğunlaşma və peşəkar səmtləşmə (istiqamətlənmə)

Müəssisəyə, təşkilata yeni gəlmiş heyət üzvü əvvəlki iş sahələrində əldə edilmiş müəyyən təcrübəyə, biliklərə, bacarıqlara malikdir ki, onlar müəssisə və təşkilatın daxili formasında yararlı cəhət kimi səciyyəvi əhəmiyyətə malikdir. Gözlənilmədən daha tez idarəetmə fəaliyyətində müəyyən müvəffəqiyyətlərə nail olmaq üçün onlara konkret vaxt daxilində yeni işə, kollektiv üzvlərinə adət etmə, yaxınlaşmaq və uyğunlaşmaq lazımdır. Bunun nəticəsi olaraq təşkilatın işçidən nə istədiyini işçi yaxşı başa düşür, rəhbərlik isə öz növbəsində işçinin nəyə can atdığını və onun hansı inkişaf sahələrini seçdiyini əvvəlcədən müəyyənləşdirməlidir.

İşçinin adət etmə - adantasiya proseslərinin az zərərli olması üçün müxtəlif fəndlər və üsullardan istifadə etmək olar. Ona görə şəxs haqqında həqiqi, məqsədəuyğun məlumatlar əldə etmək tələb olunur. Hər şeydən əvvəl əməyin ödənilməsi dərəcəsi haqqında, həmkarların işinə və müəssisəyə münasibətin önəmli cəhətləri əsas tədqiqat obyektidir.

Müəssisə və təşkilatın idarəetmə fəaliyyətilə bağlı idarəetmə heyətinin iş təcrübəsindən asılı olaraq işlədiyi təşkilatın, müəssisənin xüsusiyyətinə uyğun məlumatla əsasən müxtəlif variantlar işləyib hazırlamalı və həyata keçirməlidirlər (cədvəl XXII).

İşçinin şəxsi keyfiyyətlərinin inkişaf səviyyəsi

Cədvəl XXII.

№	İdarəetmədə iştirak edən mühüm amillər	Keyfiyyətin inkişaf dərəcəsi				Cəmlər
		Güclü	Orta	Zəif	Müəyyən edilməyib	
		x_1	x_2	x_3	x_4	
1	Qarşılıqlı cavabdehlik	9	53	34	4	100
2	Tələbkarlıq, obyektivlik	36	28	29	7	100
3	Qarşılıqlı münasibət	18	46	26	10	100
4	Üzurlülük halları	12	39	24	25	100
5	Maraqlar: o cümlədən:					
	kollektivin işinə	25	42	18	13	100
	şəxsi iş üzrə	32	48	8	12	100
	həmkarlarla iş	19	36	34	11	100

Balların cəmi aşağıdakı düstura görə hesablanır:

$$V = x_1 + x_2 + x_3 + x_4$$

Alınmış nəticələr göstərir ki, hansı istiqamətdə işi gücləndirməklə rəhbər şəxsin istehsalat şəraitinə və işçi kollektivlərinə daha tez uyğunlaşması istiqamətində səmərəli fəaliyyət sahəsi yaradıla bilər. İdarəetmə heyətinə daxil olan şəxsin fəaliyyət sahələrinə uyğun seçimi, həmin şəxsin növbəti inkişaf perspektivi üçün güclü baza olmaqla böyük sosial-iqtisadi əhəmiyyət daşıyır.

9.7. İDARƏETMƏ HEYƏTİNİN ÖYRƏDİLMƏSİ FORMALARI

Hər şeydən əvvəl insanın sosial uyğunlaşma və peşəkar sistemləşdirmə prosesində məlum olur ki, şəxsin üzərinə

düşən vəzifələri keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün onun fərdi bacarığı və biliyi kifayətedicidir. Bu tam normal düşüncə tərzinə, həm də qanunauyğun keyfiyyətdir. İdarəetmə heyətində çalışan işçinin bu günkü və sabahkı iqtisadi, sosial və ekoloji problemin öhdəsindən gəlməsi üçün, onların təkcə təfəkkür tərzini deyil, həmçinin idarəetmə heyətinin yeni şəraitə uyğun formada öyrədilməsinə yanaşmanı dəyişməklə müasirlik səviyyəsinə qaldırmaq mümkündür. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə heyətinə daxil olan işçilərin peşəkarlığının artırılmasında istehsalatla bağlı, istənilən öyrətmənin məqsədi ondan ibarətdir ki, zəruri mühitdə rəhbər daha yaxşı və mütəşəkkil şəkildə səmərəli və yeni mühitə müvafiq uyğunlaşma dövrü qısa olsun. Söhbət ondan gedir ki, mövcud idarəetmə sahəsində rəhbərin malik olduğu biliklər əsasında hadisəni tez qiymətləndirmək və idarəetmə fəaliyyətinin optimal variantlarını seçmək xeyli vaxt tələb edir. Başa düşmək lazımdır ki, idarəetmə fəaliyyəti fasiləsiz prosesdir və onun daima dəyişilmək ehtimalı müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı olması bir tərəfdən, digər tərəfdən isə müəssisənin özünə kənar təsirlərin təkrar-təkrar ardıcıl surətdə artması ilə əlaqədardır.

İdarəetmə heyətinə yeni qəbul edilmiş hər bir işçinin lazımı vərdişləri çatdırmaq, bu zaman onun ya müəssisədəxili təhsil yerlərində, ya da iş yerlərində kənarlarda, mərkəzləşdirilmiş ixtisas artırma mərkəzlərində biliklərini artırır. Məlumdur ki, yeni rəhbərin necə təhsil alacağı təbiət tərəfindən müəyyən edilməyib, təhsil alma üsulu isə dəyişilməzdir. Buna baxmayaraq, hər bir şəxsin fərdi öyrənmə strategiyası seçilməlidir, bunun üçün öyrətmənin şərti tərkib bölmələrinə nəzər salaraq, onların ardıcılıqlığına diqqət yetirək:

- öyrətmənin şərti mərhələlərinin dəqiqləşdirilməsi və öyrətmə məqsədlərinə ciddi əməl edilməsi;

- antropogen-fitri amillərin müəyyənləşdirilməsi;
- sosial-mədəni amillərin kompleks formada nəzərə alınması və şəxsə bilavasitə təsirinin öyrənilməsi;
- şəxsin öyrənmə qabiliyyətinin müəyyənləşdirilməsi;
- şəxsin öyrənmək istəyinin sərhədləndirilməsi;
- təhsillə yanaşı, idarəetmə şəraitini müəyyən edən faktorlar;
- heyət üzvünün təhsil almaq və işləmək qabiliyyəti səviyyəsi və fərdi inkişafa meyilliyi;
- heyət üzvünün təhsil prosesinin qurulması xüsusiyyətləri, onun müəssisə fəaliyyətinə uyğunluğu və s.

İdarəetmə heyəti üzrə peşəkar öyrətmə təşkilatda və ondan kənarda aparıla bilər. Çünki hər şey öyrətmə proseslərinin məqsədlərindən asılıdır. Müəssisədə hər bir müvafiq məqsədlərə öyrətmənin əsas istiqamətləri müəyyən edilir. İdarəetmə heyətinin öyrətmə formaları olduqca çoxdur. Buna görə hər bir idarə heyətinin üzvünün tutduğu vəzifəyə uyğunlaşması lazımdır, həmçinin sonrakı mərhələdə öyrətmənin şəxsiyyətə və təşkilata aid olan xüsusiyyətlərə görə yaranmış vəziyyətlə bağlı hazırlıq dövrünü keçməlidirlər. İdarəetmə heyətinin hazırlanması üzrə hazırlıq dövrü aşağıdakı mərhələlərdən ibarət ola bilər.

Motivasiya. Öyrətmə üçün bütün hallarda öyrətmənin motivasiyası lazımdır, yəni gələcəkdə öyrətmə prosesi nəticəsində idarəetmə vərdişlərinə yiyələnməklə heyət üzvü özünə aid hansı iqtisadi-sosial amillər istiqamətində inkişaf edə biləcəkdir. İdarəetmə heyətinin iqtisadi mühitlə əlaqəli şəkildə yenidən hazırlanması vasitəsilə hər bir rəhbərin təsiretmə fəndlərilə öyrətməsini mütləq şərtlərini əvvəlcədən müəyyənləşdirilməlidir. Öyrətmənin ilkin şərti kimi öyrətmə üçün münasib şəraiti yaratmaq lazımdır, bunun üçün məxsusi ədəbiyyatlarla təchiz olunmuş xüsusi mərkəzlərdə nəzəri biliklərin əsaslandırılması yolu ilə onların tətbiqi sa-

hələrinə maksimum yaxınlaşdırmaqla sınaqdan keçirmək lazımdır. Yalnız bundan sonra o, məqsədyönlü sayıla bilər.

Öyrətmənin mərhələliyi. Öyrətmə prosesində əldə olunan bilikləri ardıcıl mərhələlərə ayırmaq lazımdır. Heyət üzvünün öyrədilməsində nisbətən sadə məsələlərin həllindən başlayaraq getdikcə daha mürəkkəb idarəetmə məsələlərini və ya variantların həllini öyrətmək lazımdır.

Əks əlaqənin mövcudluğu. Bu mərhələdə öyrətmə prosesində və öyrətmə müddətindən sonra dinləyicilər əks əlaqəni hiss etməlidir, yeni idarəetmə heyətinin üzvü öyrətmə nəticələrinə münasibətə görə konkret idarəetmə tapşırıqlarını həll etmək bacarığını təcrübədə nümayiş etdirməlidir. Müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı gözlənilməz vəziyyətlərdən qısa müddət ərzində çıxış yolları haqqında çevik idarəetmə qərarlarının qəbulunda heyət üzvü sərbəst və qətiyyətli mövqe tutmaqla başqalarına nümunə olmalıdır.

Əgər söhbət sahibkarlardan gedirsə, onda öyrətmə prosesində onun maraqlarına daxil olan əsas amillər üzrə nəticələr çıxarmaq olduqca vacibdir. Təhlilin gedişində öyrədilənlərin peşəkar fəaliyyətinin uğurluluğuna təsir göstərə biləcək bütün amillər diqqət dairəsində saxlanılmalıdır.

Ümumiləşmiş şəkildə idarəetmə heyəti üzvlərinin yeni istiqamətlər üzrə öyrətmə texnikası aşağıdakı tərkib hissələri əhatə edir və şəraitdən asılı olaraq həmişə dəyişir:

- a) yeni idarəetmə üsullarının öyrətmə texnologiyası;
- b) yeni fəndlərlə öyrətmənin məqsədləri;
- c) yeni şəraitdə öyrətmənin məzmunu;
- ç) təhsil prosesində öyrətmənin təşkili;
- d) istifadə olunan öyrətmənin texniki vasitələri;

e) idarəetmənin öyrətmə formaları (tədris dövründə çevik öyrətmə formalarının tətbiqi).

Bu bölməyə qədər aparılan araşdırmalarla bağlı mərhələlərdə idarəetmə heyətinin işi ilə əlaqədar araşdırmalar

idarəetmə kadrların baza hazırlığı mahiyyətinə görə aparılır. Lakin hər zaman nəzərə almaq lazımdır ki, baza biliklər müntəzəm olaraq köhnəlmək meyllərinə malikdir. Bu idarəetmə heyətinin müasir şəraitlə bağlı məlumatlara olan ehtiyacı kimi meydana çıxır və burada ön planda rəhbərin ixtisasının yüksəldilməsi durur. Firma fəaliyyətinə və idarəetmə heyətinə başçılıq edən rəhbərin, eləcə də heyət üzvünür ixtisasının yüksəlməsi- hər bir fərdin şəxsi təcrübəsinin və biliyinin daima təzələnməsi prosesi nəzərdə tutulmalıdır. İctimai həyatda baş verən müxtəlif dəyişikliklər firma fəaliyyətində və iqtisadiyyatında, rəhbərin həyat tərzində, heyət üzvlərinin özündə də çevik dəyişikliyi tələb edir. Bazar münasibətlərinin inkişafı heyətin idarə olunması istiqamətində yeni təşkilat formaların yaratmasına gətirib çıxarır. Bu idarəetmə heyətin hazırlanması səviyyəsinə olan yüksək tələbləri əhəmiyyətli dərəcədə səmərəli etməklə, istehsal nəticələrinə müsbət təsir göstərir.

Baş verən sosial-iqtisadi hadisələr firmanın təsərrüfat istehsal fəaliyyəti ilə bağlı idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu texnologiyasının idarəetmə heyəti üzvləri tərəfindən istiqamətlərin düzgün seçilməsindən əsaslı surətdə asılıdır. Heyətin idarə edilməsi üzrə belə təşkilat quruluşlarının yaradılması firma işçilərinin əmək fəaliyyəti formasını tam qurum üzrə aparılmasını tələb edir. Bu o deməkdir ki, cəmiyyət həyatında baş verən dəyişiklər, eyni zamanda firmanın idarəetmə heyətinin fəaliyyətində kəmiyyət və keyfiyyət dəyişikliklərinin aparılmasını tələb edir və bu da öz növbəsində kadrların ixtisasının yüksəlməsinə münasibətlərin dəyişdirilməsinə səbəb olur.

Bazar şəraitində işləyən müəssisələr məxsusi xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, mütəşəkkil sahələrarası təşkil olunmuş peşəkar heyətin hazırlığı üzrə mərkəzlərin yaradılması məqsədəuyğundur. Heyətin yenidən öyrədilməsi müəssisə

fəaliyyətində baş vermiş istehsal və reallaşdırma istiqamətləri ilə bağlı dəyişikliklərə çevik surətdə adaptasiya edə bilən heyət üzvlərinin hazırlanması məqsədini daşıyır.

İdarəetmə heyətinin hazırlıq prosesinin motivasiyası ondan ibarətdir ki, dinləyicilər öyrənmə prosesində yeni biliklər əldə edir, idarəetmə sahəsində nəzəri biliklərini reallaşdırma müəssisə, təşkilat, idarə fəaliyyətinə yaxın şəraitdə tətbiq etmək imkanına malik olur.

İdarəetmə ixtisasının yüksəlməsi meyilləri olan dinləyicilərdə aşağıdakı şəxsi xüsusiyyətlərinin olması müşahidə olunur (cədvəl XXIII):

Cədvəl XXIII

A	Özünün inkişafına söz göstərmək (Fərdi qaydada)	Fərdi yüksəlişi təmin edən amillərin təsnifatı
1	hazırlıqda passiv iştirak	şəxsi inkişafa inamlılıq
2	perspektivsizlik, inamsızlıq	perspektivliyi hiss etmək.
3	öyrənmək prosesində ardıcıl olmamaq	öyrənmək prosesində özünü səfərbər etmək bacarığı.
4	ixtisaslaşdırılmış iş təcrübəsindən əməlin tonzımlanmasında istifadə etməmək	təhsil sahələrini genişləndirmək istəyi
5	əsaslı öyrənmək vərdişlərinin olmaması	ixtisas dairəsində müasir idarəetmə üsullarını tətbiq etmək
6	kənar amillərə daha çox üstünlük vermək	məlumatlarla çevik işləmə vərdişlərinə malik olmaq
7	geniş məlumatlar almaq istəyinin olmaması	seçmək, konkret misala əsaslanmaqla qərarları qəbul etmək
8	"mübahisəli" vəziyyətə meyilli olmaq, hədəf vaxt itirmək	"sülh" məramlı xasiyyətə malik olmaq, səmimiyyətli yoldaşlıq
9	daxil olmuş məlumata əhəmiyyət verməmək, vəziyyəti düzgün qiymətləndirməmək	yarlanmış vəziyyətlə əlaqədar əsaslandırılmış rəy vermək bacarığına malik olmaq

<i>Cədvəl XXIII ardı</i>		
10	başladıcı işdə tələsikliyə adət etmək, özünü göstərmək	ziddiyyətli qərarların təsirini azaltmaq, humanistlik göstərmək
11	öyrənmə prosesində əbəs yerə qıçıqlanma, əsəbləşmək, başqaları ilə mübahisə etmək	öyrətmə prosesində idarə edənin özünün malik olduğu nəzəri və təcrübəvi biliklər, bu sahədə digərlərin təcrübəsindən istifadə etmək
12	əmək fəaliyyəti dairəsini bütünlüklə öyrənmək bacarığının olmaması	idarəetmə heyəti üzvünün müasir idarəetmə üsullarından daha səmərəli istifadə etmək
13	hazırlıq mərhələlərinə müvafiq öyrənmə prosesini qavramaq bacarığının olmaması	müasir şəraitə uyğun gələn mərhələlərə aid dinamik, çox variantlı hazırlıq aparmaq vərdisləri
14	qısa müddətli fəaliyyət planını tərtib etmək vərdislərinin olmaması	uzun müddətli, öyrətmə sisteminə səmtlənmək və digər sahə təcrübəsindən bəhrələnmək

İdarəetmə fəaliyyətində işçilərin təkmilləşdirmə prosesi bazarın artan bütün tələblərinə müvafiq olmalıdır. İqtisadi fəaliyyət sahələrində aparılan bütün islahatların əsas mahiyyəti heyətin demokratik əsaslarla idarəedilməsi prosesində bazar münasibətlərinin əhatəli surətdə transformasiyasından ibarətdir. Tez-tez rast gəlinən və sınaqdan keçirilmiş fəndləri tətbiq edib, heyət üzvünün yenidən hazırlanması quruluşunun dəyişməsinə ardıcıl olaraq qurum formasında aşağıdakı şəkildə göstərmək olar (cədvəl XXIV).

növbəti ixtisas artırmağa geniş istiqamətlənmə	yeni ixtisas artırmağadək zəruri yenidən öyrədilmənin davam etdirilməsi
öyrətmə nəticəsinin yüksək olması üçün mərhələləri yeniləşdirmək	bilik səviyyəsinin yüksəlməsi daxili, sistemləşdirmə, öyrətmə (problemlərini həll etmək)
təsadüfi sistemlənmiş bilik veriliş, öyrədilmə	bütün kateqoriyalardan işçilərin ixtisasının yüksəldilməsi
rəhbərlik edən işçilərin ixtisaslarının yüksəldilməsi	yenidən hazırlanmanın əhəmiyyətini nəzərə almaq
analitik məlumatların yenidən hazırlanması və istifadəsi	yenidən hazırlanmaya vəsait qoyuluşunun həcmi
heyət üzvünün yenidən hazırlanmağa artan tələbatlar üzündən	öyrədilməyə qədər olan gəlirlə sonradan qazanılan gəlirin müqayisəsi
heyət üzvünün yenidən hazırlanmaq xərclərindən asılı olan alternativ variant	öyrətmə xərclərindən asılı olaraq yeni üsulları tətbiq etmək

Qeyd edilən məlumatlar dəstinin genişliyindən göründüyü kimi idarəetmə heyətinin ixtisas səviyyələrinin artırılması təkcə qısa müddət üçün tələbatların ödənilməsinə istiqamətlənməməlidir. İdarəetmə heyətinin yeni iqtisadi-texniki və sosial şəraitə uyğun yenidən hazırlanması, daha mükəmməl idarəetmə fəndləri vasitəsilə, açıq bazar münasibətlərinə tam hazır olan əmək kollektivinin təşkili və idarə olunması nəzərdə tutulmalıdır. Bu sahədə yüksək nəticələr isə idarəetmə heyətinə daxil olan bütün işçilərin mütəmən surətdə öz fərdi inkişafı üzərində məhsuldar çalışmaları tələb olunur.

10. HEYƏTİN İDARƏEDİLMƏSİNİN PSIXOLOJİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ

10.1. HEYƏTİN İDARƏETMƏ PSIXOLOGİYASI

İnsan amili ilə bağlı tətbiq edilən bütün fəndlər, üslublar hər şeydən əvvəl canlı insanlar tərəfindən bəyənilərək həyata keçirilir. Məhz buna idarəetmə işlərində rəhbər tiplərini onların iş üslubundan asılı olaraq təsnifləşdirmək mütləq surətdə faydalıdır. Buna baxmayaraq, xalq təsərrüfatının bütün idarəetmə sahəsində real rəhbərlərin bütün çoxobrazlılığını əhatə edə bilən mükəmməl cədvəl qurmaq çətin ki, mümkün olsun. Ona görə də universallığa iddia etməyə ehtiyac yoxdur. Tez-tez rast gəlinən heyətin idarə olunma sahəsində mövcud olan formalardan istifadə edək.

İdarəetmə heyətinin üzvləri tərəfindən hər işin həndirilməsi. Bu cür rəhbərlik üslubunun ideali - vəzifə təlimatında, əmrlərdə, normativlərdə tələb olunan fəaliyyətinin tam reqlamentə uyğunlaşdırmaqdır. Bəzi idarəetmə rəhbərləri belə güman edirlər ki, bu ideyanın əldə olunmasından sonra idarəetmə məsələsi həmişəlik həll ediləcək. Əlbəttə, rəhbərlərlə tələb olunan arasında qarşılıqlı əlaqənin, həmçinin işçilərin hərəkətinin və iş əlaqələrinin formalaşması - idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəlməsini vacib hesab edir. Lakin uzun illərin təcrübəsi göstərir ki, tam reqlamentasiya əldə olunması qeyri-mümkündür, əmək kollektivlərinin fəaliyyətində gözlənilməz hadisələr meydana çıxdığı halda, istər-istəməz prinsipə bu hal idarəetmə heyətindən xüsusi yanaşmanı tələb edir. İdarəetmə heyətinin yaradıcı fəaliyyət üçün hər hansı bir problemin yaranması zamanı idarəedənlər bütün normativ sənədlərdə və əmrlərdə onlara cavab tapmağa can atırlar. Bu qeyri-standart situasiyalarda qəbul olunmuş qeyri-optimal (idarəetmə) qərarlarını

əmələ gətirir. Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, heyət tərəfindən qəbul edilən idarəetmə qərarları təsərrüfat fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi qaydasında yol verilmiş kənarlaşmalara görə məsuliyyət hissini heç də azaltmır. Bu tamamilə təsərrüfat münasibətlərinin təbiətinə uyğun olmaqla, idarəetmə heyətinin rəhbərindən daha bilik, bacarıq və çox enerji sərəfini tələb edir.

İdarəetmə heyəti üzvlərinin müxtəlif mahiyyətli və məzmunlu idarəetmə qərarlarından ibarət kağızlar arxasında gəzilməyə, onlarda real idarəetmə prosesini dəyişdirməyə çalışan rəhbər - reqlamentator, adətən, insanlarla pis ünsiyyətə olur. Onun tərəfindən rəhbərlik edilən kollektivdə tez-tez arzuolunmaz psixoloji iqlim yaranır. Bu təbiidir: əgər düşünülmüş reqlamentasiya subyektiv amillərin kənarlaşdırılması hesabına idarəetmənin səmərəliliyini artırırsa, həddindən artıq qeyri-real idarəetmə qərarları vasitəsilə istehsalın idarəedilməsini pisləşdirir, hətta vacib psixoloji əhəmiyyət kəsb edən qərarların gücü belə təsirsiz qalır.

Həmrənglik və ya kollegiallıq. Rəhbərlərin bu tipi, idarəetmə qərarların səmərəliliyinin təminatını bir qayda olaraq qərarların qəbulunu kollektiv iştirak formasında görür. İdarəetmə heyətinə rəhbərlik edən şəxs öz fəaliyyətində təşkilatın ən vacib məsələlərində müxtəlif komissiyaların cəlb edilməsi, iclasların müfəssad keçirilməsində bütün idarəetmə heyətinin bilik və təcrübələrindən maksimum istifadəyə üstünlük verir. Bu tipli şəxs adətən, demokratik rəhbərlik üsulunun tərəfdarı olmaqla yanaşı, onun iş aparma prinsipi istehsalın idarəedilməsinin əsas prinsiplərinə uyğundur.

Lakin idarəetmənin kollegial formasının mütləqiyyətliliyi qəbul olunmuş qərarlar üzrə şəxsi məsuliyyəti azaldır. Tədqiqat göstərir ki, bir çox komissiyaların fəaliyyəti vacib deyil, çünki onlar inzibati işlərin səviyyəsini azaldır. İxtisas

meyilliyinə görə eyni müəssisələrdə kollegial qərarların qəbulu payı təxminən eyni olmalıdır. Əgər bu orta səviyyədən yüksəkdirsə, onda bu müəssisənin heyət üzvləri tərəfindən pis idarədilməsini göstərir. Bunu müəyyən etməyin ən sadə forması keçirilən iclasları canlandırmaq, daima fəaliyyət göstərən komissiyalar yaratmaq lazımdır.

Həmişə öndə olmaq. Sprinterlərin fəaliyyətinə ciddi yanaşmanı təqlid edən təsərrüfat adamının fikrincə: rəhbər səhnədəki aktyor kimidir, onun üzünə işıq şüası düşər. Vaxt o, yaxşı oynamalıdır. Bu fəaliyyət üslubuna üstünlük verən rəhbərlər adətən, vaxtında qərar qəbul edirlər, çevik dəyişən idarəetmə hadisəsinə yaxşı reaksiya verirlər. Onlar, adətən, istənilən iş şəraiti düzəltməyə qadirdirlər. Hər hansı bir mürəkkəb problemin həlli üçün qüvvələrin səfərbərliyi lazım olduqda, bu tip rəhbərlər əvəz edilməzdir. Lakin bir çoxlarının taktikada üstün olmasına baxmayaraq, həmişə öndə olanlar strategiyada uduzurlar. Onların rəhbərlik etdikləri müəssisə qeyri-ahəngdar işləyir, kollektiv tərəfindən yerinə yetirilən hər cür təcili iş rejimi adi hala çevrilmək təhlükəsi yaradır. Bu halda müəssisənin uzun müddətli perspektiv inkişaf planı olmur, hətta olsa belə, əmək kollektivləri müxtəlif xassəli çatışmazlıqdan əzab çəkirlər və s.

Hər işdə obyektiv olmaq. Bu tip rəhbərlər idarəetmədəki uğursuzluğu və müvəffəqiyyəti obyektiv amillərlə izah edirlər. Yəqinlik səviyyəsindən çıxış etməklə onlar belə deyirlər: planın yerinə yetirilməməsi qeyri-müntəzəm təchizatın nəticəsidir, müəssisədə kadrların axıcılığı yüksəkdir, belə ki, yataqxana çatmır, yaşayış yeri az tikilir və s. Söz-söz, obyektiv amillər idarəetmədə vacib rol oynayır. Əgər hər şeyi onların üstünə yığsaq, öz mövqeyimizi onlarla müqayisə etməsək, onda idarəetmə heyəti nəyə lazımdır? Bu kimi amildən yüksək dərəcədə asılı olmaq - idarəetmə fəaliyyətinin səmərəsizliyini azaltmaqla, onun gələcək inkişaf

perspektivlərinə güclü maneə yaradır, işçi maraqlarına mənfəət təsir göstərir.

Fəaliyyət sahələrində son dərəcə rəsmiyyətçi olmaq. Rəsmiyyətinin ilk şüarı adətən, yalnız onun özü tərəfindən bəyənilməklə təxminən belə səsələnir: hər bir kağız əvvəlki şəklini almalıdır. Belə yanaşma hər vasitə ilə idarəetmə problemlərinin həllini yubadır, hər bir problemin öz-özünə həll olunmasına cəhd edir. Rəsmiyyətçiyə yazılı sərəncam təsir etmir, yenicə daxil olan idarəetmə qərarları onun tərəfindən əhəmiyyətli dərəcədə başa düşülmədiyi üçün, bütün vasitələrlə onların icrasını süründürməyə çalışacaqdır. İlk baxışdan bu qərübə görünsə də, onun fəaliyyətində müsbət anlar da var: məsələn, hərdən münaqişəli hadisələrdə istənilən həll etmə cəhdi münaqişəni daha da şişirdir. Belə hallarda rəsmiyyətçi hər şeydən əvvəl gözləmə mövqeyində dayanmaqla yalnız bir şey haqqında düşünür. Hər şey vaxt keçdikcə öz yerini tutacaqdır və onun üçün fərqi yoxdur bu nə vaxt baş verəcəkdir.

Digər "müsbət" cəhət ondan ibarətdir ki, belə münasibət lazımsız sənəd yığımından qaçmağa imkan verir. Belə tipli şəxsin kollektivə rəhbərliyi adətən, çox baha başa gəlir və müəssisə həmişə yerində saymalı olur.

Hər vəziyyətdə ifrat yanaşma (ifratçı). Onlar adətən idarəetmənin "xırda" problemlərini qəbul etmir. O, problemin yüksək səviyyədə həll olunması ilə qane olmur, həmişə maksimum nəticə əldə etməyə cəhd edir. Maksimalistin vacib keyfiyyətlərindən biri ideyanı geniş miqyasda tətbiq etmək qabiliyyətidir. Onlar hesab edirlər ki, yaxşı əsaslandırılmış ideya özü-özlüyündə "idarəetmə gücüdür". Onlar tez-tez idarəetmədə maddi stimulların rolunu qiymətləndirmirlər, tabe olanların bilik və təcrübələrinin mükəmməl olmasından şikayətlənirlər. Guya onlardan başqa hamı kiçik işlər haqqında düşünülər və iri miqyaslı problemləri başa

düşmək qabiliyyətində deyillər. "Maksimalist" çox enerjili olmaqla bərabər, həm də çevikdirlər və istənilən an qərarlarını dəyişə bilirlər. Təəssüf ki, belə rəhbər tez-tez problemin axıcılığını, gələcəyini görmür, məsləhət eşitməyi sevmir, xırda məsələlərlə məşğul olmağı xoşlamır, bu da onun əmək kollektivinə rəhbərliyini zərbə altında qoyur.

"Təşkilatçı". Müəssisə, təşkilat və idarə qurumlarına rəhbərlik edənlərin bu tipi hesab edilir ki, əmr, göstəriş və sərəncamlar vasitələri ilə problemlərin həlli ən əsas məsələdir. Bu zaman, hər şeydən əvvəl sərəməli seçmə, idarəedicilərin kadrların yerləşdirilməsi, maddi-texniki təchizatın düzgün qurulmasına nail olasan. "Maksimalist"dən fərqli "Təşkilatçı" açar rolunu oynayan problemləri başqa cür başa düşür. Bu hər şeydən əvvəl ideya, inkişafın məqsədi deyil, fəaliyyətin istiqamətidir. Belə problemlərlə "təşkilatçı" şəxsən özü məşğul olur onları heç kimə tapşurmır və hökmən onun "maddiləşdirilmiş" formada müsbət həllinə nail olur. O, təbrikdə olanları ideallaşdırmaqdan uzaqdır. "Təşkilatçı"nın gücü ondadır ki, o, çətinliklər, münaqişələr qarşısında dayanmamaqla cari problemlərin çoxluğundan çəkinmir və nəyin bahasına olursa olsun vacib problemlərin həllinə nail olmaq istəyir. Məsəl üçün onu yüksək kadr axıcılığına görə heç bir töhmət dayandıra bilməz, əgər o, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi üsulunu vahid çıxış yolu hesab edərsə, o, bunu mütləq həyata keçirməlidir.

Maksimalist xasiyyətli olan idarəetmə rəhbərləri "Təşkilatçı" rəhbərlər kimi tez-tez cari idarəetmə problemlərini özləri həll etməyəyərk, onları müavinlərə və köməkçilərə tapşıırırlar. Bu o demək deyil ki, onlar bunu vacib saymır, ona görə ki, bunları nisbətən kiçik məsələ sayaraq əvəzində daha mühüm idarəetmə işləri ilə məşğul olurlar.

İdarəetmə işlərində həddən artıq səy göstərən və ya çalışqan rəhbər. Onun şüarı təxminən belədir: "İdarəetmə

xırdalıqlardan ibarətdir". Onun idarəetmə sənədləri həmişə qaydasındadır, iclas dəqiqləşdirilmiş vaxtda başlayır, o öz vədlərini unutmur, qeyd edilmiş işlər adətən, iş günündə yerinə yetirilir. O, yaddaşında eyni vaxtda çox xırda işlər saxlayır. Çalışqan rəhbər intizamlılığı ilə fərqlənir və hesab edir ki, rəhbərlik o zaman sərəməli olur ki, obyektə şəxsən özü rəhbərlik etsin. Hərdən bu "dəb" olur. Hesab edilir ki, misal üçün yaxşı ton, əgər müəssisə rəhbərliyi və onun müavini iş vaxtının çoxunu iş yerlərində keçirirsə, öz kabinetində isə iş gününün başlanğıcında və axırında olduqda daha çox sərəməliyə nail olmaq mümkündür. Obyektlə rəhbərliyin şəxsi tanışlığı fəaliyyət üçün vacib andır, amma onur müstəqil vaxt perspektivində cari işləri üstünlük təşkil edir, bu isə rəhbərin hədsiz surətdə yüklənməsinə səbəb olur. Bundan əlavə, bu cür idarəetmə üslubuna bağlılıq tez-tez yuxarı idarəetmə rəhbərlərin funksiyalarını təkrarlamağa gətirir. Nəticədə rəhbər sənədlər içərisində özünü itirir, əsas işi ikinci dərəcəliyə seçə bilmir. Onun iş vaxtı 8-10 saatdan çoxdur və heç kim işə onun kimi "yanmır", müəssisənin inkişafını heç kim onun qədər istəmir və təcrübə göstərir ki, bu çox yalnız nəticələrə gətirib çıxarır.

Yuxarıda qeyd edilən idarəetmə rəhbərliyinin xüsusi. Əlbəttə, aparılmış təsnifat tamliğa iddia etmir. Bundan əlavə haqqında danışılan rəhbər tipləri ümumi anlayışdır və nadir hallarda bərəsində söhbət açdığımız rəhbər tiplərinə ("maksimalist" və s.) rast gəlmək olsun, gələcəkdə bəzi iqtisadiyyatı ilə formalaşan digər rəhbər tiplərinin əlamətini də görəyik. Nəzərdən keçirilən hər bir üslub özünün güclü və zəif tərəfinə malikdir. Onlardan heç birini mütləqləşdirmək olmaz. Həyatın bütün ictimai-zəruri hadisələrində universal idarəetmə üslubu axtarmaq mənasızdır, sadəcə olaraq o yoxdur. İdarəetmə sənəti mahiyyət etibarilə müxtəlif idarəetmə fəndlərindən ibarətdir. Rəhbər tam idarəet-

mə prosesində hər bir idarəetmə üslubunun müsbət cəhətlərini araşdırmaq bacarığına malik olmaqla, bir üslubdan digər üsluba keçmə fəndləri, idarəetmə əməliyyatlarından asılı olaraq hər bir üslubun zəruri xüsusiyyətindən istifadə etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır.

Təcrübə göstərir ki, hər şeydən əvvəl idarəetmə heyətinin tərkibini təşkilatçı-rəhbər seçir və o, mütləq perspektiv problemlərin həllinə ən səmərəli idarəetmə üsulları tətbiq etməyə üstünlük verəcəkdir. Bu isə, idarəetmə heyətindən bazar münasibətlərinin ciddi şəkildə qəbul edilməsini tələb edir. Ümumiyyətlə, maksimalist tipli idarəetmə heyətində rəhbərlik istehsal sahəsilə müqayisədə daha çox elmi-tədqiqat təşkilatları üçün yararlıdır.

İdarəetmə heyətinin işi o vaxt səmərəli hesab edilir ki, rəhbər hadisədən, müəssisə xüsusiyyətlərindən, idarəolunan heyət üzvlərindən asılı olaraq üslubu seçir, bunun əksinə fərdiliyə yol verildikdə hər cür münaqişə yaranma ehtimalı yüksəlir və normal idarəetmə prosesi pozulur.

Lakin onu da yadda saxlamaq lazımdır ki, idarəetmə üsullarının bütün incəliklərini bilən rəhbər uzun dövr ərzində yetişir. Hətta daha qabiliyyətli rəhbər öz fəaliyyətində hansısa üsluba, onun fərdi xüsusiyyətlərinə, xasiyyətinə uyğun gələn bağlılığı nümayiş etdirir. İnkışafa doğru meyilli olan yaxşı rəhbər öz adət etdiyi rəhbərlik üslubundan kənara çıxmaq qabiliyyətinə malikdir. Əgər belə vaciblik heyətin idarəetmə şəraitindən dikte olunursa, o, bunu mütləq edəcəkdir ki, kollektiv qarşısında öz nüfuzunu itirməsin və nəzərdə tutduğu məqsədlərə daha tez nail olsun.

10.2. RƏHBƏRLƏRİN HAZIRLANMASININ YENİ ÜSULLARI HAQQINDA

Bizlərdən kim həyatın bu və ya başqa dövründə digər insanların bizi necə gördüyünü, şəxsi xüsusiyyətlərimizin

ətrafdakılarla münasibətdə özünü necə göstərdiyini, insanları bizdən nə ilə kənarlaşdığını və əksinə, onların hörmətini qazanmağa nə kömək etdiyi haqda fikirlərə düşməyib. Öz üzərində işləməyən, xasiyyətində məqsədyönlü dəyişiklik aparmayan insan tapmaq çətinidir. Yə'qin ki, müasir şəraitdə cəmiyyət üzvləri arasında özünüinkışaf qabiliyyətini qoruyub saxlamayan insan tapmaq o qədər də asan iş deyildir. Bizlərdən əksəriyyəti özümüzün malik olduğumuz iş keyfiyyətlərinin təhlililə kortəbii surətdə məşğul olur, bir qayda olaraq ancaq həyatın çətin mərhələsində biz özümüze başqa gözlə baxırıq, daha doğrusu, buna bizi həyatın çətin gələn məqamları məcbur edir. Özümüzə və ətrafdakılara münasibətimizdə nəsə dəyişdirməyə çalışaraq (yaxın adamlarla mübahisə, işdə uğursuzluq və s.) həyatımızı yaxşılaşdırmağa bütün vasitələrlə səy göstəririk. Bunlarla bərabər, psixoloqların apardığı tədqiqatlarının nəticəsi sübut edir ki, özünə və əks tərəfə aktiv münasibət, özünü dəyişmək üçün səmimiyyət, birgə fəaliyyət sahələrində yaxşı ünsiyyətdə olmaq həmin insanlar üçün olduqca vacib şəxsi keyfiyyətlərdir.

Sosialogiyada bu, sənət nümayəndələri üçün hətta xüsusidən mövcuddur - "sosial işçi", bu fərqləndirici vəzifə sahibi istənilən sosial sahənin rəhbəridir. Onların hamısını ünsiyyət bacarığı birləşdirir, insanlar arasında əlaqə yaratmaq onların fəaliyyətinin vacib mərhələsi deyil. Əgər peşəkar biliyi mütəxəssis bir neçə illik öyrətmə ərzində əldə edirsə, ünsiyyət vərdişinin əldə edilməsi son zamana kimi onların öz öhdəsinə verilmişdi. Bu, insanların davranış dairəsində onun fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti həyat təcrübəsi və müvafiq bilik əldə edilməsində şəxsi təşəbbüsə müəyyən edilir. Lakin ünsiyyət məharətini kitablardan öyrənmək çətinidir, həyat təcrübəsi isə heç də həmişə düzgün qərar vermir. Buna görə təcrübəvi üsullarla sosial sahənin

işçilərin öyrədilməsinə tələbatı meydana çıxmışdır.

İqtisadi və sosial inkişaf istiqamətində. İdarəetmədə yeni üsulun yaradıcısının konkret adını çəkmək çətindir. Şəxslərərası hissiyyat treninqi adlı üsul tədqiqatçıların pedaqogika və sosial-psixologiya sahəsindəki müştərək gücü nəticəsində meydana çıxıb. Treninqin rəsmi yaranması 1947-ci il hesab edilir, çünki həmin ildə ABŞ-ın Betel şəhərində Milli treninq laboratoriyası açılmışdır. Onun müştəriləri bütün sahələrin menecerləri, təhsil və səhiyyənin işçiləri oldu. Yeni üsul tez bir zaman içərisində olduqca böyük müvəffəqiyyətlər əldə etdi. Tezliklə o, keçmiş sosialist ölkələrində - Polşada, Çexoslovakiyada, Macarıstanda, Almaniyada da geniş istifadə olunmağa başladı. Rusiyada bu üsulun coğrafi ərazilərdə istifadəsi hələ lazımı qədər ciddi deyil. İlk dəfə bu üsul yalnız Bexterev adına Sankt-Peterburq psixiəşət xəstəlikləri institutunda psixoterapevtlərin hazırlanması üçün istifadə olunurdu. Lakin indi dünyanın iri psixoloji mərkəzlərində treninq qrupu rəhbərləri roluna psixoloq və psixoterapevtlərin hazırlanmasına başlanmışdır. Yeni üsul yaxın illərdə bütün sahələr üzrə sosial işçilərin hazırlanması təcrübəsinə ayrılmaz hissə kimi daxil olacağı gözlənilir, çünki bu istiqamət daha geniş perspektivə malikdir.

Şəxsiyyətin özünü dərkətmə prinsipi. Yeni üsul haqqında söhbətləri şəxsiyyətlərərası hissiyyat treninqin əsasını təşkil edən suallardan başlamaq lazımdır. Treningin ilkin mərhələsi özünə aktiv münasibət olub, bu sosial işçinin vacib keyfiyyətləridir, bunsuz işçinin uğurlu peşəkar fəaliyyəti mümkün deyil. İş ondadır ki, ünsiyyətdə əsas vasitə kimi öz şəxsiyyətdən istifadə edir. Onun şəxsi keyfiyyəti - ləyaqət və çatışmazlıqları - ünsiyyətdə fəaliyyət aləti olur və bu fəaliyyətin uğurlu olması üçün o həmin vasitənin xüsusiyyətini hərtərəfli bilməlidir.

Lakin özünüdərkətmədə sərhəd yoxdur ki, hətta bir an

da olsun özünü sakitləşdirmə prosesinə qapılmağa imkan verilməlidir. Məsələn, heç vaxt demək olmaz ki, indi mən özümü axıra kimi yaşadım, mən öz hərəkətlərimi indidən dəyə bilərəm, özümün istənilən vəziyyətimi izah edə bilərəm, çünki bu proses sonsuzdur. Bu prosesdə dayanaraq özümüz haqqında köhnə təsəvvürlərə varmaqda böyük risk edirik. Özümüz haqqında təsəvvürlərin ətrafdakıların bizim haqqımızda fikirləri ilə üst-üstə düşməməsi qarşılıqlı anlar və ünsiyyətin pozulmasına gətirib çıxaracaqdır, bunun özü də arzuolunmazdır.

Doğrudan da insanlar qarşısında çıxış edən qabağında daha çətin tapşırıqlar durur, bu hər şeydən əvvəl şəxsiyyətin yenidən aktivləşməsi deməkdir. Belə bir sual meydana çıxır ki, şəxsi problem və mübahisələrin həlli bacarığını idarəetmə işi ilə nə əlaqəsi ola bilər? İş ondadır ki, daxili mübahisələrin öhdəsindən konstruktiv gəlmək qabiliyyətinin olmaması idarəetmə heyəti tərəfindən yaradılan emosional gərginlikdən müvəqqəti azad olmaq tələbatını əmələ gətirir. Müəssisə şəraitində işçi bu məqsəd üçün qeyri-iradi olaraq ətrafdakı adamlardan istifadə etməyə başlayır. Məsələn, rəhbər bütün hallarda öz mövqeyini müdafiə edir, lazımlı oldu-olmadı öz üstünlüyünü nümayiş etdirir, bütün yollarla öz çatışmazlığını gizlətməyə çalışır. Nəticədə tam qiymətli insan ünsiyyəti pozulur və idarəetmə fəaliyyəti xeyli çətinləşir, normal işçi münasibətləri gərginləşir. İşçini hərəkətə gətirən səmimi münasibət, qayğı və ya digər insanın dərinə şərik olmaq, emosional gərginliyi götürmək tələbatı idarəetmə heyəti tərəfindən unudulur, diqqətdən yayınır. Beləliklə aydın olur ki, insanın şəxsi problemləri rəhbəri qəti maraqlandırmır, o, işçinin nəzərində hissiyatsız olan digər insana çevrilir. İdarəetmədə daxili problem və münasibətləri konstruktiv üsulla həll etməyə qadir olmaq şəxslərərası hissiyyat treninqinin əsas məqsədidir (ŞHT). ŞHT insa-

nın şəxsi problemlərinin ardıcıl həll etmə qabiliyyəti olan idarəetmə rəhbəri öz fərdi qabiliyyətilə işçiləri şəxsi inkişafa sövq edir. Bu psixoloji sistem tərəfindən çətin həll olunan tapşırıqlardan biridir. ŞHT qruplarında heç bir əmr, göstəriş, alqoritm verilmir, çünki şəxsi hissiyyat treninqi yaradıcı laboratoriyadır, burada hər bir kəs digərinin kömək və dəstəyindən istifadə edərək insanlara öz şəxsi yolunu göstərir və onlara həyatı daha yaxşı başa düşməyə səmtləşdirir.

Psixoloji "marafon". Şəxsi hissiyyat treninqi qrupunda hazırlıq ilk baxışdan adi görünür - burada mühazirə oxunmur, sorğu aparılmır, irad tutulmur. Hazırlıq qrupunda tanışlıq formasında qarşılıqlı münasibətlərə dair iş aparılır. Qrupda dərs keçən (məşqqi) - ixtisaslı psixoloqlar tədqiqat obyekti ilə elə mövqe seçirlər ki, hər bir iştirakçının heyətin irəli sürdüyü məsələlərə onların reaksiyalarını müşahidə edə bilsin. Buna görə qruplar maksimum 10-12 adamdan ibarət olmaqla təşkil olunması məqsədəuyğundur.

Şəxsi hissiyyat treninq qrupunda nə baş verir? Treninqin iştirakçısı hazırlığın gedişini təhlil etməyə cəhd edir və məlum olur ki, bu heç də göründüyü kimi sadə deyil. Doğrudan da görünür yazıçı olmaq lazımdır ki, qrupda baş verənlərinin xarici kasıblığı altından insan münasibətləri sərəvətini aşkara çıxarasın. Treninq qrupunda nə baş verdiyini başa düşmək üçün qrupun üzvlərinin yaşadığını yaşamalısan. Elə həyatda da ən vacib açılışları iti böhran anında mənəvi yüksəliş zamanı aşkar edirik.

Şəxsi hissiyyat treninq zamanı insanın psixoloji vəziyyətini onun hazırlıq səviyyəsilə müqayisə etmək olar. Qrupun hər hansı üzvü tərəfindən göstərilən reaksiya, istənilən replika qeyd edilərək, sonradan onlar idarəetmə qərarlarının vacib açılış mənbəyinə çevrilir.

İdarəetmə heyətinə daxil olanların "öz duyğularını hiss etmək" bacarığının olması mühüm əhəmiyyət daşıyır. Şəxsi

hissiyyat treninq iştirakçıları "öz duyğularını hiss etməyi" öyrənməli və "öz emosiyalarını yaşamaladırlar". Görünür, bizlərdən əksəriyyətimiz, treninq iştirakçılarının hiss etdiklərini deyil fikirləşdiklərini qiymətləndirməyə daha çox üstünlük veririk və nəticədə heyətin idarə olunmasında subyektiv çətinliklər yaranır. Məsələn üçün aşağıdakı müsahibə dialoq vasitəsilə idarəetmə sahəsində cavabdeh olan rəhbəri iş üslubunu qiymətləndirməyə çalışaq.

İdarəetmə heyətinə daxil olan psixoloq, qrupun bir üzvünə müraciət edir: rəhbər sizin verdiyiniz suala cavab verməyib jurnalı vərəqləyəndə siz hansı hissləri keçirdiniz?"

Treninq iştirakçısı: "Hiss edirəm ki, o yaxşı hərəkət etmədi."

Psixoloq: Siz belə fikirləşirsiniz. Mən sizdən xahiş edirəm öz hisslərinizi təsvir edəsiniz.

Treninq iştirakçısı: Mən hiss edirəm ki, rəhbəri özündən başqa heç kim maraqlandırmır.

Psixoloq: Siz onu belə qiymətləndirirsiniz. Özünü də bir daha qulaq asın, siz rəhbərə qarşı nə hiss etdiniz?"

Treninq iştirakçısı: Rəhbərin nəzakətsizliyinə nifrət və deyəsən düşmənçilik hallarının getdikcə artması.

Şəxsi hissiyyat treninqin birinci dərində iştirakçıların keçirdiyi hisslər, ətrafdakıların davranışını, əsasən də neqativ hallar - qəzəb, paxıllıq haqqında danışmaq çətinidir. Belə bir fikir mövcuddur ki, belə hissləri yaşamaq pis və yersiz bir şeydir. Nəticədə insan onları nəinki ətrafdakılardan gizlədir, hətta öz şüurunda belə onları saxlamamağa çalışsa da, çox vaxt istənilən vəziyyətdən onu çıxartmır. Unudulmuş ədavət heç bir səbəb olmadan hərdən üzə çıxacaq və bu da öz növbəsində idarəedənlə idarəolunan arasında münaqişəni genişləndirəcək və ümumi tarazlıq pozulacaqdır.

Öz-özlüyümüzdə belə bir hadisəni təsəvvür edək, sizin həmkarımız - mədəni, ağıllı, cəzbedici insandır - maraqlı

ideya təklif edir. Siz onun cəlbəciliyinə paxıllıq edirsiniz. onun kimi diqqət mərkəzində olmaq istəyirsiniz və onun ideyasının yaxşı olmasına baxmayaraq siz onun ideyasına gülürsünüz. Tutaq ki, trening qrupunda siz özünüzdə yaranan paxıllıq və rəqiblik hissini fərqləndirməyi və dərk etməyi öyrənmişiniz. Rəhbərə qarşı mənfi fikirdə olduğunuzdan bu məsələni (ideyanı) həmkarla müzakirə etmək əvəzinə siz dayanıb ideyanın yaxşı və ya pis olması haqqında fikirləşirsiniz. Əgər siz başa düşsəniz ki, sizdə paxıllıq, rəqiblik ruhu danışır, onda siz bu hissələri saxlayacaqsınız və sizin işiniz daha mübahisəli olacaqdır. Belə olduqda yaranmış vəziyyəti psixogimnastika vasitəsilə tənzimləmək tələb oluna bilər.

İdarəetmə fəaliyyətində tətbiq edilən psixogimnastika - əsas məqsədi qrupun üzvləri tərəfindən yaradılan hissələrin və onların hərəkətinin mahiyyətinin başa düşülməsi və həmçinin bu hissələrə olan reaksiyanı dərk etməkdir. Misa! üçün qrupun hansı bir üzvünə sizdə qəzəb oyanır, bu zaman aşağıdakıları aydınlaşdırmaq vacibdir:

a) həmin vaxt öz müşahidənizi çox aydın ifadə edin və ya b) bu hissələrin qrupun üzvləri tərəfindən hiss olunmamasına cəhd edin və ya c) baş verəni görməməzliyə vurun və tezliklə yaddan çıxarın və ya ç) bu hissələrin daha kim tərəfindən keçirildiyini müəyyənləşdirin və bundan asılı olaraq bu və ya digər şəkildə hərəkət edin. Beləliklə, öyrətmə prosesində şəxsi hissiyyat treninqi ŞHT-nin iştirakçıları aydın ifadə edilməmiş özünün və özgənin hiss və münasibətlərə diqqətli olmaq vərdişi əldə edirlər, bu işə, şəxsi hərəkətlərə şüurlu nəzarəti gücləndirir.

Beləliklə, psixoloji təhlükəsizlik atmosferində, bilavasitə qarşılıqlı fəaliyyət prosesində idarəetmə hey'əti üzvləri ilə birlikdə insan öz hərəkətini, özünə və ətrafdakılara olan münasibəti formalaşdırır.

Beləliklə, şəxsi hissiyyat treninqi insanlara nə verir? Qısa belə cavab vermək olar: ünsiyyətlə bağlı bütün hadisələrdə özünü dərk etmə, özünü tənzimləmə, özünə nəzarət qabiliyyətini yüksəldir və kollektiv daxili idarəetmə prinsiplərini möhkəmləndirir.

10.3. İDARƏETMƏNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ CƏHƏTLƏRİ

Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklər indi ciddi şəkildə iqtisadiyyata da sirayət etmişdir. Bazar münasibətlərinə uyğun sərbəst iqtisadi sistemin qurulması inzibati-amirlik idarəetmənin əvəzinə çoxsaylı təsərrüfatçı subyektlərə arxalanan təsərrüfat mexanizminin formalaşmasını nəzərdə tutur. Bu məsələnin həlli isə ümumi təşkilati tipindən sahibkarlığın təşkilati tipinə keçilməsindən asılıdır. Sahibkarlığın təşkilati tipində özünəməxsus yeri idarəetmə kadrlarının səriştəliyi, işgüzarlığı, təşəbbüskarlığı, risk etmə qabiliyyəti, işçiləri ruhlandırma bacarığı və s. tutur.

Elmi-texniki inkişafın sürətləndirilməsi və bazar iqtisadiyyatı idarəetmə işçilərindən fəal iş tələb edir. Bu iş hər şeydən əvvəl icra funksiyası ilə, daha sonra isə qabağı görmə əsasında təsərrüfat quruculuğuna kompleks yanaşma əsasında və sözün geniş mənasında səmərəliliyə meyil etmə əsasında liderliyin reallaşdırılması ilə bağlıdır.

Müasir şəraitdə istehsal rəhbərləri texniki cəhətdən savadlı olmalı və müəyyən peşə hazırlığı səviyyəsinə malik olmalıdır. Rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətli olmaq, bütün istehsal şəraitini tam və dəqiq bilmək, istehsal texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və yeni idarəçilik təcrübəsinə malik olmaq lazımdır. İdarəetmə rəhbəri xeyli dərəcədə insan amili ilə bağlı zəruri biliklərə və ehtiyatlara malik olmalıdır ki, dəyişən xarici şəraitə tez uyğunlaşsın.

laşsın. Məhz buna görə kollektiv fəaliyyətin məqsədyönlü idarəetmə üsulları vasitəsilə həyata keçirilməsinə çalışmaq vacibdir. Həmin üsullar içərisində inzibati-sərəncam və ya təşkilati, iqtisadi və sosial-psixoloji amilləri nəzərə alan formalara üstünlük verilməlidir.

İdarəetmənin sosial-psixoloji üsulları öz növbəsində bir neçə aralıq mərhələlərdən ibarət olmaqla kollektiv fəaliyyətdə onların hər biri ayrı-ayrılıqda mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu istiqamətlər təsnifat üzrə aşağıdakı sahələri əhatə edə bilər:

- kollektiv üzvlərinin sosial inkişafının planlaşdırılması; müəssisənin ümumi işinin tərkib hissəsinə çevrilməsi, onun reallığının təmin edilməsi;

- kollektiv üzvlərinin istehsalat və yaradıcılıq fəallıqlarının və təşəbbüskarlıqlarının artırılması, o cümlədən onların səmərələşdiricilər və ixtiraçılar hərəkətinə geniş miqyasda cəlb olunması;

- kollektivdə əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması qarşılıqlı əlaqə münasibətlərinin genişləndirilməsi vasitəsilə işçi fəallığın yüksəldilməsi;

- kollektiv üzvlərinin və fərdlərin mükafatlandırılmasının müxtəlif formalarından istifadə edilməsi, əməyin nəticələrinə görə işçiləri vəzifədə irəliləyişə sövq etmək, həvəsləndirmək;

- kollektivdə qrup özünüdərkinin tərbiyə edilməsi;

- kollektiv ənənələrinin, adətlərinin qorunması, inkişaf etdirilməsi və şəxsi təşəbbüskarlığın artırılması, birgə yaradıcılıq meylinin artırılması;

- idarəetmədə kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması və onlardan ictimai-zəruri sahələrdə istifadəyə etmək;

- kollektiv üzvlərinin əmək fəaliyyətinin motivlərinin formalaşdırılmasının öyrənilməsi və istiqamətləndirilməsi,

idarəetmədə onların nəzərə alınması və s.

İdarəetmə heyətinin rəhbəri idarəetmə üsullarını yalnız bilməməlidir, həm də onlara yiyələnəlməlidir. Uzunmüddətli inkişaf perspektivini əsas istiqamət seçən idarəetmə heyəti üçün birinci yerdə kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması durur. Müəssisənin sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı planlaşdırılmaya sosial normalaşdırmanı da aid etmək lazımdır, bunun da əsas məqsədi kollektivin üzvləri arasında və ayrı-ayrı kollektivlər arasında sosial münasibətləri qaydaya salmaqdır. Müəssisə çərçivəsində sosial normalaşdırmanın konkret tədbirlərinə aşağıdakı məsələlər aiddir:

- ictimai təşkilatların nizamnamələrinin və əsasnamələrinin, daxili nizam-intizam və istehsalat etikası qaydalarının işlənilib hazırlanması və s. Eyni zamanda istehsalat ənənələrini, gündəlik iş rejimi pozanlara qarşı təsir formalarını kollektiv üzvlərinin özlərinin bilavasitə iştirakı ilə işləyib hazırlamaq lazımdır. Həmin tədbirlərin tərkib hissəsi kimi idarəetmə kollektivinin, sosial tələbatların - mənzil almaq, kurort, sanatoriya və istirahət yerlərinə getmək üçün göndərişlərinin dəyərini ödənilməsi qaydasını müəyyənləşdirərkən bütün kollektiv üzvlərinin rəyləri nəzərə alınmalıdır.

İctimai və əmək fəallığının yüksəldilməsinin sosial amillər arasında ilk yerlərdən birini işçinin şəxsi planda inkişaf etmək məqsədi tutur. Bu məsələnin həllində başlıcası, elmin və təcrübənin irəli sürdüyü vasitə və üsulların hamısından mümkün qədər geniş və hərtərəfli istifadə etməkdir. Yenilikçi olmaq, təşəbbüs göstərmək, təcrübə mübadiləsindən bəhrələnməklə təkcə kollektiv maraqların təmin edilməsi deyil, həm də şəxsin özünün mədəni və professional inkişafına səbəb olur. Heyət üzvlərinin fəallıq göstərdiyi bütün yarışlarda, müsabiqələrdə, səmərələşdirici işlərdə fəaliyyətləri təkcə mənəvi cəhətdən deyil, həm də maddi cəhətdən mükafatlandırılmalıdır, bu özü bazar münasibətləri-

nin genişlənməsinə güclü kömək edir.

İdarəetmədə maddi həvəsləndirmə və əməyin düzgün ödənilməsindən başqa, fərdi-əmək fəallığı üçün mükafatlandırma da nəzərdə tutulmalıdır. Bunun böyük stimullaşdırıcı əhəmiyyəti vardır, çünki o digər işçiləri yaradıcı fəaliyyətə, texniki və idarəetmə məqsədlərinin həllinə cəlb edilməsinə kömək edir.

Kollektivdə münasibətlərin tənzimlənməsi, yəni əlverişli psixoloji iqlimin yaradılması idarəetmənin mühüm vəsiti sayılır. Kollektivin sağlam psixoloji iqliminin formalaşdırılmasında, rəhbərdə şəxsi nümunə, səriştəlilik və ümumi mədəniyyət, özünə və kollektivə tələbkarlıq, əmək və istehsalat intizamı kimi keyfiyyətlərin böyük əhəmiyyəti vardır. Rəhbərin tənqidə obyektiv münasibəti, tabelikdə olanlara köməyi kollektivin işinin yaxşılaşdırılmasına böyük dayaq verir. İşçilər tərəfindən verilmiş təkliflərin müdafiə olunması, tapşırıqların düzgün bölüşdürülməsi və kollektiv üzvlərinin mükafatlandırılması zamanı idarəetmə heyətinin obyektivliyi psixoloji iqlimə böyük təsir göstərir.

Kollektivin üzvləri arasında və ayrı-ayrı kollektivlər arasındakı münasibət hallarının aradan qaldırılmasında rəhbərin şəxsən iştirakı psixoloji mühiti əsaslı surətdə yaxşılaşdırmaqla bərabər, idarəetmə heyətinin nüfuzunu xeyli yüksəldir. İdarəetmə fəaliyyətinin daha səmərəli aparılması məqsədilə heyət üzvlərinin zəruri sayı mütləq surətdə ştatda müəyyən edilməlidir.

Ümumiyyətlə, kollektivin və onun idarəediciləri qruplarının komplektləşdirilməsi idarəetmənin təsirli üsuludur. Bu zaman şəxsiyyətin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması mühüm rol oynayır. Komplektləşdirilmiş qruplarda qrup daxili şüuru, kollektiv ünsiyyət və kollektiv fəaliyyət, kollektivin hər bir üzvünün davranışı üçün məs'uliyət hissi tərbiyə etməyə xeyli kömək edir.

Əlverişli psixoloji iqlim yaradılmasında və əmək fəallığının yüksəldilməsində əməyin humanistləşdirilməsi, musiqili müşayiət, rənglərin fonu, idman fasilələri, rahat istirahət yerləri kimi mərhələlərin də böyük əhəmiyyəti vardır. İnsanların idarəedilməsi - elm və sənətdir, bu fikir hələ çox-çox əvvəllər insanları məşğul etmiş və onu həmişə öz yaradıcılıqları ilə zənginləşdirməyə çalışmışlar. İdarəetmə elmi dedikdə - onun aid olduğu sahənin məxsus olduğu nəzəriyyənin dərinədən öyrənilməsi, aidiyyəti qərarların elmi əsaslandırılması, rəhbərlik üsullarının və fəndlərinin işlənilməsi başa düşülür. Təbii ki, idarəetmənin elmi xüsusiyyətləri mövcud nəzəriyyənin öyrənilməsinə əsaslanmaqla, idarəetmə fəaliyyəti təcrübə və intuisiya ilə sıx əlaqəli şəkildə həyata keçirilməlidir.

Dünya təcrübəsində idarəetmədə elmin və sənətin xüsusi çəkisi heç kim tərəfindən müəyyən olunmayıb, lakin kiçik xəta ilə demək olar ki, onların əhəmiyyəti bərabərdir. Müəyyən şəraitdə elmin rolu arta və ya azala bilər, lakin elmin sənət üzərində və ya sənətin elm üzərində müvəqqəti üstünlüyü son nəticədə heç nəyi dəyişdirmir. Nəzəriyyənin təhsil yolu ilə öyrənilməsi, heç kəsdə şübhə doğurmur. Sənətə gəlincə isə çox vaxt hesab edirik ki, bu iradə həmişə Allahdan gəlir, yəni elmi dildə desək, genetik duyğularımızın hissiyyatından irəli gəlir. Çünki cəmiyyətdə fərdi və kollektiv inkişafı bağlı insanın irsən aldığı hər şey yalnız əmək fəaliyyəti prosesində vərdiş və fəndlərin fəal tətbiq edilməsi yolu ilə aşkar olur. Məhz bu istiqamətdə inkişafa doğru meyilli olan rəhbərin tabelikdə olanlara xeyirxah münasibəti, başqa sözlə desək, münasibətlərin humanistləşdirilməsi mühüm psixoloji təsir üsulları kimi çox səciyyəvi olmaqla geniş yayılmışdır.

Bir sıra Yapon firmalarında töhmətdən, işçi davranışının açaq müzakirə edilməsindən və insanın psixoloji müvazinə-

tini pozan digər üsullarından istifadə olunması qəti surətdə inkar edilir. İnsani xüsusiyyətlərə daha yaxşı bələd olan bir sıra yapon psixoloqları hesab edirlər ki, bu yolla mənfi emosiyaların yaradılması nəticəsində xeyirdən çox ziyan əldə edilə bilər. Bir neçə günə və hətta bir günə yaranmış mənfi emosiyalar insanın daxili psixoloji tarazlığını pozaraq, əlavə gərginlik yaradır ki, bu da sərbəst, azad işləməyə imkan vermir. Bu isə çox vaxt insanın iradəsindən asılı olmayaraq, mənfi nəticələrə gətirib çıxarır. Müvazinətdən çıxarılmış işçi yaxşı işləməyə səy göstərsə də, şəxsi hissələrin lazımı səviyyədə idarə edə bilməmək üzündən onda heç nə alınmır, nəticədə daxili gərginlik səhvlərə gətirib çıxarır. Bilavasitə işçinin özündən asılı olmadan baş vermiş səhvlər nəticəsində yol verilmiş zay məhsul istehsalı, gecikmə və öz bacarıqsızlığına görə həmişə mütəəssir olur. Tənbeh etmək məqsədi ilə yox, sadəcə bu barədə ona demədikdə, onun fikrini buna yönəltmədikdə, o sakitləşir, normal işləyir. Bəzən idarədən rəhbər buna etiraz edərək bildirir ki, bu tərbiyəli, intizamlı adamlar üçündür, əksər işçilər buna hər dəfə yol verəcəklərsə, onda necə olsun? Burada tələməmək lazım deyildir, çünki geniş təfəkkürə malik idarəetmə heyətinin üzvü tabeliyində olanlara nə qədər çox inanarsa, onlarda yaranmış şübhə hissələri bir o qədər tez yox olacaq. Lakin əgər kimsə humanist münasibəti başa düşmürsə, kollektivi həmin işçidən xilas etmək vacibdir, özü də bu işi ədəblə, nəzakətlə etmək daha yaxşı təsir bağışlayır.

Uzun bir dövr ərzində yalnız yuxarıdan hökm etmək prinsipi ilə fəaliyyət göstərən idarəetmə heyətinin qeyri-sabit fəaliyyəti üzündən bizdə qarşılıqlı münasibətlərin humanistləşməsi prosesi hələlik zəif gedir. İnzibati-sərəncam üsulları uzun müddət onun inkişafına imkan verməmişdir. Ona görə də çoxları həqiqətən inanır ki, uşaqlar kimi böyüklərə də davranışlarında hər hansı bir sərbəstlik vermək

olmaz. Hətta belə ağılasığmaz nəticəyə gəlirlər ki, guya xalqımız müstəqillik, demokratiya üçün hələ yetişməyib. Bu inzibati-amirlik üsullarına tərəfdar olan fərasətsiz rəhbərliyin əsassız dəlilləridir. Cəmiyyət üzvlərinin məqsədyönlü həyat təcrübəsi göstərir ki, mehribanlıq, insani ünsiyyətlər: inteqrasiyası şəraitindən asılı olaraq, yaradılan psixoloji mühit həmişə müsbət nəticələr qazanmağa böyük imkanlar açır.

İstehsal kollektivinin sosial-psixoloji mühiti bir çox daxili amillərin təsirindən asılı olmaqla formalaşır, onlardan ən əsasları aşağıdakılardır:

- kollektivin işçi heyətinin quruluşu;
- kollektiv məqsədlərinin vahidliyi və üzvlər arasında əlaqəli iş səviyyəsi;
- kollektiv üzvlərinin qarşılıqlı əmək və şəxsi münasibətlər uyğunluğu;
- istehsal-texnoloji vəziyyət və işçi münasibətləri;
- istehsalat mühitinin mövcud durumu və s.

İstehsal kollektivi, briqadanın, sexin, sahənin və ya hər hansı qrupların kollektivi bir-birindən təkcə kəmiyyətə deyil, həm də keyfiyyətə, tələbat və məqsədlərin vahidliyi səviyyəsinə görə fərqlənilir. Lakin bundan asılı olmayaraq, hər bir istehsal kollektivi ümumi cəhətlərə malikdir və müxtəlif səviyyədə olsa da, konkret qanunlara tabedirlər.

İstehsal kollektivinin idarəetmə xassələri onların sosial-iqtisadi quruluş xüsusiyyətlərindən asılı olmaqla, sosial-psixoloji iqlimə də böyük təsir göstərir. Burada formal və qeyri-formal qurumları bir-birindən fərqləndirmək lazımdır. Kollektivin formal quruluşu, kollektiv üzvlərinin hər biri üçün zəruri surətdə müəyyən edilmiş hüquq və vəzifələrinin maksimum tələblərinin ödənilməsinə müvafiq olaraq təşkil olunmalıdır. O, hər şeydən əvvəl rəhbər və tabelikdə olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibəti müəyyən edir. Kol-

lektiv rəhbərləri, onların formal lideri olub, bütövlükdə istehsalat fəaliyyətinin nəticələri üçün və kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin iş göstəriciləri üçün yuxarı rəhbər orqanları qarşısında cavabdehdir. Kollektivi idarə edən şəxs onca verilən səlahiyyətlər çərçivəsində idarəetmədə qərar qəbul etmək, həm də ona verilmiş vəzifələri yerinə yetirmək üçün zəruri hüquqlara da malikdir.

Müəssisə kollektivinin və ya işçi qruplarının qeyri-formal quruluşu onun ayrı-ayrı üzvlərinin şəxsi rəğbətləri və onlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərinin inkişaf xassələrini əsas götürməklə yeni tələblərə uyğun şəkildə formalaşdırılır. Kollektiv və qruplar öz qeyri-formal liderlərinin irəli sürməklə qeyri-formal quruluşu - idarəedəni müəyyənləşdirirlər. Kollektivin istənilən üzvü, o cümlədən onun formal rəhbəri, qeyri-formal lider də ola bilər. Qeyri-formal liderin nüfuzu kollektiv üzvlərinin ona olan münasibəti ilə müəyyən olunur. Bu münasibət, işçinin kollektivin ümumi işində şəxsi iştirakı ilə istehsalat daxili mühitdə nüfuzunun tanınmasına əsaslanır.

Qeyri-formal lider, bir qayda olaraq, istehsal texnologiyasına dair biliklərə və təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olan, kollektivdə hörməti olan fəal insandır. Ona görə imkan olan yerdə, qeyri-formal lideri kollektivin və ya qrupun rəhbəri təyin etmək lazımdır. Əgər briqadada və ya digər kollektivdə qeyri-formal lider hər hansı bir səbəbdən rəhbər, yeni formal lider təyin edilə bilmirsə, onda yeni rəhbər qeyri-formal lideri öz fikirlərinə, ideyalarına daha yaxın məsləhətəş saymaqla, onunla qarşılıqlı münasibətə əsaslanan heyət üzrə idarəetmə qərarları qəbul oluna bilər. Məsələn, idarəetmə rəhbəri formal lideri öz köməkçisi etməklə kollektivin idarə olunmasında olduqca səmərəli nəticələrin əldə edilməsinə bilavasitə səbəb olan qərarlar hazırlayırlar.

Müəssisədə hər bir istehsal kollektivinin məqsədi birdir

- tapşırıqları minimum xərclərlə yerinə yetirmək. Bu ər. vacib məqsəd olmaqla, kollektivin bütün üzvlərinə aiddir və bu səbəbdən münaqişəli vəziyyətlər, bir qayda olaraq baş vermir. Kollektivi hər şeydən çox belə bir sual narahat edir ki, hər bir konkret halda stimullar məqsədə nə dərəcədə uyğundur. Ziddiyyətlər və münaqişələr hər şeydən əvvəl, stimulların məqsədə nail olmaq üçün həll edilməli olan tapşırıqlara cavab vermədiyi hallarda yaranır. Kollektivin bəzi üzvlərinə, heç bir iş görmədən digərləri ilə bərabər əmək haqqı, müxtəlif mükafatlar verildikdə münaqişə yaranma ehtimalı olduqca labüddür. Məsələn, bəzi təşkilatlarda mükafat almanın əsas meyarı işə çıxmaq sayılır. Məlumdur ki, işdə özünü müxtəlif cür aparmaq olar: bir hissəsi həqiqətən bacardıqları hər şeyi edirlər, digərləri isə özlərini elə göstərirlər ki, guya işləyirlər. Mükafatı bölüşdürən zaman əməkdə iştirak əmsalını nəzərə alan idarəedən şəxs və ya kollektivlər bir qayda olaraq daha səmərəli hərəkət edirlər.

Məqsədin və ona nail olma stimullarının ayrılması, kollektivin sosial-psixoloji iqliminə neqativ təsir edən ən xoşagəlməz amillərindən biridir. Onun kökləri birgə fəaliyyət sahələrində çalışan müxtəlif xasiyyətli işçilərin psixologiyasıdır. Əgər çalışqan və tənbel işçilər bərabər əmək haqqı alırlarsa, onda az vaxtdan sonra çalışqan işçi öz fəallığını azaldacaq. Tənbel işçi yalnız o halda yaxşı işləməyə çalışacaq ki, onun əməkhaqqı qabaqcıl işçinin qazandığından xeyli az olsun.

Kollektivin birliyi, yüksək əmək qabiliyyəti müəyyən dərəcədə onun üzvlərinin mənəvi-etik keyfiyyətlərindən, bir-birlərini qarşılıqlı surətdə başa düşmələrindən, onların psixoloji uyğunluqlarından asılıdır. Yüksək insani hissiyyətlərə malik olmaq keyfiyyəti, həmçinin şəxsiyyətin emosionalıq səviyyəsi psixoloji uyğunluğun əsasını təşkil edir. Kollektiv üzvləri arasında uyumsuzluğu yox etmək, onun

mənfi təsirini aradan qaldırmaq üçün özünütərbiyə yolu ilə inkişaf səviyyəsinin artırılması üzərində müntəzəm işləməklə, kollektiv idarəetmə hissələrini fəallaşdırmaq mümkündür. Buna görə kollektivin birliyinə nail olmasında aparıcı rol tərbiyəvi əhəmiyyətə malik olmaqla, idarəedən rəhbər tərəfindən həmin istiqamətdə bütün imkanlardan vaxtında və səmərəli istifadə olunmalıdır.

Müəssisədə fəaliyyət göstərən kollektiv üzvlərinin şəxsi uyğunluğunu bir neçə üsullarla müəyyən edirlər. Onlarda birinin məğzi ondan ibarətdir ki, hər bir işçiyə nümunə ola biləcək şəxslər seçilsə, onların bütün cəhətləri öyrənilməklə kollektivin digər üzvləri onunla müqayisəli şəkildə öyrənilir. Kollektiv üzvləri arasında sabitliyin qorunmasında müsbət emosiyalar böyük rol oynayır, onlar zəruri əlverişli sosial-psixoloji iqlim yaradır. Kollektiv üzvlərinin yüksək işgüzar əlaqəsini möhkəmləndirməklə bir-birinə mehriban münasibətini təmin edir. Bu isə idarəetmə ilə bağlı olan bütün məsələlərin vaxtında və keyfiyyətlə icra olunması deməkdir.

Mənfi emosiyaların müntəzəm olaraq yaranması kollektivdə çox tez qeyri-sabitlik yaradır, orada mərkəzdənqaçma qüvvələrinin inkişafına səbəb olan psixoloji gərginliyi daha da artır. Kollektivdə mənfi emosiyalar çox vaxt kollektiv üzvlərinin hər hansı bir tələbatının ödənilməməsi və iqtisadi-sosial ədalət prinsiplərinin pozulması əsasında yaranır və kollektiv maraqlara ciddi zərbə vurur.

İnsanın həyata münasibətini ifadə edən, şəxsiyyətin psixi xassələrinin fərdi əlaqələrini xarakter adlandırırlar. Şəxsi xasiyyətin xüsusiyyətləri, hər şeydən əvvəl, insanın özünə, ətraf mühitə, həyatın sosial amillərinə, çalışdığı əmək kollektivinə və istehsalat mühitinə olan münasibətində təzahür edir. Xasiyyətin meylliliyini məlum istiqamətlərdə, şərti adlar altında üç mənə kəsb edən sahəyə bölmək olar: özü

üçün, kollektiv üçün, başqaları üçün. Əlbəttə ki, bunu hərfi mənada başa düşmək lazım deyil, çünki hər hansı istiqamət məqsədlər göstəricisi olmaqla, işçilərin malik olduqları sosial şüurun ölçüsü kimi çıxış edir. Bundan asılı olaraq, işçinin kollektivin digər üzvlərini, eləcə də şəxsən özünü. istehsal fəaliyyətini, maddi və mənəvi dəyərlər aləmini qiymətləndirə bilmək üçün spesifik xüsusiyyətlər yaranır. İdarəetmə heyətinin fəaliyyətində digərlərinə münasibətdə xarakterik, qarşılıqlı anlama, hissiyyət, humanizm və ya ciddilik, tələbkarlıq, ədalətli olmaq kimi əlamətlərə daha çox yer verilir. Onların əksi olaraq idarəetmə heyəti tərəfindən göstərilən hər hansı qəddarlıq, kobudluq, qeyri-obyektivliyin acı nəticələri heç bir inkişafa gətirib çıxara bilməz.

İnsanın özünə münasibəti, onun xasiyyətinin digər zərərli əlamətlər qrupunu - özündənrazılıq, eqoistlik, dözsüzlük, başqalarının rəyi ilə razılaşmamaq, özü haqqında yüksək fikirdə olmaq ideyaları aşkar edir. Subyektiv səbəblər üzündən idarəedən tərəfindən tabeliyində olanlarla heç bir əsaslı səbəb olmadan qeyri-sağlam münasibətlər mövcud olduqda işçinin özü-özündən razı olmaması kimi iradəsizlik xasiyyəti yaratmış olur. Bu isə rəhbər tərəfindən qəti yolverilməzdir, çünki yol verilmiş hərəkətlə özünə qarşı digərlərinin etimadını zəiflədə bilər. Məlumdur ki, insanın çevik fəaliyyəti çox şeyi yenidən dəyişdirir, zəruri həyatı şəraiti yaradır və bu istiqamətdə onun hələ istifadə olunmamış imkanları idarəetmə heyəti tərəfindən hər zaman aşkarlanmalıdır. Bunun üçün kollektiv imkanları nəzərə alaraq, hər şeydən əvvəl, əməyə və maddi nemətlərə olan tələbatları ön plana gətirməklə, təşəbbüskarlıq və əməksevərlik (işgüzarlıq), iş məsuliyyətli yanaşma prinsiplərini hər vasitə ilə müdafiə etmək tələb olunur. Digər tərəfdən tənbellik, passivlik, məsuliyyətsizlik hallarına qarşı yönəldilən idarəetmə qərarlarının qəbuluna çalışmaqda həm

də, onların həyata keçirilməsinə nail olmaq vacibdir.

Hər bir şəxsiyyət fizioloji-anatomik cəhətdən də, məsələn, sağlamlığın vəziyyətilə, bədən quruluşu ilə, dözümlülük, fiziki qıcıqlanmalara reaksiyanın sürətilə, yaddaşı, eşitmə və görmə qabiliyyətinin yüksək səviyyədə olması ilə fərqlənirlər. İnsanın malik olduğu nəzəri və təcrübəvi biliklərdən səmərəli istifadə edilməsi, onun fiziki və psixoloji vəziyyətin hərtərəfli qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Bununla əlaqədar olaraq idarəedən heyət işçinin fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən edən zaman, onun imkanlarını hərtərəfli testləşdirmə və müsahibə yolu ilə obyektiv qiymətləndirmək bacarığına malik olması çox düzgün qərar qəbul etməyə kömək edir.

İnsanın bacarıqlarına uyğun olaraq fəaliyyət sahələrinin düzgün seçilməsi, işdə müvəffəqiyyət qazanmaq imkanlarını artırmaqla bərabər, işçinin özünə də məmnunluq və xoş təsir bağışlayır. Bu isə heyət üzvlərinin idarəetmə işlərini xeyli asanlaşdırır və müvəffəqiyyətləri artırır.

Təcrübədə istehsala müəyyən sosial hazırlığı olan, həyatda geniş dünyagörüşə malik olan təcrübəli adamlar və öz heyət yoluna təzəcə başlamış gənclər gəlirlər. Bununla əlaqədar olaraq, rəhbərin onlara yanaşması tamamilə müxtəlif olmalıdır. Buna görə rəhbərin başlıca vəzifəsi, işçinin təcrübəsindən daha yaxşı, səmərəli və faydalı şəkildə istifadə etmək istiqamətlərini aydınlaşdırmaqdır. İdarəetmə rəhbəri tərəfindən yeni qəbul edilənlərə işin mahiyyətini başa salmaq, istehsalın məqsəd və vəzifələrini ona ətraflı izah etməklə, işçinin yerinə yetirəcəyi tapşırıqların da kəmiyyəti vaxtaşırı bildirilməlidir, bunun üçün dəqiq uqot aparılır.

Yeni işçini işə qəbul edərkən rəhbər anket üzrə məlumatlara əsaslanmaqla kollektiv üzvlərinin sosial inkişaf istiqamətləri planına uyğun olaraq ondakı bacarığın reallaşdırılmasına zəruri imkan yaratmalıdır. İşçinin müəssisə

fəaliyyəti üçün əhəmiyyətli olan fərdi imkanları aşkar etməli və buna uyğun olan səmərəli fəaliyyət sahəsi müəyyən etməklə, onun inkişafına hər vasitə ilə kömək edilməlidir. İşçi qarşısında real perspektiv açmalı, istehsalat həyatındır baş çıxarmağa kömək etməklə, fəaliyyətinin yüksək nəticəli olmasına işçidə inam yaratmalıdır. Bütün göstərilənləri istehsal mühiti şəraitində fərdi işçi psixologiyadan baş çıxaran rəhbər edə bilər. Bu keyfiyyətlər olmadan rəhbərə vahid iş qabiliyyətli kollektiv formalaşdırmaq, özünə köməkçi seçmək, bölmələrin və idarəetmə heyətinin üzvlərini düzgün yerləşdirmək çətin olacaqdır.

Müasir düşüncəli idarəetmə rəhbərinin ən mühüm vəzifələrindən biri də heyət üzrə idarəetmə qərarların qəbul edilməsidir, bu işdə liderdən xüsusi müdriklik tələb olunur. Kollektiv münasibətlərlə bağlı vəziyyəti dərinləndirərək dərindən dərk etmək və tabelikdə olanları incəliklə başa düşdükdə, qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının icrası daha az vaxt aparır.

İdarəetmə qərarın qəbul edilməsində rəhbərin aşağıdakı kollektiv münasibətlərə əməl etməsi əhəmiyyətli və məqsədyönlü sayıla bilər:

- idarəetmə qərarı qəbul edilməmişdən əvvəl ilk növbədə son məqsəd müəyyən edilməli, hər bir məsələyə dair veriləcək qərarlar qəti olaraq dəqiqləşdirilməlidir;

- kollektiv rəylə hesablaşmaqla, idarəedən özünün qəbul etdiyi səhv qərardan imtina etmək bacarığına malik olmalı və onları vaxtında ləğv etməlidir;

- hər hansı səbəbdənsə idarəetmə heyətinin rəğbət bəsləmədiyi əməkdaşların təkliflərini qiymətləndirməkdə obyektivlik prinsiplərinin gözlənilməsinə bütün vasitələrlə çalışmaq bacarığını nümayiş etdirmək;

- yoxlanılmamış, düzgün olmayan məlumatlara əsaslanmaqla qəbul edilmiş idarəetmə qərarları nəinki anlaşılmazlıq yaradar, həm də müəssisədaxili münasibətlərin nisbi

şəkildə pisləşməsinə gətirib çıxardığını nəzərə alaraq onların tezliklə ləğv edilməsinə çalışmaq;

- müəssisədə baş vermiş mənfi nəticəli fəaliyyətə görə günahlandırılan işçidən vəziyyət haqqında şəxsi fikrini eşitməmiş, bilməmiş, heç vaxt qərar qəbul etməyə səy göstərilməməlidir, çünki bu qərar bəzən səhv nəticələrə səbəb olmaqla, normal işçi münasibətlərini pisləşdirir;

- iqtisadiyyat hər şeyin əsasıdır və bütün qərarlar onun icraçıları ilə razılaşdırılmalı və əldə edilən bütün nəticələr tutuşdurulmalıdır.

Müəssisədə birgə fəaliyyətin əsas məqsədi yüksək iqtisadi nəticələrə nail olan əmək kollektivini təşkil etməkdir. Məhz bu səbəbdən əmək kollektivinin üzvləri ilə bağlı bütün idarəetmə qərarların bilavasitə onların iştirakı ilə qəbul olunması hər bir cəhətdən önəmlidir və bu xüsusən aralıq mərhələlərini, yəni:

- müasirlik ruhunda kollektivi idarə edən şəxs tərəfindən konkret məqsədlərə çatmaq istiqamətində qəbul edilən idarəetmə qərarların qəbulunda əvvəllər mövcud olan, lakin kifayət dərəcədə səmərəli olmayan şablondan və tapdanmış üsullardan deyil, işgüzar riskdən istifadə etməklə, heyət üzvlərinin hər birinə kifayət qədər yaxşı görünən amillərə əsaslanmaqla qəbul edildikdə;

- müəssisə fəaliyyətini sağlamlaşdırmaq məqsədilə qəbul edilmiş idarəetmə qərarları ilə bağlı icraçılara dərhal çoxlu tapşırıqlar vermək məsləhət deyildir, həmin qərarların icrası müddətini və ardıcılığını müəyyənləşdirməklə daha yüksək icra mexanizmini işə salmaq mümkün olduqda;

- idarəetmə heyətinin vahid rəhbəri kimi təklikdə qərar qəbul etməyin, onları tək-cə kollektiv üzvlərilə deyil, həm də həmin sahəyə dair təcrübəli sahə, müəssisə miqyasında nüfuzu olan, sözü keçən şəxslərlə müzakirə etdikdə, nəzərdə tutduqda daha çox etibarlıdır.

İstehsal heyətinin tərkibində baş verən bir çox neqativ davranışların (zəif işin, əmək və texnoloji intizamın pozulmasının, firmanın mənafeyi üçün biganəliyin və s.) əsasını işçilərin hiss və fikirləri, onların problemləri, insanların daxili aləmi ilə bağlı problemlər təşkil edir. Bir çox ölkələrdə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində insan münasibətlərindən istifadə edilməsinin əhəmiyyətini artıq çoxdərək etmişlər. Hələ H.Ford öz istehsalını təşkil edərkən belə bir ideyanı irəli sürmüşdür ki, "hər bir kəsi əmək haqqı ilə elə 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 işçilərin maddi və mənəvi cəhətdən həvəsləndirilməsi zərurliyini də dərk etdi. Keçən əsrin 30-cu illərində ABŞ-ın sənayesində "insan münasibətləri" doktrinası meydana çıxdı. İşçilərin şəxsiyyətini inkar edərək sərt və formal əmək təşkilinə əsaslanan teylorizmi əvəz edən "insan münasibətləri" ideologiyası həm istehsal və həm də sosial aspektdə öz müsbət nəticələrini göstərdi. İndi heyətin idarəedilməsi funksiyası müdiriyyətin komanda-nəzarət qaydasında idarəetmə kompleksinə nisbətən daha genişdir. Hər yerdə istehsal münasibətlərinin humanistləşdirilməsi meyli müşahidə olunur ki, bu da eyni zamanda idarəedən heyət tərəfindən əssassız olaraq idarəolunanlara qarşı kobud təsiretmə üsullarından imtina edilməsini nəzərdə tutur. Bu şəraitdə rəhbərin işgüzar münasibətləri qurmaq bacarığı psixoloji mühiti tənzim etmək qabiliyyətilə idarəetmə fəaliyyətinə müasir dövrdə yararlı olmasının başlıca amillərindən biri kimi qiymətləndirilə bilər. Bununla bağlı keçid iqtisadiyyatı şəraitinə uyğun gələn idarəetmə heyətinin seçilməsi prose-

sində rəhbərin özünün məqbul saydığı psixoloji faktorlardan və səlahiyyətlərdən istifadə etməsi mümkündür və bu təsnifatlaşdırma aşağıdakı kimidir:

1. Heyət üzvləri ilə yüksək səviyyədə ünsiyyət yaratmaq üçün zəruri bilik və idarəetmə sahəsində vərdişlər kompleksinə yiyələnməklə rəhbərin heyəti ələ almaq bacarığı, şəriştəliyi onların səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün ən etibarlı vasitə sayılan digər üsullar.

2. İdarədən təbəçilikdə olanların şəxsiyyətlərinə xələl gətirməməklə rəhbərlik etmək vəzifəsini reallaşdırmaq üçün özünün kifayət qədər yüksək səviyyəyə malik olar. psixoloji durumu və başqalarına sirayət etmə qabiliyyətinin olması vacibdir.

3. Ümumi kollektiv əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi, istehsal nəticələrinin yüksəldilməsini təmin edən işçi heyətinin psixoloji cəhətdən əvvəlcədən hazırlanması prosesin: idarəetmə heyətinin fərdi istəklərinə uyğunluq təşkil etməsilə deyil, bu sahədə dövlət və kollektiv maraqları təmin edən qanunvericilik aktlarına əsaslanmaq lazımdır.

4. Özünü qiymətləndirmədə obyektivliyin gözlənməsi və şəxsi inkişaf əlaqədar olaraq özünə inamkarlığı kifayət qədər yüksək olmalıdır. Əks halda idarəetmə heyətinin yaxşı işləmək üçün heç bir mənəvi marağı olmayacaqdır. Eyni zamanda işçinin özünə qiymətvermə psixologiyası adekvat olmalıdır, çünki belə olmazsa, özünə həddən artıq inanmaq xəstəliyi baş verə bilər, bu da sonrakı dövrdə işçidə qüsur-suzluq kompleksinin yaranmasına gətirib çıxarar. Bütün göstərilənlərə əsaslanmaqla, bu nəticəyə gəlmək olar ki, ən yaxşı rəhbərlik üslubu sərbəst fikir mübadiləsi və qarşılıqlı münasibətlərdən törəyən və müasir sosial-iqtisadi dəyişiklikləri çevik surətdə nəzərə almaqla həyata keçirilməlidir.

10.4. KADR SİYASƏTİNİN APARILMASI

İstehsalın innovasiya xarakterli olması, onun yüksək elmi-tutumluluğu, məhsul keyfiyyətinin daim yüksəldilməsi məsələləri işçilərə olan tələbatın dəyişməsinə, əməyə olan yaradıcı münasibətin və yüksək peşəkarlığın əhəmiyyətinin artmasına səbəb olmuşdur. Bu da öz növbəsində heyətin idarə edilməsinin prinsip, metod və sosial-psixoloji məsələlərə əsaslı dəyişikliklərə gətirib çıxarmışdır.

Heyətin idarə edilməsinin prinsiplərindəki dəyişikliklər ilk növbədə mühüm əhəmiyyətə malik olan motivasiya siyasətinin həyata keçirilməsinə istiqamətlənmişdir. Motivasiya siyasəti - mülkiyyətin kollektiv formalarının inkişafı şəraitində ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün heyətin inzibati idarəetmə mərhələləri (mədiriyyət-rəhbərlik ilə) əməkdaşlığın genişlənməsi məqsədi daşıyır. Daha sonra isə inkişafə doğru meyilli olan idarəetmə heyətinin potensial imkanlarını üzə çıxarmağa, daha intensiv və məhsuldar əməyin bütün formalarına yaradıcı münasibətin inkişaf etdirilməsinə çalışmaq lazımdır.

İşçilərin istehsala yaradıcı yanaşması tələbi onların sərbəstliyi və gördüyü işə görə cavabdehliyin artması, idarəetmə qərarlarında aktiv iştirakdan və əməyin nəticələrindən birbaşa asılıdır.

Burada əsas məsələ müəssisədə çalışanların inkişafı ilə bağlı perspektivin düzgün müəyyən edilməsidir, bu isə əsasən aşağıdakı istiqamətləri əhatə edir:

1. Fərdi biliklərin genişlənməsi məqsədilə təcrübəli işçi heyəti ilə tez bir zamanda təmas yaratmaq.

2. Heyətin peşəkar ustalığının fasiləsiz artırılmasına daim səy göstərmək və yeni istiqamətlər axtarmaq.

3. İşçinin özünün qarşıya qoyduğu məqsədə çatmaq istiqamətinin tapılması və inkişaf etdirilməsi.

4. Hər bir şəxsin müxtəlif şəkilli motivasiya maraqlarının istifadəsi və təşkilati mədəniyyətin inkişafının təmir edilməsi əsas məsələlərdən sayılmalıdır.

Bütün hallarda idarəedici heyət tərəfindən - təsərrüfat imkanlarının və işçilərinin aktivliyinin artırılması, idarəetmə xərclərinin azaldılması, istehsal və işçilərinin sayının ixtisarı əsas məqsəd kimi hər zaman diqqət mərkəzində saxlanmalıdır. İdarəetmə heyətin seçilməsi və yerləşdirilməsi siyasətinin həmişə cəmiyyətdə mövcud istehsal münasibətlərinə uyğun surətdə qurmaqla, onların dinamikliyi təmin olunmalıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində idarəetmə heyətin əsas aparıcı vəzifələrindən danışarkən aşağıdakı ümumiləşdirilmiş xüsusiyyətləri nəzərə almaq vacibdir:

- uğursuzluq hallarında rəhbərə tabe olanlara təsir etmədən şəxsi cavabdehlik daşımaq;
- əməkdaşların qabiliyyətinin və ixtisaslaşma səviyyəsinin yüksəldilməsini təmin etməyə səy göstərmək;
- əməkdaşların təfəkkürünə təzyiq etmədən, onlarla əmr formasında rəftar etmədən nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olunmasını təmin etmək;
- itki və uğursuzluq hallarında əməkdaşlara qarşı münasibətdə biganəlik göstərməmək;
- hər bir əməkdaşı fərdi şəkildə öyrənmək, onların hər birinə özünəməxsus yanaşma fəndlərini tapmaq;
- əməkdaşlar qarşısında öz məs'uliyətini dərk etmək, onlara rəis kimi yox, əsl yoldaşlıq hissi ilə yanaşmaq;
- əməkdaşların əmək şəraitini yaxşılaşdırmaq və qoyulmuş məqsədlərə nail olmağı ardıcıl surətdə həvəsləndirmək və kollektivin digər üzvlərinə nümunə göstərmək;
- hər bir əməkdaşa öz əməyinin nəticəsini hiss etməkdə gələcək inkişafda kömək etmək.

İdarəetmə heyəti üzvünün, eləcə də rəhbərin fəaliyyətində uğurun təmin edilməsi üçün işin aşağıdakı mərhələlər

üzrə təşkili ciddi əhəmiyyət kəsb edir:

- işçiləri bircə fəaliyyət göstərmək üçün hazırlamaq və onlar arasında səmimi, işgüzar münasibətlərin uzunömürlü-lüyünə nail olmaq bacarığı;

- heyət üzvlərinin yaradıcı əməyinin nəticələrini və səmərəliliyini obyektiv qiymətləndirməyə həmişə hazır olmaq;

- fərdi xüsusiyyətlərə malik işçilərə yanaşmada qeyri-standart fəndlərdən istifadə etmək bacarığı.

İdarəetmə heyəti həmçinin aşağıdakı hallara görə də məsuliyyət daşıyırlar, bu halların özü də kollektiv inkişaf-la bağlıdır:

- əməkdaşların işinin vaxtında və düzgün qiymətləndirilməsi, yaxşı olar ki, bu onun iştirakı ilə edilsin;

- işin son nəticələrinə görə daha çox fərqlənən heyət üzvləri üçün təltiflərin müəyyən edilməsi;

- bütöv qrupların və işçi briqadalarının fəaliyyətinin nəti-cəsinin qiymətləndirilməsi;

- mübahisəli hallara yol verməməklə tərəflərin hamısını təmin edən kompromis qərarların qəbul edilməsinə üstünlük verməklə vəziyyəti nizamlamaq bacarığı və s.

Heyətin idarə edilməsi qabaqcadan hazırlanaraq qəbul edilmiş müxtəlif şərtlərin gözlənilməsinə tələb edir. Buraya müəssisə fəaliyyəti ilə bağlı olan məsələlərin həll edilməsi üçün tabeliyində çalışanlara hesabatların və ya planın yerinə yetirilməsi haqqında olan məlumatların və gələcəkdə əmək fəaliyyətinin inkişafına aparıcı istiqamətlər göstərilir. Belə hesabatlar bütün idarəetmə səviyyələrində çalışan işçilər tərəfindən hazırlanır və firmada qəbul edilmiş qaydalardan asılı olaraq: gündəlik, həftəlik, aylıq, illik tərtib edilir. Bu hesabatlar bir tərəfdən nəzarət aləti kimi çıxış edir və tapşırılmış işə görə cavabdehliyin artırılmasını təmin edir. Digər tərəfdən isə işçilərdə təşəbbüsün artmasına, fəaliyyətin tək-

milləşməsinə və müasirləşməsinə işçilərin öz üzərlərinə konkret öhdəliklər götürməsinə təsir göstərir.

Mərkəzi idarəetmə heyətinin və istehsal bölmələrinin işçilərinin iştirakı ilə ali idarəetmə səviyyəsində həftəlik əməli məsləhətləşmələrin keçirilməsi idarəçilik təcrübəsində çox önəmlidir. Belə məsləhətləşmələr cari anda aktual məsələlərə görə rəhbərin hesabatını dinləməyə şərait yaratmaqla, konkret tədbirlərin və qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının müzakirəsini aparmağa imkan verir. İdarəetmə heyəti tərəfindən həmin qərarlar bəyənildikdən sonra məsləhətləşmədə onların icrasına başlanma müddətləri dəqiq göstərilir. Çevik məsləhətləşmələrin yekunları firma rəhbərliyinə və ya baş inzibatçıya imkan verir ki, işlərin cari vəziyyəti ilə bağlı idarəetmə qərarlarını dərhal firmanın təsərrüfat fəaliyyətinə çevik surətdə tətbiq etməklə vəziyyəti sağlamlaşdırsın.

İdarəetmə heyətinin üzvləri də öz növbəsində yuxarı idarəetmə həlqələri qarşısında hesabat verirlər. Məsələn, bəzi müəssisələr öz xətti idarəedicilərindən kadrların cari vəziyyəti və rəhbərlik etdikləri bölmələrinin inkişafı haqqında təkliflərdən ibarət hesabatların hazırlanmasını tələb edir. Bu hesabatlar kadrların sayını, işçi qüvvəsinin qiymətini, işçilərin və avadanlıqların yerləşməsinin dəyər qiymətini özündə birləşdirir.

Kadrların tərkibini və heyətin idarə edilməsi üsullarının və prinsiplərinin işlənməsi probleminin təhlili üçün idarəetmə heyəti daim informasiya almalıdırlar. Həmin məlumatlara əsaslanmaqla idarəetmə heyəti yaxın gələcəkdə əmək kollektivlərinin iqtisadi-sosial inkişaf istiqamətlərinin genişləndirilməsi və istehsalat imkanlarının artırılması perspektivlərini dəqiq hesablamalara əsaslanmaqla müəyyənləşdirirlər.

Heyəti idarə edənlər - peşəkar mütəxəssislərin sərbəst qrupundan ibarətdir olmaqla onların əsas məqsədləri - işçilərin fəallığı, təşkilatın kadrlarının inkişaf proqramının hazırlanması və həyata keçirilməsi, yeni idarəetmə quruluşlarının yaradılması və istehsal fəaliyyətinin yüksəldilməsidir. Təşkilatın bazar tipinin yaradılması zərurəti meydana çıxır, bu bir tərəfdən innovasiya strategiyasının inkişafı, yeni məhsulların və idarəetmə quruluşlarının yaradılması arasında uyğunsuzluğun aradan qaldırılmasını tələb edir. Digər tərəfdən işə əmək potensialının inkişafı və insan resurslarının idarəedilməsi üsullarının üzə çıxarılması məqsədi daşıyır. Bu işdə əsas rolü kadr xidməti oynamaqla, insan amilinin hərtərəfli öyrənilməsinə nəzərdə tutur.

İnsan resursları şöbəsi müəssisənin funksional və köməkçi hissəsinin əməkdaşları məhsulun yaradılmasında vasitə deyil, vasitəli iştirak edir. Bir qayda olaraq insan resursları şöbəsinin işçiləri (kadr xidməti) işə qəbul etmə və işdən azad etmə məsələlərinin həllində, yeni vəzifəyə təyinat etmədə, əmək haqqının yüksəldilməsində xətti idarəetmənin ekspert məsləhətçiləri kimi lazımı səviyyədə çıxış edir. Mərkəzləşdirilmiş sistemin zəiflədilməsi idarəetmə qurumlarının yeni iqtisadi şəraitə uyğunlaşmağa istiqamətində iqtisadiyyatı idarəetmə təşkilatları tərəfindən yeni prinsipli idarəetmə heyəti yetişdirmək məsələsinin həllini tələb edir. Bu istiqamətdə sahədəxili işçi ehtiyatlarının idarə edilməsilə bağlı məsələlərə daha çox diqqət yetirilməsi vacibdir. Bu məsələlərin həlli müəssisə rəhbərindən tamamilə başqa qabiliyyət, bacarıq tələb edir. Yaxın keçmişdə müəssisədə müxtəlif sahələr üzrə sənədləşmənin aparılması, hesabatların tərtib edilməsi bir sıra obyektiv və subyektiv amillərin təsiri ilə qeyri real məlumatların, faktların düzgün əks olun-

masına bir o qədər də ciddi əhəmiyyət verilmirdi. Buna görə də bir çox idarəetmə işçiləri heyət üzvlərinin idarə edilməsi ilə bağlı problemlərin səmərəli həllini tapmaq - təklif etmək iqtidarında deyillər. Bununla əlaqədar olaraq yeni peşə sahəsi xüsusi idarəetmə heyətinin meydana gəlmə zərurəti yarandı. Məsələ ondadır ki, kadr xidmətlərinin tədricən təşkilatın əmək ehtiyatları üzrə strategiyasının işlənilməsi və realizasiya mərkəzinə çevrilməsi günün ən vacib tələbidir. Yeni idarəetmə heyəti - menecerlər istehsalın aparılmasını əhatə etməklə bərabər müəssisədə biznesin inkişafına yüksək dərəcədə ixtisaslaşmış işçiləri cəlb etmək vəzifəsini icra edirlər. Digər tərəfdən onlar müəssisədə istehsal fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və əməyin ödənilməsinin mükəmməlləşməsinə əsaslı kömək etmiş olurlar. İdarəetmə heyəti tərəfindən konkret halda kadr işi artıq təmiz inzibatchılıq kimi nəzərdən keçirilmir, əlaqədar idarəetmə funksiyalarından asılı olmayaraq müstəqil qurum kimi həyata keçirilir.

İdarəetmə heyəti təşkilatın təsərrüfat tələbatını bilməli və bununla əlaqədar fəaliyyətini digər quruluşlarla inteqrasiyada nəzərdən keçirməlidirlər. Bunun nəticəsində insanların istehsal və biznesə cəlb olunması, işçilərin öz üzərinə götürdükləri öhdəliklərin və məsuliyyətin dərk edilməsi, əmək potensialının inkişafı və xoş psixoloji iqlimin yaradılmasına hər vasitə ilə nail olmalıdırlar. Müxtəlif səviyyəli xətti idarəetmə quruluşları arasında qarşılıqlı fəaliyyət infrastrukturunu yaradır və onlar vasitəsilə kadrların yerləşdirilməsində və vəzifələrin seçilməsində operativ sənədləşməni təmin edir. İnsan resurslarını idarə edən heyət təsərrüfat qərarların qəbulunda passiv iştirakdan aktiv iştiraka keçir və təşkilatın fəaliyyətinə uyğun konsensusu formalaşdırır. Sadalanmış faktorlar təşkilatda kadr xidməti rolunu müəyyən edən proqramın əsasını təşkil edə bilər. Bazar iqtisadi

sadiyyatlı müəssisələrdə kadr xidməti məsələləri bazarın tələbatlarına uyğun olan istehsal fəaliyyətinin dəstəklənməsi aşağıdakı amillərlə bağlıdır:

- şəxsin iş yerinə dair məqsədlərinin formalaşması, işə yaradıcı münasibət məsələlərində aparılan təhlillərin keyfiyyəti;

- əmək ehtiyatlarından istifadə dairəsində problemin aşkar çıxarılması və onlara uyğun qərarların qəbul edilməsində müxtəlif səviyyəli idarəetmə rəhbərlərinin cəlb edilməsi;

- yüksək məhsuldarlı idarəetmə fəaliyyəti üçün şəraitin yaradılması və yenilikçilərin dəstəklənməsi;

- işçi potensialından səmərəli istifadə edilməsi məqsədilə təşkilatın idarəetmə heyəti üzvlərinin biliklərinin təkmilləşdirilməsini ardıcıl surətdə davam etdirilməsi və s.

Heyətin idarə edilməsində əvvəlki xidməti funksiyasının saxlanılmasında başlıca əhəmiyyəti yeni idarəetmə formalarının yaradılması üçün maddi həvəsləndirmə üsullarının iqtisadi mahiyyətini yüksəltməkdir. Bu istiqamətdə müəssisə fəaliyyəti üçün yeni idarəetmə heyətinin hazırlanmasında əmək potensiallarına differensial yanaşma, xüsusilə indiki bazar münasibətləri şəraitində geniş tətbiq ediləlidir. Sonrakı mərhələdə müəssisə qurumuna daxil olan şöbələrin gündəlik fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və vahid kadr siyasətinin aparılması, təşkilatda ən çətin və məsuliyyətli sahələrə rəhbərlik etməyi bacaran idarəetmə işçilərin seçilib təyin edilməsi prosesi aparılmalıdır.

10.6. HEYƏT ÜZVLƏRİNİN AŞAĞIDAKI PSIXOLOJİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ BİLMƏSİ ƏHƏMİYYƏTLİDİR

Görkəmli alman şairi Qöte vaxtilə qeyd etmişdir ki, "İnsanın üzündə onun düşüncələri, arzuları, sevdiyi kəslərə

münasibəti bütün aydınlığıyla öz əksini tapır". Bunu söyləyən adam bu nəticəyə gəlmək üçün çox çətin ardıcıl müşahidələr və tədqiqatlar yolunu keçmiş və bu səbəbdən o, çox asanlıqla ətrafdakıları yerindəcə qavramaq və qiymətləndirmək kimi fitri qabiliyyətə malik olmuşdur. Bu sahədə elmi fiziognomikanın əsl yaradıcısı isə tamam başqa bir adam - 15 noyabr, 1741-ci ildə Sürixdə anadan olmuş İohann Kaspar Lafater oldu.

Onun "İnsanın qavranılmasında fiziognomikanın yardımı" (Leypsiq, 1775-ci il) kitabını təkcə mütəxəssislərin diqqətini misilsiz dərəcədə cəlb etmiş bir əsər kimi yox, həm də uzun illər ərzində böyük dəyərə malik bir iş kimi qiymətləndirmək lazımdır. Avropanın o, vaxt tanınmış şəxsiyyətləri sayılan Hote, Herder, Yakob qardaşları və Merk bu kitabı yazanın və nəşr edən canlı pərəstişkarları olublar. Eyni zamanda başqaları məsələn, Lixyenberq, Nikolay qardaşları və Muzzus müəllifin fikirləriylə razılaşmayıblar.

Lafater sisteminin davamçıları, daha doğrusu, 1758-ci ildə Pfortsqeymdə anadan olmuş İosif Qall elmə bağışladığı "Frepologiya haqqında elm"də Lafaterlə eyni narahatlığı keçirmiş- təəccüb və həyəcanla özünə qarşı kəskin təzadlar irəli sürmüşdür. İ.Qall ən çox beyni öyrənməklə məşqul olub və fiziologiyayı insanın bu ən vacib orqanı ilə bağlı olan ciddi müşahidələriylə zənginləşdirib. O, təyin etmişdir ki, beyin mərkəzdən gələn liflərdən ibarət olmaqla, baş beynin onurğa beynin ətrafına tökülür.

Qall qəti şəkildə təyin etmişdir ki, beynin bezi hissələrinin tamamilə özünəməxsus psixi xüsusiyyətləri var. Daha sonra o, belə nəticəyə gəlir ki, beynin bir hissəsi, məsələn, sol və ya sağ yarımkürəsi çox inkişaf edir və bununla da başqasının hesabına müəyyən yer tutur. Kəllə sümüyündə də buna uyğun olaraq qabarıqlar əmələ gəlir. Bu səbəbdən kəllə sümüyünü yavaşca əlləməklə hər hansı bir adamın

beynin vəziyyətinə dəqiq bələdləşdirmək və qabarıqlara, şişlərə əsasən onun xasiyyətini təyin etmək olar. Buna görə də Qall göstərir ki, onun sistemiylə işləyənlər üçün heç bir psixi sirr və ya ümitsizləşməyə əsas qalmır. O, Vyanada həkim işlədiyi vaxtlar hökumət ona öz kəşflərini açıq şəkildə kütləyə çitdirməyi qadağan etmişdir. Ona görə də Qall. Dunay sahilindəki paytaxtı tərk edir, öz dostu və iş yoldaşı Şpurtseqymlə birlikdə Berlinə yola düşür. Buranın elm adamları ona böyük diqqət yetirirdilər. Almaniyani gəzərəkən o, demək olar ki, hər şəhərdə kütlə qarşısında nitqlər söyləyir, özünə saysız-hesabsız tərəfdarlar toplayırdı. Bir çox hökmdarlar ona yardım etməyi təklif edirdilər, ancaq c da Şpurtseqym kimi Parisə getməyi daha üstün tutur. Parisdə Qall böyük hörmətlə qarşılır və o, ömrünün sonuna kimi - 1828-ci ilə kimi burada işləyir. Onun vəfali dostu isə artıq 1814-cü ildə İngiltərəyə və sonralar Amerikaya gəlir və burada da həmişə olduğu kimi Qallın təlimin bütün hücumlarından layiqincə qoruyur.

İngiltərə və Fransa frenologiyasının özünə ən çox tərəfdar topladığı ölkələrin sırasında idi. Çoxsaylı xrenoloji cəmiyyətlər yaranır, bu sahədə yeni elmi kəşflər mətbuatda vaxtaşırı çap edilirdi. Ona görə də böyük Britaniyada kiminsə açıq şəkildə özünü Qallın və onun frenologiyasının ardıcılı sayması heç bir təəccüb doğurmur. Bu elmə inandıqlarına görə müdrik valideynlər öz uşaqlarını bu sahədə işləyən mütəxəssislərə yoxlatdırıb gələcək tərbiyəsi üçün məsləhət alırdılar. Almaniya da əksinə, frenologiyaya və fiziognomikaya maraqlı bir az arxa plana sıxışdırılmışdır. Ola bilər ki, Qallın, Lafeqerin tezisləri və təlimi çox asan anlaşılana görə xalq arasında çaxnaşmaya, şairlər və mütəfəkkirlərlə zidiyyətə, onların etinadsızlığına səbəb olurdu.

Aşağıda təqdim edilən məlumatlar əsasında insanın bədən quruluşuyla onun şəxsi xasiyyətinin əlaqəsi və uyğun-

laşması haqqında mühakimə yürütməyə imkan verir. Təqdim edilən məlumatlarda fiziognomika (üzün quruluşu) haqqında təlim ön plana çəkilib. Bununla belə, kəllə haqqında təlimə də diqqət yetirilib və Qallın insanın psixi hüdudlarına kimi getdiyini göstərən iki dəqiq xəritə verilib. Bu xəritələri və ona əlavə edilmiş mətni diqqətlə öyrənən hər bir kəs bu biliklərə asanlıqla yiyələnə bilər. Mahiyyət etibarilə göstərilən məlumatlar elmi sayıla bilər, onun forması isə hamı üçün anlaşılıqdır və buna görə də hər kəs onlardan istifadə edərkən və öyrəndikdə çətinlik çəkməyəcək.

İnsani duyğular

Öncə Qallın özünün elmi işlərinə görə insanın fiziognomiyası və beyni haqqında olan məlumatlarla tanış olmaqla, həqiqəti öyrənməyə çalışsın. Qall ruhun və ya duyğuların başlıca xüsusiyyətlərini üç yerə bölür.

1. Ən aşağı qəbildən olan duyğular və onun başlıca xüsusiyyətləri (alçaq və ya heyvani duyğular).

2. İnsanın malik olduğu ilkin xasiyyətinin başlıca xüsusiyyətləri.

3. Fərdlərə məxsus anlama, dərk etmə duyğusu. Bu duyğunun özü də iki yerə bölünür:

- a) aşağı səviyyəli düşüncə duyğusu;
- b) məlumatlara əsaslanan sonrakı duyğu.

Qeyri-insani duyğular

1) Uşaqlara sevgi duyğusu kişilərə nisbətən qadınlarda daha çox inkişaf edir. Bu duyğu hətta sərt, qaşqabaqlı, soyuq təbiətli adamlarda da çox güclü olur.

2) Birlik, tamlıq, bütövlük və ya bir yerə toplama, yığma duyğusu. Bu, insanlarda öz fikirlərini cəmləşdirib ümumi

nəticə çıxartmaq qabiliyyətini yaradır. Bu, hisslər sözsüz ki, fikiri dağınıq adamlarda zəif olur.

3) Bağlılıq və ya dostluq duyğusu. Bunun sayəsində biz başqa adamlarda ünsiyyətdə olmağa tələbat duyuruq.

4) Çarpışma, mübarizə duyğusu. Bu, tək-cə dalaşqan, öcəşkən, cəncəl, qızgın, coşqun adamlarda yox, həm də ideal sahədə çalışanlarda inkişaf edir.

5) Qurma, yaratma və ya dağıtma, yox etmə duyğusu; Qall bunu qətl, öldürmə duyğusu da adlandırır.

6) Bildirməmək, gizlətmək duyğusu; bu, bir qayda olaraq özünü itirməyən, özünü saxlayan, soyuqqanlı, səbrli, dözümlü, iradəli adamlarda üzə çıxır. Bu duyğu adamların çoxunda zəif inkişaf etmiş olur.

7) Xüsusiyyətçilik, sahibkarlıq, yiyələnmək və ya qazanmaq, əldə etmə duyğusu. Bəzən oğrular, simic və ağgöz adamlarda bu duyğunun həddindən artıq inkişaf etdiyini görmək olar. İsrəfcil, bədxərc adamların çoxunda bu duyğu zəif inkişaf edir və bəzən tamamilə inkişaf etmir.

8) Yemək duyğusu (başqalarına nisbətən daha çox qida qəbul etmək istəyi).

9) Ehtiyatlılıq və tədbirliklik duyğusu. Həddindən artıq əqli cəhətdən inkişaf edənlərin və kifayət qədər inkişaf etməyənlərdə bu əlamətlərin mənası, əhəmiyyəti eyni dərəcədədir. Birinci hal melonxoliklərdə müşahidə edilir. Özünə qəsd edən adamlarda da bu hallara rast gəlmək mümkündür. Sonuncu hal yelbeyinlik, israfçılıq, bədxərcliklə birləşməklə, həmin adamları öz hərəkətlərində qeyri-müəyyənlik etməyə səbəb olur.

Xasiyyət duyğuları

1) Mənlik duyğusu. Bu insanların özünü ən çox tərifləməyi xoşlamasıyla, şöhrət düşkünlüyüylə, hamının xoşuna

gəlmək, bəyənilimlik arzusunda olmasıyla müşahidə olunur.

2) Bərklik, möhkəmlik duyğusu cəsəətli, qəti dönməz idarəliliyi göstərir. Həddindən artıq inkişaf etməyi və ya əksinə kütlüyü və tərsliyi bildirir.

3) Vəcdan duyğusu, düzlük, doğruluq, namus və sədəqət duyğusunu həmin adamların yüksək amalıdır.

4) Ehtiram, hörmət və inam duyğusu dindarlığa, möminliyə meyilliliyi göstərir və pak, nəcib duyğuları artırır; mistisizm, təsəvvür hissələri də belə insanlarda dərin kök salır.

5) Ümid duyğusu başlıca olaraq, optimistlərə xasdır, bu keyfiyyətlər, çatışmayan yerdə insanlarda pessimizm xüsusiyətləri yetişir.

6) Səfliq, sadəillik, yumşaqrəklilik və xeyirxahlıq duyğusu - bütün həyatı boyu insan bu hissələrin təsirindən qurtara bilmir.

7) Yamsılama, təqlid etmə və gözünün qabağına gətirmə, təsəvvür və təsvir etmə, bacarıq duyğusu. Bu, bizə öyrənmə qabiliyyətini verir və bunun köməyiylə biz nitq qabiliyyətini əldə edirik. Bütün biliklər bizə bu duyğunun vasitəsilə qismət olur.

8) Əcaib, qəribə, müəmmalı, sirli, mistik və gurultulu, həyəcanlı, sensasion duyğular. Maraqlı, hər şeyi bilmək həvəsi və uydurma, fantaziya öz yaranışıyla bu duyğuya bərcəldür. Bu duyğusuz nəyisə araşdırmağa, nəyisə axtarmağa heç bir arzu, həvəs, cəhd edilməz, fəaliyyət göstərməyə insan səy göstərmir, bu duyğusuz bədii yaradıcılıq da yox olub gərdədi.

9) İdeal, ən yaxşı, mükəmməl, nümunəvi olmaq duyğusu bizə həyatda ən gözəl olanları sevməyə və yüksəlməyə, ucalmağa aparır. Biz ona incəsənət sevgisi və ruh yüksəkliyi yaratdığı üçün minnətdarıq. İncə zövqlü, bədii təbiətli adamlarda bu duyğu həddindən artıq güclü olur.

10) Yumor, zarafətçilik və hazırcavablıq duyğusu vasi-

təsile insanlar həm özlərini, həm də ətrafdakıları bacardığı qədər özünə cəlb edə bilərlər.

Adi düşüncə duyğusu

1) Aşağı səviyyəli düşüncə duyğusu.

2) Tərbiyə vermək bacarığı duyğusu.

3) Forma duyğusu təsviri bənzətmə və ya oxşatma duyğusudur. Bunsuz heç kim yaradıcı obrazlarla işləyə bilməz. Mühəndislərin, sənətkarların, rəssamların uğurları bu duyğunun varlığından asılıdır.

4) Məkan və həcm duyğusu vasitəsilə biz xarici aləmdəki bütün şeyləri düzgün qiymətləndirməyi öyrənirik.

5) Çəki, ağırlıq duyğusu vasitəsilə biz bədənimizi öz istəyimizə müvafiq olaraq uyğunlaşdırırıq.

6) Rəngləri seçmə duyğusu vasitəsilə mühüm sosial məsələlər həll edilir.

7) Yer duyğusu, səmtini tapma, bələd olma duyğusu.

8) Hesablama, saybilmə duyğusu.

9) Nizam-intizam duyğusu vasitəsilə insan davranışı tənzimlənir.

10) Zaman duyğusu vasitəsilə insan vaxtdan səmərəli istifadəni öyrənir.

11) Səs duyğusu vasitəsilə insan onu əhatə edən bütün ətrafa qiymət verir.

12) Gözəlliyi və incəliyi hiss etmək duyğusu və bununla əlaqəli olan bütün qeyri-duyğular.

13) Söz duyğusu bir çox məlumatları öyrənməyi asanlaşdırır və bizdə öz fikirlərimizi sözlə ifadə etmək qabiliyyətini yaradır.

Yüksək səviyyəli düşüncə duyğusu

1) Müqayisə etmə, tutuşdurma, qarşılaşdırma qabiliyyəti. Kimdə ki, bu qabiliyyət heç yoxdur və ya olduqca az inkişaf edib, onun məntiqi nəticə çıxarmaq bacarığı olmayacaq və buna görə də həmişə pis filosof kimi başqaları ilə fərdi münasibətləri qurmaqda çətinlik çəkəcək.

2) Nəticə çıxarmaq qabiliyyəti bizə müstəqil şəkildə fikirləşməyə, mühakimə yürütməyə imkan verir. Bu keyfiyyətlərdə çox tələbkar, dəqiq, aydın düşüncəli mütəfəkkirlər daha çox olmaqla, cəmiyyətin əsas qanunauyğunluqlarını müəyyənləşdirirlər.

Bütün yuxarıda sadalanan psixoloji anlayışlar həssas insanların daxili aləmində yaransa da, bir qayda olaraq xaric görkəmində mühüm dəyişikliklər yaradır. Bu isə ilk növbədə insanların sifətində müxtəlif qıcıqlanmalar vasitəsilə müşahidə olunur.

Sifət

Sifət uzununa eyni həcmli üç dəqiq hissəyə bölünür: birinci hissə alından qaşlara kimi, ikinci hissə qaşlardan burunun altına kimi, üçüncü hissə burunun altından çənəyə kimi. Bəzi sifətlərdə kənara çıxmalar çox nadir hallarda olur və çox vaxt bizə elə gəlir ki, işin mahiyyətini də elə o təşkil edir. Bəzən adama elə gəlir ki, ön vacibi alının enliyi və ya darlığıdır, ya da çənə və ağız hissəsidir. Əgər bir pərgar qoyub yoxlasaq ayırd edərik ki, gözümüz bizi ona görə aldadır ki, burun qığırdağının burunun ucundakı əlavə çıxıntısı ya çox uzundur və az qala ağzının içinə girir, ya da çox yuxarı dartılıb. Belə ki, bundan asılı olaraq burun ya çox uzun, ya da çox gödək görsənir. Burunun üstü və boynun ardındakı əlavə çıxıntı üfqi xəttin düz üstünə düşməli və qulaq isə,

sifətin orta hissəsi qədər böyük olmalıdır. Alnın üstündə: başın yuxarı hissəsinə qədər başın təpəsi qabarıq. Bu, şimali avropalılarda sifətin bir hissəsinin yarısından böyük olur. Ancaq elə hallar olur ki, onu hündürlüyü sifətin hissələri ilə bir boyda olur.

Antik heykəllər və büstlər içərisində biz sonuncularla çox tez-tez rastlaşdığımızı görə boynumuza almalyıq ki, ellinlərin kəlləsi bizimkindən bir qədər iri olub. Gözlər bir-birindən düz göz xəttində uzaqlaşdırılıb. Göz alması - demək olar ki, bəbək daşıyan gövdədir. Onun ancaq bir hissəsi göz qapağı yarığının arasından görünür. Göz özü-özlüyündə mənalı, ifadəli deyil, ancaq gözü əhatə etmiş əzələlərin oynaması onu olduqca mənalı, ifadəli görünməyə məcbur edir. Göz alması - göz yaşı vəzisi ifrazının həmişə yaş saxladığı şüşəyabənzer cisimdir - o, hər bir işıq şüasını əks etdirir və məhz bu cəhət gözü "canlı" və "danışan" edir. Gözə düşən işıq parıltısı kənardan gələn işığın güclü və ya zəif olmasından, gözümüzü qırpağımızdan və bununla gözün buynuz təbəqəsi olaraq, fasiləsiz dəyişkənliyə uğrayır. Burun və burun pərələri gözlərin arasına uyğun olan dümdüz sahəni tutur. Kişilərdə burun pərələri bəzən bu sahəni aşmağa, qadınlarda isə əksinə, müəyyən sahədə yığıclamağa meyilli olur. Sifətin aşağı hissəsinin özü də üç hissəyə bölünür. Birincisi burunun üstündən ağızacan uzanır; ikincisi oradan çənənin bükümünəcən və axırncısı - bu bükümdən çənənin alt küncünəcən.

Xətlər sisteminin sübut etdiyi kimi bir-birinə nisbətə tamamilə bərabər olan, ancaq gözümüzə hədsiz dərəcədə müxtəlif görünən üç insan başı şəklinə baxdıqda uyğun sifətlər barəsində necə də asanlıqla yanlışlığımızı görmək olar. Hətta, əgər ortadakı başın burnu uc tərəfindən çəpinə cızılmış qırıq-qırıq xətlərəcən uzansaydı belə başın əsas mütənasibliyi, nisbəti, uyğunluğu toxunulmaz qalardı. Ağı-

zın uzunluğu 1,5 göz eni boydadır və bu norma çox nadir hallarda pozulur. Əlbəttə, ağızın qırağındakı qırışlar, ağızır necə büzülməsi, həddindən artıq şişman və ya yekə dodaqlar çox vaxt ağızı olduğundan yekə göstərir. Hər halda bəzən elə olur ki, ağızın uzunluğu 1,75-2,0 dəfə gözden uzur olur.

Ağız sifətin ən mənalı, ifadəli və ən çox hərəkətdə olan hissəsidir. Hər bir göz də ağız kimi güclü həlqəvi əzələləylə dövrələnib, göz və ağız bu əzələ vasitəsilə açılıb-yumulur. Gözün həlqəvi əzələsi ağızın həlqəvi əzələsiylə bir-birinə çoxsaylı zolaqşəkilli əzələlər vasitəsilə birləşir və bu da ona gətirib çıxarır ki, ağızın bütün hərəkətləri gözün görünüşünə və ifadəsinə təsir edir.

Biz güləndə ağızımızı yana və eyni zamanda da yuxarıya dartırıq. Bununla da gözün həlqəvi əzələləri yuxarıya doğru itələnilir; bundan da göz yarığı daralır və göz sifətdə bir cızıq kimi görünür. Həddindən artıq bərk güləndə gözlər arabir tamamilə yumulur və bu zaman gözün görmə imkanı həddindən artıq məhdudlaşır. Ağızın hər iki qırağının aşağıya - çənəyə tərəf əyilməsi ağızı və kədər nişanəsidir. Bundan yəni ağız qırağının aşağı əyilməsindən ağızın həlqəvi əzələsi aşağı basılır və ağız əzələlərini də özü tərəfə dartır. Bunun nəticəsində göz özünün adı halından fərqli olaraq daha geniş açılır və ruhi ya da cismani ağırları keçirən adamın gözləri daha çox açılı qalır, daha doğrusu ağız nahiyəsi bağlanmır. Yanıqlı-yanıqlı fəryad edib ağlayanda insanın ağızı gah aşağı əyilir, gah sıxılır, gah genəlir və bunlardan asılı olaraq göz ya geniş açılır, ya da bərk yumulur. Uşaq çığıranda da bu cür olur: uşaq ağlayanda ağızı genəlidiyi üçün onun gözləri örtülür. Eninə uzanan cizgilər üzə şən, dinc ifadə verir, ancaq bununla belə, çox vaxt bir sıra təbii cizgilər də mövcud ola bilər.

Uzun və ensiz forma üzə ən çox lovğa, dikbaş və ya na-

razi ifadəsini verir. Enlisifət adamlar adətən, mənəvi cəhətdən nüfuzsuz adamlar olur, sifəti uzunsov olanlarsa, iti ağıllı adamlardır. Başın төpə hissəsi, alın və burun güclü inkişaf edibse, ümumiyyətlə, ruhi vəziyyətin yaxşı olduğunu demək olar. Yekə burun hələ qədim zamanlarda müdrilik əlaməti hesab edilirdi. Doğurdan da qeyri-adi adamların demək olar ki, hamısının burnu yekə olub. Əgər üstəlik, burun düz və ya yaxşı formadadırsa, bu adam nəcib, alicənab, mərc vəsiyyətlə malikdir.

Mənəvi dünyamızın iki qüdrətli dahilərinin - Sokrat və Mikelanjelonun eybəcər, çəlimsiz burunlarını böyük insana xas olan istisnalıq kimi qeyd etmək lazımdır. Sokratın öz səciyyəvi xüsusiyyətləriylə seçilən burnunun onda elə anadangəlmə bu cür olduğunu, yoxsa sonradan bu şəkildə düşdü-yünü söyləmək çətindir. Mikelanjelo isə yalnız təsadüf nəticəsində - burun sümüyünün sınmasıyla "gödək burunlu adam" olub.

İradəsinin qəddarlığını, yoxsa düşüncəli fəaliyyətdə tətbiq edilməsindən asılı olmayaraq, sərt cizgili çənə - güclü iradəyə malik olan insanın əlamətidir. Ensiz çənəli - yəni, çənəsi az inkişaf etmiş və ya heç inkişaf etməmiş adamlarsa heç vaxt iş adamı, yaxud da qətiyyətli adam ola bilməzlər. İri çənəli adamların demək olar ki, hamısı qəddar, zalım, amansız olur. Elə buna görə heç də əbəs yerə demirlər ki, həddindən artıq iri çənəli adamın sifətində heyvani bir ifadə olur. Çənənin aşağı hissəsi, yuxarı hissəsinə nisbətən həddindən artıq çox inkişaf edərsə, həmin adamın mənəvi duyğularında zəruri çatışmamazlıqların olduğunu demək olar.

Dolğun, iri, həm də tünd rəngli dodaqlar həmişə şən gülürüz və hər kəsə inanan sadələvh adamlarda, nazik və sapaoxşar dodaqlarsa qaradiməz, adamayovuşmaz, xırdaçı, bəzən də xəyanətkar adamlarda olur. Çox yekə ağız eybə-

11. İŞ ADAMININ ON İKİ TÖVSIYYƏSİ

cərliliklə yanaşı sifəti adi və tamamilə gözəçarpmaz göstərir. Ancaq çox balaca ağız bundan min dəfə betərdi, çünki o, sifətə axmaq bir ifadə verir. Qulaq insan bədəninin yeganə hissəsidir ki, öz səciyyəvi formasını beşikdən qəbrə kimi dəyişməz saxlayır. Artıq südəmər uşaqlarda qulağın bütür forması aydın görünür, ancaq ağız, burun, gözlər, əllər, ayaqlar, bədən quruluşu sonradan formasını dəyişir. Balaca qulaqlar, xüsusən aydın inkişaf etmiş şəkildə olanda, yaxşı əsil-nəcabətin və alicənab, mərd, nəcib xasiyyətinin əlaməti sayılır. Əgər qulaq yekə və yastıdırsa, onun forması qeyri-müəyyən və ya hamarlanmış kimi görünürsə, onun sahibində mənəvi və ya əxlaqi çatışmamazlıqların olduğunu göstərir.

Fransız antropoloqları insanın xasiyyətinin müəyyən edilməsində qulağın rolunu insan bədəninin və sifətin bütün başqa hissələrindən daha çox qiymətləndirmişdir. Onlar daha dərinə gedərək demişlər ki, qulaq Allahın yol gedən insana bağışladığı pasport və möhürüdür.

Fizioqnomik tədqiqatların qadınların deyil, kişilərin başında və sifətində aparılması daha asan və daha faydalıdır. Kişilərin sifəti daha sərt və zərif şəkildə formalaşmış və həmişə demək olar ki, daha çox təbii ifadələri göstərir.

Bir çox xarici ölkələrdə ilk dəfə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan şəxslər üçün xüsusi agentliklər məsləhət xidməti göstərirlər. Bu agentliklər əsasən sahibkarlara ilkir və sonrakı təsərrüfat fəaliyyəti proseslərində qarşıya çıxan çətinlikləri aradan qaldırılması üsullarını öyrədirlər. Xarici ölkələrdə müəssisə fəaliyyətinin ilkin dövrlərində qarşıya çıxan problemlər əsasən sahibkarın şəxsi keyfiyyətini xarakterizə edən problemdir. Məhz buna görə də inkişaf etmiş ölkələrin tədqiqatçıların əsərlərində şəxsi keyfiyyət məsələləri əsas yer tutur. Məhz bu baxımdan hər bir sahibkara şəxsi biznesdə müvəffəqiyyətlərin əsası kimi aşağıdakı şərtlərə riayət olunması məsləhət görülür.

1) Gözlənilən gəlir səviyyəsinin müəyyən edilməsi və onun daxil olma üsulunun işlənilib hazırlanması. Bu zaman sahibkarın həm qoyduğu sərmayədən əldə etdiyi gəlir, həm də onun sərf etdiyi əməyin müqabilində əldə edəcəyi əmək haqqı gözlənilən gəlirlərə aid edilir. İlk növbədə arzu edilən gəlir səviyyəsini və onu təmin edən satış həcmi müəyyən etmək lazımdır.

2) Gözlənilən gəliri əldə etmək üçün konkret bazar seqmentlərinin təqdim olunması. Birinci şərtdə arzu edilən gəlir səviyyəsi və onu təmin edən satış həcmi müəyyən edildikdən sonra konkret bazar seqmenti təhlil edilir. Əgər tədqiqat prosesi nəticəsində məlum olsa ki, bazarda gözlənilən gəliri əldə etmək üçün satış həcmi kifayət etmir, həmin bazarlarda satış planlarına sərf edilən vaxt və vəsait boş yerə sərf olunacaq. Bazarın tədqiqi sahibkara gözlənilən gəliri əldə etmək üçün məhz hansı biznes sahəsi ilə məşğul olmağı aydınlaşdırır. Ona görə də ikinci şərt sahibkarın bizneslə məşğul olub-olmaması üçün əsaslandırıcı amildir.

3) İstifadə olunacaq ilkin aktivlərin siyahısını və onların dəyərini əks etdirən balans formasından müvəffəqiyyəti

mövcud istehsal fondların həcmindən birbaşa asılıdır. Ona görə də biznesə başlamazdan əvvəl lazım olacaq bütün aktivlər öz dəyərlərilə birlikdə xüsusi balans formasında göstərilməlidir.

4) İlk cari xərcləri ödəmək üçün investisiya kapitalı mənbələrinin müəyyən edilməsi. İstifadə olunacaq aktivlərin siyahısını və dəyərini müəyyənləşdirdikdən sonra onların mövcudluğunu təmin etmək lazımdır. Zəruri təminatı həyata keçirmək üçün şəxsi vəsaitlərdən və başqa maliyyələşdirmə mənbələrindən (sərmayədarlar, borc kapitalı və s.) istifadə etmək olar. Əgər sərmayəçilər biznesə maliyyə vəsaiti qoyarlarsa, bu zaman onlar müəssisənin mülkiyyətində müəyyən paya malik olmağa üstünlük verirlər. Firma mülkiyyətinin sərmayəçilərlə sahibkar arasında bölüşdürülməsi bir çox sahibkarlar üçün arzu olunmaz hal kimi qiymətləndirilir. Ona görə də sahibkarlar əsasən borc kapitalına üstünlük verir. Kredit götürülməzdən əvvəl şəxsi vəsaitlərin həcmi qiymətləndirilməli və götürüləcək borcun səviyyəsi müəyyənləşdirilməlidir. Bundan əlavə götürüləcək kredit ilə firmanın şəxsi vəsaiti arasında mütənəsiblik də nəzərə alınmalıdır. Belə ki, əgər maliyyə təşkilatı az həcmli vəsaitə malik sahibkarlara kredit verilməsindən ehtiyatlanır və bir çox hallarda isə tamamilə imtina edirlər. Aktivlərin təminatı əsasında bir cəhətə də fikir vermək lazımdır. Belə ki, əsas fondların şəxsi vəsait hesabına ödənilməsi məqsədə uyğun hesab edilir. Təşkilati-hüquqi formaların seçilməsi tələbatı, bazar segmentini və investisiya həcmi müəyyənləşdirdikdən sonra hüquqi-təşkilat forma seçilir. Forma seçilərkən mövcud iqtisadi durumda müəssisənin təşkilati-hüquqi formalarının üstün və çatışmayan cəhətləri öyrənilir. Bu zaman fərqlənmə meyarı kimi iqtisadi amillərlə yanaşı vergi yığımlarının sadəliyi, qeydiyyat üsullarının asanlıqı və s. amillərlə nəzərə alınmalıdır. Firmanın düzgün yerləşdiril-

məyi ərazinin düzgün seçilməsi - firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq müəssisənin müvəfəqiyətli fəaliyyətinə təsir edir. Ərazi seçilməsinin, əmək ehtiyatı miqyaslarını satış bazalarına yaxınlıq və s. amillər də düzgün qiymətləndirilməlidir. Ümumiyyətlə, firmanın ən yüksək işgüzar imkana malik ərazidə yerləşməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Satış planlarının hazırlanması hər bir alıcının alacağı məhsul haqqda ətraflı məlumatının olması ilə sıx əlaqədardır. O, bilməlidir ki, istədiyi məhsulu neçəyə və haradan alacaq. Ona görə də sahibkar istehlakçının arzularına uyğun, məhsulu müəyyənləşdirməli və onun səmərəli yayımını təmin etməlidir. Firmanın satış planında reklam edilən məhsulun həyat tsikli, bazar tendensiyası, məhsulun geri qaytarılma şərtləri, istehlakçı iddiaları və s. bu kimi digər məsələlər öz əksini tapmalıdır.

5) Biznes-plan işləyib hazırlanmasında alıcıların psixologiyalarının nəzərə alınması. İstehsal fəaliyyətinə insan psixologiyasının nəzərə alınması müasir dövrdə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Topdan və pərakəndə satış ticarət müəssisələrində satılan məhsulların yerləşdirilməsi ardıcılığının sadəliyi və ümumiyyətlə firmanın ümumi dizaynı birbaşa olaraq satış həcminə təsir edir. İstehsal müəssisəsində isə istehsal quruluşunun düzgün seçilməsi, işçi heyətinin işinin psixoloji baxımdan (rəng çalarları, təmiz hava, xoş münasibət və s.) yüngülləşməsi və əmək məhsuldarlığının artmasına səbəb olur.

6) İşçi heyətinə qarşı işgüzar siyasətin müəyyən edilməsi və etik normalarının işlənilib hazırlanması. Kiçik müəssisədə ixtisaslı kadrla əlaqədar problemlər həddindən artıq çoxdur. Buna görə də belə tip müəssisələrə işçi heyətinə qarşı düzgün siyasət işlənilib hazırlanması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

7) Müəssisədə sosial siyasətin aparılması. Sosial siyasət

hazırlanarkən işçilərin sosial təşkilatı, ekoloji məsələlər və digər sosial xassəli məsələlər nəzərdə tutulan tədbirlərdə öz əksini tapmalıdır.

8) Planın yerinə yetirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi, firmanın müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün ilk növbədə planlaşdırma və nəzarət qarşılıqlı surətdə həyata keçirilməlidir. Planın yerinə yetirilməsinə nəzarət həyata keçirmək üçün ilk növbədə plana nəzarət prosesinin monitorinqi, yeni dəyişikliklərin tətbiqi həyata keçirilməlidir.

9) Kredit verilməsinin qiymətləndirilməsi. Fəaliyyət prosesi nəticəsində hərəkətsiz qalmış pul vəsaitinin səmərəli istifadə edilməsi sahibkar üçün mühüm məsələdir. Sahibkar həmin vəsaitini biznesə sərmayə şəklində qoyulması və ya borc kapitalından istifadə etməyin seçimi qarşısında qalır. Borc kapitalı kimi hərəkətsiz qalmış pul vəsaitinin kredit qismində verilməsi nəzərdə tutulur.

10) Uyğun uçot-hesabat qurumlarının yaradılması. Müəssisənin ümumi fəaliyyətini təhlil etmək üçün gündəlik olaraq bütün məlumatlar qeydə alınır. Uyğun uçot-hesabat qurumunun yaradılması və proqnozlaşdırılması bazar iqtisadiyyatı şəraitində mühüm rol oynayır.

11) Biznesdə risklərin qiymətləndirilməsi. Kiçik biznes çoxlu sayda risklərlə qarşılaşır. Risklərin öyrənilməsi vaxtılıq vaxtında biznesdə həmin risklərdən qorunmağa imkan verir.

12) Biznesə aidiyyəti olan qanun və təlimatların öyrənilməsi. Qanun və təlimatların öyrənilməsi sahibkarın hüquqi aspektdə bir sıra problemlərin vaxtında və səmərəli həll edilməsinə köməklik edir.

12. ELMİ KOLLEKTİVİN RƏHBƏRİ KİM OLA BİLƏR

Elmi-texniki tərəqqinin səmərəliyi ilk növbədə yüksək dərəcədə konstruktiv hazırlıq işlərinin bütün mərhələlərinin idarəedilməsi keyfiyyətindən asılıdır. Yeni məhsulun kütləvi istifadəsi ideyasından və ya istehsal və istehsalda texnologiyadan başlayaraq bütün xərclər ödənilir. Tədqiqat xərclərinin birdən artmasını, elmi-texniki heyətin kənarlaşmış hissəsinin çəkisinin və mütləq çəkisinin artımını nəzərə alsaq konstruktiv hazırlıq işləri rəhbərinin rolunu xüsusilə görmək olar. Bu əlaqədə konstruktiv hazırlıq işləri rəhbərinin peşəkar sərəştəsinin artması, idarəetmədə şəxsiyyət faktorunun möhkəmlənməsi hesabına tədqiqat fəaliyyətinin stimullaşdırılmasının xarici təcrübəsi maraqlıdır.

Yaradıcı təşkilatın əsas resursu yaradıcı mütəxəssislər olsa da, təşkilatda istedadlı insanlara malik olmaq azdır. Təşkilatın iqlimyaradıcı ideyanın qavranmasına kömək etməyə şərait yaratmalıdır. Əks halda mütəxəssislər yeni təklifləri dayandırarlar, ya da daha münasib şəraitli təşkilata gedirlər. Burada elmi avadanlığa nə kapital qoyuluşu, nə də elmi işləmələrə görə verilən pul mükafatının artımı kömək etmir. Kifayət qədər misallar məlumdur. Bəzən yaxşı təchiz edilmiş dövlət laboratoriyası işin qeyri-səmərəsizliyindən fəaliyyətini dayandırmaya məcbur olmuşdur. Bunun əsas səbəbi həmin tədqiqat laboratoriyaların idarə edilməsi və təşkilatı sisteminin bürokratik qaydalarla aparılmasıdır. İdarəetmə fəaliyyəti son məqsədə deyil, istehsal və istehlak proseslərinə istiqamətlənməlidir. Bu zaman direktiv idarəetmə üsullarından istifadənin genişlənməsinə, ikinci dərəcəli göstəricilərin tələblərinin ödənilməsilə yanaşı digər problemlərin mütəxəssislər tərəfindən həll edilməsi tələb olunur.

Elmi-tədqiqat layihə-konstruktiv işlərini aparan təşkilatın, müəssisənin idarətmə fəaliyyətinin təhlili vasitəsilə yerinə yetirən təşkilatların rəhbərlərinin ümumi funksiyalarını təsnifatlaşdırmaq mümkündür:

- sahələrin məqsəd və strategiyalarına uyğun məqsəd və inkişaf istiqamətlərinin formalaşdırılması;

- axtarmaq, seçmək və daha istedadlı mütəxəssisləri saxlamaq, onların ixtisaslarının artırılması və yaradıcı potensialın inkişafı, ondan maksimal istifadə etmək imkanlarını artırmaq;

- yeni ideyalar üçün münasib mikroiklimin yaradılması vasitəsilə hər bir mütəxəssisin yaradıcı potensialından maksimum istifadəni stimullaşdırır;

- təşkilatın maliyyə resursuna uyğun layihə və tədqiqat proqramlarının seçilməsi sisteminin hazırlanması;

- təşkilatın çevik idarə edilməsi, bütün mərhələlər üzrə xətti idarətmə ilə tədqiqat funksiyalarının qarşılıqlı əlaqələndirilməsi və informasiya axınının təmin edilməsi;

- hər bir mütəxəssisin yaradıcı aktivlərini stimullaşdıran yeni üsullarının hazırlanması.

Yaradıcı kollektivin idarəedilməsində maraqlı məqamlarda daha ətraflı dayanmaq. Şübhəsiz, elmi-texniki yaradıcılıqda həlledici rol şəxsiyyət faktoru oynayır. Bunlar işçinin - aktiv yaradıcılıq, ixtisas və maraq dairəsindən, həmçinin - mütəxəssislərin işlədiyi mikromühitdən aslıdır. Bu səbəbdən elmi-tədqiqat işləri yaradıcı təşkilatın rəhbərinin vacib vəzifəsi təkcə istedadlı mütəxəssislərin seçilməsi deyil, daha sağlam mühitin və iş şəraitin əmək kollektivləri üçün yaradılmasıdır. Bu hazırlıq mərhələsi digər funksiyalardan fərqli olmaqla daha əhəmiyyətlidir. Elmi-tədqiqat təşkilatına aktiv yaradıcılığa malik olan zəruri məlumatlar çatışmazlığı şəraitində sistemli əlaqəni qura bilən mütəxəssislər - idarəetmə heyəti lazımdır.

Bununla yanaşı idarəedən rəhbər, yaradıcılıq aktivliyinə malik olan insanların xüsusiyyətlərini bilməlidir. Məsələn ən kiçik detallara dərin maraq, həssaslıq və s. Elmi-tədqiqat təşkilatının rəhbərinin yaradıcılıq aktivliyinin dərəcəsinə müəyyən edən meyarlara xüsusi seçimlə yanaşı bilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Müşahidə nəticəsində ən çox rast gəlinən şəxsi xarakteristikalar sırasına fəaliyyət dairəsində yüksək vəzifə və hakim mövqe tutmaq cəhdi, ziyallıq, başqalarından fərqlənmək, heyət üzvlərinin bəzilərinde emosionallıq hissələri diqqəti cəlb edir. Yüksək aktivlik dərəcəsi və adı çəkilən şəxsi xüsüsələr arasında yüksək korrelyasiya əlaqəsinin olması sübut edir.

Elmi-tədqiqat təşkilatında idarəetmə fəaliyyətinə başçılıq edənin vacib funksiyalarından biri yaradıcı istedadın stimullaşdırılmasıdır. Elmi yaradıcılığın kollektiv xüsusiyyətinə baxmayaraq, yeni ideyalar bir qayda olaraq kollektiv tərəfindən deyil, müəyyən şəxs tərəfindən irəli sürülür, lakin bu kollektiv iş prosesində baş verə bilər. Buna görə də tədqiqat kollektivlərində daha zəruri fərdi nəticələri görmək və genişləndirmək lazımdır. Elmi-tədqiqat kollektivlərinin rəhbərləri tez-tez innovasiyanın tərəfkeşləri ilə rastlaşmalı olurlar. Bəzən tədqiqat rəhbərləri və mütəxəssisləri unudurlar ki, yeni texnologiyanın, yeni quruluşun yaradılması, ixtisasın artırılması ilə yanaşı fikirləşmə sisteminin özünü dəyişməsinə tələb edir. Buna görə elmi-tədqiqat rəhbəri təşkilatın idarəetmə işlərində həmişə əks təsir dəyişikliyinə hazır olmalıdır.

Yeni ideya heç vaxt realizə edilməsə də, həmişə yaxşı ideya kimi qiymətləndirilməlidir. Yaradıcı proses ideyalara pozitiv yanaşmanı tələb edir. Çoxsaylı sınaqlar göstərir ki, əgər rəhbər ideyaların əmələgəlmə prosesində onların istənilən qiymətləndirilməsindən imtina edirsə, onda maksimal variant əmələ gəlir, bu zaman idarəetmə üzrə son qərarın

qəbulu üçün imkan əldə edilir. Hətta şübhəli görünən ideyada belə rəhbər mümkün pozitiv elementləri tapmalı və bununla yaradıcılıq prosesinin davamını genişləndirməlidir. Əgər yaradıcı şəxsin ideyası vaxtında rəhbərlik tərəfindən geniş müdafiə olunarsa, fərdi yaradıcılıq prosesi yüngülləşər.

Ümumiyyətlə, idarəetmə heyətinin fəaliyyəti ilə bağlı fikirlərə, dəyişikliklərə rəhbərin səbrlə yanaşması yüksək qiymətləndirilir. Çünki səbirsiz rəhbər buraxılmış səhvlə iddianı heç edir. Məhz belə zərərli hallara yol verməmək üçün kollektivin idarəedilməsində müxtəlif fikir və təzadların nəzərə alınması idarəetmə rəhbərinin idarəolunanlar tərəfindən düzgün başa düşülməsinə kömək edir.

Elmi-tədqiqat konstruktiv hazırlıq işləri peşəkar hazırlanmış rəhbəri yaradıcı aktivliyi stimullaşdıran çoxsaylı, yaxşı hazırlanmış fəndlərə malik olmalıdır. Elmi-tədqiqat təşkilatının idarəedilməsində 3 əsas yanaşma maraq doğurur. I - ideya və konsepsiyaların hazırlanmasına səmtləşmə; II - elmi məhsulun istehsalına və III - bazara, konkret tələbatların öyrənilməsinə və ödənilməsinə. Məhz III yanaşma daha məqbul hesab edilir, bu mərhələdə bazarın tədqiq olunması daha geniş mənada konkret məhsulun növünü, onun xarakteristikasını, qiymət və texniki parametrləri müəyyən etməyə imkan verir. Ancaq bu baza əsasında lazımı texnika və texnologiya qurulmalıdır, təkmilləşdirmə prosesi isə yeni ideya və konsepsiyaları düzgün stimullaşdırılmalıdır.

Yeni tədqiqat proqramlarının uğurunun vacib amillərindən biri tədqiqat rəhbərinin öz işçiləri üçün "müdafiə" funksiyasını səmərəli həyata keçirməsidir. O, kollektivi xarici təsirlərdən və dəyişikliklərdən qorumaq üçün "müdafiə zolağı" və ya "amartizator" rolunu oynayan zonalar yaratmalıdır. Xarici təsirlər isə bunlardır: çoxsaylı sənədlərin ha-

zırlanması haqqında tələblər, arayış və hesabatlar, tədqiqatlar prosesində bəzən istehsalata adi olmayan funksiyaların qoyulması və s. Yaradıcılıq prosesi dəqiqə, saat üzrə ətraflı qeydə alın bilməz, bu səbəbdən hərdən belə təsəvvür yaranır ki, elmi-tədqiqat heyəti təşkilatda ən az məşqulluğu olan insanlardır. Bu da bəzi inzibatçılarda idarəetmə heyətinin əsas fəaliyyətinə adi olmayan funksiyaları zorla qəbul etdirmək istəyini genişləndirir. Mütəxəssislər tərəfindən proqramın yerinə yetirilməsinə sərf olunan vaxtın ciddi uçotu elmi-tədqiqat rəhbərinin öz vaxt büdcəsini müdafiə etməyə imkan verir və onu həmişə inkişaf etdirmək lazımdır.

ETK İdarəetmə üslubu

Hər bir rəhbərin öz idarəetmə üslubu var və bunlar da kollektivin gündəlik fəaliyyətinə mane olur, ya da kömək edir. Ən vacibi odur ki, rəhbərin şəxsiyyəti kifayət qədər ciddi təbiətli olsun və özünü istehsalda olduğu kimi tədqiqatda da inamlı hiss etsin. Misal, tədqiqat bölmələrinin başında duran istehsalın xətti rəhbərləri tədqiqatçıların davranış və maraqlarını çox çətin başa düşürlər. İstehsal və innovasiya prosesinin idarəedilməsində istehsal və elmi-tədqiqat konstruktiv hazırlıq işlərinin rəhbəri arasında mövcud olan mübahisə istisna deyil, normaldır. Elmi-tədqiqat kollektivinin özündə meydana çıxan mübahisəli situasiyalar normaldır, məsələn, müxtəlif nəzər nöqtələri, eyni problemin müxtəlif həlli yolları və s. Elmi-tədqiqat kollektivi rəhbərinin qiymətli keyfiyyəti - azad yaradıcılıq şəraitinin və müxtəlif fikirlərə (münasibətlərə) dözümlülüyün artırılması və baş verə biləcək anlaşılmazlıqların idarə olunması qabiliyyətidir.

İdarəetmə formaları içərisində matrisa forması da özünəməxsus yer tutur. Matrisalar vasitəsilə ayrı-ayrı ixtisaslı

peşəkarlar deyil, həm də şəxsiyyətin vacib insani keyfiyyətlərini inkişaf etdirir, onu psixoloji cəhətdən daha da çevik etməklə son nəticəyə doğru səmtləşdirir. Lakin təkcə matrisalar vasitəsilə təşkilatın yaradılması qeyri-mümkündür. Bunun üçün yeni məqsədlər, yeni fikirləşmə tərzii, idarəetmənin yeni texnikası lazımdır. Elmi əsaslandırılmış seçim və bu sahədə çalışanların geniş peşəkarlığı və fərdi-psixoloji hazırlığı lazımdır. Belə təşkilat rəhbəri özü xüsusi elmi-tədqiqat təcrübəsinə, yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmalıdır.

Rəhbərin qiymətli keyfiyyətlərindən biri də təşəbbüskarlıqdır. Elmi-tədqiqat proqramının təşəbbüskar rəhbəri - texniki innovasiyanın əsas hərəkətverici qüvvəsidir. Bir qayda olaraq, tədqiqat proqramının təşəbbüskar rəhbərləri məhsulun buraxılışına qədər ideyaya rəhbərlik edirlər. Yaxşı rəhbər konstruktiv hazırlıq işlərinə nə vaxt başlamaq lazım olduğunu bilir, ilkin mərhələdə uğursuzluğu qısa müddətdə aradan qaldırmaqla perspektivsiz layihələrin davam etdirilməsinə qəti yol verilmir.

Elmi-tədqiqat kollektivinin rəhbərinin vacib keyfiyyəti tabeliyində olanlara peşə biliyi sahəsində öz çatışmazlıqlarını başa salmaqdır. Qabiliyyət və imkanları çatmayanlar üçün o, vaxtında vəkalət göndərməlidir. Planlaşdırmanın rolunun yüksəlməsi elmi-tədqiqat proqramının idarə edilməsi üslubunun modifikasiyasını tələb edir. Elmi-tədqiqat nə qədər çox problem xarakteri daşıyarsa, heyətin idarəetmə üslubu bir o qədər az formal olmalıdır.

Elmi-tədqiqat konstruktiv hazırlıq işlərində idarəetmə heyəti rəhbərinin vaxtının çox hissəsi səriştəsi olmayan problemlərə sərf olunur. Ona görə də tədqiqat təşkilatlarında tədqiqatçıların özlərinin qərarların hazırlanmasında və qəbulunda iştirak etmələri vacibdir. Məhz belə situasiya tədqiqat kollektivlərində irəlicədən demokratik idarəetmə üslubunun imtiyazlarını (üstünlüklərini) müəyyən edir. El-

mi-tədqiqat konstruktiv hazırlıq işləri rəhbərinin vacib keyfiyyətlərə malik olmaqla, aşağıdakı cəhətlər xüsusilə əhəmiyyətlidir:

- bütün sahələrə aid olan biliyə həvəs göstərmək və ən müasir elmi yenilikləri heyətin idarəedilməsi sahələrinə çevik surətdə tətbiq etmək;

- işçinin fərdi intellektinin orta səviyyədən yüksək olması;

- başqaları tərəfindən əvvəlcədən görülməyən problemin müəyyən edilməsi və onların həlli istiqamətlərinin dəqiq qoyuluşu;

- tələbatların başa düşülməsi (kollektivin, təşkilatın, bazarın), onların digərlərindən əvvəl aşkarlanması;

- proseslərin mürəkkəb əlaqəsini görmək bacarığı;

- özünü işə həsr etmək və intensiv işləmək qabiliyyətinə hər zaman malik olmaq;

- xarici imkanlardan istifadə etmək bacarığı;

- qeyri-müəyyənlik və yüksək risk şəraitində işləmək bacarığı;

- təşəbbüskarlıq və nəzərdə tutulan məqsədlərə çatmaq bacarığını nümayiş etdirmək.

Uzun illərin təcrübəsi sübut edir ki, öz üzərində, hətta qısa dövr ərzində çalışmayan mühəndisin və ya tədqiqatçının biliyi demək olar ki, ən gec 10 il ərzində köhnəlir. Daha xeyirli biliyin yarısını onların tam köhnəlməsi səbəbindən göstərilmiş müddətin axırına kimi istifadə edilmir. Mühəndis psixologiyası üzrə professor X.Levitin çıxardığı nəticə maraqlıdır, o, göstərir ki, hər bir bilik sahələrində təcrübənin üstünlükləri onun köhnəlməsi tempinin artım sürətindən xeyli geri qalır. Təsədüfi deyil ki, mütəxəssislərə də, im, fasiləsiz təhsil vermə təşkilatı elmi-tədqiqat konstruktiv hazırlıq işləri rəhbərlərinin funksiyaları arasında ilkin yer tutur.

Elmi-tədqiqat konstruktiv işlərində idarəetmənin peşə-

karlaşdırılmasının vacib göstəricisi sənaye kompaniyasının təqribən 30% bütün alim və mühəndislərin bu və ya digər formada idarəetmə ixtisasının artırılmasıdır.

Milli elm fondunun göstəricilərinə görə ABŞ-da 80%-dən artıq sənaye və dövlət təşkilatları təhsil vermənin bu və ya digər formasını dəstəkləyərək onun dəyərini tam və ya qismən ödəyirlər. Qeyd etmək maraqlıdır ki, bu ümumiyyətlə qrafik üzrə ixtisasın artırılması deyil, ciddi tamlaşdırılmış, konkret vaciblikdən irəli gələn dəyişiklərdir. Misal, sənayedə mikroprosessorlardan istifadənin birdən artması ilə əlaqədar ABŞ korporasiyaları genişlənən elektron informasiya əlaqəsini idarə edən rəhbərlərin səmərəli öyrədilməsi formalarını fəal axtarırlar. Çoxlu sayda öyrədici, 2 illik, "texnoloji tərəqqi və insanlar" devizi altında təlim proqramları meydana gəlmişdir. Bu öyrətmə üsulu maraqlıdır: yeni proqramın öyrənilməsi üçün iştirakçılar hər 6 aydan bir həftəlik toplaşirlər. İşə qayıdıqla əlaqədar onlar telekommunikasiya vasitəsilə siniflərə baş çəkməyi davam etdirirlər. Bu cür öyrətmə növü təcrübə xarakter daşıyır, bu isə iş yerində EHM-lə dialoq aparmaq imkanı yaradır. Konkret problemləri həll etmək üçün idarəetmədə optimal qərar qəbul etmək, onlardan öz fəaliyyətində səhvləri düzəltməyə və idarə fəaliyyətini daha geniş öyrənməyə imkan verir.

İstedadlı tədqiqatçının xüsusi hazırlıqsız idarəedici vəzifəyə irəli çəkmək anaxronizm hesab olunur və yaxşı olar ki, gələcək rəhbərin intellektual səviyyəsi kollektiv üzvlərinin səviyyəsindən yüksək olsun.

ABŞ sosioloqu X.Levitt göstərir ki, elmin və təcrübənin köhnəlməsi idarəetmə əməyinin ümumi gərginliyinin və məsuliyyətinin artımı ilə müşayiət olunur. Buna görə o, hesab edir ki, elmi-tədqiqat konstruktiv işlər idarəsinin rəhbəri öz məsuliyyətinin zirvəsinə xidməti karyeranın daha erkən mərhələsində nail olduqda, onda inkişaf meyli azalır.

Elmi-tədqiqat konstruktiv layihələndirmə işlərinin müxtəlif mərhələlərinə idarəetmə rəhbərliyi bilavasitə özü iştirak etdikdə seçilmə və öyrədilmə prosesi xeyli yüngülləşir. Lakin belə yanaşma inteqrasiyanı, işçi proqramının kompleksliyini pozur, kommunikasiya maneələrini artırır. Bu maneələrin aradan qaldırılması üçün birgə öyrətmə və ixtisasartırma təşkilatlarından geniş istifadə olunmalıdır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. - B., Qanun, 1996.
2. Ансофф И. Стратегия управления. М., Экономика, 1989.
3. Ансимов А.Г. Экономический анализ развития КНР. М., 1991.
4. Афанасьев С.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения управления. М., 1987.
5. Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. М.: Феликс, 1992.
6. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учеб. пособие. - М.: Гау, 1993.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
8. Андреев Г.М. Социальная психология: Учеб.-М.: Изд-во МГУ, 1988.
9. Ансофф И. Стратегическое управление./Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
10. Аппак М.А. Автоматизированные рабочие места на

основе персональных ЭВМ. М.: Радио и связь, 1989.

11. Асеев В.Г. Нормативное управление социальными процессами. М.: Профиздат, 1988.
12. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981.
13. Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980.
14. Барнетт Дж.Х. Стратегическое управление в странах Восточной Европы// "Проблемы машиностроения и автоматизации", 1992, N2.
15. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление занятостью населения. Учеб. пособие. - М.: ГАУ, 1995.
16. Баткаева И.А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. - М.: ГАУ, 1994.
17. Базаров Т.З., Беляев С.Г. Основа антикризисного управления. М., 1996.
18. Базаров Т. и Еремин Б. Управление персоналом. М., 2001.
19. Беспалов В.А. Наука и искусство принятия управленческих решений. К., 1985.
20. Багриновского К.А., Проконова В.С. Имитационные системы принятия экономических решений. М., 1989.
21. Беляева И.Ф. и др. Кризис труда и его последствия./Сб. "Изменение мотивации труда в новых условиях". М.: Институт труда, 1992.
22. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология

человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. СПб., Лениздат, 1992.

23. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Новосибирск, Наука, 1989.

24. Бушмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов.//Общество и экономика. М.: 1991, N1.

25. Вейл П. Искусство менеджмента./Пер. с англ. М.: Новости, 1993.

26. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: 1994.

27. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 1994.

28. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов и аспирантов вузов по спец. "Менеджмент". М.: МГУ, 1995.

29. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М.: Дело, 1992.

30. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. Справочное пособие./Под ред. А.И.Бужинского, В.Ф.Полия.-2-е изд., доп. М.: Экономика, 1990.

31. Ворожейкин И.Е. Соревнование: от прошлого к настоящему. М.: Советская Россия, 1990.

32. Ворожейкин И.Е. История труда и предпринимате-

льства./Учеб. пособие/М.: ГАУ, 1995.

33. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. М., Экономика, 1984.

34. Вандер В.Р. и Пальей В. - Управленческий учет. - М., Инфра, 1997.

35. Веббер Р., Горемыкина Л.К., Казакова Ф.К. Организационные поведение. М., Инфра, 1996.

36. Волков А.М. Швеция, социально-экономическая модель. М., 1991.

37. Вузлок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - Для руководителя практика./Пер. с англ. М., Дело, 1991.

38. Quliyev T.Ə. İdarəetmənin əsasları. B., 1993.

39. Quliyev T.Ə. Menədjmentin əsasları. B., 2001.

40. Гаузнер Н. Инновационная стадия развития: новая модель использования "человеческих ресурсов".//Проблемы теории и практики управления. М.: 1994, N1.

41. Гаузнер Н., Иванов С. Повышение гибкости - актуальная проблема совершенного рынка труда.//Мировая экономика и международные отношения. М.: 1991, N10.

42. Гольц Г. Рабочие станции и информационные сети. Пер. с англ./Под ред. П.В.Нестерова. М.: Машиностроение, 1990.

43. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 1999.

44. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.

45. Грачев М.В. Управление трудом. (Теория и практика капиталистического хозяйствования). М.: Наука, 1990.

46. Грейсон Дж. (мл.), О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века./Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.

47. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995.

48. Гелбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. М., 1976.

49. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. М., 1991.

50. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. - М.: ГАУ, 1993.

51. Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.

52. Гунин В.Н., Ивановская Л.В. Методические основы нормирования и регламентирования инженерно-управленческого труда. М.: МИУ, 1985.

53. Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. Учеб. пособие. М.: Высшая школа, 1989.

54. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты./Пер. с англ. М.: Технолог. школа бизнеса, 1992.

55. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.

56. Зайцев Г.Г., Файбуневич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992.

57. Иванов П.И. Программы повышения квалификации - главный регулятор развития персонала фирм.//Труд за рубежом. М.: 1993, N4.

58. Ивановская Л.В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления машиностроительным предприятием. - Учеб. пособие. М.: МИУ, 1989.

59. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1995.

60. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.

61. Изменения в мотивации труда в новых условиях М.: НИИ труда, 1992.

62. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США, М.: Наука, 1988.

63. Кадровая служба рыночной экономики. Вып. 3: Работа с кадрами на предприятии (Документы и рекомендации). М.: 1991.

64. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям. М.: Политиздат, 1991.

65. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991.

66. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих./Вып. 1. М.: Экономика, 1986.

67. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа. М.: Машиностроение, 1991.

68. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование актов управления в машиностроении. М.: МИУ, 1987.

69. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. М.: МИУ, 1990.

70. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1994.

71. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 1993.

72. Корнелис Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М.: Стришнер, 1992.

73. Котляк З.А. Структура занятости населения, проблемы совершенствования. М.: Наука, 1989.

74. Котляр С. Методология оценки безработицы. М.: Человек и труд, 1995, №8.

75. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996.

76. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 1991.

77. Краткий словарь по социологии. М.: Политиздат, 1989.

78. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель... М.: Дело, 1993.

79. Кунц Г.Л., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: 1981.

80. Кобаков В.С., Порховник Ю.М. Менеджмент: проблемы-программа решение. Л.: 1990.

81. Карлова Т.Л. Управленческий учет. М.: 2000.

82. Кесичук Е.В., Кияпова М.К. Технология успеха. М.: Дело, 1993.

83. Лучшие психологические тесты./Пер. с англ. Е.А. Дружининой. Харьков, 1994.

84. Макаров В.И. Менеджер за работой. М.: Молодая гвардия, 1989.

85. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: КИСИ, 1993.

86. Менеджмент организации, Учеб. пособие/Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.: Инфра - М., 1995.

87. Мескок М.Х. и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

88. Мирзаджанзаде А.Х. Введение в специальности. Б., Маариф, 1997 г.

89. Мовден Я.Е. "Теота" методы эффективного управления. М.: 1998.

90. Мишнер В.З. Организация программно-целевого управления. М.: 1991.

91. Мишнер В.З., Евенко Л.И., Рапоффт В.С. Системный подход к организации управления. М.: 1983.

92. Мишин В.М. Управление качеством. М.: 2000.

93. Мясоходов С.Д., Фединский Ю.А. Общество на порогах.

М.: 1991.

94. Мусајев В.Ф. Милли итисадийјатын колочоји. Б. 1997.

95. Марцинкевич В.И. США человеческий фактор и эффективность экономики. М.: Наука, 1991.

96. Научная организация и нормирование труда в машиностроении. Учеб. пособ. М.: Высшая школа, 1984.

97. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общесотраслевые научно-методические рекомендации. М.: НИИ труда, 1991.

98. Ниссипен И. Версия руководителя: эффективность использования. М.: Экономика, 1988.

99. Основы управления персоналом./Под ред. акад. О.Е.Кутафина. М.: Юрист, 1994.

100. Основы государства и права./Под ред. акад. О.Е.Кутафина. М.: Юрист, 1994.

101. Организация управления в фирме "Контол дейта". М., 1994.

102. Организация и управление на комбинатах ГДР. М., 1987.

103. Ошпель П.К. Информационная технология - миллионные прибыли.. М., 1995.

104. Файоль А. Учение об управлении. М., 1965.

105. Чебышева В.В. Психология трудового коллектива и обучения. М., 1969.

106. Цыгичке В.Н. Руководитель - о принятии решений.

М., 1991.

107. Платкет Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений, опережающее управление. М., 1984.

108. Попов Г.Х. Комплексная рационализация управления производством. М., 1992.

109. Пронников В.И., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. М., Наука, 1989.

110. Попов Г.Х. Оценка работников управления. М., 1976.

111. Попов Г.Х., Джавадов Р.З., Козлова Е.Н., Омаров А. Организация управление общественным производством. М., 1994.

112. Питрес Т., Уотерменн Р. В поисках эффективного управления. М., Прогресс, 1986.

113. Петровский В.А. Личность: феномен субъективности. Ростов-на-Дону, 1993.

114. Платонов О.А. Обогащение социально-экономического содержания труда на предприятиях США.//Труд за рубежом. М.: 1989, N2.

115. Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. М.: РИЦ ЛО "Меганполис-Контакт", 1993.

116. Практикум по экономике организации и нормированию труда./Под ред. Л.И.Жукова. М.: Экономика, 1991.

117. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М.: Прогресс, 1988.

118. Ройк В.Д. Роль условий труда в активизации чело-

веческого фактора например развитых капиталистических стран.//Труд за рубежом. М.: 1990, N1.

119. Секреты умелого руководителя. М.: Экономика, 1991.

120. Система управления персоналом на предприятиях. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.

121. Скотт Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев. Внешторгиздат, 1991.

122. Скривен Ричард. "Циклы обучения", журнал Европейского и промышленного обучения, 1984.

123. Словарь-справочник для работника кадровой службы: А-Я: Под ред. И.М.Романовой. М.: 1989.

124. Служба социального развития предприятия./Практ. пособие/М.: Наука, 1989.

125. Слупкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия. Учеб. пособие. М.: ГАУ, 1994.

126. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.

127. Социальные конфликты. М.: РАН, 1994.

128. Справочник директора предприятия. М.: Инфра-М, 1996.

129. Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия. М.: Экономика, 1978.

130. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. АО "Бизнес -школа", "Интел-Синтез", 1995.

131. Старр М. Управление производством./Пер. с англ.

М.: Прогресс, 1968.

132. Страсман Поль А. Информация в век электроники (Проблемы управления): Пер. с англ./Науч. ред. и авт. предисл. Б.З.Мильнер, М.: Экономика, 1987.

133. Сумарков Л.Н., Тимофеева О.В. Если нет компьютера: Методы организации работы руководителя. М.: Изд-во стандартов, 1990.

134. Симмонс Д.Ж., Мэрс У. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности управления. Пер. с англ. М.: 1993.

135. Советы управляющему. Свердловск, 1991.

136. СЕС КК - Управленческая экономика. М.: 1997.

137. Скринник К.Д. Управленческая деятельность. М.: 1999.

138. Столяров И.И. Государственная регуляция рыночной экономики. М.: 2000.

139. Сроежин И.М. Планомерность, планирование, план. М.: 1986.

140. Дейнеко О.А. Современный организатор производства. М.: 1987.

141. Донченко Е.А., Татаренко Т.М. Личность, конфликт, гармония. К., 1989.

142. Евланов Л.Г. Основы теории принятия решений. М.: 1979.

143. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. М.: 1984.

144. Голубнов Е.П. Какое принять решение (практикум хозяйственника). М.: 1990.
145. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: 1992.
146. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
147. Труд за рубежом. М.: 1993, N4.
148. Труд за рубежом. М.: НИИ труда, 1995, N1-2.
149. Управление трудовыми ресурсами: справ. пособие/Под. ред. Л.А.Костина. М.: Экономика, 1987.
150. Федотов В.В. Рациональная организация умственного труда. М.: Экономика, 1987.
151. Хизрич Р., Питерс М. Создание и развитие нового предприятия. М.: Прогресс-Универс, 1992.
152. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
153. Цандер Эрнст. Практика управления.- Обнинск: Титул, 1992.
154. Человек и труд. М.: 1993, N1.
155. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Пер. с нем. М.: Прогресс, 1993.
156. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992.
157. Шмидт Г. Основы кадрового планирования./Материалы международного семинара "Теория и практика управления человеческими ресурсами в условиях социально-

ориентированной рыночной экономики". М.: Международное бюро труда, 1992.

158. Шумахер П. Издержки и персонал.//Кадры, персонал. М.: 1994, N6.
159. Щекин Г. Профессия - менеджер по кадрам.//Кадры, персонал. - М.: 1993.
160. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент - теория и практика. М.: Наука, 1992.
161. Жданова Л.А. Организация и управления капиталистической промышленной фирмой. М.: 1987.
162. Экспертиза инвестиций. В помощь предпринимателю и банкиру. М.: Дж. ИПЛА лимитед, 1992.
163. Энциклопедия предпринимателя./Сост. Синелкоф С.М. и др. СПб: Компания "Олбис", "Сатис", 1994.
164. Яночка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ./Общ. ред. и предсл. С.Ю.Медведкова, М.: Прогресс, 1991.
165. Ярочкин В.И. Предприниматель и безопасность. Часть II. М.: Экспертное бюро, 1994.

	Səh.
Müqəddimə	3
1. İdarəetmə anlayışı, vəzifələri və prinsipləri	
1.1. İdarəetmə heyətinin vəzifələri və iş prinsipləri	5
1.2. Heyət üzrə idarəetmə fəaliyyətinin mahiyyəti	5
1.3. İdarəetmə nəzəriyyələrinin yaranması və əsas idarəetmə məktəbləri	12
1.4. İdarəetmənin ümumi prinsipləri	24
1.5. Heyətin idarəedilmə prinsipləri	26
1.6. İdarəetmə fəaliyyətinin təşəkkül prosesini	31
1.7. Heyətlə işin planlaşdırma prinsipləri və texnikası	37
2. Heyətin idarəedilməsinin təşkili prinsipləri və elementləri	
2.1. Heyətin idarəetmə prosesinin təşkili	59
2.2. Heyətin idarəetmə qurumunun əsas elementləri	62
2.3. İdarəetmə qurumlarının formalaşması	64
2.4. Heyətin idarəetmə quruluşunun yaradılması prinsipləri	67
2.5. İdarəetmə prosesinin təşkilinə sistemli yanaşma	78
2.6. İdarəetmə fəaliyyətinə namizədlərin qiymətləndirilməsi və qəbulu	82
2.7. İdarəetmə heyətinə şəxslərin seçilməsi	85
3. Heyətin idarəedilməsinin təşkilati quruluşu	
3.1. Heyətin idarəedilməsinin təşkilati formaları	91
3.2. İdarəetmə heyətinin təşkilati quruluşu növləri	95
3.3. İdarəetmənin matrisli təşkilatçı quruluşu	101
3.4. Heyətin təşkilati quruluşuna olan tələblər və onların layihələndirilməsi	105

3.5. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi	116
--	-----

4. Heyətin idarəetmə həddləri, idarəetmə əməyinin formaları

4.1. İdarəetmənin təşkilati prosesləri və elementləri	114
4.2. Təşkilatın ümumi xassələri	118
4.3. Formal və qeyri-formal qruplar	126
4.4. İdarəetmədə əməyin üfqi və şaquli istiqamətləri	134
4.5. Heyət üzrə idarəetmə həddləri	137
4.6. İdarəetmə heyətin yenidən hazırlanmasında məqsədlərin dəyişdirilməsi	142

5. İdarəetmə qərarları və onların səmərəliliyinin öyrənilməsi

5.1. Heyətin idarəetmə qərarlarının xüsusiyyətləri	150
5.2. Heyət üzrə idarəetmənin quruluşu və təşkili	165
5.3. Heyətin təşkilati quruluşunun iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri	169
5.4. Heyətin idarəetmə quruluşunun səmərəliliyinin təyini	177
5.5. İdarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin təmin olunmasında kadrların rolu	188

6. Heyətin idarəedilmə üsulları və mexanizmləri

6.1. Heyətin idarəedilmə üsullarının təsnifatı	192
6.2. İdarəetmənin iqtisadi mexanizmi	194
6.3. İdarəetmənin təşkilati-inzibati üsulları	198
6.4. İdarəetmənin iqtisadi üsulları	203
6.5. Heyətin idarəedilməsinin sosial-psixoloji üsulları	207
6.6. İdarəetmədə heyətin zünüdarə üsulu	210

7. İşçi qüvvəsi bazarı, kadrların peşəkarlığının inkişafı istiqamətləri	
7.1. İşçi qüvvəsi bazarı	2
7.2. İdarəetmə heyətinə seçilmək üçün iddaçılarla müsahibələrin aparılması qaydaları	22
7.3. İdarəetmə heyətinə qəbul etmə prinsipləri və peşəkar inkişaf problemləri.....	237
7.4. Kadrların peşəkar inkişaf istiqamətləri	244
7.5. Heyətin öyrənilməsi formaları.....	248
7.6. İdarəetmə heyətin ixtisasının artırılması dinamikası və təkmilləşdirilməsi.....	253

8. Heyətin seçilməsində qiymətləndirmə meyarları	
8.1. Heyətin qiymətləndirilməsi texniki vasitələri.....	258
8.2. İdarəetmə heyətinə namizədin seçilməsi xüsusiyyətləri	261
8.3. Namizədin seçilməsi prosesinin təşkili.....	268
8.4. İdarəetmə heyəti işçilərinin ekspert qiymətləndirilməsi	273

9. Heyətin yenidən hazırlanması mərhələləri, onların əsaslandırılması	
9.1. İdarəetmə heyətinin şəxsi inkişaf amilləri	281
9.2. Heyətin yenidən hazırlanması üsulları dinamikası	287
9.3. İdarəetmə heyətinin əməyinin təşkilinin iqtisadi səmərəliyi.....	292
9.4. İşçinin şəxsi inkişafı xüsusiyyətləri, boş vəzifənin xassələri və quruluşu.....	300
9.5. İdarəetmə heyətinə seçilən əməkdaşların qiymətləndirilməsi meyarı	303
9.6. İdarəetmə heyəti üzvlərinin ixtisasının artırılması	312
9.7. İdarəetmə heyətinin öyrədilməsi formaları	318

10. Heyətin idarəedilməsinin psixoloji xüsusiyyətləri	
10.1. Heyətin idarəetmə psixologiyası.....	326
10.2. Rəhbərlərin hazırlanmasının yeni üsulları haqqında.....	332
10.3. İdarəetmənin sosial-psixoloji cəhətləri	339
10.4. Kadr siyasətinin aparılması.....	355
10.5. Kadr xidməti fəaliyyətinin təşkili.....	359
10.6. Heyət üzvlərinin aşağıdakı psixoloji xüsusiyyətləri bilməsi əhəmiyyətlidir.....	361
11. İş adamının on iki tövsiyyəsi.....	373
12. Elmi kollektivin rəhbəri kim ola bilər	377
Ədəbiyyatların siyahısı	386

İsgəndərov Rafiq Əlisgəndər oğlu

Heyətin idarə edilməsi ***(Dərslük)***

Nəşriyyatın direktoru: F.F. Əzizov
Redaksiya müdiri: H.C. Əmrullayeva
Kompüter tərkibatçısı: Ə. Kərimov
Redaktoru: İ.İ. Səfərov
Bədii redaktoru: Q.T. Məmmədova
Texniki redaktoru: F.S. Bəylərova
Korrektor: İ.N. Quliyeva

Yığılmağa verilmişdir: 28.10.2002

Çapa imzalanmışdır: 29.12.2002

Nəşr formatı 60x84 1/16.

f.ç.v. 25,3

tiraj 1000

Qiyməti müqavilə yolu ilə

Bakı Biznes Universitetinin nəşriyyatı

Bakı-370122, H.Zərdabi küç. 88^a